



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Motivace, stimulace a její vliv na řízení podniku

Vypracovala: Bc. Kristýna Humňalová

Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

České Budějovice 2014

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kristýna HUMŇALOVÁ**
Osobní číslo: **E12737**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Motivace, stimulace a její vliv na řízení podniku**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Analýza stavu motivace a stimulace ve vybraném podniku, jeho vlivu na současné řízení a návrhy opatření vedoucí k žádoucímu stavu v této činnosti.

Metodika práce:

Prostudovat literární prameny vztahující se k motivaci a stimulaci v návaznosti na proces řízení podniku se zohledněním stavu znalostní společnosti. Po stanovení teoreticko-metodologických východisek empirického šetření je nutno získat informace z dotazníkového šetření, k jehož vyhodnocení lze použít neřízené rozhovory. Získaná data z vybraného podniku následně zpracovat příslušnými metodami. Po utřídění a analýze dat a informací se soustředit na deskripci, komparaci a celkové zhodnocení vlivu motivace a stimulace na řízení podniku. V závěru provést syntézu zobecněných poznatků v podniku a vypracovat návrhy pro praxi.


Rámcová osnova:

- 1 Úvod,
2. Literární rešerše,
3. Charakteristika objektu zkoumání,
4. Metodika výzkumu,
5. Výsledky výzkumu,
6. Diskuze,
7. Závěr,
8. Summary,
9. Přehled použité literatury,
10. Přílohy.

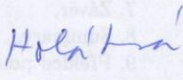
Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 str.
Forma zpracování diplomové práce: tištěná
Seznam odborné literatury:

ADAIR, John. Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-8685-100-1.
ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
DEIBLOVÁ, Maria. Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.
KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Eva HŮTTLOVÁ. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. Praha: VŠE, 1998. ISBN 80-7079-202-7.
KRNINSKÁ, Růžena. Řízení lidských zdrojů. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. ISBN 80-7040-581-3.
MLÁDKOVÁ, Ludmila. Moderní přístupy k managementu. Praha: C.H.Beck, 2005. ISBN 80-7179-310-8.
PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. Motivace pracovního jednání. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.
TRUNEČEK, Jan. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha: Profesional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-67-3.
VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.
Katedra řízení
Datum zadání diplomové práce: 11. ledna 2013
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2014


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05, České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 19. března 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci s názvem „Motivace, stimulace a její vliv na řízení podniku“ jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v přehledu použité literatury, dále na základě vlastních zjištění a s pomocí nezbytných podkladů, jež mi poskytl podnik.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 30. dubna 2014

.....
Bc. Kristýna Humňalová

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odborné vedení, cenné připomínky a rady, které významným způsobem přispěly k vypracování této diplomové práce.

Dále děkuji také vedení a zaměstnancům podniku CVP Galvanika s. r. o. za ochotu a všestrannou pomoc při poskytování potřebných informací a materiálů pro tuto diplomovou práci.

OBSAH

1. ÚVOD	- 9 -
2. LITERÁRNÍ REŠERŠE	- 11 -
2.1 Nová ekonomika	- 11 -
2.2 Management znalostí	- 11 -
2.2.1 Koncepce „učící se organizace“	- 13 -
2.2.2 Koncepce „organizace vytvářející znalosti“	- 13 -
2.2.3 Koncepce „intelektuálního kapitálu“	- 15 -
2.3 Motivace a stimulace jako součást řízení	- 16 -
2.4 Oblast motivace	- 19 -
2.4.1 Podstata motivace a motivů	- 19 -
2.4.2 Zdroje a poruchy motivace	- 22 -
2.4.3 Pracovní motivace	- 27 -
2.4.4 Teorie pracovní motivace	- 30 -
2.4.5 Motivační systém a program	- 34 -
2.5 Oblast stimulace	- 36 -
2.5.1 Podstata stimulace a stimulů	- 37 -
2.5.2 Pracovní stimulace	- 38 -
2.5.3 Nástroje pracovní stimulace	- 39 -
2.5.4 Oblasti využití nástrojů pracovní stimulace	- 40 -
3. METODIKA VÝZKUMU	- 43 -
3.1 Cíl práce	- 43 -
3.2 Vymezení objektu zkoumání	- 43 -
3.3 Metodický postup a jeho etapy	- 44 -

4. CHARAKTERISTIKA OBJETKU ZKOUMÁNÍ	- 47 -
4.1 Historie a vývoj společnosti CVP Galvanika s. r. o.	- 47 -
4.2 Profil a poslání společnosti	- 48 -
4.3 Zaměstnanecká politika společnosti.....	- 49 -
5. VÝSLEDKY VÝZKUMU	- 51 -
6. DISKUSE.....	- 108 -
7. ZÁVĚR	- 113 -
8. SUMMARY.....	- 117 -
9. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY.....	- 118 -
10. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	- 121 -
11. SEZNAM PŘÍLOH.....	- 124 -
12. PŘÍLOHY	- 125 -

1. ÚVOD

V současné době se nacházíme ve společnosti, kde suroviny, výrobky, fyzický a finanční kapitál a technologie již nejsou jediným zdrojem konkurenční výhody podniků. Do popředí se dostávají především znalosti, dovednosti a schopnosti podnikových pracovníků. V této souvislosti pak můžeme hovořit o tzv. znalostní či vzdělanostní společnosti.

Význam tohoto mnohdy neviditelného bohatství poroste s nejvyšší pravděpodobností i v budoucnosti, neboť globální svět s sebou přináší řadu diskontinuálních změn, na které je nutno odpovídajícím způsobem reagovat. A právě nevyužíváním lidského kapitálu a jejich tvůrčího potencialu pracovníků si podniky před sebe staví bariéry dalšího růstu a ztrácí tak pro sebe potřebnou přidanou hodnotu.

Důležité je také podotknout, že podniky mohou v budoucí době narazit na vyčerpatelnost některých ze svých zdrojů, zatímco využívání lidského potencialu je prakticky nikdy nekončící proces, který je schopen své obnovy. Navíc nestojí podnik tolik finančních prostředků jako jiné formy kapitálu. Stačí jen, aby došlo k průlomové změně v oblasti řízení podniku a vedení lidí.

Pokud tedy podniky vstoupí na cestu ve směru rozvoje a růstu intelektuálního kapitálu s využitím tvůrčího potencialu jejich pracovníků, povede to bezprostředně k zachování jejich konkurenceschopnosti na trhu, inovacím a v konečném důsledku k dosažení úspěchu v globalizovaném světě.

S nabýváním lidského kapitálu a jeho potencialu na významu rostou samozřejmě i požadavky a nároky na podnikové pracovníky. Aby bylo dosaženo podnikatelského úspěchu, musí být tito pracovníci dostatečně angažováni na podnikových cílech. Svou nezastupitelnou roli zde sehrává zejména management podniku v oblasti motivace a stimulace. Jeho cílem by mělo být především zpracování vhodného motivačního programu, jež bude odpovídajícím způsobem stimulovat pracovníky ve shodě s nastavenými cíli podniku.

V praxi se setkáváme s mnoha podniky, které usilují o zvýšení motivace svých pracovníků především prostřednictvím vnějších podnětů či pobídek (peněžní odměny,

zaměstnanecké výhody, atd.), ale neuvědomují si, že daleko důležitější pro podnícení výkonu je posilování jejich vnitřní motivace.

V tomto případě by se měli manažeři soustředit na využívání poznatků z psychologie, jež jim pomůže lépe pochopit a poznat vnitřní hodnoty podnikových pracovníků a v konečném důsledku podpoří i rozvoj jejich osobnosti. Jedná se tedy o činnosti spojené s péčí o lidskou bytost, nikoli pouze a jen o pouhého pracovníka.

Se zřetelem na znalostní společnost bude jistě nezbytné pousnout úlohu řízení lidí na vyšší stupeň spolu s využíváním moderních přístupů k motivaci a stimulaci pracovníků. A bude-li chtít podnik zvládat tlaky z vnějšího prostředí a obstát tak v konkurenci mezi ostatními, musí si uvědomit, že jeho největším bohatstvím jsou silně motivovaní pracovníci, kteří jsou schopni a ochotni využívat svůj lidský potenciál na maximum. Jen tak lze získat nové znalosti, vědomosti, zkušenosti a dovednosti, jež podpoří růst a rozvoj podniku.

Tato diplomová práce se zaměřuje na motivaci, stimulaci a její vliv na řízení podniku, jejímž cílem je analyzovat tento stav ve vybraném podniku včetně jeho vlivu na současné řízení a jednotlivých návrhů opatření, které vedou k žádoucímu stavu v této činnosti.

Analýza výše zmíněné problematiky byla provedena u společnosti s ručením omezeným CVP Galvanika. Jedná se dle počtu zaměstnanců o střední podnik, který se zabývá povrchovou úpravou kovových výrobků. Výsledky a návrhy opatření plynoucí z provedené analýzy budou podnikem použity v rámci neustálého zlepšování procesů při řízení a vedení svých pracovníků v oblasti motivace a stimulace.

Diplomová práce je strukturována v závislosti na teoretickém a praktickém rozdělení. V teoretické části se jedná především o vysvětlení základní terminologie z oblasti motivace a stimulace v návaznosti na proces řízení podniku včetně zohlednění stavu znalostní společnosti. Praktická část se zaměřuje již na samotný výzkum a analýzu stavu motivace a stimulace ve vybraném podniku za pomoci dotazníkové šetření a neřízených rozhovorů. Nechybí ani popis analyzovaného podniku, vyhodnocení získaných dat a zpracování jednotlivých návrhů a doporučení pro praxi v závěru práce.

2. LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Nová ekonomika

Termín nová ekonomika je jistým zastřešením toho, co se dnes děje v globálním měřítku. Nová ekonomika má těsnou vazbu na společnost znalostí a k managementu znalostí potom směřuje i podnikové řízení (Truneček, 2004b).

Nová ekonomika se často používá pro pojmenování těch kvalitativních a kvantitativních změn, které podstatně změnily strukturu faktorů hospodářského růstu a pravidla fungování předchozího modelu ekonomiky (Bell & Kelly in Vojtovič, 2011). Většina autorů používá termín nová ekonomika k pojmenování faktu, že rozhodujícím kapitálem, jakož i rozvojovým zdrojem ekonomiky se stávají znalosti (Drucker, Castells & Kumar in Vojtovič, 2011).

Vojtovič (2001) uvádí, že nová ekonomika je ekonomikou znalostí a idejí, kde klíčem k vytváření nových pracovních míst a vyšší životní úrovně jsou inovativní myšlenky. Je to ekonomika, kde riziko, nejistota a neustálá změna jsou spíše pravidlem než výjimkou (Atkinson & Court in Vojtovič, 2011).

Dle Krninské (2002a) začíná paradigma nového světa, kde základem vstupu do nové ekonomiky je využívání lidského kapitálu, jež akcentuje schopnost uvést do nových souvislostí znalosti, vědomosti a dovednosti jako hybné síly změn, inovací a konkurenceschopnosti.

2.2 Management znalostí

Formování a rozvoj nové ekonomiky se spojuje s novým systémem tvorby bohatství, který výrazně ovlivňuje hospodářskou prosperitu a vývoj lidské civilizace. Tento vývoj je možné charakterizovat jako posun od průmyslové ekonomiky k znalostní ekonomice a znalostní společnosti (Vojtovič, 2011).

V dnešní době znalostní společnosti je podle Vodáčka a Vodáčkové (2006) naléhavou výzvou, aby si organizace dokázaly účelně vytvořit a účinně zhodnotit své

znalostní zázemí. Smyslem tohoto úsilí je významné zlepšení konkurenční pozice organizací a snaha zajistit si dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu.

Truneček (2004b) však v této souvislosti upozorňuje, že klasické principy fungování se postupně mění a vytvářejí se principy nové, což s sebou přináší nutnost naučit se znalosti řídit (management znalostí).

V obecné rovině managementem znalostí rozumíme systematický přístup k tvorbě, získávání, uchovávání, šíření, sdílení a k aktivnímu využívání znalostí s cílem zvýšit výkon organizace (Truneček 2004a).

Jeho podstatou je dle Dvořákové et al. (2007) poznání, že kromě hmotných a nehmotných aktiv „vlastní“ organizace i aktiva, která se v účetních výkazech nevyskytují a přitom mohou mít větší hodnotu než ta zachycená, a z něj plynoucí snaha organizace tato aktiva nějakým způsobem řídit.

Podle Trunečka (2004a) by mělo řízení znalostí zahrnovat vše, co organizace provádí za účelem zpřístupnění znalostí pro podnikové oblasti všech úrovní. Cílem je vytvořit takový systém, který by umožňoval podnikové znalosti opakovaně užívat, a to efektivním způsobem.

Znalostní management se kromě jiného snaží o zachycení znalostí zaměstnanců tak, aby z nich mohla profitovat celá organizace. Zároveň se firma zabezpečuje proti problémům, které by mohly nastat při odchodu zaměstnance majícího monopol na určitou znalost (Cejthamr & Dědina, 2010).

Do širšího rámce managementu znalostí vstupují tři hlavní koncepce, které se v současné době zabývají otázkami zlepšování znalostního zázemí pracovníků organizací (Vodáček & Vodáčková, 2006):

- koncepce „*učící se organizace*“,
- koncepce „*organizace vytvářející znalosti*“,
- koncepce „*intelektuálního kapitálu*“.

2.2.1 Koncepce „učící se organizace“

Garvin in Armstrong (2007) definuje učící se organizaci jako takovou, která je způsobilá vytvářet, získávat, přenášet a předávat znalosti a v reakci na nové znalosti a pohledy modifikovat své chování. Podle něj spočívá pojetí učící se organizace na myšlence, že učení je podstatným faktorem umožňujícím organizaci přežít.

Dle Krninské (2002a) ji lze zjednodušeně nazvat jako organizaci, jež vytváří klima povzbuzující zaměstnance ke vzdělávání se a k individuálnímu i kolektivnímu rozvoji.

Úloha manažerů spočívá v podpoře učení, které se musí stále častěji stávat základním prvkem podnikové kultury. Předpokladem je změna myšlení u manažerů, kteří by se měli vzdát tradičních přístupů (Lang, 2007).

Organizaci, jež se podaří vytvořit prostředí, v němž zaměstnanci sdílejí představu učení jako součást práce a vzájemného obohacování, je na nejlepší cestě k tomu, aby se její zaměstnanci stali jejím nejcennějším a rozhodujícím aktivem. Ačkoliv mluvíme o bohatství organizace, skutečnými nositeli a majiteli znalostí jsou lidé. Ti jsou si své hodnoty, která jim přináší i lepší hmotné zabezpečení a upevňuje sociální postavení ve společnosti, vědomí, a jsou tudíž motivováni sami investovat do svého rozvoje (Dvořáková et al., 2007).

2.2.2 Koncepce „organizace vytvářející znalosti“

Znalostní společnosti, jejíž prostředí nás v současnosti bezpochyby ovlivňuje a i v budoucnosti bude ovlivňovat čím dál více, s sebou v oblasti managementu přináší pojem znalostní podnik. Tímto termínem se bude v nejšířších souvislostech rozumět organizace založená na znalostech, operující v podmínkách znalostní společnosti a využívající všech pozitivních vývojových trendů (Truneček, 2004b).

Když podle Trunečka (2004b) zhodnotíme vývojové trendy a všechny pozitivní i negativní signály vývoje, odhalíme požadavky na fungování znalostního podniku, z nichž je možno zkonstruovat a vydedukovat následujících šest principů

fungování znalostního podniku, zaměřených na *strategii, zákazníka, procesy, znalosti, týmy a hodnoty*. Přehledně jsou tyto principy fungování znalostního podniku znázorněny na následujícím obrázku.

Obrázek 1: Principy fungování znalostního podniku ve znalostní společnosti



Zdroj: Truneček (2004b)

V souvislosti se znalostním podnikem je nutné také definovat pojem znalostní pracovník. Mládková (2005) jej charakterizuje jako člověka, jehož práce je z větší části založena na práci se znalostmi. Znalostní podnik má specifickou znalost nebo soubor znalostí, které jsou pro organizaci důležité a které si organizace nemůže opatřit jinak než pomocí tohoto nebo jiného znalostního pracovníka.

Pohled na znalostního pracovníka jako na ceněná aktiva směřuje ke skutečnosti, že je považován za samostatného podnikatele, nezávislého investora intelektuálního kapitálu, který investuje svůj čas, talent, úsilí, energii a vlastní zainteresovanost (Truneček, 2004a).

Zadáme-li práci dle Mládkové (2005) znalostnímu pracovníkovi, očekáváme schopnost pracovat samostatně, touhu učit se novému, zdokonalovat se a hledat nové cesty k cíli či dokonce nové cíle. Současně očekáváme, že znalostní pracovník dobrovolně a samostatně bude své znalosti sdílet se svým okolím.

Za znalostní pracovníky považuje Truneček (2004b) všechna pracovníky podniku nevyjímaje samozřejmě ani dělnické profese. Dělníci a nižší management jsou vykonavateli znalostí, střední management funguje jako znalostní inženýři a konečně top manažeři zastávají funkci znalostních vedoucích a jsou odpovědní za řízení znalostí na podnikové úrovni.

Mládková (2005) dále upozorňuje na to, že chce-li manažer řídit znalostního pracovníka, je třeba, aby se seznámil s pojmem znalost, protože je to právě to, co dělá znalostního pracovníka pracovníkem.

Znalosti lze chápat jako proměnný systém se vzájemnou interakcí zkušeností, faktů, vztahů, hodnot, myšlenkových procesů a významů („znalostní prvky“). Znalosti vytvářejí též systémový rámec pro vyhodnocování a integraci nových informací (Veber et al., 2001).

Podle Vodáčka a Vodáčkové (2006) mnoho autorů diferencuje znalosti následujícím způsobem:

- *explicitní*, které jsou ve značené míře pochyceny v datových zdrojích organizace, a
- *implicitní*, které jsou subjektivní a skryté v mysli či podvědomí spolupracovníků.

Zdrojem znalostí v podniku jsou především zaměstnanci, management, majitelé, zákazníci, ale také procesy, výrobky, služby či databáze znalostí (Truneček, 2004a).

Dle Trunečka (2004b) jde z pohledu managementu zejména o podporu znalostí zaměstnanců, kteří jsou schopni jejich využíváním vytvářet nové nápady, znamenající jedinečnou konkurenční výhodu.

2.2.3 Koncepce „intelektuálního kapitálu“

V odborné literatuře i podnikové praxi se můžeme setkat s celou řadou definic intelektuálního kapitálu (Dvořáková et al., 2007).

Pojetí lidského kapitálu je spojeno se zastřešujícím pojetím intelektuálního kapitálu, který je definován jako zásoby a toky znalostí, jež jsou organizaci k dispozici. Ty mohou být považovány za nehmotné zdroje související s lidmi a společně s hmotnými zdroji tvoří tržní nebo celkovou hodnotu podniku (Armstrong, 2007).

Dle Krninské (2002a) je v této souvislosti významná především stoupající hodnota lidského faktoru, který disponuje širokým polem vědomostí.

Koncepce intelektuálního kapitálu se podle Krninské (2002b) často prolíná s koncepcí znalostního kapitálu a bývá rovněž zaměňována s pojmem know-how. Tato koncepce podtrhuje význam znalostí, dovedností, zkušeností - lidského potenciálu a vymezuje tzv. znalostní aktiva ve třech oblastech: v kompetencích a schopnostech zaměstnanců, v interní struktuře (patenty, počítačové a administrativní systémy) a v externí struktuře (obchodní značky, vztahy se zákazníky a dodavateli).

Vojtovič (2011) navíc zdůrazňuje, že společnost, která chce mít finanční kapitál, musí intenzivně investovat do intelektuálního kapitálu - do vzdělání, vědy, informačních a komunikačních zařízení.

Zabezpečování intelektuálního kapitálu znamená zvyšovat úroveň vedení, naučit se v rámci celého podniku rychleji předávat myšlenky a informace a rovněž znamená přejít od učení k rychlému učení. Úkol zabezpečovat intelektuální kapitál mění ve firmě i procesy měření. Tradiční ukazatelé úspěšnosti, zaměřené na ekonomický kapitál, musejí být nyní doplněny ukazateli intelektuálního kapitálu (Ulrich, 2009).

Dle Ulricha (2009) budou úspěšné firmy těmi nejvýznamnějšími adepty na získávání, rozvíjení a udržení si jedinců s dovednostmi, potenciálem, perspektivou a zkušenostmi přiměřenými pro fungování globálních podniků. A nejúspěšnější firmy budou mít v tomto boji intelektuální kapitál, potřebný pro globální podnikání.

2.3 Motivace a stimulační jako součást řízení

Všechny sociální a ekonomické změny, které se spojují s novou ekonomikou, postindustriální společností nebo třetí civilizační vlnou, se prolínají a promítají do nových výzev pro management a jeho organizační strukturu, pro individuální a pracovní

vlastnosti lidí a především pro manažerské přístupy k jejich řízení, motivaci a stimulaci (Vojtovič, 2011).

V návaznosti na tuto skutečnost mění management podle Vojtoviče (2011) svou strategii v přístupech v oblasti řízení lidí v organizacích, začíná se chovat k lidem jako k hlavním zdroji produktivity práce, jako k rozhodujícímu faktoru prosperity organizace.

Deiblová (2005) uvádí, že mají-li zaměstnanci zvyšovat svou produktivitu, musí být odpovídajícím způsobem motivováni a jejich chování musí být v tomto smyslu řízeno. Proto považuje oblast motivace a stimulace jako důležitou funkci řízení, jejíž koncepce představuje důležitou součást tzv. kooperativního řízení.

I Tureckiová (2004) prohlašuje, že být motivován, ať už zvnějšku systémem nejrůznějších stimulů, nebo zevnitř je významnou, nikoli však jedinou komponentou řídicí práce manažera. Z hlediska efektivity výkonu manažerských funkcí jsou stejně významné jako proměnné týkající se znalostí a dovedností v oblasti metod a technik managementu. Nicméně význam „umění motivace“, projevovaný v praxi efektivním vedením ostatních lidí (spolupracovníků), se v současnosti stává jedním z klíčových faktorů úspěchu organizace.

Důležité je také podotknout, že se dle Krninské (2002a) v motivačním managementu objevuje již nový celostní přístup k lidské osobnosti a začíná se hovořit o lidské osobnosti jako celku, do kterého se promítá vztahovost stránek biologických, psychologických, sociálních či ekonomických.

Z hlediska managementu se jedná zejména o podporu a pomoc lidem při objevování a oceňování jejich individuálních rozdílů (Stýblo, 2008).

Proto manažeři, kteří chtějí své podřízené dobře motivovat a stimulovat, musí vědět přinejmenším tolik, jako o své původní odborné profesi, také o podstatě člověka (Krninská, 2012).

K těmto názorům se přiklání rovněž Tureckiová (2007), která rovněž tvrdí, že podstatou účinného motivování je skutečně upřímný zájem o lidi a respekt k jejich osobnosti.

Tyto nové přístupy k motivování lidí budou s největší pravděpodobností fungovat efektivně, budou-li založeny na řádném poznání a pochopení toho, co je ve hře (Armstrong, 2007).

Organizace jako celek však může podle Armstronga (2007) nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitostí ke vzdělávání a růstu. Ale pořád to jsou manažeři, kteří musejí hrát hlavní úlohu a musejí využívat své dovednosti motivovat, aby dosáhli toho, že lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší.

Batten a Hansen (1995) hovoří o tom, že manažeři musí být doslova mistry v motivování, neboť jsou to právě oni, kteří ovlivňují stupeň výkonu pracovníků s cílem efektivního plnění záměru podniku.

Dokázat motivovat spolupracovníky v podstatě znamená dobře využít vůdcovství a vhodný styl řízení. Předpokladem je opět znalost vhodných nástrojů, jež je třeba v pravý čas a na pravém místě použít (Kalášek, 2012).

Neméně důležité je v této souvislosti dle Ulricha (2009) i dělení manažerů o řízení, při níž mlčky vyjadřující důvěru ve schopnosti svých pracovníků dělat dobrou práci a v jejich motivaci ji dělat dobře.

Za zmínku stojí podle Mikuláščíka (2006) i ten fakt, že chce-li manažer motivovat své spolupracovníky za pomoci stimulace, měl by být motivován rovněž sám. Protože jen ten, kdo je motivován, je iniciativní, zvědavý a tvůrčí a pouze takové nastavení vytváří nové hodnoty pro organizaci.

Z toho, co vše bylo řečeno výše, rovněž vyplývá, že komplexní řízení v oblasti motivace a stimulace není jednoduchou záležitostí, ale je činností vysoce náročnou a obtížnou (Kleibl, Dvořáková & Hüttlová, 1998).

Avšak pro dosažení cílů organizace činností nebytnou, neboť na ní se výhradně zakládá podnikatelský úspěch (Lang, 2007).

Souhrnně lze říci, že vzhledem k stoupajícímu významu kvalitní motivace a stimulace, vedoucí i k rozvoji lidského potenciálu, který je nepostradatelný k zvládnání

procesu globalizačních změn, budou na motivování a stimulování pracovního jednání a chování v naší blízké budoucnosti kladeny nové a značně vysoké nároky, vedené snahou zabezpečit konkurenceschopnost firem v globálním světě (Krninská, 2012).

Ve znalostní společnosti bude tedy dle Krninské (2012) žádoucí přistoupit na kvalitativně vyšší úroveň vedení lidí související s novými přístupy k motivaci a stimulaci, neboť pouze silně motivovaní lidé budou silněji rozvíjet své znalosti, dovednosti a zkušenosti.

Manažeři by tak měli vyvinout takové postupy, které by vycházely z lepšího pochopení lidského chování a motivace (Cejthamr & Dědina, 2010).

Konečným cílem efektivního a kvalitního managementu by pak měl být vždy motivovaný spolupracovník. Proto se opět motivace a stimulace stávají jednou z nejdůležitějších činností v rámci řízení (Duchoň & Šafránková, 2008).

2.4 Oblast motivace

V managementu prostřednictvím řízení vždy nějakým způsobem dochází k motivaci pracovníka. V rámci řízení jde podle Duchoně a Šafránkové (2008) o efektivní působení vedoucího pracovníka, resp. manažera, na jednotlivé pracovníky i v některých případech na pracovní skupiny s cílem získat maximální výsledky práce, zvýšit produktivitu a efektivitu práce.

Porozumění motivaci bývá obvykle nezbytným předstupněm k jakémukoli rozumnému a efektivnímu činu v libovolné oblasti. Zvláště důležité je toto porozumění tam, kde jsou zainteresovaní lidé (Adair, 2004).

A právě z tohoto důvodu má velký význam pro popis a vysvětlení pracovního chování obzvláště klasifikace motivace a motivů (Deiblová, 2005).

2.4.1 Podstata motivace a motivů

Motivace je slovo, které se dá dle Jelínka a Kuchaře (2013) zdánlivě použít v jakémkoli kontextu. Mnoho lidí žije v novodobém mýtu, že největší životní motivací

jsou peníze, protože za ně lze koupit prakticky všechno. Skutečnost je ale taková, že o motivaci většinou píší lidé, kteří ji vidí pouze zvenčí. A svými titulky v tom jen podporují: jako by peníze byly tou nejvyšší životní metou, jaké lze dosáhnout.

Při studiu motivace nás zajímá zejména to, proč se lidé chovají určitým způsobem. Většinou je motivace popisována jako směr a trvání činnosti (Cejthamr a Dědina, 2005).

Hertel (2002) uvádí, že se vyskytuje nespočet definic motivace, protože je mnoho odlišných osobností, jež jsou motivovány prostřednictvím jiných faktorů. Stejně tak existují i různé podoby motivačních teorií.

Souhrnně se dá však podle Tomšíka in Krninská (2012) říci, že motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů.

Motivace je založena jednak na uspokojování potřeb, jednak na osobnostních rysech jedince. Integruje a organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu jedince směrem k vytčenému cíli (Duchoň & Šafránková, 2008).

Motivované jednání člověka vedené určitým směrem a uskutečňované s určitou intenzitou může být realizováno nejrůznějšími formami. Tyto jedinečné formy uskutečňování motivované činnosti jsou vždy spoludeterminovány jednak procesy poznávacími, a jednak specifickým prožíváním každého člověka (Krninská, 2012).

V tomto smyslu pojem motivace vysvětluje psychologické důvody chování, jeho pozorovatelnou variabilitu a subjektivní význam (Duchoň & Šafránková, 2008).

Dalším významným rysem motivace je dle Provazníka a Komárkové (1996) ta skutečnost, že působí současně ve třech dimenzích (rovinách):

- *dimenze směru* - zaměření a orientace činnosti člověka,
- *dimenze intenzity* - úsilí a vynakládání energie,
- *dimenze stálosti, vytrvalosti* - schopnost překonávat vnější i vnitřní překážky.

V souvislosti s problematikou motivace hovoří Frey a Osterloh (2002) i o tzv. vnější a vnitřní motivaci. Podle nich vnější motivace pramení z touhy jedince uspokojit své mimopracovní potřeby. V tomto případě je práce jednoduše nástrojem, se kterým lze tyto aktuální potřeby uspokojit prostřednictvím platu, jež je nám vyplácen. Naproti

tomu vnitřní motivace nesouvisí podle Cejthamra a Dědiny (2005) s hmotnými odměnami, ale s „psychologickými“ jako je příležitost využít své schopnosti, smysl pro vyhledávání úkolů a jejich plnění, patřičné ocenění či uznání.

Mezi základní pojmy dynamického výkladu člověka patří vedle motivace i pojem motiv. Ten dle Cakirpaloglu (2012) znamená spouštěcí sílu, popuzující psychickou tendenci osobnosti k odpovídající aktivitě.

Motivem je tedy každá vnitřní pohnutka podněcující činnost člověka, kterou určitým směrem orientuje (zaměřuje), která ho v daném směru aktivizuje a která vzbuzenou aktivitu i udržuje (Krninská, 2012).

Často se můžeme setkat s tím, že se motiv vzájemně nahrazuje s potřebou. Přesto se jedná o pojmy s rozdílným významem. Motiv je obecnější pojem než potřeba a zahrnuje jednak potřebu, jednak příslušné chování směřující k cíli, který potřebu uspokojí (Cakirpaloglu, 2012).

Cílem motivu je v konečném důsledku dosažení určitého finálního psychického stavu - nasycení. Motivy orientované stejným směrem se vzájemně posilují, naopak motivy protikladné se oslabují a narušují tuto činnost (Duchoň & Šafránková, 2008).

Motivy mohou být dle Adaira (2004) různé a mohou se pohybovat od vědomého souhlasu až k nevědomí. Jsou nezbytné pro vznik akce, ale samy o sobě však nestačí. Aby došlo k činu, musí dojít k rozhodnutí, podmíněném vůlí. Proto zde platí zásada, že musíme soudit motivy lidí podle jejich zjevných činů.

Znalost motivů totiž umožňuje pochopit jednání člověka. Člověk jedná z důvodů, ze svého hlediska přiměřených a dostačujících. A porozumět jeho jednání znamená poznat jeho přístup k situaci, odhalit jeho motivy. Neexistuje jednání, jemuž nelze porozumět (Krninská, 2012).

Člověk má často více motivů, které mohou působit současně. Kromě toho se mohou v průběhu času měnit, a to mnohdy rychle. Záleží na tom, zda se jedná o trvalé motivy nebo o motivy více proměnlivé, vyvolané určitými situacemi (Shah & Gardner, 2008).

V literatuře se můžeme podle Pružinské (2005) setkat s různými klasifikacemi motivů. Ta uvádí, že základní dělení motivů je:

- *vrozené* (pud sebezáchovy,...),
- *získané* (pomoc starším,...).

Z jiného hlediska lze motivy, které působí na pracovní jednání člověka, členit dle Krninské (2012) na:

- *aktivní motivy* (přímo podněcují pracovní výkon),
- *podporující motivy* (vytvářejí prostor pro účinné působení aktivních motivů),
- *potlačující motivy* (odvádějí člověk od pracovního výkonu k jiným činnostem).

2.4.2 Zdroje a poruchy motivace

Provazník a Komárková (1996) označují jako zdroje motivace ty skutečnosti, jež motivaci utvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i orientaci lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují stálost těchto tendencí.

A právě poznáváním zdrojů motivace člověk přispívá dle Krninské (2012) k hlubšímu pochopení jeho projevů a činů.

Mezi zdroje motivace se podle Duchoně a Šafránkové (2008) řadí:

- *potřeby,*
- *návyky,*
- *zájmy,*
- *hodnoty a hodnotové orientace,*
- *ideály.*

Potřeby

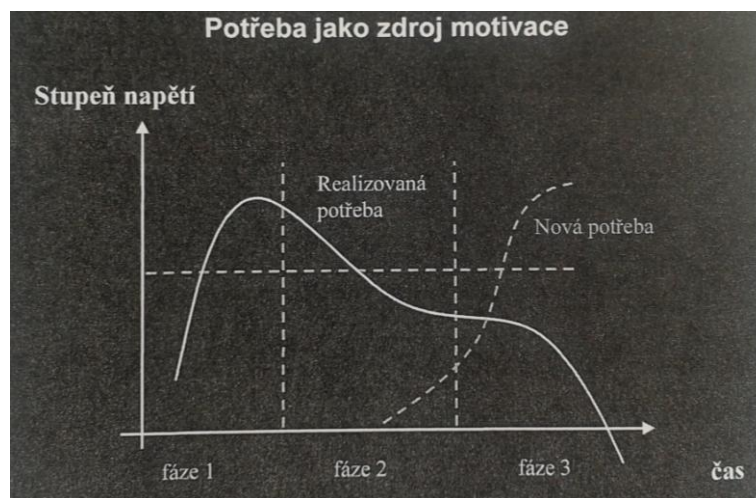
Potřeba je subjektivně pociťovaný nedostatek něčeho, co je pro život jedince nezbytné. Podstatnou stránkou potřeby je její subjektivní prožívání, nejčastěji jako pocit napětí, nelibosti či strádání. V tomto ohledu se potřeby stávají hybnou silou lidské činnosti (Výrost & Slaměník, 2008).

Dle Deiblové (2005) je potřeba z hlediska psychologie prožívání stavem přání a žádosti, který vyvolává určité chování, tj. motivuje ke specifické aktivitě.

Potřeba tedy nutí člověka k určitému jednání. Na jejím základě se vytvářejí snahy, tužby a cíle člověka, které ve svém jednání uskutečňuje. Tento proces je provázen určitým napětím, které klesá po uspokojení nebo nasycení potřeby (Krninská, 2012).

Na následujícím obrázku uvádí Krninská (2012) jednotlivé motivující fáze procesu uspokojování potřeb:

Obrázek 2: Proces uspokojování potřeb a motivující fáze



Zdroj: Krninská (2012)

Fáze 1 - motivující napětí, které vytváří potřeba jako důsledek nějakého pocíťovaného nedostatku.

Fáze 2 - naplňování potřeby.

Fáze 3 - uspokojení nebo nasycení jedné potřeby vytváří možnost pro rozvoj i napětí nově se vytvářející další potřeby.

Návyky

Mezi důležité zdroje motivace patří také návyky. Fakticky jde o opakované, ustálené a zautomatizované způsoby jednání člověka v určité situaci. Situace, které se opakují,

jako by člověk nutily, aby postupoval již vyzkoušeným a osvojeným způsobem (Provazník et al., 2002).

Některé činnosti si člověk navykne podle Provazníka et al. (2002) vykonávat automaticky, aniž by ho k tomu někdo vedl, jiné zpočátku vyžadují náročnější vnější (výchovné) ovlivnění. Snadněji se však člověku získávají takové návyky, které dobře korespondují s dalšími charakteristikami jeho osobnosti.

Společensky nežádoucí a škodlivé návyky se označují jako zlovyky. Některé mohou být až chorobného rázu, jako třeba závislost na alkoholu či drogách (Krninská, 2012).

Zájmy

Zájmy zaměřují člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti. Souvisejí s potřebami poznávat, přičemž předmětem zájmu může být téměř cokoliv. Lidé se liší nejen předměty svých zájmů, ale i šíří zájmů, jejich hloubkou, stálostí a mírou aktivizačního působení (Pauknerová et al., 2006)

Návaznost zájmu na potřebu je dle Výrosta a Slaměníka (2008) dána tím, že člověk má především zájem o předmět, který je pro něho potřebný. Zároveň se větší „předmětnost“ zájmu projevuje v tom, že člověk může mít zájem o předměty a jevy, které přesahují okruh jeho potřeb.

Odborníci se shodují v tom, že zájem podněcuje jedince k tomu, aby se něčím zaobíral. Význam zájmů pro osobnost spočívá v tom, že ji nutí aktivně hledat cesty uspokojování poznání a pochopení (Pružinská, 2005).

Zájmy představují tu část struktury osobnosti, kterou lze nejnárodněji ovlivnit, lze ji zesilovat, zeslabovat i vytvářet záměrným působením (Říčan, 2010).

Hodnoty a hodnotové orientace

Hodnoty jsou podle Pauknerové et al. (2006) vlastnosti, které člověk přisuzuje jevům, objektům, činnostem souvisejícím s uspokojováním jeho potřeb. Odráží se v nich to, co má pro něj význam, čeho si váží a co považuje za žádoucí. Hodnoty významně ovlivňují chování člověka. Vytvářejí vnitřně provázaný systém - tzv. hodnotovou orientaci, v níž bývá zpravidla jedna hodnota ústřední.

Provazník et al. (2002) upozorňuje také na to, že lidé obvykle nevěnují pozornost izolovaným hodnotám. Častěji si v průběhu života vytvářejí určitý hodnotový systém, který ovlivňuje jejich jednání a prožívání.

Dle Říčana (2010) se výše zmíněný hodnotový systém či hodnotová orientace nazývá rovněž lidově jako žebříček hodnot. A chápe jej také jako nevyšší abstrakci z konkrétních postojů člověka.

Ideály

Ideály představují podle Pauknerové et al. (2006) určité vzory, které lidé touží napodobit, kterými se mohou inspirovat ve svém chování, cíle, o jejichž dosažení usilují. Odráží se v nich to, čeho si člověk cení, čeho se mu nedostává a po čem touží. Může jít o reálnou osobu, životní cíl či ideální vlastnost apod.

Ideály se tvoří především pod vlivem společenského hodnocení. Projevují se v činech člověka, vyjadřují předsvědčení a mínění člověka, určují stanoviska, která zaujímá a patří rovněž k významné charakteristice jeho osobnosti (Krninská, 2012).

Poruchy, neboli také překážky motivace obvykle bezprostředně souvisejí s poruchami prožívání i chování. Jejich podstatu tvoří deformování reakce člověka na nemožnost uspokojit zejména základní potřeby a dosáhnout tak stanovených cílů. V těchto případech může jít o zmaření nebo znemožnění realizace motivované činnosti (Provazník et al., 2002).

Proto je dle Sulíkové (2012) v pracovním procesu pro zvýšení pohody i zdravotního komfortu pracovníků třeba věnovat pozornost i příčinám vzniku těchto negativních psychických stavů jako je právě frustrace, stres či konflikty.

Frustrace

Frustraci z hlediska psychologie můžeme chápat jako psychický stav, který vzniká v důsledku překážky v uspokojování potřeb jedince, anebo v dosahování stanovených

cílů. Překážka může vycházet z vnitřního prostředí nebo může být způsobená vnější situací (Sulíková, 2012).

Pokud se člověk dostává do frustrační situace a reaguje na ni, je pravděpodobné, že přestanou působit samořídící mechanismy psychiky (racionálnost, sociální ohleduplnost a citlivost) a nastává převaha emočních reakcí (Miluláščík, 2007).

Podle Provazníka a Komárkové (1996) patří k základním typickým kvalitám uvedeného psychického stavu prožitky nezdaru, neúspěchu, nelibosti, neuspokojení, zklamání, ale také rozčilení, vzteku či agresivity.

V samém základě toho, jak konkrétní jedinec bude reagovat na svízelnou situaci, je míra jeho frustrační tolerance, tj. způsobilost zvládat stresory, míra aktuálního zatížení rozmanitými stresory a míra osobní náchylnosti k nim (Dvořáková et al., 2007).

V souvislosti s frustrací můžeme za její specifický případ považovat deprivaci, která spočívá v dlouhodobé nemožnosti uspokojovat pro jedince důležité potřeby. Projevuje se nejen zpravidla dlouhodobým strádáním, ale velmi často i závažnějšími negativními důsledky v utváření a dalším „fungování“ osobnosti (Pauknerová et al., 2006).

Stres

Pauknerová et al. (2006) uvádí, že stres je charakteristická fyziologická odpověď na poškození nebo ohrožení organismu, která se projevuje prostřednictvím adaptačního syndromu a je typickým důsledkem zvýšené zátěže.

Zjednodušeně lze dle Krninské (2002a) říci, že se jedná o vnější okolnost, která rušivě působí na psychiku jedince a znemožňuje mu přirozený výkon činnosti, i když má odpovídající předpoklady ji zvládnout.

Avšak ne každý stres musí být podle Sulíkové (2012) škodlivý - v malé míře může vyburcovat k větší aktivitě, k motivaci. I přesto však by měli jednotlivci i organizace věnovat řešení stresových situací dostatečnou pozornost. Tím pádem se schopnost snižovat působení stresorů a schopnost zvládat efektivně stresové situace své i jiných stává jedním z klíčových požadavků na manažery.

Se stresem je třeba umět se vyrovnat, připravovat se na něj. Způsoby zvládání stresu je možno rozdělit na krátkodobé, akutní řešení, a dlouhodobé, neboli preventivní, tedy

pracovat na zvyšování odolnosti proti stresu. Každému však vyhovují samozřejmě jiné techniky pro zvládnání stresu (Mikuláščík, 2006).

Konflikt

Nejen prožívání stavů frustrace a stresu, ale i prožívání konfliktů souvisí s motivací. Oblast vnitřních konfliktů osobnosti nelze vědecky uchopit bez psychologického poznání motivačních a hodnotových priorit jedince (Cakirpaloglu, 2012).

Cakirpaloglu (2012) definuje vnitřní konflikt (intropersonální) jako specifický druh psycho-fyzické zátěže vyvolané neslučitelnými motivačními tendencemi jedince.

Každý intropersonální konflikt však většinou bývá podle Mikuláščíka (2007) i konfliktem interpersonálním (mezi dvěma účastníky). Je to dáno tím, že interpersonální konflikt má vždy v sobě nějakou intrapsychickou reprezentaci, dochází k introjekci, protože je to záležitost osobní. Proto má také silný emocionální náboj a bývá prožíván jako zátěž, již se jedince snaží zbavit.

Konflikt se může projevat také jako stav nerozhodnosti, rozpolcenosti, odlišnosti, nemožnosti dělat dvě věci najednou, ale může to být také neschopnost reagovat adekvátně na vzniklou situaci, což může způsobovat úzkost, strach či deprese (Mikuláščík, 2006).

Neřešené konfliktní situace mají v konečném důsledku dle Mikuláščíka (2007) negativní dopad na psychické zdraví člověka, ale také na pracovní výkon. Mohou mít za následek výskyt různých neurotických příznaků.

2.4.3 Pracovní motivace

Dříve než se budeme věnovat popisu a stručnému uvedení významu a možnosti uplatnění jednotlivých motivačních teorií, zbývá ještě vymezit pojem pracovní motivace, respektive motivace k pracovní činnosti (Tureckiová, 2004).

Kanfer, Chen a Pritchard (2008) definuje pracovní motivaci jako psychologický proces, který určuje směr, intenzitu a vytrvalost jednání ve směru proudu zkušeností, jež charakterizují člověka ve vztahu k jeho práci.

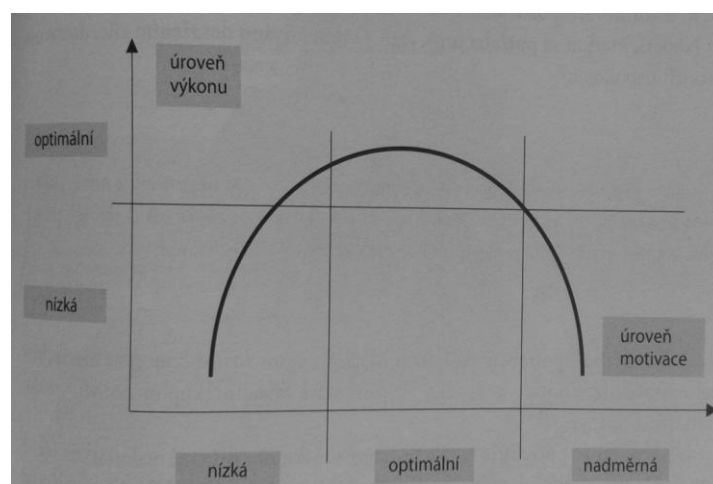
Souhrnně lze podle Provazníka a Komárkové (1996) říci, že pracovní motivaci rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem pracovní pozici příslušné pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů.

Mikuláščík (2007) v této souvislosti uvádí, že jaká bude pracovní motivace, takové budou výkony pracovníků. Je velmi špatné, když v organizaci jsou nemotivovaní pracovníci, protože pak se nemohou identifikovat s úkolem, firmou, nemohou být loajální, nemohou mít z práce radost, pocit uspokojení a pocit seberealizace. Velkou měrou motivování spolupracovníků záleží na manažerovi. Tento přístup se označuje jako tzv. „měkké řízení“.

Když se dle Tureckiové (2007) pokusíme lépe proniknout do struktury pracovní motivace, nalezneme vztah mezi motivací a pracovním výkonem. Je-li tedy motivace vnitřním procesem, který má tu moc „spouštět“ určité na cíl směřované chování, a můžeme-li zároveň pracovní výkon definovat také prostřednictvím úsilí vedoucího k dosažení pracovního cíle, pak je i on do určité míry „aktem motivace“.

Pokud je člověk ke konkrétnímu výkonu nedostatečně motivován, bývá výsledek málo uspokojivý. Podobně tomu však bývá i v případě, kdy je naopak motivován nadměrně. K žádoucí úrovni výkonu veden tedy jen motivace přiměřená, jak ostatně názorně ukazuje následující obrázek (Provazník et al., 2002).

Obrázek 3: Vztah motivace a výkonu



Zdroj: Pauknerová et al. (2006)

V podniku je tedy žádoucí určitá úroveň pracovního výkonu, která zabezpečuje jeho přežití v tržním prostředí. V popředí zájmu jsou proto faktory ovlivňující pracovní výkonnost a celkovou pracovní motivaci, které se projevují v kvalitě výkonu celé organizace (Dvořáková et al., 2007).

I Kleibl, Dvořáková a Hüttlová (1998) se přiklání k názoru, že pro úspěšný proces pracovní motivace v řízení lidských zdrojů je významné především specifikovat faktory, jež ovlivňují pracovní chování a postoje pracovníka.

Mezi faktory pracovní motivace patří dle Wagnerové (2008) například společenské uznání, dosažení úspěchu, možnost odborného růstu a povýšení, plat, vztahy na pracovišti, pracovní podmínky, charakter vykonané práce či pracovní jistota.

Při studiu pracovní motivace jsou rovněž zkoumány motivy, které vedou k volbě určitého typu pracovní činnosti. Z tohoto hlediska je Tureckiová (2004) rozlišuje na:

- *přímé (vnitřní nebo intrinsické) motivy*: například potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s druhými lidmi, vlastní rozhodování, motiv výkonu, touha po moci, seberealizaci, atd. - v tomto případě je práce sama o sobě zdrojem uspokojení;
- *nepřímé (vnější nebo extrinsické) motivy*: například a především mzda uspokojující jiné potřeby, potřeba uplatnění se, potřeba jistoty aj. - práce je prostředkem k uspokojování jiných potřeb.

K pracovní motivaci lze podle Armstronga (2007) dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím různých metod.

Motivace k práci je tedy ze všech těchto skutečností svým způsobem nejvýznamnější: je totiž relativně velmi proměnlivá. Pro management podniku i pro všechny jeho řídicí pracovníky z toho plyne závěr: pracovní motivaci je nezbytné věnovat pozornost neustále (Provazník & Komárková, 1996)!

2.4.4 Teorie pracovní motivace

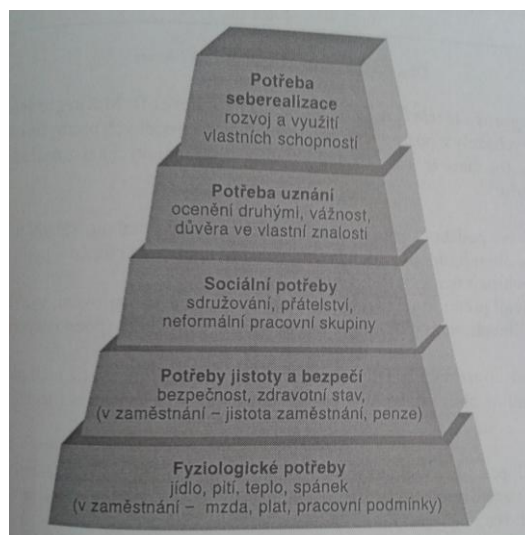
Dle Doležala, Máchala, Lacka et al. (2012) existuje celá řada teorií pracovní motivace. Obecně se nejširšího uznání dostalo následujícím: Maslowově hierarchické teorii potřeb, Herzbergově dvoufaktorové teorii, Vroomově teorii očekávání, Adamsově teorii rovnováhy, Skinnerově teorii pozitivního posílení a McClellandově teorii získaných potřeb.

Různé teoretické koncepce zpravidla postihují určité aspekty motivace, které ovšem v různých situacích a za rozdílných okolností mohou mít odlišnou váhu. Společné všem těmto výše zmíněným koncepcím je však zdůraznění významu motivace pro výkon pracovníka (Provazník et al., 2002).

Maslowova hierarchická teorie potřeb

Nejpopulárnější teorií motivace v pracovní oblasti je teorie A. Maslowa. Podle něj jsou nejdůležitějšími motivačními stimuly potřeby. Tyto potřeby mají proměnlivý význam v životě jedince podle míry uspokojení. Jestliže jsou uspokojeny potřeby základní, pak vystupuje do popředí potřeba vyšší úrovně. Systém, který vypracoval, má podobu následující pyramidy s níže rozříděnými potřebami (Mikuláščík, 2007).

Obrázek 4: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Veber et al. (2001)

Převvedeno do oblasti pracovní motivace vypadá tato hierarchie podle Duchoně a Šafránkové (2008) takto:

Obrázek 5: Aplikace Maslowovy pyramidy na potřeby pracovníka



Zdroj: Duchoň a Šafránková (2008)

Pro manažera je tím pádem dle Duchoně a Šafránkové (2008) důležité vždy najít, čím jsou jeho podřízení motivováni, čili na kterém stupni pyramidy se zaměstnanec nachází, a tím jej motivovat.

Vodáček a Vodáčková (2006) rovněž uvádějí, že z Maslowovy teorie potřeb vyplývá, že umění manažera spočívá především ve schopnosti včas a diferencovaně ocenit preferenční úroveň potřeb jednotlivců v oblastech, kde vede lidi. Měl by umět zároveň včas posoudit, zda a jak se mění situace, s předstihem načasovat a ve vhodnou dobu využít adekvátní motivační působení.

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Dalším vlivným přístupem je Herzbergova teorie, která vychází ze zjištění, že pracovní spokojenost a nespokojenost je ovlivňována rozličnými faktory. Wagnerová (2008) popíše tyto dva faktory následujícím způsobem:

- První skupina faktorů, jejichž existence vyvolává spokojenost: úspěch, uznání, samotná práce, zodpovědnost, růst a povýšení. Mají velkou motivační sílu. Říká se jim *satisfactory* nebo *motivátory*.
- Druhá skupina faktorů, jejichž nepříznivý vliv vyvolává nespokojenost: pracovní podmínky, mezilidské vztahy, plat a bezpečí, firemní politika. Jejich motivační vliv se rychle vyčerpá. Je to jakási základna pro další vývoj, působí jako prevence nespokojenosti, *dissatisfactory*, *hygienické faktory*.

Herzbergova dvoufaktorová teorie však bývá dle Armstronga (2007) často napadána. Je kritizována metoda výzkumu, na němž byla založena, protože se nikdo nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem. Bylo řečeno, že povaha této teorie je nutným výsledkem metody dotazování použité tazateli. Bylo rovněž řečeno, že dalekosáhlé a bezdůvodné závěry byly učiněny na základě malých a příliš specifických vzorků respondentů a že neexistuje žádný důkaz o tom, že satisfaktory opravdu zlepšují produktivitu. Navzdory této kritice má Herzbergova teorie pořád úspěch.

Současný management v souvislosti s touto teorií též odvozuje doporučení, že v aplikační praxi bývá vhodné pro různé podmínky statistickým testováním předem stanovit ekonomicky přiměřené hranice, aby hygienické faktory neměly dissatisfakční vliv. Dále se též zkoumá, jak intenzivně a s jakým ekonomickým přínosem působí jednotlivé motivační faktory, a to ve srovnání s náklady na jejich vyvolání a trvání (Vodáček & Vodáčková, 2006).

Vroomova teorie očekávání

V oblasti teorie očekávání a motivace zavedl americký psycholog Victor H. Vroom daleko složitější formulaci. Jeho teorie nabízí způsob, jak lidskou motivaci měřit. Výši priority, kterou má pro jedince určitý výsledek, nazval *valencí*. Další Vroomem zavedený termín *subjektivní pravděpodobnost* popisuje očekávání jedince, že jeho jisté chování povede k určitému výsledku. Síla motivace k určitému činu tedy závisí jak na valenci výsledku, tak i na subjektivní pravděpodobnosti jeho dosažení (Adair, 2004).

Dle Provazníka a Komárkové (1996) má tato teorie pracovní motivace i své formální vyjádření v podobě vzorce: $M = f(V \cdot E)$, kde M=úroveň motivace, V=valence výsledku a E=expektance (očekávání, subjektivní pravděpodobnost).

V praxi však bývá dle Vodáčka a Vodáčkové (2006) Vroomova teorie často považována za aplikačně náročnou vzhledem k tomu, že klade značné nároky na psychologii a zásadovost jednání manažerů.

Adamsova teorie rovnováhy

Krninská (2012) uvádí, že zajímavá pro výklad pracovní motivace je teorie spravedlnosti (rovnováhy). Zdůrazňuje skutečnost, že člověk při plnění pracovních

úkolů je členem pracovní skupiny, kolektivu zaměstnanců podniku a nachází se v důsledku toho v určitých sociálních vztazích. V rámci těchto vztahů používá člověk různé formy vzájemného srovnávání a výsledky hodnotí. Pracovníkovi je vlastní srovnávat svůj vklad do práce (své schopnosti, zkušenosti) se vkladem spolupracovníků, vykonávajících srovnatelnou činnost a efekty, které práce přináší jemu, s efekty spolupracovníků (plat, odměny, pochvala apod.).

Dle Kocianové (2010) se předpokládá, že lidé budou lépe motivováni, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, pokud se s nimi bude zacházet nespravedlivě.

Proto by měl manažer sledovat a porovnávat úsilí a dosahovaný výkon zaměstnanců, jejich vzájemné hodnocení i vztahy a zamýšlet se nad reakcemi pracovníků při zvyšování mezd a platů či udílení odměn (Vodáček & Vodáčková, 2006).

Skinnerova teorie pozitivního posílení

Idea teorie pozitivního posílení podle B. F. Skinnera je založena na prosté myšlence: důsledky (chování) ovlivňují chování. V centru této teorie stojí tři pravidla důsledků, jak uvádí Doležal, Máchal, Lacko et al. (2012):

- důsledky, které dávají odměnu, *posilují chování*;
- důsledky, které poskytují potrestání, *chování oslabují*;
- v případě, že důsledky neposkytují ani odměnu, ani potrestání, *chování vyhasíná*.

Praktická aplikace této teorie podle Doležala, Máchala, Lacka et al. (2012) je zřejmá: chceme-li posílit chování (aby bylo intenzivnější), poskytneme za ně odměnu. Naopak, chceme-li je oslabit (udělat méně intenzivní), poskytneme trest. Pokud chceme, aby chování vyhaslo (postupně zmizelo), nevěnujeme mu pozornost. Tato teorie však nedává návod, co přesně posiluje, nebo oslabuje dané chování. Na to musí manažer přijít metodou pokus a omyl sám, avšak vyzbrojen s ostatními teoriemi motivace.

McClellandova teorie získaných potřeb

Kocianová (2010) konstatuje, že McClellandova teorie, využívaná pro identifikaci potřeb manažerů, postihuje tři úrovně motivace založené na potřebách:

- *sounáležitost* (potřeba přátelských vztahů se spolupracovníky);
- *prosazení se a poziční vliv* (potřeba dominantního postavení);
- *úspěšné uplatnění* (potřeba rozhodování, tvůrčí práce, inovace).

Tato teorie již byla vytvořena konkrétně pro specifickou zaměstnaneckou skupinu a v jejím základu bychom našli snahu odpovědět na otázku, zda zdůraznění (upřednostňování) určité potřeby, respektive skupiny potřeb predisponuje jednotlivce k úspěchu v jeho práci (Tureckiová, 2004).

Pro praxi je podle Vodáčka a Vodáčkové (2006) podstatné, že použití této motivační metody zaměřené na poznání motivačních příčin vyžaduje od manažera i umění psychologicky vhodného jednání se spolupracovníky. Metoda pomůže velmi málo, pokud ji nepoužívá obratný manažer, který je schopen pochopit své partnery a tomu odpovídajícím způsobem je vést, resp. na ně působit.

2.4.5 Motivační systém a program

Při motivování je podle Tureckiové (2004) důležité důkladně poznat své spolupracovníky, jejich základní motivy (hodnoty a potřeby) a na základě toho vytvořit a uplatňovat motivační systém i motivační programy.

Debnár (2010) uvádí, že motivační systémy jsou velmi dynamické a jejich efektivita závisí na systému rozvoje pracovníků v podniku a na úrovni podnikové kultury. Když chceme správně navrhnout motivační systém, musíme si uvědomit rozdíly mezi ostatními systémy (odměňování, vzdělávání, atd.).

Většina českých podniků implementuje dle Debnára (2010) motivační systémy, které jsou založeny či postaveny víceméně na penězích. Naproti tomu v zahraničí jsou podle jeho výzkumů a analýz systémy motivace navázány hlavně na systémy vzdělávání a rozvoje pracovníků. Z pohledu zahraničních podniků je tedy systém vzdělávání jedním z významných motivačních nástrojů, do kterých investují nejvíce peněz.

V rámci motivačního systému je velká důležitost přikládána především zjišťování motivačního profilu pracovníků, efektivním motivačním nástrojům, stimulačním prostředkům a rovněž je analyzována pracovní spokojenost a sociální klima v organizaci (Kocianová, 2010).

Úkolem manažera je proto vytvořit motivační systém v souladu s celým řízeným systémem a se systémem nastavených pravomocí i zodpovědností s cílem dosáhnout maximální výkonovou křivku u jednotlivých profesí. Motivační systém jako celek musí obsahovat finanční i nefinanční motivaci (respektive stimulaci a motivaci) a musí respektovat pracovní rytmus na pracovištích (Doležal, Máchal, Lacko et al., 2012).

Významnosti motivace jsou si řídicí pracovníci vědomi a ve většině firem existují podle Tureckiové (2004) nejrůznější motivační programy, které mají prostřednictvím systematického působení na motivaci jednotlivých pracovníků vést: k přijetí cílů organizace jednotlivci a posílit tím angažovanost pracovníků a jejich podíl na řídicích aktivitách, k dosažení žádoucích změn v pracovním jednání a k podpoře pracovní spokojenosti a motivace pracovníků.

Jak v teorii managementu, tak i v manažerské praxi není motivační program organizace jednoznačně vymezen. Pod tímto pojmem můžeme chápat jak dílčí, tak i určitý ucelený soubor opatření v oblasti řízení lidských zdrojů, který v návaznosti na ostatní řídicí aktivity vedoucích zaměstnanců má za cíl aktivně ovlivňovat pracovní výkon a vytvořit pozitivní postoje k organizaci všech jejích zaměstnanců (Dvořáková et al., 2007).

Dle Kocianové (2010) zahrnuje motivační program organizace nástroje stimulace pracovníků v souladu s personální strategií, s personální a sociální politikou a prolíná se celým systémem řízení lidí v organizaci.

Vychází se přitom z poznatků o povaze pracovního jednání lidí a z poznání skladby motivačních zdrojů pracovníka. Dále zahrnuje okolnosti a způsoby uplatnění stimulačních prostředků, a to i ve vztahu k rozvoji lidských zdrojů a v péči o lidský kapitál (Krninská, 2012).

Znalost individuální motivační struktury pracovníků a faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost a nespokojenost jsou tedy vždy předmětem tzv. průzkumu motivačních

potřeb pracovníků a předpokladem úspěchu při tvorbě motivačního programu organizace (Kleibl, Dvořáková & Hüttlová, 1998).

Příprava a uskutečňování motivačního programu podniku je činnost odborně i organizačně náročná. Vyžaduje posilování jednotného postupu celého vrcholového managementu při vedení lidí spolu s respektováním obecných zásad řízení podniku i základních zásad etických (Krninská, 2002a).

V neposlední řadě klade Mikuláščík (2007) důraz na to, aby byl motivační program integrovaný, přehledný a logický. Jeho součástí by nemělo být jen odměňování pracovníků, sociální výhody, morální ocenění, možnost růstu, ale taková organizační opatření, která mají svá pojmenování a jsou známá ve světě managementu.

2.5 Oblast stimulace

Proces motivace sehrává významnou úlohu v zaměření motivačních nástrojů na rozvoj znalostí, dovedností a schopností, tj. na stimulaci zájmu zaměstnanců o tyto aktivity včetně seberozvoje a prosazení vlastních schopností (Dvořáková et al., 2007).

V podmínkách transformačního procesu české ekonomiky byla a stále je tato skutečnost podle Dvořákové et al. (2007) mimořádně významná. Naprostá většina vedoucích zaměstnanců i mnoho řadových zaměstnanců bylo postaveno do prostředí a podmínek, které pro ně byly zcela nové, s nároky na jiné znalosti a dovednosti. Zvládnutí nových podmínek je tím pádem otázkou správné a účinné stimulace spolu s osvojením nových znalostí a postupů.

Určení objektivní hranice působnosti procesu stimulace k práci má v praxi mimořádně velký význam, protože její nerespektování vede k neefektivnímu zvyšování nákladů i pracovní energie vedoucích zaměstnanců a ve svých důsledcích k pocitům skepse ohledně účinnosti motivačních procesů (Dvořáková et al., 2007).

2.5.1 Podstata stimulace a stimulů

Stimulaci odlišuje od motivace právě to, že se jedná o vnější působení na psychiku člověka, přičemž dochází k určitým změnám činnosti člověka prostřednictvím motivace. Stimulace jsou tedy aktivní vnější zásahy vedoucí ke změně psychických procesů člověka, především motivace (Duchoň & Šafránková, 2008).

Krninská (2012) uvádí, že stimulace zahrnuje aktivizace jedince prostřednictvím vnějších podnětů - dynamických procesů, Jedná se podle ní tedy o záležitost emocí a vůle, kde je to právě vůle, která na jedné straně ovlivňuje sebeovládání a na straně druhé může působit tlumivě.

Ve vymezení obsahu pojmu stimulace však není dle Provazníka a Komárkové (1996) výslovně zdůrazněno, že by se muselo jednat o působení vědomé, záměrné. Je totiž skutečností, že k ovlivňování psychiky člověka dochází prakticky vždy v procesu sociální interakce, a to i bez vědomého záměru jejích účastníků. Avšak v dalším výkladu bude věnována pozornost stimulaci především jakožto procesu vědomého a záměrného ovlivňování činnosti druhého člověka.

Plamínek in Krninská (2012) dále konstatuje, že stimulace je jednodušší než motivace. Pokud je vyplácena mzda, dostáváno jídlo, jednoduše dokud je kompenzováno nepohodlí nějakými atraktivními hodnotami, dá se očekávat, že vyvolaná činnost bude probíhat. Naopak pokud se tyto hodnoty přestanou poskytovat, tato činnost se zřejmě zastaví. Nevýhoda stimulace spočívá v tom, že je aktivní jen po dobu, po kterou působí stimuly.

Jako stimuly můžeme označit jakékoli podněty, které vyvolávají změny v motivace člověka. Tyto podněty lze podle Pauknerové et al. (2006) členit na:

- *impulzy* (vnitřní podněty), např. bolest zubu,
- *incentivy* (vnější podněty), např. pochvala.

Stimuly se mohou vzájemně posilovat nebo oslabovat a je možná i jejich kompenzace. Stimul, vnější pobídka, má žádoucí motivační účinek tehdy, když tento stimul je v souladu s motivačním profilem a aktuální situací člověka, na kterého má

zapůsobit. Když tato podmínka splněna není, stimul na motivaci člověka nezapůsobí (Krninská, 2012).

Souhrnně lze říci, že žádoucí účinek má pouze taková stimulace, při níž jsou využívány stimuly v souladu s vnitřní motivací jedince (Kocianová, 2010).

Důležité je také si uvědomit, že stimulující účinek rozmanitých prostředků (stimulů) je dle Krninské (2012) u různých osob rozdílný. Nicméně každý činitel (podnět), který příznivě nebo nepříznivě stimuluje člověka, se stává aktivním motivátorem.

V této souvislosti je třeba rovněž zdůraznit, že vlivy, které odpovídají potřebám člověka trvale uspokojovaným, nemají stimulační funkci. Jejich použití ovšem není nevýznamné, neboť uvědomění si rozdílnosti stimulačního účinku určitého vlivu na člověka s ohledem na úroveň jeho potřeb umožňuje pochopit náhodnost pokusů aktivizovat jedince na základě jednoho paušálně používaného činitele (Krninská, 2012).

2.5.2 Pracovní stimulace

Stimulace k práci (pracovní stimulace) podle Provazníka et al. (2002) znamená záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace pracovníků, tj. ovlivňování jejich pracovní ochoty. Stimulací k práci sleduje každý řídicí pracovník v podstatě dva cíle:

- podněcování optimálního přístupu pracovníků k pracovním činnostem;
- další osobnostní rozvoj pracovníků a dotváření jejich vlastností.

Základní úlohou při výkonu řídicí činnosti v této oblasti je především vytváření a uplatňování systému stimulů, které působí na objekt působení (jednotlivec, skupina) v souladu s jejich individuální či specifickou strukturou motivů a vyvolává tím akce (chování a činnosti), které jsou cílem motivačního procesu a odrážejí se souhrnně v pracovní morálce jednotlivce i skupiny (Kleibl, Dvořáková & Hüttlová, 1998).

Dále je nutné podotknout, že dle Krninské (2012) je účinnost stimulace k pracovní činnosti závislá na úrovni a skladbě pracovní motivace člověka. Příliš vysoká nebo také příliš nízká úroveň pracovní motivace snižuje účinnost stimulace. Z toho vyplývá, že stimulace je nejefektivnější, když pracovník má o práci menší zájem a také když je pracovní úkol poměrně jednoduchý.

Obecně je však možno říci, že pracovníka kladně stimuluje to, co v komplexu působících vlivů umožňuje uspokojovat jeho současné potřeby a co je v souladu se souhrnem jeho životních hodnot (Krmínská, 2012).

V řízení organizací se postupně, ale stále výrazněji uplatňuje snaha ovlivňovat pracovní ochotu, usměrňovat motivaci lidí k práci. Tento postup je nezbytný, především z hlediska dlouhodobé ekonomické prosperity. Z tohoto důvodu by se stimulování pracovníků mělo prolínat veškerou řídicí činností vedoucího (Provazník et al., 2002).

Pauknerová et al. (2006) dále podotýká, že čím je společnost vyspělejší, tím větší roli hraje rozmanitost účinně působících stimulů. Naopak čím je společnost méně vyspělá, tím větší váhu má ekonomická stimulace nebo dokonce ekonomické donucení.

2.5.3 Nástroje pracovní stimulace

Variabilita potřeb pracovníků a jejich motivačních struktur je velice široká, ale rovněž široké a různorodé jsou stimulační nástroje (prostředky). Stimulem může být v zásadě vše, co je pro pracovníka významné, vše, co může podnik svému zaměstnanci nabídnout (Provazník & Komárková, 1996).

Stimulačními nástroji je dle Kleibla, Dvořákové a Hüttlové (1998) nutno rozvinout usměrňování uvědomělé činnosti objektu motivace ve všech jejích složkách v souladu s požadavkem tržní ekonomiky tak, aby dosažení žádoucích cílů podniku bylo v souladu s uspokojováním těch motivačních proměnných, které ovlivňují chování jedince.

Nástroje stimulace použité jako pracovní stimuly hmotného i nehmotného charakteru a zaměřené na jednotlivé zaměstnance lze členit podle různých kritérií. Nejčastěji bývají podle Dvořákové et al. (2007) uváděny:

- hmotné hodnocení individuálního pracovního výkonu mzdou, prémie, bonusem, jednorázovým zvýhodněním aj.,
- účast na výsledku jako forma zainteresování zaměstnance na celkovém efektu organizace a možnost spoluúčasti na řízení,
- hmotné stimuly působící zprostředkovaně (financování rozvoje kvalifikace, vzdělávací akce aj.),
- souhrn sociálních požitků nebo jiných zaměstnaneckých výhod,

- vytváření pocitu sociálních jistot zaměstnance a jeho rodiny jako ekvivalentu kvalitního pracovního výkonu a jeho loajality k organizaci,
- delegování vyšší pravomoci a odpovědnosti v systému řízení a povyšování na základě hodnocení, pracovního profilu a předpokladů dalšího rozvoje,
- veřejné uznání výsledků práce a jiné formy morálního ocenění,
- systém oceňování věrnosti organizaci založený na principu seniority,
- obohacování obsahu práce o kreativní prvky, větší samostatnost,
- cílevědomé vytváření pozitivního klimatu v mezilidských vztazích, úsilí o kvalitu podnikové kultury a zlepšování image organizace.

2.5.4 Oblasti využití nástrojů pracovní stimulace

Stimulační nástroje (prostředky) je třeba vybírat nejen s ohledem na člověka, kterého chceme ovlivnit, ale také s ohledem na to, kterou oblast jeho pracovního jednání chceme ovlivnit (Pauknerová et al., 2006).

Nejčastěji se na pracovišti objevuje dle Provazníka a Komárkové (1996) potřeba stimulovat následující oblasti:

- *pracovní výkon* (kvalitu),
- *tvořivost* (vnášení nových nápadů a myšlenek),
- *seberozvoj* (rozšiřování kvalifikace, dovedností a znalostí),
- *kooperaci* (ve skupině, týmu),
- *odpovědnost* (za vlastní jednání, rozhodnutí, apod.).

Stimulace k pracovnímu výkonu

Stimulace v této oblasti se zaměřuje v současné době především na kvalitu, neboť na konkurenčním trhu může uspět jenom ten podnik, který důsledně dbá, aby hodnota „kvality“ byla prioritou všech zaměstnanců (Provazník & Komárková, 1996).

Požadavek na kvalitní práci je především přímo vázán na odbornou připravenost pracovníka úspěšně zvládat úkol. Kvalitní práce vyžaduje průběžnou péči o odborné zvládnutí úkolů stávajících i perspektivních. K této péči by měli být pracovníci průběžně stimulováni (Krninská, 2012).

Velký význam na této cestě má podle Provazníka a Komárkové (1996) vedoucí pracovník. Důslednost vedoucího ve vyžadování kvalitní práce sama o sobě nestačí, musí ji nutně provázet prožitek radosti z úspěchu a v tomto ohledu je nejučinnějším stimulačním prostředkem pochvala a povzbuzení.

Nutným základem toho je však také odpovědný a svědomitý přístup pracovníka ke stanoveným úkolům, který zahrnuje přiměřenou odolnost vůči pracovní zátěži, odpovídající osobní vlastnosti a přiměřené zvládnutí společenského postavení spojeného s pracovním zařazením (Krninská, 2012).

Stimulace k tvořivosti

Krninská (2012) konstatuje, že tvořivost je v práci zastoupena, pokud pracovník vědomě pozměňuje pracovní úkol i působením předmět práce tak, aby dosáhl lepšího celkového výsledku. Uplatňování tvořivosti je však dáno také přístupem pracovníka. Je-li vztah člověka k vykonané práci v podstatě negativní, dochází k omezování jeho tvořivosti a naopak.

Tvořivost pracovníků je podle Provazníka a Komárkové (1996) největším bohatstvím podniku v tom smyslu, že je to síla, která posunuje vývoj kupředu.

S tímto tvrzením souhradí také Krninská (2012), jež tvrdí, že má-li být určitý podnik trvale úspěšný a dobře se uplatňovat na globálním trhu, musí vytvořit takové vnitřní prostředí zaměstnanců, které by podporovalo jejich tvůrčí přístup k práci a vedlo k tomu, aby každý pracovník měl zájem neustále zlepšovat svoje schopnosti a vytvářet nové myšlenky.

Stimulace k sebezvoji

Podněcování kvality práce a tvořivosti pracovník vede zároveň k rozvoji jejich osobnosti. Kvalitní a tvořivá práce pomáhá rozvíjet schopnosti a charakter člověka. Další podmínkou rozvíjení osobnosti je nikdy nekončící proces zvyšování vědomostí. To souvisí s učením, které se stává stále více záležitostí celého lidského věku, nikoli jen období mládí. Proto by měl podnik dávat jasně najevo, že se od zaměstnanců do budoucna předpokládá jejich další vzdělávání s vyslovením toho, že je v této činnosti bude také patřičně podporovat (Provazník & Komárková, 1996).

Ve stimulaci seberozvoje se dle Provozníka a Komárkové (1996) nejvíce uplatňují faktory sociální stimulace. Pracovní skupina, pro kterou je samozřejmostí zájem o nové vědomosti, působí na členy jako nejsilnější impuls. Osobnost vedoucího má v tomto ohledu také nesmírný vliv na zaměstnance, pokud jim jde příkladem.

Stimulace ke kooperaci

Spolupráce zaměstnanců, kteří pracují v jednom pracovním kolektivu, je předpokladem jejich lepších pracovních výsledků. Kooperace upevňuje a rozvíjí vztahy mezi lidmi, podněcuje soudržnost skupiny a solidaritu (Provozník & Komárková, 1996).

Pauknerová et al. (2006) poukazují na to, že je důležité průběžně posilovat soudržnost skupiny. Nejlépe podporováním kontaktů mezi lidmi na pracovišti, podněcováním skupinového řešení problémů, vytvářením prostoru pro neformální setkávání členů skupiny. Tímto přístupem může manažer ve skupině udržovat po určitou dobu atmosféru motivující soutěživosti.

Výrazně vyšší kooperace mezi členy skupiny však nastává při týmové spolupráci. Tým se liší od kooperace formální pracovní skupiny v tom, že se ustanovuje k určitým úkolům a utvářejí se na principu dobrovolnosti (Provozník & Komárková, 1996).

Dobrý pracovní tým a jeho výsledky do značné míry závisí podle Krninské (2012) na jeho vedoucím, který by měl být zárukou tvůrčího charakteru týmové práce. Musí proto týmové činnosti rozumět a umět ji vhodným způsobem stimulovat, usměrňovat a organizovat.

Stimulace k odpovědnosti

Stimulovat ochotu převzít odpovědnost znamená především dávat dostatečnou vazbu svým zaměstnancům, realisticky je hodnotit a rovněž co nejobjektivněji vyhodnocovat případné poruchy, aby se z nich dokázali poučit (Provozník & Komárková, 1996).

Provozník a Komárková (1996) uvádí, že správnou míru odpovědnosti dovedou převzít lidé, kteří mají schopnost realisticky vnímat svět kolem sebe a sami sebe v něm. Tam, kde se vyskytují poruchy tohoto vnímání, dostávají se i poruchy v přijímání odpovědnosti. Odpovědnost pracovníka tedy vyplývá ze sebevědomého přístupu k práci a k vlastním schopnostem.

3. METODIKA VÝZKUMU

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je analýza stavu motivace a stimulace ve vybraném podniku, jeho vlivu na současné řízení a návrhy opatření vedoucí k žádoucímu stavu v této činnosti.

Obsah pracovního postupu

Konkrétně se jedná o rozbor a zhodnocení současného stavu motivace a stimulace ve společnosti CVP Galvanika s. r. o. vyplývající z dotazníkového šetření včetně jeho vlivu na řízení a následné porovnání tohoto stavu se stavem před dvěma lety, kde byl realizován obdobný průzkum v rámci mé bakalářské práce. Východiskem pro opětovné provedení výzkumu byl především požadavek ze strany podniku. Dále je nutné se v neposlední řadě v závěru diplomové práce dopracovat k jednotlivým návrhům opatření, jež by směřovaly ke zlepšení současného stavu motivace a stimulace v dané společnosti.

Základem pro posouzení tohoto stavu budou zejména informace plynoucí od pracovníků výše uvedené společnosti a k dalšímu doplnění potřebných údajů budou použity také neřízené rozhovory s vedením společnosti CVP Galvanika s. r. o.

Veškeré výsledky a návrhy opatření plynoucí z tohoto výzkumu budou dle příslibu použity společností v rámci neustálého zlepšování při řízení a vedení svých pracovníků, a to nejen v okruhu působení motivace a stimulace.

3.2 Vymezení objektu zkoumání

Výzkum byl proveden u společnosti s ručením omezeným CVP Galvanika, jež se specializuje na povrchové úpravy kovů. Sídlo společnosti se nachází v Příbrami, kde se rovněž nalézají dva z jejích provozů, zbylé dva provozy jsou umístěny ve Ždánicích a ve Slavičíně. Podrobnější charakteristika objektu zkoumání z hlediska profilových informací je vymezena v kapitole č. 4 této práce.

Ve společnosti CVP Galvanika s. r. o. pracuje celkem 195 zaměstnanců, z nichž dle struktury přibližně 75 % tvoří řadoví pracovníci a zbylých 25 % zaujímají pracovníci nižšího, středního a vrcholového managementu.

Dotazníkové šetření se realizovalo ve všech provozech společnosti včetně jejího sídla. Profilově celou společností byly osloveny již výše zmíněné 2 kategorie pracovníků, jež postihují většinu pracovních činností uskutečňovaných společností, a to:

- *Řadoví pracovníci* a
- *Management* (nižší, střední a vrcholové úrovně).

Kvůli zachování stejné metodiky z předchozího výzkumu, který se uskutečnil před dvěma lety, a který byl opětovně podnikem vyžadován, byly tyto kategorie i nadále zachovány. Z tohoto důvodu byl dále také dodržen alespoň přibližný poměr dotazníků od jednotlivých kategorií pracovníků jako v minulém výzkumu, aby nedošlo ke zkreslení. V rámci předchozího průzkumu se konkrétně jednalo celkem o 117 pracovníků, z toho 86 řadových pracovníků a 31 pracovníků z managementu. Nynější výzkum zahrnuje celkem 146 pracovníků, z nichž 112 spadá do kategorie Řadoví pracovníci a 34 do kategorie Management.

3.3 Metodický postup a jeho etapy

Pro analýzu stavu motivace a stimulace ve společnosti CVP Galvanika s. r. o. a jeho vlivu na řízení, byl zvolen následující metodický postup, jehož etapy jsou z hlediska časového rozděleny do tří vzájemně se prolínajících částí.

Etapa přípravy

Základem přípravné etapy bylo především prostudování literárních pramenů vztahujících se k motivaci a stimulaci v návaznosti na proces řízení podniku se zohledněním stavu znalostní společnosti. Tímto způsobem získané znalosti byly následně zpracovány do literární rešerše, která tvoří kapitolu č. 2 této diplomové práce.

Po vymezení základní odborné terminologie bylo rovněž nezbytné zjistit potřebné informace o společnosti včetně její zaměstnanecké politiky za pomoci neřízených rozhovorů s vedením společnosti. Údaje z těchto nestandardizovaných rozhovorů byly dále využity v praktické části této práce, konkrétně v diskusi. Doplnující informace byly získány z interních dokumentů podniku a webových stránek, jež posloužily jako podklad pro kapitolu č. 4 této práce.

Mimo výše uvedené, bylo pro přípravnou etapu dále důležité stanovit si vhodnou metodu výzkumu, pomocí níž by se dala shromáždit empirická data pro analýzu současného stavu motivace a stimulace ve společnosti CVP Galvanika, s. r. o. S ohledem na předchozí výzkum, který se uskutečnil před dvěma lety, bylo nejvhodnější a zároveň nejpřijatelnější opět zvolit anonymní dotazníkové šetření jako hlavní metodu průzkumu.

Etapa sběru dat

Dotazník je jedním z nejpoužívanějších prostředků pro sběr informací, v rámci něhož respondent odpovídá písemnou formou na otázky zpravidla v tištěném formuláři. Souhrnně lze tedy říci, že se v podstatě jedná o standardizovaný soubor otázek, které jsou předem připraveny na určitém tiskopisu. Dotazník by měl obsahovat jasné a jednoznačné otázky, na které respondent umí odpovědět bez obtíží. Při vyplňování dotazníku je rovněž nezbytné vytvořit příjemné klima, jež se může promítnout do jednotlivých odpovědí. Proto je na začátku každého dotazníku umístěn stručný text, který respondentovi vysvětluje smysl výzkumu.

Dotazník obsahuje zejména uzavřené otázky, jež nabízejí soubor možných variant odpovědí, ze kterých respondent vybírá vhodnou odpověď. V rámci uzavřených otázek byly voleny především polytomické otázky, u nichž si respondent vybírá z více variant odpovědí (s výběrem jedné alternativy odpovědi nebo s výběrem několika alternativ) a v jednom případě zde byla zvolena i dichotomická (alternativní) otázka, u níž si respondent může vybrat pouze ze dvou variant. Okrajově se v dotazníku vyskytovaly také polozavřené otázky, které respondentovi nabízely variantu „jiná odpověď“.

Na základě požadavku, který vyvstal od vedení společnosti CVP Galvanika s. r. o., byl zachován stejný dotazník jako u předchozího výzkumu, jež proběhl před dvěma

lety. Toto přání bylo respektováno a příslušné úpravy v dotazníku byly tudíž pouze formálního charakteru.

Dotazník byl zaměstnancům společnosti rozdán v tištěné podobě prostřednictvím vedení společnosti, což mělo za následek zajištění vysoké návratnosti. Pro případ vyřazení dotazníků z důvodu jejich neúplnosti nebo chybovosti bylo pro jistotu celkem distribuováno 150 dotazníků. Dotazníkové šetření probíhalo během měsíce ledna 2014.

Dotazník obsahuje 28 otázek a je součástí přílohy č. 1 této diplomové práce. Z hlediska obsahového je dotazník rozčleněn na dvě části, z nichž první část zahrnuje otázky identifikačního typu vztahující se k respondentovi a druhá část se již zabývá otázkami pro zjištění současného stavu motivace a stimulace ve společnosti CVP Galvanika s. r. o.

Etapa zpracování dat

V etapě zpracování dat bylo nejprve nutné zkontrolovat úplnost a správnost vyplněných dotazníků a v případě porušení těchto podmínek následovalo jejich vyřazení. Po tomto kroku došlo k jejich roztřídění dle stanovených kategorií a v posledním kroku se již přešlo k samotnému zpracování získaných dat.

Z celkového počtu 150 distribuovaných dotazníků byl výsledný počet navrácených dotazníků 147, čímž byla zjištěna 98% návratnost. Po provedené kontrole vrácených dotazníků musel být 1 dotazník z výzkumu vyřazen kvůli chybnému vyplnění. Z toho jasně vyplývá, že v konečném souhrnu bylo pro další zpracování použito 146 dotazníků.

Veškerá získaná data plynoucí z dotazníkového šetření byla následně zpracována do přehledných tabulek a grafů za pomoci programů Microsoft Office Word 2007 a Microsoft Office Excel 2007. Dále následuje porovnání výsledků z dotazníkového šetření z minulého výzkumu spojené s analýzou výsledků a diskusí.

4. CHARAKTERISTIKA OBJETKU ZKOUMÁNÍ

4.1 Historie a vývoj společnosti CVP Galvanika s. r. o.

Stručná historie společnosti

- **1992** - založení společnosti trojicí pracovníků galvanizovny ORTAS, a. s., jejichž iniciály příjmení se staly základem pro název silné české společnosti na trhu povrchových úprav (CENKNER A., VANČURA I., PAJTAJ J.)
- **1993** - zahájení výrobní činnosti v pronajatých prostorách ORTAS, a. s.
 - rekonstrukce 1. výrobní pokovovací linky (automatizace v roce 1994)
- **1995** - rekonstrukce a automatizace 2. výrobní pokovovací linky
 - odkoupení galvanizovny od ELKO Nový Knín v Příbrami (Provoz 02)
- **1996** - odkoupení pronajatých prostor galvanizovny od ORTAS, a. s. (Provoz 01)
- **1999** - výstavba a zprovoznění nové neutralizační stanice (Provoz 01)
- **2000** - výstavba a zprovoznění výrobní linky s technologií ZnNi (Provoz 01)
- **2001** - certifikace společnosti podle ISO 9001 a VDA 6.1
- **2002** - odkoupení galvanizovny v areálu Šroubárny Ždánice a. s. (Provoz 03)
- **2005** - výstavba nové pokovovací linky s hromadnou technologií (Provoz 01), spolufinancovaná Evropským fondem pro rozvoj a MPO ČR
- **2006** - zprovoznění nové výrobní linky se závěsovou technologií (Provoz 03)
- **2008** - odkoupení společnosti KOMAS, s. r. o. ve Slavičíně (sloučení v roce 2009)
- **2010** - zahájení spolupráce s VZLÚ a ČVUT na vývoji nových technologických procesů (ukončení spolupráce v roce 2012 - vývoj technologie ZnPTFE)
- **2012** - zahájení prací na projektu rozšíření kapacit (Provoz 01)
- **2013** - certifikace společnosti podle ISO 14001

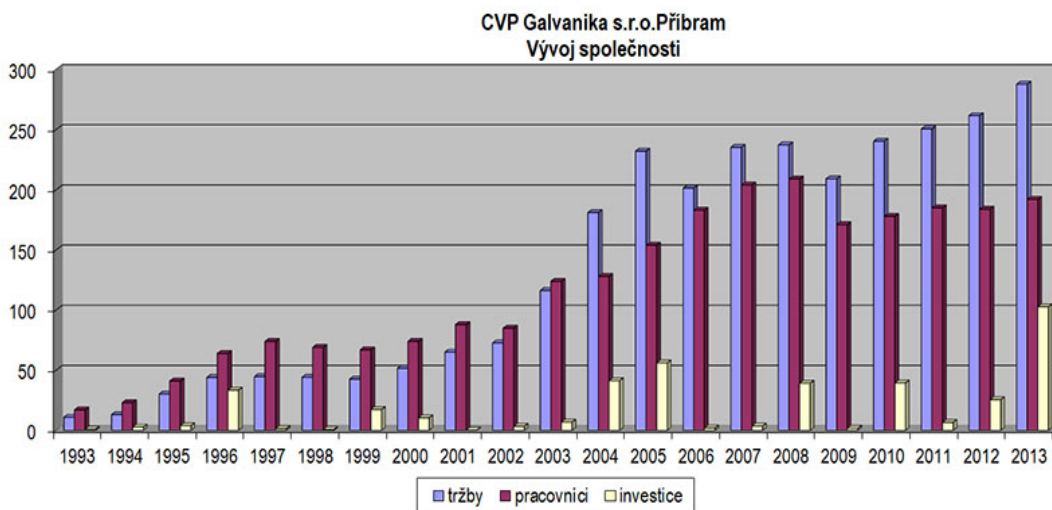
Vývoj společnosti

Od prvopočátku směřovaly kroky k postupnému posílení výrobně-technické základny, maximální automatizaci a k dosažení požadované kvality. V průběhu vývoje společnosti se kladl značný důraz na etablování se v automobilovém průmyslu. Správně

zvolený směr a postupné dosahování stanovených cílů potvrzuje i současná skutečnost, že společnost je nadále ryze česká.

Vývoj společnosti CVP Galvanika s. r. o. z hlediska základních ukazatelů hospodaření je zobrazen na následujícím obrázku:

Obrázek 6: Vývoj společnosti CVP Galvanika s. r. o.



Zdroj: <http://www.cvp-galvanika.cz/o-spolecnosti.html>

4.2 Profil a poslání společnosti

Profil společnosti

Předmětem činnosti CVP Galvanika s. r. o. jsou povrchové úpravy kovových výrobků. Dle počtu zaměstnanců se řadí mezi střední podniky s ročním obratem přes 250 mil. Kč. Sídlo společnosti se nalézá ve Středočeském kraji v Příbrami, kde jsou umístěny dva její provozy (Provoz 01 a Provoz 02). Zbylé provozy má na Moravě ve Slavičíně (Provoz 04) a Žďánicích (Provoz 03). Podrobnější organizační schéma je součástí přílohy č. 2 této diplomové práce.

Jedná se o ryze českou společnost působící na trhu povrchových úprav již 21 let, jejímž odběratelem jsou z velké části (80 %) automobilky světoznámých značek (např. Mercedes Benz, VW, Audi, Škoda Auto, Ford, Toyota a jiné). Zbylé procento (20 %)

odběratelů tvoří běžní spotřebitelé a malí a střední podnikatelé. Celkem její portfolio obsahuje více než 350 zákazníků.

Sortiment služeb povrchových úprav kovů je do určitých rozměrů polotovaru/výrobku (např. panty, šrouby, držáky) u společnosti následující:

- galvanické zinkování hromadné a závěsové,
- těžká protikorozi povrchová úprava - hromadná a závěsová technologie,
- práškové lakování.

Poslání společnosti

Posláním společnosti CVP Galvanika s. r. o. je následující výčet skutečností, k jehož naplnění podněcuje své zaměstnance prostřednictvím motivace a stimulace:

- veškeré úsilí směřovat k maximálnímu uspokojení potřeb, požadavků a přání zákazníků včetně poskytování poradenství,
- vyvíjet maximální snahu o to, aby negativní dopady výroby na životní prostředí byly co nejmenší spolu s působením na environmentální povědomí a odpovědné chování zaměstnanců prostřednictvím jejich vzdělávání,
- zajišťovat rozvoj a motivaci a stimulaci lidských zdrojů s následným využíváním duševního a fyzického potenciálu pracovníků,
- zkvalitňovat stávající technologie povrchových úprav včetně souvisejících procesů,
- neustále naplňovat a zabezpečovat předpoklady pro certifikaci systémů jakosti,
- budovat rozvoj společnosti ve všech oblastech prostřednictvím vhodných investic,
- dořešit aplikovatelnost náhrady šestimocného chromu ve výrobních procesech.

4.3 Zaměstnanecká politika společnosti

V současné době společnost CVP Galvanika s. r. o. zaměstnává 195 pracovníků, z nichž přibližně $\frac{3}{4}$ tvoří řadoví pracovníci a zbylou $\frac{1}{4}$ zaujímají pracovníci nižšího, středního a vrcholového managementu.

Společnost si uvědomuje, že za jejím úspěšným rozvojem nestojí pouze výborné výsledky z finanční analýzy, ale především její zaměstnanci, kteří využívají svůj fyzický i duševní potenciál ve prospěch celé společnosti. A právě z tohoto důvodu se je snaží na oplátku odměňovat patřičnou péčí v podobě podpory jejich osobního rozvoje, vzdělávání a odborného růstu a v neposlední řadě i prostřednictvím peněžní a nepeněžní stimulace podporující jejich motivaci.

V rámci zaměstnanecké politiky realizuje společnost pravidelně pro své pracovníky v oblasti vzdělávání a zvyšování odborných znalostí různé druhy profesních školení. Pro pracovníky na všech úrovních managementu zajišťuje navíc například kurzy pro rozvoj jejich komunikačních nebo jazykových dovedností.

Co se týká komunikace uvnitř společnosti, preferuje se jak ústní, tak písemná forma výměny informací ať už jedná o vzestupnou či sestupnou komunikaci. Na všech pracovištích jsou umístěny vždy aktuální informační tabule a pro případ jakéhokoli anonymního sdělení, připomínky, námětu či nápadu mají pracovníci možnost využít zabudovaných schránek pro vyjádření jejich názoru.

Oblast odměňování pracovníků je upravena interním mzdovým předpisem, který stanovuje podmínky pro poskytování a výši mzdy. V rámci zvyšování motivace a upevňování loajality si společnost hýčká své pracovníky prostřednictvím zaměstnaneckých benefitů. Jedná se například o 13. plat, přispívání na penzijní připojištění a životní pojištění, stravování nebo příspěvek na zdraví a sportovní aktivity.

Hodnocení pracovníků probíhá u řadových pracovníků minimálně 2x ročně, u řídicích pracovníků zpravidla jednou za rok. Výsledky hodnocení se týkají především pracovního výkonu a jsou projednávány převážně osobní formou. Cílem je zjistit případné odchylky od produktivity a v podobě koučování navrhnout vhodné kroky na její zlepšení. Pravidelně každý měsíc jsou ve společnosti zpracovávány pracovní výsledky ve formě přehledných grafů, kde má pracovník možnost porovnat svůj výkon s ostatními pracovníky, což by mělo mít i motivační charakter. Ukázka tohoto materiálu tvoří přílohu č. 3 této diplomové práce.

5. VÝSLEDKY VÝZKUMU

V této kapitole diplomové práce jsou zpracována veškerá získaná data plynoucí z dotazníkových šetření včetně jejich rozčlenění dle jednotlivých kategorií pracovníků: *Řadoví pracovníci* a *Management*. Pro komparaci jsou uvedena data z dotazníkového šetření z minulého výzkumu a z průzkumu opakovaně provedeného na žádost vedení společnosti CVP Galvanika s. r. o. spolu s analýzou výsledků a diskusí.

Výsledky výzkumu jsou z hlediska obsahového rozděleny na část obsahující údaje týkající se identifikace respondentů (pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a počet let působení ve společnosti) a na část vztahující se k již samotnému výzkumu motivace a stimulace ve výše uvedené společnosti.

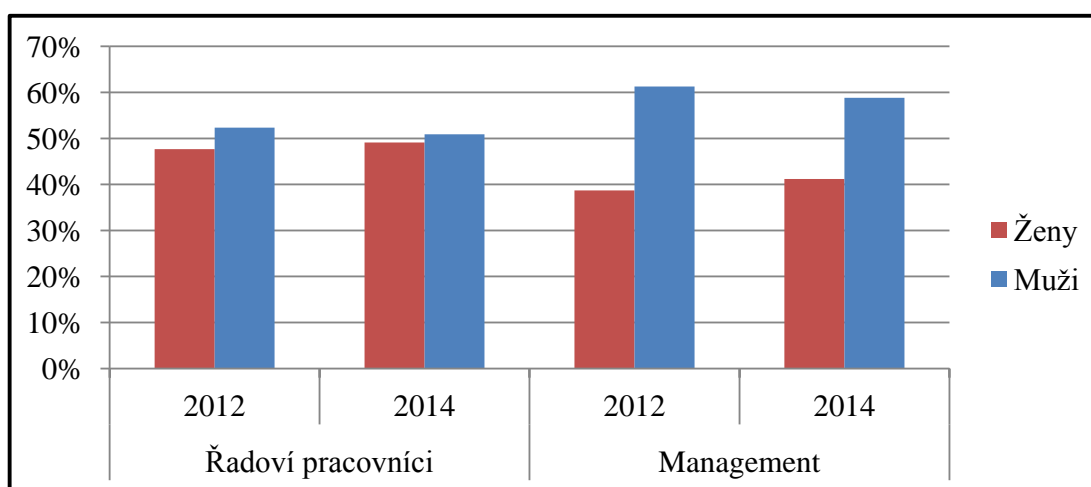
Otázka 1: Pohlaví

Tabulka 1: Zastoupení dle pohlaví

Varianta	Řadoví pracovníci				Management			
	2012		2014		2012		2014	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Žena	41	47,67	55	49,11	12	38,71	14	41,18
Muž	45	52,33	57	50,89	19	61,29	20	58,82
Celkem	86	100	112	100	31	100	34	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1: Zastoupení dle pohlaví (%)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky

V porovnání rokem 2012 se ani v současnosti struktura řadových pracovníků dle pohlaví příliš nezměnila. Zatímco před dvěma lety pracovalo mezi respondenty na těchto pozicích 47,67 % žen a 52,33 % mužů, v roce 2014 je zde obdobně zaměstnáno 49,11 % žen a 50,89 % mužů.

U pracovníků z oblasti managementu došlo mezi respondenty na rozdíl od roku 2012 k mírnému nárůstu zastoupení žen z 38,71 % na 41,18 % a analogicky u mužů k poklesu z 61,29 % na 58,82 %.

Diskuse

I po opětovně provedeném výzkumu, který se realizoval v roce 2014, se ukázalo, že struktura žen a mužů je u řadových pracovníků velmi vyrovnaná, neboť každé pohlaví zaujímá mezi respondenty přibližně 1/2 těchto pracovníků. Je to dáno především tím, že práce na výrobních linkách není u řadových pracovníků nijak vysoce fyzicky náročná, tudíž jí mohou vykonávat obě pohlaví bez rozdílu. Kromě toho jsou ženy v porovnání s muži mnohdy zručnější, spolehlivější a vytrvalejší, což jim snáze umožňuje zvládat práci na pokovovací lince.

Naproti tomu u řídicích pracovníků došlo k tomu, že mezi respondenty začaly přibývat ženy. Tato pozitivní změna by byla žádoucí k posunu do takzvané znalostní společnosti, kde by ženské pohlaví mělo být více obsazováno do vedoucích pozic. I přestože v manažerských funkcích nadále převládají muži, rozdíly mezi oběma pohlavími se začínají postupně měnit. Zatímco muži racionálně uvažují a orientují se na výsledek, ženy jsou naopak schopny vcítit se do potřeb a pocitů ostatních, podporují dobré vztahy, součinnost a soudržnost a zaměřují svoji pozornost především na detail, což je činí rovněž nenahraditelnými na manažerských postech.

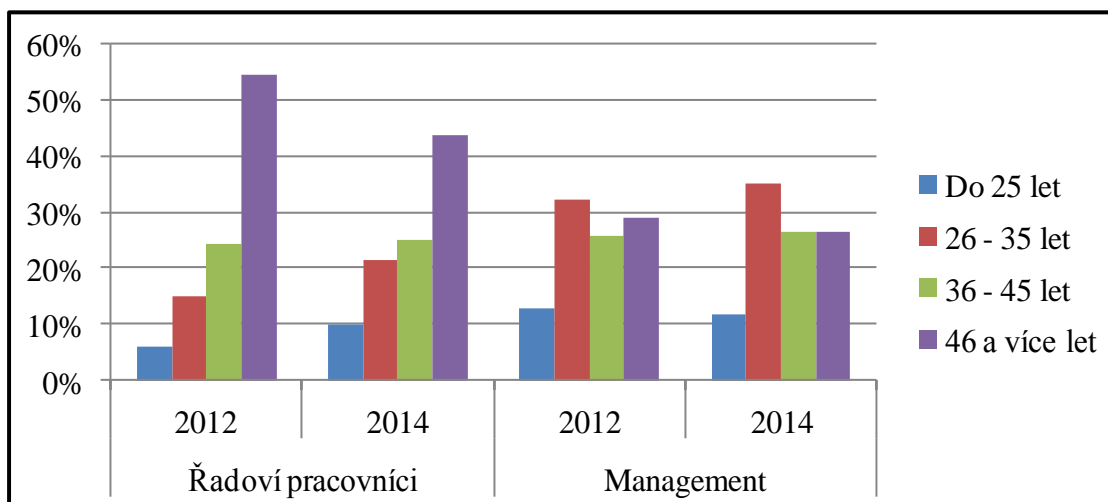
Otázka 2: Věk

Tabulka 2: Věková struktura

Varianta	Řadoví pracovníci				Management			
	2012		2014		2012		2014	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Do 25 let	5	5,81	11	9,82	4	12,90	4	11,77
26 - 35 let	13	15,12	24	21,43	10	32,26	12	35,29
36 - 45 let	21	24,42	28	25,00	8	25,81	9	26,47
46 a více let	47	54,65	49	43,75	9	29,03	9	26,47
Celkem	86	100	112	100	31	100	34	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2: Věková struktura (%)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky

Z výše uvedeného grafu je patrné, že ve věkové struktuře řadových pracovníků došlo oproti roku 2012 k určitým změnám. V roce 2014 se značně zvýšil procentuelní podíl řadových pracovníků ve věkové kategorii do 25 let a 26 - 35 let z 20,93 % na 31,25 %. Naproti tomu výrazné oslabení zaznamenala v roce 2014 dosud stále nejpočetnější kategorie 36 - 45 let a 46 a více let, kde se podíl řadových pracovníků snížil vzhledem k minulému průzkumu ze 79,07 % až na 68,75 %.

Naopak tomu bylo u vedoucích pracovníků, kde v porovnání se stavem před dvěma lety nedocházelo k významným změnám ve věkovém složení. Ve věkové skupině do

25 let a 26 - 35 let se v roce 2014 pouze mírně zvýšil procentní podíl pracovníků na manažerských pozicích ze 45,16 % na 47,06 % a v kategorii 36 - 45 let a 46 a více let došlo oproti roku 2012 opačně ke snížení tohoto podílu z 54,84 % na 52,94 %.

Diskuse

V porovnání s rokem 2012 lze říci, že současná věková struktura řadových pracovníků se změnila ve prospěch mladších věkových kategorií. Oproti původní 1/5 řadových pracovníků reprezentující skupiny do 25 let a 26 - 36 let se tento podíl v roce 2014 zvýšil až na téměř 1/3 těchto pracovníků stejných věkových kategorií. Tato skutečnost byla zapříčiněna především nábořem nových a mladých pracovníků do výrobního procesu, neboť právě oni mohou přinést do společnosti nové přístupy a nápady. U řadových pracovníků ve věkové skupině 36 - 45 let a 46 a více let došlo analogicky v roce 2014 k úbytku podílu těchto pracovníků z předešlých 4/5 na něco málo přes 2/3. Přesto však se i nadále jedná o nejpočetněji zastoupenou skupinu. Tento pokles mohl být způsoben odchody řadových pracovníků do jiné společnosti nebo do starobního důchodu.

U řídicích pracovníků je věkové složení obdobné jako u předchozího průzkumu, který se uskutečnil v roce 2012, protože i v současnosti je stále více jak 1/2 pracovníků ve vedoucích funkcích zastoupena věkovou kategorií 36 - 45 let a 46 a více let a méně než 1/2 těchto pracovníků reprezentuje zbylé dvě kategorie. Jedná se hlavně o pracovníky s bohatými zkušenostmi z oblasti vedení lidí, kteří jsou schopni tyto pozice zodpovědně zastávat a jsou dále také ochotni prohlubovat si své znalosti ve prospěch společnosti. Z tohoto důvodu je proto i procentní zastoupení vedoucích pracovníků ve věkové skupině do 25 let nízké, neboť tyto zkušenosti se nezískávají okamžitě, ale až postupem času praxí.

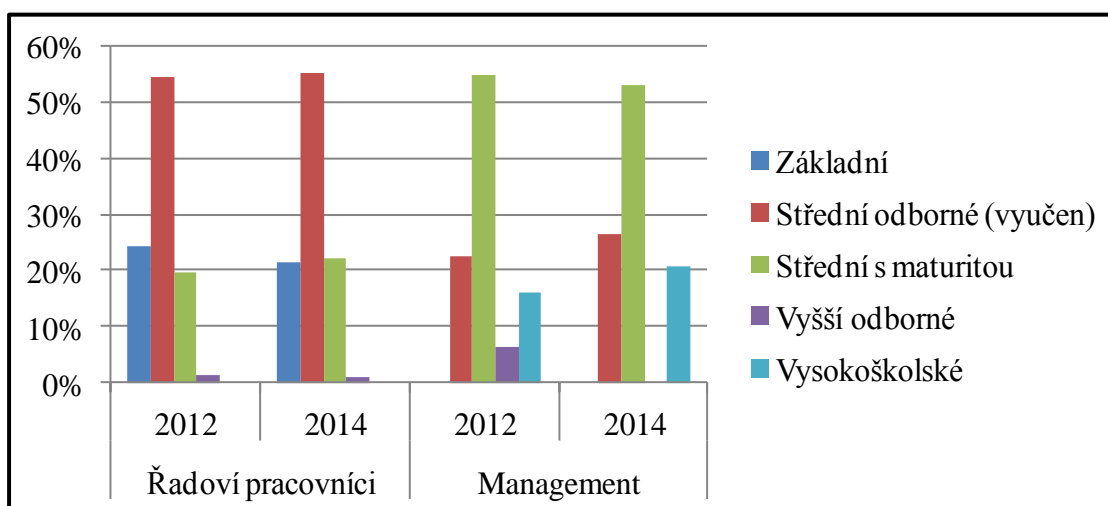
Otázka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

Tabulka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

Varianta	Řadoví pracovníci				Management			
	2012		2014		2012		2014	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Základní	21	24,42	24	21,43	0	0	0	0
Střední odborné	47	54,65	62	55,36	7	22,58	9	26,47
Střední s maturitou	17	19,77	25	22,32	17	54,84	18	52,94
Vyšší odborné	1	1,16	1	0,89	2	6,45	0	0
Vysokoškolské	0	0	0	0	5	16,13	7	20,59
Celkem	86	100	112	100	31	100	34	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání (%)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky

Z výsledků nepochybně vyplývá, že struktura řadových pracovníků podle nejvyššího dosaženého vzdělání nevykazuje ani po opětovně provedeném výzkumu v roce 2014 žádné velké odchylky od stavu před dvěma lety. Procentuelní podíl řadových pracovníků se středním odborným vzděláním a středoškolským vzděláním s maturitou pouze mírně vzrostl v roce 2014 z původních 74,42 % na 77,68 %. Zastoupení pracovníků se základním vzděláním naproti tomu slabě pokleslo oproti minulému

průzkumu z 24,42 % na 21,43 %. Vyšší odborné vzdělání má i nadále stále jen jeden řadový pracovník a vysokoškolského titulu nedosáhl ani jeden z těchto pracovníků.

U pracovníků z oblasti managementu je situace opět obdobná jako v roce 2012, neboť struktura řídicích pracovníků se středním odborným vzděláváním a středoškolským vzděláním s maturitou se v roce 2014 nepatrně změnila ze 77,42 % na 79,41 % oproti původnímu stavu. Méně zastoupenou skupinou jsou vedoucí pracovníci s vyšším odborným a vysokoškolským vzděláním, jejichž podíl se v porovnání s rokem 2012 mírně snížil z 22,58 % na 20,59 %. Základní vzdělání nemá ani v současnosti žádný pracovník na manažerských pozicích.

Diskuse

Jak již bylo zmíněno výše, struktura řadových pracovníků dle nejvyššího dosaženého vzdělání neprošla vzhledem k roku 2012 žádnými velkými změnami. I nadále jsou zde přibližně 3/4 pracovníků, kteří mají střední odborné a středoškolské vzdělání s maturitou, z nichž více jak 1/2 tvoří řadoví pracovníci s výučním listem. Tato polovina zahrnuje převážně pracovníky ve věkové kategorii 46 a více let, což může také svědčit o tom, že tito pracovníci už nemusí mít zájem o další zvyšování svého dosavadního dosaženého vzdělání. Dále je nutné podotknout, že mírné výkyvy ve výsledcích mohly být způsobeny náborem nových řadových pracovníků do této společnosti. Struktura řadových pracovníků podle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání je dle vedení společnosti odpovídající, protože vychází z jejich kvalifikační potřeby.

Složení vedoucích pracovníků v závislosti na dosaženém vzdělání zůstalo v porovnání s minulým výzkumem rovněž neměnné. V řídicích funkcích stále pracují více jak 3/4 pracovníků se středním odborným a středoškolským vzděláním s maturitou, z nichž více jak 1/2 zaujímají řídicí pracovníci s maturitním vysvědčením. Tato skutečnost není nijak překvapující, neboť každodenní činnost manažerů vyžaduje odborné znalosti, které jsou předpokladem pro výkon jejich povolání. Avšak vyšší odborné a vysokoškolské vzdělání by mělo zaujímat dle mého názoru větší podíl než necelou 1/4 těchto pracovníků, pokud se chce tato společnost v budoucnosti přiblížit k tzv. znalostní společnosti. Ta je založena na principu budování učící se organizace, do

jejíhož centra zájmu se dostává právě vzdělání jakožto významný faktor při budování konkurenční výhody společnosti.

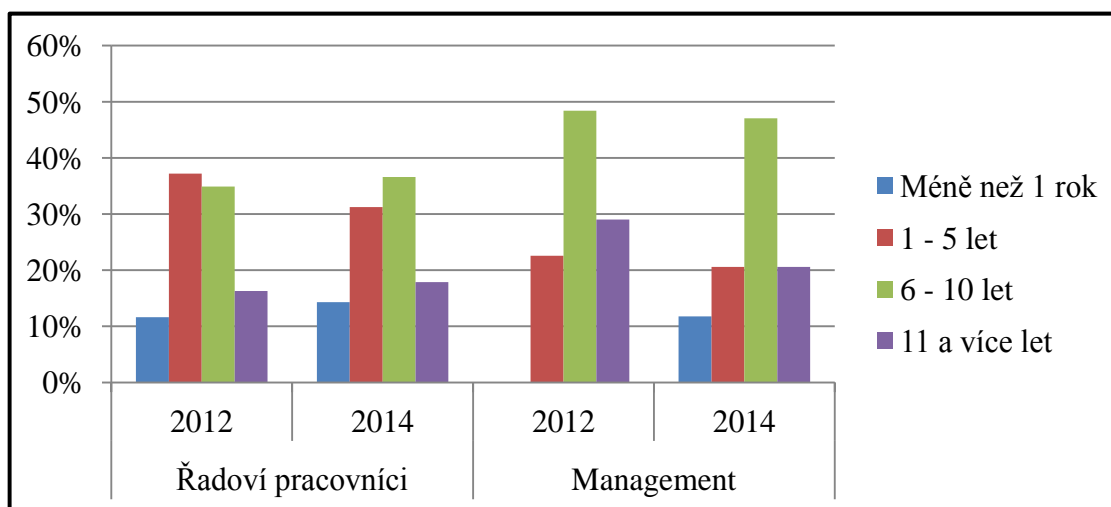
Otázka 4: Jak dlouho jste zaměstnancem společnosti?

Tabulka 4: Počet let působení ve společnosti

Varianta	Řadoví pracovníci				Management			
	2012		2014		2012		2014	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Méně než 1 rok	10	11,63	16	14,29	0	0	4	11,76
1 - 5 let	32	37,21	35	31,25	7	22,58	7	20,59
6 - 10 let	30	34,88	41	36,60	15	48,39	16	47,06
11 a více let	14	16,28	20	17,86	9	29,03	7	20,59
Celkem	86	100	112	100	31	100	34	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4: Počet let působení ve společnosti (%)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky

Výsledky z dotazníkových šetření ukazují, že i v roce 2014 setrvává nejvíce řadových pracovníků ve společnosti 1 - 5 let a 6 - 10 let. Za poslední dva roky však tento procentuelní podíl mírně klesl ze 72,09 % na 67,85 %. Naopak k mírnému zvýšení došlo v roce 2014 u pracovníků působících v této společnosti 11 a více let, kde se jejich zastoupení změnilo oproti roku 2012 z 16,28 % na 17,86 %. U řadových pracovníků,

kteří pracují ve společnosti méně než 1 rok, došlo rovněž v roce 2014 ke zvýšení z původních 11,63 % na 14,29 %.

Naproti tomu u řídicích pracovníků došlo v roce 2014 k výraznějším změnám, neboť v porovnání s rokem 2012 vzrostl podíl těchto pracovníků setrvávajících na manažerských pozicích méně než 1 rok z 0 % až na 11,76 %. V důsledku toho se v roce 2014 snížil procentní podíl vedoucích pracovníků, kteří působí ve společnosti 11 a více let z 29,03 % na 20,59 %. Přesto však jsou řídicí pracovníci působící ve společnosti 1 - 5 let a 6 - 10 let nejvíce zastoupenou skupinou, jejichž zastoupení reprezentuje v roce 2014 až 67,65 % oproti původním 70,97 %.

Diskuse

Z výše uvedených výsledků jasně vyplývá, že i po opětovně provedeném výzkumu, který byl proveden v roce 2014, více jak 2/3 řadových pracovníků působí v této společnosti 1 - 5 let a 6 - 10 let, což nepochybně vypovídá o stabilitě těchto pracovních pozic. A u stále necelé 1/5 řadových pracovníků, kteří pracují ve společnosti 11 a více let se pak dá hovořit o vysoké loajalitě ke společnosti. Jedná se především o pracovníky, jež spadají do věkové skupiny 46 a více let. V důsledku toho se vedení společnosti snaží těmto pracovníkům pravidelně obměňovat jejich pracovní náplně, což pozitivním způsobem vede ke snížení monotónnosti práce během pracovní směny. Nárůst podílu řadových pracovníků setrvávajících v podniku méně než 1 rok nebyl za poslední dva roky zapříčiněn fluktuací těchto pracovníků, ale přijetím nových pracovních sil do pracovního poměru.

Stejně jako u řadových pracovníků jsou i u manažerů nejvíce početnou skupinou pracovníci, jež pracují ve společnosti 1 - 5 let a 6 - 10 let. Tuto skupinu tvoří stejně jako v roce 2012 více než 2/3 vedoucích pracovníků a i zde můžeme nesporně mluvit o určité stabilitě pracovních pozic. V porovnání s rokem 2012 působí stále více jak 1/5 řídicích pracovníků ve společnosti 11 a více let, což lze vysvětlit jejich posunem či stoupáním v kariérním žebříčku do vyšších pracovních funkcí. K nejzásadnější změně však došlo výrazným přílivem vedoucích pracovníků do skupiny pracovníků, kteří jsou zaměstnáni ve společnosti méně než 1 rok. Z toho lze usuzovat, že vedení společnosti je otevřené k obsazování pozic manažerů „novými“ pracovníky. Vkládá do nich stejnou důvěru

jako u stávajících pracovníků, kteří na těchto pozicích pracují více let. Tímto způsobem se společnost snaží pozitivně využít jejich nové řídicí schopnosti a dovednosti, jež by uplatňovali při vedení svých podřízených spolupracovníků.

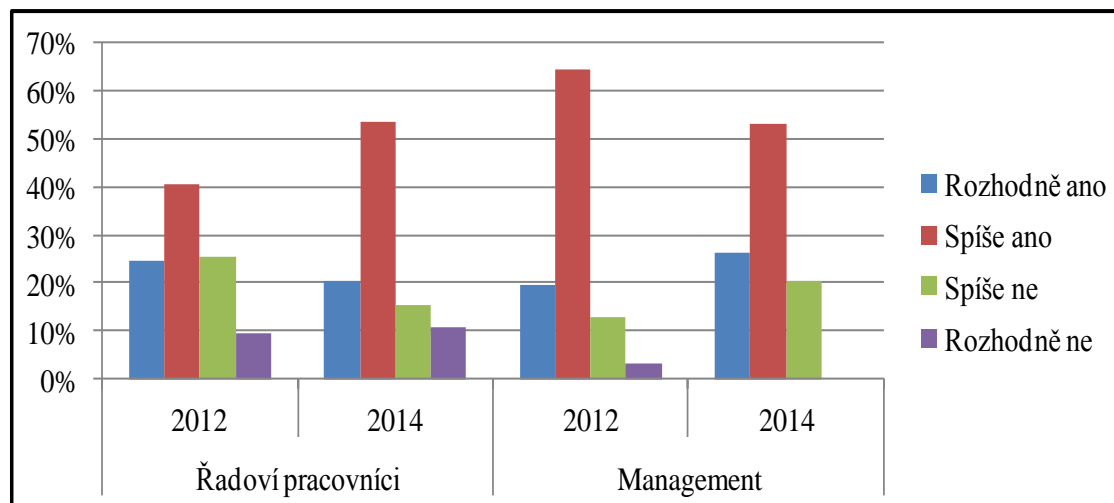
Otázka 5: Odpovídá Vaše nejvyšší dosažené vzdělání pozici, na které jste zaměstnán?

Tabulka 5: Souvztažnost dosaženého vzdělání s pracovní pozicí

Varianta	Řadoví pracovníci				Management			
	2012		2014		2012		2014	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Rozhodně ano	21	24,42	23	20,54	6	19,35	9	26,47
Spíše ano	35	40,70	60	53,57	20	64,52	18	52,94
Spíše ne	22	25,58	17	15,18	4	12,90	7	20,59
Rozhodně ne	8	9,30	12	10,71	1	3,23	0	0
Celkem	86	100	112	100	31	100	34	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5: Souvztažnost dosaženého vzdělání s pracovní pozicí (%)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky

Z průzkumu, který se realizoval v roce 2014 plyne, že 74, 11 % řadových pracovníků považuje souvztažnost dosaženého vzdělání s pracovní pozicí za rozhodně a spíše

odpovídající a dalších 25,89 % pracovníků vnímá tuto souvztažnost za spíše a rozhodně neodpovídající. V roce 2012 však byla spokojenost s pracovním zařazením v závislosti na dosaženém vzdělání výrazně nižší. Pouze 65,12 % řadových pracovníků uvedlo, že jejich pracovní pozice rozhodně a spíše odpovídá nejvyššímu dosaženému vzdělání a až 34,88 % pracovníků spíše a rozhodně nesouhlasí s tím, že by tomu tak bylo.

U vedoucích pracovníků došlo po opětovně provedeném výzkumu k opačné situaci, protože v roce 2012 byla spokojenost s pracovním zařazením mírně vyšší. Zatímco tedy před dvěma lety souhlasilo 83,87 % řídicích pracovníků s tím, že jejich současná pracovní pozice rozhodně a spíše odpovídá dosaženému vzdělání a 16,13 % pracovníků s touto skutečností spíše a rozhodně nesouhlasilo, v roce 2014 považuje již 79,41 % vedoucích pracovníků souvztažnost nejvyššího dosaženého vzdělání s pracovní pozicí za rozhodně a spíše odpovídající a dalších 20,59 % pracovníků pokládá tuto skutečnost za spíše a rozhodně neodpovídající.

Diskuse

Z výše uvedených výsledků lze konstatovat, že u řadových pracovníků se v roce 2014 významným způsobem zvýšila spokojenost s pracovním zařazením v závislosti na jejich nejvyšším dosaženém vzdělání, neboť nyní jsou spokojeny až téměř 3/4 řadových pracovníků oproti původním necelým 2/3 pracovníků. Z toho jednoznačně vyplývá, že tato společnost koná vše pro to, aby její řadoví pracovníci skutečně vykonávali takovou pracovní činnost, pro kterou získali své vzdělání. Činí tak nejen z toho důvodu, aby byly podávány trvale kvalitní výkony pracovníků na výrobních linkách a práce byla tím pádem dobře odvedená, ale zejména pro jejich další setrvání ve společnosti včetně zachování dostatečné motivace.

Naproti tomu u řídicích pracovníků došlo v roce 2014 k mírnému poklesu ve spokojenosti s jejich pracovním zařazením. Přesto však nadále přibližně 4/5 pracovníků na manažerských postech považují souvztažnost nejvyššího dosaženého vzdělání s pracovní pozicí za odpovídající. V této situaci by mělo vedení společnosti zaměřit svoji pozornost na zbylou 1/5 vedoucích pracovníků a hledat důvody, proč se tito pracovníci domnívají, že jejich současná pracovní pozice neodpovídá dosaženému vzdělání. Jednou z příčin může být i skutečnost, že společnost nemá vysoké kvalifikační

požadavky na funkci řídicího pracovníka, proto může dojít k tomu, že na manažerských postech působí pracovník, který se vypracoval na tuto pozici jen díky své pílí a odhodlanosti bez ohledu na jeho nejvyšší dosažené vzdělání.

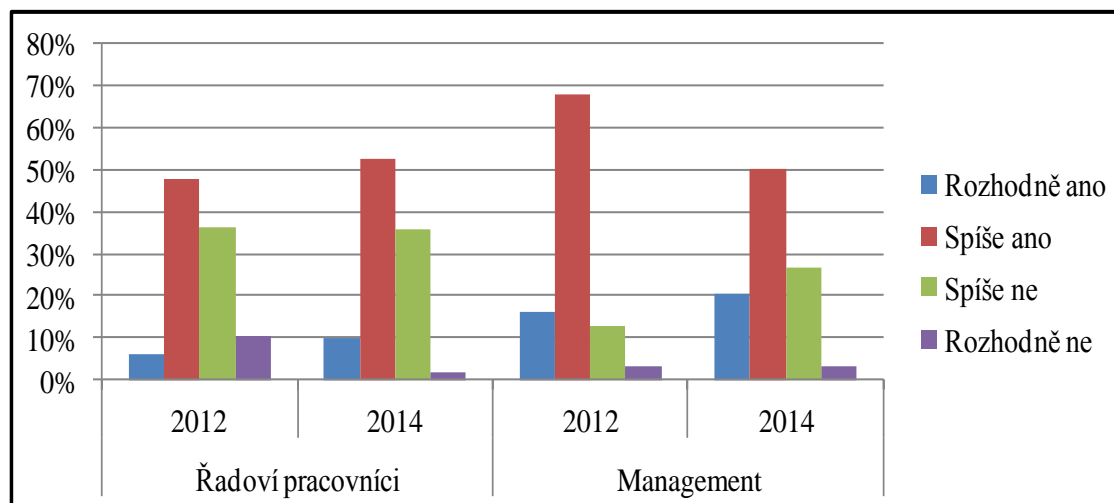
Otázka 6: Přináší Vám Vaše profese pocit osobního uspokojení?

Tabulka 6: Pocit osobního uspokojení z práce

Varianta	Řadoví pracovníci				Management			
	2012		2014		2012		2014	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Rozhodně ano	5	5,81	11	9,82	5	16,13	7	20,59
Spíše ano	41	47,67	59	52,68	21	67,74	17	50,00
Spíše ne	31	36,05	40	35,71	4	12,90	9	26,47
Rozhodně ne	9	10,47	2	1,79	1	3,23	1	2,94
Celkem	86	100	112	100	31	100	34	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6: Pocit osobního uspokojení z práce (%)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky

Výsledky průzkumu ukazují, že v roce 2014 mají řadoví pracovníci v porovnání se stavem před dvěma lety vyšší pocit uspokojení z pracovní činnosti. Původně 53,48 % řadových pracovníků rozhodně a spíše pociťovalo uspokojení z práce a 46,52 %

pracovníků toto uspokojení spíše a rozhodně nepocit'ovalo. A nyní v roce 2014 došlo k tomu, že již 62,50 % řadových pracovníků rozhodně a spíše přináší jejich profese pocit osobního uspokojení a dalším 37,50 % pracovníků spíše a rozhodně nepřináší.

U pracovníků z oblasti managementu došlo na rozdíl od roku 2012 ke zhoršení výsledků, neboť pocit uspokojení z pracovní činnosti má rozhodně a spíše v roce 2014 pouze 70,59 % vedoucích pracovníků oproti původním 83,87 % pracovníků. Naproti tomu procentuelní zastoupení vedoucích pracovníků, u kterých se osobní uspokojení z profese spíše a rozhodně nepocit'uje, se v roce 2014 zvýšilo z 16,13 % na 29,41 %.

Diskuse

Po znovu provedeném výzkumu se ukázalo, že v roce 2014 mají více jak 3/5 řadových pracovníků pocit osobního uspokojení ze své profese oproti roku 2012, kde toto uspokojení bylo nižší, protože jej pocit'ovala jen zhruba 1/2 pracovníků. Větší pocit uspokojení z pracovní činnosti vypovídá i o tom, že jsou řadoví pracovníci v současnosti více motivovaní k dosahování vyšších pracovních výkonů. Avšak stále jsou zde necelé 2/5 těchto pracovníků, kterým jejich zaměstnání nepřináší pocit uspokojení. Jedná se především o pracovníky ve věkové kategorii 46 a více let a dále o pracovníky se středoškolským vzděláním, jež jsou vzhledem k situaci na českém pracovním trhu ochotni vykonávat těž práci obsluhy výrobních linek.

U řídicích pracovníků se jednalo o opačnou situaci, protože osobní uspokojení z pracovní činnosti se naopak částečně snížilo. Přesto však mají v roce 2014 stále více jak 2/3 vedoucích pracovníků pocit uspokojení z jejich profese oproti původním vyšším 4/5 pracovníků. Tato skutečnost svědčí o tom, že i nadále považují manažeři svoje povolání ve společnosti za naplňující, práce je baví a mají z ní potěšení, což je rovněž významným předpokladem pro úspěšné vedení svých podřízených. Pozornost by mělo vedení společnosti věnovat také současné necelé 1/3 pracovníků v řídicích funkcích, neboť tím, že jim pracovní činnost nebude nepřinášet dostatečné osobní uspokojení, může u nich dojít k poklesu výkonnosti nebo dokonce až k odchodu ze společnosti.

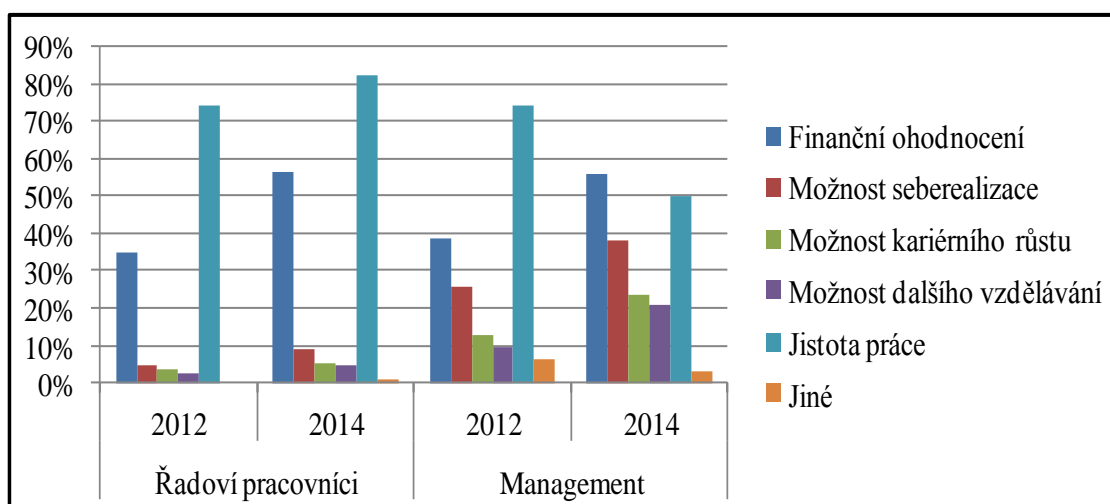
Otázka 7: Z jakých důvodů vykonáváte Vaše povolání?

Tabulka 7: Důvody výkonu povolání

Varianta	Řadoví pracovníci				Management			
	2012		2014		2012		2014	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Finanční ohodnocení	30	34,88	63	56,25	12	38,71	19	55,88
Možnost seberealizace	4	4,65	10	8,93	8	25,81	13	38,24
Možnost kariérního růstu	3	3,49	6	5,36	4	12,90	8	23,53
Možnost dalšího vzdělávání	2	2,33	5	4,46	3	9,68	7	20,59
Jistota práce	64	74,42	92	82,14	23	74,19	17	50,00
Jiné	0	0	1	0,89	2	6,45	1	2,94
Celkem	86	-	112	-	31	-	34	-

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7: Důvody výkonu povolání (%)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky

Z výše uvedeného grafu je patrné, že v porovnání se stavem před dvěma lety posílil v roce 2014 význam jistoty práce jako důvod výkonu povolání ze 74,42 % na 82,14 %. K výraznému vzestupu došlo v roce 2014 i u finančního ohodnocení, neboť se jeho důležitost zvýšila z původních 34,88 % na 56,25 %. Z toho dále vyplývá, že řadoví

pracovníci i nadále považují oba tyto faktory za hlavní pohnutky, kvůli kterým vykonávají své povolání. Významnost možnosti seberealizace, kariérního růstu a možnosti dalšího vzdělávání z pohledu řadových pracovníků rovněž v roce 2014 velmi posílila, protože se vzhledem k minulému průzkumu zvýšilo procentuelní zastoupení těchto pracovníků ve zmíněných faktorech. V možnosti jiná odpověď se dále v roce 2014 objevila pracovní doba jako další důvod výkonu povolání u jednoho řadového pracovníka.

U manažerů došlo k výraznějším změnám, neboť důležitost jistoty práce pro výkon profese v roce 2014 poklesla až na 50 % oproti původním 74,19 % v roce 2012. Ke zvýšení významu došlo naopak v roce 2014 u finančního ohodnocení, kde procentní podíl řídicích pracovníků u tohoto faktoru vzrostl z 38,71 % na 55,88 %. Stejně jako u řadových pracovníků se v roce 2014 výrazným způsobem posílil význam možnosti seberealizace, kariérního růstu a možnosti dalšího vzdělávání i pro vedoucí pracovníky vzhledem ke stavu před dvěma lety. U jiné odpovědi se v roce 2014 vyjádřil jeden řídicí pracovník, že jeho důvodem pro vykonávání profese je také neustálé učení se něčemu novému. V minulém výzkumu se mezi jinými odpověďmi objevila pružná pracovní doba a komunikace se zákazníky jako další pohnutka pro výkon povolání manažera.

Diskuse

Průzkum, který se realizoval v roce 2014 ukazuje, že nejčastějším důvodem, proč řadoví pracovníci vykonávají svoji profesi, je jistota práce a dále také finanční ohodnocení. Stejně tomu bylo i u výzkumu z roku 2012, avšak jen s tím rozdílem, že významnost těchto pohnutek byla v uvedeném roce výrazně nižší. Vzhledem k věkovému složení řadových pracovníků je nepochybné, že právě jistota zaměstnání bude pro ně prvořadým impulsem pro výkon jejich povolání. Ani současná situace na pracovním trhu, kde probíhá neustálý boj o pracovní místa, jim nedává jinou možnost, nevyjímaje finančního ohodnocení. Z hlediska motivace a stimulace je pro vedení této společnosti důležitý především ten fakt, že u řadových pracovníků vzrostl také význam možnosti seberealizace, kariérního růstu a možnosti dalšího vzdělávání. Zde se otevírá nový prostor pro poskytování vhodných stimulů, které budou pracovníky motivovat k dosahování vyšších výkonů.

Naproti tomu u řídicích pracovníků došlo v roce 2014 k určitým odlišnostem oproti minulému výzkumu, protože se změnilo pořadí významnosti faktorů, kvůli kterým tito pracovníci vykonávají svoji profesi. V současnosti je pro výkon povolání vedoucích pracovníků důležitější finanční ohodnocení než jistota práce. V roce 2012 tomu bylo právě naopak. Přesto však jsou to i nadále nejčastější důvody pro výkon povolání. I manažeři se snaží o to, aby měli zabezpečenou práci a dostatečné finanční ohodnocení, prostřednictvím něhož budou moci uživit sebe a svou rodinu. Dále také možnost seberealizace, kariérního růstu a možnost dalšího vzdělávání se pro řídicí pracovníky stávají nezbytností a dále sílí jejich význam. V tomto případě by mělo vedení společnosti podpořit jejich další rozvoj, jenž přispěje k tvorbě nových znalostí a využívání lidského potenciálu na maximum.

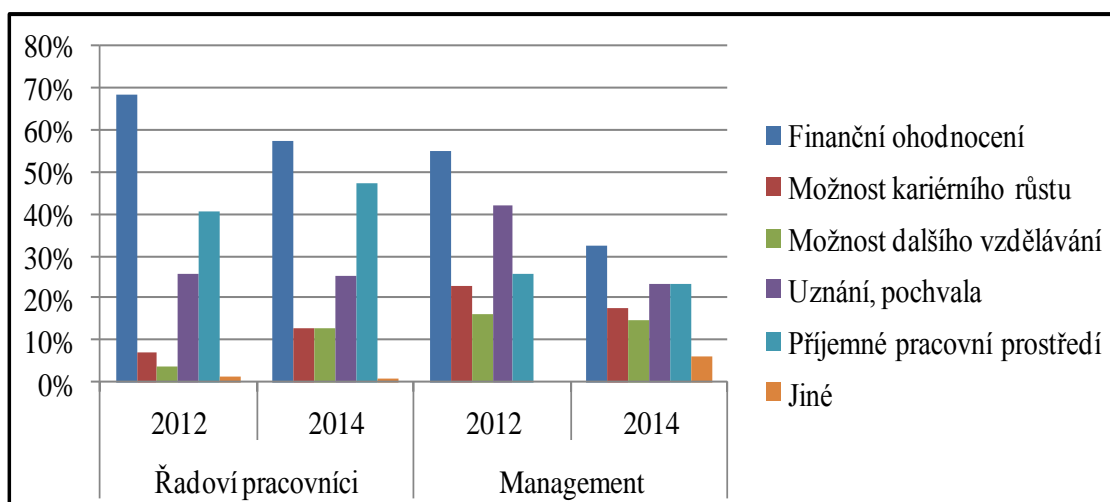
Otázka 8: Co ve Vašem zaměstnání postrádáte?

Tabulka 8: Postrádající stimulační faktory

Varianta	Řadoví pracovníci				Management			
	2012		2014		2012		2014	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Finanční ohodnocení	59	68,60	64	57,14	17	54,84	11	32,35
Možnost kariérního růstu	6	6,98	14	12,50	7	22,58	6	17,65
Možnost dalšího vzdělávání	3	3,49	14	12,50	5	16,13	5	14,71
Uznání, pochvala	22	25,58	28	25,00	13	41,94	8	23,53
Příjemné pracovní prostředí	35	40,70	53	47,32	8	25,81	8	23,53
Jiné	1	1,16	1	0,89	0	0	2	5,88
Celkem	86	-	112	-	31	-	34	-

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8: Postrádající stimulační faktory (%)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky

V roce 2014 stále řadoví pracovníci postrádají ve svém zaměstnání finanční ohodnocení, avšak tento procentuelní podíl v porovnání s rokem 2012 poklesl z původních 68,60 % na 57,14 %. Dále postrádají také příjemné pracovní prostředí, jehož procentní zastoupení se v roce 2014 zvýšilo ze 40,70 % na 47,32 %. Co se týká uznání a pochvaly, řadoví pracovníci pocítují jejich nedostatek přibližně stejně jako při minulém průzkumu, což vyjadřuje podíl kolem 25 %. Nedostatek možnosti kariérního růstu a dalšího vzdělávání však vnímá v roce 2014 stále více řadových pracovníků.

U pracovníků z oblasti managementu došlo v roce 2014 naopak k výraznějšímu zlepšení situace, neboť procentuelní zastoupení finančního ohodnocení se u řadových pracovníků snížilo vzhledem k roku 2012 z 54,84 % na 32,35 %. Uznání a pochvalu postrádá v roce 2014 také méně pracovníků, tento procentní podíl poklesl z původních 41,94 % na 23,53 %. U příjemného pracovního prostředí, možnosti kariérního růstu a možnosti dalšího vzdělávání se nespokojenost s těmito faktory rovněž v roce 2014 nepatrně snížila ve srovnání s rokem 2012. V možnosti jiná odpověď se dále v roce 2014 objevila asistentka manažera a otevřenost a upřímnost od ostatních pracovníků jako další postrádající faktor v zaměstnání dvou vedoucích pracovníků.

Diskuse

Z výsledků jasně vyplývá, že zlepšení nastalo v roce 2014 pouze u finančního ohodnocení, protože již méně řadových pracovníků postrádá tento stimulační faktor ve

svém zaměstnání. Příjemné pracovní prostředí naopak v roce 2014 chybí stále více pracovníkům oproti minulému výzkumu. Tyto nejsilněji chybějící faktory by z pohledu vedení společnosti neměly být přehlíženy, neboť v budoucnu by mohly způsobit demotivaci řadových pracovníků doprovázenou poklesem jejich výkonů ve výrobním procesu. Dále ani uznání a pochvala, možnost kariérního růstu a dalšího vzdělávání by neměly být těmto pracovníkům odpírány, protože jejich nedostatek by mohl vést až k odchodu řadových pracovníků ze společnosti k jiným podnikům, jež by jim tyto potřeby mohly nabídnout.

K velmi pozitivním změnám došlo v roce 2014 u vedoucích pracovníků, kteří si již méně stěžovali na finanční ohodnocení a uznání či pochvalu v porovnání s rokem 2012. I stimulační faktory jako je příjemné pracovní prostředí, možnost kariérního růstu a možnost dalšího vzdělávání již v současnosti postrádá méně pracovníků z oblasti managementu, než tomu bylo při výzkumu před dvěma lety. Na těchto skutečnostech je nesporně vidět, že vedení společnosti udělalo od roku 2012 významné změny v těchto oblastech stimulace, které jí byly navrženy v rámci minulého průzkumu. Tato společnost si nepochybně uvědomila, že pro posun do tzv. znalostní ekonomiky je důležité přijímat změny, které plynou z potřeb jejích pracovníků.

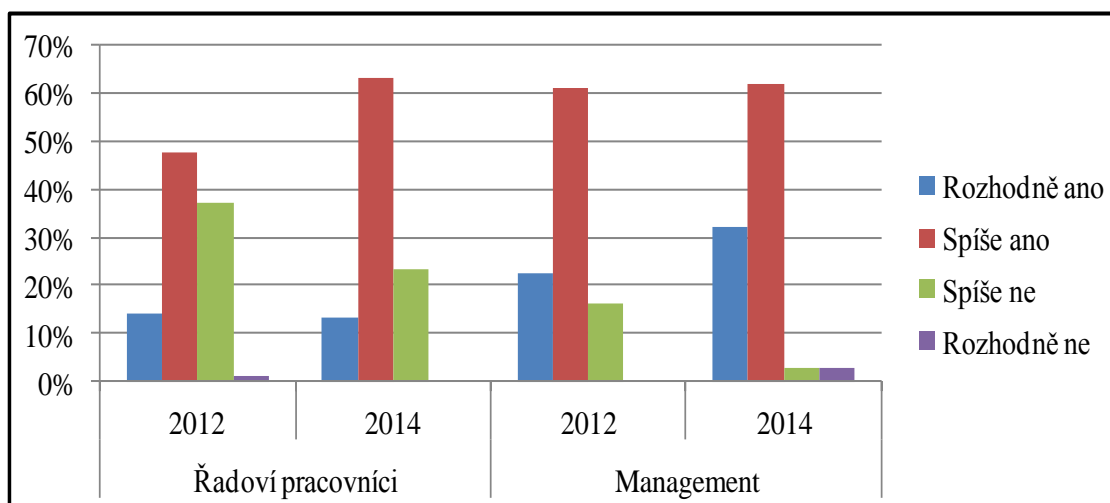
Otázka 9: Pokud byste se měl(a) znovu rozhodnout o výběru Vašeho povolání, byla by to opět tato společnost?

Tabulka 9: Výběr společnosti po opětovném rozhodnutí

Varianta	Řadoví pracovníci				Management			
	2012		2014		2012		2014	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Rozhodně ano	12	13,95	15	13,40	7	22,58	11	32,35
Spíše ano	41	47,67	71	63,39	19	61,29	21	61,77
Spíše ne	32	37,21	26	23,21	5	16,13	1	2,94
Rozhodně ne	1	1,17	0	0	0	0	1	2,94
Celkem	86	100	112	100	31	100	34	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9: Výběr společnosti po opětovném rozhodnutí (%)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky

Dotazníkové šetření, jež bylo provedeno v roce 2014 ukazuje, že 76,79 % řadových pracovníků by si rozhodně a spíše vybralo tuto společnost při opětovném výběru jejich povolání a dalších 23,21 % by si ji spíše a rozhodně nevybralo. Při průzkumu v roce 2012 by opět tuto společnost rozhodně a spíše volilo 61,62 % řadových pracovníků a 38,38 % pracovníků by dosavadní společnost spíše a rozhodně nezvolilo.

U pracovníků z oblasti managementu by se v roce 2014 rozhodně a spíše rozhodlo 94,12 % řídicích pracovníků pro stávající společnost, pokud by si měli opakovaně vybírat své povolání a pouze 5,88 % pracovníků by spíše a rozhodně nesouhlasilo s volbou této společnosti. Před dvěma lety 83,87 % vedoucích pracovníků odpovědělo, že by si stejnou společnost rozhodně a spíše zvolilo a až 16,13 % pracovníků by si ji opakovaně spíše a rozhodně nevybralo.

Diskuse

Z uvedených výsledků plyne, že v roce 2014 došlo ke zlepšení situace, neboť nyní by při opětovném výběru profese zvolily znovu tuto společnost více jak 3/4 řadových pracovníků oproti původním nižším zhruba 3/5 pracovníků. Z toho lze usuzovat, že řadoví pracovníci jsou ve společnosti spokojeni, cítí se v ní dobře a nemají důvod si vybírat pro své povolání jiný podnik. Stále by však mělo mít vedení společnosti na

paměti, že i v roce 2014 existuje stále téměř 1/4 řadových pracovníků, která by při opakované volbě svého zaměstnání nedala přednost této společnosti. Těmto pracovníkům by měla být rovněž věnována velká pozornost a měly by se u nich hledat důvody, proč jsou se stávající společnosti nespokojeni.

U vedoucích pracovníků jsou výsledky pro vedení společností více než dobré, protože i po opětovně provedeném výzkumu existují ve společnosti více než 4/5 těchto pracovníků, jež by se při výběru své profese opakovaně rozhodly pro dosavadní společnost. To nepochybně svědčí o tom, že řídicím pracovníkům ve společnosti nic zásadního nechybí v porovnání s konkurenčními podniky. Přesto však by měla být u těchto pracovníků neustále zlepšována oblast motivace a stimulace, aby i nadále byli ochotni využívat svůj potenciál k tvorbě nových znalostí vedoucích k inovacím. Tím by společnost získala konkurenční výhodu, jež by ji posunula ve směru budování takzvané znalostní společnosti.

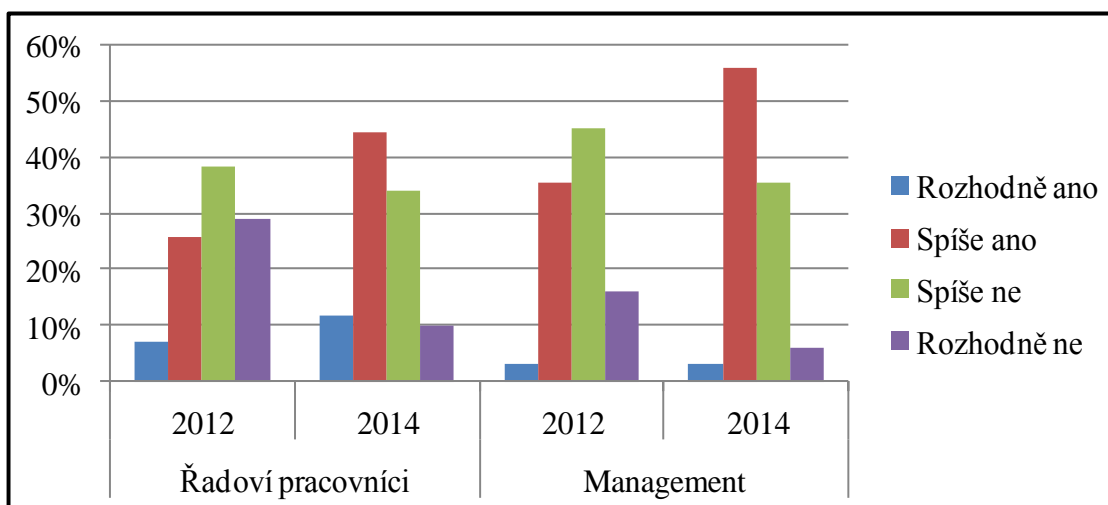
**Otázka 10: Jste spokojen(a) v rámci stimulace se zavedeným systémem
mzdového ohodnocení ve společnosti?**

Tabulka 10: Spokojenost se mzdovým ohodnocením

Varianta	Řadoví pracovníci				Management			
	2012		2014		2012		2014	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Rozhodně ano	6	6,98	13	11,61	1	3,23	1	2,94
Spíše ano	22	25,58	50	44,64	11	35,48	19	55,88
Spíše ne	33	38,37	38	33,93	14	45,16	12	35,30
Rozhodně ne	25	29,07	11	9,82	5	16,13	2	5,88
Celkem	86	100	112	100	31	100	34	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10: Spokojenost se mzdovým ohodnocením (%)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky

Podle výzkumu je v roce 2014 rozhodně a spíše spokojeno se zavedeným systémem mzdového ohodnocení ve společnosti 56,25 % řadových pracovníků a dalších 43,75 % pracovníků je s tímto systémem spíše a rozhodně nespokojeno. V roce 2012 tomu bylo přesně naopak, protože pouze 32,56 % řadových pracovníků uvedlo, že je rozhodně a spíše spokojeno a 67,44 % pracovníků spíše a rozhodně projevilo nespokojenost se mzdovým systémem.

Výsledky u pracovníků na manažerských postech ukázaly podobnou situaci jako u řadových pracovníků. Zatímco před dvěma lety bylo rozhodně a spíše spokojeno se mzdovým režimem 38,71 % řídicích pracovníků a až 61,29 % pracovníků bylo spíše a rozhodně nespokojeno, v roce 2014 spokojenost rozhodně a spíše vyjádřilo 58,82 % vedoucích pracovníků a nespokojenost spíše a rozhodně vyslovilo 41,18 % těchto pracovníků.

Diskuse

Z výše uvedeného grafu lze konstatovat, že u řadových pracovníků došlo k významnému zlepšení jejich spokojenosti se systémem mzdového ohodnocení, neboť v roce 2014 jsou spokojeny téměř 3/5 řadových pracovníků oproti původní nižší necelé 1/3. Dřívější nespokojenost byla způsobena zejména tím, že se v roce 2012 se

společnost nacházela ještě v období po celosvětové hospodářské krizi a bylo samozřejmě i zakázek od odběratelů méně. Z tohoto důvodu nebyli ani řadoví pracovníci odměňováni podle jejich představ, protože práce na výrobních linkách výrazným způsobem ubylo. Jelikož jsou tito pracovníci odměňováni vedle fixní částky také v závislosti na produktivitě, došlo k tomu, že následně i mzdy ve společnosti v tomto období poklesly. Po dvou letech se situace ve společnosti zlepšila, neboť zakázek opět přibývalo a práce ve výrobě je stále více. Tím pádem se zvýšila i celková produktivita, což se odrazilo na zvýšení mezd řadových pracovníků. Proto jsou tito pracovníci v roce 2014 více spokojeni, než tomu bylo v roce 2012. Nespokojenost se mzdovým ohodnocením mají však stále ještě v současnosti více než 2/5 řadových pracovníků. To příkládám k faktu, že práce obsluhy výrobních linek není všeobecně nijak dobře oceňovaná, což může vyvolávat pocity nesouhlasu s nastaveným režimem mezd ve společnosti.

Obdobná situace nastala i u řídicích pracovníků, kde jsou v roce 2014 spokojeny se zavedeným systémem mzdového ohodnocení téměř 3/5 těchto pracovníků vzhledem k předchozím nižším 2/5. Výrazný posun ve spokojenosti vedoucích pracovníků způsobilo jasnější nastavení mzdových pravidel ve společnosti, které vedení této společnosti učinilo na základě navrhovaných opatření v roce 2012. Jak již bylo zmíněno výše, celosvětová hospodářská krize měla rovněž vliv i na výši mezd pracovníků na manažerských postech ve společnosti. Bylo tomu zejména u vedoucích pracovníků, kteří jsou přímými nadřízenými řadových pracovníků ve výrobě. Přesto však jsou v roce 2014 zhruba 2/5 manažerů nespokojeny s nastaveným režimem mezd. Jednou z hlavních příčin může být i ten fakt, že v porovnání se zeměmi EU jsou mzdy v České republice za srovnatelné pracovní pozice výrazně nižší.

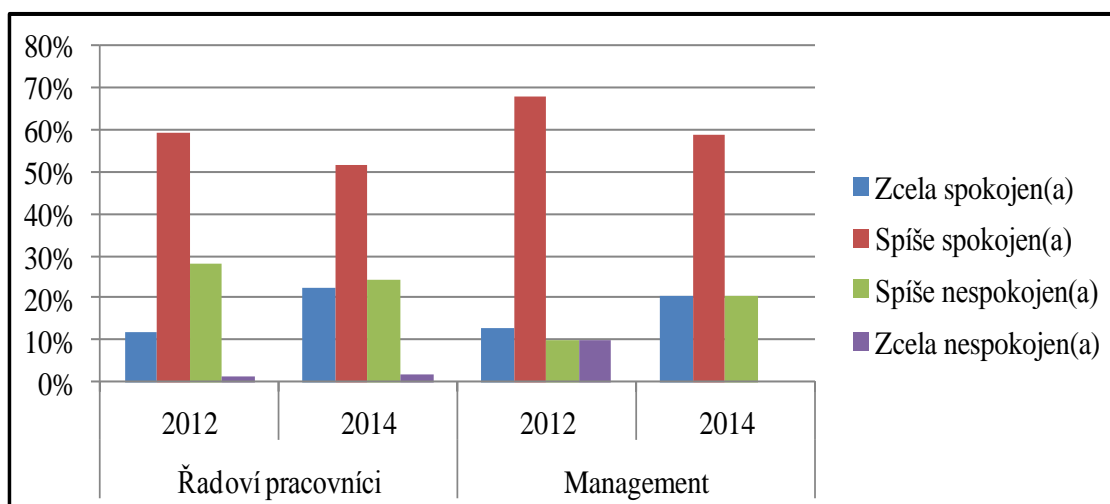
Otázka 11: Jak jste spokojen(a) se vztahy na pracovišti?

Tabulka 11: Spokojenost s pracovními vztahy

Varianta	Řadoví pracovníci				Management			
	2012		2014		2012		2014	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Zcela spokojen(a)	10	11,63	25	22,32	4	12,90	7	20,59
Spíše spokojen(a)	51	59,30	58	51,79	21	67,74	20	58,82
Spíše nespokojen(a)	24	27,91	27	24,11	3	9,68	7	20,59
Zcela nespokojen(a)	1	1,16	2	1,78	3	9,68	0	0
Celkem	86	100	112	100	31	100	34	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11: Spokojenost s pracovními vztahy (%)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky

V roce 2014 je zcela a spíše spokojeno se vztahy na pracovišti 74,11 % řadových pracovníků a 25,89 % pracovníků je s nimi spíše a zcela nespokojeno. Při průzkumu před dvěma lety byla zjištěna mírně nižší spokojenost, neboť 70,93 % pracovníků uvedlo, že je zcela a spíše spokojeno s pracovními vztahy a 29,07 % těchto pracovníků bylo s tímto tvrzením spíše a zcela nespokojeno.

Naproti tomu u managementu je v roce 2014 zcela a spíše spokojeno se vztahy na pracovišti 79,41 % řídicích pracovníků a dalších 20,59 % pracovníků je spíše a zcela nespokojeno. Obdobně tomu bylo v roce 2012, kde 80,64 % vedoucích pracovníků se

vyjádřilo, že je zcela a spíše spokojeno s pracovními vztahy a 19,36 % pracovníků s nimi naopak spíše a zcela spokojeno není.

Diskuse

Po opětovně provedeném výzkumu se ukázalo, že v roce 2014 mírně vzrostla spokojenost se vztahy na pracovišti řadových pracovníků. Avšak i nadále jsou v současnosti spokojeny téměř 3/4 těchto pracovníků. Dobré vztahy na pracovišti jsou základem nejen pro udržování loajality pracovníků, ale jsou důležité i pro podněcování jejich výkonu v rámci motivace. Pozornost by mělo vedení společnosti směřovat i na zbylou zhruba 1/4 řadových pracovníků, jež není s pracovními vztahy spokojena. Sem mohou spadat pracovníci, mezi nimiž se na pracovišti utváří rivalské vztahy z důvodu vzájemného soupeření v dosahované produktivitě, podle níž jsou pak následně také odměňováni. To může do určité míry působit motivačně, ale mohou zde vznikat i konflikty, které se mohou nepříznivě projevit na jejich pracovním nasazení. V tomto případě jsou dle vedení společnosti povinni přímí nadřízení řadových pracovníků řešit danou situaci a zabránit vzniku případných dalších neshod do budoucna.

U vedoucích pracovníků se spokojenost se vztahy na pracovišti v roce 2014 nezměnila v porovnání se stavem před dvěma lety, protože i doposud jsou s nimi přibližně 4/5 pracovníků spokojeny. To svědčí o tom, že mezi manažery panují harmonické vztahy, které jsou významným předpokladem pro posilování důvěry v rámci jejich nevyhnutelné spolupráce. Přesto však se zde vyskytuje i 1/5 řídicích pracovníků, jež vyjádřila nespokojenost s pracovními vztahy. Negativní vztahy na pracovišti mohou na pracovníky působit demotivačně, což se může projevit na poklesu jejich pracovního výkonu a následně i v nedostatečné stimulaci směrem ke svým podřízeným spolupracovníkům.

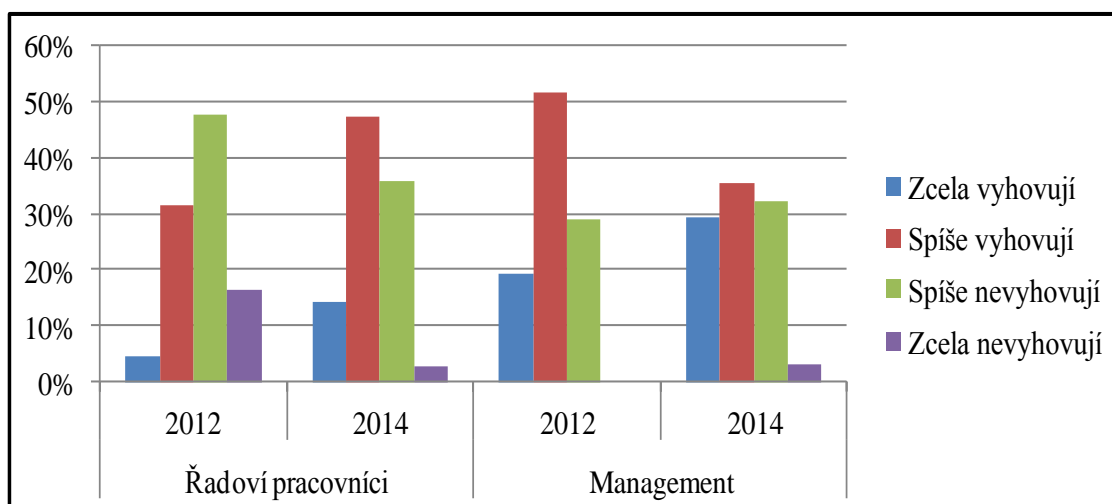
Otázka 12: Jak Vám vyhovují pracovní podmínky ve společnosti?

Tabulka 12: Spokojenost z hlediska pracovních podmínek

Varianta	Řadoví pracovníci				Management			
	2012		2014		2012		2014	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Zcela vyhovují	4	4,65	16	14,29	6	19,36	10	29,41
Spíše vyhovují	27	31,40	53	47,32	16	51,61	12	35,30
Spíše nevyhovují	41	47,67	40	35,71	9	29,03	11	32,35
Zcela nevyhovují	14	16,28	3	2,68	0	0	1	2,94
Celkem	86	100	112	100	31	100	34	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12: Spokojenost z hlediska pracovních podmínek (%)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky

Z dotazníkového šetření, které se uskutečnilo v roce 2014 vyplývá, že 61,61 % řadových pracovníků považuje pracovní podmínky ve společnosti za zcela a spíše vyhovující a dalších 38,39 % pracovníků je pokládá za spíše a zcela nevyhovující. Naopak tomu bylo při průzkumu v roce 2012, v němž 63,95 % řadových pracovníků bylo spíše a zcela nespokojených s pracovními podmínkami a pouze 36,05 % pracovníků zcela a spíše spokojených.

U pracovníků z oblasti managementu jsou výsledky z předchozího výzkumu v porovnání se současnými téměř shodné. Zatímco před dvěma lety 70,97 % řídicích

pracovníků označilo pracovní podmínky ve společnosti za zcela a spíše vyhovující a 29,03 % pracovníků za spíše a zcela nevyhovující, v roce 2014 bylo obdobně 64,71 % pracovníků na vedoucích pozicích zcela a spíše spokojeno s pracovními podmínkami a 35,29 % pracovníků s nimi bylo spíše a zcela nespokojeno.

Diskuse

Z výše uvedených výsledků je zřejmé, že u řadových pracovníků došlo k výraznému zlepšení jejich spokojenosti s pracovními podmínkami, neboť nyní jsou spokojeny více jak 3/5 řadových pracovníků oproti původním necelým 2/5. Dřívější nespokojenost byla zapříčiněna především zastaralým technickým zařízením na odsávání výparů, protože nedostatečně odvětrávalo úniky chemických látek, ke kterým dochází v průběhu technologických procesů při povrchových úpravách kovů. Toto zařízení bylo postupně v letech 2012 a 2013 nahrazeno moderními ventilátory.

Přes veškerá opatření společnosti však není prakticky možné, aby došlo k úplné eliminaci těchto výparů. Z tohoto důvodu může být jejich uvolňování pro pracovníky nepříjemné a může způsobovat nespokojenost s pracovními podmínkami, i když jsou splněny všechny stanovené přípustné limity dané legislativními předpisy. Tato skutečnost se týká nejen řadových pracovníků ve výrobě, ale i 1/3 vedoucích pracovníků, kteří jsou jejich přímými nadřízenými.

Vedení společnosti si uvědomuje, že pro účinnou motivaci svých pracovníků je důležitá jejich spokojenost s pracovním prostředím, a proto se snaží nejrůznější stimuly tuto skutečnost ovlivnit. Děje se tak za pomoci investic do modernizace výrobních linek, technického zařízení a vybavení prostor, jež pracovníkům zpříjemní a především usnadní jejich práci. V neposlední řadě společnost významným způsobem dbá na ochranu zdraví a bezpečnost pracovníků při práci, které je nutno vzhledem k charakteru výroby věnovat mimořádnou pozornost.

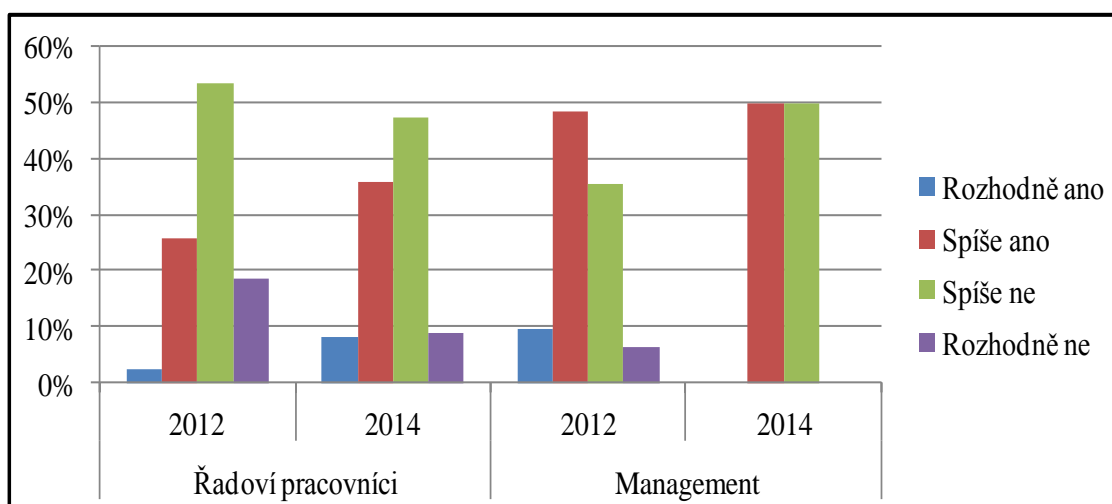
Otázka 13: Myslíte si, že je na Vašem pracovišti rozhodováno spravedlivě?

Tabulka 13: Spravedlnost na pracovišti

Varianta	Řadoví pracovníci				Management			
	2012		2014		2012		2014	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Rozhodně ano	2	2,33	9	8,04	3	9,68	0	0
Spíše ano	22	25,58	40	35,71	15	48,39	17	50,00
Spíše ne	46	53,49	53	47,32	11	35,48	17	50,00
Rozhodně ne	16	18,60	10	8,93	2	6,45	0	0
Celkem	86	100	112	100	31	100	34	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13: Spravedlnost na pracovišti (%)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky

U dotazované skupiny řadových pracovníků se ukázalo, že v roce 2014 si 43,75 % pracovníků myslí, že je na jejich pracovišti rozhodně a spíše rozhodováno spravedlivě a 56,25 % pracovníků spíše a rozhodně nepokládá toto rozhodování za spravedlivé. Naproti tomu v roce 2012 bylo zjištěno, že pouze 27,91 % řadových pracovníků je rozhodně a spíše spokojeno se spravedlností na pracovišti a až 72,09 % pracovníků není spíše a rozhodně spokojeno s tímto výrokem.

V roce 2014 se 50 % vedoucích pracovníků domnívá, že rozhodování na pracovišti je rozhodně a spíše spravedlivé a dalších 50 % ho považuje za spíše a rozhodně za

nespravedlivé. Z výzkumu v roce 2012 naopak vyplynulo, že 58,07 % řídicích pracovníků je rozhodně a spíše spokojeno se spravedlivým rozhodováním na jejich pracovišti a 41,93 % pracovníků s ním není spíše a rozhodně spokojeno.

Diskuse

Z výsledků výzkumu vyplývá, že v roce 2014 vzrostla významným způsobem spokojenost se spravedlivým rozhodováním na pracovišti, protože oproti původní nižší přibližně 1/4 řadových pracovníků jsou nyní spokojeny více než 2/5. Přesto však je ve společnosti v roce 2014 převaha téměř 3/5 řadových pracovníků, kteří si myslí, že na jejich pracovišti není rozhodováno spravedlivě. Pro vedení této společnosti je to jistě stále neuspokojivý výsledek i přesto, že návrhy na zlepšení dané situace realizované za poslední dva roky vedly ke zvýšení spokojenosti. Za těchto okolností by mělo vedení dále hledat důvody, za kterými se skrývá nesouhlas řadových pracovníků s tvrzením, že je na jejich pracovišti rozhodováno spravedlivě. I tento faktor totiž působí na motivační chování pracovníků a ovlivňuje jejich pracovní nasazení.

U řídicích pracovníků došlo naopak k opačnému efektu, neboť vzhledem k minulému průzkumu pociťuje v roce 2014 více manažerů nespokojenost s rozhodováním na pracovišti. V současnosti se jedná až o 1/2 vedoucích pracovníků, kteří považují toto rozhodování za nespravedlivé oproti předchozím nižším zhruba 2/5 těchto pracovníků. Zvyšující se nespokojenost manažerů může souviset i s nespokojenými řídicími pracovníky, jež vyjádřili nesouhlas s nastaveným systémem mezd ve společnosti. Tito pracovníci si mohou myslet, že o jejich odměnách není na pracovišti spravedlivě a objektivně rozhodováno, protože jejich pracovní úsilí není podle nich dostatečně finančně ohodnoceno. Úsilí vedení společnosti by mělo rovněž směřovat i u těchto pracovníků k hledání příčin problému, jejichž nalezením by se mohla opět zvýšit spokojenost a všeobecně celková motivace pracovníků.

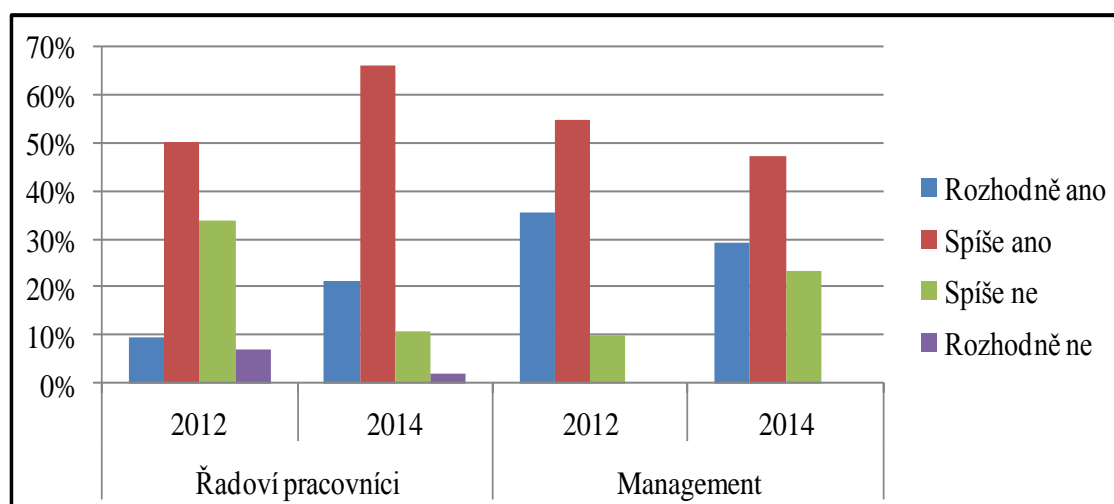
Otázka 14: Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatek informací, potřebných pro výkon Vašeho povolání?

Tabulka 14: Dostatek informací pro výkon povolání

Varianta	Řadoví pracovníci				Management			
	2012		2014		2012		2014	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Rozhodně ano	8	9,30	24	21,43	11	35,48	10	29,41
Spíše ano	43	50,00	74	66,07	17	54,84	16	47,06
Spíše ne	29	33,72	12	10,71	3	9,68	8	23,53
Rozhodně ne	6	6,98	2	1,79	0	0	0	0
Celkem	86	100	112	100	31	100	34	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14: Dostatek informací pro výkon povolání (%)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky

Dostatek informací pro výkon povolání je v roce 2014 rozhodně a spíše poskytován až 87,50 % řadových pracovníků a dalším 12,50 % pracovníků spíše a rozhodně poskytován není. V roce 2012 byly tyto informace od zaměstnavatele rozhodně a spíše dostatečné pouze pro 59,30 % řadových pracovníků a pro 40,70 % pracovníků naopak dostatečné nebyly.

Naproti tomu u manažerů je v roce 2014 rozhodně a spíše spokojeno s dostatkem informací pro výkon povolání 76,47 % řídicích pracovníků a 23,53 % pracovníků vnímá

poskytnuté informace od zaměstnavatele za spíše a rozhodně nedostatečné. Před dvěma lety byla situace výrazně lepší, neboť až 90,32 % vedoucích pracovníků uvedlo, že rozhodně a spíše má dostatek informací pro svou práci a pouze 9,68 % pracovníků s touto výpovědí spíše a rozhodně nesouhlasilo.

Diskuse

Výše uvedené výsledky ukazují, že řadoví pracovníci jsou v současnosti více spokojeni s dostatkem informací pro výkon povolání, než tomu bylo v roce 2012. To dokazuje skutečnost, že nyní jsou více jak 4/5 řadových pracovníků poskytovány dostatečné informace na rozdíl od původních necelých 3/5 pracovníků. Na těchto rozdílech je zřejmé, že ve společnosti došlo nepochybně ke zlepšení komunikace směrem k řadovým pracovníkům, protože jejich spokojenost významně vzrostla. Pro kvalitní výkon a dobře odvedenou práci je tudíž nezbytné, aby tito pracovníci měli všechny informace k dispozici včas a především v neskreslené a srozumitelné podobě. Tím se budou řadoví pracovníci více soustředit na svůj pracovní výkon a poroste i jejich motivace.

Spokojenost s dostatkem informací pro pracovní činnost se naopak snížila u pracovníků z oblasti managementu, neboť v roce 2014 jsou spokojeny zhruba 3/4 řídicích pracovníků oproti výrazně vyšším 4/5 pracovníků v roce 2012. Vzhledem ke stále převládajícímu počtu vedoucích pracovníků, pro něž jsou potřebné informace dostačující, je nutné upozornit i na zbývající zvyšující se téměř 1/4 manažerů, která naopak s dostatkem informací spokojená není. Na tyto pracovníky by se mělo vedení společnosti zaměřit, protože i oni potřebují mít veškeré podklady pro úspěšné vedení svých podřízených a pro celkové plnění cílů a strategie společnosti. Jen s dostatečným množstvím informací a znalostí může podnik získat výhodu v porovnání s konkurencí, jež ho posune směrem k vzdělanostní společnosti.

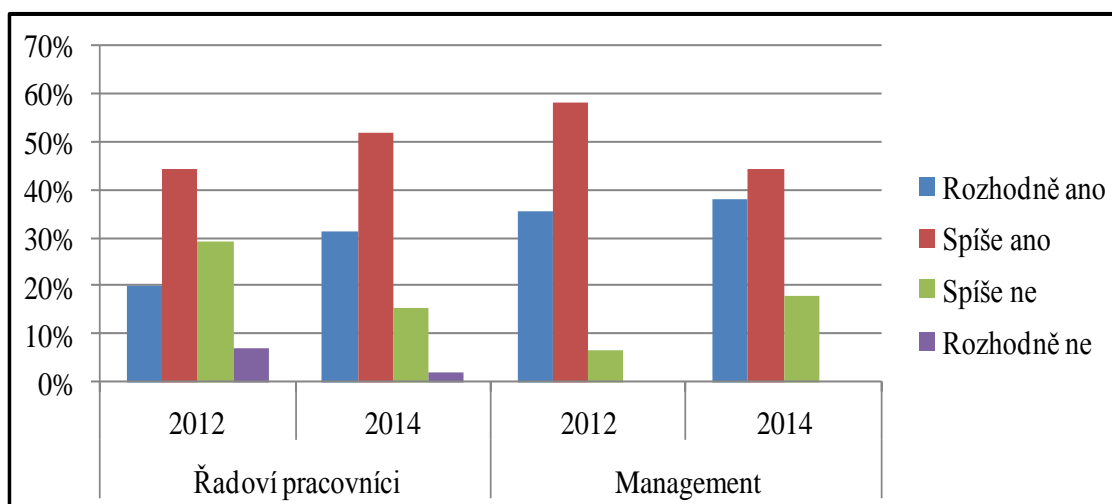
Otázka 15: Považujete komunikaci se zaměstnavatelem za bezproblémovou?

Tabulka 15: Bezproblémová komunikace se zaměstnavatelem

Varianta	Řadoví pracovníci				Management			
	2012		2014		2012		2014	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Rozhodně ano	17	19,77	35	31,25	11	35,48	13	38,23
Spíše ano	38	44,19	58	51,78	18	58,07	15	44,12
Spíše ne	25	29,06	17	15,18	2	6,45	6	17,65
Rozhodně ne	6	6,98	2	1,79	0	0	0	0
Celkem	86	100	112	100	31	100	34	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15: Bezproblémová komunikace se zaměstnavatelem (%)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky

V roce 2014 považuje komunikaci se zaměstnavatelem za rozhodně a spíše bezproblémovou až 83,03 % řadových pracovníků a za spíše a rozhodně problémovou ji pokládá 16,97 % pracovníků. Před dvěma lety označilo komunikaci za rozhodně a spíše bez problémů pouze 63,96 % řadových pracovníků a 36,04 % pracovníků tyto problémy spíše a rozhodně shledává.

U vedoucích pracovníků se situace částečně změnila. Zatímco v roce 2012 považovalo komunikaci se zaměstnavatelem za rozhodně a spíše bezproblémovou 93,55 % manažerů a za spíše a rozhodně problémovou 6,45 % pracovníků,

v současnosti je rozhodně a spíše spokojeno s komunikací 82,35 % řídicích pracovníků a spíše a rozhodně nespokojeno 17,65 % pracovníků.

Diskuse

Z dotazníkových šetření nepochybně plyne, že v porovnání se stavem před dvěma lety se v roce 2014 výrazně zvýšila spokojenost s komunikací se zaměstnavatelem u řadových pracovníků. O tom svědčí i výsledky, neboť nyní jsou spokojeny více jak 4/5 pracovníků na rozdíl od původních nižších necelých 2/3. Z toho lze usuzovat, že řadoví pracovníci neshledávají výrazné obtíže při komunikaci se zaměstnavatelem. Vedení společnosti je navíc otevřené ke všem připomínkám pracovníků, které od nich vyvstanou a je ochotné je s nimi přátelsky prodiskutovat. Se zaměstnavatelem mohou pracovníci řešit také jejich osobní a finanční problémy a v souvislosti s tím je možné získat v případě potřeby pracovníků i výhodnou půjčku od společnosti.

Naproti tomu u pracovníků ve vedoucích funkcích došlo v roce 2014 k poklesu jejich spokojenosti s komunikací se zaměstnavatelem. Přesto však jsou i nadále více jak 4/5 řídicích pracovníků spokojeny a považují komunikační styk za bezproblémový. Důležité je upozornit i na zbylou téměř 1/5 manažerů, jež spatřují v komunikaci určité problémy. Vedení společnosti by mělo v tomto případě nalézt důvody, jež tyto pracovníky vedly k jejich nespokojenosti, protože i bezkonfliktní komunikace se zaměstnavatelem představuje jeden z důležitých stimulů, který podněcuje k výkonu.

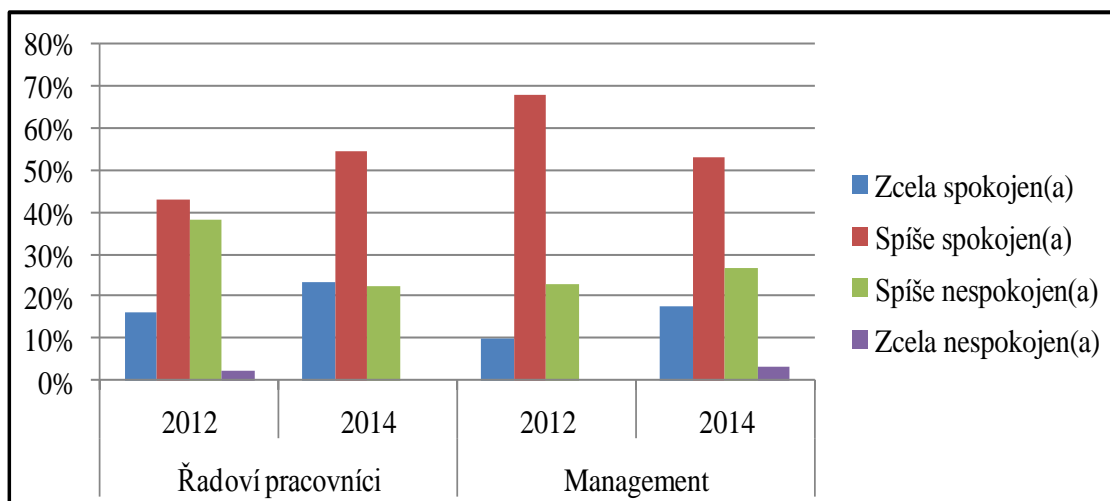
Otázka 16: Jak jste spokojen(a) se způsobem řízení a organizace ve společnosti?

Tabulka 16: Spokojenost se způsobem řízení a organizace

Varianta	Řadoví pracovníci				Management			
	2012		2014		2012		2014	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Zcela spokojen(a)	14	16,28	26	23,22	3	9,68	6	17,65
Spíše spokojen(a)	37	43,02	61	54,46	21	67,74	18	52,94
Spíše nespokojen(a)	33	38,37	25	22,32	7	22,58	9	26,47
Zcela nespokojen(a)	2	2,33	0	0	0	0	1	2,94
Celkem	86	100	112	100	31	100	34	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16: Spokojenost se způsobem řízení a organizace (%)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky

Se způsobem řízení a organizace ve společnosti je v roce 2014 zcela a spíše spokojeno 77,68 % řadových pracovníků a naopak spíše a zcela nespokojeno 22,32 % pracovníků. V roce 2012 byla spokojenost nižší, protože pouze 59,30 % řadových pracovníků uvedlo, že je zcela a spíše spokojeno s řízením a organizací a dalších 40,70 % pracovníků odpovědělo, že je s touto oblastí spíše a zcela nespokojeno.

Výsledky u manažerů naopak ukázaly, že zatímco spokojenost s řízením a organizací ve společnosti v roce 2012 zcela a spíše sdílelo až 77,42 % vedoucích pracovníků a 22,58 % pracovníků spíše a zcela nesdílelo, v roce 2014 bylo se způsobem řízení a organizace zcela a spíše spokojeno už pouze 70,59 % řídicích pracovníků a 29,41 % pracovníků spíše a zcela nespokojeno.

Diskuse

Po opětovně provedeném průzkumu bylo zjištěno, že v roce 2014 je se způsobem řízení a organizace ve společnosti spokojeno více řadových pracovníků, než tomu bylo před dvěma lety. To dokazují i výsledky, neboť v současnosti jsou spokojeny téměř 4/5 řadových pracovníků oproti původním necelým 3/5 pracovníků v roce 2012. Za zvýšením spokojenosti s řízením a organizací nepochybně stojí i zlepšená situace v komunikaci se zaměstnavatelem, která vyplynula z otázky č. 15 tohoto výzkumu. Ve společnosti došlo k vyšší informovanosti řadových pracovníků směrem ke zlepšení

jejich přístupu k podnikovým výsledkům a k celkovému hospodaření podniku. Tím se zvýšila otevřenost vedení společnosti k řadovým pracovníkům, jež mohla určitým způsobem posílit jejich loajalitu ke společnosti a pozitivně zapůsobit i na jejich pracovní výkon.

U řídicích pracovníků se situace v porovnání se stavem před dvěma lety mírně zhoršila, protože se způsobem řízení a organizace ve společnosti jsou v roce 2014 spokojeny už jen necelé 2/3 manažerů na rozdíl od předchozích vyšších více než 3/4. Přesto však nadále převažují ve společnosti vedoucí pracovníci, kteří jsou s touto oblastí spokojeni. Nicméně se zde i v současnosti objevuje téměř 1/3 vedoucích pracovníků, jež nepociťuje spokojenost s podnikovým řízením a organizací. Pro úspěšné vedení společnosti a svých podřízených spolupracovníků by však měli být i tito pracovníci v souladu s cíli podniku. V tomto případě by měli vedoucí pracovníci využít zpětnou vazbu směrem k vedení společnosti a objasnit důvody, proč se necítí být spokojeni s dosavadním způsobem řízení a organizace. Jen tímto způsobem může dojít ke zlepšení současné situace, která pomůže zvýšit spokojenost těchto pracovníků a rovněž podpoří jejich celkovou motivovanost.

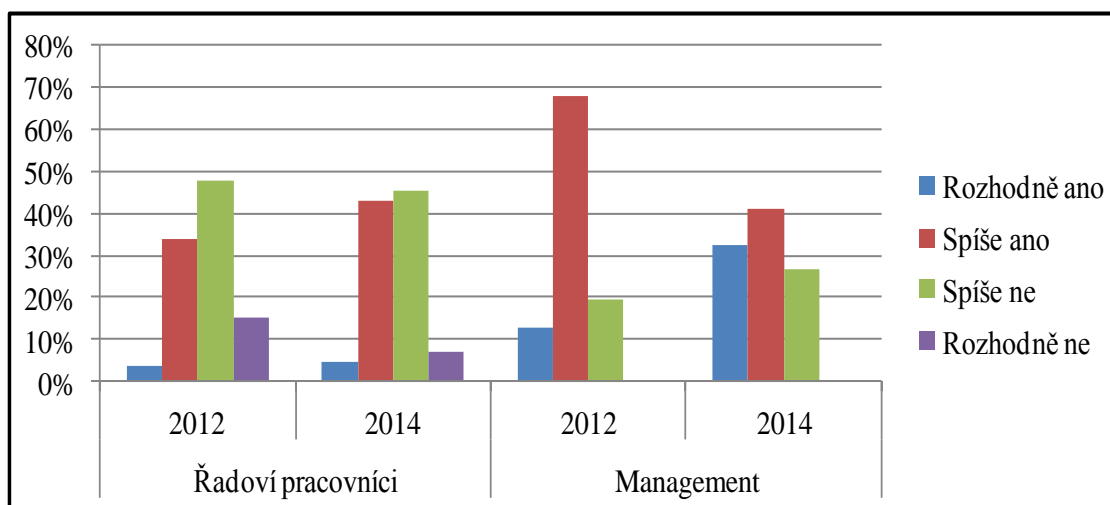
Otázka 17: Je Vám ze strany zaměstnavatele dáována určitá možnost podílet se na rozhodování?

Tabulka 17: Možnost podílení se na rozhodování

Varianta	Řadoví pracovníci				Management			
	2012		2014		2012		2014	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Rozhodně ano	3	3,49	5	4,46	4	12,90	11	32,35
Spíše ano	29	33,72	48	42,86	21	67,74	14	41,18
Spíše ne	41	47,67	51	45,54	6	19,36	9	26,47
Rozhodně ne	13	15,12	8	7,14	0	0	0	0
Celkem	86	100	112	100	31	100	34	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 17: Možnost podílení se na rozhodování (%)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky

V roce 2014 rozhodně a spíše pocítuje možnost podílet se na rozhodování 47,32 % řadových pracovníků a dalších 52,68 % tuto možnost spíše a rozhodně nepocítuje. V roce 2012 byla rozhodně a spíše dávána možnost spolurozhodovat 37,21 % řadových pracovníků a naopak 62,79 % pracovníků nebyla tato příležitost spíše a rozhodně dávána.

U pracovníků v řídicích funkcích výzkum ukázal, že v roce 2014 má rozhodně a spíše možnost podílet se na rozhodování 73,53 % manažerů a 26,47 % tuto možnost spíše a rozhodně nemá. Před dvěma lety se naproti tomu mohlo rozhodně a spíše participovat na rozhodování až 80,64 % vedoucích pracovníků a jen 19,36 % pracovníků spíše a rozhodně nemohlo.

Diskuse

K pozitivním změnám došlo v roce 2014 u řadových pracovníků, neboť je jim ze strany zaměstnavatele dávána větší možnost podílet se na rozhodování. Nyní je spokojena téměř 1/2 řadových pracovníků v porovnání s nižšími téměř 2/5 pracovníků při minulém průzkumu. Nicméně mírnou převahu mají stále ti pracovníci, kteří se domnívají, že nemají příležitost k participaci na rozhodování. Výsledky u řadových pracovníků jsou více méně odpovídající vzhledem k charakteru jejich pracovní činnosti,

protože možnost podílet se na rozhodování je u nich limitována především výrobním plánem. Na druhou stranu se však tito pracovníci mohou podílet na rozhodování cestou sdělování svých nápadů či připomínek, které vedení této společnosti ochotně uvítá a zahrne je do svých rozhodovacích procesů.

Spokojenost s možností participovat se na rozhodování se u vedoucích pracovníků mírně zhoršila, neboť v roce 2014 mají tuto možnost necelé 3/4 řídicích pracovníků oproti původním vyšším 4/5 pracovníků v roce 2012. Vedle stále silně převládající skupiny řadových pracovníků, kteří vnímají příležitost spolurozhodovat za dostatečnou, je zde i nepatrně více jak 1/4 pracovníků pokládající možnost podílet se na rozhodování za neuspokojivou. I této skupině pracovníků by však měl zaměstnavatel dávat více příležitostí k participaci na procesech rozhodování, protože jen tak budou manažeři pociťovat nepostradatelnost pro společnost a budou více motivováni k dosahování vyšších výkonů.

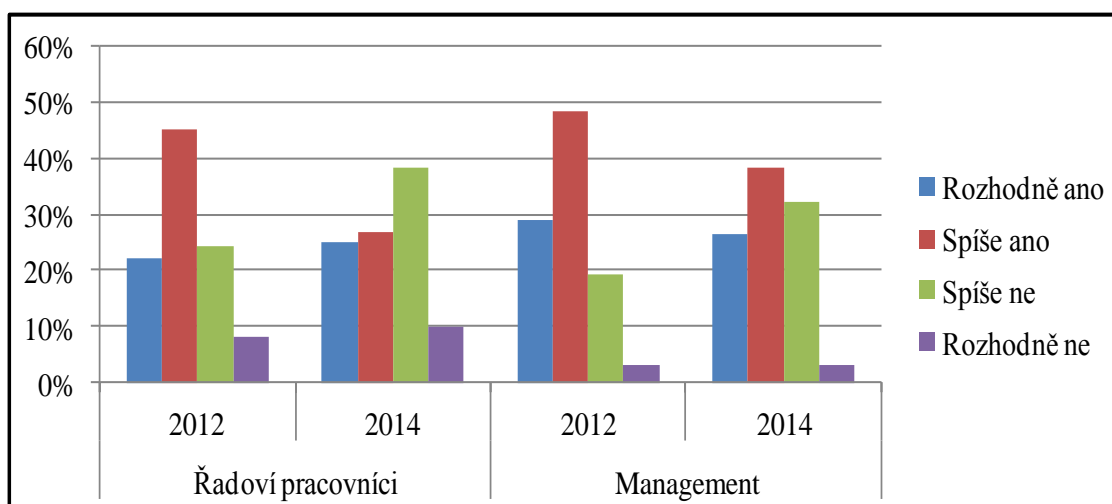
Otázka 18: Jste ve svém zaměstnání často vystaven(a) stresovým situacím?

Tabulka 18: Časté vystavení stresových situacím

Varianta	Řadoví pracovníci				Management			
	2012		2014		2012		2014	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Rozhodně ano	19	22,09	28	25,00	9	29,03	9	26,47
Spíše ano	39	45,35	30	26,79	15	48,39	13	38,24
Spíše ne	21	24,42	43	38,39	6	19,35	11	32,35
Rozhodně ne	7	8,14	11	9,82	1	3,23	1	2,94
Celkem	86	100	112	100	31	100	34	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 18: Časté vystavení stresovým situacím (%)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky

Stresovým situacím je v roce 2014 rozhodně a spíše vystaveno 51,79 % řadových pracovníků a 48,21 % pracovníků se spíše a rozhodně nepotýká se stresem. V roce 2012 bylo zjištěno, že až 67,44 % řadových pracovníků rozhodně a spíše pracovalo pod stresem a 32,56% pracovníků spíše a rozhodně nepociťovalo stresové situace.

V roce 2014 rozhodně a spíše přichází do kontaktu se stresem 64,71 % řídicích pracovníků a spíše a rozhodně se s ním nesetkává 35,29 % pracovníků. Naopak v roce 2012 se rozhodně a spíše potýkalo se stresovými situacemi 77,42 % vedoucích pracovníků a 22,58 % pracovníků s nimi spíše a rozhodně nepřišlo do kontaktu.

Diskuse

Z výše uvedených výsledků vyplývá, že řadoví pracovníci jsou výrazně méně vystaveni stresovým situacím, neboť v porovnání se stavem před dvěma lety pracuje v roce 2014 pod stresem přibližně 1/2 řadových pracovníků na rozdíl od původních vyšších zhruba 2/3. Přesto však stále v roce 2014 mírně převažují pracovníci, kteří si myslí, že jsou stresovým situacím často vystaveni. Psychické přetížení se může u řadových pracovníků objevit v případě, že jejich výrobní produktivita nebude tak vysoká jako u jiných pracovníků. Tato skutečnost může do jisté míry působit motivačně, ale po určité době se může projevit také snížením pracovních výkonů. Za vznikem stresových situací může stát i nastavený systém mzdového ohodnocení, podle

kterého jsou řadoví pracovníci z velké části finančně odměňováni v závislosti na jejich dosažené produktivitě. Když tedy tito pracovníci nebudou odvádět dostatečné pracovní výkony, nebudou ani ohodnoceni dle jejich představ, což může na některé řadové pracovníky působit rovněž stresově.

U managementu rovněž ubylo pracovníků, kteří se často dostávají do stresových situací. Nyní pociťují stres necelé 2/3 vedoucích pracovníků v porovnání s předchozími vyššími více než 3/4 pracovníků v roce 2012. Nicméně i zde existuje výrazně více řadových pracovníků, na něž působí jejich zaměstnání stresově. Psychicky náročné úkoly a vysoká zodpovědnost nejen za sebe, ale i za výkon podřízených vede manažery často ke stresu. Ten může ovlivnit nejen efektivitu jejich práce, ale může se negativně odrazit i na jejich zdraví. Proto by mělo být cílem každého řídicího pracovníka odstraňovat pracovní stres a hledat účinné metody, jak mu do budoucna předejít. Tímto způsobem se může pracovník vyhnout duševním a fyzickým onemocněním, chybným rozhodnutím, nízké výkonnosti či ztrátě motivace.

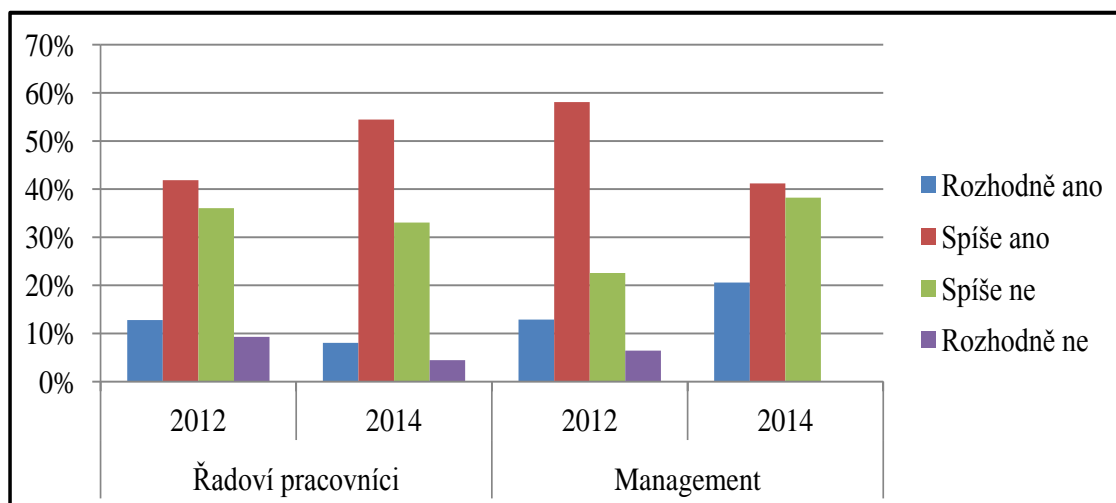
Otázka 19: Vnímáte ve společnosti podporu vzdělávání jako dostačující?

Tabulka 19: Dostatečná podpora vzdělávání

Varianta	Řadoví pracovníci				Management			
	2012		2014		2012		2014	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Rozhodně ano	11	12,79	9	8,04	4	12,90	7	20,59
Spíše ano	36	41,86	61	54,46	18	58,07	14	41,18
Spíše ne	31	36,05	37	33,04	7	22,58	13	38,23
Rozhodně ne	8	9,30	5	4,46	2	6,45	0	0
Celkem	86	100	112	100	31	100	34	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 19: Dostatečná podpora vzdělávání (%)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky

Dotazníkové šetření ukazuje, že v roce 2014 vnímá podporu vzdělávání za rozhodně a spíše dostačující 62,50 % řadových pracovníků a dalších 37,50 % pracovníků považuje tuto podporu za spíše a rozhodně nedostačující. Naproti tomu v roce 2012 bylo s dostatečnou podporou vzdělávání rozhodně a spíše spokojeno 54,65 % řadových pracovníků a 45,35 % pracovníků spíše a rozhodně nespokojeno.

Dostatek podpory vzdělávání u managementu v roce 2014 rozhodně a spíše pociťuje 61,77 % vedoucích pracovníků a spíše a rozhodně nevnímá 38,23 % pracovníků. Před dvěma lety pokládalo podporu vzdělávání za rozhodně a spíše dostatečnou 70,97 % řídicích pracovníků a 29,03 % pracovníků ji spíše a rozhodně nepovažovalo za dostačující.

Diskuse

Po opakovaném výzkumu bylo zjištěno, že podporu vzdělávání vnímá stále více řadových pracovníků jako dostačující, neboť v roce 2014 jsou s dostatkem této podpory spokojeny téměř 2/3 pracovníků oproti původní nižší přibližně 1/2 pracovníků v roce 2012. I přestože má v současnosti převládající skupina řadových pracovníků dostatečnou podporu ve vzdělávání, objevuje se zde stále více jak 1/3 pracovníků, která nepovažuje tuto podporu za uspokojivou. Jelikož se vzdělávání považuje rovněž za silný stimulační faktor, jenž pracovníky motivuje k dosahování vyšších výkonů, mělo

by vedení společnosti v této oblasti učinit určitá zlepšení, která by u těchto pracovníků snížila jejich nespokojenost. Podpora vzdělávání u řadových pracovníků je nepochybně také důležitá, protože i oni si potřebují dále rozvíjet a zdokonalovat své znalosti a schopnosti, jež budou pak moci využít ve svém zaměstnání.

V porovnání se stavem před dvěma lety se situace u řídicích pracovníků naopak v roce 2014 mírně zhoršila. Zatímco v roce 2012 byly s dostatečnou podporou vzdělávání spokojeny více jak 2/3 vedoucích pracovníků, nyní jsou to zhruba jen 3/5 pracovníků. Ve společnosti však stále tvoří vyšší procentuelní zastoupení skupina vedoucích pracovníků, která vnímá podporu vzdělávání ze strany zaměstnavatele za dostačující. Svou pozornost by však mělo vedení této společnosti upírat spíše na zbývající téměř 2/5 manažerů, jež vyjádřily nespokojenost s dostatkem podpory ve vzdělávání. Pokud tito pracovníci nebudou nadále v oblasti vzdělávání dostatečně podporováni, může poklesnout jejich motivace a v závislosti na tom i jejich celková výkonnost. Pro vybudování znalostní společnosti bude tedy nutné využívat znalosti a tvůrčí potenciál pracovníků k tomu, aby mohla být získána konkurenční výhoda potřebná pro zvládnutí diskontinuitních změn v globalizovaném světě.

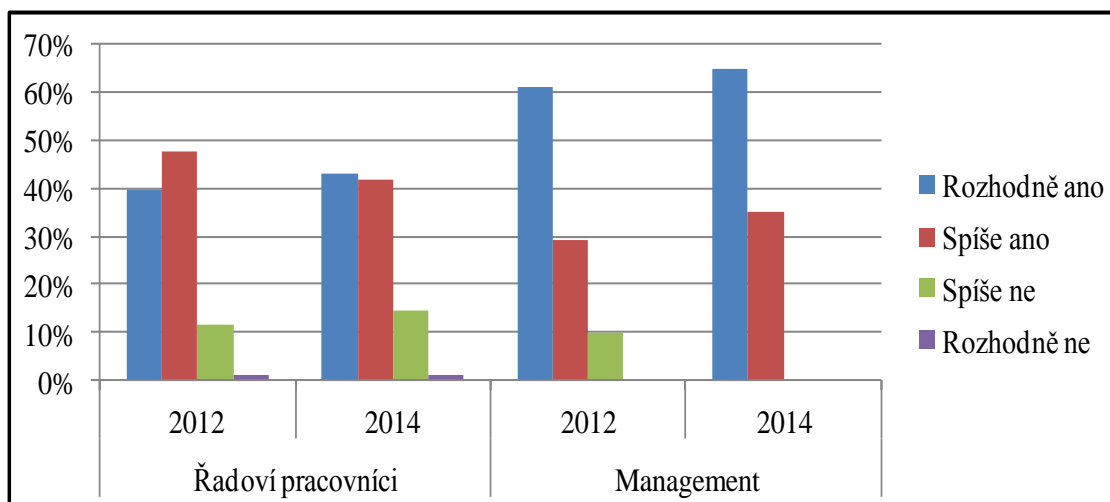
Otázka 20: Jste Vy sám osobně ochoten(na) se dále vzdělávat a prohlubovat si své znalosti?

Tabulka 20: Ochota dále se vzdělávat a prohlubovat si znalosti

Varianta	Řadoví pracovníci				Management			
	2012		2014		2012		2014	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Rozhodně ano	34	39,54	48	42,86	19	61,29	22	64,71
Spíše ano	41	47,67	47	41,96	9	29,03	12	35,29
Spíše ne	10	11,63	16	14,29	3	9,68	0	0
Rozhodně ne	1	1,16	1	0,89	0	0	0	0
Celkem	86	100	112	100	31	100	34	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 20: Ochota dále se vzdělávat a prohlubovat si znalosti (%)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky

Další vzdělávání a prohlubování si znalostí je v roce 2014 rozhodně a spíše ochotno podstoupit 84,82 % řadových pracovníků a 15,18 % pracovníků tuto ochotu spíše a rozhodně nesdílí. V roce 2012 se 87,21 % řadových pracovníků vyjádřilo, že by se rozhodně a spíše snažilo dále se vzdělávat a dalších 12,79 % pracovníků by tuto snahu spíše a rozhodně nemělo.

Zájem o neustálé prohlubování znalostí by v roce 2014 rozhodně a spíše uvítalo až 100 % vedoucích pracovníků a žádný pracovník z oblasti managementu nevedl, že by byl spíše a rozhodně neochoten se dále vzdělávat. Naopak v roce 2012 mělo rozhodně a spíše zájem o další vzdělávání 90,32 % řídicích pracovníků a 9,68 % pracovníků spíše a rozhodně nepocíťovalo potřebu si prohlubovat své znalosti.

Diskuse

Z uvedených výsledků lze konstatovat, že ačkoli došlo v roce 2014 k nepatrnému poklesu ochoty vzdělávat se a prohlubovat si své znalosti, mají i nadále více jak 4/5 řadových pracovníků snahu se v této oblasti dále rozvíjet. Pokud vezmeme v úvahu věkovou strukturu řadových pracovníků, je tento výsledek pro společnost velmi pozitivní, neboť je vidět, že i pracovníci z převažující vyšší věkové kategorie mají zájem dále učit se novým věcem. Tím, jak jde vývoj moderních technologií neustále

dopředu, musí být tito pracovníci v závislosti na postupné obměně zastaralého výrobního zařízení otevření k novým informacím a znalostem, jež jsou pro výkon jejich povolání rovněž nezbytným předpokladem. Vyjádřená ochota řadových pracovníků dále se vzdělávat a prohlubovat si své znalosti nepochybně pro vedení společnosti také znamená, že by se mělo systematicky soustředit na další plánování rozvoje těchto zaměstnanců a neustále pracovat na jeho zlepšování a zdokonalování.

U řídicích pracovníků došlo naopak k tomu, že z původních více než 4/5 pracovníků v roce 2012 se v současnosti zvýšil podíl vedoucích pracovníků ochotných k dalšímu vzdělávání až na 100 %. Vysoké zastoupení manažerů, kteří mají zájem si dále prohlubovat své znalosti, jistě svědčí i o tom, že ve společnosti působí na vedoucích funkcích převážně pracovníci ve věkové kategorii 26 - 35 let. Tito pracovníci se nacházejí v nejvíce produktivním věku, mají neustálý zájem učit se něčemu novému a jsou rovněž orientováni na dosahování vyšších pracovních pozic. To je vede k tomu, že se chtějí ve svém oboru dále rozvíjet, rozšiřovat si své znalosti a zlepšovat si tak tímto směrem svou dosavadní kvalifikaci. Na základě toho může být pak vybudována tzv. učící se organizace, jež podporuje ochotu pracovníků dále se vzdělávat a využívat jejich tvůrčího potenciálu k tvorbě nových znalostí. Ty budou pak v budoucnu cenným prostředkem pro získání určitých výhod v porovnání s konkurenčními podniky.

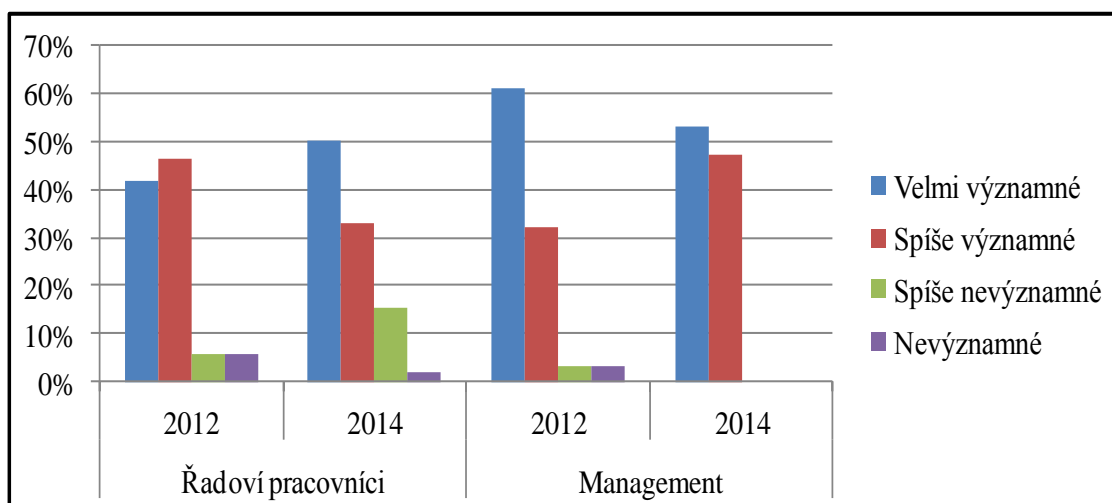
Otázka 21: Jak je pro Vás významná pochvala či uznání od nadřízeného?

Tabulka 21: Významnost pochvaly a uznání od nadřízeného

Varianta	Řadoví pracovníci				Management			
	2012		2014		2012		2014	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Velmi významné	36	41,86	56	50,00	19	61,29	18	52,94
Spíše významné	40	46,52	37	33,04	10	32,25	16	47,06
Spíše nevýznamné	5	5,81	17	15,18	1	3,23	0	0
Nevýznamné	5	5,81	2	1,78	1	3,23	0	0
Celkem	86	100	112	100	31	100	34	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 21: Významnost pochvaly a uznání od nadřízeného (%)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky

V roce 2014 jsou pochvala a uznání od nadřízeného velmi a spíše významné pro 83,04 % řadových pracovníků a pro 16,96 % pracovníků spíše a absolutně nevýznamné. Před dvěma lety považovalo uznání a pochvalu za velmi a spíše významné 88,38 % řadových pracovníků a 11,62 % pracovníků je označilo za spíše a absolutně bezvýznamné.

Významnost pochvaly a uznání je v roce 2014 velmi a spíše důležitá pro 100 % vedoucích pracovníků a pro žádného pracovníka není spíše a absolutně nedůležitá. V roce 2012 byly tyto stimuly velmi a spíše významné pro 93,54 % řídicích pracovníků a pro 6,46 % pracovníků spíše a absolutně nepodstatné.

Diskuse

Z realizovaných průzkumů vyplývá, že v porovnání se stavem před dvěma lety jsou pochvaly a uznání od nadřízeného i nadále v roce 2014 významné pro více jak 4/5 řadových pracovníků. Přesto však zde existuje téměř 1/5 pracovníků, která považuje oba tyto faktory za nedůležité. Význam pochval a uznání je pro každého pracovníka silným stimulem, jež ho podněcuje k dosahování vyšších výkonů a vytváří u něj pocitu důležitosti pro společnost. Jen tak se u řadových pracovníků spustí motivační chování vedoucí nepochybně i k větší spokojenosti v zaměstnání.

Naproti tomu u pracovníků z oblasti managementu je významnost pochvaly a uznání stále vyšší, neboť v roce 2014 je podíl těchto pracovníků až 100 % oproti původním více než 4/5 manažerů. Tyto výsledky jednoznačně ukazují, že řídicí pracovníci potřebují rovněž povzbudit a ocenit za dobře odvedenou práci. Pokud tedy budou potřeby těchto pracovníků vyslyšeny, povede to nepochybně k vysokému motivačnímu efektu, který bude mít za následek zvýšení jejich výkonnosti. Mimo jiné se u nich navíc posílí sebedůvěra a loajalita ke společnosti.

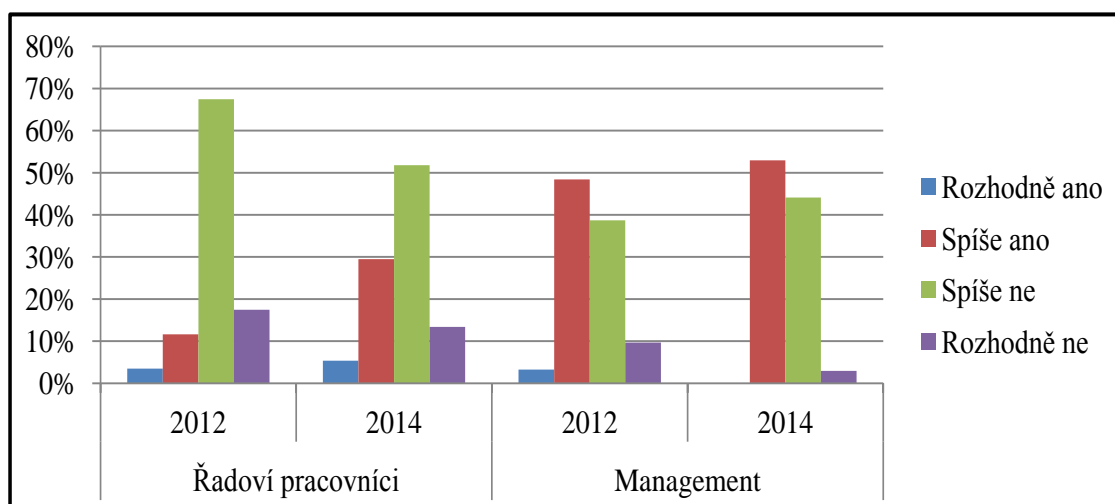
Otázka 22: Jste od svého nadřízeného dostatečně chválen(a)?

Tabulka 22: Dostatek pochval od nadřízeného

Varianta	Řadoví pracovníci				Management			
	2012		2014		2012		2014	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Rozhodně ano	3	3,49	6	5,36	1	3,23	0	0
Spíše ano	10	11,63	33	29,46	15	48,39	18	52,94
Spíše ne	58	67,44	58	51,79	12	38,71	15	44,12
Rozhodně ne	15	17,44	15	13,39	3	9,67	1	2,94
Celkem	86	100	112	0	31	100	34	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 22: Dostatek pochval od nadřízeného (%)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky

S udělováním pochval od nadřízeného je v roce 2014 rozhodně a spíše spokojeno 34,82 % řadových pracovníků a 65,18 % pracovníků spíše a rozhodně nespokojeno. Naopak v roce 2012 bylo rozhodně a spíše chváleno pouze 15,12 % řadových pracovníků a až 84,88 % pracovníků nebylo spíše a rozhodně oceňováno.

Situace u vedoucích pracovníků se výrazně neměnila, protože zatímco před dvěma lety 51,62 % pracovníků považovalo pochvalu za rozhodně a spíše dostatečnou a 48,38 % pracovníků za spíše a rozhodně nedostatečnou, v roce 2014 je s jejím dostatkem rozhodně a spíše spokojeno 52,94 % řídicích pracovníků a 47,06 % pracovníků naopak tento dostatek spíše a rozhodně nepocítuje.

Diskuse

Výsledky výzkumu ukázaly, že v roce 2014 výrazným způsobem vzrostla spokojenost řadových pracovníků s udělováním pochval od nadřízeného, neboť nyní je s touto oblastí spokojena více než 1/3 pracovníků na rozdíl od původní nižší necelé 1/5 v roce 2012. I přes tuto pozitivní změnu však stále převažují ve společnosti nespokojení řadoví pracovníci, jejichž podíl představuje v současnosti téměř 2/3. Z toho plyne, že vedení společnosti by mělo zaměřit svou pozornost na oblast udělování pochval a uznání, která by měla pomoci zvýšit dosavadní nespokojenost pracovníků a vyvolat v nich opět motivační chování. Tím by se zvýšila produktivita řadových pracovníků a docházelo by u nich také k naplňování potřeby seberealizace. Pro účinnou motivaci a stimulaci je tedy nutné zajistit, aby tito pracovníci věděli, že si jich společnost váží a že je považuje za nenahraditelnou součást pracovního kolektivu.

U vedoucích pracovníků nedošlo ani po opětovně provedeném dotazníkovém šetření k významnějším změnám, protože i nadále považuje v roce 2014 více jak 1/2 těchto pracovníků udělování pochval od nadřízeného za dostatečné. Pro vedení společnosti je však důležitější upozornit na zbylou téměř 1/2 řídicích pracovníků, kteří se domnívají, že nejsou náležitě chváleni. I tito pracovníci potřebují být oceněni a povzbuzeni k tomu, aby mohli dále vytvářet nové znalosti ve společnosti a úspěšně vést své podřízené spolupracovníky. Mnohdy se také pochvala a uznání od nadřízeného stávají pro manažery významnějšími stimuly než samotná finanční odměna.

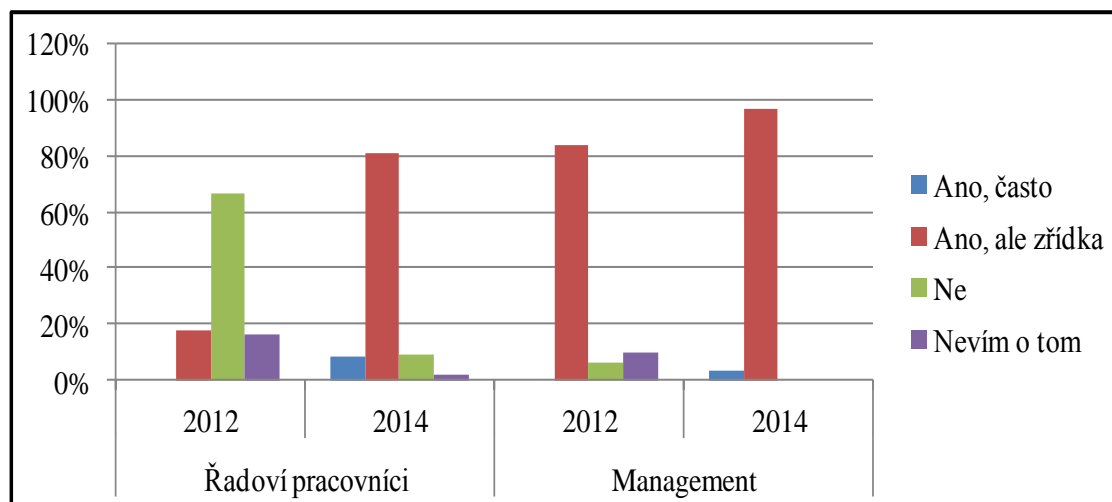
Otázka 23: Organizuje Vaše společnost mimopracovní setkání?

Tabulka 23: Organizování mimopracovních setkání

Varianta	Řadoví pracovníci				Management			
	2012		2014		2012		2014	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Ano, často	0	0	9	8,04	0	0	1	2,94
Ano, ale zřídka	15	17,44	91	81,25	26	83,87	33	97,06
Ne	57	66,28	10	8,93	2	6,45	0	0
Nevím o tom	14	16,28	2	1,78	3	9,68	0	0
Celkem	86	100	112	100	31	100	34	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 23: Organizování mimopracovních setkání (%)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky

V roce 2014 uvedlo až 89,29 % řadových pracovníků, že společnost organizuje často nebo zřídka mimopracovní setkání a pouze 10,71 % pracovníků se domnívá, že společenské akce nepořádá nebo o tom neví. Před dvěma lety tomu bylo přesně naopak, neboť 17,44 % řadových pracovníků si bylo vědomo častých a ojedinělých společenských událostí a 82,56 % pracovníků odpovědělo, že jejich společnost tyto události neuskutečňuje nebo o tom nemá informace.

Uspořádávání mimopracovních setkání považuje v roce 2014 až 100 % řídicích pracovníků za časté nebo vzácné a žádný pracovník neuvedl, že by společenské akce

neprobíhaly nebo by o tom neměl povědomí. V roce 2012 označilo setkání mimo pracovní dobu za časté nebo ojedinělé 83,87 % vedoucích pracovníků a 16,13 % pracovníků si neuvědomovalo, že společnost organizuje tato setkání nebo o tom nevědělo.

Diskuse

Po opakované realizaci průzkumu bylo zjištěno, že oproti stavu před dvěma lety se v roce 2014 velmi výrazným způsobem zvýšilo povědomí o pořádání mimopracovních setkání. Zatímco v roce 2012 věděla o časté či ojedinělé organizaci těchto setkání necelá 1/5 řadových pracovníků, nyní mají tuto znalost více než 4/5 pracovníků. Za tímto zřetelným pokrokem nepochybně stojí zlepšená situace v komunikaci se zaměstnavatelem, která vyplynula z otázky č. 15 tohoto výzkumu. To zdatelně zvýšilo informovanost o konání společenských akcí, které mají za cíl posílit přátelské vztahy mezi pracovníky a také podpořit jejich motivaci.

K pozitivním změnám došlo i u pracovníků z oblasti managementu, neboť v roce 2014 má informace o časté nebo vzácné organizaci mimopracovních setkání až 100 % vedoucích pracovníků oproti původním více jak 4/5 pracovníků. Společenské sešlosti konané mimo pracovní dobu vytváří příjemnou atmosféru, ve které se pracovníci mohou uvolnit a osvobodit od každodenních pracovních starostí, navázat nové kontakty a především utužit svoje pracovní vztahy. Mimo jiné působí tyto sešlosti také jako významný a silný stimul, jež podněcuje pracovníky k dosahování vyšších výkonů a zvyšuje jejich spokojenost v zaměstnání.

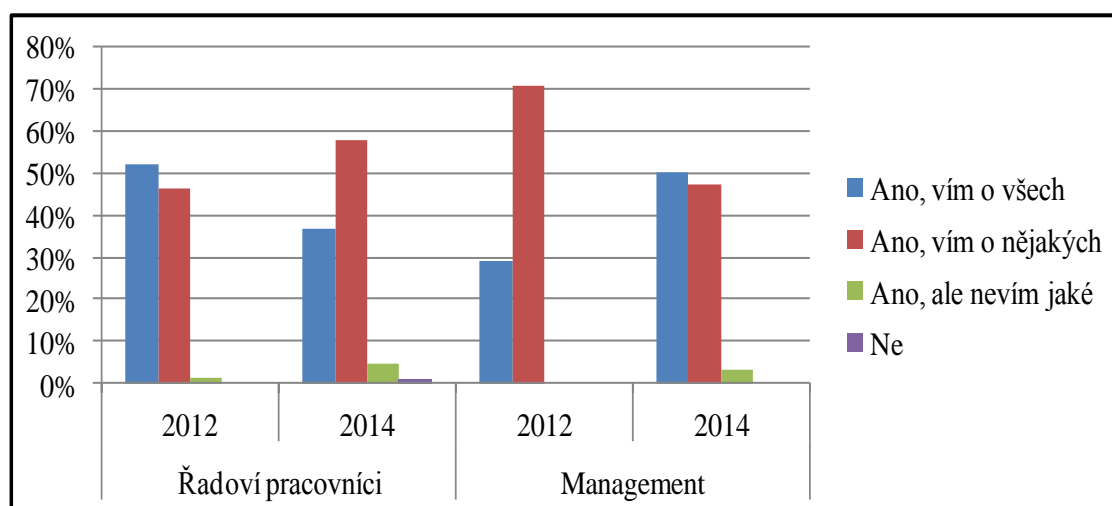
Otázka 24: Máte povědomí o tom, zda Vaše společnost poskytuje zaměstnanecké výhody?

Tabulka 24: Povědomí o zaměstnaneckých výhodách

Varianta	Řadoví pracovníci				Management			
	2012		2014		2012		2014	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Ano, vím o všech	45	52,33	41	36,61	9	29,03	17	50,00
Ano, vím o nějakých	40	46,51	65	58,04	22	70,97	16	47,06
Ano, ale nevím jaké	1	1,16	5	4,46	0	0	1	2,94
Ne	0	0	1	0,89	0	0	0	0
Celkem	86	100	112	100	31	100	34	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 24: Povědomí o zaměstnaneckých výhodách (%)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky

V roce 2014 má povědomí o všech zaměstnaneckých výhodách 36,61 % řadových pracovníků, o některých 58,04 % pracovníků a dalších 5,35 % pracovníků neví, jaké výhody společnost poskytuje nebo si myslí, že je vůbec neposkytuje. V roce 2012 mělo přehled o veškerých zaměstnaneckých výhodách 52,33 % řadových pracovníků a o části z nich 46,51 % pracovníků. Před dvěma lety pouze jeden řadový pracovník uvedl, že si není vědom, které výhody společnost nabízí a neobjevil se zde žádný pracovník, jenž by se domníval, že společnost zaměstnanecké výhody vůbec neposkytuje.

Povědomí o všech zaměstnaneckých výhodách má v současnosti 50 % řídicích pracovníků a 47,06 % pracovníků má povědomí pouze o některých výhodách. Dále v roce 2014 jeden vedoucí pracovník odpověděl, že neví, které zaměstnanecké výhody společnost poskytuje a žádný pracovník se nevyjádřil, že by společnost vůbec nenabízela tyto benefity. V roce 2012 mělo naopak přehled o všech zaměstnaneckých výhodách 29,03 % pracovníků na manažerských postech a o části z nich 70,97 % pracovníků. Žádný z řídicích pracovníků před dvěma lety neuvedl, že by nevěděl, jaké benefity společnost nabízí nebo zda je vůbec poskytuje.

Diskuse

U řadových pracovníků došlo v roce 2014 k znatelnému zhoršení povědomí v oblasti zaměstnaneckých výhod, protože nyní mají o nich dostatečný přehled pouze méně než 2/5 pracovníků oproti původní vyšší více jak 1/2 pracovníků v roce 2012. To mělo za následek zvýšení počtu řadových pracovníků, kteří nemají dostatek informací o poskytovaných benefitech. Cílem vedení společnosti by v tomto případě mělo být zlepšení komunikačních toků v podniku, které by zajistily vyšší informovanost pracovníků o všech nabízených zaměstnaneckých výhodách. Toto zvýšené povědomí nepochybně povede k tomu, že řadoví pracovníci pocítí ze strany společnosti větší péči a budou tak následně i více motivováni k pracovnímu výkonu.

Přehled o zaměstnaneckých výhodách se naopak v roce 2014 zvýšil u managementu, kde v porovnání s předchozí nižší necelou 1/3 vedoucích pracovníků před dvěma lety má v současnosti povědomí o veškerých těchto výhodách až 1/2 pracovníků. Tato pozitivní změna je důkazem snahy vedení společnosti o to, aby tito pracovníci znali veškerý soubor nabízených benefitů. Činí tak z toho důvodu, protože dobře ví, že zaměstnanecké výhody jsou rovněž jedním ze silných stimulů, které podněcují k vyšší výkonnosti a přispívají také k posílení loajality pracovníků k podniku. Poskytované benefity mohou dále přispívat ke zlepšení celkové prezentace společnosti vůči veřejnosti, neboť mohou přilákat nové zaměstnance, jež budou ochotni využívat svůj potenciál a znalosti ve prospěch společnosti.

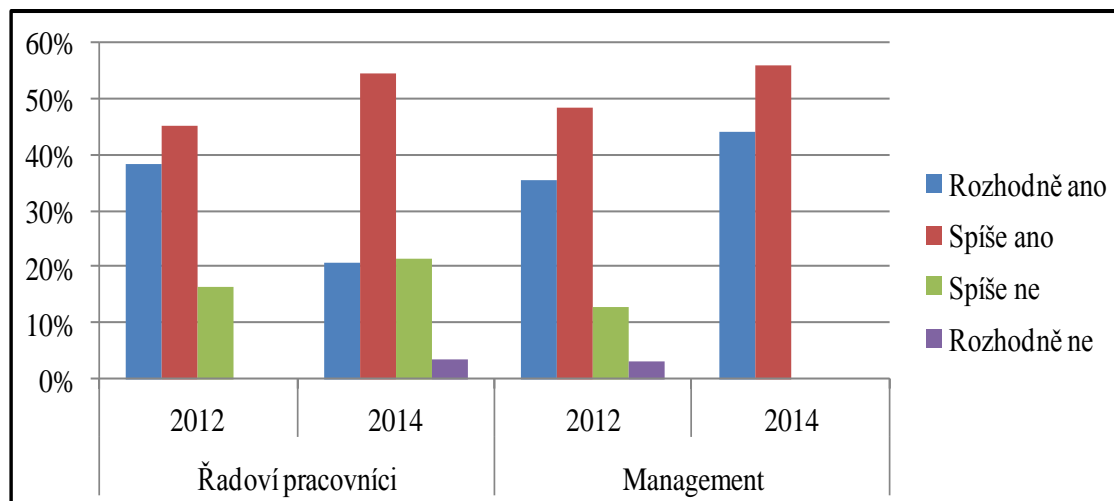
Otázka 25: Využíváte Vy osobně nějaké zaměstnanecké výhody?

Tabulka 25: Čerpání zaměstnaneckých výhod

Varianta	Řadoví pracovníci				Management			
	2012		2014		2012		2014	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Rozhodně ano	33	38,37	23	20,54	11	35,48	15	44,12
Spíše ano	39	45,35	61	54,46	15	48,39	19	55,88
Spíše ne	14	16,28	24	21,43	4	12,90	0	0
Rozhodně ne	0	0	4	3,57	1	3,23	0	0
Celkem	86	100	112	100	31	100	34	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 25: Čerpání zaměstnaneckých výhod (%)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky

Z průzkumu, který se realizoval v roce 2014 vyplývá, že 75 % řadových pracovníků rozhodně a spíše využívá zaměstnanecké výhody a zbylých 25 % pracovníků tyto výhody spíše a rozhodně nevyužívá. V roce 2012 tomu bylo o něco více, protože 83,72 % řadových pracovníků uvedlo, že rozhodně a spíše požívá zaměstnaneckých benefitů a 16,28 % pracovníků jich spíše a rozhodně nepožívá.

Zaměstnanecké výhody u pracovníků z oblasti managementu rozhodně a spíše využívá v roce 2014 až 100 % řídicích pracovníků a žádný pracovník neodpověděl, že by tyto výhody spíše a rozhodně nevyužíval. Naproti tomu před dvěma lety rozhodně

a spíše požívalo poskytovaných benefitů 83,87 % vedoucích pracovníků a 16,13 % pracovníků jich spíše a rozhodně nepožívalo.

Diskuse

Situace u řadových pracovníků se v roce 2014 mírně zhoršila, neboť nyní využívají zaměstnanecké výhody pouze 3/4 pracovníků na rozdíl od předchozích vyšších více jak 4/5 v roce 2012. Tento výsledek byl očekávatelný, protože pokud podle otázky č. 24 neměli v roce 2014 řadoví pracovníci dostatečný přehled o všech benefitech, nemohli je ani náležitým způsobem využívat. Pro vedení společnosti to znamená, že musí v této oblasti učinit alespoň taková opatření, která mu byla ve výše uvedené otázce navržena. Jen tímto způsobem se dá prostřednictvím zlepšení komunikace docílit toho, aby byly efektivně využívány zaměstnanecké výhody, jež jsou řadovým pracovníkům ve společnosti nabízeny. Nevyužívání těchto výhod by pak pro podnik znamenalo zbytečné vynakládání prostředků a nákladů, které by mohly být hospodárněji použity na jiné účely.

Naproti tomu u vedoucích pracovníků došlo v roce 2014 až k stoprocentnímu využívání zaměstnaneckých benefitů oproti stavu před dvěma lety, kde tyto benefity požívaly přibližně 4/5 manažerů. I zde tento výsledek souvisel s otázkou č. 24, neboť zvýšení přehledu o všech poskytovaných výhodách v roce 2014 mělo nepochybně za následek i jejich vyšší využívání. Z pohledu vedení podniku je velmi důležité, aby nabízené zaměstnanecké výhody byly využívány, protože prostřednictvím nich se společnost snaží stimulovat pracovní výkon zaměstnanců, zkvalitňovat jejich život a zvyšovat rovněž jejich celkovou spokojenost. Mnohdy se také tyto výhody stávají pro manažery účinnějšími nástroji pro podnícení jejich výkonnosti než samotná finanční odměna.

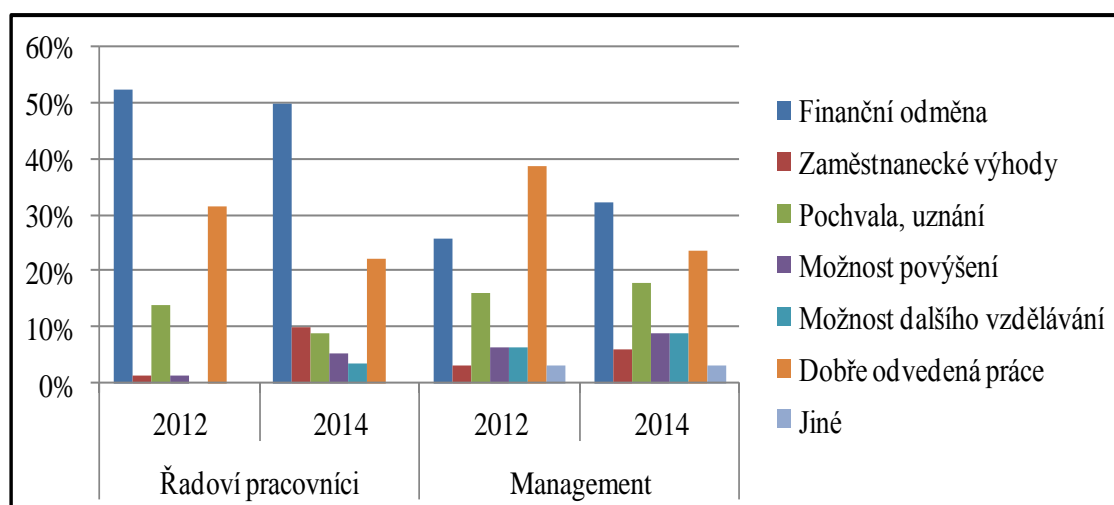
Otázka 26: Co Vás nejvíce stimuluje (tj. podněcuje k pracovnímu výkonu)?

Tabulka 26: Významnost stimulačních faktorů

Varianta	Řadoví pracovníci				Management			
	2012		2014		2012		2014	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Finanční odměna	45	52,33	56	50,00	8	25,80	11	32,36
Zaměstnanecké výhody	1	1,16	11	9,82	1	3,23	2	5,88
Pochvala, uznání	12	13,95	10	8,93	5	16,13	6	17,65
Možnost povýšení	1	1,16	6	5,36	2	6,45	3	8,82
Možnost dalšího vzdělávání	0	0	4	3,57	2	6,45	3	8,82
Dobře odvedená práce	27	31,40	25	22,32	12	38,71	8	23,53
Jiné	0	0	0	0	1	3,23	1	2,94
Celkem	86	100	112	100	31	100	34	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 26: Významnost stimulačních faktorů (%)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky

Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že v porovnání s rokem 2012 poklesl u řadových pracovníků význam finanční odměny z 52,33 % na 50 %. V roce 2014 došlo k výraznému poklesu i u stimulačního faktoru dobře odvedené práce, jehož důležitost se snížila z 31,40% na 22,32% oproti průzkumu, který byl proveden před dvěma lety.

Přesto však jsou oba tyto faktory nadále hodnoceny z pohledu řadových pracovníků jako nejsilnější motivační podněty. Významnost pochvaly a uznání rovněž pro řadové pracovníky oslabila z 13,95 % na 8,93 % vzhledem k roku 2012. Nicméně u zbylých stimulačních faktorů jako jsou zaměstnanecké výhody, možnost povýšení a možnost dalšího vzdělávání jejich důležitost v roce 2014 posílila.

Pro pracovníky z oblasti managementu význam finanční odměny za poslední dva roky vzrostl z 25,80 % na 32,36 % a motivační faktor dobře odvedené práce v současné době oslabil z 38,71 % na 23,53 %. V roce 2014 došlo také k mírnému nárůstu důležitosti pochvaly a uznání z 16,13 % na 17,65 % oproti roku 2012. Z hlediska řídicích pracovníků jsou tyto tři faktory stále vnímány jako nejvíce stimulační pro pracovní výkon. U ostatních faktorů, jež také vyvolávají motivační chování, se jejich významnost v porovnání se stavem před dvěma lety posílila shodně u možnosti povýšení a dalšího vzdělávání a dále pak u zaměstnaneckých výhod. V možnosti jiná odpověď se v roce 2014 objevilo zvládnutí problému jako významný stimul pro jednoho vedoucího pracovníka.

Diskuse

Podobně jako u průzkumu, který se uskutečnil před dvěma lety se i v roce 2014 pro 1/2 řadových pracovníků stává finanční odměna nejsilnějším stimulačním faktorem, jež nejvíce podněcuje jejich pracovní výkon. Tuto skutečnost potvrzují i mnohá teoretická východiska současně publikujících autorů a i vedení této společnosti je s tím srozuměno. V období četnějších zakázek, kdy je zapotřebí zvýšit pracovní výkon řadových pracovníků, společnost využívá finanční odměnu jako prvořadý nástroj k vyvolání vyššího pracovního nasazení, jež zajistí splnění objednávek zákazníků. S finanční odměnou souvisí bezprostředně i dobře odvedená práce, která je podmínkou pro její výplatu. Z tohoto důvodu považuje v roce 2014 stále ještě více jak 1/5 řadových pracovníků oproti původní vyšší necelé 1/3 pracovníků za druhý nejvýznamnější motivační podnět právě dobře odvedenou práci. Ostatním stimulačním faktorům jako jsou zaměstnanecké výhody, pochvala a uznání, možnost povýšení a dalšího vzdělávání už řadoví pracovníci nepřikládají příliš velkou důležitost. Nicméně jejich přítomnost je pro stimulaci pracovního výkonu nezbytná.

U pracovníků ve vedoucích funkcích je situace v roce 2014 poněkud odlišná na rozdíl od předchozího průzkumu, neboť došlo ke změně v pořadí významnosti stimulačních faktorů. V současnosti je pro téměř 1/3 řídicích pracovníků důležitější finanční odměna než dobře odvedená práce, jež oproti minulosti stimuluje dnes už pouze více jak 1/5 těchto pracovníků. V roce 2012 tomu bylo právě naopak. Vzhledem k současným podmínkám, které panují na českém pracovním trhu, není tato skutečnost nijak překvapující ani u pracovníků z oblasti managementu, protože i u nich je finanční odměna v závislosti na dobře odvedené práci primárním zdrojem jejich obživy a veškerého financování potřeb vlastních a rodinných. Třetím nejsilnějším hnacím motorem pro podněcení pracovního výkonu jsou pochvala a uznání, které v roce 2014 upřednostňuje stejně jako u minulého výzkumu téměř 1/5 řídicích pracovníků. Zaměstnanecké výhody, možnost povýšení a dalšího vzdělávání jsou pro vedoucí pracovníky v porovnání s výše uvedenými stimulačními faktory méně významné, nikoli však zanedbatelné. Proto by i tyto faktory neměly být vedením společnosti přehlíženy, neboť v budoucnu by jejich nepřítomnost mohla způsobit pokles pracovní aktivity u pracovníků.

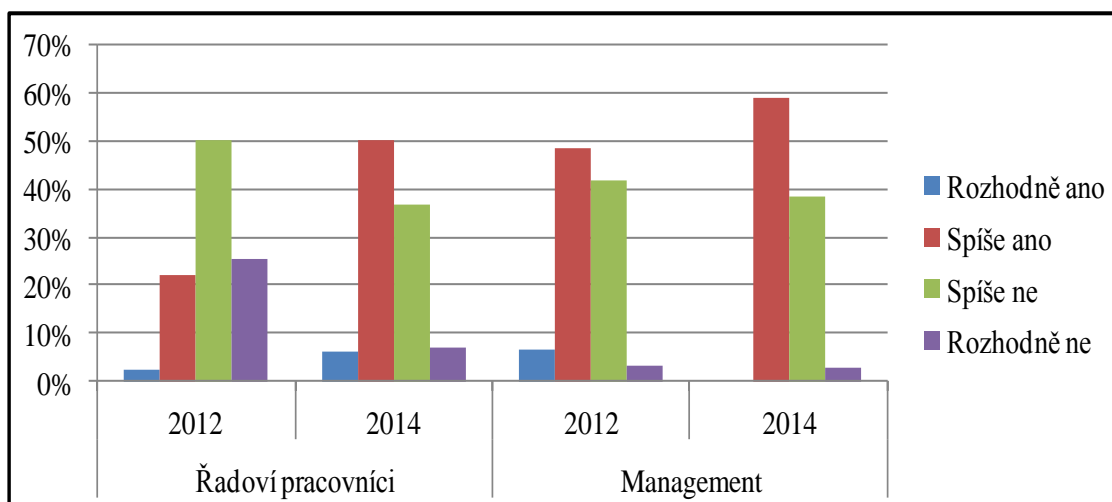
Otázka 27: Myslíte si, že jste od svého zaměstnavatele dostatečně motivován(a) a stimulován(a)?

Tabulka 27: Dostatečná motivace a stimulace

Varianta	Řadoví pracovníci				Management			
	2012		2014		2012		2014	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Rozhodně ano	2	2,33	7	6,25	2	6,45	0	0
Spíše ano	19	22,09	56	50,00	15	48,39	20	58,82
Spíše ne	43	50,00	41	36,61	13	41,93	13	38,24
Rozhodně ne	22	25,58	8	7,14	1	3,23	1	2,94
Celkem	86	100	112	100	31	100	34	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 27: Dostatečná motivace a stimulace (%)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky

V roce 2014 pociťuje motivaci a stimulaci ze strany zaměstnavatele za rozhodně a spíše dostatečnou 56,25 % řadových pracovníků a 43,75 % pracovníků ji pokládá za spíše a rozhodně nedostatečnou. Před dvěma lety tomu bylo naopak, protože pouze 24,42 % řadových pracovníků označilo motivaci a stimulace od zaměstnavatele za rozhodně a spíše dostačující a až 75,58 % pracovníků za spíše a rozhodně nedostačující.

S dostatkem motivace a stimulace je v roce 2014 rozhodně a spíše spokojeno 58,82 % vedoucích pracovníků a 41,18 % pracovníků je spíše a rozhodně nespokojeno. Obdobně v roce 2012 považovalo 54,84 % řídicích pracovníků oblast motivace a stimulace za rozhodně a spíše dostatečnou a 45,16 % pracovníků za spíše a rozhodně nedostatečnou.

Diskuse

Z uvedených výsledků vyplývá, že v porovnání se stavem před dvěma lety se v roce 2014 výrazným způsobem zvýšila spokojenost řadových pracovníků s motivací a stimulací ze strany zaměstnavatele. To dokazuje skutečnost, že v současnosti považují tuto oblast za dostatečnou téměř 3/5 pracovníků oproti původní nižší necelé 1/4 pracovníků v roce 2012. Ačkoli nyní převažuje ve společnosti skupina spokojených řadových pracovníků, existují zde i více jak 2/5 pracovníků, kteří toto uspokojení nepociťují. Těmto pracovníkům by mělo vedení podniku věnovat zvýšenou pozornost,

protože pokud budou vnímat tuto nespokojenost i nadále, může u nich poklesnout produktivita nebo si v konečném důsledku mohou hledat jiné zaměstnání, kde bude o ně více pečováno. Vedle toho se u nich může postupem času ztrácet i dosavadní pocit nepostradatelnosti pro podnik, který se jen těžko vrací zpět. Proto by mělo být na oblast motivace a stimulace pohlíženo jako na jeden z nevýznamnějších nástrojů moderního řízení, prostřednictvím něhož lze ovlivnit chování a ochotu pracovníků ve směru plnění stanovených podnikových cílů.

Naproti tomu u managementu se situace po dvou letech příliš nezměnila, protože i po opětovně provedeném výzkumu v roce 2014 jsou nadále spokojeny s dostatečnou motivací a stimulací téměř 3/5 vedoucích pracovníků. I přestože je ve společnosti stále vyšší zastoupení spokojených manažerů, je nezbytné, aby vedení této společnosti dále pracovalo na vývoji a zlepšování motivačního programu, jež bude rozlišovat individuální potřeby svých zaměstnanců. To by mělo obzvlášť platit i pro zbývající téměř 2/5 řídicích pracovníků, u kterých by se měly hledat motivy pro pochopení jejich pracovního jednání. Tímto směrem by se mělo ubírat vedení podniku, protože jen na základě znalosti potřeb a motivů pracovníků lze účinně motivovat, stimulovat a nepochybně i vést své spolupracovníky.

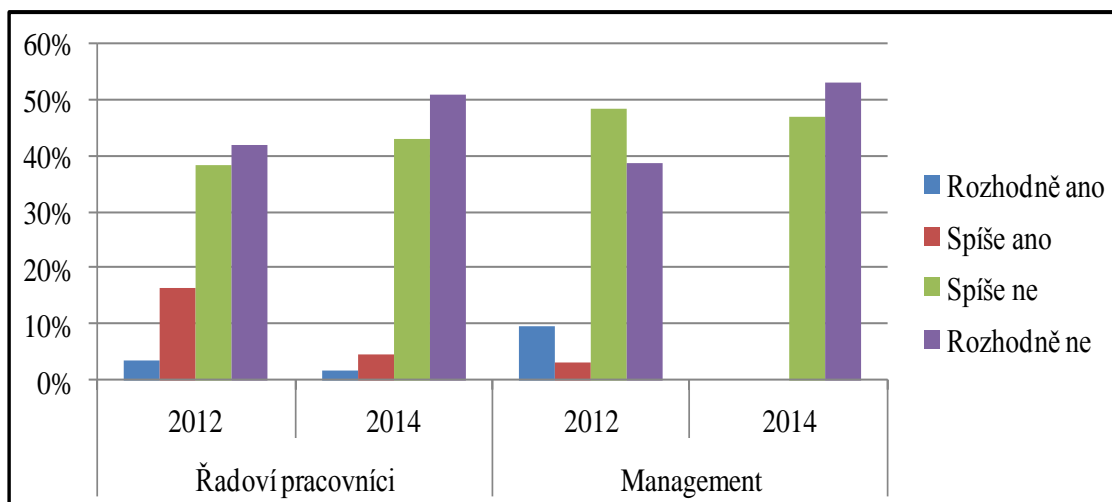
Otázka 28: Přemýšlíte v blízké budoucnosti o odchodu ze společnosti?

Tabulka 28: Uvažování o odchodu ze společnosti

Varianta	Řadoví pracovníci				Management			
	2012		2014		2012		2014	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Rozhodně ano	3	3,49	2	1,79	3	9,67	0	0
Spíše ano	14	16,28	5	4,46	1	3,23	0	0
Spíše ne	33	38,37	48	42,86	15	48,39	16	47,06
Rozhodně ne	36	41,86	57	50,89	12	38,71	18	52,94
Celkem	86	100	112	100	31	100	34	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 28: Uvažování o odchodu ze společnosti (%)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky

O odchodu ze společnosti v roce 2014 rozhodně a spíše uvažuje 6,25 % řadových pracovníků a až 93,75 % pracovníků tuto možnost spíše a rozhodně nezvažuje. V roce 2012 rozhodně a spíše přemýšlelo o odchodu 19,77 % řadových pracovníků a 80,23 % pracovníků nad ním spíše a rozhodně neuvažovalo.

Pokud jde o management, žádný pracovník se v roce 2014 nevyjádřil, že by rozhodně a spíše rozvažoval opustit společnost a až 100 % řídicích pracovníků spíše a rozhodně nepovažuje v blízké budoucnosti odchod za reálný. V roce 2012 však 12,90 % vedoucích pracovníků rozhodně a spíše zvažovalo odejít a 87,10 % pracovníků spíše a rozhodně nechtělo opustit společnost.

Diskuse

Realizovaná dotazníková šetření ukazují, že oproti roku 2012 existuje v současnosti stále více řadových pracovníků, kteří neuvažují v blízké budoucnosti opustit tuto společnost. O tom svědčí i výsledky, neboť nyní nepřemýšlejí o odchodu mnohem více než 4/5 pracovníků vzhledem k původním přesně 4/5 před dvěma lety. Přes vyjádřenou nespokojenost řadových pracovníků v některých otázkách motivace a stimulace, jsou si tito pracovníci jisti, že i nadále budou pracovat pro tuto společnost, protože jim poskytuje silné zázemí a oporu v mnoha oblastech pracovního i osobního života. Úvahy o odchodu ze společnosti projevili především pracovníci s vyšším vzděláním, kteří

přijali pozici obsluhy výrobní linky dočasně z důvodu neuplatnění se ve vystudovaném oboru.

U řídicích pracovníků došlo v roce 2014 rovněž k pozitivním změnám, protože odchod ze společnosti nepovažuje za reálný až 100 % těchto pracovníků na rozdíl od předešlých více jak 4/5 manažerů. Tato skutečnost jistě svědčí o tom, že vedoucí pracovníci jsou ve svém zaměstnání více méně spokojeni a nehodlají měnit z žádných závažných důvodů tuto společnost. V dnešní době je navíc také složitá situace na pracovním trhu, která pracovníkům neumožňuje vybírat si z širokého okruhu firem. Proto jsou mnohdy někteří pracovníci nuceni setrvat ve společnosti i přes jejich nespokojenost. Přestože je zde vysoký podíl pracovníků, jenž v blízké budoucnosti nepřemýšlí o odchodu, vedení podniku by mělo dále pokračovat na udržení tohoto stavu prostřednictvím zlepšování stávajícího motivačního systému.

6. DISKUSE

V závěrečné diskusi jsou shrnuty nejdůležitější výsledky výzkumu, které vyplývají z předchozí kapitoly č. 5 této diplomové práce. Detailnější diskuse k jednotlivým otázkám průzkumu byla provedena v téže kapitole a posloužila především jako základ pro další úvahy v oblasti tvorby doporučení a návrhů na zlepšení současného stavu motivace a stimulace ve společnosti CVP Galvanika s. r. o.

Po opětovně realizovaném průzkumu, jenž se uskutečnil v roce 2014, bylo zjištěno, že struktura žen a mužů je u řadových pracovníků i nadále poměrně vyvážená a na manažerských postech dále převládají muži, i přestože se mezi respondenty začal zvyšovat počet žen. Ve věkové struktuře řadových pracovníků došlo oproti 2012 k pozitivní změně v podobě zvýšení jejich procentuelního zastoupení v mladších věkových kategoriích, která byla způsobena přijetím nových a mladých pracovníků do výroby. Přesto však nejpočetnější skupinu řadových pracovníků tvoří i v současnosti věková kategorie 36 - 45 let a 46 a více let. U pracovníků z oblasti managementu je věkové složení obdobné jako při výzkumu před dvěma lety, neboť stále více jak polovina manažerů spadá do věkové kategorie 36 - 45 let a 46 a více let. Z výsledků z dotazníkových šetření rovněž vyplynulo, že i v roce 2014 působí nejvíce řadových pracovníků ve společnosti 1 - 5 let a 6 - 10 let, což nepochybně svědčí o stabilitě těchto pracovních pozic. V těchto stejných časových rozmezích pracuje i po dvou letech nejvíce řídicích pracovníků, avšak jen s tím rozdílem, že se dále v roce 2014 výrazně zvýšil počet těchto pracovníků setrvávajících ve společnosti méně než 1 rok. Z tohoto důvodu můžeme hovořit o jisté otevřenosti vedení podniku k obsazování manažerských postů „novými“ pracovníky.

Struktura řadových pracovníků podle nejvyššího dosaženého vzdělání zůstala v porovnání s rokem 2012 neměnná, protože i nadále převažuje u zhruba 3/4 pracovníků střední odborné a středoškolské vzdělání s maturitou, z nichž více jak polovina vlastní výuční list. U vedoucích pracovníků je situace v roce 2014 obdobná jako před dvěma lety, stále jsou zde více jak 3/4 pracovníků se středním odborným a středoškolským vzděláním, kde z více než poloviny převažují manažeři s maturitním vysvědčením. Co se týká souvztažnosti nejvyššího dosaženého vzdělání s pracovní pozicí, za odpovídající ji v roce 2014 považuje větší počet řadových pracovníků, než tomu bylo v roce 2012.

Naproti tomu mírný pokles ve spokojenosti s pracovním zařazením dle dosaženého vzdělání byl v roce 2014 zaznamenán u řídicích pracovníků. Přesto jsou s touto oblastí i nadále spokojeny přibližně 4/5 těchto pracovníků, což je důležitý předpoklad pro dosahování kvalitních pracovních výkonů.

Z výsledků výzkumu bylo dále zjištěno, že oproti stavu před dvěma lety se v roce 2014 výrazně zvýšil počet řadových pracovníků, kterým jejich profese přináší pocit osobního uspokojení a naopak u vedoucích pracovníků uspokojení z pracovní činnosti mírně kleslo. To se může projevit ve snížení jejich výkonnosti či v celkovém motivačním nasazení. Nejčastějšími důvody, proč řadoví a řídicí pracovníci vykonávají svoje povolání, jsou jistota práce a finanční ohodnocení. Tuto skutečnost potvrzují obě provedená dotazníková šetření. Z pohledu účinné stimulace je pro vedení podniku rovněž podstatné, že v roce 2014 posílil význam možnosti seberealizace, kariérního růstu a dalšího vzdělávání pro obě skupiny pracovníků. Poskytnutím vhodných stimulů v těchto oblastech je možné u těchto pracovníků vyvolat takové motivační chování, které povede nejen k jejich spokojenosti, ale také k rozvoji lidského potenciálu. Na otázku, jaké stimulační faktory nejčastěji chybí v zaměstnání, odpověděli řadoví pracovníci po opakovaně provedeném průzkumu stejně jako v roce 2012 - finanční ohodnocení a příjemné pracovní prostředí. Pracovníci z managementu postrádají podobně jako před dvěma lety finanční ohodnocení a uznání či pochvalu, avšak již v menším procentuálním zastoupení. Nedostatek možnosti kariérního růstu a dalšího vzdělávání by rovněž neměli pracovníci pociťovat, neboť by mohl vést k jejich budoucí demotivaci. I přesto, že obě kategorie pracovníků postrádají ve svém zaměstnání některé stimulační faktory, v současnosti by si znovu tuto společnost vybraly více jak 3/4 řadových pracovníků a více než 4/5 vedoucích pracovníků.

V oblasti mzdového ohodnocení se v roce 2014 velmi významným způsobem zlepšila spokojenost s jeho nastaveným systémem. Zatímco v roce 2012 převažovali ve společnosti nespokojení řadoví a vedoucí pracovníci, po znovu realizovaném dotazníkovém šetření mají nyní převahu téměř 3/5 spokojených pracovníků z obou skupin. Tato pozitivní změna byla zapříčiněna především jasnějším nastavením mzdových pravidel ve společnosti a postupným růstem mezd v závislosti na zvyšujícím se objemu zakázek po období celosvětové hospodářské krize. Pokud jde o spokojenost se vztahy na pracovišti, i nadále jsou v roce 2014 spokojeny téměř 3/4 řadových

pracovníků a zhruba 4/5 manažerů. Posilování harmonických vztahů na pracovišti nepochybně působí na pracovníky motivačně a podněcuje je k dosahování vyšších výkonů. Stejný vliv mají i dobré pracovní podmínky ve společnosti. Spokojenost s nimi vyjádřily v roce 2014 více jak 3/5 řadových pracovníků oproti původním necelým 2/5 pracovníků v roce 2012. Tento zlom v posunu od dřívější nespokojenosti k současné spokojenosti řadových pracovníků s pracovními podmínkami byl způsobem výměnou zastaralého zařízení na odvětrávání výparů z výroby za nové moderní ventilátory. U řídicích pracovníků jsou výsledky z minulého výzkumu v porovnání s rokem 2014 téměř shodné, protože s pracovními podmínkami jsou i nadále spokojeny zhruba 2/3 těchto pracovníků.

Spravedlivé rozhodování na pracovišti je dalším důležitým motivačním faktorem, který má vliv na pracovní nasazení pracovníků. Přestože došlo v roce 2014 ke zvýšení spokojenosti řadových pracovníků s touto oblastí, stále zde převažují téměř 3/5 pracovníků, kteří se domnívají, že na jejich pracovišti není rozhodováno spravedlivě. Tuto nespokojenost pocítuje v současnosti i 1/2 manažerů. S dostatkem informací pro výkon povolání je v roce 2014 spokojeno více řadových pracovníků, než tomu bylo před dvěma lety. Konkrétně se jedná o více jak 4/5 pracovníků vzhledem k předchozím necelým 3/5 řadových pracovníků. U vedoucích pracovníků je dále nutné upozornit na zvyšující se téměř 1/4 pracovníků, jež po opětovném průzkumu vyjádřila nedostatek informací potřebných pro svou pracovní činnost. Jelikož mají tito pracovníci úspěšně řídit společnost a vést své podřízené spolupracovníky, nesmí jim být žádné informace zatajovány a podávány ve zkreslené formě. Průzkum dále ukázal, že vzhledem k situaci před dvěma lety se v roce 2014 výrazně zvýšila spokojenost s komunikací se zaměstnavatelem u řadových pracovníků, neboť nyní jsou spokojeny více než 4/5 těchto pracovníků na rozdíl od předešlých nižších necelých 2/3. Komunikační procesy považují i nadále za bezproblémové více jak 4/5 řídicích pracovníků, i když v roce 2014 mírně poklesla jejich spokojenost s touto oblastí.

Pokud jde o způsob řízení a organizace ve společnosti, jsou s ním v současnosti spokojeny téměř 4/5 řadových pracovníků, což je podstatně více než v roce 2012. Naopak u managementu nespokojených pracovníků v roce 2014 slabě přibýlo. V tomto případě by mělo vedení podniku věnovat pozornost této 1/3 manažerů, u nichž by měla být využita zpětná vazba, a měly by být objasněny důvody, které nespokojenost

vyvolaly. V roce 2014 bylo dále zjištěno, že v porovnání se stavem před dvěma lety je řadovým pracovníkům dávana ze strany zaměstnavatele větší možnost podílet se na rozhodování. Přesto však zde v současnosti mírně převládá více jak 1/2 řadových pracovníků, která se domnívá, že nemá příležitost k participaci na rozhodování. Tito pracovníci jsou do určité míry limitováni plánem výroby, avšak pro případ jakéhokoli sdělení či připomínky mají možnost využít zabudovaných schránek, kde mohou anonymně vyjádřit svůj názor. Řídící pracovníci vnímají příležitost spolurozhodovat za nadále dostatečnou i v roce 2014, byť došlo po znovu provedeném výzkumu k slabému zvýšení počtu nespokojených manažerů s možností participace na rozhodovacích procesech. Do kontaktu se stresem přichází oproti roku 2012 výrazně méně pracovníků, nyní je často vystavena stresovým situacím zhruba 1/2 řadových pracovníků a necelé 2/3 vedoucích pracovníků. Nicméně stále ještě v roce 2014 převažují u obou kategorií pracovníci, na něž jejich zaměstnání působí stresově.

Podpora vzdělávání je ze strany řadových pracovníků vnímána stále jako dostačující, v roce 2014 se navíc zvýšil podíl těchto spokojených pracovníků až na téměř 2/3, což je znatelně více než před dvěma lety. Situace u managementu se naopak v roce 2014 nepatrně zhoršila, protože přibýlo nespokojených vedoucích pracovníků, kteří nepocítují dostatek podpory ve vzdělávání. I přes vyjádřenou nespokojenost téměř 2/5 manažerů převládá i nadále spokojenost s touto oblastí. Ochotu dále se vzdělávat a prohlubovat si své znalosti vyjádřili při současném průzkumu stejně jako v roce 2012 více jak 4/5 řadových pracovníků a až 100 % řídicích pracovníků. Vzdělávání je jedním z významných stimulačních faktorů, jenž v pracovnících vyvolává motivační chování a směřuje k jejich rozvoji a tvorbě nových znalostí ve společnosti. Touto cestou může společnost získat výhodu v porovnání s konkurencí, která bude nepochybně zapotřebí v procesu překonávání globalizačních změn. Pochvala a uznání od nadřízeného jsou také velmi důležitými nástroji v problematice motivace a stimulace. To potvrzují i výsledky u opětovně realizovaného dotazníkového šetření v roce 2014, podle nichž jsou uznání a pochvala významné pro více než 4/5 řadových pracovníků a 100 % manažerů. Co se týče spokojenosti s udělováním pochval od nadřízeného, v roce 2014 vzrostl počet spokojených řadových pracovníků vzhledem k roku 2012. Ačkoli tito pracovníci pocítují výrazně vyšší spokojenost než před dvěma lety, stále je zde vysoký podíl téměř 2/3 řadových pracovníků, kteří nepovažují jejich ocenění za dostatečné. U vedoucích pracovníků nedošlo ani po roce 2012 k podstatnějším změnám,

neboť i nadále je v roce 2014 pro méně jak 1/2 těchto pracovníků udělování pochval od nadřízeného neuspokojivé.

V roce 2014 nastalo zlepšení i v oblasti organizace mimopracovních setkání, protože u obou kategorií pracovníků se velmi zásadním způsobem zvýšilo povědomí o jejich konání. Zatímco před dvěma lety měla informace o pořádání častých nebo ojedinělých společenských akcích pouze necelá 1/5 řadových pracovníků, v současnosti mají tuto znalost již více než 4/5 pracovníků. U managementu má v roce 2014 povědomí o těchto událostech až 100 % řídicích pracovníků. Tato skutečnost je základním předpokladem pro budování podnikové kultury a posílení přátelských vztahů mezi pracovníky. Naproti tomu povědomí o zaměstnaneckých výhodách se u řadových pracovníků v roce 2014 znatelně zhoršilo. Nyní mají o nich dostatečný přehled už jen necelé 2/5 řadových pracovníků oproti původní vyšší více jak 1/2 pracovníků v roce 2012. Informovanost o zaměstnaneckých benefitech se naopak v současné době zvýšila u vedoucích pracovníků, avšak i nadále je zde 1/2 manažerů, která o všech výhodách nemá dostatečný přehled. Povědomí pracovníků o poskytovaných výhodách se rovněž projevilo i v jejich využívání. Zaměstnanecké benefity využívají v roce 2014 už pouze 3/4 řadových pracovníků na rozdíl od předchozích vyšších více než 4/5 pracovníků před dvěma lety a u řídicích pracovníků došlo v roce 2014 k jejich stoprocentnímu využívání. Společnost si každoročně vyčleňuje určitou částku na tyto výhody ze svého sociálního fondu, jedná se například o 13. plat, přispívání na penzijní připojištění a životní pojištění, stravování nebo příspěvek na zdraví a sportovní aktivity.

Na otázku, jaké stimulační nástroje nejvíce podněcují k pracovnímu výkonu, odpověděli řadoví pracovníci a manažeři v roce 2014 stejně jako při dotazníkovém šetření před dvěma lety - finanční odměna a dobře odvedená práce. Přítomnost ostatních stimulačních faktorů jako jsou zaměstnanecké výhody, pochvala a uznání, možnost povýšení a dalšího vzdělávání je rovněž pro obě kategorie pracovníků nezbytná, neboť vede k jejich účinné a efektivní motivaci. Spokojenost s dostatečnou motivací a stimulací ze strany zaměstnavatele vyjádřily v roce 2014 téměř 3/5 pracovníků z obou skupin, což v porovnání s rokem 2012 znamenalo především u řadových pracovníků výrazný posun od jejich dřívější nespokojenosti k nynější spokojenosti. I přes vyjádřenou nespokojenost v určitých oblastech motivace a stimulace, nepřemýšlejí o odchodu ze společnosti v roce 2014 více jak 4/5 řadových pracovníků a až 100 % řídicích pracovníků.

7. ZÁVĚR

Cílem diplomové práce byla analýza stavu motivace a stimulace ve vybraném podniku, jeho vlivu na současné řízení a návrhy opatření vedoucí k žádoucímu stavu v této činnosti.

Analýza výše zmíněné problematiky byla provedena u ryze české společnosti CVP Galvanika s. r. o., která se specializuje na povrchové úpravy kovů. Profilově celou společností byly osloveny dvě kategorie zaměstnanců - *Řadoví pracovníci* a *Management*, jež postihují většinu pracovních činností realizovaných společností. Výzkum, který se uskutečnil v roce 2014, zahrnoval dohromady 146 pracovníků, což je přibližně 75 % z celkového počtu 195 zaměstnanců pracujících ve společnosti.

Veškeré výsledky a návrhy opatření plynoucí z tohoto průzkumu budou dle příslibu společnosti využity v rámci neustálého zlepšování v oblasti motivace a stimulace a rovněž poslouží jako podklad pro auditorskou činnost.

Po opětovně provedeném dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že v porovnání se stavem před dvěma lety se v roce 2014 velmi výrazným způsobem zvýšila spokojenost s oblastí motivace a stimulace u kategorie *Řadoví pracovníci*. Pozitivní změny byly zaznamenány především u mzdového ohodnocení, pracovních podmínek, pracovního zařazení, vztahů na pracovišti, pocitu osobního uspokojení z práce, poskytování dostatečného množství informací pro výkon povolání, komunikace se zaměstnavatelem, podpory vzdělávání, povědomí o organizaci mimo pracovní setkání a u spokojenosti se způsobem řízení a organizace ve společnosti. Co se týká spravedlivého rozhodování na pracovišti, možnosti podílet se na rozhodování, udělování pochval či stresové zátěži, rovněž přibylo spokojených řadových pracovníků, avšak ještě zde převládá určitá nespokojenost. Ke zhoršení situace došlo v roce 2014 pouze u povědomí o zaměstnaneckých výhodách a jejich využívání, neboť klesl počet řadových pracovníků, kteří o nich mají dostatečný přehled. Na základě výše uvedených skutečností byla pro současné řízení podniku navržena následující doporučení, jež by měla vést k žádoucímu stavu v této oblasti u řadových pracovníků:

- zaměřit se na vyšší informovanost pracovníků o všech nabízených zaměstnaneckých výhodách, například jejich vyvěšením na nástěnky a informační tabule na pracovišti;
- zlepšit situaci v oblasti poskytování pochval a uznání formou udílení vyznamenání či cen za nejlepšího zaměstnance roku;
- zmírňovat pracovní stres a napětí dobrou organizací práce včetně rozčlenění přestávek na odpočinek do kratších časových intervalů;
- zapojit pracovníky do rozhodovacích procesů v rámci zavedení jejich účasti na pracovních poradách;
- zvážit možnost vytvoření etického kodexu;
- zavést směrnici se zaměřením na principy spravedlivého rozhodování na pracovišti;
- podporovat ochotu pracovníků dále se vzdělávat a prohlubovat si své znalosti a schopnosti a systematicky se soustředit na jejich rozvoj;
- udržovat bezpečné a zdravé pracovní podmínky za pomoci investic do modernizace technického zařízení a vybavení prostor;
- posilovat loajalitu a motivační chování pracovníků prostřednictvím budování podnikové kultury s cílem udržet jejich současnou spokojenost;
- zabezpečit neustálé zlepšování v oblasti motivace a stimulace i do budoucnosti.

U kategorie *Management* došlo v roce 2014 k mírnému poklesu spokojenosti s oblastí motivace a stimulace oproti stavu před dvěma lety. Negativní výkyvy byly shledány u spravedlivého rozhodování na pracovišti, poskytování dostatku informací pro výkon povolání, komunikace se zaměstnavatelem, možnosti podílet se na rozhodování, podpory vzdělávání, pracovního zařazení, pocitu osobního uspokojení z práce a u spokojenosti se způsobem řízení a organizace ve společnosti. Ačkoli se nepatrně zvýšil počet nespokojených řídicích pracovníků, stále v těchto oblastech převažuje značná spokojenost. Pokud jde o mzdové ohodnocení, povědomí o zaměstnaneckých výhodách a jejich využívání, stresovou zátěž či povědomí

o organizaci mimopracovních setkání, zde se situace v roce 2014 zlepšila, protože se zvýšil počet spokojených vedoucích pracovníků s touto oblastí. Vztahy na pracovišti, pracovní podmínky a udělování pochval patří i nadále mezi faktory, s nimiž jsou manažeři ve stejné míře spokojeni. Po zohlednění výše zmíněných skutečností byla dále pro vedení společnosti doporučena určitá opatření, která by měla směřovat ke zlepšení současného stavu motivace a stimulace u managementu:

- využívat zpětnou vazbu v otázkách spravedlivého rozhodování na pracovišti, jež by měla vést k efektivnímu řešení příčin spojených s poklesem spokojenosti pracovníků s touto oblastí;
- poskytovat pracovníkům dostatečné informace pro výkon povolání, které jsou nezbytným předpokladem pro vedení jejich podřízených spolupracovníků a pro naplňování cílů a strategie společnosti;
- podporovat bezkonfliktní komunikaci za účelem udržení příjemné pracovní atmosféry a dobrých vztahů na pracovišti;
- zvážit možnost zavedení metody brainstormingu, při níž by docházelo k tvorbě nových nápadů a inovací;
- informovat pracovníky o veškerém dění ve společnosti, jejích cílech, záměrech a budoucích investicích a dělit se s nimi rovněž o dosažené úspěchy za účelem posílení jejich identifikace s firmou;
- nastavit jasné plány v oblasti vzdělávání a kariérního růstu pracovníků s cílem poskytnout jim pocit jistoty a vytvořit pro ně příležitost k dalšímu rozvoji tvůrčího potenciálu;
- zajistit účinnou eliminaci psychické zátěže pracovníků uspořádáním kurzů pro zvládání stresových situací (stress management) a pracovního tempa pomocí plánování času (time management);
- udržovat harmonické vztahy na pracovišti včetně podpory týmovosti (teambuilding), jež posílí důvěru mezi pracovníky, usnadní jejich spolupráci a poskytne jim příležitost k spolurozhodování;

- usilovat o zvýšení pocitu seberealizace a sebedůvěry pracovníků prostřednictvím udělování pochval či ocenění za jejich výkonnost a kreativní přístup k práci;
- vytvářet silnou podnikovou kulturu založenou na znalostech, jenž dokáže udržet ve společnosti spokojené pracovníky a zároveň do ní přiláká nové odborníky a talenty;
- podpořit soudržnost a součinnost pracovníků obsazováním žen do vedoucích pozic z důvodu jejich větší orientace na sociální vztahy a péče o kvalitu pracovního prostředí.

Oblast motivace a stimulace sehrává nezastupitelnou roli v řízení lidských zdrojů spolu s péčí o rozvoj lidského kapitálu, jenž bude nepochybně nutné posouvat na vyšší úroveň. Vedení podniku CVP Galvanika s. r. o. by mělo akceptovat, že jeho největším bohatstvím jsou silně motivovaní pracovníci, kteří jsou dostatečně angažováni na podnikových cílech a jsou ochotni využívat svůj tvůrčí potenciál ve prospěch společnosti. Jen touto cestou lze získat konkurenční výhodu v podobě využívání všech znalostí a vědomostí, jež povedou k inovacím a podpoří růst a rozvoj podniku s cílem dosažení úspěchu v globalizovaném světě.

8. SUMMARY

The aim of this thesis is to analyze the level of motivation and stimulation in a chosen company, its effect on the current management, and proposals for measures leading to the desired condition. The research was conducted at the company CVP Gavanika, s. r. o., whose major activity involves electroplating.

The assessment of this condition was primarily based on the information resulting from a questionnaire survey. Uncontrolled interviews with the executives of the company served as another source of information. The survey was conducted in all branches of the company including its headquarters. At this point two groups of employees were addressed: the average employees and the management.

The obtained data were processed according to appropriate methods. Following the ordination and analysis of the data, the description, comparison and overall assessment of the effect of motivation and stimulation on the current management was done. The final part of the thesis features a synthesis of the obtained information and provides practical suggestions leading to a desired state within this field.

All results and suggestions resulting from this research will be, according to the company's promise, utilized for a continuous improvement of motivation and stimulation within the company, and may also serve as basic data for auditing.

The management team of the company was advised on how to make improvements in the following issues: praising and appreciation, stress management, participation of employees to the decision-making process, education, awareness, communication, use of feedback, relations, equality at the workplace, and strengthening the corporate culture.

With regard to the concept of knowledge society, it is certainly necessary to increase the role of the personal management to a higher level together with the use of modern approach towards motivation and stimulation of employees. If the company wants to resist the pressure from the external environment and to succeed in competition, it is necessary to realize that the greatest asset are highly motivated employees who are both able and willing to use their full potential to acquire new skills and knowledge.

Key words: knowledge-based society, motivation, stimulation, questionnaire, analysis, suggestions for improvement, management.

9. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

- Adair, J. (2004). *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing.
- Armstrong, M. (2007) *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Batten, J. D., & Hansen, M. V. (1995). *The master motivator: secrets of inspiring leadership*. Deerfield Beach: Healt communications.
- Cakirpaloglu, P. (2012) *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada Publishing.
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing.
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2005). *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada Publishing.
- CVP Galvanika s. r. o. (2014). *Dokumenty* [online]. Dostupné z <http://www.cvp-galvanika.cz/dokumenty.html>
- CVP Galvanika s. r. o. (2014). *O společnosti* [online]. Dostupné z <http://www.cvp-galvanika.cz/o-spolecnosti.html>
- Debnár, P. (2010). Motivace jako součást týmové práce. *Úspěch: produktivita a inovace v souvislostech*, 2010(2), 6-9.
- Deiblová, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde.
- Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B. et al. (2012). *Projektový management dle IPMA*. Praha: Grada Publishing.
- Duchoň, B., & Šafránková, J. (2008). *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck.
- Dvořáková, Z. et al. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Frey, B. S., & Osterloh, M. (2002). *Successful management by motivation: balancing intrinsic and extrinsic incentives*. New York: Springer.
- Hertel, F. (2002). *Motivation in the workplace*. Munich: GRIN Publishing.

- Humňalová, K. (2012). *Motivační systém jako součást řízení podniku* (Bakalářská práce). České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
- Jelínek, M., & Kuchař, J. (2013). *Motivace: mýtus dnešní doby*. Praha: Eminent.
- Kalášek, D. (2012). Motivace a motivační programy v pracovním procesu. *Úspěch: produktivita a inovace v souvislostech*, 2012(1). Dostupné z <http://e-api.cz/page/70737.motivace-a-motivacni-programy-v-pracovnim-procesu/>
- Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. D. (2008). *Work motivation: past, present, and future*. New York: Routledge.
- Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Hüttlová, E. (1998). *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: VŠE.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
- Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
- Krninská, R. (2002a). *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
- Krninská, R. (2002b). *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.
- Lang, H. (2007). *Management: trendy a teorie*. Praha: C. H. Beck.
- Mikuláščík, M. (2006). *Jak být úspěšnou manažerkou*. Praha: Grada Publishing.
- Mikuláščík, M. (2007). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing.
- Mládková, L. (2005). *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C. H. Beck.
- Pauknerová, D. et al. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.
- Provazník, V. et al. (2002). *Psychologie pro manažery a ekonomy*. Praha: Grada Publishing.
- Provazník, V., & Komárková, R. (1996). *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE.

- Pružinská, J. (2005). *Psychológia osobnosti*. Bratislava: Občianske združenie Sociálna práca.
- Říčan, P. (2010). *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. Praha: Grada Publishing.
- Shah, J. Y., & Gardner, W. L. (2008). *Handbook of motivation science*. New York: Guilford Press.
- Stýblo, J. (2008). Motivací k vyšší výkonnosti. *Práce a mzda*, 2008(4), 51-59.
- Sulíková, R. (2012). *Psychológia pre manažérov*. Bratislava: Kartprint.
- Truneček, J. (2004a). *Management znalostí*. Praha: C. H. Beck.
- Truneček, J. (2004b). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing.
- Tureckiová, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada Publishing.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.
- Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Veber, J. et al. (2001). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.
- Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2006). *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press.
- Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Výrost, J., & Slaměník, I. (2008). *Sociální psychologie*. Praha: Grada Publishing.
- Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing.

10. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

10.1 Obrázky

Obrázek 1: Principy fungování znalostního podniku ve znalostní společnosti	- 14 -
Obrázek 2: Proces uspokojování potřeb a motivující fáze	- 23 -
Obrázek 3: Vztah motivace a výkonu	- 28 -
Obrázek 4: Maslowova pyramida potřeb	- 30 -
Obrázek 5: Aplikace Maslowovy pyramidy na potřeby pracovníka	- 31 -
Obrázek 6: Vývoj společnosti CVP Galvanika s. r. o.	- 48 -

10.2 Tabulky

Tabulka 1: Zastoupení dle pohlaví.....	- 51 -
Tabulka 2: Věková struktura.....	- 53 -
Tabulka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání	- 55 -
Tabulka 4: Počet let působení ve společnosti	- 57 -
Tabulka 5: Souvztažnost dosaženého vzdělání s pracovní pozicí	- 59 -
Tabulka 6: Pocit osobního uspokojení z práce	- 61 -
Tabulka 7: Důvody výkonu povolání	- 63 -
Tabulka 8: Postrádající stimulační faktory	- 65 -
Tabulka 9: Výběr společnosti po opětovném rozhodnutí	- 67 -
Tabulka 10: Spokojenost se mzdovým ohodnocením	- 69 -
Tabulka 11: Spokojenost s pracovními vztahy	- 72 -
Tabulka 12: Spokojenost z hlediska pracovních podmínek.....	- 74 -
Tabulka 13: Spravedlnost na pracovišti.....	- 76 -
Tabulka 14: Dostatek informací pro výkon povolání	- 78 -
Tabulka 15: Bezproblémová komunikace se zaměstnavatelem	- 80 -
Tabulka 16: Spokojenost se způsobem řízení a organizace.....	- 81 -
Tabulka 17: Možnost podílení se na rozhodování	- 83 -
Tabulka 18: Časté vystavení stresových situacím	- 85 -
Tabulka 19: Dostatečná podpora vzdělávání	- 87 -

Tabulka 20: Ochota dále se vzdělávat a prohlubovat si znalosti	- 89 -
Tabulka 21: Významnost pochvaly a uznání od nadřízeného	- 91 -
Tabulka 22: Dostatek pochval od nadřízeného	- 93 -
Tabulka 23: Organizování mimopracovních setkání	- 95 -
Tabulka 24: Povědomí o zaměstnaneckých výhodách	- 97 -
Tabulka 25: Čerpání zaměstnaneckých výhod	- 99 -
Tabulka 26: Významnost stimulačních faktorů	- 101 -
Tabulka 27: Dostatečná motivace a stimulace.....	- 103 -
Tabulka 28: Uvažování o odchodu ze společnosti.....	- 105 -

10.3 Grafy

Graf 1: Zastoupení dle pohlaví (%)	- 51 -
Graf 2: Věková struktura (%)	- 53 -
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání (%).....	- 55 -
Graf 4: Počet let působení ve společnosti (%).....	- 57 -
Graf 5: Souvztažnost dosaženého vzdělání s pracovní pozicí (%).....	- 59 -
Graf 6: Pocit osobního uspokojení z práce (%)	- 61 -
Graf 7: Důvody výkonu povolání (%)	- 63 -
Graf 8: Postrádající stimulační faktory (%).....	- 66 -
Graf 9: Výběh společnosti po opětovném rozhodnutí (%).....	- 68 -
Graf 10: Spokojenost se mzdovým ohodnocením (%).....	- 70 -
Graf 11: Spokojenost s pracovními vztahy (%).....	- 72 -
Graf 12: Spokojenost z hlediska pracovních podmínek (%)	- 74 -
Graf 13: Spravedlnost na pracovišti (%).....	- 76 -
Graf 14: Dostatek informací pro výkon povolání (%).....	- 78 -
Graf 15: Bezproblémová komunikace se zaměstnavatelem (%)	- 80 -
Graf 16: Spokojenost se způsobem řízení a organizace (%)	- 82 -
Graf 17: Možnost podílení se na rozhodování (%).....	- 84 -
Graf 18: Časté vystavení stresovým situacím (%).....	- 86 -
Graf 19: Dostatečná podpora vzdělávání (%).....	- 88 -
Graf 20: Ochota dále se vzdělávat a prohlubovat si znalosti (%).....	- 90 -

Graf 21: Významnost pochvaly a uznání od nadřízeného (%)	- 92 -
Graf 22: Dostatek pochval od nadřízeného (%).....	- 93 -
Graf 23: Organizování mimopracovních setkání (%).....	- 95 -
Graf 24: Povědomí o zaměstnaneckých výhodách (%)	- 97 -
Graf 25: Čerpání zaměstnaneckých výhod (%)	- 99 -
Graf 26: Významnost stimulačních faktorů (%).....	- 101 -
Graf 27: Dostatečná motivace a stimulace (%)	- 104 -
Graf 28: Uvažování o odchodu ze společnosti (%)	- 106 -

11. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Organizační schéma společnosti

Příloha 3: Hodnocení pracovního výkonu

12. PŘÍLOHY

Příloha 1

DOTAZNÍK

Vážený respondente,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který se týká motivace a stimulace ve Vaší společnosti. Výsledky tohoto průzkumu jsou anonymní a budou výhradně použity ke zpracování mé diplomové práce.

Přečtěte si prosím následující otázky a zakroužkujte vhodnou odpověď. Vyplnění tohoto dotazníku nepotrvá déle než 10 minut.

Předem děkuji za spolupráci!

1. Pohlaví:

- a) žena
- b) muž

2. Věk:

- a) do 25 let
- b) 26 - 35 let
- c) 36 - 45 let
- d) 46 a více let

3. Nejvyšší dosažené vzdělání:

- a) základní
- b) střední odborné (vyučen)
- c) střední s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

4. Jak dlouho jste zaměstnancem společnosti?

- a) méně než 1 rok
- b) 1 - 5 let
- c) 6 - 10 let
- d) 11 a více let

5. Odpovídá Vaše nejvyšší dosažené vzdělání pozici, na které jste zaměstnán?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

6. Přináší Vám Vaše profese pocit osobního uspokojení?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

7. Z jakých důvodů vykonáváte Vaše povolání? (Lze zaškrtnout více odpovědí)

- a) finanční ohodnocení
- b) možnost seberealizace
- c) možnost kariérního růstu, vzestupu
- d) možnost dalšího vzdělávání
- e) jistota práce
- f) jiné (uveďte).....

8. Co ve Vašem zaměstnání postrádáte? (Lze zaškrtnout více odpovědí)

- a) finanční ohodnocení
- b) možnost kariérního růstu
- c) možnost dalšího vzdělávání
- d) uznání, pochvalu od nadřízeného
- e) příjemné pracovní prostředí
- f) jiné (uveďte).....

9. Pokud byste se měl(a) znovu rozhodnout o výběru Vašeho povolání, byla by to opět tato společnost?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

10. Jste spokojen(a) v rámci stimulace se zavedeným systémem mzdového ohodnocení ve společnosti?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

11. Jak jste spokojen(a) se vztahy na pracovišti?

- a) zcela spokojen(a)
- b) spíše spokojen(a)
- c) spíše nespokojen(a)
- d) zcela nespokojen(a)

12. Jak Vám vyhovují pracovní podmínky ve společnosti (osvětlení, teplota, atd.)?

- a) zcela vyhovují
- b) spíše vyhovují
- c) spíše nevyhovují
- d) zcela nevyhovují

- 13. Myslíte si, že je na Vašem pracovišti rozhodováno spravedlivě?**
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
- 14. Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatek informací, potřebných pro výkon Vašeho povolání?**
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
- 15. Považujete komunikaci se zaměstnavatelem za bezproblémovou?**
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
- 16. Jak jste spokojen(a) se způsobem řízení a organizace ve společnosti?**
- a) zcela spokojen(a)
 - b) spíše spokojen(a)
 - c) spíše nespokojen(a)
 - d) zcela nespokojen(a)
- 17. Je Vám ze strany zaměstnavatele dáována určitá možnost podílet se na rozhodování?**
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
- 18. Jste ve svém zaměstnání často vystaven(a) stresovým situacím?**
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
- 19. Vnímáte ve společnosti podporu vzdělávání jako dostačující?**
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne

20. Jste Vy sám osobně ochoten(na) se dále vzdělávat a prohlubovat si své znalosti?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

21. Jak je pro Vás významná pochvala či uznání od nadřízeného?

- a) velmi významná
- b) spíše významná
- c) spíše nevýznamná
- d) nevýznamná

22. Jste od svého nadřízeného dostatečně chválen(a)?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

23. Organizuje Vaše společnost mimopracovní setkání (večírky, posezení, atd.)?

- a) ano, často
- b) ano, ale zřídka
- c) ne
- d) nevím o tom

24. Máte povědomí o tom, zda Vaše společnost poskytuje zaměstnanecké výhody (stravenky, příspěvek na životní pojištění, atd.)?

- a) ano, vím o všech
- b) ano, vím o nějakých
- c) ano, ale nevím jaké
- d) ne

25. Využíváte Vy osobně nějaké zaměstnanecké výhody?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

26. Co Vás nejvíce stimuluje (tj. podněcuje k pracovnímu výkonu)?

- a) finanční odměna
- b) zaměstnanecké výhody
- c) pochvala, uznání od nadřízeného
- d) možnost povýšení
- e) možnost dalšího vzdělávání
- f) dobře odvedená práce
- g) jiné (*uved'te*).....

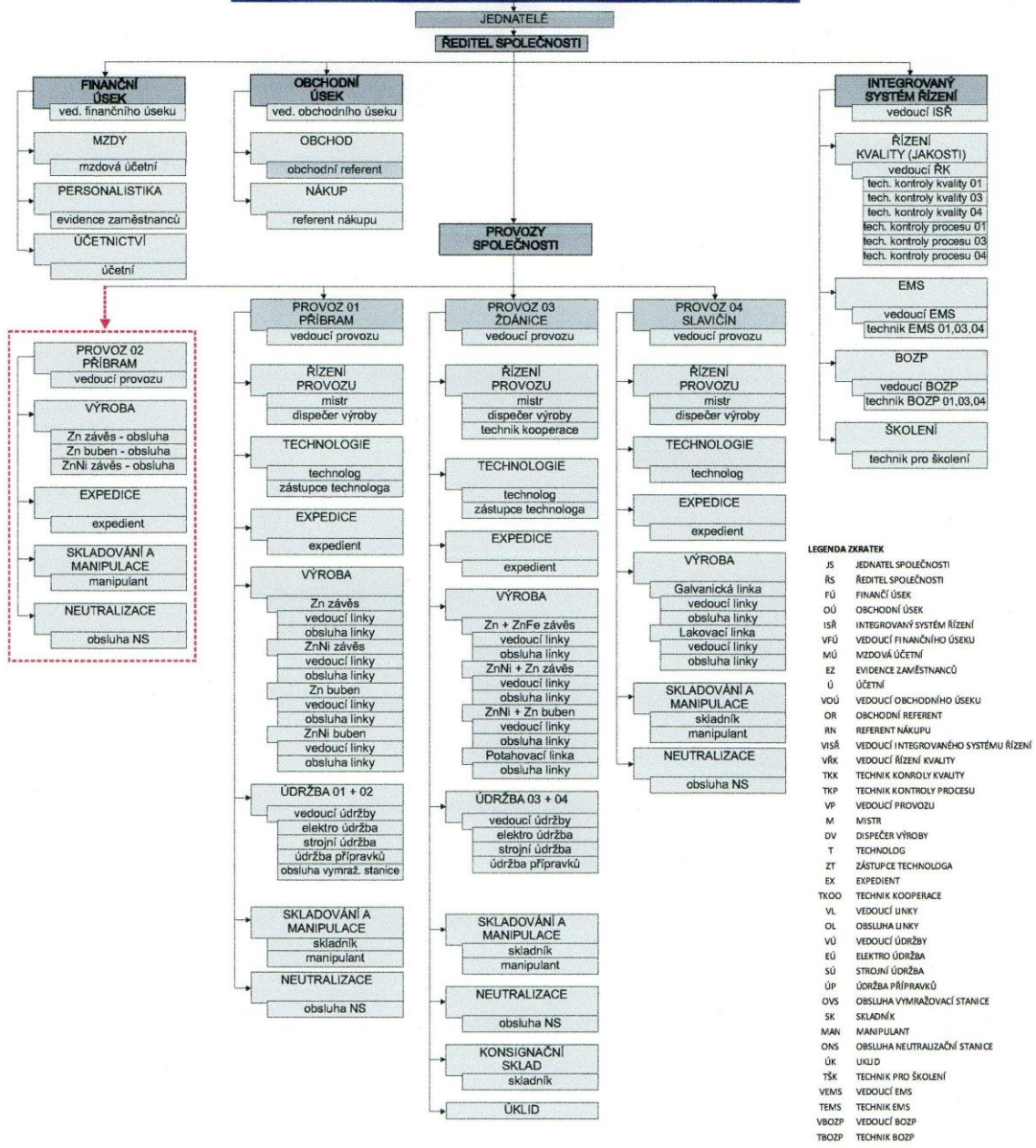
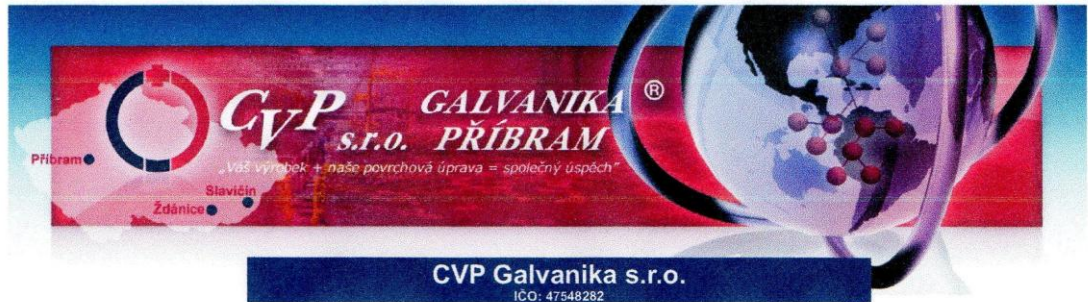
27. Myslíte si, že jste od svého zaměstnavatele dostatečně motivován(a) a stimulován(a)?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

28. Přemýšlíte v blízké budoucnosti o odchodu ze společnosti?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

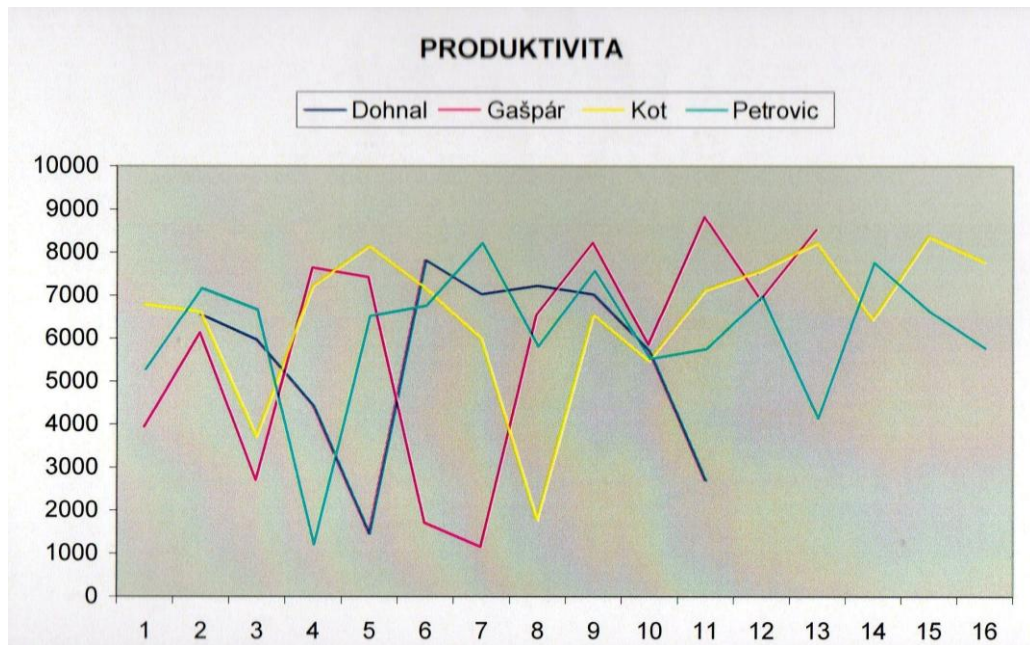
ORGANIZAČNÍ SCHÉMA SPOLEČNOSTI



LEGENDA ZKRATEK

- JS JEDNATEL SPOLEČNOSTI
- ŘS ŘEDITEL SPOLEČNOSTI
- FU FINANČNÍ ÚSEK
- OÚ OBCHODNÍ ÚSEK
- ISR INTEGROVANÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ
- VFU VEDOUČÍ FINANČNÍHO ÚSEKU
- MÚ MZDOVÁ ÚČETNÍ
- EZ EVIDENCE ZAMĚŠTANČŮ
- Ú ÚČETNÍ
- VOÚ VEDOUČÍ OBCHODNÍHO ÚSEKU
- OR OBCHODNÍ REFERENT
- RN REFERENT NÁKUPU
- VISŘ VEDOUČÍ ŘÍZENÍ KVALITY
- VŘK VEDOUČÍ ŘÍZENÍ KVALITY
- TKK TECHNIK KONTROLY KVALITY
- TKP TECHNIK KONTROLY PROCESU
- VP VEDOUČÍ PROVOZU
- M MISTR
- DV DISPEČER VÝROBY
- T TECHNOLOG
- ZT ZÁSTUPCE TECHNOLOGA
- EX EXPEDIENT
- TKOO TECHNIK KOOPERACE
- VL VEDOUČÍ LINKY
- OL OBSLUHA LINKY
- VÚ VEDOUČÍ ÚDRŽBY
- EÚ ELEKTRO ÚDRŽBA
- SÚ STROJNÍ ÚDRŽBA
- ÚP ÚDRŽBA PŘÍPRAVKŮ
- OVS OBSLUHA VYMRAŽOVACÍ STANICE
- SK SKLADNÍK
- MAN MANIPULANT
- ONS OBSLUHA NEUTRALIZAČNÍ STANICE
- ÚK ÚKLID
- TŠK TECHNIK PRO ŠKOLENÍ
- VEMS VEDOUČÍ EMS
- TEMS TECHNIK EMS
- VBOZP VEDOUČÍ BOZP
- TBOZP TECHNIK BOZP

HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU



Podíl neshod linky ZnNi - Buben na celkových interních neshodách je 1,4 %, z toho

