

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Motivační mechanismus v řízení podniku

Bakalářská práce

Autor práce: Julie Dobešová

Vedoucí práce: prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Julie Dobešová

Provoz a ekonomika

Název práce

Motivační mechanismus v řízení podniku

Název anglicky

Incentive mechanism in business management

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zhodnocení pracovní motivace ve zvoleném podniku a navrhnutí případných změn či doporučení týkajících se této problematiky.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické.

Teoretická část bude zpracována na bázi teoretických východisek prostudováním odborné literatury.

Praktická část bude zpracována na základě dosažených výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Na základě získaných primárních a sekundárních dat budou stanoveny návrhy a doporučení pro zkoumaný objekt.

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

motivace, motivační teorie, manažer, management, řízení, pracovní výkon

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3

Bedrnová, E., Nový, I. a kol. Psychologie a sociologie v řízení firmy. Praha: PROSPEKTRUM, 1994. 411s. ISBN 80-7175-010-7

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8

HRON, J. Teorie řízení. 4. vyd. Praha: Credit, 2003. 135 s. ISBN 80-213-0695-5

KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální činnosti. 1. vyd. Praha: Mowshe s.r.o., 2007. 176 s. ISBN 978-80-239-9211-3

Koontz, H. Wehrich, H. Management. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7

NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2

VEBER, J. a kol. Management. 2.vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2011. 734 s.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 10. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 02. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Motivační mechanismus v řízení podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 9.3.2016

Julie Dobešová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu bakalářské práce prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr.h.c. a za čas věnovaný konzultacím, za cenné rady, připomínky a za odborné vedení mé bakalářské práce.

Dále děkuji slečně Lucii Caizlové, obchodní zástupkyni firmy Tisk Caizl f.o. za poskytnutí informací k praktické části mé bakalářské práce a samozřejmě všem zaměstnancům této firmy za jejich čas a ochotu při vyplňování dotazníků.

Motivační mechanismus v řízení podniku

Souhrn

Tématem této bakalářské práce je „Motivační mechanismus v řízení podniku“. Vhodně nastavený motivační mechanismus přispívá k dosažení lepších pracovních výkonů zaměstnanců a tedy i prosperitě podniku. Teoretická část práce, vypracovaná na základě prostudování odborné literatury, nejprve charakterizuje management jako specifickou formu řízení a s tím spjatou pozici manažera. Dále práce vysvětluje základní pojmy spojené s motivací, zabývá se problematikou pracovní motivace, teorií motivace a motivačního programu v organizaci. V praktické části je nejdříve poskytnuta charakteristika a řídicí struktura podniku Tisk Caizl f.o. Základní poznatky o motivačním systému podniku byly získány formou polostrukturovaného rozhovoru. Analýza motivačního mechanismu je dále realizována na základě poskytnutých názorů zaměstnanců v rámci anonymního dotazníkového šetření. V závěrečné části jsou navrženy možná opatření a doporučení ke zlepšení dosavadní situace podniku.

Klíčová slova: motivace, motivační teorie, manažer, management, řízení, pracovní výkon

Incentive mechanism in business management

Summary

This bachelor thesis deals with the topic „Incentive mechanism in business management“. Properly set incentive mechanism contributes to improved work performance of employees and thus the prosperity of the business itself. The theoretical part, drawn up on the basis of studying literature, characterizes management as a specific form of operation, and the related position of manager. The work also explains the basic concepts associated with motivation, deals with issues of work motivation, theories of motivation and incentive program inside the organization. The practical part firstly provides characteristic and management structure of company Tisk Caizl f.o. Basic knowledge of company's motivational system was obtained by means of semi-structured interview. Analysing the incentive mechanism is implemented on the basis of the opinions provided by employees within an anonymous questionnaire. The possible proposals and recommendation how to improve current situation are mentioned in the final part of thesis.

Keywords: motivation, motivational theory, manager, management, operation, job performance

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl.....	12
2.2 Metodika	12
3 Literární rešerše	14
3.1 Management jako proces řízení	14
3.1.1 Manažer a jeho dovednosti	15
3.2 Motivace.....	17
3.2.1 Pojmy spojené s motivací	17
3.2.2 Model procesu motivace	18
3.2.3 Vztah mezi motivací a výkonem	19
3.3 Teorie pracovní motivace.....	22
3.3.1 Teorie instrumentality	22
3.3.2 Teorie zaměřené na obsah (potřeby).....	22
3.3.2.1 Maslowova hierarchie potřeb	23
3.3.2.2 Teorie ERG.....	24
3.3.2.3 McClellandova teorie potřeb	24
3.3.2.4 Dvoufaktorová teorie.....	25
3.3.3 Teorie zaměřené na proces	26
3.3.3.1 Vroomova teorie očekávání.....	26
3.3.3.2 Teorie ekvity.....	28
3.3.3.3 Teorie cíle	29
3.4 Motivační program podniku.....	29
3.4.1 Motivační faktory	31
3.4.1.1 Odměňování pracovníků	32
4 Charakteristika zkoumaného objektu.....	37
4.1 Všeobecné informace	37
4.2 Řídící struktura podniku.....	37
5 Analýza motivačního mechanismu v podniku Tisk Caizl f.o.	39
5.1 Motivační systém v dané firmě	39
5.1.1 Informovanost.....	39
5.1.2 Pracovní vztahy.....	40
5.1.3 Řízení	40

5.1.4	Hmotné odměny.....	41
5.1.5	Možnost kariérního růstu.....	42
5.1.6	Zaměstnanecké výhody.....	42
5.1.7	Relační odměny.....	43
5.2	Analýza výsledků dotazníkového šetření.....	43
5.2.1	Informativní část o respondentovi.....	44
5.2.2	Komunikace a informovanost.....	45
5.2.3	Pracovní vztahy.....	46
5.2.4	Řízení.....	49
5.2.5	Pracovní podmínky.....	51
5.2.6	Odměňování.....	53
5.2.7	Motivace a seberealizace.....	54
5.3	Zhodnocení a návrhy možných zlepšení motivačního mechanismu.....	59
5.3.1	Zpětná vazba a hodnotící pohovory.....	60
5.3.2	Pochvala, uznání – pozitivní zpětná vazba.....	61
5.3.3	Kritika – negativní zpětná vazba.....	61
5.3.4	Možnost osobního a profesního rozvoje.....	61
5.3.5	Rozšíření nabídky benefitů.....	62
6	Závěr.....	63
7	Seznam použitých zdrojů.....	65
8	Přílohy.....	68
8.1	Příloha č. 1: Rozhovor s obchodní zástupkyní firmy Lucíí Caizlovou.....	68
8.2	Příloha č. 2: Dotazník - Motivace zaměstnanců firmy Tisk Caizl f.o.....	69
8.3	Příloha č. 3: Pohlaví respondentů.....	76
8.4	Příloha č. 4: Věkové skupiny.....	77
8.5	Příloha č. 5: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	77
8.6	Příloha č. 6: Délka zaměstnaneckého poměru.....	78
8.7	Příloha č. 7: Počet řídicích pracovníků.....	78
8.8	Příloha č. 8: Poskytnutí informací pro kvalitní výkon.....	79
8.9	Příloha č. 9: Spokojenost se vztahy na pracovišti.....	79
8.10	Příloha č. 10: Respektování názorů ostatními kolegy.....	80
8.11	Příloha č. 11: Ocenění odvedené práce spolupracovníky.....	81
8.12	Příloha č. 12: Spolehnutí se na kolegy.....	82
8.13	Příloha č. 13: Důvěra ve vztahu podřízený-nadřízený.....	83
8.14	Příloha č. 14: Vyjádření pochvaly a uznání.....	83
8.15	Příloha č. 15: Poskytnutí zpětné vazby.....	84
8.16	Příloha č. 16: Spokojenost s materiálním vybavením.....	84

8.17	Příloha č. 17: Spokojenost s dostupností pracoviště	85
8.18	Příloha č. 18: Bezpečnost pracoviště	85
8.19	Příloha č. 19: Důležitost finančního ohodnocení	86
8.20	Příloha č. 20: Provázanost výkonu s celkovou odměnou.....	86
8.21	Příloha č. 21: Pracovní pozice odpovídající vzdělání	87
8.22	Příloha č. 22: Perspektivnost zaměstnání.....	88
8.23	Příloha č. 23: Míra odpovědnosti	89
8.24	Příloha č. 24: Strach ze ztráty zaměstnání	90

1 Úvod

Při sledování problematiky motivace zaměstnanců je důležité si uvědomit, že není automatická. Je nutné, aby byla podněcována vedoucím pracovníkem, který své podřízené zná a dokáže vhodně volit takové stimuly v souladu s podnikovými cíli, které pracovník přijme za své motivy. V případě, že pracovníci nejsou motivováni, dosahují mnohem nižších výkonů než by byly schopni. Sami zaměstnanci mají vůči firmě, kde pracují náročnější požadavky, než tomu bývalo dříve. Chtějí vědět, co se v organizaci děje, aby se s nimi probíraly změny, aby oni sami měli možnost podílet se na celkovém chodu.

Pokud bude organizace se svými zaměstnanci zacházet jako s nejcennějšími aktivy, kterými disponuje, dosáhne daleko lepších výsledků a konkurenceschopnosti než jiné firmy, které s nimi tak nakládat nebudou. Lidé se budou do práce těšit, zrychlí se tempo jejich práce, dochvilnost, sníží pletichaření a významně se zvýší produktivita.

Někteří manažeři se stále domnívají, že zvyšování mzdy automaticky povede k vyšší motivovanosti jedince a lepším výkonům. Do jisté míry k tomu vést může, ale nelze využívat finanční prostředky jako jediný a dlouhodobý nástroj zvyšování motivace. Na motivaci působí další faktory jako pracovní prostředí a vztahy na pracovišti, pracovní jistota, náplň práce, seberealizace nebo nefinanční odměna – uznání. Někdy i ta „nejlevnější“ forma motivace pochvalou může být nejúčinnější.

Popsáno bylo již mnoho motivačních teorií, žádnou však nelze považovat za univerzální. Každý pracovník má jiné postoje, zájmy, potřeby a vize a je nutno s nimi v procesu motivace počítat. Zároveň je nutné, aby byly tyto hodnoty neustále sledovány nadřízeným pracovníkem, s postupem času již nemusí být aktuální.

Tato práce si klade za hlavní cíl identifikaci a zhodnocení motivačního systému ve firmě Tisk Caizl f.o., tedy zjištění aktuálně úrovně motivace zaměstnanců. V případě nalezení nedostatků, které mohou bránit vyššímu výkonu zaměstnanců, budou v závěrečné části podány zlepšující návrhy.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl

Hlavním cílem této práce je zhodnocení dosavadního motivačního mechanismu ve vybraném podniku a navrhnout případných zlepšení a doporučení směřujících k vyšší motivaci zaměstnanců a tím i zlepšení výkonů dané firmy.

Na základě vytyčeného hlavního cíle byly stanoveny následující dílčí cíle:

- Definování důležitých pojmů spojených s motivací a řízením, poskytnutí náhledu do problematiky nejznámějších teorií motivace pomocí literární rešerše, vysvětlení pojmu motivačního programu a rozčlenění složek odměny.
- Charakteristika podniku Tisk Caizl f.o. a náhled do řídicí struktury tohoto podniku.
- Zjištění motivačních mechanismů firmy.
- Analýza spokojenosti zaměstnanců se současným systémem motivace.
- Zhodnocení a možné návrhy zlepšení aktuální situace.

2.2 Metodika

Bakalářská práce se skládá z části teoretické a praktické. V první části práce – teoretické, jsou analyzována sekundární data zachycena studiem odborné literatury. Práce vysvětluje základní pojmy jako motivace, stimul nebo management. Dále se věnuje nejznámějším teoriím spojeným s motivací, blíže se zaměřuje na pracovní motivaci a motivační faktory. Práce zmíní i osobnost manažera a jeho dovednosti v řízení lidských zdrojů.

Teoretické poznatky získané v první části jsou následně využity v praktické části, kde je nejprve podnik charakterizován, z hlediska předmětu podnikání a jeho řídicí struktury. V první části vlastní práce je využito kvalitativního výzkumu. Ten probíhal na základě polostrukturovaného rozhovoru s obchodní zástupkyní firmy Tisk Caizl f.o. a pomohl k lepšímu pochopení motivačního mechanismu ve firmě. Pomocí kvantitativní metody - anonymního dotazníkového šetření, vyplněného zaměstnanci podniku, byla zjišťována podkladová data pro zhodnocení motivačního mechanismu. Dotazník, který je uveden

v Příloze č.2, byl připraven a zpracován pomocí online nástroje Click4Survey (verze Basic) a dále rozeslán všem zaměstnancům firmy Tisk Caizl f.o., mimo majitele.

Dotazník se skládá z celkem 40 otázek rozřazených do sedmi logických oblastí, a to:

- 1) informativní část o respondentovi
- 2) komunikace a informovanost,
- 3) pracovní vztahy,
- 4) řízení,
- 5) pracovní podmínky,
- 6) odměňování,
- 7) motivace a seberealizace.

V dotazníkovém šetření jsou převážně otázky uzavřeného charakteru, pouze dvě nepovinné mají otevřenou formu. U většiny otázek měli respondenti možnost volby jedné ze čtyř odpovědí, ano, spíše ano, spíše ne a ne. Pro zjištění podkladových dat bylo využito dichotomického typu otázek, baterie otázek v kombinaci s hodnotící škálou, výběrů z více možností, Likeritovy škály a hvězdičkového hodnocení. Odpovědi respondentů byly následně interpretovány ve formě komentářů a znázorněny grafy. Poznatky z dotazníkového šetření přispěly ke zhodnocení aktuálního stavu motivačního mechanismu.

Vzhledem k několika zjištěným nedostatkům byly následně v závěrečné části práce doporučeny možné náměty ke zlepšení.

3 Literární rešerše

3.1 Management jako proces řízení

Ačkoli bývá pojem management často používán jako ekvivalent řízení, řízení je podstatně širším pojmem. Řízení se uplatňuje v různých systémech, a to technických, biologických nebo společenských, kdežto management je řízením v organizacích. Management se tedy řadí mezi specifické podoby řízení, konkrétně se zabývá řízením skupin a jednotlivců v účelově vytvořeném ekonomicko-sociálním prostředí (Blažek, 2014).

Donnelly a kol. (1997, str. 24) chápe management jako „*proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.*“

Management lze rozdělit do pěti funkcí řízení – plánování, organizování, personální zajištění, vedení lidí a kontrolování.

- **Plánování** se soustřeďuje na budoucnost, určují se cíle a úkoly, kterých má organizace dosáhnout, vymezují se prostředky pro dosažení těchto cílů. Před konečným rozhodnutím je důležité využití analýz, plánovacích studií a návrhů. Mezi obecné cíle, kterých se snaží podnik dosáhnout, řadíme maximalizaci zisku, příjmů, minimalizace nákladů nebo zvýšení kvality služeb. Jako specifické cíle podniku se uvádí minimalizace ztrát, inovační cíle, společenské postavení firmy a růst vlastního kapitálu.
- Při **organizování** je důležité přidělení konkrétních úkolů pokud možno takovým lidem, kteří mají nejlepší předpoklady pro jejich splnění. Zároveň je potřeba koordinovat činnosti těchto lidí a přidělovat a rozdělovat jim zdroje organizace k úspěšnému naplnění úkolů.
- **Personální funkce** je definována jako schopnost zajištění, udržení a využití pracovníků.
- **Vedení** je proces, při kterém se využívá schopnost přesvědčování pracovníků, aby jejich výkony dopomohly ke splnění skupinových cílů. K úspěšnému plnění úkolů je potřeba kvalitně stimulovat a motivovat.

- Pod pojem **kontroly** je možné zahrnout všechny aktivity, které organizace využívá pro zajištění naplnění plánovaných výsledků. Dochází ke sběru, rozboru a srovnání informací s vytyčenými cíli a v případě zjištění odchylek k přijetí takových závěrů, které napomohou jejich odstranění (Koontz a Weihrich, 1993; Hron, 2005).

Bělohlávek a kol. (2001) vyčleňuje personální oblast do samostatné disciplíny, a to řízení lidských zdrojů. Jde o promyšlený postup k řízení lidí se všemi jejich znalostmi, schopnostmi a dovednostmi, jakožto nejcennějšího článku, kterým organizace disponuje. Kromě vyhledávání vhodných pracovníků a jejich přijímání se zabývá také zvyšováním jejich kvalifikace dle potřeb podniku, jejich hodnocením a odměňováním za dosažené výkony a stanovením optimální formy motivace.

3.1.1 Manažer a jeho dovednosti

Manažer je vedoucí pracovník, který je zodpovědný za výsledky přiděleného útvaru nebo kolektivu, jeho úlohou je tedy využívání odborníků k dosažení cílů organizace. Manažery členíme dle jejich stupňů řízení do tří skupin:

- **Linioví manažeři** jsou vedoucí pracovníci na nejnižším stupni řízení. Pokud se jedná o výrobní podnik, bývá jím vedoucí dílny – mistr, v případě vzdělávací instituce pak vedoucí katedry nebo vrchní sestra v nemocnici. Mezi jejich hlavní manažerské funkce spadá především vedení a kontrola, plánování a organizování je pracovní náplní okrajovou. Zodpovídají za každodenní chod pracoviště a zároveň se od nich vyžaduje specializace v oboru.
- Manažeři na **střední úrovni** mají na starost řízení liniových manažerů. Většinou se jedná o vedoucí celých organizačních celků, jako například vedoucí úseku, stavbyvedoucí nebo děkan na fakultě. Od středních manažerů se již očekává větší důraz i na plánování v krátkodobém a střednědobém obzoru. Měli by stále ovládat profesi vedeného úseku.
- **Top manažeři**, jakožto nejméně početná skupina, řídí organizaci jako celek. Na rozdíl od předchozích dvou skupin u nich není nutná specializace v oboru dané organizace, o to víc důležité je zvládnutí manažerských funkcí popsaných v předchozí kapitole.

Jejich hlavním úkolem je formulování strategie dané organizace. Jde o generální ředitele, rektory, náměstký ředitelů. Organizaci reprezentují navenek, jsou v kontaktu s vlastníky, případně důležitými dodavateli a zákazníky. V menších firmách může být vrcholový manažer zároveň i vlastníkem, u větších organizací je tato funkce většinou oddělena (Vochozka a kol., 2012).

Donnelly a kol. (1997) dodává, že bez ohledu na jakém řídicím stupni se manažer nachází, musí mít určité manažerské dovednosti. V každé stupni se tento podíl jednotlivých dovedností liší. Manažeři zodpovídají za své podřízené, a proto jsou nezbytně nutné **lidské dovednosti**. K vedení lidí musí být manažer schopen efektivně komunikovat a správně motivovat. **Technické dovednosti** zahrnují znalost specifických postupů, technik a metod, které se využívají při provádění výkonných činností dané organizace. Vysoká úroveň těchto znalostí pomáhá u liniových manažerů k zvýšení efektivity realizace procesu a k inovacím. Jsou například potřebné pro zaškolení nového personálu. Vrcholový manažer s přílišnými technickými dovednostmi by mohl být podniku spíše na škodu, pokud by se nechal odtáhnout od jeho hlavních činností a zaměřil se na řešení všedních problémů. **Koncepční dovednosti** hrají důležitou roli pro svou schopnost vidět organizaci jako celek a směřovat ji k vytyčeným cílům. Manažeři na vyšších pozicích musí znát aktivity organizace a účelně je koordinovat.

Manažerskou výkonnost ovlivňuje mnoho měnících se vnitřních i vnějších faktorů, kterým musí manažer své funkce přizpůsobovat. Z vnějšího prostředí na organizaci doléhají technologické, ekonomické, politické či legislativní vlivy.

Cejthamr a Dědina (2010) zmiňují deset typů manažerských rolí vytvořených Mintzbergerem, které se člení do následujících tří skupin:

- mezilidské role (reprezentant, vůdce, budovatel vztahů)
- informační role (sledovatel, šířitel, mluvčí)
- rozhodovací role (podnikatel, eliminátor poruch, rozdělovatel zdrojů, vyjednaváč).

Luthanse a kol. se zabýval pozorováním čtyřiceti čtyř manažerů, aby zjistil jejich podstatu práce. Ukázalo se, že činnosti opravdového manažera zahrnují z 32% tradiční manažerské aktivity, 29% manažer věnuje komunikaci, 20% managementu lidských zdrojů a 19% budování vztahů.

3.2 Motivace

3.2.1 Pojmy spojené s motivací

Motivaci je možné chápat jako soubor činitelů, které představují vnitřní hnací síly činnosti člověka usměřující jeho jednání. **Motiv** představuje vnitřní popud, který člověka podněcuje k jednání, určuje také směr jednání, jeho intenzitu a průběh vykonávané činnosti. Motivy u lidí způsobují jejich aktivitu a orientaci k určitému cíli nebo od určitého cíle. Mezi základní motivační síly se řadí potřeby, zájmy, postoje nebo hodnoty. Motivem mohou být také pudy, očekávání, city a ideály. Pojem motivace zahrnuje mnoho dalších pojmů, mezi které patří například snažení, aspirace, touha, úmysl, chtění (Kociánová, 2007).

Dle Armstronga (2007) jsou lidé motivováni, když očekávají, že jejich postupy povedou k dosažení určitého cíle a ceněné nebo hodnotné odměny, tak aby uspokojovala jejich potřeby.

Rozlišujeme dva typy pracovní motivace, vnitřní a vnější. **Vnitřní motivace** je určena faktory, které jsou lidmi samy vytvořeny a ovlivňují je, aby se chovali nebo jednali určitým způsobem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (člověk má pocit, že práce je důležitá), autonomie (volnost konání), zajímavost a podnětnost práce, příležitost k povýšení, možnost rozvíjet a využívat své schopnosti a dovednosti. Do **vnější motivace** spadají odměny ve formě zvýšení platu, pochvaly nebo povýšení, ale také tresty jako disciplinární řízení, kritika a odepření platu (Armstrong, 2007).

Ve spojení s pracovní motivací je daleko cennější vnitřní motivace než vnější. Vnitřně motivovaným jde o práci samu, jsou tedy nezávislí na měnících se okolních podmínkách jako změna vedoucího nebo přeložení a na pobídkovém systému (mzdová politika) (Deiblová, 2005).

Kociánová (2007) uvádí, že **stimulace** působí na psychiku zvnějšku a má za úkol změnit motivaci a ovlivnit u lidí jejich pracovní ochotu. Zároveň sděluje, že žádoucí efekt má

stimulace, při které jsou použity stimuly (podněty, pobídky) ve shodě s vnitřní motivací jedince.

Stimuly jsou podněty, které povzbuzují výkonnost jedince. Stimuly je možné ztotožnit s pobídkami nebo odměnami. Stimul se stává motivem v případě, že je člověkem vzat jako podnět k jednání. Ovlivňuje se jimi tedy chování jednotlivců. Manažeři by se měli věnovat stimulování zaměstnanců, jakožto procesu, který vede k vytváření vnějších podnětů směřujících k motivování za výsledkem lepšího výkonu pracovníka (Koontz a Weihrich 1993).

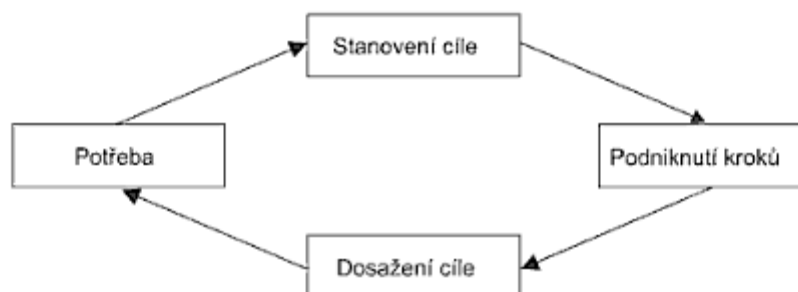
3.2.2 Model procesu motivace

Motivace je proces vyvolaný počátečním výchozím stavem, kdy je jedincem zjištěn nějaký deficit v jeho sociálním nebo fyzickém bytí, a za cíl si klade odstranění tohoto deficitu. V konečném důsledku tohoto jednání dochází k určitému druhu uspokojení (Nakonečný, 1996).

Koontz a Weihrich (1993) tento proces označuje jako řetězec návazných reakcí, ve kterém je na prvním místě pocit potřeby iniciující přání a cíle. Ty evokují napětí (z důvodu nesplněných cílů) a člověk volí takové cesty nebo způsob chování směřující k dosažení cílů.

Armstrong (2007) ještě dodává, že pokud se díky zvolenému chování dosáhlo žádaných cílů, je zde velká pravděpodobnost opakování těchto kroků i v budoucnu, pokud podobná potřeba opět vyvstane. Nicméně pokud cíle dosaženo nebylo, tyto kroky se skoro jistě v budoucnu opakovat nebudou.

Obr.1: Proces motivace



Zdroj: Armstrong (2007, s.220)

3.2.3 Vztah mezi motivací a výkonem

Nakonečný (1992) zdůrazňuje, že velká snaha po výkonu není účinná, pokud člověk postrádá jisté schopnosti pro provedení tohoto výkonu. Zároveň ani mimořádné schopnosti jedince nevedou k vysokému výkonu, jestliže mu chybí pro tento výkon motivace. Výkon je funkcí motivace, schopností a nesmí být opomenuty ani objektivní možnosti. Vzorec pro výkon tedy vyjadřujeme následovně:

$$V = M \cdot S \cdot M_z, \text{ kde}$$

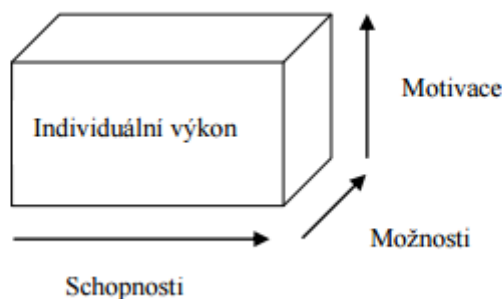
M=motivace

S=Schopnosti

M_z =objektivní možnosti.

Vztah mezi motivací, výkonem a pracovními podmínkami je znázorněn v následujícím modelu:

Obr.2 Model vztahu motivace a výkonu



Zdroj: Nakonečný (1992, str. 110)

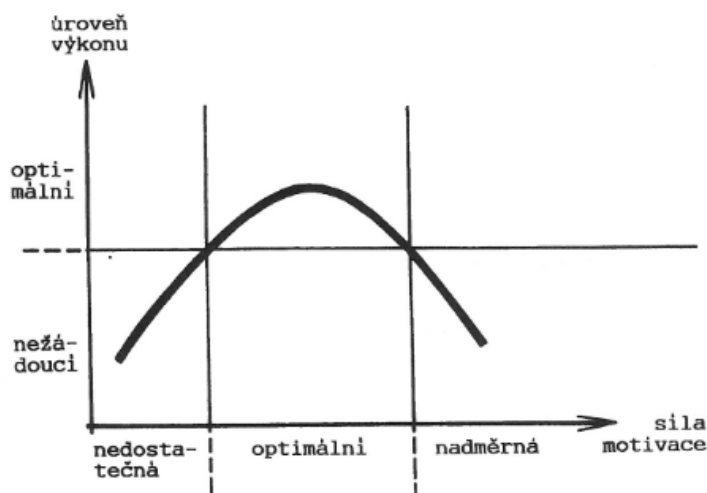
Nakonečný (1992) na základě tohoto modelu uvádí určité logické závěry:

- Je-li nízká úroveň schopností a vysoká úroveň motivace, zlepšení výkonu může být dosaženo spíše zdokonalováním pracovních schopností (např. odborná školení)
- Jestliže je úroveň motivace nízká a úroveň schopností vysoká, k zvýšení výkonu je dosaženo motivováním
- V případě, že je motivace i schopnost na dobré úrovni a výkon je přesto nízký, zlepšení pracovních podmínek může mít za následek zvýšení pracovního výkonu

„V manažerské analýze pracovního výkonu se tedy uplatňují tři základní hlediska: úroveň pracovních schopností, úroveň pracovní motivace a kvalita pracovních podmínek.“ (Nakonečný, 1992, str.110)

Pro výkon jakékoliv práce platí dle Wagnerové (2008) určité optimum. Yerkes-Dodsonův zákon dokazuje, že vztah motivace a výkonu není lineární závislostí, ale vyjadřuje ho křivka obráceného „U“.

Obr.3 Závislost mezi silou motivace a úrovní výkonu



Zdroj: Bedrnová, Nový (1994, s.184)

Člověk, který je nedostatečně motivován, nepřináší uspokojivý výsledek, ale i přílišná motivace vede často k destrukci činnosti, takže výsledek je opět neuspokojivý. Nakonečný (1992) tento problém „nad-motivování“ objasňuje dvěma možnými způsoby:

- silná motivace zaslepí jedince, který si všímá jen cíle, a tím může opomenout podněty pro výkon důležité.
- Silně motivovaný jedinec má starosti, aby neselhal, vzniká podrážděnost, neklid, úzkost, neschopnost relaxace, energie je pak vynaložena na snížení těchto jevů a dochází ke ztrátě výkonnosti.

Wagnerová (2008) dodává, že mírná úzkost výkonnost usnadňuje, kdežto silná úzkost ji naopak ochromuje. Mírná úzkost a strach je pro zdravého člověka příznivá, jelikož zvyšuje jeho aktivitu a pracovní motivovanost, stimuluje jeho poznávací a sebe výchovné zájmy. Je to nerovnovážný stav, který v nás evokuje úsilí po znovuoobnovení rovnováhy. Je však velmi složité udržet strach na takové úrovni, aby bylo možné jím zvýšit pracovní aktivitu.

3.3 Teorie pracovní motivace

3.3.1 Teorie instrumentality

Instrumentalita je přesvědčení v to, že jedna věc, kterou vykonáme, povede k věci další. Tato teorie reprezentuje Taylorovu koncepci vědeckého řízení, která vznikla v prvních desetiletích minulého století (Armstrong, 1996).

Základní myšlenky této koncepce popisuje Veber (2009) následovně:

- jedinec je převážně motivován peněžními podněty, má pasivní jednání, ovlivnit ho můžou pouze ekonomické stimuly.
- Stěžejní je potřeba řídicích zásahů k eliminaci iracionálních pocitů jedince.
- Vzhledem k nechuti k práci jako základu lidské povahy, musí být lidé pod neustálou kontrolou a pohrůzkami vedeni k výkonu.

Dle Nakonečného (1992) tento systém vědeckého managementu vyvolal u dělníků odpor k práci, projevovaný zejména zdrženlivostí ve výkonu a nižším pracovním tempem, tudíž nesplnil svůj původní záměr. Armstrong (1996) však doplňuje, že je tento přístup stále používán v některých případech může být i úspěšný. Tato koncepce je ale založena výhradně na systému kontroly a nebere v potaz další lidské potřeby.

3.3.2 Teorie zaměřené na obsah (potřeby)

Tyto teorie se opírají o přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Pro jedince nejsou všechny potřeby stejně důležité, některé vyvolávají mnohem silnější snahu o dosažení cíle než jiné. Záleží na prostředí, kde člověk vyrůstal, výchově, dosavadním životě, ale i na konkrétní současné situaci. Stejnou potřebu je možné uspokojit několika různými cíli. Okruh přijatelných cílů se rozšiřuje s potřebou, která je silnější a trvá déle. Jeden cíl však také může uspokojit více potřeb (Armstrong, 2007).

Původní teorie potřeb byla vytvořena Maslowem. Mezi další představitele teorie zaměřené na obsah můžeme zařadit Alderferera, McClellanda a Herzberga. (Kociánová, 2007)

3.3.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Abraham Maslow vytvořil hierarchii lidských potřeb, která se skládá z pěti základních kategorií, které jsou uspokojovány postupně, od nejnižších až k nejvyšším (Koontz a Weihrich, 1993).

Těchto pět kategorií potřeb je rozlišeno následovně:

- **Fyziologické** – nejzákladnější potřeby, jejich uspokojení je důležité pro přežití, řadí se mezi ně potřeba kyslíku, vody, spánku, potravy a sexu. Maslow zmiňuje důležitost uspokojení těchto potřeb alespoň v minimální míře, jinak nemohou ostatní potřeby jedince motivovat.
- **Jistoty a bezpečí** – neexistence nebezpečí nebo ohrožení, emocionální bezpečí, stabilita, řád
- **Sounáležitosti** – vzhledem ke společenské povaze člověka, potřeby lásky, přátelství, potřebu identifikace s druhými
- **Uznání** – potřeba sebeúcty, prestiže, respektu, postavení
- **Seberealizace** – nejvyšší z potřeb v Maslowově hierarchii, představuje potřebu naplnění svého potenciálu, rozvíjení schopností a dovedností

Jakmile jsou nižší potřeby uspokojeny, stává se dominantní potřeba vyšší. Potřeba seberealizace ale nemůže být nikdy uspokojena. Z Maslowovy teorie dále vyplývá, že nižší potřeby při uspokojení oslabují, zatímco ty v hierarchii výše postavené (uznání a seberealizace) uspokojováním nabývají na síle (Armstrong, 2007; Wagnerová, 2008).

Wagnerová (2008) převedla tuto hierarchii do oblasti pracovní motivace, vypadá tedy takto:

- Mzda
- Sociální zabezpečení, pracovní jistota, důchodové zabezpečení
- Akceptace pracovní skupinou ve formálních i neformálních vztazích
- Kariérní růst, respekt, tituly, pocit úspěchu
- Osobní růst, rozvoj osobnosti, plné využití svých schopností.

Tato teorie však byla mnohdy kritizována. Každý člověk může mít jiné priority a jeho potřeby nemusí být tedy řazeny dle Maslowovy hierarchie. To potvrdil i Lawler se Suttlem, kteří

provedli výzkum u 187 manažerů a získané údaje jen nepatrně odpovídaly hierarchické koncepci potřeb (Koontz a Weihrich, 1993).

3.3.2.2 Teorie ERG

Alderfer dal vzniknout teorii ERG (Existency-Relatedness-Growth), která vyjadřuje tři kategorie potřeb:

- **Existenční potřeby** – představují potřebu po dosažení a udržování rovnováhy organismu prostřednictvím materiálních prostředků. Hlad a žízeň jsou nedostatky, které je nutné odstranit, aby byl jedinec v této kategorii uspokojen. Existenční potřeby mohou být také plat, pracovní podmínky nebo zaměstnanecké výhody.
- **Sociální potřeby** – potvrzují, že lidé nejsou soběstační, ale potřebují se začleňovat do společnosti, uspokojení potřeb této kategorie závisí na procesu vzájemnosti a sdílení. Prvky vztahového procesu jsou porozumění, přijetí, potvrzení nebo vliv.
- **Růstové potřeby** – vznikají v průběhu času v důsledku tendence vnitřního růstu, tyto potřeby podněcují k vyvíjení kreativního a produktivního úsilí (Armstrong, 1996)

Stejně jako Maslow, Alderfer předpokládal, že potřeba zajištění existence musí být uspokojena dříve než potřeby následující. Netrval však na přesném pořadí dvou kategorií vyššího řádu. (Vodáček a Vodáčková, 2009). Jeho teorie má navíc tzv. frustračně-regresní princip, pokud není potřeba uspokojena, stává se dominantní vývojově nižší potřeba. Jedinec je tedy při neuspokojení potřeby frustrován a vrací se zpět k uspokojování vývojově nižší potřeby (Nakonečný, 1992).

3.3.2.3 McClellandova teorie potřeb

Tato teorie je podle Vodáčka a Vodáčkové (2009) zajímavá tím, že se využívá zejména pro rozbor potřeby manažerů samotných. McClelland došel k názoru, že organizace poskytují svým pracovníkům tři hierarchicky uspořádané úrovně motivace, založené na potřebách:

- **Sounáležitosti**
- **Prosazení se a pozičního vlivu**
- **Úspěšného uplatnění**

Potřeba sounáležitosti vyjadřuje potřebu kooperativních a přátelských vztahů s ostatními kolegy. Je to snaha většiny zaměstnanců (včetně těch na vedoucích pozicích) mít dobré pracovní podmínky. Tato potřeba je důležitá zejména pro sociálně orientovaného manažera, který má zájem pracovat v kolektivu. Potřeba pozičního vlivu a prosazení se je typická pro manažerské profese. Úspěšné uplatnění je potřebou zejména u lidí majících na starost rozhodovací úlohy, nebo pokud od nich je v rámci řešení problému vyžadována tvůrčí práce. Tyto zaměstnance pak motivuje zejména takové zaměstnání, které nemá rutinní povahu. McClellandova teorie má korelační vazbu s Maslowovou. Potřeba sounáležitosti koreluje se třetí kategorií v Maslovově hierarchii, prosazení se, poziční vliv se čtvrtou a potřeba uplatnění je velice podobná kategorii páté. Tato teorie se nejvíce uplatnila právě u pracovníků na vyšších pozicích, jelikož právě pro ně jsou obvyklé potřeby vyšších hierarchických kategorií.

3.3.2.4 Dvoufaktorová teorie

Herzbergova dvoufaktorová teorie vznikla na přelomu 50. a 60. let minulého století. Tato teorie motivace stále zaujímá své místo v moderním managementu. (Vodáček a Vodáčková, 2009). Herzberg ji vypracoval na základě výzkumu zdrojů pracovní spokojenosti či nespokojenosti u více než dvě stě techniků a účetních. Na základě tohoto průzkumu rozlišil dvě skupiny faktorů. První skupina se váže k osobnosti a je označována jako motivátory nebo **satisfactory**. Druhá skupina se vztahuje k objektivnějším vnějším podmínkám práce a označuje se jako udržovací (hygienické) faktory nebo také **dissatisfactory**. Motivátory ovlivňují pracovní spokojenost (výkon i pracovní úsilí), a to buď pozitivně či negativně. Mezi motivátory s pozitivním účinkem řadíme ocenění odpovědnosti, možnost postupu, vyslovené uznání, pocit úspěšného výkonu a radost ze zajímavosti práce (Kociánová, 2007).

Podstatně rozdílné jsou pak dle Koontze a Weihricha (1993) hygienické faktory, ty mohou vyvolávat pouze neuspokojení, nepůsobí tedy jako stimuly. Hygienickými faktory může být například kvalita řízení podniku, taktika a administrativa společnosti, vztahy na pracovišti, pracovní jistota nebo plat. Pokud jsou hygienické faktory v pracovním prostředí dostatečně uspokojovány, vede to k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním a špatného pracovního výkonu. Tato skupina faktorů lidí v podniku nemotivuje (jedinec si je v případě jejich uspokojování ani neuvědomuje), ale pokud není v pořádku, člověk pocítuje nespokojenost.

Obr.4 Motivující a udržovací faktory

MOTIVUJÍCÍ FAKTORY	UDRŽOVACÍ FAKTORY
<ul style="list-style-type: none">- dosažení cíle (úspěch)- uznání- povýšení- sama práce (míra zajímavosti, rozmanitosti, tvůrčí charakter)- možnost osobního růstu- odpovědnost (samostatnost)	<ul style="list-style-type: none">- podniková politika a správa- vztahy s nadřízenými, kolegy, podřízenými- plat- jistota práce- životní styl- pracovní podmínky- postavení

Zdroj: Veber (2009, s.115)

Forsyth (2009) upozorňuje, že právě motivátory pramení z vnitřních kvalit lidské povahy a nabízejí tedy nejlepší možnosti k tomu, aby je manažeři využívali ke zlepšení pracovních výkonů zaměstnanců.

Armstrong (2007) však ještě doplňuje, že Herzbergovy závěry byly učiněny na základě malého vzorku respondentů a není tedy důkaz o tom, že by satisfaktory zlepšovaly produktivitu.

3.3.3 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces mohou být dle Armstronga (2007) pro manažera více přínosné než teorie potřeb, poskytují totiž realističtější vodítka pro metody motivování zaměstnanců.

Tyto teorie zaměřují svou pozornost na problémy a doporučení k navození, průběhu, usměrňování, udržování i dokončení motivačního jednání (Vodáček a Vodáčková, 2009).

3.3.3.1 Vroomova teorie očekávání

Klíčovou roli pro tuto teorii hrají pojmy valence, instrumentalita a expektance. Zjednodušeným tvrzením této teorie je, že síla tendence k určitému jednání záleží na síle očekávání, že dopadem tohoto jednání bude získání určité hodnoty. Jednání neboli činnost je zde instrumentální (slouží jako prostředek k dosažení nějaké hodnoty). Čím je daná hodnota pro jedince cennější a atraktivnější, tím bude jeho úsilí o dosažení cíle intenzivnější. (Nakonečný, 1992).

Kociánová (2007) popisuje úroveň motivace vzorcem

$$M=f(V.E)$$

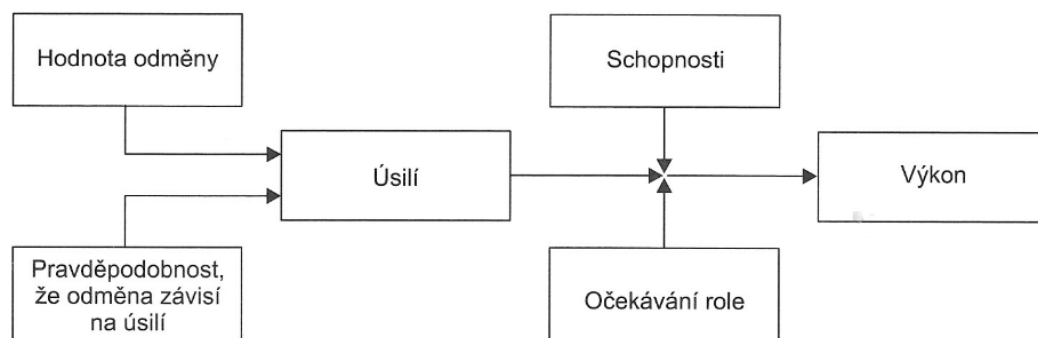
jako součin **valence (V)**, která představuje subjektivní hodnotu výsledku jednání, uspokojení, ke kterému motivované jednání povede a **expektace (E)**, která značí subjektivní pravděpodobnost, že jednání opravdu bude vést k výsledku.

Pro motivaci zaměstnanců je stěžejní předpoklad to, aby nejen věřili ve schopnost dosáhnout cíle, ke kterému jsou motivováni, ale také věřili slovu manažera, že za splnění tohoto cíle budou patřičně odměněni. Vodáček a Vodáčková (2009) také zdůrazňují, že v případě nevíry jedince v to, co by měl dělat, nemůže být ani motivován. Platí to i tehdy, když si myslí, že jeho úsilí nebude vést k úspěšnému konci.

Porter a Lawler tvrdí, že samotné úsilí k potřebnému výkonu nestačí, neboť je potřeba úsilí efektivního. Doplnují tedy dvě proměnné ovlivňující splnění úkolu a doplňující úsilí:

- Schopnost - závisí na inteligenci, manuální dovednosti a znalostech jedince
- Vnímání role - představy jedince by se neměly různit od představ či hodnot organizace, zaměstnanec by s tím, co má pro firmu dělat, měl vnitřně souhlasit (Armstrong, 2007)

Obr. 5 Model motivace



Zdroj: Armstrong (2007, s.226)

Vroom si uvědomuje, že každý jedinec má individuální potřeby a to samé motivační snažení nemusí stejně ovlivnit všechny zaměstnance ve firmě. Manažer by měl sledovat osobní cíle, pohnutky a zájmy jeho spolupracovníků, aby toto motivační působení mohl uzpůsobit. V tom

je také největší slabost této teorie, vyjadřuje její složitost a naznačuje, že samotná motivace je složitější než ji popsal například Maslow (Koontz a Wehrich, 1193).

3.3.3.2 Teorie ekvity

Mezi další teorie pracovní motivace se řadí teorie rovnováhy vydání a zisku neboli takzvaná teorie spravedlnosti. Předním reprezentantem této teorie je J. Stacey Adams (Nakonečný, 1992). Vodáček a Vodáčková (2009) zmiňují, že základ této koncepce je v empiricky otestované zkušenosti, že zaměstnanci mají silný sklon k subjektivnímu hodnocení svého pracovního postavení, výkonu a odměny v porovnání s jejich kolegy, kteří mají podobnou nebo totožnou práci. Dle Bělohávka (1996) je spravedlivé odměňování posuzováno srovnáváním **vlastních pracovních investic** (vstupů) a **pracovních zisků** (výstupů) z činnosti s investicemi a zisky ostatních, ať už konkrétních jedinců nebo skupiny. Pracovní vstupy, které jedinec do činnosti podniku vkládá, zahrnují čas, zkušenosti, dovednosti, věk, praxi, vynaložené úsilí a další. Poměrně široký rozsah mají i výstupy, patří do nich různé formy odměny. Není to pouze základní plat, ale také uznání, příplatky, účast na rozhodování, povýšení a jiné. Vzhledem k velice subjektivnímu hodnocení spravedlnosti každého jedince je poměrně obtížné určit, co je a co není při odměňování spravedlivé.

Spravedlnost pro pracovníka znamená, že poměr mezi jeho vstupy a výstupy se rovná poměru mezi vstupy a výstupy toho s kým se srovnává. Lidé jsou nejlépe motivováni, pokud si myslí, že dochází ke spravedlivému hodnocení a demotivováni v opačném případě – při nerovnováze (Armstrong, 2007).

Bělohávek (1996) dodává, že tato nerovnováha má podobu dvou forem: negativní a pozitivní. Pokud je poměr mezi vstupem a výstupem druhého vyšší než můj vlastní poměr, dochází k negativní nespravedlnosti neboli nedoplcení. V kratším rozsahu může být tato nespravedlnost tolerována. Člověk s negativní nespravedlností se s ní snaží nějakým způsobem vyrovnat. Může pracovat usilovněji, aby na sebe upoutal, ale také může v činnosti polevit a uzpůsobit ji platu. V případě delšího trvání dochází k demotivaci a hněvu.

Pozitivní nespravedlnost (přeplicení) je pro nás výhodnější. Z pohledu motivace má ale opět nežádoucí účinek. Pracovník, který je ve výhodě si uvědomuje, že není tolik důležité, jestli pracuje méně nebo více, peníze v konečném výsledku stejně dostane. Tato nespravedlnost se ve většině případů vyřeší z hlediska psychologie pracovníka. Přesvědčí sám sebe, že je opravdu přínosnější pro podnik.

Kociánová (2007) upozorňuje na Adamsovo rozlišení dvou forem spravedlnosti:

- distributivní spravedlnost, která se soustředí na lidské pocity týkající se odměňování dle jejich přínosu ve srovnání s ostatními.
- Procedurální spravedlnost se týká vnímání spravedlnosti postupů, které podnik používá, například povyšování nebo disciplinární řízení.

Adams nicméně sám akceptuje, že jeho teorie nevysvětluje všechny případy pracovního jednání. Lidé mají touhu po spravedlivé odměně, ale zároveň chtějí dostat co nejvíce (Nakonečný, 1992).

3.3.3.3 Teorie cíle

Tato teorie vymezena Lathamem a Lockem (1979) tvrdí, že motivace a výkon pracovníků jsou vyšší, pokud jsou jim vyměřeny specifické cíle. Ty mají být náročné, ale pracovníkem přijatelné a důležitost zde hraje také zpětná vazba na výkon. Pracovník by se měl také podílet na tvorbě svých cílů. Je to nástroj, jak získat souhlas pro určení vyšších cílů. Pokud lidé s náročnými cíli souhlasí, vedou k vyšším výkonům než cíle snadné. K dosahování stále vyšších cílů je nutné jedince ohodnotit, jak vzhledem ke stanovenému cíli pracoval (Armstrong, 2007).

3.4 Motivační program podniku

Výsledky firmy závisí na několika aspektech, a to technických, organizačních, ekonomických, ale také personálních a společenských. Aspekt personální a společenský nabývá v poslední době na stále větší vážnosti.

Bedrnová a Nový (1994) zmiňují, že schopnost cílevědomého usměrňování aktivity lidí zásadně ovlivňuje efektivnost podniku. Účinné vedení pracovníků a pracovních týmů ve firmě je závislé na několika podmínkách. Patří mezi ně:

- zaměstnanci musí **znát úkoly a poslání podniku**,
- zaměstnanci by **s úkoly a cíli podniku** měli **souhlasit** případně se s nimi osobně ztotožňovat
- zaměstnanci umí přiměřeně **využívat prostředky**, kterými firma disponuje k dosažení jejího cíle
- zaměstnanci mají možnost a **dostatek informací** pro aktivní podílení se na chodu podniku, mají možnost se podílet na přípravě změn a inovací.

Přijmutím nového zaměstnance se předpokládá, že bude respektovat a realizovat cíle firmy.

Jestli je tato podmínka naplněna, je nutno aktivně ověřovat.

Promyšlená orientace firmy na stimulaci jejích zaměstnanců může mít podobu motivačního programu, který zosobňuje řád práce s lidmi. Zahrnuje soubor konkrétních skutečností, které jsou potřebné pro zaměstnance v návaznosti na plnění podnikových cílů. Příprava a realizace motivačního programu je poměrně odborně i organizačně obtížná činnost. Je důležité věnovat pozornost vyvarování a odstraňování možných nedorozumění, co se týče chápání motivačního programu pracovníkem. Následky nedorozumění mohou být pro podnik závažné. Patří mezi ně růst flukтуаční tendence, neochota pracovat nebo přednost osobních zájmů na úkor zájmů firmy.

Motivační program musí zahrnovat veškeré podnikové dění, které je z hlediska zaměstnanců významné. Jsou to tyto skutečnosti:

- vymezení ekonomického a společenského postavení podniku, s důrazem na historii, současný profil a perspektivy, tradice a cíle podniku.
- Zařazení, uplatnění a perspektivy zaměstnanců. Tato oblast zároveň zahrnuje specifické postupy při výběru, přijímání a rozmisťování, ale i propouštění pracovníků. Důležité je vymezit požadavky na přípravu jedince pro pracovní zařazení během odborné průpravy, ale spadají sem i programy pracovní a sociální adaptace během počátečního období pracovního zařazení. Stanovuje se pracovní dráha ve firmě a podmínky, které tuto dráhu určují.

- Zabezpečení podmínek pro optimální využití pracovníků. Do této oblasti spadají postupy týkající se pracovního režimu, odměňování a hodnocení pracovníků. Zasahují sem také postupy vytvářející společenské a fyzické podmínky v podnicích, tak aby zajišťovaly bezpečnost a ochranu zdraví při práci.
- V oblasti připravení pracovníků podniku na zvládání změn jsou zahrnuty postupy spjaté s přípravou, realizací a hodnocením větší změny.
- Vymezení zdravotní, kulturní a sociální péče podniku o své zaměstnance. Podnik se aktivně podílí na tvorbě sociálně ekonomického zázemí. Tato oblast se týká i překonávání krizových situací v osobním životě pracovníka.
- Posledním bodem je vymezení vztahů mezi zaměstnanci, týmy a podnikem.

Motivační program by dle Bedrnové a Nového (1994) měl být jasně formulován a zveřejněn. Často bývá uveden v brožurě, která popisuje činnost podniku a jeho kulturu.

3.4.1 Motivační faktory

Jakýkoliv podnět, který pozitivně nebo negativně stimuluje pracovníka, se stává motivátorem. Od řídicího pracovníka se očekává dobrá znalost jednotlivých členů řízené skupiny, a to z důvodu využití vhodných stimulačních podnětů k zvýšení jejich pracovní motivace. Maccoby charakterizoval čtyři operativní nástroje používané manažery k zvýšení motivace, a to odpovědnost, odměňování, odůvodnění a vztahy.

Odpovědnost by neměla být nad úrovní ani pod úrovní kvalifikace a je nutné, aby byla doprovázena radostí z experimentování (Nakonečný, 1992). Dle Forsytha (2009) odpovědnost přináší pocit důležitosti práce a má za následek vyšší produktivitu a zároveň rozvíjení vlastní kreativity pracovníka. Ideální volbou je svěřeni obtížného, ale splnitelného úkolu někomu, kdo do něj vloží své vlastní osobní úsilí a využije vlastní iniciativy.

Dalším nástrojem dle Maccobyho je odůvodnění. Je nutné, aby pracovník znal důvody požadavků, které na něj jsou kladeny. Aby jedinec v práci nacházel smysl, je nutná znalost podnikové politiky a účelu práce (Nakonečný, 1992).

Heller (2001) doporučuje informovat včas podrobně pracovníka o všem, co se ho přímo i nepřímo týká, nejistota je demotivující.

Nakonečný (1992) uznává, že interpersonální vztahy na pracovišti hrají podstatnou roli v motivaci pracovníka. Dobré vztahy k nadřízeným, stejně postaveným pracovníkům, podřízeným i zákazníkům a dodavatelům zvyšují motivaci k dosažení vyššího výkonu pracovníka.

3.4.1.1 Odměňování pracovníků

„Vyhlídka na odměny motivuje, pokud vzbouzí naděje. Odměny jsou také potvrzením individuální hodnoty. Uspokojují potřeby uznání a naplnění smyslu a intenzifikují vztahy“ (Nakonečný, 1992, s. 245).

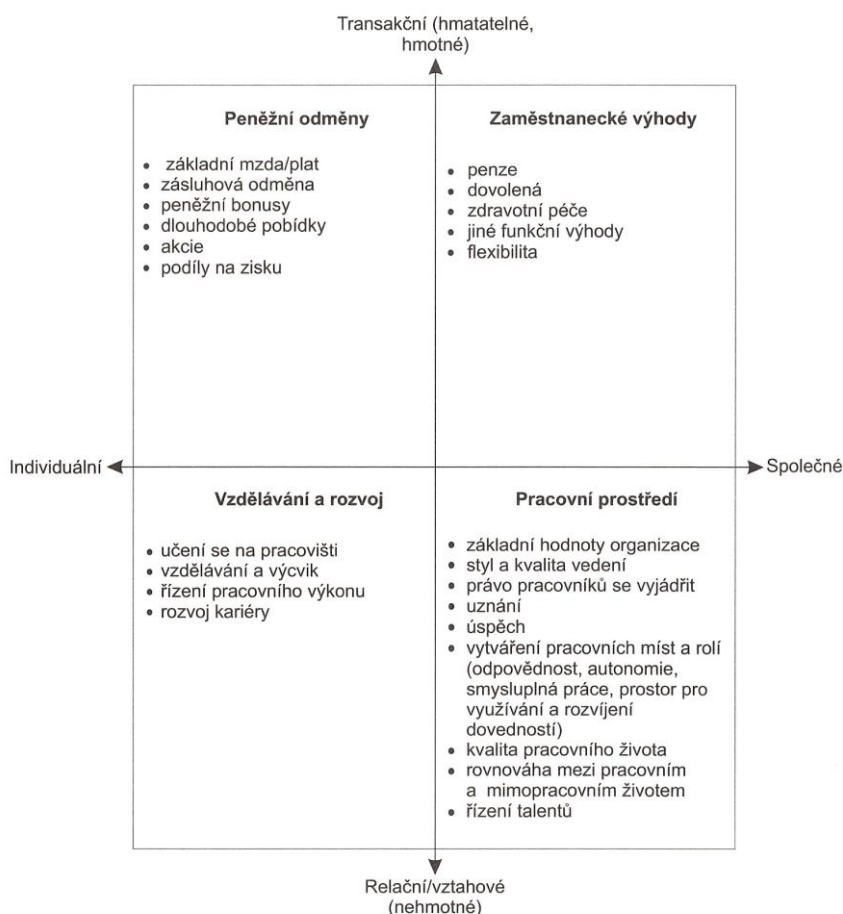
Řízení odměňování nezahrnuje pouze peněžní odměny a zaměstnanecké výhody, patří sem také nepeněžní a nehmotné uznání v podobě uznání nebo pochvaly, možnosti osobního růstu, zvyšování odpovědnosti při vykonávání zadaných úkolů a kvalita pracovního života. Za cíle řízení odměňování se považují:

- zajištění a udržování kvalitních zaměstnanců,
- tvorba kultury vysokého výkonu,
- motivace pracovníků, získání jejich oddanosti,
- odměny v závislosti na hodnotě, kterou pro podnik jednatel vytváří,
- spravedlivé a transparentní odměny
- propojení postupů odměňování s cíli podniku a v závislosti na potřebách pracovníků.

(Armstrong, 2009)

Firma Towers Perrin vytvořila model celkové odměny (Obr. 6), který ji rozděluje na dvě hlavní kategorie, transakční (hmotné) a relační/vztahové (nehmotné) odměny.

Obr.6 Model celkové odměny



Zdroj: Armstrong (2009, str. 44)

Pro organizaci je důležité, aby byly obě kategorie odměn navzájem propojovány a doplňovaly se. Podstata transakčních odměn vychází z transakce mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, kdy tyto odměny mají peněžní podobu. Důležitost těchto odměn tví především v potřebě zajištění a stabilizace pracovníků. Pro konkurenční firmy je ve „válce“ o talenty však poměrně jednoduché tyto odměny kopírovat. Relační odměny mají za úkol zvyšovat hodnotu odměn transakčních. Pfeffer zdůrazňuje, že vytvoření zábavného a podnětného pracovního prostředí, kde jsou lidé schopni využít svých schopností, dosáhnout smysluplných cílů a zároveň jsou za jejich výkon uznáváni, je mnohem jistější způsob motivování, než pouze při snadnějším způsobu použití mzdových nebo platových prostředků. Zejména pokud se jedná o vysoce kvalifikované pracovníky, kde pouze materiální stimuly nepostačí, je velmi žádoucí využití relačních odměn. (Armstrong, 2009; Hagemannová, 1992).

Peněžní odměně je část přiřkládán největší význam, mnohdy tomu tak je o doopravdy. Tento motivační nástroj je zároveň velmi citlivý, a pokud je používán nepromyšleně, má často za následek jiný efekt než byl původně zamýšlen.

Bělohávek (2003) navrhuje následující zásady pro účinné odměňování:

- Manažeři musí při návrhu odměn **rozdlišovat mezi dobrými a špatnými pracovníky**. Pokud tomu tak není, zaměstnanec má pocit, že nezáleží na tom, jak moc pracuje, protože jeho mzdu to nijak neovlivní. Výši odměny je také třeba zaměstnanci vysvětlit.
- Pohyblivá složky mzdy/platu motivuje k vyšší výkonnosti za podmínky, že je zaměstnancům **náležitě vysvětleno, jaké chování bude odměněno**.
- **Pevná složka mzdy/platu** je prostředkem **stability zaměstnanců**, nestačí pouze pohyblivá složka, tu zaměstnanci pokládají za nejistou.
- Je důležité podporovat **zájem zaměstnanců na výsledcích celé firmy**. V opačném případě může dojít k nečistému soupeření mezi jednotlivými útvary organizace a na cíle firmy to má negativní účinek.
- Pokud je systém odměn stanoven na základě **přehledných pravidel**, motivace se zesiluje.
- Odměnu je nejlepší načasovat **těsně po splnění úkolu**, čím je odměna více odkládána, ztrácí svůj motivační účinek.
- Odměna má **odpovídat zásluze pracovníka**. Pokud je nahodnocena vyvolá pocit viny, v opačném případě pocitu hněvu.
- **Mzdy by měly zůstat utajeny**. Pracovník nemá možnost komplexně zhodnotit výkonnost a podmínky svého kolegy. Informace o mzdě ostatních mohou vést ke zhoršení atmosféry v podniku nebo případným konfliktům mezi kolegy. Pokud se mzdy zveřejní, mělo by jít o takový případ, kdy jsou stanoveny podle jasných měřítek.

Dle modelu celkové odměny, může peněžita odměna nabývat několika forem. Tou první je **základní mzda/plat**, který rozlišujeme na časový, úkolový, podílový nebo za očekávané výsledky práce. Vzhledem k nedostatečné pobídkovosti časové mzdy, ale i k ostatním základním mzdovým formám, se ke zvýšení motivace používají **dodatkové mzdové formy**.

Ty většinou odměňují výkon nebo zásluhy, případně obojí. Některé z nich jsou určeny spíše pro pracovníky na vyšších pozicích, jiné například pro dělníky. (Koubek, 2007)

Mnoho organizací se dle názoru Armstronga (2009) snaží zvýšit oddanost pracovníků odměnou ve formě **podílů na zisku, vlastnictví nebo výnosu** (např. obratu, přidané hodnotě). Koubek (2007) dodává, že nejčastěji jde o podíl na zisku, kdy se mezi zaměstnance rozděluje pevné procento zisku. Výše této části je určována na základě vzorce, případně rozhodnutí managementu. Procentní podíl na zisku může být pro všechny pracovníky totožný, ale může se i lišit podle délky praxe či individuálního výkonu.

Je ovšem malá pravděpodobnost zvýšení motivace či loajálnosti pracovníka při rozdělení zisku menším než pět procent. Pracovníci obvykle menší částky považují za samozřejmé (Armstrong, 2009).

Zaměstnanecké akcie jsou také jednou ze zaměstnavatelem využívaných pobídkových forem, především v zahraničí. Podnik nabízí po určitou dobu svým zaměstnancům akcie za určitou cenu. U ředitelů to může být právo na nákup akcií k určitému datu v budoucnu za cenu akcie, kdy byla tato nabídka učiněna. Tento systém může být výhodný pro obě strany. Zaměstnancům umožní podílení se na úspěšnosti podniku, je zdrojem příjmů, které jsou výhodněji zdaněny než běžný příjem. Pro podnik z toho plynou daňové výhody, zvýší se zájem pracovníků na výkonu podniku a zároveň se sníží riziko kolísání obchodu s akciemi dané organizace. Odměna však není okamžitá a její počáteční výhoda se nemusí všem zaměstnancům jevit jako zřejmá. Možné nebezpečí tkví v poklesu ceny akcií (Koubek, 2007; Armstrong, 2007).

K různým formám peněžní odměny se navíc poskytují **zaměstnanecké výhody**. Tvoří až jednu třetinu nákladů na základní mzdy/platu, a proto se nesmí opomenout jejich pečlivé řízení. Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány za účelem zvýšení spokojenosti a blahobytu pracovníka, organizace jejich zavedením prokazují zájem o své zaměstnance, jejich potřeby a pohodu. Někteří zaměstnavatelé ale nabízejí tyto výhody pouze z důvodu zajištění konkurenceschopnosti jejich nabízené hmotné složky celkové odměny. Některé z výhod, například sociální zabezpečení, mateřská dovolená nebo nemocenské zabezpečení je nutné zabezpečit ze zákona. (Armstrong, 2009)

Koubek (2007) rozčlenil zaměstnanecké výhody v Evropě do tří skupin:

- **Výhody sociálního rázu** (životní a úrazové pojištění hrazené organizací, finanční pomoc poskytovaná na půjčky s nízkým úrokem vyhrazené například na vylepšení bydlení, do určité výše dotované úroky z hypotéky, podnikové mateřské školky, penzijní systémy).
- **Výhody se vztahem k práci** (nabídka levnějšího nákupu produktů firmy, příspěvek na stravování, cestovní pojištění, které pokrývá pracovní i soukromé cesty, vzdělávání placené organizací, pohyblivá pracovní doba, celoroční jízdenky).
- **Výhody spjaté s postavením v organizaci** (služební auto, firemní mobil nebo placení telefonu, případně internetu v domácnosti, notebook, příspěvek na ošacení a další náklady reprezentace organizace).

Armstrong (2009) zmiňuje další prvek zaměstnaneckých výhod a tím je dovolená. K oblíbeným benefitům se řadí týden dovolené navíc, nad rámec ze zákona daného minima. Délka i možnost volby období dovolené, možnost spojení osobní dovolené s pracovní cestou, to vše může mít motivační účinek.

Mezi ostatní výhody se řadí podnikové parkoviště, poskytování teplých nebo studených nápojů na pracovišti a firemní večírky, slavnostní obědy, příspěvek na členství ve fitness centrech nebo finanční případně osobní poradenství v době krize.

Některé ze zákona dané výhody, jako výše zmíněná dovolená nebo mateřská dovolená, jsou zaměstnancem konzumovány povinně, není tedy možná jiná volba, výjimkou je navrhnutí zlepšení zaměstnavatelem. Vzhledem k rozdílům v preferencích pracovníků, mnoho organizací nabízí volitelný systém zaměstnaneckých výhod. Pro vytvoření tohoto systému je vhodné pravidelně provádět šetření názorů pracovníků k dosažení souboru výhod vyhovujícího jejich potřebám. Tímto, tzv. kafetéria systémem, je možné řešit i zásadní problém, kdy pracovníci automaticky připlácejí ve formě srážky ze mzdy na výhody, o které nemají ve skutečnosti zájem (Koubek, 2007).

4 Charakteristika zkoumaného objektu

4.1 Všeobecné informace

Společnost Tisk Caizl f.o. je polygrafická firma, která byla založena v roce 2007. Z právní formy se organizace řadí mezi fyzickou osobu podnikající dle živnostenského zákona. Hlavním cílem firmy je dlouhodobá maximalizace zisku.

Sídlo

Pavel Caizl
Šumavská 25
120 00, Praha 2

Provozovna

K Loužce 131
267 16, Vysoký Újezd
IČ: 62392999
DIČ: CZ7004070447



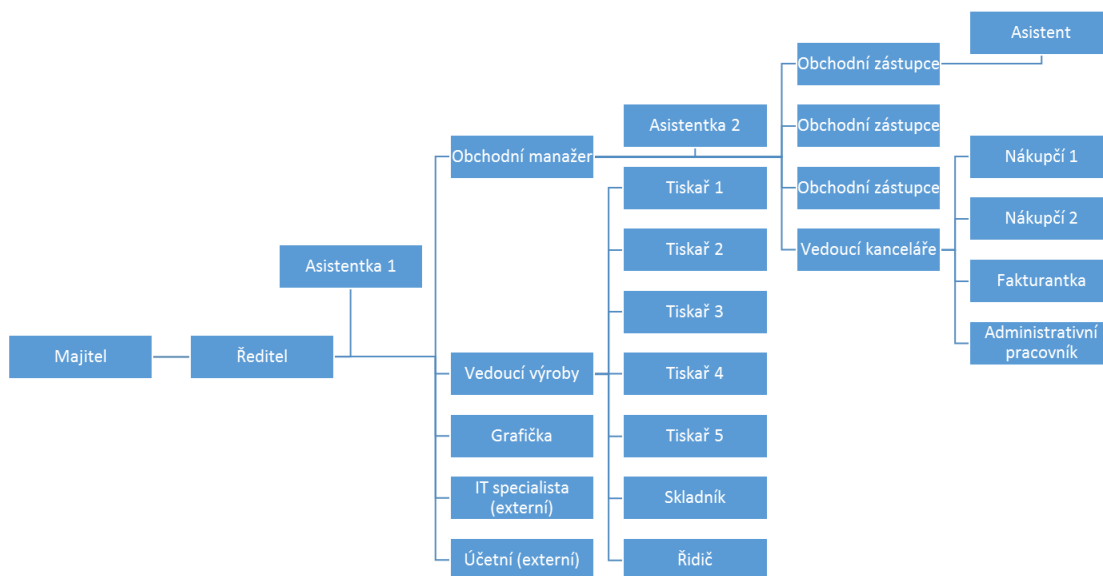
Firma Tisk Caizl f.o. se během posledních let dynamicky rozvíjela v moderní firmu se zkušenými polygrafickými odborníky. Tato společnost nabízí široký sortiment etiket od standardních až po náročné grafické etikety v mnohobarevném provedení. Příkladem mohou být bezbarvé etikety, print etikety, visačky, vstupenky, kosmetické etikety, vinařské etikety, booklet etikety a sandwich etikety. Firma Tisk Caizl f.o. nenabízí pouze zhotovení etiket, ale i komplexní služby od vytvoření grafického návrhu, přes tisk, až po expedici. Dále firma nabízí výrobu kovolistů, které jsou potřebné k tisku etiket. Stává se tím dodavatelem nejen etiket pro přeprodejce nebo konečné zákazníky, ale také pro samotné tiskárny, které etikety tisknou.

4.2 Řídící struktura podniku

Jedná se o menší firmu, která čítá pouze 23 zaměstnanců včetně majitele. Přestože firma nemá mnoho zaměstnanců, její tým se skládá z tiskařů, skladníka, vedoucího výroby, řidiče, asistentek, obchodních zástupců, grafičky, obchodního manažera a ředitele společnosti. Za dlouhodobého externího pracovníka se považuje IT specialista, který je vždy k dispozici při jakýchkoli technických problémech. Dalším externím pracovníkem je účetní, která se již od založení firmy stará o veškeré finanční záležitosti. Svou malou velikost firma využívá jako

přednost a zajišťuje každému zákazníkovi kvalitní péči a perfektní servis. Silnou stránkou společnosti je zejména flexibilita a krátká doba dodání požadovaného zboží.

Obr. 7 Řídící struktura podniku



Zdroj: Vlastní zpracování (na základě rozhovoru s obchodní zástupkyní firmy Tisk Caizl f.o.)

5 Analýza motivačního mechanismu v podniku Tisk Caizl f.o.

Praktická část této práce je zaměřena na motivační mechanismus v polygrafické firmě Tisk Caizl f.o. Vzhledem k tomu, že podíl malých a středních podniků má v České republice největší zastoupení, je důležité motivačnímu řízení věnovat náležitou pozornost nejen ve velkých firmách jako je Škoda Auto, ČEZ nebo UNIPETROL a.s., ale právě i v menších a středních podnicích.

Pro zjištění důležitých podkladů o motivačním mechanismu ve firmě Tisk Caizl f.o. byl využit polostrukturovaný rozhovor se slečnou Caizlovou, obchodní zástupkyní a dcerou zakladatele/majitele. Ve vlastní práci jsou zjištěné informace z rozhovoru uvedené v následující podkapitole. Strukturovaná část rozhovoru je uvedena jako příloha této práce. Na základě získaných informací byl připraven dotazník a provedeno anonymní dotazníkové šetření.

Dotazník, který je uveden v Příloze č.2, byl připraven a zpracován pomocí propracovaného online placeného nástroje Click4Survey (verze Basic) a dále rozeslán všem zaměstnancům firmy Tisk Caizl f.o., mimo majitele a externích pracovníků (ti se nezahrnují do celkového počtu zaměstnanců), tedy 22 zaměstnancům. Při rozhovoru se slečnou Caizlovou bylo zjištěno, že pro zaměstnance bude snazší a časově jednodušší, pokud budou mít možnost dotazník vyplnit online. Vzhledem k této skutečnosti byl původně připravený papírový dotazník převeden do elektronické podoby. Zaměstnanci byly informovány o možnosti vyplnění dotazníku ve lhůtě 7 pracovních dní, poté byl průzkum ukončen. Díky vstřícnému přístupu valné většiny zaměstnanců bylo platně vyplněno 20 dotazníků. Návratnost činila tedy přibližně 91 %.

5.1 Motivační systém v dané firmě

5.1.1 Informovanost

Dle slov slečny Caizlové ve firmě není problém ohledně informovanosti zaměstnanců o případných změnách. Uvedla příklad zavádění nového informačního systému. Všichni zaměstnanci byli o této skutečnosti s předstihem informováni a měli možnost se k této změně

vyjádřit. Aktuálně místo negativních nebo smíšených pocitů se zaměstnanci na nový systém těší. Přestože očekávají zpočátku jisté obtíže a učení se nových věcí, v dlouhodobém měřítku si slibují zvýšení efektivity a usnadnění práce.

5.1.2 Pracovní vztahy

Ve firmě Tisk Caizl f.o. panuje velmi přátelská atmosféra. Ta je umocněna především rodinnými vztahy nebo tím, že kolegové jsou přátelé z dětství. Ředitel a nákupčí mají mezi sebou vztah švagra a švagrové. Mělo by však být jasně vymezeno, kdo má ve firmě jakou roli a tyto role respektovat alespoň co se pracovní doby týče. V nedávné době docházelo k pozdním příchodům zaměstnanců, kteří měli pocit, že v rámci kamarádkých vztahů jim to bude tolerováno. Majitel firmy byl nucen zakročit a upozornil, že by se to vícekrát opakovat nemělo. Další nedostatek může být spatřen v tom, že majitel firmy bydlí v bezprostřední blízkosti provozovny a tudíž zaměstnanci mají náhled do jeho soukromého života a částečně to znehodnocuje jeho autoritu. Také je často vtahován do každodenních záležitostí. V této oblasti ale dojde v nejbližší době k nápravě, majitel se částečně od firmy distancuje, zařizuje si bydlení v jiné lokalitě.

5.1.3 Řízení

Firma Tisk Caizl f.o. vzhledem k velikosti nemá samostatné personální oddělení. Oblast řízení lidských zdrojů tedy spadá přímo pod ředitele firmy. V případě nábory nových pracovníků je rozhodnutí na řediteli společnosti, který je přímým tazatelem při pracovním pohovoru. Pokud jde o pozici asistentek obchodních zástupců nebo obchodního manažera, tito se podílí na výběru, ředitel však musí jejich výběr odsouhlasit a je odpovědný za konečné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí.

Styl vedení ředitele firmy je velice vstřícný. Zaměstnanci jsou si vědomi, že mají možnost za ním přijít se svými návrhy na zlepšení nebo požadavky. Pokud jsou dveře do ředitelny otevřené, zaměstnanci mohou kdykoliv vstoupit a prodiskutovat s ním potřebné záležitosti. V případě zavřených dveří dává ředitel najevo, že si nepřeje být rušen (např. má jednání). Zaměstnanci mají pana ředitele v oblibě, dokazuje to i fakt, že se mu k narozeninám složili na letenky a lístky na fotbalový zápas Real Madrid.

Z rozhovoru vyplynula neoblíbenost obchodního manažera a to z důvodu autoritativního stylu řízení. Dává výrazně najevo svou nadřazenost, rozdává úkoly, přikazuje a často se chová arogantně. Cítí se být ve firmě nejdůležitější a to tím, že přináší nejvíce zákazníků. V případě delegování úkolů, manažer přesně zadá, jak má být daný úkol podřízeným splněn, ale již nechce nést odpovědnost, pokud výsledek neodpovídá očekávání. Ostatní zaměstnanci tohoto pracovníka začínají cíleně ignorovat, nejsou ochotní vyhovět jeho žádostem, což negativně ovlivňuje chod firmy.

Ve firmě probíhají pravidelné porady vyššího vedení, dochází k nim jednou za měsíc, respektive za dva měsíce. V případě potřeby se těchto porad účastní i sám majitel.

Kritika v této firmě probíhá často veřejně. Sám kritizovaný se ale v danou chvíli více soustředí na ponížení před ostatními než na samotné sdělení řídicího pracovníka. Vzhledem k velikosti firmy se navíc o takové záležitosti během chvíle dozvědí všichni zaměstnanci.

5.1.4 Hmotné odměny

Většina zaměstnanců firmy má pevnou složku mzdy, někteří ji mají doplněnou o složku pohyblivou. Je zde také zaměstnanec, konkrétně obchodní manažer, kterému je peněžní odměna počítána jako přímá podílová mzda. Jeho odměna je zcela závislá na prodaném množství, respektive na tom, kolik svých zákazníků získá a jaké jsou jejich útraty. Tato provizní mzda se vypočítává jako firmou určené procento ze získaných zakázek. Tento zaměstnanec má rozsáhlou základnu svých zákazníků (sám je získal) a bylo tedy dohodnuto, že jeho mzda bude čistě provizní a bude mít vztah čistě k odvedenému výkonu.

Pohyblivou složku mzdy má jeden z obchodních zástupců a ředitel, kteří navíc ke své základní mzdě, mají mzdu podílovou. Opět je tvořena procentem ze získaných zakázek, v potaz jsou brány jen takové zakázky od zákazníků, kteří nikdy předtím od firmy Tisk Caizl f.o. neodebírali.

Jednou ročně je všem zaměstnancům vyplácen peněžní bonus z podílu na zisku podle toho, jak se firmě za celý předchozí rok dařilo, není to však podmínkou. Tento bonus je

vypočítáván pro každého zaměstnance rozdílně a to na základě jeho dosavadní mzdy a do jisté míry je také ovlivněn rozhodnutím řídicího pracovníka o kvalitě podávaných výkonů zaměstnance.

5.1.5 Možnost kariérního růstu

Slečna Caizlová pracuje ve firmě na zkrácený pracovní úvazek, důvodem jsou její studijní povinnosti. Uvědomuje si, že v případně plného úvazku má možnost kariérního postupu. Každý ze zaměstnanců (včetně tiskařů, asistentek) má dle slov obchodní zástupkyně možnost kariérního růstu. Není to ovšem růst na pomyslném žebříčku hierarchické struktury, ale spíše možnost získání pohyblivé složky v rámci provizí a získání více kompetencí. Opět pokud zaměstnanec přivede nové zákazníky.

5.1.6 Zaměstnanecké výhody

Ze škály zaměstnaneckých výhod byla zdůrazněna především částečná flexibilní pracovní doba. Pokud se mezi sebou zaměstnanci jednoho oddělení, například kanceláře, domluví, že se jednomu z nich nehodí v daný den přijít do práce a ostatní jsou ochotni jeho práci za něj vykonat, není v tom žádný problém. Samozřejmě zaměstnanec, který si vzal osobní volno na úkor svých kolegů, jim musí tuto službu v nejbližší době oplatit. Vzhledem k velmi přátelské atmosféře ve firmě se zatím nestalo, že by tato skutečnost vyvolala konflikty či jiné negativní důsledky. Pokud se mezi sebou domluví tiskaři, že chtějí mít v pátek volno a čtvrtek si spravedlivě rozdělí na 24 hodinovou směnu a plánované úkoly stihnou, pak v pátek do práce jít nemusí.

Zaměstnancům, kteří potřebují komunikovat ve svém volném čase se zákazníky, mají tedy přímo své zákazníky (např. ředitel, obchodní manažer, obchodní zástupce) firma poskytuje v rámci balíčku zaměstnaneckých výhod firemní mobil. Firemní notebooky mají zaměstnanci na všech pozicích, mimo asistentek a pracovníků pod vedoucím výroby. Firemní mobil/notebook mohou zaměstnanci využívat i k soukromým účelům.

Firma zaměstnancům nepřispívá na stravování, a to ani v rámci poměrně hojně využívaného benefitu stravenek. Má ovšem smlouvu s místní školkou na rozvoz jídla, odkud si

zaměstnanci mohou obědy zabezpečit s donáškou zdarma. Obědy se pohybují v rozmezí od padesáti až sedmdesáti korun. Poskytování teplých a studených nápojů na pracovišti je ve firmě samozřejmostí. Dále mají zaměstnanci možnost využití kuchyňky – k ohřátí připraveného jídla a jako zázemí pro polední pauzu.

Zaměstnanci jsou také motivováni formou pořádání firemních akcí. Zde nejde pouze o každoroční vánoční večírek, který je samozřejmostí, ale o možnost firemního obědu/večeře každý měsíc. Pokud firemní obrat překročí určitou měsíční částku, zaměstnancům je dle jejich přání zamluvena restaurace, kde se veškeré objednané jídlo a nápoje (a to i alkoholické) připisují na účet majitele. Firemní akce jsou pořádány i v rámci narozeninové oslavy majitele a ředitele firmy.

K dispozici je všem zaměstnancům dostačující podnikové parkoviště, přímo v areálu provozovny ve Vysokém Újezdě.

Přestože firma neposkytuje svým zaměstnancům firemní (polygrafické) produkty za výhodnější ceny, mají možnost koupě výrobků za velmi dostupné ceny v rámci druhé majitelovi firmy prodávající drůbeží maso.

5.1.7 Relaxační odměny

Firma se snaží své zaměstnance motivovat formou stabilního pracovního prostředí, kde se nemusí bát o svou pracovní pozici, nemusí se cítit pod nátlakem z hrozící možnosti propouštění.

Ve firmě Tisk Caizl f.o. probíhají školení nezbytná pro výkon profese (např. při pořízení nové tiskárny, zavedení nového informačního systému).

5.2 Analýza výsledků dotazníkového šetření

Otázky tohoto šetření byly zaměřeny na spokojenost současných zaměstnanců firmy s pracovním prostředím, vztahy na pracovišti a motivačními faktory a dalšími důležitými

body v rámci motivačního mechanismu. Toto šetření posloužilo jako podklad pro zhodnocení aktuální spokojenosti zaměstnanců s oblastmi působícími na motivaci a v závislosti na zjištěných nedostatcích byla doporučeny zlepšující návrhy.

5.2.1 Informativní část o respondentovi

Z odpovědí poskytnutých dvaceti respondenty vyplývá, že v podniku Tisk Caizl f.o. pracují převážně muži, celkem dvanáct z dvaceti respondentů (viz. Příloha č. 3). Odpovídá to technickému zaměření firmy, kdy ženy vykonávají spíše administrativní práce, kdežto zaměstnanci pod vedoucím výroby pracující na hale jsou pouze muži.

Zaměstnanci ve věku 36-45 let představují více než polovinu respondentů, konkrétně 55% (viz. Příloha č. 4), lze tedy očekávat, že již mají jisté pracovní zkušenosti. Druhou nejpočetnější věkovou skupinou jsou zaměstnanci ve věku 26-35 let, kteří tvoří 25% vzorku respondentů.

Žádný z respondentů neuvedl jako nejvyšší dosažené vzdělání pouze základní (viz. Příloha č. 5), lze předpokládat, že firma si vybírá zaměstnance s minimálním potřebným vzděláním pro výkon profese, kterým je střední bez maturity/vyučen. Tato skupina tvoří 25% pracovníků. Nadpoloviční většina, tedy 60% zaměstnanců má vystudovanou střední zakončenou maturitní zkouškou. Pouze tři respondenti mají vystudovanou vyšší odbornou školu, tito ve firmě zároveň zastávají řídicí funkci.

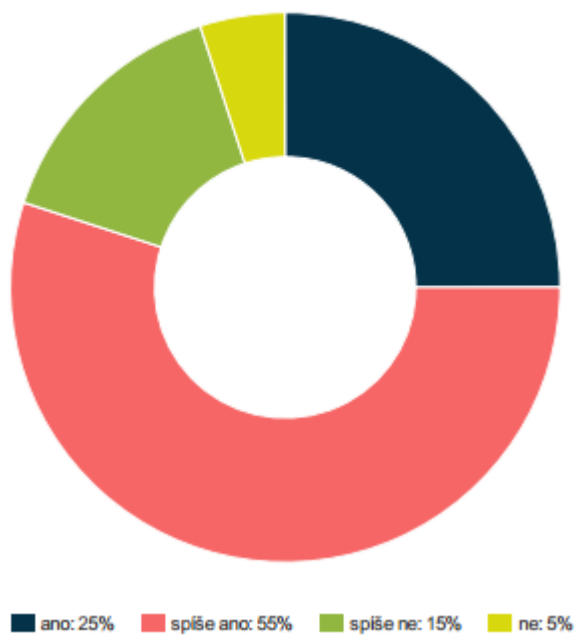
Ve firmě Tisk Caizl f.o. pracuje 80% dotazovaných déle než 4 roky (viz. Příloha č. 6), z toho 40% dokonce déle než 6 let. Je pravděpodobné, že jde o stálé zaměstnance, kteří ve firmě pracují již od jejího založení a jsou tedy i nositeli firemního know-how. Zároveň to potvrzuje vyjádření slečny Caizlové o stabilitě pracovního prostředí, zaměstnanci mohou mít pocit bezpečí, že o práci nepřijdou. Nízká fluktuace zaměstnanců může být jedním z faktorů podporující spokojenost zaměstnance.

Řídicí funkci zastává pět z dvaceti dotazovaných (viz. Příloha č. 7), což zhruba odpovídá řídicí struktuře podniku.

5.2.2 Komunikace a informovanost

Graf č. 1: Informovanost o cílech firmy

Jsem dostatečně informován o cílech firmy.

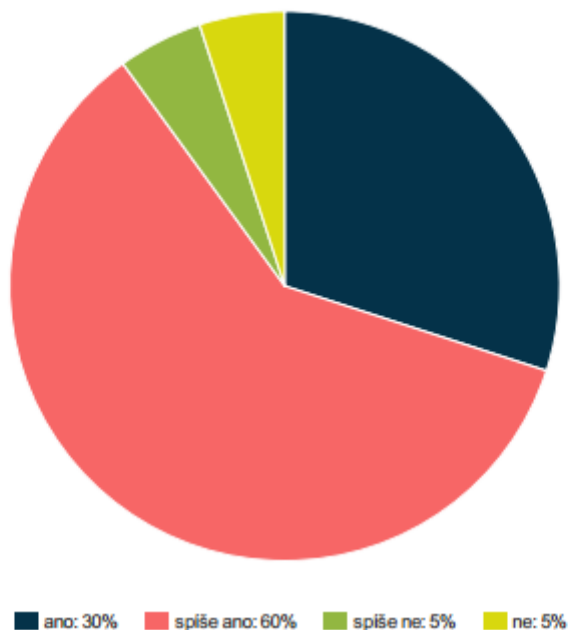


Zdroj: Vlastní šetření

O cílech firmy je dostatečně informováno 80% respondentů (ano 25% a spíše ano 55%), pouze jeden ze zaměstnanců uvedl, že o nich informován není.

Graf č. 2: Informovanost o zamýšlených změnách

O zamýšlených změnách, které se mě přímo či nepřímo týkají, jsem včas informován.



Zdroj: Vlastní šetření

K další otázce dotazníku se 18 zaměstnanců z 20 vyjádřilo kladně, o zamýšlených změnách jsou s předstihem informováni.

Všichni zaměstnanci souhlasili s výrokem, že mají dostatek informací pro kvalitní pracovní výkon, tato skutečnost jistě ovlivňuje chod firmy, napomáhá k vyššímu výkonu zaměstnanců. Dá se předpokládat, že každý zaměstnanec ví, co se od něj očekává a jaký má ve firmě úkol (viz. Příloha č. 8).

5.2.3 Pracovní vztahy

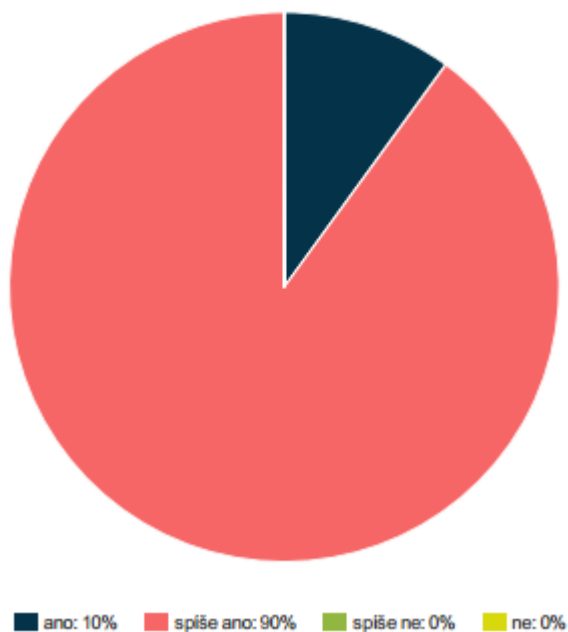
Oblast pracovních vztahů zaznamenala u respondentů nejlepšího hodnocení ze všech oblastí dotazníku. V první otázce této oblasti zaměstnanci hodnotili spokojenost se vztahy na pracovišti a to ve dvou kategoriích, vztah mezi kolegy a vztah nadřízený- podřízený (viz. Příloha č. 9). Se vztahy mezi kolegy jsou zaměstnanci velmi spokojeni, všichni tento vztah ohodnotili 1 nebo 2 (škála hodnocení jako ve škole, 1-nejlepší, 5-nejhorší). Co se týče vztahu nadřízený- podřízený opět zde převládají hodnocení 1 a 2, pouze dva zaměstnanci ohodnotili

tento vztah známkou 3, která stále znamená dobré pracovní vztahy. Je nutné konstatovat, že se zde neprojeví negativní názory vůči obchodnímu manažerovi, které byly zmíněny v části 5.1.3. Zaměstnanci jsou pravděpodobně se vztahy celkově spokojeni vzhledem k dobrému přístupu pana ředitele. V případě odlišně kladené otázky s důrazem na vztahy k přímému nadřízenému by toto hodnocení mohlo nabýt jiných výsledků.

Není však vyloučeno také subjektivního vnímání slečny Caizlové, která je i přímým podřízeným obchodního manažera.

Graf č. 3: Kolegové jako přátelé

Jsou Vaši kolegové zároveň i Vašimi přáteli?

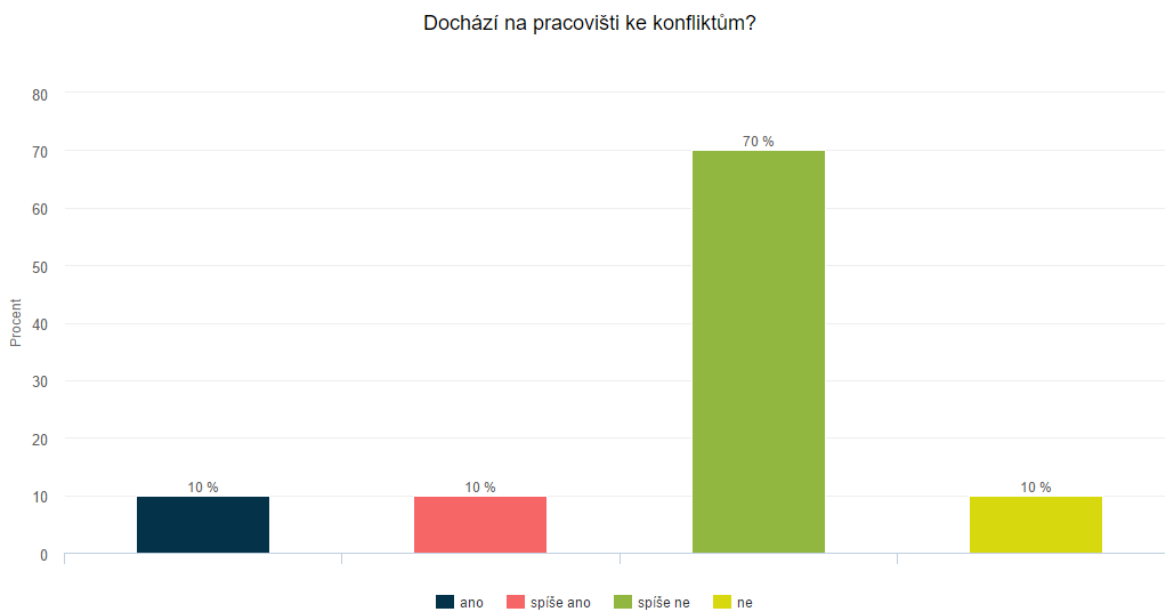


Zdroj: Vlastní šetření

Všichni respondenti na otázku, zdali jsou kolegové zároveň jejich přáteli, odpověděli kladně, odpověď „spíše ano“ zvolilo 18 zaměstnanců.

Respondentům se dále zdá, že jejich názory jsou kolegy respektovány, pouze 1 zaměstnanec s tímto tvrzením nesouhlasí a odpověděl na tuto otázku „spíše ne“ (viz. Příloha č. 10).

Graf č. 4: Konflikty na pracovišti



Zdroj: Vlastní šetření

Na pracovišti dle výsledků šetření ke konfliktům spíše nedochází (70% spíše ne, 10% ne), přesto 4 zaměstnanci tuto otázku hodnotili pozitivně, mají tedy pocit, že ve firmě Tisk Caizl f.o. konflikty vyvstávají.

Přesně 80% dotazovaných si myslí, že ostatní kolegové spíše dokáží ocenit jejich kvalitně odvedenou práci. Pouze tři zaměstnanci se domnívají, že jejich práce je ostatními kolegy spíše nedoceněna (viz. Příloha č.11).

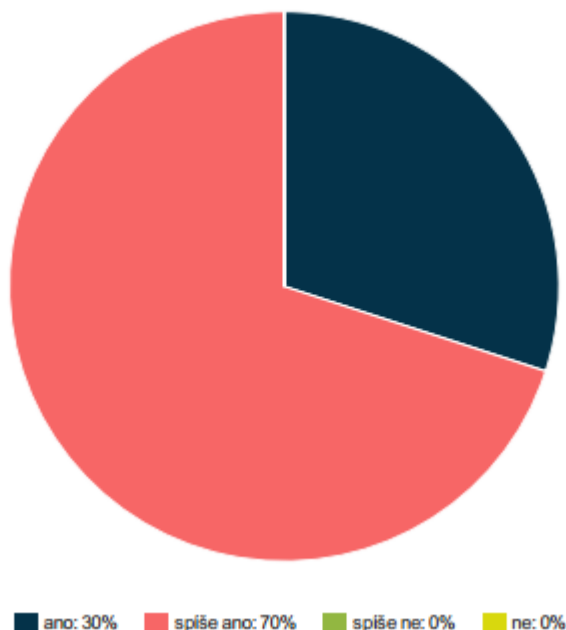
Všichni respondenti mají ve firmě pocit, že se na své kolegy mohou spolehnout, 5 z nich dokonce odpovědělo absolutním „ano“ (viz. Příloha č. 12).

Tyto odpovědi potvrzují vyjádření slečny Caizlové o přátelských podmínkách panujících na pracovišti. Zaměstnanci se velmi dobře znají, většina je dlouhodobými kolegy a to přispívá k pohodové a uvolněné atmosféře. Z daných výsledků lze předpokládat, že zaměstnanci dokáží pracovat jako tým. Vzhledem k činnosti firmy Tisk Caizl f.o. je týmová spolupráce důležitá a má podstatný vliv na dosahovaných výkonech firmy jako celku.

5.2.4 Řízení

Graf č. 5: Vyslechnutí názorů a nápadů nadřízeným

Domníváte se, že jsou Vaše názory a nápady vedoucím pracovníkem vyslechnuty?



Zdroj: Vlastní šetření

Důležitým faktorem pro spokojenost zaměstnanců je, zdali je jejich vedoucí otevřen názorům a nápadům svých podřízených. Všichni respondenti na tuto otázku odpověděli kladně (ano 30%, spíše ano 70%). Mají tedy pocit, že jejich vedoucí je empatický, dokáže jim pozorně naslouchat a je přístupný. Dá se předpokládat, že zaměstnanci se mohou aktivně podílet na chodu firmy a jejich podněty ke zlepšení jsou realizovány.

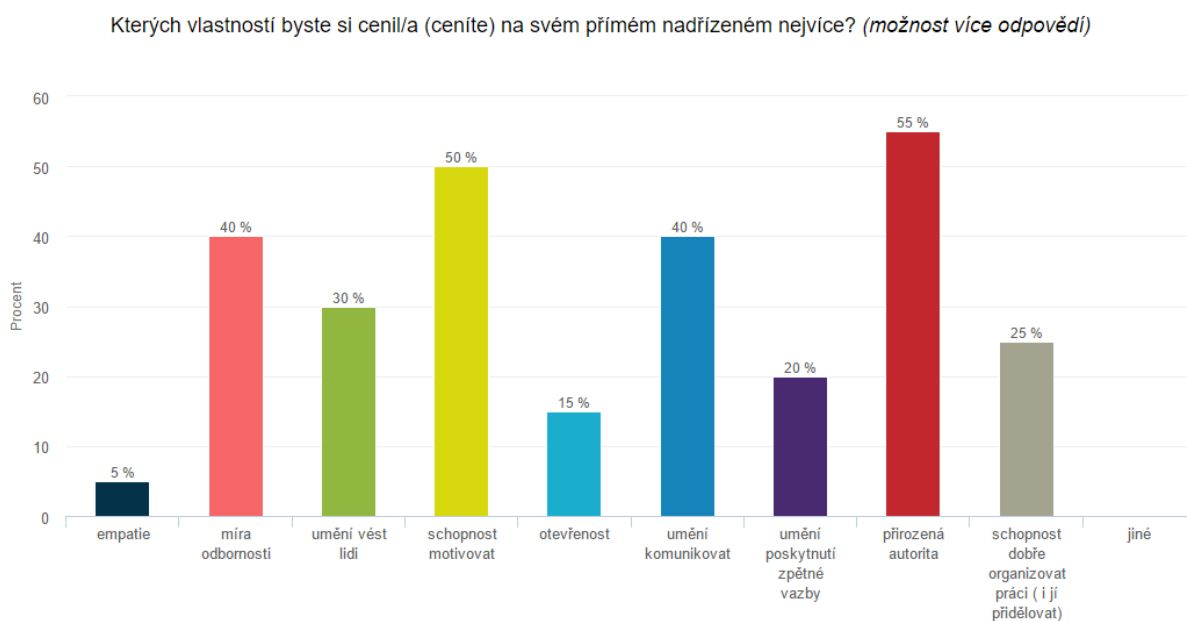
Vzájemnost důvěry mezi pracovníkem a nadřízeným potvrdilo 95% respondentů. Jeden zaměstnanec však ve firmě nepocituje žádnou důvěru ke svému vedoucímu (viz. Příloha č. 13).

Pochvala nebo uznání jsou jedním z typů relačních odměn, zaměstnanci jsou nicméně ohledně názoru na jejich poskytnutí rozděleni na dva tábory. Nadpoloviční většina zaměstnanců s 55% (viz. Příloha č. 14) má pocit, že se jim od řídicího pracovníka dostává uznání a pochvaly za

kvalitně odvedenou práci. Zbýlých 45% respondentů uvedlo jako odpověď „spíše ne“, zřejmě tedy nejsou za svůj pracovní výkon chváleni dostatečně. Důvodem může být subjektivní názor každého pracovníka na pochvalu a uznání. Každý ze zaměstnanců může těmto odměnám přiřadit odlišnou důležitost. Zároveň je také možné, že vedoucí jednoho oddělení relačních odměn hojně využívá v rámci stylu vedení, jiný vedoucí oddělení jim nepřikládá žádný význam.

Zpětné vazby se v různé míře dostává 40% respondentů. Pouhých 10% odpovědělo jasně „ano“ (viz. Příloha č. 15). Negativně se vyjádřilo 60% zaměstnanců, kdy 15% z nich uvedlo, že zpětná vazba jim není poskytnuta vůbec.

Graf č. 6: Vlastnosti přímého nadřízeného



Zdroj: Vlastní šetření

V poslední otázce, vztahující se k oblasti řízení, byli zaměstnanci požádáni o výběr vlastností, kterých si nejvíce cení (cenili by si) na svém vedoucím pracovníkovi. Jako nejdůležitější vlastnost respondenti zvolili přirozenou autoritu, následovanou schopností motivovat. Stejnou pozici důležitosti obsadila míra odbornosti vedoucího a umění komunikovat.

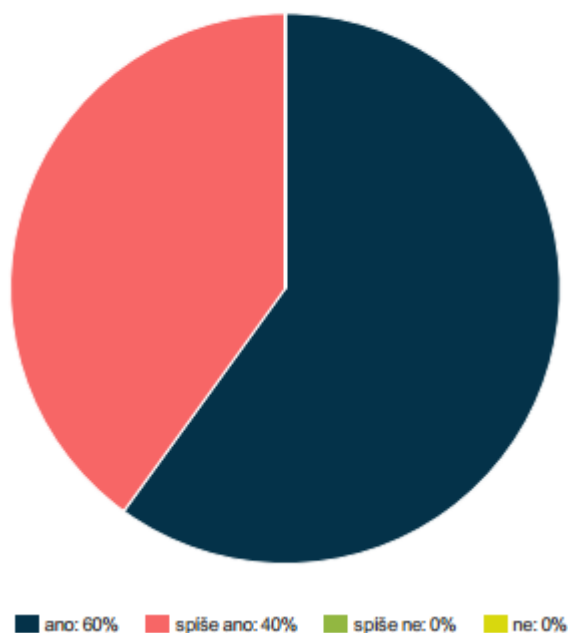
5.2.5 Pracovní podmínky

Všichni respondenti jsou v dostatečné míře s materiálním vybavením pracoviště pro výkon práce spokojeni (viz. Příloha č. 16). Z výsledků také vyplývá, že 60% pracovníků nic z vybavení nepostrádá.

Pro 13 zaměstnanců je dopravní dostupnost pracoviště vyhovující (viz. Příloha č. 17). Méně nebo úplně nevyhovující dojíždění je pro 7 zaměstnanců. Tito zaměstnanci, v další oblasti dotazníku, zároveň uvítali poskytování příspěvku na dopravu zaměstnavatelem, jako jednu ze zaměstnaneckých výhod.

Graf č. 7: Spokojenost s pracovní dobou

Jste spokojen/a s pracovní dobou, kterou máte ve firmě?

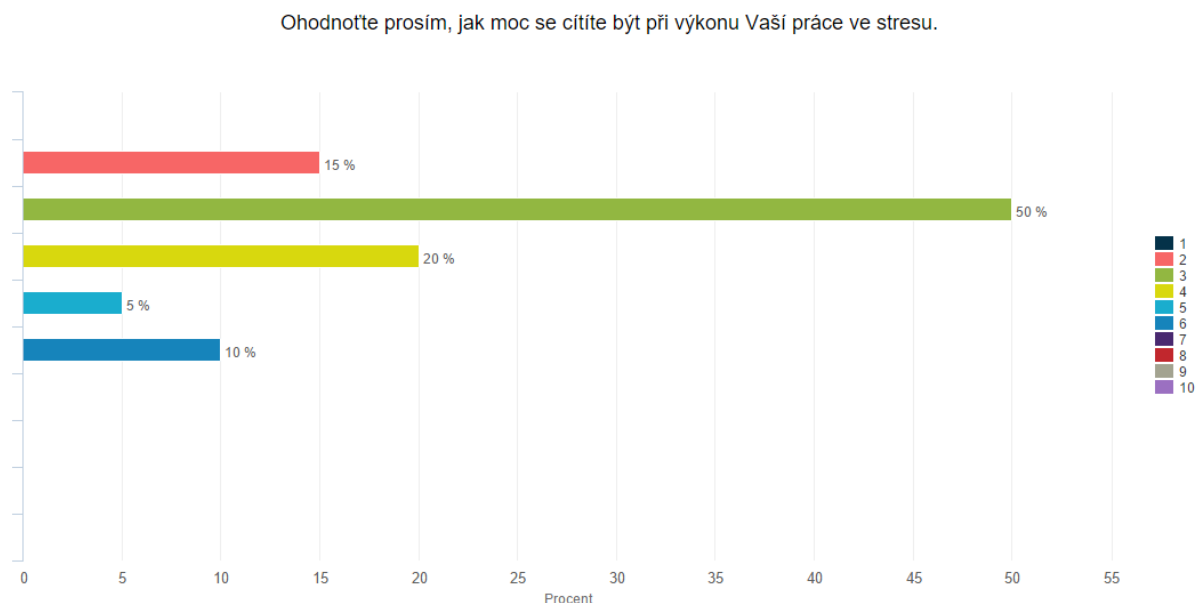


Zdroj: Vlastní šetření

Jak je z výše uvedeného grafu patrné, zaměstnanci jsou s pracovní dobou ve firmě Tisk Caizl f.o. spokojeni. Podílí se na tom flexibilní pracovní doba, která je zaměstnavatelem poskytována.

Zaměstnanci považují místo výkonu práce za bezpečné, 16 respondentů odpovědělo jasné „ano“ (viz. Příloha č.18), zbylí pracovníci uvedli „spíše ano“. Tito čtyři zaměstnanci pravděpodobně pracují na hale, jsou v kontaktu s velkými tiskařskými stroji.

Graf č. 8: Ohodnocení pracovního stresu



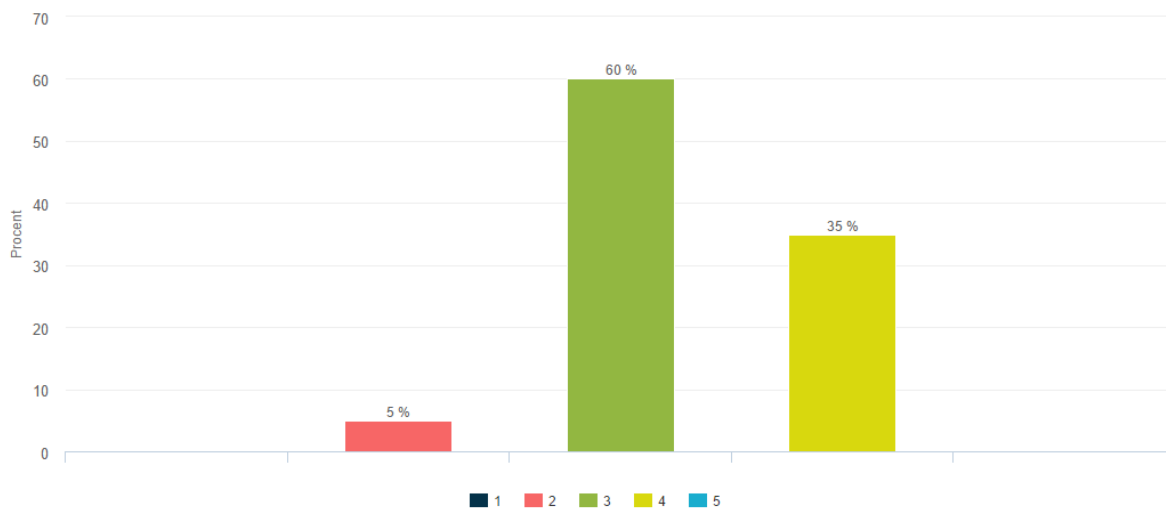
Zdroj: Vlastní šetření

Graf výše znázorňuje stupnici, která se váže k ohodnocení stresu spojeného s profesí (1=vůbec se nestresuji, 10=stresuji se neustále). Polovina respondentů spojila stres s číslem 3. Dá se tedy předpokládat, že tito zaměstnanci nejsou vystavováni časovému nátlaku, nebo jsou mu vystavováni zřídka. Dva zaměstnanci, kteří z celkového počtu respondentů uvedli nejvyšší hodnotu spjatou se stresem, číslo 6, jsou zároveň řídicími pracovníky. Je to zřejmě dáno jejich větší odpovědností za své podřízené a rozhodnutí, která musí vykonávat.

5.2.6 Odměňování

Graf č. 9: Spokojenost s celkovou odměnou

Jak byste ohodnotil/a Vaši spokojenost s celkovou odměnou ve firmě? (Celková odměna zahrnuje jak složku hmotných odměn - zaměstnanecké výhody, mzda, prémie, tak složku relačních odměn - pochvala, učení se na pracovišti atd.)



Zdroj: Vlastní šetření

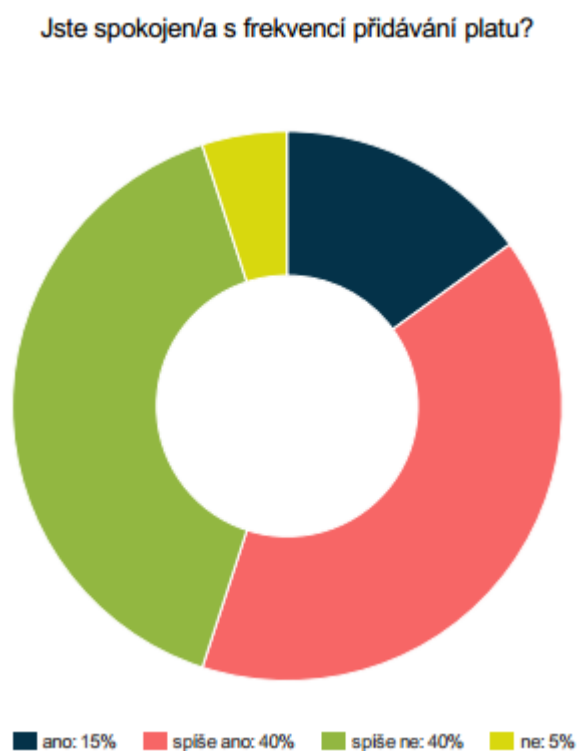
Zaměstnanci hodnotili počtem hvězd spokojenost s celkovou odměnou (1=minimální spokojenost, 5=maximální spokojenost). Tři hvězdy pro vyjádření své spokojenosti zvolilo 60% zúčastněných, dalších 35% vybralo dokonce čtyři hvězdy. Pouze jeden zaměstnanec vyjádřil nižší spokojenost s celkovou odměnou, a to volbou dvou hvězd, nepřemýšlí však o odchodu ze zaměstnání. Přestože nikdo není s celkovou odměnou spokojen na maximální možné úrovni, je možné tvrdit, že zaměstnanci považují odměnu za spravedlivou, v rámci jejich vloženého úsilí je jim poskytnutá dostatečná kompenzace. Fakt, že nikdo není maximálně spokojen, může být podložen tvrzením z teoretické části, kde byla zmíněna jedincova touha po stále vyšších odměnách.

Finanční ohodnocení upřednostňují všichni respondenti (viz. Příloha č.19), 75% zaměstnanců dokonce absolutně, před jinými benefity poskytovanými firmou. Tento výsledek není nijak překvapivý, díky mzdě může jedinec naplňovat další potřeby (např. potraviny, vody). Je to důležitý existenční a motivační faktor. Zároveň je dobré zdůraznit, že mzda není pouze nástroj k uspokojování fyziologických potřeb v rámci Maslowovy teorie, ale peněžní prostředky je

možné směnit za jiné výrobky a služby, které slouží i k uspokojování vyšších kategorií potřeb (např. potřebu jistoty můžeme částečně naplnit sjednáním životního pojištění).

Vztah mezi pracovním výkonem a celkovou odměnou potvrzuje 70% dotazovaných odpovědí „spíše ano“ (viz. Příloha č. 20), absolutní provázanost však nevedl ani jeden z respondentů. Dalších 30% pracovníků provázanost mezi těmito spíše faktory nevidí, z toho jeden respondent se domnívá, že tento vztah vůbec neexistuje.

Graf č.10: Spokojenost s frekvencí přidávání platu



Zdroj: Vlastní šetření

S frekvencí přidávání platu je zcela spokojeno pouze 15% dotazovaných. Spíše spokojených a spíše nespokojených zaměstnanců je shodně 40%. Absolutní nespokojenost prohlašuje pouze jeden ze zaměstnanců.

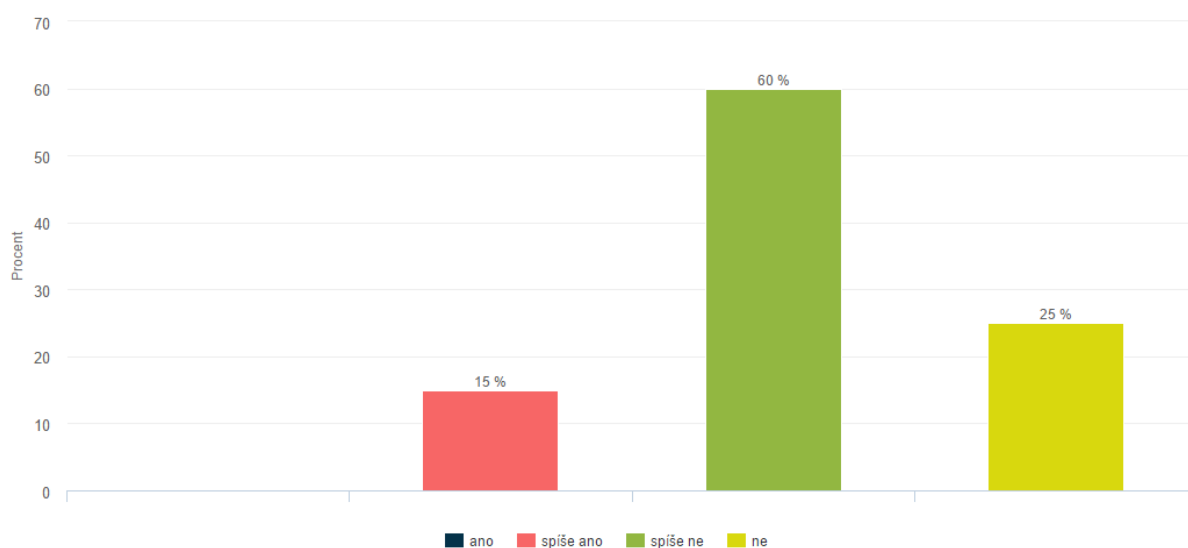
5.2.7 Motivace a seberealizace

Všichni zaměstnanci firmy Tisk Caizl f.o. se shodli, že jejich současná pozice spíše nebo úplně odpovídá dosaženému vzdělání (35% ano, 65% spíše ano), (viz. Příloha č. 21).

Za perspektivní považuje své zaměstnání 18 pracovníků (viz. Příloha č. 22), z toho dva absolutně. Dva zaměstnanci uvedli, že se pro ně jejich současná práce jako perspektivní nejeví. Jde o mladší pracovníky, kteří by neměli mít problém na trhu práce najít jiné zaměstnání. Pouze jeden z nich ale o změně zaměstnání aktuálně uvažuje.

Graf č.11: Možnost osobního a profesního rozvoje

Máte ve firmě Tisk Caizl f.o. možnost osobního a profesního rozvoje? (například v rámci školení, jazykových kurzů atd.)



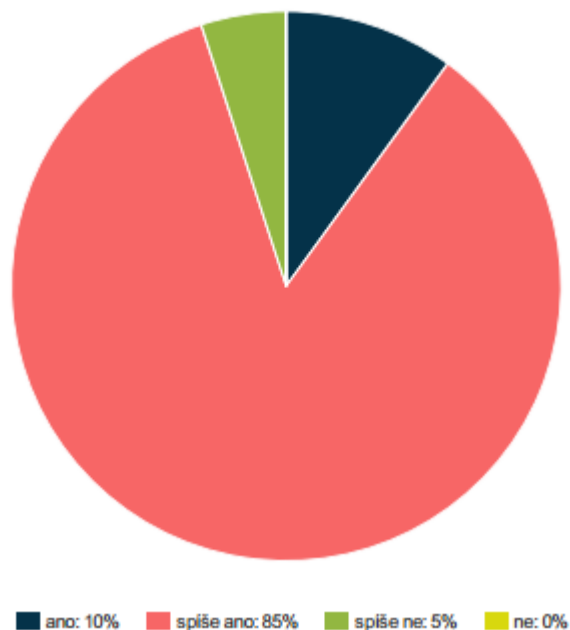
Zdroj: Vlastní šetření

Možnost osobního a profesního rozvoje pocítuje pouze 15% respondentů. Negativně se k této otázce vyjádřilo 85%, z nichž 25% tvrdí, že ve firmě tuto možnost rozvoje nemají.

Na otázku zdali si zaměstnanci myslí, že by s jejich znalostmi a schopnostmi mohli zastávat odpovědnější funkci, se pouze jeden z respondentů vyjádřil jasným „ano“ (viz. Příloha č. 23). Odpověď „spíše ano“ zvolilo 7 dotazovaných. Pro nadpoloviční většinu 60% zaměstnanců je aktuálně odpovědnost v rámci jejich pozice odpovídající. Lze tedy předpokládat, že míra odpovědnosti zaměstnance z větší míry motivuje k vyššímu výkonům, cítí se být tak pro firmu důležití.

Graf č. 12: Motivace k práci

Cítíte se být firmou dobře motivován pro kvalitně odvedenou práci?

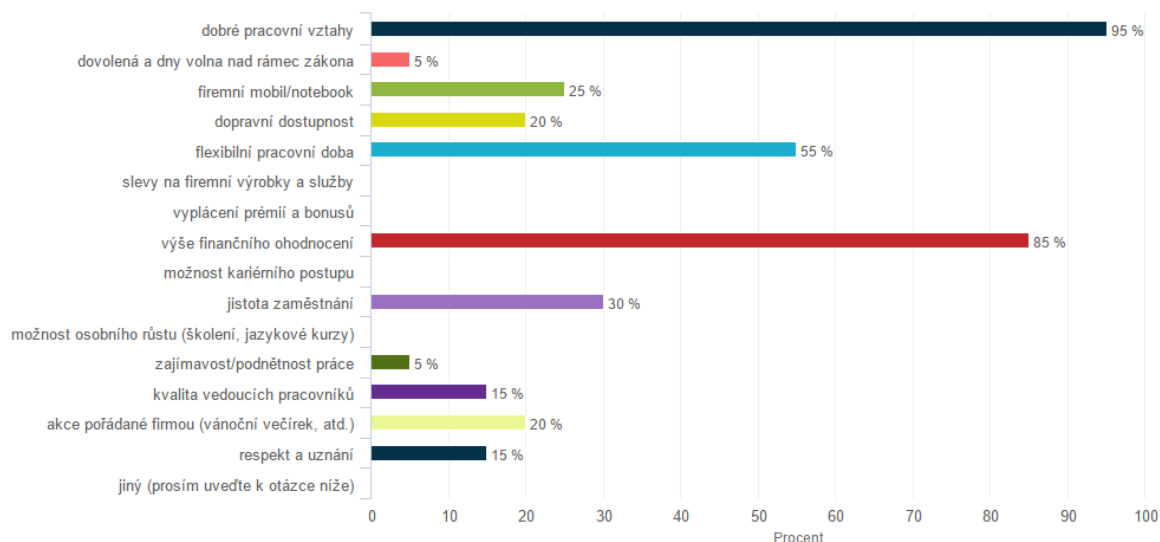


Zdroj: Vlastní šetření

Z výše uvedeného grafu je patrné, že 95% zaměstnanců se cítí být firmou motivováno k dosahování kvalitních výkonů (ano 10% a spíše ano 85%). Záporných odpovědí na tuto otázku bylo pouze 5%, což odpovídá jednomu zaměstnanci. Na kladné hodnocení této otázky má částečně vliv spokojenost s celkovou odměnou a přátelská atmosféra panující ve firmě, které byly potvrzeny v předchozích částech. Další motivační faktory působící na zaměstnance budou popsány v rámci následujících otázek dotazníkového šetření.

Graf č. 13: Motivační faktory poskytované firmou Tisk Caizl f.o.

Které již poskytované motivační faktory mají pro Vás ve firmě Tisk Caizl f.o. největší význam? (možnost více odpovědí)

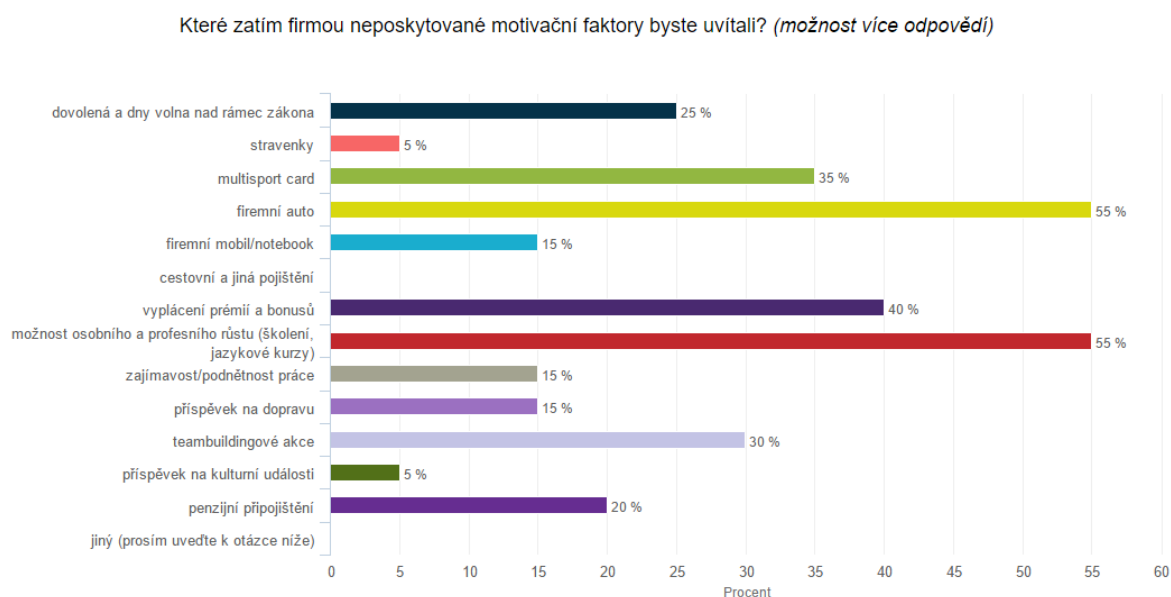


Zdroj: Vlastní šetření

Zaměstnanci firmy Tisk Caizl f.o. se z 95% shodli na důležitosti dobrých pracovních vztahů jako hlavního motivačního faktoru. Na další pozici je s 85% výše finančního ohodnocení, kterou následuje flexibilní pracovní doba. Tu jako důležitou považuje 55% respondentů. Za zmínění stojí i jistota zaměstnání, kterou zvolila necelá třetina respondentů.

Zaměstnanci měli možnost zmínit i jiný motivační faktor, který je pro ně důležitý v nepovinné otázce. Jeden z respondentů uvedl jako významný poskytovaný motivační faktor včasné vyplacenou mzdu.

Graf č. 14: Žádané motivační faktory

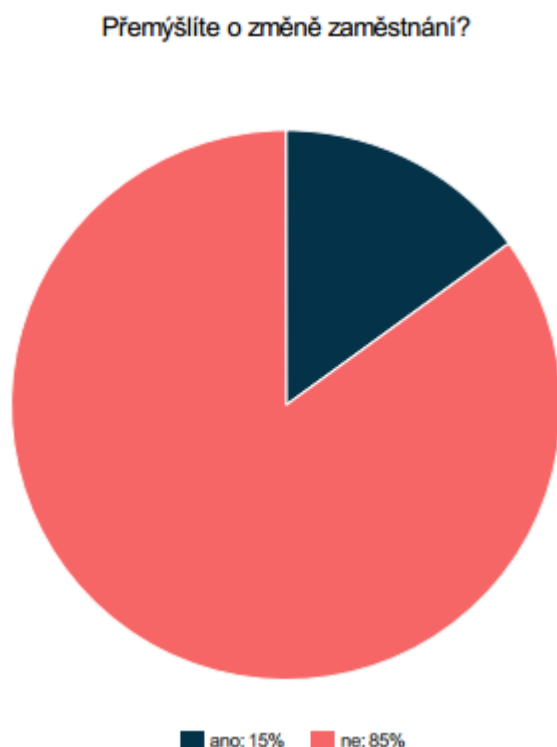


Zdroj: Vlastní šetření

V otázce výše byli zaměstnanci požádáni o zvolení motivačních faktorů, které doposud firma nenabízí, ale měli by o ně zájem nebo je postrádají. Shodně se na první pozici umístila možnost osobního a profesního růstu a poskytnutí firemního auta jako zaměstnanecký benefit. Tyto možnosti by uvítala nadpoloviční většina respondentů, konkrétně 55%. Vyplácení prémie a bonusů by mohlo dopomoci k větší spokojenosti a vyššímu výkonům u 40% dotazovaných. Více než třetina (35%) zaměstnanců má zřejmě pozitivní vztah k zdravému životnímu stylu, ocenili by poskytování karty MultiSport, jež svým držitelům umožňuje volné vstupy do několika stovek relaxačních a sportovních zařízení po celé České republice. Zaměstnavatel má na výběr, buď přispívá na kartu plně, nebo pouze částečně. Šest respondentů z celkového počtu dotazovaných postrádá možnost účasti na teambuildingových akcích, které by ještě více pomohli smelit kolektiv.

Strach ze ztráty zaměstnání uvedli pouze dva respondenti odpovědí „spíše ano“ (viz. Příloha č. 24). U jednoho z těchto pracovníků můžeme vzhledem ke zvolené délce zaměstnání 1-3 roky přepokládat, že se zatím zcela nesžil s firemní kulturou a postojem nadřízených k fluktuaci zaměstnanců. Ostatní jsou si zřejmě vědomi, že v jejich firmě k nenadálému propouštění nedochází.

Graf č. 15: Změna zaměstnání



Zdroj: Vlastní šetření

O změně zaměstnání přemýšlí tři zaměstnanci z celkových dvaceti respondentů. Zbylých 17 zaměstnanců by chtělo pro firmu i nadále pracovat.

5.3 Zhodnocení a návrhy možných zlepšení motivačního mechanismu

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že většina zaměstnanců je ve firmě poměrně spokojena a 85% zaměstnanců ani o změně zaměstnání nepřemýšlí. Všichni kromě jednoho respondenta se shodli na tom, že jsou pro kvalitní pracovní výkon firmou dostatečně motivováni. To je velice pozitivní zjištění, jelikož právě na zaměstnancích závisí do jisté míry celková prosperita podniku. Zaměstnanci vyjádřili převážnou spokojenost s tokem informací ve firmě i komunikací. Ve firmě panuje velmi uvolněná přátelská atmosféra, kdy se na sebe jednotliví kolegové mohou spolehnout a jeden druhého si váží. Pracovní podmínky byly respondenty zhodnoceny velmi dobře, všichni zaměstnanci jsou spokojeni s pracovní dobou, která je do jisté míry flexibilní. Ani oblast odměňování nezaznamenala výrazně negativních

odezev, celková odměna byla ohodnocena třemi a čtyřmi hvězdami z celkových pěti 95% respondenty.

Několik vážnějších nedostatků bylo zaznamenáno v oblasti řízení a motivace a seberealizace. Jedná se především o neposkytování zpětné vazby, řádné pochvaly a uznání všem zaměstnancům podniku. Zaměstnanci také pocítují nemožnost osobního a profesního rozvoje, kdy pouze tři respondenti poznamenali, že tuto možnost mají. Některých nedostatků bylo povšimnuto již při rozhovoru s obchodní zástupkyní této firmy. Jedná se především o nevhodný způsob kritiky, kdy jsou zaměstnanci pokáráni veřejně. Nespokojenost se stylem vedení obchodního manažera nebyla dotazníkovým šetřením přímo prokázána (pokud neuvažujeme zanedbávání pochvaly a zpětné vazby), je však vhodné uvést možnosti zlepšení i této záležitosti. Možná doporučení v zanedbaných oblastech jsou uvedena v následujících podkapitolách.

5.3.1 Zpětná vazba a hodnotící pohovory

Pravidelná zpětná vazba může být součástí hodnotícího pohovoru (jež podnik zatím nevyužívá), ten probíhá často v předem stanoveném intervalu, obvykle jednou až dvakrát do roka. Může být ale také nepravidelná, kdy se přizpůsobuje konkrétní situaci, například po splnění důležitějšího úkolu (po zhotovení zakázky). Často se také vyskytuje v neformální podobě v rámci každodenní komunikace. Peníze a odměny jsou pro zaměstnance dobrým motivačním faktorem, nejsou ale plně schopni vyjádřit zdali zaměstnanec pracuje dobře a nedělá něco špatně. Může totiž docházet i k tomu, že zaměstnanec přes spoustu vykonaných chyb má výsledky dobré, a tak si je ani nemusí uvědomovat. V rámci konstruktivní zpětné vazby by si měl ale tyto neduhy uvědomit a snažit se zlepšit, protože jeho nynější výkony se mohou stát ještě lepšími. Zpětnou vazbu je dobré poskytovat v rámci osobního setkání a zaměstnance zapojit do jejího průběhu. Jedině tak si plně uvědomí oblasti, ve kterých je potřeba se zlepšit, sám v nich může navrhnout opatření a zpětnou vazbu tedy přijme pozitivně (částečně i jako formu osobní rozvoje). Nalezené nedostatky mohou být následkem nedostačující odborné, jazykové nebo jiné kvalifikace pracovníka, kterou může podnik podpořit konkrétním vzděláváním a rozvojem. Hodnotící pohovor je možné využít i k zjištění úrovně motivace zaměstnance.

5.3.2 Pochvala, uznání – pozitivní zpětná vazba

Ze strany nadřízených by mělo docházet k častější pochvale, a to všech pracovníků. Je důležité ocenit jejich výkony, uznání ze strany vedoucího je motivační, posiluje totiž sebeúctu pracovníka. Je vhodné směřovat uznání bezprostředně po splněním náročnějším úkolu. Cílem uznání je zároveň posílení loajality zaměstnance a pocitu, že je pro firmu nenahraditelným.

5.3.3 Kritika – negativní zpětná vazba

Podnik by se měl vyvarovat veřejné kritiky, kdy se stává přehlídkou a přihlížející kolegové si mohou z kritizovaného přinejlepším dělat srandu. Kritiku je nutné sdělovat mezi čtyřma očima, tedy v soukromí, zaměstnanec poté často uzná i chyb, kterých se dopustil. Pokud jde o případ konstruktivní kritiky, je vhodné nejdříve zmínit, co zaměstnanec dělá dobře, až poté se vysvětlí výhrady a prodiskutují se možnosti nápravy. Využití této formy kritiky je účelné, pokud se zaměstnanec dopustil malého prohřešku.

Pokud zaměstnanec dělá chyby opakovaně (konstruktivní kritika nepomáhá) nebo hrubě poruší pracovní kázeň, na řadu se dostává pokárání. To je ostřejší a stručnější. Je důležité získat od podřízeného konkrétní podobu nápravy a vyjednat i případné sankce pokud k nápravě nedojde.

5.3.4 Možnost osobního a profesního rozvoje

Kromě nutných školení v rámci pořízení nové techniky nebo zavedení informačního systému firma zaměstnancům neposkytuje jiné možnosti podpory osobního a profesního rozvoje, a to je chyba. Rozvoj zaměstnanců zvyšuje konkurenceschopnost dané firmy, pomáhá dosáhnout vytyčených cílů a zároveň uspokojuje potřeby pracovníka, konkrétně poslední z kategorií hierarchie potřeb stanovených Maslowem – seberealizace, případně potřeby růstu dle Alderferova. Možnost rozvíjet své schopnosti a dovednosti je pro mnohé jedním z významných motivačních faktorů, konkrétně u této firmy, kdy předchozí kategorie potřeb jsou u zaměstnanců naplňovány. Nadřízení by měli se zaměstnanci prodiskutovat, o které ze vzdělávacích aktivit by měli zájem. Ke zvážení je možné doporučit následující aktivity:

- Osobnostní rozvoj, měkké dovednosti (např. co se týče obchodních dovedností nebo technik vyjednávání pro nákupčí, psaní všemi deseti na klávesnici)

- Jazykové kurzy (firma má i zahraniční klientelu)
- Odborná školení v polygrafické oblasti
- Manažerské vzdělávání, měkké dovednosti (např. efektivní delegování, leadership)
- Školení práce s informačními technologiemi (kurz MS Excel)

U manažerského vzdělávání byly zmíněny i kurzy pro efektivní delegování nebo leadership, a to opodstatněně. Mohly by pomoci obchodnímu manažerovi uvědomit si jeho styl vedení, a jaký by mohl mít nepříznivý dopad na výkony podřízených.

5.3.5 Rozšíření nabídky benefitů

Podnik svým zaměstnancům poskytuje poměrně úzkou nabídku zaměstnaneckých benefitů, přesto to nemá výrazný vliv na úroveň jejich motivace. Zaměstnanci si zřejmě uvědomují, že velikost podniku mu tolik neumožňuje tuto nabídku rozšiřovat. V oblasti odměňování se zaměstnanci navíc jednoznačně shodli na upřednostňování finanční odměny před ostatními benefity.

Pokud by zaměstnavatel měl možnost zafinancovat některý z benefitů, zaměstnanci v rámci dotazníkového šetření projeví zájem o firemní auto. V první řadě by však zaměstnavatel mohl zvážit poskytování příspěvku na dopravu, s kterým nejsou spojené tak vysoké náklady. Je možné také zavedení tzv. kafetéria systému, kdy je zaměstnancům přidělen jistý počet bodů plošně nebo na základě podaných výkonů. Tyto body pak dle svého uvážení a preferencí čerpají na různé firmou nabízené položky. Zde by to mohla být například karta MultiSport, penzijní připojištění, životní pojištění nebo dovolená nad rámec zákona. Zaměstnanci by v důsledku zavedení tohoto systému pocítovali i větší provázanost svých pracovních výkonů s odměnami.

6 Závěr

Tato bakalářská práce si kladla za hlavní cíl zhodnotit aktuální motivační mechanismus v polygraficky zaměřeném podniku Tisk Caizl f.o. a navrhnout možnosti zlepšení, které by podpořili zvýšení motivace zaměstnanců a tím i jejich pracovní výkony.

V literární rešerši, jsou rozebrány nejdůležitější poznatky spojené s tématem práce. Pro pochopení motivace bylo porovnáno několik textů různých autorů, kdy z velké části docházelo ke shodě autorů ohledně výkladů těchto pojmů. Úvodem teoretické části byla zmíněna podstata managementu, manažerské funkce a dovednosti a jejich využití na jednotlivých úrovních řízení. Dále bylo rozlišeno mezi motivy a stimuly a motivace rozdělena na vnitřní a vnější. Vysvětlen byl také proces motivace, kdy si lidé na základě neuspokojených potřeb stanovují různé cíle. Opomenuto nebylo ani vysvětlení závislosti mezi motivací a výkonem. Podstatná část teorie byla věnována nejvýznamnějším motivačním teoriím, z nichž někteří manažeři vychází i v dnešní době. Závěrem této části byla rozebrána podstata motivačního programu a způsoby odměňování zaměstnanců.

V druhé části práce byla nejprve firma charakterizována z pohledu předmětu podnikání a řídicí struktury. Podkladem pro analýzu motivačního mechanismu bylo dotazníkové šetření realizované mezi zaměstnanci a polostrukturovaný rozhovor poskytnutý obchodní zástupkyní firmy.

Dotazníkové šetření vykazovalo spíše kladných názorů na současnou spokojenost s motivací. Zaměstnanci byly poměrně spokojeni v oblasti informovanosti, komunikace i odměňování. Výrazně kladných odpovědí bylo zaznamenáno v sekci pracovního prostředí a podmínek, kdy v celé firmě panuje uvolněná přátelská až rodinná atmosféra a nedochází k větším konfliktům. Kolegové se na sebe vzájemně mohou spolehnout, což pozitivně podporuje práci v týmu a přináší kolektivní výsledky. Mezi vedoucím a pracovníkem jím podřízeným panuje vzájemná důvěra a zároveň mají zaměstnanci pocit, že jejich názory jsou vedením ceněné.

Přesto bylo povšimnuto několika nedostatků v oblastech řízení a motivace a seberealizace, kde by se firma měla snažit o nápravu. Jedná se především o zavedení hodnotících pohovorů a poskytování zpětné vazby všem zaměstnancům, a to v obou směrech – pozitivní, kdy je zaměstnanec za svůj výkon chválen a negativní, kdy jsou v jeho jednání zjištěny vážnější

nedostatky. Firma by neměla opomenout, jako důležitou součást motivace, osobní a profesní rozvoj svých zaměstnanců. Nejenže tímto budou naplňovány potřeby konkrétních pracovníků a zvyšována úroveň jejich adaptability, ale zároveň se firma bude stávat konkurenceschopnější. Jako poslední doporučení byla uvedena možnost rozšíření motivačních faktorů ve formě benefitů.

Největší chybou by však bylo předpokládat, že všichni zaměstnanci jsou motivováni totožnými faktory a na každého pracovníka působí stejně. Dobrý manažer by měl odhalit potřeby svého podřízeného a zvolit takovou formu motivace, která zvýší jeho pracovní výkonnost a uspokojení z práce samé. V nynější době je motivace zaměstnanců stále aktuálnější, podniky si začaly uvědomovat, že lidský kapitál a s ním spojené znalosti a dovednosti jsou tím nejdůležitějším, čím může firma disponovat a zároveň konkurovat.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *A handbook of personnel management practice*. 6. ed. London: Kogan Page, 1996. ISBN 0749420286.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-09-1.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 8085839458.

BĚLOHLÁVEK, František. *Desatero manažera*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-873-2.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 9788024744292.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 9788024733487.

DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.

DONNELLY, James H, James L GIBSON a John M IVANCEVICH. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. ISBN 8071694223.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.

HAGEMANN, Gisela. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Victoria Publ., 1995. ISBN 8085865130.

HRON, Jan. *Teorie Řízení*. Vyd.4. Praha: Credit, 2005. ISBN 80-213-0695-5.

HELLER, Robert. *Jak motivovat druhé*. Vyd. 1. Praha: Slovart, 2001. Základy pro manažery. ISBN 80-7209-328-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti*. Vyd. 1. Praha: Mowshe pro Katedru andragogiky a personálního řízení Filozofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze, 2007. Edice celoživotního vzdělávání. ISBN 978-80-239-9211-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Vyd. 1. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.

VEBER, Jan a Kol. *Management. Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria, 1993. ISBN 8085605457.

8 Přílohy

8.1 Příloha č. 1: Rozhovor s obchodní zástupkyní firmy Lucií Caizlovou

Slečnu Caizlovou jsem poprosila o zodpovězení několika otázek k lepšímu pochopení motivačního mechanismu v podniku Tisk Caizl f.o.

- 1) Mohla byste stručně charakterizovat zaměření firmy?
- 2) Jaká vypadá řídicí struktura?
- 3) Má firma své personální oddělení (např. pro příjem zaměstnanců, atd.)?
- 4) Máte možnost kariérního růstu?
- 5) Jaké motivační faktory na Vás působí?
- 6) Jaký je systém peněžních odměn u Vás ve firmě?
- 7) Nabízí firma zaměstnancům v rámci hmotné složky odměny take zaměstnanecké výhody?
- 8) Využívá firma relačních odměn (např. pochvaly, uznání, školení)?
- 9) Jak byste zhodnotila pracovní atmosféru ve firmě?
- 10) Jaká panuje ve firmě spokojenost s řídicími pracovníky?
- 11) Jste o změnách ve firmě informováni s dostatečným předstihem?

8.2 Příloha č. 2: Dotazník - Motivace zaměstnanců firmy Tisk Caizl f.o.

Vážená paní, vážený pane,

jsm studentkou 3. ročníku Provozně-ekonomické fakulty ČZU v Praze a ráda bych Vás tímto požádala o vyplnění následujícího dotazníku zaměřeného na motivační mechanismus ve Vaší firmě. Dotazník Vám zabere maximálně 10 minut a bude využit pouze pro účely mé bakalářské práce.

Dotazník je zcela anonymní, prosím tedy o upřímné odpovědi, které mi dopomohou práci lépe obhájit.

Předem děkuji za Vaši ochotu a vyplnění,

S pozdravem,
Julie Dobešová

Informativní část

Jaké je Vaše pohlaví?

- žena
- muž

Do jaké věkové skupiny spadáte?

- Méně než 25 let
- 26 - 35 let
- 36 - 45 let
- 46 - 55 let
- 56 a více

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- střední bez maturity/vyučen
- střední zakončené maturitní zkouškou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

Jak dlouho ve firmě Tisk Caizl f.o. pracujete?

- Méně než 1 rok
- 1-3 roky
- 4-5 let
- 6 let a více

Zastáváte ve firmě řídicí funkci?

- ano
 ne

Komunikace a informovanost

Prosím vyberte jednu z nabízených odpovědí dle Vašeho postoje k danému tvrzení.

Jsem dostatečně informován o cílech firmy.

- ano
 spíše ano
 spíše ne
 ne

O zamýšlených změnách, které se mě přímo či nepřímo týkají, jsem včas informován.

- ano
 spíše ano
 spíše ne
 ne

Pro kvalitní výkon své práce mám dostatek informací.

- ano
 spíše ano
 spíše ne
 ne

Pracovní vztahy

Jak byste zhodnotil/a vztahy u Vás na pracovišti?

Hodnocení jako ve škole, 1-nejlepší, 5-nejhorší.

	1	2	3	4	5
Vztah s kolegy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztah nadřízený-podřízený	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jsou Vaši kolegové zároveň i Vašimi přáteli?

- ano
 spíše ano
 spíše ne
 ne

Respektují kolegové Vaše názory?

- ano
 spíše ano
 spíše ne
 ne

Dochází na pracovišti ke konfliktům?

- ano

spíše ano

spíše ne

ne

Dokáží kolegové ocenit Vaši dobře odvedenou práci?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

Můžete se na pomoc svých kolegů maximálně spolehnout?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

Řízení

Domníváte se, že jsou Vaše názory a nápady vedoucím pracovníkem vyslechnuty?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

Panuje mezi Vámi a Vaším nadřízeným vzájemná důvěra?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

Dostává se Vám od nadřízeného uznání nebo pochvaly za dobře odvedenou práci?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

Máte od vedoucího pravidelnou zpětnou vazbu ohledně Vašeho výkonu?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

Kterých vlastností byste si cenil/a (ceníte) na svém přímém nadřízeném nejvíce? (možnost více odpovědí)

Prosím zvolte minimálně jednu, maximálně tři odpovědi.

empatie

míra odbornosti

- umění vést lidi
- schopnost motivovat
- otevřenost
- umění komunikovat
- umění poskytnutí zpětné vazby
- přirozená autorita
- schopnost dobře organizovat práci (i jí přidělovat)
- jiné

Pracovní podmínky

Máte k dispozici veškeré vybavení pro kvalitně odvedenou práci?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Je pro Vás umístění firmy z hlediska dojíždění vyhovující?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Jste spokojen/a s pracovní dobou, kterou máte ve firmě?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Považujete místo Vašeho pracovního výkonu za bezpečné?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ně

Ohodnoťte prosím, jak moc se cítíte být při výkonu Vaší práce ve stresu.

1=vůbec se nestresuji, 10=stresuji se neustále

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

- 8
- 9
- 10

Odměňování

Jak byste ohodnotil/a Vaši spokojenost s celkovou odměnou ve firmě? (Celková odměna zahrnuje jak složku hmotných odměn - zaměstnanecké výhody, mzda, prémie, tak složku relačních odměn - pochvala, učení se na pracovišti atd.)

5 hvězdiček=maximální spokojenost, 1 hvězdička=minimální spokojenost

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Dáváte přednost finančnímu ohodnocení před ostatními benefity poskytovanými firmou?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Má na výši celkové odměny velký vliv Vaše pracovní nasazení a výkon? (například ve formě prémie k základní mzdě)

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Jste spokojen/a s frekvencí přidávání platu?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Motivace a seberealizace

Myslíte si, že Vaše současná pozice odpovídá Vašemu dosaženému vzdělání?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Považujete zaměstnání ve firmě Tisk Caizl f.o. za perspektivní?

- ano
- spíše ano

spíše ne

ne

Máte ve firmě Tisk Caizl f.o. možnost osobního a profesního rozvoje? (například v rámci školení, jazykových kurzů atd.)

ano

spíše ano

spíše ne

ne

Myslíte si, že se svými znalostmi a schopnostmi byste mohli mít ve firmě větší míru odpovědnosti?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

Cítíte se být firmou dobře motivován pro kvalitně odvedenou práci?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

Které již poskytované motivační faktory mají pro Vás ve firmě Tisk Caizl f.o. největší význam? (možnost více odpovědí)

Zvolte minimálně dvě, maximálně pět odpovědí.

dobré pracovní vztahy

dovolená a dny volna nad rámec zákona

firemní mobil/notebook

dopravní dostupnost

flexibilní pracovní doba

slevy na firemní výrobky a služby

vyplácení prémie a bonusů

výše finančního ohodnocení

možnost kariérního postupu

jistota zaměstnání

možnost osobního růstu (školení, jazykové kurzy)

zajímavost/podnětnost práce

kvalita vedoucích pracovníků

akce pořádané firmou (vánoční večírek, atd.)

respekt a uznání

jiný (prosím uveďte k otázce níže)

Je zde nějaký jiný firmou nabízený motivační faktor, který nebyl zmíněn v předchozí otázce, a považujete ho za významný?

Tato otázka je nepovinná.

.....

Které zatím firmou neposkytované motivační faktory byste uvítali? (možnost více odpovědí)

Zvolte minimálně jednu, maximálně pět odpovědí.

- dovolená a dny volna nad rámec zákona
- stravenky
- multisport card
- firemní auto
- firemní mobil/notebook
- cestovní a jiná pojištění
- vyplácení prémie a bonusů
- možnost osobního a profesního růstu (školení, jazykové kurzy)
- zajímavost/podnětnost práce
- příspěvek na dopravu
- teambuildingové akce
- příspěvek na kulturní události
- penzijní připojištění
- jiný (prosím uveďte k otázce níže)

Je zde nějaký jiný motivační faktor, který nebyl zmíněn v předchozí otázce?

Tato otázka je nepovinná.

.....

Bojíte se ztráty svého zaměstnání?

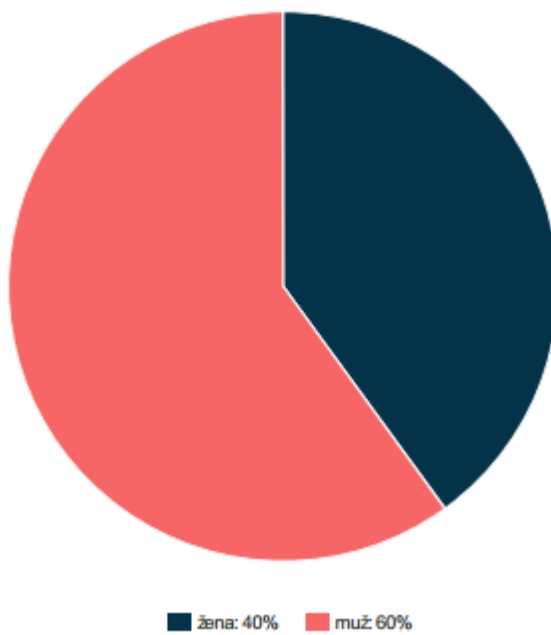
- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Přemýšlíte o změně zaměstnání?

- ano
- ne

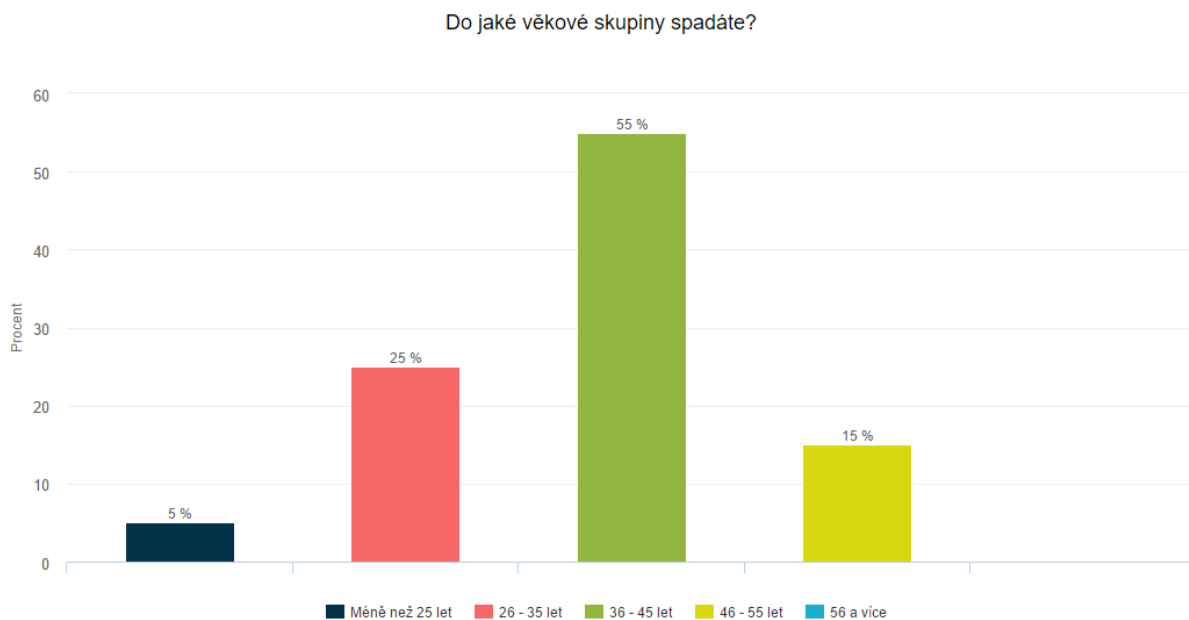
8.3 Příloha č. 3: Pohlaví respondentů

Jaké je Vaše pohlaví?



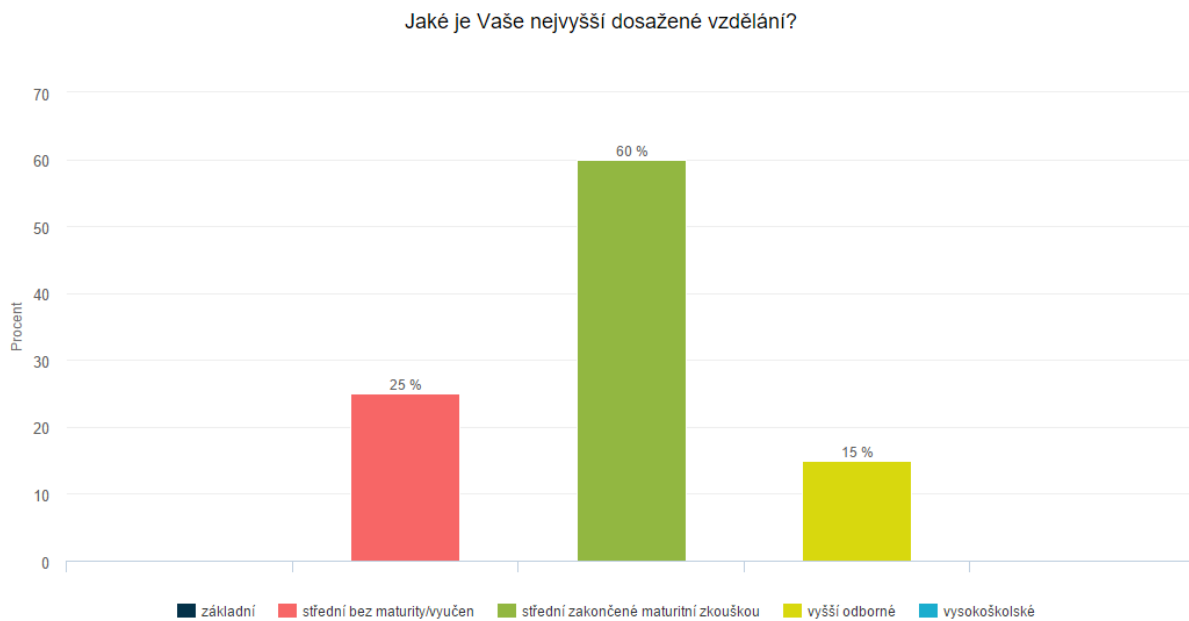
Zdroj: Vlastní šetření

8.4 Příloha č. 4: Věkové skupiny



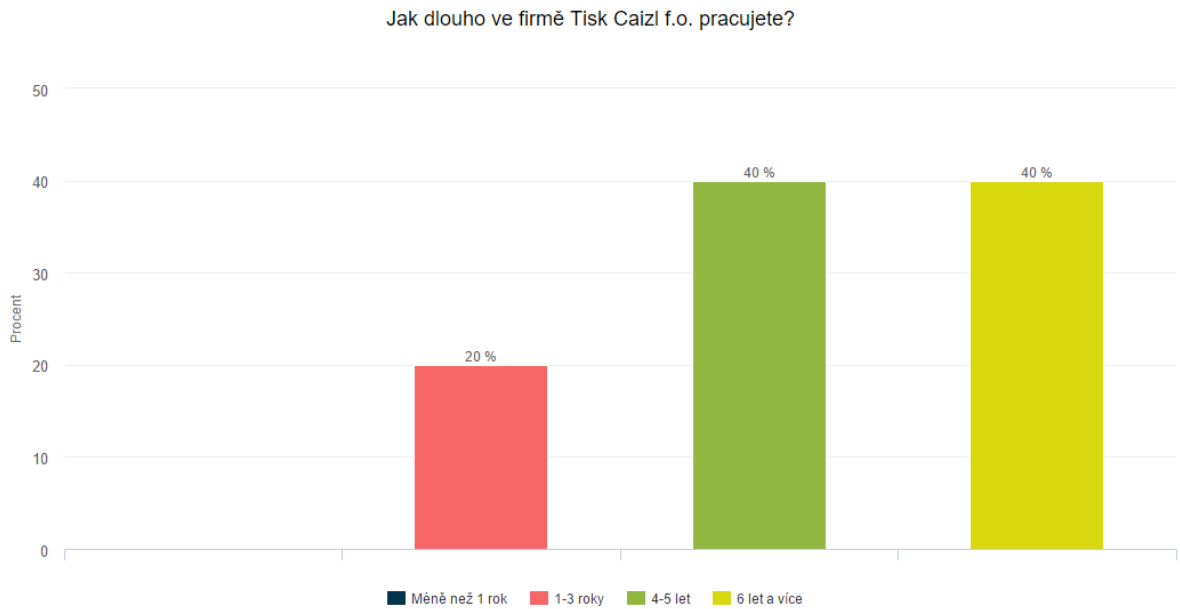
Zdroj: Vlastní šetření

8.5 Příloha č. 5: Nejvyšší dosažené vzdělání



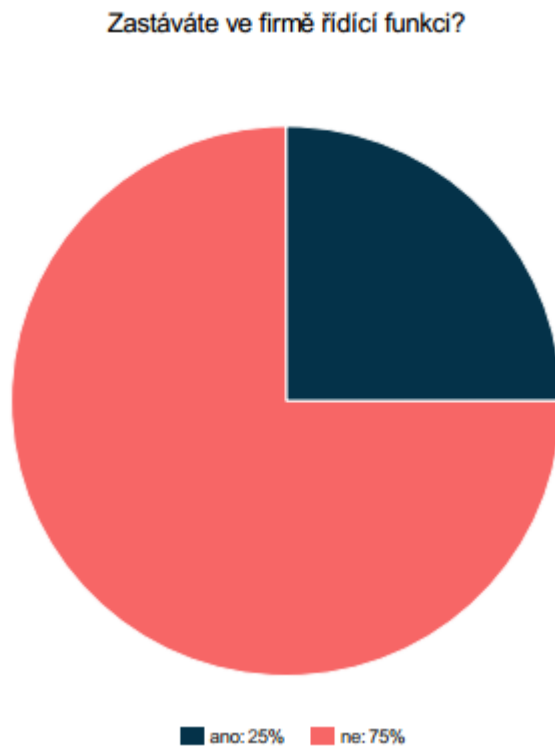
Zdroj: Vlastní šetření

8.6 Příloha č. 6: Délka zaměstnaneckého poměru



Zdroj: Vlastní šetření

8.7 Příloha č. 7: Počet řídicích pracovníků



Zdroj: Vlastní šetření

8.8 Příloha č. 8: Poskytnutí informací pro kvalitní výkon

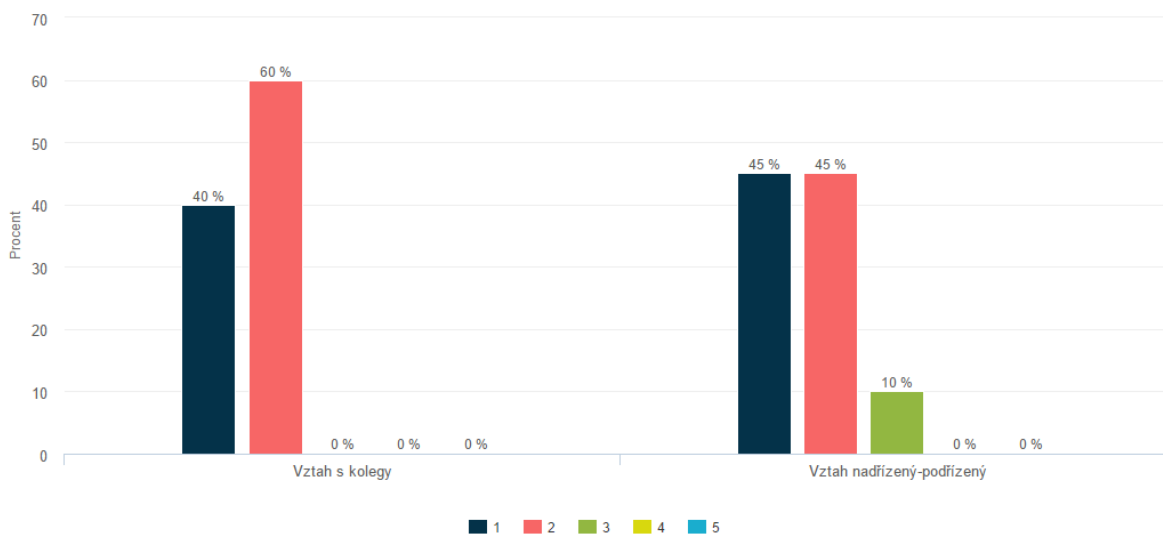
Pro kvalitní výkon své práce mám dostatek informací.



Zdroj: Vlastní šetření

8.9 Příloha č. 9: Spokojenost se vztahy na pracovišti

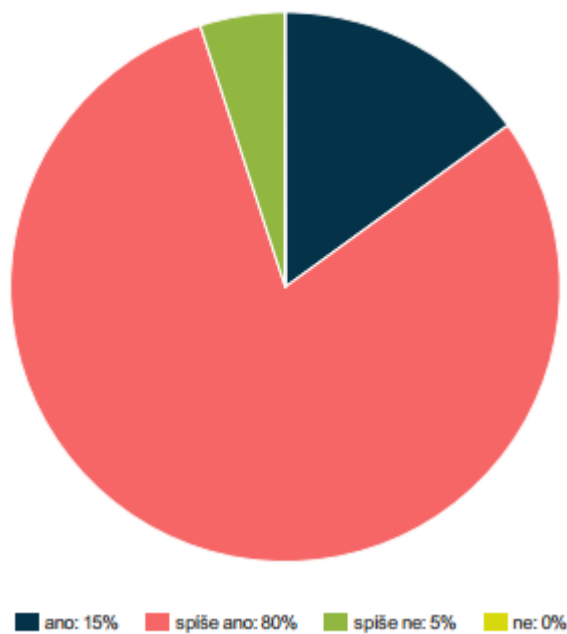
Jak byste zhodnotil/a vztahy u Vás na pracovišti?



Zdroj: Vlastní šetření

8.10 Příloha č. 10: Respektování názorů ostatními kolegy

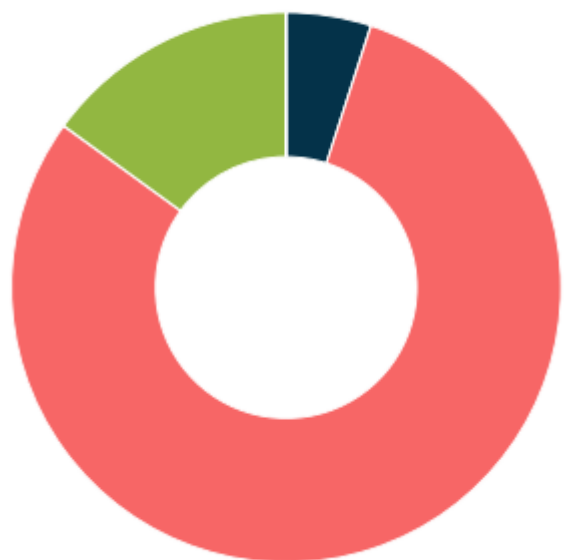
Respektují kolegové Vaše názory?



Zdroj: Vlastní šetření

8.11 Příloha č. 11: Ocenění odvedené práce spolupracovníky

Dokáží kolegové ocenit Vaši dobře odvedenou práci?

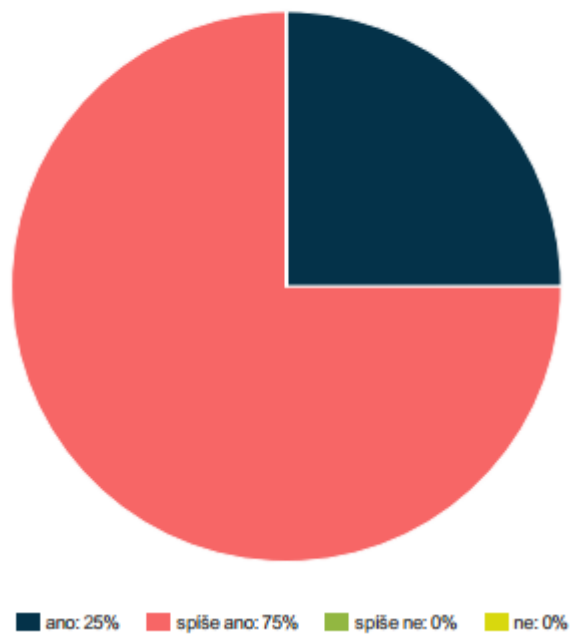


■ ano: 5% ■ spíše ano: 80% ■ spíše ne: 15% ■ ne: 0%

Zdroj: Vlastní šetření

8.12 Příloha č. 12: Spolehnutí se na kolegy

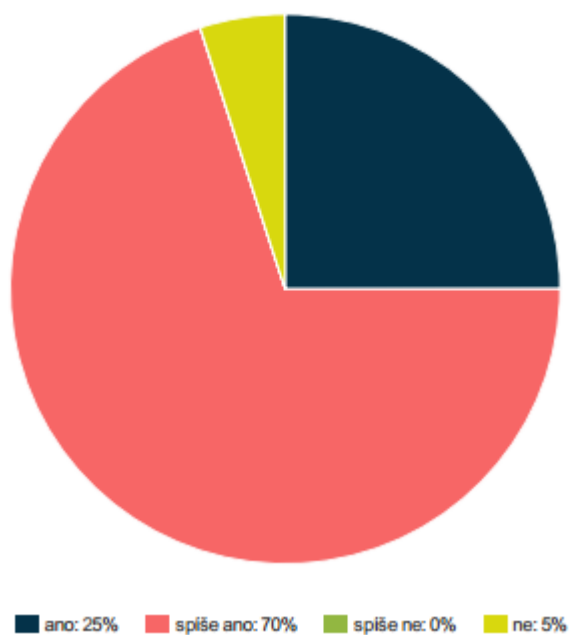
Můžete se na pomoc s svých kolegů maximálně spolehnout?



Zdroj: Vlastní šetření

8.13 Příloha č. 13: Důvěra ve vztahu podřízený-nadřízený

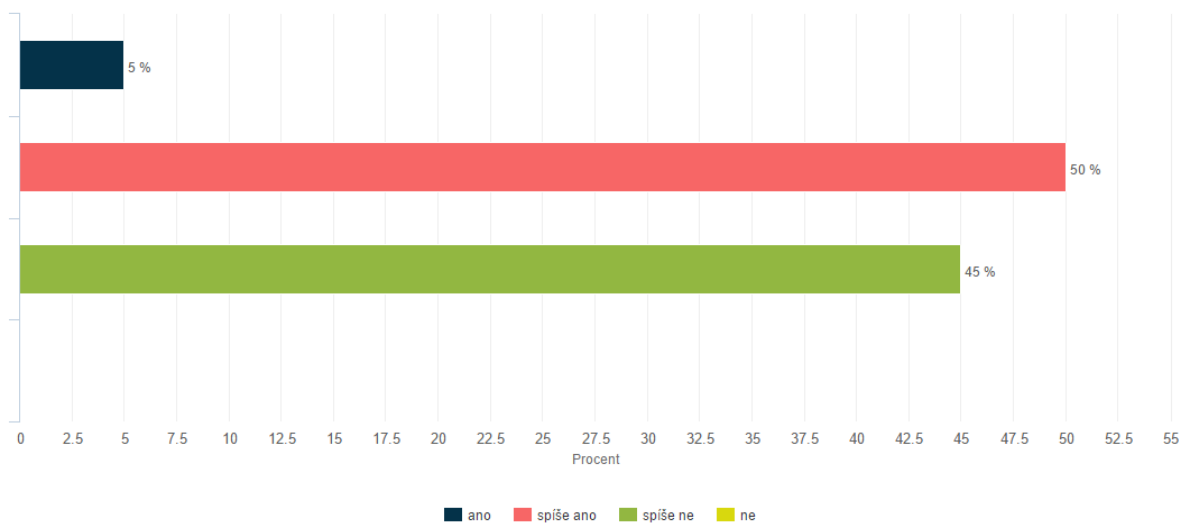
Panuje mezi Vámi a Vaším nadřízeným vzájemná důvěra?



Zdroj: Vlastní šetření

8.14 Příloha č. 14: Vyjádření pochvaly a uznání

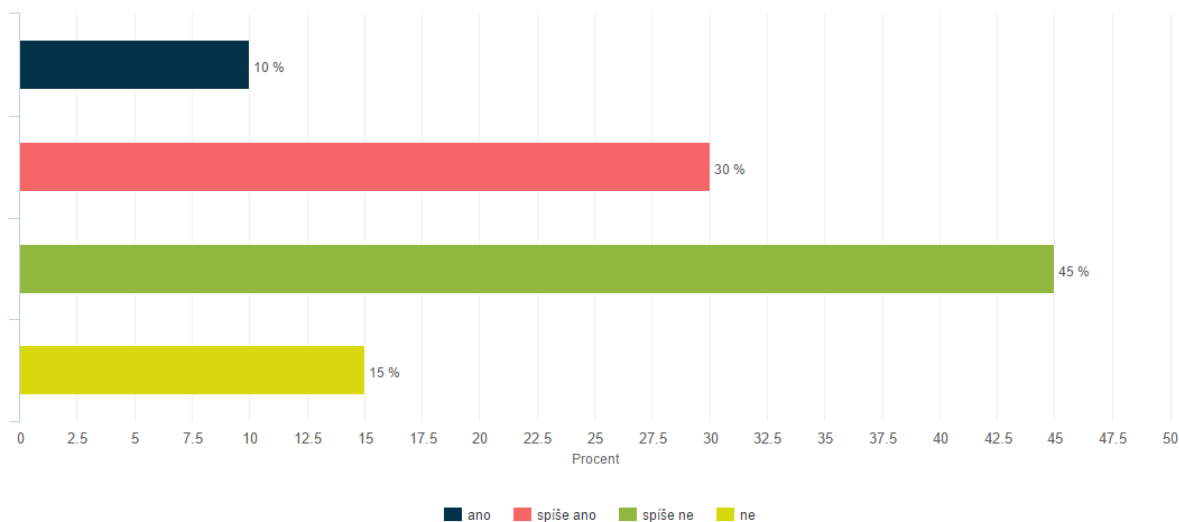
Dostává se Vám od nadřízeného uznání nebo pochvaly za dobře odvedenou práci?



Zdroj: Vlastní šetření

8.15 Příloha č. 15: Poskytnutí zpětné vazby

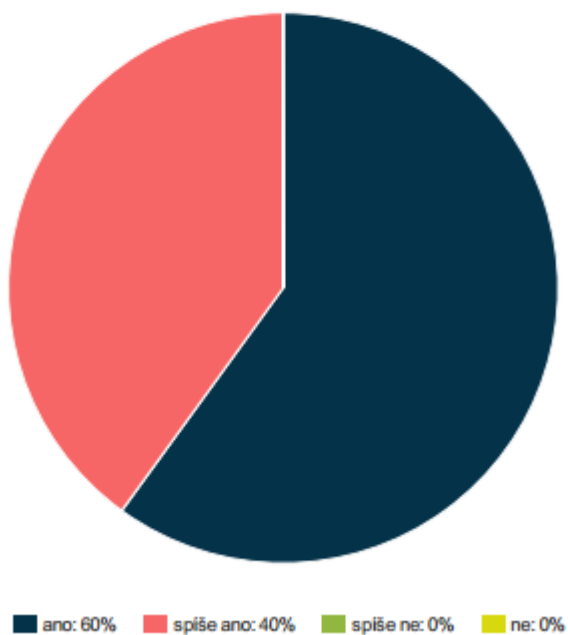
Máte od vedoucího pravidelnou zpětnou vazbu ohledně Vašeho výkonu?



Zdroj: Vlastní šetření

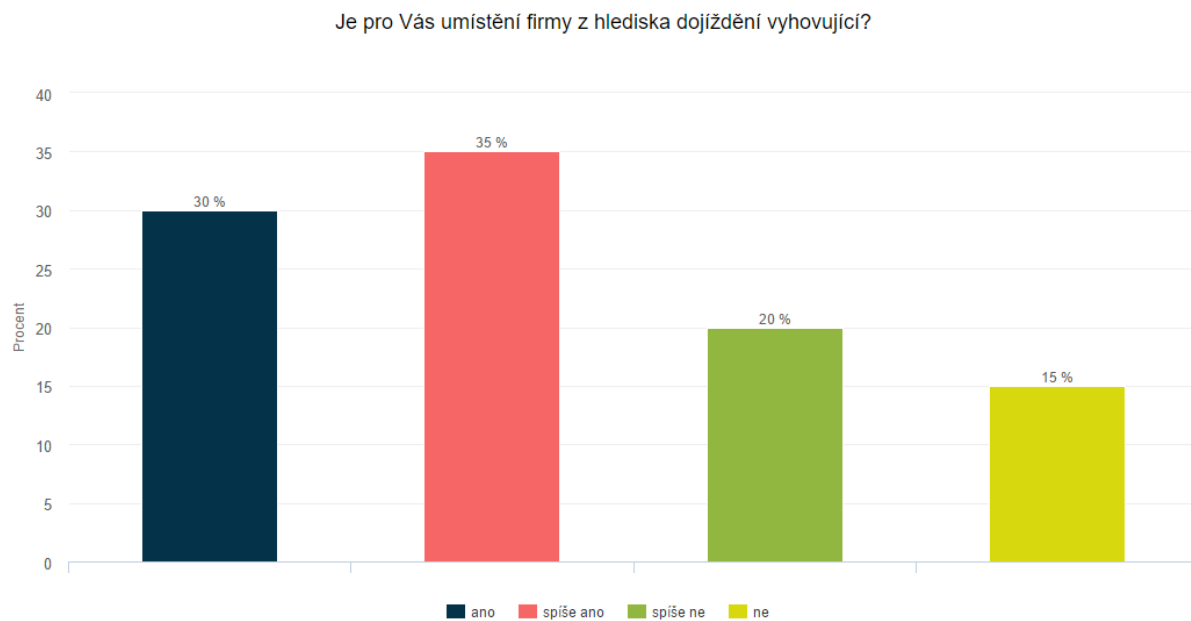
8.16 Příloha č. 16: Spokojenost s materiálním vybavením

Máte k dispozici veškeré vybavení pro kvalitně odvedenou práci?



Zdroj: Vlastní šetření

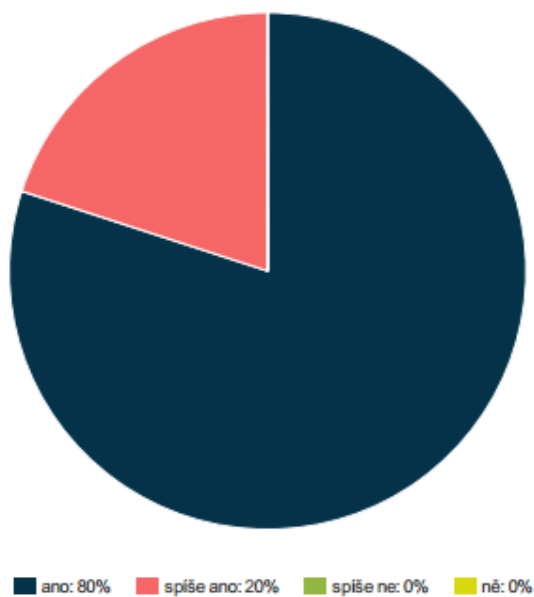
8.17 Příloha č. 17: Spokojenost s dostupností pracoviště



Zdroj: Vlastní šetření

8.18 Příloha č. 18: Bezpečnost pracoviště

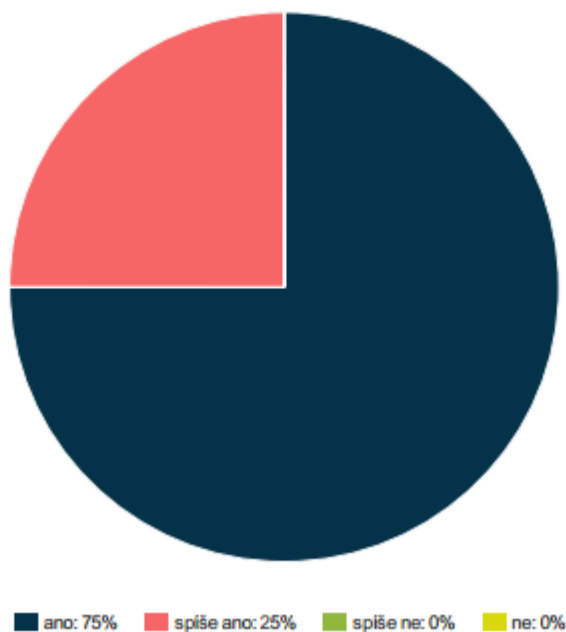
Považujete místo Vašeho pracovního výkonu za bezpečné?



Zdroj: Vlastní šetření

8.19 Příloha č. 19: Důležitost finančního ohodnocení

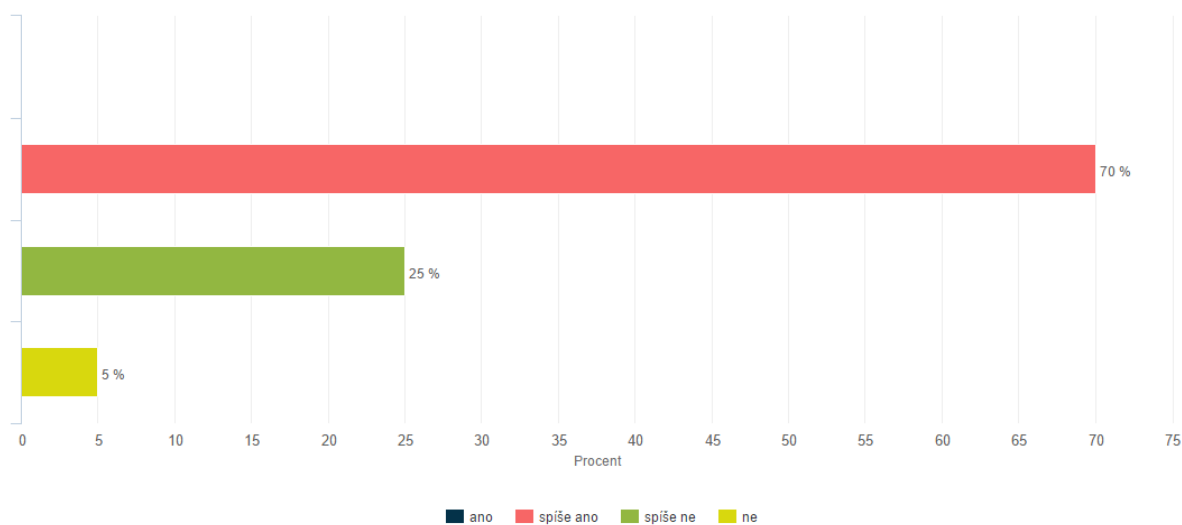
Dáváte přednost finančnímu ohodnocení před ostatními benefity poskytovanými firmou?



Zdroj: Vlastní šetření

8.20 Příloha č. 20: Provázanost výkonu s celkovou odměnou

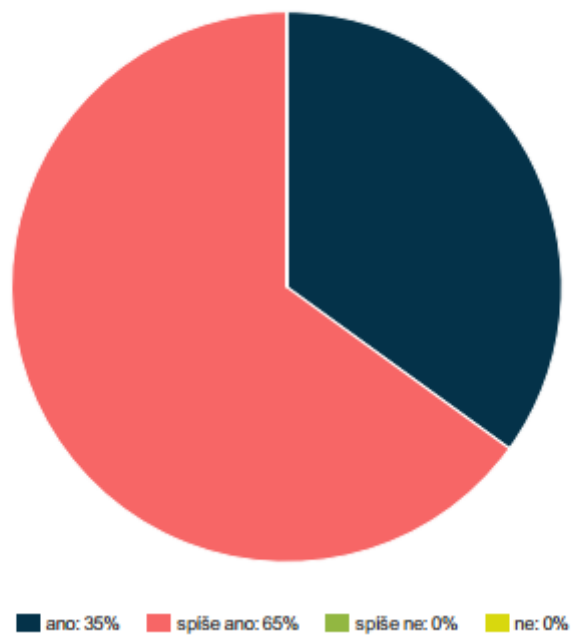
Má na výši celkové odměny velký vliv Vaše pracovní nasazení a výkon? (například ve formě prémie k základní mzdě)



Zdroj: Vlastní šetření

8.21 Příloha č. 21: Pracovní pozice odpovídající vzdělání

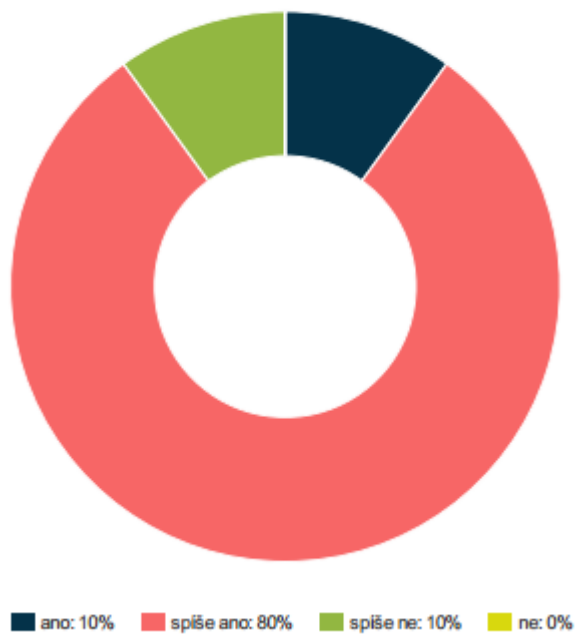
Myslíte si, že Vaše současná pozice odpovídá Vašemu dosaženému vzdělání?



Zdroj: Vlatní šetření

8.22 Příloha č. 22: Perspektivnost zaměstnání

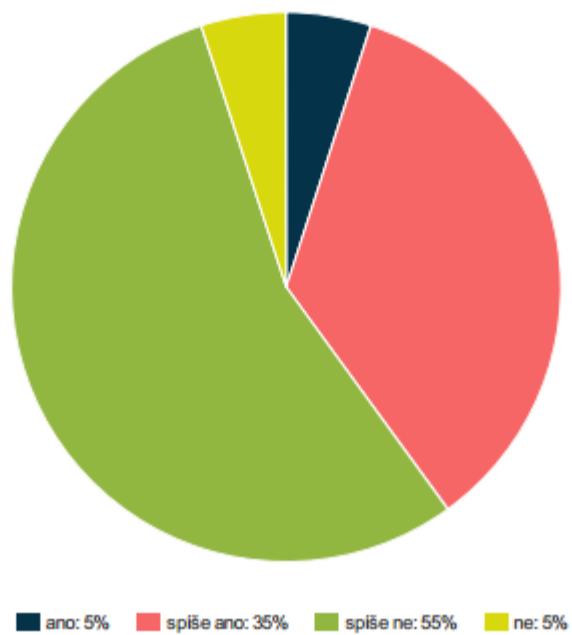
Považujete zaměstnání ve firmě Tisk Caizl f.o. za perspektivní?



Zdroj: Vlastní šetření

8.23 Příloha č. 23: Míra odpovědnosti

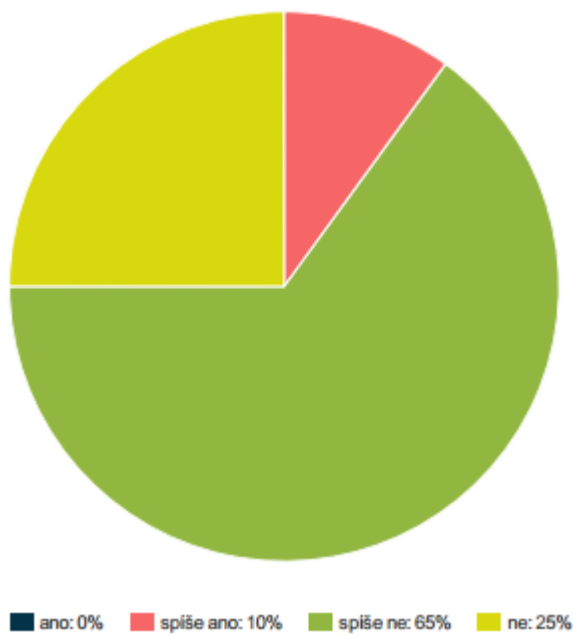
Myslíte si, že se svými znalostmi a schopnostmi byste mohli mít ve firmě větší míru odpovědnosti?



Zdroj: Vlastní šetření

8.24 Příloha č. 24: Strach ze ztráty zaměstnání

Bojíte se ztráty svého zaměstnání?



Zdroj: Vlastní šetření