

ČESKÉ VYSOKÉ  
UČENÍ TECHNICKÉ  
V PRAZE

MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ



BAKALÁŘSKÁ  
PRÁCE

2017

DANIEL HELMICH





**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

**Masarykův ústav vyšších studií**

**Katedra managementu**

**Motivace zaměstnanců v podniku  
Employee motivation in the company**

Bakalářská práce

Studijní program:   Ekonomika a management  
Studijní obor:       Řízení a ekonomika průmyslového podniku  
Vedoucí práce:     PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D.

**Daniel Helmich**



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

**Masarykův ústav vyšších studií**

Kolejní 2637/2a, 160 00 Praha 6

---

**Praha 2017**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Helmich Jméno: Daniel Osobní číslo: 424131  
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)  
Zadávací katedra/ústav: Katedra managementu  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika v průmyslovém podniku

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Motivace zaměstnanců v podniku

Název bakalářské práce anglicky:  
Motivation of employees in the company

Pokyny pro vypracování:  
Cílem práce je zpracování teoretické a praktické části. V teoretické části budou uvedeny hlavní poznatky související s vybraným tématem a v praktické části budou analyzovány motivace a spokojenost zaměstnanců podniku Prague Casting Services, a.s. Nejprve bude představena vybraná společnost. Stručně budou popsány změny, které ve společnosti nastaly během posledních pěti let. Následovat bude analýza provedeného dotazování, vyhodnocení a porovnání výsledků. Práce bude ukončena návrhy a doporučení pro danou společnost



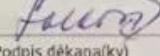
Seznam doporučené literatury:  
1) ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů 2) ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků 3) BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi 4) DUDA, Jiří. Zaměstnanecké výhody v systému motivace zaměstnanců 5) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů 6) GIBSON, Rowan. Nový obraz budoucnosti 7) KHELEROVÁ, V. Komunikační dovednosti manažera 8) KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky 9) NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  
PhDr. Lenka Mynářiková Ph.D., MÚVS ČVUT - Katedra inženýrské pedagogiky

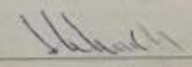
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:  
\_\_\_\_\_

Datum zadání bakalářské práce: 15.1.2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 8.5.2016

Platnost zadání bakalářské práce: 3 semestry

 Podpis vedoucí(ho) práce  
 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry  
 Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

17-01-2016  
Datum převzetí zadání  
 Podpis studenta(ky)

## **Vzor citačního záznamu**

*HELMICH, Daniel. Motivace zaměstnanců v podniku: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra managementu.*

### **Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že všechny použité zdroje jsem správně citoval a uvádím je v příloženém seznamu literatury.

*Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.*

V Praze:.....

Podpis:.....

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu své bakalářské práce PhDr. Lence Mynaříkové, Ph.D. za její velmi vstřícný přístup a cenné rady k předkládané práci, které mi při tvorbě této práce velice pomohly. Dále bych chtěl poděkovat mé rodině, partnerovi a přátelům, kteří mě v průběhu studia podporovali. Poděkování také patří společnosti Prague Casting Services, a.s. a všem respondentům, kteří mi poskytli informace.

## **Abstrakt**

Bakalářská práce je zaměřena na motivaci zaměstnanců v podniku. Cílem této práce je analyzování motivovanosti a angažovanosti zaměstnanců, jejich spokojenosti, vzájemné komunikace, a působení motivačních nástrojů. Práce je rozdělena do několika kapitol. Mezi stěžejní části patří teoretická, metodologická a praktická část. První z nich se věnuje vysvětlení pojmu motivace a objasňuje její přidružené pojmy. Dále se skládá z několika vybraných motivačních teorií a pozornost je věnována i motivačnímu programu. Metodologická část vysvětluje použité metody a postupy využití pro výzkumnou část, která je prezentována v části praktické. Tato část zkoumá motivaci zaměstnanců ve sledovaném podniku na základě dotazníkového šetření. Výsledky výzkumu jsou využity pro návrh řešení problematických oblastí v podniku.

### **Klíčová slova:**

motivace, motivační nástroje, spokojenost, angažovanost, potřeby

## **Abstract**

This Bachelor's thesis is focused on employee motivation in a company. The aim of this study is to analyze the motivation and commitment of employees, their satisfaction, mutual communication, and the effect of motivational tools. The thesis is separated into several chapters. One of the main segments include the theoretical basis, the methodological part and the practical part. The first mentioned is concerned with the explanation of the term motivation and also sheds light on associated terminology. Other selected motivational theories and the motivational program are presented aswell. The methodological part explains methods and approaches used later in the research chapter, which itself is presented in the practical section. The practical section is a study of employee motivation in a selected company based on data received from a questionnaire. Results are used to postulate a recommendation of solution for problem areas of the bussiness.

### **Key words:**

motivation, motivational tools, satisfaktion, involvement, needs

# **OBSAH**

1.	ÚVOD .....	3
2.	TEORETICKÁ ČÁST .....	5
2.1.	Vymezení základních pojmů.....	5
2.2.	Proces motivace .....	8
2.3.	Typy motivace.....	8
2.4.	Motivační nástroje.....	11
2.4.1.	Hmotná odměna .....	11
2.4.2.	Vzdělávání .....	12
2.4.3.	Obsah práce.....	13
2.4.4.	Manažer.....	14
2.4.5.	Pracovní skupina .....	15
2.4.6.	Pracovní prostředí .....	15
2.5.	Zdroje motivace .....	16
2.6.	Motivační teorie .....	20
2.6.1.	Koncepce racionálně ekonomického chování člověka .....	20
2.6.2.	Koncepce sociálního člověka.....	20
2.6.3.	Koncepce uspokojování potřeb .....	21
2.7.	Motivační program.....	25
3.	METODOLOGICKÁ ČÁST .....	28
3.1.	Postup výzkumu.....	28
3.2.	Struktura dotazníku .....	30
4.	PRAKTICKÁ ČÁST.....	32
4.1.	Představení společnosti Prague Casting Services a.s.....	32
4.2.	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	36
4.2.1.	Identifikace respondentů .....	36



4.2.2.	Analýza spokojenosti zaměstnance ve vztahu k podniku a jehomotivačních nástrojů .....	39
4.2.3.	Zkoumání angažovanosti a stimulace pracovníka .....	45
4.2.4.	Komunikace mezi pracovníkem a vedením podniku.....	51
5.	ZÁVĚR .....	55
6.	POUŽITÁ LITERATURA.....	59
	SEZNAM GRAFŮ .....	61
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	62
	SEZNAM TABULEK.....	62
	SEZNAM PŘÍLOH .....	62

# 1. ÚVOD

Současná postmoderní společnost svým dlouholetým vývojem nemá již pochyb o tom, že hlavním zdrojem jejího pokroku jsou lidské zdroje. Tento poznatek především využívají firmy, které si uvědomují, že základem jejich fungování spočívá v kvalitě zaměstnanců a jejich výběru. Také jsou si vědomy, že schopný a spokojený zaměstnanec je to nejdůležitější pro jejich správnou podnikatelskou činnost a budoucí vývoj. Proto kladou stále větší důraz na zlepšování efektivnosti jejich práce, na komunikaci a podporu těchto zaměstnanců a snaží se jim poskytnout pokud možno co nejlepší pracovní podmínky. Výsledkem je pak zlepšení celkové spokojenosti a atmosféry na pracovišti a především dochází ke zvýšení pracovní výkonnosti.

V současné chvíli existuje nespočet publikací a personálních agentur, které se této problematice věnují. Není však lehké najít ten správný způsob motivace. Člověk je bytost velice komplikovaná a každý má jiné potřeby, vlastnosti a přístupy. Proto je pro firmy důležité pravidelně analyzovat spokojenost a motivaci svých zaměstnanců a na základě těchto analýz pak přizpůsobit současný přístup k zaměstnancům. Důležité je přistupovat ke každému jedinci zvlášť a ne jako k celku. Existuje stále nezanedbatelné množství firem, které stále přistupují ke svým lidským zdrojům materialisticky a vnímají je jen jako nástroj k produkci zisku.

Bohužel není vždy v silách zaměstnavatele tyto úlohy naplnit, neboť vždy také záleží na ochotě zaměstnance. Často se totiž na pracovišti projevují jisté osobní roztržky, nedostatečná vůle změnit současný stav či způsob práce, nebo zaměstnanec necítí dostatečnou sounáležitost s firemní identitou a pracovní skupinou. Nejen v těchto případech je důvodem tohoto jednání nedostatek motivace. Právě tímto tématem se v této práci zabývám, a to konkrétně na příkladu vybraného průmyslového podniku.

Cílem této práce je analýza motivovanosti zaměstnanců podniku Prague Casting Services, a.s, která se zaměřuje na průmyslovou výrobu odlitků používaných v průmyslových turbínách, leteckých motorech, jaderné energetice či chemickém průmyslu. Prostředkem pro analýzu bude dotazníkové šetření, sestaveno z několika otázek, které budou zaměstnancům předkládány. Jejich odpovědi pak budou vyhodnocovány a následně komentovány.

Práce bude rozdělena do tří hlavních částí – teoretické, metodologické a praktické části. Teoretická část bude složena z několika kapitol. Nejprve dojde k vymezení základních pojmů

souvisejících s tématem. Dále vysvětlím proces motivace a její typy. V další kapitole budou popsány nástroje, které jsou využívány pro zlepšení motivace zaměstnanců. Důležitým bodem je i pochopení zdrojů motivace, kterým se v této práci budu taktéž věnovat. Předposlední kapitola se zaměří na několik vybraných motivačních teorií, které se vztahují na různé typy zaměstnanců. Na závěr budou uvedeny možnosti, jak lze sestavit motivační program a z jakých otázek se motivační program utváří.

V metodologické části budou vysvětleny metody, postupy a cíle výzkumu. Také zde bude prezentována struktura dotazníku, který využiji pro výzkum.

Poslední část bude věnována samotnému výzkumu prováděného na základě dotazníkového šetření. Nejprve představím společnost, která je v této práci sledována, a ozřejmím její současný stav. Poté dojde k vyhodnocení dotazníkového šetření, které bude složeno ze čtyř okruhů. Každý z nich se bude věnovat jiné oblasti zkoumání zaměstnancových potřeb, požadavků a pocitů.

V závěru práce shrnu veškeré nabyté poznatky a navrhu doporučení pro sledovaný podnik, kterému bude posléze předáno.

## 2. TEORETICKÁ ČÁST

Pro pochopení tématu, kterým se v této práci zabývám, je nutné si nejdříve objasnit teoretickou rovinu motivace zaměstnanců. Ta v sobě obsahuje širokou paletu různých teoretických koncepcí a poznatků. Proto jsem zvolil úzký výběr teoretických poznatků, které jsou s touto prací spjaty a jsou pro tuto práci stěžejní. Jejich výklad je důležitý pro pochopení části praktické, jež poté následuje

### 2.1. Vymezení základních pojmů

#### Motivace

Pojem motivace vychází z latinského slova „movere“, které v češtině znamená hýbat, pohybovat či měnit. Z toho můžeme vyvodit, že jde v našem případě o změnu pracovního chování či hnutí mysli zaměstnanců, jejímž cílem je zlepšit pracovní nasazení a jeho efektivitu. Jedná se tedy o vnitřní popud člověka, který úzce souvisí s jeho odvedenou prací nebo splněným cílem. Díky tomu se motivace řadí mezi klíčové faktory řízení jakékoli organizace, která se snaží svého zaměstnance podnítit k vytvoření požadované hnací síly, která usměřňuje jeho jednání a prožívání (Růžička, 1992, str. 5).

Dnes již existuje nespočetné množství definic tohoto pojmu, avšak poprvé byl použit významným německým filosofem 19. století A. Schopenhauerem v článku *On the Fourfold Root of the Sufficient Reason*, kde napsal, že „*být motivovaným znamená přesunout se do akce, nebo rozhodnout o změně v akci.*“ (Schopenhauer, 2007, str. 27). Z moderní literatury mohu také uvést definici jednoho z nejznámějších specialistů na personalistiku M. Armstronga: „*Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby*“ (Armstrong, 2007, str. 219). Ve svém díle Armstrong vytyčuje především tři roviny motivace – směr, úsilí, intenzita.

Mezi základní znaky motivace patří:

- energie motivace – ta je dána v určité míře situace
- perzistence motivace – v případě, že člověk nedosáhne cíle, který je nedosažitelný, usiluje o jiný cíl a pokud je ho dosaženo, motivace se snižuje
- variabilita chování – člověk může dojít k cíli pomocí různých prostředků, záleží však na vnějších okolnostech

(Nakonečný, 1996, str. 9).

S posilováním motivace zaměstnanců však musíme zacházet rozumně a v určitých mezích. Její nedostatek sice u zaměstnanců vyvolává pocit méněcennosti či frustrace, ale pokud to s motivováním přeháníme, může to mít pro organizaci destruktivní účinek, například v podobě ztráty vážnosti motivačních faktorů (Armstrong, 2007, str. 109-110).

## **Motiv a stimul**

V této části vysvětlím pojmy známé jako motiv a stimul. Svými významy jsou si velice blízké a často se pletou a zaměňují, resp. se považují za jedno a totéž. To je však velmi chybné a je důležité tyto názvy objasnit pro pochopení tohoto tématu, jelikož úzce souvisí s motivací.

**Motiv** patří v dnešní době k pojmům, které se již nepoužívají jenom v odborných kruzích, ale i v každodenní konverzaci. Často však zcela automaticky, aniž by posluchač či řečník znal jeho přesné vymezení. Pro objasnění tohoto pojmu vycházím z práce Provozníka a Komárkové (2004, str.128), kteří tento pojem chápou jako určitou vnitřní sílu (popud či pohnutku), která člověka nebo jeho činnost aktivizuje určitým směrem a dále tuto aktivitu udržuje.

Motivy navíc můžeme rozdělit na krátkodobé a dlouhodobé. Mezi ty krátkodobé řadíme např. motiv hladu. Ten odpadne, jakmile se jedinec patřičně nasytí a je odstraněn v řádu hodin. Dlouhodobý motiv je většinou pojen na celý život, řadíme do něj např. koníčky či zájmy. Jednoduše tedy můžeme říci, že motiv je důvod patřičného chování, které uvádí člověka v určitou činnost, která je jím usměrňována a ovlivňuje jeho chtění a následné jednání. Tím se tak stává činitelem, který silně ovlivňuje motivaci, neboť je její příčinou.

**Stimul** se naopak řadí především mezi vnější podněty, přičemž obojí často může působit společně a navzájem se podporovat. Jeho působení funguje bez setrvačnosti, pokud se tedy zastaví poskytování těchto vnějších hodnot, zastaví se i jeho působnost

Je nutno podotknout, že specifickým znakem stimulu je fakt, že působí tak dlouho, dokud tento vnější podnět má působnost. Jinými slovy, jakmile se zastaví poskytování vnějších hodnot, dojde i k ukončení jeho účinnosti, což neplatí u motivu, který pokud je správně vybrán, působí dlouhodobě (Plamínek, 2007, str. 14-15). Jako názorný příklad stimulu můžeme uvést finanční bonus či odměnu nebo pochvalu za dobře odvedenou práci.

## **Frustrace**

V přechozí kapitole jsme si uvedli, že motivace je důležitý prvek k dosáhnutí vytyčených cílů, který si daný jedinec, společnost či organizace stanoví. Ne vždy je však lehké těchto cílů dosáhnout a bohužel se vždy vyskytne nějaký zádrhel. Často to bývá tzv. frustrace, což je situace, kdy něco nebo někdo brání v realizaci činnosti směřující k dosáhnutí stanoveného cíle. Jako příklad mohu uvést pocit zklamání, neuspokojení, ale i rozčilení a v krajních případech i agresivitu. Jeho význam je demotivační. Každý z nás tento stav pravděpodobně zažije alespoň jednou za svůj život. Vypořádání se s tímto stavem vyžaduje dosti subjektivní přístup, u někoho frustrace odezní velmi rychle a bez větších následků, u někoho pomaleji a někteří jsou kvůli tomu nuceni vyhledávat odborníka, který jim se zvládnutím hlubších problémů pomůže (Provazník, 2004, str. 128).

## **Deprivace**

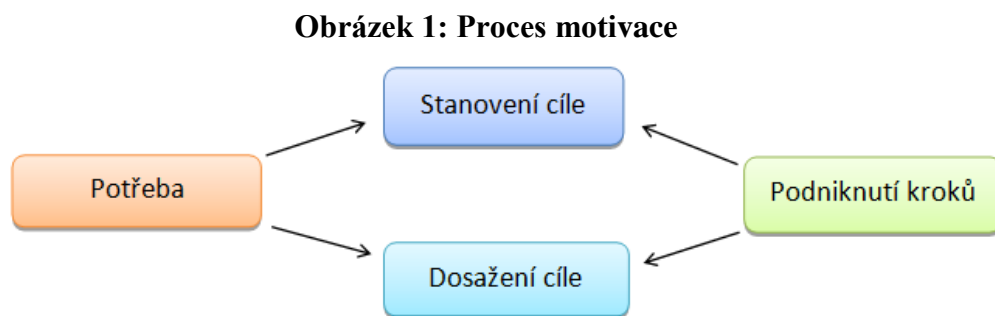
*„Jestliže se fenomén frustrace projevuje „pouze“ nežádoucími změnami činnosti člověka v danou chvíli, aniž by měl zásadnější vliv na utváření, resp. přetváření jeho osobnosti, pak působení deprivace má z hlediska vývoje osobnosti člověka zásadnější vliv“ (Provazník, 2004, str. 3).*

Z výše uvedeného citátu je patrné, že problematika deprivace je na rozdíl od frustrace o něco závažnější. Vychází totiž z dlouhodobého nedostatku uspokojení potřeby, která je klíčová pro každodenní fungování, mluvíme tedy o absenci základních lidských potřeb, jako jsou například základní biologické potřeby (potřeba odpočinku, stravy apod.) nebo potřeby sociální, týkající se společenského života (navazování lidských vztahů v jakékoli formě) (Provazník, 2004, str. 38).

## 2.2. Proces motivace

K tomuto procesu nemůžeme přistupovat jednotně, nebo si vytvářet objektivní „šablony“ ke všem svým zaměstnancům. Naopak musíme vytvářet takové systémy, které budou schopné adaptace na jednotlivé typy zaměstnanců, neboť každý má jiné potřeby a zájmy a ke svým stanoveným cílům si vytváří jiné přístupy a kroky. Proces motivace se tak stává velice komplikovaným a jeho efektivní účinnost je podmíněna správným poznáním a pochopením zaměstnanců. Pro měření tohoto procesu sledujeme tři složky motivace – směr, úsilí, vytrvalost (Armstrong, 2007, s 219).

Pro objasnění procesu motivace se podívejme na související obrázek 1, na kterém je naznačen fakt, že zdrojem motivace jsou neuspokojené potřeby. V momentě rozpoznání této potřeby si člověk stanovuje určité kroky a cíle, kterých chce pro uspokojení dosáhnout. Rychlost realizace je závislá na míře motivace. V případě, že není stanovených cílů dosaženo úspěšně, tak klesá pravděpodobnost, že by se jeho postup i realizace opakovala.



Zdroj: Armstrong, 2007, str. 220

## 2.3. Typy motivace

Pro bližší pochopení motivace je nutné si uvést její základní typizaci, jelikož nám pomůže při výběru požadovaných motivačních nástrojů, které poté aplikujeme v pracovním prostředí.

Podle Herzberga a kol. (Armstrong, 2007, str. 220) dělíme pracovní motivaci na dva typy: vnitřní a vnější motivaci. Ta první se soustřeďuje na samotnou práci, která zaměstnanci přináší uspokojení a naplňuje jeho potřeby, přinejmenším vede ke splnění vytyčených cílů. Druhá je naopak podmiňována samotnou organizací, respektive jejím managementem, jenž vytváří motivační program, ve kterém jsou zahrnuty metody, jako je například odměňování, povyšování, pochvaly apod. (Armstrong, 2007, str. 220).

**Vnitřní motivace** je spojována s touhou vykonávat určitou aktivitu jen pro ni samotnou, bez ohledu na podněty z vnějšího prostředí (Wu, 2014a). Hlavním zdrojem je zájem o danou pracovní aktivitu a radost z její realizace. Pojmenování této motivace se vztahuje k vykonávané činnosti, nikoli ke člověku samotnému. Nicméně její role v kontextu subjektivního vhledu na člověka je nepopíratelná, jelikož vnitřní motivace vůči pracovní činnosti se liší od člověka k člověku. Na každého působí jiný typ vnější motivace. Její charakteristika může být v současnosti rozdělena do tří základních okruhů:

- autonomie
- mistrovství
- smysl

První z těchto charakteristik, **autonomie**, je pojímána jako přirozená touha řídit sám sebe a své vytyčené cíle. Důležitá pro ni je zejména svoboda rozhodování, která poskytuje možnost vytvoření priorit pro dané potřeby, cíle či zájmy. **Mistrovství** se vztahuje k seberealizačnímu procesu, kdy se člověk snaží sám sebe a činnosti kolem sebe neustále zdokonalovat. Bez tohoto prvku začínáme stagnovat a naše vnitřní motivace upadá. **Smysl** (účel) je typický pro svou touhu dělat to, co daný člověk chce a ve službách něčeho, co nás svým způsobem přesahuje.

V mnoha odborných pracích můžeme objevit různé dělení vnější motivace, avšak často jsou si ve svém obsahu přinejmenším podobné a liší se pouze názvoslovím. K výše uvedeným charakteristikám bych však rád uvedl ještě jednu, která se moc často nevyskytuje – **vzájemnost** (Wu, 2014b). Ta se opírá o myšlenku sounáležitosti v pracovním kolektivu, kdy je zaměstnanec motivován tím, že svoji práci (a s ní spojené nadšení) sdílí s ostatními. Ti mu mohou poskytovat nejen zpětnou vazbu či radu, ale i srovnání ve vykonané práci.

Na závěr si uvedme hlavní složky vnitřní motivace:

- sebeurčení
- kompetence
- zaujetí úkolem
- zvědavost
- zájem
- radost

(Franková, 2011, str. 95)



**Vnější motivace** je ovlivňována řadou vnějších podnětů přicházejících ze strany nadřízených nebo systémů a pravidel organizace. Na rozdíl od vnitřní motivace nespočívá v zaměření se na pracovníka, ale na vytvoření optimálních pracovních podmínek a pravidel, které podpoří jeho motivaci. Její obsah může mít několik podob, ať už jde o hmotné či finanční odměny (například služební automobil, finanční prémie), nebo odměny nehmotné. V případě těch nehmotných se jedná zejména o pocit uznání, pochvaly či vděku, (Wu, 2014). Vedle nich spadá do oblasti vnější motivace také pokárání, kritika či hrozba trestu, které vedou k eliminaci budoucích chyb a nežádoucího chování.

Působení vnější motivace může mít bezprostřední a výrazný účinek, avšak nemusí mít dlouhodobé trvání. V tomto bodě se velmi liší od motivace vnitřní, která se týká více kvality pracovního života, neboť má podstatně hlubší a dlouhodobější účinek, protože je součástí jedince a není mu tedy vnucená z vnějšku. (Armstrong, 2007, str. 221).

I u této motivace si uvedme hlavní složky, které na ní mají podstatný vliv:

- obavy z kompetencí
- hodnocení
- uznání
- peníze
- další hmotné pobídky
- omezení ze strany druhých lidí

(Franková, 2011, str. 95)

Toto rozdělení na motivaci vnitřní a vnější působí sice logicky a srozumitelně, avšak i dnes se někdy považuje za poněkud zastaralé a zbytečně teoretické. Můžeme se setkat s názorem zastávaným českým psychologem Nakonečným (1996, str. 37), který tvrdí, že se jedná především o rozdíl mezi motivem a motivováním, jehož úspěšnost závisí na vhodném oslovení konkrétních vnitřních motivů. Tento názor je poměrně populární, často aplikovaný ve vedení společností, a to především díky snadnému zavádění těchto poznatků i ve více oblastech řízení společností. Mnozí odborní kritici však tento přístup odmítají kvůli jeho tendenci zjednodušovat realitu, přestože má své přínosy a v praxi je aplikovatelný.

## 2.4. Motivační nástroje

Každý motivační program společností nabývá na účinnosti pomocí různých kombinací motivačních nástrojů, které jsou nezbytné pro ovlivňování a usměrňování jejich zaměstnanců. Jejich výběr nutně závisí na pochopení potřeb zaměstnance a znalosti jeho osobnosti. Pomocí těchto poznatků pak můžeme vytvořit jeho motivační profil, na který potom působí vybrané nástroje. Nejčastějšími motivačními nástroji jsou:

- hmotná odměna
- vzdělávání
- obsah práce
- manažer
- pracovní kolektiv
- pracovní podmínky

### 2.4.1. Hmotná odměna

Nejúčinnějším z těchto nástrojů je hmotná odměna za odvedenou práci. Ta nasycuje hlavní potřebu, díky které zaměstnanec poskytuje svoji práci, a tou je zajištění zdroje potřebného pro samotné žití nejen zaměstnance, ale i jeho rodiny. Tato odměna má zpravidla dvě formy – peněžní a nepeněžní (Bedrnová, Nový a kol., 2007, str. 401).

Nejprve si vysvětleme tu formu, která je pro zaměstnance důležitější – peněžní. Tou je myšlenka především mzda jakožto fixní složka hmotné odměny, která může být obohacena o složky pohyblivé, jako jsou odměny, prémie, příplatky či osobní ohodnocení. Absence fixní složky vyvolává silnou nespokojenost, ale její působení nevyvolává trvalou spokojenost, jelikož je brána za samozřejmou. Nicméně peníze jsou prostředky, které představují celou řadu cílů, kterých chce zaměstnanec ve svém životě dosáhnout a tím tak dostávají významného postavení (Armstrong, 2007, str. 231).

Na motivaci má pak větší vliv složka pohyblivá, neboť je závislá na pracovním úsilí a míře vykonané práce. Nesmíme však tento druh nástroje používat příliš často. Pravidelné vyplácení pohyblivé složky může mít za následek to, že si na ni zaměstnanci příliš zvyknou, budou k ní přistupovat automaticky a tím tak ztratí význam (Pauknerová a kol. 2006, str. 225). Nutno také poznamenat, že způsob jejího užívání by měl být dvojsečný, tzn. že by měli nejen

oceňovat pracovní výkon, ale v případě špatně odvedené práce také postihovat ve formě sankcí (Dvořáková a kol., 2007, str. 222).

Specifickým nástrojem motivace jsou nepeněžní formy hmotné odměny. Jako příklad si uveďme užívání služebního automobilu, mobilního telefonu či notebooku, vzdělávací kurzy a semináře, stravenky, příspěvky na pojištění, slevy na podnikové zboží, nákupní poukázky, kulturní a sportovní programy apod. Jsou charakteristické tím, že jejich používání je méně univerzální, avšak o to osobnější. U vybraných forem zvyšují nejen prestiž zaměstnance (zejména užívání automobilu či mobilního telefonu), ale i samotný výkon v práci a kvalitu života (např. vzdělávání, využívání kulturních a sportovních poukázek). Důležitou roli zde tedy hraje zaměstnancovo subjektivní vnímání hodnoty, kterou od společnosti dostává. Správné zacílení této nepeněžní formy odměny může mít na výkon zaměstnanců větší vliv než forma peněžní. (Bedrnová, Nový a kol., 2007, str. 401).

Pro správné používání hmotných odměn jakožto základního motivačního nástroje bychom se měli držet následujících pravidel:

- 1) odměna má přímý vztah s vykonanou prací
- 2) její poskytnutí by mělo následovat po vykonané práci, nikoli předem
- 3) zaměstnanec by si měl být vědom vztahu mezi odměnou a vykonanou prací
- 4) každé odměňování musí mít jasně stanovená pravidla

(Bedrnová, Nový a kol, 2007, str. 401).

## **2.4.2. Vzdělávání**

Žijeme v době, která skrývá mnoho výzev a ve svém vývoji se neustále zrychluje. Na trh přicházejí stále dokonalejší výrobky, technologie a technologické postupy, efektivnější manažerské přístupy, nové trendy. To všechno s sebou nese jistou potřebu se zdokonalovat a udržet krok se současným pokrokem. Díky tomu se vzdělávání stává stále důležitějším prvkem v organizaci, který působí zároveň jako další podstatný motivační nástroj vedoucí k rozvoji zaměstnance. Organizace své zaměstnance tedy motivují pomocí různých vzdělávacích a rozvojových programů. V rámci těchto programů je nejčastěji nabízeno financování rozvoje kvalifikace, pořádání vzdělávacích seminářů a zajišťování studijních pobytů a stáží. To vše pomáhá zaměstnanci k získání nových profesních znalostí a dovedností a zároveň tím zvyšuje jeho šanci na uplatnění na trhu (Dvořáková a kol., 2012, str. 221-222).

Na trhu existuje mnoho forem a metod vzdělávání, které lze rozdělit podle toho, jestliže se realizují na pracovišti nebo mimo něj. Mezi nejčastěji využívané formy vzdělávání na pracovišti řadíme:

- instruktáž při výkonu – zaměstnanec se vzdělává pozorováním zkušenějšího zaměstnance
- asistování – zaměstnanec asistuje při pracovním výkonu svému školiteli
- rotace práce – zaměstnanec dočasně rotuje mezi různými pracovními místy s odlišnými úkoly a podmínkami
- koučink – zaměstnanec se vzdělává pomocí tzv. kouče, který pomocí rozhovoru a otázek podněcuje zaměstnance k větší iniciativě a samostatnosti
- mentoring – zaměstnanec se vzdělává pomocí mentora, který působí jako zkušený odborník v oboru a předává své zkušenosti a znalosti.

Naopak mezi vzdělávání mimo pracoviště patří:

- přednáška – výklad odborníka, školitele
- seminář – výklad školitele je podpořen diskuzí s účastníky
- případové studie – zaměstnanci společně hledají možná řešení na modelových situacích
- outdoorové aktivity – zaměstnanci se vzdělávají formou sportovních aktivit, které posléze uplatňují na pracovišti (aktivity podporující schopnosti analyzovat, rozhodovat, plánovat, organizovat atd.)

(Šikýř, 2012, str. 151-152).

### **2.4.3. Obsah práce**

Významným motivačním nástrojem je dále také samotný obsah pracovní činnosti. Ten by měl být pro zaměstnance prostředkem pro uspokojování veškerých jejich potřeb, zejména v oblasti seberealizace. Motivační potenciál je často nejsilnější u těch prací, které sice vyžadují samostatnost a odpovědnost, ale umožňují zaměstnanci plně zapojit své schopnosti. Je to dáno především vyvoláváním pocitu vyšší sociální hodnoty, respektu ostatních pocitu výjimečnosti (Nakonečný, 1996, str. 133).

Úkolem každého podniku je nalézt správné apely (podněty) působící na zaměstnance a patřičně je rozvíjet. Každý druh práce má totiž na jednotlivce jiný vliv. Takových apelů existuje celá řada, já však uvedu jen několik základních apelů, se kterými se můžeme v praxi snadno setkat:

- apel na samostatnost – zaměstnanec je nucen jednat samostatně a nést zodpovědnost
- apel na tvořivé myšlení – vztahuje se k práci, která vyžaduje nová řešení, reakce na měnící se podmínky a vlastní nápady
- apel na koncepční myšlení – jedná se o práci vyžadující nadhled, logické a analytické uvažování
- apel na systematické myšlení – v práci je po zaměstnanci vyžadován smysl pro časové, technologické a logické souvislosti
- apel společenský – práce poskytuje mezilidskou komunikaci a zaměstnanec tak může navazovat mezilidské vztahy
- apel jistoty a perspektivnosti jistot – člověk provádí takovou práci, která pro něj představuje dlouhodobou jistotu

(Provazník, 2004. str. 104-105).

#### **2.4.4. Manažer**

Role manažera a jeho způsoby vedení představují účinný motivační nástroj, který aktivně působí v pracovním prostředí. Hlavní vliv na motivaci má jeho využívaný styl vedení, který v sobě obnáší například přístup k řešení konfliktů a problémů na pracovišti, formální a neformální hodnocení pracovníků a jejich výsledků, forma komunikace a působení jeho osobnosti a autority (Pauknerová a kol., 2006, str. 226).

Správný manažer se tak snaží u podřízených objevovat a především oceňovat dobré výsledky, které vedou k vytyčenému cíli. Zároveň však nepřehlíží jejich nedostatky, vhodnou formou se na ně snaží upozornit a podpořit je v jejich odstranění. Dále ukazuje podřízeným způsoby, kterými lze dosáhnout splnění daného cíle a zlepšení výsledků, nechává jim také dostatek prostoru pro vlastní iniciativu (Bedrnová, Nový a kol., 2007, str. 403).

Nutno říci, že jeden z hlavních důvodů pracovní nespokojenosti a neochoty je špatné hodnocení osobnosti manažera a jeho vlastností. Nejčastěji se jedná o hrubé jednání,

nedostatek taktu, častou náladovost a nedostatečné organizační a komunikační vlastnosti (Pauknerová a kol., 2006, str. 226).

### **2.4.5. Pracovní skupina**

Z osob, které působí na pracovišti, má na motivaci vliv nejen manažer, ale i spolupracovníci v pracovní skupině. Ta má svá pravidla a normy, které z velké části nejsou psané a úzce souvisí se skladbou pracovní skupiny a jejích aktivit. Je velmi důležité, aby si každý pracovník plně uvědomoval své místo v podniku a jeho význam, a to nejen ve vztahu k podniku, ale i ke skupině.

Značný vliv na výkon a chování pracovní skupiny má manažer, který na něj působí svojí formální a neformální autoritou. Také je vhodné, aby mezi ním a pracovníky existoval vztah založený na důvěře. To je možné v případě, že na skupinu pohlíží jako na celek, respektuje ji a ke všem pracovníkům se chová spravedlivě (Bedrnová, Nový a kol., 2007, str. 104).

V pracovní skupině dochází velmi často k vzájemnému porovnávání výkonů jejích členů. Na pracovníka působí veskrze pozitivně. Jestliže jsou jeho výsledky v porovnání s ostatními lepší, zvyšuje si tím sebevědomí. V opačném případě ho to motivuje ke zlepšení svého výkonu a svých výsledků. Lze říci, že z hlediska srovnávání členů skupiny můžeme víceméně rozlišit skupinu na dobrou a špatnou. V té dobré je brán úspěch člena pracovní skupiny za motivační faktor, který zpestřuje práci a zlepšuje výsledky celé skupiny. V případě špatné pracovní skupiny má srovnávání vliv spíše demotivační. Pokud totiž jeden z pracovníků svými výkony a výsledky znatelně převyšuje své kolegy, dochází k tomu, že zbytek skupiny ho vnímá jako kariéristu či „šplhouna“.

### **2.4.6. Pracovní prostředí**

Vedle pracovního kolektivu může být zaměstnanec motivován také optimálním pracovním prostředím a podmínkami, ve kterých působí. Nejedná se však pouze o mikroklimatické a světelné podmínky, ale i o snahu zaměstnavatele podmínky kontinuálně zlepšovat. Tato snaha v první řadě zefektivňuje výkony práce, k čemuž dochází v důsledku zmenšení únavy pracovníka a lepší pracovní dohody. V druhé řadě podporuje vztahy mezi zaměstnancem a organizací tím, že organizace dává jasně najevo, že se o své zaměstnance zajímá, má ochotu o ně pečovat a jejich práci si patřičně váží.

Péče o pracovní podmínky se však nemusí ve zpětné vazbě projevovat okamžitě. Ne každý pracovník se o tuto problematiku zajímá tak, jak organizace očekává. Ti, kteří jsou vnímavější a změny v této úrovni více pociťují, rychleji mění svůj přístup a celkovou spokojenost, nicméně ostatním to může trvat déle. Je nutné si však uvědomit, že opačná situace, kdy se podnik o pracovní podmínky nestará a nesnaží se je zlepšit ani v případě sepisování stížností, vyvolává značnou nespokojenost a motivace zaměstnanců k práci se tím tak jistě snižuje. Nezájem organizace o pracovní podmínky svých zaměstnanců tedy působí demotivačně, a to i v případech, ve kterých jsou hmotné odměny vysoké (Bedrnová, Nový a kol., 2007, str. 405).

V rámci zlepšování úrovně pracovních podmínek a prostředí jsou v dnešní době stále populárnější a využívanější různé flexibilní formy práce. Mezi ně patří například flexibilní pracovní doba, sdílení pracovního místa (například sdílení kanceláře dvou a více zaměstnanců v odlišné časy), práce z domova apod. Jejich výhody pociťují jak zaměstnanci, tak i zaměstnavatelé. Tyto formy berou ohled na návyky zaměstnanců, jejich rodinný život apod. To se poté projeví v jejich motivaci a vztahu k firmě (Pauknerová a kol., 2006, str. 227).

## **2.5.Zdroje motivace**

Pro pochopení toho, jak motivace působí a funguje, je důležité si nejprve říci, z čeho vychází. Za zdroj motivace považujeme to, co motivaci vytváří a tedy ovlivňuje lidské chování. K základním zdrojům motivace patří:

- potřeby
- návyky
- zájmy
- hodnoty
- ideály

(Provazník, 2004, str. 27).

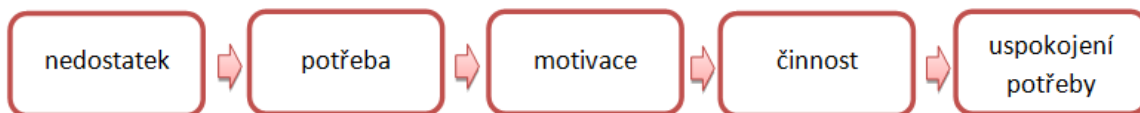
V průběhu života se však tyto zdroje mění v závislosti na mnoha okolnostech, které do našeho života vstupují. Jde například měnicí se sociální situace jedince či rodiny, různé úspěchy či prohry (ať už jde o zaměstnání či soukromý život), životní priority a postoje apod. Pochopení těchto základních zdrojů motivace má svůj důležitý význam, jelikož bez něho hůře pochopíme jednání jedince a ztrácíme tak možnost ovlivňovat jeho pracovní aktivity.

## Potřeby

Uspokojování potřeb člověka je základním kamenem pro jeho žití. Patří mezi ně například potřeba jíst, spát, stýkat se s lidmi, vyprazdňovat se. Bez nich by člověk nebyl schopen prakticky ničeho a tím se tak stávají nejsilnější touhou, která je hlavním motorem lidské činnosti. Nakonečný (1996, str. 27) přímo říká, že: „Potřebovat znamená mít nedostatek něčeho, resp. udržovat takový stav věcí, který je nezbytný k udržování bezporuchového fyzického a sociálního fungování.“

Pokud člověk má pocit, že mu něco chybí, vyvíjí veškeré úsilí proto, aby tuto potřebu odstranil. Určí si cíl, kterého chce dosáhnout a usiluje o něj takřka bez přestání, dokud nebude jeho potřeba naplněna. Následující schéma znázorňuje její vznik a uspokojení:

**Obrázek 2: Schéma vzniku potřeby a jejího uspokojení**



Zdroj: autor

Potřeby jsou poměrně rozmanité a každý z nás je má jiné. Roku 1943 sestavil známý psycholog Abraham Maslow ucelenou hierarchii lidských potřeb, která platí dodnes. Její sestava má následující podobu:

**Obrázek 3: Pyramida potřeby podle Abrahama Maslowa**



Zdroj: Růžička, 1992, str. 12



Tato pyramida je univerzální a platí pro každého člověka, tudíž ji můžeme aplikovat i do pracovního prostředí na jednotlivé pracovníky. Podrobněji se jí budeme věnovat v pozdější kapitole.

Pro přesnější představu o typologiích potřeb mohu ještě uvést teorii psychologa Kristen Bent Madsena, který potřeby rozděluje následovně:

- primární (hlad, spánek, žízeň)
- afektivní (pocit bezpečí)
- sekundární (potřeby sociální, vlastnické)

(Provazník, 2004, str. 39).

## Návyky

Návyk je činnost, kterou jedinec provádí opakovaně, často i v určitých intervalech a v podstatě automatizovaně. Mluvíme tedy o určitém stereotypu, který je získán v průběhu života a který si často ani neuvědomujeme. Jsou to tedy naučené vzorce chování či reakce. Může se jednat o navyknuté chování v určitých situacích nebo o běžný návyk osobní hygieny či stravování. Návyky se vytvářejí už v raném dětství díky výchově a poté v průběhu života s tím, že jsou do velké míry ovlivňovány okolím.

## Zájmy

Dalším zdrojem motivace, který by neměl být opomenut, jsou zájmy. Ty vedou k uspokojování potřeb, které člověka baví. Skrze ně vykonáváme činnosti, které nás vnitřně obohacují. Můžeme je definovat jako *trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti* (Růžička, 1992, str. 16).

Zájmy jsou u každého člověka jiné, vždy vycházejí z jeho typu osobnosti a vývojové vyspělosti, neboť se nám s narůstajícím věkem mění. Jejich typologii můžeme vykládat několika způsoby, proto je těžké ji objektivně definovat. V této práci uvedu jednu z nich.

Vychází z tzv. operacionálních definic zájmu a dělí se do čtyř skupin:

- zájem vyjádřený – je to, co považujeme za zajímavé
- zájem manifestovaný – je to, co jedinec upřednostňuje v případě volby
- zájem testový – je to, co jedinec v experimentální situaci z podnětů vnímá, co si pamatuje a na co upíná pozornost

- zájem inventovaný – je to, co vyplyne z analýzy odpovědí, kde jsou respondenti kladeny otázky týkající se oblíbených činností a předmětů

(Provazník, 2004, str. 31).

## Hodnoty

Hodnoty vyjadřují to, čeho si lidé váží a co upřednostňují v konkrétních situacích. Podobně jako u zájmů i hodnoty jsou u každého člověka různé. Ve společnosti působí několik obecných hodnot, jako je láska, rodina, pravda, svoboda, čest, peníze, moc apod. V průběhu života si tvoříme systém hodnot, které se do života promítají a v podstatě utvářejí naši společenskou roli. Tím tak znatelně ovlivňují naše chování a jednání nejen ve společnosti, ale i k nám samotným. Tato orientace má také vliv na pracovní činnosti, jelikož se promítá v přístupu k práci a zadávání úkolů.

## Ideály

Tento poslední zdroj lidské motivace považuji za ten nejvyšší. Ideály utvářejí naše hodnoty. Jsou to například cíle našeho směřování, který je těžko dosažitelný nebo v některých případech i nedosažitelný. Dalo by se říci, že se do něj promítají všechny výše uvedené zdroje motivace, resp. ho utvářejí. Pro zpřesnění pojmu nám uvádím následující definici:

*„Ideálem rozumíme určitou ideovou (myšlenkovou), ev. názorovou (obraznou) představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje jakýsi F (ideální) cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou více či méně usiluje, o jejímž dosažení se více či méně snaží“* (Provazník, 2004, str. 34).

V pracovním prostředí je potřeba klást důraz na pochopení jednotlivců, jelikož na každého působí odlišné stimuly. Organizace by se měla snažit vytvořit takový motivační program, aby pomáhal k dosažení vysokých výkonů jednotlivých zaměstnanců. Nebylo by na škodu, kdyby si i společnost vytvořila svůj reálný ideál (v rámci své podnikatelské činnosti), který by souvisel i s podnikovou kulturou a celkovou image společnosti a jenž by vytvořil ideální pracovní podmínky ve společnosti. Tento ideál by byl adaptovatelný pro zaměstnance s různými představami o své pracovní činnosti a o svém prostředí a to na základě řízené debaty. Pokud pochopíme a poznáme, o co zaměstnanec či společnost usiluje, můžeme vytvořit velmi efektivní proces motivace, který významně ovlivní efektivní funkčnost podniku, a to daleko více, než očekáváme.

## **2.6. Motivační teorie**

Nyní Vám představím několik vybraných motivačních teorií, které s tímto tématem úzce souvisí. Tyto teorie mají za sebou dlouholetý vývoj, zejména ve 20. století došlo ke znatelným změnám, kdy jich hned několik přibylo. K těmto změnám nedošlo pouze ze strany zaměstnanců, ale především ze strany organizací. Velký vliv na to měly změny trhu, řízení, postoje k člověku a společnosti jako celku.

### **2.6.1. Koncepce racionálně ekonomického chování člověka**

První z těchto teorií, jenž vede k motivaci pracovníků, je představa o zaměstnanci, který smýšlí čistě racionálně v jeho prospěch, tedy hlavně ekonomicky, neboť prodej času a práce se stává jeho jediným přínosem.

Jeho orientace je zaměřená na peníze a motivovat ho je možné pouze skrze ekonomické stimuly. Ve svém počínání je převážně pasivní, neprojevuje ochotu zefektivnit svoji práci a pracovní prostředí. Navíc často projevuje iracionální pocity, které je nutné omezovat řídicími zásahy. Tato teorie navíc předpokládá, že zaměstnanec cítí od přírody nechuť k práci. Proto musí být většinou řízen autoritativním stylem vedení, což znamená, že je zaměstnanec veden k požadovanému výkonu pomocí přísného vedení pod hrozbou trestu bez možnosti vlastní pracovní autonomie (Veber a kol., 2009, str. 113).

Je zřejmé, že styl vedení vychází z přesvědčení, že v pracovním procesu je potřeba zaměstnancům dát jasně stanovené pokyny a úkoly, které budou pokud možno neoddiskutovatelné. Zároveň je vyžadována naprostá kázeň, stanovení jasně definovaných norem, v jejichž rámci je nutno motivovat zaměstnance úkolovou mzdou. Příkladem pracovních pozic, kde bychom mohli aplikovat tento koncept, je například práce dělníka na stavbě, dočasného brigádníka, svářeče či rozdavače letáků.

### **2.6.2. Koncepce sociálního člověka**

Následující teorie vznikla zhruba v polovině dvacátých let, tedy po skončení první světové války, která přinesla mnoho nejen geopolitických, ale i společenských změn. Tato teorie navíc měla zásadní vliv na objevení dalších motivačních faktorů.

Svým pojetím se stává protipólem předcházející koncepce racionálně ekonomického člověka. Důležité jsou tu především faktory sociální, jako jsou vztahy ve společnosti nebo v pracovní skupině. Vychází tedy z přesvědčení, že provedená práce, pracovní podmínky a fyzické potřeby zaměstnanců mají nižší vliv na pracovní výsledky než faktory sociální a psychické. Sociální potřeby tak mohou mít větší význam než samotná opatření vedoucích pracovníků. Výsledkem tedy může být fakt, že podřízení berou na vědomí informace od nadřízených pouze v takovém rozsahu, ve kterém berou nadřízení ohled na sociální potřeby podřízených. (Veber a kol., 2009 str. 113).

### **2.6.3. Koncepce uspokojování potřeb**

Tato kapitola se věnuje třem teoriím, jež jsou založené na předpokladu, že člověk si klade vždy za cíl uspokojit své potřeby. Ty jsou však vždy u jednotlivých lidí různé, proto je zde na místě určitá znalost obecných dopadů těchto potřeb, jejich správný odhad a alespoň minimální dávka empatie.

#### **Maslowova teorie**

*"Všichni lidé v naší společnosti (kromě několika patologických výjimek), mají potřebu nebo touhu po stabilním, opodstatněném, (obvykle) vysokém hodnocení sebe sama, po sebeúctě nebo sebehodnocení a po uznání ostatních"*

(A. H. Maslow: A theory of human motivation, 1943, str. 6).

Neznámější teorie lidské motivace jednání, která se stala základním stavebním kamenem v odborných pracích řady vědců, byla objevena roku 1954 americkým psychologem Abrahamem Maslowem. Ten předpokládal, že lidské potřeby se skládají z pěti základních kategorií, které jsou platné pro všechny lidi.

Podle jeho představy o tomto uspořádání potřeb sestavil tzv. Maslowovu hierarchii potřeb (viz. kap. 2.5.). Tyto kategorie jsou řazeny vzestupně, čili od těch nezbytných potřeb, jež představují nejnižší stupeň, až po ty nejvyšší, které mají tvořivý charakter osobnosti. Neznamená to však, že všichni lidé se snaží dosáhnout všech stupňů.

Nyní uvedu rozdělení těchto úrovní:

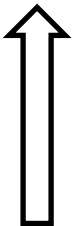
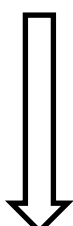
- potřeby fyziologické – nutné pro udržení životaschopnosti, jedná se o potřebu tekutin, stravy, spánku apod.
- potřeby jistoty a bezpečí – potřeba bezpečného zázemí, prostředí a pocit jistoty
- potřeby sociální – potřeba sdružování se, patřit do rodiny či skupiny, navazování přátelských a mileneckých vztahů
- potřeba uznání a úcty – nutné pro zdravě vysoké hodnocení sebe sama a to pomocí osobní prestiže
- potřeba seberealizace – potřeba rozvíjet osobní dovednosti a schopnosti, které vedou k vnitřnímu naplnění

Michael Armstrong (2007, str. 224) v jedné ze svých knih podotýká, že čím vyšší stupeň potřeby je uspokojován, tím silnější motivace je nám poskytována, jelikož v případě jejich uspokojení tyto potřeby nabývají na síle. Naopak nízké potřeby mají přesně opačný důsledek, svým uspokojováním oslabují. Není potřeba však tuto úvahu brát zcela v platnost, člověk je svým nitrem velmi různorodý a lidské potřeby se v čase proměňují. Každý z nás má jiné představy o životě a jeho prioritách, nebylo by nijak zvlášť fascinující, pokud bychom se setkali s člověkem, u něhož jsou například sociální potřeby minimální, ale potřeby bezpečí a jistoty vysoké.

## **Herzbergova dvoufaktorová teorie**

Frederick Herzberg, známý americký psycholog, ve svém pojetí modifikuje předchozí Maslowovu teorii. Tato teorie vznikla roku 1957 na základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací techniků a účetních. Z tohoto pozorování lze vyvodit hlavní činitele rozdělené do dvou kategorií. První z nich jsou satisfaktory (motivátory), jejichž funkcí je hlavně motivace zaměstnance k lepšímu výkonu a úsilí. Druhá v sobě obsahuje dissatisfaktory (hygienické faktory), jež utvářejí pracovní prostředí a především slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním, tudíž nemají velký vliv na motivaci, avšak jejich absence způsobuje nespokojenost (Armstrong, 2007, str. 227).

**Obrázek 4: Herzbergova dvoufaktorová motivace**

Motivátory		Hygienické faktory	
<p>Spokojenost</p>  <p>Žádná spokojenost</p>	Přítomnost	Přítomnost	<p>Žádná nespokojenost</p>  <p>Nespokojenost</p>
	Úspěch (dosažení cíle) Samotná práce Odpovědnost Povýšení Možnost osobního růstu	Podniková politika a správa Dozor Vztahy s nadřízeným Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	
	Nepřítomnost	Nepřítomnost	

Zdroj: Koubek (2009, str. 60), upraveno autorem

Je však nutno zmínit, že tato teorie je silně napadána. Kritika se zaměřuje na metodu výzkumu, na kterém byla postavena, protože byla prováděna pouze metodou dotazování a nebyl v něm zachycen vztah mezi spokojeností a výkonem. Rovněž je také zpochybňován závěr, který byl proveden na malých a velmi specifických vzorcích respondentů. Navíc doteď neexistuje žádný přímý důkaz o funkčnosti satisfaktorů (Armstrong, 2007, str. 228).

Navzdory kritice má tato teorie velký úspěch díky její srozumitelnosti a navíc uspokojivě doplňuje myšlenky Maslowa a McGregora, jejichž teorie si uvedeme v následující kapitole.

### **McGregorova teorie X a Y**

Teorie X a Y vytvořená americkým představitelem humanistické teorie Douglasem McGregorem v roce 1957 představuje myšlenku, že existují dva typy lidí, které lze rozdělit do kategorií X a Y. Tato teorie nachází významné uplatnění v manažerské strategii, jelikož definuje různý přístup k pracovní aktivitě, kdy podle daných podmínek a prováděné práce jsme schopni zařadit zaměstnance do kategorie X nebo Y.

Zaměstnanci podle teorie X jsou vedeni autoritativním stylem řízení. Takový zaměstnanec projevuje nechuť pracovat a snaží se práci vyhýbat. Dává přednost jasnému zadání, jistotě, nemá ambice a odmítá nést zodpovědnost. Musí být u něj vyvíjen tlak na dodržování termínů a na pochopení jasně stanovených úkolů. Nutná je i neustálá kontrola a v případě

nedodržování pracovních úkolů i vytváření ultimát. K pracovišti navíc nemá žádné pozitivní emocionální vztahy sociálního ani jiného charakteru. Takového zaměstnance motivujeme především úkolovou mzdou.

Naopak zaměstnanci typu Y pracují rádi a s potěšením. Mají kladný vztah k práci a organizaci, s jejichž cíli se ztotožňují a vyvíjí úsilí těchto cílů dosáhnout. Z toho vyplývá, že jejich ambice jsou vysoké, rádi přijímají odpovědnost a vidí svoji práci jako příležitost k seberealizaci, neboť ji vnímají jako svou tvůrčí činnost. Funguje zde i sebekontrola a sebeřízení bez větší hrozby trestu (Businessballs, 2016).

**Tabulka č. 1 : McGregorova teorie X a Y**

Teorie X	Teorie Y
- lidé pracují neradi a práci se vyhýbají	- lidé pracují rádi a mají z ní potěšení
- chtějí být řízeni a kontrolováni	- rádi se řídí a kontrolují sami
- za práci jim musí být poskytnuta odměna	- důležité je uspokojení z práce
- nechťejí zodpovědnost, mají nízké ambice	- vyhledávají odpovědnost
- žádají jistoty	- mají tvořivost a důvtip

Zdroj: Veber, 2009, str. 66

## Koncepce komplexního člověka

Poslední z těchto konceptů, které v této práci chci uvést, vychází ze současného pohledu na zaměstnance, jeho postavení, úlohu v organizaci a možnosti motivace. Tento koncept předpokládá, že člověk je bytost mnohostranná, je schopná přeměny a její chování je různé v závislosti na okolnostech. Navíc je brán v úvahu fakt, že si člověk vytváří hned několik cílů. Na ně má pak nemalý vliv pracovní prostředí, které člověka omezuje různými druhy předpisů, příkazů a častými preventivními kontrolami. S tím související potřebná disciplína dohromady vytváří podmínky, které omezují jeho iniciativu a aktivity, na kterých se může podílet.

Další součástí tohoto konceptu je současný trend, kdy se organizace již nesoustředí jen na finanční zdroje a moderní technologie, ale snaží se vytvořit takové prostředí, které bude dostatečně inovativní a seberefektivní. Jedná se především o vynálezy, tvořivé myšlení, osobní zápal a iniciativa všech zaměstnanců.

Nutností pro organizaci je mít jasně definované představy o motivaci svých zaměstnanců. Svou důležitost má i vytváření optimálních systémů pro vzájemnou spolupráci a komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými zaměstnanci, což je velmi podstatné pro jejich sounáležitost a efektivní práci. Pro vytvoření takového systému jsou potřebné tyto kroky:

- preferování otevřené komunikace v případě, že se jedná o rozvojové záměry firmy
- informování nejen o nejdůležitějších nedostatcích, ale také i o dosažených cílech
- upřednostňování získávání zaměstnanců spíše z vlastních řad namísto z externích zdrojů
- věnování pozornosti pracovnímu prostředí
- provádění rozvoje zaměstnanců
- zainteresování zaměstnance do dosahování výsledků organizace (například zaměstnanecké výhody, akcie nebo výhodné spoření)

(Veber, 2009, str. 116).

## **2.7. Motivační program**

Nutným krokem pro zavedení systému motivačních prvků a jejich implementaci je vytvoření podpůrného motivačního programu. Ten si klade za cíl pomáhat řídicím pracovníkům k motivaci a stimulaci zaměstnanců. Podoba takového programu nemá univerzální formu, neboť vždy záleží na typu organizace a jejího přístupu k němu. Pokud má být tento program funkční a úspěšný, je nutné ho postavit tak, aby propojil všechny vnější podněty a spojil je se strukturou vnějších potřeb a motivů zaměstnanců (Dvořáková, 2007, str. 181-182).



Motivační program může být vytvořen:

1. Analýzou stavu a účinnosti základních faktorů motivace, které mohou být zjištěny formou dotazníkového šetření, případně rozhovory se zaměstnanci. Ve většině případů je však nutné požádat o pomoc odborných psychologů a poradců pro vedení lidí.
2. Charakteristika motivačního klimatu v organizaci je stav, kdy dochází ke specifikaci příčiny pracovní spokojenosti nebo nespokojenosti zaměstnanců. Nadále nedochází k opomíjení celkového vnitřního klimatu v mezilidských vztazích a ve vztahu k zaměstnavateli.
3. Dalším krokem je zvolení cíle, kterého chce zaměstnavatel dosáhnout v jednotlivých faktorech motivace
4. Pro zvolení konkrétního cíle je nutné zvolit takové nástroje, které směřují k jeho splnění. Tyto nástroje musí:
  - a. dosáhnout kvalitního výběru a hodnocení pro další plány organizace
  - b. vytvořit kvalitní mzdový systém a systém sociálních zážitků a služeb pro zaměstnance, a to i ve volnočasových aktivitách (například systém benefitů, „kulturních stravenek“ nebo poukazů)
  - c. rozvíjet zaměstnance pomocí různých vzdělávacích aktivit včetně sociálních dovedností
  - d. vytvářet kulturu a identitu podniku
  - e. na výše uvedené navazovat účast na výsledcích podniku a spoluúčast na rozhodování
5. Vytvořením motivačního programu, se kterým budou seznámeni nejen vedoucí pracovníci. Jedná se totiž o důležitý krok, který by se měl zaměstnanec dozvědět, jelikož tím společnost dává najevo, že podnik dělá něco i pro něj. To na zaměstnance může působit pozitivně a ovlivnit tak jeho pracovní výkon.

(Dvořáková, 2007, str. 182)

Sestavení takového programu není snadný úkol, pro jeho vytvoření je nutné pochopit fungování společnosti a její směřování. Tento proces si na začátku i v průběhu klade řadu otázek, které pro shrnutí můžeme vidět v následující tabulce:

**Tabulka č. 2 : Přehled kroků a výstupu při tvorbě motivačního programu**

Kroky	Výstupy
Čeho chceme dosáhnout?	Cíl (reálný, konkrétní)
Proč je to důležité? (Co je na tom závislé?)	Konečný cíl (motivační význam)
Jak to vypadá nyní? (Jaký je výchozí stav?)	Současný stav (klady a zápory)
Kdo a co brání dosažení cíle (Proč nemáme žádoucí stav nyní?)	Překážky a jejich příčiny
Jaká jsou opatření k odstranění překážek?	Možnosti řešení (teoreticky možná)
Která z nich jsou u nás možná?	Možná řešení (realizovatelná)
Jaká opatření uděláme a v jakém rozsahu?	Plán opatření (průběh a termíny)
Kdo bude komu odpovědný? (Kdo bude spolupracovat?)	Organizace (kompetence a kooperace)
Jak zabezpečíme dosažení cíle?	Způsob kontroly
Čeho jsme dosáhli?	Vyhodnocení činnosti

(Dvořáková, 2007, str. 183)

### **3. METODOLOGICKÁ ČÁST**

Tato část se věnuje prezentaci cíle výzkumu a metodám, které při něm byly využity. Informuje také o samotné struktuře dotazníku, který byl pro výzkum použit. Na konci jsou uvedené i výzkumné otázky, které byly výsledkem výzkumu odpovězeny a komentovány.

#### **Cíl výzkumu**

Posláním této práce je popsat a zhodnotit současný systém motivace zaměstnanců v podniku Prague Casting Services, a. s. Zkoumána bude nejen spokojenost jednotlivých zaměstnanců s motivačními nástroji podniku, ale i jejich celková motivace, chuť angažovat se do činností podniku a být informován o vývoji tohoto podniku. Tyto poznatky budou poté využity pro tvorbu doporučení, které si klade za cíl posílení motivace a spokojenosti zaměstnanců. To povede k posílení pracovního potenciálu zaměstnance, zvyšování celkové produktivity práce a v konečné fázi to může přispět i k zvýšení ziskovosti.

#### **Výzkumné otázky**

Před začátkem tvorby výzkumu byly sestaveny výzkumné otázky, které vycházejí z cíle výzkumu a konzultací s vedením podniku. Zároveň byly i podkladem pro tvorbu otázek, které se v dotazníkovém šetření vyskytují. V závěru celého výzkumu budou tyto otázky konfrontovány s výsledky dotazníků a následně poskytnuto doporučení pro další vývoj.

Otázky jsou formulovány do následujících podob:

- 1) Využívá sledovaný podnik své motivační nástroje efektivně?
- 2) Poskytuje sledovaný podnik dostatečnou míru seberealizace svým zaměstnancům?
- 3) Probíhá komunikace uvnitř sledovaného podniku na dobré úrovni?

#### **3.1. Postup výzkumu**

Pro kvalitní a spolehlivý průběh celého výzkumu bylo zapotřebí vytvořit ucelený postup výzkumu členěný do jednotlivých fází. Těchto fází bylo pět:

- 1) Fáze přípravy – shromáždění a zpracování související odborné literatury, seznámení se s podnikem a jeho interními daty, konzultace se zaměstnanci;

- 2) Stanovení výzkumných otázek – stanovení otázek, jejichž odpovědi budeme na základě odpovědi dotazníku nalézat a komentovat;
- 3) Určení metody výzkumu a struktury dotazníku – pro tuto práci byla vybrána kvantitativní metoda, struktura je znázorněna v následující části;
- 4) Sběr dat a jejich vyhodnocení – shromáždění odpovědí z dotazníku, jejich zpracování do přehledné formy a následný komentář k jejich výsledkům;
- 5) Vydání doporučení pro sledovaný podnik.

Na samotném začátku výzkumu bylo nutné se spojit s podnikem, ve kterém byl výzkum prováděn. Důvod byl prostý: zjištění aktuálního stavu podniku, jeho organizační struktury, systému organizace práce a dalších potřebných informací důležitých pro vytvoření ucelené představy o sledovaném podniku. Z těchto důvodů byla provedena řada několika hloubkových rozhovorů a konzultací s vedoucími pracovníky, ale i řadovými zaměstnanci. Na jejich základě pak bylo pro zpracování výzkumu přikročeno k formě dotazování respondentů, jakožto nejpoužívanější formě empirického výzkumu.

Pro eliminaci nežádoucích vlivů působících na pravdivost odpovědí respondenta byl dotazník zcela anonymní. Bez tohoto kroku by mohla být validita (platnost) výzkumu ohrožena, neboť každý respondent by mohl odpovídat tak, jak se domnívá, že je žádoucí. S dotazníkem a jeho cílem byli pracovníci seznámeni vedením podniku pomocí elektronické pošty, posléze i na pracovišti a pracovní nástěnce.

Dotazování respondentů proběhlo prostřednictvím dotazníku, který se skládá ze třiceti otázek řazených do čtyř okruhů, a instrukcí k vyplnění dotazníku. Respondentům byly tyto dotazníky předkládány převážně osobní formou přímo na pracovišti. Tato forma byla preferována z důvodu zastoupení velkého počtu zaměstnanců, kteří pracují přímo ve výrobě a elektronickou komunikaci (e-mail, sociální sítě apod.) využívají sporadicky nebo nemají přístup k počítači.

Některé dotazníky byly předávány i pomocí elektronického dotazníku. Jednalo se zejména o pracovníky pohybující se v administrativní a obchodní části podniku, u kterých byla možnost osobního setkání komplikovaná. Nevýhodou této formy dotazování je bohužel fakt, že respondent má větší prostor pro promýšlení svých odpovědí a tím tak odpovědi ztrácí svůj spontánní charakter. Při této formě dotazování navíc nemáme možnost kontrolovat různé rušivé podněty, které působí na respondenta.

Výzkum byl prováděn po dobu necelých dvou týdnů, ovšem většina dat byla sesbírána již v prvním týdnu. Během výzkumu neprobíhaly prakticky žádné komplikace a respondenti odpovídali na otázky v zásadě ochotně.

Na základě výsledků výzkumu byl sestaven soubor doporučených opatření a postupů, který byl poté předán vedení společnosti pro zvážení.

### 3.2. Struktura dotazníku

Při tvorbě dotazníku musel být kladen důraz na správný výběr otázek, které se týkají dané problematiky a které nejlépe zachycují současný stav podniku. Mimo to bylo také potřebné je formulovat tak, aby byly všem srozumitelné a snadno pochopitelné.

Pro co nejširší podchycení současného stavu motivace zaměstnanců podniku je dotazník sestaven dohromady z třiceti různorodých otázek. Jak jsem již uvedl, odpovědi v dotazníku byly zcela anonymní. Otázky jsou koncipovány do čtyř okruhů, kde se každý okruh věnoval jinému tématu. Z pohledu respondenta nejsou všechny otázky strukturovány vždy tematicky za sebou. Je tomu tak dáno především proto, aby se pro respondenta zachovala přehledná forma.

Dotazník se skládá z následujících tematických okruhů:

- a) Identifikace respondenta (otázky 1-4)
- b) Analýza spokojenosti zaměstnance ve vztahu k podniku a jeho motivačních nástrojů (otázky 5-7, 10-17, 20, 26)
- c) Zkoumání angažovanosti a stimulace zaměstnance (otázky 8, 19, 21, 22, 24, 25, 29, 30)
- d) Komunikace mezi pracovníkem a vedením podniku (otázky 9, 18, 23, 27, 28)

První z okruhů, **Identifikace respondenta**, se zabývá základními údaji respondenta. Cílem je zjistit jeho pohlaví, věk či nejvyšší dosažené vzdělání. Tato část se věnuje i otázce délky působení zaměstnance ve sledovaném podniku, což je potřebné pro zjištění míry fluktuace zaměstnanců v podniku jakožto jednoho z možných indikátorů funkčnosti motivačního programu podniku.

**Analýza spokojenosti zaměstnance ve vztahu k podniku a jeho motivačních nástrojů** je okruh, který zkoumá pohled a názor zaměstnance na fungování podniku a zachycuje míru efektivnosti využívání motivačních nástrojů, které uvádím v teoretické části. Tyto nástroje

jsou základní složkou udržitelnosti požadované úrovně motivace zaměstnanců, a proto je jim věnovaná tato kapitola, která je do počtu otázek nejobsáhlejší.

Správné fungování podniku a jeho celoplošné aplikování motivačních nástrojů však pro vytvoření optimálního motivačního programu nestačí. Struktura typologie zaměstnanců je asymetrická a každý pracovník vyžaduje jiný přístup. A to nejen ve vztahu podnik – zaměstnanec, ale i zaměstnanec – pracovní činnost. Každý pracovník přistupuje k práci odlišným způsobem (viz teoretická část) a jinak se v ní angažuje. Tomuto hledisku se věnuje okruh **Zkoumání angažovanosti zaměstnance a jeho stimulační**, který si klade za cíl tento aspekt zachytit a ověřit, zda je tato hnací síla utlumována či nikoli a najít řešení, které by bylo přínosem pro celý podnik.

Poslední okruh je věnován **Komunikaci zaměstnanců s vedením podniku**. Snaží se analyzovat míru spojení zaměstnance s vedoucími manažery a celým podnikem. Tato část má svoje opodstatnění, jelikož v případě vzájemné nesouhry nemůže sledovaný podnik poměrně přesně určit představy a požadavky zaměstnanců, které mají vliv na motivační chování. Tím tak ztrácí možnost vytvořit potřebný systém pro vzájemnou spolupráci mezi pracovníky a jejich nadřízenými manažery, který vede k posílení sounáležitosti a zefektivnění pracovních činností.

## **4. PRAKTICKÁ ČÁST**

V předchozích kapitolách jsme si objasnili teoretickou rovinu, která slouží jako podklad pro samotný výzkum a objasňuje poznatky týkající se problematiky motivovanosti zaměstnanců v pracovním prostředí. Dále jsme si uvedli metodologii, která je ve výzkumu uplatněna a utváří jeho podobu.

Nyní přecházíme do části zaměřené na praktické řešení vlastního výzkumu. Nejprve je představen podnik, ve kterém je výzkum prováděn. Následuje prezentace jednotlivých výsledků dotazníkového šetření podpořené komentářem. V poslední fázi se tyto výsledky konfrontují s otázkami výzkumu, z nichž potom vychází adekvátní odpovědi s komentáři. Všechny tyto poznatky posléze poslouží jako podklad pro sestavení doporučení pro podnik, kterému je výzkum s jeho výsledky předán.

### **4.1. Představení společnosti Prague Casting Services a.s.**

#### **Historie společnosti**

Historie Prague Casting Services a.s. spadá až do konce osmdesátých let, kdy se pod názvem Motorlet zaměřoval především na výrobu leteckých komponent. Po Sametové revoluci změnil podnik svou právní normu a roku 1991 se přejmenoval na Motorlet, a.s. Následně byla společnost koupena zahraničními investory, což výrazně pomohlo vývoji podniku ve smyslu zvýšení konkurenceschopnosti nejen na tuzemském, ale i zahraničním trhu. V konečné fázi byl podnik roku 2002 přejmenován na Prague Casting Services, a.s se sídlem v Praze.

#### **Předmět podnikání**

Společnost, kterou v této práci sleduji, patří svým předmětem podnikání do sektoru průmyslové výroby. Od svého založení se zaměřuje na výrobu přesných odlitků metodou vytavitelného modelu. Mezi klíčové produkty, které podnik dodává, patří průmyslové plynové turbíny (lopatky, tepelné štíty a jiné konstrukční části), letecké motory (lopatky, rozvaděče a jiné díly) nebo díly pro chemický průmysl. Vyráběny jsou též i části palivových článků dodávané do odvětví jaderné energetiky. Tomuto odvětví je věnován i čtyřletý projekt společnosti, který se zaměřuje na výzkum nových materiálů použitelných pro nové generace jaderných reaktorů. Pro tento projekt má podnik svoje vlastní oddělení výzkumu.

Hlavní předměty podnikání společnosti tedy je:

- Slévárenství
- Modelářství
- Obrábění
- Povrchové úpravy (omílání, leštění) a svařování kovů a jiných materiálů
- Výroba a obchod

Vyráběné odlitkové produkty společnosti lze rozdělit do dvou hlavních skupin. Do první skupiny patří odlitky litých ve vakuu (pomocí vakuových indukčních pecí) používaných zejména pro výrobu odlitků rotorových částí motoru a plynových turbín. Druhá produktová skupina je zaměřena na výrobu odlitků na vzduchu (na otevřených atmosférických indukčních pecích), kde se jedná zejména o výrobu statorových motorů.

Slévárna společnosti Prague Casting Services a.s. odlévá široké spektrum materiálů, mezi které patří uhlíkové, nerezové či žáruvzdorné oceli a niklové a kobaltové superslitiny. Hmotnost odlitků se pohybuje v rozmezí čtyř až šedesáti kilogramů. Nutno podotknout, že společnost nabízí i možnost výroby metodou Rapid prototyping.

Průmyslová odvětví, do kterých společnost odlitky dodává:

- Průmyslové turbíny – 80%
- Letecký průmysl – 9%
- Jaderná energetika – 9%
- Ostatní – 2%

Vyrobené produkty podnik dodává i do několika významných společností. Z tuzemského trhu je to například Škoda JS a.s. (jaderná energetika), ČKD Hronov a.s. (diesellové motory) nebo GE Aviation Czech a.s. (letecký průmysl). Naopak ze zahraničního trhu se jedná zejména o Westinghouse CNFD (jaderná energetika), GE Energo (průmyslové turbíny) nebo Turbomeca (letecký a loďařský průmysl).

Potřebná kvalita a spolehlivost produktů je ošetřena systémem certifikace, jenž zabezpečuje potřebnou kvalitu managementu jakosti podle současných mezinárodních norem ISO 9000. Mezi certifikáty, kterými společnost disponuje, patří ISO 9001:2008 vztahující se na odlitky pro letecký a jaderný průmysl. Tento certifikát ošetřuje nejen systém kontroly výroby a jakosti, ale i kontrolu distribuce, montáže nebo servisních a záručních služeb. Mimo jiné je sledovaný podnik i majitelem certifikací zákazníků, mezi které patří například společnosti Honeywell nebo Škoda JS.



## Současnost společnosti

V současnosti je v podniku zaměstnáno 72 zaměstnanců, z toho 18 zaměstnanců zaujímá řídicí pozici. Společnost splňuje charakter výrobní firmy, tudíž nejvíce zaměstnanců pracuje v oddělení výroby, kontroly a vývoje. Zbylá oddělení se zaměřují na údržbu prostor podniku a administrativu, do které patří i záležitosti týkající se obchodu, účetnictví, správy a vedení podniku. Následující tabulka znázorňuje všechny oddělení, z kterých se společnost sestává:

Tabulka č. 3: Struktura zaměstnanců společnosti

Výroba	Kontrola	Vývoj	Údržba	Administrativa	Celkem
36	12	7	5	12	72

Zdroj: autor

Vzhledem k velikosti podniku je organizační struktura poměrně jednoduchá. V roce 2013 zanikla dozorčí rada a představenstvo a vytvořena byla správní rada a její předseda zaujímal pozici statutárního ředitele. Ten má na starosti celkový chod podniku a do jeho portfolia spadají následující útvary:

- útvar logistiky, nákupu a kvality společnosti
  - logistický úsek
  - obchodní oddělení
  - servisní a reklamační úsek;
- útvar technicko-výrobní – zaměřený na výrobní a výzkumné činnosti
  - úsek slévárenství
  - úsek montáže, obrábění a povrchových úprav
  - kontrola jakosti
  - výzkumné oddělení;
- útvar správy – udržuje administrativní chod podniku, řeší i problematiku managementu
  - účetní oddělení
  - personální oddělení
  - IT oddělení
  - úklidový úsek.

Jednotlivé části útvarů nejsou přesně definovány, jsou uvedeny pouze pro ilustraci toho, co v sobě všechny útvary obsahují a jaký mají účel.

Aktuální stav společnosti má poměrně slibnou budoucnost. Prošla si totiž útrpným obdobím finanční krize z roku 2008, která zasáhla i průmyslové odvětví včetně sledovaného podniku.

Poptávka po produktech Prague Casting Services a.s. klesala a firma musela utlumit svoji činnost a udržet se na trhu pomocí hledání nových odbytišť. V roce 2009 navíc musela společnost dočasně zrušit systém přesčasů, které byly zajímavou příležitostí přivýdělku pro zaměstnance. To bylo dáno především malou poptávkou po výrobcích. Pominutím této krize mohla společnost opět prosperovat, nabírat nové kontrakty a nyní má její výsledek hospodaření rok od roku zvyšující se tendenci. Zejména v zahraničí je poptávka v současnosti poměrně vysoká - firma má na zahraničním trhu výhodu zejména nižších nákladů na zaměstnance.

Co se týká zaměstnanosti, má společnost poměrně stálou strukturu zaměstnanců. Během posledních několika let nebyl významně měněn počet zaměstnanců, ani nebyla změněna organizace společnosti. Problém je však s dlouhodobou udržitelností zaměstnanců ve výrobním útvaru. Jejich průměrný věk se totiž neustále zvyšuje a mladých uchazečů o zaměstnání stále ubývá, což je zapříčiněno stále klesajícím trendem atraktivnosti průmyslových oborů, zejména v oblasti strojírenství.

Plat zaměstnance je tvořen nejen fixní, ale i variabilní (proměnlivou) složkou tvořenou příplatky (jež jsou dané zákonem), osobním ohodnocením a prémie. Právě prémie hrají důležitou roli ve sledovaném podniku. Jsou totiž základním nástrojem motivace pracovníků a jsou uplatňovány především dělnických profesí ve výrobním útvaru, kde je poměr mezi výše uvedenými mzdovými složkami 80:20. Výše prémie se měří pomocí kontroly zmetkovosti, plnění termínu výroby, nebo pokud v pracovní činnosti dojde k úspoře materiálu či energií. Mimo to se kontroluje i kázeň a docházka zaměstnance. Všechny tyto aspekty jsou průběžně evidovány a promítají se do mzdy na konci mzdového měsíce. Tím je tak variabilní složka hlavním využívaným nástrojem k motivaci pracovníků.

Průběžné vzdělávání a rekvalifikační kurzy jsou důležitým prvkem udržení konkurenceschopnosti podniku. Společnost Prague CastServices a.s. nabízí svým zaměstnancům různé školení či kurzy s tím, že hradí veškeré náklady s nimi spojené. V případě potřeby je ochotna uhradit případné ubytování a cestovních náhrad, které se týkají i cest do zahraničí. Někteří pracovníci na vyšších pozicích jsou posílány i na odborné konference a semináře. Pokud jsou tyto události konány i v době pracovní doby, je zaměstnanci poskytnuto i studijní volno.

Zaměstnanci mohou využívat možnosti penzijního připojištění, jsou jim poskytovány stravenky a v případě potřeby mohou využívat firemní vůz, mobil či notebook, pokud uzná

vedení společnosti tento krok za smysluplný. Dále je zaměstnancům nabízena možnost závodního stravování.

## 4.2. Vyhodnocení dotazníkového šetření

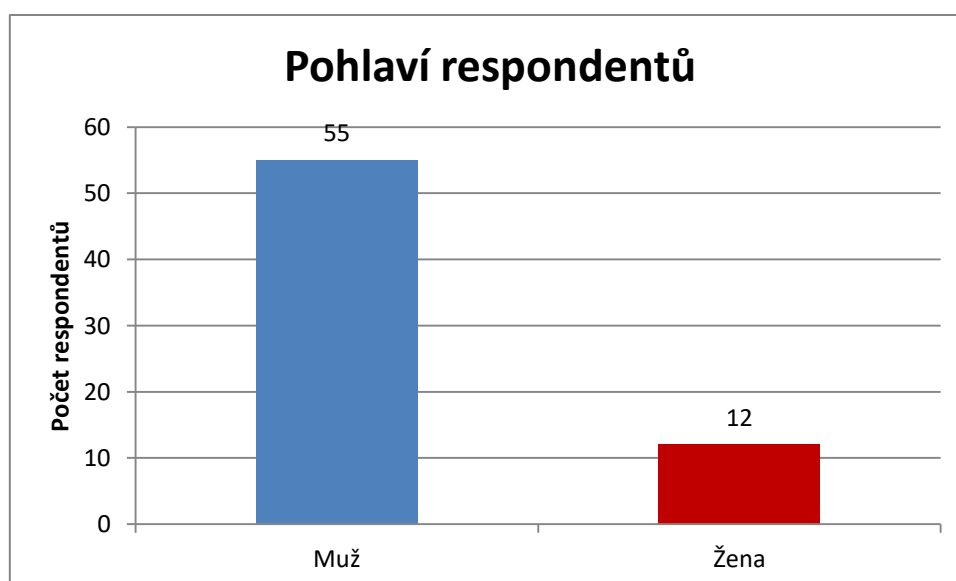
Jak již bylo řečeno, dotazník byl respondentům předkládán ve dvou formách – tištěné a elektronické. Tištěná forma byla nejvíce využívána, protože se předkládala přímo na pracovišti a tím se tak redukovaly nekontrolované okolní vlivy působící na respondenta. Dotazování pomocí elektronické formy bylo využíváno jen ve chvíli, kdy nebyl respondent na pracovišti k zastížení nebo neměl momentálně dostatek času k vyplnění. Z celkového počtu 72 zaměstnanců dotazník vyplnilo 67, z toho 62 tištěnou formou a zbylých 5 elektronickou.

Nyní si projdeme jednotlivé okruhy otázek a jejich odpovědi, jež nám byly respondenty poskytovány.

### 4.2.1. Identifikace respondentů

Nejprve si objasníme, kdo přesně na otázky dotazníku odpovídal. První otázka je zaměřená na **pohlaví respondentů**, kdy převážnou část tvořili muži, a to v počtu 55 respondentů (82%). Zbytek tvořily ženy v počtu 12 respondentek (18%).

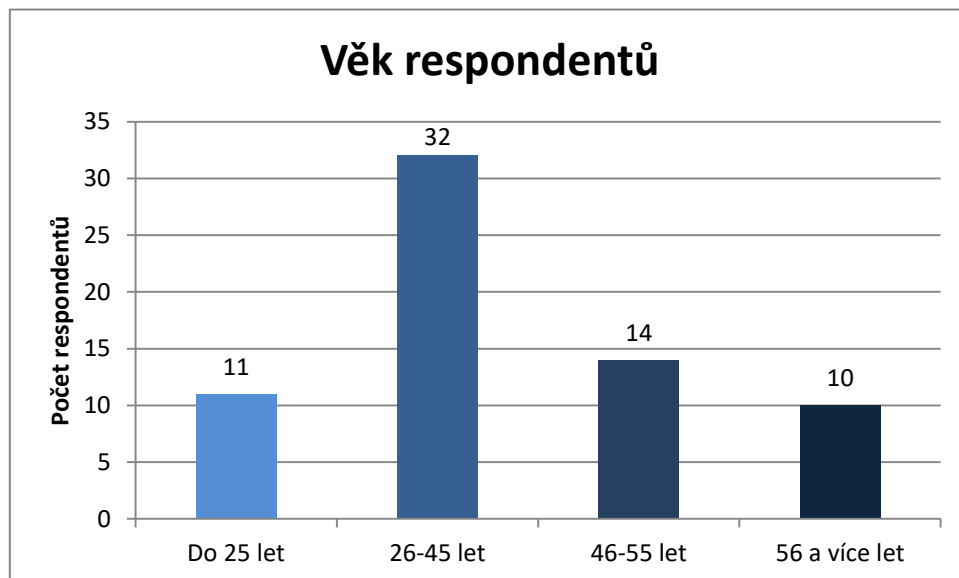
Graf č. 1: Pohlaví respondentů



Tento výsledek není překvapivý a v zásadě naplňuje očekávání, neboť je pro průmyslový podnik jako je Prague CastServices a.s. poměrně typický. Můžeme předpokládat, že většina mužů pracuje ve výrobním útvaru. Naopak ženy bychom mohli hledat spíše v obchodním, administrativním a správním útvaru.

Další graf znázorňuje **věkovou skladbu respondentů**, která také vcelku odpovídá průmyslovému odvětví, ve kterém sledovaná společnost působí. Největší věkové zastoupení tvoří zaměstnanci ve věku 26-45 let v počtu 32 respondentů (48%), následuje věk v rozmezí 46-55 tvořený 14 respondenty (21%). Teprve třetí místo zaujímá věk do 25 let v počtu 11 respondentů (16%). Nejmenší věkovou skupinou jsou zaměstnanci ve věku 56 a více let. Tuto odpověď využilo jen 10 respondentů (15%).

Graf č. 2: Věk respondentů



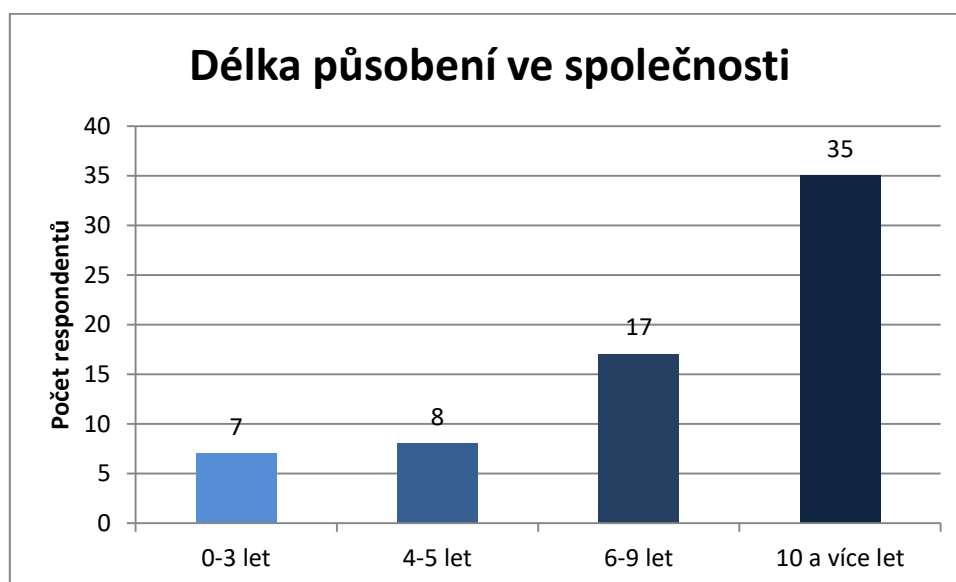
Zachyceno bylo také **nejvyšší dosažené vzdělání** jednotlivých zaměstnanců. Zde dominovala skupina vyučená ve svém oboru bez maturity, která se sestávala z 21 respondentů (31%). Na podobné úrovni vzdělání byla i skupina vyučená s maturitou tvořena 7 respondenty (10%). Je tomu tak díky vysokému podílu zaměstnanců působících ve výrobních linkách, kde je tato úroveň vyžadována a plně odpovídá zaměření. Další zastoupení má vzdělání středoškolské – 16 respondentů (24%) a vysokoškolské – 15 respondentů (22%). Nejméně zaměstnanců disponuje vyšším odborným vzděláním v počtu 6 respondentů (9%). Jen 2 respondenti uvedli, že mají pouze základní vzdělání.

Graf č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání



Sledovaná společnost působí na trhu již téměř 25 let a její prioritou je si udržet své odborné zaměstnance. Můžeme tedy předpokládat, že úroveň fluktuace není nijak zvlášť vysoká. Zjištění **délky působení zaměstnanců** ilustruje následný graf:

Graf č. 4: Délka působení zaměstnanců ve společnosti



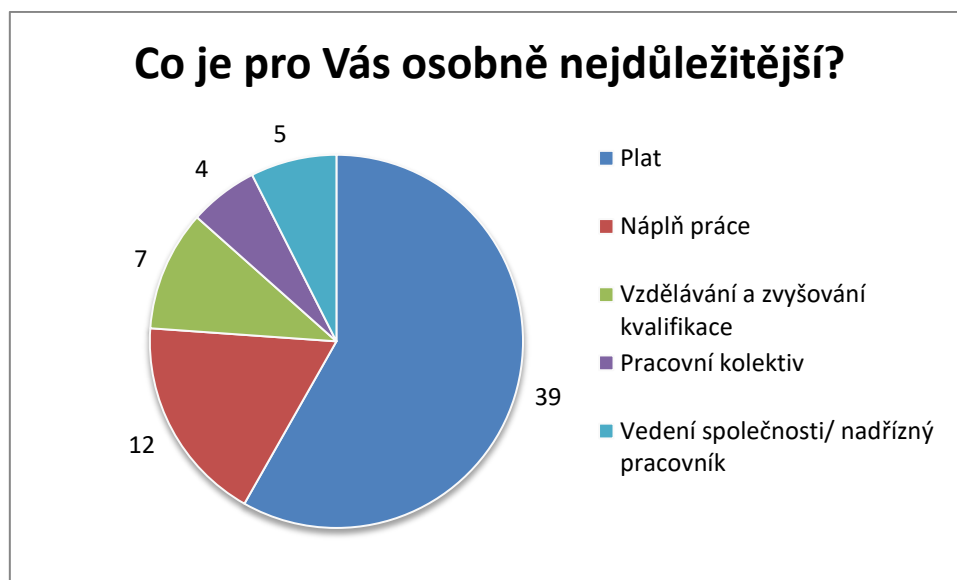
Jak můžeme vyčíst z grafu, fluktuace zaměstnanců je nízká. Převážná část respondentů uvedla, že v podniku působí více jak 10 let (35 respondentů, 52 %). Tento výsledek je pro společnost dobrým signálem, jelikož ukazuje fakt, že zaměstnanci nemají příliš velkou potřebu opouštět své zaměstnání a se svým zaměstnáním jsou pravděpodobně spokojeni.

Důležité je, aby podnik této výhody efektivně využíval a prohluboval kvalifikaci těchto zaměstnanců. Menší skupinu tvoří respondenti působící v podniku 6-9 let (17 respondentů, 25%) a 4-5 let (8 respondentů, 12%). Za poslední 3 roky byli přijati do zaměstnání pouze 7 respondentů (10%).

#### 4.2.2. Analýza spokojenosti zaměstnance ve vztahu k podniku a jeho motivačních nástrojů

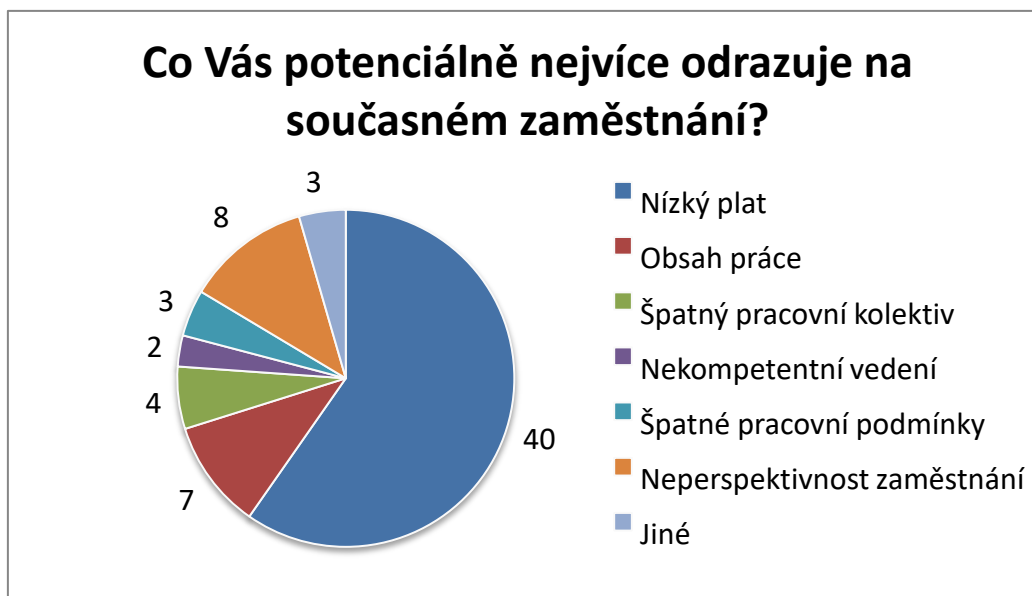
Tato část ilustruje vnímání sledovaného podniku a jeho atributů zaměstnancem a zachycuje míru efektivnosti využívání motivačních nástrojů, které na zaměstnance působí. Základní otázka tohoto okruhu spočívá ve zjištění, co je u něj v zaměstnání v **žebříčku důležitosti na prvním místě**, resp. co je pro zaměstnance v jeho práci to nejdůležitější. Výsledek prokázal, že nejčastěji respondenti uvažují podle teorie racionálně ekonomického chování člověka, neboť nadpoloviční část uvedla, že je pro ně nejdůležitější jejich platové ohodnocení vykonané práce (39 respondentů, 58%). Tento výsledek není překvapující. Toto chování je v dělnických profesích (jež převládají ve sledované společnosti) časté a mohli bychom očekávat i větší procentuální zastoupení. Náplň práce byla druhá nejčastější odpověď, kterou zvolilo 12 respondentů (18%). Zbylé výsledky již byly v malém zastoupení: vzdělávání a zvyšování kvalifikace – 7 respondentů (10%), vedení společnosti – 5 respondentů (7%), pracovní kolektiv – 4 respondentů (6%).

Graf č. 5: Nejdůležitější prvky v zaměstnání s pohledu zaměstnance



Pro ilustraci toho, co zaměstnanci **nejvíce odrazuje na zaměstnání**, je uveden následující graf:

Graf č. 6: Odrazující prvky v zaměstnání z pohledu zaměstnance

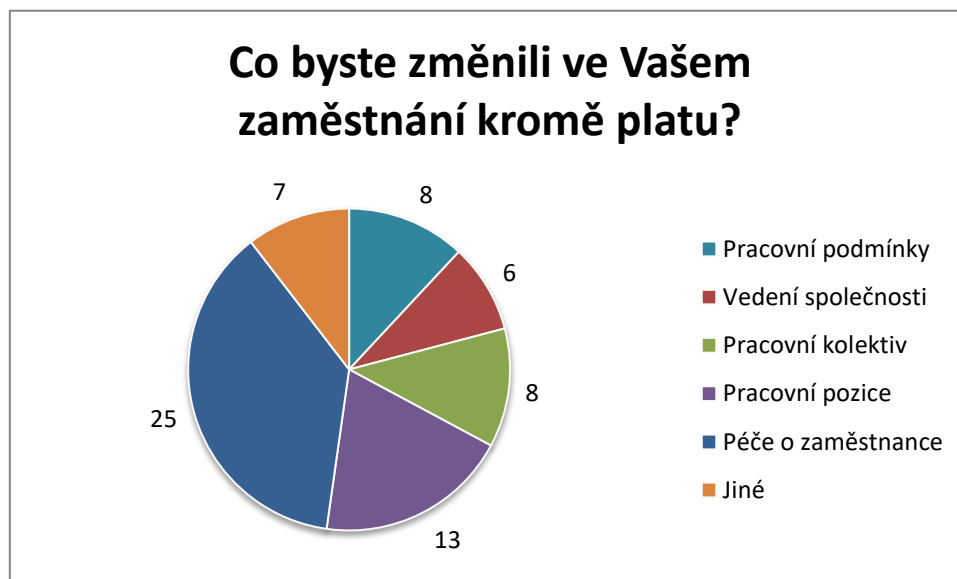


Zde opět jako v předešlé otázce nejvíce figuruje platová složka, kterou 40 respondentů (60%) vnímá jako nedostačující. Hned za ní se překvapivě umístila neperspektivnost zaměstnání zastoupena 8 respondenty (12%). Těsně za touto odpovědí se umístil jako nejvíce odrazující prvek obsah práce, který označilo 7 respondentů (10%). To je dáno pravděpodobně jednotvárnou pracovní činností, která se nejvíce vyskytuje ve výrobním úseku a může se řešit větší rotací zaměstnanců mezi pracovními činnostmi, popřípadě změnou systémů prémie. V malém počtu respondenti volili možnost špatného pracovního kolektivu – 4 respondenti (6%), špatných pracovních podmínek – 3 respondenti (4%) a nekompetentního vedení – 2 respondenti (3%), což je poměrně dobrý výsledek práce vedení a jeho práce na zlepšování pracovních podmínek. Zajímavostí je, že 3 respondenti (4%) využili možnosti uvést jinou odpověď, kde všichni respondenti shodně uvedli jako odrazující prvek dojíždění do zaměstnání.

Abychom předcházející otázku týkající se tohoto tématu dále upřesnili, byla přidána i dodatečná otázka, co by respondent na svém zaměstnání **nejraději změnil kromě platu**. V této otázce byly odpovědi více rozmělněné. Nejčastěji zaměstnanci odpovídali na možnost péče o zaměstnance, a to v počtu 25 respondentů (37%). Tuto potřebu by mohl podnik uspokojit tím, že by nastavil širší systém poskytování nepeněžitých odměn (například

benefity, širší sociální příspěvky či kulturní stravenky), což v momentální době bohužel nedělá v dostatečné míře. Potřeba změnit pracovní pozici byla další nejvyužívanější odpověď. Tuto možnost volilo 13 respondentů (19%), což je vzhledem k druhému umístění poměrně vysoký počet. Zde by bylo na místě zvážit systém variabilnosti pracovních činností nebo alokovat pracovní místa, které jsou svým obsahem nejméně naplňující a pokusit se tyto místa zatraktivnit. Důležitou roli zde hraje i poskytování nehmotných odměn zaměstnancům, kteří tato místa zaujímají. Těmto zaměstnancům by měl vedoucí manažer poskytovat dostatek vděku a uznání. Se shodnými výsledky vyšly pracovní podmínky a kolektiv. Na každou z těchto možností odpovědělo 8 respondentů (12%), což není nikterak velký počet. Vedení společnosti je to poslední, co by respondenti na podniku měnili – 6 respondentů (9%). Hojně byla využita možnost odpovědět na jinou otázku, než na otázky, které jsou uvedené. Zde se odpovědi dohromady 7 respondentů (10%) lišili – 4 respondenti odpověděli, že by nejraději upravili pracovní dobu, 2 by nejraději změnili systém odměňování a pouze 1 by upravil systém pracovních směn.

Graf č. 7: Volba možných změn v zaměstnání (kromě platové složky)

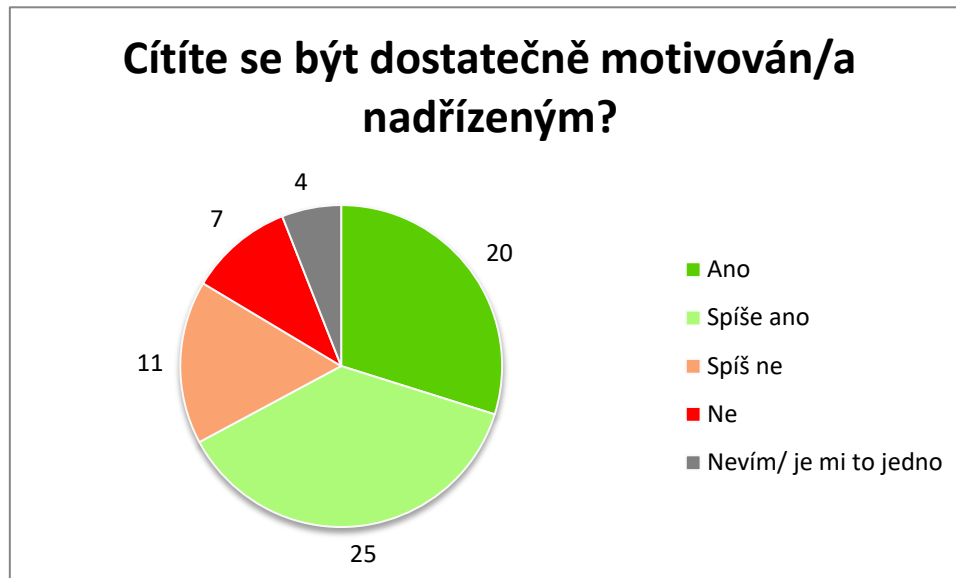


Důležitým krokem v této práci je položit zaměstnancům otázku, zdali jsou **dostatečně motivováni jejich nadřízeným**. Nejčastěji využívanou možností odpovědi bylo „spíše ano“, pro kterou se rozhodlo 25 respondentů (37%) a zcela dostatečnou míru motivace vnímá 20 respondentů (30%). Za spíše nedostatečnou míru se rozhodlo odpovědět 11 respondentů (16%) a 7 respondentů (10%) uvedlo, že jsou s mírou motivace nespokojeni. Jen 4 respondenti uvedli, že je jejich motivace nadřízeným nezajímá. Výsledky jsou tedy přijatelné,



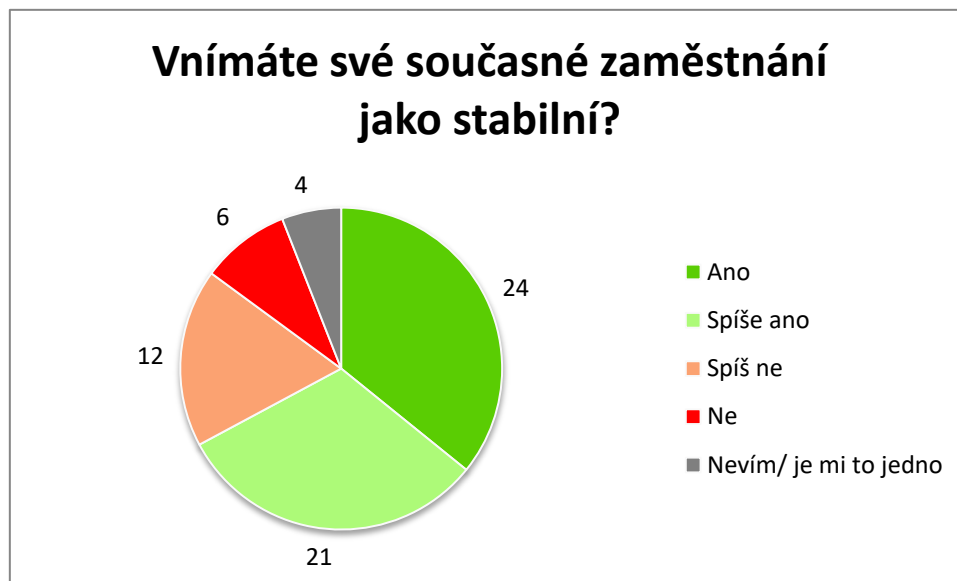
neboť podle nich je nadpoloviční část respondentů s mírou motivace nadřizným spokojena, což je pro podnik dobrá zpráva. Toto firma řeší na dobré úrovni.

Graf č. 8 : Motivování zaměstnance nadřizným



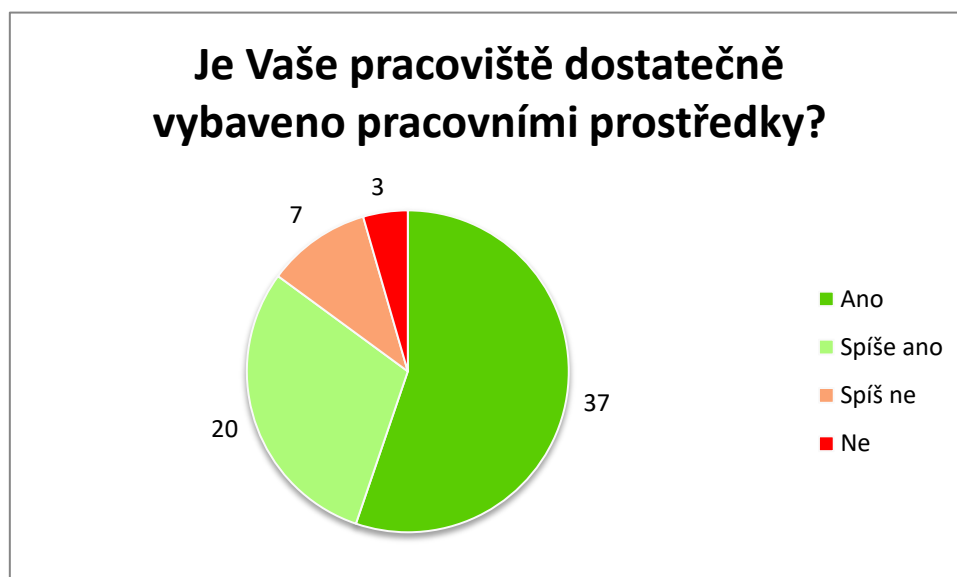
**Stabilita zaměstnání** je významným činitelem působící na pracovníky v podniku. Dodává pocit jistoty a bezpečí, což je jeden z pěti základních potřeb každé osobnosti. Míru tohoto uspokojení zkoumá samostatná otázka. I zde byly výsledky přívětivé. 24 respondentů (36%) považuje své zaměstnání za plně stabilní a 21 respondentů (31%) za docela stabilní. To je pro sledovanou společnost dobrým výsledkem, i když jen částečně. Podnik musí předcházet situaci, kdy zaměstnanci nabývají pocit, že ztráta zaměstnání jim nehrozí a že se mohou dopouštět chyb či nedbalostí. Jen 12 respondentů (18%) spatřuje své zaměstnání za spíše nestabilní a 6 respondentů (9%) za nestabilní. Zbylí 4 respondenti (6%) o míře stabilitě zaměstnání buď neví, nebo je tato otázka nezajímá.

Graf č. 9 : Vnímání stability zaměstnání zaměstnancem



Pro konkrétnější zjištění stavu pracovních podmínek byla položena otázka týkající se **dostatečné vybavenosti pracovními prostředky**, mezi které řadíme například materiál či nářadí. Výsledky jsou pro podnik pozitivní a dokonce i nad očekávání. Více jak polovina respondentů (celkem 37, 55%) uvedla, že jsou pracovními prostředky vybaveni v plné míře a dalších 20 respondentů (30%) spíše dostatečně. Jen 7 respondentů (10%) se domnívá, že pracoviště je vybaveno z části a 3 respondenti (4%) považují současný stav za nevyhovující. Z výsledků je patrné, že společnost je pro práci dobře vybavena a poskytuje svým zaměstnancům kvalitní pracovní zázemí zajišťující plynulý a efektivní chod.

Graf č. 10 : Vybavenost pracovními prostředky na pracovišti



Na závěr tohoto tématu je analyzována spokojenost zaměstnanců s motivačními nástroji firmy. Otázky jsou zaměřené zejména na nástroje nehmotného charakteru, jako je obsah práce, vzdělávání a prohlubování kvalifikace, pracovní podmínky, působení pracovního kolektivu a vedoucího manažera na pracovníka. Vynechána je otázka týkající se hmotné odměny, která se promítá do otázek předchozích. Pozornost je věnována i stylu řízení podniku a celkové spokojenosti. Každé hledisko mohl respondent hodnotit na škále od 1 do 5, kde 1 byla nejlepší odpověď a 5 nejhorší. Následující tabulka zobrazuje výsledky jednotlivých zkoumání:

Tabulka č. 4 : Hodnocení motivačních nástrojů a celkové spokojenosti

Tvrzení	1	2	3	4	5	Střední hodnota
Celková spokojenost	20 (30%)	28 (42%)	12 (18%)	5 (7%)	2 (3%)	2,12
Styl řízení společnosti	21 (31%)	24 (36%)	16 (24%)	3 (4%)	3 (4%)	2,15
Obsah Práce	19 (28%)	22 (33%)	17 (25%)	5 (7%)	4 (6%)	2,30
Vedoucí manažer	28 (42%)	23 (24%)	9 (13%)	4 (6%)	3 (4%)	1,97
Kvalifikační a vzdělávací program	16 (24%)	17 (25%)	20 (30%)	8 (12%)	6 (9%)	2,57
Pracovní skupina	20 (30%)	22 (33%)	16 (24%)	3 (4%)	5 (7%)	2,22
Pracovní podmínky	24 (36%)	25 (37%)	12 (18%)	2 (3%)	4 (6%)	2,06

Z tabulky je zřejmé, že **celková spokojenost** se drží na dobré úrovni. Střední hodnota činí 2,12, což je třetí nejlepší výsledek, a dokazuje, že podnik se rozhodně nenachází v krizovém stavu, který by ohrožoval jeho budoucnost.

Nejlépe respondenti hodnotili roli **vedoucího manažera**, jehož střední hodnota dosáhla 1,97. Tento výsledek se opírá o skutečnost, že pouhých 23% respondentů hodnotilo svého vedoucího manažera v rozmezí 3-5, což poukazuje na dobré schopnosti manažerů podniku, funkčního stylu vedení, využití lidského potenciálu a oceňování dobrých výsledků.

Druhý nejlepší výsledek patří **pracovním podmínkám**, které mají střední hodnotu 2,06. Již v předešlých otázkách byli respondenti dotazováni na dostatečnou vybavenost pracovními prostředky souvisejícími s pracovními podmínkami. Výsledky byly přinejmenším uspokojující.

Podobné výsledky jsou u **spokojenosti se stylem řízení** (střední hodnota 2,15) a **pracovní skupinou** (střední hodnota 2,22). Nejsou však nijak závažné, svými hodnotami jsou spíše průměrné.

Nejhůře byl hodnocen **kvalifikační a vzdělávací program** společnosti. Necelá polovina respondentů (49%) hodnotila tuto oblast v rozmezí 1-2, což je v porovnání s ostatními odpověďmi málo. Tím střední hodnota dosahuje pouhých 2,57 a firmě signalizuje motivační nástroj, na který by se měla zaměřit prioritně.

Vrátíme-li se k naší výzkumné otázce, z výsledků je zřejmé, že využívá své motivační nástroje vcelku efektivně. Výjimkou je však kvalifikační a vzdělávací program, který byl hodnocen nejhůře. Situace však není kritická a nijak neohrožuje fungování podniku. Přesto by se však podnik tomuto tématu měl věnovat a pracovat na jeho zlepšení.

### **4.2.3. Zkoumání angažovanosti a stimulace pracovníka**

Pro analyzování míry aktivizace pracovníků a jejich stimulace bylo položeno celkem osm otázek, na které respondenti postupně odpovídali.

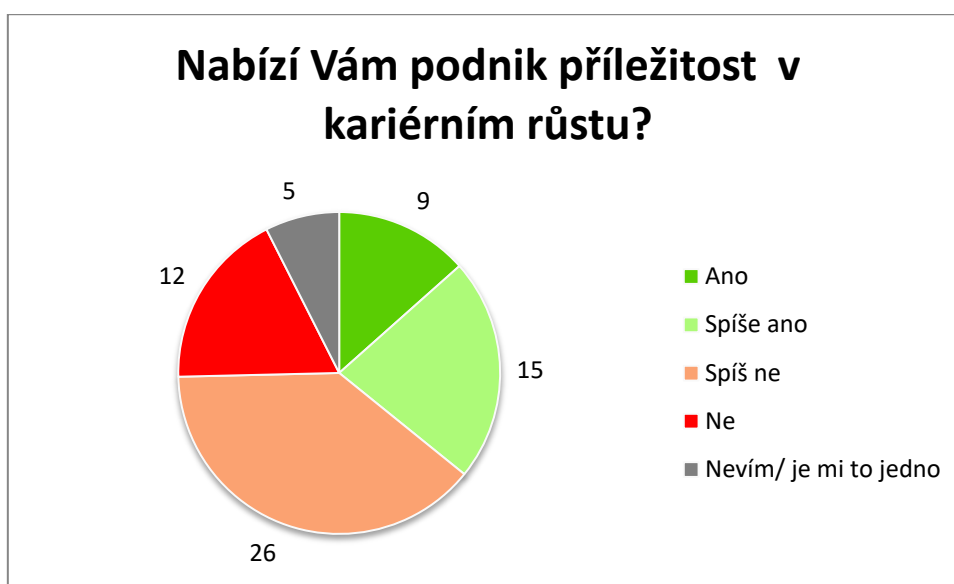
První z nich má za cíl zkoumat to, zdali **respondent preferuje pracovní činnost, která ho méně naplňuje, ale je lépe ohodnocena**. Převážná část respondentů (celkem 42, 63%) na tuto otázku odpověděla zamítavě, pouze 18 respondentů (27%) by tuto možnost přivítalo. Jen 7 respondentům (10%) se jeví jako nedůležitá nebo na ni nemají názor.

Graf č. 11: Preference druhů pracovních činností



Pro zjištění názoru respondenta, zdali **podnik nabízí svým zaměstnancům příležitost karierního růstu**, byla sestavena otázka:

Graf č. 12: Vnímání možnosti karierního růstu



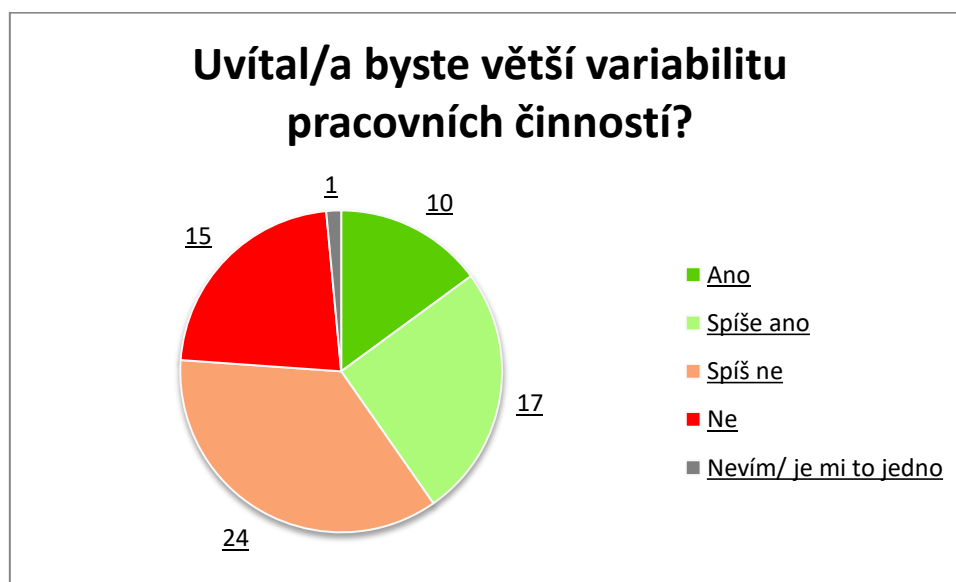
Jak můžeme vyčíst z grafu, většina respondentů nevidí možnost uplatnění svých dovedností pro to, aby mohli stoupat v karierním žebříčku. 26 respondentů (39%) se přiklonilo spíše k negativnímu hodnocení a 12 respondentů (18%) tuto příležitost zcela vyloučilo. Pouze 5 respondentů (7%) uvedlo, že je tato možnost nezajímá nebo o ní nevědí.

Vzhledem k velikosti podniku není zatím pravděpodobně příliš v silách jeho vedení vytvořit požadovaný kariérní program, který by tuto problematiku řešil. Disponuje malým počtem pracovních míst, která v posledních letech nebyla rozšiřována. Pokud však tyto možnosti má, měl by ji řešit většími investicemi, a to například do rozšiřování výrobních prostor a zařízení, a s tím související rozšiřování pracovních míst a činností. Nejen, že by se tím zvýšil potenciál společnosti, ale byl by to i potřebný signál k iniciaci zaměstnanců k profesnímu růstu.

Nyní se dostáváme k otázce vytvořené z podnětu řídicího pracovníka ve výrobním útvaru. V tomto útvaru společnost praktikuje střídání pracovních činností, které si kladou za cíl utlumení monotónnosti práce s demotivačním efektem. Navíc se tím tak prohlubuje rozvoj zaměstnanci vítaných specializací. Nyní vedení uvažuje o rozšíření tohoto programu v podobě rozšíření pracovních činností obsažené v pracovním harmonogramu.

Respondent byl dotázán, zda by uvítal **zvýšení variability pracovních činností** a jako příklad byla uvedena právě rotace zaměstnanců. Výsledky jsou mírně v kontrastu s tím, co podnik zamýšlí. Převažuje v nich převážně zamítavá odpověď, kdy 15 respondentů (22%) s touto úvahou zásadně nesouhlasí a 24 respondentů (36%) jen z části. Nemalá část tvořena 27 respondenty (40%) s ní však souhlasí buď částečně, nebo úplně. Pro detailnější ilustraci uvádím tento graf:

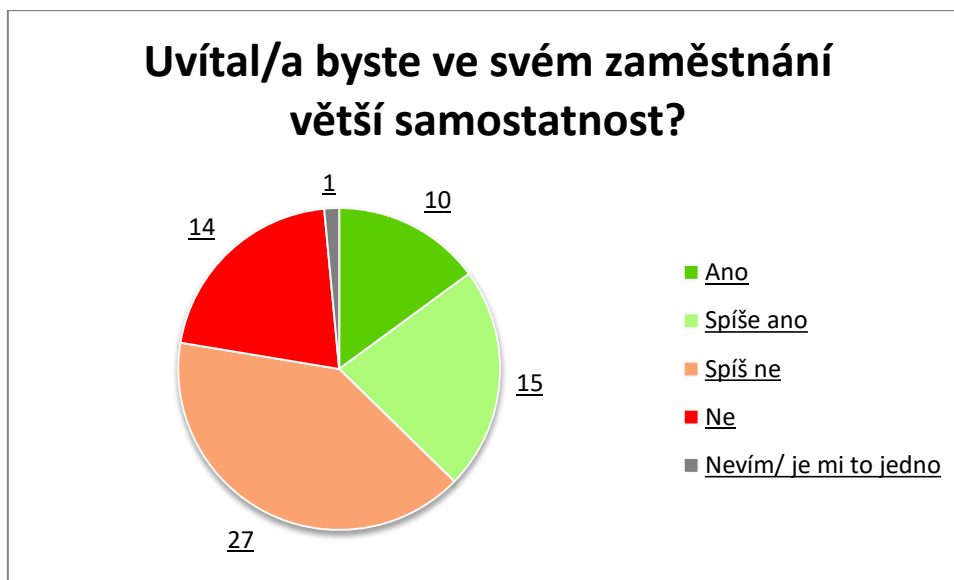
Graf č. 13: Variabilita pracovních činností



Účastníkům dotazníkového šetření byla také položena otázka, zdali by uvítali **větší samostatnost ve svém pracovišti**. Výsledky byly poměrně překvapující, neboť 27

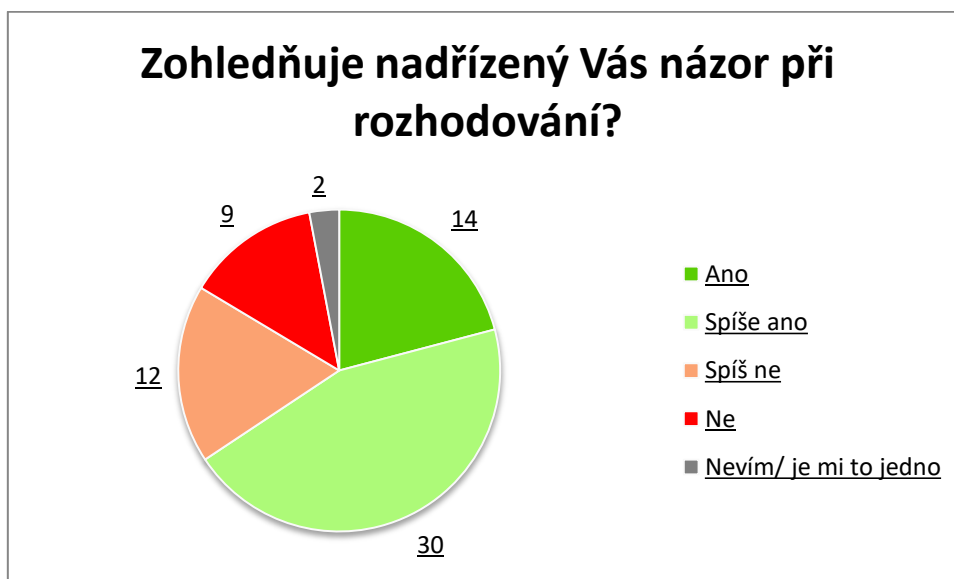
respondentů (40%) by ji spíše nepřivítali a 14 respondentů (21%) určitě ne. Pro podnik je to však dobrou zprávou. Je evidentní, že jsou v souladu s instrukcemi, které jim jsou překládány a necítí potřebu svoje pracovní činnosti řešit po svém.

Graf č. 14: Zvýšení samostatnosti v zaměstnání



**Zohlednění názoru zaměstnance při rozhodování nadřízeného** je dalším důležitým prvkem, na který jsem se v dotazníkovém šetření zaměřil. Odpovědi na tuto otázku jsou uvedeny v následujícím grafu:

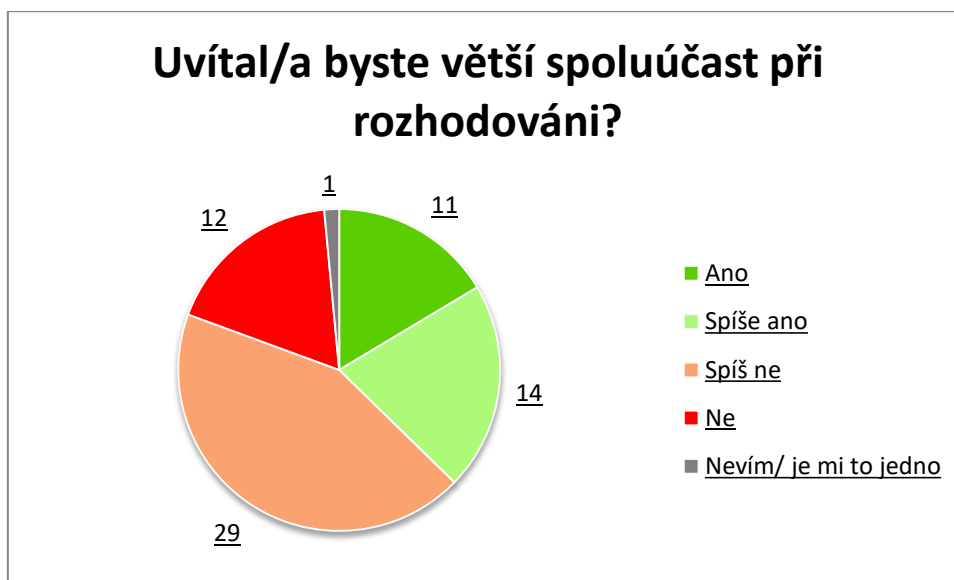
Graf č. 15: Zohledňování názoru zaměstnance nadřízeným



Z něho můžeme vyčíst, že v tomto ohledu jsou vedoucí manažeři silnou složkou podniku, což potvrzují i předešlé otázky. Téměř polovina dotázaných (45%) uvedla, že je jejich názor víceméně zohledňován a dalších 21% dotázaných si je tím jista. Výsledky navíc vypovídají o důležitosti tohoto prvku v personalistice - pouze dva respondenti uvedli, že je míra zohledňování jejich názoru nezajímá.

Další otázka navazuje na předchozí. Týká se **přivítání větší spoluúčasti na rozhodování**. Respondenti uvedli, že o tuto možnost převážně nemají zájem nebo se nechtějí do rozhodovacího procesu příliš zapojovat, nadpoloviční část respondentů tuto možnost spíše zamítla. Vyplynulo, ve firmě převažuje spíše pasivní role zaměstnance.

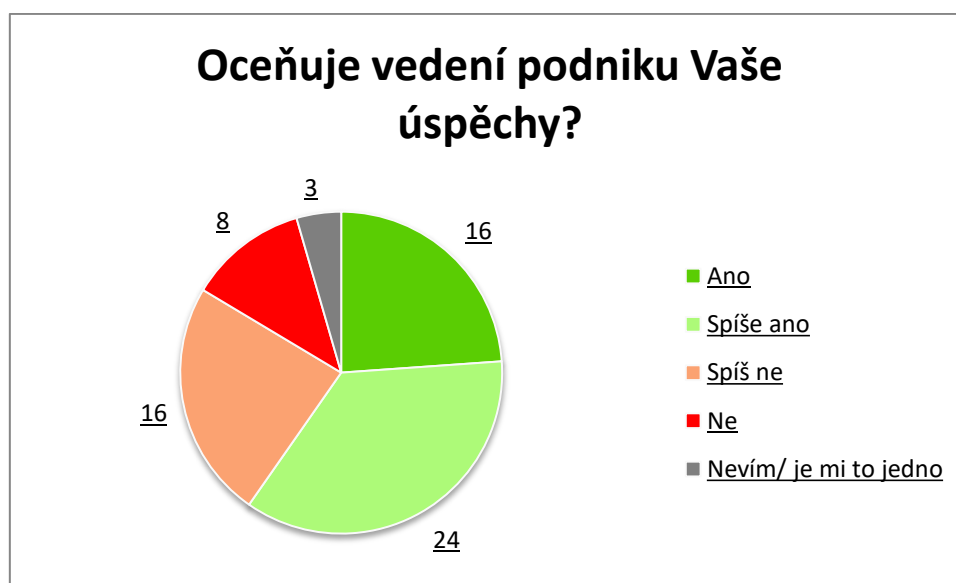
Graf č. 16: Spoluúčast na rozhodování



**Oceňování úspěchů zaměstnance vedením podniku** je dalším z prvků, které by v podniku neměli chybět. Výsledky průzkumu jsou nejednoznačné. Respondenti se v podstatě shodli, že jsou za své úspěchy spíše oceňováni. Přes 60% respondentů se shodlo, že jsou vedením jejich úspěchy oceněni dostatečně. Dalších 36% se spíše klaní k negativnímu hodnocení. Nutno podotknout, že 3 respondenti uvedli, že je tento jev nezajímá nebo ho nedokáží hodnotit.

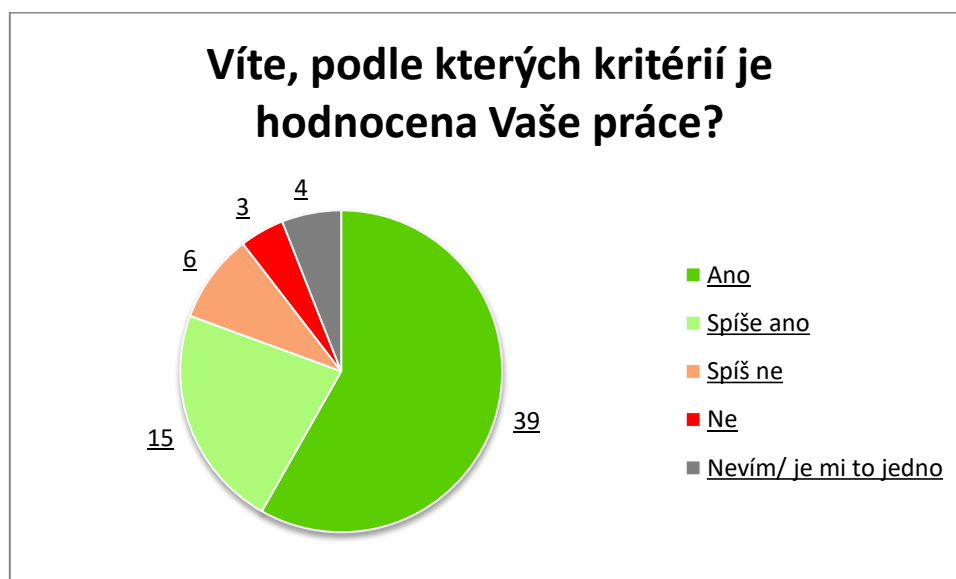


Graf č. 17: Oceňování úspěchů zaměstnance vedením podniku



Poměrně dobrý výsledek společnost zaznamenala u otázky týkající se **povědomí zaměstnanců o kritériích hodnotících jejich práci**. Nadpoloviční část respondentů (celkem 39 respondentů, 58%) uvedla, že si je těchto kritérií plně vědomi a dalších 15 respondentů (22%) převážně těmto kritériím rozumí. Jen velmi malá část respondentů si není vědoma kritériím hodnocení jejich odvedené práce. Pro podnik je to poměrně příznivá zpráva. Toto povědomí by mělo být maximální. Ale je nutné si uvědomit, že dotazník oslovil i zaměstnance mimo výrobní útvar, kde jsou kritéria hodnocení komplikovanější a často i hůře definovatelné, např. vědecké činnosti podniku.

Graf č. 17: Povědomí zaměstnance o kritériích hodnocení jeho práce



V závěru si připomeňme, že jedna z výzkumných otázek se tázala, zdali sledovaný podnik poskytuje dostatečnou míru seberealizace. Z výsledků je patrné, že se podnik v této oblasti snaží obstojně. Nejzávažnější problém, na který by se měl podnik zaměřit, spočívá v tom, že velký počet respondentů nepovažuje své zaměstnání za příležitost ke kariéřnímu růstu. Nutno však podotknout, že zaměstnanci nemají příliš velký zájem o vlastní realizaci, netouží po větší samostatnosti, podílu na rozhodování či variabilitě své práce.

#### 4.2.4. Komunikace mezi pracovníkem a vedením podniku

Poslední okruh dotazníku, který se skládá z pěti otázek, se věnuje komunikaci podniku se svými pracovníky. Jednotlivé výsledky si nyní ukážeme.

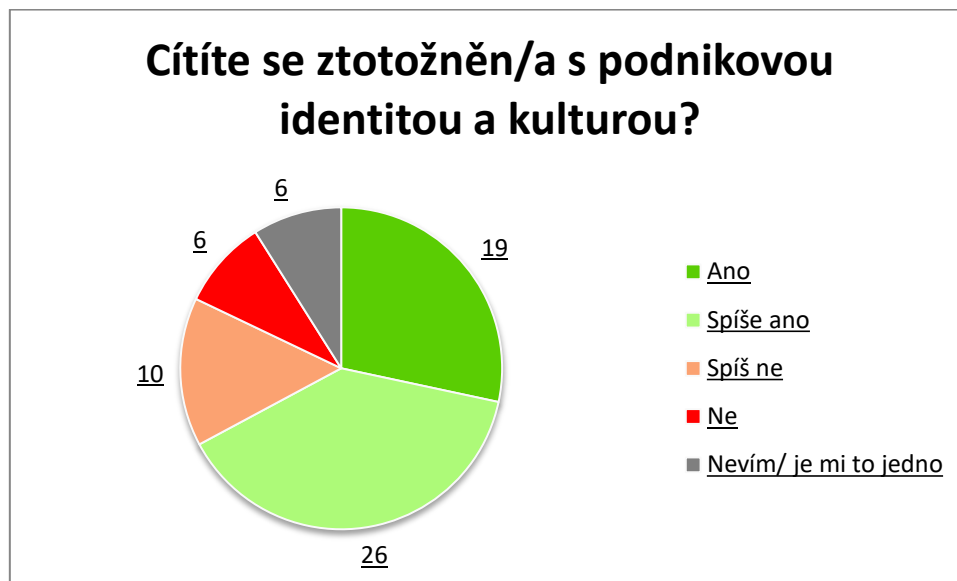
První z nich zkoumá míru poskytování zpětné vazby zaměstnanci, a to buď nadřízeným pracovníkem, nebo vedením podniku. Jak vyplývá z následujícího grafu, 37 respondentů (55%) uvedlo, že jim je zpětná vazba poskytována v dostatečné míře. Jedná se o nadpoloviční část respondentů, což může být pro podnik dobrým výsledkem. Je vhodné podotknout, že 22 respondentů (33%) se shodlo, že jim je sice zpětná vazba poskytována, ale v nedostatečné míře. Protože jde o třetinu respondentů, což je nezanedbatelná část, sledovaný podnik by měl tomuto jevu věnovat pozornost. Na druhou stranu 8 respondentů (12%) míní, že jim zpětná vazba není poskytována vůbec. Tento výsledek není nijak zvlášť alarmující. Je potřebné si uvědomit, že na některých místech je zpětná vazba bezpředmětná (např. oddělení úklidu).

Graf č. 18: Poskytování zpětné vazby



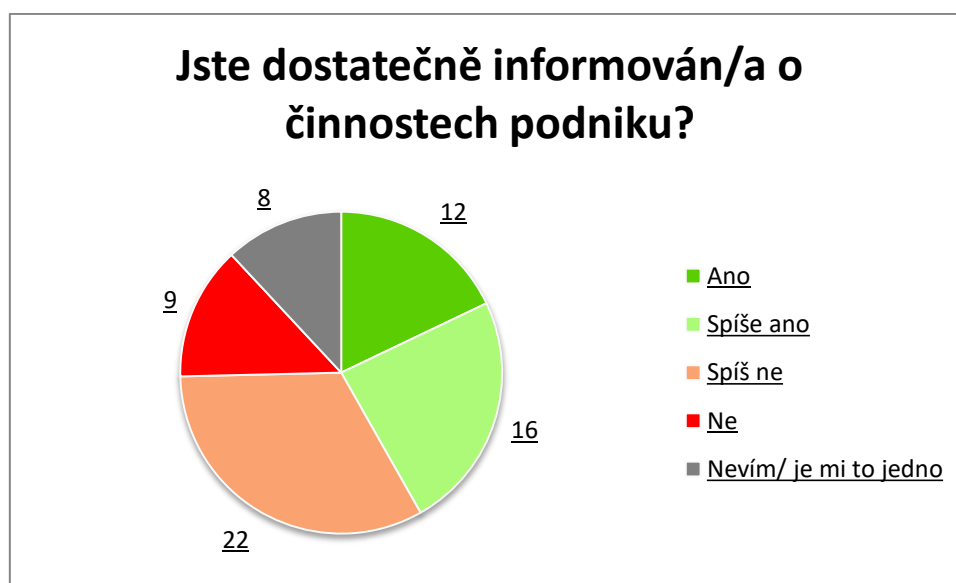
Dále se dotazník zaměřuje na otázku týkající se **ztotožnění zaměstnance s podnikovou identitou a kulturou**. Většina respondentů na tuto otázku reagovala kladně, jen necelá čtvrtina respondentů uvedla částečně nebo zcela zamítavou odpověď. Oproti jiným otázkám měla tato poměrně vysoký počet respondentů (celkem 6, 9%), kteří uvedli, že na tuto otázku buď nedokáží odpovědět nebo je tato tematika nezajímá.

Graf č. 20: Ztotožnění zaměstnance s podnikovou identitou a kulturou



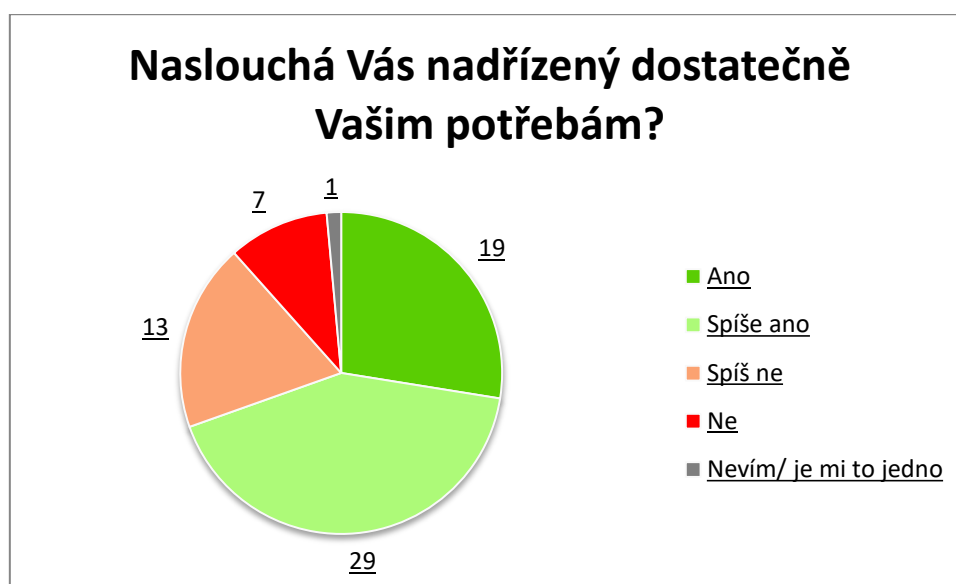
Dostatečné **informování zaměstnance o činnostech** podniku je dalším důležitým jevem, který je v tomto výzkumu sledován. Zde již byly výsledky méně uspokojivé. Téměř polovina odpovědí se setkává s méně či více negativním hodnocením. Pouze 12 respondentů (18%) je plně informováno o činnostech podniku a 16 respondentů (24%) jen z části. Tyto výsledky napovídají, že podnik tuto oblast zanedbává nebo přinejmenším se ji nesnaží pozvednout. To může působit demotivačně. Zaměstnanec tím ztrácí přehled o činnostech podniku a vzájemné propojení s firmou slábne. Nutno podotknout, že tato otázka zaznamenala nejvyšší počet odpovědí „nevím/ je mi to jedno“. Takto odpovědělo 8 respondentů (12%).

Graf č. 21: Informovanost zaměstnance o činnostech podniku



Následující otázka si klade za cíl objasnit to, zdali **nadřízení dostatečně naslouchají potřebám zaměstnance**. Odpovědi jsou ilustrovány v následujícím grafu:

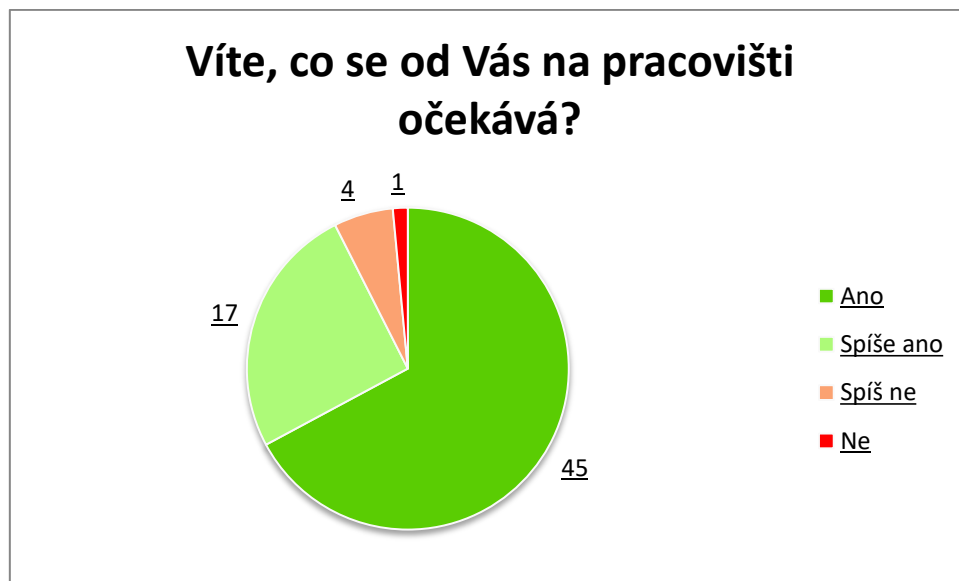
Graf č. 22: Naslouchání potřeb zaměstnance nadřízeným



Z grafu můžeme vyčíst, že velká část respondentů se přiklání spíše k pozitivní reakci, což je pro podnik pozitivní zpětnou vazbou. Stále je však v podniku téměř třetina zaměstnanců, kterým míra naslouchání nadřízeným připadá nedostatečná nebo zcela nevyhovující. Oproti jiným otázkám týkajících se vedoucích manažerů je tato hodnocena nejhůře. Proto se můžeme domnívat, že dostatečné naslouchání potřebám zaměstnance je nejslabší článek činnosti vedoucích manažerů.

Nejllepší výsledky měla otázka zaměřená na **povědomí zaměstnance o tom, co od něj podnik očekává**. Drtivá většina respondentů uvedla kladnou odpověď, jen velmi malá část stávající se pouze ze 4 respondentů (6%) se přiklonila ke spíše negativnímu hodnocení. Jen jeden respondent si těchto očekávání není vědom. I když bychom toto povědomí mohli vnímat jako samozřejmost, tak i přesto jsou tyto výsledky nad očekávání a svědčí o dobré organizaci práce v podniku.

Graf č. 23: Povědomí zaměstnance o jeho úkolech



Všechny tyto prezentované výsledky nám nyní odpovídají na výzkumnou otázku týkající se úrovně komunikace uvnitř podniku.

Komunikace v podniku je na dobré úrovni a poměrně předčila očekávání. Největší problematickou oblastí je však informovanost zaměstnance o činnostech podniku, kde byly odpovědi dotazníku nejvíce negativní. Problém můžeme také spatřovat u míry poskytování zpětné vazby, kde je poměrně velké zastoupení respondentů, kterým je zpětná vazba poskytována v nedostatečné míře. Obě tyto oblasti však mohou být řešeny a svým rozsahem nejsou nijak kritické.

## 5. ZÁVĚR

### Shrnutí výzkumu

První okruh otázek zkoumající základní identifikaci respondentů nám potvrdil, že převážná část zaměstnanců je tvořena muži. Nejčastější dosažené vzdělání je vyučen a bez maturity, středoškolské a vysokoškolské. Důležitým poznatkem je také fakt, že velmi malá část zaměstnanců je mladší 25 let a proto je podnik tvořen zaměstnanci zejména ve středním a starším věku. S tímto poznatkem také ladí výsledky otázky týkající se délky působení zaměstnance v podniku. Z nich je patrné, že fluktuace zaměstnanců je opravdu nízká a většina pracovníků působí v podniku déle než 10 let.

Další okruh otázek se věnoval analýze spokojenosti zaměstnance ve vztahu k podniku a jeho motivačním nástrojům. Celkovou spokojenost můžeme hodnotit jako chvalitebnou. Problém ale můžeme spatřit v souvislosti s platovým ohodnocením, které je podle respondentů poskytováno v nedostatečné míře. Zároveň jde o prvek, který je pro zaměstnance v jejich práci nejdůležitější. Respondenti si nejvíce přejí v podniku změnit systém péče o zaměstnance, v malém počtu se vyskytovala i možnost změnit pracovní pozici. Motivaci zaměstnanců nadřazeným respondenti většinově hodnotí jako dobrou, pouze čtvrtina je s ní v různé míře nespokojena. Pozitivní zprávou je též i převážný názor respondentů, že jejich zaměstnání je stabilní.

Spokojenost s motivačními nástroji podniku byla částečně uspokojující. Je vidět, že podnik tyto nástroje využívá vcelku efektivně. Nejlépe byla hodnocena úloha vedoucího manažera a pracovní podmínky. Na žebříčku spokojenosti se v pomyslném středu umístil styl řízení společnosti a za ním následovala pracovní skupina. Menší spokojenost se však promítla do obsahu práce. Nejhůře byl hodnocen kvalifikační a vzdělávací program, a to poměrně výrazně.

Zkoumání angažovanosti a stimulace pracovníka byl třetí okruh otázek, který byl respondentům předkládán. Z výsledků je evidentní, že zaměstnanci volí spíše tu práci, která je hůře ohodnocena, ale více je naplňuje. Netouží po větší samostatnosti a ani po větší variabilitě pracovních činností. Nutno říci, že tyto výsledky nebyly příliš jednoznačné. Podobné odpovědi byly i u možnosti větší spoluúčasti na rozhodování. I zde byly výsledky spíše negativní. Pozitivní odpovědi jsou však u otázky týkající se toho, zdali nadřazení dostatečně zohledňují názory zaměstnanců a oceňují výsledky odvedené práce v dostatečné míře. To

svědčí o velmi dobré práci vedoucích manažerů. Podle výsledků dotazníku jsou si respondenti velmi dobře vědomi toho, podle jakých kritérií je hodnocena jejich práce. Z dotazníkového šetření též vyplynul významný poznatek, že respondenti své zaměstnání převážně nevnímají jako místo, kde by mohli kariérně růst.

Nyní si shrňme poslední okruh otázek věnovaný komunikaci mezi zaměstnancem a nadřízeným. Poskytování zpětné vazby nadřízeným respondenti hodnotili převážně kladně, i když výsledky ukázaly, že je stále co zlepšovat. Míra ztotožnění respondenta s podnikovou identitou a kulturou je též na dobré úrovni. Hůře je na tom ale míra informovanosti zaměstnance o činnostech podniku, kde jsou výsledky rozporuplné a jsou provázeny i poměrně velkým nezájmem respondenta o tuto informovanost. Dobrá práce vedoucích manažerů je opět potvrzena u otázky týkající se míry poskytování zpětné vazby, kde jsou výsledky přinejmenším uspokojivé. Drtivá většina respondentů odpovídala pozitivně na otázku týkající se povědomí o tom, co se od nich očekává na pracovišti. Tato otázka měla nejvíce pozitivních odpovědí z celého dotazníkového šetření. V závěru tedy můžeme konstatovat, že komunikace uvnitř podniku je na poměrně dobré úrovni, i když je stále na čem pracovat.

Z výsledků je zřejmé, že si podnik vede vcelku dobře. Rozhodně se nedá tvrdit, že by situace uvnitř podniku byla krizová a ohrožovala jeho existenci. Některé oblasti sice mají určité nedostatky, ale jinak jde vidět, že vedení se usilovně snaží vyjít svým zaměstnancům vstříc a podnik jako celek funguje na dobré úrovni. Tím se tak může zařadit mezi konkurenceschopné podniky, které vyhovují současným požadavkům a pro zaměstnance jsou atraktivním místem k zaměstnání.

### **Doporučení pro sledovaný podnik**

Na závěr bych rád uvedl několik doporučení, která by mohla pomoci vedení podniku při jeho uvažování nad dalším vývojem.

Podle výsledků dotazníkového šetření je nejpalčivějším problémem podniku jeho kvalifikační a vzdělávací systém, neboť ze všech motivačních nástrojů dopadl v hodnocení nejhůře. Dopadlo takto i přesto, že se této oblasti věnuje a vynakládá na něj patřičné náklady. Podnik by se měl tedy zaměřit na jiné možnosti financování tohoto systému a hledat odlišné způsoby a formy vzdělávání. Významným krokem může být například hledání vhodných externích subjektů, které se věnují systémům vzdělávacích a kvalifikačních kurzů. Pokud by byly

náklady u některých kurzů příliš vysoké, může vedení podniku uvažovat i o možnosti spolufinancování zaměstnancem.

Dalším problémem podniku je samotný obsah práce. Ten je často poměrně monotónní a vyžaduje určitou dávkou zpestření a dynamiky. Zde doporučuji dvě možnosti. První z nich je zavedení širší rotace zaměstnanců na pracovišti (což v současné době vedení podniku zamýšlí) bez ohledu na to, že výsledky respondentů byly v otázce týkající se zvýšení variability práce spíše proti (58%). Poměrně velký počet respondentů totiž uvedl, že by nejraději změnil pracovní pozici (tato odpověď se umístila na druhém místě). Pokud k tomu vezmeme v potaz předpoklad, že zaměstnanec bude volit spíše jednodušší, stálou a méně komplikovanou pracovní činnost bez její větší proměnlivosti z důvodů nedůvěry ve své schopnosti a ze strachu ze změn, může se nám tato možnost jevit jako poměrně vhodná varianta pro zlepšení spokojenosti a motivace zaměstnanců. Druhá možnost je založena na zvýšení podílu variabilní složky mzdy vůči složce fixní. Mzdové složky jsou v současné době v poměru 80:20, což je vcelku standartní míra, která může být upravena až na poměr 70:30. Nevýhodou je to, že zaměstnanec tím tak může ztratit pocit stability a jistoty. Tato možnost však může být ztraktivněna zvýšením nominální výše (nikoli poměrové) fixní složky a zároveň zvýšením parametrů variabilní složky. Tím by měl zaměstnanec možnost dosáhnout vyšší mzdy než doposud, ale na úkor podstatně vyššího pracovního nasazení. Všechny tyto možnosti by měl podnik zvážit podle své aktuální situace.

Sledovaný podnik by se měl také více věnovat oblasti péče o zaměstnance. Ta často souvisí s kvalitou pracovního prostředí. Kvalita pracovního prostředí však byla v dotazníkovém šetření hodnocena vcelku dobře, proto bych tuto oblast za zdroj této nespokojenosti příliš nepovažoval. Nebylo by ale od věci zamyslet se nad vytvořením nadstandartního zařízení sloužícího k odpočinku a hygieně, které je ve sledovaném podniku poskytováno na základní úrovni. Malým (ale přesto podstatným) doplňkem, je i vytvoření skříněk či boxů pro úschovnu vícerozměrných osobních věcí. To v podniku chybí, zaměstnancům je k dispozici pouze osobní skříňka. I tento malý doplněk může být jasným signálem k zaměstnancům, že vedení podniku má ochotu a snahu pracovat na zlepšování pracovních podmínek a o své zaměstnance náležitě pečuje.

Zajímavou možností pro podnik je i systém nepeněžitých benefitů. Ty jsou v dnešní době poměrně rozšířené a nabízejí zajímavé možnosti i volnočasových aktivit, jako jsou například benefity v podobě karet zprostředkujících vstup do sportovních a wellness center, poukázky



do kulturních center nebo speciální poukázky do lékáren. Pro administrativní a obchodní část by mohla být prospěšná také práce z domova (tzv. home office). Poslední eventualita spočívá v poskytování úvěrů zaměstnancům, a to buď bezúročně, nebo s úrokem nižším, než je úrok obvyklý. Podnik ale musí své potenciální dlužníky velmi pečlivě vybírat, nejlépe z řad zaměstnanců, kteří pracují v podniku delší dobu a podávají dlouhodobě kvalitní výkon.

Není také na škodu zamyslet se nad zlepšení systému vyhodnocování a oceňování práce zaměstnanců. To by mohlo být oznamováno veřejně před všemi zaměstnanci, nejlépe na konci každého měsíce. Tento přístup může v podniku podnítit větší soutěživost a více pracovití zaměstnanci tak budou nehmotně odměňováni za odvedenou práci. Podnik však musí s tímto nástrojem zacházet šetrně, neboť často dochází k jisté rivalitě mezi zaměstnanci, která může působit negativně na atmosféru v pracovním kolektivu.

Dále by se podnik mohl zaměřit na informovanost zaměstnance o činnostech sledovaného podniku, který tento aspekt podle výsledků dotazníku zanedbává. Vhodnou formou je vytvoření informační tabule, která bude všem přístupná a na které by zaměstnanec našel aktuální informace o podniku a jeho činnostech. Popřípadě mohou být konány informační schůze, které by mohly jít ruku v ruce s veřejným vyhodnocováním a oceňováním zaměstnanců. V odpovědích na tuto tematiku je ale poměrně velké zastoupení respondentů, kteří o tuto informovanost nemají zájem. Navíc počet negativních odpovědí jen mírně převyšuje odpovědi pozitivní. Vzhledem k těmto okolnostem se tedy přikláním spíše k první variantě – informační tabule.

V poslední řadě doporučuji podniku zapracovat na systému zpětné vazby, která je zaměstnancům poskytována. Tento systém sice v podniku funguje, ale podle výsledků dotazníkového šetření z velké části v nedostatečné míře. Klíčem k úspěchu je kvalitní instruktáž a konzultace s vedoucími pracovníky, kteří tuto zpětnou vazbu vykonávají. Ve výrobním útvaru by měl vedoucí pracovník poskytovat zpětnou vazbu nejlépe hned po vykonání práce zaměstnance a podat mu návrh a doporučení na zlepšení.

## 6. POUŽITÁ LITERATURA

### Monografie

PROVAZNÍK, Vladimír; KOMÁRKOVÁ, Růžena. Motivace pracovního jednání. Praha: Oeconomica, 2004, 128 s. ISBN 80-245-0703-X.

RŮŽIČKA, Jiří. Motivace pracovního jednání. 2. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1992, 170 s. ISBN 80-7079-626-X

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-2472890-2

SCHOPENHAUER, A. *On the fourfold root of the principle of sufficient reason*. 1.vyd. New York: Cosimo, 2007. 558 s. ISBN 978-160-2063-587

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996, 270 s. ISBN 80-200-0592-7

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. Management (Grada). ISBN 978-80-7261-200-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-807179-893-4

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012, 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

FRANKOVÁ, Emilie, Kreativita a inovace v organizaci. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2011, 256 s. ISBN 978-80-247-3317-3.

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan a kol. Psychologie a sociologie řízení. 3., rozšíření a doplnění vyd. Praha: Management Press, 2009, 592 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

### **Elektronické zdroje**

BUSINESSBALLS. Douglas mcgregor - theory x y: Douglas McGregor's XY Theory, managing an X Theory boss, and William Ouchi's Theory Z [online]. Businessballs, © 2016 [cit. 2016-4-21]. Dostupný z: <http://www.businessballs.com/mcgregor.htm>

WU, Michael, 2014a. Intrinsic vs. Extrinsic Motivation—Clearing the Fog. In: Lithium Community [online]. 11. 2. 2014, poslední aktualizace 9. 2. 2015 [cit. 2016-5-14]. Dostupné z: <http://community.lithium.com/t5/Science-of-Socialblog/Intrinsic-vs-Extrinsic-Motivation-Clearing-the-Fog-not-Fogg/ba-p/128039>

WU, Michael, 2014b. What Drives Us—Are You Intrinsically Motivated? In: Lithium Community [online]. 6. 3. 2014 10:00, poslední aktualizace 9. 3. 2015 11:23 [cit. 2016-5-14]. Dostupné z: <http://community.lithium.com/t5/Science-of-Social-blog/WhatDrives-Us-Are-You-Intrinsically-Motivated/ba-p/135692>

WU, Michael, 2010. Community vs. Social Network. In: Lithium Community [online]. 6. 6. 2010, poslední aktualizace 14. 9. 2012 [cit. 2016-05-19]. Dostupné z: <http://community.lithium.com/t5/Science-of-Social-blog/Community-vs-SocialNetwork/ba-p/5283>

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Pohlaví respondentů .....	36
Graf č. 2: Věk respondentů .....	37
Graf č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání .....	38
Graf č. 4: Délka působení zaměstnanců ve společnosti .....	38
Graf č. 5: Nejdůležitější prvky v zaměstnání z pohledu zaměstnance .....	39
Graf č. 6: Odrazující prvky v zaměstnání z pohledu zaměstnance .....	40
Graf č. 7: Volba možných změn v zaměstnání (kromě platu).....	41
Graf č. 8: Motivování zaměstnance nadřízeným.....	42
Graf č. 9: Vnímání stability zaměstnání zaměstnancem .....	43
Graf č. 10: Vybavenost pracovními prostředky na pracovišti.....	43
Graf č. 11: Preference pracovních činností .....	46
Graf č. 12: Vnímání možnosti kariérního růstu.....	46
Graf č. 13: Variabilita pracovních činností .....	47
Graf č. 14: Zvýšení samostatností v zaměstnání .....	48
Graf č. 15: Zohledňování názoru zaměstnance nadřízeným .....	48
Graf č. 16: Spoluúčast na rozhodování .....	49
Graf č. 17: Oceňování úspěchů zaměstnance vedením podniku .....	50
Graf č. 18: Povědomí zaměstnance o kritériích hodnocení práce .....	50
Graf č. 19: Poskytování zpětné vazby .....	51
Graf č. 20: Ztotožnění zaměstnance s podnikovou kulturou a identitou.....	52
Graf č. 21: Informovanost zaměstnance o činnostech podniku.....	52
Graf č. 22: Naslouchání potřeb zaměstnance nadřízeným .....	53
Graf č. 23: Povědomí zaměstnance o jeho úkolech .....	54

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek č. 1: Proces motivace .....	8
Obrázek č. 2: Schéma vzniku potřeby a jejího uspokojení .....	17
Obrázek č. 3: Pyramida potřeb podle Abrahama Maslowa.....	17
Obrázek č. 4: Herzbergova dvoufaktorová motivace .....	23

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 1: McGregorova teorie XY .....	24
Tabulka č. 2: Přehled kroků a výstupů při tvorbě motivačního programu.....	27
Tabulka č. 3: Struktura zaměstnanců společnosti .....	34
Tabulka č. 4: Hodnocení motivačních nástrojů a celkové spokojenosti .....	44

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Poster

# Dotazník

Vážený pane, vážená paní,

dovolte mi se na Vás obrátit s prosbou o vyplnění dotazníku, který si klade za cíl analyzovat motivační prostředí ve společnosti Prague Casting Services, a.s. s úmyslem zlepšit pracovní efektivitu a pracovní prostředí.

Tento dotazník se skládá dohromady ze třiceti otázek týkajících se různých aspektů vyskytujících se na pracovišti a v podniku jako celku. Odpovědi jsou zcela anonymní a budou použity k vypracování doporučení, které bude poskytnuto společnosti v rámci bakalářské práce.

Děkujeme Vám za ochotu a čas strávený vyplňováním těchto otázek.

---

1) Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

2) Jaký je Váš věk?

- Do 25 let
- 26 – 45 let
- 46 – 55 let
- 55 a více

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Vyučen/a
- Vyučen/a s maturitou
- Středoškolské
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

4) Jak dlouho působíte ve společnosti?

- 0 – 3 let
- 4 – 5 let
- 6 – 9 let
- 10 a více let

5) Co je pro Vás osobně nejdůležitější?

- Plat
- Náplň práce
- Vzdělávání a zvyšování kvalifikace
- Pracovní kolektiv
- Vedení společnosti/nadřízený pracovník
- Jiné: .....

6) Co Vás potenciálně nejvíce odrazuje na současném zaměstnání?

- Nízký plat
- Obsah práce
- Špatný pracovní kolektiv
- Nekompetentní vedení
- Špatné pracovní podmínky
- Neperspektivnost zaměstnání
- Nic
- Jiné: .....

7) Co byste změnili ve Vašem zaměstnání kromě platu?

- Pracovní podmínky
- Vedení společnosti
- Pracovní kolektiv
- Pracovní pozice
- Péče o zaměstnance
- Jiné: .....

8) Preferujete raději pracovní činnost, která vás méně naplňuje, ale je lépe ohodnocena?

- Ano
- Ne
- Nevím

9) Je Vám poskytována zpětná vazba?

- Ano
- Ano, ale nedostatečně
- Ne



Následující tvrzení (otázky 10-16) ohodnoťte jako ve škole (1 = výborně; 5 = nedostatečně):

	1	2	3	4	5
10) Celková spokojenost se zaměstnáním					
11) Spokojenost se stylem řízení ve společnosti					
12) Spokojenost s obsahem práce					
13) Spokojenost s vedoucím manažerem					
14) Spokojenost s kvalifikačním a vzdělávacím programem					
15) Spokojenost s pracovní skupinou					
16) Spokojenost s pracovními podmínkami					

17) Cítíte se být dostatečně motivováni Vaším nadřízeným?

- Ano     Spíše ano     Spíše ne     Ne     Nevím/ je mi to jedno

18) Cítíte se ztotožněn/a s podnikovou identitou a kulturou?

- Ano     Spíše ano     Spíše ne     Ne     Nevím/ je mi to jedno

19) Nabízí Vám podnik příležitost v kariérním růstu?

- Ano     Spíše ano     Spíše ne     Ne     Nevím/ je mi to jedno

20) Vnímáte své současné zaměstnání jako stabilní?

- Ano     Spíše ano     Spíše ne     Ne     Nevím/ je mi to jedno

21) Uvítal/a byste větší variabilitu pracovních činností (např. rotace zaměstnanců)?

- Ano     Spíše ano     Spíše ne     Ne     Nevím/ je mi to jedno

22) Uvítal/a byste ve svém zaměstnání větší samostatnost?

- Ano     Spíše ano     Spíše ne     Ne     Nevím/ je mi to jedno

23) Jste dostatečně informován/a o činnostech podniku?

- Ano       Spíše ano       Spíše ne       Ne       Nevím/ je mi to jedno

24) Zohledňuje nadřízený Váš názor při rozhodování?

- Ano       Spíše ano       Spíše ne       Ne       Nevím/ je mi to jedno

25) Uvítal/a byste větší spoluúčasť na rozhodování?

- Ano       Spíše ano       Spíše ne       Ne       Nevím/ je mi to jedno

26) Je Vaše pracoviště dostatečně vybaveno pracovními prostředky (materiál, nástroje apod.)?

- Ano       Spíše ano       Spíše ne       Ne       Nevím/ je mi to jedno

27) Naslouchá Váš nadřízený dostatečně Vašim potřebám?

- Ano       Spíše ano       Spíše ne       Ne       Nevím/ je mi to jedno

28) Víte, co se od Vás na pracovišti očekává?

- Ano       Spíše ano       Spíše ne       Ne       Nevím/ je mi to jedno

29) Oceňujete vedení podniku Vaše úspěchy?

- Ano       Spíše ano       Spíše ne       Ne       Nevím/ je mi to jedno

30) Víte, podle kterých kritérií je hodnocena Vaše práce?

- Ano       Spíše ano       Spíše ne       Ne       Nevím/ je mi to jedno