

# **Analýza motivačních faktorů a stimulace pracovníků v podniku J.P. Plast s.r.o.**

Ondřej Holeček

---

Bakalářská práce  
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Ondřej HOLEČEK  
Osobní číslo: M080838  
Studijní program: B 6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Marketing

Téma práce: Analýza motivačních faktorů a stimulace pracovníků  
v podniku J. P. Plast s. r. o.

*Zásady pro vypracování:*

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické řešení dané problematiky motivace a stimuly pracovníků.

#### II. Praktická část

- Provedte popis podniku a její aktivity.
- Provedte dotazníkové šetření v podniku.
- Analyzujte současný stav motivace v podniku.
- Zpracujte výsledky daného dotazníku.
- Navrhněte zlepšení dané problematiky.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] BEDRNOVÁ, E., a kol. Psychologie a sociologie v řízení firmy. 1. vyd. Praha :  
Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.

[2] KOHOUTEK, R., ŠTĚPANÍK, J. Psychologie práce a řízení. Brno : CERM, 2000. 216 s.  
ISBN 80-214-1552-5.

[3] NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. 1. vyd.  
Praha : Grada, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7.

[4] PROVAZNÍK, V., a kol. Psychologie pro ekonomy. 1. vyd. Praha : Grada Publishing ,  
1997. 232 s. ISBN 80-7169-434-7.

[5] VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. Aplikovaná sociální psychologie I. 1. vyd. Praha : Portál,  
1998. 384 s. ISBN 80-7178-269-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Šusák**  
EXT.

Datum zadání bakalářské práce: **23. února 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **27. dubna 2010**

Ve Zlíně dne 23. března 2010

  
PaedDr. Josef Rydlo  
\* ZRST, děkanka



  
doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.  
\* ZRST, ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2)</sup>;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně



<sup>1)</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací;

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Cílem mé bakalářské práce je seznámení se a nastudování dostupné literatury v teoretických oblastech jako je motivace, pracovní motivace, stimulace pracovníků, zdroje motivace, které se budou týkat teoretické části mé bakalářské práce. V praktické části bakalářské práce se krátce zabývám, charakteristikou firmy J.P. Plast s.r.o., její historií, produkty. Stěžejní částí je analýza motivačních faktorů a stimulace zaměstnanců pomocí výzkumné sondy. Zpracované výsledky nám slouží pro zjištění aktuální firemní situace v oblasti motivace zaměstnanců a jejich stimulace. Součástí mé bakalářské práce je i návrh jak danou problematiku zlepšit, aplikovat nastudovanou látku do firemního prostředí a přispět k lepší motivaci zaměstnanců v podniku J.P. Plast s.r.o.

Klíčová slova: motivace, pracovní motivace, stimulace pracovníků, zdroje motivace

## **ABSTRACT**

The aim of my bachelor work is to identification and learns available literature in theoretical areas such as motivation, work motivation, stimulation of the employees and sources of motivation, which will be related to the theoretical part of my bachelor work. In the practical part of the bachelor work I shortly deal with characterization of the company JP Plast s.r.o., history of the company, products etc. The main part is the analysis of motivational factors and stimulation through the research. Results, we will use to determine the actual business situation of the employees motivation and stimulation. Part of my bachelor work is to propose how to improve the actual issues, apply the theme into your business environment and help to improved motivation of employees in the company JP Plast s.r.o.

Keywords: motivation, work motivation, stimulation of the employees and sources of motivation

Poděkování:

Chtěl bych poděkovat zejména panu doc. Ing. Jaroslavu Světlíkovi, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce a poskytování pomoci. Panu Ing. Jiřímu Šušákovi za odborné rady a věnovaný čas. Dále všem zaměstnancům firmy, kteří se podíleli na vypracování dotazníků.

Motto:

*„Život je jak kniha, ale občas je potřeba ji zavřít a začít číst NOVOU.“*

Neznámý autor

# OBSAH

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ÚVOD</b> .....                                    | <b>10</b> |
| <b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....                       | <b>11</b> |
| <b>1 VYTVOŘENÍ ÚSPĚŠNÉ FIRMY</b> .....               | <b>12</b> |
| <b>2 MOTIVACE</b> .....                              | <b>14</b> |
| 2.1 VÝZNAM MOTIVACE .....                            | 14        |
| 2.2 VNĚJŠÍ A VNITŘNÍ MOTIVACE.....                   | 14        |
| 2.3 MOTIV .....                                      | 14        |
| 2.4 ZDROJE MOTIVACE .....                            | 15        |
| 2.4.1 Maslowova charakteristika potřeb atd.....      | 15        |
| 2.4.2 Zájmy.....                                     | 16        |
| 2.4.3 Hodnoty .....                                  | 16        |
| 2.4.4 Postoje a ideály.....                          | 17        |
| 2.5 TEORIE XY .....                                  | 17        |
| 2.6 PRACOVNÍ MOTIVACE .....                          | 18        |
| 2.6.1 Pracovní činnost .....                         | 19        |
| 2.6.2 Motivační program organizace.....              | 19        |
| 2.6.3 Plat jako motivátor .....                      | 20        |
| 2.6.4 Motivace prostřednictvím uzpůsobení práce..... | 21        |
| 2.6.5 Motivace prostřednictvím spoluúčasti.....      | 22        |
| 2.6.6 Motivace prostřednictvím cílů.....             | 22        |
| 2.7 DEMOTIVACE.....                                  | 22        |
| <b>3 STIMULACE</b> .....                             | <b>23</b> |
| 3.1 STIMULACE K PRÁCI .....                          | 23        |
| 3.2 STIMULACE K TÝMOVÉ PRÁCI.....                    | 24        |
| 3.3 ROLE VEDOUCÍHO PRACOVNÍKA V MOTIVACI .....       | 26        |
| 3.4 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU .....                  | 27        |
| <b>II ANALYTICKÁ ČÁST</b> .....                      | <b>30</b> |
| <b>4 POPIS FIRMY J.P. PLAST S.R.O.</b> .....         | <b>31</b> |
| 4.1 STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA .....                    | 31        |
| 4.2 PREZENTACE FIRMY .....                           | 31        |
| <b>5 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO VÝZKUMU</b> .....        | <b>33</b> |
| 5.1 ANALÝZA DOTAZNÍKU .....                          | 33        |
| <b>6 ZÁVĚRY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ</b> .....          | <b>50</b> |
| <b>7 DOPORUČENÍ</b> .....                            | <b>52</b> |
| <b>ZÁVĚR</b> .....                                   | <b>55</b> |
| <b>RESUMÉ</b> .....                                  | <b>56</b> |
| <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....               | <b>57</b> |
| <b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b> .....      | <b>58</b> |
| <b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....                          | <b>59</b> |
| <b>SEZNAM TABULEK</b> .....                          | <b>60</b> |
| <b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....                            | <b>61</b> |



|                                       |           |
|---------------------------------------|-----------|
| <b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>             | <b>62</b> |
| <b>PŘÍLOHA P II: LOGO FIRMY .....</b> | <b>67</b> |

## ÚVOD

Má bakalářská práce se nazývá Analýza motivačních faktorů a stimulace zaměstnanců v podniku J.P. Plast s.r.o.. Toto téma jsem si vybral z důvodu mého osobního vztahu k jmenovanému podniku. S daným prostředím podniku jsem seznámen již několik let, ale nikdy jsem neměl možnost stát se součástí pracovního týmu.

Druhým podnětem pro výběr práce je můj názor, že práce v podniku vyžaduje nejen určité manažerské schopnosti a dovednosti, ale často se zapomíná i na takové věci, jako je motivace pracovníků, která je jedním z faktorů úspěšnosti firmy v konkurenčním prostředí. Chtěl jsem si ověřit, zda motivace a stimulace zaměstnanců hraje významnou roli i v této firmě.

V teoretické části se budu zabývat základními pojmy jako je motivace, motiv, zdroje motivace, potřeby, zájmy, hodnoty, které se pokusím výstižně charakterizovat, neboť všechny uvedené pojmy jsou důležitou součástí pracovního života každého z nás. Pokusím se nastudovat a seznámit Vás i s určitými poznatky z oblasti obecné psychologie, například rozdílná hierarchie potřeb dle Maslowova v pracovním a běžném životě. V praktické části nejprve provedu analýzu současné situace ve firmě. K tomu mi poslouží mnou vypracovaný dotazník, který bude anonymně rozdělán všem zaměstnancům firmy. Vyplněné dotazníky budou jednotlivými osobami vhazovány do boxů umístěných na dvou místech firmy. Pracovníky jsem si záměrně rozdělil na dvě skupiny, a to na výrobní oddělení a management, neboť jedním z mých cílů je i srovnání motivace a stimulace pracovníků na těchto odděleních.

Hlavním cílem mé bakalářské práce je, na základě zjištěných a zpracovaných informací a nastudované teorie, vytvořit vhodné doporučení. Zvolené doporučení by mělo vést, pokud bude nutno, ke změně současného stavu s cílem zefektivnit tuto oblast pracovního prostředí. Tento návrh se pokusím interpretovat a poté konzultovat s vedením firmy. O tom, zda má analýza a vypracované doporučení budou použity v budoucnu, je plně v rukou firmy.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VYTVOŘENÍ ÚSPĚŠNÉ FIRMY

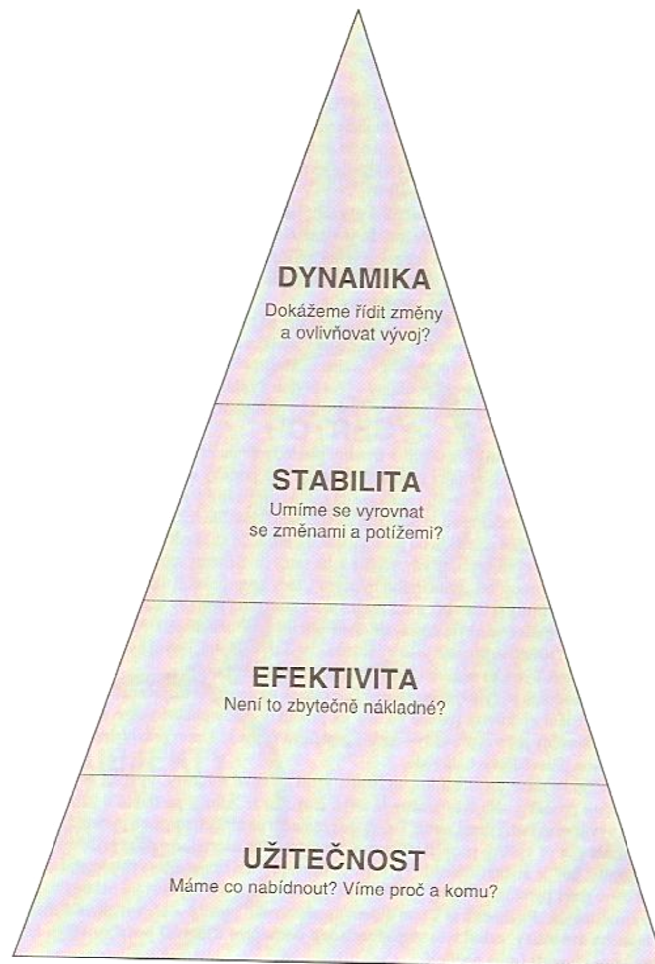
Vytvořit úspěšnou firmu mezinárodního povědomí, která je schopna odolávat konkurenčnímu prostředí trhu, je v dnešní době nesnadný úkol. Prosperita firmy je závislá nejen na kvalitním vedení firmy, ale z velké části se na ní podílí i sami zaměstnanci. Proto chceme-li vytvořit prosperující podnik, je důležité se o pracovníky starat, tedy dostatečně je motivovat pro výkon jejich práce. Z toho tedy plyne, že úspěšnost jakékoli firmy souvisí s motivací zaměstnanců.

*„Pro trvalý úspěch podnikání je nezbytný především takový pořádek, který umožňuje dobře vidět do útrob firmy a kvalitně zasahovat v místech, kde vznikají problémy. Při zavádění takového pořádku býváme úspěšní v jednotlivých disciplínách (například v marketingu nebo v procesu řízení), ale může nás brzdit to, že tyto dílčí výhody zůstávají nepropojeny.“*  
[1, s. 16]

K čemu nám bude pořádek ve firemních procesech, když výsledkem těchto procesů nebudou užitečné produkty či výrobky? O výrobcích má smysl uvažovat dříve než o zmíněných procesech. Z těchto úvah byla sestavena pyramida vitality, která nám umožňuje vnímat strategii firmy na cestě za cílem a úspěchem jako na sebe navazující úlohy.

- **Užitečnost:** Zde nacházíme takové otázky jako např: „Máme co nabídnout svým zákazníkům? Víme proč a komu?“ Podniky v průběhu životního cyklu musí mít především smysl, mít užitek pro zákazníka, tedy podnik musí někdo potřebovat. Cílem by mělo být vytvořit něco (produkt, služba), o co bude někdo stát tak, že je zato ochoten zaplatit (zákazník), investuje svoji energii a čas (zaměstnanec), vlastní peníze a nápady (majitel).
- **Efektivita:** „Není to zbytečně nákladné? Nestačí být pouze užitečný?“ Firma by měla být stejně či ještě více efektivní než ostatní firmy na trhu. Vyžaduje to zejména určitý pořádek v procesech.
- **Stabilita:** „Umíme se vyrovnat se změnami a potížemi?“ První a druhý znak dostanou podnik do stavu rovnováhy. Zdroje vstupují do procesů a z těchto procesů vystupují výrobky. Podniky potřebují získat stabilitu, tedy schopnost najít rovnováhu i ve změněných podmínkách. Je nutné vytvořit systém zpětných vazeb, které se postarají o stabilitu. Nejpozději ve fázi stability by se mělo jednotlivě věnovat zaměstnancům a zapojovat je do firemních dějů.

- Dynamika: V poslední fázi by firmu neměla zaskočit žádná změna. Myslíme na to, aby se změny v podniku samy vyvolávaly. Aby vzala do svých rukou vývoj a stala se průvodcem řízených změn, a to jak uvnitř podniku, tak i ve svém okolí. [1]



Obr. 1 Vytvoření úspěšné firmy [1]

## 2 MOTIVACE

### 2.1 Význam motivace

Motivaci lze charakterizovat jako každou vnitřní pohnutku, potřebu lidského chování, nebo také to, co stimuluje naši činnost k určitému cíli a dochází k uspokojování těchto potřeb, ať už je tento stimul úmyslný nebo ne. Lidé, kteří jsou motivováni, mají určitou touhu, tendenci, přání, účel, zájem, smysl, potřebu a cíl na rozdíl od lidí, kteří motivováni nejsou. Tito lidé jsou neaktivní a často znechuceni svým prostým životem. „*Motivace se tedy vztahuje na vnitřní aktivaci, tj. na vzbuzování aktivity organismu, na energizování a současně i na regulaci jednání člověka, na jeho zaměřování určitým směrem. Motivace integruje a organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu jedince, směrem k vytčenému cíli.*“ [2, s. 88]

Termín motivace lidského jednání odpovídá na takové otázky, čím bylo určité jednání daného člověka vyvoláno nebo proč jsou tato jednání jiná než předtím, proč se člověk zaměřil na dosažení určitého cíle. Motivovanost člověka ovlivňují společenská kritéria, právní normy a rovněž kritéria získaná člověkem. Především se jedná o osobní cíle člověka, způsob sebehodnocení, životní zkušenosti a spousta jiných kritérií. [3]

### 2.2 Vnější a vnitřní motivace

O vnější motivaci mluvíme tehdy, když člověk vykonává takovou aktivitu, u které očekává určitou odměnu. Může se jednat o plat, sociální výhody, podporu, lepší pracovní smlouvu. Krásným příkladem může být student střední školy, který pilně studuje proto, aby prospěl u maturity s vyznamenáním.

Vnitřní motivace má vliv na chování a jednání jedince, ale bez jakékoli vnější odměny. Jsou to aktivity, které jsou uspokojující samy o sobě. Příkladem mohou být společenské hry, četba vědeckých časopisů. Smyslem vnitřní motivace je hledat nové věci a rozptýlení, mít potřebu dokazovat si, že jsme schopni řešit dané životní problémy, zvládat obtížné překážky a řídit svůj lidský život. [4]

### 2.3 Motiv

Je to taková činnost, kterou člověk vykonává, má zpravidla určitou vnitřní pohnutku, potřebu a jeho hledisko je závažné. Určuje jednak směr jednání člověka, ale zároveň intenzitu a průběh vykonávané činnosti. Zvenčí se motiv ukazuje jako důvod jednání.

Motivy můžeme rozdělit na relativně stálé, které mohou působit dlouhodobě, resp. až po celou dobu života, například zájem člověka o fotbal, hudbu, dějiny a jiné. Na druhou stranu máme motivy, které jsou takzvaně krátkodobé neboli situační. Motivů lze vnímat jednak jako zdroj motivace, jednak působí jako vlastnosti motivů. Motivů se nejčastěji ukazují v takových podobách jako jsou emoce, představy, přání, ale jsou také výsledkem lidského chování, jako je uspokojení či neuspokojení. [2]

*„Na jednání člověka zpravidla nepůsobí motiv izolovaný, ale celý soubor motivů. V důsledku toho může docházet k zdůrazněnému jednání, jestliže se motivy navzájem doplňují. Může však také docházet k narušování jednání, jestliže motivy směřují k odlišným cílům.“* [3, s. 185]

## 2.4 Zdroje motivace

V obecné psychologii jsou považovány za základní motivační zdroje: potřeby a postoje, ideály, zájmy, hodnoty, které jsou základními motivy člověka. Jedna z nejznámějších teorií pracovní motivace je A. Maslowova. Mezi další teorie patří například teorie XY, která byla vytvořena D. McGregorem, teorie F. Herzberga a teorie C. Alderfera a další. Všechny tyto teorie se zabývají pracovní motivací.

### 2.4.1 Maslowova charakteristika potřeb atd.

Potřebou mohou být základní motivy, které vyjadřují nedostatek nebo nadbytek (biologický nebo sociální) určitých faktorů v průběhu lidského života. Úkolem chování člověka je redukce těchto potřeb, jež jsou prožívány jako různé druhy uspokojení (např. nasycení, odpočinek, úspěch, pocit jistoty atd.)

Psycholog A.H. Maslow vytvořil 5 úrovní potřeb, které je možné také nazvat hierarchickou teorií potřeb. Nejprve jsou uspokojeny potřeby základní, pak vstupují do tohoto vývoje potřeby vyšší úrovně. Sociální potřeby se podle něj objevují až po tom, když jsou uspokojeny potřeby fyziologické. Tato hierarchie má tvar nebo podobu pyramidy.

Maslowova hierarchie potřeb:

- Fyziologické potřeby jsou někdy nazývány základními potřebami, které jsou nutné pro lidskou existenci. Patří mezi ně potřeba jídla, odpočinku, kyslíku, spánku, sexuální potřeba.

- Potřeby bezpečí a jistoty se projevují v takových situacích, kdy dochází ke ztrátě existenční jistoty, ztráty domova, zdraví, soukromí a dalším ohrožením.
- Potřeby sounáležitosti a lásky se v raném věku projevují potřebou kontaktní stimulace (dotyky, mazlení, hlazení) a laskání se svou matkou a v dalším vývoji se tyto potřeby přesunují do společenského styku a uplatnění. Tím je myšleno, někam patřit a být přijímán určitou skupinou osob.
- Mezi potřeby uznání řadíme touhu po respektu, vážnosti, touhu mít prestiž, mít autoritu, mít úspěch, jak v osobním, tak i v pracovním životě jedince.
- Potřeby seberealizace jsou potřeby estetické, poznávací; mít nějaký smysl života a sebeaktualizace. Mezi znaky seberealizujících se jedinců řadí autor adekvátnější vnímání reality, akceptování sebe sama i druhých lidí a akceptování přírody.
- K uspokojování těchto potřeb nemusí samozřejmě docházet od uspokojení primárních potřeb až po potřeby seberealizace. Tyto jsou a mohou být mixovány. Může docházet k pocitu strachu, smutku, hněvu a strádání v případě, kdy nejsou uspokojeny jako první fyziologické potřeby. Zatímco u vyšších potřeb je neuspokojení provázeno nespokojeností, neklidem a úzkostmi člověka. [5]

#### 2.4.2 Zájmy

Zájem je určitý druh motivace, který dělíme podle oblasti zaměření na: sociální, estetický, manuální, ekonomický, technický, mechanický a atd. Smyslem zájmů je zaměření se na určitou činnost nebo předmět činnosti. Aktivují nás k určité činnosti a tím dochází zároveň k jejich uspokojení. Na zájmy mají vliv jak osobní zkušenosti, pohlaví, výchova, tak i kulturní příslušnost osoby. Zájmy silně ovlivňují vývoj a formování osobnosti, pracovní vytíženost nebo zaměření a výběr povolání. Na zájmy jedince mají vliv také rodiče v průběhu dětství. Zájmy si jedinec získává během svého života, proto nemohou být vrozené, jak se mnoho lidí domnívá. [5]

#### 2.4.3 Hodnoty

Hodnoty mají odlišný význam v různých vědách. V psychologii hovoříme o potřebách osoby nebo osob. Každý jedinec si vytváří svůj systém hodnot, který se v průběhu života pod vlivem získaných zkušeností mění. Pro někoho mohou mít sociální hodnoty větší váhu

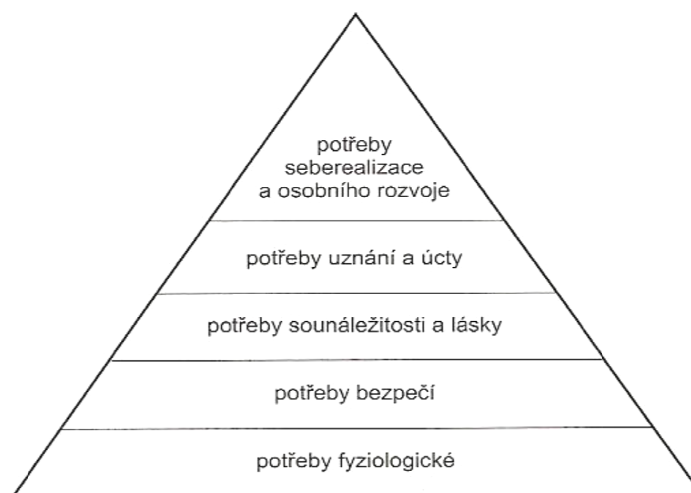


než pro jiné. Každý cíl, kterého chceme dosáhnout a uspokojit tak naši konkrétní potřebu, má nějakou hodnotu.

#### 2.4.4 Postoje a ideály

Jedná se o názor na určitou věc, subjekt nebo skutečnost. Naše postoje se vyvíjejí a rozvíjejí v průběhu celého života. V důsledku otřesné události (např. smrt blízké osoby) se mohou měnit, ale přesto je řadíme spíše ke stálým složkám osobnosti.

Ideál je vzor, model, působící na jedince jako vodítko pro jeho jednání a chování. V ideálu si jedinec vyvyšuje to, čeho si cení a čeho má nedostatek. [5]



Obr. 2 Maslowova hierarchie potřeb [5]

## 2.5 Teorie XY

Tato teorie nám říká, že způsob, jak vedoucí své podřízené vede, záleží na osobních názorech, které si vytvořil o lidském chování. Máme 2 teorie X a Y.

Teorie X nám sděluje, že člověk má odpor k práci, snaží se práci vyhnout a z toho důvodu musí být zaměstnavatelem nucen k práci, musíme jej kontrolovat, řídit a hrozit trestem, abychom jej přinutili k směřovaným cílům podniku. V této teorii podřízení dávají přednost tomu, že jsou řízeni a chtějí se vyhnout jakékoliv odpovědnosti a ze všeho nejvíce si přejí jistotu.

Teorie Y nám sděluje, že pouze někteří lidé hledají nějakým způsobem nezávislost, seberealizaci a jsou zainteresováni do cílů organizace. Přitom používají vynalézavost, kreativitu, představivost při řešení problému organizace. Kontrola a hrozby trestů nejsou

jedinými způsoby, jak vynaložit při dosahování cílů organizace patřičné úsilí. Jedinci se shodují s cíli organizace a je u nich přítomna snaha o odpovědnost a morálnost v organizaci. [6], [10]

## 2.6 Pracovní motivace

Jedním z hlavních úkolů řídicích osob (vedoucího manažera) je motivace podřízených pracovníků. Vědomí o konkrétních motivech pracovníků odkrývá možnost, jak efektivně stimulovat své podřízené. Manažer by měl mít zmapovanou hierarchii potřeb svých podřízených a mít odpovědi na takové otázky, jako např. jaké jsou jejich hlavní cíle a přání. Mnoho manažerů se zaměřuje pouze na finanční odměňování svých podřízených. Je to jedna ze základních chyb vedoucích pracovníků. Je jisté, že peněžní odměna a jistota práce hrají důležitou roli v pracovním vztahu jako takovém, obzvláště v takové situaci jako je finanční krize. V pracovní sféře máme však mnoho dalších možností jak motivovat své pracovníky. Je jasné, že dobrý manažer se nespokojí s pouhým konstatováním o motivační roli stimulů. Můžeme se zajímat o to, které faktory jsou hlavní pro motivaci svých zaměstnanců. Peníze jsou určitým prostředkem často odlišných individuálních přání a potřeb. Systém odměňování bývá dělen na hmotné a nehmotné.

Hmotné odměny a výhody:

Přímé odměny v peněžním vyjádření:

- základní mzda ve finančním vyjádření
- prémie zaměstnance či různé podíly
- odměny za výsledky hospodaření zaměstnance
- podíly na zisku

Nepřímé odměny a výhody v peněžním vyjádření:

- příplatky na pojištění
- určité služby
- přednostní nároky, např. zapůjčení firemního vozu

Nepřímé odměny a výhody v nepeněžním vyjádření:

- zvláštní ustanovení v pracovní smlouvě

- lepší vybavenost pracoviště
- přednostní parkování osobního vozu
- pomocný personál (sekretářka)

Nehmotné odměny a výhody:

- účast na rozhodovacích procesech
- zvýšení pravomoci v určité oblasti
- možnost dalšího růstu ve firmě
- podpora v mimofiremních aktivitách (sociální, kulturní)
- větší volnost v podniku (volná či individuální pracovní doba) [5]

### 2.6.1 Pracovní činnost

Práce není jen nezbytným zdrojem obživy, ale je zdrojem uspokojení z průběhu a výsledku činnosti lidí v práci. Vykonávaná práce poskytuje lidem určitou společenskou prestiž, která souvisí i se společenským postavením a zaujetím pozice v organizaci. Prostřednictvím pracovní činnosti je člověk v kontaktu s jinými lidmi na různých pozicích v podniku i mimo něj a dostává se mu od nich nějakého ocenění. Pracovní činnost vytváří a rozšiřuje osobní vztahy a tím slouží jako sociální a emocionální zázemí lidem. Organizace jako taková poskytuje svým pracovníkům splnění cílů, kterých by individuálně nedosáhli, a tak jim umožňuje seberealizaci. V nejlepším případě firemní organizace pečuje o zdraví a odbornost svých pracovníků. Za to organizace klade důraz na pracovní chování jednotlivců. Mimo to podniky využívají systém stimulů; buď se jedná o morální nebo materiální odměny. [8]

### 2.6.2 Motivační program organizace

Motivování zaměstnanců ve firemní kultuře a ovlivňování jejich pracovní ochoty se provádí buď individuálním, nebo skupinovým způsobem. Motivování pracovníků by se mělo odehrávat podle určitého motivačního schématu, ale může probíhat i spontánně a do jisté míry improvizovaně. „*Motivační schéma je vymezeno jednak společenským posláním, cíli a úkoly organizace, jednak organizační kulturou a jejími hodnotami, normami a vzorci chování. Při jeho utváření je nutné přihlížet také k motivačním profilům a demografickému složení pracovníků.*“ [8, s. 53] Z toho plyne, že motivování zaměstnanců by mělo být

systematické v podobě nějakého motivačního plánu, který zahrnuje soubor stimulů odpovídajících posláním a úkolům organizace i charakteru pracovních skupin. Sestavování motivačního programu se skládá ze dvou fází:

- Fáze analytická, tzn. sběr a vyhodnocení potřebných informací
- Fáze přípravy a realizace motivačního programu

Analytická fáze se skládá ze dvou okruhů informací. První z nich se týká sociálněekonomických informací. Součástí jsou takové údaje jako technické, technologické a organizační podmínky práce, profesní a demografické složení zaměstnanců, dosavadní způsoby vedení a řízení organizace a jejich hodnocení a odměny zaměstnanců apod. Druhá skupina informací je tvořena za pomoci odborných psychologických analýz. Součástí jsou zjištění o postojích zaměstnanců k dané práci a organizaci, jaké jsou příčiny pracovní spokojenosti i nespokojenosti a hodnocení podniku svými zaměstnanci. [8]

### 2.6.3 Plat jako motivátor

Plat nebo odměna může poskytnout lidem určité uspokojení jejich potřeb. Pokud někomu dáte mzdu 1 000 000 korun českých nebo i více, bude mít mocný nástroj, který bude sloužit k uspokojení jeho osobních potřeb. Toto umožní splnění potřeb a přání jako je jídlo, pití, zaplacení nájmu atd. a může uspokojit i potřeby psychické a sociální.

Není dobré, aby se nadřizený díval na peníze jako na jediný a nejlepší zdroj motivace. Zaměstnanci považují plat jako výměnu za svůj čas, úsilí a myšlenky. Věří, že když půjdou do práce dostanou zaplacení, ale také to, že je přinutíme pomocí platu přijít do práce. Lidé jsou v podstatě placeni za dvě věci. První z nich je zaplacení za poctivou denní práci, druhá, že lidem platíme za výkon. Jestliže platíme jedince za výkon, je to pro nás velice obtížné ohodnocení. I zaměstnanec ví, že je snadnější platit jej za odpracovaný čas.

Zde jsou příklady, za co můžeme platit svým zaměstnancům:

- Schopnost pracovat v týmu
- Závazek
- Čas a produktivita
- Kreativita a produktivita
- Flexibilita a věrnost

- Pracovat na vlastní účet a odpovědnost
- Vize

Plat nemá pouze vliv na motivaci, ale také na jejich nábor. Zaměstnanců vysoké kvality je nedostatek, znají svou cenu, a proto budou očekávat adekvátní plat. Mzda odráží výkon zaměstnance. Je dobré vědět to, abyste neodměňovali správný druh chování, ale že bude organizaci spravedlnost mezi odměňováním lidí na nižších a vyšších úrovních. Velké rozdíly v těchto úrovních mohou vést k demotivaci. Plat patří mezi důvěrné záležitosti v organizaci, ale pokud nadřízený používá plat jako motivátor k získání lepšího výkonu, je dobré, když je výše platu a jeho stupňování známé každému jedinci.

Plat je součástí odměny, tak jako i částí odměňovací strategie. Tato strategie zahrnuje hodnocení, ocenění a strategii, která plní tyto:

- Stará se o to, aby podnik najímal kvalitní zaměstnance ke splnění cílů.
- Řídí a kontroluje efektivitu
- Zajišťuje odměny za kvalitní výkon a stimuluje
- Ujišťuje se, že byly rozeznány vlastnosti různých pracovních pozic

#### **2.6.4 Motivace prostřednictvím uzpůsobení práce**

Motivovat zaměstnance lze i pomocí jiných způsobů, například obohacení pracovní pozice. Pokud jsou pracovní místa omezující, můžeme tato místa změnit a udělat je atraktivnějšími. Jedná se o motivaci, kdy na sebe lidé vezmou větší zodpovědnost, proto je zde větší míra zpětné vazby. K zajištění úspěšnosti práce je potřeba vědět o třech faktorech:

- *„Jejich práce má význam a je hodnotná.“* (Lidé potřebují vědět, proč dělají danou věc a jak jejich úkol zapadá do cílů podniku).
- *„Cítí osobní zodpovědnost za práci, kterou dělají.“*
- *„Mají efektivní zpětnou vazbu. Bez znalosti pokroku je velice obtížné cítit motivaci k práci“* [11, s. 155]

### 2.6.5 Motivace prostřednictvím spoluúčasti

Jedná se o situaci, kdy zaměstnanci mají vliv na chod výroby v organizaci. Například mají možnost kontrolovat rychlost strojů nebo se podílí na změně pracovního prostředí. Tyto změny zlepšují pracovní morálku zaměstnanců i jejich výkonnost. Spoluúčast zaměstnanců v procesu může být problematická, pokud realizace uskutečnění není správná.

### 2.6.6 Motivace prostřednictvím cílů

Tato teorie se soustředí na propojení mezi cílem a výkonem. Výsledkem této teorie je, že cíle musí být stanoveny, aby nás motivovaly. Příkladem může být prodej určitého počtu zboží do konce měsíce. Dosažením tohoto cíle dostanete bonus. Z toho plyne, že pokud uspokojíte potřeby a přání podniku, budou uspokojeny také vaše potřeby vlastní. Tyto cíle musí být uskutečnitelné, jinak budou zaměstnanci hledat jiné způsoby uspokojení potřeb, v krajním případě se vzdají cíle. [11]

## 2.7 Demotivace

Jestli motivujeme svého podřízeného a jsme-li v roli vedoucího či nadřízeného, není to jen vyzdvihování pozitivního – často se jedná i o odstraňování negativního. Ať jsou potřeby pracovníka jakkoliv pozitivní, nachází se zde nebezpečí demotivace, která má u všech jedinců stejnou příčinu. Existují prvky, které budou demotivovat, pokud budou chybět. Typickým příkladem je vysoký plat. Nadměrný plat pracovníka nemotivuje k podávání lepších výkonů, i když jsou zaměstnancem přijímány vstřícně. Nicméně, i nízký plat je silný demotivátor. Z toho plyne, že plat není motivační faktor; je to prvek, který potlačuje demotivaci. Když se lidé začali zabývat tím, který faktor funguje jako motivační a jaký pouze potlačuje demotivaci, zjistili, že většina klasických způsobů, kterými organizace odměňují své podřízené, není motivační. Všechny způsoby typu: zaměstnanecké výhody a plat, bezpečnost práce a pracovní podmínky, spadají do kategorie, která pouze potlačuje demotivaci. Ve skutečnosti jsou lidé více motivováni, když mohou něčeho určitého dosáhnout například projev uznání, mít vyhlídky do budoucna a skutečnou zodpovědnost. Motivace je v mnoha společnostech jasně definovaným problémem. Lidské priority jsou pokřivené. Nejprve, než začneme s něčím pozitivním, je potřeba potlačit demotivátory. [9]

### 3 STIMULACE

„Stimulace představuje soubor vnějších podnětů či pobídek, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci.“ [3, s. 211]. Stimul představuje vnější pobídku, která se u člověka projevuje jako motiv něco podnítit nebo utlumit. Znakem stimulu je změna situace, zato u motivu se jedná o odpověď na tuto změnu. Vliv stimulace na motivaci je zcela evidentní v pracovním jednání jedince. Smyslem stimulů je vytvořit nebo zahájit určitou aktivitu nebo ji omezit. Stimulace působí na motivaci pracovního jednání jedince nepřímo. [3]

Když stimulujeme své podřízené, nemusíme o nich vědět tolik, jako když se jedná o jejich motivaci (zejména jejich potřeby, zájmy, hodnoty atd.). O lidech tedy víme o něco méně (zejména, když se jedná o stimuly typu finanční odměny), ovšem stimulace bude účinná jen po určitou dobu, dokud na ně bude působit daný podnět. Jakmile se nebude do stimulace investovat nutný čas, firemní prostředky a úsilí, musíme očekávat, že pracovní činnost se brzy ukončí, zastaví. Vhodný výběr mezi stimulací a motivací zcela záleží na konkrétních podmínkách, včetně schopnosti manažera. Lze říci, že při budování spodních pater pyramidy vitality (užitečnost, efektivita, stabilita, dynamika) si podnik vystačí se stimuly, při pohybu vzhůru pyramidou se motivační složky stávají více důležitějšími a poté základem úspěchu. [1]

#### 3.1 Stimulace k práci

„Podstatou stimulace k práci je záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace pracovníků, tj. ovlivňování jejich pracovní ochoty. Pracovní motivace bývá optimální tehdy, jsou-li osobní zaměření člověka, jeho potřeby a zájmy, v souladu s potřebami, zájmy a cíli podniku.“

“Stimulací k práci sleduje každý řídicí pracovník v podstatě dva cíle:

- *podněcování optimálního přístupu k pracovním činnostem*
- *další osobnostní rozvoj pracovníků a dotváření jejich vlastností aby pracovníků výkonných.*” [2, s. 204]

V praxi se většinou kombinují různé druhy motivace pracovníků, podle toho, jak se uplatňují v různých firemních podmínkách. Motivaci člověka není možné ovlivnit tak lehce, jak se mnoho lidí domnívá. Účinek stimulace je u různých lidí odlišný.

Předpokladem správného stimulování je výběr vhodných podnětů s potřebami pracovníka a jeho motivačním profilem. To znamená, že vedoucí bude dobře znát své podřízené, své pracovní skupiny. Některé faktory, mohou být považovány z pohledu vedoucího za stimuluující, ale to nemusí mít žádnou stimuluující funkci pro podřízeného. Lze říci, že čím je společnost vyspělejší, tím musí být různorodost stimulů větší a naopak. Pracovní stimulace je způsob, jak zaměstnanec přijímá hodnocení své práce a jak se s tímto vyrovnává. Hodnocení obsahuje:

- „*hmotné hodnocení pracovního výsledku za stanovený čas, hmotné hodnocení činnosti v oboru*“
- „*hodnocení pracovní způsobilosti přidělenou mírou osobní odpovědnosti v podniku*“
- „*společenské a morální hodnocení pracovního profilu, osobních a pracovních aspirací a zájmových zaměření jedince*“
- „*celkové společenské hodnocení práce, jednotlivých podniků a jednotlivých profesí*“ [2, s. 205]

### **3.2 Stimulace k týmové práci**

Jsou lidé, kteří jsou toho názoru, že týmová práce je považována za zbytečnou činnost v organizaci. Avšak někteří lidé mluví o týmové práci s vděkem a uznáním. Nelze pochybovat o tom, že týmová práce hraje významnou roli v organizaci. Týmем rozumíme skupinu lidí skládající se z pracovníků různých oborů, kteří mají snahou vyřešit problémy, které vyžadují zkušenosti, dovednosti a znalosti jejich členů.

Přitažlivost týmové práce pro nadřízené a podřízené spočívá především v tom, že:

- pracovníci se účastní týmové práce dobrovolně a jsou zaujati úkolem, z toho plyne určitá obětavost a pracovní kázeň
- existence týmové práce je pouze dočasná a vzniká k vyřešení úkolu
- je různé zastoupení profesí v týmu
- zde se nachází rovnoprávnost mezi nadřízeným a podřízeným
- v pocitu pracovního uspokojení, v tvořivosti, ve vynalézavosti a uvolněném pracovním prostředí



- jsou různé pohledy na daný problém, netradiční způsoby řešení úkolů a vyšší pracovní tempo, okamžitá pomoc i rada
- jsou přátelské, tolerantní, neformální vztahy a intenzita spolupráce pracovníků v týmu

Existují zde také určité pracovní bariéry, které tuto přitažlivost práce narušují:

- střet dvou i více neslučitelných stanovisek mezi členy týmu, (z důvodu prosazování jednotlivých názorů nebo osobních věcí)
- nedostatek jiných druhů řešení, (znamená, že nedostatek a nemožnost vzniků nápadů vede ke stagnaci týmu)
- nedostatek upřímnosti a otevřenosti, (jedná se o situaci, kdy člen týmu účelně nesděluje druhým členům jejich úkoly)
- neúčelný meeting. (jestli nemají jasný cíl, účastníci se opakovaně budou chovat pasivně a bude to narušovat pracovní vztahy)
- nedostatek sebekritiky. (musí věcně zvažovat svůj podíl na úkol a připomínky členů týmu)

Vedoucí týmu by měl znát a využívat týmové práce, a proto musí:

- znát, v čem je charakteristika týmové práce, umět sestavit pracovní tým a určit přiměřeně jednotlivé úkoly
- poskytnout informace a statky, které povedou ke splnění úkolu, zhodnotit výsledky po ukončení úkolu pracovního týmu

Kvalitní pracovní tým a jeho výsledky jsou v podstatě závislé na správném vedení. Musí týmové práci rozumět a umět ji organizovat, řídit a motivovat lidi v pracovním týmu. Stimulace týmu patří mezi hlavní a těžší úkoly vedoucího pracovníka, i přesto se pracovníci často dopouštějí chyb, které narušují aktivitu týmu a brání správné efektivitě týmové práce. Základní chyby vedoucího:

- dostatečně nevěnuje pozornost svým podřízeným
- nedostatečně získává informace, podporují a starají se o organizaci v týmu
- nepřesně určuje úkoly a termíny
- špatně vymezuje potřebné pravomoci a odpovědnosti

- se členy týmu jedná jako s nezávislými jednotlivci [3]

### 3.3 Role vedoucího pracovníka v motivaci

Motivace patří mezi základní povinnost vedoucích pracovníků. Není-li spolupracovník dostatečně motivován, poukazuje to na určitý problém ve vedení v organizaci. Avšak to není úplná pravda a to proto, že za podávání výkonů podřízených nelze činit odpovědnými jen vedoucí jedince v organizaci. Nadřízení jsou odpovědní za podporu motivace svých podřízených.

*„Motivující řídicí práce je proces, který pracovníky provází při využívání jejich energie, aniž by energii jako takovou sám mohl vytvářet“ [12, s. 61]*

Mezi hlavní úkoly vedoucích pracovníků patří:

- snaha o podporu při dalším rozvoji vědomostí, schopností, dovedností a hodnot
- nalézt společné cíle, které jsou pro obě strany zajímavé
- dávat možnost spolupracovníkům, aby si mohli vyzkoušet, že se jim vynaložená energie vyplatí
- starat se o optimální pracovní podmínky

Mnoho vedoucích vyžaduje po svých podřízených samostatnost. S touto vlastností se však setkáváme pouze tam, kde je samostatnost vyžadována a také podporována. Situace je taková, že mnoho nadřízených si stěžuje, že na své podřízené nemůže přenášet žádnou odpovědnost z důvodu jejich nepřipravenosti. Podřízení však argumentují, že budou odpovědní až poté, co za své úkoly budou skutečně odpovědní. Z toho plyne, že jestli očekáváte od někoho osobní odpovědnost, musíte nejprve vytvořit prostor pro jednání a chování. Součástí je splnění požadavků. Mezi ně patří:

- příležitost jedince samostatně rozhodovat, bez skutečného zasahování vedoucího
- tolerance organizace k chybám jedinců
- odpovědnost je vykonávána pečlivě a za jakýchkoliv podmínek

Jste-li v roli vedoucího pracovníka, snažte se své jednání omezit pouze na to, že budete při rozhodování o podřízených pouze radit. Spolupracovníci by se měli rozhodovat samostatně, pouze tehdy, když to skutečně mohou nebo dovedou. Spousta nadřízených se chová tak, že musí rozhodnutí svých podřízených aspoň odsouhlasit. Skutečná

odpovědnost se rozvíjí jen tam, kde vedoucí svým podřízeným důvěřují a mají důvěru v jejich vlastní rozhodnutí. Pokud však nastane situace, že rozhodnutí spolupracovníka bylo chybné či špatné, musí si daný spolupracovník stát za daným rozhodnutím, jinak hovoříme jen o zdánlivé odpovědnosti. Odpovědnost za daný skutek znamená být také odpovědný i za úspěch. Vedoucí proto musí jasně vyjádřit uznání podřízenému, buď formou odměny, nebo pozitivní odezvy. Chyby jsou součástí procesního rozhodování, a proto jsou nevyhnutelné. Pokud dáte svým podřízeným prostor pro samostatné jednání, a jsou za ně odpovědní, je zcela jasné, že se někdy dopustí chyb. Jsou-li tyto chyby tvrdě trestány, tím myslím, že slouží jako nástroj utlačování, šikany, stávají se předmětem „drbů“ v podniku, výsledkem je, že spolupracovníci rezignují na stanovený prostor pro jednání. Dělají vše proto, aby nebyli v dalším pochybení napadnutelní.

Jestliže chceme jako nadřízený řešit problémy za své podřízené, přináší to negativní důsledky. Odpovědnost se nerozvíjí, ale zůstává v mrtvém bodě, a proto existují lepší způsoby jak rozvíjet odpovědnost podřízeného. Ponechat mu volnou ruku a dát najevo, že v budoucnu se bude muset o tyto problémy postarat sám. Proto by se neměla pomoc od nadřízeného objevit v budoucnu.

Tipy na vytvoření motivace pro jednotlivé jednání:

- dejte dostatečný prostor pro samostatné jednání
- podřízení jsou plně zodpovědní za své rozhodnutí v organizaci
- neřešte problémy podřízených, informujte a radte jim v různých problémech, ale samotné rozhodnutí nechte na nich samotných
- chyby musejí být tolerovány, lidé se učí z daných chyb, které vytvořili [12]

### 3.4 Motivační program podniku

*„Zahrnuje soubor skutečností, které stimulují pracovníky v souladu s podnikovými cíli“*  
[3, s. 271]

Motivační program podniku nám vypovídá o vlastnostech pracovního jednání v organizaci. Můžeme je shrnout těmito způsoby:

- mají společný zájem na výsledcích organizace
- v týmu panuje tolerance mezi jednotlivými spolupracovníky

- mají pocit, že jsou dobře vedeni, práce jim umožňuje osobní rozvoje
- jsou toho názoru, že organizace má vysokou úroveň a má výborné výsledky
- jsou toho názoru, že jejich práce je v souladu s pracovní skupinou
- získávají ekonomické a společenské hodnocení jejich práce, která odpovídá vykonané práci
- práce je pro ně natolik zajímavá, že mají zájem ji vykonávat
- jejich práce má smysl a význam pro organizaci
- mají možnost pracovního růstu a funkčního postupu v podniku

Motivační program podniku se snaží působit na pracovní kolektiv. Tento program je nutné charakterizovat a zveřejnit. Existují etapy přípravy a realizace motivačního programu, které je možno určit těmito opatřeními:

- Stanovení krátkodobých i zajímavých, smysluplných cílů motivačního programu, v nichž sledujeme úroveň motivovanosti zaměstnanců a motivaci pracovního jednání.
- Analýza převažujících způsobů motivace pracovního jednání zaměstnanců organizace směřuje k určení problémů, které mají řešit a vyhodnotit motivační program.
- Vypracování charakteristiky reálné výkonnosti zaměstnanců a srovnání této charakteristiky s určitou představou žádoucí výkonnosti, rozdíly vymezují úkoly, které by se měly řešit v motivačním programu organizace.
- Vymezení a bilance činitelů, které mají stimulační funkci a současná charakteristika jejich účinku na motivaci jednání pracovníků podniku. Je velmi důležité nalézt skutečnosti, které příznivě nebo nepříznivě ovlivňují výkonnost, spokojenost a pohodu.
- Příprava reálného využití určitého souboru stimulačních činitelů, které respektují důležité odlišnosti ve sledovaném pracovním týmu.
- Příprava podnikového dokumentu, který souhrnně vyjadřuje motivační program organizace na specifikované období.

- Kontrola průběhu a realizace motivačního programu organizace, který musí objektivně zvažovat účinnost používaných stimulačních prostředků a na základě jejich výsledků případně realizovat nutné úpravy. [3]

## **II ANALYTICKÁ ČÁST**

## 4 POPIS FIRMY J.P. PLAST S.R.O.

### 4.1 Stručná charakteristika

|                      |                                       |
|----------------------|---------------------------------------|
| Obchodní firma:      | J.P. PLAST s. r.o.                    |
| Sídlo:               | Kyjov, Svatoborská č. 988, PSČ 697 01 |
| Identifikační číslo: | 469 71 696                            |
| Právní forma:        | Společnost s ručením omezeným         |

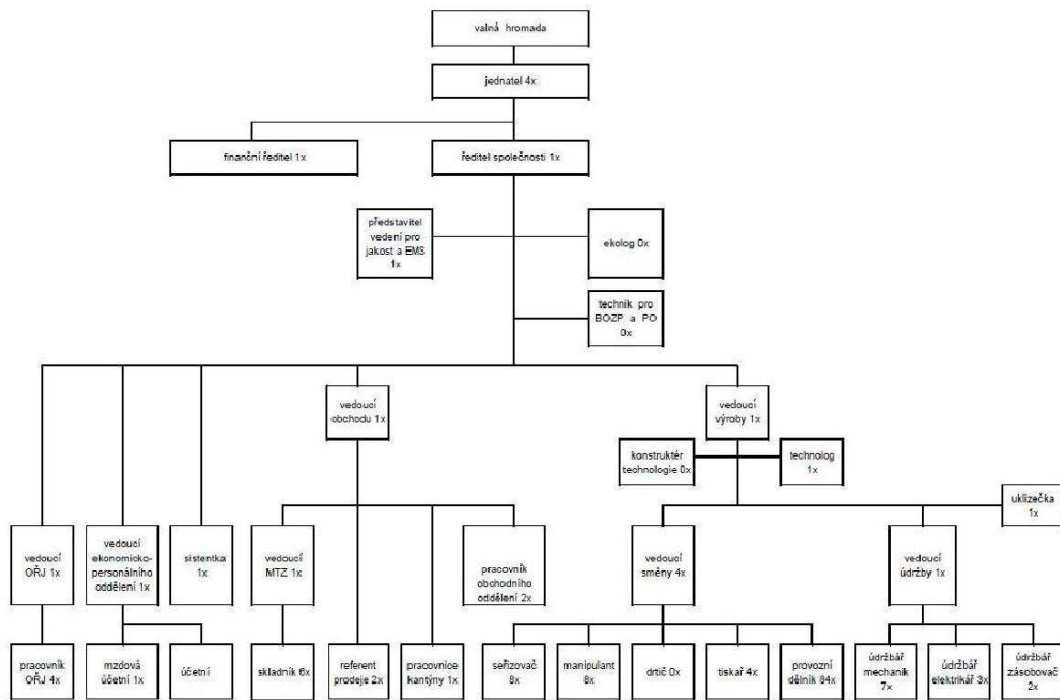
### 4.2 Prezentace firmy

Společnost J.P.Plast s.r.o. byla založena v roce 1992 v Kyjově. Od svého vzniku firma zaznamenala zajímavý a úspěšný vývoj. Původní sortiment byly z počátku obaly od 0,5 do 60 l, které však stále zůstávají významnou částí odbytu. Téměř většina obalů je certifikována pro přepravu nebezpečných látek dle mezinárodně uznávaných norem. Po určitém čase se společnost začala prosazovat také v oblasti technických výlisků (díly pro vysavače, hračky, autosedačky, zahradní techniku atd.), avšak klíčovým momentem rozvoje pak byly v roce 2003 první dodávky pro automobilový průmysl. Produkty firmy lze v současné době nalézt ve vozech Škoda, Avia, Opel, dále automobilech vyrobených v továrně TPCA v Kolíně a již brzy ve vozech Citroen. Zvyšování poměru technických dílů a dílů pro automobilový průmysl je nyní jedním ze strategických záměrů společnosti.

Areál firmy se rozkládá na více než 3 ha v jihozápadní části Kyjova v Jihomoravském kraji. Areál byl postaven v roce 1998 a později rozšiřován přímo pro potřeby plastikářské výroby. Je plně ve vlastnictví firmy.



Obr. 1 Administrativní budova [13]



Obr. 2 Organizační struktura J.P. Plast s.r.o. [13]

Skupina J.P. Plast s.r.o. dnes patří mezi přední výrobce vyfukovaných technologií na českém trhu. Cílem je rozvíjet i technologii vstřikování, tak aby bylo možno komplexně uspokojit potřeby zákazníků nejen ve středoevropském regionu, ale dalších oblastech Evropy. Klíčové je přitom zaměření na složitější výrobky s vysokou přidanou hodnotou a zavádění nových, vyspělých výrobních technologií.

Firma je certifikovaná dle ISO 9001 a ISO 14001 (Systém řízení ochrany životního prostředí). Systém je v organizaci zaveden od roku 2001. Pro všechny důležité činnosti jsou stanovená jasná pravidla.



Obr. 3 ISO 9001 a ISO 14001 [13]



## 5 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO VÝZKUMU

Při vyhodnocení dotazníku jsem pro lepší orientaci v problematice využil grafického znázornění odpovědí. Dále jsem ze získaných informací ke každému grafu napsal stručný slovní popis. V prvním grafu bylo využito procentuálního vyjádření počtu zaměstnanců a pro zbytek jsem uvedl pouze číselný počet.

V úvodu dotazníku jsem uvedl, že výsledky výzkumu budou sloužit pouze pro potřebu mé bakalářské práce. Všichni zaměstnanci byli upozorněni, že se jedná o anonymní dotazník. Dále jsem je požádal o zaškrtnutí odpovědí, které jsou jim nejbližší. Dotazník obsahoval celkem 21 otázek. Respondenti si mohli vybrat ze škály odpovědí, ale vždy museli zvolit pouze jednu. U otázky 9 měli ohodnotit, podle důležitosti na stupnici 1 až 10 (10 velmi důležité, 1 zcela nedůležité), motivační faktory dle jejich osobního názoru. V otázce 15 si mohli respondenti vybrat více možností, pokud chtěli, nebo pouze jednu odpověď. 17. otázku jsem zvolil jako otázku s otevřenou odpovědí, ve které mohli respondenti uvést návrhy nebo změny ve firmě.

### 5.1 Analýza dotazníku

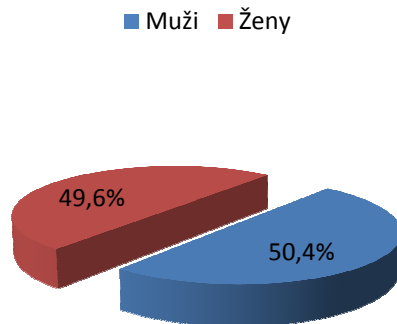
Výzkum byl proveden formou dotazníkového výzkumu. Dotazníky byly rozdány mezi všechny zaměstnance firmy. Ze 155 rozdaných dotazníků bylo do boxu, umístěného na vybraném místě, vhozeno 135 vyplněných dotazníků. Procentuálním vyjádřením bylo vráceno 89% dotazníků ze 100%. Na všech 21 otázkách odpovědělo vždy 100%, tedy 135, zaměstnanců.

#### *Otázka č. 1: Pohlaví*

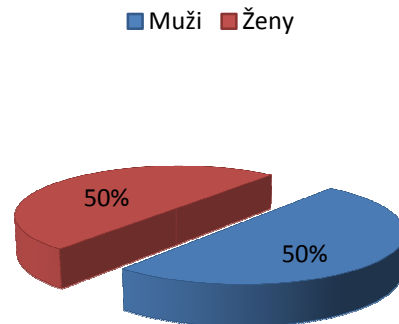
Tabulka. 1 Věk

|        | Dělníci              |               | Technicko-hospodářští pracovníci<br>(THP) |               |
|--------|----------------------|---------------|---|---------------|
|        | Absolutní<br>četnost | Procenta<br>% | Absolutní<br>četnost                      | Procenta<br>% |
| Muž    | 60                   | 50,4          | 8   | 50            |
| Žena   | 59                   | 49,6          | 8   | 50            |
| Celkem | 119                  | 100           | 16  | 100           |

Graf 1. Pohlaví – dělníci



Graf 2. Pohlaví - THP

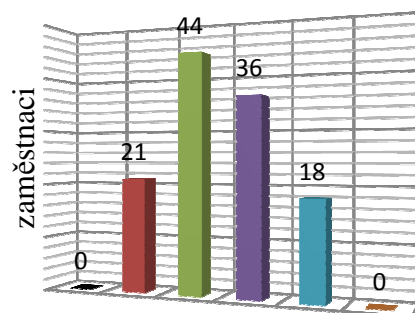
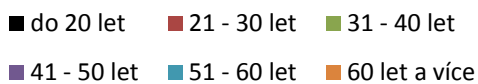


Celkem jsem vyhodnocoval 135 dotazníků. Ze získaných výsledků jsme zjistili, že ze 155 pracovníků v dělnické profesi vyplnilo dotazník celkem 119 zaměstnanců, z toho 59 žen a 60 mužů. U THP jsme získali tyto informace. V managementu odevzdali vyplněný dotazník všichni pracovníci, celkem 8 mužů a 8 žen.

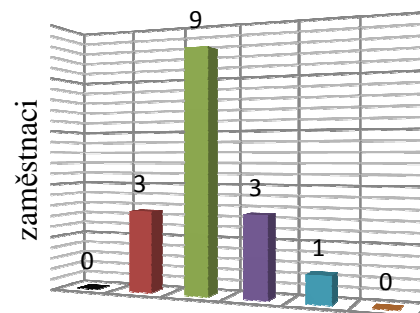
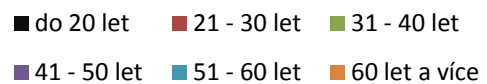
**Otázka č. 2: Věk**

- Grafické znázornění věku zaměstnanců ve firmě J.P.Plast s.r.o. nám zobrazuje graf 3 a 4.

Graf 3. Věk – dělnická profese



Graf 4. Věk – THP



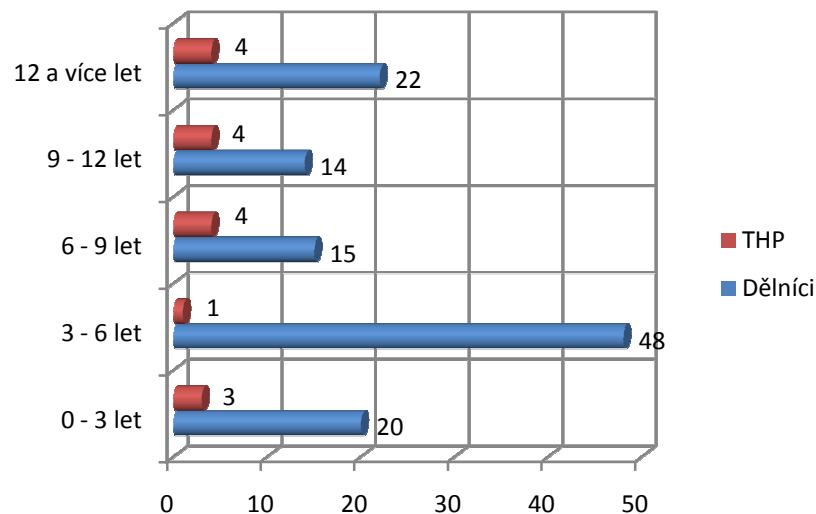
Z uvedeného grafu vyplývá, že největší počet zaměstnanců v dělnické profesi je ve věku 31-40 let, v počtu 44 osob. 36 pracovníků je ve věku 41-50 let. Je zřejmé, že tyto lidé pracují ve firmě již dlouhou dobu a mají potřebné letité zkušenosti v této oblasti. U THP je

největší počet zaměstnanců ve věku 31-40 let. 3 lidé jsou ve věku 21-30 let a tři lidé ve věku 41-50 let.

**Otázka č. 3: Jak dlouho jste zaměstnán/á ve firmě J.P.Plast s.r.o.?**

- Grafické znázornění, jak dlouho jsou lidé zaměstnání ve firmě J.P. Plast s.r.o. zobrazuje graf 5.

Graf 5. Délka zaměstnání ve firmě.

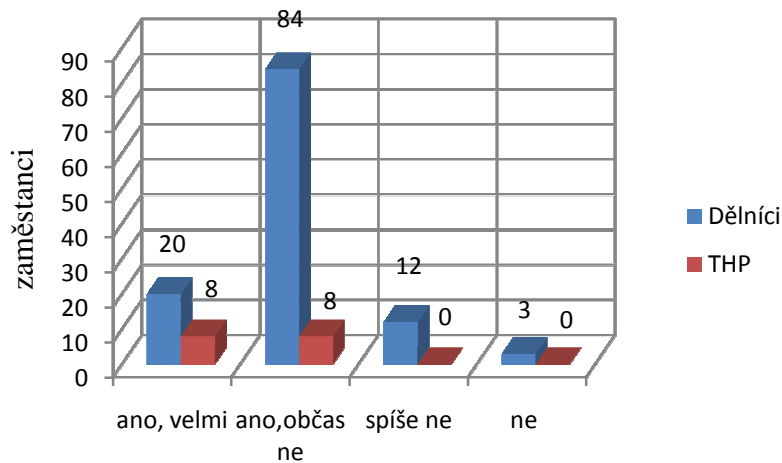


Ve firmě J.P. Plast s.r.o. pracuje nejvíce dělníků v rozmezí 3-6 let, celkem 48 pracovníků. Poté následuje 22 lidí, kteří jsou zaměstnání v délce 12 a více let atd. U THP pracuje v rozmezí 6 – 12 let nejvíce osob. Z tohoto faktu plyne, že většina zaměstnanců v THP je plně ztotožněna s dlouhodobými cíli a plány firmy do budoucna. Je samozřejmostí, že se jedná o vysoce vzdělané pracovníky, kteří mají v oblasti řízení středně velkého podniku nemalé zkušenosti.

**Otázka č. 4: Máte svoji práci rád/a?**

- Grafické znázornění, zda zaměstnanci firmy má svoji rád/a zobrazuje graf 6.

Graf. 6 Má zaměstnanec svoji práci rád/a.

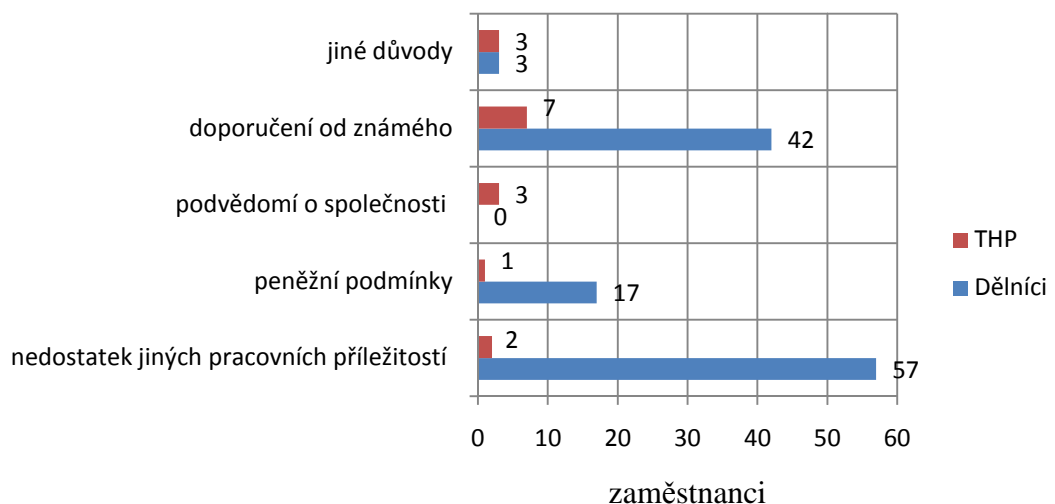


Na dělnické profesi ve firmě J.P. Plast s.r.o. má svoji práci velmi rádo 20 respondentů, 84 dotazovaných má svoji práci rádo, ale někdy méně. 12 respondentů je se svou současnou prací spíše nespokojeno a pouze 3 dotazovaní ji nemají rádi. Technicko-hospodářští pracovníci mají svoji práci velmi rádi, 8 z nich mají práci rádi, ale někdy méně. Ze zjištěných výsledků vyplývá, že většina zaměstnanců je se svou stávající pracovní pozicí spokojena, což je pro vlastníky firmy pozitivní výsledek.

**Otázka č. 5: Co bylo hlavním důvodem pracovat ve firmě J.P. Plast s.r.o.?**

- Grafické znázornění, co bylo hlavním důvodem pracovat ve firmě J.P. Plast s.r.o., zobrazuje graf 7.

Graf 7. Hlavní důvody při výběru zaměstnání.



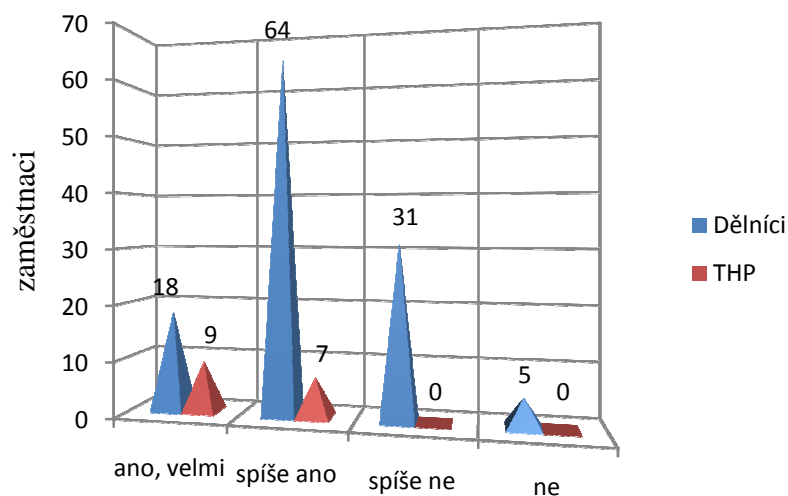
Z uvedených odpovědí měli respondenti vybrat pouze jednu, a to tu, která měla největší váhu pro výběr jejich zaměstnání. Lidé, vykonávající ve firmě dělnickou profesi, volili v počtu 57 zaškrtnutých odpovědí jako hlavní důvod pro výběr jejich zaměstnání nedostatek jiných pracovních příležitosti na pracovním trhu. 42 pracovníků uvedlo, že důležitým důvodem pro volbu jejich profese bylo doporučení od známého. U 17 respondentů byly hlavním důvodem peněžní podmínky. 3 z dotazovaných označili do dotazníku jiné důvody, které však neuvedli.

U THP si nejvíce zaměstnanců svou profesi zvolilo díky doporučení od známého a to v počtu 7. Dalším z hlavních důvodů pro výběr povolání u zaměstnanců v THP bylo povědomí o společnosti na trhu. Naopak u osob v dělnické profesi uvedený důvod nesehrál žádnou roli. U pracovníků THP byla označena 2krát odpověď nedostatek jiných pracovních příležitostí. Pouze 1 respondent uvedl jako hlavní důvod pro výběr své pracovní profese peněžní podmínky. 3 dotazovaní uvedli jiné důvody. Jeden pracovník byl do firmy přijat na doporučení z úřadu práce. V druhém případě hrálo roli dosažené vzdělání respondenta. U třetí osoby byl důvod k výběru zaměstnání druh práce, kterou podnik vykonává.

**Otázka č. 6: Je pro Vás důležitá možnost rozvoje osobnosti v rámci zaměstnání?**

- Grafické znázornění, zda je důležitá možnost rozvoje osobnosti v rámci zaměstnání ve firmě J.P. Plast s.r.o. zobrazuje graf 8.

Graf 8. Možnost rozvoje osobnosti pro zaměstnance.



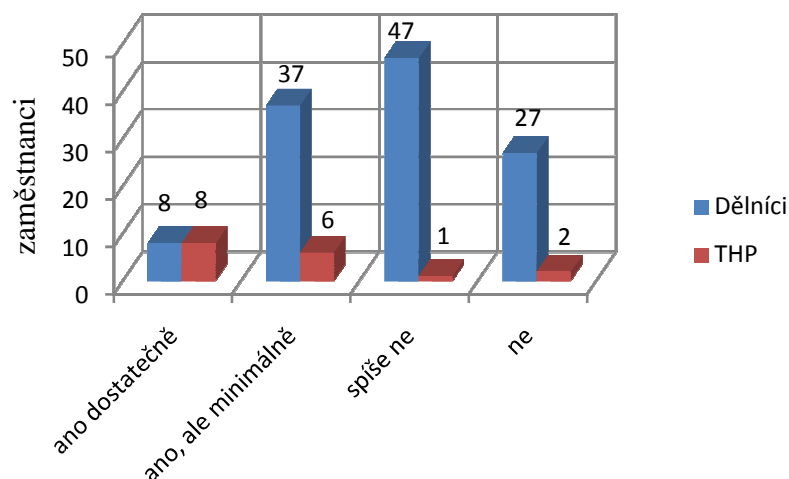
U dělnické profese je 64 respondentů toho názoru, že možnost rozvoje osobnosti v rámci zaměstnání je pro ně spíše důležitá. 18 dotazovaných se domnívá, že je pro ně velmi důležité, aby docházelo více k jejich osobnímu rozvoji, a to také budou očekávat. 31 pracovníků neshledává důležitým rozvoj osobnosti. 5 respondentů nepožaduje po svém zaměstnavateli vůbec žádnou aktivitu v oblasti jejich osobnostního rozvoje.

U THP 9 respondentů očekává, že podnik bude uskutečňovat takové kroky, které budou pro jejich další kariérní rozvoj osobnosti prospěšné. 7 dotazovaných by chtělo mít větší možnost rozvoje osobnosti než doposud, avšak nebudou to pokládat za zklamání či selhání podniku, když se tak nestane. Spíše očekávají naplnění jiných, pro ně více důležitých priorit. Po vyhodnocení získaných informací jsem přišel k závěru, že požadavky na rozvoj osobnosti se liší u pracovníků v dělnické profesi a zaměstnanců v THP. Každý má jiné požadavky a očekává se zde individuální přístup firmy k zaměstnancům na již zmíněných pracovních pozicích.

**Otázka č. 7: Myslíte si, že máte ve firmě možnost osobního růstu?**

- Grafické znázornění, zda mají možnost osobnostního růstu ve firmě J.P. Plast s.r.o. zobrazuje graf 7.

Graf 9. Mají zaměstnanci možnost osobního růstu.



V dělnické profesi zastává 8 respondentů názor, že mají ve firmě dostatečnou možnost osobního růstu. 37 dotazovaných se domnívá, že možnost jejich osobního růstu je pouze

minimální. Největší počet osob, 47 pracovníků, si myslí, že ve firmě spíše nemají možnost osobního růstu. Zbýlých 27 respondentů uvedlo, že na stávající pracovní pozici nemá vůbec žádnou možnost pro kariérní růst.

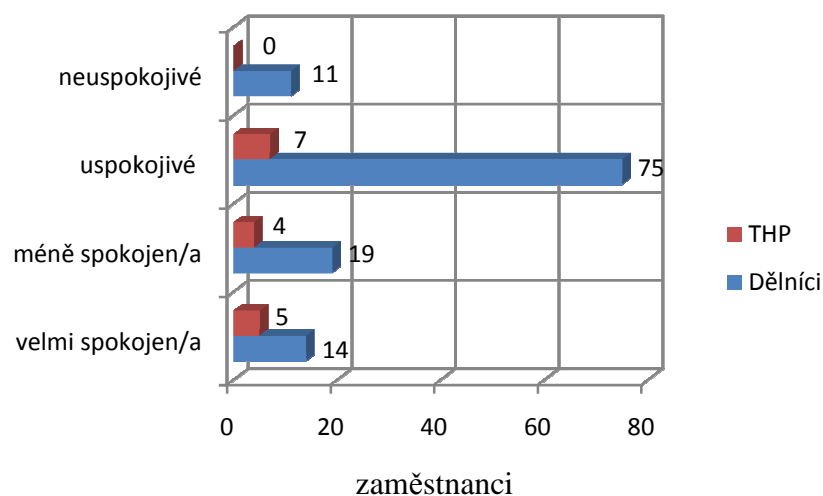
U zaměstnanců v THP má 8 lidí dojem, že mají možnost osobního růstu. Avšak nejvíce, v počtu 37 respondentů, se domnívá, že je na této pozici minimální možnost osobního růstu. Pouze jeden zaměstnanec je názoru, že ve firmě má malou možnost růstu a 2 z dotazovaných si nejsou vědomi jakékoliv možnosti osobního růstu.

Jak je zřejmé z předešlé otázky u dělnické profese více jak polovina dotazovaných, tedy 82 respondentů (69%), považuje za důležitou možnost rozvoje osobnosti v rámci zaměstnání. Z otázky č. 7 a jejich odpovědí však plyne, že více jako polovina, 74 respondentů (62%), má na daném pracovním postu minimální možnost kariérního růstu nebo dokonce vůbec žádnou. Z uvedeného zjištění plyne pro zaměstnavatele určité upozornění, kterým se budu detailněji zabývat později. U THP je možnost určitého osobního vzestupu, jak plyne z uvedených odpovědí. U 3 respondentů z THP jsem zjistil, že nemají možnost osobního růstu ve firmě, i když to považují za důležitou součást jejich zaměstnání.

**Otázka č. 8: Jste spokojen/a s technickou vybaveností vašeho pracoviště? (čistota šaten, toalet, jídelny, pracovního místa).**

- Grafické znázornění, spokojenost zaměstnanců s technickou vybaveností pracoviště, zobrazuje graf 10.

Graf 10. Spokojenost s technickou vybaveností.

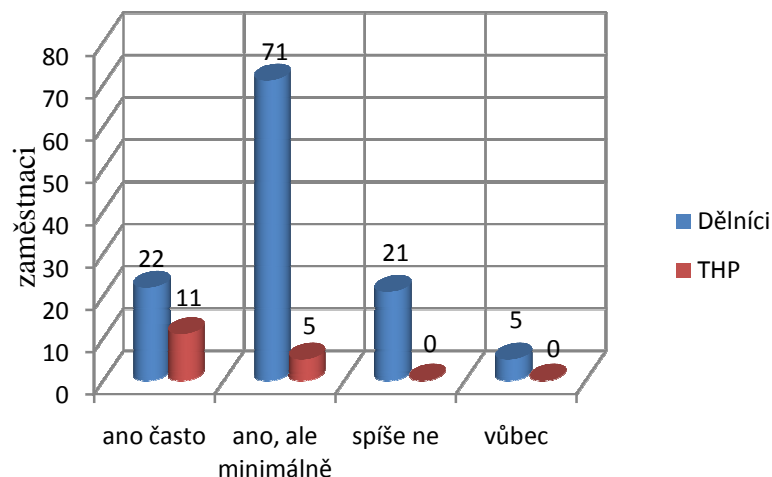


U otázky č. 8 jsem nechal prostor pro otevřenou odpověď, v případě, že jsou respondenti v určité oblasti méně spokojeni nebo nespokojeni. Většina dotazovaných žen se shodla na tom, že je zapotřebí zlepšit hygienu na toaletách a v šatnách (čistota, plné koše). Další neuspokojující oblastí u žen byla čistota v kantýně a přístup zaměstnankyně v kantýně. Muži uvedli nespokojenost s technickým vybavením, odvětráním výrobních prostor a čistotou toalet i šaten. Vzhledem k několika shodným odpovědím ohledně čistoty toalet, šaten a kantýny budou vedoucí firmy upozorněni na zjištěnou situaci. Domnívám se, že je potřeba jistá náprava v této oblasti.

**Otázka č. 9: Setkáváte se se zaměstnanci firmy i mimo pracovní dobu?**

- Grafické znázornění, zda se setkávají zaměstnanci i mimo pracovní dobu, zobrazuje graf 11.

Graf 11. Setkávají se zaměstnanci i mimo pracovní dobu



Otázku č. 9 jsem do dotazníku uvedl z toho důvodu, abych zjistil, zda se zaměstnanci firmy setkávají i mimo pracovní dobu, neboť je zřejmé, že pokud jsou mezi spolupracovníky vytvořeny pozitivní pracovní vztahy, mají tendenci setkávat se i ve svém volném čase. Mimo práci se často setkává 22 pracovníků z dělnické profese, z toho 15 mužů a 7 žen. Ze zpracovaných výsledků dále vyplynulo, že muži se setkávají častěji než ženy. Největší počet dotazovaných, 71 dělníků, se setkává, ale minimálně. Těchto 71 respondentů tvoří 36 žen a 35 mužů. Zbýlých 21 pracovníků odpovědělo, že se nese setkávají skoro vůbec a 5 dotazovaných se mimo pracovní dobu neschází vůbec.

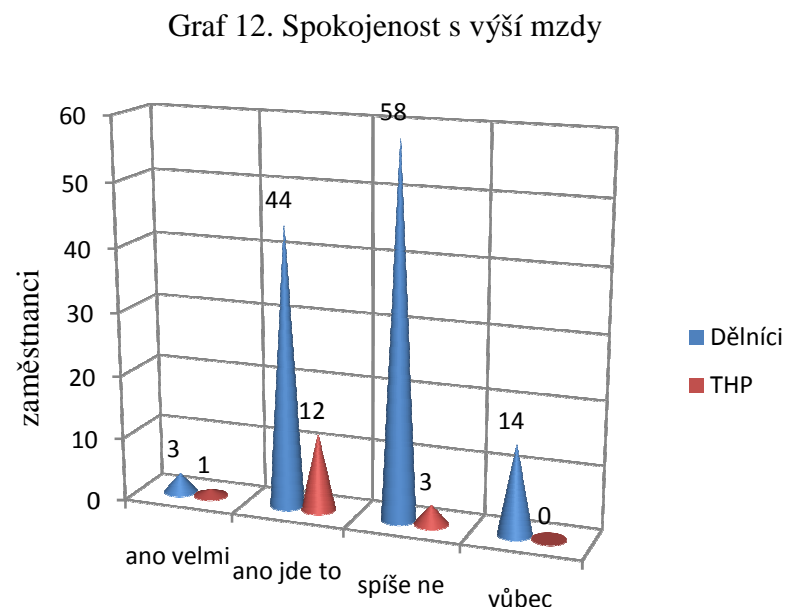


U THP se na rozdíl od dělnické profese zaměstnanci mimo práci setkávají více. 11 respondentů, 5 mužů a 6 žen, se v průběhu roku setkává často. Pouze 5 z dotazovaných, 2 ženy a 3 muži, se setkává mimo pracovní dobu minimálně.

Je překvapivé, že ženy se setkávají stejně často či jen o něco méně jako muži. Možná je to způsobené firemními akcemi, které jsou pořádány v průběhu pracovního roku. Respondenti na tento fakt brali velký ohled.

**Otázka č. 10: Jste dostatečně spokojen/a s výší vaší mzdy ve firmě?**

- Grafické znázornění, zda jsou zaměstnanci spokojeni s výší mzdy ve firmě, zobrazuje graf 12.



Zařazení této otázky do dotazníku jsem dlouho zvažoval, neboť se domnívám, že lidé budou vždy alespoň částečně nespokojeni s výší své mzdy a budou vyžadovat vyšší platové ohodnocení. Je samozřejmostí, že finanční ohodnocení jednotlivých zaměstnanců v dělnické profesi i THP je komplikovaný proces, a ne všichni jsou se současným platem plně spokojeni. Po vyhodnocení získaných odpovědí se částečně má domněnka naplnila. I když se objevili i zaměstnanci, a nebylo jich podle výzkumu málo, kteří byli spokojeni aspoň částečně se svou mzdou. Celkem 60 zaměstnanců (44,5%) je tedy spokojeno, zbylých 75 dotazovaných (55,5%) je nespokojeno spíše či zcela.

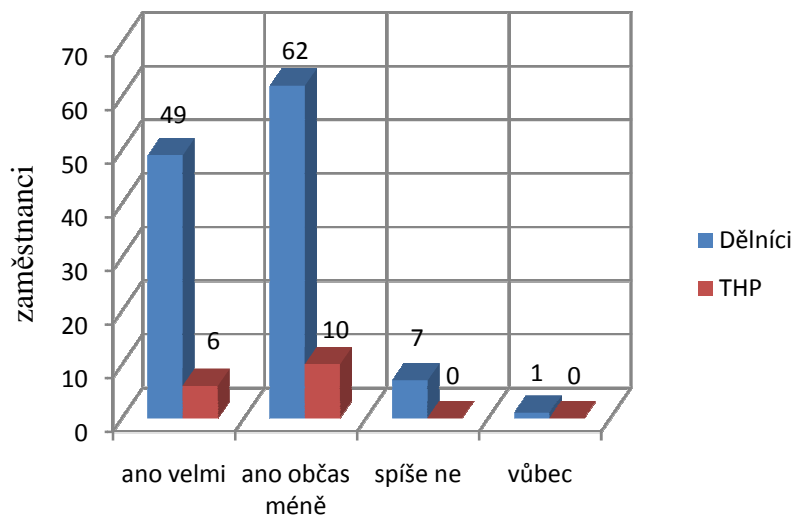
Je všeobecně známo, že mzda patří mezi nejvýznamnější motivační faktory ve firmě. Proto je potřeba brát získanou informaci na vědomí a podle toho také jednat. Firma se

snaží platovou oblast zaměstnanců vylepšit zavedením nových motivačních faktorů např. odměny za práci přesčas atd.

**Otázka č. 10: Myslíte si, že Váš nadřízený se k vám chová korektně a objektivně?**

- Grafické znázornění, korektnosti a objektivnosti ve firmě J.P.Plast s.r.o., je zobrazen na grafu 13.

Graf 13. Korektnost a objektivnost ve firmě



Na otázku, zda se k vám Váš nadřízený chová korektně a objektivně, odpovědělo 49 respondentů z THP a 6 respondentů z dělnické profese ano velmi. Celkem 72 pracovníků z obou profesí se domnívá, že se jejich nadřízený chová méně korektně a objektivně. U dělnické profese je 49 respondentů (41%) velmi spokojeno a 62 z dotazovaných (52%) nabývá dojmu občasné nekorektnosti a neobjektivnosti od svého nadřízeného. Pouze 7 pracovníků dělnické profese (5,9%) zastává názor, že se k nim jejich nadřízený chová spíše nekorektně. Pouze 1 dělník (0,8%) je nespokojen s korektností a objektivností nadřízeného.

**Otázka č. 11: Prosím, ohodnoťte na stupnici od 1 do 10, podle důležitosti, motivační faktory dle vašeho osobního názoru? (10 velmi důležité, 1 zcela nedůležité)**

Vyhodnocení této otázky bylo ze všech nejsložitější. Ze zpracovaných výsledků jsem zjistil, že často zaměstnanci uváděli u více uvedených motivačních faktorů stejnou hodnotu. Proto jsem z daných odpovědí u každého jedince vybral 3 nejnižší hodnoty, které považuje za zcela nedůležité a 3 nejvyšší hodnoty, které považuje za velmi důležité. Závěr

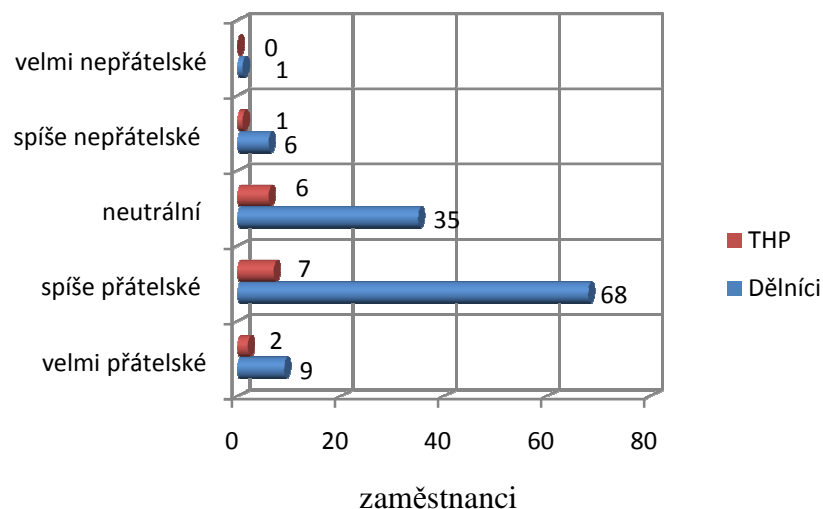
tedy zní takto. U dělnické profese mezi 3 nejdůležitější motivační faktory patří finanční podmínky, jistota pracovního místa a druh a charakter práce v tomto pořadí. Za nejméně důležité faktory považovali tito pracovníci možnost kariérního postupu, míru informovanosti, komunikaci a seberealizaci.

U THP jsou nejdůležitější motivační faktory zcela shodné jako u pracovníků v dělnické profesi. Avšak zaměstnanci THP nepovažují za důležité zaměstnanecké výhody, míru informovanosti, komunikaci a pracovní podmínky a dobu práce.

**Otázka č. 12: Jaké jsou vztahy u vás na pracovišti?**

- Grafické znázornění vztahů na pracovišti je zobrazeno na grafu 14.

Graf 14. Vztahy na pracovišti



Vztahy na pracovišti patří mezi nejdůležitější vlastnost firemního prostředí nejen proto, že v přátelské pracovní atmosféře zaměstnanci vykonávají lepší výkon, jsou obětaví, tvořiví, ale zároveň se cítí příjemně v dané pracovní pozici. Výsledkem mého výzkumu je, že mezi zaměstnanci v dělnické profesi jsou vytvořeny spíše přátelské nebo neutrální vztahy, viz graf nahoře. To je velmi pozitivní výsledek vzhledem k tomu, že se rozvoji kladných vztahů na pracovišti nevěnovalo poslední léta mnoho úsilí.

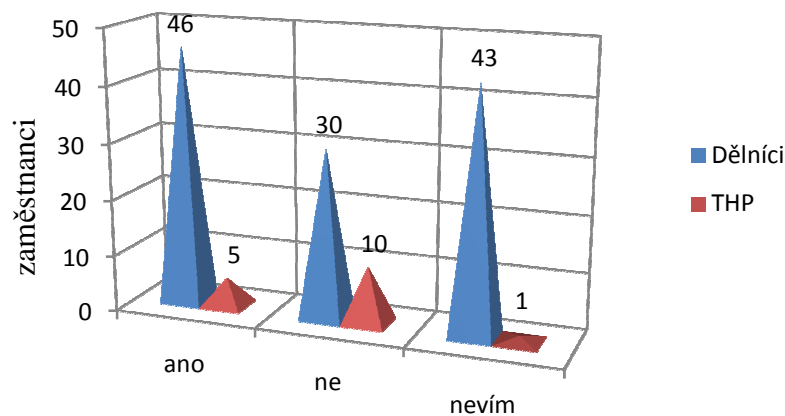
V průběhu mé praxe jsem trávil více času u THP než v provozu, a proto mě výsledky přátelských vztahů v této profesi nějak nezaskočily. U zaměstnanců THP je velmi přátelské

až rodinné prostředí, i když jsou zde lidé v různých pracovních pozicích. Tito lidé mi byli kdykoliv během praxe k dispozici.

**Otázka č. 13: Myslíte si, že jste dostatečně motivováni svým nadřízeným?**

- Grafické znázornění, zda jsou zaměstnanci dostatečně motivováni svým nadřízeným ve firmě, zobrazuje graf 15.

Graf 15. Motivace nadřízenými



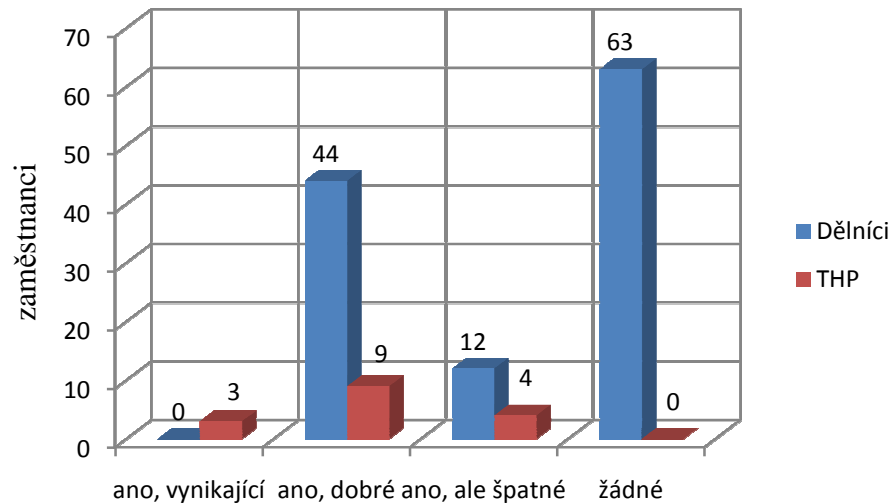
Z uvedených výsledků vyplývá, že u THP je více než polovina přítomných (62,5%) nedostatečně motivována svým nadřízeným, což pro firmu není pozitivní výsledek. Proto je zapotřebí vytvořit nějaký systém odměn, a tím zlepšit aktuální situaci. Nevidím jako velký problém probrat tuto záležitost s každým zaměstnancem osobně, jelikož se jedná pouze o THP a počet respondentů zde není veliký.

U dělnické profese není zmiňovaná situace tak vážná. Je možné, že když lidé odpovídali na tuto otázku, nebyli si zcela jisti, co vyjadřuje pojmem motivace nadřízeným. I proto zvolilo 43 pracovníků odpověď nevím. Předpokládám, že kdyby zde nebyla možnost odpovědi „nevím“, lidé by zaškrtnli častěji odpověď ne. Proto chci navrhnout, aby se s tímto problémem nadřízení seznámili a více se jím zabývali.

**Otázka č. 14: Máte zkušenosti s péčí firmy o zaměstnance? (např. pracovní akce, možnost učit se jazyky atd.)**

- Grafické znázornění péče firmy o zaměstnance je zobrazeno na grafu 16.

Graf 16. Zkušenosti s péčí o zaměstnance



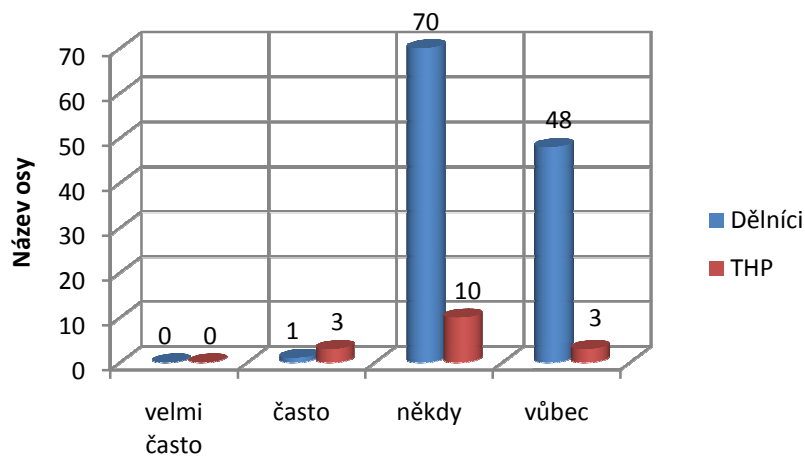
Graf ukazuje, že 63 respondentů (53%) dělnické profese, nemá žádné zkušenosti s péčí o zaměstnance. 12 zaměstnanců sice jistou zkušenost má, avšak nebyla pozitivně hodnocena. 44 pracovníků z dělnické profese se účastnilo nějakých pracovních akcí. Firma každoročně pořádá např. vánoční akci nebo fotbalový zápas. Během mé praxe jsem zjistil, že firma pořádá i několik menších akcí v průběhu roku. Bohužel značná část zaměstnanců se jich vůbec neúčastní, jak plyne z grafu 16. Bylo by proto zapotřebí zjistit, co způsobuje neúčast zaměstnanců na těchto firemních akcích.

Naopak 12 respondentů (75%) z THP má dobrou zkušenost s péčí firmy o zaměstnance. Zde se akce pořádané firmou setkávají s pozitivní odezvou.

***Otázka č. 15: Jak často jste pochválen/a za pracovní výkon nebo výsledky ve firmě?***

- Grafické znázornění, zda jsou zaměstnanci často pochváleni za pracovní výkon nebo výsledky firmě, zobrazuje graf 17.

Graf 17. Pochválení za pracovní výkon

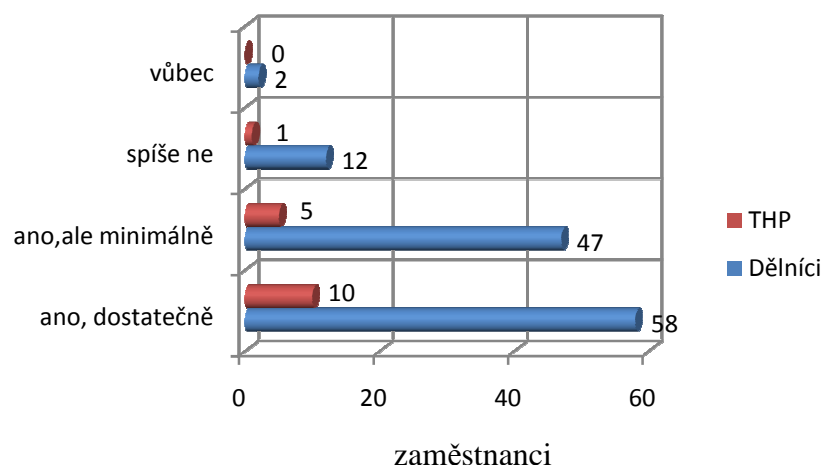


V dělnické profesi odpovědělo 70 respondentů, že jsou za pracovní výkon pouze někdy pochváleni. Menší počet, 48 dotazovaných, není za svou vykonanou práci pochváleno vůbec. Jen 3 pracovníci uvedli častou pochvalu. Avšak u THP je situace o něco lepší. Celkově mají zaměstnanci často pocit, že nejsou pochváleni jiným způsobem než finančním za práci a čas, který vkládají do firmy. Proto se domnívám, že je potřeba tuto oblast zlepšit a více tak lidi pro svou práci motivovat. O uvedené problematice budu informovat vedení firmy.

**Otázka č. 16: Myslíte si, že máte možnost hovořit se svými nadřízeným o problémech a stížnostech na pracovišti?**

- Grafické znázornění, zda zaměstnanci mají možnost hovořit se svými nadřízenými o problémech a stížnostech na pracovišti, zobrazuje graf 18.

Graf 18. Možnosti hovořit o problémech a stížnostech

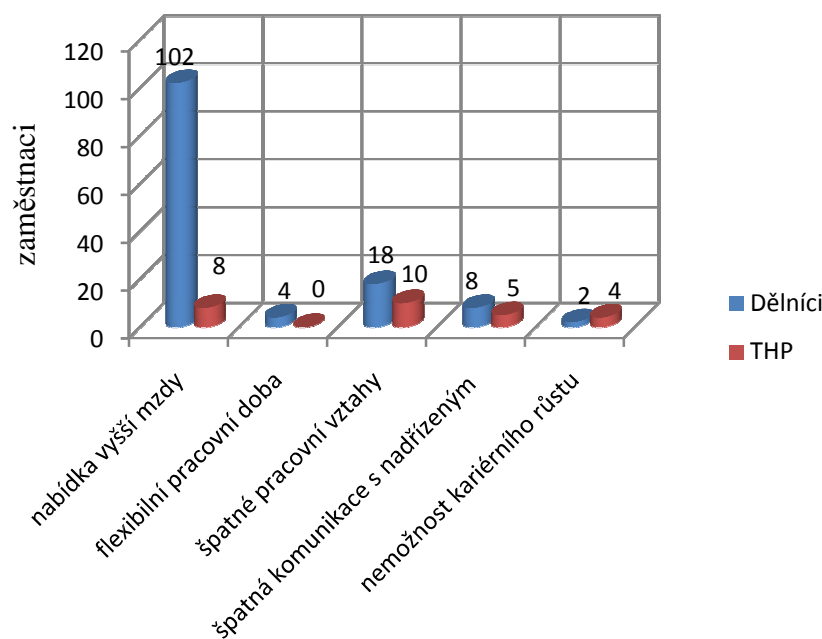


Z uvedeného grafu jasně plyne, že komunikace s nadřízenými ze strany zaměstnanců je možná. Nadpoloviční většina, 105 respondentů, u dělnické profese a 15 respondentů u THP má dostatek prostoru pro komunikaci s nadřízenými. Ze získaných informací plyne, že nadřízení udržují osobní přístup k zaměstnancům.

**Otázka č. 17: Co by vás donutilo odejít z firmy J.P. Plast s.r.o. k jiné firmě?**

- Grafické znázornění, co by donutilo odejít z firmy zaměstnance, zobrazuje graf 18.

Graf 19. Důvody k opuštění firmy



U dělnické profese se lidé shodli na třech faktorech, které by je donutily odejít za jinou práci. Těmito faktory jsou nabídka vyšší mzdy, špatné pracovní vztahy a špatná komunikace s nadřízeným. Také u THP byly nejčastějšími zaškrtnutými odpověďmi špatné pracovní vztahy a nabídka vyšší mzdy.

Dle výsledků mého dotazníkového výzkumu zatím nehrozí ve firmě špatná komunikace s nadřízenými, protože 90,6% zaměstnanců je se stávající situací spokojeno. Zaměstnanci mají možnost otevřeně hovořit o problémech a stížnostech na pracovišti. Ani vztahy v dělnické profesi nejsou nějak ohroženy, jelikož zde panuje spíše přátelské prostředí. Nabídka vyšší mzdy není v současné době nijak aktuální téma, zejména u dělnické profese, jelikož Jihomoravský kraj patří mezi oblasti s nejvyšší nezaměstnaností a nabídka vyšší mzdy je nyní velmi nepravděpodobná. Přitom musíme brát ohled na to, že kvalitním

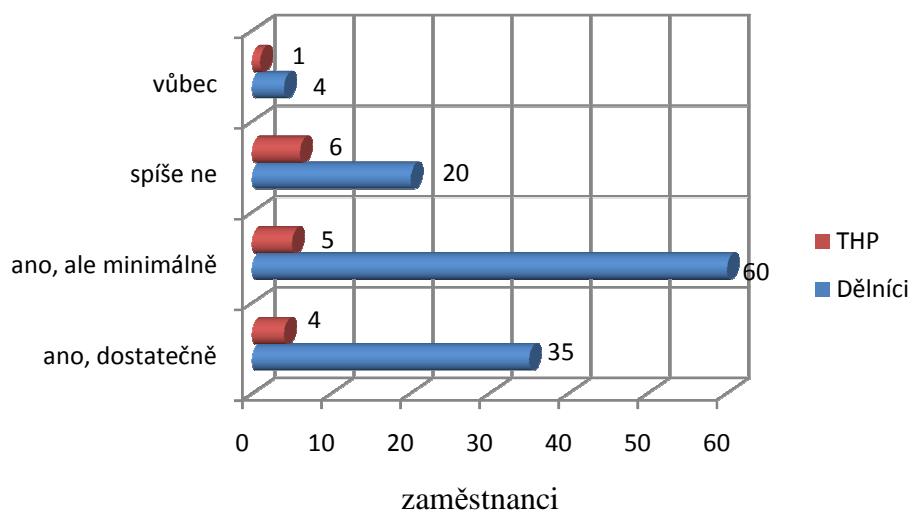
zaměstnancům vždy budeme muset dát odpovídající mzdu, jelikož si jsou sami vědomi své ceny a jsou nenahraditelní.

U THP jsou manažeři mnohem více ochotni cestovat za prací, a proto by na tuto oblast měla být zaměřena větší pozornost než u dělnické profese. Majitelé firmy zde však předpokládají určitou důvěru v management podniku.

**Otázka č. 18: Jste dobře informováni o dalších činnostech firmy v budoucnosti?**

- Grafické znázornění, o informovanosti zaměstnanců o činnostech firmy, zobrazuje graf 19.

Graf 20. Informovanost o činnostech firmy



Překvapilo mě, že informovanost dotazovaných o činnostech firmy v budoucnosti je u dělnické profese velmi vysoká, až 80% zaměstnanců. Pouze 20% pracovníků dělnické profese spíše neví nebo neví vůbec nic o dalších plánech a směřování firmy do budoucna. Avšak u THP je informovanost o budoucích plánech jen 57%. Dle mého názoru by tyto lidé měli vědět vše o budoucích krocích firmy, aby mohli svou práci jasně směřovat k určitému předem stanovenému cíli. Je zapotřebí upozornit majitele o nedostatečné informovanosti především managementu.

**Otázka č. 19: Kdybyste měli možnost něco změnit, navrhnout nebo Vám ve firmě něco chybí?**

Na tuto otázku měli zaměstnanci odpovědět, co by chtěli změnit navrhnout nebo co jim chybí ve firmě. Většina zaměstnanců tuto část dotazníku přeskočilo, ale našli se i takoví,



kteří ji vyplnili. Bylo pro mne velkým překvapením, že muži si oproti ženám více přáli nějakou změnu a častěji ji také navrhli. Avšak ani jeden z THP neuvedl nějaký návrh či přání. Tuto otázku jsem nevyhodnocoval graficky, ale pomocí následující tabulky, kterou jsem rozdělil na muže a ženy, protože se zde odpovědi lišily.

Tabulka 2. Návrhy

| Návrhy u mužů:  | Návrhy u žen:   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lepší organizace práce, 2 x vztahy na pracovišti</li> <li>- Komunikace mezi zaměstnanci</li> <li>- Kamerový systém v objektu</li> <li>- Na pracovišti chybí pracovní nářadí (lopatky, metly)</li> <li>- Praní pracovních oděvů</li> <li>- Odbory</li> <li>- Zvýšit odbornost některých nadřízených</li> <li>- 2 x kratší doba práce</li> <li>- Lepší pracovní podmínky</li> <li>- 3 x lepší mzda</li> <li>- Toalety pro muže</li> <li>- 5 x 25 dnů dovolené</li> <li>- Nadřízení v kanceláři by si mohli vyzkoušet práci v provozu, ať ví čemu šéfují.</li> <li>- Nedostatečné klima u TD, VO v létě</li> <li>- Odtah odparů od strojů (v létě se větrá, ale v zimě nedýchatelné, při větrání zima)</li> <li>- Rozšířit sklad</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Řádné vytápění v období zimy</li> <li>- Zrušit rozdíl mezi ohodnocení pro automobilku a ostatní výrobou</li> <li>- 2 x 8 hod. pracovní doba</li> <li>- Vyšší plat</li> <li>- Více tolerance jeden ke druhému, ochota více si pomáhat, když je potřeba</li> </ul> |

## 6 ZÁVĚRY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

V této části mé bakalářské práce se pokusím shrnout závěry, nebo ty části, ke kterým jsem v průběhu zpracovávání mého výzkumu ve firmě J.P. Plast s.r.o. dospěl.

- Více jak polovina zaměstnanců má svoji práci rád/a, jak u dělnické profese, a tak i THP.
- Nejčastěji zmiňované hlavní důvody pro práci ve firmě J.P. Plast s.r.o. byly tyto:
  - U dělnické profese bylo nejvíce zaškrtnutých odpovědí: nedostatek jiných pracovních příležitostí na trhu a doporučení od známého.
  - U THP se nejvíce vyskytly tyto odpovědi: doporučení od známého a povědomí o společnosti.
- Téměř všichni zaměstnanci (dělnické profese a THP) se shodují na tom, že je pro ně velmi důležitá možnost rozvoje osobnosti v rámci zaměstnání.
- Možnost osobního růstu u dělnické profese má, dle názorů respondentů, pouze 45 osob. Ostatní dotazovaní se domnívají, že nemají možnost osobní růstu. Avšak oproti tomu většina zaměstnanců u THP má mnohem větší možnost kariérního vzestupu.
- Ze získaných výsledků plyne, že pracovníci v dělnické profesi jsou spíše nespokojeni s technickou vybaveností svého pracoviště. Zaměstnanci u THP jsou spokojeni mnohem více.
- Pracovníci THP i dělnické profese se ve velkém počtu setkávají i mimo pracovní dobu. Tento výsledek poukazuje na pozitivní pracovní vztahy ve firmě.
- THP jsou poměrně spokojeni s výší mzdy za odvedenou práci. U dělnické profese je 47 respondentů spíše spokojeno se svou stávající mzdou, ale 72 dotazovaných je s výší mzdy spíše nespokojeno.
- Dle výzkumu se chovají nadřízení ke svým zaměstnancům většinou velmi korektně a objektivně. Přístup nadřízených ke všem zaměstnancům je velmi dobrý.
- U dělnické profese a THP jsou 3 nejdůležitější motivační faktory:
  - finanční příjem, jistota pracovního místa, druh a charakter práce
- Mezi zcela nedůležité motivačními faktory u dělníků patří:
  - Možnost kariérního postupu, míru informovanosti, komunikace a seberealizace.
- Mezi zcela nedůležité faktory u THP patří:

- Zaměstnanecké výhody, míra informovanosti, komunikace, pracovní podmínky a doba práce.
- Pozitivním zjištěním bylo, že vztahy na pracovišti jsou u dělníků i THP spíše přátelské či neutrální.
- Motivace nadřízenými je taková, že:
  - 51 respondentů má dojem, že jsou motivováni.
  - 40 dotazovaných není v práci vůbec motivováno.
  - 44 neví, zda jsou motivováni.
- Zkušenosti s péčí o zaměstnance má 44 osob v dělnické profesi. Více jak polovina nemá žádné zkušenosti nebo má pouze zkušenosti negativní. U THP mají 3 dotazovaní vynikající, 9 osob dobré a 4 respondenti negativní zkušenosti s péčí firmy o zaměstnance.
- Zaměstnanci dělnické profese jsou pochváleni za pracovní výkon někdy nebo vůbec. U THP je největší počet (10) respondentů za vykonanou práci pochváleno jen někdy.
- Více jak polovina zaměstnanců může se svým nadřízeným hovořit o problémech a stížnostech na pracovišti. THP se na pracovišti setkávají s podobným osobním přístupem od nadřízeného.
- Především tyto důvody by zaměstnance obou profesí donutily odejít z firmy:
  - Nabídka vyšší mzdy
  - Špatné pracovní podmínky
  - Špatná komunikace s nadřízenými
- U dělnické profese jsou respondenti dobře či minimálně informováni o budoucích činnostech firmy. U THP je většina dotazovaných informována minimálně či spíše nejsou informováni o dalších krocích firmy.
- Nakonec uvádím návrhy, na kterých se zaměstnanci, u otázky 19, nejčastěji shodli:
  - Vztahy na pracovišti, kratší pracovní doba nebo 8hod. pracovní doba, lepší mzda, 25 dnů dovolené.

## 7 DOPORUČENÍ

Ze získaných závěrů navrhuji pro firmu J.P. Plast s.r.o. několik určitých doporučení, která by měla přispět ke zlepšení motivace a stimulace zaměstnanců:

- Zavést u dělnické profese větší možnost rozvoje osobnosti. Z výsledků mého dotazníkového výzkumu plyne, že pro zaměstnance je důležitý kariérní postup, avšak nadpoloviční většina dotazovaných se domnívá, že tuto možnost vůbec nemá. Z informací, které jsem zjistil od vedení firmy, mají jak pracovníci v dělnické profesi tak i zaměstnanci THP jistou možnost kariérního postupu.

U pracovníků dělnické profese jmenuji jeden příklad. Pracovníci obsluhující stroje pro výrobu kanystrů mohou být (jejich nadřazeným, vedoucím směny), přeřazeni ke strojům vyrábějícím součástky pro automobilový průmysl, kde mají vyšší platové ohodnocení. Každý pracovník, který je firmou přijat na pozici dělníka, vždy nastupuje na nejnižší pozici, ke strojům na výrobu kanystrů. Zde projde několika školeními a získá určitou praxi. Těm pracovníkům, kteří jsou spolehliví, pracovití a mají zájem, je umožněn postup na vyšší pozici. Avšak dle mých výsledků této příležitosti lidé využívají jen minimálně. Domnívám se, že často zaměstnanci výše zmiňovaný postup nepovažují za kariérní postup. Proto vedení firmy navrhuji, aby došlo v tomto směru nejen ke zvýšení finančního ohodnocení, ale i zavedení dalších motivačních faktorů. Těmi mohou být např. bonusy jednotlivým pracovníkům při minimální měsíční výrobě zmetků, měsíční bonusy za nečerpání nemocenské nebo slevový poukaz pro zakoupení zboží v kantýně.

- Zvýšit především čistotu toalet, šaten a kantýny, kterou považovaly pracovnice dělnické profese za neuspokojivou. Problém toalet a šaten se dá vyřešit zvýšenou údržbou těchto místností. Úklidová pracovnice v současné době tyto prostory uklízí pouze 1krát denně, což je dle výsledků výzkumu nedostačující, neboť během dne se v nepřetržitém provozu střídají tři 8 hodinové pracovní směny (dopolední, odpolední, noční). Navrhuji úklid těchto místností po každé pracovní směně, tedy 3krát denně. Co se týče čistoty kantýny, zde navrhuji umístění boxu, kde jednotliví pracovníci vhodí své konkrétní připomínky. Podle výsledků budou zavedeny konkrétní změny. V této chvíli nejsem schopen tyto změny navrhnout, neboť nemám k dispozici konkrétní připomínky.

- Zlepšit odvětrávání výrobních prostor. Problém s odvětráváním v letních měsících byl již firmou vyřešen zakoupením klimatizačního zařízení do výrobních hal. Odvětrávání výrobních prostor v zimních měsících bylo upraveno instalací elektrických dveří mezi výrobní halou a skladem.
- Zvýšit finanční ohodnocení pracovníků v dělnické profesi. Z konzultace s majiteli firmy jsem dospěl k závěru, že nelze zvýšit hrubou mzdu jednotlivých pracovníků. Proto jako řešení této situace uvádím možnost častějšího zavedení vedlejších složek mzdy jako např. jednorázové prémie za přítomnost (za nulovou pracovní neschopnost), jednorázové věrnostní prémie (za počet odpracovaných let ve firmě).
- Zlepšit motivaci zaměstnanců nadřízenými především u THP. V současnosti je THP zajištěna pravidelná soukromá výuka anglického jazyka, kterou si hradí pouze z poloviny. Záleží pouze na jednotlivci, zda tuto možnost využije. Mezi další bonusy patří osobní mobilní telefon, průběžné školení zaměstnanců, které je firmou propláceno. Jako motivační prvek mají zaměstnanci top managementu k dispozici osobní automobil, který mohou využívat i mimo pracovní dobu. Pracovníci top managementu při splnění dlouhodobých cílů získávají odměny 8% ze zisku. Ostatní pracovníci managementu dostávají měsíční prémie.  
U zaměstnanců THP není jednoduché vytvořit jednotný systém dalších motivačních faktorů, neboť je zde vyžadován osobní přístup každého nadřízeného k příslušnému pracovníkovi. Proto mohu doporučit pouze zvýšení komunikace, větší informovanost o budoucích krocích firmy a větší míru zodpovědnosti podřízených.
- Zvýšit péči firmy u pracovníků v dělnické profesi. Navrhuji více pracovníky informovat o akcích pořádaných firmou, např. vyvěšením pozvánky na nástěnce v kantýně. Mezi pravidelně pořádané akce patří např. každoroční fotbalový zápas. Dále zavést slevové poukazy na nákup letní dovolené v ČR. Pro firmu navrhuji zavést program s názvem Zdravý životní styl. V rámci vytvoření programu a podpory zdraví navrhuji slevové poukazy do místního fitness centra, vstupu do sauny, bazénu i slevové poukazy na masáže.

- Zvýšit u všech zaměstnanců pochvalu za odvedený pracovní výkon a tím posílit jejich motivaci pro danou práci. Navrhuji seznámit vedení s výsledky této otázky. Nadřízení dostatečně komunikují se svými pracovníky, proto zde nevidím problém ve vyjádření slovní pochvaly při jejich osobním kontaktu.
- Zlepšit informovanost pracovníků THP. V tomto případě navrhuji zavedení nástěnky ve společných prostorech pracovníků THP, které budou informovat o aktuálních krátkodobých i dlouhodobých cílech firmy. Dále konat častější meetingy a pravidelné měsíční rozesílání plánů firmy pomocí interního počítačového systému.

## ZÁVĚR

Dnešní doba je téměř pro všechny firmy charakteristická neustálým bojem o kvalitní, spolehlivé a výkonné zaměstnance, o které je aktivně veden boj na trhu práce. Proto je zapotřebí znát způsoby, jak lidi získat pro svou firmu, zaměstnance si po dlouhou dobu udržet a umět je dostatečně motivovat a stimulovat pro jejich práci. Je více než zřejmé, že pro většinu zaměstnanců je největším motivačním faktorem mzda. Avšak pro zvýšení motivace je možné aplikovat mnoho dalších hmotných i nehmotných odměn. Jestliže usilujeme o stimulaci zaměstnanců v práci, každý manažer by měl vědět, jaké faktory podřízeného stimulují a motivují. Vzhledem k tomu, že vedoucí lidé jsou neustále v časové tísní, často zapomínají na tyto primární věci.

V teoretické části mé bakalářské práce jsem se zaměřil na základní pojmy jako je motivace, zdroje motivace, stimulace zaměstnanců, role vedoucího v motivaci a mnoho dalších pojmů, které jsem výstižně a jasně charakterizoval.

V druhé části mé bakalářské práce jsem provedl analýzu motivace zaměstnanců, která charakterizovala aktuální stav ve firmě J.P. Plast s.r.o. a určil, ve kterých oblastech je zapotřebí více zapracovat, aby došlo ke zlepšení. V závěru dotazníkového šetření jsem provedl výstižné shrnutí všech otázek tak, aby bylo jasné, jaká pozitiva či negativa pro firmu z nich plynou. Na základě zpracovaných informací jsem vytvořil řadu vhodných doporučení. Navržená doporučení povedou ke změně aktuálního stavu v jednotlivých oblastech s cílem zlepšit pracovní prostředí. Návrhy jsem konzultoval s vedením firmy a je pouze na něm, zda budou zavedeny v praxi.

Jsem názoru, že rizika navrhovaných opatření jsou stále menší zlo, než kdyby žádné změny směřující ke zlepšení nenastaly. Navrhovaná opatření budou pro budoucnost firmy nejen přínosem, ale také dojde ke zlepšení situace. Proto doporučuji, aby došlo k jejich aplikaci.

Věřím, že výsledky mého dotazníkového výzkumu v oblasti motivace a stimulace zaměstnanců byly přínosem pro firmu. Závěrem chci poděkovat za množství užitečných informací, které jsem během mé praxe ve firmě J.P. Plast s.r.o. získal.

## RESUMÉ

Today it is almost time for all companies characterized by constant battle of good quality, reliable and efficient staff, which is actively centric warfare in the labor market. It is therefore necessary to understand the ways in which people get for their company, employees can keep for a long time and know how to motivate and encourage them to work. Is more than obvious that for most employees is the biggest motivating factor is wages. However, for increased motivation can be applied many other tangible and intangible rewards. If we aim to encourage employees to work, every manager should know which factors stimulate and motivate subordinate. Given that the leading men are always in a hurry, often overlooked in the primary case.

In the theoretical part of my dissertation, I focused on basic concepts such as motivation, sources of motivation, stimulation of employees, the role of leader in the motivation and many other concepts that I have accurately and clearly described.

In the second part of my thesis I analyzed the motivation of employees, who characterized the current state of the J.P. Plast s.r.o. and determine which areas need more work, in order to improve. In conclusion, I conducted a questionnaire survey concise summary of all issues so that it becomes clear what the pros and cons for the company from them. Based on the processed information, I created a series of appropriate recommendations. The proposed recommendations will change the current situation in various fields to improve the working environment. Suggestions I have consulted with management and it is only on them, whether it will be implemented in practice.

I view that the risk of the proposed measures are still a lesser evil than if no changes occurred to improve. The proposed measures will be the future of the company not only benefits but also improve the situation. Therefore recommend that occurred to their application.

I believe that the results of my questionnaire survey on motivation and stimulation of employees have a benefit for the company. Finally, I want to thank for a lot of useful information that I have obtained during my experience at J.P. Plast s.r.o.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] PLAMÍNEK , Jiří. Vedení lidí, Týmů a firem. 3. vyd. Grada Publishing : Praha, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5.
- [2] PROVAZNÍK, V., a kol. Psychologie pro ekonomy. 1. vyd. Praha : Grada Publishing , 1997. 232 s. ISBN 80-7169-434-7.
- [3] BEDRNOVÁ, E., a kol. Psychologie a sociologie v řízení firmy. 1. vyd. Praha : Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
- [4] PLHÁKOVÁ, Alena. Učebnice obecné psychologie. 1. vyd. Praha : Academia, 2004. 472 s. ISBN 80-200-1086-6.
- [5] BUCHTOVÁ , B. Psychologie pro ekonomy. 1. vyd. Brno : CERM, 2003. č. 4, s. 62-67.
- [6] ADAIR, John. Jak řídit druhé i sám sebe. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2005. 172 s. ISBN 80-251-0784-1.
- [7] KOHOUTEK, R., ŠTĚPANÍK, J. Psychologie práce a řízení. Brno : CERM, 2000. 216 s. ISBN 80-214-1552-5.
- [8] VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. Aplikovaná sociální psychologie I. 1. vyd. Praha : Portál, 1998. 384 s. ISBN 80-7178-269-6.
- [9] CLEGG, B., BIRCH, P. Intenzivní kurz vedení lidí. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2004. 259 s. ISBN 80-251-0356-0.
- [10] MIKULÁŠTÍK , Milan. Manažerská psychologie. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [11] LEWTHWAITE, Julie. Začínáme řídit lidi. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. 212 s. ISBN 978-80-251-1727-9.
- [12] NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. 1. vyd. Praha : Grada, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7.
- [13] Interní zdroje firmy J.P. Plast s.r.o.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

THP Technicko-hospodářští pracovníci.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

|   |    |
|---|----|
| Obr. 1 Vytvoření úspěšné firmy .....          | 13 |
| Obr. 2 Maslowova hierarchie potřeb .....      | 17 |
| Obr. 3 Administrativní budova .....           | 31 |
| Obr. 4 Organizační struktura J.P. Plast ..... | 32 |
| Obr. 5 ISO 9001 a ISO 14001 .....             | 32 |

## SEZNAM TABULEK

|                        |    |
|------------------------|----|
| Tabulka. 1 Věk.....    | 33 |
| Tabulka 2. Návrh ..... | 49 |

**SEZNAM GRAFŮ**

|  |    |
|--|----|
| Graf 1. Pohlaví – dělníci .....  | 34 |
| Graf 2. Pohlaví - THP .....  | 34 |
| Graf 3. Věk – dělnická profese .....                                   | 34 |
| Graf 4. Věk – THP .....  | 34 |
| Graf 5. Délka zaměstnání ve firmě .....                                | 35 |
| Graf 6. Má zaměstnanec svoji práci rád/a.....                          | 36 |
| Graf 7. Hlavní důvody při výběru zaměstnání.....                       | 36 |
| Graf 8. Jak důležitá je možnost rozvoje osobnosti pro zaměstnance..... | 37 |
| Graf 9. Zda-li mají zaměstnanci ve firmě možnost osobního růstu.....   | 38 |
| Graf 10. Spokojenost s technickou vybaveností na pracovišti .....      | 39 |
| Graf 11. Setkávají se zaměstnanci i mimo pracovní dobu.....            | 40 |
| Graf 12. Spokojenost s výší mzdy .....                                 | 41 |
| Graf 13. Korektnost a objektivnost ve firmě .....                      | 42 |
| Graf 14. Vztahy na pracovišti .....                                    | 43 |
| Graf 15. Motivace nadřízenými .....                                    | 44 |
| Graf 16. Zkušenosti s péčí o zaměstnance .....                         | 45 |
| Graf 17. Pochválen/a za pracovní výkon .....                           | 46 |
| Graf 18. Možnosti hovořit o problémech a stížnostech .....             | 46 |
| Graf 19. Důvody k opuštění firmy .....                                 | 47 |
| Graf 20. Informovanost i činnostech firmy .....                        | 48 |

## SEZNAM PŘÍLOH

P I     Dotazník

P II    Loga firmy

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážený pane, vážená paní

Jsem studentem 3. ročníku bakalářského studia, obor Marketing na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. V současnosti píši bakalářskou práci na téma „Analýza motivačních faktorů a stimulace pracovníků v J.P. Plast s.r.o.“

Tímto Vás prosím o vyplnění dotazníku, na jehož základě bude vypracována praktická část mé bakalářské práce. Prosím Vás, aby vaše odpovědi byly pravdivé a upřímné. Tento dotazník je zcela anonymní, slouží pouze pro zpracování mé bakalářské práce.

Děkuji Vám za Vaše odpovědi a spolupráci.

Ondřej Holeček

Zaškrtněte odpověď, která Vás vystihuje nejlépe.

1. Máte svoji práci rád/a?

ano, velmi

ano, ale občas ne

spíše ne

vůbec

2. Co bylo hlavní důvodem pracovat ve firmě J.P. Plast s.r.o.?

nedostatek jiných pracovních příležitostí

peněžní podmínky

podvědomí o společnosti na trhu

doporučení od známého

jiné důvody (prosím uveďte) \_\_\_\_\_

3. Je pro vás důležitá možnost rozvoje osobnosti v rámci zaměstnání?

ano, velmi

spíše, ano

spíše ne

ne

4. Myslíte si, že máte ve firmě možnost osobního růstu?

ano, dostatečně

ano, ale minimálně

spíše ne

vůbec

5. Jste spokojen/a s technickou vybaveností vašeho pracoviště? (čistota šaten, toalet, jídelny, pracovního místa).

velmi spokojen/a

méně spokojen/a - v jaké oblasti .....

uspokojivé

neuspokojivé - v jaké oblasti .....

6. Setkáváte se se zaměstnanci firmy i mimo pracovní dobu?

ano, často

ano, ale minimálně

spíše ne

vůbec

7. Jste dostatečně spokojen/a s výší vaší mzdy ve firmě?

ano, velmi

ano, jde to

spíše ne

vůbec

8. Myslíte si, že váš nadřízený se k vám chová korektně a objektivně?

ano, velmi

ano, občas méně

spíše ne

ne

9. Prosím ohodnoťte na stupnici od 1 do 10, podle důležitosti, motivační faktory dle vašeho osobního názoru? ( 10 velmi důležité, 1 zcela nedůležité)

finanční příjem (mzda, příjem)

druh a charakter práce



- seberealizace
- ocenění nadřízeného
- možnost kariérního postupu
- jistota pracovního místa
- zaměstnanecké výhody
- pracovní podmínky a doba práce
- nadřízení a kolegové (vztahy)
- míra informovanosti a komunikace

10. Jaké jsou vztahy u vás na pracovišti?

- velmi přátelské
- spíše přátelské
- neutrální
- spíše nepřátelské
- velmi nepřátelské

11. Myslíte si, že jste dostatečně motivováni svým nadřízeným?

- ano
- ne
- nevím

12. Máte zkušenosti s péčí firmy o zaměstnance? (např. pracovní akce, možnost učit se jazyky atd.)

- ano, vynikající
- ano, dobré
- ano, ale špatné
- žádné

13. Jak často jste pochválen/a za pracovní výkon nebo výsledky ve firmě?

- velmi často
- často
- někdy
- vůbec

14. Myslíte si, že máte možnost hovořit se svými nadřízeným o problémech a stížnostech na pracovišti?

- ano, dostatečně
- ano, ale minimálně

spíše ne  vůbec

15. Co by vás donutilo odejít z firmy J.P. Plast s.r.o. k jiné firmě?

- nabídka vyšší mzda  flexibilní pracovní doba  
 špatné pracovní vztahy  špatná komunikace s nadřízeným  
 nemožnost kariérního růstu

16. Jste dobře informováni o dalších činnostech firmy v budoucnosti?

- ano, dostatečně  ano, ale minimálně  
 spíše ne  vůbec

17. Kdybyste měli možnost něco změnit, navrhnout nebo Vám ve firmě něco chybí?

Napište: .....

18. Jaká je vaše pracovní pozice:

- výrobní oddělení  management

19. Jaký je váš věk:

- do 20 let  21 – 30 let  31 – 40 let  
 41 – 50 let  51 – 60 let  60 let a více

20. Jaké je vaše pohlaví:

- muž  žena

21. Jak dlouho jste zaměstnán/á ve firmě J.P. Plast s.r.o.

- 0 – 3 let  3 – 6 let  6 – 9 let  
 9 – 12 let  12 let a více

**PŘÍLOHA P II: LOGO FIRMY**

