

Motivace zaměstnanců společnosti Slovácké strojírny, a. s.

Ivana Nedbalová



ABSTRAKT

Abstrakt česky

Ve své bakalářské práci se věnuji manažerské motivaci. V teoretické části postupně objasním pojem motivace, stimul, potřeba, hodnota a motiv. Zaměřím se na teorie pracovní motivace, manažerské metody, které podporují motivaci. Popíši motivaci hmotnou, nehmotnou, vnitřní a vnější a také se zabývám motivací v praxi.

V praktické části identifikuji motivační nástroje zaměstnanců společnosti Slovácké strojírny, a. s. a poté tyto motivační nástroje zhodnotím. Na základě výsledků průzkumu navrhnou opatření pro zlepšení systému motivace ve společnosti Slovácké strojírny, a. s.

Abstrakt ve světovém jazyce

In my bachelor thesis I devote managerial motivation. In theoretical part I will clarify gradually concept motivation, stimulus, need, worth and motive. I will aim to theories of working motivation, managerial methods which support motivation. I will describe material, immaterial, inner and outer motivation and I occupy with motivation in practice.

In practical part I will identify motivating factors of employees of company Slovácké strojírny, Inc. and then I will evaluate these motivating factors. On the basis of research I will suggest measure for improvement of motivating system in company Slovácké strojírny, Inc.

Děkuji vedoucímu bakalářské práce panu prof. Ing. Jánů Porvazníkovi, CSc. za odbornou pomoc a podnětné připomínky při jejím vypracování. Mé poděkování patří také Ing. Vladislavu Ondrůškovi za ochotu, vstřícný přístup a spolupráci při získávání podkladů pro tuto práci.

OBSAH

OBSAH	4
ÚVOD.....	6
I. TEORETICKÁ ČÁST	7
1 TEORETICKÁ ČÁST	8
1.1 VSTUP DO PROBLEMATIKY	8
1.2 VYMEZENÍ POJMU MOTIVACE	8
1.3 ZDROJE MOTIVACE	9
1.4 STIMUL, POTŘEBA, HODNOTA, MOTIV	10
1.5 NEŽÁDOUCÍ MOTIVACE	10
1.6 MOTIVACE: CUKR A BIČ	11
1.7 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE.....	12
1.7.1 McGregorova Teorie X a Teorie Y	12
1.7.2 Teorie hierarchie potřeb	13
1.7.3 Motivačně-hygienický přístup k motivaci	14
1.7.4 Teorie C. Alderfera	15
1.7.5 McClellandova teorie potřeb.....	15
1.7.6 Teorie spravedlnosti	16
1.7.7 V. Vroom – Teorie expektance	16
1.7.8 Porterův a Lawlerův model	16
1.7.9 Jak porozumět motivaci: aplikace teorií	17
1.8 MANAŽERSKÉ METODY PODPORUJÍCÍ MOTIVACI.....	17
1.8.1 Job enrichment	17
1.8.2 Job enlargement	18
1.8.3 Job rotation.....	18
1.9 MOTIVACE HMOTNÁ A NEHMOTNÁ, VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ	19
1.9.1 Principy a metody hmotné motivace (stimulace) pracovníků v organizacích	19
1.9.2 Principy a metody nehmotné motivace pracovníků v organizacích.....	22
1.9.3 Vnitřní a vnější motivace	24
1.10 OSOBNOST A MOTIVACE	25
1.10.1 Výkon versus motivace	26
1.10.2 Motivace k práci a k výkonu	26
1.10.3 Motivace a komunikace	27
1.11 MOTIVACE V PRAXI	28
1.11.1 Motivační program podniku.....	30
1.12 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	31
II. PRAKTICKÁ ČÁST.....	32
2 PRAKTICKÁ ČÁST	33
2.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	33
2.1.1 Historie společnosti.....	33

2.1.2	Výrobní program.....	34
2.1.3	Stručná charakteristika odvětví.....	35
2.1.4	Personální politika.....	35
2.2	PRŮZKUM MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ SPOL. SLOVÁCKÉ STROJÍRNY, A. S.	36
2.2.1	Cíle průzkumu.....	36
2.2.2	Metody šetření.....	36
2.2.3	Charakteristika souboru respondentů.....	37
2.3	VÝSLEDKY ŠETŘENÍ	37
2.3.1	Osobní údaje respondentů.....	37
2.3.2	Motivace zaměstnanců	40
2.3.3	Výsledky průzkumu	48
2.4	SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	50
3	NÁVRHY NA ZDOKONALENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU VE SPOLEČNOSTI SLOVÁCKÉ STROJÍRNY, A. S.	52
	ZÁVĚR.....	56
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	58
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	60
	SEZNAM GRAFŮ	61
	SEZNAM TABULEK.....	62
	SEZNAM PŘÍLOH.....	63

ÚVOD

V moderní společnosti je více či méně obvyklé, že lidé pracují. Pracovní činnost je činností cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou, tedy činností motivovanou. Proto se jen výjimečně ptáme, proč člověk pracuje? Odkud pramení jeho motivace k práci? Ptáme se spíše: „Proč ten či onen jedinec dělá právě to a ne ono?“; okolnosti, které jej vedou k tomu, že vůbec pracuje, nás zajímají jen zřídka.

Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a podmínky v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.

Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru.

Myslím si, že motivovat zaměstnance, spolupracovníky či podřízené je náročným a také nezbytným úkolem, protože nejlépe pracuje motivovaný zaměstnanec. Zaměstnanec, kterého práce baví, která ho obohatí, přinese mu nové poznatky a zkušenosti, se stává zaměstnancem spokojeným. Takže každý řídicí pracovník by se měl zamyslet nad tím, zda a jak motivuje své zaměstnance. Pracovní motivaci nelze podceňovat a ani ji přehlížet. Je třeba jí věnovat neustálou pozornost.

Cílem teoretické části je formulování podstaty manažerské motivace. Postupně vysvětlují pojem motivace, stimul, potřeba, hodnota a motiv. Dále se zaměřují na teorie pracovní motivace, manažerské metody podporující motivaci, motivaci hmotnou, nehmotnou, vnitřní a vnější a také věnují pozornost motivaci v praxi.

Mým cílem v praktické části je identifikovat motivační nástroje zaměstnanců společnosti Slovácké strojírny, a. s. a poté tyto motivační nástroje zhodnotit. Pro zjištění motivace zaměstnanců použiji dotazníkovou formu. Na základě výsledků průzkumu navrhu opatření pro zlepšení systému motivace ve společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Vstup do problematiky

Úroveň uplatňování dovednosti motivovat, stimulovat pracovníky se často v praxi posuzuje podle míry, počtu spokojených pracovníků v organizaci; tedy i podle úrovně fluktuace a ne podle jejich pracovních výsledků. Uvedené hodnocení je jako mnoho jiných relativní. Vyjádření úrovně „spokojenosti pracovníka“ nemusí být a obvykle ani není totožné s úrovní „výkonnosti pracovníka“. V organizacích nalezneme mnoho příkladů, kdy je pracovník spokojený, ale výkonnost je nízká. Spokojený může být kupříkladu proto, že mu organizace trpí nekvalitní práci, nedodržování pracovní doby, svévolné prostoje, lajdáctví apod. Naproti tomu nepatří mezi výjimečné případy, kdy pracovník je velmi nespokojený, ale jeho výkonnost je vysoká. Může jít o člověka, kterému záleží na výsledcích práce, který si zakládá na odbornosti, ale mezi spolupracovníky je izolován a odmítán. Je to z toho důvodu, že upozorňuje na potřebu větší výkonnosti nejen spolupracovníky na stejné řídicí úrovni, ale také na úrovni s většími pravomocemi.

Ovlivňovat chování pracovníků organizace (vedle využívání vhodných hmotných i nehmotných motivů) je možno také jejich zařazováním do pracovních skupin (týmů) s kompetentním vedením. Osamocený pracovník je často obtížně motivovatelný. Správné začlenění do týmu a vedení týmu mohou výrazně ovlivnit jeho výkonnost. [12, s. 341]

1.2 Vymezení pojmu motivace

Termín motivace je v současné době jedním z nejčastěji používaných psychologických pojmů. Souvisí s celkovým postavením a úlohou člověka ve společnosti, s jeho činností i s jeho osobností. Každé cílevědomé jednání člověka je jednáním motivovaným. [4, s. 183]

Pojem motivace je odvozen od latinského slova „movere“, co znamená hýbat, pohybovat se. Označuje vše, co iniciuje určitou aktivitu, určité chování člověka. Odpovídá též na otázku, čím byla aktivita vyvolána, nebo proč se změnila. Pojem motivace se váže na aktivaci, tzn. na podněcování aktivity člověka, na organizování jeho organismu a zároveň na usměrňování těchto aktivit určitým směrem, na určitý cíl. Jde o psychickou a fyzickou aktivaci. [12, s. 342]

Motivací člověka rozumíme **soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti**, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Jsou to dynamické tendence osobnosti člověka.

Termín motivace lidského jednání odpovídá na otázky, čím bylo jednání určitého člověka vyvoláno nebo proč se změnilo, proč bylo zaměřeno k dosažení určitého cíle (co chtěl člověk dosáhnout), proč se u určitého člověka projeví právě ty či ony podněty, které jeho jednání vyvolaly (co ho na cíli uspokojilo). To tedy znamená, že pojem motivace se vztahuje na vnitřní aktivaci, tj. na vzbuzování aktivity organismu, na jeho energizování, a zároveň na regulaci jeho jednání, na jeho zaměřování určitým směrem.

Motivovanost člověka k činnosti nebo k výkonu představuje míru aktivace nebo mobilizace úsilí úkol úspěšně zvládnout. Je výsledkem řady objektivně působících vlivů a subjektivního přetváření těchto vlivů. Motivovanost člověka ovlivňují společenská kritéria a normy, mezi které patří morální kodex, právní normy, občanské požadavky na členy společnosti, požadavky dané sledovaným cílem nebo stanoveným úkolem, požadavky na soulad mezi vynakládaným úsilím a hodnocením efektivnosti tohoto úsilí. Motivovanost ovlivňují rovněž kritéria daná člověkem, to znamená především formulované osobní cíle, aspirační úroveň, způsob sebehodnocení, životní zkušenosti a celková orientace převládajících postojů. [4, s. 183]

1.3 Zdroje motivace

Porozumění problematice motivace lidského chování, resp. pracovního jednání, které je významným předpokladem možnosti na tuto osobnostní substrukturu efektivně působit a účinně ji ovlivňovat, předpokládá také pochopení toho, jak vlastně motivace vzniká, z čeho pramení, jaké skutečnosti mají vliv na to, že člověk něco chce a naopak jiné skutečnosti odmítá, po něčem touží velmi silně, zatímco jiné oblasti jej sice přitahují, nikoliv však intenzivně, apod.

Jako zdroj motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí.

Skutečností podílejících se na utváření motivace lidské činnosti je celá řada. K základním zdrojům motivace patří:

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

[5, s. 244]

1.4 Stimul, potřeba, hodnota, motiv

Pro další výklad pojmu motivace a vzniku motivovaného chování je potřebné vymezit vztah mezi čtyřmi pojmy: stimul, potřeba, hodnota, motiv. Tyto pojmy definuje psychologie a teorie motivace takto:

- stimul: vnější podnět, pobídka, která přichází z okolí člověka a podněcuje jeho činnost,
- potřeba: prožívaný nedostatek něčeho, co má pro člověka hodnotu, k čemu má hodnotící vztah,
- hodnota: to, co odpovídá nějaké potřebě člověka, co potřebuje,
- motiv: vnitřní pohnutka, příčina chování člověka, která určuje směr a intenzitu jeho chování.

Uvědoměním si vztahu mezi stimulem a potřebou vzniká motiv.

[8, s. 57]

1.5 Nežádoucí motivace

Motiv, jak bylo uvedeno, je vnitřní pohnutkou jednání. Z tohoto vymezení je zřejmé, že může jít jak o žádoucí, tak nežádoucí jednání (z pohledu zájmů organizace). Motivační nástroje užívané manažery jsou pochopitelně směřovány pozitivně, k podněcování výkonnosti pracovníků, popř. i k podněcování iniciativy, angažovanosti apod.

Je zřejmé, že pracovníci v každé organizaci mohou být vystaveni působení řady faktorů, které u nich v konečném důsledku vyvolávají negativní impulsy k jednání. V této souvislosti můžeme hovořit o nežádoucí motivaci nebo též o demotivaci.

Nežádoucí motivační důsledky mohou mít různý původ:

- chybně zvolené motivační nástroje, jejichž výsledkem je kontraproduktivní jednání pracovníků;
- absence některých řídicích aktů, která je pracovníky negativně vnímána;
- chybné řídicí praktiky;
- netečnost vůči různým vnitřním nebo vnějším faktorům, které u pracovníků vyvolávají rozčarování, frustraci, apatii apod. [15, s. 67]

1.6 Motivace: Cukr a bič

Pravděpodobně žádná ze známých teorií motivace a stimulace nehovoří o cukru a biči. Tato metafora se vztahuje k používání odměn a trestů pro dosažení žádoucího chování. Navzdory všem nejnovějším výzkumům a teoriím motivace představují odměny a tresty nejsilnější stimuly. Mnoho století se však často vyskytovaly názory, že lidi je možné motivovat pouze použitím moci.

Je skutečností, že všechny teorie motivace uznávají vhodnost použití nějaké formy „cukru“. Nejčastější podobou „cukru“ jsou peníze ve formě příjmů nebo prémie. I když peníze neplní pouze motivační funkci, byla a bude úloha peněz velmi důležitá. Motivování pomocí peněz přináší problémy spojené s tím, že příliš často někdo dostane „cukr“, aniž by podával žádoucí výkon. Tato situace je důsledkem používání takových praktik, jako je povyšování na základě služebních let, automatické zvyšování platů a vyplácení prémie manažerům bez ohledu na jejich individuální výkonnost.

„Bič“, který představuje určité obavy – ze ztráty zaměstnání, ze ztráty příjmů, z nižších prémie, z degradování a z řady možných postihů – vždy byl a nadále bude silným stimulem. Přesto není možné tento stimul považovat za nejlepší. Jeho používání má často za následek vznik obranného nebo odvetného chování, které se projevuje aktivitami zaměstnaneckých odborů, sníženou kvalitou práce, lhostejností pracovníků, neochotou manažerů riskovat při rozhodování a někdy dokonce i nepoctivostí. Manažeři na všech organizačních úrovních mají moc udělovat nebo odnímat odměny či ukládat různé postihy. To jim umožňuje do značné míry ovlivňovat ekonomické a sociální postavení podřízených. Není pak divu, že mnoho podřízených pracovníků „kývá neustále hlavou na souhlas“ se svým vedoucím místo toho, aby uplatňovali vlastní úsudek.

[10, s. 443]

1.7 Teorie pracovní motivace

Současné motivační přístupy managementu lze rozdělit v zásadě na dva směry.

První se zaměřuje na poznání motivačních příčin. Vycházejí z poznatku, že základním předpokladem motivace je poznání dosažené úrovně potřeb pracovníků, jejich pořadí a aktuálních priorit pro daný čas, území, skupinu lidí apod. Školy reprezentující tento směr vycházejí z Maslowovy, Alderferovy, Herzbergovy a McClellandovy teorie potřeb.

Druhý přístup zabývající se pracovní motivací jako strategickou záležitostí personálního managementu je zaměřen na průběh motivačního procesu. Podstata jeho úsilí spočívá ve snaze odpovědět na otázky a doporučení k vyvolání, usměrňování a udržení motivovaného pracovního jednání. Školy, které reprezentují tento směr, čerpají z jeho nejdůležitějších teorií, zejména z teorie Adamsovy, Vroomovy, Porterovy a Lawlerovy. [14]

1.7.1 McGregorova Teorie X a Teorie Y

Jeden z názorů na povahy lidí je vyjádřen pomocí dvou souborů předpokladů, stanovených Douglasem McGregorem, které jsou běžně známé jako „Teorie X“ a „Teorie Y“. McGregor navrhuje, aby jakékoli řízení začínalo otázkou, jak vidí manažeři sami sebe ve vztahu k ostatním. Tento přístup k řízení zdůrazňuje potřebu vnímání lidské povahy. Teorie X a Teorie Y jsou dvě skupiny předpokladů o povaze lidí. McGregor volil tyto pojmy (Teorie X a Teorie Y) proto, že si přál neutrální terminologii bez jakýchkoli vedlejších významů ve smyslu „dobrý“ nebo „špatný“.

Předpoklady Teorie X

Teorie X představuje „tradiční“ předpoklady o povaze lidí. Podle McGregora k nim patří:

1. Průměrný člověk má přirozený odpor k práci, a proto se jí pokud možno vyhýbá.
2. Protože odpor k práci je přirozenou lidskou vlastností, musí být lidé nuceni, kontrolováni, usměrňováni a musí jim hrozit postihy, pokud nebudou vynakládat požadované úsilí pro dosažení cílů organizace.
3. Průměrný člověk dává přednost tomu, aby byla jeho činnost usměrňována, aby neměl odpovědnost, má malou ctižádost a přeje si mít ve všem jistotu.

Předpoklady Teorie Y

K předpokladům o povaze člověka podle Teorie X patří:

1. Vynakládat fyzické a duševní úsilí je přirozené jako hra či odpočinek.
2. Vnější řízení a hrozba postihy nejsou jedinými prostředky pro dosažení žádoucího úsilí ve směru podnikových cílů. Lidé jsou schopni sami se řídit a kontrolovat, zda jejich činnost směřuje k dosažení podnikových cílů, se kterými se ztotožňují.
3. Stupeň ztotožnění s cíli je úměrný velikosti odměn spojených s jejich dosažením.
4. Při vhodných podmínkách se průměrný člověk naučí odpovědnost nejen přijímat, ale také vyhledávat.
5. Lidé mají velkou schopnost používat pro řešení problémů organizace představivost, důvtip a tvořivost.
6. Intelektuální potenciál průměrného člověka je v moderním průmyslu nedostatečně využíván.

Uvedené soubory předpokladů se od sebe zásadním způsobem liší. Teorie X je pesimistická, statická a strnulá. Podřízení pracovníci jsou řízeni především svým nadřízeným. Teorie Y je naopak dynamická a pružná. Klade důraz na sebeřízení a na integrování individuálních a podnikových potřeb. Není pochyb o tom, že oba soubory předpokladů mohou ovlivnit to, jakým způsobem bude manažer vykonávat své manažerské funkce a činnosti.

1.7.2 Teorie hierarchie potřeb

Mezi nejrozšířenější teorie motivace patří hierarchie potřeb, kterou vytvořil psycholog Abraham Maslow. Maslow viděl lidské potřeby v hierarchické formě od nejnižších až k nejvyšším. Současně došel k závěru, že je-li nějaký soubor potřeb uspokojen, přestává působit jako stimul.

Základní lidské potřeby, popsané a sestavené Maslowem z hlediska jejich významu, jsou:

1. *Fyziologické potřeby.* Jde o základní potřeby k udržování lidského života: potraviny, voda, teplo, přístřeší a spánek. Maslow udává, že nejsou-li tyto potřeby alespoň v minimální míře uspokojovány, nemohou ostatní potřeby lidi motivovat.
2. *Potřeby jistoty a bezpečí.* Potřeba nemít strach z nebezpečí a nemít obavy ze ztráty zaměstnání, ze ztráty majetku, z nedostatku potravin nebo ztráty přístřeší.
3. *Potřeba přátelství a přijetí.* Protože je člověk společenská bytost, potřebuje, aby ho ostatní lidé mezi sebe přijali.
4. *Potřeba požívat vážnost.* Maslow tvrdí, že jakmile lidé uspokojí své potřeby, mají touhu stát se váženými osobami. Tento druh potřeb je uspokojován mocí, prestiží a sebeuspokojením.
5. *Potřeba seberealizace.* Maslow tuto potřebu považuje ve své hierarchii za nejvyšší. Představuje touhu dosáhnout něčeho, co je dosažitelné a co nejvíce využívá osobní potenciál.

1.7.3 Motivačně-hygienický přístup k motivaci

Frederick Herzberg spolu se svými spolupracovníky zásadním způsobem modifikoval Maslowovu hierarchickou koncepci potřeb. Jejich výzkumy vyústily v dvoufaktorovou teorii motivace. Jedna skupina potřeb se týká takových záležitostí, jako je taktika a administrativní společnost, kvalita řízení, pracovní podmínky, mezilidské vztahy, odměňování, pracovní postavení, pracovní jistota a životní styl. Herzberg a jeho spolupracovníci zjistili, že tyto záležitosti mohou vyvolávat pouze neuspokojení, ale nepůsobí jako stimuly. Jinými slovy, jestliže jsou tyto potřeby v pracovním prostředí v dostatečné míře uspokojovány, pak nevzniká nespokojenost. Jejich uspokojování nepůsobí motivačně, ale naopak, jejich neexistence může vyvolat značnou nespokojenost. Herzberg je nazval *udržovací, hygienické, respektive s prací související faktory*.

Do druhé skupiny Herzberg zahrnul faktory, které mohou vyvolat uspokojení (tj. stimuly) a které se vztahují k *obsahu práce*. Mezi ně patří úspěch, uznání, provokující práce, povýšení a pracovní výsledky. Jejich dosažení může přinést uspokojení, v žádném případě neuspokojení. Faktory, ovlivňující neuspokojení a uspokojení, identifikované Herzbergem, jsou do značné míry shodné s faktory, které identifikoval Maslow. První skupina faktorů nemotivuje lidi v podniku. Jejich neexistence však může vyvolat nespokojenost. V druhé skupině jsou faktory, které souvisejí s obsahem práce. Tyto faktory jsou reálnými stimuly,

protože jejich dosažení vyvolává pocit uspokojení. Jsou-li uvedené teorie totožné, je nutné, aby manažeři věnovali značnou pozornost obohacování obsahu práce. [10, s. 447]

1.7.4 Teorie C. Alderfera

Teorie C. Alderfera navazuje do určité míry na teorii A. Maslowa. Zredukoval 5 úrovní potřeba Maslowových na pouhé 3 úrovně:

1. potřeby existenční – patří sem všechny potřeby fyziologické a potřeby bezpečí
2. potřeby vztahové – patří sem velká část sociálních potřeb interakčních ať už v podobě pozitivní či negativní a neuspokojení se projevuje jako důsledek emoční nenaplněnosti a otupělosti
3. potřeby růstové – sem patří seberealizace i s oceněním a s pocitem přijetí a sebepřijetí jako důsledek dosažení určité pozice

C. Alderfer neuznává hierarchické uspořádání A. Maslowa a říká, že i při neuspokojení potřeb fyziologických člověk může toužit a také se aktivně snažit dosahovat uspokojení v potřebách růstových. [11, s. 81]

1.7.5 McClellandova teorie potřeb

David C. McClelland přispěl k rozvoji motivace identifikací tří typů základních motivačních potřeb. Klasifikoval je jako potřebu moci (n/PWR), potřebu oblíbenosti (n/AFF) a potřebu úspěchu (n/ACH). Uskutečnil se svými spolupracovníky rozsáhlý výzkum, který byl zaměřen na testování pracovníků z hlediska uvedených potřeb a zejména z hlediska potřeby úspěchu. Všechny tři motivační faktory – moc, oblíbenost a úspěch – souvisejí s managementem, protože ovlivňují efektivitu fungování organizace.

- Potřeba moci: McClelland a jeho spolupracovníci zjistili, že lidé s velkou potřebou moci mají značný zájem na ovlivňování druhých a na uplatňování kontroly. Tito jednotlivci jsou obvykle vhodní pro zastávání manažerské pozice.
- Potřeba oblíbenosti: Lidé s vysokou potřebou oblíbenosti mají potěšení z toho, mají-li je ostatní rádi a snaží se vyhnout bolesti z odmítnutí nějakou sociální skupinou.

- Potřeba úspěchu: Lidé s vysokou potřebou úspěchu mají přání být provokováni a staví si před sebe mírně obtížné (ne však nesplnitelné) cíle. Jsou ochotni přijímat přiměřené riziko. [10, s. 452]

1.7.6 Teorie spravedlnosti

J. S. Adams je představitelem teorie spravedlnosti. Předpokládá, že nespravedlnost vede k demotivování a že spravedlnost je apriori hodnocena jako správná. Každý má tendenci srovnávat se s ostatními jakou práci vykonal a jak je oceněn za vykonanou práci.

1.7.7 V. Vroom – Teorie expektance

Tento autor se pokusil o kvantifikační hodnocení motivačních stimulů. Vychází z toho, že jedinec vynakládá určité úsilí, jehož smyslem je dosáhnout určitého cíle, výsledku. Jedinec očekává, že výsledek jeho úsilí bude nějak oceněn. A dále jde o to, aby ocenění, které získá mělo pro pracovníka význam. Čím větší význam má, tím větší úsilí by měl vynakládat.

[11, s. 83]

1.7.8 Porterův a Lawlerův model

Lyman W. Porter a Edward E. Lawler III sestavili podstatně složitější model motivace, který do značné míry vychází z teorie očekávání. V rámci výzkumu aplikovali tento model především na manažery.

Velikost úsilí (intenzita motivace a vynaložené energie) závisí na hodnotě odměny, množství energie lidské víry a míry pravděpodobnosti získání odměny. Vnímané úsilí a pravděpodobnost reálného získání odměny jsou naopak korigovány na základě skutečné výkonnosti. Je jisté, že pokud jsou si pracovníci vědomi toho, že jsou schopni práci vykonat nebo jestliže již stejnou práci konali, mohou lépe posoudit požadované úsilí a lépe stanovit pravděpodobnost získání odměny.

Skutečné výsledky práce (plnění úkolů nebo dosahování cílů) závisí v zásadě na vynaloženém úsilí. Jsou však ovlivňovány i individuální schopností jednotlivců (znalostmi a dovednostmi) plnit pracovní úkoly a vnímáním toho, co je na nich požadováno (vnímaný rozsah cílů, požadovaných aktivit či dalších dílčích činností). Výsledky pak mají za následek hlavní odměny (např. pocit úspěšnosti nebo seberealizace) nebo vedlejší odměny

(např. pracovní podmínky a pracovní postavení). Odměny, které jednotlivec pocítuje jako spravedlivé, vedou k uspokojení. Na rozsah vnímané spravedlivé odměny mají vliv také dosahované výsledky. Je to pochopitelné – to, co jednotlivec považuje za spravedlivou odměnu podle vynaloženého úsilí, nutně ovlivňuje pocit uspokojení vzhledem k odměně skutečně získané. [10, s. 449]

1.7.9 Jak porozumět motivaci: aplikace teorií

Mnoho teorií motivace existuje proto, aby manažeři mohli lépe pochopit to, proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Žádná ovšem neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení lidského chování. Lidé jsou prostě velmi komplikovaní. Smyslem toho, že jsem na tomto místě uvedla nejpopulárnější z těchto teorií, není ukázat jediný nejlepší přístup. Spíše jde o uvedení myšlenek, které pak mohou manažeři využít k rozvoji svých vlastních motivačních přístupů. [7]

1.8 Manažerské metody podporující motivaci

V zásadě jde o tři metody, které se v současném evropském managementu razantně prosazují.

1.8.1 Job enrichment

“Pokud stavba mostu neobohatí vědomí těch, kteří na ní pracují, pak by se most neměl stavět.”

Job enrichment ztělesňuje obohacování práce. V čem je její podstata? Snad nejlépe ji vystihuje slogan vypůjčený z manažerského slovníku – z každého dobrého pracovníka je možno udělat malého manažera. Řečí nauky o řízení a podnikání to znamená nebát se *delegovat pravomoc a odpovědnost svým spolupracovníkům*. Dobrý manažer umí vyhledávat takové příležitosti a situace, kdy může své spolupracovníky obohacovat o práva a povinnosti řešit úkoly. Vytváří prostor k samostatnému jednání a myšlení v rámci jejich vymezené kompetence. A to není málo. Pro obě strany – pro manažera i pro jím vedené spolupracovníky (Správně jste postřehli, že ani terminologicky již ne „podřízené“. Tento pojem se v managementu škrtá, a zcela právem. Nejde o poslušnost podřízených, ale o spolupráci kvalifikovaných zaměstnanců. To je podnikatelský přístup.).

Zvyšováním odpovědnosti pracovníků se záhy pozná, kdo co umí a na co má nebo nemá. Objeví se, kdo má manažerské schopnosti a v kom je vhodné je pěstovat dále a kdo je nemá. Kdo však nedá nebo nechce dát jiným šanci, nepozná to nikdy, a je jen sám proti sobě. Obavy z konkurence tady nejsou na místě – jsem-li sám dobrý manažer. Takové lidi a jejich styl práce podporujeme. Ustrašený nebo zakomplexovaný člověk nemůže být dobrým a podnikavým manažerem.

1.8.2 Job enlargement

Druhou metodou je metoda nazvaná *job enlargement*, tj. „zvětšování“ či „rozšiřování“ práce, pracovní způsobilosti. Přesněji bychom mohli říci, že jde o rozšiřování žádoucích profesních dovedností, kvalifikace. Metoda vychází z prosté logiky, že odpovídající pracovní výkon podává pouze člověk, který je svěží – duševně i fyzicky, člověk, který není unavený.

Uplatnění této metody se týká rutinních pracovních činností, které se opakují, jsou víceméně stereotypní. Jde o profese jak manuální – práce u pásu, při sériové výrobě např. elektroniky, v textilním a oděvním průmyslu, ve skladové základně při manipulaci se zbožím apod., tak i o práce duševní – účetnictví, statistika, výkaznictví, operátorské úkony na počítačích, sekretářské práce atd. Jednotvárné činnosti zvyšují únavu, otupují pozornost a oslabují vnímání. Pokud jde o manuální pracovní činnosti, připojují se jejich fyziologické důsledky (únava svalů atd.).

1.8.3 Job rotation

Do trojlístku metod uvozených „job“ náleží dále metoda nazvaná *job rotation*. Není nám tak úplně neznámá. Pracovní rotace nebo rotace ve funkcích bylo u nás již dříve využíváno při přípravě vedoucích pracovníků. Avšak výklad i pojetí této metody jsou z podnikatelského hlediska trochu jiné. V podstatě jde o obměnu – rotaci – na pracovních místech či ve funkcích. Tato rotace může probíhat ve dvojím směru – horizontálně a vertikálně.

Horizontální *job rotation* znamená takovou obměnu, kdy např. pracovník z útvaru marketingu jisté firmy je pracovníčně zařazen do útvaru technologie výroby, kontroly jakosti apod. nebo naopak. Tato podnikatelská filozofie je založena na myšlence, že dobře

obchodovat, prodávat může jen ten, kdo důvěrně zná výrobek, který prodává, jeho přednosti a celou jeho „duši“.

S myšlenkou co nejvíce se přiblížit zákazníkovi je spojena i vertikální forma job rotation. V praxi jde o případy, kdy vyšší vedoucí pracovníci na určitou dobu přecházejí do filiálek, nižších článků organizačních jednotek atd. Smysl je opět zřejmý: co nejlépe poznat zákazníka – jeho potřeby, zájmy, přání, očekávání, názory a mínění a získat celkové informace pro posouzení a zhodnocení tržní situace. [13, s. 34]

Je zřejmé, že motivační přístupy, teorie, či směry nemohou managementu poskytnout žádné obecně platné návody. Jsou však zdrojem informací a inspirací, z nichž chytrí manažeři vycházejí a v různých podmínkách je modifikují.

Položme si otázku, proč existuje tolik přístupů k motivaci a proč neexistuje jeden univerzální „klíč“ motivování, který by se hodil do každého „zámku“. Je to především proto, že psychika každého člověka je jiná. Všichni jsme osobnostmi, a to rozdílnými osobnostmi, které je třeba též diferencovaně motivovat.

Z historického hlediska vycházejí všichni teoretici a praktici motivování lidí ze svých osobních zkušeností, které aplikují na konkrétní pracovní skupinu. Proto se zřejmě nedopouštíme omylu, jestliže přicházíme s tvrzením, podle něhož existuje nespočetné množství přístupů k této problematice: každý z nás by mohl vymyslet svůj způsob motivace pracovníka, případně pracovní skupiny. [12, s. 348]

1.9 Motivace hmotná a nehmotná, vnitřní a vnější

1.9.1 Principy a metody hmotné motivace (stimulace) pracovníků v organizacích

Hmotná stimulace je silným motivem především pro pracovníky s nižší životní úrovní. S růstem jejich životní úrovně se může měnit možnost uspokojovat stále vyšší potřeby. Stimulující účinek hmotné odměny se může v porovnání s působením nehmotných motivů postupně snižovat. Po určité době se může snižovat podněcující účinek peněz také u lidí s orientací na vysoké materiální postavení a vysoký životní standard. Může dojít k tzv. „kulminačnímu bodu“, od kterého výše mzdy a jiných hmotných požitků přestává působit jako stimulující faktor. Samozřejmě, že výše tohoto bodu je u různých lidí odlišná.

Dále uvedeme přehled nejužívanějších principů a metod hmotné motivace pracovníků v hospodářských organizacích i v dalších institucích tak, jak jsme je zaznamenali spolu s účastníky vzdělávacích aktivit:

1. stimulující základní mzda a osobní hodnocení,
2. pravidelné zvyšování platu,
3. cílové odměny a prémie,
4. podíly na zisku,
5. zaměstnanecké akcie,
6. 13., resp. 14. plat,
7. odměna za nekrácení fondu pracovní doby z důvodu nemoci, návštěvy lékaře,
8. poskytování osobního nebo neplaceného volna při ošetřování člena rodiny, doprovodu dítěte nebo rodiče k lékaři,
9. úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace,
10. poskytování bezúročných půjček, resp. úhrada části úroků,
11. úhrada nákladů na životní pojištění,
12. služební automobil s možností jeho využívání i pro soukromé účely,
13. placení všech telefonních účtů,
14. úhrada nákladů na pracovní oděv,
15. pozvání na pracovní nebo slavnostní oběd, resp. večeři,
16. řešení bytové otázky,
17. slevy při nákupu bytových produktů,
18. možnosti laciného nákupu opotřebovaného inventáře,
19. možnosti táboření, využívání podnikového stravovacího zařízení, rekreačního a relaxačního zařízení, mateřské školky, jeslí apod.,
20. věcné dary k životnímu jubileu a pracovnímu výročí,
21. příspěvek organizace na řešení dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání,

22. náborový příspěvek,
23. příspěvek při odchodu do důchodu,
24. setkání důchodců (kupř. jednou za rok),
25. příspěvek na dovolenou,
26. příspěvek na stravu,
27. příspěvek na kulturu a sport,
28. příspěvek na lékařskou péči, nebo bezplatné poskytnutí lékařské pomoci, či úhrada pracovní neschopnosti,
29. poskytování věrnostních preferencí,
30. pravidelné poskytování produktů firmy v podobě naturálií. [12, s. 348]

V oblasti motivace snad neexistuje rozporuplnější vnímání stimulačního nástroje, než kterým je měsíční plat. Ve většině výzkumných prací teoretiků zabývajících se motivací stojí plat na nejnižším stupni. Naopak manažeři považují plat za nejsilnější stimulační nástroj. Prou se i personalisté: psychologové řadí plat na nejnižší stupeň preferencí, zatímco personalisté z řad ekonomů argumentují nejednou analýzou preferovaných stimulů pracovníků, kde je plat hodnocen nejvýše. Plat je významným motivačním faktorem převážně u pracovníků v nejnižších platových třídách, kde je nutný k holému přežití. Značný význam má plat i pro toho, kdo je na prahu pracovní kariéry, hledá bydlení a zakládá rodinu. Obecně však platí, že plat je jedním z faktorů, který lidi udržuje v zaměstnání. Existence platu však nepřispívá ke každodennímu zvyšování motivace. Očekávání výplaty na konci měsíce je minimem, za které jsou mnozí ochotni pracovat. V období maximálně tří měsíců po zvýšení platu začínají mít pocit, že by mohli dostat přidáno. [17, str. 19]

Motivace a peníze

Peníze, ve formě peněz nebo nějakého jiného druhu odměny, jsou nejobvyklejší vnější odměnou. Peníze poskytují to, co většina lidí chce.

Herzberg a kol. (1957) zpochybnili účinnost peněz, neboť – jak tvrdili – zatímco jejich nedostatek může vyvolat nespokojenost, jejich obstarání nemá za následek trvalou

spokojenost. Něco na tom je, zejména u lidí s pevným platem nebo platovým tarifem, kteří nemají bezprostřední prospěch z nějakého pobídkového systému. Ti se mohou cítit dobře, když dostanou přidáno; kromě toho, že jde o vyšší příjem, je to i vysoce hmatatelná forma uznání a účinný nástroj, jak vyvolat u lidí pocit, že si jich zaměstnavatel váží. Ale tento pocit euforie může rychle pominout.

Peníze samy o sobě nemusejí mít žádný vnitřní význam, ale nabývají značné motivující síly, protože symbolizují tak mnoho nehmotných a nedefinovatelných cílů. Pro různé lidi a pro tutéž osobu v různé době hrají roli symbolu různým způsobem. Jak zjistili na základě svého výzkumu „blahobytných dělníků“ Goldthorpe a kol. (1968), plat je dominantním faktorem při výběru zaměstnavatele a úvahy o platu se zdají být nejmocnějším poutem spojujícím lidi s jejich současným zaměstnáním.

Peníze tedy mohou přinést za správných okolností pozitivní motivaci nejen proto, že lidé potřebují a chtějí peníze, ale také proto, že peníze slouží jako vysoce hmatatelný nástroj uznání. Ale špatně vytvořený a špatně řízený systém odměňování může demotivovat. Dalším badatelem v této oblasti byl Jaques (1961), který zdůrazňoval potřebu takových systémů, které budu vnímány jako slušné a spravedlivé. Jinými slovy, odměna by měla být jasně provázána s úsilím nebo mírou odpovědnosti a lidé by neměli dostávat méně peněz, než si v porovnání se svými spolupracovníky zaslouží. Jaques to nazval pravidlem „pocit'ované či hmatatelné spravedlnosti“.

[3]

1.9.2 Principy a metody nehmotné motivace pracovníků v organizacích

Nehmotná motivace není kvantitativně nebo kvalitativně méně účinným motivačním nástrojem než stimulace hmotná. Právě naopak. Mnozí lidé preferují nehmotné stimuly, které mají širší záběr, jsou rozmanitější, působí i subjektivně, úzce souvisí s osobním životem a prožíváním a mají dlouhodobější efekt. Nehmotná motivace se hluboce dotýká každé organizace, která má vizi dlouhodobě efektivně přežít a působit v okolním prostředí. Je jedním z klíčových faktorů udržitelného rozvoje a prosperity každé organizace. Všeobecně platí, že čím je organizace vyspělejší, tím je větší i rozmanitost využívaných principů a metod nehmotné a hmotné stimulace.

Nehmotná motivace inklinuje více k vyznávání takových hodnot v organizacích, jako je humanita, dobro a krása.

Na nehmotnou motivaci existuje množství názorů. Motivovat přitom znamená poznat i nehmotné potřeby lidí, jejich životní postoje, cíle a vyznávané hodnoty. Největším problémem však je skutečnost, že životní postoje jsou u některých pracovníků nevyhraněné a cíle nízké, což se pak odráží i v jejich výkonech práci. Hmotné stimuly samozřejmě podněcuje k výkonům a nejsou rozhodně zanedbatelné. Také však nejsou samospasitelné. Rozhoduje vnitřní motivace a ta má u každého své hranice.

Na základě doposud uvedeného stručně shrneme známé a využívané principy, formy a metody nehmotné motivace:

1. Možnosti a podmínky zvyšování kvalifikace a přístupu k celoživotnímu vzdělávání.
2. Účinná, bezkonfliktní a efektivní komunikace. „Stačí dobře komunikovat – a už motivuji. A možná stačí dobře motivovat a už dobře komunikuji“ (Padoly O'Brienová).
3. Dobré pracovní podmínky včetně pracovních pomůcek a kulturního a zdravého prostředí.
4. Dobré pracovní vztahy a vysoká firemní kultura.
5. Projevování důvěry.
6. Preference vlastních zaměstnanců při postupech a pravidelné možnosti postupu.
7. Péče o nově přijaté zaměstnance.
8. Kompletní delegování úkolů, pravomoci a odpovědnosti.
9. Společenský význam práce, produktů a firmy.
10. Image a goodwill (reputace, renomé) firmy.
11. Vhodná lokalita firmy z hlediska docházky do zaměstnání a životního prostředí.
12. Udělování pochval a uznání.
13. Možnosti a podmínky pracovního oddechu po práci.
14. Kulturní stravovací podmínky.
15. Bezplatná lékařská péče.
16. Doplnkové dovolené.
17. Možnosti využívání firemních rekreačních a relaxačních zařízení.

18. Klouzavá pracovní doba.
19. Kulturní, sociální a sportovní akce firmy.
20. Pomoc ze strany firmy při organizování rodinných událostí a jubileí. [12, s. 350]

Lidé v organizacích nepracují výhradně proto, aby si vydělali peníze, i když to často tvrdí. Potřeba uznání, respektu, smysluplné práce, ocenění druhými, perspektivy a také osobní kariéry a možnosti rozvoje jsou velmi silnými motivačními faktory. Peníze jsou důležité na prvním místě pouze pro člověka, který pociťuje jejich subjektivní nedostatek. Od jaké hranice příjmu již ale jako motivační faktor ztrácí na síle? Avšak představa, že motivované, odhodlané, angažované lidi získá podnik tím, že jim bude víc platit, se nezakládá na pravdě. Tato skutečnost je známá již desítky let. Pokud člověk dostává peněz málo, je to pro něj demotivující. Pokud jich dostane víc, motivuje jej to na krátkou dobu. Stejně působí zlepšení pracovního prostředí. Pokud je špatné, výrazně pracovníka demotivuje. Výrazné zlepšení pak motivuje krátkou dobu. Tyto prvky motivace byly pojmenovány jako hygienické faktory (nebo také dissatisfactory). Na rozdíl od společenského uznání, respektu, vědomí, že vedení podniku člověka potřebuje, a že spolu s ním člověk dosáhne úspěchu, které jsou skutečnými motivátory (satisfactory). Jejich přítomnost motivuje pracovníka a to tak, že dlouhodobě. Pokud pracovník nalézá zajímavou náplň práce, která je zdrojem uznání a naplňuje jej, stává se tento stav východiskem k opětovnému zvýšení motivace a rovněž výkonu. [18]

Zaměstnance motivuje k nadprůměrnému výkonu možnost podílet se na něčem významném, šance odlišit se, přispět svým dílem ke společnému úsilí, možnost prosadit se a vyniknout. Chcete-li své zaměstnance motivovat k mimořádnému výkonu, musíte jim dát nejen možnost vyniknout, ale také poskytnout prostředky a vědomosti potřebné pro to, aby mohli tuto možnost využít.

[9]

1.9.3 Vnitřní a vnější motivace

Je dokázáno, že silněji působí motivace vnitřní, motivace, kdy subjekt přijme cíl organizace, nebo úkol za svůj, kdy jej práce motivuje sama o sobě. Pokud hovoříme o motivaci vnější, může jít jednak o motivaci hmotnou, jednak motivaci nehmotnou. Nehmotnou motivací může být jednak uznání, pochvala, vyjádření, že pracovník je pro

organizaci důležitý. Hmotně můžeme motivovat jednak finančně, jednak pomocí nefinančních benefitů. Těmito benefity bývají většinou výhody, které nejsou u zaměstnanců zcela standardní. Například možnost využívat referentské vozidlo i k soukromým účelům, možnost využívat služební notebook s připojením k Internetu, případně využívat služební mobilní telefon i pro soukromé hovory. [17, s. 19]

1.10 Osobnost a motivace

První a zlaté pravidlo motivace je, že nikdy nebudete inspirovat jiné, pokud sám nejste inspirovaný. Pouze motivovaný vedoucí motivuje ostatní. Příklady táhnou.

Nadšení inspiruje, obzvláště když je kombinováno s důvěrou. Jeho klíčový význam bude možná patrnější, když se na něj podíváme z druhé strany. Jaký dojem jako vedoucí vyvoláme, když budeme apatičtí, neteční, polovičatí, lhostejní a bez zájmu? Nadšení je nakažlivé, nadšenci jsou obvykle kompetentní, protože věří v to, co dělají, a co dělají, mají rádi.

Než začnete kritizovat ostatní za nedostatek motivace, zeptejte se sami sebe, jestli jsou vaše vlastní nadšení a zapálení pro daný úkol a odevzdání určitému úkolu opravdové, viditelné a hmatatelné. Vyjádřili jste to skutky stejně jako slovy? Dáváte dobrý příklad? Protože motivace je jako virová nákaza; chytne ji, ale nenaučíte se jí. Všichni ze zkušenosti známe sílu, s jakou působí na naši vlastní motivaci příklad ostatních. Pokud je vedoucí nadšený a motivovaný, je to nakažlivé pro všechny jeho podřízené. [1, s. 110]

Podstatnou roli v procesu motivace hraje osobnost. Pokusíme se nyní upozornit na některé poznatky, které jsou pro úspěšnou motivaci rozhodující:

- Nelze uvažovat o jednotném působení určitého motivačního stylu u všech lidí stejným způsobem. Dnešní převládající styl v řízení lidských zdrojů je styl humanistický, vycházející z přesvědčení, že lidé mají v práci potřebu seberealizace. Okrajově se setkáme i s dřívějšími vývojovými stupni řízení: stylem technokratickým, kde cílem je odměna (cukr a bič), stylem paternalistickým, představovaným baťovským systémem personální politiky (kolektivismus, sociální péče) či stylem preferujícím lidské vztahy (sounáležitost + uznání + poznatky o tom, že pracovní kolektiv zmnožuje výkon).

Skutečně však existuje odhadem cca 20 % zaměstnanců, kterým vyhovuje systém „cukr a bič“ a seberealizace pro ně není podstatná.

- U každého člověka je třeba počítat s individuálním dopadem a působením „motivátoru“ díky existenci „teorie lomu“ (reakce na podnět je funkcí podnětu a osobnosti). Proto na někoho z nás platí to, co s druhým ani nepohne. Proto je nutný individuální přístup – znalost toho druhého. Jeho aktuální struktury „potřeb“. Ve struktuře osobnosti jsou tzv. aktivačně motivační vlastnosti – pudy, potřeby, emoce, zájmy, hodnoty, ideály, cíle, aspirace... A ty určují, co chci, proč to dělám, proč jsem něco udělal...
- Motivační faktory jsou tedy velmi individuální a v čase i velmi rychle proměnlivé! Na to zvlášť manažeři nevzpomenou a diví se, proč dnes na Frantu neplatí to, na co pozitivně reagoval minulý měsíc.
- Pro motivaci a rozvoj člověka je důležité, aby měl možnost stanovovat si či dostávat úkoly „jen o málo těžší“, než je jeho současná schopnost je vyřešit (lehce vyšší náročnost). Mluvíme pak o aspiraci, která může zaměstnanci až „zlomit vaz“, nemá-li objektivní sebenáhled a bere si velké úkoly.

1.10.1 Výkon versus motivace

V teorii i praxi řízení se vždy uvádí, že zvýšení výkonu zaměstnance závisí nejen na jeho schopnostech a podmínkách práce, ale i na vnitřní motivaci, zaujetí pro věc, cíl, na přitažlivosti odměny. Přemíra motivace vytváří v reálu stejně „slabý výkon“ jako nedostatek motivace pro věc. Firemní kultury stavěné především na soutěživosti proto zejména v evropském kontextu nedospívají k optimálnímu výkonu pracovníka, ani nepřispívají k výsledkům firmy jako celku. Pak se totiž může lehce stát, že výkonová motivace se změní v druhou formu motivace fungující u člověka, a to v potřebu vyhnout se neúspěchu!

1.10.2 Motivace k práci a k výkonu

Existuje velké množství faktorů vnitřních i vnějších, které působí na míru pracovní motivace.

Zde uvedeme jen nejčastěji uváděné a nejvíce se objevující v praxi:

Motivace „mimopracovní“

- potřeba peněz,
- potřeba jistoty v životě,

- potřeba vlastní důležitosti, sebepotvrzení (prestiže),
- potřeba sociálních kontaktů, nových kontaktů.

Motivace samotnou prací

- činností vůbec (člověk je tvor svou podstatou aktivní),
- potřebu kontaktu s druhými lidmi,
- potřebou výkonu (radosti z uspokojení),
- potřebou moci,
- potřebou smyslu života a seberealizace.

[16, s. 38]

1.10.3 Motivace a komunikace

Komunikace uvnitř organizace, mezi zaměstnanci a manažery, je životně důležitou složkou motivace. Pro silnou vnitřní odměnu je potřeba komunikace zjevná. Zaměstnanci jsou například často motivováni uznáním a konstruktivní zpětnou vazbou svých nejbližších nadřízených. Zaměstnancům nestačí dobře odvádět svou práci, neméně důležité je pro ně také uznání. Komunikace musí být navíc obousměrná. Teorie očekávání naznačuje, že lidé jsou motivováni snahou dosáhnout žádoucích výsledků. Zaměstnanci o těchto žádoucích výsledcích potřebují komunikovat se svými manažery. Zatímco jeden zaměstnanec může být motivován vidinou prémie na konci roku, jiný dává přednost možnosti pracovat s konkrétním týmem nebo na konkrétním projektu a spojení těchto potřeb je nezbytné pro jejich naplnění.

Na druhé straně mohou vzniknout motivační problémy v případě špatné komunikace, kdy jsou do kolektivu zaměstnanců vysílány nepřesné nebo zavádějící informace. Manažeři, kteří naslibují hory doly a poté své sliby nesplní, už těžko získají důvěru, zatímco manažeři, jejichž komunikace je jasná a jednoznačná, se těší důvěře a vážnosti za svoji upřímnost.

Užitečnou dovedností je poskytnout a přijmout zpětnou vazbu, což však řadě lidí, včetně mnoha manažerů, chybí. Správně poskytnutá a dobře načasovaná zpětná vazba dokáže zaměstnance inspirovat k vyšším výkonům, zatímco negativní, či dokonce žádná zpětná vazba je zdrojem demotivace.

[6, s. 62]

1.11 Motivace v praxi

Analýza procesu motivace poukazuje na určité věci, které jako manažer můžete udělat pro zlepšení svých schopností motivovat druhé. Jsou to:

1. Pokusit se porozumět, jaké mají vaši podřízení potřeby z hlediska Maslowovy kategorizace potřeb: potřeba jistoty, sociální potřeby, potřeba být uznáván a potřeba seberealizace.
2. Zjistit nejen, co potřebují, ale také, co chtějí. Je možné, že jim to nebudete moci dát, ale přinejmenším byste mohli být schopni přizpůsobit svůj přístup této okolnosti.
3. Použít finanční odměnu jako hlavní zdroj motivace. Peníze jsou důležité, protože pomáhají uspokojovat mnoho potřeb – poskytují lidem to, co potřebují ke zvýšení své životní úrovně, ale také slouží jako nejúčinnější způsob uznání úspěchu (seberealizace) a umožňují lidem demonstrovat své úspěchy jiným (uznání).
4. Pamatujte však, že to, co lidé potřebují a chtějí, nejsou pouze peníze. Mohou být také motivováni uznáním, chválou, povýšením a samotnou prací – příležitostí dosáhnout něčeho výjimečného nebo mít větší odpovědnost. Tento typ odměny někdy může být účinnější než peníze. Závisí to na jejich individuálních potřebách a měli byste se snažit tyto potřeby identifikovat, abyste dokázali lépe odstupňovat použité odměny.
5. Pamatujte na významný vliv, který má na motivaci očekávání. Odměna bude daleko účinnější, jestliže lidé budou vědět, co mohou dostat za pilnou a dostatečně kvalitní práci. Proto byste měli:
 - zajistit jasnou definici vztahu mezi výkonem a odměnou v jakémkoli finančním systému – platbou podle výsledků, provizí nebo podle prémiového řádu,
 - stanovit svým podřízeným cíle a normy, které jsou dosažitelné, ale ne příliš snadno,
 - dát jim na vědomí, že jejich úspěchy oceníte chválou nebo speciální odměnou – nesnižujte cenu odměny její přílišnou nabídkou, chvalte pouze v odůvodněných případech,

- uveďte ve všeobecnou známost, co lidé musí dělat, chtějí-li být povýšeni nebo pověřeni větší odpovědností,
 - podrobně vysvětlíte nejen, co mohou získat, když si povedou dobře, ale také co nedostanou, když si povedou špatně. Nejedná se o hrubý projev politiky biče a cukru, ale o objasnění faktu, že jejich výsledky závisejí na nich.
6. Pamatujte vždy na to, že vaším cílem, jak uvádí McGregor, je „vytvořit podmínky, v nichž členové organizace mohou nejlépe dosáhnout svých vlastních cílů, zaměřili své úsilí na úspěch podniku“. Proto má svůj význam:
- identifikovat potřeby lidí, abyste se mohli pokusit přizpůsobit jim odměny,
 - přimět lidi, aby sami přemýšleli o tom, co mohou a co by měli dělat, a dohodnout se s nimi na plánovaných úkolech a standardech.
7. Uznávejte fakt, že lidi můžete motivovat samotnou prací, jestliže uspokojuje jejich potřebu odpovědnosti a úspěchu. Motivujte je pomocí následujících technik, obohacujících pracovní náplň:
- zvyšováním odpovědnosti jednotlivců
 - poskytnutím většího prostoru k pozměňování metod, posloupnosti a tempa práce,
 - svěřením celé přirozené jednotky práce osobě nebo skupině, čímž se zároveň sníží potřeba specializace,
 - odstraněním kontrol shora a současným zajištěním odpovědnosti jednotlivců nebo skupin za dosažení určených cílů nebo standardů,
 - poskytování informací o výsledcích kontrol, aby zaměstnanci mohli sledovat svou vlastní výkonnost,
 - podněcováním zaměstnanců k účasti na plánování práce a inovaci pracovních postupů,
 - přidělováním projektů jedincům nebo skupinám, kteří (které) k nim budou přistupovat odpovědněji, a pomocí ke zvyšování jejich odborných znalostí.

8. Pamatujte, že skupinové tlaky mohou mít na motivaci vliv – jak dobrý, tak špatný. Snažte se udržet skupiny na své straně tím, že je zapojíte do rozhodování o otázkách, které zásadním způsobem ovlivňují jejich práci. [2]

1.11.1 Motivační program podniku

Motivační program podniku představuje konkretizaci systému práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků.

V konkrétní podobě motivační program podniku tvoří předcházejícím rozbořem podložený a k naplňování podnikových potřeb a cílů zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci, a to ve všech těch aspektech, které jsou z hlediska podniku aktuálně či trvale významné.

Na motivaci lidského chování i pracovního jednání může v zásadě působit cokoliv. Všechno to, co pro konkrétního pracovníka může být důležité či významné, musí zajímat také podnik. Je v zájmu každého podniku, aby ty skutečnosti, které mohou být v uvedeném smyslu významné, měl „pod svou kontrolou“, resp. aby podnikový management a všichni řídicí pracovníci postupovali ve všech výše uvedených oblastech takovým způsobem, který by vytvářel předpoklady pro dosažení optimální úrovně pracovní motivace u všech pracovníků podniku, resp. alespoň u jejich převážné většiny. Poznatky o povaze pracovního jednání lidí umožňují formulovat určité obecné předpoklady výkonnosti pracovníků, jejich pracovní ochoty a spokojenosti.

Jeden z nejvýznamnějších přístupů, které vedou k vytváření optimálních předpokladů pro formování žádoucí úrovně pracovní motivace, je tvorba práce z hlediska jejího obsahu. Toto tvrzení je plně v souladu s Herzbergovou dvoufaktorovou teorií pracovní motivace, podle níž nejvýznamnějším, v podstatě nevyčerpatelným motivátorem je práce sama. Tento poznatek našel svůj výraz i v konkrétních manažerských přístupech (zvláště v přístupech antropocentricky založených), jejichž společným základním znakem je tvorba či obohacování obsahu práce v širším slova smyslu. [5, s. 302]

1.12 Shrnutí teoretické části

Nejdříve jsem se zaměřila na vysvětlení pojmu motivace, uvedla jsem zdroje motivace, objasnila pojmy stimul, potřeba, hodnota a motiv.

Poté jsem popsala teorie pracovní motivace. Zdá se, že neexistuje univerzálně použitelná teorie motivace. Nicméně uvedené teorie motivace značně zvyšují úroveň chápání motivace na pracovišti. Motivace je složitý, dynamický a kulturou ovlivněný pojem. Pokud by motivace byla pro manažera jednoduchým úkolem, většina pracovišť by byla plná vysoce motivovaných zaměstnanců. Je zřejmé, že to, co lidi motivuje, je individuální, ovlivněno souvislostmi, věčně proměnlivé a závislé na kultuře.

V evropském managementu se uplatňují další tři metody, které podporují motivaci. Jsou to: job enrichment, job enlargement a job rotation.

Motivaci k práci můžeme rozdělit na hmotnou a nehmotnou. Do hmotné motivace patří např. mzda, pravidelné zvyšování platu, cílové odměny a prémie, podíly na zisku, zaměstnanecké akcie, 13. resp. 14. plat, úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace. Nehmotnou motivací mohou být možnosti a podmínky zvyšování kvalifikace, dobré pracovní podmínky, dobré pracovní vztahy, projevování důvěry, udělování pochval a uznání.

Každá společnost by měla věnovat dostatečnou pozornost pracovní motivaci a proto společnosti vytváří motivační program, který by měl pozitivně ovlivňovat pracovní motivaci pracovníků.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 PRAKTICKÁ ČÁST

2.1 Charakteristika společnosti

2.1.1 Historie společnosti

Slovácké strojírný (SUB) vznikly v r. 1951 v rámci záměrů státního plánu na industrializaci daného regionu. Byly začleněny pod ČKD a jich výrobní náplň tvořila výroba ocelových konstrukcí a jeřábů typového provedení do 63 t.

V průběhu doby postupně přecházely pod různé VHJ - Uničov, Královopolská, CHEPOS. S tím docházelo i k postupnému rozšiřování a změnám výrobního programu SUB. V 50. letech byla dále výroba rozšířena o stroje a zařízení pro geologický průzkum, chemický průmysl. V druhé polovině 60.let byla zahájena výroba zvedacích plošin řady MP na podvozcích TATRA, LIAZ a Avia s maximální výškou dosahu 27 m a dále výroby lisů na výrobu klínových řemenů typu 44072, 44668 a vstřikovacích lisů na technickou pryž typu LKV 600, 4520+11. Na konci 60. let došlo k zavedení výroby speciální pro armádu. Byla zde vyráběna ženíjní technika (pontonová mostová souprava - PMS) a v 80.letech veškeré hydraulické a ocelové komponenty k různým typům radiolokátorů (včetně radiolokátoru RAMONA, TAMARA). Na sklonku 80. let došlo k rozšíření sortimentu o speciální elektrické mostové jeřáby vyšších nosností až 320 t. Ukončení výroby speciální techniky. Postupně byla zahájena výroba zametacích vozů, kontejnerů na tuhý a kapalný odpad, nůžkových plošin a doplňkové výroby přesných ocelových konstrukcí. Rovněž dosavadní sortiment montážních plošin byl postupně rozšířen a inovován.

V roce 1988 byly SUB konstituovány jako samostatný státní podnik. Ke dni 1. 1. 1991 z tohoto podniku vznikla akciová společnost, která byla k datu 1. 5. 1992 privatizována v souladu se schváleným privatizačním projektem kupónovou metodou. Od valné hromady konané v červenci roku 1993 převzali majitelská práva a povinnosti investiční fondy a DIKové.

Organizace a řízení doznalo po roce 1989 několika změn, kdy přešlo od divizního uspořádání, přes závodové až po současné úsekové řízení.

2.1.2 Výrobní program

- nůžkové plošiny (samohybné, vlečené) s maximální výškou do 10m
- přívěsové plošiny (kloubové, teleskopické) s maximální výškou do 22m
- automobilové plošiny (kloubové, teleskopické, kontejnerové) s maximální výškou do 27m
- automobilové čističe vozovek a chodníků
- vstřikovací stroje pro technickou pryž
- zařízení pro hutní a slévárenský průmysl
- komponenty pro montážní linky v automobilním průmyslu
- skelety pro montážní nůžkové plošiny
- plastové výrobky
- drtiče stavebního odpadu
- kompostovací stroje
- komponenty pro jeřábové systémy
- komponenty pro vysokozdvizné vozíky
- přímočaré hydromotory
- nakládací hydraulické rampy
- jeřáby elektrické mostové (s kladkostroji, podvěsné, montážní, drapákové, hutní, traverzové s háky nebo magnety)
- jeřáby elektrické portálové a poloportálové
- jeřáby elektrické sloupové otočné s kladkostrojem
- speciální jeřáby pro práci v provozech elektrolýzy hliníku
- příslušenství jeřábů (traverzy s magnety nebo háky, klešťové traverzy, lžícové a polypové lanové i hydraulické drapáky)
- ocelové konstrukce a svařence
- kontejnery na tuhý a kapalný odpad

- strojírenské polotovary (převodovky, spojky, ozubené hřídele, ozubená kola, čepy, náboje, hydraulické elementy)
- komponenty pro mobilní jeřáby
- komponenty pro lodní motory
- komponenty pro silniční stroje

2.1.3 Stručná charakteristika odvětví

Společnost Slovácké strojírny, a. s. můžeme zařadit podle klasifikace odvětvových a ekonomických činností do OKEČ 29 (Výroba a opravy strojů a zařízení) přesněji 29.2 Výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely (pece, sušárny, chladicí, mrazicí a klimatizační zařízení, ventilátory, zvedací a transportní zařízení). Odvětví výroba strojů a zařízení je běžně nazýváno odvětvím všeobecného strojírenství. Výrobní program všeobecného strojírenství vychází z dlouhodobé tradice a plní úlohu dodavatele od kompletních investičních celků a výrobních strojů až po strojírenské zboží pro domácí potřebu. Odvětví svým rozsahem zasahuje do celého sektoru hospodářství a patří mezi nejvýznamnější odvětví zpracovatelského průmyslu.

V současné době odvětví všeobecného strojírenství zaujímá významné místo v rámci zpracovatelského průmyslu. Je to odvětví s 7,5 % podílem na tržbách za vlastní výrobky a služby a s 9,7 % podílem na tvorbě přidané hodnoty. V tomto oboru je zaměstnáno 11,0 % pracovníků zpracovatelského průmyslu.

2.1.4 Personální politika

Celkový počet pracovníků se snížil z 807 ke konci roku 2002 na 741 ke konci roku 2003 tj. o 8 % méně. V roce 2004 se počet pracovníků opět snížil na 705 pracovníků. Průměrná nemocnost v uplynulém roce činila 10,9 % a byla vyšší než v roce předcházejícím o 0,14 %.

Tab. 1. Vývoj počtu zaměstnanců

Ukazatel	2001	2002	2003	2004
Výrobní dělníci	505	467	440	444
Režijní dělníci	180	156	140	112
THP	194	184	171	156
Celkem	879	807	741	705

Uvedené počty pracovníků jsou průměrné za daný rok Počet pracovníků ke dni 30. 4. 2005 je 731 zaměstnanců.

2.2 Průzkum motivace zaměstnanců spol. Slovácké strojírny, a. s.

2.2.1 Cíle průzkumu

Cílem tohoto průzkumu je zjistit a identifikovat stávající motivační nástroje zaměstnanců společnosti Slovácké strojírny, a. s. Na základě zjištěných informací poté navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení stávajícího systému motivace zaměstnanců společnosti.

2.2.2 Metody šetření

Pro sběr informací jsem zvolila dotazníkové šetření, protože tato forma získání informací z oblasti motivace mi přišla jako nejvhodnější. Dotazníkem lze oslovit velký počet lidí a díky anonymitě vede respondenty k větší upřímnosti. Dotazník jsem vytvořila na základě prostudovaných teoretických znalostí. Zmiňovaný dotazník obsahuje 15 otázek. První tři otázky směřovaly na zjištění osobních údajů respondentů, následující dvě se týkaly profese a zbývajících deset otázek bylo sestaveno za účelem zjištění úrovně motivace zaměstnanců.

Zaměstnanci k vyplnění dotazníku přistoupili velmi odpovědně a dotazník mi ochotně vyplnili a za to jim všem děkuji.

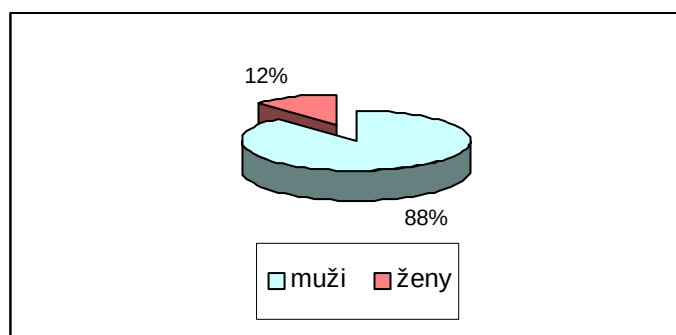
2.2.3 Charakteristika souboru respondentů

Průzkum zahrnoval 100 respondentů. Ty jsem zvolila tak, aby každá skupina zaměstnanců byla zastoupena a měla svůj reprezentativní vzorek. Dbala jsem na to, aby počet respondentů z každé profese odpovídal skutečnému počtu zaměstnanců. Návratnost dotazníků byla 100 %.

2.3 Výsledky šetření

2.3.1 Osobní údaje respondentů

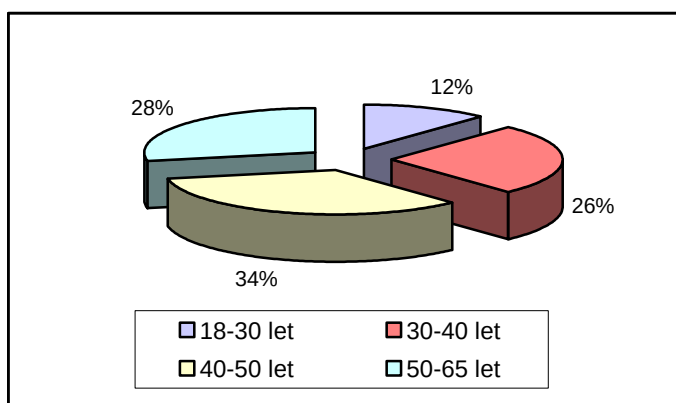
1. Struktura respondentů dle pohlaví



Graf 1. Struktura respondentů dle pohlaví.

Z celkového počtu 100 respondentů bylo 88 % mužů a 12 % žen.

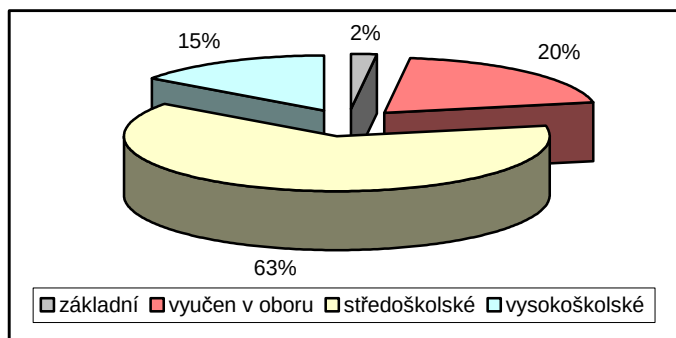
2. Věk respondentů



Graf 2. Věk respondentů.

Jen 12 % respondentů jsou lidé mladší 30 let. Myslím si, že společnost Slovácké strojírny, a. s. by měla usilovat o větší zastoupení zaměstnanců mladšího věku. Mladí lidé jsou lépe přizpůsobiví, flexibilní, nebrání se změnám, jsou ochotni se i nadále vzdělávat a společnost si je může vychovat k obrazu svému. Naopak lidé ve věku 50 – 65 let jsou zastoupeni 28 %, což představuje necelou třetinu respondentů. Myslím si, že tato skupina by mohla mít o trochu menší podíl na celkovém počtu. Nutno uznat, že tito zaměstnanci jsou znalí svého oboru, mají zkušenosti a praxi, znalosti a dovednosti, taktéž znají velmi dobře situaci ve společnosti, jestliže v ní pracují delší dobu. Negativní stránkou lidí tohoto věku je neochota a nezáměr učit se novému. Ale znamenají také určitou hrozbu v tom smyslu, že hranice nad 60 let je věkovou hranicí odchodu do důchodu. A proto by společnost v relativně krátkém čase mohla přijít o velký počet zaměstnanců a musela by je nahradit novými.

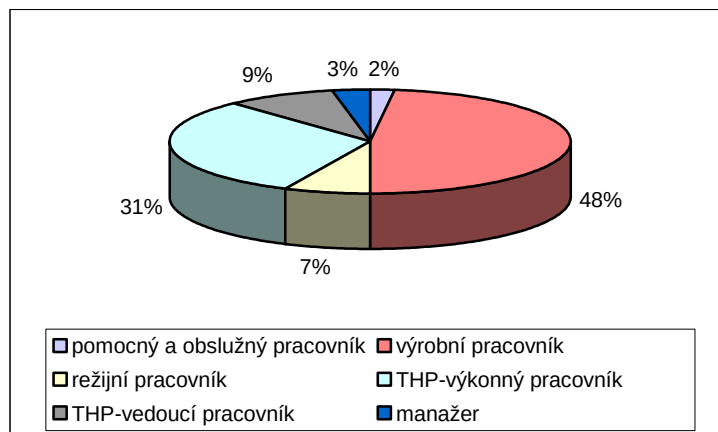
3. Dosažené vzdělání respondentů



Graf 3. Dosažené vzdělání respondentů.

Největší počet respondentů má středoškolské vzdělání, poté následují respondenti, kteří jsou vyučeni v oboru, nejméně respondentů má základní vzdělání. Je to dáno proto, že zaměstnanci, aby mohli pracovat ve společnosti, potřebují mít určitou kvalifikaci a zaměření, základní vzdělání nepostačuje. 15 % respondentů je vysokoškolsky vzdělaných.

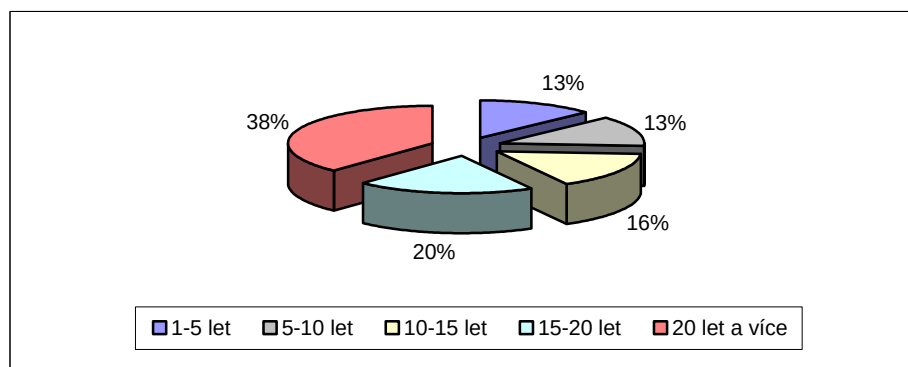
4. Profese respondentů



Graf 4. Profese respondentů.

Při výběru respondentů z hlediska profese jsem se snažila, aby každá skupina zaměstnanců měla takové zastoupení, aby věrně odrážela skutečnost. 48 % respondentů tvoří výrobní pracovníci, 31 % THP-výkonní pracovníci, 9 % THP-vedoucí pracovníci, 7 % režijní pracovníci, 3 % manažeři a 2 % pomocní a obslužní pracovníci.

5. Jak dlouho pracujete ve společnosti Slovácké strojírny, a. s. ?



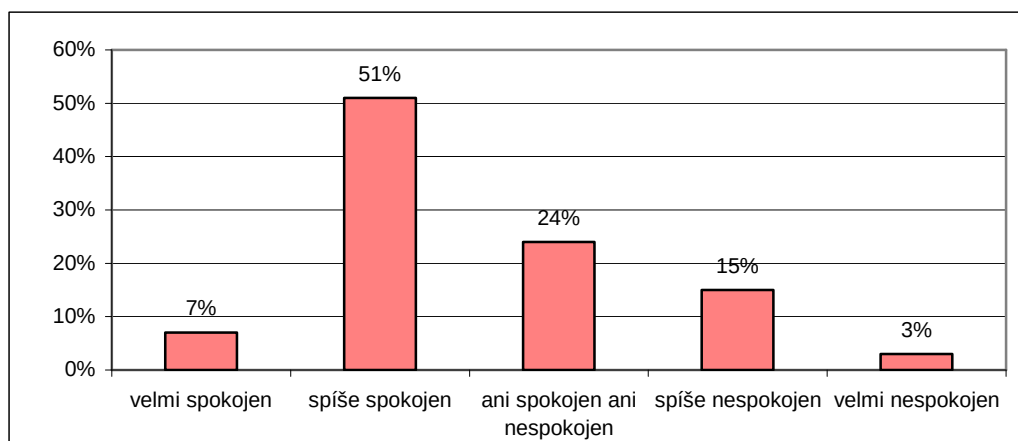
Graf 5. Délka zaměstnání ve společnosti Slovácké strojírny, a. s.

38 % respondentů pracuje ve společnosti Slovácké strojírny, a. s. déle než 20 let. 38 % z celkového počtu je dosti vysoké číslo. Lze konstatovat, že společnost má velmi věrné zaměstnance, kteří velmi dobře společnost znají. Tito zaměstnanci určitě mají velké zkušenosti, praxi, znalosti a dovednosti. To je jistě výhoda. Co zaměstnance vede k tomu být zaměstnán ve společnosti Slovácké strojírny, a. s., je předmětem otázky č. 14. Co však může být slabinou takto vysokého počtu lidí pracujících ve společnosti déle než 20 let je

skutečnost horšího přijímání změn, neochota učit se novému, tvrzení typu „pracuji zde už dvacet let, mě už nic nemůže překvapit“. 20 % zaměstnanců pracuje ve společnosti 15 – 20 let, taktéž velký počet respondentů, 16 % pracuje ve společnosti 10 – 15 let, 13 % 5 – 10 let a 13 % zaměstnanců je zaměstnáno ve společnosti 1 – 5 let. Můžeme říci, že společnost má velice věrné zaměstnance.

2.3.2 Motivace zaměstnanců

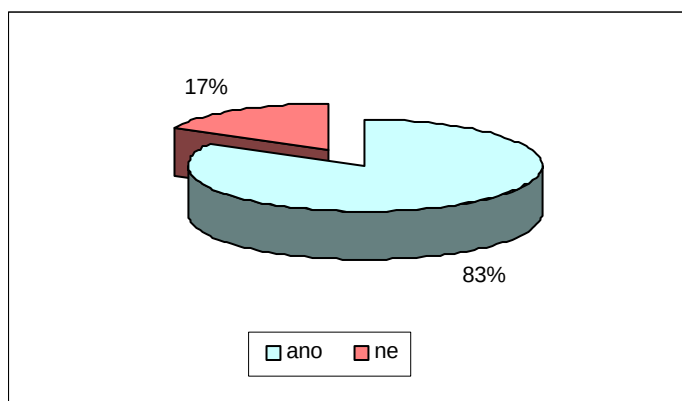
6. Jak jste spokojeni se svým současným zaměstnáním?



Graf 6. Spokojenost se současným zaměstnáním.

Více než polovina zaměstnanců (58 %) je spokojena se svým současným zaměstnáním (z toho 7 % zaměstnanců je dokonce velmi spokojeno). Téměř čtvrtina zaměstnanců není ani spokojena ani nespokojena. 18 % respondentů vyjadřuje nespokojenost s prací (z toho 3 % zaměstnanců je velmi nespokojeno). Toto procento vystihuje přirozený vývoj v každé společnosti.

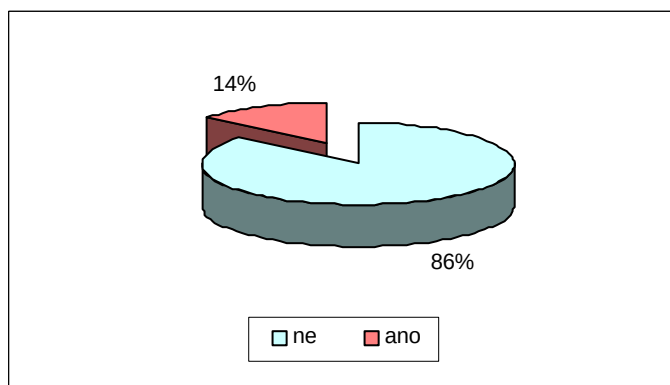
7. Je Vámi vykonávaná práce adekvátní Vaší kvalifikaci a dosaženému vzdělání?



Graf 7. Adekvátnost vykonávané práce kvalifikaci a vzdělání.

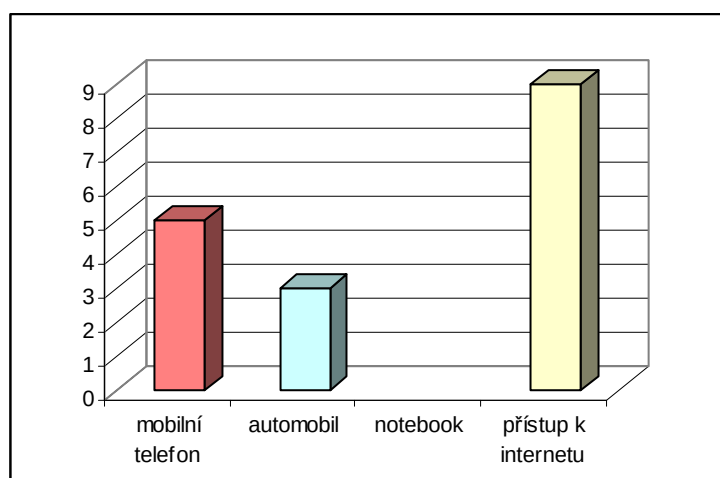
83 % respondentů vykonává práci, která odpovídá jimi dosaženému vzdělání a kvalifikaci. Myslím si, že je správné, když 83 % zaměstnanců si uvědomuje své vzdělání a kvalifikaci v návaznosti na současné zaměstnání. 17 % respondentů odpovědělo na tuto otázku záporně. Mohou to být ti, kdo mají středoškolské vzdělání a přesto pracují jako dělníci, i když právě vzdělání je předurčuje k tomu, že by mohli pracovat na pozici THP, ať už výkonného nebo vedoucího pracovníka. Avšak společnost nabízí více dělnických profesí.

8. Poskytuje Vám společnost Slovácké strojírny zaměstnanecké výhody (např. služební mobilní telefon, poskytování služebního automobilu, poskytování notebooku, přístup k internetu ze svého počítače)?



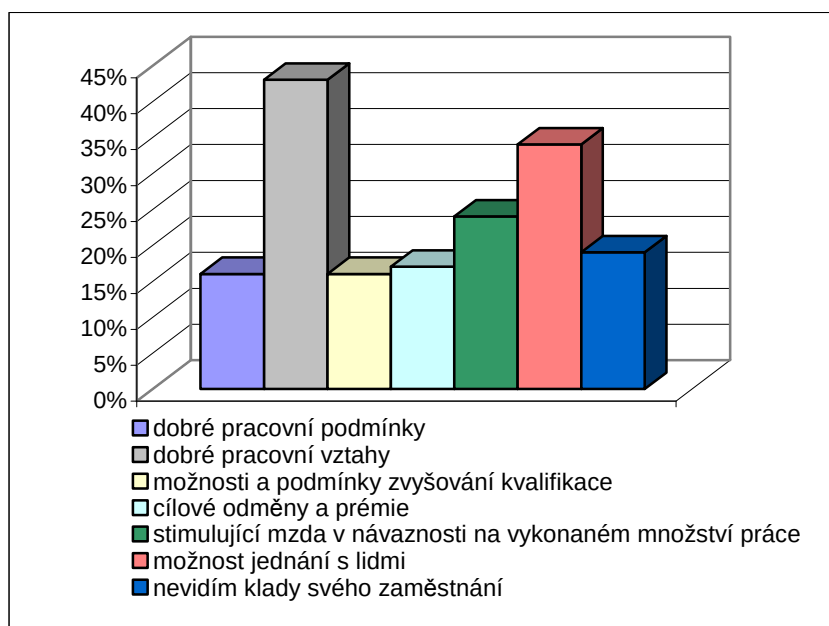
Graf 8. Poskytování zaměstnaneckých výhod.

86 % respondentů tvrdí, že jim společnost Slovácké strojírny, a. s. neposkytuje zaměstnanecké výhody. Do zaměstnaneckých výhod patří nejen výše uvedené - služební mobilní telefon, poskytování služebního automobilu, poskytování notebooku, přístup k internetu ze svého počítače, ale i příspěvek na stravu, odměna za dárcovství krve, příspěvek na rekreaci, příspěvek na kulturní akce, některé lékařské vyšetření nad rámec zákona, sociální výpomoci rodině zesnulého zaměstnance z důvodů pracovního úrazu, příspěvek na činnost odborové organizace, možnost spoření finančních prostředků ve vnitropodnikové spořitelně za výhodnějších podmínek než v bankách. Myslím si, že zaměstnanci si často některé zaměstnanecké výhody neuvědomují a proto převážná většina odpověděla záporně. Pouze 14 % respondentů odpovědělo kladně. Jak můžeme vidět z následujícího grafu z nabízených možností zaměstnaneckých výhod 5 zaměstnancům společnost Slovácké strojírny, a. s. poskytuje mobilní telefon, 3 zaměstnancům automobil a 9 zaměstnancům přístup k internetu, přičemž někteří zaměstnanci využívají i více než jedné zaměstnanecké výhody. Myslím si, že více zaměstnanců má přístup k internetu nebo by ho alespoň měli mít. Notebook z oslovených respondentů nemá k dispozici žádný.



Graf 9. Druhy zaměstnaneckých výhod.

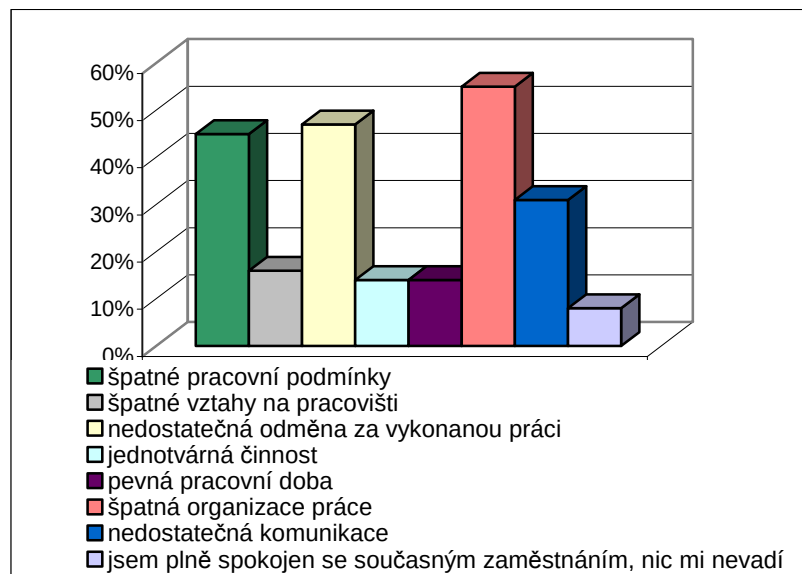
9. Co považujete za klady (přednosti) svého zaměstnání?



Graf 10. Klady (přednosti) zaměstnání.

Nejvíce z oslovených respondentů uvádí největší přednost svého zaměstnání dobré pracovní vztahy, hned na druhém místě se objevuje možnost jednání s lidmi se 34 %. Zaměstnancům velmi záleží na lidech, se kterými pracují a z výše uvedeného vyplývá, že pracovní vztahy jsou velmi dobré a taktéž skutečnost, že zaměstnanci mohou jednat s ostatními lidmi, je pro ně velmi důležitá. 24 % považuje za přednost svého zaměstnání stimulující mzdu v návaznosti na vykonaném množství práce, 17 % respondentů jako přednost zaměstnání uvádí cílové odměny a prémie a shodně 16 % mají dobré pracovní podmínky a možnosti a podmínky zvyšování kvalifikace. Ovšem musím upozornit na fakt, že 19 % z oslovených respondentů, což představuje necelou pětinu, nevidí klady svého zaměstnání. Tito zaměstnanci žádnou z nabízených možností nepovažují jako přednost zaměstnání.

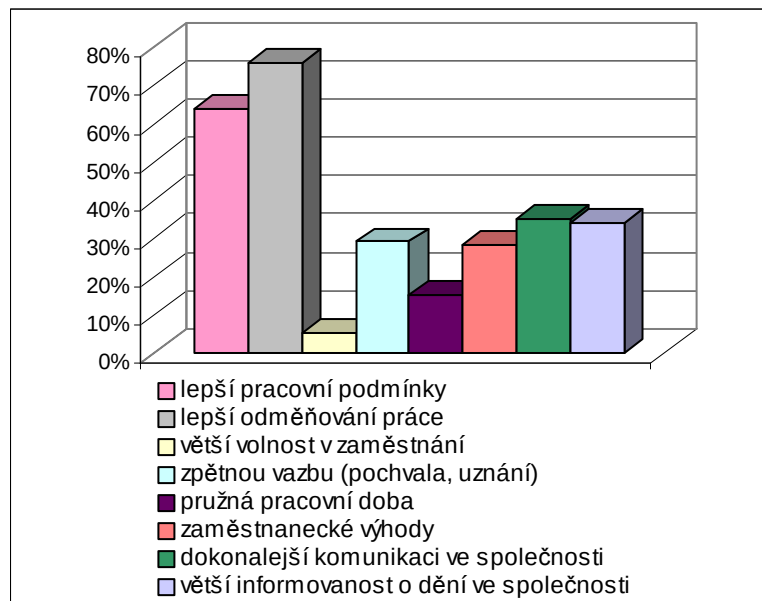
10. Co považujete za demotivující faktory zaměstnání?



Graf 11. Demotivující faktory zaměstnání.

Více než polovina z oslovených zaměstnanců, přesně 55 %, považuje za demotivující faktor svého zaměstnání špatnou organizaci práce. 47 % respondentů nemá dostatečnou odměnu za vykonanou práci a 45 % respondentů není spokojeno s pracovními podmínkami. Toto bych považovala za 3 hlavní problémy společnosti, nad kterými, myslím si, je nutné popřemýšlet a řešit je. Jako další demotivující faktory respondenti uvedli nedostatečnou komunikaci se 31 %, se vztahy na pracovišti není spokojeno 16 % respondentů a shodně 14 % respondentů považuje svou práci za jednotvárnou a není spokojeno s pevnou pracovní dobou. 8 % zaměstnanců je plně spokojeno se současným zaměstnáním. Asi se vždy najde něco, co bychom chtěli změnit a s čím nejsme 100% spokojeni, takže i 8 % plně spokojených zaměstnanců považuji za úspěch.

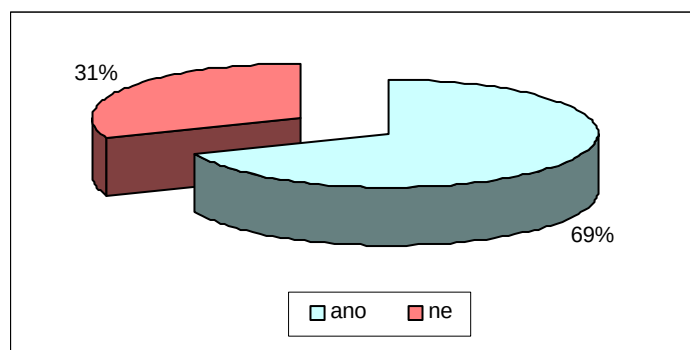
11. Jakou změnu byste uvítali jako zaměstnanci společnosti?



Graf 12. Vítané změny ve společnosti.

76 % respondentů by uvítalo lepší odměňování práce a 64 % respondentů by uvítalo lepší pracovní podmínky. Už i v předcházející otázce většina respondentů považovala jako demotivující faktor špatné pracovní podmínky a nedostatečnou odměnu za vykonanou činnost. Takže tyto dva faktory určitě patří mezi slabé stránky společnosti. 35 % respondentů by uvítalo dokonalejší komunikaci ve společnosti, 34 % větší informovanost o dění ve společnosti, 29 % respondentů chybí zpětná vazba např. pochvala nebo uznání, 28 % by uvítalo zaměstnanecké výhody. Pružnou pracovní dobu by uvítalo 15 % respondentů a 5 % větší volnost v zaměstnání.

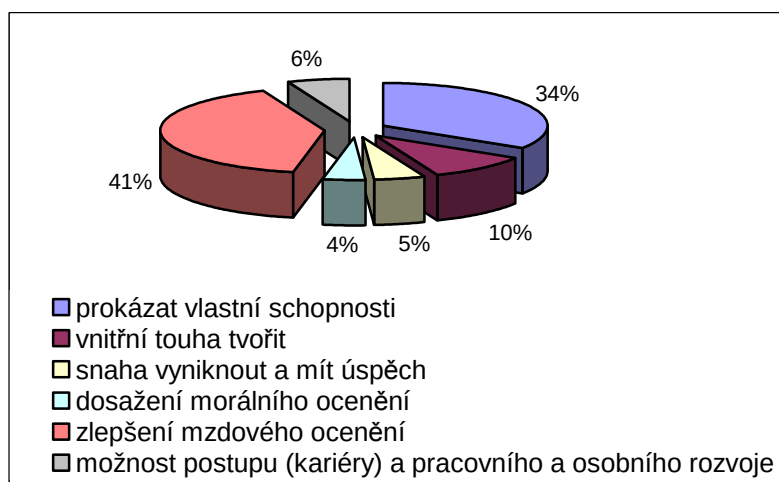
12. Víte, co od Vás zaměstnavatel očekává a znáte kritéria výkonu, podle nichž jste odměňováni?



Graf 13 Znalost očekávání zaměstnavatele a kritéria výkonu.

69 % respondentů ví, co od nich zaměstnavatel očekává a zná kritéria výkonu, podle nichž je odměňován. Je to potěšující skutečnost, protože jedině ten zaměstnanec, který ví přesně, co od něj zaměstnavatel čeká a taktéž zná kritéria, podle kterých je odměňován, může pracovat efektivně. Ale 31 % respondentů neví, co od něj čeká zaměstnavatel a ani nezná kritéria, podle kterých je odměňován. A to je, myslím, velká chyba. Každý zaměstnanec by tohle měl znát a přesně vědět.

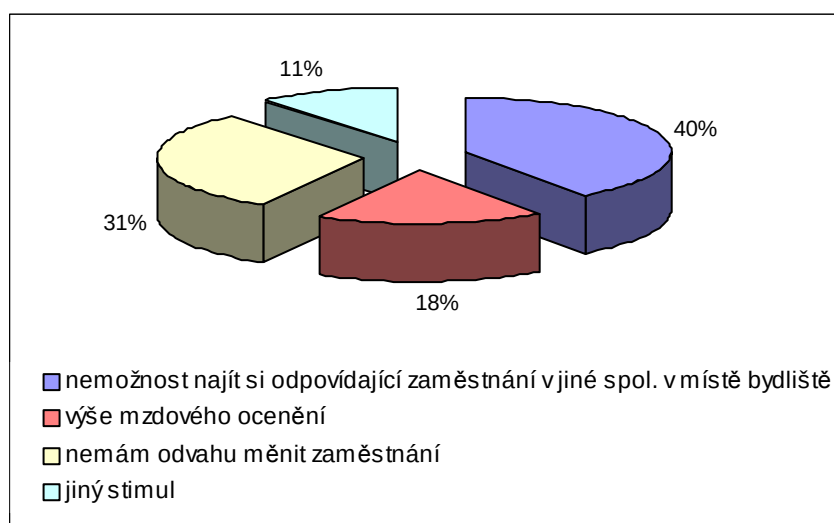
13. Co je pro Vás nejsilněji motivujícím podnětem v zaměstnání?



Graf 14. Nejsilněji motivující podnět v zaměstnání.

Pro 41 % respondentů je nejsilněji motivujícím podnětem zlepšení mzdového ocenění, poté následuje se 34 % snaha prokázat vlastní schopnosti. 10 % respondentů považuje za nejsilněji motivující podnět vnitřní touhu tvořit, 6 % respondentů vidí možnost postupu (kariéry) a pracovního a osobního rozvoje, pro 5 % je nejsilnější podnět snaha vyniknout a mít úspěch a pro 4 % je to dosažení morálního ocenění.

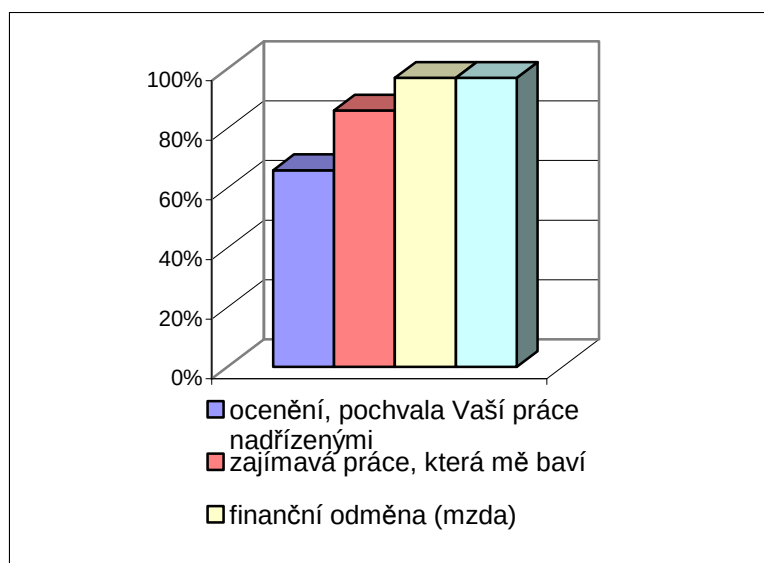
14. Co na Vás působí jako výrazný stimul být zaměstnán v této společnosti?



Graf 15 Výrazný stimul být zaměstnán ve společnosti.

Na 40 % respondentů působí jako výrazný stimul být zaměstnán ve společnosti nemožnost najít si odpovídající zaměstnání v jiné společnosti v místě bydliště. 31 % respondentů nemá odvahu měnit zaměstnání a 18 % respondentů považuje za výrazný stimul výše mzdového ocenění. 11 % uvedlo jako výrazný stimul odpověď jiný stimul. Jako jiný stimul zaměstnanci uvedli: pravidelná mzda, dobré vztahy s některými spolupracovníky, riziko krachu a vyplácení mzdy v termínu, vykonávání práce, která mě baví, zajímavá práce. 6 respondentů uvedlo jiný stimul, ale více jej nespecifikovali.

15. Je pro Vás důležité?



Graf 16. Důležitost ocenění, zajímavé práce, odměny a dobrých vztahů.

Pro 66 % respondentů je důležité ocenění a pochvala práce nadřízenými. Zbýlých 34 % ocenění a pochvalu nepokládá za důležité. 86 % respondentů pokládá za důležité, aby práce, kterou vykonávají byla zajímavá a tato práce je bavila. 14 % z oslovených zaměstnanců nemusí práce bavit. Pro naprostou většinu respondentů (97 %) je důležitá finanční odměna, tedy mzda, a taktéž 97 % respondentů vyslovilo důležitost mít dobré vztahy na pracovišti. Pouze pro zbývajících 3 % není důležitá ani finanční odměna ani dobré vztahy na pracovišti.

2.3.3 Výsledky průzkumu

- průzkumu se zúčastnilo celkem 100 respondentů, z celkového počtu bylo 88 % mužů a 12 % žen,
- z oslovených respondentů byla nejvíce zastoupena věková hranice 40-50 let, poté následovaly 50-65 let, 30-40 let a nejméně respondentů bylo ve věkové hranici 18-30 let,

- u respondentů převládá středoškolské vzdělání, následují respondenti vyučení v oboru, respondenti s vysokoškolským vzděláním a nejméně bylo respondentů se základním vzděláním,
- průzkumu se zúčastnilo nejvíce výrobních pracovníků, následují THP-výkonní pracovníci, THP-vedoucí pracovníci, režijní pracovníci, manažeři, pomocní a obslužní pracovníci,
- z dotázaných zaměstnanců jich nejvíce pracuje ve společnosti 20 let a více, přesně pětina respondentů je zaměstnáno ve společnosti 15-20 let,
- více než polovina respondentů vyjádřila spokojenost s prací, kterou vykonávají,
- pro 83 % respondentů je jimi vykonávaná práce adekvátní jejich kvalifikaci a dosaženému vzdělání,
- převážná většina zaměstnanců tvrdí, že jim společnost neposkytuje zaměstnanecké výhody, ačkoliv necelá třetina zaměstnanců by je uvítala,
- respondenti jako největší klady svého zaměstnání uvádí dobré pracovní vztahy a možnost jednání s lidmi,
- za demotivující faktory zaměstnanci považují především špatnou organizaci práce, nedostatečnou odměnu za vykonanou práci a špatné pracovní podmínky,
- převážná většina zaměstnanců by uvítala lepší odměňování práce a lepší pracovní podmínky,
- 69 % respondentů ví, co od nich zaměstnavatel očekává a zná kritéria výkonu, podle nichž je odměňován, zbylých 31 % tuto skutečnost nezná,
- nejsilněji motivujícím podnětem v zaměstnání je zlepšení mzdového ocenění,
- nemožnost najít si odpovídající zaměstnání v jiné společnosti v místě bydliště působí jako nejvýraznější stimul
- pro naprostou většinu zaměstnanců je důležitá finanční odměna i dobré vztahy na pracovišti.

2.4 Shrnutí praktické části

Společnost Slovácké strojírny, a. s. se sídlem v Uherském Brodě realizuje v současné době stěžejní výrobu: zařízení pro slévárenský a ocelářský průmysl, komponenty pro jeřábové systémy, komponenty pro vysokozdvizné plošiny, vysokozdvizné vozíky, silniční stroje, automobilové jeřáby, drtiče stavebního odpadu, hliníkářské jeřáby, plastové výrobky. Tento výrobní program doznával v průběhu let určitých změn a postupného vývoje a tomu byla přizpůsobována také jeho konstrukčně-technologická a výrobní základna. Společnost Slovácké strojírny, a. s. se stala významným exportérem strojírenských celků a subdodávek pro zahraniční zákazníky (cca 95% objemu produkce – převážně země EU, USA, Rusko, Egypt, Švýcarsko).

Počet pracovníků společnosti v roce 2004 byl 705 pracovníků, ke dni 30. 4. 2005 je počet pracovníků 731.

Pro zjištění a identifikace motivačních nástrojů zaměstnanců společnosti Slovácké strojírny, a. s. jsem využila sběru informací dotazníkovou formou. Tento dotazník jsem rozdala 100 zaměstnancům tak, aby každá skupina zaměstnanců byla zastoupena, a v takovém počtu, aby jejich počet věrně kopíroval skutečnost. Největší část respondentů tvoří výrobní pracovníci.

Všem zaměstnancům děkuji za vyplnění dotazníku.

Dotazník obsahoval 15 otázek, z nichž první tři otázky směřovaly na zjištění osobních údajů respondentů, následující dvě se týkaly profese a zbývajících deset otázek bylo sestaveno za účelem zjištění úrovně motivace zaměstnanců.

Z dotazníkové šetření jsem zjistila tyto informace:

Nadpoloviční většina zaměstnanců je spokojena se svým současným zaměstnáním, 43 % respondentů považuje za největší přednost svého zaměstnání dobré pracovní vztahy, nejvíce respondentů (55 %) považuje za demotivující faktor špatnou organizaci práce a 76

% respondentů by uvítalo lepší odměňování práce. Jako nejsilněji motivující podnět v zaměstnání se projevilo zlepšení mzdového ocenění.

3 NÁVRHY NA ZDOKONALENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU VE SPOLEČNOSTI SLOVÁCKÉ STROJÍRNY, A. S.

Pomocí dotazníků jsem se snažila zjistit a popsat motivační nástroje zaměstnanců společnosti Slovácké strojírny, a. s. Zaměstnanci poukázali na přednosti svého zaměstnání, ale také identifikovali demotivující faktory zaměstnání a také uvedli, jakou změnu by uvítali jako zaměstnanci společnosti Slovácké strojírny, a. s. Proto na základě zjištěných informací navrhuji doporučení pro zlepšení stávajícího systému motivace.

Nejvíce (55 %) zaměstnanců se domnívá, že je ve společnosti Slovácké strojírny, a. s. *špatná organizace práce*. Proto se často mohou objevit otázky typu: „kdo co dělá?“, „jak by měly být jednotlivé činnosti účelně seskupeny?“, „děláme všechno, co bychom měli dělat, a neděláme nic, co bychom neměli dělat?“ Abychom tyto otázky slýchávali jen minimálně nebo nejlépe vůbec, je třeba, aby každý pracovník přesně věděl, co má dělat, kdy tu určitou činnost má dělat, jestli další pracovník není závislý právě na dokončení jeho činnosti. Jestli ano, musí být schopen ukončit činnost v daném čase a místě, aby pracovník závislý na jeho dokončení neměl ztrátu. A zde se neobejdeme bez komunikace. Každý musí vědět co, kdy a kde má dělat. Správná organizace práce znamená uspořádání pracovního procesu při minimální spotřebě času, materiálu a financí. Takže doporučuji všem mistrům a nadřízeným, aby se svými pracovníky komunikovali a aby byli vzájemně a efektivně sladěny lidské zdroje s pracovním procesem.

47 % zaměstnanců se domnívá, že nedostává dostatečnou *odměnu za vykonanou práci*. Strategie odměňování je klíčovou otázkou a problémem snad v každé společnosti. Skutečnost, že náklady na vyplacené mzdy a platy mohou tvořit 70 i více procent z celkových nákladů vynaložených organizací, vysvětluje potřebu uplatnit takový strategický přístup k odměňování, který zajistí, aby každá investice v podobě mezd a platů se vrátila v podobě přidané hodnoty. Vím, že zvyšování mezd je velice složitou a citlivou záležitostí, kdy potřebné finanční prostředky lze získat snížením některých jiných nákladů či zvýšením výnosů. Avšak téměř polovinu zaměstnanců demotivuje nedostatečná odměna. Proto si myslím, že zvýšením mzdy by se zaměstnanci stali více motivovanými, práci by vykonávali s větší radostí a chutí a možná by vzrostla i produktivita práce. Mým

doporučením je zvýšit mzdu v rámci finančních možností podniku, ale samozřejmě jen těm zaměstnancům, kteří odvádějí požadovaný výkon.

45 % zaměstnanců považuje *pracovní podmínky za špatné*. Jestliže pracovník nepracuje v dobrých tepelných, zvukových, světelných, mikroklimatických podmínkách, není tento pracovník dostatečně motivovaný k práci, protože nemá dobré podmínky k práci. Vycházím-li z motivačně-hygienického přístupu k motivaci F. Herzberga, dobré pracovní podmínky nepůsobí motivačně, ale naopak, jejich neexistence může vyvolat značnou nespokojenost. Zájem společnosti vytvářet pracovníkům lepší podmínky pro jejich práci má dvojitý efekt: lepší podmínky pro práci se projeví ve zlepšení výkonu a to v důsledku menší únavy a lepší pracovní pohody. Zlepšuje se vztah mezi podnikem a zaměstnanci. Jestliže se projeví nezájem zaměstnavatelů o pracovní podmínky, nulová aktivita při jejich zlepšování a nerespektování stížností zaměstnanců, roste nespokojenost a snižuje se motivace k práci. Doporučuji věnovat pozornost jak teplotě na pracovišti, tak i světelným a zvukovým podmínkám.

31 % zaměstnanců se domnívá, že komunikace ve společnosti je nedostatečná. Proto si myslím, že by vedení společnosti mělo neustále komunikovat s ostatními zaměstnanci. Ptát se jich na případné problémy, připomínky a názory. Všichni zaměstnanci by měli být informováni o novinkách ve společnosti. Spolupracující zaměstnanci by mezi sebou měli neustále komunikovat, protože komunikace je základ všeho a dobrá společnost se bez ní neobejde.

16 % zaměstnanců považuje vztahy na pracovišti za špatné. Každý člověk je jiný, každému zaměstnanci vyhovuje něco jiného a proto nás nepřekvapí, jestliže se v zaměstnání setkáme s pracovníkem, který nám příliš nesedí a to z jakéhokoli důvodu. Ovšem jestli v druhém pracovníkovi vidíme konkurenci v tom smyslu, že by nás mohl ohrozit, není to správné. Jestliže máme odpovídající znalosti, dovednosti a schopnosti, neměli bychom se o naše pracovní místo obávat. Myslím si, že zdravá konkurence je správná, vede k vyššímu výkonu a lepším výsledkům.

14 % považuje svou činnost za jednotvárnou. Tady bych určitě doporučila metody, které podporují motivaci – job enrichment (obohacování práce), job enlargement (rozšiřování práce) a job rotation (pracovní rotace). Tyto metody sice znamenají náklady na zaškolení pracovníků, ale pracovníci by nebyli vystaveni takovému stereotypu, mohou se zaučít navzájem a může se u nich zvýšit pocit odpovědnosti.

14 % zaměstnanců není spokojeno s pevnou pracovní dobou. Zde bych doporučila vedení společnosti se zamyslet nad tím, zda by nebylo možné zavést pružnou pracovní dobu. Samozřejmě jen těm pracovníkům, které pevná pracovní doba demotivuje a kterým to jejich pracovní náplň dovoluje. Obávám se však, že charakter výroby tento typ pracovní doby neumožňuje.

34 % zaměstnanců projevilo zájem být více informován o dění ve společnosti. Zaměstnanci jsou součástí společnosti, nedílnou součástí, jsou jeden z faktorů podílejících se na výrobě, a proto, si myslím, že si zaslouží, aby byli informováni o nových informacích ve společnosti např. formou uveřejnění informací na nástěnkách, informačních brožur nebo informačního zpravodaje, který by pravidelně vycházel.

29 % zaměstnanců by uvítalo zpětnou vazbu, tedy pochvalu své práce nadřízeným či uznání. Jestliže do pracovní činnosti vkládáme znalosti, schopnosti, dovednosti, velké úsilí, věnujeme určité pracovní činnosti čas a poté se dopracujeme ke zdárnému výsledku, je vcelku pochopitelné, že by nás potěšilo ocenění naší práce, tedy pochvala za výborně vykonanou práci nebo uznání námi vykonané práce. Proto doporučuji nadřízeným pracovníkům chvalte a uznejte kvalitu vykonané práce. Tato pochvala a uznání motivuje pracovníka k dalším pracovním činnostem. Pochvala by měla být konkrétní, adresná a vyslovená včas.

28 % zaměstnanců by uvítalo zaměstnanecké výhody. Navrhuji používat Cafeteria system, tedy volitelný systém zaměstnaneckých výhod. Tento pružný systém zaměstnaneckých výhod umožňuje pracovníkům si vybrat z řady nabídek v rámci stanovených finančních

limitů. Zaměstnanec má tedy možnost výběru takových zaměstnaneckých výhod, které jsou pro něj nejpřitažlivější.

ZÁVĚR

Dobrý pracovník musí nejen umět pracovat, ale musí také chtít pracovat. Významným předpokladem toho, že pracovník bude chtít dělat to, co od něj jeho pracovní zařazení objektivně vyžaduje, je jeho pracovní motivace, jeho pracovní ochota.

Naznačila jsem složitost motivace lidského chování. Neméně komplikovaný je však i dílčí případ obecné motivace, tj. motivace pracovního jednání. Jejím porozumění a zvláště metodám a přístupům k jejímu ovlivňování je také v praxi věnována stále větší pozornost. Lze dokonce vyslovit názor, že v oblasti lidských zdrojů je v posledních letech právě pracovní motivace – snaha, úsilí podat maximální výkon – rozhodujícím faktorem prosperity hospodářských organizací, v menší míře jsou to pak již relativně stále se zmenšující rozdíly ve schopnostech a v kvalifikačním potenciálu pracovníků jednotlivých podniků.

Zabývala jsem se motivací zaměstnanců společnosti Slovácké strojírny, a. s.. Na základě dotazníkového šetření jsem identifikovala motivační nástroje zaměstnanců. Na základě zjištěných informací jsem navrhla doporučení pro zlepšení stávajícího systému motivace ve společnosti Slovácké strojírny, a. s.

Více než polovina zaměstnanců vyjadřuje spokojenost se svým současným zaměstnáním. Za největší přednost svého současného zaměstnání zaměstnanci považují dobré pracovní vztahy, možnost jednání s lidmi a stimulující mzdu v návaznosti na vykonaném množství práce. Špatná organizace práce, nedostatečná odměna za vykonanou práci a špatné pracovní podmínky jsou nejvíce demotivujícími faktory v zaměstnání. Zaměstnanci by uvítali lepší odměňování práce a lepší pracovní podmínky. Jako nejsilněji motivující podnět v zaměstnání se ukázalo zlepšení mzdového ocenění. Nemožnost najít si odpovídající zaměstnání působí jako nejvýraznější stimul být zaměstnán ve společnosti Slovácké strojírny. Pro téměř všechny zaměstnance jsou důležité dobré vztahy na pracovišti a finanční odměna.

Společnosti Slovácké strojírny, a. s. doporučuji propracovat systém organizace práce, prozkoumat mzdový předpis, což by mohlo vyústit ve zvýšení mezd a věnovat pozornost pracovním podmínkám, které, dle zaměstnanců, nejsou dobré.

Umění motivovat je jednou z nejdůležitějších vlastností manažera. Společnost, která zaměstnává motivované zaměstnance, má v soutěži náskok, protože kvalita lidských zdrojů představuje konkurenční výhodu firmy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

MONOGRAFIE

- [1] ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1
- [2] ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 312 s. ISBN 80-85865-66-1.
- [3] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [4] BEDRNOVÁ, E; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
- [5] BEDRNOVÁ, E; NOVÝ, I a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [6] BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- [7] DONNELLY, J. H; GIBSON, J. L; IVANCEVICH, J. M, *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [8] GREGAR, A. *Personální řízení I.: vybrané kapitoly*. 3. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004. 163 s. ISBN 80-7318-198-3.
- [9] KIM, S. H. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2003. 162. ISBN 80-7261-078-3.
- [10] KOONTZ, H; WEIHRICH, H. *Management*. 10. vyd. Praha: East Publishing, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.
- [11] MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2002. 122 s. ISBN 80-7318-099-5.
- [12] PORVAZNÍK, J. *Celostní management: Pilíře kompetence v řízení*. 2. vyd. Bratislava: SPRINT, 2003. 508 s. ISBN 80-89085-05-9.
- [13] STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5.

- [14] STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.
- [15] VEBER, J. a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 700s. ISBN 80-7261-029-5.

SERIÁLOVÉ PUBLIKACE

- [16] DITTRICH, P. Skutečně už umíme motivovat? *HR FORUM*, 2004, roč. 5, č. 9, s. 38-40. ISSN 1212-690X.
- [17] JANDA, P. Motivace měsíčním platem. *PERSONÁL*, 2004, roč. 10, č. 12, str. 19. ISSN 1213-8878.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- [18] MAREK, P. Motivovat pracovníky pouze hmotně je kriticky málo. *Personalista* [online]. 2004, [cit. 2005-03-10]. Dostupný na [www: <http://www.personalista.com/index.php?id=91>](http://www.personalista.com/index.php?id=91). ISSN 1214-7419
- [19] MÍKA, J. Nefinanční benefity a motivace. *Personalista* [online]. 2004, [cit. 2005-03-10]. Dostupný na [www: <http://www.personalista.com/index.php?id=106>](http://www.personalista.com/index.php?id=106). ISSN 1214-7419.

OSTATNÍ ZDROJE

Výroční zpráva společnosti Slovácké strojírny, a. s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a. s.	Akciová společnost
Apod.	A podobně
Atd.	A tak dále
Kupř.	Kupříkladu
Např.	Například
Popř.	Popřípadě
Resp.	Respektive
SUB	Slovácké strojírny Uherský Brod
Tj.	To je
Tzv.	Tak zvaně

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Struktura respondentů dle pohlaví.....	38
Graf 2. Věk respondentů.....	38
Graf 3. Dosažené vzdělání respondentů	39
Graf 4. Profese respondentů.....	40
Graf 5. Délka zaměstnání ve společnosti Slovácké strojírny, a. s.	40
Graf 6. Spokojenost se současným zaměstnáním	41
Graf 7. Adekvátnost vykonávané práce kvalifikaci a vzdělání	42
Graf 8. Poskytování zaměstnaneckých výhod	42
Graf 9. Druhy zaměstnaneckých výhod.....	43
Graf 10. Klady (přednosti zaměstnání) zaměstnání.....	44
Graf 11. Demotivující faktory zaměstnání	45
Graf 12. Vítané změny ve společnosti	46
Graf 13. Znalost očekávání zaměstnavatele a kritéria výkonu	47
Graf 14. Nejsilněji motivující podnět v zaměstnání	47
Graf 15. Výrazný stimul být zaměstnán ve společnosti.....	48
Graf 16. Důležitost ocenění, zajímavé práce, odměny a dobrých vztahů.....	49

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Vývoj počtu zaměstnanců.....	37
--------------------------------------	----

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník

P II Organizační struktura společnosti Slovácké strojírny, a. s.

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dobrý den,

jsem studentka 3. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Zpracovávám bakalářskou práci na téma „Motivace zaměstnanců společnosti Slovácké strojírny, a. s.“, a proto mi dovolu, abych Vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku (**křížkem označte vždy jen jednu odpověď, u otázky č. 9, 10, 11 je možné i více odpovědí**). Vyplnění je zcela anonymní a jeho vyhodnocení bude součástí bakalářské práce. Děkuji Vám za Vaši spolupráci.

1. Jste

☐ muž ☐ žena

2. Kolik je Vám let?

☐ 18-30 ☐ 30-40 ☐ 40-50 ☐ 50-65

3. Vaše vzdělání

☐ základní ☐ vyučen v oboru ☐ středoškolské ☐ vysokoškolské

4. Vaše profese

☐ pomocný a obslužný pracovník ☐ výrobní pracovník ☐ režijní pracovník

☐ THP-výkonný pracovník ☐ THP-vedoucí pracovník ☐ manažer ☐ ředitel

5. Jak dlouho pracujete ve společnosti Slovácké strojírny, a. s.?

☐ 1-5 let ☐ 5-10 let ☐ 10-15 ☐ 15-20 let ☐ 20 let a více

6. Jak jste spokojeni se svým současným zaměstnáním?

- ☐ velmi spokojen ☐ spíše spokojen ☐ ani spokojen ani nespokojen
☐ spíše nespokojen ☐ velmi nespokojen

7. Je Vámi vykonávaná práce adekvátní Vaší kvalifikaci a dosaženému vzdělání?

- ☐ ano ☐ ne

8. Poskytuje Vám společnost Slovácké strojírny zaměstnanecké výhody (např. služební mobilní telefon, poskytování služebního automobilu, poskytování notebooku, přístup k internetu ze svého počítače)? Jestli ano, označte jaké?

- ☐ ne ☐ ano
☐ mobilní telefon ☐ automobil ☐ notebook ☐ přístup k internetu

9. Co považujete za klady (přednosti) svého zaměstnání? *(možné i více odpovědí)*

- ☐ dobré pracovní podmínky
☐ dobré pracovní vztahy
☐ možnosti a podmínky zvyšování kvalifikace
☐ cílové odměny a prémie
☐ stimulující mzda v návaznosti na vykonaném množství práce
☐ možnost jednání s lidmi
☐ nevidím klady svého zaměstnání

10. Co považujete za demotivující faktory zaměstnání? *(možné i více odpovědí)*

- ☐ špatné pracovní podmínky
- ☐ špatné vztahy na pracovišti
- ☐ nedostatečná odměna za vykonanou práci
- ☐ jednotvárná činnost
- ☐ pevná pracovní doba
- ☐ špatná organizace práce
- ☐ nedostatečná komunikace
- ☐ jsem plně spokojen se současným zaměstnáním, nic mi nevádí

11. Jakou změnu byste uvítali jako zaměstnanci společnosti? *(možné i více odpovědí)*

- ☐ lepší pracovní podmínky
- ☐ lepší odměňování práce
- ☐ větší volnost v zaměstnání
- ☐ zpětnou vazbu (pochvala, uznání)
- ☐ pružná pracovní doba
- ☐ zaměstnanecké výhody
- ☐ dokonalejší komunikaci ve společnosti
- ☐ větší informovanost o dění ve společnosti

12. Víte, co od Vás zaměstnavatel očekává a znáte kritéria výkonu, podle nichž jste odměňováni?

- ☐ ano ☐ ne

13. Co je pro Vás nejsilněji motivujícím podnětem v zaměstnání?

- ☐ prokázat vlastní schopnosti
- ☐ vnitřní touha tvořit
- ☐ snaha vyniknout a mít úspěch
- ☐ dosažení morálního ocenění
- ☐ zlepšení mzdového ocenění
- ☐ možnost postupu (kariéry) a pracovního a osobního rozvoje

14. Co na Vás působí jako výrazný stimul být zaměstnán v této společnosti? (*označte jen jednu odpověď*)

- ☐ nemožnost najít si odpovídající zaměstnání v jiné společnosti v místě bydliště
- ☐ výše mzdového ocenění
- ☐ nemám odvahu měnit zaměstnání
- ☐ jiný stimul

15. Je pro Vás důležité? (*odpovězte na každou odrážku*)

	Ano	Ne
• ocenění, pochvala Vaší práce nadřízenými	☐	☐
• zajímavá práce, která mě baví	☐	☐
• finanční odměna (mzda)	☐	☐
• dobré vztahy na pracovišti	☐	☐

Děkuji za čas, který jste věnovali vyplnění dotazníku a přeji pěkný den.

PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI SLOVÁCKÉ STROJÍRNY, A. S.

