

# Uplatňování principů a metod motivace pracovníků v podniku

Dagmar Kristková

---

Bakalářská práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav logistiky  
akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Dagmar KRISTKOVÁ**  
Osobní číslo: **L10010**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Uplatňování principů a metod motivace pracovníků v podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Na základě dostupné literatury zpracujte poznatky týkající se motivace pracovníků
2. Analyzujte současný stav motivace pracovníků ve vybraném podniku XYZ, a. s.
3. Navrhněte zlepšení motivace pracovníků v podniku XYZ, a. s.



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. české vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

[2] NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. Vyd. 1. Praha: Academia, 1996. ISBN 8020005927.

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

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Bc. Jana Bilíková**


Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **25. února 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **10. května 2013**

V Uherském Hradišti dne 25. února 2013



  
prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.  
*děkan*

  
RNDr. Ing. Lenka Cimbálníková, Ph.D., MBA  
*ředitel ústavu*

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce s názvem Uplatňování principů a metod motivace pracovníků v podniku se zabývá principy a metodami motivace pracovníků, které podnik používá. Teoretická část popisuje základní pojmy v oblasti motivace, principy a metody hmotné a nehmotné motivace a její teorie. Praktická část popisuje současné metody hmotné a nehmotné motivace pracovníků ve vybraném podniku. Z dotazníkového šetření je zpracováno doporučení pro zlepšení motivace pracovníků.

Klíčová slova: motivace, principy a metody motivace, teorie motivace

## **ABSTRACT**

Bachelor thesis entitled Application of the principles and methods of motivating employees in the company deals with the principles and methods of motivation that company use. The theoretical part describes the basic concepts in the field of motivation, principles and methods of tangible and intangible motivation and its theory. The practical part describes the current methods of tangible and intangible motivation of workers in a particular enterprise. From questionnaire survey is elaborated recommendations for improving staff motivation.

Keywords: motivation, principles and methods of motivation, motivational theories

Tímto způsobem bych ráda poděkovala Ing. Bc. Janě Bilíkové za vstřícný přístup, odborné rady a připomínky, které mi při zpracování práce poskytla. Dále bych ráda poděkovala akciové společnosti XYZ Hanušovice, a. s. za spolupráci.

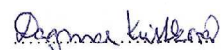
### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 29.4.2015

  
podpis studenta/ky

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>10</b>
<b>1 ZÁKLADNÍ POJMY V OBLASTI MOTIVACE .....</b>	<b>11</b>
1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	11
1.2 POJEM MOTIVACE.....	11
1.3 MOTIV .....	12
1.4 DEMOTIVACE .....	13
1.5 STIMUL, STIMULACE.....	14
1.6 PROCES MOTIVACE .....	14
1.7 ZDROJE MOTIVACE .....	15
1.7.1 Potřeby .....	16
1.7.2 Návyky .....	16
1.7.3 Zájmy .....	17
1.7.4 Hodnoty.....	18
1.7.5 Ideály.....	19
<b>2 MOTIVAČNÍ TEORIE .....</b>	<b>20</b>
2.1 TEORIE INSTRUMENTALITY .....	20
2.2 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH .....	20
2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb .....	21
2.2.2 Herzbergův dvoufaktorový model .....	22
2.3 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES .....	23
2.3.1 Teorie očekávání .....	24
2.3.2 Teorie cíle.....	25
2.3.3 Teorie spravedlnosti .....	26
<b>3 PRACOVNÍ MOTIVACE .....</b>	<b>27</b>
3.1 TYPY MOTIVACE.....	27
3.2 HMOTNÁ MOTIVACE.....	28
3.2.1 Peněžní odměny .....	29
3.2.2 Zaměstnanecké výhody .....	31
3.3 NEHMOTNÁ MOTIVACE.....	32
3.3.1 Pracovní prostředí .....	33
3.3.2 Vzdělání a rozvoj .....	34
3.3.3 Komunikace .....	36
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>37</b>
<b>4 PROFIL SPOLEČNOSTI XYZ HANUŠOVICE, A. S.....</b>	<b>38</b>
4.1 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ .....	39
4.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	39
4.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA KONCERNU .....	40
4.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA XYZ HANUŠOVICE, A. S. ....	42
4.4.1 Úsek nákupu.....	43
4.4.2 Výrobní úsek a technický úsek ložiska .....	44
4.4.3 Ekonomický úsek .....	45

4.4.4	Obchodní oddělení .....	45
4.4.5	OŘJ.....	46
4.4.6	Technický úsek automotive.....	47
4.5	ZAMĚSTNANCI XYZ HANUŠOVICE, A. S. ....	48
<b>5</b>	<b>POPIS STÁVAJÍCÍCH PRINCIPŮ A METOD MOTIVACE V PODNIKU .....</b>	<b>49</b>
5.1	MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU.....	49
5.1.1	Hmotné stimuly .....	50
5.1.2	Nehmotné stimuly .....	52
5.2	PROVEDENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	53
5.3	VÝSLEDKY A HODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ .....	54
5.4	SHRNUTÍ.....	65
5.5	DOPORUČENÍ.....	66
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>73</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>74</b>



## ÚVOD

Bakalářskou práci na téma Uplatňování principů a metod motivace pracovníků v podniku jsem si vybrala z důvodu rozšíření znalostí týkajících se motivace a poznání, jak působí na lidskou psychiku. V dnešní době je motivace pracovníků považována za velmi důležitou. Každý podnik chce být úspěšný, proto je nutné, aby si pracovníků vážil a správným způsobem je motivoval. Jenom dobře motivovaní pracovníci podávají kvalitní pracovní výkony a podnik tak může rozšířit své postavení na trhu. Pracovníky můžeme motivovat mnoha způsoby. Rozlišujeme hmotné a nehmotné metody motivace. Na každého pracovníka působí odlišná motivace. Proto jsou důležité znalosti manažera. Každý manažer by měl disponovat dostatečnými znalostmi motivace a umět zvolit správnou motivační strategii. Tyto strategie je nutno postupem času měnit a rozšiřovat. Důvodem je změna motivace pracovníků. Metody, které je doposud motivovaly, berou za běžné. Motivace klesá, a proto je nutné nalézt nové způsoby motivace.

V této nelehké době stále na podniky doléhá ekonomická krize a manažeři opomíjí motivaci pracovníků. Používají zastaralé metody motivace a mnohdy jen v malé míře. V případě špatné finanční situace podniku je vhodné se zaměřit na vytváření zejména nehmotné motivace.

Teoretická část bakalářské práce je zpracována na základě prostudování literární rešerše. Obsahuje pojmy spojené s motivací, metody motivace a její teorie. V praktické části je představen podnik, ve kterém bylo provedeno dotazníkové šetření. Na základě výsledků bylo vypracováno doporučení k lepší motivaci pracovníků.

Bakalářská práce popisuje současný stav motivace pracovníků v podniku. Zjištění proběhlo za pomoci dotazníků, které byly zaměřené na spokojenost pracovníků. Z výsledků dotazníkového šetření bylo zpracováno doporučení pro zlepšení motivace pracovníků v podniku.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ZÁKLADNÍ POJMY V OBLASTI MOTIVACE

V této kapitole jsou z dostupné literatury zpracovány základní pojmy, jako je řízení lidských zdrojů, motivace, motiv, demotivace, stimul, stimulace, proces motivace a zdroje motivace.

### 1.1 Řízení lidských zdrojů

Pojem motivace spadá do oblasti řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je charakterizováno jako strategický a logicky cílevědomý přístup k řízení pracovníků v podniku.

Další definice popisuje řízení lidských zdrojů jako soubor oboustranně spjatých politik vycházejících z dané ideologie a filozofie. Seznamuje nás se čtyřmi aspekty, které vytváří smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů:

- strategické podněty dávající informace pro rozhodování o řízení pracovníků,
- ústřední role liniových manažerů,
- specifická konstelace přesvědčení a předpokladů,
- spoléhání na soustavu tzv. „pák“ k utváření zaměstnaneckých vztahů. [3]

### 1.2 Pojem motivace

Motivace je tzv. „popud“. Popud vyvolává proces, jehož prostřednictvím můžeme úspěšně dosáhnout našeho cíle. Snaží se usměrnit naše činnosti a dovednosti se správným zaměřením. Motivace je vyvolána potřebami, zájmy, hodnotami, ideály a pudy. Lidské pudy jsou kultivovány sociálním učením. Lidé mají v podstatě stejné pudy, jedná se zejména o pudy obživné, mateřské, únikové, sexuální a agresivní. [2], [4], [15]

Pracovníci svojí činností značně ovlivňují cíle podniku, proto je nutné, abychom se na pracovníky více zaměřili. Aby pracovníci dobře vykonávali svou činnost, musíme zjistit, co by je správně motivovalo. [1], [4]

Vedení podniku řeší problémy typu, jak pracovníky motivovat k dokonalé práci, jak je přesvědčit k činnosti v tíživých dobách podniku, jak je přesvědčit ke směnnému provozu v podniku a mnoho dalších. [6]

Každý člověk je jiný, svým způsobem jedinečný a schopný odlišných dovedností. Proces je značně složitý. Závisí na schopnostech manažera vést a koordinovat pracovníky, včetně zavedení vyhovujícího stylu řízení. [1]

Podle autora knihy není motivace chápána jako jednotný obsah. Jeden z teoretiků chápe pojem motivace jako hypotetický proces, jehož podstatný znak je zaměření a energetizace chování. Dále uvádí, že konkrétní zaměření na daný objekt určuje učení. Účinek vyplývající z vnějších podnětů není možné pokaždé diferencovat od účinků motivace. Je podstatné diferencovat dvě úrovně řízení:

- řízení může vyjadřovat danou cestu k dosažení určitých objektů,
- určitý jedinec objevující se ve stavu motivace něco hledá, odvrací se od objektů, u jiných se vykazuje tak, že dané motivované chování má orientaci k dosažení uspokojení a cíle.

Další představitel popisuje, že motivace nebyla nikdy spatřena, avšak pojem vyjadřuje určité závěry z toho, co je pozorováno. Například, že chování směřuje k dosažení určitých cílů a probíhá určitou silou. Pojem motivace popisuje druh postulované intervenující proměnné a zahrnuje dané jevy:

- energii a vzrušení,
- selektivní pozornost na určité podněty,
- zaměření energie na daný cíl,
- organizaci aktivity,
- zachování aktivity.

V tomto případě motivace popisuje psychologické důvody chování, subjektivní význam a variabilitu chování. [6]

### 1.3 Motiv

Motivy představují určité rozhodnutí nebo aktivity a tvoří předpoklad pro jednání.

Mezi složky motivů řadíme:

- Řídící - zaměřuje směr jednání lidí k dosažení určité věci.
- Energizující - dodávají vnitřní sílu, energii jednání lidí.

Jak již jsem se výše zmiňovala, na jednotlivé pracovníky působí odlišné motivy. Rozlišujeme motivy:

- Peníze - většina lidí je motivována penězi, někteří pracovníci ze sebe vydají všechno, jen aby získali co nejvyšší obnos.

- Osobní postavení - každý vedoucí pracovník by měl umět řídit podřízené, vést je a rozhodovat o následujícím chodu.
- Pracovní výsledky, výkon - pracovníky, které pracovní náplň těší, jsou aktivnější a výkonnější než ostatní, projevuje se v nich také soutěživý duch.
- Odbornost - je podstatná pro danou pracovní činnost, neustálá kvalifikace je nutná.
- Samostatnost - je sice dobrá a žádoucí vlastnost, ale někdy může vyústit ve spor s nadřízeným, jedná se především o neuposlechnutí příkazu.
- Tvořivost - je důležitá, v dnešní moderní době dokonce nezbytná, rozvíjí kreativitu lidí.
- Jistota - někteří lidé neradi riskují, a proto se snaží udržet jistotu.
- Přátelství - stmeluje kolektiv, vyvolává pocit bezpečí na pracovišti. [6]

Jeden z hlavních představitelů knihy popisuje motiv jako sedlinu praxe, ve kterých jsou podněty propojeny s afekty, nebo činnostmi je vyvolávající. Vyjadřuje tedy propojení motivů s afekty. Vysvětluje tyto vztahy na příkladech, z kterých je patrné, že afekt vystupuje se závislosti s hodnocením jednání. [16]

#### 1.4 Demotivace

Pracovník očekává od své činnosti určitou odměnu, kterou nedostane. Může jít i o činnost pracovníka, která se mu v závěru nezdaří nebo překazí jeho plán. V tom případě se jedná o tzv. „frustraci“. Frustrace je spjata s neuspokojením potřeby a každý jedinec se s tím vyrovnává odlišně:

- nevzdává se, snaží se překonat bariéry,
- vzdává se,
- jeho jednání spočívá v agresii,
- snaží se o jiné stejně výhodné řešení,
- uvědomění si, že nedosažený cíl nebyl správný,
- návrat k nižším způsobům uspokojení tužeb.

Tato jednání nejsou prospěchem pro podnik. Z pohledu vrcholového vedení může dojít k chaosu, nezájmu o nápady podřízených, nedostatek práce, hrubé jednání, neochota a jiné. [6]

## 1.5 Stimul, stimulace

Pojmy stimul a stimulace je nutné odlišit od pojmů motiv a motivace. Často bývají používány jako synonyma. Pro manažery je důležité toto rozlišení. [16]

Stimulace je charakterizována jako vnější působení na psychiku jedince, přičemž dochází ke zřetelným změnám jeho jednání prostřednictvím přeměny psychických procesů. Jde především o změny motivace.

V procesu sociální interakce dochází k ovlivňování psychiky jedince bez vědomého záměru jejich účastníků. Stimulaci můžeme chápat jako proces vědomého a záměrného působení jednání jiného jedince.

Někdy se rozlišují tzv. „impulsy“. Jedná se o vnitřní intrapsychické podněty znázorňující určitou změnu v těle nebo mysli jedince. Incentivy představují vnější podněty vztahující se vrozeně nebo naučeně k impulsům. Jsou to tedy podněty, které aktivují daný motiv. [5], [16]

Mezi impulsy řadíme takové stavy těla, jako je bolest zubů (vyvolává motiv návštěvy zubního lékaře), únava (motiv odpočinku) nebo nervozita.

Za incentivy se považují např. nabídka pracovního postupu, pochvala a jiné.

Impulsem či incentivem může být cokoliv, ale také nemusí. Záleží především na motivační struktuře určitého jedince. [5]

## 1.6 Proces motivace

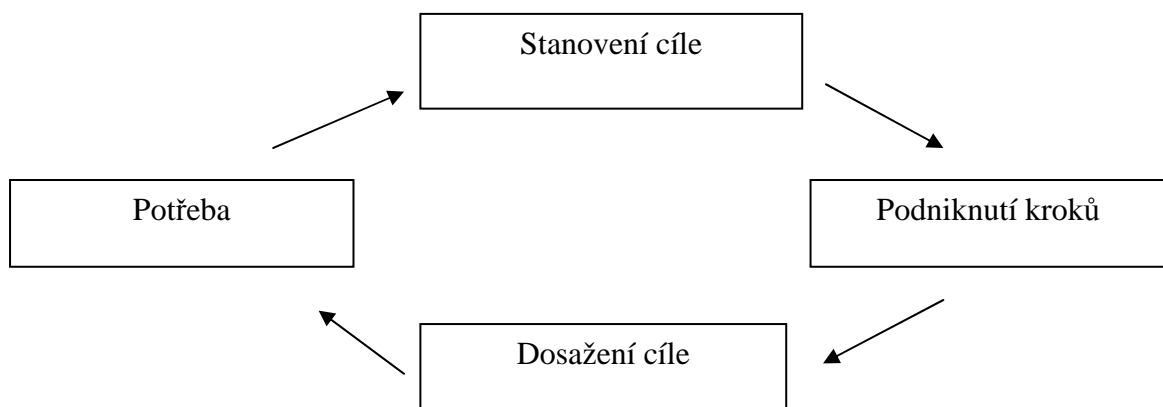
Již výše jsem se snažila vysvětlit pojem motivace, který vyvolává určitý proces k dosažení našeho cíle. Motivace ovlivňuje chování lidí. Rozlišujeme tři složky motivace:

- Směr - o co se jedinec pokouší.
- Vytrvalost - jak dlouho se jedinec pokouší.
- Úsilí - jak velké úsilí vyvolává.

Motivování lidí je směřování lidí za určitým výsledkem. Vlastní motivací si vytváříme směr našich kroků, které nám dopomohou k cíli. Pojem motivace bývá charakterizován také jako cílově orientované chování.

Lidé jsou správně motivováni, mají-li ujasněné a dobře definované cíle. Ovšem většina lidí vyžaduje určitou míru motivace zvnějšku. V podniku můžeme dosáhnout vysoké míry motivace pomocí odměn a stimulů, ale především závisí na dovednostech manažera.

Obrázek procesu motivace je spjatý s potřebami. Je patrné, že motivace je vyvolána vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Znázorněné potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho. Stanovení cíle předpokládá uspokojení potřeb a zvolení cesty k jejich dosažení. Zda je cíle dosaženo a je tedy potřeba uspokojena, tak lze předpokládat použití těchto kroků i příště. A naopak, není-li dosaženo cíle, musí se určit jiné kroky k úspěšnému dosažení. Proces opakování úspěšných kroků se nazývá upevňování přesvědčení. Můžeme také nalézt vysvětlení, jako je ignorace očekávaného vlivu, a tím vytvářející tzv. „požitkářství minulosti“. [3]



Obr. 1 Proces motivace [3]

## 1.7 Zdroje motivace

Za zdroje motivace považujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Jsou to skutečnosti, které vytvářejí dynamické tendence, zaměření lidského jednání, a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí.

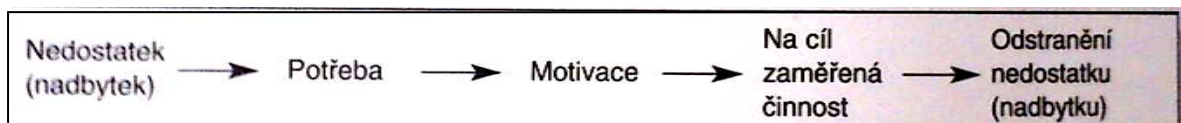
Mezi zdroje motivace řadíme:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,

- hodnoty,
- ideály. [5]

### 1.7.1 Potřeby

Potřeby jsou obecně chápány jako pociťované nedostatky. Tyto nedostatky vyvolávají napětí, které chceme odstranit. Dochází tedy ke stanovení cíle a činnosti směřující k jejímu odstranění. Nedostatek je odstraněn, je-li potřeba uspokojena. [5], [19]



Obr. 2 Znárodnění jednání jedince [5]

Rozlišují se zejména na potřeby biologické a sociální, primární a sekundární. Mezi primární biologické se řadí hlad, žízeň, potřeba spánku, potřeba aktivity, bezpečí, emocí a jiné. Sekundární biologické potřeby souvisí se závislostí například na drogách. K primárním sociálním potřebám řadíme potřebu lásky, moci, seberealizace, uznání. K sekundárním sociálním potřebám řadíme kulturní a estetické vyžití, doprava, bydlení, telefon a jiné. [5], [15]

Po nastudování knihy Jak být ještě lepším managerem od autora Michaela Armstronga vycházíme z poznatků, že potřeby můžeme členit podle významových rovin zejména na ekonomickou, fyziologickou, kriminalistickou, psychologickou. V nepsychologickém pojetí se vyznačují potřebami cílové objekty. Autor uvádí příklad vyjádření kriminalisty: Vražda byla spáchána osobou, motivem byly peněžní prostředky. V tomto případě se jedná o nepsychologický výrok, neboť motivy a peněžní prostředky nemohou nahradit cílové objekty, které mají charakter uspokojení. [16]

### 1.7.2 Návyky

Každý jedinec v průběhu života vykonává určité činnosti. Tyto činnosti může realizovat pravidelně, čímž se přetváří v stereotypy neboli návyky.

Návyk tedy představuje opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti jedince v určité situaci. Vnější pozorovatel z objektivního hlediska může návyk charakterizovat



jako naučený vzorec chování, v prožívání působí jako fixovaná tendence, jako vnitřní tlak, pohnutka, motiv něco udělat v dané situaci.

Návyky se mohou objevovat ve všech oblastech lidské činnosti, mohou být vedlejší, ale také vytvářené jedincem. Návyky mohou být výsledky výchovy a sebeutvářecích aktivit. [5]

### 1.7.3 Zájmy

Zájmy jsou chápány jako motivy, zdroje poznávací činnosti a její produkty. Pojem zájem je vnímám jako pozitivní zaměřenost na dané aktivity nebo činnosti. Zájem je spojován s aktivitou, ve které dosahujeme optimálních výsledků, avšak pokaždé nemusí vypovídat úrovni schopností. Důvodem je, že kompenzační mechanismus dovoluje do určité míry realizaci v teoretické nebo aktivní formě. „*Zájmů existuje tolik, kolik je činností, které mohou člověka těšit.*“<sup>1</sup> U zájmů je zajímavá různorodá intenzita. Zájmy členíme na pasivní, aktivní, manifestované, vyjádřené, dominantní, testové, vedlejší a inventované. Dělení zájmu dle oblasti zaměření:

- sociální,
- estetické,
- teoretické,
- intelektové,
- ekonomické,
- vědecké,
- pohybové a sportovní,
- přírodovědecké,
- manuální,
- mechanické,
- erotické,
- technické.

Na zájmy působí spousta vlivů, jako je pohlaví, sociální status, osobní zkušenost, kulturní příslušnost, věk a výchova. Zájmy vystupující jako motivační faktory silně působí

---

<sup>1</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

a ovlivňují vývoj člověka. Rozeznáváme tři hlediska: citový vztah, výraznou mobilizaci pozornosti a snahovou tendenci. [5], [15]

Pojem zájem bývá označován jako psychologický fenomén. Jeden z představitelů uvádí, že jednoznačnost zájmu spočívá v jeho koncentrovanosti na daný předmět mínění a úmyslů osobnosti. Zájem se tedy projevuje v zaměřenosti úmyslů, mínění, pozornosti a jiné. Zájmy popisuje jako určité motivy kulturní a poznávací aktivity člověka s cílem proniknout do nich.

Další představitel popisuje zájmy, jako postavení akcentované pozorností spojené s hodnotami. Přičemž zájmy mohou odházet, avšak hodnoty stále zůstávají. Zájem také charakterizuje jako koníček, zálibu, pro kterou jsme schopni obětovat čas, úsilí a peníze. Může jít například o sport, četbu, procházky v přírodě a jiné. [16]

#### 1.7.4 Hodnoty

Smysl pojmu hodnota se liší podle oblasti, např. v ekonomice, psychologii a filozofii. Hodnota je v psychologii spojována s potřebami. Každá potřeba, která má být uspokojena, vyjadřuje určitou hodnotu. Hodnota také závisí na možnosti, pravděpodobnosti, informacích a předpokladech určité hodnotě. K obecně uznávaným hodnotám řadíme zdraví, rodinu, děti, přátelství, práci, vzdělání, lásku, pravdu, svobodu a jiné. [5], [15]

Rozlišujeme hodnoty:

- hodnoty, které sami vytváříme,
- zážitkové,
- hodnoty postojové.

Postoj je charakterizován jako stabilní názor na věc, který se vyvíjí dlouhodobě. Postoje se člení na: kognitivní, konativní a na emotivní složku. [15]

Typologie hodnotových orientací:

- Typ ekonomický - měří všechno užitečností, zaměřen na prospěch, hromadění majetku, nejvyšší hodnotou je užitek.
- Typ sociální - jedinec nesobecký, láska je tou nejsprávnější i nejvyšší hodnotou.
- Typ náboženský - nejvyšší hodnota v jednotě, zaměřen k božským hodnotám.
- Typ politický - nejvyšší hodnota je moc, snaha stále soutěžit, ovládat druhé.
- Typ estetický - tendence k soběstačnosti, nejvyšší hodnotou je krása.

- Typ teoretický - zaměřen na hledání skutečností, pravdy, nejvyšší hodnotou je poznání. [5]

### **1.7.5 Ideály**

Ideál představuje ideovou nebo názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivního, tedy něco, co představuje pro jedince významný cíl.

Ideály se týkají různých skutečností a jevů. Mohou představovat osobní profil, životní cíle, mohou se týkat osobního života, ale i pracovního, mohou být představou životního stylu i ideálního společenského uspořádání.

Ideály vznikají na základě působení sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti jedince. S tím jsou spojené procesy učení, nápodoby, identifikace a jiné. [5]

## 2 MOTIVAČNÍ TEORIE

Motivační teorie se zabývá tím, co ovlivňuje lidi, aby se chovali určitým způsobem. [2]

Postoje k motivaci jsou položeny na teoriích motivace. Mezi nejvlivnější teorie zařídíme:

- teorie instrumentality,
- teorie zaměřené na obsah,
- teorie zaměřené na proces. [2], [3]

### 2.1 Teorie instrumentality

Teorie instrumentality se objevila ve druhé polovině 19. století. Instrumentalita je charakterizována jako přesvědčení, že pokud se nám podaří zvládnout jednu věc, povede to k věci jiné. Teorie instrumentality také tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Představitel zabývající se touto problematikou napsal, že dělníky nepřinutíme pracovat více než průměrný člověk, nezvýšíme-li peněžní odměny. Tento přístup je velmi využíván a může být i úspěšný. Zahrnuje systém kontroly, ale nerespektuje další potřeby. Neformální vztahy mezi pracovníky mohou ovlivnit formální systém řízení a kontroly. [2], [3]

### 2.2 Teorie zaměřené na obsah

Potřeby tvořící obsah motivace jsou základem těchto teorií. Každá potřeba, která není uspokojena, vytváří napětí a stav nerovnováhy. Abychom dosáhli opět rovnováhy, je třeba nalézt cíl a způsob chování k dosažení cíle, který potřebu uspokojí. Dá se říct, že každé chování je motivováno neuspokojenými potřebami.

Jednotlivé potřeby mají pro jednotlivce odlišnou váhu a tím i jinou míru úsilí. Odlišnost závisí na výchově jedince, na prostředí, životě a současné situaci. Není-li mezi potřebou a cílem jednoduchý vztah, zvyšuje se jeho složitost, těžkost uspokojení. Jednu potřebu lze uspokojit řadou odlišných cílů, čím je určitá potřeba silnější a čím déle trvá, tím se možnosti různých cílů rozšiřují. Ale i jeden cíl uspokojí řadu potřeb.

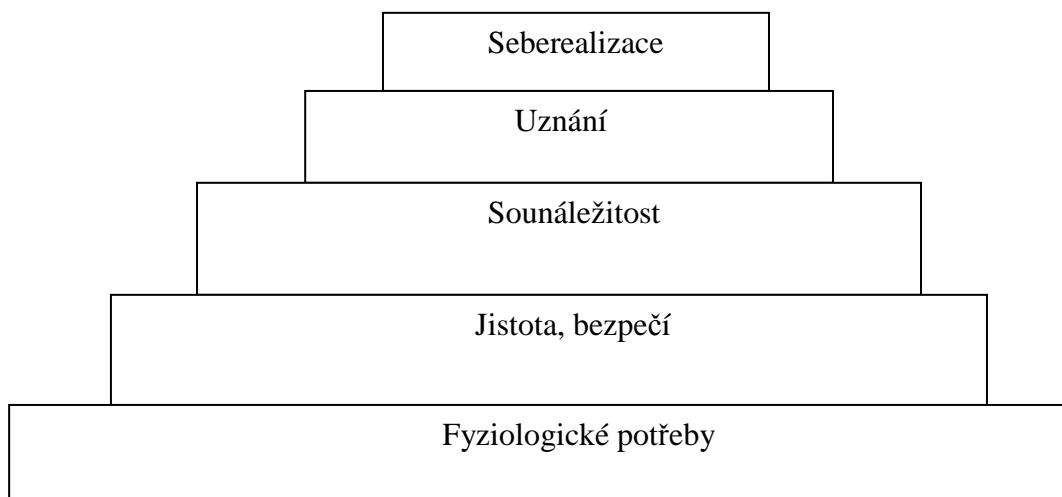
Maslow (1954) vytvořil koncepci hierarchie potřeb a věřil, že je základem osobnosti. Herzbergův (1957) dvoufaktorový model nelze jednoznačně označit za teorii potřeb, ale obsahuje identifikaci řadu základních potřeb. Také Alderfer (1972) vytvořil ERG teorii, která se týká potřeby existence, růstu a slušnosti. [2], [3]

### 2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Abraham Maslow se zabýval uspořádáním lidských potřeb a jejich vzájemným působením. Vytvořil tzv. „Maslowovu“ pyramidu někdy také nazývanou Maslowova hierarchie potřeb.

Maslow se snažil seřadit potřeby podle jejich důležitosti:

- Fyziologické potřeby - jsou potřeby, které jsou nezbytné pro přežití (potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu).
- Potřeby jistoty a bezpečí - pocit bezpečí bez možného ohrožení, rizik.
- Sounáležitost - potřeba začlenění do společnosti, vytváření přátelských vztahů.
- Potřeby uznání a ocenění - potřeby uznání, ocenění a vyjádření respektu.
- Seberealizace - dosáhnout toho, na co máme schopnosti a talent. [6], [7], [10]



Obr. 3 Maslowova pyramida [6]

Nejdříve je nutné, aby byly splněny potřeby nižších pozic, a poté vznikají potřeby vyšší. Avšak potřeba seberealizace nemůže být nikdy uspokojena. Maslow řekl, že pouze neuspokojená potřeba dokáže motivovat chování. Díky tomu, že se lidé pohybují vzhůru hierarchií potřeb, dochází k psychologickému rozvoji. [3], [6], [7]

Jedním z důsledků Maslowovy teorie je to, že potřeba uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejsilnější stimul (jsou-li uspokojeny, nabývají na síle), zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabují.

Maslowova hierarchie potřeb je kritizována za svou nepružnost a nekompromisnost - různí lidé mohou mít odlišné priority a je obtížné to akceptovat. [3], [6]

Maslowův systém uspokojení potřeb lze aplikovat do podniku:

- Fyzické potřeby - představují ochranné pomůcky, odstraňování nebezpečí a škodlivých vlivů na pracovišti, nejdůležitější je ochrana zdraví.
- Potřeby jistoty a bezpečí - pocit jistoty práce do budoucna.
- Potřeba sounáležitosti - snaha o přátelské vztahy na pracovišti prostřednictvím konaných podnikových akcí a jiné.
- Potřeba uznání a ocenění - pochvala za správnost vykonané práce, výplata peněžních prostředků.
- Potřeba seberealizace - práce, která pracovníka motivuje a dává možnost vyjádřit jeho dovednosti. [6]

### 2.2.2 Herzbergův dvoufaktorový model

Herzberg a kolektiv (1957) na základě zkoumání zdrojů spokojenosti a nespokojenosti s prací u účetních a techniků vytvořili dvoufaktorový model. Dvoufaktorový model faktorů představuje motivační faktory (postavení, osobní růst a povýšení, zodpovědnost, uznání, seberealizace a jiné.) a dissatisfaktorů představující udržovací, hygienické faktory (plat, bezpečnost práce, pracovní podmínky, politika společnosti a jiné). Předpokládali, že lidé budou schopni vyjádřit spokojenost nebo nespokojenost s podmínkami. Přičemž spokojenost a nespokojenost jsou dva různé a nezávislé faktory. Na tomto základě požádali pracovníky o informace, kdy se cítí výjimečně dobře a výjimečně špatně. Z průzkumu vyplynulo, že dobré období je nejvíce spojováno s úspěchy, prací samotnou, pravomocí a jiné. Špatné období se naopak týkalo okolností a souvislostí s prací. [2], [3], [7], [9], [12]

Hlavní důsledky podle Herzberga:

Pracovníci se podle svých přání dělí na dvě skupiny. První skupina se snaží rozvíjet svoji odbornost a kvalifikaci (osobní růst), motivace se může zvýšit. Druhá skupina působí jako základna pro první skupinu, je spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, vedení, kontroly, pracovních podmínek a jiné. Jedinci z druhé skupiny nejsou motivováni, nesnaží se zvýšit pracovní výkon. Zde může vzniknout problém nespokojenosti pracovníků, a může dojít k udržení nebo snížení motivace. [2], [3]

Z toho jasně vyplývá, že faktory spokojenosti pracovníků nazýváme motivátory a faktory nespokojenosti hygienické faktory. Přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti, ale nepřítomnost nemusí vést k nespokojenosti. Přítomnost hygienických faktorů nemusí vést ke spokojenosti, avšak jejich nepřítomnost vede k nespokojenosti. [12], [17]

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost  ↑  Neutrální stav (žádná spokojenost)	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav (žádná nespokojenost)  ↓  Nespokojenost
	Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomoci) Povýšení Možnost osobního růstu	Podniková politika Dozor Vztahy s nadřízenými Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	
	Nepřítomnost	Nepřítomnost	

Obr. 4 Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace [12]

Avšak tato metoda výzkumu je kritizována. Nikdo se nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem. I navzdory kritice měl Herzberg nesmírný vliv na hnutí za obohacování práce hledající podobu vnitřního uspokojení z práce, a tím i zlepšení kvality pracovního života. [3]

### 2.3 Teorie zaměřené na proces

V teoriích se klade velký důraz na psychologické procesy nebo síly, které značně ovlivňují motivaci. Často jsou označovány jako kognitivní neboli poznávací teorie, které se zabývají tím, jak lidé chápou, vnímají své pracovní prostředí a způsoby. Teorie zaměřené na proces poskytují podle Gesta mnohem vhodnější pojetí k motivaci než Maslow a Herzbergova teorie. [2]

Pro manažery jsou praktičtější teorie zaměřené na proces než teorie potřeb, protože nabízejí tzv. „vodítko“ pro metody motivování lidí. [3]

Příslušnými procesy jsou:

- teorie očekávání (expektační teorie),
- teorie cíle,
- teorie spravedlnosti. [3], [10]

### 2.3.1 Teorie očekávání

Teorie očekávání neboli expektační teorie byla dříve součástí teorie valence - instrumentalita - expektace. Přičemž valence zastupuje hodnotu (Vroomem, 1964), instrumentalita je přesvědčení a expektace je pravděpodobnost, že úsilí povede k určitému výsledku. [2], [3], [10]

Definice teorie očekávání

Při volbě jedince mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, je jeho chování ovlivněno preferencemi a mírou jeho přesvědčení. Očekávání je charakterizováno jako momentální přesvědčení spojené s pravděpodobností, že po určitém činu nastane výsledek. Očekávání lze rozlišit podle síly. Maximální sílu signalizuje subjektivní jistota, že po činu nastane výsledek, přičemž minimální sílu signalizuje subjektivní jistota, že čin výsledek nepřinese.

Dosavadní zkušenosti mohou ovlivnit sílu očekávání. Jedinci se často dostávají do nových, neznámých situací a v tomto případě dochází ke snížení motivace.

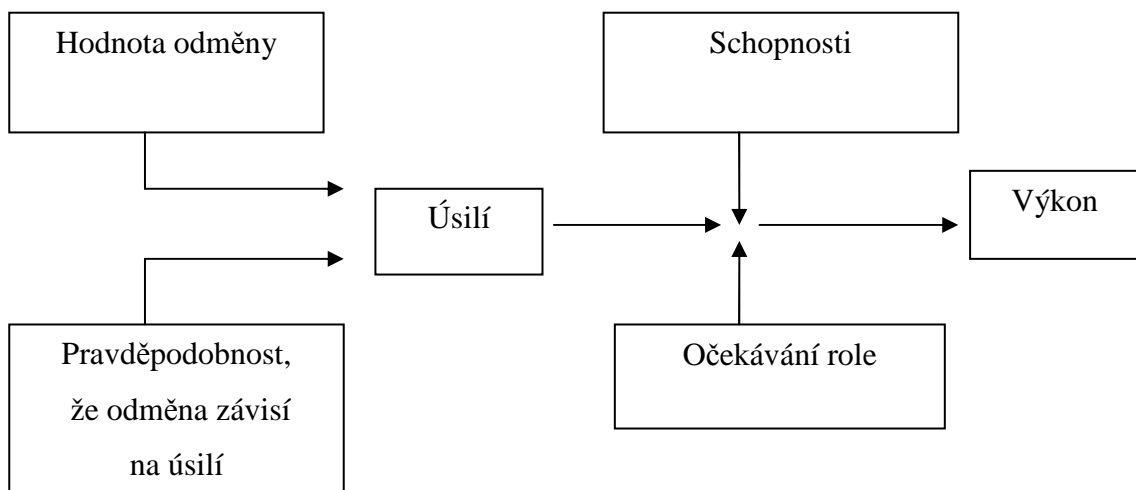
Dva faktory, které determinují úsilí lidí vkládané do jejich práce:

- hodnota odměny jedinců do jaké uspokojují potřeby jistoty, uznání, seberealizace a jiné,
- pravděpodobnost - očekávání vztahu mezi úsilím a odměnou.

Čím větší bude odměna a čím vyšší je pravděpodobnost získání odměn za úsilí, tím větší úsilí bude vynakládáno. Chceme-li dosáhnout žádoucího výkonu, musíme vynakládat efektivní úsilí. Dvě proměnné doplňující úsilí:

- Vnímání role - to, co by chtěl jedinec nebo měl dělat.
- Schopnost - znalosti, dovednosti, inteligence. [2], [3]





Obr. 5 Model motivace [2], [3]

### 2.3.2 Teorie cíle

Dostupná literatura se opírá o teorii Lathama a Locka, kteří zformulovali teorii cíle a tvrdí, že výkon a motivace se navyšuje, jsou-li dány určité cíle, které jsou náročné, ale i přijatelné a existuje-li zpětná vazba. Cíle poskytují informace o úrovni výkonu, kterého má být dosaženo. Velmi podstatná je účast jedinců na stanovování cíle, ale náročné cíle musí být projednány s vedením a radou. Pro udržení motivace je důležitá zpětná vazba. [2], [3], [10]

Další teoretici z knihy autora Erez a Zidon (1984) zdůraznili nutnost přijetí cíle a vytvoření pocitu závazku jejich naplnění. Došli k poznatku, že když lidé souhlasí s cíli, vedou náročné cíle k lepšímu výkonu než cíle snadné. Erez také vyzdvihl nutnost zpětné vazby.

Robertson a kolektiv upozorňují, že cíle dávají informaci jedinci o tom, že mají dosáhnout určité úrovně výkonu, aby podle toho hodnotili své kroky a řídili se tím. Na straně druhé umožňuje zpětná vazba jedinci sledovat, jak pracoval. Je-li to nutné má možnost zkorrigovat své úsilí, směr a strategii.

Teorie cíle je spjatá s koncepcí řízení podle cílů. Byla používána byrokraticky, proto často selhávala. Teorie cíle hraje klíčovou roli v procesu řízení pracovního výkonu. [3]

### 2.3.3 Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti se zabývá zkoumáním lidí, jak vnímají, jak se s nimi zachází oproti jiným lidem. Spravedlivé zacházení znamená jednat se všemi (jednotlivci i skupinami) stejným způsobem. Spravedlnost se týká zejména pocitů a vnímání. [3], [5], [10]

Podle teorie budou lidé lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, v opačném případě demotivováni. [10]

Existují dvě formy spravedlnosti:

- Procedurální spravedlnost - jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů z hlediska hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitost.
- Distributivní spravedlnost - jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu v porovnání s ostatními. [3], [10]

### 3 PRACOVNÍ MOTIVACE

Motivovat pracovníky není vůbec jednoduché. Každý pracovník je motivován jinými potřebami. Jejich motivace se odvíjí od stanovených cílů, které se snaží uspokojit. [10]

Za motivaci pracovníka můžeme považovat i pochvalu. Avšak pochvala musí být upřímná a pracovník musí být srozuměn, za co pochvalu dostal. Podle zjištění se u nás chválí málo, i když víme, že pochvala dokáže motivovat. Je to dané tím, že jsme národ, který raději kritizuje, než oceňuje. To s sebou přináší důsledky v podobě nižšího sebevědomí. [18]

Rozlišujeme dva druhy motivů:

- intrinsické motivy (souvisí s prací),
- extrinsické motivy (mimo práci).

Intrinsické motivy:

- potřeba smyslu života a seberealizace,
- touha po moci,
- potřeba činnosti,
- potřeba kontaktu s jinými lidmi,
- potřeba výkonu.

Extrinsické motivy:

- potřeba jistoty,
- potřeba peněz,
- potřeba sociálních kontaktů,
- potřeba sounáležitosti,
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti. [10]

#### 3.1 Typy motivace

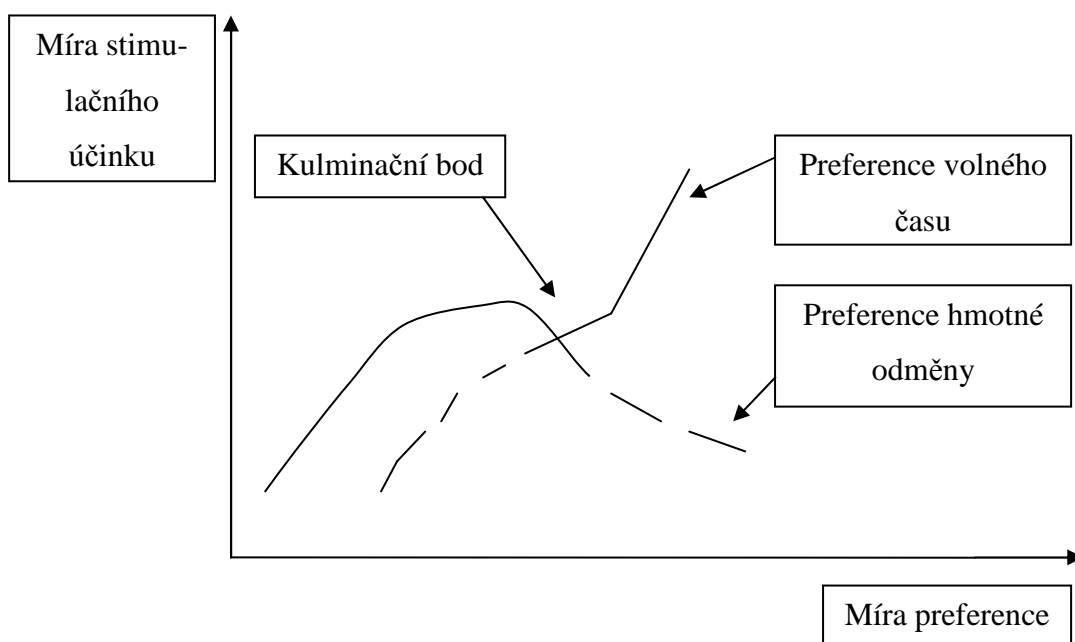
Rozdělujeme motivaci na dvě hlediska. První hledisko vyjadřuje vlastní motivaci, tedy motivaci sama sebe tím, že nacházejí a vykonávají práci, která vede k uspokojení jejich potřeb. Druhé hledisko charakterizuje motivaci pracovníků prostřednictvím odměn, povyšováním a pochval managementu. [3]

Typy motivace:

- Vnější motivace pracovníků je tvořena odměnami, pochvalou, povýšením, ale i tresty. Vnější motivace má zpravidla výrazný účinek, avšak nemusí působit dlouhodobě.
- Vnitřní motivace jsou faktory, které vychází z jednotlivých pracovníků, sami si je vytváří. Faktory jsou tvořeny odpovědností, autonomií a příležitostmi rozvíjet své dovednosti a schopnosti. Vnitřní motivace má hlubší i dlouhodobější účinek. [2], [3], [10]

### 3.2 Hmotná motivace

Hmotná motivace neboli stimulace je velmi silným motivem pracovníků, obzvláště pracovníků s nižší životní úrovní. Lidé se snaží po uspokojení nižších potřeb uspokojit i vyšší potřeby. Při působení nehmotných motivů se může postupně snižovat účinek hmotné odměny. Po čase může dojít ke snižování účinku peněz i u lidí zakládajících si na vysoký životní standard. Postupně tak může dojít k tzv. „kulminačnímu bodu“. Je to bod, od kterého přestává výška mzdy a hmotných požitků mít účinek jako stimulující faktor. Každý jedinec má stanovenou výši bodu různě. [17]



Obr. 6 Kulminační bod [17]

Nejvyžívanější principy a metody hmotné motivace pracovníků:

1. stimulační základní mzda a ohodnocení,
2. pravidelné zvyšování mzdy,
3. prémie a cílové odměny,
4. podíly na zisku,
5. zaměstnanecké akcie,
6. 13. a 14. platy,
7. odměna za nečerpání z fondu pracovní doby z důvodu nemoci, návštěvy lékaře,
8. doprovod nemocného dítěte k lékaři, ošetřování člena rodiny, soukromé či neplacené volno,
9. úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace,
10. poskytování bezúročných půjček,
11. úhrada nákladů na životní pojištění,
12. služební automobil i na soukromé účely,
13. placení všech telefonních účtů,
14. úhrada nákladů na pracovní oděv,
15. pozvání na slavnostní oběd či večeři. [17]

### 3.2.1 Peněžní odměny

Vnější peněžní odměny napomáhají přilákat a hlavně udržet si pracovníky. Pracovníci tak mohou na určitý čas zvýšit pracovní úsilí. Mezi vnější peněžní odměny řadíme mzdu či plat a zaměstnanecké výhody. [2]

Peněžní prostředky jsou velmi důležité při uspokojení našich potřeb. Pravidelným přísunem peněžních prostředků dochází k uspokojení základních potřeb pro život. Zvyšuje se proto také motivace většího úsilí. [3], [5]

Peněžní odměna je tzv. „pohyblivá část mzdy“, která bývá považována za hlavní účel hodnocení. Hodnocení by se mělo především zaměřit na rozvoj výkonnosti pracovníka a případné odstranění nedostatků. [6]

V pracovní smlouvě musí být vždy uvedené podrobné informace týkající se výše a způsobu výpočtu mzdy či platu. Musí být také uvedena doba výplaty. Podniky mají zavedené systémy evidování pracovníků, a také informací spojené s jejich platbami. Systémy zaznamenávají každou změnu. [14]

V současnosti je velkým problémem s otázkou zveřejnění mezd pracovníků. Následují argumenty:

- Zveřejnění mzdy - povzbuzení pracovníků, silná motivace.
- Utajení mzdy - vznik závisti, nespokojenosti.

Mzdy by se měly zveřejnit jen v takových případech, kdy je možné se opřít o objektivní kritéria výkonu, jinak nikoliv. [6]

Druhy mezd:

- úkolová mzda,
- podílová mzda,
- časová mzda a plat,
- dodatkové mzdové formy,
- mzdy a platy za přínos,
- mzdy a platy za znalosti a dovednosti,
- mzdy za očekávané výsledky práce. [10]

Pracovníci mají sklony porovnávat svou mzdu či plat s jinými pracovníky v rámci podniku, oboru, ale i se zahraničními subjekty. Což je nutká k zamyšlení, zda zůstat nebo odejít z podniku. [2]

Pravidla peněžních odměn:

- pracovník musí vědět za co je odměněn,
- přímý vztah odměny k výkonu,
- vyplacení odměn co nejdříve po výkonu,
- pravidla specifikující vztah mezi výkonem a odměnou. [5]

Lidé nejsou nikdy spokojeni se svou mzdou či platem. Lidé s vyšší mzdou či platem bývají spokojenější, avšak tento účinek má pouze krátkodobý charakter. Podle poznatků mají lidé potřeby chtít stále víc a víc.

Faktory ovlivňující spokojenost nebo nespokojenost s peněžní odměnou:

- míra s jakou si pracovníci myslí, že jejich mzdová sazba byla stanovena správně a spravedlivě,
- míra s jakou jsou pracovníci spokojeni s jinými stránkami např. rozšiřovat své dovednosti, vyhlídka povýšení a jiné,
- míra odpovídající odměny za pracovníkův přínos nebo schopnost. [2]

### 3.2.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány pouze pracovníkům podniku za to, že pro ně pracují. Vyznačují se jako určitá forma odměn. Zaměstnanecké výhody bývají poskytnuty rozdílně a to v závislosti na pracovní funkci, postavení pracovníka v organizaci, délce zaměstnání a zásluhy. [10], [11], [12]

Členění zaměstnaneckých výhod dle Evropy:

- Výhody, které mají vztah k práci - stravování, vzdělání hrazené podnikem.
- Výhody sociální povahy - půjčky, jesle, důchody poskytované podnikem.
- Výhody spojené s postavením v podniku - automobily, nárok na oděv, bezplatné bydlení. [11], [12]

Zaměstnanecké výhody se liší podle spotřeby, některé musí být přijaty pracovníky povinně, některé podle jejich uvážení. Některé jsou bezplatné a na jiné si musí připlácet.

Odbory vytváří při skupinovém vyjednávání tlak na poskytování zaměstnaneckých výhod a ty jsou často věcí kolektivních smluv. [12]

Podnik by se měl zaměřit na výhody upřednostňované pracovníky, aby výsledné zaměstnanecké výhody splnily úkol správné motivace pracovníků. Jelikož každý pracovník upřednostňuje jiné preference, začaly podniky nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod. Pracovník si tak zpravidla volí z několika nabídek. [11], [12]

Druhy zaměstnaneckých výhod:

- osobní jistoty,
- penzijní systémy,
- osobní potřeby,
- finanční výpomoc,
- podnikové automobily a pohonné hmoty,
- další výhody.

Oblasti s příplatky:

- diety (stanovené sazby na ubytování a stravování na služebních cestách),
- příplatky za práci přesčas,
- lokální příplatky,
- příplatky za směnovou práci,
- příplatky za pohotovost.

Mezi nejvíce využívané benefity řadíme příspěvek na stravování, delší dovolená, zdravotní dny volna, zvýhodněné půjčky, penzijní pojištění, školení a jiné. [10]

Výhody volitelného systému zaměstnaneckých výhod pro podniky i pracovníky:

- je úspornější, možnost větší kontroly nákladů,
- efektivní vynaložení nákladů na poskytované výhody,
- účelné vynakládání prostředků, rozšíření zaměstnaneckých výhod,
- zvýšení všeobecné informovanosti o zaměstnaneckých výhodách,
- lepší získávání a stabilizace pracovníků,
- pozitivní dopad na chování pracovníků,
- lepší kontrola podniku i pracovníků nad rozdělováním výhod,
- zdanitelnost některých výhod.

Nevýhoda:

- náročná administrativa. [12]

### 3.3 Nehmotná motivace

Existuje mnoho lidí, kteří dávají přednost nehmotným motivům. Nehmotné motivy bývají zpravidla širšího záběru, souvisí s osobním životem a mají dlouhodobější účinnost. Nehmotná motivace má úzký vztah s podniky, působí jako klíčový faktor stálého rozvoje a prosperity.

Motivace vychází z potřeb lidí, životního postoje, cíle a jiné. Problém nastává, když pracovník nemá vyhraněné postoje nebo jeho cíle jsou příliš nízké. To má dopad na jeho pracovní výkon.

Desatero nehmotné motivace:

1. porady by neměly být příliš dlouhé, měly by být konstruktivní s jasnými závěry,
2. manažer nezasahuje do rozhodování podřízeným, pouze usměřuje,
3. manažer se má zajímat o pracovníky i výsledky,
4. nutnost formulace problému a následné řešení,
5. chválit pracovníky za dobře odvedenou práci,
6. vlastní ocenění práce pracovníka,
7. když se člověk nepochválí sám, nikdo jiný to neudělá,



8. pokárání má následovat neprodleně po chybě, uplatňují se tři složky pokárání: říci pracovníkům, co udělali špatně, vyjádření pocitů manažera a význam pracovníků,
9. zpětná vazba,
10. chce-li manažer vychovat vítěze, musí ho přistihnout při správném plnění úkolů.

Principy, formy a metody nehmotné motivace:

1. možnost zvyšování kvalifikace, přístup ke vzdělávání,
2. účinná, bezkonfliktní a efektivní komunikace,
3. dobré pracovní podmínky, pracovní pomůcky, kulturní a zdravé prostředí,
4. dobré pracovní vztahy a vysoká podniková kultura,
5. projevování důvěry,
6. upřednostňování vlastních pracovníků při postupech,
7. péče o nově přijímané pracovníky,
8. delegování úkolů, pravomoci a zodpovědnosti,
9. společenský význam práce,
10. vhodná lokalita podniku,
11. udělování pochval a uznání,
12. možnost a podmínky pracovního oddychu,
13. kulturní stravovací podmínky,
14. bezplatná lékařská péče.

Skutečný manažer je ten, kdo pracuje a tvoří s lidmi a pro lidi. [17]

### 3.3.1 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí představuje souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti (suroviny, stroje, zařízení, manipulační prostředky, ochranné pomůcky a jiné), které s dalšími podmínkami (organizací práce, technologií, společenskými podmínkami práce) formují faktory (biologické, fyzikální, chemické a jiné) ovlivňující pracovníka v pracovní činnosti. Pracovní prostředí značně působí na pracovníka, hlavně na jeho výkon, zdraví a pracovní pohodu. Nepříznivé pracovní prostředí vyvolává u pracovníka pocit odporu, nespokojenosti, špatnému výkonu práce.

Personální práce se koncentruje hlavně na prostorové řešení pracoviště, sociálně psychologické podmínky a fyzikální podmínky práce.

Prostorové řešení pracoviště zajišťuje pracovníkovi:

- vhodnou pracovní polohu,
- vhodnou výšku pracovní plochy,
- optimální zorné podmínky pro práci,
- pohodlný přístup na pracoviště (žádné překážky),
- optimální pohybové prostory pro práci rukou i nohou.

Nejdůležitější je dbát na bezpečnost práce a ochranu zdraví pracovníka.

Sociálně psychologické podmínky práce závisí na tom, zda pracovník pracuje izolovaně nebo s dalšími pracovníky. Pracovník by neměl být při práci rušen ostatními pracovníky, ale na straně druhé je nutné udržovat společenské vztahy. Jinak může u pracovníka dojít k psychickému neklidu, což může způsobit špatný pracovní výkon.

Fyzikální podmínky práce:

- pracovní ovzduší,
- osvětlení,
- hluk,
- barevná úprava pracoviště.

Fyzické podmínky ovlivňují jak pracovní výkon, kvalitu, tak i zdravotní stav pracovníků.  
[12]

### **3.3.2 Vzdělání a rozvoj**

V dnešní době mají podniky povinnost své nové pracovníky zaškolit a zacvičit. Je to jedna z hlavních zodpovědností managementu. Ale rovněž je důležité, aby zaměstnavatelé umožnili svým pracovníkům se dále vzdělávat a kvalifikovat. [7], [8], [12]

Znalosti, zkušenosti a dovednosti vedoucího jsou rozhodující pro rozvíjení jeho pracovníků a jejich správného nasměrování. [6], [7]

Vzdělání je charakterizováno jako citový, kognitivní, volní a informačně-komunikační proces, který rozvíjí vlastnosti, vědomosti a dovednosti člověka, které mají značný vliv na jeho aktivity, chování a konání v práci, ale i v osobním životě.

Charakteristika uvedených pojmů:

- Citový proces - vzdělání je utvářené výchovou.
- Kognitivní proces - vzdělávání je učením (výukou) a učením se (studiem).

- Volní proces - vzdělávání se stává i tréninkem.
- Informačně-komunikační proces - vychází ze skutečností, kolik se člověk naučí čtením, posloucháním, viděním a říkáním. [17]

Další význam vzdělávání představuje proces, při němž člověk získává a rozvíjí své znalosti, schopnosti a dovednosti.

Typy vzdělávání:

- Poznávací - pochopení věcí.
- Citové - směřuje k formování postojů a pocitů.
- Sebereflektující - formování nových vzorců.
- Instrumentální - lepší vykonávání práce. [10]

Vzděláváním pracovníků podnik pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost s podnikem, a také zvyšuje atraktivitu zaměstnání v podniku. [12]

Z pravidla při výstupu hodnotícího pohovoru bývá dohoda o rozvoji. Dohoda definuje to, čeho se má dosáhnout. Zpravidla zachycuje tyto body:

- Profil schopností - požadované schopnosti k co nejlepší efektivnosti role.
- Cíle a normy výkonu - dosažitelnost výsledků.
- Měřítka a ukazatele výkonu - míra dosažených výsledků.
- Základní hodnoty nebo požadavky činnosti - požadavky vzájemně spjaté s činností.
- Posouzení schopností - jak se budou hodnotit schopnosti. [13]

Rozvojové aktivity:

- Motivování - zvolení vhodných prostředků pro lepší výkon pracovníků.
- Koučování - učení pracovníka např. nadřízeným.
- Vzdělání a sebevzdělávání - vědomostní učení a praktický výcvik.
- Změna funkce - lepší pracovní zařazení pracovníka.
- Změna pracovní náplně - rozšiřování činností s cílem zvýšení znalostí a zkušeností. [6]

Důležitá je také informovanost týkající se kariérního růstu. Nejasné výhledy mohou vést až k odchodu kvalitních pracovníků z podniku. [12]

### 3.3.3 Komunikace

Komunikace je velmi důležitá, ale mnoha lidem dělá značné problémy. Aby komunikace byla efektivní a kvalitní, je třeba překonat mnoha bariér, jinak může dojít ke zkreslení informace nebo nepochopení ze strany adresáta.

Mezi komunikační bariéry řadíme:

- Slyšíme jen to, co chceme slyšet - dá se říct, že chápeme, co nám druhý říká z našich dosavadních zkušeností a znalostí. Vytváříme si tzv. „úsudky“, co nám druhý sděluje, ale informaci si přizpůsobujeme.
- Vnímání osobnosti druhého - je těžké oddělit to, co slyšíme, od pocitů co vnímáme. Pokud se nám někdo líbí, jsme schopni akceptovat pravdu i lež.
- Ignorujeme konfliktní informace - většina z nás má sklony ignorovat nebo odmítat informace, které nám nevyhovují. Snažíme se najít cestu, aby vyhovovala našim předsudkům. Adresát se snaží popírat platnost informací, snadno zapomíná nebo si informace ukládá zkreslené.
- Nonverbální komunikace - při sdělování informace nasloucháme, co nám dotyčný říká, ale zároveň sledujeme, jak to říká. Utváříme si dojmy sledováním výrazů očí, mimiky obličeje, gestikulací, držením těla a jiné.
- Šum - cokoli co kříží a vzájemně ovlivňuje tok informací. Může jít o šum doslovný nebo šum v přeneseném slova smyslu - zmatené informace.
- Vliv skupiny, emoce a jiné.

Jak překonat komunikační bariéry:

- Využívejte zpětné vazby - zajištění zpětné vazby od adresáta vám ukáže, zda byla informace pochopena.
- Přizpůsobte se světu adresáta - sdělení vypracujte tak, aby bylo v souladu se slovním spojením adresáta.
- Používejte osobní komunikace - cílem je co nejvíce mluvit s lidmi místo psaní. Osobní sdělení lze snadněji podat s větší lidskostí a pochopením.
- Posilujte svá sdělení vhodnými způsoby - je důležité, aby prezentace byla sdělena více způsoby, je vhodné opakovaně zdůrazňovat důležité body.
- Vyjadřujte se přímo a jednoduše, jednejte v souladu se svými slovy, snižujte objem komunikace a jiné. [1]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

#### 4 PROFIL SPOLEČNOSTI XYZ HANUŠOVICE, A. S.

Akciová společnost XYZ, a. s. integruje české ložiskové výrobce vyrábějící ložiska pod ochrannou známkou XYZ. Společnost byla založena v roce 1999, jako česká soukromá společnost integrující tři výrobní podniky. Jedná se o společnost XYZ Brno, a. s., společnost XYZ Klášterec nad Ohří, a. s. a společnost XYZ Hanušovice, a. s. Dále se připojují specializované společnosti XYZ Výzkum a vývoj, a. s. a XYZ Bearings CZ, a. s. Výroba každé ze zmíněné společnosti má svoji hlubokou historii, ke které se hlásí a vycházejí z těchto tradic. Zajišťují výrobnímu podniku kontinuitu vývoje a výroby oboru valivých ložisek XYZ v České republice. Právě kontinuita vývoje a výroby ložisek XYZ je považována za důležitý faktor, který pozitivním způsobem ovlivňuje dynamiku rozvoje společnosti v současnosti.



*Obr. 7 Vstupní budova podniku XYZ Hanušovice, a. s. [vlastní zpracování]*

## 4.1 Předmět podnikání

Předmětem podnikání akciové společnosti XYZ sídlící v Hanušovicích jsou:

- automobilové díly
  - o ocelové trubky pro automobilový průmysl (trubky chlazení, odvodušňování, topení a palivové systémy),
- ložiskové díly
  - o komponenty pro axiální a radiální kuličková a soudečková ložiska,
  - o ložiskové klece (ocelové, mosazné),
  - o ložisková tělíška (soudečky) 13-51 mm.

XYZ Hanušovice, a. s. disponuje svařovacími, lisovacími, ohýbacími a obráběnými technologiemi.



*Obr. 8 Vyráběné díly [vlastní zpracování]*

## 4.2 Historie společnosti

První zmínka je datována v roce 1921, kdy byla vyrobena první valivá ložiska na území České republiky v závodech Fichtl a Sachs v Perštejně nad Ohří. V roce 1953 dostal podnik název XYZ Klášterec nad Ohří. V roce 1947 byl založen ložiskový závod v Brně-Líšni,

který začal vyrábět prvních 28 typorozměrů kuličkových ložisek a v roce 1948 byly vyrobeny první kuličky. Mezi roky 1950-1964 začaly výstavby ložiskových závodů v České a Slovenské republice. Výzkumný ústav pro valivá ložiska byl založen v roce 1953 v Brně. Na základě požadavků trhu byl vybudován další výzkumný ústav. Později byly do výroby zavedeny nové typové řady a vývoj a výroba se zaměřily i na speciální ložiska atypických rozměrů pro kolejová vozidla, stavební stroje, hutní a důlní průmysl a na velkorozměrová ložiska. V roce 1954 došlo k registraci ochranné známky XYZ. Ochranná známka je registrována v 53 zemích světa a oprávnění užívat známku XYZ mají pouze akciové společnosti koncernu XYZ. Ke konci šedesátých let byla v Klášterci nad Ohří zavedena vlastní výroba kuliček. Převedení a rozšíření výroby zapříčinilo rozsáhlou výstavbu výrobních hal. Později byl podnik začleněn pod koncern se sídlem v Povážské Bystrici. Po roce 1990 byl koncern zrušen a ze XYZ Klášterec nad Ohří byla vytvořena samostatná akciová společnost. Vlastníkem byl stát. Poté došlo k oddělení ložiskové výroby od traktorové a později k ustavení samostatného subjektu pro výrobu soudečkových ložisek. Ke společnosti se v roce 1998 připojil dnešní XYZ Hanušovice, a. s. Od roku 2002 získává společnost nejrůznější ocenění (Zlatá medaile, Cena veletrhu a další).

V současné době je koncern XYZ, a. s. strukturován tak, aby mohl efektivně rozvíjet a posilovat svou konkurenceschopnost ve srovnání s předními světovými výrobci ložisek.

### **4.3 Organizační struktura koncernu**

Koncern společnosti XZY Brno, a. s. je tradiční český výrobce valivých ložisek a největší výrobce speciálních a technologických ložisek ve střední Evropě. Společnost se vyznačuje flexibilitou a rychlostí plnění požadavků zákazníka.

Koncern společnosti se zaměřuje na průmyslová odvětví, která vyžadují specifickou přesnost a vysokou spolehlivost provozu ložisek ve strojírenských zařízeních. Technologická ložiska od průměru 400-1600 mm nabízí v celém sortimentu včetně technického řešení a akceschopností.

Tradiční trhy XYZ, a. s. usilují o rozvoj obchodních vazeb ve světě, zvýšení tržního podílu a upevnění pozic v sektorech energetiky, metalurgického, těžebního, zpracovatelského průmyslu a dopravy.

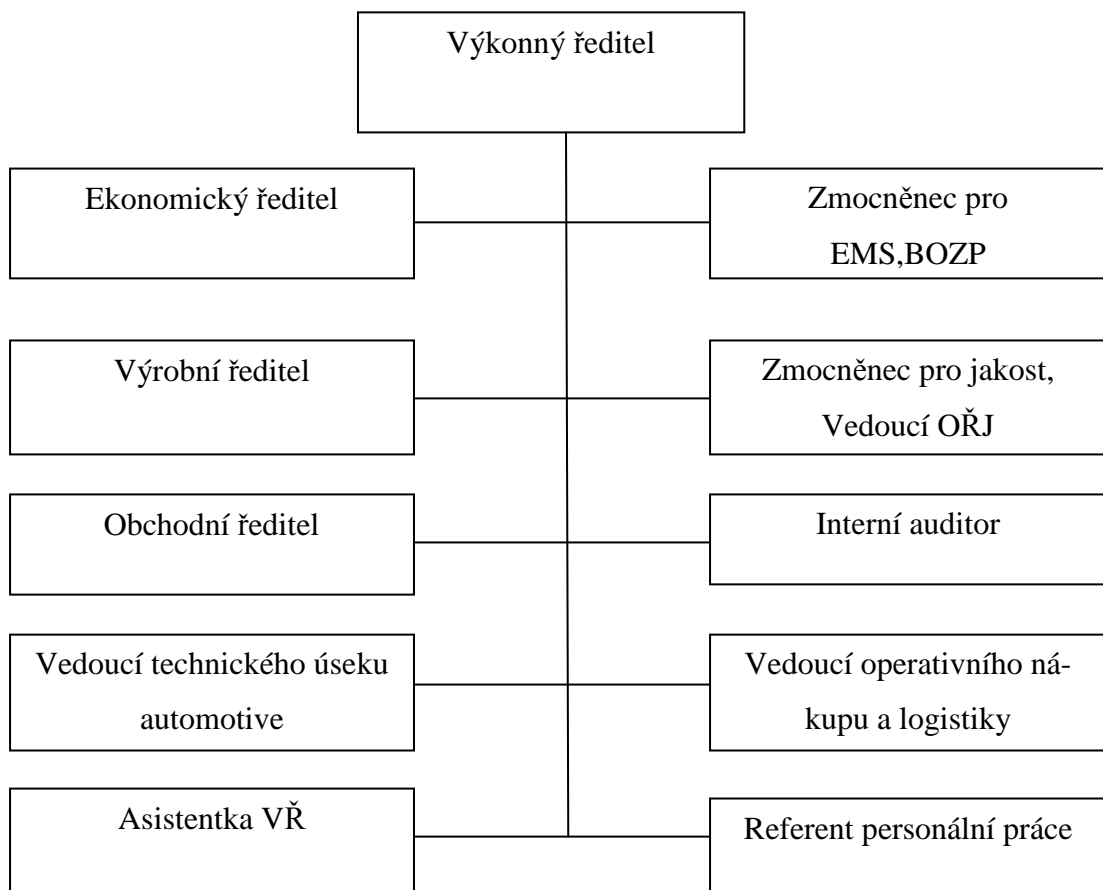




XYZ Klášterec nad Ohří, a. s. – výrobce axiálních a radiálních kuličkových ložisek, ložisek pro speciální uložení, speciálních ložisek s kosoúhlým stykem a dvouřadých kuličkových ložisek naklápěcích.

XYZ Hanušovice, a. s. – výrobce komponentů pro ložiska a tvarových trubek pro brzdy, chlazení a palivové systémy automobilů.

#### 4.4 Organizační struktura XYZ Hanušovice, a. s.



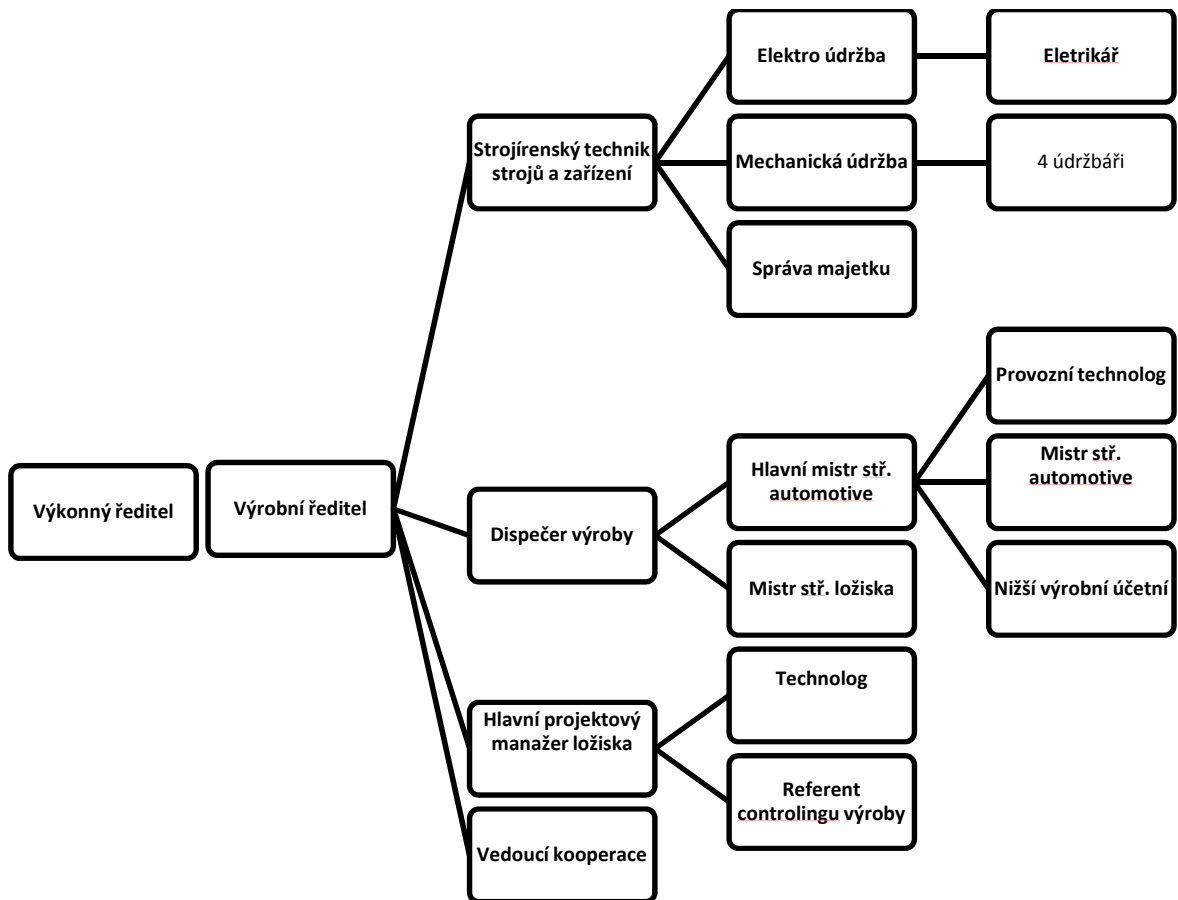
Obr. 10 Organizační struktura XYZ Hanušovice, a. s. [vlastní zpracování]

## 4.4.1 Úsek nákupu



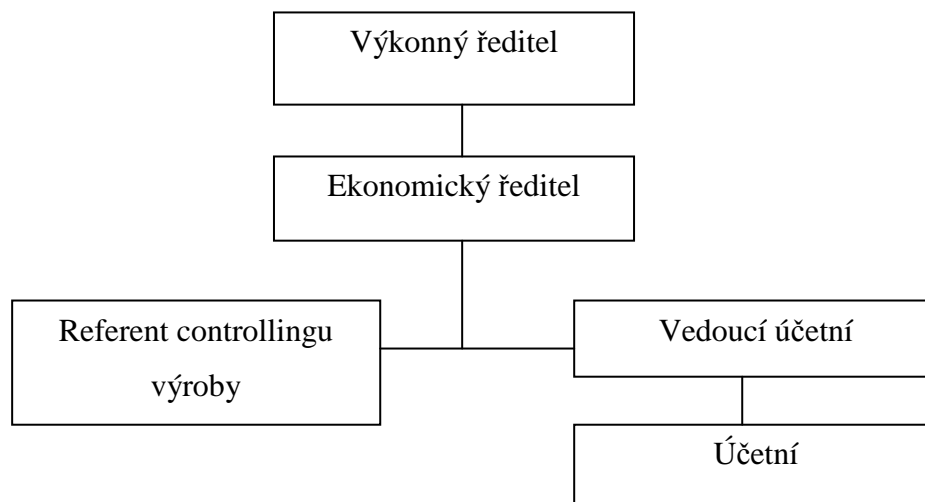
Obr. 11 Úsek nákupu XYZ Hanušovice, a. s. [vlastní zpracování]

4.4.2 Výrobní úsek a technický úsek ložiska



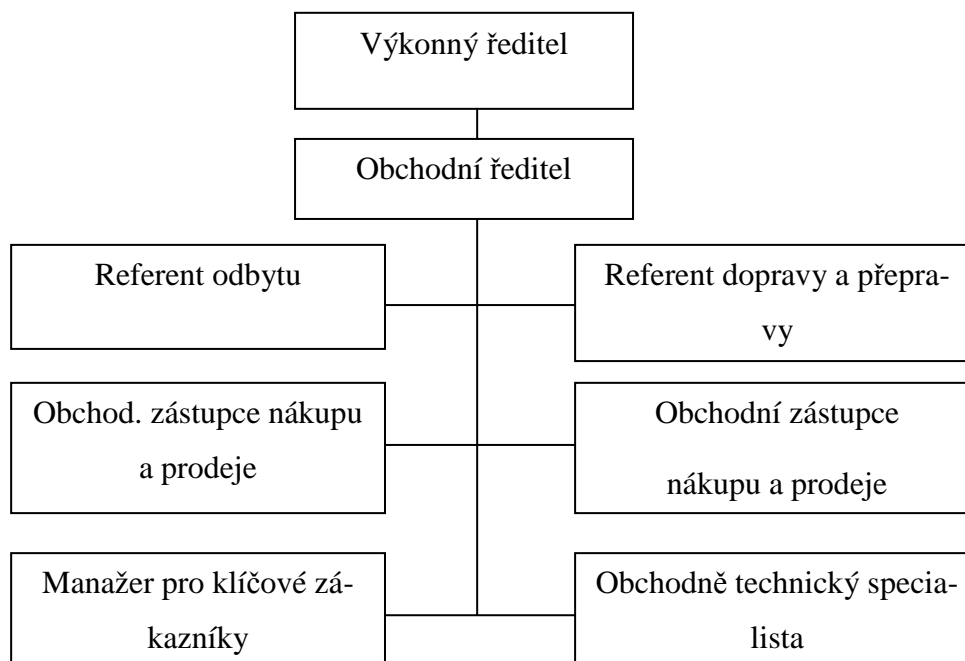
Obr. 12 Výrobní a technický úsek ložiska XYZ Hanušovice, a. s. [vlastní zpracování]

#### 4.4.3 Ekonomický úsek



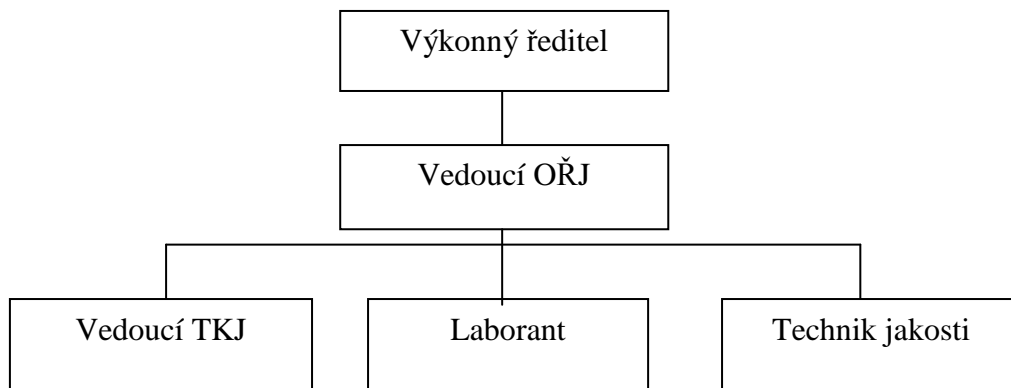
Obr. 13 Ekonomický úsek XYZ Hanušovice, a. s. [vlastní zpracování]

#### 4.4.4 Obchodní oddělení



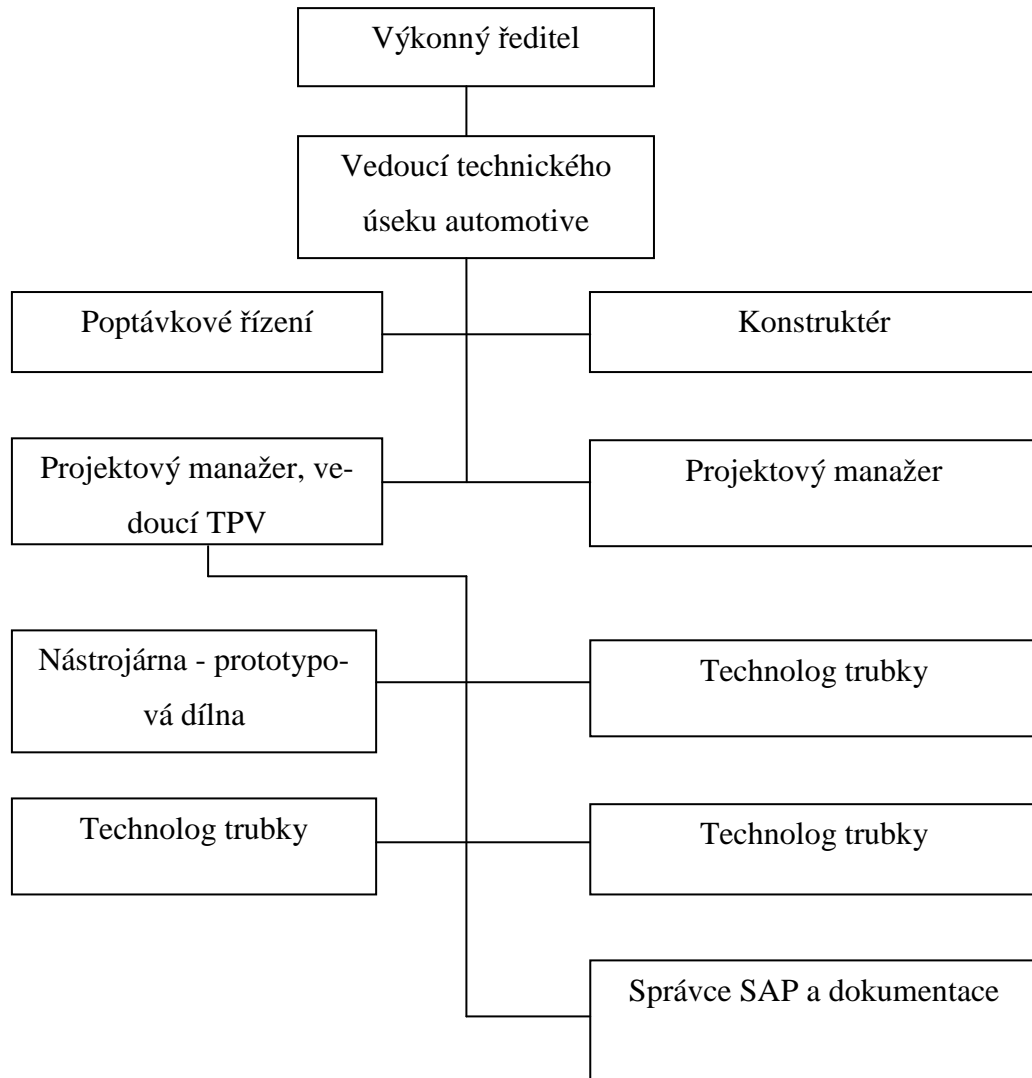
Obr. 14 Obchodní oddělení XYZ Hanušovice, a. s. [vlastní zpracování]

## 4.4.5 OŘJ



*Obr. 15 OŘJ XYZ Hanušovice, a. s. [vlastní zpracování]*

## 4.4.6 Technický úsek automotive



Obr. 16 Technický úsek automotive XYZ Hanušovice, a. s. [vlastní zpracování]

#### **4.5 Zaměstnanci XYZ Hanušovice, a. s.**

Akciová společnost XYZ Hanušovice, a. s. je zaměstnavatelem:

- 6 managementů,
- 42 pracovníků (včetně jednoho zástupce),
- 66 režijních dělníků,
- 192 jednicových dělníků.

V akciové společnosti XYZ Hanušovice, a. s. pracuje tedy celkem 306 zaměstnanců na různých pracovních pozicích.



## **5 POPIS STÁVAJÍCÍCH PRINCIPŮ A METOD MOTIVACE V PODNIKU**

Popis stávajících metod hmotné a nehmotné motivace pracovníků v podniku XYZ Hanušovice, a. s. probíhalo na základě vytvořeného dotazníku. Cílem bylo zjištění, jak jsou pracovníci spokojeni s používanými metodami motivace. Na základě vyhodnocení dotazníku bylo vytvořeno doporučení pro zlepšení motivace v podniku.

### **5.1 Motivační program podniku**

Akciová společnost XYZ Hanušovice, a. s. má vypracovaný motivační program, který je nedílnou součástí komplexní strategie společnosti. Motivační program se vztahuje na všechny pracovní úrovně zaměstnanců společnosti a tvoří s ostatními nástroji systému řízení jakosti předpoklad vědomého zapojení všech zaměstnanců, kteří chtějí společně budovat akciovou společnost XYZ Hanušovice, a. s. na nových kvalitativních základech a podílet se na efektivní implementaci a rozvoji tradic jakosti společnosti. Za naplňování motivačního programu zodpovídají všichni vedoucí útvarů.

Cílem programu je motivovat pracovníky společnosti, vytvořit předpoklady pro jejich aktivní a kvalifikované zapojení na všech úrovních do života společnosti. Nedílnou součástí je systém zabezpečování jakosti a jejich zapojení při aplikaci moderních metod řízení jakosti s cílem vybudovat systém jakosti na co nejvyšší úrovni.

Cílem je mít angažované zaměstnance. Do budoucna bude společnost posuzovat především své zaměstnance z pohledu jejich přístupu k zajišťování komplexního programu jakosti, který ve své šíři pokrývá veškeré činnosti firmy a zaručuje její konkurenční schopnost na domácím i zahraničním trhu. K tomu jim vytvoří všestranné podmínky pro osobní rozvoj.

#### **Zaměření motivačního programu**

Motivační program vychází z krátkodobých a dlouhodobých cílů jakosti. Krátkodobé cíle jsou pro každý kalendářní rok specifikovány samostatným dokumentem, se kterým jsou seznámeni všichni zaměstnanci akciové společnosti XYZ Hanušovice, a. s.

Základní zaměření motivačního programu, které je rozpracováno do krátkodobých, měřitelných a časově určených ukazatelů, je na:

- seberealizaci ve formě přístupu ke vzdělání, školení a kursům ve všech úrovních,
- angažovanost a zapojení zaměstnanců do programu práce bez vad,
- zapojení zaměstnanců do týmů jakosti, řešitelských týmů, týmů pro zlepšení,
- zapojení zaměstnanců do týmů s využitím metod FMEA, DoE, SPC,
- podporu zlepšovateľského hnutí, jeho vyhodnocování, vyčíslování přínosů a jeho odměňování s tím, že odměna musí následovat co nejdříve po podání.

### 5.1.1 Hmotné stimuly

XYZ Hanušovice, a. s. vychází ze zásady, že zaměstnanec dostává mzdu za kvalitní práci, za udržování pořádku a angažovanost. Přičemž kvalitní práce je povinností, nikoliv aktivitou nad rámec povinností. Opakovaná nekvalitní práce je posuzována jako závažné porušení pracovní kázně. Snaha o vytvoření takového podvědomí jakosti, aby zaměstnanci pracující nekvalitně museli z kolektivů odejít pod tlakem svých kolegů.

Technicko-hospodářští zaměstnanci mají uzavřenou dohodu o smluvní mzdě. Režijní dělníci mzdový výměr (placení od hodiny) a jednicový dělníci mají úkolovou mzdu. Konkrétní podmínky mzdy jsou uvedeny ve mzdovém předpisu společnosti.

#### **Kromě mzdy firma uplatňuje:**

- mimořádné bonusy, které stanovuje ředitel společnosti na základě potřeb vycházejících z cílů jakosti v absolutní částce na jednotlivé pracovní týmy nebo jednotlivce.

Mimořádné bonusy jsou vázány na dosažené výsledky dle procentní stupnice. Jejich rozdělení na jednotlivé čtyři týmy provádí přímý nadřízený. K lepšímu posouzení podílu zaměstnance na kvalitní práci a určení výše bonusu jsou využívány výsledky periodického pracovního hodnocení zaměstnanců. Přičemž hodnocení formou pohovoru provádí vedoucí se zaměstnancem v čase zhruba třiceti minut.

Společnost očekává od svých zaměstnanců kvalitní práci, proto také umožňuje zaměstnancům studium při zaměstnání s poskytnutím hospodářského zabezpečení, pokud je předpokládané zajištění kvalifikace v souladu s potřebami společnosti.

Společnost dále umožňuje svým pracovníkům prohlubování kvalifikace formou tzv. školení. Například školení ke kvalitě s tematikou - 7 základních nástrojů jakosti, Změnové řízení, Politika a cíle integrovaného systému managementu a jiné. Délka školení se značně liší,

zpravidla bývá v intervalu 1-8 hodin. Školení bývá především pro obchodní úsek, management a technický úsek.

XYZ Hanušovice, a. s. poskytuje svým zaměstnancům stravenky, které mohou uplatnit ve stravovacím zařízení přímo v areálu společnosti.



*Obr. 17 Jídelna podniku XYZ Hanušovice, a. s. [vlastní zpracování]*

#### **Společnost se snaží zvýšit motivaci pracovníků:**

- soutěž o nejlepšího pracovníka (odměnou zpravidla bývá oběd nebo večeře s vedoucími pracovníky),
- nejlepší pracovník koncernu (konání při závěru roku v Brně, odměnou bývá finanční odměna),
- finanční odměna zaměstnanci, který slaví 50 let od svého narození. Odměna se liší dle počtu odpracovaných let ve společnosti (nejméně po dobu 5-ti let), po odpracování 25-ti ve společnosti (pevná taxa). Má-li pracovník odpracovaný pouze rok, je mu zaslán dopis obsahující blahopřání od vedení společnosti,
- 5S (hodnocení v rámci kvality) - interní auditor kontroluje např. výrobu, sklady, expedici, a poté určí nejlepší středisko (středisko získává odměnu ve formě relaxačního pobytu).

### 5.1.2 Nehmotné stimuly

Nehmotné stimuly jsou brány jako prvotní, jejich cílem je dosažení spolupráce zaměstnanců výroby se řídicími zaměstnanci, ztotožnění se s jejich cíli a cíli akciové společnosti XYZ Hanušovice, a. s.

#### Nehmotné stimuly umožňují:

- vytvoří podmínky pro práci bez vad,
- k řešení tematických úkolů vytvářet týmy jakosti, ohodnocovat zaměstnance, kteří se zapojí do týmů jakosti,
- prosazování týmové práce, rozšíření metody FMEA, hodnocení nejprogressivnějšího řešitele.

Za rozvinutí těchto metod a za jejich konkrétní uplatňování odpovídají mistři, personalista a management společnosti.

#### Povinnosti vedoucích pracovníků

Vedoucí pracovníci musí pravidelně měsíčně projednávat v pracovních kolektivech:

- plnění cílů jakosti,
- dosažené výsledky v jakosti,
- hospodářské výsledky,
- naslouchat pracovníkům, hodnotit každý námět,
- odpovídat na všechny náměty na pravidelných poradách, naslouchat i negativním stanoviskům, která je třeba pracovníkům dostatečně vysvětlit,
- vytvořit pracovníkům podmínky pro otevřenou a srozumitelnou komunikaci o problémech jakosti.

#### Hodnotící ukazatele, jejich stanovení a vyhodnocení

Hodnotící ukazatele vyhlašuje vedení společnosti vždy takto:

- uvede se, čeho se jeho plněním docílí,
- vyhlášený ukazatel musí být srozumitelný,
- způsob vyhodnocení a termín výplaty,
- výše hmotné zainteresovanosti,
- uvede se termín jeho požadovaného dosažení.

### **Informovanost, zveřejňování výsledků**

Informace o plnění cílů jakosti pracovníků podává:

- přímý nadřízený na svých poradách měsíčně,
- vedení firmy na rozšířených poradách měsíčně.

Výsledky dosažené při plnění strategie jakosti v rámci celé firmy a v rámci středisek se zveřejňují na informačních tabulích, které jsou rozmístěny na všech pracovištích.

Společnosti záleží na názoru pracovníků, proto 1x ročně rozdávají dotazníky, kde zaměstnanci mohou zhodnotit situaci v podniku a připsat své požadavky. Příkladem může být i nespokojenost se starými nefunkčními skříňkami, zde zaměstnanci mají osobní věci. Výsledkem jsou tak nové moderní šatny oddělené v místnostech zvlášť pro muže a ženy.



*Obr. 18 Moderní šatny pracovníků XYZ Hanušovice, a. s. [vlastní zpracování]*

## **5.2 Provedení dotazníkového šetření**

V úvodu mého dotazníku jsou pracovníci seznámeni se základními informacemi a cílem dotazníku. Dotazník byl vytvořen tak, aby nezabral moc času a nebránil tak ochotě při vyplnění pracovníkem. Zpracovaný dotazník je zcela anonymní.

Dotazník zabývající se motivací pracovníků je sestaven ze 14 bodů. Převážná část otázek je uzavřená, 2 otázky jsou otevřené. Dotazník také obsahuje dvě tabulky k vyplnění.

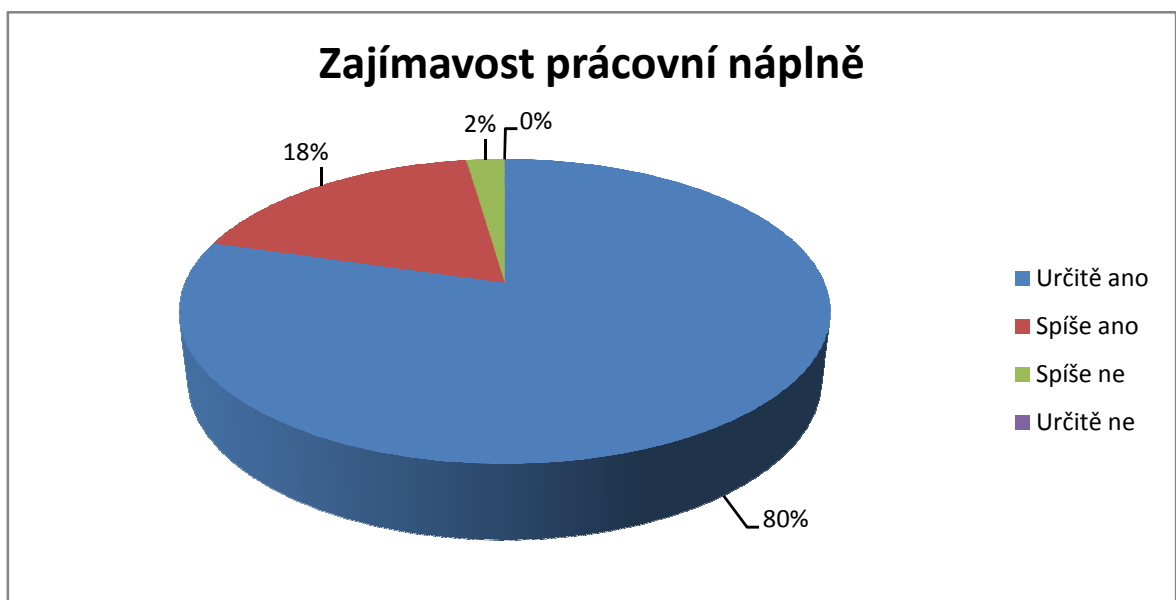
Dotazník je umístěn v příloze č. 1.

### 5.3 Výsledky a hodnocení dotazníků

Dotazníky byly rozdány prostřednictvím výrobního ředitele, se kterým jsem většinu doby spolupracovala. Rozdáno bylo celkem 60 dotazníků. Vrátilo se 44 vyplněných dotazníků. Počet vrácených dotazníků představuje 73,33 %. Zpracované výsledky jsem zadala do programu MS Excel a vytvořila grafy pro lepší přehlednost.

#### Otázka č. 1

První otázka zjišťovala, zda pracovník považuje svoji práci za zajímavou. Výběr byl ze škály 4 možných odpovědí. Určitě ano odpovědělo 35 pracovníků, spíše ano odpovědělo 8 pracovníků, spíše ne 1 pracovník a rozhodně ne žádný pracovník. Z výsledku můžeme zjistit, že pro většinu pracovníků je práce zajímavá a baví je.



Graf 1 Posouzení zajímavosti pracovní náplně [vlastní zpracování]

**Otázka č. 2**

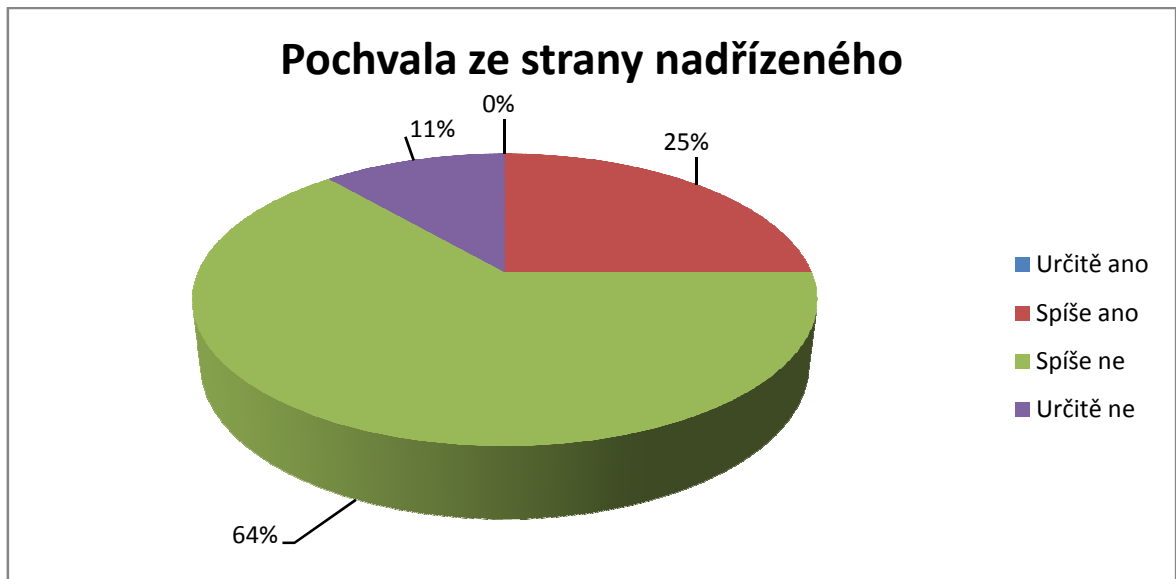
Druhá otázka zjišťovala, zda se nadřízený zajímá o pracovní výkon pracovníka. Určitě ano odpověděli 3 pracovníci, spíše ano 8 pracovníků, spíše ne 30 pracovníků a určitě ne 3 pracovníci. Je patrné, že nadřízený se málo zajímá, jak pracovník pracuje.



*Graf 2 Zájem nadřízeného o pracovníkův výkon [vlastní zpracování]*

**Otázka č. 3**

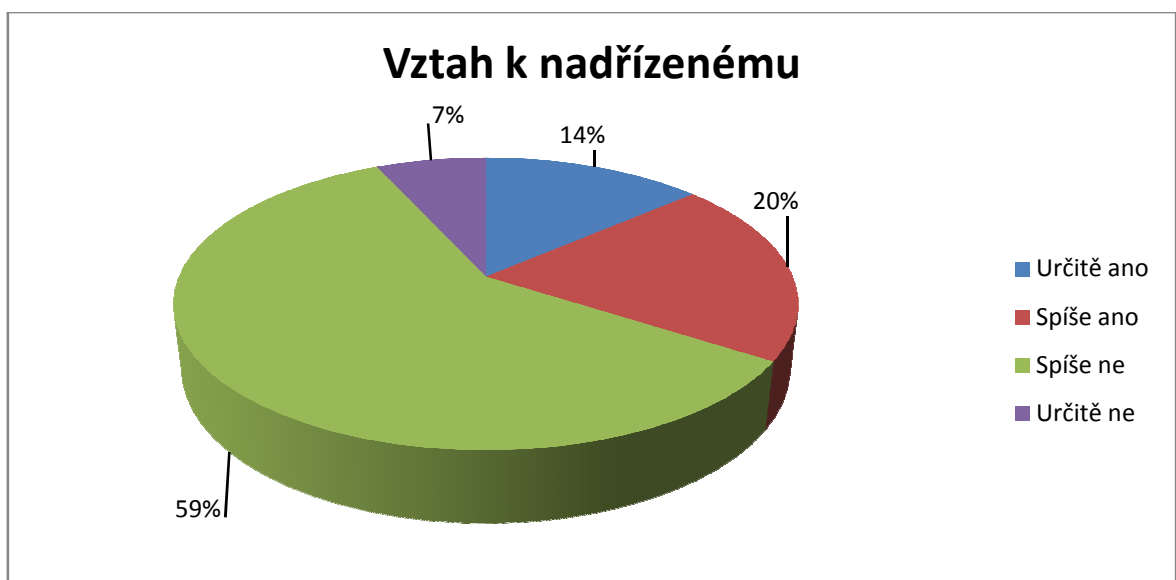
Třetí otázkou bylo zjištěno, zda pracovník je chválen nadřízeným za dobré pracovní výsledky. Určitě ano 0 pracovníků, spíše ano 11 pracovníků, spíše ne 28 pracovníků a určitě ne 5 pracovníků. Pochvala patří mezi nehmotnou motivaci, podnik nic nestojí, a i přesto je patrné, že podnik málo chválí za dobře odvedený výkon. Může to způsobovat pokles motivace pracovníků.



Graf 3 Pochvala pracovníka za dobré výsledky [vlastní zpracování]

#### Otázka č. 4

Cílem čtvrté otázky bylo zjištění vztahů na pracovišti mezi pracovníkem a nadřízeným. Určitě ano odpovědělo 6 pracovníků, spíše ano 9 pracovníků, spíše ne 26 pracovníků a určitě ne 3 pracovníci. Z toho vyplývá, že na pracovišti nejsou příliš pozitivní vztahy.



Graf 4 Posouzení vztahu pracovníka a nadřízeného [vlastní zpracování]



**Otázka č. 5**

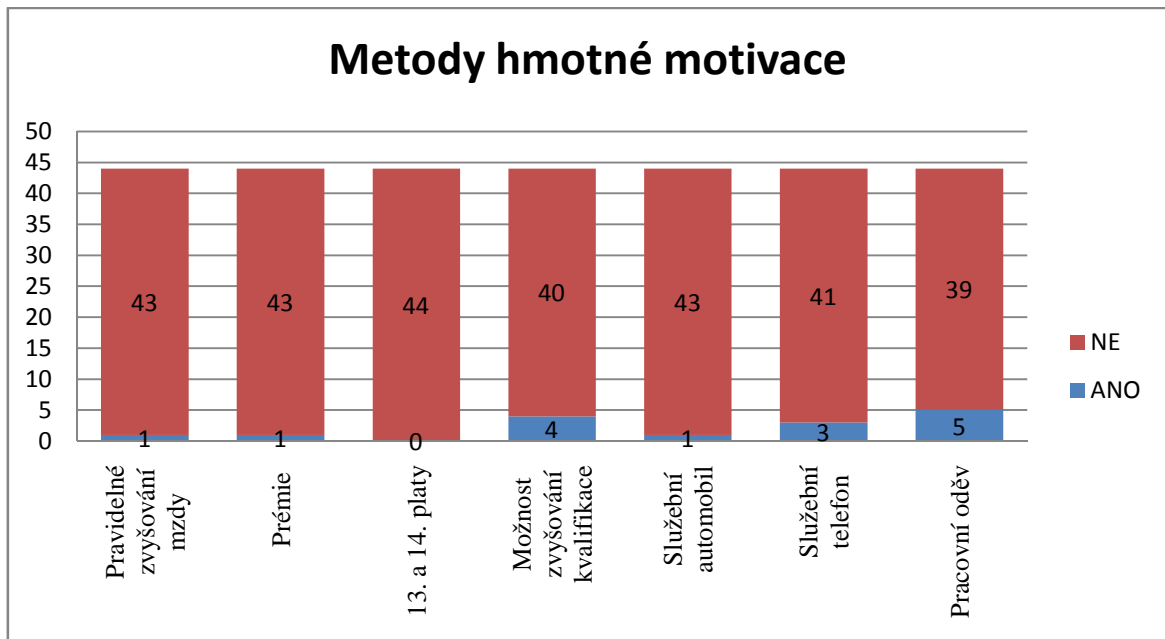
Pátá otázka posuzuje dobrý vztah jedince mezi ostatními pracovníky. Určitě ano 40 pracovníků, spíše ano 4 pracovníci, spíše ne 0 pracovníků a určitě ne 0 pracovníků. Z výsledků je patrné, že na pracovišti jsou velmi dobré vztahy pracovníků.



Graf 5 Podsouzení vztahů mezi pracovníky [vlastní zpracování]

**Otázka č. 6**

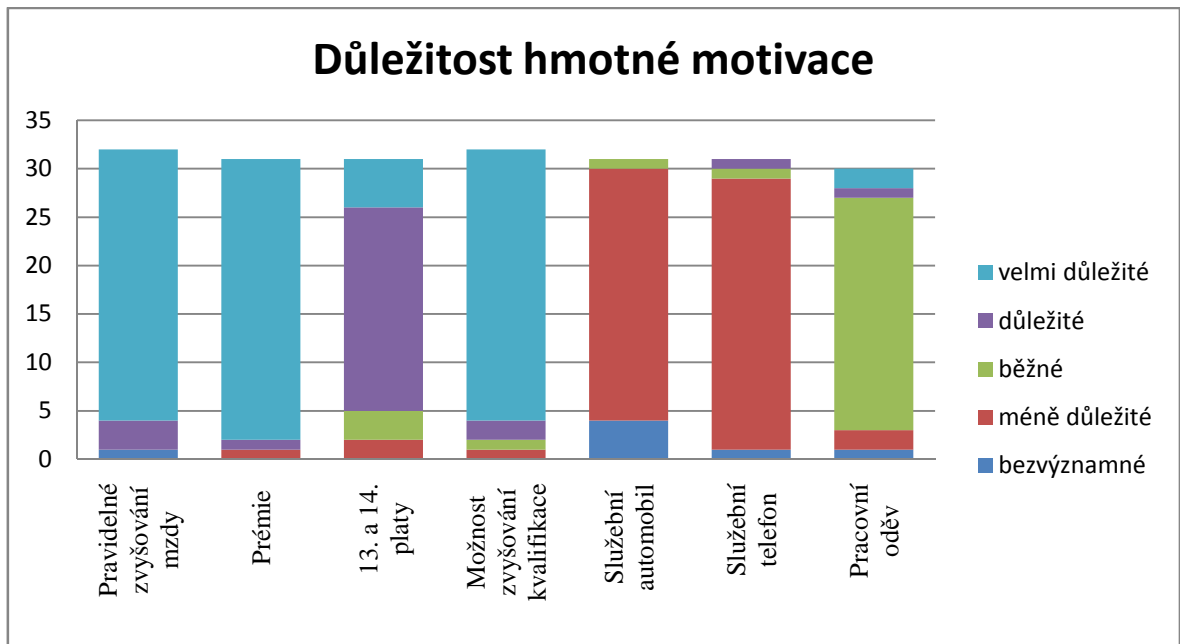
Představuje tabulku hmotné motivace. Pracovníci vybírali metody používané jejich podnikem a přiřazovali k nim hodnoty z hlediska důležitosti. Z odpovědí pracovníků vyplývá, že podnik málo motivuje hmotnou motivací. U všech vybraných metod motivace byla odpověď záporná. Pravidelné zvyšování mzdy - 2% (1) ze 44 pracovníků, prémie - 2% (1) ze 44 pracovníků, 13. a 14. platy - 0% (0) ze 44 pracovníků, možnost zvyšování kvalifikace - 9% (4) ze 44 pracovníků, služební automobil - 2% (1) ze 44 pracovníků, služební telefon - 7% (3) ze 44 pracovníků, pracovní oděv - 11% (5) ze 44 pracovníků.



*Graf 6 Vybrané metody hmotné motivace [vlastní zpracování]*

Pracovníci přiřazovali hodnotu k vybraným metodám dle následující škály (1 - bezvýznamné, 2 - méně důležité, 3 - běžné, 4 - důležité, 5 - velmi důležité).

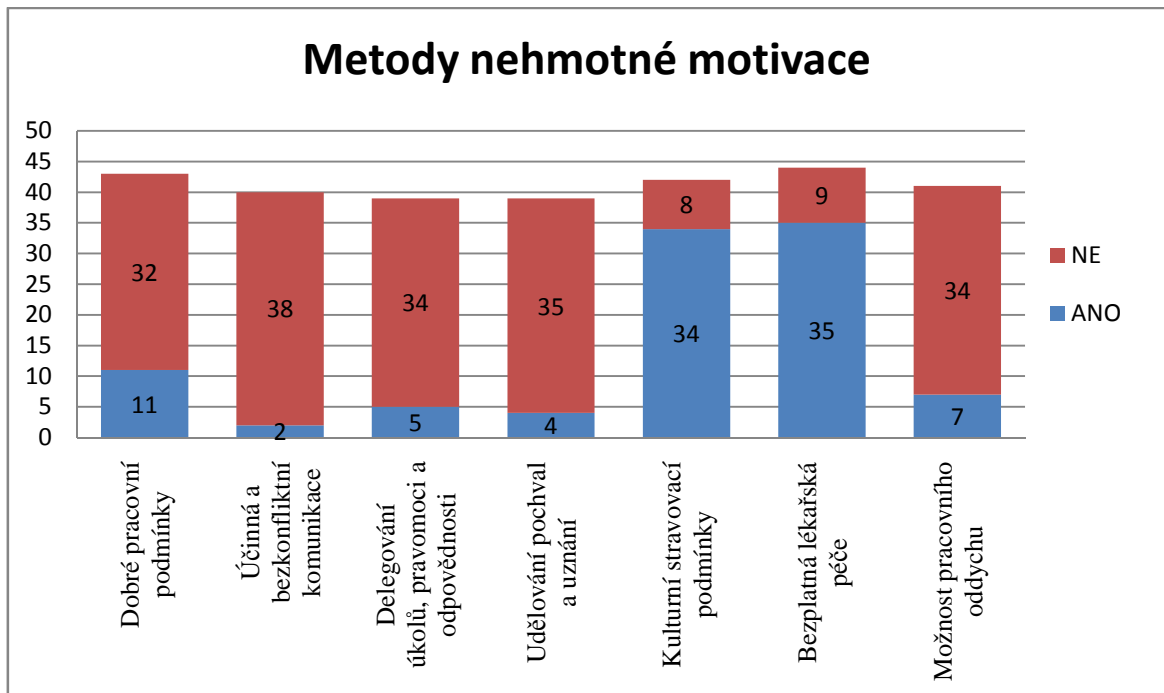
Pravidelné zvyšování mzdy bylo hodnoceno na základě 32 výpovědí pracovníků. Pracovníci posoudili (28), že pravidelné zvyšování mzdy je pro ně velmi důležité a to z 88%. Prémie posuzovalo 31 pracovníků, jsou pro ně opět velmi důležité a to z 94% (29). 13. a 14. platy jsou důležité - 68% (21) z 31 pracovníků. Možnost zvyšování kvalifikace posuzují jako velmi důležitou - 88% (28) z 32 pracovníků. Služební automobil je pro většinu pracovníků méně důležitý - 84% (26) z 31 pracovníků. Služební telefon je také méně důležitý - 90% (28) z 31 pracovníků. Pracovní oděv je pro pracovníky běžný - 80% (24) z 30 pracovníků.



Graf 7 Přiřazení důležitosti k metodám motivace [vlastní zpracování]

#### Otázka č. 7

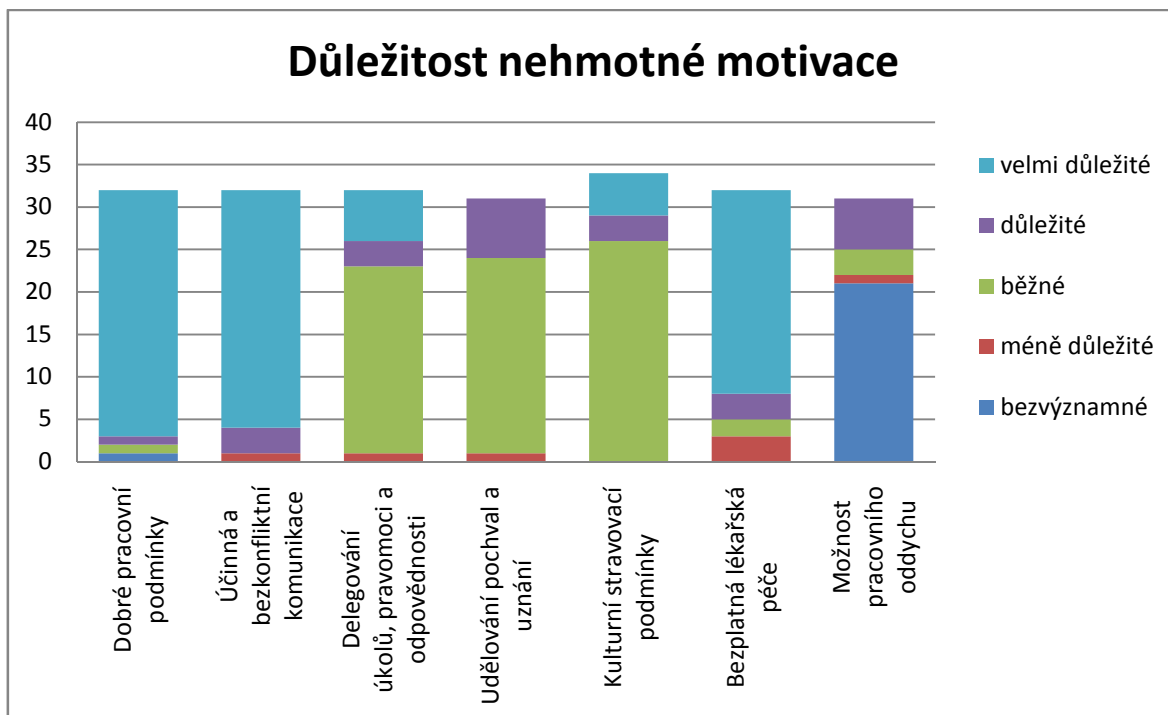
Tabulka vyjadřuje metody nehmotné motivace. Pracovníci vybírali metody používané jejich podnikem a přiřazovali k nim hodnoty z hlediska důležitosti. Z odpovědí pracovníků vyplývá, že podnik málo motivuje nehmotnou motivací, které je nic nestojí. Dobré pracovní podmínky hodnotilo 43 pracovníků, přičemž 26% (11) pracovníků je spokojeno. Účinná a bezkonfliktní komunikace - 5% (2) ze 40 pracovníků. Delegování úkolů, pravomoci a odpovědnosti - 13% (5) z 39 pracovníků. Udělování pochval a uznání - 10% (4) z 39 pracovníků. Kulturní stravovací podmínky - 81% (34) ze 42 pracovníků. Bezplatná lékařská péče - 80% (35) ze 44 pracovníků. Možnost pracovního oddychu - 17% (7) ze 41 pracovníků.



Graf 8 Vybrané metody nehmotné motivace [vlastní zpracování]

Pracovníci přiřazovali hodnotu k vybraným metodám dle následující škály (1 - bezvýznamné, 2 - méně důležité, 3 - běžné, 4 - důležité, 5 - velmi důležité).

Dobré pracovní podmínky byly hodnoceny na základě 32 odpovědí pracovníků. Pracovníci posoudili (29), že dobré pracovní podmínky jsou velmi důležité a to z 91%. Účinnou a bezkonfliktní komunikaci posoudilo 32 pracovníků, jsou velmi důležité, a to z 88% (28). Delegování úkolů, pravomoci a odpovědnosti je běžné - 69% (22) z 32 pracovníků. Udělování pochval a uznání je běžné - 74% (23) z 31 pracovníků. Kulturní stravovací podmínky jsou běžné - 76% (26) z 34 pracovníků. Bezplatná lékařská péče je velmi důležitá - 75% (24) z 32 pracovníků. Možnost pracovního oddechu je bezvýznamná - 66% (21) z 32 pracovníků.



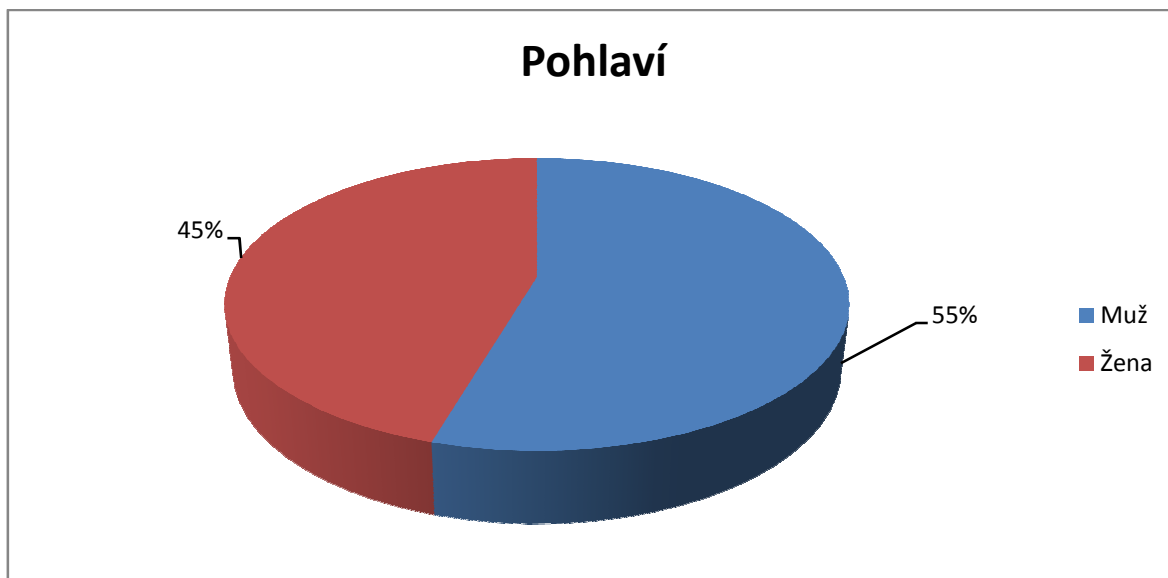
Graf 9 Přiřazení důležitosti k metodám motivace [vlastní zpracování]

#### Otázka č. 8

Osmá otázka byla otevřená. Pracovníci měli navrhnout, co by je ještě více motivovalo. Odpovědělo pouze pár pracovníků. Nejčastější návrhy jsou: odměny za tzv. „nemarodění“, více dní dovolené, relaxační pobyty, příspěvky na sport, možnost studovat jazyky, vyšší mzda.

#### Otázka č. 9

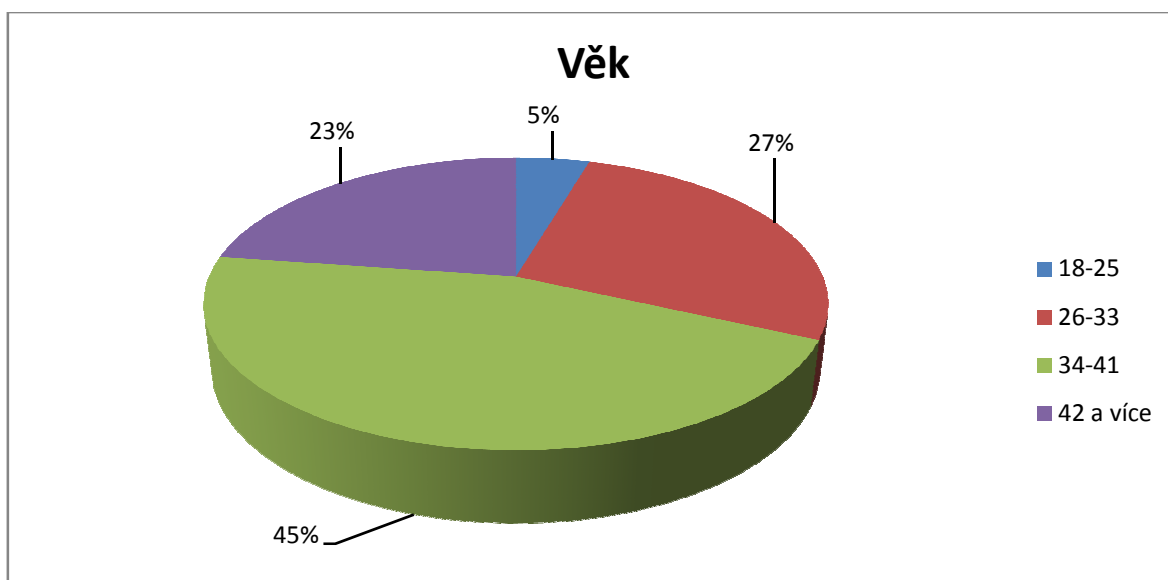
Devátá otázka rozlišuje pohlaví pracovníků. V podniku pracuje 24 mužů a 20 žen.



Graf 10 Pracovníci podle pohlaví [vlastní zpracování]

#### Otázka č. 10

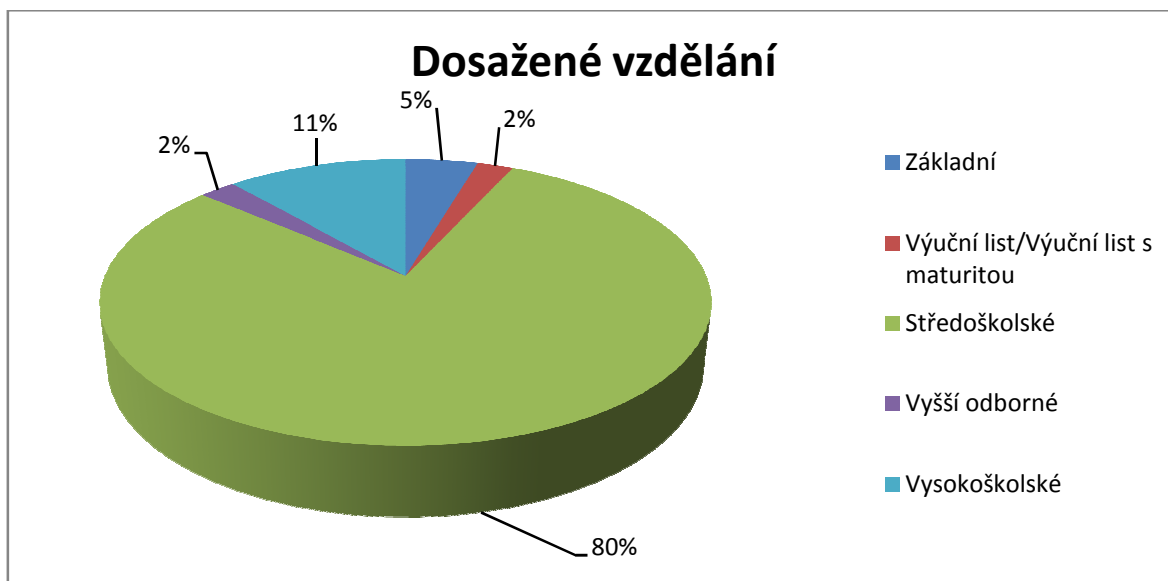
Otázka zkoumá věk pracovníka. Rozděluje odpovědi do 4 škál. Ve věku 18-25 let v podniku pracují 2 pracovníci, 26-33 pracuje 12 pracovníků, 34-41 pracuje 20 pracovníků, 42 a více let 10 pracovníků.



Graf 11 Věk pracovníka [vlastní zpracování]

**Otázka č. 11**

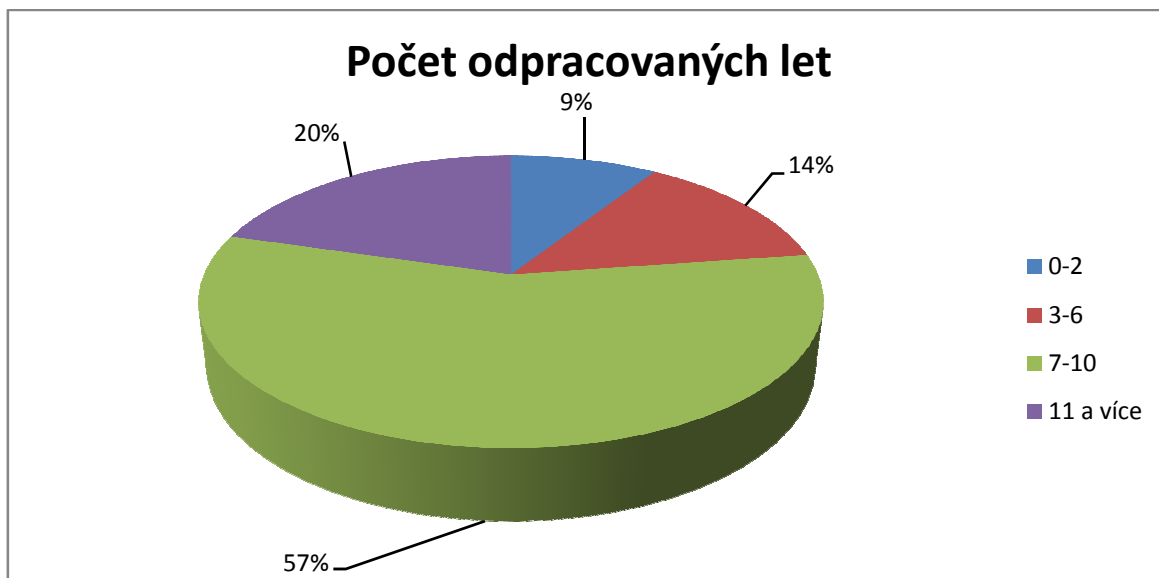
Otázka rozlišuje různé stupně vzdělanosti pracovníků. Základní vzdělání mají 2 pracovníci, výuční list/výuční list s maturitou 1 pracovník, středoškolské 35 pracovníků, vyšší odborné 1 pracovník a vysokoškolské 5 pracovníků. Z výsledků vyplývá, že na většinu pozic stačí středoškolské vzdělání.



Graf 12 Nejvyšší dosažené vzdělání pracovníka [vlastní zpracování]

**Otázka č. 12**

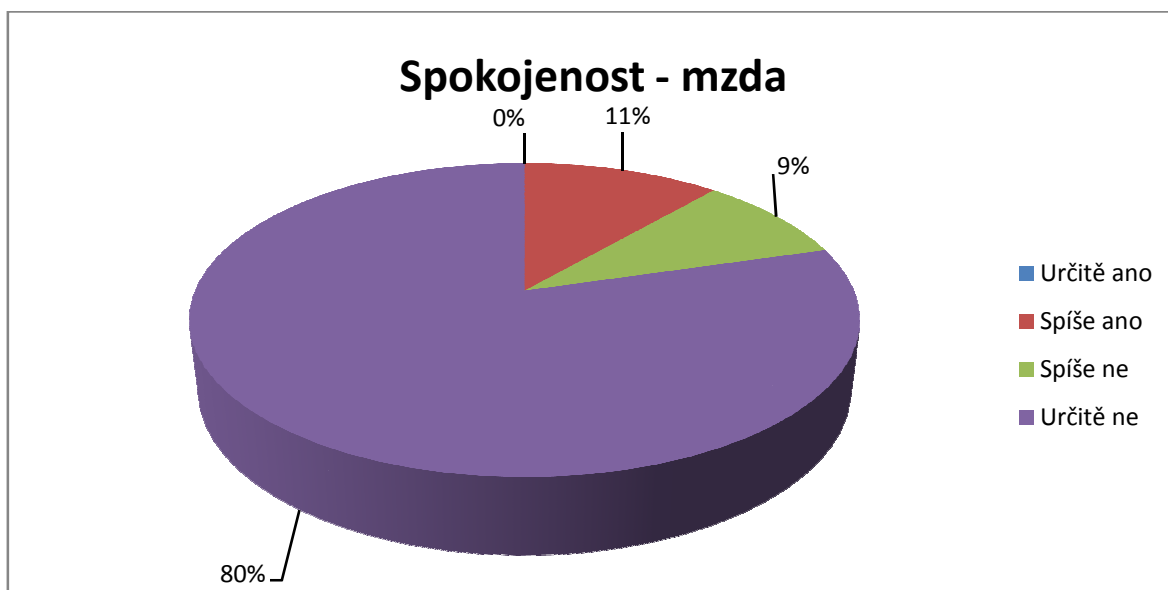
Cílem otázky je posouzení délky pracovního poměru pracovníka v podniku. Do 2 let v podniku pracují 4 pracovníci, 3-6 let 6 pracovníků, 7-10 let 25 pracovníků, 11 a více let 9 pracovníků.



Graf 13 Počet odpracovaných let v podniku [vlastní zpracování]

#### Otázka č. 13

Hodnotí spokojenost pracovníků s výší mzdy, kterou získávají za odvedený pracovní výkon. Určitě ano neodpověděl žádný pracovník, spíše ano 5 pracovníků, spíše ne 4 pracovníci a určitě ne 35 pracovníků. Výsledky jsou zcela jasné. Pracovníci nejsou spokojeni s výší mzdy.



Graf 14 Spokojenost pracovníka se mzdou [vlastní zpracování]



**Otázka č. 14**

Vlastní posouzení pracovníka týkající se výše mzdy. Z dotázaných 44 pracovníků se vyjádřilo 36 pracovníků. Částka se pohybuje v intervalu od 18.000 Kč do 26.000 Kč.

**5.4 Shrnutí**

Pomocí dotazníku bylo zjištěno, že pro většinu pracovníků je jejich pracovní náplň velmi zajímavá. S tímto výsledkem může být podnik spokojený. Pocit zajímavosti totiž vzniká přirozeně a podnik by ho těžko mohl měnit. Kdyby pro pracovníky nebyla práce zajímavá, mohlo by se to negativně projevit ve výkonu.

Z výsledků, zdali se nadřízený zajímá o pracovníkův výkon, vyplynulo, že nadřízený se málo zajímá. Hodnocení je pro podnik negativní. Vedoucí pracovníci by se měli více zajímat, je to jejich úkol. Nezkoumáním může docházet ke značným problémům i celého podniku. Je třeba, aby došlo k okamžité nápravě.

Pracovníci jsou nedostatečně chváleni za dobré výsledky. Pracovníkům tak chybí motivace k ještě lepšímu výkonu.

Z další otázky je patrné, že většina pracovníků spíše nemá dobré vztahy s nadřízeným. Zde je vhodné zjistit důvody těchto sporů a zavést opatření. Kvalitní komunikace je velmi důležitá. Na každého jedince působí tyto stavy negativně, což by opět mohlo vést k dalším problémům spojených s pracovní činností pracovníka.

Vztah pracovníka s ostatními pracovníky vyšel jako velmi pozitivní. Pracovníci si mezi sebou rozumí, společná komunikace a práce jim nedělá problémy. Jsou schopni se domluvit a společně řešit případné problémy.

Z výsledků tabulky hmotné motivace můžeme posoudit, že podnik téměř neposkytuje vybrané metody motivace. Pracovníci tak ztrácí motivaci.

Z tabulky zabývající se nehmotnou motivací vyčteme, že nejvíce poskytované jsou stravovací podmínky a bezplatná lékařská péče.

Podnik nedělá při výběru pracovníka rozdíly mezi mužem a ženou, tedy pohlavím. Je nepatrná převaha pracovníků - mužů, a to hlavně z důvodu zaměření podniku.

V podniku pracuje nejvíce pracovníků ve věku 34-41 let. U těchto pracovníků je zjištěná požadovaná zkušenost a praxe.

Na různých pracovních pozicích převažuje vzdělání středoškolské. Vzdělání pracovníků v podniku je dostačující.

Více než polovina pracovníků pracuje v podniku XYZ, Hanušovice a. s. v rozmezí 7-10 let.

Na otázku, jak jsou pracovníci spokojeni s výší mzdy, odpovědělo 80% pracovníků zcela záporně. Představují si za svoji práci vyšší mzdu. Představa je v rozmezí 18.000 Kč až 26.000 Kč, odlišnost je kvůli jiné pracovní činnosti.

## **5.5 Doporučení**

Dotazníkové šetření umožnilo poznání fungování v podniku. Pro zvýšení motivace v podniku doporučuji:

### **Účinnou a bezkonfliktní komunikaci**

Komunikace je základ všeho. Z dotazníků je patrné, že komunikace mezi pracovníky je kvalitní, ale mezi pracovníky a nadřízenými už nefunguje. Informovanost pracovníků je důležitá, vedení podniku by mělo trvat na tom, aby jejich zaměstnanci znali cíle podniku. Komunikace by měla probíhat v obou směrech: vedení - pracovníci a pracovníci - vedení (formou zpětné vazby). Navrhuji, aby se vedení zamyslelo nad danou problematikou a zvážilo možná východiska včetně důsledků.

### **Pracovní podmínky a možnost pracovního oddechu**

Každý pracovník by měl dodržovat stanovenou dobu pracovní činnosti, avšak zároveň nezapomínat a dodržovat dobu pracovního oddechu. Z dotazníků vyplývá, že pracovníci tento čas nevyužívají. Je nutné dodržování bezpečnosti práce na pracovišti. Nadřízení by měli zjistit důvody nevyužití odpočinku pracovníkem, a tak zabránit případnému nebezpečí např. z důvodu přepracování pracovníka.

### **Delegování úkolů, pravomoci a odpovědnosti**

Z dotazníků vyplynulo, že vedení a nadřízení téměř nedelegují pravomoci a odpovědnosti. Důvod z dotazníku není známý. Chce-li podnik zvýšit motivaci pracovníků, měl by projevit důvěru v pracovníkovi. S vymezenými pravomocemi a odpovědnostmi se pracovník cítí více zodpovědný a sebevědomý. Delegováním úkolů bude práce efektivnější a nebude příliš zatěžovat jednotlivce. Je vhodné zjistit příčiny nedelegování.

### **Udělování pochval a uznání**

Mezi poslední doporučení patřící do nehmotné motivace spadá pochvala a uznání. Podnik nemusí vynakládat žádné finanční prostředky na tyto metody. Pochvala a uznání by měla být provedena ihned po zhodnocení výkonu. Tyto metody motivace by mohly zvýšit pracovníkovi sebevědomí, a také zvýšit jeho aktivitu a možná i probuzení soutěžního ducha - být nejlepší. Je smutné, že lidé neumí chválit druhé. O to by mohlo být v podniku příjemnější slyšet pochvalu od nadřízeného.

Akciová společnost XYZ, Hanušovice a. s. objasnila, proč podnik málo motivuje hmotnými metodami motivace. Důvodem je nedostatek finančních prostředků podniku. Podnik nemá možnost více motivovat hmotnými prostředky. I přesto příkládám pár doporučení pro případné zlepšení finanční situace podniku.

### **Pravidelné zvyšování mzdy, odměny, prémie**

Největší motivací každého pracovníka je mzda. Na to můžeme jako jednotlivci - pracovníci přikývnout. Pracovník porovnává mzdu s odvedeným výkonem a vynakládanými prostředky.

### **Zvýšení hodnoty stravenek**

Na základě poskytnutých informací týkajících se hodnoty stravenky doporučuji zvýšit její hodnotu. Podnik přispívá ve výši 29 Kč. Celková hodnota stravenky je 50 Kč. Jak jsem již zmiňovala, pracovníci mají možnost stravování v areálu podniku. Cena obědu činí 55 Kč. Problém přichází v případě, kdy se pracovník bude chtít naobědvat jinde z důvodu směnného provozu. Ceny denních tzv. „meníček“ v místních restauracích se pohybují kolem 70-90 Kč.

**Doporučení z návrhů samostatných pracovníků** - příspěvky na jazykové studium, na sport a relaxační pobyt.

Věřím, že podnik zváží možné alternativy pro možnost zlepšení motivace jeho pracovníků.

## ZÁVĚR

Akciová společnost XYZ Hanušovice, a. s. dosahuje na trhu v oblasti výroby ložisek vysokého postavení, a proto si je také vědoma nutnosti motivace pracovníků a zvyšováním jejich výkonnosti. Tyto prostředky umožňují podniku docílit vyšší efektivity. Na tomto základě podnik přijal žádost o poskytnutí informací potřebných k vypracování bakalářské práce.

Teoretická část na základě zpracování literární rešerše obsahuje popis pojmů spjaté s motivací (např. pojem motivace, motiv, demotivace, stimul, stimulace, proces motivace a zdroje motivace), metody hmotné a nehmotné motivace pracovníků v podniku a motivační teorie.

Praktická část představuje zvolený podnik XYZ Hanušovice, a. s. Na základě dotazníkového šetření došlo ke zjištění metod hmotné a nehmotné motivace využívané podnikem, včetně důležitosti daných metod. Ze zpracovaných výsledků byly vytvořeny přehledné grafy pro lepší orientaci a vytvořeno doporučení, které by mohlo zvýšit motivaci pracovníků v podniku.

Bakalářské práce popisuje stávající metody motivace pracovníků v podniku. Pro zjištění nabízených metod motivace podnikem jsem použila dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo 44 pracovníků. Dotazník byl sestaven z 10-ti uzavřených otázek a 2 tabulek. Pracovníci dostali možnost osobního vyjádření - otevřené otázky. Úkolem dotazníků bylo zjištění spokojenosti pracovníků s používanými metodami, které podnik nabízí. Na základě posouzení situace jsem navrhla opatření, která by mohla eliminovat problémy a zvýšit motivaci pracovníků. Kvůli finanční situaci podniku jsem se zaměřila spíše na metody nehmotné motivace, které jsou pro podnik také velmi důležité.

Vyhotovené závěry bakalářské práce budou předány přímo managementu podniku. Ten porovná přínosy a s nimi spojené náklady, a poté se rozhodne, zda určitých doporučení využije.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Jak být ještě lepším manažerem*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-66-1.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [5] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [6] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [7] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [8] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. ISBN 8024714582.
- [9] KARLÖF, Bengt a Fredrik H LÖVINGSSON. *Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006. xiv, ISBN 80-251-1001-x.
- [10] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [11] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [12] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [13] KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-x.

- [14] MARTIN, David M. *Personalistika od A do Z: [výkladový slovník důležitých pojmů : příklady z praxe]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. xi, ISBN 978-80-251-1496-4.
- [15] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [16] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Vyd. 1. Praha: Academia, 1996. ISBN 8020005927.
- [17] PORVAZNÍK, Ján, Janka LADOVÁ a Veronika RAJOŠOVÁ. *Management I*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2008. ISBN 978-80-7318-692-01.
- [18] RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2100-2.
- [19] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd.* V Praze: C.H. Beck, 2010. xxiv, ISBN 978-80-7400-115-4.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

a. s.	Akciová společnost.
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
CZ	Czech Republic.
DoE	Distributed Objects Everywhere.
EMS	Environmental Management System.
EN ISO	Systém řízení jakosti.
FMEA	Failure Modes and Effects Analysis.
ISO/TS	Systém managementu jakosti.
Např.	Například.
OŘJ	Kontrolor kvality.
SAP	Systémy, aplikace a produkty.
SPC	Statistic Process Control.
TKJ	Technika kontroly jakosti.
TPV	Technická příprava výroby.
tzv.	Takzvaný.
VŘ	Výrobní ředitel.
%	Procenta.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1 Proces motivace [3]</i> .....	15
<i>Obr. 2 Znárodnění jednání jedince [5]</i> .....	16
<i>Obr. 3 Maslowova pyramida [6]</i> .....	21
<i>Obr. 4 Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace [12]</i> .....	23
<i>Obr. 5 Model motivace [2], [3]</i> .....	25
<i>Obr. 6 Kulminační bod [17]</i> .....	28
<i>Obr. 7 Vstupní budova podniku XYZ Hanušovice, a. s. [vlastní zpracování]</i> .....	38
<i>Obr. 8 Vyráběné díly [vlastní zpracování]</i> .....	39
<i>Obr. 9 Organizační struktura koncernu [vlastní zpracování]</i> .....	41
<i>Obr. 10 Organizační struktura XYZ Hanušovice, a. s. [vlastní zpracování]</i> .....	42
<i>Obr. 11 Úsek nákupu XYZ Hanušovice, a. s. [vlastní zpracování]</i> .....	43
<i>Obr. 12 Výrobní a technický úsek ložiska XYZ Hanušovice, a. s. [vlastní zpracování]</i> .....	44
<i>Obr. 13 Ekonomický úsek XYZ Hanušovice, a. s. [vlastní zpracování]</i> .....	45
<i>Obr. 14 Obchodní oddělení XYZ Hanušovice, a. s. [vlastní zpracování]</i> .....	45
<i>Obr. 15 OŘJ XYZ Hanušovice, a. s. [vlastní zpracování]</i> .....	46
<i>Obr. 16 Technický úsek automotive XYZ Hanušovice, a. s. [vlastní zpracování]</i> .....	47
<i>Obr. 17 Jídlna podniku XYZ Hanušovice, a. s. [vlastní zpracování]</i> .....	51
<i>Obr. 18 Moderní šatny pracovníků XYZ Hanušovice, a. s. [vlastní zpracování]</i> .....	53



**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1 Posouzení zajímavosti pracovní náplně [vlastní zpracování].....</i>	<i>54</i>
<i>Graf 2 Zájem nadřízeného o pracovníkův výkon [vlastní zpracování] .....</i>	<i>55</i>
<i>Graf 3 Pochvala pracovníka za dobré výsledky [vlastní zpracování] .....</i>	<i>56</i>
<i>Graf 4 Posouzení vztahu pracovníka a nadřízeného [vlastní zpracování].....</i>	<i>56</i>
<i>Graf 5 Podsouzení vztahů mezi pracovníky [vlastní zpracování] .....</i>	<i>57</i>
<i>Graf 6 Vybrané metody hmotné motivace [vlastní zpracování] .....</i>	<i>58</i>
<i>Graf 7 Přiřazení důležitosti k metodám motivace [vlastní zpracování] .....</i>	<i>59</i>
<i>Graf 8 Vybrané metody nehmotné motivace [vlastní zpracování] .....</i>	<i>60</i>
<i>Graf 9 Přiřazení důležitosti k metodám motivace [vlastní zpracování] .....</i>	<i>61</i>
<i>Graf 10 Pracovníci podle pohlaví [vlastní zpracování] .....</i>	<i>62</i>
<i>Graf 11 Věk pracovníka [vlastní zpracování] .....</i>	<i>62</i>
<i>Graf 12 Nejvyšší dosažené vzdělání pracovníka [vlastní zpracování] .....</i>	<i>63</i>
<i>Graf 13 Počet odpracovaných let v podniku [vlastní zpracování] .....</i>	<i>64</i>
<i>Graf 14 Spokojenost pracovníka se mzdou [vlastní zpracování] .....</i>	<i>64</i>

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI - Dotazník

# PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

## DOTAZNÍK

Vážení respondenti,

jmenuji se Dagmar Kristková a jsem studentkou 3. ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. V současné době píši bakalářskou práci na téma: Uplatňování principů a metod motivace pracovníků v podniku.

Ráda bych Vás tímto požádala o několik minut Vašeho času pro doplnění níže uvedeného dotazníku. Získané informace budou využity v mé bakalářské práci a budou zcela anonymní.

Děkuji za Vaši spolupráci.

Považujete Vaši práci v podniku za zajímavou?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Zajímá se Váš nadřízený o Váš pracovní výkon?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Chválí Vás nadřízený za dobré pracovní výsledky?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Máte dobré vztahy s Vaším nadřízeným?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Máte dobré vztahy s ostatními spolupracovníky?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Z příkladů hmotné motivace vyberte ty, které Váš podnik poskytuje. K vybraným druhům přiřaďte důležitost.

(1 – bezvýznamné, 2 – méně důležité, 3 – běžné, 4 - důležité, 5 – velmi důležité)

Principy a metody hmotné motivace	ANO	NE	1	2	3	4	5
Pravidelné zvyšování mzdy							
Prémie							
13. a 14. platy							
Možnost zvyšování kvalifikace							
Služební automobil							
Služební telefon							
Pracovní oděv							

Z příkladů nehmotné motivace vyberte ty, které Váš podnik poskytuje. K vybraným druhům přiřaďte důležitost.

(1 – bezvýznamné, 2 – méně důležité, 3 – běžné, 4 - důležité, 5 – velmi důležité)

Principy a metody nehmotné motivace	ANO	NE	1	2	3	4	5
Dobré pracovní podmínky							
Účinná a bezkonfliktní komunikace							
Delegování úkolů, pravomoci a odpovědnosti							
Udělování pochval a uznání							
Kulturní stravovací podmínky							
Bezplatná lékařská péče							
Možnost pracovního oddychu							

Co dalšího by Vás mohlo motivovat?

.....

Pohlaví

- Žena
- Muž

Věk

- 18 - 25
- 26 - 33
- 34 - 41
- 42 a více

Dosažené vzdělání

- Základní
- Výuční list/Výuční list s maturitou
- Středoškolské
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

Počet odpracovaných let v podniku

- 0 - 2
- 3 - 6
- 7 - 10
- 11 a více

Jste spokojeni s výší Vaší mzdy?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Jakou částkou byste ohodnotili Váš pracovní výkon?

.....

**Děkuji Vám za Vaši ochotu a čas.**