

VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA

Obor Finance a řízení

**Motivace a stimulace zaměstnanců
ve vybraném podniku**

bakalářská práce

Autor: Lucie Kopecká

Vedoucí práce: Ing. Irena Fatrová

Jihlava 2012

Anotace

V mé bakalářské práci jsem se zabývala problematikou motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku - VOD Jetřichovec. Práce se skládá z teoretické a praktické části.

Teoretická část vymezuje základní pojmy, poznatky, definice a vybrané teorie motivace a stimulace. Praktická část je zaměřena na zhodnocení motivačního systému družstva a na sestavení konkrétních návrhů a doporučení směřující k jeho zlepšení a změnám. V úvodu je věnována pozornost také představení a stručné charakteristice podniku.

Klíčová slova

Motivace, stimulace, motiv, stimul

Annotation

In my bachelor's work I deal with the issue of motivation and stimulation of employees in selected company - VOD Jetřichovec. The work consists of a theoretical and a practical part. The theoretical part defines the basic ideas, evidences, definitions and selected theory of motivation and stimulation. The practical part focuses on evaluation of the imotivational system of cooperatives and to draw up concrete proposals and recommendations point to improvements and changes. In the introduction it is paying attention to introduce and short characteristics of the company.

Key words

Motivation, stimulation, motive, stimule

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, v platném znění, dále též „AZ“).

Souhlasím s umístěním bakalářské práce v knihovně VŠPJ a s jejím užitím k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě VŠPJ .

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje AZ, zejména § 60 (školní dílo).

Beru na vědomí, že VŠPJ má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že **s o u h l a s í m** s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědoma toho, že užít své bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠPJ, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených vysokou školou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše), z výdělku dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence.

V Jihlavě dne 1. května 2012

.....

Lucie Kopecká

Poděkování

Děkuji vedoucí bakalářské práce Ing. Ireně Fatrové za odborné vedení a pomoc, hodnotné rady a připomínky. Dále bych ráda vyjádřila poděkování Ing. Josefu Blažkovi, předsedovi VOD Jetřichovec, dalším vedoucím pracovníkům a také zaměstnancům družstva za poskytnuté informace a podklady ke zpracování mé bakalářské práce.

Obsah

1. Úvod.....	8
2. Motivace	9
2.1. Definice motivace	9
2.2. Proces motivace	10
2.3. Typy motivace	11
2.4. Vrstvy motivace.....	12
2.5. Základní motivační zdroje	13
2.6. Motivy	14
2.7. Teorie motivace	15
2.7.1. Maslowova teorie potřeb.....	15
2.7.2. McGregorova teorie X a Y.....	17
2.7.3. Herzbergova teorie dvou faktorů	17
2.7.4. Alderferova ERG teorie	18
2.7.5. Teorie cíle	19
2.7.6. Teorie spravedlnosti.....	19
2.8. Kienbaumův kompetenční model.....	20
2.9. Motivace kolektivu (týmu)	21
2.10. Demotivace	22
3. Stimulace.....	25
3.1. Stimuly.....	25
3.2. Stimulační prostředky	26
3.3. Zásady stimulačního působení vedoucího	27
3.4. Rozdíl mezi motivací a stimulací	28
4. Metodika	29
4.1. Metodický postup	29
4.2. Použité metody	30
4.3. Hypotézy.....	31
5. Představení podniku.....	32
5.1. VOD Jetřichovec	32
5.1.1. Rostlinná výroba	32
5.1.2. Živočišná výroba.....	32
5.1.3. Výroba plastů	33

5.1.4. Bioplynová stanice	33
5.1.5. Poskytované služby	33
5.1.6. Stravovací služby	34
5.2. Předmět podnikání	34
5.3. Pracovní úseky	35
5.4. Výroba	35
5.5. Organizační struktura	35
5.6. Zaměstnanci a jejich odměňování	36
5.7. Pracovní doba	37
5.8. Pracovní kolektiv a vztahy na pracovišti	37
5.9. Analýza současného systému motivace	37
5.9.1. Motivační systém v podniku	37
5.9.2. Finanční odměny	37
5.9.3. Zaměstnanecké benefity	38
6. Dotazníkové šetření	39
7. Porovnání zjištěných výsledků se stanovenými hypotézami	62
7.1. Odborné vzdělávání zaměstnanců	62
7.2. Informační systém v podniku	63
7.3. Výše mzdy	63
7.4. Zaměstnanecké výhody	63
7.5. Pracovní kolektiv a vztahy na pracovišti	64
8. Zhodnocení motivačního systému	65
9. Návrhy a doporučení	66
10. Závěr	68
11. Přehled použité literatury:	69
12. Seznam použitých obrázků a tabulek	71
13. Přílohy	73

1. Úvod

Lidský kapitál je nejdůležitější hodnotou pro každou organizaci. Pracující lidé, ať už se jedná o jednotlivce nebo kolektivy, přispívají k dosažení cílů a celkové prosperitě podniku. Pracovníci jsou považováni za vysoce ceněná aktiva organizace, jsou zdrojem konkurenční výhody a vysoké kvality. Je tedy nutné si kvalitní pracovníky nejen získat, ale především udržet. Aby si organizace udržela oddané, kvalifikované, angažované a dobře motivované pracovníky, musí předvídat, zjišťovat a uspokojovat jejich současné a budoucí potřeby.

Zjištění, poznání a pochopení individuálních potřeb a přání zaměstnanců jsou klíčovým prvkem k jejich dobré motivaci. Každý člověk má jiné potřeby a přání a reaguje na odlišné podněty, co tedy motivuje jednoho, nemusí nutně motivovat druhého.

Za univerzální stimulační prostředek jsou považovány peníze. Peníze jsou přímo nebo nepřímo spojeny s uspokojováním mnoha potřeb. Nemotivují však každého stejným způsobem a ve stejné míře. Peníze již pro mnohé pracovníky nejsou nejúčinnějším a zaručeným zdrojem dlouhodobé motivace. Preference zaměstnanců často směřují k jiným hodnotám. Do popředí vstupují ostatní stimuly, jako jsou prestiž pracovní funkce, dobrý pracovní tým, dobré pracovní podmínky a pracovní prostředí, možnosti kariérního růstu, možnosti úspěchu, uznání, odborného rozvoje, pružná pracovní doba, volný styl vedení atd.

V současné době se zvyšuje důležitost motivace pracovníků a pracovních kolektivů jako jedné ze základních složek vedení. Každá organizace se totiž snaží dosahovat vysoké úrovně výkonnosti. Motivace a stimulace tedy nabývá většího významu. Motivovaný pracovník pracuje mnohem lépe, efektivněji a je schopen podávat vyšší výkony. Platí tedy pravidlo: „jaká je motivace pracovníků, takové lze očekávat jejich pracovní výsledky“.

Úkolem manažerů je vytvářet účinné motivační systémy, nalézt nejvhodnější motivační prostředky tzn. různé stimuly hmotné a nehmotné povahy jako jsou např. (odměny), věnovat větší pozornost způsobům motivování. Manažeři by měli být schopni přimět své pracovníky, aby vyvinuli náležité úsilí k dosažení stanovených cílů, a aby ze sebe vydali to nejlepší. Měli by vzbuzovat u pracovníků radost, nadšení, zájem, ochotu a chuť aktivně plnit své úkoly. Takové projevy vedou k úspěšné motivaci.

2. Motivace

2.1. Definice motivace

BEDRNOVÁ a NOVÝ (2004) uvádí, že slovo motivace je odvozeno z latinského slova „movere“ – hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které směřují k určité činnosti, k určitému jednání.

Motivace je síla, která vyvolává chování zaměřené na uspokojení jistých potřeb a způsobuje určité konkrétní jednání. Motivace záleží na porozumění lidem a na pochopení jejich individuálních potřeb a požadavků. Schopnost určit a uspokojit tyto základní potřeby je klíčem k úspěšnému motivování. Pokud tedy chceme někoho motivovat, musíme nejprve pochopit motivy určující jeho jednání (SANG H. KIM, 2003).

Podle ARMSTRONGA (1999) je motivace odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována. Určuje sílu a směr tohoto chování. K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby.

Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů.

Motivací se rozumí hybné síly psychického charakteru. Hybné proto, že uvádějí do pohybu lidské chování a činnost. Síly proto, že mají jednak směr, jednak intenzitu (VÝROST, SLAMĚNÍK, 2008).

Motivace člověka je soubor činitelů. Jsou to vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Proces motivace člověka lze chápat jako proces jeho aktivace k určitému programu činnosti. Jednání člověka je determinováno podněty vnějšími a i vnitřními, jedinečnou situací a obecnějšími zákonitostmi (HORALÍKOVÁ, 1999).

Smysl motivace spočívá v nenásilném vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování. Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek – tedy skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho nějak působí), stejně jako fakt, že něco existuje - konkrétně zmíněný pozitivní přístup (PLAMÍNEK, 2007).

Existuje sedm základních pravidel, které při motivaci nejvíce působí, jsou tedy spojeny s úspěšnou motivací pracovníků (PLAMÍNEK, 2007):

1. nepřizpůsobovat lidi úkolům, ale úkoly lidem
2. lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím
3. lidé jsou citliví na odlišné podněty
4. obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném
5. mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit
6. při motivaci je důležité, myslet na druhého, ne na sebe
7. aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace

Motivace představuje cílenou snahu pozitivně ovlivňovat hodnotovou orientaci pracovníků, zejména jejich vyšší potřeby:

- potřebu sounáležitosti (společenského uplatnění)
- potřebu uznání (úcta, uspokojení z úspěchu, prestiž)
- potřebu osobního rozvoje (uspokojení z vykonané práce, seberealizace)

Zaměstnanec může motivovat např.:

- mimořádná odměna za nadstandardní výkon či projevenou aktivitu a iniciativu
- hodnocení práce
- jeho hodnocení v pracovním procesu
- porovnání vlastních výsledků s výsledky druhých
- neformální autorita nadřízeného
- pracovní zařazení umožňující uspokojení z práce či vlastní seberealizaci v pracovním procesu

(BARTÁK, 2010)

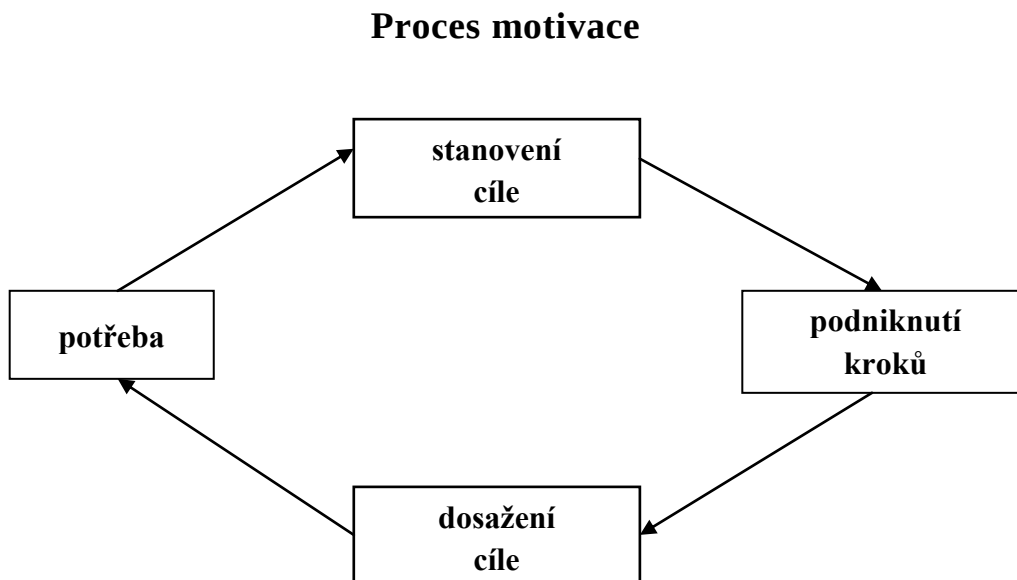
2.2. Proces motivace

K motivaci jedince dochází pomocí určitého procesu, který vyjadřuje tento koloběh:

potřeba - > stanovení cíle - > podniknutí kroků - > dosažení cíle.

Proces motivace vychází z potřeb a naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Potřeby vytvářejí přání něčeho dosáhnout nebo něco získat. Následně se stanovují cíle, které by měly tyto potřeby a přání uspokojit.

K dosažení stanovených cílů se volí určité cesty neboli strategie. Dosažením konkrétního cíle jsou potřeby a přání uspokojeny, je pravděpodobné, že podobná potřeba bude uspokojena stejným způsobem, jak tomu bylo předtím.



*Obrázek 1 Proces motivace
zdroj: Armstrong (2002)*

2.3. Typy motivace

Pracovní motivace je možné docílit dvěma způsoby – vnitřní a vnější motivací.

Vnitřní motivace – jsou to faktory, které si lidé vytvářejí sami, a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a příležitost k funkčnímu postupu.

Vnitřní motivy mají většinou hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince.

Vnější motivace – jsou to faktory, které vytváří management, aby lidi motivoval. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, povýšení, pochvala, ale také tresty nebo kritika.

Vnější motivy nemusejí však působit dlouhodobě, mohou mít bezprostřední a výrazný účinek (ARMSTRONG, 1999).

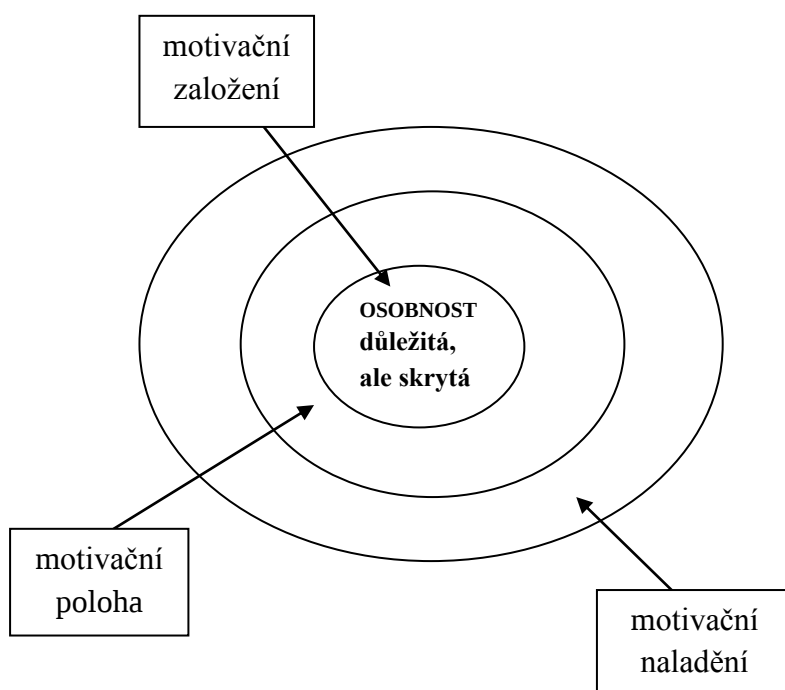
2.4. Vrstvy motivace

Motivace člověka je výsledkem působení tří do značné míry nezávislých složek.

Mezi tyto složky patří:

- motivační založení
- motivační poloha
- motivační naladění

Struktura motivačního pole



Obrázek 2 Struktura motivačního pole
zdroj: Plamínek (2008)

Motivační založení – je téměř neměnnou charakteristikou lidské osobnosti. V praktickém managementu lze motivační založení konkrétního člověka pouze poznat, pochopit a použít. Motivační založení se během lidského života mění jen velmi pomalu, může být však ovlivněno vnějšími podmínkami, ve kterých člověk žije nebo společenskou rolí, kterou zaujímá (manažer, matka, expert, soused). Někdy je tato společenská role v rozporu se založením člověka. To se projevuje především v krizových situacích nebo při spontánních reakcích, kdy je věnována menší pozornost kontrole vlastního chování.

Motivační poloha – je spojena s životními a pracovními podmínkami a změnou těchto podmínek může být ovlivňována. Za určitých okolností může dominovat a po dobu trvání těchto okolností i potlačit vliv podnětů souvisejících s motivačním založením.

Motivační naladění – je okamžitý stav vnitřních pohnutek. Mění se v důsledku různých situací a nelze jej předem předvídat ani ovlivňovat (PLAMÍNEK, 2008).

2.5. Základní motivační zdroje

K základním motivačním zdrojům patří:

- potřeby
- návyky
- zájmy
- hodnoty a ideály
- postoje

Potřeba – je subjektivně pociťovaný nedostatek něčeho, co je pro život jedince nezbytné. Podstatnou stránkou potřeby je její subjektivní prožívání, nejčastěji jako pocit napětí, nelibosti, strádání. Potřebou se může stát i to, co objektivně potřebou není. V tomto smyslu potřeby vyjadřují závislost na životních podmínkách. Zároveň však potřeby podněcují k dosažení příslušných životních podmínek.

Zájmy – jsou mnohem více zaměřeny na konkrétní předmět, navazují na potřeby a návyky člověka. Návaznost zájmu na potřebu je dána tím, že člověk má především zájem o předmět, který je pro něho potřebný. Zároveň však člověk může mít zájem o předměty a jevy, které přesahují okruh jeho potřeb, v tom se projevuje větší předmětnost zájmů.

Hodnoty a ideály – jsou objektivní přírodní a společenské jevy hmotné či duchovní povahy, které slouží k uchování a rozvoji základních vztahů mezi člověkem a společností, člověkem a přírodou, k uchování a rozvoji samotného lidského života. Hodnoty udržují a také obohacují život. Člověk o ně musí zároveň usilovat, případně je vytvářet. Z tohoto důvodu se hodnoty projevují ve specifické motivační podobě hodnotových orientací, které jsou úzce spjaty

s potřebami a zájmy. Zdroje hodnotové orientace jsou dány výchovou, vlastní i zprostředkovanou životní zkušeností, celým souborem společenských vlivů.

Postoj – je osvojená psychická dispozice. Trvale ovlivňuje výběrovost člověka při přijímání vnějších vlivů a při činnosti vůči okolnímu prostředí. Postoj je hlavně hodnotící vztah, a proto také pro každý postoj je charakteristická určitá míra pozitivnosti či negativnosti vztahu vůči danému předmětu (VÝROST, SLAMĚNÍK, 2008).

2.6. Motivy

Motiv je každá vnitřní pohnutka podněcující chování člověka (VEBER a kol., 2000).

NAKONEČNÝ (1998) uvádí, že motivy jsou určité funkční prvky, které určují směr a intenzitu chování osobnosti. Vyjadřují psychologické příčiny či důvody lidského chování, dávají mu psychologický smysl.

Motivy v užším smyslu vyjadřují vědomé záměry či vědomé cíle jednání, v širším smyslu vyjadřují cíle chování vůbec.

Podle PLAMÍNKA (2008) je motivem lidského chování naplňování potřeb, přičemž základními složkami tohoto procesu jsou odstraňování nepříjemných pocitů a navazování pocitů příjemných.

Motivy jsou důvody, pohnutky jednání a mají dvě základní složky.

Složky motivů:

- **energizující** – dodávají sílu a energii jednání lidí
- **řídící** – dávají směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou, vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnout

Motivy lidí se liší a jejich znalost přispívá k úspěšnosti práce vedoucího. Různé typy lidí dávají přednost různým motivům. Pokud má vedoucí svoje pracovníky dobře motivovat, je třeba nejdříve pochopit, které motivy jsou pro ně dominantní.

Mezi nejčastější motivy patří:

- **peníze** – jsou významným motivem pro většinu lidí. Někteří lidé, u kterých je obzvlášť silný tento motiv, jsou ochotni kvůli penězům udělat téměř všechno. Lidé silně motivovaní penězi jsou pro vedoucího značným přínosem. Má-li vedoucí finance k dispozici, dostane z nich maximum
- **pracovní výsledky, výkon** – jsou důležitou motivací z hlediska firmy. Lidé, kteří mají rádi svou práci a snaží se v ní vyniknout, jsou motorem, energií firmy. Jsou soutěživí, rádi se srovnávají s ostatními, chtějí být lepší, pokud nejsou, dělají všechno pro to, aby se zlepšili
- **osobní postavení** – člověk se snaží být úspěšný také kvůli svému postavení. O osobním postavení by měl usilovat svoji prací, nikoliv intrikami
- **přátelství** – pro lidi je nejdůležitější dobrá atmosféra na pracovišti. Mnohem více jim záleží na přátelských vztazích než na penězích nebo pracovních výsledcích. Neradi se hádají, raději ustoupí
- **jistota** – tito lidé netouží po mimořádných příjmech ani po vysokém postavení, neradi riskují
- **odbornost** – je rozhodujícím motivem těch, kdo preferují svůj profesionální rozvoj. Pracovník se snaží především vyniknout ve své profesi
- **samostatnost** – tito lidé nad sebou těžko snášejí nějakého nadřízeného. Chtějí pracovat a rozhodovat sami
- **tvořivost** – takový člověk má rád kreativní práci, při které může přemýšlet a vymýšlet nové věci

(BĚLOHLÁVEK, 2000)

2.7. Teorie motivace

Proces motivace je založen na řadě teorií motivace, které objasňují její význam. Tyto teorie pomáhají uvědomit si složitost procesu motivace (ARMSTRONG, 1999).

2.7.1. Maslowova teorie potřeb

Maslowova teorie (1954) patří mezi nejtradičnější a nejznámější teorii potřeb.

Abraham Maslow se pokusil utřídit lidské potřeby a odhalit principy jejich působení. Základem lidské aktivity je uspokojování potřeb.

Maslow určil pět skupin potřeb a seřadil je do hierarchického systému, který je znám jako Maslowova pyramida nebo Maslowova hierarchie potřeb (BĚLOHLÁVEK, 2000).

Maslowova hierarchie potřeb je následující:

1. **Fyziologické potřeby** – jsou potřeby základní. Jejich naplnění je nezbytné pro přežití. Zahrnují potřebu kyslíku, vody, potravy, přiměřených klimatických podmínek, vše, čeho je třeba k udržení života
2. **Potřeby jistoty a bezpečí** – znamenají zajištění a uchování existence i do budoucna, zajištění ochrany proti nebezpečí, ohrožení a nedostatku fyziologických potřeb
3. **Sociální potřeby** – potřeby sounáležitosti, představují potřebu začlenit se do nějaké skupiny, většího celku. Zahrnují potřebu lásky, přátelství
4. **Potřeby uznání** – obsahují sebeocenění, respekt a uznání ze strany ostatních. Zahrnují touhu po úspěchu, sebedůvěře, svobodě, nezávislosti a touhu po reputaci, respektu nebo úctě ostatních lidí formou ocenění, uznání, pozornosti
5. **Potřeba seberealizace** – potřeba rozvíjet potenciál. „být více a více sám sebou, stát se vším, čím je člověk schopen se stát“, realizovat všechny své schopnosti a talent

Podle Maslowova jsou potřeby uspořádány hierarchicky, od nejnižší po nejvyšší. S uspokojením určité úrovně potřeb její význam klesá a nastupuje další, vyšší úroveň. Aby se mohla vyskytnout určitá potřeba, musí být nejdříve uspokojeny všechny potřeby, které ji v hierarchii předcházejí.

Maslowova pyramida potřeb



*Obrázek 3 Maslowova pyramida potřeb
zdroj: Veber a kol. (2000)*

2.7.2. McGregorova teorie X a Y

McGregorova teorie zahrnuje dvě manažerské strategie:

- teorii X
- teorii Y

Teorie X - člověk se práci vyhýbá, určitá práce pro něj může být zdrojem stresu.

Teorie vychází z následujících předpokladů:

- lidé ve své podstatě neradi pracují a práci se, pokud mohou, vyhýbají
- protože nemají rádi práci, musí jim být za ni nabídnuta odměna, popřípadě se jim musí pohrozit trestem, pokud práci neodvedou
- lidé dávají přednost jistotám v práci, nejsou kreativní, iniciativní, mají nízké ambice, vyhýbají se odpovědnosti, jejich činnost musí být řízena a kontrolována

Teorie Y - práce není nucená, vyvolává v člověku pocit uspokojení, je vykonávána dobrovolně.

Teorie vychází z následujících předpokladů:

- lidé rádi pracují, za správných podmínek mohou mít z práce potěšení
- pracovníci se raději řídí a kontrolují sami, než aby byli řízeni vedoucím
- jsou odpovědní za svou práci
- kreativita a zájem o práci jsou u nich značně rozšířeny
- dobře vykonaná práce a splnění cílů je pro ně zdrojem uspokojení

VEBER a kol. (2000)

2.7.3. Herzbergova teorie dvou faktorů

Na základě zkoumání zdrojů pracovního uspokojení či nespokojení vypracoval Herzberg dvoufaktorový model.

Jednu skupinu tvoří satisfaktory neboli motivátory – jsou považovány za činitele motivující jedince k vyššímu výkonu a vyššímu úsilí.

Druhou skupinu tvoří dissatisfaktory neboli hygienické faktory – v podstatě charakterizují prostředí, slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním, mají malý vliv na pozitivní postoje k práci (ARMSTRONG, 1999).

VEBER a kol. (2000) uvádí výčet motivujících faktorů, které vedou k uspokojení, a vymezuje také udržovací (hygienické faktory), které mohou způsobit neuspokojení.

Motivační faktory:

- dosažení cíle (úspěch)
- uznání
- povýšení
- samostatná práce (míra zajímavosti, rozmanitost, kreativita)
- možnost osobního růstu
- odpovědnost

Udržovací faktory:

- podniková politika a správa
- vztahy s nadřízenými, podřízenými, kolegy
- plat
- jistota práce
- životní styl
- pracovní podmínky
- postavení

2.7.4. Alderferova ERG teorie

Alderfer navrhl teorii lidských potřeb, v níž definoval tři primární kategorie potřeb:

1. **potřeby existenční** – jsou základní, odrážejí potřeby lidí. Týkají se materiálních a fyziologických potřeb. Zahrnují např. hlad, žízeň, plat, pracovní podmínky
2. **potřeby vztahové** – zahrnují veškeré vztahy k lidem, základní charakteristikou vztahových potřeb je to, že jejich uspokojení závisí na procesu sdílení a vzájemnosti. Mezi prvky vztahového procesu patří např. akceptace, pochopení, schválení
3. **potřeby růstové** – objevují se v důsledku uvědomění vnitřně růst a diferencovat se. Růstové potřeby stimulují lidi, aby vyvíjeli tvůrčí a produktivní úsilí. Uspokojení růstových potřeb závisí na tom, jak jedinec nachází příležitosti k tomu, aby naplňoval své představy a stával se tím, čím se může stát (ARMSTRONG, 1999)

Uspokojením potřeb existenčních nebo vztahových podle Alderfera klesá jejich význam, ale uspokojováním potřeb růstových se jejich význam ještě zvyšuje. (BĚLOHLÁVEK, 2000).

2.7.5. Teorie cíle

Teorii cíle formuloval Latham a Lock. Uvádí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné, a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon. Náročné cíle musejí být projednány a odsouhlaseny a jejich plnění musí být podporováno vedením a radou.

Erez a Zidon zdůraznili potřebu akceptace cílů a vytvoření pocitu závazku je splnit. Zjistili, že pokud lidé s cíli souhlasí, vedou náročné cíle k lepšímu výkonu než cíle snadné.

Podle Robertsona cíle informují jedince o tom, že mají dosáhnout konkrétní úrovně výkonu, aby se tím řídili a podle toho hodnotili své kroky. Zpětná vazba dovoluje jedinci sledovat, jak dobře z hlediska daného cíle pracoval – je možné, zkorigovat své úsilí, směr a možná i strategii plnění úkolů (ARMSTRONG, 2002).

2.7.6. Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají, jak se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem zacházeno stejně jako s jinou skupinou lidí (referenční skupinou) nebo jako s odpovídající jinou osobou. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání a vždy jde o porovnání.

Teorie spravedlnosti ve skutečnosti udává, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě. Vysvětluje pouze jeden aspekt procesu motivace a spokojenosti s prací, i když ten může být z hlediska morálky závažný.

Tyler a Bies rozeznávají pět faktorů, které přispívají k vnímání spravedlnosti.

Jsou to:

1. přiměřené zvažování pracovníka stanoviska
2. potlačení osobní předpojatosti k pracovníkovi
3. důsledně stejné uplatňování kritérií u všech pracovníků
4. poskytování včasné zpětné vazby, týkající se důsledků rozhodnutí
5. poskytování přiměřeného vysvětlení učiněných rozhodnutí

(ARMSTRONG, 2002)

2.8. Kienbaumův kompetenční model

K dosažení cíle musí být pracovníci nejen silně motivováni, musí také využít své schopnosti, znalosti a kompetence.

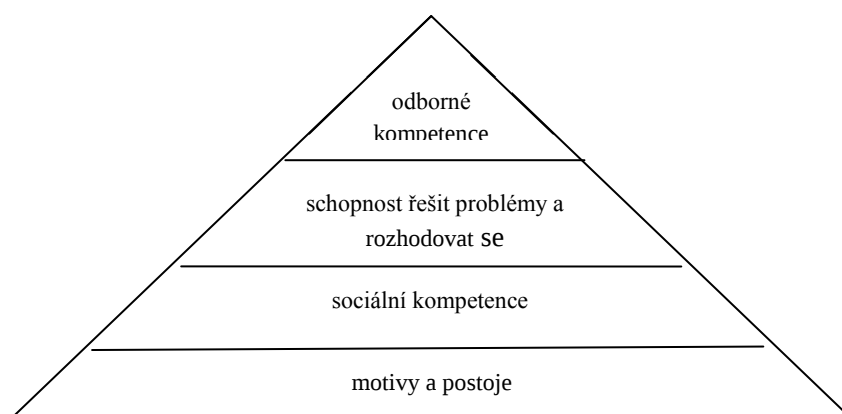
Lidé mívají spoustu různých schopností a kompetencí. Ty se často mezi sebou prolínají. Jasně vymezené a popsané jednotlivé schopnosti a kompetence jsou rozhodně užitečné.

V praxi se osvědčil Kienbaumův kompetenční model, v němž jsou navrženy čtyři kompetenční oblasti:

- **odborné kompetence** - schopnosti a znalosti, které jsou potřeba pro bezprostřední odborné zvládnání úkolu
- **řešitelské a rozhodovací kompetence** – schopnost dospět v nejasných a složitých rozhodovacích situacích k řešení, která vedou úspěšně k cíli
- **sociální kompetence** – umožňují jedinci úspěšně jednat v tzv. sociálních situacích např. (navazování kontaktů, vedení a řízení sociálních skupin)
- **motivy a postoje** – jedná se spíše o specifické osobnostní předpoklady, které mohou ovlivnit úspěch např. (schopnost odpovědnosti, představitivosti, schopnost snášet zátěž, přesvědčení o vlastních osobních schopnostech)

(NIERMEYER, SEYFFERT, 2005)

Kompetenční pyramida



*Obrázek 4 Kompetenční pyramida
zdroj: Niermeyer, Seyffert (2005)*

Poznání osobnostního profilu je pro manažera velmi důležité, protože na základě toho profilu může najít způsob jak pracovníka správně motivovat.

2.9. Motivace kolektivu (týmu)

Každý pracovní kolektiv má svá specifika, složení, povahu, formy projevu apod. Mají však mnoho společného, především potřeby.

U běžných pracovních skupin existují tři základní oblasti potřeb:

- splnit společný úkol
- pracovat a fungovat jako společná jednotka
- individuální potřeby a zájmy jednotlivců

Aby skupina mohla tyto potřeby uspokojovat, pracovat na svých úkolech, fungovat jako jeden celek, potřebuje plnit určité funkce.

Jsou to funkce:

- **iniciační** - např. navrhopvat způsoby a postupy řešení problémů, diskutovat o možnostech přínosu jednotlivců pro splnění úkolů
- **informační** – např. získávat a předávat informace nezbytné pro řešení problému
- **ujasňovací** – např. zjistit, zda je třeba úkol vyřešit v jedné nebo ve více variantách, zda je možné stanovit mezietapy pro jeho zajištění
- **sumarizační** – např. shrnout návrhy na řešení problému a provést jejich rekapitulace
- **zjišťování shody** – např. ubezpečit se, že všichni souhlasí s návrhy nebo naopak, sladování názorů, dosahování kompromisu
- **vyjadřování skupinových pocitů** – např. jestli došlo při řešení problému k pokroku či nikoliv, vzájemná podpora jednotlivých členů, povzbuzování

(STÝBLO, 1993)

Každá skupina lidí, která usiluje o dosažení společného cíle, funguje nejlépe, je-li motivována jako tým. Týmový duch, společné stanovení cílů, semknutí a spolupráce jsou účinnými zdroji motivace. Pocit sounáležitosti k týmu stejně jako prožitky, které členství v týmu v průběhu jeho činnosti přináší, jsou ve skutečnosti účinnějšími zdroji motivace než cíl sám. Uspokojení z dobře vykonané práce nebo z vynaloženého úsilí přetrvává.

Několik způsobů jak motivovat tým:

- zapojit všechny zúčastněné do činnosti, každý chce uplatnit své nápady
- vyvolat zájem o práci, pocit radosti z práce (nějaké pozitivní emoce). Pokud členové týmu pracují s radostí, zájmem a nasazením, získají vnitřní motivaci a dosažení stanovených cílů je snadnější
- rozdělit adekvátně jednotlivé úkoly. Každý člen týmu by měl mít úkol odpovídající jeho předpokladům a nadání
- zavést hodnocení skupinového výkonu. Spravedlivé a objektivní hodnocení je důležitým motivačním faktorem
- podporovat kreativitu členů týmu a nechat jim určitý prostor např. pro vytváření vlastních návrhů, postupů, nových způsobů a strategií vedoucích k dosažení konkrétního cíle
- odměňovat především úsilí pracovníků. Pokud každý člen týmu podá co nejlepší výkon, zaslouží si podíl na odměně, i přesto že dosažené výsledky nejsou nijak výjimečné
- podporovat, povzbuzovat tým k lepšímu výkonu. Povzbuzování týmu by mělo být pozitivní např. „věřím, že úkol zvládnete co nejlépe“. Povzbuzování by však nemělo vést k pobídkám typu: „dělejte to dobře“, „musíte se více snažit“. Takovýto přístup způsobuje většinou demotivaci a frustraci pracovníků

(SANG H. KIM, 2003)

2.10. Demotivace

Pokud se člověk snaží uspokojit svou potřebu a postaví se mu do cesty nepřekonatelná překážka, dochází k frustraci.

Aktivita způsobená potřebou vede k uspokojení potřeby. Často se při uspokojování objevují překážky – bariéry, které brání člověku v dosahování cíle. Neuspokojením potřeby vzniká frustrace. Motivační energie zůstává nahromaděna. Lidé pak reagují na frustraci různým způsobem:

- zesilují své úsilí, aby překážku překonali (energetizace)
- vzdávají se svého záměru (únik)
- vybijí potlačenou energii násilím (agrese)
- hledají náhradní cíle (sublimace)

- vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb (regrese)
- sami sebe přesvědčují, že cíl, o který usilovali, nestojí za to a že je dobře že ho nedosáhli (racionalizace)

Takovéto jednání je z hlediska firmy nežádoucí.

Důvody způsobující demotivaci a frustraci pracovníků:

- nevšímavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům
- nevšímavost vedoucího k chybám a nedostatkům
- nespravedlivé odměňování
- chaos nebo špatná organizace práce
- nezasloužená pochvala jiného pracovníka
- nezasloužená kritika
- hrubé jednání nebo zesměšňování
- nezájem o nápady podřízených
- neochota vedoucího zabývat se pracovními problémy podřízených
- přílišné zasahování vedoucího do pravomoci podřízených
- nepotrestaná krádež nebo podvod ze strany jiných pracovníků
- nedostatek práce, materiálu, nástrojů

(BĚLOHLÁVEK, 2000)

VEBER a kol. (2000) uvádí, že příčinou demotivace (nežádoucí motivace) mohou být:

1. chybně zvolené motivační nástroje, jejichž výsledkem je kontraproduktivní jednání pracovníků
2. absence některých řídicích aktů, která je pracovníky negativně vnímána.
3. chybné řídicí praktiky
4. nedostatečná informovanost
5. netečnost vůči různým vnitřním nebo vnějším faktorům, které u pracovníků vyvolávají rozčarování, frustraci, apatii, apod.

největší díl nežádoucích motivačních faktorů souvisí s chybnými řídicími praktikami, které mohou mít podobu:

- upřednostňování některých pracovníků před druhými – všichni pracovníci by měli mít stejnou šanci a stejná práva

- uzavřenosti, tajnůstkářství, subjektivismu při přijímání manažerských rozhodnutí, ale i při řešení problémů, při hodnocení dosažených výsledků, což může u podřízených vyvolat pochybnosti o spravedlnosti manažera
- nejasných, zmatečných, indiferentních příkazů, které u podřízených vyvolávají nejistotu, dohady, jak správně postupovat, co je jejich cílem, stejný účinek mají i výzvy typu „postupujte uvážlivě“, „pracujte bezpečně“, „udělejte to dobře“
- rozporu slov a činů – hlásání jednoho a faktické jednání podle druhého je pro řadu pracovníků klíčovým faktorem jejich frustrace a brzdou jakéhokoli zaujetí či nadšení v práci (VEBER a kol., 2000)

3. Stimulace

Stimulace představuje působení na pracovníka z vnějšku. Jejím cílem je navodit v pracovníkovi vnitřní odezvu v podobě zájmu či snahy o zlepšování pracovních výsledků. Může být:

1) **pozitivní** – odměna

2) **negativní** – sankce, tzv. „politika cukru a biče“

(BARTÁK, 2010)

Stimulací se rozumí takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 1998).

Stimulace je záměrné podněcování či povzbuzení k výkonu, které může přicházet buď zevnitřku např. přání, tužby, aspirace, nebo zvenku např. pobídky (HARTL, HARTLOVÁ, 2000).

ŠTĚPANÍK (2003) tvrdí, že chceme-li druhé lidi účinně stimulovat, musíme co nejpřesněji znát nejen individuální potřeby, ale také jejich konkrétní očekávání.

3.1. Stimuly

Stimuly jsou konkrétní nástroje, které manažeři využívají k ovlivňování a motivaci svých pracovníků. Stimul představuje vnější pobídku, která má určitý motiv podnítit nebo utlumit. Má žádoucí účinek jenom tehdy, když je v souladu s motivačním profilem člověka a situací, v které se nachází (VYSEKALOVÁ, 1998).

Podle PROVAZNÍKA, KOMÁRKOVÉ (1998) je stimul jakýkoli podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka.

Stimul je obecně určitý podnět, motiv, pohnutka (HARTL, HARTLOVÁ, 2000).

3.2. Stimulační prostředky

Významným stimulem jsou peníze. Jsou univerzálním prostředkem k nasycení celé řady potřeb. Pro pochopení individuální motivace je důležité zjistit, čemu pracovník dává přednost, co chce mít, čeho chce dosáhnout a čeho např. dosáhnout nemusí a na základě toho zvolit správné stimuly. Pracovníci mají ale rozdílné představy o tom, co vše by jim zaměstnání mělo přinášet, které potřeby nasytit. Nejde pouze jen o peníze, ale o celou řadu významných stimulů (ŠTĚPANÍK, 2003).

Stimulační prostředky můžeme rozdělit na:

- **stimulační prostředky hmotné povahy**
- **stimulační prostředky nehmotné povahy**

Nejúčinnějším stimulačním prostředkem hmotné povahy je peněžní odměna. Výše peněžních odměn bezprostředně ovlivňuje životní úroveň pracovníků.

Peněžní odměna může mít podobu (mzdy, platu, prémie, odměn za vyšší výkony). Odměny hmotné povahy mají nespočet dalších podob, které jsou méně univerzální, ale zato mohou nabývat osobitějších charakteristik a tím hlouběji motivovat např. (zaměstnanecké akcie, půjčky pro zaměstnance, přidělené služební auto využívané i k soukromým účelům, služební mobil, důchodové nebo jiné nadstandardní pojištění, slevy na podnikové zboží apod. (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 1998).

Mezi nejčastější stimuly nehmotné povahy v zaměstnání patří:

- prestiž pracovní funkce – pozice
- uplatnění vlastní osobní a odborné kvalifikace
- možnosti kariérního růstu (služebního postupu)
- možnosti odborného růstu
- zajímavost práce
- spoluúčast na rozhodování, kompetence
- znalost výsledků vlastní práce a návaznosti na jiné
- smysluplnost práce
- spravedlivý, objektivní přístup vedení
- ocenění nadřízených, pochvala, pozitivní přístup

- uznání ostatních členů pracovního týmu
- dobré sociální klima, dobrý tým

(ŠTĚPANÍK, 2003)

V podnikatelském klimatu se v managementu zpravidla utváří následující pořadí rozhodujících stimulů: (platí především pro organizace v počátcích jejich podnikatelské kariéry)

- 1) plat a výše odměny
- 2) stabilita pracovního zařazení (sociální jistota)
- 3) úroveň mezilidských vztahů a její stabilita
- 4) možnost postupu (kariéry), pracovního rozvoje (i osobního)
- 5) pracovní podmínky

(STÝBLO, 1993)

VEBER a kol. (2000) rozdělil stimuly na ekonomické a mimoekonomické.

Mezi ekonomické stimuly patří:

- mzdy, odměny, prémie, ekonomické sankce
- podíly na hospodářských výsledcích/zisku
- zaměstnanecké akcie

Mezi mimoekonomické stimuly patří:

- pochvaly, veřejná uznání
- dobré sociální klima, pracovní klima
- dobré pracovní prostředí

3.3. Zásady stimulačního působení vedoucího

Vedoucí by měl při své činnosti a volbě stimulačních prostředků respektovat následující zásady:

- stimulační působení vedoucího musí být záměrné a systematické
- ovlivňování pracovní motivace podřízených musí vyváženě zahrnovat perspektivu odměny a perspektivu sankce
- používaný soubor odměn a sankcí musí být jednotný pro všechny vedoucí v organizaci

- používání stimulačního souboru odměn a sankcí musí být bezpodmínečné a musí se týkat všech podřízených. Jakákoli výjimka nebo protekce stimulačního působení vedoucího narušuje
- podřízení musí znát používaný soubor odměn a sankcí
- stimulační soubor odměn a sankcí je nutné průběžně ověřovat a upravovat
- soubor odměn a sankcí musí být v souladu s podnikovými normami a předpisy a také s celospolečenskými normami a zákony

(MAYEROVÁ, RŮŽIČKA, 2000)

3.4. Rozdíl mezi motivací a stimulací

Motivace

Pokud manažer vsadí na motivaci, znamená to, že činnost, kterou od lidí vyžaduje, dává do souvislosti s jejich již existujícími vnitřními potřebami. Motivace bude působit bez vnějšího vlivu tak dlouho, dokud činnost bude v souladu s jejich aktuálními motivy, to však vyžaduje speciální schopnosti od manažera. Manažer musí umět odhadnout aktuální motivy lidí.

Stimulace

Pokud manažer vsadí na stimulaci, dostane se do jiné situace. O lidech musí vědět o něco méně, ale stimulace bude účinná jen po tu dobu, dokud bude působit jako podnět. Jakmile manažer do stimulace přestane investovat potřebný čas, úsilí nebo firemní prostředky, musí očekávat, že žádoucí činnost pracovníků se brzy zastaví.

Mezi motivy a stimuly je tedy zásadní rozdíl. Zatímco motivy působí zevnitř, jsou „naše“, stimuly přicházejí zvenčí „našimi“ se teprve stávají (PLAMÍNEK, 2008).

4. Metodika

Cílem mé práce je popis a zhodnocení motivačního systému ve vybraném podniku VOD Jetřichovec a na základě tohoto zhodnocení pak návrh možnosti jeho zlepšení a návrh případných změn. Průzkum byl zaměřen na využívané stimulační prostředky ovlivňující motivaci zaměstnanců, jejich pracovní výkon a spokojenost.

Cíl práce je rozložen do několika jednotlivých cílů. Získání potřebných informací studiem odborné a vědecké literatury. Zajištění a sběr dat z interních zdrojů podniku nebo formou rozhovorů s vedoucími pracovníky. Realizace dotazníkového šetření a zhodnocení motivačního systému. Návrh možných zlepšení a případných změn.

4.1. Metodický postup

Práce se skládá ze dvou dílčích částí. V teoretické části byla věnována pozornost studiu základních pojmů, definicí a teorií objasňujících problematiku motivace a stimulace pracovníků. Pro vypracování byly využity znalosti a důležité informace z dostupné odborné a vědecké literatury.

Následně byl sestaven dotazník a bylo provedeno dotazníkové šetření ve vybraném podniku, na jehož základě byly získány potřebné údaje a data ke zpracování praktické části.

Navazující praktická část se zabývá především zhodnocením motivačního systému, sestavením možných návrhů a doporučením na jeho eventuální zlepšení či změnu. Úvod je věnován představení podniku a jeho stručné charakteristice.

Potřebné podklady a informace související s cílem mé bakalářské práce, byly zjištěny z interních zdrojů podniku a poskytnuty od vedoucích pracovníků. Další důležitá data byla získána formou dotazníkové metody mezi pracovníky, dotazníky byly vyhodnoceny a na základě všech těchto provedených zjištění jsem zhodnotila motivační systém podniku a sestavila možné návrhy a doporučení pro případné změny či zlepšení, které by mohly být předloženy k projednání. Výsledky dotazníkového šetření byly nejprve vyhodnoceny, zpracovány do přehledných tabulek, znázorněny graficky a následně slovně okomentovány. Všechny tabulky a grafy byly vytvořeny v programu Microsoft Office Excel 2007.

4.2. Použité metody

Zdrojem pro získání potřebných dat a informací bylo provedené dotazníkové šetření mezi pracovníky družstva a následně také nestandardizovaný rozhovor vedený formou diskuze s vedoucím pracovníkem a několika zaměstnanci. Zjištěné informace se staly podkladem pro vypracování návrhu směřujícího ke zlepšení nebo případným změnám motivačního systému. Umožnily mi také ohodnotit jeho současný stav a odhalit některé nedostatky.

Hlavním záměrem dotazníku bylo zjistit individuální názory a postoje zaměstnanců k pracovní motivaci a stimulaci, je-li jejich motivace dostatečná, co je nejvíce dokáže ovlivnit a povzbudit k lepšímu výkonu, jsou-li spokojeni s pracovním kolektivem a celkově se vztahy na pracovišti atd. Otázky byly účelově položeny tak, aby poskytly co možná nejbližší informace související s touto problematikou.

V úvodní části dotazníku jsou otázky zaměřeny na pracovní zařazení a na dobu působnosti zaměstnanců v podniku. V další části dotazníku jsem se zabývala motivací zaměstnanců ze strany vedoucího. Zkoumala jsem, jsou-li zaměstnanci dle svého názoru od vedoucího dostatečně motivováni a seznámeni se zásadními informacemi o podniku. Další oblast se týká stimulačních prostředků, které jsou velmi důležité pro zajištění dostatečné motivace pracovníků. Výběr stimulačních prostředků byl zvolen systematicky od výše mzdy po osobitější preference, jako je kariérní postup, úspěch, uznání, seberealizace atd. Mým cílem bylo zjistit, zda se zaměstnanci spokojí jen s vyšší mzdou, která je považována za univerzální stimulační prostředek, nebo jsou pro ně významnější jiné stimuly, které je ovlivňují.

Následující otázky se týkají vzdělávání a kariérního růstu, souvisí s možnostmi a zájmem o další vzdělávání. Ostatní otázky se zaměřují na poskytované zaměstnanecké výhody, pracovní vztahy, zajímavost práce a hodnocení práce. V dotazníku je zvolena jedna otázka tak, aby v ní pracovníci mohli vyjádřit konkrétní důvod výběru zaměstnání. V závěru jsou základní socio-demografické otázky týkající se pohlaví, věkové kategorie a vzdělání.

Dotazník se skládal celkově z dvaceti otázek. Byla zachována anonymita a korektnost vůči zaměstnancům při sběru dotazníků. Vyplnění dotazníku bylo zcela dobrovolné. Dotazníkový průzkum se uskutečnil v březnu 2012. Úplná verze dotazníku se nachází v příloze č. 1.

4.3. Hypotézy

Před provedením dotazníkového šetření jsem si stanovila následující hypotézy, na které jsem se zaměřila:

H1: Zaměstnanci nemají zájem se dále odborně vzdělávat

H2: Informační systém v podniku je dostačující

H3: Nejdůležitějším stimulačním prostředkem je výše mzdy

H4: Zaměstnancům je poskytováno dostatečné množství zaměstnaneckých výhod

H5: Zaměstnancům vyhovuje jejich pracovní kolektiv a jsou spokojeni se vztahy na pracovišti

Tyto předběžně stanovené hypotézy jsem porovnávala s výsledky uskutečněného dotazníkového šetření a ověřovala jsem jejich pravdivost.

5. Představení podniku

5.1. VOD Jetřichovec

Družstvo VOD Jetřichovec se řadí k největším zemědělským podnikům v oblasti Pacova. Nachází se v severozápadní části Českomoravské vysočiny. Rozlehlé množství terénu zaujímají pole s kvalitní ornou půdou, kde je soustředěna veškerá rostlinná produkce, dále také louky, pastviny a lesy. Podnik se zabývá rostlinnou, živočišnou a přidruženou výrobou (výrobou a zpracováním plastických hmot, výrobou zemědělských strojů), mimo jiné dále provozuje zemědělské služby, nákladní dopravu, bioplynovou stanici a nabízí stravovací a ubytovací služby v restauraci Na Růžku.

Firma byla založena a zapsána do Obchodního rejstříku dne 29. srpna 1975. Vznikla sloučením tří sousedních obecních JZD ve Zhořci, Salačově Lhotě a Jetřichovci. Tehdejší samostatná JZD byla sloučena dne 11. března 1975 na základě usnesení členské schůze. Jejím střediskem se stala obec Jetřichovec. Statutárním orgánem družstva je představenstvo, v jehož čele stojí předseda – pan Ing. Josef Blažek, který jedná a rozhoduje, tyto pravomoce jsou v kompetenci také místopředsedy. Představenstvo tvoří dalších sedm členů.

5.1.1. Rostlinná výroba

Rostlinná produkce patří k nejdůležitějším činnostem zemědělského družstva. VOD Jetřichovec hospodaří zhruba na 2200 hektarech zemědělské půdy, které si cení jako svého základního výrobního prostředku. Z celkové výměry orná půda zaujímá cca 1800 hektarů a zbývající část louky, na kterých se obdělávají travní porosty. Rostlinná výroba je zaměřena především na produkci objemných krmiv, zajišťuje převážně krmivovou základnu živočišné výrobě, dále zajišťuje surovinovou základnu pro provoz bioplynové stanice. Zbývající část produkce jsou tržní plodiny jako brambory, řepka olejná a obilniny.

5.1.2. Živočišná výroba

Živočišná výroba je zaměřena na produkci mléka, chov skotu a chov prasat. Živočišná výroba je soustředěna na farmách ve Zhořci, Bratřicích, Bedřichově a Jetřichovci. Na farmách se chovají pouze šlechtitelská plemena, která jsou velmi kvalitní a jsou kvalitním zdrojem surovin.

5.1.3. Výroba plastů

Další přidruženou činností mimo hlavní předmět podnikání je produkce výrobků z plastických hmot. Tato výroba je provozována na středisku Salačova Lhota. VOD Jetřichovec při výrobě forem úzce spolupracuje s velmi kvalitní a uznávanou nástrojárnou, která je schopna zajistit operativně novou formu pro případné odběratele.

5.1.4. Bioplynová stanice

Bioplynová stanice byla zprovozněna v roce 2009 na farmě v Jetřichovci. Její maximální instalovaný výkon je 1151 kWh. Bioplynová stanice vhodným způsobem doplňuje zemědělskou podnikatelskou činnost družstva. Tato moderní technologická zařízení využívají širokou škálu materiálů a bioodpadů. Nejefektivnější způsob využití bioplynu je k výrobě elektrické energie a tepla. Základní vstupní suroviny, které jsou zhodnocovány, tvoří kukuřičná siláž, travní senáž a odpady živočišné výroby.

5.1.5. Poskytované služby

Družstvo neustále investuje do nových technologií, nakupuje kvalitní, výkonné stroje od osvědčené firmy Pöttinger, což výrazně zvyšuje produktivitu práce. Investuje také do dalších specifických služeb. Díky těmto kvalitním strojům nabízí zákazníkům možnost využívat převážně zemědělské i některé nezemědělské služby jako jsou:

- sklízecí práce řezačkou, kombajnem
- traktorové práce, sečení a mulčování travních porostů, prohrnování sněhu
- jeřábnické práce a práce s manipulační technikou
- sázení a sklizeň brambor
- zemní práce čelními nakladači
- nákladní autodopravu
- pronájem nemovitostí např. pro skladování
- stravovací služby a rozvoz obědů

5.1.6. Stravovací služby

Družstvo nabízí také stravovací služby nejen pro své zaměstnance. Je provozovatelem jídelny Na Růžku v Pacově. Tato jídelna poskytuje svačiny a obědy a umožňuje také jejich rozvoz. K výběru jsou pravá česká jídla každý pracovní den. Díky příjemnému prostředí, chutnému jídlu a dostatečné kapacitě osob se v restauraci konají také nejrůznější společenské akce. Vhodné prostory jsou nabízeny k pronájmu pro zvláštní příležitosti např. (konání svatební hostiny, firemní akce, oslavy). K využití je k dispozici velký sál, jehož kapacita je osmdesát osob a také malý soukromý salónek. Sál i salónek je možné zarezervovat u vedoucího.

Zdroj: www.vodjetrichovec.cz

5.2. Předmět podnikání

Hlavním předmětem podnikání je zemědělská výroba se zaměřením na:

- rostlinnou výrobu
- živočišnou výrobu
- produkci plemenných zvířat
- úpravu, zpracování a prodej vlastní produkce zemědělské výroby včetně výroby potravin z ní
- výrobu osiv a sadby

Další přidružené činnosti:

- výroba a zpracování plastických hmot
- pronájem a práce zemními, stavebními a manipulačními stroji včetně traktorů
- hostinská činnost
- výroba krmiv a krmných směsí
- silniční motorová doprava nákladní
- ubytovací služby
- provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy
- ošetřování rostlin, půdy
- speciální ochranné dezinfekce a deratizace v potravinářských a zemědělských provozech
- opravy silničních vozidel
- opravy ostatních dopravních prostředků

- opravy pracovních strojů
- výroba zemědělských strojů
- nákup, prodej a skladování paliv a maziv
- testování, měření, analýzy a kontroly

Zdroj: Výpis z obchodního rejstříku platný k datu 12. dubna 2012

5.3. Pracovní úseky

V podniku je celkově šest pracovních úseků, které jsou rozděleny na:

1. administrativu
2. rostlinnou výrobu
3. živočišnou výrobu
4. nákladní autodopravu
5. dílny
6. závodní stravování

5.4. Výroba

Mezi hlavní prodejní suroviny rostlinné a živočišné výroby patří: mléko, vepřové maso, hovězí maso, zástavový skot, brambory, obilí, řepka olejná, kukuřice.

Družstvo se také zabývá již zmiňovanou přidruženou výrobou, z níž nejdůležitější jsou výrobky z plastů, výroba elektřiny prostřednictvím bioplynové stanice.

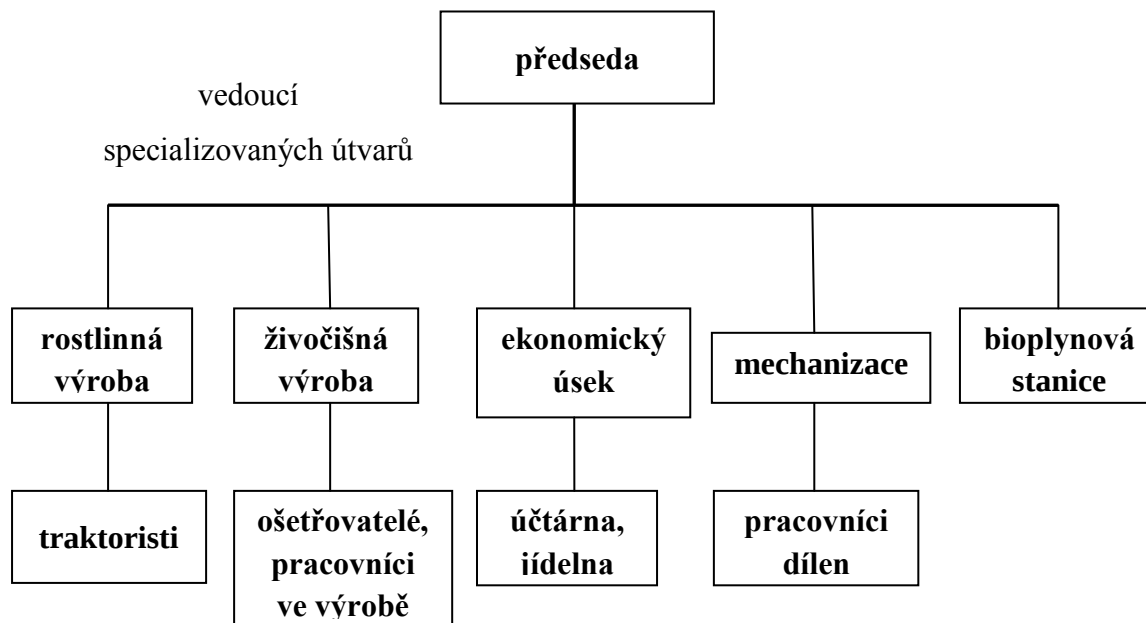
Družstvo kromě výrobků také poskytuje širokou škálu zemědělských i nezemědělských služeb.

5.5. Organizační struktura

Družstvo má funkcionální organizační strukturu (viz obrázek). Pracovníci jsou seskupováni do jednotlivých úseků podle podobnosti úkolů, zkušeností, kvalifikace a aktivit. Vedoucí konkrétního úseku přejímá pravomoce a zodpovědnost pro příslušnou specializovanou funkci. Výhodou této organizační struktury je jistě vysoká odbornost řízení, lepší komunikace s vedoucím a rychlejší plnění úkolů. Nevýhodou může být větší spolupráce mezi jednotlivými funkčními úseky při řešení komplexních úkolů nebo různých problémů.

Nejvyšším řídicím orgánem družstva je představenstvo, za které jedná a rozhoduje předseda Ing. Josef Blažek nebo místopředseda pan Karel Koblic. Představenstvo má celkem devět členů. Dalšími členy jsou vedoucí jednotlivých úseků, kterým podléhají ostatní podřízení pracovníci.

Organizační struktura



Obrázek 5 Organizační struktura
zdroj: interní materiál podniku

5.6. Zaměstnanci a jejich odměňování

Podnik má celkem 73 trvale činných zaměstnanců. Zaměstnává také 7 osob se zdravotním postižením a 17 osob tvoří starobní důchodci, kteří jsou dlouholetými zaměstnanci družstva. Převážná většina pracovníků vykonává dělnické profese.

Přehled pracovních úseků a počtu jejich zaměstnanců:

Administrativa – 17 zaměstnanců

Rostlinná výroba – 20 zaměstnanců + starobní důchodci

Živočišná výroba – 14 zaměstnanců

Dílny (opravářské práce) – 11 zaměstnanců

Závodní stravování – 9 zaměstnanců

Průměrná mzda pracovníků se pohybuje kolem 22 000 Kč. Zaměstnancům jsou podle zásluh a nároků vypláceny také příplatky a prémie.

5.7. Pracovní doba

Základní pracovní doba je osmihodinová. Směny jsou zavedeny pouze v úseku živočišné výroby. V sezónním období dochází obvykle k přesčasovým směnám, za které zaměstnancům náleží příplatky. Družstvo přijímá brigádníky, ale převážně na sezónní práce v rostlinné výrobě.

Zaměstnancům jsou poskytovány po 6-ti hodinách nepřetržité práce 30 minutové přestávky na jídlo a oddech, které nespadají do pracovní doby.

5.8. Pracovní kolektiv a vztahy na pracovišti

Pracovní kolektiv, dobré a zároveň profesionální vztahy na pracovišti jsou důležitým prvkem motivace. Vytvoření pozitivního pracovního prostředí ovlivňuje dlouhodobé zdraví zaměstnanců a přispívá k lepší výkonnosti práce.

Většina zaměstnanců v družstvu pracuje již několik let, pracovní kolektiv je tedy známý a převážně stálý. Zaměstnanci jsou ochotni si navzájem pomoci a vyhovět při řešení případných problémů, komunikovat spolu. Převládají mezi nimi přátelské a korektní vztahy. Na základě vlastního zjištění a pozorování bych zhodnotila pracovní kolektiv a celkově vztahy na pracovišti jako velmi dobré.

5.9. Analýza současného systému motivace

5.9.1. Motivační systém v podniku

Družstvo nemá konkrétně zpracovaný motivační systém, ale i přesto používá několik stimulačních nástrojů, kterými se snaží své zaměstnance motivovat a přimět k lepším výkonům.

5.9.2. Finanční odměny

Podnik se snaží motivovat své pracovníky prostřednictvím systému odměňování (pohyblivých složek mzdy). Tento systém jistých finančních odměn motivuje k vysoké kvalitě odvedené práce a podporuje zvyšování pracovního výkonu.

Pracovníkům jsou poskytovány finanční odměny v podobě:

- příplatků za přesčasovou práci, za vedení směn, za práci o víkendu
- prémie za dobře odvedenou práci, za plnění výkonových norem
- osobních příplatků – příplatky individuálním zaměstnancům za dosahované kvalitní výsledky vykonávané práce, příplatek za dlouhodobě prováděnou práci v družstvu. Tyto příplatky jsou vypláceny většinou pracovníkům, kteří svoji činnost v podniku vykonávají již řadu let.

5.9.3. Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity představují určitou formu kulturních a sociálních výhod, tyto výhody jsou poskytovány navíc a vedou k uspokojování osobních potřeb pracovníků.

Družstvo poskytuje několik zajímavých výhod, kterých si zaměstnanci váží a jsou součástí jejich motivace.

Poskytované benefity:

- výrazné slevy na obědy – družstvo je provozovatelem závodní jídelny a restaurace na Růžku a velkou měrou přispívá na stravování svých zaměstnanců
- svačiny při přesčasových směnách
- příspěvky na penzijní připojištění – na příspěvek mají nárok všichni zaměstnanci, kteří o něj zažádají, významný benefit
- vánoční kolekce zaměstnancům – jedná se o věcnou pozornost, dárek svým zaměstnancům, kterým vedoucí vyjadřuje poděkování za jejich celoroční práci

6. Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo využito ke zjištění skutečné úrovně motivace a stimulace v podniku. Jeho úkolem bylo odhalit případné nedostatky motivačního působení, pracovní spokojenost, potřeby pracovníků a jejich preference a upřednostňované stimulační prostředky ovlivňující motivaci.

Dotazníkového šetření se zúčastnila převážná polovina zaměstnanců. Otázky byly sestaveny tak, abych na základě jejich výpovědí mohla potvrdit nebo vyvrátit předem stanovené hypotézy a zjistit konkrétní skutečnosti. Snažila jsem se, aby otázky byly jednoduché, jasné a srozumitelné a zároveň měly dobrou vypovídací hodnotu.

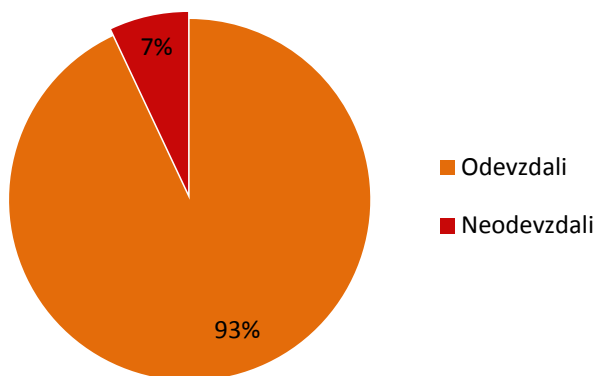
Dotazník obsahoval většinu uzavřených otázek, ve kterých si respondent mohl vybrat z možných variant odpovědí. Bylo zde zastoupeno i několik polouzavřených otázek s výběrem varianty nebo pomocí vlastní vypsání odpovědi, která nebyla v nabídce uvedena. Otevřené otázky s možností volného vyjádření byly použity minimálně. V dotazníku jsem uvedla pouze jednu z důvodů rychlého a snadného vyplnění.

Návratnost dotazníků

Stav	Počet	Procentní vyjádření
Odevzdali dotazník	40	93 %
Neodevzdali dotazník	3	7 %
Celkem	43	100 %

*Tabulka 1 Návratnost dotazníků
zdroj: vlastní šetření*

Návratnost dotazníků



*Obrázek 6 Návratnost dotazníků
zdroj: vlastní šetření*

Z celkového počtu 73 zaměstnanců se dotazníkového šetření zúčastnilo 40 zaměstnanců, tedy více než polovina a to 32 mužů a 8 žen.

K vyplnění bylo poskytnuto 43 dotazníků a 3 z nich se nevrátily, návratnost byla i přesto velká, tedy 93 % a nenávratnost pouze 7 %.

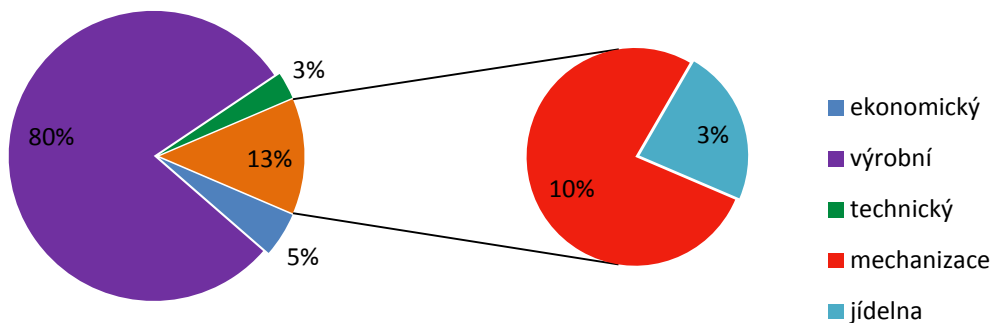
Otázka č. 1: Vyberte úsek, ve kterém pracujete

Pracovní úsek

Úsek	Počet	Procentní vyjádření
ekonomický	2	5 %
výrobní	32	80 %
technický	1	3 %
jiná varianta:	5	13 %
mechanizace	4	10 %
jídelská	1	3 %

Tabulka 2 Pracovní úsek
zdroj: vlastní šetření

Pracovní úsek



Obrázek 7 Pracovní úsek
zdroj: vlastní šetření

80 % dotazovaných zaměstnanců pracuje ve výrobním úseku. 10 % zaměstnanců pracuje v úseku mechanizace, 5 % v ekonomickém úseku, 3 % v technickém úseku a jídelně. Dotazníky byly rozmístěny do všech úseků družstva a nejvíce do výrobního úseku, kde pracuje převážná většina zaměstnanců.

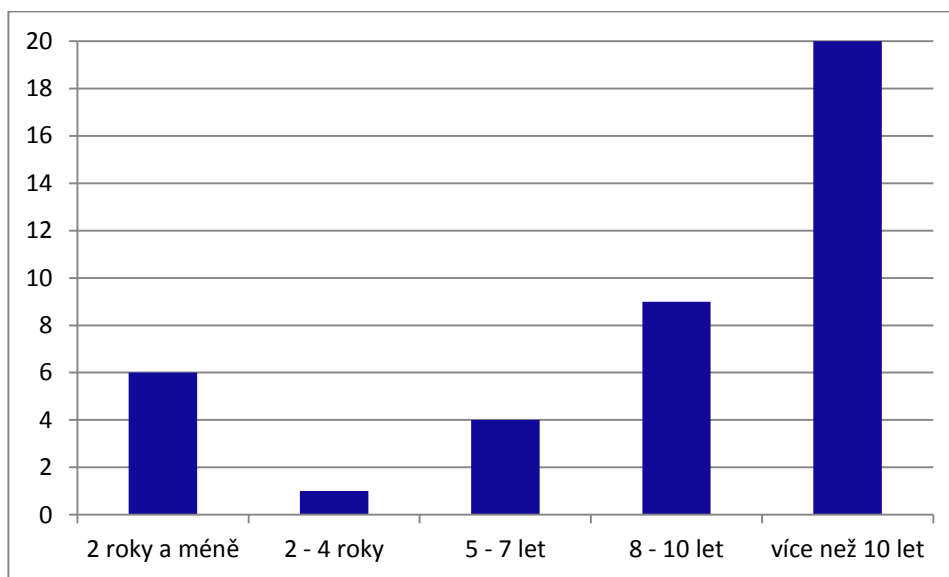
Otázka č. 2: Jak dlouho pracujete v podniku?

Doba působnosti v podniku

Doba	Počet	Procentní vyjádření
2 roky a méně	6	15 %
2 - 4 roky	1	3 %
5 - 7 let	4	10 %
8 - 10 let	9	23 %
více než 10 let	20	50 %

*Tabulka 3 Doba působnosti v podniku
zdroj: vlastní šetření*

Doba působnosti v podniku



*Obrázek 8 Doba působnosti v podniku
zdroj: vlastní šetření*

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 15 % dotazovaných respondentů pracuje v podniku 2 roky a méně, pouze 3 % 2 až 4 roky, 10 % 5 až 7 let, 23 % 8 až 10 let a více než 10 let v podniku pracuje 50 % zaměstnanců. Z vyhodnocení je zřejmé, že družstvo si udržuje dlouholeté a oddané pracovníky.

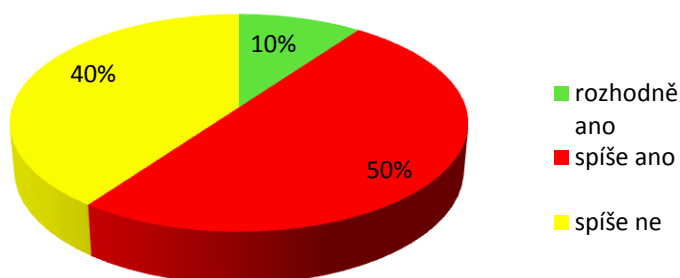
Otázka 3: Domníváte se, že jste k práci ze strany vedoucího pracovníka dobře motivován/a?

Motivovanost k práci

Stav	Počet	Procentní vyjádření
rozhodně ano	4	10 %
spíše ano	20	50 %
spíše ne	16	40 %
vůbec ne	0	0 %

Tabulka 4 Motivovanost k práci
zdroj: vlastní šetření

Motivovanost k práci



Obrázek 9 Motivovanost k práci
zdroj: vlastní šetření

V odpovědích na tuto otázku jsou patrné značné odlišnosti v názorech zaměstnanců. 10 % jich odpovědělo rozhodně ano, 50 % spíše ano, ale 40 % si myslí, že spíše ne. Variantu vůbec ne neoznačil nikdo z dotázaných respondentů. Poměr těch co si myslí, že spíše ano k poměru těch co si myslí, že spíše ne je 50:40, což není tak markantní rozdíl ve výsledku. Z tohoto důvodu by bylo vhodné zaměřit se na část zaměstnanců se zápornou reakcí a zjistit důvody jejich hodnocení.

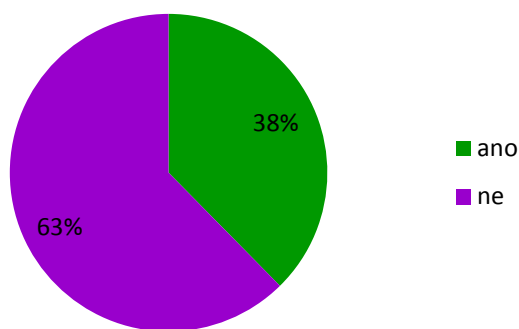
Otázka 4: Jste dostatečně informován/a o budoucím vývoji podniku a jeho strategii?

Informovanost zaměstnanců

Stav	Počet	Procentní vyjádření
ano	15	38 %
ne	25	63 %

Tabulka 5 Informovanost zaměstnanců
zdroj: vlastní šetření

Informovanost zaměstnanců



Obrázek 10 Informovanost zaměstnanců
zdroj: vlastní šetření

Na základě výpovědí jsem zjistila, že 38 % dotázaných pracovníků si myslí, že jsou dostatečně informováni o budoucím vývoji a strategii podniku, ovšem 63 % odpovědělo, že ne. Příčinou může být nedostatečný zájem pracovníků podniku o informace týkající se strategií a plánů nebo nevyhovující firemní komunikace.

Družstvo jednou za půl roku pořádá schůze, kterých se mohou zúčastnit všichni zaměstnanci, účast ale není povinná. Na schůzích jsou projednávány návrhy vedoucích pracovníků na další období. Zaměstnanci jsou seznamováni s rozhodnutím vedení a s budoucími plány. Určitý prostor je vyhraněn i pro konverzaci mezi zaměstnanci a vedením, kdy se pracovníci mohou dotazovat a vyjádřit se k danému tématu. Účast na těchto schůzích je jistě klíčovým zdrojem k získání informací pro každého zaměstnance a jiné informační zdroje v podniku nejsou zavedeny.

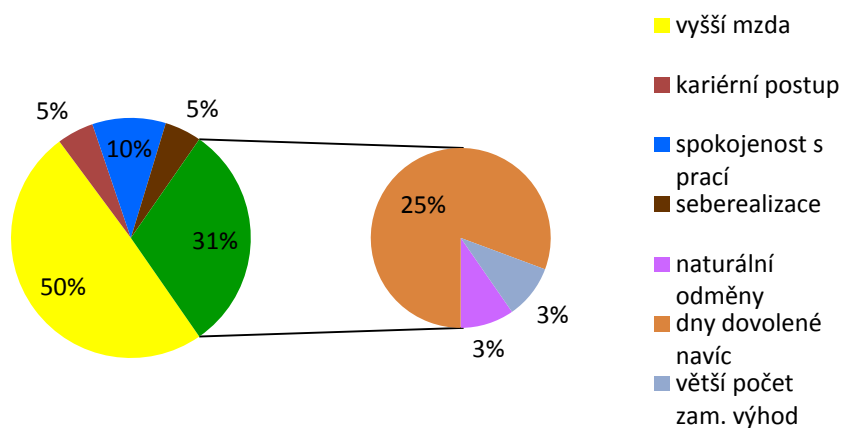
Otázka 5: Zvolte, co Vás nejvíce motivuje v zaměstnání

Stimulační prostředky

Možnosti	Počet	Procentní vyjádření
vyšší mzda	20	50 %
úspěch	0	0 %
pochvala a uznání	0	0 %
kariérní postup	2	5 %
spokojenost s prací	4	10 %
seberealizace	2	5 %
jiné varianty:	12	30 %
naturální odměny	1	3 %
dny dovolené navíc	10	25 %
větší počet zam. výhod	1	3 %

Tabulka 6 Stimulační prostředky
zdroj: vlastní šetření

Stimulační prostředky



Obrázek 11 Stimulační prostředky
zdroj: vlastní šetření

Výsledky dotazníkového šetření odpovídají mému předpokladu. Dalo se očekávat, že prioritním stimulačním prostředkem pro motivaci zaměstnanců je především vyšší mzda.

50 % dotazovaných tedy preferuje vyšší mzdu, 5 % kariérní postup a sebeuplatnění, 10 % záleží na spokojenosti s prací a ostatních 30 % zvolilo jiné varianty a to - naturální odměny a větší počet zaměstnaneckých výhod, v obou případech po 3 %. Druhým nejpreferovanějším stimulačním prostředkem jsou dny dovolené navíc, které získaly 25 %.

Na základě tohoto zjištění je třeba věnovat větší pozornost finančnímu ohodnocení a upřednostňované dovolené. Z výzkumu je zřejmé, že pro mnoho pracovníků by dny dovolené navíc byly jistě velmi účinným stimulem a vedly by k jejich vyšší motivaci. Je důležité zmínit, že úspěch, pochvala a uznání dostatečně nemotivují zaměstnance, protože tuto variantu nevybral nikdo z dotazovaných.

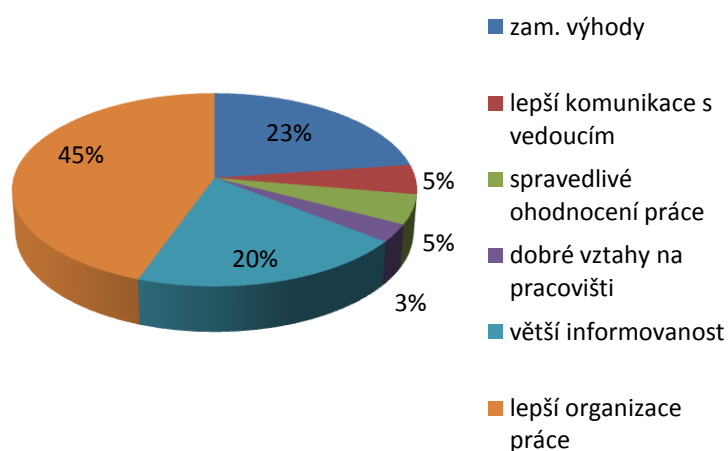
Otázka 6: Vyberte pomocí svých preferencí, co v podniku nejvíce postrádáte

Postrádané prvky v zaměstnání

Možnosti	Počet	Procentní vyjádření
některé zam. výhody	9	23 %
lepší komunikace s vedoucím	2	5 %
spravedlivé ohodnocení práce	2	5 %
profesní rozvoj	0	0 %
dobré vztahy na pracovišti	1	3 %
větší informovanost	8	20 %
jistota práce	0	0 %
lepší organizace práce	18	45 %
jiné varianty	0	0 %

Tabulka 7 Postrádané prvky v zaměstnání
zdroj: vlastní šetření

Postrádané prvky v zaměstnání



Obrázek 12 Postrádané prvky v zaměstnání
zdroj: vlastní šetření

23 % dotazovaných zaměstnanců nejvíce postrádá v podniku zaměstnanecké výhody, 5 % lepší komunikaci s vedoucím a spravedlivé ohodnocení práce, 3 % dobré vztahy na pracovišti, 20 % větší informovanost a 45 % lepší organizaci práce. Největší procentní podíl tedy připadá na lepší organizaci práce, označený jako nejvíce postrádaný prvek v podniku.

Výběr této možnosti je zapříčiněn velkým množstvím práce v sezónním období a jejím časovým rozložením. V období sezóny pracovníci rostlinné výroby musí stihnout potřebnou práci za omezeného množství strojů a techniky, dochází tak k časovým prodlevám, k přesčasové práci, což zaměstnanci pochopitelně vnímají negativně. Velký problém v organizaci práce bych viděla také v nedostačujícím informačním systému, jelikož stálý informační systém není zaveden, tudíž není jasně vymezen přehled všech povinností, úkolů a jejich časového plnění. Žádný z respondentů nepostrádá v podniku jistotu a možnost profesního rozvoje, protože jsou se svou současnou prací a pracovním zařazením spokojeni.

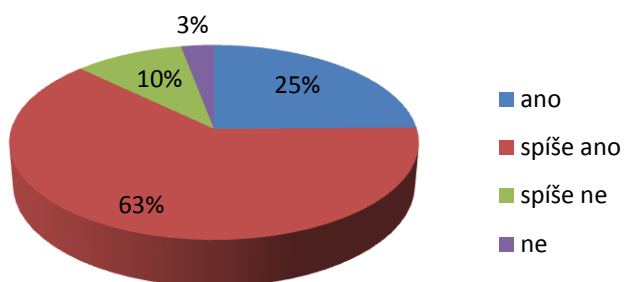
Otázka 7: Umožňuje Vám zaměstnavatel účastnit se různých vzdělávacích programů?

Účast vzdělávacích programů

Stav	Počet	Procentní vyjádření
ano	10	25 %
spíše ano	25	63 %
spíše ne	4	10 %
ne	1	3 %

Tabulka 8 Účast vzdělávacích programů
zdroj: vlastní šetření

Účast vzdělávacích programů



Obrázek 13 Účast vzdělávacích programů
zdroj: vlastní šetření

Podle většiny dotázaných pracovníků jim zaměstnavatel umožňuje účastnit se různých vzdělávacích programů. Jedná se především o odborná školení. 25 % dotázaných odpovědělo na tuto otázku ano, 63 % spíše ano, 10 % spíše ne a pouze 3 % ne.

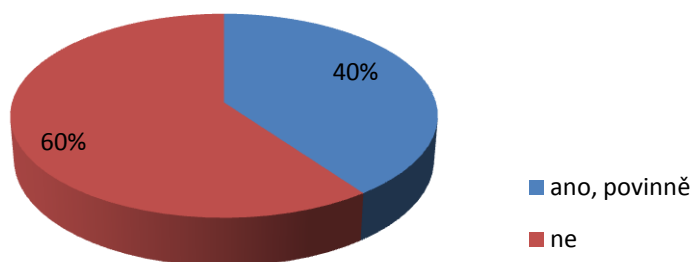
Otázka 8: Účastníte se školení, jazykových či odborných kurzů?

Účast na školení a odborných kurzech

Stav	Počet	Procentní vyjádření
ano, povinně	16	40 %
ano, dobrovolně	0	0 %
ne	24	60 %

Tabulka 9 Účast na školení a odborných kurzech
zdroj: vlastní šetření

Účast na školení a odborných kurzech



Obrázek 14 Účast na školení a odborných kurzech
zdroj: vlastní šetření

40 % dotázaných se účastní školení a odborných kurzů a to povinně. Určitá školení jsou poskytována všem zaměstnancům družstva a to např. BOZP, školení řidičů, dále jsou poskytována školení pouze pro konkrétní profese např. školení pro pracovníky s chemickými prostředky, školení pro účetní a ekonomy, školení pro agronomy, školení profesních průkazů pro řidiče. Z výsledků šetření vyplývá, že účast na školeních je pouze povinná, nikoliv dobrovolná. 60 % pracovníků odpovědělo, že se školení ani kurzů neúčastní.

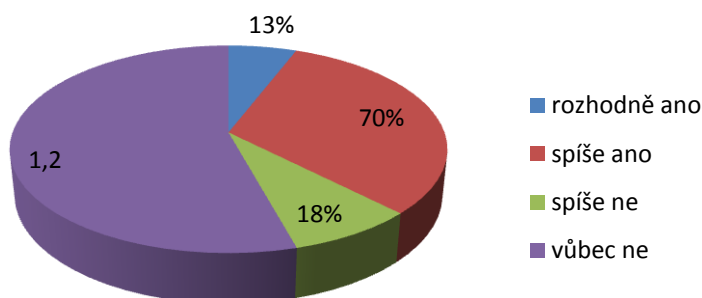
Otázka 9: Považujete účast na školení nebo kurzech za přínosnou pro Váš další rozvoj?

Účast na školení a odborných kurzech

Stav	Počet	Procentní vyjádření
rozhodně ano	5	13 %
spíše ano	28	70 %
spíše ne	7	18 %
vůbec ne	0	0 %

Tabulka 10 Účast na školení a odborných kurzech
zdroj: vlastní šetření

Účast na školení a odborných kurzech



Obrázek 15 Účast na školení a odborných kurzech
zdroj: vlastní šetření

Na otázku zabývající se osobním rozvojem zaměstnanců 13 % dotazovaných pracovníků odpovědělo, že účast na školeních nebo kurzech rozhodně považují za přínosnou, 70 % odpovědělo spíše ano a zbývajících 18 % spíše ne. Nikdo z dotázaných nepovažuje účast vyloženě za nepřínosnou.

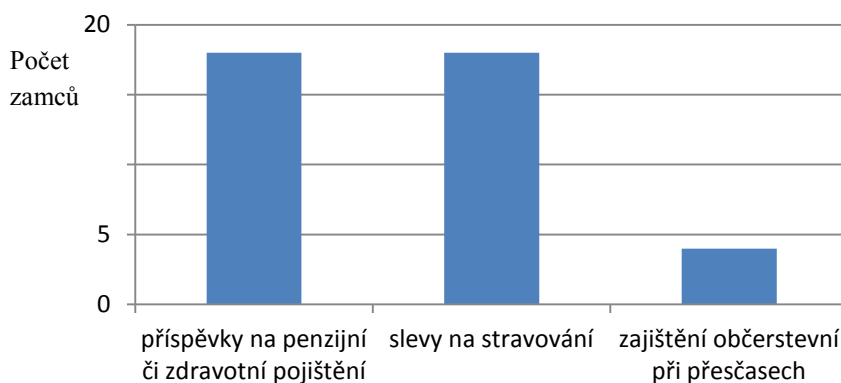
Otázka 10: Jaké benefity (výhody) využíváte v zaměstnání?

Poskytované benefity

Možnosti	Počet	Procentní vyjádření
jazykové a vzdělávací kurzy	0	0 %
příspěvky na dopravu	0	0 %
družstevní byt	0	0 %
příspěvky na bydlení	0	0 %
příspěvky na penzijní či životní pojištění	18	45 %
příspěvky na dopravu a rekreaci	0	0 %
nápoje	0	0 %
pružná pracovní doba	0	0 %
jiné	22	55 %
slevy na stravování	18	45 %
občerstvení při přesčasech	4	10 %

Tabulka 11 Poskytované benefity
zdroj: vlastní šetření

Poskytované benefity



Obrázek 16 Poskytované benefity
zdroj: vlastní šetření

Nejvyužívanějšími benefity jsou příspěvky na penzijní a životní pojištění a slevy na stravování. Využívá jich 45 % zaměstnanců. Penzijní pojištění je poskytováno zaměstnancům, kteří si o něj zažádají. Slevy na stravování mohou pracovníci využít v podnikové závodní

jídelně Na Růžku, kterou zemědělské družstvo provozuje, odtud je poskytováno i veškeré občerstvení.

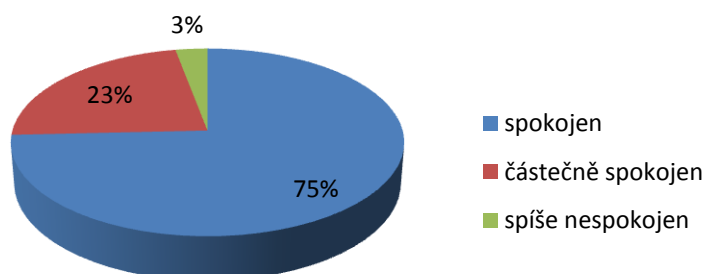
Otázka 11: Jste spokojen/a s pracovním kolektivem, celkově se vztahy na pracovišti?

Spokojenost s pracovním kolektivem

Stav	Počet	Procentní vyjádření
spokojen	30	75 %
částečně spokojen	9	23 %
spíše nespokojen	1	3 %
nespokojen	0	0 %

*Tabulka 12 Spokojenost s pracovním kolektivem
zdroj: vlastní šetření*

Spokojenost s pracovním kolektivem



*Obrázek 17 Spokojenost s pracovním kolektivem
zdroj: vlastní šetření*

Z dotazníkového šetření je zřejmé, že většina zaměstnanců je spokojena s pracovním kolektivem, celkově se vztahy na pracovišti. 75 % dotázaných je spokojeno, 23 % částečně spokojeno a pouze 3 % jsou spíše nespokojeni. Spokojenost pracovníků má velký vliv na jejich motivaci, proto ji považují za důležitou.

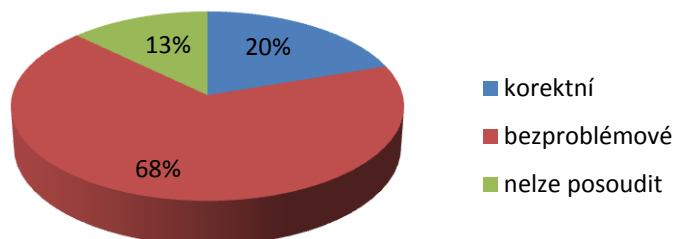
Otázka 12: Jak hodnotíte pracovní vztahy mezi Vámi a spolupracovníky?

Hodnocení pracovních vztahů

Možnosti	Počet	Procentní vyjádření
korektní	8	20 %
konfliktní	0	0 %
bezproblémové	27	68 %
nelze posoudit	5	13 %

*Tabulka 13 Hodnocení pracovních vztahů
zdroj: vlastní šetření*

Hodnocení pracovních vztahů



*Obrázek 18 Hodnocení pracovních vztahů
zdroj: vlastní šetření*

Z předcházející otázky je jasné, že dotazovaní zaměstnanci jsou spokojeni s pracovními vztahy, dalo se tedy očekávat, že výsledky hodnocení vztahů mezi spolupracovníky budou kladné. 20 % zaměstnanců považuje vztahy se svými spolupracovníky za korektní, 68 % za bezproblémové a 13 % jich uvedlo, že nelze posoudit. Nikdo z dotázaných nehodnotí vztahy jako konfliktní, což je velká výhoda pro pracovní spokojenost zaměstnanců.

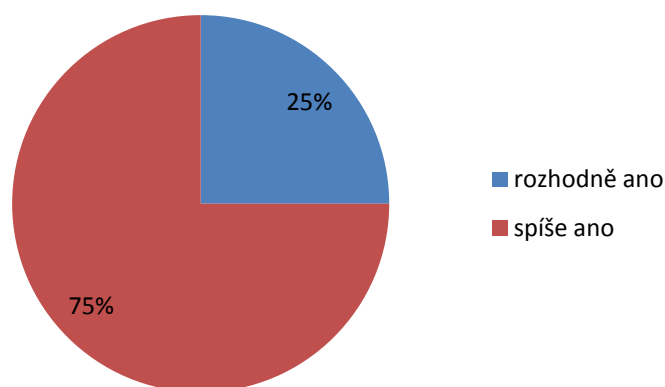
Otázka 13: Je pro Vás Vaše práce zajímavá a perspektivní?

Zajímavost a perspektivnost práce

Stav	Počet	Procentní vyjádření
rozhodně ano	10	25 %
spíše ano	30	75 %
spíše ne	0	0 %
vůbec ne	0	0 %

*Tabulka 14 Zajímavost a perspektivnost práce
zdroj: vlastní šetření*

Zajímavost a perspektivnost práce



*Obrázek 19 Zajímavost a perspektivnost práce
zdroj: vlastní šetření*

25 % dotázaných odpovědělo, že je jejich práce pro ně rozhodně zajímavá a perspektivní, zbylých 75 % označilo odpověď spíše ano.

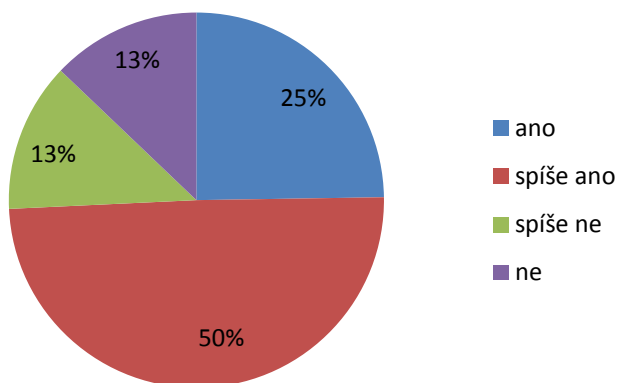
Otázka 14: Je pro Vás významná pochvala a uznání ze strany nadřízeného?

Pochvala a uznání od nadřízeného

Stav	Počet	Procentní vyjádření
ano	5	13 %
spíše ano	20	50 %
spíše ne	10	25 %
ne	5	13 %

Tabulka 15 Pochvala a uznání od nadřízeného
zdroj: vlastní šetření

Pochvala a uznání od nadřízeného



Obrázek 20 Pochvala a uznání od nadřízeného
zdroj: vlastní šetření

Pochvala a uznání od nadřízeného jsou jedním z důležitých morálních stimulů. 13 % dotázaných pracovníků považuje pochvalu a uznání za významnou, 50 % jich odpovědělo na otázku spíše ano, 25 % spíše ne a 13 % ne. Pochvala a uznání má významnou hodnotu celkově pro 63 % zaměstnanců, avšak není klíčovým stimulem (viz otázka číslo 6), ale i přesto je důležité, aby se vedoucí snažil spravedlivě hodnotit práci svých zaměstnanců a na základě toho používat pochvalu za dobře odvedenou práci.

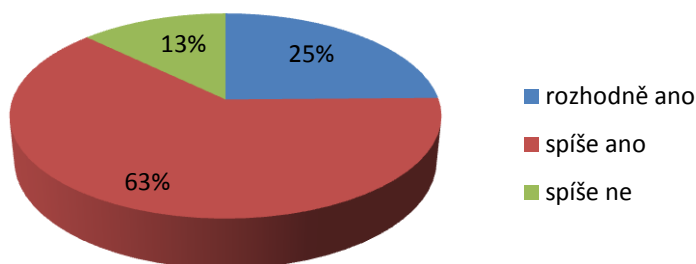
Otázka 15: Je pro Vás důležité, zpětné hodnocení Vaší práce od nadřízeného?

Hodnocení práce od nadřízeného

Stav	Počet	Procentní vyjádření
rozhodně ano	10	25 %
spíše ano	25	63 %
spíše ne	5	13 %
vůbec ne	0	0 %

Tabulka 16: hodnocení práce od nadřízeného
zdroj: vlastní šetření

Hodnocení práce od nadřízeného



Obrázek 21 Hodnocení práce od nadřízeného
zdroj: vlastní šetření

25 % dotázaných považuje hodnocení práce za rozhodně důležité, 63 % označilo odpověď spíše ano, 13 % spíše ne. Hodnocení práce souvisí s předchozí otázkou, protože pouze na základě zhodnocení práce a pracovní činnosti může být zaměstnanci udělena pochvala. Hodnocení v podniku probíhá pouze příležitostně. Při příležitostných kontrolách a hodnocení zaměstnavatel zjišťuje případné nedostatky pracovních činností a naopak ocení kvalitní práci.

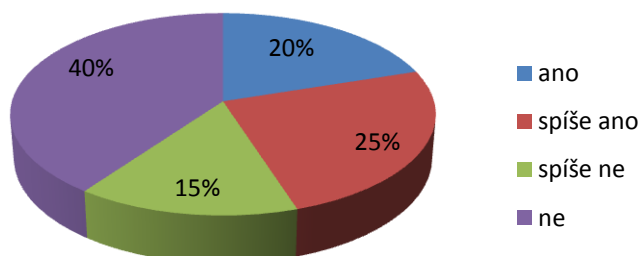
Otázka 16: Myslíte si, že Vaše pracovní úsilí a schopnosti odpovídají současnému mzdovému ohodnocení?

Pracovní úsilí, schopnosti a mzdové ohodnocení

Stav	Počet	Procentní vyjádření
ano	8	20 %
spíše ano	10	25 %
spíše ne	6	15 %
ne	16	40 %

Tabulka 17 Pracovní úsilí, schopnosti a ohodnocení
zdroj: vlastní šetření

Pracovní úsilí, schopnosti a mzdové ohodnocení



Obrázek 22 Pracovní úsilí, schopnosti a ohodnocení
zdroj: vlastní šetření

Z výsledků šetření bylo zjištěno, že 20 % dotazovaných si myslí, že jejich pracovní úsilí a schopnosti odpovídají současnému mzdovému ohodnocení, 25 % odpovědělo spíše ano, 15 % spíše ne a 40 % si myslí, že ne. Z důvodu nespokojenosti 40 % zaměstnanců se současným mzdovým ohodnocením bych zaměřila větší pozornost na odměňování pracovníků.

Otázka 17: Z jakého důvodu jste si vybral/a toto zaměstnání?

V této otázce se zaměstnanci museli rozepsat. Chtěla jsem dát určitý prostor pro jejich osobní vyjádření a zjistit, co je vedlo k výběru tohoto zaměstnání. Odpovědi byly dostatečně vypovídající a zajímavé, i když byly jinak zformulovány, tak se často významově shodovaly. Několik dotazovaných ovšem svůj důvod neuvedlo. Tuto situaci jsem předpokládala a domnívám se, že se touto otázkou nechtěli dlouho zabývat, proto ji často opomíjeli a přeskakovali.

Uvedené důvody výběru zaměstnání:

- zajímavost práce
- přijetí do zaměstnání
- dostupnost práce v regionu
- domácí prostředí – práce v místě trvalého bydliště zaměstnance i rodiny
- práce v přírodě
- práce s různými stroji
- práce se zvířaty
- dobré platební podmínky
- výběr na základě doporučení známého

Důvody výběru zaměstnání (nejčastější odpovědi)

Důvody	Četnost
zajímavost práce	5
přijetí do zaměstnání	4
dostupnost práce v regionu	5
domácí prostředí	10
práce v přírodě	5
práce s různými stroji	4
práce se zvířaty	4
dobré platební podmínky	1
výběr na základě doporučení známého	2

*Tabulka 18 Důvody výběru zaměstnání
zdroj: vlastní šetření*

Nejčastějším důvodem pro výběr zaměstnání v tomto družstvu byla ta skutečnost, že se jedná o práci v místě trvalého bydliště zaměstnance i jeho rodiny. Takto se vyjádřilo 10 dotazovaných respondentů. Dalšími četnými důvody byla zajímavost práce, dostupnost do práce a práce v přírodě, na nichž se shodlo 5 zaměstnanců.

Základní údaje o zaměstnancích

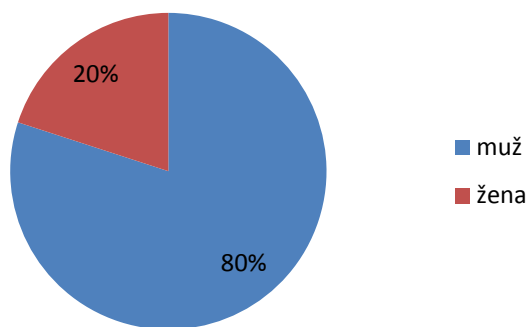
Otázka 18: Pohlaví zaměstnanců

Pohlaví

Pohlaví	Počet	Procentní vyjádření
muž	32	80 %
žena	8	20 %

Tabulka 19 Pohlaví
zdroj: vlastní šetření

Pohlaví zaměstnanců



Obrázek 23 Pohlaví zaměstnanců
zdroj: vlastní šetření

80 % dotazovaných byli muži a zbývajících 20 % ženy. V družstvu pracuje celkově větší počet mužů než žen, jelikož se jedná o těžkou výrobní činnost.

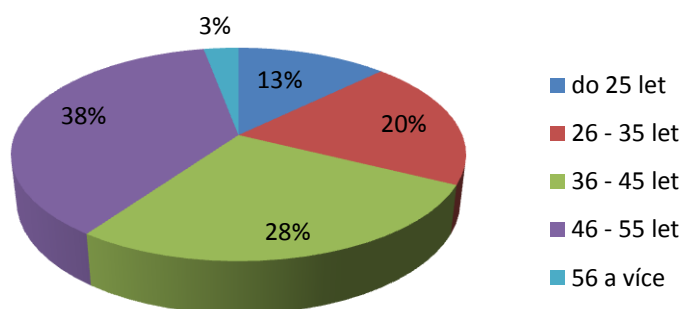
Otázka 19: Do jaké věkové kategorie patříte?

Věková kategorie zaměstnanců

Věkové kategorie	Počet	Procentní vyjádření
do 25 let	5	13 %
26 - 35 let	8	20 %
36 - 45 let	11	28 %
46 - 55 let	15	38 %
56 a více	1	3 %

Tabulka 20 Věková kategorie
zdroj: vlastní šetření

Věková kategorie zaměstnanců



Obrázek 24 Věková kategorie zaměstnanců
zdroj: vlastní šetření

Podnik zaměstnává pracovníky všech věkových kategorií. Do 25 let pracuje v podniku 13 % dotazovaných zaměstnanců. Kategorii 26 – 35 let zaujímá 20 % zaměstnanců, 36 – 45 let 28 % zaměstnanců, 46 – 55 let 38 % zaměstnanců a 56 a více pouze 3 % zaměstnanců. V podniku pracuje nejvíce lidí středního až vyššího věku.

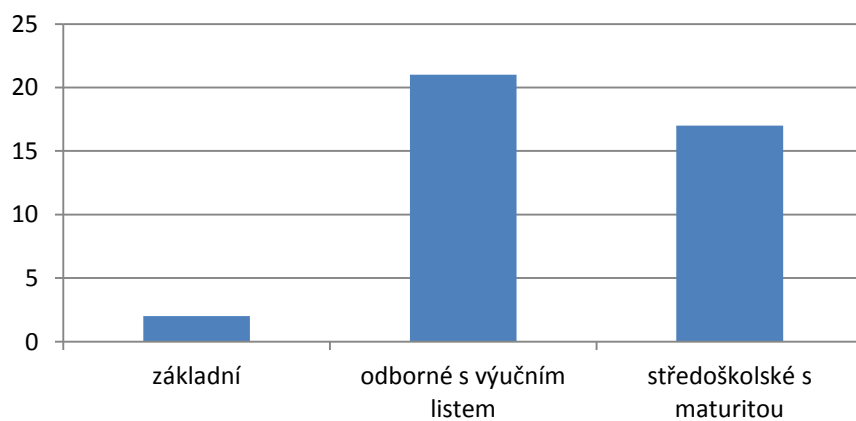
Otázka 20: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců

Vzdělání	Počet	Procentní vyjádření
základní	2	5 %
odborné s výučním listem	21	53 %
středoškolské s maturitou	17	43 %
vyšší odborné	0	0 %
vysokoškolské	0	0 %

Tabulka 21 Nejvyšší dosažené vzdělání
zdroj: vlastní šetření

Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců



Obrázek 25 Nejvyšší dosažené vzdělání
zdroj: vlastní šetření

Ze všech dotazovaných zaměstnanců mají pouze 2 základní vzdělání. Nejvyšší počet pracovníků má odborné vzdělání a to 21 pracovníků, středoškolské s maturitou má 17 pracovníků. Nikdo z dotazovaných zaměstnanců nemá však vyšší odborné ani vysokoškolské vzdělání.

7. Porovnání zjištěných výsledků se stanovenými hypotézami

Výsledky dotazníkového šetření přispěly k získání potřebných informací, které mi umožnily zhodnotit stávající situaci motivačního a stimulačního působení v podniku, vypracovat možné návrhy na zlepšení a navrhnout užitečné změny. Zdrojem získaných informací byl také nestandardizovaný rozhovor s několika zaměstnanci družstva, který mi poskytl bližší, přesnější a osobitější hodnocení.

7.1. Odborné vzdělávání zaměstnanců

Zaměstnanci mají možnost účastnit se různých školení, které jim zaměstnavatel zajišťuje, některé z nich jsou povinné. Povinné pro všechny zaměstnance je školení BOZP, další školení jsou poskytována vybraným pracovníkům na základě vykonávaného oboru, mají rozšiřovat jejich znalosti a v mnoha případech je jejich účast dobrovolná.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 40 % dotázaných pracovníků se účastní školení a kurzů pouze na základě povinnosti, nikoliv dobrovolně a 60 % se jich vůbec neúčastní. Přestože 83 % dotázaných zaměstnanců se vyjádřilo pozitivně k účasti na školení a kurzech a uvedlo, že sice účast považují za přínosnou, ovšem z výsledků lze vyvodit, že pracovníci nemají zájem na tom, aby podnik vyvíjel jakékoliv další aktivity a větší úsilí v rámci poskytování vzdělávacích programů.

Jistá neochota a nezájem o další vzdělání byl zjištěn i z rozhovorů s některými zaměstnanci. Toto zjištění bych přisuzovala několika skutečnostem. Především v podniku pracuje nejvíce zaměstnanců středního a vyššího věku, kteří jsou se svým pracovním zařazením spokojeni a nepotřebují se dále vzdělávat, jejich současná práce je baví a naplňuje. Z hlediska specializace a zaměření podniku není nutné zajišťovat jakékoliv nadstandardní vzdělávací programy, které nejsou účelové a potřebné k vykonávání činnosti v zemědělství např. v podobě jazykových kurzů. Hypotézu: **H1: Zaměstnanci nemají zájem se dále odborně vzdělávat, potvrzuji.**

7.2. Informační systém v podniku

Výsledek dotazníkového průzkumu zaměřujícího se na dostatečnou informovanost zaměstnanců v rámci jeho budoucího vývoje a strategií vyšel následovně:

63 % dotázaných zaměstnanců odpovědělo, že nejsou dostatečně informováni.

38 % dotázaných zaměstnanců odpovědělo, že jsou dostatečně informováni.

Na základě osobního šetření jsem zjistila, že zaměstnanci mají možnost účastnit se konaných schůzí pořádaných 1x za půl roku, kde jsou seznamováni s návrhy, budoucími plány a strategií podniku. Účast na těchto schůzích není povinná, proto se jí většina zaměstnanců neúčastní. Jiné, stálé informační systémy nejsou zavedeny a z tohoto důvodu hypotézu

H2: Informační systém v podniku je dostačující, zavrhuji a navrhovala bych mu věnovat vyšší pozornost, protože si myslím, že zájem o informovanost zaměstnanců ze strany vedení má význam pro jejich motivaci a vyvolává v nich pocit sounáležitosti s podnikem.

7.3. Výše mzdy

Podle očekávání je vyšší mzda velmi důležitým stimulačním prostředkem vedoucím k účinné motivaci zaměstnanců. Peníze slouží k zajištění a k uspokojení celé řady potřeb. Mzda je hlavním zdrojem příjmu a výše příjmu také svědčí o životní úrovni každého člověka a její zvýšení dostatečně motivuje zaměstnance, proto hypotézu: **H3: Nejpreferovanějším stimulačním prostředkem pro zaměstnance je výše mzdy, potvrzuji.**

7.4. Zaměstnanecké výhody

Družstvo poskytuje několik zaměstnaneckých výhod, z nichž nejvyužívanější jsou příspěvky na penzijní a životní pojištění a slevy na stravování a občerstvení, což potvrdili všichni dotázaní pracovníci.

Na otázku - co v podniku nejvíce postrádáte? 23 % zaměstnanců označilo odpověď některé zaměstnanecké výhody.

Na otázku - co vás nejvíce motivuje v zaměstnání? 3 % zaměstnanců označilo variantu větší počet zaměstnaneckých výhod.

Na základě těchto výpovědí vyjádřili jistou nespokojenost s množstvím poskytovaných benefitů, i když procentuální výsledky nejsou příliš vysoké a znepokojující, pochybnosti o množství výhod a zájem o jejich zvýšení je zřejmý.

Hypotézu H4: Zaměstnancům je poskytováno dostatečné množství zaměstnaneckých výhod, nepotvrzují ani nezamítám. Z rozhovorů s několika zaměstnanci jsem zjistila, že jsou s množstvím stávajících výhod spokojeni, ale samozřejmě by jich uvítali více. Podle mého názoru zaměstnanecké benefity velkou měrou přispívají ke zvyšování motivace, jsou součástí odměňování, proto bych zvážila jejich důležitost a zabývala bych se možností poskytovat i některé další výhody.

7.5. Pracovní kolektiv a vztahy na pracovišti

Dobrý pracovní kolektiv a dobré vztahy na pracovišti mohou zaměstnance velmi ovlivnit. Spokojenost s pracovním kolektivem, nekonfliktní a profesionální jednání, společný cíl a zájmy na dosažení optimálních výsledků. Všechny tyto faktory mohou vést zaměstnance k vyšší motivaci a lepším výkonům. Většina všech zaměstnanců je spokojena s pracovním kolektivem a označila vztahy mezi svými spolupracovníky jako bezproblémové, vyhovující a korektní. **Hypotézu H5: Zaměstnancům vyhovuje jejich pracovní kolektiv a jsou spokojeni se vztahy na pracovišti, zcela potvrzují.**

8. Zhodnocení motivačního systému

Konkrétně vypracovaný motivační systém v podniku není zaveden. Družstvo si ale význam motivace uvědomuje, proto využívá několika stimulačních prostředků, kterými se snaží pracovníky motivovat, zvyšovat jejich výkonnost, směřovat jejich aktivity ke splnění cílů, především k zajištění prosperity družstva.

Družstvo k motivaci svých zaměstnanců využívá převážně finanční odměny a několik zaměstnaneckých výhod. Výše mzdy má na pracovníky pochopitelně největší vliv a dokáže je i nejvíce motivovat. Způsoby, jakými se vedení snaží motivovat své zaměstnance, jsou jistě velmi účinné, ale nedostačující pro jejich další motivaci. Proto bych chtěla uplatnit několik návrhů a doporučení, které by podle mého názoru zlepšily současnou situaci, odstranily některé nedostatky a umožnily by zvýšit jejich pracovní motivaci.

Při sestavování konkrétních návrhů a doporučení jsem vycházela z údajů, které byly zjištěny dotazníkovým průzkumem a vlastním šetřením.

9. Návrhy a doporučení

Návrh 1: Zlepšit informační systém v podniku

Zaměstnanci nejsou pravidelně informováni o plánech, strategiích a interních záležitostech. Pořádané schůze se konají po dlouhých půlročních intervalech, většina zaměstnanců se jich neúčastní, proto nemají dostatečný přehled o dění v podniku. Doporučovala bych tedy zvolit alespoň jednoho zástupce z řad zaměstnanců, který se bude účastnit družstevních schůzí, shromažďovat informace a hájit názory zaměstnanců a následně je tlumočit, aby se zvýšila jejich informovanost.

Dále bych navrhovala organizovat častější informační i operativní porady, které budou určeny výhradně pro zaměstnance, kde je vedoucí bude informovat o provozních a interních záležitostech, o plánech, povinnostech, událostech na následující období. Tyto porady by měly zlepšit firemní komunikaci mezi vedením a zaměstnanci a zajistit lepší organizaci práce.

Návrh 2: Zjišťovat a zajímat se více o potřeby svých zaměstnanců

Několik zaměstnanců si myslí, že nejsou ze strany vedoucího příliš motivováni k práci.

Z tohoto důvodu navrhuji zhotovit uzavíratelnou schránku, do které zaměstnanci budou moci vhazovat papíry se svými stížnostmi, nápady, návrhy např. co by chtěli zlepšit, co jim nevyhovuje, co by chtěli změnit atd. Jelikož se jedná o zcela anonymní způsob, jak vyjádřit vlastní názor, myslím, že se uplatní a zaměstnavatel tak získá větší přehled o názorech a potřebách svých zaměstnanců, zjištěné informace může zhodnotit a účelově je využít ke zvýšení motivace.

Na druhé straně zaměstnanec získá pocit, že vedoucí se zajímá o jeho názory a bere je v úvahu.

Návrh 3: Zavést další zaměstnanecké výhody

Větší množství zaměstnaneckých výhod bude pro zaměstnance jistě motivující. Podnik by měl vzhledem ke své finanční situaci zvážit, zda poskytovat nebo neposkytovat další benefity. I drobné upomínkové předměty, věcné pozornosti mohou mít velký vliv na motivaci pracovníků a družstvo nemusí vynakládat větší investice pro jejich zajištění.

Navrhovala bych:

- zavést odměny k životnímu a pracovnímu jubileu pro zaměstnance v podobě dostupných naturálních odměn, dárkových košů
- pořádat společenské a firemní akce při slavnostních příležitostech, výročích, Vánocích
- uvažovat o možnosti zavedení jistých výhod pro trvalé a výkonné pracovníky (příspěvky na léčebné a ozdravné pobyty)
- uvažovat o možnosti navýšení počtu dní dovolené, především po náročném sezónním období

Návrh 4: Hodnotit výkony svých zaměstnanců

Navrhovala bych zavést pravidelné kontroly zaměstnanců, na základě kterých může vedoucí hodnotit jejich výkonnost a udělovat pochvaly a v opačném případě vyjádřit nespokojenost a oprávněnou kritiku.

Význam pochvaly a kritiky

Pochvala a kritika má svůj význam. Zaměstnanci si uvědomí svoje přednosti i svoje chyby, kterých by se měli vyvarovat a snažit se je napravit. Pochvala působí pozitivně na zaměstnance, i když některé neovlivňuje stejnou měrou, tak dokáže jistě povzbudit k lepším výkonům.

Kritika je v některých případech potřebná a nutná. Pokud ale není oprávněná a není podána vhodným způsobem, může být pro zaměstnance demotivující, může snižovat jejich pracovní nasazení a samozřejmě také jejich sebevědomí.

Návrh 5: Přesně stanovit a formulovat systém hodnocení

Zaměstnanci by měli mít přehled o systému hodnocení, především o poskytovaných pohyblivých složkách mzdy. Měli by být vedoucím přesně informováni, na které z nich mají nárok a za jakých podmínek, aby si nepřišli znevýhodnění a nedocení. Spravedlivé a jednotné hodnocení je nutné pro všechny pracovníky. Hodnocení závisí znovu na informovanosti zaměstnanců, které by se mělo v podniku i v rámci této oblasti upřesnit a zlepšit.

10. Závěr

Umění správně a efektivně motivovat své zaměstnance je v dnešní době považováno za nezbytnou součást řízení. Ve velké míře závisí na dovednostech a schopnostech manažera, který by měl zaměstnance přimět a povzbudit k tomu, aby podávali co nejlepší pracovní výkony. Právě vysoká pracovní výkonnost je klíčovým prvkem k úspěšnosti každé firmy.

Cíl mé práce byl zaměřen na zhodnocení motivačního systému, poté byly uvedeny návrhy, které by podle mého názoru měly přispět ke zlepšení motivace a stimulace pracovníků.

K průzkumu a následnému zhodnocení jsem si vybrala zemědělský podnik VOD Jetřichovec. Pro získání potřebných dat a informací bylo provedeno dotazníkové šetření mezi pracovníky družstva a také nestandardizovaný rozhovor vedený formou diskuze s vedoucím pracovníkem a několika zaměstnanci. Zjištěné informace mi umožnily ohodnotit současný stav a úroveň motivačního a stimulačního působení v podniku, odhalit jeho pozitiva a negativa a některé nedostatky, které jsem se v rámci svých návrhů snažila zlepšit.

Z výsledků šetření jsem zjistila, že velkou výhodou pro podnik jsou jejich zaměstnanci. Družstvo si udržuje stále a loajální pracovníky. Pracovní kolektiv a vztahy na pracovišti jsou bezproblémové až nadmíru dobré, což předčilo moje očekávání.

Velký problém se objevil v informovanosti zaměstnanců, která je nedostatečná. Poměrná část pracovníků vidí určité nedostatky také v množství poskytovaných benefitů, v organizaci práce a v motivovanosti ze strany nadřízeného. Naopak nižší zájem zaměstnanci projeví o další odborné vzdělávání.

Sestavené návrhy by měly určitým způsobem eliminovat tyto nedostatky. Informovanost zaměstnanců bych zvýšila především zavedením pravidelných a operativní porad pro zaměstnance. Zaměřila bych se i na množství poskytovaných benefitů a zvážila bych jejich význam a výši nákladů, které by pro jejich zavedení byly nutné. Zaměstnanci sice neprojevili úplnou nespokojenost s jejich množstvím, ale větší počet by samozřejmě uvítali. Zlepšila bych systém hodnocení, který by měl být jasně stanovený, propracovaný a srozumitelný pro všechny zaměstnance, jeho neznalost se opět odvíjí od špatné informovanosti.

Navrhované změny mohou zlepšit současnou situaci a zvýšit motivaci pracovníků.

11. Přehled použité literatury:

Odborná literatura:

1. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
3. BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistiko?*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-35-6.
4. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ A KOL. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.
5. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.
6. HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.
7. HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. 3. vyd. Praha: Credit, 1999. ISBN 80-213-0562-2.
8. KIM, Sang H. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-078-3.
9. MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. 3. vyd. Jinočany: Nakladatelství H&H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.
10. NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. 1. vyd. Praha: Academia, 1998. ISBN 80-200-0628-1.

11. NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1223-7.
12. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.
13. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5.
14. PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. ISBN 80-245-0703-X.
15. STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.
16. ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Umění jednat s lidmi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0530-3.
17. VEBER, Jaromír A KOL. *Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
18. VYSEKALOVÁ, Jitka. *Slovník základních pojmů z marketingu a managementu*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 1998. ISBN 80-7168-504-6.
19. VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1428-8.

Internetové zdroje:

20. *Vodjetrichovec.cz* [online]. [cit. 2012-04-29]. Dostupné z: www.vodjetrichovec.cz
21. *Výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 2012-05-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a123766&typ=full&klic=JghuEtcOkpKzHKUGrhUsPg%3d%3d>

12. Seznam použitých obrázků a tabulek

Obrázky

Obrázek 1 Proces motivace	11
Obrázek 2 Struktura motivačního pole.....	12
Obrázek 3 Maslowova pyramida potřeb	16
Obrázek 4 Kompetenční pyramida.....	20
Obrázek 5 Organizační struktura.....	36
Obrázek 6 Návratnost dotazníků	40
Obrázek 7 Pracovní úsek.....	41
Obrázek 8 Doba působnosti v podniku	42
Obrázek 9 Motivovanost k práci	43
Obrázek 10 Informovanost zaměstnanců	44
Obrázek 11 Stimulační prostředky	45
Obrázek 12 Postrádané prvky v zaměstnání	46
Obrázek 13 Účast vzdělávacích programů.....	48
Obrázek 14 Účast na školení a odborných kurzech	49
Obrázek 15 Účast na školení a odborných kurzech	50
Obrázek 16 Poskytované benefity.....	51
Obrázek 17 Spokojenost s pracovním kolektivem.....	52
Obrázek 18 Hodnocení pracovních vztahů	53
Obrázek 19 Zajímavost a perspektivnost práce.....	54
Obrázek 20 Pochvala a uznání od nadřízeného.....	55
Obrázek 21 Hodnocení práce od nadřízeného.....	56
Obrázek 22 Pracovní úsilí, schopnosti a ohodnocení.....	57
Obrázek 23 Pohlaví zaměstnanců	59
Obrázek 24 Věková kategorie zaměstnanců	60
Obrázek 25 Nejvyšší dosažené vzdělání	61

Tabulky

Tabulka 1 Návratnost dotazníků	40
Tabulka 2 Pracovní úsek	41
Tabulka 3 Doba působnosti v podniku.....	42
Tabulka 4 Motivovanost k práci.....	43
Tabulka 5 Informovanost zaměstnanců.....	44
Tabulka 6 Stimulační prostředky	45
Tabulka 7 Postrádané prvky v zaměstnání	46
Tabulka 8 Účast vzdělávacích programů	48
Tabulka 9 Účast na školení a odborných kurzech.....	49
Tabulka 10 Účast na školení a odborných kurzech.....	50
Tabulka 11 Poskytované benefity	51
Tabulka 12 Spokojenost s pracovním kolektivem	52
Tabulka 13 Hodnocení pracovních vztahů.....	53
Tabulka 14 Zajímavost a perspektivnost práce	54
Tabulka 15 Pochvala a uznání od nadřízeného	55
Tabulka 16 Hodnocení práce od nadřízeného	56
Tabulka 17 Pracovní úsilí, schopnosti a ohodnocení	57
Tabulka 18 Pohlaví zaměstnanců	58
Tabulka 19 Věková kategorie zaměstnanců	59
Tabulka 20 Nejvyšší dosažené vzdělání.....	60
Tabulka 21 Nejvyšší dosažené vzdělání.....	61

13. Přílohy

Příloha 1: Dotazníkový formulář

DOTAZNÍK

Motivace a stimulace zaměstnanců

Pokyny pro vyplnění dotazníku:

U každé otázky zakroužkujte vždy jednu odpověď.

Při výběru jiné varianty u otázek 1, 5, 6 a 10 doplňte.

Dotazník je anonymní, proto Vás prosím o vyplnění. Předem děkuji.

Lucie Kopecká

studentka Vysoké školy polytechnické v Jihlavě

1. Vyberte úsek, ve kterém pracujete

- a) administrativní
- b) výrobní
- c) technický
- d) jiný.....

2. Jak dlouho pracujete v podniku?

- a) 2 roky a méně
- b) 2 až 4 roky
- c) 5 až 7 let
- d) 8 až 10 let
- e) více než 10 let

3. Domníváte se, že jste k práci ze strany vedoucího pracovníka dobře motivován/a?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

4. Jste dostatečně informován/a o budoucím vývoji podniku a jeho strategii?

- a) ano
- b) ne

5. Zvolte, co Vás nejvíce motivuje v zaměstnání

- a) vyšší mzda
- b) kariérní postup (povýšení)
- c) úspěch
- d) pochvala a uznání

- e) seberealizace
- f) spokojenost s prací
- g) jiné

6. Vyberte podle svých preferencí, co nejvíce v podniku postrádáte

- a) některé zaměstnanecké výhody
- b) lepší komunikaci s vedoucím pracovníkem
- c) spravedlivé ohodnocení práce
- d) možnost profesního rozvoje (školení, vzdělávací programy)
- e) dobré vztahy na pracovišti
- f) větší informovanost
- g) jistotu práce
- h) lepší organizaci práce
- i) jiné.....

7. Umožňuje Vám zaměstnavatel účastnit se různých vzdělávacích programů?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

8. Účastníte se školení, jazykových a odborných kurzů?

- a) ano, povinně
- b) ano, dobrovolně
- c) ne

9. Považujete účast na školení a kurzech za přínosnou pro Váš další rozvoj?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

10. Jaké benefity (výhody) využíváte v zaměstnání?

- a) jazykové a vzdělávací kurzy
- b) příspěvky na dopravu
- c) družstevní byt, příspěvky na bydlení
- d) příspěvky na penzijní či životní pojištění
- e) příspěvky na dovolenou a rekreaci

- f) nápoje
- g) pružnou pracovní dobu
- h) slevy na stravování
- i) jiné.....

11. Jste spokojen/a s pracovním kolektivem, celkově se vztahy na pracovišti?

- a) spokojen/a
- b) částečně spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) nespokojen/a

12. Jak hodnotíte pracovní vztahy mezi Vámi a spolupracovníky?

- a) korektní
- b) konfliktní
- c) bezproblémové
- d) nelze posoudit

13. Je pro Vás Vaše práce zajímavá a perspektivní?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

14. Je pro Vás významná pochvala a uznání ze strany nadřízeného?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

15. Je pro Vás důležité zpětné hodnocení Vaší práce od nadřízeného?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

16. Myslíte si, že Vaše pracovní úsilí a schopnosti odpovídají současnému mzdovému ohodnocení?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne
- e) nevím

17. Z jakého důvodu jste si vybral/a toto zaměstnání?

.....

.....

.....

.....

18. Pohlaví

- a) žena
- b) muž

19. Do jaké věkové kategorie patříte?

- a) do 25 let
- b) 26 – 35 let
- c) 36 – 45 let
- d) 46 – 55 let
- e) 56 a více

20. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní
- b) odborné s výučním listem
- c) středoškolské s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

