

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI  
HOSPODÁŘSKÁ FAKULTA

Studijní program: 6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

**MOTIVACE A STIMULACE ZAMĚSTNANCŮ**

**MOTIVATION AND STIMULATION OF EMPLOYEES**

DP – PE – KPE – 200310



GABRIELA GREGOROVÁ

Vedoucí práce: Doc. Ing. Václav Urbánek, CSc., KPE

Konzultant: Mgr. Pavel Šalanda, Stavby silnic a železnic, a.s., odštěpný závod 7, HK

Počet stran: 110

Počet příloh: 5

Datum odevzdání: 23. 5. 2003

# TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2002/03

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

pro **Gabrielu Gregorovou**

program č. 6208 M      Ekonomika a management  
obor č. 6208 T      Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 111 / 1998 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisech určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu: **Motivace a stimulace zaměstnanců**

Pokyny pro vypracování:

1. Teorie motivace a stimulace
2. Představení firmy Stavby silnic a železnic, a. s.
3. Motivování pracovníků v SSŽ, a. s.
4. Analýza současné situace a doporučení pro praxi

Rozsah grafických prací:

50 - 60 stran textu + nutné přílohy

Rozsah průvodní zprávy:

Seznam odborné literatury:

STÝBLO, J.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1993

ARMSTRONG, M. A.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999

KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1995

HAGEMANNOVÁ, G.: *Motivace*. Praha: Victoria Publishing, 1995

SCHULER, R. S., HUBER, V. L.: *Personnel and Human Resource Management*. Fourth Edition. 4-th edition. St. Paul: West Publishing Company, 1990

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Václav Urbánek, CSc.

Konzultant: Mgr. Pavel Šalanda

Termín zadání diplomové práce: 31.10.2002

Termín odevzdání diplomové práce: 23.5.2003

L.S.



doc. Ing. Ivan Jác, CSc.  
vedoucí katedry

doc. Ing. Jiří Kraft, CSc.  
děkan Hospodářské fakulty

## PROHLÁŠENÍ

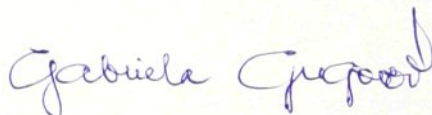
Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta. Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 o právu autorském, zejména §60 (školní dílo) a §35 (o nevýdělečném užití díla k vnitřní potřebě školy).

Beru na vědomí, že TUL má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé práce a prohlašuji, že souhlasím s případným užitím mé práce (prodej, zapůjčení apod.)

Jsem si vědoma toho, že užití své diplomové práce či poskytnutí licence k jejímu užití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do její skutečné výše).

Po pěti letech si mohu tuto práci vyžádat v Univerzitní knihovně TU v Liberci, kde je uložena, a tím výše uvedená omezení vůči mé osobě končí.

V Liberci dne 23. 5. 2003



## RESUMÉ

Má diplomová práce se zaměřuje na problematiku motivace a stimulace zaměstnanců ve společnosti Stavby silnic a železnic, a.s., v odštěpném závodě 7, resp. v jeho provozní jednotce 8. Cílem práce je rozbor fungování systému motivace a stimulace zaměstnanců v PJ 8 na základě zpracování výsledků dotazníku.

Z hlediska přístupu a zpracování diplomové práce je její obsah rozčleněn do pěti kapitol. První, teoretická část nazvaná Teorie motivace a stimulace vysvětluje základní poznatky a vědomosti, které jsou nutné ke zvládnutí dané problematiky. Další kapitoly se týkají výhradně společnosti SSŽ, a.s. Nejprve je představena SSŽ, a.s., poté je popsán systém motivace a stimulace používaný v PJ 8. Rozbor systému motivace a spokojenosti zaměstnanců v PJ 8 je založen na analýze spokojenosti a důležitosti motivů k práci na základě dotazníku. Nedostatky v systému motivace a stimulace zaměstnanců slouží jako základ pro návrhy na zlepšení současného stavu.

## RÉSUMÉ

My Diploma Thesis is focused on motivation and stimulation of employees in the joint-stock company Stavby silnic a železnic, division 7, operating unit 8. The aim of my work is analysis of system of motivation and stimulation of employees in operating unit 8 for a consideration of data processing of questionnaire.

My Thesis is divided into five parts. The first, theoretical part, called Theory of motivation and stimulation, explains basic knowledge which is needed for mastering the problem. Next part involves only the joint-stock company Stavby silnic a železnic. First, there is introduced SSŽ, next part is described the system of motivation and stimulation of employees in operating unit 8. The analysis of the system motivation and satisfaction of employees in operating unit 8 is based on the analysis of satisfaction and importance of work motives. The failures of the system of motivation and stimulation of employees subserve as a base for proposals to improvement of present state.

# OBSAH

ÚVOD .....	10
<b>1 TEORIE MOTIVACE A STIMULACE.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Vymezení problematiky motivace.....</b>	<b>12</b>
1.1.1 Obecná charakteristika a základní pojmy.....	12
1.1.2 Zdroje motivace.....	14
1.1.3 Poruchy motivace.....	16
1.1.4 Motivace a výkon.....	18
1.1.5 Aspirace, aspirační úroveň.....	20
1.1.6 Motivační profil.....	21
1.1.7 Motivace k práci.....	23
<b>1.2 Teorie motivace s ohledem na motivaci pracovního jednání .....</b>	<b>25</b>
1.2.1 Teorie potřeb podle A. Maslowa.....	25
1.2.2 Dvoufaktorová teorie motivace (pracovní spokojenosti) podle Fredericka Herzberga .....	26
1.2.3 Teorie kompetence podle R. W. Whitea .....	29
1.2.4 Teorie expektance (očekávání) podle Victora H. Vrooma.....	30
1.2.5 Teorie spravedlnosti (rovnováhy) podle J. S. Adamse.....	30
1.2.6 Teorie X a Y podle Douglase McGregora .....	31
1.2.7 Teorie cukru a biče.....	32
<b>1.3 Motivace, výkonnost a spokojenost pracovníků.....</b>	<b>32</b>
1.3.1 Motivace a pracovní výkon.....	32
1.3.2 Motivace a spokojenost.....	33
<b>1.4 Stimulace jako ovlivňování pracovní motivace a výkonnosti pracovníků.....</b>	<b>35</b>
1.4.1 Přehled stimulačních prostředků .....	36
<b>1.5 Motivační program podniku .....</b>	<b>42</b>
1.5.1 Charakteristika motivačního programu.....	42
1.5.2 Východiska a postup přípravy a realizace motivačního programu .....	44
<b>2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI SSŽ, A.S. ....</b>	<b>47</b>
<b>2.1 Historie a současnost SSŽ, a.s. ....</b>	<b>47</b>
2.1.1 SSŽ, a.s.....	47
2.1.2 SSŽ, a.s., odštěpný závod 7 - Hradec Králové.....	49
<b>2.2 Předmět činnosti.....</b>	<b>50</b>
2.2.1 Předmět činnosti SSŽ a.s., resp. OZ 7.....	51
2.2.2 Předmět činnosti PJ 8 – Hradec Králové-Pouchov .....	53
<b>2.3 Organizační struktura .....</b>	<b>53</b>

2.3.1	Organizační struktura odštěpného závodu 7 .....	53
2.3.2	Organizační struktura provozní jednotky 8 .....	54
<b>2.4</b>	<b>Skladba zaměstnanců dle profesí v PJ 8 .....</b>	<b>56</b>
<b>3</b>	<b>SYSTEM MOTIVACE A STIMULACE ZAMĚSTNANCŮ POUŽÍVANÝ V PJ 8</b>	<b>58</b>
<b>3.1</b>	<b>Odměňování.....</b>	<b>58</b>
3.1.1	Peněžní odměny .....	59
3.1.2	Nepeněžní odměny .....	63
3.1.2.1	<i>Hmotné odměny a výhody</i> .....	64
3.1.2.2	<i>Nehmotné odměny a výhody</i> .....	65
<b>3.2</b>	<b>Péče o zaměstnance .....</b>	<b>67</b>
3.2.1	Pracovní doba a pracovní režim .....	68
3.2.2	Pracovní prostředí a podmínky .....	69
3.2.3	Možnost dalšího vzdělávání .....	70
3.2.4	Služby poskytované zaměstnancům na pracovišti .....	71
<b>3.3</b>	<b>Informační systém .....</b>	<b>72</b>
<b>3.4</b>	<b>Image (pověst) firmy na veřejnosti.....</b>	<b>73</b>
<b>4</b>	<b>ROZBOR SYSTÉMU MOTIVACE A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ</b>	<b>74</b>
	<b>V PJ 8 NA ZÁKLADĚ DOTAZNÍKU .....</b>	<b>74</b>
<b>4.1</b>	<b>Metoda dotazování .....</b>	<b>74</b>
<b>4.2</b>	<b>Výsledky rozboru systému motivace a spokojenosti zaměstnanců v PJ 8 na</b>	<b>78</b>
	<b>základě dotazníku.....</b>	<b>78</b>
4.2.1	Výsledky rozboru klasifikačních dat.....	78
4.2.2	Výsledky rozboru motivů pracovní výkonnosti a spokojenosti .....	82
4.2.2.1	<i>Porovnání spokojenosti a důležitosti jednotlivých motivů k práci</i> .....	82
4.2.2.2	<i>Shrnutí</i> .....	90
4.2.3	Výsledky rozboru doplňujících otázek týkajících se pracovní motivace .....	91
<b>4.3</b>	<b>Korelační analýza.....</b>	<b>99</b>
<b>5</b>	<b>NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU.....</b>	<b>101</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>107</b>
	<b>SEZNAM LITERATURY.....</b>	<b>108</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>110</b>

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

a.s.	- akciová společnost
cca	- circa, asi, přibližně
č.	- číslo
ČR	- Česká republika
ČSN	- Česká technická norma
D	- důležitost
EJL	- Entreprise Jean Lefebvre
EN	- Evropská norma
EUR	- kód společné měny zemí Evropské měnové unie
FNM ČR	- Fond národního majetku České republiky
GŘ	- Generální ředitelství
HK	- Hradec Králové
ISO	- International Standardization Organization
Kč	- koruna česká
KK	- Kvalifikační katalog
maj.	- majetková
MDJ	- mechanizačně dopravní jednotka
mld.	- miliarda
náhr.	- náhradní
obr.	- obrázek
odst.	- odstavec
ot.	- otázka
OZ	- odštěpný závod
PJ	- provozní jednotka
pozn.	- poznámka
prac.	- pracovní
S	- spokojenost
s.	- strana
s.r.o.	- společnost s ručením omezeným
SPF ČR	- Stavební penzijní fond České republiky



SSŽ	- Stavby silnic a železnic
SVP	- stupeň vykonávané práce
tab.	- tabulka
techn.	- technický
THP	- technicko-hospodářský pracovník
ved.	- vedoucí
viz.	- odkaz na
VPJ	- vedoucí provozní jednotky
VS	- výběrový soubor
ZS	- základní soubor

## ÚVOD

Již dávno jsou pryč doby, kdy stačilo zaměstnancům říci, co mají dělat. Lidé totiž po svých zaměstnavatelích vyžadují více než kdysi. Chtějí být informováni, chtějí komunikovat a chtějí se účastnit. Chtějí mít pocit, že jejich práce má nějaký smysl, a chtějí být za tuto práci hodnoceni. Rozhodně chtějí, aby jim práce přinášela naplnění. Jsou-li s těmito skutečnostmi spokojeni, odvádějí dobrý výkon. Jestliže jsou lidé dobře motivováni, budou lépe pracovat, než kdybychom je nemotivovali.

O motivaci tedy platí, že je zásadním aspektem personální práce. Dobrá motivace zaručuje oboustrannou spokojenost, jak na straně motivovaného, tak na straně motivujícího.

Problematika motivace rozhodně není jednoduchá záležitost, právě naopak. Podle mého názoru je to ovšem problematika velmi zajímavá, a proto mým záměrem bylo se k ní přiblížit a alespoň částečně ji pochopit. To jsou důvody, proč jsem zvolila téma své diplomové práce „Motivace a stimulace zaměstnanců“.

Vypracovávání své diplomové práce jsem si domluvila u společnosti Stavby silnic a železnic, a.s. odštěpným závodem 7 v Hradci Králové. Poté jsem u společnosti pracovala jako brigádnice, poznala jsem podnikovou kulturu, seznámila jsem se s jejími zaměstnanci. Po dohodě s vedoucím osobního oddělení, který mi dělal konzultanta diplomové práce, jsem však motivaci a stimulaci zaměstnanců zkoumala sice v OZ 7, nikoliv však na ředitelství, nýbrž na jedné její provozní jednotce – PJ 8 v Hradci Králové-Pouchově. Toto prostředí mi bohužel bylo neznámé, proto jsem zvolila metodu písemného dotazování.

Nejprve jsem však musela mít teoretické znalosti, abych danou problematiku zvládla a věděla, jak řešit danou situaci.

Průzkum současného stavu systému motivace a stimulace zaměstnanců jsem nejprve vyřešila formou konzultace s vedoucím osobního oddělení OZ 7. Poté jsem navštívila provozní jednotku 8, kde jsem 25 zaměstnancům z celkového počtu 138 rozdala

předem připravené dotazníky: provedla jsem analýzu motivů pracovní výkonnosti a spokojenosti, resp. porovnávala jsem důležitost motivů k práci a spokojenost s nimi. Na základě vyhodnocení dotazníku jsem podala návrhy na zlepšení současného stavu.

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce Doc. Ing. Václavu Urbánkovi, CSc. a konzultantovi Mgr. Pavlu Šalandovi, vedoucímu osobního oddělení odštěpného závodu 7 společnosti Stavby silnic a železnic, a.s. za odbornou pomoc a cenné informace, které mi poskytly ke zpracování mé práce. Též bych ráda vyjádřila své díky i všem zaměstnancům provozní jednotky 8 v Hradci Králové-Pouchově, kteří mi obětovali svůj čas, byli ochotni se mnou spolupracovat a vyplnili dotazník.

# 1 TEORIE MOTIVACE A STIMULACE

## 1.1 VYMEZENÍ PROBLEMATIKY MOTIVACE

Termín motivace je v současné době jedním z nejpoužívanějších psychologických pojmů. Souvisí s celkovým postavením a úlohou člověka ve společnosti, s jeho činností i s jeho osobností. Každé cílevědomé jednání člověka ve vlastně jedním motivovaným. [9]

### 1.1.1 Obecná charakteristika a základní pojmy

**Motivaci lidské činnosti**, včetně konkrétních forem jeho pracovního jednání, chápeme jako jednu ze základních osobnostních subkultur. [2]

Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání a jednání) určitým směrem orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání. [2]

Pojem „**motivace**“ je odvozen z latinského „*movere*“ – hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určitému jednání. [9]

Jako základní pojmy v problematice motivace vystupují:

- **motiv**,
- **stimul**. [2]

#### Motiv

Představuje určitou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.

S pojmem motiv se těsně pojí pojem **cíle**. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení; to zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení, pocitu naplnění z dosažení cílu motivu.

V psychice člověka v daný okamžik nepůsobí jeden, ale současně hned několik, dokonce celý soubor motivů. Obecně platí, že motivy orientované stejným, resp. podobným směrem, se vzájemně posilují, a tím podporují vznik a průběh motivované činnosti, naopak motivy protikladné se mohou vzájemně oslabovat a tak motivovanou činnost narušovat, za určitých (krajních) podmínek dokonce znemožňovat. [2]

### **Stimul**

Od pojmů „motivace“ a „motiv“ je vhodné odlišit dva velice blízké, nikoliv však totožné pojmy – pojem „stimulace“ a pojem „stimul“. Tyto dvojí pojmy bývají mnohdy používány, jako by šlo o synonyma či ekvivalenty. Jejich rozlišení je nezbytné.

**Stimulací** rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace. Základní rozdíl mezi motivací a stimulací lze tedy spatřovat ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zevnějšku, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka. V dalším výkladu budeme stimulaci chápat jako proces vědomého a záměrného ovlivňování činnosti (motivace) druhého člověka. [2]

Elementem stimulace je **stimul** a používá se ho v následujících významech:

- **vnější podnět,**
- **pobídka,**
- **popud,**
- **incentiva, tj. vnější podnět, který aktivuje určitý motiv.[2]**

## 1.1.2 Zdroje motivace

Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí.

K základním zdrojům motivace patří:

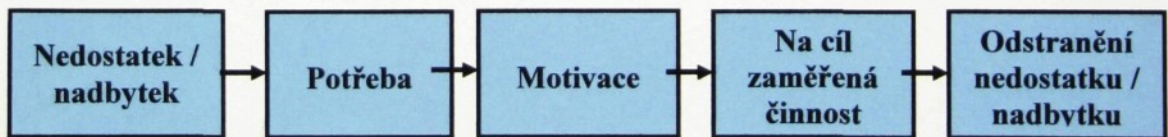
- ❖ **potřeby,**
- ❖ **návyky,**
- ❖ **zájmy,**
- ❖ **hodnoty a hodnotové orientace,**
- ❖ **ideály.** [2]

### 1) Potřeby

V psychologii je potřeba chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně důležitého, potřebného.

Potřeba je vždy spojena s činností, zaměřenou k odstranění nebo překonání pociťovaného nedostatku. [9] Předpokladem ovšem je, že subjekt nalezne cíl, tj. určitou skutečnost, která umožní uspokojení dané potřeby. Naznačené vztahy potřeb, motivace a činnosti názorně ukazuje schéma č. 1. [2]

*Schéma č. 1: Znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (chování, resp. jednání člověka)<sup>1</sup>*



<sup>1</sup> BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 245.

Potřeby se obvykle člení na:

- **potřeby primární** – *biologické/ fyziologické/ viscerogenní*, které jsou spojeny s činností a funkcemi lidského těla jakožto biologického organismu. Patří k nim potřeba vzduchu, potravy, tekutin apod.
- **potřeby sekundární** – *sociální/ společenské/ psychogenní*, jejichž existence je spjata s člověkem jako s tvorem sociálním, společenským, kulturním. Patří k nim např. potřeba lásky, dominance, seberealizace. Utvářejí se odvozováním od potřeb primárních. Jde o potřeby (motivy) individuálně naučené. [2]

## 2) Návyky

Jako „návyk“ označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Z objektivního hlediska vnějšího pozorovatele lze návyk definovat jako naučený vzorec chování, v rovině prožívání se projevuje jako relativně fixovaná tendence, jako vnitřní tlak, pohnutka, motiv učinit něco konkrétního v určité podnětové situaci. [2]

## 3) Zájmy

Zájem patří v psychologii k pojmům s nejednoznačným obsahem.

- Zájmy jsou motivy, zdroji poznávací činnosti a současně i jejím produktem.<sup>2</sup>
- Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti.<sup>3</sup>
- Zájem lze také chápat jako odvozenou potřebu, která je uspokojována prováděním určité (zájmové) činnosti.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> RUBINŠTEJN, 1961. In: BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 247.

<sup>3</sup> RŮŽIČKA, 1992. In: BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 248.

<sup>4</sup> ŘÍČAN, 1975. In: BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 248.

Zájem je specifickou formou zaměření člověka na určitou oblast jevů, která jej v daném směru aktivizuje, a to s určitou stálostí. Zájem tedy můžeme chápat jako zvláštní druh motivu. [2]

#### 4) Hodnoty

Hodnotu je možno vymezit jako něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání. Člověk si během svého života vytváří určitý hodnotový systém, který ovlivňuje jeho jednání i prožívání, má ráz hodnotové orientace. Jeho obsahem je to, čemu člověk dává ve svém životě přednost, co považuje za závažné. [9]

Hodnoty bývají někdy připodobňovány zájmům, dokonce se lze setkat s vymezováním hodnot jako „dominantních zájmů“. Podstatné rozlišení mezi zájmy zájmem a hodnotou však spočívá ve skutečnosti, že hodnoty jsou na rozdíl od zájmů přijímány jako specifické normy, tj. mají oproti zájmům individuálně normativní charakter. [2]

#### 5) Ideály

Ideálem rozumíme určitou ideovou či názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje. [2]

### 1.1.3 Poruchy motivace

Veškerá motivovaná činnost člověka je činností, která směřuje k určitému cíli. To však zdaleka neprobíhá hladce a bezproblémově. Mohou se totiž vyskytnout okolnosti, které uskutečnění motivované činnosti brání nebo ji vůbec neumožňují. Setkáváme se tak se dvěma pojmy, které vyjadřují překážky v motivované činnosti a současně důsledky dopadu existence těchto překážek na jedince – s pojmy **frustrace a deprivace**.



**Frustrace** představuje zmaření nebo znemožnění realizace motivované činnosti.

Frustrace vždy do značné míry nepříznivě ovlivňuje veškerou činnost, chování i prožívání člověka. Jako typické **reakce na frustraci** bývají uváděny:

1. **Agrese, útok**, přičemž cílem agresivního jednání může být jak (domnělá) příčina frustrace, tak také tzv. náhradní objekt – cíl, který s právě prožívanou frustrací nemá nic společného. V tomto smyslu může dojít i k agresi zaměřené vůči vlastní osobě. Agresivní chování může mít nejrůznější podobu: od agrese fyzické, přes slovní, až po pouze myšlenkovou.
2. **Regrese, návrat k vývojově nižším, dřívějším formám chování frustrovaného jedince**, které mají dokumentovat, že to prostě nemůže zvládnout, když je ještě tak malý.
3. **Stereotypie**, někdy až chorobné uplívání na určitých formách činnosti, které se neosvědčily, jsou však opakovaně produkovány bez zjevného efektu. Mnohdy tento typ reakce postupně přechází do lhostejnosti až apatie. [2]

Připravenost zvládat frustraci je u různých lidí rozdílná. Osobní předpoklady, které to vyjadřují, se souhrnně označují jako **frustrační tolerance**. Je to míra frustrace, kterou člověk snese bez narušení obvyklých forem svého jednání. [9]

Frustrace se obvykle projevuje „pouze“ aktuálními nežádoucími změnami v psychice a činnosti člověka, aniž by měla zásadnější vliv na utváření, resp. přetváření jeho osobnosti. Oproti tomu **deprivace** má z hlediska vývoje osobnosti člověka zásadnější dopad a projevy.

Pro zřetelnější odlišení deprivace a frustrace je vhodné zdůraznit, že k podstatným znakům deprivace patří dlouhodobost neuspokojování pro jedince významných potřeb. Důraz je kladen na to, že deprivace má zřetelný, zpravidla významný negativní vliv na utváření a posléze fungování osobnosti člověka. [2]

Poruchy motivace vždy zasahují výrazně nepříznivě do pracovního jednání lidí. Nejčastější vyústění představuje pokles zájmu o práci a dění na pracovišti, lhostejnost a apatie pracovníka. [9]

#### 1.1.4 Motivace a výkon

Téma motivace je významné také všude tam, kde jde o výkon. Motivace spolu se schopností tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu, resp. výkonnosti člověka. Tato skutečnost bývá vyjadřována následujícím vzorcem: [2]

$$V = f(M * S)$$

(1)

kde V ... úroveň pracovního výkonu (z hlediska kvantity i kvality),

M ... úroveň motivace (míra „chtění“ člověka podat výkon),

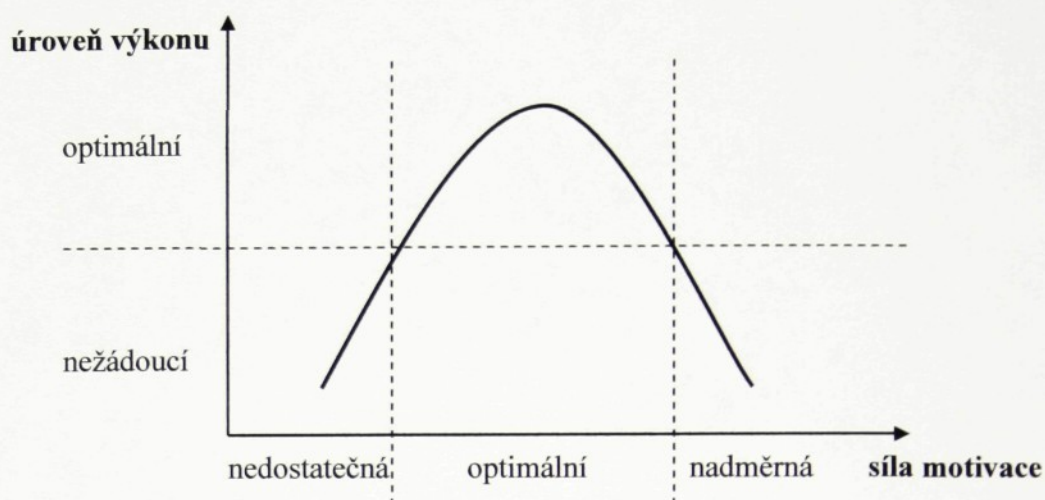
S ... úroveň schopností člověka - pracovníka (vědomostí, znalostí, dovedností).

[2] [8]

Na první pohled by se mohlo zdát, že vztah motivace a výkonu je v podstatě jednoduchý. Avšak poměrně rozšířený názor, že čím je motiv silnější, tím je výkon vyšší a lepší, v plné míře neplatí!

Vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem vyjadřuje názorně tzv. *Yerkesův-Dodsonův zákon*, označovaný též jako „*obrácená U-křivka*“ (viz. graf č. 1). Její průběh vyjadřuje skutečnost, že úroveň výkonu za předpokladu nízké úrovně motivace bude nízká. S růstem intenzity motivace se bude při stejné úrovni schopností a podmínek výkonu zvyšovat, ale pouze do určité úrovně motivace. Přesáhne-li motivovanost člověka určitou mez, úroveň jeho výkonu se paradoxně sníží. [2]

**Graf č. 1: Obrácená U-křivka: závislost mezi silou motivace a úrovní výkonu**<sup>5</sup>



Tuto zákonitost je ovšem třeba doplnit:

- Pro každý typ úkolu existuje jistá optimální úroveň motivace. Vyšší či naopak nižší motivace vede ke snížení výkonu.
- Optimální úroveň motivace se liší i v závislosti na obtížnosti úkolu. Pro náročné úkoly se jako optimální jeví relativně nižší úroveň motivovanosti a naopak. [2]

Téma vztahu motivace a výkonu je reflektováno i z poněkud odlišných aspektů. Souvisí to s postřehem, že někteří lidé mají tendenci podávat vysoký výkon v postatě vždy a ve všech sférách lidské činnosti, v nichž je měřítko výkonu uplatnitelné, zatímco u jiných lidí tato tendence zřejmá není, popř. vůbec schází. Tuto skutečnost vyjadřují **pojmy výkonová motivace** či **potřeba vysokého výkonu**. [2]

### Výkonová motivace

Výkonová motivace úzce souvisí se dvěma lidskými tendencemi: s tendencí (potřebou) dosáhnout úspěchu a s protikladnou tendencí (potřebou) vyhnout se neúspěchu. Osobnostně příznačná síla výkonové motivace je pak dána poměrem obou těchto tendencí podle vzorce: [2]

<sup>5</sup> RŮŽIČKA, J.: Motivace pracovního jednání. 2. přepracované vyd. Praha: VŠE, 1992, s.7.

$$\text{Výkonová motivace} = \frac{\text{Potřeba úspěchu}}{\text{Potřeba vyhnout se neúspěchu}} \quad (2)$$

V případě, že převažuje potřeba úspěchu, je u konkrétního jedince vyšší pravděpodobnost aktivit orientovaných na úspěch, naopak v případě převažující potřeby vyhnout se neúspěchu lze počítat spíše s relativní pasivitou jedince.

Úroveň výkonové motivace je možné žádoucím směrem ovlivňovat, zvláště pak v mladším věku. Obecně platí, že pozitivním hodnocením, pozitivní zpětnou vazbou lze dosáhnout více než kritikou a neustálým vytýkáním nedostatků a chyb. [2]

### 1.1.5 Aspirace, aspirační úroveň

S výkonovou motivací, s problematikou motivace vůbec a s motivací k práci úzce souvisí i aspirace, aspirační úroveň.

Představuje osobnostně příznačnou výši nároků, které jedinec klade na svůj výkon a které mohou být vysoké či nízké (event. žádné). Jejich dosažení může být relativně náročné a naopak relativně snadné.

V kontextu s výkonovou motivací, přesněji s potřebou dosáhnout úspěchu a s potřebou vyhnout se neúspěchu, lze obsah pojmu aspirační úroveň přiblížit i jinak. V uvedené souvislosti lze aspirační úroveň chápat jako osobnostně příznačné vyústění konfliktu mezi těmito tendencemi v zásadě třemi způsoby:

1. volbou vyššího stupně obtížnosti cíle či úkolu s nadějí na dosažení většího úspěchu;
2. volbou nižšího stupně obtížnosti cíle či úkolu se záměrem vyhnout se (předejít) neúspěchu;
3. volbou středního stupně obtížnosti cíle či úkolu, jehož dosažení či zvládnutí se subjektivně jeví jako možné a výsledný efekt jako snadno předpověditelný. [2]

Aspirace tedy spoluurčují jak charakter či druh cílů, které si jedinec pro sebe stanovuje do bližší či vzdálenější budoucnosti, tak také jejich úroveň, výši, náročnost. [2]

### 1.1.6 Motivační profil

Motivační profil představuje relativně trvalou nebo dlouhodobou orientaci, motivační preferenci jako součást celkového profilu osobnosti a podmíněné životní zkušenosti člověka. Motivační profil se projevuje v celkovém ladění a zaměření člověka, v individuální specifické skladbě jeho vnitřních hnacích sil. [2]

Motivační profil člověka se utváří a vyvíjí spolu s utvářením a vývojem celé jeho osobnosti od nejútlejšího věku. Poznáme-li motivační profil konkrétního člověka, získáváme určitý „vhled“ do jeho nitra, do skladby, povahy a forem fungování jeho motivace. Poznání motivačního profilu člověka:

- umožňuje hlubší porozumění jednotlivým projevům jedince i celému komplexu jeho chování či jednání;
- je základním nezbytným předpokladem možnosti efektivního stimulování, tj. úspěšného ovlivňování motivace daného jedince žádoucím směrem.

Konkrétní podoba motivačního profilu představuje současně jakési vnitřní omezení: do jisté míry člověka svazuje, tj. snižuje počet stupňů volnosti v jeho jednání.

Motivační profil člověka je tvořen širokým spektrem dimenzí. V každé z dimenzí je pro konkrétního jedince charakteristický silnější či slabší „příklon“ k jednomu či druhému pólu dimenze. Uvedené příklady dimenzí motivačního profilu mohou současně sloužit jako vodítko při poznávání charakteristik motivace konkrétního člověka: [2]

1. **Orientace na dosažení úspěchu – orientace na vyhnutí se neúspěchu.** Tato dimenze byla již popsána. Bezprostředně souvisí s výkonovou motivací, resp. s její intenzitou.

2. **Orientace na úspěch – orientace na vlastní činnost, na její obsah.** Záměrnost a cílevědomost lidské činnosti zahrnuje v sobě i její hodnocení, tzn. je posuzována úspěšnost činnosti.
3. **Situační orientace – perspektivní orientace.** Vyjadřuje orientaci jedince na úkoly a cíle s ohledem na jejich časové trvání.
4. **Individuální orientace – skupinová orientace.** Vyjadřuje vazbu jedince na společenské kontakty s druhými lidmi a tendenci uspokojivě se prosadit v bezprostředním sociálním prostředí, ke kterému přináleží.
5. **Osobní orientace – neosobní orientace.** Vyjadřuje skladbu sebehodnocení a závažnost, kterou tomuto sebehodnocení jedinec přikládá.
6. **Činorodost – pasivita.** Vyjadřuje celkovou živost reakcí jedince, množství realizovaných činností, převažující přístupy k překonání překážek. Zjednodušeně je možno říci, že se jedná o specifickým způsobem aktivovanou potřebu činnosti u jedince.
7. **Orientace na ekonomický prospěch – na morální uspokojení.** Jedná se o tu složku hodnotové orientace člověka, která vyjadřuje jeho vztah k penězům a která dále vyjadřuje skladbu převažujících preferencí v oceňování výsledků činnosti a sociálního postavení jedince.
8. **Zaměření směrem k podniku – zaměření směrem od podniku.** Jedná se o zachycení převažujícího a relativně trvalého vztahu člověka k jeho zaměstnavateli.  
[9]

Uvedený výčet dimenzí motivačního profilu není konečný. Uvedené příklady dimenzí motivačního profilu mohou současně sloužit jako vodítko při poznávání charakteristik motivace konkrétního člověka. [2]

### 1.1.7 Motivace k práci

Pracovní činnost je činností cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou, tedy činností motivovanou.

Motivací k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. s uplatněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.

V psychologii bývají rozlišovány dvě skupiny motivů k práci, dva typy pracovní motivace:

- motivy, které souvisí s prací samou, tzv. **motivace intrinsická**;
- motivy, které naopak „leží“ mimo vlastní práci, tzv. **motivace extrinsická**. [2]

#### **K nejvýznamnějším intrinsických motivům práce patří:<sup>6</sup>**

- **potřeba činnosti vůbec** – potřeba „zbavit se“ nadbytečné energie;
- **potřeba kontaktu s druhými lidmi** – za intrinsický motiv je považována zvláště u těch povolání, jejichž základním pracovním obsahem je právě kontakt s lidmi (obchodní profese, ale i činnost řídicích pracovníků);
- **potřeba výkonu** – jejímž významným aspektem je radost či uspokojení, které člověku přináší prožitek úspěšného výkonu;
- **touha po moci** – jejíž uspokojení alespoň v určité míře nabízejí vyšší pozice v hierarchii pracovních pozic;
- **potřeba smyslu života a seberealizace** – jejíž uspokojení nabízí práce poskytováním příležitostí k činnostem, které jsou smysluplné, jejichž výsledky jsou hodnotné a v nichž člověk může nejen prokázat své osobní kvality, ale jejich výkonem může své osobnostní předpoklady dále rozvíjet.

---

<sup>6</sup> BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 262.

**K nejvýznamnějším extrinsickým motivům práce patří:<sup>7</sup>**

- **potřeba peněz;**
- **potřeba jistoty** – která je do jisté míry identická s potřebou peněz, je však více spojena s budoucností člověka;
- **potřeba potvrzení vlastní důležitosti** – tedy motiv sebepotvrzení, často spojovaný s prestiží zastávané pracovní či jiné společenské pozice;
- **potřeba sociálních kontaktů** – pro jejíž uspokojení poskytuje práce a vše, co s ní souvisí, vhodný prostor;
- **potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu** – pro mnohé je zaměstnání životní oblastí, v níž poznávají příslušníky druhého pohlaví a mají možnost navazovat s nimi kontakty, což potvrzuje fakt, že se mnoho párů poznalo na pracovišti.

Jiný přístup k pracovní motivaci akcentuje skutečnost, že působící motivy se v pracovní činnosti mohou projevovat rozdílným způsobem. Je pak možné je z tohoto hlediska přiřadit k některé ze tří základních skupin:

1. **motivy aktivní** – přímo podněcující pracovní výkon (např. motiv úspěchu);
2. **motivy podporující** – vytvářející podmínky pro účinné působení motivů aktivních (např. vytváření přátelské atmosféry na pracovišti);
3. **motivy potlačující** – jež odvádějí pracovníka od pracovní činnosti (např. potřeba pobavit se s přáteli na pracovišti). [9]

Z výše uvedeného vyplývá, že o motivaci pracovního jednání lze uvažovat jako o jednom ze subjektivních (vnitřních, osobnostních) faktorů ovlivňujících pracovní činnost člověka a zprostředkovaně i prosperitu podniku. [2]

---

<sup>7</sup> BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 263.



## 1.2 TEORIE MOTIVACE SOHLEDEM NA MOTIVACI PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ

Ucelená teorie motivace pracovního jednání vytvořena nebyla. Společným východiskem těchto koncepcí je zdůraznění významu motivace pro výkon pracovníka. [9]

### 1.2.1 Teorie potřeb podle A. Maslowa

Tato teorie, která nám pomůže vykreslit základní situaci, na niž musí být zaměřeno veškeré motivační úsilí, se zabývá lidskými potřebami. Jejím autorem je americký klinický psycholog *Abraham Maslow*. [3]

Maslow jako jeden z významných aspektů své teorie nově formuloval hypotézu funkční autonomie potřeb: „Naše zaměření k uspokojování potřeb vyšší úrovně po uspokojení potřeb nižších je obecně platné. Přesto však lze pozorovat, že jakmile již jednou bylo dosaženo těchto úrovní vyšších potřeb i hodnot a ‘chutí’ (*tastes*), které přinášejí, mohou se tyto vyšší potřeby stát autonomním, dále již nezávislými na uspokojení potřeb nižších.“ (*Maslow, 1954*) [2]

**Schéma č. 2: Hierarchie motivačních potřeb<sup>8</sup>**



<sup>8</sup> FORSYTH, P.: Jak motivovat lidi. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, s. 16.

1. **Potřeby fyziologické** jsou ty nejzákladnější: tedy mít dostatek jídla a pití, být v teple, mít střechu nad hlavou a moci si odpočinout. V pracovním kontextu jde o to, aby lidé vydělali dostatečné prostředky na uspokojení těchto potřeb.
2. **Potřeby zajištění a bezpečí** sahají od jistoty zaměstnání (což je požadavek, s nímž se dnes již nesetkáváme tak často jako kdysi) až po dobré zdraví (což je nyní vzhledem k systémům zdravotní péče, které zaměstnavatelé nabízejí, zcela běžný požadavek).
3. **Společenské potřeby** jsou takové, které jsou spojeny s prací ve skupině. Pracovní prostředí je současně prostředím společenské, jež u některých lidí může zabírat většinu mezilidských kontaktů v celém životě.
4. **Potřeby uznání a úcty**, do které spadá například postavení v organizaci a uznání ze strany lidí, kteří vytvářejí pracovní prostředí.
5. **Potřeby seberealizace**. Sem patří sebedůvěra, osobní uspokojení a naděje v lepší budoucnost, jež nás přiblíží k využití vlastních schopností, kterých jsme si vědomi, a učiní nás tak šťastnějšími. [3]

Uvedený princip funkční autonomie potřeb, byť Maslowem formulovaný jako hypotetický, je nezbytné zdůraznit. Jeho platnost, která je nepochybná, je významná jak v životě vůbec, tak také v manažerské praxi – při poznávání aktuální motivovanosti pracovníků i při ovlivňování jejich motivace žádoucím směrem. [2]

### 1.2.2 Dvoufaktorová teorie motivace (pracovní spokojenosti) podle Fredericka Herzberga

Velmi zajímavá je dvoufaktorová teorie pracovní motivace amerického psychologa *Fredericka Herzberga* a jeho spolupracovníků (*Herzberg, Mausner, Snyderman, 1967*). Tato tzv. motivačně-hygienická teorie je založena na předpokladu, že člověku jsou vlastní dvě skupiny protikladných potřeb: potřeba vyhnout se bolesti a v jistém smyslu protikladná potřeba psychického růstu. Herzberg zjistil, že na pracovní motivaci a pracovní spokojenost působí dvě odlišné skupiny faktorů: [8] [2]

1. **Faktory vnější, hygienické, tzv. *dissatisfiers***, které působí v dimenzi: pracovní nespokojenost – pracovní ne-nespokojenost.

Mají-li okolnosti představující vnější hygienické faktory nepříznivý charakter, vyvolávají v pracovnících pracovní nespokojenost a na motivaci pracovního jednání působí negativně. Mají-li tytéž skutečnosti podobu naopak příznivou, žádoucí, nevyvolávají pracovní spokojenost, ale působí pouze, že pracovníci nejsou nespokojeni, tj. vyvolávají u nich ne-nespokojenost. Na pracovní motivaci v pozitivním smyslu však výrazněji nepůsobí.

2. **Faktory vnitřní, motivátory, tzv. *satisfiers***, které působí v dimenzi: pracovní nespokojenost – pracovní spokojenost + motivace.

Jsou-li skutečnosti této skupiny pracovních podmínek v nepříznivé podobě, vyvolávají nespokojenost a nežádoucí, nepříznivou pracovní motivaci. V opačném případě vytvářejí předpoklad pracovní spokojenosti a příznivé pracovní motivace. [8]

**Hygienické faktory** Herzberg vyjmenovává následovně:

- politika a administrativní procesy společnosti;
- dohled;
- pracovní podmínky;
- plat;
- mezilidské vztahy v pracovní skupině;
- osobní život (a vliv práce na něj);
- společenský status;
- pracovní jistota. [3] [8]

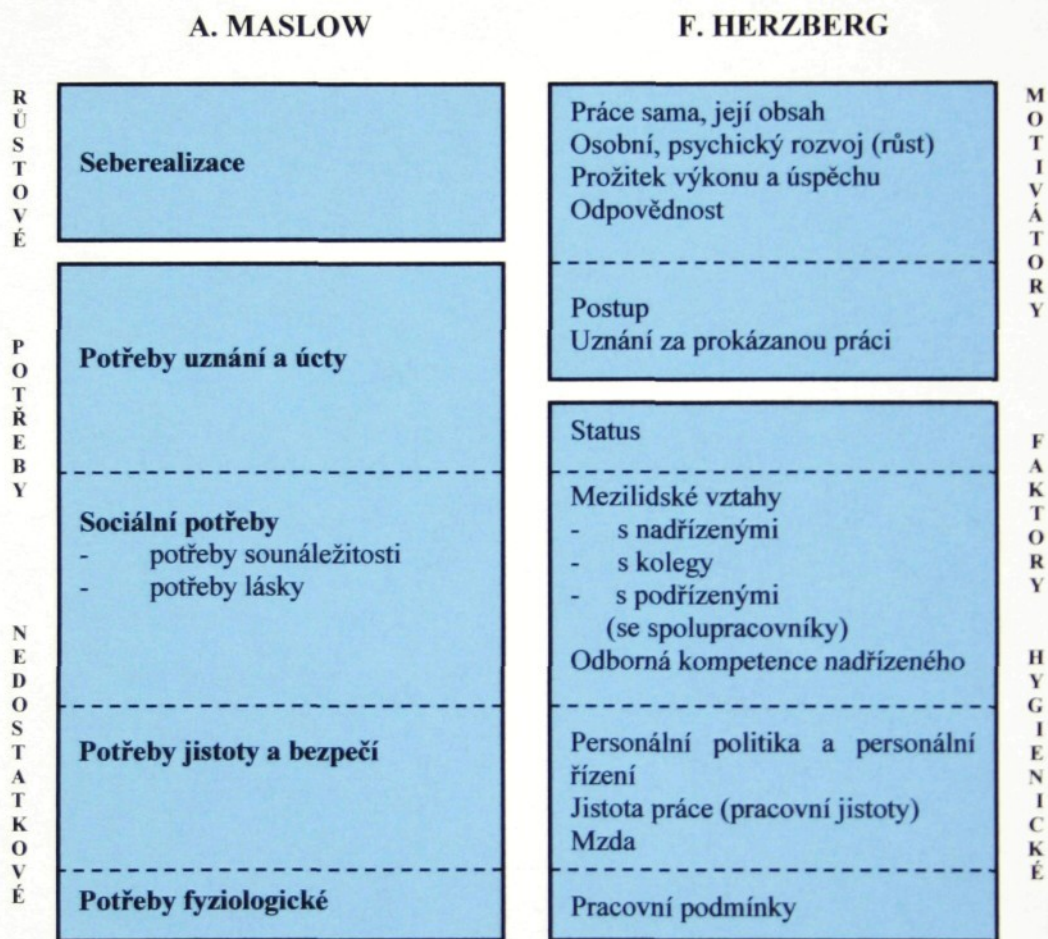
**K motivačním faktorům** podle Herzberga patří:

- dosažení cíle;
- uznání;
- zajímavá práce;
- odpovědnost;
- postup v pracovních funkcích;

- osobní růst. [3] [8]

Jasnější představu o této teorii zprostředkovává také schéma č. 3.

**Schéma č. 3: Porovnání teorie potřeb A. Maslowa s Herzbergovou dvoufaktorovou teorií pracovní motivace<sup>9</sup>**



Otázka přiřazení jednotlivých skutečností k jedné ze dvou skupin faktorů – motivátorů nebo hygienických potřeb, je značně diskutabilní; zvláště zařazení mzdy mezi faktory hygienické. Kromě toho tato teorie nepříliš respektuje individuální motivační strukturu konkrétních pracovníků, v jejímž rámci může to, co podněcuje pouze

<sup>9</sup> STEINMANN, SCHREYÖGG, 1991. In: BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 270.

spokojenost, a na druhé straně to, co vyvolává spokojenost a podněcuje motivaci, být u každého jedince zřetelně odlišné.

Význam Herzbergovy motivačně hygienické dvoufaktorové teorie lze spatřovat v následujících skutečnostech: Ukazuje, že pracovní motivaci souvisí s pracovní spokojeností. Alespoň nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti je nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace. Zdůrazňuje, že pracovní spokojenost automaticky neznamená motivovanost pracovníka. [2]

### 1.2.3 Teorie kompetence podle R. W. Whitea

Autorem této teorie je *R. W. White* (1959). Jde v podstatě o specificky orientovanou teorii potřeb. White chápe motiv kompetence jako potřebu ovládat své okolí, projevující se již u dětí snahou vše prozkoumávat, rozkládat věci a dávat je zase dohromady.<sup>10</sup>

U dospělého člověka se potřeba kompetence projevuje zvláště v oblasti pracovní, a to jako potřeba prokázat své schopnosti, svou profesionální způsobilost (kompetentnost), resp. potřeba získat prokázáním své kompetence přiměřený obdiv, uznání, respekt druhých lidí – nadřízených, spolupracovníků, ale také manželského partnera, vlastních dětí apod.

Praktické vyústění teorie kompetence by mělo směřovat k tomu, aby se řídící pracovník vždy snažil pověřovat své spolupracovníky úkoly přiměřeně náročnými, tzn. takovými úkoly, které z hlediska nároků na pracovníka mírně překračují úroveň schopností a předpokladů, kterou pracovník již prokázal. [2]

---

<sup>10</sup> NAKONEČNÝ, 1992. In: BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 271.

### 1.2.4 Teorie expektance (očekávání) podle Victora H. Vrooma

Tato teorie, jejímž tvůrcem je *Victor H. Vroom* (1964), soustřeďuje pozornost na úroveň vynakládaného úsilí při plnění určitého úkolu. [9]

Klíčová role v expektanční teorii (z latinského *expecto* – očekávám, předvídám) připadá dvěma základním pojmům: expektanci a valenci. Pracovní činnost je v této teorii chápána jako činnost instrumentální, tj. jako prostředek či nástroj (instrument) k dosažení pros člověka významné hodnoty. [2] [8]

Expektanční teorie motivace pracovního jednání má i své formální vyjádření:

$$M = f(V * E)$$

(3)

kde M ... úroveň motivace;

V ...valence, subjektivní hodnota očekávaného výsledku jednání, očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede;

E ... expektance, subjektivní očekávání (pravděpodobnost) konkrétního jedince, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku. [2][8]

Výše uvedený modelový vztah lze interpretovat např. takto: umožní-li určitá pracovní činnost dosažení pro člověka přitažlivé hodnoty (např. pracovního postupu), tj. bude-li *V* (valence) nabývat hodnot blížících se 1 (= max.) a bude-li současně *E* (expektance, tj. očekávání, pravděpodobnost toho, že daná činnost skutečně přiblíží zmíněnou možnost postupu) blížit rovněž 1 (= max.), pak i motivace bude vysoká, tj. blížící se 1 (maximu). [2][8]

### 1.2.5 Teorie spravedlnosti (rovnováhy) podle J. S. Adamse

Základem této teorie, k jejímž předním představitelům patří *J. S. Adams*, je sociální srovnávání.

Člověku – pracovníkovi je vlastní tendence srovnávat jednak svůj vklad do práce (jak ve smyslu intenzity pracovního vypětí, tak ve smyslu náročnosti práce na schopnosti, odpovědnost apod.) s vkladem svých spolupracovníků vykonávajících srovnatelnou činnost, jednak efekty, které přináší práce jemu (jak např. peníze, tak i uznání nadřízeného, kvalita pracovního prostředí, možnost zvyšování kvalifikace, postup, apod.) s efekty, které srovnatelná práce přináší jeho kolegům. V případě, že pracovník nabyde dojmu, že vklady a efekty nejsou v rovnováze, dostavuje se zpravidla tendence (motivace) tuto nerovnovážnost (nespravedlnost) odstranit. [2]

### 1.2.6 Teorie X a Y podle Douglase McGregora

Tato teorie představuje spíše populární než vědeckou teorii. Její autor – *Douglas McGregor* (1960) – přistupuje k otázkám motivace pracovního jednání na základě tzv. „zdravého rozumu“. [8] Jde vlastně o reflexi existence protikladných představ o člověku – pracovníkovi a z těchto představ vycházejících přístupů k němu. [2]

- 1) **Teorie X** předpokládá, že lidé jsou líní, nezodpovědní, o práci se nezajímají, mají vrozenou nechuť k práci, proto je nezbytné je k práci nutit (pohrůžkou trestu). Naopak dobrou práci, dobrý výkon je potřeba finančně odměnit. Navíc jsou lidé nesamostatní, vyžadují neustálé vedení, kontrolu, dohled. [3] [2]
- 2) **Teorie Y** se na věc dívá z opačného úhlu a předpokládá, že lidé pracovat chtějí, hledají nezávislost, seberozvoj. [8] Radují se ze svých výsledků, odpovědnost je uspokojuje a svou přirozeností tíhnou k tomu, aby jim práce byla pozitivní zkušeností. [3] Důležitější než např. finanční odměny jsou pro člověka pocit důležitosti a užitečnosti vlastní práce, možnosti pracovat tvořivě apod. [2]

Významnou součástí teorie X a Y je zjištění, že s postupujícím ekonomickým, kulturním a sociálním rozvojem lidské společnosti stále vyšší procento populace odpovídá spíše typu Y, což vyžaduje měnit, resp. přizpůsobovat často přetrvávající přístupy k pracovníkům, přístupy odpovídající spíše představě typu X. [2]

### 1.2.7 Teorie cukru a biče

Tato teorie vychází z poznání skutečnosti, že významnou roli v procesu osvojování si určitých forem chování, resp. pracovního jednání hrají mechanismy podmiňování, resp. zpevňování.

„Cukr“ je odměna za práci a „bič“ snížení, odejmutí odměny nebo postih. Veškerá motivace k práci je tedy v tomto modelu řízení založena na hmotných stimulech a na strachu z postihu. [2]

## 1.3 MOTIVACE, VÝKONNOST A SPOKOJENOST PRACOVNÍKŮ

V této kapitole bych se ráda zaměřila na důležité vztahy z motivace pracovního jednání, a to na vztahy:

- motivace a pracovního výkonu, resp. výkonnosti pracovníka,
- motivace a spokojenosti.

### 1.3.1 Motivace a pracovní výkon

Motivace však není jediným faktorem ovlivňujícím výkon. Dalšími faktory, které ho ovlivňují, jsou schopnosti, vědomosti a dovednosti člověka, určující jeho kvalifikační potenciál. Kromě toho se zde podílejí i různé vnější podmínky, ve kterých pracuje.

Vztahu motivace a výkonu jsem věnovala pozornost již v kapitole 1.1.4. Nyní nás bude více zajímat vztah motivace a dlouhodobé výkonnosti pracovníků. Pro pracovní proces je totiž nezbytné dosahování dlouhodobého výkonu v průběhu celého pracovního procesu. Je přitom známo, že v situacích nezbytnosti dosáhnout krátkodobého vysokého výkonu se hladina motivace často zvyšuje na úroveň vyšší než optimální. To vede k „přemotivovanosti“, která v některých případech podmiňuje spíše selhání než dosažení očekávaného nebo požadovaného výsledku.



V pracovním procesu se od pracovníků naopak vyžaduje, aby průběžně dosahovali výkonů optimálních, přičemž pro tyto výkony bývají stanoveny určité normy. Výše norem nemůže pochopitelně odpovídat předpokladům nejlepších ani nejhorších pracovníků. Pracovníci, jejichž předpoklady pro práci jsou výrazně lepší, než je k jejímu výkonu třeba, ztrácejí obvykle po čase motivaci, protože mohou pracovat s minimálním úsilím; podobně i lidé, kteří mají pro vykonávanou práci horší kvalifikační předpoklady. Ti, aby svůj kvalifikační handicap překonali, musí pracovat s mnohem větším pracovním nasazením, než je pro ně únosné.

Proto je v podniku důležité:

- vhodně stanovit normy pracovního výkonu;
- vybírat jen pracovníky s přiměřenými kvalifikačními předpoklady;
- průběžně stimulovat jejich motivaci. [2]

### 1.3.2 Motivace a spokojenost

S pojmem **pracovní spokojenost** se můžeme v literatuře setkat poměrně často.

- Na jedné straně je spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami uváděna jako kritérium hodnocení personální politiky podniku. Z tohoto hlediska bývá uváděna přímá úměrnost: čím větší spokojenost, tím lépe se podnik o své zaměstnance stará.
- Na druhé straně se o spokojenosti zaměstnanců hovoří jako o podmínce efektivního využívání jejich pracovního potenciálu. Spokojenost tak vystupuje jako uspokojení ze smysluplné práce, pocit naplnění, radost z vlastního uplatnění.
- Může však jít i o spokojenost ve smyslu uspokojení člověka na základě dosahování nízkých cílů - „mě to stačí“, není třeba se více namáhat.

Tyto tři interpretace pojmu spokojenost se promítají do kvality výkonu zcela odlišně. V prvním případě je spokojenost popisem stavu, ve druhém ji lze chápat jako

hnací sílu a ve třetím může být i překážkou nebo dokonce brzdou žádoucího pracovního výkonu v jakékoliv oblasti lidské práce.

Rozlišení významových rozdílů v obsahu pojmu pracovní spokojenosti je důležité pro pochopení vztahu pracovní spokojenosti k motivaci. Ve vztahu mezi pracovní spokojeností a motivací platí, že dobré pracovní podmínky ve většině případů alespoň nepřímou stimulují motivaci k práci. Platí zde jasný vztah přímé úměrnosti: čím větší uspokojení, tím větší motivace k práci.

Pracovní podmínky pak mají na spokojenost pracovníků a do určité míry i na jejich motivaci větší vliv tam, kde je práce svým charakterem a obsahem jednoznačně neuspokojuje. Obvykle záleží především na následujících podmínkách práce:

- možnosti pracovního postupu (pracovní kariéry),
- mzda (finanční ocenění),
- kvalita a činnost vedoucího pracovníka,
- vlastnosti a jednání spolupracovníků,
- v podniku uplatňovaný styl organizace práce a řízení,
- fyzické podmínky práce,
- péče podniku o pracovníky. [2]

Ze všech psychologických přístupů a teorií v této oblasti vyplývá, že neexistuje žádný univerzální faktor a spokojenosti nebo nespokojenosti, který by motivaci ovlivňoval jednoznačným způsobem. Dále platí, že celková spokojenost nebo nespokojenost člověka není aritmetickým součtem jeho spokojeností (ani rozdílem nespokojeností). Dostává výslednou podobu na základě toho, jak jsou jednotlivé elementy spokojenosti pro člověka subjektivně důležité. [2]

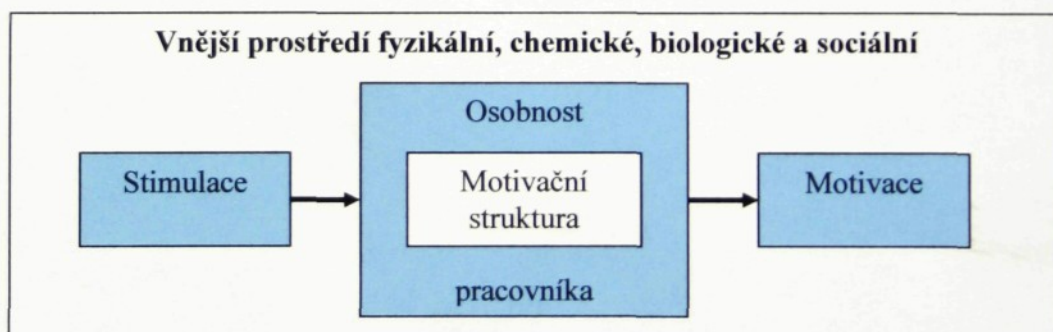
Závěrem lze konstatovat, že jen dobrá znalost podmínek spokojenosti pracovníků v podniku, a zejména dobrá znalost lidí, umožňuje řídicím pracovníkům vhodně působit na jejich motivaci. [2] Proto se v následující kapitole zaměřím na uvedení základních stimulačních prostředků a poté na komplexního přístup k celopodnikovému motivačnímu programu.

## 1.4 STIMULACE JAKO OVLIVŇOVÁNÍ PRACOVNÍ MOTIVACE A VÝKONNOSTI PRACOVNÍKŮ

Podstatou stimulace k práci je záměrné a cílevědomé ovlivňování motivace pracovníků, tj. ovlivňování jejich pracovní ochoty. [8] Účinnost stimulace závisí na tom, zda je adresována přiměřeně ke svému příjemci. Tzn. čím lépe poznáme relativně stálou motivační strukturu člověka, jehož chceme ovlivňovat, tím snadněji se nám podaří vybrat z množství stimulačních podnětů právě ty, které budou v danou chvíli nejúčinnější. Účinek stimulace tedy závisí na vnitřním prostředí, na motivační struktuře, určité, relativně stálé připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět. [2]

Mezi stimulací a motivací vstupuje člověk se svou motivační strukturou, v níž se promítají jeho vrozené a získané potřeby, hodnoty, zájmy, zkušenosti, jeho navyklé způsoby jednání, jeho vlastní sebepojetí, aspirační úroveň i jeho situační psychické vyladění (viz schéma č. 4). [2]

*Schéma č. 4: Znárodnění vztahu stimulace – osobnost člověka – motivace<sup>11</sup>*



Základním předpokladem účinného stimuloání je uplatňování stimulačních podnětů ve shodě s potřebami a motivačním profilem pracovníků, dále pak znalost jejich osobnosti. [8] Jen tak je možné „šít“ stimulaci na míru. [2]

<sup>11</sup> BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 289.

Variabilita potřeb lidí a jejich motivačních struktur je velice široká, ale pestré a různorodé jsou i stimulační prostředky. Stimulem může být v zásadě vše, co je pro pracovníka významné, vše, co může podnik svému zaměstnanci nabídnout. [2]

### 1.4.1 Přehled stimulačních prostředků

Výčet stimulačních prostředků je řazen podle toho, jak jsou z podnikového a psychologického hlediska závažné:

- hmotná odměna,
- obsah práce,
- povzbuzování – neformální hodnocení,
- atmosféra pracovní skupiny
- pracovní podmínky a režim práce,
- identifikace s prací, profesí a podnikem,
- externí stimulační faktory. [2]

#### 1) Hmotná odměna

Bývá považována za hlavní stimulační prostředek, zejména proto, že je zdrojem existenčních prostředků důležitých k uspokojování životních potřeb, k zajištění společenského postavení a životní úrovně. [2] [8]

Může mít podobu nejen peněžní (mzda, plat, prémie, cílové prémie, odměny za vyšší výkony apod.), ale nespočet dalších podob, které jsou už méně univerzální, ale zato mohou nabývat osobitějších charakteristik a tím hlouběji pracovníka stimulovat. [2]

Pro všechny odměny platí **pravidla, která zvyšují jejich stimulační účinnost**.<sup>12</sup>

- Nezbytný je přímý vztah hmotné odměny k výkonu.
- Odměny by měly přicházet co nejdříve po dokončení úkolu, ale nikdy ne předem.

<sup>12</sup> BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 291.

- Pracovník by měl mít jasno, pokud jde o vztah mezi vynaloženým úsilím a odměnou. Odměna by měla být za výkon a pracovník by měl přesně vědět, za jaký.
- Předem by měla být stanovena závazná pravidla, která vztah mezi výkonem a odměnou vymezují.

Spravedlnost v přidělování hmotných odměn v pracovních skupinách je základní podmínkou nejen pro vlastní stimulaci, ale i pro tvorbu bezproblémových mezilidských vztahů na pracovišti. [2]

## 2) Obsah práce

Je dalším významným faktorem stimulace. Je třeba si uvědomit, že stimulační aspekt vlastní činnosti není u všech pracovníků stejně účinný. I ti, kteří jsou výrazně orientováni na obsah činnosti, se od sebe liší tím, který konkrétní aspekt je oslovuje více a který méně.

### **Mezi hlavní apely, jimiž působí obsah práce, patří:**

- **apel na tvořivé myšlení:** práce vyžaduje hledat nová řešení, dává možnost uplatňovat vlastní nápady;
- **apel na samostatnost, autonomii:** v práci vystupuje člověk samostatně, zodpovědně, nevykonává jen něčí příkazy;
- **apel na koncepční myšlení:** práce vyžaduje nadhled, analýzu logiky vztahů a jejich promítnutí do budoucnosti;
- **apel na systematické myšlení:** práce vyžaduje rychlost a pružnost myšlení, vyvozování vztahů a jejich důsledků;
- **apel hrdosti na práci:** práce má smysl, je užitečná;
- **apel hrdosti na vlastní schopnosti:** práce je náročná a může v ní uspět jen ten, kdo prokáže výjimečné kvality – dovednosti, schopnosti, znalosti;
- **apel na seberozvoj:** práce v oboru, který se rychle rozvíjí a vyžaduje zvládat stále nové a náročnější úkoly;
- **apel moci:** práce dává pocit nadřazenosti, nadvlády nad druhými lidmi;
- **apel společenský:** práce umožňuje práci s lidmi a množstvím vztahů;

- *apel péče o druhé lidi:* práce přináší uspokojení z pomoci druhým lidem;
- *apel jistoty a perspektivnosti jistot:* práce v oboru, který má ze současného pohledu dlouhodobou perspektivu. [2]

Toto jsou hlavní stimulační apely, jimiž působí na pracovníka činnost, kterou vykonává. Kromě nich existuje celá řada dalších dílčích apelů, které vyplývají z velkého množství konkrétních pracovních činností. Úkolem vedoucího pracovníka by mělo být pomáhat pracovníkům nalézt jejich účinný apel, patřičně ho zvýraznit a pokud skutečně působí, dále jej rozvíjet. [2]

### 3) Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení

Je významným nástrojem stimulování v rukách řídicích pracovníků. Jeho prostřednictvím pomáhají svým lidem objevit stimulační hodnotu v obsahu práce. Jde především o neformální hodnocení, v němž jsou zvýrazněny pozitivní prvky. Neformální hodnocení ovlivňuje jak racionální obsahovou rovinu, tak rovinu prožitkovou – emocionální.

- *V rovině racionální* jde o zpětnou vazbu. Ta je nejúčinnější, když je podávána konkrétně, a to buď v průběhu činnosti nebo bezprostředně po jejím skončení.
- *V rovině prožitkové* pracovník cítí, že on i jeho práce jsou pro podnik důležité, má uspokojení z toho, že prokázal něco pozitivního, zvyšuje se jeho sebedůvěra, posiluje se jeho přesvědčení, že je schopen podat ještě lepší výkon. Celkově se povzbuzuje jeho motivace, ochota pracovat. [2]

Dobry vedoucí pracovník objevuje a oceňuje u svých podřízených všechny dobré, k cíli směřující výsledky. Nepřehlíží nedostatky, ale vhodným způsobem upozorněním na ně podněcuje chuť pracovníka je odstranit. Ukazuje, jak postupovat, aby byl výsledek lepší, a nechává přiměřený prostor pro iniciativu k vlastnímu zlepšení pracovníkovi.

Neformální neveřejné hodnocení může přerůst do hodnocení veřejného. Hledají se různé cesty, jak zaměstnancům poděkovat, vyjádřit uznání.

Formalizované hodnocení má však také význam. Na jedné straně vytváří podklady pro spravedlivé odměňování a zakládá možnost řízení profesní kariéry všech pracovníků podniku. Na druhé straně může být součástí podnikových rituálů profilujících kulturu podniku.

Celkově lze říci, že výrazné stimulační účinky mají všechny akty a aktivity managementu podniku, jež zaměstnancům dávají najevo jejich důležitost pro podnik a vyjadřují uznání jejich práci, kterou podniku odevzdávají. [2]

#### 4) Atmosféra pracovní skupiny

Výrazné stimulační účinky v sobě obsahují také všechny sociální faktory. Vedoucí samozřejmě nemůže skupině nařídít, jak se má chovat. Řídící pracovník má však možnost ovlivňovat dění ve skupině tím, že na ni působí.

V první řadě působí na dění ve skupině svou formální i neformální autoritou. Podmínkou snadnějšího ovlivňování skupinových dějů ze strany manažera je, aby se mezi ním a skupinou vytvořil vztah důvěry. Ten může vzniknout za podmínky, že manažer skupinu pojímá jako celek, respektuje ji a chová se spravedlivě ke všem jejím členům.

V rámci pracovní skupiny si lidé vzájemně porovnávají své pracovní výkony. Z výsledků porovnávání v dobré pracovní skupině tím člověk posílí své sebevědomí, pokud je výsledek porovnávání pozitivní. Pokud je naopak negativní, pak toto srovnání povzbuzuje ochotu zlepšit se a přiblížit svůj výkon těm lepším ve skupině. Pokud se to povede, dobrá skupina zlepšení ocení. Zatímco špatné pracovní skupiny působí na individuální výkony negativně. Nepřátelství a závist způsobují, že se vytvářejí umělé překážky a problémy v práci.

Soutěživost mezi skupinami je většinou pozitivním prvkem podněcujícím motivaci lidí dosáhnout lepších výkonů. Tento druh soutěživosti podněcuje soudržnost skupiny. Může však někdy v rámci podniku přerůst do soupeření a revnivosti. [2]

Vedoucí pracovník by se měl soustředit na správné rozpoznávání následujících **sedmi skupinových fenoménů**:<sup>13</sup>

1. Jakou roli má každý jednotlivec ve skupině.
2. Kdo je skupině neformálním vůdcem a jak tento vůdce skupinu ovlivňuje.
3. Jakou má skupina vnitřní strukturu, jaká je hierarchie členů ve skupině, pokud je skupina uspořádána hierarchicky.
4. Jaké procesy ve skupině probíhají, v čem a jak rychle se skupina mění.
5. Jaká je soudržnost skupiny, jak jsou jednotliví členové vázáni ke skupině (volně nebo pevně).
6. Jaká konkrétní pravidla a normy chování si skupina vytvořila.
7. Jak skupina reaguje na porušení pravidel, jak je tolerantní, jaké případné skupinové sankce používá.

Bez znalosti těchto základních skupinových fenoménů nelze skupinu efektivně vést, ovlivňovat a předcházet problémům v mezilidských vztazích. [2]

## 5) Pracovní podmínky a režim práce

Zájem podniku vytvářet pracovníkům lepší podmínky pro jejich práci má dvojitý efekt:

- primárně se lepší podmínky pro práci projeví ve zlepšení výkonu (v důsledku menší únavy a lepší pracovní pohody);
- druhotně se zlepšuje vztah mezi podnikem a zaměstnanci.

Péče o pracovní podmínky se nutně nemusí vždy okamžitě projevit ve zpětné vazbě ze strany zaměstnanců, v jejich chování, reakcích a v jejich spokojenosti. Rozhodně se však vždy projeví nezájem zaměstnavatelů o pracovní podmínky, nulová aktivita při jejich zlepšování a nerespektování stížností zaměstnanců v tomto směru. V takovéto situaci zcela zákonitě roste nespokojenost a snižuje se motivace k práci. Nezájem vedení podniku o pracovní podmínky tedy působí destimulačně, a to i v těch případech, kdy jsou hmotné odměny vysoké. [2]

---

<sup>13</sup> BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 294.



## 6) Identifikace s prací, profesí a podnikem

*Identifikace s prací* znamená, že člověk práci přijal jako nedílnou součást svého života. Úspěchy, jichž v práci dosahuje, jsou pro něj důležitým kritériem jeho vlastního sebezhdnocení.

*Identifikace s profesí* vyjadřuje to, že člověk svou profesí považuje za součást své osobní charakteristiky. Identifikace s profesí záleží jak na schopnosti správně zvolit svoji profesí, tak na schopnosti přiměřeně zapojit adaptační mechanismy k překonání rozdílu mezi původní představou o profesí a její reálnou podobou.

*Identifikace s podnikem* vyjadřuje ztotožnění pracovníka s hospodářskou organizací. Je charakterizováno přijetím cílů podniku.

Když se identifikace s prací u zaměstnance propojí s identifikací s profesí a podnikem, vede to k tomu, že jeho pracovní výkon je dlouhodobě vysoký, že pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům. [2]

## 7) Externí stimulační faktory

Pracovní ochotu ovlivňují stimulačně také faktory, které mají širší než podnikový rámec. Jde o *celkový image* podniku, jak je vnímán v celospolečenském kontextu, jakou má pověst, jakou prestiž. Platí zde přímá závislost: čím společensky uznávanější a prestižnější podnik, tím více stimuluje tento fakt k práci a naopak.

Jaký bude image podniku, to je podmíněno jak faktory, které podnik nedokáže ovlivnit, tak faktory, které jsou hlavně v jeho rukou.

Stimulačně z vnějšku působí také *makroekonomická situace*. Očekávání ekonomického růstu je stimulační, očekávání stagnace a recese je demotivující.

*Politická situace* je dalším vnějším faktorem, který má svůj vliv. A do oblasti externích stimulačních faktorů patří i *mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů, očekávání*, která jsou na člověka kladena i v rámci jeho širšího sociálního, nikoliv jen pracovního, okolí. [2]

## **1.5 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU**

V závěrečné kapitole pojednávající o otázkách motivace pracovního jednání se zaměřím na vymezení základních představ o podobě motivačního programu podniku a dále pak specifika jeho tvorby v podnikových podmínkách. Budou nás tedy zajímat:

- charakteristika motivačního programu;
- východiska a postup přípravy a realizace motivačního programu. [2]

### **1.5.1 Charakteristika motivačního programu**

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

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

Je v zájmu každého podniku, aby významné skutečnosti měl „pod svou kontrolou“, resp. aby podnikový management a všichni řídicí pracovníci postupovali ve všech výše uvedených oblastech takovým způsobem, který by vytvářel předpoklady pro dosažení optimální úrovně pracovní motivace u pracovníků podniku. [2]

Poznatky o povaze pracovního jednání lidí umožňují formulovat určité **obecné předpoklady výkonnosti pracovníků, jejich pracovní ochoty a spokojenosti**. K těm nejvýznamnějším patří:<sup>14</sup>

- Pracovníci vykonávají práci, která je smysluplná, má pro podnik význam a jsou s ní identifikováni.
- Pracovníci vykonávají práci, která je pro ně zajímavá, přiměřeně náročná a která poskytuje možnosti osobního rozvoje.
- Pracovníci mají perspektivu a konkrétní možnosti odborného růstu a funkčního postupu.
- Pracovníci jsou za vlastní práci hodnoceni způsobem, který z hlediska obsahového odpovídá množství a kvalitě odvedené práce i jejímu významu pro podnik, z hledisek formálních pak respektuje jejich oprávněná očekávání.
- Pracovníci jsou přiměřeně informováni o všech podnikových skutečnostech, které jsou pro ně významné.
- Pracovníci pracují v podmínkách dobrého sociálního klimatu a jsou vedeni způsobem, pro který je charakteristickým rysem vzájemná tolerance a respektování jejich důstojnosti.

Jeden z nejvýznamnějších přístupů, které vedou k vytváření optimálních předpokladů pro formování žádoucí úrovně pracovní motivace, je tvorba práce z hlediska jejího obsahu. Tato **tvorba či obohacování obsahu práce** může nabývat různých forem:

- *zvyšování pestrosti, různorodosti práce (Skill Variety);*
- *důraz na celistvost pracovních úkolů (Task Identity);*
- *zvyšování významu pracovního výkonu (Task Significance);*
- *zvyšování autonomie pracovního jednání (Autonomy) jak v obsahové, tak v časové i prostorové dimenzi;*
- *posilování zpětné vazby (Feedback), tzn. zvýšení množství informací, které jedinec dostává o výsledcích vlastní práce. [2]*

---

<sup>14</sup> BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 302 – 303.

## 1.5.2 Východiska a postup přípravy a realizace motivačního programu

Funkcí motivačního programu je vytvářet na úrovni podniku takové podmínky, které budou podporovat optimální pracovní motivaci všech pracovníků podniku. Přitom však nejde o motivaci samu. Má-li být dosaženo základního cíle – efektivního fungování podniku – skutečně efektivně, pak tvorbě motivačního programu musí předcházet kvalifikovaný rozbor zaměřený na identifikaci možných kritických míst v podnikové činnosti. [2]

Je zřejmé, že tvorbě motivačního programu musí předcházet poznání a zhodnocení všech skutečností, které mají na fungování podniku, na pracovní ochotu (motivaci) a výkonnost pracovníků podstatný vliv. Toto poznání umožňuje **shromáždění a rozbor souboru sociálně ekonomických informací**, k nimž patří především:<sup>15</sup>

- informace o technických, technologických a organizačních podmínkách práce;
- informace o sociálně demografických a profesně kvalifikačních, resp. i individuálně specifických charakteristikách pracovníků podniku;
- informace o charakteristikách pracovního prostředí, o pracovních podmínkách, o sociální vybavenosti pracovišť apod.;
- informace o uplatňovaném systému hodnocení a odměňování pracovníků;
- informace o uplatňovaných způsobech řízení a vedení pracovníků;
- informace o uplatňovaném systému personálního řízení a vlastní personální práce v podniku;
- informace u uplatňovaném systému sociální péče v podniku;
- shromáždění a analýza tzv. měkkých dat, tj. informací o charakteristikách pracovní spokojenosti (či nespokojenosti) pracovníků, o jejich hodnotových orientacích, o jejich aspiracích a vztahu k práci, k profesi, ke spolupracovníkům, k vedoucímu, k podniku jako celku, k uplatňovanému stylu řízení a vedení lidí, o jejich názorech na informační politiku podniku ve vztahu k pracovníkům, o jejich subjektivním

---

<sup>15</sup> BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 304 – 305.

hodnocení celkové koncepce řízení podniku, o podnikových záměrech a cílech, o personálním řízení i o sociální politice a sociální péči.

**Vlastní postup přípravy, tvorby a realizace motivačního programu** je možné rozčlenit do následujících základních fází či kroků:<sup>16</sup>

1. *Analýza motivační struktury (motivačního profilu) pracovníků podniku a vyhodnocení povahy jejich spokojenosti s podnikovými skutečnostmi.*
2. *Stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu*, tj. určení oblastí, na které je třeba působení motivačního programu především zaměřit. Může jít jak o zaměření na posílení prosté motivace k výkonu (kvantitativní aspekt), tak na ovlivnění motivace např. ke kvalitní práci, k iniciativě a tvůrčímu přístupu.
3. *Zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků* ve vymezené oblasti a stanovení její žádoucí úrovně. Rozdíly umožňují přesněji stanovit problémy či úkoly, které je třeba v motivačním programu řešit, posléze představují východisko pro zhodnocení výsledků uplatnění motivačního programu.
4. *Vymezení potenciálních stimulačních prostředků ve vztahu k předpokládanému zaměření motivačního programu.* Smysl této činnosti spočívá v ujasnění možnosti stimulace žádoucích forem pracovního jednání a vytvoření možnosti optimálního výběru konkrétních forem stimulace.
5. *Výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování.*
6. *Vlastní sestavení motivačního programu ve formě podnikového dokumentu.* Motivační program je jedním z významných podnikových dokumentů. Slouží mimo jiné jako závazná směrnice upravující činnost příslušných řídicích pracovníků.
7. *Seznámení všech pracovníků podniku s přijatým motivačním programem.* Závažnost tohoto kroku spočívá mimo jiné v ověřené skutečnosti, že vědomí pracovníků, že pro ně – pro jejich pracovní spokojenost a pracovní motivaci – vedení podniku něco dělá, má výrazně pozitivní vliv na jejich prožívání a zprostředkovaně pak i na jejich jednání. Jako účelné se ukazuje publikování

---

<sup>16</sup> BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 305.

motivačního programu ve formě podnikové brožurky, která je kdykoliv přístupná všem pracovníkům podniku.

Význam seznámení všech pracovníků s motivačním programem je dán také následujícím krokem: *kontrolou výsledků uplatňování motivačního programu a realizace jeho případných úprav.*

Motivační program vychází jak z aktuálních potřeb podniku, tak z podmínek pracovní činnosti pracovníků v období jeho přípravy a zavedení. Je nezbytné počítat s tím, že potřeby podniku i podmínky pracovní činnosti pracovníků, resp. subjektivní hodnocení těchto podmínek, mohou v čase doznávat větších či menších změn. Motivační program je proto nezbytné v přiměřených časových intervalech vyhodnocovat a podle potřeby modifikovat. [2]

## **2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI SSŽ, a.s.**

Tato část diplomové práce obsahuje základní údaje o společnosti SSŽ, a.s. jako celku, poté poskytuje informace o jednom z jejích odštěpných závodů – o odštěpném závodě 7 v Hradci Králové a následně přiblíží jednu z provozních jednotek OZ 7 – provozní jednotku 8 v Hradci Králové-Pouchově, ve které jsem zjišťovala motivaci a stimulaci zaměstnanců.

Skutečnost, že se takto postupně dostávám právě k představení provozní jednotky 8, dává lepší přehled o velikosti společnosti, o jejím významném postavení v dopravně-inženýrském stavitelství.

### **2.1 HISTORIE A SOUČASNOST SSŽ, a.s.**

#### **2.1.1 SSŽ, a.s.**

Tradice SSŽ sahají až do roku 1952. Stavby realizované SSŽ se nacházejí po celém území České republiky a také v zahraničí. Firma disponuje potřebným kapitálovým, technickým a profesním zázemím.

Ke dni 1. 5. 1992 byla rozhodnutím ministra průmyslu České republiky č. 284/1992 ze stavební části státního podniku SSŽ založena akciová společnost Stavby silnic a železnic, která byla následně privatizována kombinovaným způsobem, a to: 81,8% kuponovou metodou, 15,15% přímým prodejem akcií firmě Entreprise Jean Lefebvre a zbytek byl určen na restituční účely. Zápis do obchodního rejstříku byl proveden dne 4.5. 1992. Dne 2.7.1992 se uskutečnila valná hromada, na které došlo k realizaci kupní smlouvy mezi EJM a FNM ČR a zároveň získání majoritního podílu EJM v SSŽ.

V roce 1994 bylo zahájeno vytváření tzv. „skupiny SSŽ“, a to buď majetkovými vstupy do existujících firem, nebo zakládáním vlastních filiálek nebo společných podniků.

„Skupina SSŽ“ je tvořena těmito společnostmi s majetkovou účastí: Silnice Nepomuk, a.s.; Silnice Brno, s.r.o.; SSŽ, s.r.o.; kolejářská firma GJW Praha, spol. s.r.o.; Speciální ocelové konstrukce Třebestovice, s.r.o.; Dopravní stavby Ostrava, a.s.; čtyři společné obalovny asfaltových směsí (Východočeská obalovna, s.r.o.; Liberecká obalovna s.r.o.; Jihočeská obalovna, s.r.o. a Obalovna Letkov, s.r.o.), Silnice a vlečky Zlín, a.s.; SPOFI, s.r.o.; SILBA – Silniční údržba, a.s.; SSŽ Polska.

V červnu 1998 byl pro celou SSŽ získán certifikát jakosti ČSN EN ISO 9 001, když již předtím byly postupně získány certifikáty jakosti ISO 9 000, resp. 9 001, pro jednotlivé odštěpné závody. V květnu 2001 byl získán certifikát ČSN EN ISO 14 001 pro systém řízení v oblasti životního prostředí.

Během roku 2001 došlo ke změně hlavního akcionáře SSŽ, a to v důsledku fúze mezi francouzskými holdingy VINCI a Grands Travaux Marseille, čímž se hlavním akcionářem SSŽ místo firmy Entreprise Jean Lefebvre stala firma EUROVIA, a.s. SSŽ se tak stala součástí světově největšího stavebního uskupení VINCI, jehož obrat činil v roce 2000 přes 17,5 mld. EUR. [21]

V současné době zaujímá společnost SSŽ přední místo mezi stavebními firmami v České republice a je největší firmou v dopravně-inženýrském stavitelství.

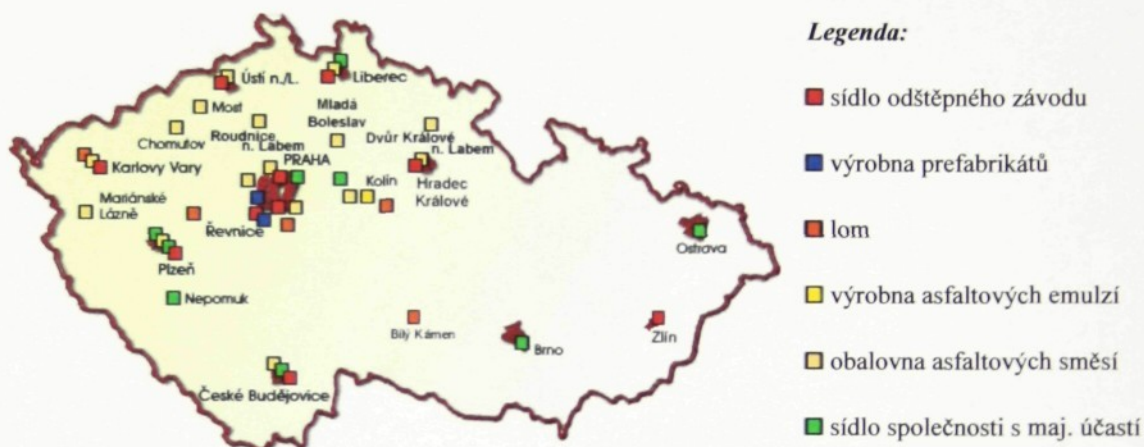
SSŽ, a.s. je tvořena těmito deseti odštěpnými závody:

- OZ 1 – Plzeň,
- OZ 2 – Liberec,
- OZ 3 – Praha,
- OZ 4 – Praha,
- OZ 5 – Ústí nad Labem,
- OZ 6 – Karlovy Vary,
- **OZ 7 – Hradec Králové,**
- OZ 8 – České Budějovice,
- OZ 9 – Řevnice,
- OZ 10 – Zlín.



**Odštěpný závod** je organizační složka akciové společnosti, která vykonává obchodní, výrobní, technickou a ekonomickou činnost. Je zapsán v obchodním rejstříku pod obchodním jménem akciové společnosti. OZ nemá právní subjektivitu.

*Obr. č. 1: Mapa ČR znázorňující územní rozložení SSŽ, a.s.<sup>17</sup>*



### 2.1.2 SSŽ, a.s., odštěpný závod 7 - Hradec Králové

SSŽ, a.s., OZ 7 je jedním z deseti odštěpných závodů akciové společnosti s působností v regionu východních a středních Čech, v Praze a na území Moravy.

Odštěpný závod 7 se sídlem v Hradci Králové zajišťuje v rámci společnosti roční obrat okolo 2 mld. Kč. Průměrný počet zaměstnanců OZ 7 se pohybuje kolem 700.

V OZ 7 jsou tyto úrovně řízení:

- ❖ ředitelství odštěpného závodu,
- ❖ provozní jednotky.

<sup>17</sup> [www.ssz.cz](http://www.ssz.cz)

**Ředitelství odštěpného závodu** zajišťuje činnosti, které v zájmu poslání OZ v rámci akciové společnosti a efektivního vykonávání podnikatelské činnosti je nezbytné provádět centrálně. Řídící a výkonné činnosti jsou dle organizačního schématu (viz. kapitola 2.3.1) seskupeny do úseku ředitele závodu a úseků náměstků.

**Provozní jednotka** je označení pro útvar odštěpného závodu, který je vyjma PJ 8 podřízen řediteli závodu. PJ 8 je totiž přímo podřízena výrobnímu náměstkovi OZ 7. Provozní jednotku řídí vedoucí provozní jednotky. PJ vykonávají výrobní nebo obslužnou činnost. Ta se plánuje samostatně, vykazuje a vyhodnocuje v rámci OZ.

OZ 7 je tvořen těmito **provozními jednotkami**:

- *Provozní jednotka č. 1 – Kolín*
- *Provozní jednotka č. 2 – Hradec Králové*
- *Provozní jednotka č. 4 – Dvůr Králové nad Labem*
- *Provozní jednotka č. 5 – Praha-Běchovice*
- *Provozní jednotka č. 6 – Hradec Králové-Kukleny*
- *Provozní jednotka č. 7 – Kolín*
- ***Provozní jednotka č. 8 – Hradec Králové-Pouchov***
- *Provozní jednotka č. 10 – Koridory ČD*

## 2.2 PŘEDMĚT ČINNOSTI

Pro téma diplomové práce je dobré znát předmět činnosti společnosti, zvláště pak konkrétně PJ 8, neboť dává představu o struktuře pracovní síly, tj. profesní skladbě zaměstnanců.

Nejprve popíší výrobní zaměření odštěpného závodu 7 v Hradci Králové, které je totožné se zaměřením celé společnosti SSŽ, a.s, poté konkrétně vypíší předmět činnosti provozní jednotky 8.

## 2.2.1 Předmět činnosti SSŽ a.s., resp. OZ 7

### 1. Silnice, dálnice a rychlostní komunikace

- komplexní zhotovení, opravy, rekonstrukce a modernizace všech druhů komunikací: dálnic, silnic, rychlostních komunikací a obchvatů obcí;

OZ 7 v Hradci Králové se podílí na výstavbě a rozšíření kapacit dálniční sítě ČR. Dále v rámci výstavby, rekonstrukce a údržby silniční sítě ve východočeském a středočeském regionu SSŽ OZ 7 provádí stavby pro Ředitelství silnic a dálnic ČR a další státní organizace pověřené údržbou silnic. Moderní výrobní vybavení, jeho kapacita, dodržování technologických postupů, kontrola kvality prací a použitých materiálů, zavádění a uplatňování nových technologií jsou garancí všem investorům pro realizaci zakázek.

### 2. Mosty

- zhotovení, opravy a rekonstrukce silničních i železničních mostů malého a středního rozpětí;
- výroba, dodávka a montáž tenkostěnných obloukových mostů pro silniční i železniční stavby, s výhodou velmi rychlého zprovoznění;
- zhotovení spřažených ocelobetonových konstrukcí;
- speciální technologie pro sanaci mostních konstrukcí.

### 3. Železnice

- výstavba a rekonstrukce železničních tratí, kolejíšť železničních stanic a vleček;
- modernizace a optimalizace železničních tratí v tranzitních koridorech ČD;
- progresivní technologie sanací železničního spodku.

### 4. Městské komunikace, tramvajové tratě a parkoviště

- výstavba a rekonstrukce komunikací ve specifických podmínkách zastavěných částí měst a obcí, se zabezpečením náhradního provozu podle místních podmínek;
- rekonstrukce a dlouhodobá údržba městských komunikací včetně souvisejících inženýrských sítí;

- odstavné plochy a parkoviště;
- betonový kryt v rozsahu vhodném pro podmínky v průmyslových a obchodních areálech.

## **5. Speciální stavební aktivity**

- výstavba a rekonstrukce vozovek se speciálním povrchem, letištních ploch, čerpacích stanic pohonných hmot, sportovních areálů, parkových úprav, ekologicky zabezpečených skládek komunálního a průmyslového odpadu, kanalizačních a vodovodních sítí, inženýrských sítí, protihlukových zdí a betonových silničních svodidel;
- hrubé stavby železobetonových skeletů pozemních objektů.

## **6. Materiálové a výrobně-technické zázemí**

- výroba a aplikace asfaltových emulzí a modifikovaných asfaltů;
- výroba, doprava a pokládka asfaltových obalovaných směsí (obalovny v Hradci Králové, Kolíně a Dvoře Králové nad Labem);
- výroba a pokládka asfaltových mikrokoberců obalovaných za studena typu Gripfibre;
- pokládka speciálních a tenkovrstvých kobercových úprav pro zvýšení životnosti, protismykových vlastností apod. dle přání zákazníka;
- výroba odprašovacích zařízení obaloven asfaltových směsí;
- výroba materiálových kontejnerů a průmyslových zásobníků a komponentů pro obalovny.

## **7. Další výrobní zaměření a služby**

- velké zemní práce a demolice;
- servisní a opravárenská činnost pro stavební mechanismy;
- silniční nákladní doprava včetně zahraniční.

## **8. Aktivity v zahraničí**

Mezi aktivity OZ 7 patří od roku 1994 účast na stavebních dodávkách firem Max Bögl a Bilfinger Berger. [27]

## 2.2.2 Předmět činnosti PJ 8 – Hradec Králové-Pouchov

Již jsem zmínila, že předmět činnosti je dobré znát při zkoumání struktury pracovní síly. Při zkoumání motivace a stimulace zaměstnanců, při porovnání pracuji s profesní skladbou, tudíž uvádím u konkrétní předmět činnosti PJ 8.

**PJ 8** zajišťuje:

- opravy motorových vozidel, stavebních strojů a mechanismů;
- výrobu a renovaci dílů stavebních strojů;
- servisní služby pro motorová vozidla a stavební stroje;
- speciální přepravu;
- služby na úseku silniční a osobní dopravy včetně zahraniční.

## 2.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

U odštěpného závodu 7 se uplatňuje liniový systém organizačního uspořádání, tzn. že každý podřízený má pouze jednoho přímého nadřízeného, totéž platí i pro provozní jednotku 8.

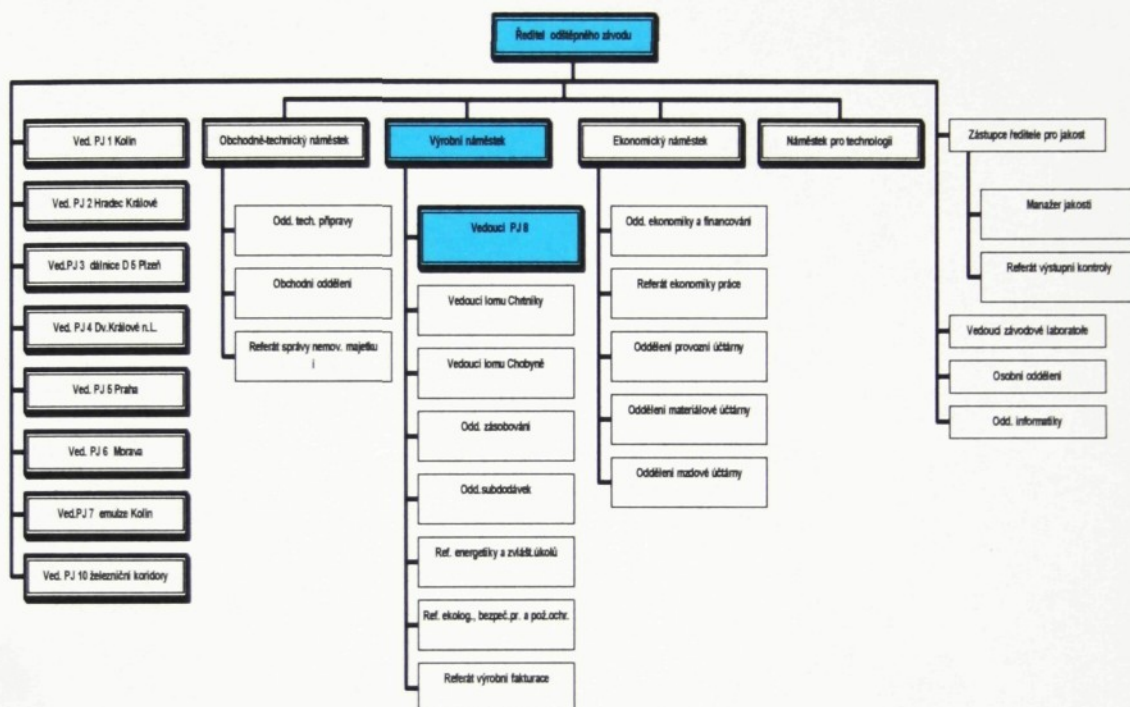
Pro lepší představu organizační strukturu OZ 7 znázorňuje schéma č. 5 a organizační strukturu PJ 8 schéma č. 6. Barevně vyznačené pozice jsou stejní lidé vyznačení v hierarchii dvou různých organizačních struktur. Z této skutečnosti je patrné, že vedoucí provozní jednotky je přímo podřízen výrobnímu náměstkovi OZ 7.

### 2.3.1 Organizační struktura odštěpného závodu 7

Ve schématu č. 5 jsou znázorněny pouze vedoucí funkce OZ 7. Nejvyšší funkci zastává ředitel OZ 7, který je přímo podřízen generálnímu řediteli SSŽ, a.s. Již jsem se zmínila, že řediteli OZ 7 jsou přímo podřízeni vedoucí provozních jednotek kromě VPJ 8, který je přímo podřízen výrobnímu náměstkovi. Dále jsou řediteli OZ 7 přímo podřízeni

všichni ostatní náměstci, zástupce ředitel pro jakost, vedoucí osobního oddělení, vedoucí závodové laboratoře a oddělení informatiky.

Schéma č. 5: Organizační struktura OZ 7 – vedoucí funkce (stav k 1. 4. 2003)



### 2.3.2 Organizační struktura provozní jednotky 8

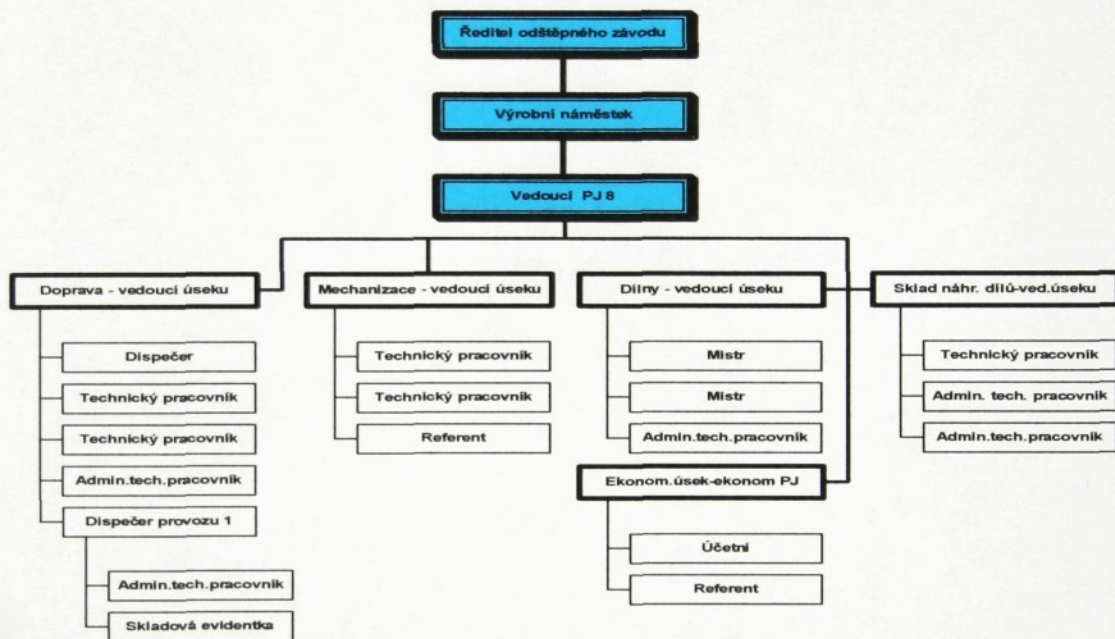
Ve schématu č. 6 jsou znázorněny všechny technické profese v PJ 8. Zařazení dělnických profesí do jednotlivých úseků popíší slovně.

Nejvyšší funkci v PJ 8 zastává vedoucí provozní jednotky. Jeho základním posláním je:

- řízení činnosti provozní jednotky;
- zabezpečení realizace přidělených zakázek v souladu s výrobním programem. (Promoci VPJ jsou vyjmenovány v kapitole 3.1.2.2, Možnost podílet se na rozhodování.)

Přímými podřízenými VPJ jsou vedoucí úseku dopravy, mechanizace, dílen a skladu náhradních dílů, též ekonom PJ. Dalšími přímými podřízenými VPJ jsou uklízeči a svačinářka.

Schéma č. 6: Organizační struktura PJ 8 (stav k 1. 4. 2003)



**Zařazení dělnických profesí k jednotlivým úsekům:**

- **úsek dopravy:** řidiči nákladních automobilů a tahačů (50), řidič osobních a dodávkových automobilů (1), řidiči speciálních vozidel (2), vulkanizér (1);
- **úsek mechanizace:** strojníci pracovních strojů (24);
- **úsek dílen:** automechanici (13), provozní elektrikář (1), provozní zámečníci (4), strojní zámečníci (4), soustružník kovů (1), údržbáři (2);
- **úsek skladu náhradních dílů:** skladník (1);
- **ekonomický úsek:** pracovníci ochrany majetku a osob (4).

(Pozn.: Čísla v závorkách představují počty zaměstnanců u jednotlivých profesí.)

## 2.4 SKLADBA ZAMĚSTNANCŮ DLE PROFESÍ V PJ 8

Na kapitolu 2.3.2 navází přehledným uspořádáním skladby zaměstnanců v PJ 8 do tabulky č. 1 a grafu č. 2.

**Tabulka č. 1: Skladba zaměstnanců dle profesí v PJ 8 v základním a výběrovém souboru**

Profesní skladba PJ 8	Počet zaměstnanců	
	Základní soubor	Výběrový soubor
vedoucí PJ 8	1	
ekonom provozní jednotky	1	
vedoucí úseku (doprava, mechanizace, dílny, sklad náhr.dílů)	4	4
účetní	1	
referent	2	1
administrativně technický pracovník	5	5
technický pracovník	5	1
mistr	2	
dispečer	2	
skladová evidentka	1	
<b>Mezisoučet - technické profese</b>	<b>24</b>	<b>11</b>
skladník	1	
pracovník ochrany majetku a osob	4	1
řidič nákladních automobilů a tahačů	50	6
řidič osobních a dodávkových automobilů	1	
řidič speciálních vozidel	2	
vulkanizér	1	1
strojník pracovních strojů	24	1
automechanik	13	2
provozní elektrikář	1	
provozní zámečnick	4	2
strojní zámečnick	4	1
soustružník kovů	1	
údržbář	2	
svačínář	1	
uklízeč	5	
<b>Mezisoučet - dělnické profese</b>	<b>114</b>	<b>14</b>
<b>Celkem</b>	<b>138</b>	<b>25</b>

Je to možná poněkud s předstihem, ale domnívám se, že pro ucelený a přehledný výklad je vhodné zařadit zaměstnance, kteří vyplňovali dotazník, již do tabulky č. 1.

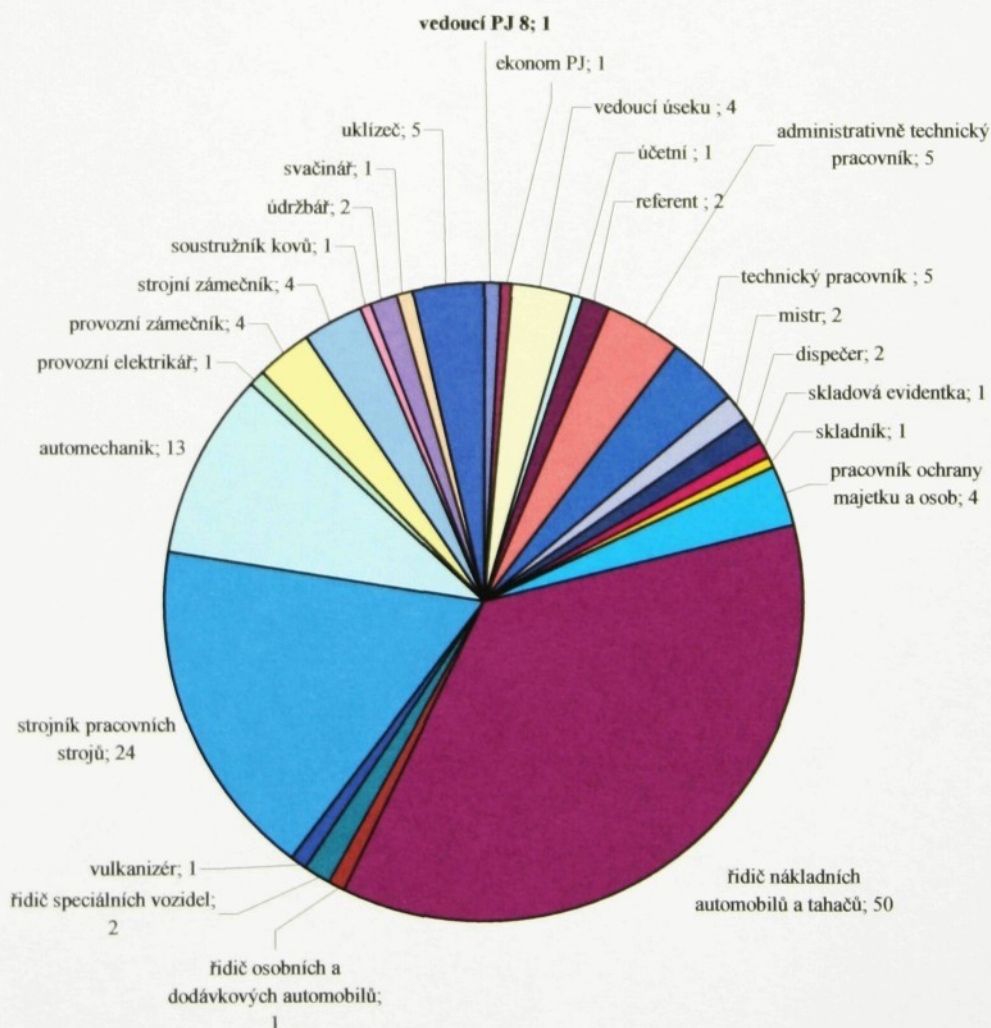
V této souvislosti je dobré vymezit pojmy základní a výběrový soubor a říci, kdo je tvoří.



**Základním souborem** rozumíme všechny zaměstnance provozní jednotky 8 společnosti SSŽ, a.s. OZ 7., tedy 138 pracovníků v profesní skladbě dle tabulky č. 1 a grafu č. 2.

**Výběrový soubor** je tvořen 25 zaměstnanci, kteří byli požádáni, aby vyplnili dotazník, tzn. respondenti, díky nimž jsem získala potřebné informace pro zhodnocení motivace a stimulační zaměření zaměstnanců ve společnosti SSŽ, resp. v PJ 8. Skladba profesí respondentů je znázorněna v tabulce č. 1.

**Graf č. 2: Profesní skladba PJ 8**



(Pozn.: Číslo uvedené za profesí značí počet zaměstnanců u této profese v PJ 8.)

### 3 SYSTÉM MOTIVACE A STIMULACE ZAMĚSTNANCŮ POUŽÍVANÝ V PJ 8

Tato kapitola je zaměřena na popis současného stavu systému motivace a stimulační zaměstnanců používaný v provozní jednotce 8 odštěpného závodu 7 SSŽ, a.s. Velká část kapitoly je věnována podkapitole odměňování, které, jak je obecně známo, nezahrnuje pouze peněžní odměny, ale též nepeněžní odměny a výhody, které mohou nabývat jak podobu hmotnou, tak i nehmotnou. Další obsáhlá podkapitola se týká péče o zaměstnance, kde rozebírám pracovní dobu a pracovní prostředí, možnost dalšího vzdělávání a služby poskytované zaměstnancům na pracovišti. Zbývající dvě podkapitoly jsou věnovány informačnímu systému v PJ 8 a pověsti firmy na veřejnosti.

#### 3.1 ODMĚŇOVÁNÍ

Již jsem zmínila, že odměňování má podobu nejen peněžní (mzda, prémie, příplatky, odměny apod.), ale také nespočet dalších podob, nepeněžních, které hlouběji stimulují zaměstnance. Mezi ně patří různé zaměstnanecké výhody poskytované SSŽ, a.s., ale též povýšení, pochvaly a u některých zaměstnanců též možnost podílet se na rozhodování.

Na tomto základě jsem pro přehlednost systém odměňování v PJ 8 rozčlenila na :

- 1) peněžní odměny,
- 2) nepeněžní odměny a výhody:
  - ❖ hmotné odměny a výhody,
  - ❖ nehmotné odměny a výhody.

### 3.1.1 Peněžní odměny

Peněžní odměny používané u SSŽ, a.s. v PJ 8 zahrnují mzdu, a to buď časovou nebo smluvní, dále prémie, příplatky za práci přesčas a ve svátek, odměny a důchodové připojištění, které je jednou ze zaměstnaneckých výhod.

#### ■ Mzda

Společnost SSŽ, a.s. odměňuje zaměstnance především **časovou mzdou**. Mzda zaměstnanců u PJ 8 se skládá ze:

- **základní mzdy** (resp. tarifu), který činí 70% mzdy a je její zaručenou složkou;
- **prémii**, které činí až 30% mzdy a nejsou zaručenou složkou.

- **Základní mzda**

SSŽ, a.s. zařazuje zaměstnance na základě sjednaného druhu práce do příslušné funkce (tj. u technických profesí) nebo do příslušného povolání (tj. u dělnických profesí) a v souladu se zařazením mu stanoví podle „Kvalifikačního katalogu“ tarifní stupeň odpovídající stupni vykonávané práce (viz. příloha č. 1). Zařazení zaměstnance PJ 8 do tarifního stupně schvaluje ředitel odštěpného závodu 7 nebo jím pověřený zaměstnanec, tedy vedoucí provozní jednotky 8. Zaměstnanci přísluší základní mzda stanovená v příslušné stupnici v rozpětí tarifního stupně, do kterého je zaměstnanec zařazen.

- Technické profese, resp. vedoucí úseku, technickohospodářští pracovníci a technici, tj. zaměstnanci zařazení do funkcí a znázornění v organizační struktuře PJ 8, jsou odměňováni měsíční mzdou. Technické profese SSŽ, a.s. zařazuje do tarifní stupně 1 – 12.
- Dělnické profese jsou odměňováni hodinovou mzdou a zařazováni do tarifní stupně 1- 7.

Při určení základní mzdy se přihlíží k plnění kvalifikačních předpokladů jako je dosažené vzdělání, absolvované kurzy a zkušenosti, délka praxe, dále k osobním vlastnostem a schopnostem jako je samostatnost, iniciativa a aktivita při plnění pracovních úkolů, organizace vlastní práce, způsobilost k provádění zadané práce a u dělnických profesí technická a manuální zdatnost a výkonnost.

V praxi to znamená, že např. automechanik s delší praxí, většími schopnostmi, a tím pádem vykonávající složitější práci, je zařazen do vyššího tarifního stupně než jeho méně výkonný a méně schopný spolupracovník a v souvislosti s tím ohodnocen i vyšší mzdou.

- ***Prémie***

Již jsem zmínila, že prémie mohou činit až 30% mzdy, nejsou však její zaručenou složkou. Je to opět dáno schopnostmi a výkonností zaměstnanců. O výši prémie opět rozhoduje zaměstnanec pověřený ředitelem OZ 7, tedy vedoucí provozní jednotky 8.

Vzhledem k tomu, co jsem napsala o základních mzdách, resp. tarifech, a premiích, se domnívám, že to jsou dostatečně stimulující faktory, které rozhodně motivují každého zaměstnance k vyšší výkonnosti a podněcují zdravou soutěživost mezi spolupracovníky.

SSŽ, a.s. však může se zaměstnancem uzavřít i **smluvní mzdu**, a to podle „Podmínek pro uzavírání smluvní mzdy“, ke které je nutný písemný souhlas generálního ředitele SSŽ, a.s. Zaměstnanci pak přísluší základní mzda podle podmínek dohodnutých v příslušné smlouvě, k této mzdě již nedostává prémie. Jediný, kdo na PJ 8 má uzavřenu smluvní mzdu, je vedoucí provozní jednotky.

## ■ Příplatky

Příplatky ke mzdám používané u SSŽ, a.s., resp. v PJ 8 jsou povinné, dané zákoníkem práce a Zákonem o mzdě. Patří sem:

- příplatek za práci přesčas,
- příplatek za práci ve svátek.

### • **Příplatek za práci přesčas**

Práci přesčas nařizuje ředitel OZ 7, případně jím pověřený zaměstnanec, tj. vedoucí provozní jednotky, a to jen ve výjimečných případech, jde-li o vážné provozní důvody. Nařízená práce přesčas, tedy i bez souhlasu zaměstnance, nesmí u zaměstnance činit více než 8 hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce, se souhlasem zaměstnance nesmí činit více než 416 hodin v kalendářním roce.

Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 25% průměrného výdělku. Jde-li o dny nepřetržitého odpočinku v týdnu (tj. sobota, neděle, svátek), jedná se o příplatek ve výši 50% průměrného výdělku, pokud se zaměstnanec nedohodl s vedoucím provozní jednotky na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku.

U zaměstnanců odměňovaných měsíčním mzdovým tarifem, tzn. u techniků, a u těch, kteří uzavřeli se SSŽ, smluvní mzdu, tj. v našem případě je VPJ, je mzda za případnou práci přesčas v rozsahu 150 hodin odpracovaných v kalendářním roce zahrnuta do mzdového tarifu, resp. ve smluvní mzdě. To neplatí o práci konané v den nepřetržitého odpočinku v týdnu.

### • **Příplatek za práci ve svátek**

Za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Není-li poskytnuto zaměstnanci náhradní volno, přísluší mu příplatek k dosažené mzdě ve výši 100% průměrného výdělku.

## ■ Odměny

Účelem poskytování odměn společností SSŽ, a.s. je zvyšování osobní hmotné zainteresovanosti svých zaměstnanců především na zvyšování efektivnosti práce. V rámci PJ 8 poskytuje SSŽ, a.s. následující druhy odměn:

- dlouhodobá odměna (pro zaměstnance zařazené do funkcí),
- odměny pro zaměstnance zařazené do povolání,
- roční odměna pro zaměstnance s uzavřenou smluvní mzdou.

### • Dlouhodobá odměna (pro zaměstnance zařazené do funkcí)

Dlouhodobá odměna se uplatňuje u všech technických profesí (tj. zaměstnanců zařazených do funkcí) s výjimkou zaměstnanců s uzavřenou smluvní mzdou, tedy pouze s výjimkou VPJ, kterému je vyplácena **roční odměna**.

Hodnotícími obdobími, za která se realizují dlouhodobé odměny, jsou I. pololetí kalendářního roku a II. pololetí kalendářního roku s přihlédnutím k výsledkům celého kalendářního roku.

Výše průměrné odměny zpravidla činí za rok dvojnásobek průměrné základní měsíční mzdy (I. pololetí roku ve výši cca 80% průměrné základní měsíční mzdy všech těchto zaměstnanců, za hodnocené období II. pololetí ve výši cca 120%), generální ředitel SSŽ, a.s. však může stanovit sazbu vyšší.

### • Odměny pro zaměstnance zařazené do povolání

Odměny pro zaměstnance zařazené do povolání (tj. zejména dělnické profese) se poskytují v průběhu roku v souladu s řádem odměn zpracovaným OZ 7, který stanovil jejich měsíční vyplácení.

Stanovení objemu prostředků použitelných v roce pro realizaci těchto odměn může dosáhnout stejné úrovně jako u dlouhodobých odměn za příslušný rok. V případě

nepříznivého ekonomického vývoje OZ 7 může generální ředitel SSŽ, a.s. nebo ředitel OZ 7 rozhodnout o krácení, resp. nevyplácení těchto odměn.

## ■ Sociální výhody

Mezi zaměstnanecké výhody poskytované SSŽ, a.s. zaměstnancům nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru, patří **důchodové připojištění**.

Příspěvek, který má stanovenou pevnou částku 230 Kč/ měsíc, však poskytuje SSŽ, a.s. pouze těm zaměstnancům, kteří splňují současně kritéria, že jsou ve společnosti zaměstnání nepřetržitě nejméně 2 roky, jsou pojištěni u Stavebního penzijního fondu ČR, a.s. a platí „pojistné zaměstnance“ ve výši nejméně 100 Kč měsíčně.

Příspěvek je posílán SPF ČR příslušnou mzdovou účtárnou OZ 7 spolu s „pojistným zaměstnance“ formou hromadných převodních příkazů. Pojištěnec musí při podpisu pojistné smlouvy podepsat žádost, aby SSŽ, a.s. poukazovaly toto „pojistné zaměstnance“ penzijnímu fondu formou srážky ze mzdy.

### 3.1.2 Nepeněžní odměny

Nepeněžní odměny používané v PJ 8 nabývají jak podobu hmotnou, kam je možné zařadit např. podnikové akce, dovolenou a služební auto, tak podobu nehmotnou, která zahrnuje možnost postupu, možnost podílet se na rozhodování i hodnocení zaměstnanců, resp. uznání osobních výsledků.

### 3.1.2.1 Hmotné odměny a výhody

#### ■ **Podnikové akce**

SSŽ, a.s. není většinou organizátorem podnikových akcí pro své zaměstnance, je to spíše z iniciativy odborové organizace.

Jako příklad podnikové akce organizované po linii odborové organizace, kterou alespoň někteří zaměstnanci jistě ocení a považují ji pak za jeden ze stimulačních prostředků, je noční lyžování v Mladých Bucích pořádané pro všechny zájemce formou bezplatného zájezdu. Lyžařům je rovněž uhrazena „permanentka“.

Jednou z mála podnikových akcí, kterou pro své zaměstnance připravila SSŽ, a.s. byla v loňském roce oslava při příležitosti 50 let od založení SSŽ.

Je dobré na tomto místě ještě zmínit akci pořádanou jednou za rok, nikoli však pro kmenové zaměstnance, nýbrž pro bývalé dlouholeté pracovníky SSŽ, a.s., dnes již v důchodovém věku, kterou je společné posezení s vedením odštěpného závodu 7. Je příjemné vědět, že zaměstnanec pro společnost něco znamenal, že si ho firma vážila a že na něj nezapomněla.

#### ■ **Dovolená**

Doba, po kterou zaměstnanec nepracuje a přesto je placen, je základem této sociální výhody. Navíc je třeba vyzdvihnout skutečnost, že pro zaměstnance ze zákona vyplývají sice čtyři týdny dovolené, na základě Kolektivní smlouvy SSŽ, a.s. je však navýšena základní výměra dovolené o jeden týden ročně navíc.

Společnost SSŽ, a.s. nařizuje celozávodní dovolenou v období vánočních svátků, tedy v období s nižší potřebou práce. Zbývající dny dovolené si zaměstnanec SSŽ, a.s. vybírá podle plánu dovolené.



Za dobu dovolené se zaměstnancům poskytuje náhrada mzdy odpovídající počtu hodin, které by zaměstnanec odpracoval podle rozvrhu směn, které mu odpadly v důsledku čerpání dovolené.

### ■ **Užívání služebního auta k soukromým účelům**

O této zaměstnanecké výhodě se zmíním jen krátce, protože se týká jen zaměstnanců s uzavřenou smluvní mzdou, tedy pouze vedoucího provozní jednotky, který má nárok na užívání služebního auta i k soukromým účelům.

### 3.1.2.2 Nehmotné odměny a výhody

#### ■ **Možnost postupu**

Možnost postupu je pro každého zaměstnance silným prostředkem motivace, který ho vede k vyšším výkonům, protože si uvědomuje, že postup má souvislost s dalšími faktory jako je odměna v podobě vyšší mzdy, popř. prémie.

V podmínkách PJ 8 rozlišujeme dvě možnosti postupu:

- **postup uvnitř dané profese**, což souvisí s postupem v rámci rozpětí tarifního stupně, a tím i s vyšší mzdou;
- **postup v rámci podnikové hierarchie** – pokud příslušný zaměstnanec má schopnosti, může postoupit z dělnické profese mezi technické profese nebo může postupovat v podnikové hierarchii technických profesí, jak je znázorněno v organizační struktuře PJ 8 (viz. kapitola 2.3.2). V souvislosti s tím je zaměstnanec zařazen do vyššího tarifního stupně, tedy ohodnocen vyšší mzdou.

Domnívám se, že je dobré zde pro názornost uvést konkrétní příklad možnosti postupu v rámci podnikové hierarchie, kdy provozní zámečnický postoupil na místo technického pracovníka v úseku mechanizace.

## ■ Možnost podílet se na rozhodování

Je obecně známo, že pro některé zaměstnance bývá možnost podílet se na rozhodování významným motivačním faktorem, pro některé méně významným, někteří zaměstnanci se nechávají raději vést a plní jen zadané úkoly.

V PJ 8 je možnost podílet se na rozhodování třeba rozčlenit do dvou skupin:

- Možnost podílet se na rozhodování mají všechny profese, když v rámci své pozice uplatní postup, který se jim subjektivně jeví jako ten nejlepší, protože rychleji spěje k zadanému cíli.
- Stupeň rozhodovací pravomoci v PJ 8 je dána pozicí na dané úrovni řízení. V rámci PJ 8 má maximální rozhodovací pravomoc vedoucí provozní jednotky, v podnikové hierarchii sestupným směrem se pravomoci snižují, např. vedoucí úseku rozhoduje ve svém úseku.

Pro představu vyjmenuji pravomoci VPJ:

- ✓ odpovídá za věcnou a časovou koordinaci činnosti v PJ;
- ✓ odpovídá za efektivní hospodaření a za majetek PJ;
- ✓ odpovídá za plnění závazných ukazatelů plánu hospodaření PJ;
- ✓ odpovídá za správnost výkaznictví a evidence dle obecně závazných předpisů;
- ✓ odpovídá za předávání dokumentů a dokladů požadovaných ředitelstvím OZ 7;
- ✓ zabezpečuje a kontroluje dodržování předpisů v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany, chemických látek a přípravků a aktivně provádí ochranu životního prostředí při realizaci zakázek;
- ✓ odpovídá za dodržování postupů a zásad systému jakosti a za jeho funkčnost v řízení PJ;
- ✓ odpovídá za dodržování výrobních předpisů a technologické kázně;
- ✓ přímo řídí vedoucí úseků, ekonoma PJ, svačinářku a uklízeče (dle organizační struktury v kapitole 2.3.2).

## ■ **Hodnocení zaměstnanců , uznání osobních výsledků**

Neformální hodnocení v podobě pochvaly od nadřízeného je dalším významným stimulačním prostředkem. Zaměstnanec si pak uvědomuje, že je pro podnik důležitý, má uspokojení u toho, že podal dobrý výkon, a tím se pak povzbuzuje jeho motivace k práci.

Účinek je ještě posílen v případě, že zaměstnanec je pochválen od nadřízeného, tedy vedoucího úseku, ba dokonce vedoucího provozní jednotky, před ostatními pracovníky. Zdravá soutěživost mezi zaměstnanci pak bývá většinou pozitivním prvkem podněcujícím motivaci lidí dosáhnout lepších výkonů.

Formální hodnocení není u SSŽ, a.s. OZ 7 častým jevem, za zmínku ovšem stojí případ, kdy na oslavě při příležitosti 50 let od založení SSŽ byly vyzdvihnuty výkony klíčových zaměstnanců, a to jak kmenových, tak těch bývalých, a za tyto výkony pak byli oceněni medailemi.

Na druhou stranu se u SSŽ, a.s. uplatňují i prostředky destimulující. Zákoník práce totiž umožňuje zaměstnavateli vytknutí porušení pracovní kázně s oznámením o možnosti ukončení pracovního poměru v budoucnu. V takovémto případě si zaměstnanec předem rozmyslí, zda se mu vyplatí kázeň porušit a následně přijít o pracovní místo.

### **3.2 PÉČE O ZAMĚSTNANCE**

Péče o zaměstnance je vedle odměňování oblastí personální práce, na jejímž základě má pracovník možnost společnost porovnávat s konkurencí.

Péče o zaměstnance zahrnuje pracovní dobu a pracovní režim, pracovní prostředí, možnost dalšího vzdělávání a služby poskytované zaměstnancům na pracovišti, jakými jsou např. podnikové stravování, podniková lékařská péče a poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek.

### 3.2.1 Pracovní doba a pracovní režim

Pracovní doba se rozvrhuje do pětidenního pracovního týdne v režimu nerovnoměrně rozvržené pracovní doby.

**Pracovní doba nerovnoměrně rozvržená** znamená, že:

- rozdíl délky pracovní doby připadající na jednotlivé týdny přesáhne alespoň v jednom případě 3 hodiny;
- délka alespoň jedné směny přesáhne 9 hodin a současně žádná směna nesmí překročit 12 hodin;
- průměrná týdenní pracovní doba bez práce přesčas nesmí za období nejvýše jednoho kalendářního roku přesahovat hranici pro stanovenou týdenní pracovní dobu. [25]

Pracovní dobu rozvrhuje nerovnoměrně na období celého kalendářního roku ředitel OZ 7 na pracovištích, kde se projevuje v průběhu roku rozdílná potřeba práce, což platí i pro PJ 8. Tzn. že v zimním období, tedy v období s nižší potřebou práce, zkracuje délku osmihodinové pracovní směny např. na šestihodinovou. Naopak v letním období, tedy v období s vyšší potřebou práce, prodlužuje délku pracovní doby na 9 hodin a více. Za období jednoho kalendářního roku je zákonný počet odpracovaných hodin vyrovnán.

U zaměstnanců odměňovaných měsíční mzdou, tedy u technických profesí, upraví OZ 7 předem výši této mzdy podle rozvrhu pracovních směn a jejich délky vyjádřené v hodinách v průběhu celého roku.

Na tomto místě je dobré ještě zmínit, že zákon stanovuje zároveň maximální rozsah práce přesčas, práci ve svátcích a o víkendu. Zákon upravuje i délku přestávek v práci a jejich rozvržení během pracovní doby.

Práce přesčas, ve svátek a o víkendu je častěji nařizována v období s vyšší potřebou práce podle požadavku na plnění termínů ve smlouvě o dílo.

### 3.2.2 Pracovní prostředí a podmínky

Struktura a úroveň pracovního prostředí působí na pracovní pohodu, výkon i zdravotní stav pracovníka.

V souvislosti s pracovním prostředím a podmínkami se zaměřím na bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci, dále na prostorové řešení pracoviště a fyzikální podmínky práce.

#### ■ **Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci**

Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci u SSŽ, a.s. probíhá na vysokém stupni sledovanosti. Hlavním cílem společnosti je tedy vytvořit bezpečné pracovní podmínky, a tak zabránit vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání. Toho se v PJ 8 dociluje tím, že:

- ✓ se pracuje se stroji a zařízeními odpovídajícími požadavkům bezpečnosti práce;
- ✓ práci vykonává pouze zaměstnanec s potřebnými schopnostmi a zdravotní způsobilostí;
- ✓ všichni zaměstnanci jsou seznámeni s předpisy k zajištění bezpečnosti práce, pravidelně se ověřují znalosti těchto předpisů a kontroluje se jejich dodržování;
- ✓ majoritním vlastníkem EUROVIA, a.s. jsou uvolňovány prostředky na lepší a efektivnější výrobní stroje a zařízení. Zároveň s touto skutečností se zvyšuje konkurenceschopnost společnosti.

#### ■ **Prostorové řešení pracoviště**

Dle zásad prostorového řešení pracoviště i v PJ 8 je zaměstnanci zajištěna vhodná pracovní poloha, optimální zorné podmínky, vhodná výška pracovní plochy přizpůsobená postavě pracovníka, optimální pohybové prostory pro práci rukou i pro práci nohou a přístup na pracoviště bez překážek.

Při prostorovém řešení pracoviště v PJ 8 je však zejména uplatňována vynalézavost zaměstnanců a pokud se nejedná o změnu příliš finančně náročnou, je možno vzít vylepšení pracoviště v úvahu. Po dohodě s VPJ a na základě jeho schválení pak společnost změnu uhradí.

### ■ Fyzikální podmínky práce

Úroveň fyzikálních podmínek práce je v zájmu ochrany zdraví pracovníka upravována hygienickými předpisy, mezi které patří např. **pracovní ovzduší a hluk**.

- Přísně a pravidelně jsou sledovány hodnoty znečištění pracovního ovzduší a je usilováno o to, aby nebyly překročeny přípustné limity. Též teplota a vlhkost pracovního ovzduší musí splňovat hygienické normy. Za zmínku stojí i skutečnost, že haly v PJ 8 jsou zkonstruovány tak, aby se do nich daly umístit i ty největší mechanizační a dopravní prostředky (tj. stavební stroje a nákladní auta) a případná opravárenská činnost neprobíhala v nepříznivých venkovních podmínkách.
- Hlavní nebezpečí hluku spočívá v tom, že působí skrytě a jeho účinky se kumulují. SSŽ, a.s. bohužel nemůže ovlivnit hlučnost mechanizačních a dopravních prostředků, která působí na řidiče a posádky stavebních strojů. Tato hlučnost je totiž dána výrobcem prostředků.

### 3.2.3 Možnost dalšího vzdělávání

Vzděláváním zaměstnanců společnost pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, zvyšuje spokojenost se zaměstnavatelem.

Společnost SSŽ, a.s. OZ 7 některým svým zaměstnancům hradí náklady na školení a kurzy spojené:

- **s udržováním kvalifikace** v rámci dané profese, protože je zapotřebí plnit podmínky kvalifikace dané zákonem. Dociluje toho tím, že dochází k pravidelnému

přezkušování znalostí zaměstnanců pod vedením externích odborných lektorů. Jako konkrétní příklad lze uvést profesi zámečníků, kteří jsou povinni k vykonávání činnosti sváření se nechat přezkoušet jednou za dva roky a k vykonávání činnosti vázání břemen se nechat přeškolit každý rok;

- **se zvyšováním kvalifikace.** OZ 7 umožňuje zaměstnanci další vzdělávání na náklady společnosti v případě, pokud to vyžadují podmínky nebo druh práce, kterou vykonává. Například pokud zaměstnanec ke své profesi potřebuje svářečský průkaz nebo řidičský průkaz skupiny C apod. a není jeho držitelem, SSŽ, a.s. mu umožní školení a v plné výši uhradí náklady s tím spojené.

Pro všechny vedoucí provozních jednotek pořádá generální ředitelství SSŽ, a.s. manažerské kurzy opět pod vedením externích odborných lektorů.

### 3.2.4 Služby poskytované zaměstnancům na pracovišti

Mezi služby poskytované zaměstnancům v PJ 8 patří podnikové stravování, podniková lékařská péče, zařízení sloužící osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí, ale i poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek.

#### ■ Podnikové stravování

Další zaměstnaneckou výhodou bezesporu je dotované podnikové stravování. Společnost SSŽ, a.s. přispívá 55% na celkovou hodnotu stravy.

Velkou výhodou, kterou určitě ocení každý zaměstnanec, je, že se přímo v prostorách provozní jednotky 8 nachází:

- **vlastní jídelna s výdejnou obědů**, kam jsou dováženy již hotové obědy;
- **kantýna**, která je otevřena po celou pracovní dobu zaměstnanců s výjimkou doby pro vydávání obědů.

Výdej obědů i prodej občerstvení v kantýně má na starosti svačínářka.

## ■ **Podniková lékařská péče**

SSŽ, a.s. OZ 7 má v Hradci Králové svého podnikového lékaře, u kterého před nástupem do zaměstnání je každý přijímaný zaměstnanec povinen vykonat vstupní lékařskou prohlídku. Na preventivní lékařské prohlídky chodí zaměstnanci k podnikovému lékaři tak často, jak to stanovuje vnitropodniková směrnice o preventivních lékařských prohlídkách v závislosti na vykonávané práci. Tímto je zajišťována průběžná péče o zaměstnance a sledován jejich zdravotní stav i v souvislosti s prací.

## ■ **Zařízení sloužící osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí**

Většina těchto služeb vyplývá ze zákona a musí navíc odpovídat hygienickým normám. V PJ 8 jsou pro zaměstnance zřízeny umývárny a toalety, odpočívárny, šatny k ukládání osobních věcí a parkoviště.

## ■ **Poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek**

Poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek v PJ 8 je dáno směrnicí o poskytování osobních ochranných pracovních prostředcích. Společnost SSŽ, a.s. obstarává svým zaměstnancům jednotné pracovní oděvy s označením firmy, což zároveň slouží jako reklama. Zaměstnanci dostávají pracovní oděvy a ochranné pracovní pomůcky v závislosti na profesi, kterou vykonávají, a na tom, v jak agresivním prostředí pracují.

### **3.3 INFORMAČNÍ SYSTÉM**

Zaměstnanci by měli být včas informováni o všem, co se jich nějakým způsobem dotýká či co by je mohlo v organizaci zajímat. Povinností VPJ je sledovat dění v celé PJ 8, povinností vedoucího úseku je sledovat minimálně svůj úsek. Vzhledem k tomu, že



dochází ke koordinaci jednotlivých úseků, měla by informovanost vedoucích úseků přesahovat hranice jejich působnosti.

SSŽ, a.s. OZ 7 informuje své zaměstnance několika způsoby:

- Generální ředitelství v SSŽ vydává měsíčně jakýsi **oběžník** s názvem „Informační zpravodaj“, jehož cílem je informovat zaměstnance o zásadním dění v celé společnosti SSŽ, a.s. Ten pak bývá v PJ 8 vyvěšen na nástěnce.
- Informace týkající se každodenní činnosti se vyvěšují **na nástěnce**. Je to velice dobrý způsob, jak zaměstnance stále informovat o všech událostech, které se týkají jejich zaměstnání.
- Všechny technické profese mají ve svých kancelářích k dispozici **počítačovou síť** s připojením na internet. V této souvislosti je též dobré zmínit, že společnost SSŽ, a.s. má své internetové stránky.
- Při příležitosti zahájení kalendářního roku **navštěvují** své zaměstnance na PJ 8 vedoucí zaměstnanci OZ 7, tedy buď výrobní náměstek, kterému, jak již bylo řečeno, je přímo podřízen VPJ, nebo dokonce ředitel OZ 7.
- Je samozřejmostí, že se v PJ 8 uplatňuje informování prostřednictvím bezprostředního nadřízeného. VPJ svolává své vedoucí úseku na **pracovní porady**. V rámci úseku si vedoucí úseku shromažďují též bezprostřední podřízené na neformálních pracovních poradách.
- Každý vedoucí úseku informuje své zaměstnance **o hospodaření** svého úseku.

Na druhé straně mají zaměstnanci možnost vyjadřovat se k záležitostem organizace. Zaměstnanec může vedoucímu provozní jednotky sdělovat své názory prostřednictvím bezprostředního nadřízeného.

### 3.4 IMAGE (POVĚST) FIRMY NA VEŘEJNOSTI

Domnívám se, že společnost SSŽ, a.s. má velmi dobrou pověst na veřejnosti, o čemž svědčí i její více než padesátiletá tradice a skutečnost, že v současné době zaujímá přední místo mezi stavebními firmami v České republice a je největší firmou v dopravně-inženýrském stavitelství.

## 4 ROZBOR SYSTÉMU MOTIVACE A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ V PJ 8 NA ZÁKLADĚ DOTAZNÍKU

Získávání informací o pracovní spokojenosti a motivaci zaměstnanců je nezbytné pro každý podnik. Na návrh konzultanta mé diplomové práce a po následné dohodě s ním jsem zjišťovala motivaci a spokojenost pracovníků konkrétně v provozní jednotce 8, která je v rámci OZ 7 specifická tím, že zajišťuje zejména obslužnou činnost.

Tato kapitola obsahuje nejprve postup při metodě písemného dotazování, další podkapitola je věnována výsledkům rozboru systému motivace a spokojenosti zaměstnanců, což plynule přechází do další kapitoly s názvem porovnání spokojenosti a důležitosti jednotlivých faktorů pracovní motivace. Tato kapitola je zakončena korelační analýzou, při které je hodnocena závislost vždy dvou otázek z dotazníku.

### 4.1 METODA DOTAZOVÁNÍ

Jak popisuje literatura, při zkoumání pracovní spokojenosti jako subjektivně používaného vztahu člověka k práci a k podmínkám, za nichž je vykonávána, je třeba využít určitých metod. Těmi nejčastějšími bývá:

- **dotazování osobní (rozhovor),**
- **dotazování písemné (dotazník),**
- **popř. dotazování obohacené pozorováním reakcí lidí ve standardních situacích.**

K analýze pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců provozní jednotky 8 odštěpného závodu 7 SSŽ, a.s. jsem zvolila **metodu písemného dotazování**. Z celkového počtu 138 zaměstnanců PJ 8 jsem po dohodě s konzultantem a vedoucím provozní jednotky oslovila 25 zaměstnanců, kterým jsem rozdala dotazníky a požádala je o jejich vyplnění (viz. tabulka č. 1). Tím jsem ze základního souboru vyčlenila výběrový soubor (pojmy blíže specifikovány v kapitole 2.4). Mým záměrem bylo, aby mezi respondenty byly zastoupeny profese ze základního souboru v pokud možno odpovídajícím poměru. To bohužel nebylo tak úplně možné dodržet, tak jsem se alespoň snažila o to, abych měla pro

rozbor dostatečné zastoupení jak technických, tak dělnických profesí a mohla jejich pracovní motivaci a spokojenost porovnávat a zjistit případné rozdíly.

Vždy je však třeba brát v úvahu, že respondenti mívají tendenci odpovídat tak, jak předpokládají, že je požadováno, aby odpověděli, podle toho, co je podle nich „správné“, žádoucí. Proto bylo třeba vysvětlit, že dotazník je anonymní, že informace z něj získané poslouží výhradně pro mou diplomovou práci a až statisticky zpracované výsledky společně s návrhy na zlepšení budou předány osobnímu oddělení SSŽ, a.s. OZ 7. Do jaké míry si zaměstnanci vzali má slova k srdci, jak důležité jsou nezkrácené odpovědi, mohu jen těžko posoudit.

Dále si bylo třeba uvědomit, že dotazník má své výhody, ale i nevýhody. Je obecně známo, že písemné dotazování bývá:

- ☺ levné;
- ☺ poměrně snadno udržitelné pod kontrolou;
- ☺ anonymní;
- ☹ avšak s nižší návratností;
- ☹ méně spolehlivé, protože odpovědi mohou být zkresleny tím, že se respondent nechá ovlivnit názorem jiných lidí, s nimiž dotazník konzultuje, aniž by bylo možné tento fakt nějak ovlivnit.

Dotazník bylo třeba pečlivě připravit. Při jeho sestavování jsem použila uzavřené otázky, a to jak s předepsanými slovními odpověďmi, tak s vyjádřením spokojenosti číslem na jednofaktorové škále.

**Jednofaktorové (jednodimenzionální) škály** vycházejí z předpokladu, že spokojenost má různou úroveň od maximálně pozitivní hodnoty (výrazná spokojenost) až do maximálně negativní hodnoty (výrazná nespokojenost). U této škály se obvykle využívá stupnice 1 – 7 (10), kde 1 znamená maximální spokojenost a 7 (10) maximální nespokojenost, nebo stupnice, kde jsou na jedné straně stupně s kladným znaménkem, na druhé straně se znaménkem záporným a uprostřed neutrální nula.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 284 – 285.

Tohoto doporučení jsem využila s tím, že jsem se spokojila se škálou o stupnici 1 – 5, kde 1 je též vyjádřením maximální spokojenosti, 3 znamená neutrální polohu a 5 maximální nespokojenost.

Poté, co jsem dotazník sestavila, jsem jednu otázku po druhé řádně probrala se svým konzultantem, protože bylo třeba posoudit, na co je vhodné se zaměstnanců zeptat a na co ne.

Dotazník (viz. Příloha č. 2) jsem pomyslně rozdělila na 3 části:

- 1. část:** obsahuje klasifikační data, tzn. data, která popisují respondenty, jsou nezbytná pro roztřídění respondentů a získání přehledu o jejich skladbě podle pohlaví, věku, rodinného stavu, vzdělání, pracovního zařazení. Do této části jsem zařadila i otázku: „Jak dlouho jste zaměstnancem firmy SSŽ, a.s.?“.
- 2. část:** je zaměřena na analýzu motivů pracovní výkonnosti a spokojenosti. Tyto motivy k práci jsem uspořádala do tabulky. Nechala jsem se inspirovat Prof. Ing. Jiřím Kleiblem, CSc., kde ve skriptech pod názvem Metody personální práce (1997) uvádí vzor dotazníku podle Stoewera pro hodnocení motivů pracovní výkonnosti a spokojenosti.

Mezi 24 motivů k práci, na kterých provádím rozbor důležitosti a spokojenosti na základě vyplněných dotazníků, jsem zařadila následující:

- ✓ jistotu pracovního místa,
- ✓ mzdu,
- ✓ prémie,
- ✓ sociální výhody,
- ✓ podnikové akce,
- ✓ podnikové stravování,
- ✓ podnikovou lékařskou péči,
- ✓ možnost dalšího vzdělávání,
- ✓ možnost postupu,

- ✓ možnost podílet se na rozhodování,
- ✓ spolupráci na provozní jednotce,
- ✓ obsah vykonávané práce,
- ✓ tvůrčí charakter práce,
- ✓ pracovní nezávislost,
- ✓ uznání osobních výsledků, pochvalu od nadřízeného pracovníka,
- ✓ pochvalu před ostatními pracovníky,
- ✓ korektní jednání ze strany zaměstnavatele,
- ✓ vztahy k nadřízeným,
- ✓ informační systém,
- ✓ pracovní prostředí/ podmínky,
- ✓ pracovní kolektiv, kontakt s lidmi,
- ✓ pracovní dobu,
- ✓ dovolenou,
- ✓ image (pověst) firmy na veřejnosti.

Nejprve jsem zaměstnance žádala, aby zhodnotili význam jednotlivých faktorů (motivů k práci) pro vlastní osobu, tj. jejich důležitost podle stupnice hodnot 1 – 5, kde 1 jsou velmi důležité motivy a 5 zcela nedůležité motivy. Stejně faktory měli následně zaměstnanci zhodnotit opět podle stupnice 1 – 5, tentokrát však z hlediska toho, do jaké míry jsou uspokojovány firmou. I v tomto případě 1 značí maximální spokojenost, 3 je neutrální poloha a 5 maximální nespokojenost s faktorem.

**3.část:** obsahuje deset otázek, které doplňují 2. část, avšak nebylo možné je do ní zařadit, neboť již nezjišťují postoje k motivům pracovní výkonnosti a spokojenosti, nýbrž mým záměrem bylo zhodnotit, jak si váží své práce, zda by doporučili pracovat u SSŽ, čím je SSŽ zaujala před nástupem, ale i jaká odměna by je nejvíce potěšila či zda se domnívají, že jsou ohodnoceni spravedlivě.

## 4.2 VÝSLEDKY ROZBORU SYSTÉMU MOTIVACE A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNACŮ V PJ 8 NA ZÁKLADĚ DOTAZNÍKU

Velice příjemně mě překvapila skutečnost, že z 25 rozdaných dotazníků se mi vrátilo zpět všech 25, navíc kompletně vyplněných, takže jsem nemusela vyřazovat ani otázky, ani nevyplněné dotazníky. Vzhledem k tomu, že návratnost byla stoprocentní, vypovídací schopnost výsledků by měla být poměrně vysoká. Na druhou stranu je třeba vzít v potaz již zmíněná nebezpečí, že se respondent nechá ovlivnit názorem jiných lidí, že se bojí vyjádřit svůj názor a odpovídá podle toho, co je podle něho „správné“. Bohužel musím upozornit i na fakt, že neochota odpovědět na 2. část dotazníku se objevila v několika případech u dělnických profesí a tito zaměstnanci zaškrtali neutrální polohu u všech motivů pracovní výkonnosti a spokojenosti.

### 4.2.1 Výsledky rozboru klasifikačních dat

Za klasifikační data jsou považována data, která popisují respondenty, jsou nezbytná pro roztřídění respondentů a získání přehledu o jejich skladbě podle pohlaví, věku, rodinného stavu, vzdělání, pracovního zařazení. Do této části jsem zařadila i otázku: „Jak dlouho jste zaměstnancem firmy SSŽ, a.s.?“.

Vzhledem k tomu, že se budu v rozboru snažit porovnávat a zjišťovat případné rozdíly v pracovní motivaci a spokojenosti technických profesí, resp. vedoucích úseků a technických pracovníků, a dělnických profesí, začnu od otázky č. 6 v 1. části dotazníku, tedy popíši strukturu zaměstnanců podle pracovního zařazení (viz. tabulka č. 2). Zároveň budu vycházet z tabulky č. 1 v kapitole 2.4.

Pro větší přehlednost rozepíši rozdělení profesní skladby (z tabulky č. 2) do pracovního zařazení tak, jak se mi zdálo nejvhodnější. Bylo nutné udělat určité zjednodušení, ale domnívám se, že tyto tři skupiny jsou pro srovnávání naprosto postačující:

- technická profese:
  - **vedoucí úseku:** VPJ, vedoucí úseku, ekonom PJ;
  - **technický pracovník:** účetní, referent, administrativně technický pracovník, technický pracovník, mistr, dispečer, skladová evidentka;
- **dělnická profese:** skladník, pracovník ochrany majetku a osob, řidič nákladních automobilů a tahačů, řidič osobních a dodávkových automobilů, řidič speciálních vozidel, vulkanizér, strojník pracovních strojů, automechanik, provozní elektrikář, provozní zámečnický, strojní zámečnický, soustružnický kovů, údržbář, svačnický, uklízeč.

*Tabulka č. 2: Skladba zaměstnanců v základním a výběrovém souboru podle pracovního zařazení*

Zaměstnanci dle prac. zařazení	Základní soubor	Výběrový soubor	% podíl VS na ZS
dělnická profese	114	14	12%
technický pracovník	18	7	39%
vedoucí úseku	6	4	67%
<b>Celkem</b>	<b>138</b>	<b>25</b>	

Z tabulky č. 2 je patrné, že dotazník vyplňovalo 12% dělníků, tedy 14 z celkového počtu 114, 39% technických pracovníků, tj. 7 z 18 a 67% vedoucích úseku, tedy 4 z 6 (ze zjednodušení vyplývá, že mezi vedoucí úseku byl v ZS zahrnut i VPJ).

Na této struktuře zaměstnanců podle pracovního zařazení založím následující rozbor:

*Tabulka č. 3: Skladba zaměstnanců v základním a výběrovém souboru podle pohlaví*

Zaměstnanci podle pohlaví	ZS	vedoucí úseku	techn. pracovník	dělnická profese	VS celkem	
Muži	129	4	4	14	22	88%
Ženy	9	-	3	-	3	12%
<b>Celkem</b>	<b>138</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

V tabulce č. 3 je možno vidět, že bylo dotázáno 22 mužů z celkového počtu 129 a 3 ženy z 9, tzn. že 88% dotázaných byli muži a 12% ženy. Všechny dotázané ženy patří mezi technické pracovníky.

K následujícím strukturám zaměstnanců mi nebyly poskytnuty informace o základním souboru, tudíž se musím spokojit s údaji získanými od respondentů, tedy s výběrovým souborem.

**Tabulka č. 4: Skladba zaměstnanců ve výběrové souboru podle věku**

Zaměstnanci podle věku	vedoucí úseku	techn. pracovník	dělnická profese	VS celkem	
méně než 31 let	1	2	-	3	12%
31 - 40 let	3	2	2	7	28%
41 - 50 let	-	1	2	3	12%
51 - 60 let	-	2	8	10	40%
více než 60 let	-	-	2	2	8%
<b>Celkem</b>	4	7	14	25	100%

Z tabulky č. 4 je zřejmé, že 3 respondenti (tedy 12% dotázaných) byli mladší než 31 let, 7 dotázaných (28%) bylo ve věku 31 – 40 let, pouze 3 (12%) patří do rozmezí 41 – 50 let, největší počet respondentů byl ve věku 51 – 60 let, tj. 10 (40%) a více než 60 let již oslavili 2 dotázaní (8%). Mezi dotázanými nebyl žádný dělník mladší než 31 let a naopak všichni vedoucí úseku jsou mladší než 40 let.

**Tabulka č. 5: Skladba zaměstnanců ve výběrovém souboru podle rodinného stavu**

Zaměstnanci dle rodinného stavu	vedoucí úseku	techn. pracovník	dělnická profese	VS celkem	
svobodný/ -á	-	-	1	1	4%
ženatý/ vdaná	4	7	13	24	96%
rozvedený/ -á	-	-	-	0	0%
vdovec/ vdova	-	-	-	0	0%
<b>Celkem</b>	4	7	14	25	100%

Údaje v tabulce č. 5 jsou jednoznačné. 24 dotázaných (96%) jsou ženatí/ vdané, pouze 1 respondent v dělnické profesi je ještě svobodný. Mezi respondenty nebyl žádný rozvedený ani vdovec.



**Tabulka č. 6: Skladba zaměstnanců ve výběrovém souboru podle nejvýše ukončeného vzdělání**

Zaměstnanci dle vzdělání	vedoucí úseku	techn. pracovník	dělnická profese	VS celkem	
základní	-	-	1	1	4%
vyučení	-	3	12	15	60%
středoškolské s maturitou	4	3	-	7	28%
vyšší odborné	-	1	-	1	4%
vysokoškolské	-	-	1	1	4%
<b>Celkem</b>	4	7	14	25	100%

Z tabulky č. 6 je patrné, že pouze 1 respondent v dělnické profesi má základní vzdělání. Největší počet dotázaných, tj. 15 (60%), je vyučených, 3 z nich jsou technickými pracovníky. Domnívám se, že k tomuto pracovnímu zařazení se dostali postupem z dělnické profese (viz. kapitola 3.1.2.2, Možnosti postupu). Středoškolské vzdělání s maturitou má 7 respondentů (28%), mezi které patří všichni 4 vedoucí úseku. Pouze 1 dotázaný – technický pracovník – má vyšší odborné vzdělání. Je trochu s podivem, že jediný vysokoškolsky vzdělaný respondent vykonává dělnickou profesi, avšak mohu prozradit, že je starší než 60 let a vykonává funkci pracovníka ochrany majetku a osob.

**Tabulka č. 7: Skladba zaměstnanců ve výběrovém souboru podle toho, jak dlouho jsou zaměstnanci SSŽ, a.s.**

Jak dlouho zaměstnán u SSŽ?	vedoucí úseku	techn. pracovník	dělnická profese	VS celkem	
méně než 1 rok	-	-	-	0	0%
1 - 3 roky	2	2	1	5	20%
4 - 6 let	-	1	2	3	12%
7 - 10 let	-	1	1	2	8%
10 - 20 let	2	-	4	6	24%
více než 20 let	-	3	6	9	36%
<b>Celkem</b>	4	7	14	25	100%

Z tabulky č. 7 lze zjistit, že všichni dotázaní pracují u SSŽ, a.s. déle než rok. 5 respondentů (20%) je zaměstnancem společnosti 1 – 3 roky, součtem dostaneme, že 5 dotázaných (20%) pracuje v PJ 8 v rozmezí 4 – 10 let. 24%, tedy 6 respondentů je zaměstnáno u společnosti 10 – 20 let a dokonce 9 zaměstnanců, kteří vyplňovali dotazník,

(36%) pracuje u SSŽ, a.s. déle než 20 let. Pokud sečteme poslední dva řádky, dostaneme neuvěřitelných 60% dotázaných, kteří jsou zaměstnanci SSŽ déle více než 10 let. Domnívám se, že to svědčí o jistotě pracovního místa u SSŽ, která v současné době není pravidlem, spíše je výjimkou, a zajisté to vypovídá i o určité spokojenosti zaměstnanců.

#### **4.2.2 Výsledky rozboru motivů pracovní výkonnosti a spokojenosti**

Druhá část dotazníku (viz. Příloha č. 2) je zaměřena na analýzu motivů pracovní výkonnosti a spokojenosti. Již jsem popisovala, že tyto motivy k práci jsem uspořádala do tabulky. Nejprve jsem zaměstnance žádala, aby zhodnotili význam jednotlivých faktorů (motivů k práci) pro vlastní osobu, tj. jejich důležitost podle stupnice hodnot 1 – 5. Ze získaných výsledků (viz. tabulka č. 1 v Příloze č. 3) jsem pak stanovila pořadí (váhu) jednotlivých motivů pracovní výkonnosti zjištěním průměrného hodnocení každého faktoru (viz. tabulka č. 2 v Příloze č. 3 a graf č. 1 v Příloze č. 4). Získaný výsledek bylo třeba zkonfrontovat s posledním sloupcem tabulky, kde stejné faktory (motivы k práci) hodnotili zaměstnanci opět podle stupnice 1 – 5, tentokrát však z hlediska toho, do jaké míry jsou uspokojováni firmou (viz. tabulka č. 3 v Příloze č. 3). Ze získaných výsledků jsem opět stanovila pořadí spokojenosti zjištěním průměrného hodnocení každého faktoru (viz. tabulka č. 4 v Příloze č. 3 a graf č. 2 v Příloze č. 4).

##### **4.2.2.1 Porovnání spokojenosti a důležitosti jednotlivých motivů k práci**

Při zpracování výsledků jsem pak porovnávala průměrnou hodnotu důležitosti jednotlivých faktorů s průměrnou hodnotou spokojenosti. (viz. tabulka č. 5 v Příloze č. 3). Z tohoto porovnání jsem poté identifikovala důležité faktory (s hodnotami blíže 1 než 5), protože u nich vyhraněná spokojenost nebo nespokojenost má rozhodující význam pro naši analýzu. Vybrané faktory seříděné podle důležitosti znázorňuje tabulka č. 7 vypracovaná na základě tabulek č. 5 a 6 v Příloze č. 3.

Tabulka č. 7: 19 nejdůležitějších motivů k práci

Pořadí	Motivy k práci	Důležitost		Spokojenost		Rozdíl S - D	
		Suma	Průměr	Suma	Průměr	Suma	Průměr
1.	Pracovní kolektiv, kontakt s lidmi	42	1,68	48	1,92	6	0,24
2.	Image firmy na veřejnosti	44	1,76	44	1,76	0	0,00
3.	Pracovní doba	46	1,84	47	1,88	1	0,04
4. - 5.	Pracovní prostředí/podmínky	47	1,88	58	2,32	11	0,44
4. - 5.	Dovolená	47	1,88	47	1,88	0	0,00
6.	Jistota pracovního místa	48	1,92	59	2,36	11	0,44
7. - 8.	Mzda	49	1,96	64	2,56	15	0,60
7. - 8.	Obsah vykonávané práce	49	1,96	59	2,36	10	0,40
9. - 10.	Spolupráce v provozní jednotce	50	2,00	55	2,20	5	0,20
9. - 10.	Vztahy k nadřízeným	50	2,00	47	1,88	-3	-0,12
11. - 12.	Prémie	52	2,08	63	2,52	11	0,44
11. - 12.	Korektní jednání ze strany zaměstnavatele	52	2,08	54	2,16	2	0,08
13.	Kvalitní informační systém	53	2,12	68	2,72	15	0,60
14.	Pracovní nezávislost	55	2,20	59	2,36	4	0,16
15. - 16.	Sociální výhody	56	2,24	57	2,28	1	0,04
15. - 16.	Možnosti dalšího vzdělání	56	2,24	53	2,12	-3	-0,12
17. - 19.	Podnikové stravování	58	2,32	48	1,92	-10	-0,40
17. - 19.	Podniková lékařská péče	58	2,32	52	2,08	-6	-0,24
17. - 19.	Uznání osobních výsledků, pochvala od nadřízeného	58	2,32	67	2,68	9	0,36

Z tabulky č. 7 je patrné, že zaměstnanci provozní jednotky 8 řadí mezi nedůležitější faktory (všechny byly v průměru ohodnoceny stupněm nižším než 2) pracovní kolektiv a kontakt s lidmi, pověst firmy na veřejnosti, pracovní dobu, pracovní prostředí/ podmínky a dovolenou, též jistotu pracovního místa. Poněkud překvapivá je skutečnost, že mzda se společně s obsahem vykonávané práce dělí až o 7. místo v důležitosti a prémie dokonce až o 11. pozici.

Následně jsem vycházela ze dvou předpokladů:

- Optimální a žádoucí situace nastává tehdy, když velmi důležitý faktor vykazuje současně i vysoký stupeň plnění ze strany firmy, tj. vysoká spokojenost (viz. tabulka č. 8).
- Naopak kritická situace, a té je třeba věnovat největší pozornost při analýze výsledků, nastává tehdy, když velmi důležitému faktoru odpovídá nízký stupeň plnění ze strany firmy, tj. určitý stupeň nespokojenosti. K těmto skutečnostem je

třeba najít taková opatření, která by nespokojenost snížila nebo ji dokonce zcela odstranila. [6] [2] (viz. tabulka č. 11)

## ■ „Optimální a žádoucí situace“

*Tabulka č. 8: Optimální a žádoucí situace: důležitý faktor – maximální spokojenost*

Pořadí	Motivy k práci	Důležitost		Spokojenost		Rozdíl S - D	
		Suma	Průměr	Suma	Průměr	Suma	Průměr
1.	Podnikové stravování	58	2,32	48	1,92	-10	-0,40
2.	Podniková lékařská péče	58	2,32	52	2,08	-6	-0,24
3.	Vztahy k nadřízeným	50	2,00	47	1,88	-3	-0,12
4.	Možnosti dalšího vzdělání	56	2,24	53	2,12	-3	-0,12
5.	Image firmy na veřejnosti	44	1,76	44	1,76	0	0,00
6.	Dovolená	47	1,88	47	1,88	0	0,00
7.	Pracovní doba	46	1,84	47	1,88	1	0,04

Motivy k práci v tabulce č. 8, kdy důležitému faktoru je přiřazena vysoká spokojenost zaměstnanců, jsem nyní seřadila podle posledního sloupce, tedy na základě porovnání spokojenosti a důležitosti. Z tabulky je zřejmé, že podnikové stravování splňuje nadmíru očekávání zaměstnanců (s průměrnou spokojeností 1,92 se dělí s pracovním kolektivem a kontaktem s lidmi o 5. – 6. místo z celkových počtu 24 motivů – viz. tabulka č. 3 v Příloze č. 3), totéž platí např. i o podnikové lékařské péči (2,08/ 7. místo) a vztazích k nadřízeným (1,88/ 2. – 4. místo). V tabulce je také dobře vidět, že důležitost faktorů image (pověst) firmy na veřejnosti (s průměrnou spokojeností 1,76 obsadilo 1. místo v hodnocení spokojenosti s faktory) a dovolená (1,88/ 2. – 4. místo) odpovídá maximální spokojenosti zaměstnanců s těmito motivy.

Domnívám se, že velmi zajímavé bude srovnání motivů k práci z tabulky č. 8 podle pracovního zařazení. V tabulce č. 9 porovnám důležitost faktorů uvedených v předcházející tabulce na základě odpovědí vedoucích úseků, technických pracovníků a dělnických profesí, v tabulce č. 10 se zaměřím na srovnání spokojenosti motivů taktéž podle pracovního zařazení. K tomu mi poslouží vypracované tabulky č. 7 – 18 v Příloze č. 3.

*Tabulka č. 9: Srovnání důležitosti motivů k práci z tabulky č. 8 (optimální situace) podle pracovního zařazení*

Motivy k práci	Důležitost motivů			
	vedoucí úseku	techn.pracovník	dělnická profese	VS celkem
Podnikové stravování	2,50	2,43	2,21	<b>2,32</b>
Podniková lékařská péče	2,50	2,71	2,07	<b>2,32</b>
Vztahy k nadřízeným	2,75	1,43	2,07	<b>2,00</b>
Možnosti dalšího vzdělání	2,25	2,43	2,14	<b>2,24</b>
Image firmy na veřejnosti	1,25	1,71	1,93	<b>1,76</b>
Dovolená	2,25	1,29	2,07	<b>1,88</b>
Pracovní doba	1,50	1,43	2,14	<b>1,84</b>

Pořadí důležitosti faktorů pro jednotlivá pracovní zařazení nejlépe vystihují tabulky č. 9, 13, 17 v Příloze č. 3. U podnikového stravování a podnikové lékařské péče, možnosti dalšího vzdělání a zvláště pak u image firmy na veřejnosti, nejsou rozdíly v důležitosti u jednotlivých profesních zařazení nijak markantní. Výhoda v podobě týdne dovolené navíc a dobré vztahy s nadřízenými jsou důležité zvláště pro technické pracovníky, tedy i více motivující. Bohužel nedokáží objektivně posoudit, proč pro jednoho vedoucího je vztah k nadřízenému, tedy k VPJ 8, zcela nedůležitým motivem k práci. Pracovní doba, v PJ 8 nerovnoměrně rozvržená, je důležitým faktorem pro všechna pracovní zařazení, zvláště pro technické pracovníky a vedoucí úseku.

*Tabulka č. 10: Srovnání spokojenosti s motivy k práci z tabulky č. 8 (optimální situace) podle pracovního zařazení*

Motivy k práci	Spokojenost s motivy			
	vedoucí úseku	techn.pracovník	dělnická profese	VS celkem
Podnikové stravování	1,50	1,71	2,14	<b>1,92</b>
Podniková lékařská péče	2,50	2,14	1,93	<b>2,08</b>
Vztahy k nadřízeným	1,50	1,71	2,07	<b>1,88</b>
Možnosti dalšího vzdělání	1,50	2,29	2,21	<b>2,12</b>
Image firmy na veřejnosti	1,50	1,43	2,00	<b>1,76</b>
Dovolená	2,00	1,57	2,00	<b>1,88</b>
Pracovní doba	1,50	1,57	2,14	<b>1,88</b>

Pořadí spokojenosti s motivy k práci nejlépe vystihují tabulky č. 10, 14, 18 v Příloze č. 3. Podle průměrné spokojenosti u vedoucích úseku a technických pracovníků obsadila pověst firmy na veřejnosti 1. místo, u dělnických profesí se dělí společně s dovolenou o místo druhé. S podnikovým stravováním, vztahy s nadřízenými, možnostmi dalšího vzdělávání a pracovní dobou jsou nejvíce spokojeni vedoucí úseku, též techničtí pracovníci, o něco méně dělníci, rozdíl však není nijak značný. Nyní bych ráda pokračovala v myšlence, kterou jsem začala u minulé tabulky, a konečně si ujasním fakt, že pro onoho vedoucího pracovníka sice není důležitý vztah k VPJ, ale se vztahem k nadřízenému je maximálně spokojen. Spokojenost s pracovní dobou u jednotlivých pracovních zařazení téměř kopíruje důležitost tohoto faktoru. S podnikovou lékařskou péčí jsou nejvíce spokojeni dělnické profese. U tabulky č. 9 jsem zmínila, že výhoda u SSŽ, a.s. v podobě týdne dovolené nad zákonný rámec je nejvíce důležitá pro technické pracovníky a ti jsou s ní i nejvíce spokojeni.

#### ■ „Kritická situace“

Konečně se dostávám ke stavu kritickému, kterému je třeba věnovat největší pozornost při analýze výsledků. Již jsem vysvětlila, že nastává tehdy, když velmi důležitému faktoru odpovídá určitý stupeň nespokojenosti.

**Tabulka č. 11: Kritická situace: důležitý faktor – nespokojenost**

Pořadí	Motivy k práci	Důležitost		Spokojenost		Rozdíl S - D	
		Suma	Průměr	Suma	Průměr	Suma	Průměr
1.	Mzda	49	1,96	64	2,56	15	0,60
2.	Kvalitní informační systém	53	2,12	68	2,72	15	0,60
3.	Pracovní prostředí/podmínky	47	1,88	58	2,32	11	0,44
4.	Jistota pracovního místa	48	1,92	59	2,36	11	0,44
5.	Prémie	52	2,08	63	2,52	11	0,44
6.	Obsah vykonávané práce	49	1,96	59	2,36	10	0,40
7.	Uznání osobních výsledků, pochvala od nadřízeného	58	2,32	67	2,68	9	0,36

U tabulky č. 11 jsem postupovala obdobně jako u tabulky č. 8, pouze faktory jsou seřazeny v opačném pořadí, tedy od té nejvyšší nespokojenosti u důležitých motivů.

Domnívám se, že se dalo předpokládat, že zaměstnanci budou v rámci důležitých faktorů nejvíce nespokojeni se mzdou (průměrná spokojenost 2,56; z celkových 24 faktorů se dělí společně s obsahem vykonávané práce o 19. místo – viz. tabulka č. 3 v Příloze č. 3), ale i informačním systémem (s průměrnou spokojeností 2,72 je až na 23. místě). V této tabulce mají zastoupení i další peněžní odměny, jakými jsou prémie (2,52/ 18. místo). Zaměstnanci nejsou příliš spokojeni s jistotou pracovního místa (2,36/ 13. – 15. místo) a s obsahem vykonávané práce – tyto faktory shledávají taktéž důležitými. Velkou pozornost a tedy i nápravu by si podle zaměstnanců rovněž zasloužovalo pracovní prostředí, resp. podmínky (2,32/ 12. místo z 24 faktorů) a pochvala od nadřízeného (s průměrnou spokojeností 2,68 je až na 22. místě).

I v tomto případě svůj následující výklad opřu o srovnání motivů k práci z tabulky č. 11 podle pracovního zařazení. V tabulce č. 12 porovnám důležitost faktorů v „kritické situaci“ na základě odpovědí vedoucích úseků, technických pracovníků a dělnických profesí, v tabulce č. 13 se zaměřím na srovnání spokojenosti motivů taktéž podle pracovního zařazení. K tomu opět využiji vypracované tabulky č. 7 – 18 v Příloze č. 3.

**Tabulka č. 12: Srovnání důležitosti motivů k práci z tabulky č. 11 (kritická situace) podle pracovního zařazení**

Motivy k práci	Důležitost motivů			
	vedoucí úseku	techn.pracovník	dělnická profese	VS celkem
Mzda	2,25	1,29	2,21	<b>1,96</b>
Informační systém	2,00	1,43	2,50	<b>2,12</b>
Prac. prostředí/podmínky	2,25	1,43	2,00	<b>1,88</b>
Jistota pracovního místa	2,00	1,29	2,21	<b>1,92</b>
Prémie	2,25	1,29	2,43	<b>2,08</b>
Obsah vykonávané práce	2,25	1,43	2,14	<b>1,96</b>
Uznání osobních výsledků, pochvala od nadřízeného	2,75	2,14	2,29	<b>2,32</b>

Opět připomenu, že pořadí důležitosti faktorů pro jednotlivá pracovní zařazení nejlépe vystihují tabulky č. 9, 13, 17 v Příloze č. 3. Jednoznačně lze konstatovat, že všechny motivy k práci uvedené v tabulce č. 12 jsou nejvíce důležité pro technické pracovníky. Až na důležitost faktoru „uznání výsledků formou pochvaly od nadřízeného“,

který byl techniky průměrně ohodnocen stupněm 2,14, tedy jako spíše důležitý motiv, všechny ostatní faktory mají průměrnou hodnotu důležitosti v rozmezí 1,29 – 1,43, což jsou velmi důležité motivy k práci. Vcelku mě překvapilo, že vedoucí úseku a dělnické profese ohodnotili důležitost těchto kritérií podobně, rozdílly jsou téměř nepatrné, možná jen pochvala od nadřízeného z pohledu vedoucího úseku je jen velmi málo důležitá, ale kvalitní informační systém shledávají vedoucí úseku důležitější než dělnické profese.

*Tabulka č. 13: Srovnání spokojenosti s motivy k práci z tabulky č. 11 (kritická situace) podle pracovního zařazení*

Motivy k práci	Spokojenost s motivy			
	vedoucí úseku	techn.pracovník	dělnická profese	VS celkem
Mzda	2,75	2,14	2,71	2,56
Informační systém	3,25	2,43	2,71	2,72
Prac. prostředí/podmínky	2,75	2,14	2,29	2,32
Jistota pracovního místa	3,00	1,86	2,43	2,36
Prémie	2,75	2,00	2,71	2,52
Obsah vykonávané práce	2,25	1,86	2,64	2,36
Uznání osobních výsledků, pochvala od nadřízeného	3,25	2,29	2,71	2,68

Na tomto místě je opět dobré připomenout, že pořadí spokojenosti s motivy k práci pro jednotlivá pracovní zařazení nejlépe vystihují tabulky č. 10, 14, 18 v Příloze č. 3. V tabulce č. 13 je opět jasně vidět, že s těmito faktory jsou nespokojenější techničtí pracovníci. Ti dokonce průměrně ohodnotili spokojenost s kritérii jistota pracovního místa a obsah vykonávané práce 1,86, což lze považovat za vysokou spokojenost s motivy k práci. Spokojenost s ostatními faktory v této tabulce nebyla u technických pracovníků v průměru zhodnocena hůře než 2,43 (což je stupeň spokojenosti s informačním systémem). Dělnické profese průměrně hodnotily spokojenost s těmito kritérii v rozmezí 2,29 – 2,71. Opět mohu zkonstatovat, že mě překvapili a tak trochu zaskočili vedoucí úseku, kteří přesáhly neutrální polohu (tj. 3) dokonce u dvou faktorů, 3,25 je nespokojenost s informačním systémem a uznáním výsledků formou pochvaly od nadřízeného, tedy VPJ. I jistota pracovního místa dosáhla u vedoucích úseku neutrální polohu 3. V této souvislosti je však nutné zmínit fakt, že stačí, když ve skupině čtyřech respondentů je jeden



nespokojen, nemotivován ve své práci a průměrná hodnota pak je zkruslena neuvěřitelným způsobem.

### ■ Situace: nedůležitý faktor – nespokojenost

Při pohledu na vyhodnocené tabulky spokojenosti a důležitosti motivů k práci jak souhrnné, tak pro jednotlivá pracovní zařazení v Příloze č. 3 mohu na závěr ještě specifikovat faktory, s kterými jsou respondenti nespokojeni, ale nepřikládají jim žádný význam, tzn. jsou pro ně nedůležité. Vzhledem k tomu lze tyto skutečnosti pominout, a proto se nezařazují mezi „kritické faktory“.

#### *Tabulka č. 14: Situace: nedůležitý – nespokojenost*

*(Srovnání spokojenosti a důležitosti motivů k práci podle pracovního zařazení)*

Motivy k práci	vedoucí úseku		techn. pracovní		dělnická profese		VS celkem	
	D	S	D	S	D	S	D	S
Pochvala před ostatními pracovníky			3,57	2,71	3,14	3,14	3,12	2,88
Možnost podílet se na rozhodování	3,00	2,50	2,43	2,29	3,00	2,86	2,84	2,64
Tvůrčí charakter práce	2,75	2,25			2,57	2,86		
Pracovní nezávislost	3,50	3,00						
Podnikové akce	2,50	2,25	3,00	2,43	2,79	2,57	2,8	2,48
Sociální výhody	2,75	2,75						

V tabulce č. 14 jsou záměrně vynechána místa u skupin respondentů, u kterých se nejedná o nedůležitý motiv k práci.

Opět mě udivují skutečnosti, že vedoucí úseku, kteří jsou v PJ 8 přímo podřízeni VPJ, hodnotí faktor „pracovní nezávislost“, kterou v rámci svého úseku alespoň částečně rozhodně mají, jako nedůležitý (3,5) a pro spokojenost s faktorem zvolili v průměru neutrální polohu. Též důležitost kritéria „možnost podílet se na rozhodování“ v průměru ohodnotili 3.

#### 4.2.2.2 Shrnutí

Na základě zpracovaných výsledků druhé části dotazníku, která rozebírá motivy pracovní výkonnosti a spokojenosti, je možno dojít k závěru, že zaměstnanci SSŽ, a.s. v PJ 8 jsou spokojeni. Průměrné hodnoty spokojenosti s motivy k práci se totiž pohybují v rozmezí 1,76 – 2,88. Aby však byla spokojenost s motivy k práci v PJ 8 ještě vyšší, je třeba těmto skutečností patřičnou pozornost.

Domnívám se, že problematiku „kritické situace“ jsem rozebrala v předchozí kapitole důkladně, nyní se pokusím s pomocí tabulek o krátké shrnutí, které mi poslouží jako základ pro opatření ke zlepšení současného stavu.

Tabulka č. 15 je připomenutím si tab. č. 11. Obě vycházejí z tab. č. 6 v Příloze č.3.

*Tabulka č. 15: Shrnutí: Kritická situace pro celý VS*

Pořadí	Motivy k práci	Důležitost	Spokojenost	Rozdíl S-D
		Průměr	Průměr	Průměr
1.	Mzda	1,96	2,56	0,60
2.	Kvalitní informační systém	2,12	2,72	0,60
3.	Pracovní prostředí/podmínky	1,88	2,32	0,44
4.	Jistota pracovního místa	1,92	2,36	0,44
5.	Prémie	2,08	2,52	0,44
6.	Obsah vykonávané práce	1,96	2,36	0,40
7.	Uznání osobních výsledků, pochvala od nadřízeného	2,32	2,68	0,36

*Tabulka č. 16: Shrnutí: Kritická situace pro vedoucí úseku*

Pořadí	Motivy k práci	Důležitost	Spokojenost	Rozdíl S-D
		Průměr	Průměr	Průměr
1.	Kvalitní informační systém	2,00	3,25	1,25
2.	Jistota pracovního místa	2,00	3,00	1,00
3. - 6.	Mzda	2,25	2,75	0,50
3. - 6.	Prémie	2,25	2,75	0,50
3. - 6.	Uznání osobních výsledků, pochvala od nadřízeného	2,75	3,25	0,50
3. - 6.	Pracovní prostředí/podmínky	2,25	2,75	0,50

Tabulky č. 16, 17 a 18 vycházejí z tabulek č. 8, 12 a 16 v Příloze č. 3 pro jednotlivá pracovní zařazení.

**Tabulka č. 17: Shrnutí: Kritická situace pro technické pracovníky**

Pořadí	Motivy k práci	Důležitost	Spokojenost	Rozdíl S-D
		Průměr	Průměr	Průměr
1.	Kvalitní informační systém	1,43	2,43	1,00
2.	Mzda	1,29	2,14	0,85
3. - 4.	Pracovní prostředí/podmínky	1,43	2,14	0,71
3. - 4.	Prémie	1,29	2,00	0,71
5.	Jistota pracovního místa	1,29	1,86	0,57
6.	Obsah vykonávané práce	1,43	1,86	0,43

**Tabulka č. 18: Shrnutí: Kritická situace pro dělnické profese**

Pořadí	Motivy k práci	Důležitost	Spokojenost	Rozdíl S-D
		Průměr	Průměr	Průměr
1. - 2.	Mzda	2,21	2,71	0,50
1. - 2.	Obsah vykonávané práce	2,14	2,64	0,50
3. - 4.	Spolupráce v provozní jednotce	2,14	2,57	0,43
3. - 4.	Uznání osobních výsledků, pochvala od nadřízeného	2,29	2,71	0,42
5. - 8.	Prémie	2,43	2,71	0,28
5. - 8.	Tvůrčí charakter práce	2,57	2,86	0,29
5. - 8.	Pracovní nezávislost	2,07	2,36	0,29
5. - 8.	Pracovní prostředí/ podmínky	2,00	2,29	0,29

#### 4.2.3 Výsledky rozboru doplňujících otázek týkajících se pracovní motivace

Poslední část dotazníku obsahuje deset otázek, které doplňují 2. část. Mým záměrem bylo zhodnotit, jak si zaměstnanci PJ 8 váží své práce, zda by doporučili pracovat u SSŽ svým známým, čím je SSŽ, a.s. nejvíce zaujala před nástupem, ale i jaká odměna by je nejvíce potěšila či zda se domnívají, že jsou ohodnoceni spravedlivě. K otázkám jsem na základě tabulek udělala grafy v případě, že se nejednalo o jednoznačnou odpověď.

1) **Odpovídá Vaše dosažená kvalifikace Vámi vykonávané práci?**

*Tabulka č. 19: Skladba zaměstnanců ve VS dle odpovědí na doplňující otázku č. 1: Odpovídá Vaše dosažená kvalifikace Vámi vykonávané práci?*

Odpovídá kvalifikace práci?	vedoucí úseku	techn. pracovník	dělnická profese	VS celkem	
ano	2	3	9	14	56%
spíše ano	2	2	5	9	36%
pouze částečně	-	-	-	0	0%
spíše ne	-	2	-	2	8%
vůbec ne, působím v jiném oboru	-	-	-	0	0%
<b>Celkem</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Z tabulky č. 19 je patrné, že 14 respondentů (56%) vykonává práci, která odpovídá jejich kvalifikaci, 9 dotázaných (36%) odpovědělo, že „spíše ano“ a pouze 2 techničtí pracovníci (8%) spíše nevykonávají práci, která odpovídá jejich kvalifikaci. Domnívám se, že to jsou zaměstnanci, kteří postoupili na místo technického pracovníka z dělnické profese.

2) **Domníváte se, že jste ohodnocen/ -a spravedlivě?**

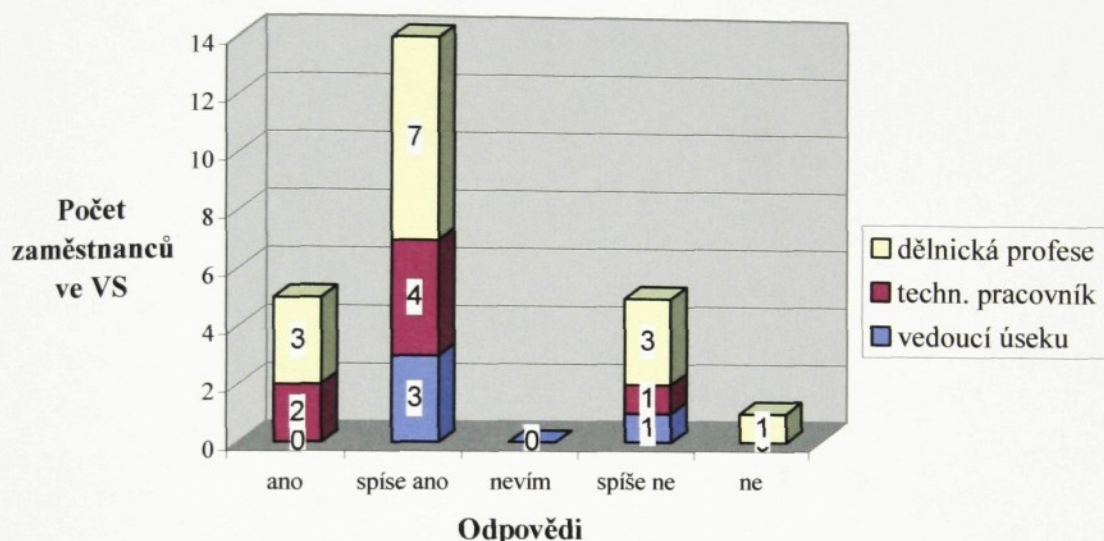
*Tabulka č. 20: Skladba zaměstnanců ve VS dle odpovědí na doplňující otázku č. 2: Domníváte se, že jste ohodnocen/ -a spravedlivě?*

Spravedlivé ohodnocení?	vedoucí úseku	techn. pracovník	dělnická profese	VS celkem	
ano	-	2	3	5	20%
spíše ano	3	4	7	14	56%
nevím	-	-	-	0	0%
spíše ne	1	1	3	5	20%
ne	-	-	1	1	4%
<b>Celkem</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

5 respondentů (20%) se domnívá, že je ohodnoceno spravedlivě. Více než polovina dotázaných (56%) zvolila odpověď „spíše ano“, 5 respondentů (20%) – a to ze všech profesních zařazení - „spíše ne“. 1 dělník se domnívá, že není ohodnocen spravedlivě (viz.

tabulka č. 20 a graf č. 2). Závěrem lze konstatovat potěšující skutečnost, že více než ¾ dotázaných zvolilo na tuto otázku kladnou odpověď.

**Graf č. 2: Skladba zaměstnanců ve VS dle odpovědi na ot. č. 2:**  
Domníváte se, že jste ohodnocen/ -a spravedlivě?



### 3) Jaká odměna by Vás za splnění zadaného úkolu nejvíce potěšila?

**Tabulka č. 21: Skladba zaměstnanců ve VS dle odpovědi na doplňující otázku č. 3:**  
Jaká odměna by Vás za splnění zadaného úkolu nejvíce potěšila?

Odměna, která nejvíce potěší?	vedoucí úseku	techn. pracovník	dělnická profese	VS celkem	
finanční ohodnocení	4	7	13	24	96%
veřejná pochvala	-	-	1	1	4%
poukázka na podnikovou rekreaci	-	-	-	0	0%
uznání bezprostřed. nadřízeného	-	-	-	0	0%
uznání spolupracovníků	-	-	-	0	0%
postup v podnikové hierarchii	-	-	-	0	0%
jiné	-	-	-	0	0%
<b>Celkem</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Z tabulky č. 21 je na první pohled zřejmá téměř jednoznačná odpověď. Neuvěřitelných 96%, tedy 24 dotázaných zodpovědělo, že by je za splnění daného úkolu nejvíce potěšila finanční odměna. Pouze 1 dělník by byl nejvíce potěšen veřejnou pochvalou. V této souvislosti je dobré zmínit skutečnost, že právě veřejná pochvala byla v průměru pro zaměstnance nejméně důležitým motivem k práci (viz. tab. č. 2 v Příloze č. 3).

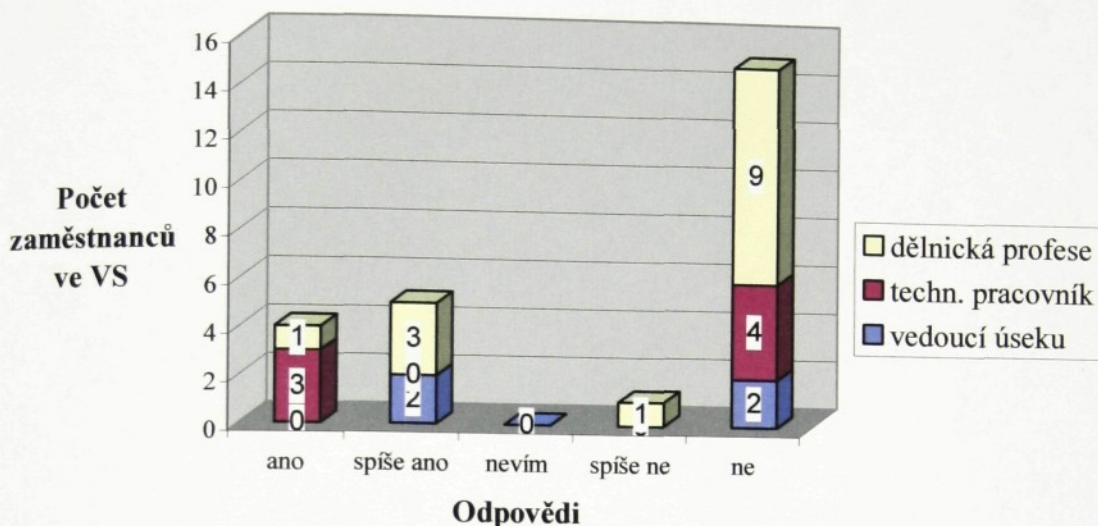
#### 4) Jste zvýhodněn/ -a, když dokončíte zadaný úkol dříve?

*Tabulka č. 22: Skladba zaměstnanců ve VS dle odpovědí na doplňující otázku č. 4: Jste zvýhodněn/ -a, když dokončíte zadaný úkol dříve?*

Zvýhodnění za dřívější dokončení úkolu?	vedoucí úseku	techn. pracovník	dělnická profese	VS celkem	
ano	-	3	1	4	16%
spíše ano	2	-	3	5	20%
nevím	-	-	-	0	0%
spíše ne	-	-	1	1	4%
ne	2	4	9	15	60%
<b>Celkem</b>	4	7	14	25	100%

Z tabulky č. 22 a grafu č. 3 je patrné, že více než polovina dotázaných (60%) není zvýhodněna, pokud dokončí zadaný úkol dříve. 1 respondent zvolil odpověď „spíše ne“, 5 dotázaných (20%) „spíše ano“. Zvýhodnění za dřívější dokončení zadaného úkolu pocítují 4 respondenti (16%), zejména administrativní pracovníci. Poněkud mě však udivuje, jak se odpovědi v rámci pracovního zařazení odlišují.

**Graf č. 3: Skladba zaměstnanců ve VS dle odpovědi na ot. č. 4:**  
*Jste zvýhodněn/ -a, když dokončíte zadaný úkol dříve?*



**5) Cítíte se být dostatečně motivováni ve své práci?**

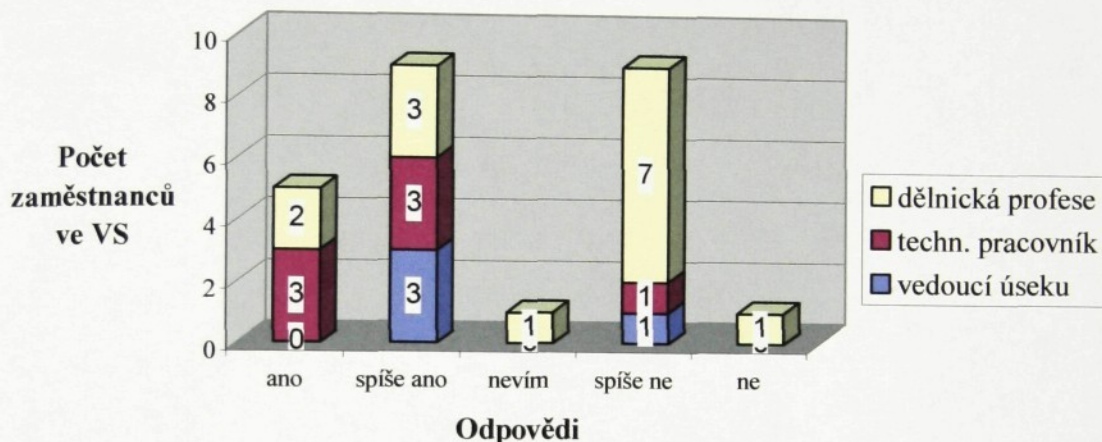
**Tabulka č. 23: Skladba zaměstnanců ve VS dle odpovědi na doplňující otázku č. 5:**  
*Cítíte se být dostatečně motivováni ve své práci?*

Dostatečná motivace pro práci?	vedoucí úseku	techn. pracovník	dělnická profese	VS celkem	
ano	-	3	2	5	20%
spíše ano	3	3	3	9	36%
nevím	-	-	1	1	4%
spíše ne	1	1	7	9	36%
ne	-	-	1	1	4%
<b>Celkem</b>	4	7	14	25	100%

Jak ukazuje tabulka č. 23 a graf č. 4, odpovědi na tuto otázku jsou opravdu pestré. Pro společnost SSŽ a.s. je ovšem dobré vědět, že více než polovina respondentů (56%) zvolila odpověď kladnou (sem patří většina z technických pracovníků a vedoucích úseku), 40% dotázaných odpověď zápornou, 1 dotázaný zaměstnanec neví. Tedy konkrétně: 5 respondentů (20%) se cítí být dostatečně motivováno ve své práci. 9 dotázaných (36%)

zvolilo odpověď „spíše ano“, taktéž 9 však „spíše ne“. 1 dělník není dostatečně motivován v práci, mohu prozradit, že to je ten zaměstnanec, který odpověděl, že by nejvíce potěšila veřejná pochvala.

**Graf č. 4: Skladba zaměstnanců ve VS dle odpovědi na ot. č. 5: Cítíte se být dostatečně motivováni ve své práci?**



**6) Je s Vámi jednáno důstojně a jste respektován/ -a bez ohledu na pohlaví a víru?**

**Tabulka č. 24: Skladba zaměstnanců ve VS dle odpovědi na doplňující otázku č. 6: Je s Vámi jednáno důstojně a jste respektován/ -a bez ohledu na pohlaví a víru?**

Důstojné jednání a respekt bez ohledu na pohlaví a víru?	vedoucí úseku	techn. pracovník	dělnická profese	VS celkem	
ano	2	5	9	16	64%
spíše ano	2	2	4	8	32%
nevím	-	-	1	1	4%
spíše ne	-	-	-	0	0%
ne	-	-	-	0	0%
<b>Celkem</b>	4	7	14	25	100%

Domnívám se, že se dalo předpokládat, že odpověď na tuto otázku bude kladná. V tabulce č. 24 je vidět, že s 16 dotázanými (64%) je jednáno důstojně a jsou respektováni bez ohledu na pohlaví a víru, 8 respondentů se domnívá, že „spíše ano“, pouze 1 dělník neví.



7) **Doporučil/ -a byste svým známým pracovat u SSŽ, a.s.?**

*Tabulka č. 25: Skladba zaměstnanců ve VS dle odpovědí na doplňující otázku č. 7: Doporučil/ -a byste svým známým pracovat u SSŽ, a.s.?*

Doporučení známým pracovat u SSŽ?	vedoucí úseku	techn. pracovník	dělnická profese	VS celkem	
ano	-	3	7	10	40%
spíše ano	3	3	6	12	48%
nevím	-	-	-	0	0%
spíše ne	1	1	1	3	12%
ne	-	-	-	0	0%
<b>Celkem</b>	4	7	14	25	100%

Přestože je všem zaměstnancům PJ 8 jasné, že volná pracovní místa u SSŽ, a.s. nejsou, o čemž svědčí i skutečnost, že všichni dotázaní pracují u SSŽ déle než 1 rok (viz. tab. č. 7). V tabulce č. 25 je vidět, že 10 respondentů (40%) by doporučilo a 12 respondentů (48%) spíše doporučilo svým známým pracovat u SSŽ, a.s.

8) **Jste rád/ -a, že pracujete u SSŽ, a.s.?**

*Tabulka č. 26: Skladba zaměstnanců ve VS dle odpovědí na doplňující otázku č. 8: Jste rád/ -a, že pracujete u SSŽ, a.s.?*

Rád/ -a, že pracuje u SSŽ?	vedoucí úseku	techn. pracovník	dělnická profese	VS celkem	
ano	1	4	8	13	52%
spíše ano	3	3	6	12	48%
nevím	-	-	-	0	0%
spíše ne	-	-	-	0	0%
ne	-	-	-	0	0%
<b>Celkem</b>	4	7	14	25	100%

Domnívám se, že na jednu stranu se tato odpověď dala předpokládat, na druhou stranu je pro SSŽ více než pozitivní, že nadpoloviční většina (52%) je ráda, že pracuje u SSŽ a 12 dotázaných (48%) je spíše rádo (viz. tabulka č. 26).

9) **Chcete i nadále pracovat u SSŽ, a.s.?**

*Tabulka č. 27: Skladba zaměstnanců ve VS dle odpovědí na doplňující otázku č. 9: Chcete i nadále pracovat u SSŽ, a.s.?*

I nadále pracovat u SSŽ?	vedoucí úseku	techn. pracovník	dělnická profese	VS celkem	
ano	2	5	13	20	80%
spíše ano	1	2	1	4	16%
nevím	-	-	-	0	0%
spíše ne	1	-	-	1	4%
ne	-	-	-	0	0%
<b>Celkem</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Tato otázka navazuje a tak trochu doplňuje otázku předchozí. Proto by bylo nepochopitelné, kdyby se odpovědi výrazně odlišovaly. Dokonce 80 % respondentů chce rozhodně i nadále pracovat u SSŽ, a.s., 4 dotázaní (16%) spíše chtějí. Pouze 1 vedoucí pracovník spíše nechce pracovat u SSŽ, prozradím, že je to ten zaměstnanec, který dle tabulky č. 19 se spíše necítil být dostatečně motivován ve své práci.

10) **Čím vás firma SSŽ, a.s. nejvíce zaujala před Vaším nástupem?**

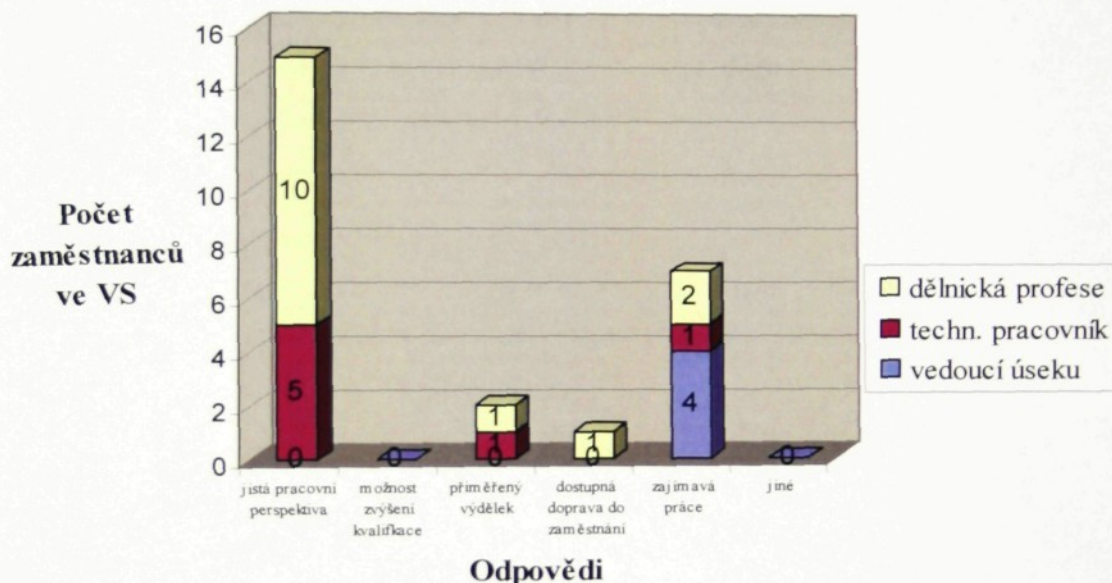
*Tabulka č. 28: Skladba zaměstnanců ve VS dle odpovědí na doplňující otázku č. 10: Čím vás firma SSŽ, a.s. nejvíce zaujala před Vaším nástupem?*

Čím SSŽ zaujala před nástupem?	vedoucí úseku	techn. pracovník	dělnická profese	VS celkem	
jistá pracovní perspektiva	-	5	10	15	60%
možnost zvýšení kvalifikace	-	-	-	0	0%
přiměřený výdělek	-	1	1	2	8%
dostupná doprava do zaměstnání	-	-	1	1	4%
zajímavá práce	4	1	2	7	28%
jiné	-	-	-	0	0%
<b>Celkem</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Z tabulky č. 28 a grafu č. 5 je patrné, že na tuto otázku neexistuje jednoznačná odpověď. 15 respondentů (60%) nejvíce před jejich nástupem zaujala jistá pracovní perspektiva – jedná se o více než 2/3 technických pracovníků a více než 2/3 dělnických

profesí. 7 dotázaných odpovědělo, že tímto faktorem byla zajímavá práce – takto odpověděli všichni vedoucí úseku. Přiměřený výdělek nejvíce zaujal před nástupem 2 respondenty a odpověď jednoho dělníka byla „dostupná doprava do zaměstnání“.

**Graf č. 5: Skladba zaměstnanců ve VS dle odpovědi ot. č. 10:**  
*Čím Vás SSŽ, a.s. nejvíce zaujala před Vaším nástupem?*



### 4.3 KORELAČNÍ ANALÝZA

Opět se vrátím k druhé části dotazníku. Až doposud jsem zpracovávala odpovědi zaměstnanců vyjádřené stupněm na škále způsobem, že jsem všechny hodnoty sečetla a následně vyjádřila průměrnou hodnotu všech získaných odpovědí. Nyní se podívejme na další metodu, kterou lze použít pro 2. část dotazníku, a tou je korelační analýza.

Pomocí korelačního koeficientu je možné určit závislost mezi dvěma vlastnostmi. Vzorec korelačního koeficientu je:

$$\rho_{x,y} = \frac{Cov(X, Y)}{\sigma_x \cdot \sigma_y} \quad (4)$$

kde:  $-1 \leq \rho_{x,y} \leq 1$

(-1 – dokonalá nepřímá závislost, 0 – dokonalá nezávislost, 1 – dokonalá přímá závislost )

Vzhledem k tomu, že hodnoty byly vypočítány počítačovým programem Correl v aplikaci Excel, nebyla uvažována hladina významnosti. Závislosti dvojic otázek, kde spokojenost s motivy k práci byla ohodnocena 5 stupňovou škálou 25 respondenty, jsou znázorněny v Příloze č. 5.

Domnívám se však, že tato metoda pro mě nemá příliš velkou vypovídací schopnost, takže se jí nebudu zabývat dopodrobna.

Vzhledem k tomu, že se jedná o 24 motivů k práci, žádný není demotivačním prostředkem, jedná se vždy o závislost přímou. Žádné dvě vlastnosti na sobě nejsou nezávislé.

- Dalo se předpokládat, že nejsilnější přímá závislost byla vyhodnocena u faktorů „mzda“ a „prémie“, kde hodnota korelačního koeficientu činí 0,95. Tato významná korelace znamená, že respondenti, kteří nejsou spokojeni se mzdou nejsou též spokojeni ani s prémie a naopak.
- Dále je dobré zmínit fakt, že mezi motivy „možnost dalšího vzdělání“ a „možnost postupu“ existuje též silná přímá závislost, protože hodnota korelačního koeficientu je 0,81. Tato významná přímá závislost znamená, respondenti spokojeni s možností dalšího vzdělání jsou též většinou spokojeni s možností postupu a naopak.
- Do třetice zmíním skutečnost, kdy hodnota korelačního koeficientu činila opět 0,81, a to mezi faktory „možnost postupu“ a „možnost podílet se na rozhodování“. Tento vztah lze opět interpretovat tak, že respondenti spokojeni s možností postupu jsou též většinou spokojeni s možností podílet se na rozhodování a naopak.
- Tímto způsobem mohu pokračovat dále, např. dotázání spokojeni s pracovním kolektivem jsou většinou spokojeni se vztahem s nadřízeným a naopak (korelační koeficient = 0,80), respondenti spokojeni s možností podílet se na rozhodování jsou většinou spokojeni s tvůrčím charakterem práce a naopak (korelační koeficient = 0,84).

## 5 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU

Opatření ke zlepšení zjištěného stavu je založeno na „kritických situacích“ z kapitoly 4.2.2, zejména pak na souhrnných tabulkách v části 4.2.2.2, kde jsem se zaměřila i na rozčlenění podle profesního zařazení. Část 4.2.2.2 by mohla být zařazena právě na toto místo, protože obsahuje přesně ty „kritické faktory“, na které je třeba se zaměřit a hledat pro ně zlepšení.

### ❖ Mzda

Mzda, kterou zaměstnanci vyhodnotili jako důležitý faktor (1,96) v porovnání se spokojeností (2,56), se stala „kritickou situací“ číslo 1 společně s kvalitním informačním systémem. Stávající mzda bývá však málokdy motivační. Málokterý zaměstnanec bývá se svou současnou mzdou zcela spokojen, každý by byl raději za vyšší.

Domnívám se, že mzdová struktura tvořená tarifními stupni a rozpětím mzdového tarifu je spravedlivým nástrojem odměňování zaměstnanců. Pro připomenutí zopakují, že současně s tarifními stupni je ke každému stupni přiřazováno rozpětí mzdového tarifu se stanoveným minimem a maximem, mezi nimiž se pohybuje mzda zaměstnance.

Je nutné mít na paměti, že motivaci nepodpoříme – alespoň ne z dlouhodobého hlediska - pokud se jí budeme snažit zajistit pouze penězi. Mzdu je třeba zvažovat jako součást celku, která svým dílem přispívá k dosažení konečného stavu. Předpokladem číslo jedna je skutečnost, zda si společnost vůbec může dovolit zvýšit zaměstnancům mzdy. V případě, že toto opatření není možné uskutečnit, je třeba hledat náhradní řešení, např. upozornit zaměstnance PJ 8 na skutečnost, že podle hospodaření svého úseku budou odměněni (u dělnických měsíční odměnou pro zaměstnance zařazených do povolání, u technických profesí dlouhodobou odměnou – viz. kapitola 3.1.1).

## ❖ Prémie

Opět vycházím z tabulky č. 15, ve které je pro důležitost motivu hodnota 2,08, tedy již ne velmi důležitý motiv, a pro spokojenost s faktorem průměrná hodnota 2,52.

Bohužel nemohu posoudit, do jaké míry jsou zaměstnanci informováni o způsobu rozdělování prémie. Proto navrhuji, aby VPJ zaměstnancům zopakoval, že prémie jsou rozdělovány měsíčně na základě výkonnosti a daných schopností zaměstnanců. Domnívám se, že by připomenutí této skutečnosti mohlo u zaměstnanců vyvolat zdravé soutěžení mezi spolupracovníky, tím by dosáhly vyšší výkonnosti a v důsledku této skutečnosti by byli odměněni vyšší prémie.

## ❖ Informační systém

Informace o podniku o jeho okolí, činnosti a službách, které poskytuje, ale i o lidech jsou pro vedoucí pracovníky, ale i pro zaměstnance základními informacemi. Bez těchto informací nemohou vedoucí pracovníci přijímat správná rozhodnutí především o lidských zdrojích. Nedostatečné informace mohou vyvolat u zaměstnanců stres a nespokojenost.

Zaměstnanci by měli být přiměřeně a včas informováni o všem, co se jich nějakým způsobem dotýká či co by je mohlo zajímat. Způsobů informování zaměstnanců v PJ 8 existuje dostatek, např. oběžník, nástěnka, počítačová síť pro technické profese, zprávy o hospodaření úseku, informování prostřednictvím bezprostředního nadřízeného - pracovní porady, návštěvy vyšších vedoucích pracovníků na pracovišti. Vzhledem ke skutečnosti, že v dotazníku byla průměrně ohodnocena důležitost informačního systému 2,12 a spokojenost s ním 2,72, dostává se informační systém překvapivě mezi „kritické situace“ č. 1 hned vedle mzdy. Obávám se však, že zaměstnanci se buď o informace nezajímají, nebo jim nejsou poskytovány.

### **Doporučení pro další poskytování informací v PJ 8:**

- Oběžník „Informační zpravodaj“ vydávaný Generálním ředitelstvím SSŽ, a.s. umístit nejen na nástěnku, ale i do kanceláří a odpočíváren v PJ 8.
- Informace **na nástěnce** rozšířit o oznámení o volných místech v OZ 7, resp. v PJ 8, aby měli všichni zaměstnanci možnost se o ně ucházet, odměny, sloučení firmy, odchody do důchodu apod. Je to velice dobrý způsob, jak zaměstnance stále informovat o všech událostech, které se týkají jejich zaměstnání.

Na druhé straně by měli mít zaměstnanci možnost vyjadřovat se k záležitostem společnosti.

Je nezbytné, aby tato vertikální komunikace existovala a byla otevřená jak v sestupné, tak ve vzestupné linii. Utajování některých informací před zaměstnanci má za následek fámy a šuškandu, které mají zpravidla velmi negativní dopad na pracovní vztahy.

Je však třeba věnovat náležitou pozornost i horizontální komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci, pracovními skupinami, úseky. Nejen že to přispívá ke vzájemné informovanosti v práci či při přebírání zkušeností, ale přispívá to i ke zlepšování vztahů v PJ.

Špatná komunikace, nedostatečné vysvětlení pracovních úkolů a povinností, též nedostatečná kvalifikace zaměstnanců může vést k nedorozumění. Řešení lze nalézt ve vzdělání pracovníků, včetně pracovníků vedoucích, zaměřeného na otázky komunikace a vedení lidí i na otázky týkající se provádění práce, v podobě vzájemných konzultací, porad apod.

### ❖ **Pracovní prostředí a podmínky**

Vzhledem ke skutečnosti, že důležitost faktoru pracovní prostředí a podmínky dosáhla hodnoty 1,88 a spokojenost s faktorem 2,32, bylo by dobré učinit určitá opatření.

V kapitole 3.2.2 jsem popsala současný stav v PJ 8, ten bych nyní ráda doplnila či poupravila o určitá zlepšení.

Produktivita a efektivita jsou přímo podmíněny tím, jak lidé pracují, a to zase vyplývá z toho, jaké jsou jejich pracovní podmínky. Zaměstnanci ztrácejí motivaci v případě, pokud jsou nadřizení nevšímaví vůči jejich pracovnímu prostředí.

- **Prostorové řešení pracoviště**

Neúměrné fyzické zatížení u některých dělnických profesí v PJ 8 by bylo možné snížit střídáním pracovních míst, zkrácením pracovní doby či stanovením specifického režimu práce a odpočinku.

- **Fyzikální podmínky práce**

Hluk znesnadňuje kvalitní výkon práce, dorozumívání mezi lidmi při práci, způsobuje horší soustředěnost a urychluje pocit únavy a působí na zdraví pracovníka. Negativní účinky fyzikálních podmínek práce tedy velmi výrazně negativně ovlivňují pracovní pohodu, výkonnost pracovníků i bezpečnost práce. Tomu by se dalo u dělnických profesí v PJ 8 dalo předejít hledáním nových technologií, používáním osobních ochranných pomůcek (ušní klapky) či pravidelným prováděním kontroly zdravotního stavu lidí.

- ❖ **Jistota pracovního místa**

Při stále rostoucí míře nezaměstnanosti se zvyšuje potřeba jistoty pracovního místa, zaměstnanci si váží, že mohou pracovat, což výrazně posiluje motivaci k práci. Na základě toho, co jsem teď naznačila, a tabulky č. 15 je zřejmé, že jistota pracovního místa je důležitým faktorem (1,92), avšak průměrná spokojenost s tímto motivem je 2,36. Vzhledem k tomu, že je s některými zaměstnanci sepisována smlouva na dobu určitou, obava o pracovní místo roste, v den vypršení platnosti smlouvy je pracovní poměr buď



obnoven, nebo ukončen. A právě v těchto případech se vyskytuje nespokojenost s jistotou zaměstnání. V rámci návrhu na zlepšení současného stavu bych sice mohla doporučit změnu pracovní smlouvy na dobu neurčitou. Na základě skutečnosti, že v současnosti smluv na dobu určitou využívá velké množství společností, se návrh nejspíš neprosadí.

#### ❖ Obsah vykonávané práce

Na základě tabulky č. 15 je patrné, že důležitost faktoru je 1,96 a spokojenost s obsahem vykonávané práce je 2,36. Je třeba si uvědomit, že stimulační aspekt vlastní činnosti není u všech pracovníků stejně účinný. Úkolem vedoucího pracovníka by mělo být pomáhat pracovníkům nalézt jejich účinný apel (jejich seznam je uveden v teoretické části, v kapitole 1.4.1), patřičně ho zvýraznit a pokud skutečně působí, dále jej rozvíjet.

#### ❖ Hodnocení zaměstnanců, uznání osobních výsledků

Uznání osobních výsledků, úspěchu hraje v procesu motivace velmi důležitou roli, bývá však často opomíjeno a podhodnocováno. O tom svědčí i výsledky v dotazníku znázorněné v tabulce č. 15. Důležitost tohoto faktoru je ohodnocena v průměru 2,32, spokojenost s tímto faktorem dosáhla 2,68. To ji řadí na sedmé místo mezi „kritickými faktory“.

A přitom stačí tak málo... Nejjednodušší formou je neformální hodnocení pomocí krátkých pobídkových vět, které slouží jako uznání: „Výborně“, „To je ono.“ Takovou pochvalu je možné pak ještě posílit tím, že:

- ✓ ji nadřízený vysloví veřejně;
- ✓ ji podpoří někdo z vyšších vedoucích pracovníků OZ 7, a to písemně nebo osobně;
- ✓ bude co nejvíce zviditelněna např. na nástěnce;
- ✓ ji nadřízený opakuje.

Další možnosti posílení slovního uznání, které mohou být použity při hodnocení zaměstnanců v PJ 8:

- ✓ vyhlášení zaměstnance měsíce;
- ✓ certifikáty, odznaky a medaile předané odštěpným závodem 7;
- ✓ neformální vyjádření darováním květin.

## ZÁVĚR

Smyslem této diplomové práce bylo prozkoumat motivaci a stimulaci zaměstnanců v provozní jednotce 8 odštěpného závodu 7 SSŽ, a.s. a v návaznosti na to podat návrhy na zlepšení současného stavu.

K tomu, abych zjistila motivaci a stimulaci zaměstnanců, jsem využila písemné dotazování, tedy formu dotazníku. Jeho nejdůležitější částí byla tabulka s motivy pracovní výkonnosti a spokojenosti, ve které zaměstnanci hodnotili důležitost motivů a spokojenost s nimi. Podle odpovědí respondentů jsem analyzovala systém motivace a spokojenosti zaměstnanců. Na tomto základě jsem navrhla, jaké faktory by mohly zlepšit současný stav.

Je však třeba konstatovat skutečnost, že zaměstnanci jsou s motivy k práci spokojeni. Průměrné hodnoty spokojenosti s těmito faktory se totiž pohybují v rozmezí 1,76 – 2,88, a to je při škále 1 – 5, kde 1 značí maximální spokojenost, 3 neutrální polohu a 5 maximální nespokojenost, stále ještě spokojenost u všech faktorů.

Domnívám se, že je obtížné doporučovat vhodnější řešení takto zavedenému podniku, podniku s výbornou pověstí a letitou tradicí. Avšak vzhledem k tomu, že náplní diplomové práce je nejen popis dané problematiky, ale též návrhy na zlepšení na základě důkladného vyhodnocení, dospěla jsem k několika závěrům, které by bylo dobré alespoň uvážit. Tato diplomová práce bude předložena vedoucímu osobního oddělení, ale jak bude dále naloženo s mým zhodnocením a doporučeními, záleží na něm a na vedoucím provozní jednotky 8, který může začít například u takové maličkosti, jakou je pochvala podřízených.

Možná, že není nutné dělat hned radikální opatření, snad by stačilo, kdyby zaměstnancům provozní jednotky byly předložen současný stav systému motivace a stimulace v PJ 8 popsany v kapitole 3. Možná by si pak uvědomili, že ne každý stimulační faktor, který dnes už berou jako samozřejmost, samozřejmostí opravdu je, a svůj pohled na danou skutečnost by pak přehodnotili.

## SEZNAM LITERATURY

### Odborná literatura:

- [1] ARMSTROMG, M. A.: Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999.
- [2] BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2002.
- [3] FORSYTH, P.: Jak motivovat lidi. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000.
- [4] HAGEMANNOVÁ, G.: Motivace. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995.
- [5] KLEIBL, J. – Dvořáková, Z. – Hüttlová, E.: Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 1. vyd. Praha: VŠE, 1994.
- [6] KLEIBL, J. a kol.: Metody personální práce. 1. vyd. Praha: VŠE, 1997.
- [7] KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995.
- [8] PROVAZNÍK, V. a kol.: Psychologie pro ekonomy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997.
- [9] RŮŽIČKA, J.: Motivace pracovního jednání. 2. přepracované vyd. Praha: VŠE, 1992.
- [10] SCHULER, R. S. – HUBER, V. L.: Personnel and Human Resource Management. 4-th edition. St. Paul: West Publishing Company, 1990.
- [11] STÝBLO, J.: Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993.
- [12] WERTHER, W. B., Jr. – DAVIS, K.: Lidský faktor a personální management. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992.

### Noviny a časopisy:

- [13] FRIDRICH, J.: Pružný program sociálních výhod. Hospodářské noviny – Kariéra, 1994, 39, s.1.
- [14] PŘIBYL, P.: Dobrý manažer má vytvářet naději. Hospodářské noviny – Kariéra business, 2001, s. 1.
- [15] RŮŽIČKA, J.: Motivační program podniku vede k jeho žádoucí stabilitě, Hospodářské noviny – Kariéra, 1994, 19, s.1.
- [16] ŠVIDRNOCHOVÁ, K.: Zaměstnancům chybí motivace. Co s tím?. MF Dnes – Zaměstnání, 14, 2003, s. 1.

### **Podnikové materiály:**

- [17] SSŽ, a.s., OZ 7, Hradec Králové: Organizační řád. 2000.
- [18] SSŽ, a.s., OZ 7, Hradec Králové: Organizační schéma – vedoucí funkce OZ 7. 2003.
- [19] SSŽ, a.s., OZ 7, Hradec Králové: Organizační schéma PJ 8. 2003.
- [20] SSŽ, a.s., OZ 7, Hradec Králové: Profesní skladba PJ 8. 2003.
- [21] SSŽ, a.s., Praha: 1952 – 2002. 2002.
- [22] SSŽ, a.s., Praha: Kvalifikační katalog. 1994.
- [23] SSŽ, a.s., Praha: Mimořádné odškodnění zaměstnanců. 1999.
- [24] SSŽ, a.s., Praha: Pravidla odměňování zaměstnanců – úprava č. 2. 2002.
- [25] SSŽ, a.s., Praha: Pravidla odměňování zaměstnanců. 1994.
- [26] SSŽ, a.s., Praha: Zásady pro poskytování příspěvku zaměstnavatele k penzijnímu připojištění zaměstnanců. 2000.

### **Internet:**

- [27] [www.ssz.cz](http://www.ssz.cz)

## SEZNAM PŘÍLOH

1. Kvalifikační katalog (4 strany)
2. Dotazník (5 stran)
3. Tabulky k dotazníku (18 stran)
4. Grafy k dotazníku (2 strany)
5. Korelační tabulka (1 strana)



**PŘÍLOHA Č. 1:**

**Kvalifikační katalog**

(4 strany)



ROZHODNUTÍ GR č. 2 / 94  
PŘÍLOHA

KVALIFIKAČNÍ KATALOG

Praha, 25. 2. 1994  
Personální a správní úsek  
Mgr. Otakar Novotný  
ing. Stanislav Lidmaňský

§ 1  
Úvod

(1) Kvalifikační katalog ("KK") je určen k rozlišení prací podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti a podle druhu a oboru vykonávané práce.

(2) Tímto katalogem nejsou řešeny kvalifikační předpoklady vzdělání a praxe. Katalog je však zpracován tak, že při výkonu prací zařazených do jednotlivých stupňů vykonávané práce (dále jen "SVP") se předpokládá následující vzdělání:

1. až 2. SVP - minimálně zaučení nebo zaškolení,
3. až 5. SVP - minimálně vyučení v příslušném tříletém učebním oboru nebo jiné střední vzdělání,
6. až 8. SVP - minimálně úplné střední vzdělání,
8. až 12. SVP - vysokoškolské vzdělání,
- nedefinovaný SVP - vysokoškolské vzdělání.

V některých výjimečných případech se předpokládá i nižší stupeň vzdělání, ale s doplňujícím vzděláním, se státní zkouškou nebo s jiným úředně stanoveným ověřením způsobilosti (jedná se zejména o 3. až 6. SVP).

§ 2  
Abecední seznam povolání a funkcí

(1) Abecední seznam povolání

Poř. čsl.	Název povolání	Čsl. KK	SVP	str.
(1)	Asfaltér	320	1 - 5	8
(2)	Automechanik	330	1 - 6	8
(3)	Betonář stavebních dílců	321	2 - 5	9
(4)	Brusič kovů	331	1 - 5	10
(5)	Číšník - barman	521	1 - 4	11
(6)	Dělník na montáži	280	1 - 2	12
(7)	Dělník v autoservisu	300	1 - 3	12
(8)	Dělník v geologickém průzkumu	200	1 - 4	12
(9)	Dělník v povrchové těžbě	201	1 - 5	13
(10)	Dělník ve výrobě stavebních hmot	250	1 - 3	14
(11)	Dlaždič	251	2 - 5	16



Poř. čsl.	Název povolání	Čsl. KK	SVP	str.
(12)	Domovník	550	2 - 4	17
(13)	Elektromechanik	332	1 - 5	17
(14)	Elektromontér	281	2 - 5	18
(15)	Finišerista	240	3 - 6	19
(16)	Frézař	333	1 - 6	19
(17)	Galvanizér	334	2 - 5	20
(18)	Horník v povrchové těžbě	202	3 - 5	21
(19)	Hospodyně	525	4 - 5	21
(20)	Instalatér	322	2 - 5	21
(21)	Izolatér	252	2 - 6	22
(22)	Jeřábník	241	2 - 4	24
(23)	Kameník	253	2 - 4	24
(24)	Karosář	335	2 - 5	24
(25)	Klempíř	336	2 - 5	25
(26)	Kopáč	254	2 - 4	25
(27)	Kuchař	522	2 - 4	26
(28)	Laborant	500	1 - 5	26
(29)	Lakýrník	337	1 - 5	27
(30)	Lektor	540	ne def.	28
(31)	Malíř a natěrač	302	1 - 4	28
(32)	Manipulační dělník	555	1 - 3	29
(33)	Mechanik	338	2 - 5	29
(34)	Mechanik elektronických zařízení	339	2 - 6	30
(35)	Mechanik měřicích a regulačních zařízení	340	2 - 5	30
(36)	Modelář	341	3 - 5	31
(37)	Montér kabelových telekomunikačních sítí	230	2 - 6	31
(38)	Montér ocelových konstrukcí	282	2 - 6	32
(39)	Montér potrubář	283	2 - 6	33
(40)	Montér vzduchotechniky	284	2 - 4	33
(41)	Montér zámečnick	342	2 - 6	33
(42)	Nádvořník	255	1 - 3	34
(43)	Nástrojář	343	3 - 5	34
(44)	Obkladač	256	3 - 5	35
(45)	Podlahář	257	2 - 5	35
(46)	Pokojská	526	1 - 2	36
(47)	Pokrývač	258	3 - 6	36
(48)	Pomocný pracovník obchodu	527	1 - 2	37
(49)	Pracovník obchodního provozu	520	2 - 5	37
(50)	Pracovník ochrany majetku a osob	554	1 - 3	38
(51)	Prodáváč	523	2 - 4	38
(52)	Promítač	510	2 - 2	38
(53)	Promítač - mechanik	511	3 - 3	38
(54)	Provozní elektrikář	344	2 - 6	39
(55)	Provozní zámečnick	345	2 - 6	40
(56)	Řidič autobusu	400	4 - 5	41
(57)	Řidič motorových vozíků	401	2 - 3	41
(58)	Řidič nákladních automobilů a tahačů	410	2 - 5	42
(59)	Řidič nákl. automobilů a tahačů - opravář	411	2 - 6	42
(60)	Řidič osobních a dodávkových automobilů	412	3 - 6	43
(61)	Řidič pracovních strojů	242	3 - 5	43
(62)	Řidič speciálních vozidel	413	3 - 6	44
(63)	Seřizovač	346	3 - 5	44

Poř. čsl.	Název povolání	Čsl. KK	SVP	str.
(64)	Skladník	553	1 - 5	45
(65)	Soustružník kovů	347	3 - 5	45
(66)	Stavební dělník	259	1 - 4	46
(67)	Stavební klempíř	260	2 - 5	48
(68)	Stavební montážník	261	3 - 6	49
(69)	Stavební strojník	262	2 - 5	50
(70)	Stavební truhlář	263	2 - 4	50
(71)	Stavební zámečnick	323	2 - 5	51
(72)	Strojní zámečnick	348	1 - 5	51
(73)	Strojník	243	3 - 4	52
(74)	Strojník pracovních strojů	265	2 - 6	53
(75)	Strojník ve výrobě stavebních hmot	266	2 - 5	54
(76)	Strojvedoucí	402	4 - 5	54
(77)	Střelmistr	264	4 - 6	55
(78)	Svačínář	557	1 - 1	55
(79)	Svářeč kovů	349	1 - 6	56
(80)	Šéfkuchař	528	5 - 5	57
(81)	Štukatér	267	2 - 6	57
(82)	Tesař	268	2 - 6	58
(83)	Topič	552	1 - 3	60
(84)	Traťový dělník	210	1 - 4	60
(85)	Traťový strojník	211	2 - 5	61
(86)	Tunelář	269	4 - 6	62
(87)	Učitel v kurzech	541	6 - 6	62
(88)	Uklízeč	551	1 - 2	62
(89)	Údržbář	556	2 - 4	62
(90)	Vazač břemen	244	2 - 4	63
(91)	Vázný	310	1 - 2	63
(92)	Vedoucí obchodně-provozní jednotky	524	5 - 6	63
(93)	Vodohospodářský dělník	290	2 - 3	63
(94)	Vrchní číšník	529	5 - 5	64
(95)	Vulkanizér	301	2 - 5	64
(96)	Výškový specialista	220	4 - 6	64
(97)	Zámečnick kolejových konstrukcí	212	2 - 5	65
(98)	Zedník	270	2 - 6	66
(99)	Značkař	221	2 - 3	67
(100)	Železář	324	2 - 5	68
(101)	Železář v prefabrikaci	325	2 - 5	69
(102)	Železobetonář	271	2 - 6	70

(2) Abecední seznam funkcí

Poř. čsl.	Název funkce - v THP	Čsl. KK	SVP	str.
(1)	Administrativně technický pracovník	100	1 - 3	73
(2)	Archivář - knihovnik	101	2 - 4	73
(3)	Asistent	110	5 - 5	74
(4)	Automobilový technik	150	6 - 7	74
(5)	Dispečer	151	6 - 7	74

Poř. číslo	Název funkce	Čís. KK	SVP	str.
(6)	Ekonom provozní jednotky	111	6 - 8	7
(7)	Garážmistr	152	6 - 7	7
(8)	Geodet	153	6 - 7	7
(9)	Kalkulant	112	7 - 8	7
(10)	Mistr	170	6 - 8	7
(11)	Odpovědný geodet	154	9 - 9	7
(12)	Personalista	113	6 - 8	7
(13)	Pokladní	114	4 - 6	7
(14)	Pracovník práce a mezd	115	6 - 8	7
(15)	Praktikant	103	2 - 2	7
(16)	Právník	116	8 - 9	7
(17)	Přípravář	155	7 - 8	7
(18)	Programátor	156	7 - 9	7
(19)	Projektant	130	7 - 9	8
(20)	Referent	117	5 - 8	8
(21)	Rozpočtář	118	7 - 8	8
(22)	Sekretářka	119	3 - 6	8
(23)	Skladová evidentka	102	3 - 5	8
(24)	Smluvní mzda - generální ředitel	180	ndef.	8
(24)	Smluvní mzda - ekonom. řed. a ekon. nám. ředitele OZ	181	ndef.	8
(24)	Smluvní mzda - obchod. řed. a obch., výr. nám. řed. OZ	182	ndef.	8
(24)	Smluvní mzda - pers. řed. a pers. nám. ředitele OZ	183	ndef.	8
(24)	Smluvní mzda - ředitel informatiky	184	ndef.	8
(24)	Smluvní mzda - techn. řed. a techn. nám. ředitele OZ	185	ndef.	8
(24)	Smluvní mzda - ředitel (odštěpného) závodu	186	ndef.	8
(24)	Smluvní mzda - vedoucí PJ	187	ndef.	8
(24)	Smluvní mzda - ostatní	190	ndef.	8
(25)	Specialista	140	10 - 11	8
(26)	Stavbyvedoucí	157	8 - 10	8
(27)	Technický pracovník	158	5 - 9	8
(28)	Technik speciálních úkolů	159	5 - 8	8
(29)	Technik hardwaru	160	7 - 9	8
(30)	Technolog	161	7 - 8	8
(31)	Účetní	120	5 - 8	8
(32)	Vedoucí úseku	121	7 - 9	8
(33)	Vedoucí úseku dílen	162	8 - 9	8
(34)	Vedoucí úseku dopravy	163	8 - 9	8
(35)	Vedoucí úseku mechanizace	164	8 - 9	8
(36)	Vedoucí úseku výroby	165	8 - 9	8
(37)	Výzkumný a vývojový pracovník	145	8 - 10	8

**PŘÍLOHA Č. 2:**

**Dotazník**

(5 stran)



## DOTAZNÍK

**Vážení zaměstnanci akciové společnosti SSŽ,**

jsem studentkou 5. ročníku Hospodářské fakulty Technické univerzity v Liberci a zpracovávám diplomovou práci na téma „Motivace a stimulace zaměstnanců“.

Dovolte mi, abych se na Vás obrátila s tímto dotazníkem, jehož cílem je získání potřebných informací o motivačním systému SSŽ, a.s., konkrétně v provozní jednotce 8 v Hradci Králové-Pouchově.

Dotazník je anonymní, informace z něj získané budou sloužit výhradně pro mou diplomovou práci, celkově statisticky zpracované výsledky pak budou předány personálnímu oddělení firmy SSŽ, a.s., OZ 7 v Hradci Králové.

Při vyplňování dotazníku zakřížkujte, prosím, tu odpověď, která nejlépe vystihuje Váš názor, postoj či Vaši současnou situaci.

Předem Vám děkuji za ochotu a spolupráci.

Gabriela Gregorová

*Dovolte mi na úvod zjistit několik údajů potřebných pro zpracování:*

**1) Jaké je Vaše pohlaví?**

- muž
- žena

**2) Jaký je Váš věk?**

- méně než 31 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 – 60 let
- více než 60 let

**3) Jaký je Váš rodinný stav?**

- svobodný/ -á
- ženatý/ vdaná
- rozvedený/ -á
- vdovec/ vdova

**4) Jaké je vaše nejvyšší ukončené vzdělání?**

- základní
- vyučení
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

**5) Jak dlouho jste zaměstnancem firmy SSŽ, a.s.?**

- méně než 1 rok
- 1 – 3 roky
- 4 – 6 let
- 7 – 10 let
- 10 – 20 let
- více než 20 let

**6) Jaké je Vaše pracovní zařazení?**

- dělnická profese (*prosím, vypište*).....
- administrativní pracovník
- vedoucí úseku (*prosím, vypište*).....
- jiné (*prosím, vypište*).....

## Motivy pracovní výkonnosti a spokojenosti

V následující tabulce je uveden seznam motivů k práci.

Ve sloupci „Vaše hodnocení motivů“ využijte stupnice 1-5, kde:  
1 – velmi důležité motivy,  
5 – zcela nedůležité motivy.

Ve sloupci „Stupeň plnění firmou“ určete stupeň Vaší spokojenosti opět za použití stupnice 1-5, kde: 1 – maximální spokojenost,  
3 – neutrální poloha,  
5 – maximální nespokojenost.

*Zakřížkujte, prosím, stupeň, který nejlépe vystihuje postoj k dané skutečnosti.*

Č.	Motivy k práci	Vaše hodnocení motivů (důležitost)					Stupeň plnění Vaší firmou (spokojenost)				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.	Jistota pracovního místa										
2.	Mzda										
3.	Prémie										
4.	Sociální výhody (např. důchodové připojištění)										
5.	Podnikové akce (např. lyžování)										
6.	Podnikové stravování										
7.	Podniková lékařská péče										
8.	Možnosti dalšího vzdělání (kurzy, školení)										
9.	Možnosti postupu										
10.	Možnost podílet se na rozhodování										
11.	Spolupráce v provozní jednotce										
12.	Obsah vykonávané práce										
13.	Tvůrčí charakter práce										
14.	Pracovní nezávislost										
15.	Uznání osobních výsledků/ výkonů, pochvala od nadřízeného pracovníka										
16.	Pochvala před ostatními pracovníky										
17.	Korektní jednání ze strany zaměstnavatele										
18.	Vztahy k nadřízeným										
19.	Kvalitní informační systém (dostatečný přístup k informacím a jejich poskytování)										
20.	Pracovní prostředí/podmínky (bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci, prostorové řešení pracoviště, technické vybavení pracoviště)										
21.	Pracovní kolektiv, kontakt s lidmi										
22.	Pracovní doba										
23.	Dovolená										
24.	Image (pověst) firmy na veřejnosti										

V této závěrečné části zakřížkujte, prosím, ještě několik doplňujících otázek.

- 1) **Odpovídá Vaše dosažená kvalifikace Vámi vykonávané práci?**
  - ano
  - spíše ano
  - pouze částečně (*uvedte, prosím, v jakém smyslu*).....
  - spíše ne
  - vůbec ne, působím v jiném oboru
  
- 2) **Domníváte se, že jste ohodnocen/ -a spravedlivě?**
  - ano
  - spíše ano
  - nevím
  - spíše ne
  - ne
  
- 3) **Jaká odměna by Vás za splnění zadaného úkolu nejvíce potěšila?**
  - finanční ohodnocení
  - veřejná pochvala
  - poukázka na podnikovou rekreaci
  - uznání bezprostředního nadřízeného
  - uznání spolupracovníků
  - umožnění postupu v podnikové hierarchii
  - jiné (*prosím, vypište*).....
  
- 4) **Jste zvýhodněn/ -a, když dokončíte zadaný úkol dříve?**
  - ano
  - spíše ano
  - nevím
  - spíše ne
  - ne
  
- 5) **Cítíte se být dostatečně motivováni ve své práci?**
  - ano
  - spíše ano
  - nevím
  - spíše ne
  - ne
  
- 6) **Je s Vámi jednáno důstojně a jste respektován/ -a bez ohledu na pohlaví a věr?**
  - ano
  - spíše ano
  - nevím
  - spíše ne
  - ne



- 7) **Doporučil/ -a byste svým známým pracovat u SSŽ, a.s.?**
- ano
  - spíše ano
  - nevím
  - spíše ne
  - ne
- 8) **Jste rád/ -a, že pracujete u SSŽ, a.s.?**
- ano
  - spíše ano
  - nevím
  - spíše ne
  - ne
- 9) **Chcete i nadále pracovat u SSŽ, a.s.?**
- ano
  - spíše ano
  - nevím
  - spíše ne
  - ne
- 10) **Čím Vás firma SSŽ, a.s. nejvíce zaujala před Vaším nástupem?**
- jistá pracovní perspektiva
  - možnost zvýšení kvalifikace
  - přiměřený výdělek
  - dostupná doprava do zaměstnání
  - zajímavá práce
  - jiné (*prosím, vypište*).....

Děkuji Vám za vyplnění tohoto dotazníku.

Gabriela Gregorová

**PŘÍLOHA Č. 3:**

**Tabulky k dotazníku**

(18 stran)



Tabulka č. 1:

Hodnocení motivů zaměstnanců, resp. důležitost 24 motivů k práci ohodnocených 5-ti stupňovou škálou 25 zaměstnanci

Číslo	Motivy k práci	Zaměstnanci																									Suma	Průměr		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25				
1	Jistota pracovního místa	2	2	3	1	1	1	2	2	1	1	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	2	3	1	3	3	3	48	1,92	
2	Mzda	3	2	3	1	1	1	2	2	1	1	2	1	3	3	1	2	3	1	2	3	1	1	1	4	4	4	49	1,96	
3	Prémie	3	2	3	1	1	1	2	1	2	1	2	1	3	3	1	4	3	1	1	2	4	4	4	4	4	4	52	2,08	
4	Sociální výhody	2	4	3	2	2	3	3	3	1	2	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	1	2	3	3	3	3	56	2,24	
5	Podnikové akce	2	4	1	3	3	4	3	5	3	1	2	1	3	3	1	3	3	1	3	3	2	1	5	3	5	3	70	2,80	
6	Podnikové stravování	2	5	1	2	2	3	3	4	3	1	1	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	2	2	2	3	2	58	2,32	
7	Podniková lékařská péče	2	5	1	2	2	5	2	5	3	1	1	2	2	3	3	1	3	3	1	1	2	2	3	2	2	2	58	2,32	
8	Možnosti dalšího vzdělání	2	4	1	2	3	3	2	4	3	1	1	2	2	3	3	1	2	3	1	1	2	3	1	2	3	3	56	2,24	
9	Možnosti postupu	3	2	1	2	3	1	2	3	3	1	1	2	3	3	1	4	3	1	1	1	2	4	5	4	5	4	59	2,36	
10	Možnost podílet se na rozhodování	3	2	4	3	4	3	3	3	2	1	1	1	4	3	3	1	5	3	1	1	1	4	5	5	5	5	71	2,84	
11	Spolupráce v provozní jednotce	2	1	4	2	2	1	2	3	1	1	1	1	1	3	3	1	3	3	1	2	1	2	3	3	3	3	50	2,00	
12	Obsah vykonávané práce	2	1	4	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	3	3	1	3	3	1	1	2	4	3	3	3	3	49	1,96	
13	Tvářeň charakter práce	2	2	5	2	2	2	1	3	3	1	1	2	1	3	3	1	3	3	1	3	3	2	3	2	3	4	5	60	2,40
14	Pracovní nezávislost	2	4	5	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	3	3	1	2	3	1	1	2	3	3	3	2	2	55	2,20	
15	Uznání osobních výsledků/ výkonů, pochvala od nadřízeného pracovníka	2	3	4	2	2	1	2	2	2	1	5	1	1	3	3	1	3	3	1	1	2	4	4	4	4	4	58	2,32	
16	Pochvala před ostatními pracovníky	2	3	1	3	5	3	3	3	3	1	5	2	4	3	3	1	3	3	1	3	3	2	4	5	4	5	78	3,12	
17	Korektní jednání ze strany zaměstnavatele	2	2	5	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	3	3	1	3	3	1	1	1	1	4	4	4	4	52	2,08	
18	Vztahy k nadřízeným	2	2	5	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	3	3	1	3	3	1	1	1	2	3	3	3	3	50	2,00	
19	Kvalitní informační systém	2	1	3	2	2	1	2	1	2	1	2	1	3	3	1	4	3	1	1	1	2	4	4	4	5	5	53	2,12	
20	Pracovní prostředí/podmínky	2	2	3	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	3	3	1	2	3	1	1	1	2	3	3	3	3	47	1,88	
21	Pracovní kolektiv, kontakt s lidmi	1	1	3	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	3	3	1	2	3	1	1	1	2	3	2	2	2	42	1,68	
22	Pracovní doba	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	3	3	1	4	3	1	1	1	2	3	3	3	3	46	1,84	
23	Dovolená	1	4	3	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	3	3	1	3	3	1	1	1	2	3	3	3	3	47	1,88	
24	Image (pověst) firmy na veřejnosti	1	1	1	2	3	2	1	2	1	2	1	1	1	3	3	1	3	3	1	1	1	2	3	2	2	2	44	1,76	

Tabulka č. 2:

Hodnocení motivů zaměstnanci, resp. důležitost 24 motivů k práci ohodnocených 5-ti stupňovou škálou 25 zaměstnanci - pořadí

Pořadí	Motivy k práci	Zaměstnanci																									Suma	Průměr		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25				
1.	Pracovní kolektiv, kontakt s lidmi	1	1	3	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	3	3	1	2	3	1	2	3	1	1	2	3	2	2	42	1,68
2.	Image (pověst) firmy na veřejnosti	1	1	1	2	3	2	2	1	2	1	1	1	1	3	3	1	3	3	1	1	2	3	1	1	2	3	2	44	1,76
3.	Pracovní doba	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	3	3	1	4	3	1	1	2	3	1	1	2	3	3	46	1,84
4.-5.	Pracovní prostředí/podmínky	2	2	3	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	3	3	1	2	3	1	1	2	3	1	1	2	3	3	47	1,88
4.-5.	Dovolená	1	4	3	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	3	3	1	3	3	1	1	2	3	1	1	2	3	3	47	1,88
6.	Jistota pracovního místa	2	2	3	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	3	3	1	3	3	1	2	3	1	2	3	1	3	3	48	1,92
7.-8.	Mzda	3	2	3	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	3	3	1	2	3	1	1	1	1	1	1	4	4	4	49	1,96
7.-8.	Obsah vykonávané práce	2	1	4	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	3	3	1	3	3	1	1	2	4	3	3	3	3	3	49	1,96
9.-10.	Spolupráce v provozní jednotce	2	1	4	2	2	1	2	3	1	1	1	1	1	3	3	1	3	3	1	2	1	2	1	2	3	3	3	50	2,00
9.-10.	Vztahy k nadřízeným	2	2	5	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	3	3	1	3	3	1	1	1	2	3	3	3	3	3	50	2,00
11.-12.	Prémie	3	2	3	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	3	3	1	4	3	1	1	1	2	4	4	4	4	4	52	2,08
11.-12.	Korektní jednání ze strany zaměstnavatele	2	2	5	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	3	3	1	3	3	1	1	1	1	1	4	4	4	4	52	2,08
13.	Kvalitní informační systém	2	1	3	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	3	3	1	4	3	1	1	1	1	2	4	4	5	5	53	2,12
14.	Pracovní nezávislost	2	4	5	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	3	3	1	2	3	1	1	1	2	3	3	2	2	2	55	2,20
15.-16.	Sociální výhody	2	4	3	2	2	3	2	3	3	1	1	2	1	3	3	1	3	3	1	1	1	2	3	3	3	3	3	56	2,24
15.-16.	Možnosti dalšího vzdělání	2	4	1	2	3	3	2	4	3	1	1	2	2	3	3	1	2	3	1	1	1	2	3	3	3	3	3	56	2,24
17.-19.	Podnikové stravování	2	5	1	2	2	3	3	4	3	1	1	1	1	3	3	1	3	3	1	2	2	2	2	2	3	2	2	58	2,32
17.-19.	Podniková lékařská péče	2	5	1	2	2	5	2	5	3	1	1	2	2	3	3	1	3	3	1	1	1	2	2	2	3	2	2	58	2,32
17.-19.	Uznání osobních výsledků/ výkonů, pochvala od nadřízeného pracovníka	2	3	4	2	2	1	2	2	2	1	5	1	1	3	3	1	3	3	1	1	1	2	4	4	4	4	4	58	2,32
20.	Možnosti postupu	3	2	1	2	3	1	2	3	3	1	1	2	3	3	3	1	4	3	1	1	1	2	4	5	4	4	4	59	2,36
21.	Tvůrčí charakter práce	2	2	5	2	2	2	1	3	3	1	1	2	1	3	3	1	3	3	1	2	3	2	3	4	5	5	5	60	2,40
22.	Podnikové akce	2	4	1	3	3	4	3	5	3	1	2	1	3	3	3	1	3	3	3	2	1	5	3	5	3	3	3	70	2,80
23.	Možnost podílet se na rozhodování	3	2	4	3	4	3	3	3	2	1	1	1	4	3	3	1	5	3	1	1	1	4	5	5	5	5	5	71	2,84
24.	Pochvala před ostatními pracovníky	2	3	1	3	5	5	3	3	3	1	5	2	4	3	3	1	3	3	1	3	3	2	4	5	4	5	5	78	3,12

Tabulka č. 3:

Stupeň plnění firmou, resp. spokojenost s 24 motivy k práci ohodnocených 5-ti stupňovou škálou 25 zaměstnanci

Číslo	Motivy k práci	Zaměstnanci																									Suma	Průměr		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25				
		1	Jistota pracovního místa	2	2	5	3	3	2	2	2	1	1	1	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	2	3			2	3
2	Mzda	2	2	5	2	3	3	2	2	3	1	1	1	3	3	1	4	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	64	2,56	
3	Prémie	2	2	4	3	3	3	2	2	2	1	1	1	3	3	1	4	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	63	2,52	
4	Sociální výhody	2	2	4	3	2	3	2	3	2	1	1	2	1	3	3	1	3	3	2	2	2	1	3	3	3	3	57	2,28	
5	Podnikové akce	2	4	1	2	3	1	2	5	3	1	2	1	3	3	3	1	3	3	3	2	2	1	3	5	3	62	2,48		
6	Podnikové stravování	1	3	1	1	3	1	1	3	2	1	1	1	3	3	3	1	3	3	1	2	2	1	2	3	2	48	1,92		
7	Podniková lékařská péče	1	5	1	3	2	1	2	5	3	1	1	1	3	3	1	3	3	1	2	1	1	2	3	2	2	52	2,08		
8	Možnosti dalšího vzdělání	2	2	1	1	3	3	2	3	3	1	1	2	1	3	3	1	3	3	1	2	2	1	3	3	3	53	2,12		
9	Možnosti postupu	2	2	1	2	3	4	1	3	3	1	1	2	1	3	3	1	3	3	3	2	2	1	4	5	4	60	2,40		
10	Možnost podílet se na rozhodování	2	2	3	3	4	3	2	3	2	1	1	1	2	3	3	1	3	3	3	2	2	2	5	5	5	66	2,64		
11	Spolupráce v provozní jednotce	2	1	1	3	2	2	2	3	1	1	1	1	3	3	3	1	3	3	3	2	2	1	3	4	4	55	2,20		
12	Obsah vykonávané práce	2	2	3	2	2	3	2	2	1	1	1	1	3	3	3	1	3	3	3	2	2	2	4	3	4	59	2,36		
13	Tvůrčí charakter práce	2	2	2	3	3	3	2	2	3	1	1	2	2	3	3	1	3	3	3	3	2	2	3	5	5	64	2,56		
14	Pracovní nezávislost	2	3	5	2	3	3	2	2	2	1	1	1	3	3	3	1	3	3	3	1	1	2	3	3	3	59	2,36		
15	Uznání osobních výsledků/ výkonů, pochvala od nadřízeného pracovníka	2	4	5	2	3	3	2	2	2	1	3	1	1	3	3	1	3	3	3	2	2	2	5	5	4	67	2,68		
16	Pochvala před ostatními pracovníky	2	3	1	3	4	3	2	3	3	1	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	5	5	5	72	2,88		
17	Korektní jednání ze strany zaměstnavatele	1	3	1	2	3	3	2	1	1	1	1	1	3	3	3	1	3	3	1	2	2	1	4	4	4	54	2,16		
18	Vztahy k nadřízeným	1	2	1	2	3	1	2	2	2	1	1	1	2	3	3	1	3	3	1	1	1	1	3	3	3	47	1,88		
19	Kvalitní informační systém	2	3	5	3	4	4	2	2	3	1	1	1	3	3	3	1	3	3	1	3	3	1	4	4	5	68	2,72		
20	Pracovní prostředí/podmínky	2	3	4	2	3	3	2	1	2	1	3	1	2	3	3	1	3	3	2	2	2	1	3	3	3	58	2,32		
21	Pracovní kolektiv, kontakt s lidmi	1	2	1	3	3	2	2	2	1	1	1	1	2	3	3	1	3	3	1	2	2	1	3	2	2	48	1,92		
22	Pracovní doba	1	2	1	2	3	1	2	1	2	1	1	1	1	3	3	1	3	3	1	2	2	1	3	3	3	47	1,88		
23	Dovolená	1	2	3	2	3	1	2	1	2	1	1	1	1	3	3	1	3	3	1	1	1	1	3	3	3	47	1,88		
24	Image (pověst) firmy na veřejnosti	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	3	3	1	3	3	1	2	1	1	3	2	2	44	1,76		

Tabulka č. 4:

Stupeň plnění firmou, resp. spokojenost s 24 motivy k práci ohodnocených 5-ti stupňovou škálou 25 zaměstnanci - pořadí

Pořadí	Motivy k práci	Zaměstnanci																									Suma	Průměr	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25			
		1.	Image (pověst) firmy na veřejnosti	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	3	3	1	3	3	1	3	3	1	2	1			1
2. - 4.	Vztahy k nadřízeným	1	2	1	2	3	1	2	2	1	1	1	2	3	3	1	3	3	1	3	3	1	1	1	1	3	3	3	
2. - 4.	Pracovní doba	1	2	1	2	3	1	2	1	2	1	1	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	2	2	1	3	3	3	
2. - 4.	Dovolená	1	2	3	2	3	1	2	1	2	1	1	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	1	1	1	3	3	3	
5. - 6.	Podnikové stravování	1	3	1	1	3	1	1	3	2	1	1	1	3	3	3	1	3	3	1	3	3	1	2	2	1	3	2	2
5. - 6.	Pracovní kolektiv, kontakt s lidmi	1	2	1	3	3	2	2	1	1	1	1	2	3	3	1	3	3	1	3	3	1	2	2	1	3	2	2	
7.	Podniková lékařská péče	1	5	1	3	2	1	2	5	3	1	1	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	2	1	1	2	3	2	
8.	Možnosti dalšího vzdělání	2	2	1	1	3	3	2	3	3	1	1	2	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	2	2	1	3	3	3
9.	Korektní jednání ze strany zaměstnavatele	1	3	1	2	3	3	2	1	1	1	1	1	3	3	3	1	3	3	1	3	3	1	2	2	1	4	4	4
10.	Spolupráce v provozní jednotce	2	1	1	3	2	2	2	3	1	1	1	1	3	3	3	1	3	3	3	2	2	1	3	4	4	4	4	
11.	Sociální výhody	2	2	4	3	2	3	2	3	2	1	1	2	1	3	3	1	3	3	2	2	2	2	1	3	3	3	3	
12.	Pracovní prostředí/podmínky	2	3	4	2	3	3	2	1	2	1	3	1	2	3	3	1	3	3	2	2	2	2	1	3	3	3	3	
13. - 15.	Jistota pracovního místa	2	2	5	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	2	3	2	3	4	4
13. - 15.	Obsah vykonávané práce	2	2	3	2	2	3	2	2	2	1	1	1	3	3	3	1	3	3	3	2	2	2	2	4	3	4	4	
13. - 15.	Pracovní nezávislost	2	3	5	2	3	3	2	2	2	1	1	1	3	3	3	1	3	3	3	1	3	3	1	2	3	3	3	
16.	Možnosti postupu	2	2	1	2	3	4	1	3	3	1	1	2	1	3	3	1	3	3	3	3	2	2	1	4	5	4	4	
17.	Podnikové akce	2	4	1	2	3	1	2	5	3	1	2	1	3	3	3	1	3	3	3	2	2	1	3	5	3	3	3	
18.	Prémie	2	2	4	3	3	3	2	2	2	1	1	1	1	3	3	1	4	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	
19. - 20.	Mzda	2	2	5	2	3	3	2	2	3	1	1	1	1	3	3	1	4	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	
19. - 20.	Tvůrčí charakter práce	2	2	2	3	3	3	2	2	3	1	1	2	2	3	3	1	3	3	3	3	2	2	3	5	5	5	5	
21.	Možnost podílet se na rozhodování	2	2	3	3	4	3	2	3	2	1	1	1	2	3	3	1	3	3	3	3	2	2	2	5	5	5	5	
22.	Uznání osobních výsledeků/ výkonů, pochvala od nadřízeného pracovníka	2	4	5	2	3	3	2	2	2	1	3	1	1	3	3	1	3	3	3	2	2	2	5	5	4	4	4	
23.	Kvalitní informační systém	2	3	5	3	4	4	2	2	3	1	1	1	3	3	3	1	3	3	3	1	3	3	1	4	4	5	5	
24.	Pochvala před ostatními pracovníky	2	3	1	3	4	3	2	3	3	1	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	5	5	5	5	

**Tabulka č. 5:**

**Porovnání spokojenosti a důležitosti 24 faktorů pracovní motivace**

Číslo	Motivy k práci	Důležitost		Spokojenost		Rozdíl S - D	
		Suma	Průměr	Suma	Průměr	u sumy	u průměru
1	Jistota pracovního místa	48	1,92	59	2,36	11	0,44
2	Mzda	49	1,96	64	2,56	15	0,60
3	Prémie	52	2,08	63	2,52	11	0,44
4	Sociální výhody	56	2,24	57	2,28	1	0,04
5	Podnikové akce	70	2,80	62	2,48	-8	-0,32
6	Podnikové stravování	58	2,32	48	1,92	-10	-0,40
7	Podniková lékařská péče	58	2,32	52	2,08	-6	-0,24
8	Možnosti dalšího vzdělání	56	2,24	53	2,12	-3	-0,12
9	Možnosti postupu	59	2,36	60	2,40	1	0,04
10	Možnost podílet se na rozhodování	71	2,84	66	2,64	-5	-0,20
11	Spolupráce v provozní jednotce	50	2,00	55	2,20	5	0,20
12	Obsah vykonávané práce	49	1,96	59	2,36	10	0,40
13	Tvůrčí charakter práce	60	2,40	64	2,56	4	0,16
14	Pracovní nezávislost	55	2,20	59	2,36	4	0,16
15	Uznání osobních výsledků/ výkonů, pochvala od nadřízeného pracovníka	58	2,32	67	2,68	9	0,36
16	Pochvala před ostatními pracovníky	78	3,12	72	2,88	-6	-0,24
17	Korektní jednání ze strany zaměstnavatele	52	2,08	54	2,16	2	0,08
18	Vztahy k nadřízeným	50	2,00	47	1,88	-3	-0,12
19	Kvalitní informační systém	53	2,12	68	2,72	15	0,60
20	Pracovní prostředí/podmínky	47	1,88	58	2,32	11	0,44
21	Pracovní kolektiv, kontakt s lidmi	42	1,68	48	1,92	6	0,24
22	Pracovní doba	46	1,84	47	1,88	1	0,04
23	Dovolená	47	1,88	47	1,88	0	0,00
24	Image (pověst) firmy na veřejnosti	44	1,76	44	1,76	0	0,00

**Tabulka č. 6:**

**Porovnání spokojenosti a důležitosti 24 faktorů pracovní motivace - pořadí**

Pořadí	Motivy k práci	Důležitost		Spokojenost		Rozdíl S - D	
		Suma	Průměr	Suma	Průměr	u sumy	u průměru
1. - 2.	Mzda	49	1,96	64	2,56	15	0,60
1. - 2.	Kvalitní informační systém	53	2,12	68	2,72	15	0,60
3. - 5.	Jistota pracovního místa	48	1,92	59	2,36	11	0,44
3. - 5.	Prémie	52	2,08	63	2,52	11	0,44
3. - 5.	Pracovní prostředí/podmínky	47	1,88	58	2,32	11	0,44
6.	Obsah vykonávané práce	49	1,96	59	2,36	10	0,40
7.	Uznání osobních výsledeků/ výkonů, pochvala od nadřízeného pracovníka	58	2,32	67	2,68	9	0,36
8.	Pracovní kolektiv, kontakt s lidmi	42	1,68	48	1,92	6	0,24
9.	Spolupráce v provozní jednotce	50	2,00	55	2,20	5	0,20
10. - 11.	Tvůrčí charakter práce	60	2,40	64	2,56	4	0,16
10. - 11.	Pracovní nezávislost	55	2,20	59	2,36	4	0,16
12.	Korektní jednání ze strany zaměstnavatele	52	2,08	54	2,16	2	0,08
13. - 15.	Možnosti postupu	59	2,36	60	2,40	1	0,04
13. - 15.	Pracovní doba	46	1,84	47	1,88	1	0,04
13. - 15.	Sociální výhody	56	2,24	57	2,28	1	0,04
16. - 17.	Dovolená	47	1,88	47	1,88	0	0,00
16. - 17.	Image (pověst) firmy na veřejnosti	44	1,76	44	1,76	0	0,00
18. - 19.	Možnosti dalšího vzdělání	56	2,24	53	2,12	-3	-0,12
18. - 19.	Vztahy k nadřízeným	50	2,00	47	1,88	-3	-0,12
20.	Možnost podílet se na rozhodování	71	2,84	66	2,64	-5	-0,20
21. - 22.	Podniková lékařská péče	58	2,32	52	2,08	-6	-0,24
21. - 22.	Pochvala před ostatními pracovníky	78	3,12	72	2,88	-6	-0,24
23.	Podnikové akce	70	2,80	62	2,48	-8	-0,32
24.	Podnikové stravování	58	2,32	48	1,92	-10	-0,40



**Tabulka č. 7:**

**Vedoucí úseku**

Číslo	Motivy k práci	Důležitost				Suma	Průměr	Spokojenost				Suma	Průměr	Rozdíl S-D
		1	2	3	4			1	2	3	4			
1	Jistota pracovního místa	2	2	3	1	8	2,00	2	2	5	3	12	3,00	1,00
2	Mzda	3	2	3	1	9	2,25	2	2	5	2	11	2,75	0,50
3	Prémie	3	2	3	1	9	2,25	2	2	4	3	11	2,75	0,50
4	Sociální výhody	2	4	3	2	11	2,75	2	2	4	3	11	2,75	0,00
5	Podnikové akce	2	4	1	3	10	2,50	2	4	1	2	9	2,25	-0,25
6	Podnikové stravování	2	5	1	2	10	2,50	1	3	1	1	6	1,50	-1,00
7	Podniková lékařská péče	2	5	1	2	10	2,50	1	5	1	3	10	2,50	0,00
8	Možnosti dalšího vzdělání	2	4	1	2	9	2,25	2	2	1	1	6	1,50	-0,75
9	Možnosti postupu	3	2	1	2	8	2,00	2	2	1	2	7	1,75	-0,25
10	Možnost podílet se na rozhodování	3	2	4	3	12	3,00	2	2	3	3	10	2,50	-0,50
11	Spolupráce v provozní jednotce	2	1	4	2	9	2,25	2	1	1	3	7	1,75	-0,50
12	Obsah vykonávané práce	2	1	4	2	9	2,25	2	2	3	2	9	2,25	0,00
13	Tvůrčí charakter práce	2	2	5	2	11	2,75	2	2	2	3	9	2,25	-0,50
14	Pracovní nezávislost	2	4	5	3	14	3,50	2	3	5	2	12	3,00	-0,50
15	Uznání osobních výsledků/ výkonů, pochvala od nadřízeného pracovníka	2	3	4	2	11	2,75	2	4	5	2	13	3,25	0,50
16	Pochvala před ostatními pracovníky	2	3	1	3	9	2,25	2	3	1	3	9	2,25	0,00
17	Korektní jednání ze strany zaměstnavatele	2	2	5	2	11	2,75	1	3	1	2	7	1,75	-1,00
18	Vztahy k nadřízeným	2	2	5	2	11	2,75	1	2	1	2	6	1,50	-1,25
19	Kvalitní informační systém	2	1	3	2	8	2,00	2	3	5	3	13	3,25	1,25
20	Pracovní prostředí/podmínky	2	2	3	2	9	2,25	2	3	4	2	11	2,75	0,50
21	Pracovní kolektiv, kontakt s lidmi	1	1	3	2	7	1,75	1	2	1	3	7	1,75	0,00
22	Pracovní doba	1	2	1	2	6	1,50	1	2	1	2	6	1,50	0,00
23	Dovolená	1	4	3	1	9	2,25	1	2	3	2	8	2,00	-0,25
24	Image (pověst) firmy na veřejnosti	1	1	1	2	5	1,25	1	2	1	2	6	1,50	0,25

**Tabulka č. 8:**

**Vedoucí úseku - porovnání spokojenosti a důležitosti 24 faktorů pracovní motivace - pořadí**

Pořadí	Motivy k práci	Důležitost		Spokojenost		Rozdíl S - D	
		Suma	Průměr	Suma	Průměr	u sumy	u průměru
1.	Kvalitní informační systém	8	2,00	13	3,25	5	1,25
2.	Jistota pracovního místa	8	2,00	12	3,00	4	1,00
3. - 6.	Mzda	9	2,25	11	2,75	2	0,50
3. - 6.	Prémie	9	2,25	11	2,75	2	0,50
3. - 6.	Uznání osobních výsledků/ výkonů, pochvala od nadřízeného pracovníka	11	2,75	13	3,25	2	0,50
3. - 6.	Pracovní prostředí/podmínky	9	2,25	11	2,75	2	0,50
7. - 8.	Podnikové akce	10	2,50	11	2,75	1	0,25
7. - 8.	Image (pověst) firmy na veřejnosti	5	1,25	6	1,50	1	0,25
9. - 13.	Sociální výhody	11	2,75	11	2,75	0	0,00
9. - 13.	Podniková lékařská péče	10	2,50	10	2,50	0	0,00
9. - 13.	Obsah vykonávané práce	9	2,25	9	2,25	0	0,00
9. - 13.	Pracovní kolektiv, kontakt s lidmi	7	1,75	7	1,75	0	0,00
9. - 13.	Pracovní doba	6	1,50	6	1,50	0	0,00
14. - 15.	Možnosti postupu	8	2,00	7	1,75	-1	-0,25
14. - 15.	Dovolená	9	2,25	8	2,00	-1	-0,25
16. - 20.	Možnost podílet se na rozhodování	12	3,00	10	2,50	-2	-0,50
16. - 20.	Spolupráce v provozní jednotce	9	2,25	7	1,75	-2	-0,50
16. - 20.	Tvůrčí charakter práce	11	2,75	9	2,25	-2	-0,50
16. - 20.	Pracovní nezávislost	14	3,50	12	3,00	-2	-0,50
16. - 20.	Pochvala před ostatními pracovníky	11	2,75	9	2,25	-2	-0,50
21.	Možnosti dalšího vzdělání	9	2,25	6	1,50	-3	-0,75
22. - 23.	Podnikové stravování	10	2,50	6	1,50	-4	-1,00
22. - 23.	Korektní jednání ze strany zaměstnavatele	11	2,75	7	1,75	-4	-1,00
24.	Vztahy k nadřízeným	11	2,75	6	1,50	-5	-1,25

Tabulka č. 9:

Vedoucí úseku - pořadí motivů pracovní výkonnosti (důležitost)

Pořadí	Motivy k práci	Důležitost				Suma	Průměr
		1	2	3	4		
1.	Image (pověst) firmy na veřejnosti	1	1	1	2	5	1,25
2.	Pracovní doba	1	2	1	2	6	1,50
3.	Pracovní kolektiv, kontakt s lidmi	1	1	3	2	7	1,75
4.- 6.	Jistota pracovního místa	2	2	3	1	8	2,00
4.- 6.	Možnosti postupu	3	2	1	2	8	2,00
4.- 6.	Kvalitní informační systém	2	1	3	2	8	2,00
7.- 14.	Mzda	3	2	3	1	9	2,25
7.- 14.	Prémie	3	2	3	1	9	2,25
7.- 14.	Možnosti dalšího vzdělání	2	4	1	2	9	2,25
7.- 14.	Spolupráce v provozní jednotce	2	1	4	2	9	2,25
7.- 14.	Obsah vykonávané práce	2	1	4	2	9	2,25
7.- 14.	Pochvala před ostatními pracovníky	2	3	1	3	9	2,25
7.- 14.	Pracovní prostředí/podmínky	2	2	3	2	9	2,25
7.- 14.	Dovolená	1	4	3	1	9	2,25
15.- 17.	Podnikové akce	2	4	1	3	10	2,50
15.- 17.	Podnikové stravování	2	5	1	2	10	2,50
15.- 17.	Podniková lékařská péče	2	5	1	2	10	2,50
18.- 22.	Sociální výhody	2	4	3	2	11	2,75
18.- 22.	Tvářící charakter práce	2	2	5	2	11	2,75
18.- 22.	Uznání osobních výsledků/ výkonů, pochvala od nadřízeného pracovníka	2	3	4	2	11	2,75
18.- 22.	Korektní jednání ze strany zaměstnavatele	2	2	5	2	11	2,75
18.- 22.	Vztahy k nadřízeným	2	2	5	2	11	2,75
23.	Možnost podílet se na rozhodování	3	2	4	3	12	3,00
24.	Pracovní nezávislost	2	4	5	3	14	3,50

**Tabulka č. 10:**

**Vedoucí úseku - pořadí dle spokojenosti s motivy k práci**

Pořadí	Motivy k práci	Spokojenost				Suma	Průměr
		1	2	3	4		
1. -5.	Podnikové stravování	1	3	1	1	6	1,50
1. -5.	Možnosti dalšího vzdělání	2	2	1	1	6	1,50
1. -5.	Vztahy k nadřízeným	1	2	1	2	6	1,50
1. -5.	Pracovní doba	1	2	1	2	6	1,50
1. -5.	Image (pověst) firmy na veřejnosti	1	2	1	2	6	1,50
6. - 9.	Možnosti postupu	2	2	1	2	7	1,75
6. - 9.	Spolupráce v provozní jednotce	2	1	1	3	7	1,75
6. - 9.	Korektní jednání ze strany zaměstnavatele	1	3	1	2	7	1,75
6. - 9.	Pracovní kolektiv, kontakt s lidmi	1	2	1	3	7	1,75
10.	Dovolená	1	2	3	2	8	2,00
11. - 14.	Podnikové akce	2	4	1	2	9	2,25
11. - 14.	Obsah vykonávané práce	2	2	3	2	9	2,25
11. - 14.	Tvůrčí charakter práce	2	2	2	3	9	2,25
11. - 14.	Pochvala před ostatními pracovníky	2	3	1	3	9	2,25
15. - 16.	Podniková lékařská péče	1	5	1	3	10	2,50
15. - 16.	Možnost podílet se na rozhodování	2	2	3	3	10	2,50
17. - 20.	Mzda	2	2	5	2	11	2,75
17. - 20.	Prémie	2	2	4	3	11	2,75
17. - 20.	Sociální výhody	2	2	4	3	11	2,75
17. - 20.	Pracovní prostředí/podmínky	2	3	4	2	11	2,75
21. - 22.	Jistota pracovního místa	2	2	5	3	12	3,00
21. - 22.	Pracovní nezávislost	2	3	5	2	12	3,00
23. - 24.	Uznání osobních výsledků/ výkonů, pochvala od nadřízeného pracovníka	2	4	5	2	13	3,25
23. - 24.	Kvalitní informační systém	2	3	5	3	13	3,25

**Tabulka č. 11:**  
**Techničtí pracovníci**

Číslo	Motivy k práci	Důležitost					Suma	Průměr	Spokojenost					Suma	Průměr	Rozdíl S - D				
		5	6	7	8	9			10	11	5	6	7				8	9	10	11
1	Jistota pracovního místa	1	1	1	2	2	1	1	9	1,29	3	2	2	2	2	1	1	13	1,86	0,57
2	Mzda	1	1	1	2	2	1	1	9	1,29	3	3	2	2	3	1	1	15	2,14	0,86
3	Prémie	1	1	2	1	2	1	1	9	1,29	3	3	2	2	2	1	1	14	2,00	0,71
4	Sociální výhody	2	3	2	3	3	1	1	15	2,14	2	3	2	3	2	1	1	14	2,00	-0,14
5	Podnikové akce	3	4	3	5	3	1	2	21	3,00	3	1	2	5	3	1	2	17	2,43	-0,57
6	Podnikové stravování	2	3	3	4	3	1	1	17	2,43	3	1	1	3	2	1	1	12	1,71	-0,71
7	Podniková lékařská péče	2	5	2	5	3	1	1	19	2,71	2	1	2	5	3	1	1	15	2,14	-0,57
8	Možnosti dalšího vzdělání	3	3	2	4	3	1	1	17	2,43	3	3	2	3	3	1	1	16	2,29	-0,14
9	Možnosti postupu	3	1	2	3	3	1	1	14	2,00	3	4	1	3	3	1	1	16	2,29	0,29
10	Možnost podílet se na rozhodování	4	3	3	3	2	1	1	17	2,43	4	3	2	3	2	1	1	16	2,29	-0,14
11	Spolupráce v provozní jednotce	2	1	2	3	1	1	1	11	1,57	2	2	2	3	1	1	1	12	1,71	0,14
12	Obsah vykonávané práce	2	1	1	2	2	1	1	10	1,43	2	3	2	2	2	1	1	13	1,86	0,43
13	Tvůrčí charakter práce	2	2	1	3	3	1	1	13	1,86	3	3	2	2	3	1	1	15	2,14	0,29
14	Pracovní nezávislost	2	2	2	2	2	1	1	12	1,71	3	3	2	2	2	1	1	14	2,00	0,29
15	Uznání osobních výsledků/ výkonů, pochvala od nadřízeného pracovníka	2	1	2	2	2	1	5	15	2,14	3	3	2	2	2	1	3	16	2,29	0,14
16	Pochvala před ostatními pracovníky	5	5	3	3	3	1	5	25	3,57	4	3	2	3	3	1	3	19	2,71	-0,86
17	Korektní jednání ze strany zaměstnavatele	1	1	2	2	2	1	1	10	1,43	3	3	2	1	1	1	1	12	1,71	0,29
18	Vztahy k nadřízeným	2	1	1	2	2	1	1	10	1,43	3	1	2	2	2	1	1	12	1,71	0,29
19	Kvalitní informační systém	2	1	2	1	2	1	1	10	1,43	4	4	2	2	3	1	1	17	2,43	1,00
20	Pracovní prostředí/podmínky	2	1	2	1	2	1	1	10	1,43	3	3	2	1	2	1	3	15	2,14	0,71
21	Pracovní kolektiv, kontakt s lidmi	2	1	2	1	1	1	1	9	1,29	3	2	2	2	1	1	1	12	1,71	0,43
22	Pracovní doba	2	1	2	1	2	1	1	10	1,43	3	1	2	1	2	1	1	11	1,57	0,14
23	Dovolená	2	1	1	1	2	1	1	9	1,29	3	1	2	1	2	1	1	11	1,57	0,29
24	Image (pověst) firmy na veřejnosti	3	2	2	1	2	1	1	12	1,71	2	1	2	1	2	1	1	10	1,43	-0,29

Tabulka č. 12:

*Techničtí pracovníci - porovnání spokojenosti a důležitosti 24 faktorů pracovní motivace - pořadí*

Pořadí	Motivy k práci	Důležitost		Spokojenost		Rozdíl	
		Suma	Průměr	Suma	Průměr	u sumy	S - D u průměru
1.	Kvalitní informační systém	10	1,43	17	2,43	7	1,00
2.	Mzda	9	1,29	15	2,14	6	0,85
3. - 4.	Pracovní prostředí/podmínky	10	1,43	15	2,14	5	0,71
3. - 4.	Prémie	9	1,29	14	2,00	5	0,71
5.	Jistota pracovního místa	9	1,29	13	1,86	4	0,57
6.	Obsah vykonávané práce	10	1,43	13	1,86	3	0,43
7.	Pracovní kolektiv, kontakt s lidmi	9	1,29	12	1,71	3	0,42
8. - 9.	Možnosti postupu	14	2,00	16	2,29	2	0,29
8. - 9.	Pracovní nezávislost	12	1,71	14	2,00	2	0,29
10. - 13.	Tvůrčí charakter práce	13	1,86	15	2,14	2	0,28
10. - 13.	Korektní jednání ze strany zaměstnavatele	10	1,43	12	1,71	2	0,28
10. - 13.	Vztahy k nadřízeným	10	1,43	12	1,71	2	0,28
10. - 13.	Dovolená	9	1,29	11	1,57	2	0,28
14.	Uznání osobních výsledků/ výkonů, pochvala od nadřízeného pracovníka	15	2,14	16	2,29	1	0,15
15. - 16.	Pracovní doba	10	1,43	11	1,57	1	0,14
15. - 16.	Spolupráce v provozní jednotce	11	1,57	12	1,71	1	0,14
17. - 19.	Sociální výhody	15	2,14	14	2,00	-1	-0,14
17. - 19.	Možnosti dalšího vzdělání	17	2,43	16	2,29	-1	-0,14
17. - 19.	Možnost podílet se na rozhodování	17	2,43	16	2,29	-1	-0,14
20.	Image (pověst) firmy na veřejnosti	12	1,71	10	1,43	-2	-0,28
21. - 22.	Podnikové akce	21	3,00	17	2,43	-4	-0,57
21. - 22.	Podniková lékařská péče	19	2,71	15	2,14	-4	-0,57
23.	Podnikové stravování	17	2,43	12	1,71	-5	-0,72
24.	Pochvala před ostatními pracovníky	25	3,57	19	2,71	-6	-0,86

**Tabulka č. 13:**

**Techničtí pracovníci - pořadí motivů pracovní výkonnosti (důležitost)**

Pořadí	Motivy k práci	Důležitost										Suma	Průměr
		5	6	7	8	9	10	11					
1. - 5.	Jistota pracovního místa	1	1	1	2	2	1	1				9	1,29
1. - 5.	Mzda	1	1	1	2	2	1	1				9	1,29
1. - 5.	Prémie	1	1	2	1	2	1	1				9	1,29
1. - 5.	Pracovní kolektiv, kontakt s lidmi	2	1	2	1	1	1	1				9	1,29
1. - 5.	Dovolená	2	1	1	1	2	1	1				9	1,29
6. - 11.	Obsah vykonávané práce	2	1	1	2	2	1	1				10	1,43
6. - 11.	Korektní jednání ze strany zaměstnavatele	1	1	2	2	2	1	1				10	1,43
6. - 11.	Vztahy k nadřízeným	2	1	1	2	2	1	1				10	1,43
6. - 11.	Kvalitní informační systém	2	1	2	1	2	1	1				10	1,43
6. - 11.	Pracovní prostředí/podmínky	2	1	2	1	2	1	1				10	1,43
6. - 11.	Pracovní doba	2	1	2	1	2	1	1				10	1,43
12.	Spolupráce v provozní jednotce	2	1	2	3	1	1	1				11	1,57
13. - 14.	Pracovní nezávislost	2	2	2	2	2	1	1				12	1,71
13. - 14.	Image (pověst) firmy na veřejnosti	3	2	2	1	2	1	1				12	1,71
15.	Tvářičí charakter práce	2	2	1	3	3	1	1				13	1,86
16.	Možnosti postupu	3	1	2	3	3	1	1				14	2,00
17. - 18.	Sociální výhody	2	3	2	3	3	1	1				15	2,14
17. - 18.	Uznání osobních výsledků/ výkonů, pochvala od nadřízeného pracovníka	2	1	2	2	2	1	5				15	2,14
19. - 21.	Podnikové stravování	2	3	3	4	3	1	1				17	2,43
19. - 21.	Možnosti dalšího vzdělání	3	3	2	4	3	1	1				17	2,43
19. - 21.	Možnost podílet se na rozhodování	4	3	3	3	2	1	1				17	2,43
22.	Podniková lékařská péče	2	5	2	5	3	1	1				19	2,71
23.	Podnikové akce	3	4	3	5	3	1	2				21	3,00
24.	Pochvala před ostatními pracovníky	5	5	3	3	3	1	5				25	3,57

**Tabulka č. 14:**

**Techničtí pracovníci - pořadí dle spokojenosti s motivy k práci**

Pořadí	Motivy k práci	Spokojenost										Suma	Průměr
		5	6	7	8	9	10	11					
1.	Image (pověst) firmy na veřejnosti	2	1	2	1	2	1	1	10	1,43			
2. - 3.	Pracovní doba	3	1	2	1	2	1	1	11	1,57			
2. - 3.	Dovolená	3	1	2	1	2	1	1	11	1,57			
4. - 8.	Podnikové stravování	3	1	1	3	2	1	1	12	1,71			
4. - 8.	Spolupráce v provozní jednotce	2	2	2	3	1	1	1	12	1,71			
4. - 8.	Korektní jednání ze strany zaměstnavatele	3	3	2	1	1	1	1	12	1,71			
4. - 8.	Vztahy k nadřízeným	3	1	2	2	2	1	1	12	1,71			
4. - 8.	Pracovní kolektiv, kontakt s lidmi	3	2	2	2	1	1	1	12	1,71			
9. - 10.	Jistota pracovního místa	3	2	2	2	2	1	1	13	1,86			
9. - 10.	Obsah vykonávané práce	2	3	2	2	2	1	1	13	1,86			
11. - 13.	Prémie	3	3	2	2	2	1	1	14	2,00			
11. - 13.	Sociální výhody	2	3	2	3	2	1	1	14	2,00			
11. - 13.	Pracovní nezávislost	3	3	2	2	2	1	1	14	2,00			
14. - 17.	Mzda	3	3	2	2	3	1	1	15	2,14			
14. - 17.	Podniková lékařská péče	2	1	2	5	3	1	1	15	2,14			
14. - 17.	Tvůrčí charakter práce	3	3	2	2	3	1	1	15	2,14			
14. - 17.	Pracovní prostředí/podmínky	3	3	2	1	2	1	3	15	2,14			
18. - 21.	Možnosti dalšího vzdělání	3	3	2	3	3	1	1	16	2,29			
18. - 21.	Možnosti postupu	3	4	1	3	3	1	1	16	2,29			
18. - 21.	Možnost podílet se na rozhodování	4	3	2	3	2	1	1	16	2,29			
18. - 21.	Uznání osobních výsledků/ výkonů, pochvala od nadřízeného pracovníka	3	3	2	2	2	1	3	16	2,29			
22. - 23.	Podnikové akce	3	1	2	5	3	1	2	17	2,43			
22. - 23.	Kvalitní informační systém	4	4	2	2	3	1	1	17	2,43			
24.	Pochvala před ostatními pracovníky	4	3	2	3	3	1	3	19	2,71			



Tabulka č. 15:

Dělnické profese

Číslo motivu	Důležitost												Suma	Průměr	Spokojenost												Suma	Průměr	Rozdíl S - D				
	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23			24	25	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21				22	23	24	25
	1	1	1	3	3	1	3	3	1	2	3	1			3	3	3	31	2,21	1	1	3	3	1	3	3				1	2	3	2
2	2	1	3	3	1	2	3	1	1	1	1	4	4	4	31	2,21	1	1	3	3	1	4	3	3	2	2	4	4	4	38	2,71	0,50	
3	2	1	3	3	1	4	3	1	1	1	2	4	4	4	34	2,43	1	1	3	3	1	4	3	3	2	2	4	4	38	2,71	0,29		
4	2	1	3	3	1	3	3	1	1	1	2	3	3	3	30	2,14	2	1	3	3	1	3	3	2	2	1	3	3	32	2,29	0,14		
5	1	3	3	3	1	3	3	3	2	1	5	3	5	3	39	2,79	1	3	3	3	1	3	3	2	2	1	3	5	3	36	2,57	-0,21	
6	1	3	3	3	1	3	3	1	2	2	2	3	2	2	31	2,21	1	3	3	3	1	3	3	1	2	1	2	3	2	30	2,14	-0,07	
7	2	2	3	3	1	3	3	1	1	1	2	2	3	2	29	2,07	1	1	3	3	1	3	3	1	2	1	1	2	3	2	27	1,93	-0,14
8	2	2	3	3	1	2	3	1	1	1	2	3	3	3	30	2,14	2	1	3	3	1	3	3	1	2	1	3	3	3	31	2,21	0,07	
9	2	3	3	3	1	4	3	1	1	1	2	4	5	4	37	2,64	2	1	3	3	1	3	3	2	2	1	4	5	4	37	2,64	0,00	
10	1	4	3	3	1	5	3	1	1	1	4	5	5	5	42	3,00	1	2	3	3	1	3	3	2	2	2	5	5	5	40	2,86	-0,14	
11	1	1	3	3	1	3	3	1	2	1	2	3	3	3	30	2,14	1	3	3	3	1	3	3	2	2	1	3	4	4	36	2,57	0,43	
12	1	1	3	3	1	3	3	1	1	1	2	4	3	3	30	2,14	1	3	3	3	1	3	3	2	2	2	4	3	4	37	2,64	0,50	
13	2	1	3	3	1	3	3	1	2	3	2	3	4	5	36	2,57	2	2	3	3	1	3	3	2	2	3	5	5	40	2,86	0,29		
14	1	3	3	3	1	2	3	1	1	1	2	3	3	2	29	2,07	1	3	3	3	1	3	3	1	1	2	3	3	3	33	2,36	0,29	
15	1	1	3	3	1	3	3	1	1	1	2	4	4	4	32	2,29	1	1	3	3	1	3	3	2	2	2	5	5	4	38	2,71	0,43	
16	2	4	3	3	1	3	3	3	2	2	4	5	4	5	44	3,14	2	3	3	3	1	3	3	3	2	2	5	5	5	44	3,14	0,00	
17	1	1	3	3	1	3	3	1	1	1	1	4	4	4	31	2,21	1	3	3	3	1	3	3	1	2	2	1	4	4	35	2,50	0,29	
18	1	1	3	3	1	3	3	1	1	1	2	3	3	3	29	2,07	1	2	3	3	1	3	3	1	1	1	3	3	3	29	2,07	0,00	
19	2	1	3	3	1	4	3	1	1	1	2	4	4	5	35	2,50	1	3	3	3	1	3	3	1	3	3	1	4	5	38	2,71	0,21	
20	1	1	3	3	1	2	3	1	1	1	2	3	3	3	28	2,00	1	2	3	3	1	3	3	2	2	1	3	3	3	32	2,29	0,29	
21	1	1	3	3	1	2	3	1	1	1	2	3	2	2	26	1,86	1	2	3	3	1	3	3	1	2	2	1	3	2	29	2,07	0,21	
22	1	1	3	3	1	4	3	1	1	1	2	3	3	3	30	2,14	1	1	3	3	1	3	3	1	2	2	1	3	3	30	2,14	0,00	
23	1	1	3	3	1	3	3	1	1	1	2	3	3	3	29	2,07	1	1	3	3	1	3	3	1	1	1	1	3	3	28	2,00	-0,07	
24	1	1	3	3	1	3	3	1	1	1	2	3	2	2	27	1,93	1	2	3	3	1	3	3	1	2	1	1	3	2	28	2,00	0,07	

Tabulka č. 16:

Dělnické profese - porovnání spokojenosti a důležitosti 24 faktorů pracovní motivace - pořadí

Pořadí	Motivy k práci	Důležitost		Spokojenost		Rozdíl S - D u průměru	
		Suma	Průměr	Suma	Průměr	u sumy	u průměru
1. - 2.	Mzda	31	2,21	38	2,71	7,00	0,50
1. - 2.	Obsah vykonávané práce	30	2,14	37	2,64	7,00	0,50
3. - 4.	Spolupráce v provozní jednotce	30	2,14	36	2,57	6,00	0,43
3. - 4.	Uznání osobních výsledků/ výkonů, pochvala od nadřízeného pracovníka	32	2,29	38	2,71	6,00	0,43
5. - 9.	Přémie	34	2,43	38	2,71	4,00	0,29
5. - 9.	Tvůrčí charakter práce	36	2,57	40	2,86	4,00	0,29
5. - 9.	Pracovní nezávislost	29	2,07	33	2,36	4,00	0,29
5. - 9.	Korektní jednání ze strany zaměstnavatele	31	2,21	35	2,50	4,00	0,29
5. - 9.	Pracovní prostředí/podmínky	28	2,00	32	2,29	4,00	0,29
10. - 12.	Jistota pracovního místa	31	2,21	34	2,43	3,00	0,21
10. - 12.	Kvalitní informační systém	35	2,50	38	2,71	3,00	0,21
10. - 12.	Pracovní kolektiv, kontakt s lidmi	26	1,86	29	2,07	3,00	0,21
13.	Sociální výhody	30	2,14	32	2,29	2,00	0,14
14. - 15.	Možnosti dalšího vzdělání	30	2,14	31	2,21	1,00	0,07
14. - 15.	Image (pověst) firmy na veřejnosti	27	1,93	28	2,00	1,00	0,07
16. - 19.	Možnosti postupu	37	2,64	37	2,64	0,00	0,00
16. - 19.	Pochvala před ostatními pracovníky	44	3,14	44	3,14	0,00	0,00
16. - 19.	Vztahy k nadřízeným	29	2,07	29	2,07	0,00	0,00
16. - 19.	Pracovní doba	30	2,14	30	2,14	0,00	0,00
20. - 21.	Podnikové stravování	31	2,21	30	2,14	-1,00	-0,07
20. - 21.	Dovolená	29	2,07	28	2,00	-1,00	-0,07
22. - 23.	Možnost podílet se na rozhodování	42	3,00	40	2,86	-2,00	-0,14
22. - 23.	Podniková lékařská péče	29	2,07	27	1,93	-2,00	-0,14
24.	Podnikové akce	39	2,79	36	2,57	-3,00	-0,21

**Tabulka č. 17:**

**Dělnické profese - pořadí motivů pracovní výkonnosti (důležitost)**

Pořadí	Motivy k práci	Důležitost												Suma	Průměr		
		12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23			24	25
1.	Pracovní kolektiv, kontakt s lidmi	1	1	3	3	1	2	3	1	1	1	2	3	2	2	26	1,86
2.	Image (pověst) firmy na veřejnosti	1	1	3	3	1	3	3	1	1	1	2	3	2	2	27	1,93
3.	Pracovní prostředí/podmínky	1	1	3	3	1	2	3	1	1	1	2	3	3	3	28	2,00
4.-7.	Podniková lékařská péče	2	2	3	3	1	3	3	1	1	1	2	2	3	2	29	2,07
4.-7.	Pracovní nezávislost	1	3	3	3	1	2	3	1	1	1	2	3	3	2	29	2,07
4.-7.	Vztahy k nadřízeným	1	1	3	3	1	3	3	1	1	1	2	3	3	3	29	2,07
4.-7.	Dovolená	1	1	3	3	1	3	3	1	1	1	2	3	3	3	29	2,07
8.-12.	Sociální výhody	2	1	3	3	1	3	3	1	1	1	2	3	3	3	30	2,14
8.-12.	Možnosti dalšího vzdělání	2	2	3	3	1	2	3	1	1	1	2	3	3	3	30	2,14
8.-12.	Spolupráce v provozní jednotce	1	1	3	3	1	3	3	1	2	1	2	3	3	3	30	2,14
8.-12.	Obsah vykonávané práce	1	1	3	3	1	3	3	1	1	1	2	4	3	3	30	2,14
8.-12.	Pracovní doba	1	1	3	3	1	4	3	1	1	1	2	3	3	3	30	2,14
13.-16.	Jistota pracovního místa	1	1	3	3	1	3	3	1	2	3	1	3	3	3	31	2,21
13.-16.	Mzda	2	1	3	3	1	2	3	1	1	1	1	4	4	4	31	2,21
13.-16.	Podnikové stravování	1	3	3	3	1	3	3	1	2	2	2	2	3	2	31	2,21
13.-16.	Korektní jednání ze strany zaměstnavatele	1	1	3	3	1	3	3	1	1	1	1	4	4	4	31	2,21
17.	Uznání osobních výsledků/ výkonů, pochvala od nadřízeného pracovníka	1	1	3	3	1	3	3	1	1	1	2	4	4	4	32	2,29
18.	Prémie	2	1	3	3	1	4	3	1	1	1	2	4	4	4	34	2,43
19.	Kvalitní informační systém	2	1	3	3	1	4	3	1	1	1	2	4	4	5	35	2,50
20.	Tvůrčí charakter práce	2	1	3	3	1	3	3	1	2	3	2	3	4	5	36	2,57
21.	Možnosti postupu	2	3	3	3	1	4	3	1	1	1	2	4	5	4	37	2,64
22.	Podnikové akce	1	3	3	3	1	3	3	3	2	1	5	3	5	3	39	2,79
23.	Možnost podílet se na rozhodování	1	4	3	3	1	5	3	1	1	1	4	5	5	5	42	3,00
24.	Pochvala před ostatními pracovníky	2	4	3	3	1	3	3	3	2	2	4	5	4	5	44	3,14

**Tabulka č. 18:**

**Dělnické profese - pořadí dle spokojenosti s motivy k práci**

Pořadí	Motivy k práci	Spokojenost																									Suma	Průměr
		12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25													
1.	Podniková lékařská péče	1	1	3	3	1	3	3	1	2	1	1	2	3	2	27	1,93											
2. - 3.	Dovolená	1	1	3	3	1	3	3	1	1	1	1	3	3	28	2,00												
2. - 3.	Image (pověst) firmy na veřejnosti	1	2	3	3	1	3	3	1	2	1	1	3	2	28	2,00												
4. - 5.	Vztahy k nadřízeným	1	2	3	3	1	3	3	1	1	1	1	3	3	29	2,07												
4. - 5.	Pracovní kolektiv, kontakt s lidmi	1	2	3	3	1	3	3	1	2	2	1	3	2	29	2,07												
6. - 7.	Podnikové stravování	1	3	3	3	1	3	3	1	2	2	1	2	3	30	2,14												
6. - 7.	Pracovní doba	1	1	3	3	1	3	3	1	2	2	1	3	3	30	2,14												
8.	Možnosti dalšího vzdělání	2	1	3	3	1	3	3	1	2	2	1	3	3	31	2,21												
9. - 10.	Sociální výhody	2	1	3	3	1	3	3	2	2	2	1	3	3	32	2,29												
9. - 10.	Pracovní prostředí/podmínky	1	2	3	3	1	3	3	2	2	2	1	3	3	32	2,29												
11.	Pracovní nezávislost	1	3	3	3	1	3	3	3	1	1	2	3	3	33	2,36												
12.	Jistota pracovního místa	1	1	3	3	1	3	3	1	2	3	2	3	4	34	2,43												
13.	Korektní jednání ze strany zaměstnavatele	1	3	3	3	1	3	3	1	2	2	1	4	4	35	2,50												
14. - 15.	Podnikové akce	1	3	3	3	1	3	3	3	2	2	1	3	5	36	2,57												
14. - 15.	Spolupráce v provozní jednotce	1	3	3	3	1	3	3	3	2	2	1	3	4	36	2,57												
16. - 17.	Možnosti postupu	2	1	3	3	1	3	3	3	2	2	1	4	5	37	2,64												
16. - 17.	Obsah vykonávané práce	1	3	3	3	1	3	3	3	2	2	2	4	3	37	2,64												
18. - 21.	Mzda	1	1	3	3	1	4	3	3	3	2	2	4	4	38	2,71												
18. - 21.	Přémie	1	1	3	3	1	4	3	3	3	2	2	4	4	38	2,71												
18. - 21.	Uznání osobních výsledků/ výkonů, pochvala od nadřízeného pracovníka	1	1	3	3	1	3	3	3	2	2	2	5	4	38	2,71												
18. - 21.	Kvalitní informační systém	1	3	3	3	1	3	3	1	3	3	1	4	4	38	2,71												
22. - 23.	Možnost podílet se na rozhodování	1	2	3	3	1	3	3	3	2	2	2	5	5	40	2,86												
22. - 23.	Tvůrčí charakter práce	2	2	3	3	1	3	3	3	3	2	2	3	5	40	2,86												
24.	Pochvala před ostatními pracovníky	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	5	5	44	3,14												

**PŘÍLOHA Č. 4:**

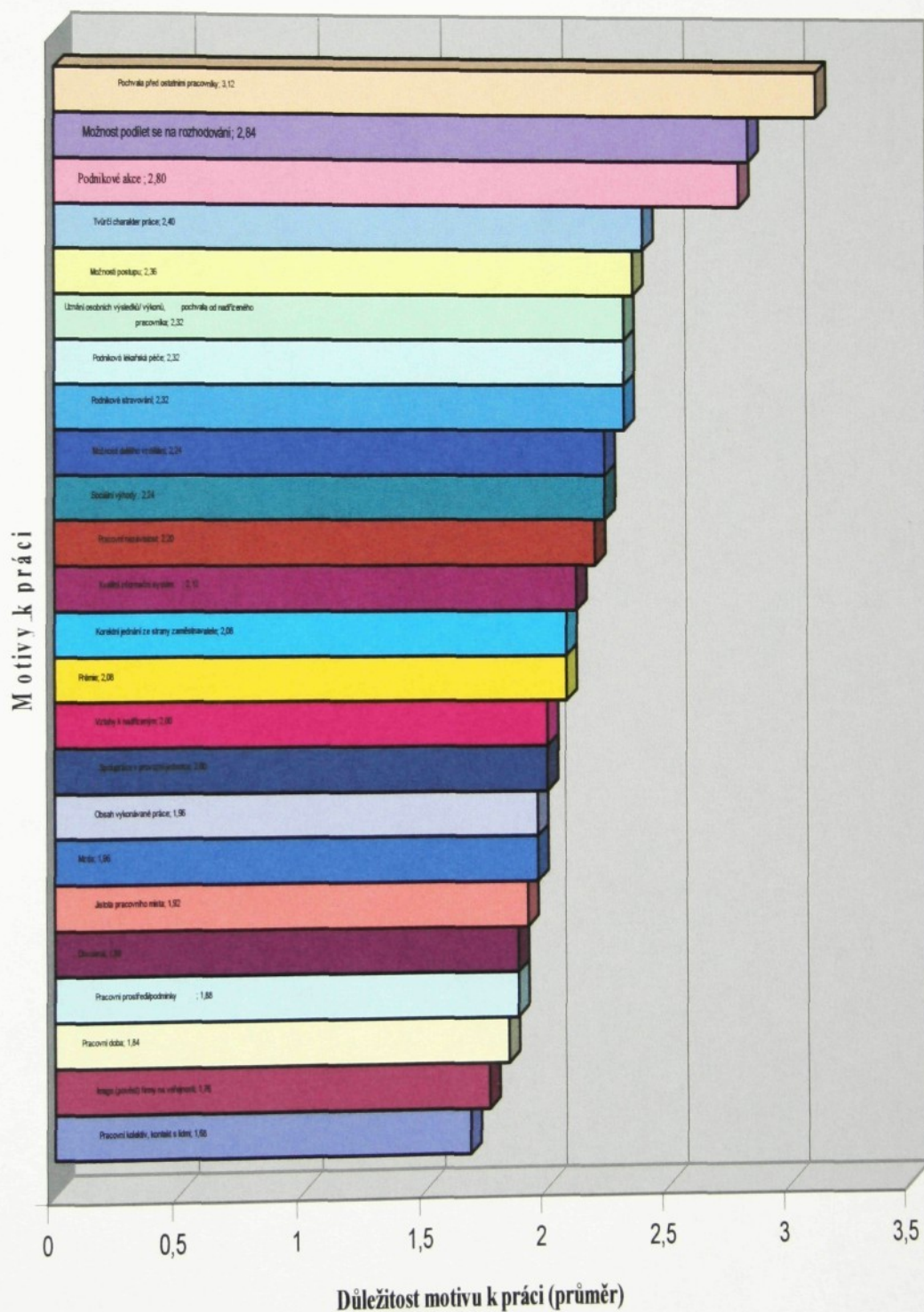
**Grafy k dotazníku**

(2 strany)



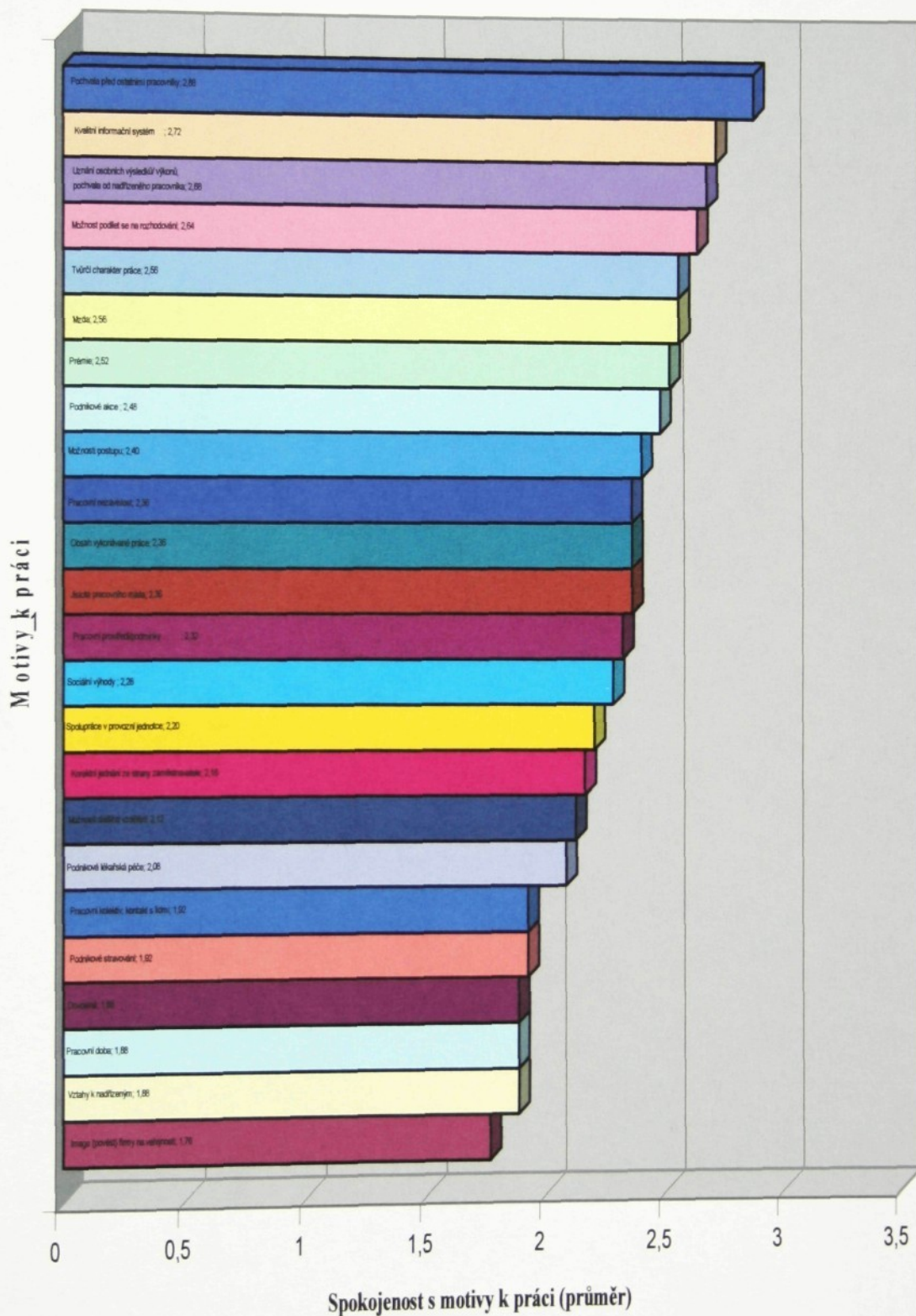
Graf č. 1:

Důležitost 24 motivů k práci ohodnocenými 25 zaměstnanci



Graf č. 2:

Spokojenost se 24 motivy k práci ohodnocenými 25 zaměstnanci



**PŘÍLOHA Č. 5:**

**Korelační tabulka**

(1 strana)





Tabulka č. 1: Korelační tabulka ukazující vzájemné závislosti 24 motivů k práci

Číslo	Motivy k práci	Motivy k práci																							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	Jistota pracovního místa	1,00	0,83	0,83	0,80	0,25	0,33	0,26	0,44	0,45	0,73	0,43	0,62	0,62	0,65	0,73	0,39	0,51	0,53	0,83	0,69	0,46	0,62	0,80	0,41
2	Mzda	1,00	0,95	0,80	0,30	0,29	0,21	0,52	0,62	0,78	0,45	0,78	0,71	0,74	0,81	0,47	0,50	0,49	0,78	0,72	0,37	0,58	0,75	0,45	
3	Prémie	1,00	0,83	0,34	0,31	0,26	0,52	0,68	0,86	0,61	0,80	0,78	0,69	0,79	0,57	0,61	0,57	0,76	0,69	0,54	0,66	0,75	0,52		
4	Sociální výhody	1,00	0,33	0,30	0,42	0,57	0,61	0,69	0,52	0,66	0,60	0,67	0,66	0,35	0,44	0,50	0,71	0,62	0,52	0,50	0,68	0,42			
5	Podnikové akce	1,00	0,79	0,77	0,55	0,60	0,56	0,63	0,40	0,51	0,31	0,41	0,67	0,49	0,67	0,30	0,26	0,44	0,51	0,40	0,46				
6	Podnikové stravování	1,00	0,68	0,64	0,47	0,44	0,52	0,41	0,42	0,36	0,28	0,54	0,63	0,77	0,42	0,36	0,67	0,66	0,53	0,68					
7	Podniková lékařská péče	1,00	0,53	0,39	0,31	0,33	0,17	0,30	0,22	0,27	0,35	0,33	0,33	0,59	0,23	0,17	0,51	0,47	0,41	0,50					
8	Možnosti dalšího vzdělání	1,00	0,81	0,60	0,49	0,49	0,63	0,28	0,39	0,62	0,62	0,72	0,53	0,39	0,60	0,72	0,58	0,59							
9	Možnosti postupu	1,00	0,81	0,69	0,65	0,84	0,38	0,57	0,80	0,67	0,62	0,55	0,41	0,48	0,62	0,51	0,44								
10	Možnost podílet se na rozhodování	1,00	0,77	0,83	0,84	0,64	0,76	0,80	0,74	0,71	0,75	0,57	0,57	0,67	0,72	0,49									
11	Spolupráce v provozní jednotce	1,00	0,74	0,76	0,38	0,36	0,71	0,69	0,69	0,45	0,31	0,64	0,60	0,48	0,55										
12	Obsah vykonávané práce	1,00	0,72	0,77	0,67	0,62	0,73	0,61	0,72	0,63	0,52	0,56	0,63	0,57											
13	Tvůrčí charakter práce	1,00	0,46	0,56	0,79	0,70	0,64	0,67	0,46	0,47	0,69	0,61	0,50												
14	Pracovní nezávislost	1,00	0,72	0,27	0,48	0,48	0,69	0,74	0,35	0,34	0,68	0,38													
15	Uznání osobních výsledků/ výkonů, pochvala od nadřízeného pracovníka	1,00	0,57	0,57	0,47	0,68	0,83	0,31	0,51	0,70	0,36														
16	Pochvala před ostatními pracovníky	1,00	0,78	0,68	0,56	0,45	0,55	0,68	0,48	0,50															
17	Korektní jednání ze strany zaměstnavatele	1,00	0,79	0,70	0,61	0,76	0,79	0,67	0,72																
18	Vztahy k nadřízeným	1,00	0,54	0,50	0,80	0,89	0,85	0,87																	
19	Kvalitní informační systém	1,00	0,76	0,51	0,58	0,69	0,44																		
20	Pracovní prostředí/podmínky	1,00	0,46	0,55	0,74	0,50																			
21	Pracovní kolektiv, kontakt s lidmi	1,00	0,80	0,65	0,82																				
22	Pracovní doba	1,00	0,85	0,87																					
23	Dovolená	1,00	0,77																						
24	Pověst firmy na veřejnosti	1,00																							