

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Motivační systém a stimulace zaměstnanců ve společnosti
Vodní zdroje Ekomonitor, s. r. o.

Veronika Cardová

Bakalářská práce

2011

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika CARDOVÁ**
Osobní číslo: **E08615**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Motivační systém a stimulace zaměstnanců ve společnosti Vodní zdroje Ekomonitor, s. r.o.**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Stanovení cíle práce a metod řešení
Rešerše literatury
Principy při posuzování motivace pracovníků
Možnosti aplikace teoretických přístupů
Analýza motivace zaměstnanců na základě vlastního dotazníkového šetření v konkrétním podniku
Vyhodnocení získaných údajů
Náměty a doporučení pro management podniku na základě zjištěných poznatků

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi: Případová studie, styly řízení, motivace a hodnocení. 4. vyd. Praha: Computer Press, 2005. 104 s. ISBN: 80-251-0505-9.
- BRANHAM, L. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
- HABERLEITNER, E.; DEISTLER, E.; UNGVARI, R. Vedení lidí a koučování v každodenní praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 255 s. ISBN 978-80-247-2654-0.
- KIM, S. H.; LISA, A. Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé. 2. vyd. Praha: Management Press, 2003. 162 s. ISBN 80-7261-078-3.
- NELSON, B. 1001 způsob jak motivovat zaměstnance. 1. vyd. Praha: Pragma, 2009. 201 s. ISBN 978-80-7205-776-4.
- VEBER, J. Management: základy, prosperita, globalizace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 30. června 2010

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2011



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 7. července 2010

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2011

Veronika Cardová

Poděkování

Touto formou bych ráda poděkovala Ing. Janě Ďurišové za cenné rady a nápady, dále Petře Cardové, která mi pomohla při získávání informací, interních dat a také při šíření dotazníku v podniku Vodní zdroje Ekomonitor spol. s r.o.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá motivačním systémem a stimulací zaměstnanců ve společnosti Vodní zdroje Ekomonitor, spol. s r. o. Teoretická část obsahuje základní pojmy týkající se motivace a stimulace zaměstnanců, determinanty pracovní spokojenosti a popisuje významné motivační teorie. V praktické části je představena společnost Vodní zdroje Ekomonitor, spol. s r. o., ve které bylo formou dotazníku provedeno empirické šetření. Cílem šetření bylo zjistit, jaké motivační faktory a stimuly jsou pro zaměstnance důležité a zda jsou tyto faktory v podniku vyhovující. Na základě zjištěných informací jsou v závěru práce uvedena doporučení, jak stávající motivační a stimulační program v podniku zefektivnit.

KLÍČOVÁ SLOVA

Motivace, stimulace, determinanty pracovní spokojenosti, motivační proces, motivační teorie, dotazník

TITLE

The motivational program and the stimulation of the employees in the company Vodní zdroje Ekomonitor Ltd.

ABSTRACT

The aim of the bachelor work is to analyse a motivational program and a stimulation of the employees in the company Vodní zdroje Ekomonitor Ltd. The theoretical part contains main terms that are referring to the motivation and the stimulation of employees, determiners of work satisfaction, and it also describes certain important theories of motivation. Vodní zdroje Ekomonitor Ltd. is introduced in the practical part. The empirical survey was accomplished in the company using the answer sheet. The target of survey was to recognize, which motivational factors and stimulants are important for employees and whether these factors are relevant for the particular company. There are several recommendations given in the conclusion of the work to make the current motivational and stimulative program more effective.

KEY WORDS

Motivation, stimulation, determiners of work satisfaction, action of motivation, theory of motivation, answer sheet

Obsah

Úvod.....	8
1 Motivace a stimulace zaměstnanců	9
1.1 Motivace a motiv.....	9
1.2 Proces motivace	10
1.3 Demotivace	11
1.4 Stimulace a stimul	14
2 Teorie pracovní motivace	16
2.1 Maslowova teorie potřeb.....	16
2.2 Teorie Claytona Alderfera.....	17
2.3 Dvoufaktorová teorie motivace.....	18
2.4 Teorie očekávání – Victor Vroom.....	18
2.5 Teorie XY.....	19
2.6 Teorie modifikace organizačního chování.....	19
2.7 J. S. Adams - teorie spravedlnosti.....	20
2.8 Edwin Locke - teorie stanovení úkolů	21
3 Metodologická východiska.....	23
4 Vodní zdroje Ekomonitor spol. s.r.o.	26
4.1 Základní informace	26
4.2 Vývoj společnosti.....	27
4.3 Organizační struktura společnosti	28
4.4 Stav zaměstnanců	28
5 Empirické šetření.....	30
5.1 Charakteristika výběrového souboru.....	30
5.2 Analýza motivačních/stimulačních faktorů.....	32
6 Návrhy a doporučení	44
Závěr	47
Použitá literatura	49
Seznam použitých zkratk	51
Seznam obrázků.....	52
Seznam grafů	52
Seznam tabulek.....	52
Seznam příloh	53

Úvod

Jeden z hlavních úkolů manažerů na všech úrovních je motivovat a stimulovat zaměstnance. Důležitým aspektem je ztotožnit cíle organizace s cíli jejich pracovníků a tím dojít k maximalizaci využití lidských zdrojů. Proto je důležité, aby na motivaci a stimulaci vedoucí pracovníci kladli velký důraz. Pokud však tomu tak nebude, je možné, že bude docházet k vysoké fluktuaci zaměstnanců nebo jejich neefektivnímu výkonu práce, což by mohlo dále vést mimo jiné k dalším nákladům na zaškolení nových zaměstnanců. Společnost, která bude analyzována, je podnik střední velikosti sídlící v Chrudimi. Má sedmdesát pět zaměstnanců. Podnik má velký rozsah působnosti týkající se životního prostředí, jako např. výroba čističek odpadních vod, sanace skládek, dále vydává odborné publikace a pořádá semináře. V této společnosti se vyskytl problém týkající se nedostatečné motivace a stimulace zaměstnanců. Bude tedy nutné zjistit, proč tomu tak je. V podniku je vybudovaný motivační systém hlavně z benefitů a prémie přidělovaných na konci roku.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat motivační systém a stimulaci zaměstnanců v podniku Vodní zdroje Ekomonitor spol. s r.o. a následně navrhnout náměty a doporučení pro zefektivnění stávajícího systému na základě zjištěných poznatků. Při analýze motivace pracovníků bude využito dotazníkového šetření a analýzy interních dat.

Práce je rozdělena na tři části. V první části budou vysvětleny základní pojmy týkající se motivace a stimulace zaměstnanců, motivační proces, determinanty pracovní výkonnosti a charakterizovány nejznámější motivační teorie. V druhé části bude nejprve popsán podnik Vodní zdroje Ekomonitor spol. s r.o. a poté budou analyzovány výsledky dotazníkového šetření. V poslední části budou vyjádřeny názory a doporučení, které by mohly stávající motivační program v podniku zlepšit.

1 Motivace a stimulace zaměstnanců

Důležitými aspekty v psychologii zaměstnanců je jejich motivace a stimulace. Tyto pojmy vyjadřují soubor podnětů, které ovlivňují jednání zaměstnanců, vedou je k cíli, který si společnost stanovila. Podněty mohou být vnitřní a vnější. **Soubor vnitřních podnětů nazýváme motivací, soubor vnějších podnětů nazýváme stimulací.**

1.1 Motivace a motiv

Pojem **motivace** má mnoho různých vysvětlení. Obecně je motivace zaměstnanců souhrn vnitřních podnětů, které povzbuzují k větším výkonům, snaživosti, budování, nasazení a snahy něčeho dosáhnout nejen v práci, ale i v životě. Důležitý pojem v této problematice je různorodost zaměstnanců. Každý zaměstnanec je individuum, které má jiné cíle, potřeby a zájmy. Proto motivování zaměstnanců je složitý proces, kterým se musí management, který chce být efektivní, zabývat. Důležité pro management je uvědomit si, že se motivace z časového hlediska mění, zaměstnanci mají jiné cíle, než měli před roky, měsíci i dny. Pro management, který si zvolí tuto činnost, to znamená, že musí vynaložit velké úsilí, aby zjistil mnoho informací o svých zaměstnancích, aby odhadl, co je bude motivovat. Motivace bude mít na ně vliv i bez neustálé přítomnosti vedení.

Motivaci můžeme dělit na primární (vnitřní) a sekundární (vnější). **Primární motivace** přináší potěšení z aktivity samotné, jedinec má z činnosti potěšení a zábavu. Primární motivace má nejvyšší míru uspokojení. **Sekundární motivace** působí méně intenzivně na činnost. Jedinec necítí potěšení z činnosti samotné, ale např. z dosažené mzdy, prestiže, nebo že něčeho dosáhl. Samotnou aktivitu bere jako prostředek k dosažení svého cíle.¹

Skutečnost, která podněcuje člověka určitým způsobem jednat a vychází ze vnitř, nazýváme **motiv**. Většinou se nenachází izolovaně, ale v souboru. Soubor motivů může jednání člověka zdůraznit a navzájem se doplňovat, tyto motivy mají podobné cíle. Někdy dochází ke konfliktu motivů, kdy se navzájem vylučují, jejich cíle jsou různé. Mezi motivy řadíme potřeby, pudy, zájmy, aspirace, cíle, ideály a zvyky. Nejvýznamnějšími motivy, které nás ovlivňují, jsou potřeby a vrozené pudy.

¹MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2007. Str. 138.

- **Potřeby** - mají své primární východisko v pudech. Rozlišují se potřeby biologické a sociální, primární a sekundární. Primární biologické jsou: hlad, žízeň, sexuální potřeba, potřeba odpočinku a spánku, potřeba aktivity, regulace tepla, vyměšování, bezpečí, emocí. Sekundární biologické potřeby vznikají na základě závislosti, například drogové anebo to mohou být potřeby, které u člověka vznikly specifikací potřeb základních pod vlivem uspokojování v hojnosti a pestrostí nabídky. Primární sociální jsou: sociální kontakt, autonomie, potřeba moci, láska, uznání, seberealizace. Sekundární sociální jsou: civilizační, kulturní a estetické využití, doprava, bydlení, telefon a další potřeby, které vznikají v souvislosti s obohacováním života lidí.²
- **Pudy** – představují vrozené nutkání, člověk jej nemůže ovlivňovat.

Motivy působící na jednání člověka v pracovním prostředí rozdělujeme na motivy aktivní, podporující a potlačující. Aktivní (činné) motivy, jsou vnitřní pohnutky, které člověka nutí k výkonnější pracovní činnosti. Podporující motivy doprovázejí aktivní motivy, vytvářejí místo k působení motivů aktivních. Potlačující motivy člověka odvádějí od práce, mají jiné cíle.

1.2 Proces motivace

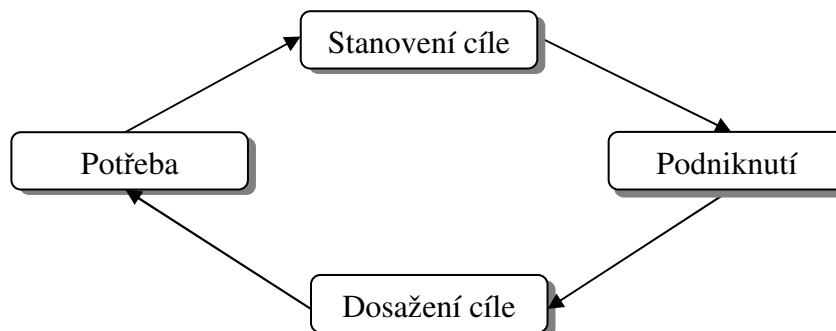
„Motivace je složena ze tří složek. Jsou to složky:

- *směr – co se nějaká osoba pokouší udělat,*
- *úsilí – s jakou pílí se o to tato osoba pokouší,*
- *vytrvalost – jak dlouho se o to tato osoba pokouší.“³*

Pracovní výkon nezáleží jen na motivaci, ovlivňují jej i schopnosti, znalosti, zařazení a koordinace týmu. Proces motivace je znázorněn na *obrázku 1-1*, je započat potřebou jedince, motivace má za cíl uspokojit potřebu.

² MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2007. Str. 116.

³ ARMSTRONG, Michael; KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, c2002. Str. 159.



Obrázek 1-1 Proces motivace
Zdroj: Armstrong, Koubek, 2002, s. 160.

„Tento model naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání, a volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba. Pokud není cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat. Tento proces opakování úspěšného chování nebo kroků se nazývá upevňování přesvědčení nebo také zákony příčiny a účinku.“⁴

1.3 Demotivace

S pojmem motivace úzce souvisí i demotivace. Demotivaci neboli ztrátu zájmu, úpadek motivu, způsobují tzv. demotivátory. Ty snižují morálku v práci, způsobují plýtvání dobrých vlastností a talentů zaměstnanců. Mohou způsobovat vysokou fluktuaci, absenci, nízkou výkonnost a konflikty.

V podniku se může nacházet mnoho demotivátorů, které lze těžko identifikovat, proto je důležité, aby se vedení tímto problémem zabývalo. Mezi významné demotivátory patří politika firmy, jiné očekávání od pracovního místa, mzda či plat, nedostatek práce, špatný management a špatná organizace podniku. Některé z těchto prvků mohou být i motivační, jen je nutné rozlišit v jaké míře. Nejtypičtějším příkladem je plat. Nadměrný plat může demotivovat zaměstnance, ten už nemusí vykonávat lepší výkony, jelikož už není možné dosáhnout lepších výsledků. Mnohými psychology bylo dokázáno, že mnohem

⁴ ARMSTRONG, Michael; KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, c2002. Str. 160.

více motivuje projev uznání, zodpovědnost za vykonanou práci, lepší vyhlídky do budoucnosti apod.

Stres

„V současné úrovni stresu, ve kterém zaměstnanci pracují, přispívá několik faktorů, jsou to:

- *společnost se snaží ve vysoce konkurenčním globální ekonomice „vyždímat“ ze zaměstnanců maximum produktivity,*
- *je snižován počet pracovníků, aniž by zároveň klesalo i množství práce, kterou je potřeba vykonat,*
- *nepřetržitě obavy o jistotu pracovního místa, když zaměstnanci neustále čtou o snižování stavů, fúzí a akvizicích,*
- *neustále se zvyšující počet párů, kde pracují oba partneři, pracujících svobodných rodičů a pracovníků, kteří se starají o své nemocné rodiče.“⁵*

Pracovní prostředí

Někteří lidé dávají přednost v práci kamarádskému kolektivu a příjemnému pracovnímu prostředí. V některých případech dávají zaměstnanci přednost příjemnému prostředí před mzdou či platem. Proto pokud zaměstnanec, který preferuje tyto skutečnosti, pracuje v ne příliš přátelském kolektivu nebo pracovní prostředí nevyhovuje jeho požadavkům, může to vést až k odchodu zaměstnance z firmy.

Mzda/plat

V této oblasti se mnoho autorů od sebe liší. Jedni říkají, že platové ohodnocení je největší motivační faktor. Jiní zastávají názor, že motivovat vyšším platem je zbytečné, jelikož zaměstnanci dávají přednost jiným faktorům.

Branham v jeho knize popisuje plat jako motivační faktor pro udržení zaměstnance takto: *„Plat na úrovni konkurence je nezbytným předpokladem udržení zaměstnance, avšak následky neustálého „kupování“ zaměstnanců nejsou vždy v souladu s nejlepšími zájmy organizace. To má totiž vždy dopad i na ostatní zaměstnance, mzdové tabulky se stávají neúčelnými a finanční důsledky mohou být dalekosáhlé... Udržování konkurenceschopné*

⁵ BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha : Grada Publishing, 2009. Str. 161.

*úrovně platů na straně jedné a vylepšování pracovních podmínek na straně druhé má podstatně větší pozitivní dopad.*⁶

Někteří zaměstnanci jsou demotivováni platem, jelikož si často všimají nespravedlnosti, např. pokud zaměstnavatel nevezme v úvahu zkušenosti a novým pracovníkům dá stejný plat jako stávajícím. Dále když se úroveň dosaženého vzdělání, přesčas, velký stres a těžké pracovní podmínky nepromítají ve velikosti mzdy.

Pracovní postup

Pokud pracovník neočekává kariérní růst, není možné být povýšen, často to vede k demotivaci v práci.⁷

Rozporné očekávání od pracovního místa

Podle průzkumu, který prováděl Leigh Branham⁸ a jehož výsledky popisuje v knize *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*, vyplývá, že se často ve společnostech objevují situace, jako např. zcela nepravdivý popis pracovního místa a délky pracovní doby, lhaní o zvýšení platu a nabídce bonusů.

Vedení pracovních skupin

Různí zaměstnanci mohou preferovat odlišný způsob řízení manažera. Můžeme odlišit dva způsoby vedení lidí, které vede k motivaci. Je to demokratický styl vedení (manažer se zajímá o jejich názory, využívá neformální komunikaci apod.) a participativní řízení (manažer se radí se svými podřízenými, podílí se na rozhodování). Naopak demotivující způsoby vedení jsou, když se vedoucí nezajímá o své pracovníky ani o jejich názory, hrozí jim tresty, neustále je kontroluje.⁹

⁶ BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha : GradaPublishing, 2009. Str. 36.

⁷ ŠTIKAR, Jiří, et al. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha : Vydavatelství Karolinum, 1996.

⁸ BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha : GradaPublishing, 2009.

⁹ ŠTIKAR, Jiří, et al. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha : Vydavatelství Karolinum, 1996. Str. 104-105.

1.4 Stimulace a stimul

Management často využívá cílevědomé ovlivňování zaměstnanců, tzn. stimuluje je. **Stimul** je vnější podnět, který působí na psychiku jedince, má ho nějakým způsobem ovlivnit. Stimul pak tvoří **stimulaci**. Pokud si management zvolí k vedení lidí stimulaci, nemusí o svých pracovnících zjišťovat tolik informací. Je to méně náročné na čas. Ze stimulů podnik může využít např. stimuly finanční, nefinanční, hmotné či nehmotné. Stimulace přestane působit, když tyto podněty přestanou být pro pracovníka stimulujícími. Proto vedení musí neustále investovat čas a peněžní prostředky, aby stimulace byla efektivní i v budoucím období.

Stimulace může být pozitivní a negativní. **Pozitivní stimulace** znamená použít kladné hodnocení či odměny, **negativní stimulace** zaměstnance je využití negativního hodnocení či postihů.

Podnik má na výběr několik stimulů, které může použít, jsou to např.:¹⁰

- mzda, plat a finanční odměny;
- hodnocení pracovního výkonu;
- pracovní podmínky;
- atmosféra na pracovišti;
- možnost vzdělání a kariérního růstu;
- ztotožnění se s vykonávanou prací;
- jistota zaměstnání.

Mzda, plat a finanční odměny

Někteří jedinci dávají přednost finančním stimulům. U využívání tohoto typu odměny nesmí být opomenuto: vždy by měl existovat jasný vztah mezi úsilím a odměnou, předem stanovit pravidla získání odměny.¹¹

Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu patří mezi nejsilnější stimulanty zaměstnanců. Slouží ke zvyšování výkonu, rozvoji jedincova potenciálu a zlepšení komunikace mezi vedením a zaměstnanci. Pracovník ví, že jeho práce je oceněna. Hodnocení může být provedeno

¹⁰ *Metodický portál RVP* [online]. 2010 [cit. 2011-04-05]. Motivace, stimulace pracovníků. Dostupné z WWW: <http://clanky.rvp.cz/wp-content/uploads/prilohy/2656/motivace_stimulace_pracovniku.pdf>.

¹¹ *Metodický portál RVP* [online]. 2010 [cit. 2011-04-05]. Motivace, stimulace pracovníků. Dostupné z WWW: <http://clanky.rvp.cz/wp-content/uploads/prilohy/2656/motivace_stimulace_pracovniku.pdf>.

v každodenním styku, po dosažení dobrých výsledků nebo systematickým hodnocením, které je prováděno pravidelně např. jednou ročně, měsíčně.¹²

Pracovní podmínky

Pracovní podmínky, za kterých práce probíhá, jsou např. hluk, osvětlení, teplota pracoviště.

Atmosféra na pracovišti

Pro některé jedince je důležité, aby na pracovišti vládly přátelské vztahy, naopak pro některé tento faktor není stimulující.

Možnost vzdělávání a kariérního růstu

V podniku by měl vždy existovat vypracovaný vzdělávací a kariérní program, jelikož tento stimulant je důležitý nejen pro efektivnější pracovní výkon, ale i pro udržení zaměstnance v organizaci.

Ztotožnění se s vykonávanou prací

Pokud člověk z práce není nadšený, nudí se nebo manažeři nedelegují úkoly tak, aby se podřízeným zdály zajímavé, pracovník se s prací neztotožní a nedochází k stimulaci.

Jistota zaměstnání

Jistota zaměstnání je více preferována staršími lidmi, kteří z dřívější doby nebyli zvyklí měnit zaměstnání.

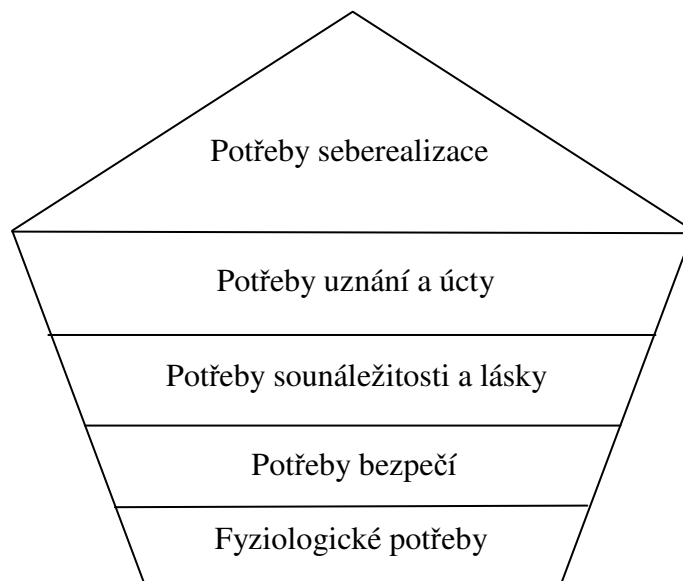
¹² *Hodnocení pracovního výkonu* [online]. 2010 [cit. 2011-04-05]. Computer Press. Dostupné z WWW: <http://knihy.cpress.cz/DataFiles/Book/00003893/Download/KE0500_kapitola.pdf>.

2 Teorie pracovní motivace

Motivací a konkrétněji teorií motivace se zabývalo mnoho psychologů. Zabývali se otázkou jak motivovat zaměstnance, jak docílit jejich maximálního výkonu, snaživosti a zvýšit jejich chuť pracovat.

2.1 Maslowova teorie potřeb

Teorie tohoto psychologa patří mezi neznámější. Podle A. Maslowa nejdůležitější motivy jsou potřeby. Tyto motivy se mění v průběhu života, každý jedinec má jinou uspokojující míru. Teorie se zakládá na tvrzení, pokud jsou uspokojeny základní potřeby, do popředí se dostanou potřeby vyšší úrovně. Maslow vytvořil pyramidu potřeb. Pokud jsou uspokojeny nižší potřeby, usilujeme o dosažení potřeb na vyšším stupni této pyramidy.¹³



Obrázek 2-1 Maslowova pyramida potřeb
Zdroj: Mikuláščík, 2007, s. 149.

Maslow pojmenoval pět tříd lidských potřeb (viz obrázek 2-1):

- **„fyziologické potřeby:** potřeba jídla, pití, sexu, tj. nejprimitivnější a nejzákladnější potřeby;
- **potřeba bezpečí:** potřeba fyzického a psychického bezpečí, tj. předvídatelné a neohrožující prostředí;

¹³ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2007. Str. 140

- **potřeba sounáležitosti:** potřeba cítit sounáležitost s jinými jednotlivci a skupinami jednotlivců;
- **potřeba úcty:** potřeba cítit se respektován a uznáván samým sebou a významnými lidmi;
- **potřeba sebeaktualizace:** potřeba naplnit svůj potenciál – rozvíjet a vyjádřit své schopnosti.“¹⁴

2.2 Teorie Clayтона Alderfera

Clayton Alderfera se inspiroval Abrahamem Maslowem a jeho pyramidou potřeb. Z Maslowových pěti potřeb vytvořil potřeby tři. A to:

- existenční,
- vztahové,
- růstové.

Do existenční patří potřeby fyziologické a potřeby bezpečí, do potřeb vztahových sociální od potřeby sounáležitosti po uznání ostatních lidí, do růstových potřeb patří seberealizace a sebeúcta. C. Alderfera se od Maslowa liší tím, že odmítá hierarchické uspořádání potřeb.

Podle Alderfera¹⁵ nezáleží, zda jsou uspokojeny potřeby nejzákladnější, jedinec může toužit i po uspokojení růstových potřeb. Tento psycholog zastává názor, že mezi těmito třemi potřebami je určitý vztah. Nazývá jej frustrační regresí. Regrese může být frustrační cyklus vztahový nebo frustrační cyklus růstový. **Frustrační cyklus vztahový** vysvětluje takto: pokud existenční potřeby budou uspokojeny, povede to k potřebám vztahovým. Jestliže ale nebudou uspokojeny vztahové potřeby, začne tzv. zvrtný proces, kdy se zvýší potřeby existenční. **Frustrační cyklus růstový** znamená: když vztahové potřeby budou uspokojeny, zvýší se význam potřeb růstových. Pokud ale tyto potřeby nebudou uspokojeny, vede to k vzrůstu potřeb vztahových.

Tyto dvě teorie po dlouhou dobu patřily mezi nejpopulárnější o pracovní motivaci. Po roce 1976 se začaly objevovat nedostatky, obzvláště nedostatečnost popsání potřeb

¹⁴ ARNOLD, John, et al. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno : Computer Press, 2007. Str. 304.

¹⁵ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2007.

a nejasný vztah mezi potřebami a chováním. Teorie není schopna předpovídat, kdy se jaké potřeby stanou důležitými, potřeby se neseskupují zmiňovanými způsoby.

2.3 Dvoufaktorová teorie motivace

Frederick Herzberg zkoumal také potřeby. Měl snahu vysvětlit závislost a vztahy mezi potřebami různé úrovně. Zabýval se stimuly, které rozdělil na vnější stimulanty - faktory hygienické působící nespokojenost, a vnitřní motivátory:

- **motivační faktory - satisfaktory:** činitelé, které motivují jedince k lepším výkonům, (odpovědnost, uznání, úspěch, růst);
- **hygienické faktory - disfaktory:** souvisí s prostředím, slouží jako prevence při nespokojenosti zaměstnanců, (plat/mzda, podmínky na pracovišti).¹⁶

2.4 Teorie očekávání – Victor Vroom

Teorie Victora Vrooma popisuje, jak lidé něco pociťují, jakým způsobem se chovají, proč tak jednají a reagují. Hlavní úlohu má vnímání neboli percepce jedince, kdy důraz je kladen na poznávací schopnost pochopení pravděpodobných důsledků chování. Podle Victora Vrooma závisí na tom, jak hodně chceme něčeho dosáhnout a také na pravděpodobnosti, s jakou si myslíme, že toho dosáhneme.

Motivace je v teorii očekávání definována jako proces, kdy dochází k usměrňování volby alternativních forem činnosti, jenž je dobrovolná. Jednat určitým způsobem je závislé na míře očekávání, že za vykonanou činnost dostane jedinec i příslušné výsledky a na hodnotě těchto výsledků, tedy:

$$\text{Motivace} = \text{očekávání výsledků} \cdot \text{hodnota výsledků.}$$

Tento model **motivační teorie očekávání** říká, že motivace směřuje k úsilí, úsilí se schopností člověka a s prostředím vyúsťuje do výkonu a výkon pak vede k odměnám (výsledkům).¹⁷

¹⁶ ARMSTRONG, Michael; KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, c2002.

¹⁷ STACHOVÁ, Aloisie. *Personální management*. Karviná : Slezská univerzita Opava, 1997. Str. 202-204.

2.5 Teorie XY

Teorie XY vytvořil David McGregor. Rozděluje pracovníky na typ X a Y. Pracovník X je neschopný, iracionální, není samostatný, nepracovitý. Jsou motivováni finančními pobídkami. Manažer ho musí neustále kontrolovat a vést. Zatímco typ Y je samostatný, pracovitý, mají za svou práci zodpovědnost. Tito pracovníci jsou motivováni vnitřní motivací.¹⁸

Manažer je ovlivněn pracovníky, chová se k nim podle typu X nebo Y. U typu zaměstnance X využívá autoritativní způsob řízení, kdy se rozhoduje sám, bez účasti zaměstnance. U typu Y využívá způsob řízení liberální, participativní, konzultuje se zaměstnancem. Tato teorie pomáhá vedoucímu správně zvolit způsob vedení, aby zaměstnanci pracovali efektivně.¹⁹

2.6 Teorie modifikace organizačního chování

Hlavní myšlenka této teorie je, že chování pracovníka má souvislost s následky, které toto chování přinese. Jsou to odměna nebo trest.

O. B. Mod²⁰ ve své teorii využívá pojmy jako:

- operační podmiňování,
- reakce,
- pozitivní a negativní zpevnění,
- trestání,
- opomíjení.

Operační podmiňování znamená, když za své chování jedinec získá odměnu, bude své chování opakovat, bude se vyhýbat chování, za které by následoval postih. Reakce je chování, jež může být posíleno. Zpevnění může být pozitivní nebo negativní. Do pozitivního zpevnění patří odměny, uznání, povýšení. Do negativního zpevnění znamená odstranění negativních podnětů např. kritika od nadřízeného. Podněty, které oslabují chování zaměstnance, jsou trestání a opomíjení. Pokud pracovník zanedbává své

¹⁸ ARNOLD, John, et al. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno : Computer Press, 2007. Str. 303.

¹⁹ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2007. Str. 144.

²⁰ HÁUSLER, Miroslav. *NÁVRH MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU FIRMY*. Brno, 2009. 73 s. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně. Dostupné z WWW: http://www.vutbr.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=15488. Str. 27.

povinnosti, může následovat trest, např. nižší mzda. Pracovník se bude snažit, aby k této události opakovaně nedocházelo. Jestliže je opomíjen za výsledky své práce, jeho výkon se sníží.

Jelikož O. B. Mod vycházel převážně z učení behavioristů, zaměřoval se na aspekty pro ně typické. Je to vztah mezi odměnou a aktivitou (jednáním). Mezi nimi existují čtyři základní formy vztahů. Je to pevný interval, proměnlivý interval, pevný poměr a proměnlivý poměr:

- **Pevný interval:** zaměstnanec dostává mzdu tzv. časovou (např. za měsíc).
- **Proměnlivý interval:** zaměstnanec dostává mzdu za určitý časový interval, tento interval se může měnit.
- **Pevný poměr:** pracovník získává mzdu podle počtu produktů, které vyrobil nebo prodal.
- **Proměnlivý poměr:** pracovník získává mzdu podle počtu produktů, pokud překročí stanovenou hranice, může dostat i vyšší mzdu.²¹

Nevýhoda teorie O. B. Moda je v motivaci, která klade důraz na materiální potřeby a zapomíná přitom na sociální a růstové potřeby.

2.7 J. S. Adams - teorie spravedlnosti

Klíčovým hlediskem teorie spravedlnosti je sociální srovnávání, s tendencí směřující k rovnováze. Jedinec porovnává s ostatními své investice do práce – vstupy (jako např. schopnosti, tvořivost, úsilí) a své zisky-výstupy (např. mzdu, uznání). Pokud se objeví při porovnání nerovnost, začne ho to motivovat k odstranění této nerovnosti. Začne se přizpůsobovat k danému zisku. Pokud si myslí, že dostává méně nebo naopak více, než si zaslouží, začne svůj výkon snižovat, aby dosáhl spravedlnosti.²²

Jedinec může cítit:

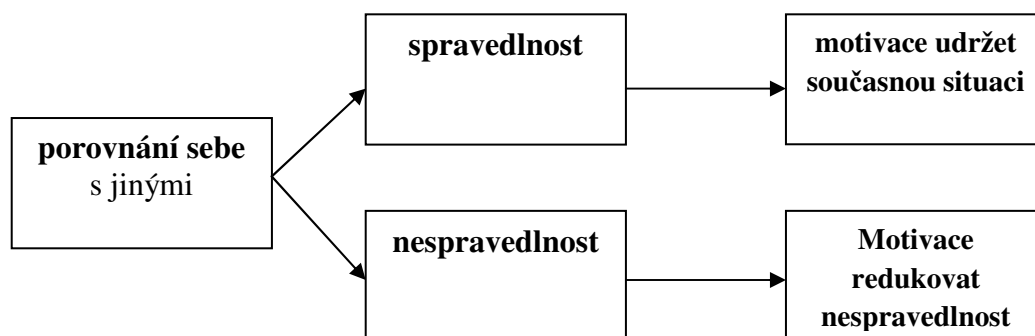
- **pocit spravedlnosti** – stav, kdy odměnu za výkon a vynaložené vstupy pracovník vnímá jako rovnocenné, pracovník bude stále pracovat se stejným pracovním výkonem;

²¹ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2007. Str. 143.

²² NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání*. Praha : Management Press, 1992. Str. 89.

- **pocit nespravedlnosti** – negativní a pozitivní nespravedlnost, negativní jedinec si myslí, že je podhodnocován, motivuje ho to k redukci této nespravedlnosti, u pozitivní spravedlnosti si připadá, že je nadhodnocován, motivuje ho to pracovat ještě usilovněji.²³

Následující *obrázek 2-2* popisuje, jaké jsou reakce na spravedlnost a nespravedlnost. Pokud jedinec cítí spravedlnost, motivace chce udržet současnou situaci. Když cítí člověk nespravedlnost, motivace má tendenci ji redukovat.



*Obrázek 2-2 Reakce na spravedlnost a nespravedlnost
Zdroj: Stachová, 1997, s. 202.*

2.8 Edwin Locke - teorie stanovení úkolů

Tato teorie²⁴ vychází z předpokladu, že je důležité, aby se pracovník, který dostane nějaký úkol, s tímto úkolem ztotožnil. Musí chtít tento úkol splnit. Úkol je motivací pro aktivitu a má vliv na chování jedince. Edwin Locke sepsal několik vlastností, jaké má úkol mít:

- **specifičnost:** úkoly, které jsou konkrétní, jsou více motivační pro pracovníka než ty obecné,
- **obtížnost:** pokud se nepřesáhne určitý limit, úkoly těžší jsou pro zaměstnance větší motivací než úkoly lehké,
- **zpětná vazba:** pracovník musí znát, zda průběh plnění úkolu probíhá dobře,
- **soutěživost:** v některých situacích vede k motivaci, u podniků, kde je vyžadována spolupráce nikoliv,

²³ STACHOVÁ, Aloisie. *Personální management*. Karviná : Slezská univerzita Opava, 1997. Str. 202.

²⁴ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2007.

- **participace:** zaměstnanec je více zainteresovaný na plnění úkolů, kde si sám stanoví termíny a cíle.

3 Metodologická východiska

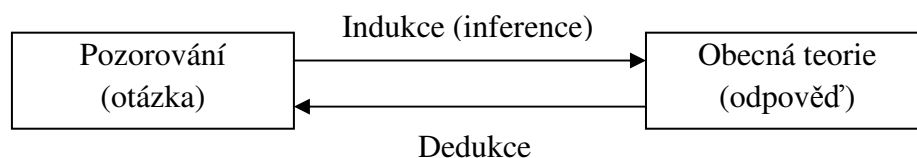
Tato kapitola je věnovaná charakteristice vybraných metod a technik, které mohou být využity v praktické aplikaci hodnocení motivace zaměstnanců v konkrétních podnicích.

Základní metody zkoumání se dělí na metody empirické a metody logické. Empirické metody (např. pozorování) vycházejí ze zkoumání skutečnosti na základě smyslových vjemů, logické (např. analýza, syntéza, indukce, dedukce) jsou založeny na principu logiky a logického myšlení.

V této práci jsou využity následující metody:

- **pozorování;**
- **analýza:** proces, kdy dochází k rozčlenění celku na jednotlivé části (odděluje podstatné od nepodstatného);
- **syntéza:** proces, kdy se postupuje od částí k celku,
- **indukce:** proces, kdy dochází k vyvozování závěru na základě faktů zjištěných empirickým způsobem;
- **dedukce:** proces, kdy přecházíme od obecných závěrů (ověřené a známé) k méně známým nebo zvláštním (dosud neprozkoumané).²⁵

Následující *obrázek 3-1* znázorňuje vzájemný vztah mezi indukcí a dedukcí. Indukce směřuje od pozorování k obecné teorii, dedukce naopak.



Obrázek 3-1 Sekvenční vztah indukce a dedukce
Zdroj:web.fame.utb.cz.

²⁵ Web.fame.utb.cz [online]. c2010 [cit. 2010-12-01]. Základy vědecké práce, aneb jak napsat doktorskou disertační práci. Dostupné z WWW: <web.fame.utb.cz/cs/docs/Z_klady_v_deck_pr_ce.doc>.

Další techniky a postupy, které lze využít při hodnocení motivace a stimulace pracovníků, jsou:

- **dotazník:** nejpoužívanější nástroj při sběru dat, představují formuláře s otázkami, na něž respondenti odpovídají, případně obsahují také varianty jejich odpovědí;²⁶
- **rozhovor:** základní psychologická metoda, která znamená osobní kontakt s jedincem s cílem zjistit jeho názory a postoje;²⁷
- **zkoumání a hodnocení vnitropodnikových dat:** zjišťování informací, které se týkají zaměstnanců, podnikové situace a popisu společnosti.

Na počátku sestavování dotazníku je nutné zjistit informace, které je nutné při dotazování získat. Poté je třeba vybrat způsob dotazování, které je nejvhodnější pro daný účel. Dotazování je osobní, písemné, telefonické či elektronické. Po této fázi přichází specifikace respondentů (podle místa bydliště, věku, pohlaví, apod.). Po zjištění skupiny respondentů přichází na řadu vytvoření otázek, které budou ve vazbě na požadované informace. Po sestavení dotazníku je vhodné provést před samotným dotazováním pilotáž.

Postup tvorby dotazníku je znázorněn v příloze č. 1, přičemž nejdůležitější fází je seznam informací, které má dotazník přinést. Špatně formulované informace mohou způsobit nedostatečné výsledky v celém výzkumu.

Pro analýzu výstupů z dotazníkového šetření budou využity následující **analytické a statistické nástroje programů MS-Excel a STATISTICA:**

- **diagramy** (koláčové, sloupcové);
- **box plot** (krabicový diagram) - zobrazuje informace o maximální a minimální hodnotě ze souboru naměřených hodnot, dále o průměrné hodnotě nebo mediánu, horním a dolním kvartilu tohoto souboru, o existenci odlehlých či extrémních hodnot, tvar „krabice“ představuje kvartilové rozpětí;
- **párový test** (t-test a Wilcoxonův test) – testy budou využity při porovnání dvou proměnných veličin, před výpočtem t-testu nebo Wilcoxonova testu je nutné provést **test normality** (je-li známo rozdělení pravděpodobnosti, využije se t-test, není-li známo, využije se Wilcoxonův test);

²⁶ KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum : nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. Str. 161.

²⁷ BUCHTOVÁ, Božena. Člověk-psycho-somatická bytost: k problému lidské sebereflexe. 3. Vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2001.

- **test nezávislosti** – patří mezi neparametrické testy, „*které nevyžadují předpoklad o konkrétním typu rozdělení pravděpodobností,*“²⁸ zkoumá, zda stanovené proměnné jsou na sobě nezávislé či nikoliv, podle vypočítané p-hodnoty²⁹ se nulová hypotéza (náhodné veličiny jsou nezávislé) zamítne či nikoliv.

²⁸KUBANOVÁ, Jana. *Statistické metody pro ekonomickou a technickou praxi*. 3 doplněné vydání. Bratislava : Statis, 2008. Str. 91.

²⁹ P-hodnota = rozhodnutí o tom, zda nulová hypotéza bude zamítnuta nebo nebude, p-hodnota se porovná s hladinou významnosti alfa, jeli $p\text{-hodnota} \leq \alpha$, nulová hypotéza se zamítne.

4 Vodní zdroje Ekomonitor spol. s.r.o.

V bakalářské práci budou aplikovány teorie týkající se motivace v podniku Vodní zdroje Ekomonitor spol. s r.o. (logo společnosti viz *obrázek 4-1*) sídlícího v Chrudimi.



*Obrázek 4-1 Logo společnosti Vodní zdroje Ekomonitor spol. s r. o.
Zdroj: interní dokumenty Vodní zdroje Ekomonitor spol. s r. o.*

4.1 Základní informace

Společnost Vodní zdroje Ekomonitor spol. s r.o. byla zapsána do obchodního rejstříku v Hradci Králové 13. listopadu 1991. Byla založena čtyřmi jednateli, kteří jsou současně i společníci podniku. V roce 2000 se stala pátým společníkem firma Queensway Property LL, ta navýšila základní kapitál z 10 000 000 Kč na 20 000 000 Kč. Podnik sídlí na adrese Píšťovy 820 v Chrudimi.

Podnik má rozsáhlý prostor působení, který se od založení až do dnešní doby výrazně rozšířil. Provádí sanace zemin a vod, sanace skládek staré ekologické zátěže, monitoring, průzkumné práce, realizuje úpravy vody, kanalizace, vodovody. Zhotovují analýzu rizik, posudky EIA. Vyrábí čistírny odpadních vod, nádrže odlučovače, filtry. Pořádá konference, vydává odborné publikace, zhotovuje ekologické audity.³⁰ Předmět činnosti podle obchodního rejstříku je uveden v *příloze č. 2*.

Jelikož společnost podniká v oblasti, tolik v dnešní době probíraného, životního prostředí, musí vlastnit několik certifikátů, aby mohla poskytovat vysokou kvalitu služeb a výrobků. Certifikáty jsou nutností u státních zakázek, které tvoří velký podíl příjmů společnosti.

³⁰ *Vodní zdroje Ekomonitor spol. s r.o.* [online]. 2011 [cit. 2011-04-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.ekomonitor.cz/>>.

Jsou to certifikáty:

- Zlatý certifikát (v souladu s normami ISO 9001:2008, ČSN EN ISO 14001:2005, ČSN OHSAS 18001:2008)
- Členský list AIVD (členství v Asociaci institucí vzdělávání dospělých ČR),
- Akreditace MV (vzdělávání),
- Certifikáty systém managementu jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001 a enviromentálního řízení dle ČSN EN ISO 14001:2005.

Vodní zdroje Ekomonitor spol. s.r.o. má účast ovládajících osob na podnikání jiných ovládacích osobách. Jsou to firmy Bioanalytika CZ, s.r.o., Sangeo, v.o.s. a Alfasan, s.r.o., které jsou více popsány v *příloze č. 3*.

4.2 Vývoj společnosti

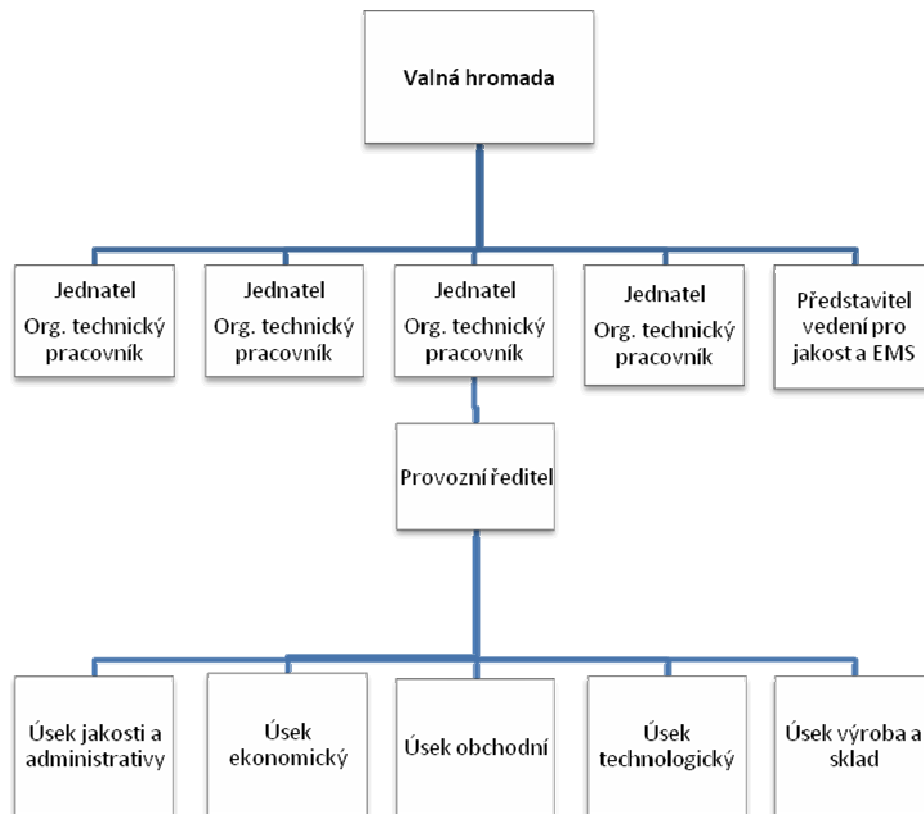
Společnost byla založena 13. listopadu 1991. Od samého začátku poskytovala služby týkající se životního prostředí. V dnešní době patří mezi renomované společnosti s komplexním záběrem v oblasti životního prostředí. Společnost získala mnoho spokojených zákazníků po celé České republice, menší počet i v zahraničí. Jeden z nejvýznamnějších zákazníků je stát, zastoupený různými ministerstvy. Své služby nabízí i soukromým právním subjektům i fyzickým osobám.

Hlavními činnostmi Vodních zdrojů Ekomonitor spol. s r.o. jsou likvidace ekologických zátěží, projektování a likvidace hydrogeologických průzkumů, projekce a dodávka vody, zpracování analýzy rizika, zpracování ekologických auditů, pořádání seminářů týkající se problematiky životního prostředí, vydávání odborných publikací a mnohé další.

V budoucnu společnost bude směřovat do oblasti týkající se čištění odpadních vod, na které Evropská unie poskytuje dotace. Investice jsou dávány do výzkumu a vývoje nových technologií pro likvidaci ekologických zátěží, pro čištění odpadních vod a také do neustálého vzdělávání svých zaměstnanců, jelikož se legislativa týkající se životního prostředí stále mění.

4.3 Organizační struktura společnosti

Na vrcholu organizační struktury této společnosti, znázorněné na *obrázku 4-2*, je Valná hromada, kterou tvoří čtyři jednatelé-společníci. Pod nimi je provozní ředitel, který řídí všechny úseky společnosti.



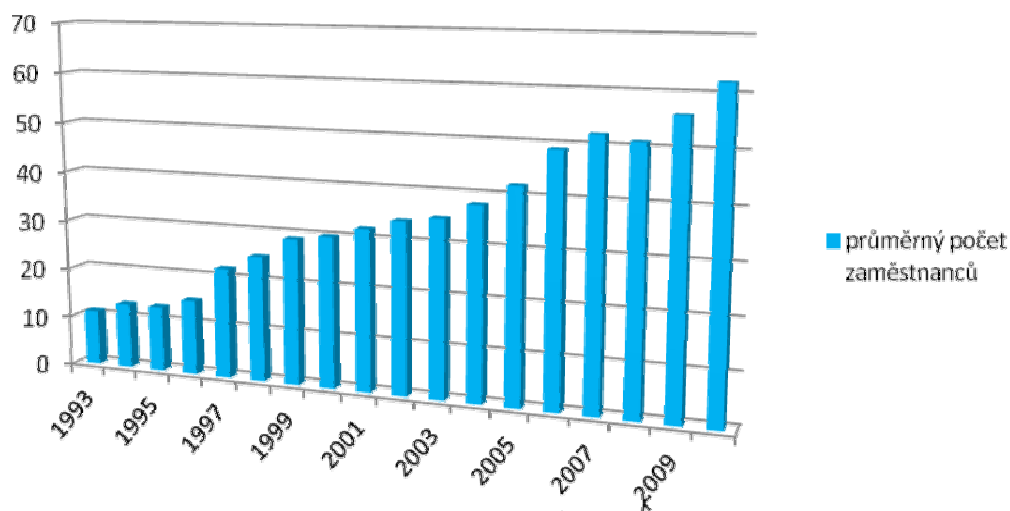
Obrázek 4-2 Organizační struktura podniku

Zdroj: interní dokumenty Vodní zdroje Ekomonitor spol. s r. o.

Každý úsek má svého provozního vedoucího, který za celý úsek zodpovídá. Podnik je organizován do pěti úseků- ekonomický, obchodní, jakosti a administrativy, technologický, výroba a sklad.

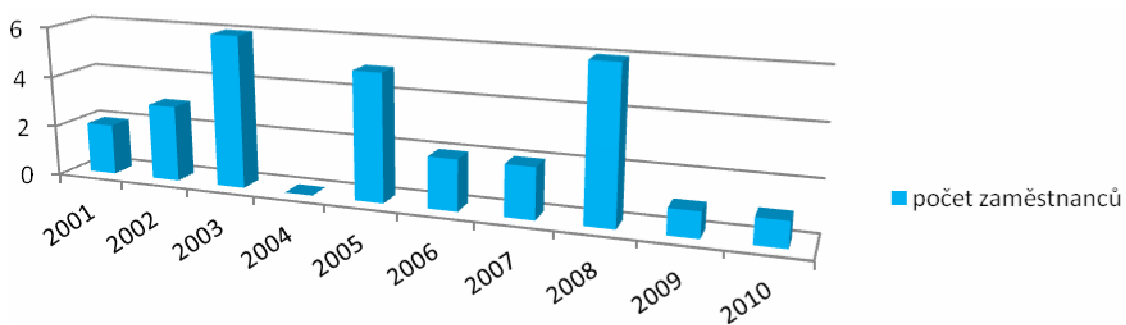
4.4 Stav zaměstnanců

Společnost má k roku 2011 sedmdesát pět stálých zaměstnanců. Využívá spoustu externích odborníků, obzvláště odborníky na životní prostředí. V *grafu 4-1* je znázorněn vývoj průměrného počtu zaměstnanců od roku 1993 až do roku 2010.



*Graf 4-1 Průměrný počet zaměstnanců
Zdroj: vlastní zpracování.*

Od založení firmy počet zaměstnanců stoupá, počet ukončení pracovního poměru je nepravidelný, je znázorněn v následujícím grafu 4-2.



*Graf 4-2 Počet zaměstnanců, s kterými byl pracovní poměr ukončen
Zdroj: vlastní zpracování.*

I přes ekonomickou krizi, a tím způsobené snižování státních zakázek, společnost dále přijímá nové zaměstnance. Fluktuace zaměstnanců byla v roce 2010 minimální.

5 Empirické šetření

Mezi cíle každé společnosti patří motivovat a stimulovat zaměstnance tak, aby podávali maximální možný výkon. Společnost Vodní zdroje Ekomonitor spol. s r.o. má vybudovaný motivační program. Cílem této bakalářské práce je analyzovat motivační systém a stimulaci zaměstnanců a navrhnout náměty a doporučení na základě zjištěných poznatků.

Šetření by mělo odpovědět na **tři základní výzkumné otázky**, kterými jsou:

1. Jaké motivační a stimulační faktory jsou pro zaměstnance důležité?
2. Jsou pracovníci s motivačními a stimulačními faktory spokojeni?
3. Jaké faktory je možno omezit z důvodu relativně nízké míry důležitosti vnímané zaměstnanci společnosti?

Šetření je zaměřeno na motivační faktory a stimuly, které jsou ve společnostech běžně využívány. Pro empirické šetření bylo využito písemného a u několika zaměstnanců i osobního dotazování, některé údaje jsou převzaty z vnitropodnikových materiálů. Podoba **dotazníku** je uvedena v *příloze č. 4*.

5.1 Charakteristika výběrového souboru

Společnost má celkem 75 zaměstnanců, o vyplnění dotazníku bylo požádáno 50 zaměstnanců (ostatní byli z šetření vyloučeni z důvodu nepřítomnosti na pracovišti - služební cesty, výkon práce mimo budovy podniku, apod.), přičemž **vyplněno bylo 33 dotazníků**.

Dotazník byl sestaven ze tří částí. V první části jsou uvedeny otázky identifikační, které měly zaměstnance zařadit do skupin podle pohlaví, věku, ukončeného vzdělání, počtu odpracovaných let ve společnosti, úseku a pracovního zařazení. Ve druhé části měli dotazovaní ohodnotit motivační a stimulační faktory (inspirace podle článku v časopise E+M z roku 2007³¹) ve společnosti a také jimi vnímanou míru důležitosti faktorů. V poslední části bylo vyhrazeno místo pro připomínky dotazovaných, kterého zaměstnanci až na dvě výjimky nevyužili. Jedna připomínka byla od zaměstnance z vedoucí pozice,

³¹ VETRÁKOVÁ, Milota; HITKA, Miloš; SEDMÁK, Róbert. Analýza vývoja motivácie robotníkov v slovenských elektrárnach a.s. Mochovce z časového a vecného hľadiska. *Ekonomika a management*. 2007. Str. 97.

který by potřeboval k jednotlivým faktorům další komentáře, druhá připomínka přišla od technicko-hospodářského pracovníka, který je se současnou situací spokojen, ale je toho názoru, že je vždy potřeba něco zlepšovat, jak na straně zaměstnavatele, tak i na straně zaměstnance.

Identifikační údaje zaměstnanců jsou zaznamenány v *tabulce 5-1*.

Tabulka 5-1 Charakteristika výběrového souboru

Identifikační faktor	Možnosti	Počet respondentů
Pohlaví	Muž	19
	Žena	14
Věk	do 25	4
	26-35	13
	36-50	9
	50 a víc	7
Ukončené vzdělání	základní	1
	SŠ bez maturity	5
	SŠ s maturitou	12
	VŠ	15
Počet odpracovaných let	do 5 let	19
	6-10 let	2
	10 a více let	12
Úsek	jakosti a administrativy	7
	ekonomický	4
	obchodní	3
	technologický	13
	výroba a sklad	6
Pracovní zařazení	vedoucí	3
	THP	24
	dělník	6

Zdroj: vlastní zpracování.

Podíl žen a mužů je v podniku vyrovnaný, mírně převažují muži. Společnost v poslední době začíná zaměstnávat spíše mladé lidi, kteří mají vystudovanou vysokou školu. Má několik klíčových zaměstnanců, kteří pracují na pozici vedoucích a technicko-hospodářských pracovníků. Tito zaměstnanci pracují převážně v úseku technologickém, který je klíčovým úsekem podniku.

5.2 Analýza motivačních/stimulačních faktorů

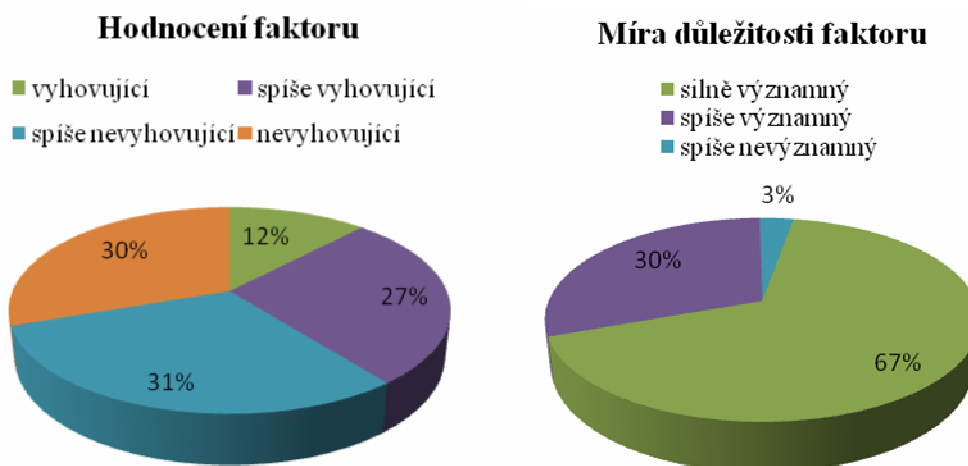
Dotazník obsahoval 20 motivačních/stimulačních faktorů. Šlo konkrétně o tyto: základní mzda, finanční výhody, benefity, pracovní prostředí, atmosféra na pracovišti, možnost kariérního růstu, možnost vzdělání, pracovní uznání, ztotožnění s vykonávanou prací, samostatnost v práci, styl vedení lidí, vzájemná komunikace, jistota zaměstnání, sociální starost o zaměstnance, pracovní doba, dobrá informovanost, pravomoc, míra odpovědnosti, jméno firmy a hodnocení pracovního výkonu. Pro lepší orientaci respondentů v daných faktorech byly u vybraných faktorů uvedeny příklady. Komplexní výsledky dotazníkového šetření jsou uvedeny v *příloze č. 5*.

K analýze bylo využito různých nástrojů (koláčové a sloupcové grafy, tabulky, krabicový diagram, test nezávislosti, test párový) pro vyhodnocení nejlepšího způsobu analýzy výstupu dotazníků a jejich vizualizace.

Faktory, které jsou znázorněny sloupcovými nebo koláčovými grafy, jsou pro lepší představu uvedeny ve dvou grafech - míra důležitosti faktorů pro zaměstnance a míra hodnocení faktoru ve společnosti. Dva grafy umožní analyzovat, jaký faktor je důležitý pro pracovníky a zároveň, jak jsou s faktorem spokojeni.

Základní mzda

Základní mzda je ve společnosti základní formou odměňování, pro všechny zaměstnance je velice významná, míra důležitosti faktoru a spokojenost se mzdou je znázorněna v *grafu 5-1*.



*Graf 5-1 Hodnocení základní mzdy ve společnosti
Zdroj: vlastní zpracování.*

Pro 97% dotazovaných, je tento faktor silně nebo spíše významný, ale přitom až 61% zaměstnanců je se svou mzdou více méně nespokojeno. Při podrobné analýze bylo zjištěno, že největší počet nespokojených tvoří pracovníci, kteří mají v podniku odpracováno méně než 5 let (15 lidí z celkového počtu 19 zaměstnanců, kteří pracují v podniku méně než 5 let). Většina mladých zaměstnanců předpokládá, že jejich nástupní mzda bude mnohem vyšší i přesto, že nemají žádnou praxi, která je ceněna podobně jako dosažené vzdělání. Je na vedení, aby svým zaměstnancům vysvětlilo, že mzda, jakou mají, je zároveň i tržní mzda (průměrná cena práce konkrétního zaměstnání, která závisí na dosaženém vzdělání, počtu odpracovaných let apod.).

Finanční výhody

Finanční výhody zahrnují mimořádné odměny a prémie. Z tabulky 5-2 je evidentní, že pro 29 pracovníků podniku jsou finanční výhody důležité.

Tabulka 5-2 Hodnocení finančních výhod ve společnosti

finanční výhody	vyhovující	spíše vyhovující	spíše nevyhovující	nevyhovující
počet zaměstnanců	4	9	13	7

Zdroj: vlastní zpracování.

S tímto faktorem přitom není spokojeno 20 pracovníků, pro 7 z nich je tento faktor nevyhovující. Vyhovující je pro 13 zaměstnanců, tedy pro 39%.

Benefity

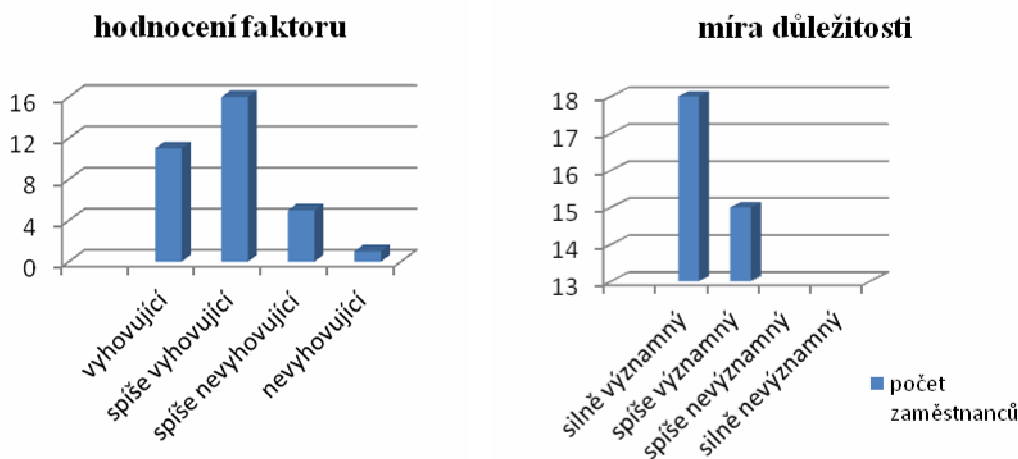
Vodní zdroje Ekomonitor spol. s r. o. nabízí svým zaměstnancům mnoho benefitů jako jsou např. příspěvek na obědy, auto k soukromým účelům, permanentky do fitness centra a plaveckého bazénu, pracovní mobilní telefony. Benefity jsou pro 29 pracovníků významné a spokojeni s tímto faktorem je přes 80% z nich. Zbývající 20% zaměstnanců, kteří nejsou spokojeni s benefity, jsou technicko-hospodářští pracovníci, kteří jsou ve společnosti méně než 5 let (úsek obchodní nebo technologický), proto by se management s poskytováním benefitů měl zaměřit také na ně.

Pracovní prostředí

Pracovní prostředí zahrnuje technické vybavení, osvětlení, čistotu na pracovišti a další. Tento faktor také patří mezi důležité pro 31 pracovníků a spokojeni s pracovním prostředím jsou všichni dotazovaní.

Atmosféra na pracovišti

Atmosféra na pracovišti se odráží na celkovém výkonu zaměstnanců, jelikož na něj více či méně působí. Patří zde přátelské vztahy, neformální organizace podniku a další. Tento faktor je pro zaměstnance stejně důležitý jako pracovní prostředí. V *grafu 5-2* je znázorněno hodnocení atmosféry na pracovišti.



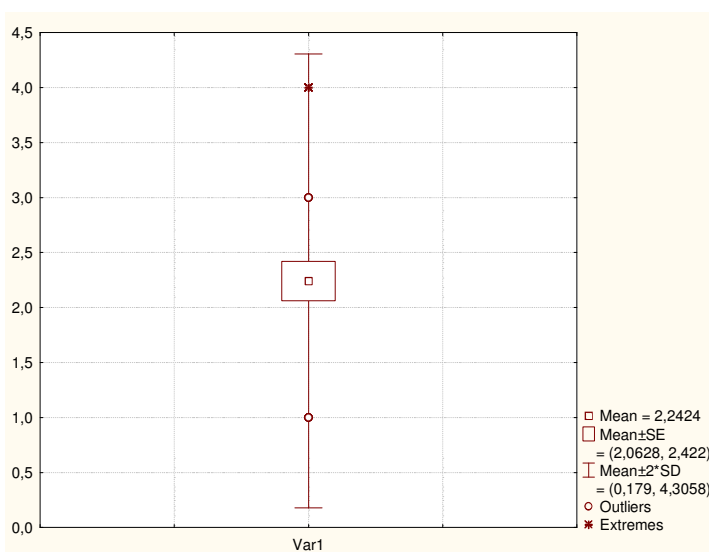
Graf 5-2 Atmosféra na pracovišti
Zdroj: vlastní zpracování.

Zaměstnanci hodnotili tento faktor převážně jako vyhovující, 6 zaměstnanců s atmosférou na pracovišti spokojeno není, patří zde jeden z vedoucích všech úseků, 2 pracovníci v úseku jakost a administrativa, 2 v obchodním úseku a 1 zaměstnanec v úseku ekonomickém.

Možnost kariérního růstu

Někteří jedinci jsou více motivovaní, pokud existuje možnost být povýšen. V menších a ve středně velkých podnicích to není vždy možné, jelikož na místě vedoucího je většinou zaměstnanec, který je ve společnosti delší dobu.

Pro vyhodnocení hodnocení tohoto faktoru bylo využito **krabicového diagramu** (viz graf 5-3), který umožňuje znázornit průměrnou hodnotu z odpovědí. Na ose x jsou hodnoty hodnocení faktoru, kde 1 - nevyhovující, 2 - spíše nevyhovující, 3 - spíše vyhovující a 4 - vyhovující. Z grafu je evidentní, že nejčastější hodnocení faktoru kariérní růst je spíše nevyhovující, tedy hodnoty směřující k číslu 2 - spíše nevyhovující.



Graf 5-3 Hodnocení „Možnosti kariérního růstu“ ve společnosti
Zdroj: vlastní zpracování.

Uvedený krabicový diagram ukazuje průměr (tečka v „krabici“), v „krabici“ se nachází 50% hodnot, které uvedli dotazovaní, tj. hodnoty mezi 2 a 2,5.

Dále bylo zkoumáno, zda vzdělání má vliv na míru důležitosti kariérního růstu statistickým testem. Byl využit **test nezávislosti**. Na základě nulové hypotézy, která zní „vzdělání a míra důležitosti kariérního růstu jsou veličiny nezávislé“, bylo zjištěno, že důležitost kariérního růstu pro zaměstnance nezávisí na jejich vzdělání, nulová hypotéza byla tedy potvrzena, výpočet je uveden v *příloze č. 6*.

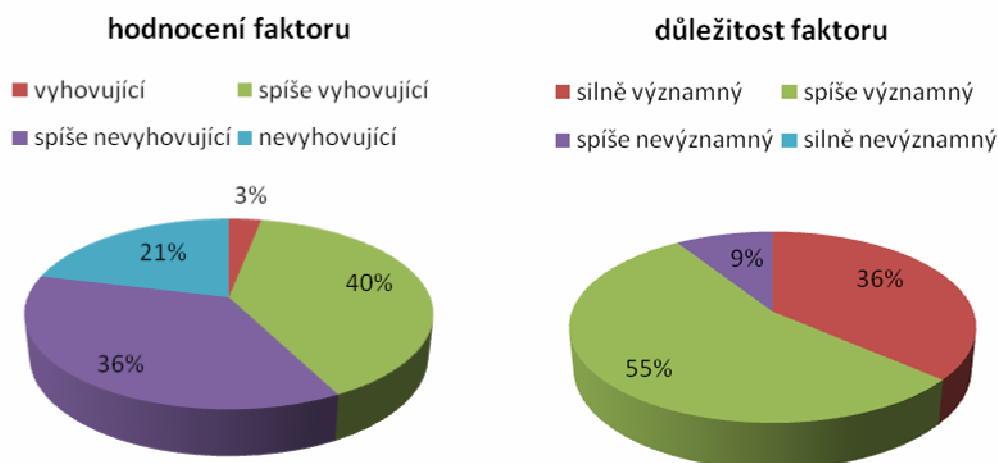
Možnost vzdělávání a osobního růstu

Nejen mladí lidé se chtějí neustále vzdělávat a rozšiřovat své vědomosti a tím si zajistit osobní a pracovní růst. Společnost umožňuje prohloubit vzdělávání každému zaměstnanci, nejvíce ji však využívají zaměstnanci z technologického a ekonomického úseku. S tímto faktorem je spokojeno 28 zaměstnanců a je významný pro 31 pracovníků.

U tohoto faktoru bylo zjišťováno, zda souvisí důležitost vzdělávání s dosaženým vzděláním. **Testem nezávislosti** byla potvrzena nulová hypotéza (obě veličiny jsou nezávislé), tyto faktory jsou tedy na sobě nezávislé, viz *příloha č. 7*.

Pracovní uznání

Pro zaměstnance je velmi důležité, aby si jejich práci vedoucí cenili. Pracovní výkon by měl být hodnocen spravedlivě. Pokud to tak není, mohou pracovníci cítit nespravedlnost, která může vyvolat demotivaci.



*Graf 5-4 Hodnocení faktoru pracovní uznání ve společnosti
Zdroj: vlastní zpracování.*

Na *grafu 5-4* je vidět hodnocení zaměstnanců týkající se pracovního uznání. Pracovní uznání je pro 91% respondentů významný faktor, ale je nevyhovující pro 57% dotazovaných. Je nutné, aby vedení začalo tento stimulant více využívat.

Ztotožnění s vykonávanou prací

Spokojený zaměstnanec je ten, který dělá práci, která ho baví a naplňuje. Tento faktor je pro 31 pracovníků důležitý, ale jak znázorňuje *tabulka 5-3*, 12 zaměstnanců tento faktor hodnotí jako spíše nevyhovující.

Tabulka 5-3 Hodnocení faktoru ztotožnění s vykonávanou prací

ztotožnění s vykonávanou prací	vyhovující	spíše vyhovující	spíše nevyhovující	nevyhovující
počet	8	13	12	0

Zdroj: vlastní zpracování.

V dnešní době, která je ovlivněna ekonomickou krizí, je nedostatek pracovních míst. Proto lidé přijímají práci, která je pod úrovní jejich kvalifikace. Není výjimkou, že na pozici dělníka pracuje zaměstnanec s vysokoškolským vzděláním. Je obtížné se s prací ztotožnit, pokud je pod očekáváním pracovníka.

Samostatnost

Samostatnost v práci znamená, jako měrou pracují zaměstnanci sami, zda si práci vyhledávají nebo jsou konkrétně úkolovány. Se samostatností jsou spokojeni 29 zaměstnanců. Tento faktor je pro 31 zaměstnanců významný.

Styl vedení lidí

Někteří jedinci si cení, pokud vedení k nim přistupuje přátelsky, zajímají je jejich názory. Naopak jsou i tací lidé, kteří nad sebou potřebují mít pevnou ruku a kontrolu. I přes to, že pro 31 pracovníků je tento faktor důležitý, v podniku styl vedení je pro 21 zaměstnanců nevyhovující. Porovnáním míry důležitosti stylu vedení a hodnocení faktoru ve společnosti **Wilcoxonovým testem** jsme došli k výsledku, že existuje rozdíl mezi odpovědí hodnocení faktoru ve společnosti a mírou důležitosti pro dotazované, viz *příloha č. 8*.

Komunikace

Na dobrém pracovišti vždy musí fungovat komunikace mezi zaměstnanci navzájem i mezi zaměstnanci a vedoucími. Pokud pracovníci vědí, co a proč mají dělat, jejich pracovní výkon je více efektivní. Zaměstnanci, kteří hodnotili tento faktor od 4 (vyhovující) do 1 (silně nevyhovující), dali průměrnou známku 2,7. Pro 32 z nich je komunikace v práci významná.

Jistota zaměstnání

V době krize je jistota zaměstnání nejvýznamnějším motivačním faktorem. Pokud pracovník ví, že jeho pracovní místo je stabilní, pracuje s větším nasazením. **Testem nezávislosti** byla posouzena závislost mezi mírou důležitosti faktoru a věkem respondentů. Výsledek bylo zamítnutí **nulové hypotézy** (náhodné veličiny jsou nezávislé), proto veličiny důležitost faktoru a věk dotazovaných jsou nezávislé. *Tabulka 5-4* ukazuje míru důležitosti tohoto faktoru podle věku respondentů.

Tabulka 5-4 Míra důležitosti jistoty zaměstnanců dle věku dotazovaných

věk zaměstnance	2	3	4	celkem	počet zaměstnanců, pro které je faktor důležitý
nad 50 let	0,64	1,06	5,30	7,00	91%
36- 50 let	0,82	1,36	6,82	9,00	91%
26- 35 let	0,36	0,61	3,03	4,00	91%
do 25 let	1,18	1,97	9,85	13,00	91%
celkem	3,00	5,00	25,00	33,00	91%

Zdroj: vlastní zpracování.

Pro 91% zaměstnance, z každé věkové skupiny, je jistota zaměstnání důležitá.

Sociální starost o zaměstnance

Tato forma tzv. nepřímého odměňování zahrnuje příspěvek na životní či penzijní připojištění. Sociální starost je pro 26 zaměstnanců důležitá, ale jak ukazuje *tabulka 5-5*, ve společnosti se tato forma motivace používá zřídka.

Tabulka 5-5 Hodnocení faktoru důležitosti

sociální starost	vyhovující	spíše vyhovující	spíše nevyhovující	nevyhovující
počet	5	6	9	13

Zdroj: vlastní zpracování.

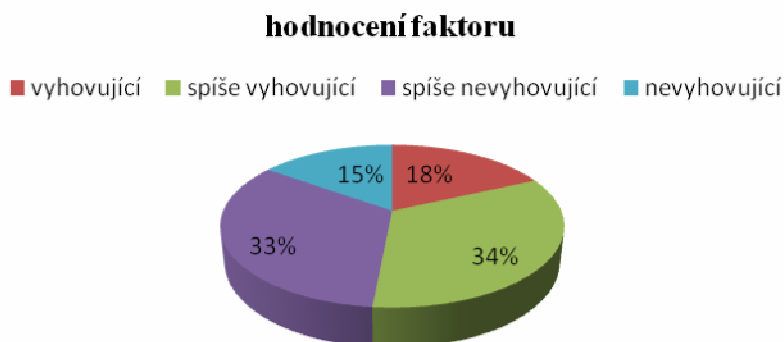
Se sociální starostí je spokojeno pouze 11 zaměstnanců, tj. 33%. Je otázka, zda by tento způsob stimulace nemohl být využit např. pro zaměstnance, kteří pracují v podniku více jak 10 let.

Pracovní doba

Pracovní doba může být tzv. pevná (ve společnosti od 7,00hod do 15,30hod) a tzv. pružná, kdy zaměstnanec má povinnost odpracovat 40 hodin týdně, počátek a konec pracovní doby si určuje zaměstnanec. Zda-li zaměstnanci budou mít pracovní dobu pružnou či pevnou, záleží na druhu vykonávané práce. S pracovní dobou je 32 pracovníků spokojeno. Vedení vychází zaměstnancům vstříc, pokud si zaměstnanec o pružnou pracovní dobu požádá, je mu ve většině případů vyhověno.

Dobrá informovanost ze strany vedení

Pro některé podřízené je důležité, aby vedení informovalo o cílech, kterých podnik chce dosáhnout, o úspěchu, o nezdaru apod. Pokud management dává informace svým zaměstnancům, připadají si zainteresovaní a ztotožňují se s cíli organizace. Proto pro 30 pracovníků je tento faktor významný. Jak ukazuje graf 5-5, informovanost ze strany vedení není na nejlepší úrovni.



Graf 5-5 hodnocení faktoru informovanost ze strany vedení
Zdroj: vlastní zpracování

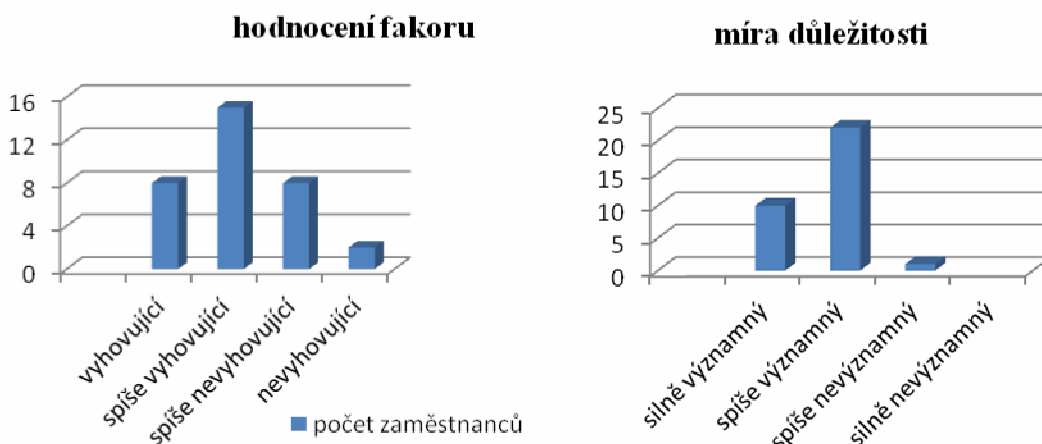
48% pracovníků s informovaností spokojeni nejsou. Nedostatečnou informovanost cítí zaměstnanci z úseku jakosti a administrativy (5 pracovníků), obchodního (3 pracovníci), výroby a skladu (3 pracovníci) a 2 vedoucí pracovníci.

Pravomoc

Pravomoc je souhrn práv, která jsou přidělena zaměstnanci. Možnost uplatnit moc zvyšuje sebevědomí a motivuje ho. Pro 25 jedinců je tento faktor spíše významný a v podniku je s ním spokojeno 23 zaměstnanců.

Míra odpovědnosti

Všichni pracovníci musejí za svoji vykonanou práci nést odpovědnost. *Graf 5-6* ukazuje, že pro 32 dotazovaných je faktor významný, jako vyhovující ho hodnotí 23 zaměstnanců.

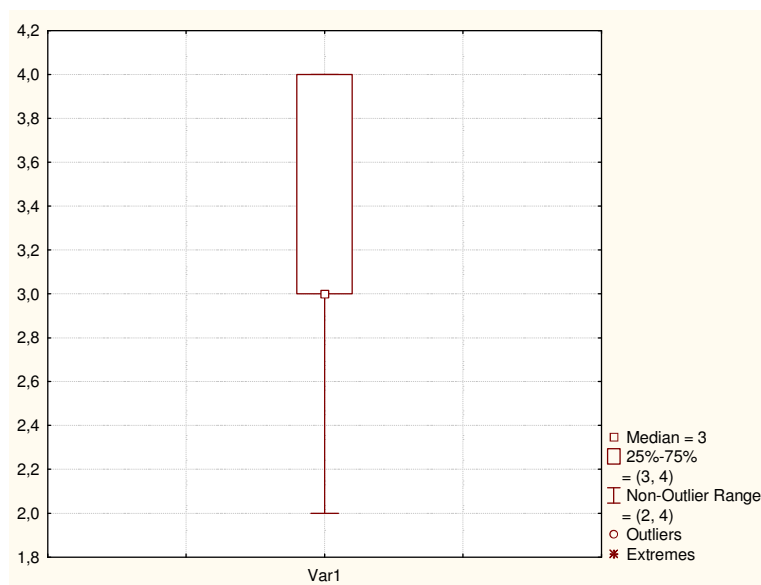


Graf 5-6 Hodnocení míry odpovědnosti v podniku
Zdroj: vlastní zpracování.

Nespokojení s mírou odpovědnosti jsou pracovníci z obchodního úseku, pracující ve firmě méně než 5 let, také větší část tvoří dělníci z úseku sklad a výroba.

Jméno firmy

Pracovníky může motivovat jméno společnosti, tzn. dojem, jakým podnik působí, jeho pověst. Pro 17 zaměstnanců je tento faktor spíše významný, pro 11 silně významný. 85% pracovníků uvádí, že s faktorem jméno firmy jsou spokojeni. Na *grafu 5-7* je znázorněn medián odpovědí na míru důležitosti pro zaměstnance.



*Graf 5-7 Průměr míry důležitosti faktoru
Zdroj: vlastní zpracování.*

Byl využit **krabicový diagram**, kde na ose x je stupnice pro určení míry důležitosti faktoru (1- silně nevýznamný, 2- spíše nevýznamný, 3- spíše významný, 4- silně významný). Z grafu lze vyčíst horní kvartil, který má hodnotu 4, dolní kvartil hodnotu 3. „Krabice“ znázorňuje 50% hodnot, které dotazovaní vybrali, tj. v tomto případě hodnoty 3 a 4 (významná a spíše významná důležitost tohoto faktoru).

Hodnocení pracovního výkonu

Hodnotit pracovní výkon zaměstnance může být prováděn mnoha způsoby, např. na poradách, osobní hodnocení písemné či ústní. Pro pracovníky je významné proto, že pokud ocení někdo jejich kvality, motivuje je to více a efektivně pracovat. 29 zaměstnanců uvádí, že hodnocení pracovního výkonu je pro ně významný faktor, *tabulka 5-6* ukazuje, že vedení by mělo tomuto faktoru dávat větší význam.

Tabulka 5-6 Hodnocení pracovního výkonu

hodnocení	vyhovující	spíše vyhovující	spíše nevyhovující	nevyhovující
počet	4	16	9	4

Zdroj: vlastní zpracování.

20 dotazovaných je s hodnocením faktoru spokojeno (pouze pro 4 z nich je vyhovující) a pro 13 pracovníků je faktor nevyhovující.

V práci bylo využito několika analytických nástrojů (grafy, krabicový diagram, tabulky a statistické testy). Nejvhodnější nástroj pro analýzu dotazníků je krabicový diagram, ve kterém je znázorněna průměrná hodnota, resp. medián, dále lze z něj vyčíst 50% nejčastějších hodnot, které respondenti vybrali, a minimum a maximum hodnot.

Tabulka 5-7 znázorňuje shrnuté výsledky dotazníkového šetření.

Tabulka 5-7 Tabulka shrnující výsledky dotazování

Motivační faktory a stimuly	Hodnocení faktoru ve společnosti		Míra důležitosti faktoru	
	medián	průměr	medián	průměr
základní mzda	2	2,21	4	3,64
finanční výhody	2	2,3	4	3,42
benefity	3	3,18	3	3,21
pracovní prostředí	4	3,7	3	3,4
atmosféra na pracovišti	3	3,12	4	3,54
možnost kariérního růstu	2	2,21	3	3,03
možnost vzdělání	3	3,3	3	3,3
pracovní uznání	2	2,24	3	3,27
ztotožnění s vykonávanou prací	3	2,88	4	3,51
samostatnost	4	3,4	3	3,36
styl vedení lidí	2	2,21	3	3,42
komunikace	3	2,76	4	3,33
jistota zaměstnání	3	2,76	4	3,67
sociální starost	2	2,1	3	2,94
pracovní doba	4	3,55	3	3,21
dobrá informovanost	3	2,55	3	3,4
pravomoc	3	2,73	3	2,91
míra odpovědnosti	3	2,88	3	3,24
jméno firmy	3	3,21	3	3,18
hodnocení pracovního výkonu	3	2,61	3	3,33

Zdroj: vlastní zpracování.

Všechny motivační faktory a stimulanty jsou pro zaměstnance v podniku Vodní zdroje Ekomonitor spol. s r. o. důležité, medián všech faktorů je 3 a 4 (významné a spíše významné). Mezi nejdůležitější faktory (podle průměru) patří jistota zaměstnání - 3,67; základní mzda- 3,64; atmosféra na pracovišti- 3,54 a ztotožnění s vykonávanou prací- 3,51. Medián těchto faktorů je 4.

Zaměstnanci hodnotili jako nejvíce vyhovující faktory pracovní prostředí, pracovní dobu a samostatnost (medián 4), jako nejméně vyhovující sociální starost o zaměstnance, základní mzdu, styl vedení, možnost kariérního růstu, pracovní uznání a finanční výhody (medián 2).

6 Návrhy a doporučení

Na základě provedené analýzy motivačního programu a stimulace pracovníků společnosti Vodní zdroje Ekomonitor spol. s r. o. byly zjištěny některé nedostatky, které by měly být odstraněny, aby motivační program byl efektivnější. V rámci této problematiky byly vytvořeny návrhy a doporučení na jeho úpravu. Faktory jsou rozděleny do tří skupin podle velikosti nespokojenosti s tímto faktorem a nutnosti podniku se na tento motivační faktor či stimulant zaměřit. Nejprve budou zmíněny faktory krizové, poté faktory, na kterých je potřeba dále pracovat a nakonec faktory, se kterými jsou zaměstnanci spokojeni.

Mezi krizové motivační faktory a stimulanty patří **výše mzdy, finanční výhody, možnost kariérního růstu, pracovní uznání, styl vedení a sociální starost o zaměstnance.**

Pro dnešní společnost je typické, že největším stimulantem je **výše mzdy a výše finančních výhod.** S tímto faktorem není spokojeno více jak polovina zaměstnanců. Jelikož většina jsou VŠ, kteří pracují v podniku méně než 5 let a do společnosti nastoupili bez předešlé praxe, často se přeceňují a nemají znalost výše mezd na trhu. Obzvláště v době krize, která dopadla i na Českou republiku, je nedostatek zakázek. Pracovníci nemají informace o výši mezd na konkrétní pracovní pozici, nemají informace o tom, že podnik nemá dostatek rezerv na zvýšení mezd. Management by měl tyto informace zveřejňovat. Další variantou je zaměřit se na klíčové zaměstnance. Zvýšit jim mzdu na úkor propuštění některých zaměstnanců. Tím by mohlo dojít ke zvýšení produktivity práce.

Problém se objevuje i u faktoru **možnost kariérního růstu.** Jelikož firma je střední velikosti, možnost kariérního růstu je omezena. Proto by se společnost měla zaměřit např. na další vzdělávání svých zaměstnanců. Společnost by měla provést výzkum, zda by byl zájem např. pro kurzy jazykové, osobního růstu či odborné.

Pracovní uznání je další faktor, který je pro zaměstnance důležitý, ale spokojenost je nízká. Vedení tento faktor v motivačním programu nemá, proto se pracovníci mohou cítit zbyteční a neocenení. Management by tomuto faktoru měl klást větší důraz. Měl by si všimnout pracovníků, kteří pracují nad rámec svých povinností, projevovat uznání za dobře

provedenou prací. Důležité je, aby vedení uznávalo nejen velké úspěchy, ale i ty dílčí. Pracovní uznání může být provedeno osobně i veřejně.

Další doporučení se týká managementu, konkrétně **stylu vedení**. S vedením souvisí již zmíněné pracovní uznání, dále také způsob hodnocení pracovního výkonu, způsob komunikace a informovanost. Možností zlepšení je např. v častějším konání porad, a to pro více zaměstnanců. Na poradách by se měly prodiskutovávat cíle, vize podniku, uznání práce zaměstnanců, informovat je o důležitých zakázkách, celková komunikace. Pokud zaměstnanci budou cítit, že jsou důležití a zainteresovaní, budou ochotni pracovat více a přinášet nové návrhy. Problém je i v nejednotnosti vedení. Společnost má 4 společníky, ale každý má jiné cíle a vize týkající se současnosti i budoucnosti. Proto by se vedení mělo integrovat, nebo předat svou pravomoc a odpovědnost společníkovi, který chce společnost dále rozvíjet a chápe potřeby svých zaměstnanců, je se zaměstnanci v kontaktu.

Sociální starost o zaměstnance je další faktor, který v podniku funguje a navíc je s ním nespokojena převážná část zaměstnanců. Společnost nevyužívá příspěvku na životní a penzijní připojištění. Nevýhodou tohoto faktoru je dlouhá doba nemožnosti využít peníze (zaměstnanec si je nemůže „vybrat“), výhodou je, že se do určité výše nesráží sociální a zdravotní pojištění pro podnik i zaměstnance a zároveň je to osvobozeno od daně z příjmů. Jelikož někteří klíčoví zaměstnanci pracují v podniku více než deset let, právě jim by měly být nabídnuty příspěvky na penzijní připojištění apod. jako forma uznání a starostlivosti o ně.

Další faktory, na kterých by se mělo také zapracovat, jsou **komunikace, ztotožnění s vykonávanou prací, jistota zaměstnání, informovanost, pravomoc, odpovědnost a hodnocení pracovního výkonu**.

Komunikace a informovanost by měla být prováděna na poradách, které by se konaly pravidelně nebo na pracovištích formou přímé komunikace, dále podávat informace na nástěnkách nebo formou firemního časopisu. Když zaměstnanec bude vědět proč, co dělat, proč je to důležité, jeho pracovní nasazení bude o to větší.

Pracovníci, když nejsou se svou vykonávanou prací **ztotožnění**, nevykonávají práci efektivně. Je nutné zvýšit spokojenost s tímto faktorem, např. větší informovaností, komunikací ze strany vedení, dále větší participace na úkolech.

Jeden z nejdůležitějších faktorů je i **hodnocení pracovního výkonu**. Tento faktor je třeba také zlepšit. Hodnocení se využívá pro zvýšení výkonu, k rozvoji potenciálních pracovníků a k zlepšení komunikace. Vedení může využít hodnocení v každodenním styku („vše je v pořádku, je to potřeba přepracovat, apod.“), hodnotit po dosažení výsledku, finanční ohodnocení (u tohoto druhu hodnocení vedoucí by měl vysvětlit, co ho vedlo ke stanovené výši odměny) a systematické hodnocení prováděné pravidelně, např. jednou za půl roku (součástí je i rozhovor se zaměstnancem).

Jistota zaměstnání je v období krize obzvlášť důležitá. Se zvýšením spokojenosti s tímto faktorem je již zmiňované hodnocení a pracovní uznání. Management by měl snížit tuto nejistotu, měl by jim dávat najevo, že je společnost potřebuje.

Pravomoc a míra odpovědnosti spolu úzce souvisí. Pokud pracovníci mají větší odpovědnost, ale malou pravomoc, vede to k celkové nespokojenosti. Pro vyšší spokojenost s těmito faktory může přispět delegování některých úkolů na pracovníky. Zvyšuje se iniciativa zaměstnanců, připadají si důležití a v budoucnu je to povede k větší samostatnosti, jelikož už budou vědět, jak na to. Management by měl začít delegováním menších úkolů, až po určitém „vyzrání“ delegovat úkoly velké.

Většina zaměstnanců je spokojena s **benefity, pracovním prostředím, atmosférou na pracovišti, možností vzdělání, samostatností a pracovní dobou**. Vždy je možnost se v některých faktorech zlepšovat, např. zmiňované benefity. Někteří zaměstnanci je berou jako samozřejmost. Proto by bylo třeba, aby je vnímali jako zásluhu, pokud budou pracovití a loajální vůči společnosti.

Závěr

Ne všichni zaměstnanci ke své práci přistupují s radostí a potěšením. Ti, kteří radost ze samotné práce nemají, je nutné nějakým způsobem motivovat či stimulovat, aby se s prací ztotožnili a pracovali na co nejvyšší výkon. Proto společnosti vybudovávají motivační programy pro zvýšení efektivity zaměstnanců. Hlavní problém této problematiky je, že každý člověk je jedinec s jinými potřebami, požadavky a cíli. Management musí tyto různé potřeby zjistit a aplikovat tak, aby své zaměstnance motivovali k většímu úsilí. Jelikož se lidé vyvíjejí a mění se i jejich potřeby a přání, i motivační program je nutné za určité období obměňovat.

Cílem práce bylo analyzovat motivační program a stimulaci zaměstnanců v podniku Vodní zdroje Ekomonitor spol. s r. o. sídlící v Chrudimi. V podniku se vyskytl problém nedostatečné motivace a nespokojenosti zaměstnanců. Při provádění analýzy bylo využito dotazníkového šetření a informace z vnitropodnikových dat.

Dotazník byl sestaven tak, aby odpověděl na otázky - **jak jsou pro zaměstnance vybrané motivační a stimulační faktory důležité a jak tyto motivační a stimulační faktory hodnotí ve společnosti.** Podle získaných odpovědí by podnik měl svůj motivační program upravit, v dnešní podobě není vyhovující. Program neodráží všechny potřeby a požadavky zaměstnanců, proto bylo navrženo doporučení v některých oblastech.

Krizové faktory jsou základní mzda, finanční výhody, možnost kariérního růstu, pracovní uznání, ztotožnění s vykonávanou prací, styl vedení lidí a sociální starost o zaměstnance. U těchto faktorů je potřeba, aby se jimi vedení začalo zabývat.

Styl vedení a tím i spojeno pracovní uznání, hodnocení pracovního výkonu, komunikativnost je třeba změnit. Bylo doporučeno, aby se konaly porady pro více zaměstnanců, na kterých by se popisovaly cíle a vize společnosti, aby měli zaměstnanci možnost se s cíli společnosti ztotožnit. Management by měl zavést pravidelné nebo průběžné hodnocení pracovního výkonu všech zaměstnanců, které by je motivovalo k většímu úsilí. Kariérní růst v menším podniku není možný tak jako u velké společnosti, proto by to mělo být nahrazováno dalším vzděláváním se či zvýšením sociálních výhod. Poslední zmiňované obzvláště u pracovníků starších, kteří pracují v podniku více jak deset let.

Velký problém se týká základní mzdy. V dnešní době dopadla krize i na Českou republiku. Státních zakázek, na kterých podnik zabývající se životním prostředím je závislý, je nedostatek. Proto nezbývají velké finanční rezervy, které by mohly být využity na zvýšení mezd či finančních výhod. Vhodnou alternativou v tomto období je již zmiňované vzdělávání, které si může podnik odepsat z daní ve stoprocentní výši či poskytnout sociální výhody jako penzijní či životní pojištění, které si též může částečně odepsat ze základu daně.

Výše navržená doporučení společnosti pomohou vylepšit motivační program a stimulaci zaměstnanců. Po případné implementaci navržených změn ve společnosti bude možno formou dalších průzkumů mezi zaměstnanci založených na vytvořeném dotazníku dále ověřit, zda spokojenost zaměstnanců s motivačním a stimulačním programem byla zvýšena.

Použitá literatura

ARMSTRONG, Michael; KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, c2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2(váz.).

ARNOLD, John, et al. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno : Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha : Grada Publishing, 2009. 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

BUCHTOVÁ, Božena. *Člověk-psychosomatická bytost: k problému lidské sebereflexe*. 3. Vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2001. 233 s. ISBN 80-210-2730-4.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi* . 1. Praha : Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.

HÁUSLER, Miroslav. *NÁVRH MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU FIRMY*. Brno, 2009. 73 s. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně. Dostupné z WWW: http://www.vutbr.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=15488.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum : nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X(váz.).

KUBANOVÁ, Jana. *Statistické metody pro ekonomickou a technickou praxi*. 3 doplněné vydání. Bratislava : Statis, 2008. 247 s. ISBN 978-80-85659-47-4.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2007. 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6(brož.).

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání* . Praha : Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

STACHOVÁ, Aloisie. *Personální management*. Karviná : Slezská univerzita Opava, 1997. 221 s. ISBN 80-85879-79-4.

ŠTIKAR, Jiří, et al. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha : Vydavatelství Karolinum, 1996. 203 s. ISBN 80-7184-091-2.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci : personální rozměr managementu*. Praha : ASPI, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4.

VETRÁKOVÁ, Milota; HITKA, Miloš; SEDMÁK, Róbert. *Analýza vývoja motivácie robotníkov v slovenských elektrárnach a.s. Mochovce z časového a vecného hľadiska. Ekonomika a management*. 2007, 1.

Hodnocení pracovního výkonu [online]. 2010 [cit. 2011-04-05]. Computer Press. Dostupné z WWW:

<http://knihy.cpress.cz/DataFiles/Book/00003893/Download/KE0500_kapitola.pdf>.

Metodický portál RVP [online]. 2010 [cit. 2011-04-05]. Motivace, stimulace pracovníků.

Dostupné z WWW: <http://clanky.rvp.cz/wp-content/upload/prilohy/2656/motivace_stimulace_pracovniku.pdf>.

Vodní zdroje Ekomonitor spol. s r.o. [online]. 2011 [cit. 2011-04-10]. Dostupné z WWW:

<<http://www.ekomonitor.cz/>>.

Web.fame.utb.cz [online]. c2010 [cit. 2010-12-01]. Základy vědecké práce, aneb jak napsat doktorskou disertační práci. Dostupné z WWW:

<web.fame.utb.cz/cs/docs/Z__klady_v__deck___pr__ce.doc>.

Seznam použitých zkratk

AIVD	Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR
ČSN EN ISO	Česká technická norma
E+M	Ekonomika a management
MV	Ministerstvo vnitra
SD	směrodatná odchylka (standard deviation)
SE	střední/směrodatná chyba (standard error)

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1-1 Proces motivace</i>	11
<i>Obrázek 2-1 Maslowova pyramida potřeb</i>	16
<i>Obrázek 2-2 Reakce na spravedlnost a nespravedlnost</i>	21
<i>Obrázek 3-1 Sekvenční vztah indukce a dedukce</i>	23
<i>Obrázek 4-1 Logo společnosti Vodní zdroje Ekomonitor spol. s r. o.</i>	26
<i>Obrázek 4-2 Organizační struktura podniku</i>	28

Seznam grafů

<i>Graf 4-1 Průměrný počet zaměstnanců</i>	29
<i>Graf 4-2 Počet zaměstnanců, s kterými byl pracovní poměr ukončen</i>	29
<i>Graf 5-1 Hodnocení základní mzdy ve společnosti</i>	33
<i>Graf 5-2 Atmosféra na pracovišti</i>	34
<i>Graf 5-3 Hodnocení „Možnosti kariérního růstu“ ve společnosti</i>	35
<i>Graf 5-4 Hodnocení faktoru pracovní uznání ve společnosti</i>	36
<i>Graf 5-5 hodnocení faktoru informovanost ze strany vedení</i>	39
<i>Graf 5-6 Hodnocení míry odpovědnosti v podniku</i>	40
<i>Graf 5-7 Průměr míry důležitosti faktoru</i>	41

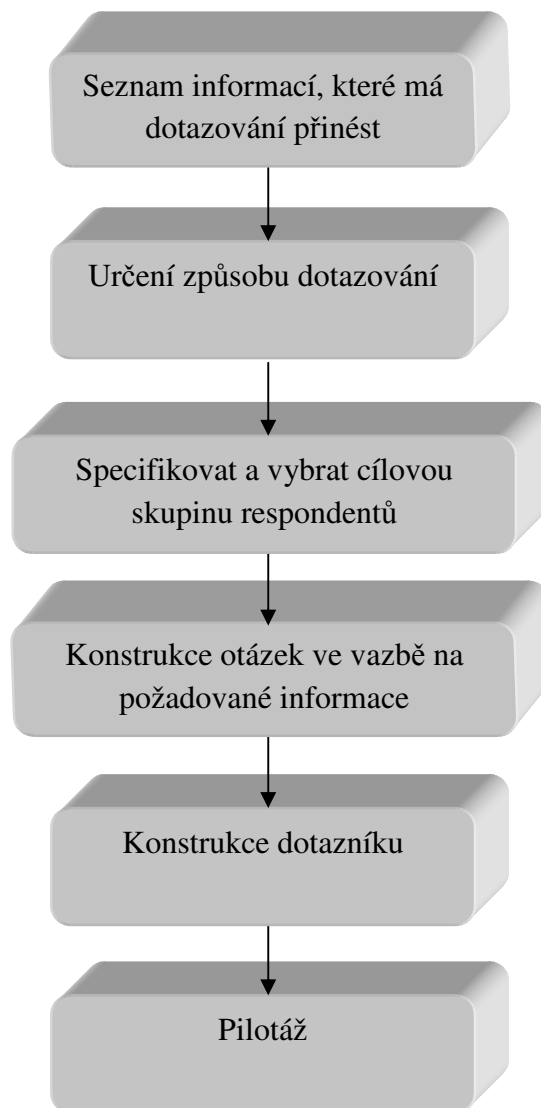
Seznam tabulek

<i>Tabulka 5-1 Charakteristika výběrového souboru</i>	31
<i>Tabulka 5-2 Hodnocení finančních výhod ve společnosti</i>	33
<i>Tabulka 5-3 Hodnocení faktoru ztotožnění s vykonávanou prací</i>	37
<i>Tabulka 5-4 Míra důležitosti jistoty zaměstnanců dle věku dotazovaných</i>	38
<i>Tabulka 5-5 Hodnocení faktoru důležitosti</i>	39
<i>Tabulka 5-6 Hodnocení pracovního výkonu</i>	41
<i>Tabulka 5-7 Tabulka shrnující výsledky dotazování</i>	42

Seznam příloh

- Příloha č. 1 Postup tvorby dotazníku
- Příloha č. 2 Předmět podnikání společnosti Vodní zdroje Ekomonitor spol. s r. o.
- Příloha č. 3 Účast ovládajících osob na podnikání jiných ovládacích osobách
- Příloha č. 4 Dotazník
- Příloha č. 5 Charakteristika výběrového souboru
- Příloha č. 6 Test nezávislosti mezi mírou důležitosti kariérního růstu a vzděláním
- Příloha č. 7 Test nezávislosti mezi mírou důležitosti možnosti vzdělání a dosaženým vzděláním
- Příloha č. 8 Porovnáním míry důležitosti stylu vedení a hodnocení faktoru ve společnosti párovým testem

Příloha č. 1 Postup tvorby dotazníku



Zdroj: Kozel, 2006, s. 151

Příloha č. 2 Předmět podnikání společnosti Vodní zdroje Ekomonitor spol. s r. o.

Předmětem podnikání dle obchodního rejstříku:

- provádění, projektování a vyhodnocování geologických prací,
- obchodní činnost- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- zprostředkovatelská činnost,
- provádění průmyslových staveb,
- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů,
- výroba instalace a opravy ústředního vytápění a větrání,
- stanovení radonu ve vodě pomocí přístroje TESLA-NA 3201,
- pořádání školení,
- provádění hodnocení stavu a kvality životního prostředí s výjimkou posuzování vlivu na životní prostředí, dle zákona č. 244/92 Sb.,
- podnikání v oblasti nakládání s odpady,
- silniční motorová doprava nákladní,
- projektování a realizace technologií sloužících k úpravě a čištění zemin, vody a půdního vzduchu,
- zemědělská činnost,
- podnikání v oblasti související s využíváním ionizujícího záření nebo jaderné energie,
- výroba, instalace a opravy zařízení na úpravu a čištění pitných, technologických a odpadních vod,
- specializovaný maloobchod,
- geologické práce,
- přípravné práce pro stavby,
- specializované stavební činnosti,
- projektová činnost ve výstavbě,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- velkoobchod,
- zprostředkování služeb,
- zprostředkování obchodu,

- podnikání s odpady (vyjma nebezpečného),
- výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely,
- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů,
- inženýrská činnost v investiční výstavbě,
- úprava a rozvod užitkové vody,
- pronájem a půjčování věci movitých,
- silniční motorová doprava nákladní,
- projektování elektrických zařízení,
- činnost technických poradců v oblasti životního prostředí a vodního hospodářství,
- výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví,
- výroba plastových výrobků a pryžových výrobků,
- pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti,
- reklamní činnost a marketing,
- testování, měření a analýzy,
- výzkum a vývoj v oblasti technických nebo společenských věd,
- provozování vodovodů a kanalizací,
- vydavatelské a nakladatelské činnosti,
- výroba, rozmnožování a nahrávání zvukových a zvukově-obrazových záznamů,
- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví.

Příloha č. 3 Účast ovládajících osob na podnikání jiných ovládacích osobách

Bioanalytika CZ, s.r.o.

Bioanalytika CZ, s.r.o. v Chrudimi vznikla v roce 1999 a navazuje na laboratoř BioAnalytika s.r.o. v Hradci Králové, která funguje ve východočeském regionu už řadu let. Od této společnosti převzala Bioanalytika CZ, s.r.o. v Chrudimi zařízení, zaměstnance a dokumentaci a umístila svou laboratoř v Chrudimi.

Předmětem činnosti jsou chemické rozborů a vyhodnocování výsledků. Poskytuje služby jako rozborů vody, zemin, kalů, kompostů a surovin, odpadů a dále se zabývá emisí stacionárních zdrojů.

Sangeo, v.o.s.

V roce 1996 vznikla společnost Sangeo, v. o. s. se sídlem v Chrudimi. Jejím předmětem podnikání je provádění, projektování a vyhodnocování geologických prací, dále sanace zemin, podzemních vod, půdního vzduchu, obchodní a zprostředkovatelská činnost.

Alfasan, s.r.o.

Společnost byla založena v roce 2004 v Chrudimi. Podniká v oblastech geologické práce, činnost účetních podnikatelských, finančních a ekonomických poradců, vedení účetnictví, dále zprostředkovává služby a obchody a reklamní činnost a marketing.

Příloha č. 4 Dotazník

Dotazník Motivace zaměstnanců

Vážení zaměstnanci podniku Vodní zdroje Ekomonitor spol. s r.o.,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro vypracování analýzy motivačního systému a stimulace zaměstnanců ve společnosti Vodní zdroje Ekomonitor, s. r. o. Údaje v dotazníku jsou anonymní a poslouží pouze k samotnému zpracování práce. Dotazník byl vytvořen s cílem přispět ke zlepšení pracovních podmínek, a tím i pracovního výkonu zaměstnanců.

Děkuji za Vaši ochotu,

Veronika Cardová
Studentka 3. ročníku Univerzity Pardubice Fakulty ekonomicko-správní

1. Otázky identifikační

Vhodnou odpověď, prosím, označte křížkem.

Pohlaví: <input type="checkbox"/> žena <input type="checkbox"/> muž	Věk: <input type="checkbox"/> do 25 let <input type="checkbox"/> 26 – 35 let <input type="checkbox"/> 36 – 50 let <input type="checkbox"/> 50 a více let
Ukončené vzdělání: <input type="checkbox"/> základní <input type="checkbox"/> SŠ bez maturity <input type="checkbox"/> SŠ s maturitou <input type="checkbox"/> VŠ	Počet odpracovaných let ve společnosti: <input type="checkbox"/> do 5 let <input type="checkbox"/> 6-10 let <input type="checkbox"/> nad 10 let
Úsek, ve kterém pracujete: <input type="checkbox"/> jakosti a administrativy <input type="checkbox"/> ekonomický <input type="checkbox"/> obchodní <input type="checkbox"/> technologický <input type="checkbox"/> výroba a sklad	Pracovní zařazení: <input type="checkbox"/> vedoucí <input type="checkbox"/> technicko-hospodářský pracovník (THP) <input type="checkbox"/> dělník

2. Hodnocení motivačních a stimulačních faktorů

Vhodné ohodnocení faktoru, prosím, zaznamenejte do následující tabulky.

Stupnice pro hodnocení využitých motivačních a stimulačních faktorů ve společnosti (reálně):

4 – vyhovující, 3 – spíše vyhovující, 2 – spíše nevhovující, 1 - nevhovující

Stupnice pro určení míry důležitosti (pro Vás) motivačních a stimulačních faktorů:

4 – silně významný, 3 – spíše významný, 2 – spíše nevýznamný,

1 – silně nevýznamný

P.č.	Motivační/stimulační faktory	Hodnocení faktoru ve společnosti	Míra důležitosti faktoru pro Vás
1.	základní mzda		
2.	finanční výhody (prémie)		
3.	benefity (auto, příspěvek na obědy,..)		
4.	pracovní prostředí (technické vybavení, osvětlení,..)		
5.	atmosféra na pracovišti (vztahy se spoluzaměstnanci)		
6.	možnost kariérního růstu		
7.	možnost vzdělání (kurzy, školení)		
8.	pracovní uznání		
9.	ztotožnění s vykonávanou prací (radost z práce,..)		
10.	samostatnost v práci		
11.	styl vedení lidí (způsob, jakým manažeři vedou zaměstnance)		
12.	vzájemná komunikace s vedením (dosažené cíle, ...)		
13.	jistota zaměstnání		
14.	sociální starost o zaměstnance (příspěvek na penzijní a životní pojištění,..)		
15.	pracovní doba (pevná, flexibilní)		
16.	dobrá informovanost (přístup k informacím- ve správný čas ve správném místě)		
17.	pravomoc (vzhledem k pracovní pozici)		
18.	míra odpovědnosti (vzhledem k pracovní pozici)		
19.	jméno firmy (významnost, velikost, identifikace s firmou)		
20.	hodnocení pracovního výkonu		

3. Prostor pro Vaše poznámky

.....
.....

Příloha č. 5 Charakteristika výběrového souboru

Hodnocení faktoru ve společnosti (4 – vyhovující, 3 – spíše vyhovující, 2 – spíše nevyhovující, 1 – nevyhovující)

motivační faktory a stimuly	medián	průměr	max	min	směr. odchylka
základní mzda	2	2,21	4	1	1,01
finanční výhody	2	2,3	4	1	0,94
benefity	3	3,18	4	1	0,87
pracovní prostředí	4	3,7	4	3	0,46
atmosféra na pracovišti	3	3,12	4	1	0,77
možnost kariérního růstu	2	2,24	4	1	1,02
možnost vzdělání	3	3,3	4	2	0,72
pracovní uznání	2	2,24	4	1	0,82
ztotožnění s prací	3	2,88	4	2	0,77
samostatnost	4	3,4	4	2	0,69
styl vedení lidí	2	2,21	4	1	0,77
komunikace	3	2,76	4	1	0,85
jistota zaměstnání	3	2,76	4	1	0,84
sociální starost	2	2,1	4	1	1,08
pracovní doba	4	3,55	4	2	0,56
dobrá informovanost	3	2,55	4	1	0,96
pravomoc	3	2,73	4	1	0,86
míra odpovědnosti	3	2,88	4	1	0,84
jméno firmy	3	3,21	4	2	0,69
hodnocení pracovního výkonu	3	2,61	4	1	0,85

Míra důležitosti faktoru (4 – silně významný, 3 – spíše významný, 2 – spíše nevýznamný, 1 – silně nevýznamný)

motivační faktory a stimuly	medián	průměr	max	min	směr. odchylka
základní mzda	4	3,64	4	2	0,54
finanční výhody	4	3,42	4	2	0,7
benefity	3	3,21	4	1	0,72
pracovní prostředí	3	3,4	4	2	0,6
atmosféra na pracovišti	4	3,54	4	3	0,5
možnost kariérního růstu	3	3,03	4	2	0,76
možnost vzdělání	3	3,3	4	2	0,58
pracovní uznání	3	3,27	4	2	0,62
ztotožnění s prací	4	3,51	4	2	0,61
samostatnost	3	3,36	4	2	0,59
styl vedení lidí	3	3,42	4	2	0,6
komunikace	4	3,33	4	1	0,7
jistota zaměstnání	4	3,67	4	2	0,64
sociální starost	3	2,94	4	2	0,6
pracovní doba	3	3,21	4	2	0,64
dobrá informovanost	3	3,4	4	2	0,65
pravomoc	3	2,91	4	1	0,57
míra odpovědnosti	3	3,24	4	2	0,51
jméno firmy	3	3,18	4	2	0,67
hodnocení pracovního výkonu	3	3,33	4	2	0,68

Příloha č. 6 Test nezávislosti mezi mírou důležitosti kariérního růstu a vzděláním

Výstup z programu STATISTIKA po výpočtu:

Shrnující tabulka: očekávané četnosti, na jejichž základě se vypočte hodnota testovacího kritéria ($X^2 = 9,82564$), $df = 6$ (degree of freedom, stupně volnosti), $p=0,364795$ (p-hodnota).

Var 1	Var 2 1	Var 2 2	Var 2 3	Var 2 4	celkem
VŠ	3,500000	4,81250	3,062500	2,625000	14,00000
SŠ s maturitou	3,000000	4,12500	2,625000	2,250000	12,00000
SŠ bez maturity	1,250000	1,71875	1,093750	0,937500	5,00000
základní	0,250000	0,34375	0,218750	0,187500	1,00000
celkem	8,000000	11,00000	7,000000	6,000000	32,00000

Var 1...proměnná 1(vzdělání), Var 2...proměnná 2(míra důležitosti kariérního růstu), čísla 1, 2, 3, 4 je stupnice pro hodnocení tohoto faktoru.

Tabulka znázorňuje vzájemnou závislost dvou proměnných, v tomto případě vzdělání a míra důležitosti kariérního růstu. Celkem tento faktor ohodnotilo 32 zaměstnanců, z toho 14 má vzdělání VŠ, 12 vzdělání středoškolské s maturitou, 5 středoškolské bez maturity a 1 vzdělání základní. Číslem 1 tento faktor ohodnotilo 8 lidí (faktor je pro ně nedůležitý), 11 lidí číslem 2(spíše nedůležitý), 7 lidí číslem 3(spíše významný) a 6 lidí číslem 4(významný).

Pro test nezávislosti je důležitá hodnota p, kterou porovnáme s hladinou významnosti alfa, v tomto případě 0,05. Pokud je p-hodnota větší než hladina významnosti, nulovou hypotézu zamítneme, pokud je menší nebo rovna hladině významnosti, hypotézu nezamítáme.

Nulová hypotéza: náhodné veličiny jsou nezávislé

p-hodnota > 0,05.....nulová hypotéza se nezamítá => vzdělání a míra důležitosti kariérního růstu jsou veličiny nezávislé.

Příloha č. 7 Test nezávislosti mezi mírou důležitosti možnosti vzdělání a dosaženým vzděláním

Výstup z programu Statistika po výpočtu:

Shrnující tabulka: očekávané četnosti, na jejichž základě se vypočte hodnota testovacího kritéria ($X^2 = 5,82083$), $df = 6$ (degree of freedom, stupně volnosti), $p=0,443563$ (p-hodnota).

Var 1	Var 2 1	Var 2 2	Var 2 3	Var 2 4	celkem
VŠ	0,00000	0,909091	8,63636	5,45455	15,00000
maturita	0,00000	0,727273	6,90909	4,36364	12,00000
bez maturity	0,00000	0,303030	2,87879	1,81818	5,00000
základní	0,00000	0,060606	0,57576	0,36364	1,00000
celkem	0,00000	2,000000	19,00000	12,00000	33,00000

Var 1...proměnná 1 (vzdělání)

Var 2...proměnná 2 (míra důležitosti možnosti vzdělání)

Tabulka znázorňuje vzájemnou závislost dvou proměnných, v tomto případě vzdělání a míra důležitosti možnosti vzdělání. Celkem tento faktor ohodnotilo 33 zaměstnanců, z toho 15 má vzdělání VŠ, 12 vzdělání středoškolské s maturitou, 5 středoškolské bez maturity a 1 vzdělání základní. Číslem 2 tento faktor ohodnotilo 2 zaměstnanci (faktor je pro ně spíše nedůležitý), 19 lidí číslem 3 (spíše významný) a 12 lidí číslem 4(významný).

Pro test nezávislosti je důležitá hodnota p, kterou porovnáme s hladinou významnosti alfa, v tomto případě 0,05. Pokud je p-hodnota větší než hladina významnosti, nulovou hypotézu zamítneme, pokud je menší nebo rovna hladině významnosti, hypotézu nezamítáme.

Nulová hypotéza: náhodné veličiny jsou nezávislé.

p-hodnota > 0,05.....nulová hypotéza se nezamítá => vzdělání a míra důležitosti možnosti vzdělání jsou veličiny nezávislé.

Příloha č. 8 Porovnáním míry důležitosti stylu vedení a hodnocení stylu vedení ve společnosti párovým testem

Nejdříve byl proveden **test normality** (zda rozdělení základního souboru pochází z normálního rozdělení pravděpodobnosti).

N	W	p
33	0,854140	0,000420
33	0,741491	0,000003

N udává počet respondentů, kteří hodnotili faktor, W - hodnota testovacího kritéria Shapiro-Wilkova testu, p (p-hodnota), která se porovná s hladinou významnosti pro zjištění, zda se nulová hypotéza zamítne či ne.

Nulová hypotéza = pochází ze základního souboru s normálním rozdělením pravděpodobnosti

=> **p-hodnota** < 0,05... zamítneme nulovou hypotézu, nepochází z normálního rozdělení pravděpodobnosti.

Provedeme **Wilcoxonův test**, kdy nulová hypotéza je „oba výběry pochází ze základního souboru se stejnou distribuční funkcí“.

	Valid N	p-hodnota
Var 1, Var 2	33	0,000012

Var1, Var2 proměnné (míra důležitosti stylu vedení, hodnocení faktoru ve společnosti), Valid N (platné odpovědi).

=> **p-hodnota** < 0,05 nulovou hypotézu zamítáme, **existuje rozdíl mezi hodnocením stylu vedení a mírou důležitosti pro zaměstnance.**