

Motivační systém v podniku

Jana Kuttichová

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana KUTTICHOVÁ**
Osobní číslo: **L090472**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Motivační systém v podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární rešerši vztahující se k problematice motivace pracovníků
2. Analyzujte současný stav motivace pracovníků ve společnosti Papcel, a.s.
3. Na základě provedené analýzy formulujte návrhy na zlepšení motivačního systému ve společnosti Papcel, a.s.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 978-80-247-1407-3.

[2] NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 1999. ISBN 80-200-0592-7.

[3] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3 (váz.)

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

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

Ústav logistiky

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

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

V Uherském Hradišti dne 25. února 2013


prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.
děkan




RNDr. Ing. Lenka Cimbáliková, Ph.D., MBA
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zaměřena na problematiku motivačního systému v podniku. V teoretické části jsou na základě prostudované literatury rozebrány základní pojmy v oblasti motivace, dále pak nejvýznamnější motivační teorie a oblast pracovní motivace. V praktické části je popsána společnost Papcel, a.s. a poté objasněn a analyzován současný stav motivace pracovníků v podniku. V závěru praktické části jsou uvedeny výsledky dotazníkového šetření a uvedeno doporučení, jak by se dala zlepšit motivace zaměstnanců v této společnosti.

Klíčová slova: motivace, zdroje motivace, motivační teorie, pracovní motivace, motivační systém, dotazníkové šetření.

ABSTRACT

This thesis focuses on the system of motivation in a company. In the theoretical part, the basic notions of motivation are analyzed, as well as the most important theories of motivation and the field of work motivation. The practical part concerns the company Papcel, a.s. – first, it describes the company and then focuses on actual situation of motivation of employees. The conclusion of the practical part states the results of the questionnaire survey and recommendations for improving the motivation of employees in this company.

Keywords: motivation, resources of motivation, motivational theory, work motivation, motivation system, questionnaire survey.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych chtěla poděkovat Ing. Bc. Janě Bilíkové za vstřícný přístup a poskytování odborných rad a připomínek během zpracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti Papcel, a.s. a především slečně Lence Holešínské za ochotu a pomoc při realizaci dotazníkového šetření.

„Výše civilizace a kultury člověka je právě taková, jak vysoká je mzda, kterou jim vynáší jejich denní práce. Touha člověka po vyšší mzdě se nikdy nezastaví.“

Tomáš Baťa

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné ve znění: Motivační systém v podniku.

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti dne 10.5.2013.....

Kubílková
.....
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 ZÁKLADNÍ POJMY V OBLASTI MOTIVACE	11
1.1 POJEM MOTIVACE	11
1.2 PROCES MOTIVACE	11
1.3 TYPY MOTIVACE.....	13
1.4 ZDROJE MOTIVACE	13
1.4.1 Potřeby	14
1.4.2 Návyky	14
1.4.3 Zájmy	15
1.4.4 Hodnoty.....	16
1.4.5 Ideály.....	16
2 MOTIVAČNÍ TEORIE	17
2.1 TEORIE INSTRUMENTALITY	17
2.2 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH	17
2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb	17
2.2.2 Herzbergův dvoufaktorový model	19
2.3 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES	20
2.3.1 Expektační teorie.....	20
2.3.2 Teorie cíle.....	21
2.3.3 Teorie spravedlnosti	21
3 PRACOVNÍ MOTIVACE	23
3.1 MOTIVACE A VÝKON	23
3.1.1 Výkonová motivace	24
3.1.2 Aspirace.....	25
3.2 MOTIVAČNÍ PROFIL	25
3.3 MOTIVACE K PRÁCI	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	28
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PAPCEL, A.S.....	29
4.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE	30
4.2 OBCHODNÍ FILOSOFIE FIRMY	30
4.3 PŘEDMĚT ČINNOSTI	31
4.3.1 Finanční poradenství	31
4.3.2 Inženýring	32
4.4 CERTIFIKÁTY.....	32
4.5 FILOSOFIE FIRMY	32
5 ANALÝZA SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ S MOTIVAČNÍM SYSTÉMEM SPOLEČNOSTI PAPCEL, A.S.....	34
5.1 VYHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH OTÁZEK.....	34
6 DOPORUČENÍ.....	45
ZÁVĚR	48

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	50
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	52
SEZNAM OBRÁZKŮ	53
SEZNAM TABULEK.....	54
SEZNAM PŘÍLOH.....	55

ÚVOD

Tato práce je zaměřena na oblast motivačního systému v podniku. Spokojenost v zaměstnání je jeden z nejdůležitějších faktorů, který působí na podávání kvalitního pracovního výkonu. Ideální je vyvážená motivace, neboť člověk může být motivován z předešlého úspěchu a získat sebejistotu a chuť k práci ale také to může vést k tomu, že začne být se svým výkonem spokojen, zanechá úsilí a motivace se zeslabí, což se projeví na výsledku práce. Na druhé straně přehnaná motivace také není cestou k úspěchu, protože přináší značnou míru psychického vypětí, a to snižuje pozornost a dochází k poklesu výkonu. Tedy k naplnění cílů společnosti je potřeba mít správně motivované pracovníky, kteří za těchto předpokladů budou odvádět maximální pracovní výkony. Podstatné je tudíž pochopení, jak vlastně motivace vzniká a jak účinně používat systém nástrojů ovlivňujících pracovní motivaci prostřednictvím poznání zdrojů motivace zaměstnanců, jejich potřeb, hodnot, zájmů, návyků a ideálů, jaká fakta mají vliv na to, že člověk po něčem touží a něco chce, ale naopak jiné oblasti jej přitahují, ne však intenzivně.

Cílem bakalářské práce je analyzovat současný stav motivace pracovníků v konkrétním podniku a na základě provedené analýzy formulovat návrhy na zlepšení motivačního systému ve společnosti.

V souvislosti s tímto cílem je práce rozdělena na dvě části. Teoretická část se skládá ze tří kapitol a to z obecného seznámení se základními pojmy v oblasti motivace, dále se zaměřuji na vybrané motivační teorie a závěr teoretické části je věnován pracovní motivaci.

V praktické části je představena společnost Papcel, a.s., kde jsem provedla analýzu současného stavu motivačního systému v podniku pomocí dotazníkového šetření. Na základě této analýzy a teoretických poznatků jsem navrhla doporučení, které by měly vést ke zlepšení motivace, čímž jsem naplnila hlavní cíl práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY V OBLASTI MOTIVACE

„Slova jako *motivace*, *inovace* a *komunikace* mají většinou latinský původ.“ [1] Od slova *motiv* z latinského slova *movere*, což je hýbat, pohybovat, vzniklo slovo *motivace*. Co to vlastně *motiv* znamená? Docela jednoduše, *motiv* je něco, co vás přivede do pohybu.

Slova *motiv* nebo *motivace* nasvědčují tomu, že něco ve vás pracuje a pohání vás kupředu. Může to být celá škála jevů, od emocí, přes touhu a také to může být třeba určitá potřeba, ale vede vás to určitým způsobem jednat. [1]

1.1 Pojem motivace

Motivační teorie je oblast, která se zabývá tím, co vede lidi k tomu, aby něco dělali, aby se určitým způsobem chovali. Vysvětluje faktory, které ovlivňují snahu, kterou lidé vkládají do své práce, jejich míru přispění a angažovanosti, a spontánní, dobrovolné chování. *Motiv* je osobní příčina určitého chování, je to důvod něco dělat – dát se určitým směrem. *Motivy* jsou pohnutky, psychologické příčiny reakcí, činností a jednání člověka, které vedou k dosažení cíle – hodnotné odměny uspokojující jejich konkrétní potřeby. Lidé s jasně vymezenými cíli, kteří uskutečňují kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů, jsou právě dobře motivovaní. [2]

1.2 Proces motivace

Motivace vždy probíhá v nějakém čase, jedná se vždy o tzv. *motivační proces*. *Motiv* je pohnutka pro to, abychom něco udělali. *Motivace* ovlivňuje lidi, aby se určitým způsobem chovali.

Tři složky *motivace* jsou:

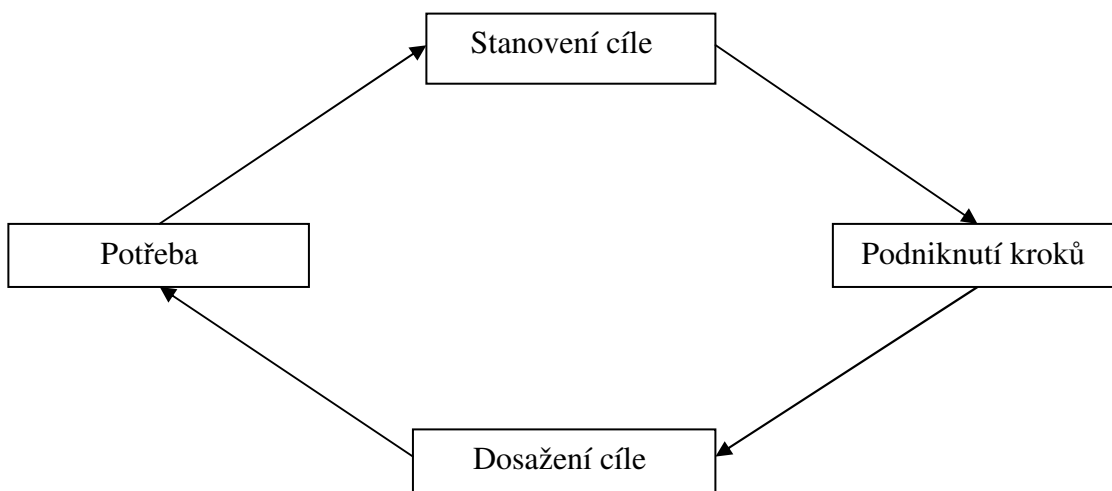
- směr – co se pokouší nějaká osoba dělat;
- úsilí – s jakou pílí se o to pokouší;
- vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší.

Motivování je uvádění lidí do pohybu za účelem dosažení nějakého výsledku. *Motivování* sebe sama je samostatné stanovování směru a podnikání kroků, které zaručí dostat se tam, kam chcete. *Motivaci* lze vysvětlit jako cílené chování a jednání. [3]

Motivace se někdy také rozděluje na vnitřní (činy, které si vyvoláváme a spouštíme sami) a vnější (je dána činy, které podněcují jiní lidé). Ti lidé, kteří mají jasně vymezené cíle

a podnikají kroky, které vedou k dosažení těchto cílů, jsou dobře motivovaní. Nejlepší forma motivace je ta vnitřní, protože když jsou lidé motivováni sami od sebe, tak jsou na nejlepší cestě k dosažení toho, čeho dosáhnout chtějí. Většina lidí však potřebuje být více nebo méně motivovaná zvnějšku. Vysoké míry motivace je možno dosáhnout prostřednictvím uspokojující práce a příležitosti ke vzdělávání a růstu nebo pomocí stimulů a odměn, které nám může organizace nabídnout. Nicméně nejdůležitější roli jsou povinni hrát manažeři, kteří musí využívat své dovednosti motivovat a kteří dobře využijí motivující procesy nabízené organizací, aby dosáhli toho, že lidé budou ze sebe vynakládat to nejlepší. Proto je důležité, aby si uvědomili, jak funguje proces motivace a jaké různé druhy motivace existují.

Na obr. 1 je znázorněn model procesu motivace související s potřebami. Model nám ukazuje, že motivace je podnícena úmyslným nebo samovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Přání dosáhnout něčeho nebo něco získat vytvářejí tyto neuspokojené potřeby. Je nutno stanovit si cíle, o nichž jsme přesvědčeni, že uspokojí naše potřeby a přání, a zvolit si cesty nebo způsoby chování, od nichž se čeká, že budou směřovat k dosažení stanovených cílů. V případě, že jsme dosáhli stanoveného cíle, potřeba je uspokojena, a lze předpokládat, že chování, které směřovalo k cíli, se napříště zopakuje, jestliže se objeví podobná potřeba. Pokud stanoveného cíle dosaženo nebude, tak je méně pravděpodobné, že se budou stejné kroky v budoucnu opakovat. Upevňování přesvědčení nebo také zákon příčiny a účinku (Hull, 1951) je proces opakování úspěšného chování nebo kroků. [3]



Obr. 1 Proces motivace [2]

1.3 Typy motivace

Jsou dva způsoby jak dojít k pracovní motivaci. První způsob je ten, že lidé shánějí, vykonávají a nalézají práci, která je bude motivovat k uspokojení svých potřeb a od které budou očekávat splnění svých cílů. Na druhé straně jsou lidé, kteří potřebují být motivováni prostřednictvím managementu jako je např. odměna za práci, povyšování, pochvala apod. Jak původně popisovali Herzberg a kol., existují dva typy motivace:

- a) **Vnitřní motivace** – tu lze popsat podle Herzberga jako „motivaci vycházející z práce samé“. Působí na jednotlivce a je poháněna naší vůlí. Vnitřní motivace je, když máme pocit, že práce, kterou zastáváme, je vnitřně zajímavá, podnětná a důležitá a dává nám příležitosti k růstu a postupu v hierarchii pracovních funkcí.
- b) **Vnější motivace** – nás vybízí k výkonu, který bude nějakým způsobem odměněn jako např. zvýšení platu, uznání, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.

Vnější motivátory mohou mít okamžitý a výrazný efekt, ale nemusejí mít nutně dlouhodobý účinek. U vnitřních motivátorů je hlavním činitelem naše vědomí a vůle, a proto se může stát, že ztratíme vnitřní motivaci mnohem snadněji a častěji než motivaci vnější. Vnitřní motivátory budou mít asi hlubší a dlouhodobější efekt, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku. Týkají se „kvality pracovního života“. Oba typy motivací mají svou funkci, takže bychom neměli tvrdit, že vnitřní motivace je dobrá a vnější je špatná. [2, 3]

1.4 Zdroje motivace

Abychom pochopili oblast motivace lidského chování nebo pracovního jednání, které je výrazným předpokladem schopnosti na tuto osobnostní substrukturu efektivně působit a účinně ji ovlivňovat, musíme porozumět tomu, jak vlastně motivace vzniká, jaká fakta mají vliv na to, že člověk po něčem touží a něco chce, ale naopak jiné oblasti jej přitahují, ne však intenzivně.

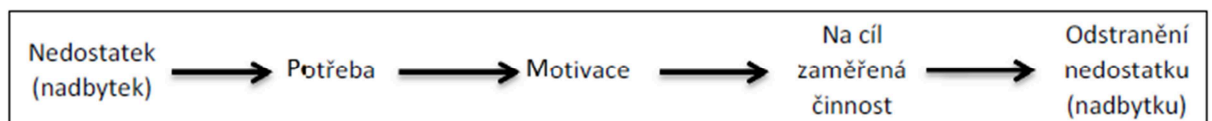
Zdroje motivace vytvářejí skutečnosti, které vkládají dynamické tendence i zaměření lidského jednání a které podstatným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí.

Mezi jedny ze základních zdrojů motivace patří:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály. [4]

1.4.1 Potřeby

Potřeby jsou základní zdroj motivace. Jsou to člověkem prožívané, většinou neuvědomované nedostatky něčeho, co může mít pro vnímaného jedince důležitý a potřebný význam. Potřeba se projevuje jako nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává činnosti k odstranění napětí a příslušného nedostatku. Vztahy potřeb, motivace a činností naznačuje obr. 2.



Obr. 2 Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činností [4]

Potřeby se nejčastěji dělí na:

- **potřeby primární** – jsou spjaty s činnostmi a funkcemi lidského těla jakožto biologického organismu. Patří sem potřeba vzduchu, potravy, tekutin.
- **potřeby sekundární** – jsou spjaty s člověkem jakožto s tvorem sociálním, společenským, kulturním. Patří sem např. potřeba lásky, dominance, seberealizace.

1.4.2 Návyky

Návyk je zvyk, který děláme opakovaně, za určitých okolností, v určité situaci. Postupem času člověk dělá v životě některé činnosti častěji nebo dokonce pravidelně v určitých situacích. Tyto činnosti se u dané osoby mnohdy automatizují, fixují a stávají se návyky. Návyk lze také charakterizovat jako naučený vzorec chování, který se v rovině prožívání projevuje jako relativně fixovaná tendence, jako vnitřní tlak, pohnutka nebo motiv udělat něco konkrétního v určité situaci.

K. B. MADSEN	J. P. GUILFORD
<p>a) Motivy (potřeby) primární – vrozené</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. motiv hladu 2. motiv žízně 3. motiv sexu 4. motiv pečování 5. motiv teploty 6. motiv exkrece 7. motiv vyhnutí se bolesti 8. motiv dýchání 9. motiv odpočinku a spánku 10. motiv činnosti (motiv aktivity smyslové, svalové a mozkové) <p>b) Motivy (potřeby) afektivní</p> <ul style="list-style-type: none"> – částečně vrozené – částečně naučené <ol style="list-style-type: none"> 11. motiv bezpečí nebo strachu 12. motiv agrese <p>c) Motivy (potřeby) sekundární – naučené</p> <ol style="list-style-type: none"> 13. motiv sociálního kontaktu 14. motiv dosažení úspěšného výkonu 15. motiv moci 16. motiv vlastnictví 	<p>a) Organické potřeby</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. hlad 2. mužský pohlavní pud 3. všeobecná aktivita <p>b) Potřeby určitých podmínek</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. potřeba příjemného prostředí 5. potřeba pořádku a čistoty 6. potřeba vážnosti a úcty <p>c) Potřeby pracovní</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. všeobecná ctižádost 8. stálost 9. vytrvalost <p>d) Potřeby pozice</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. potřeba svobody 11. potřeba nezávislosti 12. potřeba závislosti, konformismu 13. potřeba počestnosti <p>e) Sociální potřeby</p> <ol style="list-style-type: none"> 14. potřeba sdružování se 15. potřeba být úslužným 16. potřeba disciplíny 17. potřeba agresivity <p>f) Všeobecné zájmy</p> <ol style="list-style-type: none"> 18. potřeba dobrodružství – jistoty 19. potřeby zábavy a jiných intelektuálních zájmů

Obr. 3 Příklady lidských potřeb [4]

1.4.3 Zájmy

Zájem se vztahuje k pojmům s nejednoznačným obsahem a v obecné poloze je chápán také jako motiv. Tento motiv je zdroj poznávací činnosti, kterou poté naplňuje. Zájem představuje trvalejší zaměření jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které obohacují a naplňují osobnost člověka.

Zájmů se vyskytuje tolik, kolik je činností, které mohou člověka těšit. Níže můžete vidět Stavělovův výčet druhů zájmového zaměření:

- | | |
|--------------------|----------------------|
| 1. zájmy poznávací | 6. zájmy technické |
| 2. zájmy estetické | 7. zájmy materiálové |
| 3. zájmy sociální | 8. zájmy výtvarné |
| 4. zájmy přírodní | 9. zájmy sportovní |
| 5. zájmy obchodní | |

Zájem je zvláštní formou zaměření člověka na jasnou oblast jevů, která jej v daném směru aktivizuje, a to s určitou vytrvalostí.

1.4.4 Hodnoty

Hodnoty v běžné řeči znamenají to, čeho si lidé váží, cení, za co jsou ochotni něco obětovat, případně zaplatit. Člověk nejen poznává, ale také hodnotí, tj. přisuzuje všemu určitou hodnotu, důležitost, smysl. Zpravidla je spjata poznávání s prožíváním. Proto hodnoty nikdy neodrážejí jen objektivní význam věcí a jevů. Hodnota je vždy hodnotou pro někoho a má tedy subjektivní ráz. Každý jedinec má jakousi „osobní hodnotovou mapu“ – uspořádané soustavy, hierarchii hodnot. Některým věcem jednotlivci přisuzuje hodnoty vyšší, oceňuje je více, považuje je za důležitější, jiným naopak hodnoty nižší.

1.4.5 Ideály

Ideál považujeme za jasnou názornou představu něčeho subjektivně potřebného, pozitivně hodnoceného, co pro daného člověka má významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.

Ideály se mohou týkat různých skutečností, jako například určitý typ osobního profilu, mohou mít podobu životních cílů, nebo se mohou týkat osobního i pracovního života či oblasti v užším smyslu. Je zřejmé, že ideály vznikají zejména na základě vývoje a utváření osobnosti člověka – rodiny a autorit obecně. [4]

2 MOTIVAČNÍ TEORIE

Mezi nejvýznamnější teorie, které jsou založeny na přístupech k motivaci, patří:

- **Teorie instrumentality**
- **Teorie zaměřené na obsah**
- **Teorie zaměřené na proces**

2.1 Teorie instrumentality

Je myšlenka, že pokud děláme jednu věc, vede to zákonitě k jiné věci. Tvrdí, že lidé budou motivováni k práci, pokud odměny nebo tresty (politika cukru a biče) budou přímo souviset s jejich výkonem. Teorií instrumentality se zabýval teoretik Taylor.

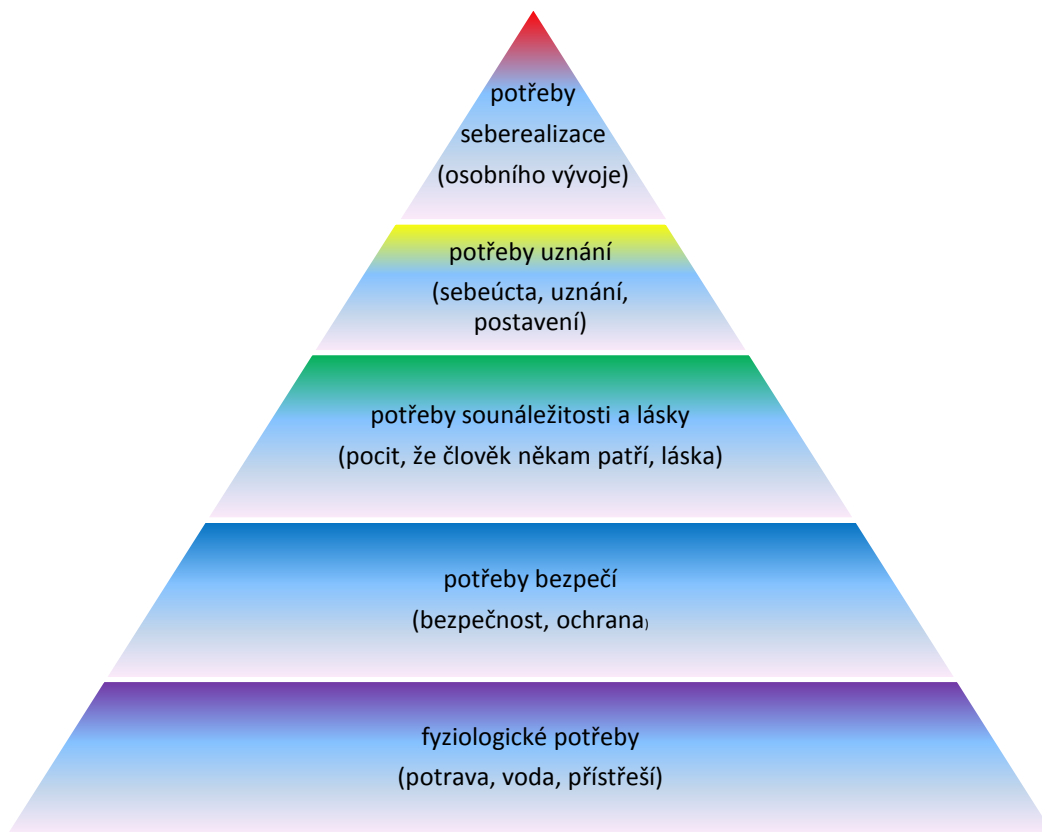
2.2 Teorie zaměřené na obsah

Snaží se rozpoznat to, co vyvolá určité chování, které se týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby. Také je známá jako teorie potřeb. Neuspokojená potřeba vytváří stav nerovnováhy, a proto je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu. Autory této teorie byli Maslow (1954) a Herzberg a kol. (1957), jejichž názory si přiblížíme níže.

2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Prvním a do současné doby asi nejvlivnějším autorem teorie motivace, který stojí za zrodem prvních teorií motivace, jejichž závěry v současnosti pomáhají marketérům pochopit, jak různé výrobky zapadají do plánů, cílů a života spotřebitelů byl americký humanistický psycholog Abraham H. Maslow. Maslow se pokoušel objasnit, proč jsou lidé motivováni jistými potřebami v jistý čas. Z jakého důvodu jeden člověk utratí spoustu času a energie za osobní bezpečnost, zatímco jinému záleží především na tom, co si o něm myslí ostatní. Byl přesvědčen, že lidské potřeby jsou seřazeny hierarchicky, od těch nejnaléhavějších až k těm nejméně naléhavým. [8, 13]

Jím vytvořená teorie hierarchie potřeb je proslulá také jako Maslowova pyramida (viz obr. 4).



Obr. 4 Maslowova hierarchie potřeb [8]

Na obr. 4 je vidět rozdělení potřeb do pěti vzestupně uspořádaných skupin. Fyziologické potřeby spolu s potřebami bezpečí jsou nazývány také jako potřeby nedostatkové, zbylé tři skupiny tvoří potřeby růstové. Maslow tím chtěl poukázat na to, že hladový člověk (potřeba 1) například nebude mít zájem o to, co nového se děje ve světě umění (potřeba 5), ani o to, jak ho berou druzí (potřeba 3 nebo 4), a dokonce ani o to, zda dýchá čistý vzduch (potřeba 2). Teprve když zažene hlad a žízeň, vystoupí do popředí další potřeby. Jednotlivé skupiny potřeb podle Maslowa:

- **fyziologické potřeby** – sem patří primární neboli základní lidské potřeby jako jsou jídlo, pití, přístřeší, které nám pomáhají zajišťovat mzdu nebo plat a odpovídající pracovní podmínky;
- **potřeby bezpečí** – je zajištění a uchování existence i do budoucna a odstranění nebezpečí nebo ohrožení. Přispívají k uspokojení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a zprostředkovaně k jistotě pracovního místa;

- **potřeby sounáležitosti a lásky** – týkající se mezilidských vztahů a začlenění se do společnosti, možností sociálního kontaktu se spolupracovníky, členství v určité skupině a vybudování pozice v ní (prestiž);
- **potřeby uznání** – je to například uspokojení z práce, pracovní postavení, pozitivní hodnocení pracovního výkonu a různé podoby nehmotného odměňování. Člověk potřebuje pocit, že si ho ostatní váží a váží si jeho práce.
- **potřeba seberealizace** – jde o lidské úsilí naplnit vlastní schopnosti a záměry, snaha stát se nejlepším, jakým člověk může být. Můžeme sem zařadit uspokojení z dobře vykonané práce, významné pro společnost a je tedy uspokojována možnostmi vzdělávání a rozvoje, který je jak odborný, tak osobnostní. [8, 13]

2.2.2 Herzbergův dvoufaktorový model

Vychází ze zjišťování důvodů spokojenosti a nespokojenosti s pracovní činností a domnívá se, že spokojenost a nespokojenost nejsou naprosté protiklady. Jsou to dva odlišné a nezávislé faktory, které vedou ke spokojenosti nebo nespokojenosti. [9]

Frederick Herzberg byl americký profesor psychologie, jenž uskutečnil výzkumy, které do jisté míry upravují Maslowovu teorii potřeb. Výzkumy byly založeny na rozhovorech s 203 účetními a inženýry, kteří nabývali stále důležitější funkce v obchodním světě v oblasti Pittsburghu. Otázky směřovaly k době, kdy se ve své práci cítili nejlépe a kdy nejhůře a následně se měli pokusit uvést důvody, které k těmto pocitům vedly. Na základě těchto výzkumů došel k závěru, že existují dva typy faktorů, které ovlivňují pracovní motivaci: [5, 12]

1. Faktory vnější – hygienické

Faktory hygieny jsou záležitostí kontextu dané práce, jejího okolí a mají vnější charakter. Jejich úloha je prevence pocitu nespokojenosti. Orientovat se na faktory hygieny, samo o sobě ale nevede k příznivému postoji k práci nebo k motivaci, spíše jde o nulový stav. Hygienické faktory jsou nutné k odstranění nepříjemnosti práce a neférového jednání.

2. Faktory vnitřní – motivující

Motivující faktory souvisejí s obsahem práce a fungují jako motivace jedince k vyšší snaze a výkonu, mají tedy vnitřní charakter. Nazývají se motivátory nebo růstové faktory. Ovlivňují pocity a uspokojení, nikoliv nespokojenost. Motivátory směřují k tomu, co lidé mohou dělat, a ke kvalitě jejich pracovních zkušeností a znalostí.

Faktory hygieny se téměř shodují s Maslowovými potřebami nižší úrovně, motivátory s potřebami vyšší úrovně. [5, 12]

Tabulka 1 Hygienické a motivující faktory [12]

Faktory hygienické	Faktory motivující
pracovní řády, směrnice	úspěch
technické vedení	uznání
pracovní podmínky	povýšení
vztahy k nadřízeným	práce samotná
vztahy ke spolupracovníkům	možnost osobního růstu
osobní život	odpovědnost
výdělek	samostatnost

2.3 Teorie zaměřené na proces

Tyto teorie kladou důraz na psychologické procesy nebo síly a na základní potřeby, které působí na motivaci. Také jsou známy jako tzv. kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé dokážou vnímat a interpretovat své pracovní prostředí. Patří sem teorie související s:

- očekáváními (expektační teorie),
- cíli (teorie cíle),
- a vnímáním spravedlnosti (teorie spravedlnosti).

2.3.1 Expektační teorie

Hlavním předpokladem teorie očekávání je promyšlené rozhodování jedince, který uvažuje o důsledcích své práce při výběru alternativ při motivačním procesu, jež mohou uspokojit jeho potřeby. Většinou při volbě alternativy jedná na základě zvyku, emocí nebo instinktivně. Očekávání bylo původně prvkem teorie valence – instrumentalita – expektace, kterou formuloval Vroom (1964). Valence nahrazuje hodnotu, instrumentalita

je přesvědčení, že jestliže uděláme jednu věc, směřuje to k jiné, a expektace je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí nás přivedou k určitému výsledku.

Pojem očekávání je pravděpodobnost, že akce bude mít jasný důsledek. Motivace míří k úsilí, a to směřuje k podání výkonu. Výkon vede k různým výsledkům. Většina základních výsledků (např. plat), je propojena s vedlejšími výsledky (možnost koupit si automobil).

Uvedená teorie byla na základě Vroomových myšlenek rozpracována Porterem a Lawlerem (1968) do modelu, kde v závěru dochází k tomu, že se vyskytují dva faktory, které vymezují úsilí lidí vkládané do jejich práce:

1. hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, samostatnosti a seberealizace;
2. pravděpodobnost, že výsledky závisí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci.

Z toho plyne, že čím větší je tedy význam nějakého souboru odměn a čím vyšší je možnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za daných podmínek investováno.

Avšak jak Porter a Lawler zdůrazňují, samotné úsilí nestačí. Abychom dosáhly žádoucího výkonu, musí být vynaloženo efektivní úsilí. [3, 6]

2.3.2 Teorie cíle

Teorie cíle zformulovaná Lathamem a Lockem (1979) tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické, náročné, ale přijatelné cíle, a existuje-li zpětná vazba na výkon. Podstatná je participace jednotlivců na stanovování cíle, protože je to prostředek, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů. Obtížné cíle musí být prodiskutovány a odsouhlaseny a jejich realizování musí být podporováno vedením a radou. Konečně, pro udržení motivace a především pro dosahování stále vyšších cílů je životně důležitá zpětná vazba.

Teorie cíle hraje zásadní roli v procesu řízení pracovního výkonu, který se vyvinul ze značně zdiskreditovaného řízení podle cílů. [3, 6]

2.3.3 Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti vychází z předpokladu, jak lidé vnímají, jakým způsobem se s nimi zachází v porovnání s jinými lidmi. Spravedlivé zacházení značí, že člověk je ve srovnání

s jinou skupinou lidí nebo s jinou odpovídající osobou, která se chovala podobně, posuzován stejně. U spravedlnosti jde vždy o porovnávání, které se týká pocitů a vnímání.

Ve skutečnosti teorie spravedlnosti tvrdí, že když se bude s lidmi jednat spravedlivě, budou lépe motivováni, ale pokud nastane opak, budou demotivováni.

Podle Adamse (1965), se vyskytují dvě formy spravedlnosti:

- **distributivní spravedlnost** – kde se řeší, jak se lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními,
- **procedurální spravedlnost** – kde zaměstnanci vnímají spravedlnost v takových oblastech, jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti.

[3, 6]

3 PRACOVNÍ MOTIVACE

Pracovní motivaci se jako první v druhé polovině 19. století věnoval Taylor, kdy došel k závěru, že je zcela nemožné přimět dělníky, aby fungovali pilněji během jakkoliv dlouhé doby než průměrný člověk v jejich okolí, pokud se jim nezajistí podstatné a trvalé zvýšení platu.

Vyskytuje se řada teorií pracovní motivace, ale mezi ty nejznámější patří kupříkladu Hullova teorie posilování. Tato teorie je podložena tím, že pokud směřuje výkon k úspěchu a po něm následuje pochvala, poté se chování posiluje a postupně se stává pravidelnou součástí činnosti. [14]

3.1 Motivace a výkon

Všude tam, kde jde o výkon, je téma motivace podstatné, a to například v oblasti ekonomiky a podnikání. Motivace společně se schopnostmi vytváří dvě zásadní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu, nebo výkonnosti člověka. Vztah výkonu, motivace

a schopností bývá znázorňován následujícím vzorcem:

$$V = f(M \cdot S)$$

kde: V = úroveň výkonu (z hlediska kvantity i kvality),

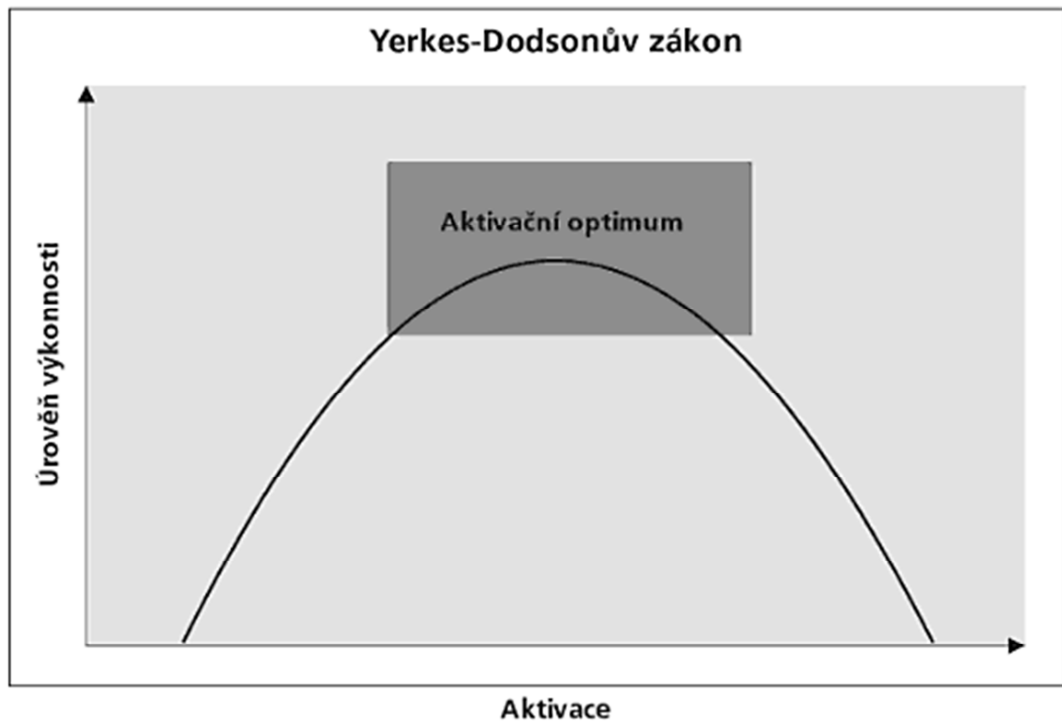
M = úroveň motivace (rozsah „chtění“ člověka podat výkon),

S = úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností).

Docela častý názor, že čím je motiv silnější, tím je výkon, vyšší a lepší, je naprosto špatný. Když po něčem toužíme příliš, nebývá mnohdy výsledku dosaženo, ale když člověk nechce nebo chce jen málo, tak výsledek jeho činnosti vlivem zcela chybějící motivace bývá také nepostačující.

Nadměrná motivace vyvolaná vědomím neobyčejné důležitosti úkolu či situace, možností získat velmi lákavou odměnu, však nezaručuje vysoký výkon. Původem tohoto, na první pohled sporného jevu, je fakt, že překročení optimální míry motivovanosti přináší tzv. přemotivovanost, tj. vysoká míra vnitřního napětí, které negativně působí na „normální“ fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální předpoklady výkonu. Výkon je pak neodpovídající či nedostačující.

Vztah mezi stupněm motivace, náročností úkolu a úrovní výkonu vyjadřuje tzv. Yerkesův a Dodsonův zákon, označovaný také jako „obrácená U-křivka“. [4]



Obr. 5 Vztah mezi úrovní aktivace a výkonnosti [7]

Z Yerkes-Dodsonova zákona vyplývají následující poznatky:

- vyšší či naopak nižší motivace směřuje ke snížení výkonu, a proto jakýkoli typ úkolu musí mít určitou optimální úroveň motivace,
- optimální úroveň motivace je různá i v souvislosti s náročností úkolu. U náročnějších úkolů je lepší nižší stupeň motivovanosti, naopak u relativně snadných úkolů je nejlepší vysoká motivovanost. [4]

Je možné tedy vyjádřit, že pracovní výkon člověka je závislý na souhrě subjektivních (motivace a schopnosti) a objektivních (pracovní podmínky) činitelů výkonu. Do jisté míry mohou být všechny tyto činitele podnikem kontrolovány. [11]

3.1.1 Výkonová motivace

Charakteristická, relativně stálá snaha člověka dosahovat co nejlepšího výkonu, anebo přinejmenším udržet se co nejlépe ve funkci, kde se uplatní měřítko kvality, v nichž člověk může dosáhnout úspěchu či zažít neúspěch, se označuje jako výkonová motivace.

Patří k ní dvě běžně se vyskytující, avšak specifické, lidské tendence: tendence dosáhnout úspěchu a opačná tendence vyhnout se neúspěchu. Tyto tendence jsou vlastní všem lidem, ale většinou jsou vyjádřeny individuálně a v odlišné míře. Zatímco u jednoho člověka převládá potřeba úspěchu, u druhého převažuje potřeba vyhnout se neúspěchu.

Výkonová motivace je dána poměrem obou těchto potřeb podle vzorce:

$$\text{Výkonová motivace} = \frac{\text{Potřeba úspěchu}}{\text{Potřeba vyhnout se neúspěchu}}$$

Když se projeví, že u určitého jedince převládá potřeba úspěchu, pak je vyšší pravděpodobnost aktivit orientovaných na úspěch, naopak poté co převažuje potřeba vyhnout se neúspěchu, lze počítat s poměrnou pasivitou jedince. [4]

3.1.2 Aspirace

Znázorňuje individuálně odlišný charakter cílů, které si jedinec v životě stanovuje a které mohou být vysoké či nízké, tudíž jejich dosažení může být relativně obtížné či naopak relativně lehké.

Aspirace vymezují charakter či druh cílů, které si jednotlivec pro sebe stanovuje do brzké i daleké budoucnosti, ale rovněž jejich úroveň, výši, náročnost. Ne všechny aspirace se vztahují na oblast pracovní, ale je evidentní, že zaměření osobnostních aspirací zrovna do oblasti pracovní, bude formovat vhodnější předpoklad pro potřebnou pracovní motivaci. [4]

3.2 Motivační profil

Motivační profil zaznamenává shrnující, individuálně specifickou a postupem času relativně ustálenou charakteristiku osobnosti člověka. Obsahem motivačního profilu jsou převládající motivační orientace či potřeby jednotlivců, resp. vyhraněnost a intenzita jejich vnitřních hnacích sil.

Někteří jedinci považují situace, do nichž se každodenně dostávají, za výzvu, kterou nechtějí promeškat, tudíž se aktivně zapojují. Na druhé straně jsou takoví jedinci, co totožné či podobné situace chápou spíše jako ohrožení vlastní pravomoci, jako osobnostně riskantní situace, kde by se mohlo ukázat, že to nezvládnou.

Motivační profil se u člověka vytváří od nejútlejšího věku spolu s rozvojem celé jeho osobnosti. Když zjistíme motivační profil daného člověka, získáme pohled do povahy a forem fungování jeho motivace. [4]

Seznámení s motivačním profilem člověka:

- umožňuje pochopení individuálních projevů jedince i veškerého souhrnu jeho chování,
- je podstata možnosti účinného stimulování člověka potřebným směrem.

Motivační profil člověka vytváří rozsáhlé spektrum dimenzí, které mají odlišné obsahy. Každému člověku je v každé dimenzi vlastní určitá pozice, místo, ke kterému se přikloní.

Zde jsou uvedeny příklady dimenzí motivačního profilu, které mají zároveň schopnost fungovat jako vodítko při poznávání motivačního profilu konkrétního člověka:

- **Orientace na dosažení úspěchu – orientace na vyhnutí se neúspěchu.** Souvisí s výkonovou motivací.
- **Orientace na úspěch – orientace na vlastní činnost, na její obsah.** Jedna strana je zaměřena zvláště na úspěch, prostřednictvím v podstatě jakékoliv činnosti. Naopak druhá strana se zaměřuje na úspěšné vykonání pracovní činnosti, na její obsah.
- **Situační orientace – perspektivní orientace.** U situační orientace se člověk zaměřuje na aktuální situaci, např. prospěch, prožitek. Perspektivní orientace se zaměřuje do budoucnosti.
- **Individuální orientace – skupinová orientace.** Individuální orientace je typická pro jedince, kterým nezáleží na smýšlení a názorech druhých lidí. U skupinové orientace se jedinec ztotožní s určitým souborem lidí, s jejich názory, postoji, cíli.
- **Osobní orientace – neosobní, resp. prosociální orientace.** Jedinci pohlížejí jen na svůj vlastní prospěch, např. zájem, zisk, užitek, ale nemusí jít vždy jen o ekonomický užitek. Opakem jsou lidé, kteří se zaměřují na užitek druhých. Mají snahu někomu prospět, sloužit, obětovat se.
- **Činorodost – pasivita.** Na jedné straně zřejmá činorodost, na druhé její nepřítomnost.
- **Orientace na ekonomický prospěch – na morální uspokojení.** Zde se projevuje rozpor dvou podstatných hodnotových preferencí.

- **Zaměření směrem k podniku – zaměření směrem od podniku.** Tato dimenze se spíše zaměřuje na motivaci pracovního jednání a zachycuje relativně neměnný vztah člověka – pracovníka ke svému zaměstnavateli. [4]

3.3 Motivace k práci

Pracovní činnost je aktivní, promyšlená, záměrná a systematicky vykonávaná funkce, která je činností motivovaná.

Motivaci k práci lze chápat jako pojetí motivace lidského chování, které je propojeno s provedením pracovní činnosti, s pracovní pozicí a s výkonem odpovídajících pracovních úkolů. Přístup člověka k práci a ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění, jako je např. plnění úkolů, vyjadřuje pracovní motivace. To znamená, že vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.

V psychologii se rozlišují dvě skupiny motivů k práci, dva typy pracovní motivace:

- motivy, které jsou uspokojovány prací samou, tzv. motivace intrinsická,
 - motivy, uspokojovány důsledky nebo podmínkami práce, tzv. motivace extrinsická.
- [4]

Nejvýznamnější intrinsické motivy práce:

- **potřeba činnosti vůbec** – potřeba „zbavit se“ nadbytečné energie,
- **potřeba kontaktu s druhými lidmi,**
- **potřeba výkonu** – radost či uspokojení z úspěšného výkonu,
- **touha po moci,**
- **potřeba smyslu života a seberealizace** – potřeba dále se rozvíjet. [10]

Nejvýznamnější extrinsické motivy práce:

- **potřeba peněz,**
- **potřeba jistoty** – je spíše spojena s budoucností člověka,
- **potřeba potvrzení vlastní důležitosti,**
- **potřeba sociálních kontaktů,**
- **potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu.** [10]

O motivaci pracovního jednání je možno uvažovat jako o jednom ze subjektivních faktorů ovlivňujících pracovní činnost člověka a zprostředkovaně i blahobyt podniku. Pracovní motivaci je potřebné průběžně poskytovat zvýšenou pozornost. [4]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PAPCEL, A.S.

Akciová společnost PAPCEL Litovel se už více než 60 let zabývá výrobou strojů a technologických zařízení pro papírenský průmysl. V současné době se na realizaci projektů podílí více než 200 zaměstnanců.

K organizační struktuře firmy patří všechna nezbytně nutná oddělení nabízející kompletní obchodně-technickou podporu: obchodně technické služby, konstrukce, vlastní technický a technologický vývoj včetně firemní zkušebny, oddělení inženýringu a řízení projektů a hlavně důležité předvýrobní a výrobní útvary s veškerým technickým vybavením pro požadovanou strojírenskou výrobu.

Společnost je zaměřena na výrobu, a dodání strojů a zařízení pro kompletní linky papírenských strojů a přípraven látky. Zajišťuje náhradní díly a kompletní servisní služby pro dodaná zařízení. Také podporuje kusové dodávky, dodávky kompletních technologií, opravy, repase, rekonstrukce výrobních uzlů a celých technologií. Nedílnou součástí výrobního programu je možnost dodání a kompletní přestavby second-hand papírenských strojů. [15]



Obr. 6 Rozmístění budov společnosti Papcel, a.s. [15]

4.1 Základní údaje

<u>Založení:</u>	1950
<u>100% soukromá společnost:</u>	1992 – 2008
<u>Změna názvu na PAPCEL, a.s.:</u>	1998
<u>Vstup investičního partnera:</u>	2008
	34 % EkFIN AG, Rakousko
	66 % Ing. David Dostál
<u>Základní jmění:</u>	303.220.000,- Kč
<u>Hlavní tržní segment:</u>	papírenský průmysl
<u>Dceřinná společnost:</u>	2003
	OOO PAPCEL SPb, 194 044 Sankt Petěrburg, pr. B. Sampsonijevskij, d. 32, Rusko [15]

4.2 Obchodní filosofie firmy

Filosofie firmy je tvořena pěti základními body:

- snížit provozní náklady na straně zákazníka,
- zvýšit výrobní produktivitu a výkonovou účinnost papírenských linek,
- úspora energie,
- důležitá je bezpečnost práce,
- přivádět stroje do chodu šetrně k životnímu prostředí.

Společnost se orientuje na obchodní činnosti po celém světě. Dnes už více než 90 % výroby směřuje do zahraničí.

Společnost během svého fungování dodala už více než 70 nových, eventuálně rekonstruovaných linek papírenských strojů a více než 65 nových, případně rekonstruovaných linek přípravné látky. [15]

4.3 Předmět činnosti

Společnost Papcel, a.s. nabízí:

- novodobé papírenské stroje (vyráběný sortiment: fluting, liner, grafické papíry, dekorační papíry, tissue) a pokrokové linky přípravný látky
- kusové dodávky strojů a vybavení pro linky přípraven látky a papírenských strojů
- opravu papírenských strojů a přípraven látky
- válce tlakové a beztlakové
- specifické procedury (žárové nástřiky, nanášení nekovových povlaků, broušení válců, vyvažování včetně pružných rotorů, povrchové ochrany nátěrem, superfinišování)
- vedení projektů (plánování, rozpočty, kontrola nákladů: řízení cash-flow projektu, zprovoznění investice)
- projektování (technické výpočty procesů,...)
- zabezpečení dodávek (poptávkové řízení, vyhodnocení nabídek, zajištění logistiky,...)
- vedení stavby (stavební dozor,...) [15]

4.3.1 Finanční poradenství

Dále společnost Papcel a.s. poskytuje finanční poradenství:

- **zpracování studie proveditelnosti** – zhodnocení stávající investice, vytvoření business plánu pro nový investiční záměr, zhodnocení výnosnosti projektu, kalkulace nákladů a spotřeby vstupní energie – voda, plyn, pára apod., kalkulace souhrnné hospodářské návratnosti;
- **vypracování souhrnných podkladů pro zaopatření exportního úvěru nebo odlišné podoby financování projektu** – žádost o úvěr, hodnocení vlivu projektu na životní prostředí, spojení s bankami, popřípadě pojišťovací agenturou. [15]

4.3.2 Inženýring

Kromě toho společnost Papcel, a.s. nabízí 3 typy inženýringu:

1. základní inženýring

- zabývá se podrobným popisem technologie, kde patří zpracování technologických plánů procesu výroby, zpracování a zabezpečení průvodní technické dokumentace strojů a zařízení
- důležitá je koordinace přípravné fáze projektu
- závěrečné odsouhlasení instalace strojů a zařízení

2. detailní inženýring

- jde o zpracování úplné projektové dokumentace – strojně technologická dokumentace, elektro, měření a regulace, zpracování strojního projektu pro řízení stavby
- vedení projektu – zajištění a uspořádání dodávek strojního zařízení, souhra prací s dodavateli stavebních projektů, vytvoření a controlling časového plánu realizace projektu

3. realizační inženýring

- uskutečnění montáže, montážního dozoru, šéfmontáže, uvedení do provozu a vykonání garančních zkoušek. [15]

4.4 Certifikáty

Kvalitu své produkce společnost Papcel, a.s. zaručuje značnou pracovní odpovědností techniků a ostatních zaměstnanců. Vlastní certifikáty a oprávnění jako jsou:

1. ISO 9001:2008 Systém managementu jakosti.
2. ISO 14001:2004 Systém environmentálního managementu.
3. OHSAS 18001:2007 Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Systém řízení jakosti se obhájí v pravidelném období, kdy kontrolní audit provádí firma LLOYD's Register Quality Assurance. [15]

4.5 Filosofie firmy

Společnost Papcel, a.s. je globální dodavatel jedinečných řešení pro zákazníka. Charakteristický je svou dynamičností a flexibilitou v oblasti papírenského průmyslu a je konkurenceschopný na cílových trzích.

Mezi poslání společnosti Papcel, a.s. patří:

- **vytvořit hodnotu pro akcionáře společnosti** – s použitím technologií nenáročnou na spotřebu energie a spotřebu zdrojů, vysokou kvalitou, životností a výkonem strojního zařízení
- **zachovat si silné postavení na cílových trzích společnosti** – což jsou rozvíjející se země s rostoucím HDP v Evropě, Asii, Africe a Latinské Americe s rostoucí populací, dostačující surovinovou základnou a rozvíjejícím se průmyslem
- **nákladově efektivní společnost** – pomocí technických řešení pomáhá zákazníkům redukovat náklady na energii a vstupní suroviny
- **zaměřit se na životní prostředí** – cílem je udržení ekologických standardů [15]

Mezi dlouhodobé strategické cíle společnosti Papcel, a.s. patří:

- **zdokonalení technické úrovně** – vyvinutím strojů s nízkými energetickými nároky
- **zdokonalení cenové konkurenceschopnosti** – zvýšením efektivity vnitřních procesů – design, nákup, výroba, projektové řízení
- **vylepšení servisní a technické úrovně podpory** – dosažením dobrého postavení ve schopnostech projektového řízení a jeho implementace do organizační struktury firmy – plně výkonná maticová organizační struktura
- **proniknutí na nové trhy** – s vysokou populací, rostoucím HDP, uspokojující technickou úrovní
- **zdokonalení výkonu zaměstnanců** – zvýšení manažerských schopností [15]

5 ANALÝZA SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ S MOTIVAČNÍM SYSTÉMEM SPOLEČNOSTI PAPCEL, A.S.

Pro zjištění spokojenosti pracovníků se současným motivačním systémem společnosti Papcel, a.s. jsem zvolila metodu dotazníkového šetření. Po domluvě s personalistkou společnosti Papcel, a.s. jsme zvolily formu elektronického dotazníku, který nezabere respondentům moc času a odpovědi jsou velice snadné a rychlé. Můj dotazník jsem odeslala personalistce, která oslovila vybrané THP a rozeslala jim dotazník, aby nedošlo k případným pochybám na straně respondentů a aby se co nejvíce vyplněných dotazníků vrátilo.

V dotazníku bylo možné zaškrtnout jednu odpověď, pouze u jedné otázky byla možnost více odpovědí a u dalších otázek se mohli respondenti rozepsat vlastními slovy.

Následně přišlo na řadu vyhodnocení, realizované pouze z kompletně vyplněných dotazníků. Závěrečná vyhodnocení jednotlivých otázek jsou zpracována prostřednictvím tabulek a grafů.

5.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek

Dotazníky byly rozeslány 122 pracovníkům, z nichž se vrátilo 46 vyplněných. Návratnost je tedy 37,7 %.

Otázka č. 1: Pohlaví



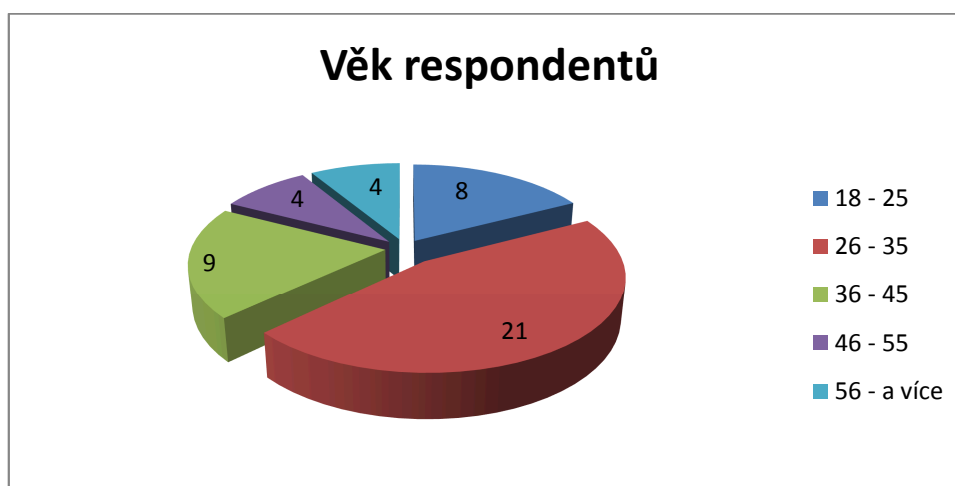
Obr. 7 Pohlaví respondentů [vlastní]

Jak můžete vidět výše, z celkového počtu vyplněných dotazníků je 36 zástupců mužského pohlaví a 10 zástupců ženského pohlaví.

Otázka č. 2: Věk

Tabulka 2 Věk respondentů [vlastní]

Odpověď	Četnost	Podíl
18 - 25	8	17,39%
26 - 35	21	45,65%
36 - 45	9	19,57%
46 - 55	4	8,70%
56 - a více	4	8,70%



Obr. 8 Grafické znázornění věku respondentů [vlastní]

Z grafu je patrné, že nejvíce respondentů, celkem 21 se řadí do věkové kategorie 26 – 35 let, 9 do 36 – 45 let, 8 do kategorie 18 – 25 let, dále 4 do 46 – 55 let a 4 do 56 – a více let. Z toho vyplývá, že kolektiv je tvořen převážně mladými a vyzrálými pracovníky.

Otázka č. 3: Jste na svém současném pracovišti spokojen/a s pracovními podmínkami?

Tabulka 3 Spokojenost s pracovními podmínkami [vlastní]

Odpověď	Četnost	Podíl
Velmi spokojen/a	1	2,17%
Spokojen/a	34	73,91%
Nespokojen/a	9	19,57%
Velmi nespokojen/a	2	4,35%



*Obr. 9 Grafické znázornění spokojenosti respondentů s pracovními podmínkami
[vlastní]*

Z grafu vyplývá, že celkem 34 respondentů je spokojeno se současnými pracovními podmínkami společnosti. Podíl činí 73,91 %, což považují za pozitivní výsledek. Dále pak 9 respondentů je nespokojeno, 2 velmi nespokojeni a pouze 1 velmi spokojený pracovník.

Otázka č. 4: Je něco, co byste na Vašem pracovišti chtěl/a změnit, vylepšit?

Zde dostali dotazovaní prostor pro vyjádření vlastního názoru. Přestože v otázce č. 3 byla zjištěna zjevná spokojenost s pracovními podmínkami, tak možnost vyjádření vlastního názoru využila více než polovina respondentů.

Nejčastěji se pracovníci zmiňovali o systému odměňování za odvedenou práci a uvítali by férové jednání. Někteří zaměstnanci se cítí ukřivdění kvůli tomu, že nově přijatí pracovníci dostávají plat lepší než služebně starší, kteří přitom ty nové zaučují, což je pro ně práce navíc bez nároku na odměnu. Podotkli také, že na mnohých pozicích pracují typově nevhodní lidé a že nejsou jasně definovány kompetence jednotlivých pracovníků.

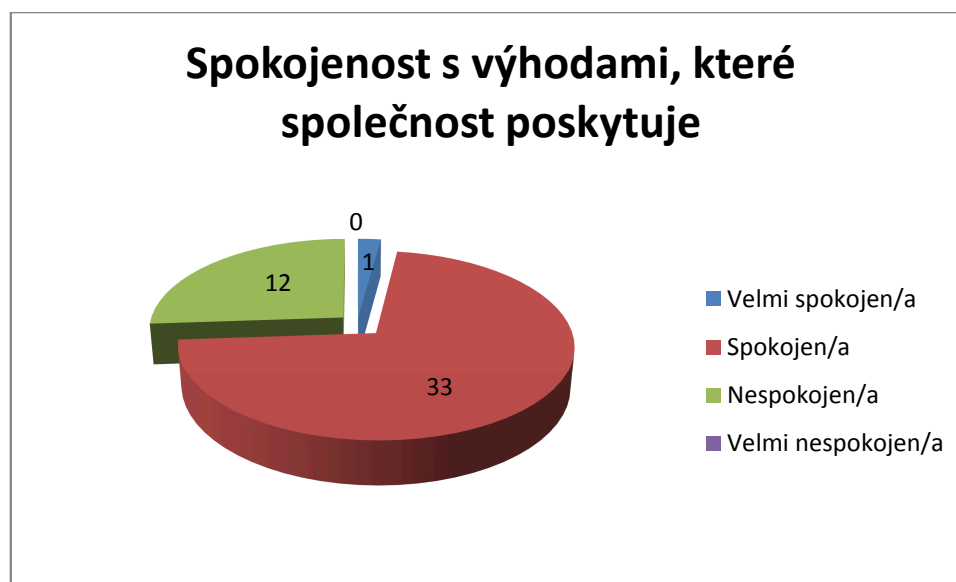
Někteří pracovníci se zmínili o tom, že na díle průběžně spolupracuje více oddělení. Nefunguje dostatečně kontrola při předávání díla mezi jednotlivými odděleními, špatný tok informací a komunikace mezi jednotlivými odděleními.

Dále by několik pracovníků uvítalo zlepšení stavu pracoviště jako např. dostatečné topení v zimních měsících, uspořádání pracoviště kvůli přehledu, modernizace vybavení, zázemí (občerstvení, relaxační zóna apod.).

Otázka č. 5: Jak jste spokojen/a s výhodami, které Vám společnost poskytuje?

Tabulka 4 Spokojenost s výhodami, které společnost poskytuje [vlastní]

Odpověď	Četnost	Podíl
Velmi spokojen/a	1	2,17%
Spokojen/a	33	71,74%
Nespokojen/a	12	26,09%
Velmi nespokojen/a	0	0,00%



Obr. 10 Grafické znázornění spokojenosti s výhodami, které společnost poskytuje [vlastní]

I přes značnou nespokojenost se mzdovým motivačním systémem a komunikací s jednotlivými úseky, z výše uvedeného grafu vyplývá, že 33 dotazovaných je spokojeno s výhodami, které jim společnost poskytuje, 12 respondentů je nespokojeno a pouze 1 je velmi nespokojen.

Otázka č. 6: Jak dlouho jste zaměstnán/a u této společnosti?*Tabulka 5 Délka pracovního poměru [vlastní]*

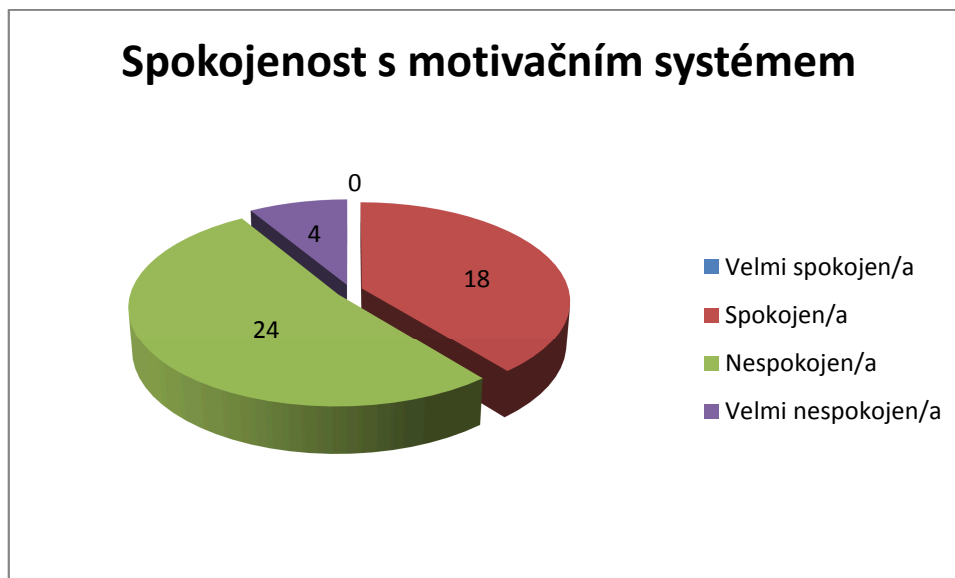
Odpovědi	Četnost	Podíl
0 - 2	20	43,48%
2 - 4	5	10,87%
4 - 6	4	8,70%
6 a více let	17	36,96%

*Obr. 11 Grafické znázornění délky pracovního poměru [vlastní]*

Z následujícího grafu vyplývá, že 20 dotazovaných pracovníků pracuje u společnosti teprve maximálně 2 roky a 17 je již u této společnosti 6 a více let. Z čehož odvozují, že mladí pracovníci chtějí u této společnosti získat praxi a po té odcházejí za lepšími pracovními nabídkami a na druhé straně jsou lidé, kteří u této společnosti pracují již řadu let a jsou spokojeni nebo se bojí změny zaměstnání.

Otázka č. 7: Jste spokojen/a s motivací ze strany společnosti?*Tabulka 6 Spokojenost s motivačním systémem společnosti [vlastní]*

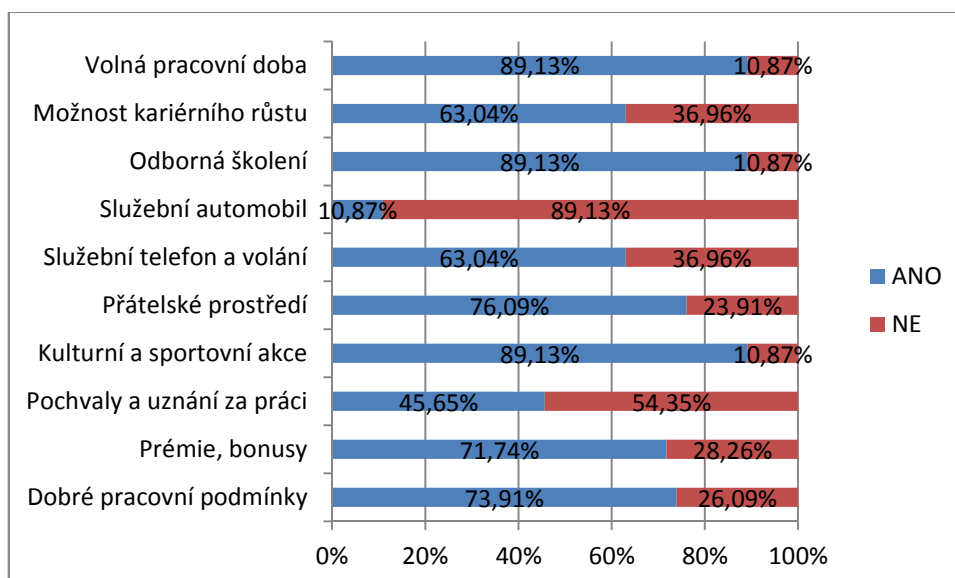
Odpovědi	Četnost	Podíl
Velmi spokojen/a	0	0,00%
Spokojen/a	18	39,13%
Nespokojen/a	24	52,17%
Velmi nespokojen/a	4	8,70%



Obr. 12 Grafické znázornění spokojenosti s motivačním systémem společnosti
[vlastní]

Výše uvedený graf nám naznačuje, jak jsou zaměstnanci společnosti Papcel, a.s. spokojeni se současným systémem motivace, který ve společnosti mají. Vidíme, že přes 50 % respondentů je nespokojeno, 18 respondentů je spokojeno, 4 velmi nespokojeni a žádný velmi spokojený.

Otázka č. 8: Umožňuje Vám společnost následující motivace?



Obr. 13 Grafické znázornění možných motivací [vlastní]

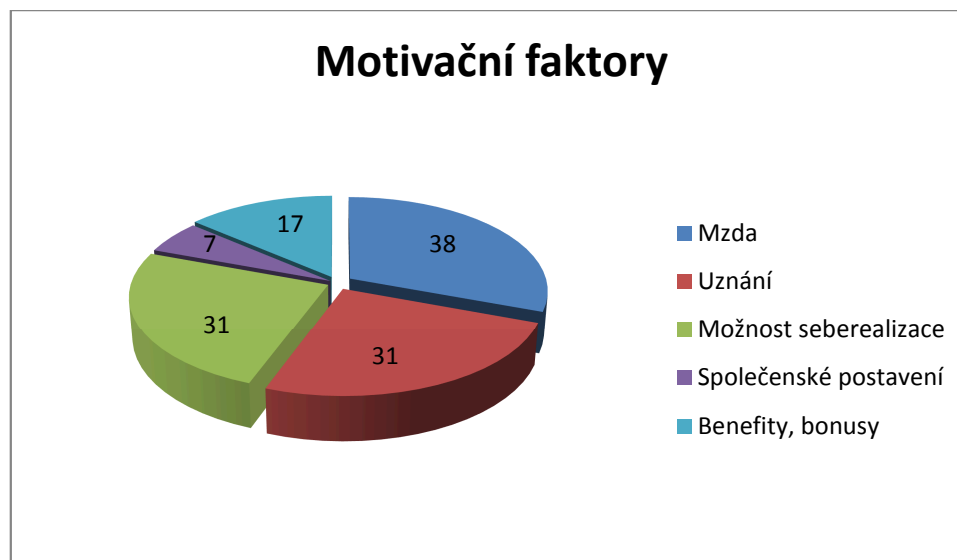
Z výše uvedeného grafu lze vyčíst, jakou motivaci umožňuje společnost Papcel, a.s. svým zaměstnancům. 89,13 % zaměstnanců má volnou pracovní dobu. Společnost

poskytuje více než 50 - ti % možnost kariérního růstu, odborná školení má 89,13 % zaměstnanců. Služební automobil má možnost využít pouze 10,87 %, ale předpokládám, že těch zbývajících 89,13 % služební automobil ke své práci vůbec nepotřebuje naopak služební telefon a volání má 63,04 % zaměstnanců. 76,09 % pracuje v přátelském prostředí za dobrých pracovních podmínek, jak můžeme vidět v grafu. Společnost poskytuje 89,13 % různé kulturní a sportovní akce. Pochvaly a uznání za práci věnuje pouze 45,65 % a prémie, bonusy dává 71,74 %.

Otázka č. 9: Které z níže uvedených skutečností Vás značně motivují?

Tabulka 7 Nejvíce motivující faktory [vlastní]

Odpovědi	Četnost	Podíl
Mzda	38	82,61%
Uznání	31	67,39%
Možnost seberealizace	31	67,39%
Společenské postavení	7	15,22%
Benefity, bonusy	17	36,96%



Obr. 14 Grafické znázornění značně motivujících faktorů [vlastní]

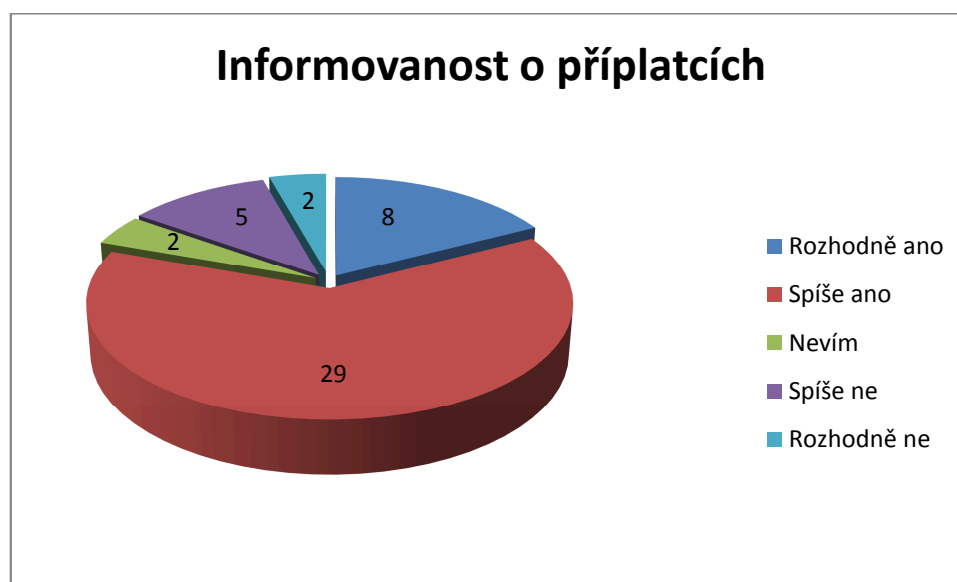
V následující otázce měli respondenti možnost zaškrtnout více odpovědí. Graf, který vidíme výše, znázorňuje, co z uvedených motivací nejvíce motivuje zaměstnance společnosti. Nejvýznamnějším motivačním faktorem je mzda, kterou zaškrtnulo celkem 38 dotazovaných a druhým důležitým faktorem je 31 krát zaškrtnuté uznání spolu s možností

seberealizace. Pro 17 dotazovaných je důležitá motivace formou benefitů, bonusů a na společenském postavení záleží pouze 7 dotazovaným.

Otázka č. 10: Víte, za co máte možnost získat příplatky?

Tabulka 8 Informace o možnosti získání příplatků [vlastní]

Odpovědi	Četnost	Podíl
Rozhodně ano	8	17,39%
Spíše ano	29	63,04%
Nevím	2	4,35%
Spíše ne	5	10,87%
Rozhodně ne	2	4,35%

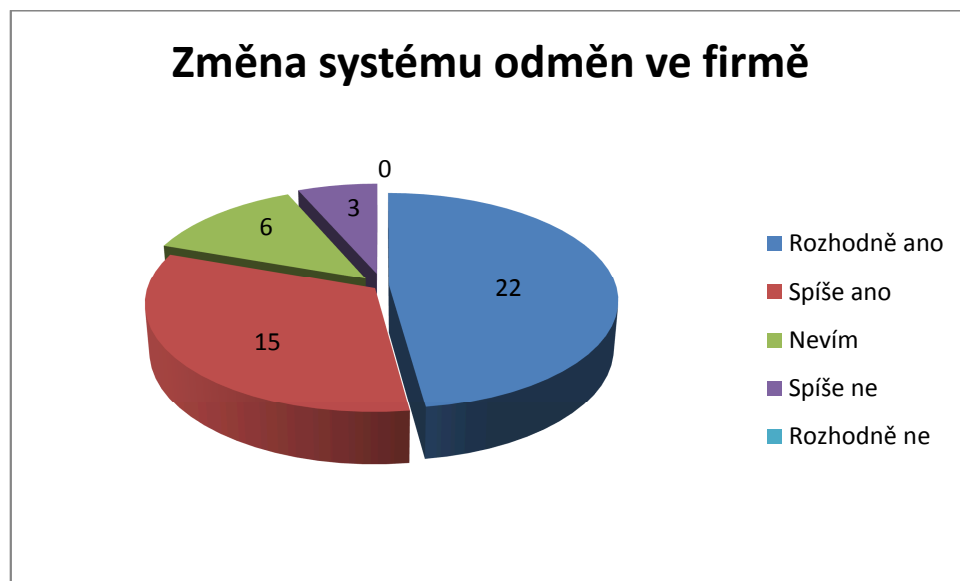


Obr. 15 Grafické znázornění poskytnutí informace o příplatcích [vlastní]

Podle grafu je zřejmé, že zaměstnavatel podává dostatečné informace a možnosti získání příplatků, protože 29 dotazovaných odpovědělo na tuto otázku: spíše ano a 8 rozhodně ano, což je cca 80 % pozitivních hodnocení.

Otázka č. 11: Pozměnil/a byste systém odměn ve Vaší firmě?*Tabulka 9 Změna systému odměn ve firmě [vlastní]*

Odpovědi	Četnost	Podíl
Rozhodně ano	22	47,83%
Spíše ano	15	32,61%
Nevím	6	13,04%
Spíše ne	3	6,52%
Rozhodně ne	0	0,00%

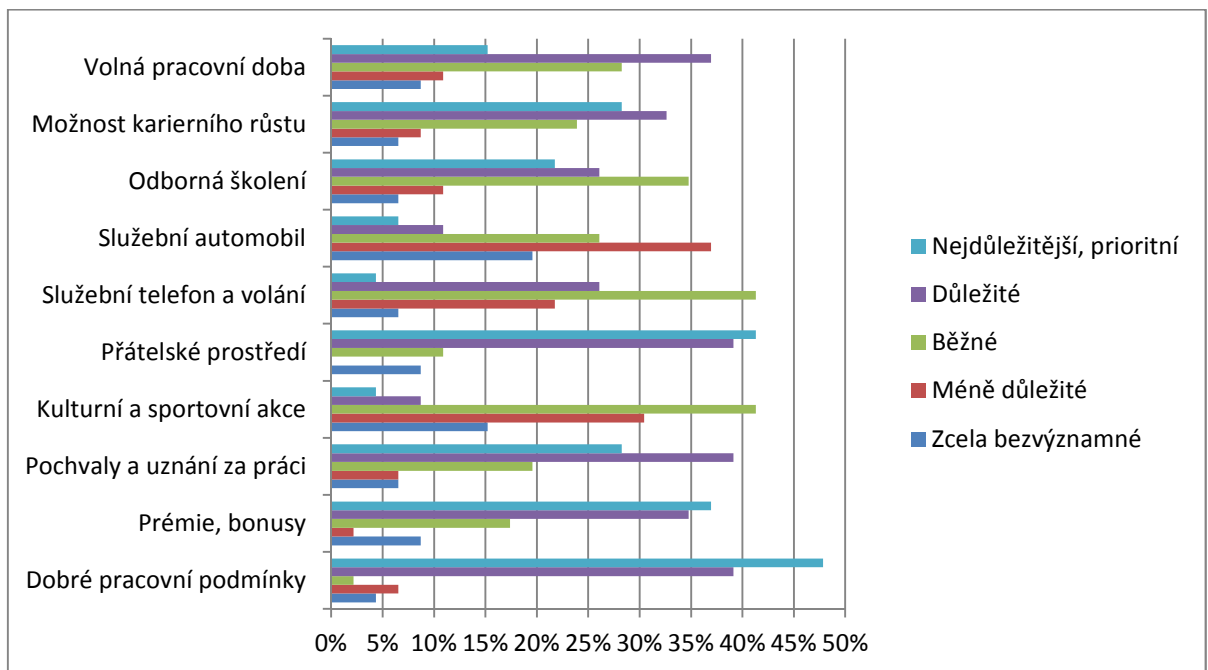
*Obr. 16 Grafické znázornění případné změny systému odměn ve firmě [vlastní]*

Na otázku zdali by zaměstnanci pozměnili systém odměn ve firmě, odpovědělo 22 respondentů rozhodně ano a 15 spíše ano, z čehož vyplývá značná nespokojenost. 6 respondentů neví a pouze 3 jsou spokojeni se současným systémem odměňování.

Otázka č. 12: K jednotlivým motivacím přiřadíte důležitost

Tabulka 10 Důležitost jednotlivých motivací [vlastní]

	Zcela bezvýznamné	Méně důležité	Běžné	Důležité	Nejdůležitější, prioritní
Volná pracovní doba	8,70%	10,87%	28,26%	36,96%	15,22%
Možnost kariérního růstu	6,52%	8,70%	23,91%	32,61%	28,26%
Odborná školení	6,52%	10,87%	34,78%	26,09%	21,74%
Služební automobil	19,57%	36,96%	26,09%	10,87%	6,52%
Služební telefon a volání	6,52%	21,74%	41,30%	26,09%	4,35%
Přátelské prostředí	8,70%	0,00%	10,87%	39,13%	41,30%
Kulturní a sportovní akce	15,22%	30,43%	41,30%	8,70%	4,35%
Pochvaly a uznání za práci	6,52%	6,52%	19,57%	39,13%	28,26%
Prémie, bonusy	8,70%	2,17%	17,39%	34,78%	36,96%
Dobré pracovní podmínky	4,35%	6,52%	2,17%	39,13%	47,83%



Obr. 17 Grafické znázornění důležitosti jednotlivých motivací [vlastní]

Výše uvedený graf nám znázorňuje, jakou důležitost přiřazují zaměstnanci k vybraným motivacím. Co se týče volné pracovní doby, tak je pro 36,96 % zaměstnanců důležitá, podobně jako možnost kariérního růstu. Odborná školení jsou pro 34,78 % dotazovaných běžná a služební automobil je pro 36,96 % méně důležitý. Vlastnit služební telefon a volání je pro většinu zaměstnanců běžné a důležité. Prioritní pro dotazované zaměstnance je přátelské prostředí, dobré pracovní podmínky a prémie, bonusy. Kulturní a sportovní akce jsou pro 41,30 % zaměstnanců běžné, avšak pochvaly a uznání za práci jsou pro 39,13 % dotazovaných důležité.

6 DOPORUČENÍ

K analyzování současného stavu motivačního systému ve společnosti jsem použila dotazníkové šetření, na jehož základě jsem navrhla patřičná opatření ke zlepšení systému. Dotazník byl zaměřený na TH pracovníky společnosti Papcel, a.s.

System odměňování

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že by se měl narovnat demotivující systém odměňování. Na otázku, zdali jsou zaměstnanci spokojeni s motivačním systémem ze strany společnosti, vyjádřila více než polovina respondentů nespokojenost. Pracovníci se cítí ukřivdění v tom, že nově přijatí zaměstnanci mají vyšší plat než ti co jsou služebně starší. Ti přitom musejí ty nové zaučovat bez nároku na odměnu, což je pochopitelně značně demotivující prvek. Dále tu byla zmínka o tom, že ti zaučení potom odcházejí za lepšími pracovními nabídkami. Výše odměny by měla být odpovídající vzhledem k funkci zaměstnance. Společnost by si měla více vážit poctivých a s úspěchem pracujících zaměstnanců a podle toho je řádně odměnit, což není lehké vzhledem k ekonomické situaci.

Z dotazníku vyplynulo, že zaměstnanci jsou relativně spokojeni s výhodami, které společnost poskytuje, jako jsou např.: benefity v podobě stravenky v hodnotě 65,- Kč, zdravotní péče, ochranné nápoje, tarify. Dále pak zaměstnavatel přispívá na jazykové kurzy. Každý THP má nárok na 2 jazyky, jeden jazyk v rámci pracovní doby a druhý si nadpracuje. Na skupinové programy mimo pracovní dobu přispívá zaměstnavatel 80,- Kč/h a individuální program je pro vedoucí a manažerské pozice. K tomu bych doporučila více zahraničních (studijních) cest pro získávání zkušeností a zdokonalení jazykových znalostí. Další motivační složkou společnosti je odměna za osobní rozvoj: 3000,- Kč na rok a odměna za nenemocnost 4000,- Kč za rok. Odměna za osobní rozvoj se posoudí podle dlouhodobých dosahovaných výkonů zaměstnanců a motivuje pracovníky k lepším výkonům.

Vzhledem k výsledku v dotazníku, kde vyšlo, že pro většinu zaměstnanců jsou prioritní prémie a bonusy, mohla by firma využít dalších možností jak motivovat své pracovníky v podobě příspěvků na dovolenou, kulturu, sportovní aktivity.

Komunikace a týmová spolupráce

Na základě již zmiňovaného dotazníku bylo zjištěno, že komunikace a spolupráce mezi jednotlivými odděleními je neuspokojivá. Sociální komunikace patří k nejdůležitějším nástrojům společnosti, a proto by se neměla podceňovat. Na jedné straně je zdrojem informací, na jehož tok si zaměstnanci stěžují, a na druhé straně vede k naučení komunikačních dovedností, zlepšení se v jednání s lidmi a v řešení konfliktů, pracování v týmu a vedení, což je důležité pro řádnou činnost společnosti. Informovanost o dění ve firmě je velice podstatná a pomáhá při plnění pracovních úkolů zaměstnanců. Na díle průběžně spolupracuje více oddělení, proto by měla být efektivní týmová spolupráce. Společnost by měla mít přehledné webové stránky, email a firemní informační systém, kde by se zaměstnanci vždy dověděli např. o skupinových schůzích, poradách, kde by dostali pracovní instrukce a manuály a kde by mohli vyjádřit svůj názor na danou problematiku. Dále by bylo dobré, pro zlepšení vzájemné komunikace, se zaměřit na teambuildingové aktivity, které budují dobré vztahy mezi zaměstnanci. Tyto aktivity, v podobě různých společenských akcí, by měly fungovat jako poděkování zaměstnancům za dobře odváděnou celoroční práci a jako motivační složka k dalším výkonům. Tyto aktivity jsou sice finančně náročnější, ale nevyplátí se na nich šetřit. Ke snížení nákladů na teambuilding mohou doporučit včasné naplánování akce. Pokud se plánuje zavčas, tak je k dispozici poměrně vysoký počet cenově přijatelných ubytovacích zařízení. Přijatelný výběr ubytování a cateringových služeb umožňuje náklady na teambuilding výrazně snížit a přiměřené ceny na osobu se dá dosáhnout navýšením počtu účastníků firemní akce. Teambuilding pomůže zaměstnancům si efektivně rozdělit týmové role a přispěje k týmové komunikaci. Dobře naplánovaný teambuilding se zaručuje zpětnou vazbou.

Pracovní podmínky

Součástí dobrého pracovního výkonu jsou také uspokojivé pracovní podmínky. Společnost by proto měla investovat do činnosti, která povede k jejich zlepšování. V dotazníku se několik zaměstnanců zmínilo, o nedostatečném topení na pracovišti v zimních měsících, což může vést ke značné nechuti k práci a podání ne příliš dobrého výkonu. Navrhuji proto například celkové zateplení budov, které by mohlo směřovat k odstranění problému s teplotou a zároveň snížit náklady na vytápění, což by vedlo ke spokojenosti na obou stranách.

Dále by společnost měla zainvestovat do modernizace vybavení zejména inovace PC vybavení a zajištění lepšího software pro ty, kteří jej denně využívají. Měla by se také zaměřit na lepší uspořádání pracoviště, aby vedoucí měli lepší přehled o všech svých podřízených.

ZÁVĚR

Bakalářská práce je věnována problematice vztahující se k motivaci pracovníků společnosti Papcel, a.s. Teoretickou část jsem zaměřila na obecné základní pojmy v oblasti motivace a poté jsem se věnovala základním motivačním teoriím, které jsem postupně rozebrala. Tyto teorie nám nedávají sice přesné instrukce jak motivovat své zaměstnance, protože motivace je složitý proces, na který působí vnější kritéria daná okolím, ale i vnitřní kritéria daná člověkem, ale přesto je dobré se k nim vracet a čerpat z nich inspiraci pro vytváření motivujícího prostředí. V závěru teoretické části jsem se zmínila o pracovní motivaci, ke které patří zformovat u spolupracovníků zájem a chuť podílet se na realizování všech činností, které jsou potřeba k uskutečnění cílů společnosti.

V praktické části jsem analyzovala současný stav motivace pracovníků ve společnosti Papcel a.s. pomocí dotazníkového šetření. Dotazníky byly určeny pro TH pracovníky, na základě výsledků provedené analýzy jsem formulovala návrhy a doporučení ke zlepšení motivačního systému společnosti, což bylo cílem mé bakalářské práce.

Z výsledků analýzy vyplynulo, že zaměstnanci jsou převážně spokojeni s pracovními podmínkami a výhodami, které společnost poskytuje, což je pozitivní fakt. Kde jsem ale zaznamenala problém, je otázka mzdy a odměňování pracovníků za práci navíc. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pro většinu dotazovaných je nejdůležitější motivační faktor mzda a příspěvky, které jsou údajně neadekvátní pracovním pozicím zaměstnanců. Firma by měla narovnat systém v oblasti odměňování, jinak jí budou zaměstnanci odcházet za lepšími pracovními nabídkami v oblasti platového ohodnocení.

Další problematickou oblastí, která vyplynula z dotazníkového šetření, je otázka komunikace, informovanosti a týmové spolupráce, která je neuspokojivá. Proto jsem navrhla lepší přístup k informacím přes přehledný firemní informační systém, email, schůze, porady apod. a dále ke zlepšení komunikace a vztahů mezi jednotlivými odděleními se zaměřit na teambuildingové aktivity.

Co se týče pracovních podmínek, firma by měla pomalu odstraňovat nedostatky, které jsem uvedla v doporučení, protože vedou ke snížení výkonnosti a značné nechuti k práci.

Podkladem k vypracování mé bakalářské práce mi byly informace z odborné literatury a informace přímo z praxe. Zjištěné závěry a doporučení budou předloženy společnosti

Papcel, a.s., která bude moci tyto informace využít jako podklad pro zlepšení motivačního systému v podniku.

Taková šetření by se měla provádět v pravidelných intervalech, protože lidem se v průběhu života mění hodnoty, na pracovních pozicích se také střídají různí zaměstnanci, a co je dobré pro jednoho, nemusí vyhovovat druhému. Systém motivace je živoucí organismus, který se musí přizpůsobovat zaměstnancům.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ADAIR, John. *Efektivní motivace*. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vydání. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- [5] DĚDINA, Jiří a CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- [6] DUCHOŇ, Bedřich a ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.
- [7] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [8] KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [9] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7267-168-3.
- [10] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1999. ISBN 80-200-0592-7.
- [11] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-856-0301-2.
- [12] SRPOVÁ, Jitka a ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [13] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

- [14] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.
- [15] Papcel. *O společnosti*. [online]. [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.papcel.cz/o-spolecnosti/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod. A podobně.

a.s. Akciová společnost.

č. Číslo.

HDP Hrubý domácí produkt.

kol. Kolektiv.

M Úroveň motivace (rozsah „chtění“ člověka podat výkon).

např. Například.

obr. Obrázek.

PC Personal computer.

resp. Respektive.

S Úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností).

THP Technicko-hospodářský pracovník.

tj. To je.

tzv. Tak zvaný.

V Úroveň výkonu (z hlediska kvantity i kvality).

% Procenta.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Proces motivace [2]</i>	12
<i>Obr. 2 Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činností [4]</i>	14
<i>Obr. 3 Příklady lidských potřeb [4]</i>	15
<i>Obr. 4 Maslowova hierarchie potřeb [8]</i>	18
<i>Obr. 5 Vztah mezi úrovní aktivace a výkonnosti [7]</i>	24
<i>Obr. 6 Rozmístění budov společnosti Papcel, a.s. [15]</i>	29
<i>Obr. 7 Pohlaví respondentů [vlastní]</i>	34
<i>Obr. 8 Grafické znázornění věku respondentů [vlastní]</i>	35
<i>Obr. 9 Grafické znázornění spokojenosti respondentů s pracovními podmínkami [vlastní]</i>	36
<i>Obr. 10 Grafické znázornění spokojenosti s výhodami, které společnost poskytuje [vlastní]</i>	37
<i>Obr. 11 Grafické znázornění délky pracovního poměru [vlastní]</i>	38
<i>Obr. 12 Grafické znázornění spokojenosti s motivačním systémem společnosti [vlastní]</i>	39
<i>Obr. 13 Grafické znázornění možných motivací [vlastní]</i>	39
<i>Obr. 14 Grafické znázornění značně motivujících faktorů [vlastní]</i>	40
<i>Obr. 15 Grafické znázornění poskytnutí informace o příplatcích [vlastní]</i>	41
<i>Obr. 16 Grafické znázornění případné změny systému odměn ve firmě [vlastní]</i>	42
<i>Obr. 17 Grafické znázornění důležitosti jednotlivých motivací [vlastní]</i>	43

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Hygienické a motivující faktory [12]</i>	20
<i>Tabulka 2 Věk respondentů [vlastní]</i>	35
<i>Tabulka 3 Spokojenost s pracovními podmínkami [vlastní]</i>	35
<i>Tabulka 4 Spokojenost s výhodami, které společnost poskytuje [vlastní]</i>	37
<i>Tabulka 5 Délka pracovního poměru [vlastní]</i>	38
<i>Tabulka 6 Spokojenost s motivačním systémem společnosti [vlastní]</i>	38
<i>Tabulka 7 Nejvíce motivující faktory [vlastní]</i>	40
<i>Tabulka 8 Informace o možnosti získání příplatků [vlastní]</i>	41
<i>Tabulka 9 Změna systému odměn ve firmě [vlastní]</i>	42
<i>Tabulka 10 Důležitost jednotlivých motivací [vlastní]</i>	43

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I Dotazník pro firmu Papcel a.s.

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO FIRMU PAPCEL A.S.

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a tímto bych Vás ráda požádala o vyplnění dotazníku, určeného pro praktické zpracování bakalářské práce na téma „Motivační systém v podniku“.

Cílem tohoto dotazníku je zjistit Vaši spokojenost s motivačním systémem společnosti Papcel, a.s. a následně vypracovat doporučení, která povedou k jeho zlepšení.

Dotazník je anonymní a získané údaje budou použity výhradně k účelu bakalářské práce.

Předem Vám děkuji za Vaši ochotu a čas strávený při vyplňování tohoto dotazníku.

Jana Kuttichová

1. Pohlaví

- Muž
- Žena

2. Věk

- 18 – 25
- 26 – 35
- 36 – 45
- 46 – 55
- 56 – a více

3. Jste na svém současném pracovišti spokojen/a s pracovními podmínkami?

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

4. Je něco, co byste na Vašem pracovišti chtěl/a změnit, vylepšit?

5. Jak jste spokojen/a s výhodami, které Vám společnost poskytuje?

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

6. Jak dlouho jste zaměstnán/a u této společnosti?

- 0 – 2
- 2 – 4
- 4 – 6
- 6 a více let

7. Jste spokojen/a s motivací ze strany společnosti?

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

8. Umožňuje Vám společnost následující motivace?

(ANO = umožňuje, NE = neumožňuje nebo umožňuje nedostatečně)

	ANO	NE
Volná pracovní doba		
Možnost kariérního růstu		
Odborná školení		
Služební automobil		
Služební telefon a volání		
Přátelské prostředí		
Kulturní a sportovní akce		
Pochvaly a uznání za práci		
Prémie, bonusy		
Dobré pracovní podmínky		

9. Které z níže uvedených skutečností Vás značně motivují?

(více možností)

- Mzda
- Uznání
- Možnost seberealizace
- Společenské postavení
- Benefity, bonusy

10. Víte, za co máte možnost získat příplatky?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

11. Pozměnil/a byste systém odměn ve Vaší firmě?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

12. K jednotlivým motivacím přiřadte důležitost

(1 – zcela bezvýznamné, 2 – méně důležité, 3 – běžné, 4 – důležité, 5 – nejdůležitější, prioritní)

	1	2	3	4	5
Volná pracovní doba					
Možnost kariérního růstu					
Odborná školení					
Služební automobil					
Služební telefon a volání					
Přátelské prostředí					
Kulturní a sportovní akce					
Pochvaly a uznání za práci					
Prémie, bonusy					
Dobré pracovní podmínky					

Děkuji za Vaši spolupráci