



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Motivace a stimulace lidských zdrojů ve vybrané organizaci

Vypracoval: Zdeněk Cába

Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř Ph.D.

České Budějovice 2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zdeněk CÁBA**
Osobní číslo: **E13433**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Motivace a stimulace lidských zdrojů ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zhodnocení motivace a stimulace lidských zdrojů ve vybrané organizaci a navržení změn vedoucí ke zlepšení současného stavu.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma,
2. Charakteristika organizace,
3. Zhodnocení motivace a stimulace, rozhovor s manažerem, dotazníkové šetření,
4. Zpracování dat a jejich interpretace,
5. Návrh změn.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace.
5. Analýza současného stavu.
6. Diskuze a návrh změn.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40-50 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing.*

Dvořáková, Z.. (2007). *Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck.*

Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press.*

Lambert, T. E. (2001). *Jak účinně ovlivňovat druhé: ovlivňování lidí jako manažerská dovednost. Praha: Management Press.*

Plamínek, J. (2008). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. Praha: Grada Publishing.*

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**
Katedra řízení


Datum zadání bakalářské práce: **9. ledna 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2016**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S.
Studená 13 (29)
370 15 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, dne 11. 4. 2016

.....
Zdeněk Cába

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za poskytnutí cenných rad a odborné vedení při zpracování práce. Rovněž bych chtěl poděkovat společnosti ENERGOFOREST s. r. o., za vstřícnost, spolupráci a poskytnuté informace. V neposlední řadě bych rád poděkoval své rodině a přátelům, kteří mi byli po celou dobu studia velkou oporou.

Obsah

1. ÚVOD	4
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	5
2.1 Motivace	5
2.1.1 Motiv.....	6
2.2 Teorie motivace	7
2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	7
2.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace.....	8
2.2.3 Alderferova teorie potřeb.....	9
2.2.4 Vroomova teorie valence a očekávání	10
2.2.5 Porterova a Lawlerova teorie výkonu a spokojenosti	10
2.2.6 Adamsova teorie spravedlnosti	10
2.2.7 Lathamova a Lockova teorie dosahování cíle.....	11
2.2.8 Teorie pracovní motivace X a Y	11
2.3 Pravidla motivace	12
2.4 Vlivy na motivaci.....	12
2.4.1 Vliv osobnosti na motivaci	12
2.4.2 Vliv prostředí na motivaci	13
2.5 Zdroje motivace	14
2.5.1 Potřeby	14
2.5.2 Návyky.....	14
2.5.3 Zájmy	14
2.5.4 Hodnoty a hodnotové orientace	15
2.5.5 Ideály	15
2.6 Praktické poznámky.....	15
2.7 Směřování k dokonalosti	16
2.8 Stimulace	16

2.8.1 Stimul.....	18
2.8.1.1 Materiální stimuly.....	18
2.9 Stimulační teorie.....	19
2.10 Stimulační prostředky.....	19
2.10.1 Hmotná odměna.....	20
2.10.2 Obsah práce.....	20
2.10.3 Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení.....	21
2.10.4 Atmosféra pracovní skupiny.....	22
2.10.5 Pracovní podmínky a režim práce.....	22
2.10.6 Identifikace s prací, profesí a podnikem.....	22
2.10.7 Externí stimulační faktory.....	22
3. CÍL A METODIKA.....	23
3.1 Cíl práce.....	23
3.2 Metodika práce.....	23
3.2.1 Literární přehled.....	23
3.2.2 Charakteristika vybrané organizace.....	23
3.2.3 Analýza současného stavu.....	23
3.2.4 Diskuze a návrh změn.....	24
4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE.....	25
4.1 Základní informace.....	25
4.2 Nabídka společnosti ENERGOFOREST s. r. o.....	25
4.2.1 Obchodní činnost.....	25
4.2.2 Pila.....	26
4.2.3 Truhlárna.....	26
4.2.4 Správa lesů a její služby.....	26
4.2.5 Nákup lesních pozemků.....	26
4.2.6 Poradenství v lesním hospodářství.....	26

4.2.7 Čerpací stanice	27
4.3 Certifikáty a ocenění	27
4.4 Podpora	28
5. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	29
5.1 Zhodnocení současného stavu na základě rozhovoru s manažerem	29
5.1.1 Hodnocení a odměňování pracovníků	29
5.1.2 Zaměstnanecké výhody (benefity)	32
5.1.3 Další vzdělávání a kurzy	32
5.1.4 Vztahy na pracovišti	33
5.1.5 Režim práce	33
5.1.6 Vybavení pracoviště	34
5.2 Výsledky dotazníkového šetření	35
6. DISKUZE A NÁVRH ZMĚN	51
6.1 Diskuze	51
6.2 Návrhy změn pro zlepšení současného stavu	52
6.3 Nedostatky práce	55
7. ZÁVĚR	56
8. SUMMARY	57
9. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	58
10. SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	61
10.1 Seznam tabulek	61
10.2 Seznam obrázků	61
11. SEZNAM PŘÍLOH	63
12. PŘÍLOHY	64

1. ÚVOD

Lidské zdroje patří k nejdůležitějším a nepostradatelným hodnotám každé organizace. Kdyby nebylo zaměstnanců, nebylo by ani výkonů, kterých chce firma dosáhnout. Bez nich by to prostě nešlo. Proto je nutné vybírat kvalitní pracovníky a hlavně si je udržet. K udržení vzdělaných, kvalifikovaných, oddaných zaměstnanců ve firmě je třeba uspokojovat jejich potřeby a tužby. Každý člověk je má jiné a jinak reaguje na různé podněty, tudíž je velmi důležitá individuální motivace. To, co motivuje nás, nemusí nutně motivovat ostatní, jak si většina lidí myslí. Je tedy žádoucí poznat konkrétní potřeby a tužby konkrétních lidí, abychom se mohli vydat správným směrem.

Za obecný stimulační prostředek se dají považovat peníze, které uspokojují potřeby buď přímo, nebo nepřímo. Pro mnoho pracovníků jsou největším zdrojem motivace, i přesto motivují každého jedince jinak a v jiné míře, což záleží na individualitě. Avšak peníze nejsou jediné, které motivují člověka k práci. Další neméně důležité prostředky jsou například: kariérní růst, pochvaly, uznání, pracovní doba, pracovní podmínky, styl vedení aj.

Cílem téměř každé firmy je dosahovat maximálního zisku a to se úzce pojí s vysokou výkonností. Motivace a stimulace jsou tedy čím dál tím více důležité, protože práce motivovaného člověka je rychlejší, efektivnější a výkonnější. I proto jsou motivace a stimulace v dnešní době nedílnou součástí každé organizace.

Úkolem mé bakalářské práce je zhodnocení motivace a stimulace lidských zdrojů ve vybrané organizaci a odhalení možných nedostatků, a to na základě rozhovoru s manažerem a také dotazníkového šetření u zaměstnanců. Výsledkem práce bude diskuze a návrh změn, které by vedly ke zlepšení motivačního chodu organizace. Pro zpracování této práce jsem si zvolil společnost ENERGOFOREST s. r. o.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Motivace

V dnešní době je téměř vše ovlivněno výkonem. V psychologii práce se pak mluví o motivaci, která je důležitá pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Cílem je podle Armstronga (2007) rozvíjet a vytvářet pracovní prostředí a motivační procesy, které jsou nezbytné pro to, aby výsledky jednotlivých pracovníků byly v souladu s očekáváním managementu.

Pojem motivace pochází z latinského slova „movere“, což v překladu znamená hýbat. V českém jazyce je možné pro motivaci použít slovo pohnutka. Plháková (2011) definuje motivaci takto: Motivace je souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování i prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního. Jednoduše řečeno motivace funguje tak, že buďto chceme něco získat, nebo se pokoušíme něčemu vyhnout. Pokud nějaký z motivů není delší dobu uspokojován, jeho intenzita roste.

Teorie motivace vysvětluje, proč se lidé při práci chovají, tak jak se chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v určitém směru. Dále popisuje to, jak může organizace povzbudit lidi tak, aby dokázali uplatnit své schopnosti a vyvinuli takové úsilí, které podpoří jak splnění cílů organizace, tak uspokojení potřeb zaměstnanců (Armstrong, 2007).

Motivace je velice složitý proces a existují přístupy, které zjednodušují představy o tom, jak motivace funguje. Lidé ale mají různé potřeby i cíle, a tak je mylné se domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem lidem (Armstrong, 2007).

Dle Armstronga (2007) existuje model procesu motivace, kdy prvním krokem je potřeba (vědomé nebo mimovolné zjištění neuspokojení potřeb). Poté jsou stanoveny cíle, o nichž si člověk myslí, že uspokojí tyto potřeby. Dále se volí kroky, které by vedly k dosažení cíle (chování). Poslední složkou tohoto modelu je dosažení cíle. Existuje ale možnost, že cíle není dosaženo. Je velmi nepravděpodobné, že se tytéž kroky budou v budoucnosti opakovat.

Pracovní motivace může být dvojí. Jednak lidé motivují sami sebe tím, že hledají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo mohou být motivováni managementem prostřednictvím metod, jako je pochvala, povýšení, odměna aj. O těchto

dvou typech motivace hovoříme jako o motivaci vnitřní a vnější. Vnější motivační faktory mohou mít výrazný účinek, ale většinou nepůsobí dlouhodobě. V tomto je rozdíl oproti vnitřním, které mívají hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince (Armstrong, 2007).

Motivace k práci vyjadřuje celkový přístup pracovníka k vykonávané pracovní činnosti, tedy k pracovním úkolům, k zastávané pozici v organizaci a s ní spojenou zaměstnaneckou rolí. Projevuje se výkonem, zaujetím a vynaloženým úsilím při výkonu pracovní činnosti (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003).

Dobře motivovaní jsou lidé, kteří mají přesně určené cíle a snaží se jich svým jednáním dosáhnout. Tito jedinci mohou být vnitřně motivováni, a tudíž motivují sami sebe. Znamená to tedy, že pokud směřují k cíli, který si sami vytyčili, dá se říci, že se jedná o nejlepší podobu motivace (Armstrong, Stephens, 2008).

2.1.1 Motiv

Motiv je chápán jako psychologická příčina nebo důvod, který vede k určitému jednání či chování jedince (Bedrnová & Nový, 2004).

V určitý okamžik na psychiku člověka většinou nepůsobí pouze jeden motiv, ale několik současně. Směr, intenzita a stálost motivů může být stejná nebo opačná. Pokud motivy míří stejným či podobným směrem, tak se vzájemně posilují a podporují tak motivovanou činnost. Pokud ale směřují každý jinam, vzájemně se mohou oslabovat, a tudíž narušují, ba dokonce znemožňují motivovanou činnost (Bedrnová & Nový, 2004).

Motiv je nutné sledovat v souvislosti s cíli. Společným cílem motivu by mělo být psychické nasycení, neboli uspokojení z dosaženého cíle, ke kterému se motiv vztahoval. Pokud není dosaženo cíle, motiv stále působí (Cejthamr, Dědina, 2010).

Motivy se podle Bělohávkova (2008) dělí do dvou složek:

1. Energizující - dodávají sílu a energii k výkonu člověka.
2. Řídící - udávají směr, vybírají způsob a postup jednání člověka.

Dle Provozníka a Komárkové (1998) máme dvě skupiny motivů:

1. Terminální motivy (cílové) - tyto motivy působí na člověka tak dlouho, dokud není dosaženo stanoveného cíle a s ním spojeným uspokojením daného člověka.
2. Instrumentální motivy - tyto motivy nelze spojit s cílovým stavem - např. záliby jedince.

2.2 Teorie motivace

Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec (2003) ve svém díle shrnují motivační teorie do dvou skupin. První skupina vysvětluje, co člověka motivuje k práci. Autoři takovýchto teorií se zabývají lidskými potřebami a jejich vztahy. Tyto teorie jsou velice srozumitelné a dají se snadno aplikovat do pracovního života. Abych uvedl příklad, patří sem Maslowova hierarchie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie a Alderferova teorie potřeb. Druhá skupina teorie pracovní motivace předkládá důkladnější teoretická vysvětlení. Stěžejní postavení v těchto teoriích mají kognitivní proměnné a jiný vztah k jiným proměnným, což umožňuje pochopení procesu pracovní motivace (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003). K nejvýznamnějším teoriím patří Vroomova teorie valence a očekávání, Porterova a Lawlerova teorie výkonu a spokojenosti, Adamsova teorie spravedlnosti a Lathamova a Lockova teorie dosahování cíle. Mimo tyto skupiny teorie pracovních motivace stojí velice známá teorie pracovní motivace X a Y.

2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Abraham Maslow poprvé ve svém díle Motivace a osobnost uvedl svou hierarchii potřeb, která ho proslavila. Předpokládal, že potřeby jsou u lidí podmíněné biologicky, ale zároveň tvrdil, že máme potenciál více se rozvíjet, a to na základě vnějších vlivů. Podle A. Maslowa mají lidé možnosti, jaké zvířata nemají - například potřeba seberealizace, jež se nachází na samém vrcholu pyramidy, je typicky lidská. Rozdělil potřeby do pěti úrovní:

1. Fyziologické potřeby - hlad, žízeň, sex, spánek
2. Potřeba bezpečí a jistoty - spolehlivost, osvobození od strachu, úzkosti
3. Potřeba lásky a sounáležitosti - potřeba někam patřit
4. Potřeba uznání - dosažení úspěšného výkonu
5. Potřeba seberealizace - týká se žádosti člověka po sebenaplnění

Potřeby, které v hierarchii spadají do prvních čtyř úrovní, jsou souhrnně označovány jako nedostatkové (deficientní), v literatuře je můžeme také najít jako D-potřeby. Maslow je dělí na nižší a vyšší. K nižším patří fyziologické potřeby, potřeba bezpečí a jistoty, k vyšším potřeba lásky a sounáležitosti, potřeba uznání. Potřeba seberealizace se od D-potřeb zásadně liší. Jde o takzvanou růstovou potřebu, která je často označována jako metapotřeba, či potřeba bytí (B-potřeby).

Maslowova hierarchie je specifická tím, že pokud není naplněna nejnižší úroveň, nemůže být uspokojena potřeba z vyšší úrovně. Vysvětluje, proč se člověk, který má hlad nestará o lásku, vědecké či filosofické problémy. Díky této teorii můžeme porozumět tomu, proč lidé opouštějí svá prestižní a dobře placená zaměstnání, jestliže jim hrozí ztráta rodinného zázemí nebo dokonce rozvod (Plháková, 2011).

Dle Blažka (1999) lze hierarchii potřeb aplikovat na pracovní motivaci. Pyramida pak vypadá následovně:

1. Fyziologické potřeby

- Mezi tyto potřeby patří potřeba výdělků k zajištění obživy, obydlí a dalších podmínek pro život.

2. Potřeba bezpečí a jistoty

- Jsou spojeny s jistotou práce, zabezpečení v případě pracovní neschopnosti, vytvoření přiměřených podmínek pro ochranu před úrazem na pracovišti aj.

3. Potřeba lásky a sounáležitosti

- Jsou propojeny s mezilidskými vztaky na pracovišti. Jde o sdílení společných hodnot, zájmů aj.

4. Potřeba uznání

- Tato potřeba souvisí s touhou po uznání, obdivu, prestiži, autoritě a úspěchu.

5. Potřeba seberealizace

- Je spojena s propojením vykonávané práce se smyslem života. Člověk chce najít práci, která pro ně bude posláním.

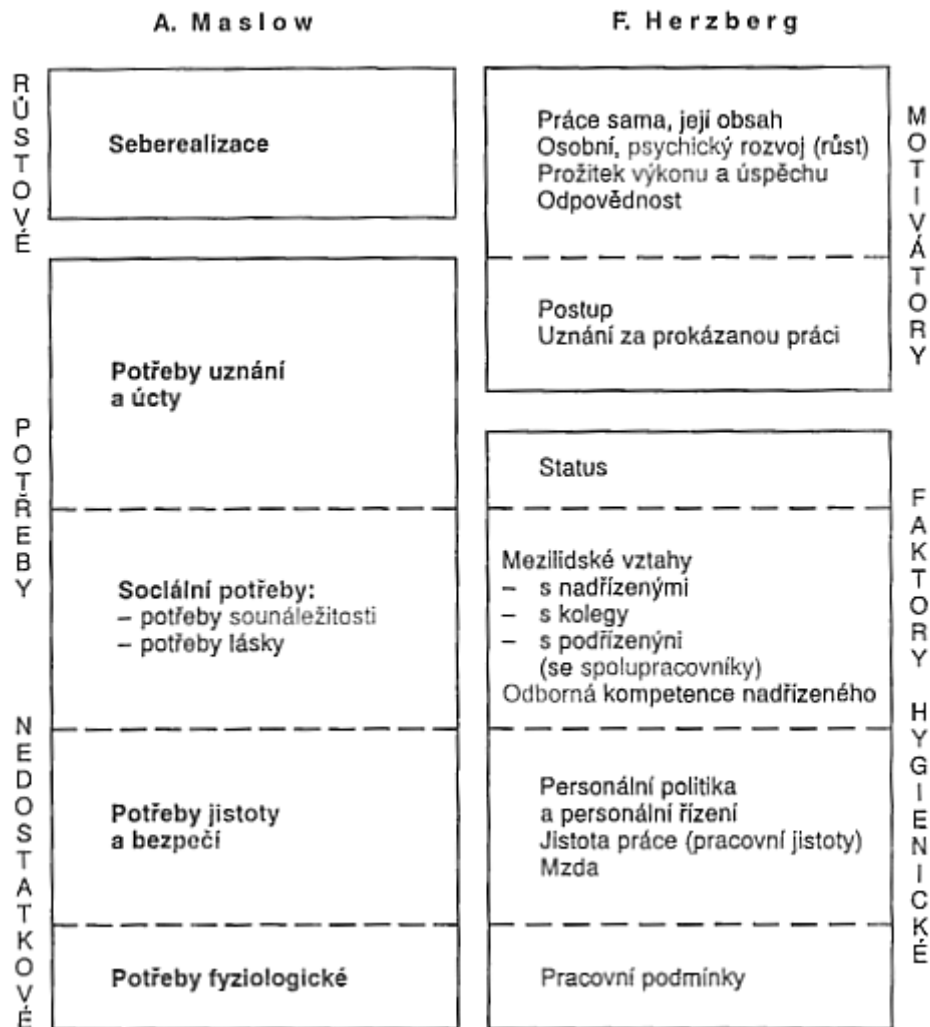
2.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Herzbergova teorie bývá často napadána, a to z důvodu, že se nikdo nepokusil změřit vztah mezi výkonem a spokojeností. Navzdory této kritice má ale jeho teorie stále úspěch. Jednak je i pro laika zcela srozumitelná, jednak proto, že dobře ladí s výše uvedenou hierarchií potřeb A. Maslowa (viz. obrázek 1) (Armstrong, 2007).

Tato teorie vychází z existence dvou druhů motivačních podnětů - vnějších a vnitřních faktorů.

- Vnější (hygienické) - faktory týkající se práce, pracovního zařízení a celkových podmínek na pracovišti → ovlivňují pracovní pohodu a spokojenost pracovníka
- Vnitřní (motivátory) - odrážejí vztah pracovníka k pracovní činnosti → zajímavost práce, uspokojení z práce, projevují se ve výkonnosti (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003).

Obrázek 1: Herzbergerova dvoufaktorová teorie pracovní motivace a její porovnání s teorií potřeb A. Maslowa



Zdroj: Bedrnová, E. & Nový, I. (2004).

2.2.3 Alderferova teorie potřeb

Tato teorie, označována jako ERG je obdobou Maslowovi hierarchie potřeb a rozlišuje několik úrovní potřeb.

1. Potřeby existence - fyziologické potřeby, potřeby bezpečí - tyto potřeby mohou být uspokojeny nejen prostřednictvím platu, ale také pracovními a sociálními jistotami
2. Potřeby vztahů - interakce s druhými lidmi, respekt a úcta projevována mezi členy pracovního týmu
3. Potřeby růstu - potřeby vzestupu a rozvoje, mohou být uspokojeny plným využitím schopností

2.2.4 Vroomova teorie valence a očekávání

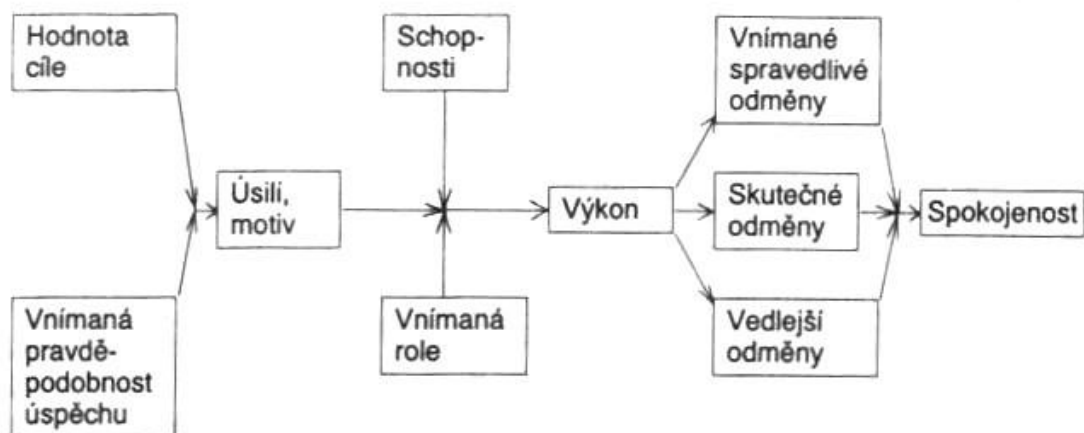
Její hlavní myšlenkou je, že pracovník je motivován, pokud očekává, že ho úsilí povede k odměně, která pro něj osobně bude mít cenu. Je potřeba splnit tři podmínky k tomu, aby pracovník vyvinul úsilí - úsilí musí vést k přiměřenému výkonu, výkon musí být následován odměnou, odměna musí mít pro pracovníka význam. Jednoduše řečeno, zaměstnanec bude motivován pouze v případě, že odměna, kterou očekává, je pro něj adekvátní k práci, kterou hodlá odvést (Armstrong, 2007).

Valence vyjadřuje subjektivní význam výsledku pro pracovníka a očekávání vyjadřuje představu pracovníka o výsledku jeho úsilí (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003).

2.2.5 Porterova a Lawlerova teorie výkonu a spokojenosti

Tato teorie je také založena na principu očekávání, její pojetí je ale složitější než u Vroomovy teorie exspektance. Liší se především tím, že úsilí, které člověk vykoná, nesměřuje přímo k výkonu, ale je závislé na schopnostech a také na tom, jak jedinec vnímá svoji profesionální roli. Odměny, poté determinují schopnosti pracovníka (viz. obrázek 2) (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003).

Obrázek 2: Model motivace podle Portera a Lawlera



Zdroj: Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., Hoskovec, J. (2003).

2.2.6 Adamsova teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají, jakým způsobem se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem

jednáno stejně jako s jinou skupinou lidí, nebo jako s jinou odpovídající osobou (Armstrong, 2007). Teorie spravedlnosti tedy tvrdí, že jestliže se bude s pracovníky zacházet spravedlivě, budou lépe motivováni, jestliže však nastane opak, budou demotivováni (Armstrong, 2007).

Existují dvě formy nespravedlnosti. První z nich je negativní nespravedlnost (nedoplacení), kdy poměr mezi vstupem a výstupem druhého člověka je vyšší, než můj vlastní. Vzniká tedy pocit nespravedlnosti, který demotivuje. Druhou je pozitivní nespravedlnost (přeplacení), což je v podstatě opak negativní nespravedlnosti. Tato nespravedlnost nás ponechá proti druhému ve výhodě, ale vzniká zde pocit viny a zvýhodněný pracovník má dojem, že nezáleží na tom, zda pracuje málo nebo hodně, protože je za to ohodnocen stejně.

2.2.7 Lathamova a Lockova teorie dosahování cíle

Tato teorie vychází z předpokladu, že motivace a výkon jsou vyšší, pokud jsou zaměstnanci stanoveny specifické cíle, které jsou obtížné, ale přijatelné. Pracovníci se účastní stanovování cílů a souhlasí s nimi. Tato teorie je jednou z nejefektivnějších a často praktikovaných teorií v organizacích. Cíle jsou okamžité nebo konečné mety, kterých se zaměstnanci snaží dosáhnout svým pracovním úsilím. Velice důležité je určení cíle, tomu napomáhá pravidlo SMART (specifičnost, měřitelnost, akceptovatelnost, realizace, termínování). Teorie dosahování cíle byla mnohokrát testována v reálných podmínkách, je tedy potvrzeno, že obtížnost cíle a jeho specifičnost je silně svázána s výkonem. Existují námitky, že tato teorie není skutečnou teorií, ale jen motivační technikou.

2.2.8 Teorie pracovní motivace X a Y

Tato teorie poukazuje na dva směry pracovního jednání zaměstnanců, z nichž vyplývají dva způsoby vedení zaměstnanců. Tyto dva směry jsou označovány jako směry X a Y. Vhodným chováním vedoucího pracovníka by měli být zaměstnanci vedeni od modelu X k Y (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003).

- Teorie X popisuje pracovníky jako nezodpovědné, bez vztahu k práci, pracující pouze z existenčních důvodů. Důležitá je neustálá kontrola, využívání hmotných stimulů a firmou stanovených trestů.

- Teorie Y popisuje pracovníky jako zodpovědné, s pozitivním vztahem k práci, mají možnost tvůrčí seberealizace a jsou motivováni autonomií. Důležité je vytvořit prostor pro iniciativu a uplatnění jejich schopností (Kocianová, 2010).

2.3 Pravidla motivace

J. Plamínek (2007) mluví o určitých pravidlech pozitivní motivace:

1. Zlaté pravidlo motivace

Při přiřazování pracovních úkolů lidem existují dvě možnosti: přizpůsobení lidí úkolům a vybírání úkolů lidem na míru.

V prvním případě nastává problém, že lidé se většinou neradi přizpůsobují, a proto je velmi důležitá stimulace. Ve chvíli, kdy lidé přestanou být stimulováni, přestávají zadaný úkol plnit. Druhý případ je daleko výhodnější, protože pracovníkům vyhovuje svým obsahem. Pokud ale nelze vybírat lidem úkoly na míru, je velmi důležitá forma zadání.

2. Pravidlo motivační kotvy

Pro motivaci je velmi důležité, aby člověk dělal v práci alespoň něco, co ho naplňuje, což představuje „kotvu“, která ho spojuje s určitým výkonem a zvyšuje soustředění. Jedinec se pak snáze vyrovná i s pracovními úkoly, které ho příliš nebaví.

3. Pravidlo diferencovaných podnětů

Každý člověk je motivován k práci něčím jiným a je jinak citlivý na odlišné podněty. Neplatí tedy, že to, co motivuje nás, motivuje i ostatní, jak většina lidí předpokládá. Je tedy potřeba zjistit, jak daný člověk reaguje na určité podněty a motivační úsilí zaměřit touto cestou.

2.4 Vlivy na motivaci

2.4.1 Vliv osobnosti na motivaci

Plamínek (2002) ve své knize Vedení lidí, týmů a firem uvádí, že se lidé od sebe vzájemně odlišují v důrazu, který působí na určité vitální znaky. To, co člověk upřednostňuje lze posoudit na dvou různých škálách:

1. dynamika - stabilita

Tato škála souvisí s výběrem mezi rizikem a jistotou.

2. užitečnost - efektivita

V této škále si člověk volí mezi účelem a prostředky. Člověk tedy upřednostňuje buďto cíle (věci, výsledky, úkoly), nebo cesty (procesy, metody, lidi, vztahy).

Výsledkem spojení těchto dvou škál jsou čtyři modelové typy lidí (objevovatelé, podmaňovatelé, sladčovatelé, zpřesňovatelé), ke kterým se konkrétní lidé přiřazují a podobají se jim (viz. obrázek 3).

Obrázek 3: Tabulka modelových typů lidí dle Plamínka

	Objevovatel	Podmaňovatel	Sladčovatel	Zpřesňovatel
Typická potřeba	Vnitřní sebeprosazení: překonávání výzev	Vnější sebeprosazení: ovlivňování lidí	Vnější zakotvení: příznivé prostředí	Vnitřní zakotvení: vlastní dokonalost
Reakce na pochvalu	Já vím. Samozřejmě, že to vyšlo.	Nebylo to lehké. Ukážu ti, jak jsem to udělal.	Pochval i ostatní. Jsi taky dobrý.	Děkuji. Udělal jsem, co jsem mohl.
Reakce na kritiku	Já vím. S tím už nic nenaděláš.	(Bagatelizace) Takhle oláзка nestojí. Kdo vlastně jsi, že mi...	(Přijímá) Chápu tě. Asl jsem tě zklamal.	Spravedlivá: (Lítost) Nespravedlivá: (Diplomaticky) Když myslíš.
Jednání pod zátěží	Oživení Vyšší výkon	Často převádí na jiné	Příliš nereaguje	Velký stres až zhroucení
Motivující formulace	Těžký úkol. Ještě nikdo to nedokázal. Udělej to jak chceš.	Závisíme na tobě. Jsi výborný organizátor. Nechci ti do toho mluvit.	Budeš součástí týmu. Pomůžeš, kdyby se nepohodli.	Napsal jsem ti instrukce. Poradím, kdyby to nebylo jasné.

Zdroj: Plamínek, J. (2002)

2.4.2 Vliv prostředí na motivaci

Aby mohl manažer správně motivovat, je klíčové znát kromě motivačního založení i povahu a důsledky vlivů, které na člověka působí z vnějšku (Plamínek, 2002).

Koubek (2009) tvrdí, že důležitou součástí motivace je i pracovní prostředí, které se skládá ze všech materiálních a sociálně psychologických podmínek pracovní činnosti. Pracovní prostředí výrazně ovlivňuje zaměstnance při výkonu jeho práce, vztah k práci ale i vztah k jeho zaměstnavateli.

Plamínek (2002) odkazuje na psychologa Abrahama Maslowa a jeho pyramidu potřeb. Je velmi důležité, aby manažer určil, v jaké z pěti částí pyramidy se konkrétní

zaměstnanec v současné době nachází. Na člověka musí totiž takovými stimuly, které odpovídají potřebám z příslušné části pyramidy.

2.5 Zdroje motivace

Bedrnová a Nový (2004) označují za zdroje motivace skutečnosti, které vytváří motivaci jako takovou. Mezi základní zdroje motivace lze považovat:

- potřeby
- návyky
- zájmy
- hodnoty a hodnotové orientace
- ideály

2.5.1 Potřeby

Mezi základní podmínky existence člověka patří uspokojování potřeb. Buchtová (2003) tvrdí, že potřeba je pociťována jako nedostatek nebo nadbytek určitých faktorů, které jsou pro člověka něčím významné. Potřeba tedy nutí člověka odstranit nežádoucí stav.

Potřeby se většinou člení na dvě skupiny:

- **Primární potřeby**- spojitost činností a funkcemi lidského těla (potřeba kyslíku, potravy, tekutin)
- **Sekundární potřeby**- spojitost člověka jako tvora sociálního, společenského, kulturního (potřeba lásky, dominance, seberealizace)

2.5.2 Návyky

Za návyk se považuje opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činností jedince v konkrétní situaci. Pozorovatel návyk často označuje jako naučený vzorec chování. Pokud návyky prožíváme, projevují se jako poměrně stálé tendence, vnitřní tlak, pohnutka či motiv udělat něco konkrétního (Bedrnová & Nový, 2004).

2.5.3 Zájmy

Zájem lze definovat jako specifickou formu zaměření člověka na danou oblast jevů, která ho v určitém směru nutí určitou stálostí. Zájem je často chápán jako zvláštní druh motivu. U konkrétního jedince je významným aspektem projevu zájmů v první

řadě skutečnost existence, šíře a hloubka a stálost zájmové orientace (Bedrnová & Nový, 2004).

2.5.4 Hodnoty a hodnotové orientace

Hodnoty jsou nástrojem k přiřazování důležitosti či významu určité skutečnosti, které člověk prožívá. Hodnoty nezachycují objektivní význam, ale subjektivní vnímání, které má každý člověk jiné. Z pohledu motivace je zřejmé, že člověk dá přednost činnostem vedoucím ke skutečnostem, které jsou v jeho hodnotové hierarchii co nejvýše.

2.5.5 Ideály

Ideál lze popsat jako určitou ideovou či názorovou představu něčeho, co je subjektivně žádoucí, pozitivně hodnocené, co daný člověk považuje za významný cíl, o který usiluje. Ideály vznikají především díky sociálním činitelům, jako je rodina, ale také autority obecně. Mnohdy se týkají různorodých skutečností či jevů (Bedrnová & Nový, 2004).

2.6 Praktické poznámky

Motivace je souhrn mnoha činností, který je ovlivněn rozdílnými faktory. Těchto faktorů, které ovlivňují motivaci, ať už pozitivně nebo negativně, je celá řada. Zařazení do praxe je velmi přímočaré. Z přirozených vlastností lidí vyplývá pět nejdůležitějších principů, které používají manažeři k motivaci svých zaměstnanců.

1. Neexistuje žádné zaříkávadlo

Žádná věc naráz jednoznačně pozitivně nemotivuje.

2. Úspěch je v detailech

Manažer musí maximalizovat faktory, které tvoří pozitivní motivaci, a naopak minimalizovat ty, které pracovníky nijak nemotivují.

3. Kontinuita

Manažeři si musí uvědomit, že vytvoření a udržení zdravého klimatu je velmi složité a časově náročné. Je to trvalý a neustále probíhající úkol. Téměř vše, co dělají a jak se chovají, může jejich zaměstnance motivovat. Hlavním cílem je strávit minimum času k zajištění maximálního pozitivního výsledku.

4. Časové měřítko

Velmi důležitá věc, kterou je třeba si uvědomit, je rozdílné časové měřítko. Při dobrém pozorování chodu organizace jsou manažeři schopni zabránit prvotním negativním jevům ohrožujícím výkon či produktivitu práce. Jako první vždy klesá úroveň motivace, poté až pracovní výkonnost. Po učinění opatření k pozitivní motivaci trvá určitou dobu, než se začnou výkony zlepšovat. Použití mnoha opatření může být na škodu, pokud se tedy lepší výsledky nedostaví ihned.

5. Myslete na ostatní

Kritika jakéhokoliv motivačního faktoru může být mnohdy velmi nebezpečná. Manažeři většinou zjistí, že veškeré faktory ovlivnit nemohou a musejí je ovlivnit jiní lidé. Pokud jsou pravidelně vypouštěny věci, které jsou pro manažera bezvýznamné, může nastat problém. To, co považuje za důležité jeden člověk, nemusí být důležité pro ostatní (Forsyth, 2009).

2.7 Směřování k dokonalosti

Veškeré výkony se mohou zlepšovat, dokonce i ty nejlepší. Motivace je snaha dosáhnout dokonalosti, k čemuž mohou přispět nejrůznější věci (vlastnosti personálu, školení aj.). Motivace může být tím, co v poslední fázi popostrčí jedince k výjimečným výkonům. Tento aspekt je násoben počtem zapojených jedinců.

Někteří manažeři se soustředí pouze na dosažení výsledků. Přitom by bylo daleko efektivnější zvýšit produktivitu svého týmu a tím by se dosáhlo lepších výsledků. Odkládání řešení věcí je velmi nebezpečné, zvláště když zde současně působí tlak tyto problémy urychleně vyřešit. Motivace skutečně funguje (Forsyth, 2009).

2.8 Stimulace

Stimulací rozumíme takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace (Provazník, Komárková, 2004).

Stimulace je soubor vnějších podnětů regulující jednání pracovníků v organizaci a jednání člověka obecně (Rolínek, 2003).

Pražská a Jindra (2002) tvrdí, že stimulace vymezuje každému člověku určité pole působnosti, v němž se chová a pohybuje podle svého uvážení. Pokud se chová podle požadovaných norem chování pracovní role a očekávání pracovní skupiny, je pracovně aktivní v požadovaném směru, dosahuje v důsledku toho odměn, požitků a výhod. Jestliže však požadované normy chování neplní, nemá na ně nárok a může být i postihován. Čím více je zaměstnanec přínosný pro organizaci, tím více odměn, požitků a výhod čerpá.

Každý manažer hledí v oblasti stimulace pracovníků k výkonu na dva cíle, a to na podněcování ideálního stanoviska jedinců k pracovním činnostem a k jejich dalšímu osobnostnímu rozvoji.

Důležitou podmínkou účinné stimulace je použití stimulačních podnětů v souladu s potřebami a úplným motivačním profilem pracovníků. Manažer by tedy měl všechny příslušníky své pracovní skupiny velmi dobře znát.

Velmi často mají stimulační význam tyto skutečnosti:

Hmotná odměna

Prostřednictvím práce je člověk schopen uspokojovat své potřeby, zajišťovat si určité společenské postavení a životní úroveň. Důležité je, aby mohl manažer přímo ovlivňovat hmotnou odměnu.

Obsah práce

Mezi další stimulační faktory patří obsah a charakter práce. Pro pracovníky je důležitá především odpovědnost, samostatnost, tvořivost, moc, zdokonalování se aj.

Manažer

Značný význam má styl vedení nadřízeným, hodnocení pracovníků, přístup k řešení neshod, způsob předávání informací, kvalita komunikace a osobnost manažera.

Atmosféra pracovní skupiny

Na spolupráci a výkon kolektivu pracovníků velmi působí úroveň pracovních i osobních vazeb v pracovní skupině, průhlednost, otevřenost, komunikace a v neposlední řadě i přístup manažera.

Pracovní podmínky a režim práce

Zájem firmy o zdokonalení pracovních podmínek a přizpůsobení systému práce se promítne do výkonu pracovníků a vztahy mezi pracovníky a organizací se zlepší, poroste věrnost pracovníků k dané organizaci.

Další faktory

Prestiž je závislá na kulturním, technickém a ekonomickém stupni organizace. Na tento stimulační faktor manažer téměř nijak nepůsobí. Pokud je ale příznivý, je možné se o něj opřít (Pauknerová, a kol., 2012).

2.8.1 Stimul

Stimulem se rozumí jakýkoliv podnět, vyvolávající změny v motivaci. Rozlišujeme endogenní a exogenní podněty. Endogenní neboli vnitřní podněty, označované často jako impulsy, naznačují určitou změnu v mysli nebo těle člověka. Exogenní neboli vnější podněty, označované často jako incentivy, jsou takové, které nastartují nějaký motiv.

- Impuls - např. bolest zubu
- Incentivy - např. finanční odměna, pochvala aj. (Bedrnová & Nový, 2004)

Rolínek (2003) popisuje stimul jako vnější pobídku, která podněcuje nebo utlumuje určitý motiv. Potřebný účinek má pouze tehdy, pokud je ve shodě s motivačním profilem člověka a specifickou situací, ve které se daný člověk nachází.

Podle Pražské a Jindry (2002) se fungování stimulů odvíjí podle odměn a výhod či postihů a odebrání výhod.

2.8.1.1 Materiální stimuly

Materiální stimuly mohou podporovat pracovníky k lepším pracovním výkonům. Tyto stimuly je nezbytné chápat v souvislostech s mnoha jinými motivačními faktory.

Velmi důležité v podniku je vytvořit systém odměňování, který motivuje zaměstnance k práci. Pro člověka, který vydělává méně, hraje důležitější roli výše jeho platu než pro člověka, který vydělává více a ztotožňuje se svou prací. Kromě finančního ohodnocení zde hraje dále roli uznání za vykonanou práci a možnosti rozhodování.

I když se předpokládá, že peníze jsou pro většinu lidí nejdůležitějším stimulačním faktorem, není tomu tak. Pokud finanční ohodnocení určitého pracovníka je dostatečně vysoké na pokrytí běžných výdajů a nějaké peníze ještě ušetří, nemá zvýšení platu podstatný vliv na pracovní úsilí. Pro tyto zaměstnance je důležitější dobrý pocit, který je ovlivňuje, například kontakt s lidmi, vzájemná důvěrou, dojem oceňování, spravedlivé zacházení a příležitost naučit se nové věci.

Je známo, že stimuly, které uspokojují intelektuální a emocionální potřeby člověka, jsou účinnější než stimuly, které mají na člověka negativní dopad - např. tresty, hrozby (Hagemannová, 1995).

2.9 Stimulační teorie

Stimulační teorie se zajímá o pracovní prostředí a jeho vlivy na chování člověka, jelikož předpokládá, že výsledkem působících vlivů na pracovníky je jejich chování. Tyto teorie se zabývají použitím pozitivních a negativních stimulů, které ovlivňují motivaci pracovníků nebo vytvářejí motivující prostředí. Manažeři je tudíž mají mnoho možností, jak své zaměstnance stimulovat.

Podle některých odborníků může použití stimulační teorie připomínat manipulaci a podplácení pracovníků. Avšak lidé jsou různí, co může jeden pracovník chápat jako manipulaci, může druhý vnímat jako pozitivní přístup vedení, který ho motivuje k lepšímu výkonu.

Porter a Lawler kromě jejich teorie výkonu a spokojenosti vytvořili také integrující model stimulace, v němž propojují výkon, uspokojení, odměny a individuální důležitost práce pro pracovníky. V tomto modelu uvádějí, že pokud nejsou odměny rozděleny mezi pracovníky, tak jak mají (pochtivě a spravedlivě), pracovníci nabývají dojmu, že jejich vynaložené úsilí nemělo žádný smysl. To dále vede ke snížení motivace a výkonnosti (Donnelly, 1997).

Rolínek (2003) tvrdí, že základem stimulační teorie je tzv. Thorndikeův zákon efektu. Tento zákon uvádí, že chování, po kterém následuje příjemná skutečnost, se opakovat bude, pokud příjemná není, opakovat se nebude.

2.10 Stimulační prostředky

Stimulační prostředky mohou být velmi pestré a různorodé. Stimulem může být prakticky cokoli, co má pro pracovníka nějaký význam, a co může organizace svému zaměstnanci poskytnout.

Následující stimulační prostředky jsou seřazeny podle závažnosti z podnikového a psychologického hlediska.

- Hmotná odměna
- Obsah práce
- Povzbuzování – neformální hodnocení

- Atmosféra pracovní skupiny
- Pracovní podmínky a režim práce
- Identifikace s prací, profesí, podnikem
- Externí stimulační faktory (Bedrnová & Nový, 2004)

2.10.1 Hmotná odměna

Hmotná odměna je zdrojem existenčních prostředků důležitých pro život, proto je považována za nejdůležitější stimulační prostředek. Odměna může být nejen peněžní (mzda, plat, prémie, cílové prémie, odměny za vyšší výkony aj.), ale může mít také velmi mnoho jiných podob, které sice nejsou tak univerzální jako jsou peníze, zato výhodou je, že mají mnohdy osobitější charakteristiky, a tedy i větší stimulační efekt.

Všechny odměny mají však stejná pravidla, se kterými roste jejich stimulační účinnost:

- Vztah odměny k výkonu musí být přímý.
- Odměny by měly být poskytovány v co nejkratším čase, po dokončení výkonu, nikdy však předem.
- Pracovník by měl přesně vědět, za jaký výkon byl odměněn.
- Předem by měla být vymezená jasná pravidla, určující vztah mezi výkonem a odměnou.

Spravedlivé rozdělování hmotných odměn je základní podmínkou pro vlastní stimulaci, ale i pro bezproblémové vztahy mezi pracovníky (Bedrnová & Nový, 2004).

2.10.2 Obsah práce

Obsah práce je velmi důležitým stimulačním prostředkem. Je nezbytné si uvědomit, že stimulační hledisko vlastní činnosti všech pracovníků není stejně účinné. Každého člověka totiž oslovují různé apely v jiné míře. Toto jsou hlavní stimulační apely:

- **apel na tvořivé myšlení** - hledání nových řešení, reagování na změny, uplatnění vlastních nápadů
- **apel na samostatnost, autonomii** - samostatné vystupování, zodpovědnost, vykonávání příkazů
- **apel na koncepční myšlení** - vyžadován nadhled

- **apel na systematické myšlení** - rychlost a pružnost myšlení, vyvozování vztahů a jejich důsledků
- **apel hrdosti na práci** - smysl práce, užitečnost, vytváření všeobecných oceňovaných hodnot
- **apel hrdosti na vlastní schopnosti** - výjimečné kvality (dovednosti, schopnosti, znalosti)
- **apel na prestiž**
- **apel na seberozvoj** - rychle rozvíjející se obor, nové a náročné úkoly
- **apel sebekontroly** - bezprostřední zpětná vazba o výsledcích
- **apel moci** - pocit nadřazenosti, nadvláda nad druhými
- **apel estetický**
- **apel společenský** - práce s lidmi, lidské kvalitní vztahy
- **apel péče o druhé lidi** - uspokojení z pomoci druhým
- **apel péče o přírodu** - napravování škod civilizace na přírodě
- **apel nebe nad hlavou** - výkon práce pod širým nebem
- **apel jistoty a perspektivnosti jistot** - dlouhodobá perspektiva oboru
(Bedrnová & Nový, 2004)

2.10.3 Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení

Povzbuzování pracovníků je dalším důležitým stimulačním nástrojem, který mají v rukou řídicí pracovníci. Pomáhají objevit svým pracovníkům hodnotu stimulace v obsahu práce. Jedná se především o neformální hodnocení, které působí jak na racionální rovinu, tak na pozitivovou (emocionální).

Racionální rovina souvisí se zpětnou vazbou, která je nejúčinnější, pokud je konkrétní. Vedoucí poskytuje pracovníkovi informace o jejich výkonu - zda splňuje či nespĺňuje očekávání vzhledem k určeným cílům.

V prožitkové rovině sám pracovník pocítuje svoji důležitost a důležitost jeho práce pro podnik. Povzbuzuje se jeho celková motivace a ochota pracovat.

Každý dobrý vedoucí pracovník hledá a hodnotí u podřízených všechny pozitivní výsledky směřující k cíli. Lze předpokládat, že veškeré pozitivní skutečnosti a aktivity managementu podniku mají stimulační účinky. Zaměstnancům by se měla dávat najevo jejich důležitost pro podnik a také uznání za vykonanou práci (Bedrnová & Nový, 2004).

2.10.4 Atmosféra pracovní skupiny

Všechny sociální faktory v sobě mají výrazné účinky stimulace. Vedoucí pracovník nemá právo nařizovat skupině, jak se má chovat. Přesto chování ve skupině může ovlivnit nepřímo tím, že na skupinu působí svou formální i neformální autoritou a vytvářením vztahu důvěry.

Soutěživost mezi pracovníky posiluje jedincům jejich sebevědomí. Soutěživost mezi skupinami se většinou pozitivně odráží na motivaci lidí a jejich výsledcích (Bedrnová & Nový, 2004).

2.10.5 Pracovní podmínky a režim práce

Je samozřejmé, že pracovníky neuspokojí jen fakt, že pracují v dobrých tepelných, zvukových, světelných a jiných podmínkách. Platí ale, že vytváření lepších pracovních podmínek má dvojitý efekt:

1. Lepší podmínky pro práci se projeví v pracovním výkonu, v důsledku méně náročné práce a lepší pracovní doby.
2. Zlepšuje se vztah mezi zaměstnanci a podnikem, jelikož tak dává manažer svým zaměstnancům najevo, že si váží jich i odvedené práce (Bedrnová & Nový, 2004).

2.10.6 Identifikace s prací, profesí a podnikem

Identifikace s prací znamená, že se člověk ztotožnil s prací a bere ji jako nedílnou součást svého života. Identifikace s profesí znamená, že člověk zahrnuje svou profesi do své osobní charakteristiky. Identifikace s podnikem znamená, že se člověk ztotožňuje s cíli podniku.

Pokud se tyto tři identifikace vzájemně propojí, znamená to, že pracovní výkon jedince je dlouhodobě vysoký, že pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým kolegům (Bedrnová & Nový, 2004).

2.10.7 Externí stimulační faktory

Na ochotu pracovat působí také stimulační faktory, které jsou nad podnikový rámec. Jedná se o celkový image podniku. Jde o to, jak je vnímán v celospolečenských souvislostech, jakou má pověst a prestiž. Čím více je podnik společensky uznávanější a prestižnější, tím více stimuluje tato skutečnost zaměstnance k výkonu.

Image podniku ovlivňují jak faktory, které jsou ovlivnitelné podnikem, tak i faktory, které ovlivnit nemůže (Bedrnová & Nový, 2004).

3. CÍL A METODIKA

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zhodnocení motivace a stimulace lidských zdrojů ve vybrané organizaci a navržení změn vedoucí ke zlepšení současného stavu. Pro zpracování této práce byla zvolena společnost ENERGOFOREST s. r. o.

3.2 Metodika práce

3.2.1 Literární přehled

K pochopení dané problematiky bylo nutné nejdříve nastudovat odbornou literaturu v oblasti motivace a stimulace lidských zdrojů. Nastudované informace jsou obsaženy v teoretické části práce. Odborné knihy, ze kterých bylo čerpáno, byly vypůjčeny z Akademické knihovny Jihočeské university v Českých Budějovicích, dále z knihovny obce Brloh a také z rodinné knihovny.

3.2.2 Charakteristika vybrané organizace

Dalším důležitým krokem bylo najít vhodný podnik, ve kterém bude prováděna analýza současného stavu. Pro účely této práce byla vybrána společnost ENERGOFOREST. V této části byly zpracovány základní informace o organizaci, nabídka společnosti, certifikáty/ocenění a podpora. Tyto informace byly získány z webových stránek (<http://www.energoforest.cz/>) a výroční zprávy společnosti.

3.2.3 Analýza současného stavu

Rozhovor s manažerem společnosti proběhl dne 28. února. Jednalo se o nestandardizovaný rozhovor, který obsahoval 15 základních otázek, které byly dále podrobněji rozebírány. Jednalo se například o následující skutečnosti: hodnocení a odměňování pracovníků, vztahy na pracovišti, režim práce, zaměstnanecké výhody, další vzdělávání a kurzy, vybavení pracoviště aj. Informace byly nahrávány na diktafon a dále přepsány do elektronické podoby. Na základě těchto informací byl zjištěn současný stav podniku v oblasti motivace zaměstnanců.

Další fází práce bylo dotazníkové šetření. Byl sestaven anonymní dotazník (viz. příloha 1), který obsahuje 24 otázek, z toho 21 uzavřených a 3 otevřených. V uzavřených otázkách bylo vždy na výběr z několika možností. U otevřených otázek

se mohl každý respondent rozepsat, jak uznal za vhodné. Tento dotazník byl určen všem zaměstnancům (tj. 27). Dotazníkové šetření proběhlo dne 28. února na poradě firmy. Návratnost dotazníku je 100%, jelikož jej všichni zaměstnanci vyplnili. Na základě získaných informací byl dotazník vyhodnocen pomocí softwarových aplikací Microsoft Word a Microsoft Excel. Výsledky byly znázorněny výsečovými či sloupcovými grafy a tabulkami.

3.2.4 Diskuze a návrh změn

V této části práce byly navrženy změny, které by mohly přispět ke zlepšení motivačního chodu společnosti ENERGOFOREST s. r. o. a tím i k zefektivnění činnosti celé organizace.

4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

4.1 Základní informace

<i>Název společnosti:</i>	ENERGOFORREST s. r. o.
<i>Sídlo:</i>	Linecká 59, 381 01 Český Krumlov - Plešivec
<i>Identifikační číslo:</i>	276 06 953
<i>DIČ:</i>	CZ27606953
<i>Datum založení:</i>	19. 9. 2006
<i>Den vzniku:</i>	4. 10. 2006
<i>Právní forma:</i>	společnost s ručením omezeným
<i>Rejstříkový soud:</i>	Krajský soud v Českých Budějovicích
<i>Předmět činnosti:</i>	výroba, obchod a služby uvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Společnost ENERGOFOREST s. r. o. byla založena v roce 2006 se sídlem v centru Českého Krumlova. Působí v oblasti lesního hospodářství a svou činnost stále rozšiřuje o navazující obory (dřevozpracující průmysl, obnovitelné zdroje energie, energetika, ekologie, realitní a poradenská činnost, znalecké posudky aj.). Společnost vlastní pilařský provoz ve Mříči u městyse Křemže nedaleko Českého Krumlova. Firma podniká převážně v obchodu s dřevní hmotou, lesní biomasou pro energetické účely a řezivem. Poskytuje komplexní služby vlastníkům a nájemcům lesa. V pilařském provozu zajišťuje zakázkový požez jehličnaté kulatiny, prodej stavebního a truhlářského řeziva i paliva. Součástí provozu je i truhlárna zajišťující výrobu dle přání zákazníků.

4.2 Nabídka společnosti ENERGOFOREST s. r. o.

4.2.1 Obchodní činnost

Společnost vykupuje dříví různých sortimentů a dřevin na základě jednorázových nebo dlouhodobých smluv pro vlastní pilařský provoz a k prodeji jak v tuzemsku, tak i zahraničí, zejména v Rakousku a Německu.

4.2.2 Pila

V červnu 2010 zahájila společnost ENERGOFORES výrobu řeziva na provozovně Pila Mříč, která je významným odběratelem pilařské kulatiny v regionu Českokrumlovsko, Českobudějovicka a Prachaticka. Pila Mříč nabízí odběratelům široký sortiment především smrkového a borového stavebního řeziva s možností výroby na zakázku.

4.2.3 Truhlárna

V roce 2013 společnost dále zahájila zakázkovou truhlářskou výrobu, a to včetně realizace montáží a tesařských prací. Zároveň zajišťuje prodej truhlářského řeziva všech běžně používaných dřevin.

4.2.4 Správa lesů a její služby

Cílem je trvalé zlepšování stavu jak vlastního lesa, tak lesních majetků ostatních vlastníků, a to s využitím všech jeho potenciálů s důrazem na získání maximálních ekonomických efektů při zachování trvalé udržitelnosti všech jeho funkcí. Veškeré smluvní činnosti jsou realizovány prostřednictvím písemných smluv. V případě dlouhodobých pronájmů firma uzavírá pachtovní smlouvy. Předměty smluv mají velmi různorodý charakter.

4.2.5 Nákup lesních pozemků

Zahrnuje v sobě především zprostředkování nákupu a prodeje lesních a zemědělských pozemků. Obchod s realitami-lesními majetky je doplněním celé mozaiky vlastních činností týkajících se lesního hospodářství. Široká databáze majetků a vlastníků společnosti umožňuje v maximální míře vyhovět jak nabídce, tak i poptávce. ENERGOFOREST s. r. o. nakupuje v zájmových územích lesní pozemky i bez trvalých porostů (holiny).

4.2.6 Poradenství v lesním hospodářství

Firma ENERGOFOREST poskytuje komplexní poradenství v oblasti hospodaření v lesích na principech trvalé udržitelnosti a individuálního přístupu v souladu s platnou legislativou. Při této činnosti společnost spolupracuje s interními a externími specialisty, vědeckými a výzkumnými pracovišti.

Její součástí je:

- Posuzování stavu lesních majetků, jejich tržní ocenění a ekonomických analýz hospodaření
- Prostřednictvím soudního znalce soudní odhady a znalecké posudky oboru ekonomika
- Zpracování podkladů a zajištění agendy v souvislosti s čerpáním dotací z fondů ČR, EU
- Poradenská činnost při správě lesů
- Průzkum trhu
- Právní poradenství
- Další okruhy poradenství dle individuální dohody s partnerem

4.2.7 Čerpací stanice

Společnost provozuje v areálu pilařského provozu neveřejnou čerpací stanici pohonných hmot, především pro právnické osoby působící v oblasti Křemežska a smluvním dopravcům nabízí možnost čerpání motorové nafty na základě smlouvy.

Tabulka 1: Přehled hlavních činností společnosti v procentuálním vyjádření

Oblast činnosti	2013	2014	2015
Obchod	74,8 %	83,5 %	79,9 %
Pilařská a truhlářská výroba	24,9 %	14,4 %	19,0 %
Služby a ostatní	0,3 %	2,1 %	1,1 %

Zdroj: Výroční zpráva společnosti ENERGOFOREST s. r. o. (2015).

V tabulce 1 lze vyčíst procentuální zastoupení jednotlivých činností společnosti ENERGOFOREST s. r. o. v letech 2013, 2014 a 2015. Hlavní činností organizace je obchod, který je ve všech uvedených letech zastoupen více než 70%. Vedlejší činností, ale také poměrně výrazně zastoupenou, je pilařská a truhlářská výroba. Služby a ostatní činnosti jsou zastoupeny ve zmíněných letech jen nepatrným procentem.

4.3 Certifikáty a ocenění

Společnost ENERGOFOREST je od roku 2010 certifikována certifikační autoritou společností SGS Czech Republic, s. r. o. dle ISO 9001-2008 a spotřebitelského řetězce C-o-C dle PEFC a FSC.

Další certifikace a ocenění:

- ČEKIA Stability Award - Excellent 2013
- Certificate C-o-C FSC (SGS-COC)
- Certificate C-o-C PEFC (SGS/PEFC/COC)
- Certifikát ISO 9001: 2008
- Vodafone Firma roku 2012
- Licence k výkonu činnosti odborného lesního hospodáře
- Licence kvalifikovaného dodavatele
- Licence reprodukční materiál
- Oprávnění k vystavení rostlinolékařských pasů

4.4 Podpora

Společnost ENERGOFOREST v rámci svých aktivit nezapomíná ani na podporu dětí a mládeže, zájmových skupin a sdružení a dalších projektů. Podporované subjekty lze rozdělit do následujících oblastí:

Podpora specializovaných zařízení pro postižené děti a osoby

- MŠ, ZŠ a Praktická škola pro autistické děti, Jindřichův Hradec
- Domov Radost pro osoby s mentálním postižením a autismem, Plzeň jih

Podpora publikační činnosti

- „Jižní Čechy - přírodní oblasti“ od autora Jana Jiráčka, r. 2009
- „Klet' - milovaná hora“ od autora Jiřího Barty, r. 2011

Podpora sportu

- FK Nová Ves - Brloh, kopaná, hlavní sponzor od roku 2009
- SK KANGSIM DOJANG, taekwondo, podpora od roku 2012
- Klub orientačního běhu Český Krumlov, podpora od roku 2009

Podpora ostatní

- Oblastní spolek Českého červeného kříže Český Krumlov, místní organizace obce Brloh, podpora od roku 2011
- Spor dobrovolných hasičů Plešovice
- Folklorní sdružení Libín-S Prachatice

5. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

5.1 Zhodnocení současného stavu na základě rozhovoru s manažerem

5.1.1 Hodnocení a odměňování pracovníků

Technicko-hospodářští pracovníci

Tito pracovníci jsou odměňováni základní měsíční mzdou. Většina těchto zaměstnanců, má navíc, je-li to možné, pohyblivou složku mzdy dle výkonu, který lze definovat a specifikovat podle dlouhodobě nastavených kritérií. Některým pracovníkům společnost poskytuje osobní ohodnocení. Kromě toho dostávají pracovníci měsíční či roční motivační odměny a dále jednorázové odměny u příležitosti významného životního jubilea a také za dlouhodobý pracovní poměr. Ke mzdě navíc pracovníci dostávají celou řadu benefitů. THP jsou hodnoceni manažerem každý měsíc osobně slovní formou a 1x ročně vyplňují dotazník sestavený managementem.

Dělníci v provozu

Tito pracovníci mají dle jednotlivých smluv určenu základní hodinovou sazbu, tudíž výše jejich měsíční mzdy závisí na počtu odpracovaných hodin. Při splnění úkolů dostávají pracovníci měsíční odměny až do výše 20% (u dělníků pily) a 25% (u dělníků truhlárny) z tarifu. Navíc mají pohyblivou výkonnostní odměnu vázanou na výkon a dále roční odměny. Dělníci v provozu jsou hodnoceni přímým nadřízeným v závislosti na objemu a kvalitě výkonu.

Odměny všech pracovníků organizace ENERGOFOREST s. r. o. jsou závislé na výsledku ať už v naturální (m³, objem pořezu), či finanční (obrat, výsledek hospodaření) podobě.

Tabulka 2: Porovnání průměrných měsíčních mezd

Průměrná hrubá měsíční mzda	2011	2012	2013	2014	2015
Technicko-hospodářští pracovníci	28 914	24 617	28 085	24 961	25 081
Dělníci v provozu	17 231	16 231	17 251	19 102	17 792
Celkem zaměstnanci ENERGOFOREST s. r. o.	23 751	20 759	22 593	22 183	21 562
Celkem v ČR	24 455	25 067	25 035	25 607	26 467
Obor: zemědělství, lesnictví a rybářství	19 003	19 855	20 545	21 211	21 478

Zdroj: Vlastní šetření, dle ČSÚ (https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr)

V tabulce 2 výše jsou uvedeny průměrné mzdy jednotlivých pracovních kategorií (technicko-hospodářští pracovníci, dělníci v provozu), celkové průměrné mzdy ENERGOFOREST s. r. o., dále celkové průměrné mzdy v České republice a také průměrné mzdy v oboru zemědělství, lesnictví a rybářství, do kterého spadá i zmíněná zkoumaná společnost. Vývoj těchto průměrných mezd je zachycen od roku 2011 do roku 2015.

Z tabulky lze vyčíst, že THP měli v letech 2011, 2012, 2013 vyšší průměrnou mzdu než je celkový průměr v České republice, avšak v letech 2014 a 2015 na celkovou průměrnou mzdu ČR nedosáhli. Dělníci v provozu neměli ani jednou za posledních 5 let průměrnou mzdu vyšší než je průměr republiky.

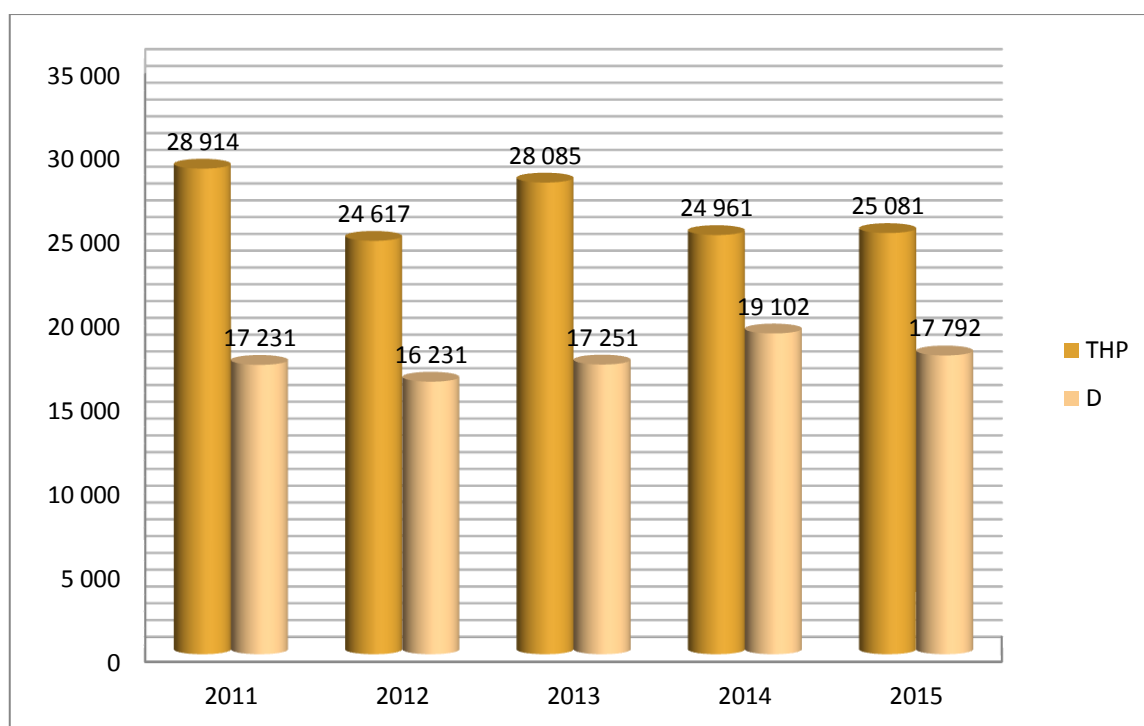
Porovnáme-li celkovou průměrnou mzdu zaměstnanců firmy a průměrnou mzdu oboru, do kterého společnost spadá, zjistíme, že celková průměrná mzda ENERGOFOREST s. r. o. je ve všech letech vyšší. Hrubá průměrná mzda technicko-hospodářských pracovníků ve všech uvedených letech převyšuje průměrnou hrubou mzdu v oboru zemědělství, lesnictví a rybářství, avšak mzdy dělníků v provozu této průměrné mzdy nedosahují.

V obrázku 4 je porovnáván vývoj průměrné mzdy podle pracovních kategorií ENERGOFOREST - technicko-hospodářských pracovníků a dělníků v provozu. Z tohoto obrázku vyplývá, že v roce 2011 byla průměrná mzda technicko-hospodářských pracovníků nejvyšší, a to 28 914 Kč. O rok později byla průměrná mzda těchto pracovníků naopak nejnižší. Dělníci v provozu měli nejvyšší průměrnou mzdu v roce 2014, která tehdy dosahovala 19 102 Kč. Naopak nejnižší průměrná mzda těchto pracovníků byla též v roce 2012.

Za posledních 5 let z hlediska průměrných mezd pracovníků byl nejhorší rok 2012. Za nejlepší rok lze považovat rok 2011. THP nepřekročili za toto období hranici průměrné mzdy 30 000 Kč a dělníci v provozu hranici 20 000 Kč.

Rozdíl mezi průměrnými mzdami pracovních kategorií byl největší v roce 2011, v roce 2014 byl rozdíl nejmenší.

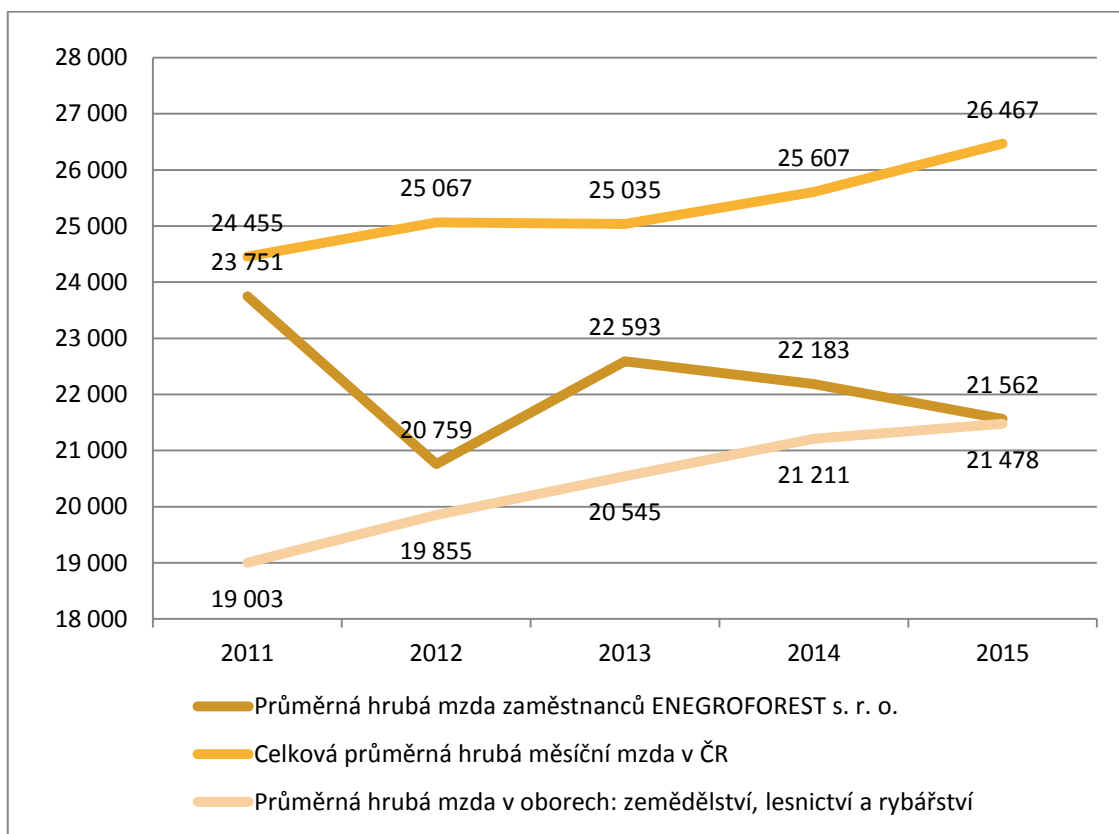
Obrázek 4: Vývoj průměrné mzdy podle pracovních kategorií ENERGOFOREST s. r. o.



Zdroj: Vlastní šetření, dle ČSÚ (https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr)

Ve spojnicovém grafu (viz. obrázek 5) výše jsou uvedeny průměrné hrubé mzdy zaměstnanců ENERGOFOREST, celková průměrná hrubá měsíční mzda v České republice a průměrná hrubá mzda v oborech zemědělství, lesnictví a rybnářství. Tento obrázek porovnává vývoj zmíněných průměrných mezd v letech 2011 - 2015.

Obrázek 5: Vývoj průměrné mzdy



Zdroj: Vlastní šetření, dle ČSÚ (https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr)

5.1.2 Zaměstnanecké výhody (benefity)

ENERGOFOREST s. r. o. se snaží, aby byli pracovníci ve firmě spokojeni, proto nabízí celou řadu zaměstnaneckých výhod. U technicko-hospodářských pracovníků se jedná o tyto výhody: stravenky, ošatné, penzijní připojištění, příspěvek na studium (hrazení mzdy za den studia), lovecké akce, jednorázové roční finanční odměny na zlepšení pracovních podmínek, mobily pro soukromé účely, využití vozidel pro soukromé účely, společné akce v režii firmy a na pracovišti veškeré nealkoholické nápoje zdarma. Tito pracovníci mají navíc možnost využití pružné pracovní doby, avšak od 8:00 do 14:00 musí být zaměstnanci na pracovišti. Dělníci v provozu mají nárok na ošatné, stravné, nealkoholické nápoje na pracovišti zdarma a také se mohou účastnit většiny společenských událostí pořádané vedením firmy.

5.1.3 Další vzdělávání a kurzy

Organizace se snaží, aby se každý zaměstnanec dále zdokonaloval a vzdělával. Proto nabízí svým zaměstnancům různé odborné kurzy či školení - účetnictví, práce

s počítačovými programy (Microsoft Excel, Microsoft Word). Firma také podporuje studium jazyků, především angličtiny a němčiny, neboť společnost spolupracuje i se zahraničím, tudíž je znalost cizího jazyka důležitá. Zájem o další vzdělávání a kurzy je velmi individuální. Záleží na přístupu jednotlivých pracovníků. Jeden ze zaměstnanců si v současnosti dodělává vysokoškolské vzdělání. Je mu umožněno mít jeden den v týdnu volno pro studium. Navíc jsou mu propláceny náklady na dopravu související se studiem. Všechny nabízené kurzy či školení jsou financovány vedením společnosti.

5.1.4 Vztahy na pracovišti

ENERGOFORREST s. r. o. je poměrně malá organizace, a tudíž se všichni zaměstnanci navzájem znají. Klima na pracovišti je podle manažera firmy příjemné. Pokud má pracovník nějaké připomínky, firma vždy přijede s konstruktivním řešením. Atmosféra na poradách je přátelská, kreativní a otevřená. Většina THP pracovníků má mezi sebou velmi hezké vztahy, avšak podle manažera firmy se někteří zaměstnanci pracovní kolektiv snaží narušit. Mezi dělníky v provozu panuje značná rivalita. Přesto se všichni zaměstnanci společnosti mezi sebou vždy domluví a vyjdou si vstříc.

Společnost se neustále snaží pracovní vztahy mezi pracovníky zlepšovat a utužovat, proto pořádá i celou řadu mimopracovních akcí. Jedná se například o společné zahájení a ukončení roku, sjezdy řek na kánoích či raftech v letních měsících, návštěvy vinných sklepů na jižní Moravě, opékání prasete, lovecké akce nebo odborné exkurze u odběratelů, kterých se účastní THP.

5.1.5 Režim práce

Společnost zahrnuje tři oddělení a to: provozní a administrativní oddělení, obchodní oddělení a provozovnu Pila Mříč. Všechny oddělení mají pouze jednu osmihodinovou směnu. THP mají možnost využití pružné pracovní doby, avšak od 8:00 do 14:00 musí být zaměstnanci na pracovišti. Dělníci v provozu mají pracovní dobu pevnou a to od 6:00 do 14:30.

Náplň práce technicko-hospodářských pracovníků je přesně definována v pracovní smlouvě a závisí na funkci, kterou vykonávají (účetní, fakturant, obchodní zástupce aj.). Náplň práce u dělníků vyplývá z pracovního zařazení v provozu, není konkrétně definovaná. Pracovníci dělají to, co je potřeba a je nutná jejich zastupitelnost na pracovištích v případě nemoci, úrazu či dovolené.

Vedení ENERGOFOREST s. r. o. pořádá jednou měsíčně velkou poradou, které se účastní všichni zaměstnanci firmy - THP i dělníci v provozu. V průběhu měsíce

mohou být dle potřeby svolávány menší porady, kterých se však účastní jen technicko-hospodářští pracovníci. Na poradách jsou například probírány všeobecné informace o trhu, strategii, aktuální potřeby firmy aj.

5.1.6 Vybavení pracoviště

Firma ENERGOFOREST s. r. o. je velmi dobře majetkově zajištěna. Společnost vlastní 46 ha lesa, 5 ha ostatních pozemků, dvě výrobní haly a dvě provozní budovy.

První výrobní hala provozovny Pily Mříč je vybavena dvěma rámcovými katry, které nejsou nejmodernější, ale jsou stále provozuschopné a pro chod pily jsou postačující. Druhá výrobní hala slouží pro provoz truhlárny, která má velmi moderní vybavení pro výrobky z masivního dřeva.

Obě provozní budovy se nacházejí v areálu Pily Mříč. V první budově jsou kanceláře THP (vedoucích pracovníků pily), které jsou vybaveny velmi moderním nábytkem. Kromě kanceláří je tu také zasedací místnost, která se používá k hlavním poradám, pořádaných jednou měsíčně. Je vybavena stoly, pohodlnými židlemi, dataprojektorem s promítacím plátnem a flip charte. Druhá budova nyní prochází celkovou rekonstrukcí, jedná se o velkou budovu, která bude v budoucnosti sloužit jako hlavní sídlo firmy. V současnosti firma sídlí v centru Českého Krumlova, kde si pronajímá kanceláře. Tyto prostory jsou vybaveny též moderním nábytkem. Částečně se jedná o open space, kde pohromadě pracují technicko-hospodářští pracovníci. Kromě toho se zde nacházejí další dvě uzavřené kanceláře - kancelář sekretářky a kancelář manažera firmy. Také je zde k dispozici zasedací místnost firmy, která je využívána k menším poradám svolávaným několikrát do měsíce. V této místnosti je též dataprojektor s promítacím plátnem a flip charte, jako tomu je i u hlavní zasedací místnosti.

Všichni technicko-hospodářští pracovníci mají k dispozici na svém pracovním místě počítač či notebook s připojením k internetu, který je dostupný i v terénu. Společnost dále vlastní 8 služebních vozidel, které používají pracovníci THP a manažer firmy. V areálu pily jsou využívány dva nakladače a velmi moderní traktor s vyvážecím vlekem a hydraulickou rukou, který byl pořízen v dubnu 2015.

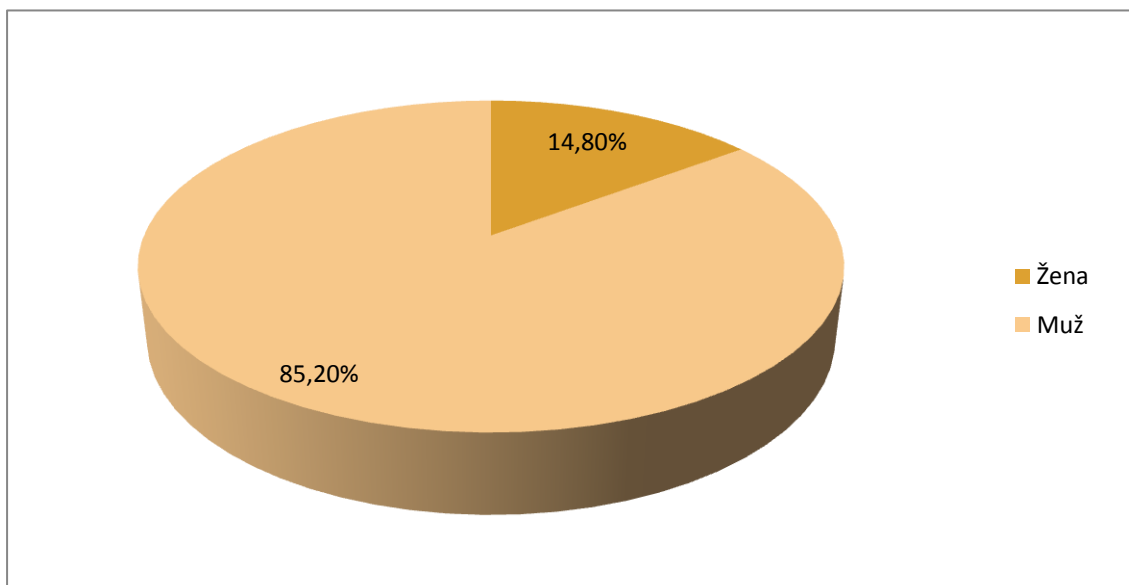
5.2 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 27 respondentů z celkového počtu 28 pracovníků organizace ENERGOFORES s. r. o. Jediný, kdo do dotazníkového šetření nebyl zahrnut, byl sám manažer firmy, neboť některé otázky, které byly pracovníkům pokládány, se týkaly vedení organizace, tudíž by manažer hodnotil sám svou vlastní práci. Toto šetření má 100% účast, a dá se tedy považovat za objektivní.

V dotazníku jsem se ptal respondentů na nejrůznější otázky týkající se motivace a stimulace zaměstnanců. Většina otázek byla uzavřená, některé však byly otevřené, v nichž se respondenti mohli rozepsat podle své libosti. Tato část práce je zaměřena na vyhodnocení jednotlivých otázek.

Soubor respondentů je tvořen 4 ženami a 23 muži. Mužů je tedy převaha, přesněji řečeno 85,2 % a žen pouhých 14,8%. ENERGOFOREST s. r. o. je firma podnikající v oblasti lesního hospodářství a dřevozpracujícího průmyslu, tudíž se dalo předpokládat, že tento obor bude lákavější spíše pro muže než pro ženy. Také více než polovina zaměstnanců pracují jako dělníci v provozu a mají fyzicky náročnou práci. I toto hledisko ovlivňuje složení pracovníků na základě pohlaví.

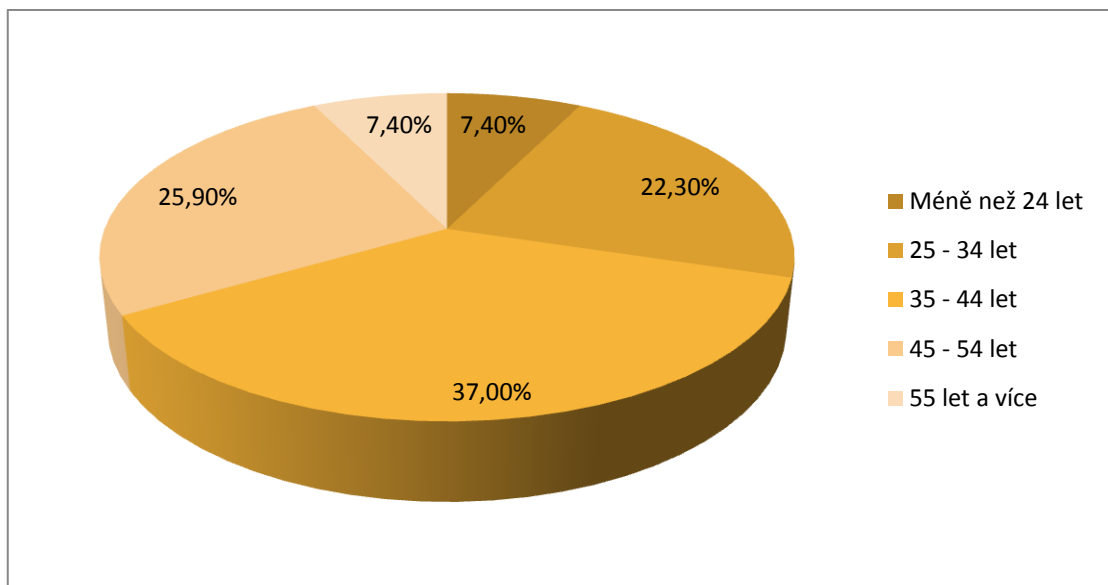
Obrázek 6: Pohlaví



Zdroj: Vlastní šetření

Dotazníkového šetření se účastnili lidé všech věkových kategorií (viz. obrázek 7). Nejvíce zastoupenou byla skupina v rozmezí mezi 35 - 44 lety, což odpovídá 37% zaměstnanců. Další skupinou jsou lidé mezi 45 - 54 lety, kterých v organizaci pracuje 25,9%. Následovala skupina mezi 25 - 34 lety, zastoupena 22,3%. Zaměstnanci, kterým je méně než 24 let, pracují v organizaci pouze dva. Stejně tak je tomu i u pracovníků, kterým je nad 55 let. Obě tyto skupiny jsou zastoupeny 7,4%.

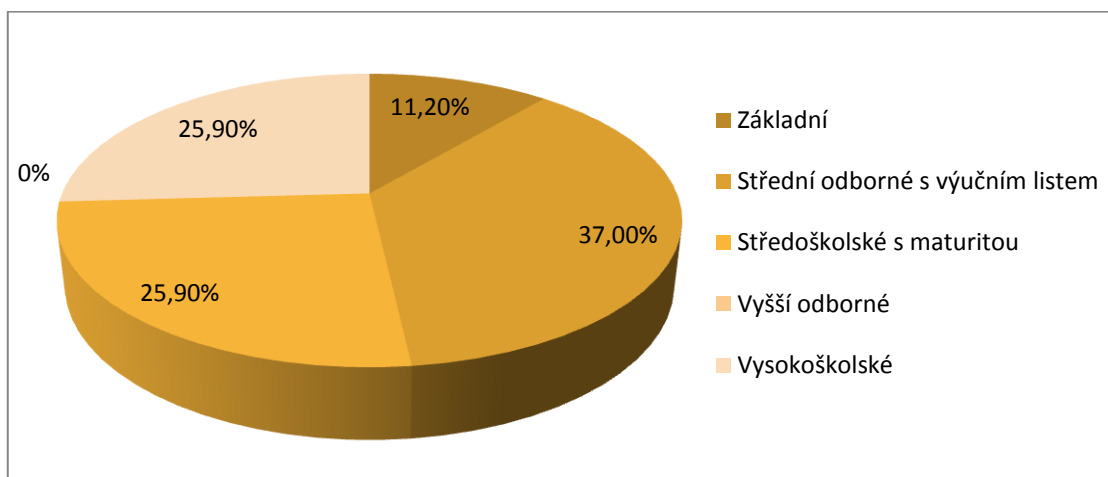
Obrázek 7: Do jaké věkové kategorie patříte?



Zdroj: Vlastní šetření

Mezi pracovníky ENERGOFOREST s. r. o. jsou velké rozdíly ve vzdělání. Vysokou školu absolvovalo 7 respondentů, což odpovídá 25,9%. Jedná se pouze o technicko-hospodářské pracovníky. Zbytek THP má vystudovanou střední školu zakončenou maturitní zkouškou. Rovněž jeden dělník v provozu má střední školu s maturitou. Nejvíce zaměstnanců, tedy 37%, má střední odborné vzdělání s výučním listem. Tři respondenti uvedli, že dokončili pouze základní školu. V tomto případě se jedná též o dělníky v provozu, kteří pracují na provozovně Pily Mříč. U manuální práce nehraje vzdělání vůbec žádnou roli. Záleží spíše na šikovnosti konkrétního člověka. Žádný pracovník, který v organizaci pracuje, nemá vyšší odborné vzdělání.

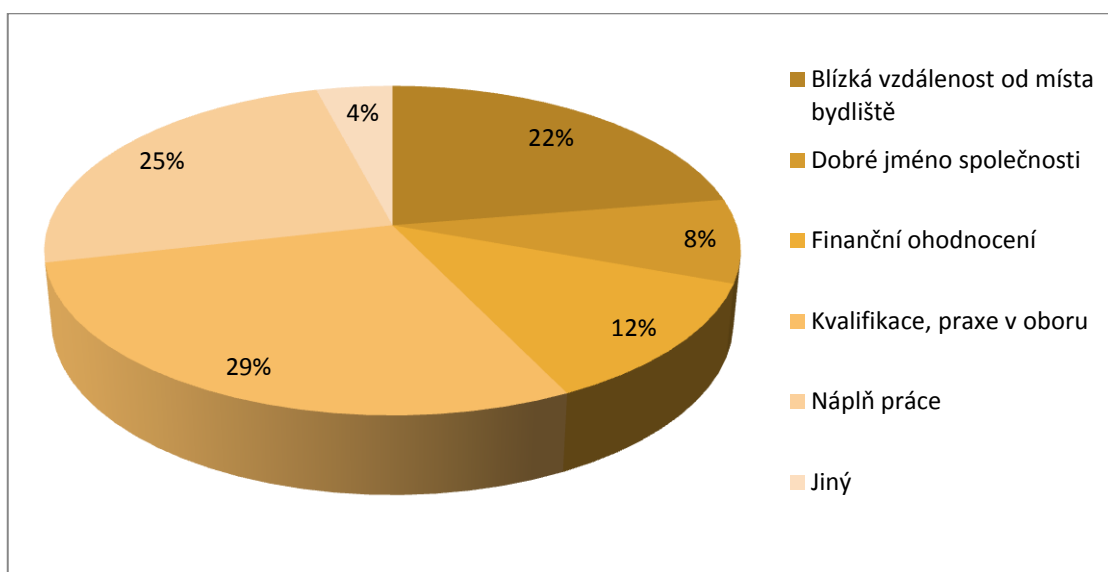
Obrázek 8: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Zdroj: Vlastní šetření

Na otázku, z jakého důvodu jste začal/a pracovat ve společnosti ENERGOFOREST s. r. o., nejvíce pracovníků, tedy 28,6% ,odpovědělo, že kvůli kvalifikaci či praxi v oboru. Druhou nejčastější odpovědí byla náplň práce. Jako třetí nejčastěji volenou odpovědí byla blízká vzdálenost od místa bydliště. Méně často respondenti volili odpověď finanční ohodnocení. Dobré jméno společnosti vybrali pouze 4 pracovníci. Na druhou stranu je pozoruhodné, že si organizace vybudovala za poměrně krátkou dobu určitou prestiž, která se začíná dostávat do podvědomí lidí. Jako jiné důvody uvedli pracovníci doporučení od známého či řešení své nezaměstnanosti.

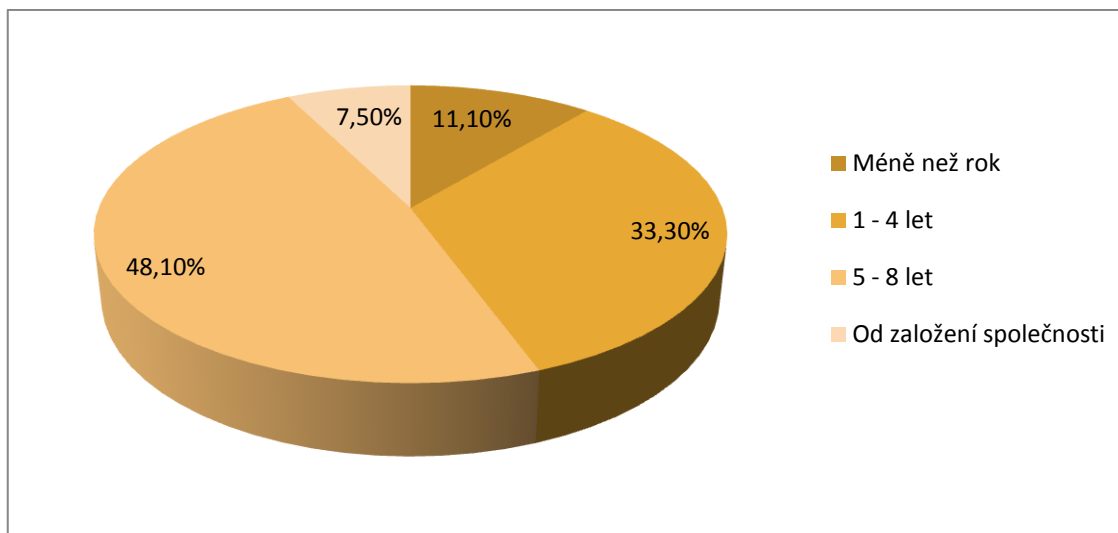
Obrázek 9: Z jakého důvodu jste začal/a pracovat ve firmě ENERGOFOREST s. r. o.?



Zdroj: Vlastní šetření

Obrázek 10 znázorňuje délku působnosti zaměstnanců v organizaci. Společnost byla založena v roce 2006, kdy ve firmě začali kromě manažera pracovat dva pracovníci, kteří jsou v organizaci až dodnes. Dalo by se říci, že zaměstnanci ENEGROFOREST s. r. o. jsou poměrně stálí. 48% pracovníků, které firma zaměstnává, jsou ve společnosti v rozmezí od 5 do 8 let. Vliv na to má především zahájení provozu Pily Mříč, který byl zahájen v roce 2010, tedy před 6 lety.

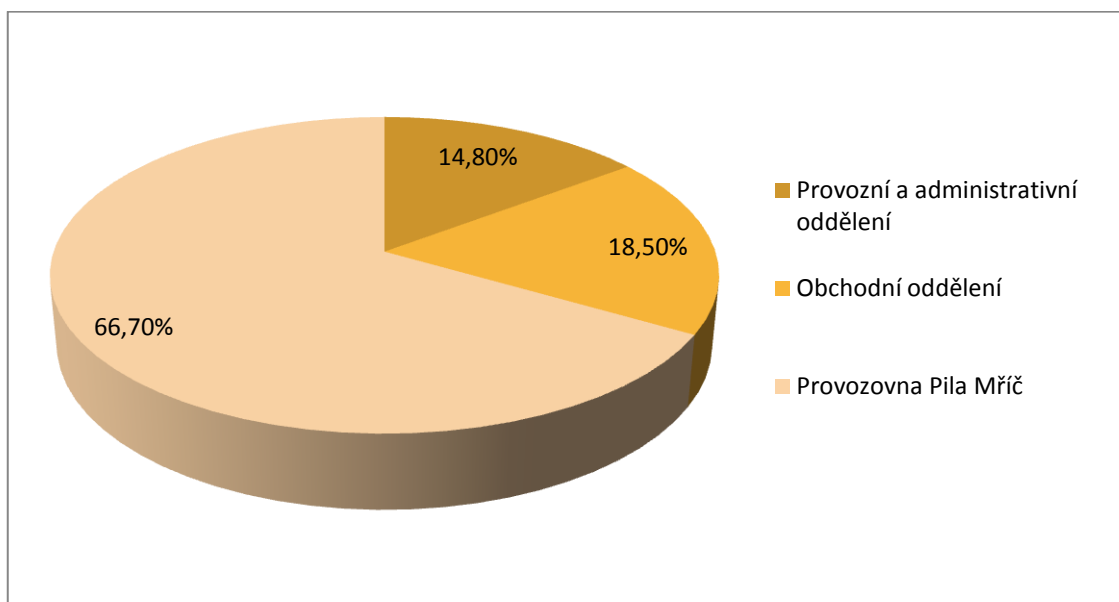
Obrázek 10: Jak dlouho působíte v této společnosti?



Zdroj: Vlastní šetření

Organizace ENERGOFOREST s. r. o. rozlišuje tři různá oddělení/provozovny: provozní a administrativní, obchodní a provozovnu Pila Mříč. Cílem této otázky bylo zjistit, kolik v jakém oddělení/provozovně pracuje pracovníků. Z obrázku 11 je evidentní, že většina zaměstnanců (66,7%) pracuje v provozovně Pila Mříč. O tento provoz byla firma rozšířena až v červnu roku 2010, kdy nejen firma rozšířila škálu poskytovaných služeb, ale i rapidně vzrostl počet zaměstnanců. V obchodním oddělení pracuje v současné době 18,5% zaměstnanců. Jedná se pracovníky, kteří vykonávají práci často v terénu různě po České republice a shánějí zakázky pro firmu. Nejméně pracovníků spadá do provozního a administrativního oddělení, kde pracují pouze 4 zaměstnanci, tedy 14,8% z celkového počtu.

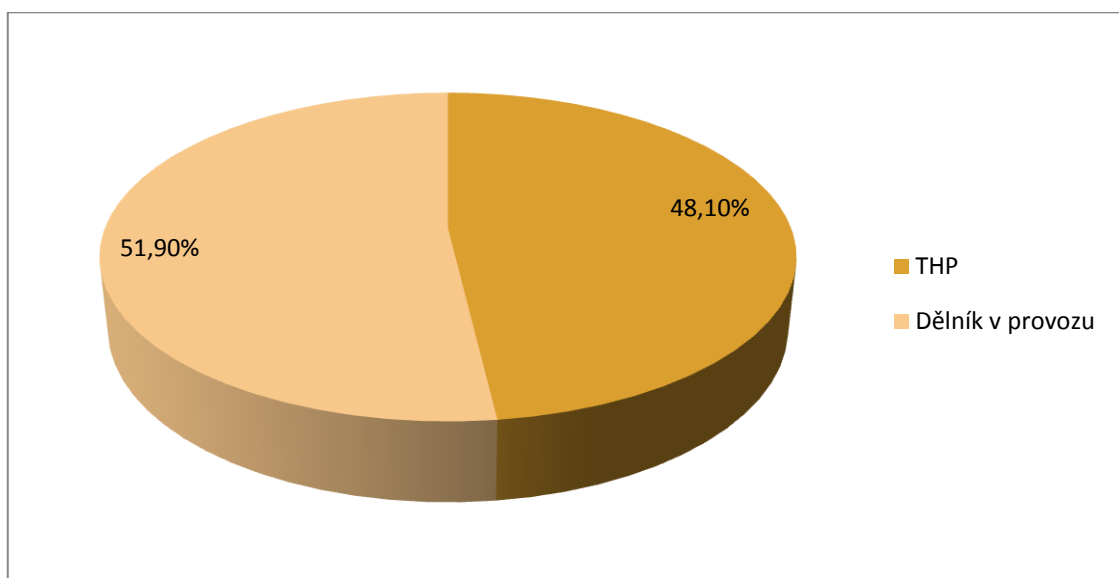
Obrázek 11: V jakém oddělení/provozovně společnosti pracujete?



Zdroj: Vlastní šetření

Cílem této otázky bylo zjistit, do jaké kategorie patří kolik pracovníků. Ve firmě pracuje manažer, který do dotazníkového šetření nebyl zahrnut, dále 13 technicko-hospodářských pracovníků a 14 dělníků v provozu. Pokud bychom vzali v úvahu i manažera organizace, byl by počet THP a dělníků vyrovnán.

Obrázek 12: Do jaké kategorie patříte?



Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 3: Jste spokojen/a ve vašem zaměstnání?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	6	22,2%
Spíše ano	17	63,0%
Spíše ne	4	14,8%
Ne	0	0%

Zdroj: Vlastní šetření

V této otázce jsem se respondentů dotazoval, jak jsou nebo nejsou ve svém zaměstnání spokojeni. Z tabulky vyplývá, že 22,2% pracovníků je ve svém zaměstnání celkově spokojeno. Jedná se převážně o respondenty, kteří odpovídali i v ostatních otázkách kladně. Většina, tedy 17 respondentů (63%) uvedla, že jsou v zaměstnání spíše spokojeni, z čehož vyplývá, že se jim ve firmě líbí, ale určité věci by v organizaci změnili. Odpověď „spíše ne“ označili pouze 4 pracovníci z celkového počtu. Jednalo se o 3 dělníky v provozu a jednoho technicko-hospodářského pracovníka. Tato skupina tvoří dohromady 14,8%. Žádný respondent neuvedl, že by nebyl vůbec spokojen ve svém zaměstnání.

Tabulka 4: Jste spokojen/a s pracovním prostředím a jeho vybavením?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	8	29,6%
Spíše ano	19	70,4%
Spíše ne	0	0%
Ne	0	0%

Zdroj: Vlastní šetření

Na otázku: „*Jste spokojen/a s pracovním prostředím a jeho vybavením?*“ byly odpovědi velmi shodné. Respondenti odpovídali pouze kladně. 29,6% zaměstnanců uvedlo, že jsou absolutně s pracovním prostředím a vybavením spokojeni. Zbýlých 70,4% zaměstnanců jsou spíše spokojeni. Žádný z dotazovaných neuvedl, že by byl nespokojen s pracovním prostředím a vybavením. Tomu odpovídá i fakt, že se jedná

o poměrně mladou organizaci a většina vybavení je nová a velmi moderní. Společnost se snaží prostředí neustále zlepšovat, aby se její pracovníci ve firmě cítili dobře.

Tabulka 5: Je na pracovišti příjemná a přátelská atmosféra?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	6	22,2%
Spíše ano	13	48,1%
Spíše ne	6	22,2%
Ne	2	7,5%

Zdroj: Vlastní šetření

V organizaci ENERGOFOREST s. r. o. byla při mých návštěvách na první pohled velmi příjemná a přátelská atmosféra, proto bych u této otázky čekal pouze kladné odpovědi. Z dotazníkového šetření vyplývá, že ne všichni pracovníci, jsou s atmosférou v organizaci spokojeni, přesto většina zaměstnanců odpovídala kladně.

Šest respondentů považuje pracovní atmosféru za příjemnou a přátelskou. Dalších 13 zaměstnanců (48,1%) odpovědělo na otázku možností „spíše ano“. Za příjemnou a přátelskou atmosféru spíše nepovažuje 22,2% pracovníků. Negativní odpověď zaškrtili 2 respondenti. V obou případech se jedná o dělníky v provozu, kteří uvedli, že si lidé ve firmě vzájemně závidí, pomlouvají se a jsou falešní. Také si stěžují na neschopnost druhých, jejichž chyby mají vliv na celkový výkon.

Tabulka 6: Jste spokojen/a s pracovními vztahy mezi zaměstnanci organizace?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	7	26,0%
Spíše ano	10	37,0%
Spíše ne	10	37,0%
Ne	0	0%

Zdroj: Vlastní šetření

V této otázce se zaměřuji na pracovní vztahy mezi zaměstnanci organizace, které mají vliv na celkové klima. Jak vyplývá z tabulky výše, 26% respondentů uvedlo, že jsou se vztahy na pracovišti spokojeni. Další skupina pracovníků, přesněji řečeno 37% označila odpověď „spíše ano“, což znamená, že jsou spokojeni, ale stále je co zlepšovat. Zbýlých 10 zaměstnanců uvedlo, že s pracovními vztahy spíše spokojeni nejsou. Za pozitivní se dá považovat skutečnost, že žádný zaměstnanec neuvedl, že vůbec není spokojen s pracovními vztahy mezi zaměstnanci ENERGOFOREST.

Tabulka 7: Zlepšují mimopracovní akce, pořádané vedením firmy, vztahy s kolegy a nadřízenými?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	8	29,6%
Spíše ano	10	37,0%
Spíše ne	7	25,9%
Ne	2	7,5%

Zdroj: Vlastní šetření

Otázka: „Zlepšují mimopracovní akce, pořádané vedením firmy, vztahy s kolegy a nadřízenými?“ se velmi úzce pojí s dvěma předcházejícími. Firma se snaží pořádat celou řadu mimopracovních akcí, jak bylo zjištěno v rozhovoru s manažerem společnosti. 29,6% respondentů si myslí, že tyto události zlepšují vztahy na pracovišti. Dalších 10 zaměstnanců (37%) uvedlo, že mimopracovní akce vztahy spíše zlepšují. Většina pracovníků odpovídala tedy kladně. Někteří dotazovaní (25,9%) se však domnívají, že tyto akce pracovní vztahy spíše nezlepšují. Dva respondenti se domnívají, že tyto akce vůbec nepřispívají ke zlepšení pracovních vztahů. Pokud dotazovaný zaškrtnl negativní odpověď, měl dále napsat důvod, na základě čeho tak usuzuje. Tito pracovníci uvádějí, že je na těchto mimopracovních akcích nízká účast a že je velmi obtížné se mezi sebou domluvit na vhodném termínu, který by vyhovoval všem zaměstnancům.

Tabulka 8: Je vedení organizace vstřícné k Vaším přáním/potřebám?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	15	55,6%
Spíše ano	11	40,7%
Spíše ne	1	3,7%
Ne	0	0%

Zdroj: Vlastní šetření

Další otázka se zabývá vedením organizace v souvislosti s tím, zda je vstřícné k přáním a potřebám zaměstnanců. Většina respondentů, tedy 55,6% uvedlo, že se jim vedení snaží vyjít vstříc. Dalších 11 pracovníků (40,7%) odpovědělo na tuto otázku „spíše ano“. Pouze jeden pracovník zaškrtl odpověď „spíše ne“. V tomto případě se domnívám, a to na základě odpovědí ostatních pracovníků na tuto otázku a odpovědi tohoto pracovníka na ostatní otázky v dotazníku, že se jedná o zaměstnance, který je celkově nespokojený a má problém s téměř vším, co v organizaci dobře funguje.

Tabulka 9: Jste spokojen/a se stylem vedení svých nadřízených?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	14	51,9%
Spíše ano	7	25,9%
Spíše ne	6	22,2%
Ne	0	0%

Zdroj: Vlastní šetření

V tabulce výše můžeme vyčíst odpovědi na otázku týkající se spokojenosti se stylem vedení nadřízených pracovníků. Nadřízeným pracovníkem není v organizaci pouze manažer, ale je to také vedoucí pracovník Pily Mříč, který nese hlavní odpovědnost za tuto provozovnu a má též pravomoc rozhodovat a vést své podřízené.

V této otázce většina respondentů (51,9%) uvedla, že je se stylem vedení spokojena bez výhrad. Sedm pracovníků, tedy 25,9% je spíše spokojeno. Zbýlých 22,2% zaměstnanců spíše spokojeni nejsou. Zcela negativní odpověď neoznačil žádný z dotazovaných.

Tabulka 10: Probíhají porady/jednání v příjemné a přátelské atmosféře?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	18	66,7%
Spíše ano	8	29,6%
Spíše ne	1	3,7%
Ne	0	0%

Zdroj: Vlastní šetření

V otázce, týkající se atmosféry při poradách/ jednání, odpovídali respondenti v celku jednoznačně, 66,7% z nich uvedlo, že při poradách či jednáních panuje příjemná a přátelská atmosféra. Dalších 29,6% zaškrtnulo odpověď „spíše ano“, tudíž atmosféru tito pracovníci považují též za příjemnou, avšak s určitými výhradami. Ve výsledcích si můžeme dále všimnout, že pouze 1 respondent vybral negativní odpověď, byť jen částečně. Lze tedy říct, že porady či jednání v příjemné a přátelské atmosféře opravdu probíhají.

Tabulka 11: Máte pocit, že jste ze strany vedení společnosti dostatečně motivováni či stimulováni k práci?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	9	33,3%
Spíše ano	12	44,5%
Spíše ne	6	22,2%
Ne	0	0%

Zdroj: Vlastní šetření

V otázce: „Máte pocit, že jste ze strany vedení společnosti dostatečně motivováni či stimulováni k práci?“ 33,3% respondentů odpovědělo, že tento pocit mají. Dalších 12 zaměstnanců (44,5%) označilo jako odpověď na tuto otázku možnost „spíše ano“. Většina respondentů tedy 21 pracovníků vybralo jednu z kladných odpovědí. Z tabulky dále vyplývá, že 22,2% pracovníků je toho názoru, že spíše nejsou ze strany vedení dostatečně motivováni či stimulováni. Žádný z dotazovaných neuvedl odpověď „ne“, což by se dalo považovat za pozitivní skutečnost.

Tabulka 12: Následující faktory očísľujte podle toho, co Vás nejvíce motivuje

Faktory	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10	11.
Finanční ohodnocení	15	5	4			1				1	1
Pochvala, uznání	4	7	4	2			1	4	2	3	
Zaměstnanecké výhody		3	2	8	1	4	2	3	3		1
Možnost kariérního růstu	1				2		2	2	8	11	1
Jistota práce	3	5	5	2	6	3		1	1		1
Místo výkonu práce		4	3	1	4	2	4	5	3		1
Zajímavost práce	2	1	2	2	2	7	7	2	2		
Dobrý pracovní kolektiv		1		5	6	4	3	4	2		2
Vedoucí pracovník	1		6	4	4	2	4	3	1		2
Příjemné pracovní prostředí			1	3	2	2	3	2	4	7	3
Školení, vzdělávání	1	1				2	1	1	1	5	15

Zdroj: Vlastní šetření

U této položky dotazníku jsem žádal respondenty o seřazení faktorů od 1 do 11 podle toho, jak jsou pro ně důležité z hlediska motivace. Přičemž faktor označený číslem 1 byl nejdůležitější a faktor s číslem 11 byl naopak nejméně důležitý. U této otázky byly odpovědi velmi rozdílné, záleželo na preferenci respondentů.

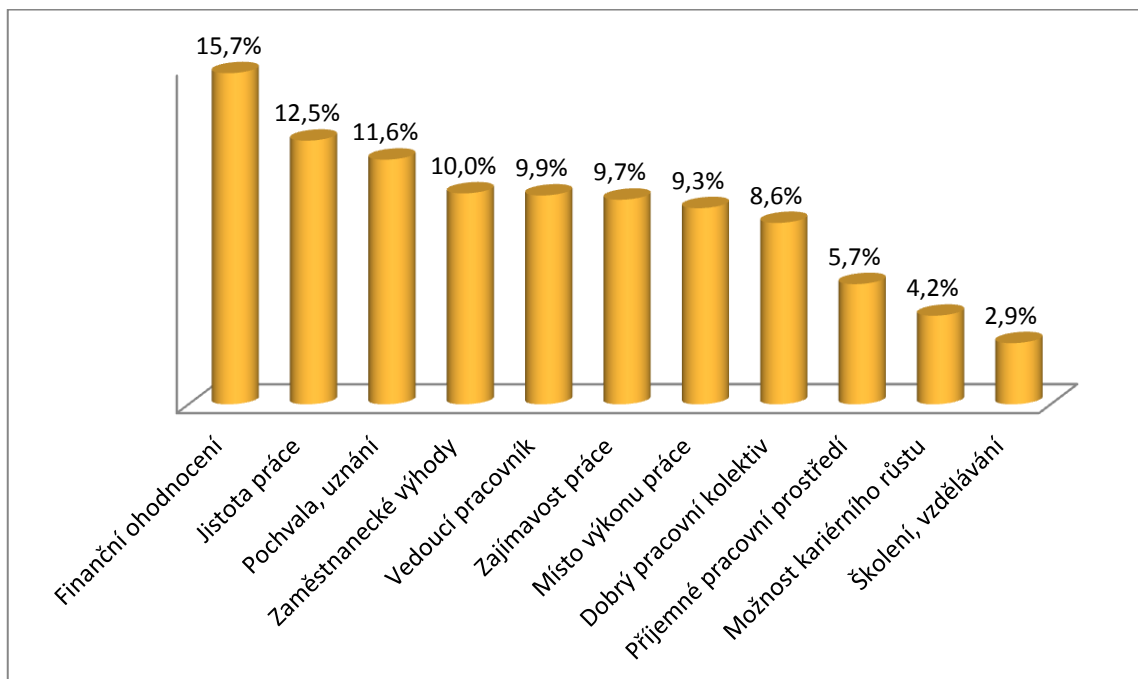
Tyto odpovědi jsou vidět v tabulce výše. Oranžovou barvou jsou označena pole s nejvyššími dosaženými počty odpovědí v dané stupnici preference u konkrétního faktoru. Například finanční ohodnocení uvedlo 15 respondentů na 1. místo, faktor dobrý pracovní kolektiv zařadilo 6 respondentů na 5. místo a faktor školení, vzdělávání uvedlo 15 dotazovaných až na místo 11.

Při vyhodnocování této části dotazníku jsem použil bodovací metodu. Postupoval jsem tak, že nejdůležitějšímu faktoru jsem přiřadil 10 bodů, každý další v pořadí dostal o bod méně a nejméně důležitému faktoru nebyl přiřazen bod žádný. Na základě tohoto postupu jsem sestavil graf (viz. obrázek 13), který ukazuje, co je pro respondenty nejdůležitějším a naopak nejméně důležitým motivujícím faktorem.

Získané výsledky ukazují, že nejdůležitějším faktorem pro zaměstnance je finanční ohodnocení. Tento faktor lze ze strany vedení organizace ovlivnit.

Pokud firma dosahuje zisku, může svým zaměstnancům poskytovat ke mzdě navíc odměny, či prémie. Pokud budou zaměstnanci spokojeni s výší finančního ohodnocení, budou motivováni k větším výkonům. Dalším velmi významným faktorem pro zaměstnance ENERGOFOREST s. r. o. je jistota práce. V této organizaci má většina pracovníků smlouvu na dobu neurčitou. Pokud si tedy pracovníci plní své povinnosti, neporušují pravidla a řád společnosti, mají práci jistou. Pochvala a uznání jsou pro zaměstnance též důležité. Tyto faktory může vedoucí pracovník velmi snadno ovlivnit. Záleží pouze na manažerovi nebo vedoucím pracovníkovi, zda podává zpětnou vazbu pracovníkům za odvedenou práci v podobě pochvaly či uznání. Jako pátý nejdůležitější motivační faktor lze ve firmě považovat vedoucí pracovník, což je velmi úzce spjato s předcházejícím faktorem. Navíc záleží na stylu vedení, vystupování, přístupu, komunikaci mezi ním a pracovníky a jiných činitelích. Na dalších místech se postupně umístily faktory: zajímavost práce, místo výkonu práce, dobrý pracovní kolektiv, příjemné pracovní prostředí, možnost kariérního růstu. Jako nejméně důležitý faktor uvedli respondenti, školení a vzdělávání. Je velmi pravděpodobné, že tento faktor se umístil na posledním místě z důvodu velkého počtu pracovníků, kteří pracují jako dělníci v provozu a vzdělání nepovažují za důležité.

Obrázek 13: Faktory z hlediska motivace pracovníků



Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 13: Jste hodnocen/a na základě Vašeho výkonu?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	11	40,7%
Spíše ano	8	29,6%
Spíše ne	6	22,2%
Ne	2	7,5%

Zdroj: Vlastní šetření

Na otázku ohledně hodnocení odpovědělo 40,7% respondentů možností „ano“ a jsou tedy spokojeni s hodnocením na základě výkonu. Dalších 29,6% uvedlo odpověď „spíše ano“. Šest respondentů (22,2%) jsou názoru, že jejich výkon spíše neodpovídá hodnocení. Zbývají dva pracovníci uvádí, že hodnocení nezávisí na odvedeném výkonu. Jeden z těchto zaměstnanců (dělník v provozu), který uvedl zcela negativní odpověď, dále zmínil, že množství práce neodpovídá finančnímu ohodnocení. Druhý pracovník důvod, proč se domnívá, že není hodnocen na základě jeho výkonu, nevedl.

Tabulka 14: Je hodnocení ze strany vedení vždy spravedlivé?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	7	25,9%
Spíše ano	13	48,2%
Spíše ne	7	25,9%
Ne	0	0%

Zdroj: Vlastní šetření

U této položky dotazníku, která částečně souvisí s předchozí otázkou, zjišťují, zda je hodnocení ze strany vedení vždy spravedlivé. Sedm respondentů označilo z nabídky odpovědí možnost „ano“. Dalších 48,2% zaměstnanců uvedlo, že hodnocení je spíše spravedlivé. Zbýlých 7 pracovníků (25,9%) označilo odpověď „spíše ne“. Domnívají se tedy, že je vedení organizace hodnotí spíše nespravedlivě. Pozitivní je skutečnost, že žádný z dotazovaných nevedl, že vedení organizace spravedlivé není.

Tabulka 15: Myslíte si, že je odměňování ve firmě spravedlivé?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	7	25,9%
Spíše ano	12	44,5%
Spíše ne	7	25,9%
Ne	1	3,7%

Zdroj: Vlastní šetření

Tato otázka se zabývá spravedlností při odměňování. Sedm dotazovaných (25,9%) uvedlo, že se jim zdá odměňování spravedlivé. Dalších 44,5% odpovědělo možností „spíše ano“. Stejně procento pracovníků, jako u odpovědi „ano“, tvrdí, že se jim zdá odměňování v organizaci spíše nespravedlivé. Respondent, který označil možnost „ne“ uvedl: „Dle stávajícího modelu odměňování je hodnocení spravedlivé, ale je to jen otázka toho, jaké hodnoty/kritéria jsou v modelu nastavena.“

Tabulka 16: Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých výhod?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	7	25,9%
Spíše ano	8	29,7%
Spíše ne	6	22,2%
Ne	6	22,2%

Zdroj: Vlastní šetření

Odpovědi na tuto otázku byli velmi vyrovnané, přesto většina pracovníků vybrala jednu ze dvou kladných odpovědí. Respondentů, kteří označili možnost „ano“ bylo 25,9%. Dalších 29,7% zaměstnanců uvedlo, že jsou spíše spokojeni. Šest pracovníků, tedy 22,2% odpovědělo na tuto otázku odpovědí „spíše ne“. Zbylých 22,2% respondentů nejsou vůbec spokojeni s touto nabídkou výhod.

Organizace poskytuje celou řadu benefitů převážně tedy pro techniko-hospodářské pracovníky, i přesto jeden THP uvedl, že není spokojen s touto nabídkou, protože mu chybí více dovolené. Zbylých 5 negativních odpovědí uvedli dělníci v provozu s důvodem, že žádné zaměstnanecké výhody nemají. Smutný je fakt, že si tito

pracovníci neuvědomují, že dostávají od organizace ošatné, nealkoholické nápoje na pracovišti zdarma, příspěvky na stravné a mohou se zúčastnit většiny společenských akcí.

V otevřené otázce: „*Chybí Vám v organizaci nějaká zaměstnanecká výhoda? Pokud ano - jaká?*“ se sešlo mnoho odpovědí, některé však byly shodné. Deset respondentů uvedlo, že by chtělo slevy na zboží (palivové dřevo, štěpka, kůra, prkna, fošny aj.). Tři dotazovaní by ocenili slevy na výrobky z truhlárny. Delší dovolenou by uvítalo 7 zaměstnanců. Odpovědi: příspěvek na důchodové připojištění, finanční příspěvek na dopravu do zaměstnání a zdravotní volno uvedli vždy dva respondenti. Jeden pracovník uvedl, že by ocenil benefit péče o zdraví, jako jsou například masáže či příspěvek na lázeňské procedury. Někteří respondenti zmínili, že jim žádná zaměstnanecká výhoda v organizaci nechybí.

Další otevřená otázka: „*Má motivační systém této organizace nějakou slabinu? Pokud ano - jakou?*“ zůstala ve většině případů bez odpovědi. Někteří dotazovaní však nějaké slabiny v tomto systému zmínili. Pracovníci si například stěžovali na nízkou mzdu, neustálé navyšování norem, závislost na výkonu ostatních či na striktní hodnocení u pohyblivé složky mzdy ve vztahu k základní mzdě. Další zmíněná slabina v organizaci se týká dělníků v provozu. Respondent uvedl, že by bylo dobré netrestat pracovníky za nemoc ztrátou výkonnostních prémie, ale naopak odměnit ostatní pracovníky, protože odvádějí práci navíc za ty nemocné. Mezi odpověďmi také stálo, že se vedení společnosti snaží motivovat za každou cenu, což má za následek spíše demotivující efekt.

Na poslední otázku: „*Co by zvýšilo Vaši spokojenost v organizaci ENERGOFOREST s. r. o.?*“ odpověděli respondenti různorodými odpověďmi. Sedm pracovníků se shoduje na tom, že by jejich spokojenost ve firmě zvýšilo lepší finanční ohodnocení. Dva dělníci v provozu uvedli, že by byli spokojenější, kdyby nepracovali ve stresu. Dále se u této otázky objevily odpovědi jako: dny dovolené navíc, méně stresu při práci, lepší chování kolektivu, více objektivitu vedení při hodnocení zaměstnanců, zajištění činnosti ve vztahu budoucího rozvoje firmy nebo modernizace systému odměňování ve srovnání s podobnými společnostmi v daném oboru. Některé odpovědi byly dokonce v rozporu. Zatím co jeden zaměstnanec odpověděl, že by jeho

spokojenost zvýšila stabilizace norem, druhý naopak uvedl, že by si přál větší množství zakázek. Z toho vyplývá, že každý člověk vnímá určité věci jinak a velmi záleží individuálním přístupem k pracovníkům.

6. DISKUZE A NÁVRH ZMĚN

6.1 Diskuze

Zkoumanou oblastí byla motivace a stimulace lidských zdrojů. Toto téma je velmi specifické. Na základě analýzy současného stavu, která byla v organizaci ENERGOFOREST s. r. o. provedena, došlo ke zjištění několika skutečností. Jedná se o následující fakta:

- Většina respondentů se domnívá, že je hodnocení ze strany vedení spravedlivé a že jsou hodnoceni na základě svého výkonu. Někteří zaměstnanci však s hodnocením spokojeni nejsou. Dotazovaní také uvádějí, že by si přáli vyšší finanční ohodnocení, které je pro ně, jak se ukázalo v žebříčku důležitosti faktorů, na prvním místě.
- Co se týče nabídky zaměstnaneckých výhod, je většina zaměstnanců s touto nabídkou spokojena. Někteří respondenti (dělníci v provozu) však dokonce uvedli, že neví o žádném benefitu, který by od organizace dostávali, i přesto že zaměstnanecké výhody mají. Z otevřené otázky: „*Chybí Vám v organizaci nějaká zaměstnanecká výhoda? Pokud ano - jaká?*“, bylo zjištěno, že by si zaměstnanci přáli některé další benefity navíc. Většina respondentů by si přála přidat několik dní dovolené. Manažer organizace však uvedl, že dovolená navíc není možná z důvodů vysokých nákladů.
- Respondenti nemají o další vzdělávání a kurzy moc velký zájem, přestože společnost nabízí širokou škálu kurzů a další vzdělání svých zaměstnanců velmi podporuje.
- Vztahy na pracovišti jsou různorodé. Někteří pracovníci jsou s těmito vztahy spokojeni, někteří však ne. Nejen respondenti, ale i manažer organizace uvedl, že někteří zaměstnanci pracovní kolektiv narušují. Pracovní vztahy mají ale značný vliv na motivaci zaměstnanců. Pokud na pracovišti nepanuje příjemná a přátelská atmosféra a pracovníci se necítí v kolektivu dobře, neodvádějí tak dobrý výkon jako v opačném případě. I přesto, že se vedení organizace snaží vztahy na pracovišti napravit například mimopracovními akcemi, zaměstnanci se těchto událostí často neúčastní, nebo se nedokážou domluvit na termínu konání.

- S pracovním prostředím a jeho vybavením jsou všichni pracovníci spokojeni. Žádný respondent nevedl, že by cokoliv v této oblasti postrádal, nebo že by mu něco vadilo.
- Se stylem vedení nadřízených pracovníků je většina zaměstnanců organizace spokojena, přesto se mezi zaměstnanci najdou tací, kteří spokojeni nejsou a mají určité výhrady. Co se týče přání a potřeb respondentů je vedení k jejich potřebám vstřícné.

Pokud shrneme motivaci a stimulaci pracovníků v organizaci, dá se tento stav považovat za přijatelný. Většina zaměstnanců odpovídala na otázky z dotazníků kladně a cítí se být dostatečně motivována. Vztahy na pracovišti jsou v rámci možností uspokojivé, přestože se v organizaci nacházejí pracovníci, kteří pracovní kolektiv narušují. Mezi tři nejdůležitější faktory, které mají vliv na motivaci pracovníků v organizaci ENEROFORREST, se řadí finanční ohodnocení, jistota práce a pochvala či uznání.

6.2 Návrhy změn pro zlepšení současného stavu

Na základě informací získaných z dotazníkového šetření ve firmě ENERGOFOREST s. r. o. a po následné analýze je možné výsledky využít k určitým návrhům, které mohou vést ke zlepšení současného stavu motivace a stimulace ve společnosti. Jedná se o následující doporučení:

1. Vyšší finanční ohodnocení

Pro zaměstnance organizace ENERGOROREST s. r. o. je nejdůležitějším faktorem finanční ohodnocení. Ve srovnání průměrné mzdy zaměstnanců firmy a průměrné mzdy v oboru lesnictví, zemědělství a rybářství jsou na tom pracovníci organizace lépe, přesto si v otevřených otázkách někteří respondenti stěžovali na výši příjmu. Tento problém by se dal vyřešit odměnami či prémie. Pro dosažení odměn či prémie by bylo dobré nastavit určitá kritéria (např. dodržování pořádku, splnění norem, chování k nadřízenému, docházka do práce bez absencí a pracovních úrazů atd.), o kterých by všichni pracovníci věděli. Při jejich plnění by dosáhli vyššího peněžního ohodnocení.

2. Více pochval či uznání za odvedenou práci

Někteří zaměstnanci se necítí dostatečně motivováni na základě pochvaly či uznání. U všech zaměstnanců tedy doporučuji zvýšit frekvenci těchto pochval či uznání ze strany vedení za odvedený výkon a tím posílit jejich motivaci pro danou práci. Pochvaly by se vázaly k určitému výkonu pracovníka, aby přesně věděl, za co je chválen. Zaměstnanec by pochvala měla potěšit, podpořit a měl by nabýt pocitu, že si vedoucí jeho práce váží a cení si jí. Pochvaly tudíž mohou být vysloveny i za výkony, které jsou od zaměstnance považovány za samozřejmé. I přesto, že se mohou zdát tyto pochvaly z pohledu vedoucího jako bezvýznamné, pro zaměstnance význam rozhodně mají.

3. Informace o zaměstnaneckých výhodách u dělníků v provozu

Respondenti zařadili zaměstnanecké výhody na 4. místo v důležitosti motivačních faktorů. Z odpovědí v dotazníku bylo zjištěno, že dělníci v provozu mnohdy ani neví, jaké zaměstnanecké výhody mají. Hlavním problémem však je, že si těchto benefitů necení, jelikož je berou za samozřejmost, i když se jedná o vstřícný krok jejich zaměstnavatele. Z tohoto důvodu by bylo žádoucí, podat těmto pracovníkům informace o výhodách, které mají ve svém zaměstnání k dispozici. Informace by zaměstnancům podal manažer na některé z porad, které se pravidelně uskutečňují. Pokud si pracovníci budou vědomi benefitů, které dostávají od organizace, mohou být spokojenější, a tudíž i více motivováni k pracovním výkonům.

4. Kurzy pro zlepšení pracovních vztahů

Z dotazníkového šetření vyplývá, že ne všichni pracovníci mají mezi sebou hezké a příjemné vztahy. O tomto problému se zmiňoval i manažer firmy v rozhovoru. Ke zlepšení pracovních vztahů mezi zaměstnanci bych doporučil zavést pravidelné kurzy s externistou. Během tohoto kurzu by zaměstnanci měli možnost otevřeně mluvit o svých problémech či konfliktech s ostatními pracovníky. Toto jednání by vedlo k uvolnění napjatých vztahů mezi zaměstnanci. Aby nedocházelo k prohloubení problémů mezi pracovníky, vedl by toto sezení zkušený odborník, specializovaný na vztahy na pracovišti. Tyto kurzy by nebyly pouze o konfrontacích, ale i o různých aktivitách, ve kterých by byla hlavním cílem kolektivní práce. Kurz by byl završen individuálními rozhovory zaměstnanců s externistou, na kterých by obdrželi vhodná doporučení, která by mohla zlepšit vztahy na pracovišti.

Snažil jsem se najít kurz, který by odpovídal výše uvedenému. Na internetu je takovýchto mnoho. Společnosti ENERGOFOREST bych doporučil program s názvem: „*Motivace, komunikace a konflikty*“. Jedná se o jednodenní program realizovaný přímo na zakázku. Při jeho sestavování se vychází z analýzy současné situace v podniku. Jsou zpracovávány informace o atmosféře na pracovišti, typických konfliktních situacích, postojích, frustračních reakcích, racionalizacích, emočních erupcích, deklarovaných potřebách účastníků programu, atd. Teprve pak je vytvořena finální podoba. Cena programu vychází na 36 000 Kč bez DPH pro jednu skupinu (tj. max. 10 osob) (Focus marketing, 2016).

5. Zvýšení účasti na mimopracovních akcích

Přesto, že se společnost snaží organizovat mimopracovní akce, z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že se jich často účastní malé procento zaměstnanců nebo se dokonce tyto akce i ruší, a to z důvodu špatné komunikace mezi zaměstnanci, kteří se mezi sebou nedokážou domluvit. Proto je dalším návrhem uveřejnění termínu určité události měsíc dopředu na nástěnce s důležitými informacemi a zároveň zaslání pozvánky každému zaměstnanci na email, aby měli zaměstnanci prostor udělat si na mimopracovní akci čas. Některé mimopracovní akce by mohlo vedení organizace zavést dokonce jako povinné, došlo by tak k setkání pracovníků, kteří se mimo práci nevyhledávají, ba se dokonce sobě vyhýbají. Cílem návrhu je, aby se mimopracovních akcí zúčastňovalo co nejvíce zaměstnanců. Jednalo by se již o zavedené události, které firma pořádá. Větší účast by však mohla přispět ke zlepšení vztahů na pracovišti.

6. Samostatné kanceláře pro pracovníky THP

Technicko-hospodářští pracovníci pracují v kancelářích typu open space, tudíž spolu tráví téměř všechn čas strávený v práci. Z osobních návštěv organizace jsem vyzoroval, že někteří pracovníci jsou hodně komunikativní či hluční, což některým pracovníkům vadí. Domnívám se, že by pracovním vztahům prospěly oddělené kanceláře, kde by měli zaměstnanci klid na svou práci.

Tento návrh změny v současné době organizace již řeší. Jak už bylo zmíněno, firma rekonstruuje budovu v areálu Pily Mříč, kam přesune své sídlo. V této budově hodlá zřídit více oddělených kanceláří, kde budou pohromadě pracovat maximálně 2 zaměstnanci.

7. Hodnocení stylu vedení vedoucích pracovníků a zjišťování spokojenosti zaměstnanců

Z odpovědí dotazníkového šetření vyplývá, že někteří zaměstnanci organizace mají určité výhrady s vedením svých nadřízených a jejich celkovou spokojeností v podniku. Na základě těchto získaných informací bych zavedl anonymní šetření, které by probíhalo pravidelně, například jednou za půl roku. Zaměstnanci by vyplnili v elektronické podobě předpřipravený formulář, ve kterém by zhodnotili styl vedení vedoucích pracovníků a svou celkovou spokojenost či nespokojenost. Vedoucí pracovníci by zjistili, jaké chování pracovníkům vyhovuje a které naopak ne a také s čím jsou či nejsou zaměstnanci v organizaci spokojeni. Hlavním cílem tohoto opatření je tedy odstranění nežádoucího chování vedoucích pracovníků a dosáhnout větší spokojenosti zaměstnanců ve společnosti ENERGOFOREST.

6.3 Nedostatky práce

Možné nedostatky mé bakalářské práce shledávám v následujících skutečnostech:

- K účelům dotazníkového šetření byl vytvořen vlastní dotazník. Kdyby byl použit standardizovaný dotazník z oblasti motivace a stimulace lidských zdrojů, bylo by vidět srovnání s ostatními podniky, které dotazník také využili.
- Dotazníkové šetření probíhalo na poradě firmy, tudíž na pracovníky mohli působit určité faktory, jako stres, napětí aj. Data tedy mohou být v některých případech zkreslena.
- Návrhy změn byly podány na základě motivace a stimulace zaměstnanců společnosti ENERGOFOREST s. r. o. Každého člověka motivuje k pracovnímu výkonu něco jiného. Záleží tudíž na skladbě pracovního kolektivu. Poskytnutá doporučení a výsledky proto nelze použít v jiných podnicích podobného typu, jelikož nemusí být účinné.

7. ZÁVĚR

Má bakalářská práce se zabývá tématem motivace a stimulace lidských zdrojů ve vybrané organizaci. V současnosti je toto téma čím dál tím více probírané, přesto udržet si motivované zaměstnance není v dnešní době vůbec snadné. Je důležité znát přání a potřeby svých zaměstnanců, snažit se, aby byli ve firmě spokojeni, a budovat kladný vztah k vykonané práci. K tomu je nezbytné, aby firma měla dobře propracovaný motivační systém.

Cílem práce bylo zhodnocení motivace a stimulace lidských zdrojů ve vybrané organizaci a navržení změn vedoucích ke zlepšení současného stavu. Pro zpracování této práce jsem si zvolil společnost ENERGOFOREST s. r. o., kde jsem se zaměřil na všechny zaměstnance této organizace (technicko-hospodářští pracovníci, dělníci v provozu).

Práce je rozdělena na dvě části, a to praktickou a teoretickou. V teoretické části je zpracován literární přehled, který slouží k pochopení dané problematiky. V této části jsou vysvětleny základní pojmy motivace a stimulace, jako je motiv, stimul aj. Dále jsem se zabýval například nejznámějšími motivačními a stimulačními teoriemi, pracovní motivací, vlivy působícími na motivaci, stimulačními prostředky atd.

Na začátku praktické části jsou uvedeny základní informace o společnosti ENERGOFOREST. Dále jsem zhodnotil současný stav organizace v souvislosti s motivací a stimulací. Informace k tomuto tématu jsem získal na základě rozhovoru s manažerem a dotazníkového šetření, kterého se účastnili všichni zaměstnanci podniku. Účelem tohoto šetření bylo zjistit základní informace o zaměstnancích, dále jejich spokojenost z hlediska motivace a stimulace a v neposlední řadě i motivační faktory, které nejvíce respondenty ovlivňují. V závěru této části jsou sepsány určité návrhy změn motivačního systému, které by mohly vést k vyšší spokojenosti zaměstnanců a tím i k zefektivnění činnosti celé organizace.

Tato bakalářská práce může být přínosem především pro organizaci ENERGOFOREST s. r. o., protože přináší návrhy změn, které by mohli přispět k vyšší spokojenosti a prosperitě celé organizace. Dalším přínosem může být dotazník na téma: „*Motivace a stimulace lidských zdrojů ve vybrané organizaci*“, který mohou využít i jiné firmy ke zjištění motivace a stimulace svých zaměstnanců.

8. SUMMARY

My bachelor thesis deals with the subject of motivation and stimulation of human resources in selected organization. This subject is more and more discussed nowadays but it is still not easy to keep employees motivated. It is important to know employees' wishes and needs to try to make them satisfied and to create positive relationship with executed work. Company has to have well elaborated system of motivation to achieve that.

Goal of my thesis was evaluate motivation and stimulation of human resources in chosen organization and to propose changes leading to improvement of present condition. I have chosen company ENERGOFOREST s. r. o. for this thesis. I have targeted all employees of this organization (technical-economic employees, laborers).

The thesis is divided into two parts, practical and theoretical. I have assembled a literary outline in the theoretical part, which helps understanding these issues. I have explained basis terms of motivation and stimulation, such as motive, incentive etc. I have further dealt for example with the most famous motivation and stimulation theories, work motivation, other ways effecting motivation, means of stimulation etc.

I have mentioned basis information about the company ENERGOFOREST at the begging of the practical part. I have further evaluated actual state of the organization regarding motivation and stimulation. I have gained information for this topic from interviewing the manager and from questionnaire for all employees of the business. The goal of the survey was to get basis information about employees, aspects of motivation and stimulation in their satisfaction and last, but not least respondents most effecting motivation factors. I have at the end of this part listed some proposals of changes of motivation system, which could lead to more satisfied employees and thus to make the company more effective.

My bachelor thesis can be beneficial mostly for company ENERGOFOREST s. r. o. as it brings proposal of changes, which could contribute to higher satisfaction and prosperity of entire organization. Another benefit could be the questionnaire on topic: „*Motivation and stimulation of human resources in selected organization*”, which could be used by other businesses for finding motivation and stimulation of their employees.

Key words: motivation, stimulation, employees, questionnaire, organization

9. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.

Armstrong, M., Stephens, T. (2008). *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing.

Bedrnová, E. & Nový, I. (2004). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.

Bělohávek, F. (2008). *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press.

Blažek, L. (1999). *Úvod do teorie řízení podniku*. Brno: Masarykova Universita.

Buchtová, B. (2003). *Člověk - psychosomatická bytost*. Brno: Masarykova Universita.

Cejthamr, V., Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing.

Český statistický úřad. (2016). *Mzdy, náklady práce - časové řady*. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr

Donnelly, J. H. at al. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing.

ENERGOFORREST s. r. o. (2015). *Úvod*. Dostupné z: <http://www.energoforest.cz/uvod>

ENERGOFORREST s. r. o. (2015). *Obchodní činnost*. Dostupné z: <http://www.energoforest.cz/cs/obchodni-cinnost>

ENERGOFORREST s. r. o. (2015). *Pila*. Dostupné z: <http://www.energoforest.cz/cs/pila>

ENERGOFORREST s. r. o. (2015). *Truhlárna*. Dostupné z:
<http://www.energoforest.cz/cs/truhlarna>

ENERGOFORREST s. r. o. (2015). *Správa lesů a jejich služby*. Dostupné z:
<http://www.energoforest.cz/cs/sprava-lesu-a-jeji-sluzby>

ENERGOFORREST s. r. o. (2015). *Nákup lesních pozemků*. Dostupné z:
<http://www.energoforest.cz/cs/nakup-lesnich-pozemku>

ENERGOFORREST s. r. o. (2015). *Poradenství v lesním hospodářství*. Dostupné z:
<http://www.energoforest.cz/cs/poradenstvi-v-lesnim-hospodarstvi>

ENERGOFORREST s. r. o. (2015). *Čerpací stanice*. Dostupné z:
<http://www.energoforest.cz/cs/cerpaci-stanice>

ENERGOFORREST s. r. o. (2015). *Zázemí společnosti*. Dostupné z:
<http://www.energoforest.cz/cs/zazemi-spolecnosti>

ENERGOFORREST s. r. o. (2015). *Podporujeme*. Dostupné z:
<http://www.energoforest.cz/cs/podporujeme>

Focus marketing (2016). *Motivace, komunikace a konflikty*. Dostupné z:
<http://www.focusmarketing.cz/managers/76-motivace-komunikace-a-konflikty>

Forsyth, P. (2009). *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing.

Hagemannová, G. (1995). *Motivace*. Praha: Victoria Publishing.

Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody práce*. Praha: Grada Publishing.

Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky: 4. rozšířené a doplněné vydání*. Praha: Management Press.

Pauknerová, D. a kolektiv (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery: 3., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing.

Plamínek, J. (2007). *Tajemství motivace. 1. vydání*. Praha: Grada Publishing.

Plamínek, J. (2002). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing.

Plháková, A. (2011). *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia.

Pražská, L., Jindra, J. (2002). *Obchodní podnikání*. Praha: Management Press.

Provazník, V. & Komárková, R. (1998). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická.

Rolínek, L. (2003). *Management I. Studijní text pro kombinované studium*. České Budějovice: Zemědělská fakulta JU.

Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.

Výroční zpráva společnosti ENERGOFOREST s. r. o. (2015).

10. SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

10.1 Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled hlavních činností společnosti v procentuálním vyjádření	27
Tabulka 2: Porovnání průměrných měsíčních mezd.....	30
Tabulka 3: Jste spokojen/a ve vašem zaměstnání?	40
Tabulka 4: Jste spokojen/a s pracovním prostředím a jeho vybavením?.....	40
Tabulka 5: Je na pracovišti příjemná a přátelská atmosféra?	41
Tabulka 6: Jste spokojen/a s pracovními vztahy mezi zaměstnanci organizace?.....	41
Tabulka 7: Zlepšují mimopracovní akce, pořádané vedením firmy, vztahy s kolegy a nadřízenými?	42
Tabulka 8: Je vedení organizace vstřícné k Vaším přáním/potřebám?	43
Tabulka 9: Jste spokojen/a se stylem vedení svých nadřízených?.....	43
Tabulka 10: Probíhají porady/jednání v příjemné a přátelské atmosféře?.....	44
Tabulka 11: Máte pocit, že jste ze strany vedení společnosti dostatečně motivováni či stimulováni k práci?	44
Tabulka 12: Následující faktory očísľujte podle toho, co Vás nejvíce motivuje	45
Tabulka 13: Jste hodnocen/a na základě Vašeho výkonu?	47
Tabulka 14: Je hodnocení ze strany vedení vždy spravedlivé?	47
Tabulka 15: Myslíte si, že je odměňování ve firmě spravedlivé?	48
Tabulka 16: Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých výhod?	48

10.2 Seznam obrázků

Obrázek 1: Herzbergerova dvoufaktorová teorie pracovní motivace a její porovnání s teorií potřeb A. Maslowa.....	9
Obrázek 2: Model motivace podle Portera a Lawlera	10
Obrázek 3: Tabulka modelových typů lidí dle Plamínka	13
Obrázek 4: Vývoj průměrné mzdy podle pracovních kategorií ENEGROFOREST s. r. o.....	31
Obrázek 5: Vývoj průměrné mzdy.....	32
Obrázek 6: Pohlaví.....	35
Obrázek 7: Do jaké věkové kategorie patříte?	36
Obrázek 8: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?.....	37

Obrázek 9: Z jakého důvodu jste začal/a pracovat ve firmě ENERGOFOREST s. r. o.?	37
Obrázek 10: Jak dlouho působíte v této společnosti?	38
Obrázek 11: V jakém oddělení/provozovně společnosti pracujete?	39
Obrázek 12: Do jaké kategorie patříte?	39
Obrázek 13: Faktory z hlediska motivace pracovníků.....	46

11. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník	64
Příloha 2: Organizační struktura ENERGOFOREST s. r. o.	69
Příloha 3: Logo společnosti ENERGOFOREST s. r. o.	70

12. PŘÍLOHY

Příloha 1: Dotazník

DOTAZNÍK

na téma:

Motivace a stimulace lidských zdrojů ve vybrané organizaci

Vážený respondente,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku. Výsledkem práce bude diskuze a návrh případných změn, pro zlepšení motivačního chodu organizace.

Tento dotazník je zcela anonymní. Veškeré informace, které uvedete, slouží výhradně pro zpracování mé bakalářské práce.

Odpovědi u uzavřených otázek označte křížkem. Pokud není uvedeno jinak, vyberte vždy jen jednu odpověď.

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas.

S pozdravem a přáním hezkého dne

Zdeněk Cába

Student Ekonomické fakulty Jihočeské university v Českých Budějovicích

1. Z jakého důvodu jste začal/a pracovat ve firmě ENERGOFOREST s. r. o.?

(Můžete označit více možností)

- blízká vzdálenost od místa bydliště
- dobré jméno společnosti
- finanční ohodnocení
- kvalifikace, praxe v oboru
- náplň práce
- jiný (uved'te)

2. Jak dlouho působíte v této společnosti?

- méně než 1 rok
- 1 – 4 let
- 5 – 8 let
- od založení společnosti

3. V jakém oddělení/provozovně společnosti pracujete?

- provozní a administrativní oddělení
- obchodní oddělení
- provozovna Pila Mříč

4. Do jaké kategorie patříte?

- THP (technicko-hospodářský pracovník)
- dělník v provozu

5. Jste spokojen/a ve Vašem zaměstnání?

- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne - pokud ne, tak proč?
-

6. Jste spokojen/a s pracovním prostředím a jeho vybavením?

- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne - pokud ne, tak proč?
-

7. Je na pracovišti příjemná a přátelská atmosféra?

- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne - pokud ne, tak proč?
-

8. Jste spokojen/a s pracovními vztahy mezi zaměstnanci organizace?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne - pokud ne, tak proč?

.....

9. Zlepšují mimopracovní akce, pořádané vedením firmy, vztahy s kolegy a nadřízenými?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne - pokud ne, tak proč?

.....

10. Je vedení organizace vstřícné k Vaším přáním /potřebám?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne - pokud ne, tak proč?

.....

11. Jste spokojen/a se stylem vedení svých nadřízených?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne - pokud ne, tak proč?

.....

12. Probíhají porady/jednání v příjemné a přátelské atmosféře?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne - pokud ne, tak proč?

.....

13. Máte pocit, že jste ze strany vedení společnosti dostatečně motivováni či stimulováni k práci?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne - pokud ne, tak proč?

.....

14. Následující faktory očísľujte od 1 do 11 podle toho, co Vás nejvíce motivuje:

(1 - nejdůležitější faktor, 11 - nejméně důležitý faktor)

- finanční ohodnocení
- pochvala, uznání
- zaměstnanecké výhody
- možnost kariérního růstu
- jistota práce
- místo výkonu práce
- zajímavost práce
- dobrý pracovní kolektiv
- vedoucí pracovník
- příjemné pracovní prostředí
- školení, vzdělávání

15. Jste hodnocen/a na základě Vašeho výkonu?

- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne - pokud ne, tak proč?
-

16. Je hodnocení ze strany vedení vždy spravedlivé?

- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne - pokud ne, tak proč?
-

17. Myslíte si, že je odměňování ve firmě spravedlivé?

- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne - pokud ne, tak proč?
-

18. Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých výhod?

- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne - pokud ne, tak proč?
-

19. Chybí Vám v organizaci nějaká zaměstnanecká výhoda? Pokud ano - jaká?

.....

.....

.....

20. Má motivační systém této organizace nějakou slabinu? Pokud ano - jakou?

.....

.....

.....

21. Co by zvýšilo Vaši spokojenost v organizaci ENERGOFOREST s. r. o.?

.....

.....

.....

22. Pohlaví:

- žena
- muž

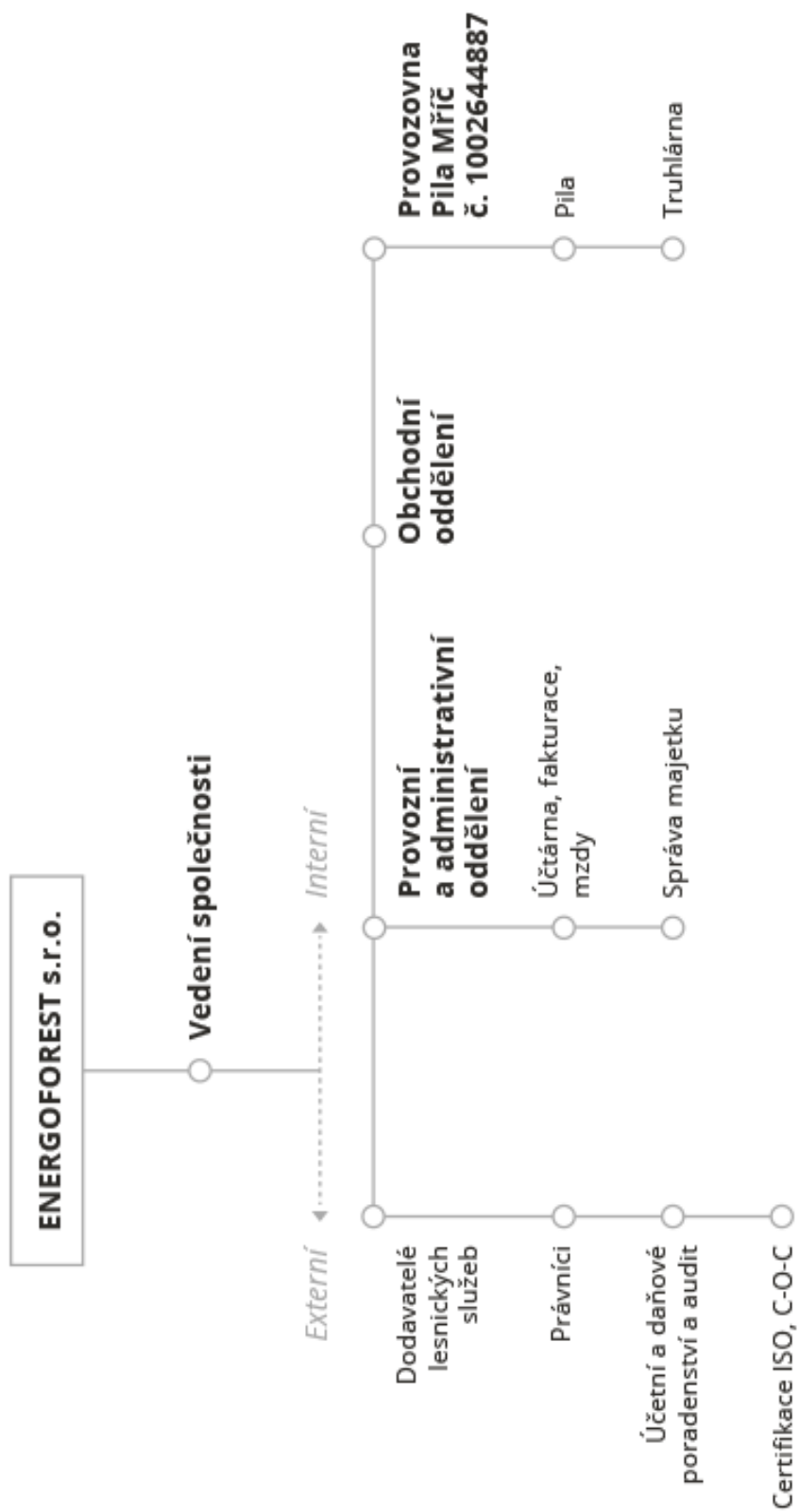
23. Do jaké věkové kategorie patříte?

- méně než 24 let
- 25 – 34 let
- 35 – 44 let
- 45 – 54 let
- 55 let a více

24. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- střední odborné s výučním listem
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

Příloha 2: Organizační struktura ENERGOFOREST s. r. o.



Příloha 3: Logo společnosti ENERGOFOREST s. r. o.

