

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

---

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

## **Motivace a stimulace pracovního jednání**

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor:

Bc. Hana Malčáková

---

## ***Prohlášení***

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Motivace a stimulace pracovního jednání“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v přehledu použité literatury.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě, elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne 7. září 2009

.....

## ***Poděkování***

Děkuji vedoucímu práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při zpracovávání diplomové práce.

# Obsah

<b>1. ÚVOD.....</b>	<b>3</b>
<b>2. LITERÁRNÍ PŘEHLED .....</b>	<b>5</b>
2.1. Význam motivace.....	5
2.2. Definice motivace .....	6
2.3. Motiv .....	6
2.4. Motivační proces .....	7
2.5. Zdroje motivace .....	8
2.5.1. Potřeby .....	8
2.5.2. Návyky.....	9
2.5.3. Zájmy .....	10
2.5.4. Hodnoty a hodnotové orientace .....	10
2.5.5. Ideály .....	11
2.6. Překážky motivace .....	11
2.6.1. Frustrace.....	12
2.6.2. Deprivace .....	13
2.6.3. Konflikty motivů.....	14
2.6.4. Stres .....	14
2.7. Motivační profil .....	15
2.8. Pracovní motivace .....	16
2.9. Motivace a výkon.....	17
2.10. Motivační teorie.....	18
2.10.1. Motivační teorie zaměřené na obsah.....	18
2.10.1.1. Maslowova hierarchie potřeb.....	18
2.10.1.2. Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	19
2.10.2. Motivační teorie zaměřené na proces.....	20
2.10.2.1. Teorie spravedlnosti .....	20
2.10.2.2. Vroomova expektační teorie .....	21
2.10.2.3. Teorie cíle.....	22
2.10.2.4. Stimulační teorie .....	22
2.11. Definice stimulace .....	22
2.12. Stimul .....	23
2.13. Stimulační prostředky.....	23
2.13.1. Hmotná odměna .....	24

2.13.2.	Obsah práce .....	25
2.13.3.	Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení .....	25
2.13.4.	Atmosféra pracovní skupiny .....	26
2.13.5.	Pracovní podmínky a režim práce .....	27
2.13.6.	Identifikace s prací, profesí a podnikem .....	27
2.13.7.	Externí stimulační faktory .....	27
2.14.	Oblasti využívání stimulačních prostředků .....	28
2.14.1.	Stimulace k pracovnímu výkonu .....	28
2.14.2.	Stimulace k tvořivosti .....	29
2.14.3.	Stimulace k seberozvoji .....	29
2.14.4.	Stimulace ke spolupráci .....	30
2.14.5.	Stimulace k odpovědnosti .....	30
2.15.	Motivační program .....	31
<b>3.</b>	<b>METODIKA .....</b>	<b>33</b>
<b>4.</b>	<b>CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE .....</b>	<b>35</b>
4.1.	Zaměření .....	35
4.2.	Historický vývoj .....	37
4.3.	Velikost .....	37
4.4.	Počet pracovníků .....	38
<b>5.</b>	<b>VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU .....</b>	<b>39</b>
5.1.	Charakteristika výběrového souboru respondentů .....	39
5.2.	Vztah k práci .....	42
5.3.	Ztotožnění se s firmou .....	47
5.4.	Postavení ve firmě .....	50
5.5.	Atmosféra pracovní skupiny .....	53
5.6.	Pracovní podmínky .....	54
5.7.	Hodnocení pracovníků .....	56
5.8.	Sociální program .....	61
<b>6.</b>	<b>ZÁVĚREČNÁ DISKUZE A NÁVRH ZMĚN .....</b>	<b>69</b>
6.1.	Závěrečná diskuze .....	69
6.2.	Návrhy na zlepšení .....	72
<b>7.</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>74</b>
<b>8.</b>	<b>SUMMARY .....</b>	<b>76</b>
<b>9.</b>	<b>PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>77</b>
<b>10.</b>	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>79</b>

# 1. ÚVOD

Většina odborníků se shoduje na tom, že lidé jsou nejcennějším kapitálem firmy. V současnosti není velkým problémem vybavit podnik technologickým zařízením, tj. začít vyrábět, a to kdekoliv na světě, ale pouze za předpokladu, že jsou k dispozici kvalifikovaní pracovníci.

Lidé a jejich potenciál jsou pro fungování podniků klíčovým faktorem. První podmínkou úspěšnosti organizace je uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů, uvědomění si, že lidé představují největší bohatství organizace a to rozhoduje, zda organizace uspěje či nikoliv. Lidský kapitál je zároveň také nejdražším zdrojem, který je však klíčový k docílení konkurenceschopnosti a prosperity podniku. Z tohoto důvodu je nutné být schopen si kvalitní pracovníky nejen získat, ale zejména si je udržet.

Organizace, které náležitě využívají lidské zdroje, mají ve svém vlastnictví nezanedbatelnou konkurenční výhodu. Aby tuto silnou stránku mohly využívat, musí se dokázat na zaměstnance náležitě zaměřit. Nestačí jen vytvořit vhodné pracovní prostředí, ale také umět pracovníky různými způsoby motivovat, aby odváděli práci, která se od nich očekává, a která je pro organizaci prospěšná.

Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jakou jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a pomocí organizačního kontextu, ve kterém tuto práci vykonávají. Cílem je samozřejmě vytvořit motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jedinci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.

Organizace jako celek může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitostí ke vzdělávání

a růstu. Ale pořád to jsou manažeři, kdo musí hrát hlavní úlohu a musí využívat své dovednosti motivovat, aby dosáhli toho, že lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší, a kdo musí dobře využívat motivující procesy nabízené organizací. Aby to mohli dělat, je nezbytné, aby pochopili proces motivace – to, jak funguje a jaké různé způsoby motivace existují.

Cílem diplomové práce je zhodnotit úroveň motivace a stimulace pracovního jednání v podniku na základě zpracované analýzy a navrhnout případné změny. Pro zpracování diplomové práce jsem si vybrala firmu Stora Enso Timber Planá s. r. o. Tento podnik je součástí nadnárodní společnosti Stora Enso, která se zabývá výrobou papíru, papírových obalů, průmyslových obalů a výrobků ze dřeva. Společnost Stora Enso Timber Planá se zaměřuje pouze na zpracování surového dřeva a na výrobu a prodej řeziva.

## ***2. LITERÁRNÍ PŘEHLED***

### ***2.1. Význam motivace***

O motivaci platí, že je páteří personálního managementu. Bez náležité úrovně motivovaného chování a jednání lidí nelze vytyčovat cíle, ani vyžadovat jejich plnění. Jaká je motivovanost lidí, takové lze očekávat i jejich pracovní výsledky. Motivační umění manažera předpokládá, že dovede především sjednocovat zájmy motivovaných pracovníků s cíli organizace. Výstižně to lze vyjádřit sloganem: „lidé mají dělat to, co je pro firmu prospěšné a ne to, za co budou kontrolováni“ (STÝBLO, 1993).

Jak uvádí VEBER (2001) většina lidí stráví značnou část svého života v práci. Je proto důležité poznat, zda je pro ně práce pouhým prostředkem k získání peněz či něco navíc. Prvotním důvodem práce lidí je potřeba získat peníze pro svou existenci a mít jistotu, že tuto práci neztratí. Jakmile jsou jejich příjmy dostatečné, začne se mnoho z nich zajímat o další faktory, které jim pracovní činnost může přinést: možnost komunikace s lidmi, kteří mají obdobné problémy, získání sebedůvěry, uznání vlastních znalostí a dovedností apod.

Každý pracovník zpravidla od svého zaměstnání něco očekává, má určité představy o tom, čeho chce dosáhnout, aby byl spokojen. A pro dosažení těchto cílů je ochoten dobře a spolehlivě pracovat. Jeden doufá, že bude nadprůměrně placen, jiný očekává zajímavou práci, další zase perspektivu rychlého postupu atd. Je proto nutné vytvořit takový systém práce s lidmi, který bude pracovníky motivovat (STÝBLO, 1992).

Můžete někoho přinutit, aby něco vykonal, ale nikdy jej nepřinutíte k tomu, aby to chtěl vykonat. Touha chtít něco vychází z nás a motivace je vnitřní hnací silou, jež způsobuje radost z práce: efektivita a pocit uspokojení jsou ve velmi těsném svazku (HAGEMANNOVÁ, 1995).



## **2.2. Definice motivace**

Pojem motivace popisuje BEDRNOVÁ, NOVÝ (2004) jako vyjádření skutečnosti, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka orientují určitým směrem, aktivizují ho a vzbuzeou aktivitu udržují.

Podle DONNELLYHO (1997) motivace zahrnuje úsilí, vytrvalost, cíle a přání člověka odvádět výkon. Existující výkon je také to, co manažeři mohou hodnotit, chtějí-li nepřímo rozpoznat přání a ambice pracovníka.

Motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována. Týká se síly a směru tohoto chování. K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojí jejich individuální potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Efektivně pracují, protože mají silně vyvinutý pocit povinnosti – jsou si vědomi toho, že jejich úsilí slouží jak k uspokojení potřeb organizace, tak jejich vlastních zájmů (ARMSTRONG, 2002).

## **2.3. Motiv**

Nejstručněji definuje motiv VEBER A KOL. (2001) jako každou vnitřní pohnutku podněcující chování člověka.

Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, (1998) popisují motiv jako přejímanou incentivu, vnitřní odraz vnějšího objektivního podnětu v psychice člověka. Přeměna existujícího podnětu v akci, „realizace motivu“, však není automatická a je složitým procesem. Svou roli v něm hraje osobnost člověka, jeho zkušenost, morální vlastnosti, hierarchie jeho potřeb v dané situaci, konfliktnost či soulad se sociální a ekonomickou realitou při realizaci svých potřeb.

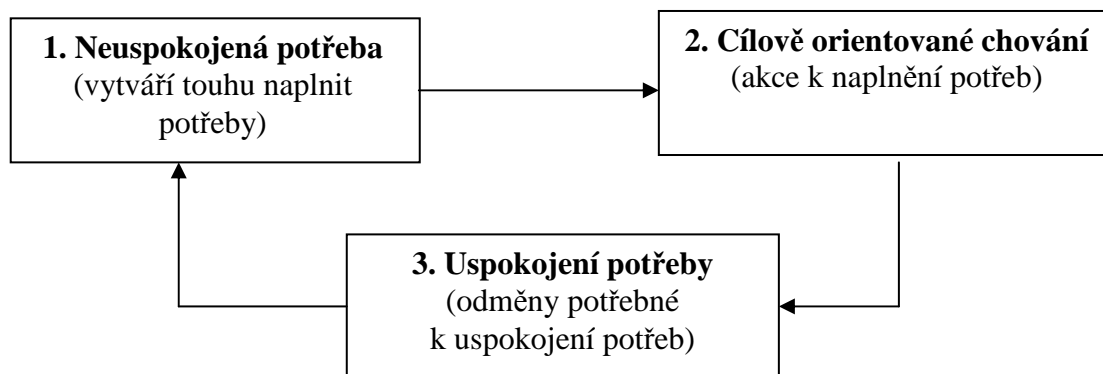
BĚLOHLÁVEK (2008) uvádí dvě složky motivů:

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

## 2.4. Motivační proces

Východiskem procesu motivace je podle DONNELLYHO (1997) neuspokojená potřeba. Nedostatek něčeho je prvním článkem v řetězu událostí vedoucích k nějakému chování jedince (Obrázek 1). Neuspokojená potřeba způsobuje u člověka napětí (fyzické nebo psychické), které jej vede ke krokům směřujícím k uspokojení potřeby, a tím i ke snížení napětí. Tato aktivita je vždy orientována na cíl. Dosažení cíle uspokojuje potřebu a proces motivace je kompletní.

Obrázek č. 1: Proces motivace



Zdroj: Donnelly, 1997

## **2.5. Zdroje motivace**

Porozumění problematice motivace pracovního jednání, které je významným předpokladem možnosti na tuto osobnostní substrukturu efektivně působit a účinně ji ovlivňovat, předpokládá pochopení toho, jak motivace vzniká a z čeho pramení.

Jako zdroje motivace označuje BEDRNOVÁ, NOVÝ (2004) ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí.

Jako základní zdroje motivace uvádí PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ (1998):

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

### **2.5.1. Potřeby**

Podle BEDRNOVÉ, NOVÉHO (2004) je potřeba chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného.

Potřeby člení PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ (1998) na:

1. primární (potřeby biologické, fyziologické, viscerogenní)
  - jsou spojeny s činností a funkcemi lidského těla jakožto biologického organismu, patří k nim potřeba vzduchu, potravy, tekutin apod.
2. sekundární (potřeby sociální, společenské, psychogenní)
  - jejich existence je spjata s člověkem, ne již jako s biologickou entitou, nýbrž jako s tvorem sociálním, společenským, kulturním, patří k nim např. potřeba lásky, dominance, seberealizace.

Sekundární potřeby se utvářejí odvozováním od potřeb primárních. Určitý předmět, jev, situace, člověk, které se v procesu naplňování potřeby primární objeví pouze jako prostředek, jsou posléze asociovány s uspokojením plynoucím z dosažení cílového stavu a mohou se posléze vydělit jako samostatný cíl, jako zcela nový předmět potřeby, jako fenomén, který získává samostatnou motivační hodnotu. Jde tedy o potřeby (motivy) individuálně naučené (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

Skutečnost, že potřeba může představovat i ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek, znamená, že existují nejen vědomé, ale i nevědomé potřeby, tj. potřeby, u nichž si subjekt neuvědomuje motivační souvislosti (HYHLÍK, NAKONEČNÝ, 1977).

### **2.5.2.      *Návyky***

V průběhu života realizuje každý člověk některé činnosti častěji, dokonce pravidelně, většinou v určitých situacích. Navíc se tyto činnosti u daného jedince – právě díky oné pravidelnosti – často automatizují, fixují se, stávají se určitými stereotypy – návyky. Dostane-li se člověk do situace, která svými charakteristikami odpovídá podmínkám, s nimiž již má asociovány určité činnosti, probouzejí se u něj víceméně automaticky tendence realizovat z dřívějšíka již fixované stereotypy, tj. jedná v souladu se svým návykem (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

Návyk definuje PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ (1997) jako opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Z objektivního hlediska vnějšího pozorovatele lze návyk definovat jako naučený vzorec chování, v rovině prožívání se projevuje jako relativně fixovaná tendence, jako vnitřní tlak, pohnutka, motiv učinit něco konkrétního v určité podnětové situaci.

Návyky vznikají nejen jako vedlejší, nezáměrný produkt frekventovanějších forem činnosti, ale člověk může být i jejich vědomým tvůrcem. Návyky tak mohou být výsledkem nejen výchovy, ale i sebeutvářecích aktivit každého člověka.

### **2.5.3.      *Zájmy***

Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti (RŮŽIČKA, 1994).

BEDRNOVÁ, NOVÝ (2004) popisují zájem jako specifickou formu zaměření člověka na určitou oblast jevů, která jej v daném směru aktivizuje, a to s určitou stálostí. Zájem se tedy dá chápat jako zvláštní druh motivu. Navíc právě v činnostech, jimiž se zájmy projevují či naplňují, se dále rozvíjí a obohacuje osobnost člověka v podstatě ve všech substrukturách, tj. v oblasti zaměření, motivace.

### **2.5.4.      *Hodnoty a hodnotové orientace***

Člověk se neustále setkává se skutečnostmi pro něj osobně novými, neznámými. Tyto skutečnosti nejen poznává, ale také hodnotí – přisuzuje jim určitou hodnotu, význam, důležitost. To se obvykle odehrává v sepětí poznávání s prožíváním. Proto hodnoty nikdy neodrážejí jen objektivní význam věcí a jevů, ale i jejich subjektivní individuální smysl. Hodnoty posuzuje PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ (1997) z hlediska prospěchu jedince a z hlediska prospěchu širších sociálních skupin. Hodnocení některých skutečností člověk více či méně přejímá již hotové od svého sociálního prostředí. Tato hodnocení pak u každého jedince představují jakousi „osobní hodnotovou mapu“ – hodnotový systém, hierarchii hodnot. Některým skutečnostem jedinec přisuzuje hodnoty vyšší, cení si jich více, považuje je za významnější, jiným naopak hodnoty nižší.

Hodnotový systém, hodnotová orientace ovlivňuje jednání i prožívání člověka. Je také významným zdrojem motivace veškeré lidské činnosti (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

### **2.5.5. Ideály**

Ideálem rozumí BEDRNOVÁ, NOVÝ (2004) určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.

Z uvedeného vymezení vyplývá, že ideály se mohou týkat nejrůznějších skutečností či jevů, např. mohou představovat určitý typ osobního profilu, mohou mít podobu životních cílů, mohou se týkat života osobního nebo života či oblasti pracovní.

Ideály vznikají především na základě působení sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka – rodiny a autorit obecně, významné uplatnění v tomto procesu nacházejí procesy učení, nápodoby a identifikace, zcela vyloučit nelze ani vliv návyku (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 1997).

Závažnost či význam uvedených zdrojů motivace se jak v průběhu individuálního vývoje jedince, tak mezi jednotlivými lidmi více či méně liší. Záleží to především na biologických faktorech vývoje, na sociálních a obecně společenských podmínkách utváření osobnosti člověka a na životních zkušenostech.

## **2.6. Překážky motivace**

Veškerá motivovaná činnost člověka je činností, která směřuje k určitému cíli. Dosažení stanoveného cíle znamená pro člověka obvykle uspokojení vzbuzených motivů, bývá zpravidla provázeno prožitky vnitřního naplnění, navíc vytváří prostor pro možnost vzniku nových vyšších motivů. Dosahování stanovených cílů však zdaleka neprobíhá hladce a bezproblémově. V kontextu motivace či realizace motivovaného chování se mohou vyskytnout okolnosti, které uskutečnění motivované činnosti brání nebo ji vůbec neumožňují. Setkáváme se tak s pojmy, které vyjadřují překážky v motivované činnosti a současně důsledky dopadu existence těchto překážek na jedince (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

Hlavními překážkami motivace jsou:

- frustrace;
- deprivace;
- konflikty motivů;
- stres.

### **2.6.1. Frustrace**

Pracovník se dostává do situace frustrace, jestliže na cestě k určitému žádoucímu cíli se vyskytne překážka, která brání v jeho dosažení (STÝBLO, 1992).

Pojem frustrace označuje BEDRNOVÁ, NOVÝ (2004) jako určitou specifickou, objektivně definovatelnou situaci, pro kterou je charakteristickým rysem, že někdo či něco brání někomu v realizaci motivované činnosti či v uspokojení aktivované potřeby, tak určitý vnitřní, subjektivní prožitek či stav, který je důsledkem frustrační situace. K základním typickým kvalitám uvedeného psychického stavu patří prožitek nezdaru, neúspěchu, nelibosti, neuspokojení, zklamání, ale také rozčilení, vzteku, agresivity apod.

Frustrace vždy do značné míry nepříznivě ovlivňuje veškerou činnost, chování i prožívání člověka. Jako typické reakce na frustraci uvádí BĚLOHLÁVEK (2008) tyto:

- **Energizace**, zesilování úsilí k překonání překážky.
- **Únik**, vzdávání se svého záměru.
- **Agrese, útok**, přičemž cílem agresivního jednání může být jak domnělá příčina frustrace, tak také tzv. náhradní objekt – cíl, který s právě prožívanou frustrací nemá nic společného.
- **Regrese**, návrat k vývojově nižším, dřívějším formám chování potřeb.
- **Sublimace**, hledání náhradních cílů.
- **Stereotypie**, někdy až chorobné uplívání na určitých formách činnosti, které se neosvědčily, jsou však opakovaně produkovány bez zjevného efektu.

Frustrace je stav organismu, proto přítomnost vnějších překážek nemusí ještě sama o sobě znamenat frustraci. Frustrace může dokonce působit i konstruktivně, snažíme-li se překonat tyto překážky na cestě k cíli, rozpoznat různé možnosti řešení situace atd. (STÝBLO, 1993).

## **2.6.2. Deprivace**

Psychická deprivace je psychický stav vzniklý následkem takových životních situací, kdy subjektu není dána příležitost k ukojení některé jeho základní psychické potřeby v dostačující míře a po dosti dlouho dobu (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

Důraz klade PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ (1997) na to, že deprivace má zřetelný, zpravidla významný negativní vliv na utváření a posléze fungování osobnosti člověka. Navíc se zde operuje základními psychickými potřebami, jakými jsou:

- potřeba podnětů vůbec (potřeba určitého množství, určité proměnlivosti a určité modality podnětů);
- potřeba základních podmínek pro možnost efektivního učení se;
- potřeba určitých prvotních sociálních vztahů;
- potřeba společenského uplatnění.

Základní druhy psychické deprivace popisuje PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ (1997) jako:

- **Deprivaci senzorickou**, je důsledkem neexistence či zásadního omezení smyslových podnětů.
- **Deprivaci citovou**, emocionální, je důsledkem nepřiměřeného omezení citových projevů vůči deprivované osobě.
- **Deprivaci sociální**, která spočívá v nedostatečném uspokojení potřeby člověka stýkat se s druhými lidmi.
- **Deprivaci základních biologických potřeb**, k nimž patří např. potřeba spánku, odpočinku, jídla, tekutin apod.



### **2.6.3. Konflikty motivů**

Konflikty motivů definuje BEDRNOVÁ, NOVÝ (2004) jako vnitřní psychické stavy člověka, charakteristické střetnutím dvou či více vzájemně neslučitelných tendencí (motivů) a provázené nepříjemnými emocemi.

Konflikt motivů působí na lidskou psychiku zpravidla nepříznivě. Osoba, jejíž motivy jsou v trvalejším konfliktu, pociťuje úzkost, nejistotu a pocity vyčerpání, což ohrožuje integritu její osobnosti a jejího chování.

### **2.6.4. Stres**

Stres je pro člověka škodlivý zvláště tehdy, ústí-li ve frustraci a zlost či úzkost. Stresová situace však může člověka také orientovat na dosažení pozitivních pracovních výsledků např. zvýšením jeho motivační aktivity. V tomto případě ani relativně vyšší dávka stresu člověku nevadí (STÝBLO, 1992).

Jako zdroje stresu uvádí STÝBLO (1993) čtyři základní faktory:

- pracovní přetížení;
- příliš mnoho odpovědnosti;
- mezilidské konflikty;
- nejasnost zastávané pracovní role.

Podle současných poznatků je možné mezi příčiny stresu zahrnout i malý objem práce a malou odpovědnost. Práce, která na člověka klade příliš nízké nároky, může být dokonce větším zdrojem stresu než velký objem práce.

## **2.7. Motivační profil**

Motivační profil člověka se utváří a vyvíjí spolu s utvářením a vývojem celé jeho osobnosti od nejútlejšího věku. U některých osob dominuje orientace na úspěch, u jiných je naopak zřetelnější tendence vyhnout se neúspěchu. Skutečností zůstává, že někteří lidé situace, do nichž se každodenně dostávají, považují za výzvu či příležitost k úspěchu, jiní naopak obdobné situace chápou spíše jako určité ohrožení vlastního sebepojetí, vlastní kompetence (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

Podle PROVAZNÍKA, KOMÁRKOVÉ (1997) je motivační profil člověka tvořen širokým spektrem dimenzí nejrůznějšího obsahu. V každé z dimenzí je pro konkrétního jedince charakteristický silnější či slabší příklon k jednomu či druhému pólu dimenze.

Příklady dimenzí motivačního profilu mohou sloužit jako vodítko při poznávání charakteristik motivace konkrétního člověka:

1. Orientace na dosažení úspěchu – orientace na vyhnutí se neúspěchu,
  - bezprostředně souvisí s intenzitou výkonové motivace.
2. Orientace na úspěch – orientace na vlastní činnost, její obsah,
  - na jednom pólu stojí úspěch, který bývá často chápán jako společenské uznání, publicita, sláva, to vše dosaženo či získáno prostřednictvím v podstatě jakékoli činnosti. Naopak na druhém pólu stojí orientace na zcela určitou pracovní činnost, přičemž případný úspěch je chápán jako jakýsi formální aspekt úspěšného výkonu dané činnosti.
3. Situační orientace – perspektivní orientace,
  - typickým rysem situační orientace je zaměření jedince na aktuální situaci, pro klasickou perspektivní orientaci je naopak typické zaměřování se do budoucnosti.
4. Individuální orientace – skupinová orientace,
  - první ze dvou krajních pólů je příznačný pro jedince zřetelně nezávislé na sociálních kontaktech, na mínění druhých lidí, pro skupinovou orientaci je

naopak příznačné ztotožnění se jedince s určitou skupinou pro něj významných lidí, s jejich názory a postoji.

5. Osobní orientace – neosobní orientace,
  - někteří jedinci pracují především s ohledem na svůj vlastní prospěch, opakem bývají lidé, k jejichž dominantním charakteristikám patří zaměření na prospěch druhých.
6. Činorodost – pasivita,
  - tuto dimenzi je možné považovat za zvnějšku pozorovatelný výraz skutečnosti, že i tak jednoduchá, základní potřeba, jako je potřeba činnosti, může u určitého dospělého jedince nabývat rozdílných podob.
7. Orientace na ekonomický prospěch – na morální uspokojení,
  - v této dimenzi motivačního profilu je zohledněna skutečnost interindividuálně rozdílných hodnotových preferencí.
8. Zaměření směrem k podniku – zaměření směrem od podniku,
  - tato dimenze zachycuje převažující a relativně stálý vztah člověka – pracovníka ke svému zaměstnavateli.

## ***2.8. Pracovní motivace***

Pojem pracovní motivace definuje VEBER (2001) jako schopnost vedoucího vyvolat u podřízených smysl pro osobní prospěch v souladu se záměry vedení firmy, a tak vytvořit pocit uspokojení. Jde o vytvoření takového vnitřního pocitu, kdy dotyčný chce určitou činnost dělat.

NAKONEČNÝ (1992) rozlišuje dva typy pracovní motivace:

- 1. Motivace intrinsická** - motivy, které souvisí s prací samou,
  - např. potřeba činnosti vůbec, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu, touha po moci, potřeba smyslu života a seberealizace.
- 2. Motivace extrinsická** – motivy, které naopak leží mimo vlastní práci,
  - např. potřeba peněz, potřeba jistoty, potřeba potvrzení vlastní důležitosti, potřeba sociálních kontaktů, potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu.

Jiný přístup k pracovní motivaci akcentuje skutečnost, že působící motivy se v pracovní činnosti mohou projevat rozdílným způsobem. Je pak možné, jak uvádí RŮŽIČKA (1994), je přiřadit k některé ze tří základních skupin:

- 1. Motivy aktivní** – přímo podněcující pracovní výkon,
  - např. motiv úspěchu.
- 2. Motivy podporující** – vytvářející podmínky pro účinné působení motivů aktivních,
  - např. vytváření přátelské atmosféry na pracovišti.
- 3. Motivy potlačující** – jež odvádějí pracovníka od pracovní činnosti,
  - např. potřeba pobavit se s přáteli na pracovišti.

Z výše uvedeného vyplývá, že o motivaci pracovního jednání lze uvažovat jako o jednom ze subjektivních faktorů ovlivňujících pracovní činnost člověka a zprostředkovaně i prosperitu podniku (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

## ***2.9. Motivace a výkon***

Poměrně rozšířený názor, že čím je motiv silnější, tím je výkon, ať už fyzický nebo mentální, vyšší a lepší, v plné míře neplatí. Důsledek nízké nebo zcela chybějící motivace je zřejmý: když člověk nechce, nebo chce jen málo, věci se zpravidla nedaří, výsledek jeho činnosti nebývá uspokojivý. Naopak přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které narušuje normální fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu. Celkově tedy výkon snižuje (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 1998).

Pokud se řídicí pracovníci snaží zavést svým zaměstnancům formální a téměř vojenské metody s cílem zvýšit jejich pracovní produktivitu, mohou nakonec vyvolat atmosféru vzdoru a nepřátelství. Čím více budou naléhat, tím méně dosáhnou. Dokonce i u aktivních členů personálu může dojít k poklesu výkonnosti (MISKELL, 1996).

Podle BEDRNOVÉ a NOVÉHO (2004) je možné úroveň výkonové motivace žádoucím směrem ovlivňovat, zvláště pak v mladším věku, především pozitivním hodnocením nebo pozitivní zpětnou vazbou.

## **2.10. Motivační teorie**

Existuje mnoho motivačních teorií především proto, aby manažeři mohli lépe pochopit to, proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Žádná ovšem neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení lidského chování. Všechny ale zdůrazňují význam motivace pro výkon pracovníků.

Dvě nejčastěji diskutované skupiny teorií, které uvádí DONNELLY (1997), jsou teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces. Teorie zaměřené na obsah se snaží rozpoznat to, co je v jedinci nebo v pracovním prostředí a co vyvolává a udržuje určité chování. Na druhé straně teorie zaměřené na proces se snaží vysvětlit a popsat proces toho, jak je chování vyvoláváno, řízeno, udržováno a ukončeno.

### **2.10.1. Motivační teorie zaměřené na obsah**

Mezi motivační teorie zaměřené na obsah patří především nejznámější Maslowova hierarchie potřeb a Herzbergova dvoufaktorová teorie.

#### **2.10.1.1. Maslowova hierarchie potřeb**

Maslow vyslovil hypotézu o pěti úrovních potřeb, které jsou společné pro všechny lidi: potřeby fyziologické, potřeby bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a potřeby seberealizace. Podle jejich významu je pak zařadil do systému hierarchie potřeb (DONNELLY, 1997).

Ke každé z uvedených potřeb uvádí ARMSTRONG (2002) následující příklady:

1. **Fyziologické potřeby** – potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu.
2. **Potřeby jistoty a bezpečí** – potřeba ochrany před tělesným poškozením, nemocí, nedostatkem fyziologických potřeb, ekonomickým strádáním.
3. **Sociální potřeby** – touha po přátelství, lásce a akceptace člověka jako příslušníka skupiny.
4. **Potřeba uznání** – potřeba uznání od ostatních, respekt, prestiž, potřeba sebeúcty, pocit osobní kompetence a dovednosti.
5. **Potřeba seberealizace** – potřeba rozvíjet potenciál a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát.

Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou spotřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby. Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy (ARMSTRONG, 1999).

Kritika Maslovovy teorie spočívá dle DONNELLYHO (1997) v tom, že je často prezentována, jako by byla všeobecně akceptována jako přesná metoda. Avšak lidé v různých firmách, funkcích nebo zemích se liší. Jinou kritikou hierarchie potřeb je překrývání potřeb a přesahování hranic kategorií. Mohou být docela dobře zařazeny do více než jedné, či dokonce všech pěti kategorií. Kritici rovněž tvrdí, že Maslowova hierarchie potřeb je statická. Potřeby se mění v průběhu času, v závislosti na situaci a když lidé porovnávají svoje uspokojování potřeb s uspokojováním potřeb u jiných lidí.

### **2.10.1.2. Herzbergova dvoufaktorová teorie**

Herzbergova teorie motivace vychází dle KOUBKA (2001) ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací a konstatuje, že spokojenost a nespokojenost nejsou přímé protiklady, ale dva různé nezávislé faktory. Charakteristiky související s prací, které lze považovat za faktory spokojenosti pracovníků, se nazývají motivátory, zatímco charakteristiky související s prací, které lze považovat za faktory nespokojenosti, se nazývají hygienické nebo také udržovací faktory (Tabulka 1).

Tabulka č. 1: Motivující a udržovací faktory

<b>MOTIVUJÍCÍ FAKTORY</b>	<b>UDRŽOVACÍ FAKTORY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- dosažení cíle (úspěch)</li> <li>- uznání</li> <li>- povýšení</li> <li>- sama práce (míra zajímavosti, rozmanitosti, tvůrčí charakter)</li> <li>- možnost osobního růstu</li> <li>- odpovědnost (samostatnost)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- podniková politika a správa</li> <li>- vztahy s nadřízenými, kolegy, podřízenými</li> <li>- plat</li> <li>- jistota práce</li> <li>- životní styl</li> <li>- pracovní podmínky</li> <li>- postavení</li> </ul>

Zdroj: Veber, 2001

Za nedostatek Herzbergových původních závěrů považuje DONNELLY (1997) to, že jsou založeny na zkoumání techniků a účetních. Jedinci v takovýchto zaměstnáních měli motivaci k tomu, aby se snažili získat lepší vzdělání, a zároveň očekávali, že budou odměněni. To ovšem nemusí být pravidlem u méně kvalifikovaných pracovníků.

## **2.10.2.     *Motivační teorie zaměřené na proces***

Druhou nejčastěji diskutovanou skupinou motivačních teorií jsou teorie zaměřené na proces. Do této skupiny se řadí teorie spravedlnosti, Vroomova expektační teorie, teorie cíle a stimulační teorie.

### **2.10.2.1.    *Teorie spravedlnosti***

Základem této koncepce je fenomén sociálního srovnávání. Člověku – pracovníkovi je vlastní tendence srovnávat jednak svůj vklad do práce, s vkladem svých spolupracovníků vykonávajících srovnatelnou činnost, jednak efekty, které přináší práci jemu, s efekty, které srovnatelná práce přináší jeho kolegům. Efektem mohou být např.

peníze, které člověk za svou práci dostává, uznání či přízeň nadřízeného, kvalita pracovního prostředí, možnost zvyšování kvalifikace, postup apod.

V případě, že pracovník nabude dojmu, že vklady a efekty nejsou v rovnováze, resp. že byl nespravedlivě odměněn, dostavuje se zpravidla tendence (motivace) tuto nespravedlnost odstranit (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

DONNELLY (1997) uvádí způsoby redukování nespravedlnosti:

- odchod ze zaměstnání,
- změna vkladu vloženého do zaměstnání, např. méně práce či častější absence,
- změna výnosu prostřednictvím žádosti o vyšší plat nebo o dodatečné zaměstnanecké výhody,
- změna vnímání již obdržených výnosů ze zaměstnání.

### **2.10.2.2. Vroomova expektační teorie**

Logika expektační teorie je v tom, že jedinci vynakládají pracovní úsilí k dosažení takového výkonu, který by měl za následek žádoucí odměnu (DONNELLY, 1997).

Klíčovou roly v expektační teorii přikládá PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ (1998) dvěma základním pojmům: expektaci a valenci. Pracovní činnost je přitom chápána jako činnost instrumentální, tj. jako prostředek či nástroj k dosažení pro člověka významné hodnoty.

Expektační teorie motivace pracovního jednání má i své formální vyjádření:

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

Kde je: M – úroveň motivace,

V – valence, subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede,

E – expektace, očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání povede k očekávanému výsledku.



### **2.10.2.3. Teorie cíle**

Teorie cíle tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné, a existuje-li zpětná vazba na výkon. Důležitá je participace jedinců na stanovování cíle, neboť je to nástroj, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů. Náročné cíle musejí být projednány a odsouhlaseny a jejich plnění musí být podporováno vedením. Životně důležitá pro udržení motivace je zpětná vazba, zejména pro dosahování stále vyšších cílů (ARMSTRONG, 2002).

### **2.10.2.4. Stimulační teorie**

Stimulační teorie se dle DONNELLYHO (1997) orientuje na použití pozitivních nebo negativních stimulů k motivování lidí nebo k vytváření motivujícího prostředí. Tato teorie motivace se netýká potřeb či toho, proč lidé provádějí určitou volbu. Namísto toho se tato teorie zaměřuje na prostředí a jeho vlivy na jedince. S tím souvisí tzv. Thorndikeův zákon efektu, který tvrdí, že chování, jehož výsledkem je pozitivní skutečnost, se bude opakovat, naopak chování, které má za následek negativní skutečnost se s největší pravděpodobností opakovat nebude.

## **2.11. Definice stimulace**

Stimulací rozumí BEDRNOVÁ, NOVÝ (2004) vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychologických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.

Základní rozdíl mezi motivací a stimulací lze spatřovat ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zevnějšku, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka.

DONNELLY (1999) uvádí jako příklady stimulace odměny např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika. Tyto podněty mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě.

Stimulace má obrovskou výhodu. Dokud vyplácíme odměnu, dokud krmíme a napájíme, prostě dokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Ovšem v okamžiku, kdy takové hodnoty přestaneme poskytovat, se práce zřejmě zastaví. To je nevýhoda stimulace: práce probíhá jen po tu dobu, po kterou působí stimuly (PLAMÍNEK, 2007).

## **2.12.     *Stimul***

Stimulem je jakýkoli podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 1998).

Žádoucí účinek stimulu vzniká pouze v tom případě, že je tento stimul v souladu s motivačním profilem a aktuální situací člověka, na kterého má zapůsobit. Když tato podmínka není splněna, stimul na motivaci člověka nezapůsobí (RŮŽIČKA, 1992).

## **2.13.     *Stimulační prostředky***

Dle BEDRNOVÉ a NOVÉHO (2004) je pro výběr v danou chvíli nejúčinnějšího stimulačního prostředku nutné znát motivační strukturu člověka. Variabilita potřeb lidí a jejich motivačních struktur je velice široká, ale pestré a různorodé jsou i stimulační prostředky. Stimulem může být v zásadě vše, co je pro pracovníka významné a co mu podnik může nabídnout.

### **2.13.1. Hmotná odměna**

Využívání mzdových podnětů k pracovní motivaci pracovníků představuje významnou oblast motivace práce, jejich účinek je také nejvýraznější a zasahuje nejširší okruh pracovníků. Tím, že ovlivňují bezprostředně životní úroveň pracovníků, jsou také pociťovány jako nejúčinnější podněty. V tomto případě se spojují obě hlavní funkce mzdy ve společném účinku. Mzda bývá jednoznačně charakterizována jako jeden z hlavních podnětů k práci, a to v souladu s hlavním směrem svého působení (KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 1998).

Hmotná odměna může mít podobu nejen peněžní (mzda, plat, prémie, odměny za vyšší výkony apod.), ale také nespočet dalších podob, které jsou už méně univerzální, ale zato mohou nabývat osobitějších charakteristik a tím hlouběji pracovníka stimulovat.

Jako příklad specifické hmotné odměny uvádí PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ (1998) např. přidělené služební auto využívané i k soukromým účelům, zaměstnanecké akcie, slevy na podnikové zboží, půjčky pro zaměstnance, důchodové nebo jiné nadstandardní pojištění apod.

Pro všechny odměny platí pravidla, která zvyšují jejich stimulační účinnost:

- přímý vztah hmotné odměny k výkonu,
- odměny by měly přicházet co nejdříve po dokončení úkolu, nikdy ne předem,
- přesnost vztahu mezi vynaloženým úsilím a odměnou,
- předem stanovená závazná pravidla pro vymezení vztahu mezi výkonem a odměnou.

Spravedlnost v přidělování hmotných odměn v pracovních skupinách je základní podmínkou nejen pro vlastní stimulaci, ale i pro tvorbu bezproblémových mezilidských vztahů na pracovišti (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

### **2.13.2.    *Obsah práce***

V motivačním profilu nalézá PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ (1998) dimenzi orientace na úspěch a jako její protipól orientaci na obsah činnosti. Je nutné si uvědomit, že stimulační aspekt vlastní činnosti není u všech pracovníků stejně účinný. I ti pracovníci, kteří jsou výrazně orientováni na obsah činnosti, se od sebe liší tím, který konkrétní aspekt je oslovuje více a který méně.

Apely, ovlivňující obsah práce:

1. **Apel na tvořivé myšlení** – práce vyžaduje hledat nová řešení, reagovat na měnící se podmínky, dává možnost uplatňovat vlastní nápady, nelze při ní vystačit s navyklými stereotypy činnosti.
2. **Apel na samostatnost, autonomii** – v práci člověk vystupuje samostatně, zodpovědně, nevykonává jen něčí příkazy, ale sám si určuje co, kdy a jak bude vykonávat.
3. **Apel na koncepční myšlení** – práce vyžaduje nadhled, analýzu logiky vztahů a jejich promítnutí do budoucnosti.
4. **Apel hrdosti na vlastní schopnosti** – práce je náročná a může v ní uspět jen ten, kdo dokáže výjimečné kvality – dovednosti, znalosti, schopnosti.
5. **Apel na prestiž** – práce je společensky oceňovaná ve smyslu „módně atraktivním“.
6. **Apel na seberozvoj** – práce v oboru, který se rychle rozvíjí a vyžaduje zvládat stále nové a náročnější úkoly.
7. **Apel moci** – práce dává pocit nadřazenosti, nadvlády nad druhými lidmi.

### **2.13.3.    *Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení***

Podle BEDRNOVÉ a NOVÉHO (2004) dobrý vedoucí pracovník objevuje a oceňuje u svých podřízených všechny dobré, k cíli směřující výsledky. Nepřehlíží nedostatky, ale vhodným upozorněním na ně podněcuje chuť pracovníka je odstranit. Ukazuje, jak postupovat, aby byl výsledek lepší, a nechává přiměřený prostor pro iniciativu

k vlastnímu zlepšení pracovníkovi. Zpětná vazba je nejúčinnější, když je podávána konkrétně, a to buď v průběhu činnosti, nebo bezprostředně po jejím skončení.

Výrazné stimulační účinky mají všechny akty a aktivity managementu podniku, jež zaměstnancům dávají najevo jejich důležitost pro podnik a vyjadřují uznání jejich práci, kterou podniku odevzdávají.

#### **2.13.4. *Atmosféra pracovní skupiny***

Podmínkou snadnějšího ovlivňování skupinových dějů ze strany manažera je, aby se mezi ním a skupinou vytvořil vztah důvěry. Ten může vzniknout za podmínky, že manažer skupinu pojímá jako celek, respektuje ji a chová se spravedlivě ke všem jejím členům.

Soudržnost pracovní skupiny může vedoucí stimulovat podporováním kontaktů mezi lidmi na pracovišti, podněcováním skupinového řešení problémů, vytvořením prostoru pro výměnu informací o zkušenostech a názorech všech členů skupiny, vytvářením prostoru pro neformální setkávání apod. (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 1998).

Dle BEDRNOVÉ a NOVÉHO (2004) by se měl vedoucí pracovník soustředit na správné rozpoznání následujících sedmi skupinových fenoménů:

- jakou roli má každý jednatel ve skupině,
- kdo je ve skupině neformálním vůdcem,
- jakou má skupina vnitřní strukturu,
- jaké procesy ve skupině probíhají, v čem a jak rychle se skupina mění,
- jaká je soudržnost skupiny,
- jaká pravidla a normy chování si skupina vytvořila,
- jak skupina reaguje na porušení pravidel.

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

### **2.13.5. Pracovní podmínky a režim práce**

Zájem podniku vytvářet pracovníkům lepší podmínky pro jejich práci má dle PROVAZNÍKA, KOMÁRKOVÉ, (1998) dvojí efekt: primárně se lepší podmínky pro práci projeví ve zlepšení výkonu – v důsledku menší únavy a lepší pracovní pohody, druhotně se zlepšuje vztah mezi podnikem a zaměstnanci, protože péčí o pracovní podmínky dává management podniku svým zaměstnancům jasné signály o tom, že si jejich práci váží, že jsou pro něj důležití.

Nezájem vedení podniku o pracovní podmínky tedy působí vždy distimulačně, a to i v těch případech, kdy jsou hmotné odměny vysoké.

### **2.13.6. Identifikace s prací, profesí a podnikem**

Identifikace s prací znamená, že člověk práci přijal jako nedílnou součást svého života. Úspěchy, jichž v práci dosahuje, jsou pro něj důležitým kritériem jeho vlastního sebehodnocení. Identifikace s profesí vyjadřuje to, že člověk svou profesí považuje za součást své osobní charakteristiky. Identifikace s podnikem vyjadřuje ztotožnění pracovníka s hospodářskou organizací. Je charakterizováno přijetím cílů podniku.

Když se identifikace s prací u zaměstnance propojí s identifikací s profesí a podnikem, vede to k tomu, že jeho pracovní výkon je dlouhodobě vysoký, že pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 1998).

### **2.13.7. Externí stimulační faktory**

Pracovní ochotu podle BEDRNOVÉ a NOVÉHO (2004) ovlivňují stimulačně také faktory, které mají širší než podnikový rámec. Jde o celkové image podniku, jak je vnímáno v celospolečenském kontextu, jakou má pověst, jakou prestiž.

Stimulačně z vnějšku působí také makroekonomická situace. Z tohoto hlediska se střídají období vzednutí pracovního nadšení s obdobími apatie a skepse. Očekávání ekonomického růstu je stimulující, očekávání stagnace a recese je demotivující.

Politická situace je dalším vnějším faktorem, který má svůj vliv. Do oblasti externích stimulačních faktorů patří i mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů.

## **2.14. Oblasti využívání stimulačních prostředků**

Stimulační prostředky je třeba vybírat nejen s ohledem na konkrétního člověka, ale také s ohledem na to, kterou oblast jeho pracovního jednání chceme ovlivnit. BEDRNOVÁ, NOVÝ (2004) uvádějí nejčastěji se objevující stimulační oblasti:

### **2.14.1. Stimulace k pracovnímu výkonu**

V současné době se podniky zaměřují především na kvalitu odvedené práce. Při stimulaci ke kvalitě by měli vedoucí pracovníci v první řadě sami pochopit základní vazbu mezi kvalitou práce a kvalitou osobnosti pracovníka. Tato vazba je oboustranná: hodnota člověka se promítá do kvality práce a zároveň kvalitně prováděná práce zase zpětně působí na člověka, zvyšuje jak jeho subjektivní sebehodnocení, tak jeho objektivní hodnotu.

Důslednost vedoucího ve vyžadování kvalitní práce sama o sobě nestačí, musí ji nutně provázet prožitek radosti z úspěchu a v tomto ohledu je nejúčinnějším stimulačním prostředkem pochvala, povzbuzení i dílčích úspěchů.

Vedle kvalitní práce je někdy třeba stimulovat výkon i z hlediska kvantity. Příliv zakázek nebo nepředvídaná zdržení výroby mohou vyvolat požadavek urychlit práci, dosahovat vyšších výkonů. Vždy by mělo jít jen o dočasné opatření, nikdy ne o dlouhodobý nebo dokonce trvalý požadavek.

### **2.14.2.     *Stimulace k tvořivosti***

Ke stimulaci k tvořivosti slouží formulování provokativních cílů jak oficiální cestou, vyhlášením úkolů, které je třeba vyřešit, tak neformální cestou při řešení problémů na provozních poradách či v běžných pracovních rozhovorech vedoucího s podřízenými. Nejen vyřešení, ale i postupné kroky, nápady a náměty k řešení, dokonce i neúspěšné pokusy o řešení úkolů musí mít pozitivní odezvu. Právě tato odezva vytváří tvůrčí atmosféru v podniku.

Podněcování tvořivosti vyžaduje vzájemně se podněcující komplex stimulů:

- informace o smyslu cílů, informace o datech potřebných k tvoření,
- hmotné odměny – cílové prémie za vyřešení úkolů,
- formalizované společenské uznání,
- neformální pozitivní hodnocení.

Tvořivost pracovníků je největším bohatstvím podniku. Je to síla, která posunuje vývoj kupředu.

### **2.14.3.     *Stimulace k seberozvoji***

Podněcování kvality práce a tvořivosti pracovníků vede zároveň k rozvoji jejich osobnosti. Kvalitní a tvořivá práce pomáhá rozvíjet schopnosti a charakter člověka. Další podmínkou rozvíjení osobnosti je nikdy nekončící proces získávání nových vědomostí. Učení je stále více záležitostí celého lidského věku. Už v průběhu výběru a přijímání nových zaměstnanců by měl podnik dávat jasně najevo, že vedle podmínky splnění kvalifikačních požadavků k termínu nástupu se do budoucnosti samozřejmě předpokládá, že se zaměstnanec bude sám dále vzdělávat, a že ho v jeho vzdělávání bude podnik podporovat.



#### **2.14.4.     *Stimulace ke spolupráci***

Kooperace ve skupině upevňuje a rozvíjí vztahy mezi lidmi, podněcuje soudržnost skupiny, zastupitelnost jejích členů, solidaritu v situacích, kdy se jeden člen skupiny dostane do problémů. To všechno jsou pozitivní faktory, které se dlouhodobě uplatňují ve zvyšování efektivity práce. Jiné dopady na výkonnost skupiny má meziskupinové soutěžení. Když soutěží směny, které se střídají na jednom pracovišti, která dosáhne lepších výsledků, soudržnost skupin se upevňuje.

Ke kooperaci stimuluje správné vymezení společného cíle. Společný cíl musí stát nad veškerým vnitropodnikovým soupeřením.

#### **2.14.5.     *Stimulace k odpovědnosti***

Stimulovat ochotu převzít odpovědnost znamená především dávat řízeným pracovníkům dostatečnou zpětnou vazbu, realisticky je hodnotit a co nejobektivněji vyhodnocovat případné chyby, aby se z nich lidé dokázali poučit.

Odpovědnost za hospodárné využívání materiálů, energií, času a lidských zdrojů lze samozřejmě podněcovat také hmotnými stimuly, pokud víme, že je orientace na peníze v dané pracovní skupině důležitá. Odpovědnost za bezpečnost při práci lze podněcovat uznáním a úctou lidem, kteří dodržují všechny bezpečnostní předpisy, jsou ohleduplní i tam, kde je k tomu předpisy přímo nenuť, používají ochranné pomůcky apod.

## **2.15. Motivační program**

Dle MAYEROVÉ (1997) vyrůstá motivační program z úsilí dosáhnout toho, aby všechny formy cílevědomého působení na zaměstnance, pracovní skupiny a celý zaměstnanecký kolektiv tvořily jednotný celek a aby odpovídaly konkrétnímu profilu a úkolům organizace. Je zaměřen na optimální využití pracovní síly při plnění úkolů organizace a zároveň na optimální uspokojování a rozvoj osobnosti člověka v pracovním procesu.

Motivační program organizace si můžeme přestavit jako vnitropodnikový dokument (normu, soubor zásad a pravidel jednání) zahrnující souhrn pokud možno všech skutečností, které určitým způsobem ovlivňují a stimulují členy zaměstnaneckého kolektivu v souladu s výrobními, obchodními, ekonomickými a jinými úkoly a záměry organizace.

Pro sestavení motivačního programu je užitečné zdůraznit určité zásady či pravidla, zajišťující jeho větší spolehlivost, logičnost i přehlednost. Z hlediska časové organizace rozčleňují PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ (1998) program do následujících základních fází:

1. Analýza motivační struktury pracovníků podniku,
  - tato fáze vede k identifikaci kritických míst v oblasti motivace pracovního jednání pracovníků.
2. Stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu,
  - určení oblastí, na které je třeba působení motivačního programu zaměřit.
3. Zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků a její žádoucí úrovně,
  - stanovení problémů či úkolů, které je třeba v motivačním programu řešit.
4. Vymezení potenciálních stimulačních prostředků,
  - vytvoření možností optimálního výběru konkrétních forem stimulace.

5. Výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování,
  - ujasnění možností stimulace žádoucích forem pracovního jednání a vytvoření možnosti optimálního výběru konkrétních forem stimulace.
6. Vlastní sestavení motivačního programu,
  - má formu podnikového dokumentu a slouží mimo jiné jako závazná směrnice upravující činnost příslušných řídicích pracovníků.
7. Seznámení všech pracovníků podniku s přijatým motivačním programem,
  - vhodné je publikování motivačního programu ve formě podnikové brožurky, která je kdykoliv přístupná všem zaměstnancům i případným uchazečům o pracovní místa.

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

Vytvoření a realizace účinného motivačního programu přispívá současně k hospodářské prosperitě podniku i k podpoře pracovní motivace, výkonnosti a celkové pracovní spokojenosti pracovníků.

### **3. METODIKA**

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit úroveň motivace a stimulace pracovního jednání v podniku na základě zpracované analýzy a navrhnout případné změny. Pro zpracování diplomové práce jsem si vybrala podnik Stora Enso Timber Planá s. r. o.

Společnost Stora Enso Timber Planá s.r.o. je součástí nadnárodní společnosti Stora Enso, která se zabývá výrobou papíru, lesních produktů, papírových obalů, novinového papíru, časopisového papíru, jemného papíru, průmyslových obalů a výrobků ze dřeva. Společnost Stora Enso Timber Planá s. r. o. se zaměřuje pouze na zpracování surového dřeva a na výrobu a prodej řeziva.

Při sběru a vyhodnocování informací jsem postupovala následujícím způsobem. Nejprve jsem vypracovala literární přehled, kde jsem se pokusila shrnout teoretické informace o motivaci a stimulaci pracovního jednání. Obsahem literárního přehledu je definice motivace, její zdroje, překážky, motivační profil, pracovní motivace, motivace a výkon, motivační teorie a dále definice stimulace, stimulační prostředky a motivační program.

Dále jsem vytvořila dotazník (Příloha 1), který obsahoval 30 otázek. Všichni respondenti byli seznámeni s účelem dotazníků a jeho obsahem a ujištěni o jejich anonymitě.

**Hlavní oblasti motivace a stimulace, na které jsem se v dotazníku zaměřila, byly tyto:**

- Základní údaje o respondentech;
- Vztah k práci;
- Ztotožnění se s firmou;
- Postavení ve firmě;
- Atmosféra pracovní skupiny;
- Pracovní podmínky;

- Hodnocení pracovníků;
- Sociální program.

Průzkum byl prováděn v měsících květnu a červnu roku 2009. Distribuci dotazníků jsem přenechala na vedení firmy. Dotazníky byly rozdány všem zaměstnancům, kterých je ve firmě celkem 247. Vyplněné dotazníky odevzdalo 138 zaměstnanců, návratnost tedy činila 55,9%. Vedení podniku mi umožnilo prostudovat interní materiály a poskytovalo mi informace nutné k dokreslení skutečností získaných z dotazníkového šetření.

Data získaná z dotazníkového šetření byla zpracována pomocí programů Microsoft Word a Microsoft Excel. Ke každé otázce byla vytvořena tabulka a výsečový nebo sloupcový graf. Typ grafu závisí na druhu otázky. Každá otázka je doplněna komentářem, shrnujícím získané informace.

## ***4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE***

### ***4.1. Zaměření***

Společnost Stora Enso Timber Planá s.r.o. je součástí nadnárodní společnosti Stora Enso, která se zabývá výrobou papíru, papírových obalů a výrobků ze dřeva. Její prodeje činily v roce 2008 celkem 11 miliard EUR a počet zaměstnanců přesáhl 29 000 ve více než 35 zemích po celém světě.

Společnost Stora Enso Timber Planá s.r.o. se sídlem Tachovská 824, 348 15 Planá u Mariánských Lázní, vznikla dne 15. 11. 1995 zápisem do obchodního rejstříku, spisová značka C 7092, u rejstříkového soudu v Plzni.

Předmětem podnikání společnosti je:

- nákup zboží za účelem dalšího prodeje a prodej,
- zprostředkování obchodu a služeb,
- výroba pilařská,
- truhlářství,
- ubytovací služby,
- tesařství.

Společnost se zaměřuje pouze na zpracování surového dřeva a výrobu a prodej řeziva. Prodejem dalších výrobků společnosti Stora Enso např. tiskových a kancelářských papírů nebo papírů a kartonů pro obaly se zabývá Stora Enso Praha s. r. o.

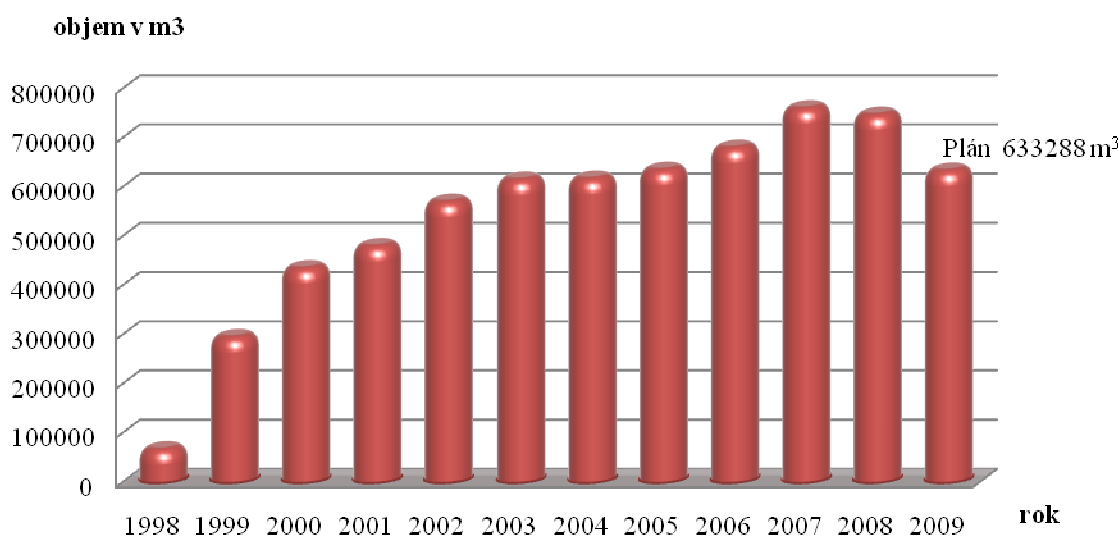
Pila Planá využívá pro svou výrobu pouze dva druhy dřeva. Z větší části smrkového dřeva (67%) a zbytek borovicového dřeva (33%). Výrobní proces začíná nakoupením kulatiny. V roce 2008 firma zpracovala 747 099 m<sup>3</sup> kulatiny, která se dováží z 88% z České republiky, z 10% z Německa a z 2% z ostatních zemí. Doprava na pilu je

uskutečňována ze dvou třetin kamionovou dopravou a zjedné třetiny železniční dopravou.

Další fází výrobního procesu je třídění kulatiny a její odkornování. Při fázi řezání vznikají i druhotné produkty štěpky a piliny, které se dále prodávají. Dále se řezivo třídí a suší. Ze 747 099 m<sup>3</sup> dodané kulatiny se nařeže 389 167 m<sup>3</sup> řeziva, při sušení se objem sníží na 260 319 m<sup>3</sup> a po ohoblování je objem řeziva pouze 216 680 m<sup>3</sup>. Po tomto procesu se řezivo zabalí a skladuje až do vyexpedování zákazníkovi.

Spotřeba kulatiny až do roku 2007 stále rostla, ale od roku 2008 začala klesat (Graf 1). Bylo to způsobeno celosvětovou finanční krizí, kdy se situace na trhu s řezivem vyostřila, poptávka po řezivu klesla a nebyl takový odbyt. Tím pádem došlo i k omezování příjmu kulatiny.

Graf č. 1: Spotřeba kulatiny v jednotlivých letech a plán pro rok 2009 (v m<sup>3</sup>)



## **4.2. Historický vývoj**

Společnost Stora Enso Timber Planá s.r.o. je v současné době členem mezinárodního koncernu Stora Enso. Vznik pily v Plané u Mariánských Lázní se však datuje již od roku 1970. Od té doby firma prošla několika změnami, které jsou uvedeny níže:

- v roce 1970 byla pila vybudována Západočeskými dřevařskými závody,
- v roce 1996 byla pila prodána v konkurzu společnosti FS Advice,
- v roce 1997 byla pila koupena společností Holzindustrie Schweighofer,
- v roce 1998 byla uskutečněna fúze Stora Enso Timber a Holzindustrie Schweighofer, v tomto roce také proběhla rozsáhlá rekonstrukce celého závodu,
- v roce 1999 byla zahájena výroba pod novým jménem Stora Enso Timber,
- v roce 2003 získala firma certifikaci PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification schemes - certifikace lesů),
- v roce 2006 získala firma certifikace EMAS (systém řízení organizací a auditů z hlediska životního prostředí), ISO14001 (Systém ekologicky orientovaného firemního řízení) a OHSAS (certifikace systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci).

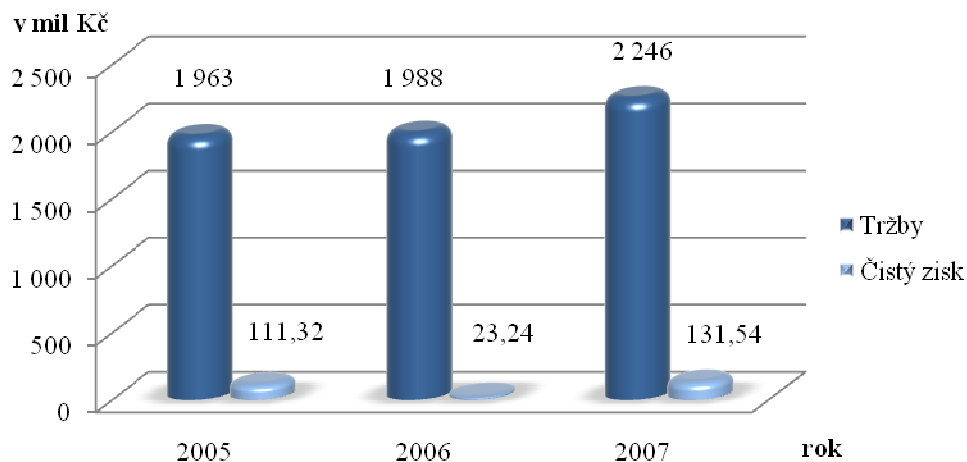
## **4.3. Velikost**

Společnost Stora Enso Timber Planá s.r.o. má základní kapitál ve výši 200 400 000 Kč. Firma vlastní areál o rozloze 26 ha na okraji města Planá u Mariánských Lázní. V areálu se nachází administrativní budova a šest výrobních hal, které jsou vybaveny potřebnými stroji a zařízeními. Ostatní plocha areálu je využívána ke skladování kulatiny a řeziva. V roce 2007 činila aktiva společnosti 1 525 977 000 Kč, z toho připadá na dlouhodobý majetek 33% a na oběžný majetek 66%.

V letech 2005 – 2007 tržby i čistý zisk neustále rostly (Graf 2). V roce 2008 a 2009 se předpokládá snížení tržeb i čistého zisku z důvodu nižší spotřeby kulatiny než v minulých letech.



Graf č. 2: Vývoj tržeb a čistého zisku v letech 2005 – 2007 (v mil. Kč)



Největším odbytištěm pro Pilu Planá je Česká republika. Více jak 22% řeziva a druhotných produktů se prodá v České republice, druhým největším trhem pro Pilu Planá je Austrálie (16%), dále pak Velká Británie (12%), USA (9%), Itálie (8%) nebo Německo (7%). Doprava se uskutečňuje převážně kamionovou dopravou méně pak železniční dopravou, pro vzdálené trhy se využívá lodní doprava.

#### ***4.4. Počet pracovníků***

Společnost Stora Enso Timber Planá s.r.o. má 247 zaměstnanců. Jedná se o výrobní podnik, proto zde převažuje pracovní zařazení dělník (216 pracovníků) a technickohospodářských pracovníků je pouze 31. V posledním kvartále roku 2008 byla firma nucena propouštět. Klesla poptávka po řezivu, tím pádem se snížil objem práce. Firma dokonce přešla ze čtyřsměnného provozu na třísměnný.

## 5. VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU

Dotazníkové šetření probíhalo v květnu a červnu roku 2009. Z 247 pracovníků, které společnost Stora Enso Timber Planá zaměstnává, odevzdalo vyplněný dotazník 138 respondentů. Návratnost tedy byla 55,9%. Nadpoloviční většina zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník, postačuje k objektivnímu zhodnocení problematiky motivace a stimulace pracovníků v podniku.

### 5.1. Charakteristika výběrového souboru respondentů

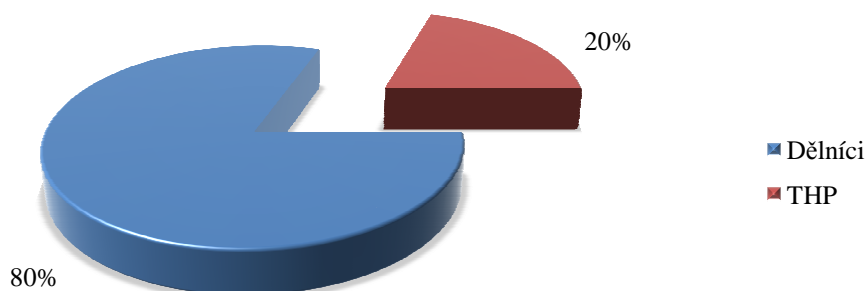
Protože dotazník nevyplnili všichni zaměstnanci, je v první řadě nutné zjistit, zda výběrový soubor odpovídá charakteristice a stavu v podniku. Tím, že neodpověděli všichni zaměstnanci, mohlo dojít ke zkreslení informací. Do této části jsem zařadila otázky týkající se pracovního zařazení, pohlaví, věkové kategorie a dosaženého vzdělání.

Ve společnosti Stora Enso Planá se objevují dva druhy pracovního zařazení, dělníci a technickohospodářští pracovníci (Tabulka 2, Graf 3). Podle údajů, které poskytlo personální oddělení, ve firmě pracuje 216 zaměstnanců s pracovním zařazením dělník a 31 zaměstnanců s pracovním zařazením THP, což se v procentickém vyjádření přibližně shoduje s údaji z výběrového souboru. Společnost podniká v odvětví dřevozpracujícího průmyslu, kde převažují spíše dělnické profese např. truhláři, tesaři, zaměstnanci obsluhující pily apod. Jen malé procento zaměstnanců firmy má pracovní zařazení technickohospodářský pracovník. Do této skupiny se řadí např. administrativní pracovníci, mistři, IT specialisté, management atd.

Tabulka č. 2: Pracovní zařazení (v %, absolutně - výběrový vzorek)

Alternativa	%	Absolutně
Dělníci	80	111
Technickohospodářští pracovníci	20	27

Graf č. 3: Pracovní zařazení

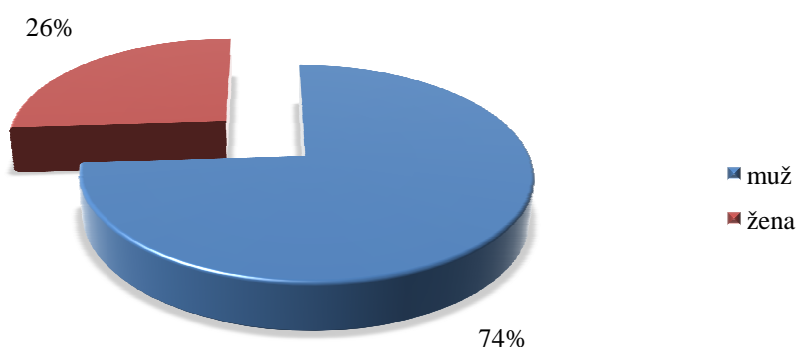


Dotazník vyplnilo 102 mužů (74%) a 36 žen (26%) z výběrového vzorku 138 zaměstnanců (Tabulka 3, Graf 4). V podniku pracuje 173 mužů (71%) a 74 žen (29%), takže výsledky dotazníku by měly být objektivní. Převaha mužů je opět dána odvětvím dřevozpracujícího průmyslu, na které se firma zaměřuje. Ženy jsou zaměstnány spíše na technickohospodářských pozicích.

Tabulka č. 3: Pohlaví (v %, absolutně - výběrový vzorek)

Alternativa	%	Absolutně
<b>Muž</b>	74	102
<b>Žena</b>	26	36

Graf č. 4: Pohlaví

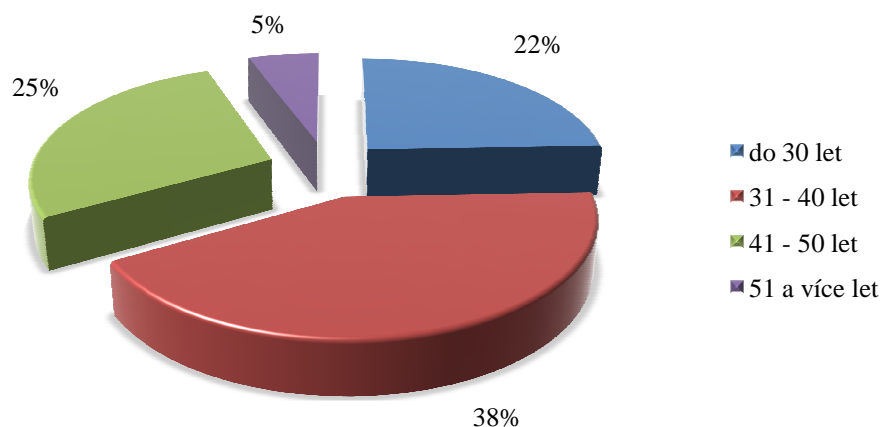


Věková struktura respondentů je přibližně vyrovnaná, pouze zaměstnanců ve věku nad 51 let je málo (7 respondentů). Nejvíce zastoupená je věková skupina 31 – 40 let a věková skupina 41 – 50 let. Společnost zaměstnává i mnoho mladých lidí, věková skupina do třiceti let je zastoupena skoro z jedné čtvrtiny (Tabulka 4, Graf 5).

Tabulka č. 4: Věková kategorie (v %, absolutně - výběrový vzorek)

Alternativa	%	Absolutně
<b>Do 30 let</b>	22	30
<b>31 – 40 let</b>	38	53
<b>41 – 50 let</b>	35	48
<b>51 a více let</b>	5	7

Graf č. 5: Věková kategorie

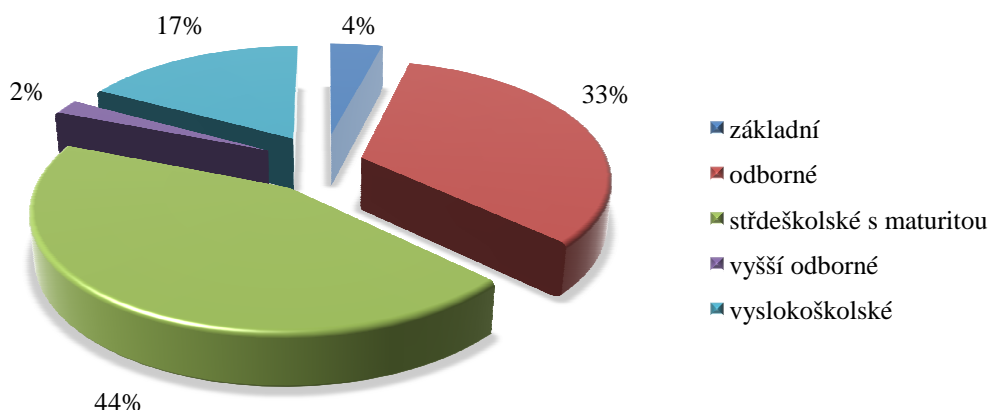


Ve firmě Stora Enso Planá jsou zastoupeny všechny úrovně dosaženého vzdělání. Nejvíce se v dotaznících objevovalo vzdělání středoškolské s maturitou a odborné vzdělání, 24 respondentů z výběrového souboru má vysokoškolské vzdělání a pouze minimum zaměstnanců má základní vzdělání (Tabulka 5, Graf 6).

Tabulka č. 5: Nejvyšší dosažené vzdělání (v %, absolutně - výběrový vzorek)

Alternativa	%	Absolutně
<b>Základní</b>	4	5
<b>Odborné</b>	33	46
<b>Středoškolské s maturitou</b>	44	61
<b>Vyšší odborné</b>	2	2
<b>Vysokoškolské</b>	17	24

Graf č. 6: Nejvyšší dosažené vzdělání



## 5.2. Vztah k práci

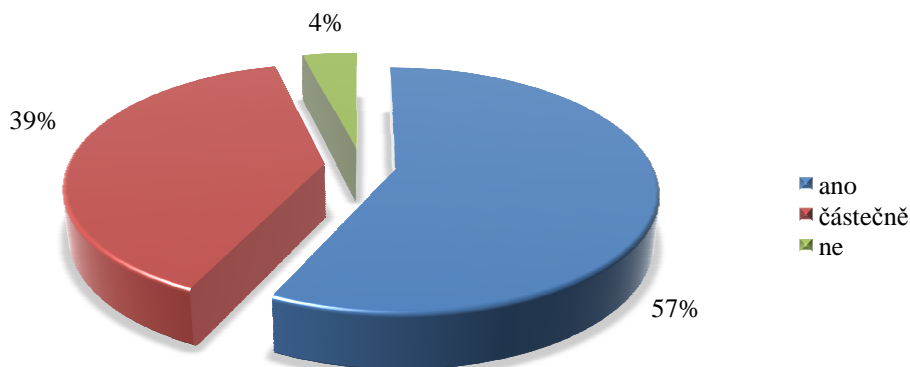
V této části dotazníku bylo cílem zjistit, jaký vztah má pracovník k vykonávané práci. Zda si myslí, že jeho vzdělání koresponduje s jeho pracovním zařazením, zda práce, kterou vykonává, splňuje jeho představy a přináší mu uspokojení. Vztah k práci také ovlivňuje míra stresu, kterou musí zaměstnanec snášet při vykonávání své profese. Nedílnou součástí kladného vztahu k práci je motivace pracovníka. Pokud je zaměstnanec dostatečně motivován, pracuje lépe a efektivněji, naopak nedostatek motivace může vézt až k frustraci pracovníka.

Nejprve mě zajímalo, jestli pracovníci souhlasí se svým pracovním zařazením vzhledem ke svému nejvyššímu dosaženému vzdělání (Tabulka 6, Graf 7). Drtivá většina dotázaných se plně nebo alespoň částečně ztotožňuje se svým pracovním zařazením. Firma se svým předmětem podnikání v oblasti dřevozpracujícího průmyslu je schopna využít jak pracovníky vyučené v oboru, nebo středoškoláky s maturitou, tak vysokoškoláky na vedoucích pozicích.

Tabulka č. 6: Odpovídající zařazení (v %, absolutně - výběrový vzorek)

Alternativa	%	Absolutně
Ano	57	79
Částečně	39	54
Ne	4	5

Graf č. 7: Odpovídající zařazení

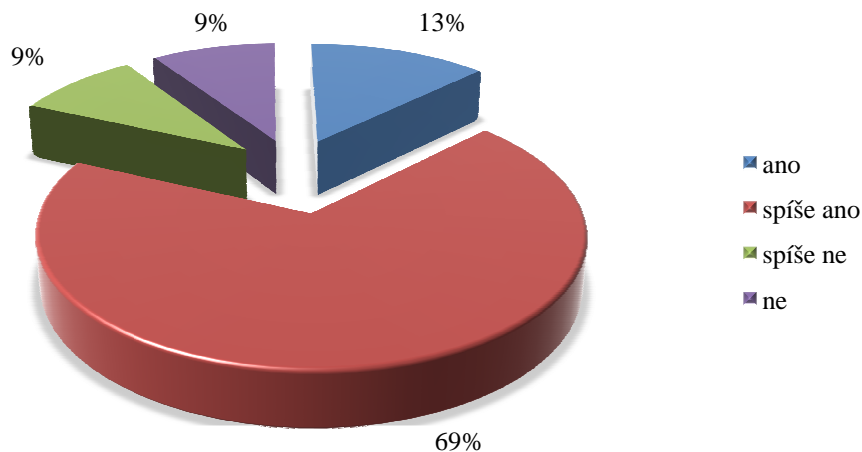


Další zajímavou otázkou je, zda vykonávaná práce odpovídá představám zaměstnance (Tabulka 7, Graf 8). Z výsledků je patrné, že více jak dvě třetiny respondentů jsou spíše spokojeni se svou prací. Dalších 13% dotázaných dokonce uvádí, že jejich práce plně odpovídá jejich představám. Pro zaměstnance je velkým úspěchem najít práci, která odpovídá jeho představám.

Tabulka č. 7: Představy o práci (v %, absolutně - výběrový vzorek)

Alternativa	%	Absolutně
Ano	13	18
Spíše ano	69	96
Spíše ne	9	12
Ne	9	12

Graf č. 8: Představy o práci

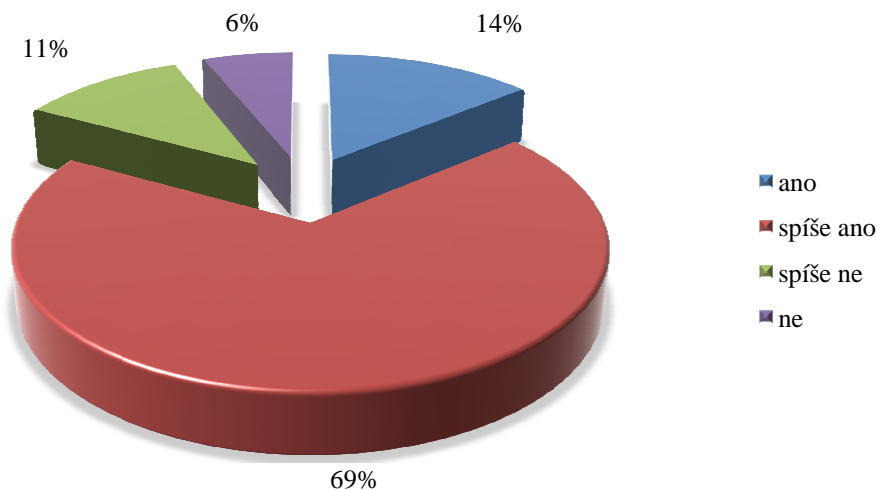


Se splněním představ o vykonávané práci úzce souvisí i pocit uspokojení. Z odpovědí respondentů vyplývá, že většině přináší spíše uspokojení z práce než nechuť do práce (Tabulka 8, Graf 9). Tento pocit uspokojení pak přispívá i k lepší pracovní atmosféře a lepším vztahům na pracovišti.

Tabulka č. 8: Uspokojení z práce (v %, absolutně - výběrový vzorek)

Alternativa	%	Absolutně
Ano	14	19
Spíše ano	69	95
Spíše ne	11	15
Ne	6	9

Graf č. 9: Uspokojení z práce



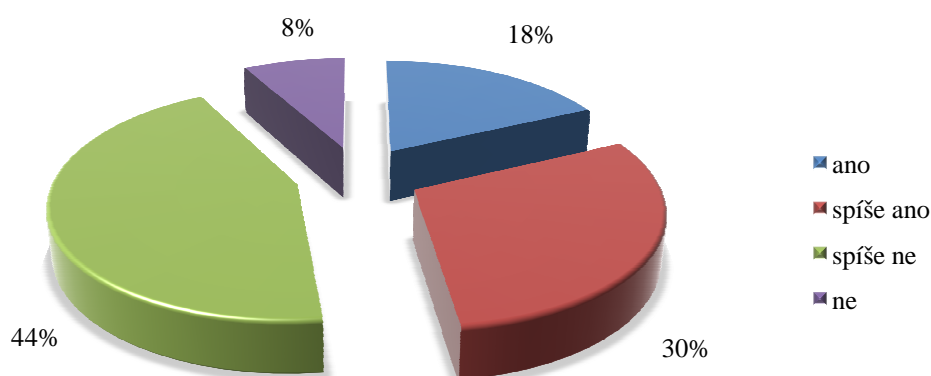
Pokud práce neodpovídá představám zaměstnance, nebo mu nepřináší uspokojení, mohou vznikat překážky v motivaci pracovníka. Jednou z těchto překážek je stres. Stres může mít kladné i záporné dopady na pracovníka. Stres v přiměřené míře může vést k vyššímu pracovnímu nasazení či větší efektivitě práce.

Z odpovědí respondentů vyplývá, že více jak 50% z nich pracuje ve stresu jen výjimečně, nebo vůbec ne (Tabulka 9, Graf 10). Tato skutečnost opět ukazuje na fakt, že v podniku pracuje více zaměstnanců s pracovním zařazením dělník, kteří mají malou odpovědnost a pouze plní úkoly zadané svými nadřízenými. Zbýlých 48% dotázaných uvádí, že často pracují ve stresových podmínkách. Tyto odpovědi se týkají především technickohospodářských pracovníků nebo mistrů výroby, kteří mají odpovědnost za své podřízené, a musí být připraveni řešit krizové situace.

Tabulka č. 9: Stres v zaměstnání (v %, absolutně - výběrový vzorek)

Alternativa	%	Absolutně
Ano	18	25
Spíše ano	30	42
Spíše ne	44	60
Ne	8	11

Graf č. 10: Stres v zaměstnání



Otázka dostatečné motivace pracovníka uzavírá skupinu otázek zabývajících se vztahem k práci. Pracovník, který je motivovaný, pracuje výkonněji, efektivněji a směřuje



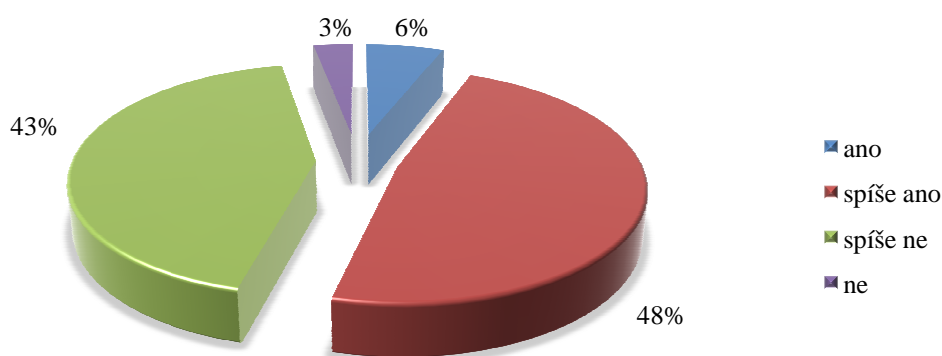
k určitému cíli. Hnacímotorem mu může být hmotná odměna, pochvala, uznání apod. Naopak u nemotivovaného pracovníka se objevuje pracovní nespokojenost a nechuť k práci.

Z výsledků výzkumu je patrné, že nadpoloviční většina dotázaných (54%) je plně nebo alespoň částečně motivována (Tabulka 10, Graf 11). Tento výsledek svědčí o tom, že jim jejich práce přináší uspokojení a odpovídá jejich představám. O 6% méně dotázaných ale uvádí, že jejich motivace není dostatečná, nebo úplně chybí. Nedá se určit, zda se míra motivace odvíjí od pracovního zařazení, pohlaví, věku či nejvyššího dosaženého vzdělání. Stupeň motivace vychází ze subjektivního pocitu každého zaměstnance.

Tabulka č. 10: Motivace k práci (v %, absolutně - výběrový vzorek)

Alternativa	%	Absolutně
Ano	6	8
Spíše ano	48	66
Spíše ne	43	60
Ne	3	4

Graf č. 11: Motivace k práci



### 5.3. Ztotožnění se s firmou

Zaměstnavatelé pochopili, že komunikovat se svými zaměstnanci je stejně důležité, jako komunikovat se zákazníky, protože dobří zaměstnanci jsou pro ně nenahraditelná hodnota. Firmy se snaží stávající i budoucí zaměstnance informovat o tom, co je pro danou společnost důležité, čemu věří, kam míří a naopak, co považuje za neslučitelné se svými cíli. Znalost hlavních cílů a strategií umožňuje zaměstnanci se s těmito cíli ztotožnit. Pokud se s nimi ztotožní, považuje firemní cíle i za vlastní a snaží se jich dosáhnout. Stoupá tak jeho motivace pracovat lépe a efektivněji.

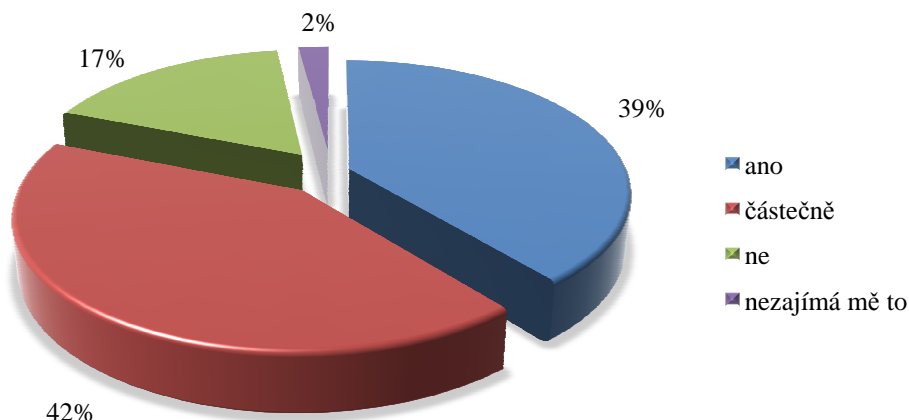
V této části výzkumu bylo cílem získat informace o tom, zda zaměstnanci znají hlavní cíle a strategie firmy a jsou tak informováni o tom, čeho chce firma dosáhnout a jakými prostředky. Dále jsem se zaměřila na to, zda se zaměstnanci sami zajímají o výsledky hospodaření podniku a jestli mají snadný přístup k podnikovým informacím.

Informovanost zaměstnanců o záměrech a cílech společnosti je uspokojivá. 39% dotázaných je zcela seznámena s podnikovými cíli a strategiemi a 42% dotázaných je s nimi seznámena alespoň částečně. Necelých 20% dotázaných podnikové cíle nezná, nebo se o ně nezajímá (Tabulka 11, Graf 12).

Tabulka č. 11: Znalost cílů a strategií firmy (v %, absolutně - výběrový vzorek)

Alternativa	%	Absolutně
Ano	39	53
Částečně	42	58
Ne	17	24
Nezajímá mě to	2	3

Graf č. 12: Znalost cílů a strategií firmy

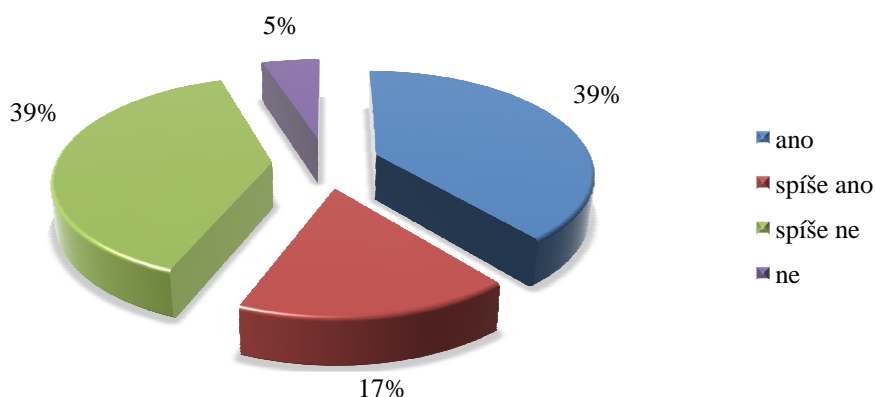


Pokud je zaměstnanec seznámen s cíli podniku a ztotožňuje se s nimi, má zájem i na tom, aby firma, ve které pracuje, neustále prosperovala. Zajímá se tedy o výsledky hospodaření podniku a další ukazatele hodnotící postavení podniku na trhu. Více jak polovina dotázaných se o výsledky hospodaření podniku zajímá, což ukazuje na úspěšné ztotožnění se s firmou a zájem zaměstnanců o to, jak si podnik stojí na trhu. Naopak 54 dotázaných uvedlo, že se o výsledky firmy spíše nezajímá a šest dotázaných se o ně nezajímá vůbec (Tabulka 12, Graf 13). Z toho vyplývá, že u těchto pracovníků chybí zájem o zjišťování informací o svém podniku a svědčí to tedy o neúplném ztotožnění se s firmou.

Tabulka č. 12: Výsledky hospodaření podniku (v %, absolutně - výběrový vzorek)

Alternativa	%	Absolutně
Ano	39	54
Spíše ano	17	24
Spíše ne	39	54
Ne	5	6

Graf č. 13: Výsledky hospodaření podniku

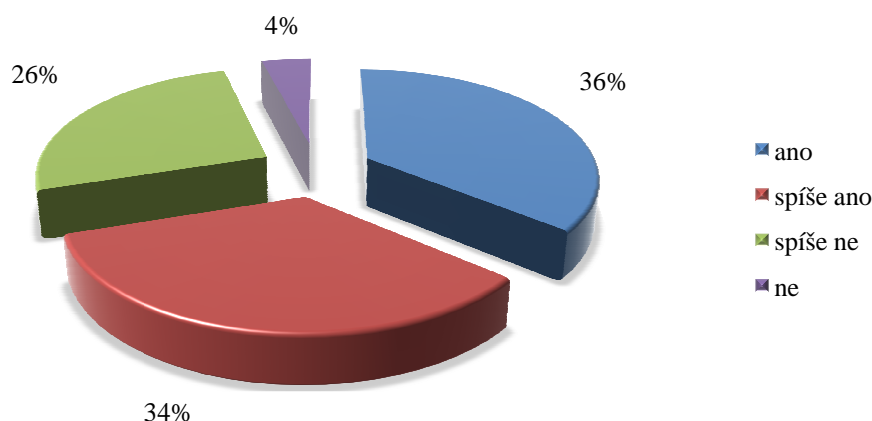


Se zájmem o podnik také souvisí otázka týkající se možností přístupu k firemním informacím. Přístup alespoň k obecným informacím o podniku by měl mít každý pracovník, který má o tyto informace zájem. Z výsledků je zřejmé, že většina pracovníků má přístup k firemním informacím (Tabulka 13, Graf 14). Dostupné informace získají zaměstnanci od svých vedoucích pracovníků, na poradách a firemních schůzích, od svých spolupracovníků či z nástěnek. Pro zbývajících 30% respondentů, kteří se domnívají, že jejich přístup k informacím není dostatečný, by měla firma zvolit další možnosti šíření informací např. zvýšit množství nástěnek a informačních panelů. Tyto nástěnky se nacházejí pouze v administrativní budově, ale v areálu společnosti chybí. Další možností pro zvýšení informovanosti pracovníků je pravidelné vydávání vnitropodnikového časopisu, kde by byly uveřejněny hospodářské výsledky firmy, pochvaly pracovníků nebo informace o podnikových akcích apod. Přístup k informacím mají všichni zaměstnanci přibližně stejný. Není zde rozdíl mezi dělníky či technickohospodářskými pracovníky, spíše se tu jedná o míru ztotožnění se s podnikem a zájem o prosperitu podniku.

Tabulka č. 13: Přístup k informacím (v %, absolutně - výběrový vzorek)

Alternativa	%	Absolutně
Ano	36	49
Spíše ano	34	47
Spíše ne	26	37
Ne	4	5

Graf č. 14: Přístup k informacím



## 5.4. Postavení ve firmě

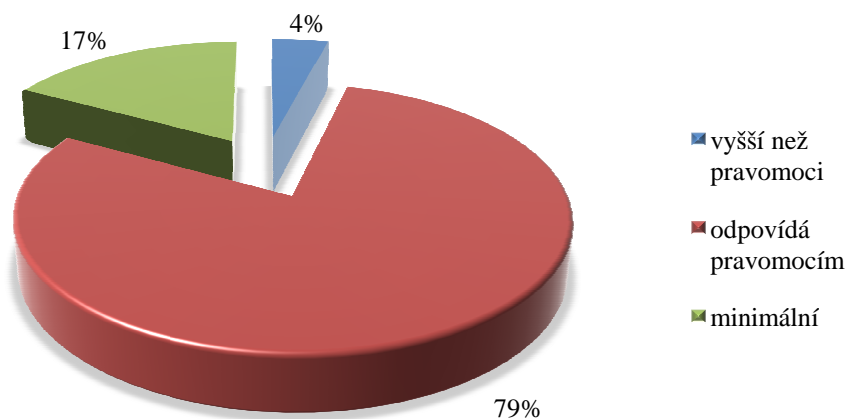
Tato část výzkumu je zaměřena na zjištění, zda je odpovědnost pracovníků v souladu s jejich pravomocemi. Pokud je na ně kladena přílišná odpovědnost, která není podložena odpovídajícími pravomocemi, může to vést ke stresovým situacím. Dalším ukazatelem postavení pracovníka ve firmě je možnost přicházet s návrhy na zlepšení a způsob jejich předávání.

Postavení zaměstnance ve firmě, je určováno především jeho pravomocemi a odpovědností. Pokud si pracovník uvědomuje svou roli v podniku, se kterou je spojena i přiměřená míra odpovědnosti a přesně specifikované pravomoci, přispívá to k větší motivaci zaměstnance a k jeho vyššímu ztotožnění s firmou. Drtivá většina dotázaných uvedla, že odpovědnost odpovídá jejich pravomocím (Tabulka 14, Graf 15). Tato skutečnost ukazuje na to, že v podniku jsou jasně specifikovány kompetence jednotlivých pracovníků a odpovědnost je přesně definována u každého pracovního místa. Několik respondentů uvedlo, že jejich odpovědnost je vyšší než jejich pravomoci. U těchto případů by bylo vhodné přesně definovat stupeň odpovědnosti a rozsah pravomocí. 17% respondentů uvádí, že jejich odpovědnost je minimální. Zaměstnanci s minimem odpovědnosti spadají převážně do pracovního zařazení dělník.

Tabulka č. 14: Odpovědnost zaměstnance (v %, absolutně - výběrový vzorek)

Alternativa	%	Absolutně
Vyšší než pravomoci	4	5
Odpovídá pravomocím	79	109
Minimální	17	24

Graf č. 15: Odpovědnost zaměstnanců

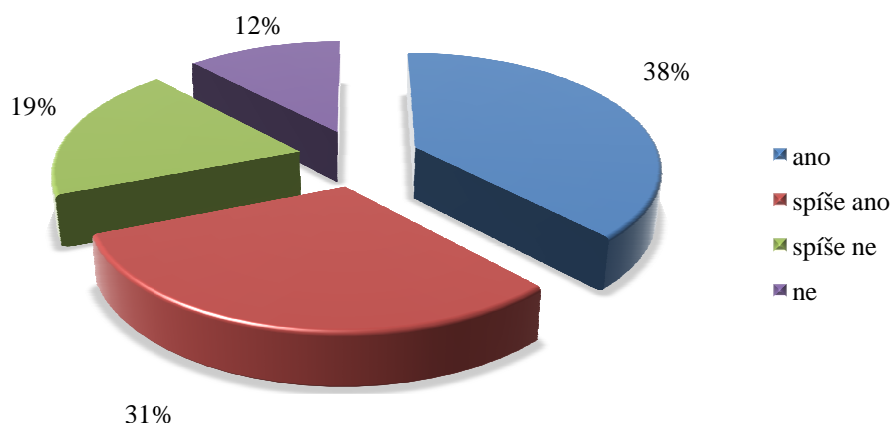


Možnost zaměstnanců předávat své připomínky, tvůrčí podněty nebo návrhy na zlepšení je nutností pro neustálý rozvoj podniku. Zaměstnanci musí mít možnost vyjádřit svůj názor, ať veřejně nebo anonymně. Těmito připomínkami by se měli odpovědní pracovníci vždy zabývat a objektivně posoudit, zda jsou pro podnik přínosné či nikoliv. Většina dotázaných odpověděla, že má možnost předávat své připomínky a návrhy. Je zde ale také nemalé procento těch, kteří uvedli, že nemají mnoho možností přicházet s tvůrčími podněty a návrhy na zlepšení (Tabulka 15, Graf 16).

Tabulka č. 15: Tvůrčí podněty a návrhy na zlepšení (v %, absolutně - výběrový vzorek)

Alternativa	%	Absolutně
Ano	38	53
Spíše ano	31	43
Spíše ne	19	25
Ne	12	17

Graf č. 16: Tvůrčí podněty a návrhy na zlepšení

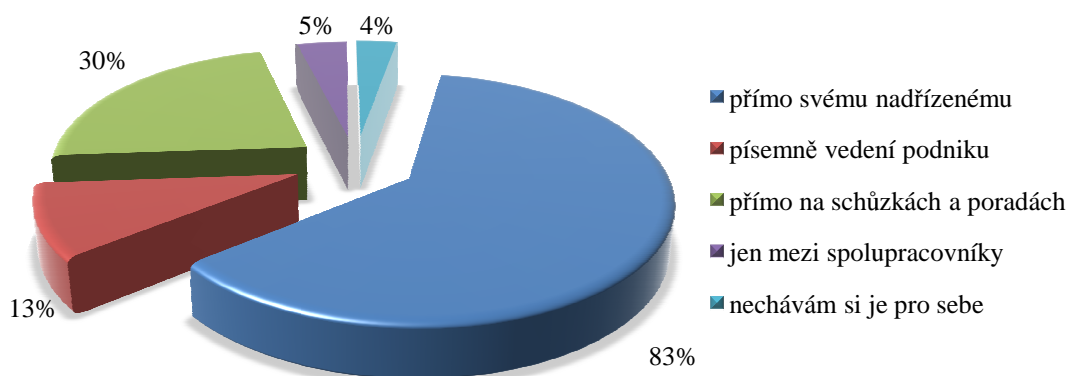


Více jak 80% respondentů předává své připomínky přímo svému nadřízenému. Prostor pro prezentaci návrhů na zlepšení je také na schůzkách a poradách, kterého využívá 30% respondentů. 13% respondentů předává své připomínky písemně přímo vedení podniku (Tabulka 16, Graf 17). Přijít s novým nápadem nebo připomínkou vyžaduje jisté sebevědomí a odvahu. Existují ale faktory, které tuto odvahu tlumí např. nezáměr o názory zaměstnanců ze strany nadřízených nebo pokusy o zesměšnění. Z odpovědí respondentů vyplynulo, že v podniku chybí schránka na připomínky a návrhy. Sem by mohli zaměstnanci vhadzovat své připomínky. Tyto připomínky by mohly nebo nemusely být anonymní.

Tabulka č. 16: Způsob předávání návrhů na zlepšení (v %, absolutně - výběrový vzorek)

Alternativa	%	Absolutně
<b>Přímo svému nadřízenému</b>	83	114
<b>Písemně vedení podniku</b>	13	18
<b>Přímo na schůzkách a poradách</b>	30	42
<b>Do schránky k tomu určené</b>	0	0
<b>Jen mezi spolupracovníky</b>	5	7
<b>Nechávám si je pro sebe</b>	4	5

Graf č. 17: Způsob předávání návrhů na zlepšení



## 5.5. Atmosféra pracovní skupiny

Dobrá atmosféra v pracovní skupině se vyznačuje přátelskými vztahy na pracovišti, skupina společně směřuje ke splnění stanovených cílů, pracuje efektivně a pracovníci se mohou do zaměstnání těšit. Naopak jsou-li ve skupině špatné vztahy a převládá napětí a nepřátelství, klesají i pracovní výkony zaměstnanců.

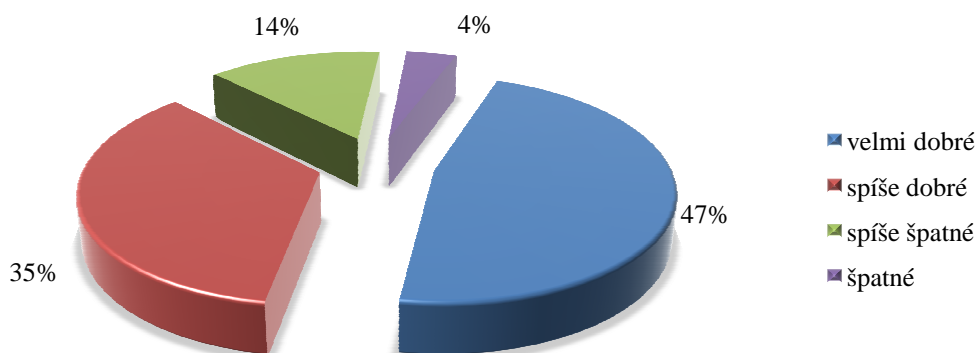
Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že na pracovišti vládou ze 47% velmi dobré vztahy a z 35% spíše dobré vztahy. Z toho lze usuzovat, že většina pracovníků má přátelský vztah se svými kolegy. 14% dotázaných uvedlo, že mají spíše špatné vztahy se svými spolupracovníky a pouze pět účastníků šetření, což jsou 4% dotázaných, označilo vztahy se spolupracovníky za špatné (Tabulka 17, Graf 18). To může být způsobeno například krátkou dobou strávenou v pracovním poměru, nebo osobním konfliktem mezi jednotlivými pracovníky. K příjemné pracovní atmosféře přispívají i neformální akce pořádané podnikem. Slouží k bližšímu poznání zaměstnanců mezi sebou apod. Do minulého roku firma pořádala pravidelně vánoční večírek a jednou ročně tématickou akci pro zaměstnance. V minulém roce to byl lyžařský zájezd do Alp. V současné době z důvodu finanční krize a omezených finančních prostředků firma tyto akce zrušila.



Tabulka č. 17: Vztahy se spolupracovníky (v %, absolutně - výběrový vzorek)

Alternativa	%	Absolutně
Velmi dobré	47	66
Spíše dobré	35	48
Spíše špatné	14	19
Špatné	4	5

Graf č. 18: Vztahy se spolupracovníky



## 5.6. Pracovní podmínky

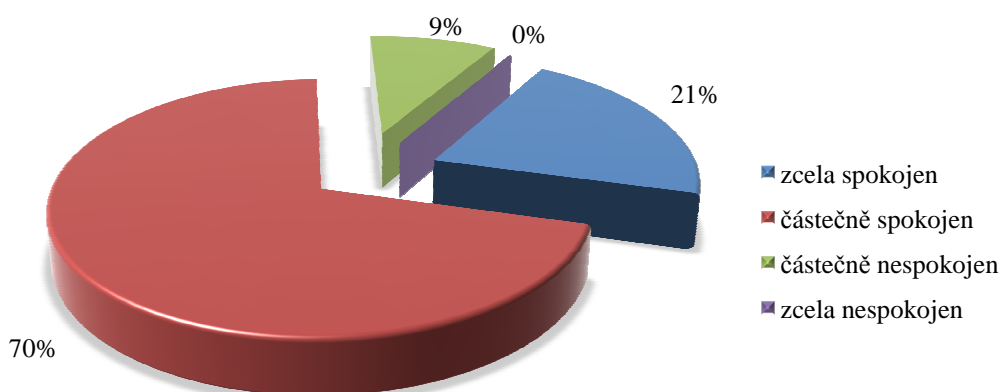
Vytváření lepších pracovních podmínek má dva důsledky. Primárně se lepší podmínky pro práci projeví snížením únavy nebo zlepšením pracovní pohody, druhotně se zlepšuje vztah mezi podnikem a zaměstnanci, protože zlepšováním pracovních podmínek dává podnik svým zaměstnancům najevo, že si jejich práce váží. Všechny faktory pracovního prostředí mají vliv na zdravý a psychologický dopad na psychiku, pohodu a pracovní výkon osobnosti. Jsou to nejen podmínky materiální, jako např. architektonické řešení pracoviště či nejmodernější vybavení, ale i pracovní podmínky sociální.

Z výsledků můžeme usoudit, že většina dotázaných je s pracovními podmínkami částečně spokojena nebo zcela spokojena. Dvanáct dotázaných byla částečně nespokojena a zcela nespokojen nebyl žádný z respondentů (Tabulka 18, Graf 19). Pracovníci si nejvíce stěžovali na prašné prostředí a hluk v prostorách dřevozpracujících hal.

Tabulka č. 18: Spokojenost s pracovními podmínkami (v %, absolutně - výběrový vzorek)

Alternativa	%	Absolutně
Zcela spokojen	21	30
Částečně spokojen	70	96
Částečně nespokojen	9	12
Zcela nespokojen	0	0

Graf č. 19: Spokojenost s pracovními podmínkami

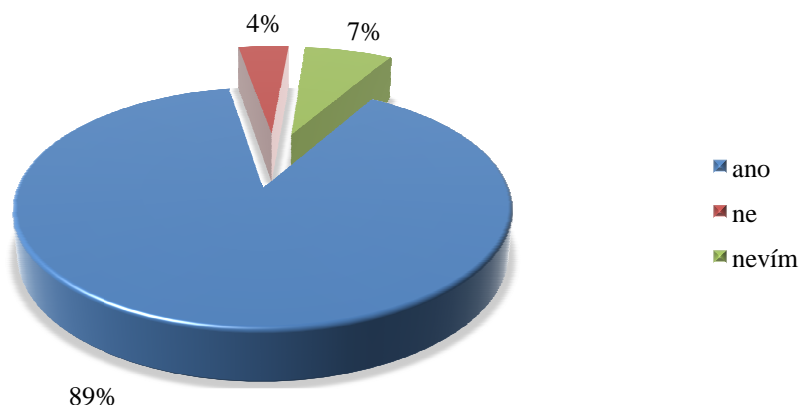


Do příznivých pracovních podmínek lze také zahrnout poskytnutí dostatečného množství informací potřebných k práci. Nedostatek informací může způsobit chyby v provedené práci nebo zdržení při hledání informací, které mohl poskytnout nadřízený. Skoro 90% dotázaných dostává všechny potřebné informace ke svojí práci. Pouze pět dotázaných nedostává dostatek informací a zbylých deset dotázaných neví, zda dostává potřebné informace (Tabulka 19, Graf 20).

Tabulka č. 19: Dostatek informací k práci (v %, absolutně - výběrový vzorek)

Alternativa	%	Absolutně
Ano	89	123
Ne	4	5
Nevím	7	10

Graf č. 20: Dostatek informací k práci



## 5.7. Hodnocení pracovníků

Hodnocení zaměstnanců i manažerů patří k základním personálním procesům ve firmě. Ohodnocení vykonané práce nemusí mít pouze hmotný charakter, ale také morální. Systémy hodnocení vycházejí z potřeb zaměstnanců získávat zpětnou vazbu o svých výkonech, o tom, jak je vnímána jejich snaha o plnění firemních cílů. Zároveň jsou nástrojem managementu k personálnímu plánování, zefektivnění práce zaměstnanců, jejich motivaci, odměňování nebo dalšímu rozvoji zaměstnanců.

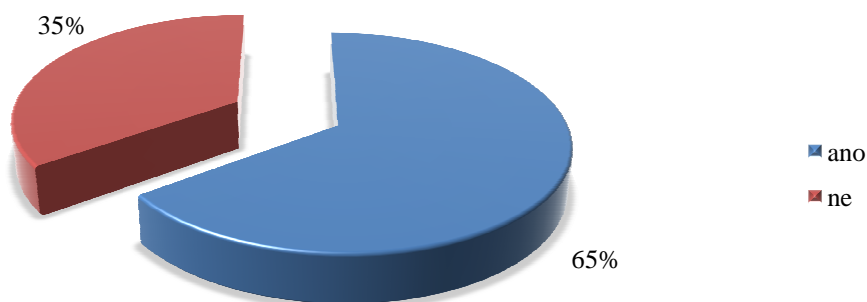
V této části výzkumu jsem se zaměřila na otázky týkající se formy hodnocení práce, zda je odměna závislá na pracovní aktivitě zaměstnance, nebo je fixní a jaký má zaměstnanec názor na své platové hodnocení. Podkladem pro hodnocení pracovníka je kontrola, proto jsem se snažila zjistit, zda je práce kontrolována a jak často a zda jsou využívány i jiné formy ohodnocení pracovního výkonu např. pochvaly a uznání.

Pro každého pracovníka je velmi důležité, aby byl seznámen s tím, jak je jeho práce hodnocena. To přispívá k vyššímu výkonu a k vyšší motivaci pracovníka. Na tuto otázku odpovědělo 90 respondentů kladně a 48 respondentů záporně (Tabulka 20, Graf 21). Firma by měla seznamovat každého zaměstnance při jeho nástupu do zaměstnání s formou hodnocení jeho práce. Přesný popis hodnocení zaměstnanců je také ve Směrnici pro odměňování zaměstnanců, která je součástí kolektivní smlouvy.

Tabulka č. 20: Forma hodnocení práce (v %, absolutně - výběrový vzorek)

Alternativa	%	Absolutně
Ano	65	90
Ne	35	48

Graf č. 21: Forma hodnocení práce



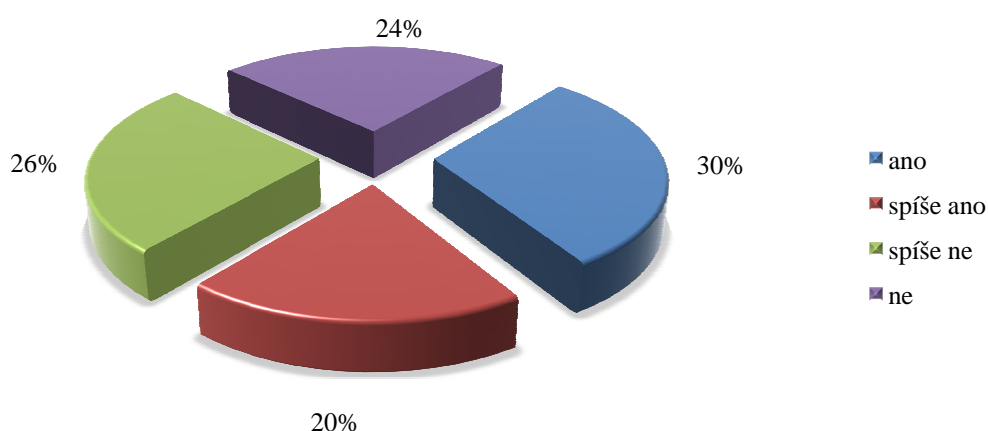
Firma má způsob odměňování rozdělen na dvě části podle pracovního zařazení zaměstnance. Zaměstnanci dělnických povolání se odměňují časovou mzdou, ke které jsou připočítávány prémie za aktivitu, prémie za splnění fondu pracovní doby, výkonnostní prémie a prémie za kvalitu, které jsou stanoveny pro jednotlivá pracoviště. O výši prémie a odměn rozhoduje přímý nadřízený. Technickohospodářští zaměstnanci jsou odměňováni paušální měsíční mzdou. Prémie dostávají pouze mistři za vedení pracovního kolektivu, které schvaluje ředitel společnosti. Při příznivých finančních a hospodářských výsledcích firma vyplácí tzv. bonus. Je vyplácen všem zaměstnancům bez ohledu na jejich pracovní zařazení a vyplácí se každý rok po prvním kvartálu. Firma vyplácí jednorázové odměny za odpracované roky, které se vyplácí vždy po pěti odpracovaných letech a odměny za odpracované roky při odchodu do důchodu.

Polovina dotázaných je přesvědčena, že výše odměn je zcela nebo částečně závislá na jejich pracovní aktivitě a druhá polovina je přesvědčena o opaku (Tabulka 21, Graf 22). Z popisu systému odměňování ve společnosti Stora Enso Timber Planá je zřejmé, že technickohospodářští pracovníci, kromě mistrů, nedostávají žádné prémie, které by odrážely jejich pracovní aktivitu.

Tabulka č. 21: Závislost výše odměny na pracovní aktivitě (v %, absolutně - výběrový vzorek)

Alternativa	%	Absolutně
Ano	30	42
Spíše ano	20	28
Spíše ne	26	36
Ne	24	32

Graf č. 22: Závislost výše odměny na pracovní aktivitě

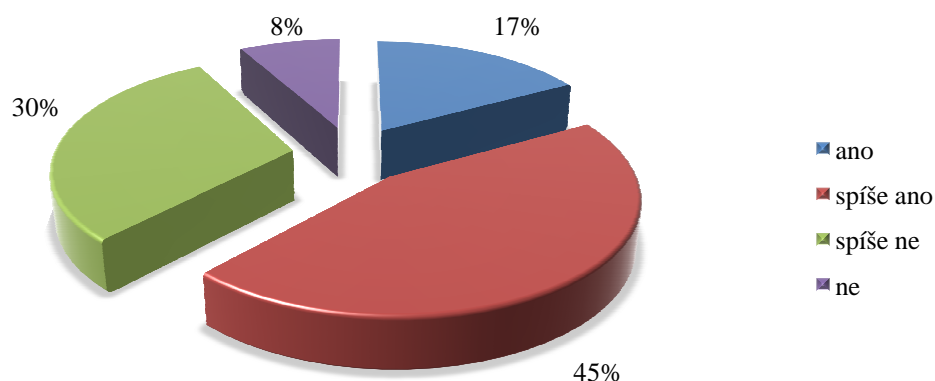


Platové ohodnocení je jedním z nejdůležitějších motivů k práci a většina pracovníků uvádí, že ve svém zaměstnání zůstávají jen kvůli peněžní odměně. Na otázku zda platové hodnocení je úměrné vykonané práci odpovědělo kladně více než 60% dotázaných. Dalších 30% dotázaných odpovědělo, že platové ohodnocení spíše neodpovídá vykonané práci a 8% dotázaných odpovědělo, že plat vůbec neodpovídá odvedené práci (Tabulka 22, Graf 23). Záporné odpovědi lze zaregistrovat spíše u pracovního zařazení dělník, což může být způsobeno ztíženými pracovními podmínkami na pracovišti, především směnný provoz, prašnost a hluk.

Tabulka č. 22: Platové ohodnocení (v %, absolutně - výběrový vzorek)

Alternativa	%	Absolutně
Ano	17	24
Spíše ano	45	61
Spíše ne	30	42
Ne	8	11

Graf č. 23: Platové ohodnocení

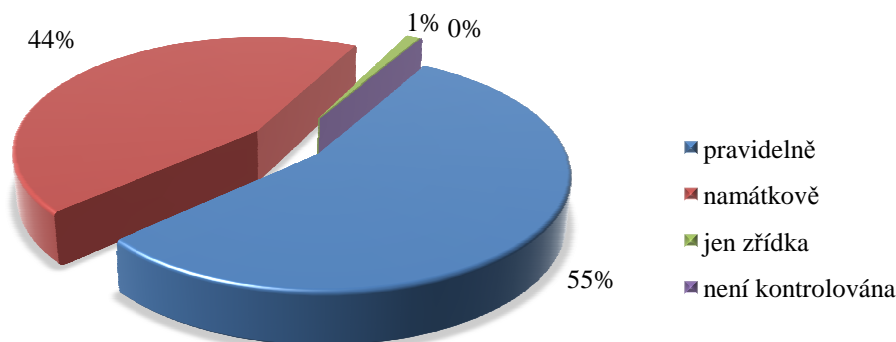


Hodnocení zaměstnanců souvisí nejen s jejich motivováním, ale především jako zpětná vazba pro řídicí pracovníky. Kontrola odvedené práce je tedy podkladovým materiálem pro hodnocení pracovníků. Z výsledků je zřejmé, že kontrola je nezbytnou součástí chodu podniku. Pravidelně je kontrolováno 55% respondentů, 44% respondentů je kontrolováno namátkově a pouze 1% respondentů je kontrolováno jen zřídka. Alternativu „práce není kontrolována“ nezvolil ani jeden z dotázaných (Tabulka 23, Graf 24). Z odpovědí vyplývá, že veškerá odvedená práce v podniku je vždy, alespoň namátkově, zkontrolována.

Tabulka č. 23: Kontrola odvedené práce (v %, absolutně - výběrový vzorek)

Alternativa	%	Absolutně
<b>Pravidelně</b>	55	76
<b>Namátkově</b>	44	60
<b>Jen zřídka</b>	1	2
<b>Není kontrolována</b>	0	0

Graf č. 24: Kontrola odvedené práce

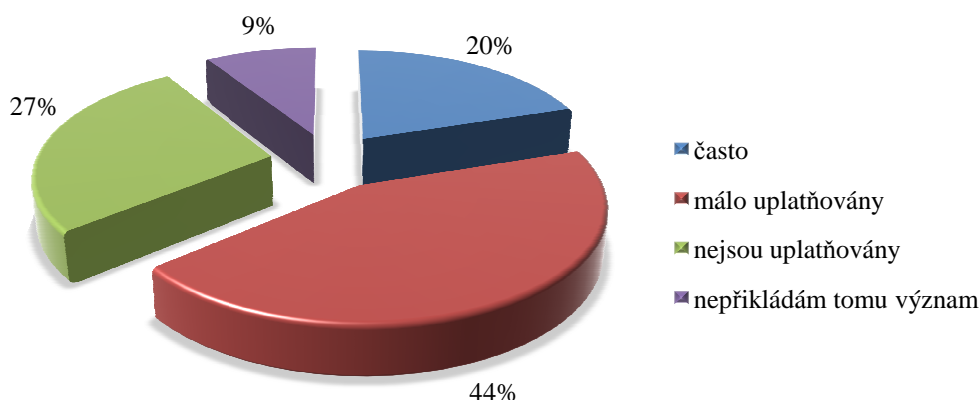


Morální stimuly mají velmi pozitivní vliv na motivaci pracovníka. Pochvaly ať už veřejné či neveřejné nebo projevy uznání působí pozitivně na sebevědomí zaměstnance a práce ho také více těší. Prostřednictvím morálních stimulů můžeme také zaměstnance upozornit na nedostatky, ale zároveň s upozorněním v nich můžeme podnítit chuť nedostatky odstranit. Na otázku používání morálních stimulů odpovědělo pouze 20% dotázaných, že jsou uplatňovány často. Dalších 44% dotázaných uvedlo, že jsou uplatňovány málo a 27% dotázaných uvedlo, že nejsou uplatňovány vůbec. Odpověď „nepřikládám tomu význam“ zvolilo jen 9% dotázaných (Tabulka 24, Graf 25). Z toho je jasně vidět, že více jak 90% zaměstnanců vnímá morální stimuly a pokud by byly tyto stimuly používány častěji, mělo by to určitě pozitivní vliv na vyšší motivaci pracovníků.

Tabulka č. 24: Morální stimuly (v %, absolutně - výběrový vzorek)

Alternativa	%	Absolutně
Často	20	28
Málo uplatňovány	44	61
Nejsou uplatňovány	27	37
Nepřikládám tomu význam	9	12

Graf č. 25: Morální stimuly



## 5.8. Sociální program

V poslední části dotazníku jsem se zaměřila na otázky týkající se druhu sociálních výhod, které společnost poskytuje, jaké sociální výhody zaměstnanci nejvíce využívají, zda jsou spokojeni se sociálním programem firmy, zda je jim umožněno navštěvovat semináře a školení a na závěr jaké podněty k práci jsou pro pracovníky nedůležitější a jaké podněty jim v podniku chybí.

Pro zmapování situace v oblasti sociálních výhod v podniku, bylo nutné zjistit, jaké sociální výhody firma poskytuje svým zaměstnancům. Všichni zaměstnanci odpověděli, že jim firma přispívá na stravování formou stravenek, dostávají příspěvek na dopravu a příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění. Menší množství dotázaných uvedlo také možnost dalšího vzdělávání. To vypovídá o snaze firmy zvyšovat kvalifikaci svých pracovníků, což vede k vyšším pracovním výkonům. Přibližně stejné množství dotázaných uvedlo délku dovolené, která je v podniku pět týdnů a pouze minimum dotázaných uvedlo zdravotní péči podniku. Možnost přednostního odkupu vyřazeného zařízení uváděli především dělnické profese. V odpovědi „jiné“ se objevovala možnost využití služebních automobilů a mobilních telefonů, pracovní oděvy a ochranné pomůcky a tématické akce pro zaměstnance (Tabulka 25, Graf 26). Systém sociálních výhod se týká převážně pracovní oblasti, naopak v oblasti

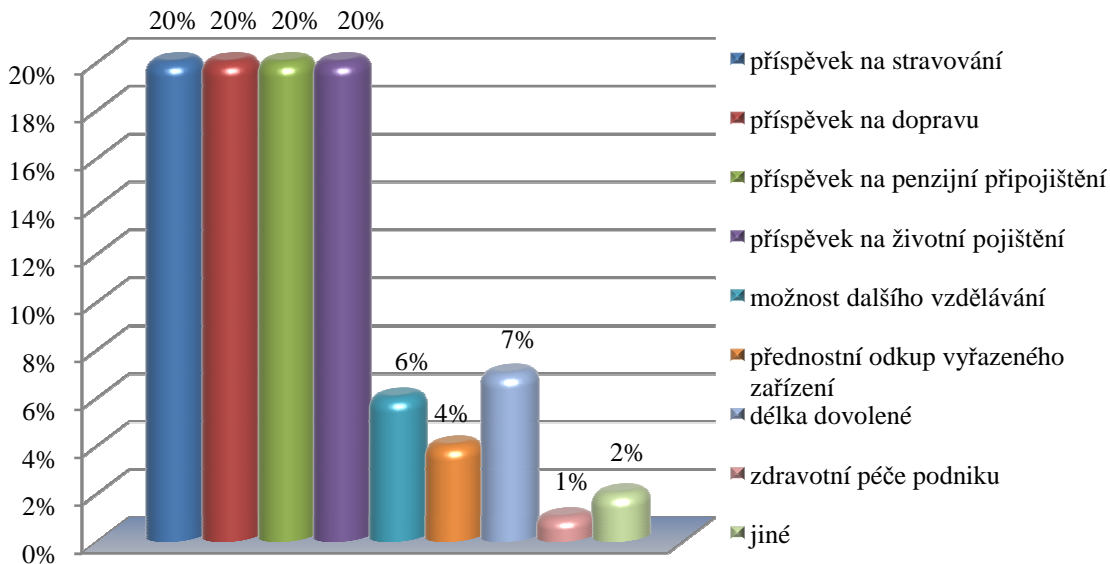


mimopracovní systém trochu pokulhává. Firma by mohla svůj program rozšířit např. o možnost kulturního nebo sportovního vyžití. Z důvodů nynější finanční krize firma zřejmě na tyto dodatkové sociální výhody nebude mít dostatek finančních prostředků.

Tabulka č. 25: Informovanost zaměstnanců o sociálních výhodách (v %)

Alternativa	%
<b>Příspěvek na stravování</b>	20
<b>Příspěvek na dopravu</b>	20
<b>Příspěvek na penzijní připojištění</b>	20
<b>Příspěvek na životní pojištění</b>	20
<b>Možnost dalšího vzdělávání</b>	6
<b>Přednostní odkup vyřazeného zařízení</b>	4
<b>Délka dovolené</b>	7
<b>Zdravotní péče podniku</b>	1
<b>Jiné</b>	2

Graf č. 26: Informovanost zaměstnanců o sociálních výhodách



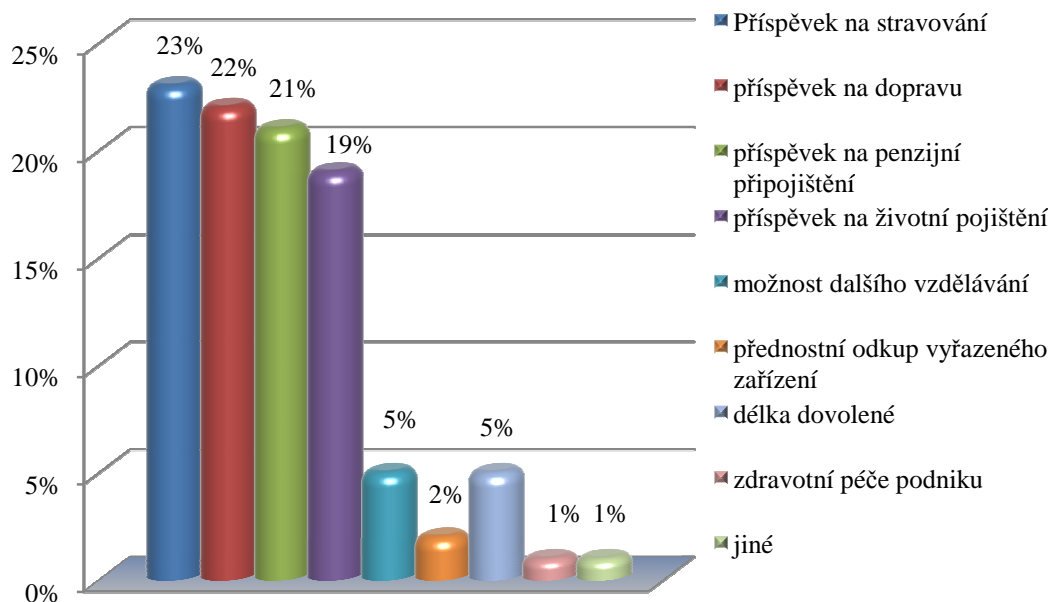
Z výše uvedeného přehledu sociálních výhod, využívají zaměstnanci nejvíce příspěvek na stravování. Tuto výhodu uvedli všichni dotázaní. O něco méně zaměstnanci využívají příspěvku na dopravu, příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění.

Podstatně méně využívají zaměstnanci možnost dalšího vzdělávání a prodlouženou pětítýdenní dovolenou (Tabulka 26, Graf 27).

Tabulka č. 26: Nejčastěji využívané sociální výhody (v %)

Alternativa	%
<b>Příspěvek na stravování</b>	23
<b>Příspěvek na dopravu</b>	22
<b>Příspěvek na penzijní připojištění</b>	21
<b>Příspěvek na životní pojištění</b>	19
<b>Možnost dalšího vzdělávání</b>	5
<b>Přednostní odkup vyřazeného zařízení</b>	2
<b>Délka dovolené</b>	5
<b>Zdravotní péče podniku</b>	1
<b>Jiné</b>	1

Graf č. 27: Nejčastěji využívané sociální výhody



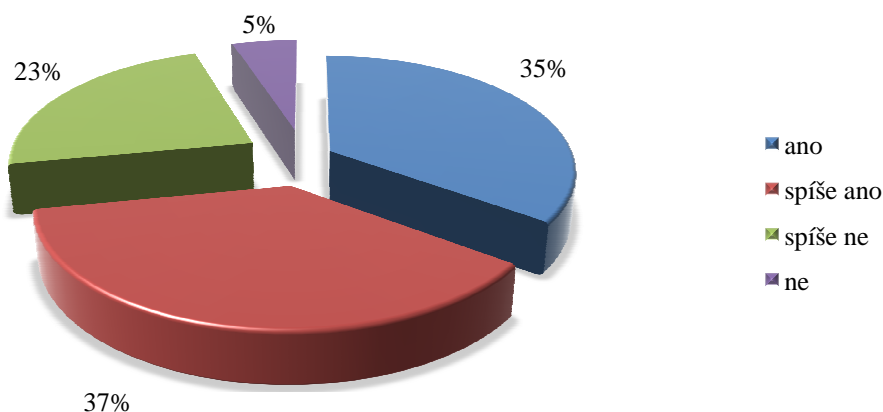
Sociální program by měl sloužit především k motivování pracovníků, proto mě zajímalo, zda jsou zaměstnanci spokojeni se sociálním programem. Více jak 70% dotázaných uvedlo, že jsou se sociálními výhodami zcela nebo spíše spokojeni. Pouze

28% dotázaných bylo opačného názoru (Tabulka 27, Graf 28). Přesto bych firmě doporučila zvážit ještě další formy sociálních výhod, které by se mohly týkat např. sportovních aktivit, nebo kulturního vyžití.

Tabulka č. 27: Spokojenost se sociálním programem (v %, absolutně - výběrový vzorek)

Alternativa	%	Absolutně
Ano	35	48
Spíše ano	37	51
Spíše ne	23	32
Ne	5	7

Graf č. 28: Spokojenost se sociálním programem

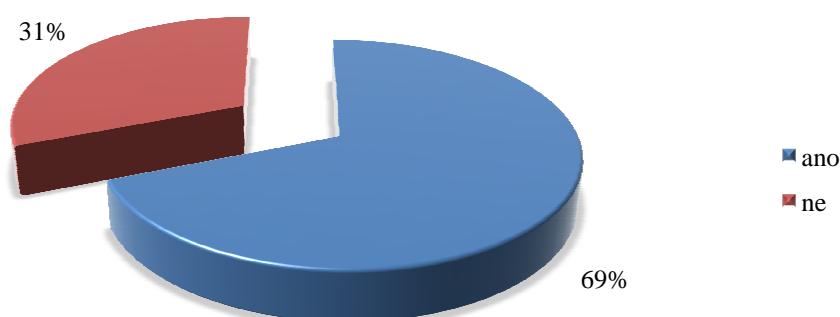


Velmi důležitým motivačním faktorem pro zaměstnance je možnost dalšího vzdělávání a zvyšování kvalifikace. Na otázku, zda firma umožňuje navštěvovat semináře a školení odpovědělo 95 dotázaných kladně a 43 záporně (Tabulka 28, Graf 29). Školení se účastní především lidé z provozu, u kterých je pravidelné školení povinné. Technickohospodářští pracovníci se také některých školení účastní. Dle odbornosti a funkce zaměstnance jsou možná školení i mimo firmu, která jsou placena podnikem. Do minulého roku měli zaměstnanci možnost navštěvovat jazykové kurzy, ale z důvodu finanční krize byly zrušeny. Byli vybráni pouze někteří pracovníci, kteří komunikují denně v cizím jazyce (spojovatelka, vedoucí oddělení) a těm byly jazykové kurzy ponechány.

Tabulka č. 28: Možnost navštěvovat semináře a školení (v %, absolutně – výběrový vzorek)

Alternativa	%	Absolutně
Ano	69	95
Ne	31	43

Graf č. 29: Možnost navštěvovat semináře a školení

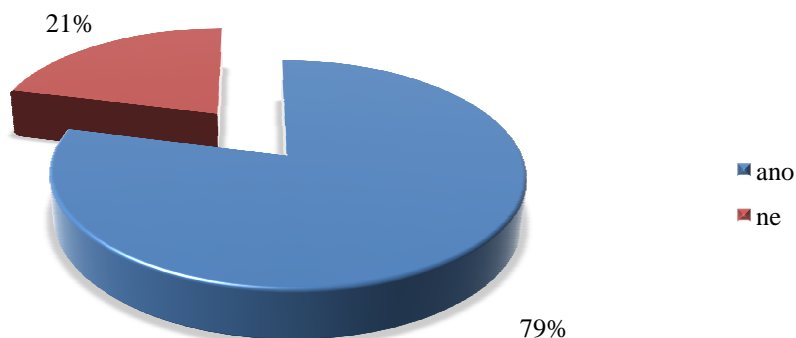


S otázkou možnosti navštěvovat semináře a školení souvisí také ochota zaměstnanců se dále vzdělávat. Z výsledků je zřejmé, že skoro 80% respondentů je ochotno se dále vzdělávat (Tabulka 29, Graf 30). Pokud tento výsledek srovnáme s výše uvedenými výsledky možnosti vzdělávání, vidíme, že ochota zaměstnanců ke zvyšování kvalifikace převyšuje možnosti vzdělávání, které firma poskytuje. Pokud zaměstnanci mají zájem o další vzdělávání, měla by se firma zamyslet nad zvýšením možností dalšího vzdělávání. Vše je ale závislé na množství finančních prostředků, kterých se v době finanční krize nedostává.

Tabulka č. 29: Ochota zaměstnanců dále se vzdělávat (v %, absolutně – výběrový vzorek)

Alternativa	%	Absolutně
Ano	79	110
Ne	21	28

Graf č. 30: Ochota zaměstnanců dále se vzdělávat

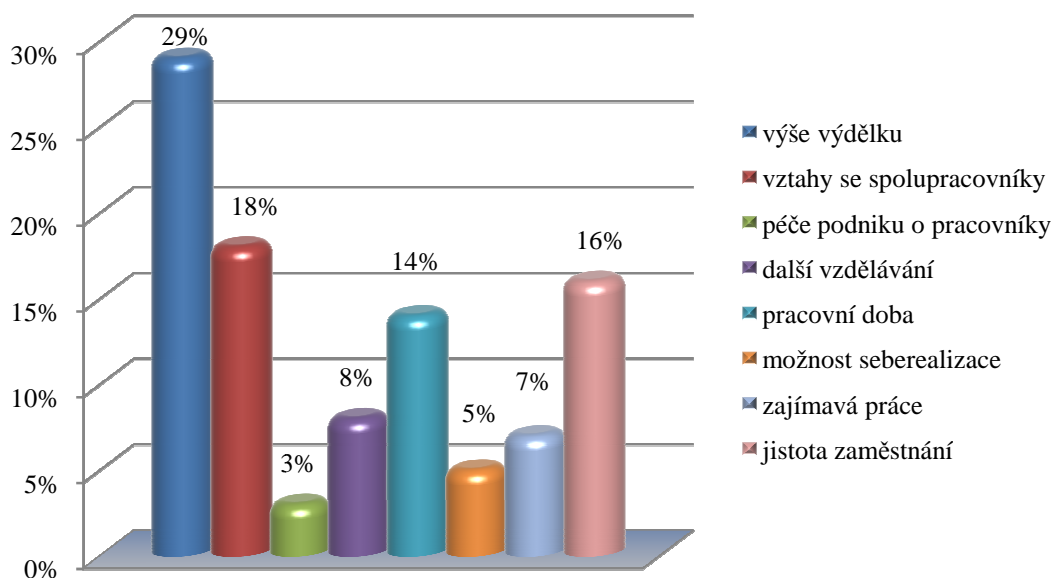


Potřeby lidí a jejich motivační profily jsou různé a proto na ně také odlišně působí stimulační podněty. Každý pracovník má jiný důvod k práci a dává přednost jinému stimulačnímu prostředí. Jejich množství a přesné zacílení na jednotlivé zaměstnance je klíčovou oblastí pro úspěšnou motivaci pracovníků. Z odpovědí respondentů bylo zjištěno, že nejdůležitějším podnětem k práci je pro všechny dotázané výše výdělku. Na druhém místě se umístily vztahy se spolupracovníky. Těmi jsem se již zabývala v předchozí části a výsledkem bylo, že převážná většina dotázaných má na pracovišti velmi dobré nebo spíše dobré pracovní vztahy. Třetím nejdůležitějším podnětem k práci je jistota zaměstnání. Především v současné době, kdy podnik zasáhla finanční krize a s tím související propouštění, je jistota zaměstnání nutností pro vnitřní pohodu zaměstnance. Čtvrtým nejdůležitějším podnětem respondenti označili pracovní dobu. Dělnické profese pracovaly ve čtyřtýdenním provozu, ale v důsledku finanční krize byl podnik nucen přejít na třísměnný provoz. Pro zaměstnance méně podstatné se ukázaly možnosti dalšího vzdělávání, zajímavá práce, možnost seberealizace a pouze minimum dotázaných uvedlo jako jeden z nejdůležitějších podnětů k práci péči podniku o pracovníky (Tabulka 30, Graf 31).

Tabulka č. 30: Nejdůležitější podněty k práci (v %)

Alternativa	%
Výše výdělku	29
Vztahy se spolupracovníky	18
Péče podniku o pracovníky	3
Další vzdělávání	8
Pracovní doba	14
Možnost seberealizace	5
Zajímavá práce	7
Jistota zaměstnání	16

Graf č. 31: Nejdůležitější podněty k práci



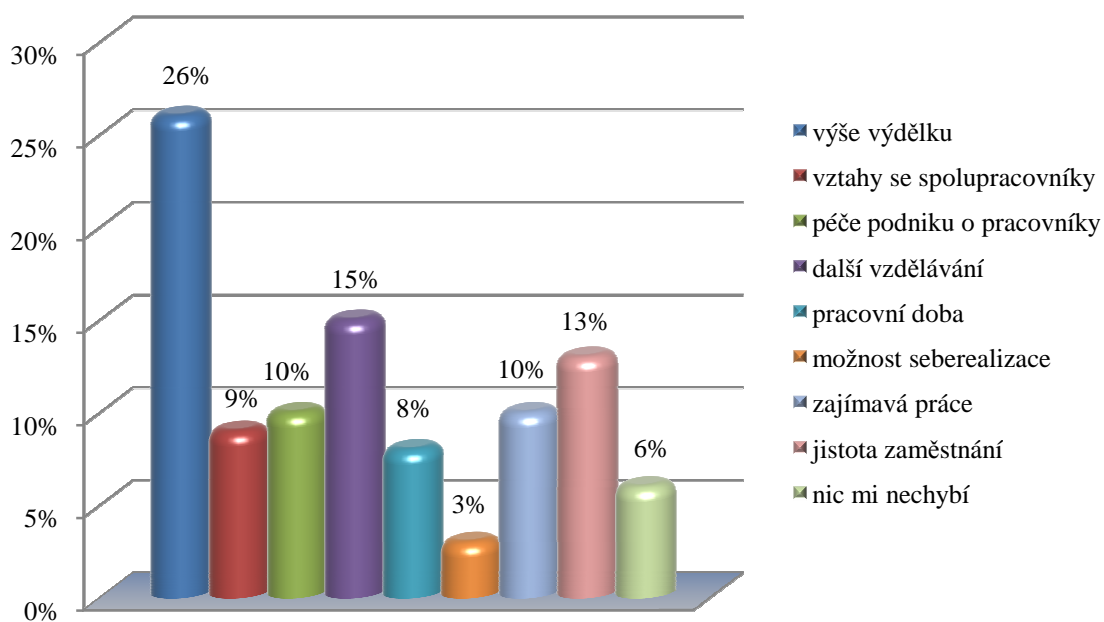
Pro většinu zaměstnanců nejsou podněty k práci dostačující, proto poslední otázka dotazníku byla zaměřena právě na podněty k práci, které zaměstnancům nejvíce chybí. Zaměstnanci nejvíce postrádají odpovídající výši výdělku, další vzdělávání, jistotu zaměstnání, péči podniku o pracovníky či zajímavou práci (Tabulka 31, Graf 32). Z těchto údajů může firma čerpat náměty pro zlepšení pracovních podmínek. Ve velké míře dotázaní uváděli jako chybějící další vzdělávání. Pokud mají zaměstnanci chuť si dále prohlubovat kvalifikaci, je ve vlastním zájmu společnosti jim to umožnit. Také v oblasti péče o pracovníky má firma určité rezervy, o kterých jsem se již zmínila výše.

Objevilo se zde ale i několik respondentů, kteří jsou s podněty k práci plně spokojeni a nic by neměnili.

Tabulka č. 31: Chybějící podněty k práci (v %)

Alternativa	%
Výše výdělku	26
Vztahy se spolupracovníky	9
Péče podniku o pracovníky	10
Další vzdělávání	15
Pracovní doba	8
Možnost seberealizace	3
Zajímavá práce	10
Jistota zaměstnání	13
Nic mi nechybí	6

Graf č. 32: Chybějící podněty k práci



## **6. ZÁVĚREČNÁ DISKUZE A NÁVRH ZMĚN**

### **6.1. Závěrečná diskuze**

Hlavním cílem této kapitoly je shrnout všechny poznatky z předchozí části. Společnost Stora Enso Timber Planá zaměstnává 247 pracovníků. Z tohoto počtu byla návratnost 138 dotazníků (55,9%).

První část dotazníku byla zaměřena na zjištění charakteristiky výběrového souboru respondentů. Z celkového počtu respondentů 138 v podniku pracuje 80% zaměstnanců s pracovním zařazením dělník a 20% zaměstnanců s pracovním zařazením THP, ze 74% převažují muži, nejčastěji se u respondentů objevuje věková kategorie od 31 do 40 let a od 41 do 50 let a vzdělání pracovníků je nejčastěji na úrovni středoškolského s maturitou a vyučením.

Otázky týkající se vztahu zaměstnanců ke své práci dopadly s pozitivními výsledky. Drtivá většina respondentů kladně hodnotila své pracovní zařazení ve vztahu k dosaženému vzdělání. Ve vztahu ke svým představám už nebyli respondenti zcela přesvědčeni o tom, že práce odpovídá jejich představám, ale v další otázce uvedlo 69% dotázaných, že jim jejich práce přináší uspokojení. Vztah k práci ovlivňuje také míra stresu v zaměstnání. Otázka, zda respondenti jednají často ve stresu, ukázala, že 52% dotázaných pracuje ve stresu jen výjimečně, nebo vůbec ne. Tato skutečnost opět ukazuje na fakt, že v podniku pracuje více zaměstnanců s pracovním zařazením dělník, kteří mají menší odpovědnost. Vztah k práci je také určován vnitřní motivací pracovníka. Výsledky odpovědí, zda jsou respondenti pro svou práci dostatečně motivováni, ukazují, že svou motivaci považuje za dostatečnou 54% zaměstnanců.

S vnitřní motivací pracovníka také souvisí ztotožnění se zaměstnanců s firmou a s jejími hlavními cíli. Informovanost zaměstnanců o záměrech a cílech společnosti je velmi dobrá. Přes 80% dotázaných je zcela nebo alespoň částečně seznámena s podnikovými



cíli a strategiemi. O výsledky hospodaření podniku už se ale zajímá pouze 56% dotázaných, i když na otázku týkající se možnosti přístupu k firemním informacím, odpovědělo kladně 70% dotázaných.

Ve skupině otázek zaměřených na postavení pracovníka ve firmě jsem se v první řadě zaměřila na odpovědnost a pravomoci pracovníka. Na otázku jaká je jejich odpovědnost, odpovědělo 79% dotázaných, že jejich odpovědnost odpovídá pravomocím, 17% dotázaných uvedlo, že jejich odpovědnost je vyšší než pravomoci a 4% považuje svoji odpovědnost za minimální. Na otázku, zda mají pracovníci možnost přicházet s tvůrčími podněty a návrhy na zlepšení, odpovědělo kladně 69% respondentů. Nejčastěji své podněty předávají přímo svému nadřízenému, na schůzkách a poradách, nebo písemně vedení podniku. Z odpovědí respondentů vyplynulo, že v podniku chybí schránka na připomínky a návrhy.

Atmosféru na pracovišti významně ovlivňují vztahy mezi zaměstnanci. Šetřením bylo zjištěno, že na pracovišti vládou ze 47% velmi dobré vztahy a z 35% spíše dobré vztahy. Z toho lze usuzovat, že většina pracovníků má přátelský vztah se svými kolegy. 14% dotázaných označilo pracovní vztahy za spíše špatné a 4% dotázaných za špatné. To může být způsobeno například krátkou dobou strávenou v pracovním poměru, nebo osobním konfliktem mezi jednotlivými pracovníky.

S podmínkami na pracovišti je 81% respondentů alespoň částečně spokojeno. Pracovníci si nejvíce stěžovali na prašné prostředí a hluk v prostorách dřevozpracujících hal. Do příznivých pracovních podmínek lze také zahrnout poskytnutí dostatečného množství informací potřebných k práci. Skoro 90% dotázaných dostává všechny potřebné informace ke své práci.

Firma by měla seznamovat každého zaměstnance při jeho nástupu do zaměstnání s formou hodnocení jeho práce. Z výsledků ale vyplývá, že 35% dotázaných neví jakou formou je jeho práce hodnocena. Ke mzdě jsou připočítávány odměny a prémie, které by se měly odvíjet od pracovní aktivity každého zaměstnance. Tento názor sdílí pouze polovina dotázaných, druhá polovina se domnívá, že odměny nejsou závislé na pracovní

aktivitě. Na otázku zda platové hodnocení je úměrné vykonané práci odpovědělo kladně více než 60% dotázaných. Záporné odpovědi lze zaregistrovat spíše u pracovního zařazení dělník, což může být způsobeno ztíženými pracovními podmínkami na pracovišti, především směnný provoz, prašnost a hluk.

S hodnocením práce úzce souvisí také kontrola. Pravidelně je kontrolováno 55% respondentů, 44% respondentů je kontrolováno namátkově a pouze 1% respondentů je kontrolováno jen zřídka. Alternativu „práce není kontrolována“ nevolil ani jeden z dotázaných. Z odpovědí je zřejmé, že veškerá odvedená práce v podniku je vždy, alespoň namátkově, zkontrolována.

Uplatňování morálních stimulů uvedlo za časté pouze 20% dotázaných. Vedoucí pracovníci by se měli zamyslet nad častějším využíváním pochval a uznání.

Pokud jde o sociální program firmy, všichni zaměstnanci využívají příspěvku na stravování, o něco méně pak příspěvku na dopravu a příspěvku na penzijní připojištění a životní pojištění. Podstatně méně využívají zaměstnanci možnost dalšího vzdělávání a prodlouženou pětítýdenní dovolenou. Firma by mohla svůj program rozšířit např. o možnost kulturního nebo sportovního vyžití. Na otázku zda jsou pracovníci spokojeni se sociálním programem, odpovědělo 72% dotázaných kladně.

Na otázku, zda firma umožňuje navštěvovat semináře a školení odpovědělo 69% dotázaných kladně a 31% záporně. S otázkou možnosti navštěvovat semináře a školení souvisí také ochota zaměstnanců se dále vzdělávat. Z výsledků je zřejmé, že skoro 80% respondentů je ochotno se dále vzdělávat. Ochota zaměstnanců ke zvyšování kvalifikace převyšuje možnosti vzdělávání, které firma poskytuje. Pokud zaměstnanci mají zájem o další vzdělávání, měla by se firma zamyslet nad zvýšením možností dalšího vzdělávání. Vše je ale závislé na množství finančních prostředků, kterých se v době finanční krize nedostává.

Za nejdůležitější podněty k práci byly podle očekávání považovány výše výdělků, dobrý pracovní kolektiv, jistota zaměstnání a pracovní doba. Mezi podněty k práci, které by si

respondenti přáli zlepšit, patří v první řadě výše výdělků, potom další vzdělávání, jistota zaměstnání nebo péče podniku o pracovníky. Ve velké míře dotázaní uváděli jako chybějící další vzdělávání. Také v oblasti péče o pracovníky má firma určité rezervy.

## **6.2. Návrhy na zlepšení**

Na základě výsledků dotazníkového šetření a jejich zhodnocení provedené v předchozí kapitole se nyní pokusím navrhnout pro podnik opatření, která by mohla přispět ke zvýšení motivace a stimulace pracovníků.

V podniku zcela chybí schránka určená k předávání stížností, připomínek nebo návrhů na zlepšení. Je to nejjednodušší způsob jak předat i anonymně své podněty k vedoucím pracovníkům, kteří by se těmito návrhy měli vždy zabývat. Vedoucí pracovníci by měli zveřejnit, jak s těmito podněty naložili, aby zaměstnanci podpořili v dalších návrzích.

Z šetření vyplynulo, že 30% respondentů se domnívá, že jejich přístup k informacím není dostatečný. Proto by firma měla zvolit další možnosti šíření informací např. zvýšit množství nástěnek a informačních panelů nebo pravidelně vydávat vnitropodnikový informační časopis.

Všichni zaměstnanci by měli být přesně seznámeni s formou hodnocení jejich práce. I přes možnosti získání prémie či dodatkové složky mzdy za aktivní přístup k práci, vyjádřila většina zaměstnanců v podniku nespokojenost s výší mzdy. Technickohospodářští pracovníci, kromě mistrů, nedostávají žádné prémie, které by odrážely jejich pracovní aktivitu, proto bych pro tyto pracovníky navrhla motivující složku mzdy, která by podněcovala pracovníky k vyššímu výkonu.

Dále bych navrhovala častější používání morálních stimulů. Veřejné nebo neveřejné pochvaly a projevy uznání přispívají k vyšší motivaci pracovníka a tím i k vyšším výkonům.

Na otázku jaké podněty k práci zaměstnancům nejvíce chybí, velké procento z nich uvedlo možnost dalšího vzdělávání. Firma by měla umožnit svým zaměstnancům prohlubování znalostí a dovedností v rámci jejich odbornosti, nebo zavést kurzy jazyků apod.

V oblasti sociálních výhod bych doporučila se zaměřit především na mimopracovní výhody např. možnost kulturního nebo sportovního vyžití.

## 7. ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit úroveň motivace a stimulace pracovního jednání na základě zpracované analýzy a navrhnout případné změny. Pro zpracování diplomové práce jsem si vybrala dřevozpracující podnik Stora Enso Timber Planá s. r. o.

Stávající úroveň motivace a stimulace pracovníků jsem se pokusila identifikovat na základě dotazníkového šetření, studiem firemních dokumentů a rozhovory se zaměstnanci. Na základě těchto poznatků, jsem provedla analýzu a zhodnocení výsledků a navrhla změny.

Doporučení, které bych firmě navrhla, jsou jednodušší forma předávání námětů a stížností formou schránky k tomu určené. Vedoucí pracovníci by pak měli zveřejnit, jak s těmito podněty naložili, aby zaměstnance podpořili v dalších návrzích. Dále bych doporučila zvýšit informovanost zaměstnanců o dění ve firmě a o hospodaření firmy. Všichni zaměstnanci by měli být přesně seznámeni s formou hodnocení jejich práce, protože i přes možnosti získání prémie či dodatkové složky mzdy za aktivní přístup k práci, není většina zaměstnanců spokojena s výší mzdy. Pro technickohospodářské pracovníky bych zavedla motivující složku mzdy, která by je podněcovala k vyššímu výkonu. Dále bych navrhovala častější používání morálních stimulů - veřejných nebo neveřejných pochval a projevů uznání. V oblasti sociálních výhod bych doporučila se zaměřit především na mimopracovní výhody např. možnost kulturního nebo sportovního vyžití a především rozšíření možnosti dalšího vzdělávání.

Motivační program a jeho implementace v praxi má velmi podstatný vliv právě na pracovní výkon každého zaměstnance. Podnik se musí snažit o vytvoření kvalitních pracovních podmínek, vytvoření pozitivní firemní kultury, náležitě pracovníky za jejich pracovní výkony odměňovat a to nejen finančně, ale i formou odměn nepeněžního charakteru, vést k dosažení společenského uznání pracovníka, informovat pracovníka o jeho možnosti pracovní kariéry a dalším vzdělávání. Toto vše jsou nezbytné stimuly

v rámci řízení lidských zdrojů, které povedou celý podnik k trvalé prosperitě a výborným hospodářským výsledkům.

## ***8. SUMMARY***

Motivation and stimulation of work performance

The Thesis was aimed at evaluation of the level of motivation and stimulation of work performance in a company upon a worked out analysis and proposal of suitable measures for improvement in this sphere. I chose Stora Enso Timber Planá s. r. o., a company involved in processing of raw wood and manufacturing and sale of timber for my thesis.

The first part of the Thesis summarises theoretical knowledge of motivation and stimulation of work performance. The literature summary includes definition of motivation, its sources, obstacles, motivation profile, work motivation, motivation and performance, motivation theory, then definition of stimulation, means of stimulation and motivation programme. It also characterizes the company, its history, size and number of staff.

I performed an analysis of motivation and stimulation based on a questionnaire survey, evaluation and gave proposals for improvement. I would propose the following recommendation to the company: a simpler form of lodging suggestions and complaints by means of a dedicated letterbox. I would also recommend improvement of staff information about the company operation and economy. I would introduce a motivation component of salary for technical-economic staff motivating them to higher performance. Then I would recommend more frequent use of moral stimulation – public or non-public recognition and testimonial. In the field of social benefits I would particularly recommend extra work benefits like for example a possibility of cultural or sports enjoyment and mainly the possibility of extra education.

Keywords: motivation, work motivation, stimulation, social benefits, work incentives

## 9. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, 968 s. ISBN 80-7169-614-5
2. ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2
3. BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2004. 598 s. ISBN 80-7261-064-3
4. BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008, 116 s. ISBN 978-80-251-2235-8
5. DONELLY, J., H.: *Management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3
6. HAGEMANNOVÁ, G.: *Motivace*. Praha: Victoria Publishing 1995. 200 s. ISBN 80- 85865-13-0
7. HYHLÍK, F., NAKONEČNÝ, M.: *Malá encyklopedie současné psychologie*. 2. dopl. vydání. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, n.p., 1977, 338 s.
8. KLEIBL, J., HÜTTLOVÁ, E., DVOŘÁKOVÁ, Z.: *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2. vydání. Praha: VŠE, 1998, 218 s. ISBN 80-7079-202-7
9. KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3
10. MAYEROVÁ, M.: *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 1997, 132 s. ISBN 80-7169-425-8
11. MISKELL, J., MISKELL, V.: *Pracovní motivace*. Praha: Grada Publishing, 1996, 80 s. ISBN 80-7169-317-0
12. NAKONEČNÝ, M.: *Motivace pracovního jednání. A její řízení* 1. vydání. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-85603-01-2
13. PLAMÍNEK, J.: *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7
14. PROVAZNÍK, V.: *Psychologie pro ekonomy*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992, 281 s. ISBN 80-7079-290-6



15. PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R.: *Motivace pracovního jednání*. 1. vydání – dotisk. Praha VŠE, 1998, 210 s. ISBN 80-7079-283-3
16. RŮŽIČKA, J.: *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992, 170 s. ISBN 80-7079-626
17. STÝBLO, J.: *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992, 83 s. ISBN 80-85603-05-5
18. STÝBLO, J.: *Personální management*. 1.vydání. Praha: Grada, 1993, 336 s. ISBN 80-85424-92-4
19. VEBER, J.: *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2001, 700 s. ISBN 80-7261-029-5
20. Interní materiály firmy

## ***10. SEZNAM PŘÍLOH***

Příloha 1: Vzor dotazníku

## ***Příloha 1***

Vážený respondente,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé diplomové práce na téma Motivace a stimulace pracovního jednání. Všechny údaje jsou anonymní a budou použity pouze pro účely mé diplomové práce. U každé otázky prosím zatrhněte vhodnou alternativu nebo odpověď vypište na vyznačené místo.

Za Vaši ochotu a objektivní vyjádření předem děkuji.

Hana Malčáková  
Jihočeská univerzita, ekonomická fakulta

**1. Pracovní zařazení:**

- a) kategorie D (dělníci)
- b) kategorie THP (technickohospodářští pracovníci)

**2. Pohlaví:**

- a) muž
- b) žena

**3. Věková kategorie:**

- a) do 30 let
- b) 31 – 40 let
- c) 41 – 50 let
- d) 51 a více let

**4. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:**

- a) základní
- b) odborné (vyučen)
- c) středoškolské s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

**5. Odpovídá Vaše dosažené vzdělání současnému pracovnímu zařazení?**

- a) ano
- b) částečně
- c) ne

**6. Odpovídá Vaše práce Vaším představám?**

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

**7. Přináší Vám Vaše práce uspokojení?**

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

**8. Jednáte v zaměstnání často ve stresu?**

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

**9. Jste pro Vaši práci dostatečně motivován?**

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

**10. Znáte hlavní strategie a cíle firmy?**

- a) ano
- b) částečně
- c) ne
- d) nezajímá mě to

**11. Zajímáte se o výsledky hospodaření podniku?**

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

**12. Máte snadný přístup k informacím týkajících se Vaší firmy?**

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

**13. Vaše odpovědnost v podniku je:**

- a) vyšší než Vaše pravomoci
- b) odpovídá Vaším pravomocím
- c) minimální

**14. Máte možnost přicházet s tvůrčími podněty a návrhy na zlepšení?**

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

**15. Své připomínky ke zlepšení předávám:**

- a) přímo svému nadřízenému
- b) písemně vedení podniku
- c) přímo na schůzkách a poradách
- d) do schránky k tomu určené
- e) mluvím o nich jen mezi spolupracovníky
- f) nechávám si je pro sebe

**16. Jaké jsou Vaše vztahy s ostatními spolupracovníky?**

- a) velmi dobré
- b) spíše dobré
- c) spíše špatné
- d) špatné

**17. Jste spokojen s pracovními podmínkami na Vašem pracovišti?**

- a) zcela spokojen
- b) částečně spokojen
- c) částečně nespokojen
- d) zcela nespokojen

**18. Dostáváte dostatek informací k Vaší práci?**

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

**19. Jste seznámen s formou hodnocení Vaší práce?**

- a) ano
- b) ne

**20. Je výše odměny závislá na Vaší pracovní aktivitě?**

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

**21. Domníváte se, že platové ohodnocení je úměrné Vámi vykonané práci?**

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

**22. Vaše práce je kontrolována:**

- a) pravidelně
- b) namátkově
- c) jen zřídka
- d) není kontrolována

**23. Morální stimuly (pochvaly, uznání) jsou uplatňovány:**

- a) často
- b) málo uplatňovány
- c) nejsou uplatňovány
- d) nepřikládám tomu význam

**24. Jaké sociální výhody Vám poskytuje Vaše firma?** *(lze vybrat více možností)*

- a) příspěvek na stravování
- b) příspěvek na dopravu
- c) příspěvek na penzijní připojištění
- d) příspěvek na životní pojištění
- e) možnost dalšího vzdělávání
- f) přednostní odkup vyřazeného zařízení
- g) délka dovolené
- h) zdravotní péče podniku
- i) jiné .....

**25. Jaké sociální výhody nejčastěji využíváte?** *(lze vybrat více možností)*

- a) příspěvek na stravování
- b) příspěvek na dopravu
- c) příspěvek na penzijní připojištění
- d) příspěvek na životní pojištění
- e) možnost dalšího vzdělávání
- f) přednostní odkup vyřazeného zařízení
- g) délka dovolené
- h) zdravotní péče podniku
- i) jiné .....

**26. Jste spokojen se sociálním programem Vaší firmy?**

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

**27. Je vám umožněno navštěvovat semináře či školení na zvýšení Vaší odbornosti?**

- a) ano
- b) ne

**28. Jste ochoten se ještě dále vzdělávat a rozšiřovat si tím znalosti a možnost dalšího postupu?**

- a) ano
- b) ne

**29. Které podněty k práci jsou pro Vás nejdůležitější?** *(lze vybrat více možností)*

- a) výše výdělku
- b) vztahy se spolupracovníky
- c) péče podniku o pracovníky
- d) další vzdělávání
- e) pracovní doba
- f) možnost seberealizace
- g) zajímavá práce
- h) jistota zaměstnání

**30. Které podněty k práci Vám ve Vašem podniku nejvíce chybí? (lze vybrat více možností)**

- a) výše výdělku
- b) vztahy se spolupracovníky
- c) péče podniku o pracovníky
- d) další vzdělávání
- e) pracovní doba
- f) možnost seberealizace
- g) tvůrčí a zajímavá práce
- h) jistota zaměstnání
- i) nic mi nechybí