



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

# Motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraných podnicích

Vypracovala: Bc. Jolana Fousková

Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

České Budějovice 2014

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jolana FOUSKOVÁ**  
Osobní číslo: **E12734**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraných podnicích**  
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

#### Cíl práce:

Analýza motivace a stimulace zaměstnanců se zaměřením na vzdělávání a řízení lidských zdrojů ve vybraných podnicích.

#### Metodika práce:

Prostudovat literární prameny vztahující se k motivaci a stimulaci v návaznosti na oblast řízení lidských zdrojů a jejich vzdělávání v současné i budoucí znalostní ekonomice. Po stanovení teoreticko-metodologických východisek empirického šetření je nutno získané informace z dotazníků doplnit neřízenými rozhovory. Kvantitu získaných dat vyhodnotit příslušnými metodami. Po utřídění dat a získaných informací se soustředit na deskripci, komparaci a celkové zhodnocení řízení lidských zdrojů ve směru jejich vzdělávání, včetně analýzy motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraných podnicích. Na základě syntézy a zobecnění poznatků ve vybraných podnicích vypracovat návrhy pro praxi ve směru motivace a stimulace k celoživotnímu učení v řízení lidských zdrojů ve vybraných podnicích.

#### Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární rešerše,
3. Charakteristika objektu zkoumání,
4. Metodika výzkumu,
5. Výsledky výzkumu,
6. Diskuze,
7. Závěr,
8. Summary,
9. Přehled použité literatury,
10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1407-3.**

**BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ et al. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2007. ISBN 80-7261-169-0.**

**BĚLOHLÁVEK, František. 15 typů lidí: Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. Praha: Grada, 2010. ISBN 80-247-3001-1.**

**GIBSON, Rowan. Nový obraz budoucnosti. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-036-8.**

**PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1991-7.**

**PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. Motivace pracovního jednání. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.**


**TRUNEČEK, Jan. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha: Profesional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-67-3.**

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.**

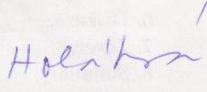
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **11. ledna 2013**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2014**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (23)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 19. března 2013

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci na téma „Motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraných podnicích“ jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své 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, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 3. září 2014.

.....  
Bc. Jolana Fousková

## **Poděkování**

Tímto bych velice ráda poděkovala paní doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za rady a odborné vedení v průběhu zpracování této diplomové práce.

## **OBSAH**

1 Úvod.....	8
2 Literární rešerše .....	10
2.1 Motivace.....	10
2.1.1 Zdroje motivace.....	14
2.1.2 Teorie motivace .....	14
2.1.3 Motiv .....	15
2.1.4 Motivační proces .....	17
2.1.5 Motivační přístup.....	18
2.1.6 Motivační techniky .....	18
2.1.7 Pracovní motivace .....	19
2.1.8 Motivace k výkonu .....	21
2.2 Stimulace.....	25
2.2.1 Přehled prostředků stimulace .....	26
2.2.2 Oblasti využívání stimulačních prostředků .....	27
2.3 Vzdělávání.....	28
2.3.1 Cíl vzdělávání.....	29
2.3.2 Oblasti vzdělávání .....	30
2.3.3 Faktory působící na vzdělávání .....	31
2.3.4 Motivace ke vzdělávání .....	31
2.4 Řízení lidských zdrojů.....	31
2.4.1 Cíl a úkol řízení lidských zdrojů .....	32
2.4.2 Rozvoj lidských zdrojů.....	33
2.4.3 Systém lidských zdrojů.....	34
2.5 Znalostní společnost.....	35
2.5.1 Management znalostí.....	36

3 Charakteristika objektu zkoumání .....	39
3.1 Schneider Electric, a.s. ....	39
3.2 Wotan Forest, a.s. ....	40
4 Metodika výzkumu .....	42
4.1 Cíl práce .....	42
4.2 Pracovní postup .....	42
4.2.1 Získání teoretických znalostí .....	42
4.2.2 Objekty zkoumání .....	42
4.2.3 Neřízené rozhovory .....	42
4.2.4 Dotazník .....	43
4.2.5 Zpracování dat .....	45
5 Výsledky výzkumu .....	46
6 Diskuze .....	109
7 Závěr .....	115
8 Summary .....	119
9 Přehled použité literatury .....	120
10 Seznam obrázků, tabulek a grafů .....	123
11 Přílohy .....	126

# 1 Úvod

V dnešní rychle se rozvíjející společnosti se každý podnik snaží obstát v tvrdém konkurenčním boji. Podniky proto investují nejen značné prostředky do vývoje technologií, ale především v posledních letech vynakládají stále větší finance na rozvoj pracovníků a lidského kapitálu. Jsou to právě lidé, kteří táhnou podnik vpřed a dávají mu něco specifického, čímž se od konkurence odliší. Podniky si toho začínají být vědomy a tyto investice se jim vyplácejí. Nebýt kvalifikovaných pracovníků podnik by i se sebelepší technologií a technologickým zázemím neměl šanci uspět.

Pracovníci disponují znalostmi a dovednostmi, které by se však vlivem neustálého pokroku měly pořád prohlubovat a inovovat. Za tímto účelem je v podniku vhodné zavádět péči o rozvoj lidských zdrojů, která je zaměřena na oblast profesního růstu tak, aby vzdělávání bylo kontinuálně zajišťováno. Správnou motivací ke vzdělávání podnik zajistí, že zaměstnanci jsou v tomto procesu ještě více zainteresováni, o vzdělávání mají zájem a také je naplňuje.

Motivace ke vzdělávání ale není jediná, kterou by měl podnik řešit. Jde zejména o pracovní motivaci, která se snaží docílit zvýšení pracovního výkonu. S pojmem motivace pak dále úzce souvisí i stimulace. Motivování a stimulování pracovníků, je jedním z nejdůležitějších úkolů vedoucích pracovníků. Neboť motivování zaměstnanci jsou daleko výkonnější, spokojenější a odvádějí lepší pracovní výsledky. Důležité je vždy pracovníka poznat, zjistit jeho potřeby a poté pomocí motivačních prostředků na něj správně působit. Stimulace by pak měla motivaci v zaměstnancích ještě více vyvolávat a udržovat. Stimulačním prostředkem už zdaleka nemusí být jen hmotná odměna, ale nyní se k ní přidávají i další prostředky jako je pochvala, uznání nebo přidělování pravomocí a odpovědností.

Řízení lidských zdrojů má tedy za cíl řídit to, co je pro podnik nejdůležitější, a to jsou právě lidé. Řízení lidských zdrojů dbá na to, aby podnik získal loajální a motivované zaměstnance, kteří se ztotožní s vizí podniku a budou usilovat o dosažení podnikových cílů. Tím ale proces řízení lidských zdrojů zdaleka nekončí, dále musí o zaměstnance pečovat, neustále je motivovat, stimulovat a samozřejmě vzdělávat, aby jejich znalosti přinášely stále lepší výsledky a podnik se stal konkurenceschopným.



Cílem této diplomové práce je analýza motivace a stimulace zaměstnanců se zaměřením na vzdělávání a řízení lidských zdrojů ve vybraných podnicích. Vybranými podniky pro tuto analýzu se staly Schneider Electric, a.s. se sídlem v Písku a Wotan Forest, a.s., který se nachází v Protivíně. Společnost Schneider Electric, a.s. se zaměřuje na sériovou výrobu elektromechanických přístrojů určených pro český i světový trh. Společnost Wotan Forest, a.s. ve svém dřevařském provozu na pile v Protivíně vyrábí převážně stavební řezivo a řezivo pro následnou vlastní výrobu hoblovaného materiálu. Z výše uvedeného vyplývá, že problematika motivace, stimulace a vzdělávání je pro podnik velice důležitá a oba tyto podniky kladně přijaly, že jim výsledky této analýzy budou k dispozici a budou tak mít možnost s nimi případně dále pracovat.

Diplomová práce nejdříve obsahuje teoretickou část, která vymezuje pojmy motivace, stimulace, vzdělávání a řízení lidských zdrojů ve znalostní společnosti. Na to navazuje praktická část, kde jsou představeny vybrané podniky, ve kterých analýza probíhala, a dále metodika výzkumu, která informuje o postupu, jakým práce byla zpracovávána. Následují výsledky výzkumu, diskuze a závěr, ve kterém jsou uvedeny případné návrhy na zlepšení situace uvnitř každého podniku.

## 2 Literární rešerše

### 2.1 Motivace

Motivace spočívá v nalezení harmonie mezi tím, co konkrétní člověk pociťuje jako své vnímané potřeby, a tím, co by měl pro firmu vykonávat. Buď můžeme působit na člověka, aby se změnil do podoby vhodné pro plnění úkolu. Takové působení může být úspěšné snad v dlouhodobém horizontu, krátkodobě v sobě nutně ponese nějakou formu nátlaku, a bude tedy vzdáleno podstatně od motivace. Nebo se můžeme postarat o to, aby úkol vyšel vstříc člověku. Pochopitelně vždy nemůžeme vybírat pro konkrétního člověka úkol, který mu sedí. Můžeme mu jej ovšem zadat formou, která mu vyhovuje, a uzpůsobit podmínky pro plnění úkolu jeho požadavkům (Plamínek, 2008).

Motivace se zaměřuje na oblasti, které jsou pro testovanou osobu z různých důvodů zajímavé a které v ní vzbudí vyšší chuť být aktivní, iniciativně se podílet na úkolech a pociťovat z práce uspokojení (Evangelu, 2009).

Motivace nepředstavuje originální lidskou vlastnost, nýbrž je výsledkem určitého procesu. Kdyby to byla jedna z vrozených lidských vlastností, znamenalo by to, že takto daný motivační stav zůstává po celý náš život téměř neměnný. Motivace však podléhá silným výkyvům. Může za to působení různých faktorů, ovlivňujících v různé míře naši motivaci. Tyto činitele kromě toho nepůsobí izolovaně - naopak jsou navzájem propojeny sítí specifických vztahů. Navíc vždy ještě vstupuje do hry i faktor času. Současné poměry, situace či stav mohou ovlivnit naši budoucí motivaci. Získáme-li například dnes zkušenost, že se nám vynaložené úsilí vyplácí, pak vzroste i naše budoucí ochota podávat vysoké výkony. Z této vzájemné závislosti činitelů ovlivňujících naši motivaci v daném čase lze odvodit závěr: stávající míra motivace je výsledkem určitého procesu (Niermeyer, Seyffert, 2005).

Armstrong (2007) uvádí tři složky motivace:

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

Motivační vlastnosti jsou trvalé charakteristiky osobnosti člověka, které podmiňují nebo přímo ovlivňují, jak často, jak silně a jakým způsobem se bude v prožívání a jednání lidí uplatňovat ta nebo ona motivační síla (Horalíková, 1999).

Jestliže chcete lidi motivovat, musíte něco vědět o důvodech jejich jednání a uspokojit jejich potřeby. První den v zaměstnání jsou téměř všichni lidé motivováni. V průběhu času ale podmínky na pracovišti způsobují, že ztrácejí svůj entuziasmus. Účelem dobrého vedení je zabránit zaměstnancům, aby ztratili svoji motivaci (Hagemannová, 1995).

Motivace je uvnitř každého člověka a právě nadřízený pracovník nebo manažer má kompetence k tomu, aby motivaci v člověku udržel a ještě více vzbudil prostřednictvím uznání, povýšení nebo přidělené zodpovědnosti (Mackay, 2006).

Halík (2008) uvádí, že důvěra je motivační prvek, který nevyužívat je hřích. Pokud bude vedoucí delegovat určité pravomoci i na nejnižší článek řetězu, který řídí, vzbudí v lidech větší odpovědnost a hrdost. Delegováním se však v žádném případě nezbavuje odpovědnosti. Důležité je využívat ty pracovníky, kteří o pravomoci nejen stojí, ale jsou i schopní. Dále je důležité vážit si iniciativy lidí a ne hazardovat s ní. Pokud nebude vedoucí svoje lidi přiměřeně motivovat, může v budoucnosti očekávat pokles produktivity a následně zvýšenou fluktuaci.

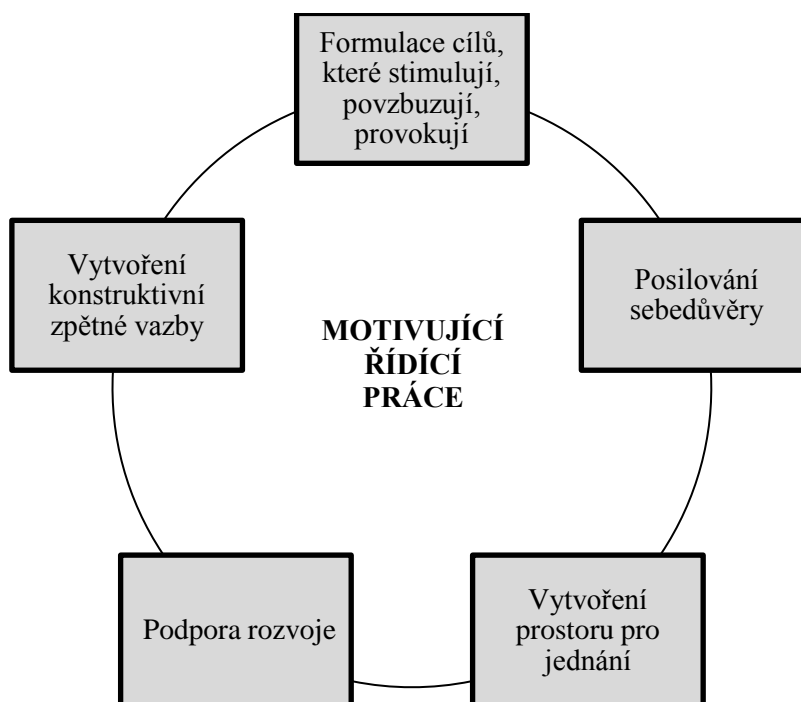
Truneček (2004) se zaměřuje na motivaci pracovníků v procesním týmu, která je v maximální míře vázána na výsledek procesu - přidanou hodnotu pro zákazníka. Základnou pro odměňování pracovníků v týmech je přínos pro zákazníka. Procesní práce je měřena výsledkem procesu, což je přidaná hodnota pro zákazníka. Tak je také konstruována hodnotová metrika. Lidé nejsou placeni podle postavení v organizaci; čím výše v hierarchii, tím větší plat, ale jedině ve vazbě na přidanou hodnotu, která se vytváří v procesu. Procesní zaměření motivace je nespornou výhodou, protože lidé mohou vzájemně spolupracovat bez ohledu na funkční zařazení, vzájemně se od sebe učit, využít iniciativy a tím dosáhnout vyšší výkonnosti týmu jako celku.

Hiam (2003) uvádí, že lidé, kteří jsou motivováni dělat svoji práci, jsou zodpovědní, starostliví a touží se neustále zlepšovat. Tito lidé jsou ochotni na sebe převzít i mimořádnou zodpovědnost za svěřený úkol v případě potřeby.

**Vedoucí má při motivování svých spolupracovníků zejména tyto úkoly:**

- podporovat je při dalším rozvíjení jejich kompetencí,
- nacházet společně s nimi cíle, jejichž dosahování je pro obě strany atraktivní,
- dávat svým spolupracovníkům příležitost, aby si vyzkoušeli, že se jim patřičně vynaložená energie vyplatí,
- pečovat o optimální pracovní podmínky (Niermeyer, Seyffert, 2005).

Obrázek 1: Pět komponent motivující řídicí práce



Zdroj: Niermeyer, Seyffert, 2005

### **Jak při motivování postupovat:**

1. Důkladně poznat své spolupracovníky, jejich základní motivy (hodnoty a potřeby) a motivační profil (vytvořit a uplatňovat motivační systém a motivační programy).
2. Používat motivační teorie se znalostí věci a uvážlivě je „propojovat“ s motivací jednotlivých zaměstnanců i s potřebami a možnostmi organizace jako celku.
3. Poznat a naučit se používat nejobvyklejší modifikace motivačních teorií a způsoby jejich aplikace v praxi.
4. Propojovat motivační systém s ostatními systémy, které mohou pozitivně (a ovšem i negativně) působit na motivaci zaměstnanců - systémy hodnocení, odměňování, vzdělávání a systém firemní komunikace, a nezapomínat přitom na shodu slov a činů.
5. Nespoléhat se v zájmu zvyšování výkonnosti výhradně na uplatňování motivace, zároveň s tím aktivně rozvíjet potenciál (kompetence) zaměstnanců a vytvářet jim pro jejich práci přiměřené pracovní prostřední a podmínky.
6. Nezapomínat ani na to možná vůbec nejtěžší - na sebmotivaci a na nezastupitelnou roli manažerů jako vzorů pro ostatní zaměstnance (Tureckiová, 2004).

Motivaci nelze omezovat na okruh individuálních potřeb. Vyplývá také ze skrytých zdrojů v úkolovém a týmovém kruhu. Má-li být motivace a pracovní uspokojení dobré, nejen uspokojivé či na slabé úrovni, musí každý jednatlivec:

- mít pocit osobního úspěchu v práci, kterou vykonává,
- mít pocit, že sama práce je náročná, že vyžaduje to nejlepší, co v něm je,
- být za dosažené úspěchy odměňován odpovídajícím uznáním,
- mít pod kontrolou ty aspekty své práce, které mu byly delegovány,
- mít pocit, že se jako jednatlivec rozvíjí, že obohacuje své zkušenosti a schopnosti (Adair, 1993).

## **Devět pravidel motivace:**

1. Abyste mohli někoho motivovat, musíte být sami motivováni.
2. Motivace vyžaduje SMART cíle.
3. Jednou vybudovaná motivace nevydrží navždy.
4. Motivace vyžaduje mnoho individuálního uznání.
5. Abyste mohli motivovat, musíte se celého procesu účastnit.
6. Vývoj a úspěch jsou motivující.
7. Náročný úkol je motivací pouze tehdy, pokud je dosažitelný.
8. U každého člověka je možno najít efektivní „motivátory“.
9. Členství ve skupině je motivující (Eggert, Falzon, 2005).

### **2.1.1 Zdroje motivace**

Mezi základní zdroje motivace na vědomé i nevědomé úrovni patří:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- ideály (vzory),
- hodnoty a hodnotové orientace.

Potřeby, zájmy, návyky, ideály a hodnoty tvoří různé stránky zaměřenosti osobnosti a projevují se v motivaci lidské činnosti. Poznávání zdrojů motivace člověka přispívá k hlubšímu pochopení jeho projevů a činů (Krninská, 2012).

### **2.1.2 Teorie motivace**

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Nejvlivnějšími teoriemi dle Armstronga (2007) jsou:

- **Teorie instrumentality** - tvrdí, že odměny nebo tresty tj. politika cukru a biče, slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.
- **Teorie zaměřené na obsah** - zaměřuje se na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb

a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Také je známa jako teorie potřeb. Autory této teorie byli Maslow (1954) a Herzberg a kol. (1957), kteří ve svém dvoufaktorovém modelu vyjmenovali potřeby, které nazvali „satisfactory“.

- **Teorie zaměřené na proces** - zaměřují se na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními (Vroom, 1964), cíli (Latham a Locke, 1979) a vnímáním spravedlnosti (Adams, 1965).

### 2.1.3 Motiv

Důvody, které vedou lidi k určitému jednání, lze vyjádřit pojmy motiv nebo potřeba. Motivy vysvětlují, co vede pracovníka ke změně profese nebo zaměstnání, proč se někdo snaží podávat co nejvyšší výkon a druhý naopak práci odbývá. Motiv jakožto psychologická příčina činnosti určuje směr činnosti, její intenzitu a vytrvalost. Obsah pojmu potřeba je velmi podobný. Potřeba je chápána jako člověkem prožívaný ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho pro daného jedince subjektivně významného, jako základní zdroj motivace veškeré lidské činnosti (Cejthamr, Dědina, 2010).

Znalost motivů umožňuje pochopit jednání člověka. Člověk jedná z důvodu, ze svého hlediska přiměřených a dostačujících k situaci. Porozumět jeho jednání znamená poznat jeho přístup k situaci, odhalit jeho motivy. Neexistuje jednání, jemuž nelze porozumět. Když některé jednání člověka označíme za nerozumné nebo nepochopitelné, jde o jednání, které není z našeho hlediska dostatečně přizpůsobeno situaci, je nepřiměřené, nikoliv však nevysvětlitelné (Růžička, 1995).

Motivy lidského počínání mají své zdroje v hlubších potřebách a hodnotách lidí. Potřebě, které se dostává vědomého vyjádření, se říká přání. Vedoucí může někdy napomoci procesu, jehož prostřednictvím se potřeby transformují v přání. Může také s každým jednotlivcem pracovat na realizaci těchto přání v kontextu společného úkolu a společného života skupiny nebo organizace (Adair, 1993).

Postoje a motivy zaměstnanců můžeme usměrnit použitím motivačních nástrojů:

- pochvala,
- kritika,
- zadávání vhodných úkolů (Bělohlávek, 2010).

Psychologie rozlišuje dvě skupiny motivů k práci, a to intrinsické motivy, tj. přímo související s prací a extrinsické motivy, tj. mimo vlastní práci.

Intrinsické motivy práce:

- potřeba činnosti vůbec (zbavit se „nadbytečné energie“),
- potřeba kontaktu s druhými lidmi (zejména u profesí, jejichž základním obsahem je kontakt s lidmi),
- potřeba výkonu (především uspokojení z úspěšného výkonu),
- touha po moci (tu umožňují v určité míře zejména vyšší pozice v hierarchii organizace),
- potřeba smyslu života a seberealizace (práce poskytuje příležitosti k smysluplným činnostem s hodnotovými výsledky, umožňuje prokázat své kvality a rozvíjet osobnostní předpoklady).

Extrinsické motivy práce:

- potřeba peněz,
- potřeba jistoty (ta je částečně identická s potřebou peněz, je však více spojená s budoucností člověka),
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti (motiv sebepotvrzení, často spojený s prestiží zastávané pracovní či společenské pozice),
- potřeba sociálních kontaktů (v souvislosti s pracovní činností),
- potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu (Kocianová, 2010).

Motiv vyjadřuje obsah uspokojení, které vede k redukci původního motivačního stavu, potřeby. Vlastní psychologickou příčinou chování jsou tedy motivy. Motiv je hypotetický konstrukt, vysvětlující, proč se jedinec chová, tak aby něčeho dosáhl. Motívem nemusí být jen aktuálně vystupující potřeby, ale také očekávání určitého uspokojení, které vyplývá z naučeného získávání odměn a vyhýbání se trestům, ale které vždy souvisí s nějakou trvalejší tendencí k maximalizaci příjemného a minimalizaci nepříjemného (Nakonečný, 1999).



Dle Bělohlávka (2005) mají motivy dvě složky:

- energizující - dávají sílu a energii jednání lidí,
- řídicí - dávají směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou. Vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnout.

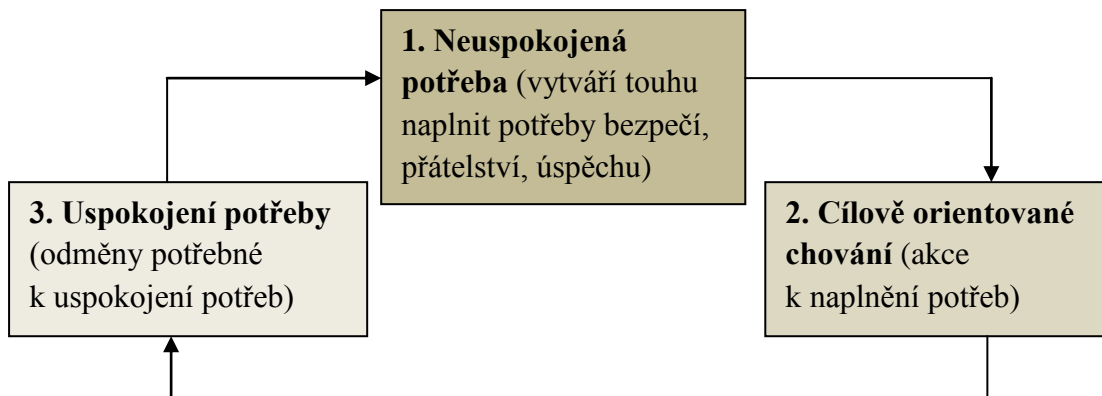
#### **2.1.4 Motivační proces**

Motivační proces má cyklický charakter:

- Na jeho počátku je vždy motivační napětí, vyvolané v důsledku porušení vnitřní rovnováhy (stav nedostatku nebo nadbytku), jehož odstranění a obnovení je považováno za žádoucí (potřebné).
- V důsledku motivačního napětí a s cílem obnovit rovnováhu dochází k instrumentálnímu, tj. subjektivně účelnému chování. Dochází k němu tehdy, je-li motiv dostatečně silný, vidina cíle atraktivní, v důsledku zkušenosti je požadované úsilí vyhodnoceno subjektem jako reálné, je-li situace, v níž se jednatel nachází, příznivá.
- V tomto kroku je dosaženo cíle a reakce se dovršuje.
- Uspokojení potřeby (Tureckiová, 2004).

Motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chceme, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivování sebe sama se týká nezávislého stanovování směru a podnikání kroků, které zajistí, abyste se dostali tam, kam chcete. Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a cenění či hodnotné odměny - takové, která uspokojuje jejich potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou s jasně definovanými cíli, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí, pak je to nejlepší forma motivace (Armstrong, 2007).

Obrázek 2: Proces motivace



Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2004

### 2.1.5 Motivační přístup

Motivační přístup vychází z toho, že práce, která pracovníka uspokojuje, je sama nejlepším motivátorem. Pracovníci, kteří jsou spokojeni se svou prací, mají ji rádi a považují ji za významnou, jsou motivováni k tomu, aby ji vykonávali co nejlépe. Jestliže tedy chce mít organizace vysoce motivované pracovníky, je motivační přístup k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst užitečný a vede k dosažení příznivých výsledků (Koubek, 2004).

### 2.1.6 Motivační techniky

Motivovaný kolektiv je výkonný kolektiv. Zaměstnanci mají přirozeně různé potřeby, ale většina vyžaduje následující položky:

- bezpečnost,
- zajímavou práci,
- zajímavý podnik,
- přátelské spolupracovníky,
- dobrého nadřízeného,
- povýšení,
- uznání,
- dobré pracovní podmínky,
- odměny,
- dobrý plat (Miskell, Miskell, 1996).

## 2.1.7 Pracovní motivace

Pracovní motivací rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty (Bedrnová, Nový, 2007).

Rozumí se jí vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek (tj. motivů). Obvykle se v této souvislosti uvažuje také o postojích člověka k práci, ať už máme na mysli obecný postoj (vztah) k práci jako takové (práce jako hodnota sama o sobě), nebo k práci v určité firmě nebo typu organizace (zde obvykle ve spojení s vyjádřením pracovní spokojenosti). Běžně se mluví o potřebě pracovat, o postojích k práci (nebo pracovních postojích), ale také o zaměřenosti osobnosti na určitý typ práce např. manuální práce nebo práce duševní (Tureckiová, 2004).

Pracovní činnost není jen zdrojem obživy. Je také prostředkem přinášejícím uspokojení ze samostatného průběhu práce, z dosažených výsledků, ze sociálního postavení a prestiže nositele profese, ze sociálních vztahů, z ocenění. Materiální zabezpečení, dobrý plat je rozhodující jen v těch případech, kdy výsledek práce zajišťuje pouze základní životní existenční minimum pracovníka a jeho rodiny. U většiny lidí vystupuje kombinace řady důvodů, která se může postupně nebo situačně měnit. Také lidé od své práce chtějí společenské uznání, společenské postavení, možnost odborného a společenského růstu, možnost odborné iniciativy. Jedině prostřednictvím práce dosahuje na splňování svých potřeb spojených se stavem uspokojení. Zdroje pracovního jednání jedince jsou vnitřní (potřeby, zájmy, hodnoty, temperament apod.) a vnější (vlivy okolí). Pracovní motivace je tak výsledkem složitého působení mnoha vlivů (Wagnerová, 2008).

Motivace na pracovišti je jednoznačně důležitá proto, že podnik potřebuje motivované zaměstnance k tomu, aby vůbec přežil. Motivovaní zaměstnanci jsou produktivnější a vytváří pozitivní energii na pracovišti. Není nic demotivujícího než nespokojené pracovní prostředí, ve kterém se projevuje negativní a zákeřné soupeření mezi spolupracovníky. Pokud se k tomu přidá skutečnost, že to, co motivuje

zaměstnanec, není vlastně vůbec nic konstantního, vyplývá z toho fakt, že téma motivace zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších problémů, které manažeři musí řešit (Podmoroff, 2005).

Požadavky lze přeměnit ve zdroje tím, že pracovníky zapojíme do rozhodování, která se jich týkají. Zapojování pracovníků do rozhodování všeobecně znamená jejich informování o souvislostech a důvodech rozhodnutí. Pracovníci, kteří se na rozhodovacím procesu podílejí ve větší míře – na koncipování rozhodnutí, shromažďování informací, vymyšlení alternativ, předkládání doporučení, se stávají angažovanějšími pracovníky, oddaněji sledujícími výsledky. Zapojování pracovníků do celé šíře procesu rozhodování může zmírnit jejich pocit, že jsou pod kontrolou, a zvýšit jejich pocit závazku. Pracovníci zapojení do výběru uchazečů o funkci jejich vlastního nadřízeného se stávají lidmi, kteří jsou více oddáni nadřízenému, který je nakonec přijal. Pracovníci, kteří mohou vyslovovat své názory na zavádění nových výrobků, jsou na těchto výrobcích více zainteresováni. Pracovníci, kteří se mohou vyjádřit k tomu, kde bude zřízen nový závod, budou ochotnější přistoupit na své vlastní přemístění. Čím vyšší je míra zapojení, tím více se pracovník bude cítit součástí rozhodnutí a ona vyšší míra zapojení se stane spíše zdrojem než požadavkem (Ulrich, 2009).

Dle Bělohlávka (2005) si mnozí manažeři stěžují, že jejich lidé jsou málo motivováni. Motivování pracovníků řeší řadu důležitých problémů, které před manažery stojí:

- Jak získat a udržet pracovní úsilí a zájem pracovníků o prospěch firmy?
- Jak podnítit lidi k hledání úspor a zlepšení v pracovním procesu?
- Jakým způsobem přesvědčit pracovníky, aby setrvali ve firmě i v těžkých dobách?
- Jak získat do firmy schopné odborníky?
- Jak docílit, aby pracovníci byli ochotni nastoupit na mimořádné směny i mimo svou pracovní dobu, je-li to třeba?

Důležité je, aby manažer přesně zjistil, co motivuje jeho zaměstnance, protože každý pracovník je jiný. Někteří zaměstnanci si přejí být za dobré výsledky práce chváleni, jiní touží po moci nebo uznání (Lauby, 2005).

### **Faktory ovlivňující pracovní motivaci**

Mezi konkrétní faktory ovlivňující pracovní motivaci a mezi nástroje motivování pracovníků můžeme zařadit především:

- náplň práce - obohacování nebo rozšiřování jejího obsahu v souladu se schopnostmi pracovníka,
- zapojování pracovníků a možnost angažovat se na cílech firmy nebo týmu,
- přenášení pravomocí a odpovědností,
- efektivní komunikaci manažera s pracovníky a systém zpětné vazby,
- informovanost o dění ve firmě a poskytování všech informací, které pracovníci potřebují jak pro svůj aktuální pracovní výkon, tak pro pocit jistoty, že s nimi firma počítá,
- nastolení takových vztahů, které podporují firemní kulturu i konkrétní interpersonální vztahy uvnitř pracovního týmu,
- možnost osobního i profesního rozvoje a kariérního růstu ve firmě,
- spravedlivý a průhledně (na výkonu anebo kompetencích) založený systém odměňování a hodnocení pracovního výkonu,
- sociální program,
- způsob chování manažera vůči spolupracovníkům, který zakládá styl řízení nebo vedení lidí ve firmě (Tureckiová, 2004).

### **2.1.8 Motivace k výkonu**

Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobem motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a práce, kterou vykonávají, a podmínky v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají (Armstrong, 2007).

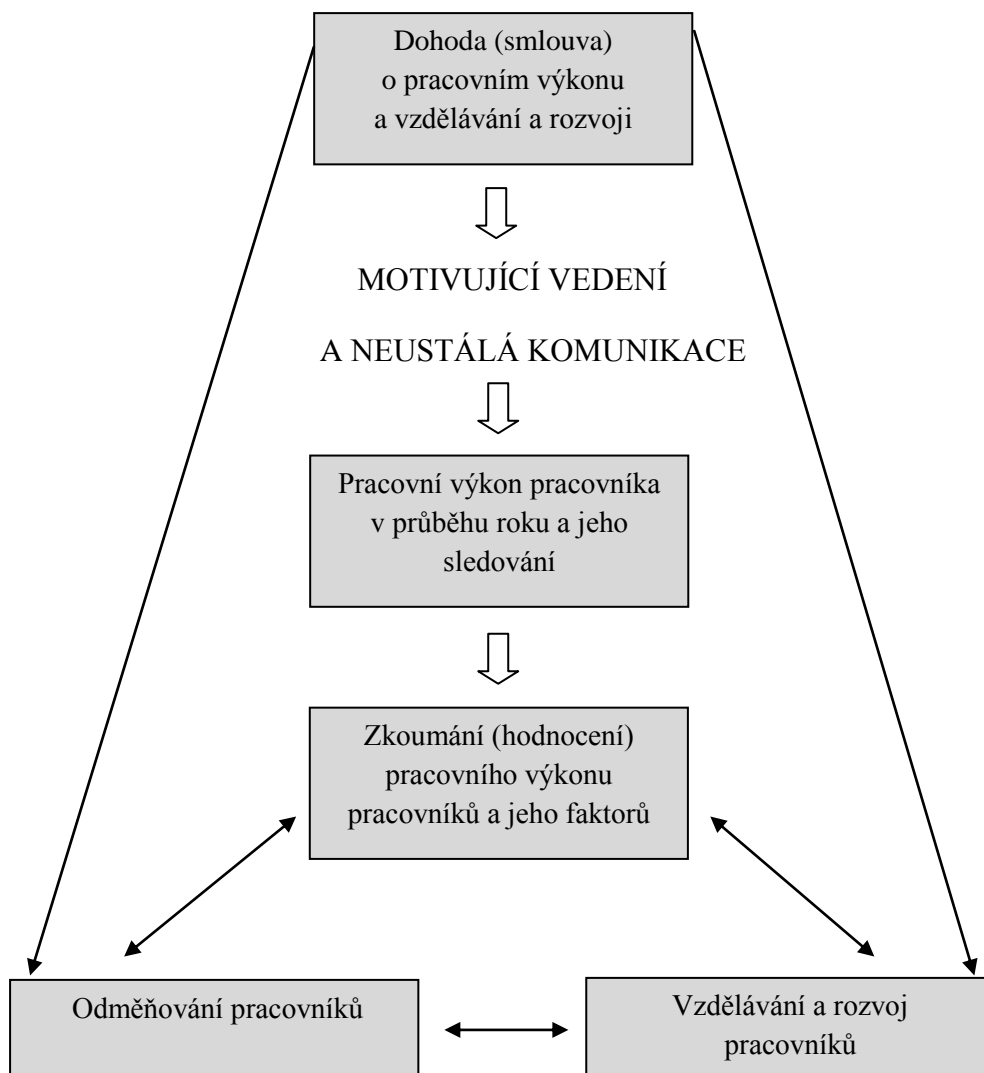
I když neexistuje přímý vztah mezi spokojeností a výkonem pracovníků, praxe prokázala, že spokojený pracovník ochotněji akceptuje požadavek na kvalitu a kvantitu výkonu než pracovník frustrovaný a nespokojený. Úroveň péče o pracovníky vypovídá o významu, jaký zaměstnavatel přikládá pracovní síle. Nalezneme případy, kdy považujeme za dostatečné, respektujeme-li pracovně právní předpisy. Někteří si ovšem uvědomují, že nadstandardní podmínky zaměstnání představují účinný prostředek motivace k práci (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Pro výkon každé práce platí určité optimum. K maximálnímu výkonu vede optimální motivace. Jak podmotivování tak i přemotivování vedou k nízkým výkonům. Škála motivace je značně interindividuálně proměnlivá například v závislosti na temperamentu a stabilitě osobnosti. Lze říci, že jeden stálý podnět (například tedy výsledek hodnocení) může vést k rozdílným úrovním výsledné motivace (u jednoho k optimální motivaci, u jiného k motivaci nízké nebo nadměrné). U náročných a složitých prací je kvalita výkonu dříve poškozena vznikajícím napětím, než je tomu u prací jednoduchých (Wagnerová, 2008).

Rainey (2003) tvrdí, že motivace sama o sobě neurčuje pracovní výkon. Některá osoba může disponovat vysokou motivací, ale i přesto může nedostatečně plnit zadaný úkol, protože k tomu nemá dostatek schopností. Zatímco jiná osoba může mít nadprůměrné pracovní výsledky i přes malou míru motivace. Lidé mohou získat motivaci tím, že budou mít pocit toho, že jsou schopni dobře vykonávat svoji práci. Naopak motivaci mohou ztratit velice rychle prostřednictvím frustrace, která může být způsobena nedostatkem schopností kvalitně odvádět pracovní výkon. Případně pracovník může ztratit motivaci k výkonu tím, že mu podnik neumožní kariérní růst.

Na vedoucího pracovníka (manažera) klade řízení pracovního výkonu požadavek zabezpečit motivující vedení pracovníka a průběžně mu poskytovat zpětnou vazbu týkající se jeho pracovního výkonu (Koubek, 2004).

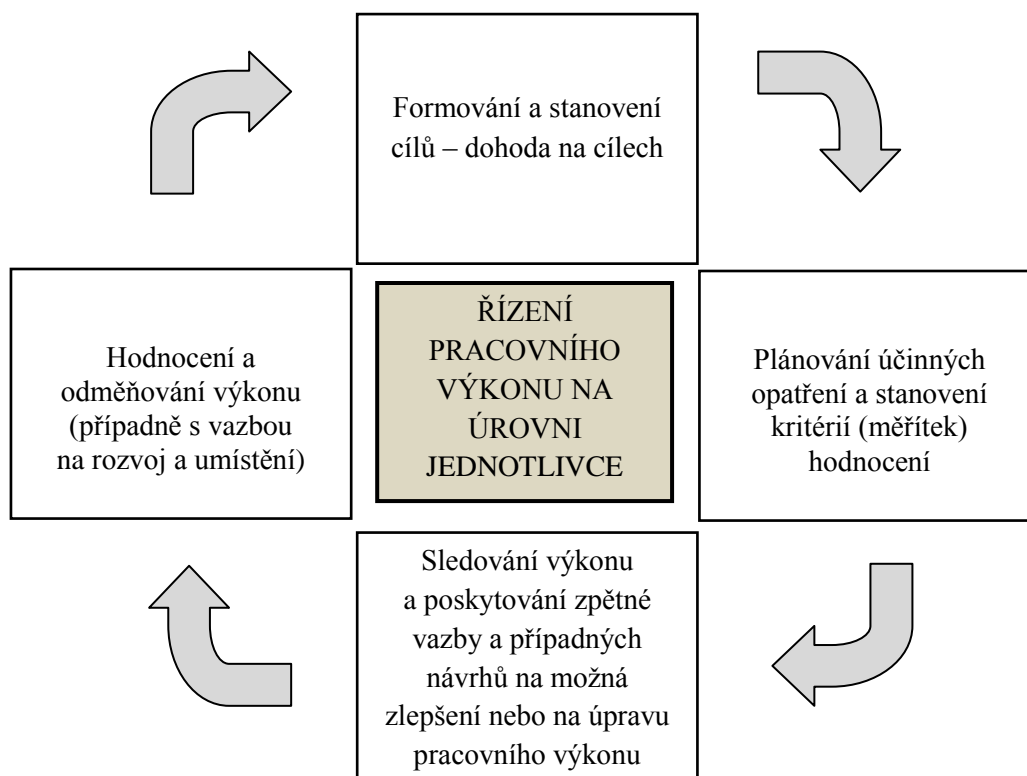
Obrázek 3: Řízení pracovního výkonu



Zdroj: Koubek, 2004

Nejlepší výkon podávají lidé, kteří se dostatečně umí řídit sami a v dostatečné míře o to také sami dbají. Výkonnost na jedné straně záleží na přispění jedinců, z nichž každý potřebuje mít pocit docenění. Na druhé straně, i když jedinci – a zejména ti správní – mají naprosto zásadní úlohu, je to organizace a její účel, co musí stát v popředí. Výkonnost je závislá na spolupráci, na týmové práci, na jedincích, kteří odevzdávají své nadání a své nejvyšší nasazení něčemu, co je větší než oni sami (Magretta, Stone, 2004).

Obrázek 4: Řízení pracovního výkonu na úrovni jednotlivce



Zdroj: Tureckiová, 2004

Cílem je především zlepšit výkon v budoucnosti, a to se nemůže dít byrokratickým způsobem. Je třeba s lidmi mluvit a motivovat je, aby oni sami byli autory různých návrhů cílů a způsobů jejich dosažení. Hodnotitel si tedy nehraje na učitele, který nejlépe ví. Hodnocený se stává aktivním subjektem hodnocení, nikoli jeho pasivním objektem (Hroník, 2006).

### Motivace a řešení problémů výkonnosti

Motivace v řízení změn formuluje některé zásadní požadavky na novou kvalitu práce s lidmi. To znamená nikoliv pouze administrativně řídit, ale umět:

- vybrat si správné lidi,
- vytvářet podmínky pro jejich osobní i odborný růst,
- neustálou péčí prohlubovat jejich identifikaci s firmou,
- citlivě, ale jasně provádět strukturální změny,
- rozloučit se s těmi, kteří kdo pracovního týmu nezapadají (D'ambrosová, 2011).



## 2.2 Stimulace

Stimulaci odlišuje od motivace působení na psychiku zevnějšku, jejím úkolem je změna motivace. Obecným cílem pracovní stimulace je ovlivňování pracovní ochoty lidí. Žádoucí účinek má taková stimulace, při níž jsou užívány stimuly (podněty, pobídky) v souladu s vnitřní motivací jedince (Kocianová, 2010).

Pracovníka kladně stimuluje to, co v komplexu působících vlivů umožňuje uspokojovat jeho současné potřeby a co je v souladu se souhrnem jeho životních hodnot. Naopak rušivě na pracovníka působí to, co v komplexu působících vlivů brání uspokojování jeho aktuálních potřeb nebo co vstupuje do rozporu s jeho životními hodnotami. To znamená, že každá stimulace vzhledem k očekávanému výsledku může mít vliv pozitivní, neutrální i negativní (Krninská, 2012).

Elementem stimulace je stimul a používá se ve významu:

- vnější podnět,
- pobídka,
- popud,
- incentiva (Provazník, Komárková, 2004).

Podstatou stimulace práce je záměrné ovlivňování motivace pracovníků, tj. záměrné ovlivňování jejich pracovní ochoty. Ochota pracovníka bývá nejpříznivější v případech, kdy dochází k souladu mezi jeho osobním zaměřením a zájmy a cíli podniku. Ovlivňování pracovní ochoty sleduje v podstatě dva cíle - podněcování přiměřeného přístupu pracovníků k vykonávání požadované činnosti a utváření vlastností dobrého pracovníka. Stimulující účinek různých podnětů a prostředků je u různých jednotlivců odlišný. To předpokládá dobrou znalost pracovní skupiny. Čím je vyspělejší společnost, tím je větší rozmanitost používaných a účinných stimulů (Horalíková, 1999).

## 2.2.1 Přehled prostředků stimulace

Přehled základních prostředků stimulace, které působí v podniku, je následující:

1. **Hmotný činitel** - projevuje se v hmotné zainteresovanosti pracovníků. Jeho základní formou je peněžní odměna za práci, mzda, plat.
2. **Pracovní hodnocení činnosti a osobnosti člověka v pracovním procesu** - uskutečňuje je bezprostředně nadřízený pracovník (hodnocení práce a pracovníka).
3. **Společenské hodnocení práce a profese** - závisí na převažujících postojích v podniku a celkové úrovni rozvoje společnosti.
4. **Fyzické pracovní podmínky a pracovní režim** - jsou-li přiměřené, nevěnuje jim pracovník příliš mnoho pozornosti. Příznivý stimulační účinek získávají, když je pracovník může aktivně upravovat.
5. **Hodnocení jednotlivce v pracovní skupině, týmu** - bývá vyjádřeno v celkovém mínění skupiny o osobním a pracovním profilu jednotlivce.
6. **Porovnávání výsledků vlastní činnosti s průběhem a s výsledky činnosti druhých pracovníků** - obecným základem je zde kritické sebehodnocení, které lidé provádějí a které vždy předpokládá možnost porovnat sebe, své jednání a výsledky s jednáním a výsledky druhých lidí v obdobných situacích.
7. **Participace neboli účast pracovníků na řízení** - značný význam má zejména soustavné a dostatečné informování pracovníků a zajištění průchodnosti informací od vedoucího k pracovníkům i od pracovníků k vedoucímu.
8. **Samotné (tvořivé) provádění pracovní činnosti** - řídicí pracovník má možnost využívat tento stimulační činitel hlavně cílevědomou péčí o odbornou připravenost řízených pracovníků, přiměřenou delegací pravomoci a odpovědnosti za stanovené úkoly.
9. **Osobnost a jednání řídicího pracovníka** - velmi výrazně v tomto směru působí i forma a obsah hodnocení, které vedoucí vůči řízeným pracovníkům používá (Krninská, 2012).

## 2.2.2 Oblasti využívání stimulačních prostředků

Stimulační prostředky je potřeba vybírat nejen s ohledem na konkrétního člověka, ale také s ohledem na to, kterou oblast jeho pracovního jednání chceme ovlivnit. Nejčastěji se stimulují tyto oblasti:

- **Stimulace k pracovnímu výkonu** - se zaměřuje především na kvalitu. Nestačí jen kontrola kvality u výstupu, každý zaměstnanec musí provádět průběžnou kontrolu sám a toto sebekontrola se musí stát samozřejmou zvyklostí. Při stimulaci ke kvalitě by měli vedoucí pracovníci v první řadě sami pochopit základní vazbu mezi kvalitou práce a kvalitou osobnosti pracovníka. Kvalitní práce obohacuje člověka, podílí se na jeho odborném růstu.
- **Stimulace k tvořivosti** - stále větší význam má podněcování tvořivosti pracovníků, a to na všech podnikových úrovních. Nelze předpokládat, že všechny tvořivé nápady budou vždy využity. Ale v prostředí, které je otevřené tvůrčí aktivitě zaměstnanců, se samozřejmě mezi množstvím nepoužitelných nápadů objeví častěji nápad užitečný, posunující efektivnost práce vpřed, než tam, kde se postaví vnitřní bariéry a strach před neúspěchem a zesměšněním větší než přirozená potřeba experimentovat a přemýšlet o práci.
- **Stimulace k seberozvoji** - učení je záležitostí celého lidského života, nikoliv jen období mládí. Všechny obory lidské činnosti se mění a vyvíjejí a představa, že by bylo možno v některém z nich vystačit se souhrnem poznatků získaných k určitému datu, jakkoliv dobře zvládnutých, je nereálná.
- **Stimulace ke spolupráci** - lidé, kteří spolupracují v rámci jednoho pracovního kolektivu, mají předpoklad dosahovat lepších pracovních výsledků.
- **Stimulace k odpovědnosti** - odpovědnost v pracovní činnosti znamená přijetí celého vztahového rámce souvislostí, které jsou těsně či volněji spojeny s pracovní aktivitou. Tento vztah je vnitřně prožíván jako závazek, povinnost předvídat veškeré důsledky vlastního chování. Odpovědnost přijímá člověk, který si je vědom svých možností ovlivňovat aktivně dění kolem sebe (Bedrnová, Nový, 2007).

## 2.3 Vzdělávání

V moderních organizacích, ve kterých pouhé udržení současné úrovně pracovního výkonu a produktivity, což ovšem zdaleka nestačí na získání globální konkurenční výhody, vyžaduje neustálé rozšiřování a prohlubování kvalifikace pracovníků. Odpovědnost manažerů za vzdělávání a rozvoj pracovníků tak výrazně roste (Walker, Collins, 2003).

Vzdělávání pracovníků je zpravidla chápáno jako zahrnující odborné vzdělávání i rozvoj znalostí, dovedností a schopností. Výcvik (trénink) lze charakterizovat jako osvojování (praktických) dovedností a chování prostřednictvím cvičení či konkrétní činnosti. V různých organizacích bude podoba vzdělávání a rozvoje lidí různá. V každém případě platí, co platí téměř pro všechny personální aktivity, že i v oblasti vzdělávání a rozvoje je třeba vycházet z potřeb a specifických podmínek každé organizace. Vzdělávání a rozvoj pracovníků by měly být součástí celkové strategie a politiky organizace. Investice organizace do vzdělávání jsou chápány, jako návratné, tj. zajišťují organizaci potřebné schopnosti personálu a jsou považovány za výhodu, kterou organizace svým pracovníkům poskytují (Kocianová, 2010).

Podnikové vzdělávání je vzdělávací proces organizovaný podnikem. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku tj. interní, vnitropodnikové vzdělávání, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti, tak i vzdělávání mimo podnik tj. externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo ve škole (Bartoňková, 2010).

### **Úspěch podnikového vzdělávání závisí na:**

- dobře organizovaném systému vzdělávání (využívajících forem vnitropodnikových i externích),
- kvalitně zpracovaném plánu vzdělávání, který musí odpovědět na otázky jaké vzdělávání má být zabezpečeno, komu, jakým způsobem, kým, kde, za jakou cenu,
- hodnocení výsledků vzdělávání a vzdělávacího programu (Horalíková, 1999).

Z hlediska personálního řízení je vzdělávání pracovníků významnou činností v systému provázaných personálních činností, na jejichž realizaci se zpravidla významně podílejí personální specialisté či specialisté v oblasti vzdělávání v organizacích a rovněž vedoucí pracovníci. Vzdělávání je důležitou oblastí personální strategie a personální politiky i personálního plánování. Vzdělávání pracovníků a jejich rozvoj jsou nástroje k jednomu z hlavních úkolů personálního řízení v organizaci, kterým je sladování požadavků míst a schopnost lidí v současnosti i v budoucnosti, tudíž je jednou z prioritních oblastí personálního řízení (Kocianová, 2010).

### **Podnikové vzdělávání tedy zahrnuje:**

- vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti (orientace),
- prohlubování kvalifikace (doškolování) - pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě,
- rekvalifikaci (přeškolení) - jde o takové formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, může být plná nebo částečná,
- profesní rehabilitaci - opětovné zařazení osob, kterým jejich stávající zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní práci,
- zvyšování kvalifikace - oblast rozvoje (Bartoňková, 2010).

### **2.3.1 Cíl vzdělávání**

Vzdělávání v organizaci má dva cíle:

- Rozvoj způsobilostí všeho druhu.
- Zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti (Hroník, 2006).

Cílem vzdělávání a programů vzdělávání v nějaké organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. K dosažení tohoto cíle je nutné zabezpečit, aby lidé byli připraveni a ochotni se vzdělávat, chápali, co musejí znát a být schopni dělat, a byli schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání tím, že budou plně využívat existující zdroje

vzdělávání, včetně pomoci a vedení ze strany svých liniových manažerů (Armstrong, 2007).

### 2.3.2 Oblasti vzdělávání

Hroník (2007) definuje oblasti vzdělávání následovně:

- **Funkční vzdělávání** - má charakter odborné přípravy a učení do zásoby. Navazuje na popis práce a zabezpečuje, aby mohl pracovník zdárně a standardním způsobem vykonávat svou práci. Často bývá předmětem certifikace.
- **Doplňkové funkční vzdělávání** - například u projektantů někdy bývá výcvik v obchodních dovednostech, školení v jakosti. Je rozšiřující. To, co je pro nějakého pracovníka funkčním vzděláním, pro jiného je doplňkovým. Stírají se zde hranice mezi rozvojem měkkých a tvrdých kompetencí.
- **Manažerské vzdělání** - od MBA až po dílčí aktivity jako je například nácvik skupinového týmového řešení problémů a rozvoj dalších manažerských způsobilostí. Manažerské vzdělávání nabývá všech možných podob.
- **Jazykové vzdělávání**
- **IT školení**
- **Školení ze zákona** - řada vzdělávacích aktivit je dány, protože vyplývá ze zákona. Má nevýběrový charakter - je pro všechny.

Vzdělávání pracovníků (přípravy) lze členit např. podle skupin pracovníků na:

- přípravu dělníků,
- přípravu technicko-hospodářských pracovníků,
- vstupní přípravu pro výkon řídicí funkce,
- další zvyšování kvalifikace řídicích pracovníků a specialistů (Horalíková, 1999).

### **2.3.3 Faktory působící na vzdělávání**

Na efektivitu vzdělávání pracovníků působí řada faktorů. Některé z těchto faktorů jsou na straně pracovníků jako účastníků vzdělávání, jiné jsou na straně organizace a vedoucích pracovníků a další na straně dodavatelů vzdělávání. Pokud se týká pracovníků, má nejspíše největší význam jejich motivace ke vzdělávání, která je předpokladem jejich aktivity. Pracovníci by měli mít jasný cíl svého vzdělávání - rozvoj schopností, jež potřebují k lepšímu výkonu. Z pohledu organizace je nezbytné, aby investice do vzdělávání podporovaly rozvoj právě těchto schopností.

Nadřazení by měli pracovníkům vytvářet ke vzdělávání dostatečné podmínky ve smyslu podpory vzdělávání. Pracovníkům by měla být umožněna účast v plánovaných termínech vzdělávání a měla by jim být poskytnuta pozitivní zpětná vazba. Dodavatelé vzdělávání, vzdělavatelé jsou velmi důležitým článkem ve vzdělávání, jejich profesionalita a schopnost zohledňovat specifické potřeby účastníků vzdělávání mají na celkovou efektivitu vzdělávání značný vliv (Kocianová, 2010).

### **2.3.4 Motivace ke vzdělávání**

Lidé musejí být motivováni se učit a vzdělávat. Měli by si být vědomi toho, že současnou úroveň jejich znalostí, dovedností, schopností nebo jejich současné postoje či chování je třeba rozvinout nebo zlepšit, aby byli schopni vykonávat svou práci ke své vlastní spokojenosti i ke spokojenosti jiných. Musejí tedy mít jasnou představu o tom, jak by se v tomto případě měli chovat. Aby byli motivováni, musejí vzdělávající se lidé nalézat ve vzdělávání uspokojení. Ke vzdělávání bývají nejochotnější, jestliže to uspokojuje jednu nebo více jejich potřeb (Armstrong, 2007).

## **2.4 Řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů se zabývá dosahováním organizačních cílů prostřednictvím lidských zdrojů (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006).

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských

zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Doprňuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí (Koubek, 2007).

Dle Armstronga (2007) je řízení lidských zdrojů definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.

#### **2.4.1 Cíl a úkol řízení lidských zdrojů**

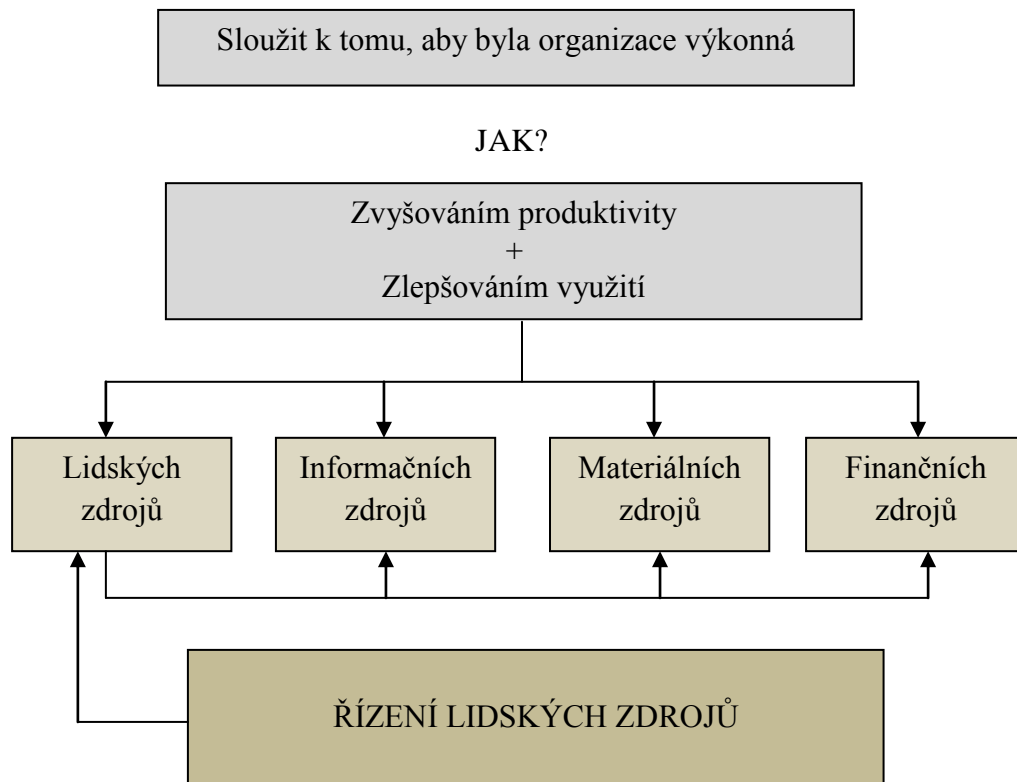
Řízení lidských zdrojů lze definovat jako proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci. Dosažení cílů je hlavním úkolem jakékoliv oblasti řízení. Pokud nejsou vytyčené cíle pravidelně plněny, organizace zaniká (Donnelly, Gibson, Ivancevich 2004).

Cílem řízení lidských zdrojů je docílit dynamizující role podnikového kolektivu v rozvoji podniku (Krninská, 2002).

Významným úkolem řízení lidských zdrojů je obstarání kvalifikovaných, talentovaných a motivovaných zaměstnanců. Zahrnuje to získávání, třídění, výběr a umístování pracovníků. Udržení se schopných jedinců je pro každou organizaci rovněž velmi důležité. Jestliže kvalifikovaní jedinci z podniku neustále odcházejí, je nezbytné soustavně hledat nový personál, a to stojí čas a peníze. Opakem udržení, stabilizace pracovníků je ovšem ukončení pracovního poměru či dokonce propouštění, které je neradostnou součástí každé manažerské práce. Postupy při ukončování pracovního poměru specifikuje personalista, popřípadě jsou obsaženy v pracovní smlouvě nebo v platných zákonných normách (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2004).



Obrázek 5: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek, 2007

## 2.4.2 Rozvoj lidských zdrojů

Rozvoj lidských zdrojů představuje moderní podnikovou strategii, zaměřenou na klíčový faktor prosperity - člověka se všemi jeho potencemi, ve všech vazbách a jeho vztazích (Krninská, 2002).

Rozvoj lidských zdrojů, či také personální rozvoj, zahrnuje vzdělávání a výchovu, hodnocení pracovníků a přípravu pracovníků na stávající nebo budoucí práci. Tyto činnosti mají značný význam pro ekonomický a psychologický rozvoj zaměstnanců. Potřebu personálního rozvoje nelze uspokojovat v organizaci, která nemá aktivní program personálního rozvoje. Optimální využívání lidí předpokládá pochopení jak individuálních, tak podnikových potřeb do té míry, aby to vedlo k plnému využití lidského potenciálu. Tato část řízení lidských zdrojů ukazuje, jak je důležité soustavně rozpoznávat a propojovat potřeby organizace s potřebami lidí (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2004).

Rozvoj a řízení lidských zdrojů musí vycházet z měnících se charakteristik lidí a proto zahrnuje:

- správnou volbu a zajištění profesní a kvalifikační struktury,
- v maximální přípustné míře delegování pravomocí a odpovědností,
- participaci, a to nejen na řízení a rozhodování, ale i na odměňování,
- stimulaci ztotožnění s podnikovou kulturou,
- náhradu přísné kontroly sdílenými hodnotami,
- péči o kvalifikační růst pracovníků, o jejich osobní rozvoj,
- podporu soudržnosti, vytváření spolupodílnictví na úspěších a neúspěších,
- a v konečné fázi využití potenciálu jednotlivců i celého podnikového kolektivu (Horalíková, 1999).

### 2.4.3 Systém lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů funguje prostřednictvím systému lidských zdrojů, které logickým a promyšleným způsobem propojují:

- **Filozofie lidských zdrojů** - popisující klíčové a zastřešující hodnoty a základní principy uplatňované v řízení lidí.
- **Strategie lidských zdrojů** - definující směr, jímž chce řízení lidských zdrojů jít.
- **Politiky lidských zdrojů** - což jsou zásady definující, jak by měly být tyto hodnoty, principy a strategie uplatňovány a realizovány v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů.
- **Procesy v oblasti lidských zdrojů** - obsahující formální postupy a metody používané k uskutečňování strategických plánů a politik lidských zdrojů.
- **Praxe v oblasti lidských zdrojů** - zahrnující neformální přístupy používané při řízení lidí.
- **Programy v oblasti lidských zdrojů** - umožňující, aby se strategie, politika a praxe v oblasti lidských zdrojů realizovaly podle plánu (Armstrong, 2007).

## 2.5 Znalostní společnost

Logickým důsledkem měnících se nároků na podnikatelskou a manažerskou činnost je zvýšení informačních i znalostních nároků pro jejich zvládnutí. Zvyšují se časové, profesní a kvalifikační požadavky na umění práce s daty, informacemi a znalostmi. Na celospolečenské úrovni se management musí vyrovnávat s postupně se rozvíjející informační popř. znalostní společností. Obecně platí, že kvalita života společnosti i perspektiva jejího dalšího sociálně ekonomického rozvoje jsou v rozhodující míře závislé na umění práce s daty, informacemi a znalostmi. V denním životě i ve své práci v širokém měřítku využívají prostředky informační technologie a komunikace (Vodáček, Vodáčková, 2006).

### Znalosti a informace

Je rozdílné pracovat s informacemi a znalostmi. Informace odstraňuje míru neurčitosti u příjemce, říká mu něco, co neznal. Je lehce přenositelná pomocí technologie na jiného příjemce. Znalost je mnohem obtížněji přenositelná na jiného příjemce. Vzniká zanesením množství informací do kontextu, čímž se odemyká kontextuální hodnota informací (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).

Informace a znalosti jsou na sebe vzájemně odkázány. Znalosti jsou výsledkem informačního procesu a jsou využívány třetími osobami. Oba procesy jsou spojeny v médiích. Komunikace představuje jednotku sdělení, informace a vzájemného porozumění (Helmut, 2007).

Segne in Gibson (2000) uvádí, že pokud jde o informace, jednotlivci jich nabývají ve velice reálném smyslu tohoto slova. Informace odněkud přicházejí a předávají se z ruky do ruky. Znalosti jsou však něčím docela jiným. Znalosti definujeme jako „schopnost efektivního jednání“. A to není něco, co můžeme získat ve smyslu koupě, to je něco, čemu se musíme naučit. Z tohoto hlediska je sdílení informací něčím zásadně jiným než sdílení znalostí. Sdílení znalostí nemá nic společného s tím, že byste lidem něco dávali nebo od nich něco dostávali. To platí pouze pro sdílení informací. Ke sdílení znalostí dochází tehdy, když se lidé doopravdy snaží navzájem si pomáhat při rozvíjení nových schopností jednání; jde v něm o vytváření procesů učení.

## **Systém řízení znalostí**

Systémy řízení znalostí jsou systémy úpravy a změny znalostních pravidel na základě profesního, stále více globálního porovnání. Aby se stala informace znalostí podniku, musí být transformována do akce. Jinak zůstává pro tvorbu podnikového bohatství bezcennou. Znalostní účty podniku a znalostní účty zaměstnanců jsou nezbytným předpokladem úspěšného řízení znalostí. Systémy znalostních účtů jsou předpokladem efektivního řízení znalostí podniků (Truneček, 2004).

Řízení znalostí je jakýkoliv proces nebo jakékoliv postupy vytváření, získávání, ovládnutí, sdílení a využívání znalostí, ať už jsou kdekoliv, směřující ke zlepšování učení se a zlepšování výkonu v organizacích. Cílem řízení lidských zdrojů je podporovat rozvoj pro firmu specifických znalostí a dovedností, které jsou výsledkem procesů učení probíhajících v organizaci. Řízení znalostí spočívá v získávání znalostí od těch, kteří je mají, a v jejich předání těm, kteří je potřebují, a to v zájmu zlepšení efektivnosti organizace. Ve věku informací jsou klíčem ke konkurenceschopnosti spíše znalosti než materiální nebo finanční zdroje (Armstrong, 2007).

Kardinálními otázkami jsou: jak znalosti tvořit, jak je udržet, jak zvyšovat jejich produktivitu. Na pořad dne se dostává nutnost zvládnout problematiku produktivity znalostních pracovníků podobně, jako je dnes zvládnuto řízení produktivity u manuální práce. Uplatnit a rozvinout především skryté (tacitní) znalosti není jednoduché, v praxi velmi často naráží na odpor a nepochopení. Vyžaduje to poměrně dlouhý čas a nasazení velkého množství zdrojů potřebných ke změně firemní kultury. Podnikový management většinou náklady na tento typ znalostí odmítá, protože nepřinášejí okamžité výsledky a je možno je zhodnotit až dlouhodobě (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006).

### **2.5.1 Management znalostí**

Obecně definováno, představuje management znalostí získávání, uchování a sdílení znalostí takovým způsobem, aby jeden mohl lépe vykonávat svoji práci a aby každý podnikový proces vytvářel přidanou hodnotu. Je-li řízení znalostí v organizaci pevně zakotveno, umožňuje pracovníkům vyhledat potřebné výzkumné zprávy, podpůrné dokumenty, výsledky pracovních postupů a historické údaje, a to nejen uvnitř organizace, ale i za jejími hranicemi (Walker, Collins, 2003).

Především lze konstatovat, že management znalostí a jeho různé dílčí koncepce se staly konjunkturním tématem. Odráží to aktuální potřebu umět systematicky vytvářet znalostní zázemí organizací (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Management znalostí začíná identifikací zdrojů informací a znovupoužitelných znalostí, které mají hodnotu pro plnění strategických podnikatelských cílů organizace. Zdroje znalostí se nacházejí uvnitř i vně organizací. Znalosti jsou pak průběžně vytvářeny a uchovávány v informačním systému podniku. Kontinuálně dochází u využitých znalostí ke zpětné vazbě, čímž se znalost obohacuje o další zkušenosti. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006).

Management znalostní znamená daleko více než jen technologii, která podporuje a největšího úspěchu dosahuje jen tehdy, pokud organizace věnuje pozornost všem jeho základním stavebním prvkům:

- **Účel** - zřetelná vazba mezi strategií managementu znalostí a podnikatelskými cíli a podnikovými strategiemi.
- **Kultura** - směřování k učení se a sdílení znalostí.
- **Procesy** - role, podnikatelské aktivity a manažerské postupy, které usnadňují a povzbuzují vytváření a sdílení znalostí.
- **Propojení** - prostředí a mechanismy, které usnadňují interakci mezi lidmi při spolupráci, tvorbě a předávání znalostí.
- **Obsah** - přiměřené, podstatné, přesné a úplné informace, které jsou tříděné a snadno dostupné.
- **Technologie** - integrované systémy a nástroje, které usnadňují získávání, archivaci, znovunalezení a sdílení znalostí (Walker, Collins, 2003).

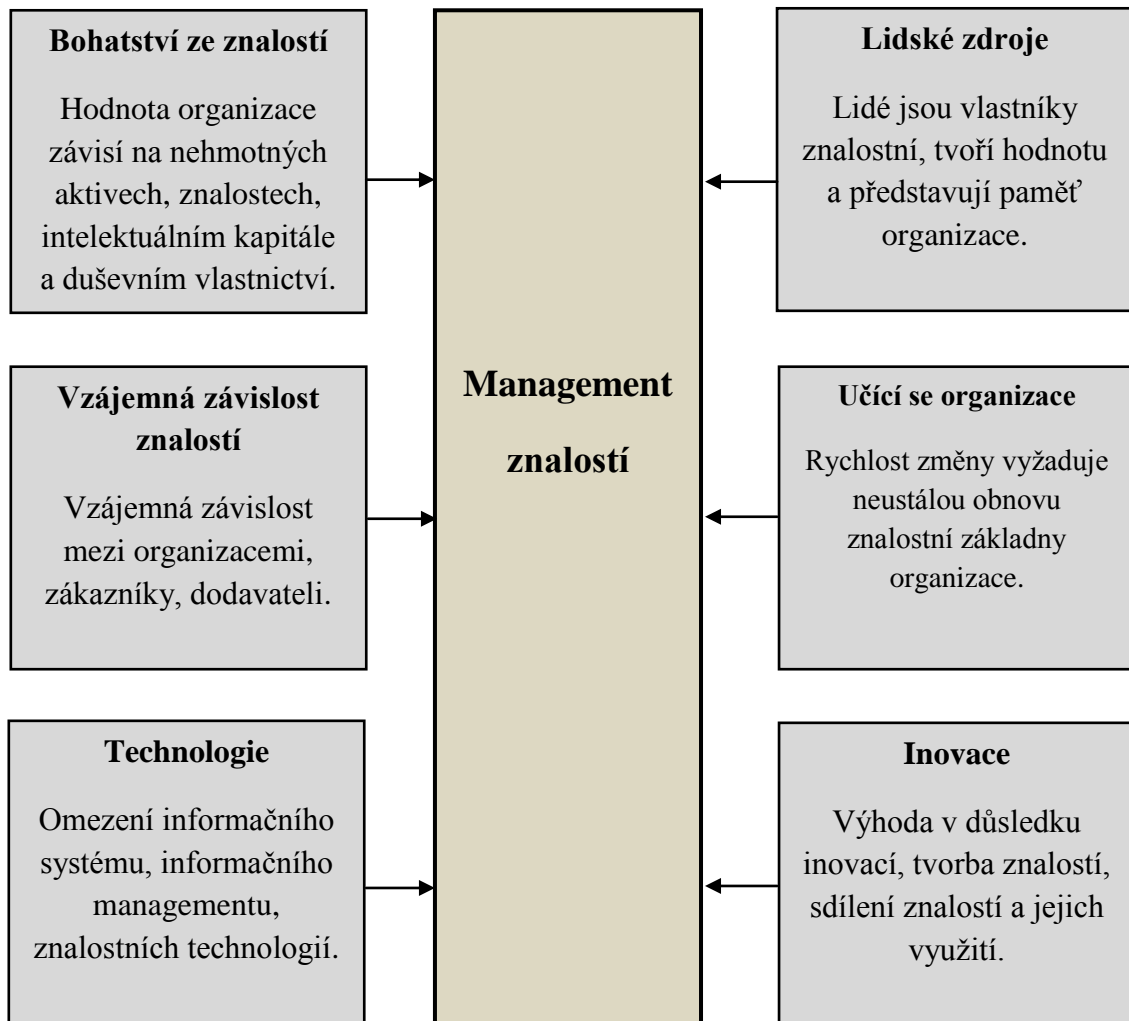
### **Cíl managementu znalostí**

Cílem managementu znalostí je maximalizovat využití intelektuálního kapitálu s cílem zvýšit výkonnost organizace. Představuje propojení strategického pohledu na podnikání s lidským potenciálem za podpory informačních technologií. Kdybychom chtěli co nejkompaktněji charakterizovat management znalostí a jeho význam pro organizaci:

- jde o identifikaci zdrojů informací a znalostí v organizaci,
- vytvoření plánu pro využití identifikovaných zdrojů informací a znalostí,

- definici okruhu problémů, na které budou znalosti využité,
- průběžné vytváření a uchovávání znalostí,
- zpětná vazba u využitých znalostí ji obohacuje o další zkušenost - vytváří se model učící se organizace (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006).

Obrázek 6: Hybné síly managementu znalostí



Zdroj: Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006

## **3 Charakteristika objektu zkoumání**

### **3.1 Schneider Electric, a.s.**

Moderní továrna v Písku je jedním z největších výrobních závodů Schneider Electric v Evropě a patří k nejvýznamnějším podnikům jihočeského regionu. Ve svém výrobním závodě v Písku zaměstnává 600 zaměstnanců a zaměřuje se na sériovou výrobu elektromechanických přístrojů určených pro český i světový trh. Písecký výrobní závod si díky velmi dobrým výsledkům získal velkou důvěru vedení nadnárodní mateřské společnosti Schneider Electric ve Francii a postupně navyšoval investice, výrobní plochu i šíři vyráběného sortimentu. Čeští výrobci se stali většinovým dodavatelem dílčích komponentů pro továrnu.

#### **Zaměření závodu**

- Ruční a poloautomatická montáž elektromechanických přístrojů: prvky pro jištění motorů, stykače, tepelná relé, motorové spouštěče, spínače, tlačítkové ovládače, pojistkové odpojovače.
- Sériová výroba na pěti výrobních dílnách.
- Původní struktura výrobků určená výhradně pro české zákazníky se postupně změnila a v současné době závod vyrábí především přístroje určené do celosvětové obchodní sítě Schneider Electric.

#### **Kvalita**

- Zajištění kvality výrobků ve spolupráci s českými laboratořemi a společnostmi v oblasti metrologie.
- Systém řízení kvality Six Sigma.
- Certifikace ISO 9001:2000.
- Péče o životní prostředí - certifikát ISO 14001:2004.
- Bezpečnost - certifikát 18000:2008.

## **Klíčová data**

- **Rok 1998:** dokončení stavby závodu a stěhování výroby z prostor staré továrny (investice 550 mil. Kč).
- **Leden 1999:** slavnostní otevření za přítomnosti velvyslance Francie v ČR.
- **Leden 2002:** přístavba určená pro sklad dílců, rozšíření o 1 400 m<sup>2</sup>.
- **Rok 2003:** rozšíření výrobní plochy o dalších 60 % (5 000 m<sup>2</sup>, investice 80 mil. Kč).
- **2004 - 2008:** přesuny výrob z Irska, Francie, Španělska a Itálie.
- **Rok 2013:** Progresivní zaměstnavatel regionu Jihočeský kraj 2013.

Na celkové rozloze 14 000 m<sup>2</sup> jsou umístěny veškeré aktivity akciové společnosti, výrobní plocha představuje 8 000 m<sup>2</sup>. V prostorách továrny se nachází sklad pro všechny komponenty, expedice hotových výrobků a technické servisy potřebné pro běh výroby (Zdroj: Výrobní závod Písek, 2014).

## **3.2 Wotan Forest, a.s.**

### **Přehled činnosti společnosti**

Společnost tvoří divize plošných materiálů, divize dřevařské výroby, divize lesních školek a divize lesní výroby.

Dřevařská divize se zabývá manipulací surového dříví a dřevařskou výrobou. Jednotlivé hlavní zpracovatelské provozy a technologie jsou v oblastech Slavonic, Protivína, Borohrádku a Nového Města. V rámci divize je začleněno obchodní oddělení, které zajišťuje nákup vstupní suroviny a prodej dříví a dřevařských výrobků. Prodeje jsou realizovány regionálně nebo prostřednictvím centrálně uzavřených obchodních smluv.

Hlavní činností školkařské divize je pěstování a prodej sadebního materiálu lesních a okrasných dřevin. Divize školek je členěna na dvanáct samostatných středisek, které jsou rozmístěny na celém území ČR včetně území v oblasti Protivína.



Divize lesní výroby poskytuje pěstební a těžební práce vlastníků lesů a obhospodařuje soukromé lesy v jednotlivých regionech České republiky, včetně Jihočeského kraje. Hlavní činnost divize je zaměřena na nákup a výrobu surového dříví, pěstební činnost a odbornou správu lesa (Zdroj: Výroční zpráva, 2013).

### **Pila Protivín**

V rámci dřevařské divize na pile v Protivíně byla analýza prováděna. Pila Protivín se nachází v Budějovickém kraji na začátku obce asi 10 km od města Písku směrem na České Budějovice a zaměstnává 50 zaměstnanců. Pila zpracovává pilařské výřezy smrku, borovice a částečně modřínu s roční kapacitou pořezu 40 000 m<sup>3</sup>. V délkách 3 až 6 m. Vyrábí převážně stavební řezivo a řezivo pro následnou vlastní výrobu hoblovaného materiálu. V areálu pily jsou 3 sušárny, každá s kapacitou 50 m<sup>3</sup> řeziva. Sušárny jsou vytápěny teplem z vlastní kotelny na dřevní odpad. Jako palivo slouží kůra a štěpka. Součástí pily je manipulační sklad, kde se manipulují a třídí surové kmeny, pro další zpracování. Novinkou je výroba listnatého štípaného palivového dřeva v bednách (buk, dub). Manipulační sklad má vlastní vlečku pro nakládání vagónů.

### **Vyráběné produkty**

- Řezivo
  - fošny, hranoly, prkna, latě
- Truhlářské řezivo
- Hoblované produkty
  - obkladové palubky, podlahové palubky
  - fasádní profily, terasová prkna
  - hoblovaná prkna a hranoly
  - plotovky
- Palivové dříví
- Štěpka, piliny, kůra (Zdroj: Pila Protivín, 2014)

## **4 Metodika výzkumu**

### **4.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je analýza motivace a stimulace zaměstnanců se zaměřením na vzdělávání a řízení lidských zdrojů ve vybraných podnicích.

### **4.2 Pracovní postup**

#### **4.2.1 Získání teoretických znalostí**

Prvním krokem bylo prostudování literárních pramenů vztahujících se k motivaci a stimulaci v návaznosti na oblast řízení lidských zdrojů a jejich vzdělávání v současné i budoucí znalostní ekonomice. Této problematice se věnuje 2. kapitola s názvem Literární rešerše. Teoretické znalosti jsou důležité k pochopení dané problematiky a dávají základ pro sestavení otázek v dotazníku, na kterém staví praktická část práce.

#### **4.2.2 Objekty zkoumání**

Vybranými podniky pro tuto analýzu se staly Schneider Electric, a.s. a Wotan Forest, a.s., jejichž podrobnější charakteristika je uvedena v předchozí 3. kapitole. Schneider Electric, a.s. sídlí v průmyslové zóně v Písku a zaměřuje se na sériovou výrobu elektromechanických přístrojů určených pro český i světový trh. U společnosti Wotan Forest, a.s. byla analýza prováděna v jednom z dřevařských provozů, a to konkrétně na pile v Protivíně, kde vyrábí převážně stavební řezivo a řezivo pro následnou vlastní výrobu hoblovaného materiálu. V těchto společnostech bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, kteří byli rozděleni do dvou samostatných kategorií - dělník a technicko-hospodářský pracovník (THP).

#### **4.2.3 Neřízené rozhovory**

Dříve než se dostal dotazník k zaměstnancům k vyplnění, bylo potřebné získat informace o dění ve vybraných podnicích. Za tímto účelem byly provedeny neřízené rozhovory. Ve společnosti Schneider Electric, a.s. komunikace probíhala s vedoucí personálního oddělení a ve společnosti Wotan Forest, a.s. byly neřízené rozhovory

realizovány s vedoucím výroby pro oblast Protivín. Informace z těchto rozhovorů sloužily zejména jako podklad pro pochopení situace uvnitř podniků a dále k tomu, aby výsledky z dotazníků mohly být správně interpretovány. Informace z neřízených rozhovorů se objevují v diskuzích.

#### 4.2.4 Dotazník

Jedná se o písemnou, více formalizovanou podobu metody dotazování. Podstata dotazníku spočívá v písemném položení souboru otázek, na které respondent odpovídá, popř. položek, s nimiž souhlasí či nesouhlasí, nebo z nichž vybírá tu, která je podle něho nejbližší skutečnosti nebo jí naopak vůbec neodpovídá. Při formulaci položek se rozhodujeme, zda volit formu uzavřenou nebo otevřenou.

1. Uzavřené položky poskytují dvě (nebo více) předem formulované alternativy odpovědi, z nichž respondent vybírá bez možnosti vlastní volby. Výhoda uzavřených položek spočívá především v dosahování větší jednotnosti měření a tím i větší spolehlivosti.
2. U otevřených položek nejsou žádné předem formulované odpovědi, respondent odpovídá podle svého uvážení. Výhoda tkví v možnosti pružných a hlubších odpovědí.

Dotazník začínáme nejlépe úvodní konstrukcí, ve které vysvětlíme, proč je dotazník předkládán a jaký cíl sleduje. Laskavou žádostí o pečlivé vyplnění je možno apelovat na uvědomění si určité zodpovědnosti. Mezi výhody dotazníku patří:

- je možné získat údaje od většího počtu respondentů,
- údaje získané dotazníkem jsou jednotnější a lze je plně kvantifikovat a zpracovávat statistickými postupy,
- anonymní forma dotazníku může podnítit větší upřímnost (Pavlica, 2000).

Pro účely této diplomové práce bylo vybráno dotazníkové šetření jako nejvhodnější metoda ke sběru informací. Sestavený dotazník byl nejdříve podroben konzultaci s vedoucí personálního oddělení v podniku Schneider Electric, a.s. a po vzájemném souhlasu byly některé otázky vyřazeny, jiné zase přidány. Ve výsledné verzi dotazník obsahoval 31 otázek. Ve společnosti Wotan Forest, a.s. již k úpravě dotazníku nedošlo

a byl zde použit shodný dotazník k vypracování mezi zaměstnanci. Tento dotazník se nachází v příloze č. 3. Otázky v dotazníku se zaměřují na motivaci, stimulaci, na vzdělávání a řízení lidských zdrojů a jsou řazeny do logické struktury spojené s určitou návazností pro lepší porozumění dotazníku.

V úvodu dotazníku bylo respondentovi poskytnuto několik základních informací. Konkrétně, že dotazník slouží ke zpracování diplomové práce a je zcela anonymní, dále byly uvedeny instrukce, jakým způsobem má být dotazník vyplněn. Nejčastěji byly voleny uzavřené otázky a méně často se zde vyskytovaly otázky polootevřené, kde kromě předem daných odpovědí mohl respondent vyjádřit vlastní názor a uvést svoji odpověď. Otevřená otázka zde nebyla použita žádná.

Takto sestavený dotazník byl ve společnosti Schneider Electric, a.s. rozdán jako příloha k výplatnicím pro 450 pracovníků. V rámci toho byl v záhlaví dotazníku uveden závazný termín, do kdy mají zaměstnanci dotazníky odnést zpět na personální oddělení, kde byl pro to speciálně zabezpečen anonymní sběr. Ve společnosti Wotan Forest, a.s. bylo rozdání dotazníků také pod iniciativou podniku, ovšem zde se dotazníky nepřikládaly zaměstnancům k výplatnicím, ale osobně do vlastních rukou. Tento dotazník obdrželo 40 zaměstnanců s určením termínu, do kdy mají být dotazníky vyplněny a kam je mají zaměstnanci odnést, aby i zde byla zajištěna 100% anonymita pracovníků.

Vyplnění dotazníku bylo tedy v obou společnostech zcela dobrovolné a záleželo pouze na zaměstnancích, zda si najdou čas a ochotu k vyplnění. Z celkového počtu 450 ks dotazníků ve společnosti Schneider Electric, a.s. se jich k stanovenému dni vrátilo 63 ks (návratnost pouze 14%). Z tohoto množství bylo 34 ks v kategorii dělník a 29 ks v kategorii THP. Ve společnosti Wotan Forest, a.s. se z celkového počtu 40 ks rozdaných dotazníků vrátilo 33 ks (návratnost 82%). V kategorii dělník bylo 26 ks a u THP to bylo celkem 7 ks. Vyšší návratnost dotazníků ve společnosti Wotan Forest, a.s. může být vysvětlena tím, že dotazník byl rozdán samostatně do vlastních rukou zaměstnanců na rozdíl od společnosti Schneider Electric, a.s. kde byl pouze jako příloha k výplatnici.

#### **4.2.5 Zpracování dat**

Stanovená lhůta pro vyplnění dotazníků byla v obou společnostech dva týdny, po tom co byl proveden anonymní sběr v podnicích, byly vyplněné dotazníky vráceny zpět ke zpracování a vyhodnocení. Dotazníky musely být zkontrolovány, zda jsou všechny otázky v nich zodpovězeny, a po této kontrole se mohlo s nimi dále pracovat. Ve společnosti Schneider Electric, a.s. muselo být odstraněno 6 dotazníků z kategorie dělník, ve kterých chyběly vyplněné všechny otázky a ve společnosti Wotan Forest, a.s. byl z průzkumu vyřazen jediný dotazník také z kategorie dělník. Zpracování probíhalo prostřednictvím Microsoft Office Word 2007 a Microsoft Office Excel 2007. Výsledky jednotlivých otázek byly vždy nejdříve zpracovány v tabulce číselně i procentuálně, poté graficky a následovalo slovní vyhodnocení a diskuze k příslušné otázce.

## 5 Výsledky výzkumu

V této části diplomové práce jsou zpracovány výsledky vztahující se k analýze motivace a stimulace zaměstnanců se zaměřením na vzdělávání a řízení lidských zdrojů ve vybraných podnicích. Pro tuto analýzu byly vybrány podniky Schneider Electric, a.s. se sídlem v Písku a Wotan Forest, a.s., který se nachází v Protivíně. Tyto podniky jsou dále členěny dle pracovníků do dvou skupin. První skupinu tvoří dělníci a druhou skupinou jsou technicko-hospodářští pracovníci (THP).

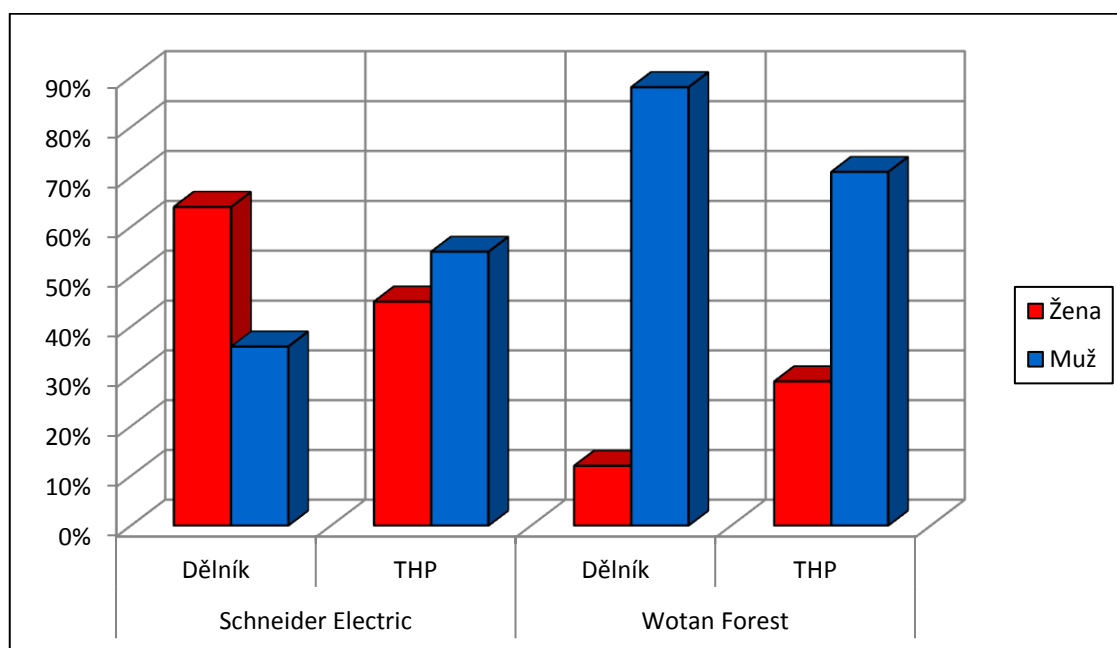
### Otázka 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Tabulka 1: Pohlaví zaměstnanců

Alternativa	Schneider Electric				Wotan Forest			
	Dělník		THP		Dělník		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Žena	18	64	13	45	3	12	2	29
Muž	10	36	16	55	22	88	5	71
Celkem	28	100	29	100	25	100	7	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1: Pohlaví zaměstnanců (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

## **Výsledky**

Ve společnosti Schneider Electric, a.s. je z oslovených respondentů 64% žen a 36% mužů na pozici dělníka. V případě technicko-hospodářských pracovníků je poměr respondentů opačný, zde se vyjádřilo více mužů (55%) než žen (45%).

Do průzkumu ve společnosti Wotan Forest, a.s. se na pozici dělníka zapojilo více respondentů mužů (88%) než žen (12%). U respondentů pracujících jako technicko-hospodářští pracovníci je také převaha mužů (71%) nad ženami (29%).

## **Diskuze**

Větší zastoupení žen mezi respondenty se v případě dělníků dá odůvodnit tím, že obsahem pracovních činností ve společnosti Schneider Electric, a.s. je provádění precizní manuální práce a všeobecně ženy k takovýmto úkolům přistupují zodpovědněji a plní zadané úkoly s větší pečlivostí. Přesto muži, kteří disponují určitou zručností, s prováděním těchto činností problém nemají. Pokud jde o technicko-hospodářské pracovníky poměr respondentů mužů a žen je téměř vyrovnaný, nedá se tak zcela hovořit o mužské či ženské dominanci a panuje zde téměř vyrovnaný stav.

Ve společnosti Wotan Forest, a.s. pracuje převaha respondentů mužů nad ženami, je to jednoznačně dáno zaměřením podniku, který zpracovává dřevo a tudíž je logické, že tento obor je převážně mužským. Přesto zde nějaké ženy mezi respondenty také najdeme, a to v obsazení pouze 1/8. Respondentů na pozici technicko-hospodářského pracovníka je tu také mnohem více mužů (3/4) než žen.

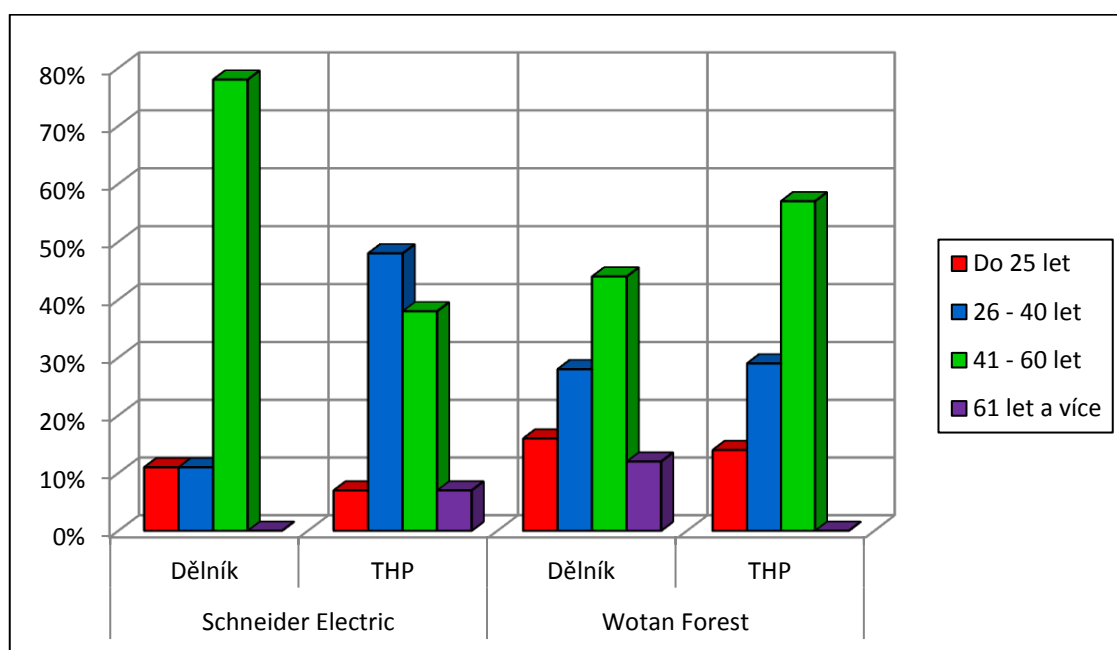
## Otázka 2: Jaký je Váš věk?

Tabulka 2: Věková struktura zaměstnanců

Alternativa	Schneider Electric				Wotan Forest			
	Dělník		THP		Dělník		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Do 25 let	3	11	2	7	4	16	1	14
26 - 40 let	3	11	14	48	7	28	2	29
41 - 60 let	22	78	11	38	11	44	4	57
61 let a více	0	0	2	7	3	12	0	0
Celkem	28	100	29	100	25	100	7	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2: Věková struktura zaměstnanců (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

## Výsledky

Ve společnosti Schneider Electric, a.s. na pozici dělníka jsou shodně zastoupeni respondenti v kategorii do 25 let a v kategorii 26 - 40 let (11%). Ve věku 41 - 60 let zde pracuje nejvíce respondentů (78%), nad 61 let se do průzkumu nezapojil žádný dělník (0%). Respondentů pracujících jako technicko-hospodářští pracovníci je shodně



v kategorii do 25 let a v kategorii 61 let a více (7%). Nejvíce jsou zastoupeni respondenti ve věku 26 - 40 let (48%) a následuje kategorie 41 - 60 let (38%).

Průzkumu ve společnosti Wotan Forest, a.s. se zúčastnilo ve věku do 25 let 16% respondentů a v kategorii 26 - 40 let 28% respondentů na pozici dělníka. Nejpočetnější skupina je ve věku 41 - 60 let (44%) a nejméně respondentů je ve věku 61 let a více (12%). V případě technicko-hospodářských pracovníků se zúčastnilo průzkumu ve věku do 25 let 14%, ve věku 26 - 40 let 29% respondentů a nejvíce respondentů je v kategorii 41 - 60 let (57%). S věkem 61 let a více se do průzkumu nezapojil žádný technicko-hospodářský pracovník (0%).

## **Diskuze**

Pokud jde o respondenty na pozici dělníka ve společnosti Schneider Electric, a.s., jednoznačně u nich převažuje kategorie 41 - 60 let. Od těchto zaměstnanců se dá očekávat, že budou mít již dostatek zkušeností a budou k zadaným úkolům přistupovat zodpovědně. Přesto však na konci této věkové hranice hrozí problém odchodu do důchodu a společnost by tak měla zajišťovat postupnou náhradu za mladší pracovníky. V případě technicko-hospodářských pracovníků je nejpočetnější kategorie respondentů o něco mladší. Nejvíce jsou zastoupeni respondenti ve věkové kategorii 26 - 40 let. Ve věku 26 let má již většina lidí ukončené vysokoškolské vzdělání a vykonává své první zaměstnání a také právě v této věkové kategorii jsou lidé v tom neproduktivnějším věku.

V případě respondentů pracujících jako dělník v podniku Wotan Forest, a.s. je největší zastoupení stejně jako ve Schneider Electric, a.s., a to ve věku 41 - 60 let. Jedná se tedy o zastoupení pracovníků, kteří mají ve svém oboru dostatečný přehled díky dlouholetým zkušenostem a praxi. Dále disponují více znalostmi o vykonávané práci na rozdíl od mladších pracovníků. Respondenti, kteří pracují jako technicko-hospodářští pracovníci, jsou zde nejčastěji obsazeni také v tomto věku.

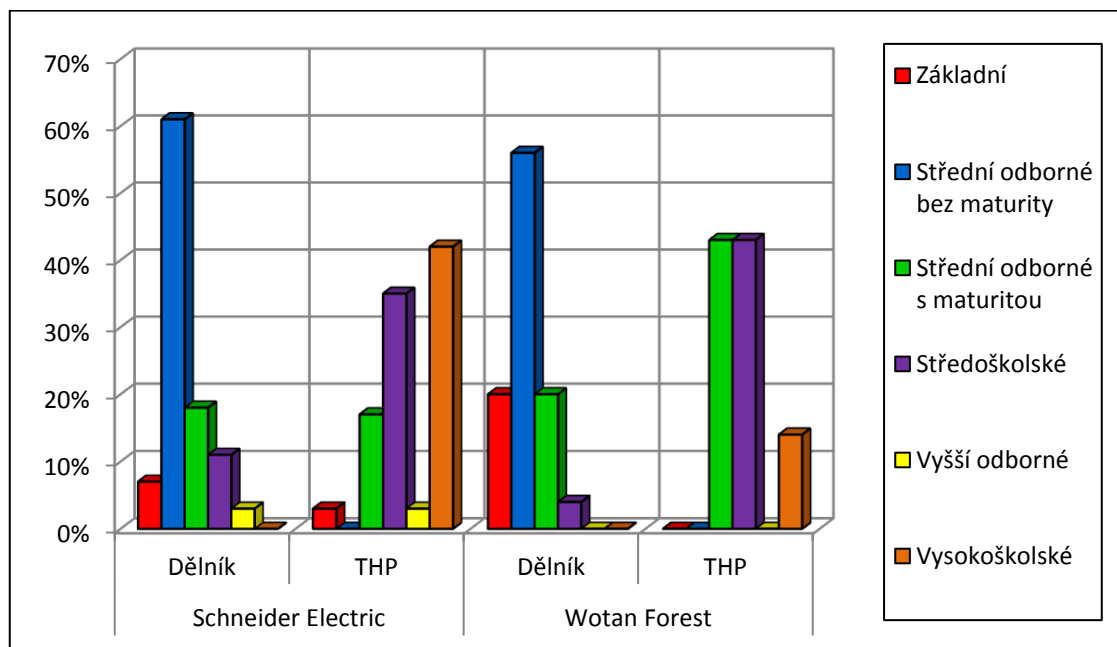
### Otázka 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka 3: Rozdělení zaměstnanců dle vzdělání

Alternativa	Schneider Electric				Wotan Forest			
	Dělník		THP		Dělník		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Základní	2	7	1	3	5	20	0	0
Střední odborné bez maturity	17	61	0	0	14	56	0	0
Střední odborné s maturitou	5	18	5	17	5	20	3	43
Středoškolské	3	11	10	35	1	4	3	43
Vyšší odborné	1	3	1	3	0	0	0	0
Vysokoškolské	0	0	12	42	0	0	1	14
Celkem	28	100	29	100	25	100	7	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3: Rozdělení zaměstnanců dle vzdělání (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky

Ve společnosti Schneider Electric, a.s. jsou respondenti mezi dělníky nejvíce zastoupeni těmi, kteří mají střední odborné vzdělání bez maturity (61%). Následují

je pracovníci, kteří vystudovali střední odborné vzdělání s maturitou (18%). Středoškolské vzdělání má 11%, základní 7% a vyšší odborné 3% respondentů. Na pozici dělníka není žádný respondent (0%) s vysokoškolským vzděláním. Respondenti na pozici technicko-hospodářského pracovníka mají nejčastěji vysokoškolské vzdělání (42%), dále pak středoškolské (35%) a následují je pracovníci se středním odborným vzděláním s maturitou (17%). Základní a vyšší odborné vzdělání má shodně respondentů (3%). Střední odborné vzdělání bez maturity nemá nikdo (0%) mezi respondenty pracujícími jako THP.

Základní vzdělání a střední odborné vzdělání s maturitou ve společnosti Wotan Forest, a.s. má shodně respondentů na pozici dělníka (20%), nejčastějším vzděláním mezi respondenty je střední odborné bez maturity (56%) a nejméně respondentů má středoškolské vzdělání (4%). Vyšší odborné ani vysokoškolské vzdělání nemá žádný respondent, který pracuje jako dělník (0%). Respondenti na pozici THP mají shodně střední odborné vzdělání s maturitou a středoškolské (43%), vysokoškolské vzdělání má 14%. Základní, střední odborné bez maturity ani vyšší odborné vzdělání zde nemá žádný respondent (0%).

## **Diskuze**

Nejčastějším vzděláním dle respondentů na pozici dělníka ve společnosti Schneider Electric, a.s. je střední odborné vzdělání bez maturity. Toto vzdělání má více jak 1/2 respondentů. Je to logicky dáno tím, že výuční list pro výkon určitých činností ve výrobě, skladu a údržbě je právě to, co potřebují. K provádění některých činností dělníkům ovšem stačí i základní vzdělání, a i proto je zde tato skupina zastoupena (7%). Kategorii středoškolsky vzdělaných pracovníků a pracovníků se středním odborným vzděláním s maturitou lze i do jisté míry přikládat dnešní situaci na trhu práce, kdy je poměrně těžké najít si pracovní uplatnění. Na pozici technicko-hospodářských pracovníků jednoznačně převládají respondenti s vysokoškolským a středoškolským vzděláním, kteří dané problematice díky dlouholetému studiu nejlépe rozumí.

Shodně jako ve společnosti Schneider Electric, a.s., tak i ve společnosti Wotan Forest, a.s. mezi respondenty má nejvíce dělníků střední odborné vzdělání bez maturity. Výuční list je důkazem, že zaměstnanci byli vzděláni k tomu, aby dokázali pracovat se dřevem a co nejlépe ho mohli zpracovávat. Ve společnosti Wotan Forest, a.s. jsou

také respondenti, kteří mají pouze základní vzdělání (1/5). Pro výkon práce jim tak stačí, že jsou manuálně zruční a vyšší vzdělání se u nich nepožaduje. U technicko-hospodářských pracovníků středoškolské a střední odborné vzdělání s maturitou je dostačující a má ho většina z oslovených respondentů.

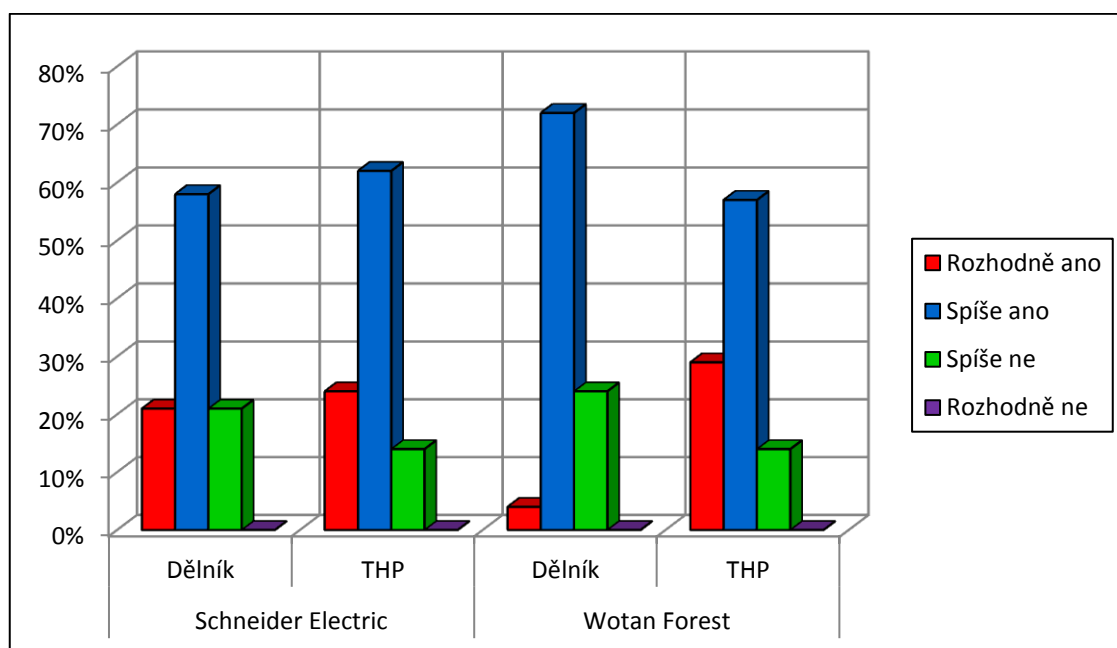
**Otázka 4: Domníváte se, že odpovídá Vaše vzdělání Vašemu nynějšímu pracovnímu zařazení?**

Tabulka 4: Pracovní zařazení odpovídající dosaženému vzdělání

Alternativa	Schneider Electric				Wotan Forest			
	Dělník		THP		Dělník		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	6	21	7	24	1	4	2	29
Spíše ano	16	58	18	62	18	72	4	57
Spíše ne	6	21	4	14	6	24	1	14
Rozhodně ne	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkem	28	100	29	100	25	100	7	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4: Pracovní zařazení odpovídající dosaženému vzdělání (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

## Výsledky

Respondenti pracující jako dělníci v podniku Schneider Electric, a.s. se domnívají, že jejich pracovní zařazení až už rozhodně (21%) nebo spíše (58%) odpovídá dosaženému vzdělání. Celkem 21% se domnívá, že spíše neodpovídá a nikdo z respondentů (0%) nevedl, že by jeho vzdělání rozhodně neodpovídalo nynějšímu pracovnímu zařazení. Dohromady 24% respondentů mezi technicko-hospodářskými pracovníky se domnívá, že jejich zařazení rozhodně odpovídá dosaženému vzdělání a spíše je o tom přesvědčeno 62%. Jenom 14% respondentů je názoru, že jejich zařazení spíše neodpovídá dosaženému vzdělání. Žádný respondent na pozici THP (0%) neodpověděl, že by jeho vzdělání pracovnímu zařazení rozhodně neodpovídalo.

Pouze 4% respondentů na pozici dělníka ve společnosti Wotan Forest, a.s. se domnívají, že jejich vzdělání rozhodně odpovídá nynějšímu pracovnímu zařazení, spíše je o tom přesvědčeno 72%. Zbýlých 24% se domnívá, že jejich vzdělání spíše neodpovídá pracovnímu zařazení. Žádný z oslovených dělníků (0%) nevedl, že by se domníval, že jeho vzdělání rozhodně neodpovídá pracovnímu zařazení. Respondenti vykonávající pracovní pozici THP se domnívají, že jejich vzdělání odpovídá pracovnímu zařazení. Rozhodně je o tom přesvědčeno 29% a spíše 57%. Jenom 14% uvádí, že jejich vzdělání spíše neodpovídá pracovnímu zařazení, nikdo z oslovených technicko-hospodářských pracovníků (0%) nevedl, že by jeho vzdělání rozhodně neodpovídalo pracovnímu zařazení.

## Diskuze

Respondenti více jak ze 3/4 ve společnosti Schneider Electric, a.s. na pozici dělníka i technicko-hospodářského pracovníka jsou přesvědčeni, že jejich vzdělání odpovídá nynějšímu pracovnímu zařazení a právě díky dosaženému vzdělání mohou pracovat na pozici, kterou nyní vykonávají.

Obdobně je na tom situace ve společnosti Wotan Forest, a.s., kde respondenti také více jak ze 3/4 vyjadřují souhlas s tím, že jejich vzdělání je adekvátní k aktuálnímu pracovnímu zařazení a k činnosti, kterou při práci vykonávají.

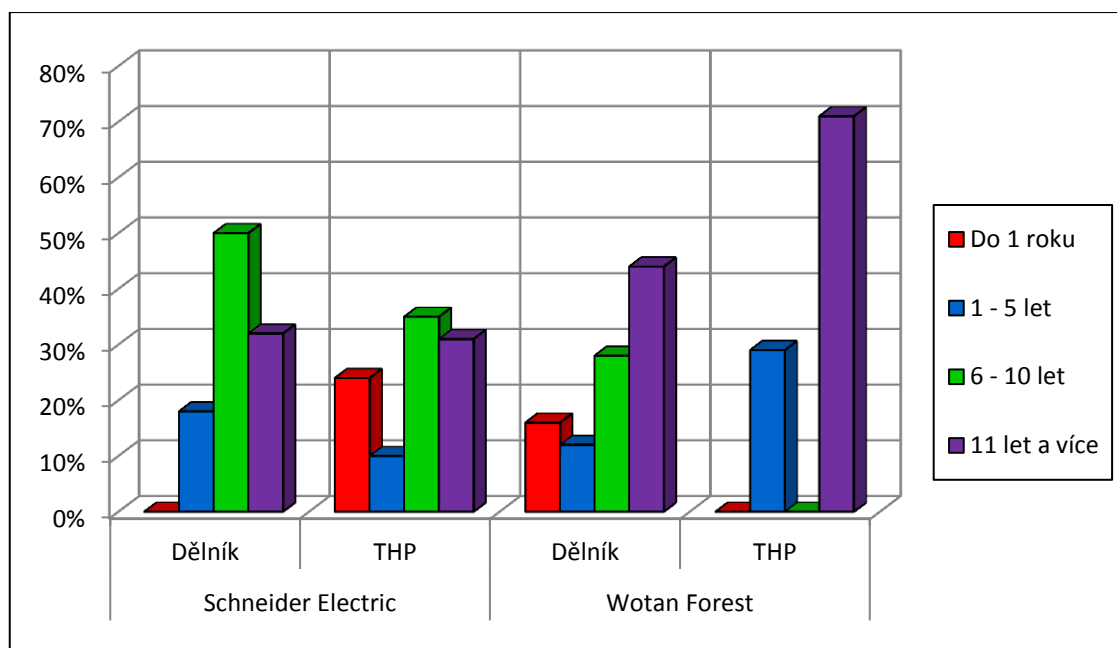
## Otázka 5: Jak dlouho pracujete v této společnosti?

Tabulka 5: Délka zaměstnání ve společnosti

Alternativa	Schneider Electric				Wotan Forest			
	Dělník		THP		Dělník		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Do 1 roku	0	0	7	24	4	16	0	0
1 - 5 let	5	18	3	10	3	12	2	29
6 - 10 let	14	50	10	35	7	28	0	0
11 let a více	9	32	9	31	11	44	5	71
Celkem	28	100	29	100	25	100	7	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5: Délka zaměstnání ve společnosti (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

## Výsledky

Do 1 roku nepracuje ve společnosti Schneider Electric, a.s. žádný respondent na pozici dělníka (0%), v délce 1 - 5 let zde pracuje 18%, polovina (50%) jich je zaměstnána ve společnosti 6 - 10 let a 32% respondentů dokonce 11 let a více. Respondentů, kteří vykonávají pozici technicko-hospodářských pracovníků, je ve společnosti do 1 roku 24%, v době trvání 1 - 5 let jich zde pracuje 10%. Nejvíce

respondentů je ve společnosti zaměstnáno 6 - 10 let (35%). Součástí společnosti je 11 let a více 31% respondentů.

V době trvání do 1 roku pracuje ve společnosti Wotan Forest, a.s. 16% z oslovených dělníků. Nejméně (12%) jich je v podniku zaměstnáno v délce 1 - 5 let. Celkem 28% jich zde pracuje 6 - 10 let a nejpočetnější skupinou (44%) jsou respondenti, kteří jsou zde zaměstnáni 11 let a více. Z oslovených technicko-hospodářských pracovníků do 1 roku a v délce trvání 6 - 10 let zde nepracují žádní (0%). Dohromady 29% jich pracuje v podniku 1 - 5 let a nejvíce respondentů nalezneme těch, kteří tu pracují 11 let a více (71%) na pozici THP.

## **Diskuze**

Najít loajální zaměstnance, kteří budou ve společnosti i dlouhá léta, není nic jednoduchého. Společnosti Schneider Electric, a.s. se to ovšem povedlo. Celkem 1/3 respondentů na pozici dělníka a téměř 1/3 respondentů na pozici technicko-hospodářského pracovníka je ve společnosti zaměstnána 11 let a více. U dělníků zde pracuje v délce trvání 6 - 10 let celá 1/2 a u technicko-hospodářských pracovníků je to 1/3 respondentů. To vypovídá o tom, že pracovníci jsou zde spokojeni a nemají potřebu měnit svého zaměstnavatele.

Společnost Wotan Forest, a.s. se také může pyšnit tím, že zaměstnanci jsou jí dlouhá léta nakloněni a netouží změnit své zaměstnání. Nejvíce respondentů je zaměstnáno v podniku 11 let a více. U dělníků je to téměř 1/2 a u technicko-hospodářských pracovníků jsou to dokonce 3/4 respondentů. Tito pracovníci se identifikují s podnikem a nehrozí u nich ani zvýšené riziko fluktuace. Po tolika letech ve společnosti jsou také nejvíce zapracovaní na svých pracovních pozicích a jsou tedy těmi nejzkušenějšími, které společnost má.

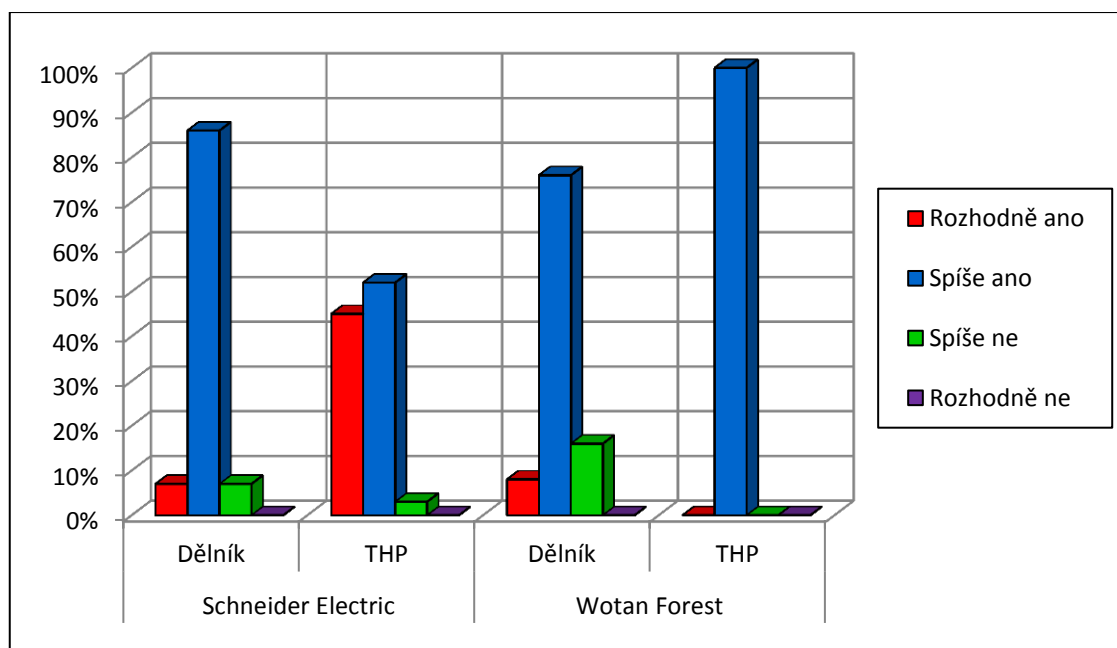
## Otázka 6: Jste spokojen(a) ve Vašem zaměstnání?

Tabulka 6: Spokojenost se zaměstnáním

Alternativa	Schneider Electric				Wotan Forest			
	Dělník		THP		Dělník		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	2	7	13	45	2	8	0	0
Spíše ano	24	86	15	52	19	76	7	100
Spíše ne	2	7	1	3	4	16	0	0
Rozhodně ne	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkem	28	100	29	100	25	100	7	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6: Spokojenost se zaměstnáním (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

## Výsledky

Na pozici dělníka ve společnosti Schneider Electric, a.s. se cítí být rozhodně spokojeno 7% respondentů, spíše spokojeno je 86% a spíše nespokojeno je zbývajících 7%. Rozhodně nespokojen není žádný respondent, který pracuje jako dělník (0%). Z oslovených technicko-hospodářských pracovníků se cítí být spokojeno 45% respondentů, spíše spokojeno je 52% a spíše nespokojena jsou pouze 3%. Žádný



respondent na pozici technicko-hospodářského pracovníka (0%) je rozhodně nespokojen.

Ve společnosti Wotan Forest, a.s. je rozhodně spokojeno se zaměstnáním 8% respondentů na pozici dělníka, 76% je spíše spokojeno a 16% se přiklonilo k variantě, že je spíše nespokojeno v zaměstnání. Nikdo z respondentů (0%) neuvedl, že by byl rozhodně nespokojen při výkonu práce dělníka. Oslovení technicko-hospodářští pracovníci jsou všichni spíše spokojeni (100%) ve svém zaměstnání. Rozhodně spokojen, ani spíše nebo rozhodně nespokojen zde není žádný respondent (0%).

## **Diskuze**

Téměř absolutní většina respondentů ve společnosti Schneider Electric, a.s. je ať už rozhodně nebo spíše spokojena v zaměstnání. K celkové spokojenosti může přispívat mnoho faktorů například pracovní podmínky, přátelský kolektiv, role nadřízeného pracovníka a podobně. Každopádně skutečnost, že ve společnosti Schneider Electric, a.s. zaměstnanci setrvávají dlouhá léta, o jejich spokojenosti v zaměstnání jednoznačně vypovídá. Převládající spokojenost jistě zvyšuje pracovní nasazení a motivaci k práci, lidé poté svoji činnost vykonávají s větším nadšením.

Spokojenost respondentů ve svém zaměstnání převládá i ve společnosti Wotan Forest, a.s., avšak u technicko-hospodářských pracovníků mnohem více než u dělníků, neboť naprosto každý z oslovených THP je zde spíše spokojen. Absolutní spokojenost sice nevyjádřil nikdo, ale i tak je skvělé, když společnost takto spokojené zaměstnance může mít. V případě dělníků se našla pouze 1/6 respondentů, která spíše spokojena není.

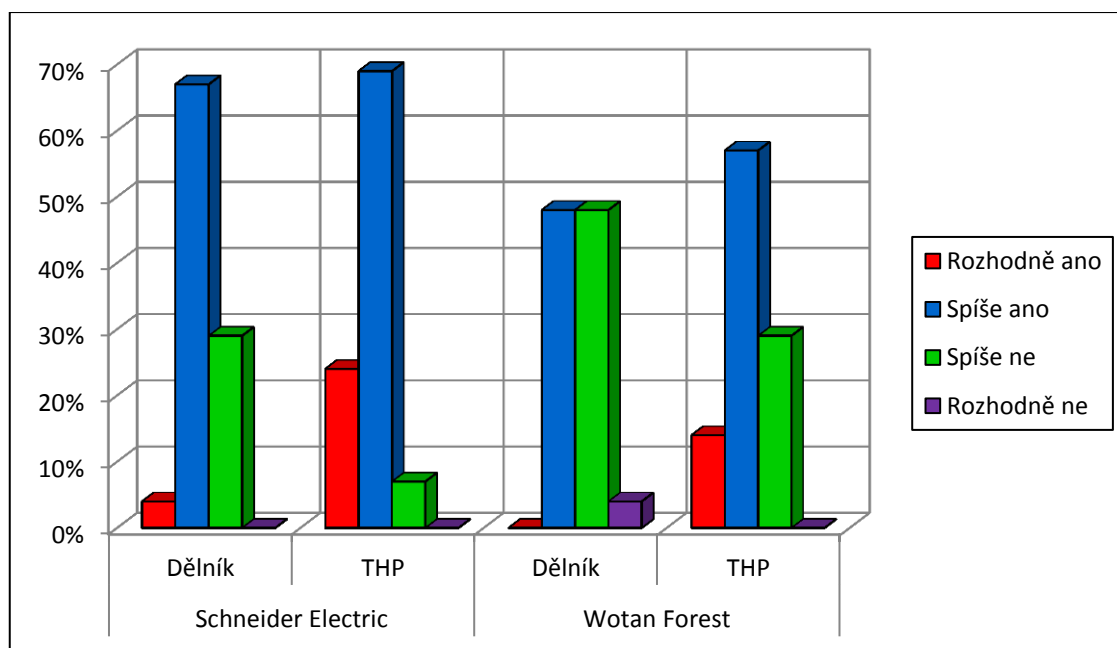
## Otázka 7: Máte pocit seberealizace ve Vašem zaměstnání?

Tabulka 7: Seberealizace v zaměstnání

Alternativa	Schneider Electric				Wotan Forest			
	Dělník		THP		Dělník		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	1	4	7	24	0	0	1	14
Spíše ano	19	67	20	69	12	48	4	57
Spíše ne	8	29	2	7	12	48	2	29
Rozhodně ne	0	0	0	0	1	4	0	0
Celkem	28	100	29	100	25	100	7	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7: Seberealizace v zaměstnání (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

## Výsledky

Pocit seberealizace v zaměstnání v podniku Schneider Electric, a.s. má 4% respondentů, kteří vykonávají práci dělníka. Nejvíce respondentů (67%) má spíše pocit seberealizace a celkem 29% spíše pocit seberealizace nemá. Žádný respondent (0%) neuvedl, že by seberealizaci v zaměstnání neměl. U respondentů, kteří pracují jako THP, má pocit seberealizace v zaměstnání 24%. Spíše pocit seberealizace má 69%

a pouhých 7% pocit seberealizace spíše nemá. Pocit seberealizace rozhodně nemá žádný z oslovených technicko-hospodářských pracovníků (0%).

Ve společnosti Wotan Forest, a.s. není žádný respondent na pozici dělníka (0%), který by rozhodně měl pocit seberealizace. Spíše pocit seberealizace má shodně respondentů jako těch, kteří se domnívají, že spíše v zaměstnání seberealizaci nenachází (48%). Pocit seberealizace rozhodně nemá 4% respondentů, kteří pracují jako dělník. Pokud jde o technicko-hospodářské pracovníky, tak 14% respondentů zde rozhodně má pocit seberealizace a 57% ho spíše má. Poté 29% z oslovených pocit seberealizace spíše nemá a žádný respondent (0%) nevedl, že by pocit seberealizace rozhodně neměl.

## **Diskuze**

V případě respondentů pracujících jako THP ve společnosti Schneider Electric, a.s. je pocit seberealizace vyšší než u dělníků. Respondenti na pozici THP z více jak 3/4 mají pocit seberealizace v zaměstnání a u dělníků jsou to necelé 3/4. Pokud pracovníci nachází seberealizaci v zaměstnání, je u nich zajištěna dlouhodobá a vysoce účinná motivace k provádění pracovních výsledků. To přispívá také k jejich celkové spokojenosti v zaměstnání. Neboť právě pocit seberealizace dává lidem dojem, že našli zaměstnání, které jim maximálně vyhovuje a ve kterém se cítí být úspěšní a užiteční.

Názor na pocit seberealizace v podniku Wotan Forest, a.s. se různí. U dělníků více jak 1/2 respondentů pocit seberealizace spíše nebo rozhodně nemá. To je poměrně velká část, přesto fluktuace a s ní spojená snaha najít si takové zaměstnání, ve kterém by pracovníci pocit seberealizace skutečně našli, zde spíše nehrozí. Vzhledem k tomu, že téměř 1/2 respondentů mezi dělníky v podniku setrvává 11 let a více. Pro vedoucí pracovníky je však motivování zaměstnanců, kteří pocit seberealizace v zaměstnání nenachází o to obtížnější a měli by se v oblasti motivace a stimulace více na tyto pracovníky zaměřovat. V případě technicko-hospodářských pracovníků je pocit seberealizace už daleko vyšší. Respondenti se ze 3/4 domnívají, že našli zaměstnání, ve kterém se mohou realizovat a které je uspokojuje.

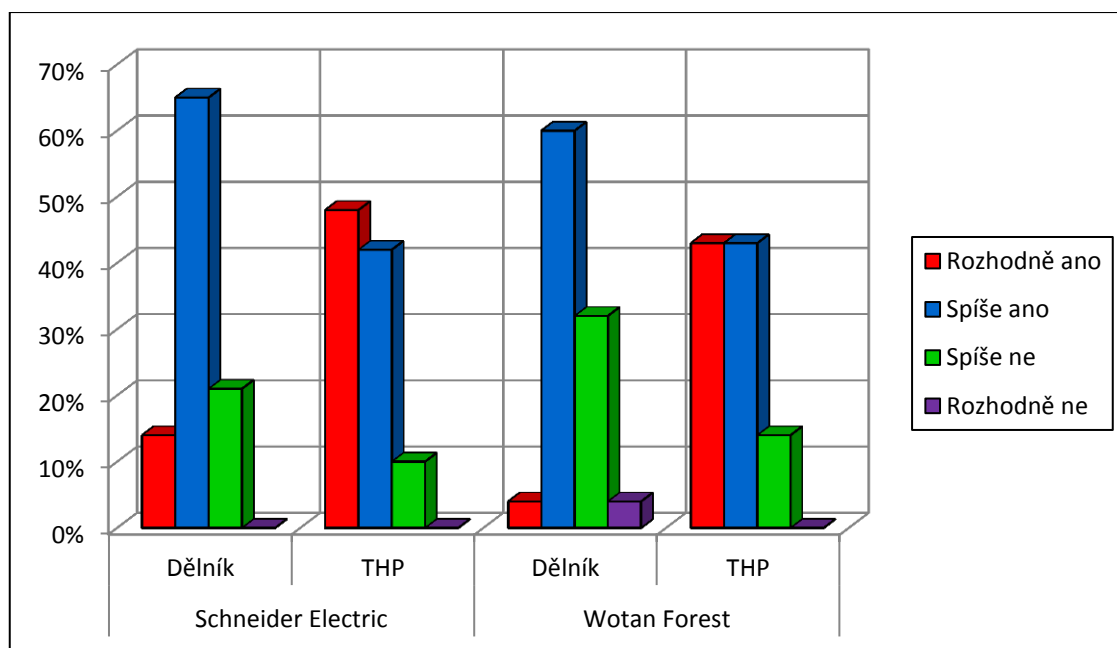
## Otázka 8: Máte příležitost k využití Vašich schopností a dovedností při práci?

Tabulka 8: Využití schopností a dovedností při práci

Alternativa	Schneider Electric				Wotan Forest			
	Dělník		THP		Dělník		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	4	14	14	48	1	4	3	43
Spíše ano	18	65	12	42	15	60	3	43
Spíše ne	6	21	3	10	8	32	1	14
Rozhodně ne	0	0	0	0	1	4	0	0
Celkem	28	100	29	100	25	100	7	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8: Využití schopností a dovedností při práci (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

## Výsledky

Příležitost využívat schopnosti a dovednosti při práci ve společnosti Schneider Electric, a.s. rozhodně má 14% a spíše má 65% respondentů, kteří pracují jako dělníci. Naopak 21% spíše nemá příležitost k využití schopností a dovedností a nikdo z oslovených dělníků (0%) nevedl, že by tuto příležitost rozhodně neměl. Technicko-hospodářští pracovníci rozhodně mají příležitost k využití schopností a dovedností

ze 48% a spíše ze 42%, jak uvádí respondenti. Spíše k tomu nemá příležitost 10% respondentů. Žádný respondent na pozici THP (0%) nevedl, že by rozhodně neměl takovou příležitost.

Možnost využívat schopnosti a dovednosti na pozici dělníka ve společnosti Wotan Forest, a.s. má rozhodně 4% respondentů, 60% tuto příležitost spíše má a 32% ji naopak spíše nemá. Ve zbývajících 4% se respondenti přiklání k variantě, že příležitost využívat schopnosti a dovednosti při práci jako dělníci rozhodně nemají. U technicko-hospodářských pracovníků tuto příležitost má rozhodně a spíše shodně respondentů (43%). Pouze 14% se vyjádřilo, že ji spíše nemá a nikdo z oslovených technicko-hospodářských pracovníků (0%) nevedl, že by příležitost rozhodně neměl.

## **Diskuze**

Ve společnosti Schneider Electric, a.s. se respondenti na pozici technicko-hospodářského pracovníka vyjádřili téměř v absolutní většině, že příležitost k využití schopností a dovedností při práci mají. U dělníků jsou respondenti více jak ze 3/4, kteří jsou o tom přesvědčeni. S touto otázkou je jistě spojena oblast dosaženého vzdělání. V případě technicko-hospodářských pracovníků má téměř 1/2 respondentů vysokoškolské vzdělání, tudíž schopnosti a dovednosti jsou na těchto pozicích spíše brány v intelektuálním směru, které díky dlouholetému studiu mají a v praxi je nyní náležitě využívají. U dělníků se zase v případě schopností a dovedností může mluvit spíše o manuální zručnosti a technické odbornosti, kterou mají stvrzenou právě výučním listem, kterým disponuje více jak 1/2 respondentů.

U respondentů ve společnosti Wotan Forest, a.s. převažuje názor, že příležitost využívat schopnosti a dovednosti jako dělníci ve společnosti spíše mají, přesto více jak 1/3 respondentů tuto příležitost nenachází, což je poměrně vysoká hodnota. Vzhledem k tomu, že tento potenciál by mohl být v podniku využíván, tak se pro něj nenachází uplatnění. V případě technicko-hospodářských pracovníků je využívání jejich schopností a dovedností dle respondentů téměř v maximální možné míře. Zaměstnanci vše co ovládají, dávají do výkonu své činnosti a to se náležitě odráží v pracovních výsledcích.

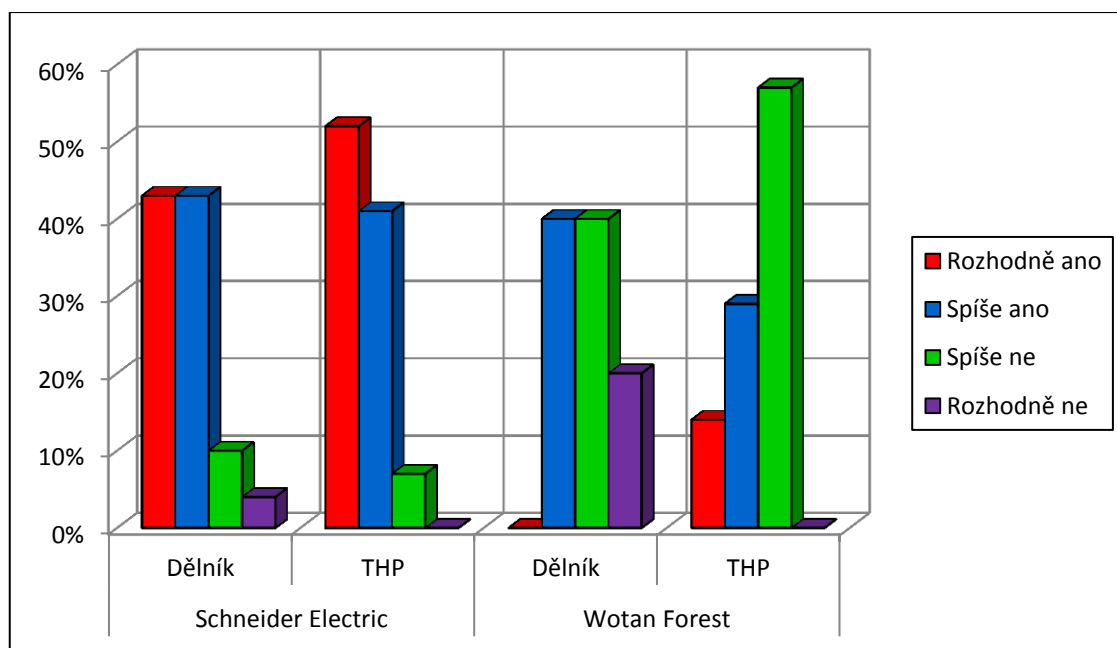
### Otázka 9: Domníváte se, že jste dostatečně informován(a) o dění ve společnosti?

Tabulka 9: Informovanost o dění ve společnosti

Alternativa	Schneider Electric				Wotan Forest			
	Dělník		THP		Dělník		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	12	43	15	52	0	0	1	14
Spíše ano	12	43	12	41	10	40	2	29
Spíše ne	3	10	2	7	10	40	4	57
Rozhodně ne	1	4	0	0	5	20	0	0
Celkem	28	100	29	100	25	100	7	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9: Informovanost o dění ve společnosti (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky

Dostatečnou informovanost o dění ve společnosti Schneider Electric, a.s. se domnívá, že rozhodně a spíše má shodně respondentů, kteří pracují jako dělníci (43%). Naopak 10% respondentů se domnívá, že spíše není dostatečně informováno o dění ve společnosti a pouze respondenti ze 4% rozhodně nejsou dostatečně informováni. Technicko-hospodářští pracovníci se daleko více domnívají, že tuto

informovanost mají. Rozhodně je o tom přesvědčena více jak polovina (52%) a spíše je o tom přesvědčeno 41% respondentů. Zbývajících 7% respondentů se domnívá, že spíše nejsou informováni o dění ve společnosti a žádný oslovený technicko-hospodářský pracovník (0%) si rozhodně nemyslí, že by dostatečně informován nebyl.

Žádný respondent na pozici dělníka (0%) nevedl, že ve společnosti Wotan Forest, a.s. je rozhodně informován o dění ve společnosti, spíše informováno a spíše neinformováno je shodně respondentů (40%). Dále 20% respondentů se domnívá, že rozhodně není informováno o dění ve společnosti. U technicko-hospodářských pracovníků se domnívá, že rozhodně informováno je 14% a spíše informováno je 29% respondentů. O tom, že jsou spíše dostatečně neinformováni, se vyjádřilo 57%. Nikdo z respondentů (0%) se ale nedomnívá, že by rozhodně dostatečně informován na pozici THP nebyl.

## **Diskuze**

Dostatečná informovanost o dění ve společnosti je velice důležitá. Zatajování informací by v žádném podniku nemělo být žádoucí a za tímto účelem by se měly vždy odstraňovat bariéry, které tomu brání. Ve společnosti Schneider Electric, a.s. je informovanost zajištěna u více jak 3/4 respondentů, a to u dělníků i technicko-hospodářských pracovníků, kteří se takto vyjádřili.

Ve společnosti Wotan Forest, a.s. se více jak 1/2 respondentů na pozici dělníka i technicko-hospodářského pracovníka domnívá, že není dostatečně o dění ve společnosti informována. Nástěnky v podniku zde slouží spíše k poskytování informací, které se vztahují k aktuálním pracovním činnostem a úkolům, než k všeobecnější informovanosti. Pokud pracovníci nemají dostatečný přehled o tom, co se ve společnosti děje, mohou mít pocit, že pro podnik nejsou důležití nebo že se jim naopak něco úmyslně zatahuje, aby to neodhalili. Nedostatečná informovanost pak může vzbudit v zaměstnancích zbytečnou paniku a pocit ohrožení, že možná v blízké době o svoji práci přijdou. To v konečném důsledku může vést k demotivaci v podávání kvalitních pracovních výkonů.

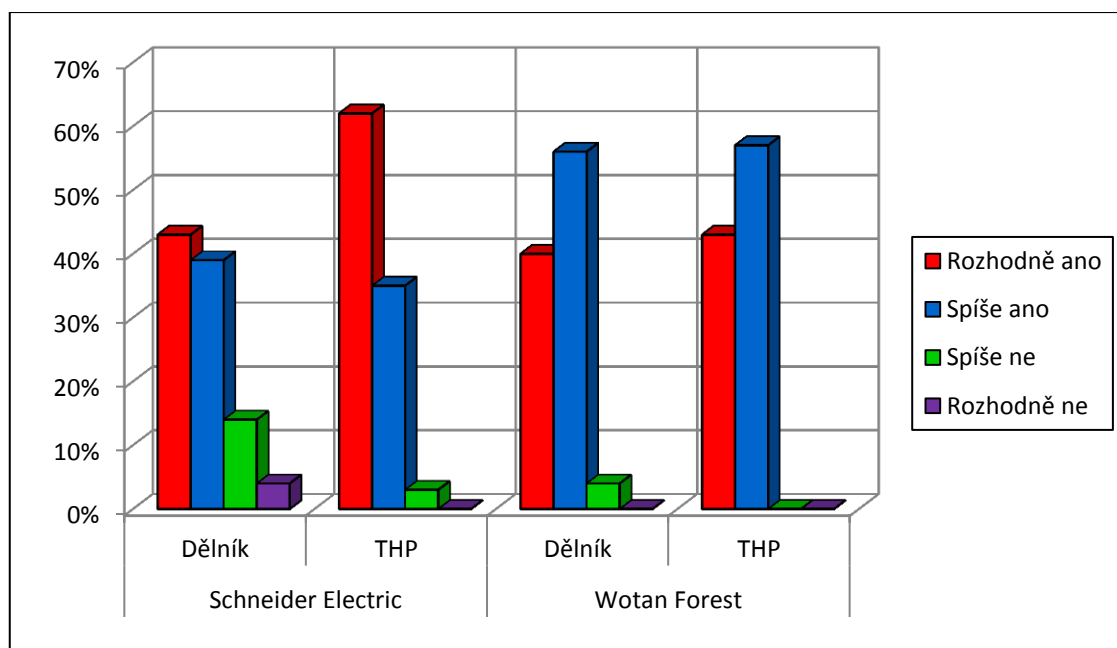
## Otázka 10: Jsou ve Vašem nejužším pracovním kolektivu přátelské vztahy?

Tabulka 10: Přátelské vztahy na pracovišti

Alternativa	Schneider Electric				Wotan Forest			
	Dělník		THP		Dělník		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	12	43	18	62	10	40	3	43
Spíše ano	11	39	10	35	14	56	4	57
Spíše ne	4	14	1	3	1	4	0	0
Rozhodně ne	1	4	0	0	0	0	0	0
Celkem	28	100	29	100	25	100	7	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10: Přátelské vztahy na pracovišti (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

## Výsledky

V nejužším pracovním kolektivu dělníků ve společnosti Schneider Electric, a.s. jsou rozhodně přátelské vztahy u 43%, spíše přátelské vztahy shledává 39% respondentů. Spíše nepřátelské vztahy pociťuje 14% a rozhodně nepřátelské vztahy vnímají pouze 4% respondentů. U technicko-hospodářských pracovníků je převaha přátelských vztahů daleko větší. Rozhodně přátelské vztahy má více jak polovina (62%) a spíše přátelské



vztahy má 35% respondentů. Spíše nepřátelské vztahy jsou pouze u 3% a žádný respondent pracující jako technicko-hospodářský pracovník (0%) neuvádí, že by vztahy byly rozhodně nepřátelské.

Ve svém nejužším pracovním kolektivu ve společnosti Wotan Forest, a.s. rozhodně přátelské vztahy má 40% respondentů, kteří pracují jako dělníci, spíše přátelské vztahy převažují u 56% a spíše nepřátelské vztahy hodnotí pouze 4% respondentů. Nikdo z oslovených dělníků (0%) rozhodně nemá v nejužším pracovním kolektivu nepřátelské vztahy. Technicko-hospodářští pracovníci mají pouze přátelské vztahy na pracovišti, a to zcela ze 43% a spíše z 57%. Spíše nepřátelské a rozhodně nepřátelské vztahy neoznačil žádný respondent na pozici THP (0%).

## **Diskuze**

Nejužší pracovní kolektiv je ten, ve kterém zaměstnanci setrvávají každý den a který také velice výrazným způsobem ovlivňuje pracovní výkon jedince. Pokud budou zaměstnanci v kolektivu, který bude nepřátelský nebo bude jedince vyčleňovat z celku, tak přestane podávat žádoucí pracovní výsledky a bude trpět frustrací. Vzhledem k tomu, že Schneider Electric, a.s. je velkou společností, která zaměstnává kolem 600 pracovníků, tak napříč tomu jsou uvnitř tvořeny různé pracovní kolektivy, které takto velký počet pracovníků rozdělují do menších skupinek. Pracovníci poté v takto utvořených kolektivech setrvávají a vykonávají svoji práci. Průzkumem bylo zjištěno, že u technicko-hospodářských pracovníků jsou přátelské vztahy mezi respondenty v naprosté většině případů a dělníci pouze v 1/5 případů nemají pocit přátelských vztahů.

Ve společnosti Wotan Forest, a.s. se všichni pracovníci navzájem znají a mají k sobě podstatně blíže než pracovníci ve velkých podnicích. To dokládá i skutečnost, že až na jediného respondenta jsou všichni přesvědčeni o tom, že si na pracovišti v rámci svého kolektivu vybudovali přátelské vztahy, mohou si otevřeně promluvit o všem a bez problémů jsou schopni společně pracovat. Zaměstnanci přichází do zaměstnání s pocitem, že na pracovišti nepanuje žádná stresová situace a při výkonu pracovní činnosti na ně nepůsobí rušivý faktor ze strany spolupracovníků.

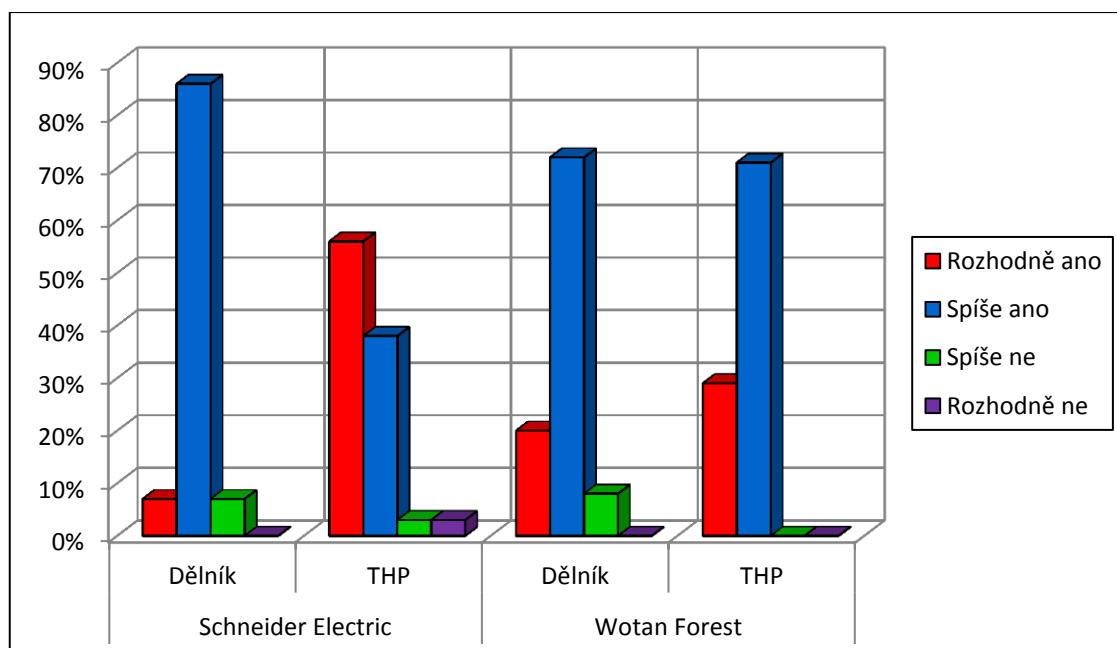
## Otázka 11: Jste spokojen(a) s pracovními podmínkami na pracovišti?

Tabulka 11: Spokojenost s pracovními podmínkami

Alternativa	Schneider Electric				Wotan Forest			
	Dělník		THP		Dělník		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	2	7	16	56	5	20	2	29
Spíše ano	24	86	11	38	18	72	5	71
Spíše ne	2	7	1	3	2	8	0	0
Rozhodně ne	0	0	1	3	0	0	0	0
Celkem	28	100	29	100	25	100	7	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11: Spokojenost s pracovními podmínkami (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

## Výsledky

S pracovními podmínkami na pracovišti ve společnosti Schneider Electric, a.s. je rozhodně spokojeno 7% a spíše spokojeno 86% respondentů na pozici dělníka. Spíše nespokojeno je pouze 7% a žádný oslovený dělník (0%) nevedl, že je rozhodně nespokojen s pracovními podmínkami. V případě technicko-hospodářských pracovníků je rozhodně spokojena více jak polovina (56%) a spíše spokojeno je 38% respondentů.

Spíše nespokojeno a rozhodně nespokojeno je stejné množství (3%) respondentů, kteří vykonávají práci technicko-hospodářských pracovníků.

Ve společnosti Wotan Forest, a.s. je s pracovními podmínkami na pracovišti podle respondentů rozhodně spokojeno 20%, spíše spokojeno 72% a spíše nespokojeno 8% dělníků. Žádný oslovený dělník (0%) neuvedl, že by byl rozhodně nespokojen s pracovními podmínkami. Technicko-hospodářští pracovníci jsou rozhodně spokojeni ve 29% případů a spíše spokojeno je 71% respondentů. Spíše nespokojeni a rozhodně nespokojeni nejsou žádní respondenti z technicko-hospodářských pracovníků (0%).

## **Diskuze**

Pracovní podmínky také velice výrazným způsobem ovlivňují zaměstnance při výkonu pracovní činnosti. Společnost Schneider Electric, a.s. je výrobním podnikem, jehož výrobní činnost v žádném případě nezpůsobuje nadměrnou prašnost nebo hlučnost. Pouze pro výkon práce je potřebné být odolný vůči malé svalové zátěži. Jiné negativní faktory zde nehrají roli a právě proto respondenti, kteří pracují na pozici dělníka, jsou s pracovními podmínkami spokojeni. Dalším faktorem, který spokojenost s pracovním prostředím ještě více zvyšuje je skutečnost, že v roce 2003 byla rozšířena výrobní plocha o 60% a hala je tedy velice moderně vybavena. Spokojeni s pracovními podmínkami jsou tak respondenti ve více než 3/4 případů a tuto spokojenost vyjadřují dělníci i THP.

Spokojenost převládá i u společnosti Wotan Forest, a.s. kde svoji spokojenost vyjadřují respondenti, kteří pracují jako dělníci i technicko-hospodářští pracovníci. V případě dělníků je tato spokojenost obzvláště důležitá, neboť pracovní činnost je spojená s hlukem od řezby dřeva a prašností vlivem tvorby pilin, přesto pracovníkům tato skutečnost nevádí. Provoz pily zde převažuje ve venkovním prostředí, ve kterém nedochází k takové koncentraci hluku a prachu jako by tomu bylo v případě uzavřeného prostoru a pod střechou v hale poté dochází k finalizaci produktů. Zázemí je zde pro pracovníky vybudované a přizpůsobené tak, že jsou s ním podle průzkumu téměř všichni spokojeni.

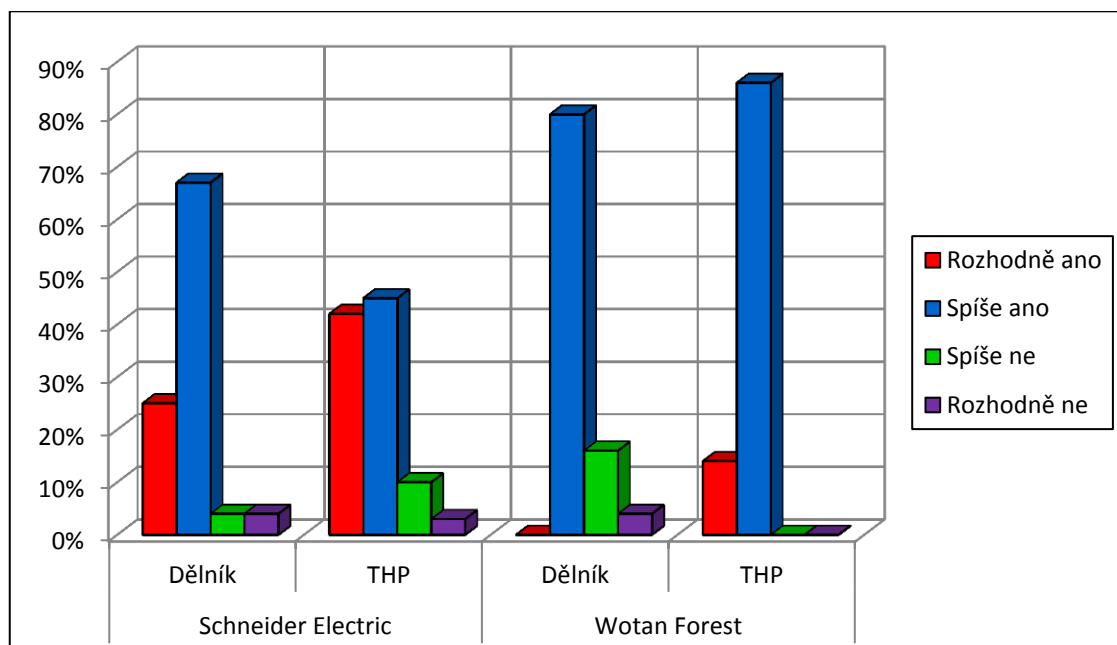
**Otázka 12: Vyhovuje Vám způsob řízení pracovních činností od Vašeho nadřízeného?**

Tabulka 12: Vyhovující způsob řízení pracovních činností

Alternativa	Schneider Electric				Wotan Forest			
	Dělník		THP		Dělník		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	7	25	12	42	0	0	1	14
Spíše ano	19	67	13	45	20	80	6	86
Spíše ne	1	4	3	10	4	16	0	0
Rozhodně ne	1	4	1	3	1	4	0	0
Celkem	28	100	29	100	25	100	7	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12: Vyhovující způsob řízení pracovních činností (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

**Výsledky**

Ve společnosti Schneider Electric, a.s. způsob řízení pracovních činností od nadřízeného rozhodně vyhovuje 25% a spíše vyhovuje 67% respondentům, kteří pracují jako dělníci. Shodně (4%) respondentů uvedlo, že jim způsob spíše a rozhodně nevyhovuje. V případě technicko-hospodářských pracovníků je způsob řízení

pracovních činností zcela vyhovující u 42% a spíše vyhovující u 45% respondentů. Dále pro 10% je tento způsob spíše nevyhovující a pro 3% respondentů je rozhodně nevyhovující.

Rozhodně vyhovující způsob řízení pracovních činností od nadřízené neoznačil žádný respondent ve společnosti Wotan Forest, a.s. na pozici dělníka (0%). Spíše vyhovující způsob řízení shledává 80% a spíše nevyhovující způsob označilo 16% respondentů. Rozhodně nevyhovující způsob řízení pracovních činností je pro 4% respondentů. Technicko-hospodářským pracovníkům rozhodně vyhovuje způsob řízení pracovních činností ve 14% a spíše vyhovující způsob řízení pracovních činností označilo 86% respondentů. Žádný z oslovených THP (0%) neuvedl, že by byl spíše nebo rozhodně nespokojen se způsobem řízení pracovních činností od svého nadřízeného.

## **Diskuze**

Umět správně ovládat rozdělování pracovních úkolů by mělo být primárním cílem každého nadřízeného, který má pod sebou určitý počet pracovníků a který za jejich výsledky odpovídá. S řízením pracovních činností od nadřízeného ve společnosti Schneider Electric, a.s. nemají téměř všichni respondenti mezi dělníky problém. O něco více respondentů na pozici technicko-hospodářského pracovníka se vyjádřilo, že jim způsob řízení od nadřízeného nevyhovuje. To uvádí 1/7 respondentů.

Ani ve společnosti Wotan Forest, a.s. nemají respondenti větší problém se způsobem řízení pracovních činností od svého nadřízeného. Všichni respondenti, kteří pracují jako THP, jsou s tímto způsobem rozhodně nebo spíše spokojeni, ale celkem 1/5 respondentů mezi dělníky s tímto způsobem spokojena není a nevyhovuje jim. V případě dělníků má na starosti řízení pracovních činností přímý nadřízený, kterým je mistr a ten je dále podřízen vedoucímu pily.

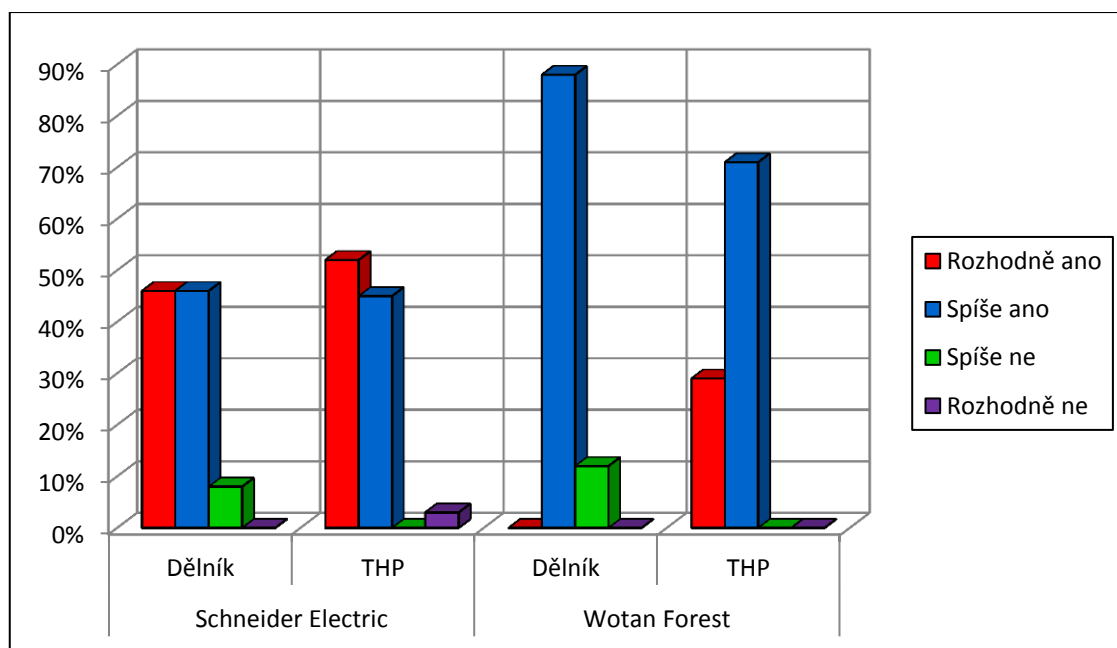
### Otázka 13: Poskytuje Vám nadřízený dostatek informací pro výkon Vaší práce?

Tabulka 13: Poskytování informací pro výkon práce

Alternativa	Schneider Electric				Wotan Forest			
	Dělník		THP		Dělník		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	13	46	15	52	0	0	2	29
Spíše ano	13	46	13	45	22	88	5	71
Spíše ne	2	8	0	0	3	12	0	0
Rozhodně ne	0	0	1	3	0	0	0	0
Celkem	28	100	29	100	25	100	7	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13: Poskytování informací pro výkon práce (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky

Dělníkům v naprosté většině ve společnosti Schneider Electric, a.s. poskytuje nadřízený dostatek informací pro výkon jejich práce. Shodně (46%) respondentů se domnívá, že jim nadřízený rozhodně a spíše poskytuje dostatek informací. Pouze 8% je názoru, že jim nadřízený podává spíše nedostatek informací. Nikdo z respondentů mezi dělníky (0%) si nemyslí, že by mu nadřízený dostatek informací pro výkon práce

nepodával. Více jak polovina respondentů pracujících jako THP (52%) uvedla, že jim nadřízený rozhodně poskytuje dostatek informací a 45%, že spíše jim tyto informace jsou poskytovány. Nikdo z oslovených technicko-hospodářských (0%) nevedl, že by nadřízený dostatek informací spíše nepodával a pouze 3% respondentů jsou názoru, že jim nadřízený rozhodně nepodává dostatek informací pro výkon práce.

Žádný respondent na pozici dělníka (0%) ve společnosti Wotan Forest, a.s. nevedl, že by rozhodně dostával dostatek informací pro výkon práce, 88% se domnívá, že spíše dostává dostatek informací pro pracovní výkon. Celkem 12% je přesvědčeno o tom, že spíše nedostává dostatek informací. Nikdo z oslovených dělníků (0%) nevedl, že by rozhodně takovéto informace nedostával. Technicko-hospodářským pracovníkům nadřízený rozhodně podává dostatek informací ve 29% případů a spíše tyto informace jsou poskytovány v 71%. Žádný respondent na pozici technicko-hospodářského pracovníka (0%) nevedl, že by spíše nebo rozhodně nedostával dostatek informací pro výkon práce.

## **Diskuze**

Poskytování dostatečných informací pro výkon práce je nezbytné k tomu, aby pracovník mohl začít s pracovní činností. V žádném případě by si neměl nikdo dovolit provádět něco, co mu nebylo zadáno. Informovanost o pracovních úkolech je ve společnosti Schneider Electric, a.s. ve většině případů zajištěna, jak uvedli samotní respondenti. V tomto ohledu dělníkům ani THP nebrání nic v provádění pracovních činností. Na začátku každé směny jsou dělníkům vždy rozděleny úkoly dle aktuální objednávky a v každém případě mají také k dispozici na svém pracovišti harmonogram, ve kterém je jmenovitě uvedeno, kdo má co vykonávat.

Respondenti na pozici technicko-hospodářského pracovníka ve společnosti Wotan Forest, a.s. uvádí, že je jim pokaždé poskytováno dostatek informací pro výkon práce. Avšak respondenti z 1/8 na pozici dělníka uvádějí, že jim nadřízený dostatek informací pro výkon práce spíše neposkytuje.

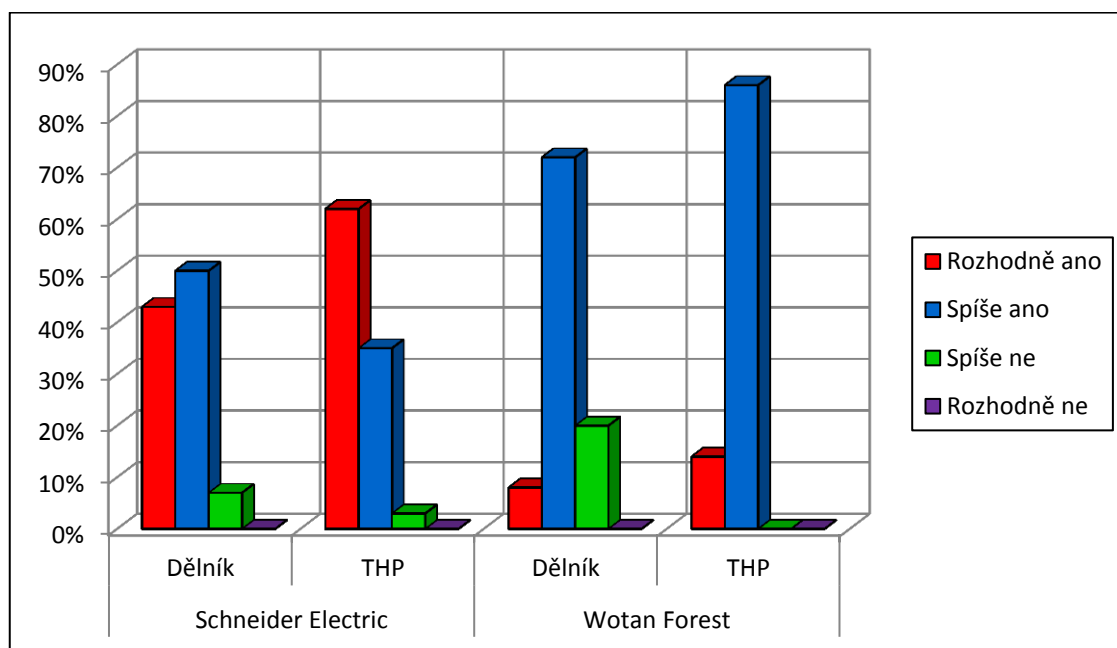
### Otázka 14: Jsou Vám sdělovány úkoly od nadřízeného srozumitelně?

Tabulka 14: Srozumitelné sdělování pracovních úkolů

Alternativa	Schneider Electric				Wotan Forest			
	Dělník		THP		Dělník		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	12	43	18	62	2	8	1	14
Spíše ano	14	50	10	35	18	72	6	86
Spíše ne	2	7	1	3	5	20	0	0
Rozhodně ne	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkem	28	100	29	100	25	100	7	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14: Srozumitelné sdělování pracovních úkolů (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky

Ve společnosti Schneider Electric, a.s. jsou dělníkům ve většině případů úkoly sdělovány od nadřízeného srozumitelně. Celkem 43% respondentů uvedlo, že jim úkoly jsou rozhodně sdělovány srozumitelně a polovina (50%) je názoru, že úkoly jsou sdělovány spíše srozumitelně. Pouze 7% se domnívá, že úkoly jsou sdělovány spíše



nesrozumitelným způsobem, ale nikdo (0%) nevedl, že by sdělování bylo rozhodně nesrozumitelné. Technicko-hospodářští pracovníci jsou v tomto ohledu na tom ještě lépe. Pro 62% respondentů je sdělování rozhodně srozumitelné a pro 35% spíše srozumitelné. Zbývá 3% jsou názoru, že sdělování je spíše nesrozumitelné a žádný respondent pracující jako technicko-hospodářský pracovník (0%) nevedl, že by sdělování bylo rozhodně nesrozumitelné.

Úkoly od nadřízeného pracovníka jsou ve společnosti Wotan Forest, a.s. rozhodně srozumitelně sdělovány pro 8% respondentů na pozici dělníka. Spíše srozumitelné sdělování úkolů vnímá 72% a zbylých 20% respondentů uvádí, že zadávání úkolů je spíše nesrozumitelné. Každopádně nikdo (0%) nevedl, že by sdělování úkolů od nadřízeného bylo rozhodně nesrozumitelné. U technicko-hospodářských pracovníků jsou rozhodně srozumitelně sdělovány úkoly pro 14% a pro 86% respondentů je sdělování úkolů od nadřízeného spíše srozumitelné. Rozhodně a spíše nesrozumitelné sdělování pracovních úkolů není pro žádného respondenta mezi technicko-hospodářskými pracovníky (0%).

## **Diskuze**

Poskytování dostatku informací pro výkon pracovních činností ještě nemusí znamenat, že tyto informace byly správně pochopeny a srozumitelně zadány. Za tímto účelem je zde tato otázka, aby zjistila, zda skutečně to, co nadřízený pracovník zadává, je podřízeným pracovníkům jasné a skutečně ví, co mají dělat. Srozumitelné sdělování úkolů od nadřízeného je neméně důležitou součástí toho, aby pracovník věděl, jak provádět pracovní činnost. Průzkumem bylo zjištěno, že dělníkům i technicko-hospodářským pracovníkům jsou úkoly ve společnosti Schneider Electric, a.s. sdělovány srozumitelným způsobem, kterému rozumí.

Ve společnosti Wotan Forest, a.s. také převládá srozumitelné zadávání pracovních úkolů od nadřízeného, ale pro 1/5 respondentů mezi dělníky toto sdělování je spíše nesrozumitelné. Ve výsledku může dojít k tomu, že se pracovník odkloní od výrobního plánu a to přinese náklady na opětovnou výrobu, která v původní fázi nebyla splněna dle návrhu.

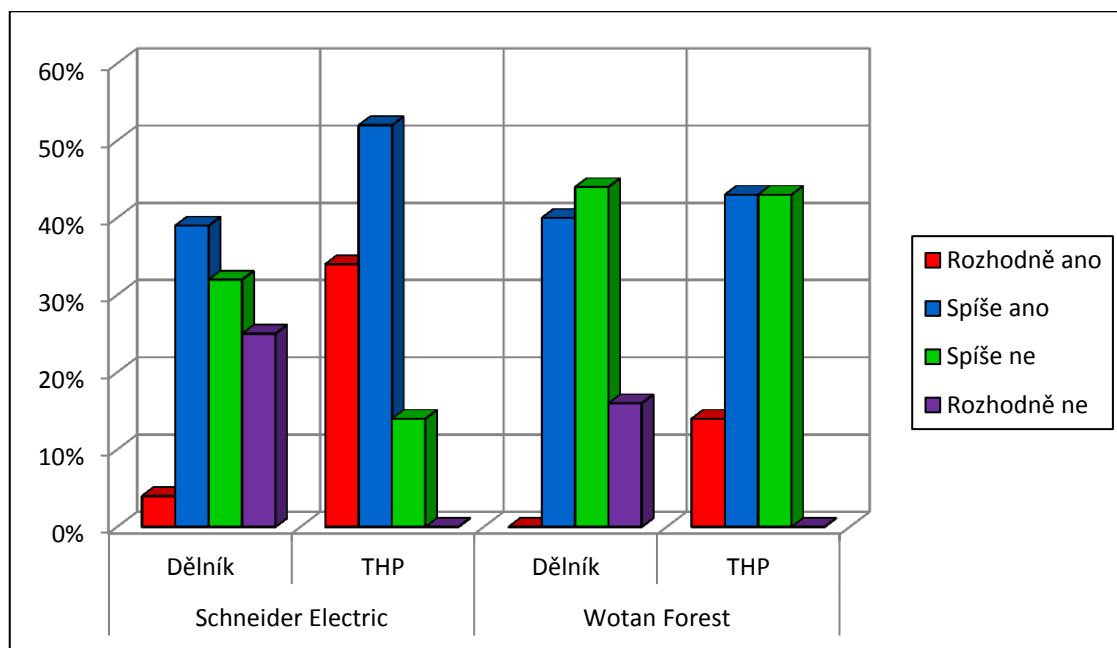
**Otázka 15: Jste spokojen(a) s Vaším finančním ohodnocením vzhledem k Vaší aktuální pracovní pozici?**

Tabulka 15: Spokojenost s finančním ohodnocením vzhledem k pracovní pozici

Alternativa	Schneider Electric				Wotan Forest			
	Dělník		THP		Dělník		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	1	4	10	34	0	0	1	14
Spíše ano	11	39	15	52	10	40	3	43
Spíše ne	9	32	4	14	11	44	3	43
Rozhodně ne	7	25	0	0	4	16	0	0
Celkem	28	100	29	100	25	100	7	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15: Spokojenost s finančním ohodnocením vzhledem k pracovní pozici (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

**Výsledky**

S finančním ohodnocením vzhledem k aktuální pracovní pozici je rozhodně spokojeno pouze 4% a spíše spokojeno 39% respondentů, kteří vykonávají ve společnosti Schneider Electric, a.s. práci dělníků. Spíše nespokojeno je 32% a rozhodně nespokojeno je celých 25% respondentů. Spokojenost u technicko-

hospodářských pracovníků je o něco vyšší. Celkem 34% je rozhodně spokojeno, 52% je spíše spokojeno. Spíše nespokojeno je 14% a žádný respondent (0%) je rozhodně nespokojen.

Rozhodně spokojen s finančním ohodnocením není žádný respondent (0%) v kategorii dělník ve společnosti Wotan Forest, a.s., spíše spokojeno je 40%, spíše nespokojeno je 44% a rozhodně nespokojeno je dokonce 16% respondentů. Technicko-hospodářští pracovníci jsou rozhodně spokojeni s finančním ohodnocením vzhledem k aktuální pracovní pozici ve 14%, spíše spokojeno a spíše nespokojeno je shodně respondentů (43%). Rozhodně nespokojen zde není žádný respondent mezi technicko-hospodářskými pracovníky (0%).

## **Diskuze**

V posledních letech je čím dál tím více pracovníků nespokojeno s finančním ohodnocením a požaduje za svůj pracovní výkon více peněz. Otázkou ale zůstává, co pro to zaměstnanci dělají, zda se snaží získat jinou pracovní pozici nebo zda skutečně vydávají maximum, co v nich je a stejně to podnik neocení nebo na to nemá prostředky. Pracovníkům ve společnosti Schneider Electric, a.s. je vyplácena fixní měsíční mzda, dále dělníci i THP mohou získat případný výkonnostní bonus. Průzkumem mezi respondenty bylo zjištěno, že spokojenost s finančním ohodnocením u dělníků je podstatně nižší než u technicko-hospodářských pracovníků. Respondenti mezi dělníky jsou ať už rozhodně nebo spíše nespokojeni s finančním ohodnocením více jak z 1/2. Avšak v případě, že jsou pracovníci s peněžním oceněním nespokojeni, mohou být lépe ohodnoceni, pokud se zaučí vykonávat více pracovních činností a ovládat toho při směně daleko více než jednu monotónní práci. Záleží tedy pouze na pracovnících, zda se budou chtít zaučit i na jiné pracovní činnosti, aby byli lépe finančně ohodnoceni. Nespokojenost u respondentů vykonávajících pozici technicko-hospodářských pracovníků je pouze v případě 1/7.

Ve společnosti Wotan Forest, a.s. je také vyplácena měsíční mzda plus případná výkonnostní prémie. Přesto i zde je nespokojenost poměrně vysoká. Respondenti, kteří jsou na pozici dělníka, jsou až ze 3/5 nespokojeni s finančním ohodnocením vzhledem k aktuální pracovní pozici, kterou vykonávají. U technicko-hospodářských pracovníků mírně převládá spokojenost, alespoň tak se vyjádřila více jak 1/2 respondentů.

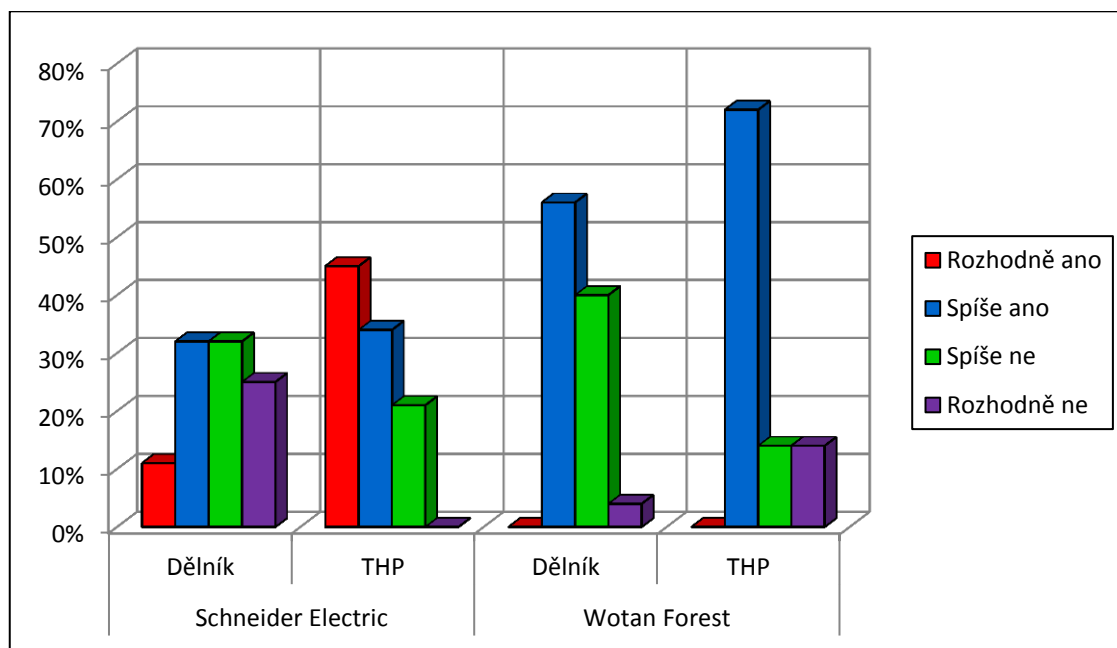
**Otázka 16: Domníváte se, že Vašemu odvedenému pracovnímu výkonu odpovídá Vašemu finanční ohodnocení?**

Tabulka 16: Odpovídající finanční ohodnocení

Alternativa	Schneider Electric				Wotan Forest			
	Dělník		THP		Dělník		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	3	11	13	45	0	0	0	0
Spíše ano	9	32	10	34	14	56	5	72
Spíše ne	9	32	6	21	10	40	1	14
Rozhodně ne	7	25	0	0	1	4	1	14
Celkem	28	100	29	100	25	100	7	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16: Odpovídající finanční ohodnocení (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

**Výsledky**

Celkem 11% respondentů na pozici dělníka ve společnosti Schneider Electric, a.s. se domnívá, že odvedenému pracovní výkonu rozhodně odpovídá finanční ohodnocení, spíše je o tom přesvědčeno 32%. Stejně tak 32% se domnívá, že spíše neodpovídá a 25%, že rozhodně neodpovídá. Pokud jde o technicko-hospodářské pracovníky,

tak se 45% domnívá, že rozhodně odpovídá, 34%, že spíše odpovídá a 21% respondentů, že spíše neodpovídá finanční ohodnocení pracovnímu výkonu. Nikdo z oslovených technicko-hospodářských pracovníků (0%) neuvádí, že odvedenému pracovnímu výkonu finanční ohodnocení rozhodně neodpovídá.

V podniku Wotan Forest, a.s. žádný respondent, který vykonává práci dělníka, se nedomnívá, že odvedenému pracovnímu výkonu rozhodně odpovídá finanční ohodnocení, že spíše odpovídá, se domnívá 56% respondentů. Spíše neodpovídající finanční ohodnocení se domnívá, že má 40% a 4% jsou názoru, že jejich ohodnocení je rozhodně nedopovídající. V případě technicko-hospodářských pracovníků také není žádný respondent (0%), který by se domníval, že jeho pracovnímu výkonu finanční ohodnocení rozhodně odpovídá, spíše je o tom přesvědčeno 72% a shodně respondentů si myslí, že pracovnímu výkonu spíše nebo rozhodně neodpovídá finanční ohodnocení (14%).

## **Diskuze**

Ve společnosti Schneider Electric, a.s. více jak 1/2 respondentů na pozici dělníka je názoru, že jejich odvedenému pracovnímu výkonu finanční ohodnocení neodpovídá. Pokud zaměstnanec odvádí pracovní výkon dle svého nejlepšího vědomí a i přesto má pocit, že nedostává takové finanční ohodnocení, které by si zasloužil, může to v něm v konečném důsledku vzbudit pocit nespokojenosti. U technicko-hospodářských pracovníků je situace výrazně pozitivnější. Respondenti z více jak 3/4 jsou se svým finančním ohodnocením vzhledem k pracovnímu výkonu spokojeni.

Společnost Wotan Forest, a.s. má v tomto ohledu také daleko více spokojenější respondenty mezi technicko-hospodářskými pracovníky než dělníky, i přesto více jak 1/2 respondentů, která vykonává práci dělníka, je s finančním ohodnocením vzhledem k pracovnímu výkonu spokojena.

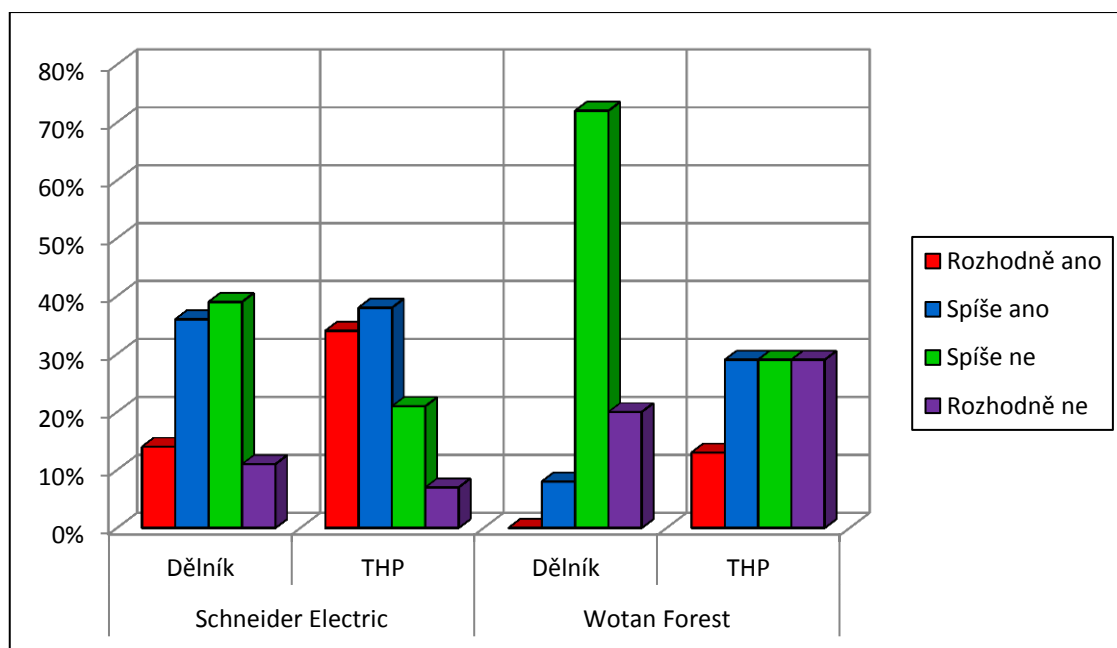
## Otázka 17: Máte možnost kariérního růstu ve společnosti?

Tabulka 17: Možnost kariérního růstu

Alternativa	Schneider Electric				Wotan Forest			
	Dělník		THP		Dělník		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	4	14	10	34	0	0	1	13
Spíše ano	10	36	11	38	2	8	2	29
Spíše ne	11	39	6	21	18	72	2	29
Rozhodně ne	3	11	2	7	5	20	2	29
Celkem	28	100	29	100	25	100	7	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 17: Možnost kariérního růstu (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

## Výsledky

Možnost kariérního růstu ve společnosti Schneider Electric, a.s. rozhodně má 14% a spíše má 36% respondentů, kteří jsou na pozici dělníka. Celkem 39% uvedlo, že možnost kariérního růstu ve společnosti spíše nemá a 11%, že tato možnost ve společnosti rozhodně není. Pro technicko-hospodářské pracovníky je možnost kariérního růstu ve společnosti větší, tuto možnost rozhodně má 34% a spíše ji má 38%

respondentů, spíše se domnívá, že ji nemá 21% a zbylých 7% respondentů je názoru, že možnost kariérního růstu ve společnosti rozhodně není možná.

Příležitost kariérního růstu mezi respondenty ve společnosti Wotan Forest, a.s. rozhodně nemá žádný dělník (0%), spíše tuto možnost má 8%, spíše ji nemá 72% a zbylých 20% respondentů uvedlo, že ji rozhodně nemá. Celkem 13% respondentů mezi THP rozhodně má příležitost kariérního růstu ve společnosti. Dále spíše možnost, spíše nemožnost a rozhodně nemožnost kariérního růstu označil stejný počet respondentů (29%).

## **Diskuze**

V případě vyjádření se nad otázkou možnosti kariérního růstu ve společnosti Schneider Electric, a.s. se názory respondentů na pozici dělníka rozdělily přesně na dvě poloviny. První 1/2 je názoru, že má možnost kariérního růstu ve společnosti, ale druhá 1/2 to odmítá. Jak již bylo uvedeno pracovníci, kteří vykonávají práci dělníků, mohou dosáhnout kariérního růstu tím, že se zaučí vykonávat více pracovních činností v rámci jednoho procesu a získají vyšší znalosti své práce na pozici dělníka. Čím více toho umí, tím jsou také lépe hodnoceni. Možnost kariérního růstu je u technicko-hospodářských pracovníků o něco vyšší. Zde se respondenti téměř ze 3/4 vyslovili ve smyslu, že ve společnosti je možnost kariérního růstu.

Ve společnosti Wotan Forest, a.s. respondenti více jak ze 3/4 na pozici dělníka nemají možnost kariérního růstu ve společnosti. Je to do jisté míry dáno tím, že podnik není velký a pracovních možností, jak si zaručit kariérní růst není mnoho, spíše vůbec. V případě technicko-hospodářských pracovníků více jak 1/2 respondentů uvádí, že možnost kariérního růstu zde není možná.

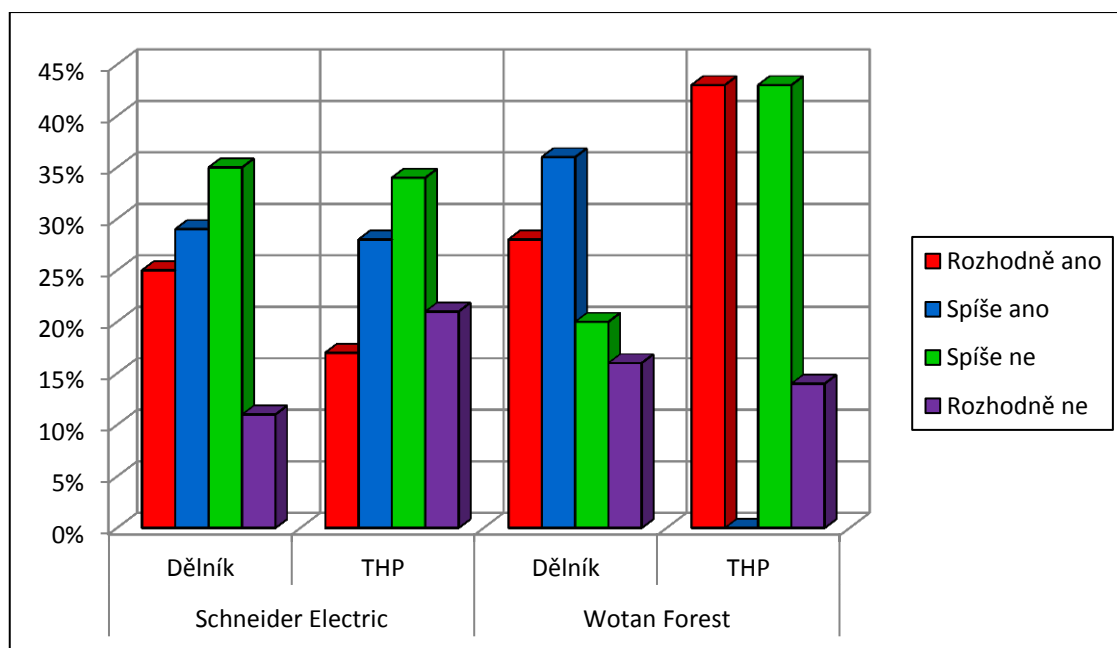
## Otázka 18: Chcete získat jinou pracovní pozici, než kterou vykonáváte nyní?

Tabulka 18: Získání jiné pracovní pozice

Alternativa	Schneider Electric				Wotan Forest			
	Dělník		THP		Dělník		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	7	25	5	17	7	28	3	43
Spíše ano	8	29	8	28	9	36	0	0
Spíše ne	10	35	10	34	5	20	3	43
Rozhodně ne	3	11	6	21	4	16	1	14
Celkem	28	100	29	100	25	100	7	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 18: Získání jiné pracovní pozice (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

## Výsledky

Získat jinou pracovní pozici než kterou vykonává nyní ve společnosti Schneider Electric, a.s. rozhodně chce 25% a spíše chce 29% respondentů mezi dělníky. Naopak 35% o to spíše neusiluje a 11% rozhodně jinou pracovní pozici získat nechce. Celkem 17% respondentů na pozici THP rozhodně chce a 28% spíše chce získat jinou pracovní



pozici. Na druhé straně 34% respondentů jinou pracovní pozici spíše získat nechce a dokonce 21% ji získat rozhodně nechce.

Ve společnosti Wotan Forest, a.s. chce získat jinou pracovní pozici 28%, spíše ji chce získat 36%, o jinou pracovní pozici spíše neusiluje 20% a rozhodně o ni nemá zájem 16% respondentů, kteří jsou na pozici dělníků. U technicko-hospodářských pracovníků chce shodně respondentů (43%) rozhodně získat a spíše nezískat jinou pracovní pozici. Zbývajících 14% respondentů jinou pracovní pozici rozhodně získat nechce. Nikdo z respondentů (0%) se nevyjádřil, že by jinou pracovní pozici spíše získat chtěl.

## **Diskuze**

Více jak 1/2 respondentů na pozici dělníka ve společnosti Schneider Electric, a.s. by jinou pracovní pozici získala ráda a byla převedena na lépe placenou činnost, protože jak již bylo v otázce č. 15 uvedeno, nejsou oslovení dělníci spokojeni s finančním ohodnocením více jak z 1/2. V této otázce je také záměrně kladeno, zda pracovník chce získat jinou pracovní pozici a ne vyšší, protože dělník může být přerazen z jedné pracovní činnosti na jinou lépe placenou a obtížněji proveditelnou, ale stále bude v organizační struktuře podniku brán jako dělník. Respondenti mezi technicko-hospodářskými pracovníci naopak z více jak 1/2 jinou pracovní pozici získat nechtějí a rádi by si udrželi tu současnou.

V případě Wotan Forest, a.s. respondenti pracující jako dělníci by jinou pracovní pozici získali rádi ze 2/3. Respondenti na pozici THP více jak z 1/2 o jinou pracovní pozici neusilují a jsou spokojeni se stávajícím pracovním zařazením a prací, kterou nyní vykonávají. Technicko-hospodářští pracovníci jsou v tomto případě spokojenější než dělníci s aktuální pracovní činností, kterou provádějí a netouží po kariéřním růstu.

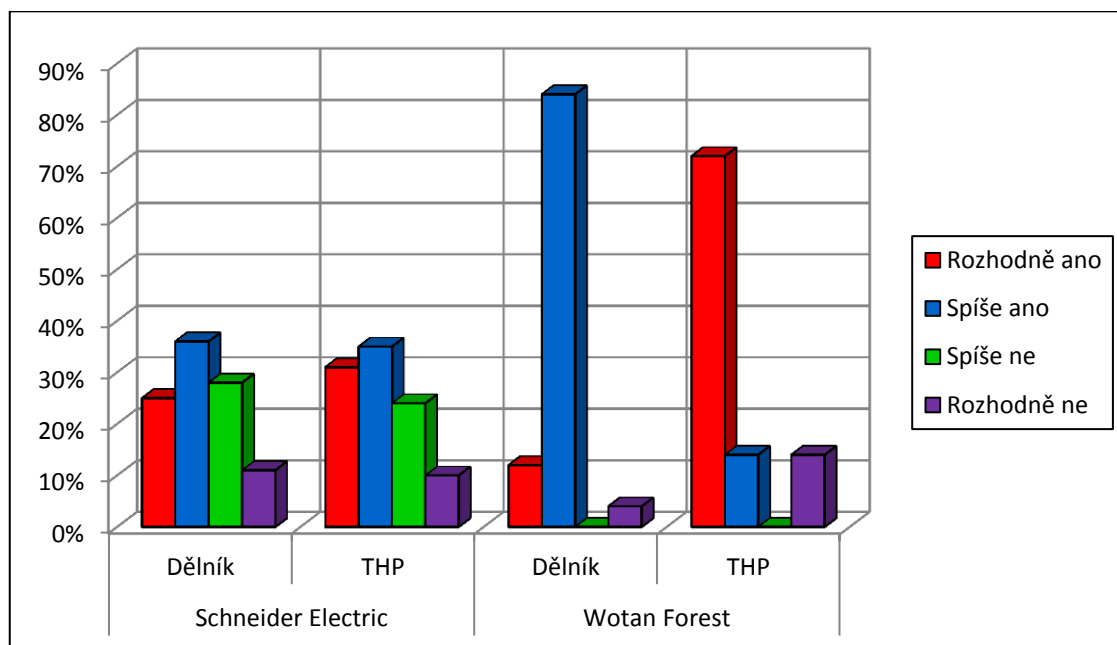
## Otázka 19: Jsou výsledky Vaší práce porovnávány s prací Vašich spolupracovníků?

Tabulka 19: Porovnávání výsledků práce

Alternativa	Schneider Electric				Wotan Forest			
	Dělník		THP		Dělník		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	7	25	9	31	3	12	5	72
Spíše ano	10	36	10	35	21	84	1	14
Spíše ne	8	28	7	24	0	0	0	0
Rozhodně ne	3	11	3	10	1	4	1	14
Celkem	28	100	29	100	25	100	7	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 19: Porovnávání výsledků práce (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky

Výsledky práce ve společnosti Schneider Electric, a.s. jsou rozhodně porovnávány s prací spolupracovníků u 25% a spíše porovnávány u 36% respondentů na pozici dělníka. Spíše neporovnávání uvedlo 28% a rozhodně výsledky práce nejsou porovnávány s prací spolupracovníků v případě 11% respondentů mezi dělníky.

Technicko-hospodářští pracovníci uvedli, že jejich výsledky rozhodně jsou porovnávány s prací spolupracovníků v 31% a spíše porovnávány v 35%. Spíše neporovnávání uvedlo 24% respondentů a rozhodně se neporovnávají výsledky práce s prací spolupracovníků u 10% respondentů na pozici THP.

Pracovní výsledky jsou ve společnosti Wotan Forest, a.s. rozhodně porovnávány u 12% a spíše porovnávány u 84% respondentů. Spíše neporovnávání pracovních výsledků neoznačil žádný z oslovených dělníků (0%) a u 4% pracovní výsledky rozhodně nejsou porovnávány s výsledky jiných pracovníků mezi dělníky. V případě technicko-hospodářských pracovníků jsou u 72% respondentů výsledky rozhodně porovnávány s výsledky jiných. Shodně respondentů (14%) uvedlo, že v jejich případě jsou výsledky práce spíše porovnávány a rozhodně neporovnávány s prací spolupracovníků. Spíše neporovnávání prací neuvedl žádný respondent, který pracuje jako technicko-hospodářský pracovník (0%).

## **Diskuze**

Ve společnosti Schneider Electric, a.s. dochází v případě více jak 1/2 respondentů mezi dělníky a u 2/3 respondentů mezi technicko-hospodářskými pracovníky k porovnávání výsledků práce s prací jiných spolupracovníků. Jestliže jsou výsledky pracovních činností porovnávány, je zaručena vyšší vypovídací schopnost a pracovníci jsou tak více motivováni k dosahování lepších pracovních výsledků. Přesto porovnávání činností zaměstnanců v podniku Schneider Electric, a.s. není nikde veřejně uvedeno. V rámci osobního ohodnocení, které je každé 4 měsíce prováděno, je pracovník o svých výsledcích ve společnosti informován.

U respondentů pracujících jako dělník ve společnosti Wotan Forest, a.s. nastává porovnávání výsledků práce s výsledky práce druhých téměř ve všech případech. Na pile totiž pracují dvě směny a jejich výsledky jsou vyhodnocovány a v konečné fázi srovnávány navzájem mezi sebou. Tím je zajištěna motivace k dosahování stále lepších výsledků a pracovního nasazení. U technicko-hospodářských pracovníků také ve většině případů k porovnávání výsledků dochází, alespoň to uvádějí oslovení respondenti. Díky tomu mají pracovníci přehled o tom, kdo a jak pracuje a také zda mají svůj pracovní výkon zlepšit.

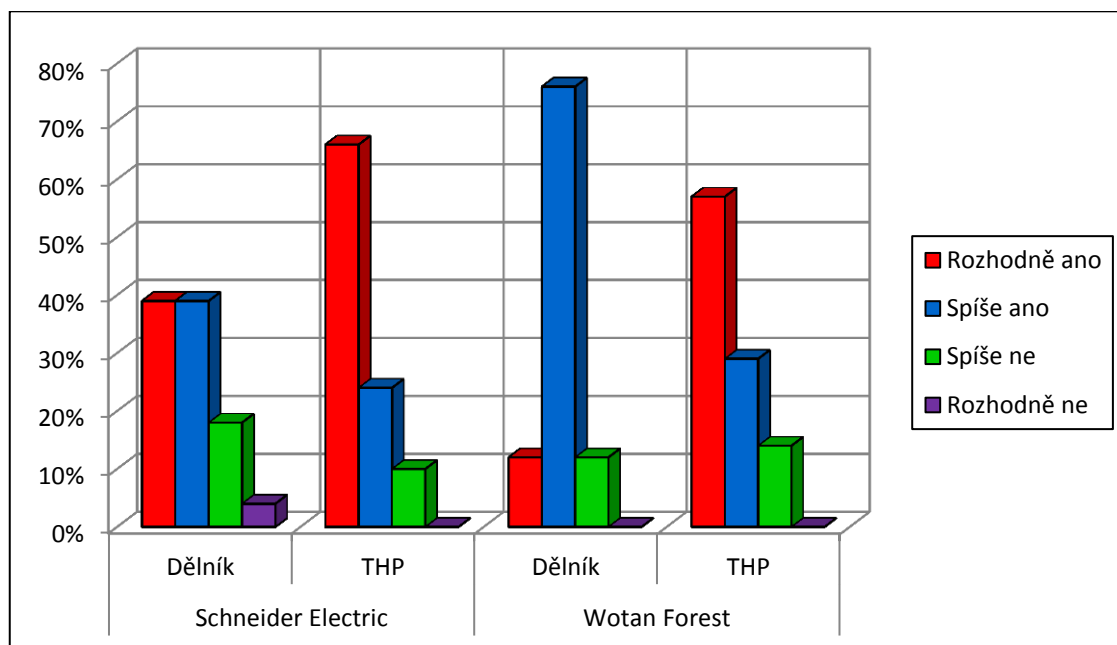
**Otázka 20: Dostáváte od Vašeho nadřízeného zpětnou vazbu ohledně výsledků Vaší práce?**

Tabulka 20: Získávání zpětné vazby

Alternativa	Schneider Electric				Wotan Forest			
	Dělník		THP		Dělník		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	11	39	19	66	3	12	4	57
Spíše ano	11	39	7	24	19	76	2	29
Spíše ne	5	18	3	10	3	12	1	14
Rozhodně ne	1	4	0	0	0	0	0	0
Celkem	28	100	29	100	25	100	7	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 20: Získávání zpětné vazby (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

**Výsledky**

Zpětnou vazbu v podniku Schneider Electric, a.s. rozhodně a spíše dostává shodně respondentů mezi dělníky (39%). Spíše zpětnou vazbu nedostává 18% a rozhodně ji nezískávají 4% respondentů. Technicko-hospodářští pracovníci uvedli, že zpětnou vazbu dostává 66% a spíše ji dostává 24% respondentů. Naopak zpětnou vazbu spíše

nezískává 10%, každopádně nikdo z technicko-hospodářských pracovníků (0%) neuvedl, že by zpětnou vazbu rozhodně nezískával.

Zpětná vazba se rozhodně dostává a spíše nedostává ke stejnému množství respondentů, kteří pracují jako dělníci (12%) ve společnosti Wotan Forest, a.s., spíše ji dostává 76% respondentů. Žádný respondent (0%) neuvedl, že by zpětnou vazbu ohledně výsledků práce rozhodně nedostával. Technicko-hospodářským pracovníkům rozhodně poskytuje nadřizený zpětnou vazbu v 57% případů, spíše ji získává 29% a spíše ji nedostává 14% respondentů. Nikdo z technicko-hospodářských pracovníků (0%) neuvedl, že by zpětnou vazbu rozhodně nezískával.

## **Diskuze**

Zpětná vazba je velice důležitou součástí výkonu práce, protože pokud pracovník vykonává určitou činnost, o které neví, zda je prováděna správným způsobem a jestli přináší optimální výsledek, může to jeho pracovní nasazení výrazně ovlivnit v negativním slova smyslu. Zpětnou vazbu ve společnosti Schneider Electric, a.s. získává více jak 3/4 respondentů mezi dělníky i technicko-hospodářskými pracovníky. Přesto by se nadřizení pracovníci měli ještě více snažit, aby zpětnou vazbu získával každý podřízený zaměstnanec.

Ve společnosti Wotan Forest, a.s. také většina respondentů zpětnou vazbu získává, přesto ji nedostává každý a na zbylé zaměstnance by se měl nadřizený pracovník zaměřit, aby motivaci k pracovním činnostem ve svých podřízených prostřednictvím zpětné vazby ještě více vytvářel.

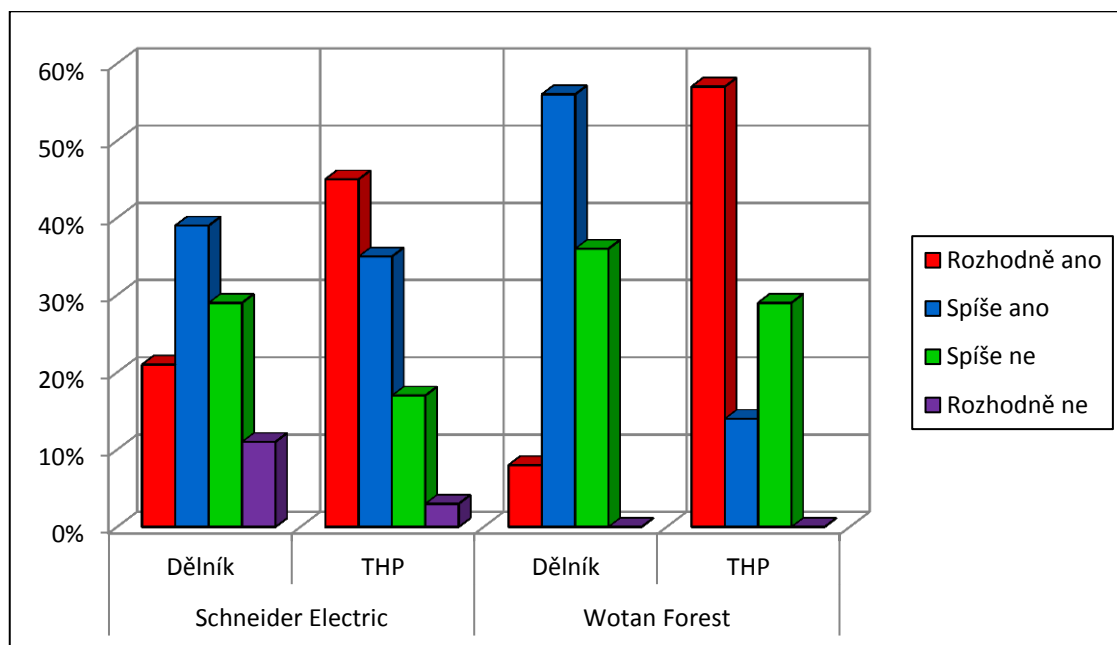
**Otázka 21: Jste motivován(a) od Vašeho nadřízeného k dosahování lepších výsledků práce?**

Tabulka 21: Motivování k lepším výsledkům od nadřízeného

Alternativa	Schneider Electric				Wotan Forest			
	Dělník		THP		Dělník		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	6	21	13	45	2	8	4	57
Spíše ano	11	39	10	35	14	56	1	14
Spíše ne	8	29	5	17	9	36	2	29
Rozhodně ne	3	11	1	3	0	0	0	0
Celkem	28	100	29	100	25	100	7	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 21: Motivování k lepším výsledkům od nadřízeného (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

**Výsledky**

K dosahování lepších výsledků práce je od nadřízeného rozhodně motivováno 21% a spíše motivováno je 39% respondentů mezi dělníky. Spíše nemotivováno je 29% a rozhodně není motivováno 11% respondentů ve společnosti Schneider Electric, a.s. k dosažení lepších pracovních výsledků. Celkem 45% respondentů, kteří pracují jako

technicko-hospodářští pracovníci, je rozhodně motivováno, spíše motivováno je 35% a spíše nemotivováno je 17%, zbylá 3% respondentů jsou rozhodně nemotivována od nadřízeného k dosahování lepších výsledků.

Rozhodně motivováno k lepším pracovním výsledkům ve společnosti Wotan Forest, a.s. je 8% respondentů mezi dělníky, spíše motivováno je 56% a spíše nemotivováni jsou respondenti ze 36%. Žádný oslovený dělník (0%) nevedl, že by rozhodně motivován nebyl. Technicko-hospodářští pracovníci jsou rozhodně motivováni v 57% případů, spíše motivováno je 14% respondentů a spíše nemotivováno je 29%. Nikdo z respondentů na pozici THP (0%) se nevyjádřil ve smyslu, že by rozhodně motivován k dosahování lepších výsledků od nadřízeného nebyl.

## **Diskuze**

V oblasti motivování k lepším pracovním výsledkům od nadřízeného je ve společnosti Schneider Electric, a.s. motivace zaměřena více na technicko-hospodářské pracovníky než dělníky, tak to uvádí oslovení respondenti. Přesto 1/5 respondentů na pozici THP motivována od nadřízeného není a v případě dělníků se k více jak 1/3 respondentů motivace nedostává.

Ve společnosti Wotan Forest, a.s. jsou motivováni k dosahování lepších výsledků práce od svého nadřízeného 2/3 respondentů na pozici dělníka. V případě technicko-hospodářských pracovníků je motivace ještě více zajištěna. Konkrétně jsou k lepším pracovním výsledkům respondenti ze 3/4 motivováni.

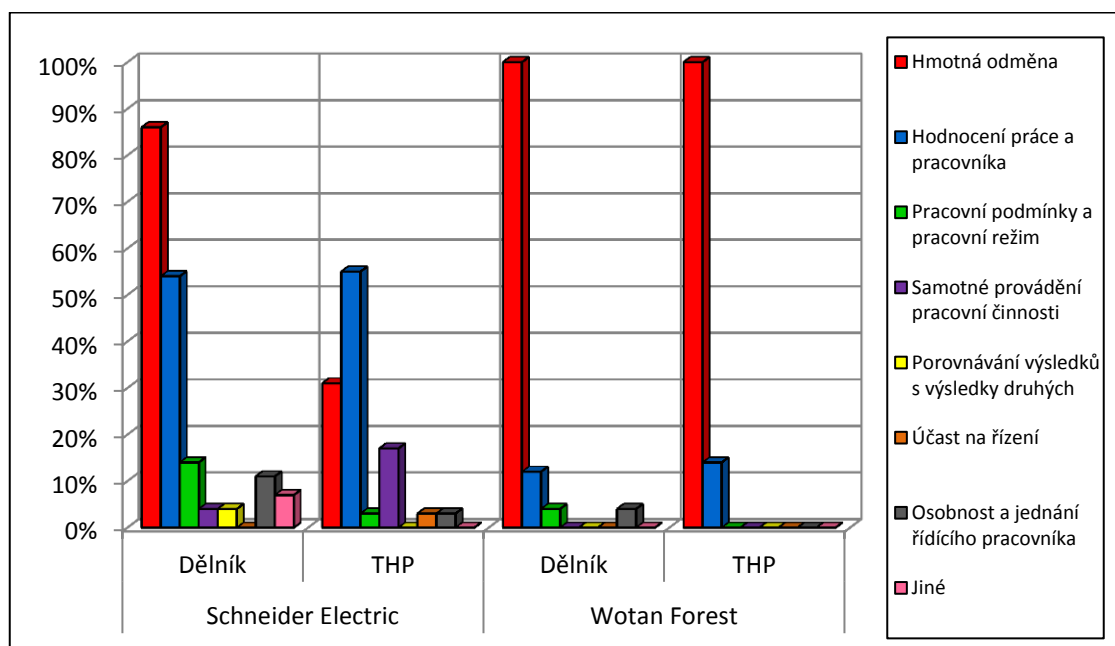
## Otázka 22: Který z těchto stimulačních prostředků je pro Vás nejvýznamnější?

Tabulka 22: Nejvýznamnější stimulační prostředek

Alternativa	Schneider Electric				Wotan Forest			
	Dělník		THP		Dělník		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Hmotná odměna	24	86	9	31	25	100	7	100
Hodnocení práce a pracovníka	15	54	16	55	3	12	1	14
Pracovní podmínky a pracovní režim	4	14	1	3	1	4	0	0
Samotné provádění pracovní činnosti	1	4	5	17	0	0	0	0
Porovnávání výsledků s výsledky druhých	1	4	0	0	0	0	0	0
Účast na řízení	0	0	1	3	0	0	0	0
Osobnost a jednání řídicího pracovníka	3	11	1	3	1	4	0	0
Jiné	2	7	0	0	0	0	0	0
Celkem	28	-	29	-	25	-	7	-

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 22: Nejvýznamnější stimulační prostředek (v %)



Zdroj: vlastní zpracování



## Výsledky

Nejvýznamnějším stimulačním prostředkem pro respondenty na pozici dělníka ve společnosti Schneider Electric, a.s. je hmotná odměna (86%), následuje hodnocení práce a pracovníka (54%), poté jsou významným stimulačním prostředkem pracovní podmínky a pracovní režim (14%). Další významnější položkou je osobnost a jednání řídicího pracovníka (11%). Následují samotné provádění pracovní činnosti a porovnávání výsledků s výsledky druhých se shodným významem (4%). Mezi jiné stimulační prostředky uvedli respondenti hodnocení i celého pracovního kolektivu (7%). Účast na řízení nehraje jako stimulační prostředek význam pro žádného osloveného dělníka (0%). V případě technicko-hospodářských pracovníků je nejvýznamnějším stimulačním prostředkem hodnocení práce a pracovníka (55%) až poté následuje hmotná odměna (31%) a samotné provádění pracovní činnosti (17%). Další faktory jako pracovní podmínky a pracovní režim, účast na řízení, osobnost a jednání řídicího pracovníka mají shodný význam pro 3% respondentů. Porovnávání výsledků s výsledky druhých ani jiný stimulační prostředek nebyl nikým uveden (0%).

Pro respondenty mezi dělníky ve společnosti Wotan Forest, a.s. je nejvýznamnějším stimulačním prostředkem hmotná odměna (100%), dále pak hodnocení práce a pracovníka (12%). Pracovní podmínky a pracovní režim má shodný význam s osobností a jednáním řídicího pracovníka (4%). Ostatní uvedené stimulační prostředky nemají žádný vliv (0%). Pro respondenty na pozici technicko-hospodářského pracovníka je nejvýznamnějším stimulačním prostředkem také hmotná odměna (100%), dále hodnocení práce a pracovníka (14%). Jiné stimulační prostředky pro respondenty na pozici TPH nemají význam (0%).

## Diskuze

Ve společnosti Schneider Electric, a.s. je hmotná odměna jako nejvýznamnější stimulační prostředek u respondentů mezi dělníky více než pochopitelná. Většina těchto pracovníků provádí tuto práci právě za účelem získání hmotné odměny, ale i přesto poměrně velký význam přikládají také hodnocení práce a pracovníka a dále vlivu pracovních podmínek, které jsou pro dělníky více než důležité. V případě technicko-hospodářských pracovníků je situace opačná, nejdříve je pro respondenty na této pracovní pozici důležitý faktor hodnocení práce a pracovníků a poté až finanční

ohodnocení, které za to získají. Prvotní tedy pro ně není potřeba peněz, ale uznání a následně samotné provádění pracovní činnosti, které je naplňuje.

Ve společnosti Wotan Forest, a.s. je pro respondenty na pracovní pozici dělníka i technicko-hospodářského pracovníka nejvýznamnějším stimulačním prostředkem hmotná odměna, všichni z oslovených respondentů uvedli, že vykonávají pracovní činnost především za účelem získání peněžních prostředků. Na druhém místě je pro ně důležité hodnocení práce a pracovníka, které dává dělníkům a technicko-hospodářským pracovníkům pocit, že si jejich pracovních výsledků nadřizený váží a také podle toho pracovníky a jejich výkony hodnotí. Vliv hodnocení práce a pracovníka už není tak dominantní, jako je tomu v případě finančního ohodnocení, ale sehrává také důležitou roli.

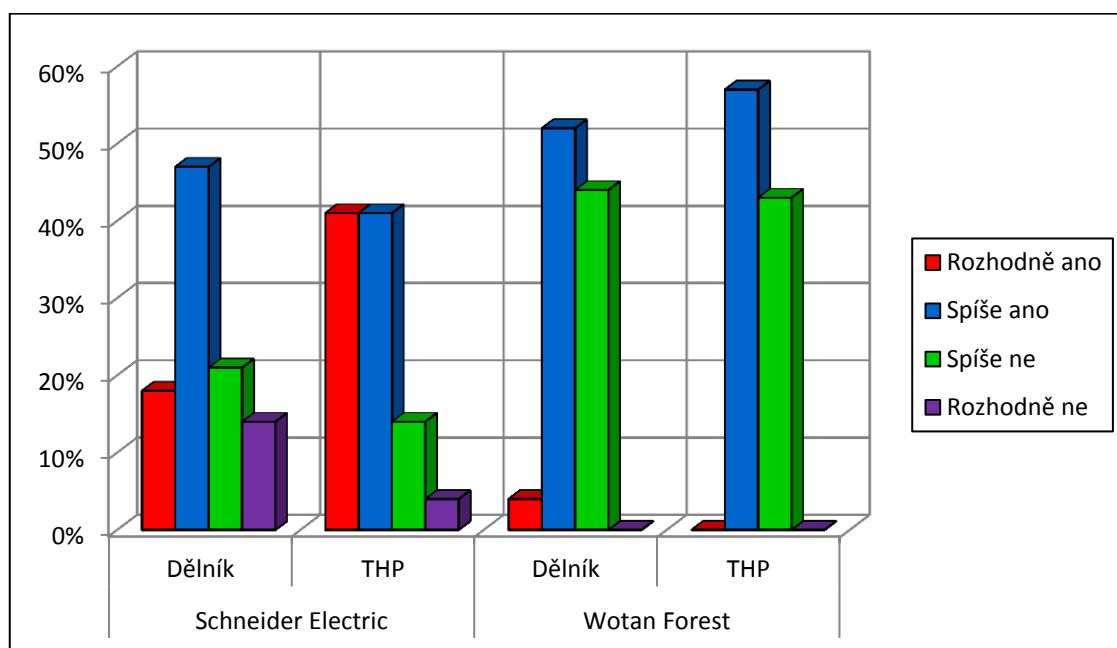
**Otázka 23: Jste za Vaše dobré pracovní výsledky chválen(a)?**

Tabulka 23: Pochvala za dobré pracovní výsledky

Alternativa	Schneider Electric				Wotan Forest			
	Dělník		THP		Dělník		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	5	18	12	41	1	4	0	0
Spíše ano	13	47	12	41	13	52	4	57
Spíše ne	6	21	4	14	11	44	3	43
Rozhodně ne	4	14	1	4	0	0	0	0
Celkem	28	100	29	100	25	100	7	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 23: Pochvala za dobré pracovní výsledky (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

## Výsledky

Za dobré pracovní výsledky je ve společnosti Schneider Electric, a.s. rozhodně chváleno 18% a spíše chváleno 47% respondentů mezi dělníky. Spíše pochvalu nezískává 21% a rozhodně chváleno není 14% respondentů. Respondenti, kteří pracují jako technicko-hospodářští pracovníci, jsou rozhodně chváleni a spíše chváleni shodně (41%). Spíše nechváleno je 14% a pochvalu nedostává 4% respondentů.

Pochvalu za dobré výsledky práce rozhodně dostává 4%, spíše ji dostává 52% a spíše ji naopak nedostává 44% respondentů, kteří vykonávají práci dělníků ve společnosti Wotan Forest, a.s., žádný respondent však nevedl, že by rozhodně nedostával pochvalu za dobré výsledky. V případě technicko-hospodářských pracovníků žádný respondent nevedl (0%), že by rozhodně chválen byl, i že by rozhodně chválen nebyl, spíše chváleno je 57% a spíše nechváleno je 43% respondentů.

## Diskuze

Pochvala je účinný prostředek, který nic nestojí a motivaci pracovníků může výrazným způsobem pozitivně ovlivnit. Udělování pochvaly je však zcela v kompetenci nadřízeného pracovníka, který ji sděluje svým podřízeným pracovníkům pouze dle

svého uvážení a potřeby. Respondenti na pozici dělníka jsou ve společnosti Schneider Electric, a.s. ze 2/3 chváleni. U technicko-hospodářských pracovníků je pochvala poměrně častěji udělována, a to až pro více než 3/4 respondentů.

Ve společnosti Wotan Forest, a.s. nedostává téměř 1/2 respondentů mezi dělníky pochvalu od svého nadřízeného a u technicko-hospodářských pracovníků je to také skoro 1/2 případů. Z provedeného průzkumu je tak vidět, že udělováním pochval se zde téměř nikdo nevěnuje a nepřikládá jim větší důraz. To je určitě škoda, protože jak již bylo zmíněno, na udělení pochvaly je pouze potřeba, aby si nadřízený pracovník našel čas. Výsledkem může být v budoucnosti zlepšení pracovních výkonů zaměstnanců.

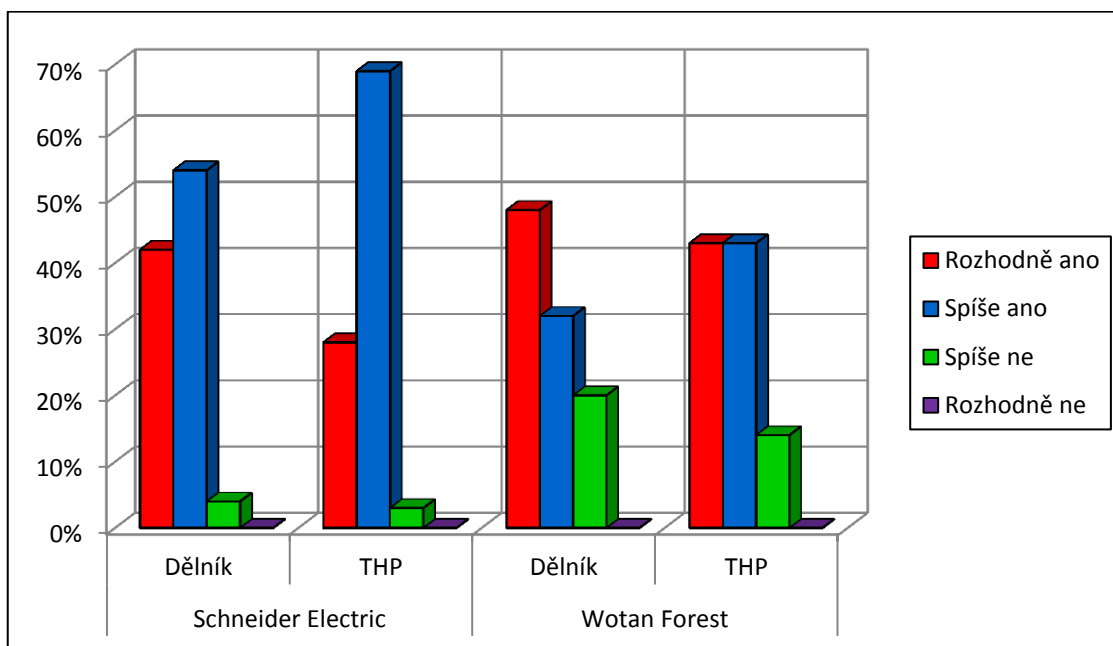
#### **Otázka 24: Jste názoru, že dokážete přijmout kritiku?**

Tabulka 24: Přijímání kritiky

Alternativa	Schneider Electric				Wotan Forest			
	Dělník		THP		Dělník		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	12	42	8	28	12	48	3	43
Spíše ano	15	54	20	69	8	32	3	43
Spíše ne	1	4	1	3	5	20	1	14
Rozhodně ne	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkem	28	100	29	100	25	100	7	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 24: Přijímání kritiky (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

## Výsledky

Ve společnosti Schneider Electric, a.s. rozhodně dokáže přijmout kritiku 42% a spíše ji dokáže přijmout 54% respondentů na pozici dělníka. Pouze 4% jsou názoru, že kritiku přijmout spíše neumí a žádný respondent (0%) nevedl, že by kritiku rozhodně přijmout nedokázal. V případě technicko-hospodářských pracovníků kritiku rozhodně dokáže přijmout 28% a spíše ji dokáže přijmout až 69%, zbylá 3% respondentů jsou názoru, že spíše kritiku přijmout nedokážou. Žádný respondent mezi THP (0%) nevedl, že kritiku nedokáže rozhodně přijmout.

V případě dělníků ve společnosti Wotan Forest, a.s. rozhodně dokáže přijmout kritiku 48%, spíše ji dokáže přijmout 32%, naopak spíše kritiku špatně snáší 20% respondentů. Nikdo z respondentů (0%) však nevedl, že by rozhodně kritiku nedokázal přijmout. U technicko-hospodářských pracovníků rozhodně a spíše dokáže přijmout kritiku stejné množství respondentů (43%), ale 14% ji spíše přijmout nedokáže, přesto žádný respondent z technicko-hospodářských pracovníků (0%) nevedl, že kritiku by rozhodně přijmout nedokázal.

## Diskuze

V případě hodnocení zaměstnance je nejen důležitá pochvala, ale i případná kritika, která upozorní pracovníka na prováděné nedostatky. S přijímáním kritiky nemá žádný respondent u dělníků ani technicko-hospodářských pracovníků ve společnosti Schneider Electric, a.s. větší problém až na jediného respondenta, který se v každé skupině nachází. Kritika by však měla být vždy podávána s návazností na to, za co je kdo kritizován a určitě sdělována vhodným způsobem. Přesto je dobré vědět, že zaměstnanci kritiku dokážou přijmout a v případě potřeby ji nadřízený může kdykoliv použít bez větších problémů, které by mohly vyvolat negativní situaci.

Ve společnosti Wotan Forest, a.s. respondenti, kteří vykonávají práci technicko-hospodářských pracovníků, nemají problém s přijímáním kritiky skoro vůbec. Ovšem 1/5 respondentů mezi dělníky problém s přijímáním kritiky spíše má. Zde by si měli nadřízení pracovníci dávat pozor, jakým způsobem kritiku budou oznamovat.

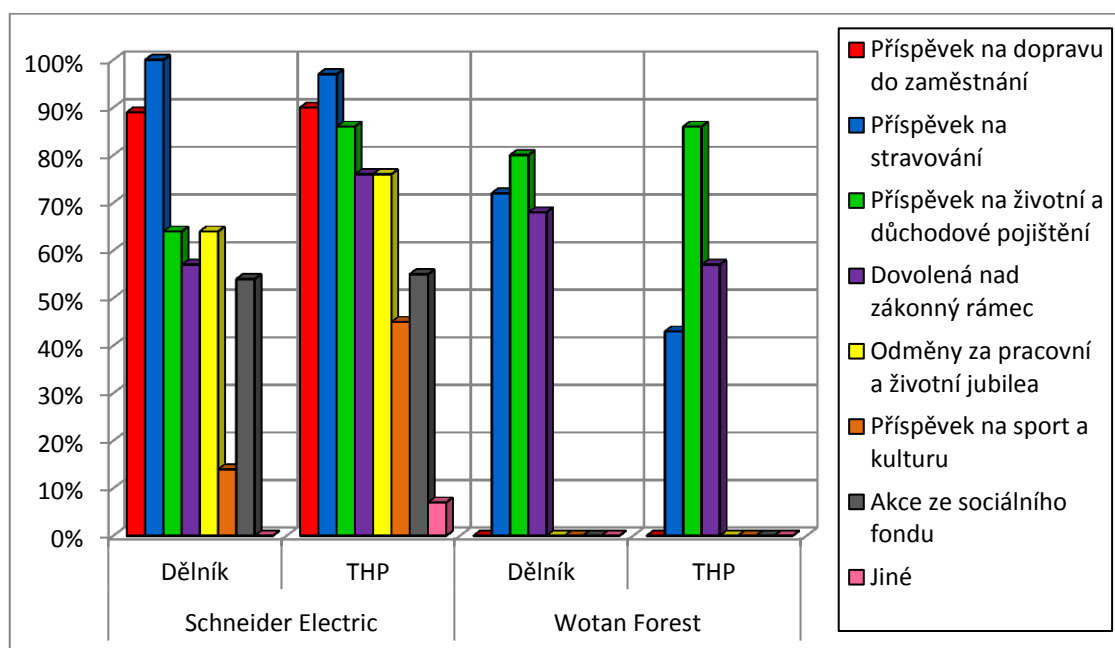
### Otázka 25: Které z těchto zaměstnaneckých výhod ve společnosti využíváte?

Tabulka 25: Zaměstnanecké výhody

Alternativa	Schneider Electric				Wotan Forest			
	Dělník		THP		Dělník		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	25	89	26	90	0	0	0	0
Příspěvek na stravování	28	100	28	97	18	72	3	43
Příspěvek na životní a důchodové pojištění	18	64	25	86	20	80	6	86
Dovolená nad zákonný rámec	16	57	22	76	17	68	4	57
Odměny za pracovní a životní jubilea	18	64	22	76	0	0	0	0
Příspěvek na sport a kulturu	4	14	13	45	0	0	0	0
Akce ze sociálního fondu	15	54	16	55	0	0	0	0
Jiné	0	0	2	7	0	0	0	0
Celkem	28	-	29	-	25	-	7	-

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 25: Zaměstnanecké výhody (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

## Výsledky

Nejvíce využívanou zaměstnaneckou výhodou je pro respondenty na pozici dělníka ve společnosti Schneider Electric, a.s. příspěvek na stravování (100%), dále na dopravu do zaměstnání (89%), následují je shodně odměny za pracovní a životní jubilea a příspěvky na životní a důchodové pojištění (64%). Poté je často čerpána výhoda dovolená nad zákonný rámec (57%) a akce ze sociálního fondu (54%). Příspěvek na sport a kulturu využívá 14%. Jinou výhodou zde nevedl žádný respondent (0%). Pro technicko-hospodářské pracovníky jsou nejvyužívanější výhodou příspěvek na stravování (97%), příspěvek na dopravu do zaměstnání (90%) a příspěvek na životní a důchodové pojištění (86%). Dovolená nad zákonný rámec a odměny za pracovní a životní jubilea jsou čerpány shodně (76%). Následují akce ze sociálního fondu (55%), příspěvek na sport a kulturu (45%). Jiné zaměstnanecké výhody jako zaměstnanecké akcie a příspěvek na dovolenou využívá 7% respondentů.

Ve společnosti Wotan Forest, a.s. je u dělníků nejvíce využívanou zaměstnaneckou výhodou příspěvek na životní a důchodové pojištění (80%), dále příspěvek na stravování (72%) a následuje dovolená nad zákonný rámec (68%). Ostatní výhody respondenti mezi dělníky nečerpají (0%). Pro technicko-hospodářské pracovníky je nejvíce využívanou zaměstnaneckou výhodou jako u dělníků příspěvek na životní a důchodové

pojištění (86%), dále dovolená nad zákonný rámec (57%) a následuje příspěvek na stravování (43%). Zbylé zaměstnanecké výhody respondenti na pozici THP nečerpají (0%).

## **Diskuze**

Nejvyužívanější zaměstnaneckou výhodou v podniku je jednoznačně příspěvek na stravování. Ve společnosti Schneider Electric, a.s. je přímo pro zaměstnance zřízena jídelna, ve které se pro pracovníky vaří a mají tak možnost stravovat se přímo zde. Následně je nejvíce využíván příspěvek na dopravu do zaměstnání, jelikož společnost Schneider Electric, a.s. se nachází v průmyslové zóně v Písku, většina pracovníků do zaměstnání dojíždí z nedalekého okolí. Přes skutečnost, že dovolená nad zákonný rámec je poskytována všem zaměstnancům, mnoho z nich to očividně bere jako samozřejmost a ne jako výhodu. Respondenti mezi dělníky proto označili, že tuto možnost využívají v 57% a THP v 76% případů. Společnost Schneider Electric, a.s. ze sociálního fondu pořádá pro zaměstnance a jejich rodiny například výlety, exkurze a dětský den. Pod příspěvkem na sport a kulturu je zaměstnancům nabízeno proplácení permanentek na fitness nebo do plaveckého stadionu.

Pokud jde o společnost Wotan Forest, a.s., tak zde se oblasti poskytování zaměstnaneckých výhod příliš nevěnují. Rámec, který je zaměstnancům poskytován a na který mají nárok, je velice omezený. Zaměstnanci si tak musí vystačit pouze se 3 benefity a to v podobě příspěvku na životní a důchodové pojištění, možnosti dovolené nad zákonný rámec a následně příspěvku na stravování. Více toho ve společnosti Wotan Forest, a.s. respondenti nevyužívají.



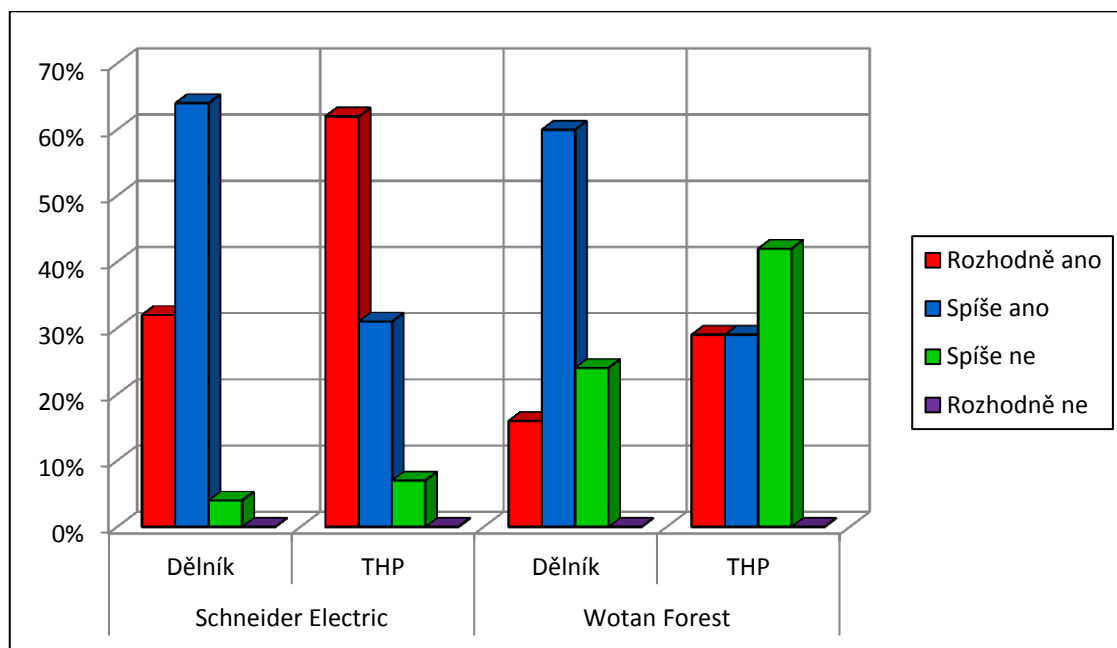
**Otázka 26: Domníváte se, že poskytované zaměstnanecké výhody jsou ve společnosti dostačující?**

Tabulka 26: Dostačující zaměstnanecké výhody

Alternativa	Schneider Electric				Wotan Forest			
	Dělník		THP		Dělník		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	9	32	18	62	4	16	2	29
Spíše ano	18	64	9	31	15	60	2	29
Spíše ne	1	4	2	7	6	24	3	42
Rozhodně ne	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkem	28	100	29	100	25	100	7	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 26: Dostačující zaměstnanecké výhody (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

**Výsledky**

Respondenti na pozici dělníka ve společnosti Schneider Electric, a.s. se domnívají, že poskytované zaměstnanecké výhody jsou rozhodně dostačující ze 32% a spíše dostačující z 64%. Pouze 4% respondentů se domnívají, že poskytované zaměstnanecké výhody jsou ve společnosti spíše nedostačující a žádný respondent mezi dělníky (0%)

nevedl, že by byly rozhodně nedostačující. Technicko-hospodářští pracovníci se domnívají, že poskytované zaměstnanecké výhody jsou rozhodně dostačující ze 62% a spíše dostačující v 31%. Spíše nedostačující poskytované výhody shledává 7% respondentů a žádný respondent na pozici THP (0%) nevedl, že by zaměstnanecké výhody byly rozhodně nedostačující.

Celkem 16% respondentů mezi dělníky ve společnosti Wotan Forest, a.s. uvádí, že poskytované zaměstnanecké výhody jsou rozhodně dostačující, 60% je o tom spíše přesvědčeno a 24% si myslí, že zaměstnanecké výhody jsou spíše nedostačující. Nikdo z respondentů mezi dělníky (0%) ovšem nevedl, že by zaměstnanecké výhody byly zcela nedostačující. V případě technicko-hospodářských pracovníků je shodné množství respondentů (29%) přesvědčeno o tom, že poskytované zaměstnanecké výhody jsou rozhodně nebo spíše dostačující. Celkem 42% uvádí, že jsou spíše nedostačující a rozhodně nedostačující zaměstnanecké výhody neshledává žádný respondent (0%).

## **Diskuze**

Poskytované zaměstnanecké výhody jsou pro zaměstnance Schneider Electric, a.s. dostačující, uvedla to většina respondentů mezi dělníky i technicko-hospodářskými pracovníky a nemají tedy potřebu dostávat jiné zaměstnanecké výhody. Jak již bylo uvedeno v předchozí otázce, společnost Schneider Electric, a.s. poskytuje opravdu široký výběr zaměstnaneckých výhod a o své pracovníky náležitě pečuje.

Ve společnosti Wotan Forest, a.s. jsou zaměstnancům poskytovány pouze 3 benefity, ale i přes tuto skutečnost jsou respondenti ve většině případů s tímto množstvím zcela nebo spíše spokojeni a nemají potřebu získávat jiné odměny.

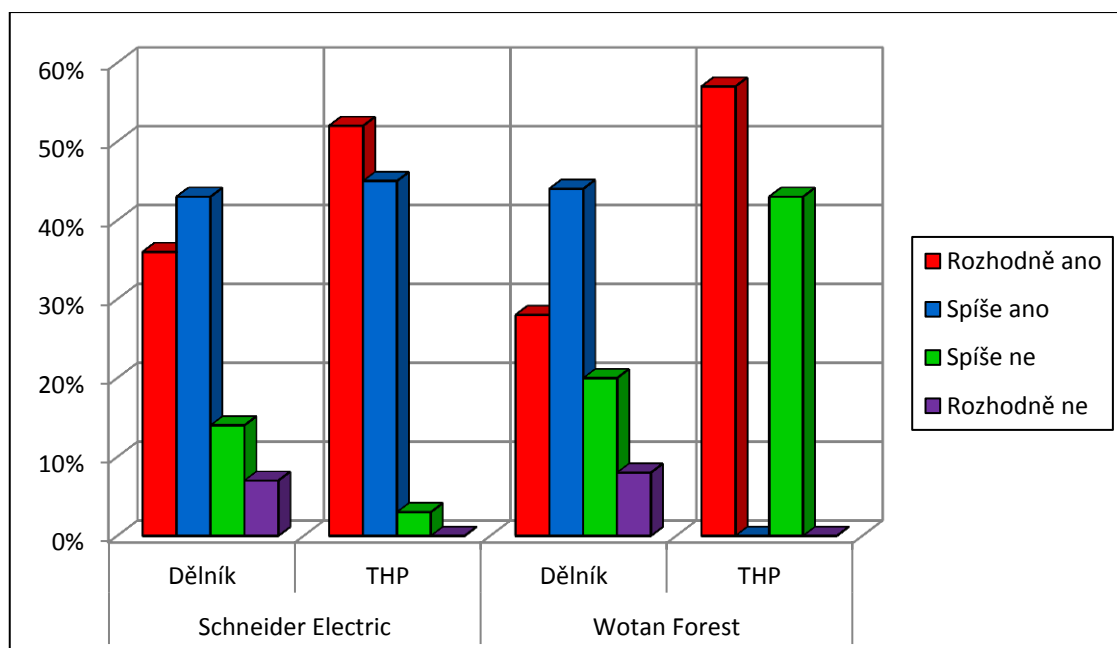
## Otázka 27: Snažíte se Vy sám/sama vzdělávat a zdokonalovat Vaše znalosti?

Tabulka 27: Snaha o vzdělávání a zdokonalování znalostí

Alternativa	Schneider Electric				Wotan Forest			
	Dělník		THP		Dělník		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	10	36	15	52	7	28	4	57
Spíše ano	12	43	13	45	11	44	0	0
Spíše ne	4	14	1	3	5	20	3	43
Rozhodně ne	2	7	0	0	2	8	0	0
Celkem	28	100	29	100	25	100	7	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 27: Snaha o vzdělávání a zdokonalování znalostí (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

## Výsledky

Vzdělávat se a zdokonalovat znalosti se ve společnosti Schneider Electric, a.s. rozhodně snaží 36% a spíše se snaží 43% respondentů, kteří vykonávají práci dělníků. Dále se 14% spíše nesnaží a 7% respondentů se rozhodně nesnaží vzdělávat a zdokonalovat své znalosti. Více jak polovina (52%) respondentů mezi technicko-hospodářskými pracovníky se rozhodně snaží vzdělávat a zdokonalovat si znalosti

a 45% se spíše snaží. Zbylá 3% respondentů se spíše nesnaží, ale nikdo z respondentů na pozici THP (0%) neuvedl, že by se rozhodně sám nesnažil vzdělávat a zdokonalovat si znalosti.

Rozhodně se snaží ve společnosti Wotan Forest, a.s. vzdělávat a zdokonalovat si své znalosti 28% a spíše se snaží 44% respondentů, kteří pracují jako dělníci. Spíše se o to nesnaží 20% a 8% respondentů se o to dokonce rozhodně nesnaží. Pokud jde o technicko-hospodářské pracovníky, tak celkem 57% se rozhodně snaží vzdělávat a zdokonalovat znalosti a 43% respondentů se o to spíše nesnaží. Žádní oslovení respondenti na pozici THP (0%) se spíše snaží a rozhodně nesnaží vzdělávat a zdokonalovat si své znalosti.

## **Diskuze**

Potřebu vzdělávání a zdokonalování znalostí má většina respondentů ve společnosti Schneider Electric, a.s., u dělníků jsou to více jak 3/4 a u technicko-hospodářských pracovníků potřebu vzdělávat se a zdokonalovat své znalosti mají všichni až na jediného respondenta. Tento impuls je pro společnost jistě důležitou skutečností, protože pokud sami pracovníci budou mít o vzdělávání zájem a budou se v něm angažovat, přinese to společnosti zaručeně dobré výsledky.

Ve společnosti Wotan Forest, a.s. jsou respondenti mezi dělníky téměř ze 3/4, kteří se chtějí sami vzdělávat a zdokonalovat své znalosti a u technicko-hospodářských pracovníků je to pak více než 1/2 respondentů. Vedení podniku by mělo co nejvíce využívat toho, že zaměstnanci usilují o zdokonalování znalostí a za tímto účelem jim vytvářet k tomu dostatečné příležitosti a budovat zázemí k celoživotnímu učení svých zaměstnanců, které podniku zajistí trvalou konkurenční výhodu.

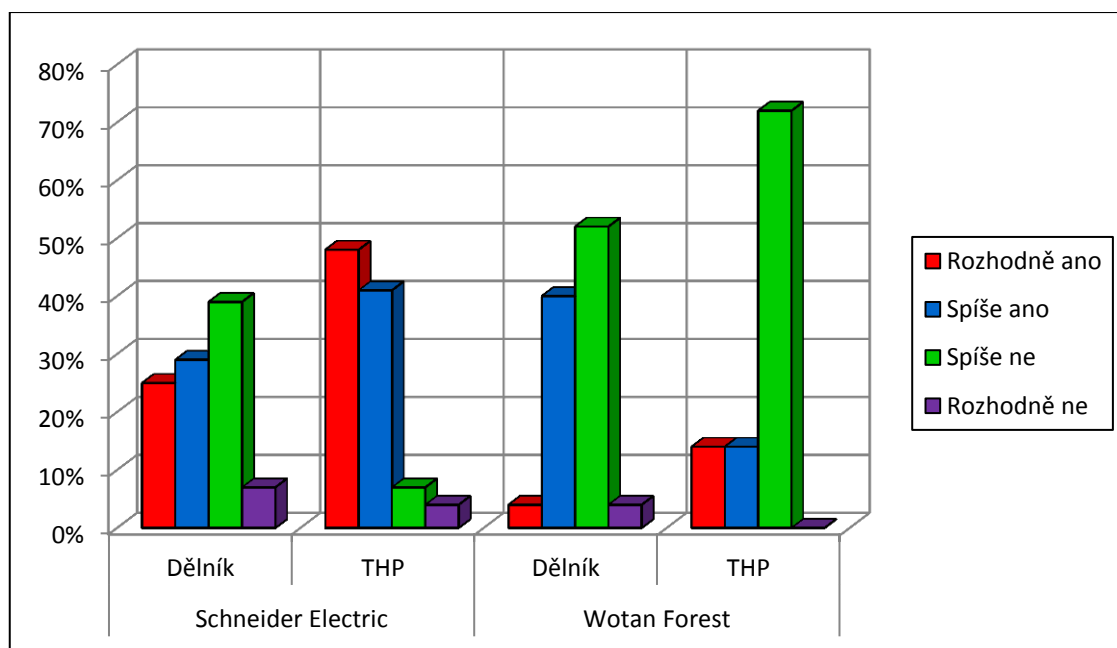
## Otázka 28: Jste motivován(a) ke vzdělávání a školení ze strany společnosti?

Tabulka 28: Motivace ke vzdělávání a školení

Alternativa	Schneider Electric				Wotan Forest			
	Dělník		THP		Dělník		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	7	25	14	48	1	4	1	14
Spíše ano	8	29	12	41	10	40	1	14
Spíše ne	11	39	2	7	13	52	5	72
Rozhodně ne	2	7	1	4	1	4	0	0
Celkem	28	100	29	100	25	100	7	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 28: Motivace ke vzdělávání a školení (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky

Pokud jde o dělníky je ve společnosti Schneider Electric, a.s. rozhodně motivováno ke vzdělávání a školení 25% a spíše motivováno je 29% respondentů. Spíše nemotivováno ke vzdělávání a školení je 39% a 7% je rozhodně nemotivováno ke vzdělávání a školení ze strany společnosti. Rozhodně motivováni jsou technicko-hospodářští pracovníci téměř z poloviny (48%) a spíše motivováni ze 41%. Spíše

nemotivováno je poté 7% a rozhodně nemotivováni ke vzdělávání a školení ze strany společnosti jsou respondenti ve 4% případů.

Rozhodně motivováno a rozhodně nemotivováno je shodně respondentů, kteří pracují jako dělníci (4%). Spíše motivováno je 40% a spíše nemotivováno je ve společnosti Wotan Forest, a.s. 52% respondentů. Technicko-hospodářští pracovníci jsou rozhodně a spíše motivováni ke vzdělávání ve 14% případů. Spíše nemotivováno je poté 72% respondentů. Rozhodně nemotivován zde není žádný respondent mezi THP (0%).

## **Diskuze**

Jestliže pracovníci mají sami potřebu se vzdělávat, jak bylo uvedeno v otázce č. 27, měla by je v tom i společnost podporovat a ještě více ke vzdělávání motivovat. Pokud jsou zaměstnanci motivováni ke vzdělávání, tak se tohoto procesu i více zúčastňují. V názoru na motivaci ke vzdělávání a školení se však respondenti na obou pracovních pozicích ve společnosti Schneider Electric, a.s. poměrně liší. Téměř 1/2 respondentů mezi dělníky má pocit, že motivace ke vzdělávání a školení ze strany společnosti není žádná nebo spíše žádná. Zatímco u pozice technicko-hospodářských pracovníků respondenti uvádějí, že ke vzdělávání a školení ze strany společnosti jsou více jak ze 3/4 motivováni.

Ve společnosti Wotan Forest, a.s. respondenti více jak z 1/2 mezi dělníky motivováni ke vzdělávání nejsou a u respondentů mezi technicko-hospodářskými pracovníky je to ještě vyšší poměr a to až 3/4. V případě, že zaměstnanci motivováni ke vzdělávání nejsou, může to negativně ovlivnit jejich přístup ke vzdělávání.

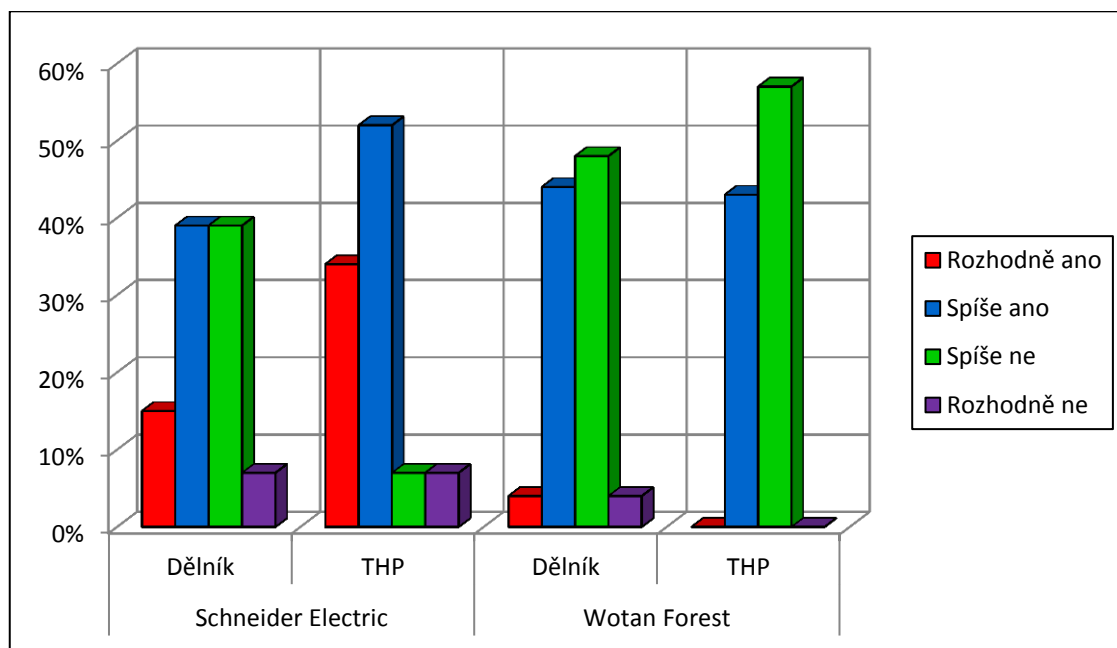
**Otázka 29: Jste spokojen(a) s množstvím vzdělávání a školení k profesnímu růstu ve společnosti?**

Tabulka 29: Spokojenost s množstvím vzdělávání a školení

Alternativa	Schneider Electric				Wotan Forest			
	Dělník		THP		Dělník		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	4	15	10	34	1	4	0	0
Spíše ano	11	39	15	52	11	44	3	43
Spíše ne	11	39	2	7	12	48	4	57
Rozhodně ne	2	7	2	7	1	4	0	0
Celkem	28	100	29	100	25	100	7	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 29: Spokojenost s množstvím vzdělávání a školení (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

**Výsledky**

S množstvím vzdělávání a školení je rozhodně spokojeno 15%, spíše spokojeno a spíše nespokojeno je shodně (39%) respondentů, kteří ve společnosti Schneider Electric, a.s. vykonávají práci dělníků. Rozhodně nespokojeno s množstvím vzdělávání a školení k profesnímu růstu ve společnosti je 7% respondentů. Spokojenost

u technicko-hospodářských pracovníků je daleko větší. Rozhodně spokojeno je 34%, spíše spokojeno je 52% respondentů. Spíše nespokojeno a rozhodně nespokojeno je shodně (7%) respondentů.

Množství vzdělávání a školení je pro 4% respondentů z řad dělníků ve společnosti Wotan Forest, a.s. rozhodně dostačující a zároveň rozhodně nedostačující. Spíše dostačující je pro 44% a spíše nedostačující množství vzdělávání a školení vyjádřilo 48% respondentů. Mezi technicko-hospodářskými pracovníky je shodně respondentů (0%), kteří jsou rozhodně spokojeni a rozhodně nespokojeni s množstvím vzdělávání a školení, spíše spokojeni jsou respondenti ve 43% a spíše nespokojenost vyjádřilo 57% respondentů.

## **Diskuze**

Množství vzdělávání a školení organizované ve společnosti Schneider Electric, a.s. je pro necelou 1/2 respondentů na pozici dělníka nedostačující a respondenti by tak rádi množství vzdělávání a školení zvýšili. U technicko-hospodářských pracovníků jsou respondenti více jak ze 3/4 s množstvím vzdělávání a školení spokojeni a nic by neměnili.

Ve společnosti Wotan Forest, a.s. je pro více jak 1/2 respondentů na obou pracovních pozicích množství vzdělávání nedostačující a nejsou s tímto množstvím spokojeni. Společnost by se měla v tomto ohledu zamyslet, zda by nebylo vhodné pro zaměstnance zavádět více vzdělávání a školení, protože v zaměstnancích je potenciál ke vzdělávání a zdokonalování znalostí.



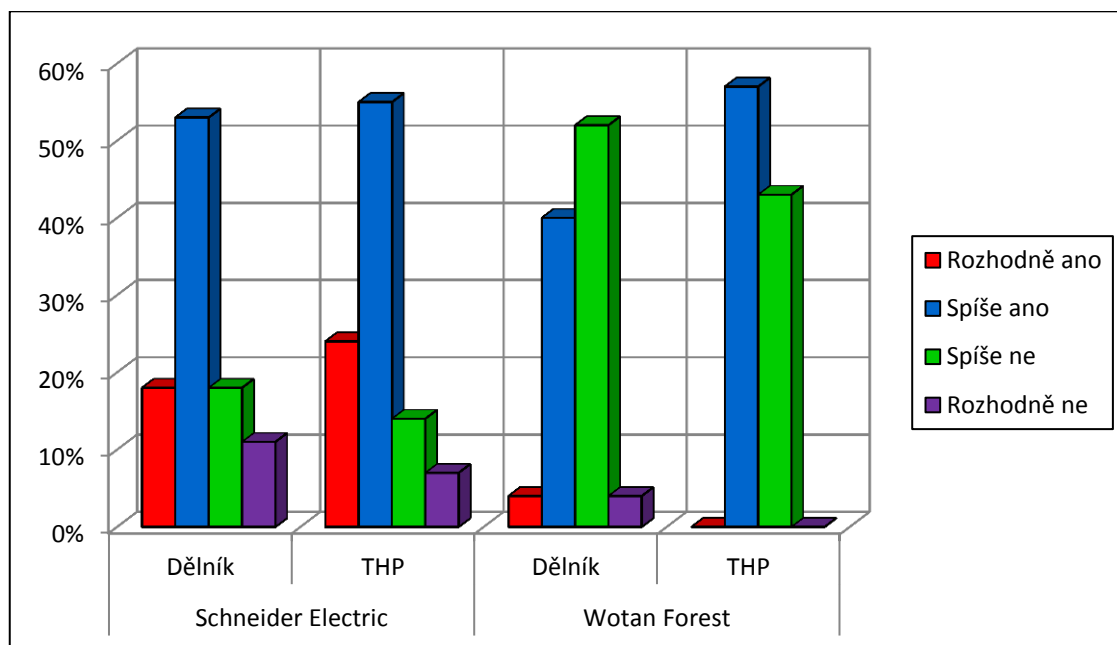
**Otázka 30: Jste spokojen(a) s kvalitou vzdělávání a školení k profesnímu růstu ve společnosti?**

Tabulka 30: Spokojenost s kvalitou vzdělávání a školení

Alternativa	Schneider Electric				Wotan Forest			
	Dělník		THP		Dělník		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	5	18	7	24	1	4	0	0
Spíše ano	15	53	16	55	10	40	4	57
Spíše ne	5	18	4	14	13	52	3	43
Rozhodně ne	3	11	2	7	1	4	0	0
Celkem	28	100	29	100	25	100	7	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 30: Spokojenost s kvalitou vzdělávání a školení (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

**Výsledky**

Rozhodně spokojeno s kvalitou vzdělávání a školení ve společnosti Schneider Electric, a.s. je 18% a spíše spokojeno je 53% respondentů, kteří vykonávají pracovní pozici dělníka. Spíše nespokojeno je 18% a rozhodně nespokojeno s kvalitou vzdělávání a školení je 11% respondentů. U technicko-hospodářských pracovníků je rozhodně

spokojeno s kvalitou vzdělávání a školení ve společnosti 24%, spíše spokojeno je 55% respondentů. Spíše nespokojenost pak projevilo 14% a rozhodně nespokojeno je 7% respondentů.

S kvalitou vzdělávání a školení je rozhodně spokojeno a zároveň rozhodně nespokojeno ve společnosti Wotan Forest, a.s. 4% respondentů, spíše spokojeno je 40% a spíše nespokojeno je 52% respondentů, kteří pracují jako dělníci. V případě technicko-hospodářských pracovníků je rozhodně spokojeno a rozhodně nespokojeno shodně (0%) respondentů, spíše spokojeno je 57% a spíše nespokojeno je poté 43% respondentů.

## **Diskuze**

Pokud jde o vzdělávání, nemusí být vždy nejdůležitější jen kvantita, ale právě i kvalita s jakou se vzdělávání a školení provádí a jak ji samotní účastníci tohoto procesu hodnotí. Ve společnosti Schneider Electric, a.s. jsou s kvalitou vzdělávání a školení spokojeni respondenti téměř ze 3/4 na pozici dělníka. Technicko-hospodářští pracovníci jsou spokojeni ještě o něco více. Konkrétně spokojenost vyjádřilo více jak 3/4 respondentů. Tato spokojenost s kvalitou může být jednoznačně spojena s tím, že Schneider Electric, a.s. je velkým podnikem, který si kvalitní služby může dovolit.

Ve společnosti Wotan Forest, a.s. je spokojena s kvalitou téměř 1/2 respondentů na pozici dělníka a více jak 1/2 respondentů, kteří pracují jako THP. Vysvětlením může být skutečnost, že společnost Wotan Forest, a.s. není velkým podnikem, který také nemá tolik finančních prostředků na to, aby zajišťoval ty nejkvalitnější služby spojené se vzděláváním a školením svých pracovníků. Výsledkem je reakce respondentů, kteří uvádí, že v podniku spokojenost s kvalitou vzdělávání tolik nepřevládá.

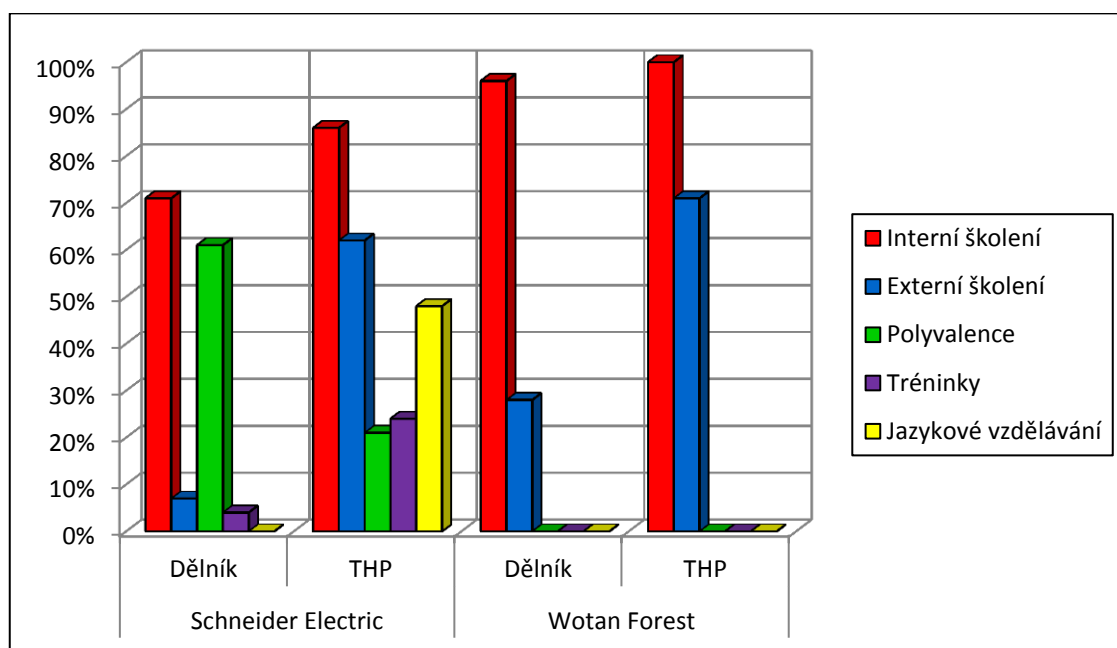
### Otázka 31: Jaký druh vzdělávání a školení ve společnosti využíváte?

Tabulka 31: Využití školení a vzdělávání

Alternativa	Schneider Electric				Wotan Forest			
	Dělník		THP		Dělník		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Interní školení	20	71	25	86	24	96	7	100
Externí školení	2	7	18	62	7	28	5	71
Polyvalence	17	61	6	21	0	0	0	0
Tréninky	1	4	7	24	0	0	0	0
Jazykové vzdělávání	0	0	14	48	0	0	0	0
Celkem	28	-	29	-	25	-	7	-

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 31: Využití školení a vzdělávání (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky

Nejvyužívanějším druhem školení ve společnosti Schneider Electric, a. s. pro respondenty na pozici dělníka je interní školení (71%), dále pak polyvalence (61%), následuje externí školení (7%) a poté až tréninky se 4%, jazykové vzdělávání není poskytováno žádnému respondentovi na pozici dělníka (0%). Technicko-hospodářští

pracovníci také nejvíce využívají interní školení (86%), poté externí školení (62%), následuje jazykové vzdělávání (48%). Tréninky využívá 24% respondentů, v případě polyvalence se zde jedná pouze o využití z 21%.

Ve společnosti Wotan Forest, a.s. respondenti na pozici dělníka nejvíce využívají interního školení (96%) a až pak externího školení (28%). Jiné školení zde respondenti neuvádějí (0%). V případě technicko-hospodářských pracovníků je interní školení také využíváno nejvíce respondenty (100%) a dále pak externí školení (71%). Další možnosti školení a vzdělávání respondenti na pozici THP neuvedli (0%).

## **Diskuze**

Vzdělávání a školení, které nejčastěji respondenti pracující jako dělníci ve společnosti Schneider Electric, a.s. využívají, je interní školení. Dále se pak u dělníků jedná o polyvalenci tzv. „on the job training“, ke kterému dochází přímo na pracovišti. V případě dělníků to může být zaškolení na více pracovních činnostech, které provádí na výrobní lince a mohou tak ovládat všechna místa v rámci jednoho pracovního procesu. U technicko-hospodářských pracovníků je možnost vzdělávání a školení ještě větší, kromě interního školení dále navštěvují externí školení, mají možnost polyvalence, jazykového vzdělávání a dále mají možnost navštěvovat různé tréninky, jak uvádí oslovení respondenti. V případě externího školení se jedná například o školení účetních, které organizuje Jihočeská hospodářská komora, u tréninků si technicko-hospodářští pracovníci trénují dovednosti a v průběhu si je hned osvojují.

Dělníkům ve společnosti Wotan Forest, a.s. je nabízeno zejména interní školení, které se týká požární ochrany, bezpečnosti, obsluhy strojů a zařízení a podobných školení, které pracovníci potřebují pro výkon své práce. Externě je u nich zajišťováno školení ve 28%. Zde se jedná o školení řidičů nakladačů, obsluhy lokotraktorů a dále například kurzy svářečů. U technicko-hospodářských pracovníků je povinné také interní školení na zaučení práce s počítačem a jinou pracovní technikou. Dále pak externí školení, která využívají oslovení respondenti v 71%, jedná se například o různé kvalifikační školení.

## 6 Diskuze

Diskuze k jednotlivým otázkám již byly provedeny v předchozí 5. kapitole. Přesto v této části bude diskuze uskutečněna souhrnná pro větší přehlednost.

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že ve společnosti Schneider Electric, a.s. je mezi respondenty, kteří pracují jako dělníci, převaha žen téměř ze 2/3. Ve společnosti Wotan Forest, a.s. se dotazníkového šetření zúčastnilo více jak 3/4 mužů na pozici dělníka. Zastoupení mužů a žen v obou podnicích je dáno obsahem pracovních činností. Ve společnosti Schneider Electric, a.s. je vykonávána spíše drobná manuální práce, která vyžaduje přesnost a preciznost, ta je typická pro práci žen. Hlavním předmětem činnosti ve společnosti Wotan Forest, a.s. je zejména zpracování dřeva, které je v podstatě mužskou doménou. V případě technicko-hospodářských pracovníků se dotazníkového šetření zúčastnilo více mužů v obou společnostech.

Respondenti v obou podnicích na pozici dělníka jsou nejvíce zastoupeni ve věkové kategorii 41 - 60 let. Jsou to pracovníci, kteří mají dostatek zkušeností, které získali během několika let praxe. Danému oboru rozumí a jsou v něm těmi nejzkušenějšími. V případě technicko-hospodářských pracovníků jsou respondenti ve společnosti Wotan Forest, a.s. také nejvíce zastoupeni ve věku 41 - 60 let. Největší zastoupení respondentů na pozici THP ve společnosti Schneider Electric, a.s. je ve věku 26 - 40 let, tedy nejčastěji po dokončeném vysokoškolském vzdělání a v tom nejproduktivnějším věku.

V oblasti dosaženého vzdělání převládá u respondentů, kteří pracují jako dělníci, v obou společnostech střední odborné vzdělání bez maturity. Pro výkon práce na pozici dělníka není potřeba vyššího vzdělání. Naopak skutečnost, že pracovníci mají výuční list, je důkazem, že jsou v daném oboru zaučení a že mu dostatečně rozumí. V případě technicko-hospodářských pracovníků se již vyšší vzdělání požaduje a je určitou nutností. V obou podnicích tomu tak dle odpovědí respondentů je. Ve společnosti Schneider Electric, a.s. mají respondenti nejčastěji vysokoškolské vzdělání, což dokládá, že zde pracují na těchto pozicích lidé, kteří dosáhli nejvyššího požadovaného stupně vzdělání. Detailnější a komplexní znalost problematiky daného oboru je díky vysokoškolskému titulu zajištěna. V podniku Wotan Forest, a.s. je nejčastějším vzděláním u respondentů, kteří pracují jako THP, středoškolské a střední odborné vzdělání s maturitou. Respondenti na pozici dělníka i technicko-hospodářského

pracovníka v obou společnostech jsou více jak ze 3/4 přesvědčeni, že jejich dosažené vzdělání odpovídá nynějšímu pracovnímu zařazení. Vzhledem k tomu, že nejčastěji se u dělníků vyskytuje střední odborné vzdělání bez maturity, tak reakce na tuto otázku z dotazníku je odpovídající. V případě technicko-hospodářských pracovníků na těchto pozicích pracují zaměstnanci s vyšším vzděláním, než které získali dělníci a tudíž je logické, že nevykonávají manuální práci, ale spíše činnost intelektuálního charakteru.

Nejčastěji respondenti ve společnosti Schneider Electric, a.s. pracují v délce trvání 6 - 10 let, v případě společnosti Wotan Forest, a.s. jsou nejčastěji členem společnosti dokonce 11 let a více. To svědčí o tom, že pracovníci v obou společnostech nemají potřebu měnit svá zaměstnání, nehrozí u nich fluktuace a identifikují se s podnikem. Obě společnosti by se pracovníkům měly odměňovat tím, že do nich budou investovat prostředky na zvýšení jejich kvalifikace, které se jim později ve výsledcích pracovních činností zaměstnanců vrátí zpět.

Důležité pro pracovníky je, aby všeobecně při práci a ve svém zaměstnání byli spokojeni. Spokojenost respondentů je v obou podnicích, přesto u pracovníků na pozici THP je o něco málo vyšší než v případě dělníků. Vyšší spokojenost technicko-hospodářských pracovníků může být vysvětlena tím, že nevykonávají monotónní práci ani fyzicky namáhavou činnost.

Mít pracovníky, kteří mají pocit seberealizace v zaměstnání, by mělo být cílem každého podniku. Tito zaměstnanci jsou s pracovní činností natolik spokojeni, že je vnitřně naplňuje a přináší jim pocit zadostiučinění. Seberealizaci v zaměstnání dle průzkumu v obou společnostech respondenti, kteří vykonávají práci technicko-hospodářských pracovníků, mají. U respondentů pracujících jako dělník už takový pocit seberealizace není. Ve společnosti Wotan Forest, a.s. je to dokonce více jak 1/2 respondentů, která pocit seberealizace v zaměstnání nemá. Ve společnosti Schneider Electric, a.s. je situace o něco pozitivnější, přesto více jak 1/4 respondentů seberealizaci nenachází.

Pracovníci, kteří disponují určitými schopnostmi a dovednostmi, které využívají při svém zaměstnání, jsou o to spokojenější a mají pocit, že jsou pro podnik užiteční. Příležitost využívat schopnosti a dovednosti při práci má více než 3/4 respondentů v obou podnicích na pozici technicko-hospodářského pracovníka. U dělníků také převládá příležitost využívat schopnosti a dovednosti při práci, ale 1/5 respondentů

ze společnosti Schneider Electric, a.s. o tom přesvědčena není a u společnosti Wotan Forest, a.s. je to více jak 1/3. U těchto respondentů na pozici dělníka převažuje pocit, že mají možnost toho více nabídnout, přesto při výkonu své práce k tomu nejsou pro ně vytvořeny příležitosti.

Dostatečnou informovanost o dění ve společnosti má více respondentů v podniku Schneider Electric, a.s. než ve společnosti Wotan Forest, a.s., i přesto, že je Schneider Electric, a.s. velkou společností, informovanost je zde zajištěna ve většině případů a velice dobře. Pracovníci tak mají přehled o tom, co se ve společnosti děje a jakým směrem se společnost ubírá a bude ubírat i do budoucna. To přispívá k tomu, že zaměstnanci mají větší pocit jistoty, že s nimi podnik počítá a že jim nehrozí například ztráta zaměstnání. Podnik Wotan Forest, a.s. je sice menší společností, ale nějaké důkladnější informovanosti se zde nevěnuje větší pozornost. Respondenti z více jak 1/2 na pozici dělníka i technicko-hospodářského pracovníka vyslovili názor, že o skutečnostech, které se ve společnosti dějí, nejsou dostatečně informováni. To v nich může vzbudit pocit nejistoty, který rozhodně nepřispívá k dobrým pracovním výsledkům.

Vztahy v rámci nejužšího pracovního kolektivu v obou podnicích i na obou pracovních pozicích převažují přátelské. Přesto pro 1/5 respondentů na pozici dělníka ve společnosti Schneider Electric, a.s. spíše nejsou přátelské. S pracovními podmínkami na pracovišti jsou respondenti ve společnosti Schneider Electric, a.s. i ve společnosti Wotan Forest, a.s. spokojeni. Tudíž zde nehrozí možnost, že by pracovní podmínky negativním způsobem ovlivňovaly pracovní výkon.

Nadřízený pracovník hraje velice důležitou roli pro podřízené zaměstnance jako autorita. Podstatné je, jak se svými podřízenými komunikuje a stará se o jejich spokojenost. Důležitý je také způsob, jak nadřízený koordinuje a řídí pracovní činnosti. Respondentům v obou společnostech tento způsob vyhovuje a domnívají se, že nadřízený pracovník řídí pracovní činnosti dobře. Přesto 1/5 respondentů mezi dělníky ve společnosti Wotan Forest, a.s. tohoto názoru není a ve společnosti Schneider Electric, a.s. je to 1/7 u THP. Další důležitou součástí je také, zda nadřízený poskytuje zaměstnancům dostatek informací pro výkon práce, a i zde se názory téměř všech pracovníků v obou společnostech shodují na tom, že těmito informacemi disponují a ví, na čem mají pracovat. Významný vliv má i skutečnost, zda jsou úkoly sdělovány srozumitelně. Nadřízenému pracovníkovi se může zdát, že úkoly zadává srozumitelným

způsobem, ale podřízenému zaměstnanci už to tak jasné být nemusí. Avšak ani v jedné společnosti s tímto problémem ve většině případů není, až na respondenty na pozici dělníka, kteří z 1/5 ve společnosti Wotan Forest, a.s. uvádí, že pocit srozumitelného zadávání úkolů nemají. To může ve výsledku způsobit nepříjemné situace a zbytečné náklady v průběhu výroby.

Další oblastí, na kterou se analýza zaměřovala, je spokojenost s finančním ohodnocením. V obou společnostech jsou spokojenější technicko-hospodářští pracovníci, ti vykonávají samozřejmě práci za vyšší finanční ocenění, než je tomu v případě dělníků. Respondenti na pozici dělníka jsou více jak z 1/2 nespokojeni ať už rozhodně nebo spíše se svým finančním ohodnocením v obou společnostech. Průzkumem bylo dále zjišťováno, zda se respondenti domnívají, že odvedenému pracovnímu výkonu jejich finanční ohodnocení odpovídá. Respondenti na pozici technicko-hospodářských pracovníků jsou o tom přesvědčeni ze 3/4. U respondentů na pozici dělníka se o tom domnívá více jak 1/2 ve společnosti Wotan Forest, a.s., ale v podniku Schneider Electric, a.s. je to přesně naopak a více jak 1/2 se domnívá, že odvedenému pracovnímu výkonu finanční ohodnocení neodpovídá. Tito respondenti jsou tedy více nespokojeni s tím, co dostávají za odměnu vzhledem k odvedenému pracovnímu výkonu.

Možnost kariérního růstu ve společnosti Wotan Forest, a.s. dle odpovědí respondentů na obou pracovních pozicích převážně není. Jednak je to tím, že to není velký podnik jako Schneider Electric a.s., a tak příležitost jak dosáhnout kariérního růstu je opravdu malá. Přesto 2/3 respondentů, kteří pracují jako dělníci, by jinou pracovní pozici uvítali. Opačná situace nastává v podniku Schneider Electric, a.s., kde respondenti téměř ze 3/4 na pozici technicko-hospodářského pracovníka možnost kariérního růstu mají, přesto více jak 1/2 jinou pracovní pozici získat nechce. U respondentů na pozici dělníka ve společnosti Schneider Electric, a.s. se vyjádřila 1/2 v tom smyslu, že možnost kariérního růstu ve společnosti je a zároveň také více jak 1/2 by jinou pracovní pozici získala ráda.

Porovnávání výsledků práce s prací jiných spolupracovníků je také neméně důležitou součástí péče o pracovníky. Ti by měli mít přehled o tom, jakým způsobem pracují ostatní, aby se jimi buď motivovali anebo naopak, aby oni byli těmi, kteří motivují svými výsledky druhé. V obou společnostech převládá porovnávání výsledků s prací druhých, přesto ve společnosti Wotan Forest, a.s. je toto porovnávání v daleko větší



míře. Zaměstnanci tak mají informace o tom, jak ostatní stejnou nebo podobnou pracovní činnost provádí, to je poté motivuje k lepším pracovním výkonům. S tímto úzce souvisí i získávání zpětné vazby od nadřízeného ohledně výsledků práce. Pokud zaměstnanec získá zpětnou vazbu, může se příště z případných chyb poučit nebo naopak pokud si jeho dobrých výkonů nadřízený všímá, utvrzuje ho to v tom, že práci dělá dobře. Zpětná vazba se k respondentům v obou společnostech dostává až na respondenty mezi dělníky ve společnosti Schneider Electric, a.s., kteří z 1/5 zpětnou vazbu spíše nezískávají. Zaměstnanci by také měli být k optimálním pracovním výsledkům určitou měrou motivováni od svého nadřízeného. Tato motivace však ani v jednom podniku není příliš významná. Dělníci jsou motivováni pouze více jak z 1/2 a technicko-hospodářští pracovníci více jak ze 3/4.

V oblasti stimulace se stala nejvýznamnějším stimulačním prostředkem hmotná odměna. Přesto u respondentů na pozici THP ve společnosti Schneider Electric, a.s. jednoznačně zvítězilo hodnocení práce a pracovníka. Tito zaměstnanci tak netouží pouze po finančním ohodnocení, ale právě po tom, aby si výsledků jejich práce ostatní všimli a také je nejen peněžně, ale hlavně slovně hodnotili, chválili a projeví jim uznání. Pochvala je totiž také velice důležitou součástí motivace pracovníků a za dobré pracovní výsledky je podle provedeného dotazníkového šetření chváleno více technicko-hospodářských pracovníků než dělníků. Ve společnosti Schneider Electric, a.s. nejsou chváleni za dobré pracovní výsledky respondenti mezi dělníky více jak z 1/3 a ve společnosti Wotan Forest, a.s. se jedná o respondenty téměř z 1/2. Přesto v případě, že by některý úkol nesplnili, tak jak se od nich očekává, jsou zaměstnanci z větší části ochotni přijmout kritiku a nemají s ní problém, s výjimkou respondentů na pozici dělníka ve společnosti Wotan Forest, a.s., kteří z 1/5 kritiku spíše přijmout nedokážou.

Zaměstnaneckých výhod je ve společnosti Schneider Electric, a.s. poskytováno daleko více. Ve společnosti Wotan Forest, a.s. se objevují jako benefity pouze příspěvek na stravování, příspěvek na důchodové a životní pojištění a dále možnost dovolené nad zákonný rámec. Přes skutečnost, že je ve společnosti Wotan Forest, a.s. poskytováno omezené množství výhod, domnívají se respondenti, že tento počet je dostačující a jsou s ním převážně spokojeni.

Pro každý podnik jsou důležití zaměstnanci, kteří se vzdělávání a procesu zdokonalování svých znalostí chtějí účastnit, které je naplňuje a také o něj mají sami

zájem. Vzdělávat se a zdokonalovat si své znalosti snaží 3/4 respondentů na pozici dělníka v obou společnostech. V případě respondentů, kteří pracují jako technicko-hospodářští pracovníci, je situace v obou podnicích poměrně odlišná. Ve společnosti Schneider Electric, a.s. naprostá většina THP se o vzdělávání a zdokonalování znalostí snaží a v případě společnosti Wotan Forest, a.s. je to pouze něco málo více než 1/2. Je velice překvapivé, že se více dělníků ve společnosti Wotan Forest, a.s. snaží sami vzdělávat a zdokonalovat, než je tomu v případě technicko-hospodářských pracovníků. Motivováno ke vzdělávání a školení ze strany společnosti je v podniku Schneider Electric, a.s. více jak 3/4 respondentů na pozici THP, u dělníků je motivována pouze o něco málo více jak 1/2 respondentů. Ještě horší situace je v podniku Wotan Forest, a.s., kde více jak 1/2 respondentů na pozici dělníka motivována není a u THP se takto vyjádřili respondenti ze 3/4. Ve společnosti Wotan Forest, a.s. nevěnují čas motivaci ke vzdělávání a školení a je pro ně, jak se zdá, ne příliš důležitou součástí řízení lidských zdrojů.

S množstvím vzdělávání a školení jsou oslovení respondenti ve společnosti Schneider Electric, a.s. na pozici technicko-hospodářského pracovníka ve větší míře spokojeni a dalšího množství se nepožadují. V případě dělníků téměř 1/2 respondentů s množstvím vzdělávání a školení spokojena není. V podniku Wotan Forest, a.s. je více jak 1/2 respondentů s množstvím vzdělávání nespokojena na obou pracovních pozicích. V případě kvality vzdělávání a školení ve společnosti Schneider Electric, a.s. jsou ze 3/4 respondenti na obou pracovních pozicích s touto kvalitou spokojeni a u společnosti Wotan Forest, a.s. se naopak nespokojenost s kvalitou vzdělávání objevuje. Zde více jak 1/2 respondentů na pozici dělníka a téměř 1/2 na pozici THP s kvalitou vzdělávání a školení spokojena není. Tato skutečnost jistě sehrává roli v tom, že podnik Schneider Electric, a.s. je velkou společností, která má více finančních prostředků a kvalitní služby v oblasti vzdělávání a školení si může dovolit a také je za tímto účelem investuje. Pokud jde o druh vzdělávání a školení ve společnosti Wotan Forest, a.s. musí se pracovníci spokojit pouze s interním a externím školením. Ve společnosti Schneider Electric, a.s. je dále možnost polyvalence, tréninků a jazykového vzdělávání.

## 7 Závěr

Cílem diplomové práce byla analýza motivace a stimulace zaměstnanců se zaměřením na vzdělávání a řízení lidských zdrojů ve vybraných podnicích.

Vybranými podniky pro tuto analýzu se staly Schneider Electric, a.s., který se nachází v průmyslové zóně v Písku a vyrábí elektromechanické přístroje, a Wotan Forest, a.s., jenž je ve svém dřevařském provozu se sídlem v Protivíně zaměřen na zpracování dřeva. Zaměstnanci obou společností byli rozděleni do dvou kategorií dělník a technicko-hospodářský pracovník (THP).

Provedeným dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že v obou společnostech u oslovených pracovníků převládá spokojenost v zaměstnání. Pocit seberealizace a příležitost využívat schopnosti a dovednosti při práci má všeobecně více respondentů, kteří pracují jako technicko-hospodářští pracovníci, než dělníci. Informovanost o dění ve společnosti je více zajištěna ve společnosti Schneider Electric, a.s. než ve společnosti Wotan Forest, a.s., kde všeobecné informovanosti nepřikládají takový význam. Vztahy v rámci pracovního kolektivu převažují přátelské v obou společnostech. Avšak respondenti na pozici dělníka ve společnosti Schneider Electric, a.s. téměř z 1/5 uvádí, že vztahy v rámci nejužšího pracovního kolektivu přátelské spíše nejsou. S pracovními podmínkami na pracovišti jsou respondenti v obou společnostech spokojeni. Provádění pracovních činností tak probíhá v prostředí, které je pro zaměstnance příjemné a ve kterém na ně nepůsobí téměř žádný negativní faktor.

V oblasti způsobu řízení pracovních činností od nadřízeného pracovníka se většina respondentů shodla, že jim tento způsob vyhovuje. Nicméně ve společnosti Wotan Forest, a.s. jsou respondenti z 1/5 na pozici dělníka s tímto způsobem nespokojeni. V obou společnostech nadřízený pracovník poskytuje respondentům dostatek informací pro výkon jejich práce a zaměstnanci tak ví, jak mají pracovní činnost vykonávat. Sdělování úkolů je od nadřízeného také prováděno srozumitelným způsobem, přesto respondenti pracující jako dělníci ve společnosti Wotan Forest, a.s. z 1/5 uvedli, že sdělování úkolů je pro ně spíše nesrozumitelné.

Spokojenost s finančním ohodnocením převládá u respondentů pracujících na pozici technicko-hospodářských pracovníků, kteří se také domnívají, že jejich odvedenému

pracovnímu výkonu finanční ohodnocení odpovídá a je spravedlivé. U respondentů, kteří pracují jako dělníci, převažuje nespokojenost s finančním ohodnocením ve více než 1/2 případů. Dále respondenti na pozici dělníka se více jak z 1/2 ve společnosti Schneider Electric, a.s. a téměř z 1/2 ve společnosti Wotan Forest, a.s. domnívají, že jejich odvedenému pracovnímu výkonu finanční ohodnocení spíše nebo rozhodně neodpovídá. Možnost kariérního růstu je větší ve společnosti Schneider Electric, a.s. na obou pracovních pozicích než ve společnosti Wotan Forest, a.s., kde příležitosti ke kariérnímu růstu spíše nejsou, přesto respondenti ze 2/3 na pozici dělníka by jinou pracovní pozici uvítali. Ve společnosti Schneider Electric, a.s. naopak i přes možnost kariérního růstu více jak 1/2 respondentů na pozici THP jinou pracovní pozici vykonávat nechce.

Porovnávání výsledků práce s prací spolupracovníků probíhá ve společnosti Wotan Forest, a.s. více než ve společnosti Schneider Electric, a.s., zpětnou vazbu ohledně výsledků práce získávají oslovení respondenti v obou společnostech až na respondenty na pozici dělníka, kterým se v 1/5 zpětná vazba v podniku Schneider Electric, a.s. nedostává. Motivace k dosahování lepších výsledků od nadřízeného převládá u respondentů pracujících jako THP v obou společnostech. U respondentů, kteří pracují jako dělníci, tato motivace už není tak výrazná a ve více jak 1/3 nejsou od nadřízeného motivováni.

Nejvýznamnějším stimulačním prostředkem pro pracovníky v obou společnostech se jednoznačně stala hmotná odměna, přesto pro respondenty na pozici THP ve společnosti Schneider Electric, a.s. jednoznačně zvítězilo hodnocení práce a pracovníka. Pochvala za dobré pracovní výsledky převažuje více u respondentů na pozici THP v obou společnostech. Ve společnosti Schneider Electric, a.s. nejsou chváleni respondenti mezi dělníky více jak z 1/3 a ve společnosti Wotan Forest, a.s. se jedná téměř o 1/2 respondentů. Přesto jsou respondenti ochotni přijmout kritiku v případě, že by zadaný úkol nesplnili dle požadavků. Pouze ve společnosti Wotan Forest, a.s. u 1/5 respondentů na pozici dělníka je vhodné dávat si pozor, jakým způsobem bude kritika sdělována, protože ji spíše přijmout nedokážou. Více zaměstnaneckých výhod čerpají pracovníci ve společnosti Schneider Electric, a.s., i přes malý počet zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Wotan Forest, a.s. jsou s nimi respondenti spokojeni. Na pozici dělníka jsou respondenti ze 3/4 spokojeni a u TPH je více jak 1/2 spokojena.

Zdokonalovat svoje znalosti a vzdělávat se snaží více respondenti ve společnosti Schneider Electric, a.s. a stejně tak motivováno ke vzdělávání a školení je zde více respondentů. S množstvím i kvalitou vzdělávání a školení jsou také respondenti spokojenější v podniku Schneider Electric, a.s., který svým zaměstnancům poskytuje daleko více možností. Ve společnosti Wotan Forest, a.s. se jedná pouze o interní a externí školení, ale například ve společnosti Schneider Electric, a.s. je dále poskytováno jazykové vzdělávání, polyvalence a různé druhy tréninků.

#### **Doporučení pro Schneider Electric, a.s.:**

- Podrobněji seznámit dělníky se způsobem a postupem jejich odměňování. Konkrétní a detailní přehled o tom, jak tento systém funguje, by měl nespokojenost s finančním ohodnocením snížit. Zaměstnancům to pomůže získat pocit, že odvedenému pracovnímu výkonu je vypláceno adekvátní finanční ohodnocení.
- Podávat zpětnou vazbu ještě většímu počtu dělníků o výsledcích jejich práce a za tímto účelem prohloubit komunikaci vedoucí k motivaci v dosahování ještě vyšších pracovních výsledků.
- Apelovat na nadřízené pracovníky, aby více chválili své podřízené zaměstnance a věnovali čas nefinančnímu hodnocení pracovníků a jejich pracovních činností. Podnik to nestojí žádné finanční prostředky a pracovníky to může výrazným způsobem k lepším výsledkům motivovat.

#### **Doporučení pro Wotan Forest, a.s.:**

- Organizováním pravidelných schůzek a pomocí informačních nástěnek zajistit informovanost o celkovém dění v podniku pro dělníky i THP.
- Upozornit nadřízené pracovníky dělníků (mistry) na to, že po sdělení úkolů by se měli ještě ubezpečit, zda podřízený pracovník skutečně zadání rozuměl. Výsledkem by mělo být žádoucí a srozumitelné sdělování úkolů pro všechny dělníky bez rozdílu.
- Věnovat větší pozornost správným zásadám při kritice dělníků, kteří kritiku přijmout spíše nedokážou. To znamená kritizovat vždy konkrétně

a se zaměřením na činnost, která nebyla provedena dle očekávání a tónem při kterém se nezvyšuje hlas.

- Rozšířit strukturu zaměstnaneckých výhod, například zavést příspěvek na dopravu do zaměstnání, vzhledem k tomu, že se dřevařský provoz nachází v menším městě Protivíně, který je mezi městy Pískem a Vodňany. Dále například zavádět odměny za pracovní a životní jubilea, jelikož většina pracovníků je ve společnosti dlouhodobě zaměstnána.
- Zavést ve společnosti pro technicko-hospodářské pracovníky další vzdělávání a školení a také je v tomto ohledu i ke vzdělávání motivovat. Například zařídit pro THP jazykové vzdělávání nebo školení počítačových dovedností, které při své práci potřebují, a tím přispívat k celoživotnímu učení pracovníků (návrh uveden v příloze č. 2).
- Zvýšit kvalitu školení a vzdělávání pro dělníky i THP. U externího školení zajistit specializované poskytovatele těchto služeb a u interního školení dbát na způsob, jakým je školení a vzdělávání na pracovišti prováděno.

Motivace, stimulace a vzdělávání pracovníků jsou nezbytnou součástí řízení lidských zdrojů. Pokud podniky pečují o motivování a stimulování svých zaměstnanců, zabezpečují si tím dlouhodobou spokojenost u svých pracovníků, kteří se jim odměňují prováděním stálých a kvalitních pracovních výsledků. Oblast motivace a stimulace by měla být zaměřena jak na zvyšování pracovního výkonu, tak i ve směru vzdělávání a celoživotního učení. Zaměstnanci by měli prioritně sami chtít se vzdělávat a zdokonalovat své znalosti, pokud tomu tak je, podnik by měl svým pracovníkům vytvářet podmínky pro neustálý rozvoj a také je za tímto účelem motivovat. V takto vybudovaném zázemí se znalosti a dovednosti pracovníků budou intenzivně prohlubovat, neustále inovovat a tím si podnik může zajistit unikátní konkurenční výhodu.

## 8 Summary

The aim of the thesis was the analysis of motivation and stimulation of the employees, focused on education and management of human resources in chosen companies.

The first step was the studying of literature, related to motivation and stimulation in human resources management and their education in current and future knowledge economy. The selection of the companies, which were analyzed, followed. The chosen companies were Schneider Electric, a.s., which resides in Písek and Wotan Forest, a.s., located in Protivín. Schneider Electric, a.s. is focused on serial production of electromechanical devices, designated for Czech and world market. Wotan Forest, a.s. produces in sawmill in Protivín mainly construction timber and cut timber for the production of planed material.

Using anonymous questionnaire, the survey was made in both companies among the employees and the information obtained from the questionnaires were completed by the addition of information from undirected interviews. The employees were divided in two categories, the worker and the administrative worker. The questionnaire contained a total of 31 questions that were chosen mostly closed, semi-open less often. They included questions related to motivation, stimulation and education. The results were displayed, using charts and graphs, also the discussion concerning the given topic was added. All relevant facts were summarized in conclusion of the thesis and the suggestions for practical use and improving of the situation in companies were made.

Key words: motivation, stimulation, education, knowledge economy, human resources management

## 9 Přehled použité literatury

- Adair, J. (1993). *Jak efektivně vést druhé: příručka sebezdokonalování pro manažery*. Praha: Management Press.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada.
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Bělohlávek, F. (2005). *Jak řídit a vést lidi*. Brno: CP Books.
- Bělohlávek, F. (2010). *15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada.
- Bělohlávek, F., Košťan P., & Šuleř, O. (2006). *Management: co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti*. Brno: Computer Press.
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada.
- D'ambrosiová, H. (2011). *Abeceda personalisty 2011*. Olomouc: Anag.
- Donnelly, J., Gibson J., & Ivancevich, J. (2004). *Management*. Praha: Grada Publishing.
- Eggert, M., & Falzon, W. (2005). *Řešení konfliktů*. Praha: Portál.
- Evangelu, J. (2009). *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada.
- Gibson, R. (2000). *Nový obraz budoucnosti: přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání konkurence, řízení a trhu*. Praha: Management Press.
- Hagemannová, G. (1995). *Motivace*. Praha: Victoria Publishing.
- Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Helmut, L. (2007). *Management: trendy a teorie*. Praha: C.H. Beck.
- Hiam, A. (2003). *Motivational management: Inspiring your people for the maximum performance*. Amacom.
- Horalíková, M. (1999). *Personální řízení*. Praha: Credit.



- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
- Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press.
- Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
- Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
- Lauby, S. (2005). *Motivating employees*. ASTD Press.
- Mackay, A. (2006). *Motivation, ability and confidence building in people*. Routledge.
- Magretta, J., & Stone, N. (2004). *Co je to management: jaká je jeho úloha a proč je věcí každého z nás*. Praha: Management Press.
- Miskell, J., & Miskell, V. (1996). *Pracovní motivace*. Praha: Grada Publishing.
- Nakonečný, M. (1999). *Sociální psychologie*. Praha: Academia.
- Niermeyer, R., & Seyffert, M. (2005). *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada.
- Pavlica, K. (2000). *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: EKOPRESS.
- Plamínek, J. (2008). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing.
- Podmoroff, D. (2005). *365 Ways to motivate and reward your employees every day with little or no money*. Atlantic Publishing group Inc.

- Provazník, V., & Komárková, R. (2004). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica.
- Rainey, H. (2003). *Understanding and managing public organizations*. John Wiley & Sons, Inc.
- Růžička, J. (1995). *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE.
- Schneider Electric, a.s. (2014). *Výrobní závod Písek*. [online]. Dostupné z: [http://www.schneider-electric.cz/sites/czech-republic/cz/spolecnost/profil/schneider\\_in\\_rcz/vyrobní-zavod.page](http://www.schneider-electric.cz/sites/czech-republic/cz/spolecnost/profil/schneider_in_rcz/vyrobní-zavod.page)
- Schneider Electric, a.s. (2013). *Výroční zpráva* [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a117910&klic=00vp5c>
- Truneček, J. (2004). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.
- Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada.
- Vodáček, L. & Vodáčková, O. (2006). *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press.
- Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada.
- Walker, A., & Collins, D. (2003). *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing.
- Wotan Forest, a.s. (2014). *Pila Protivín*. [online]. Dostupné z: <http://www.wotanforest.cz/drevarska-vyroba/drevarske-provozy/pila-protivin>
- Wotan Forest, a.s. (2013). *Výroční zpráva*. [online]. Dostupné z: <http://www.wotanforest.cz/spolecnost/struktura-spolecnosti>

## 10 Seznam obrázků, tabulek a grafů

### Obrázky:

Obrázek 1: Pět komponent motivující řídicí práce .....	12
Obrázek 2: Proces motivace .....	18
Obrázek 3: Řízení pracovního výkonu .....	23
Obrázek 4: Řízení pracovního výkonu na úrovni jednotlivce .....	24
Obrázek 5: Obecný úkol řízení lidských zdrojů .....	33
Obrázek 6: Hybné síly managementu znalostí .....	38

### Tabulky:

Tabulka 1: Pohlaví zaměstnanců .....	46
Tabulka 2: Věková struktura zaměstnanců .....	48
Tabulka 3: Rozdělení zaměstnanců dle vzdělání .....	50
Tabulka 4: Pracovní zařazení odpovídající dosaženému vzdělání .....	52
Tabulka 5: Délka zaměstnání ve společnosti .....	54
Tabulka 6: Spokojenost se zaměstnáním .....	56
Tabulka 7: Seberealizace v zaměstnání .....	58
Tabulka 8: Využití schopností a dovedností při práci .....	60
Tabulka 9: Informovanost o dění ve společnosti .....	62
Tabulka 10: Přátelské vztahy na pracovišti .....	64
Tabulka 11: Spokojenost s pracovními podmínkami .....	66
Tabulka 12: Vyhovující způsob řízení pracovních činností .....	68
Tabulka 13: Poskytování informací pro výkon práce .....	70
Tabulka 14: Srozumitelné sdělování pracovních úkolů .....	72
Tabulka 15: Spokojenost s finančním ohodnocením vzhledem k pracovní pozici .....	74
Tabulka 16: Odpovídající finanční ohodnocení .....	76

Tabulka 17: Možnost kariérního růstu.....	78
Tabulka 18: Získání jiné pracovní pozice.....	80
Tabulka 19: Porovnávání výsledků práce.....	82
Tabulka 20: Získávání zpětné vazby .....	84
Tabulka 21: Motivování k lepším výsledkům od nadřízeného.....	86
Tabulka 22: Nejvýznamnější stimulační prostředek.....	88
Tabulka 23: Pochvala za dobré pracovní výsledky .....	90
Tabulka 24: Přijímání kritiky.....	92
Tabulka 25: Zaměstnanecké výhody .....	94
Tabulka 26: Dostačující zaměstnanecké výhody.....	97
Tabulka 27: Snaha o vzdělávání a zdokonalování znalostí .....	99
Tabulka 28: Motivace ke vzdělávání a školení.....	101
Tabulka 29: Spokojenost s množstvím vzdělávání a školení .....	103
Tabulka 30: Spokojenost s kvalitou vzdělávání a školení .....	105
Tabulka 31: Využití školení a vzdělávání.....	107

### **Grafy:**

Graf 1: Pohlaví zaměstnanců (v %) .....	46
Graf 2: Věková struktura zaměstnanců (v %).....	48
Graf 3: Rozdělení zaměstnanců dle vzdělání (v %).....	50
Graf 4: Pracovní zařazení odpovídající dosaženému vzdělání (v %).....	52
Graf 5: Délka zaměstnání ve společnosti (v %).....	54
Graf 6: Spokojenost se zaměstnáním (v %).....	56
Graf 7: Seberealizace v zaměstnání (v %) .....	58
Graf 8: Využití schopností a dovedností při práci (v %) .....	60
Graf 9: Informovanost o dění ve společnosti (v %).....	62

Graf 10: Přátelské vztahy na pracovišti (v %)	64
Graf 11: Spokojenost s pracovními podmínkami (v %)	66
Graf 12: Vyhovující způsob řízení pracovních činností (v %)	68
Graf 13: Poskytování informací pro výkon práce (v %)	70
Graf 14: Srozumitelné sdělování pracovních úkolů (v %)	72
Graf 15: Spokojenost s finančním ohodnocením vzhledem k pracovní pozici (v %)	74
Graf 16: Odpovídající finanční ohodnocení (v %)	76
Graf 17: Možnost kariérního růstu (v %)	78
Graf 18: Získání jiné pracovní pozice (v %)	80
Graf 19: Porovnávání výsledků práce (v %)	82
Graf 20: Získávání zpětné vazby (v %)	84
Graf 21: Motivování k lepším výsledkům od nadřízeného (v %)	86
Graf 22: Nejvýznamnější stimulační prostředek (v %)	88
Graf 23: Pochvala za dobré pracovní výsledky (v %)	91
Graf 24: Přijímání kritiky (v %)	93
Graf 25: Zaměstnanecké výhody (v %)	95
Graf 26: Dostačující zaměstnanecké výhody (v %)	97
Graf 27: Snaha o vzdělávání a zdokonalování znalostí (v %)	99
Graf 28: Motivace ke vzdělávání a školení (v %)	101
Graf 29: Spokojenost s množstvím vzdělávání a školení (v %)	103
Graf 30: Spokojenost s kvalitou vzdělávání a školení (v %)	105
Graf 31: Využití školení a vzdělávání (v %)	107

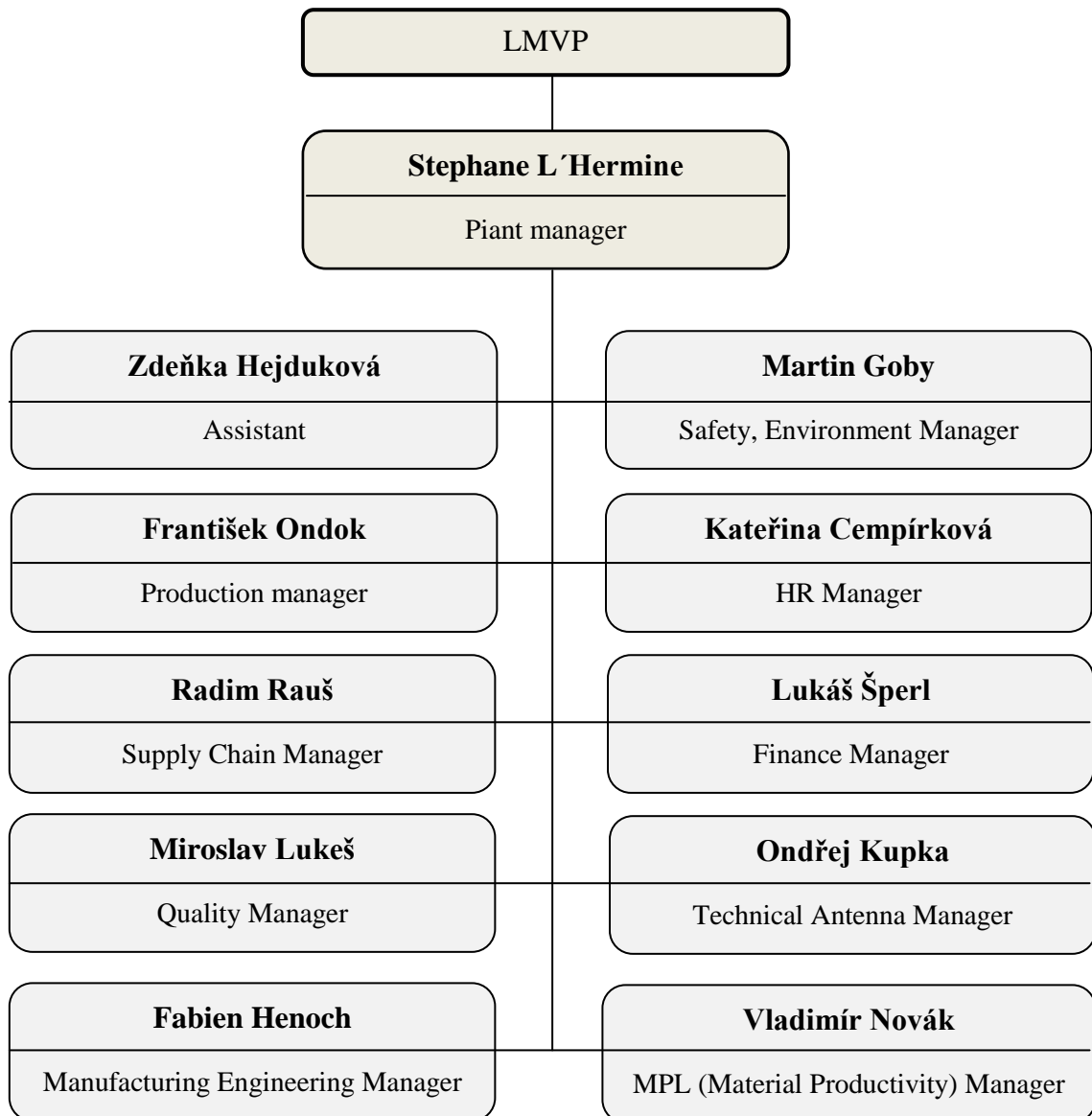
## **11 Přílohy**

Příloha 1: Organizační struktura Schneider Electric, a.s.

Příloha 2: Stanovení nákladů na jazykové vzdělávání a školení počítačových dovedností

Příloha 3: Dotazník

**Příloha 1: Organizační struktura Schneider Electric, a.s.**



Zdroj: Výroční zpráva, 2013

## **Příloha 2: Stanovení nákladů na jazykové vzdělávání a školení počítačových dovedností**

### ***1. Kurz anglického jazyka:***

Tento kurz je určen pro THP, kteří jej budou navštěvovat každou středu v týdnu po pracovní době v délce trvání jednoho roku. Jedná se o skupinový kurz anglického jazyka určený pro maximálně 4 pracovníky. Tento kurz bude zajišťovat jazyková agentura, která bude do podniku pozvána za účelem zlepšení jazykových dovedností zaměstnanců.

<b>Oblast vzdělávání: jazykový kurz</b>					
<b>Alternativa</b>	<b>Účastníci</b>	<b>Počet účastníků</b>	<b>Typ kurzu</b>	<b>Množství</b>	<b>Cena</b>
Skupinový kurz anglického jazyka	THP	4	interní	1 x týdně 1 hodina	350,- Kč
Roční náklady celkem: 16 800,- Kč					

Zdroj: vlastní zpracování

### ***2. Školení počítačových dovedností:***

Školení v oblasti počítačových dovedností je zaměřeno na ovládání vyšší úrovně programu Microsoft Office Word a Microsoft Office Excel. Toto školení bude probíhat v podniku a zajistí jej specializovaná agentura. Konkrétně se jedná o 4 kurzy, každý v délce trvání třech hodin. Toto školení bude probíhat v pondělí po pracovní době po dobu jednoho měsíce. Tohoto školení se zúčastní 5 THP.

<b>Oblast školení: odborné školení počítačových dovedností</b>					
<b>Alternativa</b>	<b>Účastníci</b>	<b>Počet účastníků</b>	<b>Typ kurzu</b>	<b>Množství</b>	<b>Cena</b>
Vyšší stupeň Microsoft Office Word a Excel	THP	5	interní	1x týdně 3 hodiny	1 250,- Kč
Celkové náklady za 4 kurzy: 5 000,- Kč					

Zdroj: vlastní zpracování



### **Příloha 3: Dotazník**

Vážený respondente,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který slouží ke zpracování mé diplomové práce na téma Motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraných podnicích. Dotazník je zcela anonymní a výsledky budou použity pouze na tento účel. U každé otázky vyberte prosím jen jednu nejvhodnější odpověď a tu zakroužkujte, případně vyznačené místo vyplňte hůlkovým písmem.

Předem děkuji za Váš čas i ochotu.

**1. Jaké je Vaše pohlaví?**

- a) žena
- b) muž

**2. Jaký je Váš věk?**

- a) do 25 let
- b) 26 - 40 let
- c) 41 - 60 let
- d) 61 let a více

**3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) základní
- b) střední odborné bez maturity
- c) střední odborné s maturitou
- d) středoškolské
- e) vyšší odborné
- f) vysokoškolské

**4. Domníváte se, že odpovídá Vaše vzdělání Vašemu nynějšímu pracovnímu zařazení?**

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

**5. Jak dlouho pracujete v této společnosti?**

- a) do 1 roku
- b) 1 - 5 let
- c) 6 - 10 let
- d) 11 let a více

**6. Jste spokojen(a) ve Vašem zaměstnání?**

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

**7. Máte pocit seberealizace ve Vašem zaměstnání?**

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

**8. Máte příležitost k využití Vašich schopností a dovedností při práci?**

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

**9. Domníváte se, že jste dostatečně informován(a) o dění ve společnosti?**

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

**10. Jsou ve Vašem nejužším pracovním kolektivu přátelské vztahy?**

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

**11. Jste spokojen(a) s pracovními podmínkami na pracovišti?**

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

**12. Vyhovuje Vám způsob řízení pracovních činností od Vašeho nadřízeného?**

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

**13. Poskytuje Vám nadřízený dostatek informací pro výkon Vaší práce?**

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

**14. Jsou Vám sdělovány úkoly od nadřízeného srozumitelně?**

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

**15. Jste spokojen(a) s Vaším finančním ohodnocením vzhledem k Vaší aktuální pracovní pozici?**

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

**16. Domníváte se, že Vašemu odvedenému pracovnímu výkonu odpovídá Vaše finanční ohodnocení?**

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

**17. Máte možnost kariérního růstu ve společnosti?**

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

**18. Chcete získat jinou pracovní pozici, než kterou vykonáváte nyní?**

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

**19. Jsou výsledky Vaší práce porovnávány s prací Vašich spolupracovníků?**

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

**20. Dostáváte od Vašeho nadřízeného zpětnou vazbu ohledně výsledků Vaší práce?**

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

**21. Jste motivován(a) od Vašeho nadřízeného k dosahování lepších výsledků práce?**

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

**22. Který z těchto stimulačních prostředků je pro Vás nejvýznamnější?**

*(zde můžete označit i více odpovědí)*

- a) hmotná odměna (peněžní odměna za práci)
- b) hodnocení práce a pracovníka (pochvala, uznání)
- c) fyzické pracovní podmínky a pracovní režim
- d) samotné provádění pracovní činnosti
- e) porovnání výsledků vlastní činnosti s výsledky činnosti druhých pracovníků
- f) účast na řízení
- g) osobnost a jednání řídicího pracovníka
- h) jiné (uveďte) .....

**23. Jste za Vaše dobré pracovní výsledky chválen(a)?**

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

**24. Jste názoru, že dokážete přijmout kritiku?**

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

**25. Které z těchto zaměstnaneckých výhod ve společnosti využíváte?**

*(zde můžete označit i více odpovědí)*

- a) příspěvek na dopravu do zaměstnání
- b) příspěvek na stravování
- c) příspěvek na životní pojištění a důchodové pojištění
- d) dovolená nad zákonný rámec
- e) odměny za pracovní a životní jubilea
- f) příspěvek na sport a kulturu
- g) akce ze sociálního fondu
- h) jiné (uveďte) .....

**26. Domníváte se, že poskytované zaměstnanecké výhody jsou ve společnosti dostačující?**

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

**27. Snažíte se Vy sám/sama vzdělávat a zdokonalovat Vaše znalosti?**

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

**28. Jste motivován(a) ke vzdělávání a školení ze strany společnosti?**

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

**29. Jste spokojen(a) s množstvím vzdělávání a školení k profesnímu růstu ve společnosti?**

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

**30. Jste spokojen(a) s kvalitou vzdělávání a školení k profesnímu růstu ve společnosti?**

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

**31. Jaký druh vzdělávání a školení ve společnosti využíváte?**

*(zde můžete označit i více odpovědí)*

- a) interní školení
- b) externí školení
- c) polyvalence
- d) tréninky
- e) jazykové vzdělávání