

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA ŘÍZENÍ

STUDIJNÍ PROGRAM: ZEMĚDĚLSKÉ INŽENÝRSTVÍ
STUDIJNÍ OBOR: PROVOZNĚ PODNIKATELSKÝ

TÉMA DIPLOMOVÁ PRÁCE
MOTIVACE A STIMULACE ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÝCH
FIRMÁCH

Vedoucí diplomové práce: Doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.
Autor diplomové práce: Aneta Sudová

2007

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Motivace a stimulace rozvoje lidských zdrojů ve vybraných firmách“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů uvedených v seznamu literatury.

Aneta Sudová

V Českých Budějovicích, dne 30. dubna 2007

Děkuji Doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odborné vedení a cenné připomínky při zpracování této diplomové práce.

OBSAH

1. ÚVOD.....	12
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED.....	14
2.1 Problematika rozvoje lidských zdrojů.....	14
2.1.1 Osobnost.....	14
2.1.1.1 Charakteristika osobnosti.....	14
2.1.1.2 Struktura osobnosti.....	14
2.1.1.3 Utváření osobnosti.....	15
2.1.2 Řízení lidských zdrojů.....	16
2.1.2.1 Definice a koncepce ŘLZ.....	16
2.1.2.2 Cíle ŘLZ.....	17
2.1.2.3 Funkce a úkoly ŘLZ.....	18
2.1.2.4 Kdo se podílí na řízení lidských zdrojů?.....	19
2.1.3 Rozvoj lidských zdrojů.....	19
2.1.3.1 Lidský potenciál.....	19
2.1.3.2 Definování rozvoje lidských zdrojů.....	20
2.1.3.3 Klíčové složky rozvoje lidských zdrojů.....	21
2.1.3.4 Rozvoj organizace a jedince.....	22
2.1.3.5 Filozofie rozvoje lidských zdrojů.....	23
2.1.3.6 Strategie rozvoje lidských zdrojů.....	24
2.1.3.7 Interní komunikace.....	24
2.2. Problematika motivace.....	25
2.2.1 Motivace.....	25
2.2.2 Motiv.....	26
2.2.3 Motivační profil jedince.....	27
2.2.4 Zdroje motivace.....	27
2.2.4.1 Potřeby.....	28
2.2.4.2 Návyky.....	29
2.2.4.3 Zájmy.....	29
2.2.4.4 Hodnoty a hodnotová orientace.....	30
2.2.4.5 Ideály.....	30
2.2.5 Motivace pracovního jednání.....	31
2.2.5.1 Vymezení pracovní motivace.....	31

2.2.5.2	Motivace a výkon.....	31
2.2.5.3	Vnitřní a vnější motivace.....	32
2.2.6	Motivační strategie.....	33
2.2.7	Motivace a řízení.....	33
2.2.8	Překážky motivace.....	34
2.2.9	Významné teorie motivace.....	36
2.2.9.1	Teorie potřeb.....	36
2.3.	Problematika stimulace.....	38
2.3.1	Stimulace a stimul.....	38
2.3.1.1	Stimulace.....	38
2.3.1.2	Stimuly.....	39
2.3.2	Stimulace pracovního jednání.....	40
2.3.3	Stimulační prostředky.....	40
2.3.3.1	Hmotná odměna.....	41
2.3.3.2	Obsah práce.....	42
2.3.3.3	Povzbuzování pracovníků.....	43
2.3.3.4	Atmosféra pracovní skupiny.....	43
2.3.3.5	Pracovní podmínky (pracovní prostředí).....	44
2.3.3.6	Identifikace s prací, profesí a podnikem.....	45
2.3.3.7	Externí stimulační faktory.....	46
2.3.4	Oblast využití stimulačních prostředků.....	46
2.3.4.1	Stimulace k pracovnímu výkonu.....	46
2.3.4.2	Stimulace k tvořivosti.....	47
2.3.4.3	Stimulace k seberozvoji.....	48
2.3.4.4	Stimulace ke spolupráci.....	48
2.3.4.5	Stimulace k odpovědnosti.....	49
3.	METODICKÝ POSTUP.....	50
3.1	Cíl práce.....	50
3.2	Základní informace – vymezení zkoumaných souborů.....	50
3.3	Postup a sběr dat.....	50
3.4	Dotazníková metoda.....	51
3.5	Technika zpracování dat.....	52

4. VÝSLEDKY.....	53
4.1 Zhodnocení odpovědí řidičů a dělníků.....	53
5. ZÁVĚREČNÁ DISKUSE.....	92
5.1 Konkrétní návrhy.....	97
6. ZÁVĚR.....	99
7. SUMMARY.....	102
8. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY.....	103
9. PŘÍLOHY.....	105

1. ÚVOD

Na počátku 21. století se naše společnost nachází v turbulentním, globalizovaném světě. V celém světě je nastolena řada trendů, které ve své podobě jsou přítomny již řadu let, ale v současné době, v důsledku stále zvyšující se intenzitě konkurenčních sil, nabývají na síle a významu. Každá firma z vyspělejších, rozvinutějších zemí musí tyto trendy do své personální činnosti zahrnout. Týkají se hlavně oblasti lidské činnosti – lidských zdrojů.

Naše země prošla v minulosti mnohými peripetemi. Na počátku 20. století naše ekonomika kráčela dobrou cestou. Dobrým příkladem je tomu Tomáš Baťa, který si již tehdy uvědomoval důležitost lidských zdrojů, sám si je vychovával a nastavil správnou politiku jak své zaměstnance motivovat a stimulovat. Velkým mezníkem byla 2. světová válka, po jejím skončení se každá země vydala jinou cestou. V naší zemi na dlouhou dobu zavládl totalitní režim, který naši ekonomiku proti západním zemím zbrzdil, ovlivnil fungování celé společnosti a zejména se to odrazilo na řízení pracovníků a přístupu k nim. Po přechodu na tržní ekonomiku u nás vznikalo velké množství nových podniků, ale jen málo z nich zvládlo stále zvyšující se nároky a měnících tržních podmínek.

Otevřela se příležitost vstupu zahraničních firem na náš trh. Tyto firmy začali na našem trhu jako první prosazovat světové trendy v oblasti práce s lidskými zdroji. Vyspělé světové ekonomiky pochopili již dříve, že lidské zdroje jsou jejich největším artiklem, proto je nutné s nimi pracovat, pečovat o ně, motivovat a stimulovat je a starat se o jejich profesní a osobnostní rozvoj. I naše firmy si postupem doby stále více uvědomují hodnotu a význam lidských zdrojů, jaké bohatství mají ve svých zaměstnancích a že péče o ně je rozhodující stránkou jestli úspěšnosti v mezinárodním konkurenčním tlaku.

Je zejména na vedení firmy – jejich manažerech, jakou personální politiku nastaví. Manažeři by měli hlavně věnovat své úsilí vhodným způsobům motivování zaměstnanců, tak aby uspokojily jak jejich potřeby, tak potřeby organizace jako celku. Mají k dispozici různé nástroje – hmotné stimuly (různá peněžní ohodnocení), morálními stimuly (pochvaly, uznání), motivovat samotnou práci navozením dobré pracovní atmosféry a pracovních podmínek. Je nutné věnovat pozornost všem zaměstnancům, neboť velice schopný jedinec může podávat špatný výkon, pokud nemá dostatečnou motivaci k výkonu, zatímco jedinec s nižšími schopnostmi, ale s vysokou pracovní motivací, může dosahovat uspokojivých pracovních výsledků. protože dobře motivovaní lidé svojí práci dělají lépe.

Novými trendy v řízení lidských zdrojů je snaha o rozvoj lidského potenciálu. Stále více se v naší společnosti začíná mluvit o tzv. „učící se organizaci“. Snahou firem by mělo být vytvořit takové podmínky (pracovní klima), aby v zaměstnancích podnítili touhu k profesnímu růstu, aby se lidé ztotožnili s jejich zájmy a napomáhali jim tak naplňovat jejich cíle. Jednou z rozhodujících podmínek fungování je dostatečný přístup zaměstnanců k informacím. Na základě „učení“ se uskutečňuje nepřetržitý proces změn, bez kterých se v dnešní společnosti již neobejdeme. Pokud chtějí firmy uspět musí existovat provázanost mezi rozvojem samotné organizace a rozvojem vlastního lidského potenciálu.

V dnešní době je velmi důležité, aby si firmy uvědomovali, že největším kapitálem, kterým disponují, jsou lidské zdroje, proto by mělo být v jejich zájmu pečovat o jejich profesní a osobnostní rozvoj, což je v úzké provázanosti s motivací lidských zdrojů.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Problematika rozvoje lidských zdrojů

2.1.1 Osobnost

2.1.1.1 Charakteristika osobnosti

Nakonečný in Bedrnová, Nový (2004) říká: Psychologický pojem osobnost vyjadřuje „organizovaný, dynamický a interindividuálně odlišný celek psychofyzických dispozic, determinující průběh a projevy psychických procesů“.

Obecné znaky osobnosti:

- je to, co člověka (individuum) psychologicky odlišuje od ostatních,
- je souhrnem psychologických prvků, jakýchsi substruktur, které spolu tvoří nedělitelnou jednotu (celek),
- je to psychické v člověku, co je relativně stálé a co umožňuje předpovědět chování člověka v určité situaci,
- je nepřetržitým procesem, způsobem, jímž se vyrovnává se změnami podmínek v sobě i ve svém prostředí (Bedrnová, Nový, 2004).

2.1.1.2 Struktura osobnosti

Vnitřní uspořádání psychologických prvků, současně naznačuje určitou stálost jejich upořádání.

Tvůrce psychoanalýzy Sigmund Freud prezentoval svou představu struktury osobnosti prostřednictvím tří úrovní vědomí (lidské psychiky)

Úrovně vědomí:

- *vědomí*: obsahuje ty skutečnosti (počítky, vjemy, představy, myšlenky, city apod.), které si jedinec v dané chvíli uvědomuje;
- *předvědomí*: obsahuje skutečnosti (počítky, vjemy,..), které si jedinec v dané chvíli neuvědomuje, ale zaměří-li na ně svou pozornost je schopen si je uvědomovat;

- *nevědomí*: představuje úroveň lidské psychiky, jejímž obsahem jsou skutečnosti, které si člověk neuvědomuje a které se za běžných okolností vědomými stát ani nemohou, jsou vědomí nedostupné (Bedrnová, Nový, 2004).

2.1.1.3 Utváření osobnosti

Osobnost člověka se utváří vlivem působení mnoha rozmanitých skutečností.

Běžně se uvádějí dvě základní skupiny:

- a) faktory vnitřní, biologické,
- b) faktory vnější, sociální, společenské,
- c) sebeutvářecí aktivity jedince samého.

Ad a) faktory vnitřní, biologické

- dědičná výbava – neboli to, co jedinec získává od svých rodičů v podobě zakódovaného programu vývoje,
- genová výbava – zahrnuje nejrůznější změny v dědičné výbavě
- vrozená výbava,
- konstituční výbava – představuje účinky prostředí na utváření a vývoj biologického organismu člověka po jeho narození a v průběhu celého života.

Ad b) faktory vnější, sociální, společenské

- rodina,
- autority – jsou to všechny osoby, ke kterým si jedinec postupně vytváří nějaký vztah, které pro něj představují určitou životní moudrost, sílu, vyspělost,
- malé sociální skupiny – kromě rodiny sem patří především vrstevníci,
- širší vztažné, referenční skupiny – obecně jsou ty sociální skupiny, jejichž členem jedinec není, ale chce se postupně zpravidla stát,
- celokulturní vlivy – společenské, kulturní tradice, styl života dané kulturně vymezené komunity, které působí na vyvíjejícího se jedince přímo nebo prostřednictvím uvedených sociálních skupin a jednotlivců.

Ad c) sebeutvářecí aktivity jedince samého

Spočívají jak ve v zásadě svobodném rozhodování jedince o tom, které z vnějších vlivů na sebe nechá působit, kterým se vystaví a kterým ne, tak v možnosti ovlivňovat své okolí.

Patří sem však i jeho působení na vlastní osobnost, na stav vlastní psychiky a psychické procesy, dokonce i na stav vlastního těla.

Důležitý proces formování, resp. vývoje osobnosti, představuje v této souvislosti zejména celoživotní proces učení. Jeho obsahem je utváření a přetváření duševní činnosti jedince na základě přejímání poznatků a získávání zkušeností z vlastních činností (Bedrnová, Nový, 2004).

2.1.2 Řízení lidských zdrojů

2.1.2.1 Definice a koncepce ŘLZ

V posledních letech je ve vyspělých státech nahrazován pojem personální řízení pojmem řízení lidských zdrojů. Nahrazení pojmů nemá pouhý formální význam, ale vyjadřuje kvalitativní posun ve vnímání vztahu jedince a podniku (resp. organizace). Řízení lidských zdrojů zdůrazňuje především plné využití lidských schopností, lidského potenciálu. Využívat lidský potenciál znamená poskytovat příležitosti, které jsou přínosem pro jedince i pro podnik (Horalíková, 2000).

Protože lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání a protože lidské zdroje zároveň pro podnik představují ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku, je řízení lidských zdrojů jádrem a nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení.

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů (Armstrong, 2002).

Řízení lidských zdrojů představuje strategický přístup k práci s lidskými zdroji ve smyslu rozvoje jejich lidského potenciálu a jeho využití pro individuální a kolektivní spolupodílení se na efektivním plnění cílů podniku (organizace, firmy). Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti a prosperity podniku (Krninská, 2002).

Stále více se využívá měkká metoda řízení lidských zdrojů:

Vychází z tzv. školy lidských vztahů; klade důraz na komunikaci, motivování a vedení. Měkký přístup k řízení lidských zdrojů zdůrazňuje potřebu získat oddanost – „srdce a myšlení“ – pracovníků prostřednictvím jejich zapojení do rozhodování a spoluodpovědnosti, komunikace s nimi a dalších metod vytváření vysoké míry oddanosti a vysoké míry důvěry v organizaci (Armstrong, 2002).

Koncepce ŘLZ

J . Cribbin in Horalíková (2000) popisuje vlastnosti současných lidí několika základními výroky:

- mění se lidé myslí,
- mění se lidé již nejsou poddajní,
- mění se lidé jsou vedeni vlastními zájmy,
- mění se lidé očekávají, že budou vyslyšeni,
- mění se lidé jsou dražší než kdykoliv dříve,
- mění se lidé vlastní velký potenciál.

Z těchto skutečností musí koncepce řízení lidských zdrojů vycházet a v praktické realizaci umožnit využití charakteristik lidí tak, aby byl v maximální míře využit jejich potenciál, aby se mohli seberealizovat a zároveň měl z tohoto přístupu maximální užitek podnik (Horalíková, 2000).

Řízení lidských zdrojů tedy slouží tomu, aby byl podnik výkonný, a snaží se o to zvyšováním produktivity práce, tj. zlepšováním využití pracovních sil, rozvojem pracovních schopností pracovníků a prostřednictvím působení na pracovní síly a jejich přístup k práci i zlepšováním využití kapitálu, materiálu či energie (Koubek, 2004).

2.1.2.2 Cíle ŘLZ

Zabezpečování a rozvoj pracovníků

Zabezpečit, aby organizace získala a udržela si kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované pracovníky. To znamená předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovních sil a zvyšovat a rozvíjet podstatné schopnosti lidí – jejich užitečnost, potenciál a zaměstnatelnost – tím, že jim budou poskytovány příležitosti k soustavnému vzdělávání a rozvoji (Armstrong, 2002).

Cílem řízení lidských zdrojů je docílit dynamizující role podnikového kolektivu v rozvoji podniku.

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).

2.1.2.3 Funkce a úkoly ŘLZ

Funkce:

- strategie řízení lidských zdrojů,
- analýza lidských zdrojů, kompetencí, pracovních míst a práce,
- vyhledávání, výběr a rozmisťování pracovníků,
- řízení adaptace zaměstnanců a jejich interní, externí mobilita,
- **vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,**
- hodnocení a odměňování zaměstnanců,
- pracovní podmínky, pracovní vztahy a podniková kultura,
- personální plánování a personální informační systém (Krninská, 2002).

Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby podnik byl výkonný a aby se jeho výkon neustále zlepšoval.

Hlavní úkoly:

- Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem strukturou pracovníků v podniku tak, aby v každém okamžiku požadavkům každého pracovního místa v maximální míře odpovídaly pracovní schopnosti pracovníka zařazeného na toto pracovní místo a aby na proměnlivost požadavků pracovních míst s určitým předstihem reagoval proces rozvoje pracovních schopností pracovníků podniku.
- Optimální využívání pracovních sil v podniku.
- Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v podniku.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků podniku, tedy rozvoj jejich pracovních schopností a sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry, směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ke sblížení či dokonce ke

ztotožnění individuálních a podnikových zájmů i k uspokojování a rozvíjení materiálních i nemateriálních sociálních potřeb pracovníků (Koubek, 2004).

2.1.2.4 Kdo se podílí na řízení lidských zdrojů?

Je to neoddelitelná součást práce všech vedoucích pracovníků organizace, bez ohledu na jejich postavení v hierarchii řídicích funkcí. Každý, kdo řídí práci byť jen jednoho dalšího pracovníka, už musí vykonávat řadu personálních činností.

V malých podnicích zpravidla tuto práci zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, ve větších podnicích už jsou specialisté na řízení lidských zdrojů (personalisté) či dokonce zvláštní personální útvary, mnohdy dosti početné a členěné na řadu specializovaných částí.

Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým zaměstnancům (Koubek, 2004).

2.1.3 Rozvoj lidských zdrojů

2.1.3.1 Lidský potenciál

Rozvoj lidských zdrojů a jejich lidského potenciálu je do budoucna považován za klíčový faktor ekonomiky podniku.

Klasické řízení lidských zdrojů se bude stále rychleji orientovat na rozvíjení lidského kapitálu. Půjde nejen o zvyšování vzdělanosti, ale také o průběžné zvyšování flexibility a adaptability člověka, jeho iniciativy, podpory samostatnosti, odpovědnosti a tvořivosti (Krninská, 2002).

Osobnost člověka určuje soubor mnohotvárných skutečností, které se během jeho života rychleji nebo pomaleji pozměňují. To se promítá i do jeho pracovního zařazení. Z tohoto hlediska lze vyčlenit následující složky, které osobnost pracovníka profilují:

- biologická složka,
- činnostní složka,
- společenská složka,
- složka estetická a duchovní,
- složka motivační.

Sýkora in Horalíková (2000) uvádí: **Lidský potenciál podnikatelského subjektu představuje souhrn všech pracovníků s jejich:**

- vědomostmi a znalostmi,
- dovednostmi a pracovními návyky,
- postoji a motivační orientací,
- tvůrčími schopnostmi a snahou po změně,
- neboli s jejich **pracovním potenciálem**.

Pouze cílevědomé soustředění pozornosti a činnosti vedoucích pracovníků na využívání všech potenciálů (možností) lidí v podniku umožňuje:

- seberealizaci pracovníků, dosažení pocitu uspokojení, dosažení identifikace s prací, pracovištěm a s podnikem a
- maximální příspěvek pracovníků k rozvoji podniku, tedy i k možnosti podniku obstát v konkurenčním boji (Horalíková, 2000).

2.1.3.2 Definování rozvoje lidských zdrojů

Rozvoj lidských zdrojů představuje moderní podnikovou strategii zaměřenou na klíčový faktor prosperity – člověka, se všemi jeho potencemi a ve všech jeho vazbách.

Rozvoj lidských zdrojů představuje koncentrovanou a soustředěnou péči o pracovníka jako člověka, tedy o bytost nadanou vlastním rozumem, tvůrčími schopnostmi, zkušenostmi, znalostmi a vůlí pracovat na určité motivační úrovni (Horalíková, 2000).

Rozvoj lidských zdrojů spočívá v poskytování příležitostí k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání za účelem zlepšení výkonu jedince, týmu i organizace. Rozvoj lidských zdrojů je v podstatě na podnik a podnikání orientovaný přístup k rozvoji lidí odpovídající určité strategii (Armstrong, 2002).

Dlouhodobý rozvoj personálních zdrojů má na rozdíl od odborné přípravy na konkrétní zaměstnání pro personální oddělení stále větší význam. Rozvíjejí-li se zaměstnanci správně, volná místa, která se objeví v důsledku personálního plánování, lze obsazovat z vlastních zdrojů. Povýšení a přeřazení také zaměstnancům ukazuje, že dosahují určitého pracovního postupu. Výhody větší kontinuity operací a pocitu většího závazku zaměstnanců k firmě prospívají i zaměstnavateli (Werther, Keith, 1992).

Do personálního rozvoje patří ovšem i kariéra pracovníků. I těmto otázkám by organizace měla věnovat patřičnou pozornost. Pracovníci by měli být především informováni o svých možnostech kariéry v organizaci, zaměstnavatel by jim měl poskytnout jasnou perspektivu personálního rozvoje. Nejasná perspektiva, nejasná kariéra vede zejména ty nejschopnější a nejdynamičtější pracovníky k tomu, že z organizace odcházejí (Koubek, 2004).

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

- správnou volbu a zajištění profesní a kvalifikační struktury,
- vytváření klimatu podporujícího nekonformní myšlení, kritičnost a tvořivost,
- v maximální přípustné míře delegování pravomoci a odpovědnosti,
- 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,
- vytvoření pevného sociálního zázemí,
- podporu soudržnosti; vytváření spolupodílnictví na úspěších a neúspěších, tj. v konečné fázi využití potenciálu jednotlivců i celého podnikového kolektivu (přičemž potenciál celého kolektivu není prostým součtem schopností, znalostí, dovedností, zkušeností, způsobů jednání atd. jedinců, ale čímsi více) (Horalíková, 2000).

Péče o rozvoj pracovníků zahrnuje hlavně tyto oblasti:

- Urychlení pracovní a sociální adaptace nových pracovníků.
- Programy zaměřené na pracovní spokojenost a posílení pracovní motivace.
- Plánování profesní kariéry.
- Další vzdělávání (Nývtová, 2003).

2.1.3.3 Klíčové složky rozvoje lidských zdrojů

- učení se,
- vzdělávání,
- rozvoj,

- odborné vzdělávání (výcvik).

Definice a funkce učení – Učíci se organizace

Učení lze definovat jako rozvoj, který vede k přetrvávající a efektivní změně v duševní činnosti a konání. Učení tedy zahrnuje nejen vědění, ale i konání.

Učení se je úsilí o dosažení změny, jež má nastolit novou rovnováhu, která je však nemožná nebo trvale neudržitelná. Přesto není možné se změny vzdát. Nelze se neučit. Kdo se neučí, není. Jde spíše o to, jestli se učíme dostatečně rychle. Člověk nebo firma, která zaostává v učení se, upadá.

Učení (se)

Proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně – aniž o tom třeba víme. Učení je pojem, který zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání. Proto třeba mluvíme o učící se, nikoli o vzdělávající organizaci, i když nemálo uživatelů si pod učící se organizací představuje větší koncentraci vzdělávání.

Rozvoj

Dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených a neohraničených rozvojových programů.

Vzdělávání

Jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené – mají svůj začátek a konec (Hroník, 2007).

1.3.4 Rozvoj organizace a jedince

Odborná příprava a rozvoj zaměstnanců vždy nestačí. Skutečně efektivní organizace potřebuje týmovou práci, která by si poradila se všemi změnami (Werther, Keith, 1992).

Rozvoj organizace a jejich lidí vede ke zvýšení výkonnosti celé firmy. Nelze se zaměřit jen na jedno a druhému se nevěnovat. Obvykle však dáváme na jedno větší důraz než na druhé. V současné době mnoho velkých firem dává důraz na organizační učení, organizační rozvoj, protože prostředí organizace je důležité pro uplatnění individuálních kvalit, ale i pro jejich rozvoj (Hroník, 2007).

Rozvoj organizace (od organizace k jedinci)

Pro organizační rozvoj je charakteristické soustředění se na změnu ve fungování celé organizace a jejích částí (týmu, oddělení, divize apod.). Je pro něj charakteristická společná práce na konkrétních problémech za chodu organizace. Vzdělávací aktivity mají podpůrnou roli (Hroník, 2007).

Rozvoj organizace je procesem změn, který má veškerý potenciál potřebný k výraznému zlepšení spolupráce, týmové práce a produktivity. Zaměřuje se především na výstavbu týmů a na skupinové řešení problémů. Velice přínosným vedlejším produktem je personální rozvoj, protože zaměstnanci získávají schopnost zvládat své problémy (Werther, Keith, 1992).

Rozvoj jednotlivců (od jedince k organizaci)

Při této strategii vycházíme z představy, že organizace je na dobré úrovni, jestliže má odborně a personálně připravené jedince (s vhodným kompetenčním profilem). Uplatňuje se zde kompetenční model, při jehož koncipování je uplatněno sociálně psychologické východisko, ve kterém jsou tři velké skupiny kompetencí – kompetence řešení problému, interpersonální kompetence a kompetence řízení.

Při rozvoji jednotlivců mají velký význam vzdělávací aktivity „mimo chod“. Měřítkem jejich efektivity je zvýšení výkonnosti lidí (Hroník, 2007).

1.3.5 Filozofie rozvoje lidských zdrojů

Rozvoj lidských zdrojů představuje významný příspěvek k úspěšnému dosahování cílů organizace a že investice do něj prospívají všem stranám zainteresovaným na organizaci.

- Plány a programy rozvoje lidských zdrojů by měly být propojeny se strategiemi podniku a strategiemi lidských zdrojů a měly by napomáhat dosažení jejich cílů.
- Rozvoj lidských zdrojů by měl být vždy orientován na výkon celého podniku, jeho jednotlivých funkcí, týmů i jednotlivců a aby to významně přispělo k podnikovým finančním výsledkům.
- Každý v organizaci by měl být podněcován a měl by mít potřebné příležitosti k maximálnímu možnému rozvoji svých dovedností a znalostí v souladu s jeho schopnostmi.
- Rámec pro učení a vzdělávání poskytují formální aktivity zaměřené na osobní rozvoj pracovníků (Armstrong, 2002).

2.1.3.6 Strategie rozvoje lidských zdrojů

Má za úkol vytvořit logický, úplný a jednotný rámec pro rozvíjení lidí. Značná část procesů rozvoje lidských zdrojů bude směřovat k vytvoření prostředí podněcujícího vzdělávání a rozvoj pracovníků.

Týká se rovněž plánování podněcujícího a podporujícího rozvíjení sama sebe, jemuž organizace poskytuje přiměřenou podporu a orientaci. (Armstrong, 2002)

Podnik, který podcení strategii rozvoje lidských zdrojů, se dopustí nákladných strategických chyb. Proto je nutné strategii rozvoje lidských zdrojů nejen zpracovat, ale také uplatňovat. Strategie musí podporovat procesy a problémy, které trvale zdokonalují klíčové schopnosti podniku, rozvíjet pracovní síly ve směru podnikových potřeb i vnějších faktorů a vlivů a měnit či posilovat struktury a hodnoty podniku, zabezpečující podnikové cíle a zajišťující přežití podniku (Horalíková, 2002).

Individuální plán vzdělávání a rozvoje

- obsah (zaměření, cíle) vzdělávání a rozvoje,
- způsob uskutečnění vzdělávání a rozvoje,
- kdy a kde se vzdělávací aktivity uskuteční,
- kdo je poskytne,
- jaké chování se od zaměstnance očekává,
- jaké podmínky mu pro vzdělání a rozvoj zaměstnavatel vytvoří,
- jak se bude posuzovat dosažení cílů vzdělávání a rozvoje (Kleibl, 2005).

2.1.3.7 Interní komunikace

Úvahy o perspektivních potřebách personálního rozvoje pracovníků by měly vycházet nejen ze stávající struktury pracovníků podniku (demografické a ekonomické charakteristiky, postavení v povolání, úroveň mezd a platů, vzdělání, rodinný stav, životní podmínky aj.) a stávajících pracovních podmínek, ale především z pečlivého zkoumání názorů, postojů a potřeb pracovníků. V této souvislosti jsou významným zdrojem informací materiály hodnocení pracovníků, především pak záznamy z hodnotících pohovorů s pracovníky, které jsou rozhodujícími ukazateli směru pro budoucí osobní rozvoj a využívání pracovníka v podniku. Velmi vhodným zdrojem informací jsou i výsledky anket a jiných šetření mezi pracovníky podniku (Koubek, 2004).

Bez přesných informací mají oddělení vážně omezenou schopnost vypořádat se s úkoly, které před nimi stojí. Aby se vytvořila potřebná informační základna, shromažďují se informace o každé práci a o budoucích potřebách v oblasti personálních zdrojů.

S důkladnou informační základnou jsou odborníci z personálních oddělení schopni pomoci při řešení potřeb současných zaměstnanců v oblasti orientace, výcviky, rozvoje a poradenství (Werther, Keith, 1992).

Musí jít o obousměrný proces, tedy musíme aktivně usilovat o zpětnou vazbu a co nejlepší pochopení jejich názorů, postojů a především motivace.

Zaměstnanci musí mít informace o aktivitách podniku a jasnou představu kam směřuje. Nejde pouze o obchodní cíle, důležité je také vědět, jako projekty nebo program firma podporuje, co sponzoruje, zda pomohla například při odstraňování následků povodní. To vše vytváří pocit sounáležitosti a hrdosti na to, že jsou její součástí (Horáková a kol., 2000).

2.2. Problematika motivace

2.2.1 Motivace

Slovo motivace je odvozeno z latinského slovese *movere*, tj. hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro všechny podněty, které vedou k chování, resp. k určitému chování.

Termín motivace lidského chování, vyjadřující podstatnou zvláštnost psychických procesů člověka, je užitečný pro jejich analýzu a poznání. Odpovídá na otázky, čím bylo chování určitého jedince vyvoláno nebo proč se změnilo, proč bylo zaměřeno k dosažení právě toho či onoho cíle, proč se u toho či onoho člověka projeví právě ty či ony podněty, které jeho chování vyvolaly.

Pojem motivace je velmi široký. Zahrnuje takové pojmy, jako jsou snažení, chtění, touha, tendence, přání očekávání, tlak, zájem, tenze, žádost, účel, cíl atd. (Homola, 1977).

Motivace tak, obecně vzato, vyjadřuje rozpor mezi tím, co subjekt aktuálně prožívá, a tím, co prožívat touží, tj. např. mezi hladověním a nasycením, pocitem nejistoty a pocitem jistoty apod.

Motivace vyjadřuje stav vnitřní psychické nerovnováhy a chování směřuje k jejímu udržování a obnově, když byla narušena.

Motivace tedy směřuje k udržování a obnovování určitého optimálního vnitřního stavu spokojenosti, který vyjadřuje interindividuálně odlišné vnitřní a vnější podmínky této spokojenosti. Ty jsou dány interindividuálně odlišným potenciálem potřeb (sexu, agrese, výkonu) a jejich specifickým zpředmětněním (Nekonečný, 1997).

H. Heckhausen in Nakonečný (1997) uvádí: Motivování jednání určitým motivem je označováno jako motivace. Motivace je myšlena jako proces, který volí mezi různými možnostmi jednání, zaměřuje jednání na dosažení motivačně specifických cílových stavů a na cestě k tomu je udržuje v chodu.

Motivace má tedy vysvětlit volbu mezi různými možnostmi jednání mezi různými možnostmi vjemových daností a obsahu myšlení, jakož i intenzitu a trvání založeného jednání a tím dosažených výsledků“.

Obecně platí, že motivace je intrapsychicky probíhající proces vyúsťující ve výsledný vnitřní stav, motiv. Je tu nutno rozlišovat konečný cíl, jímž je opět nějaký druh vnitřního stavu, obecně nazývaný uspokojení a prostředky, jimiž se tohoto uspokojení dosahuje (Nakonečný, 1997).

Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnosti člověka určitým směrem orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání (Bedrnová, Nový, 2004).

2.2.2 Motiv

Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku, která člověka – jeho činnost – určitým směrem orientuje (zaměřuje), která ho v daném směru aktivizuje a která vzbuzenou aktivitu udržuje. Motiv tedy představuje psychologickou pohnutku, příčinu či důvod určitého lidského chování či prožívání, dává mu psychologický smysl (Provazník, Komárková, 1998).

Z nejrůznějších projevů lidí a zejména z toho, že za stejných okolností jednají různě nebo za různých okolností stejně (u téhož jedince), i z toho, že se různí jedinci liší ve svých

odpovědích na určité podněty, usuzujeme, že příčinou těchto odlišností jsou určité pohnutky, motivy, které mohou být u různých lidí různé a mohou se měnit u téhož jedince.

Motiv označuje určitého vnitřního činitele, který vzbuzuje a řídí – nebo řídí – chování. Užší pojetí motivace vychází z předpokladu, že motivy mají především řídit chování k určitému cíli.

Nejsme prakticky nikdy motivováni pouze jedním motivem, ale vždy komplexem, v němž jsou motivy vzájemně propojeny a ovlivňují se (Homola, 1977).

Motivy dávají chování člověka psychologický smysl, tj. určitou hodnotu, která není vždy žádoucí z hlediska obecně uznávaných společenských hodnot (Nakonečný, 1997).

2.2.3 Motivační profil jedince

Motivační profil představuje syntetickou, individuálně specifickou a současně v čase relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Jejím obsahem jsou pro jedince příznačné, dominantní motivační orientace či tendence, resp. skladba, vyhraněnost a intenzita jako vnitřních hnacích sil.

Motivační profil člověka se utváří a vyvíjí – spolu s utvářením a vývojem celé jeho osobnosti – od nejútlejšího věku.

Významným způsobem se na formování motivačního profilu podílejí i charakteristiky vnějšího, zvláště sociálního prostředí – charakteristickými rysy a působením rodiny počínaje a specifickými rysy kultury dané společnosti konče.

Poznání motivačního profilu člověka má nedocenitelný význam:

- umožňuje hlubší porozumění jednotlivým projevům jedince, adekvátnější porozumění veškerému jeho chování, resp. jednání,
- je základním nezbytným předpokladem možnosti efektivního stimulování, tj. úspěšného ovlivňování motivace daného jedince žádoucím směrem (Provazník, Komárková, 1998).

2.2.4 Zdroje motivace

Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i orientaci (zaměření) lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují stálost (persistenci, přetrvávání) těchto tendencí.

K základním zdrojům motivace patří:

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

2.2.4.1 Potřeby

V psychologii je potřeba chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho pro daného jedince subjektivně významného (důležitého, potřebného), jako základní zdroj motivace veškeré lidské činnosti.

Potřeby jsou za základní zdroj motivace považovány z několika důvodů. Jedním z nich je skutečnost, že tímto psychologickým konstruktem označujeme jakési vnitřní stavy, které jsou vlastní nejen člověku, ale i nižším, subhumánním živočichům (Provazník, Komárková, 1998).

Chcete-li pochopit, co lidi motivuje, musíte pochopit základní potřeby, které je nutí k tomu, aby se rozvíjeli a prosperovali.

Pokud nejsou uspokojeny potřeby nižšího stupně, motivování není možné. Naplnění těchto potřeb zbavuje lidi nespokojenosti a zabraňuje jim pocítit rozladění ze své práce. To ovšem ještě nemusí motivovat lidi ke zvýšení produktivity (Keenová, 1995).

Potřeby se obvykle dělí na ty, které jsou vyvolávány nutností zajišťovat biologickou existenci a základní rovnováhu vlastního organismu – **základní, biologické či primární potřeby**. Další potřeby pak vyplývají z nezbytnosti soužití jedince s ostatními lidmi, z jeho postavení ve společnosti a z jeho sepětí s podmínkami, ve kterých žije. Tyto potřeby se pak označují jako **sekundární, odvozené nebo sociální resp. kulturní**.

Biologické potřeby – jsou základní, nejnižší, souvisejí s narušením vnitřní rovnováhy organismu. Každý člověk potřebuje potravu, tekutiny, kyslík, odpočinek, spánek, má sexuální potřeby apod.

Potřeby bezpečí a jistoty – vystupují obvykle do popředí v situaci strádání nebo ohrožení člověka pro strážce zdravotní, ekonomické či sociální.

Potřeby sounáležitosti a lásky – vyjadřují touhu, potřebu člověka být kladně přijímán druhými lidmi, být milován, někam patřit.

Potřeby uznání a úcty – prezentují touhu člověka být obdivován, mít úspěch, získat prestiž.

Potřeby sebeaktualizace, osobního rozvoje – jsou nositeli úsilí člověka po seberealizaci, po naplnění vlastních potenci, individuálních záměrů, zájmů a cílů (Provazník a kol., 2002).

2.2.4.2 Návyky

Fakticky jde o opakované, ustálené a zautomatizované způsoby jednání člověka v určité situaci. Situace, které se opakují, jako by člověka nutily, aby postupoval již vyzkoušeným, osvojeným způsobem.

Snadněji se člověku získávají takové návyky, které dobře korespondují s dalšími charakteristikami jeho osobnosti (Provazník a kol., 2002).

Návyky se mohou objevovat prakticky ve všech oblastech lidské činnosti. Navíc – mohou vznikat nejen jako jakýsi vedlejší, nezáměrný produkt frekventovanějších forem činností, ale člověk může být i jejich vědomým tvůrcem. Návyky tak mohou být výsledkem nejen výchovy, ale i sebeutvářejících aktivit každého člověka (Provazník, Komárková, 1998).

2.2.4.3 Zájmy

Pojem zájmu patří v psychologii k pojmům s velmi proměnlivým obsahem. Bývá spojován se schopnostmi člověka (např. ve smyslu: zajímá se o to, co umí, pro co má přiměřené schopnosti), je pojímán jako složka charakteru osobnosti, která je buď přímo totožná s postojem nebo alespoň má s postojem mnohé společné, zpočátku byl dokonce ztotožňován s pozorností.

Podstatné však je, že zájem je v obecně poloze chápán také jako motiv (Provazník, Komárková, 1998).

Představují jakési trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti. Zájmy jedince aktivizují, jsou bezprostředně spjaty s jeho touhou po poznání a ovládnutí předmětu zájmu. Předměty zájmu bývají velmi rozmanité, mohou jimi být objekty, jevy, činnosti, poznatky, jiné osoby (Provazník a kol., 2002).

2.2.4.4 Hodnoty a hodnotová orientace

Člověk se na své „cestě životem“ setkává neustále se skutečnostmi (věcmi, jevy) pro něj osobně novými, neznámými. Tyto skutečnosti nejen poznává, ale také hodnotí, tj. přisuzuje jim určitou hodnotu, význam, důležitost. Kritérium mu může být jak jeho osobní prospěch, tak prospěch širších sociálních skupin (rodiny, známých, spolupracovníků v podniku apod.), dokonce prospěch člověka obecně, resp. prospěch lidské společnosti vůbec (Provazník, Komárková, 1998).

Jako **hodnota** vystupuje vždy něco objektivně i subjektivně žádoucího, něco, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání. Lidé obvykle nevěnují pozornost izolovaným hodnotám.

Hodnota je odrazem významnosti, důležitosti určité kvality předmětů či jevů. Zčásti je dána objektivně, zčásti jsou však hodnoty podmíněny i subjektivně. Existují sice relativně nezávisle na vědomí konkrétního jedince, teprve vztahem člověka ke skutečnosti se však určité její kvality hodnotami stávají (Provazník a kol., 2002).

Hodnotová orientace:

Každý člověk si během svého života vytváří určitý hodnotový systém, který ovlivňuje jeho jednání a prožívání. Vztahuje se tedy i k pracovnímu jednání. Má ráz hodnotové orientace. Jejím obsahem je to, čemu člověk dává ve svém životě přednost, co považuje za závažné..

Soubor hodnot člověka se vztahuje na ty složky jeho jednání, které mu mohou zabezpečit udržení určitých norem nebo směrů v jednání. Z tohoto hlediska je možno rozlišit soubor hodnot:

- orientovaný na uspokojení potřeb (získání štěstí, komfortu apod.),
- orientovaný na sebeřízení (zabezpečit se),
- orientovaný na aktivní jednání, tvořivost (včetně seberealizace),
- orientovaný na vnitřní vyrovnanost a pohodu (tendence k duševnímu klidu) (Mayerová, 1997).

2.2.4.5 Ideály

Ideálem rozumíme určitou ideovou (myšlenkovou) představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje jakýsi (ideální) cíl

jeho snažení, skutečnost, o kterou více či méně usiluje, o jejíž dosažení se více či méně snaží.

Již z uvedeného vymezení je zřejmé, že ideály se mohou týkat nejrůznějších skutečností či jevů: mohou představovat určitý typ osobního profilu, mohou mít podobu životních cílů, mohou se týkat života osobního v užším smyslu i života či oblasti pracovní, mohou mít podobu představy určitého životního stylu, ale také představy určitého „ideálního“ společenského uspořádání (Provazník, Komárková, 1998).

2.2.5 Motivace pracovního jednání

2.2.5.1 Vymezení pracovní motivace

Motivací k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice, s výkonem pracovní pozici příslušné pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje celkový přístup člověka k práci obecně, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty (Provazník, Komárková, 1998).

Pracovní motivace je spojena s určitým očekáváním a je prostředkem dosahování určitých hodnot, odměn. Ústředně motivujícími proměnnými jsou potom v tomto smyslu potřeby jedince a uspokojování. U pracovní motivace se pak ještě ptáme co má být motivováno, jaký druh a jaký rozsah činnosti.

Motivace pracovní činnosti znamená vnitřní psychologické důvody (příčiny) této činnosti, které způsobují, že člověk určitou práci vykonává, setrvává v ní a vynakládá na ni určitou míru energie a úsilí (Pecháčková, Bakalář, 1997).

2.2.5.2 Motivace a výkon

Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu, resp. výkonnosti člověka (Provazník, Komárková, 1998).

Na první pohled by se mohlo zdát, že vztah motivace a výkonu je prostý, jednoduchý. Avšak poměrně rozšířený „názor, že čím je motiv silnější, tím vyšší i lepší je výkon, ať už fyzický nebo mentální, v plné míře neplatí“ (Nakonečný, 1992).

Důsledek nízké, ev. zcela scházející motivace se zdá být zřejmý: když člověk nechce, popřípadě chce jen málo, věci se zpravidla nedaří, výsledek jeho činnosti nebývá uspokojivý.

V případě nadměrné motivace vyvolané vědomím subjektivně mimořádné důležitosti úkolu či situace, možností získat subjektivně velmi atraktivní odměnu apod., ovšem výsledek činnosti také často nebývá uspokojivý.

Výkonová motivace úzce souvisí se dvěma obecně se vyskytujícími, přesto však specifickými lidskými tendencemi: s tendencí (potřebou) dosáhnout úspěchu a s protikladnou tendencí (potřebou) vyhnout se neúspěchu (Provazník, Komárková, 1998).

2.2.5.3 Vnitřní a vnější motivace

Vnitřní, intristickou motivaci k práci rozumí takové pohnutky či motivy, které jsou upokojujovány prací samotnou. O motivaci vnější, extrinsické, uvažujeme v těch případech, je-li tato pracovní motivace uspokojována důsledky či okolnostmi (podmínkami) práce (Provazník, Komárková, 1998).

Nejdůležitější extrinsické motivy:

- potřeba peněz,
- obsahově specifikované potřeby konzumace,
- snaha po jistotě, obvykle spojovaná s peněžním příjmem,
- snaha po uplatnění spojená v západní kultuře se silně zdůrazněnou důstojností člověka (pocitem důležitosti, významnosti) a spojovaná často s vážností (prestiží) povolání,
- potřeba kontaktu (dnes často frustrovaná relativní sociální izolovaností v malých rodinách),
- sexualita: pro mnohé je zaměstnání životní oblastí, v níž poznávají příslušníky druhého pohlaví a mají možnost s nimi navázat kontakty.

Nejdůležitější intrinsické motivy:

- potřeba činnosti: radost z práce samé,
- potřeba kontaktu (ačkoli je uvedena rovněž jako extrinsický motiv),
- motiv výkonu; tj. uspokojení z úspěšného výkonu,
- snaha mít moc,

- přání životního smyslu a seberealizace, které může být rozhodujícím způsobem uspokojováno v zaměstnání umožňujícím za určitých podmínek uplatňování schopností, tvořivosti a psychický růst (Pecháčová, Bakalář, 1997).

2.2.6 Motivační strategie

Motivační strategie mají za úkol vytvořit pracovní prostředí a vyvinout politiku a postupy, které povedou k vyššímu výkonu zaměstnanců. Tyto strategie se budou zabývat:

- měřením motivace za účelem zjištění oblastí, v nichž je třeba zlepšit motivační postupy,
- zabezpečením toho, aby měli zaměstnanci pocit, že si jich organizace váží a oceňuje je,
- formováním odpovědného a angažovaného chování a oddanosti zaměstnanců organizaci,
- vytvářením takového klimatu v organizaci, který bude posilovat motivaci,
- zlepšováním dovedností v oblasti vedení lidí,
- vytvářením pracovních úkolů a pracovních míst,
- řízením pracovního výkonu,
- řízením odměňování,
- používáním metod modifikace chování (Armstrong, 1999).

2.2.7 Motivace a řízení

Motivace bývá – spolu s komunikací – považována za „měkkou metodu“ managementu. Role manažera jsou potom totožné převážně s interpersonálními a informačními aktivitami. Nefunguje-li správně manažerská motivace, dospívá se k jevu charakterizovanému výstižně slovy: „Lidé nedělají to, co by bylo pro firmu prospěšné, ale to, kde bude jejich činnost kontrolována.“

Motivace člověka k práci a k výkonu se vytváří okamžitě, krátkodobě a dlouhodobě. Její účinek je u různých osob rozdílný. Rozumně uvažující manažer vytváří strategie přihlížející – podle aktuálního stavu podniku, firmy, apod. – k rozumným časovým relacím. Zásadní rozhodování o lidských zdrojích a o jejich motivaci je třeba provádět dlouhodobě a plánovitě, v souladu s předpokládaným rozvojem podniku, firmy, organizaci či instituce (Stýblo, 1992).

2.2.8 Překážky motivace

Utváření pozitivního motivačního klimatu v organizaci výrazně narušují:

- konflikty,
- frustrace,
- stres.

Konflikty

V konfliktech se projevují nejrůznější lidské činy, postoje, afekty, myšlenky, názory, přístupy, obavy atd. Lidé konfliktní situace také s různou intenzitou prožívají. Některé z nich mívají neblahé následky, které, mohou mít na pracovišti nejrůznější podoby, např. frustrace, spory, porušování pracovní kázně apod. Vlivem konfliktů dochází k pokřivenému nazírání jedněch na druhé, nezřídka i k hlubokým citovým otřesům, k zpretrhání přátelských svazků, k podezíravosti, nedůvěře, vzniku depresivních stavů, neuróz atd.

Za základní **typy** konfliktu se považují:

1. Konflikt mezi dvěma alternativními tendencemi zaměřenými na jeden cíl nebo na dva pozitivní cíle současně.
2. Konflikt mezi dvěma negativními podněty v situaci, kdy tendence k jednomu nežádoucímu cíli vede současně i k dalšímu nežádoucímu cíli
3. Konflikt mezi dvěma podněty, z nichž jeden působí pozitivně a druhý negativně
4. Dvojitý nebo mnohonásobný konflikt kladných i současně záporných hodnot na jednom či na více cílech.

Za **zdroje** konfliktů lze považovat činitele vnitřní, jako jsou např. poruchy duševní vyrovnanosti a zdraví, zkreslené chápání a hodnocení svého okolí (např. Neúměrně zvýšená kritičnost, podceňování jiných, nadhodnocování sebe samého ve vztahu k jiným atd.), a činitele vnější, např. nepřesné vymezení dělby práce a její organizace, nejasné nebo špatné delegování pravomoci a odpovědnosti, nepřesnosti (Stýblo, 1992).

Frustrace

O frustraci mluvíme tehdy, je-li ohrožen motiv, nemůžeme-li se dostat k žádoucímu cíli, je-li naše aktivita blokována a potřeba zůstane neuspokojena. Podmínkami vzniku frustrace jsou tedy vzbuzení a neuspokojení motivu a nějaká forma ohrožení možnosti jej uspokojit.

Za týchž podmínek vzniká i deprivace. Hovoříme o ní tehdy, existuje-li nějaká potřeba, ale nejsou-li podmínky pro její uspokojování (Homola, 1977).

Za specifický případ frustrace můžeme považovat deprivaci, která spočívá v dlouhodobé nemožnosti uspokojovat pro jedince důležité potřeby; projevuje se nejen zpravidla dlouhodobým strádáním, ale velmi často i závažnějšími negativními důsledky v utváření a dalším „fungování“ osobnosti.

Snahy jedince překonat frustraci či deprivace vedou obvykle k deformovaným formám jednání, jež mívá nejčastěji podobu agrese nebo úniku (Provazník a kol., 2002).

Stres

Slovo stres bylo do češtiny přijato z angličtiny a znamená tíseň, nesnáz, tlak. Často se nesprávně zaměňuje se slovem „zátěž“, i když jsou mezi oběma pojmy rozdíly.

Zdroje pracovního stresu

Pracovní činnost vyvolává psychické zatížení v řadě profesí. Nejčastěji se objevuje v rizikových profesích a u vedoucích pracovníků, kde působí nadměrná odpovědnost a časově náročné termínované úkoly. Vlivem dlouhodobého psychického zatížení v průběhu pracovního procesu se zhoršuje pracovní výkonnost, především se objevují poruchy vnímání a koncentrace pozornosti, zpomaluje se motorická činnost, procesy myšlení a rozhodování, oslabuje se paměť. Dochází pak k pracovním úrazům, nehodám a k chybnému rozhodování i ke konfliktům na pracovišti.

Slabší nebo krátkodobý stres může mít u odolnějších jedinců i pozitivní efekt. Působení přiměřeného stresu vyvolává u aktivních pracovníků zvýšení pracovního výkonu a uspokojení z práce, rozvoj profesní kariéry, což působí jako motivující faktor k dosahování maximálních výkonů.

Fyzické a psychické požadavky prostředí, které vyvolávají stres (jsou příčinou stresu), nazýváme stresory.

Stresorem může být nedostatek v uspokojování základních potřeb člověka (potrava, tekutiny, ale i změny sociální(např. rozpad rodiny, zhoršení životní úrovně), vlivy přírodního prostředí (Mayerová, 1997).

2.2.9 Významné teorie motivace

2.2.9.1 Teorie potřeb

Základem těchto teorií je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy (Armstrong, 1999).

Teorii potřeb vytvořili:

- Maslow
- Alderfer
- McClelland

Teorie potřeb (A. Maslow, 1970)

Americký psycholog Abraham Maslow ve své základní práci „Motivation and Personality (1970) vychází z toho, že pro analýzu motivačních procesů je jednou z nejdůležitějších podmínek pokud možno nejpřesnější klasifikace a testování potřeb jednotlivce i pracovní skupiny a určení jejich hierarchie. Je to dáno tím, že uspokojení těchto potřeb je základním cílem pracovního chování a na jejich postavení v hierarchii potřeb jednotlivce je závislá i intenzita jeho úsilí. Není-li potřeba obsažena ve struktuře potřeb jednotlivce (individuální motivační struktuře), nemůže být dostatečně účinným podnětem k jednání.

Lidské potřeby z tohoto hlediska člení na:

1. Fyziologické potřeby (biologické).
2. Potřeby bezpečnosti a sociální jistoty.
3. Potřeby sounáležitosti a sociální jistoty (interpersonální).
4. Potřeby sebeúcty, autonomie, nezávislosti, uznání, které vystupují ve dvou formách.
5. Potřeby seberealizace a osobního růstu.

Potřeby seberealizace a osobního růstu, považované autorem za potřebu, která je na vrcholu snahy individua (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998).

Alderferova ERG teorie (1972),

Obdobou Maslowovy teorie je teorie potřeb, jejímž autorem je C.Alderfer:

Rozlišuje rovněž několik úrovní potřeb:

1. Potřeby existence – zahrnují obvyklé fyziologické potřeby a potřebu bezpečí. Pracovník může uspokojit tyto potřeby prostřednictvím platu, pracovními a sociálními jistotami.
2. Potřeby vztahů – zahrnují interakce s druhými lidmi a uspokojení vyplývající z emocionální podpory, respektu a úcty projevované členy pracovního týmu nebo přáteli.
3. Potřeby růstu – obsahují potřeby osobního růstu, vzestupu a rozvoje, které mohou být uspokojeny plným využitím schopností (Štikar a kol., 1998).

McClellandovy potřeby výkonu (úspěchu), spolenectví a moci

Jiný způsob klasifikace potřeb vytvořil McClelland (1975), který ji založil hlavně na studiu manažerů. Identifikoval tři nejdůležitější potřeby:

1. Potřebu výkonu (úspěchu), definovanou jako potřebu úspěchu dosaženého v soutěži s ostatními a poměřovaného osobní normou dokonalosti.
2. Potřebu spolenectví, definovanou jako potřebu vřelých, přátelských a soucitných vztahů s ostatními lidmi.
3. Potřebu moci, definovanou jako potřebu kontrolovat a ovlivňovat ostatní lidi.

V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Jsou rovněž známy jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak jej interpretují a chápají (Armstrong, 1999).

Dvoufaktorová motivačně-hygienická teorie (Herzberger – Maixner – Snyderman, 1967).

Tato teorie je založena na předpokladu, že člověku jsou vlastní dvě skupiny protikladných potřeb: potřeba vyhnout se bolesti a v jistém smyslu protikladná potřeba psychického růstu. Herzberg zjistil, že na pracovní motivaci a pracovní spokojenost působí dvě odlišné skupiny podmínek.

Mezi faktory vnější – hygienické (dissatisfactory), které se nedotýkají celkových okolností práce a pracovního zařazení, řadí především pracovní podmínky (fyzické, sociální) a bezpečnost práce, jistotu trvalého zaměstnání, personální a sociální politiku

hospodářské organizace, peněžitou odměnu za práci, řídicí činnost vedoucího a mezilidské vztahy v pracovní skupině.

K motivátorům (satisfaktorům) pak podle Herzberga patří zvláště dosahovaný výkon, uznání poskytované vedením (vedoucím), odpovědnost za práci, zajímavost vykonávané pracovní činnosti a možnost postupu v pracovních funkcích (Provazník a kol, 2002).

2.3. Problematika stimulace

2.3.1 Stimulace a stimul

2.3.1.1 Stimulace

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

Základní rozdíl mezi motivací a stimulací lze tedy spatřovat ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku, nejčastěji reprezentované činností druhého (jiného) člověka.

Podstatné pro pochopení významového rozdílu pojmů stimulace a motivace je, uvědomit si, že stimulace je soubor všech podnětů, které z vnějšku na člověka působí, a to ať záměrně nebo bezděčně. Avšak jen některé z těchto podnětů skutečně mají schopnost motivaci člověka ovlivnit. Mezi stimulací a motivací nemůžeme nalézt přímočarý vztah, ale účinek stimulace je závislý na vnitřním prostředí, na motivační struktuře – na určité, relativně stálé připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět.

Mezi stimulací a motivací vstupuje člověk se svojí motivační strukturou, ve které se promítají jeho vrozené a získané potřeby, hodnoty, zájmy, zkušenosti, jeho navyklé způsoby jednání, jeho vlastní sebepojetí, aspirační úroveň i jeho situační psychické vyladění.

Zmíněné vnější působení na psychiku jedince může mít samozřejmě rozmanité podoby a formy, jeho společným jmenovatelem však bývá (ne vždy záměrné) ovlivňování (měnění) činnosti druhého člověka. Tohoto ovlivnění nelze dosáhnout jinak, než právě změnou psychických procesů, tj. **změnou motivace druhého člověka.**

Výsledný efekt stimulačního působení (jeho úspěšnost) je vždy závislý na celé řadě podmínek a okolností: na aktuálním psychickém stavu ovlivňovaného jedince, na

uplatněných formách a přístupech subjektu stimulace, především však na tzv. motivačním profilu objektu stimulace, resp. na míře a kvalitě poznání druhého člověka jedincem stimulujícím.

Stimulace je de facto jakýkoli podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Někdy bývají rozlišovány tzv. impulsy – endogenní, tj. vnitřní, intrapsychické podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka, a incentive – exogenní, tj. vnější, z vnějšku přicházející podněty vztahující se vrozeně nebo naučeně k impulsům, podněty, které aktivují („uvádějí v život“) určitý motiv (Provazník, Komárková, 1998).

2.3.1.2 Stimuly

Elementem stimulace je stimul a používá se ho ve významu:

- vnější podnět,
- pobídka,
- popud,
- incentiva (Provazník, Komárková, 1998).

Stimuly vytváří určitý systém; jejich účinek je interindividuálně i intraindividuálně odlišný. Jedná se o následující typické pobídky:

- peněžní odměna (mzda, plat, bonus, podíl na zisku),
- pracovní hodnocení (motivační funkce spočívá v ocenění výkonu a osobnosti, ve stanovení perspektiv apod.),
- pracovní podmínky a režim práce (příznivé podmínky se podílejí na pracovní pohodě, nepříznivé jsou zdrojem nespokojenosti),
- hodnocení skupinou (jedná se o projevy uznání, respektu, vážnosti apod.),
- porovnávání výkonu s výsledky druhých (základem je sebehodnocení, sebeocenění a z něj vyplývající aspirace a cíle),
- možnost samostatné práce a participace na rozhodování (podstatou je ocenění dosavadní práce a umožnění převzít větší odpovědnost a podíl na rozhodování),
- úroveň sociálních výhod (zpravidla krátkodobě motivačně působící formy sociální péče, zajištění možnosti k regeneraci sil apod.).

Je nutno dodat, že převážně pozitivně uváděné vnější pobídky mohou mít také negativní podobu, která je neméně účinná a motivačně působivá (Štika a kol., 1998).

2.3.2 Stimulace pracovního jednání

Základní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je znalost jejich osobnosti a v rámci osobnosti pak znalost motivačního profilu. Jen tak je možné „šít“ stimulace na míru, nestřílet naslepo metodou pokusu a omylu, ale vybírat prostředky stimulace tak, aby přesně vyhovovaly danému člověku (Provazník, Komárková, 1998).

Stimulace k práci znamená záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace pracovníků, tj. ovlivňování jejich pracovní ochoty. Pracovní motivace bývá optimální tehdy, jsou-li osobní zaměření člověka – pracovníka, jeho potřeby a zájmy v souladu s potřebami, zájmy a cíli podniku.

Stimulací k práci sleduje každý řídicí pracovník v podstatě dva cíle:

- podněcování optimálního přístupu pracovníků k pracovním činnostem;
- další osobnostní rozvoj pracovníků a dotváření jejich vlastností coby pracovníků výkonných.

Základním předpokladem účinného stimulování je uplatňování stimulačních podnětů ve shodě s potřebami a motivačním profilem pracovníků (Provazník a kol., 2002).

Zvýšenou potřebu živé lidské práce lze pokrýt tím, že zvýšíme kvalifikaci stávajících pracovníků, motivujeme pracovníky k vyššímu výkonu nástroji hmotné stimulace (odměňování) či nástroji personálního řízení (povyšování, prověřování odpovědnější prací, pověřování prací přiměřenější kvalifikaci a dalším schopnostem či zájmům pracovníka), popřípadě stávající pracovníky vybavíme výkonnější technikou či technologií a tím zvýšíme produktivitu jejich práce. Pozitivní výsledky může mít i úsilí o zlepšení organizace práce, pracovních podmínek či uspokojení lidí z vykonávané práce (Koubek, 2004).

2.3.3 Stimulační prostředky

Stimulem může být v zásadě vše, co je pro člověka – pracovníka významné, vše, co může podnik svému zaměstnanci nabídnout.

Stimulovat můžeme:

- hmotnou odměnou,
- obsahem práce,
- povzbuzováním pracovníků,
- atmosférou pracovní skupiny,
- pracovními podmínkami,
- identifikací s prací, profesí a podnikem,
- externími stimulačními faktory (Provazník, Komárková, 1998).

2.3.3.1 Hmotná odměna

Odměny mohou mít peněžní či nepeněžní formu, mohou být vázány na povahu vykonávané práce a její význam, na odvedenou práci, na výkon pracovníka, nebo vyplývají z pracovního poměru, mohou mít podobu zajímavých a podnětných pracovních úkolů, veřejného uznání zásluh a dobré práce, péče o individuálních pracovních prostředí, o zdokonalování pracovních a mezilidských vztahů v organizaci atd. (Koubek, 2004).

Pro všechny hmotné odměny peněžní i jiné platí:

- V první řadě musí být přímý vztah hmotné odměny k výkonu.
- Odměny by měly přicházet co nejdříve po dokončení úkolu (nikdy ne předem!).
- Pracovník by měl mít jasnou vazbu mezi vynaloženým úsilím a odměnou. Odměna by tedy neměla přicházet automaticky, ale za výkon, a pracovník by měl přesně vědět, za jaký.
- Předem by měla být jasná pravidla, která vymezují, kdy si pracovník svoji odměnu zaslouží, jaké výkony musí dosahovat a po jak dlouhou dobu (Provazník, Komárková, 1998).

Systém odměn

Chceme-li, aby lidé pro nás pracovali s úsilím, musíme uvážit dva faktory:

- jakou hodnotu má odměna pro jedince ve smyslu uspokojení jeho potřeb jistoty, společenské vážnosti a seberealizace,
- pravděpodobnost, že z pohledu jedince odměna závisí na jeho úsilí, jinými slovy, jaký vztah očekává mezi svými výkony a svou odměnou (Armstrong, 1995).

MZDA A NEBO PLAT je důležitým faktorem, který, je-li nepříznivý, silně ovlivňuje nespokojenost v práci. Finanční ohodnocení práce má značný motivační vliv. Pro určitý okruh pracovníků je dominantní veličinou, která způsobuje pracovní spokojenost (např. u pracovníků v dělnických profesích). Není tomu však u všech a za jakýchkoliv okolností. Vysoký plat nebo zvýšení platu nemá dlouhodobější motivační účinek. Pracovník jej rychle akceptuje jako standard náležící k dané profesi nebo funkci a do popředí vystoupí jiné faktory.

Spokojenost/nespokojenost s platem vystupuje především v kontextech, kdy pracovník:

- srovnává svůj plat s platy ostatních zaměstnanců z hlediska vynaloženého úsilí a pracovních výsledků,
- chápe finanční ocenění jako reflexi přínosu pro organizaci vyjádřenou jeho nadřízenými,
- vnímá finanční ohodnocení z hlediska významu, prestiže a společenského ocenění své profese (Štikar a kol., 1998).

2.3.3.2 Obsah práce

Zaměříme se nyní na ty prvky obsažené v pracovní činnosti, které mají stimulační charakter. Stimulující aspekt vlastní činnosti není účinný pro všechny pracovníky stejně. I ti lidé jsou výrazně orientováni na obsah činnosti, se od sebe liší tím, který konkrétní aspekt je více oslovuje a který méně.

Apely, kterými může působit na obsah práce:

- apel na tvořivé myšlení: práce vyžaduje hledat nová řešení, reagovat na měnící se podmínky, dává možnost uplatňovat svoje vlastní nápady,
- apel na samostatnost, autonomii: v práci člověk vystupuje samostatně, zodpovědně, nevykonává jen něčí příkazy,
- apel na koncepční myšlení: práce vyžaduje náhled, analýzu logiky vztahů a jejich promítnutí do budoucnosti,
- apel na systematické myšlení: promítnutí si všech požadavků vzhledem k jejich časové, technologické a logické návaznosti,
- apel hrdosti na práci: práce má smysl, je užitečná, vytváří všeobecně oceňované hodnoty,
- apel hrdosti na vlastní schopnosti: práce je náročná a může v ní uspět jen ten, kdo prokáže výjimečné kvality,

- apel na prestiž: práce je společensky oceňována ve smyslu „módně atraktivní“,
- apel na seberozvoj: práce v oboru, který se rychle rozvíjí a vyžaduje zvládat stále nové a náročnější úkoly,
- apel sebekontroly: v práci člověk získává bezprostřední zpětnou vazbu o výsledku své činnosti,
- apel moci: práce dává pocit nadřazenosti,
- apel společenský: práce umožňuje práci s lidmi a množství lidsky kvalitních vztahů,
- apel jistoty a perspektivnosti jistot: práce v oboru, který má ze současného pohledu dlouhodobou perspektivu (Provazník, Komárková, 1998).

2.3.3.3 Povzbuzování pracovníků

Povzbuzování – neformální hodnocení

Neformální hodnocení ovlivňuje jak racionální – obsahovou rovinu, tak rovinu prožitkovou – emocionální.

V rovině racionální se jedná o zpětnou vazbu. Vedoucí dává pracovníkovi informace o tom, jak jeho výkon odpovídá nebo neodpovídá očekávání vzhledem ke stanovenému cíli. Zpětná vazba je nejúčinnější, když je podávána konkrétně (tato operace, tento výrobek, projekt, návrh apod. má tato konkrétní pozitiva a tato konkrétní negativa), když je podávána buď v průběhu činnosti nebo bezprostředně po jejím skončení.

V rovině prožitkové cítí, že on i jeho práce jsou pro podnik důležité, má uspokojení z toho, že dokázal něco pozitivního, zvyšuje se jeho sebedůvěra, posiluje se jeho přesvědčení, že je schopen podat ještě lepší výkon. Celkově se povzbuzuje jeho motivace, ochota – chtění pracovat (Provazník, Komárková, 1998).

2.3.3.4 Atmosféra pracovní skupiny

Lidé v pracovním procesu tvoří různé sociální skupiny. Formální, které odpovídají organizační struktuře podniku nebo neformální, které vznikají spontánně a sdružují pracovníky s určitými společnými zájmy. Vzájemné vztahy v sociálních skupinách vytvářejí tzv. společenskou atmosféru, která určuje pracovní pohodu, spokojenost s prostředím a klid pro práci. Společenská atmosféra může velmi podstatně zvýšit nebo snížit zájem jednotlivce o práci, ovlivňuje jeho pracovní obětavost a iniciativu. Vzhledem k tomu, že pracovní výkon je mimo jiné úměrný i pocitu uspokojení a uznání, možnosti pro uplatnění schopností a prosazení osobnosti ve skupině, má nepříznivý společenská atmosféra škodlivé účinky nejen zdravotní, projevující se ve zvýšených nárocích na

nervovou soustavu, ale i pracovní, spočívající v pracovní demoralizaci a snaze změnit nebo opustit zaměstnání (Koubek, Hüttlová, Hrabětová, 1995).

V rámci pracovní skupiny si lidé vzájemně porovnávají své pracovní výkony. Špatné pracovní skupiny působí negativně na výkony. Např. se může stát, že dobrý výkon člena skupiny se posuzuje netaktně (jako šplhounství, nepřiměřená horlivost, nelояálnost k partě, která se nechce moc namáhat).

Soutěživost mezi skupinami je většinou pozitivním prvkem podněcujícím motivaci lidí dosáhnout lepších výkonů. Tento druh soutěživosti podněcuje soudržnost skupiny. Soutěživost mezi pracovními skupinami v rámci podniku však může někdy přejít do řevnivosti (Provazník, Komárková, 1998).

2.3.3.5 Pracovní podmínky (pracovní prostředí)

Pracovní prostředí chápeme ve smyslu podstatně širší, než je někdy chápáno.

Stejskal in Dlouhá (1998) říká: zahrnujeme do něho všechno, co:

- slouží k přizpůsobování práce a pracoviště fyziologickým a psychologickým vlastnostem a možnostem člověka,
- usnadňuje a zohospodárňuje jeho práci,
- chrání pracovníka před nadměrnou nebo předčasnou únavou, před nemocemi, úrazy a nehodami,
- zkulturňuje pracovní prostředí ve hmotném smyslu,
- zkulturňuje vzájemné pracovní a lidské vztahy a projevy mezi pracovníky.

Pracovní prostředí je souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti (stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky, ostatní vybavení pracoviště, suroviny a materiál, stavební řešení), které spolu s dalšími podmínkami (technologí, organizací práce, společenskými podmínkami práce) vytváří faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další, ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu. Skladba a úroveň pracovního prostředí působí na pracovní pohodu, výkon, ale i zdravotní stav pracovníka (Koubek, Hüttlová, Hrabětová, 1995).

K nejdůležitějším podmínkám pracovního prostředí patří následující skupiny podmínek:

- prostorové a funkční řešení pracoviště,
- fyzické podmínky a to:
 - světelné podmínky,
 - barevné řešení pracoviště,
 - zvukové podmínky pracoviště,
 - vibrace a otřesy,
- mikroklimatické podmínky:
 - teplota, vlhkost, proudění vzduchu,
 - znečištění ovzduší – prašnost, výpary,
 - radioaktivní znečištění,
- podmínky bezpečnosti práce (bezpečnostně technická zajištění strojů a výrobních zařízení, osobní ochrana pracujících, výchova a výcvik k bezpečné práci),
- hygienické podmínky,
- estetické podmínky (estetické řešení budov, pracovních prostor, nástrojů a technických zařízení) (Horalíková, 2000).

2.3.3.6 Identifikace s prací, profesí a podnikem

Identifikace s prací znamená, že člověk práci přijal jako nedílnou součást svého života. Úspěchy, které v práci dosahuje, jsou pro něj důležitým kritériem jeho vlastního sebehodnocení. Identifikace s profesí znamená, že člověk svoji profesi považuje za součást své osobní charakteristiky. Identifikace s profesí záleží jak na schopnosti správně zvolit svoji profesi, tak na schopnosti přiměřeně zapojit adaptační mechanismy, které člověku pomáhají překonávat rozdíly mezi původní představou o profesi a její reálnou podobou. Identifikace s podnikem vyjadřuje ztotožnění pracovníka s hospodářskou organizací. Je charakterizováno přijetím cílů podniku.

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

2.3.3.7 Externí stimulační faktory

Pracovní ochotu ovlivňují stimulačně také faktory, které mají širší než podnikový rámec. Jedná se o celkový image podniku, jak je vnímám v celospolečenském kontextu, jakou má pověst, jakou prestiž. Platí zde přímá závislost: čím společensky uznávanější a prestižnější je podnik, tím více tento fakt stimuluje k práci.

Jaký bude image podniku, to je podmíněno jak faktory, které podnik nedokáže ovlivnit, tak faktory, které jsou hlavně v jeho rukou.

Stimulačně z vnějšku působí také mikroekonomická situace.

Politická situace je dalším vnějším faktorem, který má svůj vliv.

Do oblasti externích stimulačních faktorů patří i mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů, očekávání, která jsou na člověka kladena v rámci jeho širšího sociálního pole, nikoliv jen pracovního (Provazník, Komárková, 1998).

2.3.4 Oblast využití stimulačních prostředků

Stimulační prostředky je třeba vybírat nejen s ohledem na člověka, kterého chceme ovlivnit, ale také s ohledem na to, kterou oblast jeho pracovního jednání chceme ovlivnit.

Nejčastěji se na pracovišti objevuje potřeba stimulovat následující oblasti:

- pracovní výkon, jeho kvalitu, kvantitu, rovnoměrnost,
- tvořivost, vnášení nových nápadů a myšlenek, které vylepšují, usnadňují práci,
- seberozvoj, rozšiřování kvalifikace, dovedností, znalostí atp.,
- kooperaci ve skupině, v týmu,
- odpovědnost za vlastní jednání, rozhodnutí, za vztahy ve skupině, za svěřené hodnoty, za bezpečnost práce apod (Provazník, Komárková, 1998).

2.3.4.1 Stimulace k pracovnímu výkonu

Stimulace v této oblasti se zaměřuje v současné době především na kvalitu.

Při stimulaci ke kvalitě by měli vedoucí pracovníci v první řadě sami pochopit základní vazbu mezi kvalitou práce a kvalitou osobnosti pracovníka. Tato vazba je oboustranná: hodnota člověka (jeho osobní kvalita) se promítá do kvality práce a zároveň kvalitně prováděná práce zase zpětně působí na člověka, zvyšuje jak jeho subjektivní sebehodnotu (sebevědomí, sebepojetí), tak jeho objektivní hodnotu. Kvalitní práce obohacuje člověka, podílí se na jeho odborném růstu.

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

Vedle kvalitní práce je někdy třeba stimulovat výkon i z hlediska kvantity (Provazník, Komárková, 1998).

2.3.4.2 Stimulace k tvořivosti

V podnikové praxi má stále větší význam podněcování tvořivosti pracovníků, a to na všech podnikových úrovních. Ke stimulaci k tvořivosti slouží formulování provokativních cílů, jak oficiální cestou, vyhlášením úkolů, které je třeba vyřešit, tak neformální cestou při řešení problémů na provozních poradách či v běžných pracovních rozhovorech vedoucího s podřízenými. Nejenom vyřešení, ale i postupné kroky, nápady a náměty, které vedou k řešení, ba dokonce i neúspěšné pokusy o řešení úkolů musí mít pozitivní odezvu, protože právě tato odezva vytváří tvůrčí atmosféru v podniku. Tvořivé, nápadité myšlení, vyhledávání variantních řešení se musí jednoznačně podporovat.

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, využitelný a posunující efektivnost práce vpřed, než tam, kde se postaví vnitřní bariéry vlastní cenzury a kde je strach před neúspěchem a zesměšněním větší než přirozená potřeba experimentovat a přemýšlet o práci.

Podněcování tvořivosti vyžaduje vzájemně se podněcující komplex stimulů:

- informace, které pracovníky jasně a dostatečně informují o smyslu cílů a přinášejí všechna potřebná data k tvoření,
- hmotné odměny – cílové prémie za vyřešení úkolů a problémů,
- společenské uznání formalizované – veřejná uznání, ocenění jak uvnitř podniku, tak navenek při prezentaci firmy veřejnosti v rámci public relations,
- neformální pozitivní hodnocení, povzbuzování tvořivého sebevědomí ze strany celého vedení podniku, zejména ze strany přímého nadřízeného (Provazník, Komárková, 1998).

2.3.4.3 Stimulace k seberozvoji

Podněcování kvality práce a tvořivosti pracovníků vede zároveň k rozvoji jejich osobnosti.

Další podmínkou rozvíjení osobnosti je nikdy nekončící proces zvyšování vědomostí. Učení je stále více záležitostí celého lidského věku, nikoli 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 (maturity, státnic), jakkoliv dobře zvládnutých a ohodnocených známkami, je nesmyslná.

Už v průběhu výběru a přijímání nových zaměstnanců by měl podnik dávat jasně najevo, že vedle podmínky splnění kvalifikačních požadavků k termínu nástupu do budoucnosti samozřejmě předpokládá, že se zaměstnanec bude sám dále vzdělávat a že ho v jeho vzdělávání bude podnik podporovat.

Ve stimulaci seberozvoje se nejvíce uplatňují faktory sociální stimulace. Pracovní skupina, pro kterou je samozřejmostí zájem o nové vědomosti, působí na nové členy jako nejsilnější impuls. Osobnost vedoucího i v tomto ohledu má nesmírný vliv na zaměstnance, pokud jde příkladem, pokud sám pečuje o své další vzdělávání, pokud podněcuje své zaměstnance a dokáže je povzbuzovat, když se dostanou do problémů (Provazník, Komárková, 1998).

2.3.4.4 Stimulace ke spolupráci

Spolupráce zaměstnanců, kteří pracují v jednom pracovním kolektivu, je předpokladem jejich lepších pracovních výsledků. Soutěživost v rámci jednoho kolektivu přináší sice také zlepšení výsledků, ale jen dočasně. Rozdíl je v tom, že kooperace ve skupině upevňuje a rozvíjí vztahy mezi lidmi, podněcuje soudržnost skupiny, zastupitelnost jejích členů, solidaritu v situacích, kdy se jeden člen skupiny dostane do problémů. To všechno jsou pozitivní faktory, které se dlouhodobě uplatňují ve zvyšování efektivnosti práce.

Poněkud jiné důsledky na výkonnost skupiny má meziskupinové soutěžení. Když soutěží směny, které se střídají na jednom pracovišti, která dosáhne lepších výsledků, soudržnost skupin se upevňuje.

Ke kooperaci stimuluje správné vymezení společného cíle. Společný cíl musí stát nad veškerým vnitropodnikovým soupeřením. Kooperaci ve skupině usnadňuje:

- uznávání skupiny jako kompetentního partnera vedoucímu,
- rovnoprávné vztahy ve skupině,
- participace skupiny na rozhodnutích, která se skupiny dotýkají.

Výrazně vyšší kooperace mezi členy skupiny nastává při týmové spolupráci. Tým (a týmová spolupráce) se liší od kooperace formální pracovní skupiny v tom, že se ustanovuje k určitým úkolům (Provazník, Komárková, 1998).

2.3.4.5 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 pracovníka vyplývá ze sebevědomého přístupu k práci a k vlastním schopnostem.

Správnou míru odpovědnosti dovedou převzít lidé, kteří mají schopnost realisticky vnímat svět kolem sebe a sami sebe v něm.

Stimulovat ochotu převzít odpovědnost znamená především dávat dostatečnou zpětnou vazbu svým zaměstnancům, realisticky je hodnotit a rovněž co nejobjektivněji vyhodnocovat případné poruchy, aby se z nich lidé dokázali poučit.

Odpovědnost za hospodářské využívání materiálů, energií, času a v neposlední řadě lidských zdrojů lze samozřejmě podněcovat také hmotnými stimuly, pokud víme, že je orientace na peníze v dané pracovní skupině důležitá. Odpovědnost za bezpečnost při práci lze podněcovat uznáním a úctou lidem, kteří dodržují všechny bezpečnostní předpisy, jsou ohleduplní i tam, kde je k tomu předpisy přímo nenutí, používají ochranné pomůcky atp. (Provazník, Komárková 1998).

3. METODICKÝ POSTUP

3.1 Cíl práce

Cílem mé práce bylo prozkoumat zda jsou lidské zdroje ve vybraných firmách správně motivováni a stimulováni a jaký mají tyto firmy přístup k rozvoji lidských zdrojů - osobností svých zaměstnanců. Pomocí získaných informací, zjišťovaných formou dotazníkového průzkumu, navrhnout korektivní, zlepšovací návrhy pro vybrané firmy.

3.2 Základní informace – vymezení zkoumaných souborů

Pro průzkum jsem si vybrala dvě rozdílné firmy. První firma, poskytující služby široké veřejnosti, existuje na našem trhu od roku 1995 a figuruje svojí činností po celé České republice, s pobočkami v každém kraji. Specializuje se na expresní přepravu balíků z domu do domu, pomocí vlastních automobilů (dodávek) pro podniky, domácnosti, firmy a podnikatele (business-to-business) s doručením následující pracovní den. Vyplňuje prostor mezi spediční a kurýrní službou. Mé zkoumání bylo provedeno v pobočce – České Budějovice, která zaměstnává 35 zaměstnanců, z toho 28 řidičů, kteří se stali účastníky mého zkoumání.

Druhá firma, zabývající se výrobní činností, působí na našem trhu již od roku 1932, ale v roce 1992 byla ztransformována ze státního podniku na akciovou společnost, jedná se o firmu s ryze českým kapitálem. Nosným programem společnosti je výroba zapalovacích a žhavicích svíček pro spalovací motory a od těchto výrobků určených pro automobilový průmysl se firma posunula k výrobě autodiagnostiky a snímačů. Má sídlo v jižních Čechách a jejím odběratelem je jak český trh, tak i široký zahraniční trh. V současné době zaměstnává 520 zaměstnanců – z toho 395 dělníků, kteří se zúčastnili průzkumu.

3.3 Postup a sběr dat

Jako způsob průzkumu jsem využila dotazníkovou metodu. V mém zájmu bylo udělat průzkum ve vybraných firmách – jedné, která poskytuje služby a druhá, která se zabývá výrobní činností, a zjistit jak se k dané problematice staví řidiči z první firmy a dělníci z druhé firmy. Pro obě firmy byl sestaven stejný dotazník. Dotazník má celkem 36 otázek a je v podstatě postaven tak, aby bylo možné zjistit jak se zaměstnanci staví k rozvoji lidských zdrojů, a jakým způsobem jsou zaměstnanci motivováni a stimulováni.

Dotazník byl předložen v první firmě všem zaměstnancům – podřízeným, tedy 28 řidičům a 2 administrativním pracovníkům, kteří se průzkumu zúčastnili na vlastní žádost, což představuje všechny podřízené zaměstnance, tedy 100 %.

V druhé firmě jsem se zaměřila pouze na jedno oddělení zkoumané firmy, kde jsou zaměstnání převážně dělníci/e, celkově odpovědělo na dotazník 48 dělníků, což představuje 12,15 % ze všech dělníků zaměstnaných v této firmě.

3.4 Dotazníková metoda

Dotazník je formulář, určený k pokud možno přesnému a úplnému zaznamenávání zjišťovaných informací. Dobrý dotazník je mnohem více než jenom soubor otázek, neboť usměrňuje proces dotazování (Zbořil, 2003).

Dotazník je předán pro vyplnění konkrétním osobám. Respondenti, kterým jsou dotazníky osobně předány, se cítí vůči výzkumníkům a k výzkumu více zavázáni, tato zavázanost se dále vhodnými psychologickými přístupy posiluje, a je proto možné od respondentů požadovat více a podrobnější informace (Nový, 2004).

Výhody a nevýhody dotazníkových metod:

Výhody

- mohou obsáhnout velké množství lidí v krátké době,
- jsou relativně levné,
- umožňují vyjádřit se beze strachu nebo ostychu,
- poskytují údaje, které jsou snadno sumarizovatelné.

Nevýhody

- dávají málo prostoru pro možnost vyjádření nečekaných myšlenek,
- mají jen omezenou schopnost identifikovat příčiny problémů nebo možná řešení,
- existuje u nich nízká návratnost, projevuje se neochota respondentů nebo možnost, že dotazníky byly vyplněny respondenty, kteří nebyli cílem výzkumu (Belcourt, Wright, 1998).

Základem dotazníku jsou **otázky**. Otázky v dotazníku by se měly logicky odvíjet. Respondent by neměl přehlédnout záměr autora dotazníku. Důležité je rovněž pravidlo posloupnosti otázek. Důležité je umět respondenty na dotazník naladit, určitým způsobem je motivovat.

Co do vnější formy mohou být otázky v dotazníku:

- otevřené - mají podobu pouhého dotazu s možností volného vyjádření odpovědi, používá se tam, kde je nutné znát celou šíři možných odpovědí,
- uzavřené - mají zformulovaný dotaz i možnosti odpovědí,
- polootevřené - v nich je zformulován dotaz a všechny varianty odpovědí, přičemž jedna varianta není zformulována a poskytuje respondentovi možnost vyjádřit se volně (Nový, 2004).

Tvorba dotazníku

Při tvorbě dotazníku je účelné postupovat systematicky v postupných krocích. Dříve než začne být dotazník formován, je nezbytné znát účel a cíl výzkumu, vypracovat seznam informací, které musí být zjištěny a mít koncept plánu analýzy (Zbořil, 2003).

3.5 Technika zpracování dat

V zájmu mého zkoumání bylo porovnat mezi sebou 2 soubory – řidiče a dělníky (viz. kap. 4). Všechna zjištěná data z dotazníků jsem zapsala do tabulek, kde jsem vždy uváděla skutečný počet respondentů + procentuální vyjádření těch, kteří vybrali danou odpověď.

Použila jsem při zpracování dat tyto následující zkratky:

- pro řidiče – **Ř** (1. firma)
- pro dělníky – **D** (2. firma)

Veškerá zjištěná data a vyčtené informace byly zpracovány pomocí počítače, programů Microsoft Word a Microsoft Excel do textu, tabulek a grafů.

4. VÝSLEDKY

4.1 Zhodnocení odpovědí řidičů a dělníků

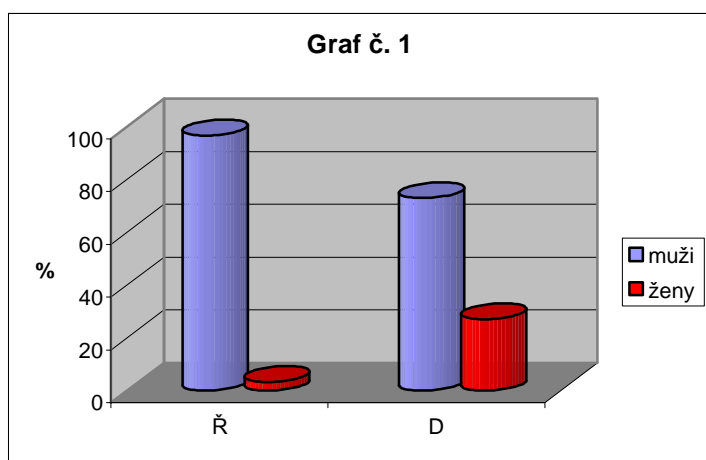
Na dotazník odpovědělo 30 řidičů (z toho 2 administrativní pracovníci) a 48 dělníků.

Otázka č. 1: Pohlaví: (muž, žena)

Tabulka č. 1: Zastoupení mužů a žen

Možnosti	Ř		D	
	počet	v %	počet	v %
Muži	29	96,67	35	72,92
Ženy	1	3,33	13	27,08

Graf č. 1: Zastoupení mužů a žen (v %)



Výsledky a diskuse:

V obou firmách je zaměstnáno více mužů. Ve firmě, která zaměstnává řidiče, kromě 3,33 %, což představuje jedinou ženu na postu administrativní pracovnice, pracuje 96,67 % mužů. Práce řidiče je v naší společnosti zejména mužská záležitost a hlavně je při této práci zapotřebí dobrá psychická odolnost a větší fyzická zdatnost k manipulaci s nadměrnými zakázkami

V druhé firmě (jedné její sekci) dominuje také obsazení mužů z 72,92 % a žen zde pracuje 27,08 %. Ženy vykonávají práci manuálně náročnou, ale citlivou na přesnost, kterou právě ženy obvykle zvládají lépe než muži, tato práce je i hůře ohodnocena. Zbylá práce je vykonávána na poloautomatických strojích, kde našli uplatnění právě muži.

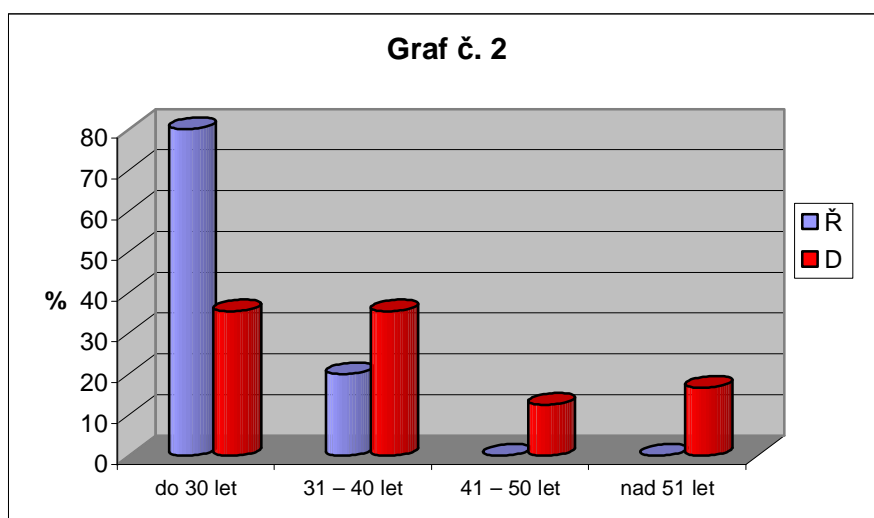
Zastoupení mužů je dáno i typem podniku, je vyžadován spíše technický typ zaměstnanců, je zapotřebí určité odborné vzdělání, ženy takovou odbornost většinou nemají.

Otázka č. 2: Jaký je Váš věk ?

Tabulka č. 2: Věková struktura pracovníků

Možnosti	Ř		D	
	počet	v %	počet	v %
do 30 let	24	80	17	35,42
31 – 40 let	6	20	17	35,42
41 – 50 let	0	0	6	12,50
nad 51 let	0	0	8	16,66

Graf č. 2: Věková struktura pracovníků (v %)



Výsledky a diskuse:

Řidiči jsou mladí lidé, méně jak 30 let je 80 % řidičů a zbytku 20 % není více než 40 let. V druhé firmě jsou v převaze také mladší zaměstnanci, dělníků mladších než 30 let a mezi 30 až 40 lety je stejné procento - 35,42 %, dělníků, kteří jsou starší, ale ještě jim nebylo 50 let je zde 12,50 % a starších více než 51 let je 16,66 %.

U řidičů se věková struktura odvíjí od doby fungování firmy. Firma byla u nás založena v 90. letech minulého století, proto když na našem trhu začínala, mohla přijímat mladé a kreativní lidi. Věková struktura se odráží od počtu let, které jsou řidiči ve firmě zaměstnáni, což je patrné v následující otázce č. 4. Řidiči, kterým ještě nebylo 30 let, jsou ve firmě zaměstnáni méně let, než řidiči, kteří jsou starší.

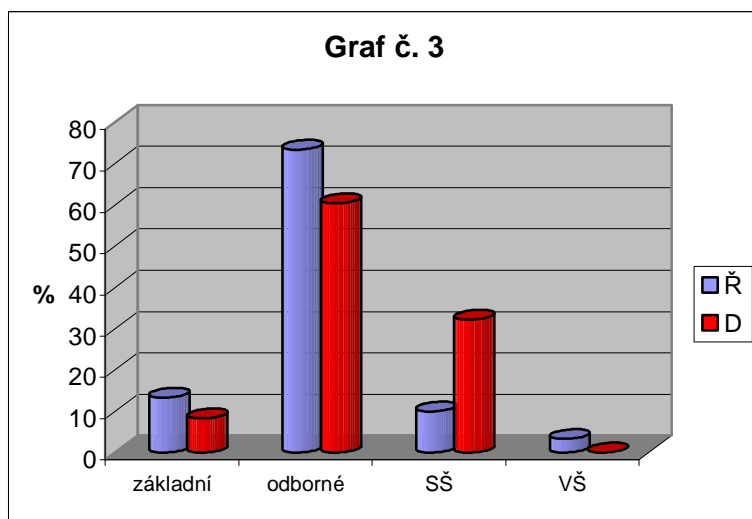
I u dělníků je věk přímo úměrný počtu let, které jsou dělníci ve firmě zaměstnání, mladší dělníci zde nepracují tak dlouho jako starší. Širší věková struktura, je ovlivněna tím, že tato firma u nás fungovala už za minulého režimu. Více jak 1/2 dělníku již ale byla obměněna. Mladší dělníci převažují také proto, že jsou přijímáni z důvodu rozšiřující se výroby.

Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání ?

Tabulka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

Možnosti	Ř		D	
	počet	v %	počet	v %
základní	4	13,33	4	8,33
odborné	22	73,34	29	60,42
SŠ	3	10,00	15	32,25
VŠ	1	3,33	0	0

Graf č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání (v %)



Výsledky a diskuse:

Vzdělání respondentů je dáno především druhem vykonávané práce. Většina respondentů má odborné vzdělání, z řidičů 73,34 % a z dělníků 60,42 %. Základní vzdělání má 13,33 % řidičů a 8,33 % dělníků, středoškolského vzdělání dosáhlo 10 % řidičů a celkem překvapivé procento dělníků – 32,25 % a vysokoškolské vzdělání má 3,33 % (1 zaměstnanec) ve firmě zaměstnávající řidiče.

Vysokoškolské vzdělání má pouze jediná žena na postu administrativní pracovnice. Je zjevné, proč převládá odborné či základní vzdělání. K práci řidiče není zapotřebí žádné zvláštní vzdělání, podstatné je aby byli držiteli řidičského průkazu, byli spolehliví, měli dobré komunikační schopnosti, fyzickou zdatnost. Zaměstnanec se střední školou představuje 1 administrativní pracovník a řidiči, kteří tuto práci začali vykonávat kvůli zabezpečení vlastní ekonomické situace, když se nedokázali uplatnit v oboru, který vystudovali.

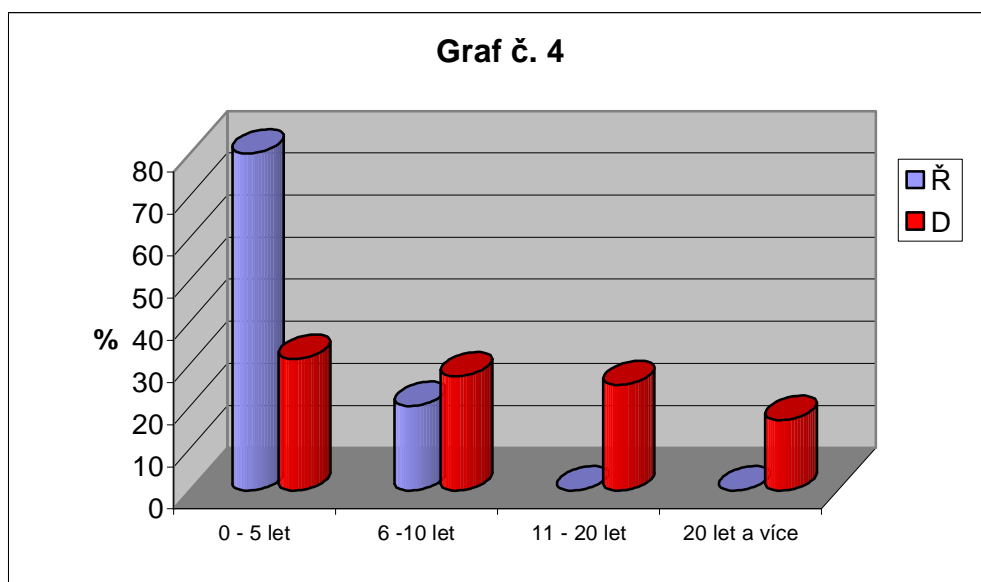
Pouze dělnice mají základní vzdělání, je to dáno hlavně tím, že pozice, které vykonávají jsou hůře ohodnoceny a nevyžadují takovou odbornost, ale spíše pečlivost a zručnost. U mužů převažuje odborné vzdělání, tj. výuční list v daném nebo obdobném oboru. Jako dělníci pracují i lidé se středoškolským vzděláním, byli ochotni z důvodů ztráty zaměstnání nebo z důvodu neuplatnění se ve svém oboru vzít i práci dělníka, většina považuje toto řešení za dočasné.

Otázka č. 4: Jak dlouho jste zaměstnán/a ve firmě ?

Tabulka č. 4: Počet let v zaměstnání

Možnosti	Ř		D	
	počet	V %	počet	v %
0 – 5 let	24	80	15	31,25
6 -10 let	6	20	13	27,08
11 – 20 let	0	0	12	25,00
20 let a více	0	0	8	16,67

Graf. č. 4: Počet let v zaměstnání (v %)



Výsledky a diskuse:

Počet let v zaměstnání již bylo nastíněno v otázce č. 2. Odráží se od věku respondentů. Řidiči z 80 % nepracují ve firmě déle než 5 let a zbylých 20 % zde není déle než 10 let. Ve 2. firmě je celkem rovnoměrné procento v počtu let, které jsou dělníci zaměstnání. Největší procento (31,25 %) dělníků zde pracuje méně než 5 let, 27,08 % zde nepracuje více jak 10 let, 25 % dělníků zde pracuje již více jak 11 let a 16,67 % dělníků více jak 20 let.

Firma řidičů figuruje na našem trhu krátce, stále se rozrůstá a přijímá nové zaměstnance – mladé a kreativní. Platí, že starší řidiči jsou ve firmě zaměstnání déle než mladší řidiči.

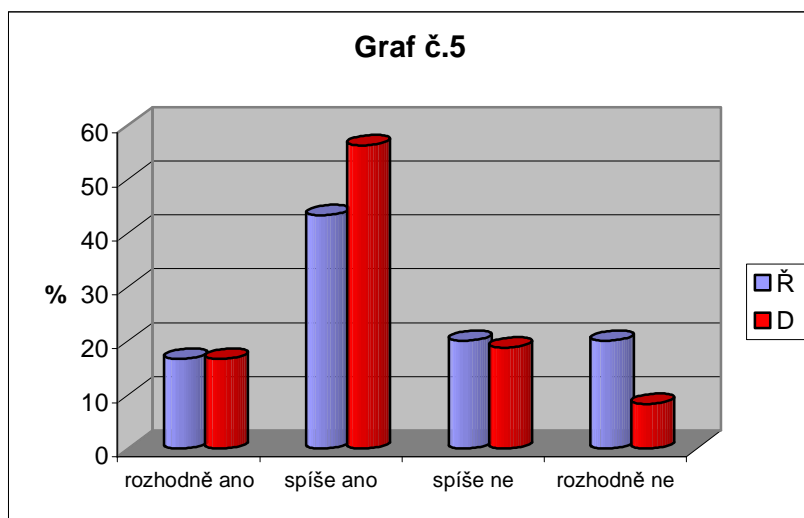
U dělníků je to obdobné, 11 a více let (20 let a více) ve firmě pracují pouze kmenoví zaměstnanci, převažuje u nich postoj, že by v této firmě chtěli již zůstat. Dělníci, kteří jsou ve firmě zaměstnání méně než 5 let, vystudovali střední školu nebo jsou čerství učni a tuto práci shledávají většinou za dočasnou. Dělnice zde nepracují příliš dlouho, převládá 66,67 %, které zde nepracují ani 5 let a je jen hodně malé procento – 8,33 %, které jsou zde zaměstnány více než 11 let.

Otázka č. 5: Odpovídá Vaše dosažené vzdělání současnému pracovnímu zařazení ?

Tabulka č. 5: Odpovídá vzdělání současnému pracovnímu zařazení

Možnosti	Ř		D	
	<i>počet</i>	<i>v %</i>	<i>počet</i>	<i>v %</i>
rozhodně ano	5	16,67	8	16,67
spíše ano	13	43,33	27	56,25
spíše ne	6	20,00	9	18,75
rozhodně ne	6	20,00	4	8,33

Graf č. 5: Odpovídá vzdělání současnému pracovnímu zařazení (v %)



Výsledky a diskuse:

Více než polovina 60 % řidičů a 73,19 % dělníků shledává, že jejich pracovnímu zařazení odpovídá jejich dosažené vzdělání. Rozhodně si to myslí 16,67 % řidičů i dělníků. Ostatní si nemyslí, že by jejich vzdělání odpovídalo jejich pracovnímu nasazení, rozhodně to neshledává 20 % řidičů a 8,33 % dělníků.

Většina dělníků souhlasí, že jejich pracovnímu zařazení odpovídá jejich vzdělání, spíše souhlasí ti, kteří sice mají výuční list, ale v trochu jiném oboru než vykonávají. U středoškoláků je zjevné, že jejich vzdělání neodpovídá jejich současnému pracovnímu zařazení, vykonávají tuto práci hlavně z ekonomických důvodů, protože nenašli uplatnění ve svém oboru.

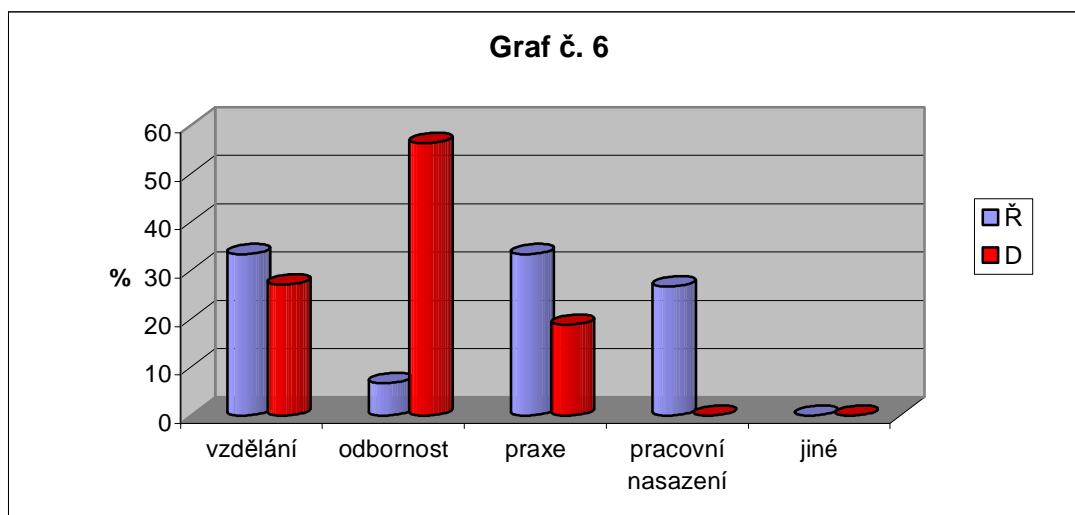
Někteří řidiči – středoškoláci považují nynější zaměstnání pouze za dočasné, jako řešení jejich špatné ekonomické situace. Ostatní, kteří mají jiné vzdělání tuto práci vykonávají rádi, považují ji za zajímavou a už by ani neměnili.

Otázky č. 6: Co bylo rozhodující pro vaše postavení ve firmě ?

Tabulka č. 6: Rozhodující podmínka pro postavení ve firmě

Možnosti	Ř		D	
	počet	v %	počet	v %
vzdělání	10	33,33	13	27,08
odbornost	2	6,67	27	56,25
praxe	10	33,33	8	18,75
pracovní nasazení	8	26,67	0	0
jiné	0	0	0	0

Graf č. 6: Rozhodující podmínka pro postavení ve firmě (v %)



Výsledky a diskuse:

Vzdělání považuje za rozhodující 33,33 % řidičů a 27,08 % dělníků. Odbornost jako důvod jejich postavení preferuje 6,67 % řidičů a 56,25 % dělníků, praxi jako hlavní aspekt shledalo 33,33 % řidičů a 16,67 % dělníků. U 26,67 % řidičů bylo rozhodující jejich pracovní nasazení.

U každého 3 pracovníka bylo hlavním kritériem pro jejich postavení vzdělání. Vzdělání se projevilo i proto, že mezi dotazovanými byly 2 administrativní pracovníci, pro které bylo vzdělání jedno z kritérií pro přijetí. Pro 1/3 bylo aspektem jejich postavení praxe: počet odježděných kilometrů, že již někdy dříve pracovali jako řidiči pro jiné firmy, jejich znalost dopravních nařízeních. Celkem vysoké procento – 26,67 % řidičů považuje jako důvod jejich postavení pracovní nasazení: v čemž vidí hlavně spolehlivost, důvěryhodnost, včasnost, dobré komunikační schopnosti.

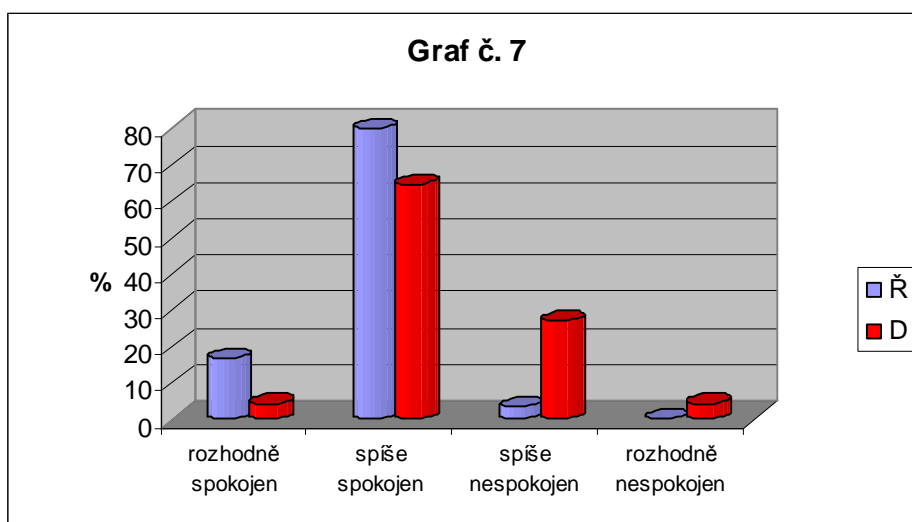
Dělníci narozdíl od řidičů považují za rozhodující pro jejich postavení ve firmě odbornost, bylo u nich podstatné, že jsou technickými typy a jsou manuálně zruční, pečliví. Necelá 1/3 dělníků si své postavení vybudovala díky svému vzdělání, výučním listem v daném oboru. Ostatní považují za podstatnou praxi, jsou to většinou ti, kteří mají neúplné nebo neodpovídající vzdělání a již dříve podobou práci vykonávali.

Otázka č. 7: Jak jste spokojen/a s pracovními podmínkami ve Vaší firmě ?

Tabulka č. 7: Spokojenost s pracovními podmínkami

Možnosti	Ř		D	
	počet	v %	Počet	v %
rozhodně spokojen	5	16,67	2	4,17
spíše spokojen	24	80,00	31	64,58
spíše nespokojen	1	3,33	13	27,08
rozhodně nespokojen	0	0	2	4,17

Graf č. 7: Spokojenost s pracovními podmínkami (v %)



Výsledky a diskuse:

S pracovními podmínkami je spokojeno 96,67 % řidičů a 68,75 % dělníků, spíše nespokojených řidičů je jen 3,33 % a rozhodně nespokojený není žádný. U dělníků také není příliš vysoké procento nespokojených, ale přece jen je o něco vyšší než u řidičů, 27,08 % dělníků je spíše nespokojeno a 4,17 % dělníků je rozhodně nespokojeno.

U řidičů je dána spokojenost především tím, že mají v podstatě pružnou pracovní dobu, nejsou uzavřeni někde v hale a ti, co vykonávají tuto práci, rádi řídí, takže v podstatě si spojí koníček s prací. Nespokojenost může plynout z toho, že tuto práci vykonávají sami, bez jakéhokoli kolektivu, druhým to zas může naopak vyhovovat.

Spokojenost vychází zejména z toho, že firma investuje do modernizace a nákupu nových strojů a výrobních linek. U mužů – dělníků je spokojenost dána především tím, že jejich práce není příliš fyzicky náročná, jsou v dobrém kolektivu, mají práci která je přesně vymezená. Nespokojenost dělníků plyne převážně z toho, že pracují v dílnách plných hlučných strojů, v prašném prostředí. Je samozřejmostí, že v dílnách, kde se neustále práší

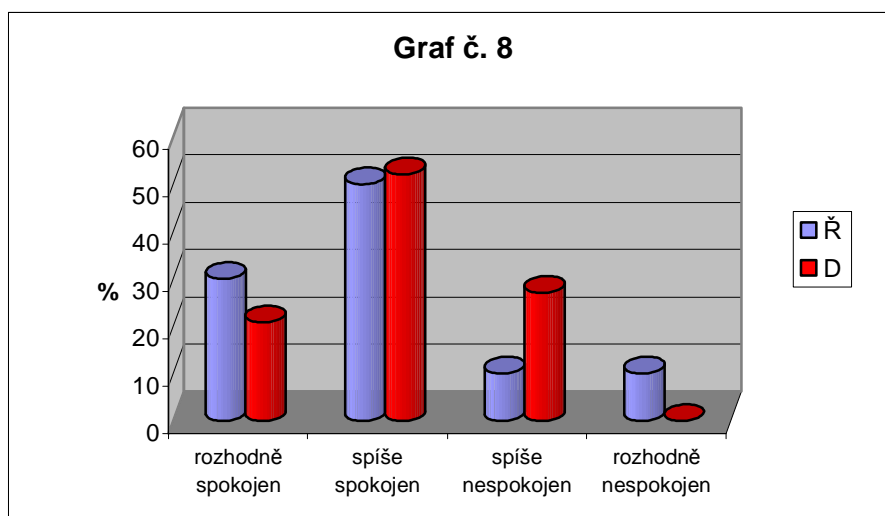
a kde pracuje velké množství zaměstnanců to ani jinak nejde. Snahou každého podniku by mělo být zabezpečit co nejlepší pracovní podmínky. Dobré pracovní podmínky ovlivňují motivaci k práci a tím výkon zaměstnanců.

Otázka č. 8: Jste spokojen/a s pracovními vztahy v kolektivu ?

Tabulka č. 8: Spokojenost s pracovními vztahy v kolektivu

Možnosti	Ř		D	
	počet	v %	Počet	v %
rozhodně spokojen	9	30,00	10	20,84
spíše spokojen	15	50,00	25	52,08
spíše nespokojen	3	10,00	13	27,08
rozhodně nespokojen	3	10,00	0	0

Graf č. 8: Spokojenost s pracovními vztahy v kolektivu (v %)



Výsledky a diskuse:

Spokojeno z pracovními vztahy v kolektivu je 80 % řidičů a to rozhodně spokojeno je 30 %; u dělníků taktéž převládá spokojenost a to z 72,92 %, z toho 20,84 % je rozhodně spokojeno. Nespokojených je 27,08 % dělníků a rozhodně nespokojen není žádný. Řidičů je spíše nespokojeno 10 % a rozhodně nespokojeno taktéž 10 %.

Z průzkumu je vidět, že spokojenost se vztahy v kolektivu je v obou firmách v podstatě vyhovující. U řidičů, kteří nejsou spokojeni, to může být spojeno se závistí, je zde určité procento těch, kteří si z vlastní iniciativy zakoupili vlastní automobil a tím jsou schopni vydělávat více než druzí. A může to být způsobeno také tím, že řidiči nejsou spolu příliš v kontaktu a nemají tak příliš velkou šanci se poznat.

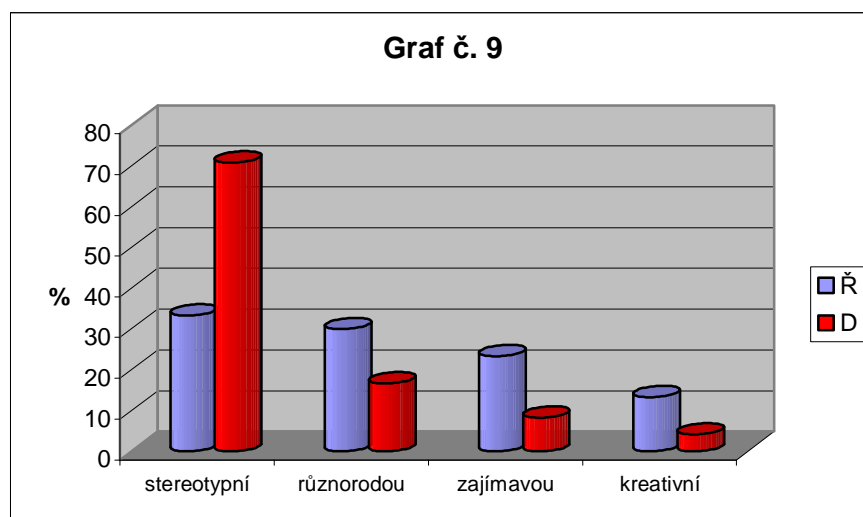
U dělnic převažuje spokojenost se svým kolektivem, je známo, že ženy si rozumějí více než muži a že přítomnost mužů kolektiv jen utužuje. Nespokojenost se zde projevuje hlavně u zaměstnanců, kteří v této firmě pracují již dlouho (11 a více let), vychází to zejména z toho, že si již nerozumějí tolik z mladšími kolegy, kterých je ve firmě stále více. Utužování pracovního kolektivu na pracovišti je velmi důležité, protože když někdo nechodí do práce rád, demotivuje ho to k vyšším výkonům.

Otázka č. 9: Práci, kterou vykonáváte považujete za:

Tabulka č. 9: Vykonávající práci považují za:

Možnosti	Ř		D	
	počet	v %	počet	v %
Stereotypní	10	33,33	34	70,83
různorodou	9	30,00	8	16,67
zajímavou	7	23,34	4	8,33
kreativní	4	13,33	2	4,17

Graf č. 9: Vykonávající práci považují za (v %):



Výsledky a diskuse:

Jako stereotypní svoji práci vidí 33,33 % řidičů a 70,83 % dělníků, za různorodou 30 % řidičů a 16,67 % dělníků, za zajímavou už jen 23,34 řidičů a pouze 8,33 % dělníků. Jen malé procento 13,33 % řidičů a 4,17 % dělníků ji shledávají za kreativní.

Obě práce jsou spíše stereotypní, vyhrálo to u většiny dělníků a u každého 3 řidiče. Větší rozmanitost u řidičů může být dána tím, že přece jen každý den neplní stejné zakázky, jsou každý den v terénu, ale možná právě procento, které shledává tuto práci za

stereotypní považují řízení již za rutinu. Administrativní pracovníci shledávají tuto práci za zajímavou.

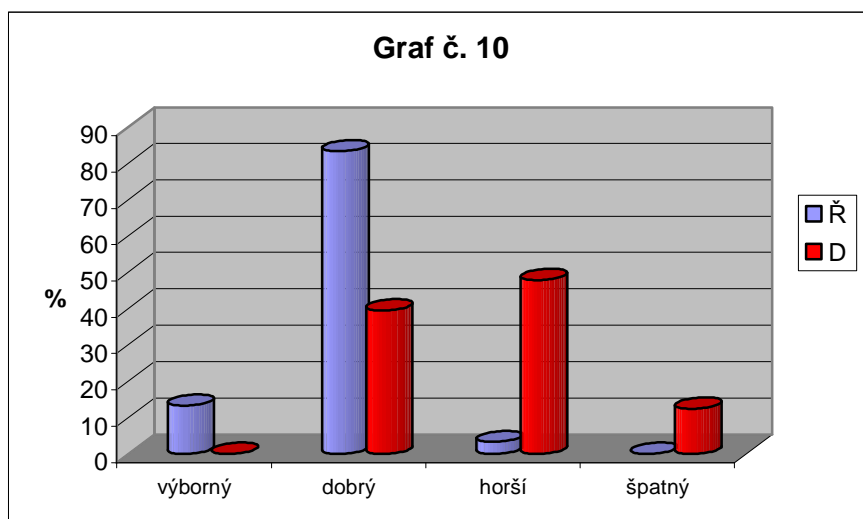
U dělníků se dalo předpokládat, že bude převládat vysoké procento (70,83 %) těch, kteří považují práci za stereotypní. Přeci jen mají danou pevnou pracovní dobu a neměnnou pracovní náplň. Firma by se měla snažit, tuto stereotypnost alespoň částečně odstranit vnitřní rotací, neboť změna práce by přinesla zvýšení motivace a tím zvýšení produktivity práce.

Otázka č. 10: Jaký máte postoj k hospodaření organizace a způsobu řízení ?

Tabulka č. 10: Postoj k hospodaření organizace a způsobu řízení

Možnosti	Ř		D	
	počet	v %	počet	v %
výborný	4	13,33	0	0
dobrý	25	83,34	19	39,58
horší	1	3,33	23	47,92
špatný	0	0	6	12,50

Graf č. 10: Postoj k hospodaření organizaci a způsobu řízení (v %)



Výsledky a diskuse:

U řidičů dominuje kladný postoj k hospodaření organizace a způsobu řízení, že jde o výborný způsob si myslí 13,33 % a že jde o dobrý způsob 83,34 % a jen 3,33 % se domnívá, že způsob řízení a hospodaření organizace je horší. U dělníků převažuje záporný postoj k organizaci a způsobu řízení, skoro polovina 47,92 % usuzuje, že vedení hospodaří a řídí firmu hůře a dokonce 12,5 % si myslí, že jde o špatný způsob.

Je vidět velký rozdíl v nahlížení respondentů na své firmy. Řidiči mají o své firmě dobré mínění, je to dáno hlavně tím, že vidí, že jejich firma je stále úspěšnější, že má nastavenou správnou filozofii a jejich služeb využívá stále více zákazníků. Řidiči mají vyšší dostupnost k informacím o hospodaření organizace. Jejich ohodnocení se odráží v úspěšnosti firmy. Převládající kladný postoj je pro organizaci velmi dobrou známkou.

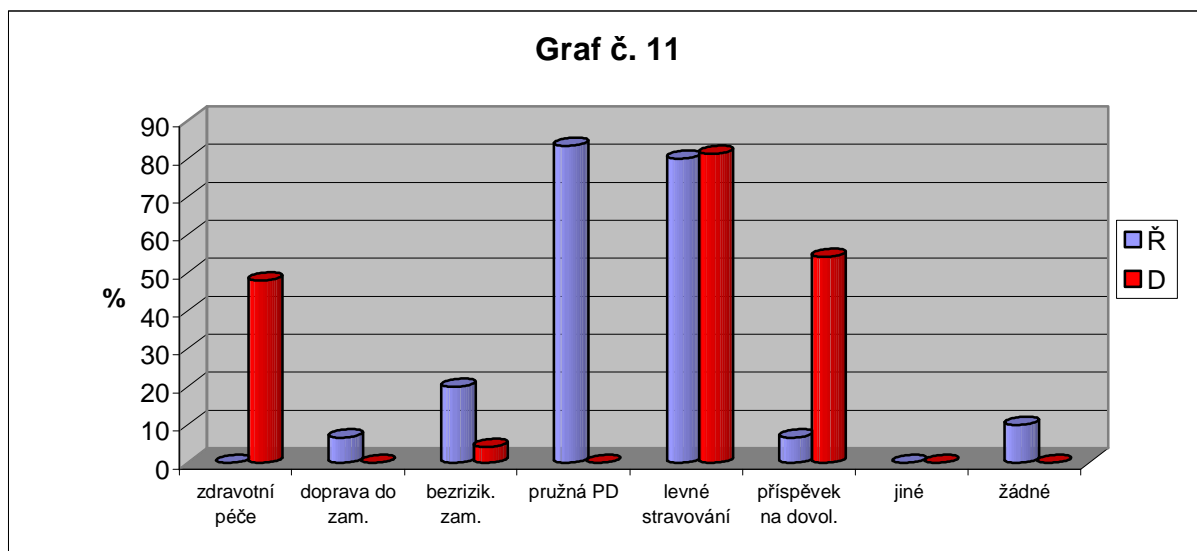
Druhá firma patří sice také mezi ty úspěšnější, zaměstnanci si to částečně uvědomují, ale nemají skoro žádný přístup k jakýmkoliv informacím, proto i o způsobu řízení nemají dělníci příliš dobré mínění. Negativní nahlížení na hospodaření organizace je i důsledkem, že si zaměstnanci připadají málo ohodnoceni. Skeptičnost převládá zejména u středoškoláků. Dobré mínění převládá hlavně u starších dělníků, kteří ve své firmě spokojeni. Nadřazení by se měli zajímat o to, jak jejich podřízení na firmu nahlíží, nespokojenost může být jedním z faktorů, který dělníky demotivuje k vyšším výkonům. Vedení by mělo mít snahu o vylepšení celkového dojmu zejména zvýšením informovanosti.

Otázka č. 11: Jaké z následujících služeb využíváte ve Vaší firmě?(Vyberte max. 3 možnosti)

Tabulka č. 11: Zastoupení využívaných služeb

Možnosti	Ř		D	
	počet	v %	počet	v %
zdravotní péče	0	0	23	47,92
doprava do zaměstnání	2	6,67	0	0
bezrizikové zaměstnání	6	20,00	2	4,17
pružná pracovní doba	25	83,34	0	0
levnější stravování	24	80,00	39	81,25
příspěvek na dovolenou	2	6,67	26	54,17
jiné	0	0	0	0
žádné	3	10,00	0	0

Graf č. 11: Zastoupení využívaných služeb (v %)



Výsledky a diskuse:

Řidičům jejich firma neposkytuje příliš sociálních služeb – zaměstnaneckých výhod. Mají pružnou pracovní dobu, což vychází z povahy jejich zaměstnání, využívají levnější stravování v podobě stravenek, které lze uplatnit ve vybraných restauracích a obchodech. Dělníci využívají levnější stravování v prostorách firmy, zaměstnanci, kteří pracují ve firmě určitý počet let dostávají příspěvek na dovolenou a 47,92 % využívá podnikovou zdravotní péči.

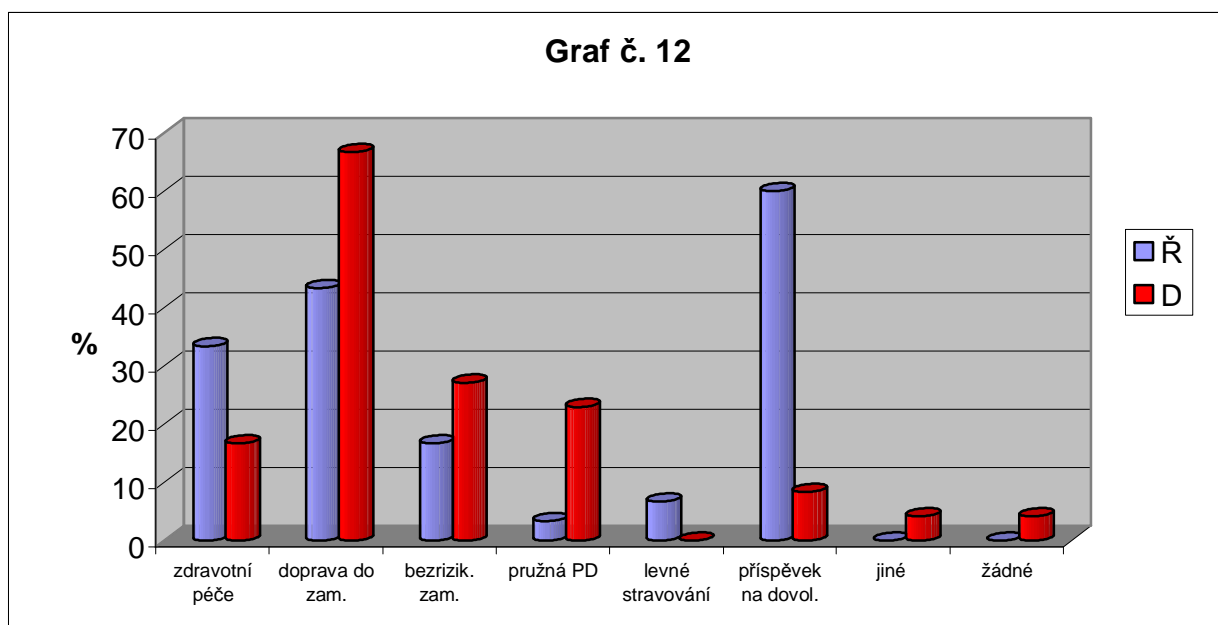
Řidičům není zajištěna doprava do zaměstnání, to malé procento je dáno tím, že 2 zaměstnanci mají vlastní dodávky, z toho plyne, že se sami dovezou do práce. Příspěvek na dovolenou řidiči nedostávají, to malé procento (6,67 %) je dáno tím, že se průzkumu zúčastnili 2 administrativní pracovníci, kterým je na dovolenou přispíváno.

Otázka č. 12: Jaké z následujících služeb byste ocenily, kdyby Vám firma poskytovala ? (Vyberte max. 3 možnosti)

Tabulka č. 12: Požadované sociální služby – zaměstnanecké výhody

Možnosti	Ř		D	
	počet	v %	počet	v %
zdravotní péče	10	33,33	8	16,67
doprava do zaměstnání	13	43,33	32	66,67
bezrizikové zaměstnání	5	16,67	13	27,08
pružná pracovní doba	1	3,33	11	22,92
levnější stravování	2	6,67	0	0
příspěvek na dovolenou	18	60,00	4	8,33
jiné	0	0	2	4,17
žádné	0	0	2	4,17

Graf č. 12 Požadované sociální služby – zaměstnanecké výhody (v %)



Výsledky a diskuse:

Řidiči by ocenili zejména, kdyby jim firma přispívala na dovolenou a to z 60 %, 43,33 % by rádo využívalo dopravu do zaměstnání a 33,33 % by ocenilo, kdyby jim byla nabídnuta zdravotní péče. Dělníci by také uvítali zajištění dopravy do zaměstnání z 66,67 % a 22,92 % by kladně uvítalo možnost pružné pracovní doby. Není zde tolik požadavků na sociální služby, vyplývá to zejména z toho, že dělníci jsou se službami spokojenější než řidiči.

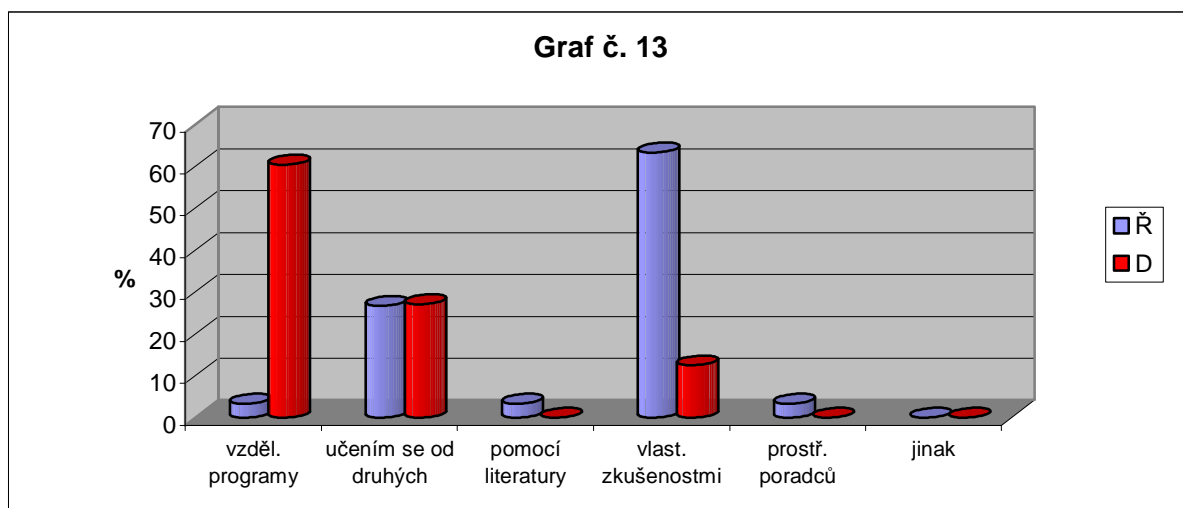
Z průzkumu je zjevné, že by většina respondentů ocenila, kdyby jim firma zajišťovala dopravu do zaměstnání. Určité procento respondentů by navíc ocenilo, kdyby jim firma přispívala na důchodového připojištění.

Otázka č. 13: Jakým prostřednictvím by se měli rozvíjet lidské zdroje ?

Tabulka č. 13: Prostředky rozvíjení lidských zdrojů

Možnosti	Ř		D	
	počet	v %	počet	v %
Vzdělávací programy	1	3,33	29	60,42
učením se od druhých	8	26,67	13	27,08
pomocí literatury	1	3,33	0	0
vlastními zkušenostmi	19	63,34	6	12,50
prostřednictvím poradců	1	3,33	0	0
jinak	0	0	0	0

Graf č. 13: Prostředky rozvíjení lidských zdrojů (v %)



Výsledky a diskuse:

Respondenti mají rozporuplné názory na to, jak by se měly rozvíjet lidské zdroje. Řidiči (63,34 %) se domnívají, že nejlepším způsobem, jak rozvíjet lidské zdroje, je získávání a využívání vlastních zkušenost, zatímco tento přístup převládá jen u 12,5 % dělníků. Dělníci za nejlepší způsob považují vzdělávací programy a to 60,42 %, řidiči pouze z 3,33 %. Řidiči shledávají také, jako dobrý způsob, učení se od druhých (známých, přátel, rodiny, spolupracovníků, apod.), převládá to u 26,67 %, obdobné je to u dělníků, myslí si to 27,08 %. Ostatní způsoby jsou pro respondenty neopodstatněné.

Řidiči považují za nejlepší způsob rozvoje svých vědomostí, získávání a využívání vlastních zkušeností, popřípadě, že se nechají poučit od druhých je to dáno především tím, že převládají řidiči-muži s odborným a základním vzděláním, kteří jsou rádi, že školu ukončili a nevidí za příliš důležité se dále vzdělávat, navštěvovat vzdělávací programy či aby sami o sobě sáhli po odborné literatuře.

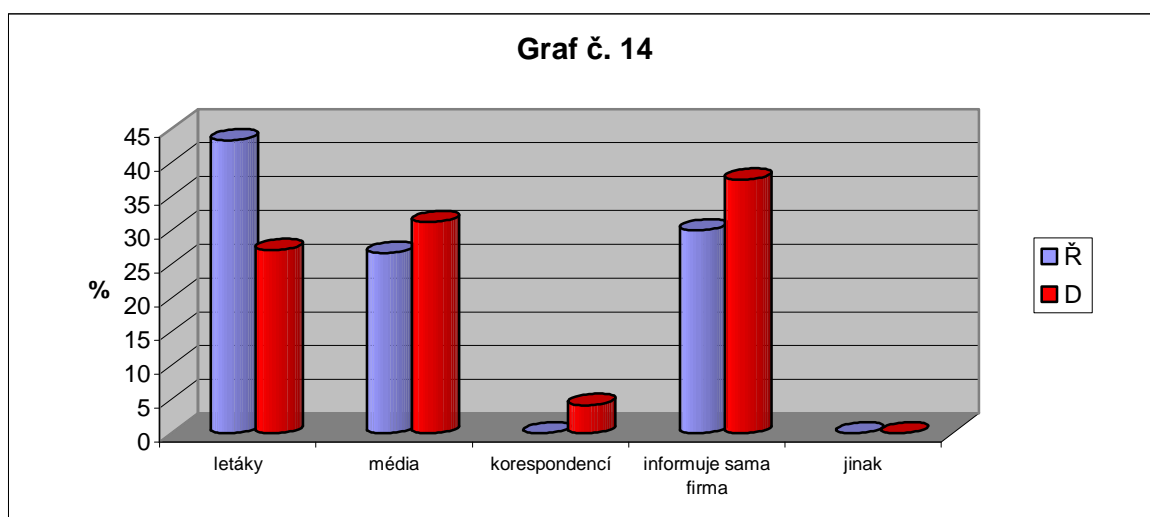
U dělníků je celkem překvapující, že u téměř 2/3 dominují jako nejlepší způsob jak rozvíjet lidské zdroje vzdělávací programy. Tento přístup převažuje u zaměstnaných žen a starších zaměstnanců, u dělníků s odborným vzděláním. Je to dáno tím, že narozdíl od řidičů, kteří nepovažují za tak důležité rozvíjet svou osobnost, většina dělníků by byla ráda, kdyby se mohla posunout někam dál (našla lepší uplatnění), usilují o profesní růst a nejlépe by jim vyhovovali vzdělávací programy, kde by si mohli rozšířit své znalosti. Ostatní, kteří jsou v práci spokojenější, nemají zájem příliš rozvíjet svou osobnost shledávají za nejlepší způsob jak rozvíjet sami sebe učení se od druhých, popřípadě získáváním vlastních zkušeností.

Otázka č. 14: Jak se nejčastěji dozvídáte o možnostech vzdělávání ?

Tabulka č. 14: Způsoby informovanosti o možnostech vzdělávání

Možnosti	Ř		D	
	<i>počet</i>	<i>v %</i>	<i>Počet</i>	<i>v %</i>
Letáky	13	43,33	13	27,08
média	8	26,67	15	31,25
korespondence	0	0	2	4,17
informuje sama firma	9	30,00	18	37,50
jinak	0	0	0	0

Graf č. 14: Způsob informovanosti o možnostech vzdělávání (v %)



Výsledky a diskuse:

Dle 43,33 % řidičů se nejčastěji dozvídají o možnostech dalšího vzdělání pomocí letáků, tedy necelá polovina, 26,67 % pomocí médií a 30 % je přesvědčeno, že je informuje sama firma, tento způsob shledává za nejčastější 37,5 % dělníků. Obdobné procento se dozvídá o možnostech vzdělává díky médiím 31,25 % a díky letákům 27,08 %.

Řidiči se domnívají, že o možnostech dalšího vzdělání se dozvídají pomocí letáků a médií a jen necelá 1/3 ví, že je o této možnosti informuje sama firma. Neinformovanost vychází i z celkového postoje řidičů k dalšímu vzdělávání, příliš mnoho z nich se o tuto možnost nezajímá.

U dělníků je vidět větší zájem o vzdělávací programy, více dělníků než řidičů ví, že je o možnostech jejich dalšího rozvoje informuje sama jejich firma, vyplývá to zejména z toho, že zde pracuje dost dělníků, kteří mají zájem o zvýšení své odbornosti, znalostí z důvodu možnosti profesního růstu. Ale pořád u 2/3 převládá, že se o možnosti dalšího vzdělávání dozvídají spíše pomocí letáků a médií. Je to způsobeno ohromnou informační bariérou, tím že firma své zaměstnance k rozvoji osobnosti nepodněcuje.

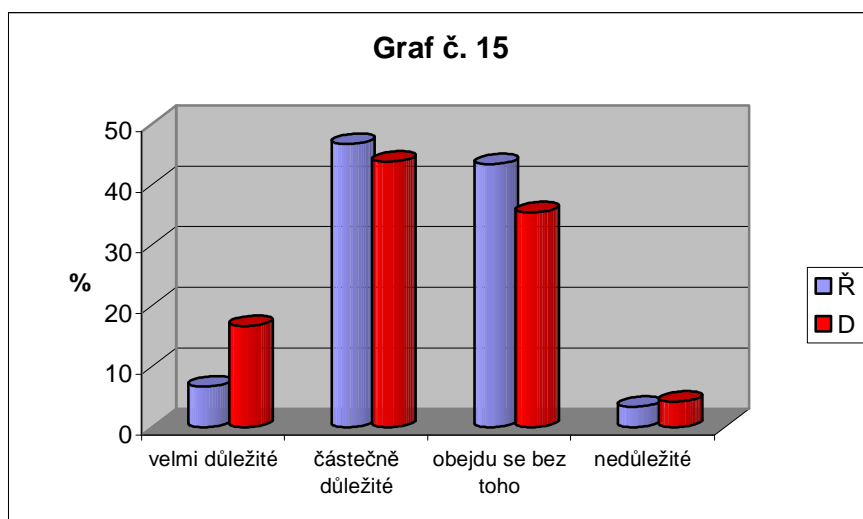
Vedoucí pracovníci by měli vynaložit snahu, zlepšit informovanost ze strany firmy a zvýšit u zaměstnanců zájem a potřebu se rozvíjet, neboť zvyšování odbornosti a znalostí zvyšuje možnost profesního růstu a přispívá to k rozvoji celé organizace.

Otázka č. 15: Jak důležité je pro Vás mít příležitosti k rozvoji své osobnosti (např. školení o komunikaci mezi lidmi, zvyšování specializovaných znalostí..) ?

Tabulka č. 15: Důležitost příležitostí k rozvoji osobnosti

Možnosti	Ř		D	
	počet	v %	počet	v %
velmi důležité	2	6,67	8	16,66
částečně důležité	14	46,67	21	43,75
obejdu se bez toho	13	43,33	17	35,42
nedůležité	1	3,33	2	4,17

Graf č. 15: Důležitost příležitostí k rozvoji osobnosti (v %)



Výsledky a diskuse:

U více než 1/2 respondentů převládá názor, že je pro ně příležitost osobního rozvoje důležitá, a to u řidičů z 53,34 % a dělníků z 60,41 %. Pro zbytek se jeví příležitost osobního rozvoje nedůležitá, 3,33 % řidičů a 4,17 % dělníků to považuje za rozhodně nedůležitě a 43,33 % řidičů a 35,42 % dělníků se bez takové možnosti klidně obejde.

Postoj k této otázce vychází z již prodiskutovaných otázek č. 13, 14 a prolíná se i v následujících otázkách. Důležité je to zejména pro ty řidiče, kteří vědí, že je o možnosti zvyšování znalostí informuje sama jejich firma, pro středoškoláky, kteří jsou ve své práci nespokojeni. Velmi důležité je to pouze pro administrativních pracovníků, kteří byly také součástí průzkumu a usilují o kariérní růst. Obejdou se bez této možnosti nebo je to zcela nedůležité pro necelou 1/2 řidičů, mají základní a odborné vzdělání, které je pro jejich zaměstnání dostačující a nevidí příliš smysl v rozvoji své osobnosti a ve zvyšování dalších specializovaných znalostí.

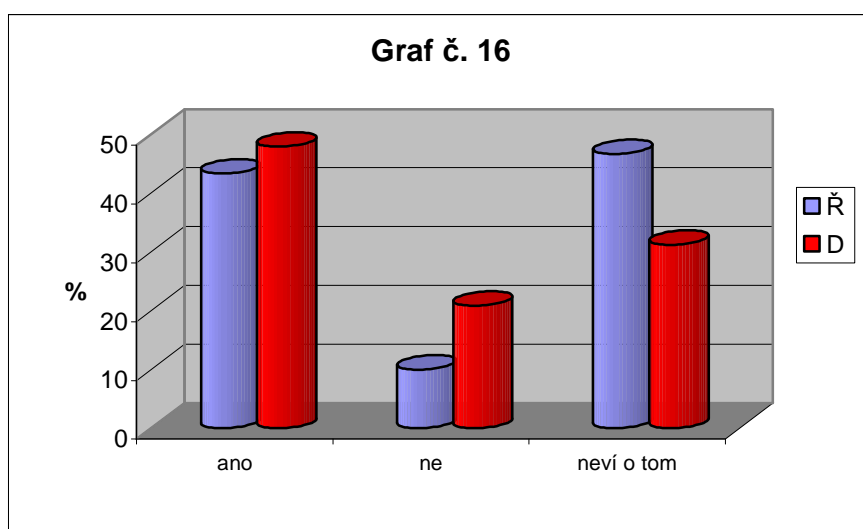
Pro 60,41 % dělníků je důležité mít příležitost k rozvoji osobnosti. Je to především u středoškoláků a překvapivě u dělníků – žen se základním vzděláním, pak u části dělníků s odborným vzděláním, kteří by rádi navštěvovali vzdělávací programy. Souvisí to s tím, že jejich vzdělání neodpovídá jejich pracovnímu zařazení, stojí o profesní růst nebo by chtěli po rozšíření své odbornosti nalézt lépe ohodnocenou práci, i kdyby to znamenalo změnu zaměstnavatele.

Otázka č. 16: Je Vám umožněno navštěvovat školení k zvýšení Vaší odbornosti ?

Tabulka č. 16: Možnost návštěv školení k zvýšení odbornosti

Možnosti	Ř		D	
	počet	v %	počet	v %
Ano	13	43,33	23	47,92
ne	3	10,00	10	20,83
neví o tom	14	46,67	15	31,25

Graf č. 16: Možnost návštěv školení k zvýšení odbornosti (v %)



Výsledky a diskuse:

O možnosti školení ke zvýšení odbornosti ví 43,33 % řidičů a 47,92 % dělníků. A více než druhá polovina respondentů, buď o této možnosti nevědí a to 46,67 % řidičů a 31,25 % dělníků a zbytek se domnívá, že další možnost vzdělávání nemají.

Řidiči, jak plyne z celého průzkumu, se příliš o možnostech dalšího vzdělávání nezajímají, proto i více jak polovina o možnostech školení ke zvýšení odbornosti buď neví, nebo si myslí, že takovou možnost nemají. Ale je to i problém informovanosti. Ostatní

(43,33 %) o této možnosti ví a jsou to převážně jen ti, kteří mají zájem o rozvoj své osobnosti.

Dělníci se již více zajímají o možnosti zvýšení vlastní odbornosti, proto jich i více ví, že takovou možnost mají.

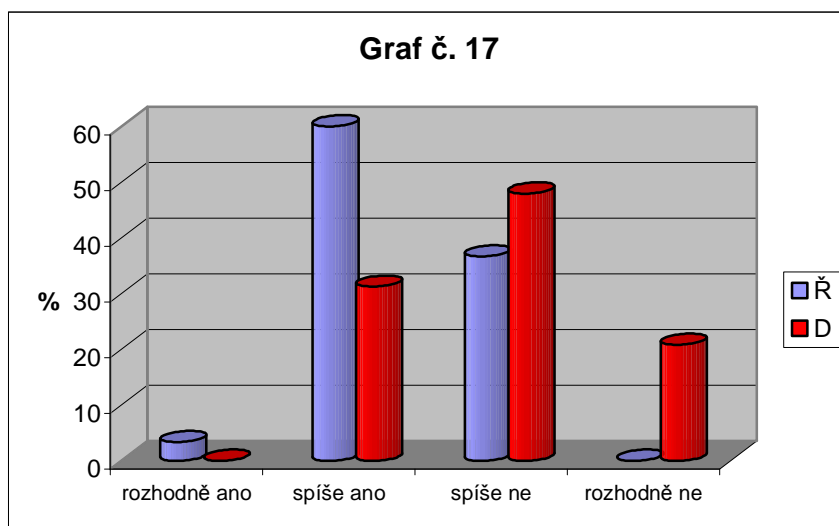
Největším problémem firem je informovanost, která je na dost nevyhovující úrovni. To je podstatná chyba, způsobuje to nedůvěru k vedení, demotivuje to k vyšší produktivitě.

Otázka č. 17: Poskytuje firma příležitosti pro rozvoj osobnosti ?

Tabulka č. 17: Příležitosti pro rozvoj osobnosti

Možnosti	Ř		D	
	počet	v %	počet	v %
rozhodně ano	1	3,33	0	0
spíše ano	18	60,00	15	31,25
spíše ne	11	36,67	23	47,92
rozhodně ne	0	0	10	20,83

Graf č. 17: Příležitosti pro rozvoj osobnosti (v %)



Výsledky a diskuse:

Tato otázka je určitým způsobem stejná jako otázka č. 16. V otázce č. 16 bylo zjišťováno, jestli je respondentům umožněna pouze jedna s možností rozvoje osobnosti a to možnost zvyšování odbornosti.

Podle 63,33 % řidičů jim jejich firma příležitost k rozvoji poskytuje a naopak 68,75 % dělníků se myslí, že jim firma tuto možnost neumožňuje.

Firma zaměstnávající řidiče si více uvědomuje jaké bohatství ve svých zaměstnancích má, ale špatné nastolenou informovaností příliš nepodněcuje své zaměstnance, aby o rozvoj své osobnosti projeví větší zájem.

Ve firmě zaměstnávající dělníky stále určitým způsobem panuje přežitek z let minulých. Vedení si příliš neuvědomuje, co ve svých zaměstnancích má, proto i neshledává za podstatné podněcovat ve svých zaměstnancích touhu rozvíjet se.

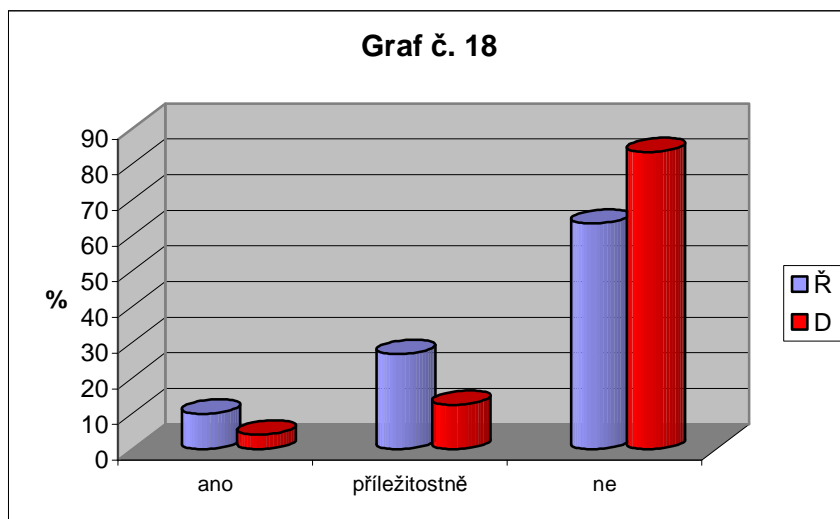
Rozvoj zaměstnanců vede k rozvoji celé organizace a tím se organizace stává konkurenceschopnější.

Otázka č. 18: Navštěvujete sám/a z vlastní iniciativy odborné kurzy, a to z důvodu rozvoje Vaší osobnosti?

Tabulka č. 18: Návštěvnost odborných kurzů z vlastní iniciativy

Možnosti	Ř		D	
	Počet	v %	počet	v %
Ano	3	10,00	2	4,17
příležitostně	8	26,67	6	12,50
ne	19	63,33	40	83,33

Graf č. 18: Návštěvnost odborných kurzů z vlastní iniciativy (v %)



Výsledky a diskuse:

Jak vyplývá z celkového průzkumu, zaměstnanci z vlastní iniciativy kurzy k rozvoji své osobnosti nenavštěvují a to 63,33 % řidičů a 83,33 % dělníků. Příležitostně pak tyto

kurzy navštěvuje 26,67 % řidičů a 12,5 % dělníků. A návštěvu připouští 10 % řidičů a 4,17 % dělníků.

U řidičů je vyšší procento dáno zejména tím, že součástí průzkumu byli 2 administrativní pracovníci, kteří tyto kurzy navštěvují a 1 řidič – středoškolák, který je s touto prací nespokojen a proto navštěvuje tyto kurzy, aby mohl najít uplatnění v jiném oboru. Příležitostně tyto kurzy navštěvují řidiči – středoškoláci, kteří jsou v této firmě spíše spokojeni, ale chtějí si rozšířit své znalosti, aby měli do budoucna více možností.

Dělníci sice mají o kurzy zájem, ale většina tyto kurzy nenavštěvuje a to z důvodů malé informovanosti, obav z něčeho neznámého nebo že by museli většinou tyto kurzy navštěvovat v době svého volna. Jen malé procento přiznává, že kurzy navštěvuje, jsou to převážně dělníci – středoškoláci, kteří považují tuto práci jen za dočasnou a chtějí by změnit svoji kvalifikaci, aby mohli najít uplatnění v jiném pro ně vyhovujícím zaměstnání a dělníci, kteří se zajímají o svůj profesní růst.

Otázka č. 19: Jak hodnotíte pohyb informací uvnitř firmy ?

Tabulka č. 19: Zhodnocení pohybu informací uvnitř podniku

Možnosti	Ř		D	
	počet	v %	počet	v %
spokojenost s poskytovanými informacemi	4	13,33	7	14,58
příliš málo informací	1	3,33	18	37,50
příliš mnoho zbytečných informací	9	30,00	8	16,67
je zcela nepředvídatelné, kdo dostane jaké informace	8	36,67	5	10,41
je obtížné kontaktovat zodpovědnou osobu	4	13,33	2	4,17
informace jsou dostupné v nesprávnou chvíli:				
Ø příliš brzo	2	6,67	2	4,17
Ø příliš pozdě	2	6,67	6	12,50

Výsledky a diskuse:

Jak bylo dosud v průběhu průzkumu vyzorováno, převládá negativní postoj k informacím. Spokojených s pohybem informací je pouze 13,33 % řidičů a 14,58 % dělníků. Řidiči si myslí, že je zcela nepředvídatelné, kdy, kdo a kde dostane jaké informace a to 36,67 % a že jim je poskytováno příliš mnoho zbytečných informací si myslí 30 %. Dělníci si naopak myslí, že dostávají příliš málo informací a to dle 37,50 %.

Firmy by se měli více zamyslet nad svojí informační politikou. Lepší dostupnost informací vede ke zvýšení důvěryhodnosti zaměstnanců k vedení. Ale všechny informace

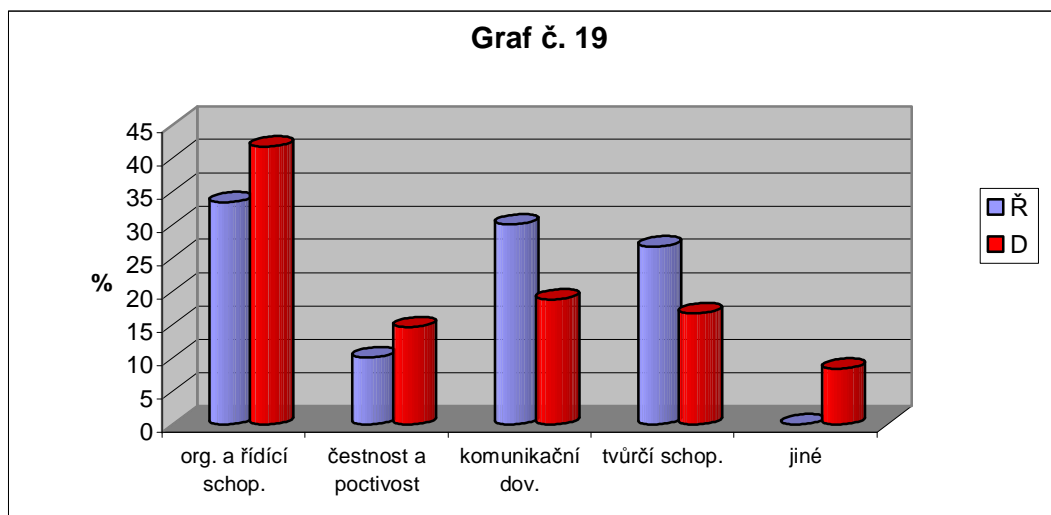
nemusí být vždy jen správné, příliš mnoho informací nebo informace podány v nesprávnou dobu se považují za zbytečné. Mezi zaměstnanci a vedením by měla existovat i zpětná vazba, měli by mít možnost se o získaných informacích poradit, zkonzultovat je se svým nadřízeným, neměli by se bát vyjádřit svůj názor.

Otázka č. 20: Co si ceníte na práci svého nadřízeného pracovníka ?

Tabulka č. 20: Co si cení na práci nadřízeného Ř a D

Možnosti	Ř		D	
	počet	v %	počet	v %
organizační a řídicí schopnosti	10	33,33	20	41,67
čestnost a poctivost	3	10,00	7	14,58
komunikační dovednosti	9	30,00	9	18,75
tvůrčí schopnosti	8	26,67	8	16,67
jiné – nic	0	0	4	8,33

Graf č. 19: Co si cení na práci nadřízeného Ř a D (v %)



Výsledky a diskuse:

Respondenti si nejvíce na svém nadřízeném cení organizační a řídicí schopnosti, a to 33,33 % řidičů a 41,67 % dělníků. Řidiči z 30 % si dále považují komunikační dovednosti, 26,67 % tvůrčí schopnosti. Obdobné procento dělníků si na svém nadřízeném váží čestnosti a poctivosti – 14,58 %, komunikačních dovedností – 18,75 % a tvůrčích schopností – 16,67 %.

Řidiči, stejně tak jako, dělníci si na svých nadřízených nejvíce váží organizační a řídicí schopnosti, vyplývá to zejména z jejich pracovní náplně, zaměstnanci obou firem nemají

ve své vedení příliš důvěru, proto i na své nadřízené pohlížejí z větší skepcí. Alarmující je, že jen 1/10 z respondentů se domnívá, že je jejich nadřízený čestný a poctivý. Shledávají že nadřízení preferují některé zaměstnance více než druhé. Z toho plyne, že řidiči i dělníci si myslí, že s nimi jejich nadřízený jedná s určitou nespravedlností.

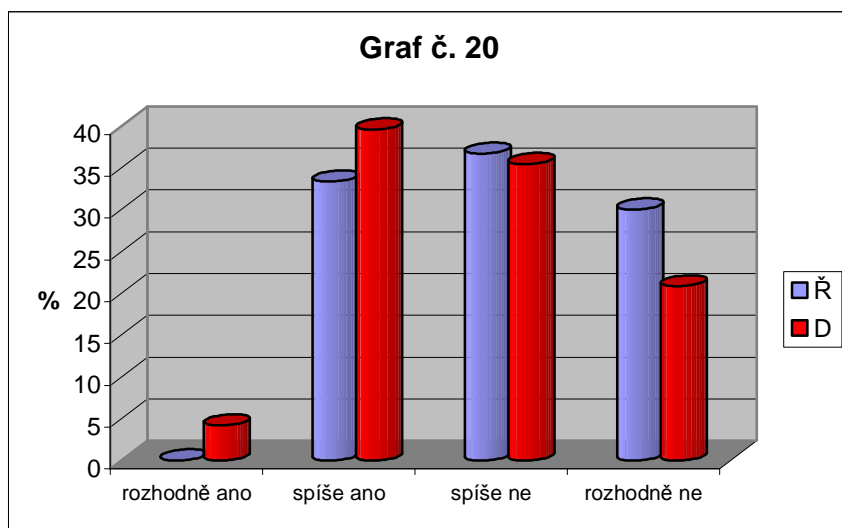
Nadřízení by se měli vyvarovat toho, aby upřednostňovali jednoho zaměstnance před druhým, vede to k nespokojenostem, pocitům nespravedlnosti a k demotivaci práce - snížení produktivity práce.

Otázka č. 21: Zajímá se nadřízený o osobní problémy ostatních pracovníků ?

Tabulka č. 21: Zájem nadřízených o osobní problémy zaměstnanců

Možnosti	Ř		D	
	počet	v %	počet	v %
rozhodně ano	0	0	2	4,17
spíše ano	10	33,33	19	39,58
spíše ne	11	36,67	17	35,42
rozhodně ne	9	30,00	10	20,83

Graf č. 20: Zájem nadřízených o osobní problémy zaměstnanců (v %)



Výsledky a diskuse:

Většina respondentů se domnívá, že se jejich nadřízený o problémy ostatních příliš nezajímá, a to 66,67 řidičů a 56,25 % dělníků, z toho 30 % řidičů a 20,83 % dělníků si myslí, že se nadřízený rozhodně nezajímá o problémy ostatních. Z řidičů 33,33 % a 43,75 % dělníků si myslí že se nadřízený o jejich problémy zajímá.

Řidiči více než dělníci se domnívají, že se jejich nadřízený o problémy druhých příliš nezajímá, je to zejména proto, že nemají pevné pracoviště, a tudíž nejsou se svým nadřízeným v dostatečném kontaktu. Vyřešit by se to mohlo naplánování společných akcí, kde by se mohli všichni lépe poznat. Tedy pokud by nadřízený byl k něčemu takovému svolný.

U dělníků plyne nespokojenost z jiných důvodů. Dělníci sice pracují na stálém pracovišti, ale je jich ve firmě zaměstnáno mnoho (směnným provoz) a nadřízení proto nestíhají mít přehled o všech svých zaměstnancích.

Nadřízení by se měli pokusit vytvořit si takový vztah se svými podřízenými, aby k nim podřízení pociťovali důvěru, aby věděli, že se mají při problémech v práci na koho obrátit.

Otázka č. 22: Které způsoby motivace podle Vás nejlépe charakterizují Vašeho nadřízeného ? (možné více odpovědí, max. 3)

Tabulka č. 22: Způsoby motivace charakterizující nadřízeného

Možnosti	Ř		D	
	počet	v %	počet	v %
zdůrazňuje pocit, že mu na Vás záleží	8	26,67	17	35,42
umožňuje svobodu projevu názoru	10	33,33	23	47,92
projevuje Vám důvěru	7	23,34	25	52,08
povzbuzuje tvořivost a nápaditost	20	66,67	10	20,83
pomáhá Vám, pečuje o Vás	0	0	2	4,17
chválí Vás	3	10,00	6	12,50
bojuje za Vás	1	3,33	8	16,67
podporuje Vás ve Vašem osobním růstu	12	40,00	2	4,17
žádné	1	3,33	2	4,17

Výsledky a diskuse:

Jako dobrý způsob motivace charakterizující jejich nadřízeného řidiči nejvíce shledávají, že nadřízený u nich povzbuzuje tvořivost a nápaditost, a to u 66,67 %, dále si také u něj cení, že je podporuje v jejich osobním růstu, ze 40 %. Nejméně vystihuje jejich nadřízeného, že by jim pomáhal, bojoval za ně a pečoval o ně. Obdobné procento dělníků si myslí, že jim jejich nadřízený umožňuje svobodně projevovat jejich názor, a to 47,92 %, dále také, že jim projevuje důvěru, a to u 52,08 %. Zbylé charakteristiky podle dělníků jejich nadřízené příliš nevystihují.

Řidiči si nejvíce na svém nadřízeném cení, že se snaží podporovat jejich tvořivost a nápaditost, podporuje je v jejich osobním růstu, což je dobré, ale chybu spíše vidím

v tom, že jen malé procento řidičů zvolilo, že by za ně jejich vedoucí bojoval, pomáhal jim nebo je chválil, což je velmi důležité, prohlubuje to dobré vztahy podřízený – nadřízený, podporuje to motivaci.

Dělníci jsou převážně nespokojeni se svými nadřízenými. Více než polovina si na něm cení, že jim projevuje důvěru, že jim umožňuje svobodně se projevit a zdůrazňuje pocit, že mu na nich záleží, ale spíše převládá negace, chybí jim, že by je nadřízení pochválili, bojovali za ně. Je zde vidět, že vedoucí není ke všem zaměstnancům stejně spravedlivý, že má své favority a ty upřednostňuje.

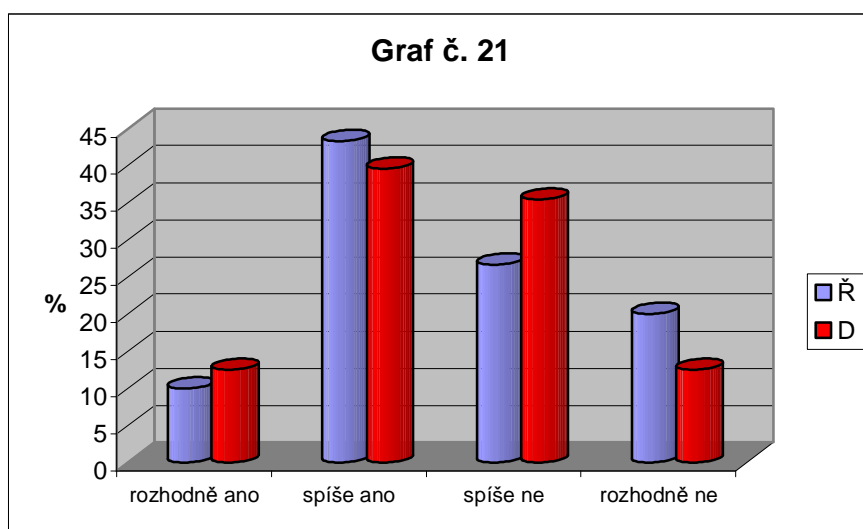
V obou firmách by se měli nadřízení snažit o vylepšení vztahů se svými podřízenými, neboť dobrá spolupráce vede k zefektivnění pracovní činnosti.

Otázka č. 23: Je podle Vás motivace ze strany zaměstnavatele dostačující ?

Tabulka č. 23: Považují zaměstnanci motivaci ze strany zaměstnavatele dostačující

Možnosti	Ř		D	
	počet	v %	počet	v %
rozhodně ano	3	10,00	6	12,50
spíše ano	13	43,33	19	39,58
spíše ne	8	26,67	17	35,42
rozhodně ne	6	20	6	12,50

Graf č. 21: Považují zaměstnanci motivaci ze strany zaměstnavatele za dostačující (v %)



Výsledky a diskuse:

Tato otázka velmi vypovídá o zájmu vedení o své zaměstnance. Motivaci považuje ze strany vedení za dostačující 53,33 % řidičů a 52,08% dělníků. Zbýlá polovina respondentů

ji považuje za nedostačující, z toho 20 % řidičů a 12,5 % dělníků ji považují za velmi nedostačující.

Polovina respondentů si myslí, že motivována je a druhá polovina, že motivována není. Nespokojení jsou zejména respondenti s vyšším vzděláním, ale překvapivě i zaměstnanci s nedokončeným vzděláním, postrádání motivace může vycházet i z toho, že si zaměstnanci myslí, že je firmy příliš nepodněcují k touze rozvíjet svůj profesní a osobnostní růst.

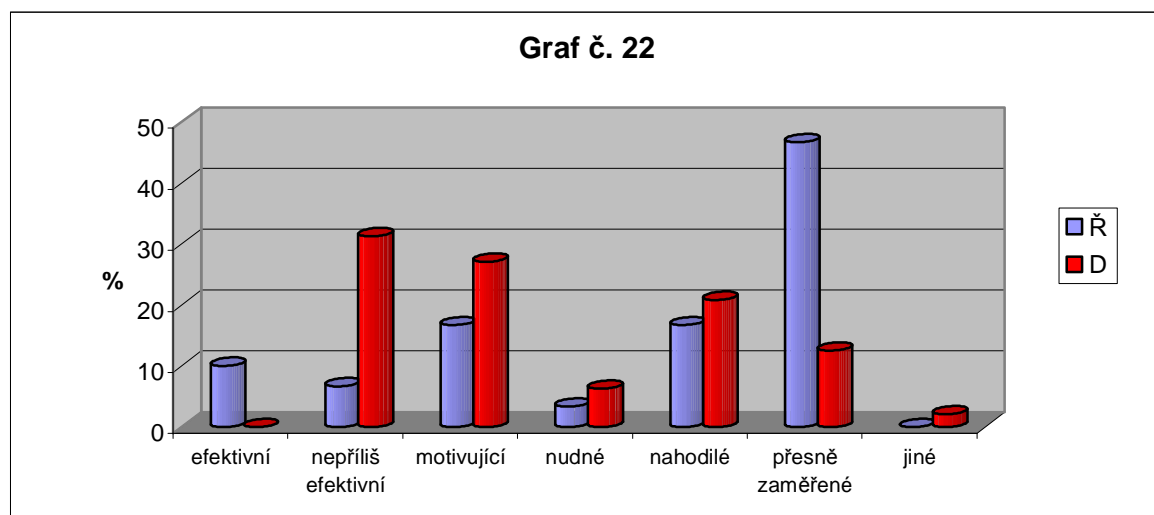
Nadřazení by měli o své zaměstnance lépe pečovat, snažit se je lépe poznat, protože každého zaměstnance motivuje něco jiného, jinou intenzitou, proto by se měli snažit ke každému svému zaměstnanci přistupovat individuálně.

Otázka č. 24: Jaké jsou pracovní metody a postupy ?

Tabulka č. 24: Pracovní metody a postupy

Možnosti	Ř		D	
	počet	v %	počet	v %
efektivní	3	10,00	0	0
nepříliš efektivní	2	6,67	15	31,25
motivující	5	16,67	13	27,08
nudné	1	3,33	3	6,26
nahodilé	5	16,67	10	20,83
přesně zaměřené na druh projektu	14	46,67	6	12,50
jiné	0	0	1	2,08

Graf č. 22: Pracovní metody a postupy (v %)



Výsledky a diskuse:

U řidičů převládá postoj k pracovním metodám a postupům z 46,67 %, že jsou přesně zaměřené na druh projektu, u 31,25 % dělníků převládá názor, že jde o nepříliš efektivní metody a postupy a 27,08 %, že jsou motivující. Že jde o efektivní metody, si myslí 10 % řidičů a nikdo z dělníků. Malé procento řidičů – 3,33 % a dělníků – 6,26 % považuje pracovní metody a postupy za nudné.

U řidičů není žádným překvapením, že považují pracovní metody a postupy přesně zaměřené na druh projektu, je to dáno tím, že jejich práce se moc měnit nemůže, jde o každodenní rozvoz zásilek, jediné co se každý den mění jsou trasy jejich cest. Proto by se nadřízení měli snažit, aby docílili, že řidičům naplánují na každý den jinou trasu, aby se tak docílilo rozmanitosti, proto si i nemalé procento myslí, že jejich pracovní metody a postupy jsou nahodilé.

Téměř 1/3 dělníků si myslí, že pracovní metody a postupy nejsou příliš efektivní, necelých 30 % ji považují za motivující. Záleží to hlavně na druhu vykonávané práci, nepříliš efektivní ji považují ti, kteří obsluhují poloautomatické stroje a druzí, hlavně ženy, které vykonávají spíše manuální práci, ji považují za motivující, jiné přesně zaměřenou na daný druh práce.

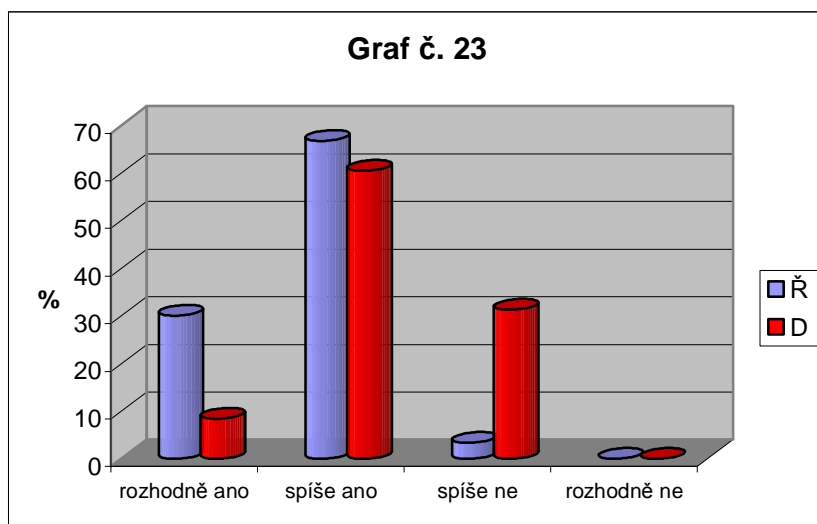
Nadřízení by se měli snažit, aby svým podřízeným (dělníkům) mohli nabídnout rozmanitější práci. Mohlo by to být docíleno např. určitou vnitřní rotací na různá pracoviště v rámci celé firmy.

Otázka č. 25: Dostává se jednotlivým zaměstnancům v rámci individuálního přístupu různého zacházení ?

Tabulka č. 25: Dochází v rámci individuálního přístupu k různému zacházení

Možnosti	Ř		D	
	počet	v %	počet	v %
rozhodně ano	9	30,00	4	8,33
spíše ano	20	66,67	29	60,42
spíše ne	1	3,33	15	31,25
rozhodně ne	0	0	0	0

Graf č. 23: Dochází v rámci individuálního přístupu k různému zacházení (v %)



Výsledky a diskuse:

Většina respondentů se domnívá, že se jim dostává různého zacházení a to alarmující procento řidičů (96,67 %) a 68,75 % dělníků. Rozhodně si to nemyslí nikdo z respondentů.

Mínění řidičů je hlavně ovlivněno tím, že nejsou příliš v kontaktu se spolupracovníky a nadřízenými, proto mohou mít pocit, že nadřízení preferují jiné zaměstnance.

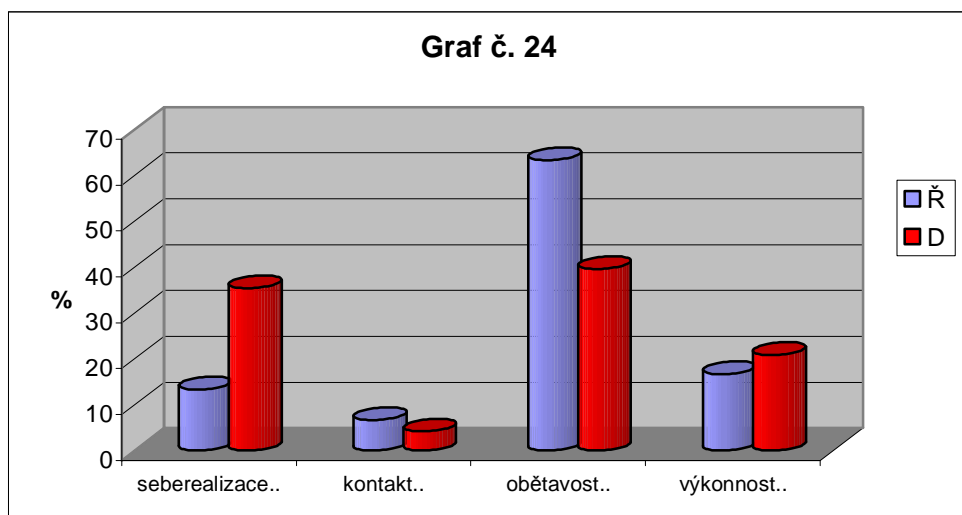
Dělníci jsou se svými nadřízeným ve větším kontaktu, ale jak vyplývá z průzkumu nemají k němu příliš důvěru a shledávají, že má své oblíbence a naopak.

Otázka č. 26: Která potřeba je pro Vás v práci nejdůležitější z hlediska uspokojení ?

Tabulka č. 26: Nejdůležitější potřeba z hlediska uspokojení

Možnosti	Ř		D	
	počet	v %	počet	v %
potřeba seberealizace a uspokojení z práce	4	13,33	17	35,42
uspokojení z kontaktu s lidmi	2	6,67	2	4,17
obětavost, tolerance, dobré mezilidské vztahy	19	63,33	19	39,58
výkonnost, cílevědomost	5	16,67	10	20,83

Graf č. 24: Nejdůležitější potřeba z hlediska uspokojení (v %)



Výsledky a diskuse:

Pro pocit uspokojení z práce je u řidičů (63,33 %) nejvíce důležitá potřeba obětavosti, tolerance a dobrých mezilidských vztahů, tato potřeba převládá i u dělníků - 39,58 %.

Nejméně je z tohoto výčtu možností pro řidiče i respondenty důležitá potřeba uspokojení z kontaktu s lidmi, u řidičů z 6,67 % a u dělníků z 4,17 %.

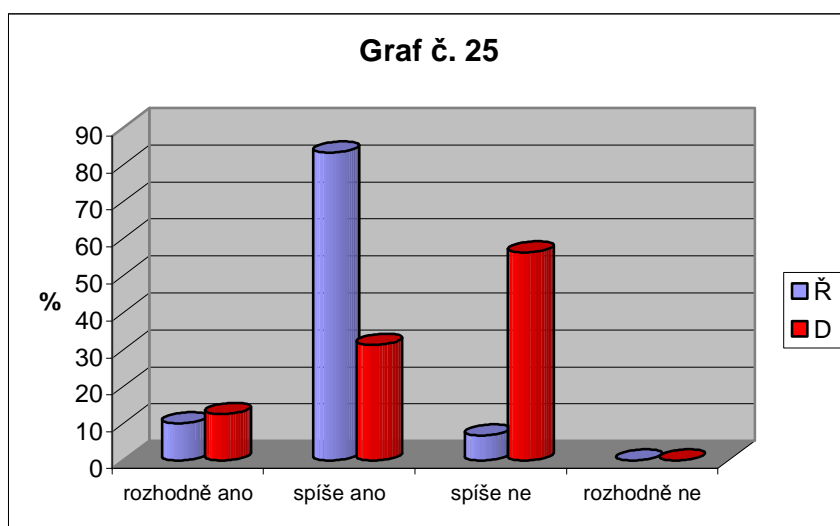
Řidiči ani dělníci si nemyslí, že k uspokojení práce potřebují, být v kontaktu s lidmi, je pro ně důležitější, když už s druhými pracují, aby je tolerovali takový jaký jsou, měli mezi sebou dobré vztahy a byly ochotni si pomoci. Z toho vychází i to, že většina si chce odpracovat své a o nic víc se nezajímat. Pro více než 1/3 dělníků je taktéž důležité, aby se mohli v práci seberealizovat, což v jejich práci není příliš možné. Pro respondenty není podstatné mít moc, nemají příliš vysoké cíle, většina chodí do práce ne z uspokojení dobře vykonané práce, ale z potřeby vydělat peníze.

Otázka č. 27: Myslíte si, že jste v práci správně ohodnocen/a

Tabulka č. 27: Správnost ohodnocení pracovní činnosti

Možnosti	Ř		D	
	počet	v %	počet	v %
rozhodně ano	3	10,00	6	12,50
spíše ano	25	83,33	15	31,25
spíše ne	2	6,67	27	56,25
rozhodně ne	0	0	0	0

Graf č. 25: Správnost ohodnocení pracovní činnosti (v %)



Výsledky a diskuse:

Zde je vidět velký rozdíl v obou firmách. Ve firmě zaměstnávající řidiče převládá kladný postoj, 93,33 % řidičů si myslí, že je v práci ohodnoceno správně a naopak dělníci z většiny považují, že je jejich práce podhodnocena, a to u 56,25 % dělníků.

Respondenti si pod ohodnocením nejčastěji představí svou mzdu a přitom hodnotit se může i jinak než jen penězi.

Řidiči jsou s tím jak jsou ohodnoceni z většiny spokojeni, je zjevné, že uvažují hlavně o finančním ohodnocení své pracovní činnosti, protože jak vyplývá z celého průzkumu jsou se svým finančním ohodnocením převážně spokojeni, ale shledávají za nedostačující morální stimuly – pochvaly a uznání, kterými může nadřízený hodnotit své zaměstnance. Jsou spokojeni i řidiči – středoškoláci, kteří tuto práci vykonávají spíše proto, že nenašli uplatnění ve vystudovaném oboru, celková spokojenost vychází zejména z toho, že řidiče tato práce baví, mají řízení jako svůj koníček.

U dělníků převládá negativní postoj ke svému ohodnocení. Dělníci, kteří si myslí, že jsou správně ohodnoceni, jsou starší, mají vybudovanou ve firmě určitou pozici, jsou na tom finančně lépe. Nejméně spokojeni jsou dělníci středoškoláci, pro které je tato práce, alespoň malá záplata, jak si vydělat nějaké peníze, z důvodů, že nemohli najít uplatnění ve svém oboru a překvapivě jsou nespokojeni i dělníci se základním vzděláním (většina žen), u kterých by se dalo předpokládat, že by mohli být rádi, za každou práci – jedná se nejspíš o hodně málo placenou práci, která je manuálně náročná a u které se předpokládá velká pečlivost. Ani zde nejsou příliš uplatňovány pochvaly a uznání.

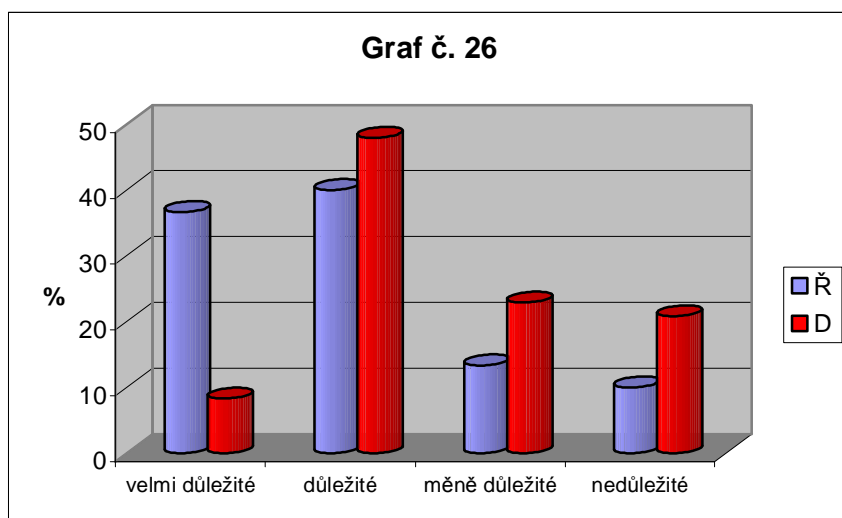
Zaměstnavatelé by se měli snažit, aby důvodem spokojenosti v práci nebylo pouze finanční ohodnocení, ale aby zaměstnanci pracovali pod nadřízeným, který je určitým způsobem ocení.

Otázka č. 28: Jak důležité jsou pro Vás morální stimuly (pochvala a uznání)?

Tabulka č. 28: Důležitost morálních stimulů

Možnosti	Ř		D	
	počet	v %	počet	v %
velmi důležité	11	36,67	4	8,33
důležité	12	40,00	23	47,92
méně důležité	4	13,33	11	22,92
nedůležité	3	10,00	10	20,83

Graf č. 26: Důležitost morálních stimulů (v %)



Výsledky a diskuse:

Pro řidiče jsou morální stimuly - pochvala a uznání od svého nadřízeného důležitější než pro dělníky, pochvalu a uznání ocení 76,67 % řidičů a 56,25 % dělníků. Za nedůležité to shledává 23,33 % řidičů a 43,75 % dělníků, z toho zcela nedůležité to je pro 10 % řidičů a pro 20,83 % dělníků. Odráží to dále otázka č. 30.

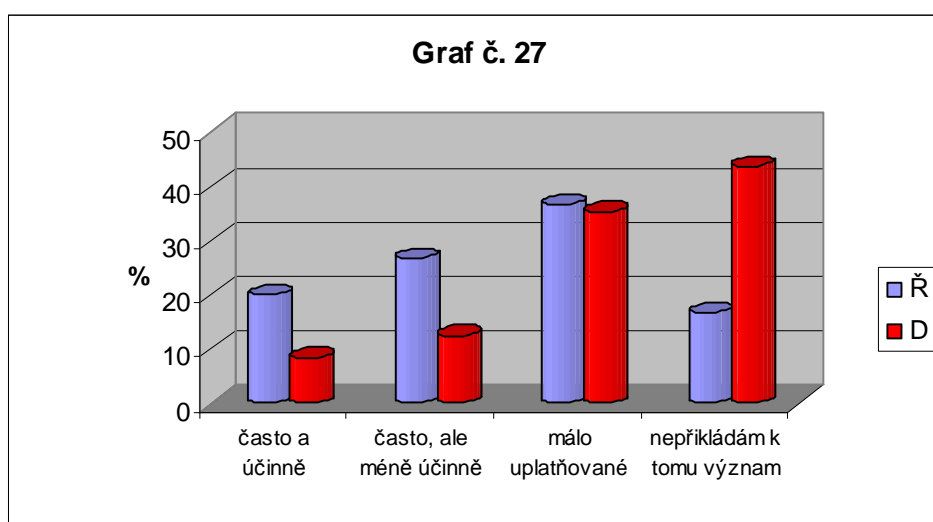
Respondenti by morální stimuly - pochvaly a uznání od svého nadřízeného většinou rádi uvítali, chtějí mít dobrý pocit z dobře vykonané práce, ale jak vyplývá již z průběhu průzkumu, většina z nich se domnívá, že je jejich nadřízený příliš nemotivuje, a tím méně morálními stimuly. V obou firmách je motivační efekt morálních stimulů velmi opomíjen.

Otázka č. 29: Morální stimuly (pochvaly, uznání) jsou uplatňovány:

Tabulka č. 29: Uplatnění morálních stimulů

Možnosti	Ř		D	
	počet	v %	počet	v %
často a účinně	6	20,00	4	8,33
často, ale méně účinně	8	26,67	6	12,50
málo uplatňované	11	36,67	17	35,42
nepřikládám k tomu význam	5	16,66	21	43,75

Graf č. 27: Uplatnění morálních stimulů (v %)



Výsledky a diskuse:

Morální stimuly – pochvaly a uznání jsou podle 46,67 % řidičů a 20,83 % dělníků alespoň někdy uplatňovány, ale z toho jen 20 % řidičů a 8,33 % dělníků si myslí, že jsou uplatňovány účinně. Podle 36,67 % řidičů a 35,42 % dělníků jsou pochvaly a uznání uplatňovány velmi málo. Dokonce 16,66 % řidičů a až 43,75 % dělníků jim nepřikládá žádný význam.

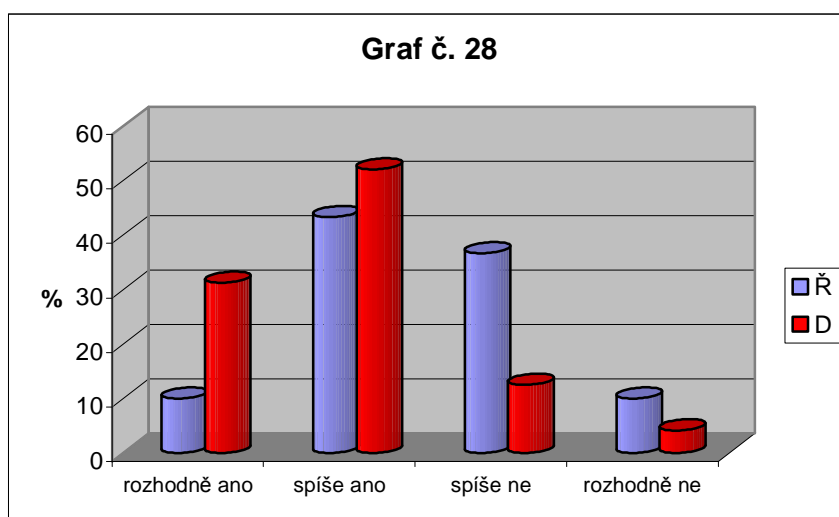
Nadřazení by měli zvážit tuto neuspokojující situaci, protože když budou více uplatňovány morální stimuly, zaměstnanci se budou o to více snažit, dojde ke zvýšení produktivity práce, protože budou chtít být opět pochváleni. Všechno je to o přístupu vedení, existují zde velké zábrany v komunikaci s podřízenými, což je přežitek let minulých, kterého by se měli firmy vyvarovat pokud chtějí být úspěšné.

Otázka č. 30: Je pro Vás důležitá konstruktivní kritika, ze které se můžete poučit?

Tabulka č. 30: Důležitost konstruktivní kritiky

Možnosti	Ř		D	
	počet	v %	počet	v %
rozhodně ano	3	10,00	15	31,25
spíše ano	13	43,33	25	52,08
spíše ne	11	36,67	6	12,50
rozhodně ne	3	10,00	2	4,17

Graf č. 28: Důležitost konstruktivní kritiky (v %)



Výsledky a diskuse:

Konstruktivní kritika je pro řidiče i dělníky poměrně důležitá a to pro 53,33 % řidičů a 83,33 % dělníků. Naprosto nedůležitá je pouze pro 10 % řidičů a 4,17 % dělníků.

Pro řidiče je důležitější pochvala a uznání, než konstruktivní kritika, ze které by se mohli poučit, ale pořád více než ½ by konstruktivní kritiku uvítala, protože by se rádi vyvarovali chybám, které dělají.

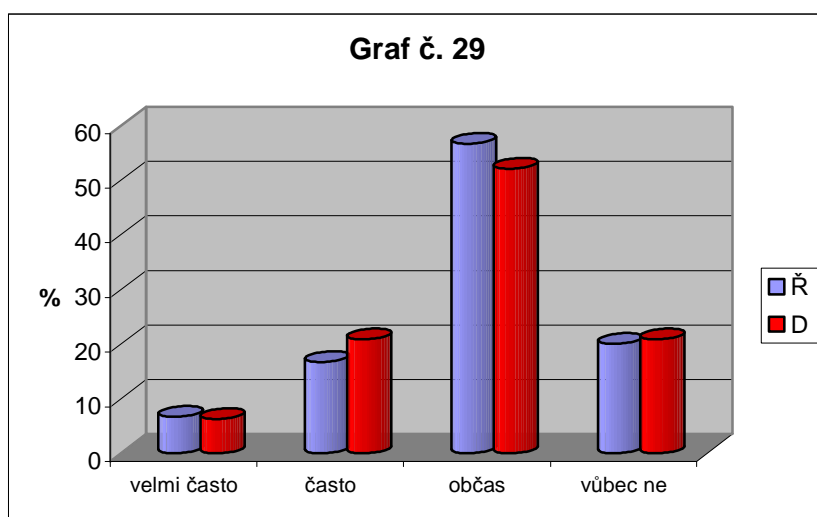
U dělníků je celkem překvapující, že by většina konstruktivní kritiku uvítala a naopak pochvalu a uznání, za tak důležitou nepovažují. Je to nejspíš dáno tím, že dělníci přece jen vykonávají náročnější práci na přesnost, dělají proto více chyb, kterých by se rádi vyvarovali. Konstruktivní kritika by mohla vést ke zlepšení pocitu z vykonávané práce, dělníci by chodili do práce z větší radostí a motivovalo by je to k vyšším výkonům.

Otázka č. 31: Jednáte v zaměstnání často ve stresu (časové tísní)?

Tabulka č. 31: Frekvence stresových situací

Možnosti	Ř		D	
	počet	v %	počet	v %
velmi často	2	6,67	3	6,26
často	5	16,67	10	20,83
občas	17	56,66	25	52,08
vůbec ne	6	20,00	10	20,83

Graf č. 29: Frekvence stresových situací (v %)



Výsledky a diskuse:

Většina, 56,66 % řidičů a 52,08 % dělníků si myslí, že občas ve stresu jednají, poměrně stejné procento řidičů - 6,67 % a 6,26 % dělníků považuje svoji práci za velmi stresující. A kolem 20 % respondentů si myslí, že v práci neprožívají stres vůbec.

Stresové situace každý bere jinak, někdo je vůči stresu plně imunní, jiný se složí nad každou maličkostí.

U řidičů dochází ke stresovým situacím hlavně v případech, když provoz na pozemních komunikacích není příliš plynulý a mají spoustu neodkladných zakázek. Proto práci řidičů nemůže dělat někdo, kdo by tyto stresové situace nezvládal. Stresující práce mají i administrativní pracovníci, kterým hrozí šibeniční termíny.

Starší dělníci si stres už skoro vůbec nepřipouští. Proti stresu jsou více imunní ženy, což je v naší populaci většinou pravidlem, že ženy vydrží větší stresovou zátěž lépe než muži. I tady stres vychází nejčastěji ze šibeničních termínů zakázek, při kterých jsou na dělníky kladeny vyšší nároky, někdy až neuskutečnitelné.

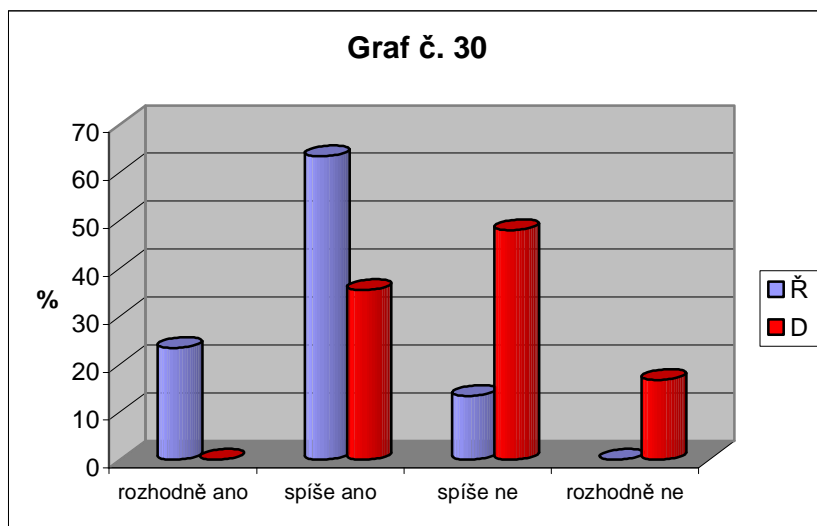
Zaměstnavatelé by se měli snažit tyto stresové situace odstranit nebo co nejvíce je zmírnit, vyvarovat se jim, protože nikdo rád nepracuje ve stresu, sice někdy převládá názor, že ve stresu se podávají nejlepší výkony, ale pro psychiku osobnosti to není příliš dobré. Když se „nabalí“ moc stresu najednou, může dojít ke kolapsu.

Otázka č. 32: Je v rámci vaší pracovní skupiny spravedlnost v přidělování odměn ?

Tabulka č. 32: Existuje spravedlnost v přidělování odměn

Možnosti	Ř		D	
	Počet	v %	Počet	v %
rozhodně ano	7	23,34	0	0
spíše ano	19	63,33	17	35,42
spíše ne	4	13,33	23	47,92
rozhodně ne	0	0	8	16,67

Graf č. 30: Existuje spravedlnost v přidělování odměn (v %)



Výsledky a diskuse:

Zde se opět projevuje negativní postoj dělníků ke svému ohodnocení, jak je vidět v otázce č. 28, i zde je patrné, že příliš neexistuje spravedlnost v přidělování odměn, to si myslí 64,59 % dělníků, z toho si to myslí rozhodně 16,67 %. Naproti tomu u řidičů převládá, že věří ve spravedlnost v přidělování odměn, a to z 86,67 %, z toho rozhodně tomu věří 23,34 %.

Dostávám se k tomu, co již bylo nastíněno v otázce č. 28, u řidičů převládá názor, že u nich ve firmě převládá spravedlnost v přidělování odměn. Řidiči považují jejich odměnu za dostačující a dokonce určité procento – 23,34 % řidičů si myslí, že jsou ohodnoceni plně

podle jejich představ a že odměny plně odpovídají náročnosti vykonávané práce. Mzdová politika je nastavena správně, ke spokojenosti zaměstnanců.

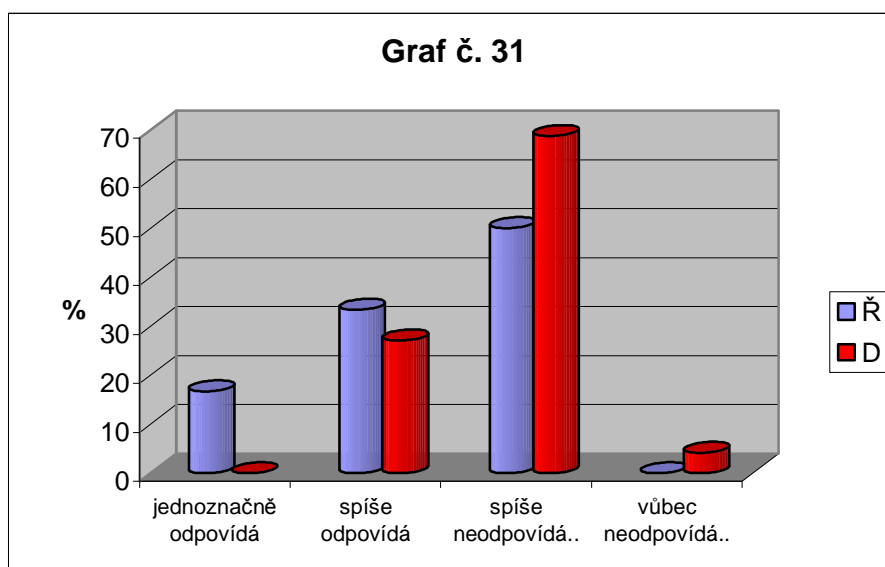
U dělníků převažuje velká nespravedlnost v přidělování odměn, 64,59 % si myslí, že jsou za stejnou práci, ohodnoceni hůře než druzí, což snižuje jejich spokojenost v práci a tím to vede i k nižší produktivitě. Jen 35,42 % z nich je celkem spokojeno s nastolenou politikou, což by mělo být pro zaměstnavatele velmi zarážející. Nespokojenost plyne zejména z pocitu podhodnocení práce. Firma dosahuje dobrých ekonomických výsledků, proto by vedení mělo svou mzdovou politiku přehodnotit.

Otázka č. 33: Odpovídá výše Vaší mzdy náročnosti Vaší práce ?

Tabulka č. 33: Výše mzdy podle náročnosti práce

Možnosti	Ř		D	
	počet	v %	počet	v %
jednoznačně odpovídá	5	16,67	0	0
spíše odpovídá	10	33,33	13	27,08
spíše neodpovídá, mzda by mohla být vyšší	15	50,00	33	68,75
vůbec neodpovídá, cena mé práce je podhodnocena	0	0	2	4,17

Graf č. 31: Výše mzdy podle náročnosti práce (v %)



Výsledky a diskuse:

Dělníci si z většiny 72,92 % myslí, že jejich mzda neodpovídá náročnosti jejich práce, že by jejich mzda měla být vyšší, z toho 4,17 % si myslí, že je jejich práce zcela

podhodnocena. Polovina řidičů se svou mzdou spokojena a 50 % by si nechalo svou mzdu zvýšit.

U dělníků to není nic překvapujícího, že u nich převládá spíše velká nespokojenost v ohodnocení jejich práce, jak je to již patrné zejména z otázek č. 28 a 33.

Výše mzdy je nejvýznamnější stimulační prvek v naší společnosti, má na něj vliv stále více rostoucí ekonomické požadavky lidí.

Otázka č. 34: Očíslujte podle důležitosti důvody, proč chodíte do práce (1-nejdůležitější, 6- nejméně důležité)

Tabulka č. 34: Pořadí důvodů chození do práce

Ř	D
1. potřeba peněz	1. potřeba peněz
2. potřeba uspokojení z úspěšného výkonu	2. jistota zaměstnání a příjmu
3. potřeba kontaktu s lidmi	3. potřeba kontaktu s lidmi
4. potřeba smyslu práce a seberealizace	4. potřeba smyslu práce a seberealizace
5. jistota zaměstnání a příjmu	5. potřeba uspokojení z úspěšného výkonu
6. potřeba mít moc	6. potřeba mít moc

Výsledky a diskuse:

U respondentů se objevila na prvním místě potřeba peněz. U řidičů jako další důvod byla potřeba uspokojení z úspěšného výkonu a na třetím místě byla potřeba kontaktu s lidmi, tak jako u dělníků. Na druhém místě u dělníků byly jistota zaměstnání a příjmu, což řadí řidiči až na čtvrté místo. Na posledním místě respondenti uvedli potřebu mít moc.

V naší společnosti, zejména u lidí s nižším vzděláním převažuje potřeba peněz. Dělníci navíc spojují potřebu peněz s jistotou zaměstnání a příjmu, z toho plyne, že je zde hodně zaměstnanců, kteří tuto práci vykonávají zejména z existenčních důvodů.

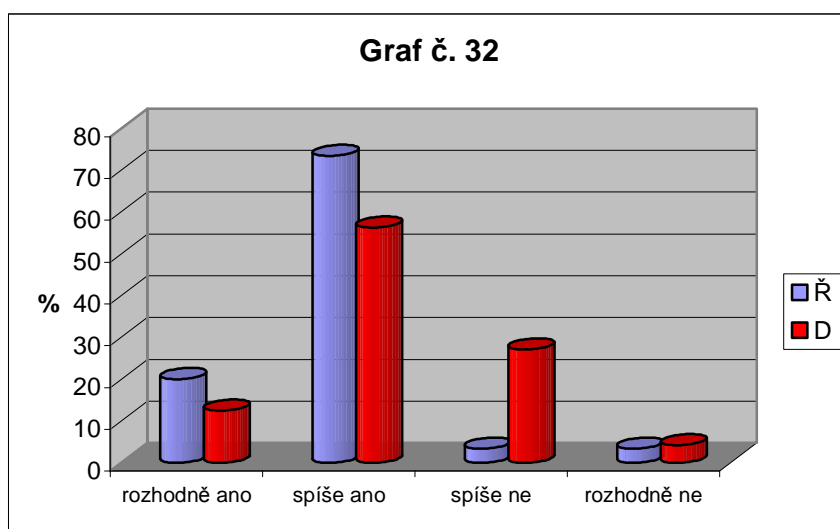
Pro řidiče ačkoliv mají nižší vzdělání je kromě potřeby peněz podstatná potřeba uspokojení z úspěšného výkonu.

Otázka č. 35: Hodláte setrvat ve Vaší firmě i v budoucnu ?

Tabulka č. 35: Odhodlání setrvat ve firmě i v budoucnu

Možnosti	Ř		D	
	počet	v %	počet	v %
Rozhodně ano	6	20,00	6	12,50
spíše ano	22	73,34	27	56,25
spíše ne	1	3,33	13	27,08
rozhodně ne	1	3,33	2	4,17

Graf č. 32: Odhodlání setrvat ve firmě i v budoucnu (v %)



Výsledky a diskuse:

Řidičů, kteří vidí svou budoucnost ve firmě je 93,34 %, z toho si to myslí rozhodně 20 %, zatímco jen 68,75 % dělníků hodlají setrvat ve firmě i do budoucna. Rozhodně proti je jen malá část, a to 3,33 % řidičů a 4,17 % dělníků.

Řidiči jsou celkově spokojenější s prací i pracovními podmínkami než dělníci. Dělníci jsou zejména nespokojeni se svým ohodnocením, informovaností a převažuje u nich negativní postoj k celé organizaci. Budoucnost nevidí ve firmě převážně vzdělanější dělníci, pro které byla tato práce jediným řešením neschůdné ekonomické situace.

Jen malé procento řidičů - 6,66 % (2 řidiči) je v práci nespokojeno. Jeden z nich je určitě rozhodnut firmu opustit, je to středoškolák, který tuto práci vykonává jen proto, že nenašel uplatnění ve svém oboru, které stále hledá. Druhý řidič, který si myslí, že spíše s firmy odejde, sice nemá středoškolské vzdělání, ale práce ho neuspokojuje, straní se kolektivitu, je nespokojen s celkovým způsobem vedení.

5. ZÁVĚREČNÁ DISKUSE

Pro větší přehlednost a jednoduchost byla uvedena podstatná část diskuse k jednotlivým otázkám v předešlé kapitole č. 4. V této kapitole bych chtěla tyto prodiskutované výsledky shrnout, ukázat podstatné rozdíly v jednotlivých firmách a zejména bych chtěla vyzdvihnout otázku motivace, stimulace a rozvoje lidských zdrojů.

V obou firmách jsou zaměstnání především muži, je to dáno zejména povahou práce. Ve firmě zaměstnávající řidiče převládají mladší respondenti z odborným vzděláním, je to dáno tím, že firma byla založena v 90. letech minulého století, mohla proto přijímat mezi své řady mladé a kreativní lidi, naopak ve firmě, která zaměstnává dělníky, je věková struktura rozloženější, mladší dělníci jsou ve firmě kratší dobu než starší. U dělníků převládá odborné vzdělání (60,42 %), u dělnic (27,08 %) převáží více základní vzdělání. Tato firma zde je již od 30. let minulého století – zažila dobu komunismu, což se stále částečně odráží na způsobu řízení.

Většina respondentů – 60 % řidičů a 73,19 % dělníků pozitivně hodnotila své pracovní zařazení ve vztahu k dosaženému vzdělávání. Zbylé procento – většina středoškoláků, tuto práci vykonávají pouze kvůli tísnivé ekonomické situaci.

Rozdílnost obou firem se projevila zejména v otázce č. 10, kde respondenti hodnotili hospodářskou situaci a způsob řízení organizace. Řidiči (96,67 %) se vyjadřovali převážně kladně, je to dáno především tím, že firma je mladá, rychle se rozvíjející, která začíná mít na našem trhu stále pevnější a důležitější roli. U dělníků (60,34 %) vítězí negativní postoj, i přesto, že hospodářská situace firmy se v posledních letech velmi zlepšila. Je to způsobeno nedostačující informovaností, což je jeden z přežitků z let totalitního režimu.

Otázka č. 10 se odráží zejména v otázkách týkajících se peněžního ohodnocení a v postoji respondentů ke svým nadřízeným. V otázce č. 27, měli respondenti zhodnotit jestli jsou v práci správně ohodnoceni, nejčastěji si pod ohodnocením zaměstnanci představují svou peněžní odměnu, což vyplývá z negativního postoje dělníků (50 %), protože jak je zjevné z celkového průzkumu, jsou dělníci se svou mzdou velmi nespokojeni. Zde řidiči shledávají, že jejich ohodnocení se u většiny odráží v jejich pracovní nasazení. Hodnotit se dá ale i jinak než jenom penězi, motivovat lze pochvalou či uznáním. Nesprávně ohodnocená práce je silně demotivující prvek. Nespokojení jsou zejména respondenti z vyšším vzděláním – středoškoláci.

Zjišťování jestli výše mzdy odpovídá náročnosti práce. Téměř $\frac{3}{4}$ dělníků se domnívá, že jejich mzda neodpovídá náročnosti jejich práce, dokonce 4,17 % si připadají v práci zcela podhodnoceni. Nespokojenost nepřevládá pouze u dělníků – středoškoláků, pro které byly tato práce jediným prostředkem jak řešit svou strádající existenci, ale i pro zaměstnance s nižším vzděláním, což je velmi alarmující a vedení firmy by se mělo snažit o změnu mzdové politiky. Výše mzdy je nejvýznamnějším stimulačním prvkem v naší společnosti, ve kterém se odráží rostoucí ekonomické požadavky lidí.

V otázce č. 32, týkající se existence spravedlnosti v přidělování odměn v rámci pracovní skupiny je to zhodnoceno respondenty obdobně. Není zde již žádným překvapením, že u 64,59 % dělníků převládá názor, že v jejich firmě neexistuje spravedlnost v přidělování odměn, domnívají se, že jsou odměňováni hůře než druzí za stejnou práci. U řidičů (86,67 %) převládá, jak se dalo předpokládat, kladný postoj, jsou převážně spokojeni, shledávají, že jsou ohodnoceni správně, podle jejich představ a že zde neexistují rozdílné přístupy k jednotlivým zaměstnancům.

V obou firmách převládá spokojenost s pracovními podmínkami. Řidiči (96,67 %) jsou spokojenější než dělníci. Dělníci pracují v uzavřených halách, v prostředí plném prachu, proto je zde určitá nespokojenost (32,25 %). Dobré pracovní podmínky zvyšují pracovní motivaci - efektivitu práce. Motivovat lze i dobrým pracovním kolektivem. S pracovním kolektivem je spokojeno 80 % řidičů a 50,84 % dělníků. U řidičů je vyšší spokojenost dána především tím, že zde není takový věkový a vzdělanostní rozdíl. Dělnice (27,08 %) uvedli, že jsou s pracovním kolektivem spokojené.

Rozdílnost v nahlížení respondentů na problematiku motivace a stimulace vyplývá také z dalších otázek. Otázka č. 28 se týkala důležitosti morálních stimulů (pochval a uznání). Pro 76,67 % řidičů a 56,25 % dělníků je důležité, aby se jejich nadřízený „nebál“ morální stimuly využívat, vyplývá to zejména z toho, že je pro ně podstatné, aby věděli, že svou práci dělají dobře. V obou firmách je motivační efekt velmi opomíjen, jak je vidět v otázce č. 29, která se zabírala jestli nadřízení morálních stimuly uplatňují.

Podle 46,67 % řidičů a pouhých 20,83 % dělníků jsou morální stimuly uplatňovány alespoň občas, ale za účinné je považuje pouze 20 % řidičů a 8,33 % dělníků, což je velmi zarážející. Nadřízení by měli zvážit tuto neuspokojující situaci, protože když budou více uplatňovány morální stimuly, zaměstnanci budou více motivováni, zvýší se produktivita práce. Všechno je to v podstatě o přístupu vedení, existují zde velké zábrany v komunikaci s podřízenými, což je přežitek let minulých, kterého by se měli firmy vyvarovat pokud

chtějí být úspěšné. Tato špatná situace se odvíjí i z přílišné nedůvěry respondentům ke svému nadřízeným, jak znázorňují zejména otázky č. 20, 21, 22.

Na otázku č. 21, která se týkala zájmu nadřízených o problémy svých zaměstnanců, odpověděla více jak ½ respondentů, se jejich nadřízený příliš nezajímá o problémy ostatních, je to zejména odrazem špatné komunikativnosti. Myslí si to více řidičů 66,67 %, což je odrazem toho, že nemají pevné pracoviště a tudíž nejsou se svým nadřízeným v dostatečném kontaktu, řešením by mohlo být uspořádání společných akcí, kde by se všichni mohli lépe poznat. U dělníků (56,25 %) je velkým problémem, že jich na pracovišti pracuje mnoho (na směnný provoz) a proto nadřízení nemají přehled o všech svých zaměstnancích. Zvýšením spolupráce mezi vedoucími a zaměstnanci se zvyšuje pocit důvěry, pocit, že se zaměstnanci při problémech v práci můžou na někoho obrátit.

Kromě pochval a uznání je pro zaměstnance důležitá i konstruktivní kritika, ze které by se mohli poučit. Konstruktivní kritiku by ocenilo více dělníků (83,33 %), konstruktivní kritika je pro ně cennější než pochvala či uznání a naopak řidiči (53,33 %) považují za cennější pochvaly a uznání, než konstruktivní kritiku, vyplývá to z toho, že dělníci vykonávají náročnější práci na přesnost, mohou proto dělat více chyb, kterým by se chtěli vyvarovat.

Za motivaci lze považovat i jak má firma nastavenou sociální politiku, jaké zaměstnanecké výhody svým zaměstnancům poskytuje. Dělníci využívají levnější stravování, zdravotnickou péči a dostávají příspěvek na dovolenou. Řidiči nemají přímou možnost levnějšího stravování, firma jim alespoň poskytuje stravenky, dále uvedli, že mají pružnou pracovní dobu a příspěvek na dovolenou je poskytován pouze administrativním pracovníkům. Kdyby si mohli respondenti vybrat jakou zaměstnaneckou výhodu by ocenili, převládá u dělníků i řidičů přání mít zajištěnou dopravu do zaměstnání a řidiči by dále ocenili příspěvek na dovolenou. Dělníci by ocenili pružnou pracovní dobu.

Pokud se firmy chtějí správně a rychle rozvíjet, musejí správně nastavit motivační program pro všechny zaměstnance, nejen pro vrcholové vedení – manažery, ale zejména pro jejich podřízené. Může být sebelepší manažer, ale když nebude schopen motivovat ty nejnižší postavené zaměstnance, nemůže se zvyšovat produktivita práce a firma se nemůže posunout v před. Jak vyplývá zejména z otázky č. 23, jestli zaměstnanci považují motivaci ze strany zaměstnavatele za dostačující, domnívá se necelá ½ respondentů, že nejsou správně motivováni, což je celkem alarmující číslo.

S motivací se pojí uspokojování potřeb. Pro každého zaměstnance je důležité uspokojit jinou potřebu. Pro 63,33 % řidičů je nejdůležitější uspokojit potřebu obětavosti, tolerance

a dobrých mezilidských vztahů (vybíralo se z určitého výčtu potřeb), tato potřeba byla nejdůležitější i pro dělníky, pro které bylo důležité uspokojení z dobře vykonané práce.

Řidiči a dělníci považují motivaci za nedostatečnou i proto, že nemají nejlepší mínění o svém nadřízeném, jak o tom vypovídají zejména otázky č. 20, 22. V otázce č. 20 měli respondenti vybrat čeho si na svém nadřízeném nejvíce cení, 1/3 řidičů a 41,67 % dělníků zvolilo organizační a řídicí schopnosti, které vyplývají z náplně jeho funkce, než že by o tom byly respondenti přímo přesvědčeni, vychází to z poměrného rozložení u ostatních možností.

V otázce č. 22 je výčet způsobů motivace, z kterých měli respondenti vybrat ty nejlépe charakterizující jejich nadřízeného (bylo možné více odpovědí, max. 3). Podle řidičů jejich nadřízeného nejlépe vystihuje, že je povzbuzuje v jejich tvořivost a nápaditosti (66,67 %), že je podporuje v jejich osobním růstu (40 %), což jsou dobré známky, ale jen málo z nich shledalo, že by jim jejich zaměstnanec pomáhal, chválil je, či že by se snažil za ně bojovat, což zvyšuje pocit, že jsou řidiči málo motivováni. Dělníci shledávají za charakteristické, že jim jim projevna důvěra (52,08 %) a že se mají možnost svobody projevu (47,92 %), ale jinak v předložených charakteristikách svého nadřízeného nepoznávají.

Otázka č. 34 vyústila v podněty, proč respondenti chodí do práce. Na prvním místě se u většiny respondentů objevila potřeba peněz. Pak jsou již v obou firmách patrné rozdíly. Pro řidiče je na druhém místě důležitá potřeba uspokojení z úspěšného výkonu a na třetím místě byla potřeba kontaktu s lidmi. Druhé místo u dělníků vychází z potřeby peněz, je pro ně důležitá potřeba mít jistotu zaměstnání a příjmu a na třetím místě potřeba kontaktu s lidmi. Nejméně je pro všechny respondenty důležitá potřeba mít moc, což je spíše typické pro vedoucí pracovníky.

V dnešní době začíná být prioritou majitelů malých firem a personálních oddělení velkých firem kteří pečují o lidské zdroje, i *rozvoj lidských zdrojů*, s kterým souvisí rozvoj celé organizace.

Předmětem průzkumu bylo zjistit, jakými prostřednictvím si respondenti myslí, že by se lidské zdroje měli rozvíjet, jestli je pro ně důležité mít možnost k rozvoji osobnosti, jestli jim jsou umožněna školení ke zvýšení jejich odbornosti, jakým způsobem se dozvídají o možnostech vzdělání a jestli sami z vlastní iniciativy navštěvují nějaké odborné kurzy, z důvodu rozvoje jejich profesního a osobnostního růstu.

Respondenti mají rozporuplné názory na to, jak by se měly lidské zdroje rozvíjet. Řidiči považují za nejlepší způsob rozvoje svých vědomostí, získávání a využívání vlastních zkušeností (63,34 %), popřípadě, že se nechají poučit od druhých je to dáno

především tím, že převládají řidiči-muži s odborným a základním vzděláním, kteří jsou rádi, že školu ukončili. U dělníků je celkem překvapující, že u více než 1/2 dominují jako nejlepší způsob jak rozvíjet lidské zdroje vzdělávací programy. Tento přístup převažuje u zaměstnaných žen a starších zaměstnanců, u dělníků s odborným vzděláním. Je to dáno tím, že většina dělníků by byla ráda, kdyby se mohla posunout někam dál (našla lepší uplatnění), usilují o profesní růst a nejlépe by jim vyhovovali vzdělávací programy, kde by si mohli rozšířit své znalosti.

Z předchozí otázky vyplývá otázka č. 15 jak je pro respondenty důležité mít příležitost k rozvoji osobnosti v rámci svého zaměstnání, tj. určitých školení o komunikaci mezi lidmi, zvyšování specializovaných znalostí... Řidiči to sice považují s 53,34 % za důležité, ale je tu i necelá 1/2, pro které to je zcela nepodstatné. Toto vychází z přístupu v předešlé otázce, že je pro ně nejlepší rozvíjet svou osobnost prostřednictvím vlastních zkušeností. Řidiči jsou převážně v práci spokojeni a pro práci kterou vykonávají neshledávají příliš za opodstatněné další odbornost, znalosti (mají základní a odborné vzdělání, které považují ke své práci za dostačující). Velmi důležité je to pouze pro administrativních pracovníků, kteří byly také součástí průzkumu a usilují o kariérní růst. Pro dělníky je to důležité u 60,41 %, z čehož plyne i zvýšený zájem o vzdělávací programy. Dělníci – převážně středoškoláci nejsou se svojí pracovní pozicí spokojeni, jejich pracovní zařazení neodpovídá jejich vzdělání, chtěli by si zvýšit svou odbornost, popřípadě změnit svou odbornost, aby měli možnost vyhledat si lépe ohodnocenou práci, i když to mnohdy znamená, že by opustili i dosavadní firmu, je to zejména dáno tím, že se necítí ve své práci správně ohodnoceni. Nad tímto by se měla firma určitě pozastavit. O profesní a osobnostní růst se zajímají i ostatní zaměstnanci, kterým jejich pracovní zařazení nevyhovuje.

V otázce č. 16 respondenti hodnotili jestli jim firma umožňuje školení ke zvýšení jejich odbornosti, která představuje jednu s možností rozvoje celé osobnosti, což bylo předmětem otázky č. 17. O možnostech školení ke zvýšení odbornosti ví 43,33 % řidičů. Vysoké procento nevědomosti (56,67 %) je způsobeno i tím, že se o tuto možnost nezajímají a hlavně špatnou informovaností za strany vedení. Dělníci (47,92 %) mají větší zájem si svou odbornost rozšířit. V obou firmách jde zejména o špatnou informovanost ze strany vedení, kdyby se tato informovanost zlepšila, více zaměstnanců by mělo zájem o zvýšení své odbornosti, čímž by došlo k zefektivnění pracovní činnosti.

Podle 63,33 % řidičů jim jejich firma příležitost k rozvoji poskytuje a naopak 68,75 % dělníků se myslí, že jim firma tuto možnost neumožňuje. Firma zaměstnávající řidiče si více uvědomuje jaké bohatství ve svých zaměstnancích má, ale špatné nastolenou

informovaností příliš nepodněcuje své zaměstnance, aby o rozvoj své osobnosti projeví větší zájem. Ve firmě zaměstnávající dělníky stále určitým způsobem panuje přežitek z let minulých. Vedení si příliš neuvědomuje, jaký kapitál ve svých zaměstnancích má, proto i neshledává za podstatné podněcovat ve svých zaměstnancích touhu rozvíjet se. Rozvoj zaměstnanců vede k rozvoji celé organizace a tím se organizace stává konkurenceschopnější.

U možnostech dalšího vzdělávání jen 30 % řidičů a 37,5 % dělníků potvrdilo, že je o těchto možnostech informuje sama firma. Nejčastěji uvedli, že se o tom dozvídají prostřednictvím letáků či médií.

Z dosavadních zjištění je zjevný i postoj respondentů k tomu jestli navštěvují sami z vlastní iniciativy odborné kurzy, z důvodu rozvoje jejich profesního a osobnostního růstu. U řidičů je vyšší procento (36,67 %) dáno zejména tím, že součástí průzkumu byli 2 administrativní pracovníci, kteří usilují o kariérní růst a 1 řidič – středoškolák, který je s touto prací nespokojen, proto navštěvuje tyto kurzy, aby mohl najít uplatnění v jiném oboru. Příležitostně tyto kurzy navštěvují řidiči – středoškoláci, kteří jsou v této firmě spíše spokojeni, ale chtějí si rozšířit své znalosti, aby měli do budoucna větší možnosti.

Dělníci sice mají o kurzy zájem, ale většina (83,33 %) tyto kurzy nenavštěvuje a to z důvodů malé informovanosti, obav z něčeho neznámého nebo že by museli většinou tyto kurzy navštěvovat v době svého volna. Jen malé procento přiznává, že kurzy navštěvuje, jsou to převážně dělníci – středoškoláci, kteří považují tuto práci jen za dočasnou a chtěli by změnit svoji kvalifikaci, aby mohli najít uplatnění v jiném pro ně vyhovujícím zaměstnání a dělníci, kteří se zajímají o svůj profesní růst.

Celkový průzkum vyústil v otázku č. 36, jestli respondenti hodlají setrvat ve své firmě i do budoucna. A jak je zjevně z celého průzkumu, hodlá i nadále ve firmě setrvat 93,34 % řidičů a pouze 68,75 % dělníků, kteří jsou nespokojeni se svou odměnou a nedostačující informovaností, z kterou nejsou spokojeni ani řidiči.

5.1 Konkrétní návrhy

1. firma (zaměstnávající řidiče)

- nadřízení by měli zvýšit spolupráci, zlepšit komunikaci, lépe o své podřízené pečovat,
- zlepšit informační kanál mezi vedením a podřízenými,
- umožnit pracovníkům, aby mohli více prezentovat své názory a myšlenky,

- podporovat zaměstnance v jejich seberealizaci,
- rozšířit možnost sociálních služeb (zaměstnaneckých výhod),
- změnit celkový systém používání morálních stimulů, aby byly používány častěji a účinněji,
- soustředit se na rozvoj a růst lidského potenciálu (zvýšení kompetencí pracovníků, zkvalitnění náplně práce),
- více podporovat tvořivost zaměstnanců a jejich iniciativu,
- dát zaměstnancům větší možnost vzdělávání a rozšiřování znalostí a schopností (zvýšit příležitost pro jejich osobní rozvoj).

2. firma (zaměstnávající dělníky)

- změnit nebo zlepšit styl vedení lidí,
- nadřízení by měli zvýšit spolupráci, zlepšit komunikaci, lépe o své podřízené pečovat,
- zlepšit informační kanál mezi vedením a podřízenými,
- informovat zaměstnance o výsledcích hospodaření firmy,
- zavést objektivní, pravidelné hodnocení zaměstnanců a klást důraz na zpětnou vazbu,
- přepracovat systém odměn zaměstnanců, tak aby více odrážel jejich pracovní nasazení a spravedlivě oceňoval individuální výkony (většina dělníků je se mzdou nespokojena),
- změnit celkový systém používání morálních stimulů, aby byly používány častěji a účinněji,
- nadřízení by měli se zaměstnanci více komunikovat a naslouchat jim, lépe o ně pečovat, bojovat za ně,
- zlepšení pracovních podmínek na pracovišti,
- soustředit se na rozvoj a růst lidského potenciálu (zvýšení kompetencí pracovníků, zkvalitnění náplně práce),
- zpracovat strategický přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců,
- podporovat tvořivost zaměstnanců a jejich iniciativu,
- dát zaměstnancům větší možnost vzdělávání a rozšiřování znalostí a schopností (zvýšit příležitost pro jejich osobní rozvoj).

6. ZÁVĚR

Cílem mé práce bylo zjistit, jak vybrané firmy přistupují k rozvoji svých zaměstnanců a jaká je úroveň motivace a stimulace v daných firmách.

První firma (zaměstnávající řidiče) začala fungovat na našem trhu v 90. letech a druhá firma (zaměstnávající dělníky) zde existuje více než 70 let, byla zasažena totalitním režimem, což se stále určitým způsobem odráží vedení této firmy i když byla přetransformována do soukromého vlastnictví.

Snažila jsem se vystihnout jaký postoj mají respondenti k profesnímu a osobnostnímu rozvoji, jakým způsobem si myslí, že by se měli lidské zdroje rozvíjet, jak je pro ně důležitá možnost k rozvoji osobnosti, zvyšování své odbornosti, jestli jim firmy poskytují příležitost nějakých školení ke zvýšení jejich odbornosti, jakým způsobem se nejčastěji dozvídají o možnostech dalšího vzdělání a jestli sami z vlastní iniciativy navštěvují odborné kurzy. Dále bylo mým zájmem zjistit jakou motivaci a stimulaci považují respondenti za nejdůležitější, jaké jejich nadřazení využívají stimuly (podněty), jestli si zaměstnanci myslí, že jsou motivováni v dostatečné míře, jaký celkový postoj zaujímají ke svému nadřazeným, hlavní důvody proč zaměstnanci chodí do práce.

Pro vypracování mé práce mi posloužili poznatky zjištěné pomocí odborné literatury, jsou uvedeny v literární rešerši (kap. 2), údaje zjištěné dotazníkovou metodou, které jsou v této práci vyhodnoceny a prodiskutovány (kap. 4) a v závěrečně diskusi jsou kromě vyzdvižení nejdůležitějších poznatků navrhnuty pro obě firmy konkrétní opatření ke zlepšení (kap. 5).

Průzkumem bylo zjištěno, že způsob řízení obou firem je spojen s dobou jejich vzniku. Firma zaměstnávající řidiče si více si uvědomuje, že zaměstnanci jsou pro ní cenným artiklem a tak se snaží k nim i tak přistupovat. I když zaměstnanci to zatím až tak moc nepocítují, což je způsobeno nedostačující informovanosti ze strany vedení. Je to možná i tím, že zaměstnanci nemají pevné pracoviště a nepřicházejí s vedoucími příliš často do styku. Více jak 1/2 řidičů nepřikládá k možnosti zvyšovat své odborné znalosti velký význam, proto 63,34 % stačí rozvíjet svůj profesní a osobnostní růst, využíváním vlastních zkušeností, popřípadě se nechají poučit někým druhým. Pouze 43,33 % ví, že jim jejich firma umožňuje navštěvovat kurzy pro zvýšení jejich odbornosti a každý 3 zaměstnanec přiznává, že alespoň někdy nějaký kurz, či školení navštívil z vlastní iniciativy. Firma by se měla snažit o zvýšení dostupnosti informací a tím motivovat své zaměstnance k pochopení a touze profesně a osobnostně se rozvíjet, protože když se zvýší kvalita

lidských zdrojů, zvyšuje se konkurenceschopnost samotné organizace. Vedení by mělo více využívat morální stimuly – pochvaly, uznání. Velké procento 76,7 % řidičů by morální stimuly ocenily, ale jen necelých 50 % se domnívá, že nadřazení pochvaly a uznání uplatňují, z toho pouhých 20 % řidičů si myslí, že jsou uplatňovány účinně. Se svým peněžním ohodnocením, pracovními podmínkami (96,67 %), pracovním kolektivem (80 %) a celkovou image firmy jsou řidiči převážně spokojeni. Jako nejdůležitější podněty, proč chodí do práce považují potřebu peněz a potřebu seberealizace. Více jak 90 % řidičů chce ve firmě setrvat i do budoucna.

Druhá firma je stále ovlivněna totalitní minulostí, vedení firmy reaguje jen velmi pomalu na celosvětové, globalizační trendy, proto si o dost méně uvědomuje jakou hodnotu ve svých zaměstnancích má. Dělníci se cítí málo motivováni, málo informováni, nepřilíš povzbuzováni ke svému profesnímu rozvoji. Výše jejich peněžní odměny neodpovídá náplni jejich práce, nevyhovující to shledává 72,92 %, morální stimuly jsou také nedoceny. Firma by měla mzdovou politiku řešit, neboť špatné peněžní ohodnocení je silně demotivující a nadřazení by měli začít více využívat morální stimuly. Dělníci jsou spokojeni s pracovním kolektivem (72,92 %), většina je spokojena s pracovními podmínkami (68,75 %), nespokojenost převážně plyne z hlučnosti strojů a prašného prostředí, což jde jen těžko odstranit. Zamezený přístup k informacím způsobuje, že 60,41 % by mělo zájem rozvíjet svou osobnost, ale buď o takové možnosti nevědí nebo když už vědí, firma jim nevychází příliš vstříc. Dělníci, kdyby měli příležitost, by rádi vzdělávací programy navštěvovali (60,42 %). Za nejdůležitější podnět, proč chodí do práce, považují hmotnou odměnu a s tím souvisí jistota zaměstnání a příjmu. V této firmě pracuje hodně dělníků (31,25 %), kteří považují tuto práci pouze za přechodnou, jako dočasné řešení jejich ekonomické situace.

Firmy si v dnešní době musí uvědomit, že pokud chtějí obstát ve stále sílící globální konkurenci, musí si uvědomit význam lidských zdrojů, a to že představují nejvzácnější kapitál podniku i že řízení lidských zdrojů je rozhodujícím kritériem, zda podnik bude úspěšný.

7. SUMMARY

At the last years is the term personal engineering replaced by human resources management. The human resource management express mainly the full use humans resources, humans potenciales. The human resources representative the most valuable and the most expensive resources decides about prosperity nad competitive advantage of the company.

The main point of the human resources management is the workers assurance and development (proffesion, human). The motivation and stimulation have connection with it.

The development is centred on concentrated care of the worker, who has creative abilities, experience, knowledges are needed to cultivate and formulate.

The workers motivation presents concreatly reasons inside cast light up approach to work performing this way with goodwill and energy.

We can affect the stimulation and motivation. Any impuls evokes some changes in the human motivation. It´s goalseeking influencing of workers to elevace wilingness to work effectively.

8. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing , 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

Armstrong, M. *Jak Být ještě lepším manažerem*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 312 s. ISBN 80-85865-66-1.

Armstrong, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

Bedrnová, E., Nový, I. et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

Belcourt, M., Wright, C. P. Phillip. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 243 s. ISBN 80-7169-459-2.

Dlouhá, D. *Psychologie práce*. 2. vyd. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 1998. 62 s. ISBN 80-7157-302-7.

Homola, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1977. 358 s.

Horáková, I. et al. *Strategie firemní komunikace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 233 s. ISBN 80-85943-99-9.

Horálíková, M. *Personální řízení*. 4. vyd. Praha: CREDIT, 2000. 254 s. ISBN 80-213-0646-7.

Hroník, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

Keenanová, K. *Průvodce manažera: Motivování (Management Guide to MOTIVATING)*. Brno: Ando Publishing, 1995. 58 s.

Kleibl, J. *Personální řízení: Část 2*. 2.vyd. Praha: VŠE, 2005. 94 s. ISBN 80-245-0960-1.

Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

Koubek, J., Hüttlová, E., Hrabětová, E. *Personální řízení: Vybrané kapitoly*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1995. 194 s. ISBN 80-7079-629-4.

Krninská, R. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3.

Krninská, R. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2002. 54 s. ISBN 80-7040-584-8.

Mayerová, M. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 136 s. ISBN 80-7169-425-8.

Nakonečný, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1997. 274 s. ISBN 80-200-0592-7.

Nový, I. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 192 s. ISBN 80-247-0384-X.

Nývltová, V. *Personální management*. 1. vyd. Praha: VŠ chemicko-technologická, 2003. 212 s. ISBN 80-7080-511-0.

Pecháčková, Z. Bakalář, E. *Psychologie v podnikání a komunikace: Vybrané kapitoly*. 1. vyd. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU, 1997. 236 s. ISBN 80-213-0315-8.

Provažník, V. et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2002. 228 s. ISBN 80-247-0470-6.

Provazník, V., Komárková, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1998. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

Stýblo, J. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5.

Štikar, J. et al. *Základy psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1998. 203 s. ISBN 80-7184-091-2.

Werther, W. B., Davis, K. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Zlín: Victoria Publishing, 1992. 631 s. ISBN 80-85-605-04-X.

Zbořil, K. *Marketingový výzkum, metodologie a aplikace*. 2. vyd. Praha: VŠE, 2003. 171 s. ISBN 80-245-0615-7

9. PŘÍLOHY

DOTAZNÍK

Tento dotazník je zcela anonymní, je pouze pro účely diplomové práce. Předem děkuji za Váš čas a za řádné vyplnění.

Aneta Sudová

1. Pohlaví:
 - a) muž
 - b) žena

2. Jaký je Váš věk?
 - a) do 30 let
 - b) 31 – 40 let
 - c) 41 – 50 let
 - d) nad 51 let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a) základní
 - b) odborné (vyučen)
 - c) středoškolské s maturitou
 - d) vysokoškolské

4. Jak dlouho jste zaměstnán/a ve firmě?
 - a) 0 – 5 let
 - b) 6 – 10 let
 - c) 11 – 20 let
 - d) 20 let a více

5. Odpovídá Vaše dosažené vzdělání současnému pracovnímu zařazení?
 - a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne

6. Co bylo rozhodující pro Vaše postavení ve firmě?
 - a) vzdělání
 - b) odbornost
 - c) praxe
 - d) pracovní nasazení
 - e) jiné.....

7. Jak jste spokojen s pracovními podmínkami ve Vaší firmě?
 - a) rozhodně spokojen
 - b) spíše spokojen
 - c) spíše nespokojen
 - d) rozhodně nespokojen

8. Jste spokojen/a s pracovními vztahy v kolektivu?
- a) rozhodně spokojen
 - b) spíše spokojen
 - c) spíše nespokojen
 - d) rozhodně nespokojen
9. Práci, kterou vykonáváte považujete za:
- a) stereotypní
 - b) různorodou
 - c) zajímavou
 - d) kreativní
10. Jaký máte postoj k hospodaření organizace a způsobu řízení?
- a) výborný
 - b) dobrý
 - c) horší
 - d) špatný
11. Jaké z následujících služeb využíváte ve Vaší firmě?(Vyberte max. 3 možnosti)
- a) zdravotní péče
 - b) doprava do zaměstnání
 - c) bezrizikové zaměstnání
 - d) pružná pracovní doba
 - e) levnější stravování
 - f) podniková dovolená
 - g) jiné.....
 - h) žádné
12. Jaké z následujících služeb byste ocenili, kdyby Vám firma poskytovala?(Vyberte max. 3 možnosti)
- a) zdravotní péče
 - b) doprava do zaměstnání
 - c) bezrizikové zaměstnání
 - d) pružná pracovní doba
 - e) levnější stravování
 - f) podniková dovolená
 - g) jiné.....
 - h) žádné
13. Jakým prostřednictvím by se měly rozvíjet lidské zdroje?
- a) vzdělávacích programů
 - b) učením se od druhých
 - c) pomocí literatury
 - d) vlastními zkušenostmi
 - e) prostřednictvím poradců
 - f) jinak.....

14. Jak se nejčastěji dozvídáte o možnostech vzdělávání?
- a) z letáků
 - b) z médií
 - c) z korespondenční nabídky
 - d) informuje sama firma (přímým oslovením)
 - e) jinak.....
15. Jak důležité je pro Vás mít příležitosti k rozvoji své osobnosti (např. školení o komunikaci mezi lidmi, řešení konfliktů, sebeovládání, zvyšování specializovaných znalostí..)?
- a) velmi důležité
 - b) částečně důležité
 - c) obejdu se bez toho
 - d) nedůležité
16. Je Vám umožněno navštěvovat školení k zvýšení Vaší odbornosti?
- a) ano
 - b) ne
 - c) nevím o tom
17. Poskytuje firma příležitosti pro rozvoj osobnosti?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
18. Navštěvujete sám/a z vlastní iniciativy odborné kurzy, a to z důvodu rozvoje Vaší osobnosti?
- a) ano
 - b) příležitostně
 - c) ne
19. Jak hodnotíte pohyb informací uvnitř firmy?
- a) spokojenost s poskytovanými informacemi
 - b) příliš málo informací
 - c) příliš mnoho zbytečných informací
 - d) je zcela nepředvídatelné, kdo dostane jaké informace
 - e) je obtížné kontaktovat zodpovědnou osobu
 - f) informace jsou dostupné v nesprávnou chvíli
 - příliš brzo
 - příliš pozdě
20. Co si ceníte na práci svého nadřízeného pracovníka?
- a) organizační a řídicí schopnosti
 - b) čestnost a poctivost
 - c) komunikační dovednosti
 - d) tvůrčí schopnosti
 - e) jiné.....

21. Zajímají se nadřízení o osobní problémy ostatních pracovníků?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
22. Které způsoby motivace podle Vás nejlépe charakterizují Vašeho nadřízeného (Vyberte max. 3 možnosti)?
- a) zdůrazňuje pocit, že mu na Vás záleží
 - b) umožňuje svobodu projevu názoru
 - c) projevuje Vám důvěru
 - d) povzbuzuje tvořivost a nápaditost
 - e) pomáhá Vám, pečuje o Vás
 - f) chválí Vás
 - g) bojuje za Vás
 - h) podporuje Vás ve Vašem osobním růstu
 - i) žádné
23. Je podle Vás motivace ze strany zaměstnavatele dostačující?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
24. Pracovní metody a postupy jsou:
- a) efektivní
 - b) nepříliš efektivní
 - c) motivující
 - d) nudné
 - e) nahodilé
 - f) přesně zaměřené na druh projektu
 - g) jiné.....
25. Dostává se jednotlivým zaměstnancům v rámci individuálního přístupu různého zacházení?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
26. Která potřeba je pro Vás v práci nejdůležitější z hlediska uspokojení?
- a) potřeba seberealizace a uspokojení z práce
 - b) uspokojení z kontaktu s lidmi
 - c) obětavost, tolerance, dobré mezilidské vztahy
 - d) výkonnost, cílevědomost

27. Myslíte si, že jste v práci správně ohodnocen/a?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
28. Jak důležité jsou pro Vás morální stimuly - pochvala a uznání?
- a) velmi důležité
 - b) důležité
 - c) méně důležité
 - d) nedůležité
29. Morální stimuly (pochvaly, uznání) jsou uplatňovány:
- a) často a účinně
 - b) často, ale méně účinně
 - c) málo uplatňované
 - d) nepřikládám tomu význam
30. Je pro Vás důležitá konstruktivní kritika, ze které se můžete poučit?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
31. Jednáte v zaměstnání často ve stresu (časové tísně)?
- a) velmi často
 - b) často
 - c) občas
 - d) vůbec ne
32. Je v rámci vaší pracovní skupiny spravedlnost v přidělování odměn?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
33. Odpovídá výše Vaší mzdy náročnosti Vaší práce?
- a) jednoznačně odpovídá
 - b) spíše odpovídá
 - c) spíše neodpovídá, mzda by mohla být vyšší
 - d) vůbec neodpovídá, cena mé práce je podhodnocena
34. Očíslujte podle důležitosti důvody, proč chodíte do práce (1-nejdůležitější, 6- nejméně důležité)
- a) potřeba peněz
 - b) potřeba kontaktu s lidmi
 - c) potřeba uspokojení z úspěšného výkonu
 - d) potřeba mít moc
 - e) potřeba smyslu a seberealizace
 - f) jistota zaměstnání a příjmu

35. Hodláte setrvat ve Vaší firmě i v budoucnu?

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