

Masarykova univerzita
Ekonomicko – správní fakulta

Studijní obor: Podnikové hospodářství



ÚČINNÉ FORMY MOTIVACE PRACOVNÍKŮ
V PODNIKU

Efficient forms of motivation in a company

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

Doc. PhDr. Božena ŠMAJSOVÁ BUCHTOVÁ, CSc.

Autor:

Renata KOLÁŘOVÁ

Brno, duben 2007

Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta

Katedra podnikového hospodářství

Akademický rok 2005/2006

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Pro: **K O L Á Ř O V Á Renata**

Obor: **Podnikové hospodářství**

Název tématu: **Účinné formy motivace pracovníků v podniku**
Efficient forms of motivation in a company

Zásady pro vypracování

Problémová oblast:

Motivační program podniku a jeho vliv na ekonomickou úspěšnost podniku.

Cíl práce:

Analýza práce s lidmi ve vybraném podniku a zpracování účinných motivačních metod.

Postup práce a použité metody:

- studium odborné literatury a zpracování rešerší;
- zpracování teoretických východisek: 1. Obecné pojednání o motivaci pracovníků; 2. Charakteristika zdrojů motivace; 3. Motivace a pracovní výkon; 4. Motivace pracovního jednání v kontextu řízení; 5. Motivační program podniku a jeho utváření;
- analýza aktivních forem práce s lidmi ve vybraném podniku;
- návrh opatření k realizaci projektu účinného motivačního programu v podniku;
- analýza vlivu řízené změny na ekonomickou úspěšnost vybraného podniku;

Rozsah grafických prací: **předpoklad cca 15 tabulek a grafů**

Rozsah práce bez příloh: **60 – 70 stran**

Seznam odborné literatury:

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha : Prospektum, 1994. 412 s. ISBN 80-7175-010-7.

RUŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha : VŠE, 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626-X.

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

Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Božena Šmajsová Buchtová, CSc.**

Datum zadání diplomové práce: **10.3.2006**

Termín odevzdání diplomové práce: **20.4.2007**

.....
Vedoucí katedry

.....
Děkan

V Brně dne: 10.3.2006

Jméno a příjmení autora: Renata Kolářová
Název diplomové práce: Účinné formy motivace pracovníků v podniku
Název práce v angličtině: Efficient forms of motivation in a company
Katedra: Podnikové hospodářství
Vedoucí diplomové práce: Doc. PhDr. Božena Šmajsová Buchtová, CSc.
Rok obhajoby: 2007

Anotace

Předmětem diplomové práce - „Účinné formy motivace pracovníků v podniku“ - je analýza motivačních nástrojů používaných k řízení motivace pracovníků. Teoretická část shrnuje dosavadní poznatky o motivaci a její vliv na výkon zaměstnanců. Cílem je zhodnotit užívané motivační nástroje v logistickém centru v Brně - Slatině podniku ČSAD Hodonín, a.s. a zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni se základními motivačními faktory (informovanost, zpětná vazba, pracovní podmínky). V závěru diplomové práce jsou navrženy účinnější motivační nástroje.

Annotation

The subject of the submitted thesis - “Effective forms of motivation of workers in a company” - is the analysis of motivational tools used to manage worker’s motivation. The first part summarises present knowledge about motivation and its influence on work performance of employees. The aim is to evaluate used motivational tools in the logistic centre of ČSAD Hodonín, Inc. in Brno – Slatina and to find out how the employees are satisfied with basic motivational factors (awareness, feedback, working conditions). In conclusion more efficient motivational tools are suggested.

Klíčová slova

Motivace, stimulace, motivační nástroje, pracovní výkon, spokojenost pracovníků.

Keywords

Motivation, stimulation, motivational tools, work performance, worker’s satisfaction.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci „*Účinné formy motivace pracovníků v podniku*“ vypracovala samostatně pod vedením Doc. PhDr. Boženy Šmajsové Buchtové, CSc. a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Brně dne 2. dubna 2007

vlastnoruční podpis autora

OBSAH

<u>ÚVOD</u>	7
<u>I TEORETICKÁ ČÁST</u>	9
<u>1 OBECNÉ POJEDNÁNÍ O MOTIVACI PRACOVNÍKŮ</u>	9
<u>1.1 CHARAKTERISTIKA PROCESU MOTIVACE</u>	10
1.1.1 ZDROJE MOTIVACE	13
<u>1.2 CHARAKTERISTIKA PROCESU STIMULACE</u>	20
1.2.1 STIMULAČNÍ PROSTŘEDKY	21
<u>2 MOTIVACE A PRACOVNÍ VÝKON</u>	28
<u>2.1 PRACOVNÍ MOTIVACE</u>	29
<u>2.2 VÝKONOVÁ MOTIVACE</u>	30
<u>2.3 TEORIE MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ</u>	32
<u>3 MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ V KONCEPCÍCH ŘÍZENÍ</u>	35
<u>4 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU</u>	39
<u>4.1 ETAPY UTVÁŘENÍ MOTIVAČNÍHO PROGRAMU</u>	40
<u>SHRNUTÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK</u>	42
<u>II PRAKTICKÁ ČÁST</u>	44
<u>5 CHARAKTERISTIKA PODNIKU ČSAD HODONÍN</u>	44
<u>6 MOTIVAČNÍ NÁSTROJE ÚŽÍVANÉ V PODNIKU</u>	47
<u>7 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ</u>	51
<u>7.1 METODOLOGIE EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ</u>	51
<u>7.2 VÝSLEDKY EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ</u>	54
<u>7.3 SHRNUTÍ EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ PODLE PROFESÍ</u>	82
<u>8 NÁVRHY ÚČINNĚJŠÍCH MOTIVAČNÍCH NÁSTROJŮ</u>	85
<u>ZÁVĚR</u>	89
<u>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</u>	91
<u>SEZNAM OBRÁZKŮ</u>	94
<u>SEZNAM GRAFŮ</u>	95
<u>SEZNAM TABULEK</u>	95
<u>SEZNAM PŘÍLOH</u>	97

ÚVOD

I v dnešní moderní době plné nových objevů, postupů a technických vymožeností si musíme přiznat, že lidé a jejich osobní výkony jsou prostě nenahraditelné. Úloha pracovníka v podnicích a organizacích je velmi důležitá a podstatná.

Bez náležitého pracovního nasazení a zaujetí nebude ani ten sebevzdělanější a sebeinteligentnější zaměstnanec odvádět ten správný pracovní výkon a tedy ani konečný efekt nebude uspokojivý. Ovšem k tomu, aby se u pracovníka opravdu dobrá výkonnost vyprovokovala, je nezbytná jeho motivace. Je-li zvolen dobrý způsob motivace, práce je zajímavější jak pro motivovaného tak pro motivujícího. Motivace je stále pokračující proces, aktivní a nepřetržitě se rozvíjející. Provádí se různými způsoby, které vycházejí jak z procesu řízení, tak užitím svých osobitých nápadů a zkušeností. Má za úkol vzbuzovat v lidech pozitivní pocity vedoucí k tomu být lepší, výkonnější, dosahovat stále nových a lepších výsledků. Hagemannová, německá školitelka v oblasti managementu, píše ve své knize: „*Můžete někoho přinutit, aby něco vykonal, ale nikdy jej nepřinutíte k tomu, aby to chtěl vykonat. Touha chtít něco vychází z nás...*“¹ A právě dobrá motivace dokáže touhu chtít vyvolat. Pak se můžeme na lidi spolehnout, že budou úkoly plnit skutečně dobře, jelikož mají důvod, proč dobrý výkon podávat. A to je důležité i pro manažera, který řídí jejich činnost, protože je vlastně na jejich práci závislý více, než na své vlastní.

Dobré vedení zaručuje dobré podmínky v konkurenci. To vyjádřil přední světový odborník v oblasti vedení lidí John Adair slovy: „*Schopnost vést je mít odvahu vsadit na myšlenku a risknout, že se udělá chyba. Schopnost vést je schopnost nakreslit nové hranice za dosavadními limity nápadů a činností. Jenom tímto druhem vedení můžeme své firmy uchránit před bezcílým unášením ve větru.*“² Dobrý manažer musí umět zaměstnance nadchnout, musí dokázat na něj přenášet své nadšení a přesvědčit ho, že jeho postupy mají smysl. Zde považuji za vhodné citovat německého spisovatele Goetheho: „*Pokud s lidmi jednáte tak, jací jsou, zůstanou takovými, jakými jsou. Pokud budete s lidmi zacházet tak, jakými by měli být, stanou se většími a lepšími lidmi.*“³

V životě platí všeobecně, že má-li být člověk šťastný a spokojený, musí mít jeho život smysl. Je nezbytný pocit, že je potřebný a prospěšný. Velmi pozitivně působí nahlas vyřčená pochvala. Je samozřejmé, že platí-li tato pravidla v soukromí, nemůže tomu být jinak ani v zaměstnání, kde

¹ HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. s. 7

² ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. s. 66

³ ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. s. 85

tráví značná skupina lidí valnou část dne. To vše si musí dobrý manažer uvědomovat a vytvářet prostředí, které podporuje tvořivost zaměstnanců. Ztotožňuji se s tvrzením Mary Kay Ashové, americké školitelky v oblasti přímého prodeje: „*Když si myslíš, že to dokážeš, tak to dokážeš, a když si myslíš, že to nedokážeš, tak máš pravdu.*“⁴

Důležitou součástí práce manažera je schopnost empatie. S ní má šanci vytvořit s pracovníkem dobrý a důvěryplný vztah, který však nesmí nikdy zklamat. Musí dokonale znát hranici, kdy svým tlakem bude pozitivně ovlivňovat výkony, neboť bude-li příliš vysoký, vezme to pracovníkovi elán a efekt bude přímo opačný. Motivace musí být plánovitá a dlouhodobá, jinak ztrácí na účinnosti. S dobrou motivací se dá předcházet řadě problémů, které se týkají jak nízké produktivity práce, tak špatných vztahů mezi zaměstnanci. Z toho vyplývá, že motivace musí fungovat jako součást vedení a vyžaduje velkou pozornost při organizování, plánování, kontrolování, ale také už při náboru nových pracovníků.

Všeobecně tedy platí: „*Motivování spočívá především ve vytváření určitého rovnovážného stavu, při němž jsou co nejvíce umenšeny věci, které by mohly vzbuzovat negativní pocity, a naopak v největší možné míře posíleny faktory, jež působí pozitivně. Při jakémkoli počínání je třeba zajistit, aby pozitivní vlivy převažovaly.*“⁵

Předmětem diplomové práce je motivace zaměstnanců. Cílem je zjistit nedostatky v motivačním programu podniku a navrhnout účinnější metody motivace. První část diplomové práce je zaměřena na teoretická východiska, jejichž znalost je nezbytná pro využití lidského potenciálu v praxi. Druhá část práce se zabývá rozбором motivace zaměstnanců logistického centra v podniku ČSAD Hodonín.

⁴ FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2003. s. 115

⁵ FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2003. s. 10

I TEORETICKÁ ČÁST

1 OBECNÉ POJEDNÁNÍ O MOTIVACI PRACOVNÍKŮ

Motivace je součástí vnitřní struktury osobnosti člověka. Mezi další subsystemy osobnosti se řadí schopnosti, charakter a postoje, temperament. Každá pohnutka lidské činnosti, každý motiv vychází jak z duševního, tak i tělesného stavu člověka a závisí i na okolních vlivech prostředí. V každém okamžiku působí na člověka více motivačních sil najednou. Intenzita a zaměření těchto sil mohou být podobné, někdy však i rozdílné či protikladné. Výsledný efekt motivované činnosti se odvíjí od skladby jednotlivých motivů, ale i subjektivně vnímaných či uvědomovaných podmínkách jejich uspokojení⁶.

Obrázek č. 1: Osobnost člověka a její vnitřní struktura



Pramen: PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. Motivace pracovního jednání. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. str. 15

Schematicky je členění struktury osobnosti znázorněno na obrázku č. 1. Je zřejmá propustnost mezi kvadranty, která značí vzájemné propojení mezi jednotlivými subsystemy osobnosti. Na

⁶ PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996.

obrázku jsou uvedeny následující otázky⁷:

- Co člověk umí? Jde o zaměření na výkonovou strukturu osobnosti, jaké má člověk znalosti, dovednosti.
- Co člověk chce? Kam směřuje? Odpověď na tuto otázku lze najít v poznání motivace - zaměřenosti člověka. Tato struktura osobnosti směřuje každého člověka ke konkrétnímu cíli s určitou intenzitou, resp. vytrvalostí.
- Jaký člověk je? Zahrnuje oblast prožívání i chování člověka.

1.1 Charakteristika procesu motivace

Většina autorů shledává motivaci jako komplexní a složitý proces, avšak najdou se i autoři, kteří považují motivaci za velmi jednoduchou záležitost (například Kate Keenanová, psychologka v oboru zaměstnanecké psychologie). Ať už v odborné či populárně naučné literatuře se nachází celá řada definic pojmu motivace. Při podrobnějším náhledu však mají tyto definice mnoho společného.

*"Motivace je souhrn hypotetických činitelů, které podněcují, usměrňují a energetizují chování jedince; aktivizující intrapsychický proces vycházející z vnitřní pohnutky (potřeby) nebo z vnějšího popudu; motivace objasňuje příčiny a cíle chování a činnosti."*⁸ Tak zní jeden z výkladů pojmu motivace, který se mi zdá výstižný a který dále objasním.

Slovo motivace pochází z latinského výrazu "movere" - což znamená hýbat, pohybovat. Překlad v sobě zahrnuje všechny vnitřní podněty vedoucí k určitému jednání a činnosti. Pojem motivace se tedy vztahuje na vnitřní aktivaci - na vzbuzování činnosti organismu. Myslí se tím psychická i fyzická aktivita člověka zaměřená k určitému cíli. Většinou je motivace chápána pozitivně - tzn. jako snaha něčeho dosáhnout, avšak může existovat i negativní pojetí motivace - snaha se určité činnosti či objektu vyhnout.

Každý člověk má v sobě určitou vnitřní hnací sílu - motor - který usměrňuje veškeré jeho činnosti a jednání, ale i prožívání. Touto silou jsou pohnutky a motivy, specifické pro každého z nás, někdy ani neuvědomované. Právě pohnutky a motivy člověka orientují (zaměřují), aktivizují daným směrem s určitou intenzitou a následně udržují vzbuzenou aktivitu. Zde byly zmíněny tři znaky motivace: zacílení (směr), intenzita a udržení chování (perzistence). Dimenze zacílení motivace lidské chování usměrňuje, určuje jeho obsah i průběh. Dimenze intenzity udává sílu, s jakou jedinec vynakládá energii na dosažení vytyčeného cíle. Poslední dimenze perzistence -

⁷ PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996.

stálosti ukazuje míru schopnosti jedince překonávat jak vnitřní, tak i vnější bariéry stojící v cestě motivované činnosti.

Na člověka v každém okamžiku působí řada vnitřních i vnějších podnětů, které značně pozměňují jeho prožívání i jednání. Motivace bývá často spojena s emočním prožitkem, který signalizuje určité potřeby, které nejsou uspokojeny. Nepříjemné pocity z nedostatku aktivizují jedince, který se poté snaží potřebu uspokojit. Například prožitek hladu člověka donutí ke konzumaci jídla. Tělesný a duševní stav působí na člověka zevnitř, vnější podněty přichází z okolního prostředí, kde se člověk právě nachází. Tyto vlivy - ať už vnitřní či vnější - doléhají na každého s jinou intenzitou, odvozenou od vnitřního zaměření. Některé podněty člověk posuzuje jako podstatné, některým nevěnuje téměř žádnou pozornost ba dokonce si je nemusí ani uvědomovat. Motivovanost je výsledkem celé škály objektivně působících vlivů a subjektivního přetváření těchto vlivů. Výsledný aktuální motiv vzniká v závislosti na interakci vnitřních a vnějších podnětů. Motivovanost ovlivňuje spousta kritérií, která jsou dána nejen společenskými normami, ale i člověkem samým. Za zmínku stojí následující kritéria: morálka, právní normy, ale i vlastní formulované cíle, úroveň aspirace (nároky, které na sebe jedinec klade), životní zkušenosti atd. „*Motiv, resp. motivace sama ještě k jednání nestačí, „motiv hledá svůj cíl, své uspokojení“ a současně jeho subjekt posuzuje situaci, v níž je cíl dán, zda je dosažitelný a s jakými náklady. Motivace je tak složitý interaktivní proces.*“⁹ Každá lidská činnost, která je prováděna cílevědomě, je také motivovaná činnost. I přesto, že člověk bude dostatečně motivován, ale náklady na vynaložené úsilí shledá příliš vysokými, nebude motivace stačit k provedení zamýšlené činnosti.

Pojem motiv je v literatuře vysvětlován následovně:

*"Motiv je hypotetická vnitřní pohnutka chování, činnosti; hodnocení, která uvádí jedinec jako důvod svého chování; vnitřní stav organismu, který podněcuje jedince k určité činnosti."*¹⁰

*"Motivy jsou faktory, které aktivizují lidské chování, zaměřují je na určitý cíl a v tomto směru je udržují po určitou dobu."*¹¹

Motiv představuje dle výše zmíněných definic určitou vnitřní sílu - popud či pohnutku, která člověka v konkrétní situaci zaměřuje (orientuje daným směrem) a nastartuje ho k činnosti nebo jednání a vzbuzenou aktivitu udržuje. Konkrétním motivem se dá vysvětlit, proč člověk jedná tak, jak jedná, což souvisí s dosažením určitého cíle. Motivy se dají interpretovat jako osobní

⁸ BARTÁK, J. aj. *Encyklopedický slovník*. 1. vyd. Praha: Odeon, 1993. s. 708

⁹ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. s. 108-109

¹⁰ BARTÁK, J. aj. *Encyklopedický slovník*. 1. vyd. Praha: Odeon, 1993. s. 708

¹¹ VÁGNEROVÁ, M. *Základy psychologie*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2004. s. 168

příčiny chování jedince, které mohou dávat smysl pouze jemu. Motivy iniciují proces motivace, udržují zaměření až po dosažení původního nebo náhradního cíle. Každý motiv má svůj cíl. Cílem bývá nasycení - vnitřní uspokojení. Působení motivu trvá do té doby, dokud není dosaženo požadovaného cíle. Ne vždy však dochází k nasycení - ke splnění cíle. V tomto případě jde o motivy instrumentální, kterým se nedá dobře přiřadit cílový stav a jejich trvání může být stálé, dlouhodobé nebo i celoživotní (např. zájem o sport, hudbu, umění), naopak u motivů cílových lze uspokojení dosáhnout třeba i opakovaně (např. motiv jídla v situaci hladu). Lidské chování i jednání může být ovlivňováno jak motivy vědomými, tak i nevědomými, většinou však působí obě složky zároveň.

Motivy se dále člení na biogenní, mající původ ve fyziologii organismu a sociogenní, vztahující se k sociálním potřebám člověka.

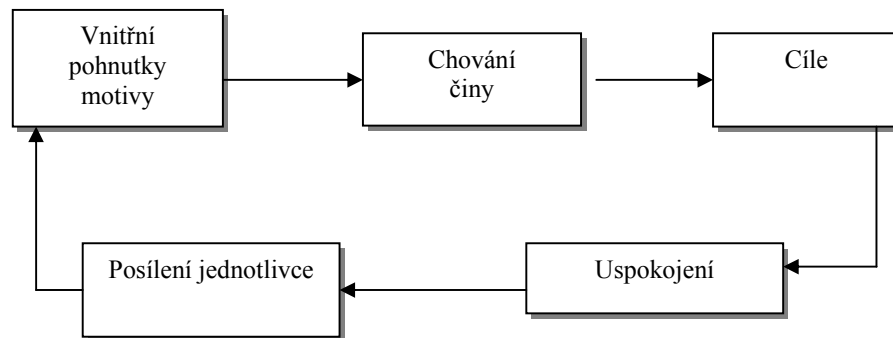
Základními motivy jsou potřeby. Potřeba znamená pociťování nedostatku, jak v oblasti biologické, tak i sociální. Člověk si uvědomuje nedostatek - rozdíl mezi žádoucím a aktuálně prožívaným stavem, který se snaží odstranit, tak aby dosáhl uspokojení (cíle). Pokud je však pravděpodobnost dosažení cíle malá či dokonce nulová a nebo je hodnota tohoto cíle nízká, vůbec nemusí dojít k nastartování jedince ke snaze odstranit vzniklý deficit - k motivaci nedojde. V jednom okamžiku působí na jedince i několik motivů naráz, málokdy se jedná pouze o jeden motiv. Jednotlivé motivy mohou být zaměřeny na jeden cíl, potom působí podpůrně a zdůrazňují motivovanou činnost. Mnohdy jsou však motivy orientovány protichůdně a vzájemně motivovanou činnost oslabují nebo i znemožňují.

Pro další výklad je nutné podotknout, že znalost motivů umožňuje pochopit lidské jednání. „*Motivy druhých lidí je možné (a velmi užitečné) důkladně poznat. Tato znalost se stává klíčem k ovlivňování lidí.*“¹² Člověk jedná z důvodů, které nemusí být jasné lidem, kteří ho dostatečně neznají. Proto při odhalení jeho motivů, je snadnější předvídat jeho přístup k různým situacím a porozumět jeho chování.

Co se týká pracovního jednání, tak i zde různé motivy působí na každého jedince jinak. Co některého motivuje (např. finanční prostředky), jinému k aktivizaci nestačí (preferuje např. uspokojení z výkonu práce). Pracovní jednání je obvykle bráno jako dílčí cíl (vydělat peníze) - prostředek k dosažení konečných cílů (obživa, společenský statut). Každé jednání směřuje k nějakému vnitřnímu uspokojení, a tak i cíl motivovaného jednání by měl směřovat k příjemnému zážitku – uspokojení.

¹² PLAMÍNEK, J. *Synergický management: Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. 1. vyd. Praha: Argo, 2000. s. 40

Obrázek č. 2: Schéma motivačního procesu



Pramen: VACULÍK, E.; ŠULÁK, M. Strategický management. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2001. s. 84

Aby byl pracovník dostatečně motivován, musí být u něho vzbuzen zájem angažovanosti pro splnění cílů. Motivační proces vzniká uvnitř jednotlivce, který pocítí nedostatek z neuspokojené potřeby. Vedoucí zaměstnanec by měl umět propojit vnitřní orientaci jednotlivce na cíl s plněním zadaného úkolu, jedině tak dojde k uspokojení a posílení jedince.

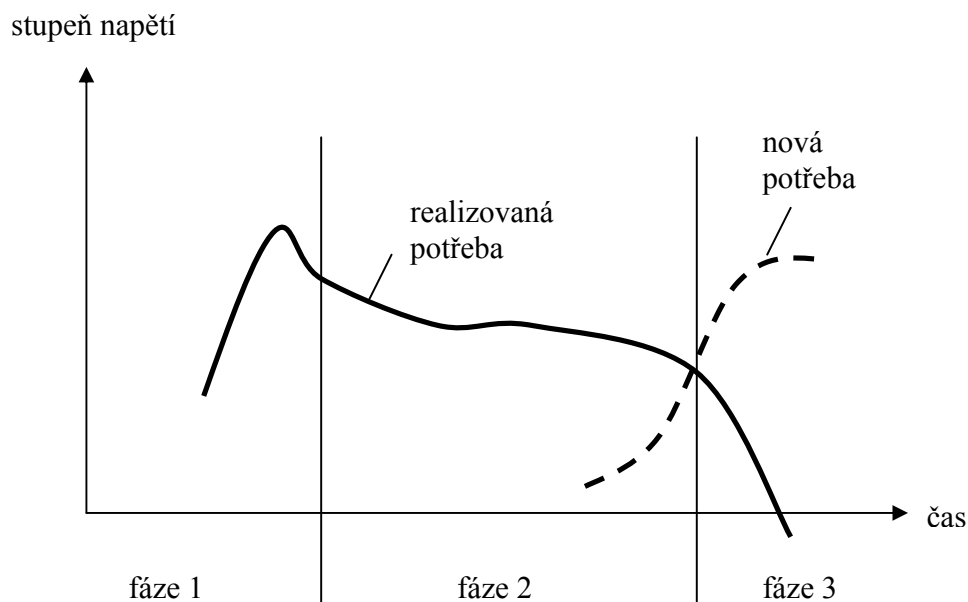
1.1.1 Zdroje motivace

Aby bylo možné na jiného člověka efektivně působit a tím ovlivňovat žádoucím způsobem jeho chování, je nutné nejdříve pochopit, kde motivace pramení, odkud se vlastně bere. Za zdroj motivace lze považovat skutečnosti, které vytvářejí motivaci - tzn. orientují lidskou činnost a působí na její stálost (persistenci). Nejčastěji zmiňovanými zdroji motivace v odborné literatuře jsou potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály.

Potřeby

Potřeba z psychologického hlediska vyjadřuje ne vždy uvědomovaný nedostatek něčeho důležitého pro život, který člověk prožívá nebo pocítuje. Považuje se za základní zdroj motivace veškeré lidské činnosti a má subjektivní charakter. Potřeba je určité nutkání, které působí na člověka v podobě tužeb, přání a snah do té doby, dokud nedojde k uspokojení. Potřeba vyvolá napětí, které se snaží jedinec odstranit, aby se zbavil vzniklého deficitu (či naopak nadbytku).

Obrázek č. 3: Proces uspokojování potřeb



fáze 1 – napětí, které vytváří určitá potřeba jako důsledek nějakého pocíťovaného nedostatku

fáze 2 – spotřebovávání předmětu potřeby, naplňování potřeby

fáze 3 – uspokojení nebo nasycení jedné potřeby vytváří možnost pro rozvoj napětí nově se vytvářející jiné potřeby

— realizovaná potřeba

- - - nová potřeba

Pramen: BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994. s. 186

Základní rozlišení potřeb¹³ je na biologické a sociální. Biologické, také primární či základní, potřeby souvisí s existencí člověka a se zajišťováním rovnováhy jeho biologického organismu. K primárním potřebám se řadí spánek, kyslík, potrava atd. Druhou skupinou potřeb jsou sociální, též druhotné či společenské, které jsou určeny socializací člověka. Patří sem potřeba lásky, sounáležitosti, respektu apod.

Jiné dělení potřeb¹⁴ - dle A. Maslowa, představitele humanistické psychologie - upozorňuje na hierarchii potřeb dle jejich významnosti (určité potřeby mají prioritu před ostatními). Podle Maslowa musí být nejdříve uspokojeny základní fyziologické potřeby a teprve pak je člověk

¹³ BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994.

¹⁴ VÁGNEROVÁ, M. *Základy psychologie*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2004.

otevřen potřebám dalším - vyšším. Maslow rozlišoval také primární a sekundární potřeby. Do nižších řadil fyziologické potřeby a potřebu bezpečí, dohromady nižší potřeby zajišťují fyziologické přežití jedince. Vyšší potřeby jsou láska a úcta, zajišťující duševní pohodu a mezi nejvyšší řadil růstové potřeby podporující rozvoj osobnosti - sebeaktualizaci. Maslowova hierarchická struktura potřeb je chápána jako relativně univerzální pro všechny jedince bez ohledu na kulturu a sociální podmínky. Avšak způsob uspokojování jednotlivých potřeb je již podmíněno kulturně, sociálně i společensky.

1. **Fyziologické potřeby.** Souvisí s vyrovnáváním vnitřní rovnováhy organismu. Mezi základní potřeby se řadí kyslík, potrava, tekutiny, vyměšování, spánek, i sexuální potřeba. Tyto potřeby vyvstanou, pokud dojde k překročení určité subjektivní hranice únosnosti pro daného jedince v oblasti lidské existence. V pracovním kontextu jde o vydělání dostatečných finančních prostředků na uspokojení základních potřeb.

2. **Potřeba bezpečí.** V případě, že člověk ztrácí životní jistoty nebo cítí jiné ohrožení, začne se objevovat potřeba bezpečí. Kořeny lze najít ve vyhnutí se jak psychickému, tak fyzickému strádání či neznámým a neobvyklým věcem. Může se jednat i o požadavek jistot sociálního charakteru (preference známých lidí, známého prostředí nebo stálého zaměstnání), jistoty zaměstnání.

3. **Vztahové potřeby.** Mají vždy sociální charakter, souvisí se vztahy s ostatními lidmi. Spadá sem potřeba lásky a sounáležitosti - člověk je sociální bytost, která touží po lásce druhých, být přijímán ostatními a někam patřit, což souvisí s účastí jedinců v nejrůznějších společenstvích. Dále se sem řadí potřeba uznání, úcty a sebeúcty. Tyto potřeby se projevují snahou být obdivován, respektován, být úspěšný. Člověk touží po kladném obdivu druhých, což si může zajistit např. prestižním postavením v podniku.

4. **Potřeba sebeaktualizace.** Projevuje se pomocí tendence rozvinout a uplatnit své předpoklady. Seberealizace patří v žebříčku potřeb mezi nejvyšší dle Maslowa. Rozvoj osobnosti je však značně individuální, na této úrovni jsou mezi lidmi největší rozdíly - ne každý jedinec chce dosáhnout plného osobního uspokojení či prosazovat své záměry a zájmy.

Následující dva obrázky spolu úzce souvisí. Obrázek č. 4 ukazuje Maslowovu hierarchii potřeb a obrázek č. 5 stimuly, kterými je vhodné působit na jednotlivé zaměstnance. Je tedy nutné, aby nadřízení pracovníci znali přibližné zařazení svých podřízených v maslowovské pyramidě a následně využívali správných stimulačních prostředků.

Obrázek č. 4: Maslowova hierarchie potřeb

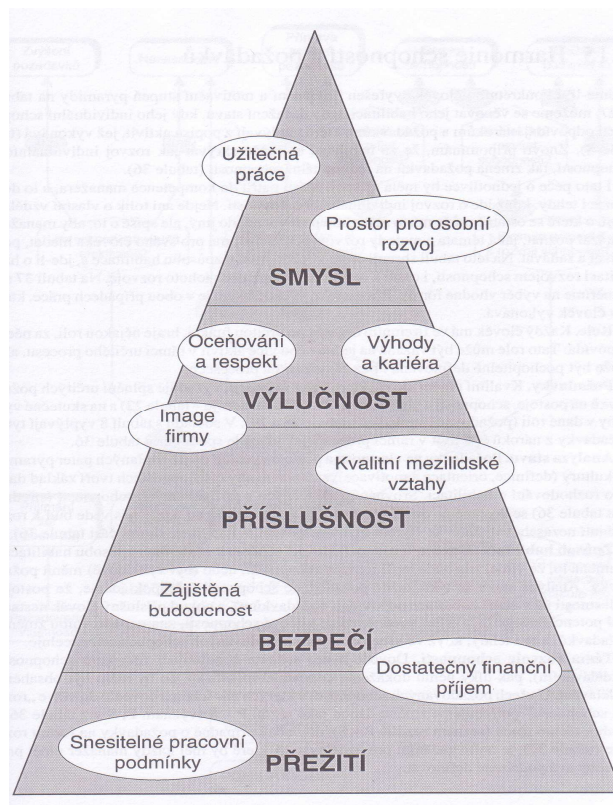


Pramen: VACULÍK, E.; ŠULÁK, M. Strategický management. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2001 s 85. Upraveno.

„Pro manažera je klíčové určit, ve kterém patře maslowovské pyramidy se „jeho“ konkrétní člověk právě nachází. Bude totiž citlivý na podněty, které odpovídají potřebám na příslušném stupni, a takovými stimuly je třeba na něho působit.“¹⁵ Manažer by měl umět rozlišovat úroveň potřeb svých podřízených a včas rozeznat změny v jejich potřebách (např. sociální podmínky jednotlivce mohou ovlivnit celkovou polohu jeho stávajících potřeb).

¹⁵ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. s. 84

Obrázek č. 5: Pyramida stimulů



Pramen: PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. s. 85

Pokud vedoucí pracovníci využívají vyznačených stimulů na obrázku, není však ještě zajištěno, že se dostaví očekávaný výsledek. V konkrétních případech může tento návod selhat z důvodu špatného zařazení zaměstnance do určitého patra pyramidy (aktuální potřeby podřízeného se mohly změnit)¹⁶.

Potřeby mají strukturu nejen hierarchickou, která byla popsána výše (dle Maslowa), ale i dynamickou. Hierarchie potřeb se projevuje tak, že pokud nejsou dostatečně uspokojeny potřeby na nižších úrovních, nejsou aktivizovány ani potřeby vyšší. Byly však zaznamenány i výjimky - zejm. při válkách, kdy pro jedince byly důležitější hierarchicky vyšší potřeby i tehdy, když primární potřeby uspokojeny nebyly. Dynamika potřeb znamená, že pokud dojde k uspokojení určité úrovně potřeb, začnou se objevovat potřeby vyšší.

¹⁶ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002.

Každý člověk pociťuje jinou naléhavost u zmíněných potřeb. Co je však pro jedince společné, je to, že se snaží s nižším či vyšším nasazením potřebu uspokojit a tím odstranit vzniklý nedostatek. Může se však stát, že potřebu uspokojit nelze a člověk začne strádat. Z pracovního hlediska, pokud jedinec nemůže uspokojit jednu potřebu (např. možnost rozvinout svoje schopnosti), bude se to snažit vykompenzovat jinou – dostupnou – útěchou (např. požadavek vyšší mzdy)¹⁷.

Návyky

Návyk je ustálený, opakovaný či zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Je to naučený vzorec chování, pravidelně používaný, jakási tendence či tlak odpovídat stejně na konkrétní podněty. Návykům se člověk v životě neubrání, neboť jisté činnosti realizuje častěji, přestává o nich přemýšlet, reaguje podvědomě (osvojeným způsobem). V každé oblasti lidské činnosti může návyk vzniknout, třeba i jako vedlejší a nezáměrný produkt opakované aktivity. Návyky bývají výsledkem nejen výchovy, ale také sebevýchovy. Pokud člověk vyvine úsilí, pak je možné vypěstovat návyk záměrně a cílevědomě (člověk je vědomým tvůrcem). Týká se to zejména pracovních návyků a zvyklostí, které je nutno u zaměstnanců podporovat. Naopak společensky nežádoucí ba dokonce škodlivé návyky se označují jako zlozvyky.

Zájmy

Na motivaci osobnosti se také velkou měrou podílejí zájmy. Zájem člověka lze popsat jako trvalejší zaměření na určitou oblast či skutečnost. Zájem jedince aktivizuje k činnosti, zájmy jsou současně motivy. Existuje celá řada zájmů, dá se říct, že každá činnost se může stát i zájmem. V literatuře je uváděno různé dělení zájmů (Provazník, Komárková): poznávací, estetické, sociální, přírodní, obchodní, technické, rukodělné, výtvarné, sportovní a další dělení (Bedrnová, Nový) přidávají zájmy lingvistické, vědecké, sběratelské či zájem o přírodu.

Zájem lze také chápat jako určitý druh motivu, který člověka aktivizuje určitým směrem. V souvislosti se zájmy se hovoří i o jejich hloubce, šíři (jednostranné či mnohostranné) či stálosti (persistenci). Osobnost člověka je charakterizovaná mimo jiné i tím, kolik zájmů má, pokud vůbec nějaké má, a s jakou intenzitou se jim věnuje.

¹⁷ KEENANOVÁ, K. *Průvodce manažera: Motivování*. 1. vyd. Brno: Ando Publishing, 1995.

Hodnoty

Hodnota je něco důležitého v životě člověka, čeho si váží a co značně ovlivňuje jeho chování či jednání. V průběhu života se jedinec stále setkává s něčím novým, neznámým, což ho nutí skutečnosti nejen poznávat, ale i hodnotit. Člověk tedy věcem přisuzuje určitý význam, důležitost. Jeho hodnocení je výrazně ovlivněno sociálním prostředím, ve kterém žije. Hodnoty vytvářejí hodnotový systém, který určuje lidské chování za všech okolností. Zejména rodina formuje hierarchii hodnot jedince. To následně určuje, čemu člověk přikládá větší váhu (co je pro něj významnější, čeho si více cení) a naopak, co má pro něj nižší hodnotu (je pro něj bezcenné).

Hodnotou se může stát prakticky cokoliv pro konkrétního člověka. Může se jednat o zdraví, rodinu, děti, přátelství, lásku, peníze, společenské postavení, úspěch. Hierarchie hodnot není pevně daná, ale rozvíjí se spolu s člověkem v průběhu jeho života. Hodnoty se mění s přibývajícimi zkušenostmi. Právě zkušenosti mohou dramaticky změnit žebříček hodnot u jedince.

Je pravděpodobné, že člověka budou spíše motivovat činnosti, které se slučují s hodnotami na vyšší pozici v hierarchii. Naopak se bude vyhýbat skutečnostem, které nespádají do jeho hodnotového systému či dokonce působí negativně.

Ideály

Ideálem se rozumí určitý model nebo vzor, který člověka vede nebo by měl vést v jeho jednání. Představuje cíl lidského snažení, něco, k čemu se člověk alespoň snaží přiblížit. Na ideály má velký vliv společenské hodnocení. Stejně jako u hodnot se na tvorbě ideálů podílí hlavně rodinné prostředí, ale i autority obecně, včetně životní filozofie a zkušeností.

Pokud existuje rozdíl mezi aktuálně prožívanou skutečností a subjektivním chtěným stavem (ideálem), může u jedince vzniknout touha (motivace) po dosažení tohoto stavu.

„Potřeby, návyky, zájmy, hodnoty i ideály představují tedy základní zdroje motivace veškeré lidské činnosti, jsou základními determinantami skutečnosti, že se člověk o něco snaží, že po něčem touží, něco odmítá, k něčemu směřuje atp. Závažnost či význam uvedených zdrojů motivace se jak v průběhu individuálního vývoje jedince, tak i mezi jednotlivými lidmi více či méně vzájemně liší. To záleží na mnoha skutečnostech: jak na vrozených, biologických faktorech vývoje, tak na sociálních a obecně společenských podmínkách utváření osobnosti člověka, tak také na povaze jeho životních zkušeností, na jeho úspěších a nezdarech atp. Podstatné však v této souvislosti nepochybně je, že právě poznání konkrétní povahy zdrojů motivace určitého člověka

*umožňuje lepší pochopení jeho chování, jednání i prožívání a tím – mimo jiné – i efektivnější ovlivňování veškeré jeho činnosti, tedy efektivnější stimulování.*¹⁸ Dle mého názoru je velmi důležité věnovat čas rozpoznání zdrojů motivace jednotlivých podřízených zaměstnanců, neboť co jednoho nastartuje k vysokým výkonům, druhého nemusí oslovit vůbec. Často tak dochází k plýtvání penězi na stimulační prostředky, které povzbudí jen hrstku zaměstnanců. Přitom by stačilo zjistit vnitřní zdroj energie (hnací motor) každého z nich a podle toho je stimulovat konkrétními stimulačními nástroji.

1.2 Charakteristika procesu stimulace

*„Slovo stimulus pochází z latiny a znamená původně pobídnout nebo bodec – tedy ocelí zakončenou hůl, kterou se poháněla zvířata a nutila je jít proti jejich vůli nebo přání.“*¹⁹ Ukázalo se, stimuly nepůsobí kladně jen na zvíře, nýbrž i na člověka. Na každého z nás působí určitý „bodec“, který zaktivizuje energii pro dosažení cíle.

Někdy bývá pojem stimulace chybně zaměňován s motivací. Dokonce i někteří psychologové nečiní rozdíl mezi těmito slovy, jakoby se jednalo o synonyma. Pro další výklad je však nezbytné stimulaci odlišit od motivace. Na rozdíl od motivace, jejíž síly působí zevnitř, stimulace je tlak na lidskou psychiku přicházející z vnějšího prostředí. Důsledkem stimulace je změna lidské činnosti díky změnám psychických procesů jedince, prostřednictvím změny jeho motivace. Plamínek, odborník v oblasti manažerského vzdělávání a poradenství, upřednostňuje využívání vnitřních motivů před vnějšími stimuly: „...*motivы jsou lidem vlastní, není třeba je vytvářet, jen poznat a využít. Působí obvykle dlouhodobě, srůstají s osobností člověka. Stimuly jsou naopak faktorem, který je v chování člověka cizí. Na jejich působení je zpravidla třeba opakovaně vynakládat úsilí. Člověk žádoucím způsobem koná pod jejich přímým vlivem, pokud tento vliv ustane, ustane i žádoucí činnost.*“²⁰ Myslím si, že z hlediska finanční úspory je vhodné zkusit využít lidského potenciálu v zaměstnání nejdříve prostřednictvím odhalení zdrojů motivace a teprve potom investovat do stimulačních prostředků.

Důvodem stimulace bývá touha ovlivnit vědomě činnost druhého. Ne vždy vnější působení na psychiku musí být záměrné (v této práci se však stimulace rovná záměrnému a vědomému ovlivňování). Zde považuji za podstatné poznamenat, že stimulace by neměla být zaměňována za manipulační praktiky. Snahy přimět člověka k určité činnosti nelze dosáhnout jinak, než právě změnou psychických procesů - tzn. změnou jeho motivace (tak, aby on sám chtěl určitou činnost

¹⁸ PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. s. 53

¹⁹ ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. s. 19

²⁰ PLAMÍNEK, J. *Synergický management: Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. 1. vyd. Praha: Argo, 2000. s. 39

vykonat).

Stimulem může být jakýkoli podnět, který vyvolá určité změny v motivaci člověka. Stimuly jsou dvojího charakteru - vnitřní a vnější. Vnitřní stimuly se nazývají impulsy a naznačují nějakou změnu v mysli či těle jedince. Impulsem bývá většinou pocíťovaná potřeba. Příkladem impulsu je bolest v krku, která může vyvolat motiv návštěvy lékaře a nebo stres z určité situace může vyvolat motiv se podobným situacím vyhýbat. Impulsy tedy přicházejí zevnitř, jsou to podněty intrapsychické. Naopak incentivy jsou vnější stimuly - pobídky, který mají původ v okolí jedince. Incentivy vyvolávají potřeby a tzv. aktivují určité motivy. Incentivou se může stát např. pochvala za dobrý výkon - pochvala může "nastartovat" motiv se více snažit v práci²¹.

Impulsem či incentivou se může stát prakticky cokoli. „*Podněty se stávají incentivami jen v určitém vztahu ke stávajícím motivacím, resp. motivům: nápoj je incentivou jen pro žíznícího.*“²² Záleží na konkrétním člověku, zda daná incentiva či impuls bude dostatečně silný, aby se v jeho psychice přetransformoval v motiv (tzn. aby daný podnět korespondoval s jeho motivací). Impuls i incentiva může lidské jednání stimulovat obdobným způsobem. Mezi potřebou (impulsem) a incentivou existuje nepřímá úměra. Pokud je totiž vnitřní potřeba velmi silná, stačí k vyvolání motivovaného chování sama o sobě, nebo může být stimulována jen nepatrným podnětem z prostředí. Jestliže však je tato potřeba hodně slabá, nemusí k vyvolání takové reakce stačit ani velmi silná pobídka (incentiva). „*Obecně je možno říci, že pracovníka kladně stimuluje to, co v jeho komplexu působících vlivů umožňuje uspokojovat jeho současné potřeby a co je v souladu se souhrnem jeho životních hodnot. ... To znamená, že každá stimulace vzhledem k očekávanému výsledku může mít vliv pozitivní, neutrální i negativní.*“²³ A proto je k dobré stimulaci jedince nutná alespoň částečná znalost jeho motivační zaměřenosti.

1.2.1 Stimulační prostředky

Stimulace celkově, jak již bylo zmíněno, představuje soubor podnětů, pobídek či incentiv, které usměrňují jednání a chování jedinců prostřednictvím změn v motivaci a tím pomáhají identifikaci pracovníků s cíli podniku. „*Vliv stimulace na motivaci pracovního jednání je evidentní. Smyslem používání stimulů je podnítit u pracovníka určitou aktivitu nebo ji omezit. Stimulace působí na motivaci pracovního jednání člověka vždy nepřímo, vždy se tyto vnější podněty lomí přes vnitřní*

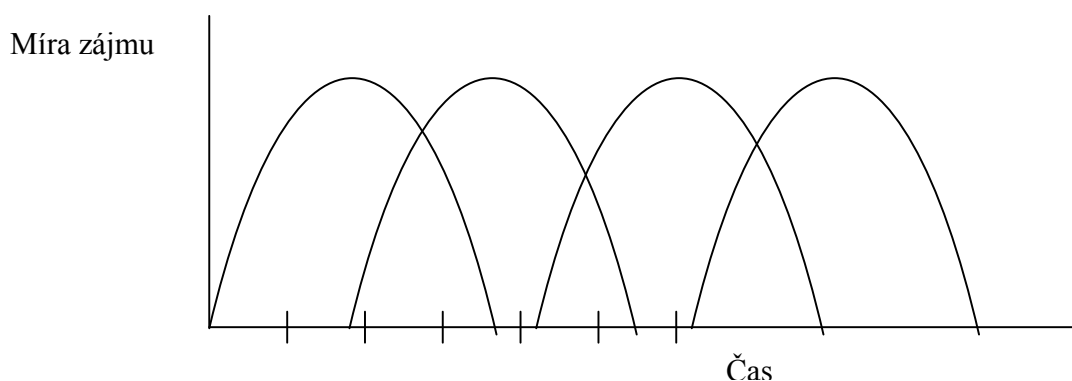
²¹ BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994.

²² NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. 1. vyd. Praha: Academia, 1996. s. 17

²³ MAYEROVÁ, M.; BUREŠ, Z.; RŮŽIČKA, J. Psychologické aspekty personálního managementu. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 1994. s. 128

*podmínky člověka (působí skrze tyto vnitřní podmínky).*²⁴ Zde bych opět podotkla, že nadřazený by se měl nejdříve zajímat o to, co daného pracovníka motivuje (na jakém stupni maslowovské pyramidy se právě nachází) a pak teprve volit správný způsob stimulace, aby se předešlo plýtvání v podobě metody pokusu a omylu. Stimulační prostředky by měly být ušité na míru, aby vyhovovaly daným jedincům. „*Formální stimulační postupy mohou skutečně sehrát významnou úlohu, ale vždy je musíme považovat pouze za část celku. Žádný postup navíc nesmí působit jen sám o sobě, nýbrž dobře se doplňovat se všemi ostatními aktivitami, které podnikáme...žádná izolovaná akce nemůže vytvořit veškerý motivační náboj, o který vám jde.*“²⁵ Existuje mnoho různých druhů stimulačních prostředků a podnik by neměl dlouhodobě setrvat pouze u některých z nich. Jak se říká – změna je život – a tak i ty nejučinnější stimulační metody časem ochabují a je třeba je změnit.

Obrázek č. 6: Úroveň zájmu vzbuzeného vzájemně se překrývajícími akcemi



Pramen: FORSYTH, P. Jak motivovat lidi. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2003. s. 75

Obrázek ukazuje, že nová metoda nejprve vzbuzuje rostoucí zájem, který za určitou dobu dosáhne vrcholu a potom víceméně pravidelně klesá. Proto je důležité, aby docházelo k obměnám jednotlivých motivačních metod a tím se stále udržoval vysoký zájem zaměstnanců.

Přehled stimulačních prostředků:

²⁴ MAYEROVÁ, M.; BUREŠ, Z.; RŮŽIČKA, J. *Psychologické aspekty personálního managementu*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 1994. s. 128

²⁵ FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2003. s. 68

Hmotná odměna

Hmotná odměna je řazena mezi hlavní stimulační prostředky. „*Jediný problém s odměnou v hotovosti spočívá v tom, že zaměstnanci peníze často jednoduše využijí na zaplacení účtů a na odměnu rychle zapomenou.*“²⁶ Ne vždy se však jedná jen o peníze (mzdu, plat, prémie, odměny za vyšší výkon). A také ne všechny zaměstnance stimulují hlavně peníze. Když pracovník dosáhne určité výše platu, která dostatečně pokryje jeho výdaje a potřeby, má na mysli hlavně vyšší profese, tak nabývá na významu jiná hmotná odměna, která může působit osobněji. Za zmínku rozhodně stojí různé příspěvky podniku na kulturu, vzdělání, popř. i kupóny na slevu při odběru podnikových výrobků.

Pokud jde o mzdy či platy – je důležité oddělit pohyblivou a pevnou složku. Pokud vzroste fixní část odměny, stimuluje to pracovníka pouze dočasně. Brzy se totiž toto navýšení stane samozřejmostí a stimulační účinek mizí. Stále rostoucí fixní část mzdy není ani dlouhodobě možná, proto by měl být větší důraz kladen na variabilní složku mzdy vázanou vždy na konkrétní dosažený výkon. V logistickém centru ČSAD Hodonín se využívá ke stimulaci výkonových a cílových odměn. Výkonové jsou vypláceny měsíčně, cílové jednou až dvakrát do roka (odvíjí se od zisku úseku logistiky).

Jak peněžité, tak i nepeněžité odměny bez rozdílu, však musí splňovat jisté náležitosti²⁷, aby fungovaly stimulačně. Musí se přímo vztahovat k výkonu, musí přicházet bezprostředně po dokončení úkolu (nikdy ne předem) a musí být vymezená pravidla pro dosažení odměny. Zejména cílové odměny vyplácené v logistickém centru ČSAD Hodonín nesplňují ani jeden předchozí požadavek. „*Spravedlnost v přidělování hmotných odměn v pracovních skupinách je základní podmínkou nejen pro vlastní stimulaci, ale i pro tvorbu přímých a neproblematických mezilidských vztahů na pracovišti.*“²⁸ Za stejné výkony by pracovníci měli obdržet stejnou hmotnou odměnu, jakékoliv neopodstatněné zvýhodnění jednoho zaměstnance před druhým může způsobit řadu problémů.

Považuji za důležité zde oddělit hmotné odměny – nepeněžité od zaměstnaneckých výhod. Hlavní rozdíl spočívá v tom, že zaměstnanecké výhody jsou poskytovány všem zaměstnancům bez rozdílu – může se jednat např. o příspěvky na penzijní připojištění či stavební spoření, stravu a dopravu, atd. „*Součástí sociální politiky firmy je poskytování zaměstnaneckých výhod, které*

²⁶ NELSON, B. *1000+1 návod, jak odměňovat zaměstnance*. 1. vyd. Praha: Pragma, 2000. s. 59

²⁷ PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996.

²⁸ PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. s. 170

*mnohdy znamenají nezanedbatelný „druhý“ příjem ze závislé činnosti a mohou i přímo ovlivňovat výkonnost pracovníků, a tedy konkurenční schopnost firmy.“*²⁹ Většina zaměstnaneckých výhod však neplní přímou stimulační funkci (jako hmotné odměny), ale zvyšuje prestiž podniku. Tyto výhody totiž nejsou závislé na předešlém výkonu zaměstnance (mohou být pouze podmíněny např. dobou odpracovanou v podniku). Zaměstnanecké výhody zaměstnanci vnímají spíše jako zájem ze strany podniku o jejich osobu a vzbuzují v nich pocit sounáležitosti a odpovědnosti, což může směřovat k identifikaci zaměstnance s cíli podniku. Zaměstnanecké výhody na rozdíl od peněz v sobě zahrnují určitou subjektivní hodnotu.

Obsah práce

Každý člověk tráví značnou část svého života v zaměstnání. Proto by ho práce měla bavit a měl by v ní umět najít zalíbení. Je pravda, že ne každý druh činnosti působí člověku potěšení. Aby samotné provádění pracovní činnosti působilo stimulačně, měla by vykonávaná práce splňovat určitá kritéria³⁰:

- tvořivé prvky v práci a určitá míra samostatnosti
- průběžná informovanost o výsledcích práce
- užitečnost a význam práce
- znalost vykonávané práce
- přiměřená znalost celého výrobního procesu (nejen prováděného úkonu)

Literatura uvádí další stimulační prvky: *„Přidělte zvláštní úkoly lidem, kteří prokázali iniciativu. Poskytněte zaměstnanci větší autonomii. Dovolte mu vybrat si svůj další pracovní úkol.“*³¹ S těmito názory se ztotožňují, protože takový způsob spolupráce podnítl zaměstnance v touze pracovat co nejlépe.

Neformální hodnocení

*„...každý si přeje být oceněn. ...Z této potřeby nikdy nevyrosteme a dokonce i když se zdá, že jsme nezávislí a soběstační, skutečností zůstává, že potřebujeme ostatní, aby nám pomohli cítit se hodnotní.“*³² S tímto citátem mohu jen souhlasit.

²⁹ KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. s. 173

³⁰ BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994

³¹ NELSON, B. *1000+1 návod, jak odměňovat zaměstnance*. 1. vyd. Praha: Pragma, 2000. s. 210

³² NELSON, B. *1000+1 návod, jak odměňovat zaměstnance*. 1. vyd. Praha: Pragma, 2000. s. 6

Neformální hodnocení je v rukou nadřízeného pracovníka, vedoucího. Mělo by mít formu informační zpětné vazby. Ta je neúčinnější, pokud následuje pokud možno ještě v průběhu činnosti, ke které se vztahuje nebo bezprostředně po jejím vykonání. Hodnocení je osobnější, pokud nadřízený oslovuje hodnoceného jménem při každém rozhovoru. Zpětná vazba musí být konkrétní, ať už pozitivní či negativní – musí směřovat k činnosti a výkonu, který je hodnocen, nikoli k osobě hodnoceného (zejména při kritice). „*Manažer, který pozitivně motivuje, musí umět využít každé vhodné příležitosti k povzbuzení, uznání hodnoty výkonu apod. Pro dobrého manažera platí zásada – úspěch sdílet se svými lidmi, neúspěch brát na sebe.*“³³ Z dlouhodobého hlediska pomocí pozitivních motivačních nástrojů je možné dosáhnout lepších úspěchů než díky negativním.

Ať už je hodnocení kladné nebo záporné, dodá pracovníkovi pocit důležitosti pro podnik a zvyšuje jeho sebedůvěru. Musí však být provedeno správným způsobem. „*Aby mohl manažer účinně chválit a kritizovat, musí znát nejen to, co chce chválit nebo kritizovat, ale také toho, koho chce chválit a kritizovat. ... Chvála a kritika mají jedno společné – jsou důležité v pravý čas a na pravém místě. Chvála však není náhrada. Nelze nahradit věcnou nebo finanční odměnu chválou a naopak. Jinak nemotivuje. Také kritika, je-li taktní, pozitivní a konstruktivní, motivuje. Posiluje vzájemnou úctu i autoritu.*“³⁴ Platí zde obecná zásada, že pokud je zaměstnanec pozitivně hodnocen, měl by být hodnocen veřejně před ostatními spolupracovníky, avšak negativní zpětná vazba by měla proběhnout mezi čtyřma očima.

Veřejné hodnocení může být zformalizované. Různé podnikové večírky, plesy a rauty jsou vhodnou příležitostí k ocenění nejvýkonnějších pracovníků. „*V dobách s nedostatkem finančních zdrojů poskytuje odměna a uznání účinný levný způsob, jak zaměstnance povzbudit ke kvalitnějším pracovním výkonům.*“³⁵ Takové uznání může silně povzbudit oceněné zaměstnance a stát se pro ně největším hnacím motorem.

Nelson radí, jak správně používat neformální a formální odměny: „*Na každé čtyři neformální odměny (např. děkovný dopis) by mělo připadat jedno formálnější ocenění (např. den volna) a na každé čtyři formálnější ocenění by měla připadat ještě formálnější odměna (např. plaketa či formální pochvala na podnikové schůzi), vedoucí nakonec k takovým odměnám, jako jsou zvýšení platu, povýšení a zvláštní pověření.*“³⁶ Pokud by totiž chtěl manažer vystačit například pouze s neformálním hodnocením v podobě pochval a nenásledovala by žádná hmotná odměna, nedocházelo by časem ke stimulaci pracovního výkonu u pracovníka – zůstalo by pouze u slov.

³³ STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. s. 11-12

³⁴ STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. s. 32

³⁵ NELSON, B. *1000+1 návod, jak odměňovat zaměstnance*. 1. vyd. Praha: Pragma, 2000. s. 7

³⁶ NELSON, B. *1000+1 návod, jak odměňovat zaměstnance*. 1. vyd. Praha: Pragma, 2000. s. 10-11

Participace pracovníků na řízení, delegovaná odpovědnost

Delegování pravomocí na jedné straně a odpovědnosti na straně druhé může být sice i riskantní záležitostí, ale zároveň silně motivující zejména pro některé pracovníky. „Dobrý manažer umí vyhledávat takové příležitosti a situace, kdy může své spolupracovníky obohacovat o práva a povinnosti řešit úkoly. Vytváří prostor k samotnému jednání a myšlení v rámci jejich vymezené kompetence.“³⁷ Lidé na sebe většinou berou rádi odpovědnost a cítí se být důležitými v podniku. Je to určitý projev důvěry vložený do podřízených.

Mezi námi však existují i jedinci, kteří se za každou cenu snaží odpovědnosti vyhnout. „...odpovědnost nelze na někoho vložit: lze ji jediné přijmout. Můžete ostatním poskytnout příležitost, aby se jí chopili, ale jediné na jednotlivcích záleží, jak se jí zhostí.“³⁸

Proto dobrý nadřízený musí odhadnout, koho svěřená odpovědnost vybičuje k nejvyšším výkonům a koho naopak utlumí ve své činnosti kvůli obavám z neúspěchu.

„Všestranně příznivý účinek participace pracovníků byl potvrzen teoreticky i prakticky. Kromě příznivého motivačního působení je nutno zvážit i skutečnost, že tato účast poskytuje pracovníkům reálnou možnost ovlivnit žádoucím směrem podněty, příkazy apod., které k nim přicházejí od vedení.“³⁹ Pokud člověk plní rozkazy pouze bezmyšlenkovitě, bez možnosti něco ovlivnit, bude jeho zainteresovanost na celkovém chodu podniku mizivá. Ovšem bude-li tuto možnost mít, poroste jak pocit sounáležitosti s cíli podniku, tak i jeho snaha co nejvíce prospět – a to je hlavní záměr.

Přístup řídicího pracovníka

Na stimulaci pracovníků má do značné míry vliv řídicí/ vedoucí pracovník. „Zaměstnanci se chovají podle toho, jaké chování jejich manažeri (či obecněji jejich firmy) motivují (odměňují).“⁴⁰ Nejen odborná způsobilost a organizační schopnosti, ale i celá osobnost vedoucího působí na pracovní ochotu podřízených. Výrazným způsobem působí na podřízené pracovníky i forma a obsah hodnocení, které nadřízený používá. „Čím větší zájem vedoucí o

³⁷ STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. s. 34

³⁸ FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2003. s. 43

³⁹ MAYEROVÁ, M.; BUREŠ, Z.; RŮŽIČKA, J. *Psychologické aspekty personálního managementu*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 1994. s. 141

⁴⁰ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2003. s. 91

*pracovníky projevuje, tím více jsou ochotni pro něho pracovat.“*⁴¹ Dle mého názoru čas investovaný do lidí není nikdy ztracený čas.

Aby přístup nadřízeného působil motivačně, měl by vedoucí dodržovat určité metody řízení⁴²: dbát na informovanost zaměstnanců, s každým jednat jako s profesionálem, vyžadovat názory, nevyslovovat žádné hodnotící soudy, být velkorysý a chválit, podporovat profesionální růst, poslouchat a respektovat podřízené.

Dobrý řídicí pracovník musí znát i správnou míru kontroly svých podřízených. Vysoká míra kontroly a tedy i nedůvěra se projevuje demotivačně. Na druhou stranu i nedostatečná kontrola je vnímána jako nezáměr. Negativně se na motivaci podřízených může podepsat hrubé jednání, nedostatečný takt, náladovost či domýšlivost vedoucího.

Podnikové akce

Neformální setkávání všech zaměstnanců utužuje dobré vztahy v podniku. Organizace společných akcí dává prostor jinému poznání pracovníků. Spadají sem výjezdní porady, sportovní akce, rekreace, večírky, plesy, oslavy atd. Smyslem těchto příležitostí je vzbudit nadšení a chuť do další práce. Podnikové akce jsou dobrou příležitostí k vyjádření veřejného uznání nebo společenského ocenění.

Jednotlivá výročí zaměstnanců v podniku jsou též příčinou k uspořádání oslav. Dlouhodobý vztah mezi podnikem a jednotlivcem svědčí o loajalitě.

Pracovní podmínky

Dle Herzbergovy dvoufaktorové motivační teorie sice pracovní podmínky samy o sobě motivačně nepůsobí, ale jejich zanedbání se projevuje demotivačně, proto také stojí za zmínku. Podnik by měl zajistit kvalitní pracovní podmínky zaměstnancům ze dvou důvodů⁴³: 1. kvalitnější pracovní podmínky zajistí lepší výkon (menší únava, pracovní pohoda), 2.lepší se vztah mezi podnikem a zaměstnanci (nadřízení si svých pracovníků váží, a proto investují do kvalitnějších pracovních podmínek). Pokud si může pracovník sám aktivně upravovat pracovní podmínky, stimuluje ho to k pracovní činnosti.

⁴¹ STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992. s. 23

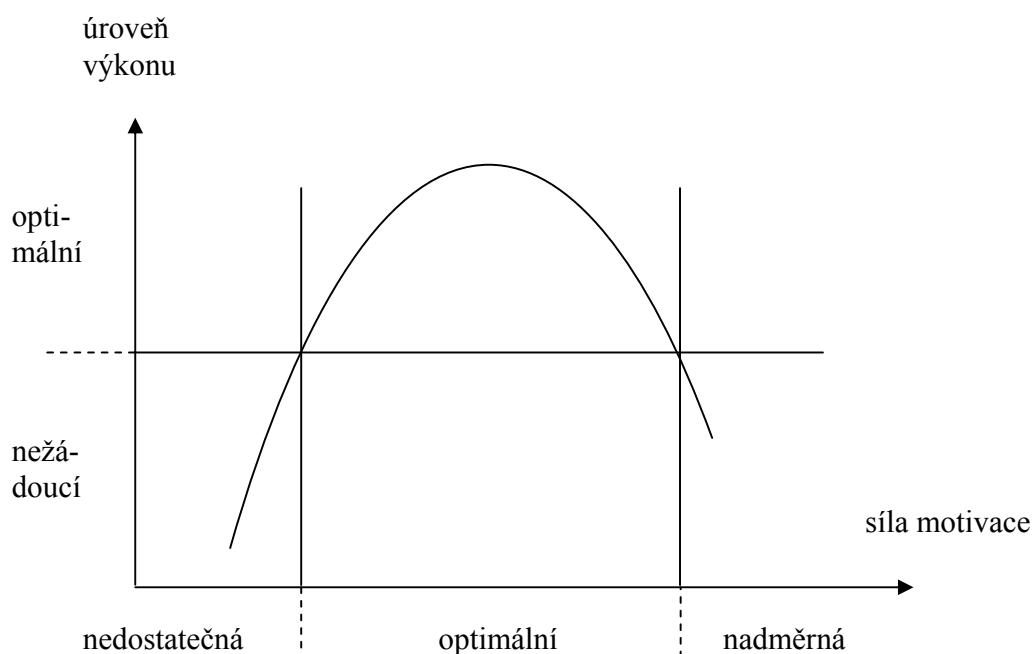
⁴² MISKELL, J.R.; MISKELL, V. *Pracovní motivace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996

⁴³ PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996

2 MOTIVACE A PRACOVNÍ VÝKON

Na výkonu obecně se podílejí dvě základní složky: motivace a schopnosti. Výkon se dá vyjádřit pomocí vzorce⁴⁴ : $V = f (M \cdot S)$, kde: V = úroveň výkonu (v dimenzích kvantity, ale i kvality), M = úroveň motivace (míra „chtění“ člověka podat výkon), S = úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností apod.)

Obrázek č. 7: Závislost mezi silou motivace a úrovní výkonu



Pramen: BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994. s. 184

Mohlo by se zdát, že čím více se bude o něco člověk snažit (čím větší bude motivace), tím větší výkonu dosáhne. Obvykle tomu tak však nebývá. Psychické napětí v souvislosti s přílišnou snahou uspět v určité činnosti může vést k poklesu výkonu stejně tak, jako když jedinec není dostatečně motivován. Tuto skutečnost vyjadřuje tzv. Yerkes-Dodsonův zákon, který se někdy nazývá též „obrácená U-křivka“ (viz obrázek č. 7). Dává do souvislosti úroveň výkonu,

⁴⁴ PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. s. 66

sílu motivace a náročnost úkolu. Čím obtížnější úkol je, tím více se celá U-křivka posouvá doleva (intenzita motivace se snižuje).

Z obrázku č. 7 je patrné, že přílišná motivace- snaha něčeho dosáhnout - ne vždy vede k vysoké úrovni výkonu, jak by se mohlo na první pohled zdát. Může se stát, že nadměrná motivace znemožní uskutečnění zamýšlené činnosti (např. velká snaha být úspěšný nebo zvítězit může skončit neúspěchem) stejně jako nedostatečná motivace. Avšak přiměřená motivace přispívá k optimální úrovni výkonu. „Pro náročné úkoly se jako optimální jeví relativně nižší úroveň motivovanosti, naopak pro úkoly relativně snadné je optimální vysoká motivovanost.“⁴⁵ Každý výkon proto vyžaduje jinou optimální úroveň motivace, která se odvíjí od obtížnosti daného výkonu.

2.1 Pracovní motivace

„Pracovní motivace vyjadřuje celkový přístup člověka k práci obecně, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu pracovní ochoty.“⁴⁶

U pracovní motivace se rozlišují vnitřní a vnější motivy práce, které zdůraznil především F.Hezberg (někdo je více ovlivňován obsahem práce, jiný pracovním prostředím). Vychází se ze dvou postojů (dle Nakonečného⁴⁷, předního českého psychologa a pedagoga):

- postoj k práci jako k instrumentální utilitární aktivitě (práce je brána pouze jako prostředek uspokojování lidských potřeb)
- postoj k práci jako ke zdroji seberealizace a radosti (ze samotné práce pramení uspokojení)

V prvním případě se jedná o motivaci extrinsickou (motivy se nacházejí mimo vlastní práci), v druhém případě jde o intrinsickou motivaci (motivy souvisí s prací samotnou). Mezi nejdůležitější vnější (extrinsické) motivy práce Nakonečný řadí potřebu peněz, potřebu konzumace, potřebu jistoty spojenou s peněžním příjmem, snahu po uplatnění (získat prestižní povolání), potřebu kontaktu s druhými lidmi, sexualitu (v zaměstnání si řada lidí hledá své protějšky). Naopak vnitřními (intrinsickými) motivy mohou být potřeba činnosti (radost z práce samé), motiv výkonu (uspokojení z úspěšného výkonu), snaha mít moc (legální vliv na druhé díky hierarchii v zaměstnání), přání životního smyslu a seberealizace (možnost uplatnit

⁴⁵ PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. s. 69

⁴⁶ PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. s. 83

schopnosti, tvořivost). U pracovníků s nižší kvalifikací a u nezaměstnaností ohrožených lidí se projevují hlavně vnější motivy práce.

M.S. Myers rozlišuje mezi dvěma typy jedinců. První nazývá „motivation seekers“ (uchazeči o motivaci) – jsou to lidé, kteří jsou motivováni hlavně pracovními úkoly a dosti tolerují nedostatky pracovního prostředí. Druhou skupinu lidí označuje jako „maintenance seekers“ (uchazeče o údržbu) – je především motivuje stav pracovního prostředí (jistota pracovního místa, pracovní podmínky, podniková politika) a samotnou práci berou spíše negativně. Právě „motivation seekers“ jsou řízeni vnitřními motivy a „maintenance seekers“ vnějšími⁴⁸.

2.2 Výkonová motivace

Výkonová motivace představuje relativně stabilní charakteristiku jedince. Každý člověk má v sobě jinou sílu motivu výkonu, která rozhoduje o jeho angažované aktivitě. Někdo podává vysoké výkony ve všech možných činnostech, jiný tyto tendence nepociťuje vůbec. Výkonová motivace ovlivňuje motivaci k práci. Velký vliv na aktivizaci či útlum dané činnosti sehrávají vyhlídky na úspěch či neúspěch. Lidé se rozdělují do dvou skupin dle převažujících tendencí: jedinci s tendencí (potřebou) dosáhnout úspěchu a lidé s potřebou vyhnout se neúspěchu. „V případě, že převažuje potřeba úspěchu, je u konkrétního jedince vyšší pravděpodobnost aktivit orientovaných na úspěch, naopak v případě převažující potřeby vyhnout se neúspěchu lze počítat spíše s relativní pasivitou jedince.“⁴⁹ Každý z nás však v sobě nese současně obě potřeby a síla motivu výkonu je u každého dána individuálním poměrem obou těchto tendencí:

síla motivu výkonu⁵⁰ = potřeba úspěchu / potřeba vyhnoutí se neúspěchu

Dle Nakonečného⁵¹, osoby, které jsou zaměřené spíše na úspěch si většinou kladou realistické cíle a úkoly se středním stupněm obtížnosti (tito lidé si uvědomují, že splnění lehkého úkolu nevyvolává dostatečné uspokojení a příliš těžký úkol by mohl přinést riziko neúspěchu). Naopak osoby, které mají tendenci vyhýbat se neúspěchu si většinou kladou nereálné cíle (spíše se pustí do lehkého úkolu, který vylučuje neúspěch, nebo si stanoví tak těžký cíl, jehož nesplnění nepovažují za neúspěch). Tyto tendence se projevují i v pracovní činnosti.

⁴⁷ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992

⁴⁸ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992

⁴⁹ PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. s. 70

⁵⁰ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992. s. 112

⁵¹ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992

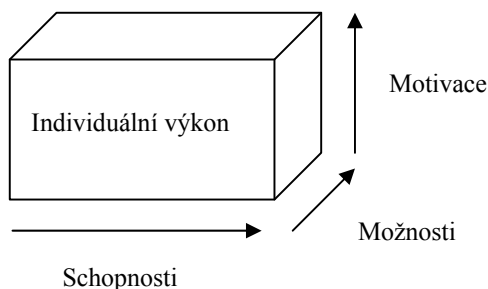
S výkonovou motivací úzce souvisí i životní aspirace, tj. cíle, které si každý jedinec stanovuje sám pro sebe. Je pravděpodobné, že pokud si jedinec klade vyšší cíle v běžném osobním životě, bude mít i v pracovní oblasti větší touhu uspět a s tím spojenou vyšší pracovní motivaci.

Dle autorů skript Provazníka a Komárkové⁵² o motivaci pracovního jednání mají na výkonovou motivaci silný vliv výchovné postupy v rodině. Počátky jsou již v dětství, kdy na sílu motivu výkonu kladně působí hlavně přiměřené nároky na osobnost dítěte a zdravé povzbuzování v aktivitách zaměřených na výkon. Ale i jedincovy zkušenosti v situacích spojených s výkonem ovlivňují výkonovou motivaci – např. při opakovaných neúspěších se může vyskytnout snaha vyhnout se dalším případným nezdarům. Mezi další faktory dopadající na výkonovou motivaci patří charakteristiky sociálních skupin, společenství a vrstev, ale i národních kultur v kterých se zejm. dospívající jedinec pohybuje. Úroveň motivace při výkonu může však být ovlivňována i záměrně, zvláště v mladším věku a to prostřednictvím pozitivního hodnocení, které bývá účinnější než kritika a vytýkání nedostatků.

Při plnění určitého úkolu jsou rozhodující kromě dvou tendencí (dosáhnout úspěchu/vyhnout se neúspěchu) i hodnota cíle a subjektivní pravděpodobnost úspěchu.

Vztah mezi motivací, výkonem a pracovními podmínkami se dá vyjádřit následovně:

Obrázek č. 8: Model vztahu motivace a výkonu



Pramen: NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992. s. 110

Z tohoto modelu plyne, že pokud je motivace vysoká a úroveň schopností nízká, může se výkon zvýšit zdokonalením pracovních schopností (např. odborným školením). Stejně tak pokud je úroveň pracovních schopností dobrá a motivace je slabá, může dojít k zvýšení výkonu efektivnějším motivováním. A pokud jsou motivace i schopnosti na vysoké úrovni a výkon přesto vázne, může dojít k nastartování lepšího výkonu prostřednictvím zlepšení pracovních podmínek.

⁵² PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996

Pracovní výkon jedince tedy závisí jak na subjektivních činitelích výkonu (motivace, schopnosti), tak i na objektivních (pracovní podmínky). Tyto činitele se však nemusí podílet pouze na zvýšení motivace, ale mohou ji i snižovat – pak se mluví o demotivaci, což v pracovním prostředí může vyvolat nechuť k práci. Mezi takové pracovní činitele se řadí např. jednotvárná práce, sociální konflikty na pracovišti, špatné odměňování výkonu.

2.3 Teorie motivace pracovního jednání

Literatura uvádí celou řadu teorií, jak motivovat pracovní jednání. „*Teorie motivace mohou sloužit k lepšímu pochopení toho, proč se lidé chovají určitým způsobem. Ani jedna neposkytuje univerzálně akceptované vysvětlení lidského chování a není „mistrovskou teorií“, která by mohla objasnit celkový motivační proces. Je třeba si přitom uvědomit, že člověk je příliš složitá bytost. Každá z teorií nabízí dílčí, komplementární, někdy i dublující poznatky, týkající se motivačního procesu, a proto každá může do jisté míry pomoci k lepšímu pochopení motivace k práci.*“⁵³ Každá teorie zkoumá určitý segment celkové motivace, na stejný problém nahlíží z jiného pohledu.

V průběhu 20. století byly vytvořeny následující teorie motivace⁵⁴:

Homeostatická koncepce motivace. Autorem je fyziolog W. B. Cannon. Motivace vychází z biologie člověka – z rovnováhy organismu. Když dojde k porušení bilance, vznikne potřeba, kterou jedinec odstraňuje uspokojením.

Pobídková (aktivační) koncepce motivace. Představitelem je E Stellar, který zdůrazňuje vnější a vnitřní podněty pro usměrňování lidských aktivit. Pobídky způsobují napětí či strach a tím vyvolají u jedince činnost. Vlivem pobídek jsou v člověku vyvolány buď kladné emoce, které ho povzbuzují aktivitu opakovat a nebo záporné emoce, které zapříčiní vyhnutí se podobné činnosti v budoucnu.

Poznávací (kognitivní) koncepce motivace. Dle hlavního představitele L. Festingera mají právě poznávací procesy silné motivační účinky. Člověk se díky poznávání lépe orientuje v okolním prostředí a tím může reagovat na podněty pohotověji.

Činnostní koncepce motivace. Vychází z Marxovy myšlenky o tvořivé práci jako důležité potřebě jedince. Zdůrazňuje, že motivující je práce sama o sobě, nikoli že práce je pouze

⁵³ STACHOVÁ, A. *Personální management*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita Opava, 1997. s. 210

⁵⁴ BUCHTOVÁ, B. aj. *Člověk – psychosomatická bytost: K problému lidské sebereflexe*. 3. vyd. Brno: MU Brno-Kraví Hora, 2001.

Pro motivaci jsou důležité dvě skupiny faktorů – hygienické (dissatisfactory) a motivační (satisfactory). Na obrázku č. 9 jsou naznačeny typické hygienické a motivační faktory dle výzkumných nálezů F. Herzberga⁵⁶. Např. faktor – výkon hodnotilo jako motivátor 43% dotázaných a pouze u 10% respondentů výkon vyvolával nespokojenost.

Maslowova a Herzbergova teorie jsou považovány za zjednodušující, zabývající se pouze několika prvky. Neumožňují vystižení dynamiky a komplexnosti motivace ani predikci pracovního chování jedinců v budoucnosti. Naopak druhá skupina pracovních motivačních teorií zahrnuje více proměnných, které jsou ve vzájemných souvislostech, a tím pomáhá lépe pochopit proces pracovní motivace. Do této skupiny patří **Vroomova teorie valence a očekávání** (úroveň motivace je závislá jednak na subjektivní hodnotě výsledku jednání a také na subjektivní pravděpodobnosti dosažení výsledku), **Porterova a Lawlerova teorie výkonu a spokojenosti** (velikost vyvinutého úsilí závisí na hodnotě odměny a na vnímané pravděpodobnosti, že úsilí povede k odměně), **Adamsova teorie spravedlivé odměny** (pracovník srovnává svůj vklad do práce s odměnou ve vztahu k ostatním spolupracovníkům).

Mimo výše zmíněné dvě skupiny teorií stojí známá D. **McGregorova teorie** pracovní motivace X a Y. Existují i další teorie zaměřené na speciální účely – například participace zaměstnanců na rozhodování.

Výše zmíněné motivační teorie mohou sloužit vedoucím pracovníkům pouze orientačně při snaze zvýšit výkon podřízených. Avšak nemohou dát univerzální návody, jak různé zaměstnance v rozdílných situacích i podmínkách zájmově sladit s cíli podniku.

⁵⁶ PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996.

3 MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ V KONCEPCÍCH ŘÍZENÍ

Zatímco motivace je vnitřní proces, motivování vnějšími prostředky je navozený proces motivace. Motivování se uskutečňuje různými manažerskými technikami. V průběhu 20. století se uplatňovaly různé podněty ke zvýšení úsilí pracovníků. Motivování vychází z určitého modelu, takovýchto modelů se v historii vytvořilo několik. Nejdříve se prosazoval Taylorův model řízení, na který navázal Mayoův model lidských vztahů a následně McGregorův humanistický model. Jednotlivé přístupy k řízení postupně rozvíjely a zpřesňovaly pobídkovou stránku vedení lidí. Dnes se usiluje o to, aby se jednotliví pracovníci spoluúčastnili na chodu podniku.

Provažník a Komárková⁵⁷ uvádí následující koncepce řízení: technokratický (klasický) model řízení, paternalistický model řízení, model lidských vztahů a humanistický model řízení.

Klasický model řízení

Již v 19. století se v souvislosti s industrializací v Evropě a technickým rozvojem začal objevovat první zájem o člověka v pracovním procesu. Koncem 19. století nastal prudký růst průmyslové výroby. Docházelo ke standardizaci výrobků a specializaci výrobních technologií a technik a následně ke shromažďování výroby. Důsledkem bylo rapidní zvýšení produktivity práce. Náklady na výrobu se snižovaly a efektivnost rostla. Na počátku 20. století vstoupil do řízení problém lidského faktoru v souvislosti s růstem produktivity práce. Americký inženýr Frederik W. Taylor se snažil zefektivnit výrobu pomocí norem spotřeby času při výkonu jednotlivých procesů. Procesy se staly přesně měřitelné a vznikl prostor pro spravedlivé odměňování, odvíjející se od výkonu nejzdatnějších pracovníků. Taylor je tedy spojován i se snahou motivovat pracovní výkon dělníků. Taylorovi je připisován princip popoháněčství, snažil se o vědecké studium pracovní činnosti. Taylor je považován za zakladatele vědecké organizace práce. *"Jeho ideje měly určité racionální jádro, i když se jeho teorie vyznačovala krajním, humanity zbaveným utilitarismem, vystupujících ve službách zvýšeného využívání pracovních sil."*⁵⁸ V době taylorismu se stal člověk pouhou součástí technického systému a tím pádem i objektem technického řízení. Lidské chování bylo vysvětlováno pouze z hlediska uspokojování základních potřeb. Na člověka je nahlíženo jako na stroj a spravedlivé odměňování je viděno v množství

⁵⁷ PROVAŽNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996.

⁵⁸ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. s. 57

vykonané práce. Práce měla být organizována dle Taylora tak, aby bylo dosaženo hranic výkonu. *"V rámci své teorie vědeckého řízení jednak zdůraznil úlohu člověka, jednak s cílem dosáhnout jeho maximálního výkonu prosazoval v personálním managementu uplatňování tří zásad: 1. výběr nejschopnějších lidí pro každou činnost, 2. jejich dokonalou pracovní přípravu ve smyslu osvojení nejvýkonnějších pracovních metod a pohybů a 3. hmotnou stimulaci prostřednictvím zavedení výkonových norem."*⁵⁹ Hlavní pobídku k pracovnímu výkonu Taylor spatřoval v dobrém platu. Lidské snažení je tedy motivováno zejména hmotnými podněty - penězi, věcnými odměnami, privilegii a výhodami.

Paternalistický model řízení

Tento model je odvozen od klasického, avšak zde vystupuje navíc charismatická osobnost, která stojí v čele podniku. Jako příklad takovéto silné osobnosti může sloužit Tomáš Baťa, který stanul v čele obuvnického imperia ve 30. letech 20. století. Byl považován za hlavu široce pojeté „rodiny“ svých zaměstnanců a spolupracovníků.

Tento styl vedení by mohl být spíše uplatněn v zemích, které jsou orientovány více kolektivisticky, než individualisticky.

Model lidských vztahů

Na počátku 30. let 20. století se začala formovat škola lidských vztahů, zaměřená na sociální faktor motivace práce. Byla to reakce na velmi úzké pojetí taylorismu zaměřeného výhradně na technickou stránku práce. Hlavním představitelem školy lidských vztahů byl Elton Mayo, který dal akcent na psychologickou a sociální stránku lidské činnosti. Mayo byl vzdělaný v psychologii a působil jako profesor průmyslového výzkumu na Harvardu. Je proslulý hlavně svými experimenty v podniku Western Electric Company v americkém Hawthornu. *"Svémi výzkumy dospěl mj. ke zjištění, že pro člověka-pracovníka je práce významná ne pouze ekonomicky, ale především společensky: smysl své práce nachází člověk ve vztazích ke spolupracovníkům."*⁶⁰ Na člověka se v pracovním procesu začalo nahlížet jako na pracovníka, který má svoje vlastní sociální potřeby - jako jsou potřeby uznání, náklonnosti, kompetence atd. Dochází ke zvýšenému zájmu o pracovního člověka- co cítí, co prožívá ve vztahu ke skupině, jaké má sociální problémy. Na rozdíl od taylorismu, lidské chování již není vysvětlováno pouze z hlediska uspokojování

⁵⁹ PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. s. 24-25

⁶⁰ PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. s. 25

základních potřeb, ale i vyšších potřeb jako jsou uspokojení z práce, odpovědnost za vykonávanou práci, aktivní vztah k práci, zajímavost práce. V řízení byl kladen důraz na uvědomělost pracovníků a schopnost ztotožnění se s podnikovými cíli. K tomu bylo zapotřebí nejen hmotné, ale i nehmotné stimulační. Do centra pozornosti tedy vstoupila nehmotná stimulace zaměstnanců - zejm. formou sociálních služeb pro různé skupiny pracovníků. Škola lidských vztahů se snažila postavit pracovní motivaci na zlidštění vztahů v podniku. Zacházení s lidskými zdroji se stalo záležitostí nejen personalistů, ale i celého vedení podniku.

Humanistický model řízení

Po druhé světové válce vznikla tzv. humanistická psychologie, která se orientovala na svobodu člověka. V současnosti je člověk chápán jako bytost tvořivá, pružná a nápaditá, což souvisí zejm. se přechodem ekonomiky od produkce předmětů k tvorbě služeb a idejí. Jelikož pracovníci požadovali, aby se práce stala zajímavější a aby plnění pracovních úkolů bylo spjato s větší samostatností a odpovědností, řízení se stále více zaměřuje na humanizaci práce, participativní řízení a organizaci práce, obohacování a rozšiřování práce, vytváření samostatných pracovních týmů. Tím, že práce samotná umožňuje seberealizaci pracovníků, se mobilizují lidské rezervy nejen fyzické, ale hlavně v oblasti novátorství a vynalézavosti a tím se podněcuje pracovníková integrace s cíli organizace. Motivace je založena na spoluúčasti člověka. Personální práce je soustředěna na individuální péči o člověka a individualizované hospodaření s lidskými zdroji.

Humanistický model řízení zdůrazňuje nejvyšší lidskou potřebu dle Maslowa- seberealizaci. *„Nejdůležitějším rysem seberealizovaného člověka je podle Maslowa tvořivost, která spočívá v tom, že jeho mysl a myšlení jsou otevřené novým zkušenostem, dokáže vidět věci kolem sebe novým způsobem a dokáže dojít k novým závěrům na základě známých informací.“*⁶¹ Seberealizovaný člověk se dá charakterizovat dle Maslowa následovně⁶².

1. Vnímá lidi a události přesně, aniž by do vnímání vkládal své vlastní předpoklady.
2. Přijímá sebe a ostatní lidi i s jejich chybami a snaží se zlepšit to, co je možné. Je v souladu s přírodou a neškodí jí.
3. Je spontánní, prostý a přirozený, zejména ve svém myšlení a cítění.
4. Zaměřuje se spíše na problémy mimo sebe než na vlastní nejistotu a introspekci.
5. Má schopnost odstupu a nenechává se strhnout událostmi.
6. Je autonomní a zůstává k sobě pravdivý bez ohledu na tlak, který ho nutí ke konformitě.

⁶¹ PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. s. 128

⁶² PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. s. 128-129

7. Oceňuje dobré a krásné věci i když jsou prosté a důvěrně známé.
8. Má vrcholné zážitky intenzivně pozitivních emocí a někdy i zážitky mystické kvality.
9. Má velmi hluboké vztahy, ale jen s malým počtem pečlivě vybraných lidí.
10. Má filozofický smysl pro humor, tj. humor z nadhledu, plný porozumění a nikoli nepřátelský a zraňující.
11. Respektuje druhé, nedělá si z nich legraci a oceňuje je podle jejich vnitřních kvalit spíše než podle jejich rasy a sociální třídy nebo jiných vnějších měřítek.
12. Má pevné morální standardy a smysl pro správné a špatné, a to i tam, kde se mohou lišit konvence.

Výše zmíněný výčet považuji za důležitý a to nejen u osobnosti správného vedoucího pracovníka.

Jednotlivé koncepce řízení ukazují významný posun v názorech a představách o člověku jako pracovníkovi a každá z nich navrhuje i jiný způsob motivování zaměstnanců.

4 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU

V dlouhodobém motivačním programu by mělo být hlavně vyjádřeno úsilí o motivaci pracovníků k jejich nástupu a setrvání v podniku. „*Formuluje strategii podniku ve vztahu k zainteresovanosti jeho pracovníků na efektivním pracovním výkonu, a tím i na stabilizaci.*“⁶³ Myslím, že zainteresovanost zaměstnanců a jejich následná identifikace s podnikovými cíli je zde nejdůležitější.

Logistické centrum ČSAD Hodonín nemá ucelený motivační program, který by měl podobu interního dokumentu – přístupného všem zaměstnancům

Existuje několik obecných důvodů, proč sestavit a používat motivační program v podniku. Uvádím následující⁶⁴:

- být atraktivním podnikem, kde lidé chtějí pracovat
- stabilizovat klíčové pracovníky
- motivovat k práci
- zvýšit spokojenost s prací
- zkvalitňovat pracovní život
- posilovat loajalitu zaměstnanců vůči podniku

Poslední odrážku považuji za velmi důležitou. Pokud se zaměstnanci ztotožňují s podnikovými cíli, je pro ně snadnější nebrat v úvahu drobnější zdroje pracovní nespokojenosti a nevdí jim ani nutnost pracovat přesčas.

Je možné říci, že univerzální motivační program aplikovatelný na jakýkoliv podnik neexistuje. Motivační program musí být ušitý na míru konkrétnímu podniku, neboť vychází z dané situace a potřeb určitého podniku. Obecně však platí, že by měl podnik dovést k prosperitě a efektivnímu fungování a celkově podporovat optimální pracovní motivaci a výkonnost všech pracovníků. Motivační program je výsledkem cílevědomé orientace podniku na racionální stimulaci pracovníků. Motivační program v sobě zahrnuje soubor pravidel a postupů, které pomáhají navodit pracovní ochotu a spokojenost zaměstnanců. Pracovníci jsou stimulováni v souladu s podnikovými cíli. Vždy se však musí vycházet z poznání jednotlivců – jejich pracovního jednání a motivačních zdrojů.

⁶³ STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. s. 46

⁶⁴ KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001

Není jednoduché sestavit a udržovat motivační program tak, aby splňoval svoji funkci – byl efektivní. Měl by tedy vycházet ze zobecněných zjištění o povaze pracovního jednání lidí. Pracovníci jsou totiž ochotni obětavě pracovat pro podnik a být výkonní a produktivní: když vědí, že jejich práce má pro podnik význam; když mají vidinu kvalifikačního růstu a funkčního postupu; když jejich práce je zajímavá; když si uvědomují průběžnou kontrolu své práce spojenou s odměnami a sankcemi materiální i morální povahy; když jsou přesvědčeni o vysoké úrovni podniku, v kterém pracují; když funguje v podniku sociální program; když je jim umožněn osobní rozvoj v práci; když mají pocit dobrého vedení a vzájemné tolerance⁶⁵.

4.1 Etapy utváření motivačního programu

Nejen příprava, ale i uskutečnění motivačního programu musí být soustavné a cílevědomé. Vychází se z konkrétních cílů a priorit v řízení pracovníků. „*Před tvorbou jakéhokoli systému motivace a odměňování zaměstnanců je třeba jasně stanovit, jaké chování od svých zaměstnanců vyžadujeme a jaké chování tedy chceme formou odměňování posilovat.*“⁶⁶ Etapy přípravy a realizace motivačního programu podniku se dají vymezit takto⁶⁷:

1. analýza převažujících forem motivace pracovního jednání zaměstnanců (zjištění struktury hodnotové orientace pracovníků a jejich potřeb)
2. stanovení jak krátkodobých, tak i dlouhodobých cílů motivačního programu (např. zvyšování výkonu, kvality, tvořivosti, participace, identifikace s podnikem atd.)
3. porovnání současné výkonnosti pracovníku s žádoucí výkonností
4. vymezení činitelů se stimulační funkcí (výběr stimulačních prostředků)
5. příprava reálného využití stimulačních činitelů
6. příprava dokumentu vyjadřujícího motivační program na určité období
7. kontrola průběhu a realizace motivačního programu

Aby motivační program mohl fungovat, měl by splňovat určité podmínky⁶⁸: být jasně formulován, aby se snížila možnost nesprávné či zkreslené interpretace; být platný bezvýhradně pro celou organizaci a pracovníky bez výjimky; uskutečňovaný jednotně všemi vedoucími pracovníky podniku; být v souladu s celospolečenskými normami a zákony. Následně je nutno motivační program podniku zveřejnit, aby byl dostupný všem zaměstnancům podniku nejlépe v dokumentu popisujícím činnost podniku, jeho kulturu a zásady pro řízení pracovníků.

⁶⁵ BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994

⁶⁶ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2003

⁶⁷ BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994

„Motivační programy jsou či mohou být velmi účinnými prostředky zvyšování úrovně řízení. Nelze je však sestavovat jako pouhé soubory – byť sebelépe myšlených – opatření. Vedle nezbytných souvislostí se strategií rozvoje celého podniku musí přihlížet také k psychologickým a sociálním požadavkům účinného ovlivňování lidského jednání a chování v pracovním procesu.“⁶⁹

Proto pokud se podnik rozhodne ať už vybudovat zcela nový a nebo jen pozměnit již neúčinný motivační program, musí brát zřetel na veškeré výše zmíněné aspekty.

Ať už jsou cíle podniku formulovány jakkoli, je důležité, aby jich bylo dosaženo. A jelikož je cílů dosahováno prostřednictvím lidí v podniku, je nutné věnovat jednotlivcům všestrannou péči. Efektivnost celého systému spočívá v práci s lidmi. A právě motivační program představuje konkretizaci systému práce s jedinci v podniku. Proto zasluhuje nepřetržitou a dlouhodobou pozornost, aby mohl správně plnit svoji funkci.

⁶⁸ MAYEROVÁ, M.; BUREŠ, Z.; RŮŽIČKA, J. *Psychologické aspekty personálního managementu*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 1994

⁶⁹ STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. s. 52

SHRnutí TEORETICKÝCH VÝCHODISEK

Jelikož v dnešní době stále roste úloha zaměstnance v podniku, je nutné věnovat zvýšenou pozornost i motivaci jednotlivých pracovníků. Nestací pouze nalákat nové zaměstnance do podniku, ale mnohem důležitější je následně kvalitní a vzdělané pracovníky v podniku udržet.

Motivace je složitý a komplexní proces. Je potřeba najít v každém pracovníkovi určitou vnitřní hnací sílu (motiv), aby bylo možné ho pozitivně ovládat. Znalost motivů rovná se klíč k ovlivňování zaměstnanců. Zdroje motivace mohou být různé, mezi nejzákladnější se řadí potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály. A. Maslow upozornil na hierarchii potřeb dle jejich důležitosti. Pro vedoucího pracovníka je pak podstatné rozlišit, v které úrovni pyramidy potřeb se daný podřízený pracovník nachází. Jedině tak ho bude motivovat či stimulovat správnými podněty. Existuje také celá řada stimulačních prostředků, které může podnik využívat. Nejhlavnější je hmotná odměna.

Motivace ovlivňuje pracovní výkon. Na první pohled by se mohlo zdát, že s růstem motivace přímo úměrně poroste i výkon. Ve skutečnosti však přílišná motivace může výkon dokonce znemožnit. Výkonová motivace závisí na mnoha faktorech – například na potřebě úspěchu nebo naopak potřebě vyhnout se neúspěchu, silný vliv na výkonovou motivaci mají i výchovné postupy v rodině.

Literatura uvádí celou řadu teorií, jak motivovat pracovní jednání. Například Herzbergova dvoufaktorová teorie uvádí dvě skupiny faktorů důležitých pro motivaci - hygienické (dissatisfactory) a motivační (satisfactory). Vedoucí pracovník se může v literatuře inspirovat různými teoriemi pracovní motivace, avšak ani jedna z nich neposkytuje univerzální vysvětlení chování jedince a neobjasní celkový motivační proces.

Motivování vychází z určitého modelu, takovýchto modelů se v historii vytvořilo několik. Nejdříve se prosazoval Taylorův model řízení, na který navázal Mayoův model lidských vztahů a následně McGregorův humanistický model. Jednotlivé přístupy k řízení postupně rozvíjely a zpřesňovaly pobídkovou stránku vedení lidí. Dnes se usiluje o to, aby se jednotliví pracovníci spoluúčastnili na chodu podniku.

Nelze vytvořit univerzální motivační program, musí být ušitý na míru danému podniku. Existuje však několik obecných důvodů proč sestavit a využívat motivační program v podniku: stát se atraktivním podnikem, kde lidé chtějí pracovat; stabilizovat klíčové pracovníky; motivovat k práci; zvýšit spokojenost s prací; zkvalitňovat pracovní život; posilovat loajalitu zaměstnanců

vůči podniku.

Na základě teoretických poznatků jsem si zvolila následující výzkumné otázky:

1. Předpokládám, že zaměstnanci logistického centra ČSAD Hodonín nejsou dostatečně informováni o pravidlech závislosti odměny na výkonu.
2. Předpokládám, že v logistickém centru ČSAD Hodonín dostatečně nefunguje zpětná vazba mezi zaměstnanci a jejich vedoucími pracovníky.
3. Předpokládám, že zaměstnanci logistického centra ČSAD Hodonín postrádají jak informace důležité pro pracovní výkon, tak i informace o dění v podniku.
4. Předpokládám, že zaměstnanci logistického centra ČSAD Hodonín jsou spokojeni s pracovními podmínkami.

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA PODNIKU ČSAD HODONÍN

ČSAD Hodonín, a.s. má více než padesátiletou tradici. Stejně jako jiné původně dopravní podniky navázal i ČSAD Hodonín, a.s. na historickou strukturu státem vlastněných podniků ČSAD, jejichž vznik sahá až do roku 1949. Tehdy všechny podniky zajišťovaly převážně silniční nákladní dopravu a přepravu osob autobusy. Krátký pohled do historie umožní poznat rozhodující vývojové etapy až do současnosti. V letech 1949 – 1992 byl závod součástí národního a poté státního podniku ČSAD. 1.11. 1993 došlo k transformaci ČSAD Hodonín na akciovou společnost v II. vlně kupónové privatizace z původně státního podniku ČSAD. V letech 1994 – 1998 docházelo k intenzivnímu rozšiřování nabídky nových služeb, například zavedení expresní přepravy kusových zásilek Toptrans, celní deklarace, skladové a distribuční logistiky, vybuďovala se logistická centra v Hodoníně a Brně. V roce 1999 získal podnik certifikát ISO 9002:1994. V roce 2000 byla založena dceřinná společnost ČSAD Hodonín – Slovakia s.r.o. se sídlem v Senici na Slovensku. V roce 2001 bylo vybudováno strategické logistické centrum v Brně. Roku 2002 došlo k obhajobě certifikátu kvality s rozšířením na další segmenty podnikání dle normy ISO 9001:2000. ČSAD Hodonín získal v roce 2003 Cenu logistiky ČR za úspěšnou transformaci na dopravně logistickou firmu. V roce 2004 ČSAD Hodonín inicioval vznik sdružení s názvem Euralog za účelem vytvoření sítě spolupracujících podniků v oblasti logistických služeb na území České republiky. V roce 2005 došlo k recertifikaci systému managementu jakosti podle normy ISO 9001:2000. V loňském roce bylo zprovozněno strategické logistické centrum v Praze.

Již v době transformace na akciovou společnost se rychle rozvíjela klasická kamionová doprava a bylo nutné poskytovat širší nabídku služeb. V současné době jsou předmětem podnikání ČSAD Hodonín následující činnosti: silniční a motorová doprava, vnitrostátní a mezinárodní zasilatelství, zprostředkovatelská činnost v dopravě, skladování zboží, koupě zboží z účelem dalšího prodeje, celní deklarace, směnárny, pneuservis vyučování řízení motorových vozidel, opravy motorových vozidel, reprografické služby, reklamní činnost, pronájem nemovitostí, bytových a nebytových prostor, opravárenství, provoz čerpacích stanic s palivy a mazivy. Z výše uvedeného výčtu je patrné, že se jedná o celou škálu podnikatelských aktivit, zdaleka přesahujících přepravu osob autobusy.

V roce 1995 se vedení společnosti ČSAD Hodonín a.s. rozhodlo s přihlédnutím k situaci na trhu silniční dopravy, že změní svoji strategii a zaměří se na logistické služby. Rozhodnutí vplynulo

z měnící se tržní situace – zejména tlaku zákazníků požadujících jak komplexnější, tak i netypické dopravní služby. ČSAD Hodonín začalo zajišťovat cestu od výrobců přes skladování a manipulaci, kompletační služby a služby celní deklarace až po dopravu ke spotřebiteli.

ČSAD Hodonín se řadí mezi středně velké podniky, nabízí však široké spektrum služeb, což mu zajišťuje postavení mezi deseti nejlepšími logistickými podniky v České republice. Dá se říct, že logistika přispěla k tomu, že se ČSAD Hodonín podařilo vystoupit z hodonínského regionu. ČSAD Hodonín si vybudoval stabilní místo v konkurenčním prostředí díky prosazovaným kvalitativním prvkům – přesnosti, spolehlivosti, bezpečnosti a neporušené dodávky zboží do místa určení. Zajišťuje přepravu zboží jak v tuzemsku, tak i do zahraničí včetně přepracování zboží v logistických centrech. Mezi významnou domácí a zahraniční klientelu ČSAD Hodonín patří zejména Whirlpool ČR, spol. s.r.o., JohnsonDiversey Česká republika, s.r.o., Lexmark , Hartmann – Rico, a.s. ITC Business, Laufen CZ s.r.o. ČSAD Hodonín udržuje obchodní vztahy s partnery v Polsku, Maďarsku, Slovensku a Slovinsku.

V současné době ČSAD Hodonín zaměstnává více než 620 zaměstnanců, základní kapitál podniku činí 95.027.000,- Kč, obrat za rok 2006 dosáhl 1,6 mld. Kč.

Jak jsem již výše napsala, ČSAD Hodonín a.s. se zabývá širokým spektrem činností a člení se na 5 základních úseků: úsek nákladní dopravy, osobní dopravy, technický úsek, úsek čerpacích stanic a pohonných hmot a úsek logistiky. Pro účely diplomové práce jsem si zvolila pouze část úseku logistiky a proto považuji za důležité ještě blíže popsát náplň tohoto úseku.

Úsek logistiky zahrnuje pracoviště Toptrans (expresní přeprava kusových zásilek) v Brně a Hodoníně, logistická centra v Hodoníně, Brně - Slatině, Brně - Králově Poli, Šlapanicích u Brna, v Praze – Hostivaři a dispečerské pracoviště v Mostě. Mezi hlavní atributy tvořící komplex logistických služeb patří: skladování, manipulace se zbožím, distribuce, expresní přeprava kusových zásilek Toptrans, vnitrostátní a mezinárodní zasilatelství, celní služby a kamionová doprava.

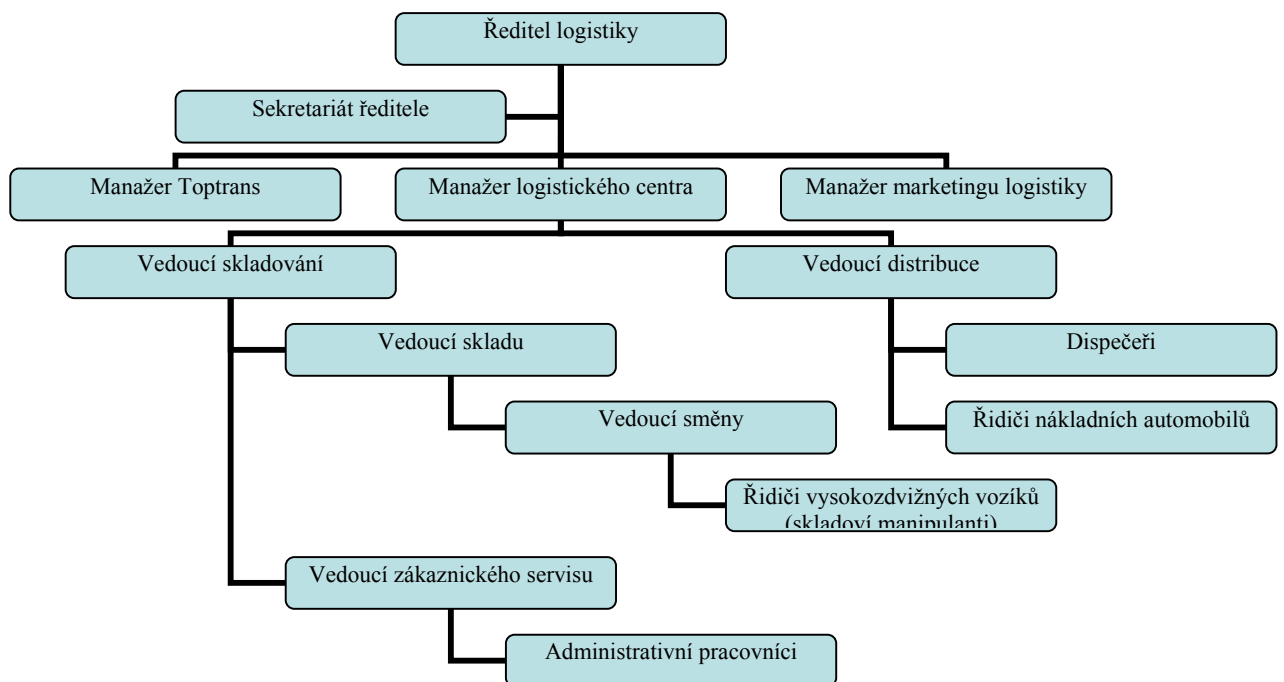
Dále zmíním důležité mezníky v úseku logistiky. V roce 1989 se aktivity ČSAD Hodonín rozšířily o celní služby a přepravní systém Toptrans. Strategicky důležité logistické centrum v Brně – Slatině bylo vybudováno v roce 2001. Právě toto logistické centrum je stěžejní pro empirické šetření motivace zaměstnanců. V loňském roce bylo otevřeno nové logistické centrum v Praze – Hostivaři o rozloze 2 800 m².

V úseku logistiky pracuje 250 zaměstnanců.

Organizační struktura úseku logistiky

Empirické šetření motivace zaměstnanců bude zpracováno v logistickém centru v Brně – Slatině. Toto logistické centrum v současné době zaměstnává 93 pracovníků. Empirický výzkum je zaměřen na oddělení skladování a distribuce. Z grafu organizační struktury úseku logistiky je patrné zařazení jednotlivých pracovníků. Výzkum se soustředí na nejnižší organizační stupeň zaměstnanců (skladoví manipulanti, řidiči nákladních automobilů, dispečeri, administrativní pracovníci).

Obrázek č. 10: Organizační struktura úseku logistiky



Pramen: autor

6 MOTIVAČNÍ NÁSTROJE ÚŽÍVANÉ V PODNIKU

Podnik nemá ucelený motivační program, který by měl podobu interního dokumentu – přístupného všem zaměstnancům. Explicitně stanoveny jsou jen vnitřní směrnice, které se týkají užívání stimulačních prostředků (například cílové a výkonové odměny) a zaměstnaneckých výhod (různé příspěvky zaměstnavatele).

I přesto, že motivační techniky nejsou písemně vyjádřeny, používá podnik následné motivační nástroje:

Vztahy na pracovišti

Vedení podniku usiluje o to, aby na pracovišti panovaly dobré vztahy jak mezi zaměstnanci navzájem, tak i mezi vedoucími pracovníky a podřízenými. Na pracovišti funguje konzultativní styl řízení, což dává možnost podřízeným pracovníkům vyjádřit svůj názor k projednávaným skutečnostem. V podniku převládají neformální vztahy nejen mezi zaměstnanci navzájem, ale i mezi vedoucími pracovníky a podřízenými. Pro zlepšení neformálních vztahů jsou organizovány firemní večírky pro zaměstnance a rodinné příslušníky celého podniku ČSAD Hodonín nebo různé akce k příležitostem vyjádření díků zaměstnancům za odvedenou práci (posezení u večere, bowling) .

Možnost profesního růstu

Pokud zaměstnanci dosahují dobrých výkonů, mají možnost profesního postupu. V případě, že se uvolní určitá pracovní pozice v podniku, je vyhlášen interní konkurz. Vedoucí pracovník navrhne schopné zaměstnance, kteří mají možnost se ucházet o volnou pozici. Může se však přihlásit i kterýkoli zaměstnanec, který splňuje předem stanovená kritéria pro danou pracovní pozici. Konečné rozhodnutí o výběru nejvhodnějšího zaměstnance spočívá na vedoucím pracovníkovi a příslušným vedoucím oddělení.

Komunikace a získávání informací

Důležitým zdrojem informací jsou pravidelné porady. V podniku se konají porady vedení a následně porady zaměstnanců s vedoucím pracovníkem většinou jedenkrát týdně, někdy – dle potřeby i častěji. Vedoucí pracovník rozděluje úkoly a sděluje další organizační pokyny.

Aktuální informace se zaměstnanci mohou dozvědět i z nástěnek, rozmístěných v interiéru podniku.

Dalším prostředkem komunikace a zdrojem informací se stal celopodnikový časopis s názvem *Čím žije naše firma* vydávaný čtvrtletně. První číslo časopisu vyšlo koncem roku 2005. Hlavním účelem vydávání časopisu je informovat zaměstnance o činnosti ČSAD Hodonín a.s., o aktuálních událostech, novinkách a projektech i o obchodních aktivitách podniku. V časopise jsou dále pravidelně uveřejňovány informace určené zaměstnancům – například podrobnosti k zaměstnaneckým výhodám. V každém čísle jsou prezentovány trvalé hodnoty podniku – tradice, kvalita a prosperita.

Každý pracovník má přístup do vnitropodnikového informačního systému (intranetu), který slouží k rychlému přenosu informací a komunikaci uvnitř podniku. Jedná se o informace potřebné k pracovnímu výkonu každého zaměstnance.

Pracovní podmínky

Vedení podniku se snaží zajišťovat kvalitní pracovní podmínky všem zaměstnancům pracujícím v podniku.

Do provozu kamionů byla zařazena moderní spolehlivá vozidla umožňující větší komfort řidičům. Kamionové soupravy jsou vybaveny automatickými převodovkami, klimatizovanými kabinami, ledničkami a větším prostorem pro odpočinek a spánek řidiče. Vyspělá dopravní technika umožňuje kvalitnější výkon řidičů.

Pracoviště dispečinku, které je velmi důležité pro samotné řízení nákladní dopravy, prošlo komplexní rekonstrukcí, je zařízeno moderním nábytkem a technikou. Dispečink je umístěn ve velké vnitřně nečleněné hodně prosvětlené místnosti. Útulnost interiéru je docílena okrově vymalovanými zdmi. Operativní a efektivní řízení a komunikaci mezi řidiči a dispečery umožňuje využívání mobilní sítě operátorů po celém území Evropy a rovněž postupně nově instalovaný navigační systém GPS⁷⁰ do vozidel.

Stejně tak pracovníci skladu disponují novou technikou pro usnadnění jejich výkonů. K dobrým pracovním podmínkám neodmyslitelně patří i komfortní sociální zařízení a praktické šatny s uzamykatelnými skřínkami pro osobní věci zaměstnanců.

Jelikož v areálu podniku není možnost závodního stravování, je pracovníkům zpřístupněna kuchyňka vybavená moderními elektrospotřebiči pro uchování a snadnou přípravu pokrmů.

Zaměstnanecké výhody, odměny

Jak jsem již zmínila v teoretické části, zaměstnanecké výhody a odměny jsou chápány dle teorie jako stimulační nástroje podniku. Zaměstnanecké výhody nejsou vázány k předešlému pracovnímu výkonu zaměstnance – většinou jsou poskytovány všem pracovníkům a tudíž nepůsobí příliš stimulačně na zvýšení výkonu. I přesto vedení podniku chápe jak zaměstnanecké výhody tak i odměny jako prostředek motivace zaměstnanců k dobrým pracovním výkonům a ke ztotožnění se pracovníka s cíli podniku. V podniku se využívá následující odměňování:

Pohyblivá složka mzdy (výkonové složka mzdy)

V závislosti na odvedeném výkonu jsou pracovníci odměňováni výkonovými odměnami. Tyto odměny tvoří 0 – 30 % z pevné mzdy a jsou přidělovány na základě hodnocení vedoucího pracovníka.

Cílové odměny (podíl na zisku)

V závislosti na zisku úseku logistiky se jednou až dvakrát do roka vyplácejí zaměstnancům cílové odměny. Tvoří 50 – 300% z pevné mzdy, na základě hodnocení vedoucího pracovníka. Jejich funkcí je zainteresování pracovníků na celkovém efektu podniku (princip účasti na výsledcích).

Podnik využívá následujících zaměstnaneckých výhod:

Příspěvek na dovolenou – po roce trvání pracovního poměru má každý zaměstnanec nárok na příspěvek v hodnotě 1000 Kč na dovolenou a dále má nárok na slevu 6% na jakýkoliv zájezd od cestovní kanceláře Nemotour.

Příspěvek na dětskou rekreaci, který je poskytován na kolektivní rekreaci dítěte nezajišťovanou rodiči nebo rodinnými příslušníky (lyžařský výcvik, škola v přírodě, tábory, školní výlety, ozdravné pobyty). Příspěvek se vztahuje na letní rekreace do výše 80,- na jeden pobytový den a na zimní rekreace do výše 160,- na jeden pobytový den.

Příspěvek na penzijní připojištění⁷¹ je poskytnut každému zaměstnanci pracujícímu na hlavní pracovní poměr po jednom odpracovaném roce. Jeho výše činí 3% měsíčního vyměřovacího základu pro pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti.

Příspěvek na stravu – 24 Kč přispívá podnik, zaměstnanec si hradí 21 Kč

⁷⁰ Global Positioning System (Globální polohový systém)

⁷¹ Každý zaměstnanec musí spořit minimálně 100 Kč měsíčně, aby obdržel příspěvek na penzijní připojištění.

Slevy na odběr bílé techniky – jedná se o 20% slevy na zboží podnikového partnera Whirlpool, kterých může využít každý zaměstnanec podniku.

Personnel shop – možnost koupit zboží značky Whirlpool s poškozeným obalem (či obsahem) se slevou 20 – 40%.

Slevy ve výši 10 – 20 tisíc Kč při koupi nového vozu Citroën nad rámec prezentovaných slev vyhlášených Citroënem ČR. Dále pak pohonné hmoty ve výši 3 – 5 tisíc Kč zdarma ke koupi nového automobilu a 10% slevy na servisní činnost, náhradní díly a příslušenství.

3 % sleva na odběr veškerého zboží a pohonných hmot na čerpacích stanicích ČSAD Hodonín a.s. (ČS Veselí nad Moravou, Velká nad Veličkou, Hodonín, Brno, Praha). Platí pro všechny zaměstnance, kterým uplynula zkušební doba.

Jízdní výhody uplatňované u osobní dopravy ČSAD Hodonín a.s. Vztahuje se na všechny zaměstnance podniku a jejich rodinné příslušníky, pro které je jízdné stanoveno na 1 Kč na jednu ucelenou jízdu.

Odměny při pracovních a životních výročích

Ve vnitropodnikovém časopise jsou zveřejňována jména a pozice zaměstnanců, kteří oslaví svá životní jubilea a také pracovní výročí (počet let odpracovaných v podniku). Pracovníci jsou následně i odměněni drobnou finanční odměnou.

Externí motivační faktory

Důraz je kladen zejména na image podniku. ČSAD Hodonín je podnik s dlouholetou tradicí, který svojí důležitostí překračuje hranice hodonínského regionu a je řazen mezi deset nejlépe vyhodnocených logistických podniků v České republice.

7 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ

Jelikož v podniku ČSAD Hodonín není explicitně definován motivační program jako ucelený soubor motivačních nástrojů, není tedy možné zjistit empirickým výzkumem přímý vliv motivačního programu na ekonomickou úspěšnost podniku. Lze však hodnotit účinnost motivačních nástrojů podniku (dle spokojenosti pracovníků) pomocí nepřímého nástroje – fluktuace zaměstnanců. Zaměřila jsem se tedy na průzkum určitých oblastí úzce souvisejících s motivací a výkonem. Účelem je zjistit, jak jsou vybrané oblasti motivace důležité (významné) pro jednotlivé pracovníky a jak se v těchto oblastech zaměstnanci cítí být spokojeni či nespokojeni. Výsledky výzkumu poslouží k rozpoznání oblastí, ve kterých pracovníci nebo skupiny profesí nejsou spokojeni. Toto poznání umožní odstranění zdrojů nespokojenosti a navržení zlepšení ve zkoumaných oblastech motivace. Výsledky empirického šetření budou porovnány s fluktuací zaměstnanců jednotlivých profesních skupin.

7.1 Metodologie empirického šetření

Pro ověření či vyvrácení výzkumných otázek, které jsem si stanovila dle cíle diplomové práce, použiji empirické šetření.

Budu zkoumat spokojenost zaměstnanců v oblastech stanovených výzkumnými otázkami a účinnost používaných motivačních metod v podniku.

V logistickém centru v Brně – Slatině pracuje celkem 93 zaměstnanců včetně vedoucích pracovníků. Pro empirické šetření jsem si zvolila následný výzkumný vzorek respondentů. Dotazování budou zaměstnanci na nejnižším organizačním stupni v podniku. Profesionální zařazení respondentů je následující: skladoví manipulanti, řidiči nákladních automobilů, dispečeri, administrativní pracovníci. Empirický výzkum bude probíhat pouze v logistickém centru v Brně – Slatině ČSAD Hodonín a tudíž výsledky výzkumu budou sloužit k navržení zlepšení v oblasti motivace zaměstnanců pouze v logistickém centru v Brně – Slatině ČSAD Hodonín.

Jako výzkumnou techniku při empirickém šetření použiji písemné dotazování, abych získala porovnatelné výsledky. Pracovníci budou dotazováni formou dotazníku, který obsahuje 29 otázek. Hlavní výhodou této formy dotazování je její relativně nízká nákladnost, velkou nevýhodou je malá návratnost dotazníků. Zaměstnanci budou dotazník vyplňovat v pracovní době.

V empirickém výzkumu použijí škály pro zachycení výsledků. Zvolím sudý počet stupňů na škálách, neboť chci předejít situacím, kdy respondenti zatrhnou střední variantu. Dle mého názoru sudý počet stupňů na škále lépe vystihne postoj respondenta, který je tak nucen volit mezi spíše pozitivní nebo spíše negativní variantou odpovědi (nemožnost střední cesty).

Dotazník se skládá z několika částí. V úvodu se pracovník seznámí s účelem dotazníku a vysvětlením bodovací škály a pojmů použitých v dotazníku. Následují otázky, které jsou z převážné části uzavřené a z menší části otevřené pro vyjádření vlastního názoru respondenta. Uzavřené otázky nabízí respondentům výběr ze čtyř či šesti slovně vymezených odpovědí nebo odpovědi uspořádané do čtyřstupňové škály. V otázkách číslo 1 až 7 se pracovníci vyjadřují k odměnám (výkonovým a cílovým), jak jsou s nimi spokojeni a zda jsou jim známa pravidla přidělování odměn. Účelem otázek číslo 8 až 16 je zjistit, jak funguje v podniku zpětná vazba mezi zaměstnanci a jejich vedoucími pracovníky a zda jsou zaměstnanci spokojeni s vertikálními vztahy na pracovišti. Otázky číslo 17 až 26 se zaměřují na zjištění informovanosti pracovníků nejen o dění v podniku, ale i o profesním postupu. Pracovníci se vyjádří i k informacím důležitým pro jejich pracovní výkon. Poslední tři otázky dotazníku směřují k pracovním podmínkám v podniku. Zaměstnanci mohou vyjádřit svůj názor i v otevřených odpovědích. Poslední část dotazníku se věnuje demografickým znakům respondentů.

Provázanost výzkumných otázek s dotazníkem

Otázky v dotazníku jsou řazeny a strukturovány dle tématických okruhů jednotlivých výzkumných otázek.

Tabulka 1 Provázanost výzkumných otázek s otázkami v dotazníku

Dotazníkové části	Úvodní část		účel dotazníku	
			vysvětlení bodovací škály	
			vysvětlení pojmů	
	Číslo otázky		Téma otázek dotazníku	Výzkumná otázka
		1	cílové a výkonové odměny, znalost pravidel jejich výpočtu	znalost pravidel závislosti odměny na výkonu
		2		
		3		
		4		
		5		
		6		
		7		
		8	zpětná vazba mezi zaměstnanci a jejich vedoucími pracovníky	funkčnost zpětné vazby mezi zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými
		9		
		10		
		11		
		12		
		13		
		14		
		15	vztah zaměstnance a jeho vedoucího pracovníka	
		16		
		17	informovanost zaměstnanců o dění v podniku	informovanost zaměstnanců
		18		
		19		
		20		
		21		
		22		
		23	profesní postup	
		24		
		25		
		26	informační zdroje	
27				
28				
29	pracovní podmínky	spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami		
Závěrečná část		demografické ukazatele		
		profese		
		odpracované roky v podniku		

Pramen: autor

7.2 Výsledky empirického šetření⁷²

Po etapě přípravy dotazníku se v podniku uskutečnil předvýzkum u vybraných zaměstnanců, aby byly odstraněny chyby zejména v nevhodně formulovaných otázkách.

Výzkum se realizoval v logistickém centru v Brně – Slatině během třech pracovních dnů. Zaměstnanci byli informováni o výzkumu svými vedoucími pracovníky, kteří jim dotazníky v tištěné podobě předali. Vyplněné dotazníky zaměstnanci uložili do speciálně připraveného boxu, aby byla zajištěna naprostá anonymita odpovědí. Výsledky dotazníkového šetření budou sloužit jako podklady pro navržení účinnějších motivačních nástrojů v podniku.

Popis výzkumného vzorku respondentů v podniku

V logistickém centru v Brně – Slatině bylo rozdáno pracovníkům 80 dotazníků (což pokrývá 86% všech zaměstnanců logistického centra v Brně – Slatině). Návratnost činila 85%, tedy 68 dotazníků.

Závěrečná část dotazníku byla zaměřena na identifikační údaje respondentů. Dotazníkové šetření proběhlo u 68 zaměstnanců. Následující tabulky zachycují strukturu respondentů.

Tabulka 2 Struktura vzdělání

Vysokoškolské	3	4,4%
Středoškolské odborné (výuční list)	33	48,6%
Středoškolské (maturita)	30	44,1%
Základní	2	2,9%
Celkem	68	100%

Pramen: autor

Vysokoškolsky vzdělaní respondenti byli 3, středoškolsky vzdělaných zaměstnanců odpovídalo dohromady 66 (33 z nich s výučním listem a 30 s maturitou). Pouze 2 respondenti mají základní vzdělání.

⁷² Výsledky empirického šetření byly zpracovány v programu Excel

Tabulka 3 Struktura pohlaví

Muži	46	67,6%
Ženy	22	32,4%
Celkem	68	100%

Pramen: autor

Dotazník vyplnilo celkem 68 pracovníků, z toho odpovídalo 46 mužů a 22 žen.

Tabulka 4 Struktura profesí

Dispečeri	19	27,9%
Řidiči nákladních automobilů	23	33,8%
Skladoví manipulanti	16	23,6%
Administrativní pracovníci	10	14,7%
Celkem	68	100%

Pramen: autor

Dotazníky vyplnilo 19 dispečerů, 23 řidičů nákladních automobilů, 16 skladových manipulantů a 10 administrativních pracovníků.

Tabulka 5 Vybrané statistické ukazatele

	Věk	Počet odpracovaných let v podniku
Aritmetický průměr	35,03	3,40
Medián	32,00	1,80
Modus	28,00	1,86
Směrodatná odchylka	10,62	4,86
Rozptyl	112,88	23,65

Pramen: autor

Průměrný věk výzkumného vzorku je 35,03 let. Průměrný počet odpracovaných roků v podniku všech respondentů je 3,40. Střední hodnota věku vzorku je 32 let a střední hodnota odpracovaných let v podniku 1,8 roku. Nejčastější věk dotazovaných pracovníků je 28 let a nejčastější hodnota odpracovaných let v podniku je 1,86. Variabilita věkové veličiny respondentů je 10,62 roku a variabilita odpracovaných let v podniku je 4,86 roku. Proměnlivost věkové veličiny kolem průměru je 112,88 a proměnlivost veličiny odpracovaných let v podniku kolem průměru je 23,65.

Tabulka 6 Vybrané statistické ukazatele počtu odpracovaných let v podniku dle profesí

	řidiči	dispečerů	administrativní pracovníci	skladoví manipulanti
Aritmetický průměr	1,68	3,15	8,31	3,24
Medián	1,11	2,73	5,35	2,58
Směrodatná odchylka	2,19	1,88	10,16	2,33
Rozptyl	4,78	3,55	103,26	5,43

Pramen: autor

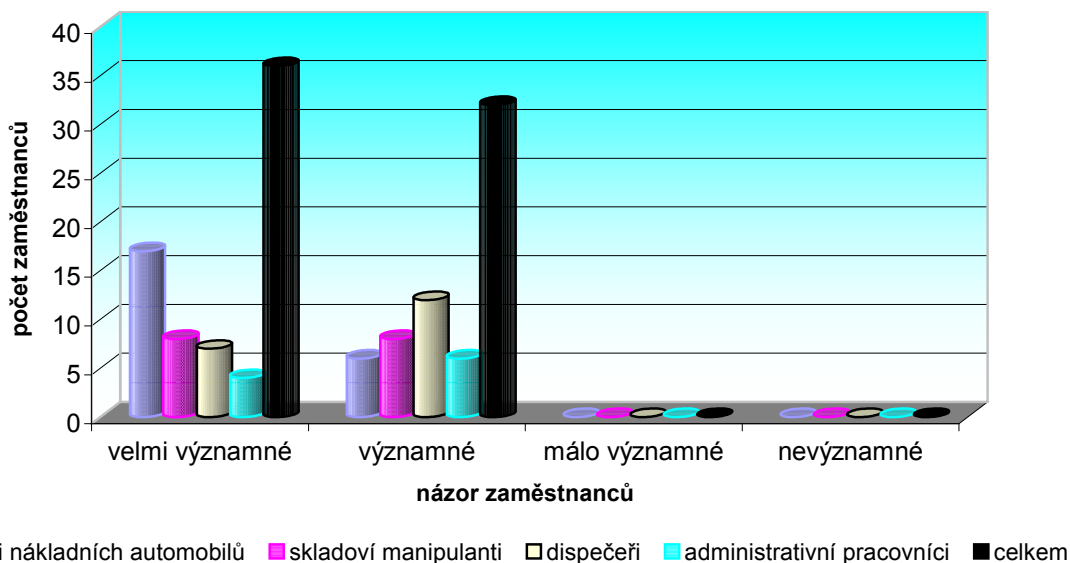
Tabulka ukazuje průměrný počet roků strávených v podniku u jednotlivých profesí. V průměru nejkratší dobu v podniku odpracovali řidiči (1,68 let), naopak v průměru nejdéle zaměstnaní jedinci pracují v administrativě (8,31 let). Největší variabilita počtu odpracovaných let v podniku je zaznamenána u administrativních pracovníků (10,16 let), nejnižší variabilita je u dispečerů (1,88 roku). Největší proměnlivost počtu odpracovaných let v podniku kolem průměru vyšla u administrativních pracovníků (103,26).

Informovanost o pravidlech závislosti odměny na výkonu

Prvních sedm otázek dotazníku zkoumalo spokojenost zaměstnanců s cílovými a výkonovými odměnami a hlavně informovanost pracovníků o pravidlech přidělování těchto odměn. Tyto otázky slouží k ověření či vyvrácení výzkumné otázky číslo 1: Předpokládám, že zaměstnanci logistického centra ČSAD Hodonín nejsou dostatečně informováni o pravidlech závislosti odměny na výkonu.

První otázka v dotazníku zněla: „*Jak významné jsou pro Vás výkonové odměny?*“ Pro 53% dotázaných zaměstnanců jsou výkonové odměny velmi významné a pro 47% jsou významné. Žádný z pracovníků neoznačil výkonové odměny za málo významné či nevýznamné.

Graf 1 „Jak významné jsou pro Vás výkonové odměny?“

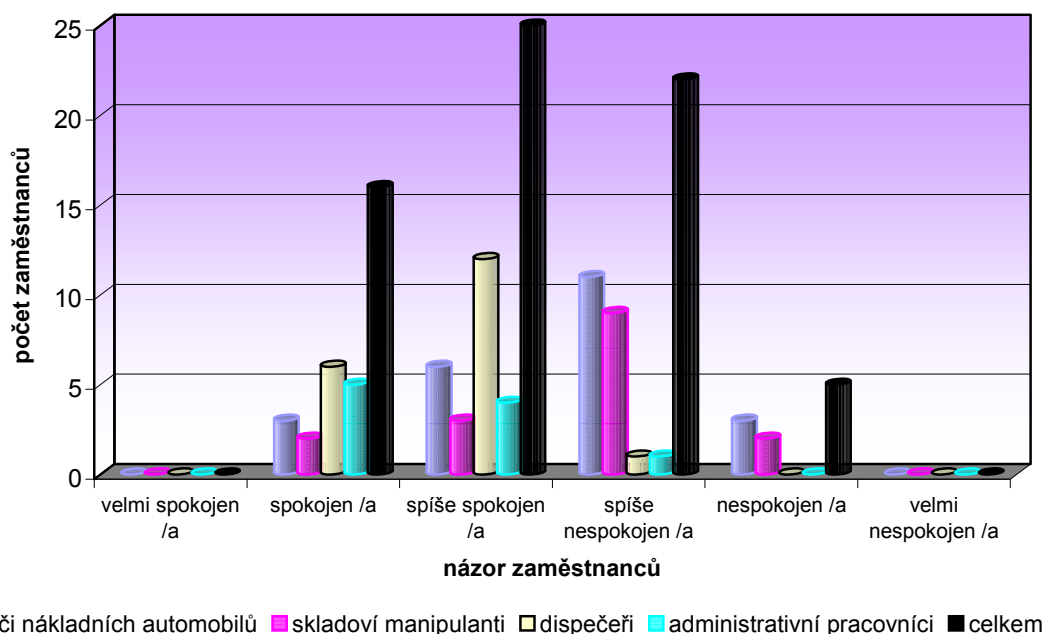


Pramen: autor

Druhá otázka byla položena následovně: „*Jak jste spokojen /a s výší vaší výkonové odměny?*“ 60% pracovníků je spokojeno s výkonovými odměnami (23% je spokojeno a 37% je spíše spokojeno). Avšak 40% dotázaných s výkonovými odměnami spokojeno není (33% je spíše nespokojeno a 7% je nespokojeno).

V absolutních číslech to znamená, že celkem spokojených pracovníků s výkonovými odměnami je 41 (z toho spokojených je 16 a spíše spokojených je 25). Naopak nespokojených je dohromady 27 (z toho spíše nespokojených je 22 a nespokojených 5).

Graf 2 „Jak jste spokojen /a s výší vaší výkonové odměny?“

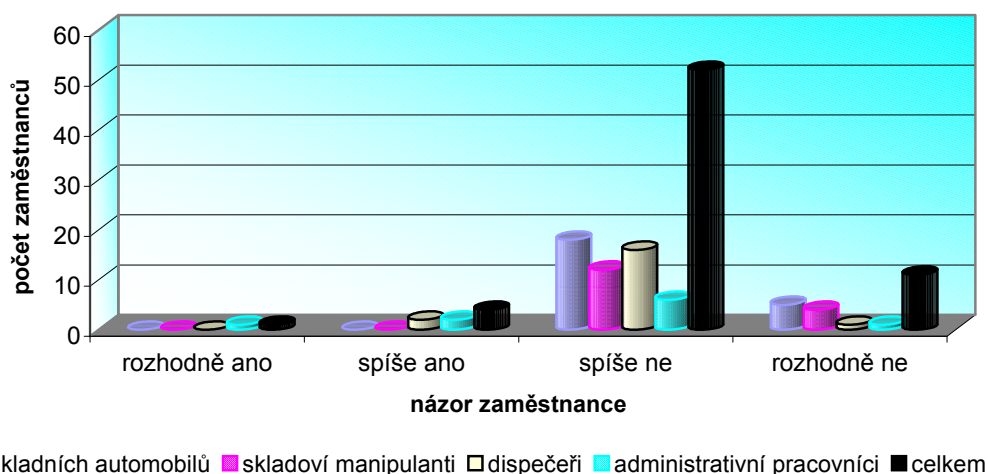


Pramen: autor

Třetí otázka se ptala: „*Myslíte si, že pravidla přidělování výkonové odměny jsou natolik srozumitelná, že jste schopni předvídat výši výkonové odměny?*“ Dle názoru zaměstnanců pravidla pro přidělování výkonových odměn jsou spíše nesrozumitelná. Takto odpovědělo 52 dotázaných. 11 pracovníků si myslí, že pravidla jsou rozhodně nesrozumitelná. Pouze čtyřem zaměstnancům se pravidla přidělování výkonových odměn zdají být spíše srozumitelná a jenom jednomu člověku jsou rozhodně srozumitelná, což je alarmující.

V procentuálním vyjádření 92% dotázaných nerozumí pravidlům přidělování výkonových odměn (76% spíše nerozumí pravidlům a 16% jim rozhodně nerozumí). Pouze 8% pracovníků chápe pravidla (z toho 6% spíše chápe a pouze 2% rozhodně chápou pravidla).

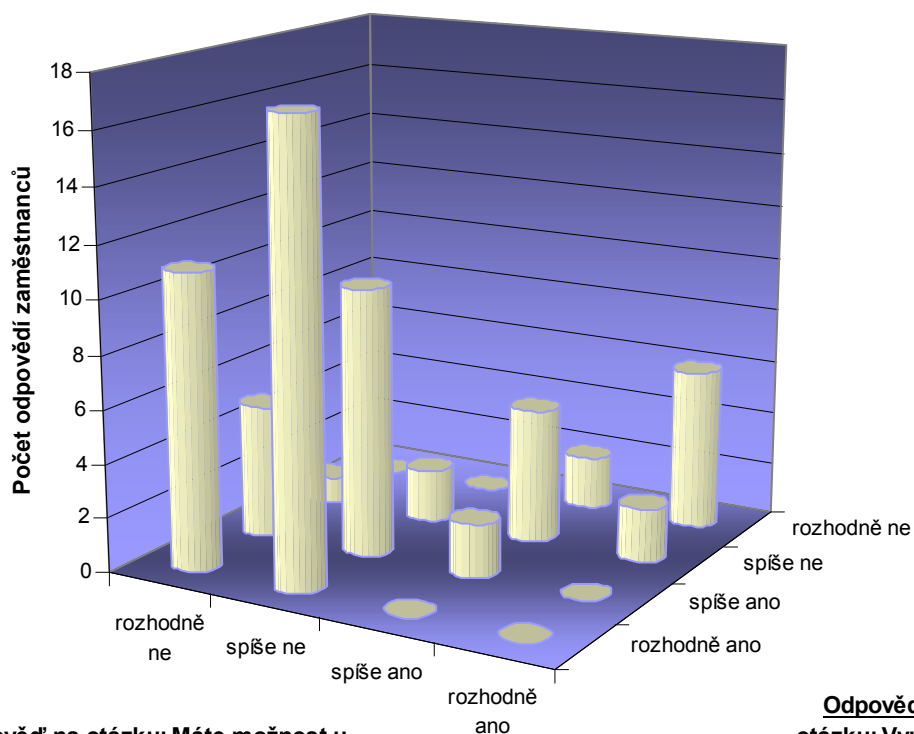
Graf 3 „Myslíte si, že pravidla přidělování výkonové odměny jsou natolik srozumitelná, že jste schopni předvídat výši výkonové odměny?“



Pramen: autor

Součástí třetího dotazu byla následující podotázka (zodpovídaná pouze při záporné odpovědi na předcházející dotaz) týkající se přidělování výkonových odměn: „*Máte možnost u svého vedoucího pracovníka zjistit pravidla přidělování výkonové odměny? Pokud ano, využíváte této možnosti? Pokud ne, uvítal/a byste tuto možnost?*“ Z grafu je patrné, jak odpovídali pracovníci na jednotlivé dotazy následující po otázce srozumitelnosti pravidel výkonových odměn. Z 63 pracovníků, kteří rozhodně nerozuměli a nerozuměli pravidlům přidělování výkonových odměn, si 17 dotazovaných (27%) myslí, že rozhodně nemá možnost u svého vedoucího pracovníka zjistit pravidla přidělování výkonových odměn a přitom by této možnosti rozhodně využilo 11 dotazovaných, spíše využilo 5 a spíše nevyužilo 1 dotazovaný. Z 63 jedinců si dále myslí 29 (46%) dotazovaných, že spíše nemá možnost u svého vedoucího pracovníka zjistit pravidla přidělování výkonových odměn i přesto, že by této možnosti rozhodně využilo 17 zaměstnanců, spíše využilo 10 a spíše nevyužili jen 2 pracovníci. Pouze 9 dotazovaných z 63 (14%) se domnívá, že spíše má možnost u svého vedoucího pracovníka zjistit pravidla přidělování výkonových odměn a také této možnosti spíše využívá (2 dotazovaní), spíše nevyužívá (5 pracovníků) a rozhodně nevyužívá (2 jedinci). A jen 8 pracovníků z 63 (13%) se domnívá, že má rozhodně možnost u svého vedoucího pracovníka zjistit pravidla přidělování výkonových odměn, ale této možnosti rozhodně nevyužívá 6 pracovníků a spíše nevyužívají dva zaměstnanci.

Graf 4 „Máte možnost u svého vedoucího pracovníka zjistit pravidla přidělování výkonové odměny? Pokud ano, využíváte této možnosti? Pokud ne, uvítal /a byste tuto možnost?“



Odpověď na otázku: Máte možnost u svého vedoucího pracovníka zjistit pravidla přidělování výkonové odměny?

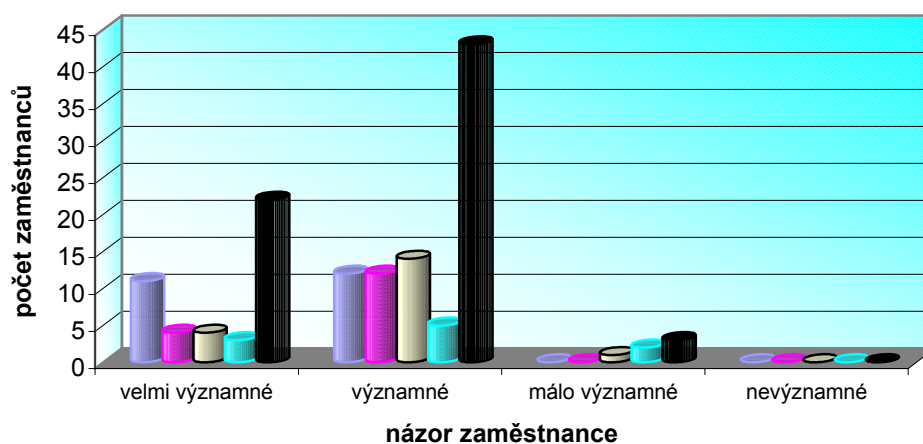
Odpověď na otázku: Využíváte této možnosti? / Uvítal /a byste tuto možnost?

Pramen: autor

Z grafu vyplývá, že dotazovaní pracovníci, kteří si myslí, že nemají (rozhodně nemají a spíše nemají) možnost u svého vedoucího pracovníka zjistit pravidla přidělování výkonových odměn by tuto možnost rozhodně a spíše uvítali. Naopak ti zaměstnanci, kteří se domnívají, že rozhodně či spíše mají možnost u svého vedoucího pracovníka zjistit pravidla přidělování výkonových odměn, této možnosti rozhodně nebo spíše nevyužívají (až na dva pracovníky).

Čtvrtá otázka se již zaměřovala na cílové odměny: „*Jak jsou pro Vás významné cílové odměny?*“ Z grafu je patrné, že cílové odměny jsou v největším zastoupení významné pro 43 dotazovaných (63%) a velmi významné pro 22 pracovníků (32%). Avšak pro 5% jedinců (3 osoby – hlavně administrativní pracovníci) jsou cílové odměny málo významné. Lze tedy říci, že pracovníci upřednostňují více výkonové odměny před cílovými. Může to být způsobeno i tím, že cílové odměny se vyplácejí pouze jednou až dvakrát do roka, zatímco výkonové každý měsíc.

Graf 5 „Jak jsou pro Vás významné cílové odměny?“

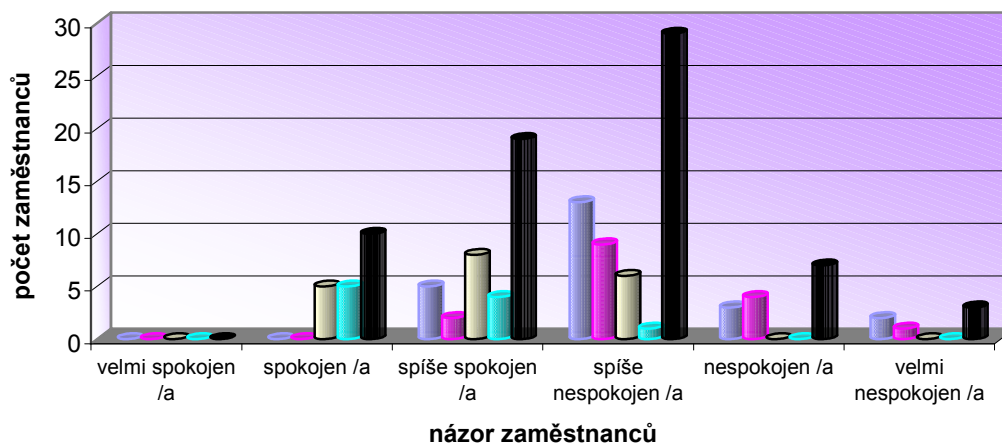


■ řidiči nákladních automobilů ■ skladoví manipulanti □ dispečeré ■ administrativní pracovníci ■ celkem

Pramen: autor

Pátá otázka měla za účel zjistit spokojenost zaměstnanců: „*Jak jste spokojen /a s výší Vaší cílové odměny?*“ 43% dotázaných je spokojeno s cílovými odměnami (z toho spíše spokojeno 28% a spokojeno 15%). Avšak oproti výkonovým odměnám, kde bylo nespokojeno 40% zaměstnanců, jsou pracovníci s cílovými odměnami ještě více nespokojeni a to z 57% (43% je spíše nespokojeno, 10% je nespokojeno, 4% jsou velmi nespokojeni). Největší procento nespokojenosti se projevuje u profesí řidičů a skladových manipulátů.

Graf 6 „Jak jste spokojen /a s výší Vaší cílové odměny?“

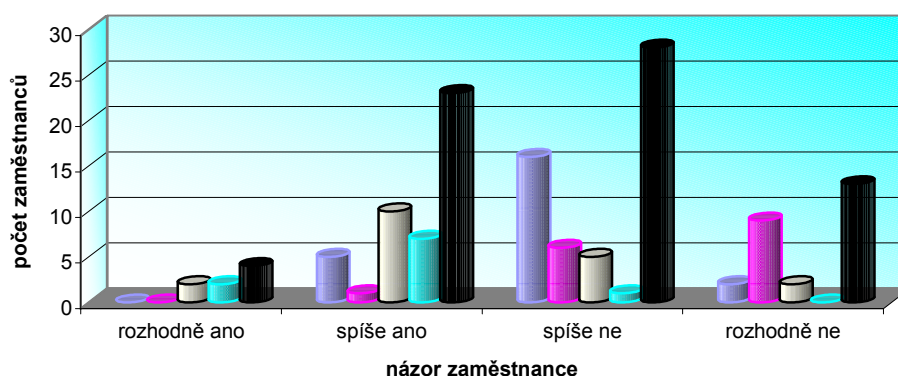


■ řidiči nákladních automobilů ■ skladoví manipulanti □ dispečeři ■ administrativní pracovníci ■ celkem

Pramen: autor

Šestá otázka zněla: „Byl Vám dostatečně vysvětlen význam Vaší práce a jejího podílu na celkovém úspěchu podniku?“ Alarmující zjištění je, že 60% dotázaných nezná (41% spíše nezná a 19% rozhodně nezná) podíl své práce na úspěchu podniku jako celku.

Graf 7 „Byl Vám dostatečně vysvětlen význam Vaší práce a jejího podílu na celkovém úspěchu podniku?“



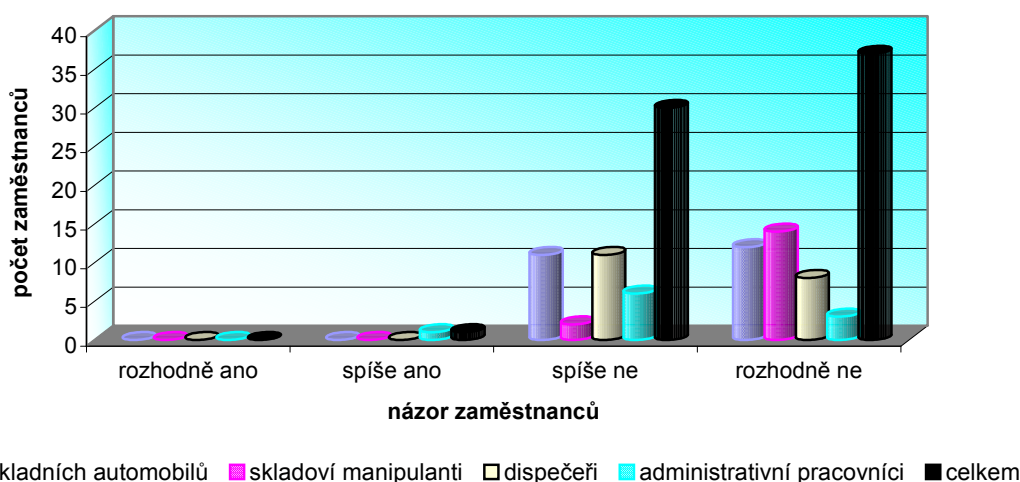
■ řidiči nákladních automobilů ■ skladoví manipulanti □ dispečeři ■ administrativní pracovníci ■ celkem

Pramen: autor

V absolutním vyjádření nezná podíl své práce na celkovém úspěchu podniku 41 jedinců. Pouze 40% pracovníků (27 lidí) zná svůj podíl práce na celkovém úspěchu podniku (rozhodně zná 6%, spíše zná 34%). Nejméně informováni se ukázali pracovníci skladu a řidiči nákladních automobilů.

Sedmá otázka zjišťovala znalost zaměstnanců: „*Myslíte si, že pravidla rozdělování cílové odměny jsou natolik srozumitelná, že jste schopni předvídat výši cílové odměny?*“ Výsledek je alarmující - pouze 1,5% (1 pracovník) spíše chápe pravidla rozdělování cílových odměn. 98,5% dotázaných (67 zaměstnanců) spíše nezná (44%) a rozhodně nezná (54,5%) závislost mezi svým výkonem a přidělenou cílovou odměnou. To potvrzuje i nespokojenost s výší cílové odměny.

Graf 8 „Myslíte si, že pravidla rozdělování cílové odměny jsou natolik srozumitelná, že jste schopni předvídat výši cílové odměny?“

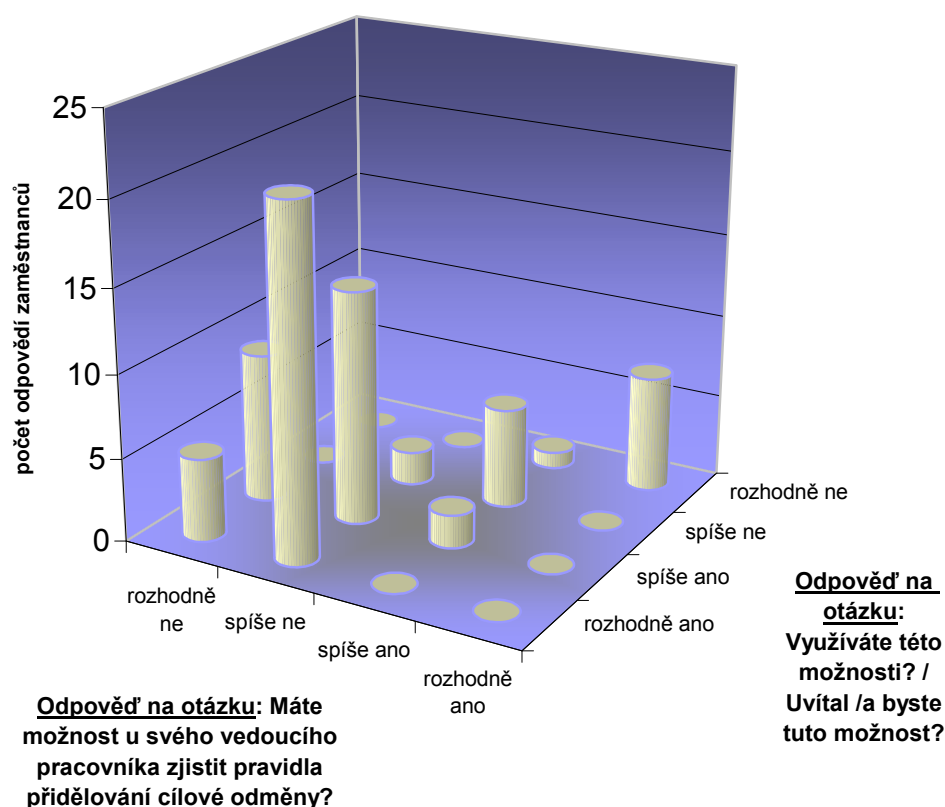


Pramen: autor

Součástí sedmého dotazu byla následující podotázka (zodpovídaná pouze při záporné odpovědi na předcházející dotaz) týkající se rozdělování cílových odměn: „*Máte možnost u svého vedoucího pracovníka zjistit pravidla rozdělování cílové odměny? Pokud ano, využíváte této možnosti? Pokud ne, uvítal/a byste tuto možnost?*“ Graf ukazuje, jak odpovídali pracovníci na jednotlivé dotazy následující po otázce srozumitelnosti pravidel cílových odměn. Z 67 pracovníků, kteří rozhodně nerozumějí a nerozumějí pravidlům přidělování cílových odměn, si 14 dotazovaných (21%) myslí, že rozhodně nemá možnost u svého vedoucího pracovníka zjistit pravidla přidělování výkonových odměn a přitom by této možnosti rozhodně využilo 5, spíše využilo 9 dotazovaný. Z 67 jedinců si dále myslí 37 dotazovaných (55%), že spíše nemá možnost u svého vedoucího pracovníka zjistit pravidla přidělování cílových odměn i přesto, že by

této možnosti rozhodně využilo 21 zaměstnanců, spíše využilo 14 a spíše nevyužili jen 2 pracovníci. Pouze 9 dotazovaných z 67 (13%) se domnívá, že spíše má možnost u svého vedoucího pracovníka zjistit pravidla přidělování cílových odměn a také této možnosti spíše využívá (2 dotazovaní), spíše nevyužívá (6 pracovníků) a rozhodně nevyužívá (1 jedinec). A jen 7 pracovníků z 67 (11%) se domnívá, že má rozhodně možnost u svého vedoucího pracovníka zjistit pravidla přidělování výkonových odměn, ale této možnosti rozhodně nevyužívá všech 7 zaměstnanců.

Graf 9 „Máte možnost u svého vedoucího pracovníka zjistit pravidla rozdělování cílové odměny? Pokud ano, využíváte této možnosti? Pokud ne, uvítal /a byste tuto možnost?“



Pramen: autor

Z grafu vyplývá, že dotázaní zaměstnanci, kteří si myslí, že nemají (rozhodně nemají a spíše nemají) možnost u svého vedoucího pracovníka zjistit pravidla rozdělování výkonových odměn by tuto možnost rozhodně a spíše uvítali. Naopak ti pracovníci, kteří se domnívají, že rozhodně či

spíše mají možnost u svého vedoucího pracovníka zjistit pravidla přidělování cílových odměn, této možnosti rozhodně nebo spíše nevyužívají (až na dva jedince).

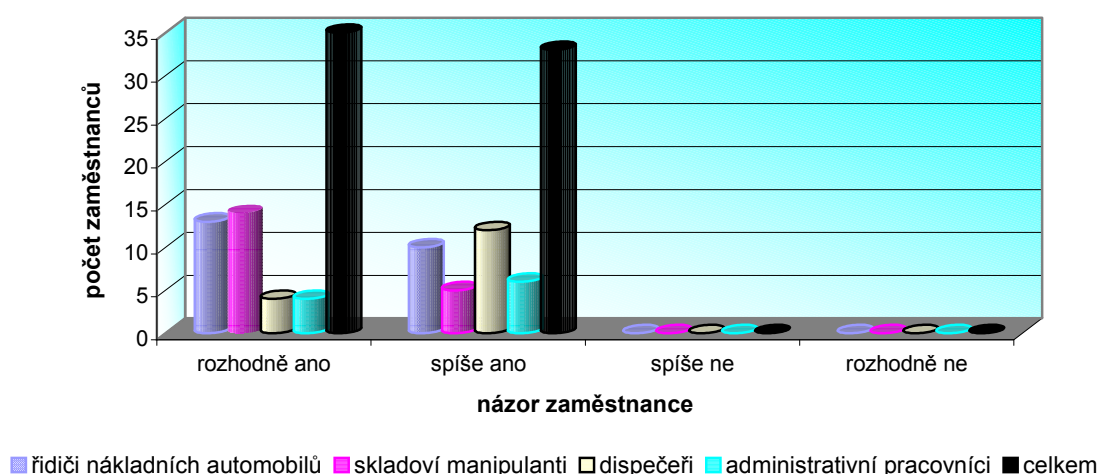
Prvních sedm otázek sloužilo k ověření či vyvrácení první výzkumné otázky: *Předpokládám, že zaměstnanci logistického centra ČSAD Hodonín nejsou dostatečně informováni o pravidlech závislosti odměny na výkonu.* Dotazováním se tato výzkumná otázka potvrdila, neboť pracovníci nezají závislost přiznané odměny (ani cílové ani výkonové) na svém odvedeném výkonu. Téměř tři čtvrtiny dotázaných si myslí, že ani nemá možnost pravidla přiznávání odměn u vedoucích pracovníků zjistit.

Funkčnost zpětné vazby mezi zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými

Dalších devět otázek dotazníku zkoumalo zpětnou vazbu mezi zaměstnanci a jejich vedoucími pracovníky a zároveň spokojenost zaměstnanců s vertikálními vztahy v podniku. Tyto otázky slouží k ověření či vyvrácení výzkumné otázky číslo 2: *Předpokládám, že v logistickém centru ČSAD Hodonín dostatečně nefunguje zpětná vazba mezi zaměstnanci a jejich vedoucími pracovníky.*

Osmá otázka se zaměřila na zadávání pracovních úkolů: *„Jsou Vám vedoucím pracovníkem zadávány pracovní úkoly dostatečně srozumitelně?“*

Graf 10 „Jsou Vám vedoucím pracovníkem zadávány pracovní úkoly dostatečně srozumitelně?“

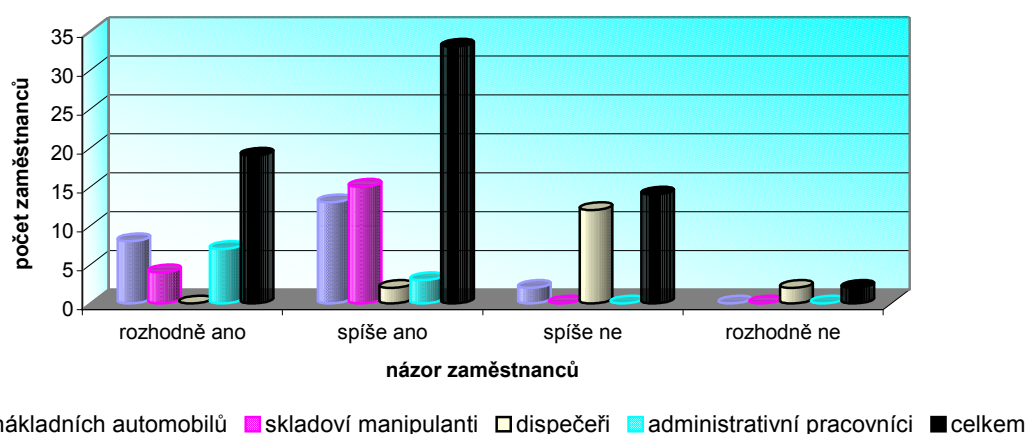


Pramen: autor

Z grafu lze vyčíst, že pracovníkům jsou zadávány úkoly srozumitelně. 51% dotázaných si myslí, že jim vedoucí pracovníci zadávají pracovní úkoly rozhodně srozumitelně a 49% zaměstnanců považuje zadávání pracovních úkolů za spíše srozumitelné. Výsledek může být také ovlivněn tím, že společnost je držitelem ISO 9001-2000, kde jsou jasně definovány pracovní postupy. Každý pracovník je s normou ISO seznámen ihned při nástupu do zaměstnání i v průběhu zaměstnání u ČSAD Hodonín.

Devátá otázka se soustředila na zájem vedoucího pracovníka o výkony svých podřízených: „Zajímá se Váš vedoucí pracovník o Váš pracovní výkon a výsledky Vaší práce?“ 76% zaměstnanců se domnívá, že vedoucí pracovník se zajímá o jejich výkon (28% se rozhodně zajímá, 48% se spíše zajímá). Na straně druhé 24% jedinců si nemyslí, že by vedoucí pracovník projevoval zájem o jejich výsledky práce a výkon (3% se dokonce domnívají, že vedoucí rozhodně neprojevuje zájem o jejich výkon). Dle profesního rozdělení však nespokojenost se zájmem o pracovní výkon ze strany vedoucího pracovníka pramení ze strany dispečerů (88% odpovědělo na otázku záporně). Naopak nejvíce spokojeni se zájmem o pracovní výkon ze strany vedoucího pracovníka jsou administrativní pracovníci (70% rozhodně ano, 30% spíše ano) a pak skladoví manipulanti (21% rozhodně ano, 79% spíše ano).

Graf 11 „Zajímá se Váš vedoucí pracovník o Váš pracovní výkon a výsledky Vaší práce?“

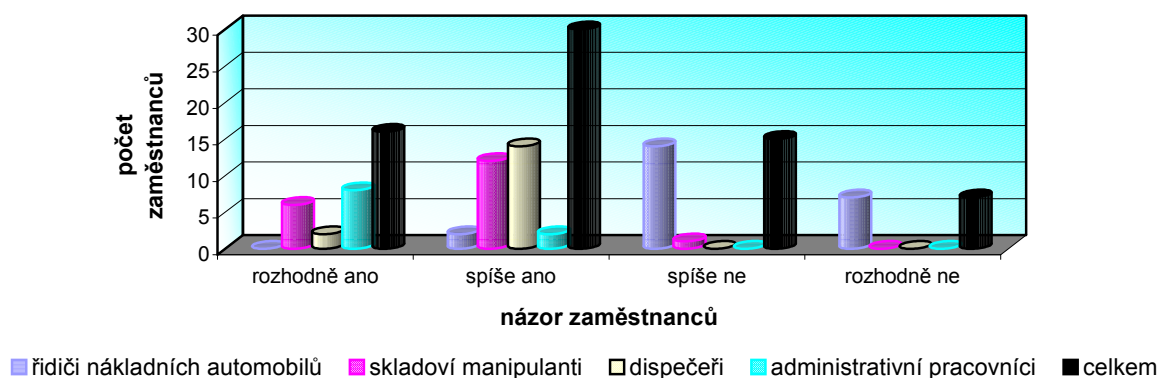


Pramen: autor

Desátá otázka sloužila ke zjištění, jak se podřízení svěřují svým vedoucím pracovníkům: „Máte možnost svému vedoucímu pracovníkovi sdělit své problémy či názory?“ Celkem 68% dotázaných uvedlo, že má možnost (z toho 24% rozhodně ano a 44% spíše ano) svému

vedoucímu pracovníkovi sdělit své problémy a názory, ale 32% pracovníků není tohoto názoru. Hlavní nespokojenost v této oblasti panuje v profesi řidičů nákladních automobilů. Naopak spokojeni jsou dispečeri a administrativní pracovníci. Jen malá nespokojenost (5%) se projevuje v profesi skladových manipulantů.

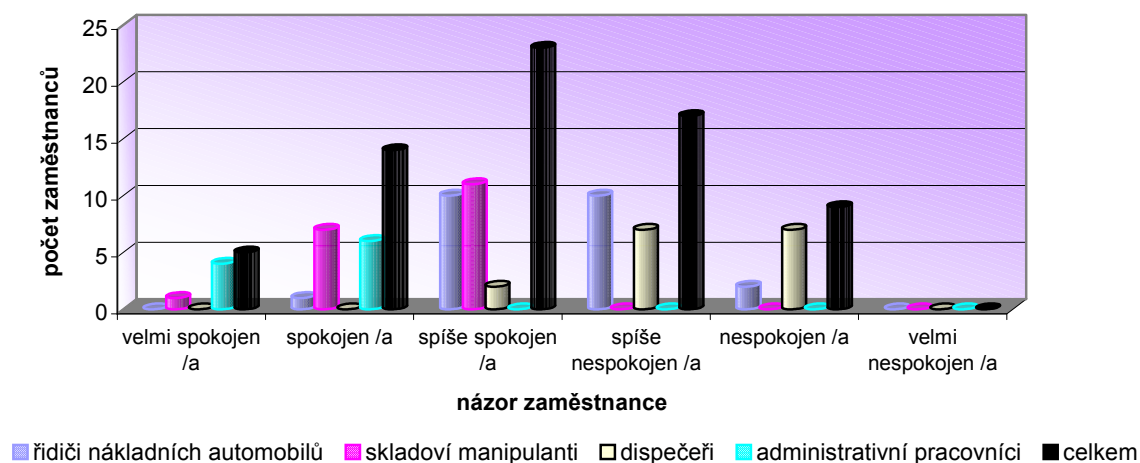
Graf 12 „Máte možnost svému vedoucímu pracovníkovi sdělit své problémy či názory?“



Pramen: autor

Jedenáctá otázka se ptala na spokojenost zaměstnanců s komunikací s jejich vedoucími pracovníky: „Jak jste spokojen /a s úrovní komunikace Vašeho vedoucího pracovníka s Vámi?“

Graf 13 „Jak jste spokojen /a s úrovní komunikace Vašeho vedoucího pracovníka s Vámi?“

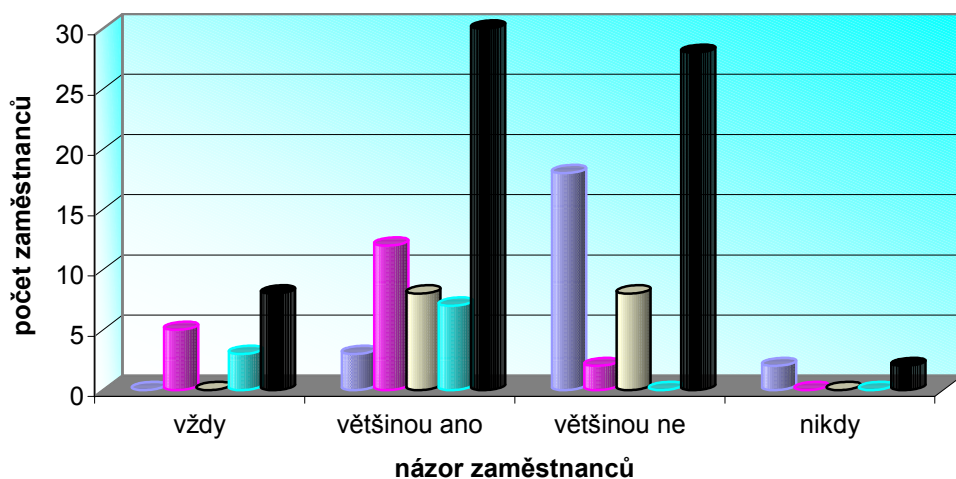


Pramen: autor

Z grafu je možné vidět, že pracovníci jsou jak spokojeni, tak i nespokojeni s úrovní komunikace se svými vedoucími pracovníky. Z 62% převažuje spokojenost zaměstnanců s úrovní komunikace (velmi spokojeno je 7%, spokojeno je 21%, spíše spokojeno je 34%). Spíše nespokojeno je 25% jedinců, 13% je nespokojeno. Z bližšího pohledu na graf lze zjistit, celkovou nespokojenost s úrovní komunikace způsobují hlavně profese dispečerů (jsou z 88% nespokojeni) a řidičů nákladních automobilů (jsou z 52% nespokojeni). Naopak skladoví manipulanti a administrativní pracovníci jsou spokojeni všichni s úrovní komunikace vedoucího pracovníka.

Dvanáctá otázka zněla: „Myslíte si, že Vás vedoucí pracovník dostatečně chválí za dobrý pracovní výkon?“ 56% dotázaných má pocit, že je vedoucí pracovník dostatečně chválí (vždy 12%, většinou ano 44%). Avšak docela velké procento (44%) si nemyslí, že by je vedoucí pracovník dostatečně chválil za dobrý výkon (3% pracovníků uvedlo, že nejsou chváleni nikdy). Vysoká míra nespokojenosti s dostatečnou pochvalou pramení u řidičů nákladních automobilů (z 87%) a též u dispečerů (z 50%). Naopak administrativní pracovníci se cítí být chváleni vždy (z 30%) a většinou (z 70%). U skladových manipulantů převažuje spokojenost s udělenou pochvalou (z 89%).

Graf 14 „Myslíte si, že Vás vedoucí pracovník dostatečně chválí za dobrý pracovní výkon?“



■ řidiči nákladních automobilů ■ skladoví manipulanti ■ dispečerů ■ administrativní pracovníci ■ celkem

Pramen: autor

Třináctá otázka zjišťovala významnost kritiky pro jednotlivé pracovníky: „Je pro Vás významná kritika, ze které se můžete poučit?“

Graf 15 „Je pro Vás významná kritika, ze které se můžete poučit?“

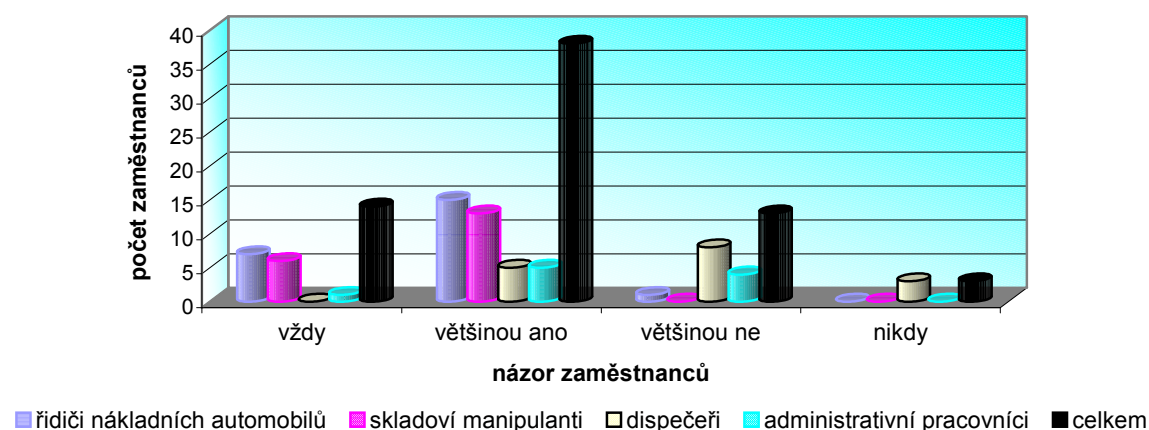


Pramen: autor

Z grafu je na první pohled jasné, že konstruktivní kritika je rozhodně důležitá pro 50% dotázaných a spíše důležitá také pro 50% zaměstnanců. Žádný z pracovníků neuvedl odpověď spíše nebo rozhodně ne.

Čtrnáctá otázka se soustředila na kritiku zaměstnanců jejich vedoucími pracovníky: „Jste pokárán /a vedoucím pracovníkem za špatný pracovní výkon?“

Graf 16 „Jste pokárán /a vedoucím pracovníkem za špatný pracovní výkon?“

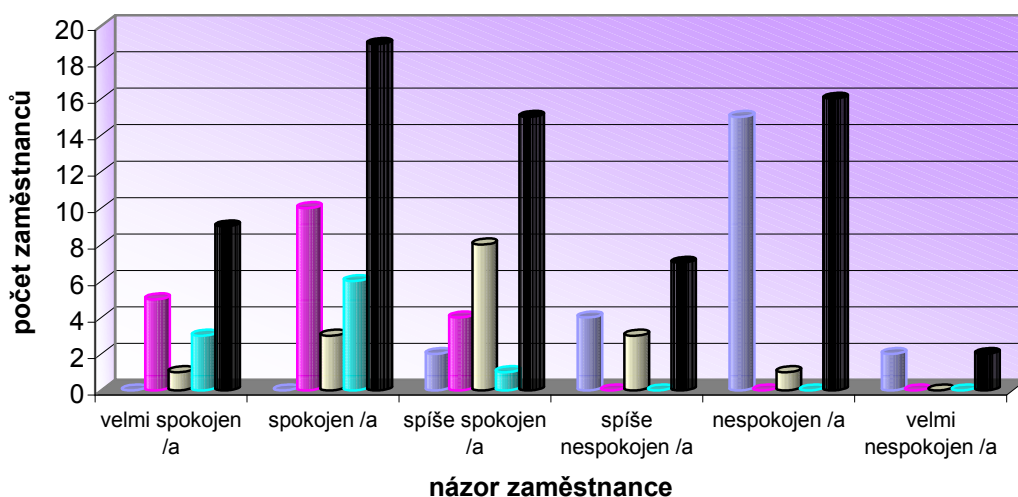


Pramen: autor

Graf ukazuje, že negativní zpětnou vazbu dostává 77% respondentů (a to vždy z 21% a většinou z 56%). Naopak kritiku ze strany vedoucího pracovníka postrádá 23% zaměstnanců (většinou nedostává zpětnou vazbu 19% a nikdy ji nedostávají 4% jedinců). Za povšimnutí však stojí nezáměr poskytovat kritiku zaměstnancům administrativy (ze 40%) a dispečerům (z 69%). Jelikož je pro všechny zaměstnance konstruktivní kritika důležitá (zjištěno v předešlé otázce dotazníku), jsou tato procenta značně vysoká.

Patnáctá otázka se dotazovala na spokojenost zaměstnanců s přístupem vedoucího pracovníka: „*Jak jste spokojen /a s přístupem Vašeho vedoucího pracovníka k Vám?*“ Celkem je spokojeno s přístupem vedoucího pracovníka ke svojí osobě 63% dotázaných (z toho velmi spokojených je 13%, spokojených 28% a spíše spokojených 22%). Naopak přístup vedoucího pracovníka hodnotí nespokojeně 37% zaměstnanců (z toho velmi nespokojených jsou 3%, nespokojených je 24% a spíše nespokojených je 10%). Z profesního hlediska tvoří většinu nespokojených řidiči nákladních automobilů (93% řidičů je nespokojených s přístupem vedoucího pracovníka), také 25% dispečerů je nespokojeno. Odpovědi pracovníků naznačují, že zejména u řidičů nákladních automobilů nepanují dobré vztahy mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci, neboť i desátá otázka („Máte možnost svému vedoucímu pracovníkovi sdělit své problémy či názory?“) naznačila nedůvěru řidičů svěřovat se vedoucímu pracovníkovi se svými problémy.

Graf 17 „Jak jste spokojen /a s přístupem Vašeho vedoucího pracovníka k Vám?“

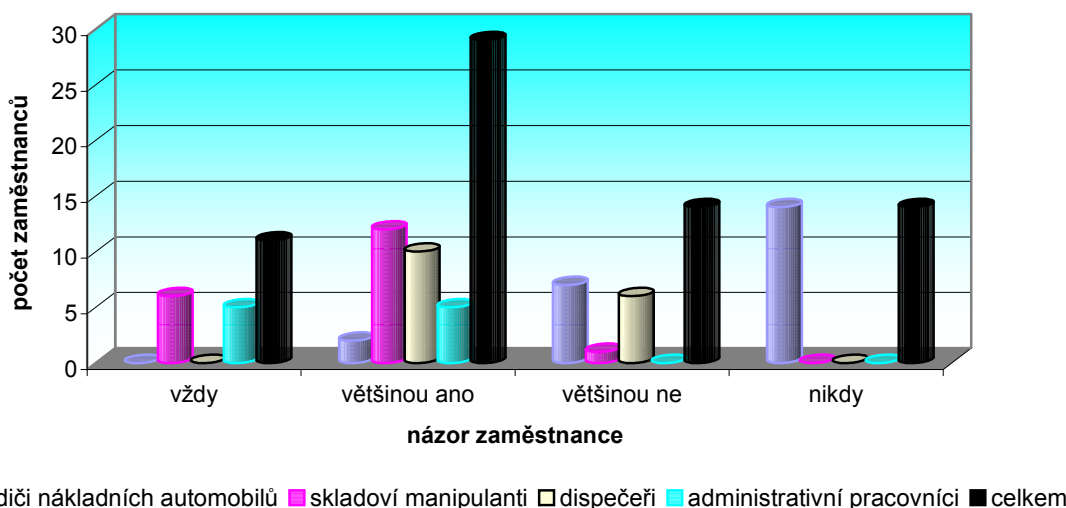


■ řidiči nákladních automobilů ■ skladoví manipulanti ■ dispečeri ■ administrativní pracovníci ■ celkem

Pramen: autor

Šestnáctá otázka sledovala spravedlnost v hodnocení pracovníků: „Myslíte, že vedoucí pracovník je stejně spravedlivý v hodnocení ke všem pracovníkům?“

Graf 18 „Myslíte, že vedoucí pracovník je stejně spravedlivý v hodnocení ke všem pracovníkům?“



Pramen: autor

59% všech dotazovaných je přesvědčeno, že jejich vedoucí pracovník je spravedlivý v hodnocení i k ostatním zaměstnancům (spravedlivý vždy 16%, spravedlivý většinou 43%). Avšak značná část jedinců (41%) si nemyslí, že by jejich vedoucí pracovník byl spravedlivý v hodnocení (dokonce 21% uvádí, že vedoucí pracovník není nikdy spravedlivý v hodnocení). I v této zkoumané oblasti projeví velkou nespokojenost řidiči nákladních automobilů (91%), menší nespokojenost byla na straně dispečerů (37,5%). Nejvíce spokojeni se spravedlností vedoucího pracovníka byli zaměstnanci administrativy (vždy spravedlivý 50%, většinou spravedlivý 50%).

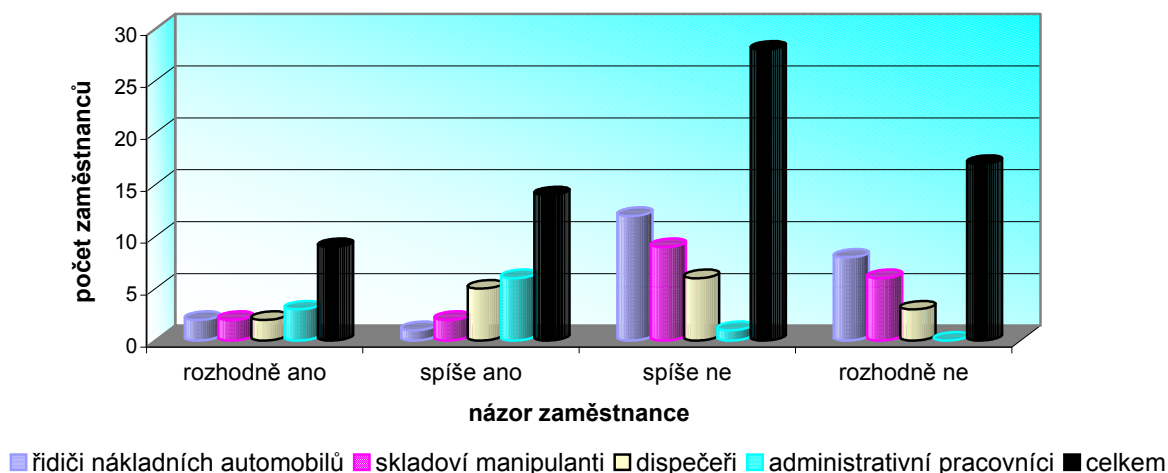
Devět zmíněných otázek (číslo 8 až 16) sloužilo k ověření či vyvrácení druhé výzkumné otázky: *Předpokládám, že v logistickém centru ČSAD Hodonín dostatečně nefunguje zpětná vazba mezi zaměstnanci a jejich vedoucími pracovníky.* Dotazováním se tato výzkumná otázka opět potvrdila, neboť téměř ve všech zkoumaných oblastech se projevila určitá nespokojenost zaměstnanců (nebo alespoň některé profesní skupiny – zejména řidičů nákladních automobilů).

Informovanost zaměstnanců

Následujících deset otázek dotazníku zjišťovalo informovanost zaměstnanců. Zda mají zaměstnanci dostatek informací nutných k pracovnímu výkonu, dostatek informací ohledně dění v podniku a profesního růstu. Tyto otázky slouží k ověření či vyvrácení výzkumné otázky číslo 3: *Předpokládám, že zaměstnanci logistického centra ČSAD Hodonín postrádají jak informace důležité pro pracovní výkon, tak i informace o dění v podniku.*

Sedmnáctá otázka zněla: „Máte dostatek informací o dění v podniku?“ Pouze 34% dotázaných (23 zaměstnanců) odpovědělo, že má dostatek informací o dění v podniku (z toho rozhodně informovaných je 13% a spíše informovaných je 21%). Naopak téměř 66% pracovníků (45 jedinců) má pocit, že informace o dění v podniku postrádá (z toho 41% je spíše neinformováno a 25% je rozhodně neinformováno). Nejméně informovanou skupinou pracovníků o dění v podniku jsou řidiči nákladních automobilů (87% spíše a rozhodně postrádá informace). Stejně tak 79% skladových manipulátů spíše nebo rozhodně nemá dostatečné informace o dění v podniku.

Graf 19 „Máte dostatek informací o dění v podniku?“



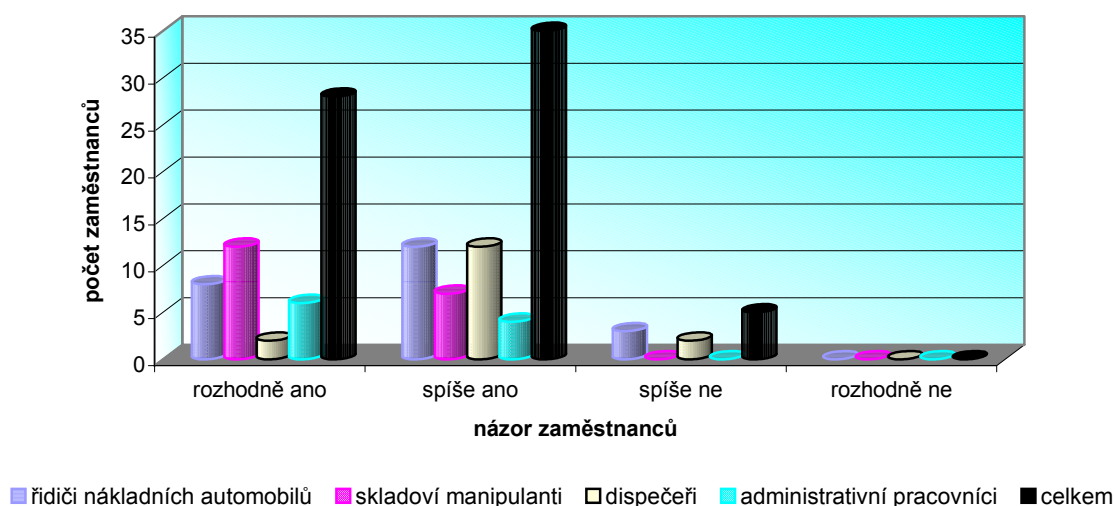
Pramen: autor

Osmnáctá otázka se dotazovala na informační zdroje ohledně dění v podniku: „*Jak nejčastěji získáváte informace o dění v podniku?*“ Tato otázka byla otevřená. Převážná většina zaměstnanců (76%) na ni neodpověděla. Svůj názor vyjádřilo pouze 16 pracovníků (24%). 8 respondentů jako zdroj informací o dění v podniku uvedlo vnitropodnikový časopis, 3

zaměstnanci napsali svého vedoucího pracovníka, 4 jedinci se dovídají informace od kolegů, jeden pracovník z nástěnek na pracovišti.

Devatenáctá otázka se orientovala na informace nutné k výkonu práce: „*Máte dostatek informací potřebných k výkonu Vaší práce?*“ 93% dotázaných uvedlo, že mají dostatek informací potřebných ke svému výkonu práce. Z toho 41% pracovníků se domnívá, že jsou rozhodně informováni a 52% zaměstnanců spíše informováni k výkonu své práce. Pouze 7% jedinců (5 lidí) spíše postrádá informace nutné k výkonu práce. Žádný z dotázaných neuvedl odpověď – rozhodně ne. Nejvíce informováni ve své profesi se cítí být skladoví manipulanti (63% odpovědělo rozhodně ano a 37% spíše ano) a administrativní pracovníci (60% odpovědělo rozhodně ano a 40% spíše ano).

Graf 20 „Máte dostatek informací potřebných k výkonu Vaší práce?“

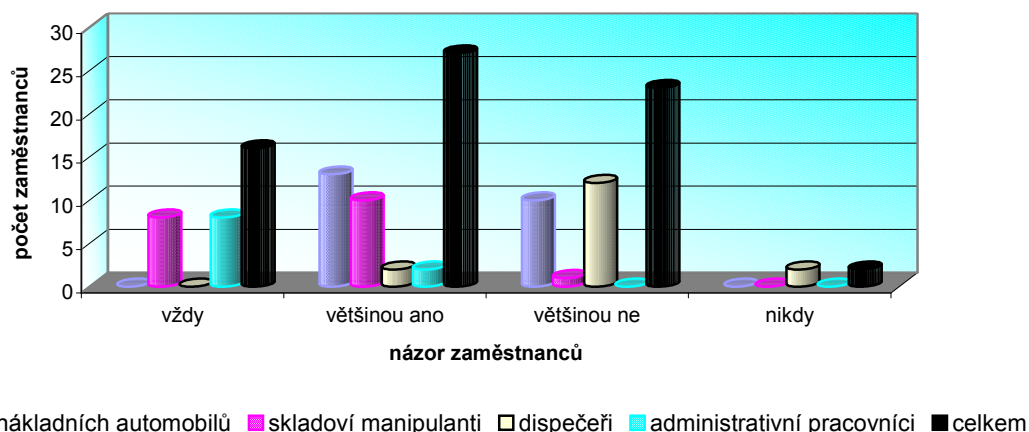


Pramen: autor

Dvacátá otázka zdroje informací důležitých k pracovnímu výkonu: „*Od koho nebo odkud nejčastěji získáváte informace důležité k výkonu Vaší práce?*“ Tato otázka byla otevřená. Odpovědělo na ni 36 zaměstnanců (53%). 29 pracovníků uvedlo, že informace důležité k výkonu práce dostává od svého vedoucího pracovníka, 4 jedinci uvedli jako zdroj své kolegy a 3 zaměstnanci napsali porady.

Jednadvacátá otázka zkoumala přínos pravidelných porad: „*Jsou pro Vás přínosné pravidelné porady s vedoucím pracovníkem?*“

Graf 21 „Jsou pro Vás přínosné pravidelné porady s vedoucím pracovníkem?“

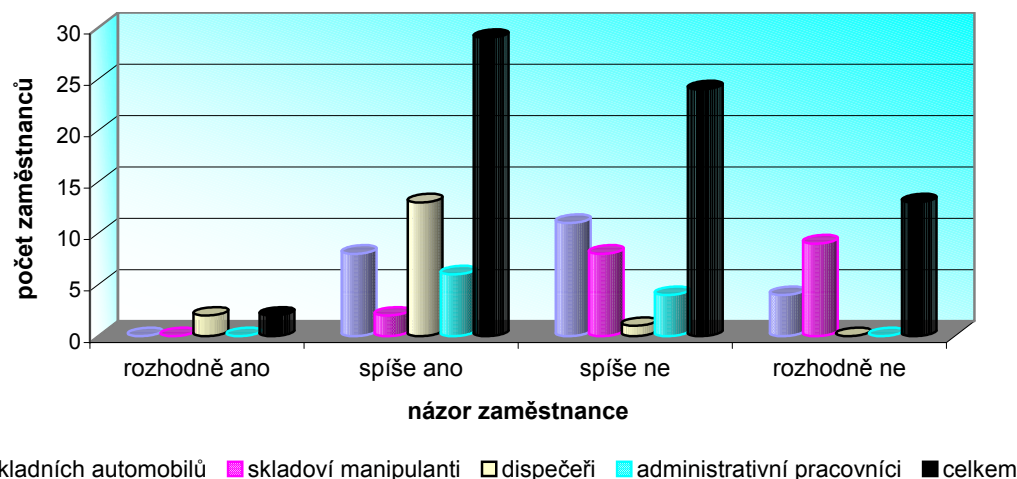


Pramen: autor

Pro 63% dotázaných jsou pravidelné porady s vedoucím pracovníkem přínosné. Z toho jsou pro 16 jedinců (24%) porady přínosné vždy a pro 27 zaměstnanců (40%) přínosné většinou. 37% odpovídajících shledalo pravidelné porady nepřínosnými (34% většinou nepřínosnými a 3% vždy nepřínosnými). Pro administrativní pracovníky jsou pravidelné porady s vedoucím pracovníkem vždy přínosné (80%) a většinou přínosné (20%). Naopak nejméně přínosné (z 88%) se zdají být dispečerům.

Dvaadvacátá otázka se zaměřila na možnost profesního růstu v podniku: „*Máte možnost profesního postupu v podniku?*“ Pouze 46% pracovníků si myslí, že může v podniku dosáhnout vyšší pracovní pozice (z toho se pouze 3% domnívají, že mají rozhodně možný pracovní postup a 43% si myslí, že mají spíše možný pracovní postup). Avšak nadpolovina pracovníků (54%) pochybuje o možnosti profesního růstu. 24 pracovníků (35%) si myslí, že spíše tuto možnost nemá a 13 jedinců (19%) rozhodně nepočítá s touto možností. Největší možnost pracovního postupu v podniku vidí dispečeři (94%). Naopak skladoví manipulanti z 89% neočekávají možný profesní postup.

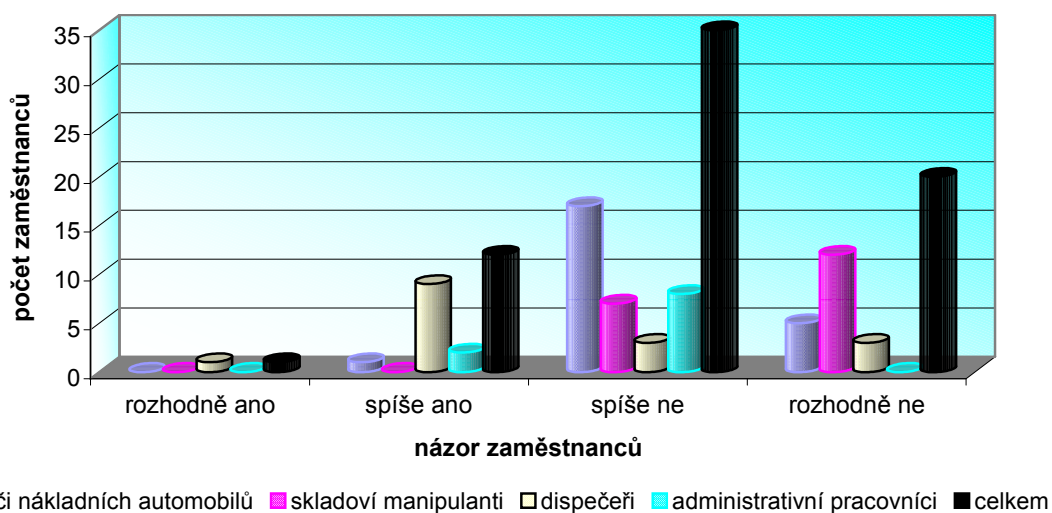
Graf 22 „Máte možnost profesního postupu v podniku?“



Pramen: autor

Třiadvacátá otázka se ptala pracovníků na znalost podmínek profesního postupu: „Znáte podmínky nutné pro profesní postup?“

Graf 23 „Znáte podmínky nutné pro profesní postup?“

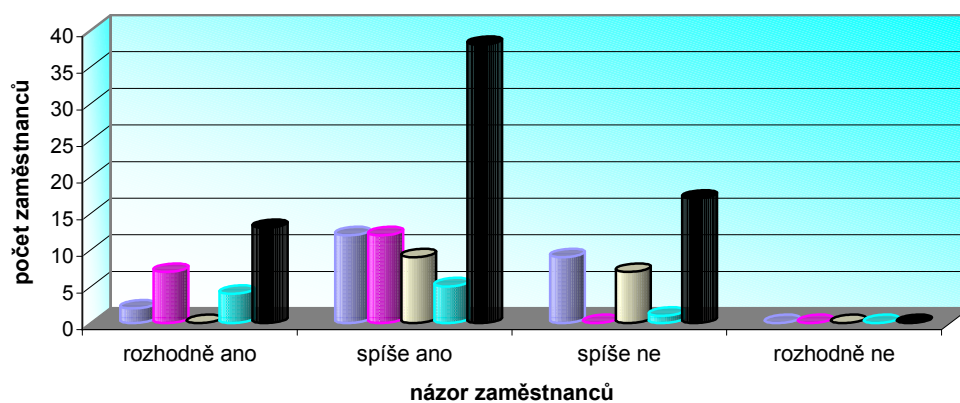


Pramen: autor

Pouze 19% zaměstnanců uvedlo, že zná podmínky nutné pro profesní postup (z toho jen 1 pracovník rozhodně zná podmínky 12 jedinců spíše zná podmínky. Alarmující výsledek ukazuje, že 81% dotázaných nezná podmínky profesního růstu v podniku (z toho 52% spíše nezná podmínky a 29% rozhodně nezná podmínky pracovního postupu). Nejvíce informovaní o podmínkách profesního postupu se zdají být dispečeri (63% z nich zná podmínky). Naopak neznaní podmínek jsou skladoví manipulanti (37% spíše nezná a 63% rozhodně nezná podmínky pracovního postupu). Velká neznalost těchto podmínek se projevila i u řidičů nákladních automobilů (74% spíše nezná a 22% rozhodně nezná podmínky nutné pro profesní postup v podniku).

Čtyřicetá otázka dotazníku zněla: „Sledujete informace na nástěnkách Vašeho pracoviště?“

Graf 24 „Sledujete informace na nástěnkách Vašeho pracoviště?“



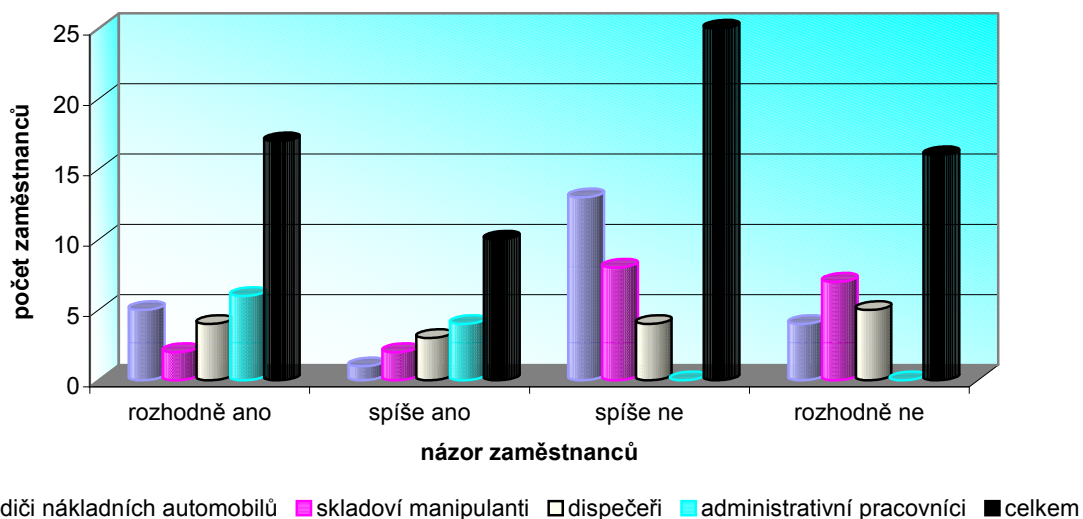
■ řidiči nákladních automobilů ■ skladoví manipulanti □ dispečeri ■ administrativní pracovníci ■ celkem

Pramen: autor

75% pracovníků sleduje informace umístěné na nástěnkách pracoviště. Z toho 19% rozhodně a 56% spíše čte novinky na nástěnkách. Čtvrtina dotázaných nástěnky spíše nesleduje. Ze všech profesí nejvíce sledují nástěnky jako zdroj informací skladoví manipulanti (37% rozhodně a 63% spíše sleduje nástěnky). Zatímco 44% dispečerů a 39% řidičů informace na nástěnkách spíše nesleduje.

Pětadvacátá otázka se dotazovala: „Čtete interní podnikový časopis vydávaný čtvrtletně?“

Graf 25 „Čtete interní podnikový časopis vydávaný čtvrtletně?“

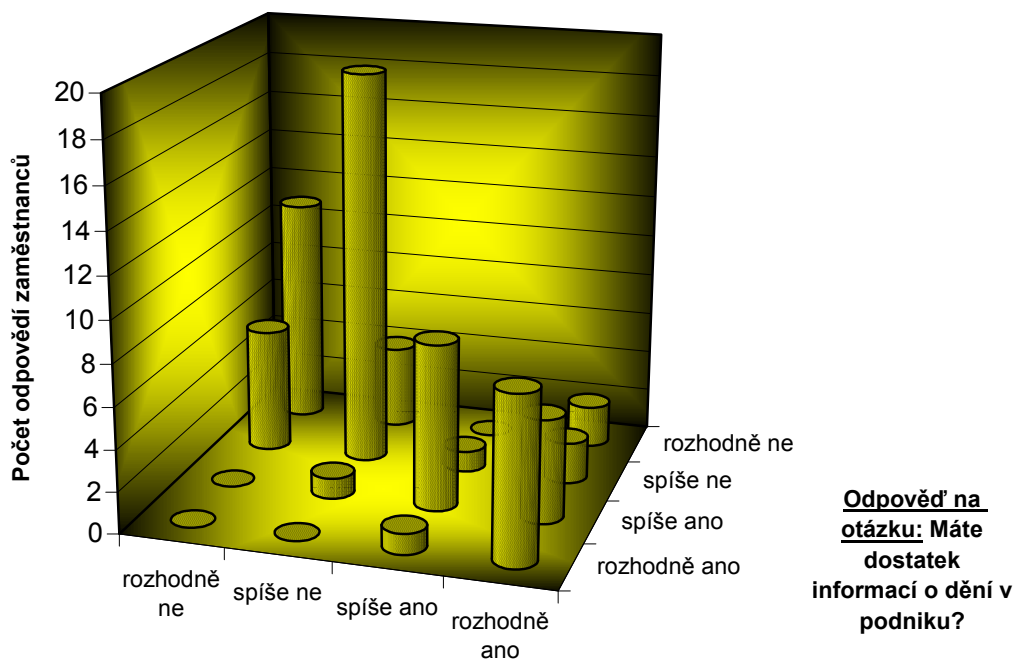


Pramen: autor

Z dotazování vyplynulo, že interní podnikový časopis pravidelně čte čtvrtina pracovníků, 15% spíše čte interní časopis, 37% spíše nečte a 24% rozhodně nesleduje interní podnikový časopis. Administrativní pracovníci projevují největší zájem o informace v podnikovém časopise (60% ho pravidelně a 40% ho spíše čte).

Z následujícího grafu vyplývá, že zaměstnanci, kteří rozhodně nebo spíše nečtou (60%) vnitropodnikový časopis, spíše nebo rozhodně postrádají (66%) informace o dění v podniku. Naopak pracovníci, kteří spíše nebo rozhodně podnikový časopis sledují (40%), rozhodně nebo spíše disponují (34%) dostatkem informací o dění v podniku. Avšak najdou se i tací, kteří přesto, že podnikový časopis spíše či rozhodně čtou, informace o dění v podniku přesto postrádají.

Graf 26 Souvislost otázky 25 „Čtete interní podnikový časopis vydávaný čtvrtletně?“ a otázky 17 „Máte dostatek informací o dění v podniku?“



Odpověď na otázku: Čtete interní podnikový časopis?

Pramen: autor

Bližší pohled na graf ukazuje, že čtvrtina zaměstnanců (17 jedinců) uvedla, že vnitropodnikový časopis rozhodně nečte. Z toho 6 pracovníků spíše postrádá a 11 rozhodně postrádá informace o dění v podniku. 35% dotázaných (24 lidí) odpovědělo, že vnitropodnikový časopis spíše nečte. Z toho 4 pracovníci rozhodně nemají, 19 spíše nemá a pouze 1 zaměstnanec spíše má dostatek informací o dění v podniku. Dalších 15% zaměstnanců (10 lidí) odpovědělo, že vnitropodnikový časopis spíše čte. Z toho 1 pracovník rozhodně má, 8 spíše má a 1 spíše nemá dostatek informací o dění v podniku. Další čtvrtina dotázaných (17 jedinců) uvedla, že vnitropodnikový časopis rozhodně čte. Z toho převážná většina disponuje informacemi o dění v podniku (8 pracovníků rozhodně má a 5 spíše má dostatek informací o dění v podniku). Jsou však i tací, kteří přesto, že vnitropodnikový časopis rozhodně čtou, informace o dění v podniku přesto postrádají (2 jedinci spíše a 2 rozhodně postrádají informace).

Šestadvacátá otázka měla za účel zjistit, jaké informace zaměstnanci postrádají: „*Jaký druh informací Vám chybí?*“ Tato otázka byla otevřená. Vyjádřila se pouze čtvrtina zaměstnanců (17 jedinců). 6 pracovníků uvedlo, že jim chybí informace o změnách v podniku a 11 dotázaných nazvalo, že jim žádné informace nechybí.

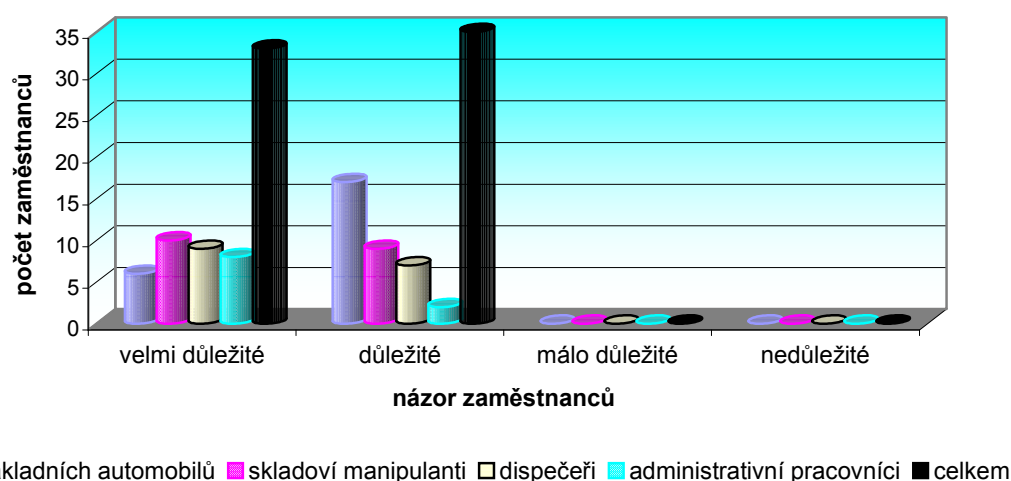
Výše uvedených deset otázek (číslo 17 až 26) sloužilo k ověření či vyvrácení třetí výzkumné otázky: *Předpokládám, že zaměstnanci logistického centra ČSAD Hodonín postrádají jak informace důležité pro pracovní výkon, tak i informace o dění v podniku.* Empirickým šetřením se tato výzkumná otázka zcela nepotvrdila. Sice 66% pracovníků postrádá informace o dění v podniku, ale 93% dotázaných disponuje s dostatkem informací důležitých ke svému pracovnímu výkonu. Nelze tedy třetí výzkumnou otázku potvrdit.

Spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami

Poslední tři otázky dotazníku zkoumaly spokojenost pracovníků s pracovními podmínkami. Tyto otázky slouží k ověření či vyvrácení výzkumné otázky číslo 4: *Předpokládám, že zaměstnanci logistického centra ČSAD Hodonín jsou spokojeni s pracovními podmínkami.*

Sedmadvacátá otázka byla zaměřena na důležitost pracovních podmínek pro zaměstnance: „*Jak moc jsou pro Vás důležité dobré pracovní podmínky?*“

Graf 27 „Jak moc jsou pro Vás důležité dobré pracovní podmínky?“

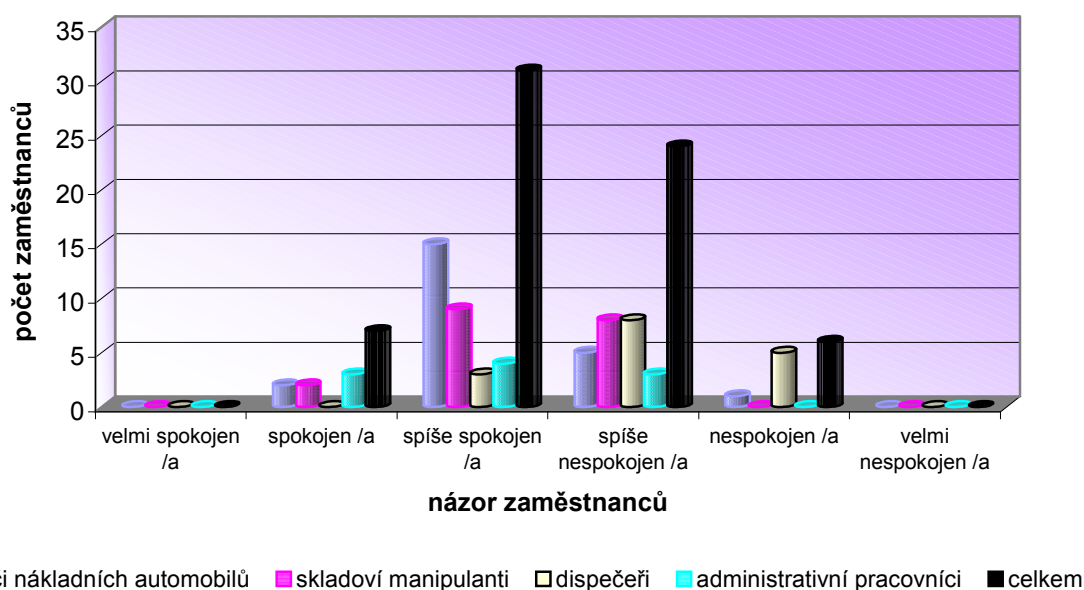


Pramen: autor

Z grafu je patrné, že pracovní podmínky jsou důležité pro všechny zaměstnance. 49% dotázaných označilo dobré pracovní podmínky za velmi důležité a 51% jedinců za důležité. Nejvíce důležité dobré pracovní podmínky dle výzkumu jsou pro administrativní pracovníky (80% zdůrazňuje velkou důležitost).

Osmadvacátá otázka byla položena následovně: „*Jak jste spokojen /a s Vašimi pracovními podmínkami?*“

Graf 28 „Jak jste spokojen /a s Vašimi pracovními podmínkami?“



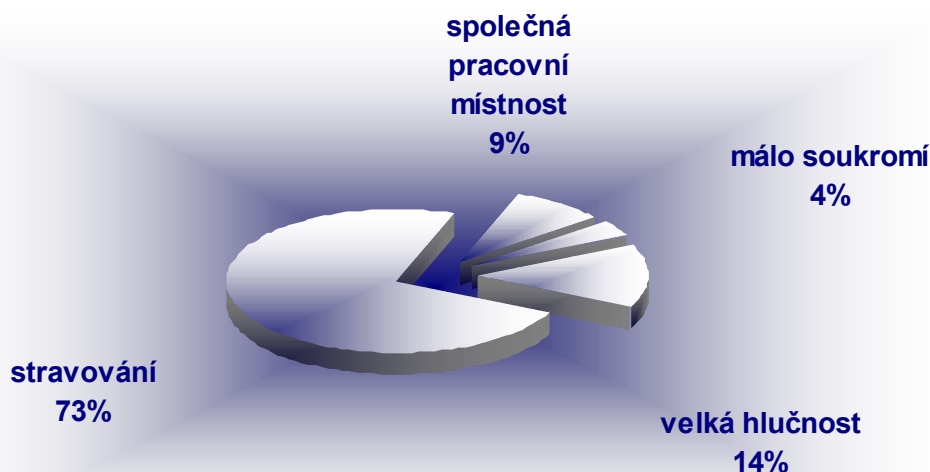
Pramen: autor

56% dotázaných vyjádřilo spokojenost s pracovními podmínkami v podniku. Z toho 46% zaměstnanců je spíše spokojeno a 10% pracovníků je spokojeno. Naopak spíše nespokojených je 35% a nespokojených 9% jedinců. V absolutním vyjádření pracovní podmínky vyhovují 38 zaměstnancům a nevyhovují 30 dotázaným. Největší nespokojenost z řad profesí panuje u dispečerů (81% z nich je nespokojeno a spíše nespokojeno). Naopak u řidičů je pouze 26% nespokojenost a u administrativních pracovníků je zaregistrována 70% spokojenost.

Poslední devětadvacátá otázka nabízela prostor pro vyjádření faktoru, který nejvíce vadí zaměstnancům v souvislosti s pracovními podmínkami: „*Co byste v souvislosti s pracovními podmínkami chtěl /a změnit nejvíce?*“ Těto otevřené otázky využilo k vyjádření vlastního názoru podstatně více respondentů oproti dvěma předchozím otevřeným otázkám. Odpovědělo celkem

82% pracovníků, což je v absolutním vyjádření 56 jedinců, 18% dotázaných se k otázce nevyjádřilo.

Graf 29 „Co byste v souvislosti s pracovními podmínkami chtěl /a změnit nejvíce?“



Pramen: autor

Graf ukazuje alarmující skutečnost, že z 56 zaměstnanců, kteří odpověděli na otázku: „Co byste v souvislosti s pracovními podmínkami chtěl /a změnit nejvíce?“ 73% pracovníků (41 jedinců) nejvíce vnímá stravování jako problém v souvislosti s pracovními podmínkami. Proto se k němu vyjádřilo nejvíce pracovníků. Pět zaměstnanců (9%) vadí společná pracovní místnost, dva jedinci (4%) postrádají soukromí a osmi pracovníkům (14%) vadí nadměrná hlučnost.

Poslední tři otázky (číslo 27 až 29) sloužily k ověření či vyvrácení čtvrté výzkumné otázky: *Předpokládám, že zaměstnanci logistického centra ČSAD Hodonín jsou spokojeni s pracovními podmínkami.* Dotazováním se tato výzkumná otázka nepotvrdila. I přesto, že 56% pracovníků je spokojeno s pracovními podmínkami v podniku, 60% ze všech dotázaných zaměstnanců se shodlo na hlavním faktoru nespokojenosti v souvislosti s pracovními podmínkami – a to na špatně zajištěném způsobu stravování.

7.3 Shrnutí empirického šetření podle profesí

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že v některých zkoumaných oblastech motivace se odpovědi u různých profesí výrazně odlišují, proto považuji za důležité shrnout výsledky podle jednotlivých skupin profesí a zjistit, kde panuje největší nespokojenost a naopak, která profese ve zkoumaných oblastech motivace (znalost pravidel závislosti odměn na výkonu, funkčnost zpětné vazby, informovanost, spokojenost s pracovními podmínkami) je nejvíce spokojena.

Informovanost o pravidlech závislosti odměny na výkonu

V souvislosti s informovaností o pravidlech závislosti odměny na výkonu se nevyskytovaly markantní rozdíly v odpovědích zaměstnanců jednotlivých profesí. Za zmínku stojí pouze větší procento **nespokojenosti** jak s **výší cílové odměny**, tak i s výkonovými odměnami na straně skladových manipulátů a řidičů nákladních automobilů. Stejně tak ve **znalosti podílu své práce na celkovém úspěchu podniku** zaměstnanci – řidiči a skladoví manipulanti – nejvíce zaostávají za ostatními profesemi v podniku.

Funkčnost zpětné vazby mezi zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými

V oblasti zpětné vazby se vyskytly největší rozdíly v odpovědích jednotlivých profesí. Dostatečný **zájem o výsledky práce** neprojevuje podle názoru zaměstnanců vedoucí pracovník dispečerů (z 88%) a naopak vysoký zájem o výsledky cítí administrativní pracovníci a skladoví manipulanti. Co se týká **vztahů mezi vedoucími pracovníky a podřízenými** (zkoumaly otázky číslo deset „Máte možnost svému vedoucímu pracovníkovi sdělit své problémy či názory?“ a patnáctá „Jak jste spokojen /a s přístupem Vašeho vedoucího pracovníka k Vám?“), tak se jako nejhorší vertikální vztahy ze všech profesí ukázaly vztahy u řidičů nákladních automobilů s jejich vedoucím pracovníkem (93% řidičů projevilo nespokojenost s přístupem vedoucího pracovníka). Nespokojenost se vztahy potvrdily i odpovědi na otázku spravedlnosti vedoucího pracovníka v hodnocení – 91% řidičů si myslí, že jejich vedoucí pracovník není spravedlivý v hodnocení buď většinou nebo vždy. Naopak nejlepší vertikální vztahy vyjádřili administrativní pracovníci a skladoví manipulanti. **Komunikace s vedoucím pracovníkem** nejlépe funguje u profese administrativních pracovníků a skladových manipulátů, avšak z 88% jsou s komunikací nespokojeni dispečerů a z 52% řidiči nákladních automobilů. Výrazný rozdíl v odpovědích se ukázal i v **udělování pochval** za dobrý výkon. Nejvíce chváleni se cítí být administrativní pracovníci a skladoví manipulanti, naopak 87% řidičů nákladních automobilů není spokojeno s pochvalou ze strany jejich vedoucího pracovníka.

Informovanost zaměstnanců

Nejméně informovanou skupinou **o dění v podniku** jsou řidiči nákladních automobilů (z 87%) a skladoví manipulanti (z 79%). Naopak nejlépe informovaní zaměstnanci o dění v podniku jsou administrativní pracovníci. Nejvíce **informacemi potřebnými k pracovnímu výkonu** disponují skladoví manipulanti a administrativní pracovníci. Nejméně přínosné pracovní porady se ukázaly být pro dispečery (z 88%), pro všechny administrativní pracovníky jsou porady přínosné. Nejvíce **informovaní o podmínkách profesního postupu** jsou dispečeré (z 63%), nejméně však řidiči nákladních automobilů (z 96%).

Spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami

Největší nespokojenost z řad profesí panuje u dispečerů (z 81%), naopak nevíce spokojení s pracovními podmínkami jsou řidiči nákladních automobilů (ze 74%) a administrativní pracovníci (ze 70%).

Na závěr lze říci, že největší rozdíl mezi významností zkoumaných oblastí motivace a nespokojeností v těchto oblastech motivace (znalost pravidel závislosti odměn na výkonu, funkčnost zpětné vazby, informovanost, spokojenost s pracovními podmínkami) nastal téměř ve všech oblastech u **řidičů nákladních automobilů**. Nespokojenost s odměnami, neznalost podílu své práce na celkovém úspěchu podniku, nedobré vztahy s vedoucím pracovníkem, špatná komunikace s vedoucím pracovníkem, nedostatek udělování pochval – to vše se promítá do celkové nespokojenosti a má vliv na motivaci respektive demotivaci zaměstnanců a následně i na pracovní výkon. Pouze v oblasti pracovních podmínek řidiči vyjádřili spokojenost.

Naopak nejvíce spokojenosti vyjádřili v šetření **zaměstnanci administrativy**. Dobré vztahy a komunikace s vedoucím pracovníkem, nejlepší informovanost ve většině dotázaných oblastí (pracovní výkon, dění v podniku) a spokojenost s pracovními podmínkami se odráží i v celkové spokojenosti a motivaci.

Skladoví manipulanti jsou nejvíce spokojeni se vztahy a komunikací s vedoucím pracovníkem, avšak postrádají informace – o dění v podniku, o možnosti pracovního postupu, o podílu své práce na celkovém úspěchu podniku, což se může projevit na snížené motivaci i pracovním výkonu skladových manipulantů.

U **dispečerů** se empirickým šetřením zjistil možný demotivační faktor – malý zájem vedoucího pracovníka o výsledky jejich práce a také nedostatečná komunikace s vedoucím pracovníkem.

Naopak v oblasti informovanosti o možném profesním postupu předstihli dispečerů ostatní profesní skupiny. Znalost podmínek profesního růstu má vliv na zvýšení motivace zaměstnanců.

Protože v podniku ČSAD Hodonín není explicitně definován motivační program jako ucelený soubor motivačních nástrojů, není tedy možné empirickým výzkumem zjistit přímý vliv motivačního programu na ekonomickou úspěšnost podniku. K posouzení účinnosti jednotlivých motivačních nástrojů je však možné využít nepřímého nástroje – fluktuace zaměstnanců. Při porovnání výsledků empirického šetření s tabulkou 6 (Vybrané statistické ukazatele počtu odpracovaných let v podniku dle profesí) lze najít shodu mezi nejméně spokojenými pracovníky profese řidičů nákladních automobilů a nejnižším průměrným počtem odpracovaných let v podniku (1,68 let) – tedy fluktuací zaměstnanců v této profesi. Naopak nejvyšší fluktuace (nejvyšší průměrný počet odpracovaných let v podniku - 8,31 let) je zaznamenána u profese administrativních pracovníků, kteří v empirickém šetření prokázali největší spokojenost se zkoumanými oblastmi motivace v podniku. Na vysoké fluktuaci pracovníků se může značně podílet i nízká pracovní motivace zaměstnanců. Spokojenost pracovníků je dle mého názoru důležitým předpokladem pro zvyšování výkonu práce zaměstnanců, není však její zárukou. Proto v další kapitole uvádím doporučení – možné prostředky, které podnik může použít pro zvýšení pracovní motivace a následně pro růst pracovního výkonu zaměstnanců. Navržená řešení se týkají zvýšení pracovní motivace hlavně u nejméně spokojených profesí ve zkoumaných oblastech motivace. Tím by se částečně snížila i fluktuace těchto zaměstnanců. Neboť při vysoké fluktuaci pracovníků je nutné na zaškolování nových zaměstnanců vynakládat dodatečné finanční prostředky, které je možno použít efektivněji.

8 NÁVRHY ÚČINNĚJŠÍCH MOTIVAČNÍCH NÁSTROJŮ

Podnikatelskou vizí ČSAD Hodonín je udržet si pozici na přepravním, spedičním a logistickém trhu mezi deseti nejlépe vyhodnocenými podniky v České republice a postupně se prosazovat i v Evropské unii. Je proto nutné zainteresovat všechny pracovníky podniku, aby právě lidský činitel mohl přispět ke splnění vytyčených cílů. Hlavně díky přínosu každého zaměstnance ke kvalitnímu plnění všech pracovních úkolů a požadavků zákazníků se podnik může udržet na vedoucí pozici v oboru.

Je potřeba připomenout důležitost vnitřní pohody nejen mezi zaměstnanci navzájem, ale hlavně ve vertikálních vztazích v podniku. Jedná se o přidanou hodnotu v přeneseném slova smyslu, která je potřebná k tomu, aby zaměstnanci chodili do práce rádi a mohli tak podávat kvalitní pracovní výkony nutné pro naplnění celopodnikových vizí. Velmi důležitou cestou dosažení podnikatelské vize je informovanost všech zaměstnanců a povědomí o přispění každého jednotlivce k celkovému úspěchu podniku.

V teoretické části práce jsem zmínila, že motivační program by měl být uskutečňovaný jednotně všemi vedoucími pracovníky a jednotlivé motivační nástroje by měly být bezvýhradně platné pro celou organizaci a pracovníky bez výjimky. Z dotazníkového šetření však vyplynulo, že spokojenost s motivačními nástroji podniku je různá u pracovníků zastávajících jednotlivé pracovní profese. Proto považují za nutné zabývat se nejen motivačními faktory pro logistické centrum jako celek, ale i zvláště pro jednotlivé pracovní profese.

I přesto, že zaměstnanci v dotazníku uvedli, že jak výkonové, tak i cílové odměny jsou pro ně významné a velmi významné, 40% dotázaných není spokojeno s výkonovými odměnami a dokonce 57% jedinců vyjádřilo nespokojenost s cílovými odměnami. Z dotazníkového šetření vyplynulo dále vyplynulo, že velká část pracovníků se nevyzná v pravidlech závislosti odměny na jejich výkonu. Pracovníci nemají téměř žádné povědomí o faktoru, který ovlivňuje výši vyplácených odměn. V takovém případě tento nástroj nepůsobí motivačně, neboť pracovníci nedokáží odhadnout výši své odměny. Pro zvýšení spokojenosti s odměnami navrhuji zaměstnance **seznámit se stávajícími pravidly přiznávání jak výkonových, tak i cílových odměn**, aby byl každý pracovník srozuměn se souvislostmi – za jaký pracovní výkon jaká odměna – a mohl tak sám předvídat výši své dosažené odměny. Tato informovanost úzce souvisí s hodnotícím systémem podniku. Hodnocení zaměstnanců jejich vedoucími pracovníky sice probíhá v podniku, zaměstnanci však o něm nejsou informováni. Dle mého názoru by zaměstnanci měli znát účel hodnocení, normy pracovního výkonu (jaký výkon se očekává) a kritéria hodnocení, která již v podniku fungují, avšak zaměstnanci logistického centra ČSAD

Hodonín o nich nemají žádné povědomí. Jelikož se jedná o výkonové a cílové odměny, kde se hodnocení stává přímým podkladem pro odměňování, považují nezpochybnitelné, snadno sledovatelné a hlavně objektivně měřitelné hodnocení za podstatnou věc, která by měla být dostatečně transparentní a jasná všem zaměstnancům. Jelikož neznalost pravidel přidělování odměn je jevem všem zkoumaných profesí v logistickém centru, navrhuji **zprůhlednění hodnotícího systému** pracovníků formou osobních či alespoň skupinových pohovorů (dle jednotlivých profesí v logistickém centru), kde by zaměstnanci byli obeznámeni s pravidly přidělování odměn. Součástí pohovoru by mělo být i dostatečné **seznámení pracovníků s podíly jejich odváděné práce na celkovém úspěchu podniku**, neboť z dotazníku vyplynulo, že zaměstnanci si nejsou schopni představit význam jejich práce pro podnik jako celek. Nejméně informování o podílu své práce na celkovém úspěchu podniku se ukázaly profese řidičů nákladních automobilů (neinformování ze 78% a skladoví manipulanti (neinformování z 94%). Proto navrhuji vedoucím pracovníkům zejména těchto dvou profesí zaměstnance dostatečně seznámit s tím, jak se jejich výkon projeví na celkovém úspěchu podniku. Myslím si, že toto poznání může kladným způsobem ovlivnit jejich pracovní nasazení.

Další mé návrhy již úzce souvisejí s druhou potvrzenou výzkumnou otázkou – že v logistickém centru dostatečně nefunguje zpětná vazba mezi zaměstnanci a jejich vedoucími pracovníky. Nejdříve bych se zmínila o okamžité **zpětné vazbě**. Pracovníci v průzkumu uvedli, že je pro ně rozhodně významná a spíše významná konstruktivní kritika při špatném pracovním výkonu. Kritiky se dostává 77% zaměstnancům. I přesto, že pochvala je také důležitá při dobrém pracovním výkonu, pouze 56% dotázaných pochvalu obdrží od svého vedoucího pracovníka. Z výzkumu tedy vyplývá, že v podniku se uplatňuje spíše negativní zpětná vazba. Myslím si, že vedoucí pracovníci by měli bezprostředně po skončení určitého úkolu nejen pracovníky kárat za špatně odvedenou práci, ale hlavně je chválit, neboť i neformální pochvala působí značně motivačně a vynaložené náklady na ni stojí pouze trochu času. Doporučila bych tedy soustavný větší zájem ze strany vedoucích pracovníků o zaměstnance a hlavně praktikování pozitivní zpětné vazby. Zejména vedoucí pracovníci profesí řidičů nákladních automobilů a dispečerů by se měli zaměřit na chválu svých podřízených. Zpětná vazba souvisí i se zájmem vedoucího pracovníka o výsledky práce podřízených zaměstnanců. Doporučila bych hlavně vedoucímu pracovníkovi dispečerů, aby jevil větší zájem o pracovní výkony svých podřízených, neboť 88% dispečerů nepovažuje zájem vedoucího pracovníka o výsledky práce za dostatečný. Zpětná vazba se odráží i na vztahu mezi vedoucím pracovníkem a jejich podřízenými. Tento vztah zkoumala desátá otázka („Máte možnost svému vedoucímu pracovníkovi sdělit své problémy či názory?“) a patnáctá otázka („Jak jste spokojen /a s přístupem Vašeho vedoucího pracovníka k Vám?“). Nedobré vertikální vztahy v podniku se ukázaly u profese řidičů nákladních automobilů (93% řidičů projevilo nespokojenost s přístupem vedoucího pracovníka). Potvrdily to i odpovědi na

otázku spravedlnosti vedoucího pracovníka v hodnocení – 91% řidičů si myslí, že jejich vedoucí pracovník není spravedlivý v hodnocení buď většinou nebo vždy. Proto bych navrhovala radikálně změnit přístup tohoto vedoucího pracovníka ke svým podřízeným nebo ho nahradit jinou osobou. Neboť i v oblasti komunikace vedoucího pracovníka s podřízenými panuje u řidičů nákladních automobilů nespokojenost (z 52%), ještě větší nespokojenost je zaznamenána u dispečerů (z 88%). Vedoucí pracovník dispečerů neprojevuje zájem o své podřízené ve většině zkoumaných oblastí. Navrhuji však i **systematické hodnocení**⁷³ každého pracovníka, tedy, aby každý zaměstnanec prošel osobním formálním hodnotícím pohovorem jednou až dvakrát do roka u svého nadřízeného pracovníka. Zatím v logistickém centru funguje pouze hodnocení ze strany vedoucího pracovníka bez účasti konkrétního zaměstnance. Náplní **hodnotícího pohovoru** by bylo zejména shrnutí pracovních výkonů za určitý časový úsek (v čem byl pracovník úspěšný a kde naopak musí zvýšit svůj výkon). Hodnocený by měl být přesvědčen vedoucím pracovníkem, že cílem hodnocení je zlepšení a rozvoj hodnoceného – hodnocení je prospěšné pro pracovníka. Zaměstnanci by byli seznámeni se způsobem hodnocení jejich výkonů a byly by jim zodpovězeny veškeré dotazy týkající se přiřazení odměny k jejich výkonu. Součástí hodnocení by mělo být i **informování o případném možném profesním postupu**, neboť z dotazování vyplynulo, že velká část pracovníků (81%) nezná podmínky nutné pro profesní postup a 19% jedinců si myslí, že možnost profesního postupu v podniku vůbec neexistuje. Doporučila bych zejména vedoucím profesí řidičů nákladních automobilů a skladových manipulantů, aby své podřízené poučili o podmínkách profesního růstu, neboť zde byla největší neinformovanost. Jak jsem již zmínila v teoretické části, jakákoli informační zpětná vazba musí být konkrétní a věcná, měla by začít pokud možno pochvalou a vyjádřením spokojenosti s určitými aspekty pracovní činnosti pracovníka a teprve potom přejít k výtkám. Jednou z nejučinnějších metod je takové hodnocení, na němž se hodnocený sám podílel (pomohl si sám stanovit zaměření do budoucnosti). Zaměstnanci by měli obdržet i písemný zápis z osobního hodnotícího pohovoru, kde budou poučeni o rozhodnutích plynoucích z hodnocení a o možnostech řešení problémů týkajících se pracovního výkonu.

Třetí výzkumná otázka nebyla zcela potvrzena. Z dotazování jsem zjistila, že pracovníci sice postrádají informace o dění v podniku, avšak cítí se být dostatečně zásobeni informacemi nutnými k výkonu práce. Nedostatečná informovanost o dění v podniku může vyplývat z nevyužívání dostupných informačních zdrojů v podniku (zejména interního podnikového časopisu, kde se uveřejňují hlavně celopodnikové novinky). I přesto se však vyskytli pracovníci, kteří vnitropodnikový časopis vždy čtou, a přesto jim chybí informace o dění v podniku. Proto

⁷³ VEBER, J. aj. *Management základy, Prosperita, Globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002.

bych navrhovala, aby **důležité události**, novinky či projekty probíhající v podniku ČSAD Hodonín byly **zveřejňovány také ve vnitropodnikovém informačním systému (intranetu)**, který prozatím slouží pouze k informacím důležitým k pracovnímu výkonu zaměstnanců. Pracovníci by tak byli okamžitě informováni o dění v podniku a nemuseli by čekat, na novinky uveřejňované až v podnikovém časopise, který je vydávaný čtvrtletně. Dále bych navrhovala zefektivnit pracovní porady profese dispečerů, kteří v průzkumu uvedli, že z 88% jsou pro ně nepřínosné.

Jak jsem uvedla v teoretické části, dobré pracovní podmínky sice motivačně nepůsobí, ale jejich zanedbávání se může projevit značně demotivujícím způsobem na výkonu pracovníků. Dle výzkumu jsou pracovní podmínky důležité pro všechny zaměstnance, ale pouze 56% dotázaných vyjádřilo spokojenost s pracovními podmínkami v podniku. Převážná většina zaměstnanců uvedla v dotazníkovém šetření jako velký vnímaný zdroj nespokojenosti – stravování. Pracoviště logistického centra v Brně – Slatině nedisponuje vlastním stravovacím zařízením. Zaměstnanci v prostorách areálu mohou využít pouze moderně vybavené kuchyňky. Další možností stravování je v restauraci, která je vzdálená od pracoviště zhruba 10 minut cesty. Jelikož pracovní přestávka určená k jídlu a oddechu trvá pouze třicet minut, není v silách zaměstnanců se ani pohodlně najíst, ani tento čas nepřekročit. Stres při jídle, jak je všeobecně známo, nepůsobí blahodárně na zdraví jedince.

Jednou z možností vyřešení problému se stravováním je domluva s restaurací, popřípadě i s jiným stravovacím zařízením, o **dovážení stravy do areálu** logistického centra v určitých časových intervalech tak, aby se mohli pracovníci na pracovišti i v místě konzumace jídla prostřídat. V areálu logistického centra je nevyužitý prostor, nacházející se v blízkosti kuchyňky, který by mohl sloužit jako malá jídelna, zhruba pro 15 lidí. Navrhovala bych rekonstrukci této místnosti na jídelnu. Náklady na vymalování a zařízení jídelny by činily zhruba 20 000,- Kč (čtyři jídelní stoly – náklady asi 7 000,- Kč a 16 židlí – náklady asi 8 000,- Kč, zbytek peněz by se použil na vymalování místnosti).

Dále bych navrhovala, aby **motivační program podniku byl ucelený**, sepsaný jako jednotný dokument. Měl by být také zveřejněný, aby se s ním mohl každý zaměstnanec seznámit. Zveřejnění by bylo možné prostřednictvím vnitropodnikového časopisu, nástěnek na pracovišti i v podnikovém intranetu. Pracovníci by motivační program měli na očích a věděli by, na co mají nárok, a to by je motivovalo k lepším pracovním výkonům.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zanalyzovat práci s lidmi v podniku, tedy prozkoumat jak stávající motivační techniky přispívají k motivaci pracovníků, což lze zjistit i ze spokojenosti zaměstnanců s určitými zkoumanými oblastmi motivace v podniku, a následně navrhnout účinnější řešení motivačních nástrojů.

Na základě výsledků dotazování zaměstnanců logistického centra ČSAD Hodonín jsem vyslovila doporučení a návrhy řešení pro účinnější motivační nástroje, které by přispěly ke zvýšení motivace zaměstnanců ve zkoumaných oblastech motivace (znalost pravidel závislosti odměn na výkonu, funkčnost zpětné vazby, informovanost, spokojenost s pracovními podmínkami) a následně k růstu pracovního výkonu zaměstnanců.

Pomocí empirického šetření jsem potvrdila první výzkumnou otázku: *„Předpokládám, že zaměstnanci logistického centra ČSAD Hodonín nejsou dostatečně informováni o pravidlech závislosti odměny na výkonu.“* Druhá výzkumná otázka: *„Předpokládám, že v logistickém centru ČSAD Hodonín dostatečně nefunguje zpětná vazba mezi zaměstnanci a jejich vedoucími pracovníky.“* se dotazováním opět potvrdila. Mezi zásadní doporučení pro první dvě výzkumné otázky patří zprůhlednění pravidel přidělování odměn za odvedený výkon a transparentní hodnocení pracovníků, dostatečné vysvětlení pracovníkům podíl jejich odváděné práce na celkovém úspěchu podniku, systematické hodnocení pracovníků jednou až dvakrát do roka a více času věnovaného průběžné zpětné vazbě. Třetí výzkumná otázka: *„Předpokládám, že zaměstnanci logistického centra ČSAD Hodonín postrádají jak informace důležité pro pracovní výkon, tak i informace o dění v podniku.“* se výzkumem nepotvrdila. Pracovníci sice postrádají informace o dění v podniku, avšak jsou dostatečně vybaveni informacemi pro svůj pracovní výkon. Pro lepší informovanost pracovníků o dění v podniku bych navrhovala možnost zveřejňovat důležité události, novinky či projekty probíhající v podniku ČSAD Hodonín také ve vnitropodnikovém informačním systému (intranetu). Poslední výzkumná otázka zněla: *„Předpokládám, že zaměstnanci logistického centra ČSAD Hodonín jsou spokojeni s pracovními podmínkami.“* Ani tato výzkumná otázka nebyla dotazováním potvrzena. Největším vnímaným faktorem nespokojenosti se stalo stravování. Posledním návrhem zlepšení bylo zkvalitnění pracovních podmínek zejména v oblasti stravování. Zavedení dovážek jídla do podniku a vybudování místnosti určené ke stravování (jidelny).

V průzkumu se ukázalo, že dané zkoumané oblasti motivace (odměny, zpětné vazba, informovanost, spokojenost s pracovními podmínkami) jsou pro pracovníky logistického centra významné, někdy i velmi významné, a proto odstraněním faktorů nespokojenosti se může

dosáhnout vyšší motivace zaměstnanců podniku. Empirické šetření se uskutečnilo pouze v logistickém centru v Brně – Slatině a proto i zvolená doporučení lze uplatnit pouze zde a nelze je zobecňovat pro celý podnik ČSAD Hodonín.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- /1/ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992. 264 s. ISBN 80-85603-01-2.
- /2/ NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1996. 274 s. ISBN 80-200-0592-7.
- /3/ PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
- /4/ ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-86851-00-1.
- /5/ VÁGNEROVÁ, M. *Základy psychologie*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2004. 360 s. ISBN 80-246-0841-3.
- /6/ ŠTIKAR, J., aj. *Základy psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1998. 204 s. ISBN 80-7184-091-2.
- /7/ FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 124 s. ISBN 80-7226-386-2.
- /8/ MISKELL, J. R.; MISKELL, V. *Pracovní motivace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 80 s. ISBN 80-7169-317-0.
- /9/ KEENANOVÁ, K. *Průvodce manažera: Motivování*. 1. vyd. Brno: Ando Publishing, 1995. 64 s.
- /10/ VACULÍK, E.; ŠULÁK, M. *Strategický management*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2001. 125 s. ISBN 80-7082-728-9.
- /11/ STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992. 80 s. ISBN 80-85603-05-5.
- /12/ HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 212 s. ISBN 80-85865-13-0.

- /13/ NELSON, B. *1000+1 návod, jak odměňovat zaměstnance*. 1. vyd. Praha: Pragma, 2000. 240 s. ISBN 80-7205-765-0 .
- /14/ BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994. 416 s. ISBN 80-7175-010-7.
- /15/ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 156 s. ISBN 80-247-0403-X.
- /16/ PLAMÍNEK, J. *Synergický management: Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. 1. vyd. Praha: Argo, 2000. 338 s. ISBN 80-7203-258-5.
- /17/ KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 664 s. ISBN 80-85605-45-7.
- /18/ KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 266 s. ISBN 80-7179-389-2.
- /19/ MAYEROVÁ, M.; BUREŠ, Z.; RŮŽIČKA, J. *Psychologické aspekty personálního managementu*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 1994. 170 s. ISBN 80-7082-173-6.
- /20/ BUCHTOVÁ, B., aj. *Člověk – psychosomatická bytost: K problému lidské sebereflexe*. 3. vyd. Brno: MU Brno-Kraví Hora, 2001. 233 s. ISBN 80-210-2730-4.
- /21/ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.
- /22/ STACHOVÁ, A. *Personální management*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita Opava, 1997. 223 s. ISBN 80-85879-79-4.
- /23/ HANSEN, M. V.; BATTEN, J. *Mistr motivace: Tajemství inspirujícího vedení*. Praha: Pragma, 2002. 142 s. ISBN 80-7205-865-7.
- /24/ TOMŠÍK, P. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: PEF MZLU v Brně, 2005. 105 s. ISBN 80-7157-845-2.
- /25/ KLEIBL, J., aj. *Metody personální práce*. 1. vyd. Praha: VŠE v Praze, 2000. 160 s. ISBN 80-7079-413-5.

- /26/ KETTNER, P. M. *Achieving Excellence in the Management of Human Service Organizations*. Boston: Allyn and Bacon, 2002. 386 s. ISBN 0-205-31878-9.
- /27/ WERTHER, W. B., et al. *Canadian Personnel Management and Human Resources: Second Edition*. Toronto: McGraw-Hill, 1985. 593 s. ISBN 0-07-548913-9.
- /28/ VEBER, J., aj. *Management základy, Prosperita, Globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Encyklopedický slovník

- /29/ BARTÁK, J., aj. *Encyklopedický slovník*. 1. vyd. Praha: Odeon, 1993. 1256 s. ISBN 80-207-0438-8.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Osobnost člověka a její vnitřní struktura	9
Obrázek č. 2: Schéma motivačního procesu	13
Obrázek č. 3: Proces uspokojování potřeb	14
Obrázek č. 4: Maslowova hierarchie potřeb	16
Obrázek č. 5: Pyramida stimulů	17
Obrázek č. 6: Úroveň zájmu vzbuzeného vzájemně se překrývajícími akcemi	22
Obrázek č. 7: Závislost mezi silou motivace a úrovní výkonu	28
Obrázek č. 8: Model vztahu motivace a výkonu	31
Obrázek č. 9: Motivátory a hygienické faktory podle Herzberga	33
Obrázek č. 10: Organizační struktura úseku logistiky	46

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 „Jak významné jsou pro Vás výkonové odměny?“	57
Graf 2 „Jak jste spokojen /a s výší vaší výkonové odměny?“	58
Graf 3 „Myslíte si, že pravidla přidělování výkonové odměny jsou natolik srozumitelná, že jste schopni předvídat výši výkonové odměny?“	59
Graf 4 „Máte možnost u svého vedoucího pracovníka zjistit pravidla přidělování výkonové odměny? Pokud ano, využíváte této možnosti? Pokud ne, uvítal /a byste tuto možnost?“	60
Graf 5 „Jak jsou pro Vás významné cílové odměny?“	61
Graf 6 „Jak jste spokojen /a s výší Vaší cílové odměny?“	62
Graf 7 „Byl Vám dostatečně vysvětlen význam Vaší práce a jejího podílu na celkovém úspěchu podniku?“	62
Graf 8 „Myslíte si, že pravidla rozdělování cílové odměny jsou natolik srozumitelná, že jste schopni předvídat výši cílové odměny?“	63
Graf 9 „Máte možnost u svého vedoucího pracovníka zjistit pravidla rozdělování cílové odměny? Pokud ano, využíváte této možnosti? Pokud ne, uvítal /a byste tuto možnost?“	64
Graf 10 „Jsou Vám vedoucím pracovníkem zadávány pracovní úkoly dostatečně srozumitelně?“	65
Graf 11 „Zajímá se Váš vedoucí pracovník o Váš pracovní výkon a výsledky Vaší práce?“	66
Graf 12 „Máte možnost svému vedoucímu pracovníkovi sdělit své problémy či názory?“	67
Graf 13 „Jak jste spokojen /a s úrovní komunikace Vašeho vedoucího pracovníka s Vámi?“	67
Graf 14 „Myslíte si, že Vás vedoucí pracovník dostatečně chválí za dobrý pracovní výkon?“	68
Graf 15 „Je pro Vás významná kritika, ze které se můžete poučit?“	69
Graf 16 „Jste pokárán /a vedoucím pracovníkem za špatný pracovní výkon?“	69
Graf 17 „Jak jste spokojen /a s přístupem Vašeho vedoucího pracovníka k Vám?“	70
Graf 18 „Myslíte, že vedoucí pracovník je stejně spravedlivý v hodnocení ke všem pracovníkům?“	71
Graf 19 „Máte dostatek informací o dění v podniku?“	72
Graf 20 „Máte dostatek informací potřebných k výkonu Vaší práce?“	73
Graf 21 „Jsou pro Vás přínosné pravidelné porady s vedoucím pracovníkem?“	74
Graf 22 „Máte možnost profesního postupu v podniku?“	75
Graf 23 „Znáte podmínky nutné pro profesní postup?“	75
Graf 24 „Sledujete informace na nástěnkách Vašeho pracoviště?“	76
Graf 25 „Čtete interní podnikový časopis vydávaný čtvrtletně?“	77
Graf 26 Souvislost otázky 25 „Čtete interní podnikový časopis vydávaný čtvrtletně?“ a otázky 17 „Máte dostatek informací o dění v podniku?“	78
Graf 27 „Jak moc jsou pro Vás důležité dobré pracovní podmínky?“	79
Graf 28 „Jak jste spokojen /a s Vašimi pracovními podmínkami?“	80

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Provázanost výzkumných otázek s otázkami v dotazníku	53
Tabulka 2 Struktura vzdělání	54
Tabulka 3 Struktura pohlaví	55
Tabulka 4 Struktura profesí	55
Tabulka 5 Vybrané statistické ukazatele	55
Tabulka 6 Vybrané statistické ukazatele počtu odpracovaných let v podniku dle profesí	56

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č.1:

Dotazník

Vážení zaměstnanci,

v současné době píšete diplomovou práci na téma: Účinné formy motivace pracovníků v podniku. Praktickou část diplomové práce zpracovávám v logistickém centru ČSAD Hodonín. Prosím Vás o vyplnění dotazníku. Údaje z dotazníku budou statisticky zpracovány a poslouží výhradně k účelu diplomové práce.

Děkuji. Renata Kolářová, studentka 5. ročníku Ekonomicko-správní fakulty MU

Vysvětlení bodovací škály:

V odpovědích prosím zakroužkujete jednu odpověď nebo jeden stupeň na škále, který nejlépe odpovídá Vašemu názoru.

1	2	3	4
rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne

Vysvětlení pojmů:

Výkonové odměny - vypláceny měsíčně, odvíjí se od výkonu zaměstnance, jsou součástí pohyblivé složky mzdy

Cílové odměny - vypláceny 1-2x ročně, odvíjí se od zisku úseku logistiky

1. Jak významné jsou pro Vás výkonové odměny?
velmi významné významné málo významné nevýznamné
2. Jak jste spokojen /a s výší vaší výkonové odměny?
velmi spokojen /a spokojen /a spíše spokojen /a spíše nespokojen /a nespokojen /a velmi nespokojen /a
3. Myslíte si, že pravidla přidělování výkonové odměny jsou natolik srozumitelná, že jste schopni předvídat výši výkonové odměny?
1 2 3 4
 - 3.1. Pokud ne, máte možnost u svého vedoucího pracovníka zjistit pravidla přidělování výkonové odměny?
1 2 3 4
 - 3.1.1. Pokud ano, využíváte této možnosti?
1 2 3 4
 - 3.1.2. Pokud ne, uvítal /a byste tuto možnost?
1 2 3 4

4. Jak jsou pro Vás významné cílové odměny?
 velmi významné významné málo významné nevýznamné
5. Jak jste spokojen /a s výší Vaší cílové odměny?
 velmi spokojen /a spokojen /a spíše spokojen /a spíše nespokojen /a nespokojen /a velmi nespokojen /a
6. Byl Vám dostatečně vysvětlen význam Vaší práce a jejího podílu na celkovém úspěchu podniku? 1 2 3 4
7. Myslíte si, že pravidla rozdělování cílové odměny jsou natolik srozumitelná, že jste schopni předvídat výši cílové odměny? 1 2 3 4
- 7.1. Pokud ne, máte možnost u svého vedoucího pracovníka zjistit pravidla rozdělování cílové odměny? 1 2 3 4
- 7.1.1. Pokud ano, využíváte této možnosti? 1 2 3 4
- 7.1.2. Pokud ne, uvítal /a byste tuto možnost? 1 2 3 4
8. Jsou Vám vedoucím pracovníkem zadávány pracovní úkoly dostatečně srozumitelně? 1 2 3 4
9. Zajímá se Váš vedoucí pracovník o Váš pracovní výkon a výsledky Vaší práce? 1 2 3 4
10. Máte možnost svému vedoucímu pracovníkovi sdělit své problémy či názory? 1 2 3 4
11. Jak jste spokojen /a s úrovní komunikace Vašeho vedoucího pracovníka s Vámi?
 velmi spokojen /a spokojen /a spíše spokojen /a spíše nespokojen /a nespokojen /a velmi nespokojen /a
12. Myslíte si, že Vás vedoucí pracovník dostatečně chválí za dobrý pracovní výkon?
 vždy většinou ano většinou ne nikdy
13. Je pro Vás významná kritika, ze které se můžete poučit? 1 2 3 4
14. Jste pokárán /a vedoucím pracovníkem za špatný pracovní výkon?
 vždy většinou ano většinou ne nikdy
15. Jak jste spokojen /a s přístupem Vašeho vedoucího pracovníka k Vám?
 velmi spokojen /a spokojen /a spíše spokojen /a spíše nespokojen /a nespokojen /a velmi nespokojen /a
16. Myslíte, že vedoucí pracovník je stejně spravedlivý v hodnocení ke všem pracovníkům?
 vždy většinou ano většinou ne nikdy
17. Máte dostatek informací o dění v podniku? 1 2 3 4

18. Jak nejčastěji získáváte informace o dění v podniku?.....
.....
19. Máte dostatek informací potřebných k výkonu Vaší práce? 1 2 3 4
20. Od koho nebo odkud nejčastěji získáváte informace důležité k výkonu Vaší práce?.....
.....
21. Jsou pro Vás přínosné pravidelné porady s vedoucím pracovníkem?
vždy většinou ano většinou ne nikdy
22. Máte možnost profesního postupu v podniku? 1 2 3 4
23. Znáte podmínky nutné pro profesní postup? 1 2 3 4
24. Sledujete informace na nástěnkách Vašeho pracoviště? 1 2 3 4
25. Čtete interní podnikový časopis vydávaný čtvrtletně? 1 2 3 4
26. Jaký druh informací Vám chybí?
.....
27. Jak moc jsou pro Vás důležité dobré pracovní podmínky?
velmi důležité důležité málo důležité nedůležité
28. Jak jste spokojen /a s Vašimi pracovními podmínkami?
velmi spokojen /a spokojen /a spíše spokojen /a spíše nespokojen /a velmi nespokojen /a
spokojen /a spokojen /a nespokojen /a nespokojen /a
29. Co byste v souvislosti s pracovními podmínkami chtěl /a změnit nejvíce?
.....
.....

Prosím zatrhněte pohlaví a napište věk, počet let odpracovaných v podniku, profesi a vzdělání

muž

žena

Věk zaměstnance:

Dosažené vzdělání:.....

Počet odpracovaných let v podniku:

Profese:

Děkuji za spolupráci a věnovaný čas.