

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Faktory ovlivňující pracovní výkon v organizaci

Linda Havelková

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Linda Havelková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Faktory ovlivňující pracovní výkon v organizaci

Název anglicky

Factors affecting work performance in the organization

Cíle práce

Cílem práce je zjistit na základě nepřímého pozorování a dotazníkovou technikou jaké faktory ovlivňují pracovní výkon a zaujetí zaměstnanců ve sledované organizaci. Identifikovat problémové oblasti a navrhnout inspirační řešení.

Metodika

Při zpracování práce budou využity metody: studium odborné literatury a podnikových materiálů. Ve výzkumné části bude využita metoda nepřímého pozorování s využitím dotazníkové techniky a nestrukturovaných rozhovorů. Dále metoda analýzy a syntézy zjištěných výsledků.

Doporučený rozsah práce

50 – 60 stran

Klíčová slova

motivace, motiv, stimul, potřeba, postoj, zájem, motivační faktory, hygienické faktory, pracovní výkon, řízení a hodnocení pracovního výkonu

Doporučené zdroje informací

AMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.

HORALÍKOVÁ, Marie. Personální řízení. 5. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2006. 260 s. ISBN 80-213-1585-7.

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 133 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007. 367 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. 1. vydání. Praha: Management Press, 2004. 212 s. ISBN 80-7261-116-X

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a jeho řízení. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

NOVÝ, Ivan. Podniková kultura a identita. 1. vydání. Praha: VŠE, 1993. 97 s. ISBN 80-7079-159-4.

PFEIFER, Luděk, UMLAUFOVÁ, Miloslava. Firemní kultura 1. vydání. Praha: Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.

RŮŽIČKA, Jiří a kol. Motivace pracovního jednání. 2. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626-X.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 10. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 01. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Faktory ovlivňující pracovní výkon v organizaci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 18. března 2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Josefovi Křížovi, CSc. za jeho cenné rady, připomínky, pomoc a konzultace při zpracování této diplomové práce.

Rovněž bych chtěla poděkovat všem zaměstnancům podniku Forte Beroun za spolupráci při vyplňování dotazníků a poskytnutí informací pro výzkum.

Faktory ovlivňující pracovní výkon v organizaci

Factors affecting work performance in the organization

Souhrn

Diplomová práce řeší problematiku motivace a faktorů, které mají vliv na pracovní výkonnost zaměstnanců ve vybraném podniku. Cílem práce je zjistit, jaké faktory ovlivňující pracovní výkon, jsou využívány ve sledovaném podniku Forte Beroun, spol. s. r. o. Dále zjistit problémové oblasti a navrhnout jejich zlepšení.

Teoretická část vychází ze studia literatury zaměřené na pracovní výkon, motivaci a faktory ovlivňující výkonnost. První část vlastní práce je tvořena základní a organizační charakteristikou podniku a popsáním stávajících motivačních a hygienických faktorů.

Druhá část vlastní práce obsahuje vyhodnocení anonymního dotazníkového šetření zaměřeného na vybrané faktory, které působí na pracovní výkon zaměstnanců. Pro doplnění výsledků šetření je využito řízených a nestandardizovaných rozhovorů. Na základě výsledků šetření jsou stanoveny kritické oblasti a návrhy na jejich zlepšení.

Klíčová slova: motivace, motiv, stimul, potřeba, motivační teorie, motivační faktory, hygienické faktory, pracovní výkon, řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovního výkonu.

Summary

This dissertation deals with motivation and the factors affecting work performance of employees in the selected company. The aim of dissertation is find out which factors affecting work performance are used in the company Forte Beroun, spol. s. r. o. Further identify problem's areas and suggest improvements.

The theoretical part is based on literature reviews focusing on work performance, motivation and factors affecting work performance. The first part of practical work is made up of basic and organizational characteristics of the company and describing existing motivational and hygienic factors.

The second part of practical work includes evaluation of an anonymous questionnaire survey on selected factors affecting work performance of employees. The survey results are suplement by controlled and non – standardized interviews. Based on the survey results are set critical areas and suggestions for their improvements.

Keywords: motivation, motive, stimulus, need, theory of motivation, motivational factors, hygienic factors, work performance, work performance's management, work performance's evaluation.

Obsah

1	Úvod.....	11
2	Cíl práce a metodika	12
2.1	Cíl práce	12
2.2	Metodika	12
2.2.1	Dotazníkové šetření	12
2.2.2	Řízený rozhovor.....	13
3	Teoretická východiska	14
3.1	Řízení lidských zdrojů.....	14
3.1.1	Podoby řízení lidských zdrojů	14
3.2	Motivace.....	15
3.2.1	Typy motivace	16
3.2.2	Motiv a potřeba	16
3.2.3	Proces motivace	17
3.3	Motivační teorie	17
3.3.1	Hierarchie lidských potřeb.....	18
3.3.2	Teorie ERG	19
3.3.3	Dvoufaktorová teorie	19
3.3.4	Expektační teorie	20
3.3.5	Teorie spravedlnosti.....	20
3.4	Stimulace.....	21
3.4.1	Stimul.....	21
3.5	Motivační faktory.....	22
3.5.1	Hygienické faktory	22
3.5.2	Motivátory	24
3.6	Pracovní výkon.....	26
3.6.1	Řízení pracovního výkonu	27
3.6.2	Řízení pracovního výkonu a odměňování	30
3.6.3	Hodnocení pracovního výkonu	30
3.7	Vztah motivace a pracovního výkonu.....	34
4	Vlastní práce	36
4.1	Charakteristika podniku Forte Beroun spol. s. r. o.	36

4.1.1	Základní informace	36
4.1.2	Organizační struktura.....	37
4.1.3	Pracovní prostředí a podmínky	38
4.1.4	Motivační nástroje, odměňování a benefity.....	39
4.1.5	Systém hodnocení	40
4.2	Dotazníkové šetření.....	41
4.2.1	Identifikační otázky	41
4.2.2	Souhrnné výsledky.....	44
4.2.3	Vztahy na pracovišti	45
4.2.4	Pracovní podmínky	47
4.2.5	Náplň práce	49
4.2.6	Odpovědnost	51
4.2.7	Pracovní spokojenost	53
4.2.8	Mzda a odměňování.....	54
4.2.9	Hodnocení pracovního výkonu.....	56
4.2.10	Možnost kariérního růstu	58
4.2.11	Kritické oblasti.....	59
4.3	Řízené rozhovory	60
4.3.1	Vedoucí oddělení exportu/importu	61
4.3.2	Vedoucí oddělení konstrukce.....	62
4.3.3	Mistr výroby	62
4.4	Návrhy řešení	63
5	Závěr	68
6	Seznam použitých zdrojů.....	70
6.1	Knižní zdroje.....	70
6.2	Internetové zdroje.....	72
7	Přílohy.....	73
7.1	Dotazník	73
7.2	Interpretace výsledků v procentech.....	75

Seznam grafů

Graf č. 1 - Pohlaví respondentů	42
Graf č. 2 - Věk respondentů.....	42
Graf č. 3 - Vzdělání respondentů	43
Graf č. 4 - Kolik let jsou respondenti v podniku zaměstnání	43
Graf č. 5 - Výsledky dotazníkového šetření pro oblast "Vztahy na pracovišti"	47
Graf č. 6 - Výsledky dotazníkového šetření pro oblast "Pracovní podmínky"	49
Graf č. 7 - Výsledky dotazníkového šetření pro oblast "Náplň práce"	51
Graf č. 8 - Výsledky dotazníkového šetření pro oblast "Odpovědnost"	52
Graf č. 9 - Výsledky dotazníkového šetření pro oblast "Pracovní spokojenost"	54
Graf č. 10 - Výsledek dotazníkového šetření pro oblast "Mzda a odměňování"	56
Graf č. 11 - Výsledky dotazníkového šetření pro oblast "Hodnocení pracovního výkonu"	57
Graf č. 12 - Výsledky dotazníkového šetření pro oblast "Možnost kariérního růstu"	59

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 - Maslowova pyramida potřeb.....	18
Obrázek č. 2 - Schéma pracovního výkonu	26
Obrázek č. 3 - Pořadí činností v řízení pracovního výkonu.....	29
Obrázek č. 4 - Yerkesův - Dodsonův zákon	34
Obrázek č. 5 - Organizační struktura	38

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 - Souhrnné výsledky dotazníkového šetření	44
Tabulka č. 2 - Výsledky dotazníkového šetření pro hygienické faktory	44
Tabulka č. 3 - Výsledky dotazníkového šetření pro motivační faktory.....	45

1 Úvod

Správné fungování podniku je podmíněno získáním, propojením a využitím materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. Lidské zdroje jsou pro podnik nejdůležitější, jelikož přivádějí do pohybu zbylé zdroje. Každý pracovník má určitý potenciál ve formě dovedností a znalostí, které mohou být při správném využití zdrojem konkurenční výhody na trhu. Pro úspěšnost podniku je důležité uvědomění si smyslu a důležitosti lidí a toho, že zaměstnanci jsou největším bohatstvím organizace.

Podniky mají stanovené cíle, kterých chtějí dosahovat. Dosažení cílů je podmíněno pracovním výkonem, jenž musí mít určitou úroveň a kvalitu. Hlavním úkolem nadřízených je udržet dobré zaměstnance a podnítit je k nejlepším výkonům. Toho lze docílit prostřednictvím různých faktorů a motivací. Faktory, které ovlivňují pracovní výkony zaměstnanců, jsou různé – odměňování, vztahy s kolegy a nadřízenými, pracovní podmínky, náplň práce apod. Jedná se o cokoliv, co působí na zaměstnance jak pozitivně, tak negativně. Motivace představuje soubor faktorů, které vedou pracovníka ke snaze vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení cílů. Proces motivace není krátkodobou záležitostí a je relativně náročný. Zaměstnanci jsou různí, mají různé potřeby, a proto na každého působí rozdílné způsoby motivace. Někdo preferuje hmotné podněty v podobě peněz nebo nefinančních zaměstnaneckých výhod, někdo zase nehmotné v podobě úspěchu doprovázeného uznáním a pochvalou. Na některé zaměstnance nepůsobí pozitivní formy, ale negativní ve formě pokárání nebo finančního postihu. Proto, aby byla motivace účinná, nadřízený musí znát své podřízené a uvědomovat si jejich odlišnosti z hlediska rozdílných potřeb.

Významnou součástí řízení organizace je zvyšování pracovní výkonnosti zaměstnanců. Pracovní podmínky a prostředí, vztahy na pracovišti, odměňování a různé formy motivace vedou k žádoucím pracovním výkonům a loajalitě zaměstnanců. Spokojený pracovník bude podávat takové výkony, které povedou k naplnění podnikových cílů a vylepšení pozice organizace ve vztahu ke konkurenci.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je řešení faktorů ovlivňujících pracovní výkon a zaujetí zaměstnanců ve vybrané organizaci. Zhodnotit aktuální stav motivačních a hygienických faktorů a identifikovat problémové oblasti. Navrhnout jejich možná řešení vedoucí ke zlepšení motivace, spokojenosti a pracovní výkonnosti zaměstnanců, která je důležitá pro efektivní rozvoj vybrané organizace.

2.2 Metodika

Pro zpracování teoretické části je využito studium odborné literatury, ze které vychází literární rešerše zaměřená na motivaci, motivační teorie, motivační faktory, hygienické faktory a pracovní výkon.

Data potřebná k výzkumu jsou získána z podnikových dokumentů, dotazníkového šetření, nestrukturovaných a řízených rozhovorů. Zjištěné výsledky jsou zpracovány prostřednictvím metody analýzy a syntézy. Na základě zjištěných výsledků jsou identifikovány problémové oblasti a jsou navržena opatření, která pomohou k jejich zlepšení.

2.2.1 Dotazníkové šetření

Cílem šetření je zjistit, jaké motivační a hygienické faktory jsou ve vybrané organizaci využívány. Dotazník je určen pro řadové zaměstnance, nikoliv pro vedoucí pracovníky. Dotazníkového šetření se účastní 64 respondentů – 22 z administrativy a 42 z výroby.

Dotazníky jsou rozdány v tištěné papírové podobě v termínu od 20. listopadu do 20. prosince 2015 a jsou odevzdávány v příložené obálce do boxu u vchodu do podnikových kanceláří.

Dotazník obsahuje 40 otázek. Otázky jsou rozděleny do čtyř základních skupin – identifikační otázky, otázky zaměřené na motivační faktory, zaměřené na hygienické faktory a kontrolní.

Zkoumané faktory jsou následující:

- náplň práce,
- možnost kariérního růstu,
- hodnocení pracovního výkonu,
- odpovědnost,
- pracovní podmínky,
- vztahy na pracovišti,
- mzda a odměňování,
- pracovní spokojenost.

Odpovědi na otázky jsou uzavřené a je možné odpovídat „ano“ – „spíše ano“ – „nevím“ – „spíše ne“ – „ne“. Odpovědi jsou obodovány na škále 1 – 5, nejlepší odpověď odpovídá hodnotě 1. Výsledky jednotlivých oblastí dotazníkového šetření jsou porovnány s kritickou hodnotou. Kritická hodnota je stanovena střední hodnotou škály (1 – 5), konkrétně se jedná o hodnotu 2,5

2.2.2 Řízený rozhovor

Cílem řízeného rozhovoru je ověření výsledků zjištěných dotazníkovým šetřením, prohloubení problematiky a zvýšení kvality průzkumu. Rozhovoru se zúčastní tři vedoucí pracovníci. Řízený rozhovor trvá 15 minut.

Pokládání otázky jsou následující:

- Jaký je Váš názor na další vzdělávání podřízených?
- Souhlasíte s podobou systému hodnocení zaměstnanců?
- Jsou Vaši podřízení spokojeni se systémem odměňování a benefity?
- Mají Vaši podřízení možnost kariérního růstu?
- Máte nějaké návrhy na zlepšení motivace zaměstnanců?

3 Teoretická východiska

Teoretická část diplomové práce se zabývá poznatky o motivaci, motivačních teoriích, pracovním výkonu, jeho řízením a hodnocením. Teoretická východiska vysvětlují danou problematiku a slouží jako podklad pro zpracování praktické části práce. Informace jsou čerpány z odborných bibliografických zdrojů.

3.1 Řízení lidských zdrojů

Během 50. a 60. let se začala utvářet koncepce, která se nazývá řízení lidských zdrojů. Koncepce je charakterizována strategickým přístupem k personální práci a ke všem personálním činnostem, orientací na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace, důrazem na rozvoj lidských zdrojů a orientací na kvalitu pracovního života pracovníků. (Koubek, 2006)

Řízení lidských zdrojů má zajistit, aby byly plněny cíle v těchto oblastech:

- *zabezpečování a rozvoj pracovníků* – cílem je získání a udržení kvalifikovaných, angažovaných a motivovaných zaměstnanců, a proto je důležité předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovníků a rozvíjet jejich schopnosti,
- *ocenění pracovníků* – cílem ocenění je zvyšování motivace a věrnosti pracovníků prostřednictvím zavádění politiky a procesů zajišťujících odměňování pracovníků za jejich výkony,
- *vztahy* – cílem je vytváření prostředí, ve kterém je možné udržovat harmonické vztahy mezi pracovníky a manažery, které povedou ke zlepšení týmové práce. (Armstrong, 2005)

3.1.1 Podoby řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů můžeme chápat jako filozofii, která poukazuje na to, jak zacházet se zaměstnanci v zájmu podniku. Filozofii lze používat odlišnými způsoby, a proto se rozlišuje tvrdá a měkká podoba řízení lidských zdrojů. Tvrdá podoba klade důraz na praktické, kvantitativní a podnikatelsky strategické hledisko řízení lidí. Zaměstnanci jsou považováni za lidský kapitál, prostřednictvím kterého je možné dosáhnout zisku, v případě investice do jejich rozvoje. Naproti tomu se měkká podoba zaměřuje na motivaci, vedení, komunikaci a zdůrazňuje potřebu získání oddanosti pracovníků.

Oddanost pracovníků lze získat prostřednictvím zapojení do rozhodování, spoluodpovědnosti a komunikace. (Armstrong, 2005)

3.2 Motivace

Motivace představuje vnitřní proces vyjadřující snahu a touhu jedince vyvinout úsilí, které povede k dosažení důležitého výsledku nebo cíle. (Tureckiová, 2004) Motivaci je možné také chápat jako souhrn faktorů, které znázorňují vnitřní hnací síly jednání jedince a ovlivňují jeho činnosti. V případě, že je jedinec přiměřeně motivován, vede tato skutečnost k optimální úrovni pracovního výkonu. Opačný případ může nastat při nedostatečné nebo nadměrné motivaci. (Kociánová, 2010) Z psychologického hlediska pojem motivace objasňuje psychologické příčiny jednání, jeho subjektivní význam a proměnlivost chování – proč se lidé zaměřují na různé cíle. Různí jedinci ve stejné situaci jednají odlišně, na základě toho, jak se v ní naučili dospět ke stejným cílům. (Nakonečný, 2004)

Definice motivace stojí na čtyřech charakteristikách:

- jedná se o individuální záležitost; jedinec je osobnost, která se projevuje určitým způsobem,
- motivace je záměrná,
- nejdůležitější faktory jsou ty, které lidi povzbuzují a síla jednotlivce zapojit se do určitého jednání,
- účelem je předvídání chování; motivace zahrnuje jednání, vnitřní a vnější síly, tyto síly mají vliv na jednání dané osoby. (Cejthamr, Dědina, 2005)

Teorie motivace se zabývá procesem motivace a procesem vytváření motivací. Odpovídá na to, proč se pracovníci při výkonu své práce chovají určitým způsobem, a proč vyvíjejí snahu v určitém směru. Teorie motivace též popisuje, jak mohou podniky povzbudit zaměstnance k uplatnění svých schopností vedoucích k dosažení podnikových cílů. Cílem motivace je rozvíjení a vytváření pracovního prostředí a motivačních procesů, které pomohou pracovníkům dosahovat výsledků očekávaných od vedení organizace. (Armstrong, 2005)

3.2.1 Typy motivace

Pracovní motivace lze dosáhnout dvěma způsoby. První způsob je takový, kdy zaměstnanci motivují sami sebe. Vyhledávají a vykonávají práci, která přináší uspokojení jejich potřeb. V druhém případě je motivace zaměstnanců zajišťována vedením organizace prostřednictvím odměň, povýšením nebo pochvalou. (Armstrong, 2005)

Herzberg definoval dva typy motivace – vnitřní a vnější. V případě vnitřní motivace si motivační faktory pracovníci vytvářejí sami. Patří sem odpovědnost, autonomie, využití a rozvíjení dovedností, zajímavá práce a možnost funkčního postupu. Vnitřní motivátory se vztahují ke kvalitě pracovního života a mohou mít dlouhodobý efekt. Naproti tomu vnější motivace představuje to, co dělá management pro zaměstnance, aby je motivoval. Patří sem odměny (pochvala, povýšení, zvýšení platu) a tresty (kritika, disciplinární řízení, odepření platu). Vnější motivátory mají značný účinek, ale mohou působit pouze krátkodobě. (Armstrong, 2005)

3.2.2 Motiv a potřeba

Důležitým pojmem motivační teorie je motiv, který představuje pohnutky a důvody činnosti jedince. Mají dvě komponenty: energizující (dodávají sílu a energii) a řídicí (dávají směr jednání, lidé si volí způsob a postup, jak dospět k určité věci, pro kterou se rozhodnou). (Bělohlávek, 2000)

Druhým pojmem je potřeba. Potřeba je chápána jako intrapsychický jev, který značí nedostatek nebo nadbytek něčeho, co je z hlediska jedince žádoucí či nežádoucí. (Palán, 2002)

Motivy a potřeby jsou dva důležité koncepty motivace, které lze charakterizovat:

- potřeby znázorňují počáteční stav motivace, který se zkušeností zpředměťňuje tzn. nachází objekt činnosti, se kterým je spojený vzorec jednání;
- motivy znázorňují obsah dokončující uspokojení a jsou to psychologické příčiny jednání. (Nakonečný, 2004)

Potřeby vyjadřují vztah k cílovému objektu, motivy vyjadřují význam interakce motivovaného jedince. (Nakonečný, 2004)

3.2.3 Proces motivace

Správně motivovaní zaměstnanci mají jasně definované cíle a podnikají kroky, které povedou k dosažení cílů. Pracovníci mohou motivovat sami sebe, ale větší část potřebuje být motivována z vnějšku. Manažeři mají hlavní úlohu, musejí využívat svých dovedností k motivaci a motivujících procesů, které podnik nabízí. Proto je nezbytné, aby vedoucí pracovníci porozuměli procesu motivace. (Armstrong, 2005)

Proces motivace má opakující se charakter a lze rozdělit do čtyř kroků:

1. na začátku se nachází motivační napětí, které bylo vyvoláno pocitem nedostatku nebo nadbytku (potřeby). Napětí by mělo být odstraněno, aby mohlo být dosaženo psychické rovnováhy,
2. pokud je motiv dostatečně silný, cíl lákavý a snaha je vyhodnocena jako reálná, dochází k subjektivně účelnému chování s cílem obnovit psychickou rovnováhu,
3. následuje dosažení cíle a dovršení reakce,
4. posledním krokem je redukce motivu nebo uspokojení potřeby. (Tureckiová, 2004)

3.3 Motivační teorie

Přístup k motivaci je postaven na teorii motivace. Mezi nejvýznamnější teorie motivace patří:

- *teorie instrumentality* – teorie založená na odměnách nebo trestech (politika cukru a biče), které slouží k zabezpečení žádoucího lidského chování;
- *teorie zaměřené na obsah* – teorie se zaměřuje na obsah motivace a identifikuje potřeby člověka, které se jedinec snaží uspokojit. Představitelé teorie jsou Maslow, Herzberg, Alderfer a McClelland;
- *teorie zaměřené na proces* – teorie je zaměřená na duševní procesy, které mají vliv na motivaci a souvisejí s očekáváním, cíli a spravedlností. Představitelé této teorie jsou Vroom, Adams, Latham a Locke. (Armstrong, 2005)

3.3.1 Hierarchie lidských potřeb

Autorem hierarchie lidských potřeb je Abraham Maslow. Podstatou teorie je definice rozhodujících potřeb jedince. Tyto potřeby jsou zdrojem primárních motivů jednání člověka. Pořadí, ve kterém jsou potřeby uspořádány, odráží jejich význam v celé struktuře potřeb a částečně odráží i určité hodnotové zaměření jedince. (Dvořáková a kol., 2007)

Hierarchie potřeb je následující:

- *existenční (fyziologické) potřeby* musejí být uspokojeny, aby člověk nestrádal (žízeň, spánek, hlad); jsou poměrně stálé a ve vyspělých zemích není jejich uspokojení spojeno s obtížemi;
- *potřeba bezpečnosti, jistoty* je chápána z hlediska bezpečnosti fyzické a ekonomické; zajištění ekonomického bezpečí má velmi důležitou roli v subjektivní struktuře potřeb pracovníků;
- *sociální potřeby (sounáležitost)* jsou realizované kontaktem a vztahy s okolím (organizace, skupina);
- *psychologické potřeby (uznání)* představují významný cíl větší části zaměstnanců; zahrnují status, prestiž nebo sebeúctu;
- *seberealizace (sebeaktualizace)* je nejvyšší potřebou jedince; jedná se o rozvoj osobních vloh, rozvoj pocitu vlastní hodnoty a možnost ovlivnit formování svého života. (Dvořáková a kol., 2007)

Obrázek č. 1 - Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Bělohlávek, 2000

Potřeby jsou uspořádány od nejnižších po nejvyšší. Pokud dojde k uspokojení jedné určité úrovně potřeb, klesá její význam a přichází další úroveň. Nová potřeba se objeví poté, co jsou uspokojeny všechny (v hierarchii) předcházející potřeby. Jedinec je proto stále motivován. (Bělohlávek, 2000)

3.3.2 Teorie ERG

Autorem teorie je Clayton Alderfer, který rozdělil lidské potřeby do tří skupin:

- *existenční potřeby (Existency)* – představují potřebu zachovávat stabilitu organismu prostřednictvím materiálních předmětů. Typy těchto potřeb jsou plat, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky;
- *vztahové potřeby (Relatedness)* – uspokojení těchto potřeb je závislé na procesu vzájemnosti a sdílení. Mezi prvky vztahového procesu patří vliv, pochopení nebo potvrzení;
- *růstové potřeby (Growth)* – stimulují k vývoji produktivního a tvořivého úsilí. Uspokojení růstových potřeb je závislé na možnosti růstu. (Kociánová, 2010)

Na rozdíl od Maslowa, Alderfer předpokládá, že hierarchie není uspořádána vertikálně, jelikož ve stejném okamžiku může dojít k aktivaci několika potřeb. Potřeby vyšší úrovně se mohou stát motivátory i před tím, než dojde k uspokojení potřeby nižší úrovně. Pokud je určitá potřeba zablokována, pozornost jedince může být obrácena k jiným potřebám. (Cejthamr, Dědina, 2005)

3.3.3 Dvoufaktorová teorie

Autorem teorie je Frederick Herzberg, který vytvořil dvě kategorie motivačních faktorů:

- *faktory hygieny (dissatisfactory)* – dissatisfactory slouží k předcházení nespokojenosti a charakterizují pracovní prostředí. (Armstrong, 2005) Zaměstnanci mohou být nespokojeni, pokud budou dissatisfactory chybět v pracovním procesu. Pokud jsou v dobrém stavu, aktivně nevstupují do motivačního procesu, nevyvolávají nespokojenost a nemají vliv přímého impulsu na činnost pracovníka. Působení a stav hygienických faktorů je významně ovlivněno vedením organizace; (Dvořáková a kol., 2007)

- *motivátory vnitřních pracovních potřeb (satisfactory)* – motivátory představují nejučinnější složku pracovní motivace. V případě, že působí v organizaci a jsou pozitivně laděny, jsou podnětem k činnosti a pracovnímu výkonu. U motivátorů hraje důležitou roli vnitřní uspořádání potřeb pracovníka a jeho osobní vlastnosti. (Dvořáková a kol., 2007)

3.3.4 Expektační teorie

Autorem expektační teorie neboli teorie očekávání je Victor Vroom. Zaměstnanci jsou motivováni, pokud věří v hodnotu cíle a jsou přesvědčeni, že jejich činnost vede k dosažení cíle. Motivace je výsledek předpokládaného významu cíle a očekávání, že cíle bude dosaženo. (Koontz, a další, 1998)

Teorii očekávání lze vyjádřit vztahem:

$$sila = hodnota \times očekávání,$$

kde: síla = intenzita subjektivní motivace,

hodnota = intenzita subjektivní preference nějakého výsledku,

očekávání = pravděpodobnost, že aktivita směřuje k žádoucímu výsledku.

(Koontz, a další, 1998)

3.3.5 Teorie spravedlnosti

Autorem teorie je John Adams. Teorie se zabývá vnímáním toho, jak se s osobou zachází ve srovnání s ostatními. Předpokladem je, že lidé jsou lépe motivováni, jestliže se s nimi zachází spravedlivě. Pokud se s nimi zachází nespravedlivě, jsou demotivováni. (Kociánová, 2010)

Spravedlnost existuje ve dvou formách – distributivní a procedurální spravedlnost. Distributivní spravedlnost se vztahuje k tomu, jak jedinec cítí, že je odměňován na základě jeho přínosu ve srovnání s druhými. Procedurální spravedlnost se vztahuje k tomu, jak zaměstnanci vnímají spravedlnost postupů, které jsou v podniku využívány. (Kociánová, 2010) Ke vnímání procedurální spravedlnosti přispívá pět faktorů, konkrétně přiměřené zvažování pracovníkova stanoviska, potlačení osobní předpojatosti, důsledně stejné uplatňování kritérií, poskytování včasné zpětné vazby a poskytování přiměřeného vysvětlení učiněných rozhodnutí. (Armstrong, 2005)

3.4 Stimulace

Stimulace pracovníků představuje vnější působení na psychiku jedince – na jeho jednání a prožívání. Jedná se o cílevědomé usměrnění a ovlivnění motivace. Ovlivnění lze zaměřit na posílení vyhlídky úspěchu tzv. stimulace kladným hodnocením nebo na zvýraznění pohrůžky neúspěchu tzv. stimulace záporným hodnocením. Správný účinek má stimulace, která využívá stimuly, které jsou v souladu s motivací člověka. (Pauknerová a kol., 2006) Rozdíl mezi motivací a stimulací je tedy takový, že motivace představuje aktivitu vyvolanou prostřednictvím vnitřních motivů a stimulace prostřednictvím vnějších podnětů.

3.4.1 Stímul

Stímul je podnět, který vede k určité změně chování jedince. Aktivita jedince je ovlivněna tak, aby dosáhl určitého cíle. Na rozdíl od motivu, stímul představuje podnět vnějšího okolí. (Palán, 2002) Stimuly lze členit na impulzy, neboli endogenní, vnitřní podněty a incentivy, neboli exogenní, vnější podněty. (Pauknerová, 2006)

Dle Pauknerové (2006) mohou mít stimulační význam:

- *hmotná odměna* (prémie, odměny, nefinanční benefity),
- *obsah práce* (samostatnost, odpovědnost, seberealizace, tvořivost),
- *manažer* (styl vedení, lidská a odborná autorita, spoluúčast podřízených na řízení činnosti pracovní skupiny),
- *atmosféra pracovní skupiny* (komunikace, otevřenost vztahů, úroveň osobních a pracovních vztahů),
- *pracovní podmínky a režim práce*,
- *společenské hodnocení práce a pracovního oboru*,
- *image podniku*,
- *politická a ekonomická situace*,
- *úroveň rodinných vztahů*.

3.5 Motivační faktory

3.5.1 Hygienické faktory

Mezi hygienické faktory dle Forsytha (2009) patří:

- *politika společnosti a administrativa,*
- *míra kontroly,*
- *pracovní podmínky,*
- *plat,*
- *vztah s ostatními,*
- *osobní život,*
- *pracovní pozice,*
- *pracovní jistota.*

Politika společnosti a administrativa

Politika a administrativa může přinést užitek nebo škodu. Pokud zaměstnanci nepochopí přednosti nových postupů, nebudou je plnit rádi. To může vést k nedostatečnému plnění nebo zpoždění. Politika a administrativa musí být nastavena tak, aby došlo k minimalizaci demotivujících faktorů. (Forsyth, 2009)

Míra kontroly

Způsob, kterým nadřízený jedná a staví se k daným úkolům, ovlivní myšlení zaměstnanců a motivační klima. Opomenutí může vzniknout u jednoduchých úkolů a dojde tak k promeškání motivační příležitosti. Několik malých opomenutí se nahromadí a mohou způsobit velkou škodu. (Forsyth, 2009)

Pracovní podmínky

Pracovní prostředí představuje souhrn materiálních podmínek, které s dalšími podmínkami tvoří faktory mající vliv na zaměstnance. Prostorové řešení pracoviště má zajistit vhodnou pracovní polohu, nejpříznivější zorné podmínky, vhodnou výšku pracovní plochy, optimální pohybové prostory a pohodlný přístup na pracoviště. Fyzikální podmínky práce obsahují žádoucí úroveň pracovního ovzduší, osvětlení, hluk a barevné úpravy. (Koubek, 2006)

Produktivita práce je ovlivněna tím, jak zaměstnanci pracují a jejich pracovní situací. Vybavení a prostory výrazně ovlivňují zaměstnance. Pracovníci mohou být demotivováni z důvodu zanedbání pracovní podmínek. (Forsyth, 2009)

Mzda

Mzda může mít motivující i demotivující charakter. V případě, že je mzda nespravedlivá (je na jiné úrovni než u stejných profesí u jiného zaměstnavatele) dochází k otevřené kritice. Ze mzdy se najednou stává velký demotivující faktor. Pokud zaměstnanec plní své pracovní povinnosti, zvýšení mzdy za zaslouženou práci je pro jeho osobu jistě motivující. (Forsyth, 2009)

Vztah s ostatními

Vytváření mezilidských vztahů probíhá při všech lidských činnostech. Vztahy mohou být pozitivní i negativní. Jejich kvalita má vliv na dosahování podnikových, pracovních a životních cílů. Pozitivní vztahy přispívají ke spokojenosti zaměstnanců. (Koubek, 2006) Nadřízený by měl mít snahu o vytvoření pracovního týmu, ve kterém budou zaměstnanci rádi spolupracovat. Ve skutečnosti neexistuje tým, ve kterém nejsou spory. Pokud jsou konflikty drženy v rovnováze, mohou být i konstruktivní. Pracovní týmy nemusejí být složeny z podobných jedinců, jelikož různost může vést ke tvořivosti. (Forsyth, 2009)

Pracovní jistota

Pracovní jistota může zaměstnance motivovat i demotivovat. Někteří lidé riskují, jestliže jim toto počínání přinese větší odměnu. Lidé rovněž stojí o pocit bezpečí, a pokud jim není dopřáno, jsou demotivováni. V případě, že dojde k rozhodnutí za zavřenými dveřmi bez následného vysvětlení, jistota může být narušena. Vysvětlení a ujištění předchází špatnému pochopení a vyvolání nejistoty. (Forsyth, 2009)

3.5.2 Motivátory

Dle Forsytha (2009) patří mezi motivátory:

- *úspěch,*
- *uznání,*
- *náplň práce,*
- *odpovědnost,*
- *povýšení/postup,*
- *možnost růstu.*

Úspěch

Každý člověk má radost, když něčeho dosáhne. Méně uspokojující zaměstnání nedává zaměstnancům pocit dobře odvedené práce. Zaměstnanci se cítí spokojeně, pokud dosáhnou úspěchu. Úspěch je nejsilnější a nejúčelnější motivátor. V případě, že je spojen s uznáním, je jeho síla znásobena. (Forsyth, 2009)

Uznání

Uznání je nezbytnou součástí dobré motivace. Může být malé (pochvala), ale také velké a hmatatelné (platový nárůst, povýšení, bonusy). Uznání ve formě pochvaly by mělo být progresivní. Pochvaly by měly být uděleny veřejně, viditelným způsobem, managementem v písemné nebo ústní formě a měly by být opakovány. Dalšími možnostmi jsou certifikáty, ceny nebo vyhlášení zaměstnance měsíce. Ocenění mohou být udělena jak jedinci, tak celému týmu. (Forsyth, 2009)

Pochvala je velmi efektivním motivačním nástrojem a měla by být využívána kdykoliv je k tomu příležitost. Nadřízený by měl chválit za každou standardně odvedenou práci, ne jen za výjimečné výkony. (Rychtaříková, 2008)

Náplň práce

Pracovní spokojenost zaměstnanců je pozitivně ovlivněna prací, která jim přijde zajímavá, rozmanitá, relativně nezávislá, přináší jim žádoucí sociální statut a zpětnou vazbu. Zajímavější práce s větší možností seberealizace je umožněna na základě vyšší kvalifikace. (Wagnerová, 2008)

Zaměstnanci jsou motivováni v případě, že vykonávají práci, která je naplňuje. Tato práce je pro pracovníky smysluplnější, zajímavější a zábavnější. Jestliže zaměstnanec vidí, že je jeho práce užitečná a důležitá, může se pro něj i nudná práce stát zajímavější. Pracovní výkon může být zpříjemněn lepším vybavením, úsporou času, zlepšením pracovní atmosféry a nekuřáckou či kuřáckou politikou. (Forsyth, 2009)

Odpovědnost

Někteří lidé mají rádi zodpovědnost. Pokud manažer přenesse zodpovědnost na svého podřízeného, tak si toho zaměstnanec váží a je mnohem pečlivější. Odpovědnost přináší pocit významnosti, nenahraditelnosti, zvýšení produktivity a efektivity práce. Když je zaměstnancům dána zodpovědnost, lze zjistit, jak jsou kreativní. (Forsyth, 2009)

Kariérní postup

Většina pracovníků nechce zůstat stále na stejném místě a jsou rádi, když budou moci postoupit ve své kariéře. Možnost kariérního postupu motivuje zaměstnance k co nejlepším výsledkům. Kvalifikované zaměstnance lze udržet prostřednictvím pravidelných změn a možností reálného postupu. (Forsyth, 2009)

Možnost růstu

Motivační teorie rozlišují dva druhy postupu – povýšení a růst. (Forsyth, 2009) Povýšení je pohyb, kdy zaměstnanec přechází na náročnější, důležitější a lépe placenou pozici v rámci stejného podniku. Povýšením se vylepšuje jeho pozice v hierarchii organizace a zvyšuje se jeho motivace. (Koubek, 2006) Růst představuje postup z jednoho zaměstnání do jiného a lepšího. Zaměstnanci změni alespoň jednou své zaměstnání. Podnik by měl vytvořit fungující tým a maximalizovat jeho výkon, aby si své kvalifikované pracovníky udržel. (Forsyth, 2009)

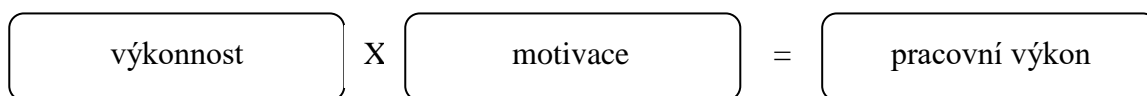
3.6 Pracovní výkon

Výkon lze chápat jako výsledky, kterých má být dosaženo nebo jako chování (postupy, pravidla), které má být pracovníkem dodrženo. Výkon tedy představuje chování, výsledky nebo jejich kombinaci. (Urban, 2012) Wagnerová (2008) definuje pracovní výkon jako výsledek pracovní činnosti zaměstnance, který byl dosažen za určitých podmínek a v určitém čase.

Pracovní výkon vzniká spojením tří složek – úsilí, schopnost a vnímání role (úkolů). Úsilí odráží motivaci. Vynaložené úsilí nemusí být úměrné pracovnímu výkonu v případě, že pracovník nemá potřebné schopnosti nebo nepochopí svůj úkol. Schopnosti představují osobní charakteristiky, které pracovník využívá při výkonu své práce. Horní hranice pracovníkova výkonu je dána úrovní jeho znalostí a dovedností. Vnímání role (úkolů) představuje míru pochopení role (úkolů). Úspěšný pracovní výkon obsahuje všechny tři složky, které jsou v příhodném vzájemném poměru. (Koubek, 2006)

Pracovní výkon lze také chápat jako funkci schopností a motivace. Při výkonu zaměstnanců hrají důležitou roli materiální a osobní možnosti. Vysoce motivovaný pracovník bez dostatečných schopností nemůže dosáhnout maximálních výkonů. Slabě motivovaný, ale velmi schopný pracovník dosáhne omezeného výkonu. (Laufer, 2008) Šikýř (2012) dodává, že pracovní výkon je nejen funkcí schopností a motivace, ale i podmínek zaměstnanců.

Obrázek č. 2 - Schéma pracovního výkonu



Zdroj: Laufer, 2008

Dosažení žádaných výsledků práce a chování pracovníků, které vedou k dosažení očekávaných výsledků podniku, je podstatou řízení pracovního výkonu. (Šikýř, 2012)

3.6.1 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je integrovaným a strategickým přístupem k zabezpečení dlouhodobého úspěchu podniku prostřednictvím zlepšení pracovního výkonu. Integrace probíhá čtyřmi způsoby. Vertikální integrace představuje propojení organizačních, skupinových a individuálních cílů. Funkční integrace je propojení strategií různých funkčních útvarů v organizaci. Integrace v oblasti lidských zdrojů je propojením rozdílných stránek řízení lidských zdrojů. Poslední integrace představuje spojení potřeb jedinců s potřebami podniku. (Armstrong, 2005)

Řízení pracovního výkonu je především zaměřeno na zlepšení pracovního výkonu tak, aby bylo dosaženo žádoucí úrovně efektivnosti firmy, případně útvaru, týmu nebo jednotlivce. Dále se zaměřuje na rozvoj zaměstnance, jelikož účinný systematický rozvoj vede ke zlepšení pracovního výkonu. Rovněž se zaměřuje na zapojení lidí do diskuse. Vytváří tak atmosféru, ve které se vede neustálý dialog mezi manažery a jejich podřízenými. Řízení pracovního výkonu má respektovat jak potřeby zaměstnance, tak firmy. (Koubek, 2007)

Systematické hodnocení, získání a poskytnutí hodnotící informace, zpětné vazby, o reálném pracovním výkonu jsou nástrojem řízení pracovního výkonu. Zpětná vazba o reálném pracovním výkonu je manažerem využívána za účelem řízení a vedení podřízeného, tak aby dosáhl žádoucího pracovního výkonu. (Šikýř, 2012)

Efektivní řízení pracovní výkonnosti stojí na čtyřech principech:

- řízení výkonnosti není zajišťováno oddělením lidských zdrojů, ale liniovým managementem,
- důraz je kladen na hodnoty a sdílené cíle podniku,
- řízení výkonnosti musí být vytvořeno individuálně pro konkrétní podnik,
- nutnost aplikace na všechny zaměstnance. (Wagnerová, 2008)

Efektivní řízení pracovního výkonu závisí na tom, zda se na nedostatky pracovníků reaguje poté, co vznikly nebo zda se jim organizace snaží předejít. Preventivní přístup zlepšuje pracovní výsledky, nadřízeného často zbavuje nemilé povinnosti vytýkání nedostatků podřízeným a podřízené zbavuje nepříjemných pocitů doprovázejících neúspěch. (Urban, 2012)

Triáda řízení výkonnosti

Výkonnost lze řídit s pomocí hodnocení, rozvoje a odměňování. Vyrovnání triády je závislé na dalších podmínkách, kterými jsou organizační kultura, strategie a struktura. Rozvoj je těsně spojen s hodnocením, ale i s odměňováním. V mnoha podnicích nejsou rozvoj a vzdělávání považovány za samozřejmost, ale za výhody. (Hroník, 2007)

Proces řízení pracovního výkonu

Jedná se o kontinuální a pružný proces, zahrnující vedoucí pracovníky a jejich podřízené. Tento proces vymezuje, jak mohou nejlépe spolupracovat a následně dosáhnout stanovených výsledků. Realizace řízení pracovního výkonu se uskutečňuje v ročním cyklu. (Wagnerová, 2008) Proces řízení pracovního výkonu je zaměřen na plánování a zlepšení do budoucna, než na zpětné hodnocení. Může být základem pro časté rozhovory mezi manažery a podřízenými, týkajících se rozvoje potřebách výkonu. Nadřízeným poskytuje prostor, ve kterém mohou své podřízené podporovat a pomáhat jim. (Armstrong, 2005)

Řízení pracovního výkonu je proces, který měří výsledky formou odvedených výkonů vzhledem ke stanoveným cílům. To je důvod, proč je zaměřen na cíle, normy, měření a ukazatele výkonu. Proces se rovněž týká vstupů, kterými jsou znalosti, dovednosti a chování. Tyto vstupy jsou potřebné pro dosažení očekávaných výsledků. Na základě vymezení vstupních požadavků a hodnocení, v jaké míře byla očekávaná míra výkonu dosažena účinným využitím schopností a dovedností, jsou stanoveny potřeby osobního rozvoje zaměstnanců. (Armstrong, 2005)

V rámci procesu je třeba definovat roli zaměstnance, kdy manažer se zaměstnancem určí jeho úlohu v podniku. Důležité je odpovědět na otázky – jaký je obsah zaměstnancovi práce, jaké mají být jeho výsledky, jaké mají být jeho schopnosti a podmínky k práci. (Šikýř, 2012)

Hlavní činnosti řízení pracovního výkonu

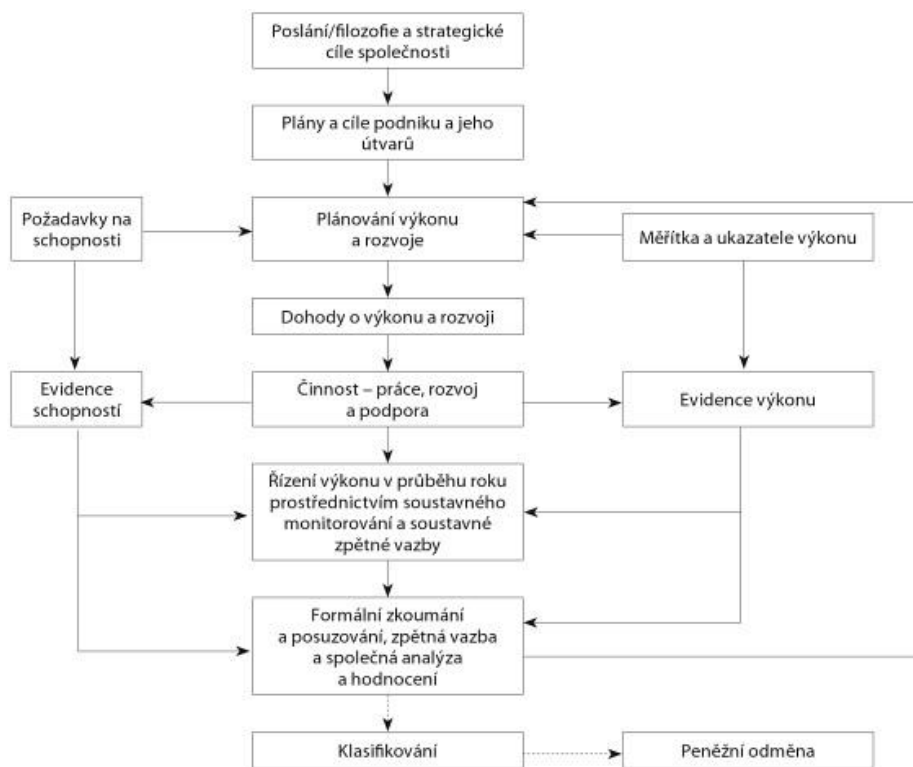
Mezi hlavní činnosti patří plánování výkonu a rozvoje, stanovení ukazatelů výkonu, uzavírání dohod o výkonu, řízení výkonu během roku, zkoumání, posuzování, analyzování a formální hodnocení výkonu. Jednotlivé činnosti jsou zaměřeny na interakce zainteresovaných stran, týkají se toho, co pracovníci dělají, jestliže jde o sledování

a zlepšení jejich výkonu. Činnosti se rovněž týkají měření a sledování výkonu, dokumentování výsledků plánů a posuzování a zkoumání výkonu. (Armstrong, 2011)

Plánování pracovního výkonu a rozvoje představuje dohodu mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. Tato dohoda obsahuje očekávaný pracovní výkon, výsledky, chování, kritéria úspěšnosti a metody pro posuzování pracovního výkonu vzhledem k podnikovým cílům. Výsledkem je vzájemné pochopení cílů, úkolů, schopností a úrovni výkonu. (Armstrong, 2011)

V rámci dohody o pracovním výkonu a rozvoji jsou definovány požadavky pracovní role, které jsou vymezeny tím, co se od pracovníka očekává, jakých dosáhne výstupů a výsledků. Rovněž jsou zde definovány úkoly a úroveň výkonu, měřítko a ukazatele výkonu. Dohoda obsahuje znalosti, odbornou způsobilost, schopnosti chování, základní hodnoty či požadavky organizace. Součástí je rovněž plán rozvoje pracovního výkonu (plán práce), plán osobního rozvoje a podrobnosti o tom, jak a kdy bude výkon posuzován. (Armstrong, 2011)

Obrázek č. 3 - Pořadí činností v řízení pracovního výkonu



Zdroj: Armstrong, 2011

3.6.2 Řízení pracovního výkonu a odměňování

Odměňování pracovníků se odehrává na pozadí řízení pracovního výkonu a zároveň slouží k tomu, aby řízení výkonu bylo úspěšné. V rámci koncepce řízení pracovního výkonu má odměňování dvojí úlohu:

- podněcování k lepšímu pracovnímu výkonu, motivace k dosažení cílů, rozšiřování a prohlubování schopností nebo dovedností s ohledem na dané cíle;
- oceňování a odměňování za práci. (Koubek, 2004)

První případ představuje pobídka – udělej a dostaneš toto. Druhý případ se nazývá odměna nebo bonus – jelikož jsi to (dobře nebo nad očekávání) udělal, dostaneš toto. (Koubek, 2004)

Pracovník napomáhá plnění cílů podniku svými výsledky a tím, co dává do svého výkonu a přináší do podniku, a proto lze mluvit o zásluhové odměně za celkové přispívání pracovníka k plnění cílů organizace. V tomto případě se odměňuje výkon a schopnosti. Zásluhová odměna motivuje k lepšímu výkonu a rozvoji dovedností, diferencuje odměňování podle výsledků, schopností a přispívání k naplnění cílů. Rovněž dává najevo důležitost výkonu a schopností. (Koubek, 2004)

Odměňování musí být integrováno do řízení pracovního výkonu. Pokud má být pracovník odměňován za výkon a schopnosti, musí být výkon i schopnosti určitým způsobem posuzovány a měřeny. Má-li být proces měření a posuzování spravedlivý, musí být stanoveny jasná pravidla o peněžitém vyjádření rozdílu ve výkonu a schopnostech. (Koubek, 2004)

3.6.3 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení zaměstnanců se zabývá zjišťováním, jak zaměstnanec zastává svou práci, plní zadané úkoly a jaké jsou jeho vztahy s lidmi, se kterými přichází do styku při výkonu práce. Dále se zabývá sdělováním a projednáváním zjištěných výsledků a hledáním možností, které zlepšují pracovní výkon. (Koubek, 2006)

V případě, že je hodnocení správně aplikováno, může být jedním z motivačních prvků. V opačném případě bude mít demotivující charakter. Následek hodnocení má dvě úrovně,

kterými jsou hodnotící a rozvíjející. Hodnotící úroveň představuje finanční odměňování a personální změny. Rozvíjející úroveň zahrnuje školení a semináře. (Halík, 2008)

Nejdůležitějšími cíli hodnocení jsou:

- monitorování výkonu v minulosti vzhledem k normám a cílům,
- pomoc v oblasti odměňování,
- poznání schopností pracovníka a potřeby rozvoje pracovníka,
- poskytnutí zpětné vazby,
- zlepšení budoucího výkonu. (Hroník, 2006)

Hodnocení pracovníků má dvě podoby – neformální a formální hodnocení. Neformální hodnocení je příležitostné a určené pocitem a náladou hodnotícího. Jedná se o součást průběžné kontroly vykonávání pracovních úkolů a chování. Hodnocení nebývá zaznamenáno a většinou není příčinnou personálního rozhodnutí. Oproti tomu formální hodnocení je standardizované a opakující se v pravidelných intervalech. Hodnotitelé vypracovávají dokumenty, které jsou následně zařazeny do osobních spisů zaměstnanců. Příležitostné hodnocení je zvláštním případem formálního hodnocení. Vyvolává ho momentální potřeba vypracování pracovního posudku při ukončení pracovního poměru, nebo pokud došlo k výrazným změnám pracovního výkonu od posledního hodnocení zaměstnance. (Koubek, 2006)

Kritéria hodnocení

Hodnotící kritéria musejí splňovat určité požadavky. Kritérium má měřit to, co má být měřeno (validita). Pokud různí hodnotitelé používají dané kritérium pro určitého pracovníka, měli by dosáhnout stejného výsledku (objektivita). Kritéria musejí být na sobě nezávislá. Rovněž musejí korespondovat s nároky pracovní pozice a specifickými vlastnostmi práce. Kritéria nesmějí být nejednoznačná, nesrozumitelná a jejich počet nesmí být velký. Hodnotící kritéria musejí korespondovat s účelem hodnocení. (Kociánová, 2010)

Dle Kociánové (2010) lze hodnotící kritéria rozdělit do tří skupin:

- *vlastnosti* (kreativita, iniciativa, schopnost prosadit se, nezávislost, čestnost),
- *kritéria vztahující se k výsledkům* (uzavřené smlouvy, vyrobené kusy),
- *kritéria vztahující se k chování* (spolupráce, samostatnost při vyřizování úkolů).

Metody hodnocení

Metody hodnocení jsou různé. Hodnotící systém využívá kombinaci několika metod. Některé zachycují pracovní výkon jen částečně a sledují například pracovní výsledky. Další metody neumožní přesněji porovnat pracovní výkon nebo jsou vhodné jen pro určitou skupinu pracovníků. Důležitou metodou je hodnotící rozhovor, který by měl být součástí každého hodnotícího systému. (Kociánová, 2010)

Hodnocení podle cílů (výsledků)

Metoda se nejčastěji používá k hodnocení specialistů a manažerů. Cíle mají být měřitelné, dosažitelné, podnětné, formulované jasně a stručně. Základem pro pravidelné rozhovory jsou cíle a plány. (Koubek, 2006)

Hodnocení na základě plnění norem

Metoda je nejčastěji využívána k hodnocení výrobních dělníků. Zaměstnanci mají stanovené normy, které jsou následně srovnávány se skutečně dosaženými výsledky. (Kociánová, 2010) Koubek (2006) dodává, že výhodou metody je, že pracovní výkon je měřen na základě objektivních měřítek. Normy však musejí být stanoveny s pomocí pracovníků. Jen tak mohou být spravedlivé a přiměřené a metoda efektivní. Nevýhodou je, že metoda neumožní srovnat výkon odlišných skupin pracovních míst.

Volný popis

Volný popis je univerzální metodou, která je nejvhodnější pro manažery a tvůrčí pracovníky. V rámci metody hodnotitel písemně popisuje pracovní výkon hodnoceného, na základě daného soupisu položek. Nevýhodou volného popisu je, že obsah a délka jsou u různých hodnotitelů různé. Hodnotitelé mají také odlišné vyjadřovací schopnosti. Proto jednotlivá hodnocení nelze porovnávat. Někteří hodnotitelé přihlížejí k dlouhodobému výkonu a ne k současnému. Volný popis může být subjektivně ovlivněn například osobním vztahem k hodnocenému. (Koubek, 2006)

Hodnocení na základě kritických případů

Metoda posuzuje krajní situace – výrazně dobré nebo špatné výsledky ve sledovaném období. Hodnocení na základě kritických případů je vhodná k doplnění systematického hodnocení pracovníků probíhajícího po delší časové období. (Kociánová, 2010)

Hodnotitel musí vést záznamy o případech, které nastaly při výkonu práce určitého zaměstnance, v písemné formě. Nashromážděné případy jsou základem pro zhodnocení zaměstnancova pracovního výkonu a vodítkem pro jeho další práci. Nevýhodou metody je požadavek na hodnotitele, aby záznamy pořizoval pravidelně. Dalším negativem je nejasné pojetí kritického případu. (Koubek, 2006)

Hodnocení pomocí stupnice

Tato metoda je univerzální, lehce aplikovatelná a umožní hodnotit jednotlivá kritéria práce. Hodnotící stupnice jsou číselné, grafické a slovní. Jednotlivé stupnice lze kombinovat. (Kociánová, 2010) Problémem metody je výběr kritérií a popis úrovně. Často se objevují univerzální vzory, které nejsou vhodné pro hodnocení konkrétního výkonu na konkrétním místě. Pokud je formulář přichystán s pečlivostí, je tato metoda nejvhodnější. (Koubek, 2006)

Checklist

Checklist je dotazník obsahující formulace, které se týkají pracovního chování. Odpovědi jsou vyhodnocovány specialistou personálního odboru. Metoda je náročná na čas, jelikož rozdílné skupiny pracovních míst musejí mít jiný formulář se specifickými formulacemi. Další nevýhodou je, že různí hodnotitelé mohou odpovědi různě zhodnotit na základě svých subjektivních pocitů. (Koubek, 2006)

Metoda BARS

Tato metoda je založená na předpokladu, že efektivní pracovní výkon je výsledkem žádoucího pracovního chování. Každý úkol a pracovní chování bývá zařazeno do pěti až sedmi bodovacích stupňů. Výhodou je, že na přípravě metody se podílejí sami pracovníci. Nevýhodou je časová náročnost na přípravu a vytvoření různých formulářů. (Koubek, 2006)

Metody založené na vytváření pořadí pracovníků dle jejich výkonu

Tyto metody porovnávají pracovní výkon dvou i více pracovníků. Patří sem například střídavé, párové nebo povinné rozdělení. Metody jsou relativní a nejsou vhodné pro účely odměňování. Jejich využití je pro vytvoření soutěživého prostředí, motivování a zlepšení výkonu v rámci pracovní skupiny. (Koubek, 2006)

Hodnotící rozhovor

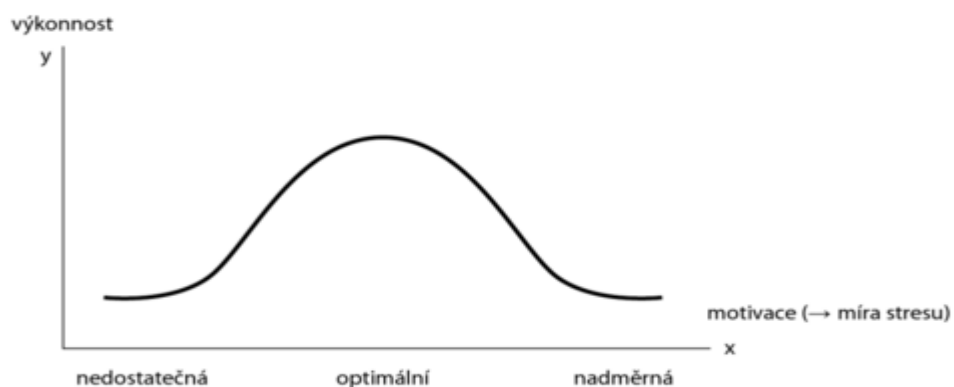
Hodnotící rozhovor slouží k výměně názorů mezi manažerem a jeho podřízeným zaměstnancem. Na jeho základě je možné sladit kladené požadavky a skutečné schopnosti zaměstnance. Cílem je bilance minulého období a debata ohledně následujícího období. (Kociánová, 2010)

Hodnotící rozhovor se skládá ze tří částí, kterými jsou úvod, hlavní část a závěr. Úvod má navodit přátelské prostředí a vysvětlit účel hodnocení. Během rozhovoru by obě strany měly mít stejný prostor k vyjádření vlastních názorů. Pokud je hodnocený neaktivní, je úkolem hodnotitele ho rozmluvit. Závěr vždy obsahuje shrnutí dohodnutých cílů, opatření a závazků. (Pilařová, 2008)

3.7 Vztah motivace a pracovního výkonu

Motivace pracovníků má vliv na pracovní výkon zaměstnanců, a aby mohlo dojít k maximálnímu výkonu, musí být nalezena optimální motivace. Nízká nebo naopak přílišná motivace způsobí nízké pracovní výkony. Rozdílné úrovně výsledné motivace lze dosáhnout i jedním stejným podnětem. Vzdalováním se od optima klesá výkonnost a může dojít ke vzniku podrážděnosti, neklidu, neschopnosti odpočinku, poruchám spánku, úzkosti a deprese. Rovněž může dojít k úplné ztrátě výkonnosti, zablokování se a zhroucení. Mírná úzkost a strach zvyšují aktivitu jedince, naopak silná úzkost vede k ochromení. (Wagnerová, 2008)

Obrázek č. 4 - Yerkesův - Dodsonův zákon



Zdroj: Wagnerová, 2011

Střední úroveň úzkosti vede k optimálnímu výkonu. Různě obtížné výkony mají odlišný optimální aktivační stupeň. Při rutinních úkolech pomáhá vyšší míra úzkosti a při složitých úkolech míra nižší. Vysoké nebo střední míry úzkosti jednoduchým nebo složitým činnostem nepomáhají, ale naopak jim škodí. (Wagnerová, 2011)

Úzkost je nízká u snadných úkolů, avšak při přítomnosti dalšího jedince se zvyšuje, což vede ke zvýšení výkonu. Složité úkoly přinášejí úzkost a při přítomnosti dalšího jedince se míra úzkosti nadále zvyšuje, což vede k utlumení výkonu. (Wagnerová, 2011)

4 Vlastní práce

Vlastní práce se věnuje základní a organizační charakteristice podniku, odměňování, motivování, systému hodnocení a pracovnímu prostředí organizace. Stěžejní část tvoří vyhodnocení dotazníkového šetření a řízených rozhovorů, identifikace kritických oblastí a návrhy jejich řešení.

4.1 Charakteristika podniku Forte Beroun spol. s. r. o.

4.1.1 Základní informace

Forte Beroun bylo založeno v roce 1995. Podnik sídlí v Králově Dvoře. Předmětem činnosti je nástrojařství, zámečnictví, výroba a instalace elektronických strojů a přístrojů, telekomunikačních a elektronických zařízení. Dále výroba, obchod a služby, které nejsou uvedené v přílohách 1 – 3 živnostenského zákona. (Ministerstvo spravedlnosti a, 2012) Konkrétně se v podniku vyrábí rychloběžná rolovací vrata SPEROL (typ ST/L, ST, PR, PR/R, PR/X, SP), rychloběžná mrazírenská vrata SPEROL (typ FR/H, FR/U) a rychloběžná lamelová vrata SPEROL – ALU. (Forte Beroun a, 2016) Majitel Forte Beroun si zakládá na kvalitě a odolnosti výrobků, které přispívají k dobrému jménu podniku na evropských trzích.

Hlavním odběratelem byla německá firma LABEX, a proto se podnik orientoval na prodej německému trhu. Avšak po zániku firmy LABEX se Forte Beroun začalo více orientovat na domácí a evropský trh. Další odběratelé jsou (kromě Německa) ze Slovenska, Polska, Makedonie, Chorvatska, Srbska a Dánska. (Forte Beroun b, 2016)

Výsledek hospodaření za rok 2014 byl kladný, a to v celkové výši 2 517 tis. Kč. (Ministerstvo spravedlnosti b, 2012) Oproti minulému roku se jedná o 70% pokles. Pokles hospodářského výsledku lze vysvětlit ukončením činnosti hlavního německého odběratele. Nejvyšší položkou, která tvořila výnosovou část, byly tržby za prodej vlastních výrobků a služeb ve výši 64 114 tis. Kč. Výše nákladů byla nejvíce tvořena položkami – výkonová spotřeba (39 234 tis. Kč) a osobní náklady (21 785 tis. Kč). (Ministerstvo spravedlnosti b, 2012)

4.1.2 Organizační struktura

V čele stojí jednatel, který je ve své funkci od založení podniku v roce 1995. Ve Forte Beroun je celkem 71 zaměstnanců, z nichž je 7 na vedoucích pozicích, 35 % zaměstnanců pracuje na administrativních pozicích a 53 % pracovníků na dělnických pozicích.

V podniku se nachází oddělení sekretariátu, importu/exportu, styku se zahraničím, konstrukce, technické podpory, účetnictví a výroby. Všechna oddělení jsou odpovědná jednatelem, který kontroluje kvalitu výrobků a zajišťuje personalistiku.

Oddělení sekretariátu zabezpečuje materiálově technické zásobování. Konkrétně se jedná o nákup materiálu, výrobních zařízení a veškerých předmětů potřebných k výkonu práce na jednotlivých pozicích. V tomto oddělení se rovněž zpracovávají objednávky od českých a slovenských odběratelů.

Oddělení importu a exportu se orientuje na německý trh. Probíhá zde příjem objednávek a prodej výrobků. Dříve mělo toto oddělení, ihned po výrobě, největší význam. S nižšími objednávkami z Německa však jeho důležitost poklesla.

Oddělení styku se zahraničím se orientuje na zbylé evropské trhy. Zpracovávají se zde objednávky z Polska, Makedonie, Chorvatska, Srbska a Dánska. Toto oddělení postupně nabývá na významu z důvodu orientace na jiné než německé trhy. Dalším úkolem je vyhledávání a kontaktování potenciálních odběratelů zasíláním nabídek.

Oddělení konstrukce se zabývá montáží rychloběžných vrat ze součástek, které jsou v podniku vyrobeny. Rovněž se zde vyvíjejí nové a modernější typy vrat, které uspokojí široké spektrum potenciálních odběratelů.

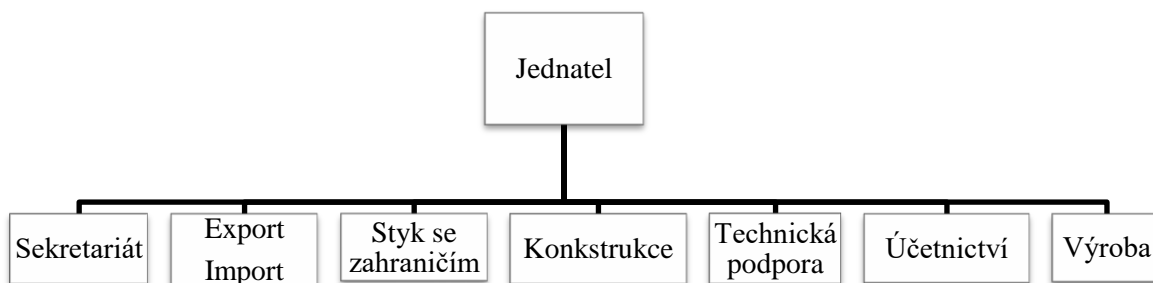
Oddělení technické podpory zajišťuje správný chod techniky v podniku, ať už se jedná o jednotlivá výrobní zařízení, počítače, internet nebo telefony. V případě poruchy se oddělení postará o opravu. Pokud oprava není možná a je třeba nákup nové techniky, spolupracuje s oddělením sekretariátu, kterému předloží přesnou specifikaci zařízení, které má být nakoupeno.

Oddělení účetnictví se zabývá vedením účetnictví, zpracováním a vyplacením výplat, úhradami došlých faktur a fakturací. V případě vystavování faktur zahraničním

odběratelům, spolupracuje s oddělením importu/exportu a stykem se zahraničím, kde pracují zaměstnanci, kteří ovládají němčinu a angličtinu na vysoké úrovni a předchází se tak chybám v překladu.

Oddělení výroby je v podniku nejdůležitější. Vyrábí se zde jednotlivé díly, které jsou potřebné k následné konstrukci rychloběžných vrat. Oddělení úzce spolupracuje se sekretariátem, kterému předává informace ohledně nákupu materiálu, s oddělením konstrukce, kterému předává hotové díly, s oddělením exportu/importu a styku se zahraničím, od kterých získává informace ohledně počtu zakázek.

Obrázek č. 5 - Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

4.1.3 Pracovní prostředí a podmínky

Forte Beroun se nachází v areálu města Králův Dvůr. Nachází se zde výrobní haly a v patře nad nimi jsou kanceláře pro administrativní pracovníky. Výrobní haly jsou velmi dobře odhlučňené, jelikož jsou některé výrobní stroje hlasité. Z důvodu vysokého hluku mají dělníci nárok na příplatek za práci ve ztíženém prostředí, který je ze zákona dán 5 % základní sazby minimální měsíční mzdy. Hlasitost hluku je pravidelně kontrolována podnikem a hygienickou kontrolou.

K pracovnímu výkonu mají zaměstnanci k dispozici veškeré potřebné technologie a pomůcky. Dělníci musí dodržovat zásady bezpečnosti práce a nosit ochranné pomůcky. Pracovní doba je od 6:00 hodin do 14:30 hodin, tedy 8 hodin plus půl hodinová pauza na oběd. V podniku se pracuje od pondělí do pátku a víkendy jsou volné. V případě velké zakázky bývá někdy vyžadována práce přesčas, která je následně velmi dobře finančně ohodnocena.

4.1.4 Motivační nástroje, odměňování a benefity

Jednatel i vedoucí pracovníci v podniku berou v potaz význam motivace při plnění stanovených cílů. Nadřízení využívají motivačních nástrojů, aby si udrželi kvalitní zaměstnance, zajistili jejich pracovní nasazení a zvýšili jejich zájem o podnikové cíle.

Významným nástrojem je mzda, která má svou pevnou a pohyblivou složku. Pevná složka je dána počtem odpracovaných hodin a sazbou na jednu hodinu práce. Pohyblivá složka tvoří 8 % ze mzdy a je přidávána v případě, že zaměstnanci plní cíle organizace a jednotlivých oddělení. Například u dělnických profesí se jedná o vyrobení určitého počtu vrat v daném termínu.

Zaměstnanci dostávají roční „vánoční“ odměnu vyplácenou v prosinci. Výše odměny je odstupňována podle pracovní pozice zaměstnance a délce pracovního poměru tzn., jak dlouho je zaměstnanec v podniku zaměstnán. Odměna je rovněž závislá na vykonané práci, pracovní docházce a pracovní kázni. V případě zájmu může být odměna v celé nebo určité výši vyplacena v eurech.

Zaměstnanci mají nárok na příspěvek na penzijní pojištění, pokud si každý měsíc na svůj účet posílají alespoň 400 Kč, podnik navíc přispěje částkou 500 Kč. Dále na příspěvek na rekreaci v maximální výši 5 000 Kč. Konkrétní výše se odvíjí podle ceny pobytu a příspěvek je vyplácen na žádost zaměstnance. Pokud má zaměstnanec zájem, může mu příspěvek být vyplácen v eurech, a to buď v celé, nebo jen určité výši. Zaměstnanci, kteří mají trvalé bydliště mimo Králův Dvůr a Beroun mají nárok na příspěvek pro dojíždějící. Výše příspěvku se odvíjí od vzdálenosti obce, ve které zaměstnanec žije.

Kromě hmotné motivace v podobě peněz jsou v podniku využívány i pochvaly nebo případná kritika. Pochvala/kritika od nadřízeného pracovníka vychází ze sledování pracovního výkonu podřízených. Hodnocení provádí přímý nadřízený, který sleduje především včasné plnění termínů, množství vykonané práce a její kvalitu. Sesbírané údaje slouží nejen k pochvale/kritice, ale také jako podklady pro roční hodnocení a odměnu.

Dalším benefitem v podniku je celozávodní placená dovolená v prosinci, konkrétně od 21. prosince do 1. ledna. Tyto dny volna se nezapočítávají do zákonných čtyř týdnů dovolené. Den před začátkem volna, Forte Beroun pořádá Vánoční večírek, na kterém

je veškerá konzumace jídla a pití hrazena z podnikových zdrojů. Večírek je u zaměstnanců oblíbený, a proto se z něj stala každoroční tradice.

4.1.5 Systém hodnocení

Ve Forte Beroun jsou tři druhy hodnocení – ve zkušební době, individuální průběžné a roční. Hodnocení je realizováno přímými nadřízenými a výsledky jsou následně předávány jednateli.

Hodnocení ve zkušební době představuje průběžné sledování zaměstnance, který je ve tři měsíční zkušební době. V rámci hodnocení se sleduje, jak zaměstnanec zvládá plnit zadané úkoly, jaká je jeho schopnost učit se novým věcem a jak zapadá do kolektivu. Přímý nadřízený si vede poznámky. Před uplynutí zkušební doby se uskuteční osobní schůze nadřízeného a zaměstnance, na které společně proberou jeho výsledky a oznámí mu rozhodnutí o prodloužení nebo ukončení pracovního poměru. Ze schůze je sepsána zpráva, která je odevzdána jednateli.

Individuální průběžné hodnocení má neformální charakter. Spočívá v průběžném sledování pracovního výkonu podřízených, zda plní zadané úkoly včas a v přijatelné kvalitě, zda dodržují pracovní kázeň a morálku. Zpětná vazba je v podobě pochvaly či kritiky. V rámci průběžného individuálního hodnocení si nadřízený pracovník vede poznámky o podřízených, které využije jako podklady pro roční hodnocení.

Roční hodnocení má formální charakter. Podřízení se individuálně setkají se svým přímým nadřízeným, který jim na základě průběžného hodnocení sdělí, s čím byl spokojen a s čím nespokojen. Komunikace je zde obousměrná a podřízený může přednést své nápady, mluvit o problémech na pracovišti atd. Roční hodnocení je zakončeno sepsáním závěrečné zprávy, která je odevzdána jednateli a slouží jako jeden z podkladů pro roční odměnu.

4.2 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jaké motivační a hygienické faktory jsou využívány v podniku Forte Beroun. Dotazník obsahoval 40 otázek. Z 64 rozdaných dotazníků bylo vyplněno 56, což představuje 87,5% návratnost.

Otázky byly rozděleny do tří hlavních skupin, konkrétně identifikační otázky, otázky zaměřené na motivační faktory a zaměřené hygienické faktory. Do dotazníku byly zařazeny i kontrolní otázky.

Otázky zaměřené na motivační faktory byly rozděleny do následujících čtyř oblastí:

- náplň práce,
- možnost kariérního růstu,
- hodnocení pracovního výkonu,
- odpovědnost.

Otázky zaměřené na hygienické faktory byly rozděleny do následujících čtyř oblastí:

- pracovní podmínky,
- vztahy na pracovišti,
- mzda a odměňování,
- pracovní spokojenost.

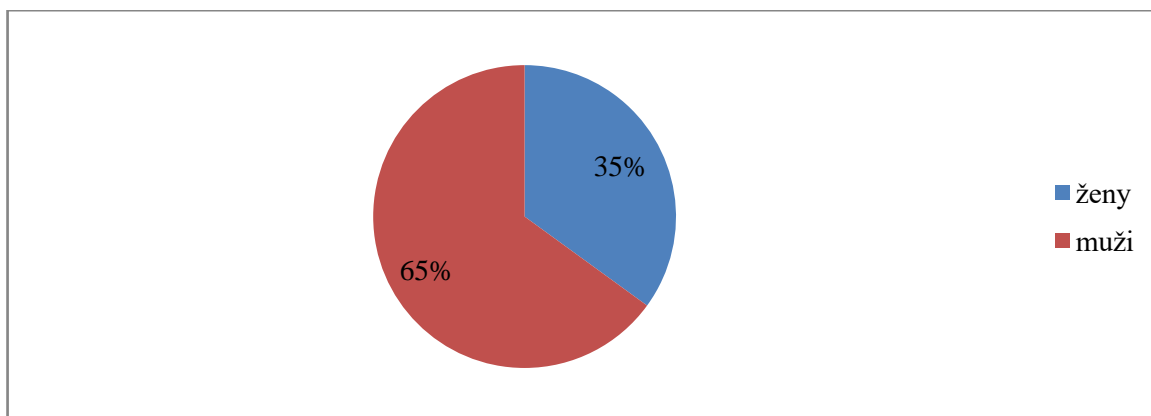
Odpovědi na jednotlivé otázky byly obodovány na stupnici od 1 do 5, kde 1 představuje nejlepší odpověď a 5 nejhorší. Následně bylo vypočítáno průměrné ohodnocení otázek a průměrná hodnota jednotlivých oblastí. Průměrná ohodnocení slouží k porovnávání s kritickou hodnotou. Kritická hodnota byla stanovena na 2,5.

4.2.1 Identifikační otázky

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Z celkového počtu respondentů, kteří odpověděli prostřednictvím dotazníku, bylo 35 % žen a 65 % mužů. Tento poměr lze vysvětlit velmi jednoduše. Nejpočetnější skupina zaměstnanců v podniku vykonává dělnické profese, které zastávají především muži. Naproti tomu v administrativě jsou zastoupeny spíše ženy.

Graf č. 1 - Pohlaví respondentů

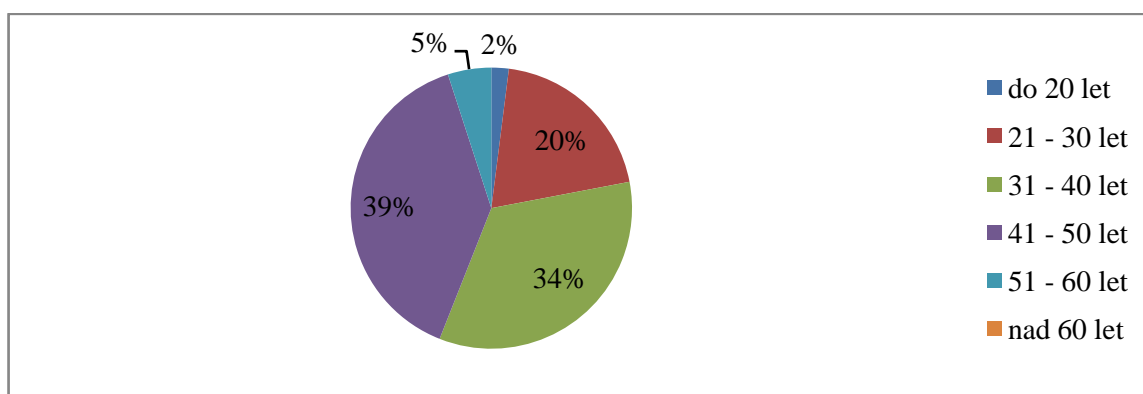


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2: Do jaké věkové kategorie patříte?

Z odevzdaných dotazníků vyplývá, že nejvíce respondentů spadá do věkové kategorie 41 – 50 let, konkrétně 39 % dotazovaných. Druhou nejpočetnější skupinou je kategorie 31 – 40 let se 34 % respondenty. Třetí nejpočetnější skupinou je věková kategorie 21 – 30 let s 20 % dotazovaných. Z výsledků vyplývá, že podnik zaměstnává pracovníky věkových kategorií, u kterých se předpokládá zkušenost a znalost oboru. Na druhou stranu by se podnik měl zaměřit i na postupné získávání mladších pracovníků.

Graf č. 2 - Věk respondentů



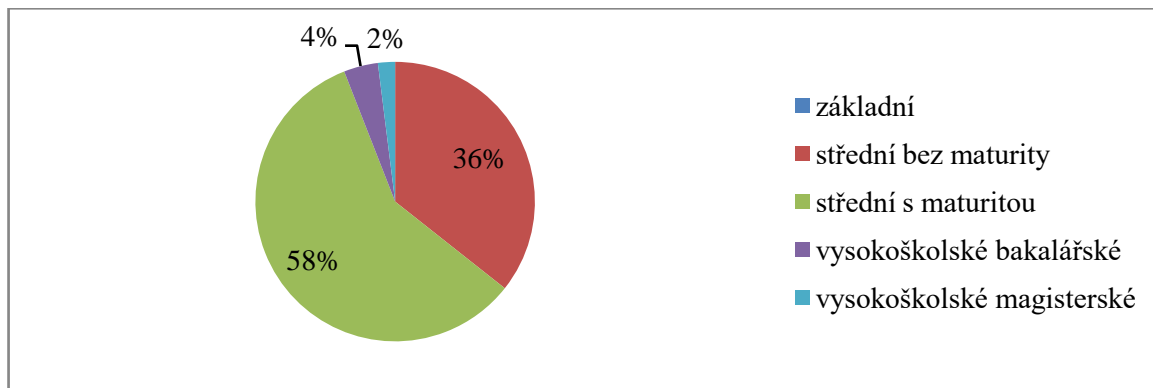
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3: Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

Nejvíce respondentů má středoškolské vzdělání zakončené maturitou, 36 % respondentů má středoškolské vzdělání bez maturity. Převažující středoškolské vzdělání lze vysvětlit tím, že pracovníkům vykonávající dělnické práce, stačí k výkonu pouze výuční list,

případně maturita po absolvování nástavby. Administrativní pracovníci v podniku mají střední vzdělání s maturitou.

Graf č. 3 - Vzdělání respondentů

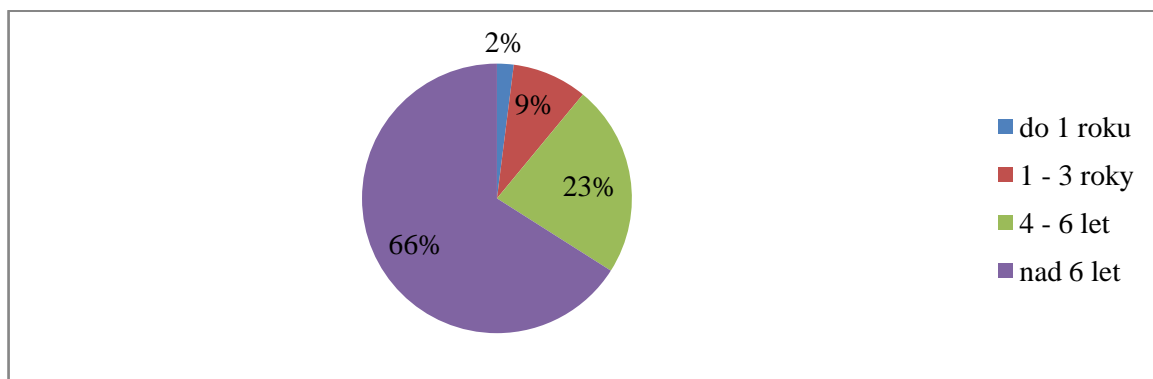


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4: Jak dlouho v podniku pracujete?

Nejvíce respondentů pracuje v podniku déle než 6 let, konkrétně se jedná o 66 % dotazovaných. Druhou nejpočetnější skupinou je časové rozmezí 4 – 6 let, tuto skupinu reprezentuje 23 % respondentů. Z výsledku vyplývá, že zaměstnanci jsou k podniku loajální, nejspíše jsou v něm spokojeni a podnik si dokáže udržet kvalifikované pracovníky.

Graf č. 4 - Kolik let jsou respondenti v podniku zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.2 Souhrnné výsledky

V následujících třech tabulkách jsou zobrazeny výsledky dotazníkového šetření. Jednotlivé oblasti jsou seřazeny podle získaných průměrných hodnot. Tabulka č. 1 zobrazuje seřazené oblasti, bez ohledu na to, zda patří do hygienických nebo motivačních faktorů. Tabulka č. 2 zobrazuje seřazené oblasti spadající do hygienických faktorů. Tabulka č. 3 zobrazuje seřazené oblasti spadající do motivačních faktorů. Procentuální výsledky jednotlivých otázek jsou uvedeny v příloze 8.2 Interpretace výsledků v procentech.

Tabulka č. 1 - Souhrnné výsledky dotazníkového šetření

Oblast	Pořadí	Průměr oblasti
Vztahy na pracovišti	1.	1,854
Pracovní podmínky	2.	2,188
Náplň práce	3.	2,214
Odpovědnost	4.	2,371
Pracovní spokojenost	5.	2,461
Mzda a odměňování	6.	2,540
Hodnocení pracovního výkonu	7.	2,550
Možnost kariérního růstu	8.	2,862

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 2 - Výsledky dotazníkového šetření pro hygienické faktory

Oblast	Pořadí	Průměr oblasti
Vztahy na pracovišti	1.	1,854
Pracovní podmínky	2.	2,188
Pracovní spokojenost	3.	2,461
Mzda a odměňování	4.	2,540

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 3 - Výsledky dotazníkového šetření pro motivační faktory

Oblast	Pořadí	Průměr oblasti
Náplň práce	1.	2,214
Odpovědnost	2.	2,371
Hodnocení pracovního výkonu	3.	2,550
Možnost kariérního růstu	4.	2,862

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.3 Vztahy na pracovišti

První místo patří oblasti „Vztahy na pracovišti“, jejíž průměrná hodnota je 1,854. Tato oblast spadá do kategorie hygienických faktorů, ve které se rovněž umístila na prvním místě. Otázky zjišťující vztahy mezi spolupracovníky jsou následující:

9. Dochází v pracovním kolektivu k častým konfliktům?
10. Jste spokojen/a s komunikačním tokem od Vašeho nadřízeného?
11. Vidáte spolupracovníky i mimo pracoviště?
12. Přijímá Váš nadřízený Vaše názory?
13. Pomáháte si navzájem s Vašimi spolupracovníky?

Z výsledku dotazníku vyplývá, že v podniku nedochází k častým konfliktům. Odpověď ne a spíše ne zvolilo 89 % respondentů. Pouze 6 % dotazovaných odpovědělo, že na pracovišti dochází ke konfliktům. Z odpovědí je patrné, že zaměstnanci mají mezi sebou dobré vztahy a prostřednictvím nestandardizovaných rozhovorů bylo zjištěno, že když se schyluje ke konfliktu, aktéři se snaží problémy vyřešit, aby nevznikl vážný rozpor v pracovním kolektivu.

Na otázku č. 10 kladně odpovědělo 82 % dotazovaných a negativně 15 %. Komunikace mezi nadřízenými a podřízenými je v podniku na velmi dobré úrovni, což vede k dosahování náležitých výsledků a následnému plnění podnikových cílů. Negativní odpovědi mohou být spojeny s nepochopením sdělení od nařízeného nebo dalšími bariérami v komunikaci.

Na otázku „Vidáte spolupracovníky i mimo pracoviště?“ kladně odpovědělo 77 % respondentů, negativně 23 %. Důvody, které vedou k tomu, že se zaměstnanci scházejí i mimo zaměstnání jsou dobré kamarádské vztahy a také sestavení podnikového

fotbalového týmu malé kopané. Tým se několikrát do roka účastní fotbalových turnajů a kromě hráčů jezdí i ostatní zaměstnanci, kteří jim fandí.

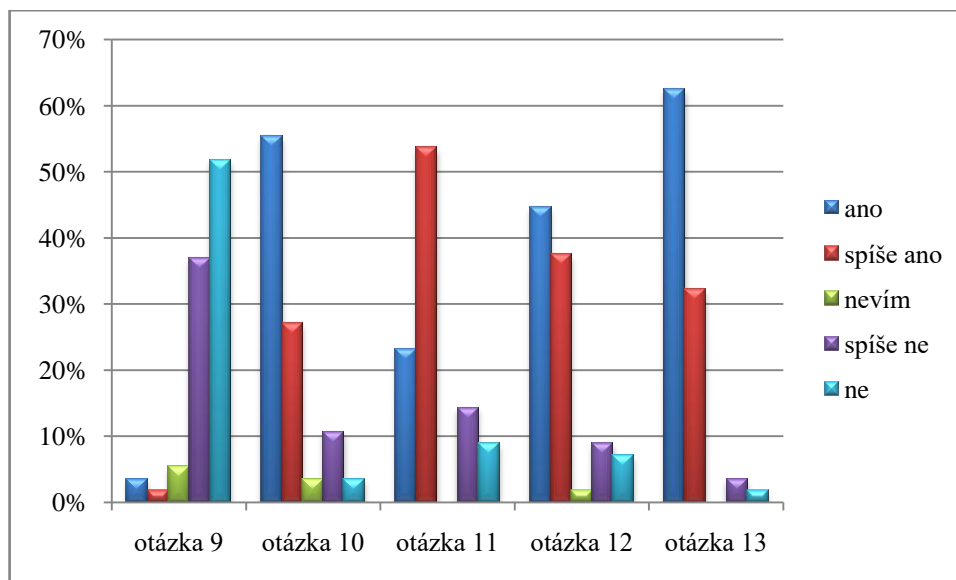
Otázka týkající se přijímání názorů nadřízeným od podřízených také dopadla dobře, 45 % odpovědělo ano a 38 % spíše ano, dohromady bylo kladných odpovědí 83 %. Negativně odpovědělo 16 % respondentů. Z odpovědí je patrné, že v podniku funguje obousměrná komunikace a nadřízení ve většině případů naslouchají svým podřízeným. Komunikace a pochopení patří k základním manažerským znalostem a dovednostem a řídicí pracovníci si tuto skutečnost uvědomují a aplikují ji v rámci svého vztahu s podřízenými.

Nejlépe dopadly odpovědi na otázku „Pomáháte si navzájem s Vašimi spolupracovníky?“. Kladně odpovědělo 95 % respondentů. Odpovědi odrážejí přátelské vztahy mezi spolupracovníky stejně jako předchozí otázky. Vzájemná pomoc a týmová spolupráce může vést k efektivnímu plnění úkolů a cílů podniku.

Dobré vztahy na pracovišti přispívají k žádoucímu pracovnímu výkonu zaměstnanců, a lze je považovat za jeden z důvodů k setrvání pracovníků v podniku (jak bylo uvedeno výše, 66 % zaměstnanců pracuje ve FORTE Beroun více než 6 let).

Na základě nestandardizovaných rozhovorů lze konstatovat, že zaměstnanci mají mezi sebou upřímné přátelské vztahy a dobré vztahy panují i s jejich nadřízenými, kteří jim naslouchají, snaží se předcházet konfliktům a berou v potaz schopnosti svých podřízených a nezadávají jim úkoly, které by nebyli schopni splnit.

Graf č. 5 - Výsledky dotazníkového šetření pro oblast "Vztahy na pracovišti"



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.4 Pracovní podmínky

Druhé místo patří oblasti „Pracovní podmínky“ s průměrnou hodnotou 2,188. Oblast spadá pod kategorii hygienických faktorů, kde se rovněž umístila na druhém místě. Otázky zjišťující pracovní podmínky jsou následující:

5. Jste spokojen/a s Vaší pracovní dobou?
6. Zlepšuje vedení podniku Vaše pracovní podmínky?
7. Jste na Vašem pracovišti při plnění úkolů rušen/a hlukem z výroby?
8. Považujete Vaše pracovní prostředí za příjemné?

Na základě výsledku šetření je se svou pracovní dobou spokojeno 91 % respondentů. Pracovní doba je 8 hodin a končí v 14:30 hodin, zaměstnanci tak mají volné odpoledne a víkendy. Práce přesčas je vyžadována pouze v případě velkých zakázek nebo nestíhání termínů. Nestandardizovanými rozhovory bylo zjištěno, že zaměstnanci si mohou v 7:00 hodin jet nakoupit svačinu a oběd do blízkého obchodu. Na nákup mají 30 minut a tuto dobu si nemusejí následně nadělat.

Na otázku, zda vedení vylepšuje pracovní podmínky v podniku, odpovědělo 77 % dotazovaných kladně a 17 % negativně. Negativní odpovědi mohou být ovlivněny subjektivním pocitem dotazovaných. Před dvěma lety byly přistavěny další sprchové kouty

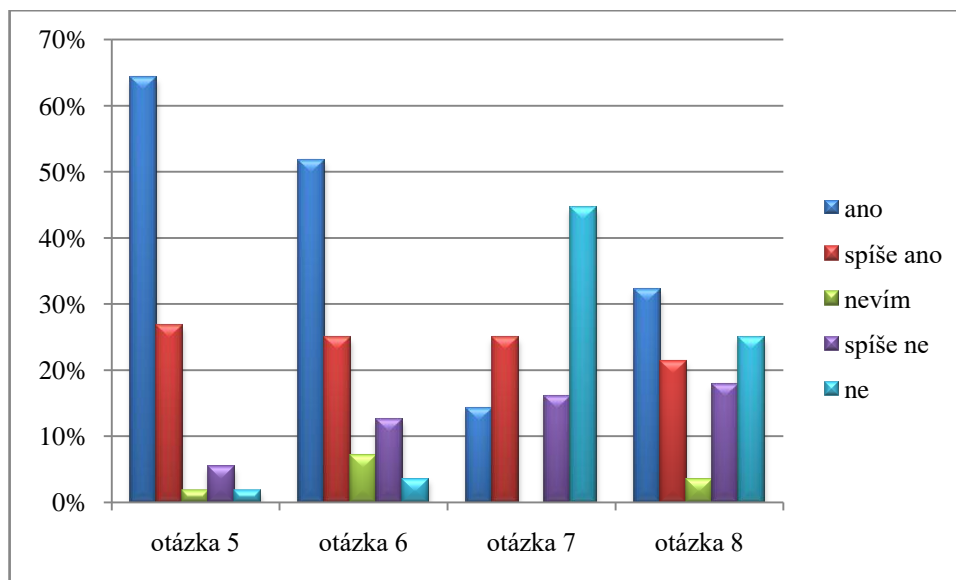
určené především pro zaměstnance vykonávající dělnické profese. Administrativní pracovníci si mohou svá pracoviště, po předchozím souhlasu nadřízeného, upravit dle svých představ. Co se týče technologického vybavení potřebného pro výkon práce, vedení se snaží zajišťovat kvalitní a nejnovější technologie, stroje a počítačovou techniku. Nestandardizovanými rozhovory bylo zjištěno, že zaměstnanci považují úroveň vybavení pro výkon práce za dostačující.

Celkem 61 % respondentů odpovědělo, že má na svém pracovišti dostatečný klid na plnění úkolů. Budova, ve které sídlí výrobní hala a kanceláře je velmi dobře odhlučněna. Konstrukteři a technici, kteří jsou v jiných budovách, nejsou rušeni hlukem z výroby. Výkon administrativních pracovníků rovněž není narušován hlukem. Z celkového počtu respondentů je 39 % rušeno hlukem. Tito dotazovaní nejspíše představují zaměstnance vykonávající dělnické profese. Ve výrobní hale je hluk vycházející z výrobních strojů a i přes protihluková sluchátka, která jsou součástí povinné pracovní výbavy, může hluk působit jako rušivý element při výkonu práce.

Na otázku, zda je pro zaměstnance jejich pracovní prostředí příjemné, 53 % odpovědělo kladně a 43 % negativně. Negativně své pracovní prostředí vnímají dělníci, jelikož je jejich pracoviště hlučné a prašné.

Celkové výsledky pro oblast „Pracovní podmínky“ jsou pro podnik příznivé. Více jak polovina respondentů je se svými pracovními podmínkami spokojena, což je důležitým předpokladem k plnění úkolů a cílů podniku.

Graf č. 6 - Výsledky dotazníkového šetření pro oblast "Pracovní podmínky"



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.5 Náplň práce

Oblast „Náplň práce“ se v celkovém hodnocení umístila na třetím místě s průměrnou hodnotou 2,214. Oblast spadá do kategorie motivačních faktorů, kde se umístila na prvním místě. Otázky zjišťující náplň práce jsou následující:

23. Považujete Vaši pracovní náplň za zajímavou?
24. Jste spokojen/a s úkoly, které jsou Vám zadávány?
25. Využíváte dostatečně Vaše znalosti při Vaší práci?
26. Plníte řádně i úkoly, které Vás nebaví?
27. Je Vaše pracovní náplň relativně nezávislá?

Pracovní náplň považuje za zajímavou 47 % dotazovaných, 30 % odpovědělo nevím a 23 % zvolilo negativní odpověď. Pokud je práce zajímavá, přináší zaměstnancům větší motivaci. Z nestandardizovaných rozhovorů vyplynulo, že pracovní náplň je zajímavá pro administrativní pracovníky, kteří při výkonu své práce komunikují se zahraničními odběrateli a pro konstruktéry, kteří se zabývají vývojem nových typů vrat. Naproti tomu zaměstnanci dělnických profesí nepovažují pracovní náplň za zajímavou, jelikož je monotónní.

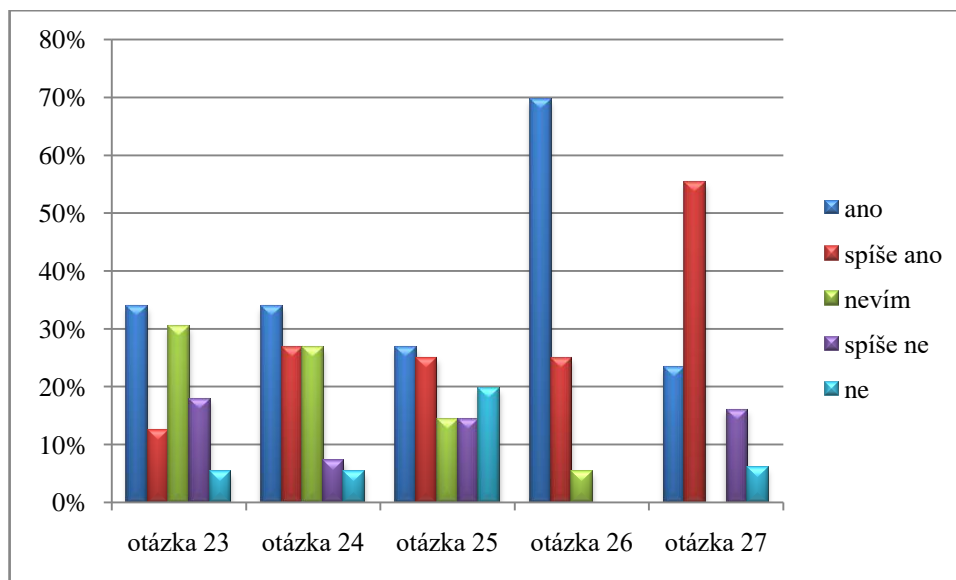
Na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni s úkoly, které jsou jim zadávány, odpovědělo 61 % respondentů kladně a 12 % negativně. V případě, že náplň práce zaměstnance baví, podávají lepší pracovní výkony. Nespokojenost se zadávanými úkoly souvisí se subjektivním pohledem a monotónností úkolů. Jelikož nadpoloviční většina respondentů je spokojena s úkoly, které jsou jim v podniku zadávány, lze konstatovat, že pracovní úkoly zaměstnance uspokojují a mohou je motivovat k lepším výsledkům.

Své znalosti při výkonu práce dostatečně využívá 52 % dotazovaných. K otázce se nevyjádřilo 14 % a 34 % respondentů odpovědělo záporně. Z nestandardizovaných rozhovorů vyplynulo, že své znalosti dostatečně nevyužívají zaměstnanci vykonávající dělnické profese. Tito zaměstnanci mají středoškolské vzdělání s maturitou, avšak vykonávají manuální práce, které se naučili už na střední škole ukončené výučním listem. Dále zaměstnanci s bakalářským vzděláním, kteří během studia získali znalosti, které při výkonu administrativní práce nevyužijí. Schopnosti zahrnující i znalosti pracovníků jsou jednou ze složek pracovního výkonu, prostřednictvím kterého podnik dosahuje stanovených cílů, a proto by měl management tyto schopnosti (znalosti) zaměstnanců maximálně využívat.

Na otázku, zda zaměstnanci plní řádně i úkoly, které je nebaví, odpovědělo 95 % respondentů kladně a 5 % nedokázalo odpovědět. Negativní odpověď nebyla zvolena nikým z dotazovaných. Zaměstnanci by měli řádně plnit i úkoly, které je nebaví a přijdou jim nezajímavé, a proto lze konstatovat, že výsledek dotazníkového šetření dopadl pro podnik velmi pozitivně.

Pracovní náplň považuje za relativně nezávislou 78 % respondentů. Nezávislou pracovní náplň mají především zaměstnanci, kteří v podniku pracují delší dobu, a jedná-li se o rutinní záležitosti. U těchto pracovníků se předpokládá, že zadané úkoly splní v termínu a s dostatečnou kvalitou bez nutné neustálé kontroly ze strany nadřízeného. Na otázku odpovědělo negativně 22 % respondentů.

Graf č. 7 - Výsledky dotazníkového šetření pro oblast "Náplň práce"



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.6 Odpovědnost

Čtvrté místo patří oblasti „Odpovědnost“ s průměrnou hodnotou 2,371. Oblast spadá pod kategorii motivačních faktorů, kde se umístila na druhém místě. Otázky zjišťující odpovědnost jsou následující:

37. Přenáší na Vás nadřizený odpovědnost za splnění úkolů?
38. Jste spokojen/a s mírou odpovědnosti?
39. Přebíráte rád/a odpovědnost za splnění úkolů?
40. Motivuje Vás odpovědnost k lepším výsledkům?

Na otázku, zda je na zaměstnance přenášena odpovědnost za splnění úkolů, odpovědělo 73 % respondentů kladně a 27 % negativně. Management podniku si je vědom skutečnosti, že odpovědnost za splnění pracovních úkolů vede k tomu, že je zaměstnanci splní, jak nejlépe mohou. V případě dobře odvedené práce, která souvisí s plněním cílů podniku, získají zaměstnanci odměnu v podobě příplatku ke mzdě, který je má motivovat k opakovaným nadprůměrným výkonům.

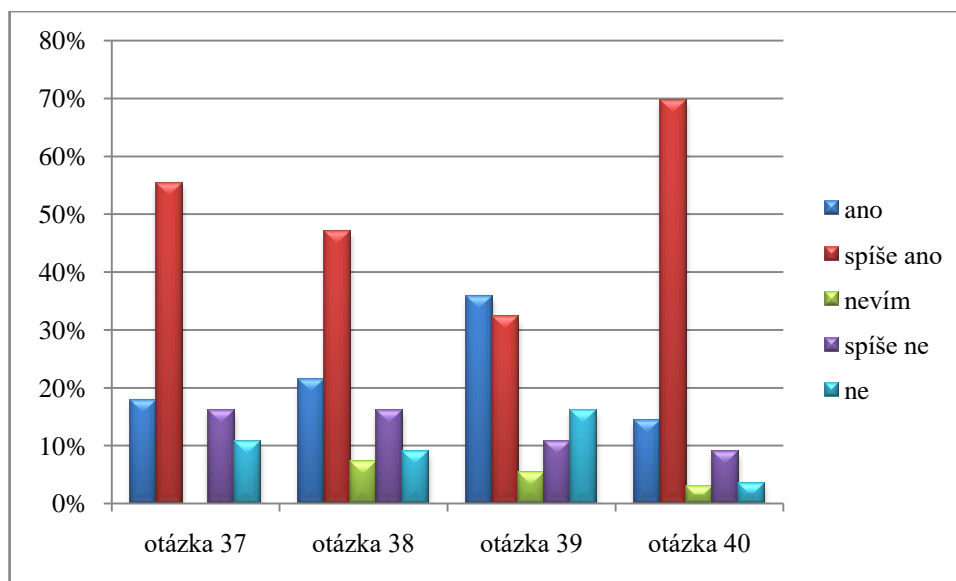
S mírou odpovědnosti je spokojeno 68 % dotazovaných, kteří pokládají složitost zadávaných úkolů úměrnou jejich pracovnímu zařazení a schopnostem. Negativní odpověď zvolilo 25 % respondentů, kteří chtějí mít buď více, nebo méně odpovědnosti. Menší míru

odpovědnosti mají zaměstnanci, kteří v podniku pracují kratší dobu. S délkou jejich pracovního poměru, míra odpovědnosti roste.

Na otázku zjišťující, zda zaměstnanec přebírá rád odpovědnost za splnění úkolů, 68 % respondentů odpovědělo kladně a 27 % záporně. Ambiciózní a samostatní pracovníci rádi přebírají odpovědnost za zadané úkoly, jelikož se jedná o jednu z cest, jak dosáhnout povýšení nebo přidání mzdy. Naopak nesamostatní a neambiciózní pracovníci odpovědnost nevítají a vnímají ji jako zátěž. Z výsledku dotazníkového šetření vyplývá, že v podniku pracují spíše zaměstnanci, kteří rádi přebírají odpovědnost, a proto může být předávání odpovědnosti důležitým motivačním faktorem podniku Forte Beroun.

To, že je odpovědnost důležitým motivačním faktorem nejen ve vybraném podniku, dosvědčují odpovědi na otázku, zda odpovědnost motivuje zaměstnance k lepším výkonům. Z celkového počtu respondentů odpovědělo 14 % ano a 70 % spíše ano, negativně odpovědělo 13 % dotazovaných.

Graf č. 8 - Výsledky dotazníkového šetření pro oblast "Odpovědnost"



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.7 Pracovní spokojenost

Páté místo patří oblasti „Pracovní spokojenost“ s průměrnou hodnotou 2,461. Oblast spadá pod kategorii hygienických faktorů, kde se umístila na třetím místě. Otázky zjišťující pracovní spokojenost jsou následující:

18. Pracujete rád/a v tomto podniku?
19. Jste spokojen/a s náplní Vaší práce?
20. Souhlasíte s podobou systému hodnocení pracovníků?
21. Doporučil/a byste podnik případným zájemcům o práci?
22. Jste spokojen/a se systémem odměňování?

Na otázku, zda zaměstnanci rádi pracují ve vybraném podniku, odpovědělo 93 % respondentů kladně, což je pro podnik výborný výsledek. Spokojenost pracovníků se odráží v délce zaměstnanosti v podniku (66 % zaměstnanců je v podniku déle než 6 let). Faktorem spokojenosti mohou být dobré vztahy na pracovišti nebo pracovní podmínky. Záporně odpovědělo 5 % respondentů, jejichž odpověď může být ovlivněna krátkou dobou zaměstnanosti v podniku, nezapadnutí do pracovního kolektivu, nespokojeností s pracovní náplní nebo systémem odměňování.

S náplní práce je spokojeno 64 % respondentů, 25 % nedokázalo odpovědět a 12 % zaměstnanců není se svou pracovní náplní spokojeno. Na základě nestandardizovaných rozhovorů bylo zjištěno, že nespokojení jsou především zaměstnanci vykonávající dělnické profese, jelikož jejich náplň práce je monotónní.

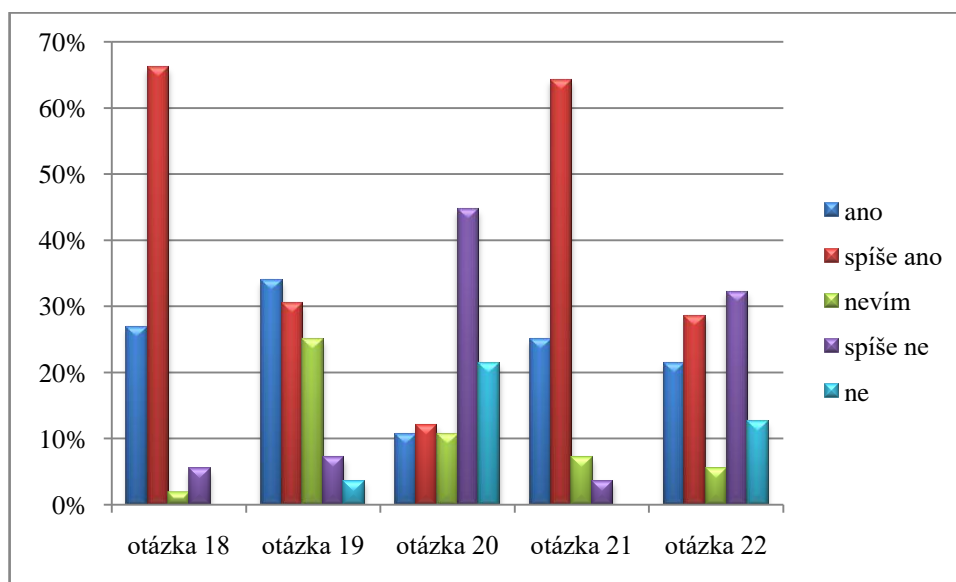
S podobou systému hodnocení pracovníků souhlasí 23 % zaměstnanců a 66 % respondentů s ní nesouhlasí. Nespokojenost může být způsobena subjektivním pohledem jednotlivce, avšak z nestandardizovaných a řízených rozhovorů bylo zjištěno, že zaměstnanci by si přáli mít k dispozici kritéria, dle kterých jsou hodnoceni, aby si mohli připravit argumenty na hodnotící schůzku s přímým nadřízeným. Dále by chtěli dopředu znát datum, kdy se uskuteční hodnotící rozhovor. Vědí jen, že se schůzka uskuteční v listopadu. Výsledky nejsou pro podnik příznivé a mělo by dojít k odstranění problému.

Případným zájemcům o práci by podnik doporučilo 89 % respondentů. Z celkového počtu dotazovaných nedokázalo 7 % odpovědět a jen 4 % zaměstnanců zvolili možnost spíše ne. Výsledek je pro podnik velmi příznivý, jelikož pracovníci jsou spokojeni se svým

zaměstnavatelem a je malá pravděpodobnost, že podnik opustí. Pro podnik je schopnost získat a udržet si kvalitní pracovníky důležitá a Forte Beroun tuto schopnost má.

Se systémem odměňování je spokojeno 50 % respondentů, 5 % nedokázalo odpovědět a 45 % odpovědělo negativně. Záporné odpovědi lze vysvětlit subjektivními pocity zaměstnanců, kteří své pracovní výkony považují za dostačující, avšak finanční ohodnocení výkonu nikoliv. Z nestandardizovaných rozhovorů vyplynulo, že pracovníci nejsou spokojeni s benefity, výši variabilní složky mzdy a pocítují nespravedlnost při jejím určování. Výsledek není pro podnik příliš přívětivý, avšak málokterý zaměstnanec je spokojený s výší mzdy a systémem odměňování.

Graf č. 9 - Výsledky dotazníkové šetření pro oblast "Pracovní spokojenost"



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.8 Mzda a odměňování

Šesté místo patří oblasti „Mzda a odměňování“ s průměrnou hodnotou 2,540. Oblast spadá pod kategorii hygienických faktorů, kde se umístila na čtvrtém místě. Otázky zjišťující informace o mzdě a odměňování v podniku jsou následující:

14. Odpovídá mzda Vaším pracovním výkonům?
15. Považuje systém odměňování za motivující?
16. Jste spokojen/a s poskytovanými benefity?
17. Odpovídá mzda Vaší kvalifikaci?

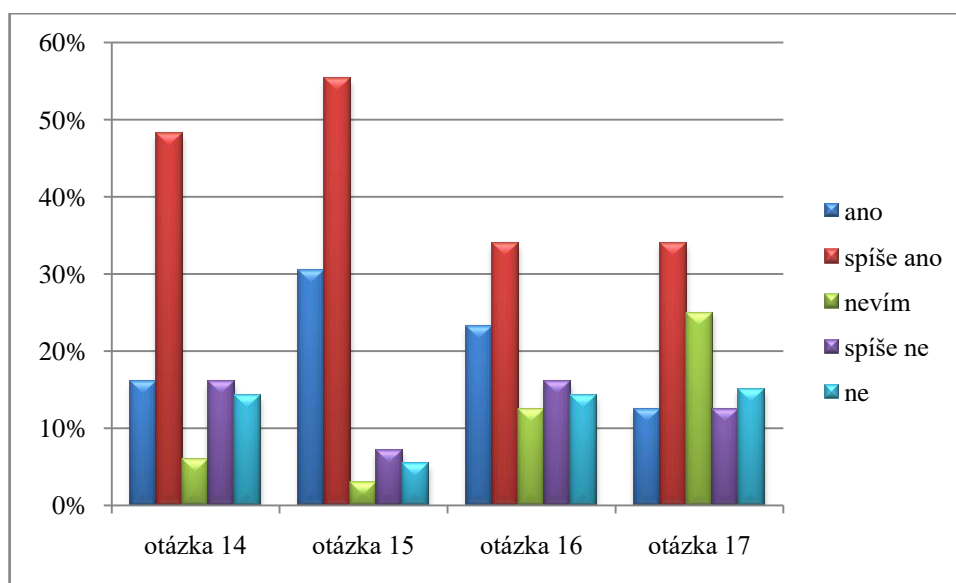
Na otázku, zda mzda odpovídá pracovním výkonům, odpovědělo 64 % respondentů ano a spíše ano, 6 % zvolilo možnost nevím a 30 % ne a spíše ne. Pracovníci vynakládají různé úsilí na splnění zadaných úkolů, a za to očekávají patřičnou odměnu. Z výsledku šetření vyplynulo, že více jak polovina zaměstnanců je spokojena s výší své mzdy. Na základě nestandardizovaných rozhovorů bylo zjištěno, že s finančním ohodnocením pracovního výkonu nesouhlasí především zaměstnanci vykonávající dělnické profese. Někteří dělničtí pracovníci mají pocit, že jejich manuální práce není dostatečně finančně ohodnocena.

System odměňování považuje 85 % respondentů za motivující. Mzda má také demotivující charakter, a jelikož výrazný počet zaměstnanců ji považuje za motivující, je třeba, aby tuto skutečnost brali nadřazení ve vybraném podniku v potaz. Jestliže zaměstnanec plní zadané úkoly řádně, zaslouží si za svou práci navýšení mzdy nebo zvýšení finančních bonusů. Pouze 12 % respondentů nepovažuje systém odměňování v podniku za motivující.

S poskytovanými benefity je spokojeno 57 % respondentů. Finanční i nefinanční benefity jsou důležitým faktorem, který může ovlivnit motivaci zaměstnanců. Zaměstnanecké výhody rovněž přispívají ke spokojenosti pracovníků, a proto není dobré systém benefitů podceňovat. Na otázku nedokázalo odpovědět 13 % respondentů a 30 % dotazovaných není spokojeno s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami.

Na otázku, zda mzda odpovídá kvalifikaci, 47% respondentů odpovědělo kladně, 25 % zvolilo možnost nevím a 28 % vybralo možnost spíše ne a ne. Z nestandardizovaných rozhovorů bylo zjištěno, že někteří administrativní pracovníci, kteří mají státní zkoušky z angličtiny či němčiny, považují za nespravedlivé, že jejich pevná složka mzdy je stejná jako u administrativních pracovníků, kteří tuto zkoušku nemají.

Graf č. 10 - Výsledek dotazníkového šetření pro oblast "Mzda a odměňování"



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.9 Hodnocení pracovního výkonu

Sedmé místo patří oblasti „Hodnocení pracovního výkonu“ s průměrnou hodnotou 2,604. Oblast spadá pod kategorii motivačních faktorů, kde se umístila na třetím místě. Otázky zjišťující informace o hodnocení pracovního výkonu v podniku jsou následující:

32. Považujete systém hodnocení v podniku za spravedlivý?
33. Je hodnocení Vašeho pracovního výkonu prováděno pravidelně?
34. Pomáhá Vám zpětná vazba z hodnocení Vašeho pracovního výkonu ke zlepšení pracovního výkonu?
35. Pomáhá Vám dobré hodnocení pracovního výkonu k lepší motivaci?
36. Jste dobře obeznámen/a se systémem hodnocení pracovního výkonu v podniku?

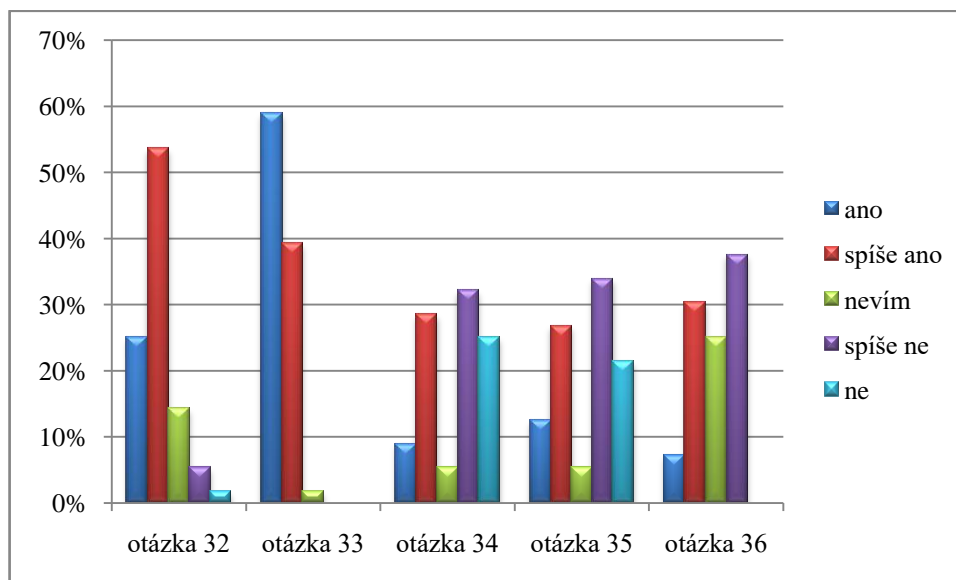
Systém hodnocení považuje 79 % respondentů za spravedlivý, 14 % zvolilo možnost nevím a jen 7 % dotazovaných vybralo odpověď spíše ne a ne. Pro podnik je výsledek přívētivý, jelikož nadpoloviční většina zaměstnanců shledává hodnocení zaměstnanců za spravedlivé. Pocit nespravedlnosti je vyvolán následnou výší roční odměny, která není pro všechny zaměstnance stejná. Avšak do odvození částky roční odměny vstupují i jiné faktory jako délka pracovního poměru, pracovní kázeň apod.

Co se týče pravidelnosti hodnocení pracovního výkonu, 59 % dotazovaných zvolilo odpověď ano a 39 % spíše ano. Negativní odpověď nebyla zaznamenána a možnost nevím

zvolil jediný respondent, který v podniku pracuje po dobu kratší než jeden rok. Výsledek dotazníkového šetření je výborný, avšak respondentům nevyhovuje, že je znám měsíc, kdy hodnocení proběhne, nikoliv přesný den s minimálně čtrnácti denním předstihem.

Výsledky otázek číslo 34, 35 a 36 spolu souvisí, a proto jsou vyhodnoceny společně. Zpětná vazba z hodnocení podněcuje ke zlepšení pracovního výkonu 38 % dotazovaných. Naproti tomu 57 % dotazovaných zvolilo odpověď spíše ne a ne. Dobré hodnocení pracovního výkonu napomáhá k lepší motivaci 40 % dotazovaných. Negativně odpovědělo 55 %. Se systémem hodnocení je dobře obeznámeno 37 % respondentů, 25 % nedokázalo odpovědět a 38 % dotazovaných odpovědělo spíše ne. Hodnocení je prováděno proto, aby zlepšilo pracovní výkon zaměstnanců a motivovalo je k lepším výkonům. V případě, že se tak neděje, hodnocení ztrácí svůj základní význam. Nestandardizovanými rozhovory bylo zjištěno, že zaměstnancům je v rámci hodnotícího rozhovoru sděleno, co udělali správně nebo špatně. Hodnotitel nesdělí, v čem vidí jejich rezervy a nestanoví cíl, kterého mají pracovníci do dalšího hodnocení dosáhnout, a proto nevědí, co nebo v jakém rozsahu zlepšit.

Graf č. 11 - Výsledky dotazníkového šetření pro oblast "Hodnocení pracovního výkonu"



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.10 Možnost kariérního růstu

Osmé místo patří oblasti „Možnost kariérního růstu“ s průměrnou hodnotou 2,862. Oblast spadá pod kategorii hygienických faktorů, kde se umístila na čtvrtém místě. Otázky zjišťující informace o možnosti kariérního růstu v podniku jsou následující:

28. Existuje v podniku možnost kariérního růstu?
29. Považujete kariérní postup v podniku za spravedlivý?
30. Máte dostatek prostoru pro Váš osobní rozvoj?
31. Podporuje Vás nadřízený v dalším vzdělávání?

Na otázku, zda existuje v podniku možnost kariérního růstu, kladně odpovědělo 55 % respondentů. Kariérní postup je jedním z důležitých motivačních faktorů. V případě, že má zaměstnanec možnost postupu, snaží se dosahovat nejlepších výsledků. Odpověď nevim zvolilo 27 % dotazovaných. Tito zaměstnanci jsou nejspíše se svou pracovní pozicí spokojeni a nemají vyšší ambice. Dle odpovědí 18 % respondentů neexistuje v podniku možnost kariérního růstu.

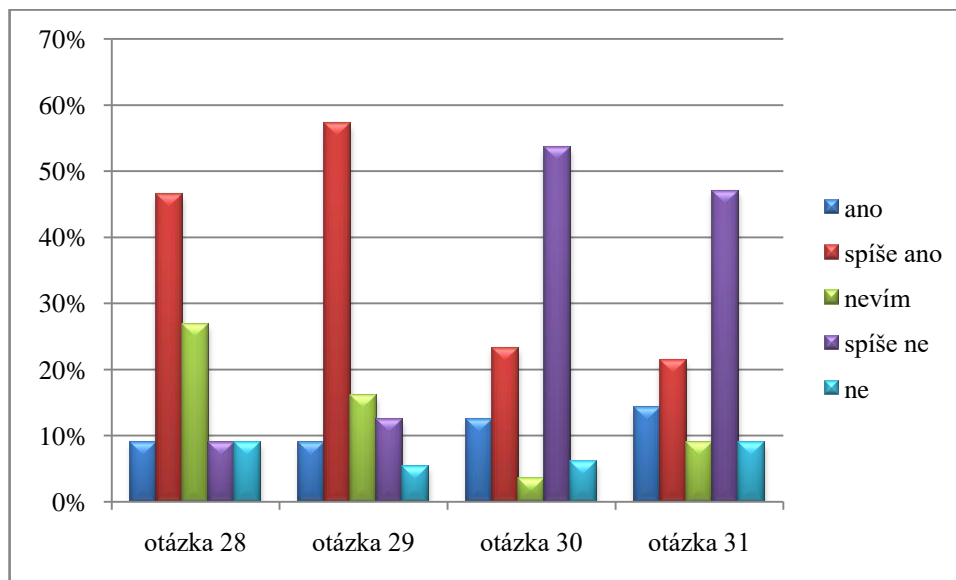
Kariérní postup v podniku považuje 66 % zaměstnanců za spravedlivý. Odpověď nevim zvolilo 16 % pracovníků a 18 % respondentů jej považuje za nespravedlivý. Z nestandardizovaných rozhovorů bylo zjištěno, že někteří zaměstnanci nesouhlasí s povýšením kolegů, kteří dle jejich názoru nepodávali nejlepší výkony. Rovněž si myslí, že pravým důvodem byly osobní sympatie.

Na otázku, zda mají zaměstnanci dostatek prostoru pro svůj osobní rozvoj, odpovědělo 36 % respondentů kladně a 60 % dotazovaných zvolilo možnost spíše ne a ne. Jedním z úkolů managementu podniku by měla být podpora osobního rozvoje podřízených. Jejich rozvoj povede ke zvýšení kvalifikace, rozšíření znalostí a dovedností, které mohou být zdrojem konkurenční výhody podniku. Výsledek šetření není pro podnik přívětivý, a proto budou v této oblasti navrženy náměty, které povedou ke zlepšení situace.

Na otázku, zda nadřízený podporuje zaměstnance v dalším vzdělání, odpovědělo 36 % dotazovaných ano a spíše ano a 56 % respondentů zvolilo negativní možnosti odpovědi. Nestandardizovanými rozhovory bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou vzdělávání pouze po nástupu do zaměstnání, kdy jsou školeni ohledně bezpečnosti práce, obsluhy složitějších výrobních strojů a všech základních úkonů, které budou zaměstnanci v rámci

výkonu své práce vykonávat. V případě, že se chce zaměstnanec dále vzdělávat, ať už se jedná o pracovníka výroby nebo administrativy, musí tak učinit mimo pracovní dobu.

Graf č. 12 - Výsledky dotazníkového šetření pro oblast "Možnost kariérního růstu"



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.11 Kritické oblasti

Výsledky jednotlivých otázek byly porovnány s kritickou hodnotou 2,5. V případě, že průměrný výsledek překročil stanovenou kritickou hodnotu, byla otázka označena za kritickou (problémovou) a v dané oblasti byly navrženy řešení vedoucí ke zlepšení.

Problémové otázky jsou následující:

- „Existuje v podniku možnost kariérního růstu?“ Průměrná hodnota odpovědí byla 2,63.
- „Odpovídá mzda Vaším pracovním výkonům?“ Průměrná hodnota odpovědí byla 2,64.
- „Jste spokojen/a s poskytovanými benefity?“ Průměrná hodnota odpovědí byla 2,64.
- „Využíváte dostatečně Vaše znalosti při Vaší práci?“ Průměrná hodnota odpovědí byla 2,75.

- „Považujete Vaše pracovní prostředí za příjemné?“ Průměrná hodnota odpovědi byla 2,82.
- „Jste spokojen/a se systémem odměňování?“ Průměrná hodnota odpovědi byla 2,86.
- „Odpovídá mzda Vaší kvalifikaci?“ Průměrná hodnota odpovědi byla 2,86.
- „Jste dobře obeznámen/a se systémem hodnocení pracovního výkonu v podniku,“ Průměrná hodnota odpovědi byla 2,93.
- „Podporuje Vás nadřízený v dalším vzdělávání?“ Průměrná hodnota odpovědi byla 3,14.
- „Máte dostatek prostoru pro Váš osobní rozvoj?“ Průměrná hodnota odpovědi byla 3,2.
- „Pomáhá Vám dobré hodnocení pracovního výkonu k lepší motivaci?“ Průměrná hodnota odpovědi byla 3,25.
- „Souhlasíte s podobou systému hodnocení pracovníků?“ Průměrná hodnota odpovědi byla 3,54.
- „Pomáhá Vám zpětná vazba z hodnocení Vašeho pracovního výkonu ke zlepšení výkonu?“ Průměrná hodnota odpovědi byla 3,36.

4.3 Řízené rozhovory

Pro potvrzení výsledků dotazníkového šetření byla využita metoda řízených rozhovorů. Rozhovory byly prováděny se třemi vedoucími pracovníky – vedoucím oddělení exportu/importu, vedoucím oddělení konstrukce a mistrem pracujícím ve výrobě. Vedoucím byly položeny následující otázky:

- Jaký je Váš názor na další vzdělávání podřízených?
- Souhlasíte s podobou systému hodnocení zaměstnanců?
- Jsou Vaši podřízení spokojeni se systémem odměňování a benefity?
- Mají Vaši podřízení možnost kariérního růstu?
- Máte nějaké návrhy na zlepšení motivace zaměstnanců?

4.3.1 Vedoucí oddělení exportu/importu

Nadřízený považuje další vzdělávání zaměstnanců za důležité. Pro práci v jeho oddělení je nutná znalost německého jazyka na úrovni B1, avšak nově přijatí zaměstnanci, ne vždy uměli odborná obchodní slova. Z tohoto důvodu jim vedoucí doporučil samostudium a vhodné učebnice. Rovněž jim nabídl možnost konzultace výslovnosti. Nadřízený vítá, když se zaměstnanci v jeho oddělení učí i anglický jazyk, jelikož došlo k přeorientování z německého trhu na jiné zahraniční trhy v Evropě. Zájemcům o studium angličtiny vždy ochotně pomůže s výběrem správného kurzu.

Vedoucí částečně souhlasí se systémem hodnocení zaměstnanců. Dle jeho názoru jsou správně zavedeny tři formy hodnocení. Rozpor se systémem spatřuje v kritériích, podle kterých jsou zaměstnanci posuzováni. Kritéria nejsou pevně stanovena a záleží na jednotlivých vedoucích, jaké zvolí. Vedoucí oddělení si myslí, že bez pevně daných měřítek může dojít k opomenutí některého z nich, především v rámci průběžného hodnocení.

Dle názoru vedoucího oddělení exportu a importu, je se systémem odměňování a benefitů spokojena čtvrtina podřízených. Nejčastěji nesouhlasí s pravidly pro poskytování variabilní složky mzdy a vyšší příspěvku na rekreaci.

Kariérní růst je v oddělení velmi omezen. Vedoucí má svého zástupce, který při jeho nepřítomnosti, částečně přebírá povinnosti nadřízeného. Zástupcem se stává nejspokojnější zaměstnanec oddělení a povýšení na tuto pozici je možné pouze při zhoršení výkonu stávajícího zástupce nebo při jeho odchodu ze zaměstnání.

Návrhy vedoucího na zlepšení motivace jsou především z oblasti odměňování a zaměstnaneckých výhod. Vedoucí by uvítal nový systém odměňování, který by lépe ocenil individuální výkony podřízených, částečně hrazené vzdělávací kurzy a 1 x měsíčně home office.

4.3.2 Vedoucí oddělení konstrukce

Vedoucí oddělení nepovažuje další vzdělávání zaměstnanců za potřebné a důležité. Dle jeho názoru stačí, když má pracovník vzdělání potřebné k výkonu práce. Význam dalšího vzdělávání spatřuje pouze v osvojení nových výrobních postupů a obsluze modernějších výrobních zařízení.

Systém hodnocení vedoucí nepovažuje za dostačující. Stejně jako vedoucí oddělení exportu a importu by uvítal zavedení hodnotících kritérií a stanovení žádoucích hodnot. Každý vedoucí oddělení by měl sestavit objektivní měřítka a následně je dát ke schválení jednatelem. S vytvořenými kritérii by měli být seznámeni všichni zaměstnanci podniku. Vedoucí by také chtěl, aby bylo ze strany jednatele pevně stanoveno datum ročního hodnocení.

Polovina zaměstnanců oddělení není spokojena se systémem odměňování. Vzhledem k náplni pracovního výkonu by si přáli vyšší mzdu a roční odměnu. V oblasti zaměstnaneckých výhod by jeho podřízení uvítali možnost stravování za zaměstnanecké ceny.

Kariérní růst v rámci oddělení je omezen. Zaměstnanec může povýšit na zástupce vedoucího nebo se může stát vývojářem nových typů vrat. Jelikož pracovníci jsou v podniku zaměstnání dlouhodobě, postup je možný jen při odchodu některého z výše postavených zaměstnanců.

Návrhy vedoucího na zlepšení motivace zaměstnanců je zavedení tzv. „sick days“ a vytvoření systému hodnocení zaměstnanců, který povede ke zlepšování jejich výkonu. Prozatím je hodnocení většinou zaměstnanců vnímáno jako odůvodnění výše ročních odměn.

4.3.3 Mistr výroby

Mistr výroby zastává názor, že další vzdělávání pracovníků není nutné, jestliže mají potřebné znalosti k výkonu práce. Pokud má zaměstnanec ambice na jiné pracovní zařazení, musí své vzdělání doplnit ve svém volném čase a na vlastní náklady.

Mistr ve výrobě souhlasí s podobou systému hodnocení zaměstnanců. V podniku, kde pracoval dříve, se hodnocení vůbec neprovádělo a jinou formu nezná. Avšak je si vědom toho, že někteří zaměstnanci by chtěli znát kritéria, podle kterých budou hodnoceni a s dostatečným předstihem přesný termín hodnotícího rozhovoru.

Někteří zaměstnanci výroby nejsou spokojeni se systémem odměňování a benefity. Nejčastěji by si přáli vyšší mzdové ohodnocení z hlediska náročnosti manuální práce. Rovněž nesouhlasí s podmínkami pro přiznání variabilní složky mzdy, jen proto, že někteří z kolegů nesplní své povinnosti, odměnu nezíská celé oddělení výroby.

Možnost kariérního růstu v oddělení je omezená. Podnik momentálně nepřijímá nové zaměstnance, a ti stávající ze svých pozic neodcházejí. Situace je podobná jako ve výše zmíněných odděleních s tím rozdílem, že kromě pozice vedoucího a jeho zástupce je možné povýšit na pozici mistra výroby, případně přejít do oddělení konstrukce na pozici vývojáře nových technologií.

Návrhy mistra ve výrobě na zlepšení motivace zaměstnanců jsou zaměřené na finanční odměňování a nefinanční benefity. Uvítal by lepší ohodnocení fyzicky náročné manuální práce a pro nejlepší zaměstnance volné vstupenky na fotbalové zápasy Králova Dvora, který hraje třetí nejvyšší soutěž a podnik je jeho sponzorem.

4.4 Návrhy řešení

Jednou z problémových oblastí, která byla zjištěna, je systém hodnocení zaměstnanců. V podniku jsou tři typy hodnocení – ve zkušební době, individuální průběžné a roční. Hodnocení ve zkušební době představuje průběžné sledování zaměstnance a následnou individuální schůzi, kdy je pracovní poměr prodloužen nebo ukončen. Druhé jmenované je neformální a slouží především k udělení pochvaly nebo kritiky a získání informací k ročnímu hodnocení. Roční hodnocení je formální. Na individuální schůzce přímého nadřízeného s jeho podřízeným jsou zhodnoceny silné a slabé stránky zaměstnance a spokojenost s jeho výkonem.

Nedostatečné je především roční hodnocení zaměstnanců. Zaměstnanci dopředu nevědí, dle jakých kritérií budou hodnoceni a nevědí s dostatečným předstihem, kdy se uskuteční

hodnotící rozhovor. Hodnocení vnímají jako podklad pro stanovení roční odměny nikoliv jako zpětnou vazbu, která povede ke zlepšení jejich pracovního výkonu.

V podniku chybí metodika hodnocení, podle které by měli jednotliví vedoucí postupovat. Na celopodnikové úrovni by měly být stanoveny postupy evaluace pracovního výkonu. Pro každý typ hodnocení bude určeno, zda bude prováděno formální nebo neformální formou, a v jakých intervalech bude probíhat. Pro roční hodnocení bude stanoveno časové rozmezí, tj. začátek a konec. V rámci hodnocení v jednotlivých odděleních budou zpracována kritéria posuzování výkonu a metoda pro jejich vyhodnocení. Metodou vhodnou k evaluaci je hodnocení na základě plnění norem, doplněná hodnotícím formulářem. S nově vytvořeným systémem budou zaměstnanci podrobně seznámeni. Rovněž jim bude vysvětleno, proč se hodnocení provádí, jelikož jej doposud považují jen za prostředek ke stanovení ročních odměn.

Roční hodnocení se provádí v listopadu, a proto by měl být na konci září vypracován harmonogram, který bude obsahovat jméno zaměstnance, datum a čas hodnotícího rozhovoru. Harmonogram bude uveřejněn na vývěsních plochách s důležitými sděleními, nejpozději měsíc před uskutečněním prvního hodnotícího rozhovoru.

Pro potřeby hodnocení by měl být vytvořen hodnotící formulář, který bude rozdílný pro administrativní pracovníky a pracovníky ve výrobě, jelikož odlišnost profesí se odráží v potřebných znalostech a zkušenostech. Formulář bude obsahovat tvrzení o pracovním výkonu zaměstnance, která budou hodnocena prostřednictvím slovní hodnotící stupnice. Tvrzení a stupnice budou vždy stejné pro shodné pracovní pozice, což zamezí opomenutí některých kritérií u jednotlivých zaměstnanců a následnému pocitu nespravedlnosti ze strany hodnocených. Zaměstnanci bude formulář předán nejpozději dva týdny před hodnotícím rozhovorem. Formulář vyplní hodnotitel i hodnocený.

V rámci hodnotícího rozhovoru proběhne konzultace vyplněného formuláře, kdy se hodnotitel zaměří na značně rozdílné odpovědi a zaměstnanci zdůvodní svůj odlišný postoj. Dále bude následovat zhodnocení silných a slabých stránek pracovníka, návrhy kroků, které povedou k eliminaci slabých stránek a stanovení cílů, kterých má zaměstnanec do příštího hodnocení dosáhnout.

Druhou problémovou oblastí je možnost kariérního růstu. Kariérní růst v podniku je omezený, jelikož počet vedoucích pozic je závislý na počtu zaměstnanců, který se po ukončení činnosti největšího odběratele ustálil, a noví zaměstnanci nejsou momentálně přijímáni. Každé oddělení má svého vedoucího, který má svého zástupce. V oddělení výroby je hlavní vedoucí, který má pod sebou mistry. Zaměstnanci administrativy mohou povýšit na zástupce a následně na vedoucího. Zaměstnanci výroby mohou povýšit na mistra, zástupce, vedoucího nebo do pozice technologického vývojáře v rámci oddělení konstrukce. Teoretický kariérní růst je možný, avšak v praxi je tato oblast problémová. Nadpoloviční většina pracovníků je v podniku zaměstnána více než šest let a postup na vyšší pozice je možný pouze při odchodu vedoucího ze zaměstnání nebo jeho nahrazením z důvodu neplnění svých povinností a zadaných úkolů. Při stávající ekonomické situaci podniku nelze přijímat nové pracovníky a úměrně k tomu vytvářet nové vedoucí pozice a navrhnout zlepšení oblasti. V případě, že by došlo ke zlepšení ekonomických poměrů a navyšování vedoucích pozic, v podniku by měla být zavedena jasná kritéria postupu pro eliminaci pocitu nespravedlnosti některých zaměstnanců. Základními kritérii mohou být vztahy s kolegy, plnění pracovních úkolů nebo délka pracovního poměru.

Oblast možnost kariérního růstu obsahovala i otázky, které se týkaly osobního rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Zaměstnanci pracující ve výrobě musejí mít odpovídající technicky zaměřené vzdělání nebo alespoň osvědčení o úspěšném absolvování kurzu např. svářečského. Administrativní pracovníci, kteří pracují v oddělení exportu/importu a styku se zahraničím musejí mít státní zkoušku z angličtiny případně němčiny, nebo First Certificate in English případně Goethe – Zertifikat B1. Zaměstnanci oddělení účetnictví musejí mít vystudovanou školu se zaměřením na účetnictví nebo absolvovaný rekvalifikační účetnický kurz. V případě, že se zaměstnanci chtějí nadále vzdělávat, mohou tak učinit mimo pracovní dobu.

Nadřízení by měli podporovat vzdělání svých zaměstnanců. Podnik přijímá objednávky především ze zahraničí a účetní oddělení spolupracuje se zaměstnanci jiných oddělení, kteří provádějí jazykové korekce faktur. Z tohoto důvodu by bylo vhodné zajistit pracovníkům nejen účetního oddělení, ale všem zaměstnancům, kteří mají zájem o studium cizího jazyka, kurzy v úrovních A1 – B2. Pro zaměstnance výroby připadají v úvahu

například kurzy, týkají se obsluhy a údržby manipulační techniky nebo čtení a kreslení technické dokumentace. V podniku by měl být k dispozici katalog s nabízenými kurzy, termíny jejich konání, celkovou cenou a cenou, kterou zaměstnanec zaplatí po příspěvku od zaměstnavatele.

V podniku chybí plány osobního rozvoje zaměstnanců, a proto by bylo vhodné jejich zpracování. Nejdříve je třeba identifikovat a analyzovat potřeby rozvoje zaměstnanců – nezbytná školení (bezpečnost práce, obsluha nových strojů) nebo očekávaný přesun pracovníka (např. z výroby do konstrukce, kde se vyvíjejí nové typy vrat). Následně dojde ke stanovení cílů rozvoje – zlepšení výkonu, přesun na jinou funkci, zdokonalení dovedností a znalostí. Posledním krokem tvorby plánu osobního rozvoje je stanovení náplně a formy rozvoje – kurzy, školení a sebevzdělání. Plán osobního rozvoje bude konzultován se zaměstnancem, kterého se týká a bude kontrolováno jeho naplňování.

Třetí problémovou oblastí je mzda a odměňování. Mzda je účinným faktorem, který ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců, avšak má jen krátkodobý charakter. Zvýšení mzdy povede k motivaci pracovníka, ale po určité době opět zaměstnanec začne pociťovat nespokojenost s finančním ohodnocením a bude chtít další zvýšení. Spokojenost s odměňováním je navíc velmi subjektivní záležitostí. Především dělničtí pracovníci si myslí, že mzda neodpovídá pracovním výkonům a určití administrativní pracovníci zastávají názor, že mzda neodpovídá jejich kvalifikaci.

V podniku se mzda skládá z pevné a pohyblivé složky, na kterou vzniká nárok při plnění cílů jednotlivých oddělení a podniku jako celku. Zaměstnanci nejsou spokojeni s výší variabilní složky mzdy a určení konečné částky považují za nespravedlivé. Nestandardizovanými rozhovory bylo zjištěno, že pracovníci považují za nesprávné odebrání variabilní složky, pokud plní řádně své úkoly na rozdíl od některých spolupracovníků, kteří nepřispívají k naplnění cílů, a celé oddělení jejich vinou přijde o prémie. Řešením může být přidání třetí složky mzdy – osobní. Osobní složka bude přiznána zaměstnanci na základě jeho individuálních pracovních výkonů a pracovní kázně.

Nárok na variabilní a osobní složku mzdy bude určován podle jasných pravidel, které je třeba stanovit. Přiznání pohyblivé části bude vycházet z porovnání očekávaných cílů se skutečností (např. počet zadaných vrat ke konstrukci v určitém termínu a počet skutečně

vyrobených vrat). Účelem variabilní části je vytvoření pracovního kolektivu, který bude spolupracovat za účelem dosažení stanovených cílů. To, že tato složka mzdy plní svůj účel, prokázaly odpovědi na otázku č. 13, kdy 95% respondentů odpovědělo, že si se svými kolegy navzájem pomáhají. Přiznání osobní složky mzdy bude vycházet z pracovních úspěchů, neúspěchů a pracovní kázně. Pro tyto kritéria bude třeba stanovit hodnoty, se kterými budou výkony jednotlivých zaměstnanců srovnávány. Pravidla a kritéria pro získání odměn musí být známy všem pracovníkům. Snížení nebo odeření složky by mělo být zaměstnanci zdůvodněno a ukázáno na konkrétních číslech a výsledcích, což částečně může eliminovat subjektivní pocit nespravedlnosti.

Zaměstnanci podniku nejsou spokojeni s poskytovanými benefity, kterými jsou roční odměny, příspěvek na penzijní spoření, příspěvek na rekreaci a celozávodní placená dovolená. Pracovníkům schází možnost závodního stravování, které ovšem není v areálu možné, jelikož zde chybí fyzický prostor k jejímu vybudování. Řešením problému může být poskytování stravenek, které budou plně nebo částečně hrazeny podnikem. Závodní jídelny většinou prodávají obědy a svačiny za zaměstnanecké ceny. Stravenky budou zaměstnancům kompenzovat to, že si nosí nebo objednávají jídlo koupené za standardní ceny.

Poslední problémovou oblastí je pracovní prostředí, které především zaměstnanci výroby nepovažují za příjemné. V prostorách, kde probíhá výroba je zvýšené množství prachu a vysoká hladina hluku. Výrobní proces s sebou přináší zmíněné nepříjemnosti a vylepšení této oblasti není možné.

5 Závěr

Cílem práce bylo řešení faktorů ovlivňujících pracovní výkon ve vybrané organizaci, zjištění problémových oblastí a navržení řešení přispívajících k jejich eliminaci. Data potřebná pro výzkum byla získána dotazníkovým šetřením, řízenými a nestandardizovanými rozhovory.

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že ve Forte Beroun pracují převážně muži, jelikož v podniku převažují dělnické profese. Nejvíce zaměstnanců spadá do věkových kategorií 31 – 40 a 41 – 50 let. Dále bylo zjištěno, že nejčastější forma dosaženého vzdělání je střední s maturitou. Z výsledku šetření vyplývá, že v podniku je nízká fluktuace zaměstnanců, celkem 66 % pracovníků je zde zaměstnáno více než 6 let. Nízká fluktuace má vliv na vztahy na pracovišti, které jsou ve Forte Beroun velmi dobré, což dokládají výsledky šetření, kde se tato oblast umístila na prvním místě.

Oblasti, které nebyly vyhodnoceny jako problémové, jsou: vztahy na pracovišti, pracovní podmínky, náplň práce, odpovědnost a pracovní spokojenost. Tyto motivační a hygienické faktory jsou v podniku dobře nastaveny a pozitivně ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců. Vlastní šetření ukázalo 3 značně kritické oblasti, kterými jsou: mzda a odměňování, hodnocení pracovního výkonu a možnost kariérního růstu.

Nejhoršího výsledku dosáhla oblast možnost kariérního růstu. Oblast rovněž obsahovala otázky zaměřené na další vzdělávání a osobní rozvoj zaměstnanců. V podniku existuje teoretická možnost kariérního růstu, avšak v praxi, vzhledem k momentální ekonomické situaci, není příliš možná. V případě, že dojde ke zlepšení ekonomické situace, přijímání nových zaměstnanců a navyšování vedoucích pozic, bylo navrženo stanovení jasných kritérií postupu (např. vztahy s kolegy, plnění pracovních úkolů, délka pracovního poměru apod.), které mohou eliminovat pocit nespravedlnosti u nepovýšených zaměstnanců. Další vzdělávání zaměstnanců není podnikem podporováno. Odběratelé firmy jsou především ze zahraničí, a proto byla navržena nabídka kurzů cizích jazyků, které budou částečně hrazeny z podnikových zdrojů. Tyto kurzy jsou primárně určeny administrativním pracovníkům. Pro pracovníky výroby připadají v úvahu kurzy obsluhy a údržby manipulační techniky nebo čtení a kreslení technické dokumentace. Rovněž bylo navrženo zpracování plánu osobního rozvoje zaměstnanců, který v podniku chybí.

Druhého nejhoršího výsledku dosáhla oblast hodnocení pracovního výkonu. V podniku chybí metodika hodnocení, měly být stanoveny postupy evaluace pracovního výkonu na celopodnikové úrovni a v rámci jednotlivých oddělení. U jednotlivých typů hodnocení bude určeno, zda se jedná o formální nebo neformální formou. Roční hodnocení bude mít pevně nastavené časové rozmezí, tj. začátek a konec. Pro jednotlivá oddělení budou zpracována kritéria posuzování výkonu a metoda vyhodnocení. Byla navržena metoda hodnocení na základě plnění norem, doplněná hodnotícím formulářem. Pro zlepšení oblasti bylo dále navrženo, aby vedoucí na konci září zpracovali harmonogram hodnotících rozhovorů, který bude uveřejněn nejpozději měsíc před uskutečněním prvního rozhovoru. Dále, aby vytvořili hodnotící formulář, který bude zaměstnanci předán dva týdny před rozhovorem. Hodnotící rozhovor bude obsahovat diskuzi vyplněného formuláře, zhodnocení silných a slabých stránek, návrhy kroků vedoucích k eliminaci slabých stránek výkonu a stanovení cílů, kterých má zaměstnanec dosáhnout.

Třetího nejhoršího výsledku dosáhla oblast mzda a odměňování. Pro zlepšení oblasti bylo navrženo přidání osobní složky mzdy, která bude přiznána na základě individuálních pracovních výkonů. Nárok na variabilní a osobní mzdu bude určován podle jasně stanovených kritérií, která budou známá všem zaměstnancům. V areálu podniku není prostor pro vybudování zaměstnanecké jídelny nebo bufetu, a proto bylo navrženo poskytování stravenek, které budou z části hrazeny podnikem a z části zaměstnancem.

Motivace zaměstnanců patří mezi nejdůležitější činnosti v podniku, jelikož spokojený a motivovaný pracovník podává žádoucí pracovní výkony. Faktorů, které ovlivňují pracovní výkon, je hodně a mezi ty významné patří skupiny hygienických a motivačních faktorů. Každý zaměstnanec je jiný a má jiné potřeby, proto na něj jednotlivé faktory působí odlišně, než na jiné kolegy. Z tohoto důvodu je třeba znát své podřízené a nepodceňovat vliv jednotlivých faktorů.

Ve sledované organizaci jsou si vědomi důležitosti motivace a nepodceňují její vliv na pracovní výkon. Jedním z cílů podniku je mít loajální, spokojené, motivované zaměstnance podávající kvalitní pracovní výkony. Šetření ukázalo, že zaměstnanci jsou v podniku spokojeni, pracují zde několik let a případným zájemcům o práci by Forte Beroun doporučili.

6 Seznam použitých zdrojů

6.1 Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd., dotisk 2005. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Fragment, s.r.o., 2011, 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, 92s. ISBN 80-7226-308-0.

CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

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

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz. *Management*. 1. vyd. Praha: East Publishing, 1998, 659 s. ISBN 80-7219-014-8.

- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 261 s. ISBN 80-247-2202-X.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 168 s. ISBN 978-80-247-2445-4.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 2004, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 254 s. ISBN 80-247-1706-9.
- PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 136 s. ISBN 978-80-247-2100-2.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 128 s. ISBN 978-80-247-3955-7.
- WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

WAGNEROVÁ, Irena a kol. *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 160 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

6.2 Internetové zdroje

FORTE BEROUN b. *O nás* [on-line]. [cit. 2016-01-30]. Dostupné z WWW: <www.forteberoun.cz/o-nas-2/>.

FORTE BEROUN a. *Produkty* [on-line]. [cit. 2016-01-30]. Dostupné z WWW: <www.forteberoun.cz/produkty/>.

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY a. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin*. [online] [cit. 2016-01-30]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=460870&typ=PLATNY>>.

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY b. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin – výkaz zisku a ztrát 2014* [online] [cit. 2016-01-30]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=40071789&subjektId=460870&spis=123124>>.

7 Přílohy

7.1 Dotazník

Vážení dotazovaní,

jmenuji se Linda Havelková a ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který se týká faktorů ovlivňujících pracovní výkon. Cílem výzkumu je zjištění, které motivační a hygienické faktory jsou využívány v podniku, ve kterém pracujete.

Ujišťuji Vás, že dotazník je anonymní a výsledky budou sloužit jen jako podklady pro moji diplomovou práci.

Vámi vybrané odpovědi zakřížkujte v příslušném okénku:

1. Jaké je Vaše pohlaví?	Muž	
	Žena	X

Po vyplnění všech otázek vložte do přiložené obálky, zalepte a vložte do boxu, který se nachází u vchodu do kanceláří.

Děkuji za Váš čas.

Bc. Linda Havelková
studentka České zemědělské univerzity v Praze

1. Jaké je Vaše pohlaví?	Muž	
	Žena	
2. Do jaké věkové kategorie patříte?	Do 20 let	
	21 - 30 let	
	31 - 40 let	
	41 - 50 let	
	51 - 60 let	
	Nad 60 let	
3. Jaké je Vaše dosažené vzdělání?	Základní	
	Střední bez maturity	
	Střední s maturitou	
	Vysokoškolské - bakalářský stupeň	
	Vysokoškolské - magisterský stupeň	
4. Jak dlouho v podniku pracujete?	Do 1 roku	
	1 - 3 roky	
	4 - 6 let	
	Nad 6 let	

	Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne
5. Jste spokojen/a s Vaší pracovní dobou?					
6. Zlepšuje vedení podniku Vaše pracovní podmínky?					
7. Jste na Vašem pracovišti při plnění úkolů rušen/a hlukem z výroby?					
8. Považujete Vaše pracovní prostředí za příjemné?					
9. Dochází v pracovním kolektivu k častým konfliktům?					
10. Jste spokojen/a s komunikačním tokem od Vašeho nadřízeného?					
11. Vidáte spolupracovníky i mimo pracoviště?					
12. Přijímá Váš nadřízený Vaše názory?					
13. Pomáháte si navzájem s Vašimi spolupracovníky?					
14. Odpovídá mzda Vaším pracovním výkonům?					
15. Považujete systém odměňování za motivující?					
16. Jste spokojen/a s poskytovanými benefity?					
17. Odpovídá mzda Vaší kvalifikaci?					
18. Pracujete rád/a v tomto podniku?					
19. Jste spokojen/a s náplní Vaší práce?					
20. Souhlasíte s podobou systému hodnocení pracovníků?					
21. Doporučil/a byste podnik případným zájemcům o práci?					
22. Jste spokojen/a se systémem odměňování?					
23. Považujete Vaši pracovní náplň za zajímavou?					
24. Jste spokojen/a s úkoly, které jsou Vám zadávány?					
25. Využíváte dostatečně Vaše znalosti při Vaší práci?					
26. Plníte řádně i úkoly, které Vás nebaví?					
27. Je Vaše pracovní náplň relativně nezávislá?					
28. Existuje v podniku možnost kariérního růstu?					
29. Považujete kariérní postup v podniku za spravedlivý?					
30. Máte dostatek prostoru pro Váš osobní rozvoj?					
31. Podporuje Vás nadřízený v dalším vzdělávání?					
32. Považujete systém hodnocení v podniku za spravedlivý?					
33. Je hodnocení Vašeho pracovního výkonu prováděno pravidelně?					
34. Pomáhá Vám zpětná vazba z hodnocení Vašeho pracovního výkonu ke zlepšení výkonu?					
35. Pomáhá Vám dobré hodnocení pracovního výkonu k lepší motivaci?					
36. Jste dobře obeznámen/a se systémem hodnocení pracovního výkonu v podniku?					
37. Přenáší na Vás nadřízený odpovědnost za splnění					

úkolů?					
38. Jste spokojen/a s mírou odpovědnosti?					
39. Přebíráte rád/a odpovědnost za splnění úkolů?					
40. Motivuje Vás odpovědnost k lepším výsledkům?					

7.2 Interpretace výsledků v procentech

1. Jaké je Vaše pohlaví?	Muž	65
	Žena	35
2. Do jaké věkové kategorie patříte?	Do 20 let	2
	21 - 30 let	20
	31 - 40 let	34
	41 - 50 let	39
	51 - 60 let	5
	Nad 60 let	0
3. Jaké je Vaše dosažené vzdělání?	Základní	0
	Střední bez maturity	36
	Střední s maturitou	58
	Vysokoškolské - bakalářský stupeň	4
	Vysokoškolské - magisterský stupeň	2
4. Jak dlouho v podniku pracujete?	Do 1 roku	2
	1 - 3 roky	9
	4 - 6 let	23
	Nad 6 let	66

	Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne
5. Jste spokojen/a s Vaší pracovní dobou?	64	27	2	5	2
6. Zlepšuje vedení podniku Vaše pracovní podmínky?	52	25	6	13	4
7. Jste na Vašem pracovišti při plnění úkolů rušen/a hlukem z výroby?	14	25	0	16	45
8. Považujete Vaše pracovní prostředí za příjemné?	32	21	4	18	25
9. Dochází v pracovním kolektivu k častým konfliktům?	4	2	5	37	52
10. Jste spokojen/a s komunikačním tokem od Vašeho nadřízeného?	55	27	3	11	4
11. Vidíte spolupracovníky i mimo pracoviště?	23	54	0	14	9
12. Přijímá Váš nadřízený Vaše názory?	45	38	1	9	7
13. Pomáháte si navzájem s Vašimi spolupracovníky?	63	32	0	3	2
14. Odpovídá mzda Vaším pracovním výkonům?	16	48	6	16	14
15. Považujete systém odměňování za motivující?	30	55	3	7	5

16. Jste spokojen/a s poskytovanými benefity?	23	34	13	16	14
17. Odpovídá mzda Vaši kvalifikaci?	13	34	25	13	15
18. Pracujete rád/a v tomto podniku?	27	66	2	5	0
19. Jste spokojen/a s náplní Vaší práce?	34	30	25	7	4
20. Souhlasíte s podobou systému hodnocení pracovníků?	11	12	11	45	21
21. Doporučil/a byste podnik případným zájemcům o práci?	25	64	7	4	0
22. Jste spokojen/a se systémem odměňování?	21	29	5	32	13
23. Považujete Vaši pracovní náplň za zajímavou?	34	13	30	18	5
24. Jste spokojen/a s úkoly, které jsou Vám zadávány?	34	27	27	7	5
25. Využíváte dostatečně Vaše znalosti při Vaší práci?	27	25	14	14	20
26. Plníte řádně i úkoly, které Vás nebaví?	70	25	5	0	0
27. Je Vaše pracovní náplň relativně nezávislá?	23	55	0	16	6
28. Existuje v podniku možnost kariérního růstu?	9	46	27	9	9
29. Považujete kariérní postup v podniku za spravedlivý?	9	57	16	13	5
30. Máte dostatek prostoru pro Váš osobní rozvoj?	13	23	4	54	6
31. Podporuje Vás nadřízený v dalším vzdělávání?	14	21	9	47	9
32. Považujete systém hodnocení v podniku za spravedlivý?	25	54	14	5	2
33. Je hodnocení Vašeho pracovního výkonu prováděno pravidelně?	59	39	2	0	0
34. Pomáhá Vám zpětná vazba z hodnocení Vašeho pracovního výkonu ke zlepšení výkonu?	9	29	5	32	25
35. Pomáhá Vám dobré hodnocení pracovního výkonu k lepší motivaci?	13	27	5	34	21
36. Jste dobře obeznámen/a se systémem hodnocení pracovního výkonu v podniku?	7	30	25	38	0
37. Přenáší na Vás nadřízený odpovědnost za splnění úkolů?	18	55	0	16	11
38. Jste spokojen/a s mírou odpovědnosti?	21	47	7	16	9
39. Přebíráte rád/a odpovědnost za splnění úkolů?	36	32	5	11	16
40. Motivuje Vás odpovědnost k lepším výsledkům?	14	70	3	9	4