

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Motivace jako nástroj řízení výkonnosti

Bc. Alena Veithová

© 2019 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Alena Veithová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Motivace jako nástroj řízení výkonnosti

Název anglicky

Motivation as a tool of performance management

Cíle práce

Zpracování nových přístupů k řízení motivačního procesu v organizaci v souvislosti s řešením podpory rozvoje výkonnosti zaměstnanců, případně procesů. Na základě provedených analýz zpracovat návrh řešení potřebných změn v zaměření a ve struktuře motivačního procesu ve vybrané organizaci.

Teoretická část diplomové práce zahrnuje soubor vybraných teoretických poznatků, vztahujících se ke zkoumanému tématu, uvedených v literárních zdrojích a přístupy autorů odborných publikací k řešení této zkoumané problematiky.

Praktická část práce je orientována na analýzu současné úrovně řízení motivačního procesu ve vybrané organizaci a na zpracování návrhu změn řízení motivačního procesu ve vztahu k dosažení vyšší výkonnosti zaměstnanců, případně procesů.

Metodika

Metodika práce je orientována na užití metod analytických a syntetických, na uplatnění induktivních a deduktivních přístupů.

Metody analytické zahrnují techniky dotazníkového šetření, techniky řízeného rozhovoru, techniky analýzy organizačních norem podniku. S tím souvisí uplatnění induktivních a deduktivních metod.

Syntetické metody jsou orientovány na agregování nových poznatků získaných průzkumem v organizaci, na formulování a modelování navrhovaných změn v motivačním procesu.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Řízení, řídicí proces, řízení lidských zdrojů, personální řízení, proces motivace, teorie motivace, motivační program, motivační faktory, účinnost motivačních faktorů, výkonnost procesů, výkonnost zaměstnanců, efektivnost procesu motivace.

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M; STEPHENS, T. Management a leadership. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. 5. vydání. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

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

NAKONEČNÝ, M. Motivace chování. Praha: Triton, 2015. ISBN 978-80-7387-6.

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. 3. vydání. Praha: Grada Publishing 2018. ISBN 978-80-247-5515-1

URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing 2018. ISBN 978-80-271-0227-3

WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing 2008. ISBN 978-80-247-2361-7

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 11. 7. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 10. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 27. 11. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Motivace jako nástroj řízení výkonnosti" 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 použitých zdrojů 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 30. 11. 2019

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Josefu Křížovi, CSc. za jeho odborné rady, trpělivost a ochotu, kterou mi při zpracování diplomové práce věnoval. Dále bych chtěla poděkovat panu RNDr. Jaroslavu Jochmanovi za spolupráci při zpřístupnění potřebných informací o firmě. Za psychickou podporu děkuji své rodině.

Motivace jako nástroj řízení výkonnosti

Abstrakt

Tato diplomová práce se zaměřuje na řízení motivačního procesu. Aktuálnost tématu potvrzuje často diskutovaný nedostatek pracovních sil na trhu práce, a to především u dělnických profesí. Z důvodu změn potřeb zaměstnanců je třeba flexibilně reagovat pomocí správně nastaveného motivačního procesu v organizaci. Cílem práce je tvorba návrhu řešení v oblasti zvýšení výkonnosti zaměstnanců prostřednictvím motivačních nástrojů v konkrétním podniku. Teoretická část obsahuje analýzu dostupných zdrojů týkající se dané problematiky. Byly využity analytické metody zahrnující techniky dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru. Dotazník byl rozčleněn na zaměření potřeb dle Alderferovy teorie motivačních potřeb ERG. V empirické části se nachází charakteristika společnosti VVV MOST spol. s r.o. a její současné řízení motivačního procesu, charakteristika respondentů, analýza výsledků z řízených rozhovorů a dotazníků. Navazující kapitolou jsou navržená řešení k odstranění nedostatků a doporučení ke zlepšení motivačního procesu v závislosti na zvýšení výkonnosti. Poslední kapitolou je závěr obsahující shrnutí celé diplomové práce.

Klíčová slova: řízení, řízení lidských zdrojů, proces motivace, teorie motivace, pracovní motivace, motivační program, motivační faktory, pracovní výkon, výkonnost zaměstnanců, zaměstnanecké výhody.

Motivation as a tool of performance management

Abstract

This thesis focuses on management of the enterprise motivational process. The relevance of the topic is confirmed by often discussed shortage of labour force on the labour market mainly at the blue-collar professions. Due to the constant changes of the employees' need the enterprises have to flexibly react with correctly setup internal motivational process. The goal of this thesis is to propose a solution to increase the employee performance through motivational instruments in a concrete enterprise. The theoretical part contains an analysis of the informational sources available on the topic. The techniques of questionnaire survey and managed interview were used in this part. The questionnaire was divided based on the Alderfer theory of motivational ERG needs. The empirical part of the thesis contains an analysis of the VVV Most Ltd and its current management of the motivational process, characteristics of the respondents and the questionnaire survey and managed interview outcome analysis. The follow-up chapter covers the proposed solutions to elimination of deficiencies and recommendations to improvement of the motivational process in connection with the increase in employee performance. The last chapter contains a conclusion with a summary of the thesis.

Keywords: management, human resource management, motivational process, motivational theories, workplace motivation, motivational program, motivational factors, work performance, employee performance, employees' benefits.

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	15
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	15
3.1.1 Vývoj řízení lidských zdrojů.....	17
3.1.2 Strategické řízení lidských zdrojů.....	19
3.1.3 Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích	20
3.2 Motivace a související pojmy.....	21
3.3 Teorie pracovní motivace.....	25
3.3.1 Teorie instrumentality	25
3.3.2 Teorie zaměřené na obsah.....	26
3.3.3 Teorie zaměřené na proces	28
3.4 Pracovní motivace	29
3.4.1 Typy motivace	30
3.4.2 Pracovní stimuly	31
3.4.3 Motivační program společnosti	32
3.5 Pracovní výkon zaměstnanců	33
3.5.1 Pracovní výkon	33
3.5.2 Řízení pracovního výkonu	33
3.5.3 HR manažer a řízení pracovního výkonu	35
3.5.4 Proces řízení výkonnosti.....	35
3.5.5 Jednání směřující k vyššímu výkonu	37
3.5.6 Hodnocení a výkon zaměstnanců	41
3.5.7 Motivace a výkon na pracovišti	41
3.6 Odměňování zaměstnanců	43
3.6.1 Hmotné odměny.....	44
3.6.2 Nehmotné odměny	46
4 Vlastní práce	48
4.1 Charakteristika firmy VVV MOST spol. s r.o.	48
4.1.1 Nabízené služby a produkty.....	49
4.1.2 Běžný provoz společnosti	49
4.1.3 Personální zastoupení a organizační struktura.....	50
4.1.4 Mzda	51

4.1.5	Zaměstnanecké výhody ve společnosti.....	51
4.2	Charakteristika zúčastněných respondentů	52
4.3	Scénář řízeného rozhovoru s generálním ředitelem firmy	53
4.4	Scénář řízeného rozhovoru s personalistkou firmy	54
4.5	Analýza dotazníkového šetření	55
4.5.1	Oblast 1: Identifikační otázky	55
4.5.2	Oblast 2: Vztahové otázky	55
4.5.3	Oblast 3: Růstové otázky	57
4.5.4	Oblast 4: Existenční otázky	60
4.5.5	Oblast 5: Otázky vztahující se k pracovnímu prostředí a motivaci	63
5	Výsledky a diskuse	69
5.1	Shrnutí výsledků z dotazníků	69
5.1.1	Oblast 1: Identifikační otázky	70
5.1.2	Oblast 2: Vztahové otázky	70
5.1.3	Oblast 3: Růstové otázky	70
5.1.4	Oblast 4: Existenční otázky	71
5.1.5	Oblast 5: Otázky vztahující se k pracovnímu prostředí a motivaci	72
5.2	Shrnutí výsledků z rozhovorů	73
5.2.1	Řízený rozhovor s generálním ředitelem	74
5.2.2	Řízený rozhovor s personalistkou	74
5.3	Doporučení a návrhy změn v motivaci zaměstnanců.....	75
5.3.1	Mzda	76
5.3.2	Zaměstnanecké výhody.....	76
5.3.3	Kariérní růst	77
5.3.4	Pochvala.....	77
6	Závěr.....	78
7	Seznam použitých zdrojů	80
7.1	Literární zdroje.....	80
7.2	Internetové zdroje.....	82
7.3	Ostatní zdroje	82
8	Přílohy	84

Seznam obrázků

Obrázek 1	Schéma vysvětlující vztah nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (chování, resp. jednání člověka)	23
Obrázek 2	Maslowova pyramida potřeb	26
Obrázek 3	Organizační struktura společnosti	51

Seznam tabulek

Tabulka 1 Vývojové etapy personální práce.....	18
Tabulka 4 Motivační profil	23
Tabulka 2 ŘLZ a výkon	34
Tabulka 3 Hodnotící oblasti v časových úsecích.....	36
Tabulka 5 Počet zaměstnanců a návratnost získaných odpovědí z dotazníků.....	52
Tabulka 6 Bodové hodnocení pracovní náplně.....	72
Tabulka 7 Silné a slabé stránky motivace ve společnosti VVV MOST spol. s r.o.....	73

Seznam grafů

Graf 1 Hodnocení vztahů mezi kolegy	56
Graf 2 Způsoby přispívající k vzájemnému vztahu mezi nadřízeným a podřízenými	57
Graf 3 Podpora zaměstnanců v rozšíření jejich vzdělání.....	58
Graf 4 Rozvoj osobnosti a využití dovedností a schopností.....	58
Graf 5 Možnost kariérního růstu.....	59
Graf 6 Důležitost možnosti kariérního růstu.....	60
Graf 7 Zájmové zaměstnanecké výhody.....	62
Graf 8 Požadované navýšení mzdy.....	63
Graf 9 Používaný styl řízení manažera	64
Graf 10 Hodnocení pracovní náplně	65
Graf 11 Podmínky pracovního prostředí	66
Graf 12 Četnost pochval od nadřízeného.....	67
Graf 13 Používané motivační nástroje.....	68

Seznam použitých zkratk

ŘLZ	řízení lidských zdrojů
MSP	malý a střední podnik
HR	human resources (lidského zdroje)
tj.	to je
atd.	a tak dále
apod.	a podobně
tzv.	takzvaný
resp.	respektive
např.	například

1 Úvod

Motivace jako nástroj řízení výkonnosti je téma aktuální, jelikož se v dnešní době Česká republika a další státy Evropy potýkají s nedostatkem pracovních sil především u obsazování dělnických pracovních pozic. Na trhu práce je vysoká poptávka po kvalitních pracovnících. Pro zaměstnavatele je důležité v této situaci znát a správně řídit motivační proces a efektivně nastavit účinné motivační faktory, které pomáhají nastartovat lidské zdroje k činnosti. Pomocí motivace je možné zvýšit efektivitu pracovního výkonu.

Diplomová práce se zabývá řízením motivačního procesu v podniku a je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část obsahuje analýzu dostupných informačních zdrojů a zpracování poznatků do komplexní podoby. Zabývám se v ní rozsáhlým okruhem řízení lidských zdrojů a personalistiky, jelikož tyto okruhy zastřešují téma motivace. Teoretická východiska zahrnují dále odborné informace o teoriích motivace, motivačním procesu, pracovním výkonu a odměňování zaměstnanců, avšak ve velikosti rozsahu přizpůsobujícímu se této práci.

Veškeré získané teoretické informace aplikuji v praktické části ve firmě VVV MOST spol. s r.o., kde zkoumám úroveň řízení motivačního procesu organizace. Nástrojem k získání dat jsou použity analytické metody zahrnující techniku dotazníkového šetření, řízeného rozhovoru a analýzu organizačních norem podniku. Respondenty jsou zaměstnanci společnosti z řad pracovníků z výroben i kanceláří. Součástí realizace průzkumu je řízený rozhovor s ředitelem firmy a personalistkou pro získání aktuálního stavu motivačního procesu v organizaci. V první části seznámím čtenáře s firmou a jejími nabízenými výrobky a službami. Následně se zaměřuji na aktuálně používané motivační a stimulační nástroje. Podle získaných informací vytvořím varianty dotazníků, z nichž zjistím základní motivační profil pracovníků. Po zpracování výsledků z průzkumu předám a interpretuji získané poznatky společnosti. V případě potřeby navrhnou řešení, jak efektivněji motivovat zaměstnance, aby se zvýšila jejich výkonnost. Při doporučení k odstranění nedostatků budu hledat moderní nástroje napomáhající k řešení s ohledem na velikost a finanční možnosti společnosti.

Hlavním cílem práce je navrhnout nová řešení v důsledku potřebných změn, jak efektivně zvýšit výkonnost pracovníků prostřednictvím nástroje motivace. Jako dílčí cíle jsem si zvolila analýzu informačních zdrojů vztahujících se k tématu, analýzu řízení

stávajícího motivačního systému a v organizaci a analýzu požadavků na motivační a stimulační nástroje ze strany zaměstnanců.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je navrhnout nové přístupy k řízení motivačního procesu v souladu se zvýšením výkonnosti zaměstnanců. Součástí je také návrh změn cílený ke zlepšení a zefektivnění úrovně řízení motivačního procesu s využitím vhodných motivačních nástrojů.

Mezi dílčí cíle patří:

- analýza informačních zdrojů obsahující odborné literární a elektronické zdroje vztahující se k tématu,
- realizace dotazníkového šetření a řízených rozhovorů s generálním ředitelem a personalistkou společnosti,
- identifikace aktuální úrovně řízení motivačního procesu ve firmě,
- zpracování návrhu změn a doporučení v řízení motivačního procesu včetně analýzy požadavků na motivační a stimulační nástroje vedoucí k vyšší pracovní výkonnosti ze strany zaměstnanců.

2.2 Metodika

K vytvoření diplomové práce byly použité metody analýzy, syntézy, dedukce a indukce. V teoretické části dochází k analýze informačních zdrojů a vytvoření souhrnu teoretických poznatků k danému tématu. Tyto poznatky napomáhají k řešení zkoumané problematiky.

Praktická část zahrnuje analýzu aktuální úrovně řízení motivačního procesu v organizaci a návrh nových přístupů v této oblasti za předpokladu zajištění vysoké výkonnosti pracovníků. Primárně bylo potřeba provést techniku analýzy interních dokumentů organizace k získání informací o aktuálním stavu motivačního procesu a jeho řízení. Následně jsem použila techniku řízeného rozhovoru k objasnění získaných poznatků a utvoření si jasné představy o fungování úrovně řízení motivačního procesu ve společnosti. Tyto techniky řadíme mezi analytické metody. Dotazníkové šetření bylo provedeno po uskutečnění řízených rozhovorů dle postupu získání dat potřebných k

identifikaci úrovně řízení motivačního procesu a motivační struktury zaměstnanců. Po sběru dat došlo k vytvoření návrhů a doporučení změn v dané oblasti.

Řízené rozhovory jsem realizovala celkem dva. Prvním z nich byl rozhovor s generálním ředitelem společnosti s panem RNDr. Jaroslavem Jochmanem, kterého jsem se zeptala na 11 otázek. Druhý rozhovor mi poskytla paní Marcela Sadílková, jejíž pracovní pozice je personalistka a položila jsem jí celkem 15 otázek. Důraz byl kladen na vyhýbání se sugestivním otázkám, aby získané informace byly relevantní. Všechny otázky v rozhovoru byly otevřené. Uzavřené a polootevřené otázky jsou použita až v dotazníkovém šetření. Otázky v rozhovorech byly přizpůsobeny pracovní pozici. Délka jednoho rozhovoru byla stanovena na max. 30 minut s ohledem na časovou vytíženost zaměstnanců.

V další etapě sběru dat jsem použila techniku dotazníkového šetření. Dotazník jsem vytvořila ve třech variantách pro pracovníky na pozici vedoucí pracovník (management), pracovník v administrativní podpoře a provozní pracovník. Všechny tyto vzorové dotazníky jsou k dispozici v příloze práce. Dotazníky obsahují 41 otázek ve verzi pro administrativní podporu a provozní pracovníky a 42 otázek obsahuje dotazník pro management. U otázek s možností uvedení více variant odpovědí byla vždy k dispozici možnost připsat neuvedenou kategorii či vlastní názor. V dotazníku bylo uvedené, kde je možné uvést více možností a případně kolik, či je seřadit v požadovaném pořadí podle pokynů. V úvodu dotazníku jsou respondenti seznámeni s účelem a anonymitou dotazníku. V závěrečné části nechybí poděkování za strávený čas a spolupráci. Otázky v dotazníku jsou rozděleny do pěti oblastí, kterými jsou identifikační, existenční, vztahové a růstové otázky a otázky týkající se charakteristiky pracovního prostředí a motivace. Existenční, vztahové a růstové otázky se zaměřují na sběr dat a identifikaci stejnojmenných lidských potřeb z důvodu aplikace Alderferovy teorie motivačních potřeb ERG. Rozhodla jsem se dotazník poskytnout zaměstnancům v papírové formě z důvodu okamžitého ujasnění možných nesrozumitelností a bezprostředního získání dat. Při vyplňování dotazníku jsem byla ve firmě vždy přítomna pro případ dotazů týkající se otázek. V poslední části analýzy jsem získaná data setřídila a vytvořila z nich názorné grafy.

3 Teoretická východiska

Kapitola se zabývá teoretickými poznatky souvisejícími s tématem řízení lidských zdrojů, motivace, řízení výkonu a odměňování zaměstnanců související se stimulací. Na základě získaných teoretických poznatků je navazující kapitolou praktická část diplomové práce.

3.1 Řízení lidských zdrojů

V kapitole Řízení lidských zdrojů (dále jen ŘLZ) jsou popsány základní poznatky včetně návaznosti na strategii podniku, cíle a vývoj této koncepce. Dále také vysvětlení stěžejních pojmů a definování vzájemných vztahů. K objasnění využitelnosti koncepce v praxi je zde zmínka o hlavních úkolech ŘLZ. V důsledku aplikace získaných poznatků na středním podniku, kapitola pojednává o důležitosti ŘLZ v malých a středních podnicích.

Armstrong a Taylor (2015, s. 43) poukazují na různorodost definice koncepce ŘLZ. Oni ŘLZ definují jako souhrnný přístup zabývající se zaměstnáváním, rozvojem a spokojeností pracovníků v organizaci. Přístup napomáhá organizacím prostřednictvím lidských zdrojů dosahovat stanovených cílů. Strategie ŘLZ musí být v souladu se strategií podniku. Lidské zdroje jsou považovány za nejdůležitější výrobní faktor a je třeba ho umět řídit. Tento přístup definuje postupy, jak zaměstnávat lidi a rozvíjet je takovým způsobem, aby byli v práci spokojeni a docházelo ke vzájemné kooperaci. ŘLZ vychází z teorií, které se zabývají chováním lidí a organizacemi. Významem ŘLZ je zefektivnit pracovní proces prostřednictvím lidí. Zaměstnávání a řízení lidí je hlavní náplní přístupu. V praxi ŘLZ vykonávají personalisté a liniovní manažeři.

Mezi cíle ŘLZ patří (Armstrong a Taylor, 2015, s. 48):

- tvorba strategie ŘLZ v souladu se strategií organizace a plnění stanovených cílů,
- podpora vysoké pracovní výkonnosti za pomoci firemní kultury,
- zajištění kvalitních a kvalifikovaných pracovníků a talentů,
- vytváření a udržení pozitivních pracovních vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a mezi zaměstnanci navzájem,
- zachování morálních hodnot v přístupu k řízení lidí.

Šikýř (2014, s. 20) uvádí definici ŘLZ jako soubor dvou propojených vyjádření. První vyjádření se vyznačuje tím, že se jedná o personalistiku (tj. personální práci), jejímž hlavním cílem je zajišťovat vedení a řízení pracovníků. Druhé vyjádření se vyznačuje aktuálním pojetím personální práce, která obsahuje současné postoje k vedení a řízení pracovníků. Důvodem, proč je kladen důraz v této definici na současné pojetí vedení a řízení, jsou neustálé celosvětové změny ve společnosti. Mezi tyto vlivné změny patří globalizace, vyšší míra konkurence, technologický pokrok a zvyšující se požadavky zákazníků. Lidé se stávají nejdůležitějším článkem organizace. Jejich schopnosti, dovednosti a motivace pracovat ovlivňují vysoké pracovní výkony a schopnost plnit strategické cíle.

Personální práce se projevuje následujícími vlastnostmi (Šikýř, 2014, s. 34):

- Strategie personální práce je v souladu se strategií organizace a společná snaha dosáhnout všech cílů.
- Akceptace vnější vlivů na lidi a organizaci, kde se jedná o politické, demografické, kulturní, sociální, přírodní, technické, technologické, politické, právní a ekonomické podmínky.
- Spoluúčast liniových manažerů na personální práci, kteří se podílejí na řízení a vedení lidí, mezi jejichž úkoly patří např. odměňování, vzdělávání, hodnocení pracovníků.

Koubek (2015, s. 14) vysvětluje rozdíly mezi definicemi pojmů ŘLZ a personální řízení. ŘLZ je definováno jako novější koncepce než personální řízení. Historie tohoto termínu sahá do období před druhou světovou válkou. Personální práce však funguje pouze na úrovni uvnitř organizace. Mezi hlavní úkoly patří řešení problémů se zaměstnáváním a hospodařením s pracovníky. Personální práce je koncipována jako operativní řízení na rozdíl od pojmu ŘLZ, které se zaměřuje na dlouhodobé řízení pracovních sil. Tato koncepce datově patří do období 50. a 60. let. Přístup ŘLZ se dostává do kompetencí manažerů a je zároveň hlavní úlohou řízení organizace. Člověk jako pracovní síla či lidský kapitál je považován jako hlavní složka úspěchu společnosti. Přichází vývoj personální práce od administrativních činností k činnostem zajišťujícím řízení organizace.

Obecký úkol ŘLZ popisuje Koubek (2015, s. 16) jako zajištění zvyšování výkonnosti organizace prostřednictvím materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. Využití všech zdrojů se musí neustále zlepšovat. Jelikož lidské zdroje rozhodují o

zlepšování ostatních zdrojů, musí se sami zdokonalovat pomocí rozvoje lidí a pracovních schopností.

Charakteristika hlavních úkolů ŘLZ podle Koubka je následující (2015, s. 16):

1. Vytvořit systém fungování obsazenosti pracovních míst, aby bylo zajištěno souladu mezi schopnostmi pracovníka a jeho pracovní náplní. Zkrátka by měl být správný pracovník na správném pracovním místě a měl by být připraven na změny požadavků na pracovní místo. V současnosti se tento úkol přeměnil na činnost hledat pro pracovníka úkoly či pracovní náplň tak, aby odpovídala jeho způsobilostem.
2. Efektivní využití pracovní síly v celé pracovní době s ohledem na kompetence zaměstnanců.
3. Vytváření pracovních skupin, použití vhodného stylu vedení a zajištění pozitivních interpersonálních vztahů na pracovišti.
4. Personální a sociální rozvoj pracovníků zahrnující rozvoj pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností a kariérní růst. V dokonalém modelu dochází ke ztotožnění pracovníkových osobních zájmů se zájmy organizace.
5. Respektování a dodržování zákonů týkající se pracovního procesu a zaměstnanců s ohledem na zachování dobrého jména společnosti.

3.1.1 Vývoj řízení lidských zdrojů

Šikýř (2014, s. 32) uvádí vývoj ŘLZ skládající se ze tří různých etap, ve kterých docházelo ke změnám v pohledu na významnost pracovníků v podniku. Ke změnám docházelo v důsledku měnících se podmínek hospodaření, podnikání a vlivu globalizace, kdy se otevírají možnosti mezinárodního obchodu a dochází k rozvoji komunikačních technologií. Každé etapě vývoji personální práce je přiřazeno datové období, kdy etapa vznikala. I přes tento časový údaj se koncepce (vývojové etapy) aplikují dodnes v organizacích. Výběr koncepce (etapy) závisí na velikosti organizace, její činnosti, strategii, skladbě zaměstnanců podle kvalifikační úrovně a dalších aspektech. Pokud se jedná o společnost s vysokým počtem zaměstnanců, s rozsáhlou strukturou, s vyspělou technologickou základnou, s kvalifikovanými pracovníky a s pokrokovými činnostmi, je pravděpodobné, že se bude volit vyšší úroveň koncepce personální práce směřující k ŘLZ.

Mezi etapy (koncepce) personální práce patří následující tři, které jsou uvedené v tabulce 1.

Tabulka 1 Vývojové etapy personální práce

Koncepce (etapa)	Personální administrativa	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Období	Od 10. až 20. let 20. století	Od 40. až 50. let 20. století	Od 80. až 90. let 20. století
Lidé	Pracovní síla	Konkurenčního výhoda	Unikátní bohatství
Personální práce	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Zdroj: Šikýř, 2014

Šikýř (2014, s. 32) popisuje první etapu nazývanou se personální administrativa. Etapa neboli koncepce je zařazena do období od 10. až 20. let 20. století. V této době byl kladen důraz na dělbu práce a úzkou specializaci pracovníků. Tvorba náplní pracovních míst závisela na pohybových a časových studiích, kdy se zkoumalo, za jak dlouhou dobu je pracovník schopen splnit stanovenou normu. Pohybové studie sloužily k určení nejefektivnějšího pracovního postupu. Obě tyto studie pomohly vytvořit normu pracovního výkonu, kterou bylo potřeba v pracovní době splnit. Činnost zaměstnance byla chápána stejně jako práce strojů. Hlavním cílem této koncepce je udržet a následně zvyšovat produktivitu práce. Personální práce se uskutečňovala v podobě administrativy, personální evidence sloužící k plánování pracovní síly, výběru, zapracování, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Personalistika se na řízení organizace podílela pasivně.

Druhou etapou je personální řízení, které se začalo vyskytovat od 40. až 50. let 20. století v řízení organizací. Změna v pojetí personální práce přicházela se změnami v oblasti vyšší míry konkurence, požadavcích a potřebách zákazníků. Na trhu upevňují svou pozici velké společnosti, které už nepovažují pracovní sílu stejně hodnotnou jako práci strojů. Naopak pracovníky vnímají jako konkurenční výhodu. Nový přístup spočívá v tom, kdy zaměstnanci musí být motivovaní, schopní a vhodně využiti a umístěni na pracovní pozici. Personální práce zastává důležitou funkci v organizaci. V této etapě vznikají personální útvary v čele s personálním ředitelem. Personalisté se specializují na konkrétní personální činnosti, mezi které patří výběr, vzdělávání, hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Rozšířily se jejich pravomoci a odpovědnost, ale stále nemohou vytvářet a podílet se na strategii personální práce v podniku.

Třetí etapou vývoje je ŘLZ, které se začalo formovat od 80. až 90. let 20. století. Příčinou změny koncepce je tvorba nových podmínek podnikání a hospodaření na světových trzích. Faktory, které měly na formování změn podíl, jsou globalizace, zvyšující se konkurence, změny potřeb a požadavků zákazníků a rozvoj technologií. Jediný způsob, jak připravit organizaci na změny a zvýšit její prosperitu, je zaměstnat motivované, schopné a flexibilní pracovníky. Lidské zdroje se stávají nejdůležitějším článkem (bohatstvím) organizace, jelikož rozhodují o využívání, zabezpečování a rozvoji ostatních zdrojů jako jsou materiální, finanční, či informační zdroje. Motivovaní a schopní pracovníci umožňují dosahovat strategických cílů organizace. Personální práce je považována za nejdůležitější činnost řízení organizace (Šikýř, 2014, s. 32).

3.1.2 Strategické řízení lidských zdrojů

Koubek (2015, s. 23 – 26) ve výkladu strategického řízení lidských zdrojů vysvětluje pojem personální strategie, která se zabývá dlouhodobým zajišťováním potřeb v oblasti pracovních sil a zdrojů, ze kterých lze pracovní síly získat. Personální strategie zajišťuje cíle týkající se uspokojování potřeb pracovních sil a tyto cíle jsou naplňovány pomocí metod, kterými se také personální strategie zabývá. Personální strategie je předurčena kompletní strategií organizace, která obsahuje dlouhodobé, obecné a souhrnné cíle. Tato strategie je základem pro strategii organizace z důvodu již zmiňované významnosti pracovních sil, které jsou pro společnost důležitým zdrojem.

Strategické řízení lidských zdrojů je výsledkem personální strategie. Jedná se o konkrétní činnost, která vede k dosažení cílů stanovených v personální strategii. Nástroj strategického řízení lidských zdrojů je strategické personální plánování. Strategické řízení lidských zdrojů se musí zabývat vnitřními i vnějšími podmínkami společnosti. Mezi vnější podmínky se řadí populační vývoj, vývoj trhu práce, změny ve využívaných technologiích v organizaci, prostorová mobilita, politika zaměstnanosti, legislativní změny a další. Vnitřní podmínky se týkají organizace, zaměstnanců a práce.

3.1.3 Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích

ŘLZ v malých a středních podnicích má určité odlišnosti od ŘLZ ve velkých firmách. Pro definici malého a středního podniku se používá definice od Agentury pro podporu podnikání a investice CzechInvest (CzechInvest.org.cz, 2019) a je následující:

- Střední podnik je takový, který zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jeho obrat nepřesahuje 50 mil. EUR za rok či bilanční suma rozvahy nepřesahuje 43 mil. EUR.
- Malý podnik je popisován jako podnik, jehož počet zaměstnanců je méně než 50 a obrat či bilanční suma rozvahy nepřesahuje 10 mil. EUR.

Bláha, Mateicicuc a Kaňaková (2005, s. 23 – 25) uvádí shodu mezi velkými společnostmi i malými a středními podniky, které musí zajistit manažerské činnosti jako je plánování, organizování, řízení, vedení a kontrolování. Malé a střední podniky mají specifické prostředí, kdy personální útvar mnohdy chybí a jeho činnosti připadají na manažery, proto se uvádí nízká míra dosažení cílů organizace, která se nazývá manažerská efektivnost. Důvody nízké manažerské efektivnosti jsou množství pracovního zatížení a neznalost personální práce. Velikým problémem je vysoké pracovní zatížení, které může vést postupně k psychické zátěži a s ní i k psychickému stresu. Dalším aspektem je nízký počet zaměstnanců především u malých firem. Pozitivně však můžeme vnímat vysokou výkonnost zaměstnanců a trvalou loajalitu. Tyto znaky nejsou často vyskytující se u velkých společnostech. U malých firem je běžné, že jejich struktura není členitá. Administrativní činnosti společnosti jsou zajišťovány pouze v nutné míře stanovující zákonem. Rozdíl mezi velkou a malou firmou je zaznamenáván u firemní kultury, kdy ve velké společnosti není vnitřní prostředí do takové míry otevřené a přehledné. V malých firmách dochází k efektivnější komunikaci, k pevnějším sociálním vazbám a snadnější predikci chování lidí ve společnosti z důvodu vztahů na pracovišti, které se přibližují rodinným.

Souhrn důvodů, proč by i malé a střední podniky neměly opomínat na ŘLZ je následující:

- Lidé jsou pro podnik jádrem, protože jejich zásluhou (motivovaností, schopnostmi, dovednostmi atd.) se může společnost rozvíjet a docházet ke zlepšení výsledků firmy. V MSP se přednosti a nedostatky zaměstnanců stěží skryjí.

- Prostřednictvím lidského kapitálu lze dosáhnout nejlepších výsledků a získat tak konkurenční výhodu.
- Součástí lidského potenciálu jsou dovednosti, znalosti, postupy, poznatky a souhra mezi manažerem a zaměstnancem. Důležitou součástí jsou tzv. tacit knowledge a to v češtině znamená „tiché či mlčenlivé znalosti“. Tyto znalosti jsou nepostradatelnou součástí cesty k úspěchu firmy, protože tyto znalosti jsou know how (vědět jak) střežené firmou.
- ŘLZ v těchto podnicích je často vykonáváno manažery společnosti. U větších firem tuto funkci zastávají personalisté, kteří se zabývají otázkou řízení a rozvoje lidských zdrojů. Z tohoto důvodu manažeři MSP musejí svou práci obohatit o personální činnosti, které se musí podobat činnostem ve velkých firmách. O to musí vytvářet nové a promyšlenější postupy.

3.2 Motivace a související pojmy

Kapitola zahrnuje definování základních pojmů motivace, motiv, stimulace, stimuly, zdroj motivace, výkonová motivace, motivační profil, motivátor a motivační faktor. Nedílnou součástí je také vysvětlení propojení a odlišností definovaných pojmů.

Motivace a motiv

Nakonečný (2014, s. 15) definuje pojem motivace jako intrapsychicky probíhající proces, který vychází z určité potřeby. Výsledkem je žádoucí vnitřní proces, jehož původ je vnitřní pohnutka nebo vnější pobídka. Lidské jednání je ovlivněno vnitřní pohnutkou eventuálně vnější pobídkou, která může být motivující, avšak jen když aktivuje vnitřní pohnutku. Vnitřní psychický důvod neboli příčina představuje motiv, který se vyznačuje jako zážitek či jednání, které způsobuje uspokojení. Uspokojení je vnitřní stav a zároveň konečný stav lidského chování. Lidské chování, resp. jednání vzniká z vnitřního stavu a má psychologický smysl či příčinu. Na lidskou psychiku působí endogenní a exogenní změny, které vyžadují reakci, jež by se s těmito změnami dokázala vyrovnat. Změna v tomto pojetí je chápána jako potřeba, jinak řečeno stav nedostatku, který by měl být odstraněn. Podle Arnolda a kol. (2007, s. 302) se motivace skládá ze tří složek, kterými je směr, úsilí a přetrvávání. Směr je to, co se jedinec snaží udělat. Úsilí je, jak moc se osoba snaží. Přetrvávání je, jak dlouho se osoba snaží.

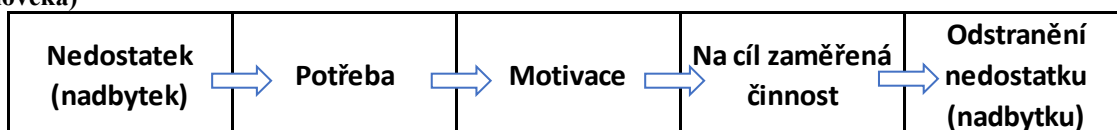
Stimulace a stimul

Pojem stimul a stimulace jsou blízké pojmy k motivaci a motivu. Rozdíl je v tom, že stimulace je vnější proces působící na psychiku člověka a způsobuje změny v oblasti motivace. „*Stimulem je přitom jakýkoli podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka.*“ (Bedrnová a Nový, 2002, s. 241 – 243)

Zdroje motivace

Motivace pramení ze zdrojů a tyto skutečnosti ji vytvářejí a mají podíl na lidské činnosti. Mezi primární zdroje motivace řadíme potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály. Pojem potřeba je v psychologii definován jako člověkem prožívaný nedostatek ze subjektivního pohledu, jelikož ne vždy je onen nedostatek chápán více jedinci stejně. Pro někoho skutečnost může představovat nedostatek, pro jiného nikoli. Potřeba je vnitřní stav nelibosti a napětí a cílem je uspokojení této potřeby směřující k odstranění nedostatku, jak přesněji znázorňuje obrázek 1. Potřeby se nejčastěji dělí na dvě skupiny – na primární a sekundární. Do primárních potřeb (také hygienických, biologických) řadíme potřeby zajišťující základní funkce lidského organismu. Jedná se o potřebu potravy, spánku, tekutin, dýchání atd. Oproti tomu do sekundárních (někdy také sociálních a psychogenních) potřeb můžeme zařadit mimo jiné potřebu sounáležitosti, seberealizace a uznání. Druhým zdrojem motivace jsou návyky, které lze definovat jako ustálené a pravidelně se opakující způsoby činnosti. Třetími z kategorie zdrojů motivace jsou zájmy, které člověka aktivizují dlouhodobě určitým směrem k výsledné činnosti a lze je tedy charakterizovat jako specifický druh motivu a zároveň jako potřebu, kterou je možné uspokojit pomocí zájmové činnosti. Čtvrtou oblastí zdrojů motivace jsou hodnoty, které jsou získávány v průběhu života, kdy jedinec skutečnosti hodnotí a přikládá jim význam. Pořadí důležitosti hodnot je subjektivní a pro každého je to něco jiného. Mezi hodnoty, kterým je často přisuzován význam, patří zdraví, rodina, děti, vzdělání, úspěch, peníze a další. Posledním zdrojem motivace ze základních oblastí jsou ideály, které identifikujeme jako výsledek či cíl, kterého se jedinec snaží dosáhnout. Mohou mít podobu životních cílů, typ osobního profilu, představa osobního života či kariéry (Bedrnová a Nový, 2002, s. 244 – 250).

Obrázek 1 Schéma vysvětlující vztah nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (chování, resp. jednání člověka)



Zdroj: Bedrnová a Nový, 2002

Bláha a kol. (2016, s. 22) dělí motivační zdroje na do dvou kategorií. K vnitřním zdrojům patří pohnutky či motivy, které charakterizují motivační strukturu osobnosti. Motivační struktura je založena na subjektivních potřebách, zájmech, hodnotách, postojích a návycích. Vnější zdroje jsou stimuly, které ovlivňují proces motivace za pomoci vnějších aspektů.

Výkonová motivace

Výkonová motivace se opírá o sklon člověka dosahovat nejlepšího možného výkonu v činnostech. Pro výkonovou motivaci jsou typické dvě lidské potřeby a s jednou z nich se každý jedinec ztotožňuje více než s druhou. První potřebou je nutnost dosáhnout úspěchu a druhou je potřeba vyhnout se neúspěchu. Tyto potřeby se vyskytují u všech lidí, ale v různé míře převahy. Míru výkonové motivace lze ovlivnit a směřovat ji správným způsobem pomocí převažujícího pozitivního hodnocení nad negativní kritikou (Bedrnová a Nový, 2002, s. 256).

Motivační profil

Motivační profil je obraz každého jedince vyjadřující jeho motivační orientaci a skladbu, formu a povahu jeho motivace. Proč je důležité motivační profil znát? Dává nám možnost pochopit projevy, jednání, resp. chování jedince a je základem pro nastavení efektivní stimulace (Bedrnová a Nový, 2002, s. 259).

Úkolem manažera je znát motivační profil zaměstnanců a k napomáhání určení lze použít seznam motivačních faktorů s mírou potřeby. Následující tabulka 4 se používá při určení motivačního profilu zaměstnanců. Po předložení pracovníkům a se sami zařadí do příslušné kategorie. Vedoucí získá alespoň obecný náhled motivační struktury pracovníků (Dědina a Odcházal, 2007, s. 66).

Tabulka 2 Motivační profil

Motivační faktor	Vysoká potřeba	Nízká potřeba
Zájem	Potřeba zajímavé a užitečné	Stejný výkon bez ohledu na

	práce.	zajímavost práce.
Dosažení cílů	Potřeba dosahovat cílů, vysoká míra stimulace.	Potřeba dosahovat cílů není známa.
Poznání	Potřeba poznání a uznání.	Lhostejnost k názoru druhých.
Seberealizace	Potřeba růstu a rozvoje osobnosti.	Není nutnost rozvoje jedince při práci.
Změna	Potřeba změny a stimulace.	Spokojenost se zavedenými postupy.
Kreativita	Potřeba umožnit zkoumat a dodat kreativní prvky.	Nedostatek zvědavosti a kreativního myšlení.
Moc a vliv	Touha po moci a vlivu nad ostatními.	Žádná dychtivost po moci a vlivu.
Sociální vazby	Potřeba sociálního kontaktu.	Lhostejnost k sociálnímu kontaktu.
Finance a hmotné faktory	Potřeba vysokého finančního hodnocení. Důležitost hmotných odměn.	Finanční a hmotná odměna není motivující.
Struktura	Potřeba zpětné vazby, struktury, pravidel a informací.	Potřeba svobody. Pravidla a struktury jsou negativně vnímány.
Vztahy	Potřeba tvorby kladných mezilidských vztahů a uvolněné atmosféry v práci.	Nevyskytuje se potřeba navazovat vzájemné vztahy. Lhostejnost k atmosféře v práci.
Pracovní podmínky	Potřeba příznivých pracovních podmínek.	Lhostejnost k pracovním podmínkám.

Zdroj: Dědina a Odcházal, 2007

Motivátor a motivační faktor

Motivátor je pojem, který lze použít ve dvojitým smyslu. Motivátorem je zároveň motivační faktor, který je definován v Herzbergově teorii. Jedná se o faktory jako je úspěch, uznání, možnost kariérního růstu, zajímavost, pestrost pracovní náplně a další (Měrtllová, 2014, s. 96).

3.3 Teorie pracovní motivace

Kapitola obsahující teorie pracovní motivace se dále člení na tři podkapitoly, kterými jsou teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces. V kapitole nalezneme nejznámější teorie zabývající vysvětlením fungování motivace.

Armstrong a Taylor (2015, s. 219) tvrdí, že se motivací zabývali již naši předkové v období rozmachu vlivu řeckých filozofů. V té době se zabývali hédonismem (požitkářstvím) a hlavní hybnou silou bylo dosahování požitku. Stejně jako dnes bylo lidskou snahou pátrat či maximalizovat potěšení a minimalizovat utrpení. Počátky vývoje motivace se datují k začátku 20. století, kdy se objevují zmínky o vědeckém řízení, kdy tedy vzniká teorie instrumentality. Polovina 20. století s sebou přináší bádání o motivaci ovlivněné behaviorismem a vznikají teorie zaměřené na potřeby. V období 60. a 70. let 20. století se vyvíjí teorie zaměřené na proces.

3.3.1 Teorie instrumentality

Termín instrumentalita je definován jako přesvědčení návaznosti konání jedné činnosti, která povede k realizaci druhé činnosti (Kociánová, 2010, s. 28). Armstrong a Taylor (2015, s. 219) říkají, že odměna a trest jsou v této teorii instrumentem vedoucí k formování chování. Domnívají se, že lidé budou motivováni k vyššímu výkonu pouze tehdy, pokud budou obeznámeni o případných trestech či odměnách v návaznosti na splnění úkolu a tyto tresty a odměny budou limitovány výkonem. Tato teorie je založena na vědeckém řízení Fredericka W. Taylora, který říká, že je potřeba dělníky motivovat zvýšením jejich mzdy, aby docházelo k nadprůměrnému výkonu. V této teorii nejsou posuzovány aspekty vnitřní motivace, i přesto je tato teorie založená na finanční stimulaci v podnicích stále aplikována.

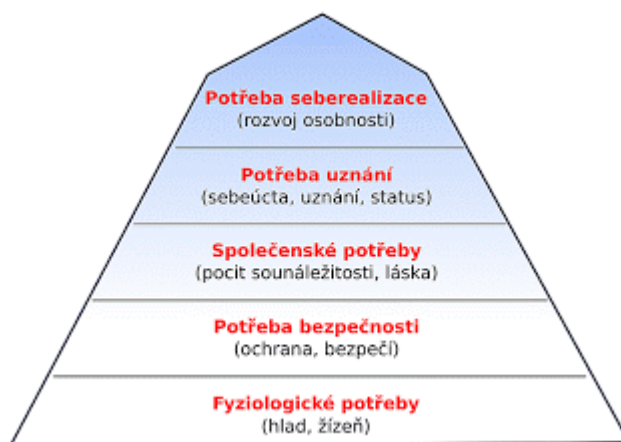
3.3.2 Teorie zaměřené na obsah

Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb) se specializují na faktory motivace. Všechny teorie mají společný výchozí fakt, kterým je skutečnost, kdy jsou hlavním obsahem motivace potřeby. Na základě neuspokojených potřeb dochází k aktivizaci napětí a nerovnováhy, proto je třeba určit cíl a chování, kterým se podaří potřebu uspokojit. Dochází tedy k motivaci prostřednictvím neuspokojených potřeb (Armstrong a Taylor, 2015, s. 220).

- **Maslowova hierarchie potřeb**

Maslow vytvořil pyramidu potřeb, ve které jsou hierarchicky uspořádané potřeby od nejnižší po nejvyšší, jak je vidět na obrázku 2. Dle jeho teorie existuje pět kategorií potřeb, které mají vliv na motivaci a jsou u každého člověka společné. Na prvním místě jsou potřeby fyziologické, dále pak potřeby bezpečí, společenské potřeby, potřeby uznání a na vrcholu pyramidy jsou potřeby seberealizace. Fungování je zajištěno na základě uspokojení nižší potřeby a poté se postupuje v pyramidě směrem nahoru k uspokojení potřeby vyšší. Seberealizace však podle Maslowa nemůže být nikdy uspokojena, jelikož člověk bude vždy „trpět“ nedostatkem. Na druhou stranu potřeby jsou zdrojem motivace k určitému chování. Tato teorie není empiricky potvrzena, a proto čelila značné kritice z důvodu jednotvárného určení univerzálních potřeb pro všechny lidi (Armstrong a Taylor, 2015, s. 220).

Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: chovani.eu, 2019

- **Alderferova teorie ERG**

Alderfer je autorem teorie ERG, u které jsou obsahem motivace také potřeby, ale jsou rozděleny do tří skupin. Počáteční písmena zkratky v názvu teorie znamenají anglické překlady jednotlivých potřeb – Existency (existenční potřeby), Relatedness (vztahové potřeby), Growth (růstové potřeby). Do existenčních potřeb spadají potřeby udržovat rovnováhu organismu za pomoci zajištění materiálních předmětů. Mimo základní fyziologické potřeby sem patří i hmotné a finanční složky (mzda, benefity, pracovní podmínky). Mezi vztahové potřeby patří uspokojení potřeb týkajících se mezilidských vztahů a procesu sdílení a vzájemnosti. Příkladem procesu sdílení a vzájemnosti je pochopení či vliv. Potřebu růstu lze uspokojit možnostmi růstu. Celá teorie je založena na uspokojení a plnění přání (Kociánová, 2010, s. 28).

- **McClellandova teorie potřeb**

Teorie potřeb jejímž autorem je McClelland je podložena studiem manažerů. V této teorii se jedná o tři druhy potřeb, které působí na motivaci – úspěch, sounáležitost a potřeba moci (Armstrong a Taylor, 2015, s. 221). Potřeba úspěchu představuje rozhodování, kreativní práce či inovace a odpovídá v Maslowově hierarchii potřeb páté nejvyšší úrovni – seberealizaci. Potřeba sounáležitosti znázorňuje potřebu vzájemných přátelských vztahů a v pyramidě potřeb bychom ji našli ve třetí kategorii (potřeba lásky a sounáležitosti). Potřeba vlivu či významnějšího postavení je charakterizována potřebou moci a ztotožňuje se se čtvrtou úrovní v pyramidě potřeb (Kociánová, 2010, s. 29).

- **Herzbergův dvoufaktorový model**

Základem Herzbergova dvoufaktorového modelu zkoumání spokojenosti a nespokojenosti pracovníků je rozdělení faktorů na dvě skupiny. První z nich je zaměřena na osobnost a druhá na objektivní vnější podmínky práce. Podle Herzberga existují pouze motivační a hygienické faktory. Motivační faktory ovlivňují pracovní spokojenost z kladného či záporného hlediska a podle toho se jedná o motivační faktory (motivátory) nebo satisfaktory. Motivátory jsou faktory působící na spokojenost kladným působením a jedná se o úspěšný výkon, uznání, odpovědnost, pestrou pracovní náplň či možný kariérní růst. S negativním účinkem přichází nespokojenost a jedná se o neúspěšný výkon, nulovou odpovědnost, nezáživnou pracovní náplň, nemožnost kariérního růstu či nedostatek seberealizace. U hygienických faktorů je proces odlišný, jelikož se nezkoumá vliv spokojenosti, ale pokud jsou faktory v optimálním stavu, nepůsobí. Do této skupiny patří

plat (mzda), jistota práce, vysoký status a další. Pokud dochází k nedostatku uspokojení hygienických vlivů, vzniká nespokojenost pracovníků. V práci to jsou nepříznivé pracovní podmínky, nejistota práce, nízký status a jiné (Kociánová, 2010, s. 30).

3.3.3 Teorie zaměřené na proces

V předchozí kapitole se teorie specializovaly na potřeby, v této části se budeme zabývat teoriemi, které se zabývají psychickými procesy a silami, které způsobují vliv na motivaci. Často jsou identifikovány jako teorie kognitivní, jelikož se zabývají tím, jak lidé vnímají pracovní podmínky a prostředí (Armstrong a Taylor, 2015, s. 222).

- **Teorie posilování**

Teorie posilování je první teorií zaměřenou na proces, jejímž autorem je Thorndike, který vymyslel „zákon účinku“. Autor tvrdí, že lidé se řídí tímto zákonem, kdy si v průběhu času vytvářejí a uvědomují souvislosti mezi aktivitami a jejich důsledky, které mají vliv na nastávající chování jedince. Pokud člověk ví, že v minulosti se mu něco osvědčilo, při další příležitosti takové jednání opakuje. Tento základ využil při tvorbě specifického druhu učení operantního podmiňování i Skinner (Armstrong a Taylor, 2015, s. 223).

- **Teorie Očekávání**

Základem teorie očekávání je znalost pracovníků o odměně, kterou je možné získat za splnění úkolu a jestli jim taková odměna stojí za věnované úsilí. Vroom vytvořil teorii VIE (valence, instrumentalita, expektace). Valence je vysvětlována jako hodnota. Instrumentalita znamená udělat něco, co povede k činnosti další. Expektace je situace, kdy věnované úsilí vede k očekávanému výsledku. Motivace nastává v okamžiku, kdy jedinec zaznamenává vztah mezi výkonem a výsledkem, který je chápán jako nástroj k uspokojení potřeb (Armstrong a Taylor, 2015, s. 223).

- **Teorie cíle**

K motivaci z pohledu této teorie dochází, pokud se stanoví přesně dané cíle, budou-li tyto cíle přijaté, dosažitelné a bude-li podána jedinci zpětná vazba o jeho výkonu. Cíle musí být vymezeny srozumitelně (Armstrong a Taylor, 2015, s. 225).

- **Teorie spravedlnosti**

Adams definoval teorii spravedlnosti, která má základ postaven na porovnávání toho, jak jsou odměňováni ostatní pracovníci. Pokud jedinec zjistí, že kolega dostává za stejně odvedenou práci jinou odměnu, může ho to demotivovat. Pracovníci hodnotí spravedlnost

získaných odměn ve vztahu ke svému úsilí či kvalifikaci a porovnávají se s ostatními zaměstnanci (Armstrong a Taylor, 2015, s. 225).

- **Teorie sociální učení**

Tvůrcem této teorie je Bandura, který tvrdí, že v ohledu na motivaci je důležité posilovat pozitivní a žádoucí chování, které ovlivňuje chování budoucí. Avšak zároveň klade důraz na vnitřní psychologické procesy a z nich hlavně očekávání, která utváří hodnoty cílů a subjektivních schopností potřebných k jejich dosažení (Armstrong a Taylor, 2015, s. 225).

- **Teorie kognitivního učení**

Deci a Ryan definovali tuto teorii, která klade důraz na využívání nefinančních odměn. V jejich teorii se tvrdí, že vnější odměny mohou oslabit vnitřní motivaci a je oslaben zájem o samotnou práci. Tato teorie však čteně vyvrácena, jelikož autoři zkoumali poznatky ve školním prostředí, nikoli v pracovním (Armstrong a Taylor, 2015, s. 226).

- **McGregorova teorie**

Teorie je založena na charakteristice chování osob z pohledu dvojího přístupu k životu. Teorie X je definována jako popis skupiny lidí, kteří jsou líní, projevují nezájem o práci a jsou nezodpovědní. Je potřeba takové lidi podporovat a přesvědčit je pomocí odměny k požadovanému výkonu. V teorii Y jsou naopak lidé, kteří pracovat chtějí, mají zájem o práci a celkově ji hodnotí pozitivním způsobem (Forsyth, 2009, s. 16). Dodnes tuto teorii využívají manažeři při tvorbě motivačního programu a řízení pracovníků (Tureckiová, 2004, s. 58).

3.4 Pracovní motivace

Kapitola navazuje na předchozí definované pojmy, avšak zaměřuje se na pracovní motivaci a její důležitost při dosahování požadavků organizace. Motivace je rozdělena na do dvou skupin a jejich vysvětlení je také náplní této kapitoly. Dále jsou zde popsány pracovní stimuly a motivační program – jeho tvorba a důležitost.

Důležitost motivace zaměstnanců tkví v potřebnosti zajistit co nejefektivnější chod společnosti, kterého lze dosáhnout mimo jiné i prostřednictvím lidských zdrojů a maximálního využití jejich výkonnosti. Důvod, proč se zabývat motivací je narůst konkurence, nových technologií a rychlý vývoj podnikání a jeho globalizace a v dnešní

době i tzv. hlad po pracovní síle na určitých pracovních pozicích (Hospodářová, 2008, s. 97). Mezi faktory, které ovlivňují chování pracovníků, patří motivace a dále i oddanost a angažovanost. Úkolem vedoucích týmů a manažerů je získat z pracovníků to nejlepší potřebné k práci. Oni jsou odpovědnými osobami za efektivní vedení podřízených a členů týmu. Pomocnou osobou odpovědným pracovníkům by měl být personalista, který plní funkci poradce manažerům. Personalisté pomáhají také vytvářet příznivé pracovní podmínky vedoucí k dosahování požadovaného výkonu (Armstrong a Taylor, 2015, s. 215).

Motivaci definuje Měrtllová (2014, s. 93) jako vnitřní stav člověka, který je ovlivněn přáními, tužbami, úsilím, představami a způsobuje určité chování či aktivitu jedince. Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 217) je motivace síla, která spouští, udává směr a udržuje chování. Pojem motivace pochází z latinského slova *movere*, které se do češtiny překládá jako pohyb. Součástí motivace jsou i faktory, které ji ovlivňují a zapříčiní způsob chování jedince.

3.4.1 Typy motivace

Existují dva typy motivace – vnitřní a vnější. Měrtllová (2014, s. 94) popisuje dva typy pracovní motivace následujícím způsobem:

- a) **Vnitřní motivace** je popisována faktory, které si každý jedinec vytváří sám podle jeho vlastních priorit a které ho ovlivňují v pracovním procesu v podobě jeho chování. Hovoříme o faktorech jako je odpovědnost, autonomie, zajímavost práce, využití dovedností a schopností, výhled k možnému kariéřnímu růstu. K posílení vnitřní motivace lze využít opatření podle Armstronga a Taylora (2015, s. 218), kterým je autonomie, dokonalost a účel. Autonomii lze chápat jako umožnění pracovníkovi, aby si vytvořil vlastní pracovní plán. Pracovník by se měl orientovat na cíl či výsledky a volnost získat právě v určení pracovního postupu, který pro něj bude nejvíce vyhovující. Dokonalost autoři popisují jako pomoc vést pracovníky ke zlepšení a rozvoji. Účel je opatření, které představuje důležitost ve vysvětlení zaměstnancům, proč je daný úkol důležitý a z jakého důvodu se vykonává.
- b) **Vnější motivace** jsou faktory jako je odměna či tresty. Obsahem vnější motivace jsou podle Armstronga a Taylora (2015, s. 219) opatření, která musí podniky

využívat k motivaci svých zaměstnanců. Obsahem jsou prvky jako je pohyblivá složka mzdy, pochvala, povýšení, kritika a další. Vnitřní motivace působí na pracovníky v oblasti jejich kvality života a tím jsou tyto motivátory mnohdy účinnějšího a dlouhodobějšího charakteru než u vnější motivace.

3.4.2 Pracovní stimuly

Dvořáková (2007, s. 162) poukazuje na důležitost hledání nových poznatků v oblasti mechanismů, které jsou hybnou a aktivizační silou lidí k požadované činnosti. Charakteristika faktorů ovlivňující pracovní výkonnost je orientována širokou nabídkou stimulů, které ovlivňují jednání pracovníků. Na kvalitu práce a intenzitu pracovního úsilí působí dvě možnosti. Jedná se o vzájemné působení vnitřních pohnutek, kam řadíme vnitřní motivátory, a vnějších pobídek, kterými jsou stimuly. Pracovní stimuly je možné třídit bez ohledu na charakter hmotný či nehmotný, následujícím způsobem:

- hmotné hodnocení pracovního výkonu prostřednictvím mzdy, prémie, odměnou apod. Tyto stimuly působí pozitivním i negativním směrem. Při nedodržení pracovního úkolu je možné je využít i jako trest tím, že hmotné hodnocení je částečně nebo zcela odebráno,
- zainteresování zaměstnance do procesu řízení ve společnosti,
- finanční podpora při rozvoji kvalifikace zaměstnance,
- zaměstnanecké výhody,
- jistota zaměstnání, v případě propuštění outplacement (aktivní pomoc při hledání nového zaměstnání),
- přenesení odpovědnosti (delegování) v systému řízení, v případě působení negativním směrem půjde o ztrátu pozice, kariéerní růst za předpokladu pozitivního hodnocení,
- veřejná pochvala a uznání,
- oceňování za věrnost firmě,
- tvorba pozitivních mezilidských vztahů na pracovišti.

Volba vhodných stimulů závisí na potřebách zaměstnanců s ohledem na různost pracovních pozic, proto je potřeba identifikovat motivační strukturu pracovníků a poté

zahájit tvorbu motivačního programu, který bude efektivně přispívat k pracovní výkonnosti.

Materiální stimuly mohou efektivně posilovat vyšší výkon, avšak za přítomnosti a kombinace dalších motivačních faktorů. Organizace si za svůj cíl v oblasti motivace stanovují nastavení systému odměňování, který bude pro zaměstnance motivující. Peníze jsou významné u lidských bytostí vždy, protože pocitu neuspokojeného nedostatku se lidé nikdy nezbaví. Zcela určitě bude někdo vydělávat více peněz, a to je příčinou nespokojenosti (Hagemann, 1995, s. 44).

3.4.3 Motivační program společnosti

Při tvorbě motivačního programu je podle Dvořákové (2007, s. 166 – 183) důležitý průzkum motivační struktury zaměstnanců. V první řadě je potřeba zjistit, jaké motivy k práci zaměstnanci vyžadují, aby docházelo k efektivnímu zvyšování pracovního výkonu. Počáteční etapa se orientuje na teorii potřeb či očekávaných postojů. Těmito prvotními kroky lze zjistit aktuální situaci ve firmě v oblasti lidských zdrojů, zhodnocení aktuálního systému řízení a nynější motivační účinky. Analýza aktuálního stavu se provádí za pomoci experta na metody managementu či psychologa, jehož hlavní úloha nastane v okamžiku v interpretaci výsledků a návrhu opatření a postupů vedoucí ke stanovenému cíli společnosti. Průzkum v mnoha případech využívá metody dotazníkového šetření nebo řízených rozhovorů. Po průzkumu následuje interpretace výsledků z průzkumu, a tedy aktuálního stavu. V této fázi se zjišťují příčiny spokojenosti či nespokojenosti z pohledu mezilidských vztahů ke kolegům i nadřízenému. Dále je potřeba, aby si společnost určila cíle, kterých je potřeba dosáhnout, aby mohlo dojít k naplnění cílů společnosti a k rozvoji motivace. Je třeba, aby docházelo ke spokojenosti zaměstnanců i nadřízených. Pokud víme, čeho musíme dosáhnout, je dalším krokem vymezení vhodných nástrojů, jimiž by mělo být dosahováno stanovených cílů. Opatření a postupy zajistí výsledek v podobě zvýšení výkonu pomocí rozvoje aktivity a zájmu o práci z pohledu zaměstnanců. Jedná se o opatření z těchto kategorií:

- zkvalitnění výběru a hodnocení pracovníků,
- tvorba efektivního mzdového systému a zaměstnaneckých benefitů,
- podpora sociálního rozvoje a péče zaměstnanců,
- zajištění rozvoje dovedností a schopností,

- formování vztahů k zaměstnavateli,
- podpora účasti na výsledcích organizace a spoluúčasti na rozhodování v oblasti rozvoje firmy.

Konečnou fází je zpracování motivačního programu do podoby koncepčního dokumentu.

3.5 Pracovní výkon zaměstnanců

Obsahem této kapitoly je definování pracovní výkonu, řízení pracovního výkonu a vysvětlení vzájemného vztahu mezi ŘLZ a výkonem a motivací a výkonem. Je zde objasněna úloha HR manažera, která je důležitá při řízení pracovního výkonu. V této teoretické části nechybí ani popis fungování procesu řízení výkonnosti a následné doporučení v oblasti žádoucího jednání, které směřuje k vyššímu pracovnímu výkonu.

3.5.1 Pracovní výkon

Wagnerová (2008, s. 11) definuje rozdíly v termínech výkon a výkonnost, které bývají často zaměňovány. „Pracovní výkon je výsledek určité pracovní činnosti člověka dosažený v daném čase za daných podmínek. Oproti tomu pracovní výkonnost je obecnější a dlouhodobé vyjádření pracovního výkonu vztaženého k určitému subjektu tedy jedinci.“ Výkonnost je ovlivněna aspekty osobními, technickými či mikroklimatickými podmínkami apod. Tyto aspekty lze rozdělit jako objektivní a subjektivní vlivy, které působí na výkonnost. Subjektivními vlivy jsou fyzické a duševní vlastnosti, dále i schopnosti a dovednosti, kvalifikační předpoklady a volní vlastnosti. Mezi objektivní vlivy patří okolnosti týkající se pracovní činnosti. Do této kategorie patří technické vybavení, řízení pracovního procesu, metody hodnocení a formy odměňování, mikroklimatické pracovní podmínky a sociální vztahy na pracovišti.

3.5.2 Řízení pracovního výkonu

Armstrong (2011, s. 23) definuje řízení pracovního výkonu jako systematický proces zvyšující výkon organizace prostřednictvím vyššího výkonu pracovníků a týmů. Řídící jednotkou tohoto procesu jsou linioví manažeři, kteří se starají o naplňování strategických cílů pomocí adekvátního pracovního výkonu. Charakterizuje systém řízení pracovního výkonu jako nástroj pro stanovení pracovních cílů. Podniky vymezují normy pracovního výkonu a poté přiřazují a hodnotí práci. Nedílnou součástí je poskytování

zpětné vazby za vykonanou práci. Dále stanovují nezbytnosti v oblasti rozvoje a vzdělávání. Poslední oblastí je rozdělování odměn za vykonanou práci.

Hlavní součástí fungování podniku jsou zaměstnanci. K dosažení cílů stanovených ve strategii společnosti je třeba zaměstnat pracovníky, kteří jsou schopní, nadšení a opatření potřebnými dovednostmi, schopnostmi a znalostmi. Armstrong a Taylor (2015, s. 98) říkají, že na toto téma bylo provedeno značné množství výzkumů a použitím vhodných postupů v ŘLZ je pozitivně ovlivňován výkon pracovníků.

Následující tabulka objasňuje vztah mezi ŘLZ a výkonem podle Armstronga a Taylora (2015, s. 108).

Tabulka 3 ŘLZ a výkon

ŘLZ a výkon	Výklad
Vztah	ŘLZ a výkon jsou ve vzájemné interakci. Použitím vhodných postupů a politik dochází k pozitivnímu vlivu na pracovní výkon, a to je doloženo několika výzkumy, které byly provedeny různými experty.
Vliv	Výsledky výzkumů popisují vliv způsobem, kdy dochází k návaznosti mezi politikami a postupy ŘLZ, které mají vliv na postoje a chování pracovníků a ty ovlivňují nabídku služeb a spokojenost zákazníků.
Vysvětlení dopadu	Následující tři předpoklady objasňují dopady ŘLZ na výkon: <ol style="list-style-type: none"> 1. Postupy ŘLZ určitého charakteru mohou mít dopad na motivaci, schopnosti, angažovanost, loajalitu pracovníků a tyto vlastnosti považujeme v rámci pracovního výkonu za velmi důležité a přínosné. 2. Pokud dojde k souladu mezi podmínkami pracovní pozice a splňujícími potřebnými vlastnostmi zaměstnance, je pravděpodobné, že výkon pracovníka bude pozitivně přispívat k vyšší produktivitě, kvalitě a úrovni služeb pro zákazníka. 3. Pokud dojde ke zvýšení výkonu, pravděpodobně dojde i k vyšším finančním výsledkům organizace.
Kultura vysokého výkonu	Kultura vysokého výkonu přispívá k vytváření systému vysokého výkonu a stává se nedílnou součástí života ve firmě. Řízení pracovního výkonu je součástí této kultury, která se vyznačuje specifickými

	skutečnostmi. Jednou z hlavních skutečností je určení očekávaného zlepšení výkonu a cílů vedoucích k úspěchu. Vedení tímto nastavením zajistí dosažení očekávaných cílů.
Systém vysoce výkonné práce	Je soubor postupů v ŘLZ, který napomáhá ke zlepšení schopností, motivace a zapojení pracovníků. Prostřednictvím tohoto systému dochází k podpoře a realizaci kultury vysokého výkonu.
Řízení pracovního výkonu	Řízení pracovního výkonu je jeden z nástrojů přispívající k uskutečňování kultury vysokého výkonu, která klade důraz na významnost vysokého výkonu.
Přínos personalistů	Jednou z činností personalistů je odhalování příčin problémů souvisejících s výkonem pracovníků a organizace. Napomáhají tyto problémy odstranit. Dále se podílejí na vytváření podnětů, které souvisejí s řízením pracovního výkonu a jeho odměňováním.

Zdroj: Armstrong a Taylor, 2015

3.5.3 HR manažer a řízení pracovního výkonu

Pro zvýšení výkonů pracovníků je třeba zvýšit produktivitu se zajištěním efektivnosti a tuto úlohu plní zpravidla HR manažer, který zaopatrí následující aktivity podle Stýbla (1998, s. 58):

- hodnocení zaměstnanců (osobní hodnocení, hodnocení výkonu),
- plánování kariérního postupu s vytvářením plánu rozvoje a vzdělávání,
- organizace výcvikových a rozvojových programů,
- provádění konzultací s vedoucími pracovníky za účelem dosažení nejvhodnějšího využití zaměstnance na dané pozici,
- získání a správné rozmístění nejlepších pracovníků a snaha udržet si je k vzájemné spokojenosti.

3.5.4 Proces řízení výkonnosti

Proces řízení výkonnosti podle Wagnerové (2008, s. 35) je plynulý a pružný a je sestaven na míru společnosti. Je tedy aplikován na celé personální obsazení. Tento systém není koncipován retrospektivně, ale plánuje aktivity do budoucnosti. Důležitost systému spočívá v určení základu a rámce pro soulad a spolupráci mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným s cílem zvýšit výkonnost. Pozitivním vedlejším účinkem je prohloubení

znalostí vedoucích pracovníků o práci svých podřízených a ujasnění si, jaké cíle jsou plněny. Proces přispívá ke zlepšení komunikace mezi nadřízeným a podřízeným. Řízení výkonnosti probíhá v ročním cyklu, který se skládá ze tří fází, kterými jsou – stanovení cílů, průběžné sledování výkonnosti a hodnocení dosažených výsledků.

Stanovení cílů

V první etapě se určí cíle společnosti s ohledem na strategický záměr, podnikovou vizi a podnikatelský plán. Ze začátku se stanoví cíle pro kolektiv a poté až pro jednotlivce. Celý proces je postaven kaskádovitým způsobem a to tak, kdy cíle nižších kategorií plní cíle vyšších kategorií až k naplnění těch celopodnikových. Cíle pro jednotlivce jsou stanoveny pomocí řízeného rozhovoru mezi hodnotitelem a hodnoceným. Náplní rozhovoru je společné sestavení cílů pro hodnocené období (Wagnerová, s. 37, 2008).

Průběžné sledování výkonnosti

Obsahem této etapy je průběžné sledování, vyhodnocování výkonnosti a zpětná vazba. Účelem této fáze je přispět k motivaci zaměstnanců. Je tomu tak, protože pracovníci chtějí získávat zpětnou vazbu a průběžné hodnocení vícekrát než pouze jednou za rok, jak vychází z průzkumů. Tento způsob je efektivní i z důvodu odhalení včasných chyb, odchylek při cestě k dosaženým cílům a brzké nalezení vhodného náhradního řešení. Tabulka vyazuje, na jaké oblasti by se hodnocení mělo zaměřit v jednotlivých časových úsecích (Wagnerová, s. 38, 2008).

Tabulka 4 Hodnotící oblasti v časových úsecích

Průběžně	Čtvrtletně a pololetně	Ročně
Zpětná vazba bezprostředně po skončení projektu či práce.	Podpořit a ocenit úspěchy v práci.	Projekce a zhodnocení dosažených výsledků v závislosti na stanovené cíle.
Ocenit úspěch v práci.	Pokud nejsou naplněny cíle podle představ, je třeba nalézt nové možnosti k dosažení cílů.	Hodnocení úspěchů, dosažených cílů a výsledků. Poté se zaměřit i na návrh zlepšení.
Projednat možnosti ke zlepšení práce	Společné zamýšlení nad kariérním rozvojem.	Návrhy k dalšímu rozvoji.

Společně vymýšlet nové metody, techniky, možnosti ke zlepšení		
---	--	--

Zdroj: Wagnerová, 2008

Hodnocení dosažených výsledků

Konečnou etapou je celkové hodnocení dosažených výsledků vedoucí k ocenění dosažených cílů, ke zlepšení komunikace mezi hodnoceným a hodnotitelem a k odhalení nejhůře hodnocených postupů a pracovních výsledků, a to vede k plnému využití pracovního potenciálu (Wagnerová, s. 39, 2008).

3.5.5 Jednání směřující k vyššímu výkonu

Urban (s. 27 – 107, 2012) poukazuje na časté chyby, kterých se dopouští zaměstnanci i nadřízení při zvyšování pracovního výkonu. Definuje deset oblastí příčin a jejich řešení, kterými lze dospět k vyššímu výkonu. Mezi problémové oblasti patří následující:

- **Jasně informace o pracovním úkolu**

Poměrně častým a zpomalujícím elementem při výkonu v práci je nedostatek důležitých informací potřebných ke správnému vyřešení pracovního úkolu. Ze strany zaměstnavatele dochází k nespokojenosti, jelikož nebylo dosaženo stanovených cílů. Jejich vinou dochází k nesprávnému řešení úkolu důsledkem neznalosti potřebných informací. Avšak většinou si chybu nepřipouštějí a domnívají se, že u zaměstnanců chybí motivace a projevují nezáměr o práci. Z pohledu zaměstnance, který je přesvědčený, že svou práci vykonává správně, dochází ke zpochybnění důležitosti úkolu. Zaměstnanec za důležitý úkol považuje takový, který mu nadřízený dostatečně vysvětlí a ověří si, že chápe, jak má práci vykonat, aby došlo ke správnému výsledku. Nejasnost v zadání úkolu vede k nízké motivaci pracovníka. Zdrojem nejasnosti jsou tři příčiny. První z nich je, že nadřízený se mylně domnívá, že úkoly a požadovaný výsledek jsou pracovníkovi srozumitelné a ví, co se od něj očekává a do jakého termínu je úkol třeba splnit. Pro tento mylný předpoklad nadřízený nevěnuje vysvětlení úkolu vysokou pozornost a dochází k nejasnosti. Druhou příčinou nejasností je nejednoznačné formulování úkolů. Výstižná interpretace požadavků a výsledků je velmi důležitá, aby nedocházelo k nedorozumění. Příkladem je situace, kdy nadřízený zaměstnanci řekne, že úkol musí být hotový co nejdříve. Tento časový údaj může být vyložen mnoha způsoby. Podřízený neví, jestli má nynější činnost zastavit a

vykonat požadovaný úkol či je dostačující úkol realizovat až poté, co dokončí stávající práci. Třetí příčinou nejasností je, když si nadřízený neověří, jestli pracovník zadání úkolu pochopil správně. U složitějších úkolů je nutné ověřit pochopení úkolu tím, že pracovník uvede postup řešení. Komunikační bariéry mezi vedoucím a podřízeným je třeba odstranit, aby nedocházelo k nejasnostem, které zapříčiní snižování výkonu a demotivaci.

- **Znalost pracovního postupu**

Vyšší výkon zajišťuje i správný pracovní postup. Je třeba, aby se nadřízený přesvědčil, že pracovník pracovní postup zná a ví, proč zrovna tento postup je k použití nejefektivnější. Neznalost pracovního postupu spočívá v nedostatečném vysvětlení a chybějícím následném osvojení postupu. Někdy se stává, že vedoucí se domnívá, že jeho pracovník postup řešení zná a není třeba se o tom přesvědčit. Nadřízení nedostatečně pracovníky zaškolují a ti pracovní postupy neznají ani jejich důvod použití. Především těmto problémům lze patřičným zaškolením se zahrnutím vyzkoušení si pracovního postupu. Následně je potřeba ověřit naučené pracovní postupy testy či zkouškami. Dále je třeba uvést i vstřícnost nadřízeného vůči otázkám k pracovnímu postupu.

- **Správnost pracovního postupu**

Pokud pracovníci neuznávají a nejsou přesvědčeni o pracovním postupu, který jim vedoucí představil jako vhodný k použití, používají vlastní postupy a dochází k nežádoucímu stavu. Důvodů, proč pracovníci využívají vlastní postupy, je mnoho. Může to být tím, že pracovník se nechce učit nový postup nebo si chce usnadnit práci či prosazovat svůj vlastní postup z principu uplatnit svůj názor. Prevence používání „špatných“ postupů je v uvádění závažnosti, výhod a celkové přesvědčivé informace k používání správného postupu. Především využívání nežádoucích postupů může vedoucí i tím, že se před realizací úkolu zeptá podřízeného, jestli ho napadá jiný způsob řešení a pokud ano, měl by ho přesvědčit o správném postupu.

- **Smysl pracovního úkolu**

Znát smysl pracovního úkolu je pro pracovníky velmi důležité. Pokud znají smysl, proč aplikovat na úkol určitý pracovní postup, jejich motivace k naplnění cíle se zvyšuje. Důležitost pracovního úkolu je vhodná i k tomu, aby pracovníci úkol vypracovali pečlivě a správně. Stává se, že důležitost úkolu není pracovníkům sdělena, jelikož vedoucí si myslí, že je všem význam úkolu jasný, i když tomu tak není. Když už vysvětlení významu úkolu je zaměstnancům poskytnuto, není vysvětlení dostatečně motivující. Těmto dvěma

problémům je třeba čelit při zadávání úkolu, kdy by mělo být objasněno vedoucím, proč je úkol významný a jaké sankce a škody by mohly nastat, kdyby úkol nebyl splněn.

- **Určení priorit**

Další příčinou pracovního výkonu, který je nižší, než by mohl být, je neznalost priorit. Pracovníci se zaměřují na části úkolu, které nejsou k vyřešení zcela stěžejní, a tak se později dostávají do časového presu a jejich výkon je nesrovnatelný s pracovníkem, který pochopil správně priority úkolu. Důvod k určení špatných priorit je ten, kdy pracovníci raději určí prioritní činnost takovou, která je jim příjemnější a uspokojuje jejich potřeby. Vedoucí by měl v případě určení nevhodných priorit zasáhnout včas a vysvětlit významnost činností a odůvodnit podle čeho jsou priority činností takto určené.

- **Zpětná vazba**

Jeden z důležitých faktorů motivace i vysokého pracovního výkonu je poskytnutí zpětné vazby. Každému zaměstnanci by měla být poskytnuta zpětná vazba správných způsobem a ve správný okamžik. Pokud zpětnou vazbu nadřizený svému pracovníkovi neposkytuje, není chyba ve výkonových problémech na straně pracovníka, ale jeho vedoucího. Zpětná vazba může mít kladnou nebo zápornou formu. Je prokázáno, že značně zvyšuje výkon. Podle autorky Skilbeck (forbes.com, 2019) její smysluplnost a vyšší intenzitu lze podpořit, pokud ji budeme podávat spolu s konkrétním hodnocení vzniklých případů. Příkladem přínosné zpětní vazby je k hodnocení přidat vysvětlení k čemu vydařené splnění úkolu přispělo z pohledu společnosti jako celku. Je vhodné se při podávání zpětné vazby řídit pravidlem 5:1, kde číslo 5 představuje počet kladných hodnocení a 1 je počet záporných. V takovém poměru je pro lidi přijatelnější přijmout kritiku.

- **Motivace**

Motivaci a výkonu je věnována jedna z následujících kapitol. Motivace úzce souvisí s pracovním výkonem a také s odměnou či naopak sankcí. Je zařazena mezi aktivity, které napomáhají k vyššímu výkonu.

- **Sankce**

Problémovou oblastí je nesprávné používání odměn a sankcí, které by měly být správně aplikovány. Zaměstnanci by měli být obeznámeni o sankcích za nesprávné vykonání úkolu a o odměnách za jeho správné splnění. Pracovníci jsou však občas trestáni i za správné provedení činnosti. Někdy jsou naopak odměňováni i přesto, že nedochází ke

správnému vypracování. Předejít problému, kdy jsou pracovníci potrestáni za správnou práci lze upravením jednání vedoucího, který by měl odstranit ze svého přístupu sankce. Například se jedná o situaci, kdy se pracovník obrátí na vedoucího s dotazem k práci a on má připomínky typu „Co se Vám nepovedlo tentokrát?“. Tato reakce je pro pracovníka sankcí za správný postup v práci. Pokud pracovník do práce chodí dříve, než je stanovená pracovní doba, protože ho čeká obtížný úkol, vedoucí pracovník by ho měl pochválit. Místo pochvaly však nevhodně použije označení přílišného snaživce. Je třeba upravit postupy používání sankcí ze strany vedoucího. Opačným způsobem je situace, kdy při neplnění úkolu nepřichází trest. Pokud za neplnění úkolu nepřijde trest, dochází ke snižování výkonu i motivace. Předejít nežádoucímu lhostejnému chování ze strany zaměstnance lze pomocí sankcí. Většinou však vedoucí na snižování výkonu, které není způsoben schopnostmi, neuspokojivým zaškolením, ale úmyslnou nedostatečnou výkonností, nepřijde včas nebo vůbec. K odhalení slouží vyšší kontroly plnění pracovních úkolů a pomáhá zavést právě zmiňované sankce a dodržet jejich účelnost.

- **Překážky v práci**

Výkon pracovníků může být ovlivněn překážkami v práci. Jedná se o špatnou komunikaci v podniku, nefungující zařízení, stroje a technologie, nespolupráce ostatních oddělení, nevyhovující či nedostupné informace, konflikty ve firmě apod. Výkon pracovníka je důsledkem těchto překážek nižší, než by podle jeho schopností a možností mohl být. Vedoucí pracovník by měl překážky bránící pracovníkovi v práci odstranit.

- **Limity zaměstnanců a osobní problémy**

Osobní problémy pracovníků mohou zasáhnout i jeho výkonnost z krátkodobého hlediska. Z dlouhodobého hlediska se jedná o limity zaměstnanců, kdy dochází ke snižování výkonnosti z důsledku pracovníkovi nemožnosti splnit nároky pracovních úkolů z důvodu jeho nedostatečných osobních možností. Zamezit tomuto problému, který negativně ovlivňuje výkon, je možné již při výběru vhodného pracovníka na pracovní pozici. Nízká výkonnost příčinou osobních problémů je v pracovním procesu běžnou záležitostí. Jedná se o krátkodobý stav nízkého výkonu a vedoucí pracovník by měl na takové situace být vyškolen. K vyřešení některých osobních problémů přispěje organizace tím, že pracovníkovi poskytne osobní volno či dřívější odchod z práce.

3.5.6 Hodnocení a výkon zaměstnanců

Koubek (2015, s. 202) definuje hodnocení jako významnou činnost personální práce. Proces hodnocení obsahuje činnosti jako je zjišťování, jak zaměstnanec pracuje, jak správně plní pracovní úkoly, jaké vztahy má s kolegy, zákazníky a nadřízeným. Hodnocení přináší i informování o výsledcích daného pracovníka a společnou konzultací. S tím souvisí i předložení návrhu ke zlepšení pracovního výkonu a aplikace opatření, která pomohou ke zvýšení pracovního výkonu. Hodnocení lze považovat za nástroj zvyšování motivace zaměstnanců. Provázanost řízení výkonu, motivace i hodnocení je velmi důležitá k dosahování cílů společnosti. **Hodnocení Koubek rozděluje do dvou následujících skupin:**

1. **Formální hodnocení** je systematické a má jasný časový termín. Výstupem tohoto hodnocení je dokument, který se zakládá do složky zaměstnance a slouží jako podklad pro další personální činnosti. Obvykle je toto hodnocení naplánováno jednou ročně, ale závisí na potřebách společnosti.
2. **Neformální hodnocení** je charakterizováno tím, že se jedná o průběžné hodnocení během plnění pracovního úkolu. Je základem vztahu mezi podřízeným a nadřízeným, který je v roli hodnotitele. Neformální hodnocení je ovlivněno náladou a pocity nadřízeného, proto toto hodnocení není konečným rozhodnutím, ale pouze plní funkci průběžné kontroly nad plněním úkolů a chováním v práci. Zpravidla není zaznamenáváno.

3.5.7 Motivace a výkon na pracovišti

Motivace a výkon k sobě nezbytně patří. Pokud chce zaměstnavatel ze svých pracovníků získat maximální výkon, nesmí zapomínat na jejich motivaci. Wagnerová (s. 18, 2008) potvrzuje zákon Yerkes-Dodsona o závislosti motivace a výkonu, který popisuje vztah jako lineární, avšak křivka v grafu představuje obrácené písmeno „U“. Pro dosažení potřebného výkonu práce je jistá optimální motivace. Motivace je rozdílná v důsledku různosti osobnosti v závislosti na temperamentu, stabilitě osobnosti a neuroticitě. Na každého může mít hodnocení práce odlišný vliv motivace, který se může projevit jako optimální, nadměrný nebo nízký. Povaha práce složená z jednoduchých úkonů a úkolů není podrobena tak vysokému napětí, jako je tomu u práce se složitými úkoly, kdy časem běžně dochází k úpadku kvality výkonu. V běžném životě lze tento vztah

ukázat na složení důležité zkoušky, kdy jedinec je nervózní a výkon i přes veškerou snahu není tak kvalitní. Naopak u manuální práce, kdy provádíme činnost jednoduchou (sběr a vykládka předmětů), se s účinností motivace zvyšuje i výkon. V těchto případech platí pravidlo, že čím je vyšší motivace, tím je vyšší výkon. Se vzrůstajícím účinkem motivace od optima dále klesá výkonnost a vznikají naopak nerovnovážné stavy, jako je podrážděnost, neklid, neschopnost relaxace, poruchy spánku, úzkost, panika, deprese a úplná ztráta výkonnosti až zablokování se či zhroucení. Mírná úzkost je v jisté míře žádoucí, kdy aktivuje jedince k práci.

Urban (s. 69 – 81, 2012) říká, že by pracovník měl dostat za splnění úkolu odměnu či při nesplnění naopak sankci. To považuje za základ motivace pracovníků. Problém však nastává v případech, kdy si vedení společnosti myslí, že pracovníci za svůj pracovní výkon dostávají mzdu či plat a ten je má motivovat. Ostatní motivační nástroje nepovažují za důležité. Tento přístup je však zcela nedostačující. Autor uvádí pět důvodů, kdy dochází k chybnému využití motivace. Jedná se o tyto případy, ve kterých je zaznamenáván pokles výkonu:

1. Pracovník nezná odměny či sankce, které mají být aplikovány po realizování úkolu s kladným či záporným výsledkem.

Řešení: Náročné úkoly by měly být patřičně odměněny a sankciovány. Odměny by neměly být pouze povahy finanční ale i nefinanční a to např. v podobě kariérního růstu, rozšíření znalostí či prestiž profese. Vedoucí by měl pracovníka seznámit s možnými sankcemi za nesplnění úkolu.

2. Motivace k vyššímu výkonu selhává v důsledku chybějící odměny za správně splněný úkol.

Řešení: Odměna je nástrojem řízení výkonu, a proto by neměla chybět při zvládnutí úkolu. Pomocí odměny dochází k dlouhodobému udržení výkonu. Měla by být poskytována bezprostředně po splnění. Větší dopad mají odměny, které jsou častější i v nižších částkách než ty, které jsou poskytovány jednou za delší časový úsek a jsou většího rozsahu. V takové situaci lze využít i nefinanční odměnu a to pochvalu, která může být použita také bezprostředně po realizaci výkonu.

3. Pracovník získá odměnu i v případě, kdy úkol nesplní. Zaměstnanci při zjištění této skutečnosti využívají nevědomost vedoucího, který si toho nemusel všimnout.

Řešení: Jedná se o situace, kdy pracovník si stěžuje na náročnost pracovního úkolu, a tak mu tento úkol není příště přidělen. Dalším příkladem je délka vypracování úkolu. Pokud pracovník nesplní úkol v daném termínu a není sankcionován a ze strany vedoucího navíc dojde k prodloužení termínu odevzdání či splnění úkolu, je tento postup nesprávný. Odměnou pro pracovníka je i to, když vedoucí po něm chyby opraví bez dalších sankcí. Čelit těmto problémům je možné v případě, kdy si vedoucí uvědomí, že tímto jednáním nesprávné chování pracovníka podporuje a motivuje ho k nižšímu výkonu. Za nízký výkon by pracovník neměl získat žádnou odměnu. Pokud pracovník udělá chyby v úkolu, vedoucí by za něj chyby neměl opravit, ale pomoci mu je napravit.

4. Pracovník je potrestán za správně odvedenou práci. Tato nevhodná motivace je uplatňována nevědomky ze strany společnosti.

Řešení: Vedoucí by měl odstranit ze svého jednání chybné formulace, které na pracovníka působí jako trest (např. nevhodné komentáře při pomoci na úkolu v podobě „Co jste zase pokazil“ apod.).

5. Při nesplnění úkolu není pracovník potrestán a jeho výkon důsledkem toho klesá a není motivován k lepším výsledkům. Pracovníci využívají toho, že jim neplnění úkolu prochází bez trestu.

Řešení: Obrana proti problému spočívá v zavedení trestů. Pokud dochází ke špatně zpracovanému úkolu, jehož povaha není náročná a pracovník by jej měl zvládnout bez potíží, je třeba najít příčinu. Způsobem nasvědčující úmyslnému špatnému zhotovení úkolu lze příště předcházet tím, že pracovníka pověříme úkolem, který není příjemný a víme, že daný pracovník jej bude zpracovávat nerad. Obecně platí, že by měl být pracovník s dlouhodobě nízkým výkonem přeřazen na nižší pracovní pozici s pozastavením růstu mzdy či platu, dokud se jeho výkon nezvýší.

3.6 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců hmotné a nehmotné je kapitola zabývající se motivy a stimuly, které mají vliv na motivaci a výkonnost pracovníků. U každé odměny je popsáno, jak přispívá ke stimulaci či motivaci. Součástí kapitoly je charakteristika jednotlivých forem odměn.

Odměny (stimuly) lze rozdělit na hmotné a nehmotné. Mezi hmotné a motivující prvky působící zvnějšku patří mzda a zaměstnanecké výhody. O této motivaci hovoříme jako o vnější a jelikož působí z vnějšku, jedná se o stimulaci (Dvořáková, 2007, s. 162). Naopak nehmotné složky odměny působí na motivaci.

3.6.1 Hmotné odměny

Mzda, plat

Finanční odměna je jednou z hlavních složek motivace, avšak nelze říci, že je efektivnější než nehmotné motivační faktory. Nedostatek peněz vzbuzuje v zaměstnancích nespokojenost, ale naopak dostatek financí nezaručí trvalou spokojenost a motivaci. Tato skutečnost záleží na individuálních potřebách a struktuře motivace jedince. Mnohdy právě peníze bývají odlišnou charakteristikou při výběru zaměstnavatele. Důvodem, proč jsou peníze stále motivující, je fakt, že dostatek peněz zajišťuje hmatatelný nástroj uznání (Armstrong, 1999, s. 309).

Na druhou stranou peníze mohou zaujímat i demotivační složku, když jsou špatně nastavené a pracovník může mít pocit nespravedlivého a nedostatečného odměňování ve srovnání s jinými zaměstnanci. Aby docházelo k úspěšné symbióze efektivně nastaveného systému odměňování, je třeba finanční faktory používat spolu s ostatními (Forsyth, 2009, s. 30).

Finanční motivační faktory jsou typické u skupiny pracovníků, kteří svou práci považují pouze jako nástroj k získání peněžní jistoty. Nemají k práci bližší kladný vztah, ale mají vztah vlažný. Jejich pozornost získávají i další finanční příplatky a zaměstnanecké výhody. Soustředí se na to, jakým způsobem by mohli dosáhnout vyššího platu. Za činnosti, které odpracují nad rámec povinných úkolů, chtějí dostat zapláceno (Urban, 2017, s. 37).

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou většinou seskupeny do balíčků. Benefity mají dvě funkce. První z nich je zaujmout potenciální pracovníky při jejich rozhodování. Druhou funkcí je udržet si stávající pracovníky. Každá organizace má různou nabídku benefitů. Záleží na velikosti a finančních možnostech firmy. Mezi typické benefity patří příspěvky na penzijní a životní pojištění, služební automobil, výhodné zaměstnanecké půjčky, slevy na firemní výrobky a služby a další (Forsyth, 2009, s. 57). Jelikož je období, které je

příznivé pro pracovníky, musí se firmy snažit je získat a jak už bylo uvedeno výše, je potřeba nabídku benefitů přizpůsobit novým požadavkům. Nastupuje do pracovního procesu mladší generace a ti chtějí především volný čas sladit s tím pracovním. Pro tyto pracovníky jsou vhodné benefity jako je flexibilní konec a začátek pracovní doby a možnost pracovat z domova tj. „home office“. Na některých pracovištích je možné si s sebou vzít i domácího mazlíčka či malé dítě. Větší podniky zřizují také firemní školy. Ke krátkodobé nemoci pracovníkům slouží „sick days“, které obvykle zaměstnavatelé nabízejí v rozsahu dvou až tří dnů k dovolené navíc. Častým benefitem je také poskytování stravenek, ale dnes už ve vyšší nominální ceně (120 Kč). Na stejném principu fungují i poukazy, které se nazývají flexipas, které lze využít v lékárně, v kině či ve sportovních centrech. V oblibě se má i využívání majetku firmy k soukromým účelům a jedná se o automobil, počítač či mobilní telefon. V kancelářském prostředí se vyskytují také odpočinková místa, kde se zaměstnanci mohou odreagovat. Na těchto místech bývají k dispozici hry jako je stolní fotbal či boxovací pytel. Záleží na fantazii a finančních možnostech firmy, jak využijí prostor k práci. Množství a varianty benefitů jsou různorodé (Finance.cz, 2019).

Biswas (2014, s. 4) potvrzuje dopady změn ve společnosti, technice, politice, ekonomii, řízení a podnikání, které mají značný vliv na nabídku benefitů. Dříve byly zaměstnanecké výhody považovány pouze za doplněk ke mzdě s nižší vahou důležitosti, než je tomu dnes, kdy jsou považovány za významnou složku odměňování. Benefity rozdělil do pěti kategorií. Do první skupiny zahrnuje právní a vládní povinnosti zaměstnavatele stanovené státem. Druhá kategorie obsahuje příspěvky na pojištění typu penzijního a životního. Ve třetí skupině jsou začleněny příspěvky týkající se osobního volna zaměstnanců. Čtvrtá oblast benefitů je charakterizována příspěvky či úhrady týkající se rozšíření vzdělání, ocenění za zlepšení pracovních činností či příspěvky v době významných událostí jako jsou Vánoce, výročí apod. Do poslední skupiny autor zařadil benefity týkající se doplňkových služeb. Jedná se o příspěvky či úhrady wellness pobytů, balíčky výjimečné pomoci při nepříznivých životních situacích a poradenství různého druhu.

Podle Asociace odměn a zaměstnaneckých výhod (REBA) (reba.global, 2018) je důležité nabídku benefitů personalizovat, jelikož nabídka zaměstnaneckých výhod nepůsobí stejně na všechny pracovníky, proto je potřeba navrhnout nová řešení, která

budou flexibilní vůči různým požadavkům zaměstnanců. Prání a potřeby se v životních etapách mění.

3.6.2 Nehmotné odměny

Mezi nehmotné odměny lze považovat následující formy odměn, které působí na motivaci k vyššímu výkonu. Nemají peněžní ani materiální povahu a působí na motivaci dlouhodobě. Jejich hlavní výhodou je skutečnost, že v případě přerušování poskytování odměny, nedochází k razantnímu poklesu výkonu (talentlyf.com, 2019). Mezi podoby těchto odměn patří následující výčet.

Vztahy na pracovišti

Týmová práce je stále více využívána u některých pracovních pozic obzvláště, proto je potřeba udržovat příjemnou atmosféru na pracovišti v oblasti mezilidských vztahů (Forsyth, 2009, s. 27). Vztahy na pracovišti patří mezi nejdůležitější faktory přispívající ke spokojenosti pracovníků. Nejedná se pouze o vztahy mezi kolegy, ale také vztahy nadřízený – podřízený. Pokud chce manažer zajistit nízkou fluktuaci, měl by zajistit příjemnou atmosféru na pracovišti, naslouchat svým podřízeným a být jim k dispozici pomoci při řešení problémů (Rybová, 2019).

Kariérní růst

Možnost kariérního růstu s sebou přináší i zlepšení platových podmínek a zvýšení prestiže, proto lidé mají rádi, když mohou postupovat na žádoucí pracovní pozici a posiluje to jejich motivaci. Spolu s kariérním růstem může přijít i vyšší míra odpovědnosti a moci (Forsyth, 2009, s. 39).

Pracovní jistota a prestiž

Jistota zaměstnání je pro mnoho pracovníků zásadní, jelikož je uspokojován jejich pocit bezpečí. Jistotu nezahrnuje pouze pracovat u firmy, která je na trhu již delší dobu a její ekonomické hodnocení nasvědčuje k dalšímu růstu. Jistota práce může obsahovat i pracovat v podniku, který má jasné poslání a funguje zde dobrá komunikace na úrovni vnitřní i vnější. Dále sem patří jasně stanovené popisy pracovních činností s přiřazením potřebných kompetencí a znalostí. Z pohledu vedoucího je pracovní jistota i pracovat pro dobrého manažera a v efektivním pracovním týmu (Forsyth, 2009, s. 29). Pro některé pracovníky je důležitá prestiž pracovního úkolu, protože mají rádi ocenění od ostatních.

Zaměstnanci, kteří dbají na prestiž práce, je dobré motivovat formou pochvaly a uznání (Urban, 2017, s. 38).

Zajímavá náplň práce

Pestrost a zajímavost povahy práce je důležitým aspektem působícím na motivaci. Účelem je, aby pracovníka práce bavila a zajímala, proto je důležité při výběru pracovníků vybírat velmi pečlivě. Náplň práce by se měla ztotožňovat se zájmy a schopnostmi zaměstnance. V této části může přispět k motivaci i vedoucí, který může vybírat povahu pracovního úkolu podle zájmu svých zaměstnanců a přidělovat jim tedy práci, která je baví a naplňuje (Urban, 2017, s. 37).

Osobní rozvoj a možnost vzdělávání

Konkurenční výhodou zaměstnavatele je disponovat lidskými zdroji, které dosahují neustálého osobního rozvoje a požadovaného vzdělání. Některé firmy proto velmi rádi investují do rozšiřování znalostí svých zaměstnanců, jelikož si jsou vědomy potřebnosti kvalifikovaných pracovníků, kteří jsou nástrojem k dosahování strategických cílů společnosti. Rozvoj a vzdělávání pracovníků patří mezi významné personální činnosti, ale zároveň působí na motivaci a zvýšení výkonu pracovníků stávajících i nově přijatých (Urbancová a Fajčíková, 2019).

Pracovní podmínky

Pracovní výkon a spokojenost zaměstnanců ovlivňují také pracovní podmínky, kam můžeme zařadit výbavu kanceláře, mikroklimatické podmínky, velikost pracovního prostoru a další faktory, které působí na pracovní výkon (Forsyth, 2009, s. 27).

Neformální hodnocení – pochvala

Pochvala za dobře odvedenou práci je jeden z velmi efektivních motivačních nástrojů a zároveň není nákladný. Důležité je, aby byla vyřízena bezprostředně po splnění úkolu a vhodným způsobem. V mnoha situacích pochvala způsobuje vyšší výkon. Naopak její neposkytování vede ke snížení spokojenosti a motivace zaměstnanců (Urban, 2017, s. 73).

4 Vlastní práce

Vlastní práce zachycuje získané poznatky prostřednictvím odpovědí z dotazníků a rozhovorů, které jsou zaměřené na 5 oblastí otázek takovým způsobem, aby zachytily data, která jsou potřebná k identifikaci případných nedostatků a následného řešení. V této části diplomové práce se budeme zaměřovat na společnost a aplikaci teoretických východisek do praxe.

4.1 Charakteristika firmy VVV MOST spol. s r.o.

Kapitola zahrnuje představení společnosti ve smyslu seznámení s jejími nabízenými produkty a službami. Součástí je popis motivačního systému v organizaci a hodnocení aktuální situace zaměřující se na lidské zdroje v organizaci. Interpretace výsledků z dotazníkové šetření a řízených rozhovorů slouží jako nástroje k identifikaci úrovně řízení motivačního systému pro tvorbu návrhu změn vedoucích ke splnění požadovaných cílů.

Společnost VVV MOST spol. s r.o. vznikla 15. srpna 1990 a zabývá se komplexními službami v oblasti pásové výroby. Počáteční písmena v obchodním názvu společnosti znamenají výzkum, vývoj a výroba. Na počátku se firma zabývala těmito třemi aktivitami, které v sobě zahrnovaly expertízy vztahující se k problematice dopravních pásů. Sídlo společnosti se nachází ve městě Most, kde jsou umístěni pracovníci v kancelářích. Skladové a výrobní haly se nachází cca 10 km od Mostu. Areál se nachází v Bylanech, kde jsou situováni zaměstnanci dělnických profesí a vedoucí pracovníci včetně administrativních pracovníků zabývající se evidencí a plynulým chodem skladu. Ve skladovém areálu nalezneme náhradní díly, příslušenství pásových dopravníků a materiály k údržbě (vvvmost.cz, 2019).

Ke zvýšení základního kapitálu došlo v roce 2009 a nyní činí 11,7 mil. Kč. V současné době je ve firmě 74 zaměstnanců a průměrný roční obrat se pohybuje od 140 do 160 mil. Kč (justice.cz, 2019). Za svou existenci společnost dosáhla celkového obratu více než 3 miliardy Kč (vvvmost.cz, 2019).

4.1.1 Nabízené služby a produkty

Firma nabízí služby jako je projekce, výroba, údržba pásových dopravníků a dodávání zařízení sloužící k třídění štěrku, písku a kameniva. V údržbě dopravních tras se jedná o zařízení z energetického průmyslu, papíren, pískoven, betonáren a z kamenolomů a ti jsou i hlavními zákazníky firmy. Mezi další aktivity patří havarijní servisní činnost poskytována v rámci smluvních vztahů svým zákazníkům 24 hodin denně 365 dní v roce. Tím firma zajišťuje rychlou pomoc a reakci na havarijní situace zákazníků. Údržba zařízení a strojů probíhá většinou v období letních prázdnin a Vánoc, kdy zákazníci mají omezený provoz (vwmst.cz, 2019).

Mezi nabízené produkty patří:

- Dopravní pásy
- Dopravníky
- Příslušenství

Nabídka nabízených služeb je následující:

- Poradenství, expertízy a měření
- Servis a prodej dopravních pásů značky MATADOR
- Opravy, servis a spojování dopravních pásů
- Výroba dopravníků
- Údržba a oprava pásových dopravníků
- Výzkum a vývoj

Další činnost:

- Účast na veletrzích
- Školení a semináře
- Projekty

4.1.2 Běžný provoz společnosti

Pracovní doba je stanovena na 7,5 hodin denně (tj. 37,5 hodin týdně) plus půlhodinová přestávka na oběd, kterou jsou zaměstnanci povinně čerpat po odpracování 6 hodin (nezletilí 4,5 hodin). Začátek a konec pracovní doby je určen tímto způsobem pro jednotlivé odbory společnosti):

- a) pondělí až pátek od 7 do 15 hodin (odbor ředitele, obchodu, ekonomických služeb, prodeje dopravních pásů)

- b) pondělí až pátek od 6 do 14 hodin (odbor výroby a skladu)
- c) pondělí až pátek od 6,30 do 14,30 hodin (odbor strojní výroby a údržby, výroby dopravních pásů a jejich údržby) (Pracovní řád, 2011).

4.1.3 Personální zastoupení a organizační struktura

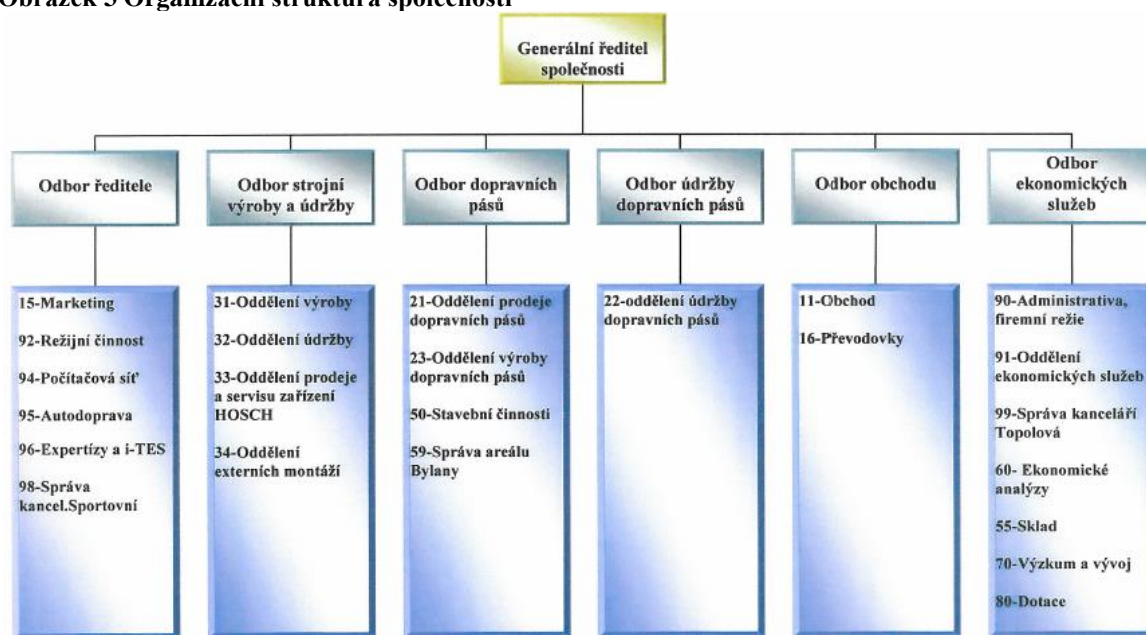
Aktuální počet zaměstnanců je 74. Firma je rozložena na dvou místech. Sídlo je v Mostě, kde jsou zaměstnanci vedení jednotlivých odborů a oddělení a další technickohospodářští pracovníci, kteří zajišťují běžný chod společnosti. Jejich počet je 35 včetně vedoucích pracovníků. Dále společnost vlastní výrobní a skladovou halu v areálu v Bylanech u Mostu, kde jsou provozní zaměstnanci výroby jako je např. vulkanizér, svářeč, zámečnický, elektrikář apod. Tento výrobní úsek disponuje počtem 25 pracovníků. Zbylých 14 zaměstnanců provádí služby a činnosti externě na základě pracovních dohod.

Schéma organizační struktury zobrazuje (viz. obrázek 1) rozdělení společnosti na odbor ředitele, odbor strojní výroby a údržby, odbor dopravních pásů, odbor údržby dopravních pásů, odbor obchodu a odbor ekonomických služeb. V každém odboru jsou jednotlivá oddělení, za která je pověřen odpovědný vedoucí.

Úlohou vedoucích zaměstnanců, kteří jsou pověřeni generálním ředitelem k řízení organizační složky (odbor, oddělení, sekce apod.), jsou mimo zákonné povinnosti i následující opatření a povinnosti, které mají vliv na motivaci a následně na jejich výkon:

- udržovat dobré jméno, pověst a prestiž společnosti,
 - včas informovat podřízené o jejich úkolech a nastavovat příznivé pracovní podmínky,
 - doporučit mzdové úpravy svých podřízených dle výsledků práce s ohledem na možnosti společnosti,
 - návrh a doporučení k účasti na odborných školeních či zvýšení kvalifikace.
- (Organizační řád, 2011)

Obrázek 3 Organizační struktura společnosti



Zdroj: Organizační řád společnosti VVV MOST spol. s r.o., 2011

4.1.4 Mzda

Výše mzdy a souvisejících bonusů se řídí mzdovým předpisem organizace. Hodnota mzdy je určena podle složitosti a odpovědnosti se zohledněním na přítomnost nepříznivých pracovních podmínek. Při stanovení mzdy záleží také na pracovní výkonnosti a dosažení požadovaných výsledků. Mzda zaměstnanců se skládá z fixní a variabilní složky ve výši stanovené podle příslušné mzdové skupiny.

Ke mzdě může pracovník získat finanční odměnu v rámci ocenění za dlouholetou práci a při oslavě životních jubileí (Vnitřní mzdový předpis, 2015).

4.1.5 Zaměstnanecské výhody ve společnosti

Ve společnosti není zhotoven motivační program. Informace o motivačních nástrojích se vyskytují ve vnitřních předpisech společnosti. Firma nabízí tradiční benefity jako je např. příspěvek na penzijní a životní pojištění, příspěvek na dovolenou, bezúročné zaměstnanecské půjčky, stravenky v hodnotě 60 Kč, automobil a mobilní telefon k osobním účelům, 13. plat a další. Pravidelně pořádá sportovní turnaje, Mikulášskou besídku a vánoční večírek. Příležitostně poskytuje také výhodné vstupenky do divadla. Některé výše vyjmenované benefity nejsou nabídnuty všem pracovníkům. Nabídka je ovlivněna

pracovní pozicí. Benefity jsou rozděleny v závislosti na pracovní pozici a od té se odvíjí i výše hodnoty příspěvku (Sadílková, 2019).

4.2 Charakteristika zúčastněných respondentů

Identifikační otázky z dotazníku sloužily k vytvoření této kapitoly, která zahrnuje charakteristiku respondentů zúčastněných do dotazníkového šetření. V této kapitole byla zjišťována návratnost dotazníku.

Společnost má celkem 74 zaměstnanců a z toho 14 jsou externí zaměstnanci. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 51 respondentů (69 % z celkového počtu zaměstnanců), kterým byl rozdán dotazník k vyplnění. Z 51 rozdaných dotazníků bylo získáno celkem 47 vyplněných, tj. 92% návratnost. Všichni zaměstnanci byli rozděleni do tří skupin – management, administrativní podpora a provozní pracovníci a byla jim předána příslušná varianta dotazníku podle kategorie pracovní pozice. Do kategorie management patřili členové nejvyššího managementu společnosti. V kategorii administrativní podpora byli zapojeni pracovníci z kanceláří, kteří nepatří mezi nejvyšší management. Provozní pracovníci byli všichni pracovníci, kteří pracují v dílně a nejsou na funkci mistra výroby. Pokud bychom charakterizovali návratnost a počet zúčastněných podle kategorií, skladba lidských zdrojů a návratnost odpovědí z dotazníků by byla dle tabulky 5 následující.

Tabulka 5 Počet zaměstnanců a návratnost získaných odpovědí z dotazníků

	Počet rozdaných dotazníků	Počet vyplněných dotazníků	Návratnost
Management	7	5	71%
Administrativní podpora	23	21	91%
Provozní pracovník	21	21	100%
Celkem rozdaných a vyplněných odpovědí, návratnost všech dotazníků	51	47	92%
Souhrnný počet zaměstnanců ve	74	51	69%

firmě/návratnost oproti aktuálnímu stavu zaměstnanců			
--	--	--	--

Zdroj: vlastní zpracování

Ze zúčastněných respondentů je 74 % mužů a 26 % žen. Nejpočetnější věkovou skupinou z respondentů jsou zaměstnanci ve věku 45 – 65 let, kterých bylo evidováno 66 %. Posuzována byla i délka působení ve firmě, kdy 74 % dotázaných je ve firmě zaměstnáno na hlavní pracovní poměr od 10 do 29 let a z toho 15 % pracuje ve společnosti 25 – 29 let. Tento údaj potvrzuje informace z řízených rozhovorů, kdy generální ředitel i personalistka potvrzují nízkou míru fluktuace. Nejvýše dosažené vzdělání ve firmě, kterým disponuje 45 % zaměstnanců, je středoškolské s maturitou. Na hlavní pracovní poměr pracuje 96 % dotázaných. Tyto poznatky byly získány z identifikačních otázek dotazníku.

4.3 Scénář řízeného rozhovoru s generálním ředitelem firmy

Kapitola zahrnuje obsah řízeného rozhovoru uskutečněného s generálním ředitelem společnosti. V kapitole jsou podrobné informace o realizaci řízeného rozhovoru jako je např. délka trvání dotazníku, datum a cíl řízeného rozhovoru. Plné znění otázek a odpovědí je k dispozici v příloze.

K získání informací týkající se uspokojování potřeb zaměstnanců a jejich motivace, byla využita metoda řízeného rozhovoru. Rozhovor obsahuje 11 otevřených otázek a je směřován generálnímu řediteli společnosti, kterým je pan RNDr. Jaroslav Jochman. V jeho zájmu je zaměstnávat motivované pracovníky s vysokou mírou výkonnosti. Rozhovor byl realizován 10. října 2019 v Mostě ve společnosti VVV MOST spol. s r.o. Odpovědi z rozhovoru sloužily k analýze současné úrovně řízení motivačního procesu ve firmě.

Cíl:

- seznámení a pochopení řízení motivačního procesu v podniku,
- získání primárních poznatků k dotazníkovému šetření o motivačním procesu ve firmě.

Metodika a zaměření strukturovaného rozhovoru

Obsahem rozhovoru bylo 11 otevřených otázek týkající se řízení motivačního procesu ve společnosti. Pokládány byly otázky zjišťující ne/dostatek zaměstnanců na

dělnických pozicích a jejich míru fluktuace. Dále se rozhovor zabýval poznáním plánu v oblasti rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod.

Počet respondentů: 1

Délka rozhovoru: 30 minut

4.4 Scénář řízeného rozhovoru s personalistkou firmy

Kapitola zahrnuje obsah řízeného rozhovoru uskutečněného s personalistkou společnosti. V kapitole jsou podrobné informace o realizaci řízeného rozhovoru jako je např. délka trvání dotazníku, datum a cíl řízeného rozhovoru. Plné znění otázek a odpovědí je k dispozici v příloze.

K získání informací týkající se uspokojování potřeb zaměstnanců a jejich motivace, byla využita metoda řízeného rozhovoru. Rozhovor obsahuje 15 otevřených otázek a je směřován personalistce společnosti, kterou je paní Marcela Sadílková. Rozhovor byl realizován 23. října 2019 v Mostě ve společnosti VVV MOST spol. s r.o. Odpovědi z rozhovoru sloužily jako podkladové materiály k vytvoření otázek dotazníku a ke zjištění stávající nabídky stimulačních nástrojů a motivačních faktorů. Pomocí rozhovoru byl zjištěn také aktuální stav motivačního procesu a složení zaměstnanců.

Cíl:

- seznámení a pochopení motivačního procesu v podniku,
- získání informací o nabízených firemních benefitech pro příslušné kategorie pracovníků,
- získání primárních poznatků k dotazníkovému šetření o motivačním procesu ve firmě.

Metodika a zaměření strukturovaného rozhovoru

Obsahem rozhovoru bylo 15 otevřených otázek týkajících se řízení motivačního procesu ve společnosti. Pokládány byly otázky zjišťující ne/dostatek zaměstnanců na dělnických pozicích a jejich míru fluktuace a aktuální stav zaměstnanců. Dále se rozhovor zabýval nabídkou stávajících a budoucích firemních benefitů. Zjištění výhod společnosti oproti konkurenci bylo jednou z otázek rozhovoru.

Počet respondentů: 1

Délka rozhovoru: 30 minut

4.5 Analýza dotazníkového šetření

Kapitola zahrnuje informace o realizaci dotazníkového šetření a analýzu získaných dat. Celá kapitola je rozdělena podle oblastí totožných z důvodu lepší orientace v analýze.

Dotazník byl vytvořen ve třech variantách pro jednotlivé skupiny zaměstnanců, kterými jsou kategorie management, administrativní podpora a provozní pracovník. V příloze jsou k dispozici všechny tři verze vzorových dotazníků. Každý pracovník získal podle své pracovní pozice přiřazený dotazník. Doba trvání vyplnění dotazníků byla přibližně 20 minut, jelikož počet otázek byl u skupiny administrativní podpora a provozní pracovník celkem 41 otázek a 42 otázek u skupiny management. Dotazník byl rozdělen do 5 oblastí – identifikační otázky, vztahové otázky, růstové otázky, existenční a otázky vztahující se k pracovním podmínkám a motivaci. Součástí několika otázek byly hodnotící stupnice podle bodů či hvězdiček. U některých otázek bylo možné zvolit více možností odpovědí, ale vždy byla tato informace uvedena u popisu otázky. Instrukce k vyplnění byly předávány srozumitelnou formou u znění příslušné otázky. V případě dotazů jsem byla k dispozici, abych upřesnila otázku, usnadnila její pochopení a podpořila správné vypracování. Podle identifikačních otázek byla vytvořena charakteristika respondentů, proto se budeme v této kapitole dále zabývat zbývajícími oblastmi.

4.5.1 Oblast 1: Identifikační otázky

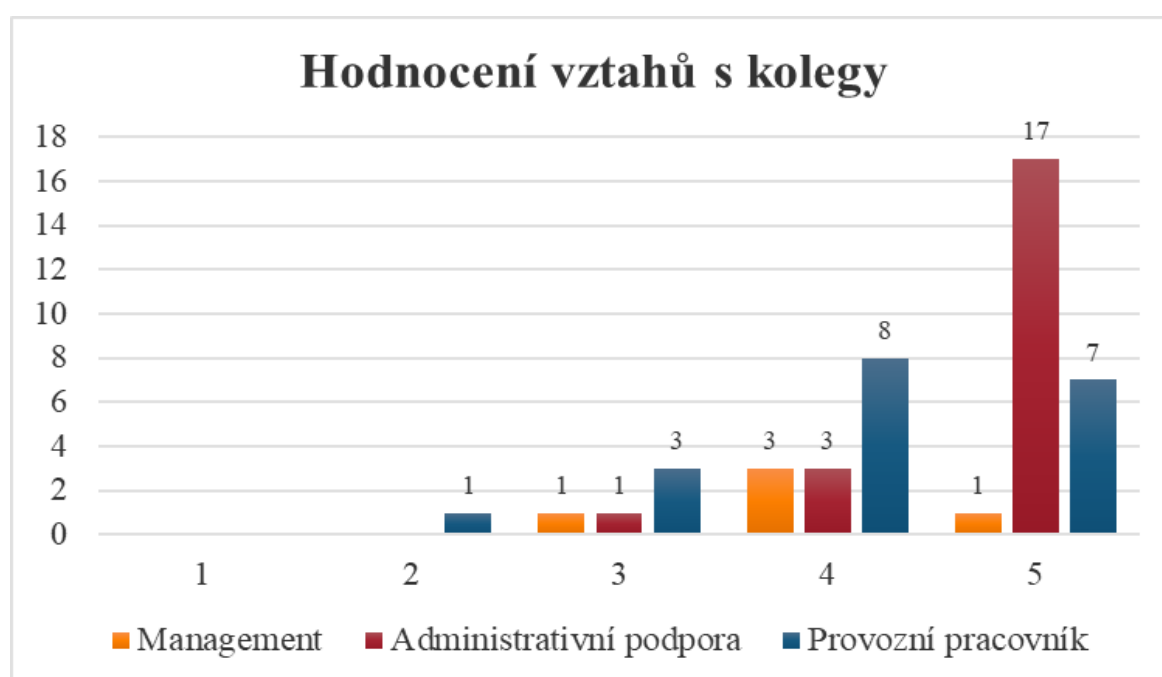
Prvních šest otázek dotazníku je zaměřeno na identifikaci respondenta. Detailní popis výstupů z této oblasti je v kapitole s názvem Charakteristika respondentů. Ze získaných údajů vyplývá, že věková struktura zaměstnanců je alarmující, jelikož 66 % pracovníků je ve věku 45 – 65 let a nad 65 let je 11 % zaměstnanců. Ve věku do 45 let je 23 % respondentů. Společnost stárne a bude potřeba hledat nástupce na pracovní pozice. Z tohoto důvodu je vhodné se zaměřit se na motivační proces, jelikož uchazeč by měl být motivován do společnosti nastoupit.

4.5.2 Oblast 2: Vztahové otázky

Kapitola se zabývá analýzou pracovního prostředí z pohledu vztahů mezi kolegy a kolegy s nadřízenými. V grafu č. 1 je vyhodnocení vztahů mezi kolegy. Je viditelné, že

mezi kolegy převládají kladné vztahy. Při specifikaci vzájemných vztahů bylo zjištěno podle 60 % respondentů, že na pracovišti převažují přátelské vztahy. Dalších 30 % z odpovídajících charakterizují vztah mezi kolegy pouze jako dobrou spolupráci při výkonu úkolů bez zvláštní osobní blízkosti. Téměř polovina (49 %) respondentů se spíše nevidá se svými spolupracovníky ve volném čase, avšak 26 % se svými kolegy vídá i mimo pracovní prostředí. Za dobu působnosti ve firmě si 88 % zaměstnanců vytvořilo přátelské vztahy mezi kolegy.

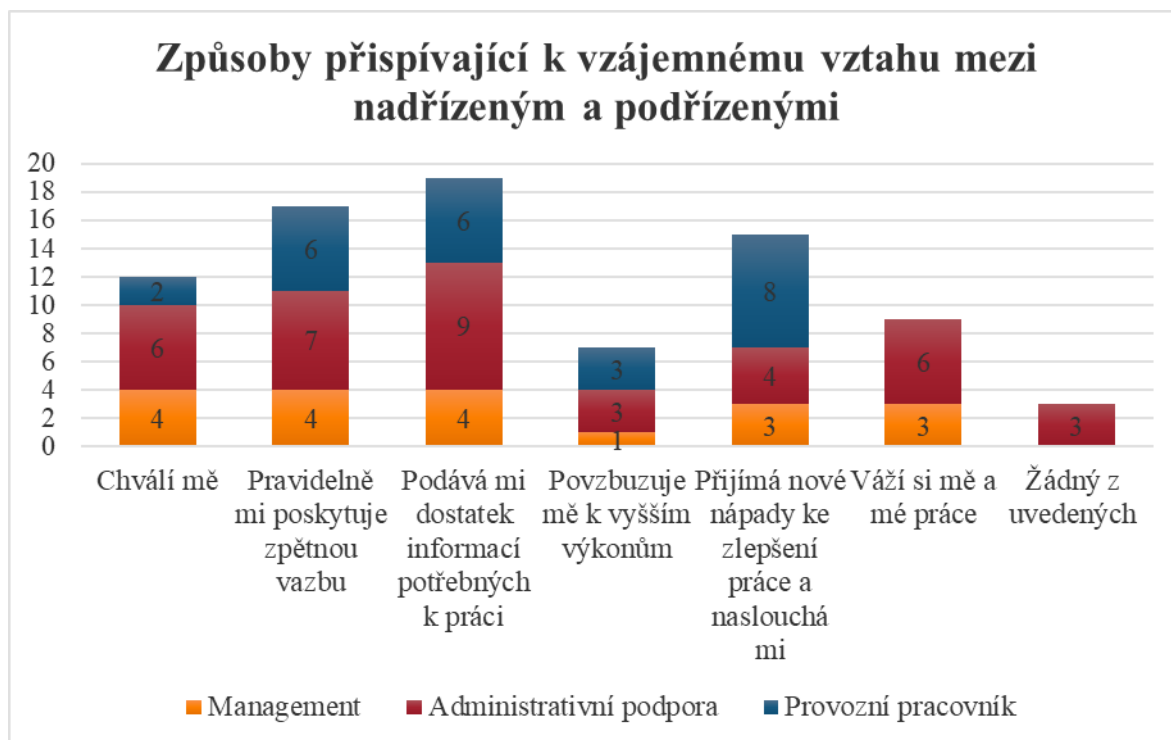
Graf 1 Hodnocení vztahů mezi kolegy



Zdroj: vlastní zpracování

V dotazníku se zkoumaly vzájemné vztahy nadřízených a podřízených. Pět hvězdičkami, tudíž nejvíce možné kladné hodnocení uvedlo 49 % dotázaných a čtyřmi hvězdičkami z pěti hodnotilo 40 % pracovníků. Graf č. 2 prezentuje výsledky z oblasti způsobů, kterými nadřízený přispívá k vzájemnému vztahu mezi nadřízeným a podřízenými. Nejpočetnější odpovědí je, že nadřízený poskytuje dostatek informací potřebných k práci. Tato podmínka zajišťuje vyšší výkon zaměstnanců a pocit jistoty zaměstnání.

Graf 2 Způsoby přispívající k vzájemnému vztahu mezi nadřízeným a podřízenými



Zdroj: vlastní zpracování

4.5.3 Oblast 3: Růstové otázky

Podpora rozšíření vzdělání a kvalifikace

Graf č. 3 demonstruje výsledky týkající se podpory ze strany společnosti v oblasti rozšíření vzdělání svých zaměstnanců. Z výsledků je patrné, že celkem 66 % respondentů hodnotí podporu rozšíření si vzdělání kladně (odpověděli ano a spíše ano). Tato otázka je zaměřena na podporu společnosti svých zaměstnanců k tomu, aby si mohli rozšířit své vzdělání např. tím, že jim poskytne společnost studijní volno před důležitou zkouškou směřující k dosažení vyššímu stupni vzdělání. Dále bylo zjišťováno, že společnost nabízí kurzy či školení napomáhající k rozšíření pracovní kvalifikace, která umožní také zlepšení pracovního výkonu. Výsledky dotazníků jsou následující – 74 % respondentů odpovědělo ano (51 %) a spíše ano (23 %). Naopak spíše ne (13 %) a ne (13 %) uvedlo celkem 26 % respondentů.

Graf 3 Podpora zaměstnanců v rozšíření jejich vzdělání

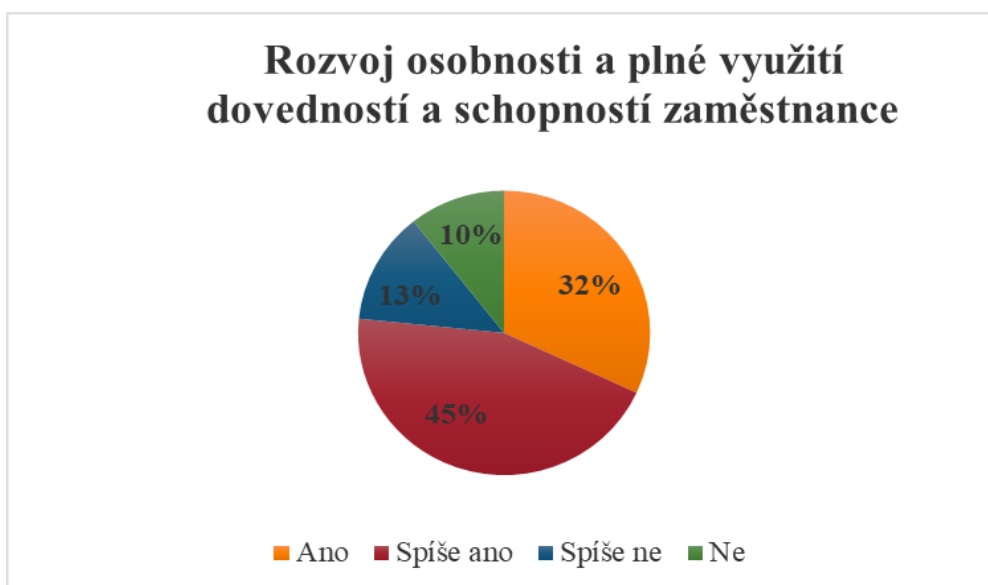


Zdroj: vlastní zpracování

Rozvoj osobnosti a využití schopností a dovedností

Graf č. 4 prezentuje výsledky vztahující se k využití dovedností a schopností zaměstnanců a zároveň také rozvoj osobnosti. Tyto aspekty mají také vliv na motivaci pracovníků, kdy jsou podporovány silné stránky osobnosti, tj. dovednosti a schopnosti, ve kterých zaměstnanci vynikají. Motivační faktor byl hodnocen spíše kladně. Záporně se vyjádřilo celkem 26 % dotázaných (13 % spíše ne, 10 % ne).

Graf 4 Rozvoj osobnosti a využití dovedností a schopností

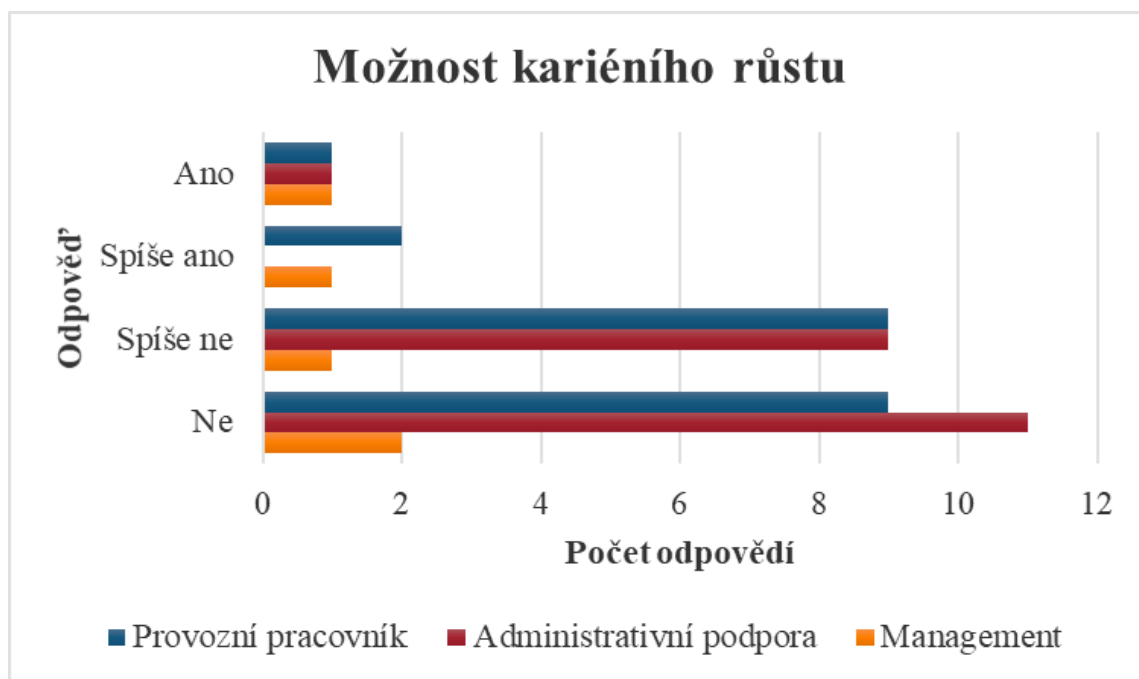


Zdroj: vlastní zpracování

Kariérní růst

V grafu č. 5 jsou interpretovány výsledky v oblasti kariérního růstu, kde je patrné, že kariérní růst ve společnosti není možný u pozic v administrativní podpoře i u provozních pracovníků, kde v obou případech byly uváděny odpovědi ne a spíše ne v otázce zjišťující, jestli je ve společnosti možný kariérní růst. U kategorie managementu byly získány 2 (z celkových pěti) odpovědi ano a spíše ano. Je to z důvodu, kdy lze postoupit na nejvyšší pozici generálního ředitele v případě, kdy by se vzdal své funkce nebo odešel do penze. Celkem tři odpovědi ano a spíše ano poskytli provozní pracovníci, kde by jediná možnost byla kariérně postoupit na pozici mistra. Podle zjištění dlouhodobého trvání pracovního vztahu je to však velmi obtížné plánovat pracovní postup. Pokud společnost nemá možnost poskytnout kariérní postup, musí dbát na správné uplatnění pracovníka, které funguje, jak vyplývá z předchozích otázek týkajících se plného využití dovedností a schopností. Potvrzením je i při podpoře vzdělání a odborné kvalifikace.

Graf 5 Možnost kariérního růstu

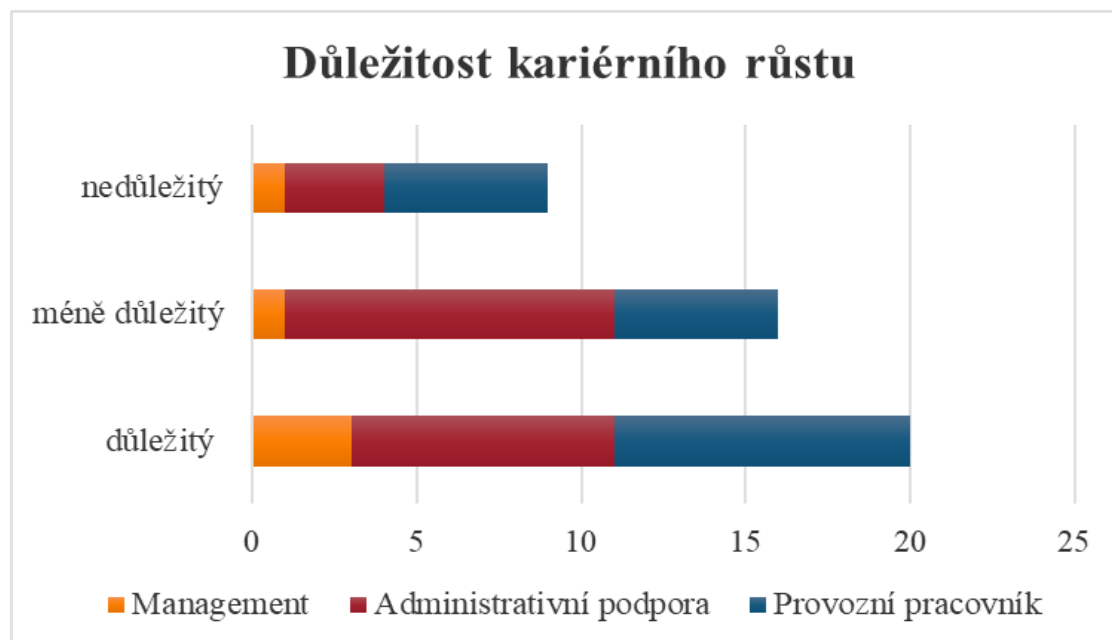


Zdroj: vlastní zpracování

Pokud není ve společnosti možnost kariérního růstu, je nedůležitý i pro zaměstnance? Podle získaných odpovědí lze shrnout, že není zcela nejdůležitější, jelikož nikdo neodpověděl, že je pro něj kariérní růst velmi důležitý. V grafu č. 6 si lze všimnout,

že pro 44 % dotázaných je kariérní růst důležitý, avšak pro 56 % je spíše nedůležitý, protože odpověděli na otázku spíše ne a ne. Na tuto otázku 2 respondenti neodpověděli.

Graf 6 Důležitost možnosti kariérního růstu



Zdroj: vlastní zpracování

4.5.4 Oblast 4: Existenční otázky

Stabilita zaměstnání

Stabilita zaměstnání byla hodnocena respondenty velice pozitivně, kdy 75 % z nich uvedlo odpověď, že zaměstnání je pro ně stabilní a pro 21 % je zaměstnání dokonce vysoce stabilní.

Zaměstnanecké výhody (stávající nabídka)

Z rozhovoru s personalistkou byla zjištěna stávající nabídka benefitů. V dotazníku byla v této oblasti zaměřená jedna otázka, kde každá kategorie pracovních pozic měla vytvořenou tabulku podle nabízených zaměstnaneckých výhod a respondent označil benefity, které aktivně využívá. Výsledky jsou interpretovány podle následujících skupin:

a) Management

Všichni z dotázaných využívají příspěvek na penzijní a životní pojištění, příspěvek na rekreaci, stravenky v hodnotě 60 Kč, automobil k osobním účelům. Odměnu k životnímu a

pracovnímu jubileu a „home office“ využívá 80 % dotázaných. Benefity, které využívány nejsou je plná úhrada očkování proti chřipce a bezúročné zaměstnanecké půjčky.

b) Administrativní podpora

Zaměstnanci patřící do této skupiny využívají především stravenky v hodnotě 60 Kč, příspěvek na rekreaci, 5 týdnů dovolené, mobilní telefon k osobním účelům, příspěvek na penzijní pojištění, Mikulášská – firemní den pro zaměstnance a odměnu k životnímu jubileu. Všechny tyto benefity jsou využívány minimálně 50 % respondentů. Oproti tomu tyto výhody jsou využívány méně jak 10 % zaměstnanci – příspěvek na sport 500 Kč, bezúročné zaměstnanecké půjčky, odměna k pracovnímu jubileu (20 let), možnost zkrácení pracovního úvazku z důvodu péče o děti či studiu a nikdo opět nevyužívá plnou úhradu očkování proti chřipce.

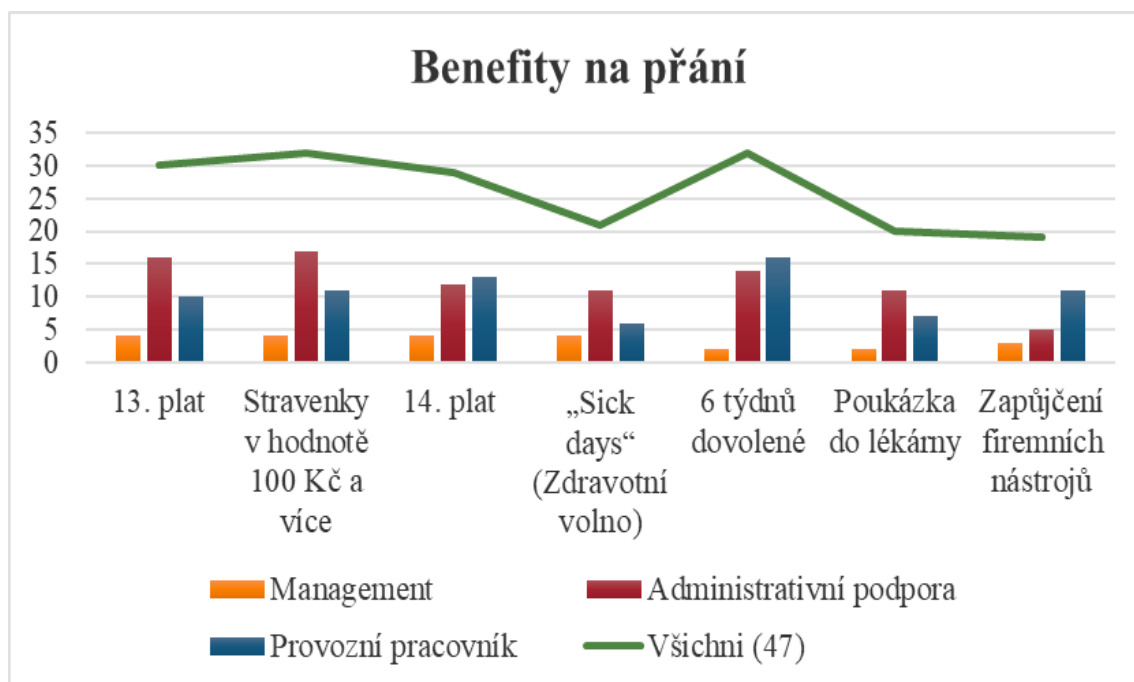
c) Provozní pracovník

Více jak 50 % respondentů využívá stravenky v hodnotě 60 Kč, 5 týdnů dovolené, 13. plat a účastní se firemních dnů pro zaměstnance. Mezi téměř nevyužité benefity patří příspěvek na sport v hodnotě 500 Kč, odměna za inovaci („zlepšovák“) ve výrobě, očkování proti chřipce, pronájem tělocvičny a účast na sportovních turnajích.

Zaměstnanecké výhody (požadované benefity)

V dotazníku mohli respondenti vyjádřit zájem, které benefity by chtěli zavést mezi stávající nabídku. Mezi nejužší výběr byly vybrány zaměstnanecké výhody, o které byl projevem zájem u více než 40 % dotázaných. graf č. 7 popisuje nabídku s nejvíce počty označených. Zároveň je v grafu znázorněna křivka charakterizující zájem všech respondentů bez ohledu na jejich profesní zařazení.

Graf 7 Zájmové zaměstnanecké výhody

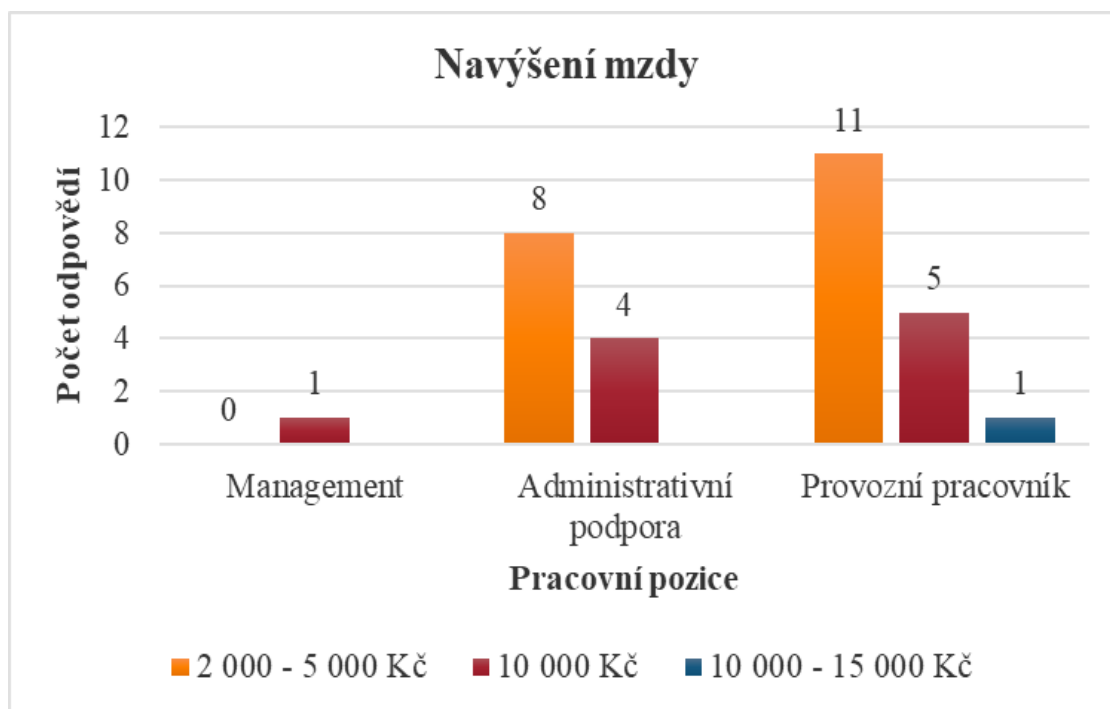


Zdroj: vlastní zpracování

Mzda a finanční odměny

Dotazník obsahoval pět otázek zaměřených na mzdu a finanční odměny. Mzda je oceňována podle 25 dotázaných jako méně příznivá a pro 15 dotázaných je mzda dokonce příznivá. Ke stimulaci výkonu pomocí finanční odměny dochází jednou za půl roku až jednou za rok. Celkem 96 % respondentů upřednostňuje peněžní povahu odměny. Následující graf č. 8 znázorňuje požadované navýšení mzdy, kterou by si přálo zvýšit 30 zaměstnanců z celkových 47 zapojených do dotazníkového šetření.

Graf 8 Požadované navýšení mzdy



Zdroj: vlastní zpracování

4.5.5 Oblast 5: Otázky vztahující se k pracovnímu prostředí a motivaci

Styl řízení manažera

Jelikož bylo zapojeno do dotazníkového šetření pouze 5 osob na pozicích vyššího managementu, na otázku týkající se používaného stylu řízení, byly nasbírané čtyři odpovědi, které prezentují výsledek demokratický styl řízení, jak je vidět na grafu č. 9. Pouze jeden manažer aplikuje liberální styl řízení. Vzhledem k rozložení pracovních pozic je využívání demokratického stylu řízení vhodné. Avšak myslím si, že při řízení provozních pracovníků je využíván autokratický styl řízení, který se v dotazníku nepromítl, jelikož zástupci manažerů, kteří mají na starosti výrobní úsek, se dotazníkového šetření nezúčastnili.

Graf 9 Používaný styl řízení manažera

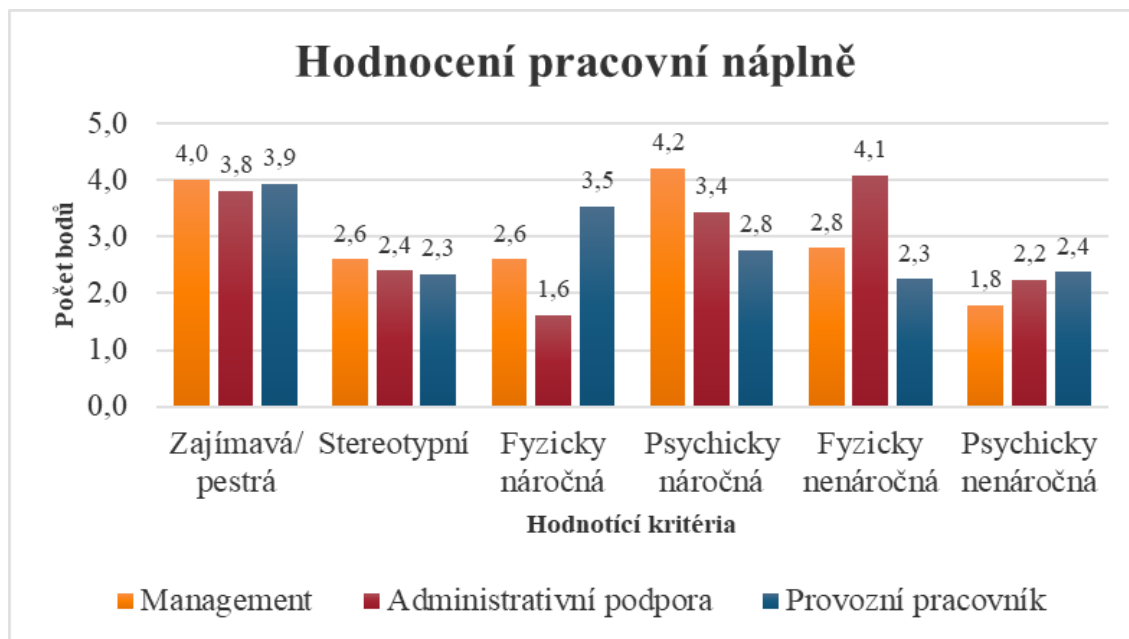


Zdroj: vlastní zpracování

Náplň práce

V otázce zaměřující se na spokojenost pracovníků s náplní práce odpovědělo celkem 97 % respondentů jako ano a spíše ano. Následující graf č. 10 reflektuje bodové hodnocení charakteru náplně práce z pohledu managementu, administrativní podpory a provozních pracovníků. V grafu č. 10 jsou obsažena hodnotící kritéria a počet získaných bodů v příslušné kategorii. V dotazníku bylo možné vyplnit od 1 do 5 bodů s tím, že 1 bod znamená negativní hodnocení kritéria a 5 bodů znamená pozitivní hodnocení kritéria. Příkladem je kritérium zajímavost či pestrost pracovní náplně, kterou respondenti mohli hodnotit 1 bodem, čímž by prezentovali negativní hodnocení zajímavosti pracovní náplně a naopak přidělením 5 bodů interpretují, že náplň práce je opravdu zajímavá a pestrá.

Graf 10 Hodnocení pracovní náplně

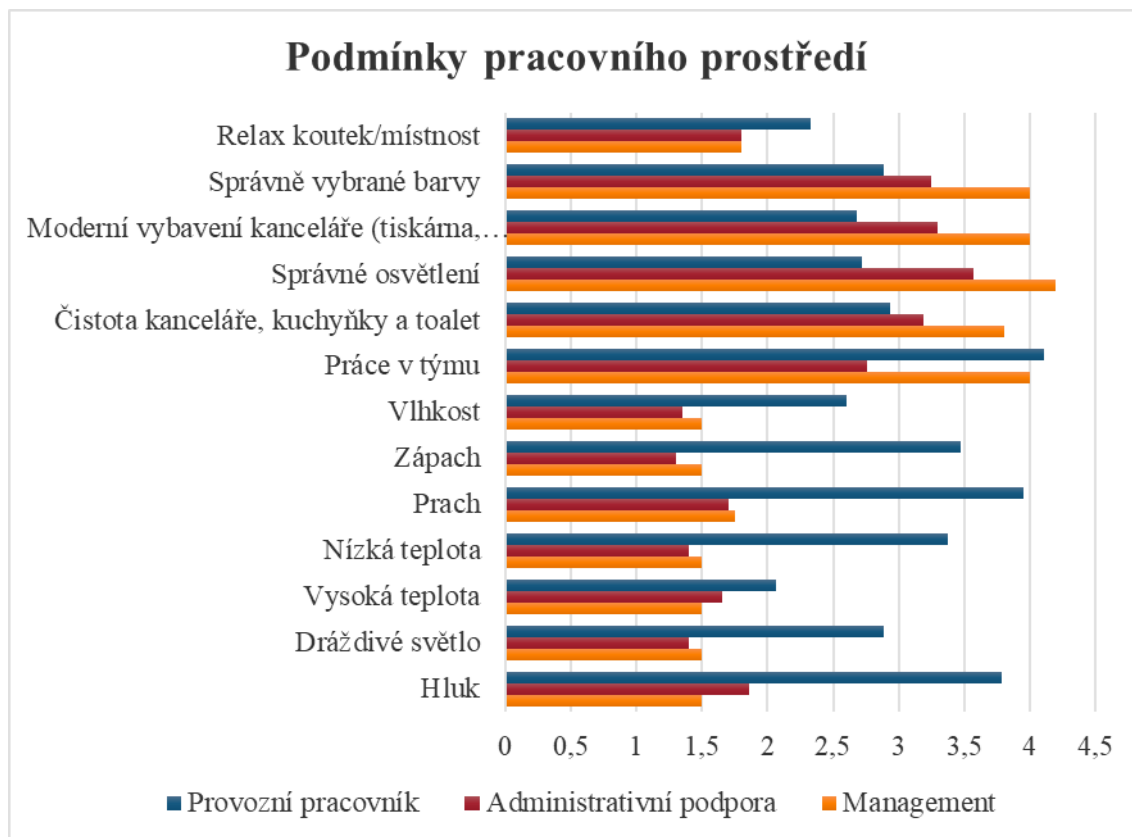


Zdroj: vlastní zpracování

Charakteristika pracovního prostředí

Pracovní prostředí a jeho mikroklimatické podmínky se liší podle místa výkonu práce. Jiné pracovní prostředí bude ve výrobní hale a jiné v kancelářích, proto následující graf č. 11 prezentuje výsledky z dotazníku včetně příslušného rozdělení pracovních pozic. Každý faktor byl ohodnocen pomocí bodové škály, kdy 1 říká, že se faktor v práci nevyskytuje a naopak 5 znázorňuje vyskytující se faktor ve vysoké míře. V dotazníku je i otázka zjišťující spokojenost s pracovní dobou, kdy všichni zaměstnanci jsou spokojeni až na jednoho pracovníka z kategorie provozních pracovníků, který by si přál pracovní dobu upravit o 30 minut, tj. posunout začátek pracovní doby na 6,30 hod.

Graf 11 Podmínky pracovního prostředí



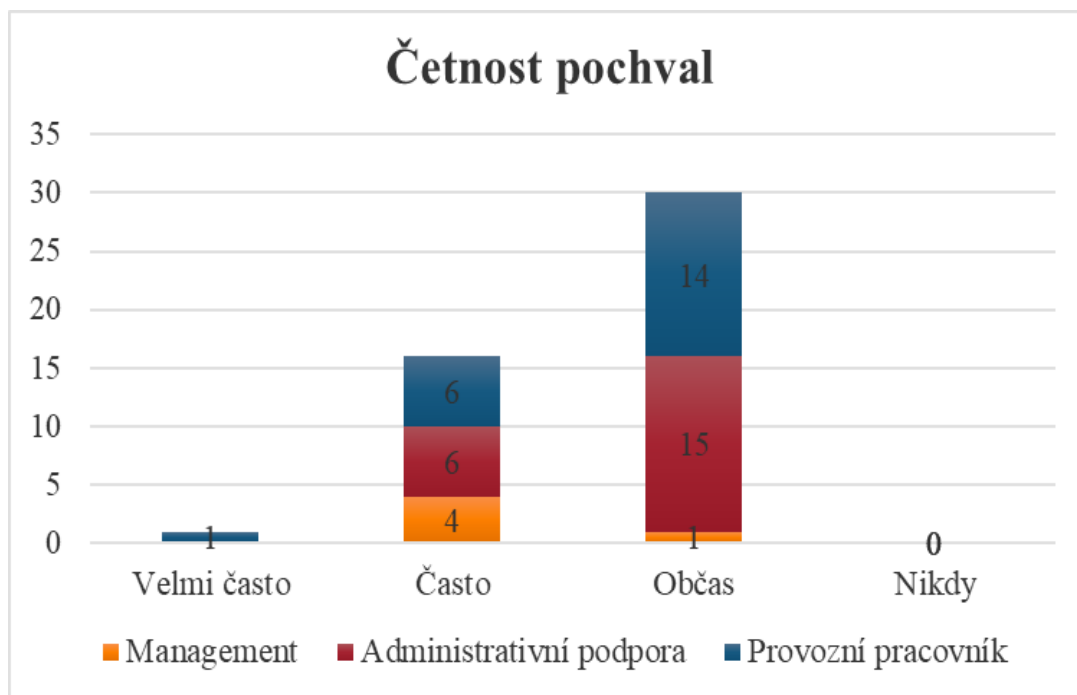
Zdroj: vlastní zpracování

K nástupu do společnosti VVV MOST spol. s r.o. přesvědčily uchazeče o zaměstnání (nynější přijatí zaměstnanci) důvody různého druhu, avšak první místo žebříčku obsadila pestrá pracovní náplň. Na druhém místě se umístilo dobré jméno společnosti a z pozice třetího místa finanční odměna včetně mzdy. Pověst firmy byla zjišťována pomocí samostatné otázky, kde bylo ověřeno velmi kladné hodnocení. Naopak aspekty, které by nepřesvědčily zaměstnance k nástupu je možnost kariérního růstu, jelikož ve společnosti je velmi nízká fluktuace a dlouhodobost zaměstnání je rutinní záležitostí, je neobvyklé, aby se vyšší post uvolnil.

Zpětná vazba – forma hodnocení, pochvala

Průzkum potvrzuje neformální formu hodnocení. Formální hodnocení zaměstnanců není ve společnosti využíváno či zřídka. Podle výsledků probíhá pravidelné hodnocení pracovního výkonu a potvrzuje to 63 % respondentů, kteří na otázku odpověděli spíše ano a dalších 13 % jednoznačně ano. Znázorněný graf č. 12 reflektuje, že ústní pochvalou je dle dotázaných šetřeno a je použita pouze občas, jak prozradilo 63 % pracovníků.

Graf 12 Četnost pochval od nadřízeného



Zdroj: Vlastní zpracování

Předávání informací nezbytných k práci

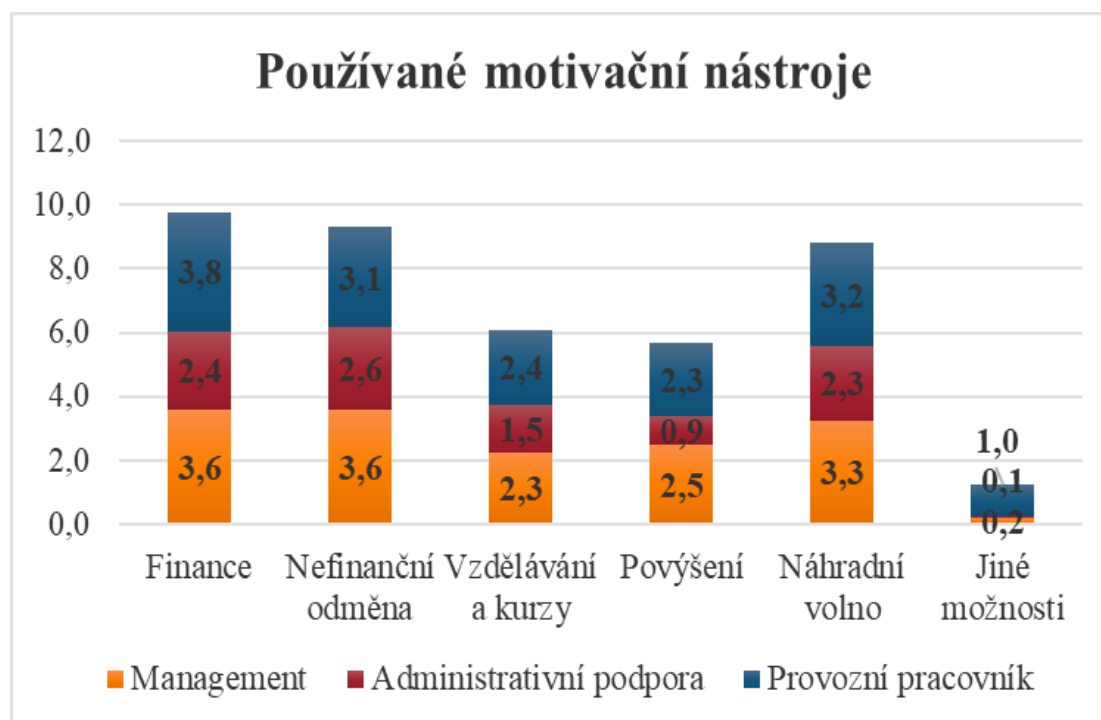
Informovanost o pracovních činnostech podporuje motivaci k práci, proto ji zkoumáme. Souhrnně lze říci, že zaměstnanci získávají potřebné informace včas, jelikož 40 % odpovědělo ano a 47 % spíše ano. Problémovým okruhem bývá neznalost toho, co má zaměstnanec vykonávat za činnost z důvodu nedostatku informací. Tento problém však není v této společnosti znám, protože 28 % respondentů odpovědělo, že získávají přesné informace potřebné k práci vždy a 55 % je dostává často.

Motivace

Pracovníci se cítí průměrně motivováni podle získaných 29 (62 %) odpovědí. Graf č. 13 zobrazuje aktuální motivační faktory, pomocí nichž je řízen motivační proces. Zaměstnanci odpověděli, že jsou v práci motivováni. Spokojenost a motivaci zajišťuje jistota zaměstnání, jelikož firma funguje od roku 1990. Součástí všech zaměstnanců je značný počet zakládajících členů. Jistota zaměstnání představuje uspokojení jedné ze základních lidských potřeb. Jistota zaměstnání zaujala první místo v žebříčku nejlépe hodnocených faktorů. Druhým motivačním faktorem pro zaměstnance jsou příjemné a přátelské mezilidské vztahy na pracovišti ke kolegům i nadřízenému. Rodinný podnik si stále zachovává vřelou atmosféru a „prolidský“ přístup. Na třetím místě oblíbenosti se

vyskytla aktuální nabídka benefitů. Proto je dobré tyto faktory zajistit v uspokojivé míře a spokojenost zaměstnanců bude zajištěna. Obecně demotivující je pro zaměstnance neodpovídající mzda, nedostatek zaměstnaneckých benefitů a napjaté vztahy mezi kolegy a nadřízeným. Z toho vyplývá, že respondenti mohou být v práci spokojeni, jelikož žádný z demotivujících faktorů se ve společnosti nevyskytuje ve vysoké míře.

Graf 13 Používané motivační nástroje



Zdroj: vlastní zpracování

5 Výsledky a diskuse

Kapitola obsahuje shrnutí výsledků z dotazníků a z rozhovorů. Součástí kapitoly jsou navrhovaná doporučení, která zlepší motivační proces ve společnosti.

Společnost nemá zhotoven motivační program, avšak informace týkající se benefitů, mzdy, sociální, kulturní a zdravotní péče o zaměstnance jsou obsaženy ve vnitřním mzdovém předpisu a pracovním řádu společnosti. V organizačním řádu jsou vyjádřeny povinnosti zaměstnanců a odpovědnost vedoucích pracovníků. Dále zde nalezneme organizační strukturu s jasným rozdělením funkcí a odpovědnými vedoucími za jednotlivé odbory. Informace jsou uvedeny v základním rozsahu.

Na zvážení společnosti je zhotovení motivačního programu jakožto dokumentu, jehož obsahem by bylo hodnocení, odměňování, zařazení pracovníků, optimální využití lidských zdrojů, definování vztahů mezi pracovníky a organizací, strategii řízení změn v oblasti lidských zdrojů. Pro základní přehled požadavků ze strany zaměstnanců na jejich motivaci k práci může sloužit tato diplomová práce.

5.1 Shrnutí výsledků z dotazníků

Pomocí výsledků z dotazníků se určí silné a slabé stránky dosavadního motivačního procesu. Bylo zjištěno několik nedostatků. V návrzích a doporučeních budou řešení k odstranění slabých stránek uvedena. U zjišťovacích otázek byla k dispozici možnost vyjádřit vlastní názor k problematice, ale tato možnost byla využita jen zřídka.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 47 respondentů, z čehož 35 bylo mužů a 12 žen. Podle profesního zařazení byla účast 5 pracovníků z managementu, 21 z administrativní podpory a 21 provozních zaměstnanců. V dotazníku byly použité ve většině případech uzavřené otázky, kde u některých bylo možné označit více možností a škálové otázky, kde byla většinou aplikována bodová škála 1 až 5 bodů. Dotazník byl rozdělen do pěti oblastí, z nichž tři jsou zaměřené na potřeby existenční, růstové a vztahové podle Alderferovy teorie motivačních potřeb ERG. Další dvě oblasti jsou identifikační otázky a otázky zaměřující na charakteristiku pracovního prostředí a motivaci v organizaci.

5.1.1 Oblast 1: Identifikační otázky

Prvních šest otázek dotazníku je zaměřeno na identifikaci respondenta. Detailní popis výstupů z této oblasti je v kapitole Charakteristika respondentů, kde jsou veškeré zjištěné údaje popsány. Hlavním zjištěním z této oblasti byla věková interpretace, kdy bylo zjištěno, že společnost má značné množství pracovníků ve věku, kdy v budoucnosti bude potřeba řešit nábor několika nových zaměstnanců v jedno období. K přijímání nových pracovníků by bylo vhodné mít koncepční dokument motivačního program zajištěn, jelikož např. nabídka benefitů není v interních dokumentech v komplexní podobě k dispozici.

5.1.2 Oblast 2: Vztahové otázky

Z dotazníku vyplývá, že na pracovišti převažují kladné vztahy mezi kolegy navzájem i ve vztazích nadřízený k podřízenému a naopak. Převažují přátelské vztahy mezi kolegy nebo kladné vztahy, avšak nedají se považovat za přátelské, jelikož se kolegové ve volném čase nevidají a tyto dvě možnosti jsou v uvedeny v 90 % případů z dotázaných. Nadřízený přispívá k udržování kladných vztahů se svými nadřízenými tím, že svým podřízeným poskytuje přesné informace potřebné k práci a pravidelně jim podává zpětnou vazbu a tím podporuje jejich výkonnost. Nadřízený je podle hodnocení podřízených vstřícný k novým nápadům. Vztahové potřeby jsou uspokojeny a můžeme tyto faktory považovat jako jednu ze silných stránek společnosti.

5.1.3 Oblast 3: Růstové otázky

Pozitivem v této oblasti je, že společnost podporuje své zaměstnance v rozšiřování si vzdělání a umožňuje jim i studijní volno podle domluvy a potřeb. V oblasti školení, seminářů a kurzů týkající se pracovní pozice společnost nabízí tyto možnosti, jelikož si je vědoma důležitosti lidských zdrojů a chce, aby společnost disponovala kvalifikačně zdatnými zaměstnanci. Pro zaměstnance je tato podpora vnímána velmi pozitivně, a to především u managementu. V administrativní podpoře možnost rozšíření si vzdělání potřebné k práci hodnotí jako méně časté.

Kariérní růst v organizaci není možný z důvodu nastavené organizační struktury a dlouhodobosti pracovního vztahu. Pro 43 % je kariérní růst důležitý, pro zbylých 56 % není důležitý. Při nástupu do firmy však zaměstnanci věděli, že kariérní růst nebude možný, proto uchazeče k nástupu motivovaly jiné faktory, kterými společnost disponuje.

5.1.4 Oblast 4: Existenční otázky

V této oblasti byla zkoumána spokojenost a hodnocení mzdy, zaměstnaneckých výhod a stability zaměstnání. Jistota zaměstnání měla velmi kladné výsledky, kdy 95 % zaměstnanců je spokojeno se stabilitou a jejich základní potřeba je naplněna. S tímto faktorem souvisí i pověst společnosti, která je vnímána velmi pozitivně a byl to jeden z aspektů, který pracovníky přesvědčil k nástupu do této organizace.

Dalším zkoumaným motivačním nástrojem je uspokojivá mzda. Více jak polovina (53 %) dotázaných mzdu hodnotí méně příznivě, což představuje průměr. Dalších 32 % respondentů ji hodnotí příznivě a zbylých 15 % nepříznivě. Z pohledu pracovních pozic pociťuje mírnou nespokojenost administrativní a provozní pracovníci. Management je se svou mzdou spokojen. Jelikož 96 % dotázaných preferuje peněžní odměny oproti nepeněžní. Mzda je velmi důležitým motivačním faktorem pro tuto strukturu zaměstnanců. Finanční odměny nad rámec mzdy jsou udělovány jednou za půl roku až za rok, jak odpovědělo 58 % respondentů. Přání navýšit mzdu má celkem 63 % dotázaných. Administrativní a provozní pracovníci představující 40 % z dotázaných by si přáli mzdu navýšit průměrně o 2 000 – 5 000 Kč. Dalších 21 % dotázaných by chtělo mzdu navýšit o 10 000 Kč. Někteří uváděli, že jejich přáním by bylo mzdu navýšit o tolik Kč, aby bylo dosaženo průměrné mzdy v ČR. Pokud by došlo k celoplošnému navýšení mezd, výkonnost zaměstnanců by se zvýšila pouze dočasně a ne dlouhodobě.

Nabídka zaměstnaneckých výhod je považována dle respondentů za adekvátní, ale i přesto by se jim líbilo, kdyby některé další benefity byly do nabídky zařazeny. Zaměstnanec z obecního hlediska demotivuje nedostatečná nabídka benefitů a to u 17 % dotázaných. Management ze stávající nabídky využívá všechny vyjmenované benefity kromě plné úhrady očkovaní proti chřipce a zaměstnanecké bezúročné půjčky. V administrativní podpoře je zanedbatelné množství lidí, kteří by využívali příspěvek na sport v hodnotě 500 Kč, bezúročné zaměstnanecké půjčky, plnou úhradu očkovaní proti chřipce. Provozní pracovníci nevyužívají účast na sportovních turnajích, pronájem tělocvičny, příspěvek na sport v hodnotě 500 Kč a finanční odměnu za „zlepšovák“ výrobního procesu. Zanedbatelné množství je bráno ve smyslu využívání méně než 10 % pracovníků. Tyto benefity by bylo výhodné vyřadit a nahradit je jinými, o které by byl zájem větší.

Zaměstnanecké výhody, které nejsou ve firmě zavedeny a byl by o ně zájem jsou uvedeny v závislosti na pracovní pozici. Management by ocenil, kdyby pro něj byl zaveden 13. a 14. plat, stravenky v hodnotě 100 Kč a „sick days“. Tyto benefity chce 80 % z dotázaných této kategorie. Více jak polovina (60 %) zúčastněných dotazníkového šetření by uvítala příspěvek za návštěvu lékařského zařízení mimo pracovní dobu; závodní jídelnu či občerstvení na pracovišti; rehabilitační, rekondiční a zdravotní programy; víkendový teambuilding a zapůjčení firemních nástrojů k soukromým účelům v přijatelné míře. Pracovníci z administrativní podpory by si přáli navýšit hodnotu stravenek na 100 Kč, 13. a 14. plat, 6 týdnů dovolené, poukázky do lékárny a „sick days“. Tyto benefity žádá více než 50 % dotázaných. Provozní pracovníci by si přáli 6 týdnů dovolené, 14. plat, možnost zapůjčení si firemních nástrojů a zvýšení hodnoty stravenek na 100 Kč.

5.1.5 Oblast 5: Otázky vztahující se k pracovnímu prostředí a motivaci

Z těchto otázek byly zjištěna spokojenost s dosavadním pracovním prostředím. Kladně je posuzována náplň práce, se kterou je spokojeno celkem 97 % zaměstnanců. Svou pracovní náplň považuje za pestrou především management. Na druhou stranu hodnotí svou pracovní náplň psychicky náročnou. Pracovníci z administrativní podpory mají fyzicky nenáročnou práci i pestrou, avšak občas ji považují za psychicky náročnou. Provozní pracovníci hodnotí svou práci za zajímavou a pestrou, ale polovina z nich ji hodnotí zároveň fyzicky náročnou. Podrobné hodnocení všech kritérií týkající se náplně práce je popsáno v tabulce 6.

Tabulka 6 Bodové hodnocení pracovní náplně

Bodová hodnotící kritéria (1 - nejméně, 5 - nejvíce)	Management	Administrativní podpora	Provozní pracovník	Průměr
Zajímavá/ pestrá	4,0	3,8	3,9	3,9
Stereotypní	2,6	2,4	2,3	2,4
Fyzicky náročná	2,6	1,6	3,5	2,6
Psychicky náročná	4,2	3,4	2,8	3,5
Fyzicky nenáročná	2,8	4,1	2,3	3,0
Psychicky nenáročná	1,8	2,2	2,4	2,1

Zdroj: vlastní zpracování

Mikroklimatické podmínky pracovního prostředí jsou adekvátní a žádný z nich se neodchyluje od normálu. Naopak práce v týmu je podporována a je aplikována často při řešení úkolů. Vybavení kanceláří a podmínky prostředí jsou hodnoceny kladně.

V oblasti zpětné vazby je používána neformální forma hodnocení. Podle výsledků probíhá pravidelné hodnocení pracovního výkonu a potvrzuje to 63 % respondentů. Ústní pochvala je dle dotázaných použita pouze občas, jak prozradilo 63 % pracovníků, zde by byl prostor ke zlepšení. Pochvala je jedním z nástrojů, které přispívají k lepší výkonnosti.

Pracovníci získávají potřebné informace včas. Takto odpovědělo celkem 87 % dotázaných. Výkonnost a motivaci k práci snižuje neznalost toho, co má zaměstnanec vykonávat za činnost z důvodu nedostatku informací. Tento problém se ve společnosti VVV MOST spol. s r.o. nevyskytuje, protože 28 % respondentů tvrdí, že získávají přesné informace potřebné k práci vždy a 55 % je dostává často.

Motivační faktory, kterým zaměstnanci dávají velký význam, jsou jistota zaměstnání, mzda a přátelské vztahy na pracovišti v tomto pořadí od nejdůležitějších. Silné a slabé stránky jsou znázorněny v tabulce 7, kde jsou vybrány čtyři motivační faktory kladně hodnocené a tři záporně hodnocené nejvýznamnější motivační nástroje z pohledu zaměstnanců.

Tabulka 7 Silné a slabé stránky motivace ve společnosti VVV MOST spol. s r.o.

Silné stránky	Slabé stránky
Stabilita zaměstnání	Mzda
Vřelé vztahy na pracovišti	Některé neefektivní benefity v nabídce (úhrada očkování proti chřipce, pronájem tělocvičny apod.)
Příjemné pracovní prostředí a podmínky práce	Kariérní růst
Podpora vzdělávání	Pochvala

Zdroj: vlastní zpracování

5.2 Shrnutí výsledků z rozhovorů

Obsahem kapitoly je celkový souhrn zjištěných informací k řízení motivačního procesu ve společnosti. Získaná data jsou sesbírána technikou řízených rozhovorů.

Rozhovory splnily požadované cíle. Byla charakterizována situace ve společnosti v oblasti řízení motivačního procesu, kterým docílit vyšší výkonnosti zaměstnanců. V rozhovorech bylo potvrzeno potýkání se s problémem, který řeší mnoho výrobních podniků, a to nedostatek pracovníků v dělnických profesích a stárnutí firmy a s tím spojený odchod zkušených pracovníků právě na dělnických pozicích. K jejich udržení a získání je potřeba dbát na zajištění řízení motivačního procesu pomocí nástrojů, které má firma možnost efektivně nastavit.

5.2.1 Řízený rozhovor s generálním ředitelem

Největší hrozbou k odchodu zaměstnanců jsou rozsáhlé zahraniční pobočky výrobních podniků, kde dělníci získávají vyšší mzdu. Společnost VVV MOST spol. s r.o. se nemůže s některými srovnávat, jelikož se jedná, co do počtu zaměstnanců, o větší podniky. Společnost může těmto velkým podnikům konkurovat tím, že oproti velkým firmám je ve společnosti přátelské prostředí a relativně nízká fluktuace, čímž je zajištěna jistota zaměstnání. Společnost má sídlo v blízkosti Německa, ale neevduje odchod zaměstnanců k zahraničnímu sousedovi. Firma pomáhá svým zaměstnancům rozšířit si vzdělání a nabízí kurzy a školení vhodné pro danou pracovní pozici. Navazuje i spolupráci se středními školami a odbornými učilišti, kde by mohla získat potenciální pracovníky. Z rozhovoru je zřejmé, že společnost zastává sociální přístup v péči o zaměstnance a snaží se jim pomoci v těžkých životních situacích.

5.2.2 Řízený rozhovor s personalistkou

Personalistka poukazuje na problém, se kterým se společnost bude potýkat v budoucnosti a tím je stárnutí struktury lidských zdrojů v podniku. Výsledky dotazníkového šetření tento fakt potvrzují a během několika let bude postupně odcházet do starobního důchodu značná část zaměstnanců firmy. Již nyní jsou někteří zaměstnanci v důchodovém věku. Většina otázek byla směřována k zjištění aktuálního zastoupení a struktury lidských zdrojů. V rozhovoru personalistka potvrzuje nedostatek pracovníků v dělnických pozicích, kteří jsou stimulováni pomocí finančních odměn, které se osvědčily v minulosti. Za přidanou hodnotu a zároveň konkurenční výhodu společnosti je považována jistota zaměstnání, která byla potvrzena i v dotazníkovém šetření.

5.3 Doporučení a návrhy změn v motivaci zaměstnanců

Následující kapitola obsahuje doporučení a návrhy změn v řízení motivačního procesu a ve využívání motivačních nástrojů. Doporučení se bude vztahovat k motivům, které zaměstnanci nehodnotí zcela kladně.

V této kapitole se zaměříme na vyřešení nedostatků, které byly zjištěny při dotazníkovém šetření. Hodnocení řízení motivačního procesu z pohledu zaměstnanců neprokázalo významné nedostatky, avšak nižší spokojenost můžeme evidovat při využívání motivačních nástrojů jako je mzda, nabídka zaměstnaneckých benefitů a kariérní růst. Z výsledků dotazníkového šetření, které byly potvrzeny v rozhovorech, vyplývá, že společnost je zaměřena především na existenční a vztahové potřeby z Alderferovy teorie motivačních potřeb. Tyto potřeby firma dokáže uspokojit, jak tomu odpovídá hodnocení zaměstnanců.

Ve společnosti jsou dokumenty, ve kterých vyhledat informace o mzdě, zaměstnaneckých výhodách, vzájemných vztazích na pracovišti ve smyslu – nadřízený vs. podřízený, náplni práce, dovolené, pracovní době a dalších pracovních podmínkách. Pro lepší orientaci pro zaměstnance a manažery by bylo vhodné vytvořit motivační program, kde by byly komplexní informace o veškerých motivačních nástrojích určených pro stanovenou skupinu zaměstnanců s návazností na zvýšení výkonu podle postupu, který je vysvětlen v teoretické části. V tomto koncepčním dokumentu by nemělo chybět nastavení cílů, kterých chce společnost pomocí nástroje motivace dosáhnout prostřednictvím lidských zdrojů. Motivační program by měl být sestaven s ohledem na ekonomickou situaci v podniku a zároveň efektivnost. V souladu by měly být potřeby pracovníků a společnosti.

Motivace je dynamický proces vhodný ke zvýšení výkonnosti. Do budoucna navrhuji motivační program zřídit a zaměřit se na motivační proces z několika důvodů. Prvním je stárnutí společnosti, kdy v řádu několik let se bude muset řešit obměna lidských zdrojů. Při nástupu nových zaměstnanců by motivační program pomohl při adaptaci i později. Pro získání dat by bylo vhodné a doporučující dotazníkové šetření opakovat alespoň jednou za 2 roky, aby byla udržena aktuálnost motivačního procesu. Motivace by měla být součástí řídicích procesů.

5.3.1 Mzda

Ke zvýšení spokojenosti ve výši mzdy bych doporučila upravit hodnocení pracovníků. Zaměstnanec by měl vědět přesně, za co finanční odměnu získává. V této návaznosti by bylo vhodné posílit používání ústní pochvaly či zavést formální hodnocení pracovního výkonu. Je třeba nezapomenout, že navýšení mzdy je samozřejmě vhodným stimulačním nástrojem, ale nedojde ke zvýšení výkonnosti dlouhodobě. Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že zaměstnanci se zaměřují na finanční odměny. K uspokojení potřeb dojde i zvýšením stravenek z hodnoty 60 Kč na 100 Kč, protože je to forma finančního benefitu a zároveň dojde k uspokojení jejich požadavku. Pokud by k navýšení došlo po podobném průzkumu jako byl tento, zaměstnanci by mohli poskytovat relevantní data a nestavět se k šetření skepticky. Mohlo by se také uvažovat o zavedení benefitu jako je 13. plat u všech kategorií profesních pozic, nejen u provozních pracovníků.

5.3.2 Zaměstnanecké výhody

V nabídce zaměstnaneckých výhod byly zjištěny nedostatky, které jsou neefektivní. K nejméně využívaným benefitům patří plná úhrada očkování proti chřipce, čímž chtěl zaměstnavatel zajistit prevenci nemoci v období chřipkových epidemií především na podzim a v zimě. Tento benefit by bylo vhodné nahradit buď poukázkami do lékárny, kdy by měli pracovníci možnost volby potřebných léků, což by mohlo zajistit pozitivní ohlasy, nebo jim dávat balíčky vitamínů. Dalším málo využívaným benefitem je příspěvek na sport v hodnotě 500 Kč. Důvodem může být nezájem o sport ze strany zaměstnanců či forma příspěvku. Modernější a čím dále více žádaná je v oblasti podpory sportovního ducha svých zaměstnanců poskytování MultiSport karty. Výhodou je využití karty v různých sportovních a relaxačních centrech, které poskytují výhodnější cenu vstupu nebo vstup zcela zdarma. Zaměstnavatel kartu financuje z provozních prostředků firmy, srážkou ze mzdy zaměstnance či kombinací těchto dvou způsobů (multisport.cz, 2019).

Z dotazníkového šetření vyplynul zájem o zmiňované zvýšení hodnoty stravenek na 100 Kč. Dalším přáním k uvážení je zavedení „sick days“. Zdravotní volno se většinou dává v rozsahu 1 až 4 dnů. Zavedením tohoto benefitu lze předejít dlouhodobé nemoci zaměstnanců. Při využívání „sick days“ nepotřebuje zaměstnanec potvrzení od lékaře. Zvýšení dnů dovolené na 6 týdnů by mohlo přispět k vyšší motivovanosti a udržitelnosti pracovníků, jelikož většina firem poskytuje nanejvýše 5 týdnů. Přání zavedení toho

benefitu bylo zjištěno u všech pracovních pozic. Posledním přáním v rozšíření nabídky benefitů je zavedení půjčování firemních nástrojů k osobním účelům. Stanovení, jakých nástrojů a v jakém rozsahu, je na uvážení společnosti. Nejvyšší zájem byl zaznamenán u provozních pracovníků. Podle rozhovoru s personalistkou je zřejmé, že společnost uvažuje o zavedení „sick days“. Dotazníkové šetření potvrzuje značný zájem a jistě by takové změny zaměstnanci uvítali.

5.3.3 Kariérní růst

Pro 44 % dotázaných je kariérní růst důležitý, přesto že kariérní růst možný není. Dobrou zprávou je, že pro 56 % dotázaných je spíše nedůležitý. Určitou důležitost a vliv má kariérní postup ve vyšší míře pro zaměstnance na manažerských pozicích a v administrativní podpoře. V důsledku zjištění, že je pro 63 % motivací, když vidí své výsledky a mohou na ně být hrdí a k tomu 30 % dotázaných odpovědělo spíše ano, navrhovala bych jako náhradu za kariérní růst zavést zveřejnění nejlepšího zaměstnance měsíce či roku a získání pro něj odměny z oblasti rozvoje a vzdělání. Vítězní tři zaměstnanci by mohli získat kurz či školení, o které by měli zájem, protože by zároveň došlo k podpoře vzdělání a rozvoje osobnosti. Zároveň bych navrhovala zřídit v pracovních místech nástěnku na viditelném místě a tyto vítězné zaměstnance roku/měsíce tam uvést i s fotografií. Dojde k tomu, že se na sebe pracovníci budou hrdí a zároveň se bude zvyšovat jejich výkon.

5.3.4 Pochvala

K pochvale by mělo dojít bezprostředně po výkonu dobře odvedené práce. Tento motivační nástroj je zdarma a efektivní. Při dodržování zásad správného používání dokáže zajistit u zaměstnanců pocit sounáležitosti s firmou a dojde zároveň k podpoře vzájemného vztahu s nadřízeným.

6 Závěr

Diplomová práce se zabývá řízením motivačního procesu ve středním podniku VVV MOST spol. s r.o. v závislosti na zvýšení výkonnosti zaměstnanců. Obsahuje analytické metody, kde součástí jsou techniky dotazníkového šetření, řízeného rozhovoru a analýza organizačních norem podniku. Poznatky pro zpracování teoretických východisek jsou získány z odborné literatury a elektronických zdrojů informací. Vlastní práce obsahuje aplikaci teoretických poznatků do praxe. V organizaci byl zjištěn prostor ke zlepšení řízení motivačního procesu, proto je součástí návrh změn cílený ke zlepšení a zefektivnění úrovně řízení motivačního procesu s využitím vhodných motivačních nástrojů.

Hlavním cílem diplomové práce bylo navrhnout nové a efektivní přístupy k řízení motivačního procesu za použití motivačních nástrojů s ohledem na rozvoj a řízení pracovní výkonnosti. Jelikož byly zjištěny nedostatky v oblasti výše mzdy, nabídky zaměstnaneckých výhod, nedostatečné pochvaly a kariérního růstu, byla navržena opatření, která tyto nedostatky omezí či naprosto odstraní. Místo plošného navýšení mzdy navrhuji zavést 13. plat a zvýšit hodnotu stravenek na 100 Kč. K návrhu jsem se rozhodla, protože při zvýšení plošné mzdy všem pracovníkům o požadovaných 2 000 – 5 000 Kč by došlo ke krátkodobé stimulaci. Návrhem změny nabídky zaměstnaneckých výhod je vyřazení benefitu jako je úhrada očkování proti chřipce a poskytování příspěvku na sport. Tyto dva benefity doporučuji nahradit modernější a oblíbenějšími způsoby. Příspěvek na sport bych zaměnila za poskytnutí Multisport karty a za úhradu očkování proti chřipce bych poskytla poukazy do lékárny či vitamínové balíčky, kdy si zaměstnanci podle vlastních potřeb vyberou vhodné produkty. Kariérní růst ve společnosti není možný, proto navrhuji vytvoření ocenění zaměstnance roku či měsíce a uveřejnění jeho jména a fotografie na viditelné místo společnosti. Vítězný pracovník by měl být ohodnocen nejlépe odměnou rozvojové povahy prostřednictvím kurzů či seminářů podle jeho volby v souladu s požadavky na pracovní pozici.

Dílčím cílem byla analýza informačních zdrojů vztahující se k tématu, která byla provedena a poznatky jsou obsaženy v teoretické části v podobě logicky uspořádaných kapitol sdružujících se do komplexního celku vycházející z nastudované odborné literatury. Dalším dílčím cílem byla realizace dotazníkového šetření a řízených rozhovorů s generálním ředitelem a personalistkou společnosti. Obě tyto techniky byly uskutečněny a

výstupy zapracovány při analýze a interpretaci výsledků. K identifikaci aktuálního motivačního procesu ve firmě, který byl také dílčím cílem, došlo prostřednictvím analytických metod za použití techniky dotazníkového šetření a řízených rozhovorů. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 47 respondentů. V rámci dotazníkového šetření byl splněn i poslední dílčí cíl, kterým bylo zpracování návrhu změn a doporučení v řízení motivačního procesu včetně analýzy požadavků na motivační a stimulační nástroje vedoucí k vyšší pracovní výkonnosti ze strany zaměstnanců.

Výsledky práce mohou sloužit jako podklad pro vytvoření koncepčního dokumentu motivace, kterým je motivační program společnosti VVV MOST spol. s r.o. Organizace je zaměřená především na uspokojování existenčních potřeb pracovníků podle Alderferovy teorie motivačních potřeb ERG. Jelikož řízení motivačního procesu je dynamický proces, doporučuji realizovat dotazníkové šetření pravidelně alespoň jednou za dva roky, aby bylo zajištěno efektivní řízení motivačního procesu s využitím aktuálně požadovaných motivačních nástrojů působících na výkonnost zaměstnanců.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Literární zdroje

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management.* Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti.* Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.

ARNOLD, John a kol. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty.* Brno: Computer Press, c2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1518-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd.* Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

BISWAS, Bashker. *Employee benefits design and planning: a guide to understanding accounting, finance, and tax implications.* Upper Saddle River, New Jersey: Pearson, 2014. ISBN 978-0-13-348133-4.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy.* Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy.* Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů.* Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým.* Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.

HAGEMANN, Gisela. *Motivace.* Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-13-0.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy.* Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi.* Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy.* Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace chování.* 3., přeprac. vyd. V Praze: Triton, 2014. ISBN 978-80-7387-830-6.

STÝBLO, Jiří. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy.* Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-616-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci.* Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3955-7.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti.* Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

7.2 Internetové zdroje

Definice malého a středního podnikatele [online]. [cit. 2019-09-09]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Radce/Definice-maleho-a-stredniho-podnikatele>

How a more personalised approach to benefits can improve staff motivation [online]. 13. 12. 2018 [cit. 2019-11-18]. Dostupné z: <https://reba.global/content/how-a-more-personalised-approach-to-benefits-can-improve-staff-motivation>

Motivace [online]. [cit. 2019-11-10]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/motivace/c371>

Multisport karta [online]. [cit. 2019-11-20]. Dostupné z: <https://multisport.cz/na-co-se-nas-casto-ptate/pro-zamestnavatele/>

Pět týdnů dovolené je již standard. S jakými dalšími oblíbenými benefity dnes firmy přicházejí? [online]. 12. 4. 2019 [cit. 2019-11-17]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/521800-zamestnanecke-benefity/>

RYBOVÁ, Romana. *Průzkum v zaměstnání roste* [online]. 24. 5. 2019 [cit. 2019-11-17]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/pruzkum-spokojenost-v-zamestnani-roste-1358575>

SKILBECK, Rebecca. *Six Strategies To Maintain Employee Motivation* [online]. 12. 2. 2019 [cit. 2019-11-18]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/rebeccaskilbeck/2019/02/12/six-strategies-to-maintain-employee-motivation/>

URBANCOVÁ, Hana a Adéla FAJČÍKOVÁ. *Vzdělávání zaměstnanců* [online]. 24. 6. 2019 [cit. 2019-11-17]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/vzdelavani-zamestnancu>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin: Výpis z obchodního rejstříku VVV MOST spol. s r.o. 2019 [cit. 2019-11-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=136132&typ=PLATNY>

VVV MOST spol. s r.o. [online]. [cit. 2019-10-09]. Dostupné z: <http://vvvmost.cz/>

Vzdělávací společnost Apas: Slovníček pojmů [online]. [cit. 2019-11-10]. Dostupné z: <https://apas.cz/slovnicek-pojmu/motivator/>

What is Intangible reward? [online]. [cit. 2019-11-18]. Dostupné z: <https://www.talentlyft.com/en/resources/what-is-intangible-reward>

7.3 Ostatní zdroje

Organizační řád společnosti VVV MOST spol. s r.o. 2011

Pracovní řád společnosti VVV MOST spol. s r.o. 2011

Vnitřní mzdový předpis VVV MOST spol. s r.o. 2015

SADÍLKOVÁ Marcela, 2019. Interview s personalistkou společnosti VVV MOST spol. s r.o. Most 23. 10.

8 Přílohy

Příloha 1 Řízený rozhovor s generálním ředitelem společnosti VVV MOST spol. s r.o.	85
Příloha 2 Řízený rozhovor s personalistkou společnosti VVV MOST spol. s r.o.	87
Příloha 3 Vzor dotazníku pro management	89
Příloha 4 Vzor dotazníku pro pracovníky administrativní podpory	97
Příloha 5 Vzor dotazníku pro provozní pracovníky.....	105

Příloha 1 Řízený rozhovor s generálním ředitelem společnosti VVV MOST spol. s r.o.

Otázka č. 1: V jakých pracovních pozicích evidujete značně nedostatečný stav?

Většina dělnických profesí – svářeči, zámečníci, montéři a personál pro spojování pásů. Dále technik nebo inženýr se zaměřením na strojírenskou výrobu a údržbu.

Otázka č. 2: Je ve firmě vysoká fluktuace?

Relativně ano, ale hlavně v dělnických profesích. Manažeři, obchodníci a účetní tvoří mnoho let kolektiv s minimální fluktuací. Vysoký nárůst mezd a využití nových IT technologií vede ke snižování počtu zejména režijních pracovníků. Dále jsou využívány externí spolupráce firem všude, kde se dá.

Otázka č. 3: Chtěl byste do motivačního programu zavést nějaký nový benefit? Pokud ano, jaký? Pokud ne, proč ne?

Odměny za získání nových zaměstnanců se osvědčily a budeme uvažovat i o zvýšení motivace navýšením odměn. Dalším benefitem by mohl být příspěvek na brýle.

Otázka č. 4: Navazujete spolupráci se školami a studenty?

V rámci projektů zaměřených na vzdělávání zejména u technických škol a gymnázií je spolupráce dlouhodobá.

Otázka č. 5: Odcházejí zaměstnanci do Německa či k jiným zahraničním firmám? Evidujete takové případy?

Minimálně a někdy se nám naopak nabízí lidé, kteří se touto cestou dostali do problémů a exekucí, protože nedostali slíbené peníze a neplatili si doma zdravotní a sociální pojištění. Obvykle naletěli na nereálné sliby podvodníkům.

Otázka č. 6: Jak řešíte nedostatek dělnických profesí?

Vlastní výchovou nekvalifikovaných pracovníků a sociálním programem včetně pomoci při řešení obtížných životních situací. Motivací stávajících zaměstnanců na získávání zaměstnanců nových.

Otázka č. 7: Jaký motivační nástroj nejvíce motivuje pracovníky managementu, v administrativní podpoře a v provozu?

Příspěvky na dovolenou a roční odměny závislé na splnění a překročení podnikatelského záměru příslušného střediska. Dále možnost a podpora studia při zaměstnání, studia jazyků a odborného vzdělávání.

Otázka č. 8: Jakým způsobem docílíte vyššího výkonu zaměstnanců v provozu, v administrativě a v managementu?

Postupným přerozdělování činností po odcházejících pracovnících s tím, že ostatním se dá možnost přijetím dalších povinností dosáhnout navýšení mzdy a odměn.

Otázka č. 9: Jakým způsobem se snažíte rozvíjet zaměstnance na vedoucích pozicích?

Pomocí odborného a jazykového vzdělávání.

Otázka č. 10: Podporujete své zaměstnance při získání vyššího vzdělání? Poskytnete jim studijní volno například či nikoli?

Na všech úrovních a ve všech oborech vzdělávání podporujeme.

Otázka č. 11: Nabízíte zaměstnancům managementu jazykové kurzy? (např. německý jazyk, jelikož klienti jsou z Německa)

Dlouhodobě fungují ve firmě jazykové kurzy a podporujeme i individuální studium.

Příloha 2 Řízený rozhovor s personalistkou společnosti VVV MOST spol. s r.o.

Otázka č. 1: Jak vysoká je míra fluktuace ve firmě?

Fluktuace ve firmě je nízká. Pokud se některý ze zaměstnanců rozhodne odejít, je to z důvodu vyššího finančního hodnocení z podniků průmyslové zóny blízko Mostu a týká se to dělnických profesí. Druhým důvodem odchodu je nárok starobního důchodu. Jednou za cca 5 let max. 2 pracovníci odejdou i z managementu z důvodu potřeby změny prostředí nebo jim chybí možnost kariérního růstu.

Otázka č. 2: Jaký je aktuální počet zaměstnanců? Kolik lidí je zaměstnáno na DPP, DPČ, hlavní pracovní poměr?

Ve firmě je celkem 74 lidí. Na hlavní pracovní poměr je zaměstnáno 54 lidí, na DPP či DPČ je 20 lidí. Zaměstnanci na DPP/DPČ jsou dělníci stavebních prací či v létě studenti, kteří přicházejí zaměstnání brigádně do kanceláří i do dílen.

Otázka č. 3: Jaké důvody uvádějí odcházející zaměstnanci?

Pracovníci z dělnických profesí odcházejí za vyšším finančním ohodnocením. Zaměstnanci z řad managementu z důvodu potřeby změny prostředí či potřeby kariérního růstu.

Otázka č. 4: Odcházejí zaměstnanci do Německa či k jiným zahraničním firmám? Evidujete takové případy?

Nevím, jelikož většina odcházejících zaměstnanců neříká důvod odchodu, ale myslím si, že neodcházejí do zahraničí nebo ve velmi malé míře.

Otázka č. 5: Na jaké pracovní pozice by bylo potřeba přijmout další pracovníky?

Aktuálně by bylo dobré přijmout 3 – 4 zámečníky a 3 vulkanizéry.

Otázka č. 6: Jaké firemní benefity jsou poskytovány pracovníkům managementu?

Příspěvek na dovolenou, životní i penzijní pojištění, stravenky v hodnotě 60 Kč, automobil k osobním účelům, telefony k soukromým účelům, lístky do divadla, kondiční cvičení.

Otázka č. 7: Jaké firemní benefity jsou poskytovány pracovníkům v administrativní podpoře?

Stravenky v hodnotě 60 Kč, telefon k soukromým účelům, lístky do divadla, kondiční cvičení.

Otázka č. 8: Jaké firemní benefity jsou poskytovány provozním pracovníkům (dělnické profese)?

Příspěvek na sport v hodnotě 500,- na rok, životní nebo penzijní pojištění, stravenky v hodnotě 60 Kč. Dále dostávají finanční odměnu za „zlepšovák“, mají možnost pronájmu tělocvičny, 13. plat, vyplacení příspěvku na rekreaci v květnu.

Pro všechny zaměstnance platí, že dostávají odměnu k 50 a 60 životnímu jubileu. Firma také oceňuje dlouhodobou zaměstnanost u firmy a to 20 let u firmy, kdy zaměstnanci dostávají odměnu formou příspěvku na wellness nebo si vyberou jinou odměnu, která jim bude proplacena ve stanovené hodnotě. Společnost pořádá pro své zaměstnance sportovní turnaje, firemní vánoční večírek, mikulášská pro děti a účast je určena všem zaměstnancům firmy. Pro všechny pracovníky platí navýšení na 25 dnů placené dovolené a aktuálně se uvažuje o zavedení „sick days“. Také firma nabízí výhodné (bezúročné půjčky) zaměstnanecké půjčky ze sociálního fondu na bydlení nebo na vybavení bytu v stanovené výši.

Otázka č. 9: Co všechno je obsahem motivačního programu ve společnosti?

Společnost nemá dokument zaměřující se pouze na motivační systém, ale informace o benefitech a odměnách se nacházejí ve vnitřním mzdovém předpisu.

Otázka č. 10: Jakým způsobem motivujete zaměstnance dělnických profesí?

Osvědčily se nám nejvíce finanční odměny.

Otázka č. 11: Konají se ve společnosti firemní akce, které by „utužovaly“ vztahy na pracovišti? Pokud ano, jaké?

Ano, firma pořádá sportovní turnaje, vánoční večírek a mikulášskou besídku.

Otázka č. 12: Zvyšuje se výkon zaměstnanců či se snižuje? Jaké jsou důvody?

Nesnižuje se výkon zaměstnanců, i přesto že většina pracovníků je ve vyšším věku. Tito pracovníci jsou oproti mladším zručnější a rychlejší z důvodu víceleté praxe.

Otázka č. 13: Jaké jsou výhody společnosti oproti konkurenci, které by mohly přesvědčit zaměstnance, aby ve společnosti zůstali?

Společnost funguje od roku 1990, proto zaměstnanci mohou pociťovat jistotu zaměstnání. Přidanou hodnotou je rodinné prostředí firmy, snaží se o své pracovníky pečovat a jsou k nim vstřícní.

Otázka č. 14: Jaká je průměrná délka trvání pracovního vztahu?

Přesnou průměrnou délku trvání nevím, ale většina pracovníků tady pracuje dlouhodobě.

Otázka č. 15: Poskytujete stáž či praxi studentům?

Vůči studentům je firma velmi vstřícná a poskytuje jim možnost stáže i praxe.

Příloha 3 Vzor dotazníku pro management

Dotazník MANAGEMENT

Dobrý den,

jmenuji se Alena Veithová a studuji na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze druhým rokem na magisterském stupni. Prosím o vyplnění dotazníku, jehož výsledky budou sloužit jako podklady pro praktickou část mé diplomové práce na téma „Motivace jako nástroj řízení výkonnosti zaměstnanců“.

Dotazník je zcela anonymní a výsledky budou použity pouze k účelům diplomové práce.

Děkuji za vyplnění a strávený čas

Alena Veithová

A. Identifikační otázky

1. *Jaké je Vaše pohlaví?*

- a. Žena
- b. Muž

2. *Kolik je Vám let?*

- a. Do 25 let
- b. 25 – 45 let
- c. 45 – 65 let
- d. Nad 65 let

3. *Jak dlouho pracujete ve firmě VVV Most spol. s r.o.?*

- a. Do 1 roku
- b. 1 – 5 let
- c. 5 – 10 let
- d. 10 – 15 let
- e. 15 – 20 let
- f. 20 – 25 let
- g. 25 – 29 let

4. *Zařadte svou pracovní pozici do příslušné kategorie*

- a. Management (vedoucí pracovník)
- b. Pracovník v administrativní podpoře
- c. Provozní pracovník

5. *Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?*

- a. Středoškolské bez maturity (výuční list)
- b. Středoškolské s maturitou (maturitní vysvědčení)
- c. Vyšší odborné
- d. Vysokoškolské

6. *Na jaký typ pracovněprávního vztahu jste zaměstnán/a?*

- a. Hlavní pracovní poměr

- b. Dohoda o provedení práce
- c. Dohoda o pracovní činnosti

B. Vztahové otázky

7. *Jak hodnotíte vztah s kolegy?*



8. *Jaké vztahy na pracovišti převažují mezi Vámi a kolegy?*

- a. Převažují přátelské vztahy
- b. Dobrá spolupráce bez zvláštní osobní blízkosti
- c. Chladné vztahy
- d. Převažuje napjatá atmosféra s konflikty

9. *Jak hodnotíte vztah se svými podřízenými?*



10. *Jakým způsobem přispíváte ke kvalitě vzájemného vztahu s podřízenými? Lze uvést více možností.*

- a. Podřízené chválím
- b. Pravidelně podřízeným poskytuji zpětnou vazbu
- c. Podávám jim dostatek informací potřebných k jejich práci
- d. Povzbuzuji své podřízené k vyšším výkonům
- e. Přijímám nové nápady ke zlepšení práce a naslouchám jim
- f. Vážím si svých zaměstnanců
- g. Žádný z uvedených
- h. Jiný způsob _____

11. *Vidíte se se svými kolegy i v osobním volnu?*

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

12. *Vytvořil/a jste si se svými kolegy přátelské vztahy?*

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

C. Růstové otázky

13. *Společnost mě podporuje v rozšíření si vzdělání na vyšší stupeň (např. ze středoškolského na vysokoškolské).*

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

14. Společnost mi nabízí možnosti k rozšíření mé kvalifikace (kurzy, školení)

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

15. Dochází v práci k rozvoji Vaší osobnosti a plnému využití Vašich dovedností a schopností?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

16. Vyskytuje se na Vaší pozici možnost kariérního růstu?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

17. Je pro Vás kariérní růst důležitý?

- a. Velmi důležitý
- b. Důležitý
- c. Méně důležitý
- d. Nedůležitý

D. Existenční otázky

18. Jak hodnotíte stabilitu zaměstnání?

- a. Vysoce stabilní
- b. Stabilní
- c. Méně stabilní
- d. Nestabilní

19. Které benefity využíváte ze stávající nabídky? Označte je křížkem.

Zaměstnanecké výhody	Využívám
Příspěvek na penzijní pojištění	
Příspěvek na životní pojištění	
Příspěvek na sport 500,-	
Příspěvek na rekreaci	
Stravenky v hodnotě 60 Kč	
Mobilní telefon k osobním účelům (paušál)	
Sportovní turnaje	
Bezúročné zaměstnanecké půjčky	
Vstupenky do divadla	
Firemní den pro zaměstnance a jejich děti (Mikulášská besídka)	
Kondiční cvičení	
Plná úhrada očkování proti chřipce	
Odměna k životnímu jubileu (50 a 60 let)	

Odměna k pracovnímu jubileu 20 let	
Možnost zkrácení pracovního úvazku z důvodu studia či péče o děti	
5 týdnů dovolené	

20. O které firemní benefity byste měl/a zájem? Zadejte maximálně 10 zájmových možností.

Zaměstnanecké výhody	Zájem
Příspěvek za návštěvu lékařského zařízení mimo pracovní dobu	
Multisport karta	
Poukázka do lékárny	
Balíčky vitamínů	
13. plat	
Cafeteria system	
Stravenky v hodnotě 100 Kč a více	
14. plat	
Otcovské volno v době šestinedělí	
Poukazy do zverimexu	
Volna pro rodiče čerstvého prvňáčka	
Závodní jídelna nebo občerstvení na pracovišti	
Rehabilitační, rekondiční a zdravotní programy	
Kurzy a vzdělávání	
„Sick days“ (Zdravotní volno)	
Víkendový teambuilding	
Firemní běžecký závod	
Studijní volno dle individuálních potřeb	
Firemní školka	
Příspěvek na cestování do zaměstnání	
Příspěvek na kulturní vyžití	
Ubytování v blízkosti práce (ubytovna)	
„Dog friendly office“ (pes v kanceláři povolen)	
Bonus k mateřské	
Slevy na podnikové zboží a služby	
Venkovní zázemí pro trávení pracovních přestávek	
Příspěvek na hlídání dítěte	
Knihy zdarma („stravenky na knihy“)	
6 týdnů dovolené	
Zapůjčení firemních nástrojů	

Měl/a bych zájem o jiné benefity:

21. Jak hodnotíte mzdové ohodnocení?

- Příznivě
- Méně příznivě
- Nepříznivě

22. Jak často dochází ke stimulaci výkonu podřízených v podobě finanční odměny?
- Jednou za čtvrt roku
 - Jednou za půl roku
 - Jednou za rok
 - Jednou za 2 roky
 - Každý měsíc
 - Jiné _____

23. Preferujete odměnu povahy
- peněžní
 - nepeněžní

24. O kolik Kč byste si přál/a mzdu navýšit?

E. Pracovní prostředí a motivace

25. Jaký styl řízení zaměstnanců převažuje při Vaší práci?
- Demokratický – všichni se podílí na rozhodovacím procesu, vedoucí si nechává sdělit názor od druhého, ale poslední slovo má vedoucí
 - Liberální – vedoucí je v roli konzultanta a ponechává velkou volnost v jednání a rozhodování
 - Autokratický – pracovníci se účastní rozhodování minimálně, vedoucí rozhoduje sám a využívá autority (příkazy, rozkazy)
26. Jste spokojen/a s náplní práce?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
27. Jak hodnotíte charakter pracovní náplně? Označte počtem bodů. 1 = nejméně, 5 = nejvíce

Pracovní náplň (úkoly)	Počet bodů				
Zajímavá/ pestrá	1	2	3	4	5
Stereotypní	1	2	3	4	5
Fyzicky náročná	1	2	3	4	5
Psychicky náročná	1	2	3	4	5
Fyzicky nenáročná	1	2	3	4	5
Psychicky nenáročná	1	2	3	4	5

28. Jak hodnotíte pracovní prostředí? Ohodnoťte pomocí bodů 1 = faktor se nevyskytuje, 5 = faktor se vyskytuje ve vysoké míře.

Počet bodů					
Hluk	1	2	3	4	5
Dráždivé světlo	1	2	3	4	5
Vysoká teplota	1	2	3	4	5

Nízká teplota	1	2	3	4	5
Prach	1	2	3	4	5
Zápach	1	2	3	4	5
Vlhkost	1	2	3	4	5
Práce v týmu	1	2	3	4	5
Čistota kanceláře, kuchyňky a toalet	1	2	3	4	5
Správné osvětlení	1	2	3	4	5
Moderní vybavení kanceláře (tiskárna, PC, telefon atd.)	1	2	3	4	5
Správně vybrané barvy	1	2	3	4	5
Ergonomická židle	1	2	3	4	5
Relax koutek/místnost	1	2	3	4	5

29. *Jaký máte názor na pracovní dobu?*

- Pracovní doba mi vyhovuje, jak je již nastavená (7,5 h + 0,5 h na oběd)
- Pracovní doba mi nevyhovuje, chtěl/a bych

30. *Jaké aspekty Vás přesvědčily k nástupu do této společnosti? (Možné zakroužkovat více odpovědí)*

- Finanční odměna, mzda
- Zaměstnanecské výhody
- Dobré jméno firmy (pověst)
- Možnost kariérního růstu
- Příjemné pracovní prostředí a vřelé vztahy mezi pracovníky
- Pestrá pracovní náplň
- Nabídka partnerství ve firmě
- Jiné _____

31. *Jakým způsobem hodnotíte práci podřízených?*

- Neformální hodnocení (průběžné hodnocení pracovníka, není dokumentováno)
- Formální hodnocení (systematický a periodický charakter – alespoň jednou za rok, je dokumentováno)

32. *Cítíte se v práci dostatečně motivován?*

- Dostatečně
- Průměrně
- Nedostatečně

33. *Ohodnoťte počtem bodů, který motivační faktor je nejčastěji používám ve společnosti? Ohodnoťte patřičným počtem bodů. 1 = nejméně často, 5 = nejvíce často*

Motivační faktor	Počet bodů				
	1	2	3	4	5
Finance	1	2	3	4	5
Nefinanční odměna	1	2	3	4	5
Vzdělávání a kurzy	1	2	3	4	5
Povýšení	1	2	3	4	5
Náhradní volno	1	2	3	4	5

Jiné možnosti – doplňte!	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

34. Jak hodnotíte obsah motivačního procesu společnosti? Ohodnoťte patričným počtem bodů 1 = nejméně (záporně), 5 = nejvíce (kladně).

Motivační faktor	Počet bodů				
Adekvátní mzda	1	2	3	4	5
Jistota zaměstnání	1	2	3	4	5
Finanční benefity	1	2	3	4	5
Přátelské vztahy na pracovišti	1	2	3	4	5
Vzdělání a rozvoj	1	2	3	4	5
Nefinanční benefity	1	2	3	4	5
Zdraví a kvalita života	1	2	3	4	5
Sport	1	2	3	4	5
Firemní školka	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

35. Jak byste hodnotil/a pověst firmy?



36. Jste vždy včas informován/a o pracovních úkolech?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

37. Předáváte zaměstnancům přesné informace potřebné k práci?

- Vždy
- Často
- Občas
- Nikdy

38. Co Vás demotivuje? Lze uvést více možností.

- Neodpovídající mzda
- Nedostatek zaměstnaneckých výhod
- Nepříjemné pracovní prostředí
- Napjaté vztahy mezi kolegy i nadřízeným
- Nejistota zaměstnání
- Práce přesčas
- Stereotypní náplň práce
- Jiné _____

39. Který z motivačních faktorů je pro Vás rozhodující, aby se váš výkon zvýšil?
 Označte **nejvíce 5 možností** křížkem a **seřad'te** je od 1. do 5. místa. 1 = nejvíce rozhodující, 5 = nejméně rozhodující.

Motivační faktor	Pořadí	Alderferova teorie
Kariérní růst		R
Rozvoj a vzdělávání		R
Mzda		E
Firemní benefity		E
Kladné pracovní vztahy		V
Příjemné pracovní podmínky		E
Komunikace na pracovišti		V
Náročnost pracovního úkolu		R
Pracovní doba		E
Práce v místě bydliště		E
Jistota zaměstnání		E

40. Chválíte ústně své podřízené za skvěle odvedenou práci?

- a. Velmi často
- b. Často
- c. Občas
- d. Nikdy

41. Poskytuje Vám zpětnou vazbu generální ředitel či hodnotí Váš pracovní výkon?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

42. Motivuje Vás, když máte možnost vidět své výsledky práce a být na ně hrdý?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

Příloha 4 Vzor dotazníku pro pracovníky administrativní podpory

Dotazník ADMINISTRATIVNÍ PODPORA

Dobrý den,

jmenuji se Alena Veithová a studuji na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze druhým rokem na magisterském stupni. Prosím o vyplnění dotazníku, jehož výsledky budou sloužit jako podklady pro praktickou část mé diplomové práce na téma „Motivace jako nástroj řízení výkonnosti zaměstnanců“.

Dotazník je zcela anonymní a výsledky budou použity pouze k účelům diplomové práce.

Děkuji za vyplnění a strávený čas
Alena Veithová

A. Identifikační otázky

1. *Jaké je Vaše pohlaví?*
 - a. Žena
 - b. Muž

2. *Kolik je Vám let?*
 - a. Do 25 let
 - b. 25 – 45 let
 - c. 45 – 65 let
 - d. Nad 65 let

3. *Jak dlouho pracujete ve firmě VVV Most spol. s r.o.?*
 - a. Do 1 roku
 - b. 1 – 5 let
 - c. 5 – 10 let
 - d. 10 – 15 let
 - e. 15 – 20 let
 - f. 20 – 25 let
 - g. 25 – 29 let

4. *Zařadte svou pracovní pozici do příslušné kategorie*
 - a. Management (vedoucí pracovník)
 - b. Pracovník v administrativní podpoře
 - c. Provozní pracovník

5. *Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?*
 - a. Středoškolské bez maturity (výuční list)
 - b. Středoškolské s maturitou (maturitní vysvědčení)
 - c. Vyšší odborné
 - d. Vysokoškolské

6. *Na jaký typ pracovněprávního vztahu jste zaměstnán/a?*
 - a. Hlavní pracovní poměr

- b. Dohoda o provedení práce
- c. Dohoda o pracovní činnosti

B. Vztahové otázky

7. *Jak hodnotíte vztah s kolegy?*



8. *Jaké vztahy na pracovišti převažují mezi Vámi a kolegy?*

- a. Převažují přátelské vztahy
- b. Dobrá spolupráce bez zvláštní osobní blízkosti
- c. Chladné vztahy
- d. Převažuje napjatá atmosféra s konflikty

9. *Jak hodnotíte vztah se svými nadřízeným?*



10. *Jakým způsobem přispívá nadřízený ke kvalitě vzájemného vztahu? Lze uvést více možností.*

- a. Chválí mě
- b. Pravidelně mi poskytuje zpětnou vazbu
- c. Podává mi dostatek informací potřebných k práci
- d. Povzbuzuje mě k vyšším výkonům
- e. Přijímá nové nápady ke zlepšení práce a naslouchá mi
- f. Váží si mě a mé práce
- g. Žádný z uvedených
- h. Jiný způsob _____

11. *Vidíte se se svými kolegy i v osobním volnu?*

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

12. *Vytvořil/a jste si se svými kolegy přátelské vztahy?*

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

C. Růstové otázky

13. *Společnost mě podporuje v rozšíření si vzdělání na vyšší stupeň (např. ze středoškolského na vysokoškolské).*

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

14. Společnost mi nabízí možnosti k rozšíření mé kvalifikace (kurzy, školení)

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

15. Dochází v práci k rozvoji Vaší osobnosti a plnému využití Vašich dovedností a schopností?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

16. Vyskytuje se na Vaší pozici možnost kariérního růstu?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

17. Je pro Vás kariérní růst důležitý?

- a. Velmi důležitý
- b. Důležitý
- c. Méně důležitý
- d. Nedůležitý

D. Existenční otázky

18. Jak hodnotíte stabilitu zaměstnání?

- a. Vysoce stabilní
- b. Stabilní
- c. Méně stabilní
- d. Nestabilní

19. Které benefity využíváte ze stávající nabídky? Označte je křížkem.

Zaměstnanecké výhody	Využívám
Příspěvek na penzijní pojištění	
Příspěvek na životní pojištění	
Příspěvek na sport 500,-	
Příspěvek na rekreaci	
Stravenky v hodnotě 60 Kč	
Mobilní telefon k osobním účelům (paušál)	
Sportovní turnaje	
Bezúročné zaměstnanecké půjčky	
Vstupenky do divadla	
Firemní den pro zaměstnance a jejich děti (Mikulášská besídka)	
Kondiční cvičení	
Plná úhrada očkování proti chřipce	
Odměna k životnímu jubileu (50 a 60 let)	

Odměna k pracovnímu jubileu 20 let	
Možnost zkrácení pracovního úvazku z důvodu studia či péče o děti	
5 týdnů dovolené	

20. O které firemní benefity byste měl/a zájem? Zadejte maximálně 10 zájmových možností.

Zaměstnanecké výhody	Zájem
Příspěvek za návštěvu lékařského zařízení mimo pracovní dobu	
Multisport karta	
Poukázka do lékárny	
Balíčky vitamínů	
13. plat	
Cafeteria system	
Stravenky v hodnotě 100 Kč a více	
14. plat	
Otcovské volno v době šestinedělí	
Poukazy do zverimexu	
Volna pro rodiče čerstvého prvňáčka	
Závodní jídelna nebo občerstvení na pracovišti	
Rehabilitační, rekondiční a zdravotní programy	
Kurzy a vzdělávání	
„Sick days“ (Zdravotní volno)	
Víkendový teambuilding	
Firemní běžecký závod	
Studijní volno dle individuálních potřeb	
Firemní školka	
Příspěvek na cestování do zaměstnání	
Příspěvek na kulturní vyžití	
Ubytování v blízkosti práce (ubytovna)	
„Dog friendly office“ (pes v kanceláři povolen)	
Bonus k mateřské	
Slevy na podnikové zboží a služby	
Venkovní zázemí pro trávení pracovních přestávek	
Příspěvek na hlídání dítěte	
Knihy zdarma („stravenky na knihy“)	
6 týdnů dovolené	
Zapůjčení firemních nástrojů	

Měl/a bych zájem o jiné benefity:

21. Jak hodnotíte mzdové ohodnocení?

- Příznivě
- Méně příznivě
- Nepříznivě

22. Jak často dochází ke stimulaci výkonu v podobě finanční odměny?

- a. Jednou za čtvrt roku
- b. Jednou za půl roku
- c. Jednou za rok
- d. Jednou za 2 roky
- e. Každý měsíc
- f. Jiné _____

23. Preferujete odměnu povahy

- a. peněžní
- b. nepeněžní

24. O kolik Kč byste si přál/a mzdu navýšit?

E. Pracovní prostředí a motivace

25. Jste spokojen/a s náplní práce?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

26. Jak hodnotíte charakter pracovní náplně? Označte počtem bodů. 1 = nejméně, 5 = nejvíce

Pracovní náplň (úkoly)	Počet bodů				
Zajímavá/ pestrá	1	2	3	4	5
Stereotypní	1	2	3	4	5
Fyzicky náročná	1	2	3	4	5
Psychicky náročná	1	2	3	4	5
Fyzicky nenáročná	1	2	3	4	5
Psychicky nenáročná	1	2	3	4	5

27. Jak hodnotíte pracovní prostředí? Ohodnoťte pomocí bodů 1 = faktor se nevyskytuje, 5 = faktor se vyskytuje ve vysoké míře.

	Počet bodů				
Hluk	1	2	3	4	5
Dráždivé světlo	1	2	3	4	5
Vysoká teplota	1	2	3	4	5
Nízká teplota	1	2	3	4	5
Prach	1	2	3	4	5
Zápach	1	2	3	4	5
Vlhkost	1	2	3	4	5
Práce v týmu	1	2	3	4	5
Čistota kanceláře, kuchyňky a toalet	1	2	3	4	5
Správné osvětlení	1	2	3	4	5
Moderní vybavení kanceláře (tiskárna, PC, telefon atd.)	1	2	3	4	5

Správně vybrané barvy	1	2	3	4	5
Ergonomická židle	1	2	3	4	5
Relax koutek/místnost	1	2	3	4	5

28. *Jaký máte názor na pracovní dobu?*

- Pracovní doba mi vyhovuje, jak je již nastavená (7,5 h + 0,5 h na oběd)
- Pracovní doba mi nevyhovuje, chtěl/a bych

29. *Jaké aspekty Vás přesvědčily k nástupu do této společnosti? (Možné zakroužkovat více odpovědí)*

- Finanční odměny, mzda
- Zaměstnanecské výhody
- Dobré jméno firmy (pověst)
- Možnost kariérního růstu
- Příjemné pracovní prostředí a vřelé vztahy mezi pracovníky
- Pestrá pracovní náplň
- Nabídka partnerství ve firmě
- Jiné _____

30. *Jakým způsobem je hodnocena Vaše práce?*

- Neformální hodnocení (průběžné hodnocení pracovníka, není dokumentováno)
- Formální hodnocení (systematický a periodický charakter – alespoň jednou za rok, je dokumentováno)

31. *Cítíte se v práci dostatečně motivován?*

- Dostatečně
- Průměrně
- Nedostatečně

32. *Ohodnoťte počtem, který motivační faktor je nejčastěji používám ve společnosti? Ohodnoťte patřičným počtem bodů. 1 = nejméně často, 5 = nejvíce často*

Motivační faktor	Počet bodů				
	1	2	3	4	5
Finance	1	2	3	4	5
Nefinanční odměna	1	2	3	4	5
Vzdělávání a kurzy	1	2	3	4	5
Povýšení	1	2	3	4	5
Náhradní volno	1	2	3	4	5
Jiné možnosti – doplňte!	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

33. *Jak hodnotíte obsah motivačního procesu společnosti? Ohodnoťte patřičným počtem bodů 1 = nejméně (záporně), 5 = nejvíce (kladně).*

Motivační faktor	Počet bodů				
	1	2	3	4	5
Adekvátní mzda	1	2	3	4	5
Jistota zaměstnání	1	2	3	4	5
Finanční benefity	1	2	3	4	5
Přátelské vztahy na pracovišti	1	2	3	4	5
Vzdělání a rozvoj	1	2	3	4	5
Nefinanční benefity	1	2	3	4	5
Zdraví a kvalita života	1	2	3	4	5
Sport	1	2	3	4	5
Firemní školka	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

34. Jak byste hodnotil/a pověst firmy?



35. Jste vždy včas informován/a o pracovních úkolech?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

36. Získáváte přesné informace potřebné k práci?

- a. Vždy
- b. Často
- c. Občas
- d. Nikdy

37. Co Vás demotivuje? Lze uvést více možností.

- a. Neodpovídající mzda
- b. Nedostatek zaměstnaneckých výhod
- c. Nepříjemné pracovní prostředí
- d. Napjaté vztahy mezi kolegy i nadřízeným
- e. Nejistota zaměstnání
- f. Práce přesčas
- g. Stereotypní náplň práce
- h. Jiné _____

38. Který z motivačních faktorů je pro Vás rozhodující, aby se váš výkon zvýšil?

Označte **nejvíce 5 možností** křížkem a **seřad'te** je od 1. do 5. místa. 1 = nejvíce rozhodující, 5 = nejméně rozhodující.

Motivační faktor	Pořadí	Alderferova teorie
Kariérní růst		R
Rozvoj a vzdělávání		R
Mzda		E
Firemní benefity		E

Kladné pracovní vztahy		V
Příjemné pracovní podmínky		E
Komunikace na pracovišti		V
Náročnost pracovního úkolu		R
Pracovní doba		E
Práce v místě bydliště		E
Jistota zaměstnání		E
Jiné		?

39. *Dostává se Vám ústní pochvaly od nadřízeného za skvěle odvedenou práci?*

- a. Velmi často
- b. Často
- c. Občas
- d. Nikdy

40. *Poskytuje Vám zpětnou vazbu nadřízený či hodnotí Váš pracovní výkon?*

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

41. *Motivuje Vás, když máte možnost vidět své výsledky práce a být na ně hrdý*

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

Příloha 5 Vzor dotazníku pro provozní pracovníky

Dotazník PROVOZNÍ PRACOVNÍK

Dobrý den,

jmenuji se Alena Veithová a studuji na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze druhým rokem na magisterském stupni. Prosím o vyplnění dotazníku, jehož výsledky budou sloužit jako podklady pro praktickou část mé diplomové práce na téma „Motivace jako nástroj řízení výkonnosti zaměstnanců“.

Dotazník je zcela anonymní a výsledky budou použity pouze k účelům diplomové práce.

Děkuji za vyplnění a strávený čas
Alena Veithová

A. Identifikační otázky

1. *Jaké je Vaše pohlaví?*
 - a. Žena
 - b. Muž

2. *Kolik je Vám let?*
 - a. Do 25 let
 - b. 25 – 45 let
 - c. 45 – 65 let
 - d. Nad 65 let

3. *Jak dlouho pracujete ve firmě VVV Most spol. s r.o.?*
 - a. Do 1 roku
 - b. 1 – 5 let
 - c. 5 – 10 let
 - d. 10 – 15 let
 - e. 15 – 20 let
 - f. 20 – 25 let
 - g. 25 – 29 let

4. *Zařadte svou pracovní pozici do příslušné kategorie*
 - a. Management (vedoucí pracovník)
 - b. Pracovník v administrativní podpoře
 - c. Provozní pracovník

5. *Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?*
 - a. Středoškolské bez maturity (výuční list)
 - b. Středoškolské s maturitou (maturitní vysvědčení)
 - c. Vyšší odborné
 - d. Vysokoškolské

6. *Na jaký typ pracovněprávního vztahu jste zaměstnán/a?*
 - a. Hlavní pracovní poměr

- b. Dohoda o provedení práce
- c. Dohoda o pracovní činnosti

B. Vztahové otázky

7. *Jak hodnotíte vztah s kolegy?*



8. *Jaké vztahy na pracovišti převažují mezi Vámi a kolegy?*

- a. Převažují přátelské vztahy
- b. Dobrá spolupráce bez zvláštní osobní blízkosti
- c. Chladné vztahy
- d. Převažuje napjatá atmosféra s konflikty

9. *Jak hodnotíte vztah se svým nadřízeným?*



10. *Jakým způsobem přispívá nadřízený ke kvalitě vzájemného vztahu? Lze uvést více možností.*

- a. Chválí mě
- b. Pravidelně mi poskytuje zpětnou vazbu
- c. Podává mi dostatek informací potřebných k práci
- d. Povzbuzuje mě k vyšším výkonům
- e. Přijímá nové nápady ke zlepšení práce a naslouchá mi
- f. Váží si mě a mé práce
- g. Žádný z uvedených
- h. Jiný způsob _____

11. *Vidíte se se svými kolegy i v osobním volnu?*

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

12. *Vytvořil/a jste si se svými kolegy přátelské vztahy?*

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

C. Růstové otázky

13. *Společnost mě podporuje v rozšíření si vzdělání na vyšší stupeň (např. ze středoškolského na vysokoškolské).*

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

14. Společnost mi nabízí možnosti k rozšíření mé kvalifikace (kurzy, školení)

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

15. Dochází v práci k rozvoji Vaší osobnosti a plnému využití Vašich dovedností a schopností?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

16. Vyskytuje se na Vaší pozici možnost kariérního růstu?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

17. Je pro Vás kariérní růst důležitý?

- a. Velmi důležitý
- b. Důležitý
- c. Méně důležitý
- d. Nedůležitý

D. Existenční otázky

18. Jak hodnotíte stabilitu zaměstnání?

- a. Vysoce stabilní
- b. Stabilní
- c. Méně stabilní
- d. Nestabilní

19. Které benefity využíváte ze stávající nabídky? Označte je křížkem.

Zaměstnanecké výhody	Využívám
Příspěvek na penzijní pojištění	
Příspěvek na životní pojištění	
Příspěvek na sport 500,-	
Příspěvek na rekreaci	
Stravenky v hodnotě 60 Kč	
Mobilní telefon k osobním účelům (paušál)	
Sportovní turnaje	
Bezúročné zaměstnanecké půjčky	
Vstupenky do divadla	
Firemní den pro zaměstnance a jejich děti (Mikulášská besídka)	
Kondiční cvičení	
Plná úhrada očkování proti chřipce	
Odměna k životnímu jubileu (50 a 60 let)	

Odměna k pracovnímu jubileu 20 let	
Možnost zkrácení pracovního úvazku z důvodu studia či péče o děti	
5 týdnů dovolené	

20. O které firemní benefity byste měl/a zájem? Zadejte maximálně 10 zájmových možností.

Zaměstnanecké výhody	Zájem
Příspěvek za návštěvu lékařského zařízení mimo pracovní dobu	
Multisport karta	
Poukázka do lékárny	
Balíčky vitamínů	
13. plat	
Cafeteria system	
Stravenky v hodnotě 100 Kč a více	
14. plat	
Otcovské volno v době šestinedělí	
Poukazy do zverimexu	
Volna pro rodiče čerstvého prvňáčka	
Závodní jídelna nebo občerstvení na pracovišti	
Rehabilitační, rekondiční a zdravotní programy	
Kurzy a vzdělávání	
„Sick days“ (Zdravotní volno)	
Víkendový teambuilding	
Firemní běžecký závod	
Studijní volno dle individuálních potřeb	
Firemní školka	
Příspěvek na cestování do zaměstnání	
Příspěvek na kulturní vyžití	
Ubytování v blízkosti práce (ubytovna)	
„Dog friendly office“ (pes v kanceláři povolen)	
Bonus k mateřské	
Slevy na podnikové zboží a služby	
Venkovní zázemí pro trávení pracovních přestávek	
Příspěvek na hlídání dítěte	
Knihy zdarma („stravenky na knihy“)	
6 týdnů dovolené	
Zapůjčení firemních nástrojů	

Měl/a bych zájem o jiné benefity:

21. Jak hodnotíte mzdové ohodnocení?

- Příznivě
- Méně příznivě
- Nepříznivě

22. Jak často dochází ke stimulaci výkonu v podobě finanční odměny?

- a. Jednou za čtvrt roku
- b. Jednou za půl roku
- c. Jednou za rok
- d. Jednou za 2 roky
- e. Každý měsíc
- f. Jiné _____

23. Preferujete odměnu povahy

- a. peněžní
- b. nepeněžní

24. O kolik Kč byste si přál/a mzdu navýšit?

E. Pracovní prostředí a motivace

25. Jste spokojen/a s náplní práce?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

26. Jak hodnotíte charakter pracovní náplně? Označte počtem bodů. 1 = nejméně, 5 = nejvíce

Pracovní náplň (úkoly)	Počet bodů				
Zajímavá/ pestrá	1	2	3	4	5
Stereotypní	1	2	3	4	5
Fyzicky náročná	1	2	3	4	5
Psychicky náročná	1	2	3	4	5
Fyzicky nenáročná	1	2	3	4	5
Psychicky nenáročná	1	2	3	4	5

27. Jak hodnotíte pracovní prostředí? Ohodnoťte pomocí bodů 1 = faktor se nevyskytuje, 5 = faktor se vyskytuje ve vysoké míře.

Počet bodů					
Hluk	1	2	3	4	5
Dráždivé světlo	1	2	3	4	5
Vysoká teplota	1	2	3	4	5
Nízká teplota	1	2	3	4	5
Prach	1	2	3	4	5
Zápach	1	2	3	4	5
Vlhkost	1	2	3	4	5
Práce v týmu	1	2	3	4	5
Čistota dílny, kuchyňky a toalet	1	2	3	4	5
Správné osvětlení	1	2	3	4	5

Moderní vybavení dílny	1	2	3	4	5
Správně vybrané barvy	1	2	3	4	5
Relax koutek/místnost	1	2	3	4	5

28. *Jaký máte názor na pracovní dobu?*

- Pracovní doba mi vyhovuje, jak je již nastavená (7,5 h + 0,5 h na oběd)
- Pracovní doba mi nevyhovuje, chtěl/a bych

29. *Jaké aspekty Vás přesvědčily k nástupu do této společnosti? (Možné zakroužkovat více odpovědí)*

- Finanční odměna, mzda
- Zaměstnanecské výhody
- Dobré jméno firmy (pověst)
- Možnost kariérního růstu
- Příjemné pracovní prostředí a vřelé vztahy mezi pracovníky
- Pestrá pracovní náplň
- Nabídka partnerství ve firmě
- Jiné _____

30. *Jakým způsobem je hodnocena Vaše práce?*

- Neformální hodnocení (průběžné hodnocení pracovníka, není dokumentováno)
- Formální hodnocení (systematický a periodický charakter – alespoň jednou za rok, je dokumentováno)

31. *Cítíte se v práci dostatečně motivován?*

- Dostatečně
- Průměrně
- Nedostatečně

32. *Ohodnoťte počtem bodů, který motivační faktor je nejčastěji používám ve společnosti? Ohodnoťte patřičným počtem bodů. 1 = nejméně často, 5 = nejvíce často*

Motivační faktor	Počet bodů				
	1	2	3	4	5
Finance	1	2	3	4	5
Nefinanční odměna	1	2	3	4	5
Vzdělávání a kurzy	1	2	3	4	5
Povýšení	1	2	3	4	5
Náhradní volno	1	2	3	4	5
Jiné možnosti – doplňte!	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

33. *Jak hodnotíte obsah motivačního procesu společnosti? Ohodnoťte patřičným počtem bodů 1 = nejméně (záporně), 5 = nejvíce (kladně).*

Motivační faktor	Počet bodů				
	1	2	3	4	5
Adekvátní mzda	1	2	3	4	5
Jistota zaměstnání	1	2	3	4	5
Finanční benefity	1	2	3	4	5
Přátelské vztahy na pracovišti	1	2	3	4	5
Vzdělání a rozvoj	1	2	3	4	5
Nefinanční benefity	1	2	3	4	5
Zdraví a kvalita života	1	2	3	4	5
Sport	1	2	3	4	5
Firemní školka	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

34. Jak byste hodnotil/a pověst firmy?



35. Jste vždy včas informován/a o pracovních úkolech?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

36. Získáváte přesné informace potřebné k práci?

- Vždy
- Často
- Občas
- Nikdy

37. Co Vás demotivuje? Lze uvést více možností.

- Neodpovídající mzda
- Nedostatek zaměstnaneckých výhod
- Nepříjemné pracovní prostředí
- Napjaté vztahy mezi kolegy i nadřízeným
- Nejistota zaměstnání
- Práce přesčas
- Stereotypní náplň práce
- Jiné _____

38. Který z motivačních faktorů je pro Vás rozhodující, aby se Váš výkon zvýšil? Označte **nejvíce 5 možností** křížkem a **seřad'te** je od 1. do 5. místa. 1 = nejvíce rozhodující, 5 = nejméně rozhodující.

Motivační faktor	Pořadí	Alderferova teorie
Kariérní růst		R
Rozvoj a vzdělávání		R
Mzda		E

Firemní benefity		E
Kladné pracovní vztahy		V
Příjemné pracovní podmínky		E
Komunikace na pracovišti		V
Náročnost pracovního úkolu		R
Pracovní doba		E
Práce v místě bydliště		E
Jistota zaměstnání		E
Jiné		?

39. Dostává se Vám ústní pochvaly od nadřízeného za skvěle odvedenou práci?

- a. Velmi často
- b. Často
- c. Občas
- d. Nikdy

40. Poskytuje Vám zpětnou vazbu nadřízený či hodnotí Váš pracovní výkon?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

41. Motivuje Vás, když máte možnost vidět vlastní výsledky práce a být na ně hrdý?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne