

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Faktory ovlivňující pracovní výkon v organizaci

Kateřina Rysová

© 2016 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kateřina Rysová

Provoz a ekonomika

Název práce

Faktory ovlivňující pracovní výkon v organizaci

Název anglicky

Factors affecting job performance in the selected company

Cíle práce

Na základě vlastního výzkumu zjistit úroveň motivačních faktorů, které působí na pracovní výkon a zaujetí zaměstnanců ve sledované organizaci. Provést rozbor zjištěných výsledků, zhodnotit, vytipovat problémové oblasti a navrhnout zlepšení.

Metodika

Metodický postup bude zahrnovat aplikaci deskripce a analýzy výchozího stavu. V syntetické části bude zpracován vlastní empirický pramen. V závěru bude použita metoda kritické interpretace explorační výsledků, včetně návrhů na zlepšení stávající situace.

Doporučený rozsah práce

50 – 60 stran

Klíčová slova

Motiv, motivace, stimul, motivační faktory, pracovní zaujetí, potřeby, zájmy, hodnoty.

Doporučené zdroje informací

- AMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- HAGEMANNOVÁ, Gisela. Motivace. 1. vydání Praha: Victoria Publishing a.s. 2000. 212 s. ISBN 80-85856-13-0
- HORALÍKOVÁ, Marie. Personální řízení. 5. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2006. 260 s. ISBN 80-213-1585-7.
- HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 133 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007. 367 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. 1. vydání. Praha: Management Press, 2004. 212 s. ISBN 80-7261-116-X
- NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a jeho řízení. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- NOVÝ, Ivan. Podniková kultura a identita. 1. vydání. Praha: VŠE, 1993. 97 s. ISBN 80-7079-159-4.
- PFEIFER, Luděk, UMLAUFOVÁ, Miloslava. Firemní kultura 1. vydání. Praha: Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
- RŮŽIČKA, Jiří a kol. Motivace pracovního jednání. 2. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626-X.
-

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2016

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 14.3.2016



Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Bohumile Lhotské a Ing. Josefu Křížovi, CSc. za jejich cenné rady a čas, který mi věnovali během přípravy této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala panu Martinu Kletečkovi a Davidu Rysovi ze společnosti Zepter s.r.o za pomoc se zajištěním dotazníkového šetření a za poskytnutí doplňujících informací, které byly podkladem pro praktickou část této práce.

Faktory ovlivňující pracovní výkon v organizaci

Souhrn

Diplomová práce se zabývá faktory, které ovlivňují pracovní výkon ve zvolené organizaci. Zejména je řešena problematika pracovní motivace. Cílem práce je analýza stávající úrovně motivačních procesů ve společnosti Zepter International s.r.o., odhalení problematických oblastí a navržení možných řešení, která by měla přispět ke zlepšení situace.

První část této práce tvoří literární rešerše, v níž jsou popsány hlavní úkoly a cíle řízení lidských zdrojů. Dále je specifikován pojem pracovní výkon a jsou blíže popsány faktory, které tento výkon ovlivňují. V neposlední řadě tato část práce popisuje problematiku motivace, motivačních teorií a motivace k práci.

Druhá část je založena na praktickém využití teoretických znalostí a to v podobě přípravy a zpracování dotazníkového šetření. Dále jsou všechny výsledky dotazníku analyzovány a na jejich základě jsou odhaleny problémové oblasti v motivačním procesu pracovníků oddělení Warehouse a Service Center. V závěru práce jsou doporučeny postupy pro zlepšení problémových oblastí, jejichž zavedení má za úkol pozitivně ovlivnit pracovní motivaci zaměstnanců.

Klíčová slova: motiv, motivace, stimul, motivační faktory, pracovní zaujetí, potřeby, zájmy, hodnoty.

Factors affecting job performance in the selected company

Summary

This thesis deals with the factors that affect the job performance of the selected organization. In particular, the issues of motivation to work. The aim is to analyze the current level of motivation processes in Zepter International s.r.o., detect problem areas and propose possible solutions, which should help to improve the situation.

The first part consists of a literature review, which describes the main tasks and objectives of human resources management. There is also specified term of job performance and the factors that affect the performance are described in detail. Finally this part describes the problems of motivation, motivation theories and motivation to work.

The second part is based on the practical application of theoretical knowledge in the form of preparation and processing of the survey. Furthermore, all results of a questionnaire and analyzed on the basis of the identified problem areas in the process of motivating personnel department Warehouse and Service Center. In conclusion, there are recommended guidelines to improve problem areas, whose introduction is designed to positively influence the motivation of employees.

Keywords: motive, motivation, stimulus, factors of motivation, working favor, needs, interests, values.

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	14
3.1.1 Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů.....	14
3.1.2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	15
3.1.3 Hodnocení pracovníků.....	16
3.1.4 Odměňování pracovníků.....	18
3.2 Pracovní výkon.....	20
3.2.1 Řízení pracovního výkonu	20
3.2.2 Činitele ovlivňující pracovní výkon	23
3.3 Motivace.....	23
3.3.1 Motivační teorie.....	25
3.3.1.1 Teorie instrumentality	26
3.3.1.2 Teorie zaměřená na obsah	27
3.3.1.3 Teorie zaměřené na proces	30
3.3.2 Motivy pracovníků.....	32
3.3.3 Program motivace pracovníků	33
3.3.3.1 Zaměstnanecké výhody	35
4 Vlastní práce	37
4.1 Charakteristika společnosti	37
4.1.1 Historie společnosti.....	37
4.1.2 Filozofie společnosti	38
4.1.3 Zepter Worldwide	39
4.1.4 Oddělení společnosti.....	41
4.1.4.1 Warehouse	42
4.1.4.2 Repair Service Center.....	43
4.1.5 Motivační program společnosti	43
4.2 Dotazníkové šetření.....	45
4.2.1 Identifikační otázky	45
4.2.2 Starý motivační systém.....	47
4.2.3 Stávající motivační systém	51

4.2.3.1	Existenční potřeby	52
4.2.3.2	Vztahové potřeby.....	58
4.2.3.3	Rozvojové potřeby.....	64
4.2.4	Budoucí motivační systém.....	69
5	Výsledky a diskuse	71
5.1	Výsledky dotazníkového šetření	71
5.2	Návrhy na zlepšení	72
5.2.1	Formální hodnocení pracovníků	73
5.2.2	Zlepšení pracovních podmínek.....	74
5.2.3	Řešení finančního ohodnocení a programu zaměstnaneckých benefitů ...	75
5.2.4	Řízení personální činnosti.....	76
6	Závěr.....	78
7	Seznam použitých zdrojů	81
8	Přílohy	83

Seznam obrázků

Obrázek 1: Cyklus řízení pracovního výkonu	22
Obrázek 2: Proces motivace	24
Obrázek 3: Maslowova hierarchie potřeb	27
Obrázek 4: Phillip Zepter.....	37
Obrázek 5: Logo společnosti	39
Obrázek 6: Rozmístění poboček společnosti ve světě	39
Obrázek 7: Centrála společnosti	40
Obrázek 8: Pobočka Rudná.....	42

Seznam tabulek

Tabulka 1: Pohlaví respondentů	45
Tabulka 2: Věk respondentů	46
Tabulka 3: Dosažené vzdělání	46
Tabulka 4: Délka pracovního poměru respondentů	47
Tabulka 5: hodnocení motivačního účinku zrušených odměn.....	48
Tabulka 6: Četnost konání schůzek s nadřazeným ohledně osobního hodnocení.....	49
Tabulka 7: Vyhodnocení spokojenosti respondentů s pracovními podmínkami.....	52

Tabulka 8: Pravidelnost osobních hodnotících schůzek s nadřízeným.....	61
Tabulka 9: Hodnocení motivačních faktorů	68
Tabulka 10: Nejvíce motivační odměny	69
Tabulka 11: Položky benefitního programu	70

Seznam grafů

Graf 1: Spravedlivost hodnocení pro udělení výkonnostních odměn	49
Graf 2: Spokojenost s výší výkonnostních odměn.....	50
Graf 3: Motivační efekt výkonnostní odměny	50
Graf 4: Vliv ztráty odměn na motivaci	51
Graf 5: Spokojenost respondentů s umístěním pracoviště.....	54
Graf 6: Spokojenost respondentů s velikostí pracovního prostoru	55
Graf 7: Míra ovlivnění výkonu respondentů kvalitou pracovních podmínek.....	55
Graf 8: Adekvátnost finančního hodnocení respondentů	56
Graf 9: Vliv finančního ohodnocení na pracovní výkon	57
Graf 10: Spokojenost s pracovní náplní.....	57
Graf 11: Je objem práce zvládnutelný v rámci pracovní doby?	58
Graf 12: Množství předávaných informací.....	58
Graf 13: Srozumitelnost a ucelenost předávaných informací.....	59
Graf 14: Motivace ze strany nadřízeného pracovníka	60
Graf 15: Úroveň komunikace s nadřízeným pracovníkem	61
Graf 16: Podpora zájmů u vedení společnosti	62
Graf 17: Úroveň komunikace s kolegy	62
Graf 18: Pozitivní atmosféra uvnitř pracovního kolektivu	63
Graf 19: Týmový duch v kolektivu.....	63
Graf 20: Porozumění svěřeným úkolům.....	64
Graf 21: Spokojenost s možnostmi kariérního růstu	65
Graf 22: Zájem o práci na vyšší pozici	65
Graf 23: Zájem o další vzdělávání.....	66
Graf 24: Spokojenost se vzdělávacím programem	67
Graf 25: Spokojenost s proškolením nutným pro výkon pracovní pozice.....	67
Graf 26: Pořadí hodnocených motivačních faktorů.....	69

1 Úvod

Lidský kapitál je v současnosti považován za nejdůležitější aktivum společnosti a jsou to právě zaměstnanci, kteří se významně podílejí na konkurenceschopnosti společnosti. Proto je potřeba s nimi podle toho pracovat. Pro společnost jsou nejhodnotnější zkušenosti zaměstnanci, kteří jsou ochotni se dále rozvíjet ve svém oboru, dokáží se ztotožnit s cíli společnosti a odvádět maximální možný výkon k jejich naplnění. Za účelem udržení si těchto cenných zaměstnanců je však ze strany společnosti nutné je k dalším výkonům vhodně motivovat.

Motivační proces je v současné době v oblasti řízení lidských zdrojů často skloňované téma a to především proto, že vhodně zvolená úroveň motivace je důležitá pro kvalitní pracovní výkon zaměstnanců. Problematika pracovní motivace je komplikovaný obor, který se neustále vyvíjí a proto je potřeba mu věnovat dostatečnou pozornost. Podniky a jejich vedoucí pracovníci musí být schopni účinně motivovat své zaměstnance a tím je podnítit ke zvyšování pracovního výkonu. Je však potřeba zaměřit se na konkrétní potřeby zaměstnanců, nikoli uplatňovat obecně platné metody motivace. Jedině tak lze dosáhnout maximálního motivačního výsledku. Podceněním významu motivace zaměstnanců totiž vede k přímé ztrátě produktivity.

Mnoho společností považuje za vrcholné nástroje motivace mzdu či plat. Na základě mnohých studií je však prokázáno, že finanční ohodnocení nemá na zaměstnance dlouhodobý motivační účinek. Výše platu nebo mzdy má sice vliv na spokojenost a stabilitu zaměstnanců, není však zárukou trvale vysokého pracovního úsilí. Zaměstnanec je potřeba motivovat pomocí vidiny určité odměny, která je dopředu známa a která je vázána na jejich výsledky. Většina zaměstnanců mimo finanční odměny ocení i získání uznání a respektu, smysluplnost vykonávané práce a přátelské vztahy na pracovišti.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je identifikace problémových oblastí motivačního procesu zaměstnanců ve společnosti Zepter International s.r.o. Úroveň motivačních faktorů bude zjištěna na základě vlastního výzkumu mezi zaměstnanci. Následně bude proveden rozbor zjištěných výsledků a jejich zhodnocení. Závěr práce pak definuje návrhy na zlepšení stávající situace.

2.2 Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část práce je zpracována na základě prostudovaných materiálů a to jak z odborné literatury, tak z internetových zdrojů, které jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů. V praktické části je nejprve uvedena charakteristika společnosti za použití data z firemních materiálů. Analýza motivačních faktorů ovlivňujících pracovní výkon zaměstnanců, je zpracována na základě výsledků dotazníkového šetření provedeného mezi zaměstnanci pobočky Rudná, konkrétně v oddělení Warehouse a Repair Service Center.

Dotazníkové šetření se skládá ze tří částí:

- První část se zaměřuje na úroveň motivace zaměstnanců před zavedením úsporných opatření v roce 2014, které vedlo ke zrušení většiny motivačních nástrojů.
- Druhá část dotazníku je rozdělena do tří oddílů dle potřeb zaměstnanců odpovídajících Alderferově teorii motivace:
 - o existenční
 - o vztahové
 - o rozvojové potřeby
- V poslední části dotazníkového šetření jsou otázky směřovány na požadovaný budoucí stav motivačního procesu, jak si jej představují sami zaměstnanci.

Dotazník obsahuje celkem 38 otázek. První 4 otázky jsou identifikační a slouží k získání základních informací o respondentech. Otázky 5 až 10 dále vyplňují pouze

respondenti, kteří pracují ve společnosti déle než 1 rok a pamatují motivační systém, které fungoval ještě před rokem 2014. Na otázky 11 až 38 již odpovídali všichni respondenti. Většina otázek nabízela možnosti odpovědí „ano“, „spíše ano“, „spíše ne“ a „ne“. Výsledky těchto otázek jsou vždy znázorněny v grafu s procentuálním znázorněním jednotlivých odpovědí. Celkem ve 3 otázkách měli respondenti udělit známku jednotlivým možnostem na škále 1 až 5, kde 1 je „nejlepší“ a 5 je „nejhorší“. Výsledky těchto otázek jsou zobrazeny v tabulkách, v nichž jsou možnosti seřazeny od nejlepší po nejhorší. Pořadí možností je sestaveno na základě součtu bodů, které byly uděleny jednotlivým známkám:

- známka „1“ – 5 bodů
- známka „2“ – 4 body
- známka „3“ – 3 body
- známka „4“ – 2 body
- známka „5“ – 1 bod

Dále jsou v dotazníku dvě otevřené otázky, u kterých dostali respondenti prostor pro doplnění nebo vysvětlení předchozí odpovědi. Finální podoba dotazníků je v příloze č. 1.

Na základě výsledků z vyplněných dotazníků jsou identifikovány problémové oblasti a navržena řešení vedoucí k jejich zlepšení. Návrhy jsou rozděleny do několika oblastí dle zjištěných nedostatků:

- řízení personální činnosti
- hodnocení pracovníků
- zlepšení pracovních podmínek
- řešení finančního hodnocení a program zaměstnaneckých benefitů

3 Teoretická východiska

3.1 Řízení lidských zdrojů

Personalista Michael Armstrong popisuje řízení lidských zdrojů jako logicky promyšlený a strategický přístup k řízení lidí pracujících v organizaci, kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení jejích cílů [1]. Pojem řízení lidských zdrojů v posledních letech nahrazuje dříve používané spojení personální řízení. Oproti personálnímu řízení se v řízení lidských zdrojů dbá především na efektivní využívání schopností a potenciálu lidí. Využitím lidského potenciálu je míněno vytvoření příležitosti, které mají přínos jak pro jedince, tak pro podnik samotný. Podstata řízení lidských zdrojů vychází především z faktu, že lidé v čase procházejí různými změnami a v současné době se mění především jejich očekávání [2].

Jedná se o tu část řízení v podniku, která se zabývá vším, co se týká lidského kapitálu v souvislosti s pracovním procesem. Jde především o práci specializovaných útvárů a specialistů v oboru, ale stejně tak jsou do tohoto typu řízení zahrnuti například vedoucí pracovníci. Ne náhodou je řízení lidských zdrojů označováno za nejdůležitější oblast řízení podniku, protože lidé - nejcennější a často i nejdražší zdroj - rozhýbávají ostatní zdroje podniku a jsou rozhodujícím faktorem v konkurenčním boji. Za důležitou podmínku úspěchu podniku je tedy považováno uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů[3].

Mezi hlavní aktivity řízení lidský zdrojů patří:

- organizace – vytváření pracovních míst, pracovních úkolů
- zabezpečení – získávání a výběr pracovníků
- rozvoj – vzdělávání pracovníků v organizaci i mimo ni, rozvoj manažerů
- odměňování – hodnocení práce, mzdová struktura, zaměstnanecké výhody
- zaměstnanecké vztahy – pracovní vztahy v kolektivu, komunikace [1]

3.1.1 Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů je napomáhání neustálému zlepšování výkonu podniku za využití všech dostupných zdrojů, finančních, materiálních, informačních a v neposlední řadě lidských [3].

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů:

- snaha o zařazení správného pracovníka na dané pracovní místo, pracovník musí být schopen přizpůsobovat se změnám pracovních úkolů v rámci dané pozice. V poslední době se ve snaze efektivně využít schopnosti pracovníka využívá takzvaný „tailoring“, neboli „šití“ pracovních úkolů na míru pracovníkovi
- optimální využití stanovené pracovní doby a kvalifikace pracovníka
- vytváření fungujících týmů se správně nastavenými mezilidskými vztahy a efektivním stylem vedení
- další vzdělávání a sociální rozvoj pracovníků
- dodržování všech legislativních povinností spojených se zaměstnáváním lidí a lidskými právy [3]

Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byl podnik schopen prostřednictvím lidského kapitálu dosahovat vytyčených cílů [1]. Řízení lidských zdrojů má tedy následující cíle:

- Společenský cíl – zodpovědný přístup k vlivům a požadavkům společnosti a zároveň minimalizace negativních dopadů na podnik. Důležité je také odpovědné využívání zdrojů, protože při neefektivním hospodaření se zdroji může docházet k omezením ze strany společnosti.
- Podnikový cíl – pochopení faktu, že řízení lidských zdrojů má přispívat k neustálému zvyšování efektivity podniku a je pouze prostředkem k dosažení podnikových cílů, nikoliv cílem samotným.
- Funkční cíl – útvar řízení lidských zdrojů má poskytovat vedoucím pracovníkům návrhy metodických postupů tak, aby bylo zachováno sledování cílů organizace.
- Osobní cíle pracovníků – podpora seberealizace pracovníků za účelem dosažení jejich spokojenosti v podniku a pozitivního ovlivnění jejich pracovního výkonu a chování, pro zachování souladu s podnikovými cíli.

3.1.2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Jedním ze základních faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilita podniku je přímo úměrná flexibilitě jeho pracovníků,

kteří jsou na změnu připraveni a zvládnou ji také akceptovat a podpořit. Právě z tohoto důvodu je vzdělávání a rozvoj schopností pracovníků důležitou úlohou útvaru řízení lidských zdrojů. Nároky na znalosti a dovednosti pracovníků však podléhají neustálým změnám a to je důvod, proč jsou v současné době tradiční způsoby vzdělávání, jako zácvik, doškolování, nedostačující. Při vzdělávání pracovníků je nutné se zaměřit na širší oblast než je pouze okruh nutných znalostí pro právě zastávanou pracovní pozici [3].

Vzdělávání

Vzdělávání pracovníků má dvě hlavní funkce. První z nich je rozvoj schopností všeho druhu, tedy nejen schopností ale i kompetencí. Druhou funkcí je krátkodobé i dlouhodobé zvýšení pracovní výkonnosti zaměstnanců. Mezi další funkce vzdělávání se řadí integrační, kvalifikační, specializační, motivační a jiné funkce. Naplňování těchto funkcí vzdělávání je závislé na tom, v jaké fázi kariéry se konkrétní pracovník nachází [4].

Existují následující čtyři typy vzdělávání:

- instrumentální vzdělávání – učení se, jak efektivněji vykonávat pracovní úkoly po dosažení základní úrovně pracovního výkonu
- kognitivní vzdělávání – výsledkem je zlepšení dosavadních znalostí
- emoční vzdělávání – výsledkem je formování osobních postojů pracovníka
- sebereflekující vzdělávání – získávání nových znalostí díky nově osvojenému způsobu myšlení a chování [1]

Cílem vzdělávacího procesu je zajistit kvalifikované, vzdělané a způsobilé pracovníky k uspokojení současných i budoucích potřeb podniku. K efektivnímu vzdělávání pracovníků je potřeba splnění několika základních podmínek, jakými jsou například motivace pracovníků ke vzdělávání, samostatné vzdělávání – převzetí odpovědnosti za uspokojení vzdělávacích potřeb pracovníkem, přijatelné a dosažitelné cíle vzdělávání a následná zpětná vazba, správně zvolené metody a úrovně vzdělávání. Pouze správně zvolená kombinace typů vzdělávání přinese optimální výsledky [1].

3.1.3 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je důležitou aktivitou, která dává vedení podniku představu o výkonu, pracovních schopnostech a rozvojovém potenciálu zaměstnanců. Systémy

hodnocení pracovníků jsou považovány za silné, kontrolní, usměrňovací a motivační nástroje podniku [5]. Podrobněji se hodnocení pracovníků zaobírá zjišťováním, jak pracovník vykonává svěřenou práci a plní úkoly a požadavky pracovního místa, dále zkoumá pracovní chování, vztahy se spolupracovníky i externími obchodními partnery. Nedílnou součástí hodnocení je také předkládání jeho výsledků pracovníkům, jejich projednávání a případné hledání nápravných opatření a cest ke zlepšení [3].

Cíle hodnocení pracovníků z pohledu organizace a nadřízeného jsou:

- zjištění, zda a jak pracovník naplňuje požadavky pracovní pozice a případných možností jeho dalšího využití v podniku
- zlepšení pracovního výkonu, zvýšení efektivity a kvality práce
- zvýšení motivace pracovníků a jejich ustálení
- zlepšení kvality práce vedoucích pracovníků
- zlepšení vztahů, komunikace a atmosféry na pracovišti
- použití výsledku k sestavení plánu osobního rozvoje, k stanovení potřeb vzdělávání, k následnému odměňování a řízení kariéry pracovníků [5]

V moderním pojetí hodnocení pracovníků lze stanovit dva druhy hodnocení – formální a neformální.

Neformální hodnocení

K tomuto hodnocení pracovníků dochází průběžně a patří do každodenního pracovního života. Zpravidla se jedná o okamžité hodnocení ze strany přímého nadřízeného, které vychází ze situace v konkrétním okamžiku, je spíše ovlivněno pocitem, dojmem a náladou hodnotitele než jistotou výsledku práce. Tento typ hodnocení nebývá většinou důvodem k jakémukoliv personálnímu rozhodnutí a nezaznamenává se. Na základě doporučení odborníků je vhodné neformální hodnocení dvakrát až třikrát ročně zorganizovat v podobě schůzky, na níž proběhne diskuze s nadřízeným pracovníkem a předání zpětné vazby pracovníkovi. Pravidelná neformální hodnocení jsou důležitým předpokladem pro úspěšné formální hodnocení.

Formální hodnocení

V případě formálního hodnocení se jedná o systematické, racionální a standardizované hodnocení. Probíhá vždy v pravidelných intervalech a jejich průběh a výsledky se

zaznamenávají a zakládají do osobních složek pracovníků. Mezi kritéria tohoto hodnocení patří především výsledky práce, pracovní a sociální chování pracovníka. Doplňkovými kritérii mohou být schopnosti a osobnostní charakteristiky jedince. Při hodnocení výsledků práce se hodnotitel zaměřuje na měřitelné a snadno objektivně zjištěitelné znaky. Například množství, kvalita, včasnost nebo náklady. Hůře měřitelné jsou prvky chování pracovníka, kde se hodnotitel soustředí na míru iniciativy pracovníka, rozhodovací schopnosti, ochotu, odbornost, nápomocnost, míru spolupráce v týmu nebo umění jednání s lidmi. Zde se nabízí větší prostor pro subjektivní hodnocení. Toto hodnocení má být vhodně doplněno posouzením, do jaké míry dovednosti, odborná kvalifikace a osobnostní charakteristiky korespondují s požadavky dané pracovní pozice [3].

3.1.4 Odměňování pracovníků

Odměňování je jednou z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů. Jde o označení kompenzací za odvedenou práci. Odměna značnou měrou ovlivňuje kvantitu i kvalitu práce, kterou pracovník odvede v budoucnu a proto je silným motivačním faktorem [5]. V současném řízení lidských zdrojů není odměňování spojeno pouze s peněžní formou odměny, například mzdou nebo platem, ale zahrnuje i nehmotné formy odměn. Kompenzací mohou být také například věci, které nejsou vždy samozřejmé, jako je přidělení kanceláře s určitým vybavením, stroje či jiného vybavení. Stále častěji se pod pojem odměňování zahrnuje také vzdělávání poskytované podnikem. Podobu odměňování v podniku ovlivňují různé vnější faktory, kterými je například populační vývoj, situace na trhu práce, výše daní, vládní politika a úroveň odměňování konkurenčních podniků v daném regionu a odvětví [3]. Rozlišují se dva typy odměn: transakční neboli hmotné a relační, tedy nehmotné.

Transakční odměny

Transakční odměny, někdy také pojmenované jako vnější, jsou ty, které plynou z transakce mezi podnikem a pracovníkem a týkají se peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod.

- Peněžní odměny – zahrnují základní peněžní mzdu / plat, neboli množství peněz, které je dáno sazbou pro konkrétní práci nebo pracovní pozici. Odvíjí se od množství odvedené práce nebo dle úrovně kvalifikace pracovníka. Výši pevné mzdy určují jak vnitřní faktory (zakládají se na hodnocení pracovníků), tak vnější

faktory (jsou založeny na porovnávání sazeb na trhu práce). Základní mzda je obvykle vyjádřena roční, měsíční, denní nebo hodinovou sazbou.

K základní mzdě se mohou dále započítávat příplatky za práci přesčas, o svátcích a jiné. Základní mzda může být ze strany podniku upravována, tak aby odpovídala růstu životních nákladů a změnám na trhu práce. Peněžní odměny dále zahrnují zásluhové odměny. Tyto odměny se vztahují k pracovnímu výkonu, přínosu, dovednostem nebo délce praxe a jsou propojeny se základní mzdou. Pokud se základní mzdou nejsou nijak propojeny, hovoří se o proměnlivých peněžních odměnách [6].

- Zaměstnanecké výhody – jsou to nepeněžní složky odměny, které podnik poskytuje navíc k peněžním odměnám. Jedná se především o penze, úhrady pojistného, služební vozidla, nemocenské dávky, dovolená na zotavenou [7]. Cílem zaměstnaneckých výhod je zejména poskytování zajímavého a konkurenceschopného celku odměn, který má za úkol nejen udržet stávající kvalitní pracovníky, ale zároveň napomoci při získávání pracovníků nových. Zároveň podnik prostřednictvím těchto výhod uspokojuje osobní potřeby pracovníků a posiluje jejich loajalitu [5].

Relační odměny

Relační odměny jsou také jinak označovány jako nepeněžní nebo vnitřní odměny. Netvoří je žádné přímé platby a vyplývají z práce jako takové [1]

- Vzdělání a rozvoj – má podobu například učení se na pracovišti, kdy zaměstnancům pracoviště samotné nabízí příležitosti k rozvíjení dovedností a znalostí a to tím, že se soustavně zabývají výzvami, které před ně staví každodenní práce. Díky propracovanému systému vzdělávání neustále zvyšují svoji kvalifikaci a tím rozvíjejí svou kariéru.
- Zkušenosti z práce – zahrnuje pocit úspěchu, uznání, ocenění nebo odpovědnost. V udělování těchto odměn se promítají různé aspekty pracovního prostředí. Patří mezi ně základní hodnoty organizace, styl a kvalita vedení nebo právo hlasitého vyjádření názoru pracovníka [6].

3.2 Pracovní výkon

Termín pracovní výkon vystihuje stupeň plnění úkolů, které tvoří náplň práce konkrétního pracovníka. Dříve tak byly označovány výsledky činnosti jednotlivce nebo týmu z pohledu kvantity, kdy byl výkon měřitelný a zjistitelný. V současnosti však tento pojem zahrnuje nejen kvantitu a kvalitu práce, ale přístup pracovníka ke svěřeným úkolům, ochotu k jejich plnění, pracovní chování, nemocnost, poctivost docházky, vztahy a komunikace se spolupracovníky v týmu. Pracovní výkon je tedy spojením určitého poměru úsilí neboli vložené energie, odborných schopností, jejichž úroveň zároveň stanovuje hranice výkonu a vnímání úkolů, či jinak řečeno míru pochopení úkolů [7].

3.2.1 Řízení pracovního výkonu

Vymezením termínu řízení pracovního výkonu neustálé zlepšování pracovního výkonu celé organizace a to pomocí rozvoje výkonu jednotlivých pracovníků a pracovních skupin. Jsou to procesy založené na společném chápání vytyčeného cíle a snahy o jeho naplnění ať už v kratší nebo delší perspektivě [1]. Řízení pracovního výkonu spojuje zlepšování pracovního výkonu jednotlivce, týmu, celého podniku, založené na dohodě, rozvoj pracovních schopností jednotlivců a jejich přizpůsobení se hodnotám podniku. Tomu se přizpůsobuje i řízení odměňování, vedení lidí i celá firemní kultura. Zahrnuje také kolektivní a soustavné sledování a vyhodnocování pracovního výkonu v porovnání s vytyčenými cíli a plány, společné hledání kroků ke zlepšování pracovního výkonu [7].

Cyklus řízení pracovního výkonu

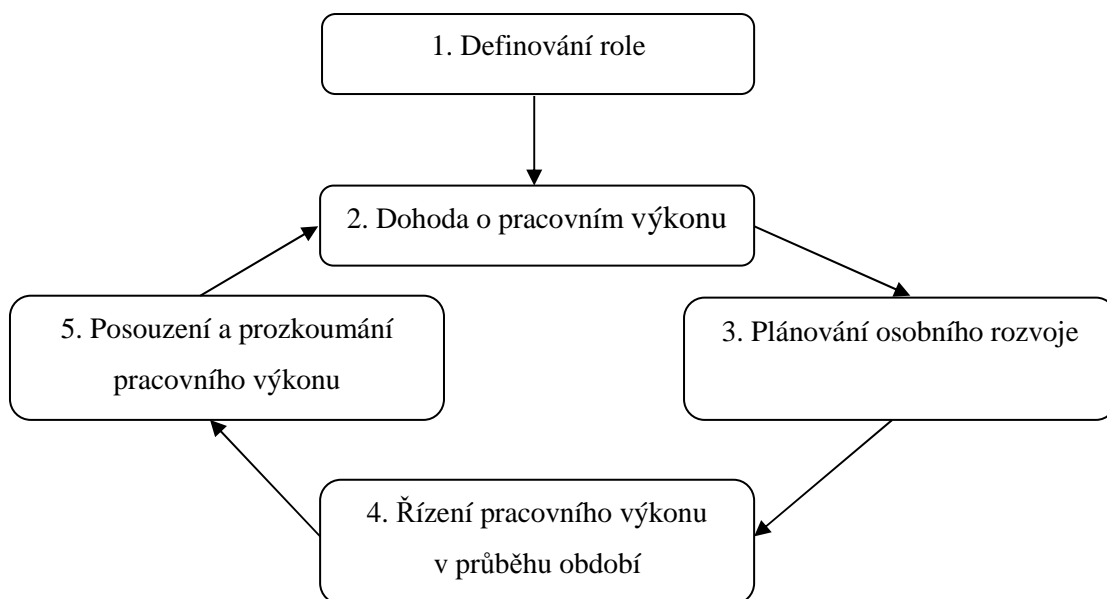
Řízení pracovního výkonu je charakteristickým neustále se opakujícím cyklem následujících bodů:

1. Definování role pracovníka – tato fáze vytváří rámec pro řízení pracovního výkonu. Provádí se charakteristika úlohy pracovníka, kterou bude plnit při dosahování stanovených cílů a požadavků pracovní pozice. Jeho role je naplňována kvalifikovanou a pružnou prací, která je ve shodě s cíli podniku. Role pracovníka se týká jednak účelu nebo smyslu role, tedy toho, co je od pracovníka očekáváno. Na základě těchto očekávání se následně vytváří dohoda o pracovním výkonu. Dále se týká základních povinností, výstupů pracovníkovi role a v neposlední řadě se zde

hovoří o hlavních schopnostech. Hlavními schopnostmi se naznačuje, co musí být pracovník schopen dělat, jaké musí být jeho chování, aby roli vykonával, co nejefektivněji. Tato část pojetí role je hlavním podkladem pro tvorbu plánu osobního rozvoje.

2. Projednání a uzavření ústní nebo písemné dohody o pracovním výkonu – v dohodě nebo smlouvě o pracovním výkonu jsou jasně definovány očekávané výsledky a schopnosti k jejich dosažení. Tato dohoda se skládá z pěti základních bodů. Prvním bodem je stanovení očekávaných cílů a norem výkonu, které mají být dosaženy. Druhý bod se týká požadovaného profilu schopností pracovníka. Ve třetím bodě se stanovují měřítka a ukazatele pro posuzování výkonu. Předposlední bod řeší otázku posouzení schopností například v podobě požadovaných dokumentů k jejich prokázání. Pátým bodem smlouvy o pracovním výkonu jsou upřesněny základní hodnoty podniku, jako například kvalita práce, služby zákazníkům, týmová spolupráce a další.
3. Vypracování plánu osobního rozvoje – tato část smlouvy určuje kroky, které má pracovník učinit v zájmu svého osobního rozvoje za účelem rozšíření svých znalostí a dovedností.
4. Řízení pracovního výkonu v průběhu období – v této části procesu řízení pracovního výkonu dochází k neustálému poskytování zpětné vazby k odvedenému výkonu, přezkoumávání pracovního výkonu a diskuzím o něm.
5. Závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu – poslední fáze procesu řízení pracovního výkonu se zabývá formálním zkoumáním, posuzováním a hodnocením pracovního výkonu a jejím úkolem je zhodnotit jak úspěchy a pokroky pracovníka, tak i problémy, které omezují jeho pracovní výkon. Analýzou pracovního výkonu v minulosti se získávají potřebné podklady pro to, co má být změněno v budoucnosti za účelem zlepšení efektivity pracovního výkonu [7].

Obrázek 1: Cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: [7]

Jak vyplývá z popisu fází procesu řízení pracovního výkonu, je velmi důležité správné stanovení cílů, přičemž spoluúčast pracovníků na stanovování cílů je klíčová pro jejich přijetí za své [5].

Cíl je charakterizován jako něco, co musí být splněno, dosaženo. Cíl většinou vychází z firemní strategie a kultury. Pro stanovení cíle je potřeba znát jeho hlavní určující faktory, kterými jsou termín pro dokončení a způsob jakým je možné určit jeho dosažení. Cíle, které jsou za běžnou hranicí výkonnosti, pracovníky motivují k lepším výkonům ve snaze je splnit [8].

Rozlišujeme následující typy cílů:

- průběžné, stabilní cíle – jsou trvalé a neodmyslitelně spojené s konkrétní prací, většinou se týkají hlavní oblasti výsledků
- výsledkové cíle – jsou popisovány jako kvantifikovatelné výstupy a jsou různými způsoby měřeny (jako na příklad v podobě příjmů, výnosů, objemu prodeje, kvalitou poskytovaných služeb, snižováním nákladů)
- úkoly a projekty – cíle, jejichž dokončení je požadováno ke konkrétnímu datu [1]

3.2.2 Činitele ovlivňující pracovní výkon

Z hlediska řízení a posuzování pracovního výkonu je nutné si uvědomit, že výkon pracovníka je ovlivněn různými faktory. Je zapotřebí, aby pro každou práci byla přesně stanovena přiměřená kritéria, která mohou ovlivnit výkon [7].

Činitele, které ovlivňují pracovní výkon, mohou být rozděleny do čtyř skupin:

- technické, ekonomické a organizační podmínky – do této skupiny se řadí úroveň technického vybavení pracoviště, systém organizace a úpravy pracovního místa, používané technologické metody, hygiena a bezpečnost práce, způsob jakým je práce přidělována, způsob odměňování, délka pracovní doby a její rozdělení
- společenské podmínky – sem patří styl zacházení s lidmi uplatňovaný v podniku, úroveň a kvalita vedení lidí, pracovníkova pozice a prestiž v rámci podniku, pracovní spokojenost, kvalita mezilidských vztahů a komunikace na pracovišti
- osobní determinanty jedince – toto jsou například fyzické a psychické předpoklady pracovníka, kvalifikace a odborné znalosti, motivace k práci, zdravotní stav, osobnostní charakteristiky a morální rysy
- situační podmínky – v neposlední řadě pracovní výkon ovlivňují významné události, jako jsou inovace, potřeba rekvalifikace, strach ze ztráty zaměstnání, nehody na pracovišti, rodinné události, nemoc, nehoda nebo úraz [9]

Pracovní výkon nebo jeho hodnocení může být také negativně ovlivněno faktory, které sám pracovník nemůže ovlivnit. Je nutné uvědomit si, jaký vliv mohou tyto faktory mít na pracovní výkon a do jaké míry jej mohou ovlivňovat. Mezi tyto faktory patří například špatná organizace práce, nepřiměřené vybavení pro danou práci, typ kontrolování pracovníka, nedostatečné vysvětlení práce, nedostatky v jejím zadávání, dále pak nevhodné tempo strojů nebo nevhodné uspořádání pracoviště, nedostatky ve vzdělání pracovníků a další. Tyto faktory sice mohou modifikovat efekt vynaloženého úsilí, neměly by však být chápány jako přímé determinanty výkonu jednotlivce [7].

3.3 Motivace

Motivace člověka je chápána jako soubor činitelů, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Je to proces aktivace člověka k vykonávání určité činnosti, který je ovlivňován

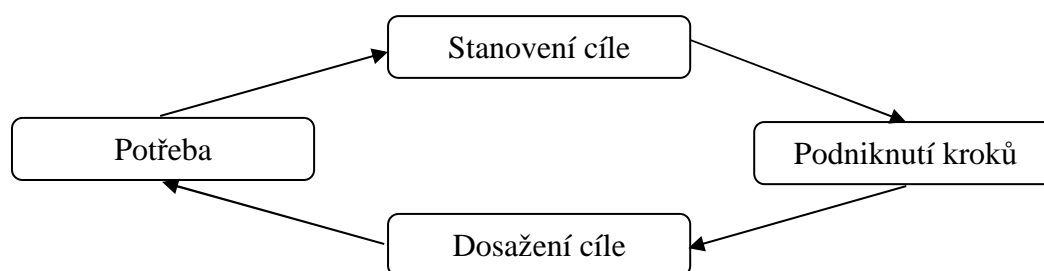
různými vnějšími a vnitřními podněty, jedinečností situace a jinými obecnými zákonitostmi. Motivy, jako například lidské potřeby, zájmy, hodnoty, přání a postoje, aktivizují člověka, dokud nedosáhne cíle nebo pokud není přesvědčen o jeho nedosažitelnosti [2].

Proces motivace

Motiv je důvod něco dělat, dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni očekáváním, že jejich kroky povedou k dosažení cíle. Dobře motivovaní lidé mají cíle jasně definované a podnikají kroky k jejich dosažení. Motivace má tři složky:

- směr – tedy to, co se člověk pokouší udělat
- úsilí – specifikace toho s jakou pílí se o to pokouší
- vytrvalost – určení jak dlouho se o to pokouší [6]

Obrázek 2: Proces motivace



Zdroj: [2]

Proces motivace začíná uvědoměním si neuspokojených potřeb. Následně se stanovují cíle, u nichž se předpokládá, že jejich dosažením budou tyto potřeby uspokojeny. Kroky, které byly učiněny k dosažení cíle, se budou v případě úspěšnosti pravděpodobně opakovat i v budoucnu. Pokud však cíle dosaženo nebylo, je pravděpodobnost užití stejných kroků v budoucnu menší [1].

Pracovní motivace

Pojem pracovní motivace je chápán jako ta část motivace lidské činnosti, která je spojena s pracovním výkonem, zastáváním určitého pracovního místa, pracovní role. Vyjadřuje

celkový přístup člověka k práci obecně, ale i ke specifickým okolnostem jeho pracovního uplatnění a k jeho konkrétním pracovním úkolům [2].

Rozlišujeme dva typy motivů, takzvané intrinsické a extrinsické.

Intrinsické motivy práce jsou ty, které přímo souvisejí s konkrétní prací, jako například:

- potřeba zbavit se nadbytečné energie a vykonávání činnosti
- potřeba kontaktu s lidmi, například u obchodních profesí, kde je kontakt s druhými lidmi přímo vyžadován
- potřeba výkonu práce, jež zahrnuje radost a uspokojení z úspěšně provedeného výkonu
- potřeba moci
- potřeba seberealizace

Extrinsické motivy práce jsou naopak ty, které přímo nesouvisí s výkonem práce jako takovým. Mezi nejvýznamnější z nich patří:

- potřeba peněz
- potřeba jistoty, která je spojena s budoucností člověka
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti, která je spojená s prestiží zastávané pracovní nebo společenské pozice
- potřeba kontaktu s lidmi [2]

V souvislosti s pracovním výkonem lze motivaci rozdělit na dva typy, vnitřní a vnější. Vnitřní motivací jsou myšleny faktory, které jsou vytvářeny lidmi samotnými. Tyto faktory ovlivňují jejich chování a směr, kterým se vydají. Do skupiny vnitřních faktorů motivace patří odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a zdokonalovat své schopnosti a dovednosti, dále i zajímavá práce nebo možnost postupu v hierarchii podniku. Vnější motivace je ovlivněna spíše ze strany vedení podniku prostřednictvím odměňování, povyšování, pochval, ale také trestů nebo kritiky. Vnější motivátory mohou mít krátkodobější účinek než motivátory vnitřní, které se týkají kvality pracovního života a jsou součástí jedince [1].

3.3.1 Motivační teorie

Z různých definic motivace vyplývá, že každý podnik by měl věnovat pozornost hledání nejvhodnějších způsobů motivace pracovníků, protože je v jeho zájmu dělat vše pro

dosažení trvale vysoké úrovně výkonu pracovníků. Cílem je tvorba a vývoj motivačních procesů a pracovního prostředí tak, aby pomáhaly pracovníkům v dosahování požadovaných výsledků [1].

Proces motivace je založen na teoriích motivace. Každá z těchto teorií se pokouší o vysvětlení, jak motivace funguje.

Armstrong zařadil jednotlivé teorie do tří základních skupin:

- teorie instrumentality
- teorie zaměřená na obsah
- teorie zaměřená na proces

3.3.1.1 Teorie instrumentality

Tato teorie je založena na předpokladu, že odměny nebo tresty slouží jako nástroj pro směřování lidského chování a konání žádoucím směrem. Pojem instrumentalita znamená, že pokud člověk udělá jednu věc, povede to k věci jiné. Tedy v naprosto obecném vyjádření tato teorie tvrdí, že člověk pracuje jen pro peníze a že pokud odměny a tresty budou přímo spojeny s jeho výkonem, povede to k jeho motivaci. Teorie se objevila ve druhé polovině 19. století za účelem zracionalizovat práci a s důrazem na ekonomické výsledky. Kořeny této teorie je možné nalézt v takzvané Taylorově metodě vědeckého řízení neboli taylorismu. Princip metody spočívá v podmiňování určitého jednání člověka tím, že je za toto jednání náležitě odměňován. Konkrétně Taylor napsal: „Je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a permanentní zvýšení jejich peněžní odměny“ [1].

Teorie instrumentality je založena na principu upevňování přesvědčení člověka. Tento princip říká, že člověk, který získává zkušenosti s podnikáním kroků k uspokojování potřeb, vidí, že některé kroky vedou k dosahování cílů a jiné jsou méně úspěšné. Když se pak v budoucnu znovu objeví tato potřeba, budou tyto kroky učiněny znovu, protože předchozí úspěch na jejich základě působil jako pozitivní podnět a upevnil toto chování. V opačném případě pokud jednání vedlo k selhání nebo trestu, znamenalo to negativní upevňování přesvědčení, že je potřeba hledat jiné nástroje k dosahování cílů. Jinak tento princip může být nazýván také jako zákon příčiny a účinku [6].

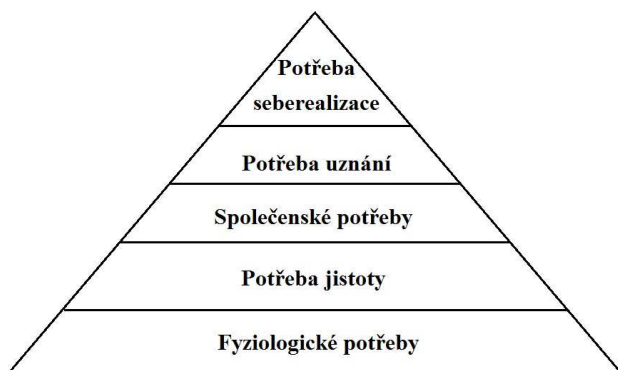
3.3.1.2 Teorie zaměřená na obsah

Teorie zaměřená na obsah nebo také teorie potřeb se zakládá na předpokladu, že neuspokojením potřeb vzniká napětí a nerovnováha. Ke znovunastolení rovnováhy je nutné specifikovat cíl, jež uspokojí tuto potřebu a pomocí zvolení správného typu chování jej dosáhnout. Z toho vyplývá, že každé chování je motivováno neuspokojenými potřebami. Všechny potřeby nemusí být vždy pro konkrétního člověka stejně důležité. Některé potřeby mohou vyvolat mnohem větší úsilí, které povede k dosažení cíle, než jiné. Mezi potřebami a cíli však neexistuje jednoduchý vztah. Dosažením jednoho cíle totiž může být uspokojeno více potřeb současně a zároveň jedna potřeba může být uspokojena řadou různých cílů. Mezi nejznámější teorie zaměřené na obsah se řadí Maslowova hierarchie potřeb, Hertzbergův dvoufaktorový model nebo Alderferova teorie ERG [1].

Maslowova hierarchie potřeb

Abraham Maslow formuloval jednu z nejznámějších teorií motivace a založil ji na předpokladu, že člověk není motivován vnějšími faktory, jakými je odměna nebo trest, ale vnitřními potřebami. Potřeba, kterou se podaří uspokojit, přestává být motivátorem a nahrazuje ji jiná potřeba. Maslow popsal pět skupin potřeb, které jsou podle něj v určitém dynamickém vztahu. V okamžiku, kdy má člověk dostatečné zásoby potravy, se objeví další potřeby, které potlačí fyziologické potřeby a tak člověk neustále stoupá v hierarchii potřeb. Tato hierarchie bývá nejčastěji znázorněna v podobě pyramidy. Základnou této pyramidy jsou fyziologické potřeby, následuje potřeba jistoty, společenské potřeby, potřeba uznání a poslední je potřeba seberealizace [10].

Obrázek 3: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: vlastní zpracování

- Fyziologické potřeby – Maslow tak označuje základní lidské potřeby, jako jsou potřeba uspokojení hladu, žízně nebo spánku, ale i sexuální touhy nebo různé tělesné aktivity a mateřské chování.
- Jistota – další potřebou, která se vynoří po uspokojení fyziologických potřeb je potřeba jistoty a bezpečí, ve smyslu fyzického a psychického bezpečí a to například v podobě touhy po zaměstnání s pevně stanoveným platem, touze po majetku, důchodu nebo zlepšování podmínek v práci.
- Společenské potřeby – po uspokojení fyziologických potřeb a potřeby bezpečí se podle Maslowa objeví potřeba lásky, sounáležitosti, citů a touhy někam patřit. Člověk těžce nese chybějící přátele nebo rodinu a vyhledává cituplné vztahy s lidmi. Pro člověka jsou společenské potřeby taktéž přirozené a to především proto, že již od narození je zvyklý na život v malém společenství, kterým je rodina.
- Potřeba uznání – do této skupiny Maslow řadí potřebu vysokého vlastního sebehodnocení nebo sebeúcty a osobního hodnocení od okolí. Maslow u potřeby uznání rozlišuje dvě podskupiny. Do první řadí touhu po síle a úspěchu, rovnosti, kompetentnosti, nezávislosti a svobodě a do druhé skupiny podle něj patří touha po reputaci, prestiži, dominanci, pozornosti a oblíbenosti.
- Potřeba seberealizace – špičkou pyramidy hierarchie potřeb je potřeba seberealizace, kterou Maslow popisuje jako touhu člověka po sebenaplnění, tendenci realizovat se v oblasti, pro kterou má předpoklady. Tato skupina potřeb je také jinak zmiňována pod pojmem konativní potřeby, tedy ty potřeby, které souvisejí s lidskými touhami a přáními.

Mimo uvedenou hierarchii potřeb rozlišuje Maslow ještě potřeby kognitivní, tedy potřebu vědět a porozumět a estetické, kam řadí potřebu krásna [10].

Pokud tuto hierarchie převedeme do podoby pracovní motivace, bude vypadat následovně:

- mzda – ve výši, která pokryje fyziologické potřeby. Ostatní složky mzdy následně slouží k uspokojení vyšších potřeb
- pracovní jistota, sociální bezpečí, důchodové zabezpečení a odborová ochrana
- přijetí pracovní skupinou ve formálních i neformálních vztazích
- tituly, povýšení, respekt a pocit úspěšnosti
- pracovní seberealizace, osobní růst a rozvoj, plné využití schopností [11]

Herzbergův dvoufaktorový model

Další významnou teorií pracovní motivace je Herzbergova teorie. Zakládá se na zjištění, že pracovní spokojenost a nespokojenost je ovlivněna různými faktory. Podkladem pro jejich rozdělení byly výsledky výzkumu, který zkoumal postoje k práci u 203 techniků a účetních [10]. Následně byly faktory rozděleny do dvou skupin na motivátory a hygienické faktory. Motivátory jsou charakteristiky, které souvisejí s prací a jsou považovány za faktory, které ovlivňují spokojenost pracovníků. Naopak hygienické faktory lze považovat za procenty nespokojenosti. Jinými slovy řečeno přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti a jejich nepřítomnost však nemusí nutně vést k nespokojenosti. Zatímco přítomnost hygienických nemusí nutně vést ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost zapříčiní nespokojenost [3].

Motivátory

Motivátory neboli satisfaktory vyvolávají v člověku spokojenost a mají velkou motivační sílu. Do této skupiny faktorů spadá úspěch, uznání, samostatná práce, růst, zodpovědnost nebo povýšení. Motivátory Herzberg spojuje s přesvědčením, že základním cílem člověka je seberealizace a sebeaktualizace a že naplňují potřebu tvořivosti [10].

Hygienické faktory

Tato skupina faktorů, jinak také nazývaná jako dissatisfaktory nebo udržovací faktory, charakterizuje spíše prostředí a slouží k prevenci nespokojenosti s prací. Mají však jen malý vliv na kladné postoje k práci. [1]

Alderferova teorie ERG

Autorem této teorie je C. Alderfer a na rozdíl od Maslowa se nad základními potřebami zamýšlí realističtěji. Dělí je do 3 skupin:

- existenční potřeby
- vztahové potřeby
- rozvojové potřeby

Všechny potřeby mohou být dle Alderfera vyžadovány současně. Na rozdíl od Maslowovi teorie, která zastává názor, že musejí být nejprve uspokojeny potřeby nejnižší v pyramidě a následně mohou být uspokojovány potřeby výše umístěné. [12]

Alderfer tvrdí, že proces uspokojování potřeb probíhá na přímce, kde mohou být potřeby uspokojovány směrem od nižší úrovně k vyšší při uspokojení více potřeb současně, ale i

postup může být i obrácený. Hovoří se o takzvaném frustračně-regresním procesu, kdy člověk postupuje v hierarchii od nejvyšších potřeb k nejnižším. Pokud nejsou některé základní potřeby uspokojeny, může se pozornost člověka obrátit k jiným potřebám a všechny základní potřeby tak nemusejí být uspokojeny. [13]

3.3.1.3 Teorie zaměřené na proces

Základem teorie zaměřené na proces nebo také kognitivní teorie jsou psychologické procesy ovlivňující motivaci člověka. Za autory jsou označováni Victor Vroom, Michael Porter nebo J. S. Adams. Kognitivní teorie jsou v praxi mnohdy pro manažery díky jejich realističtějším základům užitečnější než teorie potřeb. Mezi procesy jsou zařazeny očekávání, dosahování cílů a pocity spravedlnosti. [1]

Expektační teorie

Expektační teorie, také jinak nazývána jako teorie očekávání, byla zveřejněna psychologem Victorem Vroomem již v roce 1968 a je založena na předpokladu, že motivace člověka je ovlivněna vnitřním očekáváním budoucí odměny. Dle Vrooma základem motivace je kombinace tří faktorů:

- valence – přesvědčení o atraktivnosti cíle
- instrumentality – přesvědčení o dosažitelnosti cíle
- expectancy – přesvědčení o reálnosti dosažení cíle

Člověk musí vnitřně věřit ve stanovený cíl, ve svou schopnost jej dosáhnout a především v možnost získání odměny za dosažení cíle. [14]

Později byla tato teorie dále rozšířena Porterem a Lawlerem, kteří měli za cíl propojit ji s myšlenkami Maslowa, Hertzberga a McCallanda. V rámci rozšiřování této teorie došli k závěru, že existují dva faktory vymezující pracovní úsilí lidí – odměny a pravděpodobnost jejich získání. Výše odměny a pravděpodobnosti jejího získání přímo ovlivňuje úsilí vyvinuté pracovníkem k jejímu získání. Autoři se shodují, že je za potřebí vyvíjet úsilí efektivně a jedině tak je možné dosáhnout požadovaného cíle. Výkon je ovlivněn dvěma proměnnými, schopnostmi a vnímáním role. Schopnostmi je myšlena individuální charakteristiku jedince, jako inteligence, manuální dovednosti a znalosti. Vnímáním role se

rozumí to, co si člověk přeje dělat nebo si myslí, že by měl dělat. Je potřeba, aby se představy zaměstnance a společnosti ohledně pracovní role shodovaly. [1]

Teorie cíle

Představiteli teorie stanovování cílů jsou Gary Latham a Edwin Locke. Autoři staví svou teorii na předpokladu, že motivace i pracovní výkon se zvýší, mají – li pracovní činnost formulovanou jakou cíl. Správně formulovaný cíl totiž usměrňuje pozornost, mobilizuje úsilí, probouzí výdrž a zlepšuje rozvoj strategie. Cíl musí být:

- specificky stanoven s danými kritérii jeho měřitelnosti a realistický s ohledem na jeho časovou náročnost v rámci možností pracovníka
- přiměřeně náročný, aby byl splnitelný a současně dostatečně atraktivní

K dosažení požadovaného motivačního účinku musí být zajištěna zpětná vazba výkonu ideálně s návazností na odměnu. Pracovník musí mít možnost se spolupodílet na tvorbě a formulaci cíle nebo na jeho případných úpravách, tak aby jej snáze přijal za svůj. [15]

Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti se zabývá vnímáním způsobu, jak je s jednotlivcem zacházeno v porovnání s ostatními jedinci. V tomto případě je spravedlivé zacházení vnímáno jako stejné jednání s jedincem jako s jinou, jemu odpovídající osobou nebo referenční skupinou. Jedná se o porovnávání jednání s různými jedinci, spravedlivé jednání by ale nemělo být chápáno jako synonymum slova rovnost, protože je potřeba zachovat diferencovaný přístup k různým skupinám. Pracovník bude více motivován, pokud s ním bude zacházeno stejně jako s jemu rovnými a na opak pokud bude mít pocit nespravedlivého zacházení, bude demotivován. Existují dva typy spravedlnosti:

- distributivní – pocit pracovníků, že jsou odměňováni na základě míry přínosu společnosti v porovnání s ostatními pracovníky
- procedurální – vnímání pracovníků v oblasti uplatňovaných postupů v oblasti hodnocení, povyšování pracovníků a kázeňských záležitostí

K vnímání procedurální spravedlnosti dále přispívají tyto faktory:

- přiměřené zvažování stanoviska pracovníka
- potlačení osobní předpojatosti k pracovníkovi
- důsledné uplatňování stejných kritérií pro všechny pracovníky

- poskytování zpětné vazby, která se týká důsledků určitých rozhodnutí
- poskytování dostatečného vysvětlení rozhodnutí [1]

3.3.2 Motivy pracovníků

Motivy patří ke struktuře osobnosti člověka a vyjadřují psychologické příčiny lidského chování, určují jeho směr a intenzitu. V užším slova smyslu se jedná o vědomé záměry, cíle jednání a v širším slova smyslu se hovoří i o nevědomých účelech chování. Motiv je odvozen z cílů lidského jednání, je tedy považován za dispozici. Motivace je pojem odvozený z dění, které následuje po aktivaci motivu. Jedná se o proces přípravy a případné realizace chování, jež je zaměřeno na dosažení cíle, vědomě i nevědomě. [16]

Motivy jsou individuální záležitostí a je nutné umět identifikovat dominantní motivy pro každého konkrétního pracovníka v zájmu efektivní motivace. Mezi motivy se řadí například peníze, výkon a pracovní výsledky, osobní postavení, jistota, odbornost, přátelství, samostatnost nebo tvořivost.

- Peníze – pro většinu jedinců jsou peníze jedním z nejsilnějších motivačních faktorů. Pro vedoucího pracovníka, který má k dispozici dostatečný objem financí, je snadné tyto pracovníky motivovat k maximálnímu výkonu.
- Pracovní výsledky, výkon – pro společnost jsou pracovníci motivováni svým výkonem a výsledky cenní. Pracovníci, kteří mají rádi svou práci a projevují snahu v ní vynikat, představují jakousi energii společnosti. Tento typ pracovníků bývá soutěživý, porovnává se s ostatními spolupracovníky a vyvíjí maximální úsilí za účelem být je lepší než ostatní.
- Osobní postavení – zejména u vedoucích pracovníků je důležitým motivem jejich postavení. Potřeba vést lidi, moc rozhodovat a řídit chod věcí. Takoví pracovníci jsou motivováni vidinou úspěšnosti a možnosti povýšení a tím pádem získání určitého postavení ve společnosti.
- Jistota – pracovníci motivováni pocitem jistoty nemají touhu po mimořádných příjmech ani po vysokém postavení ve společnosti. Jsou pro ně důležité předpisy, směrnice a pravidla, kterými se mohou řídit, neradi riskují pro dosažení lepších výsledků a spokojí se i s málem, pokud mají pocit jistoty.

- Přátelství – pro tyto pracovníky je jedním z největších motivátorů dobrá, přátelská a klidná atmosféra na pracovišti. Záleží jim více na přátelských vztazích než na finanční odměně. Mají snahu se přátelit s ostatními kolegy, nejsou konfliktní a v případě rozepře raději ustoupí.
- Samostatnost – motivace v podobě samostatnosti je typická pro pracovníky, kteří mají problém s autoritami. Tito lidé chtějí o pracovních záležitostech rozhodovat sami a vymýšlet vlastní řešení.
- Tvořivost - kreativita je určitá potřeba vytvářet něco nového. Tento typ pracovníka má rád práci, kde může iniciativně vymýšlet nové věci. [17]

3.3.3 Program motivace pracovníků

Pojem motivační program není v teorii managementu ani manažerské praxi zcela jasně definován. Může označovat dílčí, ale i ucelený soubor opatření v oblasti řízení lidských zdrojů s cílem ovlivnit pracovní výkon zaměstnanců, jejich chování a jednání a vytvořit nebo upevnit kladný postoj zaměstnanců ke společnosti. Jedná se zejména o podporu zaměstnance s identifikací s cíli a zájmy společnosti, formování jeho zájmu o další osobní rozvoj a jeho následné využití v pracovním procesu. Za účelem úspěšného procesu motivace je nutné propojit vnější podněty tohoto druhu se strukturou vnitřních potřeb a motivů pracovníka. Motivační program vychází především ze znalosti konkrétních motivů zaměstnanců dané společnosti získané průzkumem motivační struktury a také z její personální strategie. [18] Motivační program představuje určitý souhrn zásad a pravidel zahrnující všechny skutečnosti, které určitým způsobem ovlivňují a stimulují pracovníky dané společnosti a to v souladu s výrobními, obchodními a ekonomickými záměry této společnosti. [5] Program by měl respektovat obecné poznatky o motivaci a stimulaci a zároveň by měl odpovídat konkrétním potřebám pracovníků dané společnosti. Analýza motivační struktury zaměstnanců a další psychologické a sociologické průzkumy umožňují zhodnotit výchozí stav v organizaci v oblasti lidských zdrojů, slabé a silné stránky systému jeho řízení a motivační účinky programu. [18]

Pro tvorbu motivačního programu je zásadní získání sociálně-ekonomických informací, které se týkají následujících oblastí:

- technických, technologických a organizačních podmínek práce
- sociálně-demografických a profesně-kvalifikačních charakteristik pracovníků

- pracovního prostředí, pracovních podmínek
- uplatňovaného systému hodnocení a odměňování
- uplatňování způsobu řízení a vedení pracovníků
- systému personálního řízení
- péče o pracovníky v organizaci
- pracovní spokojenosti či nespokojenosti pracovníků [5]

K vysokému výkonu a efektivitě práce přispívá zavedení motivačního programu pouze v případě, že je správně zacílen na konkrétní potřeby pracovníků, osobní i skupinové, V případě, že program nebere v potaz individuální potřeby zaměstnanců společnosti, a je nastaven pouze dle všeobecně platných pravidel, dochází k demotivaci zaměstnanců společnosti a program je neúčinný. [19]

Pro každý motivační program je nutné po určité době provést vyhodnocení a dle potřeb společnosti jej případně upravit.

Postup tvorby motivačního programu lze rozdělit do několika fází:

- Analýza motivační struktury neboli motivačních profilů – základní fáze tvorby motivačního programu má vést k odhalení kritických míst v oblasti motivace ve společnosti, které by měli být zavedením motivačního programu vylepšeny.
- Stanovení krátkodobých i dlouhodobých cílů motivačního programu – vymezení klíčových oblastí motivace, například motivace k výkonu a kvalitě práce nebo tvůrčí přístup a iniciativa.
- Vymezení potencionálních stimulačních prostředků – s ohledem na předpokládané zaměření motivačního programu. Úkolem této fáze je ujasnění možností stimulace a vytvoření možnosti výběru konkrétních forem stimulace, které budou optimální pro danou situaci.
- Výběr konkrétních forem a postupů stimulace a určení podmínek jejich uplatňování.
- Vlastní sestavení motivačního programu – jeho zavedení do podnikových dokumentů a zapracování do směrnic, jež budou k dispozici vedoucím pracovníkům.
- Seznámení všech zaměstnanců s tímto konkrétním motivačním programem – jeden z nejdůležitějších kroků celého procesu implementace motivačního programu,

pracovníci díky tomu zaznamenají zájem ze strany společnosti a bude to na ně mít již v začátku pozitivní dopad.

- Kontrola výsledků uplatňování motivačního programu a jeho případné změny – podmínky ve společnosti se mohou neustále měnit a proto je potřeba tomu také přizpůsobovat motivační program.[20]

3.3.3.1 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody, někdy také označované jako benefity, jsou dodatečná peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty, které společnost poskytuje zaměstnancům v souvislosti s jejich zaměstnáním. Většina společností poskytuje určité zaměstnanecké výhody svým pracovníkům bez přímé vazby na jejich pracovní výkon. [5]

Cílem zaměstnaneckých výhod je poskytovat pracovníkům zajímavý a konkurenceschopný balíček odměn, které mají umožnit získání nových zaměstnanců, ale i udržet vysoce kvalitní pracovníky, dále také uspokojovat osobní potřeby pracovníků a posilovat oddanost a vědomí závazků pracovníků vůči organizaci. [1]

Zaměstnanecké benefity jsou v současné době poskytovány v mnoha společnostech a některé z nich umožňují svým pracovníkům, aby si z nabídky benefity vybírali pouze ty, které nejlépe uspokojí jejich potřeby, tzv. kafeteria systém neboli systém volitelných bloků zaměstnaneckých výhod.

Poskytované zaměstnanecké benefity lze rozdělit do 4 skupin:

- výhody sociální povahy – příspěvky na penzijní připojištění, životní pojištění, rekreaci dětí nebo půjčky
- výhody pro zkvalitnění volného času – příspěvky na kulturní a sportovní akce, rekreaci, pořádání dotovaných firemních akcí
- výhody mající vztah k práci – příspěvek na stravování, sleva na nákup firemní produktů, firemní parkoviště, příspěvek na dojíždění, vzdělávání a oděvy
- výhody spojené s postavením ve společnosti – služební automobil pro vedoucí pracovníky, používání služebních automobilů k soukromým účelům, přidělení mobilního telefonu, notebooku

Mimo tyto základní skupiny existuje ještě celá řada jiných zaměstnaneckých benefitů, mezi která patří:

- placené volno nebo dárek v den narozenin zaměstnance

- dary k různým důležitým životním událostem (narození dítěte, svatba)
- příspěvek na vzdělávání mimo akce organizované zaměstnavatelem
- příspěvek na péči o dítě zaměstnance (jesle, mateřská školka)
- půjčování firemních strojů a nástrojů
- poradenská činnost (právnícké či jiné rady v soukromých záležitostech zaměstnance)
- firemní posilovna, případně příspěvek na sportovní aktivity
- dovolená navíc [21]

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika společnosti

Zepter International s.r.o. je česká obchodní společnost, která byla založena v roce 1991. Patří do skupiny Zepter Group, která od založení v roce 1968 rozšířila svou působnost na 5 kontinentů a její pobočky se nacházejí ve více než 60 zemích světa. Společnost vlastní 8 výrobních závodů ve Švýcarsku, Itálii a Německu a rozloha jejich obchodních prostor je zhruba 320 000 m². Společnost se zaměřuje především na prodej svých výrobků formou přímého prodeje, který je primárně založen na osobním kontaktu se zákazníkem. Opírá se při prezentaci svých výrobků o kvalitu materiálů, prestiž značky, unikátní technologie ale především na zdravý životní styl ve většině oblastí péče o zákazníka a jeho domácnost.

4.1.1 Historie společnosti

Původní společnost Zepter založil srbský podnikatel Milan Janković roku 1986. Po studiu ekonomie na srbské univerzitě přesídlil z tehdejší Jugoslávie do Rakouska za svou ženou Madlenou Zepter (tehdy Madlena Janković), jež zde působila jako profesorka literatury.

Na počátku kariéry se pan Janković snažil prorazit do světa ve společnosti AMC, kam nastoupil jako podomní prodavač v té době prestižního nádobí na trhu. Pod křídly firmy s kořeny v Americe strávil pět let a vypracoval se až pozici oblastního vedoucího pracovníka.

Obrázek 4: Phillip Zepter



Zdroj: Intranet společnosti, 2016

Nakonec se ale v roce 1986 rozhodl postavit na vlastní nohy. Vybral si obor, který znal nejlépe - prodej kuchyňského nádobí a založil v Linci vlastní společnost Zepter Handels GmbH. Její zdroj příjmů nejprve představoval opět podomní prodej hrnců a jiného nádobí, ale později se portfolio činností rozrostlo i do jiných segmentů trhu. Na počátku existence se společnost zabývala výhradně výrobou a prodejem kvalitního nádobí na vaření a uměleckých stolních dekorací. Později se do portfolio společnosti začleňovaly výrobky z dalších odvětví, jako domácí spotřebiče, kosmetika, hodinek, šperků a zdravotnictví. Jankovič pojmenoval společnost po rodném příjmení své babičky, které zároveň přijal za své. Důvodem bylo jeho původní jméno, které podle jeho slov dostatečně nevyjadřovalo prestiž značky.

V roce 1996 skupina Zepter Group vstoupila také na trh se zdravotnickými přístroji. Sloučením se švýcarskou společností Biopton AG do svého portfolio zařadil velmi prestižní oddělení Biopton vyvíjející lékařské produkty „bio-lampy“, jejichž principem je léčba mnoha druhů onemocnění pomocí světelné terapie. Tato účinná metoda známá více než 100 let, využívá viditelnou i neviditelnou složku světleného záření má blahodárné účinky v léčbě mnoha druhů onemocnění, především z oblasti dermatologie, medicíně bolesti, estetické medicíně a mnohých jiných. Dánský lékař N. R. Finsen získal v roce 1903 za objev moderní fototerapie Nobelovu cenu za medicínu.

4.1.2 Filozofie společnosti

Současná společnost Zepter je celosvětově významnou organizací s cílem nabídnout špičkové produkty, které zákazníkovi přinesou přidanou hodnotu ve formě nadstandardní péče ze strany prodejce. Jedná se o doživotní záruku na některé produkty, záruční a pozáruční servis, či celkovou péči o zákazníka ve formě členství a slev v různých klubech společnosti, které zákazníka zvou na další prestižní setkání nebo prezentace nových výrobků. Společnost vstupuje na trh přímou cestou tedy přímým prodejem. Obchodní konzultant společnosti nabízí produkty značky přímo na prezentacích v hotelových sálech nebo regionálních kancelářích, které jsou rozmístěny ve všech větších městech v mnoha zemích světa. Phillip Zepter je v současnosti se svým jménem ve výši 4 mld. dolarů nejbohatším Srbem a celosvětově zaměstnává přes 100 000 přímých prodejců. Jeho současné sídlo se nachází v Monaku, odkud řídí společně se svou rodinou celý holding. Nerezové nádobí se vyrábí v Itálii, kosmetika a bioptronové lampy ve Švýcarsku.

Společnost má celosvětově uznává filozofii zdravého životního stylu, kterou velmi nekompromisně propaguje sám p. Zepter a sám se jí striktně řídí. Vize společnosti Zepter International s.r.o. je Vaše zdraví a vaše krása. Vize je integrována i samotném logu společnosti.

Obrázek 5: Logo společnosti



Zdroj: Intranet společnosti, 2016

4.1.3 Zepter Worlwide

Skupina Zepter je rozdělena do šesti světových regionů, North America, South America, Europe, Africa, Asia a Oceania. Zepter International s.r.o. se sídlem v Praze patří do regionu EUROPE. V roce 2011 došlo ke spojení společností Zepter Slovakia a Zepter Česká Republika a nyní xpol. Pod jménem Zepter International vystupuje jako jediný oficiální člen skupiny pro obě země.

Obrázek 6: Rozmístění poboček společnosti ve světě



Zdroj: Intranet společnosti, 2016

Třebaže se společnost Zepter zaměřuje na předvádění svých výrobků na osobní úrovni, to znamená formou přímého prodeje, má také řadu prodejen nacházejících se na nejvýznamnějších třídách a ulicích velkých měst, jakými jsou například Atény, Barcelona, Bělehrad, Budapešť, Chicago, Monte Carlo, Moskva, Mnichov, Paříž, Praha, Vancouver, Varšava a Záhřeb.

Centrála české společnosti se nachází v Praze 1, kde zároveň je také jediný kamenný obchod Zepter, který z obchodní stránky nepatří mezi klíčové prodejny, ale působí spíše jako „výkladní skříň“ společnosti v místě jeho sídla. Obdobou je i kamenná prodejna v Bratislavě, kde se zároveň nachází operativa pro Slovensko.

Na Praze 1 ve Spálené ulici sídlí většina oddělení společnosti: generální ředitel, obchodní, finanční, personální a marketingové oddělení společnosti. Naopak sklad, servisní středisko, zákaznická podpora a IT sídlí na periferii V Rudné u Prahy, odkud probíhá distribuce veškerého zboží a podpora zákazníkům pro obě země.

Obrázek 7: Centrála společnosti



zdroj: www.zepter.cz

Obchodní struktura Zepter International s.r.o. je velmi členitá. Kromě poboček se nachází v každé zemi desítky menších regionálních kanceláří. V České republice se nachází 7 poboček: v Praze, Plzni, Ústí n. Labem, Českých Budějovicích, Hradci Králové, Brně a Ostravě. Na Slovensku jsou to města: Bratislava, Martin, Nitra, Prešov, Banská Bystrica, Prešov, Košice. Každá pobočka je obsluhována jedním zaměstnancem, který zajišťuje veškerou administrativní, logistickou i technickou agendu pobočky. Zároveň zajišťuje ideální prostředí pro obchodní meetingy a hlavně prezentace pro zákazníky. Účelem pobočky je zajistit komplexní podporu obchodním konzultantům i zákazníkům v daném regionu. Regionální kanceláře již jsou částečně nezávislé objekty vedené výhradně

obchodními konzultanty společnosti, kteří nejsou zaměstnanci společnosti, ale pracují jako OSVČ. Jejich cíl je však podobný jako u pobočky.

4.1.4 Oddělení společnosti

Zepter International s.r.o. je rozdělen z obchodního hlediska na pět oddělení (brandů), které utvářejí kompletní portfolio značky:

1. Home Art – nádobí, mixéry, vakuové systémy, kávovary
2. Home Care – parní vysavače, čističky vody, čističky vzduchu
3. Medical – bioptronové lampy, masážní přístroje
4. Cosmetics – kosmetické přípravky
5. Luxury – šperky a psací potřeby

Největším a ekonomicky nejsilnějším brandem je oddělení Home Art, které definuje tvář společnosti.

- Generální ředitelství je tvořeno generálním ředitelem a jednatelem společnosti. Úkol oddělení je jasný - zastřešovat veškeré podnikové operace a zajišťovat fungování společnosti na trhu.
- Obchodní oddělení – Zepter je společnost, která je jednoznačně zaměřena na obchodní aktivity, a proto toto oddělení je klíčové a zároveň i největší oddělení ve společnosti a ostatní oddělení respektují jeho zásadní postavení. Každý brand má svého ředitele a koordinátory a kompletní obchodní síť prodejců:
 - obchodní ředitel
 - regionální ředitelé
 - manažeri prodeje
 - obchodní konzultanti
- Finanční oddělení zastřešuje veškerou finanční agendu společnosti. Sestavuje a schvaluje finanční plány a rozpočty, dohlíží nad uzavíráním obchodních (kupních) smluv. Nastavení a výpočet provizí pro obchod a jiné.
- Marketingové oddělení má na starosti široké spektrum aktivit, které mají za úkol zajistit marketingové plány, PR společnosti a prezentaci společnosti na trhu, komunikaci s úřady a médii a v neposlední řadě zajištění společenských událostí.

- IT oddělení zajišťuje kompletní hardwarovou a softwarovou podporu v rámci firmy.
- Oddělení zákaznické podpory – zajišťuje oboustrannou komunikaci společnosti, zpracovává, eviduje a archivuje uzavřené kupní smlouvy.
- Oddělení logistiky (logistické centrum) – dotazníkový výzkum byl prováděn v oddělení logistického centra, kde v současné době pracuje 25 zaměstnanců rozdělených do dvou oddělení.
 - Warehouse (sklad) – příjem výdej a skladování veškerého sortimentu B2B a B2C
 - Repair Centre (servisní středisko) – provádí záruční a pozáruční opravy a distribuci náhradního dílů B2B a B2C

Obrázek 8: Pobočka Rudná



Zdroj : www.zepter.cz

4.1.4.1 Warehouse

Skladová hala se nachází v logistickém areálu v Rudné u Prahy a má rozlohu 2704m² s kapacitou 1874 paletových míst ve čtyřech patrech. V současné době má 16 zaměstnanců na jednosměrný provoz. Hlavní úlohou skladu je:

- příjem zboží na sklad
- skladování a přesuny zboží v rámci skladu
- vyskladnění zboží (picking)
- expedice - balící linka
- administrativní část skladu zajišťuje evidenci a zpracování výdejek, prodejek, faktur, dodacích listů, obousměrnou komunikaci se zákazníkem, pobočkami společnosti a obchodní sítí.

4.1.4.2 Repair Service Center

Servisní středisko je součástí skladové haly v Rudné u Prahy a zajišťuje:

- záruční opravy
- pozáruční opravy
- distribuci náhradních dílů
- Customer care

V současné době je v servisním středisku 7 elektrotechniků. Ti mají na starost opravy elektro spotřebičů. Jeden technik - specialista zajišťuje opravy nerezového nádobí. Zbývající 2 administrativní zaměstnanci (Customer Service) připravují předávací protokoly, reklamační listy, zakázkové listy, prodejky náhradních dílů, zaměstnanci recepce servisu přijímají osobní návštěvy zaměstnanců, přebírají a vydávají opravy zákazníků.

4.1.5 Motivační program společnosti

Z důvodu dlouhodobé klesající tendence zisku bylo vedení společnosti v roce 2014 nuceno zavést určitá finanční opatření za účelem omezení některých nákladů. Mezi nejzásadnější z nich patřilo snížení stavu zaměstnanců ve skladu a servisním středisku. Nižší zisky společnosti byly způsobeny poklesem prodejů, což mělo za následek i snížení počtu skladových a servisních operací. To bylo důvodem k propuštění několika zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti. Dále došlo ke striktnímu omezení systému hodnocení zaměstnanců oddělení skladu a servisního střediska.

Původní systém hodnocení pracovníků oddělení

Finanční ohodnocení zaměstnanců se dělilo na základní měsíční mzdu a pohyblivou složku. Pohyblivá složka mzdy byla rozdělena do tří oblastí a byla udělována na základě individuálního výkonu pracovníka v dané oblasti.

Oblasti hodnocení výkonu:

- Sklad – množství (počet zkompletovaných objednávek), kvalita vyskladnění (míra chybovosti v kompletaci jednotlivých objednávek) a včasnost (dodržení termínů pro vyskladnění)
- Servisní středisko – množství (počet opravených výrobků v poměru k dané normě), kvalita opravy, včasnost (dodržení termínů reklamace/zakázky)

Mimo pravidelného měsíčního finančního ohodnocení měli zaměstnanci také možnost získat čtvrtletní bonus, který byl udělován na základě finančních výsledků společnosti. V případě dobrého finančního výsledku (když byly výsledky lepší než původní finanční plán) udělovala společnost i mimořádné vánoční odměny, vždy spolu s výplatou mezd za měsíc listopad.

Původní zaměstnanecké výhody

Před zavedení úsporných opatření měli zaměstnanci k dispozici také celou řadu zaměstnaneckých benefitů. Patřily mezi ně:

- příspěvky na stravování v hodnotě 85 Kč
- možnost nákupu firemního zboží za zvýhodněné ceny
- možnost koupě firemních výrobků z 2. jakosti
- zvýhodněná sazba mobilních tarifů od společnosti Vodafone
- 5 dní dovolené nad zákonnou povinnost
- pitný režim na pracovišti
- firemní akce – vánoční večírek
- příspěvky na kulturu v podobě volných vstupenek do partnerských divadel
- volný kredit na nákup knih v internetovém knihkupectví
- příspěvek na penzijní připojištění ve výši 1 % hrubé mzdy

Současný motivační program

V současné době mají zaměstnanci k dispozici pouze zlomek z původní nabídky zaměstnaneckých výhod a osobního ohodnocení. V oblasti finančního ohodnocení byly zrušeny veškeré mimořádné bonusy a výkonová složka mzdy byla také do odvolání zrušena. V původním oznámení společnosti z roku 2014 bylo slíbeno, že výkonová složka mzdy bude do roka obnovena, za účelem udržení motivace zaměstnanců na únosné úrovni. K navrácení výkonové složky mzdy však ani do začátku roku 2016 nedošlo, což mělo za následek postupnou ztrátu motivace a důvěry zaměstnanců.

4.2 Dotazníkové šetření

Tato kapitola shrnuje výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci oddělení Warehouse (sklad). Dotazník vyplnili všichni pracovníci daného oddělení a to anonymně. Začátek dotazníku je tvořen čtyřmi identifikačními otázkami. Dále je dotazník rozdělen do tří okruhů. První část dotazníku se zaměřuje na nastavení motivačního programu v minulosti, kdy byla společnost na pomyslném vrcholu. V další části dotazníku respondenti odpovídají na otázky ohledně jejich současné spokojenosti s motivačním systémem. V této části se dotazníkové šetření zaměřuje především na oblast existenční, vztahovou a rozvojovou. V posledním oddílu dotazníkového šetření jsou otázky směřovány na identifikaci možných budoucích motivačních faktorů pracovníků.

Dotazník byl zaměstnancům předán v tištěné formě, protože většina z nich nemá přístup k firemnímu počítači. Respondenti odpovídali jak na otevřené tak na uzavřené otázky. Nejčastější použitou škálou odpovědí u uzavřených otázek byli odpovědi „ano“, „spíše ano“, „spíše ne“ a „ne“. U některých otázek respondenti hodnotili určité motivační faktory pomocí hodnotící škály 1 – 5, kde „1“ je nejlepší hodnocení a „5“ nejhorší hodnocení.

4.2.1 Identifikační otázky

První čtyři otázky dotazníkového šetření napomáhají k analýze struktury pracovníků daného oddělení a to na základě určení pohlaví, věku, dosaženého vzdělání a délky jejich pracovního poměru.

V oddělení Warehouse pracuje celkem 25 zaměstnanců a z toho 24 mužů a pouze 1 žena, jak je vidět v tabulce číslo 1. Tato převaha mužů v pracovním kolektivu daného oddělení je zřejmě dána především charakterem vykonávané práce, která je mnohdy fyzicky náročná nebo vyžaduje vzdělání v oboru elektrotechniky, a proto je vhodnější pro muže.

Tabulka 1: Pohlaví respondentů

Pohlaví	Četnost odpovědí	Procentuální vyjádření
Žena	1	4%
Muž	24	96%

Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá identifikační otázka rozděluje zaměstnance podle jejich věku a její vyhodnocení je znázorněno v tabulce číslo 2. Čtyři zaměstnanci oddělení jsou ve věku do 25 let, sedm zaměstnanců je ve věku mezi 31 a 40 lety a 56% zaměstnanců je ve věku na 41 let.

Tabulka 2: Věk respondentů

Věk	Četnost odpovědí	Procentuální vyjádření
do 25 let	4	16%
26 - 30 let	0	0%
31 - 40 let	7	28%
nad 41 let	14	56%

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo je cílena na dosažené vzdělání pracovníků. Z tabulky číslo 3 vyplývá, že největší podíl, tedy 72 %, mají zaměstnanci středoškolsky vzdělání s maturitou. Pouze jeden zaměstnanec je vysokoškolsky vzdělaný, dva pracovníci mají vyšší odborné vzdělání a ostatní zaměstnanci mají buď pouze základní, nebo středoškolské vzdělání bez maturity.

Tabulka 3: Dosažené vzdělání

Dosažené vzdělání	Četnost odpovědí	Procentuální vyjádření
Základní	2	8%
Středoškolské bez maturity	2	8%
Středoškolské s maturitou	18	72%
Vyšší odborné	2	8%
Vysokoškolské	1	4%

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka v identifikační části dotazníku má za cíl analyzovat strukturu respondentů z pohledu délky jejich setrvání v zaměstnaneckém poměru ve společnosti. Z tabulky číslo 4 je zřejmé, že pět pracovníků v týmu jsou ve společnosti úplnými „nováčky“ a trvání jejich pracovního poměru je kratší než jeden rok. Naopak více jak polovina pracovníků je součástí týmu již déle než 5 let a dokonce z toho 10 zaměstnanců pracuje ve společnosti déle než 10 let. Zbylých 28 % zaměstnanců pracuje ve společnosti 3 – 5 let.

Tabulka 4: Délka pracovního poměru respondentů

Délka pracovního poměru	Četnost odpovědí	Procentuální vyjádření
Méně než 1 rok	5	20%
Do 3 let	0	0%
Do 5 let	7	28%
Do 10 let	3	12%
Déle než 10 let	10	40%

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.2 Starý motivační systém

V prvním oddílu výzkumné části dotazníkového šetření byli dotazováni pouze zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti déle než jeden rok, tedy byli zaměstnáni ještě před významnými změnami, které vedení společnosti v motivačním programu provedlo v rámci úspor. Celkový počet dotazovaných v této části je tedy 20.

Otázka č. 5: Které z následujících odměn byly pro Vás před jejich zrušením nejvíce motivační

V této otázce měli respondenti každé z uvedených odměn, jež byly zrušeny, udělit známku na hodnotící škále od 1 do 5, dle toho jaký motivační účinek na ně měla. Zámka „1“ v tomto případě znamenala nejvíce motivační a známka „5“ potom naopak nejméně motivační odměna. Následně bylo každé známce uděleno bodové hodnocení (pro odpověď „1“ bylo uděleno 5 bodů, pro známku „2“ 4 body, známce „3“ byly započítány 3 body, známce „4“ 2 body a známce „5“ po 1 bodu). Na základě celkového počtu bodů bylo sestaveno pořadí odměn podle jejich motivačního účinku.

Tabulka 5: hodnocení motivačního účinku zrušených odměn

Odměna	Hodnocení / Četnost					Body	Pořadí
	1	2	3	4	5		
Roční bonus	18	2	0	0	0	98	1
Výkonová složka mzdy - měsíční	16	4	0	0	0	96	2
Příspěvek na stravné ve výši 85,- Kč	8	10	2	0	0	86	3
Příspěvky na penzijní připojištění	4	12	4	0	0	80	4
Pracovní volno	2	12	4	2	0	74	5
Firemní akce, teambuilding	0	4	14	0	2	60	6
Slevy na nákup zboží Zepter (I. a II. jakost)	0	1	18	0	1	59	7
Příspěvky na vzdělávání	0	4	10	0	6	52	8
Pitný režim	1	2	11	0	4	50	9

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě vyhodnocení výsledků otázky číslo 5 se jako nejvíce motivační odměna ukázala položka roční bonus, osmnáct respondentů této odměně udělilo známku 1 a dva respondenti ji ohodnotili známkou 2. Druhou nejlépe hodnocenou motivační odměnou, kterou měli pracovníci v minulosti k dispozici, je výkonová složka mzdy měsíční. Zde se šestnáct pracovníků vyjádřilo pro hodnocení nejvíce motivační, tedy známka 1, a čtyři zaměstnanci ji ohodnotili známkou 2. Jako třetí v pořadí dle bodového hodnocení se umístily příspěvky na stravné ve výši 85,- Kč na den. Na čtvrtém místě je to příspěvek na penzijní připojištění a na pátém místě se umístila odměna v podobě pracovního volna. V druhé půlce tabulky, tedy jako šesté a deváté v pořadí, se umístily následující odměny: firemní akce a teambuildingy, slevy na nákup firemního zboží, příspěvky na vzdělávání a pitný režim. Těmto odměnám udělila nadpoloviční většina respondentů známku 3 nebo 4 a považují je tedy za méně motivační.

Otázka č. 6: Jak často se v minulosti konaly schůzky s Vaším nadřízeným ohledně Vašeho osobního hodnocení?

V této otázce měli respondenti vybrat časový údaj, v jakých intervalech se hodnocení konalo.

Tabulka 6: Četnost konání schůzek s nadřízeným ohledně osobního hodnocení

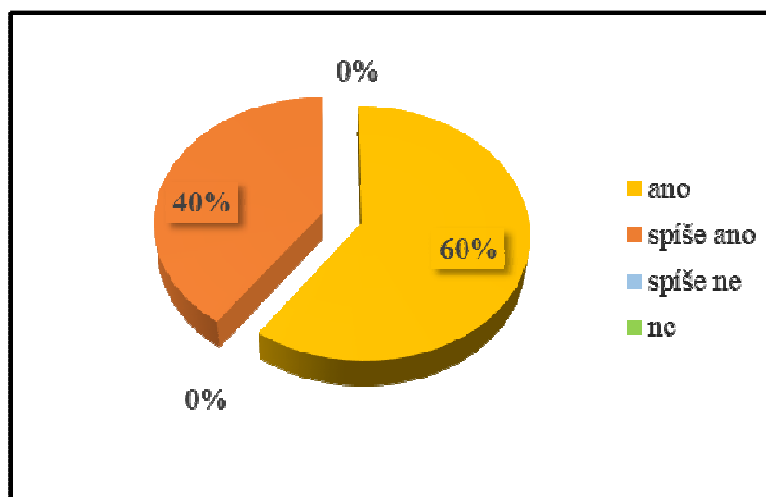
Četnost konání schůzek	Četnost
1 ročně	8
čtvrtletně	4
1 měsíčně	0
průběžně	8
nikdy	0

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce č. 6 je vidět, že v minulosti se schůzky konaly s různými zaměstnanci v různých intervalech. Nebyl tedy stanoven přesný harmonogram schůzek, který by byl pro všechny pracovníky stejný.

Otázka č. 7: Bylo podle Vás hodnocení, na jehož základě se udělovaly výkonnostní odměny, spravedlivé?

Graf 1: Spravedlivost hodnocení pro udílení výkonnostních odměn

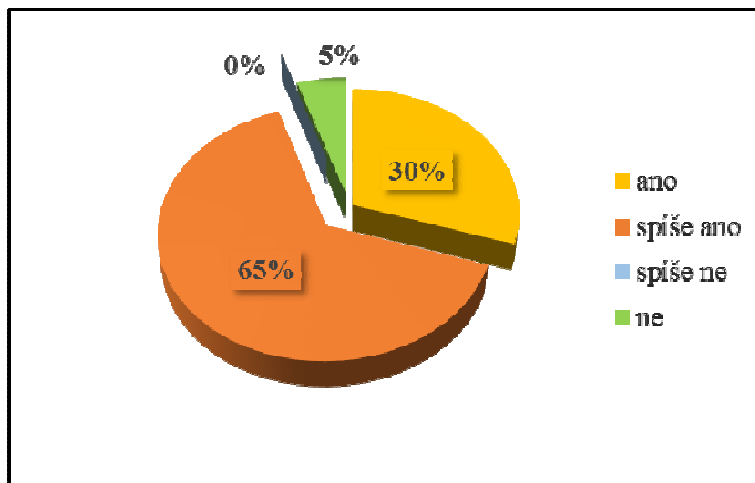


Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu číslo 7 je vidět, že většina dotázaných považuje způsob, jakými byli hodnoceni a následně odměňováni za spravedlivý. Odpověď ano zvolilo 60% z nich, což odpovídá 12 pracovníkům. Zbývajících 8 zaměstnanců zvolilo možnost spíše ano, což také dokazuje na zjevnou spokojenost s hodnocením. Nikdo z dotázaných tedy nepovažuje hodnocení za nespravedlivé.

Otázka č. 8: Byli jste spokojeni s výší výkonnostních měsíčních odměn?

Graf 2: Spokojenost s výší výkonnostních odměn

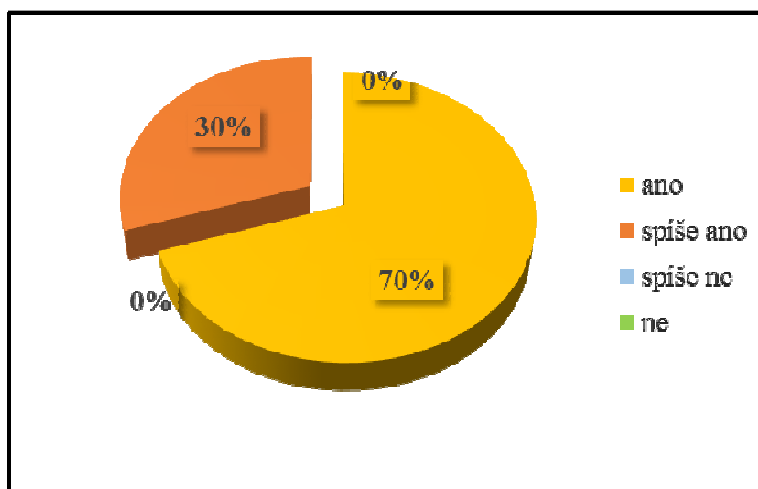


Zdroj: Vlastní zpracování

Podle výsledků dotazníků byla mezi zaměstnanci vysoká spokojenost s výší výkonnostních odměn, 65% dotázaných zvolilo odpověď ano a tedy, že byli s výší odměn spokojeni. Pro možnost spíše ano se vyslovilo celkem 30%, tedy 6 pracovníků. Pouze jeden zaměstnanec nebyl s výší výkonnostních měsíčních odměn spokojen.

Otázka č. 9: Máte pocit, že Vás možnost získání výkonnostní odměny motivovala k vyššímu výkonu?

Graf 3: Motivační efekt výkonnostní odměny

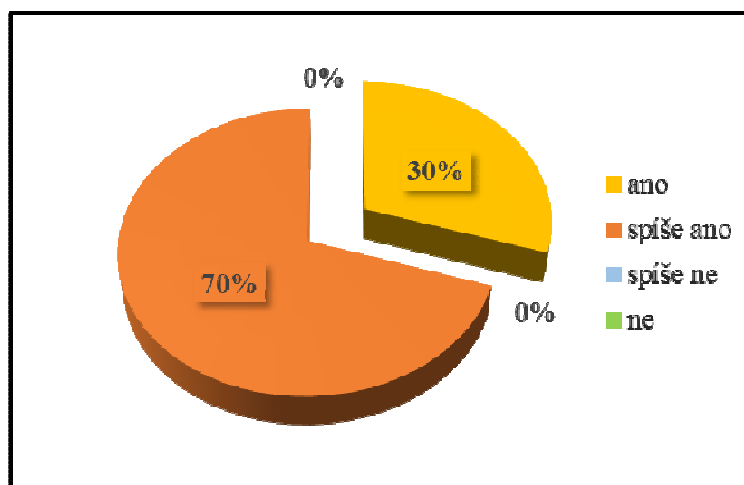


Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu číslo 3 je znázorněn výsledek odpovědí z otázky č. 9, v níž se měli respondenti rozhodnout, zda je možnost získání výkonnostní odměny motivovala k lepší pracovním výsledkům. Výsledky ukazují, že všechny respondenty tato možnost motivuje k vyššímu výkonu, 70% z nich zvolilo možnost ano, tedy jasně vyjádřili vysoký motivační účinek odměn a zbylých 30% zaškrtnulo možnost spíše ano a tím se také přiklonili k pozitivnímu motivačnímu účinku výkonnostních odměn. Tento výsledek je vzhledem k měsíční frekvenci odměn pochopitelný.

Otázka č. 10: Domníváte se, že ztráta některých odměn negativně ovlivnila Vaši motivaci k práci?

Graf 4: Vliv ztráty odměn na motivaci



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázkou v této části, je otázka číslo 10 a znázornění odpovědí respondentů je znázorněno v grafu č. 4. Na základě výsledků v grafu výše je zřejmé, že odebrání některých významných odměn nemělo na pracovníky v daném oddělení dobrý vliv. Tato změna negativně ovlivnila 30% z nich a 70% respondentů zvolilo možnost spíše ano, což je také řadí do skupiny, kterou ztráta ovlivnila negativně.

4.2.3 Stávající motivační systém

V následující kapitole jsou uvedeny výsledky druhé části dotazníkového šetření, která se zaměřuje na současný stav ve společnosti a spokojenost zaměstnancům s různými faktory, které ovlivňují jejich výkon. Dotazník je zde rozdělen do tří oddílů. První oddíl se zabývá existenčními potřebami pracovníků, druhý se pak zaměřuje na vztahové potřeby a poslední

oddíl se skládá z otázek týkajících rozvojových potřeb. Této části dotazníku se již znovu účastnili všichni respondenti, tedy dohromady 25 účastníků.

4.2.3.1 Existenční potřeby

V tomto oddíle jsou otázky směřovány na existenční potřeby respondentů, tedy především na pracovní podmínky, finanční ohodnocení, náplň a objem jejich práce.

Otázka č. 11: Jaká je Vaše spokojenost s následujícími pracovními podmínkami?

V této otázce měli respondenti opět ohodnotit na stupnici 1 – 5 (přičemž 1= spokojen, 2= spíše spokojen, 3 = neutrální hodnocení, 4= spíše nespokojen a 5= nespokojen) jejich spokojenost s pracovními podmínkami:

- vybavení (kuchyňka, jídelna)
- osvětlení pracoviště
- teplota na pracovišti
- čistota pracoviště a zázemí
- sociální zařízení (WC, sprchy, šatny)
- pracovní nástroje (nářadí, stroje)
- komunikační nástroje (PC, intranet)

Na následující tabulce je zachycena spokojenost respondentů s uvedenými pracovními podmínkami. Na základě jimi udělených známek byly jednotlivým podmínkám uděleny body a základě jejich součtu bylo vyhodnoceno pořadí pracovních podmínek, dle míry spokojenosti s nimi.

Tabulka 7: Vyhodnocení spokojenosti respondentů s pracovními podmínkami

Pracovní podmínka	Hodnocení / Četnost					Body	Pořadí
	1	2	3	4	5		
teplota	5	10	10	0	0	95	1
pracovní nástroje	0	12	12	1	0	86	2
čistota	0	12	8	4	1	81	3
osvětlení	6	4	8	4	3	81	3
sociální zařízení	0	10	10	5	0	80	5
komunikační nástroje	0	0	4	18	3	51	6
vybavení	0	0	1	6	18	33	7

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že nejlepší hodnocení dostala teplota na pracovišti, s ní bylo naprosto spokojeno pět respondentů, deset respondentů je s ní spíše spokojeno a deset dalo neutrální hodnocení. Nikdo z dotazovaných není s teplotou na pracovišti nespokojen.

Na druhém místě se v hodnocení umístily pracovní nástroje a pomůcky. Dvanáct respondentů odpovědělo, že je spíše spokojeno s technickým vybavením svého pracoviště, stejný počet z nich hodnotil tuto pracovní podmínku neutrálně a jeden pracovním je s pracovními nástroji spíše nespokojen. Nikdo z respondentů není zcela spokojen, ale ani zcela nespokojen s pracovními nástroji.

Pracovní podmínky, které se umístily v hodnocení na 3 – 5 místě, získaly téměř totožný počet bodů. S čistotou na pracovišti je spíše spokojeno dvanáct respondentů, osm účastníků dotazníku se vyjádřilo neutrálně, čtyři jsou spíše nespokojeni a jeden z pracovníků odpověděl, že je s čistotou nespokojen. Další v pořadí se umístilo osvětlení a sociální zařízení. Názory na kvalitu osvětlení na pracovišti se poměrně různí. To je zřejmě způsobeno tím, že každý z respondentů pracuje v jiné části skladu a tak mají různou kvalitu osvětlení. V případě sociálního zařízení pracoviště odpovědělo deset respondentů, že jsou spíše spokojeni, deset z nich zvolilo neutrální známku 3 a pět pracovníků je spíše nespokojeno.

Otázka č. 12: Máte k předešlé otázce ohledně pracovních podmínek nějaké komentáře?

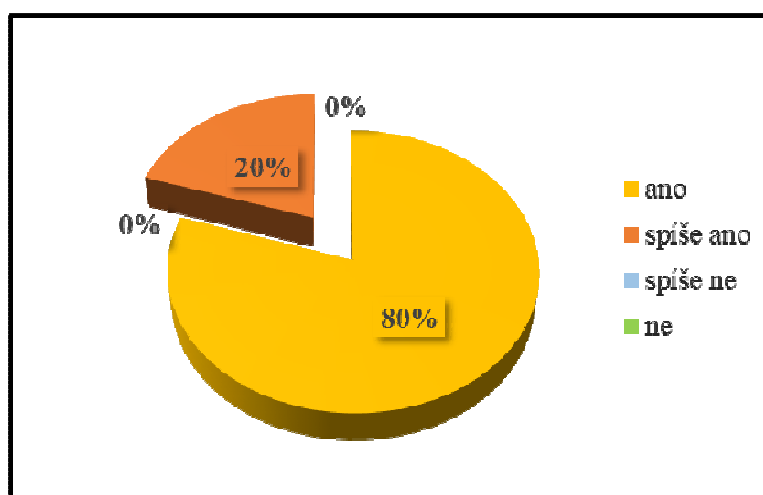
Tato otázka byla položena jako nepovinná. Respondenti zde uváděli doplňující komentáře k pracovním podmínkám a mezi nejčastěji zmiňované patřila absence kuchyňky s jídelnou na pracovišti a dokonce v celé budově společnosti. Dotazovaní si často nosí do práce svou vlastní stravu, tedy neodcházejí se stravovat do restaurací, mají tedy problém například s ohříváním a servírováním pokrmů, následně zde chybí prostor, kde by mohli stravu konzumovat, takže jsou nuceni obědvat na svém pracovním místě.

Dále se někteří pracovníci vyjádřili ke špatné kvalitě osvětlení na pracovišti, které je podle nich mnohdy nedostačující nebo dokonce zdraví ohrožující. K dalším kritizovaným bodům patří estetický stav pracoviště, kde chybí například pravidelná obnova malby stěn. Jeden zaměstnanec pak má problém se zastaralým osobním počítačem. Tento počítač však není určen přímo k výkonu jeho pozice, ale je zde umístěn pouze pro případ potřeby všech pracovníků skladu.

Otázka č. 13: Jste spokojena s umístěním pracoviště?

V této otázce měli dotazovaní vyjádřit svou spokojenost s umístěním pracoviště s pohledu dopravní dostupnosti, stravovacích možností, spojení veřejné dopravy. Dle výsledků, které jsou znázorněny na grafu č. 5, panuje mezi respondenty v tomto ohledu spokojenost. Dvacet respondentů (tedy 80 %) odpovědělo, že je plně spokojeno a zbylých pět je spíše spokojeno. Jejich kladný postoj se zřejmě zakládá na faktu, že bydliště většiny z nich je jen v několika kilometrové vzdálenosti a vzhledem k dobré možnosti parkování v areálu, není problém s dojížděním osobním automobilem.

Graf 5: Spokojenost respondentů s umístěním pracoviště

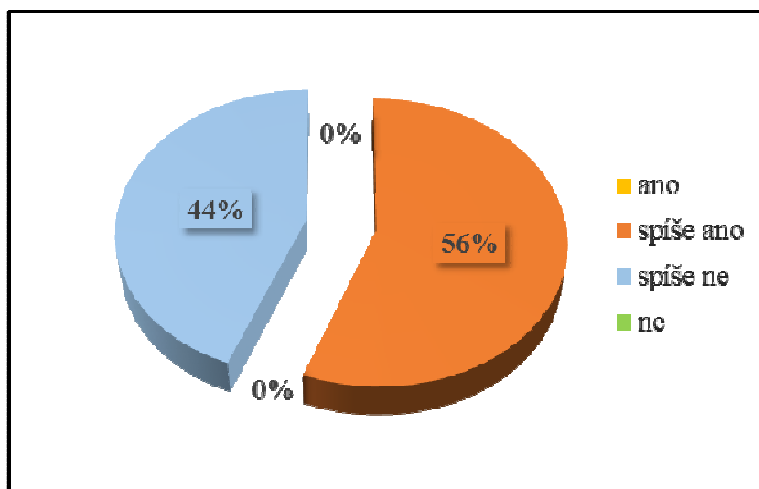


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14: Jste spokojen/a s velikostí Vašeho pracovního prostoru.

Smyslem této otázky bylo analyzovat spokojenost pracovníků s velikostí jejich pracovního prostoru, konkrétně pracovního místa. Dle výsledků, které ukazuje graf níže, se v tomto ohledu respondenti dělí do dvou skupiny. Jedna skupina, která čítá 56% respondentů, je s velikostí svého pracovního místa spíše spokojena a druhá skupina se přiklání k možnosti, že je spíše nespokojena. Rozdělenost v názorech je zřejmě opět způsobena rozdílností pozic, které jednotliví respondenti vykonávají, podobně jako tomu bylo u kvality osvětlení.

Graf 6: Spokojenost respondentů s velikostí pracovního prostoru

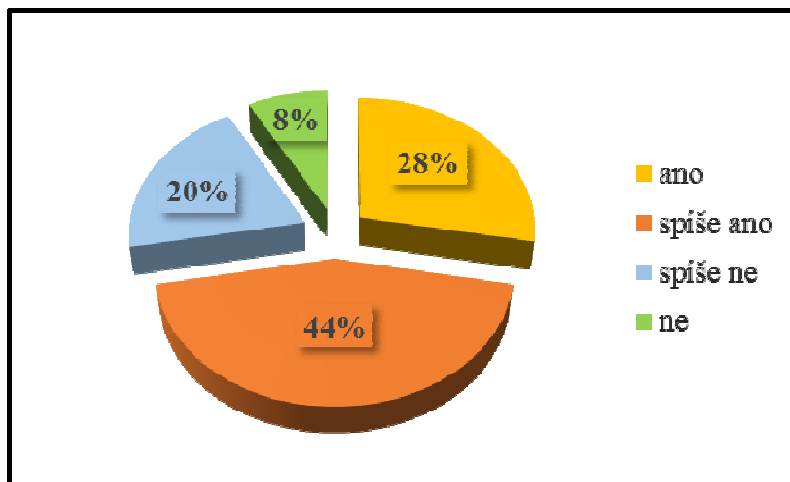


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15: Domníváte se, že výše zmíněné pracovní podmínky ovlivňují Váš pracovní výkon?

V otázce č. 15 měli respondenti zhodnotit, zda jejich výkon může být ovlivněn kvalitou pracovních podmínek, které měli v předešlých otázkách hodnotit, jakými jsou například osvětlení, teplota, čistota, zařízení a jiné.

Graf 7: Míra ovlivnění výkonu respondentů kvalitou pracovních podmínek



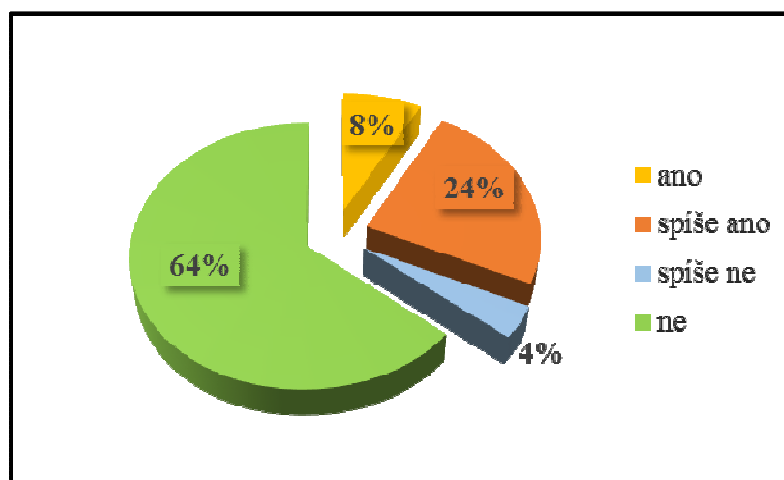
Zdroj: Vlastní zpracování

Dle výsledků zobrazených v grafu č. 7 je zřejmé, že 28% procent respondentů považuje kvalitní pracovní podmínky za jeden z důležitých faktorů, který ovlivňuje jejich pracovní výkon. Největší skupina respondentů, celých 44 %, se přiklonila k možnosti spíše ano. Dalších 20 % dotázaných si domnívá, že kvalita pracovních podmínek spíše nemá vliv na jejich výkon a 8 % z nich si dokonce myslí, že jejich výkon pracovní podmínky neovlivňují.

Otázka č. 16: Vnímáte Vaše současné finanční ohodnocení jako adekvátní Vašemu pracovnímu výkonu?

Na základě vyhodnocení výsledků v grafu níže je vidět, že 64% respondentů považuje výši své finanční odměny za neadekvátní svému pracovnímu výkonu. Další 4% z nich ji považuje za spíše neadekvátní, 24 % dotazovaných pracovníků považuje svou mzdu za spíše adekvátní svému výkonu a 8 % si myslím, že jejich finanční odměna je adekvátní jejich pracovnímu výkonu.

Graf 8: Adekvátnost finančního hodnocení respondentů

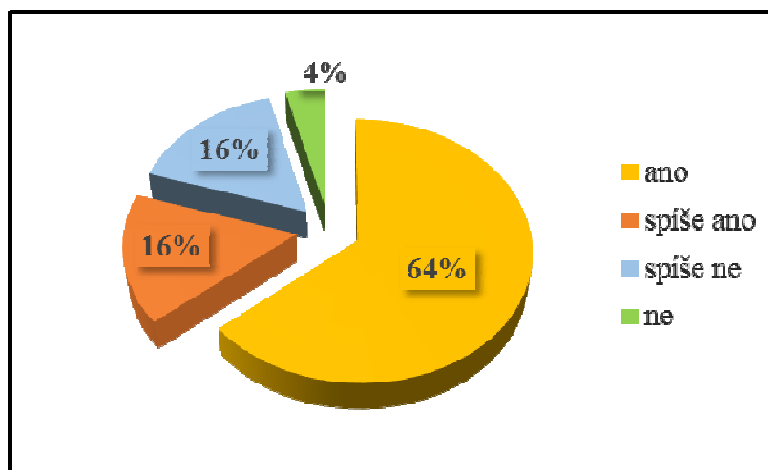


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 17: Máte pocit, že výše finančního ohodnocení ovlivňuje Váš pracovní výkon?

Z výsledku vyhodnocení této otázky je možné říci, že 64 % respondentů považuje výši svého finančního ohodnocení za silný motivační faktor, který ovlivňuje jejich pracovní výkon. Dalších 16 % dotazovaných se přiklání k možnosti, že výše odměny spíše ovlivňuje jejich výkon. Zajímavé je, že stejný počet respondentů se domnívá, že výše jejich finančního ohodnocení spíše neovlivňuje jejich pracovní výkon a 4 % z nich si dokonce myslí, že jejich výkon není ovlivněn výši finanční odměny.

Graf 9: Vliv finančního ohodnocení na pracovní výkon

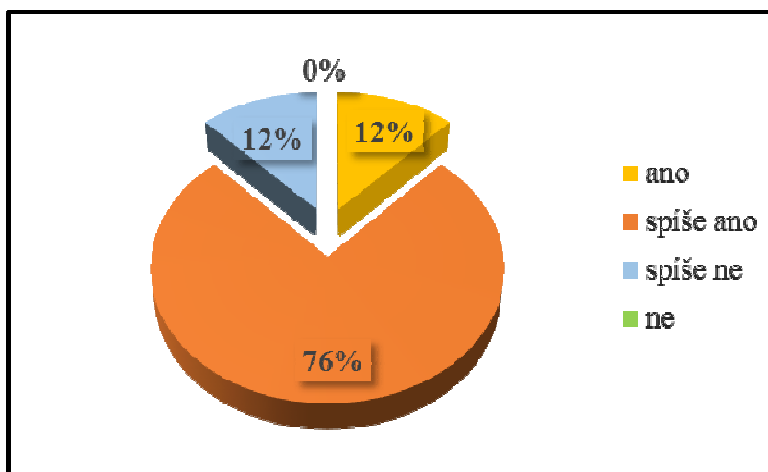


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 18: Jste spokojen/a s Vaší náplní práce?

Pro optimální pracovní výkon je důležité, aby byl pracovník spokojen se svojí náplní práce, práce by jej měla bavit. Z grafu níže je jednoznačně zřejmé, že většina respondentů je s náplní své práce spokojena, 76 % z nich uvedlo, že jsou spíše spokojeni a 12% z nich je zcela spokojeno. Pouze 12% dotazovaných je se svou náplní práce spíše nespokojena. Tato nespokojenost může být také způsobena dlouhým setrváním na jedné pracovní pozici, což může způsobit pocit stereotypu.

Graf 10: Spokojenost s pracovní náplní



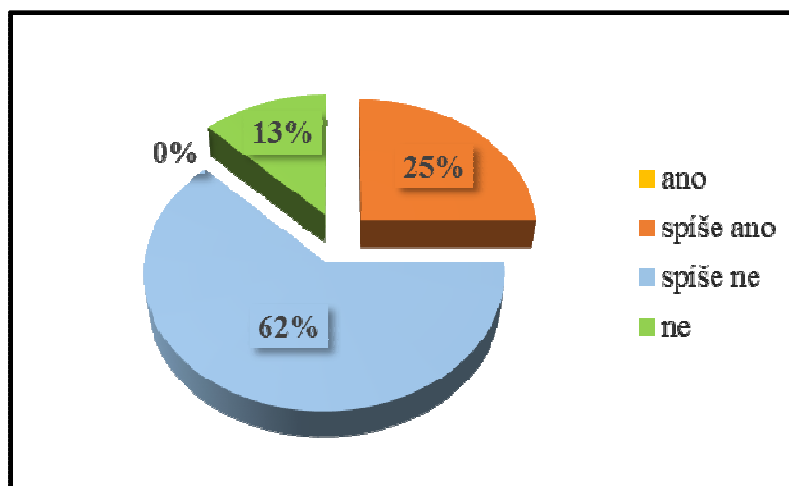
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 19: Máte pocit, že objem Vaší práce je snadno zvládnutelný v rámci pracovní doby?

Pracovní by měl vždy být schopen zvládnout svoji práci v rámci své pracovní doby. Není ani v zájmu společnosti, aby její zaměstnanci pracovali dlouhodobě přesčas. Výsledky

dotazníkového šetření ukazují, že většina zaměstnanců má problém se zvládnutím své práce, aniž by museli pracovat přesčas. Tuto skupinu tvoří celých 75 % z nich. Zbýlých 25% zvládá svou práci v rámci pracovní doby a nemusejí tedy pracovat přes čas. Větší zatížení většiny zaměstnanců je zřejmě způsobeno sníženým stavem zaměstnanců v oddělení z důvodu finančních úspor. Objem práce však zůstal stejný a proto někteří zaměstnanci pracují přesčas, nejčastěji to bývá přesčas nařízený zaměstnavatelem.

Graf 11: Je objem práce zvládnutelný v rámci pracovní doby?



Zdroj: Vlastní zpracování

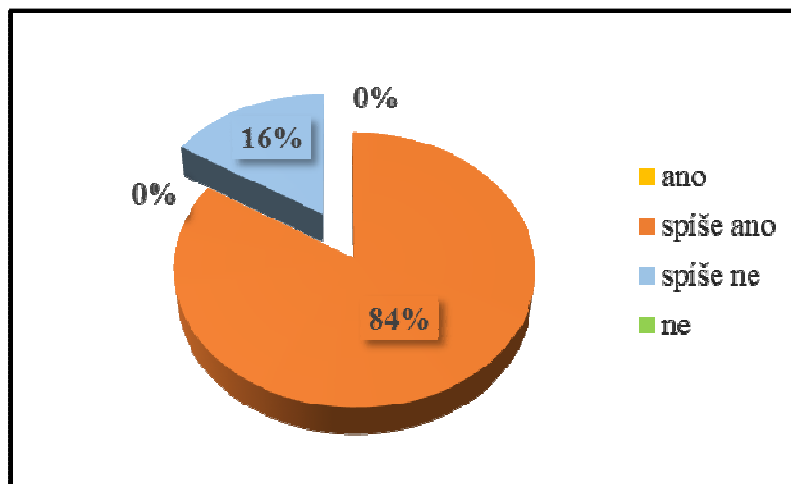
4.2.3.2 Vztahové potřeby

V následujícím oddíle dotazníkového šetření otázky směřují na vztahové potřeby respondentů. Otázky jsou tedy zaměřeny na předávání informací a jejich kvalitu, vztahy s nadřízenými pracovníky a s ostatními kolegy uvnitř týmu.

Otázka č. 20: Domníváte se, že máte od nadřízených dostatek informací k vykonávání Vaší práce?

Správné množství informací, které jsou potřebné k výkonu práce, může silně ovlivňovat pracovní výkon zaměstnanců. Protože si 84% respondentů myslí, že získávají od nadřízených pracovníků dostatečný objem informací pro výkon své pracovní činnosti, mohou být výsledky této otázky považovány za pozitivní. Pouze 16 % dotázaných se domnívá, že je objem informací, který dostávají, nedostatečný.

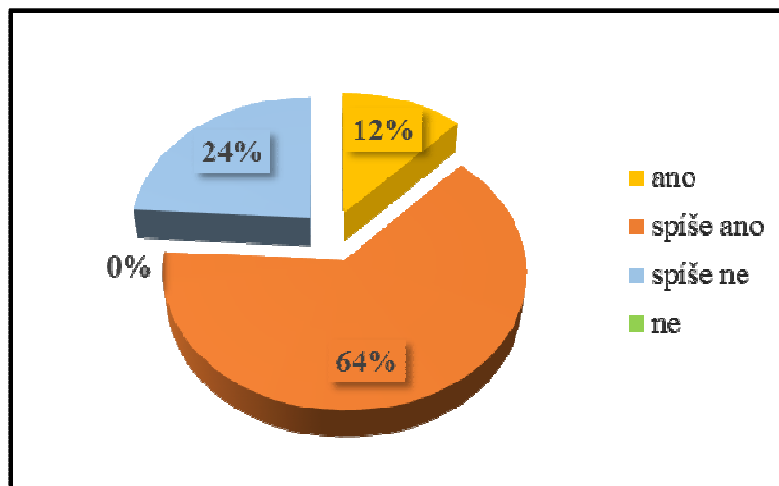
Graf 12: Množství předávaných informací



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 21: Domníváte se, že informace, které potřebujete k vykonávání Vaší práce, jsou Vám předávány uceleně a srozumitelně?

Graf 13: Srozumitelnost a ucelenost předávaných informací



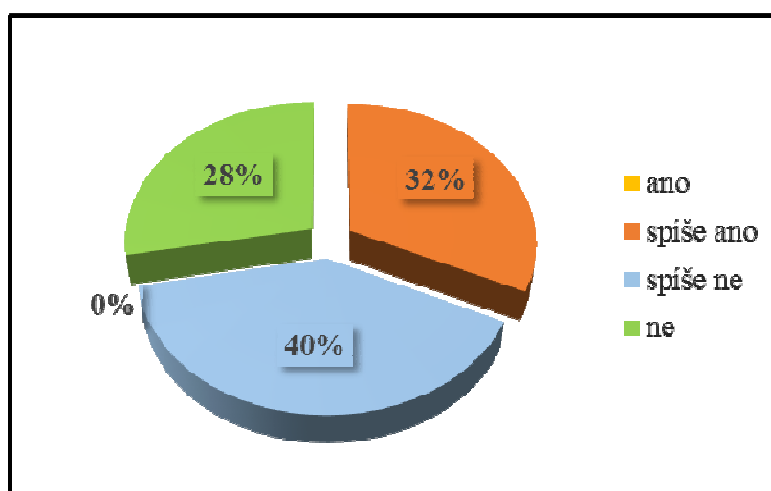
Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků předchozí otázky vyplynulo, že většina zaměstnanců nemá problém se získáváním informací od nadřízených pracovníků. Důležitá je však také forma, jakou jsou informace předávány a v neposlední řadě i jejich kvalita. Z výsledků otázky č. 21 vyplývá, že zde jsou respondenti opět ve většině případů spokojeni, 76 % je s kvalitou informací, které dostávají od svých nadřízených spokojeno. Ostatní respondenti, tedy 24 %, mají pocit, že informace nejsou předávány dostatečně uceleně a srozumitelně. Nekvalitní informace mohou bohužel způsobovat nedorozumění a tím může následně docházet ke snižování pracovního výkonu zaměstnanců.

Otázka č. 22: Máte pocit, že Vás Váš nadřízený svým chováním motivuje k vyšším výkonům?

Jedním z úkolů nadřízeného pracovníka je také motivovat své podřízené k lepšímu pracovnímu výkonu. Dle vyhodnocení otázky č. 22 je možné usoudit, že vedoucí pracovníci v týmu tuto roli neplní příliš dobře. Jak je vidět na grafu níže, více než polovina respondentů si myslí, že je jejich nadřízený svým chováním nemotivuje k vyšším výkonům. Tento názor sdílí celkem 68 % dotázaných pracovníků. Zbývajících 32 % pracovníků jistou motivaci ze strany svého nadřízeného cítí.

Graf 14: Motivace ze strany nadřízeného pracovníka



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 23: Jak často se konají osobní schůzky s Vaším nadřízeným ohledně hodnocení Vašeho pracovního výkonu?

Formální hodnocení pracovníka by mělo probíhat vždy v pevně stanovených intervalech a mělo by být zaznamenáno do osobní složky daného pracovníka. Z dotazníku vyplývá, že pevný interval hodnocení není buď vůbec stanoven, nebo jej má každý zaměstnanec nastaven jinak. V tabulce č. 8 jsou shrnuty intervaly, v nichž se osobní schůzky konají, a je zřejmé, že jej mají zaměstnanci nastaven různě. U šesti respondentů se schůzky konají průběžně během celého roku, u osmi respondentů probíhají každý měsíc, největší počet respondentů se účastní hodnotících schůzek na roční bázi a jeden zaměstnanec dokonce zvolil možnost, že se schůzky ohledně jeho osobního hodnocení nekonají vůbec.

Tabulka 8: Pravidelnost osobních hodnotících schůzek s nadřízeným

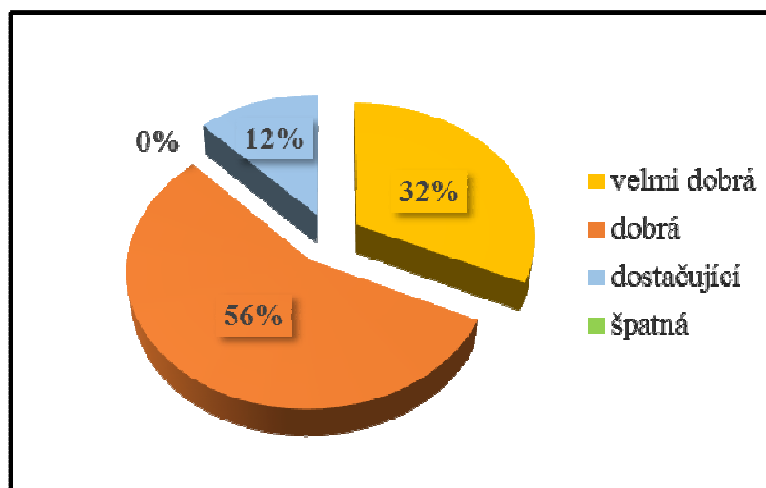
Konání schůzky	Četnost odpovědí
průběžně	6
jednou za měsíc	8
jednou za půl roku	0
jednou za rok	10
nekonají se	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 24: Jak hodnotíte úroveň komunikace s Vaším nadřízeným?

Bezproblémová komunikace s nadřízeným pracovníkem je pro každého zaměstnance velmi stěžejní a podle výsledků v grafu níže panuje mezi respondenty s komunikací s vedením spokojenost.

Graf 15: Úroveň komunikace s nadřízeným pracovníkem



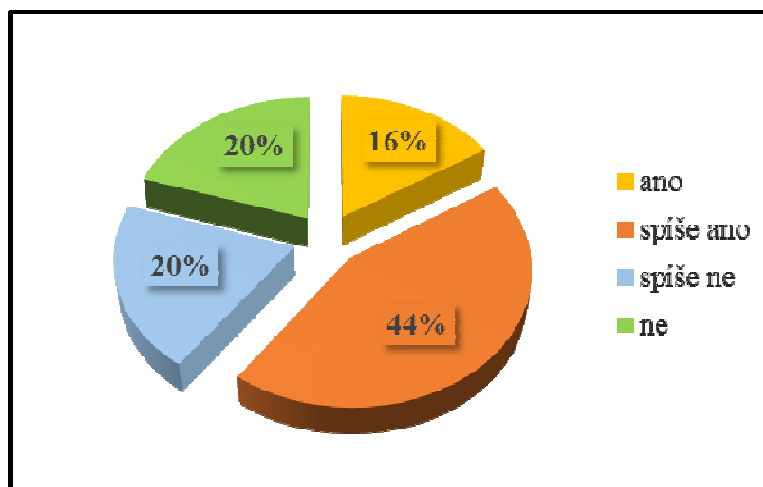
Zdroj: Vlastní zpracování

Úroveň komunikace s přímým nadřízeným považuje 12 % respondentů za dostačující, 56 % dotázaných pracovníků ji ohodnotilo jako dobrou a 32 % ji označilo za velmi dobrou. Výsledek tedy dokládá, že vedoucí pracovníci v tomto ohledu své podřízené neomezují v pracovním výkonu.

Otázka č. 25: Cítíte od Vašeho nadřízeného dostatečnou podporu Vašich zájmů u vedení?

I když na komunikaci s nadřízenými pracovníky mají respondenti v celku kladný názor, v případě zastání jejich zájmů u vedení společnosti již odpovědi tak jednoznačně pozitivní nejsou. Téměř polovina, konkrétně 40 % dotázaných, se domnívá, že podpora ze strany jeho nadřízeného u vedení společnosti není dostačující. Druhé části dotázaných pracovníků se zdá podpora jejich zájmu ze strany nadřízeného pracovníka dostačující.

Graf 16: Podpora zájmů u vedení společnosti

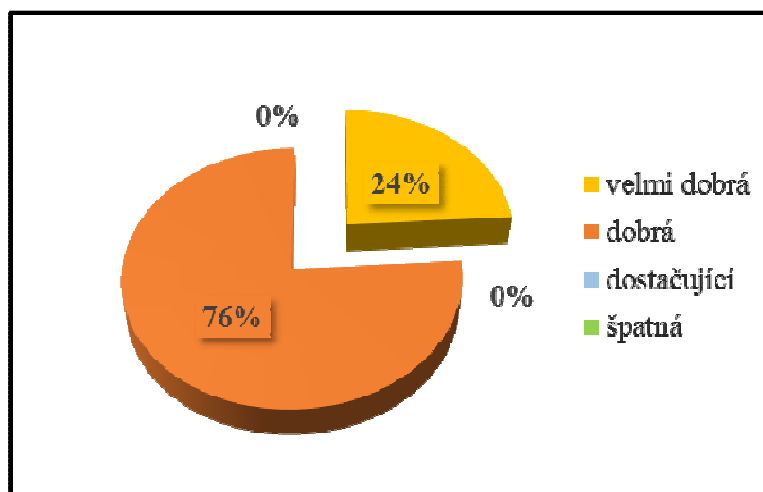


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 26: Jak hodnotíte úroveň komunikace s kolegy ve Vašem týmu?

Bezproblémová komunikace s nadřízenými pracovníky je velmi důležitá a opomenuta by neměla být ani komunikace mezi členy týmu jako takového. Její úroveň hodnotili respondenti také velice kladně. Jak je vidět v grafu č. 17 níže, 76 % účastníků dotazníkového šetření považuje komunikace s kolegy za dobrou a zbylých 24 % ji hodnotí dokonce jako velmi dobrou.

Graf 17: Úroveň komunikace s kolegy



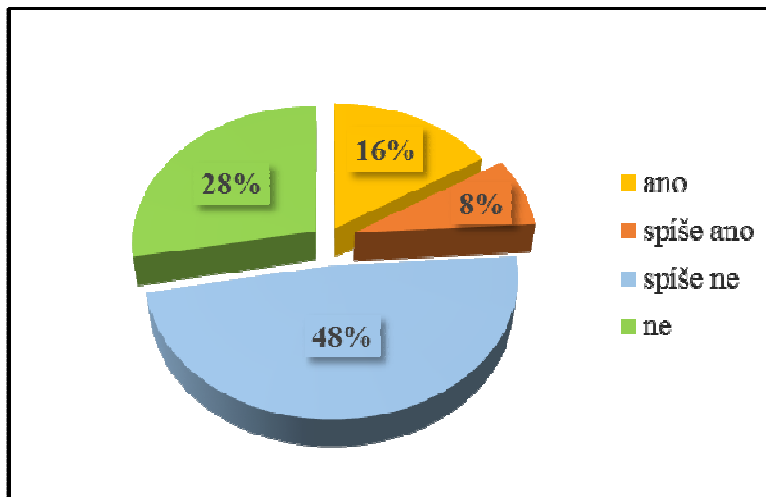
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 27: Cítíte ve Vašem pracovním kolektivu pozitivní atmosféru?

I přesto, že komunikace uvnitř týmu byla respondenty hodnocena jako dobrá, pozitivní atmosféru na pracovišti necítí více než tři čtvrtiny z nich. V grafu níže je vidět, že pouze 24 % dotázaných pracovníků cítí ve svém týmu pozitivní atmosféru. Důvod, proč se zde

mohou jejich názory rozcházet je zřejmě zakotven v jejich rozdělení do menších pracovních skupin, v nichž nemusí vládnout stejná atmosféra.

Graf 18: Pozitivní atmosféra uvnitř pracovního kolektivu

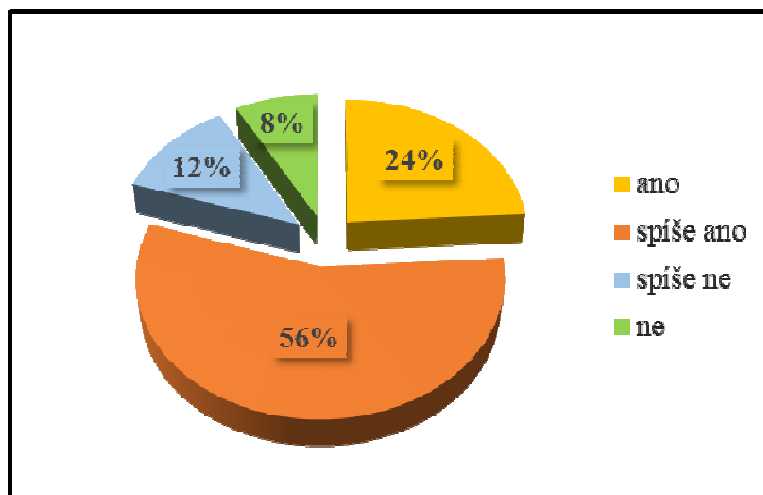


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 28: Cítíte ve Vašem pracovním kolektivu týmového ducha?

V předchozí otázce se většina respondentů vyjádřila, že v jejich kolektivu nepanuje příliš pozitivní nálada. O to více překvapivé jsou výsledky zobrazené v grafu č. 18, kdy se 80 % dotázaných pracovníků domnívá, že v jejich kolektivu vládne týmový duch. Pouze 20 % respondentů týmové ducha v kolektivu postrádá.

Graf 19: Týmový duch v kolektivu



Zdroj: Vlastní zpracování

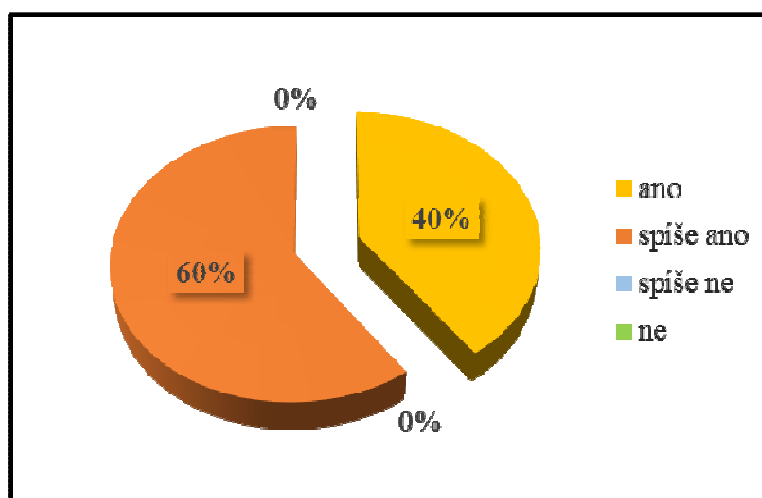
4.2.3.3 Rozvojové potřeby

V posledním oddíle této části dotazníkového šetření se otázky zaměřují na rozvojové potřeby pracovníků, na možnost jejich dalšího vzdělávání a kariérního růstu.

Otázka č. 29: Rozumíte dobře Vám svěřeným úkolům?

Porozumění svěřeným úkolům je další faktor, který silně ovlivňuje motivaci pracovníků k vyšším výkonům. Pokud své práci nerozumí dobře, může docházet ke zbytečným chybám a to u nich vyvolává stres, který k dobrým výkonům nepřispívá. Z grafu níže je však dobře znatelné, že všichni pracovníci svěřeným úkolům rozumí a nemají tedy problém s jejich vykonáváním.

Graf 20: Porozumění svěřeným úkolům

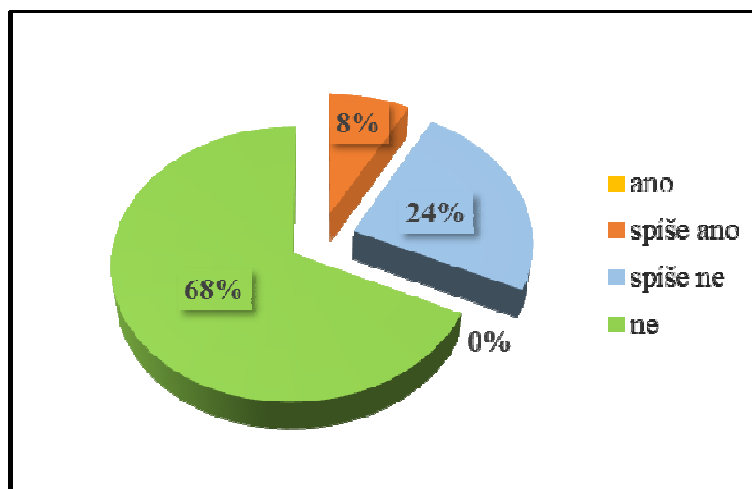


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 30: Jste spokojen/a s možností kariérního růstu ve společnosti?

Vidina kariérního růstu může u některých pracovníků přispívat k jejich vyšší výkonnosti. Ne však pro každého je tato možnost důležitá. V každém případě z vyhodnocení této otázky vyplývá, že většina pracovníků ve společnosti příliš možností ke kariérnímu růstu nevidí.

Graf 21: Spokojenost s možnostmi kariérního růstu



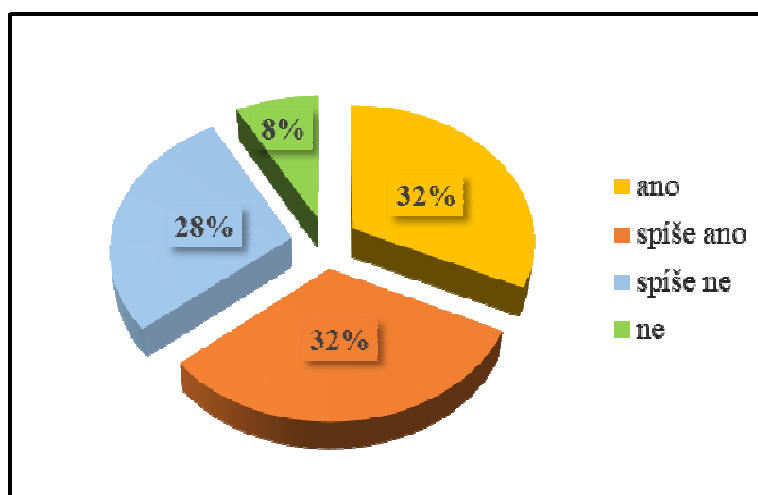
Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu lze vyčíst, že pouze 8 % dotázaných zaměstnanců je spokojena s možností dalšího kariérního rozvoje ve společnosti. Téměř většina z nich si však myslí, že možnosti kariérního růstu jsou mizivé a nejsou s nimi spokojeni.

Otázka č. 31: Máte zájem pracovat na vyšší pozici, pokud by se Vám tato možnost naskytla?

Přesto, že se většina dotázaných pracovníků v předchozí otázce shodla, že možnosti kariérního růstu ve společnosti nejsou příliš velké, jejich odpovědi na otázku, zda by měli zájem na vyšší pozici pracovat se různí.

Graf 22: Zájem o práci na vyšší pozici



Zdroj: Vlastní zpracování

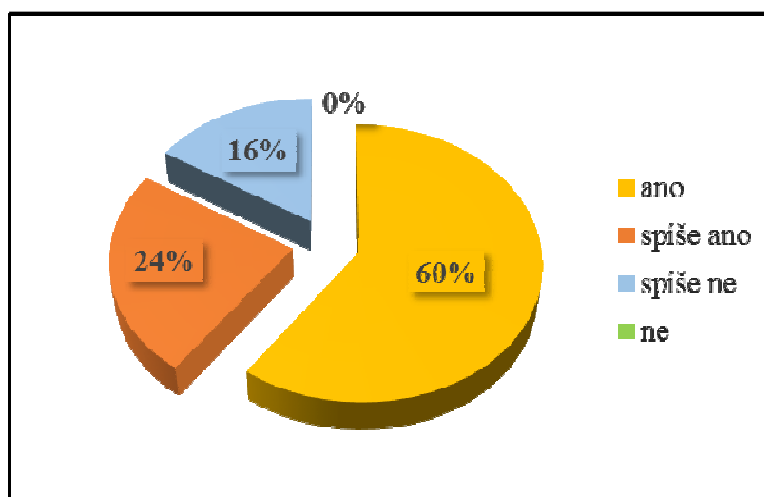
Z výsledků v grafu č. 22 je zřejmé, že 8% respondentů vůbec o povýšení zájem nemá. Dalších 28 % se také spíše k možnosti pracovat na vyšší pozici staví negativně. 32 % pracovníků by o kariérní rozvoj zájem mělo a dalších 32 % by se také k možnosti kariérního růstu postavilo spíše kladně.

Otázka č. 32: Máte zájem se dále vzdělávat v rámci Vaší profese?

Neustále vzdělávání zaměstnanců je důležité nejen z pohledu udržení jejich odborných znalostí, ale také pro jejich motivaci učit se novým věcem nebo rozšiřovat své stávající znalosti a tím dosahovat lepších pracovních výkonů.

Dotazovaní zaměstnanci jasně vyjádřili svůj zájem o další vzdělávání se v oboru. Téměř tři čtvrtiny dotázaných má zájem se dále vzdělávat, 16 % z nich však zájem o další vzdělávání spíše nemá.

Graf 23: Zájem o další vzdělávání

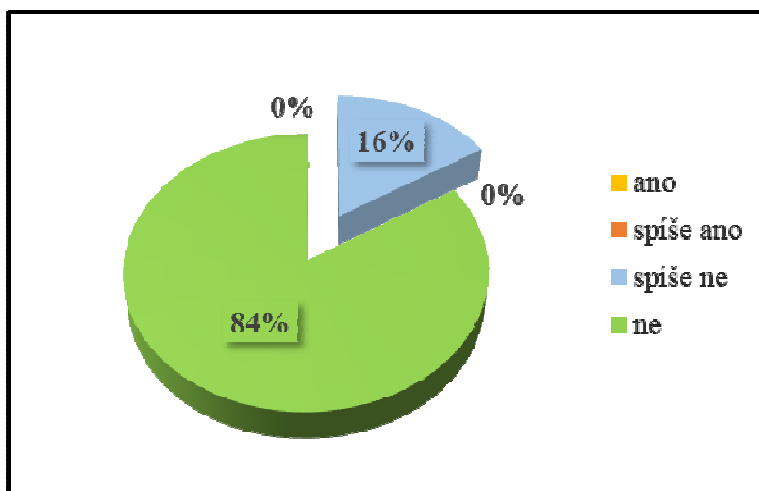


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 33: Jste spokojen se vzdělávacím programem ve společnosti?

Svůj názor v této otázce vyjádřili dotazovaní pracovníci opět velmi jasně. Ačkoli by ze strany většiny z nich byl o další vzdělávání zájem, ze strany vedení společnosti nejsou tyto aktivity dostatečně podporovány. 84 % pracovníků považuje možnosti dalšího vzdělávání za nedostačující a zbývajících 16 % také nevnímá tyto možnosti příliš pozitivně, jak je zachyceno v grafu č. 24.

Graf 24: Spokojenost se vzdělávacím programem

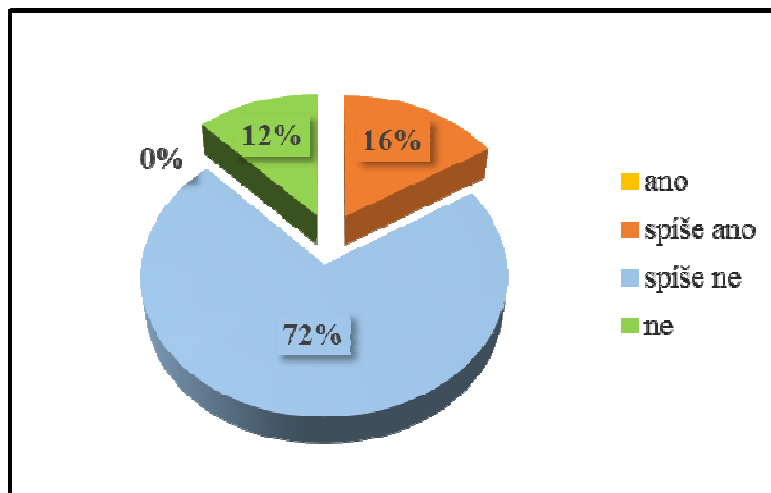


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 34: Máte pocit, že Vám společnost poskytuje dostatečné proškolení pro výkon Vaší práce?

Podobně jako v předchozí otázce i zde se dotazovaní shodují, že proškolení ze strany společnosti není dostatečné.

Graf 25: Spokojenost s proškolením nutným pro výkon pracovní pozice



Zdroj: Vlastní zpracování

Opět téměř tři čtvrtiny respondentů je nespokojena s proškolením, které je nutné k výkonu jejich pracovní pozice, 12 % dotázaných se cítí být spíše nespokojeno s proškolením a pouze 16 % je s proškolením spíše spokojeno. Vzhledem k tomu, že někteří zaměstnanci pracují na pozicích, které vyžadují technické znalosti, jejich pravidelné přeškolení ohledně novinek v daném oboru je potřebné.

Otázka č. 35: Jaké další faktory Vás motivují k lepšímu pracovnímu výkonu?

V této otázce měli respondenti ohodnotit na bodové stupnici 1 – 5 vybrané motivační faktory a určit jejich motivační účinek. V tabulce č. 9 jsou zobrazeny výsledky hodnocení v pořadí od nejvyššího motivačního účinku k nejmenšímu, které bylo sestaveno na základě bodového hodnocení jednotlivých faktorů.

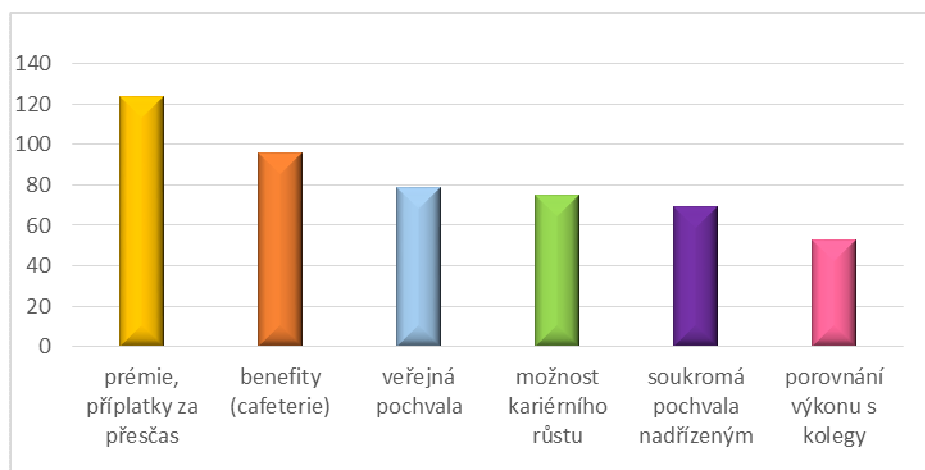
Tabulka 9: Hodnocení motivačních faktorů

Pracovní podmínka	Hodnocení / Četnost					Body	Pořadí
	1	2	3	4	5		
prémie, příplatky za přesčas	24	1	0	0	0	124	1
benefity (cafeterie)	6	15	0	2	2	96	2
veřejná pochvala	4	10	4	0	7	79	3
možnost kariérního růstu	3	8	6	2	6	75	4
soukromá pochvala nadřízeným	2	2	15	0	6	69	5
porovnání výkonu s kolegy	0	4	8	0	13	53	6

Zdroj: Vlastní zpracování

Na prvním místě se umístili prémie a příplatky za práci přesčas. Celkem dvacet čtyři respondentů hodnotilo tento motivační faktor nejlepší známkou 1 a jeden zaměstnanec udělil známku 2. Na druhé pozici se v hodnocení umístila možnost systému cafeterie. Pro čtyři zaměstnance, ale není tento faktor rozhodující a udělili mu známku 4 a 5. Jako třetí v pořadí je možnost získání veřejné pochvaly, zde se ovšem respondenti již tak jednoznačně na motivačním účinku neshodli. Stejně tak motivační účinek možnosti kariérního růstu hodnotili zaměstnanci velice různorodě. Na páté pozice se umístila možnost získání soukromé pochvaly od nadřízeného. Celkem patnáct zaměstnanců zde udělilo známku 3, na šest zaměstnanců má tento faktor velmi malý motivační účinek. Jako poslední v pořadí s nejmenším počtem bodů se umístilo porovnání výkonu s ostatními kolegy, což není motivačním faktorem pro třináct respondentů, osm udělilo známku 3 a zbylí čtyři jej ohodnotili známkou 2.

Graf 26: Pořadí hodnocených motivačních faktorů



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.4 Budoucí motivační systém

Cílem poslední části dotazníku bylo zjistit, jak by měl být dle samotných respondentů motivační systém nastaven do budoucna, aby je to motivovalo k lepším výkonům.

Otázka č. 36: Zavedení jakých z následujících odměn by Vás motivovalo k lepším výkonům?

V této otázce měli respondenti rozhodnout, které z nabízených možností odměny by na ně měly největší motivační účinek, pokud by bylo rozhodnuto o jejich znovu zavedení. Dotazovaní měli vybrat tři nejvíce motivační faktory. V tabulce níže jsou uvedeny výsledky.

Tabulka 10: Nejvíce motivační odměny

Odměna	Četnost
jednorázové navýšení mzdy	18
pravidelné finanční odměny	21
vyšší příspěvky na stravné	14
pochvala	4
povýšení	8
možnost dalšího vzdělávání	6
možnost flexibilní pracovní doby	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle výsledků v tabulce lze říci, že mezi tři nejvíce motivační odměny, které by dle respondentů měly být zavedeny, patří pravidelné finanční odměny, které by si zvolilo dvacet jedna respondentů, dále jednorázové navýšení mzdy, pro něž hlasovalo osmnáct

respondentů a jako třetí odměnu by respondenti nejradši zavedli vyšší příspěvky na stravné, pro tu se rozhodlo celkem čtrnáct dotázaných. Ostatní navrhované odměny, jako povýšení, pochvala, možnost dalšího vzdělávání a možnost flexibilní pracovní doby, získaly poměrně menší počet hlasů. O všechny tyto odměny by zájem zřejmě ze strany respondentů byl, ale spíše až po zavedení odměny předešlých.

Otázka č. 37: Které z následujících firemních benefitů nejvíce postrádáte ve Vaší společnosti?

V otázce číslo 37 měli respondenti opět vybrat tři nejvíce postrádané zaměstnanecké benefity. V tabulce níže je vidět, které benefity zaměstnanci postrádají nejčastěji. Jednou s nejvíce chybějících výhod je příspěvek na rekreaci, dále pak se stejným počtem hlasů jsou to příspěvky na kulturu a firemní akce a teambuildingy. Deset zaměstnanců by také na pracovišti ocenilo bezplatný pitný režim, dalších osm respondentů by mělo zájem o podnikovou školku pro své děti a čtyři dotázaní by rádi v benefitním programu viděli příspěvky na penzijní připojištění.

Tabulka 11: Položky benefitního programu

Odměna	Četnost
příspěvky na kulturu	16
příspěvky na penzijní připojištění	4
příspěvky na rekreaci	21
firemní akce, teambuilding	16
podniková školka	8
pitný režim na pracovišti	10

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 38: Existují nějaká další zlepšení pracovních podmínek, které by Vás motivovaly k lepšímu výkonu?

V poslední otázce celého dotazníkového šetření se mohli zaměstnanci vyjádřit k jejich dalším potřebám ohledně zlepšení pracovních podmínek. Tato otázka byla otevřená. Mezi nejčastěji zmiňované požadavky patřil příspěvek na dopravu nebo provoz svozového autobusu, což je vzhledem k lokalitě pracoviště pochopitelné. Zaměstnanci se také vyjadřovali k výši svých finančních odměn, která se některým z nich zdá nedostačující. Dva zaměstnanci také vyjádřili přání ohledně komunikace s vedením, která by měla být více otevřená a takzvaně „na rovinu“.

5 Výsledky a diskuse

5.1 Výsledky dotazníkového šetření

Jak ukázalo dotazníkové šetření, zaměstnanci shledávají v mnoha oblastech jejich motivace rezervy. Vzhledem k tomu, že většina z nich pracuje ve společnosti již několik let, silně pocítili propad zisku společnosti, který vedl k úsporným opatřením. To se bohužel dotklo především motivačního systému zaměstnanců, což zapříčinilo zhoršení jejich motivace. Ve výsledcích dotazníku bylo identifikováno hned několik problémových oblastí, tyto jsou shrnuty v následujících bodech:

Formální hodnocení zaměstnanců

Jednou z problémových oblastí je pravidelné formální i neformální hodnocení zaměstnanců. Ve společnosti není nastaven žádný pravidelný interval osobního hodnocení zaměstnanců. V některých zaměstnancích to vzbuzuje pocit nejistoty případně nezájmu, způsobený absencí zpětné vazby ohledně jejich pracovního výkonu. Pracovníci neznají hodnocení slabých a silných stránek a tím pádem se nemohou v problémových oblastech orientovat. V dotazníku se vyskytly celkem dvě otázky ohledně pravidelnosti těchto hodnotících pohovorů, jedna otázka se týkala pravidelnosti hodnotících pohovorů v minulosti, tedy ještě před zavedením úsporných opatření a druhá otázka zjišťovala současný stav. Z odpovědí na obě tyto otázky však vyplynulo, že ani v minulosti ani nyní, není žádná pravidelnost nastavena. Na základě výsledků těchto dvou otázek se spíše zdá, že buď u každého zaměstnance probíhají pohovory v jiných intervalech anebo se schůzky konají jen na vyžádání daného zaměstnance.

Pracovní podmínky

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pracovní výkon téměř tří čtvrtin dotázaných ovlivňuje kvalita pracovních podmínek. Většina zaměstnanců nemá problém s lokalitou zaměstnání, jeho dostupností, možnostmi parkování a stravování v blízkém okolí. Jsou také převážně spokojeni s teplotou a čistotou na pracovišti. Jako největší problém se v této oblasti jeví vybavení pracoviště. Zaměstnancům chybí zázemí v podobě kuchyňky s možností ohřevu jídla nebo přípravy nápojů a také nemají žádný vyhrazený prostor, kde by mohli strávit polední pauzu a najíst se nebo si odpočinout. Většina z nich tedy volí

možnost stravování v okolních restauracích nebo - pokud mají své vlastní jídlo - musejí jej konzumovat na svém pracovním místě v nevyhovujících podmínkách.

Dalším problémem je pro téměř třetinu zaměstnanců osvětlení pracoviště. Někteří ze zaměstnanců se dokonce vyjádřili, že jsou s osvětlením velice nespokojeni a mají obavy o svůj zrak.

Posledním problémovým bodem je dle výsledků dotazníkového šetření kvalita komunikačních nástrojů. Jen několik zaměstnanců v tomto oddělení potřebuje k výkonu své práce osobní počítač, a proto se předpokládá, že nespokojenost se týká spíše firemního intranetu, ke kterému nemá většina zaměstnanců přístup právě proto, že nemají osobní počítač. Firemní intranet však ani není pravidelně aktualizován a celkově nedává zaměstnancům potřebné informace.

Finanční ohodnocení a program zaměstnaneckých benefitů

V dotazníkovém šetření se většina dotázaných vyjádřila, že nejsou spokojeni s výší svého finančního ohodnocení a zároveň je pro ně finanční ohodnocení faktorem s největším motivačním účinkem. Celkem 80 % zaměstnanců si myslí, že jejich pracovní výkon je ovlivněn právě výší finanční odměny.

V době, kdy se společnosti ekonomicky dařilo, měli všichni zaměstnanci možnost získat pohyblivou složku mzdy, tzv. výkonnostní odměny, jejíž výše se odvíjela od jejich pracovního výkonu. Při nuceném snižování nákladů byly tyto variabilní složky mzdy zrušeny všem bez výjimky. Stejně tak jim byly sníženy příspěvky na stravné z 85 Kč na 50Kč, byly zrušeny veškeré mimořádné odměny a pravidelné navyšování mzdy ve spojitosti s inflací. Tento postup měl demotivující účinek na většinu zaměstnanců.

V oblasti zaměstnaneckých benefitů byly také všechny výhody zrušeny. Mezi nejvíce postrádané benefity patří příspěvky na kulturu a rekreaci, firemní akce a teambuildingy a také pitný režim na pracovišti.

5.2 Návrhy na zlepšení

Většina výše zmíněných problémů je řešitelná. Návrhy na zlepšení jsou koncipovány s ohledem na finanční situaci společnosti tak, aby její omezený rozpočet příliš nezatížily, ale zároveň jí přinesly užitek. Vzhledem k tomu, že je několik problémových oblastí, jsou návrhy na zlepšení také rozděleny do jednotlivých kategorií.

5.2.1 Formální hodnocení pracovníků

Dle výsledků dotazníkového šetření chybí ve společnosti jakékoliv nastavení formálního hodnocení zaměstnanců. Je sice pravda, že vedoucí každého oddělení vyplňuje jednou ročně hodnotící formulář na každého zaměstnance. Tento formulář se k rukám daného zaměstnance nedostane a ani mu nejsou informace z něj předávány ve formě zpětné vazby. Na tento hodnotící formulář zároveň není navázána žádná forma odměny a jeho vyplnění je bráno spíše jako formalita.

Návrhem na zlepšení v této oblasti je zavedení pravidelných hodnotících pohovorů a to dvakrát ročně, vždy po šesti měsících. Osobní hodnocení zaměstnanců by se konalo vždy ve stejných termínech. První hodnocení by mělo probíhat vždy v průběhu prvních dvou týdnů měsíce ledna, tedy po skončení finančního roku společnosti. Na tomto pohovoru by zaměstnanec společně se svým vedoucím pracovníkem vyplnil hodnotící formulář tak, aby i on sám mohl ohodnotit svůj pracovní výkon. Zároveň zde zaměstnanec dostal od svého nadřízeného zpětnou vazbu ohledně svého pracovního výkonu. Následně mohou společně diskutovat nad problémovými oblastmi a hledat řešení pro jejich zlepšení, za účelem zvýšení pracovního výkonu zaměstnance. Na této schůzce nadřízený také informuje zaměstnance, jaké jsou finanční výsledky společnosti, zda se jí daří či nikoli nebo případně k jakým změnám dochází. Na tomto pohovoru by se měl zaměstnanec dozvědět, zda na základě jeho výsledků v předcházejícím roce bude docházet například k úpravě jeho finančního ohodnocení nebo celkově jaká je jeho role ve společnosti, zda-li s ním firma počítá apod. Tento otevřený přístup vedoucího pracovníka bude zaměstnance motivovat k lepším výsledkům, protože budou mít dostatek informací ohledně dění ve společnosti a nebudou tedy pracovat v nejistotě. Druhá osobní schůzka by se konala v polovině roku, tedy v průběhu měsíce července. Tato schůzka by byla spíše neformálního charakteru. Vedoucí pracovník by se zaměstnancem krátce zhodnotil předešlý půl rok a společně by prodiskutovali, co je ještě potřeba do konce roku udělat. Tyto schůzky mohou být oboustranně přínosné nejen pro zaměstnance ale i pro společnost. Za předpokladu, že se bude jednat o vzájemně funkční vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, může zaměstnanec dát zajímavé podněty ke změnám, případně přinést zlepšovací návrhy z jeho praxe.

Pokud se takto systém osobního hodnocení nastaví, budou zaměstnanci vždy přesně vědět, kdy se hodnotící pohovory konají, budou se moci na ně dopředu připravit a zároveň budou pravidelně dostávat zpětnou vazbu ohledně svého pracovního výkonu. Na základě hodnocení od vedoucího pracovníka pak snadno identifikují své slabé stránky a budou moci pracovat na jejich posílení.

5.2.2 Zlepšení pracovních podmínek

Možností pro zlepšení, zkvalitnění pracovních podmínek je hned několik. Prvním bodem na seznamu doporučení je zlepšení kvality osvětlení. V první řadě je potřeba provést certifikované měření kvality osvětlení na pracovišti a výsledky následně porovnat se stanovenými normami. Následně po identifikaci míst, kde je osvětlení nedostatečné, bude potřeba zajistit dodatečné zdroje světla. Může se také stát, že měření prokáže osvětlení prostor odpovídající všem normám. To ovšem nevyřeší nespokojenost zaměstnanců a tak i v tom případě bude potřeba, po domluvě s konkrétním zaměstnancem, osvětlení vylepšit. Důsledným řešením tohoto problému se zároveň společnost může vyhnout nepříznivému výsledku kontroly ze strany krajské hygienické správy nebo kontrole lékařského dohledu na pracovišti.

Dalším bodem, který je potřeba zlepšit, je firemní intranet tzn. Informační portál společnosti. Ten by měl být za spolupráce vedení společnosti a IT oddělení neustále aktualizován, měly by zde být uveřejňovány aktuální informace o dění ve společnosti i v jejím blízkém okolí. Vzhledem k tomu, že většina zaměstnanců k němu nemá přístup, měl by vedoucí pracovník v prostoru skladu zřídit přehlednou nástěnku, kde by pravidelně vyvěšoval aktuální informace z intranetu. To umožní přístup k novinkám všem zaměstnancům skladu.

Posledním a nejnákladnějším doporučením na zlepšení je kvalita vybavení kanceláře nebo pracovišť. V prostoru skladu by mělo být vyhrazeno místo pro jídelnu, včetně kuchyňského koutu. Jednalo by se o nákup jídelních stolů s židlemi a malé kuchyňské linky. Ve vybavení kuchyně by neměla chybět rychlovarná konvice, mikrovlnná trouba a prostor pro umývání a odkládání nádobí. Vše musí být odděleno a zajištěno na pracovišti dle hygienických předpisů. Vzhledem k tomu, že celý prostor skladu není momentálně využíván, bylo by možné drobnými stavebními úpravami vytvořit prostor oddělený od toho

pracovního, kde by mohli zaměstnanci v klidu obědovat a relaxovat v průběhu obědové pauzy.

5.2.3 Řešení finančního ohodnocení a programu zaměstnaneckých benefitů

Valná většina zaměstnanců oddělení Warehouse a Repair Centre pracovala ve společnosti ještě před zrušením veškeré motivačního finančního hodnocení. Pokud se společnost dostane do špatné ekonomické situace, očekává, že zaměstnanci zrušení výhod pochopí a budou jej v rámci loajality respektovat. Tento stav však není dlouhodobě udržitelný. Zaměstnanci byli vedením společnosti požádáni o spolupráci a pochopení dané situace a bylo jim přislíbeno, že zrušení odměn je pouze dočasné. Proto je potřeba, aby společnost dbala na dodržení slibu, začala uvažovat o obnovení těchto odměn tak, aby nedošlo ke ztrátě důvěry ze strany zaměstnanců. Je potřeba zaměstnance začít řádně motivovat k výkonům, a k tomu je potřeba začlenit motivační složku mzdy. Bez ní společnost nemůže reálně stimulovat zaměstnance a jejich produktivita / kvalita bude klesat. To může vést až ke ztrátě zaměstnanců. To by v kritickém období bylo pro společnost velmi riskantní. V první fázi by měla být obnovena ta část výkonnostních odměn, která přímo souvisí s výkonem pracovníka a nejvíce ho tedy stimuluje. Zaměstnanec tuto část odměny může sám ovlivnit. Zároveň je potřeba v souvislosti se zavedením systému hodnotících pohovorů připravit systém úpravy mezd na základě výsledků těchto pohovorů. Aby pohovory vůbec měly pro zaměstnance přínos, je potřeba vytvořit návaznost mezi jejich hodnocením a následnou finanční odměnou, ať už v podobě jednorázové odměny nebo navýšení mzdy.

V programu firemních benefitů lze udělat několik jednoduchých vylepšení, které nebudou pro společnost tolik finančně náročné. Jedním návrhem na zlepšení je zavedení pitného režimu na pracovišti, ten jednak podporuje zdravý životní styl zaměstnanců a zároveň přispěje ke zvýšení jejich spokojenosti za vyvinutí jen malého úsilí z pohledu společnosti. Nemluvě o povinnosti vyplývající ze zákoníku práce o poskytování tzv. ochranných nápojů zaměstnancům. Postačí do nově vzniklé jídelny umístit výdejník pitné vody, která je dodávána v barelech. Provozní náklady na hlavu jsou velmi příznivé tj. 110 Kč měsíčně na 1 zaměstnance (dostupné z <http://www.fontana.cz/>).

Dalším benefitem, který zaměstnanci postrádají, jsou firemní akce. To jsou události, na nichž se zaměstnanci stýkají mimo pracoviště při nepracovních aktivitách (volnočasové hry, sport, společenské akce) a dochází tak k cennému stmelování týmu a zlepšování vztahů mezi zaměstnanci. Proto jedním z doporučení je zavedení společné snídani nebo oběda za určité období (četnost takových událostí vyplývá z rozpočtu uvolněného na tuto činnost). Každý měsíc v předem stanovené termínu zajistí menší skupinka zaměstnanců pro ostatní kolegy snídani nebo oběd, který následně všichni dohromady zkonsumují. Společné jídlo může být zajištěno na pracovišti nebo v restauraci. Podstatou události je společné sdílení takového zážitku a měli se jí zúčastnit pokud možno všichni pracovníci z oddělení.

Jednou z dalších možností stmelování kolektivu, která není pro společnost příliš finančně náročná, je v dnešní době poměrně moderní CSR aktivita. Jedná se opět o společenskou událost, kdy zaměstnanci jednou nebo vícekrát ročně spojí své síly a bezplatně mohou pomáhat potřebným. Může se jednat o pomoc neziskovým, organizacím, veřejně prospěšnými pracemi (např. sázení stromků apod.) Tyto aktivity jsou v současné době velmi populární a přinášejí mnohé výhody, které spočívají nejen ve stmelování kolektivu, ale mají sociální podtext, který s sebou přináší užitek skupině v podobě samotné účasti na charitativní události. Tato akce v neposlední řadě zlepšuje image společnosti (dostupné z <http://www.csr-online.cz/co-je-csr/>).

5.2.4 Řízení personální činnosti

Při pohledu na organizační strukturu společnosti je vidět, že zde chybí personální oddělení. Ve společnosti se 70-ti zaměstnanci má personální oddělení své opodstatnění. V současnosti mají veškeré personální záležitosti na starosti vedoucí jednotlivých oddělení, kteří většinou postrádají potřebnou kvalifikaci v daném oboru a zároveň mají odpovědnost za celou řadu jiných agend a tak nemusejí personální práci věnovat potřebnou pozornost. Jedno z hlavních doporučení se týká vytvoření personálního oddělení. To bude zahrnovat uspořádání výběrového řízení a následné přijetí vhodných kandidátů. Úkolem nového personalisty by mělo být v první fázi pořádání výběrových řízení dle požadavků jednotlivých oddělení, organizace vstupních školení nových zaměstnanců, vytvoření systému hodnocení pracovníků a jeho následné zavedení do praxe. Po úspěšné

implementaci systému hodnocení zaměstnanců by v návaznosti na jeho výstupy bylo jeho dalším úkolem nastavení vzdělávacího programu a finančního hodnocení zaměstnanců.

Současná absence personalisty zároveň bere zaměstnancům možnost otevřeně hovořit o svých pracovních problémech. Diskutovat některá témata s vedoucím pracovníkem není vždy zaměstnancům příjemné, nechtějí v nadřazeném vyvolávat pocit, že si stěžují. Dochází tak k neřešení některých problémů, což následně může vést až k demotivaci zaměstnance. Personalista je v tomto případě v pozici objektivního posluchače - odborníka, který umí posoudit adekvátnost problému a většinou jej také umí vyřešit nebo alespoň poskytne zaměstnanci radu. Každý zaměstnanec by měl mít možnost vyřešit své požadavky s personalistou osobně. Proto by bylo dobré v případě, že bude personální útvar zřízen na ředitelství v centru Prahy, aby se personalista pravidelně objevoval také na pobočce v Rudné v pravidelných intervalech. Např. jeden nebo dva dny v týdnu bude personalista pravidelně dojíždět do Rudné tak, aby všichni zaměstnanci této pobočky věděli, že v tyto určité dny se na něho můžou obrátit osobně, přímo v jejich lokalitě a nemusejí tedy složitě a zdlouhavě dojíždět do centra Prahy.

6 Závěr

Tématem této diplomové práce byla míra ovlivnění pracovního výkonu zaměstnanců společnosti Zepter International s.r.o. různými motivačními faktory. Hlavním cílem práce bylo na základě analýzy současného stavu motivačního programu společnosti vyhledat problémové oblasti a navrhnout možné varianty vedoucí k jejich zlepšení. Analýza vlivu jednotlivých motivačních faktorů byla provedena pomocí dotazníkového šetření. Vyplnění anonymního dotazníku se účastnilo celkem 25 zaměstnanců oddělení Warehouse a Repair Service Center. Dílčím cílem práce bylo popsání problematiky řízení lidských zdrojů, jeho úkolů a cílů, dále problematiky vzdělávání, rozvoje, hodnocení a odměňování pracovníků. Byl definován pojem pracovní výkon a byly popsány činitele, jež ho ovlivňují. Posledním tématem teoretické části práce byla motivace, motivační teorie, motivační techniky a program motivace zaměstnanců.

Vzhledem k tomu, že se společnost dostala vinou poklesu zisku v roce 2014 do finančních problémů, došlo k výrazným změnám i v motivačním programu zaměstnanců. Byl nejen omezen výběr zaměstnaneckých výhod, ale především došlo ke zrušení výkonové složky mzdy. Dotazníkové šetření bylo z tohoto důvodu rozděleno do tří částí, kdy první z nich se skládala z otázek na původní motivační program, druhá měla za cíl zmapovat současný stav a v poslední části dotazníku byly otázky zaměřeny na možnou budoucí podobu motivačního programu.

Již při čerpání dat z firemních materiálů společnosti byl zjištěn první nedostatek. V organizační struktuře společnosti zcela chybí personální oddělení. Společnost s více jak 70-ti zaměstnanci by se však měla řízení lidských zdrojů věnovat a měla by mít specializovaný útvar pro tyto účely. Z výsledků analýzy vyplynulo několik dalších problémových oblastí v motivačním programu zaměstnanců.

Patří mezi ně:

- formální hodnocení zaměstnanců – ve společnosti není oficiálně nastaveno a neprobíhá v pravidelných intervalech
- pracovní podmínky – dle výsledků dotazníkového šetření ovlivňují pracovní výkon téměř $\frac{3}{4}$ zaměstnanců a je proto nutné těm, s nimiž jsou nespokojeni věnovat pozornost

- o finanční ohodnocení a program zaměstnaneckých benefitů – v této oblasti se jedná především o zrušení výkonnostních odměn a původního programu benefitů

Prvním nápravným opatřením je zavedení systému pravidelných hodnotících pohovorů v půl ročních intervalech. Navrhované schéma systému je provádět první hodnocení v průběhu měsíce ledna, po skončení finančního roku společnosti, kdy jsou již známy hospodářské výsledky. Na tomto pohovu by pracovník společně s nadřízeným vyplnil hodnotící formulář a zároveň by zde dostal zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon v uplynulém roce. Druhé hodnocení by probíhalo v polovině roku a jednalo by se spíše o neformální zhodnocení uplynulého období a o diskuzi nad cíli pro zbytek roku.

Druhé doporučení se týká řešení nevyhovujících pracovních podmínek. Zaměstnanci požadovali vylepšení osvětlení v některých částech pracoviště. Je potřeba zjistit o jaká konkrétní místa se jedná, nechat zde překontrolovat profesionálními přístroji, zda osvětlení odpovídá daným normám a dle potřeb zaměstnanců jej upravit. Dalším problémem v této oblasti byl firemní intranet, ke kterému nemá většina zaměstnanců přístup. Jednoduchým řešením tohoto bodu je zavedení nástěnky, kam bude vedoucí pracovník pravidelně vyvěšovat aktuální informace z firemního intranetu. Posledním a největším problémem v hodnocení pracovních podmínek bylo místo, kde by mohli zaměstnanci obědovat. Na jejich pracovišti chybí jídelna a kuchyňka. Zlepšit tento stav však bude vyžadovat menší finanční investici. V prostoru skladu by se jednoduchými stavebními úpravami dal vytvořit prostor, který bude oddělený od pracoviště. Prostor by byl následně vybaven jídelním stolem s židlemi a menším kuchyňským koutem pro umístění mikrovlnné trouby, varné konvice a nádobí.

Třetí návrh na zlepšení je z kategorie finančního ohodnocení a programu zaměstnaneckých benefitů. V první řadě bude potřeba zvážit znovu zavedení měsíčních výkonnostních odměn, což bude znamenat podstatné zvýšení mzdových nákladů. Nicméně jejich zrušení mělo na motivaci zaměstnanců zásadní vliv. V programu zaměstnaneckých benefitů by však bylo možné několik změn s nízkou finanční náročností provést. Jedním návrhem na zlepšení je zavedení pitného režimu na pracovišti v podobě barelů s pitnou vodou, který by mohl být umístěn do nově vzniklé jídelny. Dalším doporučením je pravidelná organizace firemních setkání například v podobě společných snídaní nebo obědů jedenkrát měsíčně nebo uspořádání v dnešní době velmi moderní CSR aktivity.

Posledním a nejdůležitějším návrhem na zlepšení je zřízení oddělení pro řízení personální činnosti. Toto oddělení ve společnosti zcela chybí. Bude to ovšem znamenat další navýšení nákladů, což není v současné ekonomické situaci společnosti žádoucí. Nicméně i na výsledcích dotazníkového šetření je patrná absence personalisty, který by měl zaštit'ovat například výše zmiňovaný systém hodnocení zaměstnanců, zjišťování spokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami a zajišťování obvyklých agend personálního oddělení. Systém motivace zaměstnanců by byl díky tomu více ucelený a jednotlivým vedoucím pracovníkům by se po odpadnutí personální agendy vytvořil prostor pro jiné úkoly.

Na základě současné finanční situace společnosti lze usoudit, že nebude jednoduché všechna shora uvedená doporučení uvést do praxe. Motivační program ve společnosti však momentálně není na příliš dobré úrovni a hrozí jí tak ztráta klíčových zaměstnanců. Momentálně není v zájmu společnosti, aby ji zaměstnanci opouštěli z důvodu nedostatečné motivace a tak bude potřeba alespoň nějaká nápravná opatření uplatnit a začít motivační systém zaměstnanců vracet do původního stavu nebo se mu alespoň pokusit přiblížit.

7 Seznam použitých zdrojů

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. 5. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2006. 260 s. ISBN 80-213-1585-7.
- [3] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [4] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 133 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [5] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [6] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- [7] KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- [8] PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace*. 1. vyd. Tábor: Time expert, 2000. 251 s. ISBN 80-902783-0-2.
- [9] DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
- [10] ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. ISBN 80-868-5100-1.
- [11] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing 2008. ISBN 978-80-247-2361-7
- [12] DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 324 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
- [13] DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR Václav. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.
- [14] Managementmania.com. *Vroomova teorie očekávání*. [online]. 2013. [cit. 2015-11-03]. Dostupné z: < <https://managementmania.com/cs/vroomova-teorie-ocekavani>>.

- [15] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- [16] NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. Vyd. 2. Praha: Academia, 2009, 620 s. ISBN 978-80-200-1680.
- [17] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 120 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [18] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [19] DUCHOŇ, Bedřich, ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
- [20] BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [21] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

Interní dokumenty:

- Intranet společnosti
- Výroční zpráva
- Systém získávání výkonnostních odměn

8 Přílohy

Příloha 1: Dotazníkové šetření.....	84
-------------------------------------	----

Příloha 1: Dotazníkové šetření

DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Vážení respondenti,

Ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění dotazníku níže. Ten bude hlavním podkladem pro praktickou část mé diplomové práce, kterou zpracovávám na téma „ Faktory ovlivňující pracovní výkon v organizaci“ na České zemědělské universitě v Praze.

Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budou použity pouze pro studijní účely.

Předem děkuji za Vaši ochotu.

Kateřina Poldová

Identifikační údaje:

1.Pohlaví

- Žena
- Muž

2.Věk

- do 25 let
- 26 – 30 let
- 31 – 40 let
- nad 41 let

3. Dosažené vzdělání

- Základní
- Středoškolské vzdělání bez maturity
- Středoškolské vzdělání s maturitou
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské vzdělání

4. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- Méně než 1 rok
- Do 3 let
- Do 5 let
- Do 10let
- Déle než 10 let

Pokud jste v otázce č. 4 vybrali možnost „méně než 1 rok“ přeskočte, prosím, na otázku č. 11.

I. Část

5. Které z následujících odměn pro Vás před jejich zrušením byly nejvíce motivační?

Ohodnoťte, jak velký byl jejich motivační účinek – jako ve škole: 1= nejvíce motivační; 5= nejméně motivační

	1	2	3	4	5
- výkonová složka mzdy měsíční	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- roční bonus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- pitný režim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- firemní akce, teambuilding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- příspěvky na vzdělávání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- slevy na nákup zboží Zepter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- pracovní volno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- příspěvek na stravné v původní výši (85,- Kč)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- příspěvky na penzijní připojištění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Jak často se v minulosti konaly schůzky s nadřízeným ohledně Vašeho osobního hodnocení?

- 1 ročně
- čtvrtletně
- 1 měsíčně
- průběžně
- nikdy

7. Bylo podle Vás hodnocení, na jehož základě se udělovaly výkonnostní odměny spravedlivé?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

8. Byli jste spokojeni s výší výkonnostních odměn?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

9. Máte pocit, že Vás možnost získání výkonnostní odměny motivovala k vyššímu výkonu?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

10. Domníváte se, že ztráta některých odměn negativně ovlivnila Vaše motivaci k práci?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

II. Část

Existenční potřeby

11. Jaká je Vaše spokojenost s pracovními podmínkami:

Hodnocení jako ve škole (1 – spokojen; 2 – spíše spokojen; 3 – neutrální; 4 – spíše nespokojen; 5 – nespokojen)

	1	2	3	4	5
- vybavení (kuchyňka, jídelna)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- osvětlení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- teplota	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- čistota	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- sociální zařízení (WC, sprchy, šatny)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
- pracovní nástroje (nářadí, stroje)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- komunikační nástroje (PC, intranet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Pokud jste v předchozí otázce uvedli v některém případě možnost 5, uveďte důvod:

13. Jste spokojen/a s umístěním pracoviště (dopravní dostupnost, možnost stravování..)?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14. Jste spokojen/a s velikostí Vašeho pracovního prostoru?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

15. Domníváte se, že výše zmíněné pracovní podmínky ovlivňují Váš pracovní výkon?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16. Vnímáte Vaši finanční odměnu jako adekvátní Vašemu pracovnímu výkonu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

17. Máte pocit, že výše finanční odměny, ovlivňuje Váš pracovní výkon?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

18. Jste spokojen/a s Vaší náplní práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

19. Máte pocit, že objem Vaší práce je snadno zvládnutelný v rámci Vaší pracovní doby?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Vztahové potřeby

20. Domníváte se, že máte od nadřízených dostatek informací k vykonávání Vaší práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

21. Domníváte se, že informace, které potřebujete k vykonávání Vaší práce, jsou Vám předávány uceleně a srozumitelně ?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

22. Máte pocit, že Vás Váš nadřízený svým chováním motivuje k vyšším výkonům?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

23. Jak často se konají osobní schůzky s Vaším nadřízeným ohledně hodnocení Vašeho pracovního výkonu?

- Průběžně
- Jednou za měsíc
- Jednou za půl roku
- Jednou za rok
- Nekonají se

24. Jak hodnotíte úroveň komunikace s Vaším nadřízeným:

- Velmi dobrá
- Dobrá
- Dostačující
- Špatná

25. Cítíte od Vašeho nadřízeného dostatečnou podporu Vašich zájmů u vedení?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

26. Jak hodnotíte úroveň komunikace s kolegy ve Vašem týmu?

- Velmi dobrá
- Dobrá
- Dostačující
- Špatná

27. Cítíte ve Vašem pracovním kolektivu pozitivní atmosféru?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

28. Cítíte ve Vašem pracovním kolektivu týmového ducha?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Rozvojové potřeby

29. Rozumíte dobře Vám svěřeným úkolům?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

30. Jste spokojen s možností kariérního růstu ve společnosti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

31. Máte zájem pracovat na vyšší pozici, pokud by se Vám tato možnost naskytla?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

32. Máte zájem se dále vzdělávat v rámci Vaší profese?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

33. Jste spokojen se vzdělávacím programem ve společnosti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

34. Máte pocit, že Vám společnost poskytuje dostatečné proškolení pro výkon Vaší práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

35. Jaké další faktory Vás motivují k lepšímu pracovnímu výkonu?

Hodnocení jako ve škole (1 – nejlepší; 5 – nejhorší)

	1	2	3	4	5
prémie, příplatky za přesčas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
možnost kariérního růstu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
veřejná pochvala	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
soukromá pochvala nadřízeným	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
benefity (cafeterie)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
porovnání výkonu s kolegy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III. Část

36. Zavedení jakých z následujících odměn by Vás motivovalo k lepším výkonům?

Vyberte 5 možností

- Jednorázové navýšení mzdy
- Pravidelné finanční odměny
- Vyšší příspěvky na stravné
- Pochvala
- Povýšení
- Možnost dalšího vzdělávání
- Možnost flexibilní pracovní doby

37. Které z následujících firemních benefitů nejvíce postrádáte ve Vaší společnosti?

Vyberte 5 možností

- Příspěvky na kulturu
- Příspěvky na penzijní připojištění
- Odměny při významném životním nebo pracovním jubileu
- Příspěvky na rekreaci
- Firemní akce, teambuilding
- Podniková školka
- Pitný režim na pracovišti
- Týden dovolené navíc

38. Existují nějaká další zlepšení pracovních podmínek, které by Vás motivovaly k lepšímu výkonu? Například společné stravovací prostory, svozová doprava, zaměstnanecké výhody ...