

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2011 – 2013

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Monika Nečasová

Motivování zaměstnanci jako hybné síly rozvoje firmy

Praha 2013

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Vladka Fischerová-Katzerová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2011 - 2013

DIPLOMA THESIS

Monika Nečasová

**Motivated Employees as the Driving Force
of a Company Development**

Prague 2013

The Diploma Thesis Work Supervisor:
Mgr. Vladka Fischerová-Katzerová

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autorky

Poděkování

Chtěla bych poděkovat paní Mgr. Vladěce Fischerové-Katzerové za odborné vedení diplomové práce a za rady, které mi v průběhu vypracování diplomové práce poskytla.

Anotace

Diplomová práce se zabývá analýzou nástrojů používaných při řízení motivace zaměstnanců a jejich dopadem na rozvoj společnosti. Poznatky o motivaci a jejím vlivu na výkon zaměstnanců jsou rozebrány v teoretické části. Praktická část popisuje metody řízení pracovní motivace ve vybraném podniku a spokojenost zaměstnanců se současným stavem na základě dotazníkového šetření.

Klíčové pojmy

Benefity, dotazníková šetření, hybné síly, motivace, motivační nástroje, motivovaní zaměstnanci, pracovní výkony, rozvoj firem, řízení lidských zdrojů, spokojenost zaměstnanců, výkonnost zaměstnanců.

Annotation

The subject of the submitted thesis is an analysis of motivational tools used to managing employee motivation and its impact on a company development. Knowledge about motivation and its influence on an employee performance is described in the theoretical part of this thesis. The practical part describes the management methods which are used for employee motivation in the described company and the employee satisfaction with the current state in the company based on the questionnaire survey.

Key words

Benefits, development of companies, driving forces, employee performance, employee satisfaction, human resource management, motivation, motivated employee, motivational tools, surveys, work performance.

OBSAH

ÚVOD	8
1 PROCES A TEORIE MOTIVACE	10
1.1 Zdroje motivace	12
1.1.1 Návyky	12
1.1.2 Zájmy	13
1.1.3 Hodnoty	13
1.1.4 Ideály	13
1.2 Proces stimulace a aspirace	14
2 MOTIVACE V ORGANIZACI	15
2.1 Motivační podněty	16
2.2 Teorie motivace pracovního jednání	17
2.3 Teorie potřeb	18
2.3.1 Moderní motivační přístupy	22
2.4 Typy přístupů k práci	22
2.5 Pracovní výkon	24
2.5.1 Komunikace	25
2.5.2 Vztahy na pracovišti	25
2.5.3 Identifikace s prací	26
2.6 Motivační profil pracovníků	26
2.6.1 Pracovní spokojenost a pracovní výkon	27
3 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	28
3.1 Psychologické aspekty motivace jedince	29
3.2 Individuální motivace	30
3.2.1 Konzultování	31
3.2.2 Mentorování	31
3.3 Motivace týmu	31
3.3.1 Problematika motivace týmu	32
3.3.2 Vlastnosti týmu	33
3.4 Demotivace	35
4 ROZVOJ ORGANIZACE MOTIVACÍ	36
4.1 Kdo by měl hodnotit pracovní výkony a proč	37
4.2 Jaké pracovní výkony hodnotit	38
4.2.1 Hodnotící stupnice	40
4.3 Kdy hodnotit pracovní výkony	40
4.4 Proces hodnocení	41
4.5 Odměňování zaměstnanců	44
4.5.1 Trendy v odměňování pracovníků	45
4.6 Vzdělávání zaměstnanců	50
4.6.1 Metody vzdělávání na pracovišti	54

4.6.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště	55
4.6.3 Sebevzdělávání	55
PRAKTICKÁ ČÁST	57
5 ÚVOD PRAKTICKÉ ČÁSTI A CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	57
5.1 Motivační nástroje společnosti	58
5.2 Odměny a pracovní prostředí společnosti	60
6 METODOLOGIE	62
6.1 Popis výzkumného vzorku respondentů	63
6.2 Prezentace výsledků z dotazníkového šetření	66
6.2.1 Výsledky dotazníkového šetření	90
7 SHRNU TÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	91
ZÁVĚR	94
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	96
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	100
SEZNAM PŘÍLOH	102

ÚVOD

Důležitost a nenahraditelnost lidských zdrojů přetrvává i přes veškerý technický pokrok. Lidské zdroje zajišťují správný chod a prosperitu podniku i pracovní výkony a úlohy lidí nabývají na důležitosti. Bez podpory vedení společnosti nebudou zaměstnanci disponovat náležitým pracovním nasazením a nebudou odvádět požadovaný pracovní výkon. Toto se dříve nebo později promítne ve fungování celé firmy, na jejím rozvoji a na pozici na trhu. Proto je velice aktuální pečovat o zaměstnance a motivovat je k co nejlepším pracovním výsledkům. Motivace musí být plánovaná a dlouhodobá, jinak ztrácí na účinnosti.

Podniky vyžadují aby jejich zaměstnanci byli vysoce motivováni a s kladným přístupem k práci. Motivaci lidí ovlivňuje mnoho faktorů. Dobrá motivace by měla dokázat vyvolat touhu chtít dosáhnout cíle a zadaný úkol splnit co nejlépe. Kvalitní vedení podniku má ručit za dobré pracovní podmínky, dokázat zaměstnance nadchnout a umět je přesvědčit svým vlastním nadšením. Přesto je v mnoha podnicích problematika motivace zaměstnanců v současné době stále opomíjena.

Aby se společnost rozvíjela, musí být o zaměstnance dobře postaráno a zajištěno jejich uspokojení z práce. Pokud jsou splněny potřeby, které se od společnosti očekávají, jejich pracovní výkon bude vyšší a efektivnější. Motivaci se dá předcházet i dalším problémům, které souvisí s nízkou produktivitou práce a špatnými vztahy mezi zaměstnanci. To bývá způsobeno vlivem faktorů působících v různé míře na motivaci zaměstnanců. Manažer by měl vytvářet strategie přihlížející k momentálnímu stavu podniku a jednotlivce a tím určit rozumné časové relace.

Motivace patří k důležitým faktorům úspěšnosti jak samotných lidí tak celých firem. Předmětem této diplomové práce je motivace zaměstnanců ve firmách. Cílem teoretické části práce je vymezit základní pojmy a teorie motivace a popsat teoretická východiska nezbytná k využití lidského potenciálu. V praktické části práce bude rozebrán současný stav motivace zaměstnanců v české pobočce společnosti CA Technologies Inc. Zároveň bude provedena analýza a poskytnutí základních informací o této společnosti.

Cílem práce je zjistit motivační faktory u zaměstnanců a následný dopad motivace na rozvoj organizace. Cíle výzkumu bude dosaženo explorativní metodou – dotazník. Výzkum přinese informace o spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců společnosti CA Technologies Inc. To bude přínosem pro vedení, potažmo celou společnost. Měla by se zároveň potvrdit či vyvrátit hypotéza, že zaměstnanci české pobočky společnosti CA Technologies Inc. jsou spokojeni se stávajícím motivačním programem a firma jednoznačně díky svým zaměstnancům prosperuje. Tím panuje spokojenost na obou stranách.

Je složité vytvořit motivační program, který by vyhovoval všem zaměstnancům se stoprocentním úspěchem. Společnost se přesto může různými způsoby pokusit zajistit vysokou spokojenost svých zaměstnanců a tím zlepšit její rozvoj. Důležité je nalezení co nejvíce společných prvků, kterými bude možné motivovat co největší počet zaměstnanců s maximálním možným pozitivním výsledkem a nesnažit se zakrývat, že i s veškerou dostupnou technikou jsou pro rozvoj firmy lidské zdroje ty nejpodstatnější.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PROCES A TEORIE MOTIVACE

Jeden z výkladů pojmu motivace, který působí nejméně, zní: *"Motivace je souhrn hypotetických činitelů, které podnětují, usměrňují a energetizují chování jedince. Je to aktivizující intrapsychický proces vycházející z vnitřní potřeby nebo z vnějšího popudu."*¹

Slovo motivace pochází z latinského výrazu "movere" - tzn. hýbati, pohybovati. Pojem motivace se vztahuje na vnitřní aktivaci a vzbuzování činnosti psychicky i fyzicky, která vede k určitému cíli.

Jedna z dalších možností vysvětlení je: *„Pojem motivace vyjadřuje psychologické příčiny jednání či chování vůbec.“*²

Každý člověk má v sobě hnací sílu (někdy i neuvědomovanou), pomocí které jsou usměrňovány veškeré jeho činnosti. Tyto pohnutky a motivy člověka aktivizují určitým směrem a různou intenzitou. Motivace bývá často spojena s emočním prožitkem, který signalizuje určité potřeby, jež nejsou uspokojeny. Nepříjemné pocity z nedostatku aktivizují jedince, který se poté snaží tuto potřebu uspokojit.

Motivovanost je výsledkem celé škály objektivně působících vlivů a následného subjektivního přetváření. Výsledný aktuální motiv vzniká v závislosti na interakci vnitřních a vnějších podnětů.

Motivovanost ovlivňuje množství kritérií, která jsou dána nejen společenskými normami, ale i člověkem samým. Za zmínku stojí následující kritéria: morálka, právní normy, ale i vlastní formulované cíle, úroveň aspirace, životní zkušenosti atd.

I přesto, že člověk bude dostatečně motivován, ale náklady na vynaložené úsilí budou příliš vysoké, nebude motivace stačit k provedení požadovaného úkonu.³

*"Motiv je hypotetická vnitřní pohnutka chování, činnosti, je to hodnocení, které uvádí jedinec jako důvod svého chování, tzv. vnitřní stav organismu, který podněcuje jedince k určité činnosti."*⁴

¹ PROVAZNÍK, V. a R. KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: VŠE, 1996. s. 7. ISBN 80-245-0703-X.

² NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. s. 8. ISBN 80-85603-01-2.

³ Tamtéž, s. 8.

⁴ BARTÁK, J., et al. *Encyklopedický slovník*. Praha: Odeon, 1993. s. 708. ISBN 80-207-0438-8.

Jedna z dalších možností vysvětlení pojmu. *"Motivy jsou faktory, které aktivizují lidské chování, zaměřují je na určitý cíl a v tomto směru je udržují po určitou dobu."*⁵

Konkrétním motivem se dá vysvětlit proč, člověk jedná tak, jak jedná. To souvisí s dosažením určitého cíle. Dalo by se říci, že jde o chování jedince, které může dávat smysl pouze jemu a vede k dosažení daného cíle. Cílem bývá vnitřní uspokojení. Pokud nedojde ke splnění cíle, motiv se stává dlouhodobým a celoživotním. Chování může být ovlivňováno i motivy vědomými a nevědomými.

Motivace působí současně ve třech dimenzích:

- dimenze směru;
- dimenze intenzity;
- dimenze stálosti.⁶

Dimenze směru znamená zaměření činnosti člověka určitým směrem nebo odvracení od určitého směru. Dimenze intenzity je síla motivace, ochota vynakládat větší či menší množství energie při dosahování cíle. Dimenze stálosti se projevuje mírou schopnosti překonávat překážky během činnosti.

Motivy můžeme dále členit na biogenní, ty mají původ ve fyziologii organismu a sociogenní, vztahující se k sociálním potřebám člověka. Základními motivy jsou potřeby. Potřeba znamená pociťování nedostatku jak v oblasti biologické, tak i sociální. V jednom okamžiku působí na jedince i několik motivů naráz, málokdy se jedná pouze o jeden motiv.

Motivační proces vzniká uvnitř jednatelce, který pocítí nedostatek z neuspokojené potřeby. Aby byl zaměstnanec dostatečně motivován, musí být u něho vzbuzen pocit zapojení. Vedoucí pracovník by měl umět propojit vnitřní orientaci jednatelce na cíl s plněním zadaného úkolu. Jedině tak dojde k uspokojení a posílení jedince.⁷

⁵ BARTÁK, J., et al. *Encyklopedický slovník*. Praha: Odeon, 1993. s. 708. ISBN 80-207-0438-8.

⁶ TOMŠÍK, P. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. Brno: PEF MZLU v Brně, 2005. ISBN 80-7157-845-2.

⁷ Tamtéž, s. 54.

1.1 Zdroje motivace

Aby bylo možné na člověka efektivně působit a tím ovlivňovat žádoucím způsobem jeho chování, je nutné nejdříve pochopit, kde motivace pramení. Za zdroj motivace lze považovat skutečnosti, které vytvářejí motivaci. Nejčastěji zmiňovanými zdroji motivace v odborné literatuře jsou potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály.⁸

Mezi nejzásadnější zdroje motivace řadíme potřeby. Potřeby z psychologického hlediska vyjadřují ne vždy uvědomovaný nedostatek důležitých podnětů pro život, které člověk pociťuje. Považují se za základní zdroj motivace veškeré lidské činnosti. Mají subjektivní charakter.

Primárně dělíme potřeby na biologické a sociální. Biologické potřeby souvisí s existencí organismu. Řadíme sem spánek, kyslík, potravu atd. Potřeby sociální jsou určeny socializací člověka, jako je potřeba lásky, sounáležitosti, respektu apod.

A. Maslow, představitel humanistické psychologie, rozděluje potřeby dle priorit (nejdříve jsou uspokojeny základní fyziologické potřeby). Pokud nejsou dostatečně uspokojeny potřeby na nižších úrovních, nejsou aktivizovány ani potřeby vyšší.

Maslow rozlišoval také primární a sekundární potřeby. Do nižších řadil fyziologické potřeby a potřebu bezpečí. Dohromady nižší potřeby zajišťují fyziologické přežití jedince. Do vyšších potřeb řadí lásku a úctu vedoucí k duševnímu klidu. Nejvyšší potřeby podporují rozvoj osobnosti – sebeaktualizaci. Potřeby mají výše popsanou hierarchickou strukturu a také strukturu dynamickou. Dynamika znamená, že pokud dojde k uspokojení určité úrovně potřeb, začnou se objevovat potřeby vyšší.

Každý jedinec se snaží odstranit vzniklý nedostatek uspokojením potřeby s nižším či vyšším nasazením. Může se však stát, že potřebu uspokojit nelze a člověk začne strádat. Z pracovního hlediska, pokud jedinec nemůže uspokojit jednu potřebu, může se snažit vykompenzovat vzniklý problém jiným způsobem.⁹

1.1.1 Návyky

Návyk je naučený a zautomatizovaný vzorec chování člověka. Návyky bývají výsledkem nejen výchovy, ale také sebevýchovy. Je možné si návyk vypěstovat záměrně a cílevědomě.¹⁰

⁸ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha, 1992. s. 9. ISBN 80-85603-01-2.

⁹ PROVAZNÍK, V. a R. KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: VŠE, 1996. ISBN 80-245-0703-X.

¹⁰ Tamtéž, s. 77.

1.1.2 Zájmy

Zájem lze popsat jako dlouhodobější zaměření na určitou oblast. Zájmy mohou být současně motivy. Existují různé druhy dělení zájmů. Jsou to zájmy poznávací, přírodní, estetické, sociální, obchodní, výtvarné, sportovní, technické, rukodělné. Člověka pak lze charakterizovat i podle toho, jaké zájmy má a jak se jim věnuje.¹¹

1.1.3 Hodnoty

Po celý život se člověk neustále setkává s něčím neznámým a je nucen poznávat, hodnotit a přisuzovat určitý význam a důležitost. Toto hodnocení je ovlivněno sociálním prostředím a určuje, čemu člověk přikládá větší váhu. Mezi hodnoty můžeme řadit např. zdraví, rodinu, práci, vzdělání, peníze, svobodu. Tzv. instrumentální hodnoty jsou hodnoty, kterých nelze nikdy lehce dosáhnout. Tyto hodnoty spíše vyjadřují způsob dosahování cílů. Oproti tomu hodnoty terminální, jsou hodnoty, u kterých lze dosáhnout cílového stavu. Hodnoty mají individuálně normativní charakter. Hodnoty nejsou u každého jedince pevně dané, rozvíjejí se a mění v průběhu života zejména s přibývajících zkušenostmi.¹²

1.1.4 Ideály

Ideál je určitý model nebo vzor každého člověka. Něco, k čemu se snaží přiblížit. Ideál můžeme jinak nazvat jako subjektivní chtěný stav.

Kritériem pro hodnocení je osobní prospěch každého člověka či prospěch širších skupin. Hodnocení ovlivňují veškeré jednání člověka, proto je zdrojem motivace lidské činnosti.¹³

¹¹ PROVAZNÍK, V. a R. KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: VŠE, 1996. ISBN 80-245-0703-X.

¹² Tamtéž, s. 43.

¹³ WERTHER W.B. and K. DAVIS. *Human Resource and Personnel Management*. New York, 1993.

1.2 Proces stimulace a aspirace

Pochopení odlišnosti pojmů stimulace a motivace - stimuly jsou vnější podněty, které vyvolávají změny v motivaci člověka. Stimuly mohou být odměny, které podporují výkon jedince při dosahování cíle. Zvyšují pracovní aktivitu.

Stimuly můžeme rozdělit na vnitřní (změnu v těle nebo mysli člověka) a vnější (působící z okolí). Na člověka působí stimuly různou intenzitou. Nejčastěji působí zvenčí, např. činnost jiného zaměstnance může ovlivňovat jednání stimulované osoby.¹⁴

S problematikou motivace se pojí i aspirace. Představuje nároky, které jsou kladeny na jedince z jeho vlastní iniciativy. Na vznik aspirací působí výchova, dosavadní zkušenosti a sociální a kulturní prostředí. Příkladem může být vedoucí pracovník, který svými úspěchy inspiruje spolupracovníky ke stanovení si náročnějších cílů, nebo procesy nápodoby a identifikace.

Aspirační úroveň je osobnostní výše nároků, jež člověk klade na svůj výkon a cíle. Tyto cíle mohou být vysoké, nízké, ale i žádné.

Dosahování cílů může být náročné nebo snadné. Aspirační úroveň lze tedy chápat jako konflikt mezi popsányými tendencemi, a to třemi způsoby:

- volbou vyššího stupně obtížností cílů a úkolů;
- volbou nižších stupňů obtížnosti úkolů;
- volbou středního stupně obtížností úkolů či cílů (dosažení cílů je možné a snadno předpověditelné).¹⁵

Aspirační úroveň pozitivně ovlivňuje pracovní motivaci. Nízká aspirační úroveň znemožňuje dostatečné využívání pracovního potenciálu. Avšak ani moc vysoká aspirační úroveň nemá jen pozitivní dopad. Pro podnik je výhodná mírně vyšší aspirační úroveň, která vede k lepším výsledkům.¹⁶

¹⁴ WERTHER, W. B., et al. *Canadian Personnel Management and Human Resources*. Toronto, 1985. ISBN 0-07-548913-9.

¹⁵ BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.

¹⁶ Tamtéž, s. 86.

2 MOTIVACE V ORGANIZACI

Výkonová motivace ovlivňuje motivaci k práci. Každý člověk má v sobě jinou sílu motivu k výkonu, která rozhoduje o jeho aktivitě. Někdo podává vysoké výkony v několika činnostech, jiný tyto tendence nepociťuje vůbec. Velký vliv v tomto procesu sehrávají vyhlídky na úspěch či neúspěch. V podstatě můžeme každého zaměstnance zařadit do dvou skupin dle převažujících tendencí: lidé s potřebou dosáhnout úspěchu a lidé s potřebou vyhnout se neúspěchu. „*V případě, že převažuje potřeba úspěchu, je u konkrétního jedince vyšší pravděpodobnost aktivit orientovaných na úspěch, naopak v případě převažující potřeby vyhnout se neúspěchu, lze počítat spíše s relativní pasivitou jedince.*“¹⁷

Avšak každý v sobě nese současně obě potřeby. Síla motivu výkonu je u každého dána individuálním poměrem obou těchto tendencí. Tendence projevující se v pracovní činnosti jsou často takové, že skupina zaměstnanců, která má tendenci vyhýbat se neúspěchu, se většinou pouští do lehkých úkolů, které vylučují neúspěch, nebo si stanovují těžké cíle, jejichž nesplnění nepovažují za neúspěch.

Životní aspirace jsou cíle, které si každý jedinec stanovuje sám pro sebe. Tyto aspirace úzce souvisí s výkonovou motivací. Dá se předpokládat, že u jedinců, kteří si kladou vysoké cíle v běžném osobním životě, budou mít i v pracovní oblasti větší touhu uspět a s tím spojenou vyšší pracovní motivaci. Úroveň motivace při výkonu může být ovlivňována i záměrně prostřednictvím pozitivního hodnocení, které bývá účinnější než kritika a vytýkání nedostatků. Mezi další faktory dopadající na výkonovou motivaci patří charakteristiky sociálních skupin a vrstev, ale i národní kultury, v kterých se jedinec pohybuje.¹⁸

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

Výkon zaměstnanců závisí jak na motivace a schopnostech, tak na pracovních podmínkách. Tyto činitele se však nemusí podílet pouze na zvýšení motivace, ale mohou ji i snižovat – pak se mluví o demotivaci, což v pracovním prostředí může vyvolat nechuť k práci. Mezi takové pracovní činitele se řadí např. jednotvárná práce, sociální konflikty na pracovišti a špatně odměňovaný výkon.¹⁹

¹⁷ PROVAZNÍK, V. a R. KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: VŠE, 1996. s. 70. ISBN 80-245-0703-X.

¹⁸ Tamtéž, s. 75.

¹⁹ Tamtéž, s. 79.

2.1 Motivační podněty

Existují tři typy zdrojů pracovní motivace. Prvním typem je potřeba výkonu. Lidé podle této teorie touží po samostatnosti, přejí si rozhodovat, nést odpovědnost za svá rozhodnutí, překonávat překážky a ujišťovat se tak o svých kvalitách. Zvyšovat si dobrým pracovním výkonem svoje sebevědomí a ubezpečovat se, že jsou pro společnost důležití.

Dalším zdrojem pracovní motivace je potřeba přátelství. Spolupracovníci si mezi sebou vytvářejí přátelské vztahy, vzájemně se podporují, a v případě potřeby si poskytují pomoc. Zaměstnání se tak stává příležitostí pro upevňování mezilidských vztahů. Třetím zdrojem pracovní motivace je touha po moci, snaha řídit ostatní lidi a ovlivňovat jejich jednání.²⁰

Motivování pracovního jednání je součástí manažerské funkce vedení a patří mezi nejdůležitější úkoly managementu. Motivováním rozumíme působení na někoho za účelem změnit jeho jednání, tedy vnějšími pobídkami ovlivnit jeho vnitřní pohnutky a zajistit tak dosažení cíle.

Cílem motivačního působení na zaměstnance je nejčastěji zlepšení jejich pracovní výkonnosti. Úkolem vedoucího pracovníka je využívat metod motivování k rozvoji kvalifikace zaměstnanců (znalostí a dovedností) a zajistit identifikaci osobních cílů zaměstnanců s cíli podniku. Využít tak potenciál zaměstnanců ve prospěch podniku.

Pracovní motivace je spojena s plněním pracovních povinností, je orientována na výsledek práce. Je ovlivňována souborem pracovních podmínek (např. organizace práce, odměňování, pracovní prostředí, spolupracovníci). V zásadě existují tři druhy důvodů, proč lidé nastupují do pracovního poměru. Prvním z důvodů je, že práce jim poskytuje prostředky k zajištění existenciálních potřeb. Druhým důvodem je, že práce lidem umožňuje navazovat a rozvíjet sociální vztahy a nakonec je i příležitostí k seberealizaci a rozvinutí schopností člověka.²¹

Mnoho lidí pracuje proto, aby si prostřednictvím svého zaměstnání zajistili uspokojení individuálních potřeb, i když i samotná práce může přinášet uspokojení. Uspokojení z vlastního výkonu se pak stává úkolem pro vedení podniku za využití různých metod a technik jak motivovat k pracovnímu výkonu.

²⁰ DĚDINA, J. a V. CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

²¹ Tamtéž, s. 63.

Používají se stimuly a pobídky, přesto chování zaměstnanců zůstává v souladu s posláním firmy. Vzniklá aktivita (pracovní jednání) musí směřovat k dosažení cíle, musí určitou dobu trvat a mít určitou intenzitu.²²

2.2 Teorie motivace pracovního jednání

*„Teorie motivace mohou sloužit k lepšímu pochopení toho, proč se lidé chovají určitým způsobem. Ani jedna nevystihuje celkový motivační proces. Na to je člověk až příliš složitá bytost.“*²³ Každá z teorií pracovního jednání zkoumá určitou část různých způsobů motivace pracovníků. Ukazuje se, že docházejí k rozdílným cílům díky tomu, že nahlíží na stejný problém z jiného pohledu.²⁴

Homeostatická koncepce motivace.

Jejím autorem je fyziolog W. B. Cannon. Motivace vychází z biologie člověka, z rovnováhy organismu. Pokud dojde k porušení rovnováhy, pak vzniká potřeba, která je odstraňována uspokojením.

Aktivační koncepce motivace.

Představitelem je E. Stellar, který zdůrazňuje vnější a vnitřní podněty, jako usměrňování lidské aktivity. Napětí a strach vyvolají u jedince aktivitu a následně jsou vyvolány buď kladné, nebo záporné emoce. Ty zapříčiní vyhnutí se podobné činnosti v budoucnu.

Kognitivní koncepce motivace.

Jejím představitelem je L. Festinger. Dle něj mají poznávací procesy nejsilnější motivační účinky. Člověk se lépe orientuje v prostředí, a pak pohotověji reaguje na podněty.

Teorie instrumentality.

Tato teorie pochází z druhé poloviny 19. století. Je kladen důraz na racionální práci a výsledky v ekonomické oblasti. Kořeny jsou zaznamenány v Taylorových metodách vědeckého řízení. Člověk by měl být motivován k lepšímu pracovnímu výkonu, pokud dané odměny a případné tresty budou v přímé závislosti se skutečným výkonem.

²² MADSEN, K.B. *Moderní teorie motivace*. Praha: Academia, 1979. ISBN 509-21-857.

²³ PROVAZNÍK, V. a R. KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: VŠE, 1996. s. 86. ISBN 80-245-0703-X.

²⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

Nepřímo je tím řečeno, že lidé pracují pouze kvůli penězům. Motivování zaměstnanců touto metodou je nejčastěji používané a velice úspěšné. Je však podmíněno pouze systémem kontroly zvnějšku a lidské potřeby a nerespektuje fakt, že může být narušen neformálními vztahy na pracovišti.

2.3 Teorie potřeb

Teorie potřeb jsou zaměřeny na obsah motivace. Jejich rysem je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytvoří napětí se stavem nevyrovnanosti, a každé určité chování je pak motivováno neuspokojením potřeb.

Maslowova hierarchie potřeb.

Je nejrozšířenější klasifikací. Existuje pět hlavních skupin určitých potřeb, které jsou stejné pro každého. Potřeby jsou uspořádány vzestupně od nejnižších po vývojově nejvyšší. Každý musí nejprve uspokojit potřebu nižší, a poté až potřeby vyšší (potřeba seberealizace nemusí být uspokojena vždy). Pokud bude jeden ze souboru potřeb uspokojen, již přestává působit jako stimul.²⁵

Maslow rozlišoval potřeby fyziologické, které definoval jako primární potřeby lidského organismu. Potřeba jídla, kyslíku, spánku. Tyto potřeby musí být vždy uspokojeny, jinak nedochází k uspokojení potřeb vyšších. Nejsou-li uspokojeny, žádné jiné další potřeby již člověka nemotivují. Jako další potřebu popisoval jistotu a bezpečí, tedy potřebu ochrany před zúzným nebezpečím, před nemocemi a ekonomickým strádáním. Sociální potřeba se zaměřuje na společenskou povahu každého člověka. Jeho potřebě sdružování se a touze po přátelství. V případě nenaplnění této potřeby dochází k duševnímu strádání jedince. Potřeba uznání a ocenění zahrnuje sebeúctu, uznání a ocenění většinou od druhých lidí, což vede k pocitu sebedůvěry a prestiže. A nakonec potřeba seberealizace je nejvyšší potřeba a touha člověka po tom, aby plně rozvinul své schopnosti, dovednosti a potenciál.²⁶

Adelferova ERG teorie.

V této teorii se počítá s tím, že člověk bude při uspokojování potřeb též postupovat od potřeb nižších k potřebám vyšším a naopak. Tedy když člověk neuspěje při uspokojování potřeby vyšší, může se vrátit zpět na předešlou úroveň a uspokojovat potřeby nižší.²⁷

²⁵ KOONTZ, H. and H. WEHRICH. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

²⁶ DĚDINA, J. a V. CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

²⁷ VÁGNER, I. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. Brno: MU, 2004. ISBN 80-210-3536-6.

Rozlišuje tři druhy potřeb:

- existenční - odpovídají Maslowovým fyziologickým potřebám, které jsou obohacené o potřebu bezpečí;
- vztahové - mají podobu jako Maslowovy potřeby sociální a potřeby uznání;
- růstové - odpovídající Maslowově potřebě seberealizace.²⁸

McClellandova teorie.

McClelland popisuje tři druhy motivačních potřeb. Vychází ze své studie manažerů, kdy identifikoval tyto potřeby:

- výkon a úspěch - potřeba úspěchu dosaženého před ostatními a touha podílet se na řešení složitějších úkolů;
- spolenectví a oblíbenost - je potřeba být oblíben v kolektivu ostatních zaměstnanců; popisuje potřebu vřelých a přátelských vztahů s ostatními;
- moc - potřeba ovlivňovat ostatní lidi, někdy i kontrolovat; jedinci se silnou potřebou moci nejčastěji kandidují na manažerské pozice; přesto se liší intenzita a význam této potřeby.²⁹

Teorie průběhu procesu.

Teorie zaměřené na proces popisují psychologické síly, jež ovlivňují motivaci. Jsou známé jako poznávací teorie. Zabývají se totiž tím, že pracovníci interpretují prostředí v zaměstnání, tak, jak jej sami chápou.³⁰

Teorie očekávání.

Autorem je psycholog Vroom, který říká, že klíčové role jsou dva základní pojmy: expektance (očekávání) a valence (hodnota). Výsledek každé práce má určitou subjektivní hodnotu. Od velikosti této hodnoty se následně odvíjí motivace každého z jedinců. Motivace je možná pouze v případě, kdy mezi výkonem a výsledkem bude existovat jasně vnímatelný vztah. Stejně tak musí být výsledek nástroj uspokojení potřeb.

²⁸ VÁGNER, I. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. Brno: MU, 2004. ISBN 80-210-3536-6.

²⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

³⁰ Tamtéž, s. 97.

Teorii expektance lze vyjádřit vztahem: ³¹

$$M = f(V \times E),$$

M – úroveň motivace;

V – valence či očekávané uspokojení;

E – expektance, subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání bude završeno očekávaným výsledkem.

Přínosem je rozlišování významu různých potřeb. Expektance a valence jsou u každého jedince jiné a časem se mění. Tato teorie více odpovídá skutečnosti, bohužel je těžce aplikovatelná v praxi.³²

Tato teorie byla dále rozvíjena dle Portera a Lawlera. Zde se dochází k závěru, že existují dva faktory ovlivňující úsilí lidí vkládané do jejich práce. Jako první je popsána hodnota odměny jedinců je, dokud jsou uspokojovány potřeby jistoty, uznání, autonomie a seberealizace. Jako druhá je pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí, jak je vnímá každý jedinec.³³

Je ale zdůrazňováno, že pouze úsilí nestačí. Musí být efektivní spolu se schopnostmi a vnímáním role. „Porterův a Lawlerův model motivace je mnohem komplexnější než ostatní známé modely a v podstatě reprezentuje systémový přístup k motivaci“³⁴

Teorie spravedlnosti a rovnováhy.

Autorem je Adams. Princip je sociální srovnávání lidí. „Podle této teorie člověk v procesu srovnávání hodnotí sám sebe a spolupracovníka, porovnává se s ním ve smyslu podílu vynaloženého úsilí a dosaženého úspěchu, a tím u něj vzniká pocit spravedlnosti nebo naopak nespravedlnosti.“³⁵

³¹ BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.

³² KOONTZ, H. and H. WEIHRICH. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

³³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

³⁴ KOONTZ, H. and H. WEIHRICH. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. s.445. ISBN 80-85605-45-7.

³⁵ VÁGNER, I. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. Brno: Masarykova univerzita, 2004. s. 342. ISBN 80-210-3536-6.

Teorie cíle.

Autory teorie cíle jsou Latham a Locke. Ti preferují stanovení specifických cílů, teprve pak může být jedinec motivován k pracovnímu výkonu. Dále musí existovat zpětná vazba na výkon. Pracovníci by se měli podílet na stanovení těchto cílů. Pokud lidé s cíli souhlasí, vedou je k lepšímu výkonu.³⁶

Teorie X a Y.

Autorem této je Douglas McGregor. Rozlišuje dvě skupiny předpokladů o člověku a jeho vztahu k práci:

- typ X - předpokládá, že člověk je líný, s nechutí k práci, a pod hrozbou se musí k práci nutit, za dobrou práci je pak dobře finančně ohodnocen; dále říká, že člověk je nesamostatný, proto potřebuje vést a být kontrolován;
- typ Y - předpokládá, že práce je pro člověka stejně přirozená, jako je smysl pro povinnost a odpovědnost; pocit důležitosti a užitečnosti je nadřazen potřebě finanční odměny.

Určí se, jaký typ u konkrétního zaměstnance převažuje, a podle toho k němu manažer přistupuje.³⁷

Teorie zesílených vjemů.

Teorie je prací psychologa Frederika Skinnera. Autor vychází z předpokladu, že reakce člověka pocházejí z v minulosti získaných zkušeností. Rozlišuje čtyři postupy motivace. Pozitivní motivaci, která je doporučována při vedení lidí. Dnadno usměřuje myšlení a jednání pracovníků směrem k dosažení cíle. Negativní motivace je popsána jako varování před opakováním takového jednání, které mělo pro člověka negativní dopad. Tento postup motivace by se měla uplatňovat zřídka a velmi opatrně. Postup tlumení aktivity je jinak nazváno demotivace. Demotivace je dosahováno lhostejností zaměstnance, někdy až ignorováním. Používá se v případě, kdy negativní účinky aktivity pracovníka převažují nad přínosem. Jako poslední postup je plně negativní trestání, kdy účelem je zabránit opakování nevhodného chování člověka.³⁸

³⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

³⁷ BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.

³⁸ VÁGNER, I. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. Brno: Masarykova univerzita, 2004. ISBN 80-210-3536-6.

2.3.1 Moderní motivační přístupy

Mezi moderní motivační přístupy můžeme zařadit participaci zaměstnanců na rozhodování. Systém participace pracovníků na rozhodování musí být propojen se systémem hodnocení, aby byl efektivní. Další z přístupů aplikovaných v praxi je sebemotivace manažerů. Sebemotivace je důležitá na cestě k dosažení vysokých pracovních výkonů a pro efektivní vykonávání práce. Obohacování práce jako další z přístupů. Zde je pracovník motivován tím, že je mu dána jistá pravomoc a odpovědnost nad rámec jeho dosavadního zařazení. Nový úkol je stejně tak i příležitostí prokázat své schopnosti.

Rozšiřování způsobilosti se používá převážně pro pracovníky vykonávající rutinní činnost. Pracovníkům je dána možnost rozšíření kvalifikace, aby mohli vykonávat více činností. Častý motivační přístup je obměna pracovních míst horizontálně či vertikálně. Při horizontální rotaci se vykonává více činností s příslušnou kvalifikací. Vertikální rotace je používána u manažerů. Manažeři mají možnost poznat náplň práce svých nadřízených a podřízených. Tato metoda má pro manažera významný přínos. Jako poslední přístup můžeme zmínit odměňování pracovníků podle výkonu.³⁹

2.4 Typy přístupů k práci

Přístupy k práci se mohou u každého ze zaměstnanců lišit. Prvním přístupem může být různé chápání práce. Práce je chápána pouze jako prostředek k zajištění jiných potřeb. Např. existenciálních, kulturních, zájmové aktivity. Práce nepřináší člověku radost. Ve druhém typu přístupu práce již zahrnuje uspokojování potřeb. Přináší člověku radost, seberealizaci či udržování sociálních kontaktů.

Extrinsická motivace je další z přístupů, který je spojen s dosahováním cílů mimo oblast pracovní činnosti. Zahrnujeme sem mzdu, hmotné odměny, zaměstnanecké výhody, ale i prestiž spojenou s pracovní pozicí. Motivace pomocí hmotných odměn se projevuje u pracovníků s nižší kvalifikací. Obsah práce neuspokojuje jejich potřeby, práce jim pouze zajišťuje prostředky. Motivování zaměstnanců, u kterých převažuje tento typ motivace, je obtížnější než motivování zaměstnanců, kteří uspokojují své potřeby výkonem své práce. Zaměstnanci pak začínají chápat výhody a odměny jako samozřejmost. Zvýšení platu pak nemá dlouhodobý motivační efekt a po určitém čase požadují další zvýšení platu.

³⁹ VÁGNEROVÁ, M. *Základy psychologie*. Praha: Karolinum, 2004. ISBN 80-246-0841-3.

Intrinsická motivace je spojena s uspokojováním potřeb samotnou prací. Mezi intrinsické motivy řadíme pocit jakési moci spojený s pracovní pozicí, uspokojení z dobře vykonané práce, seberealizace, využívání svých schopností a osobnostní růst. Intrinsická motivace neboli vnitřní motivace, převažuje u pracovníků s vysokou kvalifikací vykonávající rozmanitou a zodpovědnou práci. Vnitřní motivy podporují u těchto pracovníků sebekontrolu a sebeřízení.⁴⁰

V praxi působí oba druhy motivů současně. Nelze počítat s tím, že vysoce kvalifikovaný zaměstnanec bude spokojený s nízkým platem jen proto, že cítí uspokojení z práce. Výše platu může u pracovníků vyvolat nespokojenost. Pokud se tento faktor podceňuje, nespokojenost zaměstnanců se projeví snížením výkonnosti.

Výše zmíněné motivační teorie mohou sloužit vedoucím pracovníkům pouze orientačně při snaze zvýšit výkon podřízených. Dávají návody, jak zaměstnance v určitých situacích i podmínkách sladit s cílem pracoviště.⁴¹

Nejstarší model řízení zaměstnanců, rozpracovaný F. W. Taylorem, předpokládá, že práce je pro lidí nepříjemná a očekává se pouze peněžní odměna. Pracovní úkony jsou rozděleny na jednoduché činnosti a častým opakováním se dosahuje vysoké produktivity a zároveň se snižují požadavky na kvalifikaci pracovníků. Nevyžadují se komplexní znalosti a dovednosti. Nevýhoda tohoto rozčlenění je, že klesá pocit uspokojení.⁴²

Další etapou vývoje teorie řízení byla tzv. škola lidských vztahů. Průkopníkem je E. Mayo. Říkal, že ještě významnější motivační faktory než mzda je potřeba cítit se důležitý. Vzbudit v zaměstnancích pocit užitečnosti a posilovat sounáležitost s podnikem, čehož se dá dosáhnout např. možností spolurozhodování.

V současné době převažuje model human resources, podle které je nejlepším motivačním nástrojem práce vyžadující odpovědnost a tvořivost. Rozvíjí schopnosti zaměstnanců a využívá potenciálu lidských zdrojů ve prospěch podniku. Je zaměřen na vzdělávání a zvyšování kvalifikace zaměstnanců, které zaměstnancům umožňuje plnit stále náročnější pracovní úkoly. Prostřednictvím zajímavé a odpovědné práce se zaměstnanec identifikuje s cílem podniku. Podmínkou je však odpovídající mzda a dobré pracovní klima.⁴³

⁴⁰ NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0628-1.

⁴¹ MADSEN, K.B. *Moderní teorie motivace*. Praha: Academia, 1979. ISBN 509-21-857.

⁴² WERTHER W.B. and K. DAVIS. *Human Resource and Personnel Management*. New York, 1993.

⁴³ MADSEN, K.B. *Moderní teorie motivace*. Praha: Academia, 1979. ISBN 509-21-857.

2.5 Pracovní výkon

Motiv výkonu je závislý na třech faktorech:

- pravděpodobnost dosažení úspěchu;
- pohnutka ke specifickému výkonu;
- osobní důsledky plynoucí z úspěchu vyjádřené stupněm obtížnosti dosažení cíle.⁴⁴

Každý člověk má potřebu uspět a zároveň se vyhnout neúspěchu. V závislosti na tom, která potřeba působí více, se prosazuje jedna z těchto tendencí chování. Buď snaha o dosažení úspěchu spojená s určitou aktivitou, nebo vyhýbání se možnosti neúspěchu spojené s celkovým vyhýbáním se této aktivitě.

Kromě motivace je dosažený výkon také ovlivněn schopnostmi jedince. U každého člověka je vliv těchto faktorů na úroveň výkonu jiná.⁴⁵

V případě, že je úroveň motivace nízká, je i výkon slabý. Vztah mezi výkonem a úměrností nelze charakterizovat jako přímou úměrnost. Přílišná motivace přináší člověku vysoké vnitřní napětí a oslabuje tak jeho vnitřní předpoklady k vysokému výkonu. Extrémně vysoká motivace výkon spíše zeslabuje.

Výkon zaměstnance závisí v tomto pojetí na faktorech jako jsou schopnosti zaměstnance, které jsou podmínkou způsobilosti zaměstnance k určité činnosti. Na podmínkách potřebných k dosažení výkonu, které jsou vytvářeny podnikem a nakonec na úrovni motivace pracovníka k dosažení výkonu.⁴⁶

Pracovní podmínky, úroveň motivace a schopnosti zaměstnance musí dosahovat takové úrovně, aby se dosáhlo požadovaného výkonu. Pakliže by byla jedna z těchto složek nižší, zaměstnanec by podával nižší výkon. Proto je nutné udržovat všechny tři složky v rovnováze. Vztah mezi motivací, náročností úkolu a výkonem vyjadřuje Yerkes-Dodsonův zákon, resp. obrácená U-křivka, která ukazuje, že v případě nízké motivace bude výkon práce nízký a s růstem intenzity motivace úroveň výkonu poroste. Avšak pouze do jisté výše úrovně motivace, od určité hranice se výkon bude naopak zase snižovat. Úroveň motivace závisí na náročnosti úkolu, u náročných úkolů je optimální nižší úroveň motivace než u úkolů snadných.

⁴⁴ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.

⁴⁵ Tamtéž, s. 38.

⁴⁶ PROVAZNÍK, V. a R. KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. VŠE, 1996. ISBN 80-245-0703-X.

Pracovní výkon je ovlivněn motivací pracovníka. Existují však další faktory, které ovlivňují výkon. Jsou to schopnosti a dovednosti jedince a kvalifikace a objektivní faktory, jako je organizace práce, úroveň používané technologie, pracovní prostředí (např. osvětlení, bezpečnost).

Existence pracovní spokojenosti zaměstnanců je podmínkou pro efektivní využívání lidských zdrojů podniku, neznamená však automaticky vysokou úroveň motivace. Je potřeba rozlišit spokojenost pramenící ze smysluplné práce a sebeuplatnění, která motivuje k dosažení vyšších cílů, od spokojenosti s určitým stavem bez potřeby zlepšovat svůj výkon.

Pro většinu lidí platí, pokud zaměstnanec cítí, že jeho práce má význam a jeho pracovní podmínky jsou dobré, snaží se podat co nejlepší pracovní výkon.⁴⁷

2.5.1 Komunikace

Ať už formální či neformální komunikace je nástrojem stimulace zaměstnanců. Komunikace obsahuje dvě roviny, racionální (obsahovou) a emocionální (prožitkovou).

Racionální rovina znamená, že zaměstnanec získá zpětnou vazbu ohledně svého výkonu od vedoucího pracovníka a dostává informace o tom, jaké jednání se od něj očekává. Je upozorněn na případné nedostatky a podporován v žádoucím chování. Tato zpětná vazba je nejúčinnější, pokud je podávána v průběhu činnosti nebo okamžitě po jejím ukončení.⁴⁸

2.5.2 Vztahy na pracovišti

Dobré vztahy mezi spolupracovníky pomáhají k dosahování vyšších výkonů. Pracovníci tak nevynakládají zbytečný čas a energii na řešení vzájemných sporů. Soudržnost pracovní skupiny bývá nejčastěji posilována teambuildingem. Spolupracovníci se lépe poznají a dochází k upevňování kontaktů. Vedoucího pracovník ovlivňuje atmosféru v kolektivu a jeho členové se navzájem podporují a stimulují. Nejlépe za využití formální a neformální autority. Vztah mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnanci velmi silně ovlivňuje atmosféru na pracovišti. V případě, že je tento vztah založen na vzájemné důvěře, manažer pak lépe řídí vzájemné vztahy. Důvěra musí být dlouhodobě budována oběma stranami, v opačném případě je obtížné znovu obnovovat vzájemnou důvěru.⁴⁹

⁴⁷ PROVAZNÍK, V. a R. KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. VŠE, 1996. ISBN 80-245-0703-X.

⁴⁸ Tamtéž, s. 26.

⁴⁹ Tamtéž, s. 31.

2.5.3 Identifikace s prací

Pokud zaměstnanec chápe svoji práci jako nedílnou součást života a není pro něj pouhou povinností, může se stát i jeho náplní. Identifikace s podnikem je charakterizována přijetím cílů podniku za cíle vlastní. Je to však dlouhodobý proces, který začíná nástupem do zaměstnání a probíhá vzájemným působením podniku a podnikové kultury na člověka.⁵⁰

2.6 Motivační profil pracovníků

Úspěšně motivovat pracovníky lze jen tehdy, poznáme-li jejich motivační profily. Jedině tak správně zvolíme nástroje, které ovlivní pracovní jednání konkrétních pracovníků k vyšším výkonům. Poznání motivačního profilu je nezbytným předpokladem úspěšného motivování. Motivačnímu profilu člověka je potřeba věnovat velkou pozornost při výběru a přijímání nových pracovníků. Nejvhodnější způsob výběru nového pracovníka do podniku je analýza volné pracovní pozice a vytvoření ideálního motivačního profilu pro danou pozici. Vedoucí pracovník hledá a přijímá takového kandidáta, jehož motivační profil se nejvíce blíží ideálu. Důležité je též poznání motivačního profilu pracovníků v souvislosti s jejich odměňováním, hodnocením a řízením kariéry.⁵¹

Pro pracovní proces je nezbytné dosahování dlouhodobého výkonu v průběhu celého pracovního procesu a nikoliv jen v podobě krátkých pracovních situací. V podobných situacích často dochází k přemotivovanosti vlivem zvýšení hladiny motivace. Ta může vést spíše k selhání. Nejběžněji se v pracovním procesu od zaměstnanců vyžaduje průběžné dosahování výkonů na optimální úrovni stanovením normy.

Pracovníci s lepšími předpoklady pro práci postupem času ztrácejí motivaci, cítí, že jim stačí pracovat pouze s minimálním úsilím a pořád dosahují daných norem. Stejným způsobem ztrácejí motivaci i pracovníci s horšími předpoklady pro vykonávání zadané práce, neboť musí vykonávat práci s výrazně vyšším pracovním nasazením, než je pro ně únosné.⁵²

⁵⁰ NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0628-1.

⁵¹ Tamtéž, s. 76.

⁵² BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha, 1994. ISBN 80-7175-010-7.

*„Tvzení, že výkon závisí hlavně na velikosti motivace člověka, je zjednodušené především v tom smyslu, že motivace není jediným faktorem ovlivňujícím výkon.“*⁵³ Mezi další faktory ovlivňující výkon patří schopnosti, vědomosti, dovednosti a pracovní spokojenost. Pracovní spokojenost bývá uváděna v několika souvislostech. Spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami dané jako kritérium hodnocení personální stránky firmy. Čím větší spokojenost, tím lépe se podnik o své pracovníky stará a spokojenost pracovníků jako podmínka efektivního využívání jejich pracovního potenciálu a schopností.

2.6.1 Pracovní spokojenost a pracovní výkon

Spokojenost zaměstnanců dále rozlišujeme dle spokojenosti v podobě uspokojení ze smysluplné práce, pocitu naplnění a radosti z vlastního uplatnění a spokojenost v podobě sebeuspokojení na základě dosahování nízkých cílů.⁵⁴

V prvním případě je spokojenosti popisem určitého stavu, ve druhém případě ji lze chápat jako jistou hnací sílu, a ve třetí z možností může být i překážkou žádoucího pracovního výkonu.

*„Rozlišení významových rozdílů v obsahu pojmu pracovní spokojenosti je důležité pro pochopení vztahu pracovní spokojenosti k motivaci.“*⁵⁵ Spokojenost s vnějšími podmínkami působí jako odraz toho, že jsou všechny podmínky brány zaměstnanci jako samozřejmost a k práci je nemotivují. Dobré pracovní podmínky nepřímou stimulují motivaci k práci. Špatné vnější podmínky mohou působit demotivačně.

⁵³ BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha, 1994. s. 254. ISBN 80-7175-010-7.

⁵⁴ Tamtéž, s. 267.

⁵⁵ Tamtéž, s. 271

3 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Zaměstnanci s vysokou výkonností a schopností kreativního myšlení jsou nezbytní pro zisk společnosti. Toto je však možné pouze v případě, jsou-li zaměstnanci motivovaní. Výkon zaměstnance je přímo úměrný struktuře a hloubce jeho motivace. Motivovaný zaměstnanec má vyšší i míru loajality k firmě. Je i výhodnější usilovat o spokojenost stávajících zaměstnanců, než zaškolovat zaměstnance nové.

Pro zajištění stabilních týmů a kvalitních pracovníků jsou připravovány motivační programy, které jsou v neustálém procesu vytváření. Je zde potřeba přicházet s novými možnostmi motivace a neustále ověřovat oblíbenost těchto nástrojů. Protože každý motivační prvek, který se nemění, je po určité době vnímán jako běžná součást pracovního procesu, přestává tak být motivačním faktorem vedoucím k dosažení lepších výsledků. S tím pracují manažeři při přípravě firemní strategie.

Manažeři by měli zohledňovat lidské zdroje a klást důraz na jejich rozvoj, aby nedošlo k demotivaci.

Rizika demotivace:

- klesající výkon;
- šíření negativních referencí o firmě;
- objevují se negativní faktory jako je vysoká nemocnost, absence;
- negativní postoj při jednání s externími i interními zákazníky.

Společnosti s motivovanými zaměstnanci se daří dosahovat stanovených cílů a má větší šanci uspět v konkurenčním prostředí.⁵⁶

Vycházíme z toho, že každý člověk je jiný. Základem motivace je přemýšlet o osobních potřebách jednotlivců, existuje ale i soubor metod, které platí pro celou populaci.

Maslowova hierarchie potřeb určuje pět základních stupňů motivačních faktorů. Jakmile uspokojíme jeden stupeň, přestane již být motivátorem a my musíme postoupit na stupeň další. Těchto pět úrovní představují: fyziologické potřeby, pocit bezpečí, sociální potřeby, uznání a hierarchie a využití vlastního potenciálu.

Všech těchto pět prvků patří do seznamu motivačních faktorů jednotlivců. S každý člověkem je vždy jiné jednání, je proto nejtěžším úkolem v motivaci.⁵⁷

⁵⁶ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha, 1992. ISBN 80-85603-01-2.

⁵⁷ Tamtéž, s. 79.

3.1 Psychologické aspekty motivace jedince

Abychom při motivaci jednotlivce zvolili vhodný přístup, musíme s ním navázat osobní kontakt, což nejlépe ho poznat jako individuální osobnost.

Existují čtyři motivační typy lidí:

- objevovatelé;
- usměřňovatelé;
- sladovatelé;
- zpřesňovatelé.

Objevovatelé.

Chování objevovatelů se projevuje nezávislostí a samostatností. Nejvíce je přitahuje zdolávání překážek a rádi přijímají výzvy. Jsou netrpěliví a nechtějí, aby je někdo řídil. Objevovatelé si velice váží své svobody.

Usměřňovatelé.

Jsou zaměřeni na efektivitu, která jim dovoluje vnášení dynamiky do společenských procesů a mezilidských vztahů. Přejí si mít vliv na druhé a zároveň usilují o svoji svobodu a neomezené možnosti. Vnímají hierarchická uspořádání společnosti, kde jsou rádi středem pozornosti.

Sladovatelé.

Zaměřují se na stabilitu a efektivnost. Vše se točí kolem mezilidských vztahů. Mají vysoce vyvinutou empatii. Usměřňovatelé upřednostňují vertikální hierarchický rozměr mezilidských vztahů, sladovatelé dávají přednost rozměru horizontálnímu. V oblasti pocitů a emocí vynikají, a dokáží tak výborně pochopit druhé.

Zpřesňovatelé.

Jsou kombinací zaměřenou na užitečnost a stabilitu. Rádi by byli dokonalí sami. Jsou spolehliví, a pečliví, tzn., že se zaměřují na dobrou organizaci práce, pořádek ve věcech. Na pracovišti vyžadují jasná zadání, která pak rychle plní. Chovají se obvykle stále stejně a předvídatelně. Jejich vystupování je racionální a působí bez emocí.⁵⁸

⁵⁸ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha, 1992. ISBN 80-85603-01-2.

3.2 Individuální motivace

Mezi individuální motivace můžeme zařadit metodu koučování, konzultování a mentorování.

Koučování je metoda vedení pracovníků a pomáhání pracovníkům při řešení pracovních a jiných problémů. Také sem patří metoda vzdělávání pracovníků na pracovišti, při níž zkušený pracovník radí vzdělávanému a vede ho při řešení pracovních problémů.

Všechny způsoby, kterými můžeme motivovat jednotlivce, se týkají zlepšení výkonu a rozvinutí pracovní spokojenosti. Přinášejí způsob, jak zapojit slabšího zaměstnance, aby vykonával práci lépe. Kouč si musí dobře znát požadavky práce a musí mít schopnost odhadovat, co koučovanému chybí. Aby kouč podpořil motivaci, musí jednotlivci udržet povědomí o tom, že podstupuje vzdělávací proces, ke kterému patří i neúspěch.⁵⁹

Kritéria typů koučování.

Podle hloubky, kterou zasahuje:

- transakční koučování - podporuje změnu akce;
- transformační koučování - mění člověka samotného.

Podle oblasti života, které se dotýká:

- profesní koučování - týkající se pracovních záležitostí;
- osobní koučování nebo životní koučink - zabývající se tématy soukromého života lidí.

Podle počtu osob, se kterými se pracuje:

- individuální koučink;
- týmový koučink.

Koučování je jeden z nejsilnějších nástrojů rozvoje zaměstnanců. Je to individuální forma rozvoje dovedností pracovníků za podpory kouče. Ten učí novým znalostem a dovednostem za aktivní účasti pracovníka.

Koučování je založeno na třech základních principech. Stanovení přiměřených cílů, akvizice účastníka kladením otázek a účinná zpětná vazba.⁶⁰

⁵⁹ MADSEN, K.B. *Moderní teorie motivace*. Praha: Academia, 1979. ISBN 509-21-857.

⁶⁰ Tamtéž, s. 69.

3.2.1 Konzultování

Oproti koučování, kde chybí určité schopnosti nebo zkušenosti či víra v sebe sama, při konzultování zaměstnanci nechybí přirozená sebedůvěra, která mu pomáhá při prosazování se. Cílem konzultování není, aby se z člověka stala přehnaně sebevědomá osoba, ale jde o snahu dodat mu sebevědomí, aby pracovní úkoly nevzdával, i za cenu neúspěchu.⁶¹

3.2.2 Mentorování

Mentorování je další z druhů individuální motivace, kde se zachází s velice výkonným pracovníkem. Probíhá převážně z důvodu dlouhodobého udržení této pracovní síly. Jakkoliv je pracovník dobrý, může být motivovaný k tomu, aby byl ještě lepší. Můžeme najít několik faktorů k motivaci velice výkonného pracovníka. Může tím být i to, že ho motivujeme z jeho současného zaměstnání do jakéhokoliv lepšího. Dosažení motivace v tomto typu situace zahrnuje roli, která může připomínat koučování, ve skutečnosti je však odlišná. Mentor je přínosem nových nápadů a myšlenek jednotlivců, je to člověk, kterému lidé důvěřují a mohou s ním diskutovat.⁶²

3.3 Motivace týmu

Tým může zahrnovat stejné lidi pracující ve shodě. Jsou to minimálně dva lidé, kteří pracují na dosažení společných cílů. Přínosy týmu jsou pak v minimalizaci nákladů. Tento tým musí být spojením dovedností, které zajistí ty nejlepší výsledky, s vlastností pracovat raději společně než každý zvlášť. Pracovat s týmem a vést ho k úspěchu, je složitá činnost.

Tým je to skupina jednotlivců s individuálními potřebami, a proto je důležité předem vědět, jak s týmem pracovat. Nejdůležitější je určit týmu takové cíle, o které bude chtít usilovat každý člen, a vnést tak do individuálního snažení spolupráci. Tyto cíle by měly být jasně definované, srozumitelné a všemi akceptované.

Dalším předpokladem spolupráce je schopnost vzájemné kooperace v týmu. Tým potřebuje přiměřené úkoly, vzájemně komunikovat, bavit se a být pozitivní, což vnese do kolektivu příjemnou atmosféru. Úkoly musí být dosažitelné.

Je podporován kurzy a pravidelným školením, což posouvá hranice týmových schopností. Velice důležité při řízení týmu je porozumět týmovým rolím.

⁶¹ MADSEN, K.B. *Moderní teorie motivace*. Praha: Academia, 1979. ISBN 509-21-857.

⁶² Tamtéž, s. 70.

Analýza rolí pomáhá manažerům objasnit budoucí spolupráci v týmu, a jeho členům pomůže k tomu být dobrým týmem.

Problém nastává v případě, kdy týmy nejsou kreativní. Jednotlivec sice vytváří nápady, ale tým informace třídí, kombinuje a zlepšuje. Je potřeba dát kreativním jedincům možnost odpoutat se od týmu a vymýšlet své nápady, ale zároveň povzbuzovat ke společné práci s týmem.⁶³

Nejdůležitějším krokem ke sladění týmů je stanovení cílů. Ty musí být zřejmé, srozumitelné a všemi akceptovatelné. Porušení některé z podmínek může snížit efektivitu a motivaci v týmu. Tým by měl primárně cílům věřit. Jestliže jednotlivci nepodporují týmové cíle, budou negativně působit na atmosféru celého týmu. Proto členům týmu dáváme dostatek informací pro akceptaci cíle a zajišťujeme, aby jim rozuměli. Nepochopení cílů může vést k neshodám mezi členy týmu, což je silná překážka. I členové týmu si musí mezi sebou rozumět. Účelem je zakončení, k němuž jednání směřuje.⁶⁴

Je velice těžké až nemožné motivovat tým zvenčí. Motivace by měla přicházet zevnitř. Oproti demotivaci, která je zvenku velmi rychlá a snadná. Pouze v málo případech mohou být motivační faktory iniciovány zvenčí. Jsou to například různé pochvaly a vyznamenání.

3.3.1 Problematika motivace týmu

Má-li být tým funkční, musí být považován na celek. Týmy jsou totiž tvořeny mezilidskými vztahy. Nejpozitivnější motivační faktor jsou výsledky, které tým uznal za „týmové“, oproti výsledkům, které jsou považovány za zásluhu pouze jednotlivce.

Můžeme říci, že dalším nezbytným požadavkem motivace v týmu je vůdcovství. Musíme však rozlišit rozdíl mezi vůdcovstvím a řízením. Nemůžeme efektivně motivovat tým, pokud ho správně nevedeme.

Okolností, které mohou zablokovat efektivnost týmu a snížit tak jeho motivaci je mnoho. Můžeme sem zařadit nedorozumění uvnitř týmu, špatné pochopení cíle, nedostatek energie, nedostatek fyzického komfortu a nedostatek bezpečnosti, ocenění, rozvoje.

⁶³ MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.

⁶⁴ Tamtéž, s. 56.

Silný tým může pracovat v neadekvátním prostředí, a přesto bude vysoce motivovaný. Zatímco tým bez motivace bude neúspěšný i v sebelepších pracovních podmínkách. Avšak někdy může mít vliv na motivaci týmu např. i umístění.⁶⁵

3.3.2 Vlastnosti týmu

V týmu můžeme nalézt několik společných znaků jako jsou např. sdílené cíle. Pro úspěšnost je důležitý průnik hodnot, myšlenek a cílů lidí ve skupině. Společné se může stát sdíleným jen v případě, kdy spolu tým komunikuje.

Když je komunikace kvalitní, lidé v týmu jsou spolu neustále v systematické interakci. Čím efektivnější je tato komunikace, čím rychleji a přesněji se předávají informace mezi jednotlivými lidmi, tím vznikají lepší podmínky pro synergii v týmu. Sdílené cesty znamená, že metody práce nejsou stejné ve všech částech týmu, musí být ale sdílené hodnoty a pravidla. Další z vlastností je rozdělení rolí. To znamená, že každý v týmu si hledá své specifické role. Kvalitní vztahy jsou nedílnou součástí týmu. Pro kvalitu týmu jsou důležité dobré mezilidské vztahy. Členové týmu se respektují jako odborníci a jako lidé. Někdy dochází ke sdílení mimopracovních aktivit, ale i problémů.

Různé možnosti rozvoje. Kvalitní tým se rozvíjí a učí se ze svých výsledků. Společný úspěch a společné poučení z neúspěchu je nejlepší známka zralého týmu.

Tým vyrovnává rozpory a názorové střety pracovníků. Zavádění kompromisů je při řešení otázek a problémů vždy na prvním místě. Vylučují se pak krajní postoje a názory, což udrží rovnováhu v týmu. Tým by měl znát různé strategie, jak nejlépe dosáhnout cíle. Hledá nové a netradiční způsoby práce. Tým má vždy větší sílu a ví více než jednotlivec. Při spolupráci se zkušenosti jednotlivých členů kombinují a tím se i nabízejí širší možnosti řešení, protože na problém se nahlíží z různých úhlů pohledu. Tým spojuje lidi, ti se doplňují a inspirují, což vede ke zvýšení výkonu skupiny i jednotlivce.⁶⁶

⁶⁵ MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.

⁶⁶ Tamtéž, s. 48.

Obrázek 1: Síla jednotlivců v týmu



Zdroj: *Recruitment from Eastern Europe*. [online].
© 2012 [cit. 2013-01-08]. Dostupné z:
<http://www.headhunter-agency.no/headhunter-agency.php>

Mezi pozitiva týmu můžeme zařadit např.:

- tvorbu mezilidských vztahů;
- zvyšování sebevědomí členů;
- rozvoj tvořivosti jednotlivců;
- vedoucí týmu je autoritou;
- pracovní atmosféra je příjemnější;
- tým je inspirující a doplňující;
- zvyšuje se efektivnost práce;
- tým spojuje lidi;
- členům se dostává uznání za dobrou práci;
- zlepšuje se komunikace mezi členy týmu.⁶⁷

K negativům týmu patří:

- existující hrozba vzniku konfliktů mezi členy;
- neschopnost některých členů vyjít s ostatními;
- společný cíl může být pro některé členy překážkou;
- nutnost se přizpůsobit normám a pravidlům;
- společná domluva může být časově náročná;
- člověk není pokládán za individualitu;
- může docházet k ignoraci názorů jednoho člena;
- hrozí nejednotnost při plnění cílů;
- vedoucí týmu může mít špatný vliv na kolektiv;
- spolupráce členů nemusí fungovat.⁶⁸

⁶⁷ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem – praktický atlas management*. Praha, 2005. ISBN 80-247-1092-7.

⁶⁸ Tamtéž, s. 81.

3.4 Demotivace

Při motivování člověka dochází k vyzdvihování pozitivních vlivů a odstraňování vlivů negativních. Člověk může být jakkoliv motivovaný, ale nebezpečí demotivace hrozí vždy. Cílem každého řídicího pracovníka je, aby jeho zaměstnanci podávali kvalitní pracovní výkon. Proto realizuje různé způsoby motivace. Avšak je potřeba počítat s tím, že i drobnostmi lze zaměstnance demotivovat a snížit tak pracovní výkon.

Zaměstnanci potřebují motivovat tím, co je požene kupředu. Co je donutí dosahovat lepších výkonů a povede k vyšší kreativitě. Nejlépe zaměstnance motivuje, když mohou dosáhnout úspěchu, mít zodpovědnost, cítit se uznávaní, mít vizi do budoucna a dělat zajímavou práci, která je přínosná.

Možné demotivující faktory zaměstnanců mohou být následující. Zaměstnanci pociťují, že odměňování a oceňování výkonů je nespravedlivé. Dále mohou registrovat nevhodnou organizaci práce, tím pádem nesrovnalosti v prováděné práci. Jedním z dalších demotivujících faktorů je, že vedoucí pracovník přehlíží problémy, které vznikají při výkonu práce. Zaměstnanec pak přestává mít zájem o dobré výsledky. Snaha a zlepšování výkonu zaměstnanců klesá. Pro některé ze zaměstnanců může být demotivující i nedostatečné vybavení pracoviště a nevhodné pracovní postupy.⁶⁹

Mezi základní styly řízení týmu patří direktivní řízení, které je velmi běžné ve většině podniků. Manažer je přecitlivělý na úkoly, činnosti týmu i vůči vlastní osobě. Při direktivním řízení rozhoduje pouze on i přesto, že hlavním cílem je plnění úkolů a vzájemný respekt. S formálním řízením se můžeme setkat např. ve státní správě. Formální styl je kombinace vysoké pozornosti manažera k formalitám a taktéž k jemu samému, je to tzv. řízení na efekt, kdy kreativita týmu je utlačována formálním pořádkem, množstvím výkazů a formulářů. Liberální řízení se aplikuje v neziskovém sektoru. Je charakterizován zbrklým nabízením práv a odpovědností podřízeným. Manažer je z počátku velmi oblíbený, avšak jeho řízení nevede k dosahování dobrých výsledků, a to se rychle obrací proti němu. Týmové řízení je zaměřené převážně na úkoly a členy týmu; manažer chápe zájmy týmu i jednotlivců, vzniklé vztahy, ale přesto vede k cíli a k plnění úkolů; tento manažer poskytuje prostor členům a koordinuje je.⁷⁰

⁶⁹ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace–jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha, 2007. ISBN 978-80-247-1991-1.

⁷⁰ PLAMÍNEK, J. *Synergický management: Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5.

4 ROZVOJ ORGANIZACE MOTIVACÍ

Hodnocení a odměňování zaměstnanců patří k hlavním úkolům řízení lidských zdrojů. Některé organizace je však podceňují. Na hodnocení a odměňování zaměstnanců je zapotřebí se dívat komplexně, dohromady totiž mohou vytvářet tzv. řízení pracovního výkonu.

Je třeba ještě uvést, co je výkon:

„Výkon je pro účely hodnocení chápán v podstatně širším slova smyslu, tj. jako jednota výsledků práce, pracovního chování i schopností a charakteristik osobnosti majících vztah k vykonané práci a k podmínkám a prostředí, v nichž se práce vykonává.“⁷¹

Hodnocení výkonu pracovníka patří mezi jednu z nejcitlivějších činností personálního managementu. Je hodnocen pracovník, přesněji řečeno jeho pracovní výkon. Musí se rozlišovat, jakým způsobem se bude hodnotit. Každý výkon a každá profese se hodnotí jinak.

Hodnocení zaměstnanců nabývá v současnosti stále většího významu. Podniky kladou na hodnocení svých zaměstnanců větší důraz. Hodnocení výkonu zaměstnanců se tak stává důležitým nástrojem vedení podniku. Umožňuje sledování výkonnosti zaměstnanců, znalostí, dovedností a schopností. Je základem pro odměňování a postup v kariéře.

Existuje několik systémů hodnocení zaměstnanců a jejich volba je vždy na daném podniku. S vybranou metodou je pak nutné všechny zaměstnance seznámit. Ta se nakonec stává součástí podnikové kultury.

Při hodnocení je potřeba odpovědět na šest daných otázek:

- kdo by měl hodnotit pracovní výkony;
- proč hodnotit pracovní výkony;
- jaké pracovní výkony hodnotit;
- jak měřit pracovní výkony;
- kdy hodnotit pracovní výkony;
- jak sdělit výsledky hodnocení.⁷²

⁷¹ KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Management Press, 2004. s. 166. ISBN 80-726-1116-X.

⁷² MILKOVICH, G.T. a J.W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, 1993. ISBN 80-85623-29-3.

4.1 Kdo by měl hodnotit pracovní výkony a proč

Hodnotitelem by měla být kompetentní osoba. Bývá to nejčastěji přímý nadřízený. Ten nejlépe zná hodnocenou osobu a úkoly, na nichž tato osoba pracovala. Je zodpovědný za výkonnost a provádí závěrečné vyhodnocení. Vede hodnotící rozhovor, kde největším nebezpečím může být subjektivní deformace.

Hodnocení proto mohou provádět i jiné osoby. Je to např. personalista. Tento způsob hodnocení personalistou není častý. Používá se většinou v případech, kdy není přímý nadřízený. Hodnocení pracovního výkonu též může provádět nadřízený přímého nadřízeného. Ten ověřuje a schvaluje hodnocení přímého nadřízeného. Může hodnotit i sám, nemá ale dostatečný kontakt s pracovníky, jako tomu je u přímého nadřízeného. I zákazník se může stát hodnotící osobou. Děje se tak u přímého kontaktu pracovníka se zákazníkem. Toto řešení však s sebou nese problémy. Častý problém nastává v případě, kdy si zákazník stěžuje a nedává najevo svojí spokojenost. V některých případech provádí hodnocení kolega nebo skupina vybraných spolupracovníků. Kolegové spolu přicházejí často do styku. Navzájem se nejlépe znají, ale často se stává, že pracovníci odmítají své kolegy hodnotit. Málo používané je hodnocení podřízeným. Prování se pouze při určování pracovního chování nadřízeného. Mezi další hodnotitele řadíme i nezávislé externí hodnotitele, např. psychologa, který vnáší nové aspekty a pracovníky speciálních agentur. V neposlední řadě může pracovník provádět způsob sebehodnocení.⁷³

Proč hodnotit pracovní výkony.

Je celá řada důvodů, proč hodnotit pracovní výkon zaměstnanců podniku. V několika základních důvodech se shoduje většina autorů, ostatní jsou chápány odlišně. Cílem je též získat informace, které pomáhají rozmisťování zaměstnanců v dané organizaci, vytipování kariérových rezerv, odstraňování nedostatků a pomáhají přímému finančnímu ohodnocení.

⁷³ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace – jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-1.

Hodnocení má za úkol zejména:

- umožnit pracovníkovi zlepšit svůj výkon;
- vytvořit základnu pro odměňování;
- motivovat pracovníky;
- vytvořit podklady pro plánování následnictví a kariéry;
- rozpoznat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků;
- rozpoznat silné a slabé stránky pracovníka.⁷⁴

Argumenty hodnocení zaměstnanců:

- objektivní odměňování zaměstnanců;
- plánování nezbytných nebo žádoucích personálních změn;
- zdokonalování profesní způsobilosti zaměstnanců;
- odstraňování a náprava zjištěných nedostatků;
- zlepšení poznání a vyladění vzájemných vztahů mezi vedoucími a vedenými;
- zjištění problémů v pracovním procesu a nalezení jejich řešení.⁷⁵

Podnik by měl objektivně odměňovat pracovníky. Správně je umístit dle jejich schopností a potenciálu. Umožnit všem další profesní růst a kariérní postup. V neposlední řadě by je měl správně motivovat.

4.2 Jaké pracovní výkony hodnotit

Každá organizace používá k hodnocení pracovníků jiná kritéria. Některé organizace spíše využijí kritéria kvantitativního charakteru (množství, nákladovost). Jiné organizace preferují kritéria kvalitativní:

- svědomitost;
- tvořivost a iniciativu;
- spolehlivost;
- schopnost spolupracovat;
- loajalita k dané organizaci;
- využití pracovního času;
- úroveň pracovní disciplíny;

⁷⁴ KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Management Press, 2004. ISBN 80-726-1116-X.

⁷⁵ STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-05-5.

Tyto lze rozčlenit do tří základních skupin:

- znalosti, dovednosti, schopnosti, tj. potenciál - vstup;
- pracovní chování, přístup - proces;
- výsledky - výstup.⁷⁶

Rozpoznání jednotlivých popsaných typů může mít velký vliv na celý chod podniku, protože každý pracovní typ vyžaduje individuální přístup, každého ze zaměstnanců motivují jiné faktory.

Rozlišujeme 4 základní jednotky měření, kvantitu, náklady, kvalitu a čas.⁷⁷

Výběr metody by měl vždy odpovídat charakteru situace a při hodnocení bude potřeba použít více metod. Předchází zvolení jedné hlavní metody (nejčastěji hodnotící pohovor) a více metod doplňkových.

Lze rozlišit dvě podoby hodnocení pracovníků. Je to neformální a formální hodnocení. Neformální hodnocení je průběžné hodnocení v průběhu práce. Je ovlivněno aktuální situací, je spontánní a obvykle založené na formě pochvaly. Formální hodnocení je více standardizované a plánované. Je zapisováno do dokumentu a dále se zakládá.⁷⁸

Z hlediska časového rozlišujeme průběžné hodnocení. Tento způsob hodnocení je obvykle neformální hodnocení v rámci každodenní práce. Další možností je pravidelné hodnocení, které je plánované a hodnocení se setkává v určitém termínu. Hodnocení, které provádí projektový manažer je odnocení při ukončování projektů. Jednou z dalších možností je hodnocení pracovníků ve zkušební době. V této době se provádí ověřování a adaptace nového pracovníka.⁷⁹

⁷⁶ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1457-4.

⁷⁷ Tamtéž, s. 51.

⁷⁸ MILKOVICH, G.T. a J.W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, 1993. ISBN 80-85623-29-3.

⁷⁹ STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-05-5.

4.2.1 Hodnotící stupnice

Jsou nejběžněji používané techniky hodnocení. Rozlišujeme hodnotící stupnice neverbální, tj. grafické a numerické, verbální a kombinované.⁸⁰

Hodnotící zprávy jsou slovní popisy, kdy hodnotící pracovník popisuje chování určitého zaměstnance za dané situace a období. V průběhu procesu musí obsáhnout všechny dané aspekty hodnocení.

Komparativní metody značí srovnávání pracovníků mezi sebou. Musí být jednoznačně měřitelné a používány jsou v soutěživém prostředí. Rozlišujeme metodu určení pořadí, metodu střídavého seřazení, metodu přidělení bodů, metodu párového srovnávání, metody nucené distribuce, metodu 20-70-10, tzn. pracovníci se rozdělí na 20 % nejlepších, 70 % průměrných a 10 % podprůměrných ve srovnání s pracovními normami.⁸¹

4.3 Kdy hodnotit pracovní výkony

Postupování při hodnocení pracovního výkonu by mělo mít určitou posloupnost. Zaměstnanci musí být nejdříve informováni o tom, zda a podle jakých kritérií se hodnotí jejich pracovní výkon. Též hodnotitelům se sdělí, jakou formou bude hodnocení probíhat. Dle těchto kritérií hodnotitelé analyzují získané informace. Výsledná analýza se předává vedení firmy.

Na závěr může zaměstnavatel se zaměstnancem provést hodnotící rozhovor. Veškeré výsledky hodnocení zaměstnanců musí být archivovány podle zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.

„Nejrozšířenější je jednoroční cyklus, který ovšem neznamená, že se hodnocení provádí 1x za rok. V daném cyklu probíhají průběžná, dílčí hodnocení, při kterých si hodnocený a hodnotitel nachází cíle.“⁸²

U výkonných pracovníků je cyklus kratší, jednoměsíční až čtvrtletní. Delší cyklus (roční) bývá u pracovníků postavených v podnikové hierarchii výše. Hodnocení se nejčastěji provádí koncem daného kalendářního měsíce. Někdy čtvrtletí nebo roku. Hodnocení má v podnikové hierarchii obvykle průběh od shora dolů, protože pracovník, který hodnotí své podřízené, musí být nejdříve zhodnocen sám.

⁸⁰ KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Management Press, 2004. ISBN 80-726-1116-X.

⁸¹ Tamtéž, s. 43.

⁸² HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2006. s. 167. ISBN 80-247-1457-4.

Chyby při hodnocení pracovního výkonu.

Je potřeba se vyvarovat některých chyb, které mohou vzniknout při hodnocení pracovního výkonu.

Chyby ze strany zaměstnavatele:

- přímý nadřizený hodnotí subjektivně;
- nedostatečně srozumitelný systém hodnocení;
- hodnotící pracovník je hodnocen podle výkonů podávaných v minulosti;
- upřednostňování kvantitativních ukazatelů nad kvalitativními;
- porovnávání pracovníků.

Chyby ze strany zaměstnance:

- nedostatečné seznámení s metodami hodnocení v organizaci;
- nevhodné přistupování při vytýkání svých chyb při hodnotícím pohovoru.

Kromě subjektivního a nevhodného výběru kritérií a metod hodnocení se vyskytuje ještě více chyb, jako je přílišná shovívavost nebo přehnaná přisnost. Ty nastávají v případě, kde nejsou definována kritéria hodnocení, hodnotitel je příliš pozitivní nebo kritický; středová tendence - hodnotitel se chce vyhnout konfliktům a hodnotí všechny podobně, to demotivuje zaměstnance s nadprůměrnými výkony. Vlastní měřítko - hodnotitel nahlíží na pracovníky jako na sebe; haló efekt - hodnotitel se nechá ovlivnit často negativním prvním dojmem a pak hodnotí negativně všechny vlastnosti; přílišné přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení. Záměrné zkreslení hodnocení, zaujatost - hodnotitel přihlíží ke známostem nebo rasovým znakům, pohlaví apod.⁸³

4.4 Proces hodnocení

Proces hodnocení pracovníků můžeme rozčlenit do tří časových období. První z období nazvané přípravné období je složeno z několika etap. První a nejdůležitější etapa začíná stanovením předmětu hodnocení, stanovením cíle, pravidel a určením časového harmonogramu. Dále se vytváří hodnotící formuláře. Ve druhé etapě se analyzují pracovní místa. Z toho vyplyne kategorie pracovních míst a typy prováděných výkonů.

⁸³ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

Nedílnou součástí je též výběr metod hodnocení a určení časového období, za které bude pracovní výkon hodnocen. V poslední etapě přípravného období probíhá informování zaměstnanců o připravovaném hodnocení. Informování o smyslu probíhaného hodnocení a seznámení s jednotlivými kritérii hodnocení. Dále je zaměstnancům řečeno, jaký výkon se od nich očekává.⁸⁴

Období získávání podkladů v sobě zahrnuje sběr informací o pracovním výkonu zaměstnanců pozorováním nebo zkoumáním výsledků práce, které provádí přímý nadřízený. V této fázi se pořizuje dokumentace o pracovním výkonu pracovníka. To dává nadřízenému možnost se k informacím opětovně vracet.

Další z období hodnocení je období vyhodnocování informací o pracovním výkonu. Vyhodnocení pracovních výsledků zaměstnanců. Porovnává se výkon pracovníků s danými normami. Musí se opět zakládat, proto je v písemné podobě a prováděné standardními postupy. V části zvané hodnotící rozhovor se konzultují výsledky hodnocení a možné cesty k řešení případných problémů. V této fázi se může dojít ke zlepšení pracovního výkonu při získání zpětné vazby. V poslední fázi opět probíhá pozorování pracovní výkonu zaměstnanců.

Hodnotící rozhovor je završení procesu hodnocení pracovníků. Jde o formální setkání zaměstnanců s vedoucím pracovníkem, který informuje o výsledcích svého hodnocení. Hodnocený pracovník se k hodnocení vyjadřuje a udává svůj pohled na pracovní výkon. Pouze po vzájemné shodě se stanovují cíle na další hodnotící období.

Mimo přípravy hodnotitele a hodnoceného se připravuje i technicko-organizační zabezpečení. Hodnotitel musí být v hodnocení proškolen (praktické příklady, hraní rolí, e-learningový kurz). Před hodnocením si hodnotitel zpětně projde všechna data o plnění pracovních úkolů pracovníkem a o úrovni jejich plnění a porovná je s údaji z minulého hodnotícího období. Na závěr si zformuluje to, čeho chce rozhovorem dosáhnout.⁸⁵

⁸⁴ KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Management Press, 2004. ISBN 80-726-1116-X.

⁸⁵ ŠULEŘ, O. a P. KOŠŤAN. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha, 2002. ISBN 80-7226-702-7.

Technicko-organizační zabezpečení značí zajištění místa a času pro rozhovor. Rozhovor se běžně koná v kanceláři hodnotitele, popřípadě v kanceláři hodnoceného. Avšak nejvýhodnější je provádět rozhovor na neutrální půdě. Rozsazení u stolu se doporučuje rohové. Datum a čas rozhovoru je předem jasně stanoven a délka samotného rozhovoru není přesně dána. Literatura uvádí optimální délku hodnotícího rozhovoru cca 1 hodinu.⁸⁶

Co se týká průběhu hodnotícího rozhovoru, neexistuje univerzální struktura rozhovoru. Záleží na obou zúčastněných, na jejich cílech. Samotný rozhovor se může rozdělit do několika fází, jako je navození atmosféry, stanovení účelu rozhovoru, zjištění pohledu pracovníka, schválení a zmocnění a v poslední fázi je závěr, kde dochází ke shrnutí výsledku rozhovoru, ověření pozornosti a pochopení pracovníka.⁸⁷

Každý hodnotící rozhovor motivuje pracovníka k další práci pro organizaci. Aby bylo tohoto cíle dosaženo, musí se dodržovat zásady pro vedení hodnotícího rozhovoru:

- hodnotitel se zaměřuje na hodnocení konkrétních pracovních výsledků zaměstnance, ne na hodnocení osobnosti;
- nesrovnávat výsledky hodnoceného s výsledky ostatních pracovníků;
- manažer by měl jinak hodnotit nedostatky způsobené nižší kvalifikací, schopnostmi a znalostmi a jinak hodnotit výsledky z nedostatku odpovědnosti;
- projev zájmu o osobní problémy pracovníka;
- manažer by nikdy neměl mluvit o výši odměny, na kterou může mít hodnocení dopad.⁸⁸

⁸⁶ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1457-4.

⁸⁷ ŠULEŘ, O. a P. KOŠŤAN. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha, 2002. ISBN 80-7226-702-7.

⁸⁸ Tamtéž, s. 58.

4.5 Odměňování zaměstnanců

Odměňování práce upravuje česká legislativa. Rozlišujeme tři základní pojmy plat, mzda a odměna.

Plat je dle Zákoníku práce: „*Peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem*“⁸⁹, to může být:

- stát;
- územní samosprávních celek;
- státní fond;
- příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů;
- školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona;
- veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení, s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.

Mzda je dle Zákoníku práce: „*Peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.*“⁹⁰

Odměna z dohody je dle Zákoníku práce: „*Peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti.*“⁹¹

Odměňování musí odpovídat hlavním cílům. Mezi tyto cíle patří faktory, kdy zaměstnanec musí být motivován. Tedy odměna musí být srovnatelná s odměňováním v jiných společnostech. Oproti tomu by měl mít zaměstnanec pocit, že není porovnáván, ale je odměňován dle svých zásluh. Každý zaměstnanec by měl bezpodmínečně rozumět mzdové politice v té dané organizaci.

⁸⁹ Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/45>

⁹⁰ Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/45>

⁹¹ Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/45>

Politika odměňování poskytuje návod pro rozhodování a jednání. Zaměřuje se na aspekty jako je konkurenceschopnost odměny, zásluhovost a odvozenost odměny, zaměstnanecké výhody, priority organizace, transparentnost, kontrola, neutrálnost z hlediska pohlaví, individuální či týmové odměňování, složení celkové odměny a flexibilita.⁹²

Je to rozhodnutím každé organizace, jakou formu odměňování si zvolí. Jednoduché, ale neflexibilní odměňování je vycházející z platu, je přímo spojeno s pracovním místem. Dále existují individuální prémie založené na výsledku práce, mají motivační účinek a způsobují zrychlení pracovního výkonu. Též individuální rozlišování odměn dle zásluh je pozitivní forma, která však může zapříčinit negativní sociální klima na pracovišti.

Každá forma odměňování musí vycházet ze dvou základních stupňů odměňování. Jako první stupeň může být popsán stupně flexibility odměňování. V tomto případě se postupuje od zaručených forem odměňování až k formám maximálně variabilním. Stupně individualizace odměňování je další z forem, kdy se postupuje od kolektivních forem odměňování až do forem maximálně individualizovaných.⁹³

4.5.1 Trendy v odměňování pracovníků

„Odměňování neznamená pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly), a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru.“⁹⁴

Rozlišujeme vnější odměny jako je např. mzda, prémie, bonusy i pochvala, od odměny vnitřní - spokojenosti pracovníka dané prací. Odměny od zaměstnavatele přináší i vnitřní uspokojení zaměstnance. Organizace může ovlivňovat oblast vnitřního odměňování, ale podmínkou je dobře znát zaměstnance, jejich schopnosti a vědět, čím je motivovat.

⁹² ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

⁹³ Tamtéž, s. 98.

⁹⁴ KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Management Press, 2004. s. 75. ISBN 80-726-1116-X.

„Odměny mohou mít peněžní nebo nepeněžní formu, mohou být vázány na povahu vykonávané práce a její význam, na odvedenou práci, na výkon pracovníka, nebo vyplývající z pracovního poměru, mohou mít podobu zajímavých a podnětných pracovních úkolů, veřejného uznání zásluh a dobré práce, péče o individuální pracovní prostředí, o zdokonalování pracovních a mezilidských vztahů na pracovišti atd.“⁹⁵

Cílem je zabezpečit kvalifikovanou a motivovanou pracovní sílu a vytvořit spravedlivý a motivující systém odměňování. Optimální systém odměňování je pro každou organizaci odlišný.

„Systém odměňování vyjadřuje, čeho si organizace cení a kolik je za to připravena zaplatit. Je veden potřebou odměnit správné věci a tím vyslat správné poselství o tom, co je důležité.“⁹⁶

Při konstrukci podnikového systému odměňování musí jeho tvůrci hledat odpověď na několik základních otázek. Jakého výsledku potřebuje organizace dosáhnout systémem odměn. Organizace by si měla vytvořit konkurenční výhody při získávání zaměstnanců a udržet si stávající pracovníky. Udržovat si vysokou kvalitu, konkurenceschopnost na trhu. Dále flexibilitu a kreativitu a neustále přicházet s novými nápady. Pro zajištění tohoto musí mít schopné pracovníky.

Další z otázek je, jaký význam pro zaměstnance mají různé možnosti odměn. Tedy informovat se o tom, jaké odměny zaměstnanci preferují, oskytnout možnost výběru, zabezpečit sociální jistotu zaměstnanců a uspokojovat jejich potřeby. Mít též perspektivu do budoucnosti, protože zaměstnanci chtějí primárně dostávat spravedlivou odměnu úměrnou pracovnímu úsilí a seberealizovat se.

Podle otázky, kterou si může tvůrce systému odměňování klást, je jaké vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci. Problémem může být situace na trhu práce, úroveň nezaměstnanosti a její struktura, ekonomická a sociální politika, daně a výše odměn u konkurenční společnosti.⁹⁷

⁹⁵ KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Management Press, 2004. s. 84. ISBN 80-726-1116-X.

⁹⁶ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. s. 230. ISBN 978-80-247-2890-2.

⁹⁷ WERTHER W.B. and K. DAVIS. *Human Resource and Personnel Management*. New York, 1993.

Optimální systém odměňování by měl splňovat tyto požadavky:

- přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci;
- stabilizovat žádoucí pracovníky;
- být zaměstnanci akceptován;
- hrát pozitivní roli v motivaci pracovníků;
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami;
- sloužit jako stimul pro zvyšování kvalifikace a schopností pracovníků;
- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti;
- být administrativně efektivní;
- v ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení;
- regulovat náklady.⁹⁸

Také v systémech odměňování dochází ke změnám a vývoji:

- důraz na odměňování na základě znalostí a schopností zaměstnanců nebo jejich rozvojového potenciálu;
- rozdílná frekvence vyplácení motivační složky mzdy v závislosti na významu a postavení pozice v hierarchii společnosti;
- ročně vyplácené odměny u vedoucích zaměstnanců a u specialistů;
- přechod ke skupinovému, týmovému odměňování;
- výkonové odměňování, opírající se o systém řízení výkonu a dohodu o individuálních cílech zaměstnanců;
- rozšiřování tarifních pásem;
- individualizace zaměstnaneckých výhod.⁹⁹

„Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka, jeho výkon v nejširším slova smyslu, včetně jeho pracovního chování.“¹⁰⁰

⁹⁸ WERTHER, W. B., et al. *Canadian Personnel Management and Human Resources*. Toronto, 1985. ISBN 0-07-548913-9.

⁹⁹ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

¹⁰⁰ KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Management Press, 2004. s. 79. ISBN 80-726-1116-X.

Mzdové formy lze třídit podle několika hledisek, kdy nejužívanější je rozdělení na základní a pobídkové formy. Mezi základní mzdovou formou patří časová mzda nebo plat a mezi pobídkové formy odměňování patří mzda úkolová a také provize. Pobídkové formy mzdy se dělí na individuální, skupinové a podnikové.

V tomto případě záleží na tom, zda jej jejich příjemce individuální pracovník, skupina nebo všichni zaměstnanci firmy. Nejčastěji se setkáváme s kombinací obou druhů (pobídkové formy bývají jako doplněk). Tímto způsobem je nejlépe možné motivovat zaměstnance.

Pro pobídkový systém musí být splněny určité požadavky. Mezi tyto požadavky patří pravedlivý a fungující systém hodnocení pracovního výkonu pracovníků. Dále pobídkové mzdové formy musí být založeny pouze na výkonu pracovníků při vytvoření pobídkového systému.¹⁰¹

„Časová mzda nebo plat je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou dostává zaměstnanec za svou práci.“¹⁰²

Časová mzda je nejpoužívanější formou. Tvoří základní a největší část odměny. Od ní se dále odvíjí dodatečné odměny v závislé na výkonu a schopnostech zaměstnance. Mzdy se však liší dle druhu zaměstnání. Např. dělnické profese využívají hodinovou sazbu, nedělnické profese pak mzdu měsíční.

Úkolová mzda se ale dá považovat za nevhodnější pro dělnické práce.

Úkolová mzdová sazba se stanovuje na jednotku času, na kus a na normohodinu.

Dále rozlišujeme podíl na zisku. To je rozdělení části zisku společnosti mezi zaměstnance (doplněk mzdy). Stanoví se procento zisku, který se bude rozdělovat.

Podmínkou bývá dosažení určité minimální výše zisku. Při této formě je potřeba stanovit:

- okruh zaměstnanců, kteří se na zisku budou podílet;
- formu poskytnutí účasti (hotovost, akcie, stavební spoření, apod.);
- termín přiznání účasti;
- způsob rozdělení částky mezi zaměstnance.¹⁰³

¹⁰¹ KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Management Press, 2004. s. 79. ISBN 80-726-1116-X.

¹⁰² Tamtéž, s. 85.

¹⁰³ STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-05-5.

Osobní ohodnocení je osobní příplatek používaný k ohodnocení náročnosti práce. Stanovuje jej přímý nadřazený po zhodnocení kvality práce, schopností a dovedností daného pracovníka.

Kromě výše uvedených je možné poskytovat vybraným skupinám zaměstnanců další odměny (jednorázové nebo periodické). Jde zejména o 13. a 14. plat, odměny k pracovnímu nebo životnímu jubileu, věrnostní prémie, příplatky (za práci přesčas, o víkendu a o svátcích, v noci, za práci v rizikovém prostředí, za vedení, na dopravu a ubytování apod.), odměny za nízkou nebo nulovou absenci.¹⁰⁴

Podobný způsob odměňování může přinášet různé nevýhody. Jako nevýhoda může na pracovníka působit těsné sepětí mzdy s výkonovými ukazateli. To může vést zaměstnance k zaměření pouze na aspekty, které mají vliv na odměňování a ostatní aspekty zanedbávat. Též výkonové odměňování může mít negativní vliv na spolupráci mezi zaměstnanci. Pracovníci mohou v některých případech pociťovat nedostatek kontroly. To znamená, že zaměstnanci nemají pod kontrolou všechny faktory ovlivňující jejich výkon. Problémy nastávají i v případech, kdy zaměstnanec nevěří, že výkonové odměňování opravdu odměňuje jejich pracovní výkon. To pak může vést k nárůstu jejich nespokojenosti. Výkonové odměňování též může negativně stimulovat zaměstnance tak, že potlačí svoje vlastní vnitřní motivy. Jeho talent nebo kreativita pak upadá.¹⁰⁵

Zaměstnanecké výhody můžeme rozdělit na výhody ve vztahu k práci, které zahrnují příspěvek na stravování, vzdělávání hrazené zaměstnavatelem, nadstandardní délka dovolené, občerstvení na pracovišti (nápoje, automaty), příspěvek na dopravu, popř. zajištění dopravy do zaměstnání, výhodnější prodej podnikových produktů zaměstnancům.¹⁰⁶

Mezi zaměstnanecké výhody spojené s organizací:

- osobní počítač (notebook);
- osobní automobil i k soukromému užití, benzínové karty;
- mobilní telefon;
- pracovní oděv resp. příspěvek na odívání.

¹⁰⁴ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

¹⁰⁵ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

¹⁰⁶ STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-05-5.

Z hlediska důvodu poskytování rozlišuje tři druhy:

- povinně poskytované zaměstnavatelem (např. ze zákona);
- smluvní, zakotvené v kolektivní smlouvě organizace;
- dobrovolné.¹⁰⁷

Dále můžeme zaměstnanecké výhody rozdělit na plošné a pružné. Kdy plošné výhody značí, že jsou poskytované všem zaměstnancům a naopak pružné výhody umožňují vybraným zaměstnancům výběr z nabízené škály různých zaměstnaneckých výhod.

Tento systém má výhody pro zaměstnance i pro podnik, kdy umožňuje:

- uspokojit potřeby zaměstnanců s různými preferencemi;
- ušetřit náklady za zaměstnanecké výhody, o které je menší zájem;
- zvýšit povědomí o nákladech na zaměstnanecké výhody mezi zaměstnanci;
- pružněji reagovat na změny v poptávce po zaměstnaneckých výhodách v organizaci;
- rozšířit portfolio nabídky zaměstnaneckých výhod.

Mezi nevýhody pak zařadíme administrativní náročnost systému a vysokou vstupní investici.¹⁰⁸

4.6 Vzdělávání zaměstnanců

„Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění, a aby člověk mohl fungovat jako pracovní síla, musí nutně neustále prohlubovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti. Už dávno pominuly doby, kdy člověk po celou dobu své ekonomické aktivity vystačil v podstatě s tím, co se naučil během přípravy na povolání. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. A v tomto procesu sehrává stále větší roli podnik a jím organizované vzdělávací aktivity.“¹⁰⁹

Vzdělávání pracovníků je proces zvyšování hodnoty lidského kapitálu. Probíhá formou investic, označených jako investice do lidského kapitálu. Základní aspekty investic:

- formy, jako je školení, tj. formální vzdělávání, výcvik na pracovišti, zdravotní péči;

¹⁰⁷ KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Management Press, 2004. ISBN 80-726-1116-X.

¹⁰⁸ STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-05-5.

¹⁰⁹ KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Management Press, 2004. s. 206. ISBN 80-726-1116-X.

- účinky na výši příjmu;
- výše investovaných částek, míra výnosů, intenzita vnímání vazby mezi investicemi.¹¹⁰

„Investicemi do svého lidského potenciálu jednotlivci zdokonalují svoje dovednosti a vědomosti, zkvalitňují tedy své lidské zdroje a následně zvyšují své psychické a peněžní příjmy.“¹¹¹

Možnosti investování do lidského kapitálu:

- zdravotní hledisko - rekondiční a lázeňské pobyty, zdravotní prohlídky, pitný režim;
- zlepšování pracovních podmínek modernějšími ochrannými pomůckami;
- zvyšování pracovních schopností, dovedností a vědomostí;
- změna postojů prostřednictvím systému podnikového vzdělávání.¹¹²

Investice vložené do vzdělávání přinášejí nejvýznamnější kladný efekt. Označují se jako interní a externí. Interní efekty nastávají díky zvyšování odborných a profesionálních schopností, též jsou nosičem růstu produktivity zaměstnanců. Externí efekty jsou důsledkem navyšování schopností, dovedností a vědomostí. Též přispívají ke zvyšování produktivity nejen zaměstnanců, ale i podniku.¹¹³

Zvyšování kvalifikace dělíme do oblastí vzdělávání, rozvoje a výcviku. Vzdělávání vede k získávání a rozvoji znalostí, dovedností a schopností. Jde o cílený proces směřující k získání kvalifikované pracovní síly. Teorie rozlišuje čtyři typy vzdělávání:

- instrumentální vzdělávání ukazující efektivnost vykonávání práce;
- poznávací vzdělávání - cílem je zlepšení znalostí a pochopení věci;
- citové vzdělávání – cílem je preferování formování pocitů spíše před formováním znalostí.¹¹⁴

¹¹⁰ VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904.

¹¹¹ KAMENÍČEK, J. *Lidský kapitál : úvod do ekonomie chování*. Praha: Karolinum, 2003. s. 15. ISBN 80-246-0449-3.

¹¹² VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904.

¹¹³ Tamtéž, s. 63.

¹¹⁴ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

Oblast vzdělávání dále dělíme na neformální a formální. Do neformálního způsobu vzdělávání můžeme zařadit učení se ze zkušeností a různé semináře, při kterých je vzdělávání odděleno od praxe a odehrává se mimo místo práce. Dále může naopak pracoviště působit jako místo ke vzdělání. Zde bude probíhat odborné vzdělávání pracovníků. Nakonec forma promísení znamená, že vzdělávání je součástí práce, je obsaženo v každodenních úkolech.¹¹⁵

Formální vzdělávání je plánované, plně využívá vzdělávací programy, učí všechny osoby totéž a je plně v rukou vzdělavatele. Tato forma vzdělávání se většinou odehrává mimo vlastní pracoviště vzdělávaných.¹¹⁶

„*Výcvik je vzdělávací aktivita zaměřená na osvojení si praktických dovedností potřebných pro výkon určité práce.*“¹¹⁷ Výcvik se týká manuálních zručností, výcviku dovedností v oblasti informačních technologií apod.

Etapy vzdělávacího cyklu definujeme v sedmi bodech:

- identifikace potřeby vzdělávání;
- definování cílů vzdělávání a kritérií pro hodnocení vzdělávání;
- vytvoření vzdělávacího programu;
- určení předpokládaných nákladů;
- vlastní realizace vzdělávacího programu;
- hodnocení podle určených kritérií a zhodnocení nákladů;
- zdokonalení vzdělávání.¹¹⁸

Mezi přednosti systematického podnikového vzdělávání patří to, že soustavně dodává podniku náležitě odborně připravené pracovníky, umožňuje průběžné formování pracovních schopností dle potřeb podniku, zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti pracovníků, zlepšuje pracovní výkon, produktivitu práce, kvalitu výrobků i služeb, zvyšuje atraktivitu podniku, a tím usnadňuje získávání nových pracovníků, urychluje sociální rozvoj pracovníků a napomáhá zlepšování pracovních vztahů.¹¹⁹

¹¹⁵ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

¹¹⁶ Tamtéž, s. 469.

¹¹⁷ Tamtéž, s. 472.

¹¹⁸ KAMENÍČEK, J. *Lidský kapitál : úvod do ekonomie chování*. Praha, 2003. ISBN 80-246-0449-3.

¹¹⁹ KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Management Press, 2004. ISBN 80-726-1116-X.

Vzdělávací plán má zodpovědět otázky, jak se bude školit, kde se bude školit, pro jaké účely se školení má zabezpečit, komu je školení určeno, jaký je čas školení.¹²⁰

Hodnocení vzdělávání je možné provádět různými metodami, kterými jsou např. reakce, které určují, co si účastníci myslí o užitečnosti vzdělávací akce, co naopak považují za zbytečné a co by doplnili. Řeší se používání metod a jaký mají zaměstnanci názor na školitele. V neposlední řadě, zda mají dané informace vliv na zlepšení výkonů na pracovišti. Hodnocení poznatků, které nám zjistí vývoj znalostí a dovedností a hodnocení pracovního chování, které se zaměřuje na míru uplatnění poznatků nových a na změnu výkonu před a po vzdělávání. Na této úrovni se může narazit na chybu v identifikaci potřeb. Toto hodnocení by mělo být v zájmu firmy, kdy hodnotitelem se většinou stává přímý nadřízený, ten může zjistit dopady vzdělávání na výkon školeného zaměstnance.

Hodnocení na úrovni organizační jednotky se zaměřuje na dopad změn kvalifikace organizační jednotky, na kvalitu výkonu a na přínosy pro tým. Umožňuje též vyčíslit přínos také finančně. Vliv hodnocení na výkon organizace, sledování postupných změn u jednotlivců a jejich následný dopad na organizaci. Tento proces je nejobtížnější úroveň metod hodnocení.¹²¹

Hodnocení bývá prováděno ve čtyřech časových úsecích:

- před akcí - stanovuje se výchozí úroveň znalostí, to pak slouží jako podklad pro porovnání po ukončení vzdělávání;
- při akci - hodnocení sloužící školiteli, který tak může reagovat a usměrňovat své další postupy;
- po akci - cílem hodnocení je reakce školeného účastníka, či zjištění pokroku ve znalostech a dovednostech;
- s časovou prodlevou - zjišťujeme změnu znalostí a dovedností, ale také změnu výkonů organizace.

Hodnocení vzdělávání vyžaduje velké úsilí. Je náročné na získání cílových informací. Bohužel nelze dostatečně izolovat dopady vzdělávání a působení dalších procesů v podniku.¹²²

¹²⁰ STÝBLO, J. Manažerská motivační strategie. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-05-5.

¹²¹ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

¹²² VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904.

4.6.1 Metody vzdělávání na pracovišti

Volba vhodné metody vždy záleží na té dané organizaci, na jejích možnostech a požadavcích. Metody ve vzdělávání na pracovišti můžeme rozdělit na metody při výkonu práce na pracovišti a mimo pracoviště. Dále je možná metoda sebevzdělávání, jako samostatnou skupinu vzdělávacích aktivit.

Instruktaž je krátké školení ve formě instruování, demonstrování. Procesu demonstrování by měla předcházet prezentace. Po demonstrování dochází k procvičování celého úkonu účastníkem vzdělávání.¹²³

Koučink je motivující, výchovně vzdělávací spolupráce kouče a koučovaného. Cílem je nejčastěji rozvoj osobnosti, zvýšení efektivity a výkonnosti. Kouč iniciuje řídicí dovednosti, tvůrčí metody a moderuje pracovní výkon. Pomáhá pracovníkům formovat jejich postoje, měnit návyky, dovednosti a další pracovní kvality.¹²⁴

Mentoring má společné rysy s metodou koučinku. Tuto metodu vede mentor, tedy poradce školeného pracovníka. Ten sleduje školeného zaměstnance při práci a usměrňuje ho. Vztah bývá založen na neformálním osobním vztahu.

Konzultování je metoda diskusí mezi školitelem a školeným zaměstnancem prováděných v pracovním procesu. Školený předkládá své návrhy k problémům a možné způsoby jejich řešení.

Asistování znamená, že školený zaměstnanec je přidělen ke zkušenějšímu kolegovi (tzv. pověření úkolem). Ten mu předává své znalosti, aby mohl posléze školený vykonávat práci sám.

Rotace práce se používá se k získání širokého okruhu znalostí a schopností. Školený zaměstnanec je na určité období pověřen pracovními úkoly v jiných částech organizace.¹²⁵

Výcvik a zácvik je praktická metoda vzdělávání. Uskutečňuje se přímo při pracovní aktivitě, formuje dovednosti, přispívá k nácviku profesionálních dovedností a praktických schopností. Nejprve probíhá vysvětlení hlavních poznatků, vymezení pravidel a nakonec předvedení činnosti. Během výcviku a zácviku dochází k častému opakování činností.¹²⁶

¹²³ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

¹²⁴ STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-05-5.

¹²⁵ KETTNER, P. M. *Achieving Excellence in the Management of Human Service Organizations*. Boston, 2002. ISBN 0-205-31878-9.

¹²⁶ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

4.6.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště

Přednáška je výklad s malým či žádným zainteresováním vzdělávaného. Mimo závěrečné části přednášky, která bývá věnovaná otázkám na přednášejícího. Při přednášce se sdělují informace většinou většímu počtu posluchačů. Efektivita a přínos přednášek je závislý na osobnosti přednášejícího, na prezentačních schopnostech, ale i na míře zájmu vzdělávaných o poskytované informace.¹²⁷

Stáž je efektivním prvkem manažerské přípravy. Tato metoda vzdělávání využívá přímé zapojení účastníků vzdělávání do aktivit v podniku. Manažerské kurzy bývají touto metodou většinou ukončovány.¹²⁸

Při kurzech a seminářích se účastníci zaměřují na diskutování o určitém problému a společném nalezení případného řešení. Semináře se mohou využít k navázání na přednášku, či jiné formy vzdělávání s vložením diskuse.¹²⁹

Diskuse je další z forem vzdělávacích metod, používaná k posílení kreativity posluchačů. Přináší nové podněty a objektivní posouzení daného problému. Diskuse musí být věcná, otevřená, stručná a výstižná. Měla by být odborná, podnětná, kritická a směřující k řešení problémů, srovnatelně se zájmem podniku.¹³⁰

Assessment centre je „diagnosticko-výcvikový program“ používaný k nácviku řešení problémů každodenní práce. Využívá se různých úkolů, které musí vzdělávaný pracovník, často manažer, v průběhu assessment centra plnit.

Další metody vzdělávání mimo pracoviště jsou např. cvičení a skupinové řešení případů, simulace, případová studie, hraní rolí a outdoor learning.

4.6.3 Sebevzdělávání

Chápeme jako rozvoj sebe samého vlastní pomocí, které člověku přináší pocit sebeuspokojení, zvýšení sebejistoty a pochopení i sebe samého.¹³¹

Proces vzdělávání i to, jak se lidé učí. Učení je proces zvyšování schopnosti člověka konat. Způsoby učení jsou ovlivňovány okolím, resp. zda okolí jedince motivuje. Samotný průběh učení dokumentují některé teorie. Teorie vytvořená Gagnem v roce 1977 popisuje posloupnosti daných faktorů, které pomáhají upevňovat správné reakce.

¹²⁷ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

¹²⁸ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

¹²⁹ STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-05-5.

¹³⁰ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

¹³¹ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

K těmto faktorům náleží hnací síla, podnět, stimulování a reakce, zpětná vazba - upevňování správných reakcí – reakce jsou upevňovány za použití zpětné vazby do doby, dokud se jim lidé nenaučí.¹³²

Teorie učení uvádí poznávací teorii, která vychází z předpokladu příjmu informací v podobě pojmů a jejich osvojení. Pak dochází k pochopení konkrétního. Tato teorie přirovnává člověka k talentovým strojům na zpracování informací. Teorie učení se ze zkušeností předpokládá, že se lidé učí přemýšlením o této zkušenosti, snaží se jí pochopit a uplatnit.

Z výzkumů zaměřených na rozdílnost stylů učení jednotlivců vznikly klasifikace jako je:

- konkrétní zkušenost - schopnost jedince zahrnout sám sebe do nové zkušenosti;
- reflexní pozorování - je aktivní myšlení o zkušenosti a jejím významu;
- abstraktní koncepce - schopnost zahrnout své pozorování do teorií založených na racionalitě;
- aktivní experimentování (testování myšlenek v nových situacích, to dá vzniknou nové zkušenosti.¹³³

Ochotu k učení dospělých lidí ovlivňuje několik faktorů, které můžeme rozdělit do tří skupin:

- fyzické, které mohou ovlivnit proces učení a schopnost vnímání - zdravotní kondice, stav zraku a sluchu, stres;
- emocionální, které ovlivňuje schopnost učení a přijímání změn - vnímání sebe sama, motivace a podpora v učení, změny emocionální soustavy;
- intelektuální, kdy učení je podpořeno dosud získanými vědomostmi a dovednostmi; tyto vědomosti se však mohou naopak stát bariérou, pokud budou v protikladu s vědomostmi stávajícími; jeden člověk se učí efektivněji jednou formou, druhý jedinec využije jiný způsob; proto je vhodné brát na tuto skutečnost ohled a zařadit jednotlivce do homogenních skupin.¹³⁴

¹³² ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

¹³³ VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904

¹³⁴ Tamtéž, s. 82.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 ÚVOD PRAKTICKÉ ČÁSTI A CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

V této části práce bude rozebrán současný stav motivace zaměstnanců v české pobočce společnosti CA Technologies Inc. Bude provedena analýza této společnosti a popis základních informací o historii a zaměření firmy.

Cílem bude zjistit motivační faktory u zaměstnanců a následný dopad motivace na rozvoj organizace. Výzkum přinese informace o spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců této společnosti. To bude přínosem pro vedení, potažmo celou společnost. Měla by se zároveň potvrdit či vyvrátit hypotéza, že zaměstnanci české pobočky společnosti CA Technologies Inc. jsou spokojeni se stávajícím motivačním programem a firma jednoznačně díky svým zaměstnancům prosperuje.

Představení společnosti.

Společnost CA Technologies Inc. (v ČR s názvem CA CZ. s.r.o.) je předním světovým dodavatelem softwaru a služeb pro řízení a správu podnikové IT infrastruktury s ohledem na komplexní bezpečnost, ukládání a dostupnost dat a podporu řízení životního cyklu projektů, včetně nástrojů pro vývoj aplikací. Řešení CA Technologies Inc. jsou dodávány do více než 140 zemí světa, a to převážně do největších společností.

CA Technologies Inc. se zabývá vývojem softwaru a řešením pro IT management, která má zkušenost ze všech IT prostředí – distribuovaných prostředí, až po prostředí virtuální. CA Technologies Inc. spravuje a zabezpečuje IT prostředí a svým zákazníkům umožňuje poskytování pružnějších IT služeb. Inovativní produkty a služby společnosti CA Technologies Inc. poskytují kontrolu nezbytnou pro podporu obchodní agilnosti IT organizací. Většina společností z žebříčku Global Fortune 500 při správě svých IT ekosystémů spoléhá na řešení CA Technologies Inc.

Společnost byla založena v roce 1976. V roce 2005 otevřela společnost CA Technologies Inc. v Praze na Chodově strategické vývojové centrum - Prague Technology Center, které má 320 zaměstnanců. Od počátku existence centra probíhá úzká spolupráce s univerzitami v České i Slovenské republice formou prezentací pro posluchače, technické podpory výuky a odborných konzultací pro vyučující i studenty.

5.1 Motivační nástroje společnosti

Ve společnosti CA CZ s.r.o. bude probíhat zjišťování úrovně motivace zaměstnanců a účinnost motivačních nástrojů. Tedy zjišťování motivačních faktorů u zaměstnanců a následný dopad motivace na rozvoj organizace. Účelem je zjistit, jak je motivace pro zaměstnance důležitá. Zda jsou pracovníci ve společnosti spokojeni či nespokojeni. Výsledky poslouží k odstranění zdrojů nespokojenosti a ke zjištění úrovně motivace zaměstnanců.

Společnost CA CZ s.r.o. používá metody, kterými ovlivňuje pracovní motivaci zaměstnanců a stimuluje zaměstnance k dosahování co nejvyšší produktivity práce.

Přijímání nových zaměstnanců.

Vedle klasických metod výběrového řízení, které jsou ve společnosti CA CZ s.r.o. aplikována, personální oddělení zastává názor, že nejefektivnější způsob získávání těch nejlepších zaměstnanců je, že si vybírají vhodné kandidáty sami. Vedoucí pracovník náborového oddělení si zjišťuje informace o případných kandidátech, kteří budou na danou pozici nejvhodnější a zároveň vykazují nejlepší schopnosti a znalosti.

Vzdělávání.

Jedním z nejdůležitějších nástrojů motivace jsou školení a vzdělávání zaměstnanců. Školení přispívají k tomu, že zaměstnancům mohou být přidělovány stále náročnější úkoly. Což pozitivně působí na motivaci zaměstnanců. Plnění stále náročnějších úkolů vyžaduje zvyšování vzdělání.

Společnost poskytuje pracovníkům firmy vzdělávání jako jsou např. kurzy anglického jazyka pro lepší komunikaci mezi dalšími pobočkami této společnosti sídlícími po celém světě. Společnost organizuje vzdělávací kurzy a semináře na základě potřeb podniku. Zaměstnanci též mohou sbírat nové zkušenosti díky stážím na jiných pobočkách společnosti CA Technologies Inc.

Vztahy na pracovišti a styl řízení.

Vedení podniku udržuje vztahy uvnitř podniku na vysoké dobré úrovni. Po velmi profesionálním chování všech zaměstnanců v sídle společnosti přicházejí na řadu časté aktivity, které stmelují kolektiv. Zaměstnanci mezi sebou nesoutěží, ale vzájemně se podporují. K upevňování vzájemných vztahů přispívají různé akce. Např. turnaje ve squashi, firemní večírky a soutěže na půdě podniku. Jednou z aktivit, která přispívá k pevnosti kolektivu je tzv. Hackathon.

Soutěž Hackathon je událost, ve které zaměstnanci v oblasti vývoje software, jako jsou designéři, návrháři a projektoví manažeři, spolupracují na softwarových projektech. Účel je vytvořit použitelný software. Účastníci mají za úkol navrhnout nápady. Další z principů je vytvořit týmy, které jsou založené na individuálních zájmech, schopnostech a dovednostech. Hlavní část soutěže Hackathon (tzv. vývojová), trvá několik dnů. A to po dobu celých 24 hodin přímo v sídle společnosti. Stravování je neformální, většinou jednoduchá tým demonstruje své výsledky. Porota následně vybírá vítězný tým a uděluje ceny.

Jednou z dalších aktivit jsou mezinárodní setkání zaměstnanců všech poboček společnosti CA technologies Inc. Ředitelství hlavního sídla, které se nachází v Londýně, pořádá 4x do roka teambuilding. Vedoucí pracovníci všech poboček se scházejí přímo v Anglii. Tento pobyt trvá vždy týden se zajištěným kompletním servisem od transferu po ubytování, stravování a kulturu.

5.2 Odměny a pracovní prostředí společnosti

Odměny a různé formy zaměstnaneckých výhod jsou silné motivátory, a tak vedou zaměstnance k podávání vyšších výkonů. Všem zaměstnancům společnosti je vyplácen pevný měsíční plat. Kdy k pevnému platu přijímají pohyblivou část, která činí 0-40% podle výkonu jednotlivce. Každoročně vedoucí pracovníci posuzují, zda a o kolik se bude tato pohyblivá část platu zvyšovat, nebo snižovat. K tomu společnost poskytuje zaměstnancům hmotné výhody. Jsou nabízeny poukázky, které lze využít na vzdělávání, sport a relaxaci. Každý zaměstnanec si sám může zvolit takovou formu benefitu, která mu nejvíce vyhovuje.

Jako další z výhod mají zaměstnanci firmy možnost využívat služební mobilní telefony i pro soukromé hovory. A většina zaměstnanců má k dispozici služební notebook, též i pro soukromé účely.

Další nabízené výhody společnosti CA CZ s.r.o.:

- příspěvek na Penzijní připojištění;
- příspěvek na Životní pojištění;
- volna z důvodu nemoci;
- sportovní výhody;
- stravenky;
- parkoviště zdarma;
- tréninky Pilates přímo v budově společnosti;
- lékařská péče.

Pracovní prostředí.

Moderní vybavení pracovních prostor společnosti CA technologies Inc. je standard, který přispívá k podávání nejlepších pracovních výkonů. Všechny kanceláře jsou vybaveny špičkovou technikou jako jsou kopírovací stroje, faxy, tiskárny, scannery, IT technika a mobilní telefony. Kanceláře jsou v moderní budově, která je zasazena v areálu Business The Park. V tomto areálu se nachází kavárny, jídelny a restaurace, ale i zubní ordinace, lékaři a zábavní centrum s relaxačním a sportovním vyžitím.

Možnost profesního růstu.

Pokud zaměstnanci dosahují dobrých výkonů, pak mají možnost profesního růstu. V případě, že se uvolní určitá pracovní pozice, vedoucí pracovník navrhne nejschopnější zaměstnance a ti se o volnou pozici ucházejí. Rozhodnutí o výběru nejvhodnějšího zaměstnance záleží na vedoucím pracovníkovi se schválením ředitelů jednotlivých poboček společnosti.

6 METODOLOGIE

Byla vybrána metoda dotazování pro získávání informací od cílové skupiny respondentů. Dotazník bude obsahovat otázky, které jsou psané tak, aby byly srozumitelné všem zaměstnancům a pomohly zjistit co nejvíce informací. Odpovědi budou formulovány tak, aby si každý z dotazovaných vybral v co nejkratším čase. Dalším krokem bude shromáždění informací a jejich vyhodnocení. Na základě získaných informací se bude analyzovat situace ve společnosti a bude probíhat třídění získaných dat. Po procesu třídění dat proběhne interpretace výsledků, kdy výstupem bude konkrétní zjištění situace ve společnosti CA CZ s.r.o.

Cílem práce je zjistit motivační faktory u zaměstnanců a následný dopad motivace na rozvoj organizace. Výzkumné otázky byly stanoveny:

Ot. č. 1: Zaměstnanci společnosti jsou spokojeni s motivačním programem podniku.

Ot. č. 2: Motivování zaměstnanců vede k vyšší produktivitě firmy.

Cíle výzkumu bude dosaženo explorativní metodou – dotazníkem. Výzkum bude probíhat v české pobočce společnosti CA CZ s.r.o. Na této pobočce pracuje celkem 320 zaměstnanců včetně vedoucích pracovníků. Pro výzkum byl náhodně vybrán vzorek o 100 respondentech (každý třetí). Dotazování jsou zaměstnanci ze všech oblastí této společnosti. Od nejnižšího profesního zařazení po top management. Pracovníci budou dotazováni formou dotazníku složeného z 25 otázek. Tento dotazník budou zaměstnanci vyplňovat v pracovní době. Dotazník bude v elektronické podobě, kdy se předpokládá nejvyšší možnost návratu.

Dotazník se skládá ze dvou částí - z úvodního zjištění sociálně-demografických znaků respondentů a z následných uzavřených otázek, které nabízejí respondentům možnost výběrů ze dvou až čtyř odpovědí. Tyto otázky jsou zaměřeny na spokojenost zaměstnanců se společností CA CZ s.r.o. a s úrovní pracovní motivace. Dále na vztahy mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky a na stupeň informovanosti pracovníků o dění v podniku. Dotazníky budou rozeslány zaměstnancům s tím, že bude určen nejpozdější termín navrácení vyplněných dotazníků zpět. Respondenti jsou informováni, že dotazník je anonymní. Použitý dotazník se nachází v Příloze A.

Hypotézy.

Zaměstnanci společnosti CA CZ s.r.o. jsou spokojeni se stávajícím motivačním programem podniku. Jejich produktivita práce je proto vysoká. Firma jednoznačně díky svým zaměstnancům prosperuje, tím panuje spokojenost na obou stranách.

Pokud se bude společnost nadále věnovat svým zaměstnancům a zjišťovat jejich potřeby a hodnoty, pak se bude snaha zaměstnanců neustále zvyšovat.

Výzkumem provedeným v této společnosti se může narazit na zaměstnance, kteří nejsou spokojeni s daným motivačním programem a nevyhovuje jim. Díky prosperitě této společnosti a dobrému postavení na trhu, je vztah těchto zaměstnanců k dané práci tak silný, že společnost neopouští.

6.1 Popis výzkumného vzorku respondentů

Ve společnosti CA CZ s.r.o. bylo provedeno dotazníkové šetření s cílem analyzovat spokojenost zaměstnanců, jejich postoje ke společnosti a zdroje pracovní motivace.

Úvodní část dotazníku zjišťovala demografické údaje respondentů. Dotazníkové šetření probíhalo u 100 zaměstnanců této pobočky.

Návratnost 100% byla zajištěna třemi způsoby. Dotazníky měly elektronickou podobu, vedení pobočky rozeslalo dotazníky v e-mailu jako součást běžně zadávaných úkolů a respondenti měli jeden měsíc na jeho vyplnění. Vyplněné dotazníky zaměstnanci vytiskli a uložili na připravené místo, aby byla zajištěna anonymita.

V následujících tabulkách jsou uvedeny demografické údaje respondentů zjištěné z první části dotazníku.

Tabulka 1: Výběr pohlaví

POHLAVÍ	
muž	68%
žena	32%
celkem	100%

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Dotazník vyplnilo celkem 100 zaměstnanců. Z toho odpovídalo 68 mužů a 32 žen.

Tabulka 2: Věk

VĚK	
18-25	9%
26-30	26%
31-40	33%
41-50	16%
50-60	13%
61 a více	3%
celkem	100%

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Nejvíce zaměstnanců, tedy 33, je ve věku 31-40 let. Naopak nejméně, 3 respondenti, označili věk 61 a více. Další věkové skupiny 18-25 let označilo 9 respondentů, 26-30 let označilo 26 respondentů, 41-50 let označilo 16 respondentů a 50-60 let označilo 13 zaměstnancům společnosti.

Tabulka 3: Počet odpracovaných let

ODPRACOVANÉ OBDOBÍ	
1 - 6 měsíců	12%
7 - 12 měsíců	14%
1 - 2 roky	31%
2 - 5 let	32%
více než 5 let	11%
celkem	100%

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Respondentů se 2-5 odpracovanými lety je 32, čili nejvíce. Naopak nejméně, 11 respondentů ve společnosti odpracovalo více než 5 let. 12 zaměstnanců doposud odpracovalo 1-6 měsíců a 7-12 měsíců je ve společnosti zaměstnáno 14 respondentů. 1-2 roky pracuje v této společnosti 31 zaměstnanců.

Tabulka 4: Dosažené vzdělání

VZDĚLÁNÍ	
Středoškolské	28%
Vyšší odborné	4%
Vysokoškolské	59%
Postgraduální	9%
celkem	100%

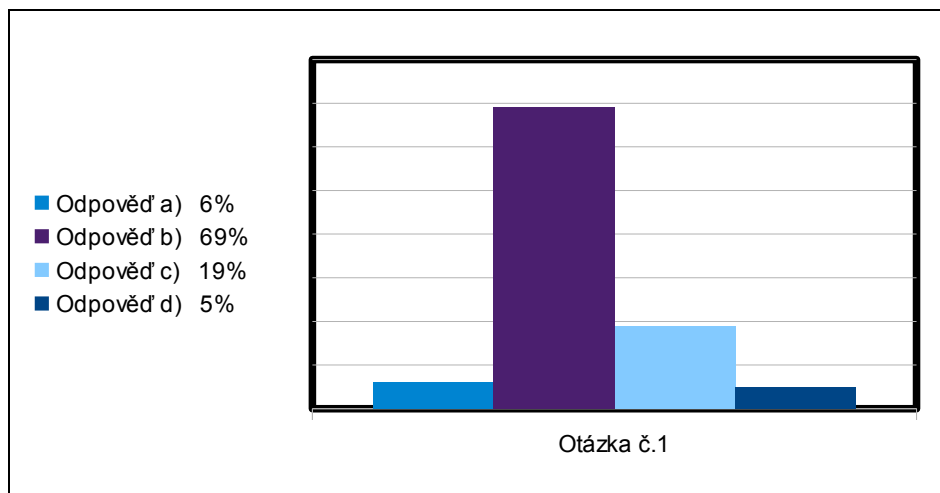
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Respondentů s postgraduálním vzděláním je 9. Nejvíce, tedy 59 respondentů má vysokoškolské vzdělání, středoškolské vzdělání má 28 respondentů. Pouze 4 respondenti mají vyšší odborné vzdělání.

6.2 Prezentace výsledků z dotazníkového šetření

Graf 1: Vztah k vykonávané práci

„Jaký je Váš vztah k vykonávané práci?“

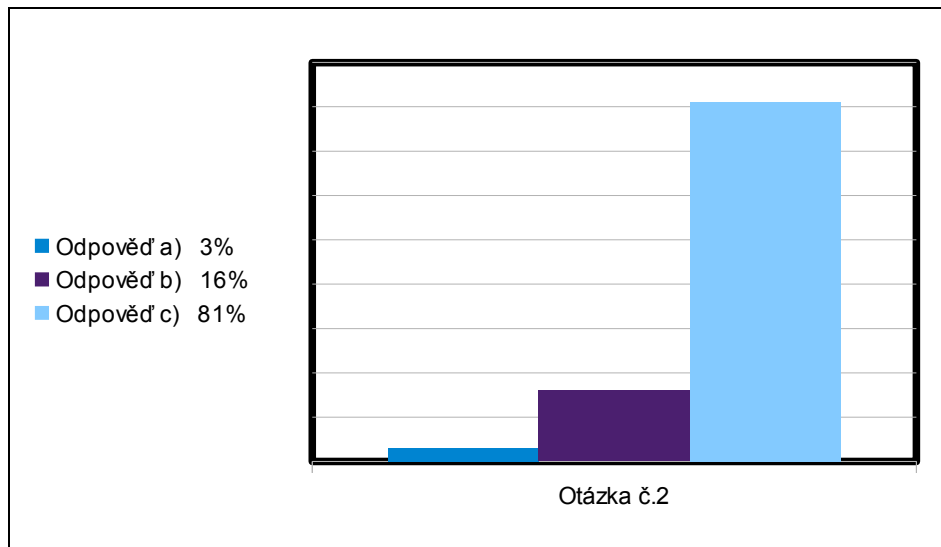


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Z prvního grafu plyne, že většina zaměstnanců společnosti, přesněji 69%, odvádí práci vždy svědomitě. 19% udává, že plní pouze zadané úkoly, 6% dotázaných se snaží mít práci co nejrychleji hotovou a 5% jedná dle momentální nálady.

Graf 2: Možnosti postupu v kariéře

„Jaké jsou možnosti postupu v kariéře ve Vaší společnosti?“

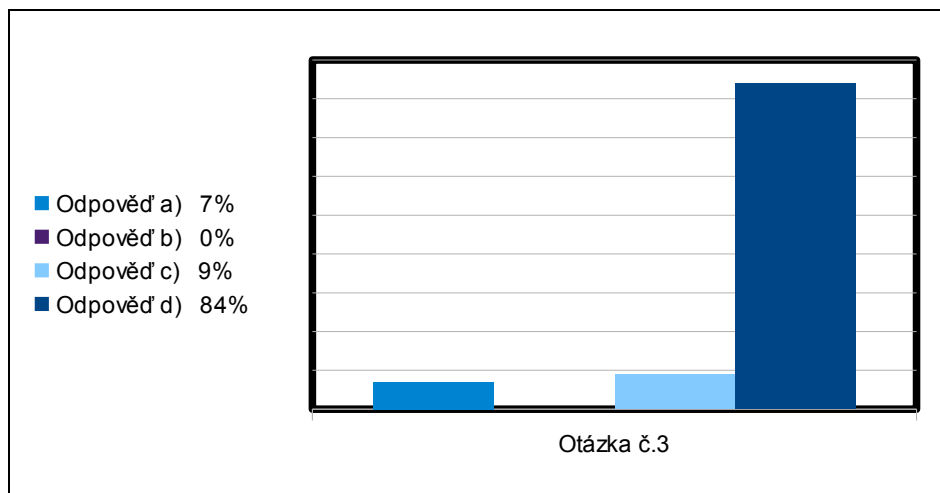


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Z tohoto grafu je patrné, že společnost umožňuje postupy vzhledem ke kvalitě odvedené práce, potvrdilo to 81% dotázaných. 16% zaměstnanců je umožněn pouze minimální postup a 3% žádný.

Graf 3: Hodnocení pracovní atmosféry a vztahu mezi zaměstnanci

„Jak hodnotíte pracovní atmosféru a vztahy mezi zaměstnanci?“

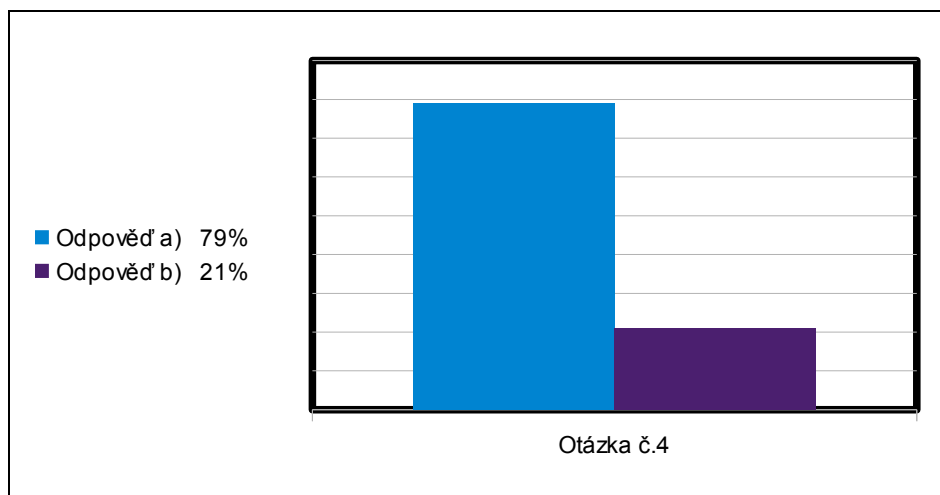


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Vztahy mezi zaměstnanci jsou profesionální, potvrdilo to 84% respondentů. Naopak nikdo z dotázaných si nemyslí, že ve společnosti vládne velká rivalita a předhánění se ve výkonech práce. 7% považuje atmosféru za velice přátelskou a 9% udává klidné prostředí s občasnými menšími konflikty.

Graf 4: Spravedlnost při hodnocení výkonu

„Jsou dle Vašeho uvážení pracovní výkony spravedlivě ohodnocené?“

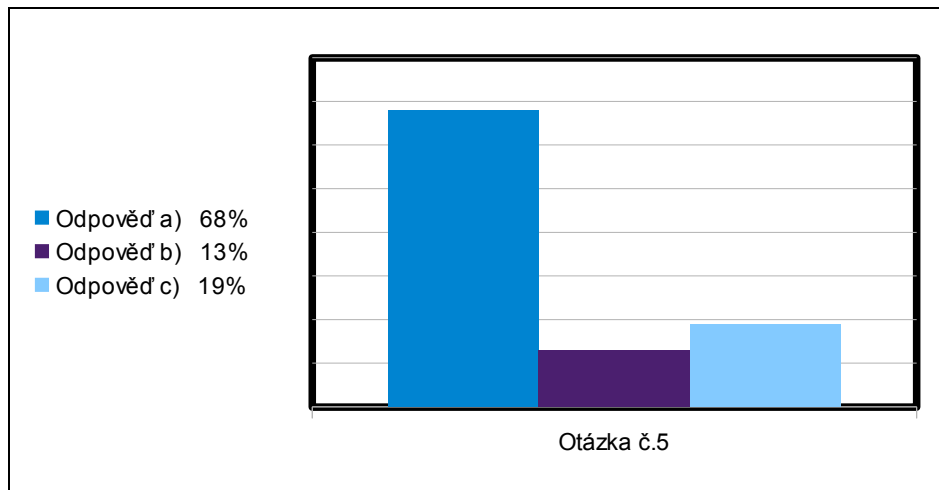


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Většina zaměstnanců, 79%, udává, že práce je hodnocena podle kvality a úsilí pracovníka. 21% dotázaných má stejné hodnocení za odvedenou práci v jakékoliv kvalitě.

Graf 5: Uplatňovaný systém odměn

„Vyhovuje Vám uplatňovaný systém odměn?“

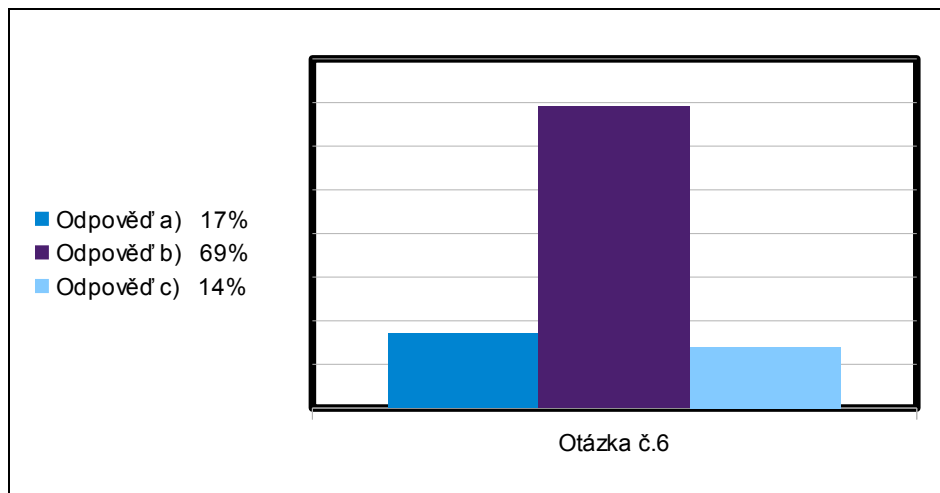


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Většině zaměstnanců vyhovuje uplatňovaný systém odměn, odpovědělo tak 68% dotázaných. Malé změny by uvítalo 19%, 13% zaměstnanců udává velké nedostatky v tomto systému.

Graf 6: Nabídka školení

„Jsou Vám nabízena školení?“

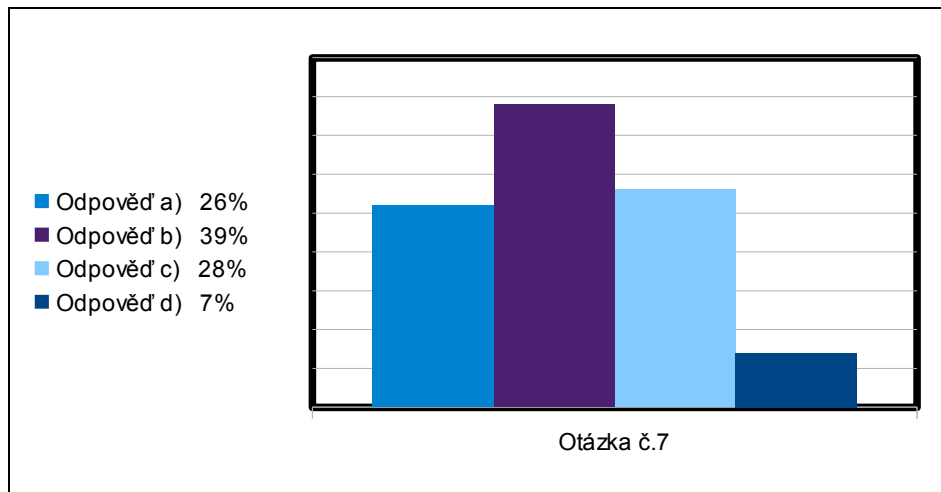


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Až 69% zaměstnanců je nabízeno školení občas. Často je nabízeno 17% a 14% dotázaných není nabízeno školení žádné.

Graf 7: Působení školení na pracovní a komunikační schopnosti

„Zlepšují školení Vaše pracovní a komunikační schopnosti?“

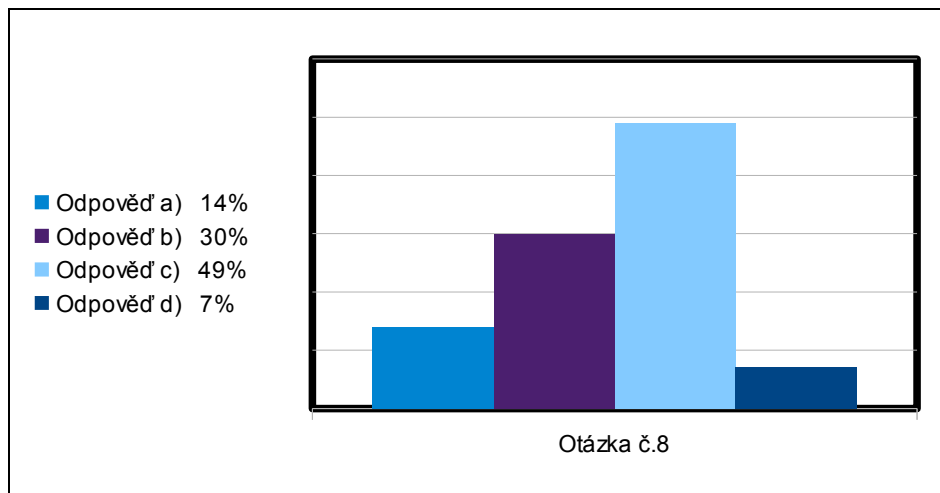


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Podle 39% dotázaných školení spíše zlepšují pracovní a komunikační schopnosti, zatímco podle 26% dotázaných určitě zlepšují pracovní a komunikační schopnosti. Naopak 28% si myslí, že spíše ne, a 7% vybralo odpověď vůbec ne.

Graf 8: Školení a jeho příprava zaměstnance k výkonu práce

„Připravuje Vás školení dostatečně k výkonu práce?“

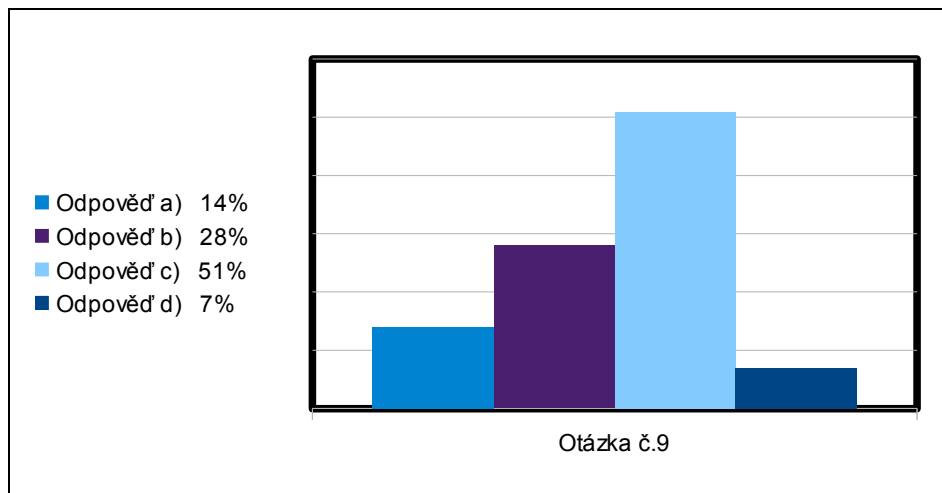


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Připravuje Vás školení dostatečně k výkonu práce? To byla otázka, na kterou 14% dotázaných odpovědělo ano, 30% spíše ano, 49% spíše ne a 7% odpovědělo ne.

Graf 9: Školení a jeho motivační faktor

„Je pro Vás školení motivačním faktorem?“

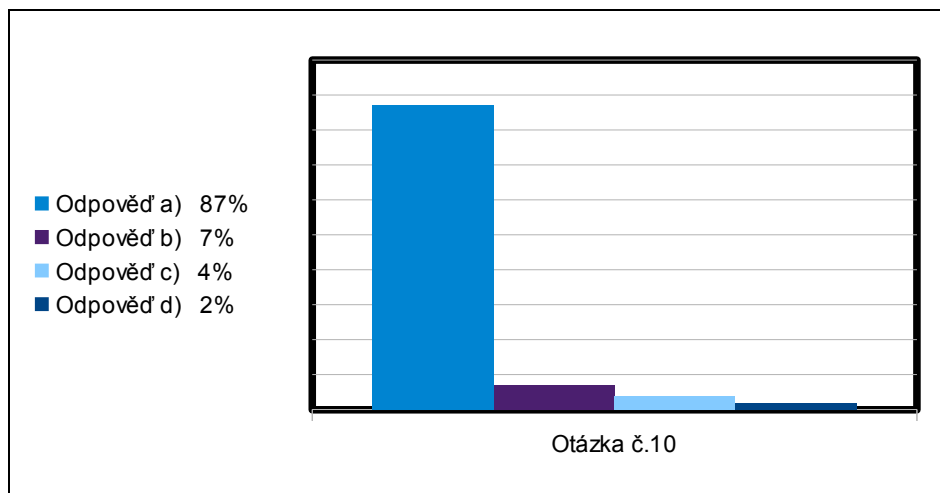


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Školení není motivačním faktorem pro 7% zaměstnanců. Pro 51% spíše není, pro 28% spíše je, a určitě je motivačním faktorem pro 14% dotázaných.

Graf 10: Nejpříznivější odměny

„Jaké odměny jsou pro Vás nejpříznivější?“

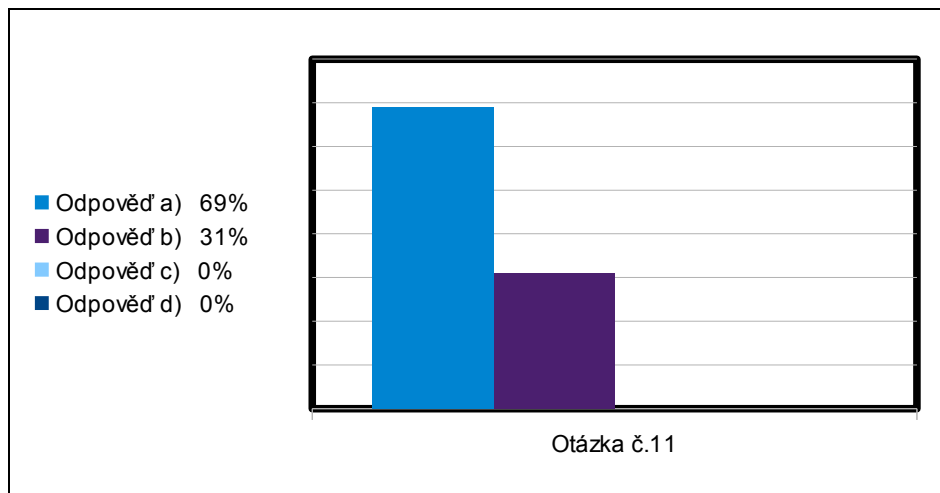


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Ani není překvapením, že pro celých 87% zaměstnanců je nejpříznivější odměnou odměna finanční. Pro 7% je to odměna materiální, pro 4% jsou to služby zdarma a pro 2% jsou to slevy.

Graf 11: Množství informací pro dobré vykonání práce

„Myslíte si, že máte dostatek informací pro dobré vykonání Vaší práce?“

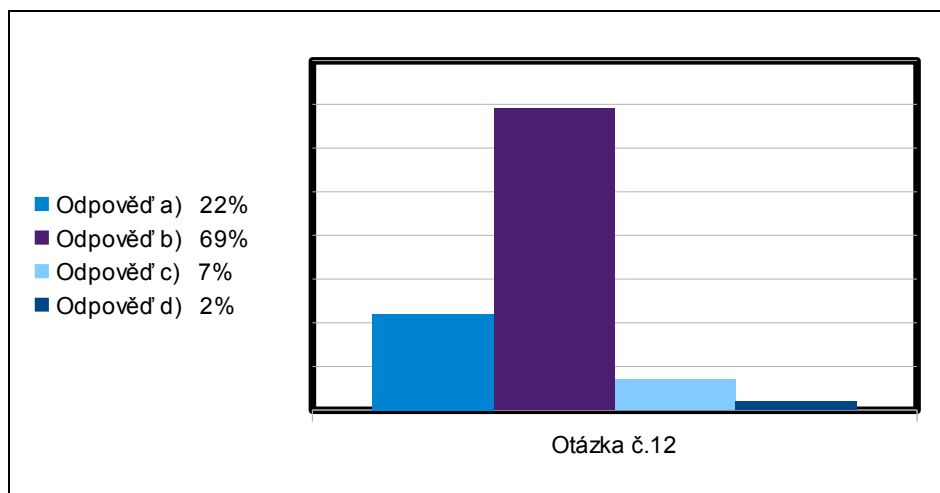


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Myslíte si, že máte dostatek informací pro dobré vykonávání Vaší práce? To byla otázka, na kterou odpovědělo ano 69% a spíše ano 31% respondentů. Další dvě možnosti odpovědi (spíše ne a ne) zůstaly bez odezvy.

Graf 12: Spokojenost s perspektivou ve firmě

„Jste spokojen s Vaší perspektivou ve firmě?“

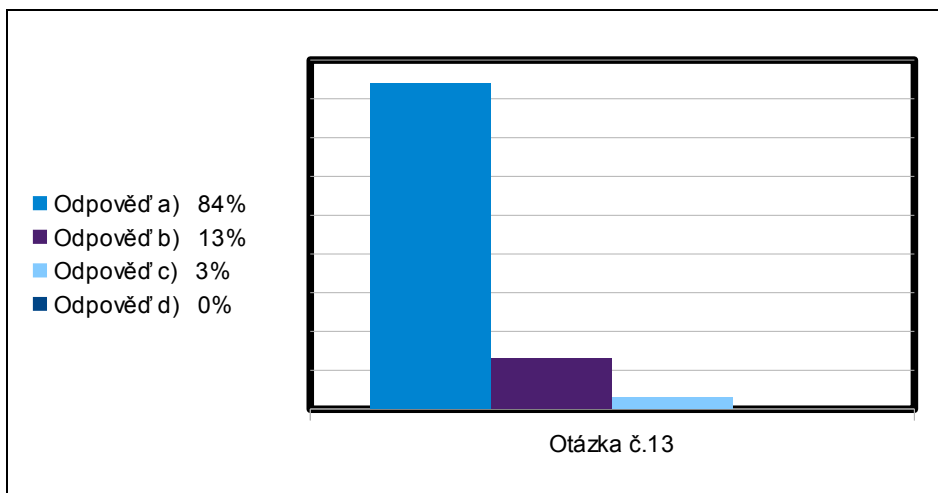


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

S vlastní perspektivou ve firmě je spokojeno 22%. 69% zaměstnanců označilo možnost spíše ano, 7% spíše ne a pouhá 2% zaměstnanců společnosti nejsou spokojena.

Graf 13: Představa o osobních záměrech a cílech

„Máte jasnou představu o Vašich záměrech a cílech?“

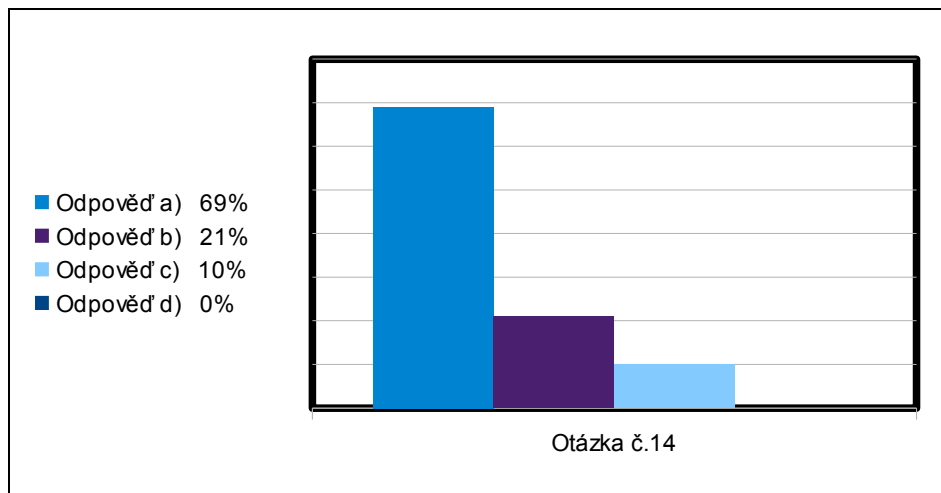


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Jasnou představu o vlastních záměrech a cílech má 84% zaměstnanců. 13% spíše ano a 3% spíše ne. Jasně ne neodpověděl nikdo ze zaměstnanců.

Graf 14: Znalost cílů a vizí společnosti

„Znáte cíle a vize Vaší společnosti?“

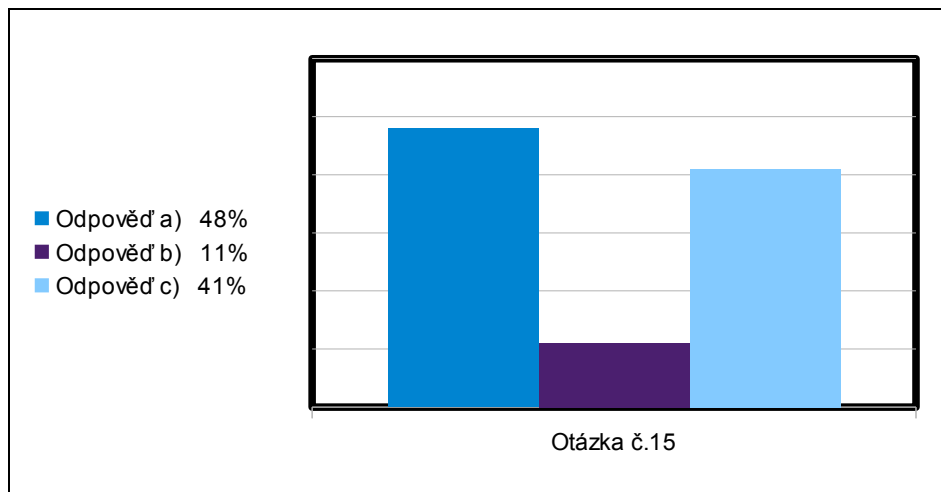


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Většina zaměstnanců, přesně 69%, si je jista znalostí cílů a vizí společnosti. 21% označila spíše ano a 10% spíše ne. Jasně ne neodpovídá žádný z dotázaných.

Graf 15: Porady s nadřízenými

„Míváte porady se svými nadřízenými?“

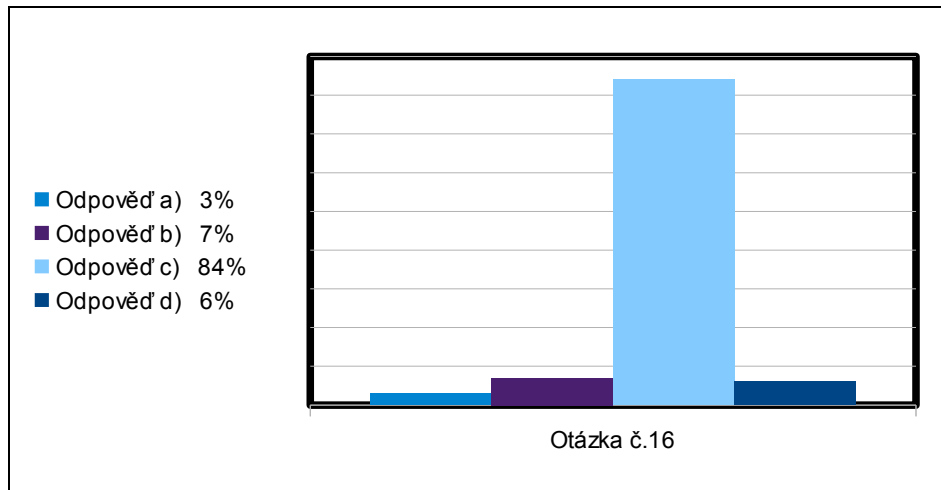


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Porady se svým nadřízeným podstupuje 41% zaměstnanců nepravidelně, 48% často a 11% nemá žádné porady.

Graf 16: Informovanost od vedení o chystaných změnách

„Informuje vedení pracovníky včas o chystaných změnách?“

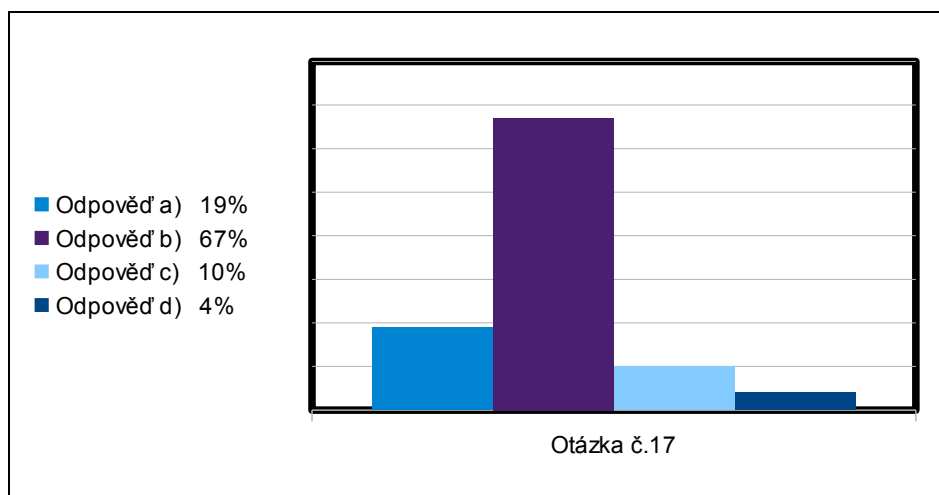


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Informuje vedení pracovníky včas o chystaných změnách? Na tuto otázku odpověděla pouhá 3% zaměstnanců kladně, 7% označilo odpověď spíše ano. Naopak 84% odpovědělo spíše ne a 6% označilo jasné ne.

Graf 17: Úroveň současné pracovní motivace

„Je pro Vás současná pracovní motivace dostačující?“

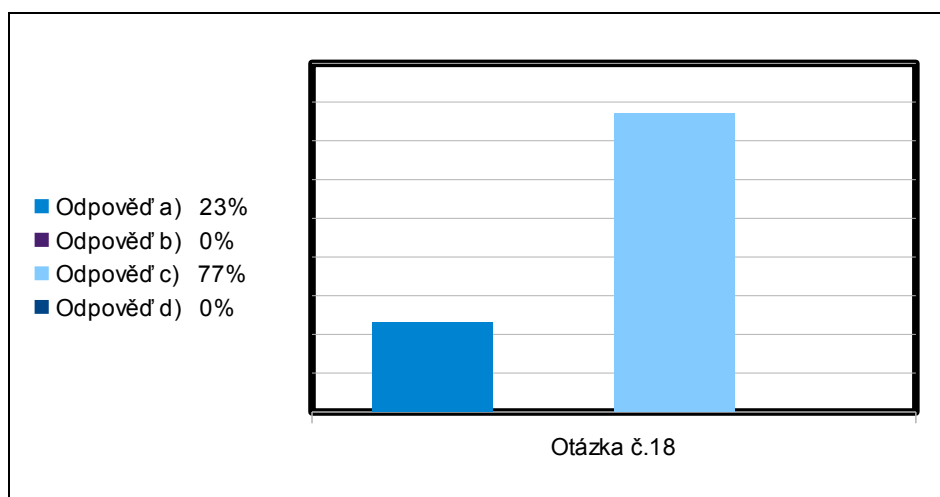


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Současná pracovní motivace je dostačující pro 19% dotázaných, pro 67% spíše ano, pro 10% spíše ne a pouze pro 4% ze zaměstnanců současná pracovní motivace dostačující není.

Graf 18: Jaké benefity poskytuje zaměstnavatel

„Jaké benefity Vám poskytuje zaměstnavatel?“

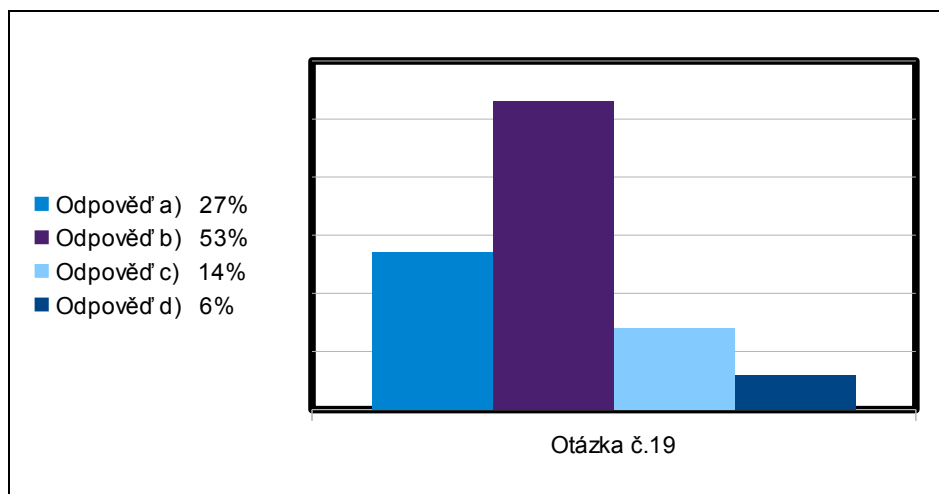


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Zaměstnanci této společnosti jsou s benefity spokojeni, protože celým 77% zaměstnanců je poskytován notebook, mobilní telefon i jiné benefity. 23% vlastní pouze notebook.

Graf 19: Čeho si nejvíce ceníte za splnění důležitého úkolu

„Čeho si nejvíce ceníte za splnění důležitého úkolu?“

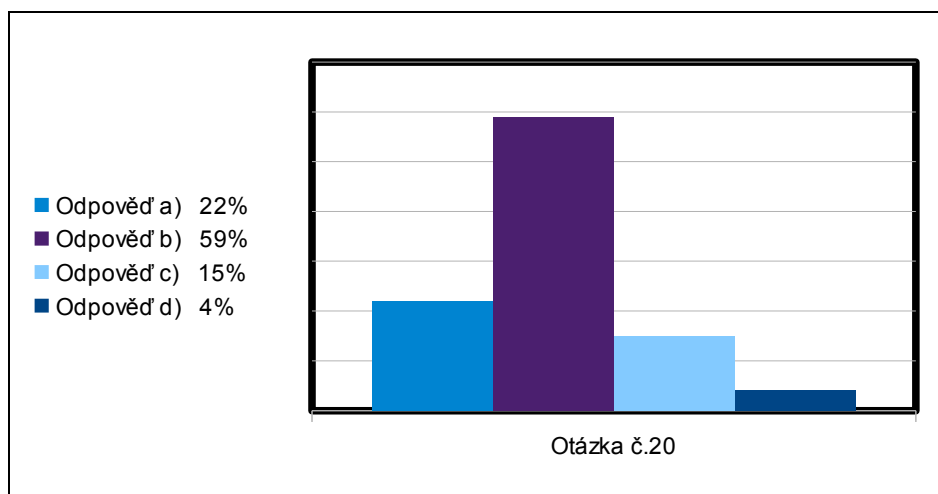


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Za splnění důležitého úkolu si zaměstnanci z 27% nejvíce cení peněžní odměny, z 53% pochvaly a uznání, ze 14% vědomí za dobře vykonanou práci a z 6% si cení jiných faktorů.

Graf 20: Motivace od vedení a projevy uznání

„Motivuje Vás vedoucí dostatečně a dokáže projevít uznání?“

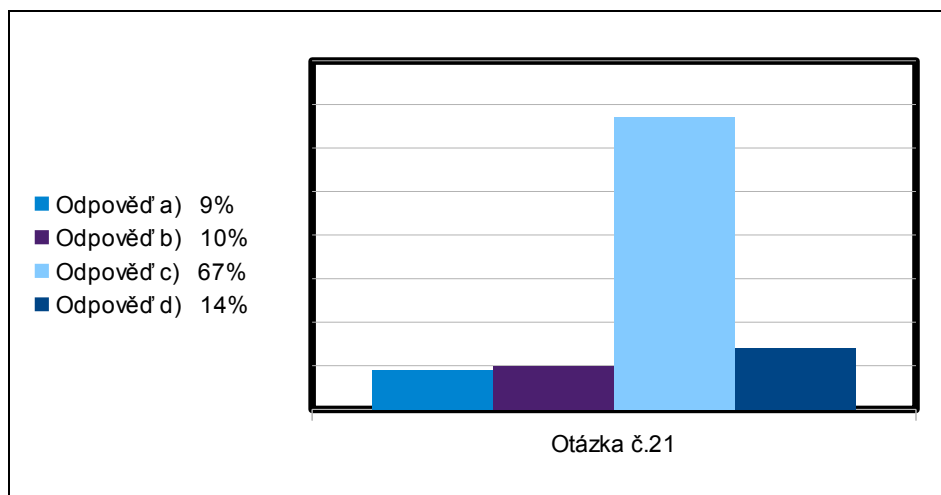


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Až 59% dotázaných odpovídá, že je jejich vedoucí pracovník dostatečně motivuje. 15% se domnívá, že je nemotivuje dostatečně, a jen 4% zaměstnanců nemotivuje vedoucí pracovník vůbec.

Graf 21: Příjem návrhů na změny od zaměstnanců

„Přijímá Váš přímý nadřízený návrhy na změny?“

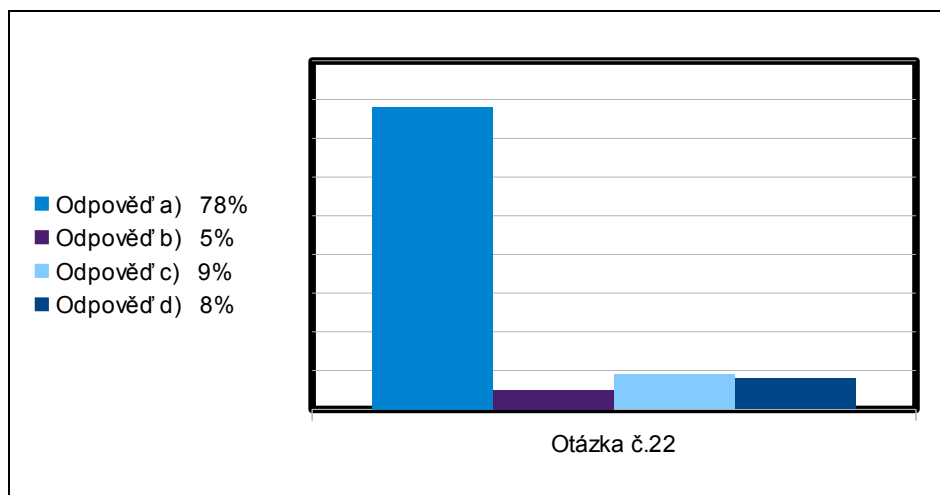


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Přijímá Váš přímý nadřízený návrhy na změny? Na tuto otázku odpovědělo 9% ano, 10% spíše ano, 67% spíše ne a 14% ne.

Graf 22: Plánování kariéry v následujících dvou letech

„Kde plánujete svoji kariéru v následujících dvou letech?“

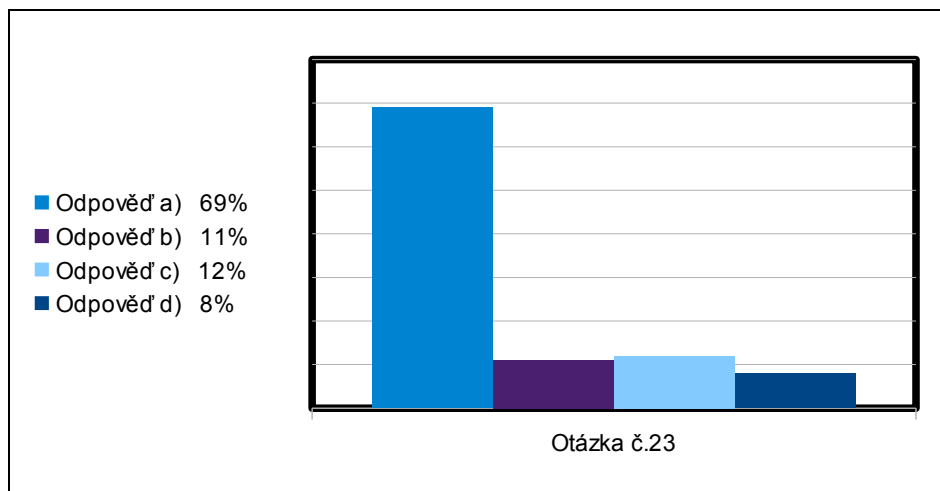


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Velká část zaměstnanců, přesně 78%, plánuje svoji kariéru v následujících letech ve stejném podniku na stejné pozici. Ve stejném podniku, ale na jiné pozici by chtělo zůstat pouze 5%. 9% zaměstnanců přemýšlí o práci v jiném podniku na stejné pozici a 8% v jiném podniku i na jiné pozici.

Graf 23: Spravedlnost v odměňování za pracovní výkon

„Myslíte si, že jste za svůj pracovní výkon spravedlivě ohodnocen/a?“

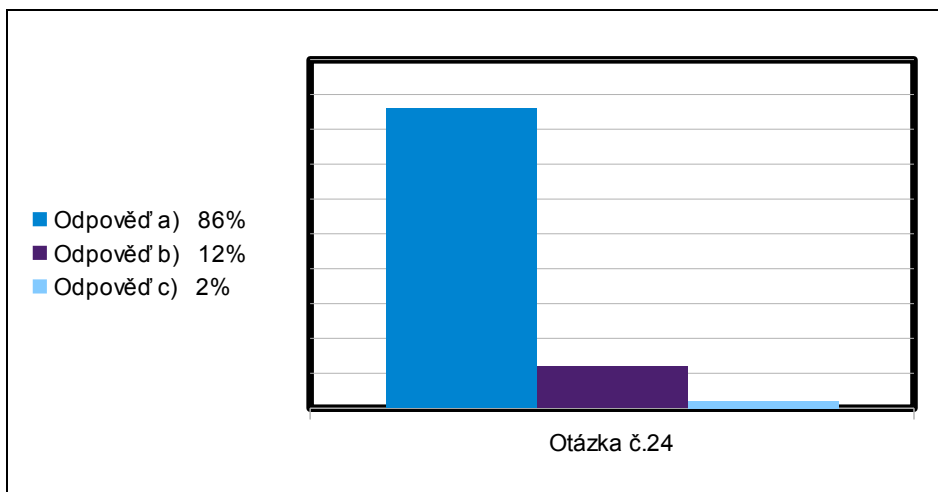


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Až 69% zaměstnanců si myslí, že je za svůj pracovní výkon spravedlivě ohodnoceno, 11% říká spíše ano. 12% spíše a 8% si to nemyslí.

Graf 24: Péče podniku o zaměstnance

„Péči podniku o zaměstnance považujete za?“

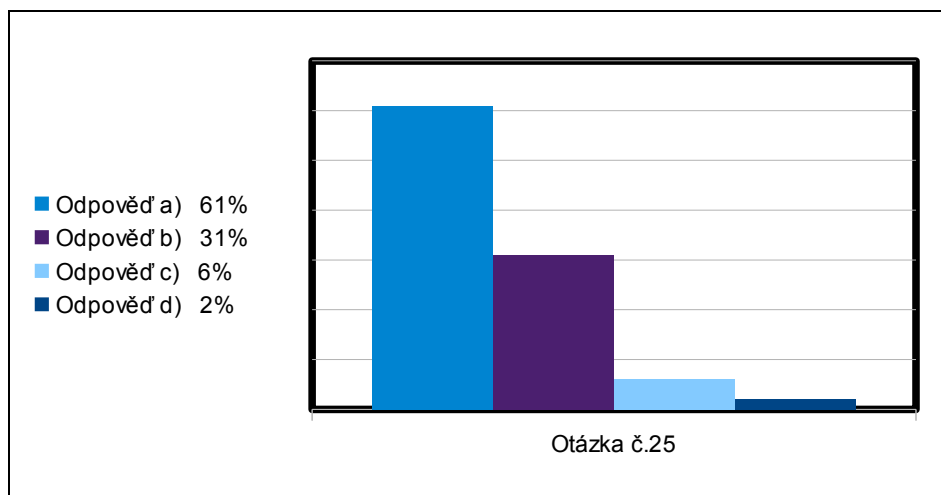


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Za nadstandardní považuje péči podniku o zaměstnance většina dotázaných, celých 86%. Za dostatečnou ji považuje 12% a pouhá 2% za nedostatečnou.

Graf 25: Snaha společnosti o zlepšování pracovních podmínek

„Snaží se společnost zlepšovat pracovní podmínky?“



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Na otázku, zda se společnost snaží zlepšovat pracovní podmínky, 61% zaměstnanců odpovědělo jasné ano, 31% spíše ani, 6% spíše ne a jen 2% označilo odpověď ne.

6.2.1 Výsledky dotazníkového šetření

Po zpracování výsledků z dotazníkového šetření byla zjištěna situace v české pobočce společnosti CA Technologies. U zaměstnanců od nejnižšího profesního zařazení po top management a ve všech oblastech této společnosti byla zjištěna míra spokojenosti s pracovní pozicí a stávající úrovní pracovní motivace. Dále byla stanovena úroveň vztahů mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky a stupeň informovanosti pracovníků o dění v podniku.

7 SHRNU TÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Nejzásadnějším zjištěním po analýze výsledků bylo, že zaměstnanci jsou dostatečně motivováni k takovým pracovním výkonům, jaké společnost vyžaduje. Toto potvrdilo 86% ze zaměstnanců. I když 14% z dotázaných není zanedbatelné číslo, další výsledky přinášejí možnost toto číslo snížit. Neboť 92% zaměstnanců vypovídá, že vedení společnosti má snahu zlepšovat pracovní podmínky více než doposud.

Obrázek 2: Teambuilding CA Technologies Inc.



Zdroj: *CA Technologies extends Earth Day 2012 with "Green Weeks"*. [online].

© 2012 [cit. 2013-01-12]. Dostupné z:

<http://investor.ca.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=664418>

Spokojenost v kolektivu se zvyšuje díky výhodám, které společnost CA CZ s.r.o. svým zaměstnancům nabízí. Motivační prostředky, jenž jsou k dispozici, působí efektivně. To potvrzuje celých 100% respondentů. Mimo benefity, které firma poskytuje, jako např. mobilní telefony, notebooky a firemní vozy, jsou pro spokojenost zaměstnanců, pro jejich motivaci a následné zlepšení prosperity celé společnosti, nabízena též firemní školení. Tato školení má možnost využívat 86% zaměstnanců, přesto 42% z nich se domnívá, že školení není faktorem, který zvyšuje jejich motivaci k lepšímu pracovnímu výkonu. A 65% zaměstnanců odpovídá, že tato školení působí na zlepšení pracovních a komunikačních schopností. Dalších 44% označilo, že školení je připravuje lépe k výkonu práce.

Nejpříznivější odměnou, a tedy i silným motivátorem, jsou z 87% právě finanční odměny. Pro zbytek zaměstnanců působí nejpříznivěji odměny materiální, služby zdarma a různé slevy.

Více než polovina zaměstnanců si nejvíce váží pochvaly a uznání ze strany vedení podniku. Dále si váží peněžní odměny, ale i dobrého pocitu z vykonané práce.

Pozitivně působící síly na rozvoj firmy.

Na celý pracovní proces má největší pozitivní vliv kvalitní působení ze strany vedení společnosti. Zaměstnanci se v 81% shodují na tom, že jsou dostatečně motivováni od vedení, které též dokáže projevít uznání. Jsou spokojeni s jejich způsobem řízení, které je povzbuzuje k co nejlepším výkonům. To má dobrý dopad na rozvoj celé firmy. Tento údaj potvrzuje skutečnost, že v následujících dvou letech 83% zaměstnanců plánuje svoji kariéru ve stejném podniku. A to buď na stejné pozici, nebo ve stejném podniku na pozici jiné. K motivování zaměstnanců též přispívá spravedlnost při odměňování za pracovní výkon. Až 80% zaměstnanců se cítí být spravedlivě odměněno. V tomto případě není překvapením, že 86% z dotázaných považuje péči podniku o zaměstnance za nadstandardní a 12% za dostatečnou.

Negativně působící síly na rozvoj firmy.

Negativně zaměstnanci hodnotili akceptování případných návrhů na změny, které předkládají svým nadřízeným. Pouhých 19% z dotázaných označilo kladnou odpověď. Ostatní zaměstnanci udávají, že jejich návrhy nejsou vedením přijímány. Dá se proto říci, že nejvíce problematický je přímý kontakt vedení se zaměstnanci. To potvrdily i další z výpovědí zaměstnanců. Jen 10% z dotázaných udává, že vedení informuje zaměstnance včas o chystaných změnách. Zbytek se domnívá, že tomu tak není. Co se týká spokojenosti s atmosférou ve společnosti a vztahů mezi zaměstnanci, tak většina zaměstnanců potvrzuje profesionální úroveň vztahů a přátelskou atmosféru na pracovišti. To je i záměrem vedení společnosti CA CZ. s.r.o. Dobré vztahy na pracovišti dodávají na stabilitě společnosti, jejímu rozvoji a celkové prosperitě podniku.

Jak vyplynulo z analýzy, celkově jsou zaměstnanci se svým působením v organizaci spokojeni. Mají dobré pracovní prostředí a zázemí pro plnění zadaných úkolů. Tím došlo k potvrzení hypotéz, že zaměstnanci české pobočky společnosti CA Technologies Inc. jsou spokojeni se stávajícím motivačním programem a firma jednoznačně díky svým zaměstnancům prosperuje.

Vedení společnosti má snahu jednotlivce motivovat. I když ne vždy je účinek stejný, tak jako původní představy a záměr. Avšak pochvala a uznání má velmi pozitivní vliv u většiny pracovníků. Lidé chtějí pracovat pro tuto společnost, protože nabízí zajímavé možnosti a dobře finančně ohodnocenou práci s kariéřním postupem. Chtějí si plnit své soukromé cíle a jsou dostatečně motivováni k těm nejlepším pracovním výkonům. Vedení společnosti též zvyšuje spokojenost svých zaměstnanců různými způsoby a motivačními metodami (např. soutěže a společné akce pro utužení celého kolektivu).

Obrázek 3: Sportovní akce CA Technologies Inc.



Zdroj: *CA Technologies CSR*. [online].

© 2011 [cit. 2013-01-12]. Dostupné z:

<http://www.addison.com/projects/ca-technologies-csr-2011/>

Společnost zaměstnává pracovníky s vysokým pracovním nasazením. Protože hlavní část úspěchu závisí na samotných pracovnících a jejich přístupu k práci. Díky výzkumu byly zjištěny nedostatky, které by měla společnost eliminovat. Z dotazníků vyplynulo, že komunikace mezi zaměstnanci společnosti a jejím vedením je nedostatečná. Proto lze doporučit využití motivačního faktoru i v tomto směru. Dalším přínosem pro zaměstnance a následně pro celou společnost by bylo, aby vedoucí pracovníci informovali zaměstnance o blížících se změnách dříve.

Společnost CA Technologies Inc. se po celou dobu svého působení udržuje na vrcholu mezi konkurenčními společnostmi. Hybné síly rozvoje firem jsou zaměstnanci. V případě této společnosti to jsou spokojení a motivovaní zaměstnanci. Neboť mezi nimi jsou inženýři, kteří vyvíjejí produkty a manažeři, bez kterých by společnost nemohla fungovat. Všichni zaměstnanci by měli být motivováni k perfektnímu výkonu, tak jako doposud. Aby se společnost CA Technologies Inc. mohla stále držet na předních místech v oblasti produkce software.

ZÁVĚR

S nárůstem neustále náročnějších úkolů kladených na zaměstnance v podnicích je potřeba zvyšovat i jejich motivaci k práci a zároveň si nejkvalitnější pracovníky udržet. V každém pracovníkovi je potřeba najít hybnou sílu, to zabezpečí přístup k ovlivňování zaměstnanců a zvýšení úrovně jejich motivace.

Úspěšné řízení pracovního jednání, směřující k poznání zdrojů motivace jednotlivých pracovníků, umožňuje ovlivňovat zaměstnance ke zvyšování výkonnosti a podporování iniciativy. Potřeby jsou pokládány za jedny z nejdůležitějších zdrojů pracovní motivace. Byly vysvětlovány různými teoriemi, kdy nejnámější je Maslowova hierarchie potřeb. Teorie pracovní motivace zkoumaly vztahy mezi pracovní motivací a spokojeností zaměstnanců a jejich následném vlivu na pracovní výkon. Od hmotných odměn, přes vztahy na pracovišti, až po rozvoj potenciálu formou zaměstnaneckých výhod, stylu řízení a komunikačních prostředků.

V teoretické části této práce byl uveden přehled poznatků za účelem poskytnutí pohledu na problematiku motivace zaměstnanců. Byly vymezeny motivační teorie a pojmy jako jsou motivace, demotivace, stimulace. Obsáhle byla popsána problematika týmové spolupráce, úkoly vedoucích pracovníků a rozvoj organizace motivací.

Praktická část práce popisuje výzkum mezi zaměstnanci společnosti CA CZ s.r.o. Výzkum se konkrétně zaměřoval na druhy a způsoby motivace využívané v této společnosti. Dále otázky směřovaly ke zjištění způsobů, jakými firma zvyšuje výkonnost svých zaměstnanců. A dále jak jsou sami zaměstnanci ve společnosti spokojeni. Analýzou dotazníků byl zjištěn současný stav ve společnosti z pohledu motivace zaměstnanců.

Dotazníkové šetření uskutečněné ve společnosti CA CZ s.r.o. prokázalo, že zaměstnanci jsou ve společnosti spokojeni. Zejména se vztahy na pracovišti, s úrovní motivace a s uplatňovaným systémem odměn. Tím bylo dosaženo cíle práce, který dával za úkol zjistit motivační faktory u zaměstnanců a následný dopad motivace na rozvoj organizace. Zároveň došlo k potvrzení hypotéz, že zaměstnanci české pobočky společnosti CA Technologies Inc. jsou spokojeni se stávajícím motivačním programem a firma jednoznačně díky svým zaměstnancům prosperuje.

K jediným nedostatkům plynoucím z výzkumu patří komunikace mezi zaměstnanci společnosti a jejím vedením. Proto lze doporučit využití motivačního faktoru i v tomto směru. Vedení by mělo informovat zaměstnance o blížících se změnách dříve a též zefektivnit komunikaci tím, že bude přijímat návrhy od svých zaměstnanců.

Existuje řada motivačních prostředků, které může podnik využívat. Měly by být zajištěné kvalitní pracovní podmínky, které přispějí k lepšímu výkonu pracovníků a zlepšení vztahů mezi firmou a zaměstnanci. Určení všech motivujících pracovních podmínek, zaměřených na individuální potřeby zaměstnanců ve firmách je natolik rozsáhlé téma, že by jednoznačně přesahovalo obsah této diplomové práce.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 856. ISBN 80-247-0469-2.

BARTÁK, J., et al. *Encyklopedický slovník*. Praha: Odeon, 1993. s. 1256. ISBN 80-207-0438-8.

BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994. s. 416. ISBN 80-7175-010-7.

DĚDINA, J. a V. CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. s. 340. ISBN 80-247-1300-4.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 233. ISBN 80-247-1457-4.

KAMENÍČEK, J. *Lidský kapitál : úvod do ekonomie chování*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0449-3.

KOONTZ, H. and H. WEIHRICH. *Management*. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. s. 664. ISBN 80-85605-45-7.

KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Management Press, 2004. s. 209. ISBN 80-726-1116-X.

MADSEN, K.B. *Moderní teorie motivace*. Praha: Academia, 1979. ISBN 509-21-857.

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.

MILKOVICH, G.T. a J.W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1993. s. 930. ISBN 80-85623-29-3.

NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0628-1.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. s. 258. ISBN 80-85603-01-2.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace – jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 128. ISBN 978-80-247-1991-1.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem – praktický atlas management*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. s. 180. ISBN 80-247-1092-7.

PLAMÍNEK, J. *Synergický management: Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo, 2000. s. 338. ISBN 80-7203-258-5.

PROVAZNÍK, V. a R. KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: VŠE, 1996. s. 128. ISBN 80-245-0703-X.

STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992. s. 74. ISBN 80-85603-05-5.

ŠULEŘ, O. a P. KOŠŤAN. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. s. 187. ISBN 80-7226-702-7.

TOMŠÍK, P. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. Brno: PEF MZLU v Brně, 2005. s. 105. ISBN 80-7157-845-2.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. s. 300. ISBN 80-86395-46-4.

VÁGNER, I. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. 3. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004. s. 610. ISBN 80-210-3536-6.

VÁGNEROVÁ, M. *Základy psychologie*. Praha: Karolinum, 2004. s. 360. ISBN 80-246-0841-3.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. s. 205. ISBN 978-80-247-1904

Seznam použitých zahraničních zdrojů

KETTNER, P. M. *Achieving Excellence in the Management of Human Service Organizations*. Boston: Allyn and Bacon, 2002. 386 s. ISBN 0-205-31878-9.

WERTHER W.B. and K. DAVIS. *Human Resource and Personnel Management*. New York, 1993. s 349.

WERTHER, W. B., et al. *Canadian Personnel Management and Human Resources*. 2nd ed. Toronto: McGraw-Hill, 1985. s. 593. ISBN 0-07-548913-9.

Seznam použitých internetových zdrojů

Octopus Lands CA Technologies UK Brief. [online]. © 2012 [cit. 2013-01-12]. Dostupné z: <http://www.ca.com/gb/lpg/Media-Resource-Centre/>

CA Technologies CSR. [online]. © 2011 [cit. 2013-01-12]. Dostupné z: <http://www.addison.com/projects/ca-technologies-csr-2011/>

CA Technologies extends Earth Day 2012 with "Green Weeks". [online]. © 2012 [cit. 2013-01-12]. Dostupné z: <http://investor.ca.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=664418>

Recruitment from Eastern Europe. [online]. ©2012 [cit. 2013-01-08]. Dostupné z: <http://www.headhunter-agency.no/hedahunter-agency.php>

Seznam ostatních zdrojů

Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce. Dostupné z:
<http://www.mpsv.cz/cs/45>

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Síla jednotlivců v týmu.....	34
Obrázek 2: Teambuilding CA Technologies Inc.....	91
Obrázek 3: Sportovní akce CA Technologies Inc.....	93

Seznam grafů

Graf 1: Vztah k vykonávané práci.....	66
Graf 2: Možnosti postupu v kariéře.....	67
Graf 3: Hodnocení pracovní atmosféry a vztahu mezi zaměstnanci.....	68
Graf 4: Spravedlnost při hodnocení výkonu.....	69
Graf 5: Uplatňovaný systém odměn.....	70
Graf 6: Nabídka školení.....	71
Graf 7: Působení školení na pracovní a komunikační schopnosti.....	72
Graf 8: Školení a jeho příprava zaměstnance k výkonu práce.....	73
Graf 9: Školení a jeho motivační faktor.....	74
Graf 10: Nejpříznivější odměny.....	75
Graf 11: Množství informací pro dobré vykonání práce.....	76
Graf 12: Spokojenost s perspektivou ve firmě.....	77
Graf 13: Představa o osobních záměrech a cílech.....	78
Graf 14: Znalost cílů a vizí společnosti.....	79
Graf 15: Porady s nadřízenými.....	80
Graf 16: Informovanost od vedení o chystaných změnách.....	81
Graf 17: Úroveň současné pracovní motivace.....	82
Graf 18: Jaké benefity poskytuje zaměstnavatel.....	83
Graf 19: Čeho si nejvíce cení za splnění důležitého úkolu.....	84
Graf 20: Motivace od vedení a projevy uznání.....	85
Graf 21: Příjem návrhů na změny od zaměstnanců.....	86
Graf 22: Plánování kariéry v následujících dvou letech.....	87
Graf 23: Spravedlnost v odměňování za pracovní výkon.....	88
Graf 24: Péče podniku o zaměstnance.....	89
Graf 25: Snaha společnosti o zlepšování pracovních podmínek.....	90

Seznam tabulek

Tabulka 1: Výběr pohlaví.....	63
Tabulka 2: Věk.....	64
Tabulka 3: Počet odpracovaných let.....	65
Tabulka 4: Dosažené vzdělání.....	65

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník.....	I
Příloha B – Ukázka letošního ročníku Hackathons.....	VI

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění anonymního dotazníku, který je zaměřen na motivaci v pracovním procesu. Tento výzkum poskytne cenné informace, které poslouží výhradně k účelům diplomové práce “Motivovaní zaměstnanci jako hybné síly rozvoje firmy“. Dotazník se skládá z **25 otázek** s časovým odhadem pro vyplnění **5 – 10 min**. Na každou z následujících otázek odpovídejte pravdivě a pouze jednou variantou z nabízených možností.

Děkuji za Váš čas, který věnujete vyplnění tohoto dotazníku,

Monika Nečasová.

Označte Váš výběr

POHLAVÍ	VĚK	VE FIRMĚ PRACUJI	DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ
<input type="checkbox"/> MUŽ <input type="checkbox"/> ŽENA	<input type="checkbox"/> 18-25 <input type="checkbox"/> 26-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 50-60 <input type="checkbox"/> 61 a více	<input type="checkbox"/> 1 - 6 měsíců <input type="checkbox"/> 7 - 12 měsíců <input type="checkbox"/> 1 - 2 roky <input type="checkbox"/> 2 - 5 let <input type="checkbox"/> více než 5 let	<input type="checkbox"/> Středoškolské <input type="checkbox"/> Vyšší odborné <input type="checkbox"/> Vysokoškolské <input type="checkbox"/> Postgraduální

Označte odpověď nejvíce odpovídající skutečnosti

1. Jaký je Váš vztah k vykonávané práci?

- Snažím se mít práci co nejrychleji hotovou v jakékoliv kvalitě
- Práci odvádím vždy svědomitě
- Dělán jen to, co mám zadané
- Záleží na okolnostech a náladě

2. Jaké jsou možnosti postupu v kariéře ve Vaší společnosti?

- Žádné
- Pouze minimální
- Společnost umožňuje postupy vzhledem ke kvalitě odvedené práce

3. Jak hodnotíte pracovní atmosféru a vztahy mezi zaměstnanci

- Velice přátelská atmosféra
- Velká rivalita a předhánění se ve výkonech práce
- Klidné prostředí s občasnými menšími konflikty
- Profesionální vztahy

4. Jsou dle Vašeho uvážení pracovní výkony spravedlivě ohodnocené?

- Ano, práce je hodnocena podle kvality a úsilí pracovníka
- Ne, stejné hodnocení za odvedenou práci v jakékoliv kvalitě

5. Vyhovuje Vám uplatňovaný systém odměn?

- Ano
- Ne, má velké nedostatky
- Ano, ale uvítal/a bych menší změny

6. Jsou Vám nabízena školení?

- Ano, často
- Ano, občas
- Ne

7. Zlepšují školení Vaše pracovní a komunikační schopnosti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8. Připravuje Vás školení dostatečně k výkonu práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9. Je pro Vás školení motivačním faktorem?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Jaké odměny jsou pro Vás nejpříznivější?

- Finanční
- Materiální
- Služby zdarma
- Slevy

11. Myslíte si, že máte dostatek informací pro dobré vykonání Vaši práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Jste spokojen/a s Vaší perspektivou ve firmě?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

13. Máte jasnou představu o Vašich záměrech a cílech?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14. Znáte cíle a vize Vaší společnosti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

15. Míváte porady se svými nadřízenými?

- Ano
- Ne
- Nepravidelně

16. Informuje vedení pracovníky včas o chystaných změnách?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

17. Je pro Vás současná pracovní motivace dostačující?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

18. Jaké benefity Vám poskytuje zaměstnavatel?

- Notebook
- Mobilní telefon
- Obojí i více
- Žádné

19. Čeho si nejvíce ceníte za splnění důležitého úkolu?

- Peněžní odměny
- Pochvaly a uznání
- Vědomí za dobře vykonanou práci
- Jiné

20. Motivuje Vás vedoucí dostatečně a dokáže projevít uznání?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

21. Přijímá Váš přímý nadřízený návrhy na změny?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

22. Kde plánujete svojí kariéru v následujících dvou letech?

- Ve stejném podniku na stejné pozici
- Ve stejném podniku na jiné pozici
- V jiném podniku na stejné pozici
- V jiném podniku na jiné pozici

23. Myslíte si, že jste za svůj pracovní výkon spravedlivě ohodnocen/a?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

24. Péči podniku o zaměstnance považujete za?

- Nadstandardní
- Dostatečnou
- Nedostatečnou

25. Snaží se společnost zlepšovat pracovní podmínky?

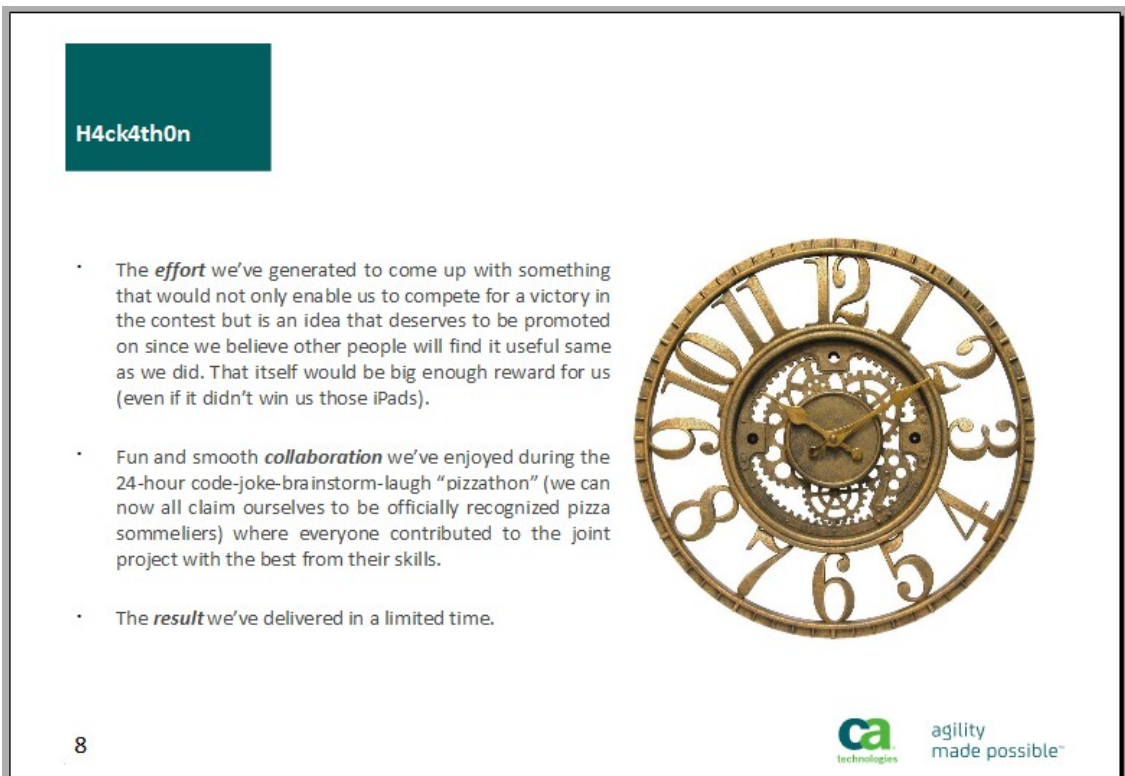
- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.

Příloha B – Ukázka letošního ročníku Hackathons



Slide 1 features a green background with a blurred image of leaves. At the top left is the CA Technologies logo. To its right, the text "Developer's Information Yard" is displayed in green. Further right, the text "H4ck4th0n" is shown in white on a dark grey rectangular background. In the center, a white box contains the text "Hackware's own:", "Developer's Information Yard", and "November 22-23, 2012". At the bottom right, there is a logo for "agility made possible" with the CA Technologies logo below it. A small number "1" is visible in the bottom left corner.



Slide 8 has a white background. In the top left, there is a dark teal box with the text "H4ck4th0n" in white. Below this, a bulleted list describes the experience. To the right of the text is a large, ornate, golden clock with intricate gears and numbers. At the bottom left, the number "8" is displayed. At the bottom right, the "agility made possible" logo and the CA Technologies logo are shown.

H4ck4th0n

- The *effort* we've generated to come up with something that would not only enable us to compete for a victory in the contest but is an idea that deserves to be promoted on since we believe other people will find it useful same as we did. That itself would be big enough reward for us (even if it didn't win us those iPads).
- Fun and smooth *collaboration* we've enjoyed during the 24-hour code-joke-brainstorm-laugh "pizzathon" (we can now all claim ourselves to be officially recognized pizza sommeliers) where everyone contributed to the joint project with the best from their skills.
- The *result* we've delivered in a limited time.

8

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Monika Nečasová

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Motivovaní zaměstnanci jako hybné síly rozvoje firmy

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 88

Celkový počet stran příloh: 6

Počet titulů českých použitých zdrojů: 25

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 3

Počet internetových zdrojů: 4

Počet ostatních zdrojů: 1

Vedoucí práce: Mgr. Vlad'ka Fischerová-Katzerová