

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Teze diplomová práce**

**Motivace jako nástroj řízení výkonnosti**

**Klára Kubíčková**

© 2016 ČZU v Praze

# Motivace jako nástroj řízení výkonnosti

## Souhrn

Z výsledků odpovědí, které se vztahují ke mzdě a benefitům, zaměstnanci jsou výrazně nespokojeni především s výší mzdy. S nepeněžními benefity jsou zaměstnanci částečně spokojeni, ale nepovažují je za dostatečně motivující. Zaměstnanci by mezi benefity uvítali 13. plat a odměny za minimální nemocenskou, vyšší hodnota stravenek, více dovolené a firemní akce. Jako Nejvíce motivační považují zaměstnanci stravenky, poté následoval příspěvek na dopravu, rekondiční volno, penzijní pojištění, slevové poukázky na rodinné nákupy atd. Nejméně využívaným benefitem je MultiSport karta a levnější volání s Aholdem od O2.

Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že ani jeden z respondentů není zcela spokojen s pracovními podmínkami. Nespokojenost projevilo 58 (66,7%) respondentů. Současný stav prodejny popisují zaměstnanci jako nemotivující a nevyhovující.

Z hlediska zaměstnaneckých vztahů ve společnosti vyšlo najevo, že vztahy mezi zaměstnanci jsou převážně dobré, ale také standardní. Vzhledem k tomu, že se jedná o velkou prodejnu, není se čemu divit, že se na prodejně utváří různé vztahy. Přesto, že se zaměstnanci nesetkávají mimo pracovní dobu, jsou téměř jednotného názoru, že se na své kolegy mohou spolehnout, sdílet s nimi pocity a názory a spolupráce je bezproblémová.

Konflikty na prodejně se vyskytují mezi zaměstnanci minimálně, pokud jde závažnější konflikt, je řešen i s manažerem. Nejčastější příčinou konfliktů uvedli respondenti nedorozumění a malá disciplinovat. Nespokojenost a konflikty však vycházejí také ze vztahu zaměstnanci – management. Průzkum prokázal, že častou příčinou konfliktů je rovněž přístup vedení a manažera prodejny, neboť rozbroje vycházejí také z pocitu nespravedlnosti a nedostatku personálu. Pracovní doba je tzv. „od nevidím do nevidím“. Zaměstnanci jsou nuceni zůstat v práci i přes časy. Zaměstnanci navíc nemají zaznamenaný příchod a odchod v docházce, která je pouze vytištěna na papíru. Úpravy může dělat pouze manažer prodejny a vedoucí pracovník. Přesčasové hodiny rovněž kolikrát nejsou ani zaměstnancům proplaceny. Další příčinou je vzájemná výpomoc na úsecích, které narušuje kolektiv, i přesto, že respondenti pozitivně reagovali na otázku týkající se spolupráce mezi zaměstnanci.

Vzhledem k nedostatku zaměstnanců na některých úsecích je neustále dostatek práce, zatím co na jiných úsecích je klidnější pracovní doba. Z odpovědí zaměstnanců týkajících se kladené na atmosféry prodejny taktéž můžeme tvrdit, že celková atmosféra na pracovišti není ideální. Z rozhovorů zaměstnanců jsou i patrné kamarádské vztahy mezi zaměstnanci a vedením prodejny.

Otázka zabývající se spravedlivým řízením manažera prodejny měla více jak polovinu pozitivních ohlasů a značná část pracovníků svého manažera uznává. Ovšem negativní ohlasy se projeví především ve zpětné vazbě, ale také informovanosti, motivaci a podpoře ze strany manažera. Celkem 60 (69%) zaměstnanců se shodlo, že s nimi manažer vůbec nekomunikuje a pochvaly se dočkají jen ze strany vedoucích pracovníků. Mají pocit, že jejich návrhy, stížnosti či připomínky jsou zkrátka zameteny pod koberec a neřeší se. Jen pár jedincům se dostává zpětná vazba, podpora od manažera. Z dotazníkového šetření také vyplývá, že ve společnosti Albert probíhá hodnocení zaměstnanců pololetně a jednou ročně metodou hodnotících rozhovorů. Zaměstnanci by však uvítali hodnocení častěji, neboť je pro ně důležitá zpětná vazba.

V otázce týkající se motivačních vztahů ovlivňující spokojenost zaměstnanců preferovali zaměstnanci mzdu, vztahy mezi spolupracovníky a pracovní podmínky. Podobně tomu bylo u otázky „Které faktory nejvíce podporují motivaci zaměstnanců? Nejčastější odpovědi byly dobré vztahy na pracovišti a spolupráce se zaměstnanci, dále finanční ohodnocení práce a systém benefitů a organizace práce.

V posledních dvou otevřených otázkách měli respondenti napsat své návrhy, co by změnili, kdyby vykonávali funkci manažera a co je dle nich příčinou častých odchodů zaměstnanců od společnosti. I zde byly odpovědi zaměstnanců zcela shodné, a to osobnost a přístup nadřízených, nesnesitelné pracovní podmínky a hlavně platební podmínky.

**Klíčová slova:** manažer, vůdce, motivace, zdroje motivace, proces motivace, teorie motivace, výkonová motivace, řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovního výkonu

### **Cíl práce**

Cílem diplomové práce je navrhnout možnosti řešení případných změn stávajícího motivačního procesu a napomoci firmě ke zvýšení spokojenosti a motivaci zaměstnanců.

## **Metodika**

Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části je charakterizován pojem management a leadership, motivace a pojmy s ní související, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu.

V praktické části je stručně charakterizována společnost Ahold a řešena stávající situace ve vybrané organizaci na základě informací získaných při konzultaci s manažerem a poskytnutých dokladů od společnosti.

Pro dosažení cíle je použita technika písemného dotazníku pro zaměstnance a manažera prodejny.

Dotazník pro zaměstnance je rozdělen na dvě části. První část obsahuje základní údaje o respondentech a rovněž 3 oblasti - oblast mzdy a benefitů, oblast zaměstnaneckých vztahů a oblast rozvoje a vzdělávání. V druhé části jsou vyjmenovány jednotlivé motivační vztahy a dvě otevřené otázky, kde zaměstnanci mohou vyjádřit své názory, pocity a myšlenky.

V dotazníku pro manažera jsou otázky zaměřené na vztahy mezi zaměstnanci, řešení konfliktů, hodnocení a vzdělávání zaměstnanců, a v poslední řadě na plat a benefity.

Se všemi zaměstnanci prodejny Hypermarket Albert je také proveden osobní rozhovor.

Po sběru veškerých informací jsou zaznamenány výsledky pomocí grafů a interpretace.

Na závěr je zpracován souhrn a zdůraznění nedostatků, které z výsledků vyplynou. Následně jsou navržena nápravná opatření, která by mohla být pro společnost přínosná.

## **Závěr**

Tato diplomová práce byla zaměřena na řízení motivace jako nástroj výkonnosti v prodejně Albert v Českých Budějovicích, patřící společnosti Ahold.

Cílem bylo získat informace o celkové úrovni spokojenosti zaměstnanců na dílčích faktorech, které jsem si vytipovala, vytvořit návrh případných změn v této společnosti a vyzdvihnout význam motivace, neboť její existence napomáhá v jakékoli společnosti ke zvýšení konkurenceschopnosti.

V literární části je charakterizována problematika managementu a leadershipu. Dále je definována motivace, zdroje motivace, proces motivace, druhy motivace, teorie motivace – teorie instrumentalisty, obsahová teorie motivace a procesní teorie motivace a v neposlední řadě výkonná motivace.

Lze říci, že motivace zaměstnanců patří k nejdůležitějším řídicím úkolům a dostává se do popředí zájmu vrcholových manažerů. Hlavním úkolem manažera je tedy umět motivovat zaměstnance a přimět je, aby pracovali efektivněji a s chutí. Dále je uvedena

definice, podstata a proces řízení pracovního výkonu a také proces hodnocení pracovního výkonu. Hodnocení patří bez pochyb také k účinným motivačním nástrojům.

V úvodu praktické části je popsána charakteristika, historie a strategie vybrané firmy. Následuje vymezení cíle, stanovení hypotéz a definování problému.

Motivace zaměstnanců byla zjišťována v rámci výzkumu pomocí dotazníků a osobních rozhovorů se zaměstnanci a manažerem prodejny, vlastního pozorování a studiem firemních materiálů. Z výsledků šetření vyplynulo, že zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni. Obecně lze říci, že výkon pracovníka ovlivňuje a motivuje nespočet faktorů. Míra faktorů se liší dle osobnosti jedince.

Nejvýznamnější faktor, který ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců, jsou vztahy na pracovišti se spolupracovníky. V prostředí obchodního domu jsou důležité vztahy, neboť výměna zaměstnanců je zde četná. V práci tráví člověk asi třetinu života a jsou tedy pro spokojenost velice důležité. Lidé, kteří spolu dobře vycházejí a umějí dobře spolupracovat, podávají daleko lepší pracovní výsledky. Dalším faktorem bylo finanční ohodnocení práce a systém benefitů. Odměňování zaměstnanců už delší dobu neznamená jen měsíční vyplácení mezd. Lze konstatovat, že společnost svým zaměstnancům poskytuje dostatek benefitů a však z výzkumu vyplynulo, že pro zaměstnance nejsou zcela motivující. Zaměstnanci by především ocenili finanční benefity a to 13. plat, vyšší hodnotu stravenek, odměny za minimální nemocenskou aj. Společnost hodnotí pracovní výkon prostřednictvím zpětné vazby a hodnocením, které se uskutečňuje jednou ročně. Bylo by vhodné poskytovat zpětnou vazbu zaměstnancům častěji. Poskytováním zpětné vazby dojde k prohloubení vztahu a komunikaci mezi vedoucími pracovníky a podřízenými.

Organizace práce a pracovní podmínky jsou dalším faktorem, který ovlivňuje motivaci zaměstnanců. Organizování je činnost zvyšující produktivitu práce zaměstnance. Pokud po zaměstnancích chceme určitou činnost, musí k tomu společnost vytvořit odpovídající podmínky, které budou přispívat ke spokojenosti zaměstnance. Dle výsledků zaměstnanci nejsou spokojeni s pracovními podmínkami.

Také pracovní jistota může být motivující. Přesto, že ve společnosti pracují převážně mladí zaměstnanci, jsou zde i lidé v důchodovém věku. Zaměstnanci mají obavy vyjádřit svůj názor, či nespokojenost. Mají zkrátka strach, aby nepřišli o své zaměstnání. Na předposledních místech se umístila seberealizace, kreativita a uplatnění dovedností a následně dosažení úspěchu, uznání a ztotožnění s organizací.

Bylo by vhodné, aby společnost připravila a uskutečnila důkladný výzkum zaměřený na všechny oblasti, jelikož obchodní činnost není jednoduchá práce. Na zaměstnance jsou

kladeny požadavky, aby jejich práce byla kvalitní a měli dobrou náladu. Společnosti bych doporučila motivaci zaměstnanců měřit denně, neboť zaměstnanci musí čelit sezóním vykyvům, nervovému vypětí, naštváním zákazníkům apod. Manažeři by měli být ke svým podřízeným vstřícnější a o tyto výsledky projevit zájem, protože je to pro tato velká obchodní centra důležité a významné. Jedná se o makro prostředí a také ostatní řetězce se mohou potýkat s podobnými problémy.

Cíle jsou charakterizovány a poznatky z mého dotazníkového šetření by mohly být užitečné k posílení motivace a vybrané společnosti. Výzkum práce může manažerovi Hypermarket Albert v Českých Budějovicích poskytnout cenné informace a sloužit jako vodítko ke zlepšení situace na prodejně.

### **Seznam použitých zdrojů**

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. Management a leadership. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 272 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1999, 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. Expert. ISBN 80-247-0469-2.

ARNOLD, John. Psychologie práce: pro manažery a personalisty. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 629 s. Praxe pro manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1518-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku: vysokoškolská učebnice pro studující Vysoké školy ekonomické v Praze i studující ekonomických fakult jiných vysokých škol. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, 411 s. ISBN 80-7175-010-7.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. 1. Vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. Management a moderní organizování firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 328 s. Expert (Grada). ISBN 978-80247-2149-1.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. A dopl. vyd. Praha Management Press, 2009, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 384 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6.

MOLEK, Jan. Personalistika a řízení. 1. Vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2008, 126 s. ISBN 978-80-7394-063-8.

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace chování. 3., přeprac. Vyd. V Praze: Stanislav Juhaňák – Triton, 2014. 599 s. ISBN 978-80-7387-830-6.

PLAMÍNEK, Jiří. Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve formách a týmech. Vyd. 1. Praha: Agro, 2000, 328 s. ISBN 80-7203-258-5.

PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 156 s. Manažer. ISBN 80-247-0403-x.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. Motivace pracovního jednání. 2. přeprac. Vyd. Praha: Economia, 2004, 128 s. ISBN 80-245-0703-x.

ŠPALKOVÁ, Dagmar. Personální management: distanční studijní opora. 1. Vyd. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2004, 120 s. ISBN 80-210-3502-1.

REJF, Libor. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 2., přeprac. V Praze: České vysoké učení technické, Fakulta strojní, 2009, 145 s. ISBN 978-80-01-04388-2.

TURECKIOVÁ, Michaela. Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků. Vyd.1. Praha: Grada Publishing, 2007, 128 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9

URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2003, 300 s. ISBN 80-86395-46-4.