

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Optimalizace motivačního programu**

**Martin Sviták**

© 2012 ČZU v Praze

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Optimalizace motivačního programu" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28.3.2012

---

## Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu Ing. Ladislavu Pilařovi za vedení a rady, které mi poskytl během zpracovávání diplomové práce a dále také ředitelovi podniku SICO – pracovní plošiny, s. r. o., panu Viktorovi Bělovovi za svolení provádět dotazníkové šetření v jeho podniku a panu Jiřímu Hrychovi za poskytnutí velice cenných informací o organizaci.

# Optimalizace motivačního programu

---

## The Optimization of Motivation Program

### Souhrn

Předmětem této diplomové práce je analyzovat současný stav motivačního programu ve vybrané organizaci. První část práce se zabývá problematikou motivace, hodnocení pracovníků, řízením lidských zdrojů a dalšími teoriemi, které jsou v textu vymezeny. Druhá část práce je zaměřena na konkrétní podnik – SICO, pracovní plošiny, s. r. o., kde je za pomoci metod empirického výzkumu zkoumána míra motivovanosti zaměstnanců. V poslední části práce jsou na základě získaných informací vytvořeny návrhy na zlepšení motivace zaměstnanců.

### Summary

The subject of these thesis is to analyze the current motivation program in the chosen organization. The first part of the work deals with problematics of motivation, rating of workers, Human Resource Management and other theories. The second part is focused on specific subject – SICO, pracovní plošiny, s. r. o., where is with help of empirical methods researched rate of motivation of employees. In the last part of the work are, based on the information gained, proposals for improving motivation of employees.

**Klíčová slova:** motivace, stimulace, motivační program, hodnocení pracovníků, zaměstnanecké benefity

**Keywords:** motivation, stimulation, motivation program, rating of workers, employees benefits

# Obsah

<b>1. Úvod.....</b>	<b>6</b>
<b>2. Cíl práce.....</b>	<b>7</b>
<b>3. Metodika.....</b>	<b>7</b>
<b>4. Literární rešerše.....</b>	<b>8</b>
<b>4.1. Motivace a pracovní výkon.....</b>	<b>8</b>
4.1.1. Motivace a stimulace.....	9
<i>Pracovní motivace.....</i>	9
<i>Ovlivňování motivace k výkonnosti.....</i>	10
<i>Pravidla ovlivňování.....</i>	12
4.1.2. Pracovní výkonnost.....	13
<i>Řízení pracovního výkonu.....</i>	15
<i>Etika v řízení.....</i>	16
<i>Zkoumání a hodnocení pracovního výkonu.....</i>	16
4.1.3. Motiv výkonu.....	17
<i>Motivace a peníze.....</i>	18
<i>Aspirace.....</i>	19
<i>Činitelé pracovní motivace.....</i>	19
<i>Vnitřní a vnější motivace.....</i>	19
<i>Vztah člověka k práci.....</i>	21
<i>Pracovní spokojenost.....</i>	21
<b>4.2. Typy motivace.....</b>	<b>22</b>
4.2.1. Teorie instrumentality.....	23
4.2.2. Teorie zaměřená na obsah.....	23
4.2.2. Teorie zaměřená na proces.....	24
4.2.2. Teorie cíle a spravedlnosti.....	24
<b>4.3. Chování v organizaci.....</b>	<b>25</b>
4.3.1. Charakteristiky lidí.....	25
4.3.2. Motivační typy lidí.....	26
4.3.3. Teorie atribuce.....	28

4.3.4. Poznávání motivačních typů.....	28
4.3.5. Role.....	31
<b>4.4. Řízení lidských zdrojů.....</b>	<b>32</b>
4.4.1. Zabezpečování a rozvoj pracovníků.....	33
4.4.2. Modely řízení lidských zdrojů.....	34
4.4.3. Etika řízení lidských zdrojů.....	36
4.4.4. Řízení lidských zdrojů a personální řízení.....	36
4.4.5. Hlavní aktivity řízení lidských zdrojů.....	37
<b>4.5. Hodnocení a odměňování pracovníků.....</b>	<b>38</b>
4.5.1. Determinanty odměňování.....	38
4.5.2. Kompetence.....	40
<b>4.6. Odměňování.....</b>	<b>40</b>
4.6.1. Systém odměňování.....	41
4.6.2. Mzda a její formy.....	41
Časová mzda.....	42
Úkolová mzda.....	42
Podílová mzda.....	42
Mzda za očekávané výsledky práce.....	43
<b>5. Vlastní práce.....</b>	<b>44</b>
<b>5.1. Charakteristika subjektu.....</b>	<b>44</b>
5.1.1. Struktura a fungování podniku.....	44
5.1.2. Pracovní doba.....	45
<b>5.2. Odměňování a motivace zaměstnanců.....</b>	<b>46</b>
5.2.1. Možnosti vzdělávání.....	46
5.2.2. Odměňování zaměstnanců.....	46
5.2.3. Zaměstnanecké výhody.....	47
5.2.4. Shrnutí.....	48
<b>5.3. Vlastní výzkum.....</b>	<b>48</b>
5.3.1. Stavba dotazníku.....	49
5.3.2. Výsledky dotazníkového šetření.....	49
<i>Základní identifikační údaje.....</i>	<i>49</i>
<i>Hodnocení motivačních faktorů.....</i>	<i>52</i>

<i>Hodnocení poskytovaných výhod v podniku.....</i>	<i>54</i>
<i>Rozbor uzavřených otázek.....</i>	<i>55</i>
<i>Rozbor otevřených otázek.....</i>	<i>64</i>
<b>5.4. Vlastní doporučení.....</b>	<b>66</b>
5.4.1. Finanční hodnocení.....	66
5.4.2. Vybavení pracoviště.....	67
5.4.3. Výhody a benefity.....	67
5.4.4. Pochvaly a uznání.....	68
5.5.5. Jistota pracovního místa.....	68
<b>6. Závěr.....</b>	<b>70</b>
<b>7. Seznam literatury.....</b>	<b>71</b>

#### **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Pracovní typy dle Františka Hroníka.....	39
Tabulka 2 Identifikační údaje respondentů.....	49
Tabulka 3 Souhrn výsledků dotazníků o důležitosti faktorů spokojenosti a motivace...53	
Tabulka 4 Souhrn výsledků dotazníku o důležitosti výhod a benefitů v podniku.....54	

#### **Seznam obrázků**

Graf 1 Zastoupení zaměstnanců dle pohlaví.....	50
Graf 2 Zastoupení zaměstnanců dle věkové kategorie.....	51
Graf 3 Zastoupení zaměstnanců dle nejvyššího dosaženého vzdělání.....	51
Graf 4 Zastoupení zaměstnanců dle délky pracovního poměru.....	52
Graf 5, otázka 1. Je pro Vás systém stimulace a odměňování v podniku dostatečně motivujícím ?.....	56
Graf 6, otázka 2. Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy ?.....	56
Graf 7, otázka 3. Byl/a by jste ochoten/ná pracovat více za více peněz ?.....	57
Graf 8, otázka 4. Jste spokojen/a s rozsahem nabízených zaměstnaneckých výhod ?....	57
Graf 9, otázka 5. Jste spokojen/a s náplní Vaší práce ?.....	58
Graf 10, otázka 6. Jste spokojen/a s celkovou pracovní atmosférou v podniku ?.....	58

Graf 11, otázka 7. Jste spokojen/a s celkovou komunikací v podniku ?.....	59
Graf 12, otázka 8. Jste spokojen/a se spoluprací ostatních zaměstnanců ?.....	59
Graf 13, otázka 9. Jste spokojen/a se spoluprací s Vaším nadřízeným ?.....	60
Graf 14, otázka 10. Ovlivňuje způsob řízení Vašich nadřízených Váš pracovní výkon ?.....	60
Graf 15, otázka 11. Jste spokojen/a s možností dalšího rozvoje a vzdělání ?.....	61
Graf 16, otázka 12. Povzbuzují vás projevy uznání a pochvaly k vyšším pracovním výkonům ?.....	61
Graf 17, otázka 13. Jste spokojen/a s mírou uznání a pochval ze strany nadřízených ?.	62
Graf 18, otázka 14. Jste spokojen/a se současným materiálním a technickým vybavením na pracovišti ?.....	62
Graf 19, otázka 15. Potřebujete k podávání vysokých pracovních výkonů odpovídající a technické vybavení ?.....	63
Graf 20, otázka 16. Jste spokojen s mírou jistoty Vašeho pracovního místa ?.....	63



# 1. Úvod

Práce pojednává o pracovní motivaci, vztahu lidí k práci a o pracovním výkonu. Umění správně motivovat má zásadní dopad na tvorbu pozitivního vztahu člověka k práci, což je první předpoklad k úspěchu podniku. Proces motivace je ovlivňována velkým množstvím aspektů, které je třeba zohledňovat. Práce se zabývá právě problematikou motivování, vysvětluje rozdíly mezi motivací a stimulací a rozděluje lidi do motivačních typů, díky kterým lze lépe předpokládat lidské jednání.

Každý podnik, snažící se uspět v souboji s konkurencí, musí co nejlépe hospodařit se svými zdroji. V dnešní době se kromě jiných považuje za jeden z nejdůležitějších zdrojů zdroj lidský. Proto by se firmy pro své zaměstnance měli snažit poskytnout co nejlepší pracovní podmínky, motivační program a spravedlivý odměňovací systém. Efektivní využívání lidských zdrojů spočívá v diferenciaci odměn zaměstnanců dle jejich přínosu pro podnik. Je třeba dbát také na odměny nehmotného charakteru, které jsou ve spoustě případů mnohem důležitější, než ty hmatatelné. Uspokojování zaměstnaneckých potřeb v podobě například poskytnutí možnosti seberealizace, vhodných pracovních podmínek či příjemné pracovní atmosféry má velmi příznivý dopad na každého jedince, což se zpravidla odráží i v jeho pracovním výkonu. Motivace lidských zdrojů představuje proces porozumění zájmům a potřebám podřízených, což vede k uspokojení jak pracovníků, tak celého podniku. Vzhledem k rozdílným charakterům každého člověka je zřejmé, že proces motivování se velmi liší, v závislosti na typu osobnosti. Proto je pro úspěšné motivování lidí třeba dodržovat individuální přístup.

## **2. Cíl práce**

Cílem teoretické části práce je vymezení teorií z oblasti motivování a odměňování lidí v organizacích. Na základě těchto podkladů je cílem práce analýza a následná optimalizace motivačního programu v SICO – stavební plošiny, s. r. o. a zjistit míru spokojenosti zaměstnanců.

## **3. Metodika**

Na základě prostudování odborné literatury byli shrnuty základní poznatky a názvosloví, potřebné k orientaci v problematice motivování a odměňování. Tato teoretická část práce byla podkladem ke zpracování části praktické.

Další část práce zahrnuje souhrn základních informací o zkoumaném podniku a jeho motivačním a odměňovacím programu, které byly získány prostudováním interních dokumentů, webových stránek a rozhovorů se zaměstnanci. Dalším krokem bylo sestavení dotazníku a následné ověření jeho srozumitelnosti u zaměstnanců. Poté bylo provedeno první kolo dotazníkového šetření, za účelem zjištění identifikačních údajů zaměstnanců a především důležitost jednotlivých faktorů, ovlivňujících míru motivace. Šetření mělo také odhalit míru spokojenosti pracovníků s těmito faktory přímo v podniku. Druhé kolo, v návaznosti na kolo první, dalo prostor zaměstnancům k vyjádření názoru k čemukoliv, co souviselo s motivačním a odměňovacím systémem v podniku.

V poslední části práce bylo zhotoveno závěrečné zhodnocení motivačního a odměňovacího programu a na základě dat získaných z dotazníkového šetření a rozhovorů byli navrženy zlepšující změny, týkající se různých motivačních faktorů.

## 4. Literární rešerše

### 4.1. Motivace a pracovní výkon

Každá organizace si klade za cíl dosáhnout trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Pro dosažení tohoto stavu jsou využívány různé nástroje, jako jsou stimuly, odměny, vedení lidí a práce. Teorie motivace zkoumá proces motivování, nebo-li proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé v určité situaci chovají určitým způsobem a proč vyvíjí úsilí v daném směru. Dále popisuje to, co organizace mohou udělat pro povzbuzení lidí, aby vyvinuli úsilí tak, jak bylo zamýšleno. Je však třeba motivační proces nezjednodušovat a příliš nezobecňovat, protože každý člověk má jiné potřeby a chťiče, naopak, pro správné motivování je třeba respektovat individualitu. Armstrong ve své knize popisuje tři složky motivace; směr, úsilí a vytrvalost. Směr určuje, co se osoba snaží dělat, úsilí říká, s jakou pílí se o to daná osoba pokouší a vytrvalost měří jak, dlouho se o to osoba pokouší.<sup>1</sup>

Motivaci lze také charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, pokud vědí, že při dosažení určitého cíle bude následovat nějaká odměna, která uspokojuje jejich potřeby. Tito lidé se mohou motivovat sami, a pokud je to správným směrem, je to ideální forma motivace. Ve většině případů je ovšem potřeba motivovat z vnějšku. Organizace jako taková může nabídnout prostředí, různé stimuly a odměny, uspokojující práci a příležitosti ke vzdělání a růstu. Ovšem pořád je na manažerovi, aby využil své schopnosti a motivoval lidi tak, aby dosáhl požadovaného výkonu.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. str. 159

<sup>2</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. str. 160

#### 4.1.1. Motivace a stimulance

Vznik kladného vztahu k nějakému úkolu vzniká zejména dvojím způsobem. Buď jsou to příčiny přicházející zvenčí, např. finanční odměna, či je splnění dané úlohy v souladu s vnitřním vyladěním člověka. Vnější podněty se nazývají právě stimuly a vnitřní motivy.

Stimulace je oproti motivaci velice jednoduchá, spočívá v kompenzaci nějakého stavu hodnotami. Nevýhoda stimulace spočívá v dočasnosti, její existence je přímo spojená s její kompenzací. Naopak motivace může být nepodmíněná touto kompenzací, pokud člověka práce baví, či jí považuje za důležitou. Největší nevýhodou motivace je rozhodně její správné nastavení. Je třeba u motivovaného člověka dobře znát jeho způsob myšlení, hodnoty a další skutečnosti. Z tohoto vyplývá, že nelze motivovat každého pracovníka stejně.<sup>3</sup>

##### *Pracovní motivace*

Definice tohoto pojmu může být různá. Například podle O. Neubergera zní takto: „Jako pracovní motivaci lze pojímat onen aspekt motivace člověka, který je spojen s plněním formálně předaných povinností“.<sup>4</sup> Autor zdůrazňuje, že v praxi není pro motivaci důležitá práce, ale pracovní chování a výsledek práce. Dále tvrdí, že pracovní motivace není nic individuálního, nýbrž je to produkt podmínek, ve kterých se pracovník nachází. Mezi tyto podmínky patří dělba práce, spolupráce, mzda, hospodářské a společenské principy uspořádání těchto podmínek, princip výkonu, ideologie úspěchu a další. Pracovní motivace má často instrumentální charakter a je spojena s určitým očekáváním a slouží jako prostředek pro dosahování hodnot. Pracovní motivace nastává, pokud jde o motivaci na konkrétní situaci a je určována společenskou formou, v níž je daná práce vykonávána. Další definici stanovil F. Machoň: „Motivaci k práci je možné označit jako souhru sil podněcujících a udržujících člověka

<sup>3</sup> PLAMÍNEK, Jiří . *Tajemství motivace*. Praha : Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-274-1991-7. str. 14-15

<sup>4</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání*. Praha : MANAGEMENT PRESS, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2. str. 107

v organizované práci“<sup>5</sup> Pracovní motivace je složitý interakční proces. Je třeba vědět, co má být motivováno, jaký druh a jaký rozsah činnosti. Jednotlivé faktory, které mají být motivovány se pak nazývají jako např. pracovní jednání, pracovní morálka, pracovní spokojenost atp.<sup>6</sup>

### *Ovlivňování motivace k výkonnosti*

V dnešní době se klade důraz na pojmy ochoty k práci a na subjektivní faktory, které jí ovlivňují, a to jak z hlediska psychologického, tak z hlediska sociálního. V této souvislosti tak vzniká problematika vytváření systému objektivně působících mechanismů, které zajišťují chod výrobních či jiných procesů a naplnění potřeb a zájmů zaměstnanců v rámci organizace. Dle autorky Marie Mayerové lze obecně platný racionalizační záměr rozdělit takto:

1. Participativní model – usiluje o aktivaci zaměstnanců na základě jejich spoluúčasti na přípravě řídicích podstatných rozhodnutí. Tento model je vhodné využít tam, kde je zkušenost zaměstnanců a jejich aktivita přínosná. Týká se to především technického organizačního zajištění práce, inovací a sociální politiky v dané organizaci.
2. Cílově programové řízení – klade důraz zejména na řídicí pracovníky, kterým se vymezuje jasný podíl na dosažení nějakých cílů. Takový pracovník má volnost při použití nástrojů a odpovědnost ke splnění daného úkolu. Cíle jsou zpravidla inovační, např. technický rozvoj, inovace výrobních program, vyhledávání nových příležitostí atp.
3. Kybernetický model – podstata modelu tkví ve využití informatiky a výpočetní techniky v uspořádání informačních a řídicích procesů. Účinnost tohoto modelu je také závislá na ochotě vedoucích pracovníků a zaměstnanců začlenit své jednání do těchto informačních sítí.
4. Personalistický model – specializuje se na tvorbu motivačního programu organizace. Zdůrazňuje, že veškerý potenciál je tvořen zaměstnaneckým kolektivem. Snaží se, aby

---

<sup>5</sup> MICHONĚ, F. *Organizace a řízení podniku*. Varšava :KSAIZKA I WIEDZA, 1972. 213 s. str. 118

<sup>6</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání*. Praha : MANAGEMENT PRESS, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2. str. 107-109

všechny formy působení organizace na zaměstnance vytvářeli jednolité celek zaměřený na maximální pracovní nasazení a uspokojení.

5. Model řízení opírající se o reengineering – snaží se celkovou přestavbu organizace se zdůrazněním nejvyšší výkonnosti. Obsahuje myšlenku, že při snaze zvýšit produktivitu více než o 10%, je potřeba uskutečnit radikální změnu v řídicích procesech. Klade důraz na přijímání odpovědnosti, ochotu přijímat riziko a uskutečňovat změny u vedoucích pracovníků a zároveň posunuje důraz z regulace a kontroly na osobní vedení a povzbuzování podřízených.

Ovlivňování proces

Může být chápán jako součást řídicí činnosti, kdy na sebe navazuje rozhodování, ovlivňování a kontrola. Podstata ovlivňování je dosáhnout realizace předešlých rozhodnutí. Ovlivňování je tedy působení vedoucího pracovníka na podřízeného. Tento proces není jednosměrný, nýbrž představuje určité vzájemné působení všech pracovníků (až nerovné). Při ovlivňování hraje důležitou roli vztah podřízených pracovníků k nadřízenému, zejména v oblasti důvěry v jeho rozhodnutích. Pokud zaměstnanci vykazují vysokou pracovní ochotu a identifikaci s prací, je řídicí činnost vedoucího poměrně uvolněná a soustředěná. V případě nedůvěry zaměstnanců je tato činnost velmi usilovná a stresová. Vedoucí pracovník musí věnovat pozornost různým formám překonávání obtížných vztahů s podřízenou skupinou a zdůrazňovat kontrolu. Ovlivňování proces vedoucího pracovníka je značně ovlivněn i interpersonálními vztahy mezi pracovníky. Pokud jsou tyto vztahy mezi zaměstnanci přátelské, tolerantní a kooperativní, pak zpravidla vládne všeobecně dobrá nálada, což má na sebranost jednotlivců zásadní vliv. Naproti tomu vztahy nepřátelské, netolerantní a konfliktní způsobují obtíže a snižují pracovní soustředění a tím i tedy i celou pracovní výkonnost. Pracovní kolektiv se může také rozpadat na více menších skupin, mezi nimiž mohou nastat vztahy soutěživé, konfliktní nebo lhostejné. Na ovlivňující proces mají dále vliv různé formy sebehodnocení a sebekontroly všech pracovníků vzhledem k pracovním

úkolům. Toto sebeovlivňování by mělo být v souladu s úkoly organizace a nemělo by sledovat výhradně osobní zájmy jedince.<sup>7</sup>

### *Pravidla ovlivňování*

Ovlivňování proces je protkán celou řídicí činností vedoucího pracovníka a málokdy jsou na úspěšné zvládnutí celého procesu dobře připraveni. Je třeba vyvarovat se základních chyb a nedostatků a uvědomovat si pravidla, které Marie Mayerová dělí takto:

1. Všechny lidské projevy v práci jsou vždy komplexní a proměnlivé. Každý pracovník má mnoho motivů, které jsou uspořádány do určité hierarchie dle osobní důležitosti, přičemž toho uspořádání není stálé, ale mění se v závislosti na vnějších vlivech a na míře naplnění osobních potřeb.
2. Motivy působící na jedince v organizaci jsou výsledkem vzájemného vyrovnávání mezi potřebami a tužbami pracovníka a jeho zkušenostmi. Tyto motivy se konkretizují v celém průběhu pracovního zařazení.
3. Motivy jednotlivců i skupin se často různí.
4. Vstup pracovníka do organizace může být na základě odlišných motivů. Jejich efektivita práce a osobní spokojenost na těchto počátečních motivech však závisí jen z části. Podstatnou část tvoří povaha přiděleného pracovního úkolu, zvládnutí profesní pozice a role a také skladba pracovní skupiny a organizační kultura.
5. Typ koncepce vedení lidí je závislá na charakteristikách každého člena podřízené skupiny a na povaze pracovních úkolů.
6. Řídicí činnost vyžaduje citlivé a průběžné zhodnocování situace v podřízené skupině a případné změny v postupu při vedení lidí.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha : Grada Publishing, 1997. 136 s. ISBN 80-7169-425-8. str. 87-89

<sup>8</sup> MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha : Grada Publishing, 1997. 136 s. ISBN 80-7169-425-8. str. 90-91

#### 4.1.2. Pracovní výkonnost

Výkon je výsledkem nějaké činnosti, je uskutečňován v určitém čase a za určitých podmínek. Uskutečnění výkonu je ovlivněno mnoha faktory, jako jsou znalosti, dovednosti, zkušenosti a ochota. Při práci člověk zpravidla nevyužívá svojí potenciální výkonnost na maximum a tvoří si tak rezervu, kterou může využít v extrémní situaci. Dle Marie Mayerové na průběh pracovní činnosti nepůsobí pouze subjektivní předpoklady lidí, nýbrž celý soubor určitých vlivů, předpokladů a determinant. Ve své podstatě vymezují prostor, kde probíhá ono plnění pracovních úkolů.<sup>9</sup>

Pracovní výkon je mnohostranný pojem, jehož měření závisí na velkém množství faktorů. Obecně se za výkon považují výsledky práce, protože ty jsou nejsilněji spojeny se strategickými cíli organizace. Avšak je třeba vzít v úvahu to, že výkon může být i druh jednání či chování, což se jednoznačně s výsledky spojit nedá. Dá se tedy říct, že výkon obsahuje jak chování, tak výsledky.<sup>10</sup>

Marie Mayerová rozděluje osobní a subjektivní předpoklady lidí k výkonu do následujících skupin. První skupina obsahuje tělesné a duševní vlastnosti a schopnosti člověka pro práci. Různé úkoly mají různé specifické požadavky, některé vyžadují fyzickou sílu, jiné pečlivost, pohotovost atp. Je tedy třeba důsledně zhodnotit způsobilost každého jedince k danému úkolu. Druhou skupinou tvoří kvalifikační předpoklady člověka. Jedná se o míru vzdělání, znalostí a zkušeností, které jsou přímo spjaty s výkonem člověka. Obnovování a rozšiřování těchto determinantů je ovlivněno mnoha faktory, jako je únava, nálada, zdravotní stav člověka apod. Třetí skupina obsahuje volné vlastnosti člověka. Splnění pracovního úkolu často závisí na houževnatosti a vytrvalosti vykonávajícího pracovníka. Tato odolnost není přirozená, ale je třeba se jí učit. Je důležité najít si určitý rytmus a podávat tak rovnoměrný výkon po celou pracovní dobu. Další součástí těchto volných vlastností je zvládání neobvyklé či náhlé situace. Tak se dá vyjádřit odolnost proti situační zátěži. Tato zátěž by neměla

---

<sup>9</sup> MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha : Grada Publishing, 1997. 136 s. ISBN 80-7169-425-8. str. 91-92

<sup>10</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. str. 427-428



zapůsobit na pracovníka v takové míře, aby nebyl schopen dále pokračovat ve výkonu.<sup>11</sup> Mayerová taktéž rozděluje objektivní předpoklady k výkonu, tedy vnější okolnosti. První skupina obsahuje objektivní zajištění práce, technologie a technické vybavení. Tyto determinanty kladou požadavky na odborné znalosti a dovednosti a na zachování stanovených pravidel. Obecně je uznávána skutečnost, že předpokladem dobrého pracovního výkonu je kombinace špičkové technologie, vysoké kvality pracovních prostředků a užívaných materiálů. Druhou skupinu tvoří organizace a řízení pracovního procesu. Tato organizace vymezuje vztahy nadřízenosti, podřízenosti a spolupráce, dále určuje režim práce a přestávek, dbá na využití pracovní doby a zajišťuje informační toky mezi subjekty. Do třetí skupiny patří způsob hodnocení a odměňování práce. Patří sem všechny druhy odměňování i sankcionování, osobní hodnocení, kontrola průběhu a výsledků pracovního úsilí a další. Čtvrtá skupina tvoří vnější pracovní podmínky. S tím souvisí např. osvětlení, přiměřená hlučnost okolí, čistota apod. Úroveň těchto a dalších determinant určuje míru zatížení pracovníků a tím i jejich výkonnost. V některých případech mohou mít neadekvátní okolní podmínky vliv i na zdravotní stav pracovníků. Pátá skupina obsahuje sociální podmínky pracovního výkonu. Jsou to veškeré vztahy mezi všemi účastníky na pracovišti a také soubor hodnotících postojů, norem a názorů, které daná pracovní skupina uznává. Ve skupině tak vzniká určitá atmosféra, která může mít pozitivní i negativní vliv na každého jednotlivce. Člověk, jež cítí negativní atmosféru, tzn. je z nějakého důvodu například izolován od skupiny, se dostává do silného sociálního tlaku. Důsledky takového tlaku mohou mít silný vliv na pracovní nasazení pracovníka, ale stejně tak i na jeho zejména psychické zdraví. Poslední šestá skupina tvoří sociální a hygienické vybavení pracovišť. Toto vybavení má zajišťovat pracovníkům minimálně nutné pohodlí pro uspokojení osobních potřeb před pracovní směnou, během práce i po ní. V případě nepostačujícího vybavení je jedinec opět vystavován zvýšené zátěži. Mayerová také zdůrazňuje, že mezo objektivní předpoklady pracovního výkonu lze také řadit různé neobvyklé situační vlivy. Tím

---

<sup>11</sup> MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha : Grada Publishing, 1997. 136 s. ISBN 80-7169-425-8. str. 92

myslí zpravidla negativní vlivy, např. havárie, požáry, úrazy apod. Tyto vlivy působí na každého pracovníka a mohou ovlivnit jeho pracovní úsilí.<sup>12</sup>

### *Řízení pracovního výkonu*

Řízení pracovního výkonu slouží k trvalému udržování úspěšnosti organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu lidí a pomocí rozvíjení schopností a dovedností týmů i jedinců. Toto řízení je integrované čtverým způsobem: vertikální integrace, což je propojení či spojení podnikových a individuálních cílů, funkční integrace, která obsahuje propojení strategií jednotlivých funkcí v různých částech podniku, dále integrace v oblasti lidských zdrojů, tedy propojení různých stránek řízení lidských zdrojů, zejména rozvoje organizace a lidských zdrojů a odměňování za účelem dosažení logického a promyšleného přístupu k řízení a rozvoji lidí. Poslední aspekt je integrace potřeb jedinců do co nejvyšší možné míry.<sup>13</sup>

Zaměření řízení pracovního výkonu se týká tedy zlepšování výkonu pracovníků a tím i celé organizace, ale také rozvoje pracovníků. Zlepšování výkonu není možné, pokud nejsou lidské zdroje soustavně rozvíjeny. Dále se řízení pracovního výkonu zabývá uspokojováním potřeb všech zainteresovaných stran organizace, tedy vlastníků, pracovníků, zákazníků, dodavatelů atd. Posledním aspektem řízení výkonu je komunikace, angažovanost a spoluodpovědnost. Všechny tyto pojmy vytváří určitou atmosféru, ve které probíhá interakce mezi manažery a členy jejich týmů. Angažovanost se dá vyprovokovat poskytnutím možnosti pracovníkům podílet se na stanovování cílů a cest k jejich dosažení.<sup>14</sup>

Josef Koubek definuje ve své práci *Řízení pracovního výkonu* takto: „Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí

---

<sup>12</sup> MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha : Grada Publishing, 1997. 136 s. ISBN 80-7169-425-8. str. 93-94

<sup>13</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. str. 427

<sup>14</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. str. 428-429

na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka (hodnocení pracovního výkonu pracovníka) a odměňování pracovníka, Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení.“<sup>15</sup>

### *Etika v řízení*

Řízení pracovního výkonu by mělo být v souladu s etickými zásadami, jako je respekt k jedinci, tzn. s lidmi by nemělo být zacházeno pouze jako s prostředkem k dosažení cílů, ale spíše jako s cílem takovým. Další zásada je na principu vzájemného respektu, strany zapojené do řízení by měli navzájem respektovat potřeby a zájmy té druhé. Třetí zásadou je slušnost a spravedlnost postupu, což znamená, že postupy řízení pracovního výkonu by měli být prováděny slušně a spravedlivě, aby to nemělo nepříznivý vliv na lidi. Poslední zásadou je průhlednost, všichni lidé, pro které vyplývají z procesu řízení určité důsledky by měli mít možnost prozkoumat si všechny podklady, na základě kterých důsledky vznikly.<sup>16</sup>

### *Zkoumání a hodnocení pracovního výkonu*

Díky výsledkům zkoumání a hodnocení pracovního výkonu je možné získat představu o dosavadním pracovním výkonu a na její bázi vytvářet plány do budoucna. Je třeba nesledovat pouze výsledky ale i proces, kterým se jich dosáhlo. Smyslem hodnocení pracovního výkonu je i umožnění zúčastněným vést dialog o výkonu a rozvoji daného pracovníka a o tom, jak ho manažer podporoval. Celé hodnocení výkonu by mělo být na základě konverzace, která má vést k oběma stranami odsouhlaseným

---

<sup>15</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2001. 368 s. ISBN 80-7261-033-3. str. 190

<sup>16</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. str. 429-430

závěrům o rozvoji daného pracovníka a v návaznosti na to stanovit oblasti, ve kterých je třeba něco změnit či zlepšit. Diskuse o výsledcích pracovního výkonu je nástrojem, s nímž lze splnit pět podstatných prvků řízení pracovního výkonu. První prvek je měření, tedy hodnocení výsledků pomocí porovnání s plánovanými cíli a normami. Druhý prvek je zpětná vazba, nebo-li poskytnutí pracovníkům informace o tom, jak pracovali. Třetí prvek je pozitivní upevnění vědomí správnosti, což znamená zdůraznění toho, co se v minulosti udělalo dobře s tím, aby se to příště udělalo ještě lépe. Čtvrtý prvek je výměna názorů, tedy zajištění toho, aby diskuse umožnila svobodnou a otevřenou výměnu názorů o tom, čeho bylo nebo nebylo dosaženo a proč, co je potřeba udělat pro zlepšení atd. Zkoumání hodnocení výkonu by mělo být ve formě dialogu, nikoliv jednostranného pohovoru typu „shora-dolů“.<sup>17</sup>

#### 4.1.3. Motiv výkonu

Každý druh činnosti je určen specifickým motivem, ale kromě těch se uplatňuje i motiv výkonu, který vyjadřuje obecnou touhu lidí po úspěchu či obdivu a dosáhnout něčeho, co je všeobecně vnímáno jako úspěch a získat si tak úctu sociálního okolí. Různí jedinci se vyznačují různou silou tohoto motivu, která určuje jejich aktivitu. Motiv výkonu se uplatňuje v situacích, které jsou označeny jako ego-angažovaná, tedy situace, ve kterých si jedinec zvyšuje hodnotu sama sebe. Jedinec se aktivuje či naopak deaktivuje na základě obtížnosti úkolu a s tím spojené vyhlídky na úspěch či neúspěch. Milan Nekonečný jmenuje tři proměnné, které určují účinek motivu výkonu na jednání člověka. První je očekávání úspěch, druhá je pohnutka ke specifikovanému úspěchu, např. v nějakém určitém odvětví, a třetí proměnná zahrnuje osobní důsledky úspěchu vyjádřené jeho zážitkem, který je určen obtížností dosaženého cíle.<sup>18</sup>

Každý člověk pociťuje potřebu úspěchu a zároveň má potřebu vyhnout se neúspěchu. U každého jedince je však poměr těchto dvou potřeb jiný a lze je tedy

---

<sup>17</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. str. 442

<sup>18</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání*. Praha : MANAGEMENT PRESS, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2. str. 112

rozdělit na dva základní typy. První typ člověka, zaměřující se na dosažení úspěchu, si zpravidla vybírá reálně dosažitelné, středně obtížné cíle. Výběr snadného cíle neposkytuje dostatečné uspokojení a příliš obtížný cíl je spojen s vysokou mírou rizika neúspěchu. Druhý typ člověka, který se zaměřuje na vyhýbání se neúspěchu, si většinou vybírá úkoly lehké nebo příliš těžké. Splnění lehkého úkolu je snadné a neúspěch u příliš těžkého cíle není vnímán jako neúspěch. Avšak slabý motiv nevyklučuje touhu člověka po úspěchu, ale tendence vyhnout se neúspěchu je silnější, než riskovat kvůli dosažení obtížnějšího úkolu. To poukazuje na aspekt obrany ega, kterou neúspěch značně snižuje. Motiv výkonu se váže především na to, jak člověk spatřuje sám sebe, např. lidé na nižší úrovni výkonnosti se zaměřují na bezpečí a obávají se porážky. Atkinson tvrdí, že čím vyšší je úroveň výkonové motivace, tím větší je úsilí o dosažení cíle, např. člověk, který se snaží ve skupině pracovníků něco vysvětlit, projeví velký výkon, primárně kvůli tomu, aby ukázal, jak je chytrý, než proto, aby něco někomu skutečně objasnil.<sup>19</sup>

### *Motivace a peníze*

Peníze jsou nejobvyklejší vnější odměnou. Účinnost peněz jakožto motivujícího nástroje není nepodmíněná. Nedostatek peněz zpravidla vede k trvalé nespokojenosti jedince, zatímco přísun peněz nemusí znamenat kontinuální spokojenost. Každý člověk má jiné priority a je třeba na něj působit a motivovat ho v souladu s jeho individualitou. Někteří lidé jsou penězi motivováni více, než jiní. Peněžní stimuly tedy mohou fungovat, ale jen v případě lidí, kteří jsou právě silně motivováni penězi a jejich očekávání, že dostanou peněžní odměnu, jsou vysoká. Peníze mohou sloužit i jako hmatatelný nástroj uznání, což je potřeba každého většiny lidí.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání*. Praha : MANAGEMENT PRESS, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2. str. 112-114

<sup>20</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. str. 169

## *Aspirace*

Každý jedinec si v rámci určité činnosti stanovuje úroveň, které chce dosáhnout a klade tak na sebe určité nároky, které jsou vyjádřeny pojmem úroveň aspirace. Skutečně dosažený výkon pak může tuto úroveň korigovat, v závislosti na míře úspěchu. Po úspěšném splnění úkolu se zpravidla zvyšuje a naopak. Úroveň aspirace se uplatňuje v tzv. otevřených situacích rozhodování, ve kterých není jedinec vystaven riziku a zvažuje, které činnosti odmítne a které bude realizovat. Toto rozhodování tedy přímo souvisí s aspirací. Ve své podstatě má aspirace velmi blízko k pohotovosti k riziku. Mezi další případy, kdy jedinec zvyšuje úroveň aspirace, zpravidla nastává, když potřebuje dosáhnout určitého výsledku, který je chápán jako standard v pracovní (i jiné) skupině.<sup>21</sup>

## *Činitelé pracovní motivace*

Motivace pracovní činnosti znamená vnitřní psychologické důvody této činnosti, které způsobují, že se člověk práce ujímá a vynakládá na ní určitou míru energie. Milan Nakonečný upozorňuje na fakt, že je třeba rozlišovat, co ovlivňuje pracovní motivaci a které motivátory používá organizace ke stimulaci pracovní aktivity zaměstnanců. Pracovní činnost je determinována subjektivními faktory, jako je např. pracovní návyk, zkušenosti atp., a objektivními faktory, mezi které patří sociální i fyzické poměry na pracovišti, povaha různých úkolů atd. Nekonečný dále rozděluje motivaci na vnitřní a vnější.<sup>22</sup>

## *Vnitřní a vnější motivace*

Motivace je intrapsychický fenomén, ale může mít zdroje vnitřní i vnější. Teorie pracovní motivace rozlišuje tedy motivaci na vnitřní a vnější motivy práce, což

---

<sup>21</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání*. Praha : MANAGEMENT PRESS, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2. str. 120

<sup>22</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání*. Praha : MANAGEMENT PRESS, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2. str. 122

má svůj specifický smysl, protože rámcem vztaženým rámcem tohoto rozdělení není subjekt, ale práce samotná nebo vztah subjektu k práci, kterou vykonává. Tento vztah uplatňuje dva postoje: postoj k práci jako k pouhému prostředku pro uspokojení potřeb subjektu, a postoj k práci jako ke zdroji seberealizaci a radosti, tzn. samotná práce uspokojuje určitou potřebu subjektu. Teorie pracovní motivace tedy rozlišuje motivy, které jsou uspokojeny důsledkem práce, kdy je uspokojení spojeno s dosažením cílů ležících mimo oblast práce (extrinická motivace), a na motivy, které jsou uspokojovány již prací samotnou (intrinická motivace). Za nejdůležitější extrinické motivy práce jsou považovány: potřeba peněz, snaha o jistotu, které je většinou spojována s peněžním příjmem, dále snaha o uplatnění a o pocitu důležitosti. Další extrinické motivy jsou: potřeba kontaktu a sexualita, pro mnohé je totiž zaměstnání životní oblastí, kde mohou poznávat a navazovat kontakty s příslušníky opačného pohlaví. Mezi podstatné intrinické motivy práce patří např. potřeba činnosti, motiv výkonu, snaha o moc a seberealizace. Osoby, motivované spíše extrinicky, jsou ovlivňovány především věcmi jako je jistota pracovního místa, plat, pracovní podmínky a podniková politika. Naproti tomu osoby motivované intrinicky jsou velice tolerantní k nedostatkům pracovního prostředí a zajímá je především pracovní úkol. Extrinicky motivovaní lidé jsou zpravidla osoby na nižších pracovních pozicích nebo lidé s menší kvalifikací, či negativním postojem k určitému úkolu. Intrinicky motivovaní lidé jsou většinou více kvalifikovaní nebo dělají práci, která je baví. Lidé spadající do této kategorie mají také větší schopnost sebekontroly, mají zaběhlé standardy výkonu, na jejichž základě jsou schopni posuzovat svůj aktuální výkon a odměňovat či trestat sami sebe. Podle Milana Nakonečného převládá mínění, že „intrinické odměňování“ je lepší forma aktivace a že je to vyšší stupeň motivace než „extrinické odměňování“, které přichází zvenčí.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání*. Praha : MANAGEMENT PRESS, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2. str. 122-124

### *Vztah člověka k práci*

Tento vztah vyjadřuje hodnocení vykonané činnosti z hlediska každého člověka vzhledem k sobě. Jeho hodnocení tedy vyjadřuje jeho vztah k práci. Samotné hodnocení je ovlivňováno velkým množstvím faktorů, mezi které patří i společenské prostředí, výchova, životní zkušenosti a společenské postavení. Charakteristika pracovní spokojenosti je velmi obtížná, jedná se v podstatě o emocionální vyjádření okolností souvisejících s pracovním zařazením.<sup>24</sup>

### *Pracovní spokojenost*

Pracovní spokojenost je tvořena velkým množstvím vlivů s různým emocionálním dopadem. Proto je běžné, že se pracovní spokojenost rozkládá na několik postojů, které vymezují spokojenost v jednotlivých odvětvích. Každý člověk cítí uspokojení, pokud zvládá svojí práci, tzn. její nároky a pokud se konečné výsledky shodují s původně stanovenými. Míra pracovní spokojenosti má na jedince kladný dopad, posiluje mu sebevědomí a dává mu pocit společenské užitečnosti a potřebnosti.<sup>25</sup>

Nelze však stanovit přesný profil pracovní spokojenosti. Každý člověk má jiné a jinak intenzivní cítění, uznává jiné hodnoty a má jiné priority. Vlivy působící na pracovníky mohou u někoho vyvolat negativní reakci, u někoho jiného nemusí vyvolat nic. Termín pracovní spokojenost nelze tedy jednoznačně určit, pro její vyjádření se tedy často používají termíny jako je „spíše spokojený“ nebo „spíše nespokojený“ či „velice nespokojený“ a podobně. Mayerová ve svém díle mluví o stupnici, která má na svém středu nulovou hodnotu. Jeden konec stupnice je pozitivní a lze ho vyjádřit hodnotou +1, zatímco druhý konec je negativní a označen hodnotou -1. V bodě +1 se nalézá člověk, který našel v práci svůj smysl života, jeho práce ho uspokojuje a je odevzdán organizaci. Není výjimkou, že člověk tuto práci používá jako záštitu, která ho chrání před obtížemi v jiných oblastech života. Takový jedinec prožívá jakýkoliv

---

<sup>24</sup> MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha : Grada Publishing, 1997. 136 s. ISBN 80-7169-425-8. str. 97

<sup>25</sup> MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha : Grada Publishing, 1997. 136 s. ISBN 80-7169-425-8. str. 97-98



nepříznivý zásah do pracovního zařazení velmi těžce. Naproti tomu jedinec, nacházející se v bodě -1, je v zásadním rozporu mezi jeho zaměřením a požadavky svého pracovního zařazení. Hlavním zdrojem nespokojenosti je samotný výkon práce. Jedinec hledá způsoby jak pracovní zařazení obcházet na úkor výsledku. V případě těchto dvou situací je vysoce ovlivňována pracovní výkonnost. Přesto jsou oba tyto stavy poměrně vzácné, hodnocení své spokojenosti má každý člověk zpravidla někde mezi těmito krajními hodnotami.<sup>26</sup>

Účinek různých vnějších vlivů není stálý ani nemá absolutní hodnotu. Jsou např. známé případy, že vysoká hladina hlučnosti v tkalcovně se stala závažným faktorem nespokojenosti teprve po nástupu nového seřizovače, který s tkadlenami jednal arogantně a hrubě. Do té doby přetrvávala jakási ochota pracovníků snášet hlučné prostředí. Relativnost působících vlivů je dána i osobním zaměřením pracovníků. Např. autoritativní jednání mistra, jenž zdráhavě deleguje odpovědnost a pravomoc, snižuje úroveň pracovní spokojenosti u těch zaměstnanců, kteří jsou odborně zdatní, iniciativní a tvořiví, ale zvyšuje pracovní spokojenost u těch zaměstnanců, kteří spoléhají na přesné příkazy a pokyny.<sup>27</sup>

## 4.2. Typy motivace

Armstrong ve své knize popisuje vnitřní a vnější motivaci tímto způsobem: vnitřní motivace jsou faktory, které si lidé sami vytvářejí. Tyto faktory jsou tvořeny z odpovědnosti, autonomie a příležitosti využít a rozvíjet své schopnosti. Vnější motivace je tedy to, co ostatní dělají pro to, aby pracovníka motivovali. Mohou to být různé odměny, pochvaly či povýšení, ale také tresty a sankce. Také tvrdí, že vnější motivátory mohou mít výrazný účinek, ale nemusí působit dlouhodobě. Vnitřní

---

<sup>26</sup> MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha : Grada Publishing, 1997. 136 s. ISBN 80-7169-425-8. str. 98-99

<sup>27</sup> MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha : Grada Publishing, 1997. 136 s. ISBN 80-7169-425-8. str. 100

motivátory jsou naopak součástí jedince, a protože mu tedy nejsou vnucovány, mají dlouhodobější účinek.<sup>28</sup>

#### **4.2.1. Teorie instrumentality**

Teorie instrumentalisty tvrdí, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci další. Hrubá podoba teorie instrumentality říká, že lidé pracují výhradně pro peníze a také že člověk je motivován k práci, pokud jsou s jeho výkonem přímo provázány odměny a tresty. Tato teorie je tedy založena na principu přesvědčování člověka na zákonu příčin a účinku.

#### **4.2.2. Teorie zaměřená na obsah**

Neuspokojená potřeba vytváří pocit napětí a stav nerovnováhy. Pro nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který danou potřebu uspokojí a způsob chování, který povede k dosažení cíle. V závislosti na prostředí, zkušenostech a dalších faktorech se potřeby jeví jedinci jinak důležité. Mezi potřebami a cíli není žádný jednoduchý vztah, jedna potřeba může být uspokojena naplněním více cílů a naopak. Potřeby a jejich dělení je vystiženo ve slavném modelu hierarchie potřeb dle Maslowa. Nejspodnější a nejzákladnějšími potřebami jsou potřeby fyziologické, tedy potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu. Po splnění těchto základních potřeb nastupují další, a to pocit jistoty a bezpečí. Další potřeby jsou typu sociálního, tedy potřeba lásky, přátelství a sounáležitost. Následuje potřeba uznání, což je potřeba stabilního vysokého hodnocení sebe sama a úcta ostatních. Nejvyšší potřebou je seberealizace, která obnáší rozvoj schopností a dovedností a stát se tím, čím člověk chce být. Tato hierarchie ovšem tvrdí, že potřeba seberealizace nemůže být nikdy plně naplněna, protože každé splnění daného cíle vytváří další přání a tedy i tvorbu cílů nových. Jedním z důsledků této teorie je to,

---

<sup>28</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. str. 161

že potřeba uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejsilnější stimul, avšak ne u lidí, kteří vykonávají nekvalifikovanou či rutinní činnost.<sup>29</sup>

#### **4.2.3. Teorie zaměřená na proces**

Teorie zaměřená na proces klade důraz na psychologické procesy či síly, které ovlivňují motivaci, a to i na základní potřeby. Tato teorie je pro manažery užitečnější, než třeba teorie potřeb, protože obsahuje reálnější vodítka pro metody motivování. Příslušnými procesy jsou očekávání, dosahování cílů a pocit spravedlnosti. Teorie očekávání tvrdí, že motivace je možná pouze tehdy, když je mezi výkonem a výsledkem jasně vnímaný vztah, a slouží-li dosažení cíle jako uspokojení potřeby. Čím větší je hodnota odměny a pravděpodobnost, že získání této hodnoty se váže na míru úsilí, tím větší úsilí bude investováno.<sup>30</sup>

#### **4.2.4. Teorie cíle a spravedlnosti**

Teorie cíle tvrdí, že motivace i výkon jsou vyšší, jsou-li stanoveny specifické cíle, které jsou relativně obtížné, ale splnitelné, a existuje-li zpětná vazba. Tyto cíle informují jedince o tom, že musí vynaložit určitý stupeň výkonu. Zpětná vazba umožňuje zpětně sledovat, jak jedinec z hlediska daného cíle pracoval, takže je-li třeba, může zkorigovat své úsilí či pozměnit strategii plnění úkolů. Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají, jak se s nimi zachází v porovnání s ostatními lidmi. Spravedlivé zacházení znamená, že je v rámci jedné referenční skupiny s každým člověkem nakládáno stejně. Spravedlnost neznamena rovnost, tedy stejné zacházení se všemi lidmi, protože někdo si může zasloužovat diferencované jednání. Pokud je zacházení s lidmi spravedlivé, vede tom k lepší motivaci každého jedince a naopak, nespravedlnost vede k demotivaci. Existují zde dvě formy spravedlnosti, jednak je to

---

<sup>29</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. str. 162-163

<sup>30</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. str. 163-164

spravedlnost distributivní, která se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni v porovnání s ostatními, a spravedlnost procedurální, která se zabývá tím, jak lidé pociťují spravedlnost z hlediska postupů používaných podnikem v oblastech, jako je hodnocení a povyšování. Pocity spjaté s vnímáním procedurální spravedlnosti jsou velmi těsně spojeny s interpersonálními faktory. Faktory, které přispívají k vnímání procedurální spravedlnosti jsou: přiměřené zvažování pracovníka stanoviska, potlačení osobní předpojatosti k pracovníkovi, důsledně stejné uplatňování zpětné vazby, týkající se důsledků rozhodnutí a poskytování přiměřeného vysvětlení učiněných rozhodnutí.<sup>31</sup>

### **4.3. Chování v organizaci**

Tato kapitola poskytuje základní analytické nástroje, které pomáhá manažerům diagnostikovat chování v organizaci. Díky této diagnóze je manažer schopen lépe odhadovat budoucnost v chování pracovníků a tedy i tvořit lepší rozhodnutí a lépe je motivovat.

#### **4.3.1. Charakteristiky lidí**

Pro efektivní řízení je důležité poznat faktory, které působí na chování lidí při práci. Každý člověk je rozdílný v důsledku svých schopností, inteligence, osobnosti, původu a kultury, pohlaví, rasy, tělesného a duševního zdraví a podobně. Liší se i přání jedinců, což jasně říká, že i jejich motivace je odlišná. Pro lepší pochopení rozdílů v daných aspektech poslouží následující část kapitoly, která podrobněji popíše některé z nich. 1. Schopnost – definice schopností jsou různé, nejčastěji se však mluví o obecné inteligenci, tedy logické, numerické a paměťové schopnosti. Další odlišnosti v pracovním výkonu mohou být ovlivněny prostorovou orientací, rychlostí vnímání, kreativitou, soudností, sociálními dovednostmi, ale i plynulostí řeči a schopností učit se.

---

<sup>31</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. str. 165-166

2. Inteligence – Inteligence je schopnost řešit problémy, aplikovat principy a vnímat vazby mezi objekty. Dále zahrnuje abstraktní myšlení a schopnost zpracovávat informace. 3. Osobnost – Osobnost lze charakterizovat dle rysů a typů. Osobnost je relativně trvalá stránka jedinců, jež je odlišuje od jiných lidí. Teorie založená na pojetí osobnosti založené na rysech dokáže odhadovat budoucí chování jedince v dané situaci. Podle Dearo Matthew (1993) definuje nejdůležitější rysy takto : neurotičnost, což určuje míru strachu a pocitu úzkosti, depresí, nepřátelství, vznětlivosti, bezbrannosti a přecitlivělosti. Druhým rysem je extroverze, která určuje míru vroucnosti, srdečnosti, družnosti, snahy prosadit se a pozitivních emocí. Třetím ryse je otevřenost a vnímavost, jež ovlivňuje porozumění, myšlenky a hodnoty. Čtvrtý rys je příjemnost, která má vliv na míru spolehlivosti, zodpovědnosti, upřímnosti, čestnosti, ochoty, skromnosti, mírnosti a ohleduplnosti. Posledním rysem je svědomitost, která určuje způsobilost, smysl pro řád a pořádek, smysl pro povinnost, oddanost, sebekázeň a rozvážnost. Nejklasičtější teorie rozdělení typů člověka je dle Eysencka (1953) extroverze a introverze, jež v sobě zahrnují rozdělení na stabilní a nestabilní extroverty a introverty, nebo-li choleric, sangvinik, melancholik a flegmatik.<sup>32</sup>

#### 4.3.2. Motivační typy lidí

Jiří Plamínek ve svém díle rozděluje motivační typy lidí do čtyř skupin.

1. Objevovatelé: pod tímto pojmem jsou lidé, kteří se projevují značnou porcí nezávislosti a samostatnosti. Přitahuje je zdolávání překážek a přijímání výzev. Objevovatelé jsou často netrpěliví, prahnou po informacích a nesnášejí, když je někdo řídí. Rádi překonávají sami sebe a stále si dávají obtížnější cíle. Tento způsob života však často vede k vysoké zátěži na organismus a může tak vést k ohrožení fyzického zdraví. Objevovatelé jsou taktéž zdrojem mnoha nových myšlenek a nápadů a mají

---

<sup>32</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. str. 149-152

dobré předpoklady pro vědeckou a kreativní činnost. Jsou také typičtí výraznou řečí těla.<sup>33</sup>

2. Usměřovatelé: jejich založení jim nebrání v riskantních aktivitách, rádi vnášejí dynamiku do společenských procesů, přitahuje je tedy možnost mít vliv na jiné lidi. Usilují zpravidla o naprostou volnost pro sebe, o neomezené možnosti. Velmi citlivě vnímají vertikální hierarchická uspořádání společnosti mají potřebu si lidi v okolí do těchto hierarchií rychle zařadit. Většinu společnosti vnímají z větší části jako skupinu k ovládnutí, zatímco vnímají i menšinu lidí, se kterými je třeba počítat. Někdy také uznávají relativně malý počet lidí, které respektují jako zajímavé soupeře či partnery. Usměřovatelé často napadají ostatní lidi nebo jejich práci, aby si je mohli dle jejich reakce zařadit. Jsou také rádi středem pozornosti a jsou ochotni pro to hodně udělat. Mají také velmi citlivé vnímání k tomu, co je z hlediska chování ve společnosti vhodné a co ne. Tato skupina lidí má silné předpoklady k tomu, aby se dostali do vedoucích pozic, mohou být dobří politici, ale i komikové. Dokáží dobře kontrolovat sami sebe a prodávat své myšlenky. Vládou dobrými vyjadřovacími schopnostmi a i to je přirozeně předurčuje k vedení i velkých skupin lidí. Usměřovatelé mají zvyk vnímat mezilidské vztahy jako boj, kdy ve většině času vládne sice příměří, ale nedělá jim problém kdykoliv obnovit boj, protože jsou velmi soutěživí.

3. Slad'ovatelé: Zaměřují se na mezilidské vztahy, snaží se různé podněty přeložit právě do jazyka vztahů. Oproti usměřovatelům jsou pro slad'ovatele důležité horizontální hierarchické rozdělení. Rádi diskutují a diskuze s nimi bývají příjemnější a přátelštější, než právě s usměřovateli. Respektují cizí názory, rádi se ptají a naslouchají. Mají vysoce vyvinutou schopnost empatie a jsou rádi ve společnosti, rádi sami pořádají různé zábavy a podobně. Slad'ovatelé tak tvoří oporu sociální kultuře, snaží se o vytváření přátelského a příjemného prostředí. 4. Zpřesňovatelé: nevytvářejí dokonalé prostředí, rádi by byli dokonalí sami. Na svět pohlížejí zpravidla jako na měřitelnou strukturu, bývají spolehliví a pečliví, mají pořádek ve svých věcech a na svém pracovišti. Vyžadují přesně zadání práce, které pak přesně plní. Jsou pro ně důležité normy a pravidla, zajímají se o čísla (včasné příchody, procenta úspěšnosti atp.). Jsou schopni naučit se jednat s jinými lidmi, ale nevyhledávají to. Hlavním cílem komunikace je

---

<sup>33</sup> PLAMÍNEK, Jiří . *Tajemství motivace*. Praha : Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-274-1991-7. str. 32-34

stroze vyjasnit určitou situaci, jednají a vystupují racionálně a často působí dojem, že nemají emoce. Emoce samozřejmě mají, ale skrývají je, odhalují je jen malé skupince lidí, ke kterým mají důvěru. Neustále vytěsňování emocí může způsobit periodické výbuchy. Zpřesňovatelé bývají silně loajální a respektují své nadřízené.<sup>34</sup>

### 4.3.3. Teorie atribuce

Způsoby vnímání lidí při práci vysvětluje teorie atribuce, která se zabývá určováním příčin událostí. Každý člověk si denně utváří názory a myšlenky o ostatních lidech a o společnosti. Pomocí prisuzování motivů či srovnávání se sebou samým se snažíme objevit příčinu chování ostatních lidí v určité situaci. Při připisování motivů lidskému chování je třeba rozlišit mezi tím, co je v silách dané osoby, a tím, co je zapříčiněno vlivem prostředí. Například množství úsilí je na straně jedince, naopak extrémní obtížnost může být příčinou způsobenou okolní situací. Teorie atribuce také zkoumá způsob, jak lidé připisují úspěchy či neúspěchy sami sobě. Dle výzkumů vyšlo najevo, že lidé, kteří cítí vysokou potřebu být úspěšní byli úspěšní a připisovali to vnitřním faktorům. Vysoce úspěšní lidé mají také sklon připisovat neúspěch nedostatku úsilí, nikoliv nedostatku schopností. Málo úspěšní lidé naopak neúspěch spojují s nedostatkem schopností.<sup>35</sup>

### 4.3.4. Poznávání motivačních typů

Pro možnost zařazení jednotlivce do jednoho ze čtyř motivačních typů je důležité se s každým člověkem dobře seznámit a snažit se pochopit jeho způsob myšlení. Poznat člověka vlastně znamená testovat ho, tedy dostávat ho do různých situací a pozorovat jeho reakce. Jiří Plamínek uvádí několik nejobvyklejších reakcí na

---

<sup>34</sup> PLAMÍNEK, Jiří . *Tajemství motivace*. Praha : Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-274-1991-7. str. 34-39

<sup>35</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. str. 154

určité podněty.<sup>36</sup> Všechny tyto reakce přiřazuje opět k motivačním typům, které jsou popsány v předchozí kapitole.

1. Reakce na pochvalu: Všichni jsou rádi chváleni, ovšem zpracování pochvaly se projevuje odlišnými reakcemi v závislosti na motivačním typu člověka. Objevovatelé nemají potřebu pochvalu rozebírat, často ji přijmou jako informaci, která pro ně není nová. Dokáží sami poznat, zda uspěli a ihned se soustředí na další problém. Naopak usměrňovatelé mají tendence pochvalu nafukovat. Často od nich můžeme slyšet odpovědi typu „nebylo to vůbec jednoduché“ a podobně. Když cítí, že jsou chváleni, mají někdy také snahu vysvětlovat, jak daného úspěchu dosáhli a poučit o tom. Sladřovatelé přijímají pochvaly opatrně, přičemž věcná stránka věci je příliš nezajímá. Jakožto společenský typ sladřovatel cítí pochvalu jako určitý dluh, který mu vznikl a má potřebu poslat ho dále, tedy odkázat pochvalu na někoho jiného a atd. Zpřesňovatelé dostávají pochvalou přesně to, co potřebují. I přes většinou chladné přijetí pochvaly prožívají ve skrytu silné radostné emoce. Pochvala od uznávané autority je pro ně stěžejní.

2. Reakce na kritiku: U objevovatelů se dá říci, že reagují na kritiku v podstatě stejně, jako na pochvalu. I v případě kritiky pro ně totiž informace není nová. Nejspíše už pracují na odstranění chyb, které způsobili, anebo pokud to není možné, zabývají se již jiným problémem. Usměrňovatelé vidí v kritice často osobní útok. Velice neradi přiznávají svou chybu a málo kdy to přiznají na veřejnosti. Jejich reakce na kritiku často závisí na tom, co si mohou ke kritizující osobě dovolit. Nebojí se proto v některých případech použít i bagatelizaci kritizující osoby. Pokud si usměrňovatel takové chování nemůže dovolit, zpravidla se uchyluje k odvedení kritiky jinam, například na podklady k určitému úkolu, či časové tísní. Sladřovatelé také kritiku nevnímají jako věcnou informaci. Spíše vnímají nespokojenost kritizující osoby, kterou si okamžitě dávají za úkol zmírnit. Jejich reakce na kritiku jsou tedy většinou až překvapivě poddajné, uznávající a omluvné. Problémem se pak zabývá až do doby, dokud ho nevyřeší a konzultuje ho s dalšími lidmi. Zpřesňovatelé reagují na kritiku podle toho, zda uznávají její oprávněnost. Mají sice dobře vyvinuté receptory k posouzení úspěšnosti, ale často usilují o dokonalost, což je velmi náročný osobní úkol. Emoce, které jsou tímto úsilím

---

<sup>36</sup> PLAMÍNEK, Jiří . *Tajemství motivace*. Praha : Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-274-1991-7. str. 40



uvolněny mohou zamlžit schopnost vnímání úspěchů a neúspěchů spojené s vlastní osobou, a tak často posuzují kritiku jako akt nespravedlnosti. Pokud zpřesňovatel uznává kritiku jako oprávněnou, přijímá jí opět relativně chladně, často s mírným náznakem lítosti. Ovšem v této chvíli pociťuje silné negativní emoce zklamání. Pokud ovšem kritiku neuznává, jeho respekt z kritizující osoby mu přikazuje i tak kritiku verbálně přijmout, avšak řečí těla či tónem hlasu dává jasně najevo nesouhlas.

3. Reakce na zátěž: Objevovatelé rádi posuzují nezbytnost jednotlivých úkolů a vybírat mezi nimi priority. Tento proces samozřejmě probíhá bez konzultace se zadávajícím. Úkoly, ke kterým mají spíše záporný vztah se snaží splnit rychle, často na úkor kvality. Paradoxně jsou však ochotni vydat relativně velké úsilí na to, aby byla snižená kvalita výsledku dobře maskována. Celkově se dá však říci, že objevovatelé reagují na zvýšení zátěže zvýšením úsilí.<sup>37</sup> Usměrňovatelé vidí v zadaném úkolu příležitost k sebeprosazení. Při nadměrné zátěži práci delegují a zároveň dohlížejí na její výsledek, který se poté snaží co nejlépe interpretovat zadavateli, aby co nejvíce upozornili na kvalitu odvedené práce. Tento motivační typ lidí má také tendenci k zvyšování vlastních pravomocí, požadují další podklady, techniku, pomocné práce a podobně. V zátěžových situacích rádi přitahují pozornost, zdůrazňují svoje přetížení a informují o dílčích úspěších a překážkách. Sladřovatelé mají tendenci reagovat na zvýšenou zátěž vstřícně, ve formě jejího přijetí, ale vlažně v podaném výkonu. O takové situaci diskutuje s lidmi podobného motivačního založení. Zpřesňovatel reaguje na zátěž zvýšeným úsilím, mnohdy až k naprostému vyčerpání. Při delším trvání zátěžové situace se mohou psychicky hroutit. Jakékoliv selhání může mít pro zpřesňovatele dlouhodobé, ale i trvalé následky v oblasti sebehodnocení a sebedůvěry. Svou nespokojenost však dává najevo pouze důvěryhodným lidem.

4. Reakce na nespravedlnost: objevovatelé reagují věcně zaměřenou argumentací. Neradi dělají věci, které jsou v rozporu s jejich vnitřním přesvědčením, proto na ně má negativní dopad i nespravedlnost, ze které mají sami prospěch. Usměrňovatelé si jsou vědomi, že nespravedlnost je běžnou a všudypřítomnou charakteristikou našeho světa. Velmi pečlivě zvažují, zda na nespravedlnost vůbec nějak reagovat. Záleží to na hierarchické pozici původce. Jsou ochotni na nespravedlnost zapomenout, třeba

---

<sup>37</sup> PLAMÍNEK, Jiří . *Tajemství motivace*. Praha : Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-274-1991-7. str. 40-45

výměnou z nějakou výhodou. Sladovatelé jsou také relativně smířeni s věcnou nespravedlností. Na rozdíl od usměrňovatelů se s ní dokáží dobře osobně vyrovnat, většinou za vydatné diskuse s ostatními lidmi. Plamínek upozorňuje, že cílem diskusí není napravení systému, nýbrž jakýsi kolektivní povzdech. Pro sladovatele není problém jakékoliv břemeno, pokud je pochopen a dostává se mu psychické podpory od lidí, na kterých mu záleží. Nejvíce citliví na nespravedlnost jsou zpřesňovatelé. V některých vyhocených případech se mohou neovládnout a reagovat silně neadekvátně, většinou však pouze dají verbálně i neverbálně najevo svůj jasný nesouhlas. Nespravedlnost však nezapomínají a formují si názor na jejího původce. Má poměrně silnou potřebu dělit se o tento negativní zážitek s podobně založenými lidmi.<sup>38</sup>

#### 4.3.5. Role

Každé vykonávání práce staví pracovníka do určité role. Role vyjadřuje specifické formy jednání potřebného ke splnění určitého úkolu. Pracovní role definují především požadavky v podobě toho, jak se má práce vykonávat, než na úkol samotný. Lze tedy rozlišovat mezi popisem práce, který je seznamem úkolů, které je třeba splnit, a charakteristikou role, která se soustředí na aspekty chování při práci. Jednání v rámci role by mělo být vykonáváno s ohledem na své vzájemné působení a vztahy mezi ostatními lidmi. Role tedy existují ve vztahu k ostatním lidem. Tito lidé mají jasná očekávání týkajících se rolí ostatních jedinců. Pokud se očekávání naplní, pak je role úspěšně plněna. Výkon role je produktem situace, ve které se jedinec nachází a jejich vlastních schopností a dovedností. Problém nastává, pokud jsou role neurčité, nejdou spolu dohromady, nebo jsou dokonce navzájem v konfliktu. Následkem těchto situací je stres a neadekvátní výkon. Neurčitost role nastává, když jedinec nemá jasno v tom, jaká bude jeho role a co se od něj očekává. Neslučitelnost rolí znamená existenci neslučitelných prvků, způsobující stres a snížený výkon práce. Neslučitelnost rolí může nastat ve chvíli, když je rozdíl v tom, co ostatní lidé očekávají a co si jedinec myslí, že se od něj očekává. Konflikt rolí znamená, že i když jsou role jasně definovány, jsou si

---

<sup>38</sup> PLAMÍNEK, Jiří . *Tajemství motivace*. Praha : Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-274-1991-7. str. 45-48

navzájem protichůdné. Může se jednat třeba o konflikt mezi rolí jedince v zaměstnání a rolí doma.<sup>39</sup>

Z toho, co je v této kapitole napsáno, je zřejmé, že každý personalista či manažer musí respektovat individuální rozdíly mezi pracovníky a to ve všech ohledech, například při tvorbě pracovního místa, přípravě vzdělávacího programu, hodnocení pracovníků, předávání informací a podobně. Jedna osoba může dokázat něco, co jiná ne, v závislosti na jeho inteligenci. Právě spojování správných lidí se správnou prací je klíč k úspěšnému fungování organizace i ke spokojenosti pracovníků. Dále je třeba nezjednodušovat osobnosti lidí jen na bázi stereotypních rysů a nevyslovovat nahlas domnívané příčiny chování okolních lidí.<sup>40</sup>

#### **4.4. Řízení lidských zdrojů**

Michael Armstrong definuje řízení lidských zdrojů jako strategicky a logicky promyšlený způsob k řízení pracujících lidí v dané organizaci. Hlavní charakteristiky řízení lidských zdrojů jakožto přístupu jsou: Uspokojení potřeby strategického přístupu k řízení lidských zdrojů pomocí propojení podnikové strategie a strategie lidských zdrojů. Řízení se dále orientuje na oddanost a angažovanost, na poskytnutí vzdělání pracovníkům. Výkonná složka řízení lidských zdrojů je záležitostí výhradně liniových manažerů. Cílem řízení lidských zdrojů je zajistit plnění úkolů organizace prostřednictvím lidí.<sup>41</sup>

Úkolem řízení lidských zdrojů v obecném pojetí je sloužit tomu, aby byla daná organizace výkonná a aby se tento výkon neustále zvětšoval. Zabezpečení tohoto úkolu obnáší neustálé zlepšování využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj.

---

<sup>39</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. str. 155-156

<sup>40</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. str. 156-157

<sup>41</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. str. 27-28

materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů.<sup>42</sup>

#### **4.4.1. Zabezpečování a rozvoj pracovníků**

Řízení musí zajistit získávání kvalifikovaných, oddaných a dobře motivovaných pracovníků. Je třeba předvídat budoucí potřeby pracovních sil a rozvíjet podstatné schopnosti lidí. K tomu je třeba poskytovat příležitosti k soustavnému vzdělávání a rozvoji. Ke zvyšování motivace a oddanosti pracovníků je taktéž důležité odměňovat lidi za všechno, co pro organizaci dělají. Další důležitým cílem řízení lidských zdrojů je vytváření atmosféry, v němž je možné dlouhodobě udržovat produktivní a harmonické vztahy mezi managementem a pracovníky. K tomu je podstatné pomáhat organizaci vyvažovat potřeby všech zainteresovaných stran (vlastníci, management, státní orgány, pracovníci atd.) a přizpůsobovat se jim, stejně tak brát v úvahu individuální a skupinové rozdíly v potřebách pracovníků. Armstrong upozorňuje, že všechny tyto cíle jsou ambiciózní a čistě rétorické. Všeobecně existuje diametrální rozdíl mezi touto rétorikou a realitou. Praktická aplikace teorie řízení je často velmi obtížná. Obecně vzato můžeme rozdělit podobu řízení na dva způsoby, a to na autoritativní a harmonický. Někdy jsou též označovány jako tvrdý a měkký styl řízení. První je zaměřen zejména na kvantitativní, praktické a podnikatelské strategické úkoly. Druhý způsob je založen na lidských vztazích, je zde kladen důraz na komunikaci, motivování a vedení. Tyto aspekty hrají rovněž důležitou roli ve vytváření podnikové kultury.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2001. 368 s. ISBN 80-7261-033-3. str. 17

<sup>43</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. str. 28-29

#### 4.4.2. Modely řízení lidských zdrojů

Jednou z prvních formulací pojetí řízení lidských zdrojů vytvořila Michiganská škola (Fombrun a kol., 1984). Jedná se o „Model shody“, kde jeho představitelé tvrdili, že systémy lidských zdrojů a struktura organizace by měly být řízeny takovým způsobem, který je v souladu se strategií organizace. Dále zastávali názor, že existují čtyři procesy a funkce, vykonávané ve všech organizacích, které tvoří jeden cyklus. Patří sem výběr, což je přiřazování lidských zdrojů k pracovním místům, dále hodnocení, nebo také řízení pracovního výkonu. Další funkcí je odměňování, které je jedním z nedostatečně využívaných a špatně prováděných manažerských nástrojů stimulace výkonu organizace. Odměňování musí být krátkodobé i dlouhodobé. Poslední funkcí je rozvoj, tedy rozvíjení kvalit pracovníků.<sup>44</sup>

Dalším klasickým modelem je „harvardský model“, jehož zakladatelem byla harvardská škola (Beer a kol., 1984). Základní myšlenka je taková, že problémy personálního řízení lze vyřešit, když manažeři vytvoří názor na to, jak si přejí vidět pracovníky v podniku a jaká politika a praxe řízení lidských zdrojů může těchto cílů dosáhnout. Právě tato filozofie a strategická vize zabraňuje tomu, aby řízení lidských zdrojů bylo pouze souborem nezávislých činností, z nichž každá se řídí svou vlastní vyzkoušenou tradicí. Beer dochází k závěru, že v dnešní době existuje spousta tlaků, které vyžadují širší, komplexnější a strategičtější úhel pohledu na lidské zdroje v organizaci. Dále tvrdí, že na lidské zdroje v organizaci je třeba nahlížet jako na potencionální bohatství a ne jen jako na nákladovou položku. Harvardská škola definuje dva charakteristické rysy řízení lidských zdrojů. První je, že linioví manažeři akceptují větší odpovědnost za zajišťování propojení strategie konkurenceschopnosti a personální politiky. Druhým rysem je, že posláním personálního útvaru je definovat politiku a zásady, jimiž se řídí koncipování a realizace personálních činností tak, aby se vzájemně podporovaly.

---

<sup>44</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. str. 30-31

Výhody harvardského systému jsou následující: systém zahrnuje široké spektrum zájmů zainteresovaných stran, rozšiřuje kontext řízení lidských zdrojů o zahrnutí vlivu pracovníků, organizace práce a s tím související otázky stylu řízení. Dále klade důraz na soulad mezi logikou trhu výrobků a sociální kulturou v organizaci a stejně tak zdůrazňuje strategický přístup. Harvardský model velice ovlivnil další vývoj praxe i teorie řízení lidských zdrojů.

David Guest (1991) rozvíjel harvardský model tím, že definoval čtyři cíle politiky, které mohou být využívána jako určitá kritéria. První je strategická integrace, což je schopnost integrovat záležitosti řízení lidských zdrojů do strategických plánů. Druhé kritérium je míra oddanosti, nebo-li pocit závazku chovat se dle zájmů organizace a také oddanost v postojích odrážejících silnou identifikaci jedince s podnikem. Třetím kritériem je kvalita, ta se týká všech aspektů manažerského chování, které je přeneseno na kvalitu zboží či služeb a stejně tak se týká i řízení pracovníků a investování do kvalitních pracovníků. Čtvrtým kritériem je flexibilita, tím je myšleno funkční flexibilita a existence adaptabilní struktury organizace se schopností zvládat inovace.<sup>45</sup>

Názor Karen Leggeové (1989) je, že politika řízení lidských zdrojů má být spojena se strategickým plánováním organizace a užívána k posílení vhodné kultury organizace, že lidské zdroje mají velkou hodnotu a jsou zdrojem konkurenční výhody. Dobrá kultura organizace může také zvyšovat oddanost a angažovanost pracovníků. Keith Sisson (1990) definuje čtyři rysy, více spojované s řízením lidských zdrojů. 1. Tlak na integraci, existující v jednotlivých oblastech politiky jak navzájem mezi sebou, tak s plánováním obecně. 2. Specializovaní manažeři již nejsou odpovědným místem za personální řízení. 3. Pozornost se přesouvá ze vztahů mezi managementem a odbory na vztahy manažer a pracovník a klade se více důraz na individualismus. 4. Existuje určitý

---

<sup>45</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. str. 31-33

tlak na oddanost a projevy iniciativy s tím, že manažeři vykonávají roli těch, kteří něco umožňují, usnadňují či udělují pravomoce.<sup>46</sup>

#### **4.4.3. Etika řízení lidských zdrojů**

Procesy a funkce, které modely řízení lidských zdrojů uvádí, jsou často kritizovány a neuznávány. Mnozí teoretici obviňují řízení lidských zdrojů za nástroj manipulace. Další odborníci upozorňují na rozepře v řízení lidských zdrojů, například potenciální napětí mezi vytvářením silné podnikové kultury a schopností pracovníků reagovat pružně a přizpůsobivě. Stejně tak existují názory, že řízení lidských zdrojů nefunguje, protože všichni manažeři i pracovníci jsou příliš ovlivněni svojí minulostí na to, aby upustili od svých zažitých způsobů jednání.<sup>47</sup>

#### **4.4.4. Řízení lidských zdrojů a personální řízení**

Obě tyto disciplíny jsou si velice podobné, obsahují v podstatě stejné myšlenky, rozdílly jsou pouze v tom, na co je kladen důraz. Shodných rysů je mnoho, např. strategie personálního řízení i řízení lidských zdrojů vychází z podnikové strategie, linioví manažeři jsou odpovědní za řízení lidí, dále, že je zapotřebí zajistit funkci přizpůsobování lidí stále se měnícím požadavkům organizace. Personální řízení i řízení lidských zdrojů užívají stejným způsobem výběr, analýzu schopností, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoj manažerů a způsoby řízení odměňování. Karen Leggeová (1989) uvádí několik rysů, které personální řízení a řízení lidských zdrojů navzájem odlišuje. Tvrdí, že personální řízení je aktivita zaměřená především na jiné, než vedoucí pracovníky, zatímco řízení lidských zdrojů se více týká právě vedoucích pracovníků. Další rozdíl spatřuje v tom, že v řízení lidských zdrojů jde více o

---

<sup>46</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. str. 34-35

<sup>47</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. str. 38-39

integrování aktivity manažerů, zatímco personální řízení se snaží ovlivňovat tyto manažery.<sup>48</sup>

#### 4.4.5. Hlavní aktivity řízení lidských zdrojů

Hlavní aktivity jsou zajišťovány jak manažery, tak personalisty. 1. Organizace - definuje podobu organizace a systém podporující schopnost integrace a kooperace, vytváření pracovních úkolů, jejichž plnění v určitém prostředí a rolích maximalizuje motivaci a spokojenost pracovníka. Organizace má také za úkol stimulovat, plánovat a realizovat programy zaměřené na zvyšování efektivitu fungování podniku a její adaptace na změny. 2. Zaměstnanecké vztahy – zvyšování kvality zaměstnaneckých vztahů vytvářením atmosféry důvěry. 3. Řízení znalostí – vytváření postupů pro předávání znalostí za účelem zlepšení procesu učení a za účelem zlepšení výkonu organizace. 4. Zabezpečování lidských zdrojů – odhadování budoucí potřeb pracovníků z hlediska kvantity i kvality. 5. Řízení pracovního výkonu – Pomocí zkoumání a řízení pracovního výkonu v rámci dlouhodobých cílů je možno dosáhnout lepších výsledků organizace. 6. Rozvoj lidských zdrojů – Celoorganizační i individuální vzdělávání, rozvoj manažerů a řízení kariéry. 7. Řízení odměňování – zahrnuje systém odměňování, tedy vytváření mzdových a platových systémů, které by měli být spravedlivé, srozumitelné a průhledné. Dále sem patří zásluhové odměny a nepeněžní odměny, např. uznání, vyšší odpovědnost a pravomoci, poskytovat příležitosti k růstu pracovníka. 8. Pracovní vztahy – je třeba řídit a udržovat formální i neformální vztahy s odbory a jejich členy, naslouchat pracovníkům, radit se s nimi a poskytovat jim informace.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. str. 40

<sup>49</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. str. 43-45



## 4.5. Hodnocení a odměňování pracovníků

Hodnocení může být formální i neformální. Neformální hodnocení je spíše neplánované, situační hodnocení, například pochvala či výtka. Mezi formální metody hodnocení můžeme zařadit nejrůznější metody, dle jejich zaměření. Tyto metody mohou být zaměřené na minulost, na přítomnost i na budoucnost.<sup>50</sup>

Koubek definuje ve své knize hodnocení pracovníků nejen jako mzdu či plat, ale jako povýšení, uznání a zaměstnanecké výhody. Další nefinanční výhody spatřuje v poskytování vzdělání a celkově vnitřním odměnám, které se často penězi vyjádřit ani nedají. Dále je třeba si uvědomit, čeho chce organizace systémem odměn dosáhnout, jaký má význam pro pracovníky jednotlivé možnosti odměn a které vnější faktory ovlivňují chování v organizaci.<sup>51</sup>

### 4.5.1. Determinanty odměňování

Odměna by měla být závislá na pracovním výkonu. Ve spoustě případů je však přímé měření výkonu v podstatě nemožné a často záleží i na osobním pocitu manažera, který hodnotí. Měření výkonu je komplikovaná záležitost, která vyžaduje soustavnou kontrolu výkonu. Je třeba zohlednit a kvantifikovat vlivy faktorů nezávislých na úsilí a schopnostech pracovníka, např. pracovní podmínky a organizace práce. Nejdůležitější faktory, které jsou odměňovány, jsou tyto: analýza a úsudek, bystrost, děláné chyb, dovednosti, duševní úsilí, duševní zátěž, fyzické požadavky, hospodaření se zdroji, iniciativa, komplexnost přístupu, kontakt s lidmi a diplomacie, obratnost, obtížnost práce, odborná příprava a zkušenosti, odpovědnost za peníze, materiál, informace, zařízení, evidenci a zpracování hlášení, odpovědný přístup k práci, plánování koordinace, plnění úkolů, pracovní podmínky, přesnost, rizikovost práce, rozhodování,

---

<sup>50</sup> HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2. str. 54

<sup>51</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2001. 368 s. ISBN 80-7261-033-3. str. 265

řešení problémů, řízení a kontrola lidí, sociální dovednosti, rozvážnost, stresující povaha práce, tvořivost, úsilí, vzdělání, znalost práce a znalosti všeobecně.<sup>52</sup>

František Hroník píše ve své knize, že existuje tři oblasti hodnocení pracovníků. První je vstup, jež zahrnuje potenciál, způsobilosti a praxi a všechno, s čím pracovník vkládá do své práce. Druhá oblast se týká procesu, tedy pracovní chování a přístup k práci. Poslední je výstup, nebo-li výkon, zpravidla se zaměřujeme na snadno měřitelné parametry jako jsou tržby, množství, kvalita, rychlost, náklady atd. Na bázi těchto tří oblastí vytváří Hroník model osmi pracovních typů člověka, v závislosti na kombinaci hodnot ze všech tří oblastí, přičemž v každé této oblasti rozlišuje pouze dva stavy, dobře nebo špatně. Dobře označuje znaménkem plus a špatně znaménkem mínus.<sup>53</sup>

Tabulka 1 Pracovní typy dle Františka Hroníka

V	P	PCh	Pracovní typ	Náměty pro motivační strategii
+	+	+	Hvězda	Dávat náročnější úkoly, dávat za vzor, delegovat, povýšit.
+	+	-	Infant terrible	Více zapojovat do skupinových úkolů nebo naopak ho izolovat o ostatních. Je třeba nepromíjejícího přístupu.
-	+	+	Slibný typ	Více podporovat v odvaze, odolnosti a sebedůvěře.
-	+	-	Inteligentní lajdák	Dát hranice, termín změny s jasnými dopady v případě nesplnění.
+	-	+	Sympatický dřič	Instruovat a vytvořit podmínky pro sebevzdělávání.
+	-	-	Samorost	Koučování.
-	-	+	Hodný	Po neúspěšném doučování za pomoci druhých

<sup>52</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2001. 368 s. ISBN 80-7261-033-3. str. 269-271

<sup>53</sup> HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2. str. 22

			nemotora	uvažovat o přeřazení.
-	-	-	Kazisvět	Je třeba otevřeně mluvit o možnosti odchodu a jasně stanovit termín viditelných změn.

Zdroj : HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2. str. 22

#### 4.5.2. Kompetence

Kompetence představuje způsobilost, nějaký soubor určitých předpokladů k určité činnosti. Kompetence jsou definovány na základě analýzy činností. Kompetenční model představuje uspořádané kompetence, je to jeden z nástrojů řízení lidí. Kompetenční model by měl vycházet z očekávaného a pozorovatelného chování, nikoliv z vlastností či rysů. Obsahuje nejvýše dvanáct kompetencí a platí pro všechny nebo alespoň pro klíčové pozice ve firmě. Zavedení kompetenčního modelu má řadu výhod, například poskytuje jednotné kritéria pro výběr a hodnocení, je to tedy základ pro systém hodnocení a rozvoj. Další výhodou je možnost koncipovat cílené rozvojové programy.<sup>54</sup>

Armstrong definuje kompetenci ve své knize jako standardy pro výkon dané činnosti. Kompetence je to, co by určitá osoba pracující v daném zaměstnání měla být schopna dělat, tedy činnosti, chování a výsledky.<sup>55</sup>

#### 4.6. Odměňování

Systém odměňování spadá mezi nejdůležitější personální činnosti. V moderním pojetí odměňování znamená nejen mzdu či plat, ale také další nepeněžní odměny a

<sup>54</sup> HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2. str. 29-30

<sup>55</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. str. 281

výhody. Mezi ně patří např. kariérní postup, pochvala, pracovní pomůcky, služební auto a telefon, vzdělávací kurzy a podobně. Kromě těchto může být odměnou i navození pocitu, že je zaměstnanec respektován, uznáván a považován za důležitého. K tomu organizace používají takzvaný vnitřní systém, který je závislý na individualitě pracovníků a jejich osobností. Jde tedy o přidělování úkolů správným osobám, tzn. využívání jejich zkušeností a dovedností. Neměl by nastávat případ, kdy se pracovník cítí nevyužitý, ale naopak i přetížený.<sup>56</sup>

#### **4.6.1. Systém odměňování**

Pomocí tohoto systému jsou realizovány zásady mzdové politiky podniku. Mzdový systém by měl stimulovat pracovníky k dobrému výkonu, zajišťovat spravedlivou výši odměn ve srovnání s ostatními organizacemi, získávat kvalifikované a schopné zaměstnance splňující požadavky dané pozice. Zároveň by měl zajistit neklesající úroveň konkurenceschopnosti organizace v závislosti právě na výši vyplácených mezd.<sup>57</sup>

Pracovníci by měli být odměňováni na základě povahy jejich práce, její složitosti, odpovědností spojenou s výkonem, výkonu jako takového, výsledků práce, přínosu podniku, prokázaných schopností, znalostí a podobně. Systém má zajistit spravedlivé a tedy i rozdílné ohodnocení jednotlivých pracovníků ve všech pozicích tak, aby motivující a přiměřené.

#### **4.6.2. Mzda a její formy**

Mzdy jsou používány k oceňování práce, výkonnosti a chování zaměstnanců. Mzdové formy je možné rozdělit na základní typy, nové přístupy vedení personálu a

---

<sup>56</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2001. 368 s. ISBN 80-7261-033-3

<sup>57</sup> KLEIBL, J. : *Personální řízení*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2002. ISBN 80-245-0411-1

z hlediska kvantifikace výsledků práce na systémy přímo proporcionálního výkonu, na prémiové systémy a na systémy s hodnocením výsledků a pracovního chování. V případě, že samotná forma mzdy nemá dostatečný účinek, je možné použít tzv. pobídkové mzdy. V takovém případě je třeba, aby zaměstnanci jasně viděli souvislost mezi vykonanou prací a odměnou za tuto práci.<sup>58</sup>

### *Časová mzda*

Je poskytována za jednotku času, zpravidla jednu hodinu, týdenní a měsíční a některých případech vrcholového managementu to může být i za rok. Tato forma je základní nejpoužívanější formou, tvoří tedy největší část mzdy pracovníků a je tedy nejvíce sledována. Tento typ mzdy nemá příliš velkou motivační schopnost v oblasti samotného výkonu práce a její kvality i kvantity, protože se vztahuje pouze na odpracovanou dobu. Proto se tato forma mzdy často kombinuje s příplatky a bonusy, které jsou naopak závislé pouze na faktickém měřitelném výkonu.

### *Úkolová mzda*

Je to velmi používaný typ pobídkové mzdy, kdy je pracovník odměněn za každou jednotku odvedené práce. Často se používá u dělnických profesí. Úkolová mzda může být rozdělena na mzdu s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu, kdy za každou jednotku práce je stanovena stejná sazba, a s diferenciovaným průběhem závislosti, kdy je po dosažení určitého množství jednotek práce sazba navyšována, či v případě nedostatečného výkonu může být snížena.

### *Podílová mzda*

Tento typ pobídkové mzdy se používá zejména v obchodní činnosti a tam, kde je výsledek přímo ovlivněn pracovníkem. Vyjadřuje přímé procento z výsledků odvedené práce, např. tržby.

---

<sup>58</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. : *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2

### *Mzda za očekávané výsledky práce*

Jedná se o odměnu za předem dohodnutou práci, kterou musí pracovník vykonat v určitém období, množství a kvalitě. Mzda se vyplácí v podobě pevné částky. Po uplynutí sjednané lhůty na práci jsou sumarizovány výsledky, na jejichž základě jsou stanoveny výše odměn. Je důležité stanovit pracovní postupy a očekávané výsledky. Mezi tuto formu mezd patří např. smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem a programová mzda.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> HORALÍKOVÁ, M. : *Personální řízení*. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, 2006. ISBN 80-213-1585-7

## **5. Vlastní práce**

### **5.1. Charakteristika subjektu**

Společnost SICO - pracovní plošiny, s.r.o., poskytuje služby z oblasti pronájmu a oprav pracovních plošin. Podnik má centrálu a několik dalších poboček po celé české republice. Tato práce se však zaměřuje právě na centrálu a její zaměstnance. Podnik disponuje několika stovkami pracovních plošin, určené k pronájmu, buď samotných nebo i s obsluhou. Dále se zabývá opravou a převozem těchto strojů. Kromě této hlavní činnosti také provozuje pneuservis a vlastní benzínovou stanici s veřejnou nabídkou paliva. Společnost byla založena v roce 1998, majitelem a zároveň jednatelem celé organizace je Viktor Bělov. Sídlo organizace je na adrese Vinařská 96, 250 73, Jenštejn. Hlavní cíle a zájmy podniku jsou : neustálé rozrůstání podniků a zakládání nových poboček po celé republice, zvyšovat svojí konkurenceschopnost a být první volbou pro zákazníky, poskytovat prvotřídní služby v oblasti oprav a pronájmu pracovních plošin, zabezpečovat perfektní komunikaci se zákazníky, zajišťovat co nejvyšší stupeň bezpečnosti při práci, poskytovat zaměstnancům důstojné pracovní prostředí, vyžadovat po zaměstnancích důsledné dodržování pracovních postupů a vysokou odpovědnost za kvalitu provedené práce, využívat technologie a materiály, které neohrožují zaměstnance ani životní prostředí a které jsou ekologicky šetrné, analyzovat rizika vzniku mimořádné události a snižovat je a sledovat a dodržovat legislativu a požadavky orgánů státní správy a dalších stran.

#### **5.1.1. Struktura a fungování podniku**

1. Majitel podniku :Vlastní celý podnik, udává směr a vize, má výhradní rozhodovací právo, jedná jménem firmy, komunikuje se zákazníky, upravuje poměry v organizaci.
2. Dispečink : Komunikaci se zákazníky zajišťují z největší části čtyři zaměstnanci na pozici dispečera. Poskytují základní informace o službách organizace a přidělují

zákazníkům obchodního zástupce. Poté, co obchodní zástupce uzavře smlouvu se zákazníkem, dispečink o tom informuje provozní oddělení.

3. Provozní oddělení : Provozní oddělení přijímá informace o zakázkách od dispečinku a rozdává práci jednotlivým dělníkům a řidičům. Jsou zde dva zaměstnanci.

4. Obchodní zástupci : Sestavují nabídky pro zákazníky, poskytují jim veškeré podstatné informace o službách, možnostech podniku atp. Na těchto jednatelských pozicích pracuje osm zaměstnanců.

5. Účetna : Celkem čtyři účetní sestavují a dohlížejí na účetnictví celého podniku a všech poboček.

6. Dílna : V dílně je zaměstnáno celkem dvanáct dělníků/řidičů, kteří vykonávají samotnou podstatu nabízených služeb. Dále je přítomen jeden vedoucí dílny, který dohlíží na práci dělníků a rozděluje dílčí úkoly. Informace o těchto úkolech přijímá od zaměstnanců v provozním oddělení.

7. Sklad : Ve skladu se skladují potřebné materiály a náradí na opravu a samotné pracovní plošiny. Jsou zde zaměstnáni dva pracovníci.

8. IT oddělení : V tomto oddělení jsou dva pracovníci, kteří dohlíží na veškerý hardware i software používaný v podniku, udržuje v provozu komunikační síť atp.

### **5.1.2. Pracovní doba**

Délka pracovní doby je u většiny zaměstnanců stanovena na minimální počet odpracovaných hodin týdně, a to ve výši 40 hodin. Pracovníci na dispečinku mají přesně určeny hodiny, které se musí nacházet na svém pracovišti a to každý všední den od 8:00 do 16:30. Dělníci mají klouzavou pracovní dobu, pokud provozní oddělení neurčí jinak, dělníci mohou práci vykonávat kdykoliv v čase 8:00 až 22:00. Obchodní zástupci pracují dle potřeby a množství zakázek. Nemají danou žádnou pevnou pracovní dobu. Skladníci pracují od 8:00 do 16:30.



## **5.2. Odměňování a motivace zaměstnanců**

### **5.2.1. Možnosti vzdělávání**

Podnik poskytuje základní zaškolení pro výkon práce a bezpečnosti práce. Dělníkům, kteří zároveň zastávají i funkci řidičů podnik na svoje náklady zařizuje profesní osvědčení o způsobilosti řidiče. Zaměstnancům je také dvakrát do roka nabídnuta spoluúčasť na některých zahraničních akcích a výstavách, kde si zaměstnanci mohou prohlídnout nové typy strojů a prací v oblasti pracovních plošin, manipulátorů a odtahových aut. Doprava a strava jsou hrazeny podnikem.

### **5.2.2. Odměňování zaměstnanců**

Zaměstnanci na pozicích dělník a řidič jsou odměňováni smluvní mzdou, složené z pevné složky a prémie. Prémie jsou zpravidla vypláceny na konci listopadu a jejich výše je čistě na uvážení ředitele firmy. Žádný další finanční motivační prvek mzda nemá. Jsou však k dispozici některé benefity a výhody. Finanční ohodnocení pracovníků je v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníkem práce, nařízením vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě a o nejnižších úrovních mzdy. Přesčasy jsou pracovníkům placeny ve výši 70 % z normální hodinové sazby.

Pracovníci na pozicích dispečer, účetní a pracovník v IT mají smluvní mzdu, složenou z pevné složky a ročních prémie, jejichž výše je stejně jako u všech ostatních pozic určována ředitelem podniku. Měsíční výše platu dispečera bez prémie činí 20 300 Kč, účetního 21 800 Kč a pracovníka v oddělení IT 23 150 Kč. Přesčasy jsou ohodnoceny 70 % z běžné hodinové mzdy. Všechny tyto pozice mají k dispozici služební mobilní telefony.

Obchodní zástupci nemají pevně stanovenou pracovní dobu, mohou pracovat v podstatě kdykoliv. Jejich úkolem je sestavovat nabídky a uzavírat smlouvy se zákazníky. Obchodní zástupci jsou měsíčně ohodnoceny základní smluvní mzdou ve výši 9 000 Kč a provizí ve výši 15 % z každé uzavřené smlouvy na pronájem, dopravu či opravu pracovních plošin. Manažeři, pracující v provozním oddělení jsou měsíčně odměňováni smluvní mzdou ve výši 26 000 Kč. Přesčasy jsou taktéž ve výši 70 % normální hodinové sazby. Obě tyto pozice mají k dispozici firemní mobilní telefony a automobily.<sup>60</sup>

### **5.2.3. Zaměstnanecké výhody**

Jak již bylo zmíněno, většina pracovních pozic má k dispozici služební telefon. Pozicím, vyžadující osobní automobil k výkonu práce, je poskytován služební automobil. Automobily i telefony mohou být používány i k soukromým účelům, dle interních směrnic. Vzhledem k absenci jídelny je zde k dispozici kuchyň, ve které si zaměstnanci mohou připravovat teplou stravu. Všichni zaměstnanci také denně dostávají stravovací lístky v nominální hodnotě 80 Kč. Celková hodnota těchto lístků měsíčně tedy činí 1600 Kč. Další výhodou pro všechny zaměstnance je možnost využití náradí a prostor podniku k soukromým účelům, například opravy aut či motorek v osobním vlastnictví, vše mimo pracovní dobu. Podnik dále poskytuje pracovní obleky pro dělníky, kteří si je mohou ponechat i po ukončení pracovního poměru. Vedení podniku organizuje dvakrát ročně firemní raut, na který jsou pozváni všichni zaměstnanci. Veškeré jídlo i občerstvení je hrazeno firmou. Další výhodou je prodloužení dovolené o jeden týden. Zaměstnanci také mohou využívat benzínovou pumpu a tankovat palivo za snížené ceny. Poslední výhodou je klouzavá pracovní doba pro pracovníky v pozici dělník. Povinných 8 hodin denně si mohou v dílně odpracovat za normálních okolností kdykoliv v rozmezí 8:00 až 22:00.

---

<sup>60</sup> Všechny peněžní částky jsou uvedeny před odvodem pojištění a daní.

#### **5.2.4. Shrnutí**

V podniku je velice jednoduchý systém odměňování v podstatě na všech pozicích. Převážně je tvořena smluvní pevnou mzdou. Kromě provizí na pozici obchodní zástupce zde není přítomna jakákoliv motivační složka mzdy, žádné propojení mezi skutečným výkonem a ohodnocením. Přesčasy jsou placeny ve výši 70 % z běžné hodinové sazby, což je poměrně neobvyklé. Motivační systém v oblasti finančního ohodnocení většiny pracovníků není přítomen. Ostatní zaměstnanecké výhody jsou většinou nediferencované.

## **5.2. Vlastní výzkum**

Ve společnosti SICO, pracovní plošiny, s.r.o., bylo provedeno dotazníkové šetření za účelem zjištění míry spokojenosti zaměstnanců s motivačním a odměňovacím systémem. Podstatné bylo vystihnout důležitost jednotlivých faktorů, ovlivňujících spokojenost a motivovanost pracovníků, což bylo dosaženo v prvním kole dotazování, pomocí dotazníků s možností ohodnotit každý faktor zvlášť váhou, kterou si určil každý zaměstnanec. Dále bylo třeba zjistit, jak jsou zaměstnanci s danými faktory spokojeni v podniku. K tomu posloužila další dotazníková část, kladoucí otázky na míru spokojenosti s každým faktorem. Po shrnutí poznatků z tohoto dotazníku proběhlo druhé dotazování, které proběhlo metodou rozhovoru. Bylo sestaveno několik otázek, na které respondenti odpovídali dle svého uvážení a kde dostali dostatek prostoru ke sdělení svých nápadů či podnětů pro zavedení změn. Dotazník byl sestaven s ohledem na respektování přání ředitele firmy. Po sestavení dotazníku byl proveden pilotní výzkum, za účelem zjištění míry porozumění otázkám v dotazníku na třech respondentech. Na základě tohoto průzkumu byli dotazníky shledány dostatečně srozumitelnými. Distribuci těchto anonymních dotazníků zajistil sám autor práce. Vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců bylo možné dotazovat všechny pracovníky. Bylo rozdáno 34 dotazníků, z toho se vrátilo 32. Návratnost činní tedy 94,1 %.

### 5.2.1. Stavba dotazníku

První část dotazníku se skládala z úvodního oslovení, vysvětlivek a podání základních informací o účelu dotazníkového šetření. Dále obsahovala informace o zaručení anonymity všech respondentů. Druhá část dotazníku požadovala vyplnění základních identifikačních údajů o pracovnících, jako je pohlaví, věk, druh pracovní pozice (omezené pouze na výběr mezi vedoucím pracovníkem a běžným zaměstnancem), nejvyšší dosažené vzdělání a dobu trvání pracovního poměru s podnikem. Poslední část dotazníku spočívala v samotném dotazování, které probíhalo ve dvou formách. První forma nabízela tabulku všech podstatných motivačních faktorů a výhod nabízených podnikem, přičemž úkolem respondentů bylo ohodnotit významnost každého z těchto faktorů a výhod. K dispozici byla škála od 1 do 5, kde 5 znamenalo velmi důležité, 4 důležité, 3 neutrální, 2 ne zcela důležité a 1 nedůležité. Druhá forma dotazování spočívala v uzavřených otázkách, které zjišťovali spokojenost zaměstnanců v oblasti mezd, zaměstnaneckých výhod, systému motivace a stimulace, pracovní doby, náplní práce, možnosti vzdělávání a kariérního postupu apod. K odpovědi bylo na výběr z pěti možností. Dotazník také obsahoval otevřenou otázku, kde byli respondenti vyzváni k uvedení výhod či změn, o které by měli zájem a o kterých si myslí, že by díky nim byli lépe motivováni k výkonu práce.

### 5.2.2. Výsledky dotazníkového šetření

#### *Základní identifikační údaje*

V této části práce je souhrn základních identifikačních údajů o zaměstnancích podniku. Všechna data zachycuje následující tabulka.

Tabulka 2 Identifikační údaje respondentů

		počet respondentů	vyjádření v %
pohlaví	muž	30	96
	žena	2	4

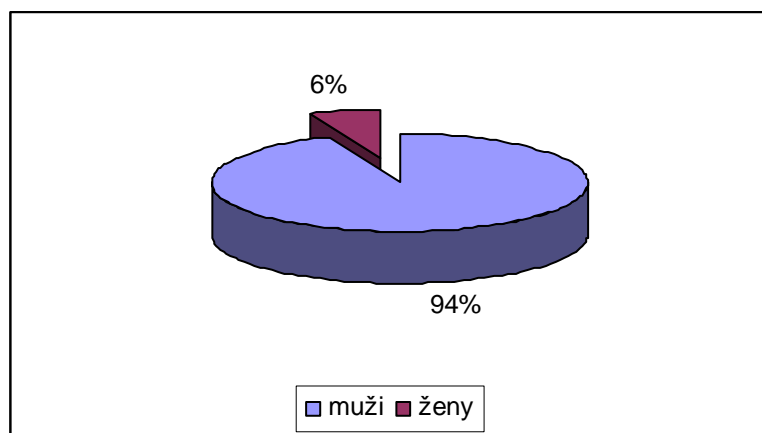
věková kategorie	do 25 let	4	12,5
	25 až 30 let	8	25
	31 až 40 let	9	28,125
	41 až 50 let	7	21,875
	51 a více	4	12,5
nejvyšší dosažené vzdělání	základní	1	3,125
	SŠ bez maturity	19	59,375
	SŠ s maturitou	11	34,375
	VOŠ	0	0
	VŠ	2	6,25
pracovní pozice	vedoucí	2	6,25
	běžná	30	93,75
typ pracovní doby	pružná	22	68,75
	pevná	10	31,25
délka pracovního poměru	do 1 roku	2	6,25
	1 až 3 roky	9	28,125
	4 až 8 let	11	34,375
	8 let a déle	10	31,25

Zdroj: vlastní tvorba

Ze shromážděných dat vyplývá, že nejvíce zastoupenými atributy jsou muži mezi 31 až 40 lety věku, nejvyšší dosažené vzdělání je SŠ bez maturity, nejvíce pracovníků je na běžné pozici s pružnou pracovní dobou a nejpočetněji zastoupená délka pracovního poměru je mezi 4 až 8 lety.

Následuje několik grafických zobrazení zastoupení zaměstnanců v jednotlivých atributech.

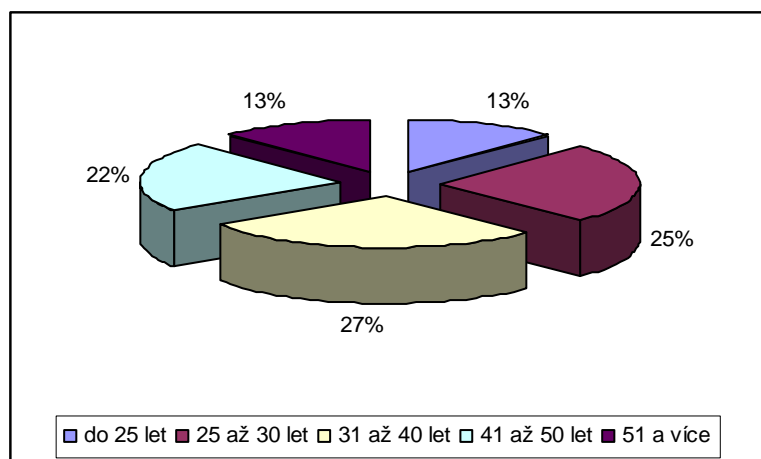
Graf 1 Zastoupení zaměstnanců dle pohlaví



Zdroj: vlastní tvorba

Vzhledem k povaze práce je pochopitelné, že většina pracovníků jsou muži. Ženy ani většinu práce v podniku nesmějí vykonávat, neboť se jedná o těžkou fyzickou práci.

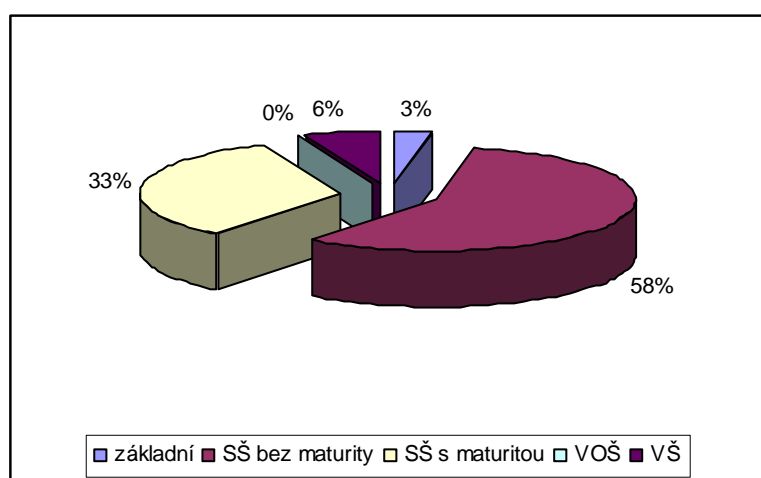
Graf 2 Zastoupení zaměstnanců dle věkové kategorie



Zdroj: vlastní tvorba

Nejvíce je v podniku zastoupena věková kategorie zaměstnanců mezi 31 až 40 lety. Pouze o 2% méně je zastoupena kategorie mezi 25 až 30 lety. Průměrný věk pracovníků v organizaci je tedy poměrně malý (kolem 35 let).

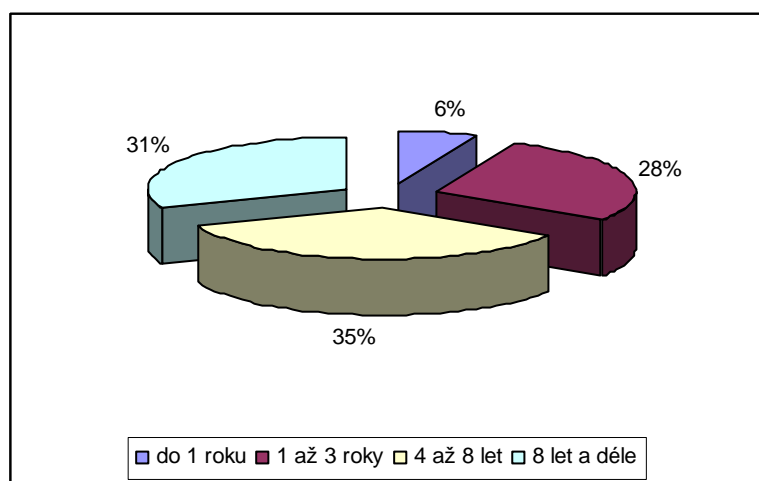
Graf 3 Zastoupení zaměstnanců dle nejvyššího dosaženého vzdělání



Zdroj: vlastní tvorba

Nejpočetnější zastoupení má SŠ bez maturity s 58%, druhé největší zastoupení mají pracovníci s maturitou s 33%. Vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci se podílí pouze 6%. Díky formě dotazníků bylo zjištěno, že nejvyšší vzdělání mají právě vedoucí pracovníci.

Graf 4 Zastoupení zaměstnanců dle délky pracovního poměru



Zdroj: vlastní tvorba

Nejčastější délka pracovního poměru v podniku je 4 až 8 let. Jen o 4% méně má skupina pracovníků reprezentující délku více jak 8 let. Poměrně malé procento zaměstnanců pracujících v podniku po kratší dobu než je 1 rok naznačuje malou míru fluktuace.

#### *Hodnocení motivačních faktorů*

Následující tabulka obsahuje obecné faktory, které mohou ovlivňovat spokojenost pracovníků. Dotazníkovým řešením byla dle zaměstnanců zjištěna důležitost každého z nich. Každý faktor byl ohodnocen stupněm důležitosti, kde 5 znamená velice důležitý a 1 nedůležitý. U každého faktoru je uvedena průměrná hodnota důležitosti, stanovené na základě metody váženého průměru. Všechny faktory jsou chronologicky seřazeny od největší po nejmenší důležitost.

Tabulka 3 Souhrn výsledků dotazníků o důležitosti faktorů spokojenosti a motivace

	nedůležité	ne zcela důležité	neutrální	důležité	velmi důležité	průměr
	1	2	3	4	5	
Velikost mzdy	0	0	0	8	24	4,75
Vybavení pracoviště	0	0	1	9	22	4,65
Pracovní prostředí	0	0	4	11	18	4,56
Možnost benefitů	0	1	4	8	19	4,4
Informovanost	0	0	2	29	3	4,28
Dobry pracovní kolektiv	0	4	2	17	9	3,96
Dobry vztah s nadřízeným	0	1	4	22	5	3,96
Pracovní doba	0	1	6	23	2	3,81
Jistota zaměstnání	0	5	4	18	5	3,71
Projevy uznání	1	9	8	6	8	3,34
Pracovní náplň	0	7	15	9	1	3,12
Možnost rozvoje	5	14	1	10	2	2,68
Pověst společnosti	7	11	5	6	3	2,59
Možnost kariérního postupu	27	3	0	2	0	1,28

Zdroj: vlastní tvorba

Podle výsledků dotazníků je nejdůležitějším faktorem vyplácená mzda. Na druhém místě se umístilo vybavení pracoviště, což je vzhledem k náročné fyzické práci většiny zaměstnanců pochopitelné, stejně tak jako důležitost pracovního prostředí, které s tím souvisí. Možnost benefitů a výhod se ukazuje jako čtvrtý nejdůležitější faktor. Na pátém místě je informovanost, která zabezpečuje výměnu informací mezi spolupracovníky, vedením a jednotlivými odděleními. Následuje dobrý pracovní kolektiv a dobrý vztah s nadřízeným. Je vidět, že otázka atmosféry na pracovišti a vztahů mezi kolegy je pro většinu pracovníků důležitá či velmi důležitá. Jistota zaměstnání zaobírá až deváté místo, což může být vysvětleno poměrně mladým pracovním kolektivem. Mladí zaměstnanci zpravidla nepovažují stálost a jistotu svého zaměstnání za až tak důležitou, protože v případě ztráty zaměstnání věří ve svou schopnost uchytit se jinde a zároveň jim aklimatizace do nového kolektivu a pracovního



prostředí ještě není tak náročná, jako v pozdějším věku. Projevy uznání zaznamenali největší různorodost a rozporuplnost v názorech zaměstnanců. Pro 8 pracovníků je projev uznání velice důležitým faktorem, naopak u 9 jiných je považován za faktor relativně nedůležitý. Zde je třeba uplatňovat individuální přístup, závislý na znalosti osobností každého pracovníka. Možnost rozvoje není pro většinu zaměstnanců podniku důležitým aspektem, což je u dělnické práce časté. Pověst společnosti je na předposledním místě, což ukazuje, že zaměstnance příliš nezajímá, co si o podniku myslí okolí. Na posledním místě důležitosti je možnost kariérního postupu, což je vzhledem k možnostem a povaze podniku pochopitelné, jelikož podnik nenabízí příliš velké možnosti kariérního růstu a proto ho lidé s těmito ambicemi nevyhledávají.

#### *Hodnocení poskytovaných výhod v podniku*

V této části práce je souhrn poznatků týkající se důležitosti jednotlivých benefitů a výhod, které podnik svým zaměstnancům poskytuje. Systém je shodný jako u zjišťování důležitosti motivačních faktorů. Každou výhodu bylo možné ohodnotit ve škále 1 až 5, kde 5 znamená velmi důležité a 1 nedůležité. Data jsou chronologicky seřazené od nejdůležitějších po nejméně důležité.

Tabulka 4 Souhrn výsledků dotazníku o důležitosti výhod a benefitů v podniku

	nedůležité	ne zcela důležité	neutrální	důležité	velmi důležité	průměr
	1	2	3	4	5	
Stravovací lístky	0	2	0	6	24	4,62
Klouzavá pracovní doba	3	3	7	9	10	3,62
Využití prostor podniku	6	0	0	23	3	3,53
Služební mobilní telefon	0	3	18	7	4	3,37
Využití náradí	6	3	0	21	2	3,31
Služební motorové vozidlo	4	6	5	13	4	3,21
Vlastní pracovní oblečení	2	6	13	11	0	3,03
Prodloužení dovolené o 1 týden	9	3	8	5	7	2,93

Možnost odkupu služ. aut	10	2	8	9	3	2,78
Firemní rauty a oslavy	5	1	22	4	0	2,75
Tankování za snížené ceny	3	15	3	7	2	2,5
Účast na zahraničních výstavách	16	7	8	1	0	1,81

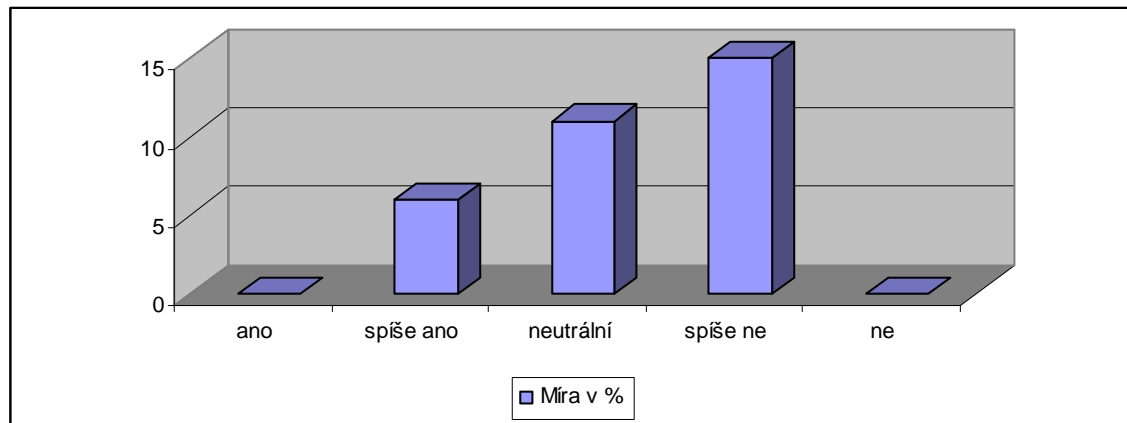
Zdroj: vlastní tvorba

Největší důležitost byla zaměstnanci přiložena stravovacím lístkům. Vzhledem k faktu, že pracovníci nemají možnost stravování v zaměstnání, je jejich potřeba po příspěvku na stravu samozřejmá. Klouzavá pracovní doba je stěžejní pro 10 zaměstnanců, naopak pro 6 dalších je relativně nedůležitá. Využití prostoru pro soukromé využití je velice oceňovanou výhodou, stejně tak jako využití náradí. Služební telefon se zvýhodněným firemním tarifem ohodnotilo 18 lidí jako neutrálně důležitý, přesto se však celkově tato položka nachází na čtvrtém místě. Prodloužení dovolené v tomto podniku není považováno za příliš velkou výhodu, protože většina zaměstnanců má zájem spíše o práci přesčas, navíc zřídka kdy vyčerpají během jednoho roku celou dovolenou. Možnost odkupu vyřazených aut, firemní rauty a oslavy a tankování na podnikové benzínové pumpě postrádá v očích zaměstnanců důležitost. Nejvíce zbytečnou výhodou je možnost účasti na zahraničních akcích a výstavách. Ani jeden pracovník tuto možnost neoznačil jako velmi důležitou, naopak za zcela nedůležitou jí považuje 16 zaměstnanců.

#### *Rozbor uzavřených otázek*

V této kapitole jsou rozepsány výsledky všech uzavřených otázek, včetně grafického a procentuálního znázornění. V předešlé části práce byla zkoumána důležitost faktorů podle zaměstnanců. Následující otázky zjišťují, jak jsou s daným faktorem zaměstnanci v podniku spokojeni. Pro možnost budoucího zlepšení je třeba klást další otázky, zabývající se problematikou více do hloubky, najít příčinu dané nespokojenosti a zjišťovat možná řešení. Těmito otevřenými otázkami se zabývá další kapitola.

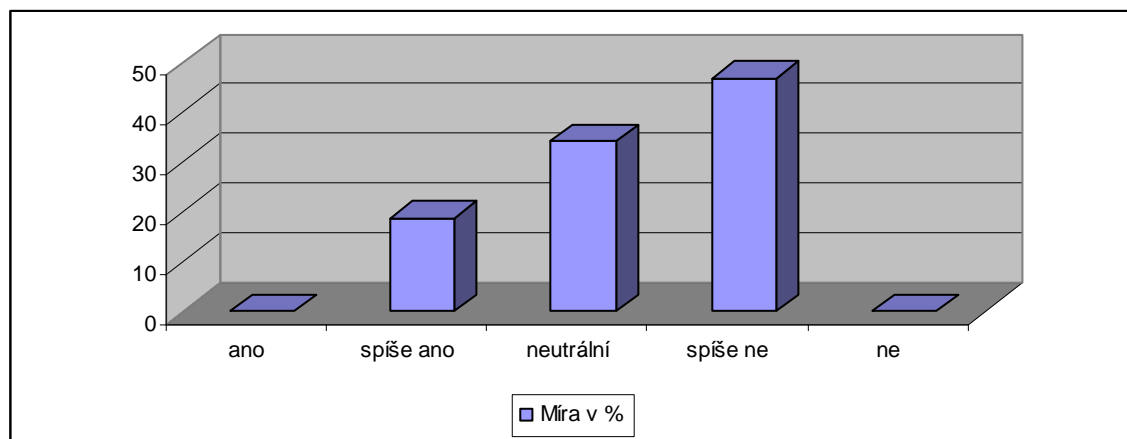
Graf 5, otázka 1. Je pro Vás systém stimulace a odměňování v podniku dostatečně motivujícím ?



Zdroj: vlastní tvorba

Většina zaměstnanců v podniku je se systémem odměňování a stimulování spíše nespokojeno. Tuto možnost zvolilo téměř 47 % všech pracovníků. Spíše spokojeno je pouze 18,8 % zaměstnanců.

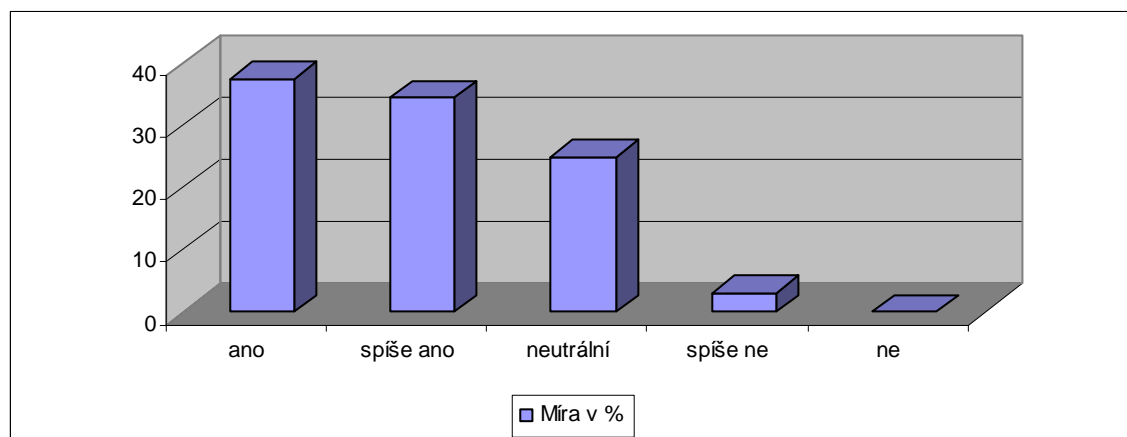
Graf 6, otázka 2. Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy ?



Zdroj: vlastní tvorba

S výší své mzdy je spíše nespokojeno 56 % respondentů. Zcela nespokojených jsou 4 %, naopak zcela spokojený není nikdo. Výsledky naznačují, že je třeba zvážit skladbu mzdy.

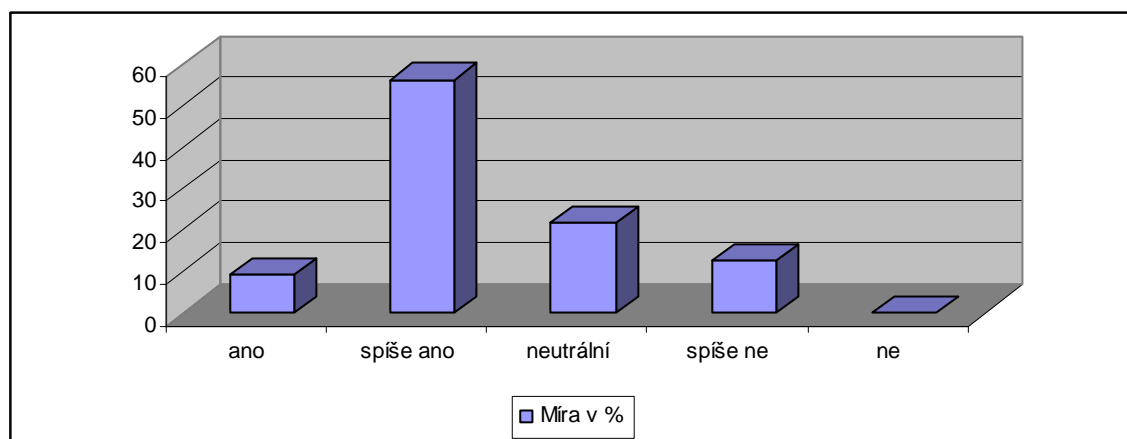
Graf 7, otázka 3. Byl/a by jste ochoten/ná pracovat více za více peněz ?



Zdroj: vlastní tvorba

Více pracovat za více peněz by bylo ochotno téměř 38 % dotazovaných, kteří označilo odpověď ano. Spíše ochotných pracovat více je 35 %. Pouze 25 % zaměstnanců si není jistá.

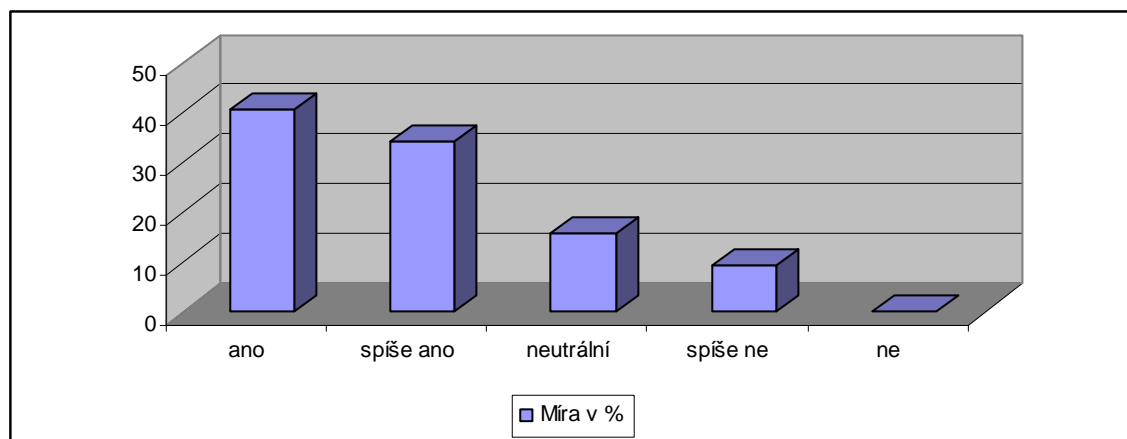
Graf 8, otázka 4. Jste spokojen/a s rozsahem nabízených zaměstnaneckých výhod ?



Zdroj: vlastní tvorba

Rozsah nabízených zaměstnaneckých výhod se zdá být spíše dostatečným 56 % respondentů. Druhá největší skupina, reprezentovaná 22 % zastává neutrální názor. Výsledky naznačují poměrně velký rozsah zaměstnaneckých výhod.

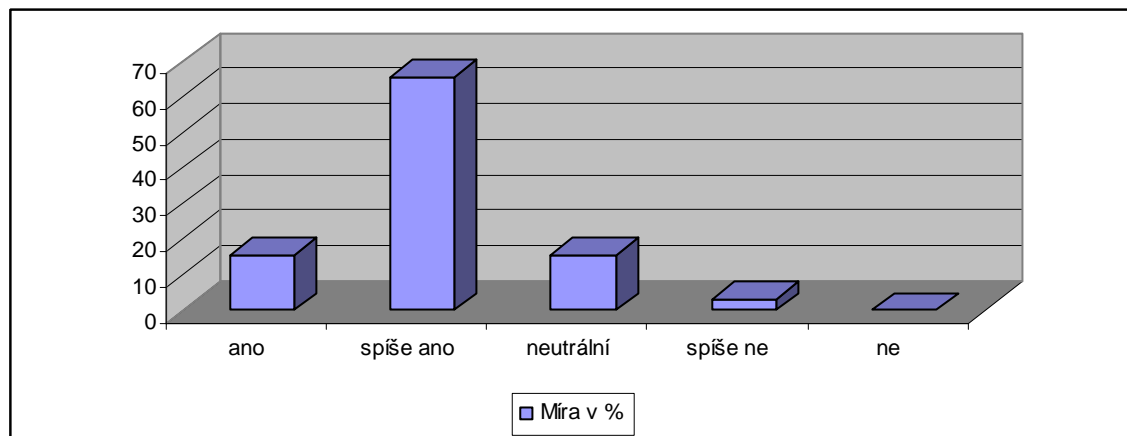
Graf 9, otázka 5. Jste spokojen/a s náplní Vaší práce ?



Zdroj: vlastní tvorba

Většina lidí je s náplní své práce spokojena či spíše spokojena. Pouze 9 % zaměstnanců jsou spíše nespokojeni. Je evidentní, že očekávání většiny pracovníků se shoduje s realitou a ústí tak v relativní spokojenost.

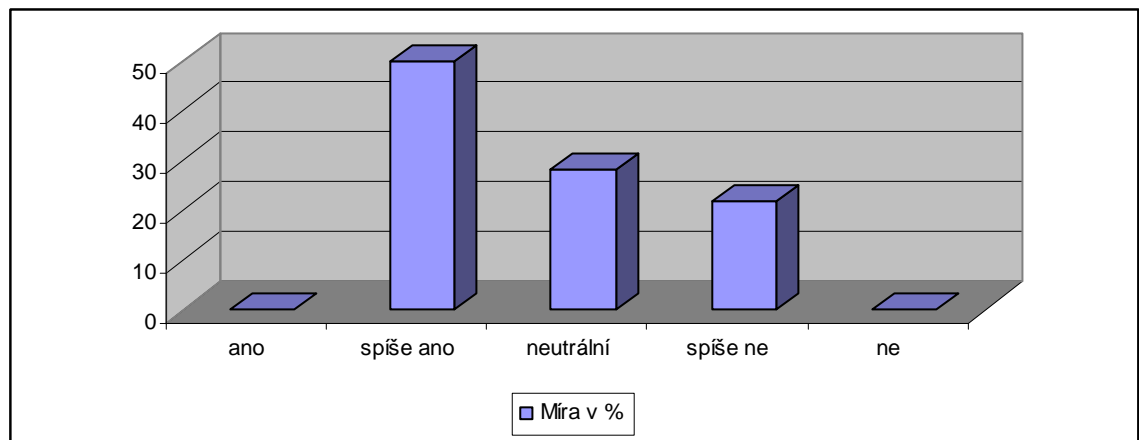
Graf 10, otázka 6. Jste spokojen/a s celkovou pracovní atmosférou v podniku ?



Zdroj: vlastní tvorba

Pracovní atmosféra v podniku je hodnocena z většiny kladně, 66 % respondentů je spíše spokojeno, 16 % je spokojeno. Nespokojený s atmosférou není nikdo, pouze 3% jsou spíše nespokojeni. Míra spokojenosti s celkovou pracovní atmosférou se zdá být dostatečná.

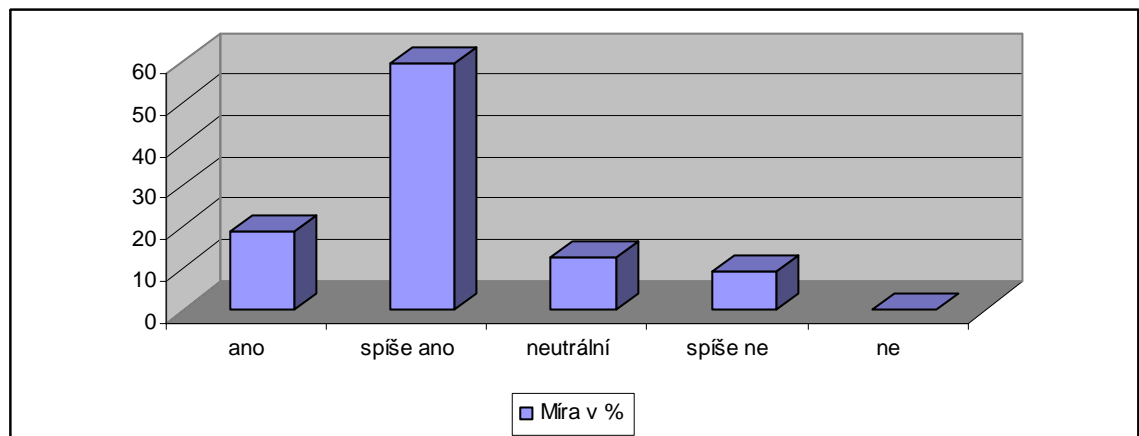
Graf 11, otázka 7. Jste spokojen/a s celkovou komunikací v podniku ?



Zdroj: vlastní tvorba

S komunikací v podniku je spíše spokojeno 50 % lidí, spíše nespokojeno je 22 % respondentů. Neutrální postoj zaujímá 28 % zaměstnanců. Výsledky spokojenosti s komunikací v podniku jsou tedy lehce nadprůměrné.

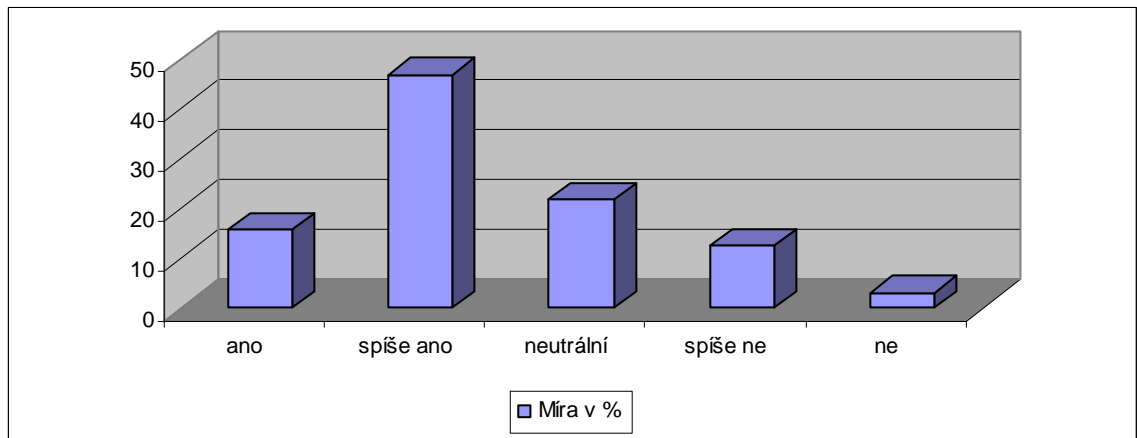
Graf 12, otázka 8. Jste spokojen se spoluprací ostatních zaměstnanců ?



Zdroj: vlastní tvorba

Se spoluprací je spokojeno 19 % dotazovaných, největší podíl respondentů, tvořící 59 % je spokojeno se spoluprací ostatních pracovníků. Vzhledem k výsledkům u grafu 10 se dali kladné výsledky očekávat, neboť propojení mezi kvalitou spolupráce a celkovou pracovní atmosférou je evidentní.

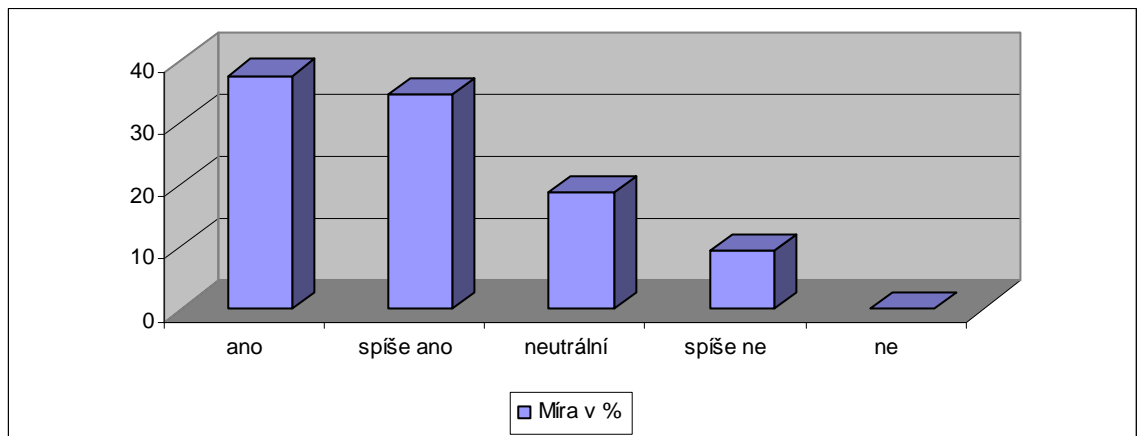
Graf 13, otázka 9. Jste spokojen/a se spoluprací s Vaším nadřízeným ?



Zdroj: vlastní tvorba

Se spoluprací nadřízeného je spokojeno 15,6 % zaměstnanců, spíše spokojeno téměř 47 %. Spíše nespokojeno je 12,5 % dotazovaných.

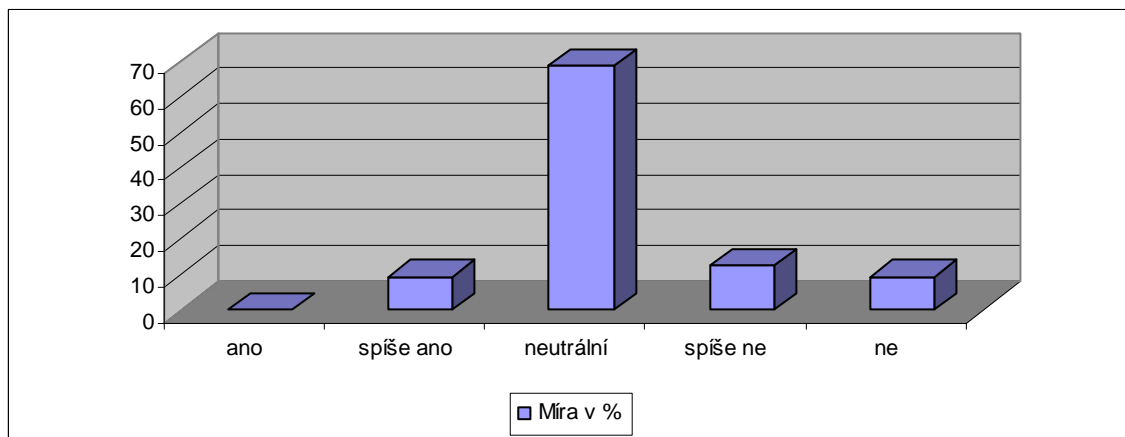
Graf 14, otázka 10. Ovlivňuje způsob řízení Vašich nadřízených Váš pracovní výkon ?



Zdroj: vlastní tvorba

Téměř 38 % dotazovaných tvrdí, že jejich výkon je ovlivňován způsobem vedení nadřízených pracovníků. Možnost spíše ano zastává 34 % zaměstnanců. Možnost ne ne zvolil nikdo.

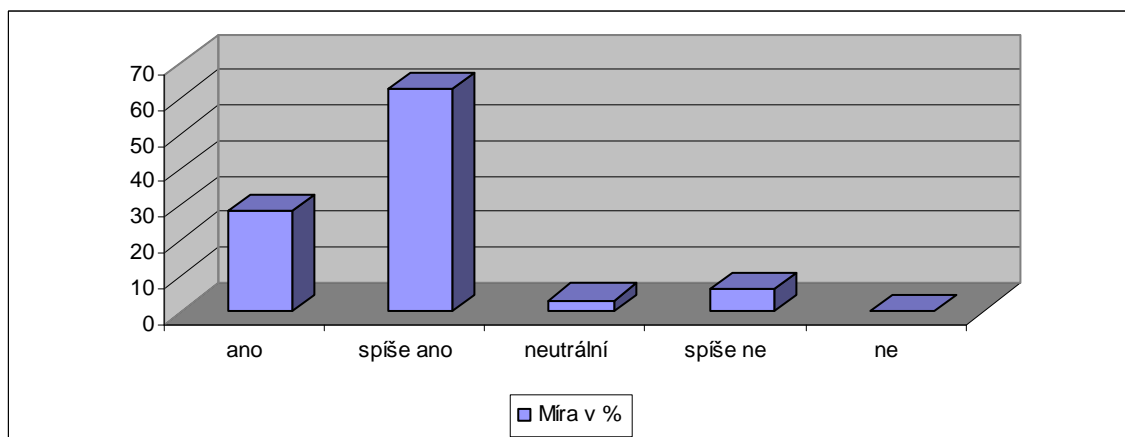
Graf 15, otázka 11. Jste spokojen/a s možností dalšího rozvoje a vzdělání ?



Zdroj: vlastní tvorba

Většina respondentů není ani nespokojena, ani spokojena s možností rozvoje a vzdělání. Jak bylo zjištěno díky otevřeným otázkám, většina zaměstnanců tuto možnost nevyhledává, dá se tedy považovat za zbytnou. Větší možnost dalšího vzdělání by ocenilo pouze 22 % pracovníků.

Graf 16, otázka 12. Povzbuzují vás projevy uznání a pochvaly k vyšším pracovním výkonům ?



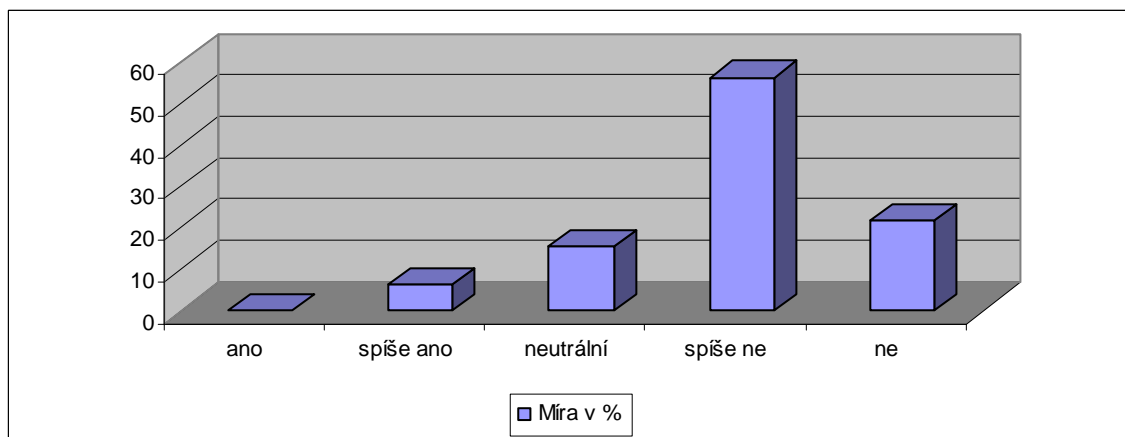
Zdroj: vlastní tvorba

Nejvíce dotazovaných, tedy 63 % spíše souhlasí s tvrzením, že míra pochval a uznání ze strany vedoucího pracovníka je motivuje k vyšším pracovním výkonům.



Druhou nejvíce zastoupenou skupinou respondentů jsou ti, kteří zvolili odpověď ano, a zastupují 28 % ze všech pracovníků. Odpověď ne nezvolil nikdo a možnost spíše ne zvolilo pouze 6 % respondentů.

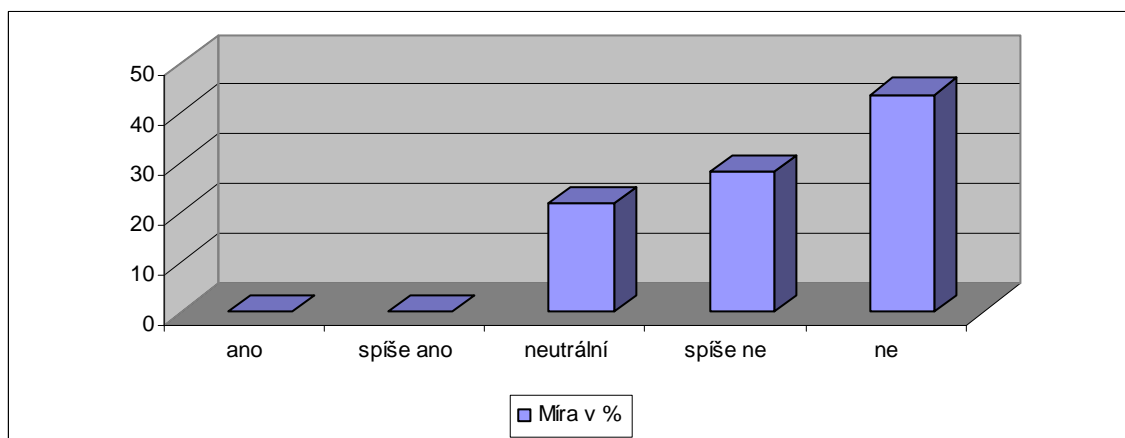
Graf 17, otázka 13. Jste spokojen/a s mírou uznání a pochval ze strany nadřízených ?



Zdroj: vlastní tvorba

Spíše nespokojených zaměstnanců je 56 %, přímo nespokojených pak 22 %. Mezi spokojené se neřadí nikdo, mezi spíše spokojené pouze 6 %.

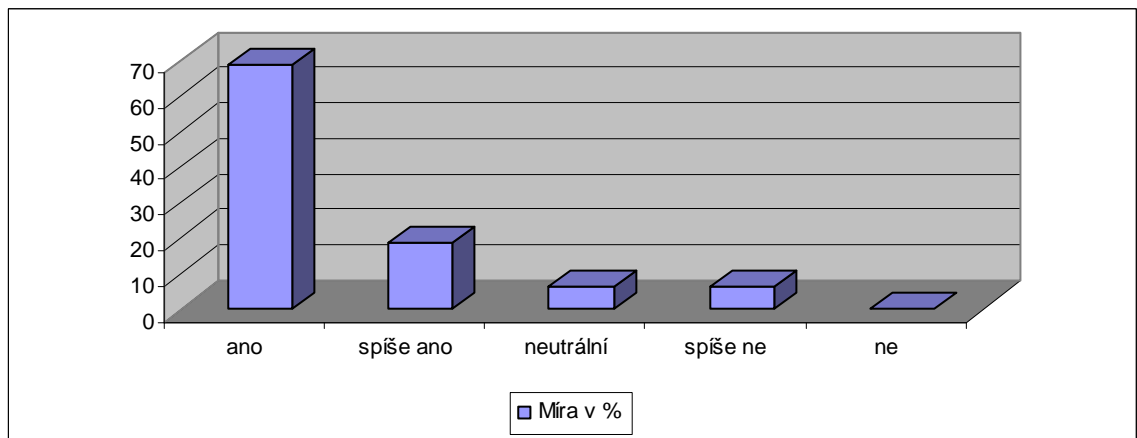
Graf 18, otázka 14. Jste spokojen/a se současným materiálním a technickým vybavením na pracovišti ?



Zdroj: vlastní tvorba

Nejvíce respondentů zastává názor, že je nespokojená s vybavením pracoviště. Tato většina zabírá 44 % ze všech pracovníků. Spíše nespokojených je 28 %. K možnosti spíše spokojených či spokojených se nepřiklání nikdo z dotazovaných. Zde je vidět potřeba po změně s materiálním a technickým vybavením.

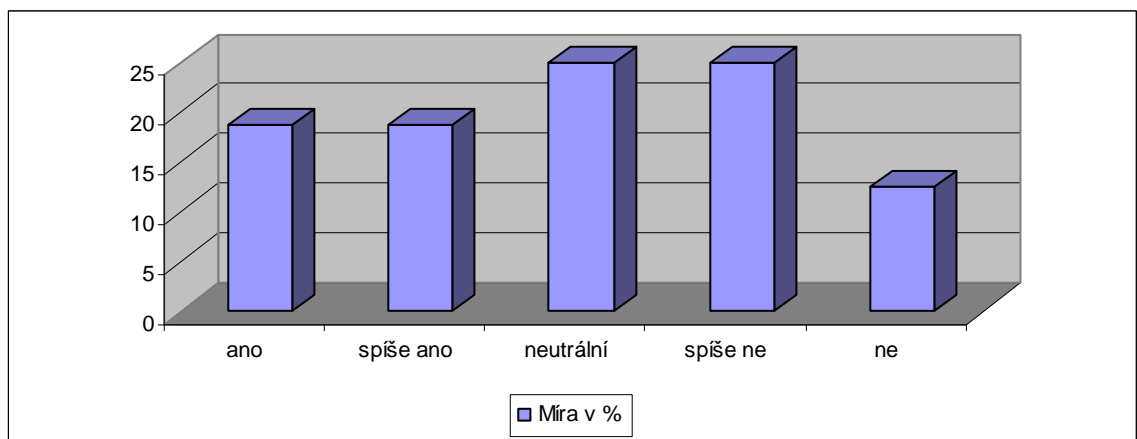
Graf 19, otázka 15. Potřebujete k podávání vysokých pracovních výkonů odpovídající a technické vybavení ?



Zdroj: vlastní tvorba

Výsledky této otázky jasně ukazují na důležitost zabezpečení odpovídající technické a materiální vybavení. Téměř 69 % zaměstnanců potřebuje ke své práci a k podávání vysokých výkonů lepší pracovní vybavení. Dalších 19 % se přiklání k možnosti spíše ano.

Graf 20, otázka 16. Jste spokojen s mírou jistoty Vašeho pracovního místa ?



Zdroj: vlastní tvorba

Nejvíce se zaměstnanci rozcházel v odpovědích na spokojenost s mírou jistoty pracovního místa. Spokojených a spíše spokojených je 19 %, zatímco spíše nespokojených 25 % a nespokojených 12,5 %. Zbytek se neřadí ani na jednu stranu a zvolili proto neutrální odpověď.

#### 5.2.2.4. Rozbor otevřených otázek

Tato kapitola se zabývá otevřenými otázkami, které byly položeny v druhém kole dotazování. Toto otazování spočívalo v rozhovorech se zaměstnanci, v návaznosti na výsledky předchozího psaného dotazníku. Byly sledovány aspekty s největší důležitostí, jak je respondenti uvedli v předcházející kapitole, a s otázkami, které vykazovali velký podíl nespokojených pracovníků.

Otázka 17. Z jakého důvodu jste nespokojen se současným materiálním a technickým vybavením na pracovišti ?

Většina respondentů je krajně nespokojena s kvalitou používaného nářadí, které se rychle opotřebovává, což vede ke zvýšení rizika úrazu a k jeho celkovému nedostatku. Celkový nedostatek nářadí pak vede ke snížení celkového pracovního výkonu, jelikož pracovníci musí často čekat, než se k nářadí dostanou. Řešení samozřejmě vidí v nákupu kvalitnějšího ručního nářadí v dostatečné míře. Další problém zaměstnanci nacházejí v umístění některých strojů a celkovému rozložení pracovních míst v dílně, kvůli kterým se stěžuje a značně zpomaluje pracovní proces. Tento problém je třeba řešit s vedením, které by mělo navrhnout a provést reorganizaci rozložení strojů v dílně.

Otázka 18. Poohlížíte se po jiném zaměstnání ? Pokud ano, z jakého důvodu ?

Ti, kteří se poohlížíjí po jiném zaměstnání (34 % tázaných), tak činní ve většině případů pouze ze zajímavosti či informovanosti . Největším motivátorem je celkově vyšší mzda, kterou ovšem zpravidla nenacházejí, či za cenu přílišných ústupků. Někteří zaměstnanci se pouze snaží vnímat nové příležitosti ze strachu o ztrátu aktuálního pracovního místa. Procesy ve firmě však nenaznačují, že by se stavy zaměstnanců měli v blízké budoucnosti snižovat. Přesto existuje mezi zaměstnanci určitá míra strachu z důvodu ekonomické krize v Evropě.

Otázka 19. Myslíte si, že systém odměňování je v podniku spravedlivý, a pokud ne, v jaké ohledu ?

Většina zaměstnanců vyjádřila nelibost v ohledu růstu mzdy v závislosti na délce odpracovaných let. Stěžují si, že výše jejich mzdy neroste souběžně s množstvím požadované práce. V příklad uvádí, že nový zaměstnanec, který podává nižší pracovní výkon, je placen stejně, jako zaměstnanec pracující zde již druhým rokem. Nový zaměstnanec tak ani není motivován ke zvýšení pracovního výkonu alespoň na úroveň zaměstnance pracujícího v podniku přes rok, k čemuž dochází. Zároveň, pracovník s větší praxí a zkušenostmi se cítí nedoceněn. Dalším nejvíce zmiňovaným problémem je odměna za práci přesčas. Za práci přesčas je v podniku vypláceno pouze 80 % z normální hodinové mzdy. Pracovníci by měli větší zájem o práci přesčas, kdyby byla lépe ohodnocená.

Otázka 20. Jak jste spokojen/a s výčtem výhod a benefitů v podniku, případně o které další byste měl/a zájem ?

Nejvíce shodných odpovědí se týkalo možnosti získat poukázky na možnosti sportovního vyžití a zavedení Flexi Passů. Většina mužů by uvítala možnost získání např. permanentního vstupu do fitness centra. Je třeba zmínit, že zaměstnanci jsou relativně spokojeni s výčtem zaměstnaneckých výhod, kterých se jim dostává.

Otázka 21. O které výhody máte nejmenší zájem, případně které byste byl/a ochoten/ná zaměnit za jiné ?

Nejmenší zájem je účast na zahraničních i tuzemských výstavách, zpravidla kvůli nedostatečnému zájmu zaměstnanců či časovým důvodům. Zaměstnanci by byli ochotni dále obětovat rauty a oslavy, na kterých podle nich utrácí zbytečně moc peněz. Raději by za tyto peníze měli k dispozici již zmíněné permanentky do fitness centra. Někteří zaměstnanci by také uvítali záměnu stravovacích lístků za Flexi Passy, které mají širší využití. Respondenti se ve většině případů shodli na zbytečnosti existence delší dovolené o jeden týden, protože zpravidla nevyčerpají ani standardní dobu dovolené, stanovené zákonem. Stáli by o jinou výhodu, kterou by využili.

### **5.3. Vlastní doporučení**

Vzhledem k poznatkům, získaných analýzou současného stavu pomocí kvantitativní metody (dotazníkové šetření), je třeba pro zvýšení motivace, stimulace, spokojenosti a celkovou optimalizaci systému v těchto věcech, učinit řadu změn. Tato kapitola se zabývá jejich návrhem a doporučením. Pro lepší přehlednost nutných změn a jejich dopadu jsou všechny změny členěny do jednotlivých podkapitol.

#### **5.3.1. Finanční hodnocení**

Vzhledem k nespokojenosti většiny zaměstnanců s nárůstem mzdy, závislém na počtu odpracovaných let, je třeba více odlišovat výši mezd jednotlivých pracovníků. To může být vyřešeno zavedením srozumitelných pravidel odměňování na základě délce pracovního poměru. Pro diferenciaci mezd nynějších pracovníků, bez toho, aby se snížila mzda novým zaměstnancům, je třeba navýšit plat déle zaměstnaným pracovníkům. V případě, že se to vymyká možnostem podniku, je třeba brát zřetel na tento problém alespoň do budoucna a nabízet nižší mzdu z kraje pracovního poměru a tu pak postupně navyšovat. Tato změna bude mít hned několik efektů. Jednak bude nový pracovník stimulován vidinou nárůstu mzdy, dále zaměstnanci, kteří pracují v podniku

déle, se nebudou cítit nedocenění a nebude jim tedy tolik vadit odvádění větší práce.. Celkový efekt může být znát i na pracovní atmosféře, která je pracovníky vnímána jako velmi důležitá, a která je sice hodnocena relativně pozitivně, ale může se nadále zlepšovat. Dalším problémem v odměňování tvoří nedostatečná mzda za práci přes čas. Poměrně velké množství zaměstnanců v dotazníku uvedlo, že by byla ochotna pracovat více za více peněz, což se váže i na odměnu za práci přesčas. Také uvedlo, že jsou velmi nespokojeni s odměňováním této práce, za kterou pracovníci dostávají jen 70 % z normální hodinové mzdy. Je třeba nedemotivovat zaměstnance k výkonu mimo povinnou pracovní dobu, ale naopak zavést systém pro zvýšení motivace. O lépe placené přesčasy je vysoký zájem, ale v aktuálním stavu, zaměstnance, pracující dobrovolně ve svém volnu, spíše trestají. Je třeba lépe nastavit finanční ohodnocení práce přesčas.

### **5.3.2. Vybavení pracoviště**

Vybavení pracoviště je zaměstnanci považováno za velmi důležité, což dokládá tabulka 1. Zároveň je ale také v tomto podniku hodnoceno velmi negativně, což je v organizaci tohoto typu naprosto stěžejní problém. Je nezbytné udržovat veškeré stroje a nářadí v dobrém stavu, udržovat je a čistit je. V případě nepoužitelného nářadí je třeba ho co nejdříve nahradit jiným, pokud možno kvalitnějším. Kvalitnější nářadí vede k nárůstu výkonu práce, pracovní efektivitě a také ke snížení rizika úrazu.

### **5.3.3. Výhody a benefity**

Velikou důležitost vidí zaměstnanci v možnosti využívání výhod. Nejmenší zájem se potýká se zahraničními i tuzemskými výstavami a vzdělávacích poznávacích zájezdů. Je na zaměstnavateli uvážit, zda jsou poznatky a informace zaměstnanců na těchto akcích na tolik důležité, že se vyplatí do nich vkládat prostředky. V opačném případě je třeba tyto zájezdy zrušit a nahradit je jiným benefitem nebo výhodou, dle přání zaměstnanců například poukázkami na sportovní vyžití. Tato změna by se setkala

se zájmem zaměstnanců, což se může odrazit na kvalitě jejich pracovního výkonu. V úvahu by mohl přijít i zájem o výměnu nynějších stravovacích lístků za Flexi Passy. Další možností je zrušení rautů a oslav, které mají zaměstnanci sice v oblibě, ale zároveň si uvědomují jejich nedůležitost a nákladnost. Zde je také třeba rozpoznat důležitost těchto akcí pro tvorbu a pozitivní modifikaci mezilidských vztahů a uvážit, zda jsou náklady adekvátní. Někteří zaměstnanci dále považují za zbytečnost týden dovolené navíc, jelikož ho nikdy nevyužívají. Pro řešení takovýchto situací by bylo vhodné vytvořit volitelný program výhod, kdy si zaměstnanec může vybrat, které výhody chce čerpat a které nikoliv.

#### **5.3.4. Pochvaly a uznání**

Nehmotné odměňování je mnohdy důležitější, než to hmotné. Zároveň to firmu nic nestojí. Projev uznání či pochvala od nadřízeného je velmi důležitý faktor, který má vliv na řadu věcí. Pochválený zaměstnanec se cítí motivován k dalšímu výkonu, což vyplývá i z dotazníku. Veřejné uznání či chvála navíc motivuje i ostatní pracovníky, protože chtějí také projev uznání. Mezi další zlepšující efekty se řadí tvorba pozitivního vztahu mezi podřízeným a nadřízeným. Z dotazníku je patrné, že v podniku je tomuto faktu věnována nedostatečná pozornost. Naprostá většina zaměstnanců (90 %) se necítí být dostatečně chválena za vykonanou práci. Zde je třeba uvědomit si, že někdy si zaměstnanci pochvalu opravdu zaslouží a proto je třeba zaměstnance odměňovat i touto formou, a to jak v soukromí, tak hlavně veřejně.

#### **5.4.5. Jistota pracovního místa**

Téměř 70 % zaměstnanců projevuje strach o své pracovní místo, ačkoliv jim vnitřní procesy ve firmě nenaznačují, že by podnik plánoval nějaké personální změny ve věci snižování počtu zaměstnanců. Pokud je tomu skutečně tak, je třeba zaměstnance dostatečně informovat a zmírnit tak jejich zbytečné obavy. Naopak, pokud se v podniku

plánuje snižování pracovních pozic, je také třeba zaměstnance včas informovat, pokud možno s dostatečnou přesností.

Obecně lze říci, že v ostatních aspektech, jako je pracovní prostředí, komunikace, vztahy s kolegy i nadřízenými jsou relativně na dobré úrovni. Uzavřené otázky, až na několik případů, ukázali slušný stav motivačního programu. Zrovna v těch opačných případech jde ale o stěžejní faktory, kterým je přiřazována vysoká důležitost. Na výsledky analýzy je třeba reagovat a zavést změny, v dostatečném rozsahu a funkčnosti.



## 6. Závěr

Motivační program v podnicích neustále nabývá na významu a je mu věnována stále větší a větší pozornost. Lidé jsou nejcennějším zdrojem ve firmě a jejich spokojenost a pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem je naprosto stěžejní, jak pro ně samotné, tak především pro podnik. Spokojení a motivovaní pracovníci jsou svědomitější a odvádějí vysoký výkon, než v případě nedostatečné touhy plnit pracovní úkoly. Je na manažerech, aby s lidskými zdroji zacházeli šetrně a s rozmyslem, dostatečně je motivovali a poskytovali jim adekvátní pracovní podmínky i ohodnocení.

Tato práce si kladla za cíl shrnout poznatky o motivování, stimulování a odměňování zaměstnanců a na základě těchto informací popsat a analyzovat motivační systém ve zvoleném subjektu. Na základě dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci podniku byla navržena doporučení na možné zlepšení některých důležitých aspektů.

Dotazníkové šetření zajistilo dostatek informací o identifikačních údajích zaměstnanců, ale především o důležitosti jednotlivých aspektů motivačního programu v podniku a odhalili míru spokojenosti zaměstnanců v těchto aspektech v organizaci. Ve většině případů byla zjištěna relativní obecná spokojenost, například ve faktorech jako je pracovní doba, komunikace, spolupráce s kolegy i nadřízenými apod. Naopak byli ovšem nalezeny podstatné nedostatky ve finančním hodnocení pracovníků, vybavení pracovišť a v systému výhod a benefitů. V rámci optimalizace byli na všechny tyto problémy navrženy možná řešení.

## 7. Seznam literatury

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

PLAMÍNEK, Jiří . *Tajemství motivace*. Praha : Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-274-1991-7.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání*. Praha : MANAGEMENT PRESS, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha : Grada Publishing, 1997. 136 s. ISBN 80-7169-425-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2001. 368 s. ISBN 80-7261-033-3.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

KLEIBL, J. : *Personální řízení*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2002. ISBN 80-245-0411-1

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. : *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

HORALÍKOVÁ, M. : *Personální řízení*. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, 2006. ISBN 80-213-1585-7

MICHOŇ, F. *Organizace a řízení podniku*. Varšava :KSAIZKA I WIEDZA, 1972. 213 s.

**Internetové zdroje:**

*SICO - stavební plošiny, s. r. o.* [online]. 1998 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: [www.sico.cz](http://www.sico.cz)