

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, o.p.s.**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T088 Podniková ekonomika a management provozu

## **VLIV FAKTORŮ GENDEROVÉHO ROZDĚLENÍ NA MOTIVACI A VÝKON PRÁCE V ORGANIZACI**

**Bc. Dagmar BODOCKÁ**

Vedoucí práce: Mgr. Dagmar Siegeová, MEd., Ph.D.

*Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním diplomové práce*

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury.

Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. o zveřejňování závěrečných prací Směrnice Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, ve znění pozdějších předpisů, zejména pak § 35 odst. 3, tzn., že ŠAVŠ nezasahuje do mých práv v případě využití této práce pro vnitřní potřebu a §60 – školní dílo. Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiju-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti ŠAVŠ. V tomto případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne .....

Děkuji Mgr. Dagmar Sieglové, MEd., Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, poskytování rad a informačních podkladů. Děkuji jí za podporu při psaní a času věnovaného konzultacím. Zároveň bych chtěla poděkovat zaměstnancům zkoumané organizace, kteří si našli čas ve svém volnu a odpověděli na dotazník nebo souhlasili s rozhovorem.

## Obsah

|  |    |
|--|----|
| Seznam použitých zkratk a symbolů .....                        | 6  |
| Úvod .....   | 7  |
| 1 Řízení lidského kapitálu .....                               | 9  |
| 1.1 Personální útvar .....                                     | 11 |
| 1.2 Personalisté .....   | 13 |
| 2 Motivace .....   | 17 |
| 2.1 Základní motivační teorie .....                            | 18 |
| 2.2 Motivační nástroje .....                                   | 21 |
| 3 Genderové rozdělení .....                                    | 31 |
| 4 Kritické incidenty .....                                     | 34 |
| 4.1 Pojem „kritický incident“ .....                            | 34 |
| 4.3 Metodologie zkoumání kritického incidentu .....            | 36 |
| 4.4 Zkoumání kritického incidentu .....                        | 37 |
| 5 Situační analýza Organizace Omega .....                      | 38 |
| 5.1 Popis Organizace Omega .....                               | 38 |
| 5.2 Motivační program Organizace Omega .....                   | 38 |
| 5.3 Sběr kritických incidentů .....                            | 41 |
| 6 Analýza a vyhodnocení získaných materiálů .....              | 44 |
| 6.1 Analýza kritických incidentů v Organizaci Omega .....      | 44 |
| 6.2 Analýza nástrojů vnější motivace v Organizaci Omega .....  | 54 |
| 6.3 Analýza nástrojů vnitřní motivace v Organizaci Omega ..... | 57 |
| 6.4 Vyhodnocení získaných dat .....                            | 60 |
| 7 Návrh motivačního programu pro personální oddělení .....     | 62 |
| Závěr .....  | 67 |
| Zhodnocení a doporučení pro další výzkum .....                 | 70 |
| Seznam grafů, obrázků a tabulek .....                          | 74 |
| Seznam příloh .....  | 75 |

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

|      |                                       |
|------|---------------------------------------|
| ČR   | Česká republika                       |
| EU   | Evropská unie                         |
| KI   | Kritický incident                     |
| BOZP | Bezpečnost a ochrana zdraví při práci |

## Úvod

Pro úspěch a dosažení cílů organizace jsou důležití spokojení zaměstnanci, kteří k tomuto dosažení napomáhají. Jsou totiž považováni za nejvýznamnější kapitál, kterým organizace disponuje.

V současnosti nebývá nejsilnějším motivačním nástrojem finanční ohodnocení. Tím, že zaměstnanci tráví v zaměstnání podstatnou část dne, je pro ně důležité dosáhnout rovnováhy mezi prací a osobním životem. Proto také dnešní organizace pracují s vnitřními a vnějšími motivačními nástroji, které zaměstnance motivují více než mzda. Od flexibilní pracovní doby a týdnu dovolené navíc až po osobní kladné ohodnocení od nadřízeného, naplnění potřeb uznání a seberealizace zaměstnance.

Obecně organizace využívají stejné motivační nástroje jak pro muže, tak pro ženy. Avšak zrovna v tomto případě se můžou potřeby a motivace k práci žen lišit od motivace k práci mužů.

**Cílem diplomové práce** je analýza faktorů genderového rozdělení a zjištění, zda má dopad na motivaci a výkon práce v organizaci. Konkrétně zda existují genderové rozdíly v motivaci a výkonu práce u zaměstnanců pracujících ve výrobním závodě Organizace Omega. Data jsou získávána pomocí kvalitativní metody kritických incidentů ve vybrané organizaci, které jsou následně obsahově analyzovány. Na základě praktického výzkumu s využitím metody zkoumání kritických incidentů je dalším cílem diplomové práce zjistit nejčastější kritické incidenty, které zaměstnanci Organizace Omega prožívají a jaký mají vliv na jejich motivaci. V rámci analýzy motivace je na žádost Organizace Omega dotazníkové šetření doplněno o otázky týkající se preference vnějších motivačních nástrojů zaměstnanci. Takto získaná data lze následně využít pro návrh motivačního programu pro personální oddělení.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretické části jsou věnovány první čtyři kapitoly. Praktická část je zpracována v páté, šesté, sedmé a osmé kapitole. V diplomové práci jsou nejdříve shrnuty teoretické poznatky o lidském kapitálu a genderovém rozdělení a dále představení Organizace Omega, ve které byl prováděn praktický výzkum pomocí kvalitativní metody zkoumání kritických incidentů. Dále je v diplomové práci popsána analýza získaných dat s interpretací výsledků. Na závěr diplomové práce je vytvořen návrh

motivačního programu pro personální oddělení sloužící k vylepšení stávajícího motivačního programu Organizace Omega.

**První kapitola** se věnuje podstatě řízení lidského kapitálu a pojmů s ním souvisejících. V této kapitole je popsán personální útvar, jeho funkce a možnost outsourcingu. Součástí první kapitoly je také popis personalistů jako jednotlivců i jejich spolupráce jako celku.

**Druhá kapitola** je věnována základním motivačním teoriím. Po definování základních teorií týkajících se motivace jsou v této kapitole popsány nejčastější motivační nástroje využívané organizacemi ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců.

**Třetí kapitola** je věnována genderovému rozdělení a snahou o odstranění genderové diskriminace pomocí tzv. managementu genderových vztahů. Je zde popsáno několik existujících diskriminací na základě rozdílu pohlaví.

Kritickým incidentům jako metodě sběru a analýzy dat se věnuje **čtvrtá kapitola**. Jsou zde popsány kritické incidenty a jejich dopady na výkon práce zaměstnance. Tato kapitola se nadále zabývá metodologií zkoumání a interpretací kritických incidentů z pohledu historického vývoje a způsobu použití.

Informace o organizaci, ve které byl prováděn průzkum, je popsána v **páté kapitole**. Zároveň se tato kapitola zabývá popisem stávajícího motivačního programu a metodami určenými ke sběru dat.

**Šestá kapitola** je rozdělena na čtyři subkapitoly. První subkapitola se zabývá analýzou kritických incidentů, které zaměstnanci Organizace Omega uvedli v dotaznících a rozhovorech. Druhou subkapitolou je analýza nástrojů vnější motivace, kde zaměstnanci odpovídají na otázku preferovaných vnějších motivačních nástrojů. Třetí subkapitola se týká analýzy nástrojů vnitřní motivace a poslední subkapitolou je samotné vyhodnocení získaných dat.

Na základě předchozích analýz je v **sedmé kapitole** navržen motivační program s motivačními nástroji pro vnější a vnitřní motivaci zaměstnanců.



## 1 Řízení lidského kapitálu

Lidský kapitál je brán jako „*zásoba nahromaděných znalostí, dovedností, zkušeností, kreativity a dalších relevantních vlastností pracovní síly*“ a jeho řízení je považováno za „*používání nástrojů měření k měření hodnoty těchto vlastností a používání takto získaných znalostí k efektivnímu řízení organizace*“ (Armstrong, 2007, str. 47). Vytváření hodnoty organizace pomocí řízení lidského kapitálu je dosaženo právě prostřednictvím lidí. Za základní rys je považována konkurenční výhoda, které se dosahuje pomocí investování do programů vzdělávání a rozvoje, řízení talentů, získávání a stabilizace zaměstnanců.

Lidský kapitál významně přispívá k úspěšnosti organizace a k získání konkurenční výhody. Proto je důležité považovat lidský kapitál za bohatství (za aktiva) spíše než za náklady spojené s fungováním organizace.

Kleibl, Dvořáková a Šubrt popisují řízení lidských zdrojů jako zabezpečení jak kvantitativní stránky lidských zdrojů (věk, kvalifikace, počet zaměstnanců), tak i kvalitativní stránky (výkonnost, motivace, identifikace s vytyčenými cíli organizace) (2001).

S lidským kapitálem je úzce spojen pojem intelektuální kapitál, který je definován jako soubor znalostí, které jsou organizaci k dispozici (Armstrong, 2015). Znalosti mohou být považovány za klíčové nehmotné zdroje přispívající k firemním procesům organizace. A společně s hmotnými zdroji tak mohou vytvářet celkovou tržní hodnotu podniku.

Za složku intelektuálního kapitálu je brán společenský kapitál, který je tvořen znalostmi odvozenými od vztahů nejen uvnitř organizace, ale také od vztahů mimo ni. Koubek definuje společenský kapitál jako síť vztahů, norem, očekávání a závazků umožňující jednotlivcům efektivněji pracovat a dosahovat tak vytyčených cílů organizace (2005). Společně s hmotnými zdroji tvoří tržní hodnotu organizace také zdroje nehmotné. Jedná se o typ kapitálu tvořeného znalostmi, které jsou uchovány v databázích a manuálech organizace.

Kromě společenského kapitálu je součástí intelektuálního kapitálu organizační kapitál zahrnující informace a znalosti, které jsou uloženy v počítačových databázích, v organizačních a procesních uspořádáních. V souhrnu se jedná

o zkušenosti, které jsou určitým způsobem uchovávané a využíváné v běžném provozu organizace. Kleibl, Dvořáková a Šubrt uvádějí několik příkladů organizačního kapitálu (2001). Jedná se například o počet patentů, příspěvky a aktualizace databází, objem a počet kontaktů s informačním systémem nebo třeba hodnota nových myšlenek. Zde se jedná o příjmy a úspory vyplývající z realizace nových myšlenek.

Rozdíl mezi společenským a organizačním kapitálem je ve vlastnění znalostí. Společenský kapitál je tvořen odvozenými vlastnostmi ze vztahů v organizaci, u organizačního kapitálu se jedná jen o znalosti, které organizace skutečně vlastní.

Podle Salzbrunn a Pobořil je řízení lidského kapitálu charakterizováno jako posun od vzoru tradičního přístupu řízení lidských zdrojů (2005), kdy bylo řízení lidských zdrojů považováno za součást technického systému a objektem technického řízení. Personální práce byla brána jen jako administrativní činnost. Nový přístup k řízení lidských zdrojů je definován jako strategický přístup k řízení lidí v organizaci, kteří jak individuálně, tak kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace, což je také obecným cílem řízení lidských zdrojů.

Měření lidského kapitálu je velmi komplikované, jelikož se jedná o kvalitativní vlastnosti jednotlivých zaměstnanců organizace. Podle Filipové lze identifikovat několik přístupů k měření lidského kapitálu. Může se jednat o měření prostřednictvím nejvyššího dokončeného vzdělání, které se řadí mezi nejpoužívanější postupy měření. A to zejména z pohledu získávání potřebných dat zaměstnanci. Další postupy měření lidského kapitálu jsou přímé testování dovedností, odhad tržní hodnoty lidského kapitálu či postup formou identifikace nákladu na vytvoření lidského kapitálu (2008). Zmíněné postupy měření lidského kapitálu však slouží ke stanovení pouze orientační úrovně lidského kapitálu.

V oblasti řízení lidského kapitálu se jedná zejména o získávání, analyzování a předkládání zpráv informujících o řízení lidí nejen na strategické, ale i operativní úrovni rozhodování (Armstrong, 2007). Právě na těchto úrovních se rozhoduje o zvolení postupu využití nástrojů pro řízení lidí.

Kocianová je toho názoru, že pomocí řízení lidského kapitálu lze dosáhnout plnění cílů nejen v oblasti řízení lidského kapitálu, ale také v oblasti zvýšení efektivity organizace spočívající v udržení konkurenceschopnosti organizace a řízení znalostí

v rámci zlepšování vztahů se zákazníky (2012). Pomocí řízení lidského kapitálu lze také dosáhnout zvýšené motivace zaměstnanců k výkonu práce, řízení zaměstnaneckých vztahů s managementem a k uspokojování potřeb všech zainteresovaných stran organizace.

## **1.1 Personální útvar**

Koubek popisuje personální útvar jako pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů, které zabezpečuje vytváření a realizaci personálních strategií a je zapojen do personálního plánování, řízení talentů a znalostí, získávání a výběr zaměstnanců, jejich hodnocení a odměňování. Dále zabezpečuje jejich péči, bezpečnost a ochranu při práci, vztahy s dalšími zaměstnanci a plnění ze zákona vyplývajících povinností (2015).

Armstrong uvádí, že základním úkolem personálního útvaru je zabezpečit, aby organizace vytvářela takovou personální strategii, která za pomoci vzdělání a rozvoje zaměstnanců a jejich vztahů s managementem poslouží k dosažení vytyčených cílů organizace (2007).

V tradiční struktuře organizace personálního útvaru se na vrcholu nachází personální ředitel, pod ním jsou personalisté specializovaní na získávání, zabezpečování, odměňování a udržování dobrých zaměstnaneckých vztahů a dále personalisté specializovaní na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Personální útvar se stará nejen o vedoucí členy organizace, ale také o liniové manažery, samotné zaměstnance a o potenciální zaměstnance. Linioví manažeři jsou ti, kteří skutečně realizují personální politiku, a na které se personální útvar spoléhá při realizaci personální práce. Personální útvar dále zajišťuje takové prostředí a podmínky k výkonu práce, které pomáhají zaměstnancům co nejlépe využít své schopnosti a realizovat tak svůj potenciál jak pro dosažení cílů organizace, tak svých individuálních vytyčených cílů. Zkušenější personální útvar má za cíl dosáhnout provázanosti personální strategie s podnikovou strategií.

Velikost personálního útvaru se v praxi liší. Závisí na velikosti jednotlivých organizací, na typu realizovaných prací, na druhu zaměstnaných lidí či na roli připisované personálnímu útvaru. Zároveň také není přesně dáno, jak by měl být personální útvar organizován. Podle Armstronga (2015) ale současná praxe naznačuje, že by organizace měla brát v úvahu pár doporučení:

- aby mohl personální útvar přispívat k vytváření podnikové strategie, měl by být jeho vedoucí členem nejvyššího vedení organizace či být přímo odpovědný výkonnému řediteli,
- organizace personálního útvaru závisí na úrovni služeb, které jsou od něho vyžadovány. Obvykle tyto služby obsahují získávání, výběr a rozvoj zaměstnanců, řízení odměňování či řízení zaměstnaneckých vztahů,
- služby poskytované personálním útvarem mohou být zabezpečovány pomocí outsourcingu nebo přímým poskytováním.

Dvořáková (2007) uvádí mezi doporučení také:

- personální útvar by měl být na stejné úrovni jako ostatní funkční jednotky v organizaci,
- personální útvar je součástí štabní struktury některého z výkonných ředitelů.

Stejně jako řadoví zaměstnanci, tak i členové personálního útvaru podléhají hodnocení jejich výkonů. Je nezbytné hodnotit jejich výsledky a přínos, aby byla zachována efektivnost v poskytování personálních služeb.

Ani samotný personální útvar se nevyhne hodnocení podle daných kritérií na zkoumání efektivity a přínosu samotného útvaru. Mezi hlavní měřítka hodnocení patří schopnost podporovat zaměstnance a s jejich pomocí tak dosáhnout strategických cílů organizace.

Efektivnost personálního útvaru je možné zjistit pomocí zpětné vazby vnitřních uživatelů těchto služeb. To, zda a jestli vůbec poskytuje personální útvar své služby lze zjistit podle toho, jestli zaměstnanci chápou strategické cíle organizace, jsou schopni plnit standardy a termíny výkonů či zda všeobecně prokazují své odborné znalosti a potenciál.

V dnešní době se čím dál tím více rozvíjí trend outsourcingu. Personální útvar přenechává některé ze svých činností externím agenturám, které působí jako poskytovatelé personálních služeb. Mezi největší výhody outsourcingu patří úspora nákladů (externí služby jsou levnější a personální útvar v organizaci lze zmenšit) a členové personálního útvaru se mohou soustředit na své klíčové úlohy. Pomocí outsourcingu lze také získat zkušenosti a know-how, které organizace nemá k dispozici. Problém organizace však nastává ve chvíli, kdy je na externí agenturu

přenesena odpovědnost za klíčové činnosti organizace. Využívání externích služeb zároveň může v organizaci vyvolat strach ze ztráty zaměstnání.

Podle časopisu Human Resource Management (2007) existuje několik základních důvodů pro využití outsourcingu personálních činností. Mezi tyto důvody se řadí:

- již zmiňované snížení nákladů,
- využití interních zdrojů na dosažení vytyčených cílů organizací,
- odstranění pracovních pozic neumožňující další kariérní postup,
- nedostatek interních kapacit pro zajištění realizace personálních činností,
- nespokojenost strategického managementu s činností vykonávanou interním personálním oddělením,
- přenesení odpovědnosti na externího dodavatele personální služby.

Organizace rozhoduje o využití outsourcingu na základě důkladné analýzy a také tzv. benchmarkingu, který je pokládán za jednu z hlavních technik k získávání informací o pracovním výkonu tak, aby byla organizace schopna na základě těchto informací stanovit realistické a časově dosažitelné cíle (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001). Jedná se o metodu, která je založená na porovnávání vybraných ukazatelů. Zde se může jednat o porovnání několika organizací. Tato metoda je založena na analýze poměřování, která pomůže definovat požadovanou úroveň služeb a jejich nákladovost. Při výběru externích poskytovatelů personálních služeb je potřeba se zaměřit na to, do jaké míry nabídky externích agentur odpovídají potřebám organizace.

## **1.2 Personalisté**

Součástí personálního útvaru jsou personalisté. Základní úlohou personalistů je poskytování služeb organizaci, tedy vnitropodnikovým zákazníkům. Vnitropodnikovými zákazníky jsou především vedení organizace, linioví manažeři, dále pak vedoucí týmu a samozřejmě řadoví zaměstnanci.

V praxi je úloha personalistů rozdílná dle míry, do jaké jsou všestranní. Může se jednat o specialisty (např. vedoucí oddělení řízení talentů a znalostí) nebo o personalisty zaměřující se určitou úroveň (strategickou, taktickou či operativní). Všestrannost personalistů záleží na potřebách organizace a poskytovaných podmínkách, ale také na jejich vlastních schopnostech.

Služby personalistů se mohou týkat mnoha oblastí. Od plánování, získávání a výběru budoucích zaměstnanců, po jejich odměňování a rozvoj zaměstnaneckých vztahů. Členem personálního týmu jsou také specialisté, kteří se zaměřují na konkrétní oblast, ve které poskytují své služby. Cílem je zabezpečit efektivní poskytování služeb tak, aby byly zajištěny potřeby nejen managementu organizace, ale také řadových zaměstnanců.

Poskytování služeb personalisty se odvíjí od úrovní, na kterých personalisté působí. Například na strategické úrovni se jedná zejména o strategická doporučení, která jsou samozřejmě podložena analýzami. Na této úrovni se personalisté zabývají dlouhodobými organizačními problémy v oblasti řízení zaměstnaneckých vztahů, které je potřeba sladit se strategickým plánem organizace. Právě z těchto důvodů bývají vedoucí personálního oddělení součástí nejužšího vedení organizace a podílejí se tak na tvorbě strategického plánu.

Role personalisty je některými odborníky popisována jako proaktivní nebo reaktivní role (Armstrong, 2015), kde vždy záleží na úrovni v organizaci, na které personalista působí.

Proaktivní role neboli role iniciátora na sebe berou personalisté na vyšší úrovni organizace (zejména na strategické úrovni). Na této úrovni jsou personalisté v takovém postavení, které jim umožňuje identifikovat nejen příležitosti a hrozby v organizaci, ale také příčiny problémů. Díky identifikaci a následné analýze jsou schopni navrhnout řešení. Na druhou stranu u reaktivní role se jedná o personalistu, který spíše reaguje na určité podněty a požadavky. Lze očekávat, že takové situace mohou vznikat spíše na nižších úrovních v organizaci.

Personalisté se nacházejí uprostřed mezi organizací, která je platí, a službou, kterou poskytují jednotlivým zaměstnancům. Zaměstnancům personalisté poskytují rady a služby v případě důvěry ze strany zaměstnanců. Personalisté se snaží zmírnit rozkol mezi vnímáním zaměstnanců liniiovými manažery a službou pro zaměstnance, jelikož obecně liniioví manažeři považují své zaměstnance za výrobní činitele, se kterými je potřeba zacházet v zájmu potřeb organizace. Zároveň prioritou vedení nejsou potřeby zaměstnance, ale zvyšování přidané hodnoty organizace a maximální produkce s minimálním množstvím zdrojů. Naneštěstí zde nastává problém snižování stavu zaměstnanců, který se personalisté snaží zmírnit.

Pokud v organizaci existují odbory, mohou personalisté řešit spory spojené s vyjednáváním odborů s organizací.

Koubek je toho názoru, že personální činnosti jsou jedny ze základních nástrojů zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti (2005). Organizace se pomocí personálních činností snaží o zlepšení využití pracovních sil rozvojem pracovních schopností zaměstnanců. Pomocí těchto činností má personální útvar bezprostřední vliv na zisk organizace.

Z praxe lze vypožorovat, že se personalisté snaží dosáhnout toho, aby se i linioví manažeři zabývali dopadem svých vytvořených plánů na oblast lidských zdrojů. Personalisté se snaží klást důraz na fakt, že právě zaměstnanci a jejich výkon jsou nejdůležitější složkou pro získání konkurenční výhody. Na všech úrovních v organizaci personalisté usilují o dodržování zákonů a předpisů v oblasti vytváření pracovně právních dokumentů. Aby personalisté mohli identifikovat příležitosti a hrozby, je potřebné znát stav a strukturu organizace, její chování a postoj vůči zaměstnancům.

Armstrong zdůrazňuje, že je potřeba, aby personalisté v roli business partnerů byli seznámeni se strategickými cíli organizace a uměli si uvědomit možné příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit dosažení daných cílů organizace (2015). Zároveň takto specializovaní personalisté musejí být schopní identifikovat slabé a silné stránky organizace a vymezit problémy společně s jejich důsledky v oblasti řízení lidského kapitálu. I u personalistů v rolích business partnera je potřeba dávat pozor, aby nebyly upřednostňovány zájmy organizace a byla tak zastíněna základní role personalistů, a to je poskytování personálních služeb.

Dále se odborníci shodují, že je nezbytné, aby personalisté dodržovali vůči druhé straně určité etické normy, jelikož etika se v personálních činnostech promítá do všech postupů použitých při řízení lidských zdrojů (Mayerová, Růžička, 2000). Obecně se v oblasti personalistiky rozlišují normy do tří směrů: profesionální vystupování, hodnoty a etické normy (Armstrong, 2007). Při profesionálním vystupování by personalisté měli jednat v rámci zákona a dodržovat vhodné chování ve všech svých aktivitách. Zároveň v rámci hodnot nesmějí tolerovat nezákonné jednání. Je potřeba, aby personalisté zabezpečili potřebné kroky, které mohou zmírnit důsledky při propouštění v rámci organizací uskutečňovaných

procesů (snižování nákladů, zeštíhlování aj.). Personalisté mohou přispívat k tvorbě a uvědomění morálních kodexů tvořených organizacemi. Tyto morální a etické kodexy v sobě zahrnují principy chování vůči zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům či akcionářům. Zároveň tyto kodexy obsahují morální normy, jejichž dodržování je od zaměstnanců očekáváno v souvislosti s konflikty zájmů, zdraví a bezpečnosti při výkonu práce, stejného přístupu a vedení kulturně rozmanitých zaměstnanců, ale také v souvislosti se znečišťováním prostředí či sexuálním obtěžováním.

V současné době je upozorňováno na fakt, že se role personalistů orientuje více do podnikatelské sféry, jelikož personalisté dopomáhají k dosažení a udržení trvalé konkurenční výhody organizace (Armstrong, 2015). Nemělo by se však stávat, aby personalisté upřednostnili prosazování zájmů organizace na úkor zájmů zaměstnanců v organizaci.



## 2 Motivace

Tato kapitola je zaměřena na chápání motivace a popis jednotlivých teorií předních psychologických teoretiků. Popis jednotlivých teorií je seřazen dle jejich vzniku. Nejdříve je tedy popsána Maslowova Pyramida potřeb (2014), poté Herzbergova Teorie o motivačních a hygienických faktorech (1959), a nakonec McGregorova Teorie XY (1960).

Dále se v této kapitole rozebírají faktory motivace na výkon práce v organizaci. **„Motivace je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali.“** (Armstrong, 2007, str. 220). Motivace slouží k dosažení vytyčených cílů jednotlivců, kteří podnikají kroky, od kterých očekávají, že povedou ke splnění těchto cílů. Je potřeba zmínit, že motivace zaměstnance společně s jeho pracovním výkonem, aktivitou a pracovním nasazením je z velké části výsledkem toho, jak se zaměstnancem jedná a komunikuje jeho manažer (Wolters Kluwer ČR, 2011).

K dosažení vytyčeného cíle jednotlivého zaměstnance může dojít dvěma způsoby. Prvním způsobem je **vnější motivace** neboli, jak definuje Veber a kol., to, co dělá organizace, aby své zaměstnance motivovala (2009). U vnější motivace je hlavním charakterem zájem zaměstnance o finanční (plat či odměny) a materiální ohodnocení (zaměstnanecké výhody). Jedná se o opatření, která vedou ke zvýšení motivace zaměstnanců a jejich pracovního výkonu. Tato opatření v sobě zahrnují sestavení systému jak odměn, tak i trestů. Vnější motivace může mít výrazný účinek, ale nemusí vždy působit dlouhodobě. Z praxe vyplývá, že k tomu, aby byl zaměstnanec motivován tímto způsobem, je potřeba stanovit jasná pravidla a očekávání výsledků práce i výši a typ odměny za vykonanou práci (Wolters Kluwer ČR, 2011). Stanovit variabilní odměňování v rámci celkového odměňování zaměstnanců či zavést nepeněžní formy odměn, o které mohou zaměstnanci usilovat).

Na druhou stranu k dosažení individuálních cílů zaměstnance pomáhá **vnitřní motivace**, pomocí které si zaměstnanci vytvářejí faktory, které je ovlivňují. Jedná se o motivaci, která přináší zaměstnanci potěšení. Zda je zaměstnanec motivován tímto způsobem, je možné posoudit na základě toho, že zaměstnanec často hovoří

o úkolech, které se mu líbí či nelíbí. Zaměstnanec je ochoten na některých úkolech pracovat dobrovolně a bez ohledu na časové vytížení (Wolters Kluwer ČR, 2011). Mezi tyto faktory se řadí odpovědnost za odvedenou práci, autonomie (poskytnout zaměstnancům možnost stanovení vlastního plánu) nebo příležitost v budoucnu dále rozvíjet schopnosti a dovednosti.

Cílem každé organizace je vytvoření takového pracovního prostředí, které by vedlo k dosažení trvale vysoké úrovně výkonů jednotlivých zaměstnanců a tím byla naplněna očekávání managementu organizace.

## **2.1 Základní motivační teorie**

Porozumění různým motivačním teoriím je základ pro správné uplatnění motivačních technik.

### ***Maslowova pyramida potřeb***

Maslowova pyramida potřeb je založena na faktu, že lidé uspokojují své potřeby postupně, jak je popsáno v textu *The Theory of Human Motivation* (1943). Tato pyramida je tvořena pěti stupni. Jedná se o základní fyziologické potřeby, potřeby bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a potřeby seberealizace.

Právě uspokojení nižších potřeb se stává důležitým faktorem pro uspokojení potřeb vyšších. Ne vždy je nejvyšší potřeba, tedy potřeba seberealizace, uspokojena. Ale touha dosáhnout této potřeby bývá největší motivací.

Fyziologické potřeby v sobě zahrnují základní potřeby jako jsou jídlo, pití, teplo atd. V organizaci si zaměstnanci vydělávají peníze na pokrytí těchto potřeb. Druhým stupněm v Maslowově pyramidě potřeb je potřeba bezpečí a ochrany. Jedná se třeba o zajištění pracovní jistoty. Po potřebách bezpečí a ochrany je pro člověka důležité uspokojení potřeb sociálních. Do sociálních potřeb se řadí například získání přátel. V organizaci je uspokojení sociálních potřeb spojeno s prací v týmech, kde zaměstnanci získávají nejvíce kontaktů. S uspokojením sociálních potřeb souvisí další potřeba, a to potřeba uznání. Lidé pracující v organizacích (nejen v týmech) mají potřebu uznání od společnosti kolem sebe a od svých nadřízených. U potřeby seberealizace jde o nalezení svých schopností, jejich využití a naplnění potenciálu. Tato potřeba je zcela individuální.

Hierarchické uspořádání potřeb je znázorněno na obrázku 1.



Zdroj: vlastní zpracování

**Obr. 1 Maslowova pyramida potřeb**

Nejdůležitější na této teorii je její hierarchické uspořádání. Lidská motivace může být uspokojena právě za předpokladu respektování pořadí, od prvního patra k nejvyššímu patru této struktury. Uspokojení vyšší potřeby vždy závisí na uspokojení nižší potřeby.

I u Maslowovy pyramidy potřeb lze identifikovat vnější a vnitřní motivaci jednotlivých zaměstnanců. Podle Bělohlávka, aby organizace dosáhla uspokojení potřeb zaměstnanců, lze třeba využít jednotlivé úrovně Maslowovy pyramidy (2003).

V praxi organizace využívají pro zajištění fyziologických potřeb například stravovací poukázky, dostatek světla na pracovišti, ochranné pomůcky, ergonomické židle či občerstvení na pracovišti. Potřeby bezpečí organizace zajišťuje například pracovně právní smlouvou na dobu neurčitou, příjmem dodaného v termínu nebo třeba možností poskytnutí služebního bytu. Sociální potřeby jsou zajišťovány prací v týmech, společným oslavováním úspěchů firmy. Tyto první tři úrovně Maslowovy pyramidy by měly sloužit k zabezpečení potřebné vnější motivace zaměstnanců.

K dosažení vnitřní motivace zaměstnancem je potřeba zajistit poslední dvě úrovně Maslowovy pyramidy – potřebu uznání a potřebu seberealizace. Potřebu uznání může organizace zajistit pomocí pochvaly zaměstnance ze strany nadřízeného, určitou formou ocenění (například vyhlášení nejlepšího zaměstnance), kvalitní

zpětnou vazbou či správnou komunikací nadřízeného se zaměstnancem, kde nadřízený vyjadřuje respekt vůči zaměstnanci. Dosažení potřeby seberealizace zaměstnanec pocítí v případě, kdy mu organizace poskytuje možnost uplatnit své vlastní nápady, možnost kariérního růstu či umožňuje podílet se na chodu organizace.

### ***Herzbergova teorie: hygienické a motivační faktory***

Rozčlenění motivační teorie do dvou kategorií popsal Frederick Herzberg ve své knize *The motivation to work* (1959). Herzbergův model se řídí principem, že zaměstnanec a jeho pracovní spokojenost závisí na dvou faktorech.

První kategorií jsou hygienické faktory. Tyto faktory slouží k eliminaci nespokojenosti zaměstnanců při výkonu práce. Označení hygienické faktory znamená, že tyto faktory souvisejí s prostředím, ve kterém zaměstnanci vykonávají svou práci. Mezi tyto faktory se řadí podmínky na pracovišti, vztahy mezi zaměstnanci, mzda a odměňování. Jejich neexistence se může projevovat pracovní nespokojeností a demotivací zaměstnance. Hygienické faktory lze zařadit do opatření zajišťující vnější motivaci.

Druhou kategorií jsou motivátory, které se týkají vnitřní motivace zaměstnance a slouží k uspokojení potřeb zaměstnance. Motivátory jsou faktory, které jsou použity pro zvýšení pracovního výkonu a úsilí zaměstnance. Mezi tyto faktory lze zařadit uznání od nadřízeného k zaměstnanci, zvýšení odpovědnosti za pracovní výkon, obsah práce jako takový, možnost kariérního postupu či možnost seberozvoje.

Herzbergova teorie naznačuje, že možnost uspokojit vnitřní potřeby zaměstnance může jednotlivce motivovat mnohem více než například lepší pracovní podmínky. Účinky zajištění hygienických faktorů mohou být krátkodobě vnímány jako výhoda, nicméně podle Herzberga mají pouze nepatrný účinek na udržení vnitřní motivace zaměstnance na pracovišti.

Je však potřeba podotknout, že motivační faktory nemají žádný efekt v případě, kdy nejsou splněny faktory hygienické.

## ***Teorie X a teorie Y***

Další motivační teorií zabývající se lidským chováním a přístupem k životu je teorie X a Y od Douglase McGregora. Ten tento vztah definoval ve své práci *The Human Side of Enterprise* (1960) do dvou protichůdných směrů. Jedná se o teorii X a teorii Y. Teorie popisuje dva extrémní postoje, které mohou zaměstnanci zaujmout.

Teorie X je založena na předpokladu lhostejnosti jednotlivých zaměstnanců k výkonu práce. Předpokládá se, že zaměstnanci jsou líní, nejeví žádný zájem ani motivaci k práci a odpovědnosti. Tento typ zaměstnanců vykonává svou práci pouze v případě, že je zaveden systém odměn a trestů. Pokud zaměstnanec podává adekvátní výkon, je potřeba ho finančně odměnit. V opačném případě, pokud zaměstnanec podává špatný pracovní výkon, mělo by mu být pohroženo. Při opakovaném podání špatného pracovního výkonu je potřeba zavedení trestu. Lze tedy říci, že zaměstnanci spadající do teorie X mají ke své práci pouze vnější motivaci.

Na druhou stranu teorie Y je založena na opačném předpokladu. Předpokládá, že lidé jsou vnitřně motivováni k výkonu práce. Sami vyhledávají odpovědnost a situace, které by jim přinesly potřebné zkušenosti pro další kariérní vývoj, jsou kreativní a není nutné, aby byli pod neustálým dohledem. Jelikož už samotná práce a uznání za dobře odvedený výkon je pro zaměstnance nejdůležitější. Zaměstnanci spadající do teorie Y jsou motivováni vnitřními nástroji.

## **2.2 Motivační nástroje**

Motivační nástroje popisované v této kapitole jsou vybrány na základě motivačních nástrojů používaných Organizací Omega a na základě odpovědí získaných od zaměstnanců z dotazníkového šetření. Nástroje, pomocí kterých se organizace snaží motivovat zaměstnance, je možné podle výše zmíněných teorií rozdělit na vnější motivační nástroje a na vnitřní motivační nástroje. Mezi vnější motivační nástroje lze zařadit systém odměňování a zaměstnanecké výhody, tedy nástroje, které přicházejí zvenčí. Do vnitřních motivačních nástrojů bývají zařazeny nástroje zaměřené na vnitřní lidské hodnoty, jako je potřeba vzdělání a rozvoje zaměstnance, náplň práce, uznání, zpětná vazba a kariérní postup. Zmiňované příklady vnějších a vnitřních motivačních nástrojů jsou popsány v následujících podkapitolách.

## 2.2.1 Odměňování

Je potřeba vytvořit takovou strategii, jejímž účelem je odměňování zaměstnanců v takové míře, v jaké přispěli k plnění strategických cílů organizace. V této strategii je v dlouhodobém horizontu stanoveno, co organizace zamýšlí udělat v tvorbě a realizaci systému odměňování. Řízení odměňování se zároveň také zabývá systémem odměňování, jeho vytvářením, realizací a udržováním. Náplní systému odměňování je uspokojit nejen potřeby organizace jako celku, ale také všech zainteresovaných stran v organizaci.

Při tvorbě strategie odměňování je nezbytné se držet několika zásad a zároveň je potřeba zajistit, aby s těmito zásadami odměňování byli jednotliví zaměstnanci seznámeni. Tyto zásady jsou schvalovány strategickým managementem na základě doporučení ze strany personalistů. Následující body definují základní zásady vymezující přístupy organizace k řízení odměňování (Kocianová, 2010):

- spravedlivý, efektivní a transparentní systém odměňování,
- vytváření politiky odměňování, která podporuje dosahování strategických cílů organizace,
- odměňování zaměstnanců dle jejich přínosů organizaci,
- vytváření pozitivních zaměstnaneckých vztahů,
- získávání, rozvoj a udržení vysoce kvalifikovaných zaměstnanců,
- vytvoření spravedlivého systému odměňování, ve kterém jsou využité jak peněžní, tak nepeněžní odměny,
- propojení systému odměňování s potřebami jednotlivých zaměstnanců a cíli organizace,
- motivace zaměstnanců,
- hodnocení a odměňování zaměstnanců spravedlivě.

Při tvorbě a uskutečňování strategie odměňování se mohou vyskytnout problémy zejména z důvodu komplikovanosti, nesouladu a unáhlenosti (Armstrong, 2015). Je potřeba, aby vytvořená strategie odměňování byla v souladu se strategií organizace a strategií řízení lidského kapitálu. U uskutečňování nových strategií odměňování je možné, že se objeví problémy spojené s nesprávně formulovaným návrhem této strategie. Těmto problémům se lze vyhnout několika způsoby. Při uskutečňování nové strategie by mělo být prováděno prvotní ověřování

na vybrané jednotce v organizaci nebo na vybrané skupině zaměstnanců v organizaci. V případě, že uskutečňovaná strategie je složena z několika částí, je možné, aby tyto části byly zaváděny postupně. Jednotliví zaměstnanci tak mají možnost si na nové změny zvyknout a přizpůsobit se jim.

Hodnocení pracovního výkonu má velký význam jak pro firmu, nadřízeného, tak i pro samotného zaměstnance. Představuje proces stanovení hodnoty práce v organizaci, aby mohly být stanoveny vnitřní mzdové faktory.

Cílem hodnocení práce je stanovení takové hodnoty práce, která je založena na jednotném, spravedlivém a důsledném posouzení jednotlivých zaměstnanců. Hodnocení práce poskytuje potřebné informace k vytvoření mzdových struktur a objektivní základ pro rozřazování do těchto struktur. Zajistit tak, aby systém odměňování byl transparentní (kritéria a východiska) a aby organizace poskytovala stejnou odměnu za práci stejné hodnoty bez ohledu na pohlaví, náboženství či věk.

Přístupy k hodnocení práce mohou být neanalytické nebo analytické. Mezi charakteristické prvky neanalytického hodnocení práce patří hodnocení práce jako celku. Neanalytické hodnocení práce nevyhovuje požadavkům o stejném odměňování prací stejné hodnoty, protože práce nejsou hodnoceny na základě prvků či faktorů. Problémem neanalytického hodnocení práce je, že nevyhovuje předpisům na stejné odměňování prací stejné hodnoty.

Analytické hodnocení práce je založeno na analýze toho, do jaké míry se definované prvky vyskytují v práci a jejich relativní hodnoty. Analytické hodnocení práce je nejvyužívanější metodou hodnocení práce. Toto hodnocení je systematické a založené na úsudku zaměřeného na práci. Relativní hodnota práce je hodnocena na základě reálných důkazů o charakteristikách prací. I když je hodnocení založeno na faktech, je potřeba, aby tyto fakta byla interpretována s cílem maximalizovat objektivitu. Důležité je zaměření se pouze na obsah odvedené práce a nikoli na osobu vykonávající danou práci.

Systém hodnocení práce by měl podle Armstronga (2007) být:

- **nediskriminující** – za stejnou práci stejná odměna,
- **transparentní** – všichni zúčastnění musí být seznámeni s postupy v rámci systému hodnocení práce,

- **komplexní** – systém hodnocení práce musí být použitelný jak na všechny kategorie zaměstnanců, tak na všechny práce v organizaci,
- **přiměřený** – musí vyhovovat konkrétním požadavkům kladených na všechny práce,
- **analytický** – systém hodnocení práce by měl být založený na důkladné analýze,
- **důkladný v analýze a schopný nestranného uplatnění** – zkonstruován tak, aby zajistil správný analytický rámec z hlediska všech prací, na které má být použit.

Pro hodnocení práce je potřeba definovat rozsah práce zaměstnance v organizaci. Hodnocení práce je základem pro systém odměňování, aby za stejnou práci byla také stejná odměna. Zároveň slouží jako podklad pro vytváření mzdových struktur či řízení vzájemných vztahů mezi prací a odměnou.

Existuje mnoho důvodů pro uplatnění řádně navrženého hodnocení práce. Mezi tyto důvody patří jasně definovaná kritéria, podle kterých je daný jedinec hodnocen. Pro vytvoření spravedlivé mzdové struktury je potřeba využít strukturovaný a systematický proces posuzování hodnot práce a její relaci k odměně. Správně nastavený systém hodnocení práce lze spojit s hodnotami organizace.

Na druhou stranu je zde i několik důvodů, které se vyhrazují vůči využití systémů hodnocení práce. Jedná se zejména o kritiku nepružnosti a časové náročnosti systému hodnocení.

### ***Zásluhové odměňování***

Při sestavování zásluhové odměny je potřeba si odpovědět na otázku, co chceme odměnit a za co jsme ochotni zaplatit. Zásluhová odměna se týká peněžního odměnění výkonu, schopností, přínosu, dovedností a také délky zaměstnání jednotlivých zaměstnanců organizace. Podle Koubka se odměňuje nejen pracovní výkon zaměstnance, ale i jeho schopnosti (2004). Jedná se tedy o vztah mezi odměnou za vykonanou práci a schopnostmi zaměstnance. Zásluhová odměna je považována za nejlepší způsob motivování zaměstnanců.

Nejčastější formy zásluhového odměňování jsou zobrazeny v následující tabulce 3 společně s hlavními rysy a výhodami/nevýhodami.



**Tab. 1 Typy odměn zásluhového odměňování**

| <b>Typ odměny</b>       | <b>Výhody</b>   | <b>Nevýhody</b>   | <b>Vhodnost</b>  |
|-------------------------|---|---|--|
| <b>Výkon</b>            | Odměna závisící na vytyčeném cíli, odměna za úspěšně odvedenou práci  | Subjektivní posouzení výkonu, škodí týmové práci, orientace na výkon, ne na kvalitu | Pro zaměstnance motivující penězi, organizaci zaměřenou na výkon                       |
| <b>Schopnosti</b>       | Dosažení vyšších úrovní schopností, povzbuzení k jejich rozvoji       | Obtížnost posouzení, nebezpečí odměn, nevyužitých schopností                        | Kde jsou schopnosti na prvním místě a kde existuje dobře vytvořená soustava schopností |
| <b>Přínos</b>           | Odměna zaměstnanců za vykonanou práci, ale i za to, jak byla odvedena | Obtížnost měření přínosu  | Vyvážený a všestranný přístup pokrývající vstupy i výstupy                             |
| <b>Dovednosti</b>       | Podnět k získávání nových dovedností                                  | Prodražení zaplacení lidem za dovednosti, které nepoužívají                         | Zaměstnanci v dílnách, maloobchodní organizace   |
| <b>Délka zaměstnání</b> | Neexistence nesprávného posouzení                                     | Neodměňování těch, co za stejnou délku přispívají více                              | Tradiční přístup v organizacích  |

Zdroj: Armstrong 2007

U zásluhového odměňování je zapotřebí rozlišení mezi peněžními pobídkami a peněžními odměnami. Peněžní pobídky jsou určeny k přímému motivování a dávají zaměstnancům organizace informaci o tom, jak budou v budoucnosti platově ohodnoceni v případě správně odvedené práce. Na druhou stranu peněžní odměny slouží k nepřímému motivování zaměstnanců v případě, kdy očekávají, že to, co udělají, jim v budoucnu přinese odměny. Peněžní odměny se mohou orientovat na minulost, kdy zaměstnanec dostane odměnu za odvedenou práci.

Zaměstnanci budou více platově ohodnoceni s tím, že v budoucnosti přinesou vyšší úroveň výkonu.

### ***Týmové odměňování***

Týmové odměny jsou poskytovány nikoli jednotlivým zaměstnancům, ale týmu zaměstnanců, kteří vykonávají stejnou či podobnou práci. Jedná se o jednotnou odměnu pro celý tým, mezi jehož členy je následně rozdělena proporcionálně k jejich základnímu platovému ohodnocení (Armstrong, 2009). Týmové ohodnocení slouží k povzbuzení zaměstnanců ke kooperativnímu chování, zvyšuje úroveň flexibilní práce v týmech a stimuluje tým ke kolektivnímu zvýšení výkonu. Na druhé straně tento styl odměňování lze použít pouze v soudržných a vyzrálých týmech. Jako jeden z největších problémů týmového odměňování se uvádí fakt, že jednotliví členové týmu mohou pociťovat odpor k tomu, že jejich vlastní výkon není specificky odměňován. Tento typ odměňování je vhodný pro týmy, které jsou jasně definované, vykonávaná práce jednotlivců je vzájemně propojená a cíle jsou stanoveny společně.

### **2.2.2 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody představují motivační prvky, které jsou poskytovány k základnímu platovému ohodnocení. V této souvislosti Koubek vysvětluje, že se jedná o takovou formu odměňování, která je zaměstnancům poskytována organizací ne za pracovní výkon, ale za to, že jsou jejími zaměstnanci (2015). Pomocí zaměstnaneckých výhod se organizace snaží poskytnout konkurenceschopný soubor odměn, které by byly schopné získat a udržet kvalitní zaměstnance, uspokojovat tak jejich osobní potřeby a posílit oddanost zaměstnanců vůči organizaci. Tyto výhody prakticky nemají žádný bezprostřední vliv na výkon zaměstnance. V některých případech se ale při poskytování těchto výhod přihlíží na pracovní postavení zaměstnance.

Podle Koubka se v dnešní době mohou zaměstnanecké výhody rozdělit do tří skupin (2015):

- výhody sociální povahy – důchodové připojištění, životní pojištění, podnikové půjčky atd.,
- výhody týkající se vztahu k výkonu práce – stravování, potřebné vzdělání, výhodnější prodej podnikových produktů pro zaměstnance atd.,

- výhody spojené s postavením v organizaci – firemní automobil a telefon, náklady na reprezentaci atd.

Některé z těchto poskytovaných výhod jsou čerpány zaměstnanci automaticky, na některé připlácení a některé jsou zcela bezplatné. Pokud organizace chce příznivý dopad poskytování zaměstnaneckých výhod na motivaci zaměstnanců, je potřeba, aby se nejdříve zajímala, které zaměstnanecké výhody jsou zaměstnanci preferovány. Soubor preferovaných zaměstnaneckých výhod se ale liší například dle úrovně postavení zaměstnanců nebo třeba podle pohlaví zaměstnanců. Proto v dnešní době spousta organizací začala nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod, ve kterém má zaměstnanec možnost výběru zaměstnaneckých výhod, které jsou pro něj nejzajímavější.

### **2.2.3 Vzdělání a rozvoj zaměstnance**

Dnešní hektická doba a raketový rozvoj techniky vyžaduje pružné reakce organizací, které musí vstupovat na nové trhy a zvyšovat svou technickou úroveň, aby mohly čelit neustálému růstu konkurenčních organizací. Z tohoto důvodu je potřeba, aby organizace investovala nejen do fyzického kapitálu (stroje, budovy, zařízení), ale hlavně do lidského kapitálu, tedy do vzdělání svých zaměstnanců.

Vodák a Kucharčíková připomínají, že pomocí vzdělávání je možné dovytvářet a rozvíjet osobnosti zaměstnanců (2011). Zaměstnanci, kteří jsou ochotni se dále vzdělávat, mohou dosáhnout pocitu vnitřního uspokojení. Tento pocit je však rozdílný u každého zaměstnance a závisí na charakteru vykonávané práce a pracovním prostředí.

Vzdělávání mohou realizovat interní zaměstnanci s potřebnou odborností nebo organizace může využít externí vzdělávací organizaci. Vzdělávání je dlouhodobým procesem, který se skládá z několika fází. Prvotní fází je identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání. Druhou fází je plánování vzdělávání. Samotná realizace vzdělávání je prováděna ve třetí fází. Konečnou fází je zhodnocení výsledků vzdělávání. Tyto fáze vzdělávání slouží ke zkvalitnění pracovních procesů a zároveň rozvoji podniku jako celku.

## 2.2.4 Náplň práce

V rámci vnitřní motivace zaměstnance je dobré, aby práci, kterou vykonává, měl rád. Vnitřní motivace zaměstnanců pomocí náplně práce je obtížná, jelikož ne každý zaměstnanec se na svou pracovní pozici hodí. Poté je obtížné identifikovat způsoby motivace. Na druhou stranu organizace může zajistit, aby se práce stala pro zaměstnance zajímavou a atraktivní. Duda uvádí několik příkladů, jak může organizace zvýšit atraktivitu práce. Uvádí např. vybavení a komfort v pracovním prostředí (2005).

## 2.2.5 Uznání

Jako jeden ze způsobů, jak vnitřně motivovat své zaměstnance, lze zařadit potřebu uznání za dobře vykonanou práci. Podle Urbana formou uznání může být pochvala, poděkování nebo třeba vyslechnutí názorů zaměstnanců (2008). Pochvalu a poděkování za dobře odvedenou práci je potřeba vyjádřit bezprostředně po úspěšném vykonání zadaného úkolu nebo po mimořádném nasazení zaměstnance při výkonu práce.

Duda doporučuje několik způsobů, jak zaměstnance pochválit, aby bylo docíleno vyšší vnitřní motivace (2005):

- vyjádřit uznání veřejněji než v soukromí,
- vyjádření uznání vedoucími pracovníky nebo vedením organizace,
- vyjadřovat uznání viditelným způsobem (intranet, firemní časopis),
- vyjádření uznání by mělo být opakované.

Předchozí způsoby pochvaly jsou vyjadřovány za dobře odvedenou práci. Pokud však zaměstnanec odvede vynikající práci, zaslouží si větší uznání, které může být vyjádřeno:

- vyhlášení zaměstnance měsíce,
- certifikáty, ocenění,
- neformálními znaky uznání (předání kytice, dárkového koše).

V rámci vnitřní motivace je možné zaměstnance nejenom uznávat, ale je dobré ho také povzbudit či nabídnout pomoc.

### **2.2.6 Zpětná vazba**

Obecně se u zpětné vazby jedná o proces komunikace, ve kterém se shromažďují informace v reakci na určitou situaci. Zpětná vazba jako proces komunikace, která má dvě důležité zainteresované osoby. První osobou je zdroj (nejčastěji nadřízený) poskytující zpětnou vazbu, jehož úkolem je popis situace a zprostředkování informací. Druhou osobou je příjemce zpětné vazby, který získává co nejkonkrétnější informace o svém chování a jeho dopadu.

Zpětná vazba by neměla informovat zaměstnance o tom, co udělal dobře a co špatně. Zpětná vazba by měla souviset s motivací a rozvojem zaměstnance. Je potřeba, aby byla založena na konkrétních důkazech a faktech souvisejících s výkonem práce.

Podle Armstronga by se měla osoba poskytující zpětnou vazbu držet několika následujících zásad (2009):

- zpětná vazba by měla být poskytována v průběhu pracovního výkonu, nebo co nejdříve po jeho ukončení,
- zpětná vazba by se měla týkat konkrétních výsledků pracovního výkonu a měla by být podložena důkazy,
- zpětná vazba by měla být popisem toho, co se stalo,
- zpětná vazba by se měla týkat konkrétního chování a neměla by být založena na osobních pocitech a dojmech,
- zdroj zpětné vazby by se měl spíše příjemce ptát, než předkládat svá tvrzení a řešení,
- osoba poskytující zpětnou vazbu by měla vybrat informace, které jsou skutečně důležité,
- zpětná vazba by se měla zaměřovat na to, co může příjemce zpětné vazby zlepšit,
- zpětná vazba by měla být zejména pozitivní.

### **2.2.7 Kariérní růst**

Kariérní růst je významným motivačním faktorem, pomocí kterého umožňuje organizace zaměstnanci dosažení potřeby seberealizace. Je potřeba zmínit, že každý zaměstnanec má o průběhu kariérního růstu jinou představu. Správně nastavené programy pro kariérní růst mohou pomoci ke snížení fluktuace zaměstnanců a zároveň zvýšit motivaci k výkonu práce.

Koubek upřesňuje, že se jedná o specifickou personální činnost, jejímž cílem je spojit zaměstnance s pracovními pozicemi, na které mohou v rámci svých znalostí, dovedností a schopností dosáhnout a podávat tak odpovídající pracovní výkon (2015). Při kariérním růstu jde o postup zaměstnance na výše postavenou pracovní pozici, se kterou je spojena také vyšší odpovědnost a pravomoc. Vyšší pracovní místo s sebou nese pro zaměstnance další motivaci k pracovnímu výkonu a naplňuje vnitřní potřebu zaměstnance seberealizace.

Podle Pilařové existují 3 základní typy kariérního růstu – vertikální, horizontální a diagonální (2008). Vertikální typ kariéry se vyznačuje kariérním růstem směrem nahoru na vyšší pracovní místo. Horizontální typ kariéry se vyznačuje růstem do hloubky/šířky, kdy zaměstnanec prohlubuje své znalosti, specializaci a zároveň jsou zaměstnanci rozšiřovány kompetence. Diagonální typ kariéry se vyznačuje růstem napříč firmou. V rámci tohoto typu zaměstnanec mění pracovní místo či pracoviště, ale vše je na podobné úrovni jako pozice předešlá.

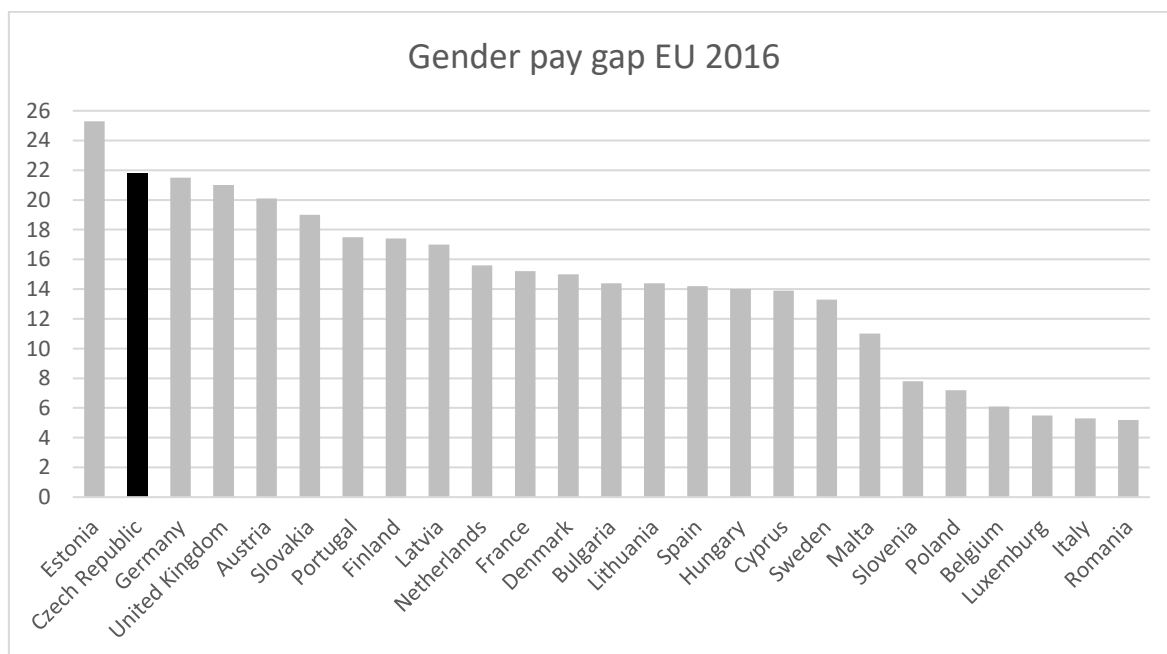
### 3 Genderové rozdělení

Jednou z oblastí manažerského řízení je snaha o odstraňování diskriminace v organizacích založené na genderové diverzitě. Křížová a Pavlica v tomto smyslu upřesňují, že jde o tzv. management genderových vztahů, jehož cílem je vytváření rovných pracovních příležitostí pro muže a ženy v organizacích (2004). Cílem managementu genderových vztahů je tuto rovnost udržovat a podporovat.

Podle obecně dostupných statistických dat bývají ženy pracující v organizaci v celé řadě ohledů znevýhodněny, což přispívá jak k rozporu mezi zaměstnanci, tak i k problémům v soukromém životě.

V roce 2018 dosáhla Česká republika druhého místa v rámci zemí EU s největším rozdílem v gender pay gap. Gender pay gap je spočítán jako rozdíl mezi průměrnou hrubou hodinovou mzdou muže a průměrnou hrubou hodinovou mzdou ženy a vyjádřen jako podíl k průměrné hrubé hodinové mzdě muže. V České republice na základě údajů Eurostatu (2018) dostávaly ženy v roce 2016 o necelých 22 % nižší mzdu než muži. V grafu číslo 1 jsou zobrazeny gender pay gap jednotlivých členů EU, kde svislá osa je vyjádřena v procentech.

**Graf 1 Gender pay gap v EU**



Zdroj: Eurostat (2018), vlastní zpracování

*„Největší rozdíl mezi příjmy obou pohlaví vzniká v momentě, kdy se ženy vrací do zaměstnání po mateřské. Obtížně pak konkurují mužům, kteří svou kariéru nepřerušili“ (ČSÚ, 2017, str. 1).*

Mezi největší překážky pro uplatnění žen v zaměstnání jednoznačně patří kombinace pracovních a rodinných povinností. Podle obecných stereotypů je žena nucena k volbě. Na základě zažitých stereotypů je realizace žen v práci a zároveň i v soukromém životě automaticky ztížená. Z toho důvodu mnozí zaměstnavatelé začínají zavádět flexibilní podmínky pro kombinování práce a rodinného života. Mezi možnosti patří práce na částečný úvazek, job sharing, pružná pracovní doba či práce z domova.

Organizace snažící se o podporu genderové rovnosti se v dnešní době nazývají jako tzv. genderově integrované organizace.

Křížková a Pavlica rozlišují mezi tzv. unitaristickou a pluralistickou organizací (2004). U unitaristické organizace se jedná o pojetí organizace jako celku, nikoli pojetí jednotlivých zaměstnanců a jejich zájmů. Unitaristický koncept se soustředí na respektování autorit. Na druhou stranu pluralistická organizace se zaměřuje na rozlišování různých sociálních skupin v organizaci a na snahu o dodržování jejich zájmů. Jde o definování cílů tak, aby jejich dosahování uspokojilo potřeby různých skupin zaměstnanců. Genderově integrovaná organizace vychází z konceptu pluralistické organizace.

Existuje několik teorií zaměřených na utváření struktury genderových vztahů v organizaci. Křížková a Pavlica popisují tři teorie – teorie nápodoby, kognitivní vývojová teorie a psychoanalytická teorie socializace (2004).

Teorie nápodoby je nastavena na principu kopírování genderových rolí. Obecně jde o princip, kde zaměstnanci, kteří podřídili své jednání k dosahování cílů stanovených organizací, jsou rychleji odměňováni než ostatní zaměstnanci. Druhý typ zaměstnanců, kteří nejsou sjednoceni s organizací, postupně tuto organizaci opouštějí. V kognitivní vývojové teorii jde o postupné osvojování si genderových stereotypů se snahou najít určitý řád. Základem psychoanalytické teorie socializace je ztotožnění dítěte s chováním dospělého stejného pohlaví a osvojení si tak genderových rolí.



Při genderové nerovnosti je potřeba rozlišit horizontální a vertikální diskriminaci. Horizontální diskriminace souvisí se zastoupením mužů a žen v různých povoláních a oborech. Kdežto vertikální diskriminace se soustředí na zastoupení mužů a žen v hierarchii jednotlivých organizací. Základem genderové nerovnosti je tzv. genderové schéma. Jedná se o souhrn vlastností, osobních rysů a kvality přisuzovaných určitému pohlaví.

Odborníci zastávající názor existence horizontální a vertikální diskriminace se shodují na souboru příčin způsobující nižší zastoupení žen na vyšších pozicích. Pro existující bariéry přístupu žen do vyšších pozic v zaměstnání byl zaveden pojem „Skleněný strop“. Mezi překážky, které mohou vytvářet skleněný strop, se mohou řadit společenské, informační bariéry či třeba nedostatky v antidiskriminačních zákonech.

Další existující genderovou diskriminací je mzdová diskriminace. Mzdová diskriminace se projevuje nerovností v odměňování mužů a žen. Rozdíl ve mzdách a odměnách se zvětšuje s vyšší obsazovanou pozicí v organizaci. Obecně je považováno za fakt, že čím vyšší pozice, tím méně žen se o tuto pozici zajímá, a tím větší rozdíl ve mzdách mezi muži a ženami existuje.

## 4 Kritické incidenty

V této práci se pracuje s kritickými incidenty jako s kvalitativní metodou sběru a analýzy dat.

V kapitole kritické incidenty je nejdříve tento pojem vysvětlován společně s příkladem pozitivního i negativního kritického incidentu. Dále je v této kapitole popsán vliv kritických incidentů na zaměstnance a jejich pracovní výkon.

### 4.1 Pojem „kritický incident“

Kritický incident je podle Lewise (1994) definován jako událost z běžného života, která zanechává významný dojem na osoby, které byly součástí této dané události. Kritický incident tak hraje významnou roli v osobním rozvoji. Kritický incident přispívá ke zvýšení samotného uvědomění, chápání životních zákonitostí, a následně dalšího chování.

Kritické incidenty byly nejdříve používány v medicíně (FitzGerald, 2007) k identifikaci efektivního a neefektivního chování a k vyvinutí kognitivních charakteristik pomáhající k výběru rezidentů anesteziologie. Další z prvotních oblastí využívající metodu kritických incidentů bylo zubní lékařství. Kritické incidenty byly získávány ze tří zdrojů – od pacientů, zubařů a zubařských škol. Následně byly analyzovány a rozděleny do několika kategorií – prokázání technické způsobilosti, jednání s pacientem, uznání odborné odpovědnosti a uznání osobní odpovědnosti.

Poté se kritické incidenty začaly používat v interkulturní komunikaci (Apedaile & Shill, 2008, Reiman, 2013, Spencer-Oatey, 2013), kde jsou popisovány situace, během kterých dochází k nedorozumění a problémům v důsledku kulturních rozdílů mezi zúčastněnými.

Kritické incidenty podporují mezikulturní povědomí a v dalších studiích (Salo-Lee, L. & A. Winter – Tarvainen, 1995) jsou tak důležitou strategií, která může být využita k zvýraznění rozdílů a potenciálních nedorozumění v prostředí charakteristickým svou diverzitou.

U kritického incidentu, který se odehraje na pracovišti, se jedná o zcela konkrétní události, které měly zásadní dopad na pracovní výkon zaměstnance. Pro kritický incident je typické, že si jej osoba, která ho prožila, i s dlouhým časovým odstupem dokáže stále živě představit. Uchovává v paměti detaily ohledně místa a prostředí,

kde se stal, jaké osoby se ho zúčastnily a jaké události se v něm odehrály, včetně dalších okolností.

Způsob, jak lidé na kritický incident reagují a jak se s ním snaží vyrovnat, je ovlivněn lidskými vlastnostmi i předešlými zkušenostmi. Zároveň zanechává v osobách silné emoční reakce, pozitivní i negativní, které mají dále vliv na to, jak v podobných situacích lidé budou reagovat v budoucnu. Z toho důvodu je kritický incident důležitým prvkem osobního růstu, který lze využít i v profesní praxi. Tripp vysvětluje, že záleží na individuálním vyhodnocení situace danou osobou a jakou významnost této situaci přiřadí. Podle toho lze situaci označit jako kritickou (1993).

### **Příkladem negativního kritického incidentu může být příběh Petra**

*„Petr byl zaměstnán hned po dokončení školy jako asistent prodejce. Jeho základní prací bylo vytváření týdenních zpráv. Jeho nadřízený byl však velice zaneprázdněn a nepříjemný vždy, když měl Petr otázky. Pokaždé, když se ho Petr na něco zeptal, byl nadřízeným podrážděně odmítnut. Kvůli tomuto chování se Petr cítil velmi frustrovaně. Petr se ale cítil i zklamaný kvůli nedostatku práce a pocitu, že se ocitl ve slepé uličce ve své kariéře. Toto si uvědomil tehdy, kdy mu jeden jeho spolupracovník vyprávěl o svých zkušenostech ze své práce. Petr si v té chvíli uvědomil, že vykonává pořád tu stejnou práci bez výhledu na lepší práci nebo pochvaly od nadřízeného. Proto vzal iniciativu do svých rukou a začal podnikat kroky k tomu, aby danou situaci změnil. Nejdříve promluvil se svým nadřízeným, tento krok ale nepřinesl očekávané výsledky. Proto Petr podal výpověď. Měl štěstí a během výpovědní lhůty si našel adekvátní práci, která ho baví a která zároveň nabízí i kariérní růst.“ (Vlastní zpracování)*

### **Příkladem pozitivního kritického incidentu může být příběh Jany**

*Jana pracuje jako vedoucí účetnictví v jedné firmě. Jejím úkolem bylo zavedení účetního programu pro celou firmu. Na tomto projektu strávila Jana několik měsíců plánováním. Jednoho dne se konečně spustila realizace. Jana si přesně pamatuje na okamžik, kdy byl program spuštěn pracovníkem IT oddělení. Jednalo se o moment, kdy se cítila užitečná a motivovaná do další práce. Nejvíce spokojená si Jana ale přišla poté, co za ní přišel nadřízený a řekl, dobrá práce“. V té chvíli si uvědomila, že si poprvé, od doby, kdy nastoupila, věří a má chuť dále v práci pokračovat a pustit se do dalších úkolů.“ (Vlastní zpracování)*

### 4.3 Metodologie zkoumání kritického incidentu

Ve svém článku „*The critical incident technique*“ Flanagan (1954) definoval techniku zkoumání kritických incidentů společně se základními principy této techniky. U zkoumání kritických incidentů se jedná o kvalitativní metodu sběru dat.

Kvalitativní metoda zkoumání kritického incidentu v sobě zahrnuje několik postupů pro přímé sbírání dat lidského chování, aby bylo umožněno identifikovat vliv motivace genderového rozdělení na výkon práce v organizaci.

Důležitou součástí techniky zkoumání kritických incidentů je jejich detailní popsání, aby bylo možno provést analýzu a pochopit příčiny, které vedly k určitému chování. Hlavním účelem analýzy by měla být identifikace a následná analýza kritických incidentů.

Podle Flanagan (1954) probíhá postup zkoumané situace v následujících krocích:

1. popis konkrétního kritického incidentu (**kdy** a **kde** se událost odehrála, **co** se konkrétně stalo, **kdo** byl jejím účastníkem),
2. uvést **proč** si zúčastněný myslí, že se kritický incident stal,
3. **jakou** roli zúčastněný v kritickém incidentu sehrál a **jaká** rozhodnutí musel učinit,
4. **jakou** zkušenost/ponaučení si zúčastněný odnesl a **co** by příště udělal jinak.

Hettlage a Steinlin vymezují techniku zkoumání kritických incidentů jako metodu s otevřeným koncem soustřeďující se na chování, zdroje chování, schopnosti a vědomosti (2006). Tato technika je mnohem více flexibilní než obyčejný dotazník s uzavřenými otázkami.

Výhodou kvalitativní metody zkoumání KI je, že tato metoda vychází z potenciálních schopností a dřívějších zkušeností zúčastněných v rozhovorech a vytváří nápady a podvědomí o zdrojích. Tato kvalitativní metoda zajišťuje, že během rozhovoru zúčastnění pociťují, že jejich pohled na věc je brán vážně a jsou sami schopni přijít s relevantním řešením problému. Výhodou kvalitativní metody zkoumání KI je, že vycházejí z kontextu známého zúčastněnému. Díky tomuto má zúčastněný pocit, že je součástí příběhu. Zároveň tato technika poskytuje upřímné odpovědi, protože možnost obecných odpovědí je velmi nepravděpodobná.

## 4.4 Zkoumání kritického incidentu

Flanagan identifikuje 4 základní metody pro sběr kritických incidentů (1954):

- **rozhovor** – pomoc odborníka při vysvětlování zúčastněným, jaká data jsou vyžadována, je identifikován kritický incident,
- **skupinové rozhovory** – tento typ rozhovoru je využíván zejména kvůli úspoře času. Zachovává si výhody individuálního pohovoru z pohledu osobního kontaktu,
- **dotazník** – tato metoda získávání dat je využívána pro velkou skupinu lidí. Poskytuje zúčastněným dostatečný čas k pečlivému porozumění otázek. Součástí dotazníků jsou také otázky týkající se popisu daného kritického incidentu, důvodů, proč ke kritickému incidentu došlo, jakou roli v něm sehráli zúčastnění, jakou zkušenost si zúčastněný z kritického incidentu odnesl a jaký vliv na kariéru dotyčný kritický incident měl,
- **nahrávky.**

Technika analýzy kritických incidentů probíhá ve čtyřech krocích. Mezi tyto kroky patří stanovení obecného cíle, specifikace zúčastněných, sběr a analýza dat. Každý z těchto čtyř kroků musí být prostudován, aby byly zjištěny odchylky stanovené přijatými postupy.

Získaná data lze podle Fetschera (2010) zpracovat dvěma možnými způsoby. Prvním způsobem je hrubé zpracování dat, kde jsou data získaná pomocí již zmíněných metod (rozhovor, skupinový rozhovor, dotazník či nahrávky). Druhým způsobem interpretace je didaktické shrnutí dat, jehož znakem je vyprávění ve třetí osobě. Během tohoto způsobu shrnutí dat dochází k vyzdvižení důležitých detailů kritického incidentu. Na druhou stranu zde dochází ke špatné či žádné interpretaci situace.

## 5 Situační analýza Organizace Omega

V této kapitole bude popisována Organizace Omega, ve které byl sběr kritických incidentů prováděn. Obsahuje základní informace týkající se Organizace Omega, její činnosti a působení. Součástí této kapitoly je také popis stávajícího motivačního programu této organizace.

### 5.1 Popis Organizace Omega

Organizace, ve které je průzkum prováděn, požádala o anonymitu v rámci této diplomové práce. Proto zde bude nadále vystupovat pouze jako „**Organizace Omega**“. Součástí této organizace je **výrobní závod působící v jižních Čechách**, kde se řadí mezi největší zaměstnavatele v tomto kraji. Právě v tomto výrobním závodě byl proveden průzkum v rámci sběru kritických incidentů. Autorka diplomové práce pravidelně komunikuje s personálním oddělením, které jí zprostředkovalo několik exkurzí po výrobních a logistickém centru. Díky těmto exkurzím bylo autorce umožněno lépe porozumět provozu v této organizaci a komunikovat se zaměstnanci, od kterých následně byla získávána data o kritických incidentech.

Mateřská společnost vlastní Organizace Omega se sídlem v Dublinu vstoupila na český trh v roce 1993. Právní formou společnosti je společnost s ručením omezeným. Jedná se o mezinárodní společnost zaměstnávající kolem 95 tisíc zaměstnanců ve více než 170 zemích. Její hlavní činností je výroba přístrojů pro domovní a průmyslové elektroinstalace, přístroje sloužící pro distribuci elektrické energie a záložních zdrojů a logistika v rámci dopravy zboží zprostředkovateli. Podle výroční zprávy z roku 2017 pracuje pro organizaci v České republice celkem 1 500 zaměstnanců.

### 5.2 Motivační program Organizace Omega

V této kapitole je popsán stávající motivační systém Organizace Omega. Vnější motivační nástroje Organizace Omega jsou popisovány na základě informací získaných od personálního oddělení této organizace. Některé motivační nástroje z toho programu jsou poskytovány na základě Zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb., 2019).

## **5.2.1 Motivační program zaměřený na vnější motivace**

### ***Motivační prémiový systém***

Motivační prémiový systém je využit pro zaměstnance na dělnických pozicích. Princip tohoto systému je přičtení prémie k základní fixní mzdě. Tyto prémie jsou rozděleny do dvou kategorií – prémie flexibilní a individuální. V kategorii prémie flexibilní jsou zaměstnanci posuzováni na základě jejich produktivity, včasnosti dodávek a kvality. Druhá kategorie je hodnocena a udělována na základě plnění plánu a tzv. položky osobní. Položka osobní v sobě zahrnuje dodržování a respektování zákonných požadavků, interních pravidel a hodnot.

### ***Příplatek za práci přesčas***

Organizace Omega proplácí svým zaměstnancům na základě zákoníku práce příplatek za práci přesčas.

### ***Příplatky za práci o svátcích a víkendů***

Za vykonanou práci ve svátek poskytne Organizace Omega zaměstnancům vedle mzdy náhradní volno v rozsahu práce ve svátek. Za dobu čerpání náhradního volna je zaměstnanci poskytnuta mzda ve výši průměrného výdělku. Zaměstnanec se může se zaměstnavatelem dohodnout na poskytnutí příplatku za práci ve svátek ve výši 100 % průměrného výdělku místo náhradního volna.

Za vykonanou práci o víkendů poskytuje Organizace Omega kromě dosažené mzdy také příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku.

### ***Příspěvek na čištění pracovního oděvu***

Organizace Omega poskytuje svým zaměstnancům, kteří v daném měsíci odpracují alespoň 10 pracovních směn, příspěvek na čištění pracovního oděvu. Výše tohoto příspěvku závisí na povaze vykonávané práce.

Například pro zaměstnance z oblasti údržby je tento příspěvek 150 Kč, pro zaměstnance logistiky či skladu je příspěvek v částce 100 Kč a pro ostatní zaměstnance poskytuje organizace příspěvek ve výši 50 Kč.

### ***Dovolená***

Ze zákoníku práce vyplývá povinnost poskytnout 4 týdny dovolené. Zaměstnanci Organizace Omega mají nárok na 5 dní dovolené navíc nad zákonný nárok, to znamená, že zaměstnanci mohou čerpat 5 týdnů dovolené.

### ***Sleva na firemní výrobky***

Zaměstnanci Organizace Omega mají možnost koupit firemní výrobky za velkoobchodní cenu. Pak dále záleží jen na samotné ceně výrobku.

### ***Stravenky***

Organizace Omega přispívá svým zaměstnancům na jedno hlavní jídlo v průběhu každé odpracované směny pomocí tzv. jídelních kuponů (obecněji stravenky) částkou 60 Kč. V případě, že zaměstnanec této organizace pracuje ve 12hodinovém režimu, má nárok na jídelní kupon ve výši 90 Kč. Za jednu odpracovanou směnu má zaměstnanec Organizace Omega nárok vždy jen na jeden jídelní kupon.

### ***Wellness aktivita***

Organizace Omega nabízí svým zaměstnancům v rámci wellness aktivit několikrát do roka lístky do bazénu.

### ***Penzijní připojištění***

Organizace Omega zavedla pro své zaměstnance příspěvek na penzijní připojištění, ve kterém organizace přispívá 2 % ze základní mzdy zaměstnance (tj. část mzdy, která je pevně daná).

## **5.2.2 Motivační program zaměřený na vnitřní motivace**

### ***Jazykové vzdělávání***

Organizace Omega poskytuje svým zaměstnancům možnost skupinového jazykového vzdělání. V rámci jazykového vzdělávání organizace využívá externí lektory.

### ***Vnitrofiremní vzdělávání Omega University***

Vnitrofiremní vzdělávání poskytuje Organizace Omega pomocí tzv. e-learningů. Oblasti, kterých se týkají e-learningová školení, jsou převážně profesního zaměření.



Každá pracovní pozice má svá návazná profesní školení, které musí zaměstnanec splnit. Jedná se také o školení, která jsou navázána na vnitřní politiku Organizace Omega – mise, vize, etika a cíle organizace atd. Organizace samozřejmě využívá i školení, která jsou uskutečňována tzv. naživo s lektory.

### ***Kariérní růst***

Hodinová mzda zaměstnance Organizace je dána zařazením zaměstnance do tarifní třídy. Tarifní mzdové třídy jsou určeny pro zaměstnance podle pracovní pozice, kterou zaměstnanec zastává. Každá tarifní třída se skládá ze čtyř a více stupňů (A, B, C, D).

Zařazení zaměstnance do určitého stupně vychází z nároků na znalosti a dovednosti zaměstnance, složitosti pracovních úkonů, mírou odpovědnosti a rozsahu rozhodování. Na základě ohodnocení a návrhu nadřízeného je možné zaměstnanci změnit tarifní stupeň. Míra ohodnocení závisí na splnění všech kritérií stanovených pro dosažení vyššího stupně, na který je zaměstnanec navržen.

Hodnocení zaměstnance má pět stupňů a každý stupeň se hodnotí samostatně. Jedná se o naplánované zaškolení, započaté zaškolení, ukončené zaškolení, nezávislá práce a expert.

## **5.3 Sběr kritických incidentů**

Data získaná kvalitativní metodou zkoumání kritických incidentů pro diplomovou práci byla získávána několika různými způsoby.

Prvním způsobem bylo dotazníkové šetření, pomocí kterého byly získány kritické incidenty. Tyto incidenty byly následně analyzovány a využity i pro analýzu vnější a vnitřní motivace s cílem nalézt možné existující faktory genderového rozdělení, které mají vliv na pracovní výkon zaměstnanců.

Autorka diplomové práce byla Organizací Omega požádána o přidání otázky týkající se preferovaných vnějších motivačních nástrojů zaměstnanci do dotazníku. Jelikož v Organizaci Omega pracují zaměstnanci české národnosti, byl použit formulář v českém jazyce, viz Příloha č. 1, který byl distribuován zaměstnancům výrobního závodu Organizace Omega.

Distribuce probíhala třemi způsoby. Distribuce pomocí personálního oddělení, které rozeslalo dotazníky pomocí emailové komunikace. Poté se jednalo o distribuci

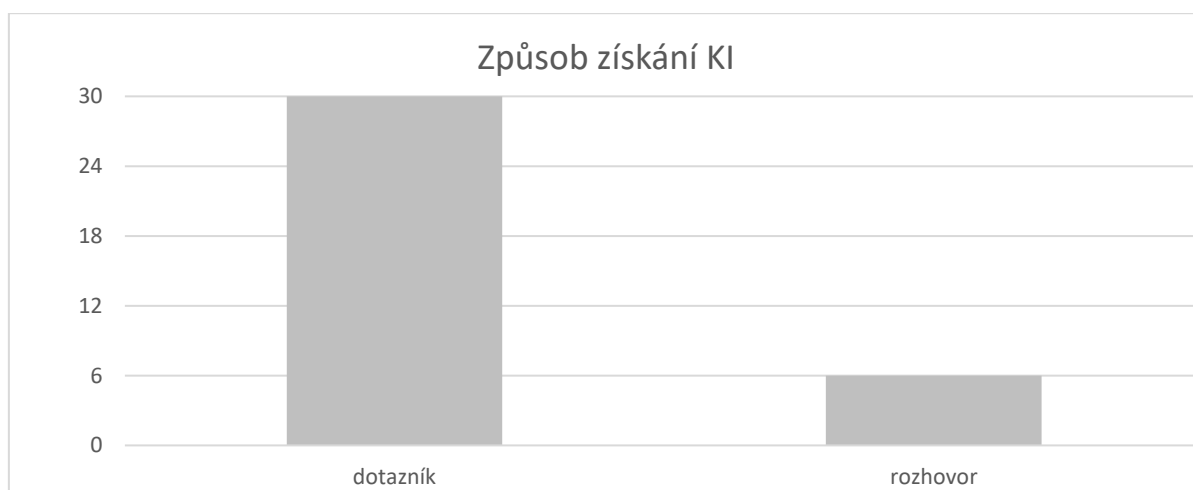
za pomoci samotných zaměstnanců, kteří je rozdávali svým spolupracovníkům. Třetím způsobem distribuce bylo rozdání dotazníků při osobním setkání se zaměstnanci během exkurzí, které byly autorce diplomové práce nabídnuty Organizací Omega. Při osobním setkání byla zaměstnancům výrobního závodu Organizace Omega vysvětlena podstata diplomové práce a účel dotazníkového šetření. Návštěvy na pracovišti umožnily lépe pochopit rozmístění a specifikace pracovišť, na kterých daní zaměstnanci pracují.

Účastníkům dotazníkového šetření a rozhovoru bylo vždy nejdříve sděleno, že vše bude naprosto anonymní. Jakmile byla zaměstnancům slíbena naprostá anonymita, daní zaměstnanci byli mnohem otevřenější ve svých odpovědích.

Druhým způsobem byly osobní rozhovory se zaměstnanci, kteří o rozhovory projevíli zájem. I tyto rozhovory byly zaměřeny na sběr kritických incidentů. V rámci osobních rozhovorů bylo získáno největší množství relevantních dat. Osobní rozhovory se zaměstnanci Organizace Omega byly nahrávány na diktafon, následně přepsány a analyzovány. Tuto metodu lze považovat za nejvíce efektivní v rámci získávání dat.

Celkově na dotazníkové šetření odpovědělo 36 zaměstnanců Organizace Omega. Z toho se 30 zaměstnanců podělilo o svůj kritický incident formou dotazníků a 6 zaměstnanců souhlasilo s osobním rozhovorem. Rozhovory byly provedeny se 3 ženami a 3 muži. Jakým způsobem byly kritické incidenty získány, je zobrazeno v grafu číslo 2.

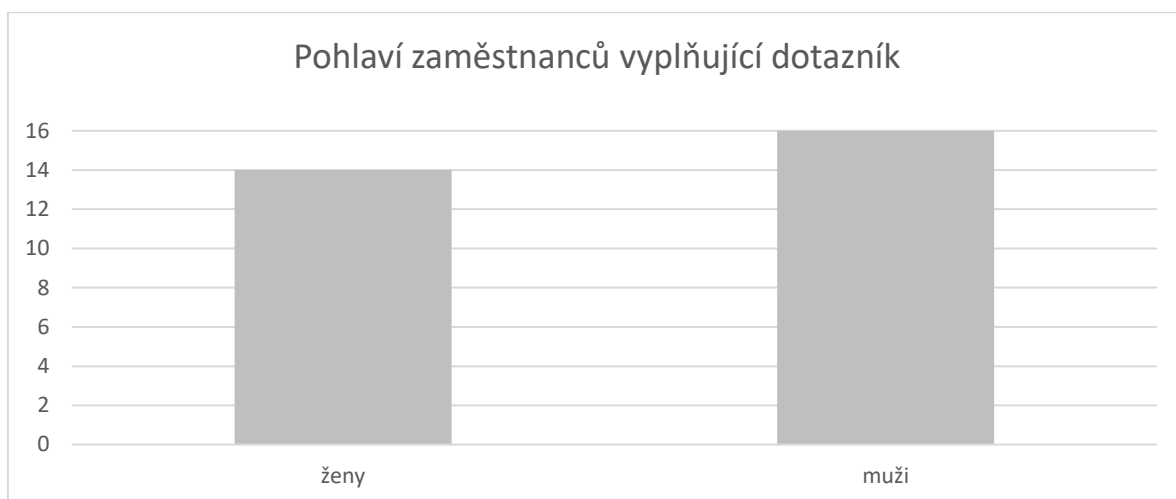
**Graf 2 Způsob získání Kritických incidentů**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Z 30 zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník, tvořilo 16 mužů a 14 žen. Lze tedy říci, že rozdělení je relativně vyrovnané. Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví, kteří odpověděli na dotazník, je zobrazeno na grafu číslo 3.

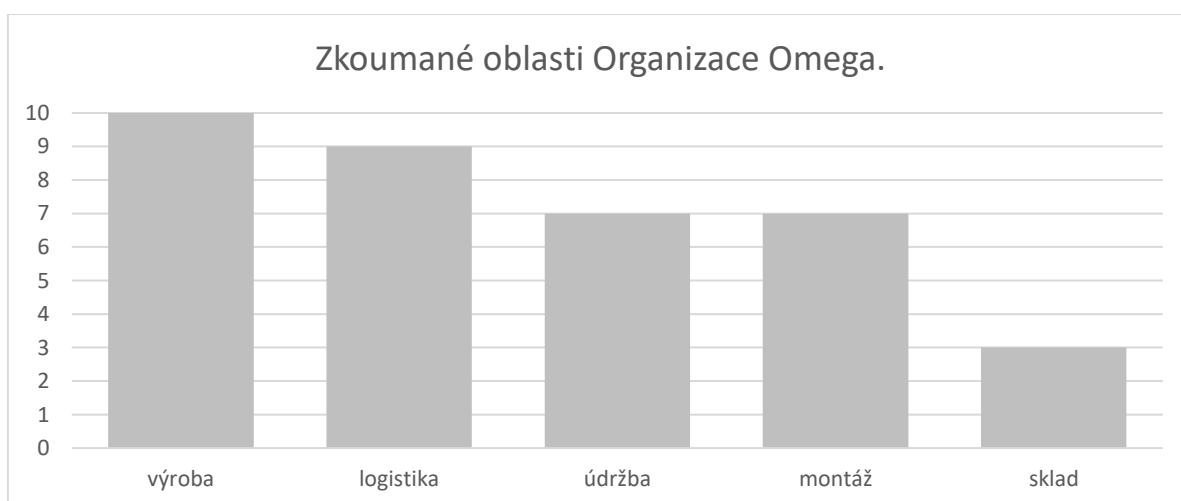
**Graf 3 Pohlaví zaměstnanců vyplňujících dotazník**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Zaměstnanci Organizace Omega, kteří se podělili o své kritické incidenty, pracují v oblastech výroby, údržby, skladu, montáže a logistiky. Počet zaměstnanců z jednotlivých oblastí je zobrazen na grafu 4.

**Graf 4 Zkoumané oblasti Organizace Omega**



*Zdroj: vlastní zpracování*

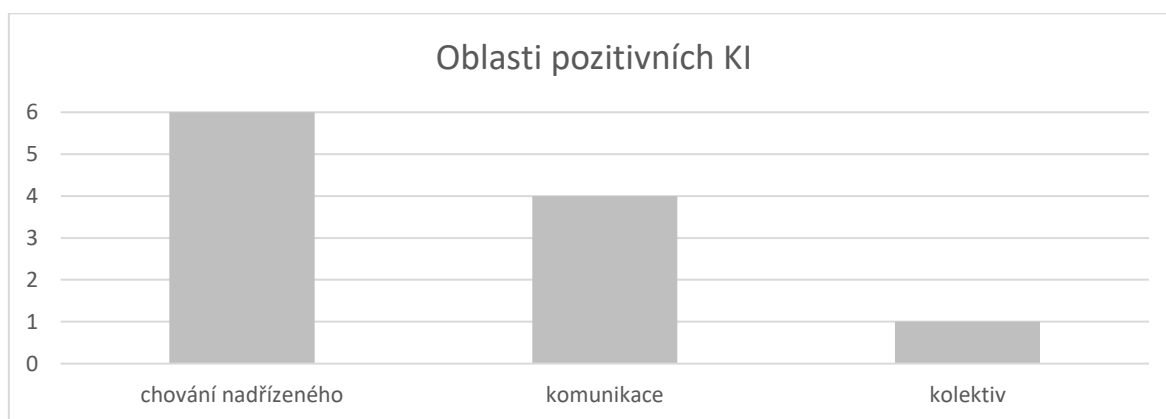
Data získaná metodou kritických incidentů jsou podkladem pro následující analýzy, které slouží jako základ pro tvorbu návrhu nového motivačního programu.

## 6 Analýza a vyhodnocení získaných materiálů

### 6.1 Analýza kritických incidentů v Organizaci Omega

Metodou zkoumání kritických incidentů bylo od zaměstnanců Organizace Omega získáno celkem 49 kritických incidentů týkajících se několika různých aspektů – chování nadřízeného, pracovní podmínky a komunikace. Z celkových 49 získaných kritických incidentů je 11 kritických incidentů pozitivních a 38 incidentů negativních. Počet pozitivních kritických incidentů rozdělených dle aspektů, kterých se týkají, jsou znázorněny v grafu 5.

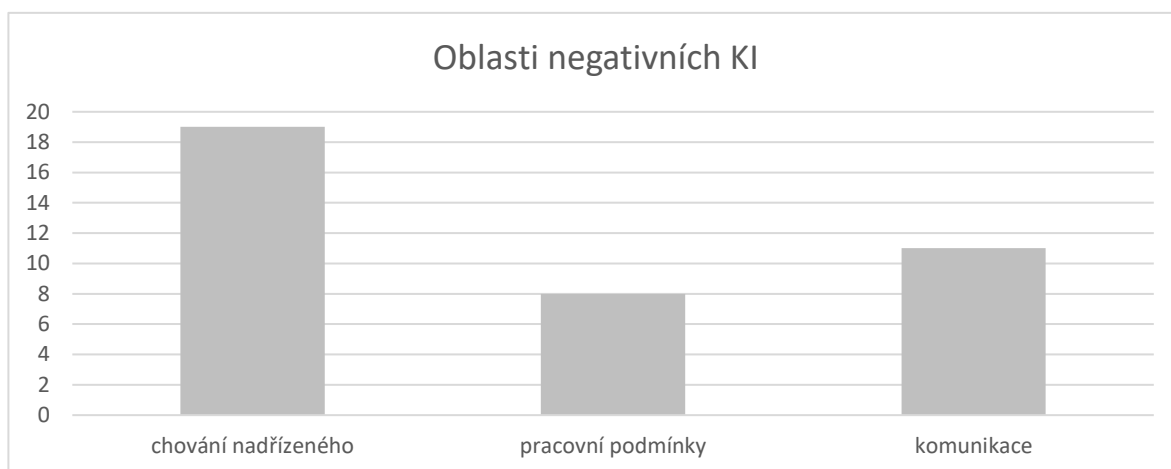
Graf 5 Aspekty pozitivních KI



Zdroj: vlastní zpracování

Počet negativních kritických incidentů, který je více než trojnásobkem pozitivních kritických incidentů, je zobrazen v grafu 6.

Graf 6 Aspekty negativních KI

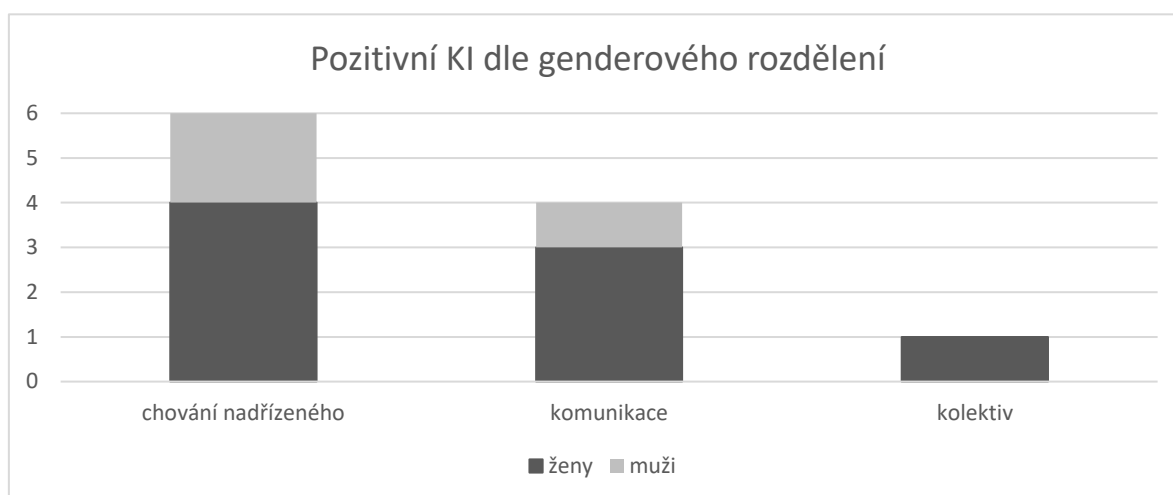


Zdroj: vlastní zpracování

### 6.1.1 Pozitivní KI

Aspekty pozitivních kritických incidentů jsou rozděleny podle genderového rozdělení, které znázorňuje graf 7. Z toho grafu lze vyzorovat, že s pozitivními kritickými incidenty se svěřily zejména zaměstnankyně Organizace Omega.

Graf 7 Genderové rozdělení pozitivních kritických incidentů



Zdroj: vlastní zpracování

Aspekty pozitivních kritických incidentů jsou dále analyzovány společně s ukázkami těchto incidentů.

#### Chování nadřízeného

Nejčastější příčinou vzniku pozitivního kritického incidentu je chování nadřízeného k jeho podřízeným. V tomto případě se jedná o kladné chování, kde se nadřízený snaží své podřízené ocenit nejen po finanční stránce, ale zejména také uznáním a respektem k nim.

*„Mám pocit, že má snaha pracovat kvalitně je oceňována jak finančně, tak i občasnou pochvalou nadřízeného.“ (žena)*

*„Dostalo se mi poděkování od vedoucího.“ (žena)*

*„Nadřízený mi poděkoval za upozornění na problém.“ (muž)*

Nejen, že se snaží svým podřízeným projevit uznání a pochvalu, lze u něho najít také podporu při jednání s vedením organizace týkající se podřízeného:

*„Za podpory nadřízeného jsem dosáhl alespoň neplaceného volna.“ (muž)*

Nadřízený by měl být také schopen určit, kteří podřízení jsou vhodní vykonávat určitou práci a podle toho se zařídit.

*„Rozjížděla se nová směna a mistrová si mě tam vyžádala.“ (žena)*

### **Komunikace**

Při řešení problému je potřeba ze strany nadřízeného vysvětlení situace zaměstnanci, co se od něho očekává a co by mělo být výstupem jeho pracovního výkonu. Někteří dotazovaní se s touto schopností u svého nadřízeného setkali.

*„Dostalo se mi správné komunikace, kdy mi bylo vše potřebné řádně vysvětleno.“ (žena)*

Dotazovaní se také setkali s ochotou nadřízeného zabývat se a řešit problém.

*„O problému jsem informoval výrobního ředitele, který problém začal ihned řešit.“ (muž)*

### **Kolektiv**

Pokud zaměstnanec neupřednostňuje samostatnou práci a má potřebu cítit se jako součást týmu, je ideální takový tým, ve kterém zaměstnanci společně řeší danou situaci a reagují na vzniklý problém, a ve kterém jednotliví členové týmu dokáží uznat dobrou práci jiného člena. Několik dotazovaných vyjádřilo spokojenost s dobrým kolektivem kolem sebe.

*„Podařilo se mi najít řešení problému a od spolupracovníků jsem slyšel slova uznání za dobře odvedenou práci.“ (muž)*

*„Cítím se jako součást týmu.“ (žena)*

Podle získaných dat z dotazníkového šetření zaměstnanci Organizace Omega považují za správné chování nadřízeného vyslechnutí názorů podřízených, poskytnutí příležitostí ke kariérnímu růstu, podporu při vznikající nejistotě a rozpacích. Zaměstnanci, kteří se podělili o pozitivní kritické incidenty týkající se chování nadřízeného, zmínili jako správné chování nadřízeného také vyjádření pochvaly a poděkování za dobře odvedenou práci.

V rámci správné komunikace se zaměstnanci Organizace Omega setkali se zájmem nadřízeného?? odpovědět na otázky týkající se pracovního výkonu a pomoci při řešení vzniklých problémů. Zaměstnanci se také setkali se správnou

komunikací v případě příležitosti se dále rozvíjet a rekvalifikovat. Zaměstnanci Organizace Omega pocítili soudržnost a naplnění potřeby být součástí týmu.

### **Dopad kritických incidentů na zaměstnance**

Pozitivní kritické incidenty a jejich dopady vzbuzují v zaměstnancích pocit dobře vykonané práce a uspokojení podílet se na chodu firmy.

*„Práce je můj koníček a vykonávám ji ráda.“ (žena)*

*„Pokud člověk něco chce a jde si za svým cílem, stojí za to překonávat překážky.“ (muž)*

Pro dobře odvedenou práci je potřeba, aby zaměstnanci jednali jako součást týmu a táhli tzv. za jeden provaz. Někteří zaměstnanci v Organizaci Omega tento pocit mají.

*„Byla jsem obklopena skvělým pracovním kolektivem, který mě vždy podržel.“ (žena)*

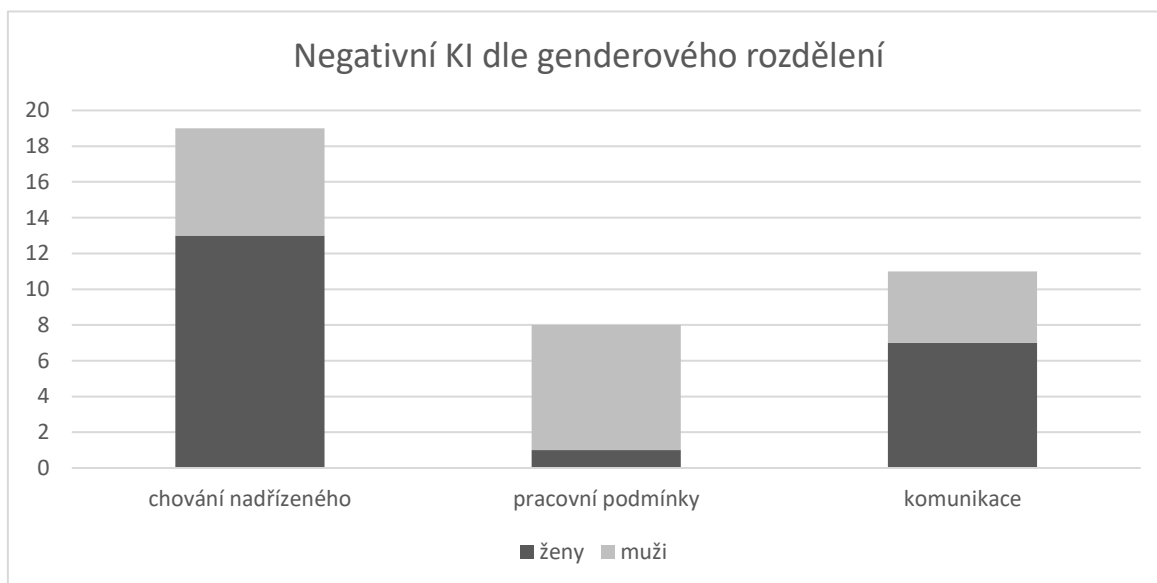
Bohužel se zaměstnanci Organizace Omega nepodělili o velké množství pozitivních reakcí. Bylo získáno pouze 11 pozitivních kritických incidentů z celkových 49 kritických incidentů. Data získaná od zaměstnanců Organizace Omega ukazují, že pozitivní reakce převažují u žen pracujících v této organizaci, které tak vykazují ochotu otevřeně a bezproblémově komunikovat jak se svými spolupracovníky, tak s nadřízenými.

#### **6.1.2 Negativní KI**

Negativní kritické incidenty jsou rozděleny dle genderového rozdělení a znázorněny v grafu 8. Z daného grafu je vidět, že větší počet žen se podělilo o negativní kritické incidenty týkajících se opět komunikace a jednání na pracovišti.

Na druhou stranu větší poměr mužů se podělil o kritické incidenty spojené s pracovními podmínkami. Důvodem může být, že ve zkoumaných oblastech Organizace Omega jsou muži zaměstnáni převážně na technicky zaměřených pracovních pozicích. Tato pracovní místa jsou i z pohledu pracovních podmínek fyzicky náročnější a může tak docházet k horšímu naplnění podmínek nezbytných k výkonu práce.

**Graf 8 Negativní KI dle genderového rozdělení**



Zdroj: vlastní zpracování

Aspekty negativních kritických incidentů společně s ukázkami jsou analyzovány v následujících odstavcích.

### **Chování nadřízeného**

Nadřízený by měl mít ve své pozici nejen potřebu dosažení co nejlepších výsledků společnosti, ale zároveň vést své podřízené správným směrem a motivovat je k dosažení vytyčených cílů organizace. Cílem nadřízeného by měl být soulad pracovních cílů jednotlivých zaměstnanců s cíli organizace. Je potřeba zajistit, aby na svou funkci nadřízený měl nejen dostatečné zkušenosti a vzdělání, ale také řídicí a komunikační schopnosti. Podřízení si velmi všímají povahových rysů svého nadřízeného a jeho postoje a přístupu ke svým podřízeným.

Z průzkumu v Organizaci Omega vyšlo najevo, že se zaměstnanci setkávají spíše s odmítavým až nepřiměřeně negativním jednáním ze strany nadřízeného.

*„Nadřízený mi řekl, že nepotřebují staré lidi, ale mladé a perspektivní.“ (žena)*

*„Požádal jsem o dovolenou a odpovědí nadřízeného bylo, zda si dělám srandu.“ (muž)*

*„Vedoucí se ke mně choval arogantně, použil vulgární slova.“ (žena)*

*„Projektu jsme věnovali hodně času a energie, nadřízená nás ale jen kritizovala za to, že jsme pomalí a že od nás očekávala víc.“ (žena)*



Pokud se tedy jedná o další existenci podřízeného v organizaci, očekává se, že nadřízený bude nestranný a bude se rozhodovat pouze na základě pracovního výkonu zaměstnance a jeho výsledcích v rámci plnění cílů společnosti. Neměl by do rozhodování zahrnout osobní sympatie.

Metodou zkoumání kritických incidentů bylo však zjištěno, že ne vždy tomu tak je.

*„I když jsem u organizace pracovala přes x let, nadřízený mě pracovní zlikvidoval jako první, jelikož jsem nebyla jeho oblíbenkyně.“ (žena)*

*„Nadřízený se bavil tím, že vyžadoval, abych problém vysvětlil svému protějšku v angličtině. I když v té době jsem s angličtinou zatím začínal.“ (muž)*

Očekává se, že nadřízený bude pro své podřízené oporou a zdrojem povzbuzení. Tím může ovlivnit motivaci zaměstnanců k vyšším výkonům. Právě nadřízený, osoba s potřebnými odbornými zkušenostmi a schopností komunikovat a řídit skupinu lidí, by měla být vždy připravena pomoci podřízeným radou, určením správného směru či jen povzbuzením v kritických situacích.

Část dotazovaných se setkala s pasivním chováním ze strany nadřízeného, který neprojevoval sebemenší zájem o řešení problémů, vysvětlení situace či adekvátní komunikaci se svými podřízenými.

*„Od nadřízeného nezájem.“ (žena)*

*„Problém byl urovnán, avšak bez omluvy a jakéhokoliv vysvětlení.“ (žena)*

*„Bohužel vedoucí náš návrh ani pořádně nevyslechl a rovnou ho zamítl.“ (žena)*

*„Nikdy nám nic nevysvětlí a jenom zakazuje nebo přikazuje.“ (žena)*

*„Odpověděl jsem, že to bude nekvalitní. Nadřízený odpověděl, že je mu to jedno, že komponenty potřebují, aby mohla výroba pokračovat.“ (muž)*

Nadřízený by měl svým podřízeným dostatečně odůvodnit své rozhodnutí, aby bylo předem jasné, že se nejedná o osobní vendetu či antipatie, které vedly k rozhodnutí. Nadřízený pro své rozhodnutí potřebuje dostatečné argumenty, které by toto rozhodnutí podpořily. Je potřeba, aby se zaměstnanec dozvěděl a pochopil, proč k takové situaci došlo, jaké jsou následky a jak to ovlivní jeho pracovní kariéru.

*„Aniž by mi nadřízený cokoli řekl, sesadil mě z funkce a nabídl to někomu jinému.“ (muž)*

Zaměstnanci Organizace Omega postrádají uznání za dobře odvedenou práci ze strany nadřízeného. Většina dotazovaných má pocit, že je nadřízený dostatečně nepodporuje a nevyjadřuje jim uznání a respekt.

*„Nadřízení, kteří měli zásluhy jen minimální nebo žádné, se chválí ještě dnes a zaměstnanci jsou vzduch.“ (žena)*

### **Pracovní podmínky**

Zaměstnavatelé jsou povinni vytvořit zaměstnancům takové pracovní prostředí, které zajišťuje bezpečný výkon práce. Adekvátní pracovní podmínky napomáhají ke spokojenosti a motivaci zaměstnanců, ovlivňují jejich pracovní výkon tak, aby bylo dosaženo potřebného pracovního výsledku. Je na vedení organizace, aby tyto podmínky zajistila.

*„Potýkali jsme se s nedostatkem místa. Veškerá naše argumentace, že v takových podmínkách se nedá pracovat, nebyla brána vážně.“ (žena)*

*„Pokud by měli zaměstnanci jít pro pití do určené místnosti, která je dost daleko, nedělal by nikdo nic jiného. Na pracovišti není žádné místo určené k odložení pití.“ (muž)*

*„Denně bojujeme s nedostatkem prostoru. Nadřízení stále neřeší trvalé a kvalitní zabezpečení.“ (muž)*

*„Stále upozorňujeme nadřízené, že při neustálém navyšování vstupů je prostor absolutně nedostačující.“ (muž)*

Zaměstnavatel je povinen vytvořit zaměstnancům takové pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce. Pravidla či opatření, jejichž úkolem je předcházet ohrožení nebo poškození lidského zdraví při pracovním výkonu, jsou stanovena v rámci BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci). Metodou zkoumání kritických incidentů však bylo zjištěno, že ne vždy jsou tato opatření zajištěna a dochází k jejich porušení.

*„Dozvěděl jsem se, že tuto práci má obvykle dělat pět lidí a ne jen jeden.“ (muž)*

*„Došlo k úrazu, jelikož jsme museli činnost vykonávat ve dvou, ale vyžadovala tři lidi.“ (muž)*

*„Nikdo mě v nové funkci nezaškolil ohledně technologie.“ (muž)*

## Komunikace

Nadřízení mohou považovat rozhovor se svým podřízeným za banální záležitost. Pokud zaměstnanec postoupí na vedoucí pozici, je potřeba, aby si osvojil komunikační dovednosti a další vlastnosti spojené s ovlivňováním a působením na své podřízené. Schopnost naslouchat a podpořit zaměstnance je nezbytnost pro nadřízeného pracovníka.

V Organizaci Omega se většina dotazovaných setkala spíše s nadřízeným, který se držel pouze nastavených pravidel, aniž by se snažil svým zaměstnancům danou situaci či problém vysvětlit. Tato činnost je důležitá z hlediska souznění a pochopení podřízeného s cíli organizace. Nadřízený by se měl snažit proniknout do pocitu a úhlu pohledu zaměstnance řešícího určitý problém. Dotazovaní zaměstnanci se spíše setkali s odmítavým přístupem svého nadřízeného.

*„Nedal si to vůbec vysvětlit, vůbec ho nezajímalo můj pohled na věc.“ (žena)*

*„Upozornil jsem na chybu, nadřízený však nereagoval.“ (muž)*

*„Nadřízený si nenašel ani pět minut, aby mi vysvětlil situaci.“ (žena)*

*„Nadřízený si nezjistil potřebné informace a následně uznal zásluhu někomu jinému, než měl.“ (žena)*

*„Nadřízený nejevilo zájem mi s něčím pomoci ani odpovědět na mé otázky.“ (muž)*

*„Dostali se do časové tísně, a proto se místo neoptimálnější varianty zvolila ta nejrychlejší a nejlevnější.“ (žena)*

Nejedná se pouze o odmítavý přístup nadřízeného. Podle dotazovaných zaměstnanců jim nadřízený neposkytuje správnou zpětnou vazbu za odvedenou práci či řešení problému v rámci týmu. A přesto je zpětná vazba za odvedenou práci pro zaměstnance důležitá z pohledu, zda směřují správným směrem a zda jsou výsledky, kterých dosahují, v souladu s očekáváním.

*„Ve firmě nefunguje princip zpětné vazby.“ (muž)*

*„Vyvrcholilo to rozhádaným kolektivem.“ (žena)*

Jako nadřízený by měl svým podřízeným zajistit ve spolupráci s ostatními odděleními potřebné a správné informace týkající se jejich pracovní náplně.

*„Za necelých 24 hodin bylo vše zase jinak.“ (žena)*

Zaměstnanci Organizace Omega se setkávají se špatnou komunikací ze strany vedoucích pracovníků. Vypovídají, že během negativních kritických incidentů se setkali s vulgarismy, arogancí a ponižováním ze strany nadřízeného a následně s pocitem bezmoci. K dotazovaným se nadřízení chovali hrubě a podle zaměstnanců nemají jejich nadřízení zájem řešit vzniklé problémy.

Dotazovaní se také setkali se špatnou komunikací, zejména ve vztahu nadřízený a podřízený. Týkala se zejména nesprávného nebo žádného vysvětlení zadaného úkolu. Zaměstnanci se svěřili, že se většinou jedná pouze o příkazy a zákazy. Dále pociťují, že nemají ze strany svého nadřízeného podporu, pokud se jedná o zajištění potřebných školení a možností rekvalifikací. Zaměstnanci se také zmínili o nedostatečné a občas dokonce chybějící zpětné vazbě.

### **Dopad kritických incidentů na zaměstnance**

Dopady vzniklých negativních kritických incidentů týkajících se chování nadřízeného, špatné komunikace a pracovních podmínek mohou zanechat na zaměstnance dlouhodobý dojem. Negativní kritické incidenty ovlivňují zejména zaměstnancovu psychickou stabilitu. Následkem je frustrace z pracovního výkonu, zklamání, pocit ponížení a méněcennosti.

*„Nikomu nemůžu věřit.“ (žena)*

*„Připadal jsem si jako obětní beránek.“ (muž)*

*„Cítil jsem se frustrovaný a byl jsem zklamaný.“ (muž)*

*„Cítil jsem se ponížený.“ (muž)*

*„Cítila jsem se hodně v rozpacích a nejistě.“ (žena)*

*„Cítila jsem se poníženě a bezmocně.“ (žena)*

Podřízení jsou následně demotivovaní, což může v konečném důsledku vést k nedostačujícím pracovním výsledkům.

*„Můj názor se sice vyslechne, ale k ničemu to stejně nevede.“ (žena)*

*„Ať se snažíte a děláte, co to jde, stejně je to pro nadřízené málo.“ (žena)*

*„V této organizaci nemá cenu vymýšlet zlepšení. Protože když nejste vedoucí, nic se stejně nezmění.“ (muž)*

Snad každý zaměstnanec doufá ve svém zaměstnání v kariérní růst. Dotazovaní bohužel na základě negativních zkušeností dokonce přemýšlejí nad změnou zaměstnání.

*„Jak jen to půjde, změním práci.“ (žena)*

*„Podal jsem výpověď a hledám si novou práci.“ (muž)*

*„Přešel jsem na jiné pracoviště.“ (muž)*

V případě pasivního chování nadřízeného a špatné komunikace se většina dotazovaných raději uzavře do sebe. Nemají žádnou motivaci k vyřešení situace, jelikož mají pocit a zkušenosti, že by to stejně nikam nevedlo.

*„Mlčetí zlato.“ (žena)*

*„Lezla bych mu víc do zadku? To těžko.“ (žena)*

*„Vztahy se šéfem a kolegyní jsou na bodu mrazu.“ (žena)*

*„S kariérou jsem skončila. V práci si odpracuji, co musím a jdu domů.“ (žena)*

V konečném důsledku se zničí principy, na kterých organizace stojí v rámci vztahu zaměstnanec – zaměstnavatel. Jsou tím myšleny principy či stanoviska, kdy zaměstnanec má být součástí organizace, má být srozuměn s cíli organizace a snažit se o jejich naplnění. Zaměstnanec by měl být spravedlivě ohodnocen za svůj pracovní výkon a snažit se organizaci přispět svými nápady na zlepšení.

Dle průzkumu v Organizaci Omega dotazovaní zaměstnanci mají jiný názor.

*„Slova jako – jsem hrdý, že zde mohu pracovat, uznání za dobrou práci, spravedlivá odměna – jsou jen prázdné fráze, které zde neplatí.“ (muž)*

*„Má vůbec smysl pracovat ve firmě, která si neváží práce a zásluh svých pracovníků, kteří se podílejí na chodu firmy v oblasti výroby.“ (muž)*

*„Pouhý zaměstnanec ve výrobě může také přijít s dobrým nápadem.“ (žena)*

*„Fráze – práce mluví sama za sebe – v této organizaci neplatí.“ (žena)*

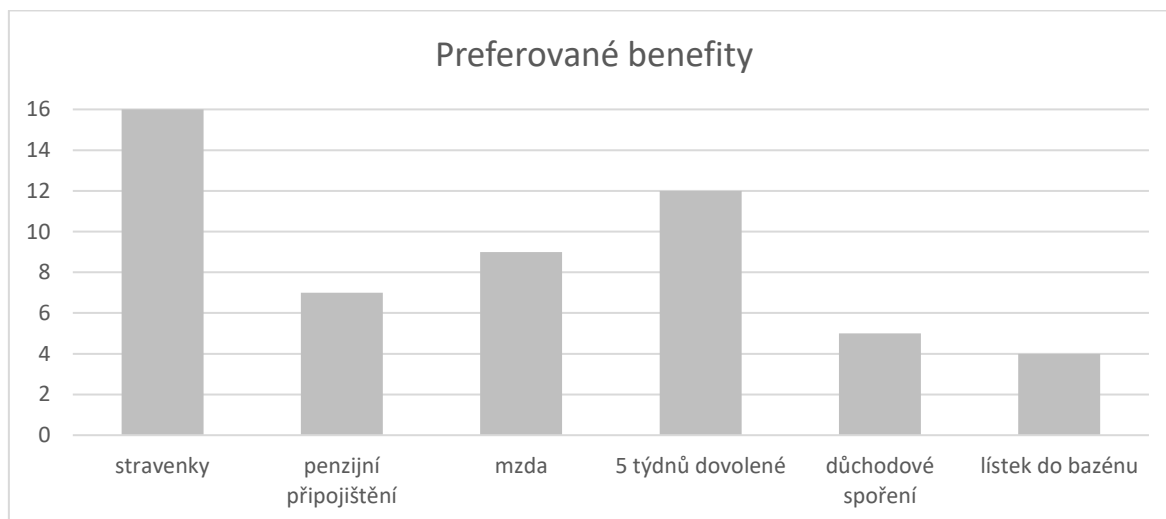
Výše zmiňované situace jsou kritické incidenty popisované jako negativní zkušenosti, u kterých lze identifikovat jejich příčinu vzniku. Je úkolem organizace s těmito incidenty pracovat a snažit se o zlepšení situace, které by následně vedlo ke zvýšení pracovního výkonu. Opět může být důvodem tohoto poměru

prokazovaná větší citlivost žen v Organizaci Omega na vztahy na pracovišti. Data naznačují, že muži se zase potýkají s negativními zkušenostmi týkajícími se pracovních podmínek. Ze získaných dat jsou muži v Organizaci Omega více technicky orientovaní, a to může být důvodem nespokojenosti s pracovními podmínkami.

## 6.2 Analýza nástrojů vnější motivace v Organizaci Omega

Otázka týkající se preference vnějších motivačních nástrojů byla do dotazníkového šetření přidána na žádost Organizace Omega. Mezi nejvíce preferované vnější nástroje byly zmíněné stravovací poukázky, penzijní připojištění, mzda, 5 týdnů dovolené, důchodové spoření a lístky do bazénu. Preference zaměstnanců v oblasti zmíněných vnějších motivačních nástrojů jsou zobrazeny v grafu číslo 9 společně s jejich počtem.

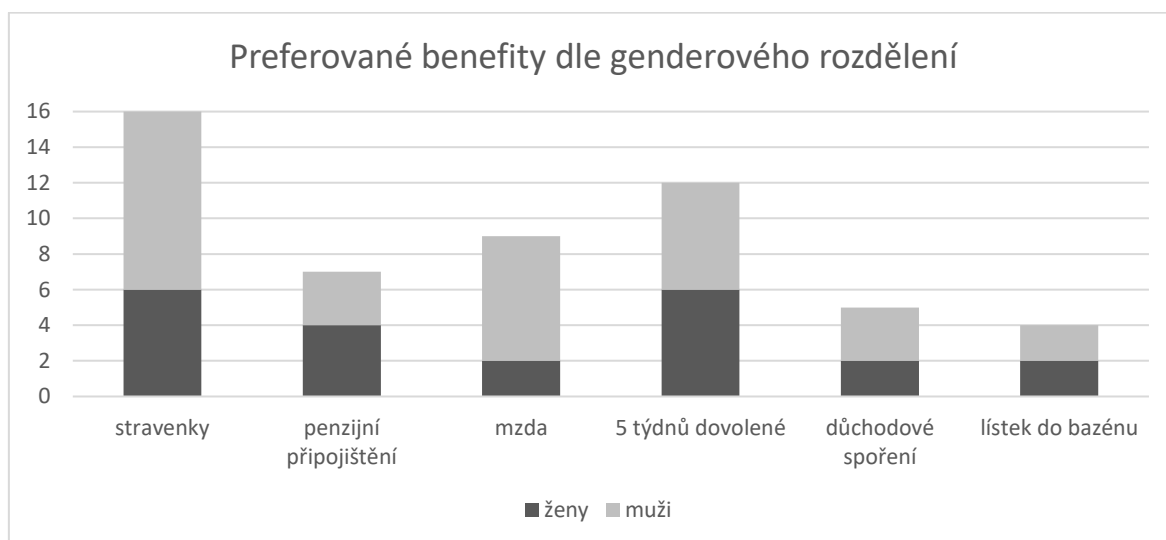
**Graf 9** Preferované vnější motivační nástroje



*Zdroj: vlastní zpracování*

Vnější motivační faktory jsou analyzovány i v rámci genderového rozdělení a znázorněny v grafu 10.

**Graf 10** Preferované vnější motivační nástroje dle genderového rozdělení



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce preferovaným vnějším motivačním nástrojem jsou stravovací poukázky poskytované Organizací Omega. Jak je uvedeno v podkapitole 5.2, je výše příspěvku na stravování (neboli stravenek) 60 Kč za každou odpracovanou směnu.

V průzkumu se několik dotazovaných zmínilo, že by výše stravenek mohla být vyšší, aby pokryla větší část nákladů na stravování.

*„Je směšné, že stravenka je jen na 60 Kč, v okolních firmách jsou mnohem vyšší.“ (muž)*

Druhým nejvíce preferovaným vnějším nástrojem je 5 týdnů dovolené neboli jeden týden dovolené nad rámec stanoveného zákoníkem práce.

Platové ohodnocení zmínilo celkem 11 dotazovaných zaměstnanců. Pro některé zaměstnance se jedná o tu největší motivaci.

*„Největší motivace je mzda.“ (muž)*

*„Motivovalo by nás zvýšení platu.“ (žena)*

Z tohoto důvodu by většina dotazovaných zaměstnanců preferovala do budoucna 13. a 14. plat jako formu odměny.

*„Firma by mohla poskytovat 13. a 14. plat.“ (muž)*

Organizace Omega poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na penzijní příspěvěk. Z průzkumu však vyplynulo, že jde o novinku v motivačním programu.

*„Penzijní připojištění, které trvalo několik let, než jsme se dočkali.“ (žena)*

V dotaznících zaměstnanci několikrát zmínili, že Organizace Omega neposkytuje vnější motivační nástroje, které by v dnešní době už nebyly standardem.

*„Nedostáváme nic navíc, jen to, co už je dnes standard ve všech firmách.“ (muž)*

*„Poskytované benefity jsou dnes již standardem.“ (muž)*

*„S ohledem na poskytované benefity v okolních firmách není zase tak čím se chlubit.“ (žena)*

Na základě průzkumu pomocí metody zkoumání kritických incidentů bylo zjištěno, že i když Organizace Omega ve svém motivačním programu uvádí flexibilní prémiový motivační systém, dotazovaní zaměstnanci v praxi uvádějí jiný způsob odměňování.

Pro většinu dotazovaných zaměstnanců je velkým problémem odměňovací systém. V takto nastaveném systému odměňování neexistuje motivace k vyššímu výkonu práce a lepším výsledkům, když je výkon zprůměrován společně se zaměstnanci, jejichž pracovní výkon není stoprocentní.

*„Je potřeba objektivní hodnocení vykonávané práce.“ (žena)*

*„Nemá cenu pracovat na 120 %, když druhý pracuje na 80 % a v důsledku jsme všichni hodnoceni jako zaměstnanci na 100 %.“ (muž)*

Během analyzování otázky týkající se preferovaných vnějších motivačních nástrojů, přidali dotazovaní i několik návrhů nástrojů, pomocí kterých by mohla Organizace Omega více motivovat své zaměstnance k vyššímu pracovnímu výkonu. Jedná se o zaměstnance, kteří v Organizaci Omega pracují 10 a více let.

*„Ocenil bych trochu vstřícnosti, poděkování za dlouholetou práci.“ (muž)*

*„Firma by měl ocenit pracovníky, kteří jsou ve firmě 10 a více let.“ (muž)*

*„Jen mne mrzí, že při mém odchodu mi nikdo nepoděkoval, rovnou šli jen k věci, že než dám výpověď, tak musím zaškolit jiného pracovníka.“ (žena)*

Průzkumu se zúčastnily i zaměstnankyně, které jsou těhotné či na mateřské dovolené. Tyto zaměstnankyně zmínily několik možných nových motivačních nástrojů.

*„Ocenila bych, kdyby firma při narození dítěte dala nějaký dárek.“ (žena)*



*„Nejvíce by mne asi motivovalo, kdyby se ženám po mateřské dovolilo chodit na ranní směnu.“ (žena)*

Dle analyzovaných dat jsou muži více motivováni vnějšími motivačními nástroji. Na základě odpovědí uvedených v dotaznících a rozhovorech se zaměstnanci Organizace Omega lze vyvodit závěr, že důvodem větší vnější motivace u mužů je jejich pragmatický přístup a pocitovaná potřeba finančního zabezpečení domácnosti. Tyto závěry potvrdila analýza kritických incidentů, kde se muži podělili o KI týkající se neadekvátních pracovních podmínek a potřeby zlepšení stávajících vnějších nástrojů motivace.

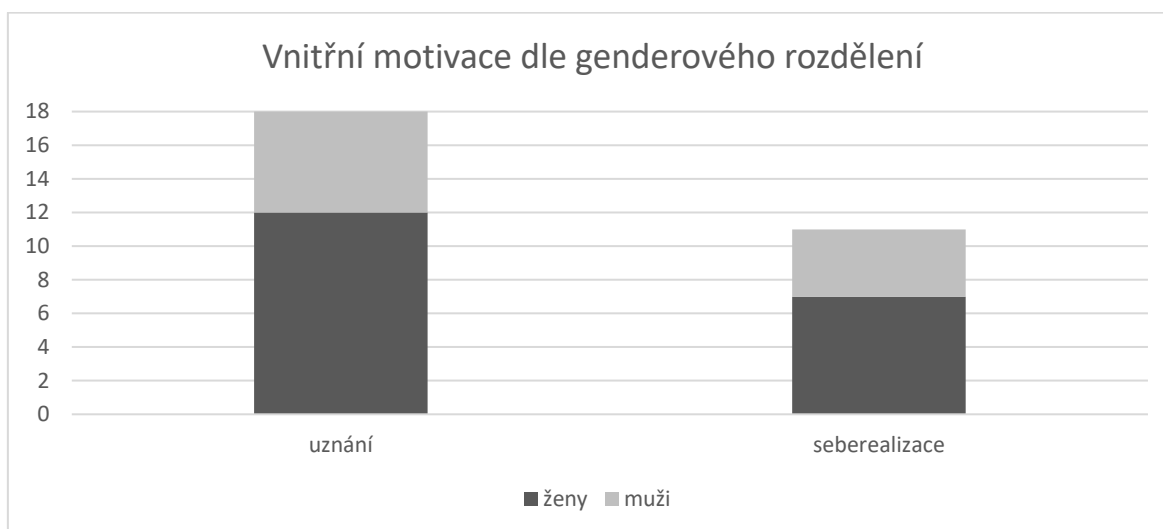
Z grafu 10 lze vidět, že u druhého nejvíce preferovaného vnějšího motivačního nástroje (5 týdnů dovolené) jsou preferovány stejným počtem mužů i žen, v ostatních oblastech se zdá, že převažují preference mužů.

### **6.3 Analýza nástrojů vnitřní motivace v Organizaci Omega**

V odpovědích získaných v rámci průzkumu prováděném v Organizaci Omega zaměstnanci popisovali své vnitřní potřeby – realizace svých nápadů na řešení problému, chybějící zpětnou vazbu, uznání od nadřízeného a také určitý kariérní růst. Analýza vnitřní motivace je z tohoto důvodu prováděna v návaznosti na Maslowovu motivační teorii, která zmiňované potřeby seskupuje do dvou nejvyšších potřeb, potřeby uznání a seberealizace.

Oblasti vnitřní motivace dále rozdělené podle genderového rozdělení jsou znázorněny v grafu 11.

**Graf 11 Vnitřní motivace dle genderového rozdělení**



Zdroj: vlastní zpracování

### **Potřeba uznání**

Uznání za výsledky práce považují zaměstnanci Organizace Omega za důležité. V rámci Organizace Omega je tato potřeba v praxi v malé míře. Velmi malý počet zaměstnanců uvedl, že jejich nadřízený dokáže ocenit jejich pracovní výsledky.

*„Byl jsem velmi překvapen, že vyslechl naše názory.“ (muž)*

*„Motivovala by mě úcta a slušnost nadřízených.“ (žena)*

*„Mohlo by se mi dostat uznání za dobře odvedenou práci.“ (žena)*

Jde o nepostradatelnou součást vnitřní motivace, jelikož uznání, pochvala a respekt je mnohdy účinnější než finanční ohodnocení.

Pokud však uspokojení této potřeby chybí, jsou zaměstnanci vnitřně demotivováni a nemají důvod ani snahu pracovat více a lépe.

### **Potřeba seberealizace**

Naplnění potřeby seberealizace je zcela individuální a záleží na zaměstnanci, jakou míru seberealizace pociťuje. Zaměstnanec se snaží o naplnění svého potenciálu a sebenaplnění. Zaměstnanci Organizace Omega se pokoušejí tuto potřebu na pracovišti naplnit tím, že přijdou s novým nápadem na řešení problému, snahou odvést svou práci poctivě či připravenost snést nesouhlas okolí.

*„Použil jsem svůj rozum.“ (muž)*

*„Přistupovala jsem ke své práci zodpovědně a nevzdávala to.“ (žena)*

*„Práce mě baví, proto se ji snažím dělat dobře.“ (žena)*

Kariérní vývoj je zásadní pro vnitřní motivaci jednotlivce. Zaměstnanec potřebuje vědět, kam směřuje, jaký je jeho cíl a možnost tohoto cíle dosáhnout.

*„Přijala jsem novou práci, kterou mi nabídli.“ (žena)*

*„Dostala jsem příležitost postoupit na vyšší pozici.“ (žena)*

Podle dotazovaných nenabízí Organizace Omega svým zaměstnancům mnoho možností kariérního postupu.

*„Kariéru v oddělení logistiky asi nelze očekávat v této firmě.“ (muž)*

Kromě kariérního postupu lze pracovníky vnitřně motivovat možnostmi vzdělávání a rekvalifikace. Investice do vzdělávání svých zaměstnanců je pro rozvoj a dosažení vytyčených cílů organizace nepostradatelná. V dnešní době je nezbytné se neustále přizpůsobovat novým systémům a požadavkům zákazníka. Organizace Omega nabízí ve svém motivačním programu možnosti vzdělávání v profesních oblastech (jak bylo zmíněno v podkapitole 5.2.).

*„Bylo mi nabídnuto zvýšit svou kvalifikaci, s radostí jsem přijal.“ (muž)*

*„Chtěla jsem se naučit novým věcem, práci s PC (Excel, Word).“ (žena)*

Data naznačují, že pro ženy pracující v Organizaci Omega je důležité vyjádření uznání nejen od nadřízeného, ale také od spolupracovníků a možnost seberealizace v rámci pracovního výkonu. Možnost uspokojení těchto potřeb se poté může projevit zvýšením pracovního nasazení.

Na základě odpovědí získaných od zaměstnanců Organizace Omega je možné označit za možný důvod, že jsou ženy více vnitřně motivovány než muži, potřeba dokázat sama sobě a i okolí, že v případě nabízené příležitosti mohou ženy docílit stejného pracovního výkonu a postavení jako muži.

## 6.4 Vyhodnocení získaných dat

Podle metody zkoumání kritických incidentů byly identifikovány nejčastější aspekty nespokojenosti zaměstnanců Organizace Omega, které mají největší vliv na jejich motivaci a pracovní výkon, ať už se jedná o ženy nebo muže. Ty byly následně provázány s analýzou motivačního programu a spokojenosti zaměstnanců, která byla provedena na žádost Organizace Omega. Analýza vnější a vnitřní motivace doplnila výpovědi získané analýzou kritických incidentů, kde se muži svěřovali s KI týkajícími se pracovních podmínek či odměňování a ženy v rámci vztahů na pracovišti.

Největší počet pozitivních/negativních kritických incidentů se týkal chování nadřízeného k podřízenému. Jednalo se o nezáměr ze strany nadřízeného, pasivní chování v rámci řešení nastalých problémů, podpory a vyslechnutí zaměstnance. Dále se kritické incidenty týkaly pracovních podmínek a špatné komunikace. V rámci chování nadřízeného a komunikace se podělily s kritickými incidenty zejména ženy. Kritické incidenty, na kterých se nejvíce podíleli muži, jsou špatné pracovní podmínky.

Na žádost Organizace Omega byla do dotazníkového šetření přidána otázka týkající se preferovaných vnějších motivačních nástrojů. Z těchto odpovědí vyplývá, že celkově jsou zaměstnanci Organizace Omega motivováni zejména vnějšími motivačními nástroji. Jedná se o mzdu, dovolenou a stravovací poukázky. Avšak všechny zmíněné vnější motivační nástroje považují dotazovaní za běžný standard, který poskytuje řada firem v okolí. Do otázky, které vnější nástroje Organizace Omega preferují, identifikovali i několik nástrojů, které by ocenili do budoucna. Na základě dat získaných na otázku týkající se preference nástrojů je mzda jedním z nejvíce preferovaných vnějších motivačních nástrojů. Z tohoto důvodu by zaměstnanci ocenili odměny formou 13. a 14. platu a odměňování dlouhodobých zaměstnanců. Z průzkumu bylo zjištěno, že z genderového hlediska jsou motivováni vnějšími motivačními nástroji především muži, pouze s výjimkou motivačního nástroje dovolené, kde byl stejný počet žen i mužů. V dotaznících a rozhovorech zazněly možné důvody, proč jsou muži více motivováni vnějšími motivačními nástroji. Jedná se o potřebu finančně zajistit rodinu.

Nejvíce zaměstnanci postrádají v Organizaci Omega uznání za dobře vykonanou práci, respekt a úctu od nadřízených. Tyto chybějící vnitřní motivační nástroje mohou způsobit v konečném důsledku demotivaci a rezignování ze strany zaměstnanců. V rámci vnitřní motivace naopak zaměstnanci Organizace Omega oceňují alespoň mírné uspokojení potřeby seberealizace. Je jim umožněno občasně rozvíjet potenciál, získat nové zkušenosti pomocí absolvování školení a rekvalifikací. Z výzkumu vyplynulo, že z genderového hlediska jsou vnitřními motivačními nástroji více motivovány ženy. Podle získaných dat z rozhovorů jedním z důvodů je potřeba žen si něco dokázat a získat tzv. „místo na slunci“.

Pro přesnější analýzu a závěr by byla potřeba další výzkum. Tyto analýzy byly prováděné v oblastech výroby, montáže logistiky, údržby a skladu. Pokud by se jednalo o jiné oblasti (např. vedoucí pozice) nebo jiné zaměření organizace, mohla by se vnitřní a vnější motivace lišit.

## 7 Návrh motivačního programu pro personální oddělení

Z analýzy kritických incidentů, ve které byly identifikovány nejčastější KI ovlivňující motivaci zaměstnanců, byl navržen motivační program pro personální oddělení Organizace Omega. Návrh motivačního programu slouží k vylepšení stávajícího motivačního programu Organizace Omega tak, aby bylo dosaženo zvýšení motivace zaměstnanců, a tím tak bylo dosaženo vyššího pracovního výkonu. Jedná se o návrh vnějších motivačních nástrojů, jehož výsledkem může být zvýšení motivace (vnitřní a vnější) zaměstnanců. Avšak počátečním krokem k realizaci návrhu motivačního programu bude pro Organizace Omega zlepšení informovanosti zaměstnanců se stávajícími nabízenými vnějšími motivačními nástroji.

Následující motivační program je navrhnutý na základě Maslowovy pyramidy potřeb. Tedy návrh vnějších nástrojů, které nejdříve zabezpečí vnější potřeby (fyziologické, bezpečí a sociální potřeby) a až poté jsou formulovány návrhy pro zajištění vnitřní potřeby (uznání a seberealizace). Návrh motivačního programu částečně vychází také z návrhů získaných z dotazníků a rozhovorů od zaměstnanců Organizace Omega.

Návrh vnějších motivačních nástrojů sloužící ke zvýšení pracovního výkonu je popisován od méně finančně náročných nástrojů až po ty velmi finančně náročné.

### ***Vnější motivace***

Méně finančně náročným vnějším nástrojem ke zvýšení motivace zaměstnanců může být **dárek zaměstnancům k výročí dlouhodobé spolupráce**. Jednalo by se o zaměstnance, kteří jsou součástí Organizace Omega 10, 15, 20 a více let. Nemusí se přímo jednat o finančně náročné dary, ale o poděkování ze strany vedení organizace za dlouhodobou spolupráci. Může se jednat o upomínkové pero nebo třeba hodinky. Tento způsob odměny pro zaměstnance za dlouhodobou spolupráci byl jedním z několika dalších návrhů od zaměstnanců na zlepšení motivace v Organizaci Omega. Pro zaměstnance by mohlo být také motivací předání daru z rukou ředitele Organizace Omega. Návrh dárku dlouholetým zaměstnancům může mít ve své podstatě stejný vliv na vnější motivaci u žen i mužů. Bylo by zapotřebí, aby obsah samotného dárku odrážel genderové rozdělení, jelikož ženy a muži mají rozlišné preference.

Dalším méně finančně náročným vnějším motivačním nástrojem je **odměna při odchodu do důchodu**. Může se jednat o peněžní formu odměny za spolupráci ze strany organizace nebo se může jednat o nepeněžní formu odměny. U nepeněžní formy odměny zaměstnanec může ředitel Organizace Omega předat zaměstnanci jako určitou formu poděkování např. dárkový koš či poukázku. Pokud by se v tomto návrhu jednalo o peněžní formu, nezáleží na genderovém rozdělení. Na druhou stranu v případě, že by se jednalo o nepeněžní formu odměny, je už potřeba zohlednit genderové rozdělení a jejich preference. Je možné i u nepeněžní formy zajistit jednotný typ, např. hodinky či pero. V tomto případě by tento typ nepeněžní formy odměny nezohledňoval genderové rozdělení.

Podobně jako odchod do důchodu je formou vnějšího motivačního nástroje **dárek k narození dítěte**. Pokud se zaměstnanci Organizace Omega narodí dítě, ředitel společnosti by mohl zaměstnanci poblahopřát a předat např. jednorázový příspěvek na koupi kočárku. Formou dárku k narození dítěte může také být založení vkladní knížky na jméno dítěte a uložení příspěvku na ni. Dárek pro narozené dítě by mohl motivovat stejnou mírou jak ženy, tak i muže.

Jistou formou motivace pro zaměstnance s dětmi mohou být pouze **ranní směny**. Je však potřeba, aby Organizace Omega určila maximální věkovou hranici dítěte (např. 10 let). Pokud by dítě této hranice dosáhlo, byl by zaměstnanec opět zařazen na další pracovní směny. Záleželo by na konkrétních členech rodiny, jak by se dohodli na péči o potomka. Rodiče, který by se rozhodl starat o potomka, by tak velmi motivovala k práci v této organizaci možnost ranní směny. V tomto ohledu by nemělo záležet na genderovém rozdělení, ale tento návrh motivačního nástroje se objevil v dotazníkovém šetření vyplňující ženami.

Nejvíce preferovaným vnějším motivačním nástrojem zaměstnanci Organizace Omega je **příspěvek na stravování**. Zároveň byl tento vnější nástroj jedním z nejčastějších kandidátů na zlepšení. Zaměstnanci považují nynější výši stravovacích poukázek (60 Kč) za nedostačující a chtěli by zvýšení na min. 80 Kč. Zde už se ale jedná o zvýšení finanční náročnosti na zajištění tohoto vnějšího nástroje a je potřeba tento krok důkladně propočítat a konzultovat s vedením společnosti. Potřebu zvýšení stravovací poukázky sdělili během dotazníkového šetření především muži. Lze tedy tvrdit, že jejím zvýšením by byli více motivováni.

Organizace Omega by měla více dbát na dodržování systému **odměňování**. I když v motivačním programu je uvedeno individuální a flexibilní odměňování jednotlivých zaměstnanců, v průzkumu zaměstnanci zmínili, že tomu úplně tak není. Pro zvýšení motivace zaměstnanců je důležité, aby byli jednotliví zaměstnanci ohodnoceni jen podle svého pracovního výkonu.

Většina zaměstnanců Organizace Omega v průzkumu uvedla, že by jejich motivaci zvýšila odměna formou **13. a 14. platu**. Tato odměna by byla vyplacena na konci fiskálního roku organizace zaměstnancům za dobře odvedenou práci. Tato odměna je samozřejmě nejvíce finančně náročná ze všech navržených vnějších motivačních nástrojů pro zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců. Z důvodu finanční náročnosti je potřeba tuto formu odměny nechat schválit vedením organizace. Při vyplácení této formy odměny by také záleželo na finanční situaci organizace.

Jelikož byli i muži více motivováni vnějšími nástroji, lze na základě získaných návrhů říci, že finančními odměnami formou 13. a 14. platu by byli motivováni především oni. Jednalo by se ale o velký finanční obnos, pomocí kterého by byly určité motivovány i ženy, jelikož tento návrh se objevil i v dotaznících vyplňovaných ženami.

### ***Vnitřní motivace***

Jedním z prvních návrhů méně finančně náročných vnitřních motivačních nástrojů jsou **blahopřání k narozeninám**. Každý měsíc by mohl ředitel Organizace Omega popřát všem zaměstnancům, kteří slaví své narozeniny v ten konkrétní měsíc. Seznam těchto zaměstnanců a jejich data narození mají na personálním oddělení. Blahopřání může mít písemnou formu (v rámci celé organizace) nebo ústní formu. Z genderového hlediska by zde neměl být rozdíl v motivaci u žen a mužů. Blahopřání k narozeninám se jako návrh nástroje motivace objevil v dotaznících, které vyplnili muži i ženy.

Formou vnitřní motivace mohou být **pochvaly/uznání** zaměstnanců. Od základní pochvaly od přímého nadřízeného za dobře vykonanou práci, až po pochvalu písemnou. U písemné pochvaly se může jednat např. o vyhlášení zaměstnance měsíce. Tato pochvala by pak mohla být rozeslána pomocí e-mailů všem zaměstnancům nebo může být tato pochvala vytištěna a připnuta na nástěnku či jakékoli jiné viditelné místo. Podle získaných dat z dotazníkového šetření



by slušné chování a pochvala/uznání motivovala většinu dotazovaných zaměstnanců, tedy jak žen, tak i mužů.

Jako nástroj pro vnitřní motivaci lze využít zejména **zpětnou vazbu**. Zpětná vazba by byla poskytnuta od přímého nadřízeného, který má přesné informace o pracovním výkonu jednotlivých zaměstnanců. Je však potřeba, aby se nadřízený dokázal oprostít od osobních pocitů a dojmů. Dále by se při poskytování zpětné vazby musel nadřízený zaměřit na způsob poskytování, aby se jednalo o konstruktivní zpětnou vazbu, a ne pouze o kritiku pracovního výkonu. O potřebě zpětné vazby se, na základě získaných dat, svěřili zejména muži. Lze tedy předpokládat, že pomocí správně poskytnuté zpětné vazby by byli muži více vnitřně motivováni muži.

Jelikož není v oblastech výroby, montáže, údržby, skladu a logistiky mnoho pracovních míst, na které mohou zaměstnanci povýšit, možnou formou vnitřní motivace by mohlo být sestavení **individuálního plánu** pro každého zaměstnance. Individuální plán by se skládal z nabídky možných školení a rekvalifikací navržených pro stávající pracovní místo. Součástí tohoto plánu by mohl být seznam rozšířených pracovních dovedností, potřebných školení, rekvalifikací a na jakých jiných pracovních pozicích by mohl daný zaměstnanec pracovat. Možnost rekvalifikace nebo dalšího vzdělávání by mohla jak u mužů, tak i u žen pomoci v kariérním růstu, popřípadě k oživení stávajícího rutinního pracovního výkonu. Ženy v Organizaci Omega by dosáhly většího uspokojení vnitřní potřeby seberealizace. Zároveň u mužů by možnost rekvalifikace mohla pomoci k lepšímu finančnímu ohodnocení, a tak k uspokojení pocíťované potřeby finančního zabezpečení rodiny.

Průmysl 4.0 vychází z myšlenky automatizace výroby, kde existují ekonomické odhady, že budou v blízké budoucnosti jednoduché a opakující se činnosti doposud vykonávané lidmi vykonávány počítači. To může vyvolat zánik určitých pracovních pozic a celkovou změnu na trhu práce. Rekvalifikace zaměstnanců by mohla zajistit pracovní místa v jiných oblastech. Kai-Fu Lee identifikoval čtyři typy prací, které riziku zániku pracovních pozic nebudou podléhat (2019).

Prvním typem je oblast inovativní práce, jelikož umělá inteligence nemůže docílit takových výsledků jako vědci, nositelé Nobelovy ceny nebo umělci. Druhým typem

jsou pracovní místa související se strategií – diplomati, ekonomové atd. Třetí typ je mnohem komplexnější, zahrnuje v sobě pracovní místa využívající empatii a soucit – učitelé, lékaři atd. Posledním typem jsou pracovní místa, která budou vytvořena za pomoci umělé inteligence. V době digitalizace tak zde budou pracovní pozice, ale bude potřeba právě přeškolení a rekvalifikace zaměstnanců, aby tuto práci mohli vykonávat.

Výsledkem tohoto plánu by byla možnost pro zaměstnance získat více zkušeností, ale také odpovědností. Tento individuální plán by mohl sloužit nejen k seberealizaci, ale také k individuálnímu hodnocení a odměňování zaměstnanců. Pro Organizaci Omega by tato forma vnitřního motivačního nástroje mohla znamenat „univerzálnost“ zaměstnance, který by mohl pracovat v případě potřeby i na jiném pracovním místě (např. při absenci jiného zaměstnance). Možnost individuálního plánu by vedla také k odstranění nudnosti práce, což by mohlo vést k větší spokojenosti zaměstnanců z výkonu práce.

## Závěr

**Cílem diplomové práce** byla analýza faktorů genderového rozdělení a jejich dopad na motivaci a výkon práce v organizaci a na základě průzkumu navržení motivačního programu pro personální oddělení. Průzkum byl prováděn ve **výrobním závodě Organizace Omega** na základě sběru kritických incidentů formou dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci v oblasti výroby, logistiky, montáže, údržby a skladu. Doplněn byl o analýzu a zjištění spokojenosti zaměstnanců s motivačním programem organizace.

Na základě teoretických poznatků a dat získaných z průzkumu provedeného v Organizaci Omega byly navrženy motivační nástroje na zvýšení motivace zaměstnanců, které by v konečném důsledku znamenaly zvýšení pracovního výkonu. Výstupem je návrh motivačního programu pro personální oddělení.

Data získaná na základě kvalitativní metody zkoumání kritických incidentů byla analyzována ze tří hledisek. Jednalo se o samotnou analýzu kritických incidentů, analýzu vnější motivace a analýzu vnitřní motivace.

V **analýze kritických incidentů** byly identifikovány pozitivní a negativní kritické incidenty. Mezi nejčastější příčiny vzniku negativních kritických incidentů patří chování nadřízeného k podřízeným vyvolávající v konečném důsledku v zaměstnancích pocit beznaděje a ponížení. Dotazovaní se dále podělili o kritické incidenty vzniklé špatnou komunikací a pracovními podmínkami. Zajímavým zjištěním z genderového hlediska je větší citlivost žen na vztahy a komunikaci na pracovišti, kdežto muži spíše zmiňovali nevyhovující pracovní podmínky. Důvodem může být u mužů větší technické zaměření práce, kterou v organizaci vykonávají.

Nejčastější příčinou vzniku pozitivních kritických incidentů je chování nadřízeného, kde dotazovaní zaměstnanci oceňují podporu při řešení vzniklých problémů a podporu v případě příležitostí kariérního růstu.

**Analýza nástrojů vnější motivace** se zabývala identifikací preferovaných vnějších motivačních nástrojů zaměstnanci. Otázka týkající se těchto vnějších nástrojů byla do dotazníkového šetření přidána na přání Organizace Omega. Ze získaných dat lze vyvodit podobný závěr, že z genderového hlediska jsou muži více motivováni vnějšími motivačními nástroji.

V souladu s Maslowovou pyramidou potřeb získaná data naznačují větší motivaci pomocí vnějších nástrojů u mužů než u žen. Muži v Organizaci Omega více inklinují na uspokojení fyziologických potřeb a potřeby bezpečí. Právě na pokrytí těchto potřeb využívají muži nástroje vnější motivace. Mezi tyto nástroje, které zároveň slouží ke zvýšení pracovního výkonu, zařadili dotazovaní platové ohodnocení, stravovací poukázky či penzijní připojištění. Zajímavým zjištěním byl fakt, že v dnešní době považují respondenti nabídku vnějších motivačních nástrojů organizací za standard poskytovaný i konkurenčními organizacemi.

Zjištění lze interpretovat také pomocí Herzbergovy teorie hygienických a motivačních faktorů. Tato teorie nahlíží na hygienické faktory jako na faktory zajišťující eliminaci nespokojenosti zaměstnanců v rámci pracovního výkonu. Podle faktorů ovlivňujících motivaci popsaných Herzbergem se jedná o tzv. „dissatisfiers“. Pokud jsou tyto faktory vnímány jako neuspokojivé, vzniká na pracovišti pracovní demotivace. V případě, že muži v Organizaci Omega považují hygienické nástroje za standard, jejich zvýšení může být krátkodobě vnímáno jako výhoda, ale v konečném důsledku bude mít zvýšení malý účinek na udržení motivace na pracovišti. Organizace by měla zajistit takové vnitřní motivační nástroje, aby byli i muži trvale motivováni k výkonu práce na pracovišti.

Při **analýze nástrojů vnitřní motivace** bylo na základě získaných dat zjištěno, že jsou ženy více motivovány pomocí vnitřních nástrojů. Podle Maslowa se ženy zaměřují na uspokojení posledních dvou potřeb – uznání a seberealizace, tedy z pohledu Herzbergovy teorie na faktory nazvané „motivátory“.

Z pohledu Herzbergovy teorie lze data získaná od respondentů interpretovat tak, že pro ženy v Organizaci Omega dochází k naplnění hygienických faktorů a ke snížení nespokojenosti zaměstnance na pracovišti. Podle Herzberga tak ženy mohou dosahovat spokojenosti na pracovišti pomocí motivátorů. Čím více by byly tyto faktory uspokojovány, tím větší by pracovní spokojenost mohla být. Organizace Omega by měla nastavit takový motivační program, aby měli motivátory dlouhodobý účinek a bylo tak dosaženo vyššího pracovního výkonu.

Na základě analyzovaných dat a návrhů získaných od dotazovaných zaměstnanců byly navrženy motivační nástroje pro tvorbu **motivačního programu** pro personální oddělení. Tyto návrhy byly v motivačním programu rozděleny podle vnější a vnitřní motivace se zaměřením na zlepšení pracovního prostředí tak, aby nedocházelo

k situacím popsaných v negativních kritických incidentech. Mohlo by tak být dosaženo spokojenosti na pracovišti a v konečném důsledku i vyššího pracovního výkonu. Organizace by tím mohla dosáhnout uspokojení vnějších i vnitřních potřeb svých zaměstnanců, ať by se jednalo o muže nebo o ženy. V obou typech motivace byly návrhy řazeny od nejméně finančně náročných až po velice náročné.

Stávající motivační nástroje poskytované Organizací podle výpovědí respondentů považují zaměstnanci za standard, který nabízejí i konkurenční organizace. Z tohoto důvodu byly navrženy možné vnější a vnitřní motivační nástroje poskytující zaměstnancům pocit, že nejsou pouhým majetkem organizace, ale že je organizace odměňuje za loajalitu a pracovní nasazení. Činnosti organizace prováděné v souladu s motivačním programem k podpoře motivace pracovníků mohou zároveň posílit loajalitu a pracovní výkonnost zaměstnanců a následně snížit možnou fluktuaci zaměstnanců.

Ale aby byl motivační program přínosem, v rámci zvýšené motivace a pracovního výkonu zaměstnanců, měla by organizace prostřednictvím kontrol zhodnotit dlouhodobý efekt tohoto programu. Jelikož implementace motivačního programu je dlouhodobou záležitostí.

Problém posledních let, nedostatek volných pracovních sil (Cieslar, 2018), může správně nastavený motivační program, pomocí kterého zaměstnanci dosahují vyššího pracovního výkonu, znamenat jednu z nejnápadnějších konkurenčních výhod. Organizace by tak mohla za pomoci motivovaných zaměstnanců dosáhnout vytyčených cílů, protože motivovaní zaměstnanci jsou jedním ze základních prvků pro dlouhodobě udržitelnou konkurenceschopnost organizace.

Správně implementovaný motivační program by mohl pomoci ženám po rodičovské dovolené snáze se zařadit do pracovního prostředí. Bylo by tak pro ženy možné zkombinovat pracovní a soukromý život. Organizace by se stala pro své okolí atraktivním zaměstnavatelem a dosáhla tak i snížení možné fluktuace zaměstnankyň. Rovnosti žen a mužů v pracovním prostředí je možné nejlépe dosáhnout takovým motivačním programem, který bude odrážet potřeby zaměstnance jako takového, ale zároveň bude také odrážet individuální potřeby obou pohlaví.

## Zhodnocení a doporučení pro další výzkum

Výzkum byl provedený v organizaci zabývající se výrobou a logistikou, což znamenalo určité omezení, ale zároveň také prostor pro další výzkum. Pro rozšířenější závěr by bylo potřeba rozptýlit výzkum na delší časové období, popřípadě se zaměřit na různé věkové skupiny nebo oblasti Organizace Omega.

Dle průzkumu provedeného ve zmíněných oblastech Organizace Omega bylo zjištěno, že na otázky odpovídaly specifické věkové kategorie zaměstnanců. Proto může být dalším doporučením pro další průzkum zaměřením se na věkové kategorie místo genderového rozdělení. Jelikož z průzkumu také vyplynulo, že zaměstnanci věkové kategorie 50+ let jsou více motivováni vnějšími motivačními nástroji. Naopak vnitřně motivováni jsou zaměstnanci mladší generace věkové kategorie 30-40 let.

V případě genderového rozdělení by však bylo potřeba se raději zaměřit na jiný typ organizace, kde by se mohly vyskytnout větší rozdíly ve vnějších a vnitřních motivačních nástrojích.

Doporučením pro další výzkum je realizace většího počtu osobních rozhovorů, jelikož data získaná pomocí rozhovorů mají větší vypovídající hodnotu. Pro dotazovaného je jednodušší podělit se o svůj kritický incident tváří v tvář. Zároveň lze dotazovanému lépe vysvětlit podstatu kritického incidentu a získat tak mnohem konkrétnější informace.

Kromě většího počtu osobních rozhovorů by bylo vhodné využít jako další výzkumnou metodu tzv. „ohniskové skupiny“ neboli skupinové diskuze. Jak při osobních rozhovorech, tak i během ohniskových skupin mohou být zaměstnanci více otevření a sdílnější se svými prožitými kritickými incidenty.

Jedná se o organizaci zaměřující se na výrobu a logistiku, což může v rámci motivace zaměstnanců a genderového rozdělení naznačovat některé interpretace a zároveň i omezení.

Pokud by kritéria (gender a typ organizace) zůstaly stejné, byl by potřeba delší časový úsek pro získání dat od zaměstnanců. Pokud by se jednalo o stejnou organizaci, získaná data z dotazníkového šetření naznačovala využití analýz podle věkových skupin než podle genderu.

## Seznam literatury

APEDAILE, Sarah a Lenina SCHILL. : *Critical Incidents for Intercultural Communication: An interactive tool for developing awareness, knowledge, and skills*. NorQuest College Intercultural Education Programs. 2008, 38

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-840-6

CIESLAR, Jan. Domácnosti loni silně utrácely, podniky narážely na nedostatek pracovníků. *Český statistický úřad* [online]. 31. října 2018 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domacnosti-loni-silne-utracely-podniky-narazely-na-nedostatek-pracovniku>

DUDA, Jiří. *Zaměstnanecké výhody v systému motivace zaměstnanců: Employee benefits in the system of employee motivation : monografie*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. Folia Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. ISBN 80-7157-895-9.

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

Gender pay gap statistics. *Eurostat Statistic Explained* [online]. 2018 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Gender\\_pay\\_gap\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Gender_pay_gap_statistics)

FETSCHER, Doris, (2010), 75 Meter Schwimmen: Kritische Fallgeschichten in der interkulturellen Lehre“, in: Gabriele Berkenbusch; Doris Weidemann, (Hgs): Herausforderungen internationaler Mobilität. Auslandsaufenthalte im Kontext von Hochschule und Unternehmen. Ibidem: Stuttgart

FILIPOVÁ, Lenka. *Lidský kapitál a jeho efektivní využití jako zdroj ekonomického růstu v České republice*. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, 2008. Studie (Národohospodářský ústav Josefa Hlávky). ISBN 978-80-86729-38-1.

FITZGERALD, Kirsten. The critical incident technique: A useful tool for conducting qualitative research. *Journal of Dental Education*. 2007, **72**(Number 3), 299 - 304.

FLANAGAN, John C. THE CRITICAL INCIDENT TECHNIQUE. *Psychological Bulletin*. American Institute for Research and University of Pittsburgh, 1954, 33

HERZBERG, Frederick, Bernard MAUSNER a Barbara BLOCH SNYDERMAN. *The motivation to work*. Second edition. Transaction Publishers, 1959.

HETTLAGE, Rapaela a Marc STEINLIN. The critical incident technique in knowledge management-related context. *Ingenious Peoples Knowledge*. 2006, 6.

*Human resources management: odborný časopis pro řízení lidských zdrojů*. Praha: Economia. ISSN 1801-4690

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2

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

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj. 2.*, přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5

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

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X

KŘÍŽKOVÁ, Alena a Karel PAVLICA. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-117-8.

KŘÍŽKOVÁ, Alena. *Sexualizovaná realita pracovních vztahů: analýza sexuálního obtěžování v České republice*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2006. ISBN 80-7330-090-7

LEE, Kai-Fu. The truth about the robots: Artificial Intelligence Is Powerful—And Misunderstood. Here's How We Can Protect Workers. *TIME* [online]. 2019 [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <http://time.com/collection/davos-2019/5501056/artificial-intelligence-protect-workers/>

LEWIS, Gerald W. *Critical incident stress and trauma in the workplace: recognition, response, recovery*. Muncie, Ind.: Accelerated Development, c1994. ISBN 1559590548.

MASLOW, Abraham Harold. *O psychologii bytí*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0618-7.

MASLOW, A.H. The Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943, 370-396



MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. Praha: H&H, 2000. ISBN 80-86022-65-X

MCGREGOR, Douglas. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.

*Personalistika: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1. 1. 2011*, 4. vydání Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-627-1

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

REIMANN, Andrew. Critical Incidents for Raising Cultural Awareness. *The LLL SIG Newsletter*. Utsunomiya University, 2013, str. 38 - 44.

Salo-Lee, L. & A. Winter-Tarvainen. 1995. Kriittiset tilanteet kulttuurien kohtaamisessa: Suomalaisten ja saksalaisten opiskelijoiden näkökulma. In L. Salo-Lee (ed.) *Kieli & kulttuuri oppimisessa ja opettamisessa*. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitoksen julkaisuja 12

SALZBRUNN, Rudolf a Martin POBOŘIL. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005. ISBN isbn80-86764-32-x.

Spencer-Oatey, H. (2013) Critical incidents. A compilation of quotations for the intercultural field. GlobalPAD Core Concepts. Available at GlobalPAD Open House <http://go.warwick.ac.uk/globalpadintercultural>

TRIPP, D. (1993). *Critical Incidents in Teaching. Developing Professional Judgement*. London: Routledge

URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2465-2.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

*Zákoník práce: zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 29. ledna 2019*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-02-5

*Zaostřeno na ženy: Focused on women*. Praha: Český statistický úřad, 2017. Souborné informace.

## **Seznam grafů, obrázků a tabulek**

### **Seznam grafů**

|   |    |
|---|----|
| Graf 1 Gender pay gap v EU .....  | 31 |
| Graf 2 Způsob získání Kritických incidentů .....                              | 42 |
| Graf 3 Pohlaví zaměstnanců vyplňujících dotazník .....                        | 43 |
| Graf 4 Zkoumané oblasti Organizace Omega .....                                | 43 |
| Graf 5 Aspekty pozitivních KI .....   | 44 |
| Graf 6 Aspekty negativních KI .....   | 44 |
| Graf 7 Genderové rozdělení pozitivních kritických incidentů .....             | 45 |
| Graf 8 Negativní KI dle genderového rozdělení.....                            | 48 |
| Graf 9 Preferované vnější motivační nástroje.....                             | 54 |
| Graf 10 Preferované vnější motivační nástroje dle genderového rozdělení ..... | 55 |
| Graf 11 Vnitřní motivace dle genderového rozdělení .....                      | 58 |

### **Seznam obrázků**

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| Obr. 1 Maslowova pyramida potřeb..... | 19 |
|---------------------------------------|----|

### **Seznam tabulek**

|  |    |
|--|----|
| Tab. 1 Soustava schopností pro personalisty..... | 25 |
|--|----|

## **Seznam příloh**

|  |    |
|--|----|
| Příloha č. 1 Formulář pro analýzu kritických incidentů ..... | 76 |
|--|----|

## Příloha č. 1 Formulář pro analýzu kritických incidentů

### POVĚZTE MI PROSÍM O SVÉM PŘÍBĚHU

---

1. Prosím popište incident. **KDY** a **KDE** se událost odehrála, **CO** konkrétně se stalo, a **KDO** všechno byl mezi účastníky.
2. Uvedte prosím důvody, **PROČ** si myslíte, že se incident stal.
3. Jakou roli jste v události sehrál/a **VY**? Vyžadovala situace nějaká **ROZHODNUTÍ**?
4. Jakou **ZKUŠENOST/PONAUČENÍ** jste si odnesl/a? Co byste **PŘÍŠTĚ** udělal/a **JINAK**?
5. **JAKÝ** tento incident měl/má/bude mít vliv na Váš další život nebo kariéru.
6. **KTERÝ** z benefitů, poskytovaných firmou, nejvíce oceňujete? Případně co dalšího vás motivuje/by Vás motivovalo ve vaší práci?

Věk

Pohlaví

Pozice

*Moc Vám děkuji za vyplnění dotazníku pro mou diplomovou práci.*

*V tomto výzkumu je Vám garantována plná anonymita. Výsledky budou interpretovány bez použití jmen a názvu instituce. Výsledky budou zpracovány pouze autorem diplomové práce.*

*Pokud však jste ochotni prodiskutovat tento incident v rámci výzkumného rozhovoru, přidejte prosím kontaktní informace:*

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

|                      |  |                      |      |
|----------------------|--|----------------------|------|
| <b>AUTOR</b>         | Bc. Dagmar Bodocká   |                      |      |
| <b>STUDIJNÍ OBOR</b> | 6208T088 Podniková ekonomika a management provozu  |                      |      |
| <b>NÁZEV PRÁCE</b>   | Vliv faktorů genderového rozdělení na motivaci a výkon práce v organizaci.   |                      |      |
| <b>VEDOUCÍ PRÁCE</b> | Mgr. Dagmar Sieglová, MEd., Ph.D.  |                      |      |
| <b>KATEDRA</b>       | KLAT - Katedra logistiky, kvality a automobilové techniky  | <b>ROK ODEVZDÁNÍ</b> | 2019 |
| <b>POČET STRAN</b>   | 76   |                      |      |
| <b>POČET OBRÁZKŮ</b> | 1  |                      |      |
| <b>POČET TABULEK</b> | 1  |                      |      |
| <b>POČET PŘÍLOH</b>  | 1  |                      |      |
| <b>STRUČNÝ POPIS</b> | <p>Tato diplomová práce je zaměřena na analýzu faktorů genderového rozdělení a jejich vliv na motivaci a výkon práce v organizaci. Cílem práce je navrhnout motivační program pro personální oddělení.</p> <p>Teoretická část práce obsahuje shrnutí základních motivačních teorií a nejčastějších motivačních nástrojů. Dále se teoretická část zabývá genderovým rozdělením.</p> <p>V praktické části práce jsou analyzována data získaná pomocí dotazníkového šetření a osobních rozhovorů. Data jsou analyzována ze tří hledisek - analýza kritických incidentů, analýza vnější motivace a analýza vnitřní motivace. Na základě analýzy dat bylo zjištěno, že muži jsou motivováni více vnějšími motivačními nástroji než ženy. Naopak ženy jsou více motivovány vnitřními nástroji.</p> <p>Na základě analyzovaných dat byl navržen motivační program pro personální oddělení, který slouží jako nástroj organizace ke zvýšení motivace zaměstnanců a jejich pracovního výkonu.</p> |                      |      |
| <b>KLÍČOVÁ SLOVA</b> | Kritické incidenty, motivace, genderové rozdělení, motivační program   |                      |      |

## ANNOTATION

|                             |  |             |      |
|-----------------------------|--|-------------|------|
| <b>AUTHOR</b>               | Bc. Dagmar Bodocká   |             |      |
| <b>FIELD</b>                | 6208T088 Business Administration and Operations  |             |      |
| <b>THESIS TITLE</b>         | Impact of factors of gender diversity to motivation and work performance at company  |             |      |
| <b>SUPERVISOR</b>           | Mgr. Dagmar Sieglová, MEd., Ph.D.  |             |      |
| <b>DEPARTMENT</b>           | KLAT Department of Logistics, Quality and Automotive Technology  | <b>YEAR</b> | 2019 |
|                             |  |             |      |
| <b>NUMBER OF PAGES</b>      | 76   |             |      |
| <b>NUMBER OF PICTURES</b>   | 1  |             |      |
| <b>NUMBER OF TABLES</b>     | 1  |             |      |
| <b>NUMBER OF APPENDICES</b> | 1  |             |      |
|                             |  |             |      |
| <b>SUMMARY</b>              | <p>This master thesis is focused on analysis of factors of gender diversity and its impact on motivation and work performance in organization. The purpose of this thesis is design motivation programme for personal department,</p> <p>The theoretical part of this thesis summarized basic motivational theories and the most frequent motivation tools. The theoretical part also describes gender diversity.</p> <p>The practical part analyses data gathered by questionnaire and personal interviews. Data are analysed from three points of view – critical incident analysis, external motivation analysis and internal motivation analysis. The result is men are more externally motivated than women. On the other hand women are more internally motivated. The motivation programme for personal department was designed based on these analyses. It should be used as a tool to improve motivation of employees and their work performance.</p> |             |      |
| <b>KEY WORDS</b>            | Critical incidents, motivation, gender diversity, motivation programme   |             |      |

