

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ STUDIUM

2019 - 2021

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Jiří Svoboda, MBA

Motivace zaměstnanců

Praha 2020

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Mgr. Daniel Toth, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER'S STUDIES

2019-2021

THESIS WORK

Bc. Jiří Svoboda, MBA

Motivation of employees

Prague 2020

The Thesis Work Supervisor:

Ing. Mgr. Daniel Toth, Ph.D.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 17. prosince 2020

Bc. Jiří Svoboda, MBA

Poděkování

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce, za cenné připomínky a účinnou pomoc při zpracování.

Anotace práce

Diplomová práce se zabývá problematikou motivace zaměstnanců. Jedná se o aktuální téma, které je nedílnou částí oblasti lidských zdrojů v každé organizaci. Práce je rozdělena do dvou částí, z čehož první část se zabývá teoretickými instituty a jejich následným vysvětlením či konkretizováním. Empirická část práce se vztahuje na konkrétní údaje týkající se motivace ve společnosti Správa železnic, státní organizace.

Klíčová slova

Zaměstnanec, zaměstnavatel, motivace, odměna, benefit, sankce, organizace, společnost, úsilí, motivátor, hygienické faktory.

Annotation

The Thesis deals with the issue of employee motivation. This is a current topic, which is an integral part of human resources in every organization. The work is divided into two parts, of which the first part deals with theoretical institutes and their subsequent explanation or concretization. The empirical part of the work relates to specific data on motivation in the company Správa železnic, a state organization.

Keywords

Employee, employer, motivation, reward, benefit, sanctions, organization, company, effort, motivator, hygienic factors.

Obsah

Úvod	9
1. Co je to motivace.....	10
2. Motivační faktory a jejich druhy	11
2.1 Hierarchické třídění potřeb	12
2.2 Vnitřní a vnější faktory motivace.....	14
2.2.1 Vnitřní faktory motivace	14
2.2.2 Vnější faktory motivace	15
2.3 Motivace hmotná a nehmotná.....	15
2.4 Motivace, spokojenost a nespokojenost.....	16
3. Motivační priority organizace.....	18
4. Základní nástroje pracovní motivace.....	19
4.1 Odměny.....	19
4.2 Sankce.....	20
4.3 Využívání motivačních nástrojů.....	21
5. Důvody slábnoucí motivace a možnosti jejího posílení.....	21
6. Individuální rozdíly v pracovní motivaci.....	24
7. Finanční odměňování.....	26
7.1 Formy a současné trendy v oblasti finančního odměňování.....	26
7.2 Základní mzda.....	28
7.2.1 Odměňování na základě hodnocení prací.....	29
7.2.2 Odměňování na základě schopností.....	29
7.2.3 Výkonové odměňování	30
7.2.3.1 Zásady výkonového odměňování	32
7.3 Cíle a druhy zaměstnaneckých výhod.....	33
8. Úspěšnost zaměstnanců v kontextu s motivací.....	35
8.1 Výběr pracovníků	35
8.2 Zaškolení	36
8.3 Odstranění zábran	37
9. Motivace v pracovním kolektivu - jeho důležitost.....	37
10. Důležitost motivace při zadání pracovního úkolu.....	38
11. Kontrola zaměstnanců a jejich hodnocení.....	41
12. Správa železnic, s.o. - charakteristika organizace.....	43
12.1 Předmět činnosti	43

12.2 Organizace uspořádání Správy železnic, s.o.	44
12.3 Lidské zdroje.....	44
12.4 Odměňování a zaměstnanecké výhody.....	48
13. Vymezení výzkumného cíle.....	49
14. Hypotézy.....	50
15. Výzkumný vzorek.....	50
16. Metoda výzkumu.....	51
17. Dotazníkové šetření.....	51
17.1 Všeobecné otázky	51
17.2 Otázky v oblasti benefitů a odměňování.....	53
18. Vyhodnocení empirického výzkumu.....	57
19. Shrnutí empirické části práce.....	59
Závěr	60
Seznam použité literatury.....	62
Přílohy.....	66

Úvod

Motivace zaměstnanců patří k recentním fenoménům, které bývají často označovány za elementární nástroj pro rozvoj pracovněprávních vztahů zaměstnavatelů a zaměstnanců. Jedná se o problematiku, která je nedílnou součástí oblasti řízení lidských zdrojů, a která v současném globalizovaném světě v uvedené oblasti hraje primární roli.

Právě ona zmíněná primární úloha mne vzhledem k mé profesi přesvědčila o důležitosti tohoto tématu a jeho vhodnosti ke zpracování diplomové práce. Jako generální ředitel Správy železnic, státní organizace, jsem každý den vystaven nutnosti rozhodování o zaměstnancích, jejich budoucnosti a jejich pracovním prostředí. Právě tato mnohaletá zkušenost v tomto segmentu, mne v tomto ohledu hodně ovlivnila a považuji tudíž za vhodné napsat k této problematice svůj „příspěvek“.

Diplomová práce se skládá ze dvou částí a to z části teoretické a z části empirické. Teoretická část práce má především informativní charakter, který je zaměřen na problematiku motivačních faktorů, jejich druhů a působení. Neodmyslitelnou součástí teoretické části je též role základních nástrojů pracovní motivace, kterou jsou odměny a sankce a právě na finanční odměňování jsem se zaměřil nejvíce. Empirická část práce směřuje k výzkumnému šetření ve společnosti Správa železnic, státní organizace. Obsahem této části je přiblížení organizace společnosti, její předmět činnosti, stav zaměstnanců z hlediska kvantity, vzdělání a pohlaví. Hlavním cílem tohoto šetření je zjistit názory zaměstnanců na jejich motivaci v pracovním prostředí a výsledky posléze vyjádřit v příslušném kruhovém diagramu. Výzkumné šetření je zpracováno k období ke konci prosince roku 2019. Důvodem je, že informace k roku 2020 budou k dispozici až začátkem roku 2021, tj. až po zpracování této diplomové práce.

Oblast motivace zaměstnanců je značně široká a z tohoto důvodu se pokusím nastínit základní fragmenty zvoleného tématu s akcentem na mou profesní úlohu, jakožto vrcholného manažera společnosti. Cílem práce není postihnout všechny nástroje motivace, ale vybrat si ty nejčastěji využívané (odměny a sankce) a pokusit se je v předmětné práci konkretizovat.

TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE

„Manipulace je ovlivňování za účelem osobního prospěchu.

Motivace je ovlivňování za účelem společného prospěchu.“

(Frederic W. Smith¹)

1. Co je to motivace?

Motivace je velice rozsáhlý pojem, který lze uchopit z několika různých stran. Definicí tohoto pojmu se zabývá celá řada odborníků, kteří jsou autory množství klasifikací, které se však shodnou na jednom postulátu, a to, že motivace je psychickým procesem chování člověka.

Motivaci můžeme tedy definovat jako psychický proces, který dává účel a směr lidskému chování, a to jak v běžném, tak i pracovním životě.² Jedná se o jakousi interní sílu, můžeme říci i pohnutku, která vede každého člověka k uspokojení jeho nenaplněných potřeb. Právě díky motivaci může každý individuální subjekt dosáhnout svých osobních či organizačních cílů.

Jedná se o „hypotetický proces, jehož podstatným znakem je zaměřování a energetizace chování (...). Motivace dává chování jednotu a význam a strukturuje spolu s kognitivními procesy pohyby tak, že vykazují smysluplné aktivity.“³

Motivování lze též definovat jako „úsilí jednoho lidského jedince nebo jedinců vytvořit u jiného jedince (jiných jedinců) motivaci pro požadované chování a v praxi je nutnou součástí řízení, a vychází z toho, že člověku se z hlediska jeho přirozených pohnutek nechce pracovat, pokud nemá motivaci.“⁴

¹ Frederick Wallace Smith – zakladatel, předseda představenstva a generální ředitel společnosti FedEx.

² K problematice viz např. NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie*. Vyd. 1. Praha: Academia, 1998. ISBN 80-200-0689-3. Dále též PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.

³ NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. Praha: Academia, 1997. S. 270. ISBN 80-200-0592-7, s. 12.

⁴ MANAGEMENT MANIA. *Motivace, motivování a motivační teorie* [Online]. Poslední aktualizace: 07.05.2019. [cit. 16.12.2020]. Dostupné na: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>.

Další definici uvádí James Donelly, který motivaci definuje jako „všechny vnitřní hnací síly člověka, např. přání, touhy, úsilí apod. Je to vnitřní stav duše člověka, který jej aktivuje nebo uvádí do pohybu, zahrnuje úsilí, vytrvalost a cíle.“⁵

Vzhledem k tématu diplomové práce je však důležité zaměření na motivaci pracovního charakteru. Motivace zaměstnanců je jedním z elementárních úkolů jejich vedoucích a zároveň je i jejich odpovědností.⁶ Důvod je velmi prozaický: pracovníci, kteří jsou vhodně motivováni, pracují usilovněji, jsou v pracovním prostředí vstřícnější, ochotnější a při plnění pracovních úkolů se dopouštějí menšího počtu chyb. Takovýto zaměstnanec pak dosahuje lepších výsledků, a to i bez neustálého a opakujícího se dohledu a kontroly.⁷ V neposlední řadě pak působí mnohem lépe nejen na zákazníky, ale i na partnery dané organizace.

„Motivovat zaměstnance předpokládá pochopit nejen okolnosti, které k jejich motivaci přispívají, ale i ty, které jí brání. Tyto okolnosti bývají souhrnně označovány jako motivační faktory. Jejich společným znakem je, že uspokojují lidské potřeby, nebo v jejich uspokojování brání.“⁸

Působení motivačních faktorů může působit různým způsobem. Sám pojem „pracovní motivace“ je z tohoto důvodu někdy používán v odlišném smyslu. Motivace pracovníků může směřovat k tomu, aby se z nich stali například zaměstnanci určité organizace, aby v této organizaci setrvali, byli k této organizaci loajální, nebo aby podávali požadovaný výkon⁹. V této práci budeme motivaci chápat především jako motivaci výkonovou.

2. Motivační faktory a jejich druhy

Existuje celá řada faktorů, které příznivě anebo nepříznivě ovlivňují pracovní motivaci. Tyto faktory můžeme třídit z několika hledisek do několika níže uvedených skupin.

⁵ DONNELLY, J. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. s. 366-367. ISBN 80-7169-422-3.

⁶ Blíže k problematice viz URBAN, J. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3955-7, dále též FAIRWEATHER, A. *Jak být motivujícím manažerem*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3002-8.

⁷ Blíže viz URBAN, J. *Jak úspěšně motivovat lidi. Práce a mzda*. Roč. 56, č. 7. Praha: Wolters Kluwer, 2008. Str. 50.

⁸ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing a.s., 2017. s. 12. ISBN 978-80-271-9599-2.

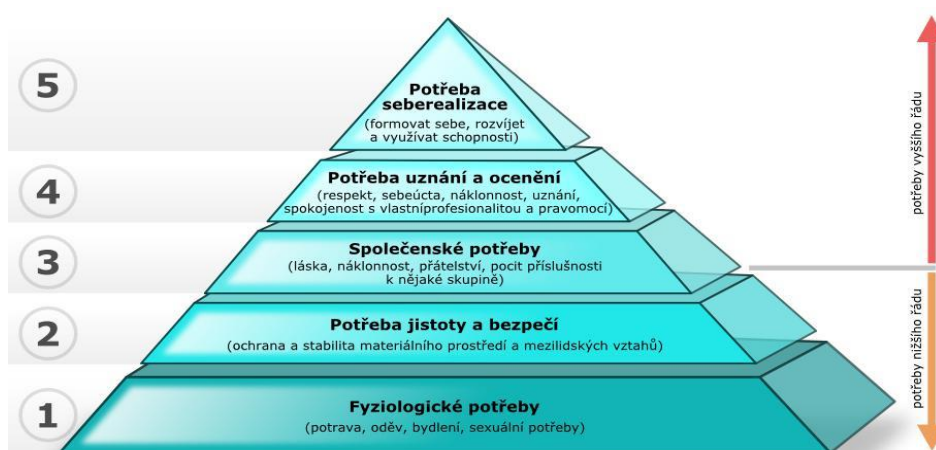
⁹ Blíže k problematice viz KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

1. Třídění motivačních faktorů dle Abrahama Maslowa¹⁰, které se opírá o hierarchický model lidských potřeb. Jedná se o skupinu potřeb, které sahají od potřeb základních, tj. fyziologických, až po potřeby seberealizace.
2. Třídění motivačních faktorů na vnitřní a vnější. Tato teorie třídění vychází z hypotézy, zda zdrojem uspokojení potřeb je práce či její výsledek.
3. Další třídění motivačních faktorů je obdobné jako ve výše uvedeném bodu, ne však stejné. Jedná se o rozdělení na hmotné a nehmotné.
4. Neodmyslitelnou z hlediska třídění motivačních faktorů je Herzbergova dvoufaktorová teorie, která je člení podle toho, co vyvolávají, tj. spokojenost či nespokojenost.

2.1 Hierarchické třídění potřeb

„Jeden z nejčastěji používaných modelů pracovní motivace, jehož autorem je americký psycholog Abraham Maslow, vychází z toho, že potřeby, které práce uspokojuje (a tím i faktory, které zaměstnance motivují), mají hierarchickou povahu. Jsou tak uspokojovány postupně. Potřeby „hierarchicky vyšší“ působí proto především tehdy, jsou-li již uspokojeny potřeby „nižší“.“¹¹

Pro přehlednost a lepší pochopení uvádím Maslowovu pyramidu potřeb:



Zdroj: <https://www.fyzioterapievpixi.cz/clanky/jsme-co-jime>

¹⁰ Abraham Harold Maslow byl americký psycholog, jeden ze zakladatelů humanistického proudu v oboru psychologie. Bývá uváděn jako autor tzv. „Maslowovy pyramidy lidských potřeb“.

¹¹ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada Publishing a.s., 2017. s 13. ISBN 978-80-271-9599-2.

Do skupiny motivačních faktorů, na kterých je založena „Maslowova pyramida potřeb“, řadíme:

Potřeby fyziologické	• jejich uspokojení je podmínkou pro přežití • tyto potřeby uspokojuje především mzda za vykonanou práci
Potřeby jistoty	• pracovní podmínky • pracoviště a jeho prostředí
Potřeby sociální	• příjemná atmosféra na pracovišti • přátelské sociální kontakty
Potřeby uznání	• prestiž, sebeúcta, ocenění, úspěch, respekt, pozornost ostatních
Potřeba seberealizace	• potřeba se rozvíjet • potřeba uplatňovat vlastní schopnosti • potřeba získávat nové zkušenosti atd.

Z teorie Abrahama Maslowa vyplývá, že pracovní motivaci ovlivňují zejména potřeby neuspokojené.¹² A. Maslow ve svých publikacích uvádí, že „*uspokojená potřeba přestává motivovat*“¹³ Toto tvrzení však dle něho neplatí pro hierarchicky nejvyšší potřebu seberealizace, kterou na rozdíl od potřeb nižších nelze nikdy naplnit.

„Maslowův model podává velmi dobrý přehled hlavních motivačních faktorů, které na pracovišti působí. Hierarchická povaha těchto faktorů však vždy neplatí. Již Maslow si všiml, že uspokojování nižších potřeb nemusí vést automaticky k tomu, že se zájem pracovníků přesouvá k potřebám vyšším: někteří pracovníci mají tendenci „setrvávat“ u potřeb nižších i nadále. K uspokojování některých vyšších potřeb může

¹² Viz blíže např. MASLOW, A. *O psychologii bytí*. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0618-7. Dále též MASLOW, A. *Maslow on Management*. New York: John Wiley & Sons, 1998. ISBN: 978-0-471-24780-7.

¹³ MASLOW, A. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Brothers, 1954. ISBN 978-0-06-041987-5.

*navíc docházet i tehdy, nejsou-li potřeby nižší zcela uspokojeny. Jeho teorie, v zásadě platná, tak nemusí platit pro každého.*¹⁴

2.2 Vnitřní a vnější faktory motivace

Oproti Maslowově teorii, která se zabývá problematikou povahy potřeb, je toto třídění zaměřeno na motivaci jako na určitý proces. Mezi vnitřní faktory motivace řadíme potřeby, které lidé uspokojují už při výkonu práce, tzn., které jsou v kontextu s prací jako takovou. Vnější motivací faktorem rozumíme to, co lidé za provedení své práce skutečně získají.

2.2.1 Vnitřní faktory motivace

Vnitřní motivační faktory ve své podstatě navazují na čtvrtý a pátý stupeň hierarchie dle Abrahama Maslowa a jsou zejména čtyři:

Samostatnost	• díky ní mohou pracovníci svou práci vykonávat
Nové schopnosti	• získávají je prováděním práce
Viditelné výsledky	• pracovníci mají možnost je sledovat
Společenský význam	• pracovníci sledují význam a smysl své práce

Samostatnost motivuje pracovníka zejména z toho důvodu, že explicitně vychází z přirozené potřeby člověka řídit svou činnost.¹⁵ Podpora samostatnosti však neznamená, že bychom pracovníkovi dali možnost, aby o své práci rozhodoval sám a samostatně. Může však znamenat to, že na něho určité, předem stanovené rozhodovací pravomoci, které se týkají možného způsobu jejího vykonávání, delegujeme.

¹⁴ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada Publishing a.s., 2017. s 14. ISBN 978-80-271-9599-2.

¹⁵ Blíže viz ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.* Přel. J. Koubek. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. Str. 556-557.

„Stejně účinným vnitřním motivačním faktorem je možnost rozvíjet si své schopnosti. I tato motivace odráží jednu ze základních lidských potřeb, a to potřebu se ve své činnosti zdokonalovat. Působí především tehdy, zvyšujeme-li si schopnosti, na kterých nám záleží či které posilují naše sebevědomí.“¹⁶

Neopominutelným vnitřním motivačním faktorem jsou viditelné výsledky práce. Tento motivační faktor bývá považován za nejsilnější. Každý zaměstnanec chce za svou práci vidět konkrétní výsledek, který má bezpochyby vliv na zvýšení jeho sebevědomí a sebedůvěry.

Čtvrtým hlavním faktorem vnitřní motivace je výkon práce, která má širší společenský smysl a význam. Smyslem práce, podporujícím motivaci, však dle Jana Urbana¹⁷ nejsou pouze čísla, tj. většinou zisky společnosti, ale její přínos pro určité osoby, tj. např. zákazníky.

2.2.2 Vnější faktory motivace

Vnějším faktorem motivace zaměstnance je to, co za svou práci, pokud ji vykonává včas a správně, dostane od svého zaměstnavatele. Jedná se zejména o finanční odměnu za práci, která má podobu mzdy/platu, prémie, bonus atd.) Mezi vnější motivační faktory řadíme též pochvalu, uznání či osobní a odbornou prestiž, která je spojena v kontextu práce zaměstnance.

2.3 Motivace hmotná a nehmotná

Z výše uvedených faktorů a s ohledem na Maslowův model je zřejmé, že část motivace je založena též na tzv. „nehmotných“ okolnostech. Tyto okolnosti jsou však bohužel v současné době ze strany nadřízených orgánů (vedoucích) či samotných organizací hodně podceňovány. Mezi takového okolnosti řadíme např. pochvaly a uznání. Jejich význam je však pro celou řadu zaměstnanců velmi důležitý. Tato důležitost tkví i v té

¹⁶ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada Publishing a.s., 2017. s 15. ISBN 978-80-271-9599-2.

¹⁷ Doc. PhDr. Ing. Jan Urban CSc., vystudoval VŠE a psychologii řízení na FF UK. Působil jako šéfredaktor časopisu Ekonom, dlouhodobě se věnuje podnikovému poradenství v oblasti řízení, organizace a rozvoje lidských zdrojů. Je ředitelem poradenské společnosti Consilium Group, Management Consultants, s.r.o., a autorem řady článků a knižních publikací.

skutečnosti, že dokážou uspokojit takové potřeby zaměstnanců, které se penězi uspokojit nedají.

Mezi hmotné faktory motivace řadíme především peníze, které jsou nástrojem pro využívání těch nejrůznějších potřeb. Pro peníze, stejně tak jako pro další hmotné motivační faktory je signifikantní, že jejich motivační účinek má s rostoucím uspokojováním potřeb sestupnou tendenci.

2.4 Motivace, spokojenost a nespokojenost

Další dělení motivačních faktorů je spojeno s americkým psychologem Frederickem Herzbergem¹⁸. Jeho teorie je spjata s hypotézou, že některé z motivačních faktorů mají vliv nejen na pracovní motivaci, ale i na spokojenost (např. projev uznání, možnost osobního růstu atd.).

Teorie Fredericka Herzberga je označována jako dvoufaktorová. Motivační faktory se dle této teorie dělí na tzv. „motivátory“ a „hygienické faktory“.

„Motivátory vedou k tomu, že zaměstnanci pracují s vyšším zájmem a nasazením. Vedle vlastností práce jako takové k nim patří okolnosti, o které mohou usilovat, například finanční odměny či možnost povýšení.“¹⁹

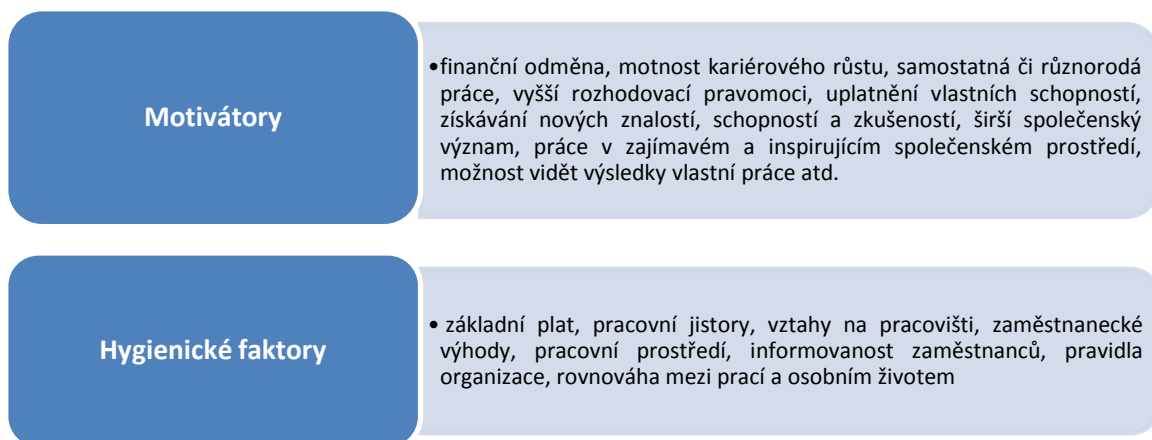
„Hygienické faktory naproti tomu motivační účinek nemají. Pokud schází, mohou však demotivovat. Hygienické faktory se netýkají práce samotné, ale pracovních podmínek. Patří k nim (zhoršené) vztahy na pracovišti, především s přímým nadřízeným, pracovní jistoty, základní mzdy, zaměstnanecké výhody, organizace práce apod. Podstatným zdrojem demotivace či nespokojenosti zaměstnanců bývá především nespravedlivé hodnocení a odměňování, ať skutečné nebo domnělé, netransparentní politika organizace týkající se povyšování zaměstnanců, omezená nebo nepřesvědčivá komunikace vedoucích s pracovníky apod.“²⁰

¹⁸ Frederick Irving Herzberg (18.4.1923 - 19.1.2000), významný americký psycholog, jehož klíčovým dílem je dvoufaktorová teorie motivace.

¹⁹ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada Publishing a.s., 2017. s 18. ISBN 978-80-271-9599-2.

²⁰ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada Publishing a.s., 2017. s 18. ISBN 978-80-271-9599-2. Dále též

Přehled těch nejdůležitějších motivátorů a hygienických faktorů uvádím v níže uvedeném modelu:



Z teorie Fredericka Herzberga lze vyvodit dva důležité závěry. Tím prvním je ta skutečnost, že zaměstnance, kteří jsou nespokojení lze motivovat jen těžko, a v případě, že by se je motivovat podařilo, bývá jejich motivace pro organizaci dražší. Další obtížností, která se k těmto nespokojeným zaměstnancům váže je dosažení jejich vyšší odpovědnosti v dané organizaci.²¹ Tato nespokojenost v práci má však i rovinu další, a to, že je takovýmito zaměstnanci vnímána jako okrajová část jejich života, a proto nemají snahu pracovat dle svých možností a dosahovat pracovní úrovně, kterou mají.²²

Tím druhým závěrem této teorie je, že eliminace nespokojenosti zaměstnance nemusí nutně vést k jeho motivaci.²³ Omezení důvodu nespokojenosti daného zaměstnance je sice důležité, ale není postačující. Právě v tomto úhlu pohledu dochází často k nedorozumění mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Zaměstnavatel má za to, že odstranění nespokojenosti daného zaměstnance vzbudí též jeho motivaci. Navzdory poskytnutím motivátorů však zaměstnavatel zjišťuje, že motivace zaměstnanců neroste.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. Str. 13. ISBN 80-247-1458-2

²¹ Blíže viz ROBBINS, Stephen P. a COULTER, Mary K. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. Profesionál. ISBN 80-247-0495-1.

²² K tématu viz TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

²³ K problematice se blíže vyjadřuje Frederick Herberg v následující knize: HERBERG, F.; MAUSNER, B. a B. SNYDERMAN. *The Motivation to Work. Organization and Business*. UK: Transaction Publishers, 2011. ISBN 9781412815543. Dále též např.: HERBERG, F. *One More Time: How Do You Motivate Employees?* UK: Harvard Business Review Press, 2008. ISBN 978-1633695191.

Důvodem je skutečnost, že vyšší základní mzdy, benefity a jiné nástroje samy o sobě k vyšší motivaci zaměstnanců nevedou.

3. Motivační priority organizace

Motivační priority organizace můžeme chápat jako snahu dané organizace zaměřovat se na motivování svých zaměstnanců.²⁴ Tato snaha však do jisté míry závisí na dvou okolnostech: jednak se jedná o skutečnost, jaké faktory může ta či ona organizace k motivaci svých zaměstnanců využít, a za druhé, do jaké míry jsou v tuto chvíli odpovídající potřeby jejich zaměstnanců uspokojeny.

Obě výše uvedené okolnosti se pokusím vysvětlit v následujících odstavcích. „*Prvá okolnost vyplývá z toho, že různé motivační faktory lze v různých organizacích či na různých pracovištích uplatnit v různé míře. Jejich využití závisí na povaze i podmínkách práce, tedy na tom, jaké potřeby si pracovníci mohou na daném pracovišti uspokojit, ale i na tom jaké jsou převažující individuální potřeby zaměstnanců. Příkladem jsou odlišné podmínky pro samostatnější práci nebo udělení vyšších rozhodovacích pravomocí, které různá pracoviště nabízejí, ale i odlišné možnosti využívání výkonových odměn.*“²⁵

Druhou okolností, která ovlivňuje motivační priority organizace, úzce souvisí s tím, do jaké míry byly již potřeby zaměstnanců na daném pracovišti uspokojeny. S tím, souvisí skutečnost, která je rozebírána v předchozích odstavcích, a to, že uspokojováním potřeb a jeho rostoucí tendencí, klesá motivační účinek pracovníků.

Na základě potřeb, jejichž uspokojení dané pracoviště nabízí, současně však i míry, ve které již byly tyto potřeby uspokojeny, lze motivační faktory pracoviště či organizace jako celku rozdělit do čtyř skupin. Rozdělení podává návod, na které potřeby či motivační faktory by se měla organizace zaměřit především. Může jít přitom jak o motivátory, tedy faktory zvyšující výkon či pracovní úsilí zaměstnanců, tak o hygienické faktory, odstraňující i jejich nespokojenost.²⁶

První skupinu tvoří ty faktory, které v podmínkách určitého pracoviště lze využít, nicméně jejich působení bylo již však do určité míry vyčerpáno. Jedná se o faktory,

²⁴ K tématu blíže NIERMEYER, R. a M. SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Přel. P. Kunst. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. Str. 87-88. ISBN 978-80-247-1223-9.

²⁵ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing a.s., 2017. s 21. ISBN 978-80-271-9599-2.

²⁶ Blíže viz BLANCHARD, K. *Vedení na vyšší úrovni*. Praha: Pragma, 2020. ISBN: 978-80-242-6913-9.

kteřé i přestože nadále působí, jejich význam pro růst výkonu zaměstnanců již nemá rozhodující význam.²⁷

Druhou skupinu tvoří motivační faktory, které lze pořádk na daném pracovišti využít, ale u kterých nebyly naplněny či uspokojeny potřeby zaměstnanců.²⁸

Třetí skupinu motivačních faktorů tvoří ty, které mají v dané společnosti zanedbatelný význam. Důvodem pro malou využitelnost těchto faktorů je povaha práce, která jejich využití neumožňuje.²⁹

Čtvrtou skupinu tvoří takové motivační faktory, jejichž možnost je do jisté míry omezena a jejich možné využití má za následek nízký stupeň uspokojení odpovídajících potřeb pracovníků.

4. Základní nástroje pracovní motivace

K tomu, aby mohla být motivace zaměstnanců považována za úspěšnou, je důležitá existence dvou předpokladů. Prvním z nich spočívá v nutném porozumění při volbě motivačních faktorů, které odpovídají podmínkám dané organizace a potřebám zaměstnanců. Druhým předpokladem je správné využívání těchto faktorů v dané organizaci.

4.1 Odměny

Pro spuštění motivačního procesu v každém z nás je nejlepším a takřka vždy „zaručeným“ nástrojem právě odměňování. Odměny můžeme rozdělit na odměny vnější, které jsou mimo jednotlivce a na odměny vnitřní, které zahrnují pocity zábavy, získání dovednosti a pocit vlastní výkonnosti. Odměny mohou mít charakter materiální, tj. peníze, potraviny, ceny nebo charakter virtuální, tj. např. pozitivní zpětná vazba.

²⁷ Motivátorem, který spadá do této skupiny, jsou například prémie či bonusy. Pokud má zaměstnanec možnost na základě zvýšeného pracovního nasazení získat finanční odměnu, pak další zvyšování možných odměn k růstu jejich výkonu již nevede.

²⁸ Typickým motivátorem patřícím do této skupiny je rozsah pravomocí nebo příležitostí k profesnímu postupu či růstu.

²⁹ Motivátorem jsou například různé štedré zaměstnanecké výhody, které však zaměstnanci příliš mnoho nevyužívají a na jejich pracovní výkonnost ani spokojenost nemají podstatnější vliv.

„Větší pracovní činnost je činností motivovanou: osoba vykonávající určitou práci či úkol je vedena představou, že za jejich vykonání získá něco, co její potřeby uspokojí. Uspokojení potřeb, kterého se pracovníkovi na základě jeho činnosti nebo za její vykonání dostává, lze chápat jako jeho odměnu. Tento pojem chápeme v širokém či psychologickém smyslu tohoto slovy: netvoří ji tedy jen odměna finanční, ale cokoli, co je pro zaměstnance příjemné (uspokojuje některou jeho potřebu), a motivuje ho tak určitou činnost vykonávat.“³⁰

V případě vnitřních motivačních faktorů, které jsou v kontextu s prací samotnou, může daný zaměstnanec určité odměny dosáhnout v samotném průběhu práce. Jako typický příklad můžeme uvést situaci, kdy zaměstnanec za svou práci vidí určité výsledky, na které může být právem hrdý.

V případě vnějších motivačních faktorů hovoříme většinou o finančních odměnách, které působí zpravidla až po odvedení daného pracovního úkolu. Pokud mají působit jako motivátor, je nutné, aby nebyly automatické, tj., aby se jejich vyplacení vázalo na konkrétní úkol pro zaměstnance.

Dle Jana Urbana *„většina finančních prostředků, které zaměstnanec za svou práci získává, motivátorem není. Jsou důležité pro jeho pracovní stabilitu, odstranění či omezení jeho nespokojenosti, jeho výkonové motivaci však příliš (či trvaleji) nepřispívají. Motivaci na základě odměn, označujeme jako motivaci pozitivní. Pozitivní motivace slouží k podpoře chování, které je pro organizaci žádoucí a chce je podpořit.“³¹*

4.2 Sankce

S každou pozitivní motivací v organizaci koresponduje též motivace negativní, jejímž nejznámějším příkladem je sankce, která tkví v hrozně určité újmy či trestu.³² Pro většinu zaměstnanců je největší sankcí nevyplacení jejich odměny či její snížení a to z důvodu nesplnění pracovního úkolu či jeho vykonání po časovém termínu či neúplně.

³⁰ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada Publishing a.s., 2017. s 25. ISBN 978-80-271-9599-2.

³¹ Tamtéž s. 25.

³² Bliže k tématu viz PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali – 3., rozšířené vydání.* Praha: Grada, 2015. ISBN: 978-80-247-5515-1. Dále též ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

Sankce však může mít mnoho podob a nemusí se jednat pouze o ztrátu finančního ohodnocení. Sankci můžeme vnímat jako cokoliv co není pro daného zaměstnance příjemné.

I sankce samotné můžeme třídit na sankce hmotné a nehmotné, přičemž typický hmotnou sankcí je výše uvedená ztráta financí a nehmotnou může být například kritika vedení či kolegů na zaměstnancem odvedenou práci či pracovní úkol.

4.3 Využívání motivačních nástrojů

Odměna je instrument, se kterým je nutné ve společnosti pracovat. Pro vedoucí zaměstnance to znamená těchto nástrojů nejen využívat, ale též na ně zaměstnance dostatečně upozorňovat a někdy i opakovaně. Toto tvrzení se týká zejména odměn nehmotné povahy, které si zaměstnanci ne vždy uvědomují.

Využívání odměn a sankcí ze strany společnosti může být občas komplikované a pro zaměstnavatele hodně těžké. Dle Jana Urbana „*bychom měli zaměstnance, který dává najevo nespokojenost a podává nízký výkon, odměňovat lépe (abychom jeho nespokojenost odstranili), nebo bychom měli jeho nedostatečný výkon sankcionovat?*“³³

Odpověď na výše uvedené dilema je závislá na mnoha dalších faktorech, zejména na tom, v čem je spatřována nespokojenost daného zaměstnance a zda je tato nespokojenost oprávněná. Použití uvedených nástrojů motivace, tj. odměn či sankcí musí organizace vzhledem k jejich eventuálním dopadům na zaměstnance a kolektiv citlivě zvažovat.

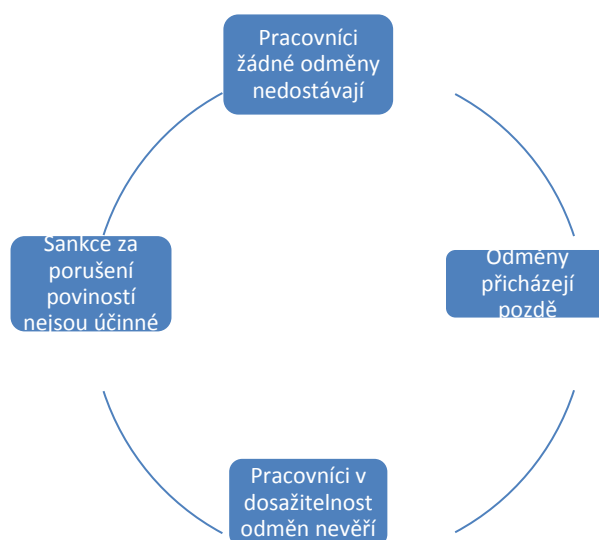
5. Důvody slábnoucí motivace a možnosti jejího posílení

Elementární pravidlo pracovní motivace má přímé využití. Chceme-li, aby byl zaměstnanec organizace k určitému jednání motivován, jeho motivace byla posílena a udržena, je nutné mu za toto jednání poskytnout odměnu, a to v extenzivním významu tohoto slova. Chceme-li mu v určitém jednání zabránit nebo jej omezit, je třeba mu za něj udělit sankci.

³³ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada Publishing a.s., 2017. s 25. ISBN 978-80-271-9599-2.

V praxi to znamená, že za každé úspěšné vykonání náročnějšího pracovního úkolu by měl být zaměstnanec určitou formou odměněn. Tzn., že by měl získat něco, co je pro něho příjemné. V opačném případě by měl být za nevykonání svěřeného úkolu sankcionován.

Důvody pro oslabení motivace znázorňují v níže uvedeném modelu:



Nejčastějším důvodem, který vede k oslabení motivace je **absence jakýchkoliv odměn** pro zaměstnance za správné vykonání svých úkolů.³⁴ Příkladem je i nedodržení slibů ze strany vedoucích, že pokud splní pracovní úkol, dostanou onu slíbenou odměnu a pak je na ně zapomenuto.

„V praxi k tomu dochází většinou proto, že se vedoucí či organizace domnívají, že „odměna“ zaměstnance za jeho dobrou práci je již zahrnuta v jeho základní mzdě. Tato okolnost zní logicky a v ideálním světě by tomu tak možná bylo. Skutečností však je, že svou základní mzdu ani zaměstnanecké výhody pracovníci jako odměnu za své úsilí zpravidla nevnímají; často je spíše chápou jako svůj nárok. Občas je k tomu vede i skutečnost, že tutéž základní mzdu dostávají osoby, jejichž výkon je velmi rozdílný. Hlavním důvodem však je, že psychologicky motivačně působí především ta odměna, která je s daným výkonem bezprostředně spjata. Odměna sloužící k posílení motivace by proto neměla být poskytována jen za „mimořádné“ úsilí nebo výsledky pracovníků, ale i

³⁴ Bliže viz ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Přel. J. Koubek. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. Str. 109. ISBN 978-80-247-2890-2.

za to, že dosáhli svých stanovených cílů, plní všechny povinnosti spojené se svou funkcí apod.“³⁵

Odměny za vykonaný pracovní úkol mohou být danému zaměstnanci poskytnuty okamžitě, tj. při ukončení daného úkolu či někdy i v jeho průběhu. Nezřídka kdy se však stává to, že jsou **vyplácené pozdě**. Odměny, které přicházejí zaměstnanci ve stanovené lhůtě, jsou vždy z psychologického hlediska motivačně nejúčinnější. Jejich odklad má vždy opačný efekt, tj. motivační dopad na daného pracovníka je vždy oslaben.

„Časový termín odměny souvisí pochopitelně s tím, jak náročný úkol zaměstnanec vykonává. Finanční odměna vyplacená na konci roku nebo dokonce po ještě delší době proto nemusí být motivačně méně účinná. Předpokladem je, že termín její výplaty souvisí s termínem dokončení a zhodnocení vykonaného úkolu. Byl-li však úkol vykonán a jeho vykonání příznivě ohodnoceno, není k odkladu odměny, ať již peněžní či nepeněžní, žádný důvod. Alespoň ne důvod, který by souvisel s motivací zaměstnance. Pochvalu či uznání je vhodné vyslovit i tehdy, jestliže práce ještě nebyla dokončena: důvodem je snaha zaměstnance povzbudit. Pro finanční odměnu to však většinou neplatí: nebyla-li práce dokončena či zhodnocena, není vhodné ji vyplácet. Její působení jako motivátoru se v tomto případě oslabuje.“³⁶

Třetí okolností, která je uvedena v grafickém znázornění výše je, to, kdy zaměstnanec **v dosažení odměny za provedenou práci věří**. „Do hry v těchto případech vstupují očekávání zaměstnanců, opírající se o jejich zkušenosti. Jsou-li tato očekávání nepříznivá, motivace slábne.“³⁷ Významem osobnostních očekávání zaměstnanců se zabývá tzv. „Vroomova teorie očekávání“³⁸

Poslední okolností, která má oslabující vliv na motivaci je **selhání sankcí**. K této okolnosti dochází tehdy, kdy zaměstnanci organizace při snížení jejich pracovního výkonu, nebo nevhodného jednání, nejsou nikterak stiženi sankcí. Tento úmyslně nižší výkon takovýmto zaměstnancům dlouhodobě vychází.

³⁵ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada Publishing a.s., 2017. s 29. ISBN 978-80-271-9599-2.

³⁶ Tamtéž, str. 30.

³⁷ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada Publishing a.s., 2017. s 31. ISBN 978-80-271-9599-2.

³⁸ Vroomova teorie očekávání znamená, že pracovník musí nejen vnitřně věřit v cíl samotný, ve schopnost cíle dosáhnout, ale také tomu, že za dosažení cíle dostanou očekávanou odměnu.

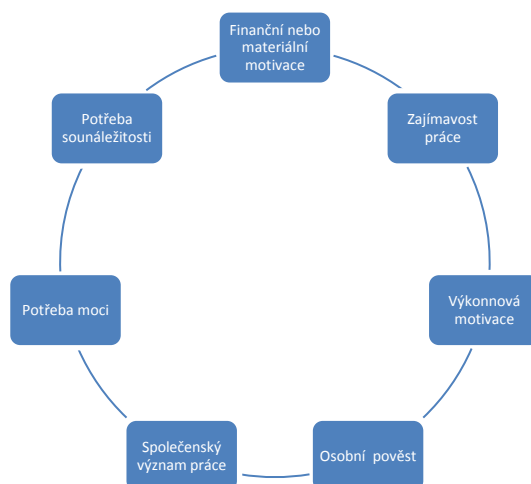
„Sankcí se pro zaměstnance neplnícího své povinnosti může stát i odnětí některých privilegií, například možnosti vzdalovat se během pracovní doby ze svého pracoviště, pohybovat se mimo prostor podniku apod. K závažnějším sankcím patří převedení na nižší nebo hůře placené místo a pozastavení nebo odložení růstu mzdy, dokud se jeho výkonnost nezvýší. Je-li výkon zaměstnance neuspokojivý po delší dobu a neuspěla-li ani snaha o jeho dlouhodobější vedení či koučování, nezbyvá než se s ním rozloučit.“³⁹

6. Individuální rozdíly v pracovní motivaci

Rozeznání individuálního motivačního profilu každého zaměstnance⁴⁰ je důležité nejen pro pochopení toho, jak ho lze nejlépe ocenit, ale také proto jaké typy úkolů plní raději, jakým způsobem mu předávat zpětnou vazbu v oblasti plnění jeho úkolů atd.

„Rozdíly v individuální pracovní motivaci souvisí s osobními vlastnostmi a mírou uspokojení potřeb, ale i s osobními zkušenostmi, věkem či životní fází. Je-li převládání určitých potřeb u pracovníka výrazné, lze hovořit o převažujícím typu individuální pracovní motivace.“⁴¹

K základním typům této motivace řadíme motivace, které jsou uvedeny v níže uvedeném modulu:



³⁹ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada Publishing a.s., 2017. s 35. ISBN 978-80-271-9599-2.

⁴⁰ Viz též PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost.* Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

⁴¹ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků.* Praha: Grada Publishing a.s., 2017. s 36. ISBN 978-80-271-9599-2.

Finanční nebo materiální motivace: Zaměstnanci, u kterých převládá tento typ motivace, není nikterak obtížné rozpoznat. Vztah k práci mají tyto pracovníci vlažný a účelový. Tito zaměstnanci chápou práci pouze jako příležitost k výdělku. O to více se však zajímají o různé finanční výhody, které zaměstnání přináší, tj. mzda, odměny apod. Takovýmto pracovníkům s tímto typem motivace, je vhodné dopředu upozornit na očekávané výsledky práce i odměny za jejich dosažení.

Zajímavost práce: Zaměstnanci s touto motivací daná práce baví a zajímají se o ni. Práce, kterou tyto osoby vykonávají, odpovídá jejich schopnostem. Jsou nedílnou součástí každého pracovního kolektivu a jedná se o tzv. „srdcaře“ dané organizace. Tito pracovníci vykonávají jim svěřenou práci svědomitě a dobře. Nejsou však příliš ambiciózní.

Výkonová motivace: Zaměstnanci, kteří jsou v této skupině, mají potřebu vlastního úspěchu. Mají snahu dosáhnout co možná nejlepšího výsledku. Cílem jejich motivace je potřeba posílit vlastní sebevědomí a dokázat si jejich výjimečnost v tom, co dělají.

Osobní pověst: *„Zaměstnanci s touto motivací se vyznačují zvýšenou potřebou společenského nebo profesního ocenění. Chtějí upoutat pozornost nebo se zviditelnit. Snaží se proto získat chválu a uznání, zajímají se o dojem, jakým na své okolí působí, a jsou zvýšeně citliví vůči názorům a hodnocením ostatních. K příznakům této motivace patří i časté dotazy na hodnocení vlastní práce, sklon vyprávět o svých úspěších či věnovat pozornost tomu, kdo bude za vykonanou práci pochválen. Zaměstnanci, pro které je tato potřeba důležitá, lze motivovat především veřejným vyslovením pochvaly a uznání, přidělováním úkolů, které jsou výrazně „na očích“ ostatním, zdůrazňováním společenské či odborné prestiže, kterou jejich práce přináší apod. Nechceme-li jejich motivaci ztratit, měli bychom je vždy kritizovat jen za zavřenými dveřmi.“⁴²*

Společenský význam práce: Tuto skupinu tvoří zaměstnanci, kteří mají potřebu vykonávat práci s širším společenským významem.

Potřeba moci: Do této skupiny zaměstnanců řadíme ty, pro které je důležité prosazování jejich názoru a možnost rozhodovat i o ostatních členech kolektivu. „K jejich motivaci přispívají jasné kariérové možnosti a cíle a příležitosti diktovat své

⁴² URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada Publishing a.s., 2017. s 38. ISBN 978-80-271-9599-2.

požadavky ostatním. Dobře se uplatní v situacích, kdy je třeba ostatní přesvědčit a není prostor pro kompromis.“⁴³

Potřeba sounáležitosti: Zaměstnanci této skupiny mají silnou potřebu být členem kolektivu. Oproti ostatním skupinám jsou tito pracovníci ochotni se požadavkům skupiny přizpůsobit a podřídit. Tito zaměstnanci mají potřebu být oblíbení, mají zájem spolupracovat s ostatními a nemají touhu a potřebu soutěžit.

7. Finanční odměňování

Finanční odměňování je nástrojem plnícím celou řadu funkcí v oblasti motivování.⁴⁴ Jeho primárním úkolem je získávat a posléze udržovat kvalitní zaměstnance, motivovat je k jejich růstu v oblasti pracovního výkonu či pracovní produktivity a vytvářet jakousi spravedlnost při jejich odměňování. Tzn., vytvářet strukturu mezd, která bude odpovídat přínosu, obtížnosti a v neposlední řadě odpovědnosti jednotlivých pracovních pozic i individuálním výsledkům jednotlivých pracovníků.

Systém odměňování by neměl být pro zaměstnavatele ani pro zaměstnance příliš složitý a náročný na administrativu⁴⁵, neměl by být ani diskriminační ani netransparentní a měl by být zcela v souladu s rozpočtovými možnostmi organizace.

Systém odměňování hraje v organizaci jednu z nejdůležitějších, ne-li nejdůležitější roli. Tento systém je pak v dané korporaci vystaven celé řadě otázek, mezi které řadíme např.: velikost odměn; formu odměn a její zavedení; úprava odměňování v daném systému organizace tak, aby bylo motivující; jakou roli by v tomto systému odměňování měla sehrát náplň práce; schopnosti zaměstnanců; výsledky jejich práce; jejich pracovní pozici v organizaci apod.

7.1 Formy a současné trendy v oblasti finančního odměňování

K základním formám odměňování patří zejména:

⁴³ Tamtéž, s. 39.

⁴⁴ RŮČKOVÁ, P. a M. ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4047-8.

⁴⁵ K tématu blíže viz RŮČKOVÁ, P. a M. ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4047-8.

- a) **Základní (pevná) mzda.** Je vázána na tržní ohodnocení jednotlivých profesí, zohledňuje jejich ekonomický přínos, dále nároky a požadavky. Elementárním opěrným bodem je dlouhodobý výkon jednotlivých zaměstnanců, jejich zkušenosti a schopnosti. Základní mzda představuje zaručenou část mzdy každého zaměstnance, jejímž hlavním cílem je získání a udržení daného pracovníka a ocenění náročnosti jeho práce.
- b) **Odměna vázaná na osobní schopnosti zaměstnance.** Většinou bývá vyplácena ve formě tzv. nadtarifní složky základní mzdy nebo osobního ohodnocení. *„Bývá založena na hodnocení dlouhodobějších pracovních výsledků, schopností a kvalifikace a přiznávána na delší období. Zaměstnanci může však být na základě jeho pravidelného hodnocení i odebrána. Jejím cílem je motivovat ke zvýšení schopností a kvalifikace, ale i ocenit a stabilizovat dlouhodobě výkonné zaměstnance podniku.“*⁴⁶
- c) **Pohyblivá složka mzdy.** Je vázána na individuální výkon zaměstnance nebo na výkon pracovní skupiny anebo na výkon celého podniku. Jejím elementárním cílem je povzbuzovat zaměstnance k vyšší pracovní výkonnosti či produktivitě anebo je motivovat k určitému chování v signifikantním pro to či ono pracovní prostředí.⁴⁷
- d) **Mzdové příplatky.** Tyto příplatky korespondují s mimořádnými podmínkami práce, které se odrážejí na zvýšených nárocích na pracovníky.
- e) **Zaměstnanecké výhody.** Takového výhody jsou úzce spjaty s organizací, která je nabízí, případně se odrážejí v hierarchii dané organizace, tj. nárok na ně mají zaměstnanci v určitých pozicích. Hlavním cílem těchto výhod je podporovat spokojenost a stabilitu pracovního kolektivu.⁴⁸

⁴⁶ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada Publishing a.s., 2017. s 117. ISBN 978-80-271-9599-2.

⁴⁷ Blíže viz STÝBLO, J. *Motivací k vyšší výkonnosti. Práce a mzda.* Roč. 56, č. 4. Praha: Wolters Kluwer, 2008. Str. 58.

⁴⁸ Řadíme mezi ně např.: stravenky nebo závodní stravování, jazykové a odborné kurzy, firemní vozidlo nebo příspěvky na dopravu, dovolená nad zákonný nárok, firemní telefon, přechodné ubytování či příspěvek na bydlení, poskytování vybraných služeb, penzijní připojištění či životní pojištění, firemní školka, sick days či free days atd.

K základním trendům odměňování, které odráží měnící se úlohu jednotlivých složek mzdy, řadíme zejména:

- a) **Rostoucí význam odměňování na základě znalostí a schopností jednotlivých zaměstnanců.** Důvodem je dle Jana Urbana „*rostoucí závislost výkonu zaměstnanců na jejich schopnostech i snaha organizací získat a stabilizovat schopné a kvalifikované zaměstnance a motivovat je k dalšímu růstu schopností. Předpokladem tohoto odměňování je jasné vymezení požadovaných schopností i jejich objektivní hodnocení u jednotlivých zaměstnanců. Ve složitějších případech může být stanovení i hodnocení těchto schopností založeno na tzv. modelech kompetencí pracovních míst.*“⁴⁹
- b) **Růst významu výkonového odměňování zaměstnanců.** Tento trend se projevuje rozšířením tohoto druhu odměňování na všechny zaměstnance, resp. na jejich většinu.
- c) **Diferencovaný podíl a odlišná frekvence vyplácení výkonové složky mzdy v závislosti na hierarchickém postavení pozice v pracovním prostředí.** „*Vyšší podíl motivační složky mzdy je charakteristický pro místa s větší možností samostatného rozhodování a ovlivnění výsledků práce.*“⁵⁰
- d) **Poskytování zaměstnaneckých výhod individuálně jednotlivým zaměstnancům.**

7.2 Základní mzda

K elementárním formám finančního odměňování řadíme základní, neboli pevnou mzdu. Jedná se o mzdu, která vychází z ceny práce či z ceny profese na pracovním trhu, a je tedy určována zejména tržními silami, tj. poptávkou po práci a nabídkou práce.

⁴⁹ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada Publishing a.s., 2017. s 118. ISBN 978-80-271-9599-2.

⁵⁰ Tamtéž, str. 118.

„Stanovení základních mezd na základě tržního ocenění profesí či prací nemusí však být vždy možné nebo vhodné.“⁵¹

7.2.1 Odměňování na základě hodnocení prací

Hodnocení prací můžeme definovat jako určitý proces, prostřednictvím kterého organizace určuje strukturu základních mezd (posuzuje relevantní náročnost⁵² a význam pracovních míst včetně požadavků na jejich kvalifikaci).

Mzdová struktura, která se odvíjí od hodnocení náročnosti práce, je využívána ve společnostech s převládající stálou technologií; se standardizovanými pracovními místy; se stálostí zaměstnanců, kteří za sebe nemusejí na pracovišti zaskakovat; s pevně danou kvalifikací a zaškolením vázanou k určité pracovní pozici a s nízkou fluktuací zaměstnanců.⁵³

„Méně vhodná je v organizacích, jež kladou důraz na osobní schopnosti a jejich rozvoj, osobní iniciativu a flexibilitu, ve kterých je důležitá spolupráce, zastupitelnost a ochota učit se novým úkolům, kde se technologie či struktura podniku často mění nebo kde jsou omezené možnosti vzestupu.“⁵⁴

7.2.2 Odměňování na základě schopností

Základní mzda a její diferenciacce může vycházet též z rozdílů ve schopnostech jednotlivých zaměstnanců. K tomuto způsobu odměňování přistupuje organizace v případě, má-li zájem podpořit rozvoj a vyšší kvalifikaci svých zaměstnanců, respektive v případech kdy výkon jednotlivých pracovníků je závislý z valné části na jejich schopnostech.

⁵¹ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada Publishing a.s., 2017. s 119. ISBN 978-80-271-9599-2.

⁵² K tématu např. URBAN, J. *Tvorba tarifních mezd na základě hodnocení náročnosti pracovních míst* [Online]. [cit. 7.12.2020]. Dostupné na World Wide Web: <https://www.praceamzda.cz/clanky/tvorba-tarifnich-mezd-na-zaklade-hodnoceni-narocnosti-pracovnich-mist>.

⁵³ Blíže k tématu viz URBAN, J. *Výhody a nevýhody odměňování na základě hodnocených prací* [Online]. [cit. 7.12.2020]. Dostupné na World Wide Web: <https://ihned.cz/c1-52197170-vyhody-a-nevyhody-odmenovani-na-zaklade-hodnoceni-praci>.

⁵⁴ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada Publishing a.s., 2017, s. 121. Dále k problematice např. DIANE, A. *70 tipů pro hodnocení pracovníků.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.

Odměňování, které je založeno výlučně na osobních schopnostech zaměstnanců není v praxi až příliš rozšířeno. Tento způsob odměňování je realizován zejména v případě menších a flexibilních společností s vysokou zastupitelností zaměstnanců. „Vhodné může být například v oblasti vysoce kvalifikovaných služeb, případně tam, kde konkurenceschopnost organizace závisí především na růstu osobních schopností zaměstnanců, a odměňování by mělo tento růst podporovat.“⁵⁵

Cílem této formy odměňování je motivace k tomu, aby zaměstnanci měli snahu se rozvíjet a osobnostně a profesně růst.

7.2.3 Výkonové odměňování

Tento druh odměňování nepatří k jediným nástrojům výkonové motivace. Je však jedním z nejdůležitějších motivátorů. Hlavním cílem výkonového odměňování je posílení individuální nebo skupinové výkonnosti.

Podstatou výkonového odměňování je, že na výsledky dané práce váže větší či menší část mzdy, ale též dodržování určitých požadavků při práci, respektive principů pracovního chování.⁵⁶ Vázáno může být např. na výkonnost jednotlivých pracovníků, pracovních skupin, případně též na výkonnost organizace jako celku.

„Vedle svého hlavního cíle plní výkonové odměňování i další důležité funkce. Jeho záměrem je podpořit spravedlnost odměňování, tj. přihlédnout k tomu, že zaměstnanci a pracovní týmy, vykonávající stejnou práci, se liší svým výkonem. K jeho dalším úkolům patří upozornit zaměstnance na důležité podnikové cíle (na jejichž dosažení se váží jejich odměny) a lépe kontrolovat mzdové náklady podniku. Vazba odměňování na výkonové cíle znamená, že nedosáhne-li podnik svých cílů, jsou nižší i jeho mzdové, respektive personální náklady.“⁵⁷

Jedním z cílů tohoto způsobu odměňování může být i zvýšení konkurenceschopnosti společnosti na trhu práce. Základní úvahou společnosti při tomto způsobu odměňování

⁵⁵ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada Publishing a.s., 2017. s 125. ISBN 978-80-271-9599-2.

⁵⁶ Blíže viz ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků.* Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

⁵⁷ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada Publishing a.s., 2017. s 127. ISBN 978-80-271-9599-2.

je též možnost nechat svým zaměstnancům vydělat peníze nad úroveň jejich základní mzdy, ale i nad úroveň mezd, které jsou nabízeny konkurencí. „*Výkonové odměňování založené na kritériích, které má zaměstnanec pod kontrolou, vyhovuje proto především schopným zaměstnancům důvěřujícím své výkonnosti. Pro podnik se tak stává nástrojem umožňujícím získat na trhu přednostně kvalitní zaměstnance.*“⁵⁸

7.2.3.1 Zásady výkonového odměňování

Mezi nejúčinnější nástroje zvýšení výkonu produktivity práce v organizace patří bezesporu správně koncipované systémy výkonového odměňování. Z veřejně dostupných výzkumů vyplývá, že v komparaci s jen pevnou mzdou zvyšují onu tíživou produktivitu práce až o 20 – 25 %.

„*Způsobů výkonového odměňování lze však vytvořit velké množství a ne vždy se podaří konstruovat výkonovou složku mzdy jednotlivých pracovníků, resp. pracovních míst tak, aby odpovídala potřebám organizace.*“⁵⁹

Zásadním faktorem pro účinnost výkonového odměňování je, aby výkonové požadavky, na které je daná odměna vázána, byly stanoveny organizací předem a jejich hodnocení bylo založeno na objektivně měřitelných a zaměstnancům srozumitelných kritériích.⁶⁰ Mělo by se jednat o výsledky a kritéria, v jejichž dostupnost zaměstnanec věří, a ví, jakým způsobem jich dosáhne. Podstatná je též víra v tu skutečnost, že dosáhne-li zaměstnanec cílů organizace, bude oprávněně odměněn.

Mezi další předpoklady výkonového odměňování řadíme:

- ❖ Vztah mezi výkonem a odměnou;
- ❖ Zaměstnancova možnost ovlivnit své výsledky;
- ❖ Průběžné sledování výkonu;
- ❖ Správné výkonové ukazatele;
- ❖ Zdůvodnění rozdílů v odměně;

⁵⁸ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada Publishing a.s., 2017. s 127. ISBN 978-80-271-9599-2.

⁵⁹ Tamtéž, str. 128.

⁶⁰ Viz např. ŠUBRT, B. *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha – průměrný výsledek, srážky ze mzdy a další.* Praha: Anag, 2018. ISBN 978-80-7554-138-3.

- ❖ Termíny pro vyplácení odměn;
- ❖ Relativní velikost odměny;
- ❖ Určení cílové mzdy;
- ❖ Motivační působení odměny;
- ❖ Problém opotřebení.

7.2.4 Výkonové odměňování s využitím metody Balanced scorecard⁶¹

Metoda Balanced scorecard⁶², jejíž autorem je Robert S. Kaplan a David P. Norton, je moderním nástrojem, který slouží k přesnějšímu vyjádření cílů dané organizace.

„Metoda balanced scorecard (v překladu „vyvážená skupina ukazatelů“) byla původně vytvořena jako nástroj sloužící k dokonalějšímu měření podnikového výkonu, dnes však slouží především jako prostředek k prosazení podnikové strategie. Je nástrojem jasného vyjádření (a lepšího pochopení) cílů podniku, prostředkem koordinace cílů jednotlivých organizačních jednotek a metodou zainteresovanosti manažerů i dalších zaměstnanců na jejich splnění. Na začátku minulého desetiletí byla časopisem Harvard Business Review označena za jednu z nejdůležitějších manažerských praktik posledních 75 let.“⁶³

Odměňování touto metodou využívá výkonových bonusů, které vycházejí z vyváženého plnění nebo překročení příslušných výkonových perspektiv.⁶⁴ Tuto metodu lze využít při splnění následujících předpokladů:

- a) Stanovení výkonových ukazatelů a jejich cílových hodnot pro jednotlivá vedoucí, respektive další pracovní místa. U manažerských pozic budou tyto hodnoty zpravidla roční, u obchodních pozic zpravidla čtvrtletní.⁶⁵

⁶¹ Používaná zkratka BSC (systém vyvážených ukazatelů výkonnosti organizace). Metoda BSC vznikla jako reakce na skutečnost, kdy celá řada strategických záměrů nebyla dotažena do praktického využití.

⁶² Blíže k problematice viz KAPLAN, R. a D. NORTON. *Balanced scorecard. Strategický systém měření výkonnosti* – 5. vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 8072611775.

⁶³ URBAN, J. Výkonové odměňování využívající metody balanced scorecard – 1. část [Online]. [cit. 8.12.2020]. Dostupné na World Wide Web: <https://news.cafin.cz/clanek/vykonove-odmenovani-vyuzivajici-metody-balanced-scorecard---1-cast>.

⁶⁴ Dále viz např.: What is a Balanced Scorecard? [Online]. Dostupné na World Wide We: <https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/>

⁶⁵ K tématu viz VYSUŠIL, J. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech*. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 978-80-7259-005-6.

- b) Stanovení zásad vyváženého souhrnného hodnocení. Cílem této metody je dosahování očekávaných výsledků ve všech výkonových perspektivách současně.

K základním problémům, které musíme odstranit dříve, než bude využita tato metoda řadíme:



7.3 Cíle a druhy zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody jsou v dnešní postmoderní společnosti vnímány jako součást odměny⁶⁶, která nemá přímý vztah k dosaženým pracovním výsledkům jednotlivce či organizace. Mohou být však vázány na délku zaměstnání, postavení v hierarchii společnosti či náročnost pracovní pozice. Ke stěžejním důvodům jejich poskytování patří především snaha získat a udržet si kvalitní zaměstnance a zajišťovat jejich spokojenost v práci. K dlouhodobým aspektům můžeme řadit tu skutečnost, že mohou přispět i k jejich výkonnosti.

⁶⁶ Blíže k problematice viz MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010. ISBN 978-80-7357-275-4. Dále též PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde, 2008. ISBN 9788072017546.

Dle některých autorů je „*předností některých výhod i jejich daňový režim, nevýhodou naopak administrativní náročnost a většinou i poměrně nízké přímé motivační působení. U větších organizací odpovídají svým rozsahem 5-8 procentům mzdových nákladů.*“⁶⁷

Současným trendem v oblasti zaměstnaneckých výhod je posílení benefitů „šitých zaměstnancům na míru“, prostřednictvím kterých se zaměstnavatelé snaží získat a udržet kvalifikovanou a talentovanou pracovní sílu.

Základní **druhy zaměstnaneckých výhod** znázorním v níže uvedeném schématu:



Cílem zaměstnaneckých výhod je: „*zlepšovat konkurenceschopnost podniku na trhu práce, a tak usnadňovat nábor a stabilizaci zaměstnanců; omezovat nespokojenost a fluktuaci zaměstnanců; podporovat relaxaci, rozvoj a sociální zázemí zaměstnanců, a tím nepřímou i jejich výkonnost; zlepšovat zaměstnanecké vztahy, podporovat hrdost na zaměstnavatele; přinášet organizacím i zaměstnancům daňové výhody; vytvářet podnikům možnost úspor nákladů spojených s pořizováním benefitů ve velkém a nabízet je zaměstnancům za nižší než tržní cenu nepodléhat ve srovnání s finančním odměňováním natolik inflaci atd.*“⁶⁸

⁶⁷ URBAN, J.. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada Publishing a.s., 2017. s 145. ISBN 978-80-271-9599-2.

⁶⁸ URBAN, J. *Cíle, problémy a efektivita benefitů* [Online]. [cit. 8.12.2020]. Dostupné na World Wide Web: <https://ihned.cz/c1-20976060-cile-problemy-efektivita>.

8. Úspěšnost zaměstnanců v kontextu s motivací

Základní premisou každého úspěšného pracovníka je jeho spokojenost v práci, která je do značné míry spojena s jeho motivací. Důvodem pracovních úspěchů toho či onoho zaměstnance je též možnost být na svoji práci po právu pyšný a s tím i rostoucí sebedůvěra. Tento fakt posléze vede k tomu, že takovýto zaměstnanec nejen, že práci vykovává precizněji, ale přijímá a vyhledává náročnější úkoly, které mu mohou být svěřeny. Dalším neméně důležitým faktem je i to, že takto spokojený zaměstnanec pracuje samostatněji a je schopný přijmout i vyšší odpovědnost.

Motivace těchto zaměstnanců však roste i z důvodu toho, že v důsledku své pracovní úspěšnosti mohou získat i vyšší finanční odměnu.

K elementárním předpokladům úspěchu a motivaci zaměstnanců patří:

Správný výběr osob	• jedná se o osoby, které musí mít pro práci odpovídající schopnosti a zájmy
Zaškolení a další rozvoj	• zaměstnanci mají možnost získat nezbytné ovednosti, které jim dovolí pracovat s jistou mírou samostatnosti
Odstranění zábran	• jedná se o odstranění překážek, které brání v pracovní úspěšnosti

8.1 Výběr zaměstnanců

Primárním předpokladem zaměstnanecké úspěšnosti při realizaci práce samotné je výběr zaměstnanců, při kterém se přihlíží k jejich schopnostem a pracovním zkušenostem.

V případě schopností, je nutné věnovat větší dávku pozornosti zejména těm, které pro dané místo hrají klíčovou roli a nelze je získat v rámci zaškolování. Jedná se o schopnosti, které se v případě jejich absence mohou stát trvalými osobními limity zaměstnance.

„Posouzení těchto schopností většinou nelze opřít jen o přijímací rozhovor. Důležité jsou postupy, které ověřují schopnosti uchazečů na základě konkrétních (modelových) pracovních úkolů a situací.“⁶⁹

Neméně podstatným faktem je též rozpoznání motivačního profilu daného pracovníka, tj. jaké jsou jeho potřeby a zájmy, které ho motivují k dané práci, a dále posouzení, jak dalece korespondují s podmínkami společnosti a konkrétního pracoviště.

„Ověření motivace je namístě zejména tehdy, má-li organizace omezenou možnost zvyšovat mzdy či vyplácet za vyšší výkon vyšší odměnu. Důležité je i tehdy, nemůže-li vedoucí práci zaměstnance přímo kontrolovat.“⁷⁰

Dle Jana Urbana, by „vnitřní motivace měla hrát podstatnou úlohu především při výběru zaměstnanců pro klíčové pozice. Pro ty by měli být přednostně vybírání uchazeči, kteří hledají práci odpovídající jejich profesním i dalším zájmům, například možnosti pracovat s moderními technologiemi, působit u firmy, která má ve svém oboru přední postavení apod.“⁷¹

8.2 Zaškolení

Jedním z nejvíce vyskytujících se důvodů, proč lidé nejsou úspěšní ve své práci a ztrácejí díky tomu do jisté míry i motivaci, je, že jim pracovní postup v rámci dané organizace nebyly dostatečně a srozumitelně vysvětlen nebo si jen v rámci zaškolení neměli možnost osvojit a ztotožnit se s ním.

Nejčastější příčinou ze strany vedoucích zaměstnanců bývá mýlka, že zaměstnanci daný postup již znají a jeho znalost považují za elementární předpoklad. Typickým příkladem je rozhodnutí vedení organizace o povýšení nejlepšího právníka jednoho oddělení na místo vedoucího, aniž by se jeho přímý nadřízený přesvědčil o tom, že vedle nutných odborných předpokladů, ovládá daný pracovník i předpoklady řídicí.

⁶⁹ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada Publishing a.s., 2017. s 47. ISBN 978-80-271-9599-2.

⁷⁰ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada Publishing a.s., 2017. s 47. ISBN 978-80-271-9599-2.

⁷¹ Tamtéž, s. 47-48.

Důvodem pro takto rychlé jmenování může být např. to, že vedoucí zaměstnanci organizačních složek nechtějí ztrácet čas s daným školením a zrychlit tak nástup daného zaměstnance do pracovního procesu.

8.3 Odstranění zábran

Úspěšnosti v práci zaměstnance mohou bránit určité překážky, které mohou mít jak povahu marginální, tak se může jednat o bariéry, se kterými si zaměstnanec nemůže nebo neumí poradit.

Vedoucí takového zaměstnance si přitom tyto překážky neuvědomuje, nechce uvědomit nebo se domnívá, že by daný zaměstnanec měl být schopen si takového překážky vyřešit osobně bez jeho intervencí. Problém je však v tom, že u složitějších problémů zaměstnanec v mnoha případech nemá ani možnost, pravomoc, ale i ani potřebnou znalost k jejich odstranění či eliminaci.

K běžným problémům, se kterými se zaměstnanec může dostat do styku patří např. nefunkční technická podpora, nefunkční technické vybavení, omezená podpora ze strany jiných útvarů v rámci společnosti, nedostatečná informovanost, nutnost čekat na vyjádření přímého nadřízeného atd. Složitější bariérou může být např. nejasná instrukce atd.

9. Motivace v pracovním kolektivu – jeho důležitost

V pracovních kolektivech se odehrává někdy i převážná část práce. Jsou důležitou složkou dané organizace nejen z důvodu návaznosti jednotlivých pracovních procesů, ale i důležitým sociálním nástrojem. „Jsou důležité především tam, kde provedení úkolu nebo nalezení řešení předpokládá spolupráci osob s různou specializací, často i z různých částí organizace, ale i tam, kde je pro dosažení výsledků důležitá vzájemná zastupitelnost zaměstnanců. Týmy jsou na místě i tam, kde dokážou zrychlit vnitřní komunikaci.“⁷²

⁷² URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada Publishing a.s., 2017. s 97. ISBN 978-80-271-9599-2.

Předpokladem pro týmovou práci je změna individuální motivace. Ta musí být zaměřena na dosažení společných výsledků a cílů a nikoliv na prospěch jednoho zaměstnance.

Práce v týmu však může posilovat i motivaci jednotlivců. Jedná se zejména o situace, kdy jsou na danou pracovní skupinu jako celek přenášeny rozhodovací pravomoci a jednotliví členové pak provádějí svá rozhodnutí společně. *„Společné a samostatnější rozhodování týmu může posílit odpovědnost a iniciativu jeho členů a podpořit jejich spokojenost. Užší vzájemné kontakty mohou přispět i k posílení vzájemné kontroly práce. K vyšší motivaci týmů přispívá i to, že společná práce jeho členy baví. Může ji podpořit i soutěžení týmu obrácené navenek.“*⁷³

Pracovní skupinu však jako tým pojmenovat nemůžeme, nestává se jím totiž automaticky. Tým charakterizuje společná zainteresovanost pro pracovní úkoly a také vzájemná důvěra mezi členy, která je nepostradatelnou částí každého kolektivu. Dosáhnout tedy týmové spolupráce, která je založena na společné odpovědnosti všech zúčastněných se tak některým skupinám, z hlediska nekompatibility charakterových vlastností jednotlivců, nemusí podařit

10. Důležitost motivace při zadání pracovního úkolu

Důležitým motivačním nástrojem zaměstnavatelů nebo vedoucích zaměstnanců je způsob jakým je příslušný úkol zaměstnancům zadán. Způsob zadání rozhoduje o tom, jak zaměstnanec pracovní úkol přijme a s jakou kvalitou ho vypracuje.

Zájem zaměstnance ve věci řádného zpracování či svědomitého splnění úkolu i úsilí, které mu bude věnováno, je závislé zejména na pěti níže uvedených okolnostech, mezi které řadíme:

- 1. vysvětlení očekávaných výsledků ze zadaných úkolů;**
- 2. důvěra v jejich úspěšné zvládnutí;**
- 3. podílení se na stanovení úkolu;**
- 4. důraz na význam zadaného úkolu;**

⁷³ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada Publishing a.s., 2017. s 97. ISBN 978-80-271-9599-2.

5. míra náročnosti úkolu, která působí na zaměstnance se silnější motivací.

Ad 1

Každý úkol, který je zaměstnanci zadán jasně a srozumitelně automaticky zvyšuje jeho motivaci k jeho řádnému splnění. Zadaným úkolem dáváme zaměstnanci najevo, co od něho očekáváme, jaký postup by měl zvolit, jaký výsledek očekáváme a také jak ho budeme hodnotit. Nedílnou součástí stanovení úkolu je termín jeho dokončení.

Zaměstnanec, který zadání plně pochopil, nemusí ztrácet čas ani motivaci úvahou, „*jak to vlastně nadřízený myslel?*“

Ad 2

Stejně důležitý význam má též i vyjádření důvěry příslušnému zaměstnanci, s tím, že zadaný úkol bezpochyby vykoná správně. Důvěra však může být zaměstnanci vyslovena i jinak, např. tím, že jeho schopnosti a dovednosti byli důvodem jeho výběru pro tento úkol, atd..

Ad 3

„Možnost zaměstnance podílet se na zadání úkolu včetně způsobu řešení patří k nejsilnějším nástrojům motivace. S úkoly, které si lidé alespoň částečně zadali sami či na jejichž upřesnění se podíleli, se zpravidla více ztotožňují a chápou je jako dosažitelné. Cítí se i silněji zavázání je vykonat správně.“⁷⁴

Možnost podílet se na zadání vlastních úkolů či cílů lze implementovat zejména v případech úkolů dlouhodobějších (např. ročních).

Ad 4

Motivujícího zadání úkolů se neobejde bez vysvětlení jejich významu či vysvětlení jejich důležitosti. Samotné zadání by mělo zahrnovat dvě skutečnosti. První skutečností je, proč je úkol důležitý pro organizaci a druhou skutečností je proč je daný úkol důležitý pro zaměstnance. Zaměstnanec si totiž mnohdy význam úkolu, který mu byl svěřen neuvědomuje.

⁷⁴ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada Publishing a.s., 2017. s 55. ISBN 978-80-271-9599-2.

Pokud zaměstnanec význam svěřeného úkolu pochopí, posiluje to jeho motivaci i tehdy, byl-li mu pracovní úkol zadán direktivním způsobem, tzn. že neměl žádnou možnost se na jeho tvorbě nikterak podílet.

Ad 5

Pracovní motivace může být u některých zaměstnanců zvýšena i cíli, které daní zaměstnanci mohou vnímat jako náročné, avšak jako dosažitelné.

„Motivačním faktorem se v tomto případě stává samotná náročnost cíle: pokud pracovník náročného cíle dosáhne, získává pocit hrdosti a sebedůvěry, které jej nejen uspokojí, ale i motivují k úkolům dalším.“⁷⁵

K motivačnímu působení při dosahování složitějšího cíle přispívá nejen jeho význam, ale i možnost zaměstnance či zaměstnanců se na jeho stanovení přímo podílet. Pomocným nástrojem může být i ta skutečnost, že nadřízený zaměstnance na náročnost určitého úkolu zaměstnance upozorní.

Význam náročných cílů v oblasti podpory motivace zaměstnanců je zdůrazňován tzv. Teorií cílů⁷⁶. Teorie říká, že „náročnější cíle, se kterými se zaměstnanec ztotožní, zvyšují jeho úsilí či houževnatost při jejich dosahování. Jde o cíle, které pro zaměstnance představují určitou výzvu, a jejichž dosažení se pro ně stává odměnou. Cíle, které jsou příliš jednoduché, mohou naopak u některých zaměstnanců jejich motivaci oslabovat.“⁷⁷

Uvedená teorie Edwina Lockeho upozorňuje na tu skutečnost, že ambicióznost některých cílů, se kterými je spojeno vysoké finanční ohodnocení (benefit), může určitou část zaměstnanců svádět k bezhlavému riskování. V případě takové hrozby, je nutné motivaci upravit tak, aby došlo buď k jejímu snížení, nebo byla ustanovena hrozba sankce při onom „hazardování“.

⁷⁵ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada Publishing a.s., 2017. s 59. ISBN 978-80-271-9599-2.

⁷⁶ **Goal setting theory** je řazena do oblasti pracovní motivace. Autorem této teorie je Edwin A. Locke. Základním východiskem této teorie je ten předpoklad, že lidé mají snahu podávat ten nejvyšší výkon, pokud mají specifické a přiměřeně obtížné cíle.

⁷⁷ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada Publishing a.s., 2017. s 59. ISBN 978-80-271-9599-2.

Na teorii Edwina Lockeho, která zdůrazňuje význam náročných cílů navazuje metoda Petera Ferdinande Druckera, který se týká řízení na základě cílů. Peter F. Drucker je pokládán za jednoho ze zakladatelů moderního managementu jakožto samostatného teoretického oboru.

Smyslem Druckerovi metody je zdůraznění významu cílů. Metoda řízení na základě stanovených cílů předpokládá nutnost stanovení konkrétního cíle v dlouhodobé perspektivě, kontrolu plnění daných cílů a dále ponechání poměrně širokých pravomocí zaměstnancům ve věci stanovení pracovních postupů, jak těchto cílů dosáhnout.

Podle Petera Druckera je uvedená metoda elementárním klíčem k motivaci jako takové, ale též k efektivnosti jakékoli společnosti bez ohledu na její velikost. Uvedená metoda totiž eliminuje zaměstnance v jakékoliv neúčinné činnosti, která nedosahuje tíživých výsledků.

11. Kontrola zaměstnanců a jejich hodnocení

Motivace zaměstnanců je ovlivňována mnohými faktory, mezi které řadíme např.: způsob kontroly práce zaměstnanců, zpětnou vazbu, kterou od svých nadřízených dostávají a jejich hodnocení.

Provádění kontroly patří mezi základní úkoly nadřízeného zaměstnance (vedoucího). Jejím smyslem je včasné rozpoznání eventuálních pracovních nedostatků, na tyto nedostatky daného zaměstnance upozornit a dát jim možnost je v určitém časovém horizontu opravit či odstranit.

Kontrola však patří k důležitým nástrojům motivace samotné. V případě, je-li zvykem přímého nadřízeného kontrolovat zadané úkoly, jsou zaměstnanci svědomitější při jejich plnění. Opačným případem je situace, kdy nadřízený pracovník kontrolu zadaných úkolů nevykonává. V takovém případě mají zaměstnanci sklon řešit zadané úkoly méně odpovědně.

Posílení motivační funkce kontroly zaměstnanců je podpořeno především:

1. Upozorněním na blížící se kontrolu;
2. Stanovení dílčích kontrolních bodů u dlouhodobých úkolů;
3. Zadávaní úkolů s jejich terminací před zaměstnanci, kteří je budou plnit;

4. Kritéria, podle kterých bude daná kontrola prováděna.

„Motivační působení kontroly je však založeno i na tom, že kontrola není chápána jako projev nedůvěry ve schopnosti zaměstnance. Její vykonávání by proto nemělo tak působit. Neměla by být ani vedena snahou hledat chyby za každou cenu.“⁷⁸

V případě, že je kontrola ze strany zaměstnanců vnímána jako výraz nedůvěry, je nutné jim vysvětlit, *„že důvěra, kterou k nim zaměstnavatel má, spočívá v tom, že je přesvědčen, že chtějí či mají zájem provádět svou práci správně a odpovědně. Tato důvěra však neznamena, že by jejich práci neměl sledovat nebo kontrolovat. Každý, i ten, kdo se svou práci snaží vykonávat velmi odpovědně, se může občas dopustit chyby, a pokud bychom se domníval, že se pracovníci žádné chyby dopustit nemohou, nebyl by v organizaci důvod vytvářet vedoucí místa.“⁷⁹*

⁷⁸ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada Publishing a.s., 2017. s 62. ISBN 978-80-271-9599-2.

⁷⁹ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada Publishing a.s., 2017. s 62. ISBN 978-80-271-9599-2.

12. Správa železnic, s. o. – charakteristika společnosti

Správa železnic, státní organizace (dále jen „Správa železnic“), dříve Správa železniční dopravní cesty (SŽDC) je státní organizace hospodařící s železničními dráhami, které jsou v majetku státu a plní funkci vlastníka a provozovatele dráhy ve smyslu zákona č. 266/1994 Sb., o dráhách, ve znění pozdějších předpisů.⁸⁰ Povinností organizace je zajišťování provozování, provozuschopnosti, modernizace a rozvoje železniční dopravní cesty. Přiděluje též kapacitu dopravní cesty na celostátní dráze a na regionálních drahách, jejichž vlastníkem je Česká republika.

Vznik organizace je datován ke dni 1. 1. 2003 „na základě zákona č. 77/2002 Sb., o akciové společnosti České dráhy, státní organizaci Správa železnic a o změně zákona č. 266/1994 Sb., o dráhách, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o dráhách) a zákona č. 77/1997 Sb., o státním podniku, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o transformaci), jako jeden z právních nástupců státní organizace České dráhy (dále ČD, s. o.). Státní organizace vznikla bez založení, funkci zakladatele vykonává jménem státu Ministerstvo dopravy ČR (dále MD).“⁸¹

12.1 Předmět činnosti

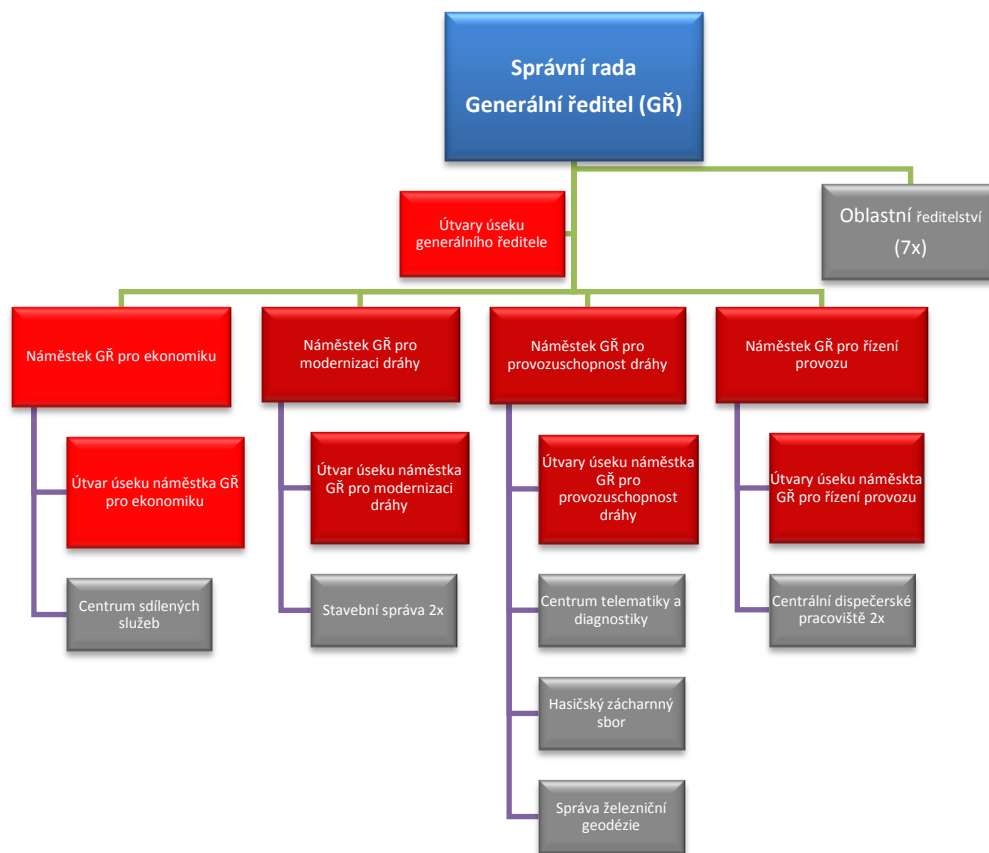
Předmětem činnosti Správy železnic je: provozování železniční dopravní cesty, provozuschopnost železniční dopravní cesty, údržba a opravy železniční dopravní cesty, rozvoj a modernizace železniční dopravní cesty, příprava podkladů pro sjednávání závazků veřejné služby, kontrola užívání železniční dopravní cesty, provozu a provozuschopnosti dráhy.⁸²

⁸⁰ Bližší informace ke specifikaci Správy železnic, státní organizace jsou dostupné na: Správa železnic [online]. [cit. 14.12.2020]. Dostupné na World Wide Web: <https://www.spravazeleznic.cz/>.

⁸¹ Správa železnic. *Výroční zpráva 2019* [online]. [cit. 11.12.2020]. Dostupné na World Wide Web: <https://www.spravazeleznic.cz/documents/50004227/50168475/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD+zpr%C3%A1va+2019/180e7bcd-85ce-43d0-8d12-92866091ca87>.

⁸² Jednotlivým činnostem se zabývá ve své knize KOLÁŘ, J. aj. GAŠPARÍK, *Železniční doprava – technologie, řízení, grafikony a dalších 100 zajímavostí*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0058-3.

12.2 Organizační uspořádání Správy železnic, s. o.



Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní schéma)

12.3 Lidské zdroje – zaměstnanci

Lidské zdroje patří ke specifické činnosti v rámci jakékoliv organizace, která se zabývá řízením lidského kapitálu, tj. řízením zaměstnanců jako celku.⁸³ Tvoří důležitou část Správy železnic, jakožto jednoho z největších zaměstnavatelů v České republice.

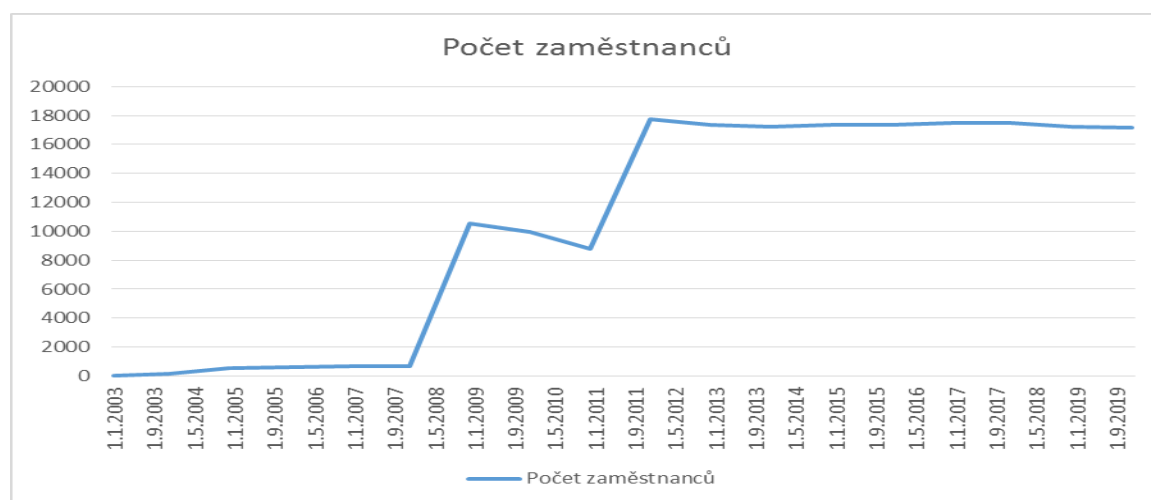
K 1. 1. 2019 zaměstnávala organizace celkem 17 146 zaměstnanců pracujících ve 172 různých profesích a v 18 organizačních jednotkách působících v jednotlivých regionech České republiky.

⁸³ Do oblasti řízení lidských zdrojů řadíme: plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, řízení kariéry, odměňování a zaměstnanecké výhody, reporting, personální administrativa a mzdové účetnictví. Touto oblastí se zabývá např. KALNICKÝ, J. *HRM - řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2012. ISBN 978-80-7329-300-0.

Svou činnost zahájila Správa železnic k 1. 1. 2003 s pouhými 61 zaměstnanci a během své existence se stala nejenom jedním z největších vnitrostátních zaměstnavatelů ale i největším zaměstnavatelem v železniční dopravě vůbec.

„S účinností od 1. 1. 2019 došlo k významné změně organizační struktury Správy železnic, spočívající v centralizaci účetních operací do organizační jednotky Centrum sdílených služeb, zrušení úseku správy majetku, sloučení činností správ budov oblastních ředitelství do odborných správ pozemních staveb v rámci úseku provozu infrastruktury a sloučení obchodních činností oblastních ředitelství do odborných správ obchodních činností spadajících do úseku ekonomiky. Dále došlo k 1. 1. 2019 ke změně organizační struktury úseku řízení provozu, která se projevila snížením počtu provozních obvodů oblastních ředitelství. Nadále také pokračoval proces racionalizace a optimalizace související s předáváním investičních staveb do provozu, v jehož důsledku se snížil celkový počet zaměstnanců řízení provozu o 147 (tj. o 1,9 %). Evidenční počet zaměstnanců se meziročně snížil o 98 z 17 234 k 31. 12. 2018 na 17 136 k 31. 12. 2019. V průběhu roku 2019 bylo vyplaceno odstupné 177 zaměstnancům.“⁸⁴

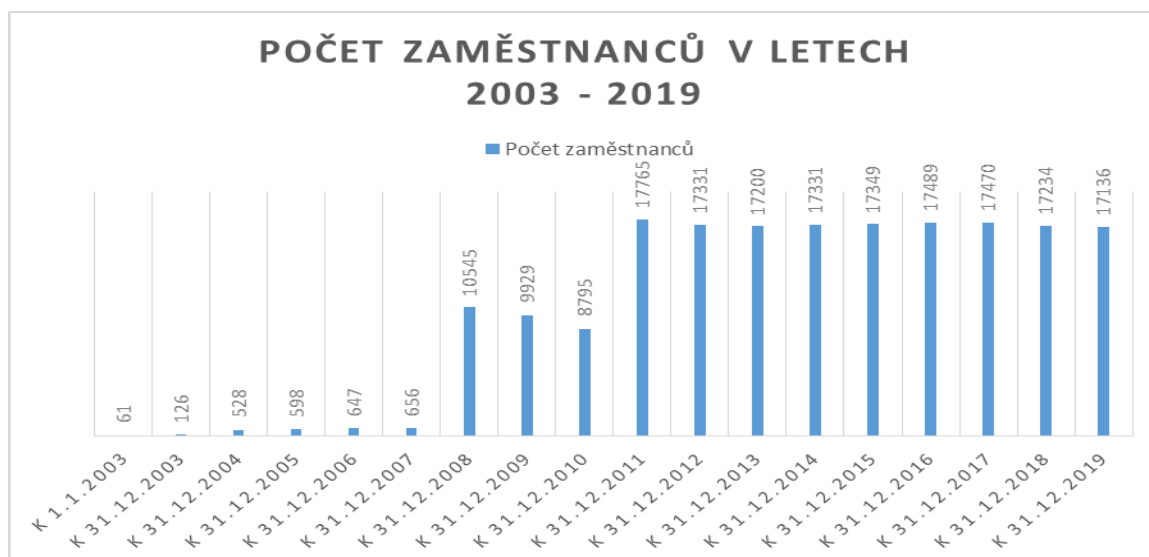
Graf č. 1: Vývoj evidenčního počtu zaměstnanců Správy železnic v letech 2003 až 2019 (spojnicový graf)



Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní dotazníkové šetření)

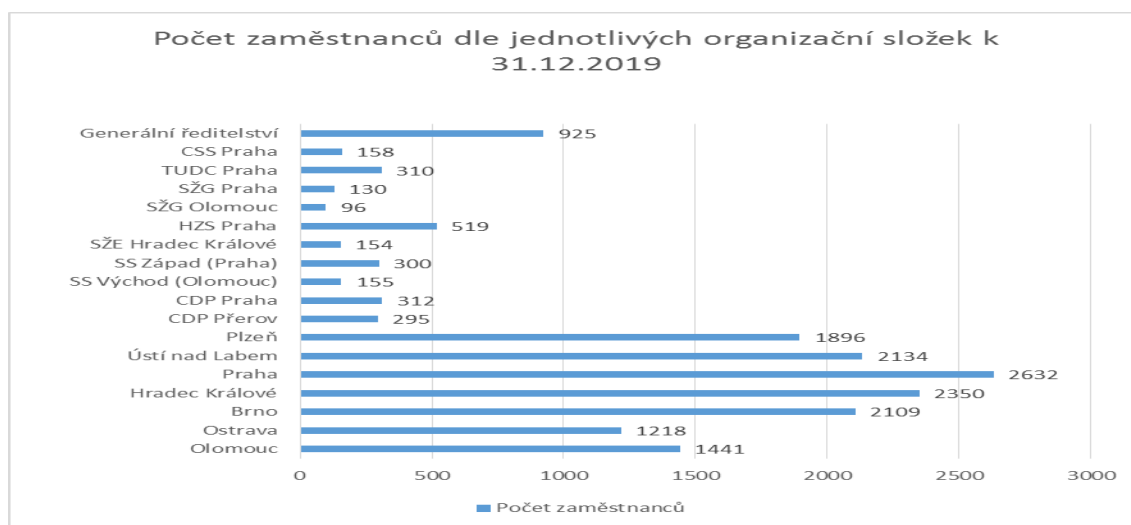
⁸⁴ Správa železnic. Výroční zpráva 2019 [online]. [cit. 11.12.2020]. Dostupné na World Wide Web: <https://www.spravazeleznic.cz/documents/50004227/50168475/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD+zpr%C3%A1va+2019/180e7bcd-85ce-43d0-8d12-92866091ca87>.

Graf č. 2: Vývoj evidenčního počtu zaměstnanců Správy železnic v letech 2003 až 2019 (sloupcový graf)



Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní dotazníkové šetření)

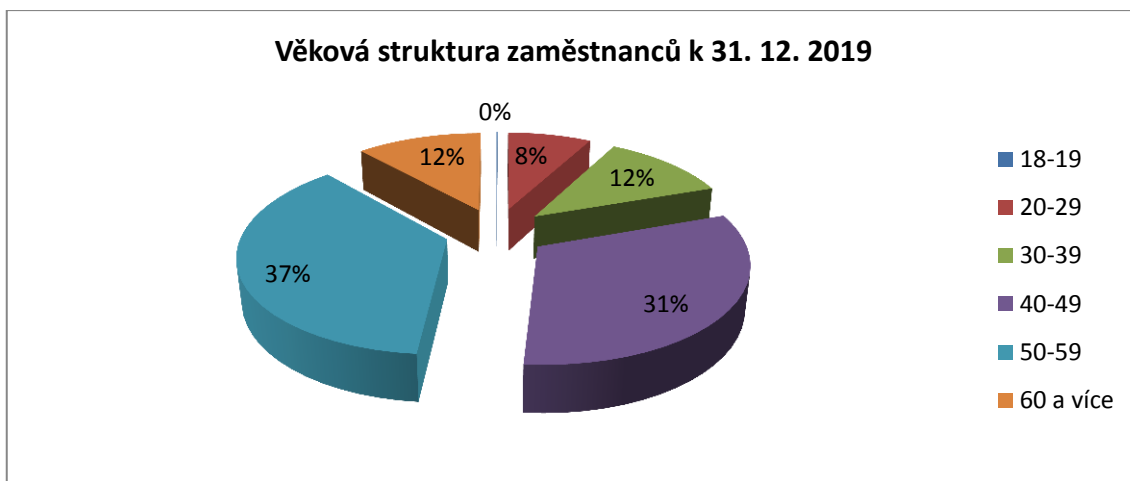
Graf č. 3: Počet zaměstnanců podle oblastních ředitelství (sloupcový graf)



Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní dotazníkové šetření)

Věková struktura zaměstnanců se v průběhu existence společnosti nezměnila, k 31. 12. 2019 činil průměrný věk zaměstnance Správy železnic, s. p. 48,26 roku. Tento průměr se v poslední dekádě nijak zvláště nemění.

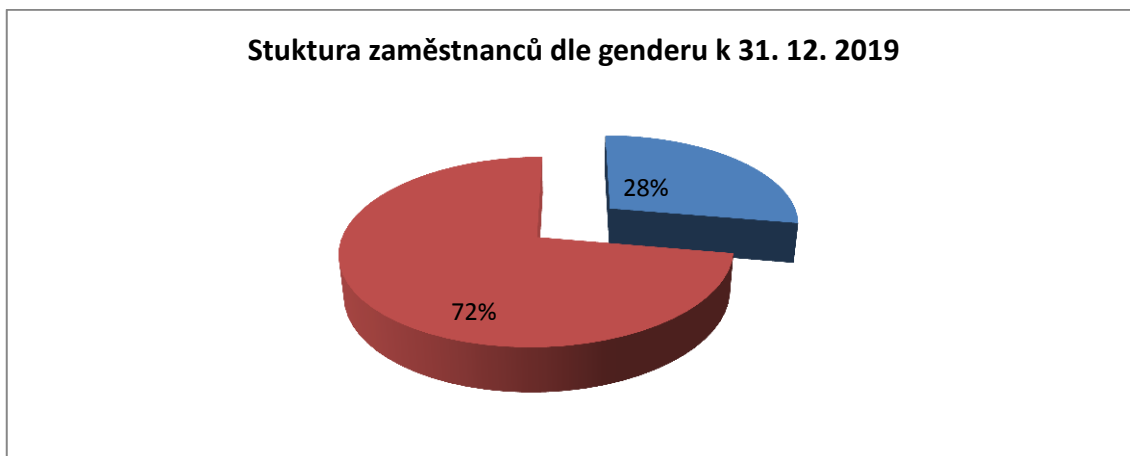
Graf č. 4: Věková struktura zaměstnanců Správy železnic k 31. 12. 2019



Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní dotazníkové šetření)

Železniční dopravu tradičně řadíme k sektorům, kde v pracovněprávních vztazích dominují jako zaměstnanci spíše muži. Toto potvrzuje i níže uvedený graf.

Graf č. 5: Genderová struktura zaměstnanců Správy železnic k 31. 12. 2019

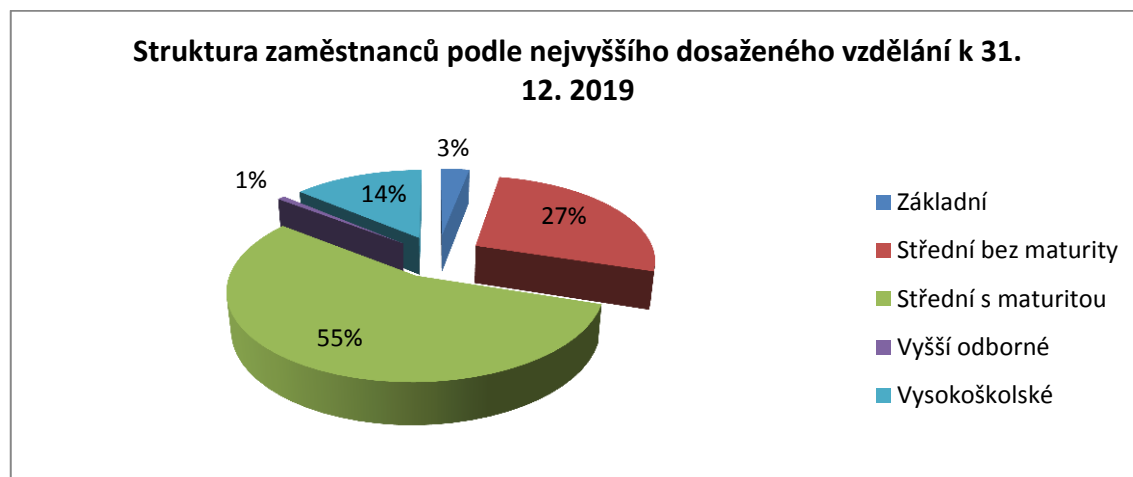


Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní dotazníkové šetření)

V roce 2019 se kvalifikační struktura zaměstnanců organizace oproti předchozím rokům zásadně nezměnila. Ve struktuře vzdělanosti podle nejvyššího dosaženého vzdělání činí podíl zaměstnanců s neúplným, základním a středním vzděláním bez maturity celkem 30 %, podíl zaměstnanců se vzděláním středoškolským s maturitou je 55 % a podíl

zaměstnanců s vyšším odborným vzděláním, s bakalářským, vysokoškolským či doktorským vzděláním celkem 15 %.

Graf č. 6: Struktura zaměstnanců Správy železnic dle nejvyššího dosaženého vzdělání k 31. 12. 2019



Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní dotazníkové šetření)

12.4 Odměňování a zaměstnanecké výhody

Zásady odměňování⁸⁵ ve Správě železnic a rozsah poskytování zaměstnaneckých výhod jsou předmětem platné Podnikové kolektivní smlouvy SŽDC pro období od 1. 2. 2018 do 31. 12. 2019 a jejích přílohách.

Nadále je při odměňování za práci uplatňován jednotný mzdový systém. V posledních několika letech došlo k posílení tarifní i motivační složky mzdy a nově byly zakotveny změny týkající se některých druhů příplatků a odměn. Okruh poskytovaných zaměstnaneckých benefitů, které slouží ke zvýšení motivace zaměstnanců, byl skrze změnu podnikové kolektivní smlouvy rozšířen o příspěvek na dopravu. „Kromě výhod v oblasti pracovní doby a dovolené zaměstnavatel například nadále zaměstnancům přispíval na penzijní spoření a životní pojištění. Celkem 2 298 zaměstnanců ve vybraných náročných profesích absolvovalo kondiční pobyt v jednom z 6 sjednaných

⁸⁵ K zásadám odměňování např. ŠUBRT, B. *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha – průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další*. Praha: Anag, 2018. ISBN 978-80-7554-138-3.

lázeňských zařízení (Priessnitzovy lázně Jeseník, Zimní lázně Poděbrady, Lázně Darkov, Trenčianske Teplice, Lázně Číž a Rajecké Teplice).“⁸⁶

Z fondu kulturních a sociálních potřeb Správa železnic v souladu se zásadou hospodaření a schváleného rozpočtu, který byl dohodnut s odborovými organizacemi, přispíval svým zaměstnancům na kulturní a sportovní aktivity a dále na stravenky. Zaměstnancům byly organizací poskytovány peněžní dary v případě dosažení životního či pracovního jubilea a v případě skončení pracovního poměru z důvodu nároku na starobní nebo invalidní důchod. Ve zcela ojedinělých a těžkých životních případech organizace poskytla zaměstnancům sociální výpomoc nebo či bezúročnou půjčku. V mnohých případech mají zaměstnanci a jejich rodinní příslušníci nárok využít rekreaci s příspěvkem zaměstnavatele.

„V souladu se sjednanou Podnikovou kolektivní smlouvou SŽDC z důvodu doplnění počtu zaměstnanců v dlouhodobě nedostatkových profesích (elektromontér pevných trakčních a silnoproudých zařízení, návěstní technik, výpravčí a zaměstnanec s licencií strojvedoucího) pokračovalo poskytování náborového příspěvku zaměstnancům přijímaným na tyto pozice (celkem byl v roce 2019 vyplacen náborový příspěvek 230 novým zaměstnancům).“⁸⁷

13. Vymezení výzkumného cíle

Cílem empirické části práce bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci společnosti Správa železnic, státní podnik, spokojeni se současným nastavením motivačních faktorů v organizaci. Samotné dotazníkové šetření je rozděleno do dvou oblastí. První oblast se týká získávání všeobecných informací týkající se oslovených respondentů, tj. informace o pohlaví, věku, délku pracovněprávního vztahu atd. Druhá část předmětného dotazníkového šetření se týká oblasti motivace a slouží k získávání podstatných údajů, které budou využity k možným vizím a budoucím změnám v dotčených oblastech.

⁸⁶ Správa železnic. *Výroční zpráva 2019* [cit. 14.12.2020]. Str. 65. [cit. 11.12.2020]. Dostupné na World Wide Web: <https://www.spravazeleznic.cz/documents/50004227/50168475/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD+zpr%C3%A1va+2019/180e7bcd-85ce-43d0-8d12-92866091ca87>.

⁸⁷ Správa železnic. *Výroční zpráva 2019* [cit. 14.12.2020]. Str. 65. [cit. 11.12.2020]. Dostupné na World Wide Web: <https://www.spravazeleznic.cz/documents/50004227/50168475/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD+zpr%C3%A1va+2019/180e7bcd-85ce-43d0-8d12-92866091ca87>.

14. Hypotézy

Hypotézou dle Pavla Hartla rozumíme „*předpoklad (tvrzení, výrok, domněnku) o vztahu mezi proměnnými, který platí do okamžiku, kdy je popřen.*“⁸⁸ Hypotéza je východiskem pro tvorbu teorie a pro vývoj vědy. Pro mou diplomovou práci si dovoluji stanovit níže uvedené hypotézy:

Hypotéza č. 1: *Více než 75 % dotazovaných respondentů je spokojeno se svým finančním ohodnocením.*

Hypotéza č. 2: *Více než 50 % dotazovaných respondentů je spokojeno s nabízenými benefity.*

Hypotéza č. 3: *Více než 50 % dotazovaných respondentů souhlasí s tím, aby se hodnota benefitů zvyšovala s délkou odpracovaných let ve společnosti Správa železnic, státní podnik.*

Hypotéza č. 4: *Více než 70 % dotazovaných respondentů se domnívá, že je od svých přímých nadřízených dostatečně motivována.*

Hypotéza č.5: *Pro více než 50 % dotazovaných respondentů je nejvýznamnějším benefitem finanční odměna.*

15. Výzkumný vzorek

Výzkumný vzorek tvořili zaměstnanci společnosti Správa železnic, státní podnik ve věku od 18ti let s tím, že horní věková hranice nebyla nikterak stanovena. Celkově bylo rozesláno 100 dotazníků zaměstnancům v různých pracovních pozicích. Všechny dotazníky byly řádně vyplněny, z čehož 70 dotazníků bylo zpět doručeno prostřednictvím schránek, které byly instalovány, v jednotlivých oblastních ředitelstvích a 30 dotazníků bylo doručeno prostřednictvím e-mailové pošty.

⁸⁸ HARTL, P. *Stručný psychologický slovník*. Praha: Portál, 2004. S. 86. ISBN: 80-7178-803-1

16. Metoda výzkumu

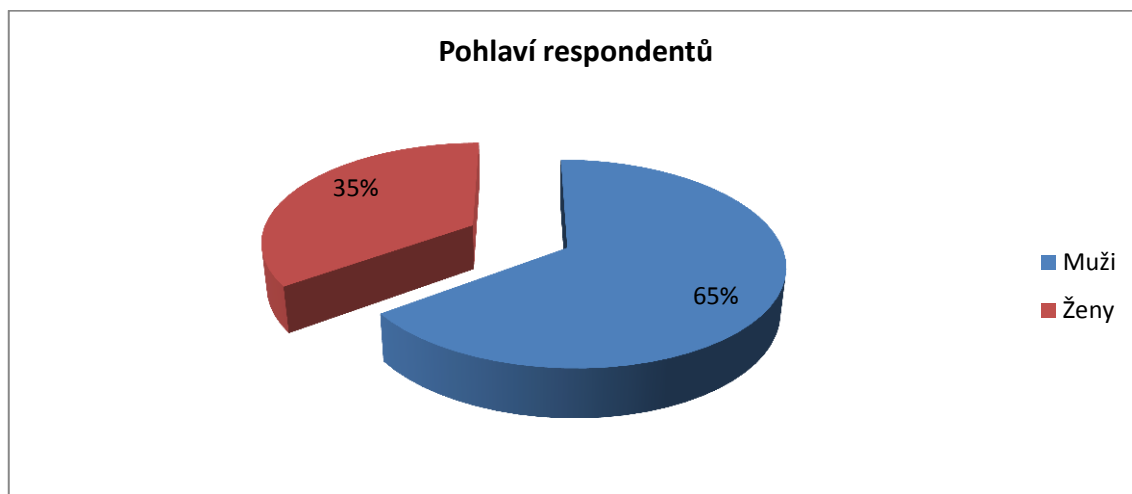
Jako výzkumná metoda empirické části práce bylo vybráno dotazníkové šetření, ve kterém oslovení respondenti odpovídali na 9 položených otázek s možností výběru odpovědi (výjimkou je pátá otázka z druhé oblasti dotazníkového šetření, pro kterou je vyžadována písemná odpověď).

Uvedené odpovědi jsou zaznamenány a vyhodnoceny v kruhových diagramech, které jsou pro tuto výzkumnou metodu nejvhodnější. Jednotlivé procentuální vyjádření jsou v těchto diagramech číselně označeny.

17. Dotazníkové šetření

17.1 Všeobecné otázky

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?



Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní dotazníkové šetření)

Vyhodnocení: Z výše uvedeného šetření vyplývá, že dominujícím pohlavím mezi oslovenými respondenty, jsou muži. K tomuto pohlaví se přihlásilo 65 % dotazovaných respondentů.

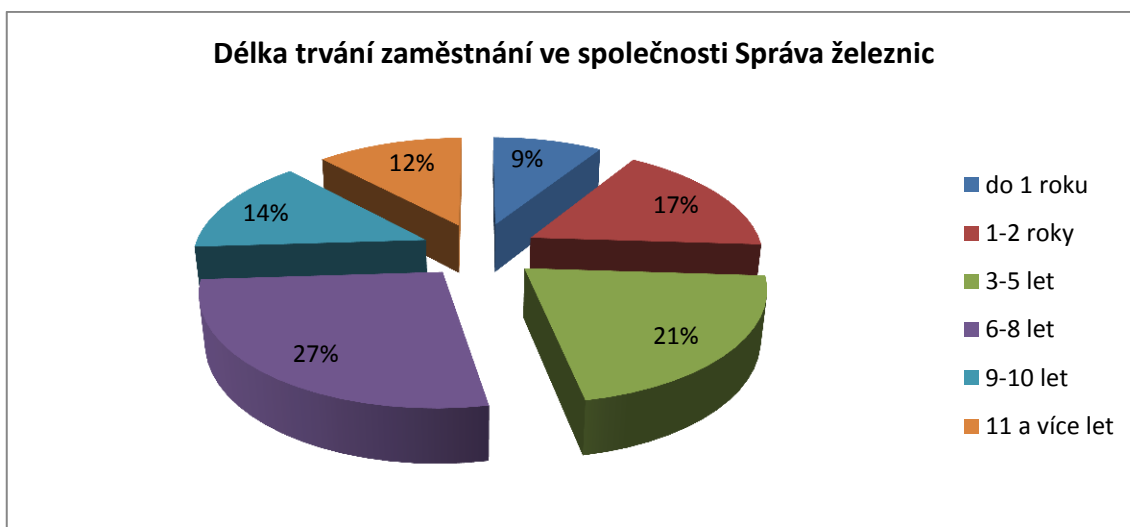
Otázka č. 2: Do jaké z uvedených věkových skupin patříte?



Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní dotazníkové šetření)

Vyhodnocení: Z výše uvedeného šetření vyplývá, že dominujícím průměrný věk respondentů je v oblasti středního věku, tj. mezi 40 – 49 lety. K této kategorii se přihlásilo 48 % dotazovaných zaměstnanců. Druhou nejsilnější kategorií je věková skupina 30 – 39 let, ke které se přihlásilo 24 % respondentů. 12 % dotazovaných je ve věku kategorie 20 – 29 let. Dle uvedeného vývojového diagramu je 11 % respondentů ve věku 50 -59 let. 4 % jsou v kategorii 18-19 let a pouze 1 % respondentů se přihlásilo k věku více než 60 let.

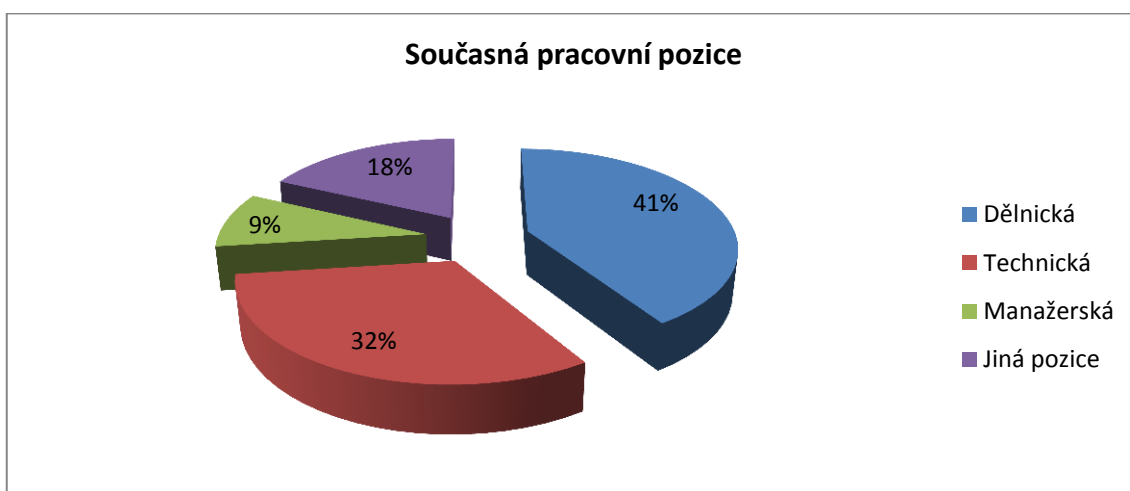
Otázka č. 3: Délka pracovního vztahu ve společnosti Správa železnic?



Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní dotazníkové šetření)

Vyhodnocení: Z výše uvedeného kruhového diagramu vyplývá, že většina (27%) z dotazovaných respondentů je v zaměstnaneckém poměru u Správy železnic v kategorii 6 – 8 let. Druhou nejsilnější skupinou respondentů (21%) je ta, jejíž délka pracovního poměru v organizaci je mezi 3 – 5 lety. 17% dotazovaných je zaměstnána v kategorii od 1 – 2 let. 14% respondentů se přihlásilo do kategorie 9 – 10 let. Pouze 9% zaměstnanců je v pracovněprávním vztahu k organizaci méně než 12 měsíců.

Otázka č. 4: Jaká je Vaše současná pracovní pozice?



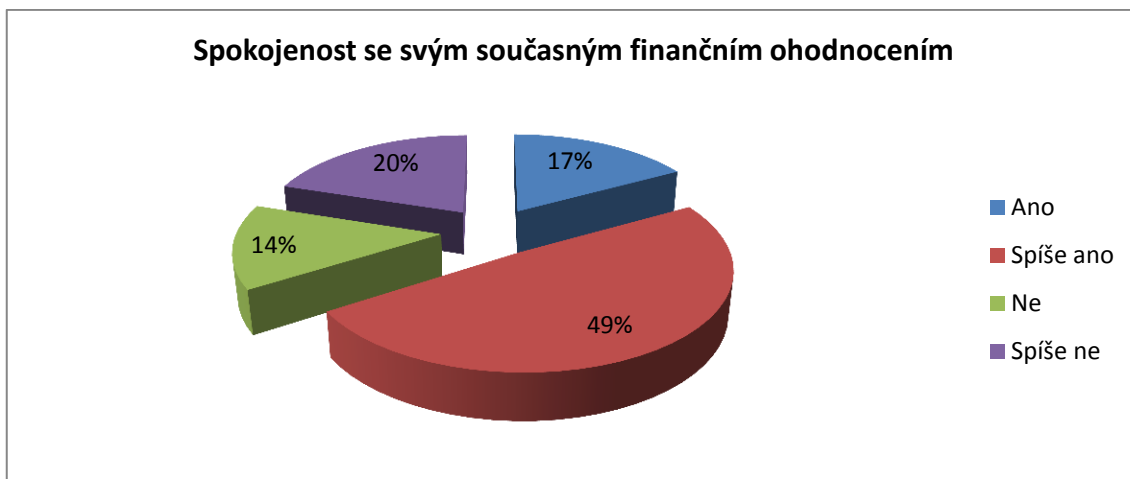
Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní dotazníkové šetření)

Vyhodnocení: Z výše uvedeného kruhového diagramu je patrné, že většina z respondentů (41%) je zaměstnána v dělnických profesích. Druhou nejsilnější pracovní pozicí je profese technická, ke které se přihlásilo 32% dotazovaných. 18% respondentů zastává ve Správě železnic jinou profesi, než která byla v dotazníkovém šetření na výběr. 9% respondentů dle šetření zastává manažerskou profesi.

K výše uvedenému je vhodné připomenout tu skutečnost, že Správa železnic, státní podnik je ryze technickým prostředím, kde dělnicko - technické profese zcela převládají. Zaměstnání v oblasti železniční dopravy patří k těm nejkomplikovanějším a specifickým činnostem, které se na vnitrostátním pracovním trhu vyskytují.

17.2 Otázky v oblasti benefitu a odměňování

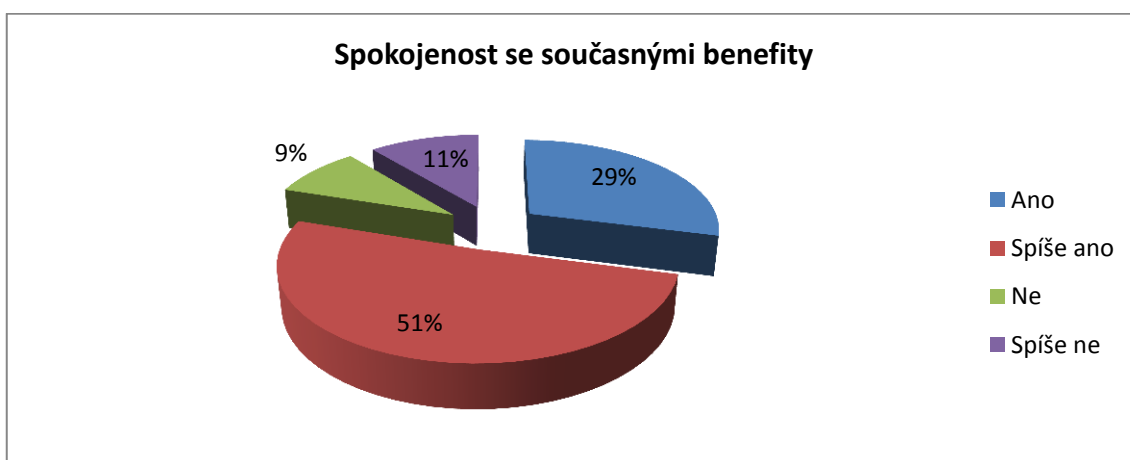
Otázka č. 1: Jste spokojen/a se svým současným finančním ohodnocením?



Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní dotazníkové šetření)

Vyhodnocení: Z výše uvedeného vyplývá, že 49 % respondentů je se svým současným finančním ohodnocením spíše spokojeno. 17 % respondentů se jednoznačně vyjádřilo se spokojeností se svou současnou finanční situací v oblasti svého ohodnocení. 20 % dotazovaných se v oblasti svého hodnocení vyjádřilo spíše negativně s tím, že 14 % respondentů je se svým ohodnocením nespokojeno. Spokojenost s finančním ohodnocením patří bezesporu k nejčastěji pokládaným otázkám, se kterými se v průběhu svého profesního života setkáváme. Z tohoto důvodu nejsou nijak překvapivá procentuální výše jednotlivých odpovědí, ty odpovídají celospolečenskému naladění ve věci spokojenosti a nespokojenosti.

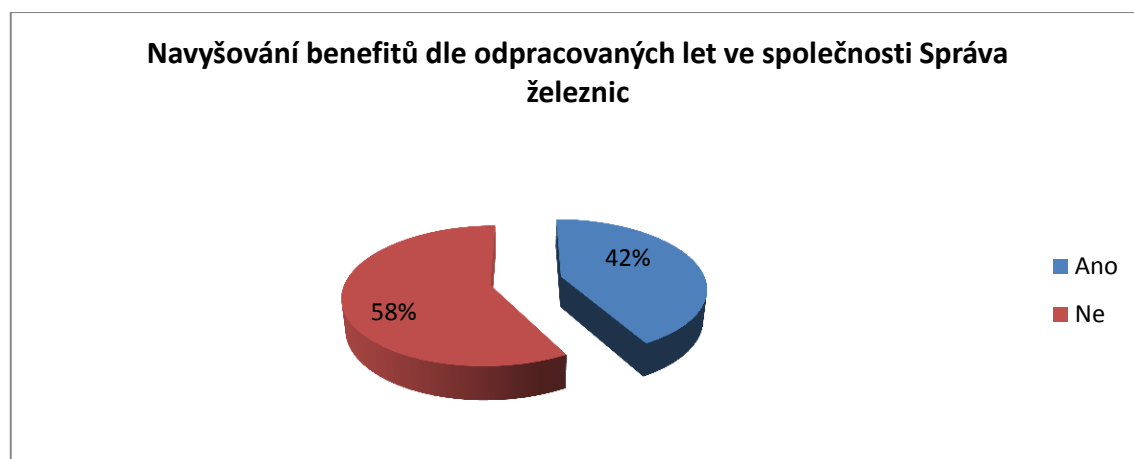
Otázka č. 2: Jste spokojen/a se současnými benefity, které jsou Vám poskytovány?



Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní dotazníkové šetření)

Vyhodnocení: Z uvedeného kruhového diagramu je patrné, že nadpoloviční většina dotazovaných respondentů (51 %) je s recentními benefity, které jsou zaměstnavatelem poskytované, spokojena. 29 % respondentů se na základě dotazníkového šetření vyjádřilo tak, že jsou s nabídkou spíše spokojeni. Menší část respondentů ve výši 11 % a 9 % se vyjádřila k benefitům negativně. K uvedenému diagramu je však nutné konstatovat, že uvedené hodnoty nijak nevybočují s celospolečenskému názoru. Záleží též na tom, v jaké věkové kategorii se zaměstnanci nacházejí, protože potřeby jedné kategorie nemusejí být totožné s požadavky věkové kategorie jiné.

Otázka č. 3: Bylo by pro Vás větší motivací, kdyby se hodnota poskytovaných benefitů zvyšovala s délkou působení ve společnosti?

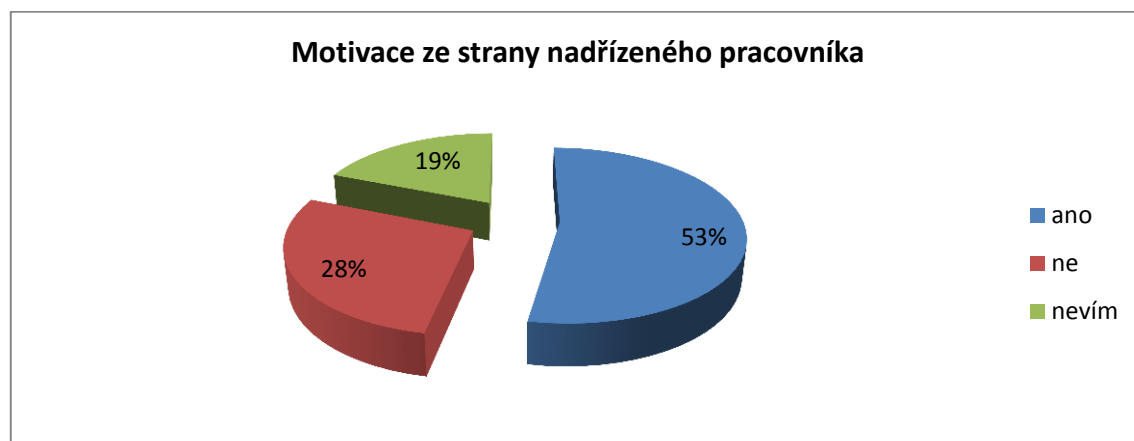


Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní dotazníkové šetření)

Vyhodnocení: Navyšování benefitů dle odpracovaných let ve společnosti Správa železnic, státní podnik je jednou z otázek, na které vybraní respondenti odpovídali. Z vývojového diagramu je patrné, že nadpoloviční většina respondentů (58 %) nesouhlasí s odměňováním dle počtu odpracovaných let ve společnosti. 42 % respondentů by s tímto principem odměňování souhlasila.

V tomto případě se jedná do jisté míry o kontroverzní otázku, která je závislá na věkové kategorii jednotlivých respondentů a na délku odpracovaných let u společnosti Správa železnic, státní podnik.

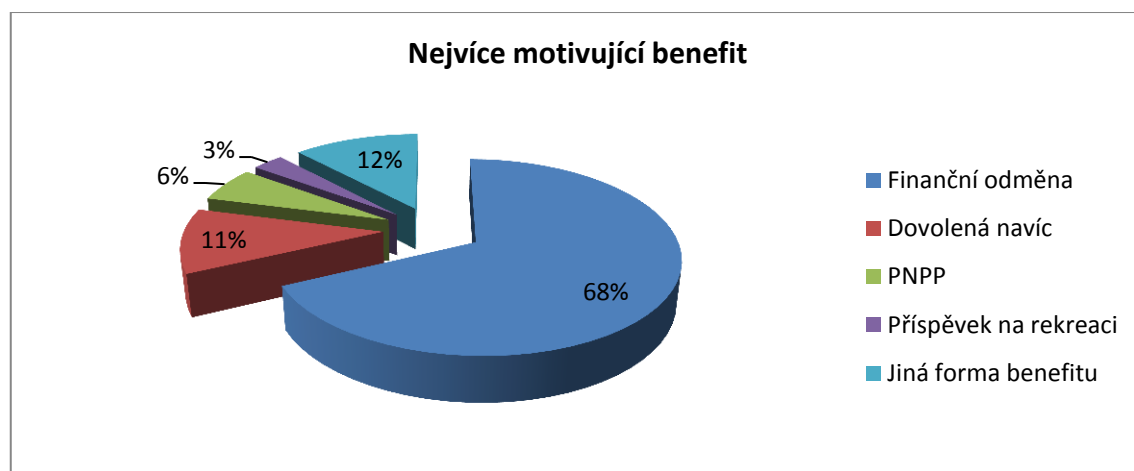
Otázka č. 4: Domníváte se, že jste od svého nadřízeného dostatečně motivován/a?



Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní dotazníkové šetření)

Vyhodnocení: Z uvedeného šetření je patrné, že více než polovina dotazovaných respondentů (53%), vyjádřila souhlasné stanovisko s tím, že jsou dostatečně motivováni svým přímým nadřízeným. 28% dotazovaných se vyjádřilo v negativním slova smyslu. 19% respondentů na tuto otázku nedokázalo jednoznačně odpovědět.

Otázka č. 5: Který benefit je pro Vás kromě stabilního finančního ohodnocení (mzda) nejvíce motivující?



Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní dotazníkové šetření)

Vyhodnocení: Z výzkumného šetření vyplývá, že nadpoloviční většina dotázaných respondentů (68 %) si jako nejvíce motivující benefit zvolila finanční odměnu. Druhým zvoleným benefitem byla dovolená navíc. Tento druh benefitu si vybralo 11 %

dotazovaných. 6 % respondentů má za to, že nejlepším benefitem, kterému by dávali přednost, by byl příspěvek na penzijní připojištění. 3 % respondentů zvolilo jako nejlepší benefit příspěvek na rekreaci. 12 % respondentů zvolilo jiné formy benefitů.

18. Vyhodnocení empirického výzkumu

Hypotéza č. 1: *Více než 75 % dotazovaných respondentů je spokojeno se svým finančním ohodnocením.*

Výsledek: *Hypotéza se nepotvrdila. Spokojeno s výší svého finančního ohodnocení je celkem 66 % respondentů (49 % respondentů je se vyjádřilo „spíše ano“ a 17 % respondentů vyjádřilo svůj postoj jednomyslným „ano“). Z hlediska celospolečenského trendu na požadavek zvyšování mezd, je však Správa železnic, státní podnik, na velmi dobrém místě. Prostřednictvím kolektivní smlouvy je zajištěn každoroční nárůst mzdy o několik procent, což v současné době hraje velmi důležitou roli.*

Hypotéza č. 2: *Více než 50 % dotazovaných respondentů je spokojeno s nabízenými benefity.*

Výsledek: *Hypotéza se potvrdila. 80 % respondentů je spokojeno s benefity, které jim nabízí zaměstnavatel, tj. Správa železnic, státní podnik. V tomto kontextu je opět nutné zdůraznit ten fakt, že každým rokem se nabídka benefitů zvyšuje a zájem o ně je enormní. Právě benefity jsou jedním z hlavních „hnacích motorů“ v oblasti spokojenosti jednotlivých zaměstnanců, bez ohledu na jejich pracovní zařazení.*

Hypotéza č. 3: *Více než 50 % dotazovaných respondentů souhlasí s tím, aby se hodnota benefitů zvyšovala s délkou odpracovaných let ve společnosti Správa železnic, státní podnik.*

Výsledek: *Hypotéza se nepotvrdila. Na základě výzkumného šetření bylo zjištěno, že 58 % z dotazovaných respondentů nesouhlasí s tím,*

aby výše benefitů a jejich výběr závisel na počtu odpracovaných let ve společnosti Správa železnic, státní podnik. Tuto skutečnost lze vysvětlit možným trendem změny zaměstnání po každých 5-10ti letech. I to je jeden z důvodů nepotvrzení výše uvedené hypotézy.

Hypotéza č. 4: *Více než 70 % dotazovaných respondentů se domnívá, že je od svých přímých nadřízených dostatečně motivována.*

Výsledek: *Hypotéza se nepotvrdila. Z výzkumného šetření je patrné, že dostatečně motivováno svým vedoucím je 53 % dotazovaných respondentů. V tomto ohledu je nutné brát v úvahu tu skutečnost, že mnozí z respondentů jsou součástí pracovních týmů, které rozhodují společně. Mnoho z těchto týmů fungují jako jednotky, kde jsou si jednotliví pracovníci rovni a nevnímají systém nadřazenosti a podřízenosti v pracovních právních vztazích. Vnímají motivaci celku, nikoliv jednotlivce. Toto však není možné u všech pracovních skupin, což se ukázalo i v daném výzkumném šetření.*

Hypotéza č. 5: *Pro více než 50 % dotazovaných respondentů je nejvýznamnějším benefitem finanční odměna.*

Výsledek: *Hypotéza se potvrdila. Z výzkumného šetření se potvrdilo, že více než 50 % z dotazovaných respondentů, konkrétněji 68 % z dotazovaných respondentů, jako nejvýznamnější benefit uvedlo finanční odměnu. V tomto ohledu se nejedná o nijak překvapivý fakt. Celosvětově hrají finanční odměny v obchodních korporacích (jak soukromých, tak státních) primární roli v oblasti poskytovaných benefitů.*

19. Shrnutí empirické části práce

Empirická část práce se zabývá problematikou motivování a s ním spojeným odměňováním ve společnosti Správa železnic, státní podnik. Dotazník, který byl zaslán jednotlivým respondentům byl rozdělen do dvou částí, z čehož první část měla informativní charakter k osobám dotázaných a stěžejní druhá část se zaměřila na oblast motivace a odměňování.

Motivování, které je dnes důležitou složkou jakéhokoliv řízení lidských zdrojů, hraje důležitou roli jak při výběru vhodného zaměstnání, tak i při výběru vhodných zaměstnanců. Jedná se však o oblast, která se mění v kontextu s rozvíjejícím se pracovním trhem a konkurenceschopností mezi jednotlivými společnostmi jak v soukromé, tak státní sféře. Nabídka benefitů hraje důležitou roli nejen při výběru zaměstnání, ale později též k motivaci k lepším pracovním výsledkům.

Výzkumné šetření mělo za cíl zjistit informaci o spokojenosti zaměstnanců (respondentů) se současným způsobem jejich ohodnocování a motivování. Z 50 % se stanovené hypotézy potvrdily a z 50 % byly vyvráceny.

Předmětné šetření bude použito v rámci rozvahy a rozpravy ve věci zlepšování kvality stanovování motivačních nástrojů pro zaměstnance v následujících kalendářních letech.

Závěr

Motivace a s ním spojená problematika odměňování a benefitů neodmyslitelně patří k současnému prostředí pracovní oblasti, v níž nejvýznamnější úlohu hrají zaměstnavatel a zaměstnanec. Motivování je složkou řízení lidských zdrojů ve společnosti, které zaměstnance přesvědčuje a láká k přijetí zaměstnání anebo k jeho odmítnutí, k pracovní produktivitě a pracovnímu nasazení.

Trend motivačních faktorů hrál donedávna až neobvykle silnou roli, která se malinko změnila nástupem pandemie tzv. koronaviru, který v určitých pracovních odvětvích trend „svrchovanosti“ zaměstnance změnil. Některé pracovní pozice v určitých oblastech tak získali na významu a některé pracovní oblasti naopak v současném prostředí nedostatkem pracovních sil netrpí. To má za následek, že některá odvětví nemusejí nové zaměstnance přijímat (ať už z důvodu nedostatku zakázek nebo z důvodu nejistoty hospodářství).

Těmito instrumenty se musíme zabývat i v naší společnosti, která patří k předním zaměstnavatelům v České republice. Správa železnic, státní organizace, zaměstnává více než 17 tisíc zaměstnanců, kteří jsou rozděleni do mnoha odvětví a pozic. Elementárním jádrem jsou samozřejmě technické profese, u kterých se společnost potýká s nárůstem extenzivního růstu věkové kategorie. Tento problém však neřeší pouze naše společnost, ale v globálu celé hospodářství nejen České republiky, ale i Evropské unie.

Cílem mé diplomové práce, jak jsem již uvedl v úvodu, nebylo postihnout celou šíři problematiky lidských zdrojů, ale zaměřit se na jeho důležitý nástroj – motivaci. Motivace hraje v recentní době zcela neochvějnou úlohu. Je nutná pozitivnímu pracovnímu naladění a samozřejmě dává jistotu nejen pro zaměstnance samotné, ale i pro jejich rodinné příslušníky. Výzkumné šetření prokázalo, že ne všechny kroky společnosti v této oblasti lze hodnotit stupněm „výborně“. Finanční ohodnocení je dle většiny respondentů na přijatelné úrovni, což lze samozřejmě kvitovat s určitým povděkem. Kolektivní smlouva zaručuje zaměstnancům každoroční procentuální nárůst jejich mzdy. V současné hospodářské situaci tento krok považuji za velký úspěch, kterým se zaměstnancům dává určitá míra jistoty v rámci růstu jejich financí. Tomu

samozřejmě odpovídá i růst počtu benefitů, které se snažíme prosazovat, což se nám daří. Všechny tyto informace každoročně společnost shrnuje do své Výroční zprávy pro daný rok, kde jsou všechny změny a vize uvedeny. Tuto skutečnost považuji směrem k zaměstnancům jako velmi důležitou z hlediska nejen jejich informovanosti ze strany organizace, ale též z důvodu jistoty, kterou v současnosti všichni potřebují alespoň z určité části.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ:

A / literatura česká:

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

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN: 978-80-247-5258-7.

BLANCHARD, K. *Vedení na vyšší úrovni*. Praha: Pragma, 2020. ISBN: 978-80-242-6913-9.

DIANE, A. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.

DONNELLY, J. H. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

FAIRWEATHER, A. *Jak být motivujícím manažerem*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3002-8.

HARTL, P. *Stručný psychologický slovník*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-803-1.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

KALNICKÝ, J. *HRM - řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2012. ISBN 978-80-7329-300-0.

KAPLAN, R. a D. NORTON. *Balanced scorecard. Strategický systém měření výkonnosti – 5. vydání*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 8072611775.

KOLÁŘ, J. aj. GAŠPARÍK. *Železniční doprava – technologie, řízení, grafikony a dalších 100 zajímavostí*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0058-3.

KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010. ISBN 978-80-7357-275-4.

MASLOW, A. *O psychologii bytí*. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0618-7.

- NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování. 1.* Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0592-7.
- NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie.* Vyd. 1. Praha: Academia, 1998. 590 s. ISBN 80-200-0689-3.
- NIERMEYER, R a M. SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky.* Přel. P. Kunst. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 978-80-247-1223-9.
- PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009.* Praha: Linde, 2008. ISBN 9788072017546.
- PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost.* Praha: Grada, 2008. ISBN: 978-80-247-2042-5.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali – 3., rozšířené vydání.* Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2., dopl. vyd.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.
- ROBBINS, S. P. a M. COULTER. *Management.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1.
- RŮČKOVÁ, P. a M. ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management.* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4047-8.
- STÝBLO, J. Motivací k vyšší výkonnosti. *Práce a mzda.* Roč. 56, č. 4. Praha: Wolters Kluwer, 2008.
- ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠUBRT, B. *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha – průměrný výsledek, srážky ze mzdy a další.* Praha: Anag, 2018. ISBN 978-80-7554-138-3.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, J. Jak úspěšně motivovat lidi. *Práce a mzda.* Roč. 56, č. 7. Praha: Wolters Kluwer, 2008.

URBAN, J. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3955-7.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing a.s., 2017. ISBN 978-80-271-9599-2.

VYSUŠIL, J. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech*. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 978-80-7259-005-6.

B / literatura zahraniční:

HERBERG, F. *One More Time: How Do You Motivate Employees?* UK: Harvard Business Review Press, 2008. ISBN 978-1633695191.

HERBERG, F.; MAUSNER, B. a B. SNYDERMAN. *The Motivation to Work. Organization and Business*. UK: Transaction Publishers, 2011. ISBN 9781412815543.

MASLOW, A. *Maslow on Management*. New York: John Wiley & Sons, 1998. ISBN: 978-0-471-24780-7.

MASLOW, A. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Brothers, 1954. ISBN 978-0-06-041987-5.

C/ internetové odkazy:

- Správa železnic. Výroční zpráva 2019. [online], [cit. 2020-11-12]. Dostupné na World Wide Web: <https://www.spravazeleznic.cz/documents/50004227/50168475/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD+zpr%C3%A1va+2019/180e7bcd-85ce-43d0-8d12-92866091ca87>.
- URBAN, Jan. Cíle, problémy a efektivita benefitů. [Online]. [cit. 2020-08-12]. Dostupné na World Wide Web: <https://ihned.cz/c1-20976060-cile-problemy-efektivita>.

- MANAGEMENT MANIA. Motivace, motivování a motivační teorie. [Online]. Poslední aktualizace: 07.05.2019. [cit. 2020-16-12]. Online. Dostupné na: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>.
- URBAN, Jan. Tvorba tarifních mezd na základě hodnocení náročnosti pracovních míst. [Online]. [cit. 20-07-12]. Dostupné na World Wide Web: <https://www.praceamzda.cz/clanky/tvorba-tarifnich-mezd-na-zaklade-hodnoceni-narocnosti-pracovnich-mist>.
- URBAN, Jan. Výhody a nevýhody odměňování na základě hodnocených prací. [Online]. [cit. 2020-07-12]. Dostupné na World Wide Web: <https://ihned.cz/c1-52197170-vyhody-a-nevyhody-odmenovani-na-zaklade-hodnoceni-praci>.
- URBAN, Jan. Výkonové odměňování využívající metody balanced scorecard – 1. část. [Online]. [cit. 2020-8-08-12]. Dostupné na World Wide Web: <https://news.cafin.cz/clanek/vykonove-odmenovani-vyuzivajici-metody-balanced-scorecard---1-cast>.

PŘÍLOHY:

DOTAZNÍK

Dámy a pánové, kolegové, vážení zaměstnanci,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění krátkého dotazníku, jehož cílem je zjistit jaké zaměstnanecké výhody (benefity), poskytované zaměstnavatelem, považujete za nejoblíbenější a do jaké míry ovlivňují Vaši motivaci ve Vámi vykonávané práci.

Ujišťuji Vás, že všechny informace tohoto výzkumu jsou tajné a absolutně anonymní. Vámi vyplněné dotazníky nebudou nikam dále distribuovány. Výsledky dotazníku budou cenným nástrojem pro budoucí vizi zaměstnaneckých výhod, a proto Vám předem děkuji za spolupráci a za Váš čas.

Bc. Jiří Svoboda, MBA

I. VŠEOBECNÉ OTÁZKY

1. Jaké je Vaše pohlaví?

☐ Muž

☐ Žena

2. Do jaké z uvedených věkových skupin patříte?

☐ 18-19

☐ 40-49

☐ 20-29

☐ 50-59

☐ 30-39

☐ 60 a více

3. Délka trvání zaměstnání ve společnosti Správa železnic

☐ do 1 roku

☐ 6-8 let

☐ 1-2 roky

☐ 9-10

☐ 3-5 let

☐ 11 a více let

4. Jaká je Vaše současná pracovní pozice?

☐ Dělnická

☐ Manažerská

☐ Technická

☐ Jiná pozice

II. OTÁZKY V OBLASTI BENEFITŮ A ODMĚŇOVÁNÍ

1. Jste spokojen/a se svým současným finančním ohodnocením?

☐ Ano

☐ Ne

☐ Spíše ano

☐ Spíše ne

2. Jste spokojen/a se současnými benefity, které jsou Vám poskytovány?

☐ Ano

☐ Ne

☐ Spíše ano

☐ Spíše ne

3. Bylo by pro Vás větší motivací, kdyby se hodnota poskytovaných benefitů zvyšovala s délkou působení ve společnosti?

☐ Ano

☐ Ne

4. Domníváte se, že jste od svého nadřízeného dostatečně motivován/motivována?

☐ Ano

☐ Ne

☐ Nevím

5. Který benefit je pro Vás kromě stabilního finančního ohodnocení (mzda) nejvíce motivující?

Odpověď:

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc. Jiří Svoboda, MBA

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Motivace zaměstnanců

Rok: 2020

Počet stran textu bez příloh: 65

Celkový počet stran příloh: 2

Počet titulů českých použitých zdrojů: 31

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 4

Počet internetových zdrojů: 6

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Daniel Toth, Ph.D.