

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Faktory ovlivňující pracovní výkon ve sledované  
organizaci**

**Bakalářská práce**

**Šárka Vencová**

© 2015 ČZU v Praze





### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Faktory ovlivňující pracovní výkon ve sledované organizaci" jsem vypracoval(a) samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor(ka) uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 13.3.2015

---

### **Poděkování**

Rád(a) bych touto cestou poděkoval(a) paní Ing. Bohumile Lhotské za odborný dohled nad psaním mé bakalářské práce, poskytnutí rad k jejímu zlepšení a za ochotu pomoci s řešenou problematikou. Další poděkování patří společnosti ASO Humpolec, a. s. za poskytnuté informace, zejména panu Ing. Vlastimilu Prokopovi, a v neposlední řadě i respondentům, kteří byli ochotni podílet se na vypracování dotazníkové analýzy.

# Faktory ovlivňující pracovní výkon ve sledované organizaci

---

## Factors that affect job performance in a organization

### Souhrn

Předmětem bakalářské práce je zaměření se na zkoumání faktorů, které mají vliv na pracovní výkon zaměstnanců, a problematika řízení lidských zdrojů. Organizace mají v současné době stále větší zájem zvyšovat pracovní výkony svých zaměstnanců. Toto téma se tak stává velice oblíbeným objektem sledování nejen pro zmiňované organizace ale i pro samotné zaměstnance, v jejichž zájmu je splnění požadavků zaměstnavatelů a následně i dosažení cílů organizace.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou.

Teoretická část se zabývá vysvětlením základních pojmů, týkajících se procesu řízení pracovního výkonu, a problematikou pracovního výkonu v širším slova smyslu. Dále je zde podrobněji vymezen pojem motivace, popis jednotlivých motivačních teorií a vnějších vlivů, ovlivňujících pracovní výkony zaměstnanců.

Praktická část je zaměřena na charakteristiku organizace, ASO Humpolec, a.s. s následným výzkumným šetřením. Obsahem průzkumu jsou otázky zaměřené na jednotlivé faktory, působící na pracovní výkon, a dále je zde rozebíráno, jaký význam je těmto faktorům samotnými zaměstnanci přikládán. Výsledky dotazníkového šetření jsou předmětem analýzy, ze zjištěných výsledků vyvozeny závěry a poté stanoveny návrhy na zlepšení problematických oblastí.

V závěru bakalářské práce je shrnuto vyjádření ke zkoumané problematice ve vybrané organizaci.

**Klíčová slova:** Pracovní výkon, pracovní motivace, řízení pracovního výkonu, pracovník, nadřízený, hodnocení, práce, kvalifikace, schopnost, vedení.

## **Summary**

The bachelor's thesis focuses on the examination of the factors influencing the job performance and the issue of human resource management. At present organisations are raising their interest in increasing the job performance of their employees whose concern is to meet the demands of the employer and thus achieve the goals of the organization. Therefore, the job performance has become an important issue to observe.

The bachelor's thesis is divided into theoretical and practical parts.

The theoretical one deals with the explanation of basic notions related to the job performance management and the issue of job performance in general. Apart from that, the notion of motivation is thoroughly defined here as well as describing particular motivation theories and outer effects influencing the job performance.

The practical part specialises in the characteristics of ASO Humpolec, PLC. and a subsequent research. It contains questions about individual factors effecting the job performance and examines which importance is given to the particular factors by the employees themselves. The results of the questionnaire are subject of an analysis from which conclusions are drawn and finally suggestions of improvement are made.

The end of the bachelor's thesis summarizes the findings about the issue analysed in the selected organization.

**Keywords:** Job performance, job motivation, human resource management, worker, superior, evaluation, work, qualification, ability, management.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b> .....	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1</b>	<b>Cíl práce</b> .....	<b>10</b>
<b>2.2</b>	<b>Metodika</b> .....	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska</b> .....	<b>11</b>
<b>3.1</b>	<b>Řízení pracovního výkonu</b> .....	<b>11</b>
3.1.1	Vymezení pojmů.....	11
3.1.2	Proces řízení pracovního výkonu.....	12
3.1.3	Zásady při měření pracovního výkonu.....	12
3.1.4	Hodnocení pracovního výkonu.....	13
3.1.5	Odměňování pracovníků.....	16
3.1.6	Vzdělávání pracovníků.....	16
3.1.7	Vztahy na pracovišti a pracovní prostředí.....	17
<b>3.2</b>	<b>Motivace</b> .....	<b>18</b>
3.2.1	Vymezení pojmů.....	18
3.2.2	Motivační teorie.....	19
<b>4</b>	<b>Vlastní práce</b> .....	<b>23</b>
<b>4.1</b>	<b>Charakteristika organizace</b> .....	<b>23</b>
<b>4.2</b>	<b>Vlastní šetření</b> .....	<b>26</b>
4.2.1	Analýza dotazníkového šetření.....	27
<b>5</b>	<b>Vyhodnocení výsledků šetření</b> .....	<b>36</b>
<b>5.1</b>	<b>Návrhy na zlepšení</b> .....	<b>38</b>
<b>6</b>	<b>Závěr</b> .....	<b>39</b>
<b>7</b>	<b>Seznam zdrojů</b> .....	<b>40</b>
<b>7.1</b>	<b>Odborná literatura</b> .....	<b>40</b>
<b>7.2</b>	<b>Ostatní zdroje</b> .....	<b>41</b>
<b>7.3</b>	<b>Seznam grafů</b> .....	<b>41</b>
<b>7.4</b>	<b>Seznam obrázků</b> .....	<b>41</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy</b> .....	<b>42</b>



# 1 Úvod

Existence konkurenčně schopné organizace je cílem každého zaměstnavatele. K tomu aby se organizace dokázala udržet v oblasti konkurenčního prostředí v popředí a plnila své vytyčené cíle, je zapotřebí především schopností flexibility a adaptace v otázkách dalšího vývoje jak vědeckotechnologického tak i legislativního. Jejím úkolem je nepřetržitý proces propojování finančních, materiálových, informačních a lidských zdrojů mezi sebou tak, aby jednotlivé kombinace těchto zdrojů byly přijatelné.

Ke klíčovým faktorům zajišťujícím efektivitu práce a pracovního výkonu patří výběr, pro danou pozici, vhodného pracovníka, zvolení náležitého způsobu motivace a rozvíjení jeho pracovního potenciálu, který nemusí být vždy na první pohled zřejmý. Uvědomění si skutečnosti, že každý zaměstnanec preferuje různý přístup a styl vedení, je předpokladem zaručení existence dobře odvedené práce a spokojenosti zaměstnance i zaměstnavatele. Ovlivňujícími faktory, majícími vliv na kvalitu pracovního výkonu zaměstnanců, jsou stimuly, jejichž uplatňováním jsou pracovníci motivováni k vyššímu pracovnímu výkonu. Otázky, týkající se možností ovlivňování pracovního výkonu, jsou předmětem personalistiky. Ve spojení s touto skutečností je nutné zmínit potřebu vytváření žádoucích pracovních podmínek, spojených především s pracovním prostředím, pracovní dobou či bezpečností práce. Vzhledem ke stále rostoucím požadavkům na pracovní výkon jsou nezbytné investice do zaměstnanců ať už v podobě hmotné či nehmotné. K těm nejdůležitějším patří investice do vzdělávání, které zaměstnancům umožňují zdokonalovat své schopnosti i dovednosti a zároveň jim dávají možnosti ke kariérnímu vzrůstu. Podstatnou část, která ovlivňuje pracovní výkony zaměstnanců, je však tvořena odměnami v peněžní formě, různými zaměstnaneckými výhodami či pochvalami a uznáními nejen z řad nadřízených, ale i kolegů.

K vytvoření podkladů pro stanovování budoucích cílů a pracovních úkolů organizace slouží hodnocení zaměstnanců. Jeho význam dále spočívá v usměrňování chování zaměstnanců a v jejich následné motivaci.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem bakalářské práce je zjistit na základě nepřímého pozorování, s využitím dotazníkové techniky, jaké faktory ovlivňují pracovní výkon a jakou úroveň dosahují ve sledované organizaci. Provést analýzu a syntézu zjištěných výsledků, odhalit slabá místa a navrhnout jejich zlepšení.

### **2.2 Metodika**

Zpracování teoretické části bakalářské práce bude spočívat ve studiu odborné literatury a odborných časopisů.

Praktická část bude zahrnovat metodu nepřímého pozorování ve formě dotazníkové analýzy. Dotazník bude složen z celkového počtu 26 otázek. Respondenti budou odpovídat na otázky uzavřeného typu, kde budou volit jednu z nabízených variant, a na otázku otevřeného typu, kde budou mít oslovení možnost vyjádřit se dle vlastního úsudku. Jednotlivé otázky budou položeny tak, aby odpovědi oslovených zaměstnanců prokázaly jejich případnou spokojenost či nespokojenost. Odpovědi budou zaznamenávány přímo do dotazníku, shromážděná data budou analyzována, znázorněna pomocí grafů a následně procentuálně zhodnocena. K charakteristice a popisu organizace, ASO Humpolec, a.s., bude využita metoda studia interní dokumentace a podnikových materiálů.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Řízení pracovního výkonu

#### 3.1.1 Vymezení pojmů

Řízení pracovního výkonu je nepřetržitý a flexibilní proces, skládající se z několika klíčových činností, které představují hlavní smysl personální práce (personalistiky).

*Tradiční pojetí* se zaměřovalo zejména na výsledky, množství a kvalitu vykonané práce. Zdůrazňovalo zejména kvalifikovatelnou podobu pracovního výkonu. *Moderní pojetí* je komplexnější a jako takové se mimo jiné zabývá i pracovním chováním v širším slova smyslu. Konkrétně pojednává o chování spojeném s přístupem k práci, ochotě přijímat pracovní úkoly, ochotě přijmout měnící se požadavky na pracovníka, fluktuaci, absenci, dodržování pracovní doby, frekvenci pracovních úrazů a o jiných oblastech. Dále se zaměřuje na charakteristiky jedince, které jsou v souvislosti s vykonávanou prací považovány za významné. Jde především o odborné znalosti a schopnosti dobře chápat svou roli a chovat se takovým způsobem, jenž je brán za žádoucí (Koubek, 2003).

*Pracovní výkon* v sobě zahrnuje nejen chování, ale také výsledky. Jedná se o úroveň, do jaké pracovník plní úkoly, které tvoří náplň jeho práce. Sleduje ochotu a přístup pracovníka k práci, jeho chování na pracovišti, absenci, frekvenci pracovních úrazů, pozdní docházku a jiné. Pracovní výkon lze definovat jako „výsledek spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role“ (Koubek, 2003, str. 23).

*Řízení pracovního výkonu* znamená neustálou komunikaci mezi manažerem a pracovníkem v průběhu celého období, pro které byla uzavřena ústní či písemná dohoda o pracovním výkonu. Dle Armstronga (2007) je založeno především na efektivním řízení, vedoucím nejen k dosahování lepších výsledků organizace, ale také k individuálnímu rozvoji a vzdělávání pracovníků a následně i k jejich hodnocení a odměňování. Jde o každodenní součinnost a kooperaci pracovníka s nadřízeným ve vytváření realistických a vhodných norem

pracovního výkonu či poskytování a získávání zpětné vazby, týkající se pracovního výkonu (Koubek, 2003).

### **3.1.2 Proces řízení pracovního výkonu**

Koubek (2003) charakterizuje řízení pracovního výkonu jako neustále probíhající proces, skládající se ze 4 hlavních fází. První je *projednání a uzavření dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu*, která vymezuje požadované cíle, ukazatele a měřítka, na jejichž základě je úroveň dosažených cílů posuzována, míru schopností nezbytnou pro efektivní plnění úkolů a základní hodnoty, jejichž dodržování vede k harmonickému chodu organizace. Druhou fází je *zpracování plánu výkonu a rozvoje pracovníka*, kde jsou v rámci dohody či smlouvy o pracovním výkonu a rozvoji pracovníka jednotlivé body zkonkretizovány. V následujícím kroku, *řízení pracovního výkonu v průběhu období*, dochází k posuzování pracovního výkonu, poskytování zpětné vazby, případně k řešení problémů pracovního výkonu. V konečné fázi řízení pracovního výkonu dochází k *závěrečnému hodnocení pracovního výkonu pracovníka*, jehož součástí je jak neformální hodnocení za uplynulé období, tak i plán budoucího výkonu a rozvoje.

### **3.1.3 Zásady při měření pracovního výkonu**

Během měření pracovního výkonu by se měly dodržovat určité zásady či postupy, napomáhající k dosažení žádoucích výsledků. Koubek (2003) hovoří o tom, že měření a jednotlivé ukazatele by se neměly vztahovat k úsilí daného pracovníka, ale ke konkrétním výsledkům činnosti. Při měření by měly být brány v úvahu všechny dostupné údaje, zároveň měření by mělo být objektivní a pracovníky považováno za spravedlivé. Současně by jednotlivé ukazatele měly být zjistitelné.

Pro včasnou identifikaci a společné řešení problémů pracovního výkonu existuje řada doporučení, Koubek (2003) mimo jiné hovoří o následujících krocích:

- ❖ zjištění a popis problému společně s pracovníkem
- ❖ společné odhalení příčin zjištěného problému manažera a pracovníka a následné shodnutí se na těchto příčinách
- ❖ stanovení vhodných opatření obou stran vedoucích k úplné či alespoň částečné likvidaci zjištěných problémů
- ❖ vytvoření vhodných podmínek, které zajistí úspěšnost stanovených kroků, nadřízeným, přičemž je vhodná i spolupráce s pracovníkem (jak na samotných podmínkách, tak i na jejich úpravách)
- ❖ nadřízený musí detailně dohlížet na to, jak je pracovník zainteresován do jednotlivých kroků, vedoucích k odstranění problému a jak se v souvislosti s tím vyvíjí jeho pracovní výkon (manažer pracovníkovi následně poskytuje zpětnou vazbu)

### **3.1.4 Hodnocení pracovního výkonu**

Celková analýza a projednání výsledků zkoumání a hodnocení pracovního výkonu napomáhají k získání úplného přehledu o dosaženém pokroku a umožňují tak i vytvořit plány do budoucna. Na základě hodnocení dosavadního pracovního výkonu je zúčastněným poskytována příležitost zanalyzovat svůj dosavadní výkon a následně stanovit východisko plánu rozvoje a zlepšování (Armstrong, 2007).

K dosažení úspěšného pracovního výkonu jsou dle Koubka (2003) nutné tyto podmínky:

- ❖ *úsilí* (vynaložená energie, potřebná ke splnění daných úkolů)
- ❖ *schopnosti* (vlastnosti nezbytné k efektivnímu vykonávání určité práce)
- ❖ *vnímání role i úkolů* (jakou pracovník projevuje snahu k dosažení zadaných úkolů a do jaké míry chápe svou roli na pracovišti)

Za *základní kritéria* hodnocení pracovního výkonu jsou považovány kvantita a včasnost plnění (Koubek, 2002). Na tyto pak navazují *kritéria specifická*, zahrnující jednotlivá specifika pracovních činností, jež daný pracovník může v organizaci vykonávat.

Koubek (2003) rozděluje nejčastěji aplikovaná kritéria do čtyř okruhů:

1. *Výsledky práce pracovníka* (kritéria, která se dají klasifikovat a jsou zjistitelná)
  - ❖ kvantum a kvalita práce, úrazovost, zmetkovitost, počet obslužených zákazníků a s tím související spokojenost zákazníků, množství reklamací či stížností
2. *Pracovní chování pracovníka:*
  - ❖ vstřícnost a vynaložené úsilí, potřebné ke splnění zadaných úkolů, umění pracovat hospodárně, dodržování instrukcí a pravidel, umění zacházet se zařízením, sdělování problémů, podílení se na inovaci, psaní potřebných záznamů, požívání návykových látek na pracovišti
3. *Sociální chování pracovníka:*
  - ❖ snaha o vzájemnou spolupráci, schopnost komunikace a způsob jednání s lidmi, vztah k zákazníkům a uplatňovaný styl vedení lidí
4. *Dovednosti, znalosti a potřeby pracovníka:*
  - ❖ vědomosti nezbytné pro danou práci, kreativita, fyzická síla a schopnost vykonávat více činností současně, cílevědomost, samostatnost a spolehlivost, ctižádostivost, loajalita, oddanost, jazyková znalost, organizační schopnosti a umění vést lidi, odolnost vůči stresu a nadměrné zátěži

Značnou část z výše uvedených kritérií je možné aplikovat na téměř všechny typy pracovních pozic či dále hodnotit ve spojení s výkonem pracovníka. V kompetenci každé organizace je i širší vymezení těchto oblastí pro dané pracovní pozice a vytvoření si svých vnitřních pravidel.

Dle výzkumů pracovní motivace, opírající se o zkušenosti, bylo prokázáno že:

- ❖ podílení se pracovníka na utváření výkonových kritérií vede ke zvyšování náročnosti úkolů a celkové výkonnosti pracovníka,
- ❖ poskytování zpětné vazby má za následek vyšší výkonnost pracovníků,
- ❖ hodnocení na základě souhrnného rozboru výkonu zapříčiní, že si pracovníci vytyčí vyšší cíl (Armstrong, 2007).

Hodnocení pracovního výkonu a jeho výsledky mohou být uváděny slovně, číselně či graficky. Pokud se jedná o slovní hodnocení, uvádí se například tyto škály výkonu (Koubek, 2002):

- ❖ *výborný, velmi dobrý, dostatečný, nedostatečný*
- ❖ *vynikající, nadprůměrný, průměrný, podprůměrný, špatný*
- ❖ *mimořádně talentovaný, velmi schopný, schopný, vyžadující zlepšení*

Ve spojení s tímto je zapotřebí zmínit tzv. *Metodu BARS* (Behaviorally Anchored Rating Scales), o které se hovoří Koubek (2003). Je jednou z metod, sloužících k hodnocení pracovníků. K tomu používá hodnotící stupně, přičemž každý z těchto stupňů obsahuje zároveň i slovní komentář, napomáhající manažerovi k vymezení podmínek, žádoucích pro chování na jednotlivých pracovních místech.

Během hodnocení pracovníka a jeho výkonu nelze opomenout i faktory, které sám pracovník nemůže ovlivnit a které mohou svým způsobem jeho výkon ovlivnit. V zájmu organizace je, aby množství těchto faktorů a jejich vliv na výkon pracovníka byl co nejmenší, nejčastěji se uvádí tyto skutečnosti (Koubek, 2003, str. 105):

- ❖ *nepředvídatelné změny v požadavcích na práci*
- ❖ *příliš velká a nerealistická očekávání*
- ❖ *nedostatky ve vzdělání pracovníků*
- ❖ *teplota, osvětlení, hluk, výpary, aj.*
- ❖ *nedostatečná spolupráce ze strany ostatních pracovníků*
- ❖ *nedostatečné využívání času pracovníka*
- ❖ *životní podmínky pracovníka*
- ❖ *nevhodné tempo strojů*
- ❖ *nevhodné uspořádání pracoviště*
- ❖ *typ kontroly pracovníka*
- ❖ *nedostatečné vysvětlení práce, nedostatečná instruktáž, nedostatky v zadávání úkolů*
- ❖ *nejasná pravidla a metody řízení ovlivňující práci*
- ❖ *zařízení a vybavení nepřiměřené práci*
- ❖ *štěstí*

Výsledné vyhodnocení výkonnosti pracovníků může mimo jiné napomoci k rozvíjení komunikace a vztahů na pracovišti a také slouží jako podklad, odhalující dosavadní pracovníky nedostatky i oblasti, ve kterých naopak vyniká.

V souvislosti s nedosahováním potřebného výkonu se Koubek (2003) zmiňuje o nástrojích, vedoucích k jeho zlepšení. Jedná se o *counselling*, *couching* a *zpětnou vazbu*.

### **3.1.5 Odměňování pracovníků**

V zájmu každého pracovníka je být pro danou organizaci potřebným. Mzda či plat však nemusí být vždy tím zásadním, co pracovníka motivuje k těm nejlepším výkonům. Funkce mzdy spíše spočívá v odměnění za odvedenou práci. Na základě hodnocení pracovního výkonu a zjištěné náročnosti, spojené s určitým druhem práce, jsou stanoveny základní mzdové tarify a tarifní stupně. K důkladnějšímu rozlišení pracovního výkonu pak slouží pohyblivé složky mezd (prémie, osobní ohodnocení, odměny), jež jsou též součástí základní mzdové formy, a jejich výše roste s kvalitou odvedené práce (Koubek, 2002).

Odměny však mohou mít i podobu písemnou či ústní, jsou vyjadřovány formou pochval, uznání aj., ať už od nadřízených či ostatních spolupracovníků. Jedinci se prostřednictvím těchto dostávají pocitů pracovní naplněnosti, užitečnosti, úspěšnosti a vedle toho také vnitřní odměny ve formě spokojenosti (Carnegie, 2011).

V současné době se stává velice oblíbeným poskytování zaměstnaneckých výhod, které se ale od pracovního výkonu nijak neodvíjí, tvoří samostatnou složku motivace. Aby byla posílena motivovanost zaměstnanců, musí být z jejich strany o tuto složku projeven zájem, jinak se stává zcela bezpředmětnou (Carnegie, 2011).

### **3.1.6 Vzdělávání pracovníků**

Každý jedinec oplývá přirozenou škálou svých schopností. Zaměření se na vzdělávání zaměstnanců vede k posílení míry pracovních znalostí, návyků, ke zdokonalování dovedností zaměstnance a následně i k podpoření jeho motivace.



V současné době je vyvíjen stále větší tlak, aby podpora vzdělání a rozvoj vedly ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců (Hroník, 2007).

Zvyšování kvalifikace a kvality lidských zdrojů jsou základní podmínky, na které organizace, pokud chce být úspěšná, musí brát ohled. Je zapotřebí neustálého procesu obnovování lidských zdrojů a prostřednictvím vzdělávání zabezpečit jejich přípravu na změny (Drucker, 1992).

Vzdělávání pracovníků přispívá nejen ke zvýšení kvalifikace zaměstnanců ale i ke zdokonalování samotné organizace. Úspěšná organizace se v otázkách vzdělávání zaměřuje na požadavky a potřeby svých zaměstnanců a dává jim tak možnost k seberealizaci, získání nových zkušeností a dovedností či ke kariérnímu vzrůstu (Homola, 1977).

Dle Abrahama H. Maslowa jsou seberealizovaní lidé schopni přijmout sebe i ostatní taci, jací jsou. Mají schopnosti empatie, harmonie a sounáležitosti se světem a svědomitě řeší problémy, které jsou v danou chvíli důležité (Kolman, a další, 2012).

### **3.1.7 Vztahy na pracovišti a pracovní prostředí**

Dalším faktorem, majícím vliv na pracovní výkony zaměstnanců a jejich průběh je pracovní prostředí. Spokojenost pracovníka s pracovním prostředím a skutečnost spravedlivého zacházení jsou zárukou existence pohody na pracovišti, kvalitního pracovního výkonu, dobrého zdravotního stavu zaměstnance a v neposlední řadě i dobrého vztahu s nadřízeným (Koubek, 2002).

To, zda jsou vztahy na pracovišti příznivé a úroveň mezilidských vztahů uspokojivá, se projevuje v oblastech, týkajících se dosahování cílů a zájmů organizace, či spokojenosti samotných zaměstnanců (Koubek, 2002).

## 3.2 Motivace

### 3.2.1 Vymezení pojmů

*Faktor* lze definovat jako činitele, sílu, okolnosti či vlastnosti, které jsou uplatňovány v určitém procesu. Během pracovního procesu je pracovní výkon ovlivňován řadou těchto faktorů.

*Motivace* je jednou z nejdůležitějších činností řízení pracovního výkonu, která má mimo jiné vliv na celkový chod organizace. Jedná se o cílově orientované chování, ovlivňující chování a prožívání konkrétního pracovníka bez předpokládané vnější odměny (Armstrong, 2007).

Literatura motivaci rozděluje na pracovní a výkonovou. Motivace *pracovní* je psychický proces, závislý především na vedoucích schopnostech manažera, jimiž dokáže motivovat své podřízené. Jedná se o druh motivace, vymezující tři aktéry - člověka, organizaci a pracovní činnosti. Nakonečný (1992) k tomuto typu motivace dále uvádí: „ *ovlivňování pracovní motivace používáním motivátorů, za předpokladu dostatečné kvalifikace a přítomnosti žádoucích schopností pracovníka, vytvářejí nejdůležitější podmínky kontroly jeho pracovního výkonu a pracovní produktivity.*“ Pracovní motivace je pak blíže specifikována *motivací výkonovou*, která se orientuje na dosahování vysokých výkonů, a je určena poměrem úspěchu a vyhnutí se neúspěchu. Výkonová motivace dále úzce souvisí s tzv. aspirací, určující jakého úspěchu v rámci pracovního výkonu chce pracovník dosáhnout a jak velké nároky si sám na sebe v průběhu pracovního procesu klade (Nakonečný, 1992).

Motivace člověka zahrnuje motivy a stimuly, je charakterizována rozdílnou intenzitou či trváním, které mnohdy zcela neodpovídají požadavkům organizace. To následně vede k nesplnění požadavků organizace jak kvalitativních tak i kvantitativních. Nedodržení těchto pracovních požadavků může mít za následek neúčinné dodržování pracovní doby (řešení soukromých problémů v pracovní době) či nedostatečná pozornost při práci.

Motivy práce jsou obvykle členěny na vnitřní a vnější a jsou s nimi mimo jiné spojeny i dva postoje k práci. Jedná se o postoj k práci jako prostředek uspokojení potřeb pracovníka či postoj, který popisuje uspokojení z pracovního výkonu či práce obecně (Nakonečný, 1992).

Ve spojení s těmito je nutné dále specifikovat tzv. motivační profil člověka, vyjadřující „relativně trvající nebo dlouhodobou orientaci a motivační preferenci jako součást celkového profilu osobnosti“ (Růžička, 1992, str. 34).

### 3.2.2 Motivační teorie

V zájmu mnoha pracovníků je, aby pracovní proces vedl k uspokojování jejich individuálních potřeb. Uspokojení může však pracovníkům přinášet i samotný pracovní výkon. Úkolem managementu je zajištění dobrých podmínek chodu organizace, vedoucího k vlastnímu uspokojení svých pracovníků z vykonané práce. Ke správnému procesu motivace pracovního jednání je využívána řada metod a technik, jejichž vývoj probíhal současně s vývojem managementu, a které mimo jiné čerpají i z jiných oborů (psychologie nebo sociologie). Dle Armstronga, nelze najít všeobecně používanou teorii pracovní motivace a motivační teorie člení následovně (2007, str. 222):

- ❖ *teorie instrumentality*, zajišťující pomocí různých odměn a trestů stimulaci pracovníků
- ❖ *teorie zaměřená na obsah*, zaměřující se na obsah motivace neboli faktory, které zajistí uspokojení potřeb zaměstnanců a následně pracovníky přimějí k určitému chování
- ❖ *teorie zaměřené na proces*, zabývající se psychologickými procesy, které ovlivňují motivaci (Vroomova teorie, teorie cíle a teorie spravedlnosti)

#### 3.2.2.1 Maslowova motivační teorie

Tato teorie předpokládá pět skupin potřeb, hierarchicky uspořádaných, které jsou postupně naplňovány od nejnižších po nejvyšší. Jedná se o tyto:

- ❖ *potřeby fyziologické* – jídlo, voda, kyslík
- ❖ *potřeba jistoty a bezpečí* – potřeba ochrany před nebezpečím, potřeba zdraví a jistoty pracovního místa
- ❖ *potřeba sounáležitosti* – potřeba lásky, přátelství a jistoty akceptace jako příslušníka skupiny

- ❖ *potřeba uznání* – potřeba dobrého pracovního postavení, prestiže a úspěchu, vedoucího k dobrému ohodnocení pracovního výkonu
- ❖ *potřeba seberealizace* – potřeba možnosti vzdělání a osobního rozvoje

**Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb**



Zdroj: *Filozofie úspěchu [Online]// Maslowova pyramida potřeb.* - 3. Únor 2015. - [http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova\\_pyramida/](http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova_pyramida/).

### 3.2.2.2 Herzbergova teorie

Jedná se o dvoufaktorovou teorii, zabývající se spokojeností s prací a pojetím pracovní motivace, která následně rozlišuje (Armstrong, 2007):

- ❖ *dissatisfactory* (tzv. udržovací, hygienické faktory), specifikující prostředí a spokojenost zaměstnanců, které dále ovlivňují celkový postoj pracovníků k pracovnímu výkonu
- ❖ *satisfactory* (tzv. motivační faktory), které mají za úkol motivovat zaměstnance k vyššímu výkonu a úsilí

Za nevýhodné je v této teorii považováno nerespektování individuální motivační struktury člověka. Její přínos můžeme naopak nalézt ve sloučení motivace a spokojenosti či v uvědomění si skutečnosti, že nezaopatření základních podmínek zaměstnance vede k snížení jeho pracovního výkonu.

### **3.2.2.3 McGregorova teorie X a teorie Y**

Tato teorie se zabývá stanovováním efektivních principů pro vedení pracovníků.

Teorie X, blíží se k taylorismu, znamená uplatňování autoritativního vedení pracovníků prostřednictvím příkazů, návodů a kontroly. Nebere ohledy na potřeby pracovníků a nezajímá se ani o skryté schopnosti pracovníka, které při své práci na aktuální pozici nevyužívá.

Teorie Y je humanistická a zabývá se principem integrace, kdy zaměstnanci usilují o dosažení stanoveného cíle. Jsou využívány jejich schopnosti k inovacím a k nové spolupráci (Dvořáková, 2012).

### **3.2.2.4 Vroomova teorie**

Jedná se o teorii, zaměřující se na jedince a jeho očekávání. Předpokládá, že jakékoli navýšení hodnoty zisku (finanční ohodnocení, uznání, atd.) za lepší výkon, vede k následnému zvýšení vynaloženého úsilí pracovníka a ke zvýšení jeho pracovního výkonu. Jestliže jedinec na základě svého subjektivního pocitu očekává dosažení vysoké hodnoty, tak se pro něj práce stává atraktivnější (Nakonečný, 1992). K motivaci je zapotřebí, aby byl zajištěn přímý vztah mezi výsledkem a výkonem, potřebným k jeho dosažení, a aby konkrétní výsledek přispíval k uspokojování potřeb (Armstrong, 2007).

Přínos této teorie můžeme spatřovat v tom, že pracovník je považován za nejdůležitější článek organizace, jehož subjektivní vnímání má značný vliv na jeho výkon. Proto se zaměřuje na potvrzení vztahu mezi motivací a jednáním a rozvoj nových motivačních faktorů, které zajistí nejen vhodné rozmístění pracovníků dle jejich individuálních schopností a dovedností, ale i dokonalý mechanismus zpětné vazby.

### 3.2.2.5 Teorie spravedlnosti

V tomto případě hovoříme o teorii, zabývající se procesem, jak jedinec vnímá své zacházení v rámci ostatních lidí. Jedinec srovnává vynaložené úsilí, potřebné k dosažení žádoucích výsledků, s námahou druhých. Toto porovnání se nevztahuje pouze k zaměstnancům uvnitř organizace, ale i na další pracovníky stejných oborů v jiných podnicích. Na základě vnímání spravedlnosti či nespravedlnosti si pracovník vytváří určitý subjektivní pocit, který může značným způsobem ovlivnit jak pozitivně tak i negativně jeho pracovní výkon i vztah k jeho vlastním spolupracovníkům. Můžou nastat tři případy a to nadhodnocení, podhodnocení či spravedlnost (Armstrong, 2007).

V případě že se pracovník po porovnání hodnocení zaměstnanců v ostatních organizacích cítí nedostatečně oceněn, uzpůsobí svůj výkon danému zisku.

### 3.2.2.6 Teorie cíle

Tato teorie vychází z předpokladu, že výše výkonu a motivace závisí na stanovení konkrétních cílů, pro jedince ve vztahu k jejich náročnosti dosažitelné. Významnou roli v tomto případě hraje poskytování zpětné vazby a účasti pracovníka na tvorbě těchto cílů (Koubek, 2002). Při formulování těchto cílů se vychází z principu stanovování cílů SMART, jež Koubek (2003, str. 58) popisuje následujícím způsobem:

- S (specific/stretching) – konkrétní, náročné, jasně a jednoznačně určené, poctivé a podnětné
- M (measurable) – měřitelné z hlediska kvality, náročnosti a dosažitelnosti
- A (achievable) – dosažitelné, podnětné a náročné
- R (relevant) – relevantní, předpokládá se shodnost cílů organizace s cíli zaměstnance
- T (time-framed) – termínované, musí být jasné, kdy má být cílů dosaženo

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Charakteristika organizace

ASO Humpolec, a. s. se zabývá výrobou zařízení zejména pro povrchové úpravy a zakázkovou strojírenskou výrobou z různých materiálů včetně nerezů a plastů. Od roku 2006 je vlastníkem certifikátu, jímž je potvrzena existence udržovaného systému managementu kvality, který je v souladu s požadovanou normou: ČSN EN ISO 9001:2009 (<http://www.aso.cz/index.php?task=main>).

Mezi významné akcionáře společnosti patří ([www.aso.cz/index.php?task=main](http://www.aso.cz/index.php?task=main)):

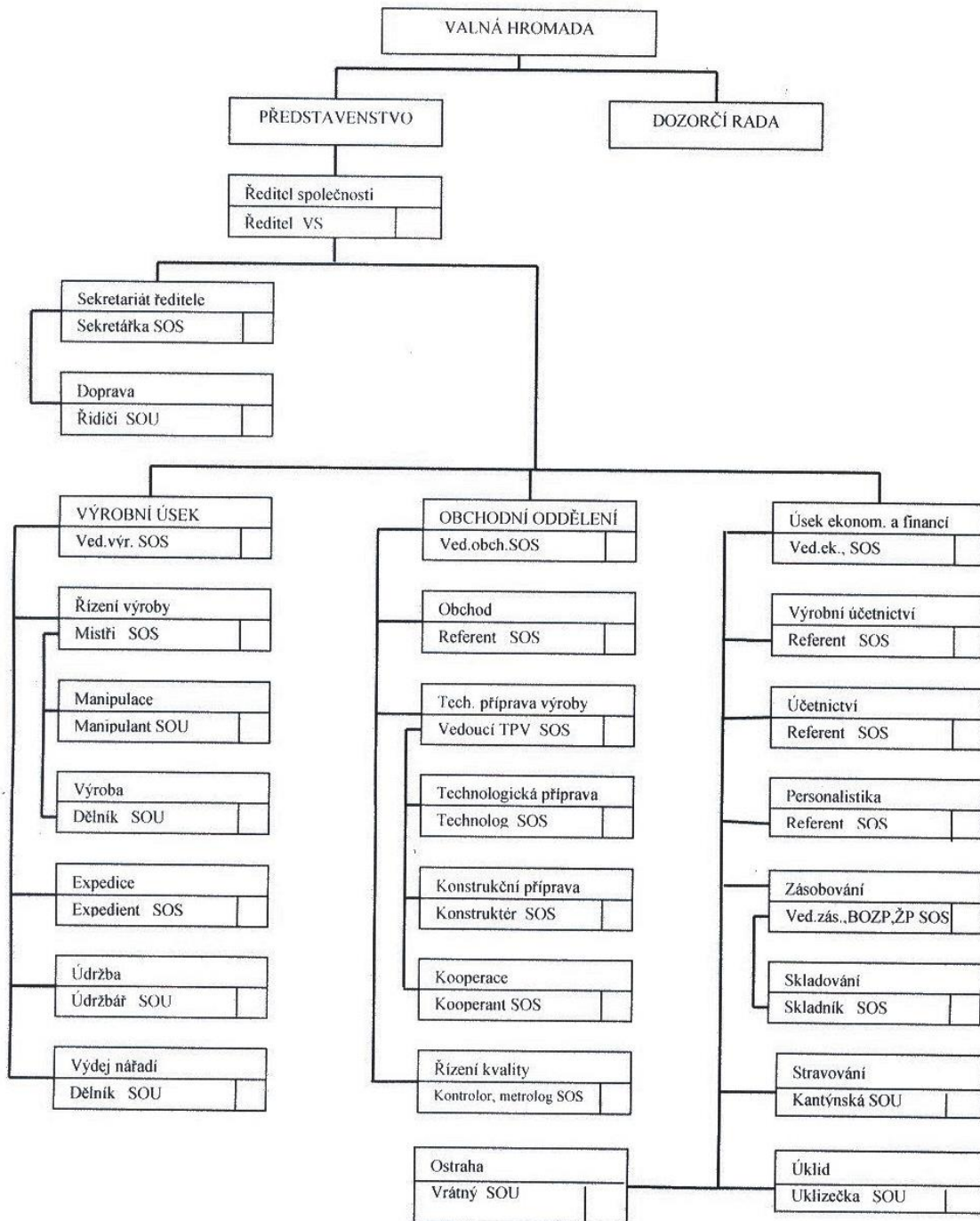
- ❖ EKOL, s. r. o.
- ❖ GANES, s. r. o.
- ❖ KOVOLAK, s. r. o.
- ❖ S.A.F. Praha, s. r. o.

**Obrázek 2: Budova společnosti ASO Humpolec, a. s.**



*Zdroj: ASO Humpolec, a. s. [Online]. 4. Únor 2015. <http://www.aso.cz/index.php?task=main>.*

**Obrázek 3: Organizační struktura ASO Humpolec, a. s.**





Počátky společnosti ASO Humpolec, a. s. jsou datovány rokem 1996, kdy skupina firem, zabývající se projekcí, konstrukcí, výrobou a montáží zařízení pro povrchové úpravy, společnost za stejným účelem založila. Organizace se díky těmto firmám může chlubit dlouholetými zkušenostmi v oblastech výroby zařízení pro povrchové úpravy. ASO Humpolec, a. s. dále disponuje kvalifikovaným personálem i moderním vybavením a se zárukou vysoké kvality vytváří podmínky pro dostatečné uspokojování potřeb zákazníků. Vytvoření konsorcia těchto firem, provozujících činnost ve stejném oboru, nyní organizaci umožňuje využívat možnosti přijímat velké zakázky, zahrnující realizaci kompletní dodávky zařízení pro povrchové úpravy na klíč, montáž a následné uvedení do provozu (<http://www.aso.cz/index.php?task=main>).

#### Přehled nabízených výrobků ASO Humpolec, a. s.

(<http://www.aso.cz/index.php?task=main>):

- ❖ Zařízení pro chemické úpravy povrchu
- ❖ Zařízení pro galvanotechniku
- ❖ Zařízení pro zneškodňování odpadních vod
- ❖ Lakovací linky
- ❖ Průmyslové sušky a vypalovací pece
- ❖ Zařízení pro tryskání
- ❖ Membránové techniky
- ❖ Dopravní a manipulační technika
- ❖ Strojní výroba
- ❖ Vzduchotechnika a filtrační systémy
- ❖ Výrobky z plastů (PVC, PP, PE)

Organizace vedle samotné výroby nabízí i služby ve formě dodávky zařízení pro povrchové úpravy, montáže, komplexního vyzkoušení a uvedení do provozu. Navrhuje, ověřuje a zajišťuje optimální technologie povrchových úprav dle požadavků konkrétního zákazníka. Součástí těchto návrhů jsou záruční a pozáruční servis, rozpracování ekonomické efektivnosti zvolené investice a v neposlední řadě i konzultační a poradenská činnost. Dále zpracovává projektové a výrobní dokumentace či dokumentace pro stavební řízení (<http://www.aso.cz/index.php?task=main>).

## Odběratelé společnosti ASO Humpolec, a. s.:

- ❖ DATEL konsorcium
- ❖ EKOL, s. r. o.
- ❖ GANES, s. r. o.
- ❖ KOVO, s. r. o.
- ❖ KOVOLAK, s. r. o.
- ❖ KS KLIMA – SERVICE
- ❖ S.A.F. PRAHA, s. r. o.

V současné době je ve společnosti zaměstnáno celkem 60 zaměstnanců. Součástí výrobního procesu je 50 zaměstnanců. Minimální mzda v organizaci činí 13 000 Kč/měsíc, mimo ní jsou však zaměstnancům vypláceny odměny za práci navíc a další příplatky. Zaměstnanci mají dále nárok na některé zaměstnanecké benefity. Pracovní doba se odvíjí od konkrétního druhu práce, kterou pracovníci zastávají a její součástí jsou i přestávky. Každému zaměstnanci v rámci kalendářního roku náleží 4 týdny dovolené.

Společnost ASO Humpolec, a. s. je zároveň součástí programu Lidské zdroje a zaměstnanost a v rámci projektu „*Vzdělávejte se pro růst*“ umožňuje pracovníkům, zaměstnaným ve výrobě, zvýšit jejich kvalifikaci a rozšířit odborné vzdělání. Zaměstnanci jsou v rámci projektu školeni v užívání moderních metod svařování kovů a plastů či ve čtení a kreslení technické dokumentace. Náklady na tyto aktivity jsou hrazeny 85% příspěvkem od Evropského sociálního fondu a zbylých 15 % je hrazeno prostředky Státního rozpočtu České republiky (<http://www.aso.cz/index.php?task=main>).

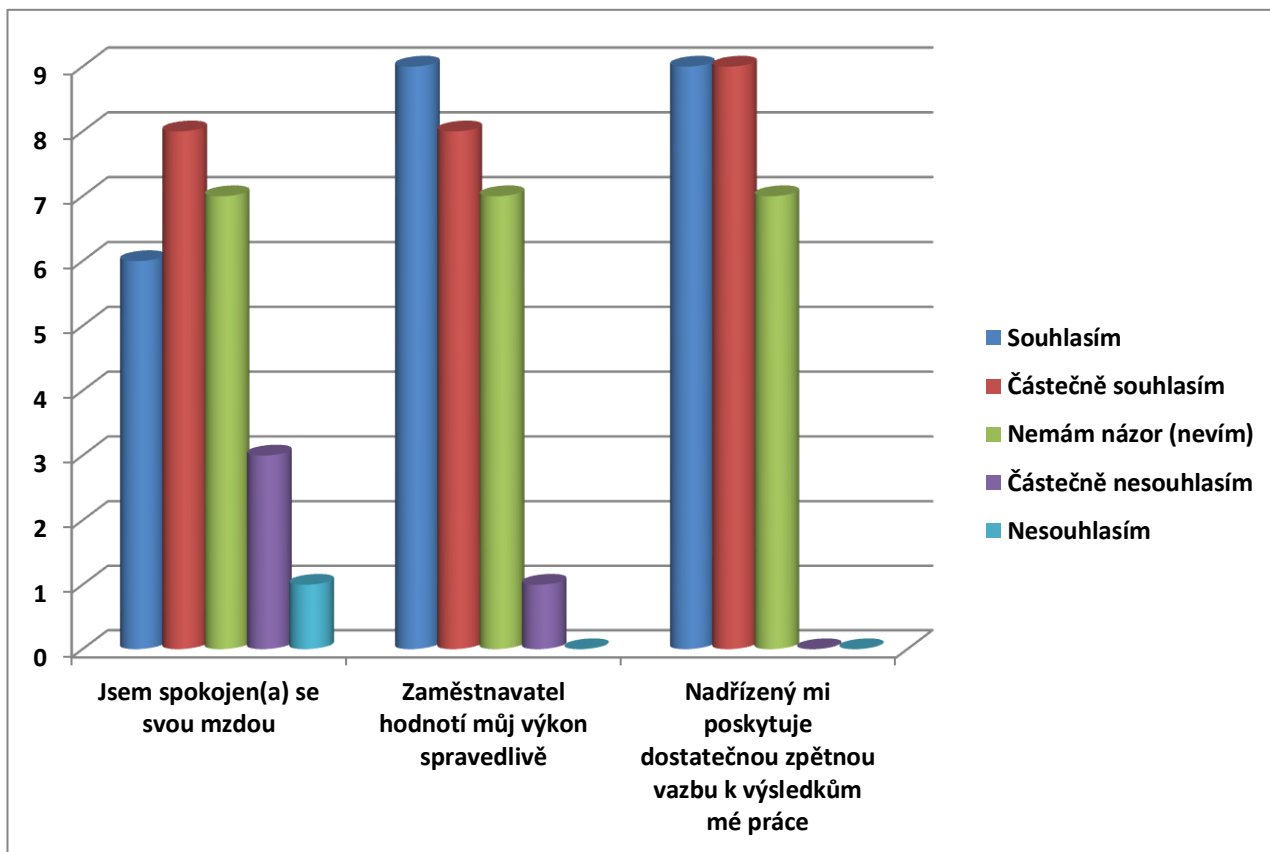
## **4.2 Vlastní šetření**

Pro šetření byla zvolena metoda nepřímého pozorování s využitím dotazníkové techniky. Dotazník obsahuje otázky, týkající se motivačních faktorů, působících na pracovní výkony zaměstnanců. Během průzkumu, který byl proveden koncem roku 2014, bylo osloveno 30 pracovníků. K dotazníku se vyjádřilo 25 pracovníků.

Dotazník je součástí bakalářské práce jako příloha.

## 4.2.1 Analýza dotazníkového šetření

Graf 1: Výsledky zjištěné z otázek 1, 2 a 15



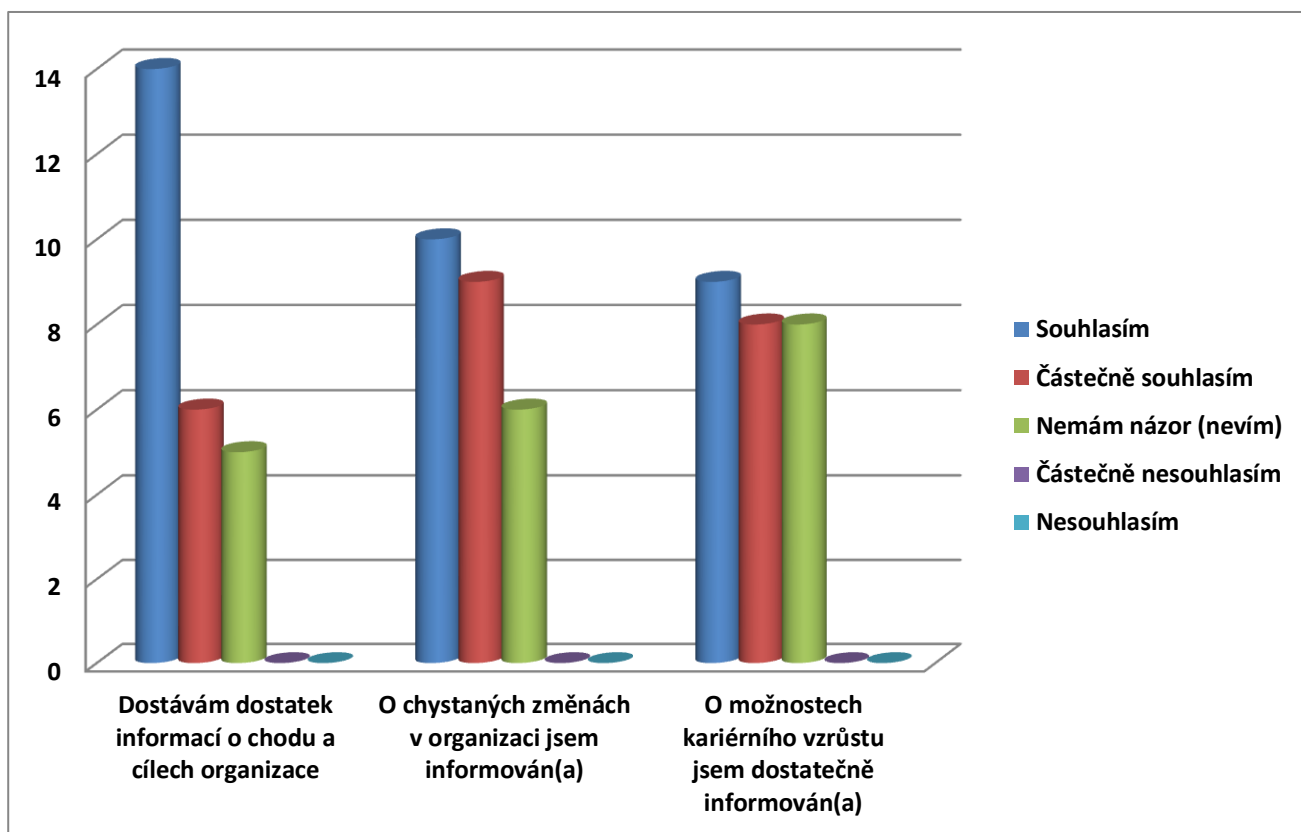
Zdroj: vlastní zpracování

Z daných výsledků plyne, že 6 respondentů (24 %) je se svou mzdou spokojeno, 8 dotazovaných (32 %) s tímto výrokem částečně souhlasí a dalších 7 (28 %) zvolilo odpověď „nemám názor“. 3 respondenti (12 %) pak částečně nesouhlasí a pouze 1 oslovený (4 %) vyjádřil nesouhlas. Z grafu je patrné, že většina dotazovaných je se svou mzdou spokojena.

K otázce, týkající se spravedlivého hodnocení, se vyjadřuje souhlasně 9 respondentů (36%), 8 částečně souhlasí (32 %), 7 (28 %) nemá názor a částečně nesouhlasí jen 1 z dotazovaných (4 %). Většina z dotazovaných považuje své hodnocení za spravedlivé.

O informovanosti, týkající se výsledků odvedené práce, se souhlasně vyjadřuje 9 respondentů (36 %), stejný počet jich částečně souhlasí a zbylých 7 (28 %) nemá názor. Znamená to, že převážná část zaměstnanců je o svých výsledných výkonech dostatečně informována.

**Graf 2: Výsledky zjištěné z otázek č. 8, 7, 12**



*Zdroj: vlastní zpracování*

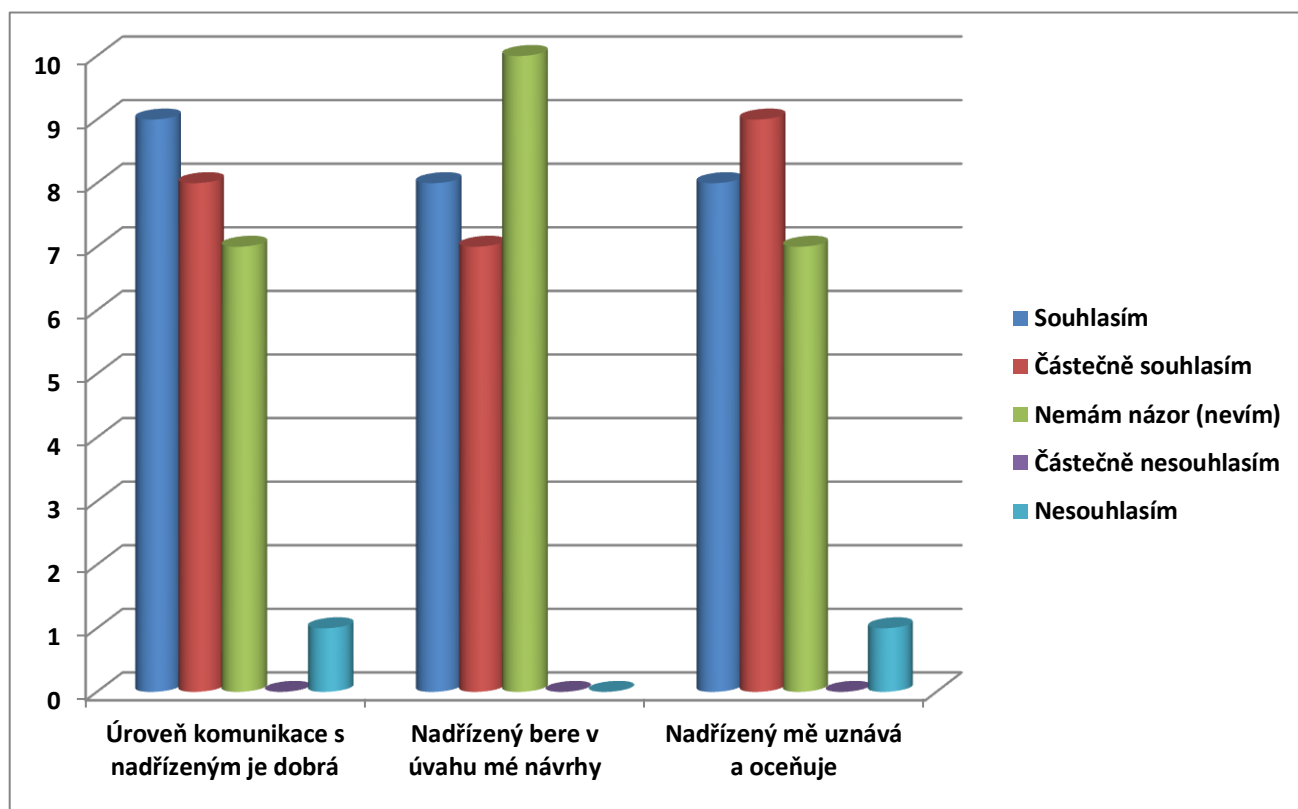
S podáváním dostatečných informací o chodu a cílech organizace souhlasí 14 respondentů (56 %), 6 částečně souhlasí (24 %) a dalších 5 (20 %) nemá názor.

K otázce informovanosti, týkající se chystaných změn v organizaci, se souhlasně vyjádřilo 9 dotazovaných, 9 (36 %) souhlasí jen částečně a ostatních 6 (24 %) se přiklání k odpovědi „nemám názor“.

S dostatečnou informovaností o možnostech kariérního vzrůstu vyslovuje souhlas 9 oslovených, 8 (32 %) částečně souhlasí a stejný počet respondentů pak nemá názor.

Z grafu je možné rozpoznat převažující počet kladných odpovědí. Ani jeden z dotazových se nevyjádřil nesouhlasně, což naznačuje, že proces organizování je v podniku na dobré úrovni.

**Graf 3: Výsledky zjištěné z otázek č. 10, 9, 16**



*Zdroj: vlastní zpracování*

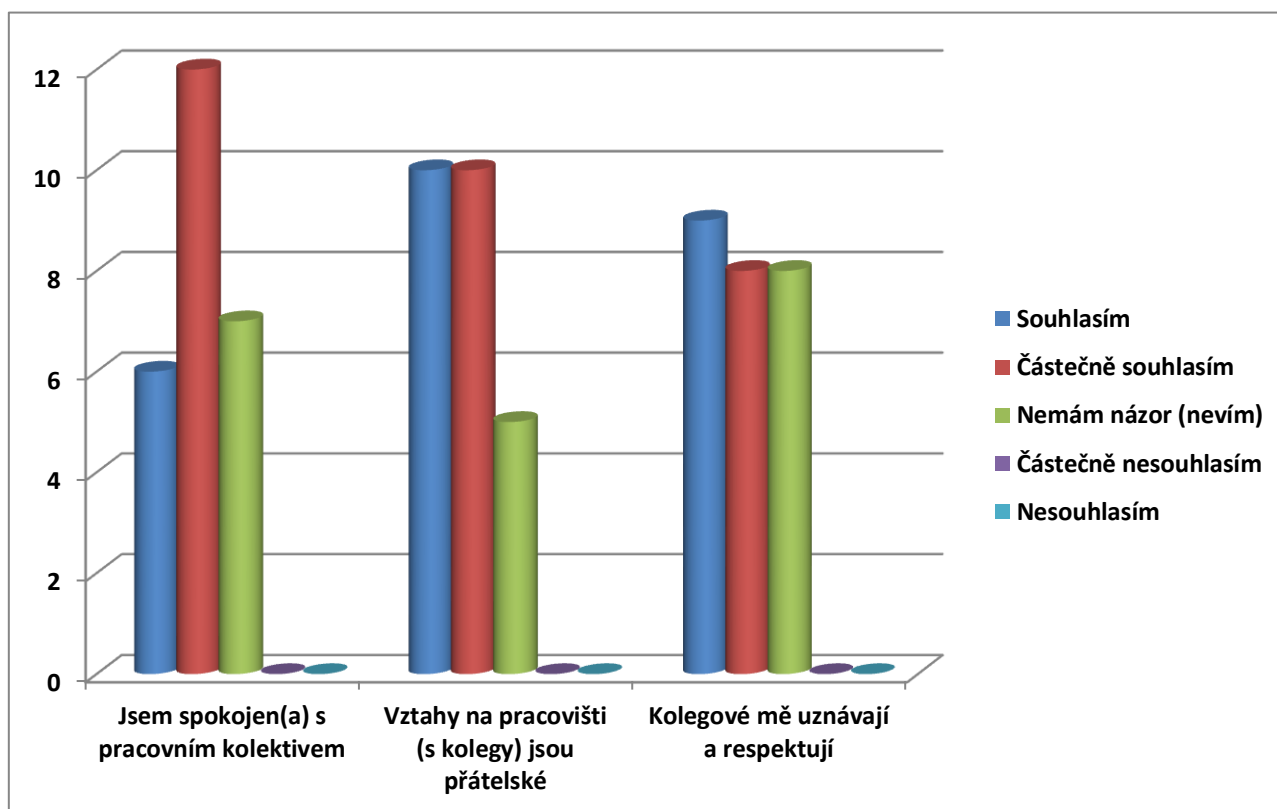
Jednou z podmínek efektivního a úspěšného plnění pracovních úkolů je předpoklad dobré komunikační úrovně nadřízeného a podřízeného a zajištění způsobu, ve kterém je se zaměstnancem jednáno jako s rovnocenným partnerem.

S dobrou úrovní komunikace souhlasí 9 dotazovaných (36 %), dalších 8 (32 %) souhlasí pouze částečně, 7 (28 %) nemá názor a 1 respondent projevuje nesouhlas. Z většinového zastoupení souhlasných odpovědí vyplývá, že komunikace mezi nadřízeným a podřízeným se nachází na dobré úrovni.

Podle většiny dotazovaných nadřízený bere na vědomí návrhy svých podřízených a dále s nimi pracuje. Zaměstnanci v něm mají tedy i odporu při dosahování svých cílů. Podle grafu s výrokem souhlasí 8 respondentů (32 %) a 7 souhlasí částečně. Ostatních 10 (40 %) se přiklání k odpovědi „nemám názor“.

K otázce uznání a oceňování ze strany nadřízeného se souhlasně vyjádřilo 8 oslovených (32%), 9 (36 %) částečně souhlasí, 7 respondentů (28 %) nemá názor a 1 (4 %) zcela nesouhlasí.

**Graf 4: Výsledky zjištěné z otázek č. 4, 5 a 6**

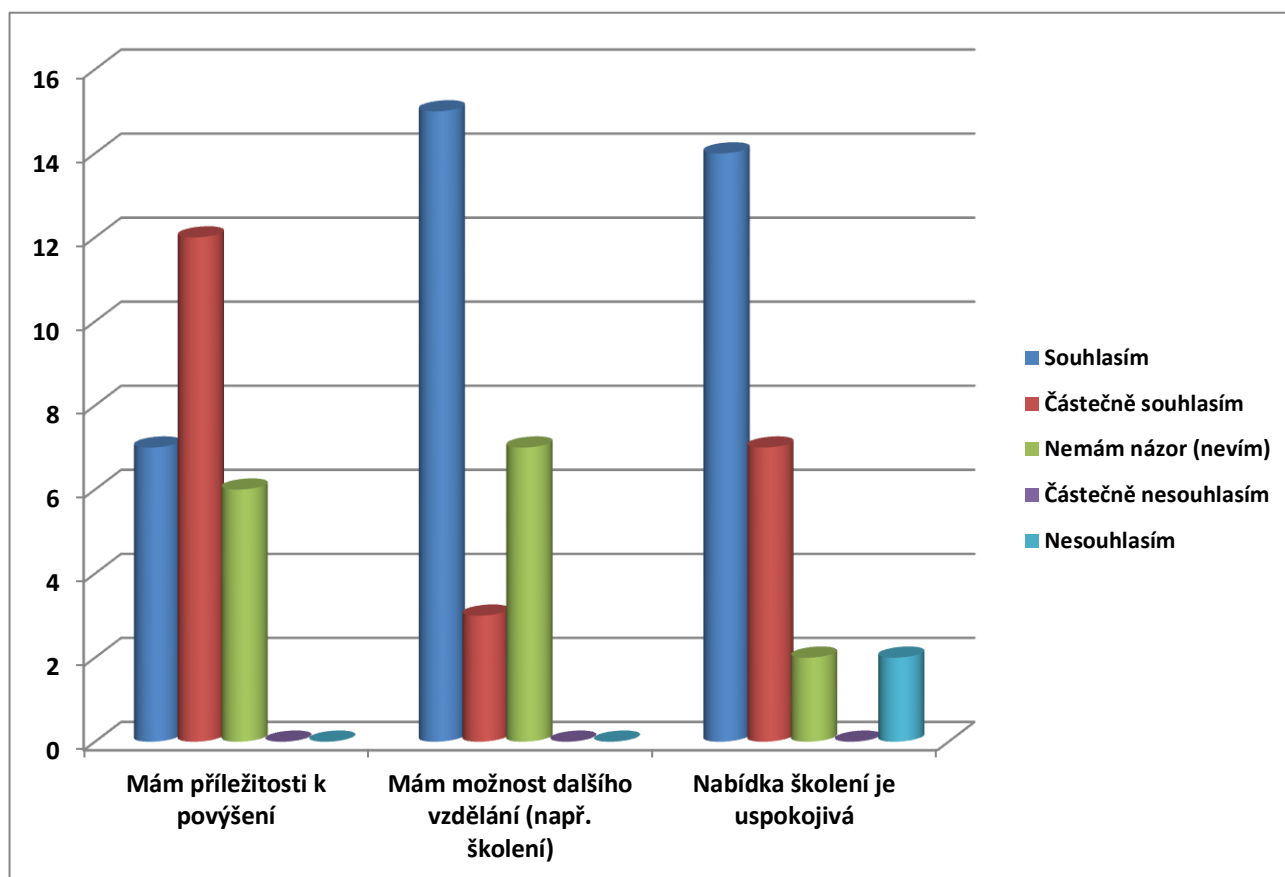


*Zdroj: vlastní zpracování*

Skutečnost pozitivních vztahů na pracovišti a existence dobrého pracovního kolektivu má značný vliv na pracovní výkon. Ke spokojenosti s pracovním kolektivem se projevilo souhlasem 6 respondentů (24 %), dalších 12 (48 %) částečně souhlasí a zbývajících 7 nemá názor. Z grafu je patrné, že většina dotazovaných je s pracovním kolektivem spokojena.

Výsledky z grafu dále ukazují, že většina respondentů je se vztahy na pracovišti spokojena (40 % oslovených souhlasí, 40 % souhlasí částečně a 20 % oslovených nemá názor). Většina respondentů se cítí být respektována a ze strany svých spolupracovníků pociťuje uznání (souhlas projevuje 36 %, částečně souhlasí 32 % a dalších 32 % neprojevuje názor).

**Graf 5: Výsledky zjištěné z otázek č. 11, 20 a 21**



*Zdroj: vlastní zpracování*

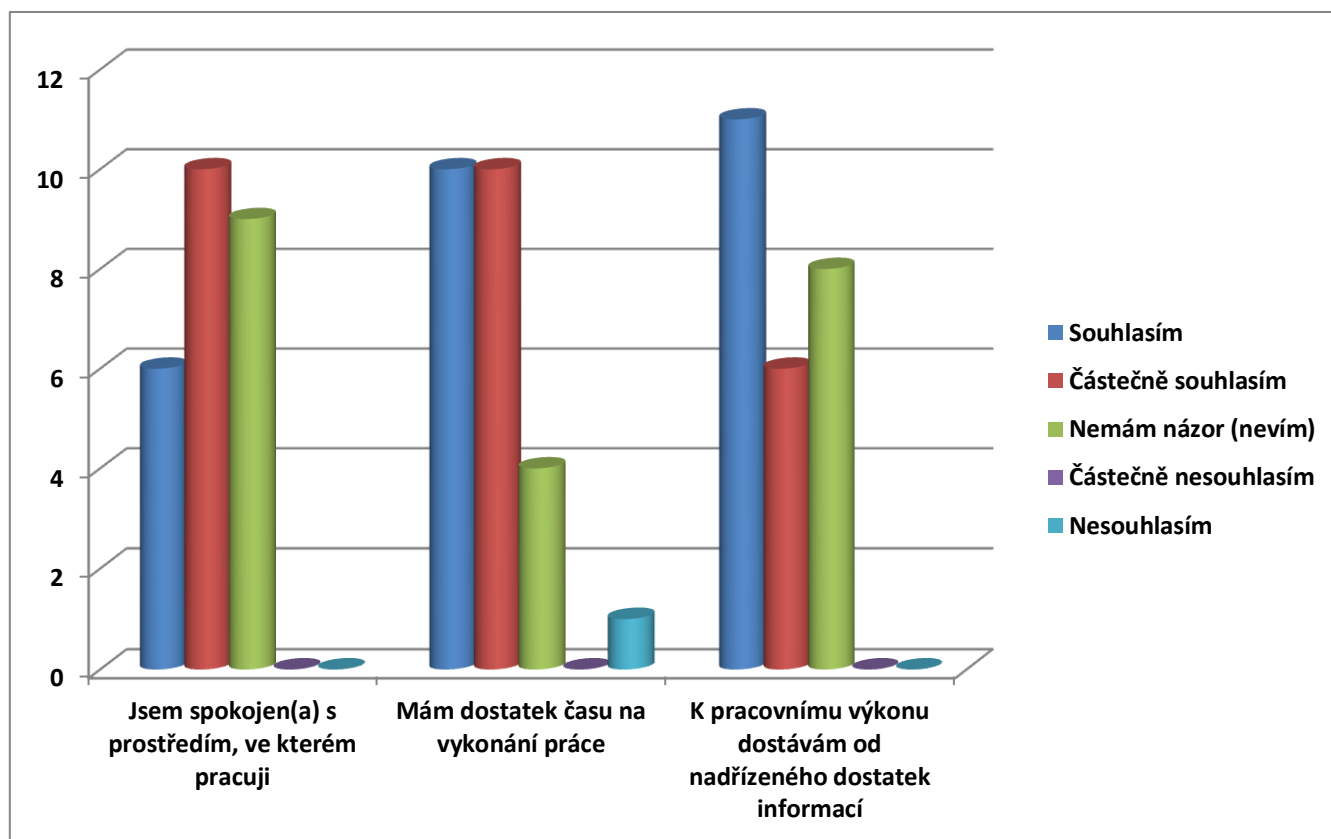
K otázce, týkající se možností ke kariéernímu vzrůstu, se respondenti vyjadřují převážně souhlasně (28 % dotazovaných souhlasí, částečně souhlasí 48 % a 24 % dotazovaných názor nevyjadřuje).

Podle množství souhlasných (60 %) a částečně souhlasných odpovědí (12 %) je zřejmé, že zaměstnanci mají možnost dalšího vzdělání, včetně školení, která jim umožňují kvalitně vykonávat svou práci. Odpověď typu „nemám názor“ zastává pouze 7 respondentů (28 %).

Velmi kladně ohodnocena je i nabídka školení. S dostatečnou nabídkou školení souhlasí 14 respondentů (56 %), 7 (28 %) jich částečně souhlasí, 2 (8 %) nemají názor a stejný počet respondentů pak projevuje úplný nesouhlas.

Z výsledků šetření vyplývá, že zaměstnavatel usiluje o vysokou odbornost a kvalifikovanost svých zaměstnanců a nabízí jim přijatelné množství možností pro další vzdělávání.

**Graf 6: Výsledky zjištěné z otázek č. 3, 14 a 13**



*Zdroj: vlastní zpracování*

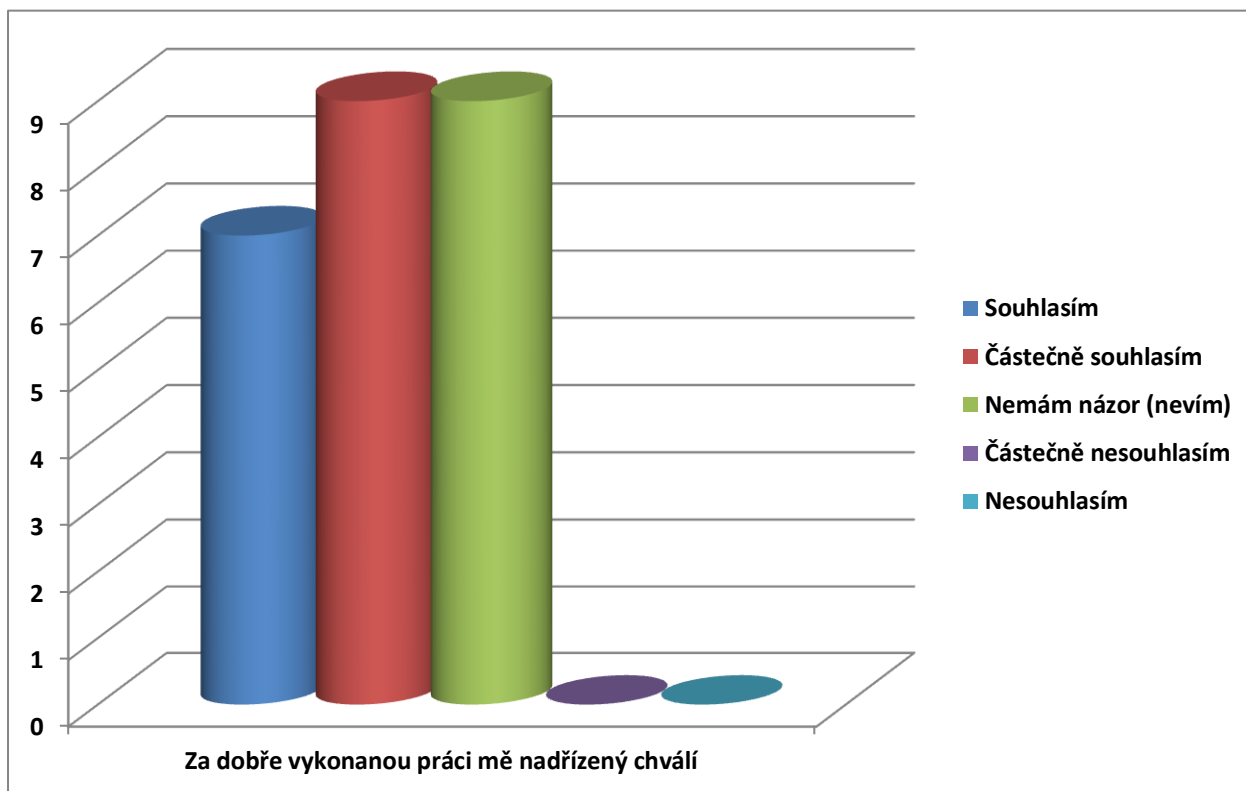
Významný vliv na výkon práce má i prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují. Spokojenost s pracovním prostředím vyjadřuje většina oslovených (souhlasí 24 % respondentů, částečně souhlasí 40 % a názor nemá 36 %).

Dalším významným faktorem, ovlivňující kvalitu pracovního výkonu, je dostatek času na vykonání práce. Graf vyjadřuje převahu odpovědí souhlasného typu (souhlas a částečný souhlas vyjadřuje stejné procento oslovených, tedy 40 %, názor nemá 16 % a 8 % dotazovaných projevuje nesouhlas). Existence tohoto malého procenta nesouhlasných odpovědí může být zapříčiněno věkem odpovídajících respondentů.

K informovanosti, týkající se pracovního výkonu, se souhlasně vyjádřilo 11 respondentů (44 %), 6 (24 %) projevuje částečný souhlas a 8 neprojevuje názor (32 %). Z výsledků je patrné, pracovníci jsou od nadřízeného v záležitostech pracovního výkonu dobře informováni.



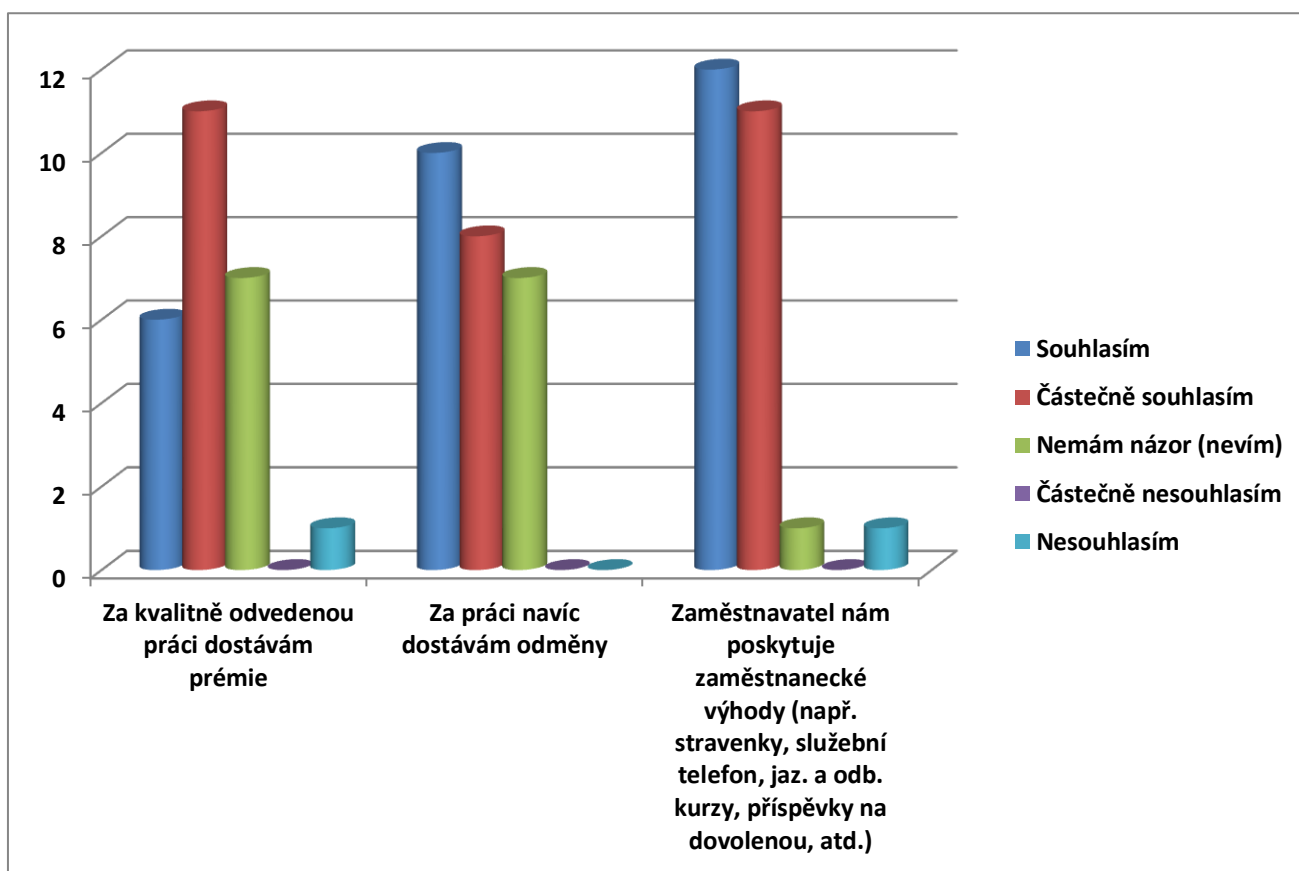
**Graf 7: Výsledky zjištěné z otázky č. 17**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Další graf zobrazuje otázku, týkající se pochvaly ze strany nadřízeného v případě dobrého pracovního výkonu. Dle výsledků je patrné, že většina dotazovaných s výrokem souhlasí (28% respondentů, 36 % částečně souhlasí a stejný počet respondentů nemá názor).

**Graf 8: Výsledky zjištěné z otázek č. 18, 19 a 22**



*Zdroj: vlastní zpracování*

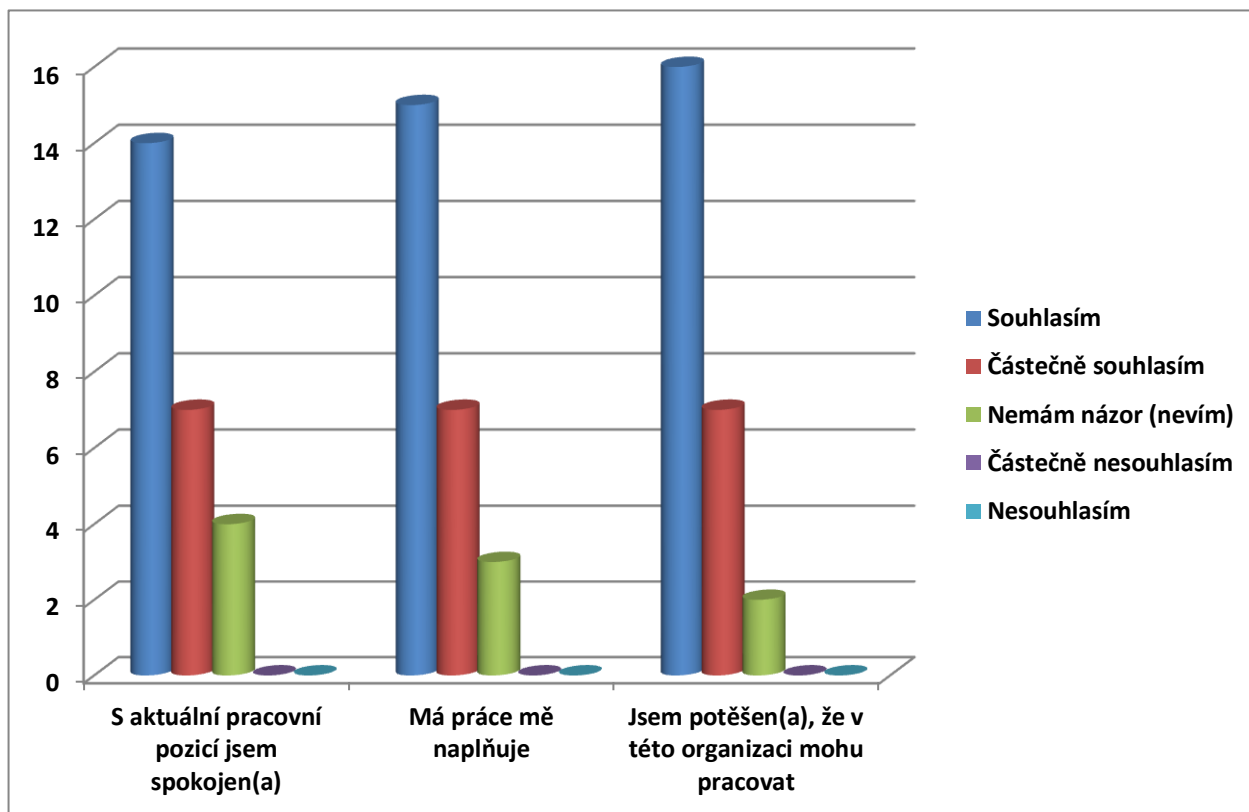
K otázce prémie za dobře odvedenou práci se souhlasně vyjádřilo 6 dotazových (24 %), 11 (44 %) souhlasí částečně, 7 (28 %) nemá názor a 1 (4 %) se přiklání k nesouhlasné odpovědi.

O odměnách za případnou práci navíc se vyjadřuje souhlasně 10 oslovených (40 %), dalších 8 (32 %) částečně souhlasí a ostatních 7 (28 %) se přiklání k odpovědi „nemám názor“.

S poskytováním zaměstnaneckých výhod souhlasí většina dotazovaných (souhlasí 48 % respondentů, částečně souhlasí 44 %, procento odpovědí „nemám názor“ a „nesouhlasím“ je stejné, tedy 4).

Z výsledků vyplývá, že zaměstnavatel si svých pracovníků cení a uplatňuje používání hmotných stimulů, které zaměstnance motivují k lepším pracovním výkonům.

**Graf 9: Výsledky zjištěné z otázek č. 23, 24 a 25**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Odpověď souhlasného typu na otázku spokojenosti s aktuální pracovní pozicí vyjádřila většina oslovených (souhlasí 56 %, částečně souhlasí 28 % a 16 % dotazovaných nemá názor). Na základě zjištěných výsledků je tedy možné uvažovat o tom, že zaměstnanci zatím nemají ambice ke kariérnímu postupu a se svou aktuální pracovní pozicí jsou spokojeni.

K tomu, zda práce na aktuální pozici zaměstnance naplňuje, se projevuje souhlasně 15 respondentů (60 %), 7 (28 %) z oslovených souhlasí částečně a ostatní 2 (8 %) svůj názor neprojevují.

Většina z dotazovaných je potěšena, že v organizaci ASO Humpolec, a.s. může pracovat (souhlasí 64 %, částečně souhlasí 28 % a 2 % respondentů nemá názor).

## **Výsledky zjištěné z otázky č. 26**

Co byste do budoucna uvítali za zlepšení?

V této otázce se respondenti měli možnost vyjádřit podle svého vlastního úsudku. Kromě častého vyjádření spokojenosti zaměstnanci zmiňovali otázku vzdělávání. Řada z nich by uvítala větší podporu vzdělání a podporu pro osobní růst. Dále respondenti zmiňovali problém se mzdovým ohodnocením a příliš velkou kumulací funkcí. Zaměstnanci by mimo jiné uvítali možnost diskuse při řešení problémů a využívání moderních komunikačních prostředků, důslednější řešení problematiky odměn a prémie či větší množství zaměstnaneckých benefitů. Oslovení rovněž podotýkali problematiku spojenou s množstvím času na vykonání práce (pro splnění by potřebovali více času).

## **5 Vyhodnocení výsledků šetření**

V oblasti odměňování pracovníků za vykonanou práci disponuje zaměstnavatel omezeným množstvím prostředků. Většina oslovených se však ke spokojenosti se svou mzdou vyjádřila kladně. Zaměstnanci mají stanoven mzdový tarif, odpovídající hodnotě jejich pracovního výkonu. Samotná základní mzda je pak dále obohacena o pobídkové složky mezd, které zaměstnavatel poskytuje ve formě prémie za dobře vykonanou práci či odměn za práci navíc. Zaměstnancům jsou dále poskytovány i vnitřní odměny, především prostřednictvím projevů uznání a pochval ze strany nadřízeného, což má značný vliv nejen na jimi vykonávanou práci, ale i na jejich celkovou spokojenost.

Zaměstnanci se cítí být v záležitostech pracovního výkonu i spravedlivě ohodnoceni. Hodnocení pracovníka přispívá nejen k vytváření dobrých vztahů na pracovišti, ale i k odhalení slabších či naopak vynikajících oblastí pracovního výkonu. Hodnocení je předmětem pohovorů s nadřízeným, kde jsou zaměstnanci seznámeni s dosavadní úrovní výkonu své práce, k výsledku se mohou sami souhlasně či nesouhlasně vyjádřit a popřípadě zde mají možnost k předložení svých návrhů na zlepšení.

Informovanost v organizaci dosahuje dobré úrovně. Zaměstnanci dostávají dostatek informací o jejím současném stavu, chodu i jejich vytyčených cílech. O případných změnách, které mohou být jen dočasného, ale i trvalého charakteru, jsou pracovníci včas a dostatečně informováni, což poukazuje na existenci dobré organizační úrovně společnosti. Zaměstnanci jsou spokojeni i množstvím informací, týkajících se jejich pracovního výkonu.

Zaměstnanci mají příležitosti ke kariérnímu vzrůstu a o případných možnostech, s ním souvisejícím, jsou dostatečně informováni.

K dosažení efektivní úrovně plnění pracovních úkolů je zapotřebí především dobré komunikace nejen mezi nadřízeným a podřízeným, ale i mezi samotnými spolupracovníky. Pracovníci se v záležitostech komunikace s nadřízeným vyjadřují pozitivně.

Případné návrhy zaměstnanců na zlepšení kvality pracovního prostředí či výrobního procesu jsou ze strany nadřízeného brány v potaz. Od nadřízeného se zaměstnancům dostává i potřebného uznání, ocenění a podpory.

Z výsledků dále vyplývá, že atmosféra na pracovišti je přátelská, což má bez pochyby pozitivní vliv na pracovní výkony zaměstnanců. Pracovníci jsou s pracovním kolektivem celkově spokojeni, kolegy se cítí být respektováni a uznáváni.

Pracovní prostředí zaměstnancům vyhovuje a souhlasí i dostatečným množstvím času na vykonání práce.

V současné době, kdy lidský kapitál tvoří jednu z nejvýznamnějších složek vlastnictví organizací, se vzdělávání pracovníků stává stále větší nezbytností. Zaměstnavatel má pro oblast vzdělávání vyhrazeno jen omezené množství prostředků a svým zaměstnancům dává možnost zúčastnit se pouze takových školení, která přímo souvisí s náplní jeho práce a o která je z řad pracovníků projevem zájem. Zaměstnanci mají příležitost k rozvoji svých schopností a dovedností, nabídku školení pak považují za víceméně dostačující.

Jako velmi efektivní prostředek k motivování zaměstnanců se v poslední době ukazuje poskytování zaměstnaneckých benefitů. Zde jsou zaměstnancům náklady na stravování během pracovního procesu uhrazovány prostřednictvím stravenek, pracovníci mají k dispozici služební telefon a v neposlední řadě je jim vyplácen třináctý plat.

Zaměstnanci jsou potěšeni, že v organizaci mohou pracovat. S aktuální pracovní pozicí spokojeni a jejich práce je naplňuje.

## **5.1 Návrhy na zlepšení**

Z výsledků vyplynulo, že pracovníky by k lepším pracovním výkonům motivovalo vyšší platové ohodnocení. Obecně je však známo, že spokojenost zaměstnanců s touto oblastí nebude nikdy úplná. Proto by bylo vhodné pozastavit se nad tím, zda by trvale vyšší mzda neměla na motivaci jen dočasný efekt. Jako přijatelné řešení se nabízí poskytování finančních odměn či prémie, udělovaných nejen za kvalitně odvedenou práci, ale i za mimořádné pracovní výkony.

Jako další možnost motivace se nabízí rozšíření škály poskytovaných benefitů. Zaměstnanci by především uvítali nabídku jazykových a odborných kurzů či příspěvku na dopravu.

Zvýšení spokojenosti zaměstnanců by také nastalo, kdyby organizace začala využívat moderních způsobů přenosů informací. Řešením by mohlo být umístění počítačů na jednotlivá pracoviště a následné zavedení intranetu, kde by se pracovníci mohli jednoduše seznámit se svými pracovními úkoly či případnými změnami, jež se jich bezprostředně týkají.

Ke zkvalitnění pracovních sil by měla organizace v oblastech vzdělávání svým zaměstnancům poskytovat více možností pro osobní růst a nabízet i taková školení, která přímo nesouvisí s konkrétním výkonem práce.

Bezúčelné by nebylo ani poskytnutí více času na vykonání práce starším zaměstnancům. Tito ke splnění požadovaných úkolů v běžně stanovené době, musí vynaložit daleko větší úsilí, a mnohdy tak nestíhají svou práci dokončit včas. Postrádají pak pocit zadostiučinění, cítí se demotivováni a stávají se obětmi stresu.

## 6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo odhalit na základě dotazníkové analýzy faktory, ovlivňující zaměstnance při výkonu jejich práce, a v jakém rozsahu tyto okolnosti působí na pracovníky. Následně ze zjištěných problémových oblastí vyvodit závěry a navrhnout možnosti řešení, vedoucích k jejich zlepšení.

Společnost ASO Humpolec, a. s. se může chlubit kvalitou svých výrobků a služeb či mírou uspokojování potřeb zákazníků. K tomu, aby si dosavadní kvalitu udržela i nadále, musí své zaměstnance náležitě motivovat, vzdělávat a vhodným způsobem vést.

Ze zjištěných výsledků výzkumu vyplývá, že mezi faktory, které zaměstnance společnosti ASO Humpolec, a. s. ovlivňují, jsou finanční stimuly, ve formě odměn a prémie, poskytování zaměstnaneckých benefitů, vztahy a podmínky v rámci pracoviště, vnitřní odměny v podobě pochval a uznání, hodnocení, zdělávání a v neposlední řadě i komunikace. Největší vliv na výkony zaměstnanců má výše mzdy a větší podpora vzdělávání, díky níž mohou rozšířit své dosavadní dovednosti a znalosti, odvádět kvalitnější práci a dosáhnout případného kariérního vzrůstu. Zaměstnanci se cítí být spravedlivě hodnoceni.

Návrhy na zlepšení byly podány k oblastem finančního ohodnocení, zaměstnaneckých výhod, podpoře vzdělávání, způsobu komunikace a přenosu informací na pracovišti.

V závěru lze říci, že společnost ASO Humpolec, a. s. má všechny předpoklady být nadále úspěšnou. Její zaměstnanci projevují pocity spokojenosti a jejich práce je naplňuje. Současně zaměstnavatel volí správný způsob vedení a motivování, pro dosažení dobrých pracovních výkonů svých zaměstnanců, a úspěšně tak plní vytyčené cíle společnosti.

## 7 Seznam zdrojů

### 7.1 Odborná literatura

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů - nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání  
Praha: Granda, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-03.

CARNEGIE, Dále. *Jak se stát úspěšnou vůdčí osobností a efektivně se rozhodovat*. 1. vydání  
Praha: Práh, 2011. 185 s. ISBN 078-80-7252-333-7.

DRUCKER, Peter F. *Efektivní vedoucí*. 2. vydání. Praha : Management Press, 1992. 133 s. -  
ISBN 80-85603-02-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck,  
2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

HOMOLA, Miroslav. *Motivace lidského chování*. 2. vydání. Praha: Státní pedagogické  
nakladatelství, n.p., 1977. 360 s. Publikace č. 74-0-182.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělání pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing,  
2007. 133 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOLMAN, Luděk, RYMEŠOVÁ, Pavla, CHÝLOVÁ, Hana, GRALTON, Lucie. *Motivace,  
produktivita a způsob života*. 937. publikace. Praha: Linde Praha, a. s., 2012. - 937.  
191 s. ISBN 978-80-7201-892-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2002.  
191 s. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2003.  
209 s. ISBN 80-7261-116-X.



NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992.  
258 s. ISBN 80-85606-01-2.

## 7.2 Ostatní zdroje

ASO Humpolec, a. s. [Online]. 4. Únor 2015. //http://www.aso.cz/index.php?task=main.

Filozofie úspěchu [Online] // Maslowova pyramida potřeb. 3. Únor  
2015. //http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova\_pyramida/.

Interní dokumentace společnosti ASO Humpolec, a. s.

## 7.3 Seznam grafů

Graf 1: Výsledky zjištěné z otázek č. 1, 2 a 15.....	27
Graf 2: Výsledky zjištěné z otázek č. 8, 7, 12 .....	28
Graf 3: Výsledky zjištěné z otázek č. 10, 9, 16.....	29
Graf 4: Výsledky zjištěné z otázek č. 4, 5 a 6.....	30
Graf 5: Výsledky zjištěné z otázek č. 11, 20 a 21 .....	31
Graf 6: Výsledky zjištěné z otázek č. 3, 14 a 13.....	32
Graf 7: Výsledky zjištěné z otázky č. 17.....	33
Graf 8: Výsledky zjištěné z otázek č. 18, 19 a 22.....	34
Graf 9: Výsledky zjištěné z otázek č. 23, 24 a 25.....	35

## 7.4 Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb.....	20
Obrázek 2: Budova společnosti ASO Humpolec, a. s. ....	23
Obrázek 3: Organizační struktura ASO Humpolec, a. s. ....	24

## **8 Přílohy**

Příloha č. 1 – Dotazník

## **Dotazník k bakalářské práci**

Dobrý den,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, který mi poslouží k vytvoření bakalářské práce na téma „Faktory ovlivňující zaměstnance v organizaci“.

Předem děkuji za Váš vynaložený čas.

Šárka Vencová

---

**1. Jsem spokojen(a) se svou mzdou**

- a) Souhlasím b) Částečně souhlasím c) Nemám názor (Nevím) d) Částečně nesouhlasím e) Nesouhlasím

**2. Zaměstnavatel hodnotí můj výkon spravedlivě**

- a) Souhlasím b) Částečně souhlasím c) Nemám názor (nevím) d) Částečně nesouhlasím e) Nesouhlasím

**3. Jsem spokojen(a) s prostředím, ve kterém pracuji**

- a) Souhlasím b) Částečně souhlasím c) Nemám názor (nevím) d) Částečně nesouhlasím e) Nesouhlasím

**4. Jsem spokojen(a) s pracovním kolektivem**

- a) Souhlasím b) Částečně souhlasím c) Nemám názor (nevím) d) Částečně nesouhlasím e) Nesouhlasím

**5. Vztahy na pracovišti (s kolegy) jsou přátelské**

- a) Souhlasím b) Částečně souhlasím c) Nemám názor (nevím) d) Částečně nesouhlasím e) Nesouhlasím

**6. Kolegové mě uznávají a respektují**

- a) Souhlasím b) Částečně souhlasím c) Nemám názor (nevím) d) Částečně nesouhlasím e) Nesouhlasím

**7. O chystaných změnách v organizaci jsem informován(a)**

- a) Souhlasím b) Částečně souhlasím c) Nemám názor (nevím) d) Částečně nesouhlasím e) Nesouhlasím

**8. Dostávám dostatek informací o chodu a cílech organizace**

- a) Souhlasím b) Částečně souhlasím c) Nemám názor (nevím) d) Částečně nesouhlasím e) Nesouhlasím

**9. Nadřízený bere v úvahu mé návrhy**

- a) Souhlasím b) Částečně souhlasím c) Nemám názor (nevím) d) Částečně nesouhlasím e) Nesouhlasím

**10. Úroveň komunikace s nadřízeným (podřízeným) je dobrá**

- a) Souhlasím b) Částečně souhlasím c) Nemám názor (nevím) d) Částečně nesouhlasím e) Nesouhlasím

**11. Mám příležitosti k povýšení**

- a) Souhlasím b) Částečně souhlasím c) Nemám názor (nevím) d) Částečně nesouhlasím e) Nesouhlasím

**12. O možnostech kariérního vzrůstu jsem dostatečně informován**

- a) Souhlasím b) Částečně souhlasím c) Nemám názor (nevím) d) Částečně nesouhlasím e) Nesouhlasím

**13. K pracovnímu výkonu dostávám od nadřízeného dostatek informací**

- a) Souhlasím b) Částečně souhlasím c) Nemám názor (nevím) d) Částečně nesouhlasím e) Nesouhlasím

**14. Mám dostatek času na vykonání práce**

- a) Souhlasím b) Částečně souhlasím c) Nemám názor (nevím) d) Částečně nesouhlasím e) Nesouhlasím

**15. Nadřízený mi poskytuje dostatečnou zpětnou vazbu k výsledkům mé práce**

- a) Souhlasím b) Částečně souhlasím c) Nemám názor (nevím) d) Částečně nesouhlasím e) Nesouhlasím

**16. Nadřízený mě uznává a oceňuje**

- a) Souhlasím b) Částečně souhlasím c) Nemám názor (nevím) d) Částečně nesouhlasím e) Nesouhlasím

**17. Za dobře vykonanou práci mě nadřízený chválí**

- a) Souhlasím b) Částečně souhlasím c) Nemám názor (nevím) d) Částečně nesouhlasím e) Nesouhlasím

**18. Za kvalitně odvedenou práci dostávám prémie**

- a) Souhlasím b) Částečně souhlasím c) Nemám názor (nevím) d) Částečně nesouhlasím e) Nesouhlasím

**19. Za práci navíc dostávám odměny**

- a) Souhlasím b) Částečně souhlasím c) Nemám názor (nevím) d) Částečně nesouhlasím e) Nesouhlasím

**20. Mám možnost dalšího vzdělání (např. školení)**

- a) Souhlasím b) Částečně souhlasím c) Nemám názor (nevím) d) Částečně nesouhlasím e) Nesouhlasím

**21. Nabídka školení je uspokojivá**

- a) Souhlasím b) Částečně souhlasím c) Nemám názor (nevím) d) Částečně nesouhlasím e) Nesouhlasím

**22. Zaměstnavatel nám poskytuje zaměstnanecké výhody (např. stravenky, služební telefon, jazykové a odborné kurzy, příspěvky na dovolenou, atd.)**

- a) Souhlasím b) Částečně souhlasím c) Nemám názor (nevím) d) Částečně nesouhlasím e) Nesouhlasím

**23. S aktuální pracovní pozicí jsem spokojen(a)**

- a) Souhlasím b) Částečně souhlasím c) Nemám názor (nevím) d) Částečně nesouhlasím e) Nesouhlasím

**24. Má práce mě baví a naplňuje**

- a) Souhlasím b) Částečně souhlasím c) Nemám názor (nevím) d) Částečně nesouhlasím e) Nesouhlasím

**25. Jsem potěšen(a), že v této organizaci mohu pracovat**

- a) Souhlasím b) Částečně souhlasím c) Nemám názor (nevím) d) Částečně nesouhlasím e) Nesouhlasím

**26. Co byste do budoucna v organizaci uvítali za zlepšení?**