

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B0413P050002 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení lidských zdrojů

## **Motivace a hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti Bakalářská práce**

**Natan PECA**



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Natan Peca**  
Studijní program: **Ekonomika a management**  
Specializace: **Řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Motivace a hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Cíl: Cílem bakalářské práce je analyzování motivačních a hodnotících systémů v pracovním prostředí. V teoretické části bude blíže popsána základní terminologie týkající se motivace, motivačních teorií a procesu hodnocení zaměstnanců. Praktická část bakalářské práce bude soustředěna na empirický výzkum hodnotícího a motivačního systému ve vybrané společnosti s návrhem pro zlepšení.

Rámcový obsah:

1. Úvod
2. Motivace a hodnocení zaměstnanců – proces motivace, typy motivace, motivační teorie, finanční a nefinanční motivační prostředky, pracovní výkon, proces hodnocení, metody hodnocení, hodnotící rozhovor, chyby v hodnocení, odměňování pracovníků
3. Vybraná společnost
4. Analýza motivačního a hodnotícího systému – hodnocení zaměstnanci budou dotazováni formou dotazníku
5. Výsledky výzkumu a návrh pro zlepšení
6. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.
2. VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku 2. aktualizované vydání*. Praha: Grada, 2020. 480 s. ISBN 978-80-271-1701-7.
3. ARMSTRONG, M. *How to Manage People: Fast, Effective Management Skills that Really Get Results*. Velká Británie: Kogan Page, 2019. 216 s. ISBN 978-07-494-9882-5.
4. TAYLOR, S. – ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Velká Británie: Kogan Page Ltd, 2020. 800 s. ISBN 978-07-494-9827-6.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2021

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 30. 3. 2022

**Natan Peca**  
Autor práce

Elektronicky schváleno dne 30. 3. 2022

**Ing. Kornélia Svačinová, Ph.D.**  
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 31. 3. 2022

**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**  
Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 31. 3. 2022

**doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.**  
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 19. dubna 2022

Děkuji Ing. Kornélii Svačinové, Ph. D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování veškerých rad, připomínky pro zlepšení. Její vedení bylo velkým přínosem pro podobu mé práce.

## Obsah

Úvod a cíl práce .....	7
1. Pracovní výkon .....	8
2. Pracovní motivace .....	10
2.1 Hierarchické třídění potřeb .....	12
2.2 Vnitřní a vnější motivační faktory .....	14
2.3 Individuální rozdíly v pracovní motivaci .....	16
3. Motivační teorie .....	19
3.1 Dvoufaktorová motivační teorie .....	19
3.2 Expektační teorie .....	20
3.3 McClellandova teorie tří potřeb .....	21
4. Proces pracovní motivace a její nástroje .....	22
5. Kontrola a hodnocení pracovníků .....	24
5.1 Důvody k hodnocení pracovníků .....	25
5.2 Metody hodnocení .....	26
6. Odměňování pracovníků .....	29
7. Představení organizace Agro MP s.r.o. ....	32
8. Metodika získání dat a jejich vyhodnocení .....	33
9. Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	34
10. Shrnutí výzkumu a doporučení kroků pro zlepšení .....	51
Závěr .....	53
Použitá literatura .....	54
Seznam obázků .....	56
Seznam příloh .....	58

## **Seznam použitých zkratek a symbolů**

MBO            Management by objectives

## Úvod a cíl práce

Řízení lidských zdrojů je v dnešní době klíčovým aspektem každého ekonomického subjektu. Hraje důležitou roli v poli konkurenční výhody a je nezbytnou tažnou silou na cestě k plnění organizačních cílů a jejich výsledků. Z toho důvodu je pro každou společnost stěžejní, aby byly její lidské zdroje využity na maximum. Úspěch firmy, respektive efektivnost lidských zdrojů je řízená širokou škálou působících faktorů a řídicích metod.

Dvěma z nich jsou vhodná motivace a systematizovaný způsob hodnocení, který je stěžejní pro konstruktivní zpětnou vazbu pro zaměstnance a jejich následné odměnění. Společnost musí za pomoci lidí plnit své cíle a generovat zisk a zároveň se musí starat o spokojenost svých zaměstnanců a jejich spravedlivé ohodnocení za jejich vynaložené úsilí.

Cílem této práce byla analýza systému motivace a hodnocení ve společnosti Agro MP s.r.o. a jejich pracovníků. Úkolem bylo zjistit, jestli je ve společnosti mezi zaměstnanci a vedením společnosti přesně jasné, jak a jakým způsobem jsou pracovníci hodnoceni a jestli jsou vhodně motivováni. Výhodiskem práce je konečné vyhodnocení, které by mělo pomoci zlepšit situaci ve společnosti a navýšit tak pracovní potenciál lidských zdrojů. Data byla sbírána pomocí dotazníkového šetření, které byly následně zpracovány v praktické části této práce. Pro kompletní obraz byl také proveden rozhovor s pracovníkem, který má tuto problematiku ve společnosti na starost. V závěru praktické části je komparace dotazníku s rozhovorem a následné shrnutí situace a navrhovaná opatření.

Kompletní podoba práce byla rozdělena do dvou částí. První z nich je část teoretická, která se zabývá odbornou teorií, týkající se pracovního výkonu, motivace a hodnocení zaměstnanců. A druhou z nich je část praktická, která se zabývá analýzou systémů v podniku Agro MP s.r.o.



## 1. Pracovní výkon

Výkon lze vnímat z několika pohledů. Z pohledu fyziky pracovní výkon představuje množství práce, která je vykonána za určitý časový interval neboli jednotku času. V našem případě se jedná spíše o případ takový, kdy se při pracovním výkonu kontroluje a hodnotí, jak kvalitně a efektivně daný pracovník zvládl vykonat práci, která mu byla zadána. Pracovníka lze označit za plně výkonného v takový moment, kdy svou zadanou práci naplňuje v požadovaném časovém limitu, kvalitně a v souladu s domluvenými požadavky určenými vedoucím pracovníkem nebo zaměstnavatelem. Z toho důvodu je naprosto stěžejní porozumění daného úkolu pracovníkem.

Pro pracovníka jsou při výkonu práce a současně k naplnění ideálních výsledků zásadní dva faktory. Jsou jimi efektivnost a účinnost práce. Efektivnost práce nám stojí za tím, jestli dochází v rámci úkolů k plnění „správných věcí“. Zatímco účinnost představuje to, jestli jsou dělané úkoly plněny správným způsobem. Pracovník bude pro společnost výkonným přínosem pouze v takovém případě, pokud bude jeho práce v souladu s úkoly delegovanými zaměstnavatelem nebo nadřízeným pracovníkem. Z druhé strany, pracovník může být během vykonávání práce plně zaneprázdněný, ale pokud neplní úkoly v požadované formě a požadovaným způsobem, tak může být pro společnost neprospěšný. Lze si představit modelovou situaci, kdy zaměstnavatel podnikající v zemědělské sféře zadá svým zaměstnancům za úkol, bezpečným a ověřeným způsobem, přehnat dobytek na pastvu, ale zaměstnanci zvolí jednodušší, ale rizikovější metodu a dojde k vážným zraněním dobytka a zaměstnavateli tak vzniknou škody. V takovém případě zaměstnanci úkol splnili, ale nevhodným způsobem, který nese své následky. Každý takový pracovník není pro firmu výkonný a ani přínosný.

Jeden z mnoha tuzemských významných autorů, pan Josef Koubek definuje pracovní výkon následně: „pracovní výkon je za dané situace výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role (vnímání úkolů).“ (Koubek, 1997). Dalším z tuzemských autorů je pan Jan Urban, který tvrdí: „Obecně lze však výkon chápat buď jako výsledky, kterých mají zaměstnanci ve své práci dosáhnout, nebo jako chování, které by měli dodržovat, případně jako určitou kombinaci obou požadavků.“ (Urban, 2013)

Pracovní výkon je závislý na dvou základních aspektech, které mohou být označeny jako primární a sekundární. Skupina primárních faktorů představuje cíle organizace, kterých by měl podnik dosáhnout prostřednictvím pracovníků. Skupinu sekundárních si lze představit jako realizaci úkolů, které jsou definovány dopředu s jasným cílem. Nadřízení pracovníci mají povinnost zajistit, aby pracovníci pod nimi věděli, jak tyto kritéria naplnit. Jako příklad si lze představit podnik, který vyrábí přírodní kosmetiku. Vedení určí primární kritérium, které říká, že se každý den vyrobí 50 kusů mýdla. Sekundární kritérium pak představuje postup a množství použitých ingrediencí a formu následné expedice. V případě, že nebudou obě stanovená kritéria konstantně dodržována, tak nedojde k požadovanému naplnění vize společnosti, a tudíž ani k pracovní výkonnosti. A to z důvodu, že pokud nějaký pracovník nebude pravidelně dodržovat např. správné množství ingrediencí, tak se to po určitém čase také promítne do konečného úbytku na zisku, nebo do ponížení kvality některých výrobků, na kterých pracovník pracoval.

Z toho důvodu je nezbytné, aby byl pracovní výkon ve společnosti průběžně sledován a následně hodnocen, aby neustále docházelo k jeho zvyšování.

## 2. Pracovní motivace

Autoři Sigmund, Kvintová a Šafář (2014) konstatují: „Pracovní motivaci můžeme zjednodušeně definovat jako ochotu jednotlivce pracovat. Z psychologicko-ekonomického pohledu můžeme tuto připravenost jedince k práci nazvat ochotou substituovat svůj volný čas za čas věnovaný pracovním aktivitám. Tato vůle pracujícího subjektu je vázána na mnoho důležitých proměnných. Jednou z nejdůležitějších proměnných je otázka efektivního ocenění za práci, tedy za ochotu subjektu směnit svůj volný čas za čas pracovní.“

Motivovat pracovníky je jedna z nejdůležitějších odpovědností vedoucích pracovníků. Motivovaní pracovníci jsou během své práce ochotnější, důkladnější a zároveň dochází k eliminaci počtu jejich chyb. Díky jejich motivovanosti tak dosahují lepších výkonů, a také dochází k ponížení míry potřebné kontroly a dohledu.

Motiv je důvodem k podniknutí jakékoliv akce. Motivace je tedy prostředkem určujícím sílu a směr chování a je závislá na faktorech, které toto chování ovlivňují. Lidé jsou motivovaní, pokud věří, že jejich chování pravděpodobně povede k dosažení cílů a jiných odměn, které uspokojí jejich potřeby. Pojem motivace může být různě spjat s individuálními cíli člověka, se způsoby, jakými si lidé volí své cíle, anebo se způsoby, jakými se lidé snaží ovlivňovat chování jiných lidí. Arnold (1991) popsal tři komponenty motivace:

1. Směr – čeho se člověk snaží dosáhnout.
2. Úsilí – kolik do toho vkládá člověk úsilí.
3. Vytrvalost – jak dlouho v tom člověk setrvá.

K účinnému motivování pracovníků je nejen potřeba správného pochopení okolností, které k motivaci přispívají, ale i těch okolností, které motivaci brání. Tyto okolnosti zpravidla nazýváme motivační faktory. Jejich charakteristickým znakem je, že motivaci pomáhají, anebo ji naopak brání. „Motivační faktory mohou působit různě, a sám pojem „pracovní motivace“ je proto občas používán v odlišném smyslu. Pracovníky lze motivovat například k tomu, aby se stali zaměstnanci určité organizace, aby v ní setrvali, byli vůči ní loajální, podávali požadovaný nebo vyšší výkon apod.“ (Urban, 2020). Faktory, které se účastní na ovlivňování pracovní motivace lze rozdělit do několika skupin. Třídění motivačních faktorů dle

hierarchického modelu postavení lidských potřeb, jehož autorem je Abraham Maslow, lze rozdělit potřeby do pěti skupin. V rozpětí od potřeb základních až po potřeby seberealizace. Další třídění motivačních faktorů dělí faktory na vnitřní a vnější, nebo hmotné a nehmotné.

## 2.1 Hierarchické třídění potřeb

Je dílem amerického psychologa Abrahama Maslowa a je jedním z nejpoužívanějších modelů pracovní motivace vůbec. Vychází z faktu, že práce uspokojuje potřeby (i faktory motivující pracovníky) v hierarchickém pořadí. To znamená, že jsou uspokojovány postupně. Potřeba „vyšší“ může být uspokojena pouze tehdy, pokud je uspokojena potřeba „nižší“. Ke skupinám faktorů, které jsou spjaté s motivačními faktory, patří skupiny následující:



Zdroj: Mikuláščík, M. (2007), vlastní zpracování

### Obrázek 1 Hierarchické třídění potřeb

1. **Potřeby fyziologické**, symbolizují podmínky nutné k přežití, v rámci pracovní motivace se tedy jedná především o mzdu, či plat.
2. **Potřeby jistoty**, stojí za bezpečím a zdravím. O uspokojení těchto veličin rozhodují především podmínky pracovního prostředí.
3. **Potřeby sociální**, jsou jmenovitě především přátelství, společenské přijetí a sounáležitost. K uspokojení slouží hlavně sociální kontakty nacházející se na pracovišti.
4. **Potřeby uznání**, tj. sebeúcta, ocenění, respekt a uznání ostatních, sebedůvěra. Všechno vyjmenované lze označit za potřeby vlastního ega. Jsou-li tyto potřeby uspokojeny, dochází následně ke zvýšení míry vlastního sebehodnocení a sebevědomí.

5. **Potřeby seberealizace**, ke kterým se vztahuje potřeba rozvíjet se a uplatňovat své vlastní schopnosti, přiučit se novým zkušenostem, řešit problémy a být kreativní.

Z hierarchického členění potřeb plyne, že motivaci k pracovnímu výkonu ovlivňují především ty potřeby, které nejsou uspokojené. „Uspokojená potřeba přestává motivovat.“ (Maslow, 1987). Avšak to podle něj neplatí pro poslední hierarchickou potřebu seberealizace. Tato potřeba totiž nemůže být nikdy plně uspokojena. Uspokojováním dokonce dále nabývá na síle.

Hierarchie potřeb podává velmi kvalitní obraz toho, jaké hlavní motivační faktory na pracovišti působí, avšak tato hierarchická povaha není vždy platná. Uspokojování „nižších“ potřeb nemusí vždy automaticky zapříčinit to, že se zájem pracovníka přesune k potřebám „vyšším“. Pracovníci mohou mít nadále tendenci setrvávat u potřeb nižších. K uspokojení potřeb z vyšších kategorií může u některých osob docházet i bez plného uspokojení potřeby nižší. Tato teorie je platná pouze individuálně a u některých osob se může posloupnost výrazně lišit.

## 2.2 Vnitřní a vnější motivační faktory

Při rozdělení motivačních faktorů na vnitřní a vnější pohlížíme na motivaci jako na proces (v Maslovově modelu se zaměřujeme spíše na povahu potřeb). Mezi vnitřní faktory motivace řadíme ty, které souvisejí s prací jako takovou. Jedná se o potřeby, které jsou uspokojené již během procesu konání práce. Vnější motivační faktory reprezentují ty, které jsou za vykonání práce získávány.

„Důležité vnitřní motivační faktory navazují na čtvrtý a pátý stupeň Maslovovy hierarchie a jsou především čtyři. Patří k nim samostatnost, se kterou mohou lidé svou práci vykonávat, nové schopnosti, které při jejím provádění získávají, viditelné výsledky své práce, které mají možnost sledovat, a její širší společenský význam či smysl. Ani tyto faktory pochopitelně nemusí působit na všechny zaměstnance stejně.“ (Urban, 2020).

Samostatnost vychází z nitra lidské potřeby řídit svou činnost, a proto je pro člověka silným motivátorem. Podpora autonomie v pracovním prostředí samozřejmě neznámá, že by se měla dát pracovníkům možnost samostatného rozhodování o náplni a způsobu své práce. Naopak se jedná spíše o postupné delegování rozhodovacích pravomocí, týkajících se např. volby či načasování různých kroků. Pro úspěšnost je stěžejní včasná zpětná vazba, aby se pracovník mohl rozhodnout správně. Pokud to pracovník dokáže, tak není potřeba příliš do jeho práce zasahovat a zároveň je uspokojena pracovníkova potřeba autonomie.

Dalším vnitřním motivačním faktorem je možnost rozvíjení schopností. Tento způsob motivace podporuje jednu ze základních potřeb člověka, a to potřebu zdokonalování se ve svých činnostech. Je působící především v situacích, kdy se zvyšuje úroveň schopností, na kterých člověku záleží, nebo těch, které posilují individuální sebevědomí. V praxi to znamená, že by měly být zadávány takové úkoly, které nejsou pro pracovníka příliš obtížné, ale ani příliš jednoduché. Úkoly musí být zadávány tak, aby zajistily možnost konstantního zvyšování úrovně schopností.

Předposledním zmíněným motivačním vnitřním faktorem jsou viditelné výsledky práce. Tato skupina bývá zpravidla tou nejsilnější. Každý pracovník chce za svou odvedenou práci vidět konkrétní výsledek, který přinese uznání, a to zároveň přispívá k růstu osobního sebevědomí a sebedůvěry.

Poslední ze zmíněných vnitřních faktorů motivace spočívá v tom, že je potřeba vykonávat práci, která má širší společenský význam a smysl. Při takové práci se nejedná o prosperitu společnosti v číslech, ale spíše o práci vykonanou pro určité osoby. Mohou to být např. zákazníci organizace. Proto, není-li pracovníkům jasný širší smysl či význam své práce, je potřeba jim ho náležitě vysvětlit, aby tak došlo k navýšení jejich vnitřní motivace. Lze např. vysvětlit, proč je jejich práce pro zákazníky důležitá a pro společnost přínosem.

Jsou-li všechny výše zmíněné aspekty motivace splněny, pracovníci mají možnost fungovat s mírou jistoty, trvale si navyšovat své schopnosti a kompetence, a zároveň pozorovat smyslné výsledky své práce – tak se většinou snaží i o plnění úkolů složitých, při kterých musí překonávat určité bariéry, které jsou mimo jejich komfortní zónu. Vnitřní motivaci tedy lze podporovat u většiny zaměstnanců, k výjimkám může docházet v případech, kdy pracovník opravdu nemá rád svou práci a vnitřně by si přál dělat něco jiného. K podpoře vnitřní motivace tedy slouží střídání úkolů, průběžné zdůrazňování důležitosti práce a její zajímavost, zvyšování autonomie a kompetencí a nejdůležitější pravidelná zpětná vazba, která upozorňuje na dosažené výsledky.

Mezi vnější faktory motivace řadíme především to, co pracovníci za svou práci obdrží, vykonají-li ji včas a správným způsobem. Jedná se tedy především o finanční odměny, jako je: mzda či plat a jejich růst, prémie, bonus atd. Může se jednat i o naději na povýšení, nebo povýšení samotné. K těmto faktorům přiřazujeme i pochvalu, či odbornou prestiž, která je s danou prací či místem spojena.

Dále se také můžeme setkat s rozdělením motivace na hmotnou a nehmotnou. Z hierarchické teorie i z rozdělení vnitřních a vnějších faktorů motivace plyne, že převažující část motivace vyplývá z událostí „nehmotných“. Mezi nehmotnou motivaci lze zařadit kompletní skupinu faktorů vnitřních, ale i část faktorů vnějších. Z těch vnějších je to např. pochvala či povýšení. Význam nehmotných faktorů bývá pro řadu pracovníků podstatný a stejně bývá organizacemi často opomenutý. Mezi hmotné faktory motivace patří na prvním místě mzda či plat. Ale je třeba brát zřetel na to, že některé potřeby penězi uspokojit nelze.



## 2.3 Individuální rozdíly v pracovní motivaci

Motivační faktory uvedené v předešlých kapitolách lze označit jako univerzální, a působící na většinovou část pracovníků. Platí to pro motivační faktory vnitřní i vnější. Ale i přesto je působení motivačních faktorů ve velké míře subjektivní. Platí zde pravidlo, že to, co uspokojí jednoho pracovníka, nemusí uspokojit pracovníka jiného. Může se jednat např. o možnost práce z domova. Pro jednoho může být možnost zajímavá a uvítá ji, zatímco pro druhého by taková situace mohla znamenat ponížení pracovní motivace, např. z důvodu ztráty sociálních kontaktů. Identifikace individuálních motivačních profilů zaměstnanců je tedy pro správné motivování naprosto stěžejní. Je podstatně důležité pochopit fungování každého pracovníka, aby bylo zřejmé, jaké úkoly mu dávat a očekávat posílení motivace, jaké chování od něj očekávat a jakým způsobem mu předávat zpětnou vazbu.

Diference v individuální pracovní motivaci úzce souvisí s charakterovými vlastnostmi člověka a značně i s mírou uspokojení jeho potřeb, dále také s jeho zkušenostmi a biologickými faktory, jako je věk. Dochází-li u pracovníka k značné převaze určitých potřeb, lze tuto situaci označit jako převažující typ individuální potřeby pracovní motivace. Pan Urban (2020) rozdělil tyto potřeby takto:

1. Výrazná finanční či materiální motivace;
2. Motivace založená na zajímavosti práce;
3. Výkonová motivace;
4. Motivace založená na osobní či odborné pověsti;
5. Motivace vycházející ze společenského významu práce;
6. Motivace opírající se o potřebu moci;
7. Motivace založená na potřebě sounáležitosti;

Pracovníky, u kterých převládá finanční či materiální motivace, není většinou těžké identifikovat. Jejich vztah k práci je spíše účelový a vykonávání práce berou pouze jako příležitost k obstarání peněz. Nejdůležitější pro ně jsou tedy všechny možné finanční požitky, a to, jak je mohou navýšit. Nejvíce se tedy zajímají o to, jak může kvalitní splnění úkolu a jejich dobré hodnocení navýšit jejich příjem. Finanční odměnu požadují za každou navíc odvedenou práci. Pro takové pracovníky je ideální cestou motivace vhodně stanovit očekávané výsledky jejich práce, a především odměny za jejich splnění. Může být i vhodné posílení

podílu odměny za výkon na jejich mzdě. Nabízí se také motivování dalšími zaměstnaneckými výhodami, jako mohou být např. slevy. Zájem o finanční odměny je zpravidla charakteristický pro obecně „nezajímavá“ pracovní místa např. z důvodu stereotypu či nudy, nebo naopak z fyzické náročnosti nebo extrémní nebezpečnosti. Prahnutí po finanční motivaci může u pracovníka signalizovat budoucí pracovní nestabilitu. Pro pozice s výraznou rozhodovací funkcí může být z počátku vhodné zvolit nižší nástupní plat, aby se ověřilo, že pracovník neprahne jen po materiálních odměnách, ale má zájem o práci jako takovou.

Pracovníci s motivací orientující se na zajímavost či zábavnost práce mají především výhodu v tom, že je práce zajímavá a baví. Pracovní prostředí odpovídá jejich zájmům i schopnostem. Často na pracovištích bývají označeni jako „srdcaři“. Svou práci vykonávají kvalitně, ale nejsou ve většině případech příliš ambiciózní – jsou spokojeni přešně tam, kde jsou. K jejich motivování je zejména potřeba stabilní příjemná atmosféra, integrita úkolů a bezkonfliktní pracovní kontakt. Vedoucí by měl u takového pracovníka brát v potaz to, že záliba v jemu přidělených úkolech posiluje zároveň motivaci k práci samotné.

V rámci výkonové motivace mají pracovníci potřebu orientovanou na úspěch. Vždy chtějí dosáhnout excelentních výsledků, překonávání překážek a řešení problémů je pro ně formou motivace. Všechny tyto aspekty vedou k tomu nejdůležitějšímu, a to je zvýšení míry vlastního sebevědomí a dokazování svých schopností v rámci pracovních požadavků. Tito jedinci také zejména vyhledávají náročnější úkoly, při kterých mohou získávat nové zkušenosti. Mají rádi výzvy a reagují na ně s pozitivním postojem. Důležité úkoly, u kterých očekávají zmíněné přínosy vykonávají bez ohledu na úsilí i čas. Právě tato nesmírná síla motivace může však přinést značná rizika, např. časté přecenění sama sebe. Tuto motivaci tedy lze podporovat přidělováním náročnějších, širších a samostatných úkolů. Zpětná vazba musí být věcně konstruktivní, aby došlo k případnému polepšení v následujících úkolech. Naopak přidělování snadných úkolů by pro takového pracovníka mohlo být demotivující, protože to může brát jako projev nedůvěry.

Ve skupině pracovníků s motivací založenou na společenské nebo odborné pověsti, se pracovníci vyznačují zejména potřebou profesního či společenského ocenění. Nejdůležitější pro ně je absolutní viditelnost v rámci organizace. Jde jim tedy nejvíce o dosahování uznání a veřejných pochval. Je pro ně stěžejní, jak jsou

sociálně vnímání a jak na své okolí působí. Pracovníci v této skupině mohou být patřičně motivováni tím, že dostávají úkoly, které jsou všem „na očích“. Dále zdůrazňováním prestiže, kterou jejich práce nese. Těžce snášejí kritiku, proto by se pro zachování motivace měli kritizovat co nejméně je to možné.

Pracovníci motivovaní společenským významem nebo posláním práce mají hnací sílu především v konání práce, která má širší společenský význam, který zdaleka přesahuje rámec jejich organizace. Pracují zejména výrazně při úkolech, které jsou společensky důležité, ale musí jim zároveň i sám věřit. Tuto motivaci lze posílit zdůrazněním významu práce a jejich dopadů na společnost.

Motivace ovlivněná povahou potřeby moci se projevuje především sklonem k silné kontrole a ovlivňování ostatních pracovníků. Pro takovou osobu je důležitá možnost prosazování vlastních názorů a moc rozhodování, a to zejména o ostatních pracovnících. Takový zaměstnanec může být přínosem při nesení velké zodpovědnosti a řešení problémů, kde není možný kompromis. Mají silnou přesvědčovací schopnost. Takovým zaměstnancům lze motivaci posílit kariérními možnostmi a příležitostmi k vedení lidí.

A poslední, motivace na základě sociální sounáležitosti, která je typická pro osoby projevující silnou potřebu být součástí kolektivu či pracovních skupin. Mají potřebu a nejlépe fungují za podmínek, když se mohou podřídit skupině nebo organizaci. Touží zpravidla po spolupráci a nemají zájem o soutěžení.

### **3. Motivační teorie**

#### **3.1 Dvoufaktorová motivační teorie**

Autorem dvoufaktorového modelu motivace je americký psycholog, pan Frederick Herzberg (1966, 1987), který zkoumal, jaké jsou zdroje spokojenosti a nespokojenosti během vykonávání práce. Dle jeho výzkumu došel k názoru, že faktory, které přináší pozitivní pocity jsou docela jiné než ty, které přináší pocity negativní. Rozdělil tyto dvě skupiny na faktory motivační (motivátory) a faktory hygienické. Motivační faktory souvisí s náplní práce, touhou po úspěchu, zájmem o práci, zodpovědností a možnostmi růstu. Defacto se jedná o vnitřní faktory motivace.

Hygienické faktory se vztahují ke kontextu práce samotné. Spadá mezi ně mzda a pracovní podmínky. Hygienické faktory nepřináší spokojenost, ani větší motivovanost. Fungují primárně jako prevence proti pracovní nespokojenosti, a zároveň mají malý efekt na pozitivní postoj k práci. Mzda není pro pracovníka ničím, co by mu přineslo výrazné udržitelné uspokojení, ale je-li neadekvátní, může způsobit nespokojenost.

Z Herzbergovy teorie tedy vyplývá, že nespokojení zaměstnanci se dají motivovat pouze s obtížemi. Nespokojenost v práci zapříčiňuje klesání pracovníkova zájmu o práci. Už se v ní příliš nesnaží a nemá zájem své úsilí zvýšit. K jejich motivaci je první potřeba odstranit nespokojenost. Dalším východiskem z této teorie je, že odstranění nespokojenosti pracovníka, nemusí automaticky vést ke zvýšení míry jejich motivace. Aby znovu došlo k nástupu zdravé motivace, není potřeba jen zvýšení platu, nebo vytvoření dobrých pracovních podmínek. Nemají-li zaměstnanci dostatečnou hladinu „motivátorů“, není pro ně práce stěžejní součástí života, ale jen možnost k výdělku.

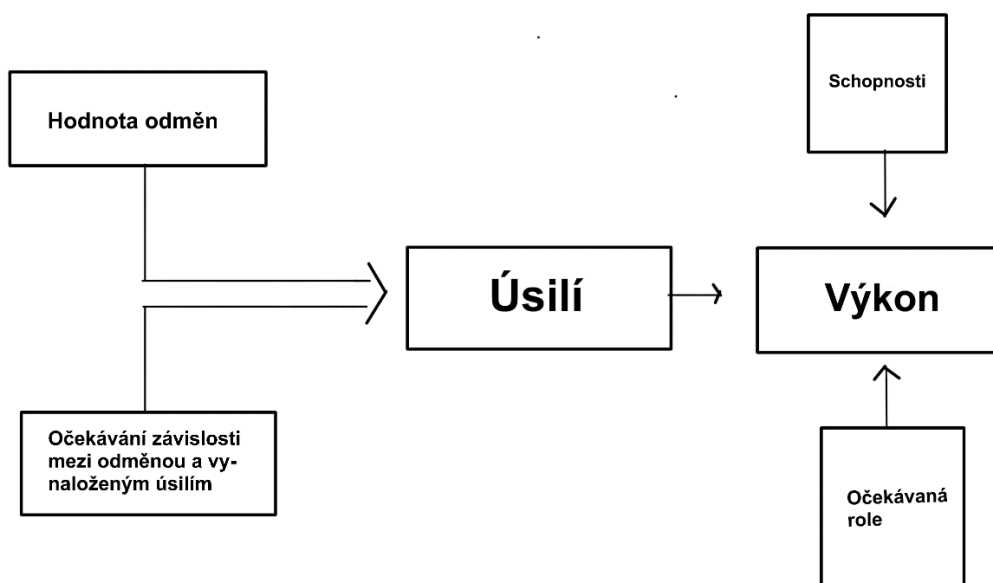
### 3.2 Expektační teorie

Expektační teorie říká, že motivace bude vysoká za podmínek, že pracovníci přesně ví, co musí udělat, aby získali odměnu. Tento koncept byl poprvé zmíněn v teorii VIE (valence-instrumentalita-expektance), která byla formulovaná Vroomem (1964). Valence stojí za pomyslnou hodnotou. Instrumentalita symbolizuje očekávání, že jedna udělaná věc povede k další a expektance stojí za pravděpodobností, že úsilí přinese výsledek. Síla individuálních očekávání může být různorodá. Často jsou závislá na předchozích zkušenostech člověka. Pracovníci ale jsou neustále vystavováni novým situacím, jako např. změna v práci, mzdový systém, pozměněné pracovní podmínky a během těchto situací jsou předešlé zkušenosti neadekvátním „rádcem“ pro jejich přijetí. Můžou tedy vést k ponížení motivace.

Motivace nastává pouze tehdy, je-li naprosto jasný vztah mezi výkonem práce a výsledkem, v tomto případě výsledek bereme jako výsledný prostředek k uspokojení potřeb. To vysvětluje, proč vnější finanční motivace, např. bonusový systém, fungují pouze v tu chvíli, je-li naprosto jasné spojení mezi úsilím a odměnou, a hodnota odměny stojí za vynaložené úsilí. Teorie také vysvětluje, proč vnitřní motivace plynoucí z práce samotné může být mnohem silnější než ta vnější. Výsledky vnitřní motivace jsou totiž pod mnohem větší individuální kontrolou jedince. Pracovník může díky svým předchozím zkušenostem zvážit, jaké pozitivní a výhodné dopady bude mít jeho následné chování.

Expektační teorie byla vyvinuta Porterem a Lawlerem (1968) a navazuje právě na Vroomův koncept expektance. Porter a Lawler přišli s tím, že jsou dva faktory, které ovlivňují pracovníkovo úsilí, které vkládá do své práce. Tím prvním je individuální hodnota odměn, která uspokojuje potřebu zajištění, sociální úcty, autonomie a seberealizace. A druhý představuje očekávání, že odměna je přímo úměrná vynaloženému úsilí. Čím vyšší je nastavená výše hodnot možných odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že vysloužení každé z těchto odměn závisí na vynaloženém úsilí, tím vyšší je celkově vynaložené úsilí vložené pracovníkem do jeho práce. Autoři ale zdůrazňují, že pouhé navýšení úsilí nestačí. Úsilí musí být efektivní, aby došlo k úplnému dosažení vytoužených výsledků. Současně s úsilím do konečného výkonu pronikají další dvě proměnné. Jsou jimi schopnosti

(individuální charakteristiky, jako inteligence, znalosti a dovednosti) a očekávaná role (to, co pracovník chce dělat nebo co je po něm požadováno dělat).



Zdroj: Armstrong, Brown (2019), vlastní zpracování  
**Obrázek 2 Model expektační teorie**

### 3.3 McClellandova teorie tří potřeb

S další alternativní cestou, jak klasifikovat potřeby přišel McClelland (1961), který svou studii založil především na zkoumání managerů. Identifikoval u nich tři potřeby, z kterých touha po úspěchu byla tou nejdůležitější.

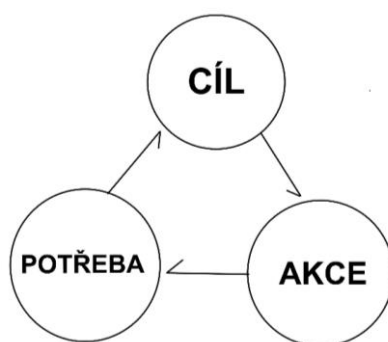
1. Potřeba úspěchu, definována jako potřeba dosáhnout úspěchu v kompetici proti svému osobnímu standardu a ostatním.
2. Potřeba patřit, symbolizuje potřebu dobrých a přátelských vztahů s ostatními a uspokojivého pracovního prostředí.
3. Potřebu moci, představuje potřebu kontrolovat a ovlivňovat ostatní.

#### 4. Proces pracovní motivace a její nástroje

Motivace je proces uvádění člověka do pohybu ve směru, kterým je potřeba, aby se vydal. Z většinové části je to práce vedoucího managementu, který musí zajistit, aby člověk zahájil potřebnou akci, a aby v té akci pokračoval i nadále za účelem dosažení požadovaných výsledků.

Organizace jako taková může napomoci motivování pracovníků skrze jejich odměňovací politiku a praktiky. Ale i přes to, hlavní roli v motivaci pracovníků hraje manager, nebo vedoucí pracovník. Ten musí neustále rozvíjet své motivační dovednosti, aby zajistil, že lidé ze sebe vydávají to nejlepší. Pracovník má většinou své vlastní rozhodnutí, jak vykonává svou práci a kolik úsilí do ní vloží. To se občas nazývá „diskreční úsilí“. To může snadno vymezit rozdíl mezi tím dělat svou práci a dělat svou práci dobře. Role managera obsahuje tedy z jedné části i roli motivátora, jehož úkolem je obstarat maximální možnou míru diskrečního úsilí pro všechny členy jeho týmu. Motivační přístupy jsou v organizacích často opomenuté a podceňované, z důvodu jejich nepochopení. Proces motivace je velmi komplexní oblast a její praktiky budou fungovat pouze za podmínek, je-li plně porozuměno tomu, co všechno k procesu patří.

Motiv je v rámci procesu důvodem k jednání a chování. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují člověka k chování se různými způsoby. Může být označena jako cílově-přímé chování. Motivace je iniciována jak vědomým, tak nevědomým rozpoznáním neuspokojených potřeb. „Cílem pro rozpoznání je tedy určité chování vedoucí k uspokojení chybějící potřeby. Je-li toho cíle úspěšně dosaženo, lze očekávat, že ve stejnou či podobnou situaci bude stejný vzorec chování pravděpodobně použit i příště.“ (Armstrong, 2022). Ne-li cíle dosaženo, pravděpodobně příště dojde k pozměnění a upravení daného chování.



Zdroj: Armstrong, M. (2022), vlastní zpracování  
**Obrázek 3 Proces motivace**

Model výše ilustruje proces motivace, který zahrnuje stanovení cíle, který odpovídá individuálním potřebám jedince a podporuje jednání vyžadované pro to, aby cíle dosáhl. Armstrong (2022) říká, že pro správný proces motivace pracovníka je potřeba brát ohled především na tyto tři věci:

1. Je nespočetně velké množství možných potřeb, cílů a způsobů chování, které přímo závisí na člověku a charakteru dané situace. Je třeba mít na vědomí, že to, co může motivovat jednoho, nemusí fungovat na druhého. Pochopení diverzity pracovníků je tedy stěžejní.
2. Během pozorování, jak se pracovníci chovají a jaké akce podnikají, si nikdy nemůžeme být jisti tím, co je k tomu vedlo a motivovalo. Respektive jaké byly jejich potřeby a cíle, které afektovali jejich chování.
3. Máme dva typy motivace: vnitřní a vnější.



## 5. Kontrola a hodnocení pracovníků

Kontrola, hodnocení a zpětná vazba je jedna z dalších velmi důležitých činností, kterou musí organizace nebo manager zajistit. Kontrola pracovníků je klíčovým zdrojem informací, které slouží k jejich hodnocení a následnému odměnění (odměnění zase reprezentuje významnou složku motivace). Patříčně a pravidelně vedená kontrola a její zpětná vazba je pro pracovníka možným zdrojem ke zvýšení jejich motivace. Platí to však i naopak. Pokud je kontrola a hodnocení provedeno nevhodným způsobem, může pracovníkovu motivaci výrazně snížit.

Urban (2017) tvrdí, že smyslem kontroly je především včas identifikovat případné nedostatky, týkající se pracovníka a včas na ně upozornit. Vědomí toho, že je kontrola prováděna, je velmi účinným nástrojem motivace k výkonu. Praktikuje-li manager osobní kontrolu práce svého týmu, zaměstnanci pak věnují své práci více pozornosti. Vědí-li zaměstnanci, že manager práci osobně nekontroluje, pravděpodobně to povede k vykonávání jejich práce s menší odpovědností. Kontrola by z řad zaměstnanců neměla být chápána jako projev nedůvěry vůči jejich schopnostem. Je třeba tedy dbát na to, aby kontrola takovým způsobem nepůsobila.

Pracovníky lze hodnotit na dvou úrovních, a to formální a neformální. Neformální hodnocení si lze vizualizovat jako hodnocení, které se na pracovišti vyskytuje na denní bázi. Jedná se především o komunikaci mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. Neformální hodnocení je většinou vyvoláno jako potřeba reakce na aktuálně dějící se pracovní činnosti zaměstnance a jejich konzultaci. Tato forma hodnocení není nikdy dopředu nějak zvlášť připravená a probíhá většinou formou ústního rozhovoru nebo interaktivně. (Armstrong, 2022)

Opakem je hodnocení formální. Takové hodnocení by mělo být vždy pečlivě dopředu připravené a mělo by se konstantně opakovat v určených intervalech. Formální hodnocení je vždy vymezeno na určitou dobu a pracovník by měl být hodnocen v komplexním měřítku, a nejen podle výsledků svých úkolů. Formální hodnocení by vždy mělo mít svůj písemný záznam, aby se mohli různá období porovnávat a zaměstnanec si mohl odnést ze svého hodnocení něco, o co se může v dalších obdobích opřít.

Východiskem z formálního hodnocení by měl být obraz o tom, jak si pracovník za danou periodu vedl, jaké byly jeho výstupy a jestli splnil stanovené

plány. Zároveň také dochází k evaluaci nových cílů pro nadcházející období. Hodnotící pracovník by měl navrhnout možnosti zlepšení a dalšího vzdělávání pracovníka a zároveň identifikovat příčiny, kvůli kterým nedošlo k naplnění očekávaných cílů a tyto příčiny eliminovat. Správný manažer by neměl nikdy vyhrožovat věcmi, jako je ukončení spolupráce apod. Hodnocení pracovníků probíhá na třech úrovních, které byly detailně popsány Wagnerovou (2008):

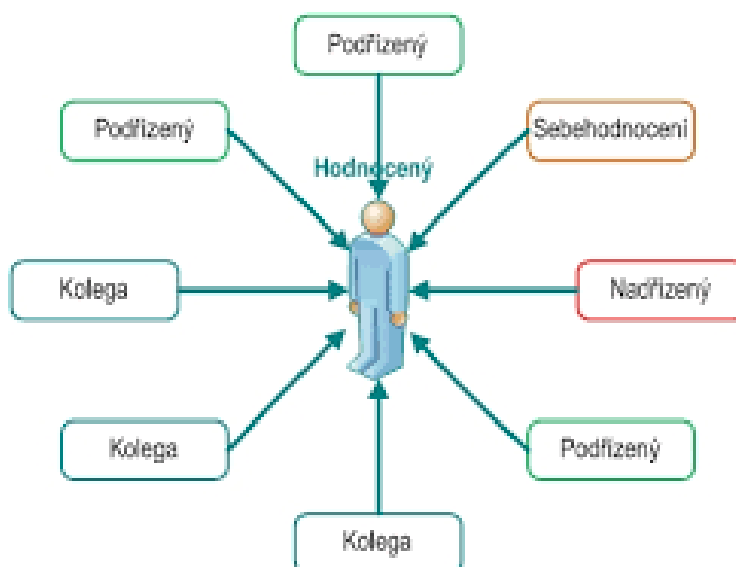
1. Hodnocení vstupu – Na této úrovni dochází k analýze zaměstnance jako souboru zkušeností, kompetencí, znalostí a dispozic. Tyto fakta hrají klíčovou roli při posuzování možného karierního růstu pracovníka a mělo by se opakovat s maximálně roční prodlevou.
2. Hodnocení procesu – Toto hodnocení spočívá v posouzení, jak si dokáže pracovník poradit se svou pracovní náplní. Bere se zde v potaz iniciativa zaměstnance, jeho kreativita, včasnost a spolehlivost. Tato úroveň je klíčová pro optimalizaci výkonnosti zaměstnanců.
3. Hodnocení výstupů – Na této úrovni dochází k posudku pracovníkovo konečných výstupů. Tato fáze je jako jediná plně měřitelná a lze ji vyjadřovat např. v procentech.

## **5.1 Důvody k hodnocení pracovníků**

Hlavním důvodem k hodnocení zaměstnanců je samozřejmě jejich následné odměňování, ale pro vedení organizace a zaměstnance samotné má jejich hodnocení i spoustu dalších přidaných významů. Hodnocení může pomoci ke správnému zařazení pracovníka na vhodné pracovní místo (povýšení nebo změna pozice). Dále slouží k patřičnému rozvoji zaměstnance, kdy hodnocení může odhalit potřebu rekvalifikace nebo dalšího proškolení. Také identifikuje chyby v procesu výběru zaměstnanců na oddělení HR, nebo chybné rozvržení pracovní náplně mezi zaměstnanci. Dále napomáhá k obeznámení o výkonu pracovníka, a co jeho výkon ovlivnilo. Může pomoci rychleji eliminovat situace, které vedli k omezení jeho výkonu. „Průběžné sledování i finální hodnocení výsledků práce se může opírat o pozitivní či negativní kritéria. Z věcného hlediska nemusí být mezi nimi velký rozdíl. Z hlediska motivace je však většinou sledování a hodnocení pozitivních kritérií výhodnější.“ (Urban, 2017).

## 5.2 Metody hodnocení

Metoda 360° je metodou hodnocení pracovníků, která je založena na procesu zpětné vazby, která zahrnuje informace o chování pracovníka a jeho dopadech od nadřízených, podřízených, spolupracovníků, popřípadě zákazníků či jiných zainteresovaných stran. Pracovník je tedy hodnocen ze všech úhlů, respektive všemi liniemi podniku. Zaměstnanec je také hodnocen v různých rovinách, jako např. plnění úkolů, dosahování cílů, kreativita, včasnost, spolehlivost, zodpovědnost, chování na pracovišti atd. Důležitou částí je i sebehodnocení pracovníka. Finální vyhodnocení a zpětnou vazbu by měl provádět nadřízený pracovník. Dříve byla tato metoda spíše upřednostňována na vyšších pozicích, dnes se však užívá i na pozicích nižších. Sbíráni záznamů hodnocení pracovníka od ostatních může probíhat jak formou dotazníku, tak osobním pohovorem. (Lauritsen, 2018)



Zdroj: Vamplová, P. (2009)

**Obrázek 4 Metoda hodnocení 360**

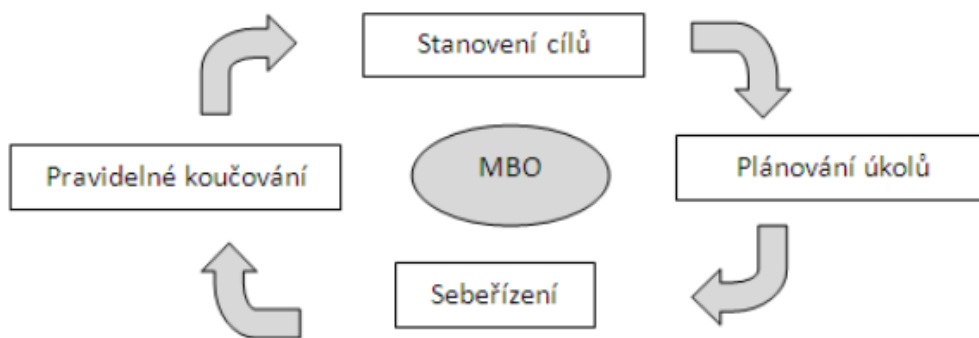
Další a nejčastěji používanou metodou je hodnotící rozhovor. Ten povětšinou probíhá mezi zaměstnancem a jeho vedoucím pracovníkem. Hodnotitel vždy podává zaměstnanci kompletní obraz o tom, jak výkonný za určité období byl. Současně by měl být pracovník obeznámen o nastávajících organizačních plánech, cílech a jeho očekáváních dalšího vývoje. Jelikož se jedná o rozhovor, tak by se měl zaměstnanec ke svému hodnocení také souhlasně vyjádřit, nebo se naopak obhájit ve věcech, se kterými nesouhlasí. Pokud nebude hodnocení pracovníkovi srozumitelné, mohlo by v následujícím období dojít k problémům ve vzájemné spolupráci. Je stěžejní, aby zaměstnanec chápal, jak nadřizený jeho výkon zhodnotil, a to pozitivně i negativně. Hodnotící rozhovor by měl být systematický a dopředu pečlivě připravený. Po provedení rozhovoru by měl být s odstupem času vyhotovený závěr, aby bylo jasné, jsou-li stanovené plány pracovníkem dodržovány. Hodnotící pohovor má daný postup ve třech fázích (Armstrong, 2022):

1. Fáze přípravy – Během této fáze by se měl hodnotitel připravit na vykonání rozhovoru. Musí shromáždit potřebné informace, které jsou potřeba k jeho provedení. Tyto informace pochází od hodnoceného pracovníka, kterému mohou být právě během přípravné fáze kladeny různé otázky, ze kterých bude vytvořen výstup pro hodnocení. Zaměstnanec může být také požádán, aby si dopředu připravil odpověď na otázky, které budou následně probírány během rozhovoru.
2. Realizace rozhovoru
3. Kontrola výsledků rozhovoru – V tento moment se zjišťuje, zdali s odstupem času došlo ke zlepšení.

K účelnému a správnému provedení rozhovoru je potřeba, aby byl v tomto procesu hodnotitel vzdělaný a přesně věděl, jaké otázky pokládat. Rozhovor by měl mít ideální časovou délku, tzn. nesmí být příliš dlouhý, ale ani krátký a obě strany musí vzájemně komunikovat. U každé řešené části rozhovoru by měl být zároveň přinesen i závěr a návrh řešení. Je důležité, aby i když dojde k nesrovnalostem a nesouhlasu, tak aby byly obě strany schopné se vzájemně vyslechnout a porozumět si, aby mohlo dojít k následnému kompromisu a uspokojení obou stran.

V závěrečné fázi rozhovoru by měl hodnotitel důkladně prozkoumat, zdali s odstupem času došlo k adekvátnímu zlepšení hodnoceného pracovníka a zdali jsou plněny domluvené cíle. Klíčovým výsledkem rozhovoru by mělo být především zlepšení fungování podniku. Při každém hodnotícím rozhovoru by měl hodnotitel vyhotovit hodnotící arch, kde je přesně vidět za co a jak je pracovník hodnocený.

Posledním je metoda stanovených cílů (MBO). Hroník (2006) vysvětluje, že MBO se používá především ve vyšších liniích společnosti a vyžaduje, aby každý manager stanovil, jakých cílů je potřeba dosáhnout v budoucnosti, tyto cíle musí pak vysvětlit svým podřízeným a s jejich prací těchto cílů dosáhnout. Je důležité, aby manager prováděl kontroly, jestli jsou úkoly včas a dobře dokončovány. Pracovník pak je následně na základě těchto cílů a kontrol hodnocen a koučován.



Zdroj: Hroník, F. (2006)

**Obrázek 5 Management by Objectives**

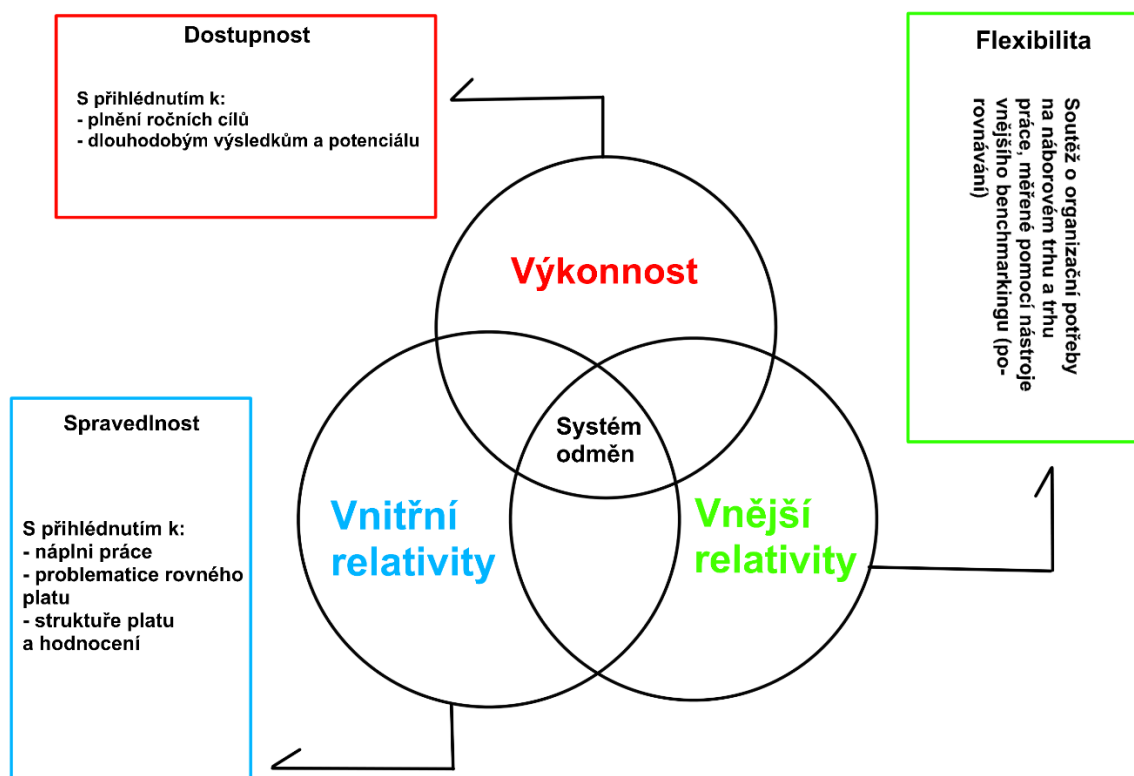
## 6. Odměňování pracovníků

Management odměňování pracovníků se zabývá především strategiemi, opatřeními a praktikami, které jsou potřeba k tomu, aby hodnota pracovníka a jeho vynaložené úsilí vložené do plnění cílu organizace bylo řádně odměněno. To přináší dvě základní otázky: Jak si vážíme lidí? A jak je vzhledem k této hodnotě odměníme?

Mezi cíle managementu odměň patří (Perkins, White, Jones, 2016):

1. Podpora dosažení organizačních cílů vytvořením výkonné kultury pracovníků a podpora jejich vysokých výkonů;
2. Zaujmutí a zachování kvalitních pracovníků, kteří jsou pro organizaci stěžejní;
3. Motivace a posílení závazku mezi zaměstnancem a společností;
4. Odměňování pracovníků dle jejich skutečné hodnoty, kterou sami pro sebe vytvoří;
5. Sladit postupy odměňování s potřebami zaměstnanců;
6. Zhodnocení investice do odměn jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance.

Odměňování je velmi komplikovaný sektor, ale v každém systému řízení odměň lze najít tři hlavní faktory, které odměnu ovlivňují. Prvním z nich je vnitřní uvážení o spravedlnosti a relativitě, podporováno systémy evaluace práce a klasifikace. Druhým je uvážení o vnějších platových podmínkách, podporováno velikostí vnitřních platových stupňů a dosahů. A poslední výkonnost, posuzující dosahování organizačních cílů pracovníkem a ujištění o jeho platové dostupnosti (viz obrázek 6).



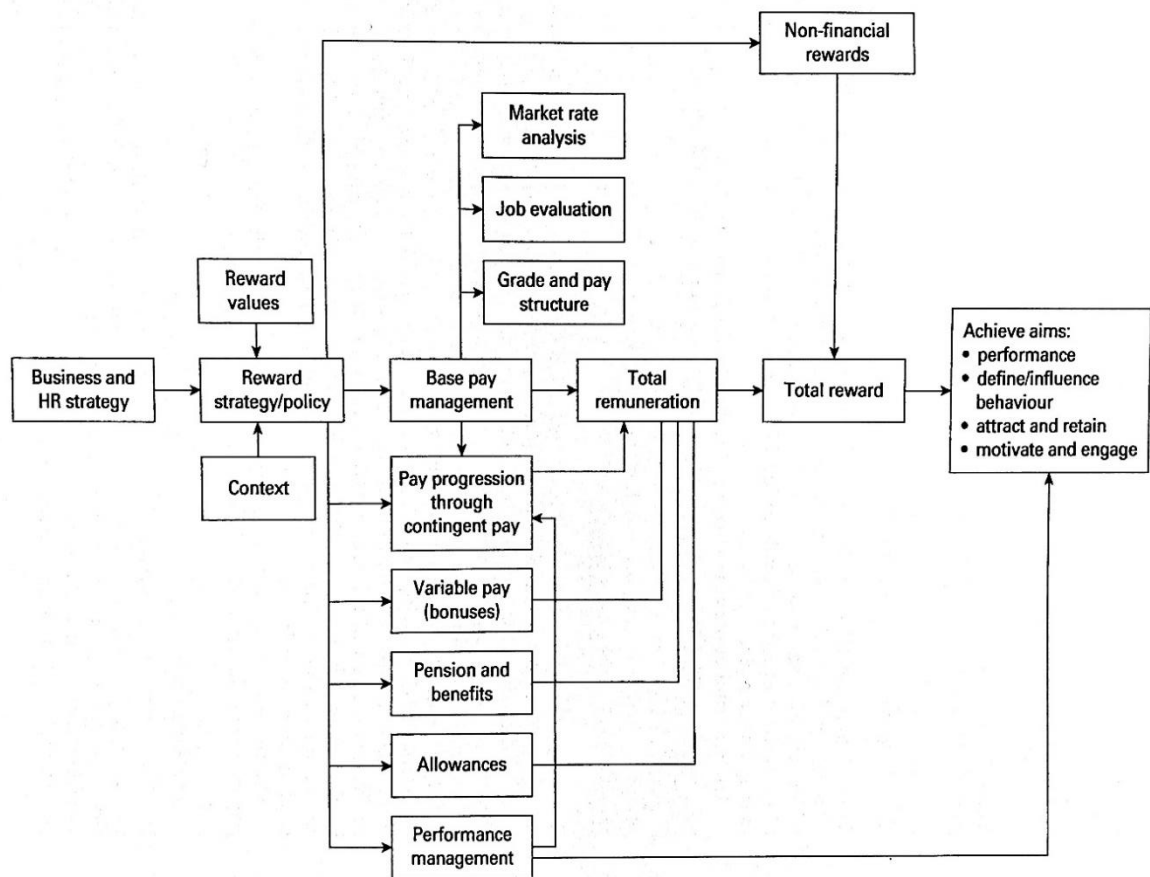
Zdroj: Armstrong, Brown (2019), vlastní zpracování

### Obrázek 6 Model faktorů vstupujících do systému odměn

Systém odměňování je složen ze vzájemných, spolu souvisejících procesů a aktivit, které ve své kombinaci dovolují organizaci platit její pracovníky a zároveň jim nabízet i jiné typy odměnových benefitů. Odměny mohou být formální, tedy s přesně stanovenou stupnicí hodnocení a platovou strukturou a s možností progresu platu. Nebo mohou být neformální, s těmi se lze setkat především v menších organizacích, které k odměňování pracovníků nepoužívají žádné speciální postupy a k hodnocení přistupují individuálně. Formální systém hodnocení je složený hlavně z následujících částí (Armstrong, Brown, 2019):

1. Management základního platu
2. Variabilní plat (bonusy)
3. Zaměstnanecké výhody
4. Nefinanční odměny
5. Řízení výkonnosti
6. Celková odměna

Všechny tyto elementy zároveň obsahují spoustu dalších subelementů (viz obrázek 6).



Zdroj: Armstrong, Brown (2019)

**Obrázek 7 Model systému odměn**



## **7. Představení organizace Agro MP s.r.o.**

Praktická část bakalářské práce vychází z reálného podnikání společnosti Agro MP s.r.o. Jedná se o společnost s ručením omezeným, která byla založena notářským zápisem do obchodního rejstříku v roce 2000. Mimo mateřskou společnost obsahuje organizace také společnosti dceřiné. Dominantní pole působnosti společnosti je především zemědělství a chov dobytka, dále pak dřevozpracující průmysl a výroba energie z obnovitelných zdrojů. Co se týče zemědělství, tak společnost na svých pozemcích v celkové výměře 1 300 ha pěstuje pouze zelenou píce, z které jako finální produkt vychází seno, či senáž. Všechny tyto finální produkty využívá pouze k vnitro-organizačním účelům a dále je nepřeprodává. Společnost má aktuálně ve svých aktivech evidováno 900 ks dobytka. Zabývá se jak chovem, tak i výkrmem a jatka nejsou součástí společnosti. Dále je společnost vlastníkem bioplynové stanice na výrobu elektřiny. Stanici zásobuje také pouze materiálem z vlastních zdrojů a její odpadní teplo zužitkovává při sušení dřevního materiálu. Tento dřevní materiál se v organizaci zpracovává na několika pásových pilách, ze kterých se jako odpadní materiál získávají piliny. Společnost Agro MP s.r.o. v současné době zaměstnává 44 pracovníků a zakládá si na kvalitě svých výrobků a spokojenosti svých zákazníků. K úspěšnému chodu na sobě závislých sektorů podniku je především důležitý časový management a dělba práce, aby bylo vše potřebné včas k dispozici. K tomu jsou potřeba vhodně motivovaní zaměstnanci, kteří jsou schopni dlouhodobě plán společnosti plnit a dodržovat.

K metodám motivace a hodnocení organizačních zaměstnanců se váže výzkum v této praktické části. Cílem výzkumu je potvrdit, nebo vyvrátit následující výzkumné otázky:

1. Společnost volí vhodné metody hodnocení a motivace svých zaměstnanců
2. Zaměstnanci preferují finanční odměny před nefinančními

## 8. Metodika získání dat a jejich vyhodnocení

Data pro zkoumání situace ve společnosti byla sbírána pomocí dotazníkového šetření. Dotazníky anonymně vyplnilo celkem 44 respondentů, což jsou všichni zaměstnanci společnosti. Konečný výsledek a navržená opatření tedy budou vycházet z tvrzení celkových pracovních sil společnosti. Dále byl pro kompletní představu vedený rozhovor s pracovníkem, který má na starost hodnocení a motivaci ve společnosti (viz příloha č.2).

Dotazník obsahoval tři skupiny otázek (viz příloha č.1):

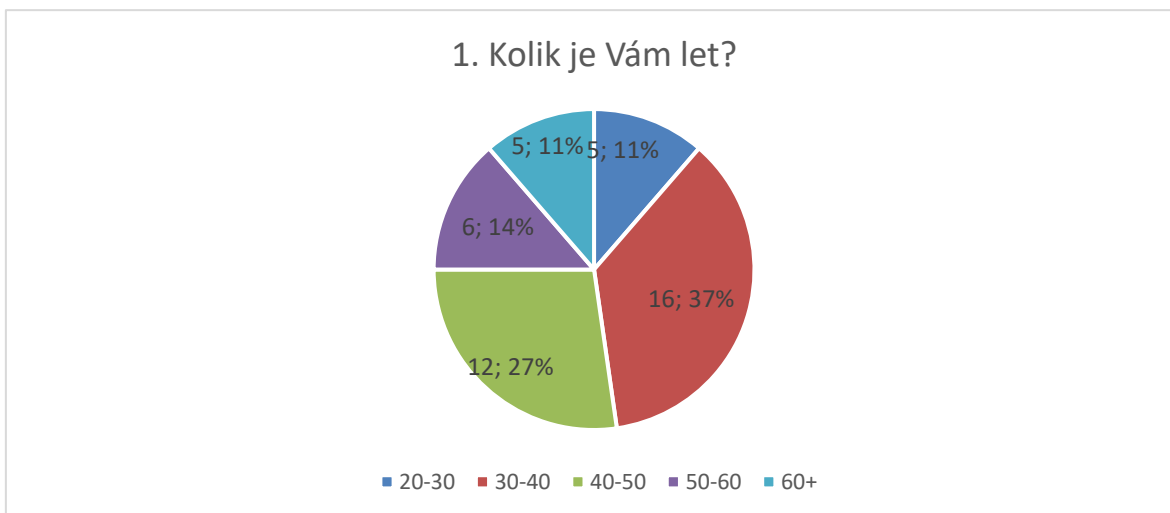
1. Obecné informace o respondentech (otázky č. 1,2,3,4,5,6,7)
2. Práce a pracovní prostředí (otázky č. 8,9,10)
3. Hodnocení a motivace  
(otázky č. 11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27)

Dle tohoto uspořádání bude vedeno i následné vyhodnocení dotazníků v následující kapitole.

Dotazníkové šetření je kvantitativní metodou získávání dat. Jeho výhodou je, že jeho vyplnění je anonymní a je nezávislý na osobě tazatele. Otázky dotazníku byly vytvořeny tak, aby přinesly jasné odpovědi na výzkumné otázky uvedené v předešlé kapitole. Výsledky jsou interpretovány pomocí kruhových grafů v další kapitole.

## 9. Vyhodnocení dotazníkového šetření

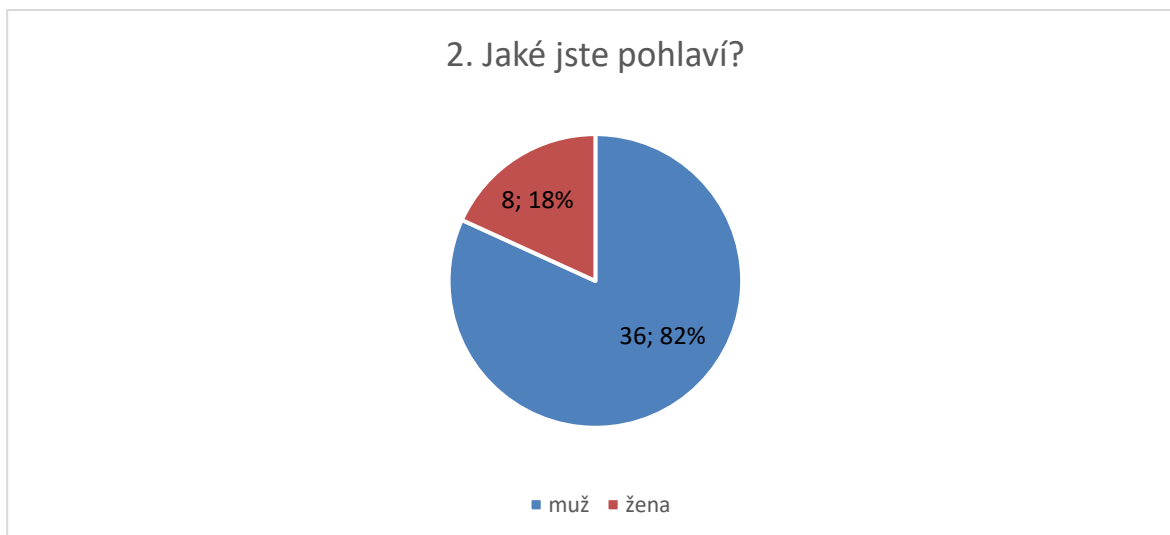
První skupina otázek – Obecné informace o respondentech:



Zdroj: vyhodnocení dotazníku

**Obrázek 8** Kolik je Vám let?

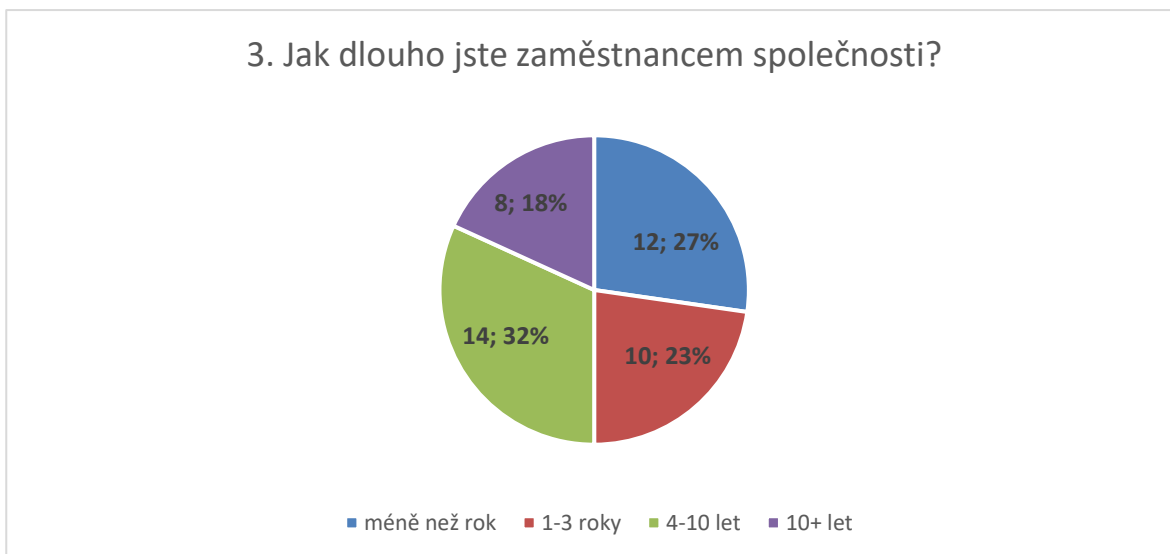
Z grafu lze vyčíst, že podnik má dominantní zastoupení zaměstnanců především ve dvou věkových skupinách, a to 30-40 let a 40-50 let. Celkem tyto dvě skupiny tvoří 64 % zaměstnanců, zbylých 36 % je téměř rovnoměrně rozloženo mezi skupiny věkových rozmezí 20-30 let, 50-60 let a 60+ let.



Zdroj: vyhodnocení dotazníku

**Obrázek 9** Jaké jste pohlaví?

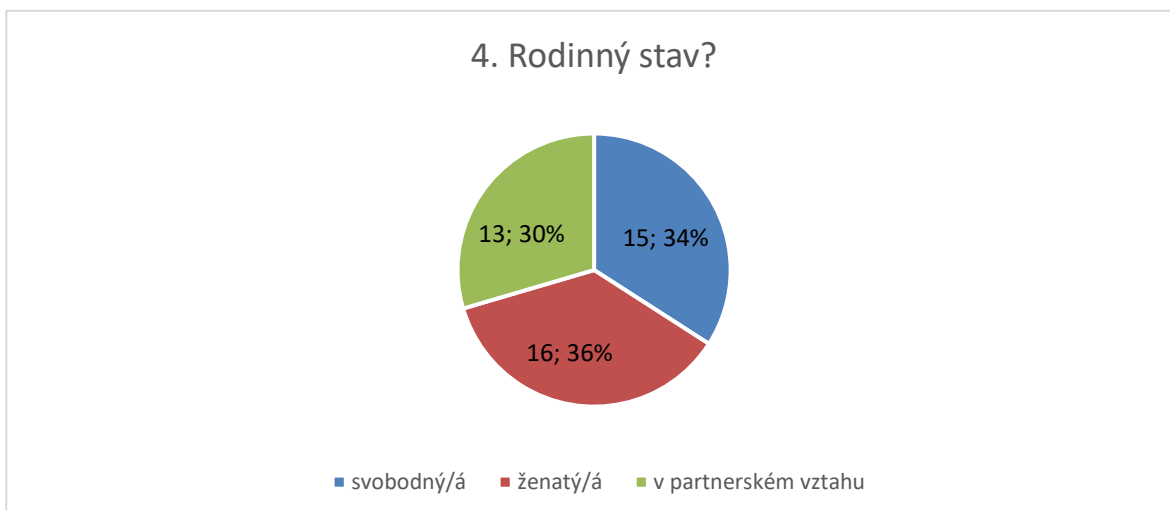
Dle získaných výsledků lze vidět, že podnik je z 82 % složen z mužů. Je to pochopitelné, protože se v organizaci jedná z pravidla o těžkou a fyzicky náročnou práci, která je vhodná právě pro muže.



Zdroj: vyhodnocení dotazníku

**Obrázek 10 Jak dlouho jste zaměstnancem společnosti?**

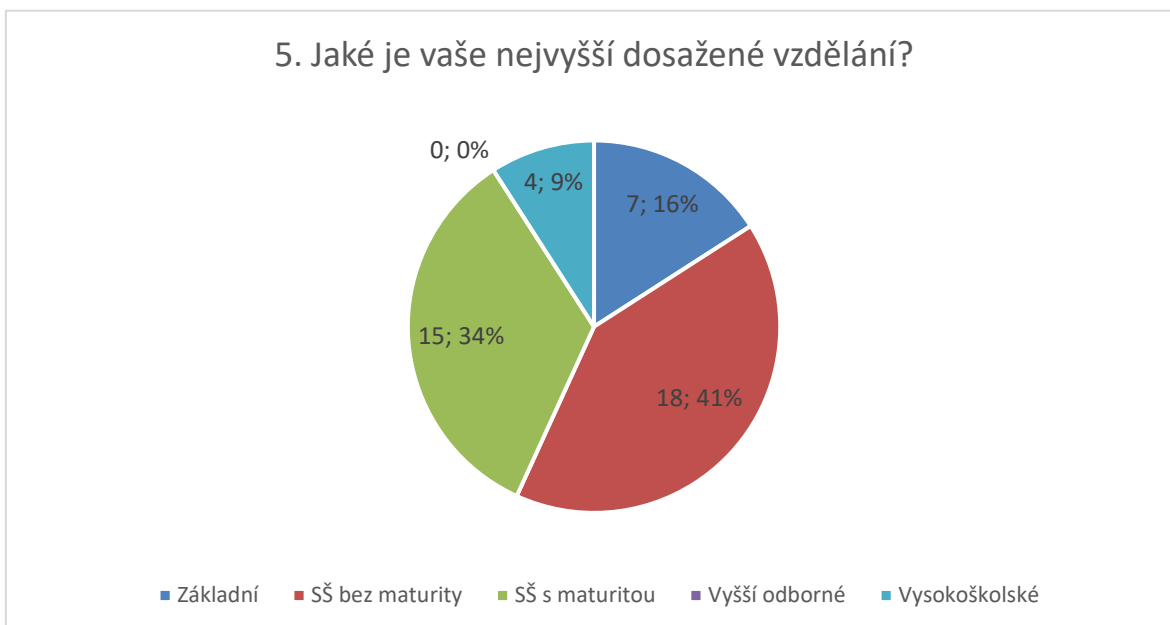
Z grafu je patrné, že polovina zaměstnanců pracuje v organizaci více jak 4 roky. Takový pracovník by už měl být plně připraven na cokoliv, co ho během jeho práce může potkat. Měl by být už schopný zdatně řešit krizové situace a měl by přesně vědět, jak je jeho práce hodnocena. Lze předpokládat, že takový pracovník se sžil s chodem a systémy organizace a hodlá ve společnosti zůstat i nadále.



Zdroj: vyhodnocení dotazníku

**Obrázek 11 Rodinný stav?**

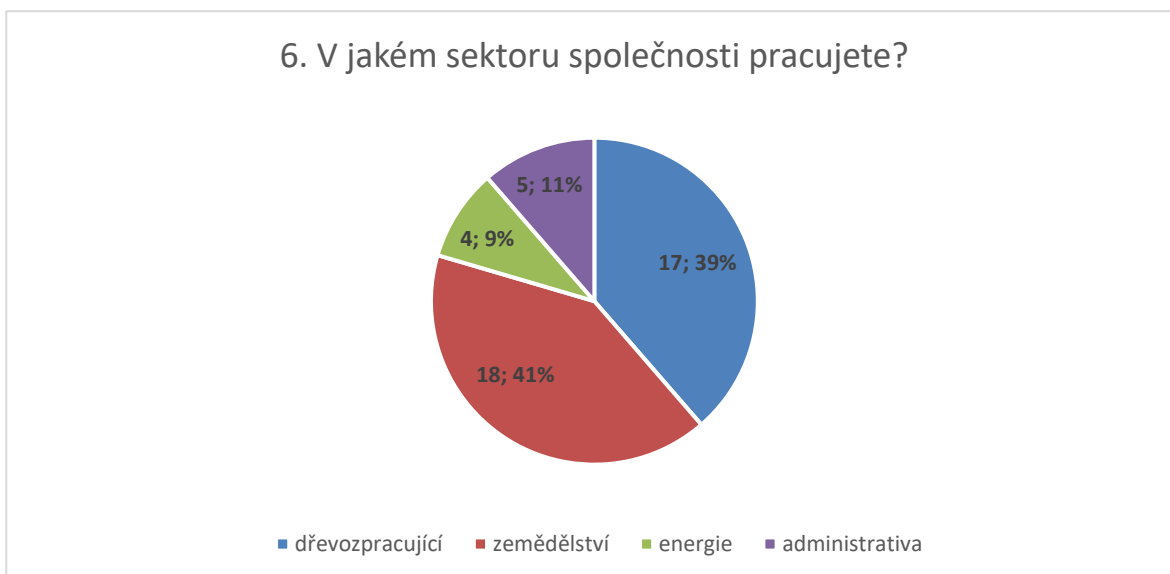
Dotazník ukázal, že v podniku je téměř rovnoměrné rozdělení mezi skupinami. Nejvíce zaměstnanců je ženatých či vdaných.



Zdroj: vyhodnocení dotazníku

**Obrázek 12 Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

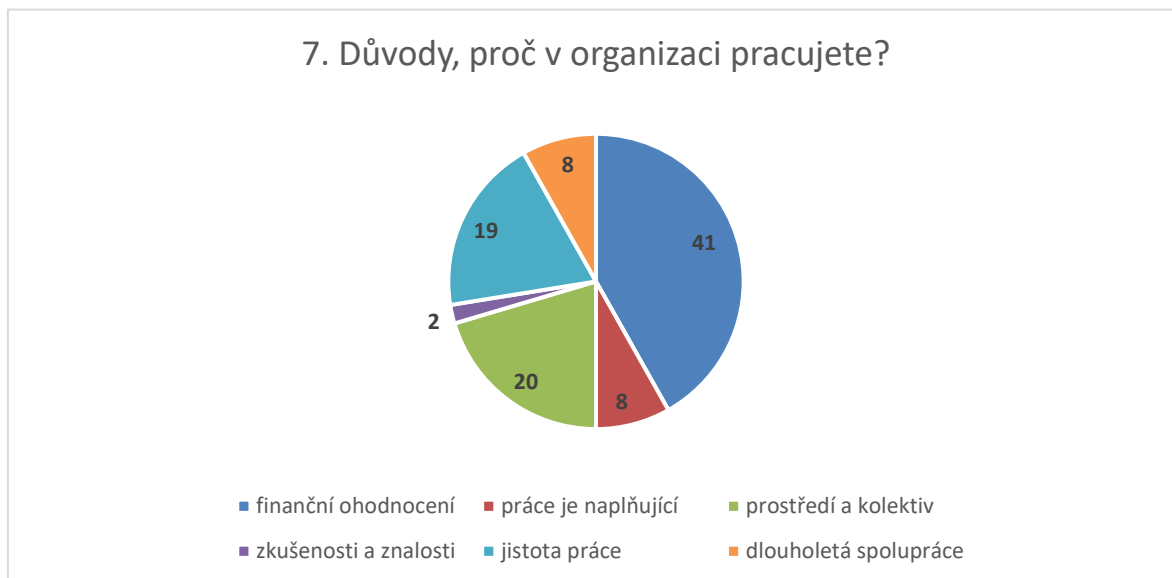
Jelikož se jedná o obor, kde není potřeba velkého počtu vysoce vzdělaných zaměstnanců, tak mají zaměstnanci v 16 % pouze základní a v 41 % středoškolské vzdělání bez maturity. Dalších 34 % tvoří zaměstnanci s maturitou a 9 % vysokoškolsky vzdělaní pracovníci.



Zdroj: vyhodnocení dotazníku

**Obrázek 13 V jakém sektoru společnosti pracujete?**

Šetření ukázalo, že srovnatelně největší zástup zaměstnanců mají sektor dřevozpracující a zemědělství, celkem 80 %. Zároveň v provázanosti s předchozí otázkou (č.5), bylo zjištěno, že vysokoškolští zaměstnanci pracují pouze v sektoru energie a administrativy.



Zdroj: vyhodnocení dotazníku

**Obrázek 14 Důvody, proč v organizaci pracujete?**

V této otázce měl každý respondent maximálně 3 možné odpovědi. Celkem bylo označeno 98 bodů. 41 ze 44 respondentů označilo finanční ohodnocení jako důvod, proč ve společnosti pracují. Tento fakt by mohl vypovídat o platební spokojenosti zaměstnanců. Na druhém děleném místě je prostředí a pracovní kolektiv společně s jistotou práce, které byly označeny necelou polovinou respondentů. Z druhé strany je velmi malé množství respondentů, kteří označili jako důvod, že je pro ně práce naplňující. Tento fakt by mohl svědčit o tom, že je pro hodně zaměstnanců práce nenaplňující, a proto lze tedy očekávat, že nebudou dostatečně motivováni a motivovat je bude obtížné. Také je z grafu očividné, že téměř žádní zaměstnanci v organizaci neprahnu po nových zkušenostech a znalostech. Tyto otázky budou více zkoumány v následujících částech výzkumu.

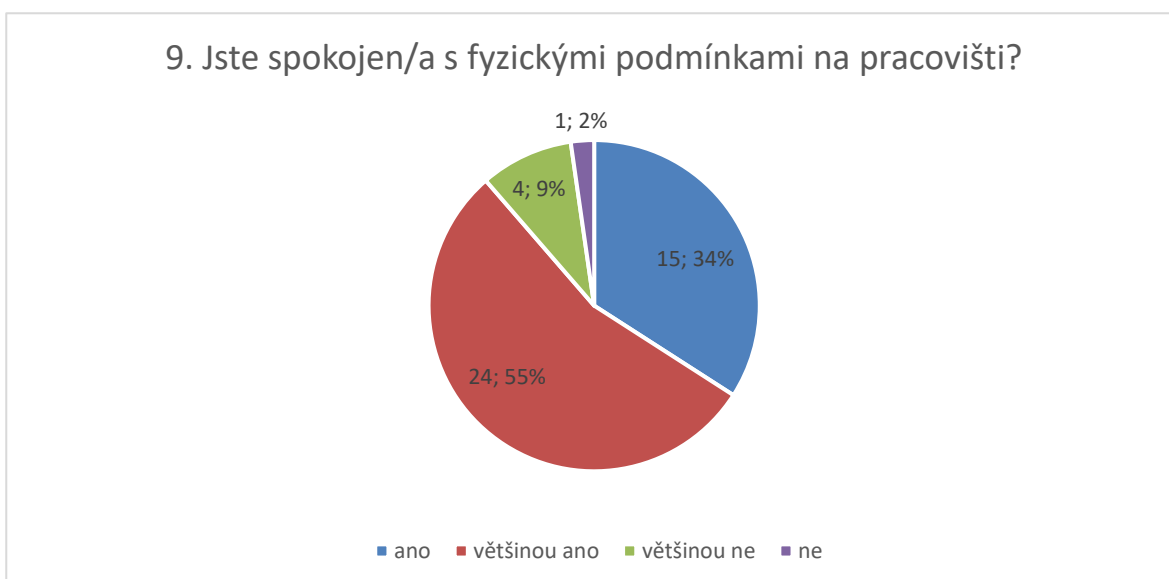
## Druhá skupina otázek – Práce a pracovní prostředí



Zdroj: vyhodnocení dotazníku

**Obrázek 15 Jak hodnotíte pracovní prostředí a kolektiv?**

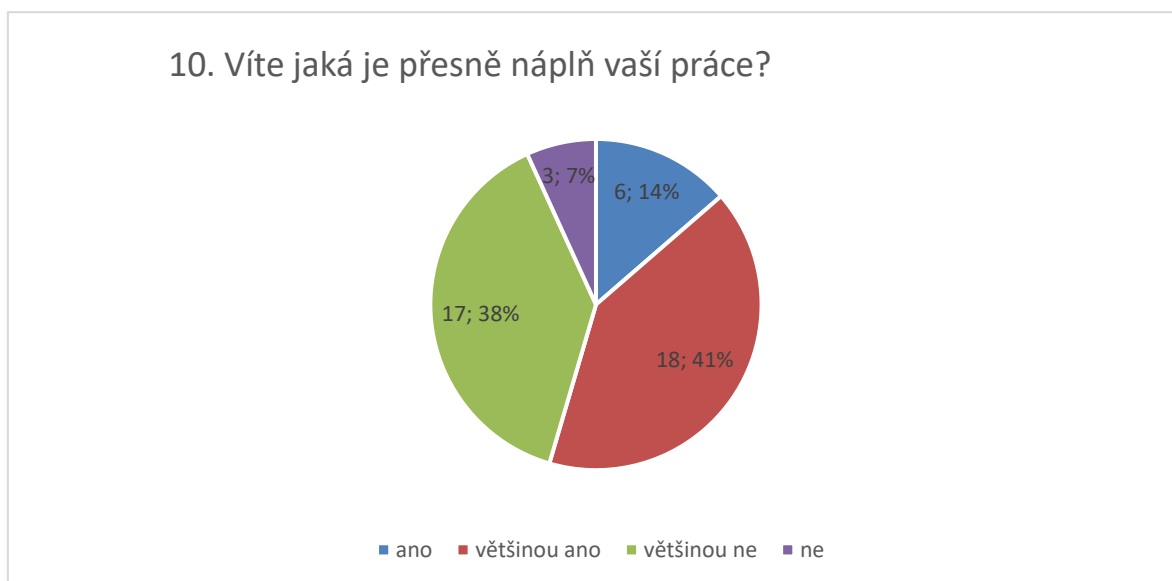
Tato otázka má uspokojující výsledky, 82 % respondentů označilo kolektiv a pracovní prostředí jako výborné. To svědčí o kvalitních mezilidských vztazích a komfortním prostředí k vykonávání práce. V rámci provázanosti s předchozí otázkou č.3, výzkum ukázal, že respondenti zbylých skupin jsou zároveň respondenti spadající do skupiny pracujících ve společnosti méně než jeden rok. Tento fakt poukazuje na to, že by mohli mít noví zaměstnanci problém s adaptací do pracovního procesu.



Zdroj: vyhodnocení dotazníku

**Obrázek 16 Jste spokojen/a s fyzickými podmínkami na pracovišti?**

Co se týče fyzických podmínek na pracovišti, tak 34 % zaměstnanců je plně spokojeno, 55 % pracovníků je spokojeno většinou. To lze odůvodnit proměnlivými neovlivnitelnými přírodními podmínkami, které jsou v těchto oborech velmi silným faktorem, ovlivňujícím pracovní pohodu a výkony. Celkem 5 respondentů je zpravidla nespokojeno, ale výzkum neobjevil žádnou závislost mezi tímto a ostatními znaky. Nelze tedy specifikovat sektor, ani jinou skupinu pracovníků, která by identifikovala možnou příčinu.



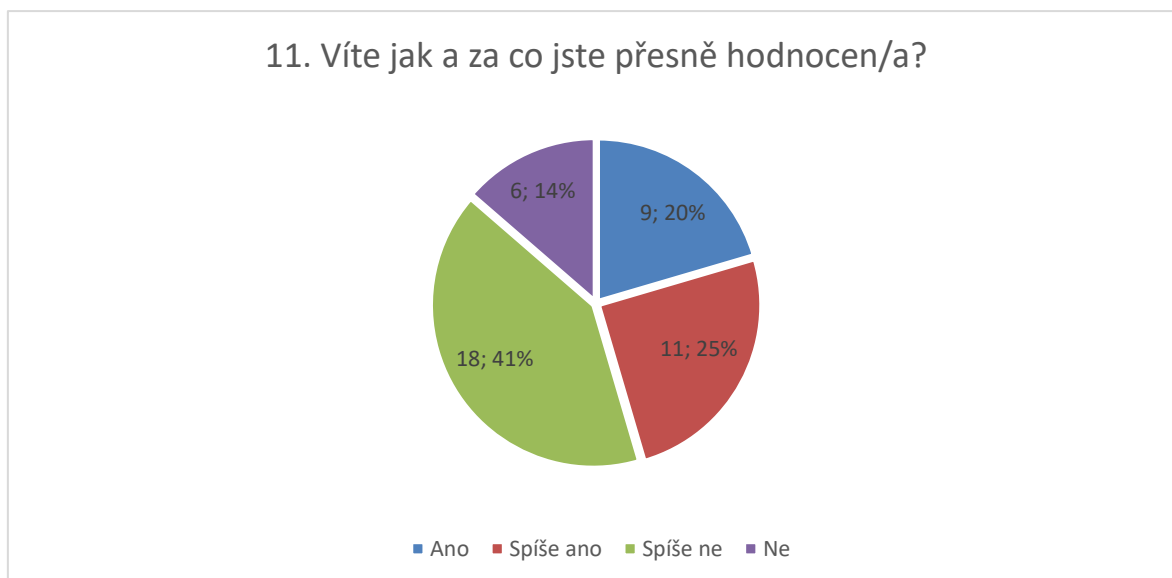
Zdroj: vzhodnocení dotazníku

#### **Obrázek 17 Víte jaká je přesně náplň vaší práce?**

V této otázce pouze 14 % respondentů odpovědělo, že přesně ví, jaká je náplň jejich práce. 41 % respondentů pak, že většinou vědí. O něco horším zjištěním je, že celkem 45 % respondentů většinou nemají přehled o tom, co je vlastně náplní jejich práce. To by mohlo svědčit o nedostatečné informovanosti zaměstnanců svými nadřízenými pracovníky, nebo o neefektivním hodnocení pracovníků. Tyto otázky budou více zkoumány v následujících částech výzkumu. Dalším zajímavým zjištěním je, že odpověď „ne“ či „většinou ne“ byla označena v celkově 13 případech respondenty, kteří zároveň označili, že pracují v dřevozpracujícím sektoru a jelikož má tento sektor pouze 17 respondentů, znamená to, že k hlavním problémům s informovaností dochází hlavně v tomto sektoru.



### Třetí skupina otázek – motivace a hodnocení



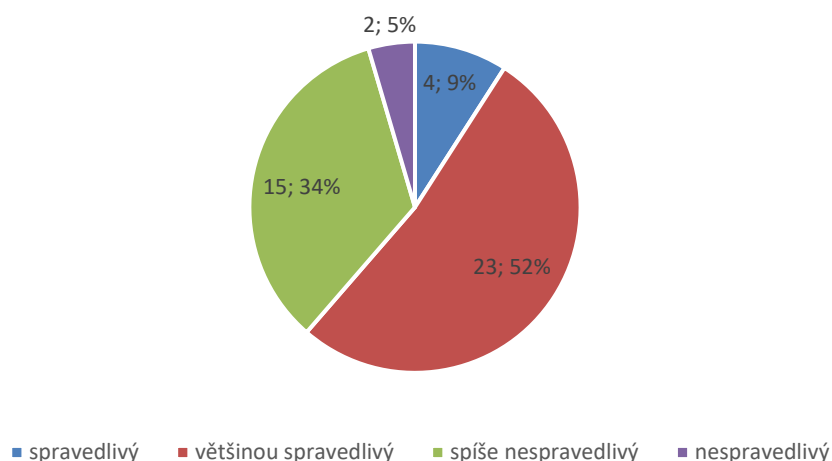
Zdroj: vyhodnocení dotazníku

**Obrázek 18 Víte jak a za co jste přesně hodnocen/a?**

V první otázce ze skupiny motivace a hodnocení bylo dotazováno, jestli zaměstnanci přesně vědí jak a za co jsou hodnoceni. Dotazník poukazuje na fakt, že ve společnosti je více zaměstnanců, kteří spíše nevědí, jakým způsobem jsou hodnoceni. Pro optimalizaci pracovního výkonu je ale stěžejní, aby zaměstnanci přesně věděli, jak a za co jsou hodnoceni. Bez toho, aniž by zaměstnanci věděli, jak jsou hodnoceni, nelze je správně motivovat k co nejlepším výkonům. Pouze 34 % respondentů má ponětí o tom, jak jsou hodnoceni. Tento fakt signalizuje potřebu lepšího nastavení hodnotících systémů a jeho pochopení pracovníkem i hodnotitelem.

Ve dvanácté otázce byl respondent požádán o slovní vyjádření toho, za co je ve společnosti hodnocen. Nejčastěji opakovanou odpovědí byl „počet pracovních hodin“ a „rychlost práce“. To vypovídá o tom, že jsou si zaměstnanci vědomi pouze toho, že jsou hodnoceni pouze dle jejich výkonu. Je zřejmé, že hodnotící systém vůbec nezohledňuje věci, jako je týmová spolupráce, kvalita práce, sociální chování, spolehlivost apod. Nastavený systém může tyto faktory zohledňovat, ale zaměstnanci o tom nejsou dostatečně informovaní.

### 13. Jak hodnotíte systém hodnocení?

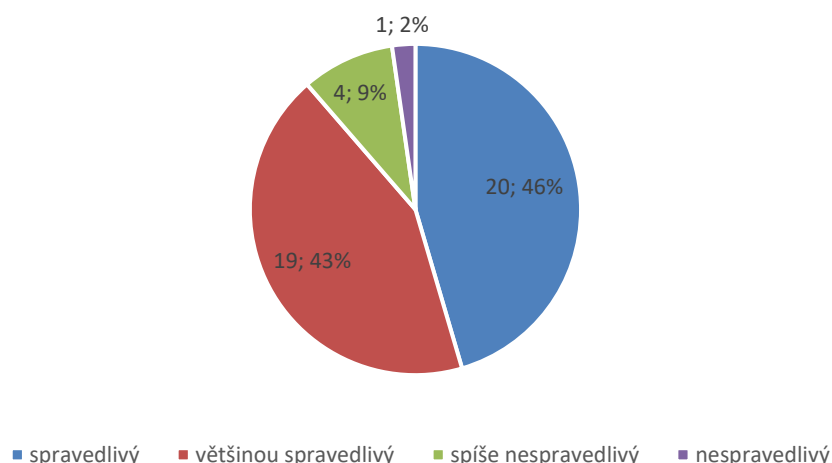


Zdroj: vyhodnocení dotazníku

**Obrázek 19 Jak hodnotíte systém hodnocení?**

V této otázce bylo dotazováno, jak respondenti hodnotí systém hodnocení v organizaci. Celkem 61 % označilo systém za spravedlivý nebo většinou spravedlivý a celkově 39 % za většinou nespravedlivý nebo nespravedlivý. V rámci výsledků předchozí otázky č. 12 nelze označit tyto odpovědi za relevantní, protože předchozí otázka ukázala, že zaměstnanci spíše nevědí jak a za co jsou hodnoceni, takže nedokáží adekvátně označit, zdali je systém hodnocení spravedlivý nebo ne.

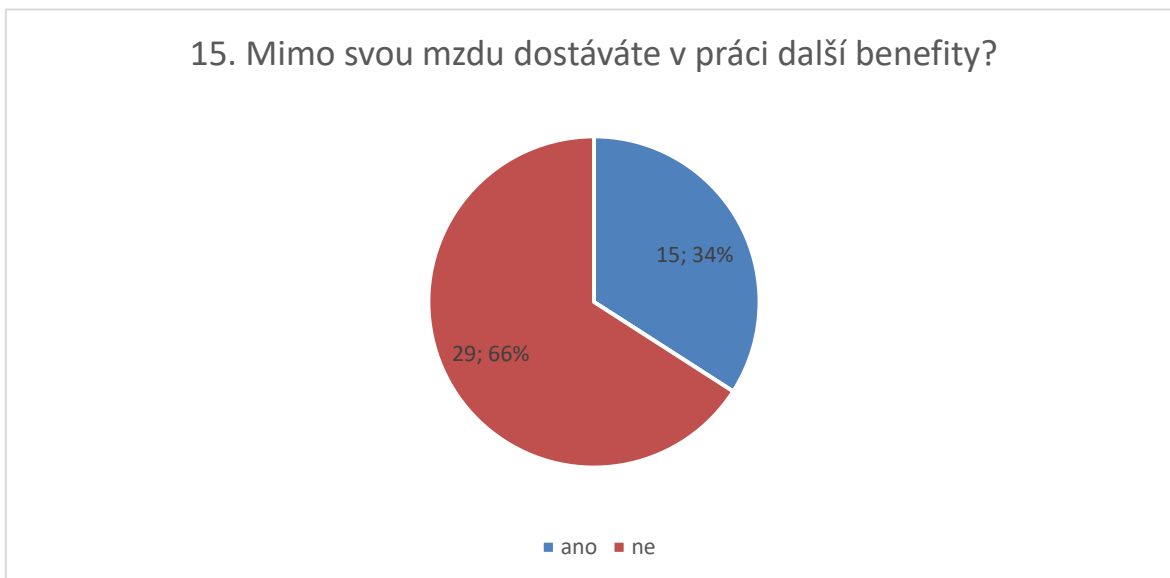
### 14. Jak hodnotíte systém odměňování?



Zdroj: vyhodnocení dotazníku

**Obrázek 20 Jak hodnotíte systém odměňování?**

I přes to, že respondenti nevědí, jak a za co jsou hodnoceni, tak celkem 89 % respondentů označilo odměňovací systém za spravedlivý či většinou spravedlivý. To znamená, že organizace své pracovníky náležitě odměňuje a většina pracovníků je spokojena s odměnami za své výkony.

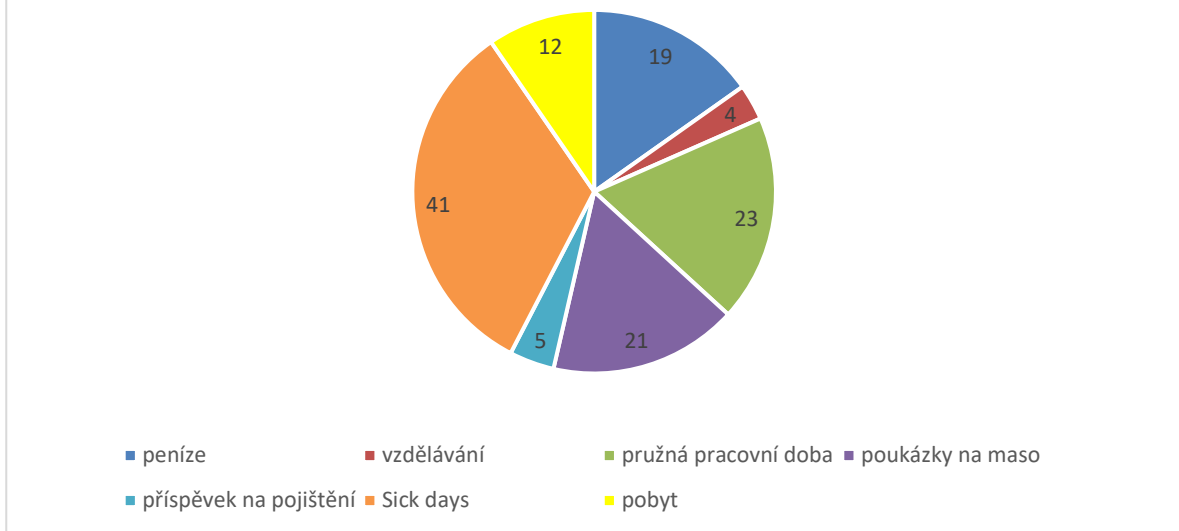


Zdroj: vyhodnocení dotazníku

#### **Obrázek 21 Mimo svou mzdu dostáváte v práci další benefity?**

V této otázce bylo dotazováno, zdali zaměstnanci vnímají dostávání dalších benefitů za svou odvedenou práci. Z rozhovoru s pověřeným pracovníkem je známo, že ze strany organizace jsou nabízené benefity vnímány jako pružná pracovní doba a poukázky na maso. Z konečných výsledků respondentů je patrné, že nejsou zaměstnanci dostatečně obeznámeni s tím, co jsou pro ně nabízené benefity. Bylo by vhodné své zaměstnance více informovat o tom, že výše zmíněné benefity jsou skutečně benefitem a ne samozřejmostí.

### 16. Jaké benefity byste ocenil/a nejvíce?

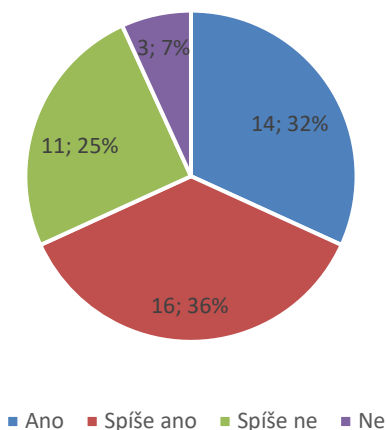


Zdroj: vyhodnocení dotazníku

#### Obrázek 22 Jaké benefity byste ocenil/a nejvíce?

Otázka č.16 měla za úkol identifikovat možné typy benefitů, které by byly pozitivně oceněny zaměstnanci podniku. Benefity jsou pro zaměstnance faktorem motivace a lze jimi dobře stimulovat své zaměstnance k výkonu. V dnešní době je jejich správné nastavení nedílnou součástí efektivního motivačního systému. V této otázce bylo možné zvolit tři odpovědi. Celkem bylo označeno 125 bodů. Absolutně dominantním zástupcem jsou „Sick days“, 41 ze 44 celkových respondentů by ocenilo zavedení těchto dnů (3-5), které jsou určené pro léčení nastávajících nemocí apod. Druhým zvoleným benefitem je pružná pracovní doba, 23 respondentů. Pružná pracovní doba je již součástí systému odměn a je tedy v rámci organizace efektivní. Třetím preferovaným jsou u 21 respondentů poukázky na maso, které tedy také našly v rámci odměňovacího systému své místo. Z druhé strany je vidět, že touha po vzdělání je v rámci organizace téměř mizivá.

### 17. Cítíte se ze strany organizace dostatečně motivován/a?

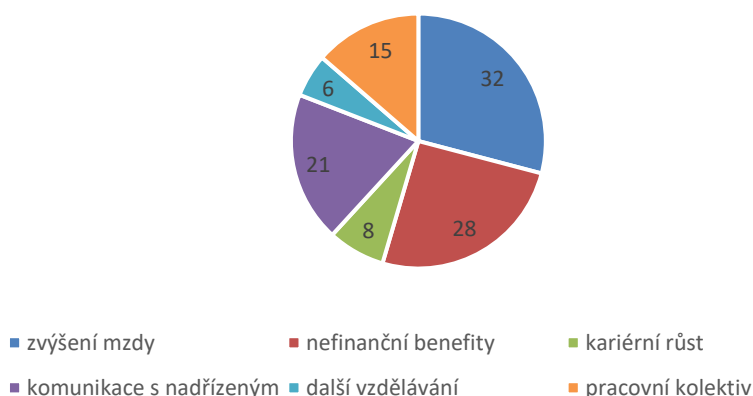


Zdroj: vyhodnocení dotazníku

**Obrázek 23 Cítíte se ze strany organizace dostatečně motivován/a?**

Otázka zabývající se motivací respondentů ukázala, že 68 % pracovníků se cítí dostatečně motivováno. 32 % z celku se cítí spíše nenamotivováno. I když nejsou výsledky výborné, motivovanými se cítí více než polovina zaměstnanců. Samozřejmě pro zajištění co nejlepšího chodu organizace je potřeba, aby bylo pracovníků motivováno co nejvíce. Proto by bylo vhodné, aby se do motivačních procesů vkládalo více úsilí a věnoval se větší zřetel k pozorování míry motivace jednotlivých zaměstnanců.

### 18. Jaká z těchto složek je pro vás nejlepším zdrojem motivace?



Zdroj: vyhodnocení dotazníku

**Obrázek 24 Jaká z těchto složek je pro vás nejlepším zdrojem motivace?**

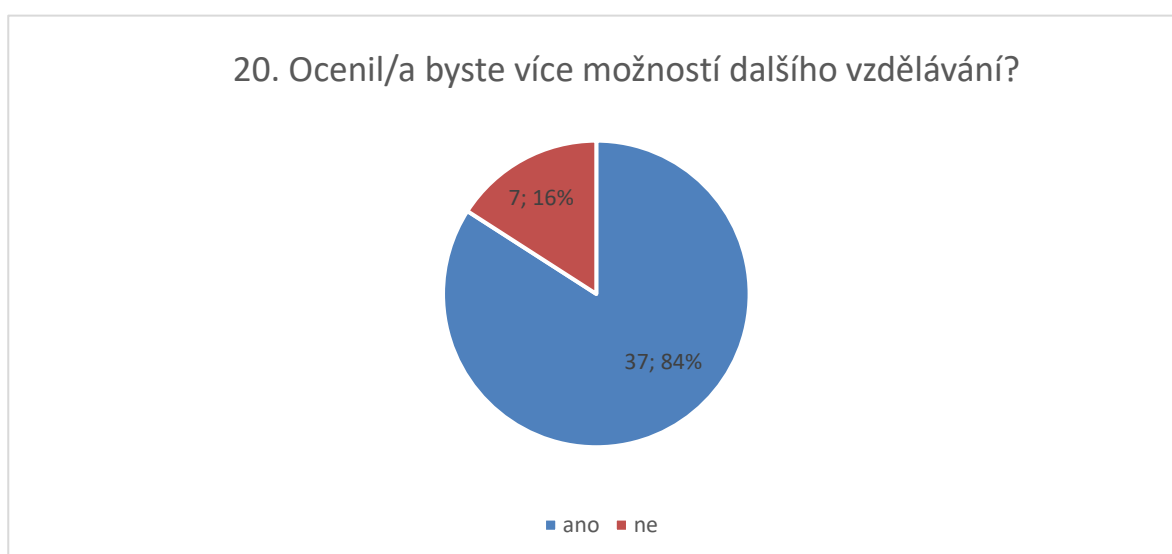
Dále byli respondenti dotazováni, jaká z vybraných složek je pro ně nejlepším zdrojem motivace. V této otázce bylo opět možné odpovědět třemi možnými odpověďmi. Dominantní zastoupení mají zvýšení mzdy a nefinanční benefity. Hned za nimi je komunikace s nadřízeným a jeho konstruktivní kritika. To tedy vypovídá o tom, že zaměstnanci jsou otevřeni větší komunikaci mezi nimi a nadřízeným pracovníkem a společně dosahovat cílů organizace.



Zdroj: vyhodnocení dotazníku

**Obrázek 25 Jsou ve vaší společnosti nabízeny možnosti dalšího vzdělávání?**

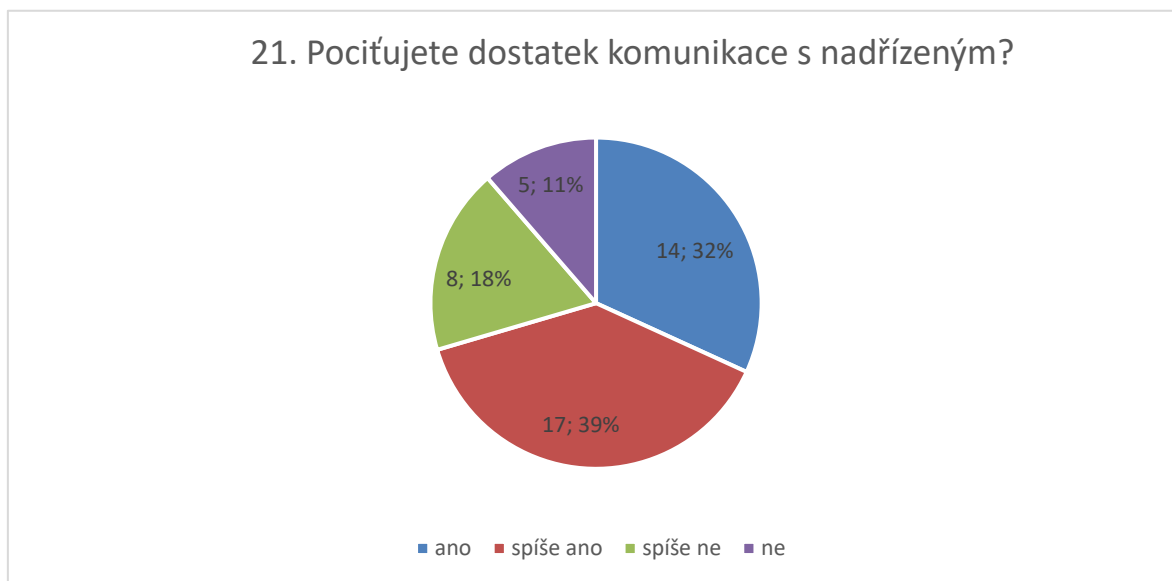
Otázka č.19 měla analyzovat, jaké je množství nabízeného vzdělávání v rámci organizace. Výsledky ukazují, že respondenti ze 71 % nevnímají žádné formy vzdělávání či školení.



Zdroj: vyhodnocení dotazníku

**Obrázek 26 Ocenil/a byste více možností dalšího vzdělávání?**

Následující otázka ale ověřila, že ačkoliv zaměstnanci nevnímají vzdělávání jako prostředek motivace a benefit, tak by byli otevření většímu množství vzdělávacích příležitostí. Vzdělanost a proškolenost zaměstnanců má pozitivní dopady na pracovní výkon. Pokud je pracovník školený v oboru předmětu práce, tak tyto nabitě vědomosti pozitivně ovlivní efektivitu a výsledky jeho práce. Vzdělávání zaměstnanců je tedy také velkým přínosem pro celkový chod organizace.

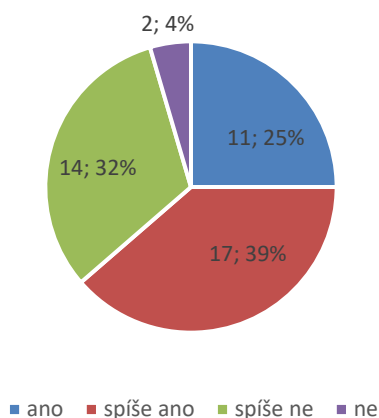


Zdroj: vyhodnocení dotazníku

#### **Obrázek 27 Pociťujete dostatek komunikace s nadřízeným?**

Otázka č.21 byla zaměřena na zhodnocení míry komunikace mezi pracovníky a nadřízeným. 71 % pracovníků pociťuje dostatek a 29 % nedostatek. Bylo by vhodné zjistit, kde a z jakých důvodů dochází k pocitu nedostatku. Čím vyšší je mezi pracovníkem a nadřízeným míra komunikace, tak tím efektivnější je i proces celého hodnocení a motivace. Bez náležité míry komunikace není možné efektivně kontrolovat a vést pracovníky k dosahování cílů organizace.

## 22. Máte pocit, že nadřízený bere dostatečný zřetel na Váš názor?

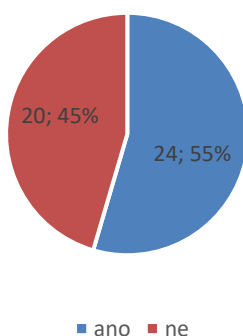


Zdroj: vyhodnocení dotazníku

### **Obrázek 28 Máte pocit, že nadřízený bere dostatečný zřetel na Váš názor?**

Jedna věc je dostatek komunikace, ale věc druhá je náležité pochopení pracovníkovo potřeb a jeho názorů. Pro každého pracovníka je potřeba seberealizace na vrcholu jeho potřeb. Je důležité, aby nadřízený dal svým pracovníkům možnost toho se vyjádřit a zároveň na jeho názor, pokud to situace dovoluje, brát zřetel. Pokud nebude mít pracovník dostatečný pocit, že je mu řádně nasloucháno, tak by to mohlo mít negativní dopady na jeho motivaci a výkon. Výsledky však ukazují, že 59 % pracovníků se cítí dostatečně vyslechnuto. V ideálním případě by měly být výsledky o něco vyšší, takže by bylo vhodné věnovat pracovníkům více pochopení a identifikovat dostatečně nevyslechlé pracovníky.

## 23. Kontroluje nadřízený pravidelně vaši práci práci?

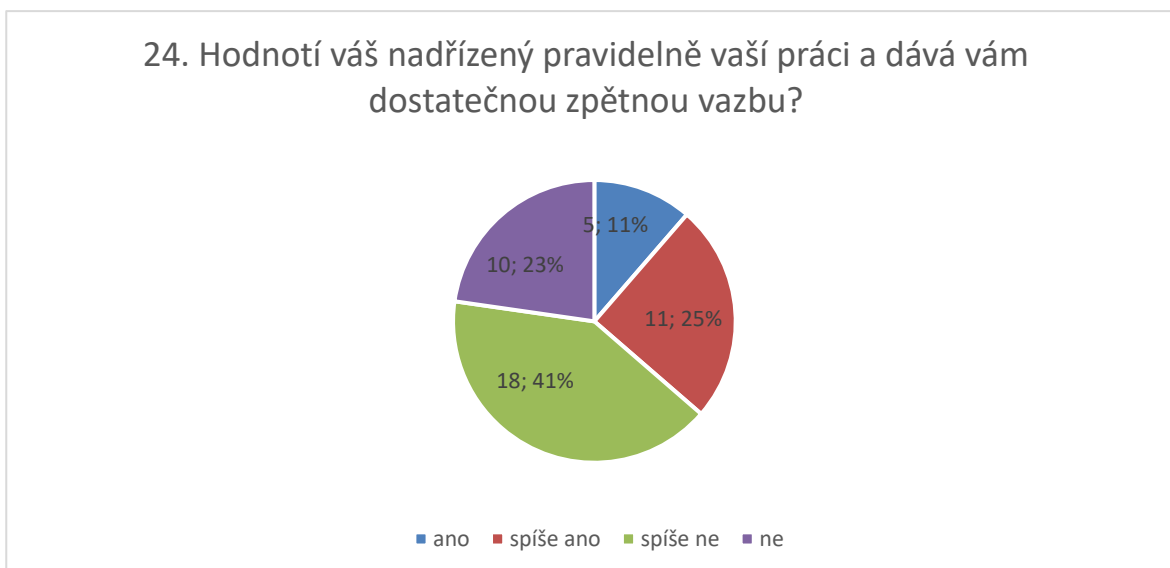


Zdroj: vyhodnocení dotazníku

### **Obrázek 29 Kontroluje nadřízený pravidelně vaši práci práci?**



Další otázka je orientována k zhodnocení míry prováděných kontrol pracovních výkonů. Kontroly by měly být pravidelné a měly by sloužit hlavně jako prostředek k následnému hodnocení a vedení lidí k co nejlepším pracovním výkonům. Bez pravidelných kontrol nelze efektivně zhodnotit, jestli a jak a s jakým nasazením plní pracovník své plány. Jelikož respondenti odpověděli nejednohlasně, tak to poukazuje k závěru, že není ve společnosti stanovený konkrétní systém kontrol. Kontroly pravděpodobně probíhají nesystematicky a namátkově. Může u pracovníka dospívat k názoru, že je kontrolovaný více než druhý, což není pro jeho motivaci prospěšné. Společnost by měla pevně stanovit objektivní systém kontrol, aby se vyhla případům, že je nějaký pracovník kontrolovaný více a nějaký méně.

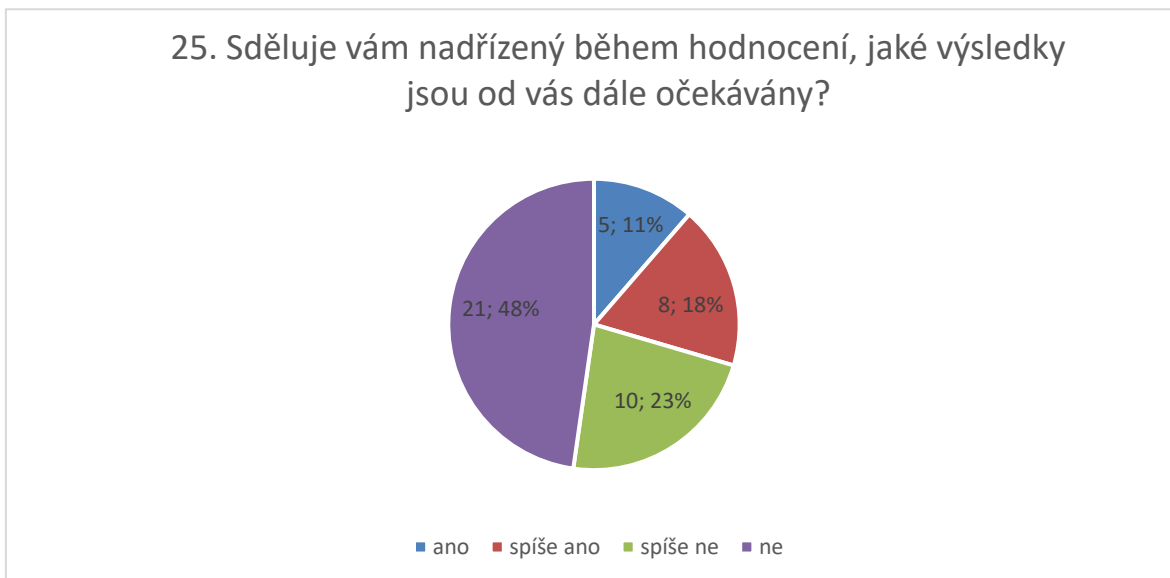


Zdroj: vyhodnocení dotazníku

**Obrázek 30** Hodnotí nadřízený pravidelně vaší práci a dává vám dostatečnou zpětnou vazbu?

Pravidelné hodnocení zaměstnanců a zpětná vazba je základním kamenem pro následné odměňování a plánování dalších cílů organizace a pracovníkovu role v nich. Zpětná vazba je důležitá pro pracovníkovo zlepšování. Když není zaměstnanec dostatečně informován o výsledcích své práce, tak nemá žádný podnět k tomu se zlepšit. Právě zpětná vazba by měla být nedílnou součástí pravidelného hodnocení. Z výzkumu bylo zjištěno, že je ve vztahu mezi organizací a pracovníky nedostatek ve stanovení hodnotícího systému a systému zpětných vazeb. 64 % pociťuje tento nedostatek a pouze 36 % pociťuje opak. Bylo by

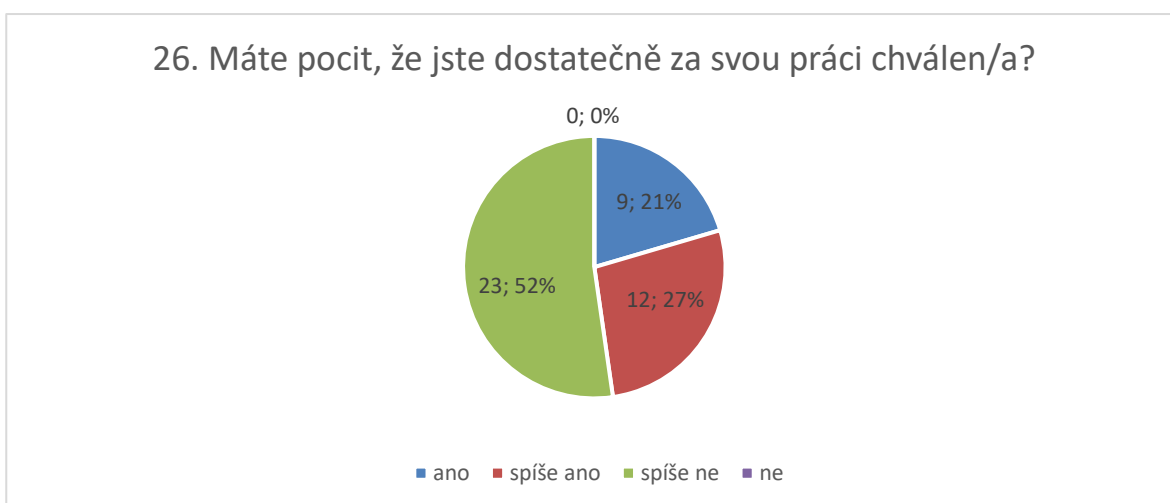
vhodné na téhle oblasti zapracovat a dosáhnout tak efektivnějšího chodu společnosti.



Zdroj: vyhodnocení dotazníku

**Obrázek 31 Sděluje vám nadřízený během hodnocení, jaké výsledky jsou od vás dále očekávány?**

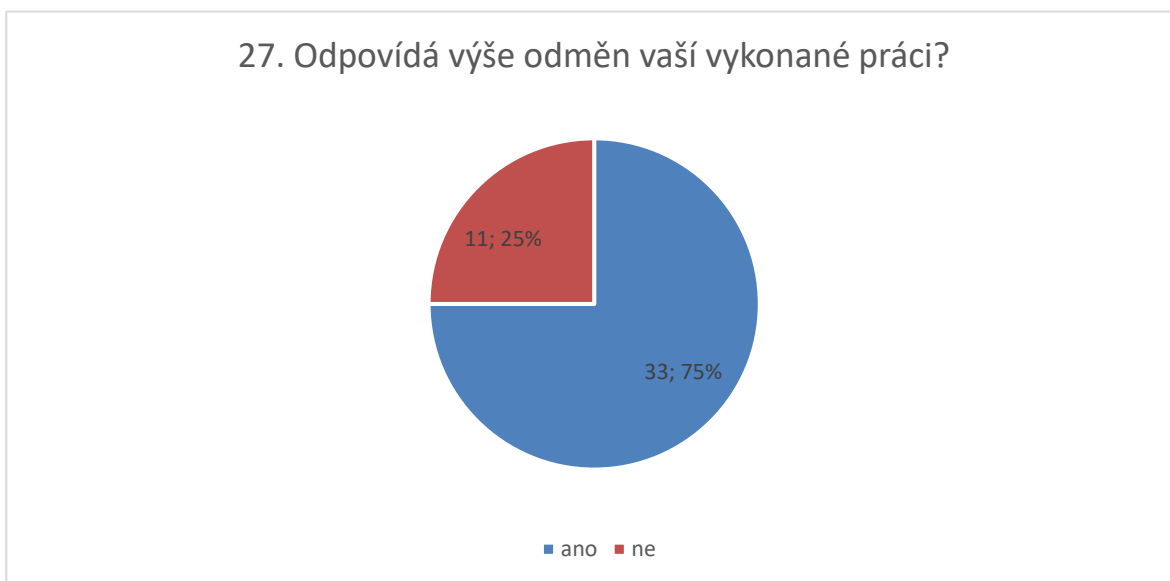
Pro co nejúčinnější řízení pracovníka je potřeba, aby mu bylo sdělováno, jaké jsou od něj očekávané výsledky v dalším období. Je tomu tak z toho důvodu, že pokud ví pracovník, co se od něj očekává, tak může svou sílu směřovat přesně k těmto cílům. Pokud je pracovník nejistý v tom, co se od něj čeká, tak nemusí k naplnění těchto pomyslných cílů dojít a dojde k následnému nedorozumění mezi pracovníkem a nadřízeným. Výsledky dotazu odhalují, že ve společnosti 72 % zaměstnanců není dostatečně informováno o jeho očekávaných cílech. Pro zefektivnění lidské síly by bylo vhodné na této problematice zapracovat.



Zdroj: vyhodnocení dotazníku

**Obrázek 32 Máte pocit, že jste za svou práci dostatečně chválen/a?**

Předposlední otázka zkoumala míru pochval pracovníků. Pochvala je důležitou součástí hodnocení a následné motivace zaměstnanců. Měla by být řečena během pracovního procesu, a hlavně během zpětné vazby. Pracovník by měl být pochválen za své dobře odvedené výkony bez ohledu na to, jestli je výkon v porovnání s jinými pracovníky větší nebo menší. Šetření ukázalo, že 73 % pracovníků se cítí dostatečně chváleno. Míra pocitu nedostatku by se dala osvětlit absencí přesně stanoveného systému hodnocení a zpětných vazeb. Správné nastavení by mělo zamezit případům, že je nějaký pracovník chválen méně než jiný.



Zdroj: vvhodnocení dotazníku

**Obrázek 33** Odpovídá výše odměn vaší vykonané práci?

Pocit dostatečného odměnění je pro pracovníkovu motivaci a spokojenost taktéž stěžejním faktorem. Je jasné, že toto hodnocení může být respondentem bráno velmi subjektivně, ale i přes to výsledky dokazují, že 75% pracovníků se cítí za svou práci dostatečně odměněno. Což svědčí o přívětivém stanovení systému odměňování ve společnosti.

## 10. Shrnutí výzkumu a doporučení kroků pro zlepšení

Fungování podniku znám z vlastní zkušenosti, proto musím říci, že v podniku opravdu je příjemné prostředí a dobrý pracovní kolektiv. Ovšem výzkum ukazuje, že má podnik nedostatky v oblasti hodnocení i motivace zaměstnanců. Výsledky nebyly špatné, ale tím, že usilujeme o maximální efektivitu lidských zdrojů, tak je zde určitě prostor pro zlepšení. Výzkumu se zúčastnili všichni zaměstnanci podniku, proto lze říci, že východiska dotazníku opravdu mohou pomoci situaci zlepšit.

Výzkum ukazuje, že pracovníci jsou v podniku z převážné části spokojeni. Kolektiv a pracovní prostředí hodnotí velmi dobře a jsou i spokojeni se svým mzdovým ohodnocením. O spokojenosti pracovníků svědčí i fakt, že má společnost již řadu dlouholetých pracovníků. Na druhé straně, velmi málo zaměstnanců označilo svou práci jako „naplňující“, již tento fakt naznačuje, že mohou být v rámci organizace nevědomé nedostatky v procesu motivace svých zaměstnanců. Dále výzkum odhalil, že 55 % pracovníků je spokojeno s fyzickými podmínkami pouze většinou, ale tento fakt by mohl být ovlivněný proměnlivými, především přírodními podmínkami, které dokážou práci v tomto oboru ztížit. Ovšem je to nepodložená myšlenka, proto by bylo vhodné se na tuto problematiku více zaměřit. Fyzické podmínky na pracovišti jsou stěžejním faktorem k uspokojivému pracovnímu výkonu.

S další nesrovnalostí se setkáváme v oblasti náplně práce. Pouze 14 % respondentů odpovědělo, že přesně ví, jaká je náplň jeho práce. Celkem 45 % pak nemá o náplni své práce dostatečný přehled. To svědčí o nedostatečné komunikaci mezi pracovníky a jejich nadřízenými. Znat svou pracovní náplň je důležité proto, aby bylo jasné, jakým směrem své úsilí směřovat. Díky nedostatečné informovanosti mohou nastávat problémy mezi vedením podniku a pracovníky, protože se mohou lišit vzájemná očekávání. Ideálním krokem v tomto případě by bylo znovu a efektivně stanovit pracovní náplň každého zaměstnance.

Dalším sektorem, kde má společnost rezervy je celkový systém hodnocení. Více než polovina respondentů není dostatečně informována o tom, jak a za co jsou během svého pracovního výkonu hodnoceni. To může výrazně ovlivnit práci zaměstnance a jeho výsledky. Správný systém hodnocení je stěžejní pro přesné stanovení očekávaných cílů a slouží zároveň jako podklad pro následné

odměnění. I přes to, že 71 % respondentů pociťuje dostatek komunikace mezi nimi a nadřízeným, tak zpětná vazba by měla být hlavně součástí celého systému hodnocení. V tomto případě slouží zpětná vazba jako konstruktivní kritika s podněty pro zlepšení, ale zároveň i jako pochvala za dosažené výsledky a zlepšení. Zlepšení ale lze řádně pozorovat a hodnotit pouze v případě, kdy je pevně stanovený hodnotící systém a hodnocení probíhá v pravidelných intervalech. 64 % respondentů dokonce pociťuje nedostatek zpětných vazeb. Navrhovaným doporučením je překopání celkového systému hodnocení a dostatečné informování zaměstnanců, jak vytvořený systém funguje. Systém by měl být spravedlivý a měl by obsahovat všechny zmíněné aspekty.

Skupina otázek zabývající se motivací ukázala, že se více než polovina zaměstnanců cítí dostatečně motivována. Pro společnost je ale výhodnější, když se motivována cítí většina, proto by bylo vhodné se na tuto oblast zaměřit také. Respondenti dali najevo, že tíhnou především k finančním zdrojům motivace a nefinančním benefitům. Společnost, jak je známo z rozhovoru, nabízí svým zaměstnancům benefity v podobě pružné pracovní doby a poukázek na maso. Z výzkumu ale vyplynulo, že by téměř všichni zaměstnanci ocenili benefity v podobě „sick days“, to jsou dny volna navíc, které jsou určeny pro léčbu nastávajících nemocí bez potřeby návštěvy lékaře. Bylo by tedy vhodné zvážit možnost zavedení těchto benefitů.

Posledním zjištěným faktem je, že pracovníci podniku nevnímají možnosti dalšího vzdělávání nikoliv jako formu motivace a ani jako formu benefitů, ale 84 % respondentů by ocenilo více takových možností. Je tedy k uvážení, jestli nezavést více možností vzdělávání. Vzdělávání by mohlo pomoci k lepším pracovním výkonům a k zvýšení efektivity práce.

Dotazníkové šetření ve většině otázek prokázalo, že zaměstnanci jsou ve své práci jako takové ve většině případů spokojeni. Jediný problém nastává v efektivním hodnocení a motivace pracovníků. Pokud by společnost na těchto aspektech zapracovala a vložila do nich více úsilí, mohlo by tak dojít k celkovému zlepšení výkonu lidských zdrojů a tím pádem i k efektivnějšímu dosahování cílů organizace.

## Závěr

Každá společnost, která chce dobře fungovat, si musí uvědomit, že každý zaměstnanec v podniku vyžaduje určitou míru pozornosti a podpory. Udržet produktivní a fungující zaměstnaneckou základnu je velmi obtížné. Nástroje, které pro řízení lidských zdrojů společnost využívá musí být přesně stanovené a funkční. Motivace a hodnocení zaměstnanců jsou jedni z hlavních činitelů, které ovlivňují pracovní výkonost lidských zdrojů, a tudíž i prosperitu společnosti. Udržení motivovaných a spokojených pracovníků je základním kamenem pro plnění cílů organizace. Pro vedení společnosti je důležité znát, z jakých faktorů je motivace složená a jakým způsobem se dá motivace podporovat. Druhým aspektem je hodnocení a zpětná vazba pracovníkům. Dnes se lze inspirovat řadou účinných modelových systémů, které mohou vedení každého podniku nasměrovat tou správnou cestou. Správné hodnocení zaměstnanců a jeho forma dovoluje dát zaměstnanci konstruktivní kritiku, která vyvolá podněty pro zlepšení a zároveň dá podniku možnost, hodnotit zlepšení a vývoj svých zaměstnanců. Popřípadě dokáže odhalit, v jakých sférách panují nedostatky. Zkrátka hodnotící a motivační systém je pro společnost základním pilířem k efektivnímu užití lidských zdrojů.

Provedený výzkum ukázal, že podnik má sice spokojenou základnu lidí, ale má určité rezervy právě v motivačním a hodnotícím systému. To může podnik negativně ovlivnit. Pokud se zaměstnanci cítí nedostatečně motivováni, či nejsou efektivně hodnoceni, může to podniku zapříčinit odchod pracovních sil nebo úpadek pracovní výkonnosti. V podniku by bylo vhodné repasovat systém hodnocení a dostatečně o něm informovat své zaměstnance. Společnost by také mohla zvážit zavedení nových benefitů a zvýšit tak motivaci svých zaměstnanců. Důkladnější správa těchto systémů by mohla organizaci přinést navýšení pracovní výkonosti, a tudíž i zvýšení dosavadních výrobních kapacit.

Management podniku musí zároveň brát zřetel na to, že preference zaměstnanců se konstantně mění. Je tedy potřeba stále zkoumat, jakým směrem se ubírají, aby bylo vždy možné včas zakročit a systém pozměnit. Podnik bez kvalitních lidských zdrojů nemůže být úspěšný.

## Použitá literatura

ADAIR, John. Efektivní motivace. Přel. Lenka Vorlíčková. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael a Duncan BROWN. Armstrong's handbook of reward management practice: Improving performance through reward. 6th edition. London: Kogan Page, 2019. ISBN 978 0 7494 8436 1.

ARMSTRONG, Michael. How to manage people: Fast, effective management skills that really get results. 5th edition. London: Kogan Page, 2022. ISBN 978 1 3986 2548 0.

HBR Guide to Motivating People. Cambridge: Harvard Business Review Press, 2019. ISBN 978-1633696761.

HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4.

LAURITSEN, Jason. *Unlocking High Performance: How to use performance management to engage and empower employees to reach their full potential*. London: Kogan Page, 2018. ISBN 978-0749483296.

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

MUNGAI, Joseph Gachigua. *Employee motivation in the workplace*. Republic of Moldova: Scholars' Press, 2022. ISBN 6138952324.

PERKINS, Stephen J, Geoffrey WHITE a Sarah JONES. *Reward Management: Alternatives, Consequences and Contexts*. 3rd. London: Kogan Page, 2016. ISBN 978-1843983774.

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali (3., rozšířené vydání). Praha: Grada Publishing, 2015, ISBN 978-80-247-5515-1.

URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2013. ISBN: 978-80-7357-925-8.

URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

VOCHOZKA, Marek, 2011. Metody komplexního hodnocení podniku. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3647-1.

### **Webové stránky:**

HÁLEK, Vítězslav, 2016. Druhy stimulů [online]. 2016 [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: <http://halek.info/prezentace/management-cviceni6/mngcv6.php?l=07&projection&p=23>

Is 360 Degree Feedback Appraisal an Effective Way of Performance Evaluation? [online]. 2016. 2016 [cit. 2023-04-26]. ISSN 2222-6990. Dostupné z: [https://knowledgewords.com/images/Is\\_360\\_Degree\\_Feedback\\_Appraisal\\_an\\_Effective\\_Way\\_of\\_Performance\\_Evaluation.pdf](https://knowledgewords.com/images/Is_360_Degree_Feedback_Appraisal_an_Effective_Way_of_Performance_Evaluation.pdf)

SIGMUND Martin, KVINTOVÁ Jana, ŠAFÁŘ Michal, 2014. Vybrané kapitoly z manažerské psychologie [online]. 2014 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/171/Cover.html>

VAMPOLOVÁ, Pavla. Metoda 360° zpětné vazby v hodnocení pracovníků. Vlastní cesta [online]. 2009, [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-human-resources-vzdelavani-skoleni/metoda-360-stupnove-zpetne-vazby-v-hodnoceni-pracovniku/>.



## Seznam obázků

Obrázek 1 Hierarchické třídění potřeb.....	12
Obrázek 2 Model expektační teorie.....	21
Obrázek 3 Proces motivace .....	22
Obrázek 4 Metoda hodnocení 360 .....	26
Obrázek 5 Management by Objectives .....	28
Obrázek 6 Model faktorů vstupujících do systému odměn .....	30
Obrázek 7 Model systému odměn.....	31
Obrázek 8 Kolik je Vám let? .....	34
Obrázek 9 Jaké jste pohlaví? .....	34
Obrázek 10 Jak dlouho jste zaměstnancem společnosti?.....	35
Obrázek 11 Rodinný stav? .....	35
Obrázek 12 Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání? .....	36
Obrázek 13 V jakém sektoru společnosti pracujete?.....	36
Obrázek 14 Důvody, proč v organizaci pracujete? .....	37
Obrázek 15 Jak hodnotíte pracovní prostředí a kolektiv?.....	38
Obrázek 16 Jste spokojen/a s fyzickými podmínkami na pracovišti? .....	38
Obrázek 17 Víte jaká je přesně náplň vaší práce? .....	39
Obrázek 18 Víte jak a za co jste přesně hodnocen/a? .....	40
Obrázek 19 Jak hodnotíte systém hodnocení? .....	41
Obrázek 20 Jak hodnotíte systém odměňování? .....	41
Obrázek 21 Mimo svou mzdu dostáváte v práci další benefity?.....	42
Obrázek 22 Jaké benefity byste ocenil/a nejvíce?.....	43
Obrázek 23 Cítíte se ze strany organizace dostatečně motivován/a?.....	44
Obrázek 24 Jaká z těchto složek je pro vás nejlepším zdrojem motivace? .....	44
Obrázek 25 Jsou ve vaší společnosti nabízeny možnosti dalšího vzdělávání? ....	45
Obrázek 26 Ocenil/a byste více možností dalšího vzdělávání?.....	45
Obrázek 27 Pociťujete dostatek komunikace s nadřízeným?.....	46
Obrázek 28 Máte pocit, že nadřízený bere dostatečný zřetel na Váš názor?.....	47
Obrázek 29 Kontroluje nadřízený pravidelně vaší práci? .....	47
Obrázek 30 Hodnotí nadřízený pravidelně vaší práci a dává vám dostatečnou zpětnou vazbu? .....	48

Obrázek 31 Sděluje vám nadřízený během hodnocení, jaké výsledky jsou od vás dále očekávány? .....	49
Obrázek 32 Máte pocit, že jste za svou práci dostatečně chválen/a? .....	49
Obrázek 33 Odpovídá výše odměn vaší vykonané práci? .....	50

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Dotazník pro zaměstnance společnosti Agro MP s.r.o.....	59
Příloha č. 2: Rozhovor s vedoucím pracovníkem společnosti Agro MP s.r.o.....	63

## **Příloha 1 Dotazník pro zaměstnance společnosti Agro MP s.r.o.**

### **1. Kolik je vám let:**

- 20–30 let
- 30-40 let
- 40-50 let
- 50-60 let
- 60+ let

### **2. Pohlaví:**

- Muž
- Žena

### **3. Jak dlouho jste zaměstnancem společnosti:**

- Méně než rok
- 1-3 roky
- 4-10 let
- 10+ let

### **4. Rodinný stav:**

- Svobodný/á
- Ženatý/á
- Rozvedený/á
- V partnerském vztahu

### **5. Nejvyšší dosažené vzdělání:**

- Základní
- Střední škola bez maturity
- Střední škola s maturitou
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské vzdělání

### **6. V jakém sektoru společnosti pracují:**

- Dřevozpracující
- Zemědělství
- Energie
- Administrativa

### **7. Důvody, proč v organizaci pracují (lze označit více odpovědí):**

- Finanční ohodnocení
- Tato práce je pro mě naplňující
- Pracovní prostředí a kolektiv
- Možnost nabytí zkušeností a znalostí
- Jistota práce
- Dlouholetá spolupráce a stereotyp

**8. Pracovní prostředí a kolektiv hodnotím jako:**

- Výborné
- Dobré
- Horší
- Špatné

**9. Jsem spokojen z fyzickými podmínkami na pracovišti (vybavení, teplota, osvětlení, hygienické prostředky atd.):**

- Ano
- Většinou ano
- Většinou ne
- Ne

**10. Přesně vím, jaká je náplň mé práce:**

- Ano
- Většinou ano
- Většinou ne
- Ne

**11. Víím jak a za co jsem přesně hodnocen/a:**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**12. Ve společnosti jsem hodnocen za:**

.....

.....

.....

.....

**13. Systém hodnocení vnímám jako:**

- Spravedlivý
- Většinou spravedlivý
- Většinou nespravedlivý
- Nespravedlivý

**14. Systém odměňování vnímám jako:**

- Spravedlivý
- Většinou spravedlivý
- Spíše nespravedlivý
- Nespravedlivý

**15. Mimo svou mzdu dostávám v práci další benefity:**

- Ano
- Ne

**16. Jaké benefity bych ocenil/a nejvíce (lze zvolit 3 odpovědi):**

- Peněžní odměna
- Možnost bezplatného vzdělávání v rámci práce
- Pružná pracovní doba (lze svou pracovní dobu domluvit dle osobní potřeby)
- Poukázky na maso
- Příspěvek na pojištění
- „Sick days“ (3-5 volných dnů v roce NAVÍC, určené např. k včasnému léčení nastávající nemoci)
- Víkendový pracovní pobyt jednou do roka

**17. Cítím se ze strany organizace dostatečně motivován k práci:**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**18. Jaká z těchto složek je pro Vás nejlepším zdrojem pracovní motivace (lze označit 3 odpovědi):**

- zvýšení mzdy
- více nefinančních benefitů
- kariérní růst
- komunikace s nadřízeným a jeho konstruktivní kritika
- možnost dalšího vzdělávání
- pracovní kolektiv

**19. Jsou ve vaší společnosti nabízeny možnosti dalšího vzdělávání či školení?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**20. Ocenil/a bych více možností dalšího vzdělávání či školení:**

- Ano
- Ne

**21. Pociťuji dostatek komunikace mezi mnou a nadřízeným pracovníkem:**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**22. Nadřízený pracovník bere zřetel na můj názor:**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**23. Nadřízený pracovník pravidelně kontroluje mou práci a její výsledky:**

- Ano
- Ne

**24. Nadřízený pracovník pravidelně osobně hodnotí mou práci a dává mi dostatečnou zpětnou vazbu (podněty ke zlepšení atd.):**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**25. Nadřízený pracovník mi pravidelně během hodnocení sděluje, jaké výsledky jsou ode mě v následujícím období očekávány:**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**26. Mám pocit, že jsem za svou dobře odvedenou práci dostatečně pochválen:**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**27. Máte pocit, že výše vašich odměn odpovídá vykonané práci?**

- Ano
- Ne

## **Příloha 2 Rozhovor s vedoucím pracovníkem společnosti Agro MP s.r.o**

Jaké se ve vaší společnosti snažíte udržet prostředí?

- „Ve společnosti se především snažíme o udržení přátelského kolektivu a spokojenost našich zaměstnanců je pro nás důležitá. Myslím si, že se nám v tomto ohledu daří.“

Jakým způsobem motivujete své zaměstnance k lepším pracovním výkonům?

- „Jsme přesvědčeni, že na naše zaměstnance nejlépe funguje motivace formou finančních odměn a benefitů, které jim nabízíme.“

Jaké benefity tedy svým zaměstnancům nabízíte?

- „Jako naše nejlepší nabízené benefity vnímáme pružnou pracovní dobu, kterou jsme zavedli pro zaměstnance, aby mohli mít svůj čas na osobní život více uzpůsobený. A navíc ještě každý z našich zaměstnanců dostává měsíční volné poukázky na maso z naší výroby.“

Jakým způsobem hodnotíte své zaměstnance?

- „Naši zaměstnanci jsou hodnoceni především na základě počtu odpracovaných hodin. Přihlížíme i na viditelné úsilí, které pracovník do svého výkonu vloží a snažíme se ho za to náležitě odměnit.“



## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Natan Peca		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	Ekonomika a management – Řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Motivace a hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti		
<b>VEDOUcí PRÁCE</b>	Ing. Kornélia Svačinová, Ph. D.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ – Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2023
<b>POČET STRAN</b>	66		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	32		
<b>POČET TABULEK</b>	0		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	2		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Tato bakalářská práce se zabývá tématem motivace a hodnocení zaměstnanců. V první části práce je řešena teoretická problematika související s tématem bakalářské práce. Jedná se především o faktory motivace, motivační teorie, systém hodnocení a odměňování. Druhá část práce je zaměřena na kompletní analýzu motivačního a hodnotícího systému v organizaci Agro MP s.r.o. Šetření bylo provedeno pomocí dotazníků. Dále práce obsahuje výsledky praktické části a navržená opatření.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	<p>Motivace, hodnocení, pracovní výkon, vnitřní motivace, vnější motivace, systém hodnocení, odměňování</p>		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	<b>Natan Peca</b>		
<b>FIELD</b>	<b>Economics and management-Human resources management</b>		
<b>THESIS TITLE</b>	<b>Motivation and evaluation of employees in chosen company</b>		
<b>SUPERVISOR</b>	<b>Ing. Kornélia Svačinová, Ph. D.</b>		
<b>DEPARTMENT</b>	<b>KRLZ – Department of Human Resources Management</b>	<b>YEAR</b>	<b>2023</b>
<b>NUMBER OF PAGES</b>			
	<b>66</b>		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>			
	<b>32</b>		
<b>NUMBER OF TABLES</b>			
	<b>0</b>		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>			
	<b>2</b>		
<b>SUMMARY</b>	<p><b>This thesis is dealing with topic of motivation and evaluation of employees. First part is dedicated to theory related to the topic of thesis. It is especially deling with topics like factors of motivation, motivation theories, evaluation and rewarding systems. Second part of thesis is focused on practical research of the actual situation in company Agro MP s.r.o. Research was done by use of questionnaire. At the end of thesis is final summary of the study and reccomendation.</b></p>		
<b>KEY WORDS</b>	<p><b>Motivation, evaluation, intrinsic motivation, extrinsic motivation, evaluation system, rewarding employees</b></p>		