

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Motivace jako nástroj řízení výkonnosti

Bc. Ivana Křížková

© 2023 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Ivana Křížková

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Klatovy

Název práce

Motivace jako nástroj řízení výkonnosti

Název anglicky

Motivation as a tool of performance management

Cíle práce

Řešení nových přístupů k řízení motivačního procesu v organizaci směřujících k podpoře výkonnosti zaměstnanců. Na základě analýz zpracovat návrh potřebných změn v zaměření a ve struktuře motivačního procesu ve vybrané organizaci.

Obecná část diplomové práce zahrnuje soubor teoretických poznatků, vztahujících se ke zkoumanému tématu.

Praktická část práce je orientována na analýzu současné úrovně řízení motivačního procesu ve vybrané organizaci a na zpracování návrhu změn řízení motivačního procesu ve vztahu k dosažení vyšší výkonnosti zaměstnanců.

Metodika

Metodika práce je orientována na užití metod analytických a syntetických, na uplatnění induktivních a deduktivních přístupů.

Metody analytické zahrnují dotazníkové šetření, řízené rozhovory.

Syntetické metody podporují agregování nových poznatků získaných analýzou motivačního procesu v organizaci, formulování a koncipování navrhovaných změn v motivačním procesu, vhodné formulování závěru diplomové práce.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Řízení, řídicí proces, řízení lidských zdrojů, personální řízení, proces motivace, teorie motivace, motivační program, motivační faktory, účinnost motivačních faktorů, výkonnost procesů, výkonnost zaměstnanců, efektivnost procesu motivace.

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M; TAYLOR S., T. Řízení lidských zdrojů. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. 5. vydání. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-4221-2.

NAKONEČNÝ, M. Motivace chování. Praha: Triton, 2015. ISBN 978-80-7387-830-6.

NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. 1. vydání. Praha: Academia, 2004. 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2.

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. 3. vydání. Praha: Grada Publishing 2018. ISBN 978-80-247-5515-1

URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing 2018. ISBN 978-80-271-0227-3

Předběžný termín obhajoby

2022/23 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 23. 11. 2022

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 11. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 09. 02. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Motivace jako nástroj řízení výkonnosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2023

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Josefovi Křížovi, CSc. za odborné vedení a pomoc při vypracování této práce. Děkuji také panu Patriku Pavlíkovi a všem zaměstnancům jeho společnosti Profivoda s.r.o. kteří mi ochotně poskytly potřebné informace ke zpracování této práce. V neposlední řadě mé poděkování patří také mým blízkým za podporu během studia.

Motivace jako nástroj řízení výkonnosti

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá tématem motivace jako nástroj řízení výkonnosti a je rozdělena do dvou částí, teoretické části a praktické části. Teoretická část je na základě prostudování odborné literatury věnována vymezení důležitých teoretických pojmů a poznatků k danému tématu. Tato část je zaměřena zejména na pojmy řízení lidských zdrojů, motivace, motiv, stimul, motivační teorie, motivační program a jiné. V praktické části je pak analyzována současná úroveň řízení motivačních procesů v konkrétní vybrané společnosti Profivoda s.r.o. V této výzkumné práci je využita kvantitativní metoda, konkrétně technika dotazníku, kdy tento byl distribuován respondentům z řad zaměstnanců a také kvalitativní metoda řízeného rozhovoru s vedením společnosti. Na základě takto získaných dat byla provedena analýza a komparace těchto dat prostřednictvím tabulek a grafů, kdy výsledky dotazníkového šetření byly užity k následnému návrhu provedení změn a nových opatření k motivaci zaměstnanců a zlepšení jejich výkonu.

Klíčová slova: management, lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, motivace, motiv, motivační faktory, motivační program, stimul, teorie, efektivnost procesu motivace.

Motivation as a tool of performance management

Abstract

This diploma thesis deals with the topic of motivation as a performance management tool and it is divided into two parts, a theoretical part and a practical part. The theoretical part is devoted to the definition of important theoretical concepts and findings on the given topic based on the study of professional literature. This part is mainly focused on the concepts of human resource management, motivation, motive, stimulus, motivational theory, motivational program and others. In the practical part, the current level of management of motivational processes in the specific company Profivoda s.r.o. is analysed. In this research paper, a quantitative method is used, specifically the questionnaire technique, which was distributed to respondents from among employees, as well as a qualitative method of a guided interview with the company's management. Based on the data obtained in this way, an analysis and comparison of these data was carried out through tables and graphs, where the results of the questionnaire survey were used to subsequently propose changes and new measures to motivate employees and improve their performance.

Keywords: management, human resources, human resources management, motivation, motive, motivation factors, motivation program, stimulus, theory, effectiveness of the motivation process.

Obsah

1	Úvod	10
2	Cíl práce a metodika.....	11
2.1	Cíl práce	11
2.2	Metodika	11
3	Teoretická východiska.....	13
3.1	Management.....	13
3.1.1	Pojetí managementu.....	13
3.1.2	Historický vývoj managementu.....	16
3.1.3	Manažer	21
3.2	Řízení lidských zdrojů	24
3.2.1	Historický vývoj	25
3.2.2	System lidských zdrojů.....	26
3.2.3	Cíle politiky řízení lidských zdrojů	27
3.2.4	Teorie řízení lidských zdrojů	27
3.2.5	Modely řízení lidských zdrojů	29
3.2.6	Faktory ovlivňující personální řízení.....	32
3.2.7	Úkoly a činnosti řízení lidských zdrojů	34
3.3	Motivace.....	37
3.3.1	Pracovní motivace	39
3.3.2	Motiv.....	39
3.3.3	Stimulace, stimul	40
3.3.4	Zdroje motivace	44
3.3.5	Teorie motivace	46
3.3.6	Motivační program	52
4	Vlastní práce.....	55
4.1	Představení společnosti	55
4.2	Částečně řízený rozhovor.....	59
4.3	Analýza výsledků dotazníkového šetření.....	62
4.3.1	Základní charakteristika respondentů	63
4.3.2	Finanční ohodnocení a benefity.....	66
4.3.3	Sociální potřeby zaměstnanců	70
4.3.4	Kvalita pracovního prostředí a flexibilita pracovní doby	73
5	Výsledky a diskuse.....	75
5.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření a částečně řízeného rozhovoru	75
5.1.1	Základní informace o zaměstnancích	75

5.1.2	Finanční ohodnocení a zaměstnanecké benefity	76
5.1.3	Sociální potřeby	77
5.1.4	Pracovní prostředí, flexibilita pracovní doby	79
5.2	Návrh motivačního systému	79
6	Závěr	83
7	Seznam použitých zdrojů	85
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	88
8.1	Seznam obrázků	88
8.2	Seznam tabulek	88
8.3	Seznam grafů	89
Přílohy	90

1 Úvod

Ve většině světových ekonomik, ale i v České republice se projevují dopady covidových opatření a války na Ukrajině, což pro velké množství firem vytváří kritické podmínky nejenom pro běžné fungování, ale některým i pro prosté přežití. Problémy v dodavatelsko-odběratelských vztazích, neustálé zvyšování nákladů na energie, ale v neposlední řadě i odliv zaměstnanců. Nezaměstnanost se u nás dlouhodobě pohybuje na nízké úrovni, a v současné době dosahuje okolo 3,5 %, což působí problémy s hledáním nové pracovní síly. Pro firmy představuje nedostatek zaměstnanců hlavní překážku pro další růst, a proto jednotlivé firmy tak svádějí mezi sebou doslova boj o kvalitní zaměstnance.

Vzhledem k tomu, že základem úspěšného podniku je dobře fungující lidský faktor, je cílem každého zaměstnavatele přilákat do podniku dostatečné množství kvalifikovaných zaměstnanců, udržet si je a následně motivovat k dosahování co nejvyšších výkonů. Dá se tedy říci, že úspěch firmy stojí především na jejích lidech. Je proto nutné pracovat s potencionálem lidí. Využívat rozdílnost mezi lidmi k prospěchu růstu jednotlivců, týmů i celých firem. Je důležité nastavovat motivační systémy tak, aby vyhovovaly všem, sbližovat zájmy zaměstnavatelů a zaměstnanců, zjišťovat opravdové zdroje motivace i demotivace zaměstnanců. Odhalovat problémy, které brzdí rozvoj firmy a motivátory, které zaměstnance ve firmě udrží a pozvednou jejich výkony. Motivace je především o zlepšování výkonnosti lidí, ale v dnešním konkurenčním prostředí je důležité nezlepšovat pouze špatnou výkonnost, nýbrž i ty nejlepší výkony se dají zlepšit.

Tato diplomová práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. V teoretické části jsou shrnuty základní teoretické poznatky týkající se managementu, lidských zdrojů a motivace. V praktické části je pak představena vybraná společnost, ve které je výzkum prováděn za pomoci dotazníkového šetření a částečně řízeného rozhovoru s majitelem společnosti. Na podkladě analýzy výsledků výzkumu je sestaven návrh nového motivačního systému, který by měl vést ke spokojenosti jak všech zaměstnanců, tak i vedení společnosti, a současně tak vést ke splnění strategických cílů společnosti.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je popsání a zhodnocení současné úrovně řízení motivačního procesu ve společnosti Profivoda s.r.o. a následné zpracování návrhu změn a možných zlepšení stávajícího řízení motivačního procesu ve vztahu k dosažení vyšší spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců.

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část je zaměřena na prostudování odborné literatury, vymezení zkoumané problematiky a zpracování teoretických poznatků k danému tématu, jako je management, lidské zdroje, stimulace, motivace, motivační teorie, zdroje motivace a další.

Praktická část popisuje současný stav motivačního procesu ve zkoumané společnosti. Analýza motivačního systému organizace je provedena na základě kvantitativního výzkumu pomocí dotazníkového šetření a současně na základě kvalitativního výzkumu provedeného metodou částečně řízeného rozhovoru.

Metoda dotazníkového šetření je jednou z nejrozšířenějších technik sociálních výzkumů. Za účelem získání potřebných dat byl z důvodu snadnosti administrace zvolen dotazník, který byl vytvořen prostřednictvím webu survio.com. Survio.com je on-line platforma sloužící pro tvorbu dotazníků, jejich distribuci a analýzu odpovědí. V dotazníku pro potřeby tohoto výzkumu jsou dotazy zaměřeny ke zjištění motivačních faktorů ovlivňující výkon zaměstnanců vybrané společnosti a jejich současnou spokojenost s těmito faktory.

Dotazník obsahuje celkem 21 otázek

1. Základní informace o respondentovi – 4 uzavřené otázky dotazující se na pozici, pohlaví, věk a dobu trvání zaměstnání ve společnosti.
2. Finanční ohodnocení, sociální potřeby, kvalita prostředí, flexibilita – 16 uzavřených otázek ohodnocených škálou:
 - a) Velmi důležité/ Spíše důležité/ Méně důležité/ Nedůležité
 - b) Velmi spokojen/ Spokojen/ Nespokojen/ Velmi nespokojen.

3. Benefits – v této otázce dotázaní řadili preference vybraných motivačních stimulů od nejdůležitějších k méně důležitým.

Dotazníky byly zaslány jednotlivým respondentům za účasti a s pomocí vedení společnosti prostřednictvím elektronické pošty. Zde, formou odkazu k vyplnění dotazníku na výše uvedeném webu, mohli dotazník anonymně vyplnit a následně odeslat. Respondenti byli v dotazníku osloveni autorem a byl jim vysvětlen důvod a účel tohoto dotazníku s uvedenými instrukcemi k vyplnění. Současně byli ujisti, že údaje nebudou nijak dále zneužity, nebudou předány nikomu dalšímu a že jde o anonymní dotazník sloužící pouze k účelům výzkumného šetření v rámci diplomové práce.

Osloveni byli všichni zaměstnanci, tedy celkem 108 zaměstnanců. Odkaz k vyplnění dotazníku byl zaslán 19. 02. 2023. Na stránkách Survio.com byl umožněn přístup ke sledování aktivity respondentů. Největší návštěvnost dotazníku byla zaznamenána se sestupnou tendencí od 19. 02. 2023 do 23. 02. 2023, po 27. 02. 2023 na dotazník neodpověděl již žádný respondent.

Následně byla vyhodnocena shromážděná výsledná data dotazníkového šetření prostřednictvím grafických a tabulačních metod, kdy tato byla doplněna komentářem. Základní charakteristiky probandů byly prezentovány tabulkami a koláčovými grafy, zatímco hlavní výsledná část šetření sloupcovými komparačními grafy, kdy výsledná data byla převedena na procentní body za účelem možnosti komparace těchto dat. Údaje o předmětných zkoumaných jevech zde tedy byly přehledně interpretovány a porovnány.

Kvalitativní metoda byla zvolena prostřednictvím metody částečně řízeného rozhovoru. Částečně řízený rozhovor s vedoucím pracovníkem – jednatelem společnosti byl předem domluven v centrále společnosti tak, aby byl především zajištěn časový prostor, dotazovaný se tak mohl soustředit jen na probíhající rozhovor. Před začátkem rozhovoru byl respondentovi vysvětlen účel tohoto rozhovoru.

V této práci byly využity také některé interní informace dané společností.

Na základě těchto zjištění byl následně vypracován návrh změn motivačního programu.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

3.1.1 Pojetí managementu

Kořeny pojmu management můžeme odvodit z latinského „manus“ (ruka). Další možné vysvětlení pojmu management pochází z překladu anglického pojmu „to manage“, což můžeme přeložit jako řídit, zvládat, vědět si rady, stačit nebo dokázat něco, ale také dobře hospodařit. (Tureckiová, 2004, s. 27)

Výraz management je chápán ve třech významových rovinách jako **proces řízení, řídicí pracovníci a soubor poznatků o řízení**. (Blažek, 2014, s. 12)

Uvedená pojetí pojmu management můžeme uvést v několika definicích:

„Management lze definovat jako systém teoretických a praktických řídicích činností a dovedností nebo jako mechanismus řízení organizací a činností (funkcí), které v něm vykonávají profesionální řídicí pracovníci, manažeři Management na různých stupních nařizuje, rozhoduje, kontroluje, řídí, koordinuje, radí, informuje, posuzuje.“ (Váchal, Vochozka, 2013, s. 26)

Vodáček, Vodáčková (1999) definují management jako *„umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami druhých, management je vykonávání věcí prostřednictvím ostatních lidí, management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a efektivně uskutečňují zvolené cíle“*

P. F. Drucker (1973) uvádí, že: *„Management je funkcí, je disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti“* (Tureckiová, 2004, s. 28)

Management jako proces řízení

Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností a probíhá v různých systémech. Management je pak speciálním případem řízení, které se odehrává v organizacích, a jako proces probíhá mezi jednotlivcem nebo skupinou, které řídí (řídícím subjektem), a jednotlivcem nebo skupinou (řízeným objektem), které jsou řízené. V rámci tohoto procesu jde o vytyčování cílů a potřebného chování za účelem dosahování určitých výsledků.

Management je složitým, obtížně uchopitelným procesem s mnoha vlastnostmi, s různým členěním a s řadou obměn. Nejčastěji bývá užíván **koncept manažérských funkcí**, jenž vychází z funkcí správy a již v roce 1916 jej formuloval jeden ze zakladatelů teorie managementu H. Fayol:

- Plánování
- Organizování
- Personalistika
- Vedení
- Kontrolování

(Blažek, 2014, s. 12-13)

H. Mintzber je autorem dalšího užívaného konceptu, který je členěn podle **manažérských rolí**. Zde formuloval deset manažérských rolí, které rozčlenil do tří skupin:

- **Interpersonální role** – představitel, lídr a spojovací článek
- **Informační role** – příjemce informací, šířitel informací a mluvčí
- **Rozhodovací role** – podnikatel, řešitel problémů, alokátor zdrojů a vyjednaváč

(Blažek, 2014, s. 13)

V teorii i praxi se také můžeme setkat s **konceptem kritických faktorů úspěchu**, jenž se zaměřuje na určení vlivů, které jsou rozhodující pro dlouhodobou prosperitu organizace. Existuje v několika obměnách, z nichž je možné uvést jeden z nejznámějších, a to koncept „7S“ navržen konzultanty společnosti McKinsey:

- Strategie
- Struktura
- Spolupracovníci
- Systémy managementu

- Sdílené hodnoty
- Styl managementu
- Schopnosti

(Blažek, 2014, s. 14)

Koncept **manažerských komponent** se snaží co nejúplněji pokrýt obsah soudobého managementu a formuluje následující složky:

- Okolní prostředí
- Plánování
- Organizování
- Manažerské procesy
- Kontrolování
- Rozhodování
- Lidské zdroje
- Organizační kultura
- Informační systémy a komunikace

(Blažek, 2014, s. 14)

Management jako řídicí pracovníci

Jako management se označují řídicí – vedoucí pracovníci (manažeři), kteří provádějí řadu činností, a to jak opakovaně, tak i nahodile. Mezi jejich funkce patří rozhodování, plánování, organizování, motivace a kontrola. Podle stupňů řízení lze manažery členit do tří skupin:

Manažeři první linie – vedoucí pracovníci působící na prvním stupni řízení (mistři, vedoucí dílen, předáci a další), kteří jsou v bezprostředním styku s výkonnými pracovníky.

Střední manažeři – početná a dosti různorodá skupina (vedoucí středisek, závodů a různých útvarů), působící mezi nejnižším stupněm a nejvyšším stupněm řízení.

Vrcholoví manažeři (top management) – řídí organizaci jako celek a reprezentují jí navenek, koordinují všechny činnosti, vytváří strategie a koncepce, zodpovídají za výsledky podniku. (Blažek, 2014, s. 14-15)

Management jako soubor poznatků

Management je převážně praktickou vědní disciplínou, rozvíjející se počátkem dvacátého století se vznikem tzv. vědeckého řízení. Tato věda, jež je úzce spojena s psychologii, sociologií, ekonomií a právem neumí formulovat obecně platné zákony, nýbrž zákonitosti, jejichž platnost má pravděpodobnostní charakter. Je to z důvodu, že platnost daného vztahu v konkrétní praktické situaci závisí na řadě faktorů. Nicméně jako věda má management značnou míru kvalitních poznatků, a pokud tuto vědu spojíme s uměním = schopnostech manažera založených na jeho zkušenostech a intuici, je možné jejich smysluplné využití v procesu výchovy manažerů. (Blažek, 2014, s. 15)

3.1.2 Historický vývoj managementu

O řízení jako praktické činnosti můžeme říci, že je stejně staré jako civilizace. Již v dávném starověku bylo nutné řídit realizace rozsáhlých projektů, jakým byly stavby kanálů, čínské zdi, pyramid či jiné náročné stavební aktivity, na nichž se podílely tisíce pracovníků. Též nemůže být opomenuto ani řízení státu, armády či církve. (Blažek, 2014, s. 19)

Řízení lidí za účelem dosažení konkrétních záměrů prošlo historickým vývojem. V dávných dobách bylo spojováno s užitím fyzického násilí. V dalším vývoji od dozoru, pohánění a trestu přešlo k humanističtějším přístupům s využíváním motivačních prostředků. S rozvojem průmyslové výroby a jejím růstem pak vznikaly nové požadavky, které vyvolávaly tlak a pozornost na procesy v oblasti řízení. (Veber, 2009, s. 305)

S dalším rozvojem industriální společnosti a jejím přechodem do společnosti postindustriální se značně zrychluje vývoj, růst a význam managementu jako specifické řídicí činnosti i odborné disciplíny. (Blažek, 2014, s. 12)

Tento vývoj probíhá pod tlakem teorie i praxe, kdy často dochází k návratu ke starším, opomenutým principům, které jsou využívány v nové kvalitě, ale současně také k opouštění mylných přístupů a názorů, které se neosvědčily. V odborné literatuře je možné nalézt celou řadu názorů na strukturování přístupů, myšlenkových proudů a doporučení. Veber (2009, s. 306) člení vývoj managementu dle časového hlediska do následujících stádií:

- klasický management, zahrnující období konce devatenáctého století do třicátých let dvacátého století
- management čtyřicátých až sedmdesátých let dvacátého století

- management konce dvacátého století
 - management na počátku jednadvacátého století
- (Veber, 2009, s. 306)

Klasické období managementu

Tyto přístupy lze časově zařadit na konec devatenáctého století až do třicátých let století dvacátého, kdy největšími centry rozvoje managementu se staly Spojené státy a střední Evropa.

Americký proud managementu, k jehož představitelům patřili F. W. Taylor, manželé Gilbrethovi, H. Emerson, H. Gantt, H. Ford, M. P. Follettová a jiní, byl zaměřen na zvyšování výkonnosti výrobních jednotek s důrazem na bezprostřední řízení výroby – „provozní management“. Cestou k tomu byly:

- Zvyšování pracovní disciplíny – důsledné plnění pracovních příkazů, dodržování technologických postupů, plnění stanovených norem a respektování autority vedoucího.
- Zavedení pořádku v časových rozvrzích – plánování výroby, vytváření pracovních norem
- Tlak na ekonomii výrobních operací – evidence nákladů a výsledků práce, přístupy směřující k odstraňování ztrát při výrobě, technické normy a jiné.

Tyto přístupy nevyžadovaly od podřízených žádnou iniciativu, pouze dodržování norem a kázně. Typickým rysem byl minimální zájem o vlastní manažerskou práci a zdokonalování řídicích praktik.

Evropský proud doplňuje klasický management o určení úlohy manažerů, stanovuje formální pravidla řízení, vymezuje funkční náplně aktivit obecného řízení a jiné. K představitelům evropského směru patří H. Fayol, M. Weber, V. Pareto a další. Českým představitelem klasického managementu byl T. Baťa. (Veber, 2009, s. 306-307)

Management čtyřicátých až sedmdesátých let

V teorii i praxi managementu se v tomto období začaly rozvíjet různé názorové proudy, jejichž počátky často spadají do klasického období managementu:

Sociální přístupy

Společným rysem těchto přístupů je hledání postavení a úlohy člověka v organizaci. Vznikají nové teorie zaměřující se na psychologické a sociologické přístupy v managementu. Manažeři pracují v sociálních systémech, kde podstatná úloha přísluší člověku, který má své pocity, zájmy, předsudky, postoje a názory, jež ovlivňují jeho chování, a mezilidským vztahům, které mají značný vliv na lidské chování.

Mezi autory těchto teorií, které pokládaly základy soudobých motivačních přístupů, patří například Douglas McGregor, Abraham Maslow, Elton Mayo, Frederick Herzberg a další. (Veber, 2009, s. 313-315)

Přístupy zaměřené na funkce řízení

Projevuje se zde snaha o jednoduché, přehledné a logické třídění dílčích procesů manažerských činností a obecně platných doporučení. Jedná se o pochopení řízení ve své celistvosti s důrazem na fungování a řízení organizace z hlediska hierarchie i jednotlivých oblastí reprodukčního procesu. (Blažek, 2014, s. 25)

Systémové přístupy v managementu

Tvůrci systémového pojetí se pokoušeli o vytvoření nové univerzální organizace, kterou je třeba chápat jako komplex systémů otevřených vlivům okolí, kdy je nutné se těmto vlivům přizpůsobit, a zároveň je svojí činností přetvářet. (Tureckiová, 2004, s. 20)

Manažerské přístupy opírající se o kvantitativní metody

Vývoj těchto přístupů je možné zaznamenat v souvislosti s vojenskými operacemi koncem 2. světové války. V managementu začaly být vyžívány v padesátých a šedesátých letech 20. století. Spočívají v uplatnění matematických modelů, které se využívají především ve složitých rozhodovacích situacích.

Důležité místo mezi nimi zauímají metody operačního výzkumu, mající mnohé praktické aplikace, jednak v oblasti rozhodování – např. teorie her, jednak v oblasti provozního managementu – např. teorie front, zásob, obnovy, lineární programování, metody síťové analýzy a další. (Veber, 2009, s. 317)

Empirické (pragmatické) přístupy

Vycházejí ze zkušeností a praktických poznatků. Opírají se o rozmanité názory, které zobecňují správné manažerské praktiky, jež jsou prezentovány v podobě doporučení pro manažery. Řada autorů čerpala poznatky z vlastní podnikové praxe. (Veber, 2009, s. 318)

Vývoj managementu v posledním čtvrtstoletí

Ve světovém společenském a především ekonomickém vývoji dochází k řadě změn, které se dotýkají velkých i malých podniků, všech oborů i regionů světa.

Od „produkční výkonnosti“, kdy po 2. světové válce fungovalo prostředí trhu, poptávky, dochází ke změně, neboť nabídka začala poptávku převyšovat. Znamenalo to konec „éry výrobce“, který v podstatě do té doby určoval pravidla a příchod nové „éry zákazníka“. Toto mělo značné důsledky na management, kde se začaly objevovat nové přístupy. Zejména pak dochází k zintenzivnění úlohy marketingu a hledání konkurenční výhody – poskytování hodnoty pro zákazníka.

Klesá význam klasických faktorů podnikání, jakými jsou půda, kapitál, hmotné statky a za cenné pro podnikatelskou úspěšnost jsou považovány znalosti, invence a schopnosti. Daří se odvětvím s vysokým podílem přidané hodnoty (biotechnologie, farmacie, obory náročné na kvalifikaci a jiné), naopak obory a odvětví, v nichž jsou značné kapacity, a je snadné zahájit podnikání, mají problémy s úspěšností. (Veber, 2009, s. 319-320)

Východiskem P. F. Druckerovy manažerské koncepce z konce dvacátého a začátku jednadvacátého století **Společnost znalostí** bylo užitečné využívání znalostí a intelektuálu. Uvádí, že kromě vybavenosti znalostmi všech pracovníků, je především důležité rozpoznat, které informace jsou pro organizaci významné a rozhodující, a aby tyto informace dokázali získat, zaznamenat a sdělit.

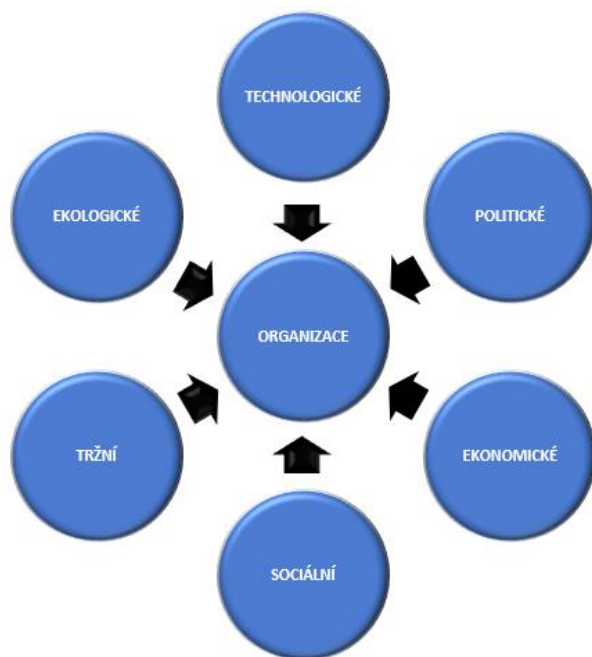
Významným způsobem do rozvoje managementu znalostí a úlohy intelektuálního kapitálu zasáhl Karl-Erik Sveiby, který vypracoval model intelektuálního kapitálu do tří úrovní:

- **Lidský kapitál** – dovednosti, schopnosti, zkušenosti lidí, ať jednotlivců či pracovních týmů jako celků, přičemž není podstatné, zda tyto znalosti jsou důsledkem individuálního talentu jednotlivce či zda byly získány výchovou, tzn. jako sdílené dovednosti.

- **Strukturní kapitál** – zaregistrované patenty, nakoupené licence, počítačové softwary a jiné.
 - **Zákaznický kapitál** – zahrnuje vše, co přináší dobré vztahy k obchodním partnerům (loajalita zákazníků, věrnost uživatelů firemní znače a jiné).
- (Veber, 2009, s. 322)

Dalším rysem současného světového hospodářského vývoje, který se projevil v podnikatelských a manažerských praktikách se stal stav nestability či chaosu, který odstartovaly ropné krize v sedmdesátých letech minulého století. Při řízení podniků tak ztrácejí na významu takové pojmy, jako jsou plynulost, pravidelnost, rozvážnost, rozhodování za jistoty, stabilní organizační struktury, dlouhodobé prognózování a jiné. Organizace se musí přizpůsobovat častým a nepředvídatelným změnám v politickém, společenském, ekonomickém, technologickém a tržním prostředí. V závislosti na těchto skutečnostech musí manažerské přístupy zahrnovat pružné rozhodování a jednání, přihlížet k riziku, reagovat na změny a směřovat k proaktivnímu jednání. Toto turbulentní prostředí zkracuje výhled strategického rozhodování a nutí management jednat mnohem rychleji. Důležitým konkurenčním faktorem se tak stává čas, neboť pokud chce mít organizace větší šanci na úspěch, musí soustavně sledovat, analyzovat a vyhodnocovat změny a rychle na ně reagovat a aplikovat je ve svých provozních strukturách.

Obrázek 1 - Vnější tlaky vyvolávající změnu



Zdroj: Thomson, 2007, s. 224, vlastní úprava

V managementu existuje řada osvědčených postupů a praktik. Často je využíváno mnohé, co se v minulosti osvědčilo, a tím se ukazuje jako vhodné i do budoucna. Současně se ale objevují nové efektivnější přístupy a směry, které reagují na změny současného sociálně ekonomického prostředí. V poslední době tak nacházejí stále častější uplatnění v řídicí praxi manažerské přístupy, jako jsou například:

- Strategický management
- Provozní management
- Management změn
- Management rizika
- Management řízení vztahu se zákazníky
- Procesní management
- Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce

(Veber, 2009, s. 461)

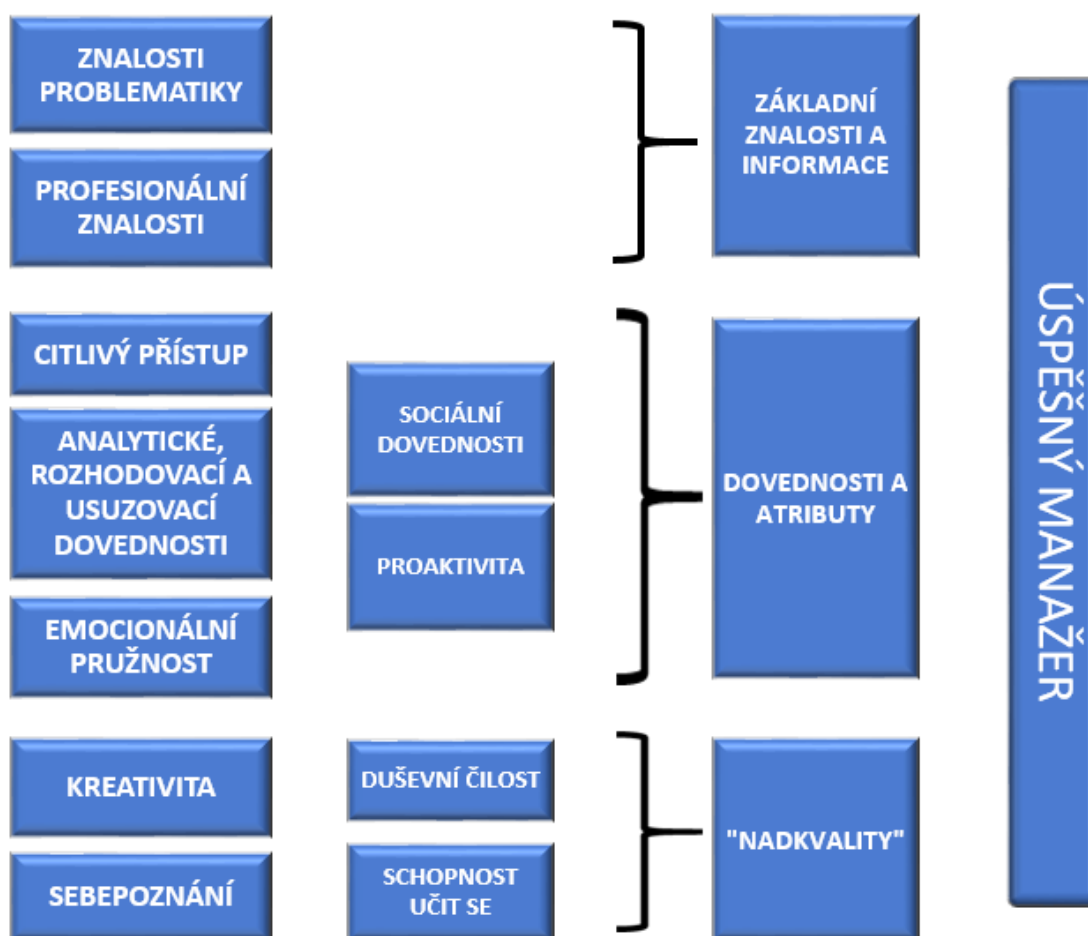
Na počátku nového století se prosazuje řada dalších autorů manažerské literatury, kteří jednak rozpracovávají a dále rozvíjejí tradiční témata, jednak přicházejí s novými přístupy managementu. Patří k nim např. Michael Armstrong, Jim Collins, Gary Hamel, W. Chan Kim a Renée Mauborgneová, John P. Kotter, Robert S. Kaplan a David P. Norton, C. K. Prahalad, Sergio Zyman a další. (Veber, 2009, s. 327)

3.1.3 Manažer

Na základě zkušeností ze svých výzkumů vypracovali Pedler, Burgoyne a Boydell přehled vlastností, které by měl mít úspěšný manažer. Tyto vlastnosti, které rozdělili do tří skupin, se nejen prolínají, ale někdy dokonce některá vlastnost přispívá k získání jiné.

1. **Základní znalosti a informace** – nezbytné pro jednání a rozhodování na nejzákladnější úrovni.
2. **Specifické znalosti a vlastnosti** – ovlivňují přímo chování a výkon, schopnost získat základní znalosti a informace.
3. **„Nad-kvality“** – umožňují rozeznat a rozvíjet znalosti a schopnost jednat ve zvláštních situacích. (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 49)

Obrázek 2 - Profil úspěšného manažera podle Pedlera, Burgoyna a Boydella



Zdroj: Dědina, Cejthamr, 2005, s. 49, vlastní úprava

Praktické činnosti manažerů mohou být v základu velmi podobné, nicméně hlavním určujícím faktorem jejich práce je povaha vnitřního a vnějšího prostředí, ve kterém působí.

V praxi jsou pak ovlivňovány:

- Povahou dané organizace, její velikostí, filozofií a cíli
- Strukturou organizace
- Postavením manažera v organizaci
- Činnostmi a úkoly
- Technologií a metodami prováděné práce
- Povahou zaměstnanců

(Dědina, Cejthamr, 2005, s. 50)

Na efektivnost práce jednotlivců, pracovních skupin, oddělení i celých organizací má rozhodující vliv způsob, jakým manažeři vedou své pracovníky. Názory na způsob vedení procházely vývojem, kdy byly doplňovány o nové poznatky a rozvoj optimálních přístupů k vedení.

V počátcích byla pozornost soustředěna na osobní kvality vedoucích – rysy osobnosti. **Teorie rysů** vychází z přesvědčení, že dobrý vedoucí se takto rodí. Tyto individuální stránky osobnosti lze rozdělit na:

1. Schopnosti – způsobilost vykonávat nějakou činnost. Z pohledu na vedoucího jsou to především inteligenční schopnosti, jeho pružnost myšlení, strategické a operativní myšlení.
2. Znalosti – znalost managementu (obecné znalosti řízení) a odborné znalosti.
3. Dovednosti – praktické návyky získané praxí a výcvikem – organizace práce, řízení času, vedení lidí, motivování, delegování, komunikace, práce s PC.
4. Vlastnosti osobnosti – sdělují, jaký člověk je, jeho stálý způsob chování. Úspěšný manažer se vymezuje svojí asertivitou, vyrovnaností, empatií, odpovědností, vytrvalostí, důsledností, pružností, komunikativností a schopností ovlivňovat ostatní.
5. Postoje – vyjadřují vztah člověka k nějakému objektu – jevu, předmětu či jinému člověku. Zde se očekává od vedoucích pracovníků oddanost vůči organizaci a morálním hodnotám, čestnost, orientace na tým a orientace na výkon a výsledek práce. (Bělohlávek, 2008, s. 13-15)

Koncem 40. let se objevuje nový přístup, který se zaměřuje na **způsob chování** a styl řízení. Hlavním měřítkem pro rozlišení stylů je:

1. Orientace na lidi – snaha o uspokojení všech potřeb pracovníků, o vytvoření a udržení přátelské atmosféry na pracovišti.
2. Orientace na úkol – úsilí splnit uložené úkoly a dosáhnout co nejvyššího pracovního výkonu. (Bělohlávek, 2008, s. 13,15)

Že neexistuje jeden univerzálně platný styl řízení a každá situace vyžaduje něco jiného, zdůrazňuje **Situacionalistický přístup** převládající koncem 60. let. Výběr správného způsobu řízení je určován situací. Při volbě způsobu je neopomenutelnou podmínkou zhodnocení zralosti pracovníků. A to nejenom zralostí pracovní (dovednostmi a technickými

znalostmi), ale i zralostí psychologickou (schopnost a připravenost přijmout odpovědnost). V závislosti na zralosti svých pracovníků může vedoucí volit správný styl řízení: příkazování, přesvědčování, participování nebo delegování. Důležitým posláním práce vedoucího je rozvoj zralosti členů týmu. (Bělohlávek, 2008, s. 13,17-18)

Počátkem 80. let se objevují nové názory na vedení lidí souhrnně nazvané **Nové vedení**. Oproti transakčnímu vedení, které využívá tradičních motivačních prostředků – odměňování a postihování pracovníků se začíná prosazovat transformační vedení, které odhaluje důležitost vztahů mezi vedoucím a pracovníkem. Vedoucí mohou s pomocí svého charismatu, vzájemné osobní úcty, citového povzbuzení a stimulace myšlení značně ovlivnit emocionalitu podřízených a díky tomu dokáží měnit – transformovat – firmu i okolní svět. Transformační vůdce je nositelem změn, a úspěšný ve všech etapách, nejenom v dobách stability. (Bělohlávek, 2008, s. 13, 18-19)

3.2 Řízení lidských zdrojů

Základními zdroji každé organizace jsou zdroje **materiální, finanční, informační a lidské**. Úkolem řízení je pak tyto zdroje co nejefektivněji využívat a propojovat. Vzhledem k tomu, že lidé s využíváním informačních zdrojů uvádějí do pohybu materiální a finanční zdroje, stávají se tak hnací silou, a tím i nejcennějším a nejdražším zdrojem, který rozhoduje o konkurenceschopnosti a prosperitě organizace.

Jednou z nejvýznamnějších řídicích činností organizace, která se zaměřuje na vše, co se člověka v souvislosti s pracovním procesem týká, se stává personální práce. Zabývá se získáváním pracovníků, jejich využíváním, formováním, pracovním chováním, propojování jeho činností, vztahu k práci, organizaci a ostatním spolupracovníkům, ale rovněž i k jeho spokojenosti a rozvoji. O podobě své personální práce, o její struktuře a rozsahu si rozhoduje každá organizace sama. Je však důležité si uvědomit význam, který lidské zdroje představují, a že jejich řízení rozhoduje o udržitelnosti a úspěšnosti organizace. (Koubek 2007, s. 13-14)

Zájem o člověka v pracovním procesu z pohledu věd přichází s průmyslovým a ekonomickým rozvojem a s jeho vlivem na život pracujících, především dělníků. Studium pracovních a životních podmínek se zabývali někteří ekonomové a sociální reformátoři, ale výsledky těchto studií neměly takový charakter, aby se mohly uplatnit přímo v řízení

podniků. Uplatňování společenských věd v oblasti řízení lidských zdrojů přichází začátkem 20. století. (Bielczyk, 2005, s. 17)

V teorii i praxi se ve spojení s řízením lidí v organizaci můžeme setkat s termíny personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení či řízení lidských zdrojů. Nejedná se však o synonyma, ale v případě **personální práce** a **personalistiky** můžeme hovořit spíše jako o nejobecnějším označení pro oblast řízení organizace (jak již bylo výše zmíněno). Zbylé pak určují jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce. (Koubek 2015, s. 14)

3.2.1 Historický vývoj

Historicky nejstarší vývojovou fází je označována Personální administrativa. V tomto pojetí se jednalo spíše o pasivní a pouze podpůrnou roli. Úkolem bylo zajišťování administrativních prací a procedur spojených se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů, a poskytováním získaných informací řídicím složkám.

Před druhou světovou válkou se začíná objevovat nová koncepce personální práce **Personální řízení**. Ve snaze podniků na expanzi a ovládnutí trhu se ukazuje, že významnou roli při hledání konkurenceschopnosti a zdroje prosperity je člověk a lidská práce. Vznikají personální útvary a rozvíjejí se metody personální práce, která se stává záležitostí specialistů. Personální práce má však v této vývojové fázi spíše povahu operativního řízení. Stále se zaměřuje pouze na problémy uvnitř organizace, nikoliv však na dlouhodobé a strategické řízení.

Nejnovější koncepcí rozvíjející se v průběhu 50. a 60. let je **Řízení lidských zdrojů**. Význam člověka a lidské pracovní síly se stává nejdůležitějším výrobním vstupem a hnací silou činnosti organizace. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení, a od personálního řízení se pak odlišuje především těmito charakteristikami:

- **Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem** (zaměření se na dlouhodobá hlediska a zvažování dlouhodobých vlivů všech rozhodnutí v oblasti personální práce)
- **Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace** (aby organizace byla úspěšná a konkurenceschopná, je zapotřebí neustále získávat informace o vnějších ekonomických podmínkách, trhu práce, populačním vývoji,

hodnotové orientaci lidí, jejich sociálním rozvoji a životním způsobu, životním prostředí, legislativě apod.)

- **Personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků** (vedoucí pracovníci přebírají stále více výkonné personální práce, pravomoci a rozhodování. (Koubek 2015, s. 14-15)

Jednotlivé koncepce a vývojové etapy personální práce uvádějí, jak se postupně mění názor teorie i praxe řízení organizace na význam lidí a personální práce. Za účelem dosažení úspěchu organizace, za neustálého transformování podmínek podnikání a hospodaření na světových trzích, bylo nutné reagovat na měnící se faktory, které ovlivňují vývoj personální práce. Mezi hlavní činitele změn, patří zvyšující se konkurence, rozvoj informačních a komunikačních technologií, požadavky zákazníků v důsledku postupující globalizace a odstraňování bariér volného obchodu.

Přestože jednotlivé přístupy personální práce se vztahují k určitým obdobím, uplatňují se v rozličných podobách v různých organizacích dodnes. Volba koncepce pak závisí na velikosti organizace, na její činnosti, strategii, struktuře, technické vybavenosti, úrovni kvalifikace lidí a podobně. (Šikýř, 2014, s. 32)

3.2.2 Systém lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů funguje prostřednictvím systémů, které se vzájemně podporují a propojují:

- **Filozofie lidských zdrojů** popisující zásadní hodnoty a základní principy využívané v řízení lidí.
- **Strategie lidských zdrojů** určující směr, jakým chce řízení lidských zdrojů jít.
- **Politiky lidských zdrojů**, což jsou zásady a pravidla, která definují uplatňování a realizování hodnot, principů a strategií v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů.
- **Procesy v oblasti lidských zdrojů** zahrnující formální postupy a metody využívané k realizaci strategických plánů a politik lidských zdrojů.
- **Praxe v oblasti lidských zdrojů** obsahují neformální přístupy využívané při řízení lidí.

- **Programy v oblasti řízení lidských zdrojů**, pomocí nichž je možné uskutečnit strategii, politiku a praxi v oblasti lidských zdrojů. (Armstrong, 2007, s. 27)

3.2.3 Cíle politiky řízení lidských zdrojů

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. (Armstrong, 2007, s. 30)

Mezi cíle řízení lidských zdrojů patří:

- podpora dosažení strategických cílů pomocí strategií lidských zdrojů
- rozvoj kultury zaměřené na vysoký výkon
- zabezpečení kvalifikovaných, talentovaných a oddaných lidí v organizaci
- vytváření pozitivních pracovních vztahů a budování důvěry mezi zaměstnanci a managementem
- podpora uplatňování etického přístupu k řízení lidí (Armstrong, Taylor, 2015, s. 48)

3.2.4 Teorie řízení lidských zdrojů

Řízení je specifickou oblastí systematické řídicí činnosti, které využívá poznatky teorie a praxe a metody z řady vědních disciplín.

Teorie řízení se pak zabývá řízením a popisem systémů s cílem nalézt optimální prostředky a formy k usměrnění chování systému vzhledem k požadovaným cílům. (Kociánová, 2012, s. 13)

Oddanost

Spíše než direktivní způsob řízení s úzce vymezeným pracovním místem je pro zaměstnance důležitější vzájemná spolupráce, být součástí týmu a získávání větší odpovědnosti. Takový zaměstnanec dosahuje vyššího uspokojení z vykonané práce a současně i výkonu. Tento přístup přináší prospěch jak zaměstnanci, tak i organizaci.

Motivace

Tato teorie je založena na faktorech, které ovlivňují cílově orientované chování. Vhodně motivovaní zaměstnanci jsou více angažováni a dosahují lepších výkonů.

Teorie založená na zdrojích

Teorie předpokládá, že pokud chce být organizace konkurenceschopná, musí disponovat se zdroji, které jsou hodnotné, vzácné a obtížně napodobitelné a nahraditelné. Řízení lidských zdrojů by mělo zajistit, aby tomuto měřítku lidské zdroje, o kterých organizace rozhoduje, vyhovovaly.

Teorie chování v organizaci

Na rozvoji organizace, schopnosti efektivně pracovat a dosahovat požadovaných výsledků má velký vliv individuální i skupinové jednání lidí v organizaci, její struktura, procesy a kultura. Důležité je pro řízení lidských zdrojů tyto přístupy správně nastavit.

Kontingenční teorie

Podle této teorie by strategie, politiky a postupy v oblasti řízení lidských zdrojů měly být v souladu s podmínkami vnitřního i vnějšího prostředí. Jde o uvědomění si závislosti vlivů jako je velikost organizace, oblast podnikání, technologická vyspělost, kapitálová náročnost apod.

Teorie lidského kapitálu

K dosahování úspěchu organizace jsou využívány schopnosti, dovednosti a znalosti lidí.

Teorie AMO

Pokud bude zaměstnanci umožněno uplatnění jeho schopností A, bude správně motivován M a bude mít vytvořeny podmínky k práci O, zlepšuje se jeho výkon

Teorie zastoupení

V případě manažerů, kteří jednají jako zástupci vlastníků, je důležité, aby jednali v jejich zájmu. Je tak nutné zajistit odpovídající kontrolu a správnou stimulaci. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 49-51)

3.2.5 Modely řízení lidských zdrojů

Pojetí řízení lidských zdrojů vychází z prvních modelů řízení lidských zdrojů, které byly formulovány na amerických univerzitách v polovině 80. let 20. století. Mezi původní modely řízení lidských zdrojů patří Michiganský model označovaný také jako „model shody“ nebo „model souladu“ a Harvardský model. (Šikýř, 2014, s. 35)

Michiganský model

Tento model formulovali Fombrun, Tichy a Devanna (1984) z Michigan Business School, jako strategický přístup k řízení organizace založený na souladu mezi strategií, strukturou a systémem řízení lidských zdrojů jako reakci na neustále se měnící vlivy podnikatelského prostředí. Dosažení tohoto souladu je tak podmínkou k cestě za získáním očekávaných výsledků podnikání a hospodaření. Nejdůležitější je však systém řízení lidských zdrojů, který ovlivňuje výkon organizace tím, že ovlivňuje výkon lidí, kteří pracují v rámci struktury organizace a rozhodují o realizaci její strategie. (Šikýř, 2014, s. 35-36)

Dále byl vytvořen názor, že existuje cyklus řízení lidských zdrojů, které tvoří čtyři charakteristické postupy vykonávané ve všech organizacích. Jsou to:

1. **Výběr** – zajištění schopných a dostatečně motivovaných pracovníků
2. **Hodnocení** – řízení pracovního výkonu
3. **Odměňování** – spravedlivě nastavený systém odměňování a stimulace pracovníků
4. **Rozvoj** – rozvíjení kvalitních pracovníků (Armstrong, 2007, s. 28)

Obrázek 3 - Cyklus lidských zdrojů



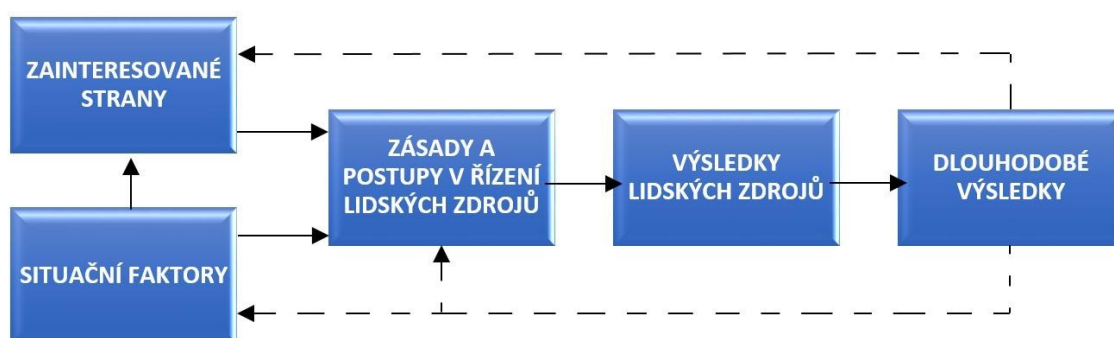
Zdroj: Armstrong, 2007, s. 29, vlastní úprava

Harvardský model

Zakladatelem tohoto pojetí byla harvardská škola Beera a kol. (1984). Uvádějí, že na to, jaké budou uplatňované zásady a postupy v řízení lidských zdrojů, působí dva faktory. Na jedné straně je zde **vliv zainteresovaných stran** (vlastníci, manažéři, odbory, zákazníci, dodavatelé, stát apod.), a **vliv externích a interních situačních faktorů**, kam spadají například podmínky na trhu, vývoj technologií, kultura organizace, strategie organizace apod. Na druhé straně jsou ovlivňovány vytvořením **výsledků lidských zdrojů** (schopnosti, motivaci a oddanosti zaměstnanců vůči společnosti, souladu s cíli zaměstnanců a organizace, efektivnosti nákladů apod.). Tyto výsledky dále ovlivňují celkové dlouhodobé dopady pro jednotlivé zaměstnance, firmu jako celek i pro společnost (spokojenost jednotlivců, efektivnost organizace, sociální pohoda).

Principem modelu je důraz na roli manažerů v řízení lidských zdrojů. Dává jim tak vodítko k definování a uskutečňování strategií řízení lidských zdrojů, kdy je nutné zvažovat veškeré vlivy, ale především vliv zaměstnanců. Nastavování systémů jejich odměňování, organizaci práce, rozvíjení schopností a dovedností, podněcování k oddanosti apod. Současně je nezbytné zajištění efektivnosti nákladů na řízení lidských zdrojů. Zachování těchto postupů a zásad vede k předpokládanému výkonu zaměstnanců a tím i organizace. (Šikýř 2014, s. 36-37).

Obrázek 4 - Harvardský model řízení lidských zdrojů



Zdroj: Šikýř, 2014, s. 37, vlastní úprava

Evropský model

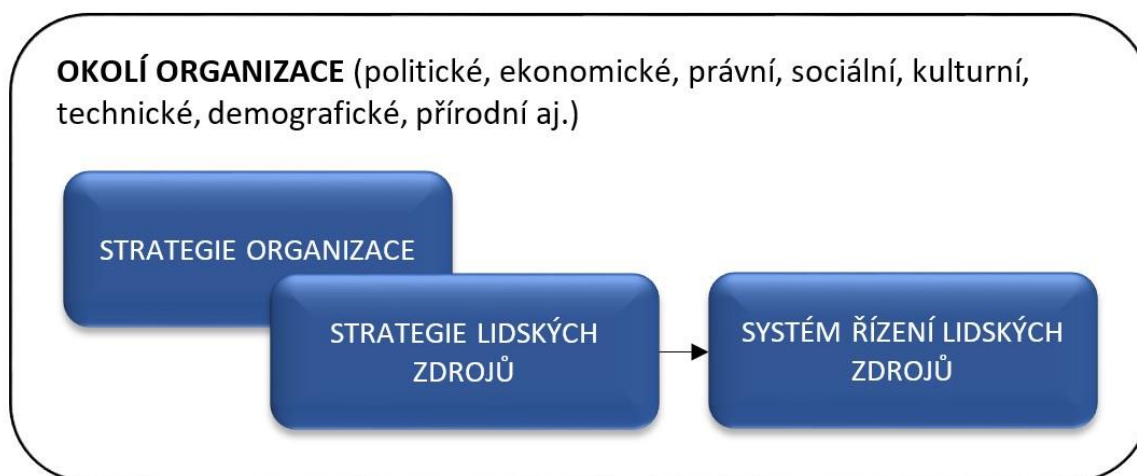
Díky mnoha podstatným odlišnostem a jiným podmínkám jak mezi Amerikou a Evropou, tak i mezi jednotlivými evropskými zeměmi, dochází k hledání nejlepšího pojetí řízení lidský zdrojů, a snaže formulovat tak evropský model.

Prosazované evropské pojetí řízení lidských zdrojů se přiklání k názoru, že žádné zásady a postupy nelze uplatňovat univerzálně, ale že je nutno brát v úvahu všechny okolnosti, které je ovlivňují (politické, ekonomické, sociální, právní, přírodní, kulturní a jiné). Zatímco integrace evropských zemí rozvíjí konvergenční pojetí a nalézání společných zásad a postupů pro všechny evropské organizace, tak divergenční pojetí řízení lidských zdrojů spatřuje značné odlišnosti a specifika pro každou evropskou organizaci.

Chris Brewster formuloval základní východiska utvářejícího se evropského modelu řízení lidských zdrojů, kde zahrnuje vliv odlišných podmínek v okolí organizace. Současně zdůrazňuje rozdíly s americkými modely spočívající v kultuře, kdy evropská kultura podporuje spíše zájem skupiny než zájem jednotlivce. To se tak projevuje v legislativě, jelikož v této návaznosti je evropská legislativa podstatně přísnější v úpravě pracovněprávních vztahů a sociální ochraně zaměstnanců. Úloha evropských států je daleko aktivnější při ovlivňování zaměstnanosti a trhu práce a odbory jsou mnohem silnější a mocnější.

V tomto modelu Brewster zastává spíše divergenční pojetí řízení lidských zdrojů se specifickými zásadami a postupy, ovšem nevylučuje ani konvergenční pojetí se společnými znaky. Existují tedy univerzálně použité zásady a postupy, ovšem k jejich úspěšnému přebírání a využívání požaduje přizpůsobení se vnějším a vnitřním podmínkám. (Šikýř, 2014, s. 38-40)

Obrázek 5 - Model řízení lidských zdrojů v souladu s okolím organizace



Zdroj: Šikýř, 2014, s. 39, vlastní úprava

3.2.6 Faktory ovlivňující personální řízení

Při uskutečňování personálního řízení je nutné, aby organizace reflektovala na aktuální faktory prostředí a při stanovování cílů, metod a nástrojů reagovala na vnitřní a vnější podmínky organizace.

Vnější podmínky

- **Rozvoj nové techniky a vyvíjející se technologie** s vlivem na obsah a povahu práce a na požadovanou kvalifikaci pracovníků.
- **Ekonomické podmínky** v podobě střídajících se hospodářských cyklů, které ovlivňují zaměstnanost.
- **Konkurence** na národním, evropském a globálním trhu vytvářející tlak na produktivitu práce, kvalitu a flexibilitu.
- **Vládní politika a legislativa** (politika zaměstnanosti, navyšování minimální mzdy, úpravy sociálního a zdravotního pojištění, antidiskriminační zákony).
- **Demografické vlivy** (populace, demografické složení pracovní síly podle úrovně vzdělání, věku, pohlaví, imigrace).
- **Aktuální situace na trhu práce** (lokální, celostátní i mezinárodní trh práce, podmínky na trhu práce, například výše mezd a atraktivita zaměstnaneckých výhod)

poskytovaných konkurenty, dostupnost pracovních sil v nezbytném množství a potřebné kvalifikaci, imigrace).

- **Globalizace trhu práce.** Mění se pracovní rozmanitost z pohledu vytváření podmínek k práci pro všechny lidi bez ohledu na jejich individuální odlišnosti (věk, pohlaví, rasa, etnická příslušnost, mentální a tělesné charakteristiky, sexuální orientace, rodinný stav, mateřský jazyk, náboženství nebo geografická příslušnost).
- **Prostorová mobilita pracovních sil** (některé regiony jsou více preferovány z důvodu jejich atraktivnosti)
- **Hodnotová orientace lidí,** jejich sociální potřeby, profesně kvalifikační orientace a jiné.

Vnější faktory se vzájemně ovlivňují a v různé rychlosti se mění a vyvíjí. Změna jednoho faktoru často znamená změnu dalších. Jen velmi málo mohou tato organizace ovlivnit a jejich působení je značně závislé na jejich vnitřních faktorech.

Vnitřní podmínky

- **Velikost organizace** – počet pracovníků v organizaci
- **Charakter činnosti organizace ovlivňující charakter práce a strukturu pracovníků** – pracovní činnost a její podmínky, nároky na kvalifikaci, motivaci a stimulaci k vykonávání práce – přitažlivost práce, finanční ohodnocení, možnost vzdělávání, kariérní postup
- **Organizační struktura** – uspořádání organizace podle útvarů a podle vazeb, které mezi sebou mají
- **Strategie a politika organizace,** její cíle, organizační kultura a způsob řízení.
- **Ekonomická situace organizace,** kdy její hospodářské výsledky ovlivňují objem finančních prostředků pro personální oblast a tím tak možnost odměňování, vzdělávání, péči o pracovníky a další.
- **Geografická poloha** – dopravní obslužnost, populace, město x venkov a další
- **Technické a technologické vybavení,** které ovlivňuje charakter práce, kvalifikaci pracovníků, jejich rozvoj a pracovní podmínky.
- **Struktura pracovníků** (kvalifikační, sociální, profesní, mobilita, flexibilita)

- **Organizační kultura** - je nedílnou a velice důležitou součástí organizace. Vyjadřuje to, jak se pracovníci v organizaci chovají, jejich postoje, ideologii, sdílení hodnot a norem, jejich vzorce chování.
- **Sociální, profesní a kvalifikační struktura pracovníků**, jejich rozvojový potenciál, flexibilita, mobilita.
- **Odbory** – jedná se o kolektivní vyjednávání mezi zaměstnavatelem a odbory především o pracovních podmínkách a výši mezd. (Kociánová, 2012, s. 89-90)

3.2.7 Úkoly a činnosti řízení lidských zdrojů

V nejobecnějším pojetí je úkolem řízení lidských zdrojů snaha o neustálé zlepšování výkonnosti organizace, o efektivní využívání všech disponibilních zdrojů, a to hlavně prostřednictvím lidských zdrojů. K naplňování těchto úkolů slouží jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů, které se zaměřují především na získávání, využívání, rozvoj a motivaci pracovníků, aby tak s jejich pomocí bylo dosaženo strategických cílů organizace.

Jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů zahrnují:

- Vytváření a analýzu pracovních míst
- Plánování lidských zdrojů
- Obsazování volných pracovních míst
- Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců
- Odměňování zaměstnanců
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- Péče o zaměstnance
- Využívání personálního informačního systému

Vytváření a analýza pracovních míst

Je základním východiskem personální práce v organizaci. Popisuje pracovní místa a specifikaci požadavků (úkolů, povinností, pravomocí, odpovědnosti a podmínek). (Šikýř, 2014, s. 22-23)

Plánování lidských zdrojů

Je to nepřetržitý a systematický proces plánování lidských zdrojů v potřebném množství, s potřebnými předpoklady, dovednostmi, praxí, dostatečnou motivací, loajalitou

a ochotou se dále rozvíjet. Plánování lidských zdrojů je založeno na předvídání vývoje potřeb, aby měl podnik v současnosti i budoucnosti dostatek pracovní síly. Při plánování je nutné znát a respektovat podnikovou strategii. (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 226)

Obsazování volných pracovních míst

Obsazování nově vytvořených pracovních míst (např. v souvislosti s plánovaným rozšířením činnosti organizace) nebo uvolnění pracovních míst v organizaci (v důsledku plánovaného – mateřská dovolená, či neplánovaného – výpověď zaměstnance). Jedná se o výběr nejvhodnějších uchazečů, přijímání vybraných uchazečů a adaptace nově přijatých uchazečů. (Šikýř, 2014, s. 22)

Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

Řízení pracovního výkonu je proces, kdy se pomocí zlepšování pracovního výkonu jednotlivých pracovníků a týmů zlepšuje výkon celé organizace. Je to systém, s jehož pomocí organizace stanovují pracovní cíle, přidělují a hodnotí práci, poskytují zpětnou vazbu na pracovní výkon a vymezují požadavky na vzdělání a rozvoj. (Armstrong, 2011, s. 23-24)

Odměňování zaměstnanců

Řízení odměňování se zabývá vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování. Je důležité, aby systém odměňování vycházel ze zásad a principů rovnosti, spravedlnosti, důslednosti a průhlednosti. Aby zaměstnanci byli odměňováni za hodnotu, kterou vytvářejí, dle jejich chování, výsledků a výkonů. Tato odměna by také měla mít motivující charakter k získávání oddaných a angažovaných zaměstnanců a měla by vyjadřovat to, jak si jich organizace cení. (Armstrong, 2007, s. 515)

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Cílem systému podnikového vzdělání a rozvoje je napomáhání zaměstnancům k osvojování si nových znalostí a dovedností, ale současně také vede i ke změnám v jejich myšlení a chování. Nové pracovní návyky a postoje jsou nejen prostředkem, nýbrž i podmínkou úspěchu zavádění organizačních změn. Systematickým přístupem ke vzdělávání

a rozvoji má organizace možnost dosahovat požadovaného výkonu, a tak získat potřebnou konkurenční výhodu prostřednictvím svých zaměstnanců. (Tureckiová, 2004, s. 90-91)

Péče o zaměstnance

Přestože není možné nalézt přímý vztah mezi spokojeností a výkonem pracovníků, praxe prokazuje, že spokojený pracovník ochotněji přijímá požadavky na kvalitu a kvantitu jeho výkonu, ve větší míře se ztotožňuje s organizací a jejími cíli, a nevnímá tak možnost nabídek práce ze strany konkurence, než pracovník, který je nespokojený a frustrovaný.

Úroveň péče o pracovníky vypovídá o tom, jaký význam pro zaměstnavatele mají. Mnozí zaměstnavatelé tak sami aktivně vytváří různé formy péče nad rámec povinné péče vyplývající z platné legislativy, neboť v této činnosti nespátrují pouze zvyšování nákladů na pracovní sílu, ale především účelnou investici a silný prostředek personálního marketingu a motivace k práci.

Péči o pracovníky je možné rozdělit do tří skupin:

1. **Povinná péče** – je dána zákony, předpisy a kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně (pracovní podmínky zaměstnanců, odborný rozvoj zaměstnanců, stravování zaměstnanců nebo zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců).
2. **Smluvní péče** – je dána kolektivními smlouvami uzavřenými na podnikové úrovni.
3. **Dobrovolná péče** – je výrazem sociální politiky vůči zaměstnancům (různé požitky, služby, zboží a sociální péče, které dobrovolně poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům ke mzdě).

V péči o pracovníky se prolínají zájmy a cíle:

- **celospolečenské**, které se týkají občanských práv, zdraví a sociálního rozvoje člověka,
- **individuální**, které napomáhají k uspokojování potřeb člověka,
- **zaměstnavatele** – týkající se zabezpečení potřebných lidských zdrojů rozvoje jejich pracovních schopností a sociálních vlastností, jejich motivace a výkonu, sladění zájmů zaměstnanců se zájmy organizace. (Bielczyk, 2005, s. 232-233, 249)

Využívání personálního informačního systému

Personální informační systém slouží ke zpracování personálních údajů, eviduje a uchovává informace o jednotlivých pracovnících, zpracovává agendu odměňování, ale současně výrazným způsobem napomáhá při analýze informací o lidských zdrojích důležité pro organizování a personální plánování. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 357)

Ne vždy, a ne ve všech organizacích se uvedené personální činnosti provádějí. Především v malých firmách nenalézají své uplatnění, a to hlavně z důvodu náročností a potřebné odbornosti. Odlišnosti existují v první řadě v rozsahu a periodicitě jejich provádění. V každém případě je vždy potřeba věnovat pozornost například hodnocení, odměňování, péči o pracovníky či pracovním vztahům. (Koubek, 2007, s. 19)

Úrovní personálního řízení, ale i mnohými dalšími skutečnostmi je ovlivněno rozdělení pravomocí a odpovědností v jeho jednotlivých oblastech.

Odpovědnost za personální řízení v organizaci nese **vrcholové vedení**, které odpovídá za personální strategie a stanovení zásad personální politiky. Dále jsou to **personální specialisté**, jež zajišťují personální činnosti a poskytují personální služby vedení organizace, vedoucím pracovníkům i jednotlivým zaměstnancům, ale především však **vedoucí pracovníci**, na kterých leží odpovědnost za uskutečňování personální práce v každodenním kontaktu s podřízenými. (Kociánová, 2012, s. 95)

3.3 Motivace

Slovo „motivace“ má původ v latinském „movere“ – hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání. (Provazník, Komárková, 2004, s. 23)

Motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, kterého určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání. (Pauknerová, 2006, s. 173)

Motivace je jedním ze základních psychických procesů, vnitřní pohnutka, motiv, ne vždy zcela uvědomované, které podněcuje jednání člověka k něčemu a pohání ho něco dělat.

Tyto vnitřní psychické síly působí ve třech rovinách.

- **Dimenze směru** – vyjadřuje určitý směr, orientaci činnosti člověka, k určitému cíli, toho, co se pokouší dělat.

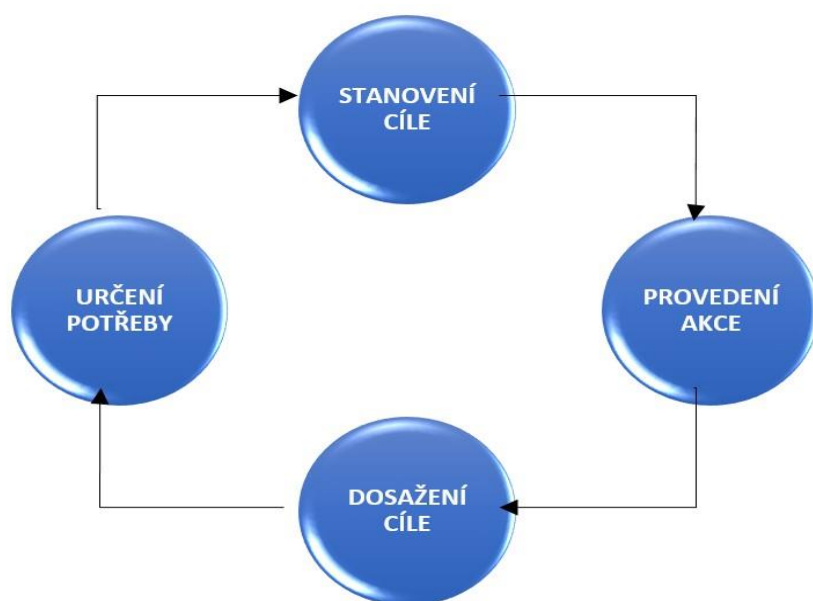
- **Dimenze intenzity** – vystihuje vynaložení energie, sílu motivace a píli, s jakou se jedinec pokouší o dosažení cíle.
- **Dimenze stálosti a vytrvalosti** – vyjadřuje úroveň schopností, se kterými jedinec překonává nejrůznější vnější i vnitřní bariéry, překážky, nezdary a neúspěchy, jak dlouho se o to pokouší a pokračuje ve své motivované činnosti.

(Bedrnová, Nový, 1998, s. 221-222)

Teorie motivace zkoumá proces motivování a utváření motivací. Vysvětluje a popisuje, proč se lidé při práci chovají určitým způsobem a co mohou organizace udělat, aby je povzbudili a oni tak mohli lépe uplatnit své schopnosti a vyvíjet úsilí, které posílí splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb. Motivační proces je však velmi komplikovaný, neboť lidé mají různé potřeby a cíle a podnikají různé kroky, aby tohoto dosáhli. (Armstrong, 2007, s. 219)

Armstrong (2007, s. 220) označuje motivaci jako proces, kdy vědomím nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb a přáním tyto potřeby uspokojit – něco získat, nebo něčeho dosáhnout, jsou poté stanovovány cíle. Ke splnění cílů, tedy uspokojení potřeby a přání je nutné zvolit cesty a způsoby chování. Pokud je cíle dosaženo, potřeba uspokojena, je předpoklad, že se stejné chování bude opakovat v případě, že by se objevila podobná potřeba. Tento proces úspěšného chování se nazývá upevňování přesvědčení nebo také zákon příčiny a účinku.

Obrázek 6 - Motivace



Zdroj: Armstrong 2007, s. 220, vlastní úprava

3.3.1 Pracovní motivace

Motivace je vnitřní proces vyjadřující vůli, ochotu a touhu člověka vyvinout úsilí, které povede k dosažení konkrétního cíle nebo výsledku. O takovém chování a jeho projevech můžeme hovořit jako o motivovaném jednání. Pracovní motivace je významnou součástí lidské motivace jakožto složitého psychologického problému. Pracovní motivaci, tedy motivaci k pracovní činnosti můžeme vyjádřit jako přístup jednotlivců k práci a jejich ochotu pracovat. (Tureckiová, 2004, s. 55-57)

Motivace pracovníků patří k hlavním úkolům i odpovědnostem jejich vedoucích. Ke správné motivaci je důležité pochopit okolnosti, které k jejich motivaci přispívají, ale i ty, které jí brání. (Urban, 2017, s. 12)

3.3.2 Motiv

Motiv lze chápat jako psychologickou pohnutku, příčinu či důvod určitého lidského chování. Jedná se o vnitřní psychickou sílu, která činnost člověka orientuje určitým směrem, v daném směru aktivizuje a tuto aktivitu udržuje. Působení motivu pak trvá do té doby, dokud není dosaženo jeho cíle. (Provazník, Komárková, 2004, s. 24)

Motivy mají složku **energizující**, poněvadž dodávají sílu a energii jednání lidí a **řídící** – udávají směr jednání, rozhodnutí se pro určitou věc, vybírají způsob a postup, jak toho dosáhnout. (Bělohávek, 2008, s. 40)

Motiv je pohnutka, která se zaměřuje na uspokojení potřeb – snaha narovnat určitý stav, který může pramenit:

- z nedostatku – žízeň, hlad, potřeba peněz, sociálních kontaktů, úspěchu, uznání
- z přetlaku – odreagovat se, zbavit se stresu nebo vzteku, vybit se

Motivy lze dělit na:

1. **Primární** – fyziologické cyklické potřeby, vrozené, sebezáchovné
 - Biologické motivy – potřeba potravy, kyslíku, sexu, poskytování a přijímání rodičovské péče atd.
2. **Sekundární** – projev mozkové aktivity.
 - Psychické motivy – směřují k uchování vnitřního řádu a duševní pohodě. Potřeba sebeurčení, stabilní osobní identity, nalezení smyslu života, řízení se vnitřními

etickými standardy, dále pak tendence vyhledávat novost a rozptýlení, dokazovat si schopnost řešit problémy, překonávat překážky, řídit svůj vlastní život.

- Sociální (kulturní) motivy – regulují mezilidské vztahy i jejich prožívání - potřeba dosažení úspěšného výkonu, potřeba vyhnout se neúspěchu, potřeba afiliace, potřeba intimity (sdílení niterných pocitů), potřeba moci atd. (<https://www.studium-psychologie.cz/>)

Obecným cílem každého motivu je dosažení nasycení – vnitřního uspokojení, pocitu naplnění ze získání cíle motivu. Působení motivu přetrvává do té doby, dokud není dosaženo zvoleného cíle. O takových motivech můžeme hovořit jako o **cílových**. Motivy však ne vždy musí mít cílový stav. Může se jednat o motivy, kdy zájem člověka směřuje k určitým oblastem, např. literatuře, umění atd. Tyto pak označujeme jako motivy **instrumentální**.

Problematiku motivace, její složitost a komplikovanost umocňuje skutečnost, že v lidské psychice zpravidla v jednom okamžiku nepůsobí pouze jeden motiv, ale účinkovat zde může více motivů, dokonce někdy i celý soubor motivů. Ty pak mohou mít shodný, ale i opačný směr. Současně i intenzita a vytrvalost může být rozdílná. Pokud se motivy orientují stejným směrem, platí, že se vzájemně posilují a tím podporují průběh motivované činnosti. V případě, že motivy působí protikladně, mohou se vzájemně oslabovat a narušovat motivovanou činnost. (Bedrnová, Nový, 1998, s. 222-223)

3.3.3 Stimulace, stimul

Stimulaci chápeme jako vnější působení na psychiku člověka, kdy v jeho důsledku dochází k určitým změnám jeho činností na základě změny psychických procesů, především pak změny jeho motivace. Jedná se tak o působení a ovlivňování psychiky jedince zevnějšku, které může mít různé podoby a formy činností jiným člověkem. V případě stimulace tak hovoříme o vědomém a záměrném ovlivňování činnosti jiného člověka.

Stimul je jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Je to vnější působení na jeho psychiku nejčastěji činností jiného člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny jeho motivace. Výsledný efekt stimulačního působení je závislý především na tzv. motivačním profilu objektu.

Tyto podněty dělíme na:

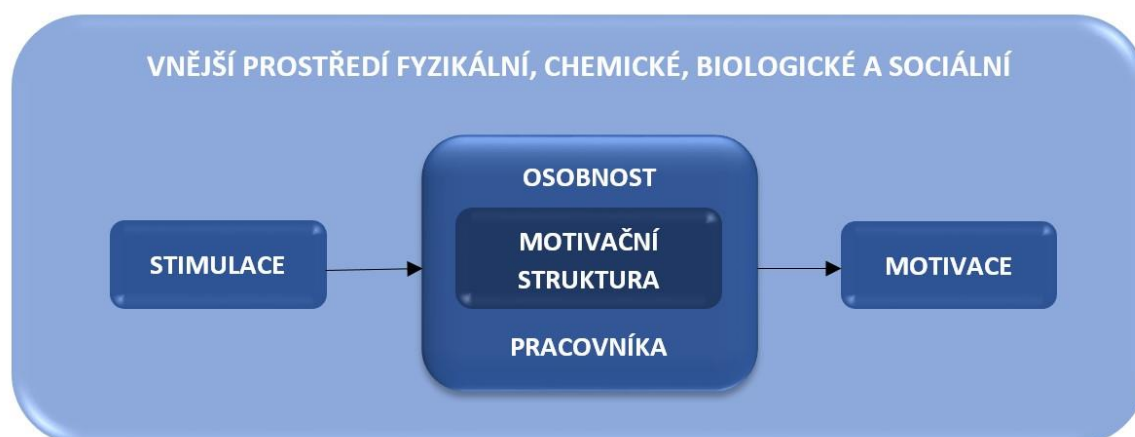
- Impulsy – endogenní (vnitřní) podněty signalizující změnu v těle či mysli člověka (nemoc vyvolá motiv návštěvy u lékaře, hlad vyvolá motiv najíst se, únava vyvolá motiv odpočinku)
- Incentivy – exogenní (vnější) podněty, které aktivují (pracovní postup, pochvala, odměny)

Impulesem či incentivem může, ale také nemusí, být v podstatě cokoliv. Působení záleží především na struktuře konkrétního člověka. (Bedrnová, Nový, 1998, s. 223)

Stimulace jako ovlivňování pracovní motivace a výkonnosti pracovníků

Účinnost stimulace jako záměrného ovlivňování lidského chování je velice závislá na znalosti motivační struktury jedince, kterého chceme ovlivňovat.

Obrázek 7 - Schématické znázornění vztahu stimulace – osobnost člověka – motivace



Zdroj: Bedrnová, Nový, 1998, s. 269, vlastní úprava

Při charakterizování stimulace jako záměrného působení na motivaci je nutné pochopit, že ne všechny podněty mají schopnost motivaci ovlivnit. Mezi stimulací a motivací není tak přímý vztah, ale vstupuje sem motivační skladba pracovníka s projekcí jeho potřeb, hodnot, zájmů, návyků, zkušeností i psychickým vyladěním.

Variabilita lidských potřeb a jejich motivačních struktur je značně rozsáhlá, ale současně i možnosti využití stimulačních prostředků je značné. Stimulem (vnějším podnětem, pobídkou, popudem, incentivem) je v podstatě vše, co je pro pracovníka významné, a také to, co může organizace nabídnout. (Bedrnová, Nový, 1998, s. 268-270)

Hmotná odměna – bývá považována za hlavní stimulační prostředek vzhledem k tomu, že je zdrojem existenčních prostředků pro život pracovníka. Důležitá jsou pravidla odměn, která zvyšují stimulační účinnost. Především pak spravedlnost, přímý vztah k výkonu, načasování a jasné vazby mezi vynaloženým úsilím a odměnou.

- **Odměna peněžní** – mzda, plat, prémie, odměny
- **Odměny specifické** – mobilní telefon, notebook, služební auto k soukromým účelům, zaměstnanecké akcie, bezúročné zaměstnanecké půjčky, příspěvky na pojištění, slevy na zboží, příspěvky na dovolenou, kulturu, sport, dopravu či stravování.

Vnímání těchto odměn a jejich význam záleží na cílenosti, na aktuální situaci příjemce a může podněcovat více než finanční odměny. Vyjadřují zájem organizace o jeho osobu a jeho potřebnost, ale současně povzbuzují sebevědomí, pocit odpovědnosti a sounáležitosti. (Bedrnová, Nový, 1998, s. 270-271)

Obsah práce – orientace na obsah činnosti se může různit, a tak není účinný pro všechny pracovníky ve stejné míře. Úkolem vedoucích pracovníků je pak pomoc v nalézání těchto prvků a jejich účinnost dále podporovat a rozvíjet.

- Tvořivé myšlení
- Samostatnost a autonomie
- Konceptní a systematické myšlení
- Hrdost na práci a vlastní schopnosti
- Prestiž
- Seberozvoj
- Sebekontrola
- Jistota
- Péče o přírodu
- Moc
- Estetické hodnoty
- Společenské vztahy

(Bedrnová, Nový, 1998, s. 271-272)

Povzbuzování pracovníků je neformální hodnocení, kdy jeho prostřednictvím pomáhají řídicí pracovníci svým podřízeným objevovat stimulační hodnotu v obsahu práce.

V racionální rovině jde o zpětnou vazbu vedoucího pracovníka, kdy své podřízené informuje o úrovni jejich výkonů vzhledem ke stanoveným cílům.

V rovině prožitkové jim pak dává pocit důležitosti, zvyšuje jejich sebedůvěru, pozitivní uspokojení a posiluje přesvědčení o schopnostech podávat ještě lepší výkony. (Bedrnová, Nový, 1998, s. 272)

Atmosféra pracovní skupiny má velice významné simulační účinky, které zahrnují všechny sociální faktory. V každé skupině existují vlastní pravidla, normy, projevy, soudržnost, má svoji vnitřní strukturu, kde každý jedinec má svoji roli. Pro vedoucího pracovníka je pak velice důležité, aby byl citlivý a vnímavý ke všem těmto jevům, neboť bez jejich znalostí nelze skupinu efektivně vést, ovlivňovat a předcházet problémům v mezilidských vztazích. (Bedrnová, Nový, 1998, s. 273-275)

Pracovní podmínky a režim práce jsou velice důležité k vnímání pracovníků, jakým způsobem a v jaké míře je jim věnovaná péče. Je nutné, aby organizace vytvářela pro své pracovníky takové podmínky pro práci, které se projeví primárně zlepšením pracovního výkonu, ale také druhotně zlepšením vztahu mezi zaměstnancem a podnikem. Ne vždy pracovníky uspokojuje, že pracují v dobrých zvukových, tepelných, světelných, mikroklimatických a jiných podmínkách, ale na druhou stranu jejich dlouhodobá absence zvyšuje jejich nespokojenost a snižuje motivaci. (Bedrnová, Nový, 1998, s. 275)

Identifikace s prací, profesí a podnikem znamená, že pracovník přijímá svoji práci jako nedílnou součást svého života, profesi považuje za součást své osobní charakteristiky a ztotožňuje se s organizací a přijímá její cíle, jako cíle vlastní. Výkon takového pracovníka je dlouhodobě vysoký. (Bedrnová, Nový, 1998, s. 275)

Externí stimulační faktory – jedná se o stimulační faktory mající širší než podnikový rámec. V tomto případě se může jednat o image podniku, o to, jakou má pověst a prestiž, politickou situaci, makroekonomickou či rodinné mikroklima. (Bedrnová, Nový, 1998, s. 276)

3.3.4 Zdroje motivace

Abychom porozuměli problematice motivace lidského chování, dokázali ji účinně ovládat a efektivně na ni působit, je důležité pochopit, jak vzniká, z čeho pramení a co ji ovlivňuje. Jako zdroje motivace pak můžeme označit ty skutečnosti, které zakládají a významným způsobem ovlivňují zaměření lidské činnosti a schopnosti věci měnit. Na utváření motivace se podílí celá řada skutečností. K základním zdrojům pak patří:

- Potřeby
- Návyky
- Zájmy
- Hodnoty a hodnotové orientace
- Ideály

(Bedrnová, Nový, 1998, s. 224)

Potřeby

Potřeba je považována za základní zdroj motivace a je chápána jako člověkem prožívaný nedostatek něčeho, co může být pro daného jedince subjektivně potřebné, důležité a má pro něj velký význam.

Potřeby můžeme vymezit jako pocit nedostatku nebo přebytku. V rovině prožívání se může projevat jako stav napětí, který vyvolává snahu toto napětí odstranit. (Bedrnová, Nový, 1998, s. 224)

Obrázek 8 - Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti



Zdroj: Bedrnová, Nový, 1998, s. 225, vlastní úprava

Konkretizováním potřeb jako základních zdrojů motivace se zabývalo mnoho psychologů, z nichž je možné uvést například:

K. B. Madsen rozděluje potřeby na:

- a) Primární – vrozené (hlad, žízeň, dýchání, sex, pečování, teplota, spánek, odpočinek, vyhnutí se bolesti, činnosti)
- b) Afektivní – částečně vrozené i naučené (bezpečí, strach, agrese)
- c) Sekundární – naučené (sociální kontakty, moc, vlastnictví, dosažení úspěšného výkonu)

Jiné pojetí členění potřeb dle J. P. Guilforda:

- a) Organické (hlad, pud, všeobecná aktivita)
 - b) Určité podmínky (příjemné prostředí, pořádek a čistota, vážnost a úcta)
 - c) Pracovní (všeobecná ctižádost, stálost, vytrvalost)
 - d) Pozice (svoboda, nezávislost, závislost, konformismu, počestnosti)
 - e) Sociální (sdružování se, disciplína, agresivita, úslužnost)
 - f) Všeobecné zájmy (jistota, dobrodružství, zábava a jiné intelektuální zájmy)
- (Bedrnová, Nový, 1998, s. 227)

Návyky

Návyk lze definovat jako naučený vzorec chování. Tím se stává díky činnostem, které jedinec realizuje častěji nebo pravidelněji v situacích určitého typu či charakteru. Tímto způsobem pak tyto činnosti vykonává automaticky, zafixovaným a ustáleným způsobem. Návyky si jedinec vytváří svými aktivitami sám, ale také mohou být výsledkem výchovy. (Bedrnová, Nový, 1998, s. 226)

Zájmy

Zájmy bývají spojovány se schopnostmi člověka a jsou součástí charakteru osobnosti. Definujeme je jako trvalejší zaměření člověka na určité předměty nebo oblast určité činnosti.

Za zájem je možné považovat to, co jedinec shledává za zajímavé, čemu v případě volby dává přednost, na co upíná svou pozornost a je pro něj z hlediska činností a předmětů oblíbené. Lze je tak chápat jako zvláštní druh motivu. Dle zaměření je možné uvést například zájmy poznávací, estetické, sociální, přírodní, technické, výtvarné, sportovní, vědecké, hudební nebo jazykové a další. (Bedrnová, Nový, 1998, s. 228)

Hodnoty

Hodnotou pro konkrétního člověka může být v podstatě cokoliv. Každý jedinec se během svého života setkává s různými skutečnostmi, kterým připisuje důležitost, hodnotu a význam. Na základě tohoto hodnocení a jednotlivým skutečnostem přiřazuje hodnotám vyšší či nižší hodnotu a tím si vytváří svůj hodnotový systém, který představuje jakousi „osobní hodnotovou mapu“. Hodnotová orientace ovlivňuje jednání i prožívání a stává se vlivným zdrojem motivace veškeré lidské činnosti. Na základě typologie hodnotových orientací dle německého psychologa Sprangera můžeme rozlišit osobnostní typy podle jejich zaměření:

- **Teoretický** – zaměřen na hledání pravdy, uvažování a kritiku, nejvyšší hodnotou je poznání.
- **Ekonomický** – se orientuje na prospěch, prosperitu, užitečnost, hromadění majetku, nejvyšší hodnotou je užitek.
- **Estetický** – spatřování hodnot ve formě a harmonii, sklon k individualismu a soběstačnosti, kde nejvyšší hodnotou je krása.
- **Sociální** – představuje nesobecký způsob myšlení a cítění, nezištné jednání jedince, pro kterého mají velký význam vztahy, nejvyšší hodnotou je láska.
- **Politický** – orientuje se především na vliv, moc, příležitost ovládat jiné a má tendenci neustále soutěžit
- **Náboženský** – smysl nalézá v jednotě a božských hodnotách. (Bedrnová, Nový, 1998, s. 228-229)

Ideály

Ideály se mohou týkat nejrůznějších skutečností či jevů, které mohou vyjadřovat typ osobního profilu, mohou mít podobu životních cílů a představy určitého životního stylu. Ideály vznikají na základě procesů učení, nápodoby a identifikace. (Bedrnová, Nový, 1998, s. 230)

3.3.5 Teorie motivace

Obecná teorie motivace k práci jako součást psychologie uvádí celou řadu teorií pracovní motivace s více či méně uceleným souborem poznatků a hypotéz o faktorech, které jednání člověka v pracovním procesu ovlivňují. Odlišnosti můžeme nalézt v rozdílných východiscích a upřesněním příčin lidského chování v určitých situacích. Pokud by se měly

stát určitým návodem pro praktické využití ve vedení lidí, je nutné, aby byly aplikovatelné v takové formě, která je realizovatelná v běžné řídicí činnosti. (Dvořáková, 2007, s. 168)

Nejvlivnějšími teoriemi, které popisují přístupy k motivaci, jsou:

Teorie instrumentality, která vychází z přesvědčení, že nejlepším prostředkem k motivované práci jsou odměny a tresty, které jsou přímo provázány s výkonem. Je založena na principu upevňování přesvědčení člověka a na tzv. zákonu příčiny a účinku, někdy je také vnímána jako politika „cukru a biče“. (Armstrong, 2007, s. 223)

Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb) vychází z přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. Potřeby a úsilí vynakládané na dosažení cíle se mohou u každého jednotlivce různit a mohou mít rozdílnou intenzitu. Aby bylo dosaženo rovnováhy, je třeba rozpoznat cíl, který potřebu uspokojí a zvolit způsob cesty (chování) k dosažení cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami. Jako nejznámější teorie můžeme uvést Maslowovu hierarchie potřeb nebo Herzbergův dvoufaktorový model. (Armstrong, 2007, s. 223)

Teorie zaměřené na proces kladou důraz na potřeby a na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci. Tyto teorie lze označit také jako kognitivní (poznávací) zabývající se tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je chápou. Dle příslušných procesů je možné dělení na teorii očekávání (expektační teorie), dosahování cílů (teorie cíle) a pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti). Příkladem může být Vroomova expektační teorie, nebo McGregorova teorie X a Y. (Armstrong, 2007, s. 224)

Maslowova teorie hierarchie potřeb

Tato teorie stála u zrodu prvních teorií motivace a její závěry se často využívají až do současnosti. Autorem je americký humanistický psycholog Abraham H. Maslow, který zde vyslovil tezi o hierarchii lidských potřeb a tím podnítl rozvoj teoretických úvah o motivech lidské činnosti. (Tureckiová, 2004, s. 59)

Obrázek 9 - Pyramida potřeb



Zdroj: Tureckiová, 2004, s. 59, vlastní úprava

Na obrázku 9 je znázorněné rozdělení potřeb do pěti vzestupně uspořádaných skupin, kde fyziologické potřeby a potřeby bezpečí jsou označovány jako nižší neboli nedostatkové, a zbylé tři – potřeba sounáležitosti, úcty a seberealizace tvoří potřeby vyšší nebo také růstové. Předpokladem této teorie je, že až teprve po uspokojení nedostatkových potřeb dochází k iniciování uspokojení vyšších – růstových potřeb. (Tureckiová, 2004, s. 59)

Podstatou této teorie je vymezení potřeb člověka jako zdroje základních motivů jeho jednání, kdy je nutné chápat strukturu potřeb z pohledu dynamiky a váhy každé potřeby, neboť do určité míry odrážejí i určitou hodnotovou orientaci každého jedince. (Dvořáková, 2007. s. 169)

Fyziologické potřeby – existenční, které jsou pro člověka nezbytné, a souvisejí se zajištěním fyzické existence jedince a reprodukce lidského rodu (hlad, žízeň, spánek, oblečení, bydlení, sex).

Potřeby bezpečnosti – zajištění pocitu fyzického, duševního a ekonomického bezpečí jednotlivce, ale i jeho rodiny, zabránění možnostem náhlé změny a jejích důsledků při ohrožení zdroje sociálního a ekonomického postavení.

Sociální potřeby – potřeba sounáležitosti, vztahy a kontakty s okolím (skupina, organizace, společnost). Realizuje se v oblasti mezilidských vztahů a požadavky na jejich kvalitu se u většiny zaměstnanců zvyšuje.

Potřeby úcty – psychologické potřeby, které se týkají sebeúcty a úcty z pohledu druhých (status, prestiž). Mají vysoký stupeň pracovních ambic a schopností sebeprosazování.

Potřeby seberealizace – uspokojování možností vzdělávání a rozvoje. Rozvoj osobních vloh, pocitu vlastní hodnoty a možnost ovlivnit utváření vlastního života a okolí. (Dvořáková, 2007, s. 169)

Jak již bylo uvedeno, rozvoj dalších potřeb je podmíněn uspokojivým stavem v této oblasti potřeb. Je ale nutné si uvědomit několik skutečností:

- Pokud je potřeba plně uspokojena, ztrácí svou naléhavost a tím i motivační sílu, a je nahrazena jinou, zpravidla vyšší potřebou.
- Struktura potřeb u jednotlivce i skupin může být rozmanitá s různou důležitostí.
- Motivace trvá, pokud není dosaženo cíle, avšak dlouhodobě neuspokojená potřeba může přejít v náhradní jednání a odvádět pozornost a úsilí zaměstnance nežádoucím směrem.
- V závislosti na vlivu okolí, módy, stavu společnosti a jiných se naléhavost potřeb může měnit. (Dvořáková, 2007, s. 170)

V pracovní praxi ve smyslu využívání určitých nástrojů motivace můžeme dle Tureckiové (2004, s. 60) převést jednotlivé potřeby následovně:

Tabulka 1 - Maslowova teorie potřeb


	Obecná teorie	Pracovní praxe
Fyziologické potřeby	Existenční potřeby, které jedinci zajišťují přežití-jíst, pít, dýchat, spát, sexu	Mzda nebo plat a odpovídající pracovní a organizační podmínky
Potřeby bezpečí	Potřeba fyzického i duševního bezpečí	Jistota pracovního místa, bezpečnost a ochrana zdraví při práci
Sociální potřeby	Potřeba sounáležitosti, vztahy, kontakty, láska	Příslušnost k určité skupině, sdílení společných hodnot a zájmů, kontakty
Potřeby uznání	Potřeba uznání, sebeúcty, prestiž, status	Uspokojení z práce, pracovní postavení, pozitivní hodnocení výkonu
Potřeby seberealizace	Potřeba rozvoje, sebeaktualizace	Odborné i osobnostní vzdělávání, vedení, samostatné rozhodování

Zdroj: Tureckiová, 2004, s. 60, vlastní úprava

Dvoufaktorová teorie motivace

Spolu s Maslowovou teorií potřeb je tato teorie nejznámější teorií potřeb. Autor této teorie F. Herzberg uvádí, že na pracovní motivaci působí dvě skupiny odlišných faktorů. První skupinou faktorů jsou faktory vnější, hygienické a působí v dimenzi pracovní nespokojenost – pracovní spokojenost. Druhou skupinou faktorů jsou faktory vnitřní, motivátory a působí v dimenzi pracovní nespokojenost – pracovní spokojenost + motivace. Jsou-li tedy vnější, hygienické faktory v nepříznivém stavu či kvalitě, způsobují nespokojenost pracovníků a negativně ovlivňují jejich pracovní motivaci. V opačném případě způsobují spokojenost pracovníků, ale nemají výrazný vliv na pracovní motivaci. Jsou-li vnitřní faktory v nepříznivém stavu či kvalitě, způsobí nespokojenost i nemotivovanost pracovníků. V opačném případě přichází na straně pracovníků spokojenost a příznivý vliv na jejich motivaci. (Bedrnová, Nový, 1998, s. 249)

Tabulka 2 - Interpretace Herzbergovy teorie

Hygienické faktory	Motivátory
Prevence pracovní nespokojenosti	Zajištění pracovní spokojenosti
<ul style="list-style-type: none"> - Firemní politika - Kompetentnost nadřízených pracovníků - Vztahy s nadřízený, spolupracovníky a podřízenými - Pracovní podmínky - Mzda - Jistota pracovního místa - Bezpečnost a ochrana zdraví při práci 	<ul style="list-style-type: none"> - Pracovní úspěchy - Možnost odborného a kariérního růstu - Uznání - Odpovědnost - Osobní rozvoj
	
Pracovní nespokojenost	Pracovní spokojenost

Zdroj: Tureckiová, 2004, s. 61, vlastní úprava

McGregorova teorie XY

Douglas McGregor jako autor této teorie předpokládá, že existují dva druhy zaměstnanců. **Teorie X** představuje negativní pohled, kde zaměstnanci jsou líní, práci nemají rádi, vyhýbají se odpovědnosti, mají malou ctižádost a musejí být stále kontrolováni a řízeni systémem odměn a trestů. Naopak **teorie Y** zdůrazňuje pozitivní pohled s předpokladem, že pracovníci práci považují za přirozenou činnost, jsou tvořiví, vyhledávají odpovědnost a rádi řídí sami sebe, snaží se dosahovat cílů ve spojení s potřebou seberealizace a uspokojování vlastního já.

Pokud budeme uvažovat o tom, co může být z této teorie využito v motivaci, nejlepší odpověď nabízí schéma Maslowova rozdělení základních potřeb. Zatímco potřeby nižšího řádu jsou rozhodující pro jednotlivce dle teorie X, teorie Y předpokládá, že potřeby vyšší úrovně jsou zde dominantní. (Robins, Coulter, 2004, s. 392)

Teorie očekávání

Tuto teorii popsal V. H. Vroom ve své knize *Work and Mativation* (Práce a motivace). Klíčovými pojmy jsou zde valence, instrumentalita a expektace. **Valence** vyjadřuje, jak daný jedinec vnímá hodnotu cíle. **Instrumentalita** představuje činnost, pomocí které má být cíle dosaženo. **Expektace** představuje subjektivní očekávání – předpoklad dosažení cíle.

Úroveň motivace se zvyšuje s hodnotou cíle. (Blažek, 2014, s. 166)

Afiliční teorie

Tuto motivační teorii sounáležitosti definoval americký psycholog S. Schachter a zdůrazňuje zde silný význam sociálních aspektů lidského chování. Lidé mají sklony sblížovat se a vytvářet si vztahy, zvláště pak s jedinci, s nimiž sdílí společný prostor, zájmy, názory nebo životní styl. Spolupráce tak přináší větší uspokojení a nové poznatky. Blízké vztahy dávají pocit jistoty, bezpečí a důvěry. Podporují přizpůsobení se podmínkám, a tak například, pokud se nový pracovník s nízkou pracovní motivací zařadí na pracoviště, kde ostatní pracují s plným nasazením, lze předpokládat, že i on vynaloží vyšší úsilí, aby se příliš neodlišoval. (Pauknerová, 2012, s. 173)

Teorie kompetence

R. W. White zde zdůrazňuje potřebu kompetence v pracovní oblasti, která se projevuje jako potřeba prokázat své schopnosti, dovednosti a způsobilosti, a tak získat uznání, obdiv okolí a respekt. V sociální rovině pak práce představuje příležitost porovnávat vlastní výkony a výkony ostatních zaměstnanců. V praxi by tak měl vedoucí pracovník své podřízené pověřovat úkoly, které jsou přiměřeně náročné. Při splnění těchto úkolů je možné očekávat navození žádoucí pracovní motivace. (Pauknerová, 2012, s. 177)

3.3.6 Motivační program

Při nastavování motivačního programu je pro organizaci důležité pochopit, jaké faktory může při motivaci pracovníků využít a do jaké míry jsou již jejich potřeby uspokojovány. Jedná se o to, že různé motivační faktory lze uplatnit v různých organizacích či na různých pracovištích v různé míře. Využití pak závisí na povaze a podmínkách práce, na individuálních potřebách pracovníků, a zda je mohou na daném pracovišti uspokojit. Dále

je nutné si uvědomit, že s rostoucí mírou uspokojení potřeb jejich motivační účinek klesá.

Z tohoto pohledu můžeme motivační faktory rozdělit do čtyř skupin:

1. Faktory, které lze uplatnit, avšak jejich působení již bylo do značné míry vyčerpáno vzhledem k vysokému uspokojení daných potřeb, a tedy nemají již význam pro růst výkonu pracovníků.
2. Faktory, které je možné využít a u kterých nebyly dosud odpovídající potřeby příliš uspokojeny.
3. Faktory s malým významem z důvodu nezájmu, nemožnosti využití, nebo jsou vysoce nákladné.
4. Faktory, které jsou nákladné, jejich využití je omezené a stupeň uspokojování potřeb je nízký.

Největší pozornost by organizace tedy měla věnovat faktorům, které na pracovišti mají silný význam, budou zacíleny na odpovídající potřeby, jež nebyly příliš uspokojeny, nejsou příliš finančně náročné a budou přinášet nejvyšší efekt. (Urban, 2017, s. 21-23)

Vysoké úrovně motivovanosti může organizace dosáhnout, pokud bude nabízet jednak stimuly a odměny, jednak příležitosti pro vzdělání a růst. Významnou roli zde mají manažeři, kteří by měli využívat své motivační dovednosti a tím tak přimět pracovníky ze sebe vydávat to nejlepší.

Mezi deset kroků k dosažení vysoké úrovně motivovanosti patří:

1. Dohodnout se na náročných, ale dosažitelných cílech.
2. Vyjasnit očekávání toho, jak by se lidé při vykonávání své práce měli chovat.
3. Poskytovat zpětnou vazbu týkající se výkonu.
4. Nabízet za dosahování výsledků vhodné peněžní odměny.
5. Nabízet také vhodné nepeněžní odměny jako je uznání a pochvala za úspěšné výsledky.
6. Upozorňovat na vazbu mezi výkonem a odměnami.
7. Vytvářet pracovní role, které poskytují lidem pocit úspěšnosti a příležitost k využívání jejich dovedností a schopností a k samostatnému rozhodování.
8. Vybírat a rozvíjet vedoucí týmů, kteří budou schopni efektivně vést lidi a budou je umět motivovat.

9. Poskytovat lidem zkušenosti a vzdělávání, které bude rozvíjet znalosti a dovednosti potřebné ke zlepšování výkonu.
10. Ukazovat lidem, co musejí dělat, aby rozvíjeli svou kariéru. (Armstrong, Stephens, 2008, s. 70)

4 Vlastní práce

4.1 Představení společnosti

Společnost Profivoda s.r.o. byla založena v roce 2009 panem Patrikem Pavlíkem, který je současně jediným společníkem i jednatelem. Sídlo společnosti je v Dobřanech v ulici 17. listopadu 797. Hlavní podnikatelskou činností společnosti, jak už částečně z jejího názvu vyplývá, je kompletní řešení problematiky vody. Zhruba před třemi lety společnost zakoupila zchátralý komplex budov Plaského kláštera původně sloužící lesní správě na adrese Lipová 8, 331 01 Plasy. Zde byla provedena rozsáhlá rekonstrukce, kdy byly vytvořeny nové kanceláře, sociální zařízení a zázemí pro zaměstnance. Součástí objektu jsou i sklady a dílny. Do těchto prostorů se tak přestěhovala hlavní centrála.

Na počátku podnikatelské činnosti se jednalo v nabídce služeb pouze o rozborů pitné vody a prodej drobných filtračních zařízení. Postupným zjišťováním potřeb zákazníků a neustálým studiem a zájmem o obor se portfolio nabízených služeb rozšiřovalo. Také schopnost poskytnout zákazníkovi komplexní služby vedlo k tomu, že společnost se v posledních letech neustále rozrůstala. V dnešní době zaměstnává 108 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, a spolupracuje přibližně s 15 externími pracovníky, jako jsou například auditor, daňový poradce, právník a další. V nabídce si zákazníci mohou vybrat z této skladby služeb:

Vrtané a kopané studny – zajištění projektu a stavebního povolení, kompletní realizace vrtané nebo kopané studny.

Obrázek 10 - Kopaná studna



Zdroj: fotoarchiv spol. Profivoda s.r.o.

Obrázek 11 - Vrtná souprava



Zdroj: fotoarchiv spol. Profivoda s.r.o.

Čištění vrtů a studní – čištění vrtané a kopané studny, čištění nového vrtu, prohloubení kopané studny.

Laboratorní rozbory vody – rozbory pitné vody, rozbory vody ze studny, akreditované rozbory v laboratoři.

Úprava a filtrace vody – úprava a filtrace vody na klíč. Dle rozboru zjištění a řešení problémů s: bakteriemi ve vodě, chemikálie a chlór ve vodě, dusičnany a dusitany ve vodě, kvalitou pitné vody, těžké kovy a pesticidy ve vodě, tvrdost vody, úprava pH, zakalená voda, nebo železo a mangan ve vodě.

Obrázek 12 - Filtrační zařízení



Zdroj: fotoarchiv spol. Profivoda s.r.o.

Čerpací technika – prodej nových čerpadel do vrtů a studní, domácích vodáren, ponorných a povrchových čerpadel, tlakových a expanzních nádob, armatury, ručních pump a dalšího příslušenství, jejich montáž, kompletní zapojení, ale i servis a opravy.

Hydrogeologie – hydrodynamické a vsakové zkoušky, projekty, stavební povolení.

Tepelná čerpadla – kompletní realizace od terénní prohlídky přes projekt, prodej, instalaci, až po servis.

Domovní ČOV – jímky a septiky na klíč

Obrázek 13 - Jímka



Zdroj: fotoarchiv spol. Profivoda s.r.o.

Čištění vodovodních a topných systémů – čištění a odkalování

Z výčtu služeb je patrné, že tato společnost se zabývá komplexními vodohospodářskými službami – kopanými i vrtanými studnami od A do Z, čistírnami odpadních vod, dešťovou vodou, provádí výkopové práce, veškeré stavební úpravy, dodává různou čerpací techniku, zpracovává kompletní projektovou dokumentaci, vyřízení povolení na úřadech, podklady pro dotace a rozbory. Nezbytnou součástí všech poskytovaných služeb jsou konzultace a poradenství.

Od roku 2016 zažila společnost značnou expanzi nejenom ve výčtu portfolia služeb, ale pochopitelně s tím souvisejícím i nárůstem zaměstnanců a zvyšováním obrátů tržeb.

Tabulka 3 - Nárůst počtu zaměstnanců spol. Profivoda s.r.o.

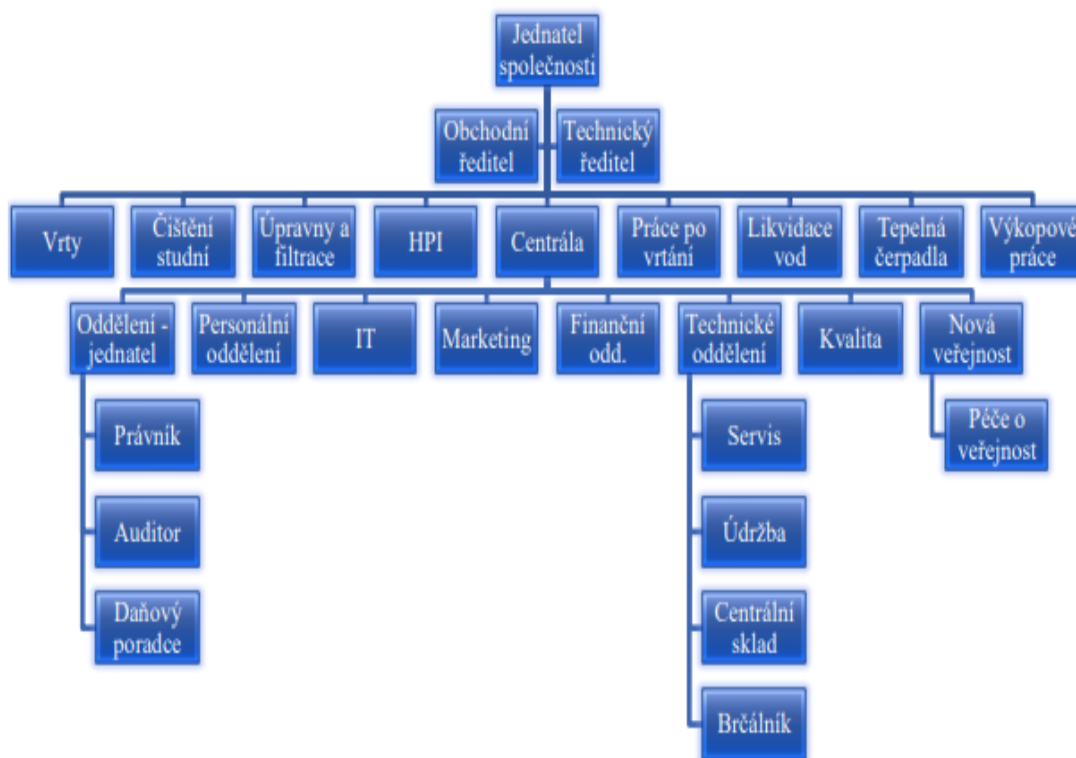
Rok	Počet zaměstnanců	Nárůst	Nárůst %	Obrat	Nárůst %
2016	3			3.688.000	
2017	5	2	66,7	8.400.000	127,8
2018	15	10	200	14.700.000	75
2019	30	15	100	32.500.000	121,1
2020	49	19	63,3	70.700.000	136,9
2021	88	39	79,6	126.000.000	63,6
2022	105	16	19,3	176.000.000	39,7

Zdroj: interní zdroj spol. Profivoda s.r.o., vlastní zpracování

Spíše negativní poučení z fungování podnikatelské sféry vedlo vedení společnosti k rozhodnutí pokusit se veškeré aktivity řešit ve vlastní režii, odpoutat se od všech stávajících subdodavatelů, a tím tak získat větší přehled a především kontrolu nad kvalitou práce. Z důvodu značně objemného vozového parku zřídili středisko servisu. Tím tak docílili rychlejší obsluhy a značného snížení nákladů. Vzhledem k neustále probíhající rekonstrukci objektu a pochopitelně možnosti i zákazníkům nabídnout při různých pracích kompletnost služeb, bylo zřízeno středisko zedníků. Veškeré služby související s hlavní činností probíhají pod přísným dohledem vedení společnosti s možností kontroly, nápravy a operativního řešení.

V roce 2021 byl jednatel společnosti osloven s nabídkou koupě rekreačního objektu v Železnorudské oblasti v osadě Brčálník. K tomuto objektu náleží i menší sjezdovka s vlekem. Rozhodnutím o koupi se tak stal tento rekreační objekt novým střediskem, tzv. „miminkem“. Rekreační objekt prochází v současné době rekonstrukcí, a do budoucna by měl sloužit jak k podnikatelským účelům, tak i jako možnost rekreace zaměstnanců.

Obrázek 14 - Organizační struktura spol. Profivoda s.r.o.



Zdroj: interní zdroj spol. Profivoda s.r.o., vlastní zpracování

Dle vize jednatele společnosti je v plánu další expanze. Snaha stát se silným soupeřem na trhu vlastních produktů, a především kvalitou a komplexností svých služeb získávat konkurenceschopnost. V tomto kontextu si velice uvědomuje důležitost svých zaměstnanců, že jsou to právě oni, kteří vytvářejí hodnoty, a jak je důležité jim být lídrem, učitelem ale i pomocnou rukou.

4.2 Částečně řízený rozhovor

Částečně řízený rozhovor byl uskutečněn s panem Patrikem Pavlíkem, zakladatelem společnosti Profivoda s.r.o. před dotazníkovým šetřením. Předmětem této metody bylo zjištění základních informací o hodnocení a odměňování zaměstnanců, o komunikaci a vztazích ve společnosti a o péči o zaměstnance jak z pohledu bezpečnosti, tak i možnosti vzdělávání se, zvyšování kvalifikace a seberealizace.

1. Jakým způsobem máte nastavené ohodnocení zaměstnanců a motivační systém?

„Vzhledem k tomu, že si uvědomujeme důležitost zaměstnávat kvalitní a spokojené zaměstnance, sledujeme trh práce, jeho nabídku a poptávku v oborech, ve kterých tyto pracovníky zaměstnáváme. Pokud uchazeče vybereme, nabízíme mu finanční ohodnocení, které se pohybuje kolem nejvyšší úrovně v daném oboru. V některých případech, a to se jedná především u žádaných profesí, jdeme nad tuto úroveň.

Mzda je pak nastavena základní částkou plus prémie. Toto pro nás znamená něco jako pojistku v případě jakýchkoliv problémů se zaměstnancem. V případě, že je zaměstnancem splněno vše, co bylo domluveno, není důvod zasahovat do nastaveného mzdového ohodnocení.

Úzce také spolupracujeme s našim externím právníkem, kdy základem je dodržování všech zákonných nároků“

2. Jaké nabízíte benefity?

„Musím přiznat, že benefitům jsme se moc nevěnovali. Naše představa je mít především dobře zaplaceného zaměstnance (to co vidí na pásce, to je dané). Přesto některé benefity poskytujeme. Jsou ale spíše individuální. Několika zaměstnancům (dlouhodobějším) přispíváme na důchodové pojištění, také jsme vyšli vstříc těm, co měli finanční potíže a poskytli jim bezúročnou zaměstnaneckou půjčku. Někteří THP pracovníci mají možnost občasného home office, využívání služebního telefonu k osobním účelům a nabízíme všem možnost flexibilní pracovní doby, nebo zapůjčení služebního vozidla k soukromým účelům. V případě potřeby je v některých případech zaměstnancům umožněn tzv. sick day. Nic z toho ale není plošné, a není to ani ukotveno v interních předpisech. Vždy záleží na individuální domluvě.“

3. Jste spokojen s výkonem svých zaměstnanců?

„V podstatě se dá říci, že ano. Zase je to vždy individuální. Pokoušíme se neustále mapovat celou situaci v naší společnosti, a v okamžiku nestandardních signálů, se je snažíme řešit. Tím je myšleno nekvalitní práce, negativní reakce klientů.“

4. Poskytujete odměny za mimořádný výkon?

„Ano. Pokud zaměstnanec odvede nadstandardní práci, určitě je důležité toto ocenit.“

5. Využíváte negativní stimulační?

„V některých případech je to bohužel nutné, Jedná se o případy špatně odvedené práce, nebo například způsobení škody.“

6. Jak vysoká je fluktuace ve Vaší společnosti?

„Řekl bych, že běžná. Pokud nejsme se zaměstnancem spokojeni z jakýchkoliv důvodů, a nenastane náprava ani po upozornění, s takovým se rozloučíme. V případě, že o zaměstnance opravdu stojíme, zjišťujeme důvody, které jej vedou k odchodu, a případně hledáme řešení.“

7. Jak je zajištěna zpětná vazba s podřízenými a celková komunikace v organizaci?

„Na základě pravidelných porad vedoucích pracovníků je řešena i komunikace se všemi zaměstnanci. Předávání informací směrem k nim, ale i řešení různých problémů, které nebylo možné řešit na úrovni nižšího managementu.“

8. Jaké si myslíte, že jsou u Vás kolektivní vztahy. Řešíte je?

„Domnívám se, že dobré. Pochopitelně není možné zajistit absenci drobných incidentů, ale pokud by mělo něco přerůst v situaci, kdy by došlo k jakémukoliv narušování atmosféry s vlivem na pracovní výkony, snažíme se zajistit problém, a tento řešit.“

9. Podporujete osobní a kariéerní rozvoj, zvyšování kvalifikace a vzdělávání zaměstnanců?

„Určitě. K tomuto účelu jsme vybudovali v objektu centrály školicí místnost, kde probíhají pravidelná školení zaměstnanců na všech úrovních, a to jak vlastními zdroji, externími zaměstnanci nebo školení od dodavatelů. Podporujeme rekvalifikační kurzy, umožňujeme zaměstnancům získat různé profesionální zkoušky. Zkušenější zaměstnanci pak mají za úkol předávat své znalosti z praxe novým a méně zkušeným kolegům. Dá se říci, že neustálé vzdělávání se a zdokonalování je moje krédo.“

10. Jakým způsobem pečujete o zaměstnance z pohledu pracovního prostředí a bezpečnosti práce.?

„Naprostou samozřejmostí je vybavenost zaměstnanců potřebnými pracovními a ochrannými pomůckami a oděvy. Především u dělnických profesí je bezpečnost práce pro naše zaměstnance prioritou. Chápeme ji jako nezbytnou součást pro naše úspěšné fungování, a dokonce se připravujeme na získání certifikace normy ISO 450001 za účelem zajištění co nejvyšší úrovně bezpečnosti práce. Dále jsme pro své zaměstnance v novém objektu zřídili kuchyňku a jídelnu, kde si mohou v obědové pauze v pohodlí ohřát jídlo a najíst se. Částečný problém vidíme v předimenzovaných kancelářích. Na tomto také pracujeme, a postupnou rekonstrukcí objektu centrály bude zprovozněno několik dalších kanceláří.“

4.3 Analýza výsledků dotazníkového šetření

V této části práce byla vyhodnocena shromážděná výsledná data dotazníkového šetření prostřednictvím grafických a tabulačních metod, kdy tato byla následně doplněna komentářem. Základní charakteristiky probandů byly prezentovány tabulkami a koláčovými grafy, zatímco hlavní výsledná část šetření sloupcovými komparačními grafy, přičemž výsledná data byla převedena na procentní body za účelem možnosti komparace těchto dat. Údaje o předmětných zkoumaných jevech zde tedy byly přehledně interpretovány a porovnány.

Jak již bylo výše uvedeno, dotazníky byly distribuovány pomocí elektronické pošty současným 108 zaměstnancům společnosti Profivoda s.r.o. s centrálou na adrese Lipová 8, Plasy. Pro potřeby výzkumu byli pro kýženou návratnost dotazníků oslovení probandi s prosbou o vyplnění předmětného dotazníku prostřednictvím elektronické pošty. Dále zde byli odkazováni na internetový dotazníkový nástroj, kde byla data shromažďována. Tímto byla zajištěna a zaručena anonymita odpovědí respondentů, a tedy předpoklad pro získání pravdivých odpovědí pro účely tohoto šetření. Podařilo se dosáhnout pro potřeby našeho šetření uspokojivé návratnosti dotazníků – 87,04 %, kdy odpovědělo 94 ze 108 oslovených respondentů. Předkládaný dotazník viz v příloze této práce.

Tabulka 4 - Návratnost dotazníků

Počet oslovených zaměstnanců	Počet navrácených dotazníků	Návratnost v %
108	94	87 %

Zdroj: vlastní zpracování

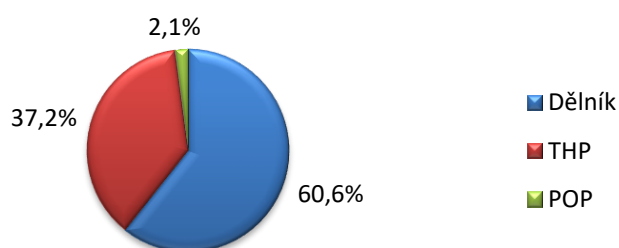
4.3.1 Základní charakteristika respondentů

Tabulka 5 - Četnost respondentů dle pracovní pozice

Pracovní pozice	Počet	Kumulativní počet	Procenta	Kumulativní procenta
Dělník (vrtař, studnař, instalatér, zedník, údržbář)	57	57	60,64 %	60,64 %
THP (administrativa, management, účetní, referent, technik)	35	92	37,23 %	97,87 %
POP (ostatní pomocné práce, např. uklízečka)	2	94	2,13 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1 - Četnost respondentů dle pracovní pozice



Zdroj: vlastní zpracování

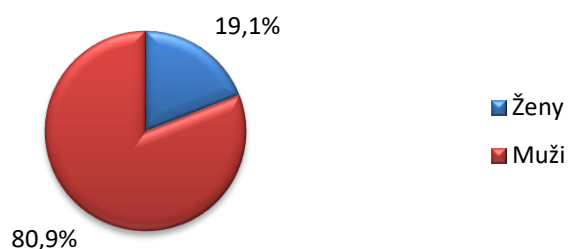
Z pohledu pracovních pozic nejvíce respondentů pracuje jako dělník (60,64 %), na druhém místě jsou THP (37,23 %), málo významným se jeví POP (2,13 %)

Tabulka 6 - Četnost respondentů dle pohlaví

Pohlaví	Počet	Kumulativní počet	Procenta	Kumulativní procenta
ženy	18	18	19,15 %	19,15 %
muži	76	94	80,85 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2 - Četnost respondentů dle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

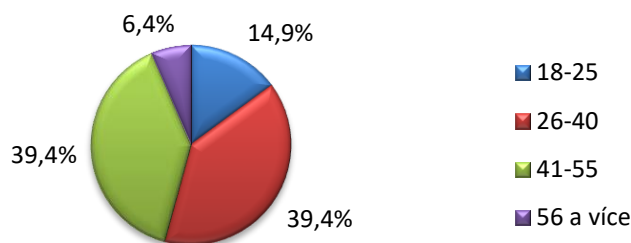
Z výše uvedené tabulky vyplývá, že většinu respondentů zastupují muži 80,85 %, ženy pouze 19,15 %.

Tabulka 7 - Četnost respondentů dle věku

Věk	Počet	Kumulativní počet	Procenta	Kumulativní procenta
18-25	14	14	14,89 %	14,98 %
26-40	37	51	39,36 %	54,26 %
41-55	37	88	39,36 %	93,6 %
56 a více	6	94	6,38 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3 - Četnost respondentů dle věku



Zdroj: vlastní zpracování

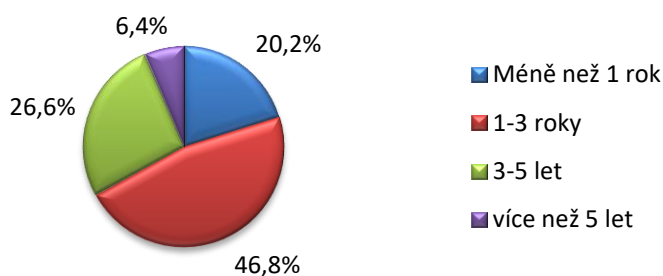
Největší věkové zastoupení tvoří shodně dvě skupiny, a to ve věku 26-40 let a 41-55 let (39,36 %), pak 18-25 let (14,89 %) a 56 a více let (6,38 %).

Tabulka 8 - Četnost respondentů dle délky současného pracovního poměru

Věk	Počet	Kumulativní počet	Procenta	Kumulativní procenta
méně než 1 rok	19	19	20,21 %	20,21 %
1-3 roky	44	63	46,81 %	67,02 %
3-5 let	25	88	26,60 %	93,62 %
více než 5 let	6	94	6,38 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4 - Četnost respondentů dle délky současného pracovního poměru



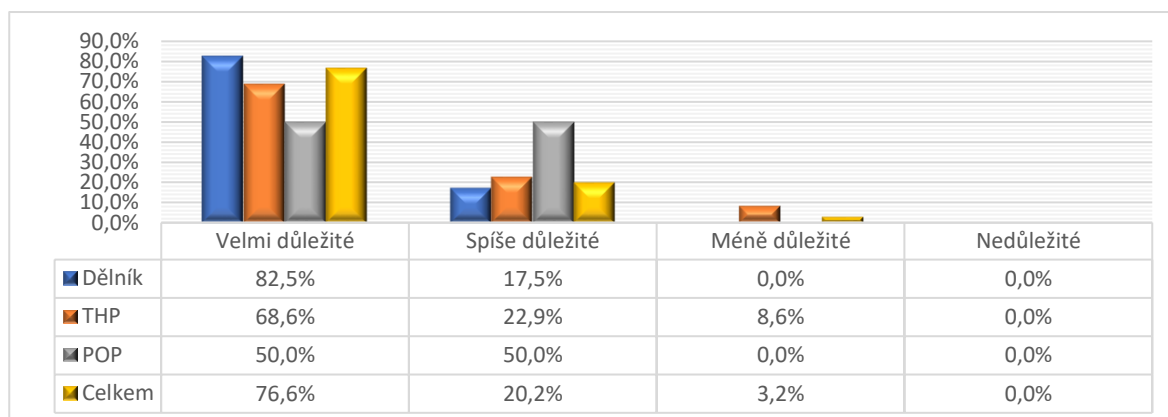
Zdroj: vlastní zpracování

Největší část respondentů je zaměstnána ve společnosti 1-3 roky (46,81 %), dále pak 3-5 let (26,60 %), méně než 1 rok (20,21 %) a více než 5 let (6,38 %).

4.3.2 Finanční ohodnocení a benefity

Výše mzdy

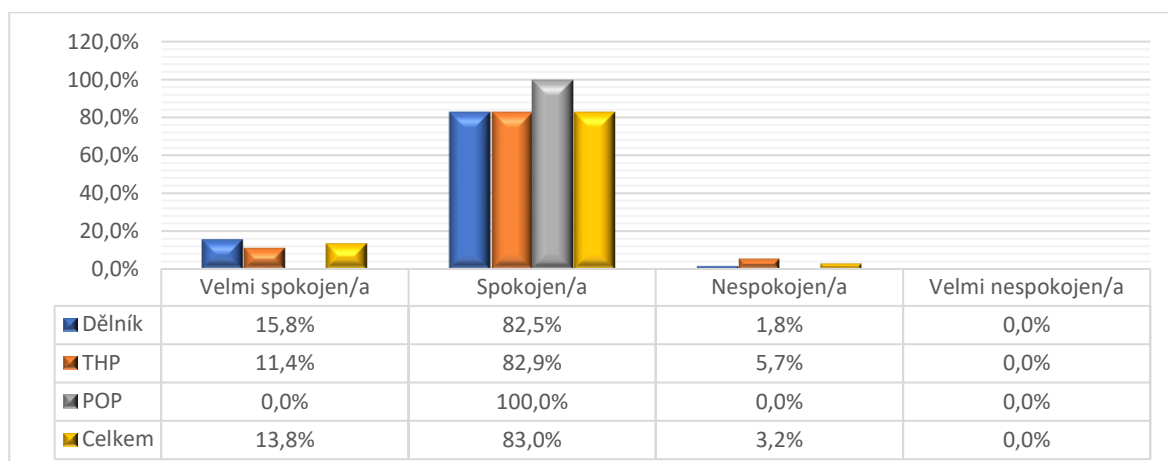
Graf 5 - Důležitost výše mzdy



Zdroj: vlastní zpracování

Výše mzdy je pro většinu pracovníků dělnických profesí prioritou, kdy 82,5 % z nich uvádí, že je pro ně velmi důležitá. Za spíše důležitou ji považuje 17,5 %. THP pracovníci považují v 68,6 % výši mzdy za velmi důležitou, 22,9 % za spíše důležitou a 8,9 % za méně důležitou. Pro pomocné pracovníky je mzda velmi důležitá v 50 % stejně tak jako spíše důležitá.

Graf 6 - Spokojenost s výší mzdy

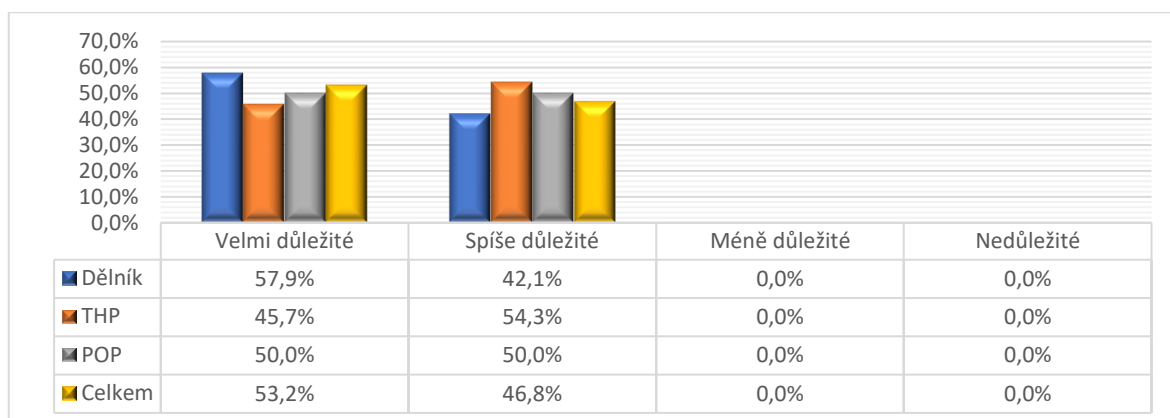


Zdroj: vlastní zpracování

K otázce spokojenosti s výší mzdy nejvíce respondentů odpovědělo, že jsou spokojeni a to v 82,5 % dělníci, 82,9 % THP a ve 100,0% POP. Že je velmi spokojeno uvádí 15,8 % dělníků a 11,4 % THP. Nespokojeno je pak 5,7 % THP a 1,8 % dělníků.

Finanční odměny (výkonnostní, mimořádné prémie)

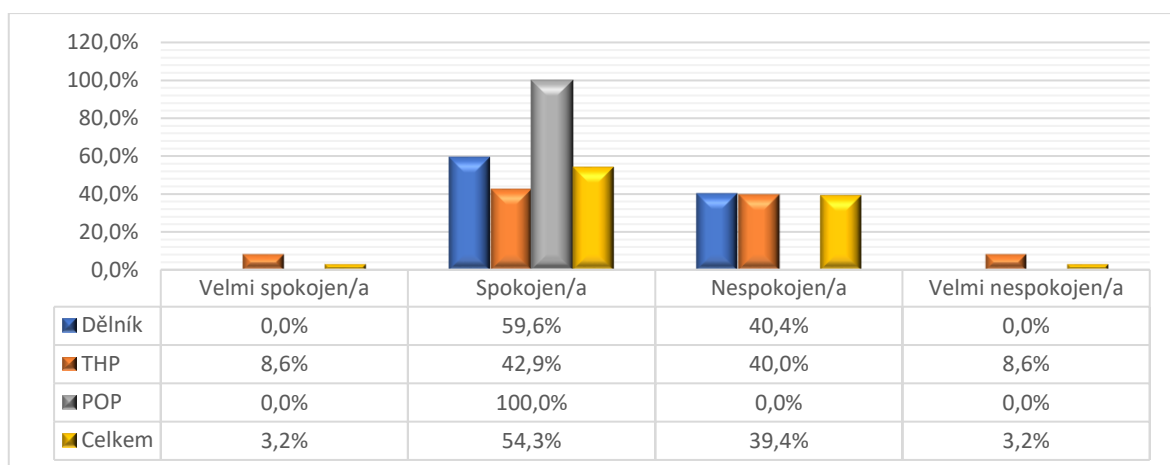
Graf 7 - Důležitost finančních odměn



Zdroj: vlastní zpracování

K významu finančních odměn se respondenti vyjádřili pouze ve dvou škálách, a to dělníci 57,9 %, THP 45,7 % a POP 50,0 % uvádí, že jsou pro ně velmi důležité, pro zbylých 42,1 % dělníků, 54,9 % THP a 50,0 % POP jsou tyto odměny důležité.

Graf 8 - Spokojenost s finančními odměnami

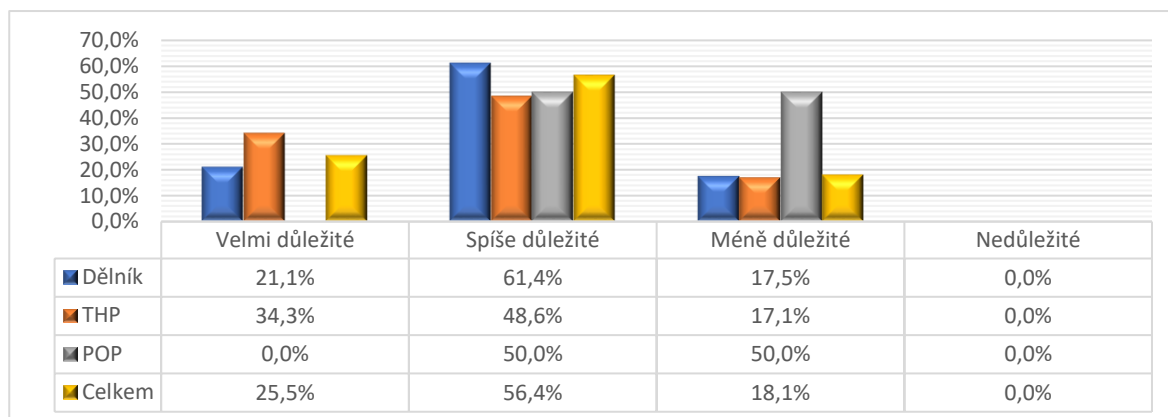


Zdroj: vlastní zpracování

Velmi spokojeni s finančními odměnami vyjadřuje pouze 8,6 % THP. Spokojených respondentů je pak 59,6 % dělníků, 42,9 % THP a 100,0% POP. 40,4 % dělníků a 40,0 % THP uvádí, že jsou nespokojeni a 8,6 % THP vyjadřuje dokonce velkou nespokojenost.

Zaměstnanecské benefity (dovolená navíc, příspěvek na stravu, na dovolenou atd.)

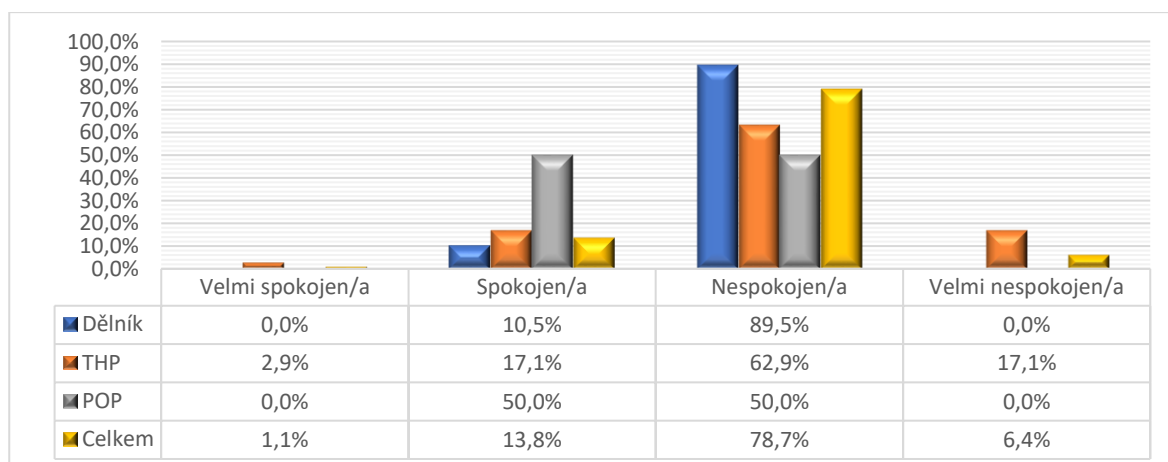
Graf 9 - Důležitost zaměstnanecských benefitů



Zdroj: vlastní zpracování

K důležitosti zaměstnanecských benefitů uvádí respondenti, že jsou pro ně velmi důležité v 21,1 % dělníci a 34,3 % THP. Za spíše důležité je považuje 61,4 % dělníků, 48,6 % THP a 50,0 % POP. Méně důležité jsou pak v 17,5 % pro dělníky, 17,1 % THP a 50,0 % pro POP. Nedůležitost neuvědl nikdo z respondentů.

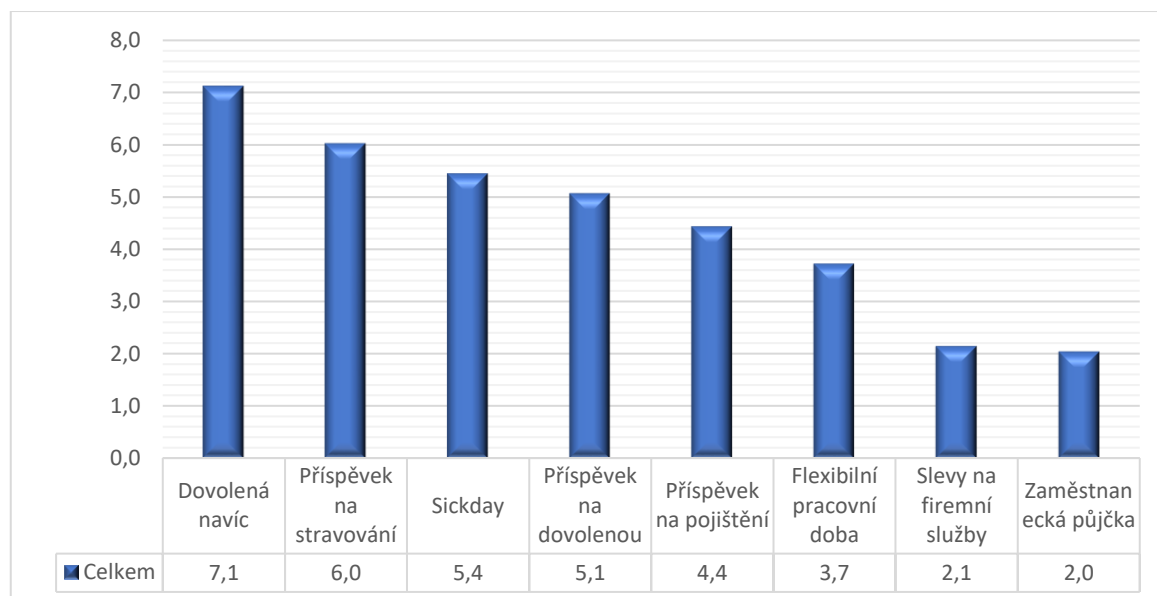
Graf 10 - Spokojenost se zaměstnaneckými benefity



Zdroj: vlastní zpracování

Dle odpovědí respondentů je 89,5 % dělníků, 62,9 % THP a 50 % POP se zaměstnaneckými benefity nespokojeno a 17,1 % THP dokonce velmi nespokojeno. 10,5 % dělníků, 17,1 % THP a 50,0 % POP odpovědělo, že jsou s benefity spokojeni. Velmi spokojeno s benefity je 2,9 % THP.

Graf 11 - Preference benefitů



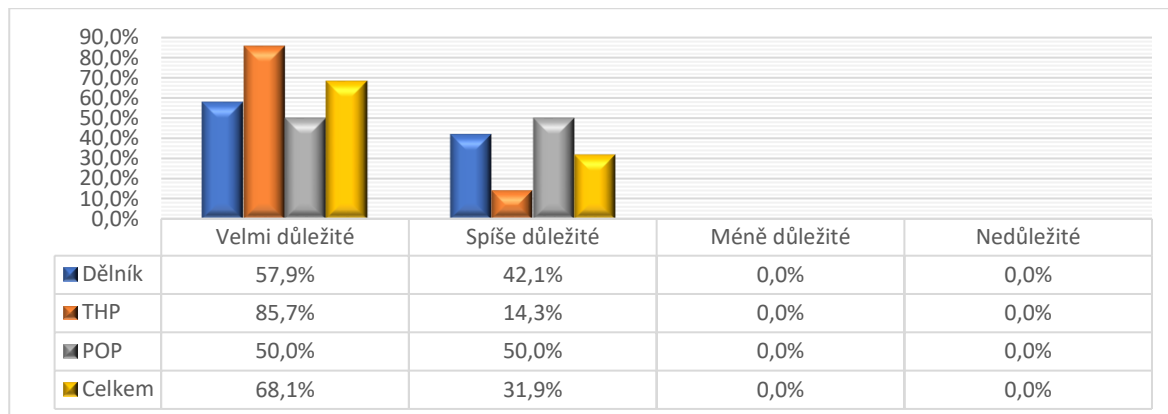
Zdroj: vlastní zpracování

Tento výsledný komparační graf znázorňuje preference zaměstnaneckých benefitů u zaměstnanců, kdy tito přiřazovali stupně 1-8 od nejdůležitějšího (8) po nejméně důležité (1). Z grafu vyplývá, že nejvýznamnějšími bonusy jsou pro zaměstnance společnosti Profivoda s.r.o. dovolená navíc a příspěvek na stravování. Jednoznačně nejméně důležitá z těchto osmi vybraných zaměstnaneckých bonusů je zaměstnanecská půjčka a sleva na firemní služby.

4.3.3 Sociální potřeby zaměstnanců

Přístup nadřízeného pracovníka (komunikace s podřízenými, podpora, schopnost ocenění dobré práce)

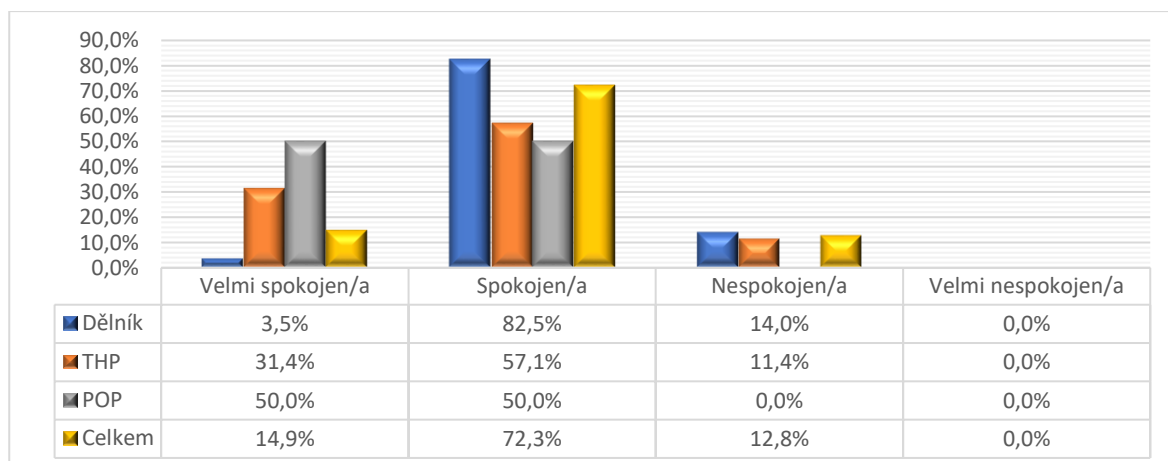
Graf 12 - Důležitost přístupu nadřízeného pracovníka



Zdroj: vlastní zpracování

S tvrzením, že přístup nadřízeného pracovníka je velmi důležitý se ztotožňuje 57,9 % dělníků, 85,7 % THP, 50,0 % POP. Za spíše důležité toto považuje 42,1 % dělníků, 14,3 % THP a 50,0 % POP.

Graf 13 - Spokojenost s přístupem nadřízeného pracovníka

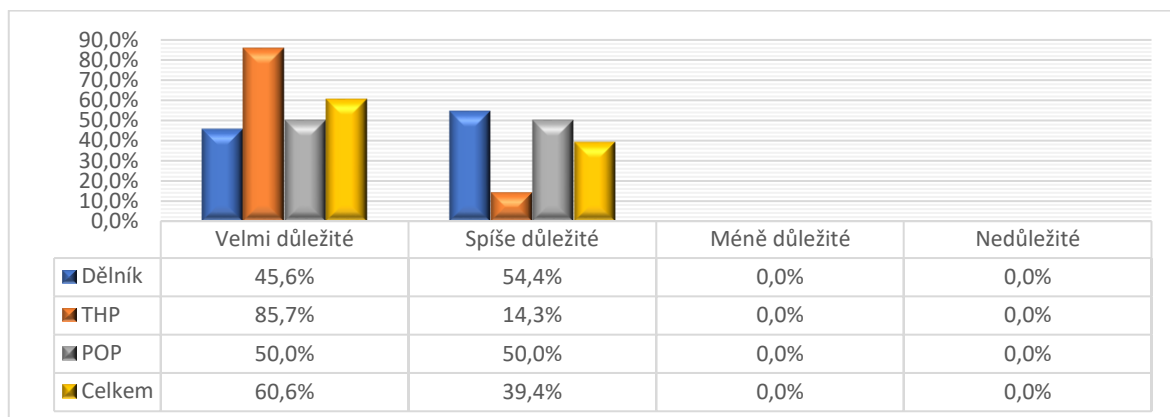


Zdroj: vlastní zpracování

Velkou spokojenost s přístupem nadřízeného pracovníka uvádí 3,5 % dělníků, 31,4 % THP a 50,0 % POP. Spokojeni jsou pak dělníci v 85 %, THP v 57,10 % a POP v 50,0 %. Nespokojenost vyjádřilo 14,0 % dělníků a 11,4 % THP. Velmi nespokojen nebyl nikdo.

Pracovní kolektiv (vztahy s ostatními zaměstnanci)

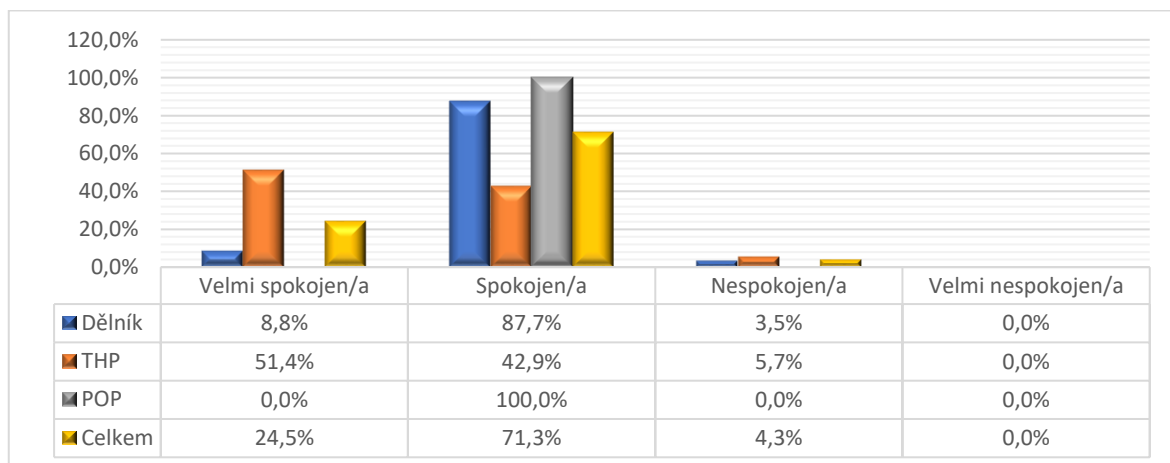
Graf 14 - Důležitost dobrého pracovního kolektivu



Zdroj: vlastní zpracování

Pracovat ve fungujícím a přátelském kolektivu považuje za velmi důležité 45,6 % dělníků, 85,7 % THP a 50 % POP. 54,4 % dělníků, 14,3 % THP a 50,0 % POP uvádí, že je toto pro ně spíše důležité.

Graf 15 - Spokojenost s pracovním kolektivem

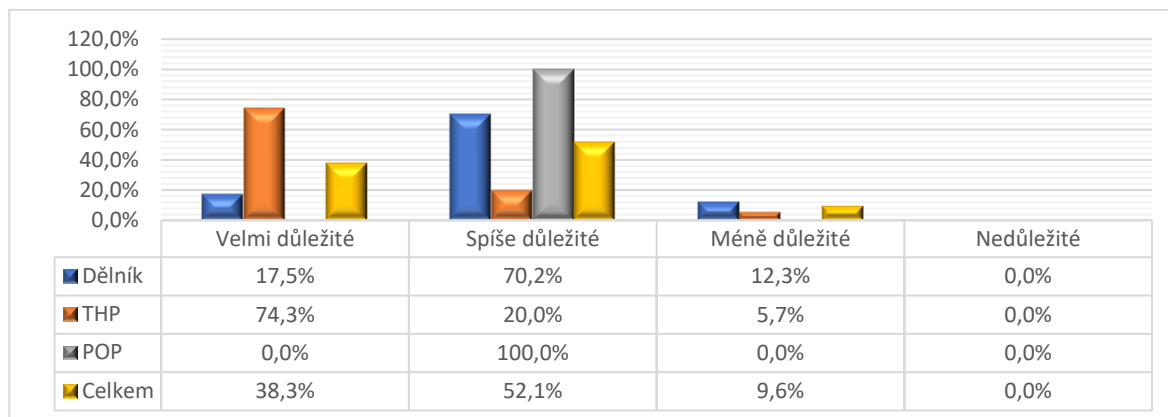


Zdroj: vlastní zpracování

8,8 % dělníků a 51,4 % THP se ve svém kolektivu cítí velmi spokojeně. Většina ostatních uvádí spokojenost, a to v 87,7 % dělníci, 42,9 % THP a 100,0 % POP. Pouze pak 3,5 % dělníků a 5,7 % THP se cítí nespokojeni.

Možnost seberealizace (uplatnění a rozvoj svých schopností, znalostí a dovedností)

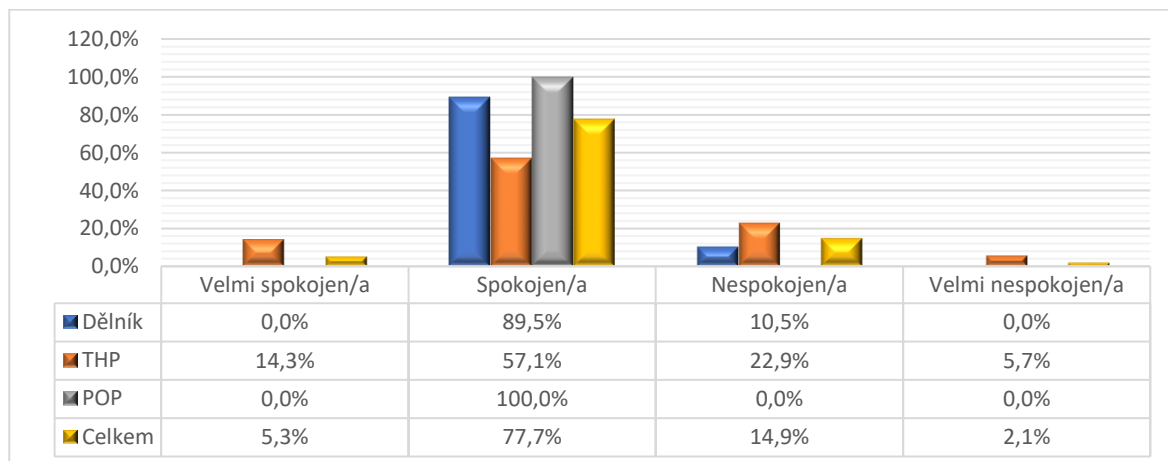
Graf 16 - Důležitost seberealizace v zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Potřebu seberealizace spatřuje 17,5 % dělníků a 74,5 % THP jako velmi důležitou. Spíše důležité je to pak pro 70,2 % dělníků, 20,0 % THP a 100,0 % POP. 12,3 % dělníků a 5,7 % THP považují důležitost seberealizace za méně důležitou.

Graf 17 - Spokojenost se seberealizací v zaměstnání



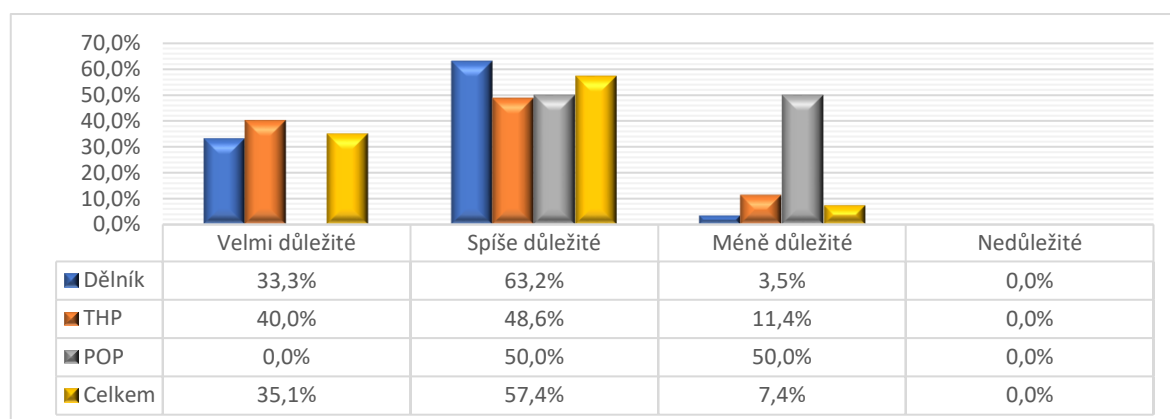
Zdroj: vlastní zpracování

Velmi spokojeni s možností uplatnění seberealizace je 14,3 % THP. Spokojenost vyjadřuje 89,5 % dělníků, 57,1 % THP a 100,0 % POP. Nespokojeni jsou potom dělníci v 10,5 % a THP ve 22,9 %. 5,7 % THP je velmi nespokojena.

4.3.4 Kvalita pracovního prostředí a flexibilita pracovní doby

Kvalita pracovního prostředí

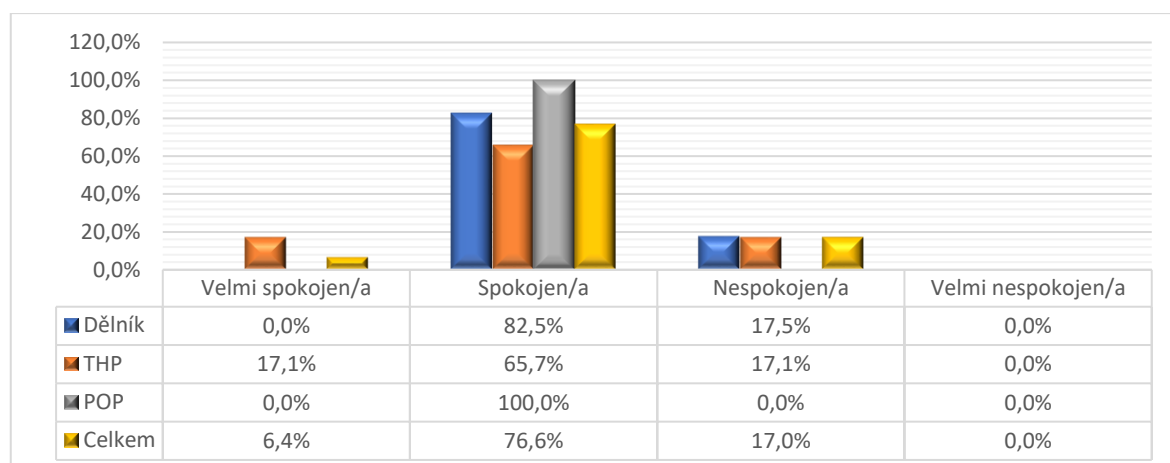
Graf 18 - Důležitost pracovního prostředí



Zdroj: vlastní zpracování

Z údajů v grafu vyplývá, že pro 33,3 % dělníků a 40,0 % THP je kvalita pracovního prostředí velmi důležitá. 63,2 % dělníků, 48,6 % THP a 50,0 % POP toto považuje za spíše důležité, a za méně důležité je to pro 3,5 % dělníků, 11,4 % THP a 50,0 % POP. Nikdo z respondentů neuvědl, že by pracovní prostředí pro něj bylo nedůležité.

Graf 19 - Spokojenost s pracovním prostředím



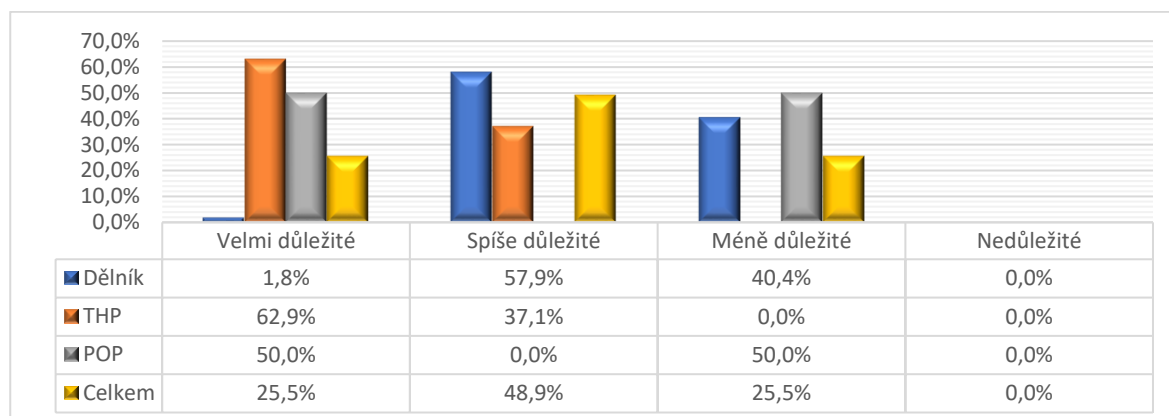
Zdroj: vlastní zpracování

V reakci na spokojenost s pracovním prostředím je možné z údajů vyčíst, že pouze 17,1 % THP je velmi spokojena. Značná většina uvádí spokojenost, a to v 82,5 % dělníci,

65,7 % THP a 100,0 % POP. Nespokojeno je 17,5 % dělníků a 17,1 % THP. Velmi nespokojen nebyl nikdo.

Flexibilita pracovní doby

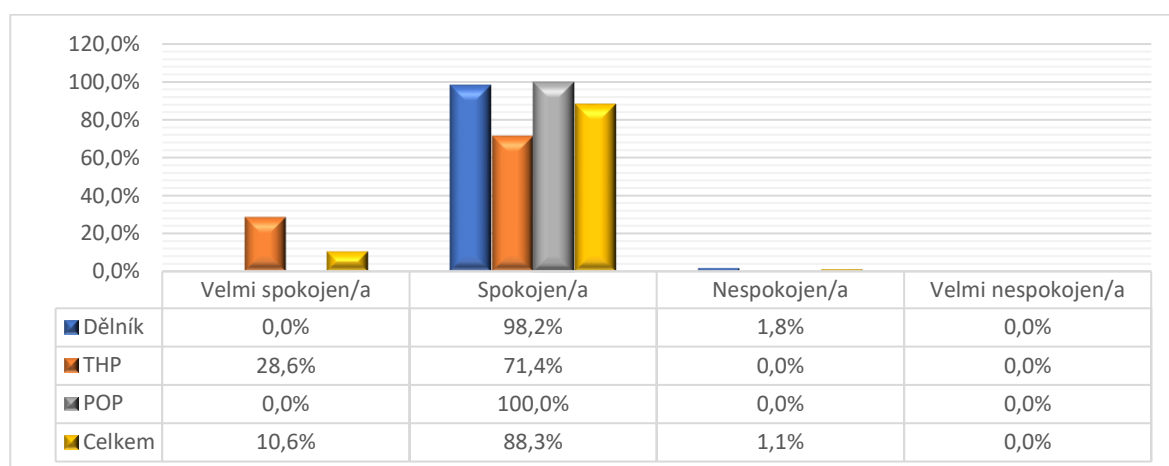
Graf 20 - Důležitost flexibilní pracovní doby



Zdroj: vlastní zpracování

K důležitosti flexibilní pracovní doby vypovídali respondenti, že pro 1,8 % dělníků, 62,9 % THP a 50,0 % je velmi důležitá. Spíše důležitá je pak pro 57,9 % dělníků a 37,1 % THP. 40,4 % dělníků a 50,0 % POP jí považuje za méně důležitou.

Graf 21 - Spokojenost s flexibilitou pracovní doby



Zdroj: vlastní zpracování

Dle výsledných dat je s flexibilitou pracovní doby spokojeno 98,2 % dělníků, 71, % THP a 100 % POP. Velmi spokojeno je 28,6 % THP.

5 Výsledky a diskuse

5.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření a částečně řízeného rozhovoru

5.1.1 Základní informace o zaměstnancích

Z výše uvedených interních informací patří dle kategorizace účetních jednotek tato společnost do kategorie malých podniků. V den distribuce dotazníků zaměstnávala společnost 108 zaměstnanců (Tabulka 3).

Z tohoto počtu tvoří přibližně čtyři pětiny muži a jednu pětinu ženy (Tabulka 5).

Toto koresponduje i s celkovým poměrem pozic (Tabulka 4), na kterých zaměstnanci pracují, neboť THP je cca jedna třetina a zbytek tvoří dělníci. Důvod, proč ve společnosti převažuje spíše mužské osazenstvo, je zřejmý. Dělnické profese v této společnosti zastupují vrtaři, studnaři, bagristi, instalatéři, zedníci, údržbáři, pracovníci servisu nebo elektrikáři. Z důvodu fyzické náročnosti těchto profesí a určitě také neatraktivnosti povolání pro ženy bychom jen těžko hledali toto zastoupení. THP pak tvoří pracovníci účetního oddělení, fakturace a pokladny, technického oddělení, IT oddělení, personálního oddělení, marketingu, oddělení kvality, oddělení péče o zákazníky a manažeři středisek.

V zastoupení věkových skupin (Tabulka 6) pak převládají skupiny ve věku 26-40 a 41-55, což jsou lidé v nejproduktivnějším věku. Menší skupinu tvoří zaměstnanci nejčastěji po škole či vyučení ve věku 18-25. Nejmenší skupinou jsou pak zkušení a odborní pracovníci ve věku 55 a více.

Délka současného pracovního poměru zaměstnanců (Tabulka 7) se shoduje s vývojem společnosti. S rychlým rozvojem v posledních několika letech v oblasti poskytovaných služeb a nárůstu zákazníků bylo zapotřebí přijímat stále nové zaměstnance. Z tohoto důvodu nejmenší skupinou s počtem 6 zaměstnanců jsou v délce zaměstnaneckého poměru ve společnosti zaměstnaní pracovníci s dobou trvání 5 let a více. Následuje skupina zaměstnanců setrvávající v délce 3 – 5 let v počtu 25 a největšího přírůstku bylo dosaženo v předchozích 3 letech, kdy přibyli 44 zaměstnanci s dobou trvání 1-3 roky. V posledním roce, tedy v délce zaměstnání do 1 roku, společnost přijala 19 nových zaměstnanců. I nadále chce společnost zvedat objemy svých zakázek, a předpoklad je tak navýšení zaměstnanců v roce 2023 na celkový počet 130.

5.1.2 Finanční ohodnocení a zaměstnanecké benefity

Výše mzdy (Graf 5) má pro většinu zaměstnanců podstatný význam, kdy uvádějí v největším počtu, že je pro ně velmi důležitá a důležitá. Pouhých 2,6 % považuje tento faktor za méně důležitý. Celkově se tak dá usuzovat, že zaměstnanci považují mzdu za značně silný podnět v motivaci.

V odpovědích na spokojenost s výší mzdy (Graf 6) pak zaměstnanci uvádějí v největší míře spokojenost a velkou spokojenost. Našli se ale i jedinci, kteří spokojeni nejsou.

Průměrná mzda neustále roste a dle zveřejnění statistického úřadu se v úhrnu za rok 2022 v celé ekonomice zvýšila o nominálních 6,5 %, kdy dosáhla částky 40 353,- Kč. Dle rozhovoru s jednatelem společnosti jsou mzdy nastaveny na výši, která se pohybuje minimálně v této úrovni a v mnoha případech tuto částku značně překračuje. Tak je tomu i z pohledu pracovního místa, kdy je sledována nabízená mzda na trhu práce na daných pozicích.

Mzdovou formu ohodnocení ve společnosti představuje ve všech případech časová mzda. Ta je rozdělena na základní – nárokovou část a prémii. Ve většině případů se zaměstnancům toto nemění, a každý měsíc tak dostávají stejnou částku. Pouze v případech nekvalitně odvedené práce, kdy důsledkem je například reklamace zákazníka nebo způsobená škoda, dochází ke snížení těchto prémie. Takto nastavené mzdové ohodnocení sice může zaměstnance stabilizovat, nikoliv však motivovat k lepšímu výkonu.

Finanční odměny za vykonanou práci (Graf 7) jsou vnímány jako důležité a velmi důležité u všech zaměstnanců. Spokojenost (Graf 8) je pak vyjadřována pouze částečně a nespokojenost je uvedena ve více než 40 % odpovědí. K tomuto může docházet především z důvodů, kdy zaměstnanci nechápou a neuvědomují si jejich pracovní povinnosti a často se domnívají, že s každou nestandardní situací dělají něco navíc. Důvodem ale může být také očekávání jiných než výkonnostních odměn, přičemž zaměstnanci mohou mít na mysli mimořádné odměny například formou 13. či 14. platu nebo věrnostních odměn.

Jednatel společnosti pan Pavlík vnímá finanční odměňování svých zaměstnanců jako spíše nadstandardní. Všem zaměstnancům jsou vypláceny veškeré příplatky, na které mají ze zákona nárok.

Při našem rozhovoru mimo jiné zmínil připravovanou možnost finančního ohodnocení za získání nového klienta, a to pro všechny zaměstnance. Na formě a způsobu ocenění se v současné době pracuje.

Důležitost v poskytování zaměstnaneckých benefitů (Graf 9) vidí více než 80 % pracovníků. Zbylí považují benefity za méně důležité.

Velmi negativně je pak zaměstnanci hodnocena spokojenost z poskytovanými benefity (Graf 10), kdy pouhých 15 % je spokojeno. Zbýlých 85 % uvádí nespokojenost.

Z benefitů (Graf 11) uvádí zaměstnanci, že na prvním místě by uvítali dovolenou navíc, na druhém místě příspěvek na stravování, na třetím místě sick day, čtvrté místo obsadil příspěvek na dovolenou, páté místo příspěvek na pojištění, na šestém místě zvolili flexibilní pracovní dobu, na sedmém místě slevu na firemní služby a v poslední řadě volili zaměstnaneckou půjčku. Preference těchto stimulů může být ovlivněna mnoha faktory, například věkem respondentů, výhodností, popřípadě četností čerpání.

Přestože v praxi se můžeme setkat s celou škálou benefitů, jež jsou více či méně uplatňovány, v tomto dotazníkovém šetření byl výběr benefitů účelně zvolen tak, aby mohli vybírat všichni zaměstnanci, těžko by totiž například vrtař mohl pracovat z domova.

Jak jednatel společnosti v rozhovoru uvedl, řadu benefitů společnost poskytuje. Je to především flexibilní doba, možnost využití služebního automobilu k soukromým účelům, poskytnutí mobilního telefonu k soukromým účelům, v možných případech home office, zaměstnanecké půjčky a v několika případech příspěvek na důchodové pojištění. Od příštího roku bude zaměstnancům umožněn pobyt v rekreačním objektu v osadě Brčálník s možností v zimních měsících využití lyžařské sjezdovky. Také je již v realizaci v objektu centrály společnosti stavba relaxačního centra se saunou, která bude zaměstnancům rovněž k dispozici. Tyto benefity však nejsou využívány plošně a nejsou ani součástí žádné smlouvy či interního předpisu.

5.1.3 Sociální potřeby

Tyto potřeby se řadí mezi nehmotné motivační faktory a respondenti se vyjadřovali v této oblasti k důležitosti a spokojenosti v těchto otázkách: přístup nadřízeného pracovníka, vztahy na pracovišti a potřeba seberealizace (Graf 12-17).

V převážné většině zaměstnanci vnímají tyto potřeby jako důležité až velmi důležité, tedy sociálně pozitivní prostředí na pracovišti je pro většinu pracovníků pro jejich výkon na

pracovišti nezbytný. V případě spokojenosti s přístupem nadřízeného pracovníka je spokojenost více než 87 % vyjadřována jako spokojen a velmi spokojen. Přibližně ve 13 % jsou ale pracovníci nespokojeni. Každý vedoucí pracovník by měl mít patřičné schopnosti, dovednosti a znalosti k možnosti správného vedení a ovlivňování podřízených pracovníků. Nezbytným předpokladem je také komunikace. Dostatečné vysvětlení požadavků, schopnost vyjádření pochvaly a uznání, pomoc, povzbuzení a porozumění, bývají v mnoha případech pro zaměstnance silným motivačním faktorem. V případě nespokojených zaměstnanců tak může jít o absenci těchto předpokladů. Současně do toho mohou vstupovat postoje a vnímání zaměstnanců (sympatie, neschopnost se podřizovat a jiné).

Vztahy na pracovišti pak mají značný vliv na klima pracovního prostředí. Nikdo nechce chodit do práce, kde jsou neustálé konflikty jak mezi zaměstnanci navzájem, tak i ve vztahu s nadřízeným. Taktéž přehnaná soutěživost, nevraživost ba dokonce šikana jsou důvody, proč dochází i k ukončení pracovního poměru, přestože hmotné stimuly jsou více než zajímavé. Tak jak hodnotí důležitost těchto faktorů pozitivně, tak i spokojenost se v tomto případě příliš s představami nerozchází. Nespokojenost je uvedena pouze v drobných výjimkách, které mohou být vyvolány spíše individualitou jednotlivců.

Jak již bylo výše zmíněno, většina zaměstnanců považuje možnost seberealizace za důležitou. Téměř 10 % ale toto považuje za méně důležité. Důvodem může být pohodlnost a nedostatek potřeby některých jedinců rozvíjet své schopnosti, využívat svůj potencial a možnost rozhodovat. Za větší pozornost stojí uvedení, že téměř 15 % zaměstnanců nemá pocit, že je jim tato šance dána. Do hry tak může vstupovat více faktorů, jako je například vlastní ješitnost, nedostatek možností uplatnit své schopnosti a dovednosti nebo přístup nadřízeného pracovníka.

K těmto otázkám se pan Pavlík vyjádřil, že mají pro společnost podstatný význam. Na základě neustálých školení se snaží rozvíjet potencial jak vedoucích pracovníků v oblasti vedení, tak umožňují odborné proškolení všech zaměstnanců. Současně je zaměstnancům umožněno získávání různých zkoušek a oprávnění. V zájmu společnosti jsou i vztahy na pracovišti monitorovány. Na pravidelných poradách s vedoucími pracovníky jsou pak řešeny veškeré záležitosti ohledně fungování provozu včetně otázek týkajících se zaměstnanců.

5.1.4 Pracovní prostředí, flexibilita pracovní doby

Pracovní prostředí a obecně podmínky pro výkon práce mají bezesporu účinek na samotnou činnost zaměstnance. S tímto se shodují i odpovědi v dotazu na důležitost tohoto faktoru. Spokojenost uvádí více než čtyři pětiny zaměstnanců. Zbylá pětina spatřuje prostředí, ve kterém pracuje, za neuspokojivé. U THP se ve většině případů může jednat o přeplněné kanceláře. U dělníků pak je možné pouze usuzovat, že jde například o nekomfortnost v případě povětrnostních podmínek (horko, zima, déšť) nebo špatná dostupnost sociálního zázemí (toalety) při výkonu zaměstnání v terénu.

Vedení společnosti dle pana Pavlíka si uvědomuje tíživou situaci v kancelářích. V blízké budoucnosti společnost plánuje toto vyřešit rekonstrukcí dalších kancelářských prostor. U dělníků je těžké nalézt řešení vzhledem k tomu, že ve většině případů zakázky trvají v řádu hodin až několika málo dnů. Zajištění kupříkladu mobilního WC by nebylo realizovatelné, a to rovněž i z důvodu mnoha zakázek probíhajících v jednom čase.

S možností využití flexibilní pracovní doby jsou téměř všichni spokojeni a dle uvedení jednatele společnosti je jim tato možnost poskytována. Důležité je pro toto čerpání, aby byl plně zajištěn veškerý provoz.

5.2 Návrh motivačního systému

Správně nastavený motivační systém, motivace a odměňování by měl vyhovovat potřebám zaměstnanců i potřebám a možnostem společnosti. Přání zaměstnanců je, aby jim systém odměňování pomáhal zajistit jistou životní úroveň a odrážel jejich ocenění za práci.

V návaznosti na výsledky dotazníkové šetření, rozhovor s jednatelem společnosti a dalšími zjištěnými informacemi navrhuji tento postup ke zlepšení motivačního systému:

- Pravidelné zjišťování spokojenosti zaměstnanců. Zvolenou technikou sběru těchto informací může být například rozhovor nebo dotazník, který byl využit i v této studii. Vedení společnosti by tak získalo větší přehled o spokojenosti svých zaměstnanců, o jejich přáních, problémech a celkové situaci ve společnosti na úrovni lidských zdrojů ve všech oblastech. Tím by tak mohlo zachytit především negativní signály, které by mohly přerůst ve větší problém a včasnou reakcí toto řešit.

- Kvartální zpracování zpráv vedoucími pracovníky o průběžném hodnocení podřízených zaměstnanců. Předmětem by měl být jejich výkon, přístup k řešení jednotlivých úkolů, spolupráce, celkové chování a pracovní kázeň.
- Každoroční revize mzdy jako reakce na vývoj ekonomických faktorů, hospodářských výsledků společnosti a podaných zpráv o zaměstnanci od nadřízených pracovníků.
- Jasně definování náplně práce a vytýčení toho, co se považuje za nadstandardní výkon a co za běžný výkon v rámci pracovního místa. Tím tak jednoznačně vymezit vazbu mezi výkonem a odměnami
- Zvážení mimořádných odměn jako jsou: 13. a 14. plat, věrnostní odměny, vánoční odměny a jiné.
- Prioritní zaměření se na zaměstnanecké benefity. Ty mohou představovat významnou část celkového příjmu a v mnoha případech mají zvýhodněný daňový a odvodový režim. Značně slouží k posílení pozitivního vztahu k podniku, stabilizaci a spokojenosti. V odpovědích zaměstnanců na spokojenost s aktuálními poskytovanými benefity byl tento stimul klasifikován nejhůře.

Zde bych jednoznačně doporučovala poskytnutí sick days a týdne dovolené nad rámec minimální doby stanovené zákoníkem práce. V dnešní době je tento benefit považován téměř za standart, a to i přesto, že významně navyšuje náklady. Důvodem je podpora odpočinku a regenerace. Pro daňovou uznatelnost z pohledu zaměstnavatele musí být tyto benefity sjednány v kolektivní smlouvě, pracovní či jiné smlouvě nebo ve vnitřním předpisu. Pro zaměstnance i zaměstnavatele jsou předmětem odvodů na sociální a zdravotní pojištění a zaměstnanci vstupuje ještě také do základu daně.

Tabulka 9 - Příspěvek na penzijní spoření vs. navýšení mzdy

Měsíční navýšení mzdy	Zdravotní pojištění	Sociální pojištění	Daň	Příjem pro zaměstnance	Zdravotní pojištění	Sociální pojištění	Náklad pro společnost
1000	45	90	150	713	90	248	1338

Počet zaměstnanců	108
Úspora	338
Celkem úspora/měsíc	36504
Celkem úspora/rok	438048

Zdroj: vlastní zpracování

Dalším doporučením je pro společnost značně výhodný příspěvek na penzijní spoření a životní pojištění. Je však nutné dle zákona č. 586/1992, Sb. jeho ukotvení ve vnitřních předpisech společnosti, kolektivní smlouvě nebo pracovní smlouvě. V tomto případě je pro společnost v jakékoliv výši daňově uznatelným nákladem a není předmětem odvodů na sociální a zdravotní pojištění. V případě zaměstnance je limitem pro osvobození od daně a odvodů na pojištění částka do 50 tisíc Kč v součtu za kalendářní rok.

V tabulce č. 9 je uveden výpočet úspor, pokud by se zaměstnavatel rozhodl přispívat každému současnému zaměstnanci 1 000,- Kč na pojištění měsíčně na rozdíl od navýšení mzdy o tuto částku.

Tabulka 10 - Stravenkový paušál vs. navýšení mzdy

Stravenkový paušál 1 zaměstnanec/rok	Zdravotní pojištění	Sociální pojištění	Daň	Příjem pro zaměstnance	Zdravotní pojištění	Sociální pojištění	Náklad pro společnost
24633	0	0	0	24633	0	0	24633

Navýšení mzdy 1 zaměstnanec/rok	Zdravotní pojištění	Sociální pojištění	Daň	Příjem pro zaměstnance	Zdravotní pojištění	Sociální pojištění	Náklad pro společnost
24633	1108,5	2217	3695	17613	2217	6109	32959

Počet pracovních dnů/rok	250
Dovolená	-20
Celkem prac. dnů/1 zaměstnanec	230
Náklady stravné (230 * 107,10 Kč)	24633
Celkové mzdové náklady	32959
Úspora/ 1 zaměstnanec/ rok	8326
Počet zaměstnanců	108
Celkem úspora/rok	899208
Příjem zam.- navýšení mzdy	17613
Příjem zam.-strav. Paušál	24633
Rozdíl v ročním příjmu zaměstnance	7022

Zdroj: vlastní zpracování

Posledním doporučením je peněžitý příspěvek na stravování tzv. stravenkový paušál, který je až do výše 107,10 Kč za jednu směnu u zaměstnance osvobozen od daní a odvodů na sociální a zdravotní pojištění. Podmínkou je během směny odpracovat minimálně 3 hodiny. U zaměstnavatele je pak daňově uznatelným nákladem.

Z výše uvedené tabulky č. 10 je patrné, že při současném počtu zaměstnanců a počtu dní dovolené by zaměstnavatel v případě poskytnutí maximální výše stravenkového paušálu všem zaměstnancům společnosti za celý rok 2023 ušetřil 899 203,- Kč oproti navýšení mzdy o stejnou částku, kdy je vycházeno z částky 24 633,- Kč jako nákladů na 1 zaměstnance za rok.

6 Závěr

Každá organizace má svou firemní kulturu jako soubor hodnot, postojů, zásad, pravidel a norem. Je důležité nastavit zaměstnance, aby byli ochotni toto sdílet, aby se s tím ztotožnili a dále rozvíjeli. Předpokladem je tak vzájemná důvěra, zdravé prostředí, týmová spolupráce, spravedlivé hodnocení a odměňování, hrdost na společnost a v neposlední řadě spokojenost zaměstnanců.

Současně i každý zaměstnanec je do jisté míry individualitou se svými vlastnostmi, postoji, schopnostmi, dovednostmi a inteligencí. Do vzorců jeho chování pak vstupují jeho zkušenosti a vše, co jej v životě provázelo. Ani o vlivu motivace a způsobu vedení – řízení není možné říci, že platí na všechny stejně. To, co motivuje jednoho, druhého motivovat nejenom nemusí, ale dokonce může způsobit jeho demotivaci.

Problematika motivace a stabilizace zaměstnanců je značně komplikovaná záležitost a vyplývá z individuality každého člověka. Z tohoto důvodu je velice důležité do procesu motivace zapojit veškeré znalosti a možnosti společnosti. Účinná motivace je klíčem k efektivnosti a vyšší pracovní výkonosti.

Tato diplomová práce se zabývá tématem motivace jako nástrojem řízení výkonosti. Jejím cílem bylo zjištění úrovně současného motivačního systému ve společnosti Profivoda s.r.o., jeho efektivnost a stupeň spokojenosti zaměstnanců a následné zpracování návrhů na jeho změny.

V teoretické části byly základním východiskem pro řešení problematiky motivačního procesu literární rešerše, na podkladě kterých byly vysvětlovány pojmy související s managementem, řízením lidských zdrojů a motivace.

Praktická část byla zaměřena na vlastní výzkum. Nejprve byla představena společnost Profivoda s.r.o. Vlastní výzkum byl proveden prostřednictvím kvantitativní metody dotazníkového šetření a kvalitativní metody částečně řízeného rozhovoru.

V této části práce byla vyhodnocena shromážděná výsledná data dotazníkového šetření prostřednictvím grafických a tabulačních metod, kdy tato byla následně doplněna komentářem. Základní charakteristiky zaměstnanců byly prezentovány tabulkami a koláčovými grafy, zatímco hlavní výsledná část šetření sloupcovými komparačními grafy, přičemž výsledná data byla převedena na procentní body za účelem možnosti komparace

těchto dat. Údaje o předmětných zkoumaných jevech zde byly přehledně interpretovány a porovnány.

Na základě těchto zjištěných informací o stávajícím způsobu odměňování a motivování zaměstnanců byl vypracován návrh možných změn, který by měl přispět ke zlepšení celkové úrovně motivace zaměstnanců dané společnosti, a tím i přispění k celkovému růstu pracovní výkonnosti.

Tento návrh změn byl předán jednatelem společnosti Profivoda s.r.o. panu Patriku Pavlíkovi ke zvážení možnosti uplatnění v praxi.

7 Seznam použitých zdrojů

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

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 9788025311981.

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

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

BIELCZYK, Antonín. *Řízení lidských zdrojů: distanční studijní opora*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2005. ISBN 80-7248-304-8.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

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

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

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

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.

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

Motiv, motivy, motivace. Studium psychologie [online]. Copyright © 2020 Všechna práva vyhrazena [cit. 03.01.2023]. Dostupné z: <https://www.studium-psychologie.cz/obecna-psychologie/12-motivace-deleni-motivu.html>

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, 128 s. ISBN 80-245-0703-X.

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

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí: Managing people*. Vyd. 1. české. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-267-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

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.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN isbn978-80-7261-200-0.

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Vnější tlaky vyvolávající změnu	20
Obrázek 2 - Profil úspěšného manažera podle Pedlera, Burgoyna a Boydella	22
Obrázek 3 - Cyklus lidských zdrojů	29
Obrázek 4 - Harvardský model řízení lidských zdrojů	30
Obrázek 5 - Model řízení lidských zdrojů v souladu s okolím organizace	32
Obrázek 6 - Motivace	38
Obrázek 7 - Schématické znázornění vztahu stimulace – osobnost člověka – motivace	41
Obrázek 8 - Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti	44
Obrázek 9 - Pyramida potřeb	48
Obrázek 10 - Kopaná studna	55
Obrázek 11 - Vrtná souprava	56
Obrázek 12 - Filtrační zařízení	56
Obrázek 13 - Jímka	57
Obrázek 14 - Organizační struktura spol. Profivoda s.r.o.	59

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Maslowova teorie potřeb	50
Tabulka 2 - Interpretace Herzbergovy teorie	51
Tabulka 3 - Nárůst počtu zaměstnanců spol. Profivoda s.r.o.	58
Tabulka 4 - návratnost dotazníků	63
Tabulka 5 - Četnost respondentů dle pracovní pozice	63
Tabulka 6 - Četnost respondentů dle pohlaví	64
Tabulka 7 - Četnost respondentů dle věku	64
Tabulka 8 - Četnost respondentů dle délky současného pracovního poměru	65
Tabulka 9 - Příspěvek na penzijní spoření vs. navýšení mzdy	80
Tabulka 10 - Stravenkový paušál vs. navýšení mzdy	81

8.3 Seznam grafů

Graf 1 - Četnost respondentů dle pracovní pozice.....	63
Graf 2 - Četnost respondentů dle pohlaví	64
Graf 3 - Četnost respondentů dle věku	65
Graf 4 - Četnost respondentů dle délky současného pracovního poměru.....	65
Graf 5 - Důležitost výše mzdy	66
Graf 6 - Spokojenost s výší mzdy	66
Graf 7 - Důležitost finančních odměn.....	67
Graf 8 - Spokojenost s finančními odměnami	67
Graf 9 - Důležitost zaměstnaneckých benefitů	68
Graf 10 - Spokojenost se zaměstnaneckými benefity	68
Graf 11 - Preference benefitů.....	69
Graf 12 - Důležitost přístupu nadřízeného pracovníka	70
Graf 13 - Spokojenost s přístupem nadřízeného pracovníka	70
Graf 14 - Důležitost dobrého pracovního kolektivu	71
Graf 15 - Spokojenost s pracovním kolektivem	71
Graf 16 - Důležitost seberealizace v zaměstnání	72
Graf 17 - Spokojenost se seberealizací v zaměstnání	72
Graf 18 - Důležitost pracovního prostředí	73
Graf 19 - Spokojenost s pracovním prostředím	73
Graf 20 - Důležitost flexibilní pracovní doby.....	74
Graf 21 - Spokojenost s flexibilitou pracovní doby.....	74

Přílohy

Příloha 1 - Dotazník	91
----------------------------	----

Motivace jako nástroj řízení výkonnosti

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

Vážený respondente, dovoluji si Vás oslovit jakožto zaměstnance společnosti Profivoda s.r.o s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku zjišťující úroveň motivace zaměstnanců v rámci výkonu práce. Ujišťuji Vás, že dotazník je anonymní, údaje nebudou nijak zneužity, nikomu dalšímu předávány a budou sloužit pouze pro účely výzkumu v rámci diplomové práce.

Instrukce: Zaškrtněte jednu z možností u každého dotazu.

I. Základní informace

1 Na jaké pozici jste zaměstnán/a?

- THP (např. administrativa, management, účetní, referent, technik) Dělník (např. vrtač, studnař, instalatér, zedník, skladník, údržbář) POP (ostatní pomocné práce např. uklízeč/ka)

2 Pohlaví

- muž žena

3 Věk

- 18-25 26-40 41-55 56 a více

4 Jak dlouho jste ve společnosti zaměstnán/a?

- méně než 1 rok 1-3 roky 3-5 let 5 let a více

II. Finanční ohodnocení a benefity

Jak jsou pro Vás důležité při výkonu zaměstnání finanční ohodnocení a benefity?

5 Výše mzdy

- Velmi důležité Spíše důležité Méně důležité Nedůležité

6 Jiné finanční odměny (výkonnostní, mimořádné prémie)

- Velmi důležité Spíše důležité Méně důležité Nedůležité

7 Zaměstnanecké benefity (např. dovolená navíc, příspěvek na stravování, příspěvek na dovolenou)

- Velmi důležité Spíše důležité Méně důležité Méně důležité

Jak jste spokojený/á při výkonu zaměstnání s finančním ohodnocením a benefity?

8 Výše mzdy

- Velmi spokojen/a Spokojen/a Nespokojen/a Velmi nespokojen/a

9 Jiné finanční odměny (výkonnostní, mimořádné prémie)

- Velmi spokojen/a Spokojen/a Nespokojen/a Velmi nespokojen/a

10 Zaměstnanecké benefity (např. dovolená navíc, příspěvek na stravování, příspěvek na dovolenou)

- Velmi spokojen/a Spokojen/a Nespokojen/a Velmi nespokojen/a

11 Seřadte následující zaměstnanecké benefity, které by pro Vás v případě možnosti využití byly zajímavé. Od nejdůležitějšího (1.) po nejméně důležitý (8.).

Nápověda k otázce: Přetažením seřadte odpovědi

Dovolená navíc	<input type="text"/>
Příspěvek na dovolenou	<input type="text"/>
Příspěvek na stravování (stravenky, paušál)	<input type="text"/>
Příspěvek na soukromé či důchodové pojištění	<input type="text"/>
Sleva na firemní služby u zaměstnavatele	<input type="text"/>
Zaměstnanecká půjčka	<input type="text"/>
Sickday	<input type="text"/>
Flexibilní pracovní doba	<input type="text"/>

III. Sociální potřeby

Jak jsou pro Vás důležité při výkonu zaměstnání následující sociální potřeby?

12 Pracovní kolektiv (vztahy s ostatními zaměstnanci)

- Velmi důležité Spíše důležité Méně důležité Nedůležité

13 Přístup nadřízeného pracovníka (komunikace s podřízenými, podpora, schopnost ocenění dobré práce)

- Velmi důležité Spíše důležité Méně důležité Nedůležité

14 Možnost seberealizace (uplatnění a rozvoj svých schopností, znalostí a dovedností)

- Velmi důležité Spíše důležité Méně důležité Nedůležité

Jak jste spokojený/á při výkonu zaměstnání s následujícími sociálními potřebami?

15 Pracovní kolektiv (vztahy s ostatními zaměstnanci)

- Velmi spokojen/a Spokojen/a Nespokojen/a Velmi nespokojen/a

16 Přístup nadřízeného pracovníka (komunikace s podřízenými, podpora, schopnost ocenění dobré práce)

- Velmi spokojen/a Spokojen/a Nespokojen/a Velmi nespokojen/a

17 Možnost seberealizace (uplatnění a rozvoj svých schopností, znalostí a dovedností)

- Velmi spokojen/a Spokojen/a Nespokojen/a Velmi nespokojen/a

IV. Pracovní prostředí, flexibilita pracovní doby

Jak je pro Vás důležité?

18 Kvalita pracovního prostředí (čistota, teplota, vybavení, zázemí, hluk)

- Velmi důležité Spíše důležité Méně důležité Nedůležité

19 Flexibilita pracovní doby

- Velmi důležité Spíše důležité Méně důležité Nedůležité

Jak jste spokojený/á?

20 Kvalitou pracovního prostředí (čistota, teplota, vybavení, zázemí, hluk)

- Velmi spokojen/a Spokojen/a Nespokojen/a Velmi nespokojen/a

21 Flexibilitou pracovní doby

- Velmi spokojen/a Spokojen/a Nespokojen/a Velmi nespokojen/a

Děkuji mockrát za vyplnění dotazníku. Bc. Ivana Křížková
