

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie



**PRACOVNÍ VÝKON A NÁSTROJE JEHO
OVLIVŇOVÁNÍ**

WORK PERFORMANCE AND ITS INFLUENCING TOOLS

Bakalářská diplomová práce

Tereza Šplínarová

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gígalová, PhD.

Olomouc 2016

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené bibliografické a elektronické zdroje.

V Olomouci dne

.....

Tereza Šplínarová

Děkuji paní PhDr. Veronice Gigalové, PhD. za odborné vedení mé bakalářské práce, především za její cenné rady a připomínky, ale také za laskavý přístup a čas, který vedení mé práce věnovala. Mé díky patří i paní Žanetě Zemanové nejen za umožnění realizace mého výzkumu ve firmě Podzimek a synové, ale rovněž za energii, čas a ochotu být mi při tvorbě této práce nápomocná.

Anotace

Tato bakalářská práce na téma Pracovní výkon a nástroje jeho ovlivňování pojednává o pracovní motivaci. Ta je pro firmy velmi důležitá, jelikož se promítá do pracovního výkonu zaměstnanců. Efektivitu motivace k práci jsem zkoumala ve stavební firmě Podzimek a synové.

Teoretická část vymezuje klíčové pojmy vyskytující se v mé práci. Jsou zde jmenovány a vysvětleny také nejčastěji užívané motivační nástroje, tedy nástroje ovlivňování pracovního výkonu.

Praktická část se zabývá představením stavební firmy Podzimek a synové a vymezením jednotlivých motivačních nástrojů, které vedení aplikuje na své zaměstnance. V rámci praktické části jsem provedla výzkum, jehož cílem bylo zjistit, zda vedení firmy zvolilo vhodné motivační nástroje, tedy jestli jsou pracovníci ve firmě motivováni k vyššímu pracovnímu výkonu.

Klíčová slova: pracovní výkon, motivace, nástroje ovlivňování pracovního výkonu

Annotation

This thesis is focused on working performance and its influencing tools and it discusses motivation. Motivation is very important for companies, because it translates into employee performance. I researched the effectivity of motivation in Podzimek a synove company.

The theoretical part defines key terms occurring in my thesis. The most often used motivational tools are mentioned and explained here as well.

Practical part deals with introducing constructing company Podzimek a synove with defining of specific motivation tools, which are used. I did a research which aim was to find out, if the top management chose right motivation tools, thus if the employees are motivated to improve their working performance.

Keywords: working performance, motivation, working performance influencing tools

Obsah

| | |
|--|----|
| Úvod..... | 7 |
| 1 TEORETICKÁ ČÁST..... | 9 |
| 1.1 Pracovní výkon..... | 9 |
| 1.2 Řízení pracovního výkonu..... | 11 |
| 1.2.1 Charakteristiky řízení pracovního výkonu | 12 |
| 1.3 Hodnocení pracovního výkonu | 14 |
| 1.3.1 Kritéria hodnocení pracovního výkonu | 14 |
| 1.4 Motivace..... | 17 |
| 1.4.1 Pracovní motivace | 18 |
| 1.4.2 Čtyři motivační typy lidí | 20 |
| 1.5 Nástroje ovlivňování pracovního výkonu | 22 |
| 1.6 Selhání motivace | 28 |
| 2 PRAKTICKÁ ČÁST..... | 31 |
| 2.1 Firma Podzimek & synové s. r. o. | 31 |
| 2.1.1 Organizační struktura | 32 |
| 2.1.2 Volba pracovní skupiny..... | 33 |
| 2.1.3 Motivační nástroje užívané ve firmě Podzimek a synové..... | 33 |
| 2.2 Výzkum motivace pracovníků ve firmě Podzimek a synové | 38 |
| 2.3 Výsledky dotazníkového šetření | 41 |
| 2.4 Interpretace dat | 50 |
| Závěr..... | 53 |
| Seznam literatury..... | 55 |
| Seznam grafů..... | 57 |
| Přílohy | 58 |

Úvod

K vypracování této bakalářské práce jsem si zvolila téma *Pracovní výkon a nástroje jeho ovlivňování*. Považuji je za zajímavé, ale především za velmi aktuální, jelikož v současné době, kdy je trh přesycen nabídkami, je stále obtížnější prosadit se a být úspěšný. Úspěch firmy je bezesporu ovlivněn tím, jací zaměstnanci ve firmě pracují, a jak jsou k práci motivováni. Právě motivaci svých zaměstnanců může každá firma podpořit vhodnými nástroji. Motivace pracovníků může být ovlivněna mnohými způsoby, například zajištěním příjemného pracovního prostředí, poskytováním zaměstnaneckých benefitů, různými druhy příplatků, nebo možností práce v přátelském kolektivu. Každý zaměstnavatel by měl vědět, jaký druh motivace stimuluje konkrétní pracovníky na konkrétních pozicích k podání vyššího pracovního výkonu, jelikož špatně zvolené motivační nástroje mohou být pro firmu pouze zbytečným plýtváním financí či jiných zdrojů.

Tato bakalářská práce je členěna na dvě části - teoretickou a praktickou. V teoretické části se věnuji vysvětlení pojmů, které považuji pro svou práci za stěžejní. Zabývám se zde vymezením *pracovního výkonu*, *řízení pracovního výkonu*, *hodnocení pracovního výkonu*, či *pracovní motivace*. Samozřejmě zde nesmí chybět kapitola věnovaná samotným *nástrojům ovlivňování pracovního výkonu*, v níž popisuji, jak by vybrané motivační nástroje teoreticky měly fungovat, a také jaké pracovníky by měly motivovat. V praktické části se zabývám motivací pracovníků v konkrétní organizaci. Zvolila jsem třešňskou stavební firmu Podzimek a synové. V této části představuji firmu a její strukturu. Zaměřuji se na konkrétní motivační nástroje, které jsou uplatňovány vedením firmy na zaměstnance na dělnických profesích. Cílem mé práce je definovat, jaké motivační nástroje vedení firmy uplatňuje a na základě výzkum určit, zda jsou tyto nástroje vhodně zvoleny. V rozhovoru, který jsem vedla s personalistkou firmy, paní Žanetou Zemanovou, jsem se tázala na jednotlivé motivační nástroje uvedené v teoretické části této práce a také na to, jestli jsou tyto nástroje považovány vedením za efektivní.

V rámci praktické části jsem provedla ve firmě výzkum, jehož cílem je ověřit, zda jsou motivační nástroje uplatňované ve firmě Podzimek a synové, vhodně zvoleny, tedy jestli jsou zaměstnanci motivováni ke zvýšení svého pracovního výkonu. Rozhodla jsem se provést kvantitativní výzkum formou standardizovaných dotazníků. Mými respondenty jsou pracovníci na dělnických pozicích, kteří pracují pod třešťskou pobočkou stavební firmy.

Dostupnost literatury hodnotím velmi pozitivně. Téma pracovního výkonu a pracovní motivace je hojně zpracováváno jak v tuzemsku, tak i v zahraničí. Obzvláště dobře se mi pracovalo s knihami Michaela Armstronga a Josefa Koubka, kteří problematiku nastiňují velmi přehledně. Přestože je k dispozici mnoho knih, autoři se často citují, a ne vždy přinášejí nové poznatky.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Pracovní výkon

Pracovní výkon je pro mou bakalářskou práci jedním ze stěžejních pojmů, proto považuji za důležité jej vymezit. Bez řádného vysvětlení, co je to pracovní výkon, bych asi jen stěží mohla hovořit o nástrojích jeho ovlivňování. Tuto kapitolu tedy věnuji vymezení pojmu *pracovní výkon*, k čemuž použiji několik definic zahraničních i tuzemských autorů.

Armstrongova kniha *Řízení lidských zdrojů* nabízí hned řadu definic pracovního výkonu od několika zahraničních autorů. Podle Batese a Holtona (1995) se výkonem rozumí „mnohostranný pojem, jehož měření závisí na množství faktorů.“ Podle Bernardina a kol. (1995) „by výkon měl být definován jako výsledky práce, protože ty jsou nejsilněji spojeny se strategickými cíli organizace, spokojeností zákazníků a s přispěním k hospodářským výsledkům.“ Campbell (1990) definuje výkon jako chování, a měl by podle něho být odlišován od výsledků, protože ty mohou být ovlivněny i faktory souvisejícími se systémem. Vidíme tedy, že výkon může být vnímán buďto jako chování, nebo jako výsledky. S tím se ztotožňuje i tvrzení Jana Urbana. „*Obecně lze však výkon chápat buď jako výsledky, kterých mají zaměstnanci ve své práci dosáhnout, nebo jako chování, které by měli dodržovat, případně jako určitou kombinaci obou požadavků.*“ (Urban, 2012, s. 14). Armstrong cituje také Brumbacha (1988) který říká, že „*výkon znamená jak chování, tak výsledky. Chování vychází, vyzáruje z vykonavatele a transformuje výkon z abstrakce na akci. Chování není jenom nástrojem pro dosahování výsledků, ale je také samo o sobě výsledkem – je produktem duševního a tělesného úsilí použitého k plnění úkolů – a může být posuzováno odděleně od výsledků.*“ (Armstrong, 2007, s. 415)

Jeden z nejznámějších tuzemských autorů, Josef Koubek, uvádí, že „*pracovní výkon je za dané situace výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role (vnímání úkolů).*“ (Koubek, 1995, s. 170).

Úsilí je veličinou, která je dosti proměnlivá. Jde o fyzickou nebo duševní energii vynaloženou pracovníkem při vykonávání úkolu. Úsilí se může kolísat například s náladou, nemocí, nebo únavou pracovníka. Pracovník může vynaložit velké úsilí, kterému však nemusí odpovídat pracovní výkon – například pokud nemá pracovník dostatečné schopnosti potřebné ke splnění úkolu, nebo pokud úkol není správně pochopen. Úsilí je úzce spjato s motivací. Dalším faktorem, který Koubek uvádí, jsou schopnosti. Ty jsou velmi potřebné ke splnění úkolu. Mezi schopnosti řadíme například znalosti a dovednosti. Úspěšné či přijatelné splnění úkolu se odvíjí od úrovně schopností, jimiž pracovník disponuje. Schopnosti jsou osobní charakteristiky, které nejsou kolísavé jako úsilí. Jejich vývoj je spíše postupný. Vnímání role či úkolů je míra pochopení zadaných úkolů. Je důležité podotknout, že k úspěšnému pracovnímu výkonu je potřebné disponovat všemi výše zmíněnými kritérii, a to ve vyváženém poměru. Pokud je alespoň jedna ze složek nedostatečná nebo úplně chybí, nemá pracovník šanci požadovaný úkol splnit. Do určité míry je však možno nedostatek z určité oblasti kompenzovat přebytkem v jiné oblasti. (Koubek, 1995, s. 172).

Pracovním výkonem tedy lze rozumět jak chování, tak výsledky, případně kombinaci obojího, v těchto názorech se autoři různí. Koubek také poukazuje na tři důležité složky pracovního výkonu – úsilí, schopnosti a porozumění úkolu. Tyto složky by měly být v rovnováze. Pracovní výkon je předmětem řízení a hodnocení, na něž se zaměřím v následujících kapitolách.

1.2 Řízení pracovního výkonu

Domnívám se, že pracovní výkon má pro personální práci zásadní význam. Vedení firmy jej totiž může řídit. V zájmu každé organizace je pracovní výkon svých zaměstnanců zlepšovat. Pokud pracovníci odvádí žádoucí výkon, pomáhají organizaci dosahovat stanovených cílů. Požadovaného pracovního výkonu lze docílit jeho řízením. Právě koncepce řízení pracovního výkonu je považována za jeden z hlavních přínosů pro oblast řízení lidských zdrojů. Tato koncepce přichází na začátku 90. let (Koubek uvádí polovinu 80. let) a neustále se rozvíjí (Thomson, 2007, s. 151).

„Řídit výkon pracovníků znamená jasně stanovit jejich úkoly a cíle a vytvářet podmínky (v širokém smyslu slova), ve kterých tyto úkoly splní tak, jak jejich vedoucí očekává.“ (Urban, 2012, s. 14). Dle Armstronga lze řízení pracovního výkonu definovat jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů. Důležité je podle něho dbát na to, aby pracovníci správně rozuměli požadovaným úkolům. Správné řízení pracovního výkonu vede ke zvýšení pravděpodobnosti, že žádoucí cíle budou v kratším, či delším časovém horizontu dosaženy. Řízením pracovního výkonu se zabývají linioví manažeři (Armstrong, 2007, s. 413). Armstrong také cituje Bacala, podle něhož je řízení pracovního výkonu *„... neustálý proces komunikace probíhající v partnerském duchu mezi pracovníkem a jeho bezprostředním nadřízeným, zahrnující definování jasných očekávání a dosažení shody pokud jde o práci, která se má udělat.“* (Armstrong, 2007, s. 413). Hartle definuje řízení pracovního výkonu jako *„...proces vytváření sdíleného chápání toho, čeho má být dosaženo, a jak toho má být dosaženo, a zároveň přístup k řízení lidí, který zvyšuje pravděpodobnost dosažení úspěchů v práci.“* (Armstrong, 2007, s. 413).

Řízení pracovního výkonu, které vede ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců, je pro firmu velice prospěšné. Zlepší-li se výkony jednotlivých pracovníků, pak i organizace jako celek snáze dosáhne svých

cílů. Za klíčové považují jasné stanovení a vysvětlení úkolů. Jen takové zadání, jemuž bylo řádně porozuměno, může pracovník úspěšně splnit.

1.2.1 Charakteristiky řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je zaměřeno primárně na zlepšování pracovního výkonu. Aby dosáhla lepšího pracovního výkonu organizace jako celek, je žádoucí zlepšit pracovní výkon zaměstnanců. Také cíle organizace se transformují do cílů týmů a následně cílů jednotlivců. Stěžejní je rozvoj pracovníka, jehož výkon je potřeba zlepšit, přičemž důležité je rozeznat, jaký konkrétní rozvoj je pro něho nejvhodnější. Dalším charakteristickým rysem řízení pracovního výkonu je to, že pracovníci mohou být často vnímáni jako partneři. Jejich názorům se naslouchá, často dokonce bývají vyhledávány. Potřeby zaměstnanců a týmů by měly být respektovány, přestože se mohou různit od potřeb organizace. Důležitým prvkem řízení pracovního výkonu je zaměření na komunikaci. Ta by mezi stranami měla probíhat oboustranně a neustále, stejně tak jako poskytování zpětné vazby. Nepřetržitý dialog zajišťuje vzájemné pochopení cílů, což výrazně zvyšuje pravděpodobnost jejich dosažení (Koubek, 2004, s. 29). Ne vždy jsou ale cíle vymezeny dostatečně srozumitelně. „*Lidé často dělají něco jiného než to, co se od nich očekává. Není to ze zlé vůle nebo z nezájmu – prostě jim nebylo sděleno, jaké jsou vlastně cíle jejich práce.*“ (Bělohávek, 1994, s. 50). Sdílení cílů je velmi důležité také proto, že nepochopení úkolu může vést až ke konfliktům mezi spolupracovníky.

Efektivní řízení pracovního výkonu je postaveno na následujících čtyřech pilířích:

- Klade důraz na sdílené cíle a hodnoty organizace.
- Je činností liniových manažerů, ne personálního oddělení.
- Je specifické, každá organizace jej musí vytvořit individuálně.
- Používá se na veškeré zaměstnance, ne pouze na manažery (Koubek, 2004, s. 31).

Thomson poukazuje na skutečnost, jejíž zmínění považuji za důležité. „*To všechno vypadá velmi přitažlivě, ale je potřeba poznamenat, že je mnohem těžší tyto principy realizovat a dosahovat žádoucích výsledků, než je jenom vyhlášovat.*“ (Thomson, 2007, s. 152). ‚Kamenem úrazu‘ může být příliš uspěchaná změna nebo nedostatečné proškolení zaměstnanců. Z průzkumu Fletchera a Williamse v roce 1992 vyplynulo, že při realizaci řízení pracovního výkonu byly úspěšnější organizace, které vzdělávaly své liniové manažery v oblasti koučování, vedení a řízení a poskytování odměn (tamtéž, s. 152).

Koncept řízení pracovního výkonu je zaměřen na zlepšování pracovního výkonu. Velmi důležitá je komunikace, prostřednictvím které se předávají cíle a hodnoty organizace. Neustálou komunikací si pracovníci hodnoty a cíle organizace zvnitřňují. Podstatné je i poskytování zpětné vazby, bez níž by nejspíše nedošlo ke zlepšení pracovního výkonu. Přestože řízení pracovního výkonu vypadá jednoduše, je potřeba mít na zřeteli, že jeho úspěšná realizace je ‚během na dlouhou trať‘.

1.3 Hodnocení pracovního výkonu

Jak jsem již uvedla výše, řízení pracovního výkonu je postaveno na nepřetržité komunikaci mezi liniiovými manažery a jejich přímými podřízenými, a také na neustálém poskytování zpětné vazby, která by měla být oboustranná. Jednou z variant, jak dát zaměstnanci zpětnou vazbu o výkonu jeho práce, je hodnocení pracovního výkonu. Hodnocení probíhá pravidelně, zpravidla jednou ročně, a to formou hodnotícího rozhovoru. Předmětem hodnocení je nejen pracovní výkon zaměstnance v minulosti, ale i vytyčení nových cílů a očekávání do budoucna. *„Hodnocení pravidelně poskytuje informace o pracovním výkonu zaměstnance, jeho potenciálu a budoucích potřebách. Hodnocení dává možnost se celkově podívat na náplň, zatíženost a množství práce. Dále umožňuje zpětný pohled na to, čeho bylo v průběhu hodnoceného období dosaženo, a možnost dohodnout se na příštích cílech.“* (Foot, Hook, 2002, s. 232).

Hodnocení pracovního výkonu je pro firmu velmi důležité. Jde totiž o vhodný nástroj komunikace toho, co je pro firmu prioritní. Dále dochází ke sladování zájmů podřízených, manažerů a vlastníků, ti všichni si osvojují strategické cíle organizace. (Hroník, 2006, s. 16). Autor v knize uvádí, že hodnocení je důležité také z hlediska zvýšení výkonnosti, ale domnívám se, že tomu tak nemusí být vždy – pokud je hodnocení příliš negativní, může být dle mého názoru pro pracovníka demotivační a může přispět spíše ke snížení pracovní výkonnosti. Foot a Hook poukazují na to, že hodnocení je důležité také z hlediska identifikování potenciálu a vzdělávacích potřeb. Vzdělávání může doplnit chybějící znalosti a dovednosti, ale také může napomoci rozvoji kariéry. (Foot, Hook, 2002, s. 233)

1.3.1 Kritéria hodnocení pracovního výkonu

V souvislosti s hodnocením pracovního výkonu považuji za důležité uvést, jaká kritéria se při něm zohledňují. Vybraná kritéria uvádí v přehledné tabulce Koubek. Jak jsem již zmiňovala, pracovní výkon je často definován jako chování, jako výsledky, nebo jako kombinace obou.

Koubek kritéria dělí do tří podskupin:

- Výsledky
- Chování
- Dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti

Kritéria z kategorie *výsledky* jsou na rozdíl od ostatních měřitelná, je možné hodnotit objektivně. To však nezaručuje bezproblémovost hodnocení – musí být řádně definovány normy pracovního výkonu, jaký výkon je žádoucí, jaký naopak nežádoucí, a co je dokonce nepřijatelné. Tyto normy by měly umožnit měřitelnost pracovního výkonu. Do této kategorie se řadí například množství vyrobených výrobků, kvalita těchto výrobků, prodej výrobků či služeb, odpadovost a zmetkovitost, úrazovost, množství obslužených zákazníků a množství reklamací. (Koubek, 1997, s. 172). Koubek dodává ještě spokojenost zákazníků, ale domnívám se, že spokojenost je měřitelná poměrně obtížně a každý z nás považuje za spokojenost něco jiného.

Kategorie *chování* zahrnuje chování jak pracovní, tak sociální. Tyto položky samozřejmě měřitelné nejsou, vedou tedy k subjektivnímu hodnocení. Co se týče pracovního chování, při hodnocení se přihlíží k ochotě přijímat úkoly, k úsilí, které je při jejich plnění vynaloženo, k dodržování instrukcí, k ohlašování problémů, k hospodárnosti, zacházení se zařízením, k vedení potřebných záznamů, dodržování pravidel, řádné docházce, podávání návrhů a také ke kouření či požívání alkoholu nebo drog na pracovišti. Důležitou roli má i sociální chování. Domnívám se, že dobré vztahy a příjemná atmosféra na pracovišti mohou působit motivačně. Velmi podstatná je ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům, vztah k zákazníkům nebo chování k nadřízeným a podřízeným.

Do poslední skupiny kritérií pro hodnocení pracovního výkonu se řadí dovednosti a znalosti, potřeby a vlastnosti. Tyto položky jsou rovněž neměřitelné, a proto podléhají subjektivnímu hodnocení. Patří sem například znalost práce, dovednosti, vzdělání, diplomy a osvědčení, verbální

schopnosti, znalost jazyků. Jsem přesvědčena, že v případné nedostatky ve výše zmíněných položkách lze minimalizovat. Dále sem patří fyzická síla, schopnost koordinace činnosti, podnikavost, cílevědomost, ctižádostivost, samostatnost, spolehlivost, vytrvalost, organizační schopnosti, loajalita, čestnost nebo odolnost vůči zatížení a stresu (Koubek, 1997, s. 172). Jde o osobnostní charakteristiky, které jsou vrozené, a dle mého názoru je příliš měnit nelze, pokud ano, tak pouze v omezené míře a spíše krátkodobě.

Do pracovního výkonu se promítají také faktory, které pracovník není schopen ovlivnit. Tyto faktory by hodnotitel měl dobře znát, aby při hodnocení pracovníka nepoškozovaly, ale aby na ně zároveň pracovník nemohl svádět své případné neúspěchy. Řadíme sem například zařízení a vybavení nepřiměřené dané práci, nedostatek spolupráce ze strany ostatních pracovníků, nedostatky ve školení a doškolování, nebo nevhodné tempo nástrojů. *„Jedním z nejvýznamnějších úkolů managementu je vytvářet pro pracovníky přiměřené pracovní podmínky a příznivé pracovní prostředí za účelem odstranění nebo alespoň minimalizování vlivu těchto faktorů na výkon pracovníka.“* (tamtéž). Jedním z nejdůležitějších úkolů managementu, který je často opomíjen, je tedy vytvoření příjemného pracovního prostředí. Lze sem zahrnout například dostatečné osvětlení, přiměřenou teplotu či vhodné uspořádání pracoviště.

1.4 Motivace

Motivaci a pracovní výkon považují za úzce související pojmy. Pracovní výkon je možné ovlivňovat právě vhodným motivováním zaměstnanců. Čím více jsou pracovníci motivováni, tím lepší pracovní výkony podávají. A tím snáze dosahuje organizace svých cílů. Nástrojů, kterými lze pracovníky motivovat, se nabízí široká škála, a proto jim věnuji celou následující kapitolu. V moderním řízení se s pojmem motivace setkáváme často, a proto bych nyní přešla k jeho vymezení.

Kociánová uvádí, že *„motivaci lze charakterizovat jako soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho jednání.“* (Kociánová, 2010, s. 22). Armstrong je ještě stručnější. Říká, že motivace je důvod pro to, abychom něco udělali. (Armstrong, 1999, s. 219).

Základním zdrojem motivace je potřeba. Bedrnová a Nový hovoří o potřebě jako o prožívaném nedostatku, který nemusí být vždy zcela uvědomovaný. *„Potřeba se v rovině prožívání projevuje jako nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí. Vede tedy k činnosti směřující k odstranění příslušného nedostatku.“* (Bedrnová, Nový, 2004, s. 244).

Proces motivace tedy probíhá cyklicky. Na počátku, a vlastně i na konci, stojí potřeba. Cílem je potřebu uspokojit, a odstranit tak nedostatek. Vykona-li osoba činnost zaměřenou na cíl, dojde k saturaci potřeby a tím i k odstranění nedostatku. Potom přichází stav rovnováhy. S další potřebou, která se vyskytne, se cyklus znovu opakuje.

Snahy o pochopení a vysvětlení motivace lidského chování patří k nejzajímavějším tématům psychologie nebo managementu. Dokládá to fakt, že v minulosti bylo formulováno mnoho motivačních teorií. Z oboru psychologie mohu jmenovat například notoricky známou Maslowovu teorii potřeb, či Freudovu motivační teorii. Mezi známé motivační teorie z oblasti managementu si dovoluji zařadit Teorii X a Y od Douglase McGregora,

Expektační teorii Victora Vrooma nebo Herzbergův dvoufaktorový model. Tyto teorie lze najít například v knize Psychologie a sociologie řízení (Bedrnová, Nový) nebo v publikaci Management a organizační chování (Dědina, Cejthamr), ve své bakalářské práci se na jejich vysvětlení dále zaměřovat nebudu, jelikož cílem mé práce je definovat konkrétní motivační nástroje.

1.4.1 Pracovní motivace

Dobrý pracovník se vyznačuje nejen tím, že pracovat umí, ale také tím, že pracovat chce. Pokud je pracovník k pracovnímu výkonu motivován, pak pracovat chce. To je pro firmu žádoucí, z čehož vyplývá, že je důležité dbát na motivaci pracovníků. Bez motivace by nebylo možné dosáhnout cílů, dokonce by nebyly ani stanoveny.

Jak jsem již zmiňovala, motivace úzce souvisí s pracovním výkonem. Dědina a Cejthamr (2005) uvádějí jednoduchý vzorec, který definuje výkon jako kombinaci schopností a motivace:

$$Výkon = f(\text{schopnosti} \times \text{motivace})$$

Je patrné, že pokud bude jedna z hodnot nulová, bude nulový i výkon. Bez schopností potřebných k vykonání úkolu nebude možné tento úkol splnit. Pokud úplně chybí motivace ke splnění úkolu, pracovník nevykoná vůbec žádnou činnost, která by vedla k cíli.

Bedrnová a Nový (2004) předkládají tento vzorec také, jen mírně poupravený. Přidávají navíc ještě jednu determinantu pracovního výkonu, a to pracovní podmínky v nejširším slova smyslu:

$$Výkon = f(\text{kvalifikace} \times \text{motivace} \times \text{pracovní podmínky})$$

Zde opět platí, že pokud bude jedna z determinant nulová, pak ani úroveň pracovního výkonu nebude žádoucí. Z tohoto vzorce vyplývá, že kromě dostatečné kvalifikace a motivace je důležité také připravit pro pracovníky vhodné podmínky (již zmíněné dostatečné osvětlení, příjemná teplota, dobré uspořádání pracovního prostředí nebo příjemná atmosféra na pracovišti).

Pokud tak management neučiní, pracovní výkon bude nulový i přes to, že je pracovník vysoce motivován a jeho kvalifikace je rovněž na vysoké úrovni.

Kocianová předkládá dvojí dělení motivace. Nejprve uvádí dělení na intrinsické a extrinsické motivy. Toto členění formulovali Bedrnová a Nový (2002). *Intrinsické motivy* přímo souvisí s prací a zahrnujeme sem potřebu činnosti vůbec, potřebu kontaktu s druhými lidmi, potřebu výkonu (především uspokojení, které úspěšný výkon přináší), touhu po moci (zejména u vyšších pozic v organizační hierarchii), a nakonec tolik důležitou potřebu smyslu života a seberealizace. Mezi *extrinsické motivy* řadíme takové motivy, které souvisí s prací nepřímo. K nejvýznamnějším extrinsickým motivům patří potřeba peněz, jistoty, potřeba potvrzení vlastní důležitosti, který často souvisí s prestiží pracovní pozice, či potřeba sociálních kontaktů. Autorem druhého dělení je Herzberg (1957). Specifikoval dva typy motivace, a to vnitřní a vnější. *Vnitřní motivace* je spojována s psychologickými odměnami, týká se „kvality pracovního života. Jde o faktory jako odpovědnost, autonomie, možnost rozvíjet své schopnosti, možnost dělat zajímavou práci, vidina příležitosti k postupu, příležitost využít své schopnosti nebo ocenění a uznání. *Vnější motivace* je vnějším působením a je záměrná. Ve spojení s vnější motivací lze hovořit například o zvýšení platu, pochvalách, povýšení, ale i trestech. (Kocianová, 2010, s. 27).

V souvislosti s pracovní motivací považují za důležité poznamenat také *výkonovou motivaci*. Ta se projevuje v každé situaci, kde je významné měřítko výkonu, a takovou situací pracovní činnost bezesporu je. S výkonovou motivací jsou spjaty dvě specifické tendence (či potřeby), a to potřeba dosáhnout úspěchu a k ní protichůdná potřeba vyhnout se neúspěchu. U různých lidí jsou tyto tendence zastoupeny v různé míře. Pro pracovníky, u kterých dominuje potřeba dosáhnout úspěchu, lze očekávat aktivitu orientovanou na úspěch. Co se týče pracovníků s převládající tendencí „vyhnout se neúspěchu“, předpokládá se spíše relativní pasivita.

Uspokojení této potřeby se totiž nese v duchu rčení ‚Kdo nic nedělá, nic nezkazí.‘ (Bedrnová, Nový, 2004, s. 80).

Motivace pracovníků je pro organizaci nepostradatelná. Z výše uvedených vzorců je patrné, že bez motivace nemá pracovník šanci dosáhnout žádoucího pracovního výkonu i přes to, že jeho kvalifikace je na vysoké úrovni, že disponuje schopnostmi potřebnými pro splnění úkolu, nebo že má zajištěné vhodné pracovní podmínky. A jestliže pracovníci nepodávají žádoucí pracovní výkony, pak ani organizace jako celek nemůže prosperovat. Důležité je tedy pracovníky motivovat. Motivačních nástrojů, které může vedení firmy aplikovat, a ovlivnit tak pracovní výkon svých pracovníků, se nabízí celá řada. Tyto nástroje představím v následující kapitole, která nese název *Nástroje ovlivňování pracovního výkonu*.

1.4.2 Čtyři motivační typy lidí

K volbě správných motivačních nástrojů je potřeba znát skutečnou motivaci pracovníků. Každého pracovníka může motivovat něco jiného, záleží na jeho osobnosti. Plamínek (2010) pracovníky rozděluje do čtyř skupin. Definuje čtyři motivační typy, a to *objevitele, usměrňovatele, slad'ovatele, a zpřesňovatele*.

Objevitelé jsou podle Plamínka pracovníci zaměřeni na užitečnost. Mají rádi výzvy a zdolávání překážek, jsou trpěliví a rádi přijímají nové informace. Disponují nezávislostí a samostatností, proto nemají příliš v oblibě, když je někdo řídí. Po zdárném splnění úkolu zpravidla vyhledávají nový cíl. Tito pracovníci vynikají kreativitou, ale neradi pracují v týmu. Další skupinou jsou usměrňovatelé, kteří mají rádi vliv na jiné lidi, pokud se jim tato možnost naskytne, přivítají ji. Dokáží také dobře prodávat své názory, a proto dovedou ostatní přesvědčit. Jsou přirozenými vůdci velkých skupin. Je pro ně typické také to, že rádi, s nasazením, a navíc dobře soutěží. Třetím typem jsou takzvaní slad'ovatelé. Ti vynikají svou vstřícností. Dovedou naslouchat a akceptovat cizí názor, i přestože nesouhlasí. Jsou empatictí a umí pochopit druhé. Jsou oporou sociální struktury a usilují o to, aby jejich pracovní prostředí bylo příjemné, lidské a chápající. Poslední skupinu

pracovníků nazývá zpřesňovateli. Pro tyto lidi je typická spolehlivost a pečlivost, jsou sami k sobě velmi přísní, a to očekávají i od okolí. Normy a pravidla jsou pro ně důležité a závazné. Zpřesňovatelé jsou loajální ke svým institucím a nadřízeným, k nimž chovají respekt bez ohledu na to, zda je milují nebo nenávidí. (Plamínek, 2010, s. 32-39).

Toto dělení uvádí vyhraněné osobnosti, v realitě se některé znaky samozřejmě mohou překrývat. Je tedy potřeba najít dominující charakteristiky a podle nich k motivaci pracovníků přistupovat.

1.5 Nástroje ovlivňování pracovního výkonu

Ovlivňovat pracovní výkon lze především správnou motivací pracovníků. A jak správně motivovat pracovníky? Nástrojů ovlivňování pracovního výkonu je mnoho. Je ovšem potřeba mít na zřeteli, že každý člověk je jedinečný, a proto individuální přístup k motivování je nutností. Co může být motivační pro jednoho pracovníka, vůbec nemusí motivovat ostatní. Vroom a Deci tvrdí, že čím více je pracovník motivován možnými odměnami, tím více bude pracovat. (Vroom, Deci, 1970, s. 11)

Jednoduchý návod, jak motivovat každého zaměstnance, neexistuje. Znovu opakují, že motivace je individuální záležitostí. Skutečnou motivaci zaměstnanců jednotlivých zaměstnanců lze zjistit například jejich pozorováním při práci nebo v hovoru s nimi. K motivaci pracovníků se využívají motivační nástroje. Tyto nástroje rozlišujeme podle toho, vycházejí-li z motivačních faktorů vnějších, tedy hmotných, nebo vnitřních, tedy nehmotných. Lidé s vnější motivací jsou často orientováni na materiální statky, tedy na plat, odměny, zaměstnanecké benefity apod. Pracovníci s vnější motivací jsou zaměřeni na odměny nehmotné, například získávání nových zkušeností či uznání, že je pracovník pro organizaci důležitý. (Urban, 2013, s. 107).

Motivační nástroje jsou zahrnuty v motivačním programu organizace. „Úkolem motivačního programu organizace je ovlivňování pracovní ochoty lidí, jejich výkonnosti, spokojenosti a stabilizace.“ (Kociánová, 2010, s. 39). Motivace pracovníků úzce souvisí s pracovní spokojeností. Ta je signalizována kladnými postoji k práci. (Armstrong, 2007, s. 228). Motivační program se zaměřuje na pozitivní ovlivňování pracovního výkonu pracovníků. Jsou zde zahrnuta základní pravidla pro aplikaci motivačních prostředků. Motivační program obsahuje konkrétní pravidla, opatření a postupy, které by měly vést k docílení žádoucí motivace pracovníků. Měl by také vycházet z obecných poznatků o motivaci. Při tvorbě motivačního programu organizace hrají důležitou roli sociálně-ekonomické informace. Patří sem například informace o technických,

technologických a organizačních podmínkách práce, informace o sociálně-demografických a profesně-kvalifikačních charakteristikách pracovníků organizace, informace o podmínkách práce, charakteristikách a vybavení pracovišť, nebo informace o uplatňovaných způsobech řízení pracovníků. (Kocianová, 2010, s. 39)

Nástroji ovlivňování pracovního výkonu se rozumí nejčastěji odměny. Tyto odměny by měly být přijatelné pro obě strany, měly by přispívat k žádoucí produktivitě práce a měly by být spravedlivé – to jsou základní podmínky pro utváření harmonických vztahů v organizaci. Systémy odměňování pracovníku v sobě zahrnují jak peněžní, tak nepeněžní formy odměn. K peněžním odměnám řadíme základní a zásluhovou mzdu či jiné finanční odměny. Je důležité myslet i na jiné odměny, jelikož finanční odměna nemusí motivovat všechny pracovníky. Někteří více ocení nepeněžní odměny. Sem lze zařadit například různé formy zaměstnaneckých výhod, povýšení pracovníka, formální uznání a pochvaly, pozvání na slavnostní oběd, možnost dělat rozmanitou a zajímavou práci, péči o dobré a přátelské vztahy na pracovišti či pověřování významovými pracovními úkoly. (Kubátová, 2013, s. 112).

Výše zmiňované odměny patří mezi takzvané *vnější* odměny, rozhodování o nich není v kompetencích zaměstnance, ale zaměstnavatele. Dalším typem odměn jsou odměny *vnitřní*, o nichž rozhodují faktory uvnitř zaměstnance. Řadíme sem například pocit užitečnosti či úspěšnosti nebo radost z práce. (tamtéž). Nehmotné odměny by neměly být zastiňovány hmotnými, zejména finančními odměnami, jelikož ne všechny pracovníky motivují peníze, někteří upřednostní přátelskou atmosféru na pracovišti nebo vstřícné jednání ze strany nadřízených, jelikož pro ně pak není působení v práci spojeno s vysokou hladinou stresu, a do práce chodí rádi.

Základní mzda

Jedná se o nejčastější způsob odměňování. Mzda (nebo plat) představují zaručenou složku odměny, která může být obohacena o další finanční odměny (zásluhová odměna). Výše základní mzdy by měla být adekvátní

pracovní pozici a úrovni kvalifikace. (Armstrong, 2009, s. 24). Jako motivační vnímám spíše možnost zvýšení základní mzdy, kterého může pracovník potenciálně dosáhnout. Základní mzda by pracovníkovi měla být vyplácena pravidelně a včas, domnívám se, že pokud je mzda vyplácena pozdě, nejistota může způsobit demotivaci a nechuť k další spolupráci se zaměstnavatelem, a pracovní výkon je ovlivněn negativně.

Zásluhová odměna

Tento typ finanční odměny se váže k pracovnímu výkonu, přínosu, schopnostem, dovednostem a zkušenostem získaným určitou délkou praxe. Zásluhová odměna bývá vyplácena například ve formě osobního ohodnocení či bonusů. V případě nespokojenosti vedení s výkonem, který pracovník podává, či v důsledku nedostatečné kvalifikace pracovníka může být zásluhová odměna odebrána. (Urban, 2013, s. 124). „*Mnoho lidí považuje zásluhovou odměnu za nejlepší způsob motivování lidí.*“ (Armstrong, 2009, s. 287). Zásluhové odměny slouží k uznání a odměnění lepšího pracovního výkonu, vedou ke zlepšení výkonu organizace a jsou motivací pro pracovníky. Argumenty proti zásluhovým odměnám poukazují na to, že ne všechny pracovníky motivují peníze. Tyto odměny mohou být navíc vnímány jako nespravedlivé, a to může vést mezi zaměstnanci ke konfliktům. (tamtéž). Dle mého názoru jde o nástroj ovlivňování pracovního výkonu, protože možnost získání zásluhové odměny, či její zvýšení, motivuje pracovníka k vyššímu pracovnímu výkonu, případně ke zvýšení schopností nebo kvalifikace. Domnívám se také, že motivační účinek zásluhové odměny je vyšší než u základní mzdy, jelikož základní mzda je považována za samozřejmou odměnu za vykonání práce, zatímco zásluhová odměna samozřejmostí není, pracovník si ji musí něčím zasloužit.

Zaměstnanecké výhody

Tento druh odměny slouží osobnímu blahobytu pracovníků. Zaměstnanecké výhody jsou prostředkem zvyšování loajality organizaci a demonstrují, že zaměstnavatelům jde o pohodu, případně relaxaci zaměstnanců. Koubek dělí zaměstnanecké výhody do tří kategorií. Dle Koubka mezi

zaměstnanecké výhody patří *výhody sociální povahy*, kam řadí podnikové důchody, životní pojištění, podnikové půjčky či podnikové mateřské školy. Dále mezi zaměstnanecké výhody řadí *výhody mající vztah k práci* a v souvislosti s nimi hovoří o zvýhodněném stravování, výhodnějším nákupu produktů organizace, nebo možnost vzdělávání, které je hrazeno podnikem. Do posledního okruhu zařazuje *výhody spojené s postavením v organizaci*. Těmi lze rozumět například prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu v bytě nebo bezplatné bydlení. (Koubek, 2007, s. 275). Dalšími zaměstnaneckými výhodami mohou být permanentní vstupy na určitá sportoviště (bazény, zimní stadiony), vstupenky na kulturní akce, hrazení členských příspěvků v profesních organizacích či poukázky na nákup zboží určitých obchodních řetězců. Zaměstnanecké výhody jsou odměnou za to, že pracovník je zaměstnancem firmy. Primárně tedy nejsou zaměřeny na pracovní výkon a může se zdát, že jej nemohou ovlivnit. „...*nezahrnují ovlivňování motivace, běžné výhody nemají přímý vliv na výkon.*“ (Kocianová, 2010, s. 164). Armstrong uvádí, že zvyšují loajalitu a demonstrují zájem o pracovníky ze strany zaměstnavatelů. „*Zaměstnanecké výhody slouží osobním potřebám pracovníků, jsou nástrojem zvyšování jejich oddanosti organizaci a demonstrují to, že jejich zaměstnavatelé pečují o jejich blahobyt a pohodu.*“ (Armstrong, 2009, s. 382). S tímto tvrzením se ztotožňuje i Kocianová, která říká, že „*to, co mohou ovlivňovat, jsou postoje pracovníků k organizaci, působí na spokojenost...*“ (Kocianová, 2010, s. 164). Jsem přesvědčena, že pokud je pracovník oddaný organizaci, a pracuje pro ni rád, je jeho pracovní výkon vyšší, než kdyby pracoval v organizaci, kde není spokojen. Považuji tedy i zaměstnanecké výhody za nástroj, který ovlivňuje pracovní výkon.

Hodnocení pracovního výkonu

Jako další z nástrojů, kterým lze ovlivnit pracovní výkon, lze jmenovat i hodnocení pracovníků. Při hodnocení dostávají pracovníci zpětnou vazbu, hodnotí se tedy jejich vykonaná práce, kterou v minulosti vykonali. Kromě toho se stanovují také nové cíle do budoucna. Hodnocení pracovního

výkonu má napomáhat rozvoji kariéry, má pomoci vyjasnit nové pracovní cíle, ale také identifikovat potenciální vzdělávací potřeby zaměstnance. Hodnocení pracovního výkonu je podrobněji zpracováno ve stejnojmenné kapitole, proto se mu zde již více věnovat nebudu.

Úspěch a uznání

Úspěch motivuje snad každého z nás. Jde tedy o významný motivační činitel, jelikož vědomí úspěchu působí povzbudivě a naplňuje pracovníky novou energií. Podmínkou pro to, aby se pracovníci dozvěděli o svém úspěchu, je zpětná vazba, bez ní by asi jen těžko věděli, co udělali dobře a co se jim naopak nepovedlo. (Stýblo, 1993, s. 171). Manažer by měl využít každé vhodné příležitosti k povzbuzení a uznání hodnoty výkonu. Důležité je tedy řídit se pozitivní motivační strategií, jelikož pochvala a povzbuzení jsou pozitivní motivací a mohou vést ke zvýšení pracovního výkonu.

Rozvoj pracovníka

Rozvoj pracovníka je pro organizaci přínosný. Pracovník je totiž motivován své nové vědomosti nebo dovednosti použít na pracovišti, což také vede ke zvýšení pracovního výkonu. Foot a Hook citují Harrison (1993), která říká, že *„rozvoj zaměstnance jako součást celkové strategie organizace v oblasti lidských zdrojů znamená užitečný příspěvek a organizaci učebních zkušeností na pracovišti tak, že může být zlepšen výkon, mohou být dosahovány pracovní cíle a tak, prostřednictvím zvýšení dovedností, znalostí, učebních schopností a nadšení lidí na každé úrovni, může být v podniku zabezpečen nepřetržitý růst jednotlivce.“* (Foot, Hook, 2002, s. 205).

Rozšíření hranic důvěry

Cestou k motivaci, a tím i zvýšení pracovního výkonu, může být rozšíření hranic důvěry, přestože se to může jevit jako riskantní krok. Při rozšiřování hranic důvěry deleguje manažer na pracovníky pravomoci a odpovědnost. Rozšiřuje se prostor pro samostatnou práci, ale na druhou stranu přijímá pracovník i odpovědnost za výsledky této práce. (Stýblo, 1993, s. 173).

Pracovník má větší pocit důležitosti, protože se sám stává ‚malým manažerem‘ a snaží se svou práci vykonat co nejlépe.

Pochvala a kritika

Poskytování zpětné vazby je důležité, protože pracovníci mají nárok vědět, jestli úkoly, které jim byly zadány, splnili úspěšně, či nikoli. Jsou-li za své počínání chváleni, může to působit motivačně, jelikož pochvala, jak je jistě všem známo, funguje jako ‚hnací motor‘. I kritika může působit motivačně, ovšem pouze tehdy, je-li taktní a pozitivní. Domnívám se, že neúspěchy by se neměly přehlížet, ale pokud již dojde na kritiku, neměla by rozhodně odradit pracovníky od plnění dalších úkolů. Urban (2013) poukazuje na to, že pochvala (i kritika) je nejúčinnější, přichází-li co nejdříve.

Možnost povýšení

Stýblo (1993) uvádí jako nástroj motivace povýšení. Možnost povýšení je nástrojem ovlivňování pracovního výkonu proto, že před potenciálním povýšením vyvíjí pracovník větší snahu, pracuje s chutí, jelikož očekává možnou odměnu, kterou je právě povýšení. Domnívám se, že samotné povýšení, o které pracovník v některých případech ani nemusí stát, není motivačním nástrojem.

Důslednost

Přestože se to může zdát na první pohled nejasné, důslednost přímého nadřízeného lze také zařadit mezi motivační nástroje. Důslednost pomáhá ke zvýšení kvality pracovních výkonů a vede pracovníky k tomu, aby to, co dělají, dělali správně. Je-li tedy kvalita práce kontrolována, vede to k nutnosti podávat lepší pracovní výkon. (Stýblo, 1993, s. 175)

Pracovní tým

I pracovní tým, v němž se pracovník nachází, ovlivňuje jeho pracovní výkon. Jestliže je skupina stmelená a pevná, je motivací už to, že do ní pracovníci patří. Jednotliví členové si mohou být vzájemnou motivací, čímž dochází ke zlepšování pracovních výkonů. (tamtéž, s. 176). Panuje-li ale ve

skupině nepohoda a špatná atmosféra, může to také ovlivnit pracovní výkon, ale negativně, motivace jednotlivých členů k práci se výrazně snižuje.

Hrozba reálných trestů

Mezi nástroje ovlivňující pracovní výkon neřadíme pouze odměny, ale také tresty. Pokud si pracovník negativní sankci zaslouží, je vhodné mu dát spravedlivý trest. Aby hrozba těchto trestů byla účelná, je potřeba vymezit pouze takové negativní sankce, které jsou reálné.

Další

Nechtěla bych tuto část práce zakončit negativně, proto přidávám ještě další skupinu motivačních nástrojů. Nejedná se o finanční odměnu, v některých případech mohou být tyto odměny hmatatelné. Motivační může být i pozvání na oběd, či přidělení nového počítače do kanceláře. Pro některé pracovníky může být motivační to, že je vedení pověřuje plněním významných pracovních úkolů. (Kubátová, 2013, s. 112). Jiní pracovníci zase upřednostní možnost dělat zajímavou a rozmanitou práci, při níž mohou být kreativní, a kde jejich výkon není pohlcován stereotypem.

1.6 Selhání motivace

Přestože může motivace zaměstnanců působit jednoduše, možná až idylicky, jednoduchý úkol to rozhodně není, i když se to může na první pohled zdát. Je potřeba zohlednit to, že pracujeme s lidmi, kteří nemusí na odměny reagovat zvýšením pracovního výkonu. Také vedoucí nemusí respektovat výše jmenovaná pravidla motivace. Jeho podřízení pak také nebudou ochotni podávat plný výkon. Je podstatné, aby organizace uměla správně zacházet s odměnami a sankcemi, nebo nebudou plnit správnou funkci.

Na počátku této části bych ráda vzpomněla známé tři zásady správného motivování. *Lidé v organizaci se chovají podle toho, jak jsou motivováni.* Pokud vedení volí správné nástroje, má pod sebou vysoce motivované pracovníky. *Odměna je účinná hlavně tehdy, přijde-li co nejdříve.* Pracovník nejvíce očekává ocenění, když je jeho úspěch aktuální. Pokud

přijde ocenění za úspěšné splnění úkolu po delší době, může se pracovník cítit nedoceněn, jelikož už mohl na svůj úspěch zapomenout. Poslední bod se týká trestů. *Sankce, které zaměstnanci při neplnění úkolů hrozí, by měly být reálné.* Pokud jsou sankce nereálné, mohou působit spíše směšně. (Urban, 2013, s. 109).

Urban uvádí čtyři nejčastější situace, kdy motivace selhává. Je tomu tak, když pracovníci

- za splnění svých úkolů nedostávají žádnou odměnu,
- jsou odměňováni za to, že své úkoly neplní,
- jsou trestáni za to, že své úkoly vykonávají správně (mohou se také potrestání obávat)
- nejsou nijak potrestáni, pokud své úkoly neplní. (tamtéž, s. 115).

Pokud zaměstnanci nedostanou žádnou odměnu za splnění úkolu, přestože do něj vložili značné úsilí a energii, jejich motivace k vykonání dalšího úkolu klesá. Odměnou za splnění úkolu, jak jsem již popisovala v předchozí části, nemusí být pouze finanční ohodnocení. Vedení může zvolit i cestu pochvaly či pozvání na oběd. Manažer by ale měl dát najevo, že si úspěšně vykonaného úkolu váží.

Zaměstnanci mohou být také často odměňováni za to, že své úkoly neplní. Přestože se toto tvrzení může zdát trochu nesmyslné, domnívám se, že k této chybě dochází velice často. Vedení se této chyby dopouští spíše nevědomě. Může se také stát, že si někteří pracovníci stěžují na svou práci, přestože je stejná jako u ostatních, a dostávají potom lehčí úkoly, případně více času na vypracování, než ostatní. Tito pracovníci nemají motivaci zvýšit svůj pracovní výkon, protože k tomu jednoduše nemají důvod.

Trestání zaměstnanců za správnou činnost zní také poněkud paradoxně, ale patří sem situace, které mnozí z nás již zažili. Zaměstnanec, který přichází s určitým námětem, je pověřen, aby se řešení tohoto problému ujal, získává tedy neohodnocenou práci navíc. V další situaci zaměstnanec úspěšně splní nepříjemný úkol a „za odměnu“ dostane další úkol stejného typu. Nebo lze

hovořit o situaci, kdy se pracovník snaží o zlepšení určitého pracovního postupu, přičemž je mu vytýkáno, že jeho počínání není v souladu s instrukcemi. Výše zmíněné situace mohou působit demotivačně, vedou pracovníky k tomu, aby nevyvíjeli větší iniciativu, než je nezbytně nutné.

Pokud nejsou pracovníci za nesplnění svých úkolů nijak potrestáni, je na vině nedostatečná důslednost a kontrola. V důsledku toho pak někteří pracovníci své úkoly neplní cíleně, protože jim to jednoduše „prochází“. Tato skutečnost je demotivační proto, že pracovníci za svůj nízký výkon nejsou nijak potrestáni a proto nemají důvod jej zvyšovat. (Urban, 2013, s. 114-118).

Důležité je také to, aby pracovníci věděli, jaké odměny (či tresty) jim splnění (nesplnění) úkolu může přinést. Pokud je neznají, mohou často považovat úkol za nedůležitý, a motivace k jeho splnění klesá. (Urban, 2012, s. 71).

Je patrné, že motivace může selhávat z několika důvodů. Pokud jsou pracovníci špatně motivováni, mělo by se prvně vedení zamyslet nad tím, jestli dodržuje zásady správné motivace, případně jestli se nedopouští motivačních chyb. Některých chyb se manažeři mohou dopouštět, aniž by si to uvědomovali. Pokud jsou dodržována veškerá pravidla, mohlo také dojít ke špatné volbě motivačních nástrojů pro konkrétní pracovníky.

2 PRAKTICKÁ ČÁST

V následující části své bakalářské práce se opět budu zabývat nástroji ovlivňování pracovního výkonu, tentokrát ale z hlediska praxe v konkrétní organizaci. Data, z nichž v této části vycházím, mi byla poskytnuta stavební firmou Podzimek & synové, s. r. o. Tuto firmu jsem si vybrala proto, že jde o jednu z nejvýznamnějších firem v místě mého bydliště, ale také proto, že jsem zde měla možnost vykonávat povinnou andragogickou praxi. V praktické části této práce předložím, jaké konkrétní nástroje používá vedení firmy ke zvýšení pracovního výkonu svých zaměstnanců. Zaměřím se také na to, jak jsou které motivační nástroje účinné. Informace, s nimiž ve své práci nakládám, mi poskytla zaměstnankyně firmy podzimek, která zde pracuje na pozici personalistky, paní Žaneta Zemanová.

2.1 Firma Podzimek & synové s. r. o.

Stavební firma Podzimek & synové s. r. o. je prosperující rodinná firma s dlouholetou tradicí. Patří do seskupení firem Podzimek, které je tvořeno šesticí firem. Byla založena v Třešti (kraj Vysočina) roku 1896 Josefem Podzimkem, v průběhu své existence byla znárodněna a zpět do rukou Podzimků se dostala až po dokončení privatizace v roce 1993. Firma zde tedy funguje více než sto let.

Sídlí v Třešti, ale také v Praze. V současné době zaměstnává přibližně 140 zaměstnanců. Z hlediska počtu zaměstnaných osob řadíme firmu Podzimek a synové mezi střední podniky – ty zaměstnávají 50 – 250 osob. (Vodáčková, Vodáček, 2004, s. 14). Najdeme zde technickohospodářské pracovníky, ale také pracovníky, kteří zastávají dělnické profese (zedník, tesař, obkladač, klempíř, pokrývač, stavební zámečnick a elektromontér).

Firma se pyšní mnohými úspěchy v oblasti stavebnictví. V letech 2006 a 2014 byla nominována do soutěže Českých 100 nejlepších. Rekonstrukce Malostranské Besedy v Praze 1 se stala Stavbou roku 2010, polyfunkční dům L'Ocelot získal 1. místo v Best of Reality 2008. V roce 1996 firma

kompletně rekonstruovala k užívání státní vilu pro předsedu Parlamentu Poslanecké sněmovny ČR.

Firma Podzimek & synové se rovněž podílí na podpoře kulturního života v našem městě. Zastřešuje významné kulturní akce, z nichž mohou jmenovat například Tančírnu či velkolepou Cihelnu, které se účastnil i tehdejší prezident republiky Václav Klaus.

2.1.1 Organizační struktura

Sociální prostor v každé organizaci je strukturován. Tato struktura udává v organizaci řád, na jejím základě můžeme pozorovat vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Organizační struktura, nebo také schéma, se skládá z jednotlivých částí. Části organizační struktury jsou zastoupeny takzvanými organizačními pozicemi, tedy pracovními místy. Organizační pozice pojednává o tom, jaká jsou práva a povinnosti pracovníka, jenž tuto pozici zastává či jaká je náplň jeho práce, kde v podnikové hierarchii se pracovník nachází, a jak má jednat.

Pro klasickou organizační strukturu je typické hierarchické uspořádání. „*To znamená, že organizační pozice jsou uspořádány do několika úrovní. Pozice v každé úrovni jsou si rovny a nerovnost je mezi jednotlivými úrovněmi, které tak mají v organizaci různou moc.*“ (Novotná, 2008, s. 45).

Hierarchicky uspořádanou organizační strukturu lze nalézt i ve firmě Podzimek a synové. V čele stojí ředitel společnosti, kterým je v současnosti Ing. Martin Podzimek, pravnuke zakladatele Josefa Podzimka. Ředitel společnosti je přímým nadřízeným pracovníků působících ve vrcholovém managementu, kam patří výrobní ředitel pro Vysočinu, výrobní ředitel pro Prahu, technický ředitel, finanční ředitel, obchodní a marketingový ředitel a také právník společnosti. Pracovníci vrcholového managementu jsou přímými nadřízenými pro další zaměstnance.

Výrobní ředitelé (v Praze i v Třešti) jsou přímými nadřízenými hospodářek, pracovníků, kteří řídí přípravu a také realizaci staveb. Na realizacích staveb se samozřejmě podílí i zaměstnanci, kteří zastávají výše jmenované dělnické

profese. Na třeštském pracovišti pod výrobního ředitele spadá ještě středisko elektro. Technický ředitel je přímý nadřízený pro vedoucího servisního střediska (spadá pod něho úsek dopravy a zásobování) a pro vedoucího správy majetku. Ekonomické oddělení, mzdové účetnictví, finanční účtárnu, personalistku, IT specialistu a podnikového kontrolora má v přímé podřízenosti finanční ředitel. Pod obchodního a marketingového ředitele spadají obchodní oddělení v Praze a v Třebíči.

Organizační schéma firmy Podzimek a synové lze nalézt na webových stránkách firmy www.podzimek.cz, odkud jsem také tyto informace čerpala.

2.1.2 Volba pracovní skupiny

Jak naznačuje výše popsané organizační schéma, ve firmě Podzimek a synové najdeme dvě skupiny pracovníků. Jedná se o pracovníky, kteří pracují na dělnických pozicích, a dále o zaměstnance zastávající technickohospodářské profese (THP). V praktické části své bakalářské práce se dále budu zaměřovat pouze na motivaci dělníků (zedník, tesař, obkladač, klempíř, pokrývač, stavební zámečnick a elektromontér). Nástroje, které vedení užívá k motivaci této skupiny pracovníků, uvádím v následující kapitole.

2.1.3 Motivační nástroje užívané ve firmě Podzimek a synové

Motivační nástroje jsou používány ze strany přímých nadřízených. Ti je uplatňují na své podřízené pracovníky, aby docílili zvýšení jejich pracovního výkonu. Tyto nástroje užívá ve firmě vlastně každý pracovník, který někoho vede. Mohu jmenovat například mistry, stavbyvedoucí, či vedoucí čety.

Na jednotlivé motivační nástroje, které jsem vyjmenovala v kapitole *Nástroje ovlivňování pracovního výkonu*, jsem se zeptala paní Zemanové. Mým cílem bylo zjistit, které konkrétní prostředky se ve firmě uplatňují, jak efektivní jejich aplikace v praxi je, ale také jaké další prostředky by se daly ještě použít.

Základní mzda se zde samozřejmě objevuje. Při stanovování základní mzdy je uvážena význam zastávané pracovní funkce, ochota se celoživotně vzdělávat, či růst znalostí a zkušeností potřebných pro vykonávání svěřené funkce. Důležité je také to, jakou roli v rámci svého týmu pracovník zastává, a jaké je jeho pracovní nasazení. Základní mzda pracovníků zastávajících dělnické profese se odvíjí od dosažené praxe a stupně vzdělání. Na základě těchto kritérií jsou potom dělníci řazeni do tarifního stupně, který se může s narůstajícími zkušenostmi měnit. V souvislosti s motivací lze podotknout, že povzbudivě působí spíše zvýšení této mzdy. Účinnost peněz jako motivačního nástroje zpochybňuje Herzberg. U pracovníků, kteří dostávají pevný plat, může působit motivačně zvýšení platu. Toto navýšení mzdy ale nepůsobí motivačně dlouhodobě. „*Mohou se cítit dobře, když dostanou přidáno; kromě toho, že jde o vyšší příjem, je to i vysoce hmatatelná forma uznání a účinný nástroj, jak vyvolat u lidí pocit, že si jich zaměstnavatel váží. Ale tento pocit euforie může rychle pomítnout.*“ (Armstrong, 2007, s. 231).

Zásluhová odměna je zde samozřejmě uplatňována také, a to ve formě příplatků. U dělnických profesí lze hovořit o příplatcích za přesčas (tvoří 25% průměrného hodinového výdělku), za práci o víkendech je udělován příplatek ve výši 50% z průměrného hodinového výdělku. Příplatky za práci ve svátek jsou 100% z průměrného hodinového výdělku. Dále jsou uplatňovány příplatky za vedení čtyř (3,- Kč na hodinu), příplatky za pásmo – v případě dlouhodobějšího pobytu mimo bydliště či práce ve větší vzdálenosti od bydliště – výše těchto příplatků se pohybuje mezi 5,- a 10,- Kč na hodinu. Za účelem motivace vznikl také stipendijní program pro učně v oboru zedník. Učni absolvují praxi při studiu přímo ve firmě, přičemž se neúčastní povinné praxe ve škole. Cílem je motivovat stávající pracovníky, aby vzali praktikanty „pod svá křídla“, předávali jim své znalosti, zkušenosti, a aby byli ochotni se jim věnovat. Příplatky pro tyto zaměstnance se odvíjí od počtu učňů, a to v rozmezí 10 až 15 korun za hodinu.

Nejzákladnější motivační složkou mzdy u dělnických profesí jsou podle personalistky prémie. Jejich výše je u každého pracovníka odlišná, odvíjí se od zhodnocení výkonu za daný měsíc. O výši prémie pro daného pracovníka rozhoduje jeho přímý nadřízený (například mistr nebo stavbyvedoucí). Prémie jsou vypláceny jednorázově se základní mzdou, při rozpočítání na hodinu se pohybují od 1 do 40 korun. Jak jsem zmiňovala výše, o prémiech rozhoduje přímý nadřízený, při rozdělování prémie se mohou projevat (a projevují) emoce, sympatie, antipatie, které vedoucí pracovník vůči svým přímým podřízeným chová. V této souvislosti může docházet naopak k demotivaci pracovníků. Personalistka přiznává, že systém odměňování a pravidla pro získání prémie v určité výši ve firmě v kodifikované podobě nenajdeme. Sama je přesvědčena o tom, že by pravidla měla být jasně stanovena a všichni pracovníci by s nimi měli být obeznámeni. S tímto názorem se samozřejmě ztotožňují. Personalistka také uvádí, že mezi výrobními středisky v Praze a v Třešti je pozorovatelný diametrální rozdíl ve vedení, jelikož přístupy obou výrobních ředitelů se liší. Pracovníci bývají hodnoceni stejně, což může působit demotivačně, jelikož jejich výkony jednotlivých dělníků se nepochybně liší (čehož si jsou dělníci vědomi). Zvýšení výkonu by se mělo odrazit v zisku na zakázce, a to pak zpětně na odměnách pracovníků – ti jsou motivováni a zrcadlí se to v jejich výkonu, který se zvýší. Pokud toto nefunguje, a odměny jsou rozděleny pouze mezi některé pracovníky (například jen mistry a stavbyvedoucí), lepší výkon dělníků není na pracovišti pozorovatelný. Dělníci vědí, že dostávají stále stejnou výplatu, a jejich aktivita se nijak nemění. Záleží tedy na tom, pod jakým střediskem pracovník působí.

Co se týče zaměstnaneckých výhod, i ty v motivačním systému firmy Podzimek a synové najdeme. Mohu jmenovat například příspěvek na stravování, který činí 55%, či příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění ve výši 400,- Kč (na ten ale pracovník dosáhne až po dvou letech od uzavření pracovního poměru). Firma také poskytuje zaměstnancům výhodné nebo bezplatné mobilní tarify (záleží na pracovní pozici). Někteří zaměstnanci mohou využívat služební auto k osobnímu užívání. Dalším

benefitem je podpora mimopracovních aktivit v podobě jazykových kurzů. Firma také pořádá pro své pracovníky sportovní či kulturní akce, které jsou přínosné pro stmelení pracovního kolektivu.

Dalším motivačním nástrojem, který jsem jmenovala, je hodnocení pracovního výkonu. Pracovníci ve firmě Podzimek a synové jsou hodnoceni svými přímými nadřízenými (u dělnických profesí se hodnocení promítá do výše prémie).

Motivace uznáním či pocitem úspěchu je zde také uplatňována. Firma Podzimek a synové pořádá každoročně volbu nejlepšího pracovníka v dělnických a technických profesích. Dělníky do ankety nominují jejich nadřízení, pracovníky THP nominují ostatní pracovníci. Vedení firmy a ředitel společnosti pak veřejně v širším plénu ocení nejlepší výrobní přípravaře, nejlepší vedoucí projektu, nejlepší zakázku, nejhorší zakázku – „propadák“, a nejlepšího pomahače – pracovníci z podpůrných oddělení, která bývají často považována za zbytečná. Vyhlášení nejlepších pracovníků působí motivačně.

Firma poskytuje svým pracovníkům možnost rozvoje. Podporuje osobní rozvoj formou vzdělávání a školení. Firma je také nakloněna vysokoškolskému studiu svých pracovníků. Přistupuje pozitivně i k získávání autorizací pro inženýry a techniky.

Pochvalu a kritiku lze pozorovat nejspíše ve všech firmách, tedy ani Podzimek a synové není výjimkou. Personalistka ale zdůrazňuje, že kritika by měla být konstruktivní a bez emocí, a podíl kritiky a pochvaly by měl být v rovnováze.

Motivace možností povýšení se také ve firmě uplatňuje. Personalistka však přiznává, že ne úplně na všech pozicích je možný kariérní růst.

Uplatňovat motivaci důsledností je podle personalistky Zemanové náročné, nicméně u dělnických pozic je to nezbytné. Zdůrazňuje také,

že u dělnických pozic je motivace důsledností efektivnější než u THP pracovníků.

Možnost práce v pracovním týmu se zde objevuje. Právě u dělníků zastávajících různé pozice je kooperace nezbytná. Personalistka toto za motivační nástroj nepovažuje, jelikož ne všichni jsou týmovými hráči (těch je spíše méně), práce v pracovním týmu tedy nemusí vyhovovat všem a proto ji nelze považovat za motivační nástroj.

Motivačně může pro zaměstnance působit také fakt, že se jedná o rodinnou firmu. Co se týče velikosti, řadí se mezi středně velké firmy. Lidé na sebe vzájemně „vidí“, jelikož jde o osobnější prostředí, pracovníci k sobě mají blíž. To může být pro některé pracovníky motivační. Majitelé firmy mají také vazbu na město Třešť, na region Vysočina, znají místní poměry i historii, toto se odráží v jiném, lidštvějším, postoji k zaměstnancům – je preferován osobnější přístup. Majitelé mají citové vazby na město, proto zde hojně podporují kulturní život.

Podle personalistky by firma měla rozhodně zprůhlednit systémy odměňování, jasně a srozumitelně popsat podmínky, jejichž splnění vede k získání určitých odměn. Management by měl také změnit své vnímání zaměstnanců – ne chápat je jako nákladovou položku a výrobní jednotku, ale firma by do nich měla investovat jako do svých základních článků, které jsou nutné k její existenci.

Informace o motivačních nástrojích aplikovaných v praxi firmy Podzimek a synové jsem získala z rozhovoru s firemní personalistkou.

2.2 Výzkum motivace pracovníků ve firmě Podzimek a synové

Cílem tohoto výzkumu bylo zjistit míru efektivnosti při motivaci dělnických pracovníků ve stavební firmě Podzimek a synové. Rozhodla jsem se provést kvantitativní výzkum, jelikož jsem potřebovala získat informace od většího množství dělníků. Ke zkoumání jsem zvolila metodu dotazníkového šetření, které je pro tento typ výzkumu typické. (Jandourek, 2009, s. 210).

Cílem mého výzkumu je nalézt odpověď na otázku, používá-li firma Podzimek a synové ke zvýšení pracovního výkonu svých zaměstnanců vhodné motivační nástroje. Hypotéza, která měla být výzkumem potvrzena či vyvrácena, zní: *Většina dělníků je motivována k práci nástroji, které vedení firmy Podzimek a synové používá.*

Zvolila jsem metodu standardizovaného dotazníku, který jsem složila ze 13 uzavřených otázek. Tyto otázky slouží k potvrzení či vyvrácení následujících 6 dílčích hypotéz:

1. *Peněžní odměny (příplatky a prémie) většinu zaměstnanců na dělnických pozicích motivují.*

Tato hypotéza bude potvrzena, pokud dělníci odpoví většinou kladně (spíše ano, ano) na otázky č. 6, 7 a 11. Potvrdilo by se tak, že dělníci jsou skutečně motivováni finančními odměnami, které jim zaměstnavatel nabízí. V těchto otázkách se táži na motivaci prémie, příplatky za pásmo a příplatky za práci přesčas. Prémie jsou vedením firmy považovány za nejefektivnější motivační nástroj, jedná se o peněžní odměnu, která se odvíjí od pracovního výkonu zaměstnance. Další finanční odměnou je tzv. pásmo. Jde o příplatek, který je vyplácen, jestliže zaměstnanec pobývá delší dobu mimo své bydliště, nebo jestliže vykonává práci ve větší vzdálenosti od bydliště. Příplatky lze získat i za práci přesčas, tj. mimo stanovenou pracovní dobu.

2. *Většina dělníků se domnívá, že je za svůj výkon odměňována spravedlivě.*

Tato hypotéza bude potvrzena, bude-li většina odpovědí na otázky č. 4 a 5 kladných. Teorie spravedlnosti říká, že budou-li lidé cítit, že jsou spravedlivě odměňováni, pak budou i více motivováni. Pokaždé jde o porovnání. „*Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem jednáno stejně jako s jinou skupinou lidí (referenční skupinou) nebo jako s odpovídající jinou osobou.*“ (Armstrong, 2007, s. 226). V dotazníku se táži na to, zda se cítí být dělníci odměňováni spravedlivě, ohodnocení za svůj výkon by měli srovnat s ohodnocením svých spolupracovníků za jejich výkon. Systémem odměňování, na který se také táži, rozumím pravidla týkající se odměňování pracovníků ve firmě Podzimek a synové.

3. *Většina dělníků je motivována pocitem úspěchu.*

Na motivaci pocitem úspěchu se táži v otázkách č. 8 a 9. Bude-li většina získaných odpovědí kladná, pak se hypotéza, že dělníky motivuje pocit úspěchu, potvrdí. Pocit úspěchu vyvolává pozitivní postoj k práci a může přispět ke zvýšení pracovního výkonu. Úspěch mohou dělníci pociťovat například po pochvale nadřízeného (jde o nepeněžní formu motivace). V dotazníku se táži také na snahu o nominaci do ankety o nejlepšího pracovníka. Anketa souvisí s pracovním výkonem, jelikož jsou do ní nominováni pracovníci, jejichž pracovní výkon si zasluhuje zvláštní ocenění.

4. *Atmosféra na pracovišti je podle většiny dělníků pozitivní.*

Pozitivní atmosféra na pracovišti úzce souvisí se spokojeností s prací. Spokojenost je motivující, vede ke zlepšenému výkonu. (tamtéž, s. 229). Na příjemnou atmosféru na pracovišti se táži otázkami č. 3 a 10, pokud bude většina odpovědí u otázky č. 3 kladných, a u otázky č. 10 záporných, hypotéza se potvrdí. Dobrá atmosféra na pracovišti úzce souvisí se spokojeností v pracovním kolektivu. Uspokojuje-li dělníky práce

v kolektivu, chodí do zaměstnání raději. Spolupráce bez konfliktů také přispívá k pracovní spokojenosti a pozitivní atmosféře na pracovišti.

5. Mladí pracovníci po vyučení tvoří v celkovém počtu dělníků většinu.

Jestliže ve firmě pracují motivovaní zaměstnanci, pak je pro potenciální zaměstnance rozhodně motivací pro onu firmu pracovat. Učební obory však přestaly být pro mladé, kteří v současnosti upřednostňují střední školy, atraktivní. Tuto hypotézu ověřuji otázkami č. 1 a 2. Hypotéza bude potvrzena, pokud bude většina odpovědí tvořena u otázky č. 1 pouze variantou 18 – 25 let, a současně u otázky č. 2 bude většina odpovědí zvolena z variant Méně než 2 měsíce a Více než 2 měsíce - 1 rok. Mladými pracovníky po vyučení rozumím pracovníky ve věku 18 – 25 let, kteří pracují ve firmě méně než rok. Motivuje-li firma Podzimek a synové své zaměstnance efektivně, pak by do firmy měli hojně přicházet absolventi učebních oborů a další mladí zaměstnanci.

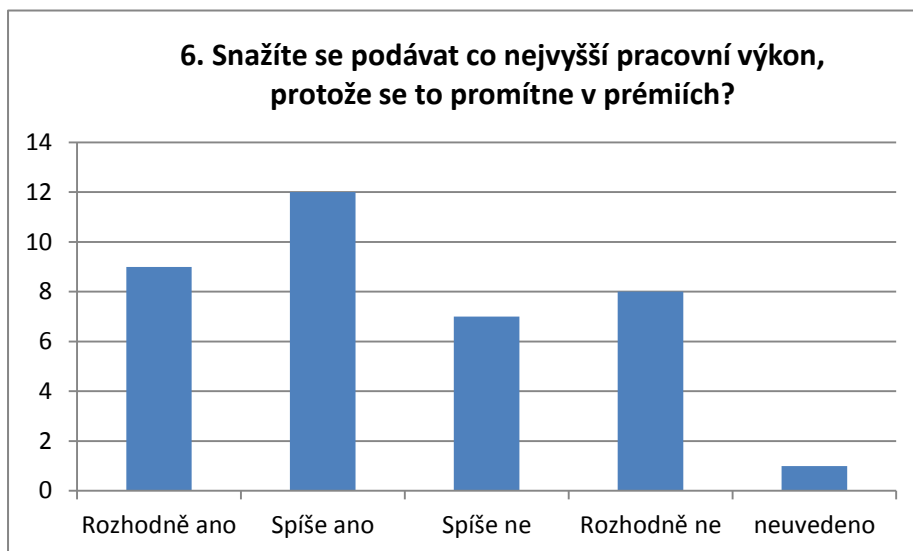
6. Dělníci neuvažují o opuštění firmy Podzimek a synové.

Dělníci jsou ve firmě spokojeni, a proto firmu opouštět neplánují. Tato hypotéza se potvrdí, pokud většinu odpovědí u otázek 12 a 13 budou tvořit odpovědi Zřídka či Nikdy.

Dotazníkové šetření bylo realizováno v průběhu měsíců února a března 2016 ve spolupráci s personalistkou firmy. O vyplnění dotazníku jsem požádala všechny zaměstnance pracující na dělnických pozicích. Získala jsem vyplněné dotazníky od 37 respondentů. Celý dotazník, který jsem pro svůj výzkum použila, se nachází v části *Přílohy*.

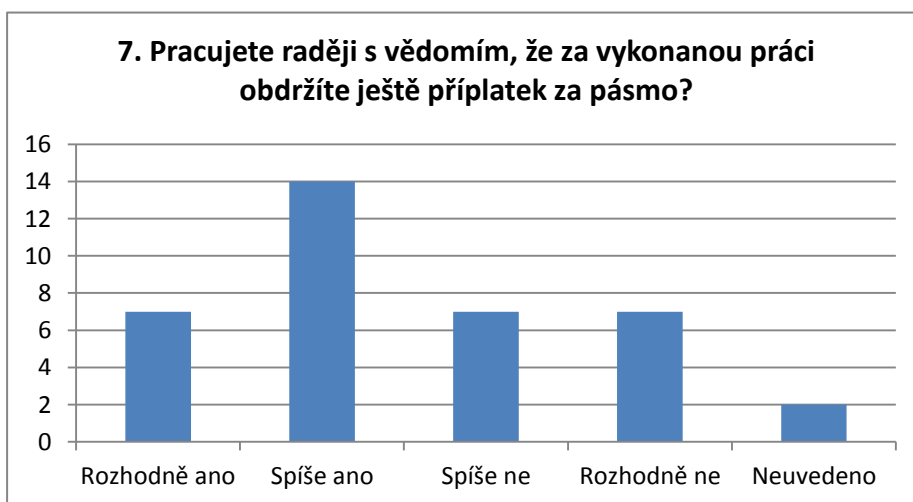
2.3 Výsledky dotazníkového šetření

První z dílčích hypotéz, která zní *Peněžní odměny (příplatky a prémie) většinu zaměstnanců na dělnických pozicích motivují*, jsem se rozhodla ověřit následujícími otázkami:



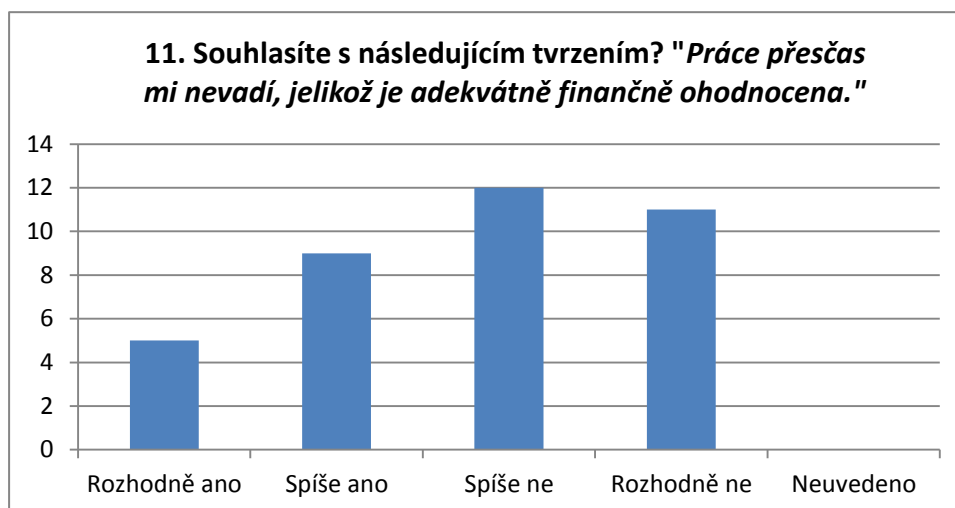
Graf č. 1: Graf znázorňující motivaci zaměstnanců prémie. Zdroj: vlastní výzkum

Odpověď uvedlo celkem 36 respondentů. Kladných odpovědí jsem zaznamenala celkem 21, záporně odpovědělo 15 respondentů. Jeden dělník neodpověděl, ale uvedl komentář, že pracuje do výše platu. Nejčetnější odpovědí byla varianta *Spíše ano*, kterou zvolilo 12 respondentů. Z grafu č. 1 můžeme vyčíst, že dělníci se spíše snaží podávat co nejvyšší výkon, protože se to promítne v prémiech, jde přibližně o 58%ní většinu.



Graf č. 2: Graf znázorňující motivaci zaměstnanců příplatky za pásmo. Zdroj: vlastní výzkum

Na tuto otázku odpovědělo 35 dělníků, 2 zbývající tuto otázku vynechali. Kladně odpovědělo v součtu 21 dělníků, záporně 14. Nejčastěji se opět vyskytla odpověď *Spíše ano* (14 krát). Z grafu č. 2 je patrné, že i získání příplatku za pásmo je pro většinu dělníků motivací (konkrétně pro 60%). Graf

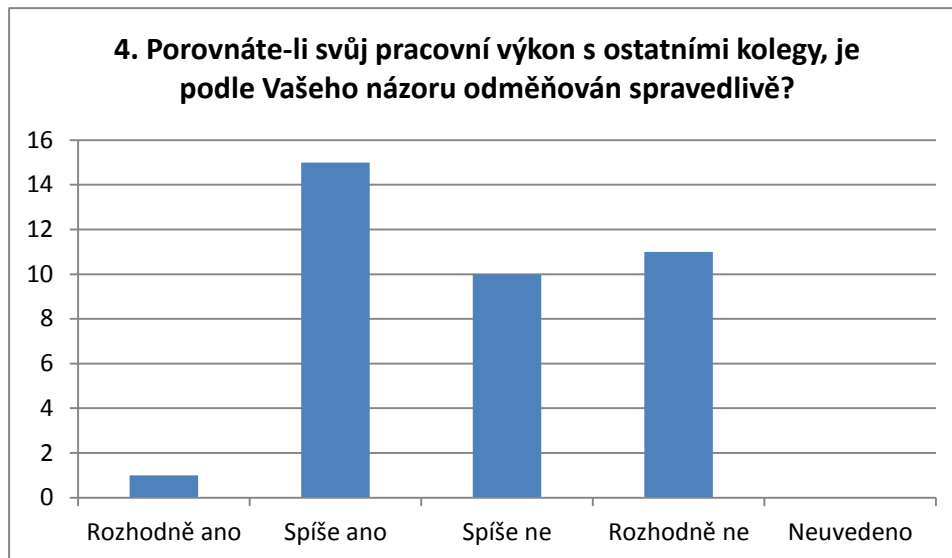


č. 3: Graf znázorňující motivaci zaměstnanců příplatky za přesčas. Zdroj: vlastní výzkum

K otázce č. 11 uvedlo odpověď všech 37 respondentů. Kladně odpovědělo celkem 14 dělníků, záporně pak 23. Nejčetnější odpovědí zde bylo *Spíše ne*, tato varianta byla zvolena dvanáctkrát. Kromě zaznačených odpovědí jsem v dotaznících našla i komentáře „vadí“ a „nehodnoceno“, z nichž je patrný nesouhlas. Z grafu č. 3 je zřejmé, že s tvrzením souhlasí méně než polovina pracovníků, konkrétně 14 (37,8%), výše příplatků za přesčas tedy podle dělníků není adekvátní, a není pro ně motivační.

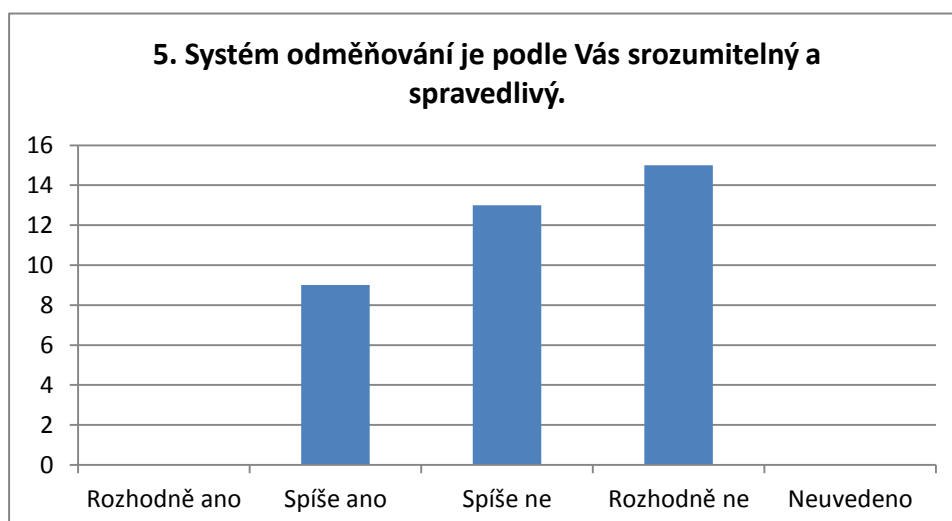
Na výše uvedené otázky jsem získala celkem 108 odpovědí, z nichž 56 bylo kladných. Hypotéza *Peněžní odměny (příplatky a prémie) většinu zaměstnanců na dělnických pozicích motivují* se sice potvrdila, jelikož o většinu skutečně jde, je ale důležité brát v úvahu, že tato většina čítá pouze 51,85%, výsledky jsou tedy velmi těsné, pro praxi to spíše znamená, že přibližně polovina dělníků je peněžními odměnami motivována a druhá polovina ne, nejedná se tedy o nijak významný motivační nástroj.

Druhá dílčí hypotéza, kterou jsem si stanovila, zní *Většina dělníků se domnívá, že je za svůj výkon odměňována spravedlivě*. Ověřit ji měly tyto otázky:



Graf č. 4: Graf znázorňující sebereflexi vlastního ohodnocení. Zdroj: vlastní výzkum

Odpověděli opět všichni respondenti. Kladné odpovědi se objevily v šestnácti případech, záporné v jedenadvaceti. V rámci záporných odpovědí navíc převládá varianta *Spíše ne*. Přestože se nejčastěji vyskytla odpověď *Spíše ano* (15 případů), převažují zde záporné odpovědi. Pracovní výkon dělníků ve srovnání s ostatními podle 56,7% dělníků spravedlivě odměňován není.

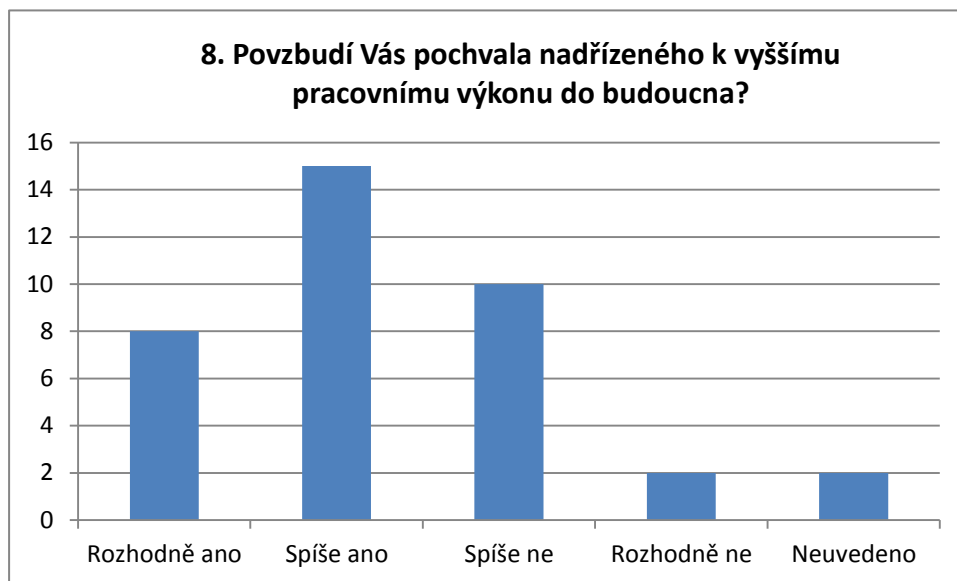


Graf č. 5: Graf znázorňující pohled dělníků na spravedlivé odměňování. Zdroj: vlastní výzkum

Na pátou otázku odpovědělo znovu všech 37 dělníků. Již z grafu č. 5 je patrné, že převahu mají záporné odpovědi, je jich celkem 28, přičemž častěji se objevuje varianta *Rozhodně ne* (15 krát). Kladně odpovědělo pouze 9 respondentů, z nichž všichni volili pouze odpověď *Spíše ano*. Systém odměňování je spravedlivý a srozumitelný pouze pro necelou čtvrtinu (24,3%) dělníků.

Z celkových 74 odpovědí je kladných 25, zbylých 49 je záporných. Hypotéza *Většina dělníků se domnívá, že je za svůj výkon odměňována spravedlivě* je tímto zjištěním jasně vyvrácena, jelikož o tom, že jsou dělníci spravedlivě odměňováni je přesvědčeno pouze 33,8%, a o většině tedy hovořit nelze. Dělníci nejsou motivováni ani spravedlivým odměňováním, jelikož se jim ho podle jejich názorů nedostává.

Další dílčí hypotéza se zaměřuje na ověření motivace pocitem úspěchu. Přesně zní *Většina dělníků je motivována pocitem úspěchu*. Tuto hypotézu měly ověřit následující otázky:



Graf č. 6: Graf znázorňující pochvalu nadřízeného jako motivační nástroj. Zdroj: vlastní výzkum

Na tuto otázku odpovědělo 35 respondentů. Kladně odpovědělo 23 dělníků, záporně 12. Nejčetnější odpovědí na tuto otázku je *Spíše ano*, kterou zvolilo 15 respondentů. Zbývající dva respondenti, kteří si žádnou z odpovědí nevybrali, však do archu přidali komentáře „nechválí“. Z grafu č. 6

je patrné, že většinu dělníků pochvala nadřízeného povzbudí. Konkrétně jde o 65,7% dělníků.

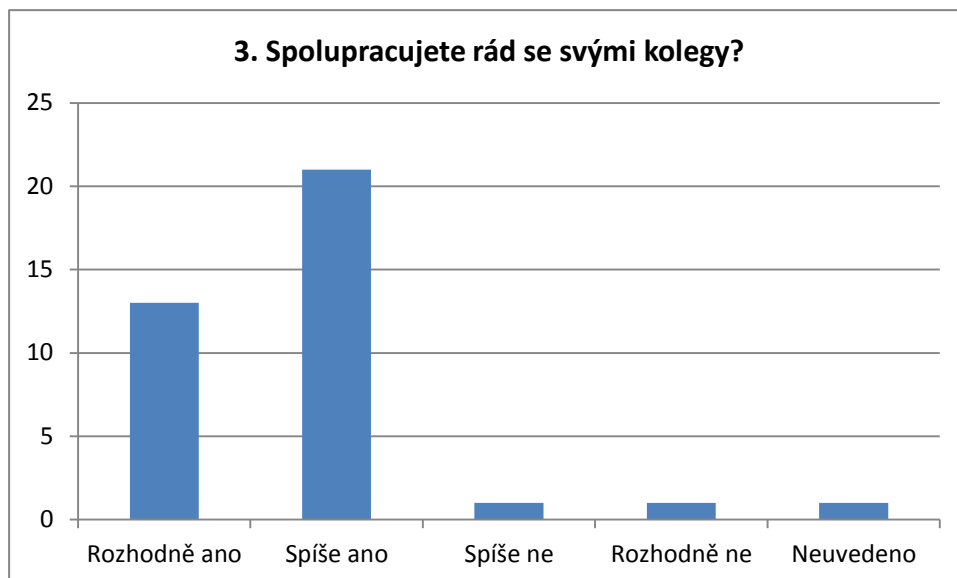


Graf č. 7: Graf znázorňující snahu o nominaci do ankety. Zdroj: vlastní výzkum

Na tuto otázku odpověděli všichni respondenti. Kladně odpovědělo však pouze 8 z nich, záporně pak většina, a to 29. Nejčtenější odpovědí je na už první pohled *Spíše ne*, kterou zvolilo 17 respondentů. Nominace do ankety o nejlepšího pracovníka je motivační pouze pro 21,6% dotázaných, pro zbývajících 68,4% nominace do ankety motivační není.

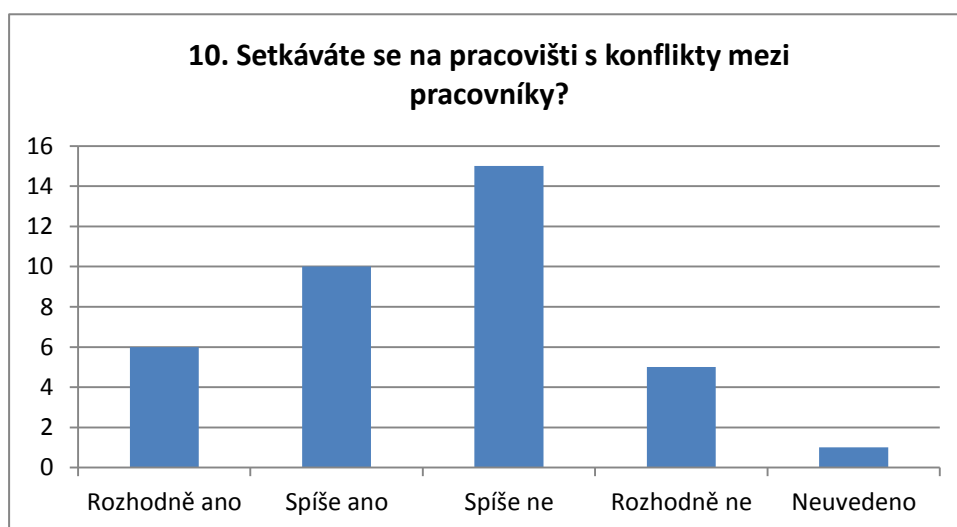
Na tyto dvě otázky jsem získala celkem 72 odpovědí, z nichž kladných je 31, zbylých 41 tvoří záporné odpovědi. Ani hypotéza *Většina dělníků je motivována pocitem úspěchu* nemohla být potvrzena, protože v případě 31 kladných odpovědí z celkových 72 nelze hovořit o většině. Většina dělníků je motivována pouze pochvalou, nominací do ankety o nejlepšího pracovníka ne.

Čtvrtou z dílčích hypotéz, které jsem si stanovila, je *Atmosféra na pracovišti je podle většiny dělníků pozitivní*. Tuto hypotézu jsem ověřovala následujícími otázkami:



Graf č. 8: Graf znázorňující ochotu spolupracovat s kolegy. Zdroj: vlastní výzkum

Již na první pohled je patrné, že převažují kladné odpovědi. Nejpočetnější je varianta *Spíše ano*, která se objevila jedenadvacetkrát. V součtu pak kladně odpovědělo 34 respondentů, pouze 2 zvolili záporné odpovědi. Jeden z respondentů si žádnou možnost nevybral, ale v archu zanechal komentář „jak kdy“. Se svými kolegy ráda spolupracuje drtivá většina dělníků, konkrétně 94,5%.

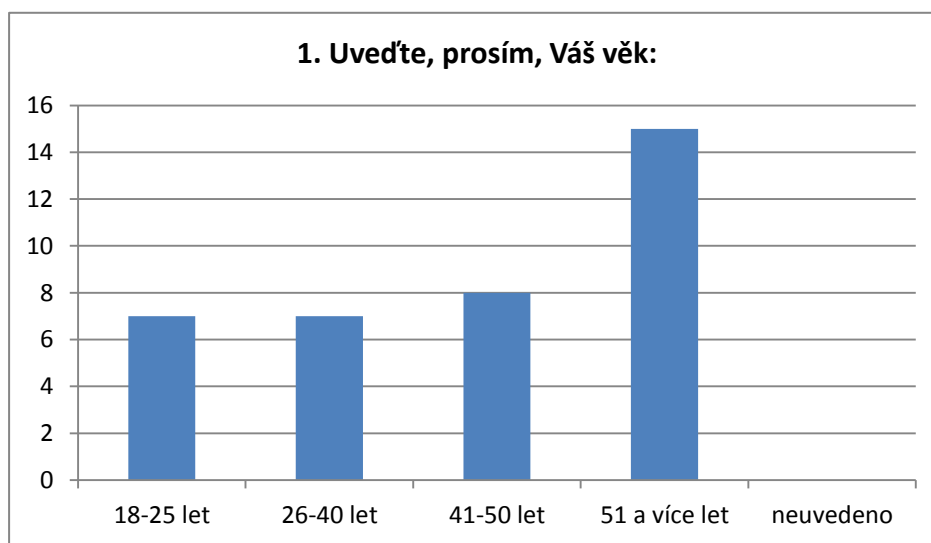


Graf č. 9: Graf znázorňující výskyt konfliktů na pracovišti. Zdroj: vlastní výzkum

Na tuto otázku odpovědělo 36 respondentů. 16 dělníků odpovědělo kladně, 20 odpovědí je záporných, z nichž 15 tvoří varianta *spíše ne*. Jeden pracovník, který si nevybral z možností, připsal na arch komentář „jak kdy“. Většina dělníků (55,5%) uvedla, že se s konflikty na pracovišti nepotýkají (nebo spíše nepotýkají).

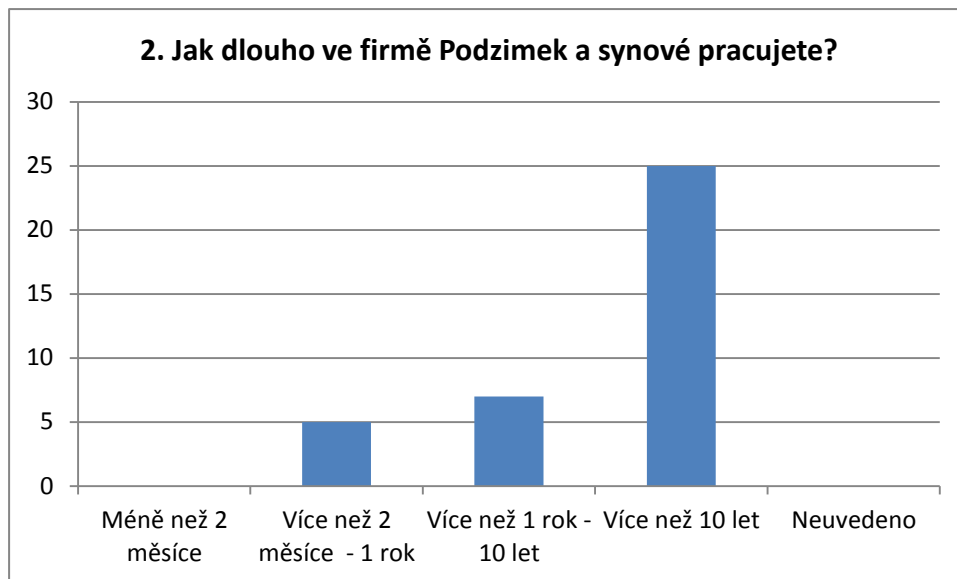
Z celkových 72 odpovědí je 54 hypotézu potvrzuje a 18 ji vyvrací. *Atmosféra na pracovišti je podle většiny dělníků pozitivní* je tedy potvrzena. Většina dělníků ráda spolupracuje se svými kolegy a ke konfliktům na pracovišti spíše (nebo vůbec) nedochází. Pozitivní atmosféra na pracovišti se může odrazit do pracovního výkonu dělníků ve firmě Podzimek a synové.

Následující dílčí hypotéza zní: *Mladí pracovníci po vyučení tvoří v celkovém počtu dělníků výraznou menšinu*. Tuto hypotézu v mém výzkumu měly ověřit následující otázky:



Graf č. 10: Graf znázorňující věk dělníků. Zdroj: vlastní výzkum

Odpověď mi poskytli všichni respondenti. Pracovníci do 25 let tvoří 19% stejně jako pracovníci ve věku 26-40 let. Dělníci ve věkové skupině 41-50 let jsou na tom velmi podobně, tvoří 21% respondentů. Již z grafu č. 10 je patrné, že ve firmě jsou hojně zastoupeni pracovníci ve věku nad 51 let. Jde přibližně o 40%.

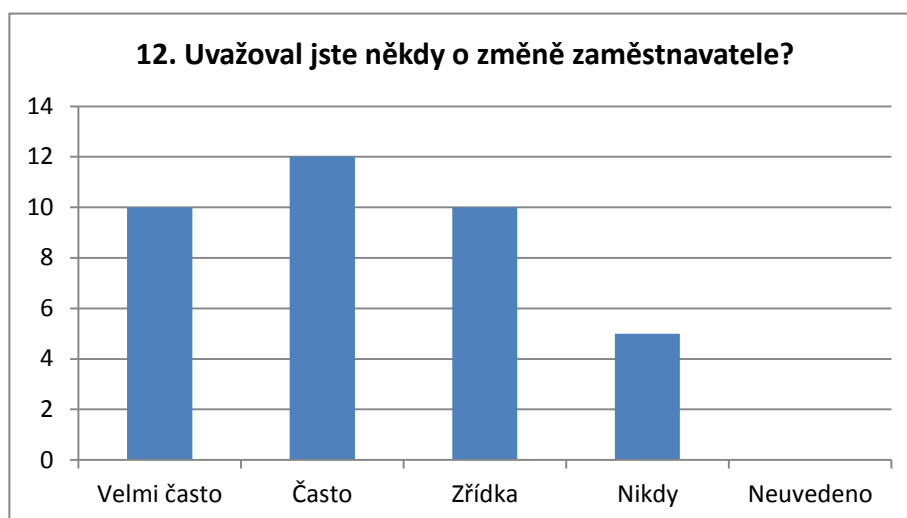


Graf č. 11: Graf znázorňující trvání pracovního poměru dělníků. Zdroj: vlastní výzkum

I na tuto otázku odpověděli všichni respondenti. Byly označeny pouze tři varianty odpovědí, z nichž viditelně nejčastější je varianta *Více než 10 let*, kterou označilo 25 respondentů (67,5%). Méně než 1 rok ve firmě pracuje pouze 5 respondentů, 1 rok – 10 let ve firmě pracuje 7 respondentů.

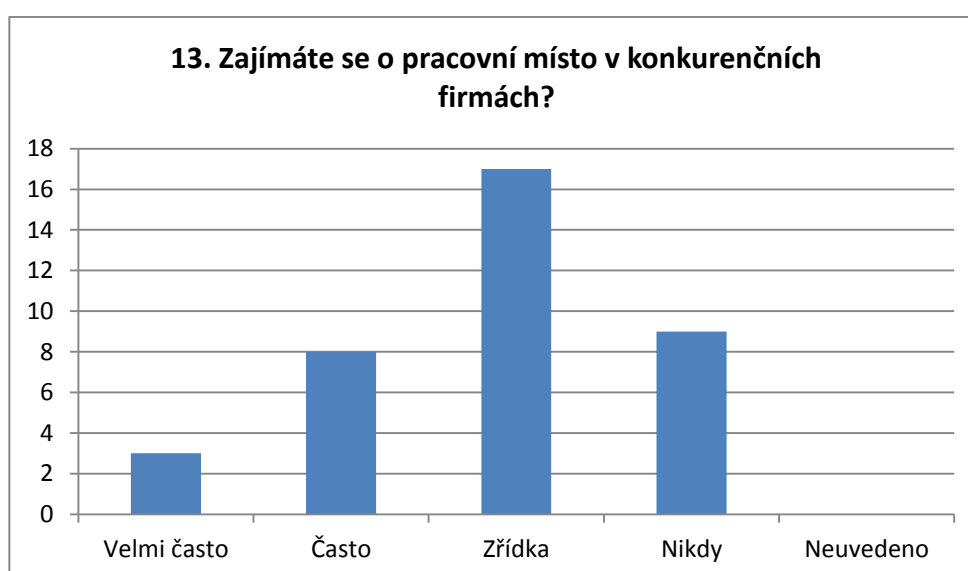
Hypotéza *Mladí pracovníci po vyučení tvoří v celkovém počtu dělníků většinu* nebyla potvrzena. Mladí pracovníci po vyučení tvoří pouze pětinu respondentů, nelze tedy hovořit o většině. Do firmy navíc během posledního roku přišlo pouze 5 nových dělníků.

Poslední dílčí hypotéza, kterou jsem si stanovila, zní *Dělníci neuvažují o opuštění firmy Podzimek a synové*. Ověřila jsem ji následujícími otázkami:



Graf č. 12: Graf znázorňující úvahy zaměstnanců o změně zaměstnavatele. Zdroj: vlastní výzkum

Odpověděli opět všichni respondenti. Variantami *Velmi často* a *Často* odpovědělo 22 z nich, převládala mezi nimi odpověď *Často*. Tato odpověď byla také nejčetnější (12 případů). Odpovědi *Zřídka* a *Nikdy* zvolilo 15 respondentů, z nichž 5 o změně zaměstnavatele nikdy neuvažovalo. Většina respondentů (téměř 60%) však o opuštění firmy často (i velmi často) uvažuje.



Graf č. 13: Graf znázorňující zájem dělníků o pracovní místo v konkurenčních firmách. Zdroj: vlastní výzkum

Na poslední otázku odpověděli rovněž všichni respondenti. *Často* a *Velmi často* se o pracovní místa zajímá celkem 11 respondentů, převažuje zde odpověď *Zřídka* (17 respondentů), variantu *Nikdy* označilo 9 respondentů. Dělníci se o pracovní místa v konkurenčních firmách většinou zajímají pouze zřídka, nebo nikdy, tato většina tvoří 70%.

Hypotéza *Dělníci neuvažují o opuštění firmy Podzimek a synové* byla potvrzena. 60% dělníků sice často uvažuje o změně zaměstnavatele, nicméně aktivně informace o pracovních místech v konkurenčních firmách vyhledává pouze 30% z respondentů.

2.4 Interpretace dat

Ze šesti dílčích hypotéz, které jsem si stanovila, byly potvrzeny:

- *Peněžní odměny (příplatky a prémie) většinu zaměstnanců na dělnických pozicích motivují,*
- *Atmosféra na pracovišti je podle většiny dělníků pozitivní,*
- *Dělníci neuvažují o opuštění firmy Podzimek a synové.*

Peněžní odměny většinu dělníků motivují, nicméně jde pouze o mírně nadpoloviční většinu. Domnívám se, že pokud by dělníci dostali za svou práci lépe zapláceno, byla by tato většina výraznější a motivace peněžními odměnami by byla ještě efektivnější.

Drtivá většina uvádí, že ráda spolupracuje se svými kolegy i přes to, že se na pracovišti někdy potýkají s konflikty. Atmosféru na pracovišti jsem tedy vyhodnotila pozitivně. I toto může působit motivačně, jelikož dělníci nejsou odrazováni od práce obavami ze špatné atmosféry a velmi častých konfliktů.

Přestože většina dělníků uvedla, že o změně zaměstnavatele přemýšlí, opustit firmu zřejmě neplánují, jelikož se o místa v konkurenčních firmách zajímají spíše zřídka nebo vůbec nikdy. S masovým odchodem dělníků ke konkurenci by se firma v budoucnu potýkat neměla. Jak jsem již uvedla, většina dělníků pracujících ve firmě je starší než 50 let. Důvodem, proč nechtějí firmu opustit, může být podle mého názoru i fakt, že mají obavu

z nezaměstnanosti, jelikož nelézt nové zaměstnání je v tomto věku mnohem obtížnější. „Dle statistiky Ministerstva práce a sociálních věcí ČR za rok 2012 tvoří počet uchazečů o zaměstnání nad 50 let celkem 26,5 %. V kategorii 55+ pak za rok 2012 bylo 22,7 % osob dlouhodobě nezaměstnaných“. (Šimandlová, 2014, s. 1)

Mé šetření však vyvrátilo následující dílčí hypotézy:

- *Většina dělníků se domnívá, že je za svůj výkon odměňována spravedlivě,*
- *Většina dělníků je motivována pocitem úspěchu,*
- *Mladí pracovníci po vyučení tvoří v celkovém počtu dělníků většinu.*

Spravedlivého zacházení a odměňování, které může působit motivačně, se dělníkům ve firmě podle odpovědí v dotaznících nedostává. Přestože ne všichni podávají srovnatelný pracovní výkon, jsou hodnoceni stejně, a systém odměňování navíc připadá většině z nich nepřehledný. Domnívám se, že spravedlivé odměňování by být efektivním motivačním nástrojem, jelikož pokud by dělníci nedostávali srovnatelné odměny, nutilo by je přizpůsobit svůj pracovní výkon žádoucí finanční odměně. Jsem také přesvědčena, že systém odměn by měl být přehledně písemně zpracován a všichni dělníci by s ním měli být obeznámeni.

Většina dělníků je motivována k vyššímu výkonu pochvalou, nominace do ankety o nejlepšího pracovníka se jako efektivní motivační nástroj nejeví. Dle mého názoru by se vedoucí čt a mistři měli zaměřit na to, aby byli všichni dělníci za dobře odvedenou práci vždy náležitě pochváleni. Otázkou však stále zůstává, co kromě pochvaly a nominací v anketě může v dělnících vyvolávat pocit úspěchu.

Mladí pracovníci po vyučení nejsou v celkovém počtu dělníků nijak výrazně zastoupeni, ba naopak. Můj výzkum ukazuje, že nejpočetnější skupina dělníků je ve věku 51 let a více. Většina dělníků zde také pracuje více než 10 let. Čerství absolventi učňovských oborů nejsou motivováni začít pracovat pro tuto firmu, která se také potýká s nedostatkem mladých

pracovníků. Důvodem je bezesporu fakt, že mladí lidé v současnosti upřednostňují studium na středních školách před vyučením. Jsem ale přesvědčena, že i absolventi učilišť preferují zaměstnání v jiných firmách, nebo volí cestu vlastního podnikání, pokud je to možné.

Jelikož byla polovina z dílčích hypotéz potvrzena a druhá polovina vyvrácena, nemohu s jistotou svou výzkumnou hypotézu ani potvrdit, ani vyvrátit. Dělníci jsou motivováni ke zvýšení pracovního výkonu, nicméně ne všechny nástroje, které firma používá, skutečně působí motivačně.

Dle mého názoru by firma měla přehodnotit systém finančních odměn, jsem přesvědčena, že dělníky lze těmito odměnami motivovat k práci, nicméně odměny by měly být vyšší než dosud. Jak jsem již zmiňovala, dělníci by měli být bezprostředně po výkonu za dobře odvedenou práci chváleni. Toto se může jevit jako banalita, nicméně komentář „nechválí“ se v dotazníku objevoval vícekrát, což značí, že dělníci si všímají toho, že nejsou chváleni, přestože většina z nich uvedla, že by je pochvala potěšila a motivovala k vyššímu pracovnímu výkonu. Firma by také měla zprůhlednit systém odměn, a dbát na to, aby byli zaměstnanci odměňováni skutečně dle zásluh. V těchto bodech shledávám tři největší slabiny motivačního systému ve firmě. Pokud by ve firmě pracovali motivovaní a spokojení zaměstnanci, mohli by svého zaměstnavatele doporučit potenciálním zaměstnancům, a tím by firma mohla být atraktivnější pro mladé pracovníky.

Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se zabývala tématem *Pracovní výkon a nástroje jeho ovlivňování*. Práci jsem rozdělila na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsem se věnovala vysvětlení stěžejních pojmů souvisejících s tématem, a vyjmenovala jsem také nejběžněji používané motivační nástroje. V praktické části jsem představila firmu Podzimek a synové a zjistila jsem, jaké motivační nástroje jsou ve firmě používány.

Cílem mé práce bylo definovat nástroje ovlivňování pracovního výkonu, které firma Podzimek a synové uplatňuje na své zaměstnance a na základě výzkumu ověřit, zda tyto nástroje opravdu vedou ke zvýšení pracovního výkonu u pracovníků na dělnických pozicích. Provedla jsem výzkum metodou dotazníkového šetření. Abych získala odpověď na otázku, jsou-li dělníci ve firmě Podzimek a synové povzbuzováni k vyššímu pracovnímu výkonu vhodnými motivačními nástroji, stanovila jsem hypotézu *Většina dělníků je motivována k práci nástroji, které vedení firmy Podzimek a synové používá.*

Po vyhodnocení dotazníků jsem došla k závěru, že hypotéza nemohla být jednoznačně potvrzena, ale ani vyvrácena. Dělníci uvedli, že motivačně na ně působí finanční odměna nebo pozitivní atmosféra na pracovišti, přestože nevyvrací občasné konflikty. K vyššímu pracovnímu výkonu do budoucna motivuje většinu dělníků i pochvala od nadřízeného. Většina dělníků uvedla, že systém odměňování je podle nich nepřehledný a nespravedlivý. Toto zjištění mi potvrdila i personalistka firmy. Jsem přesvědčena, že systém by měl být kodifikován a každý dělník by s ním měl být obeznámen. Dle mého názoru by spravedlivé odměňování dělníků mohlo být vhodným motivačním nástrojem - samozřejmě za podmínky, že by bylo dodržováno.

Přestože si dělníci stěžovali na nedostatečně ohodnocené přesčasy, nespravedlivé a nepřehledné přidělování příplatků či na nedostatek slovních pochval, většina z dotazovaných pracuje ve firmě déle než 10 let a o pracovní místa v konkurenčních firmách se většina zajímá pouze zřídka,

někteří vůbec. Považuji však za důležité připomenout také fakt, že většina dělníků je starší 51 let. Důvodem jejich dlouhodobého setrvávání ve firmě může být buď spokojenost (firma se nachází v místě jejich bydliště, práce je baví), nebo naopak obavy z toho, že další zaměstnání již nenajdou, jelikož se jedná o věkovou skupinu, k níž situace na trhu není zrovna příznivá.

Seznam literatury

- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada
- Armstrong Michael. (1999). *Personální management*. Praha: Grada
- Bedrnová, E., Nový, I. (2004). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Grada
- Bělohávek, F. (1994). *Organizační chování*. Olomouc
- Cejthamr, V., Dědina J. (2005). *Management a organizační chování*. Praha: Grada
- Deci, E. L., Vroom, V. H. (1970) *Management and motivation*. Harmondsworth: Penguin Books
- Foot, M., Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer press
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada
- Jandourek, J. (2009). *Úvod do sociologie*. Praha: Portál
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada
- Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management press
- Koubek J. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management press
- Kubátová, J. (2013). *Management lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci
- Novotná, E. (2008). *Sociologie organizace*. Praha: Grada
- Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada
- Stýblo, J. (1993). *Personální management*. Praha: Grada

Šimandlová, N. (2014). *Alternativa 50+*. Dostupné z http://www.rc-routa.cz/media/uploads/rodina_a_prace/vyzkum_zeny_50_prace.pdf

Thomson, R. (2007). *Řízení lidí*. Praha: Aspi

Urban, J. (2012). *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků*. Praha: Grada

Urban, J. (2013). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer ČR

Vodáčková, O., Vodáček, L. (2004). *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Praha: Management Press

Webové stránky firmy Podzimek a synové: www.podzimek.cz

Seznam grafů

Graf č. 1: Graf znázorňující motivaci zaměstnanců prémie. Str. 40

Graf č. 2: Graf znázorňující motivaci zaměstnanců příplatky za pásmo.
Str. 40

Graf č. 3: Graf znázorňující motivaci zaměstnanců příplatky za přesčas.
Str. 41

Graf č. 4: Graf znázorňující sebereflexi vlastního ohodnocení. Str. 42

Graf č. 5: Graf znázorňující pohled dělníků na spravedlivé odměňování.
Str. 42

Graf č. 6: Graf znázorňující pochvalu nadřízeného jako motivační nástroj.
Str. 43

Graf č. 7: Graf znázorňující snahu o nominaci do ankety. Str. 44

Graf č. 8: Graf znázorňující ochotu spolupracovat s kolegy. Str. 45

Graf č. 9: Graf znázorňující výskyt konfliktů na pracovišti. Str. 45

Graf č. 10: Graf znázorňující věk dělníků. Str. 46

Graf č. 11: Graf znázorňující trvání pracovního poměru dělníků. Str. 47

Graf č. 12: Graf znázorňující úvahy zaměstnanců o změně zaměstnavatele.
Str. 48

Graf č. 13: Graf znázorňující zájem dělníků o pracovní místo
v konkurenčních firmách. Str. 48

Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník pro dělnické pracovníky firmy Podzimek a synové.

- 1. Uved'te, prosím, Váš věk:**
 - 18 – 25 let
 - 26 – 40 let
 - 41 – 50 let
 - 51 a více let
- 2. Jak dlouho ve firmě Podzimek a synové pracujete?**
 - Méně než 2 měsíce
 - Více než 2 měsíce - 1 rok
 - Více než 1 rok – 10 let
 - Více než 10 let
- 3. Spolupracujete rád se svými kolegy?**
 - Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
- 4. Porovnáte-li svůj pracovní výkon s ostatními kolegy, jste podle Vašeho názoru odměňován spravedlivě?**
 - Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
- 5. Systém odměňování je podle Vás srozumitelný a spravedlivý.**
 - Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
- 6. Snažíte se podávat co nejvyšší pracovní výkon, protože se promítne v prémiech?**
 - Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne

7. Pracujete raději s vědomím, že za vykonanou práci obdržíte ještě příplatek za pásmo?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

8. Povzbudí Vás pochvala nadřízeného k vyššímu pracovnímu výkonu do budoucna?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

9. Snažíte se o to, abyste byl nominován do ankety o nejlepšího pracovníka?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

10. Setkáváte se na pracovišti s konflikty mezi pracovníky?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

11. Souhlasíte s následujícím tvrzením?

„Práce přesčas mi nevadí, jelikož je adekvátně finančně ohodnocena.“

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

12. Uvažoval jste někdy o změně zaměstnavatele?

- Velmi často
- Často
- Zřídka
- Nikdy

13. Zajímáte se o pracovní místo v konkurenčních firmách?

- Velmi často
- Často
- Zřídka
- Nikdy