

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Motivace týmů

Bc. Barbora Hlavatá

© 2022 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Barbora Hlavatá

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Motivace týmu

Název anglicky

Team Motivation

Cíle práce

Hlavním cílem práce je posoudit účinnost nástrojů motivace týmu zaměstnanců ve zkoumané firmě s výsledným návrhem opatření vedoucím ke zlepšení systému personálního řízení.

Dílní cíle jsou:

- Literární rešerše zaměřena na problematiku motivace týmu zaměstnanců a stimulanty v podnikání.
- Posouzení problematiky motivace týmu zaměstnanců a jeho účinku ve vybrané firmě.
- Výzkum účinnosti motivačních a stimulačních nástrojů a úrovně motivace týmu zaměstnanců zkoumané firmy.
- Závěry a navrhovaná opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení.

Metodika

Na základě rešerše relevantních literárních zdrojů a přehledu současného stavu poznání dané problematiky zkoumat průběh personálního řízení firmy se zaměřením na proces motivace týmu ve vazbě na motivaci jednotlivých členů týmu a nástroje stimulačního systému. K analýzám budou využity deskriptivní metody založené na obsahové analýze dokumentů (organizační řád, organizační směrnice, popisy funkčních míst, etický kodex aj.), pozorování, řízený rozhovor a dotazování v případě zkoumání účinku motivů a stimulů.

Po vyhodnocení výsledku vlastního šetření budou navržena praktická doporučení směřující ke zvýšení úrovně dané personální činnosti.

Doporučený rozsah práce

60-80

Klíčová slova

tým, stimuly, motivace, benefity, odměny, potřeby, personální řízení, vedení týmu

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BOBINSKI, D. *Creating Passion-Driven Teams: How to Stop Micromanaging and Motivate People to Top Performance*. nakladatelství Illustrated: 2009, ISBN 978-1601630759
- CRKALOVÁ, A. – RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1624-4.
- FREEMANTLE, D. *BIZ: 50 maličností, které mají velký vliv na motivaci a vedení týmu*, Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-147-X.
- KRÜGER, W. *Vedení týmů : jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0780-2.
- MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem : 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2308-2.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace : jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem : praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5.
- PRITCHARD, R D. – ASHWOOD, E. *Managing motivation : a manager's guide to diagnosing and improving motivation*. New York ; London: Psychology Press, 2008. ISBN 9781841697895.
- SALE, J. *Mapping Motivation: Unlocking the Key to Employee Energy and Engagement*, Nakladatelství Routledge, 2017, ISBN 9781315562957
-

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Švecová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 1. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 8. 2. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Motivace týmů" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí 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 neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2022

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Švecové, Ph.D. za odborné vedení a pomoc při zpracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Martinu Hlavatému za spolupráci, podporu a poskytnutí informací.

Motivace týmů

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou motivace a stimulace týmů vybrané společnosti. Je rozdělena do dvou částí.

První část, teoretická, vychází z odborných publikací, převážně zaměřených na personální činnosti, řízení lidských zdrojů, motivaci zaměstnanců a členů týmů. Jsou zde vysvětleny teorie motivace a stimulace zaměstnanců, pracovní skupiny a týmy a hodnocení zaměstnanců. Dále je tato část zaměřena na typy a charakteristiku zaměstnanců pracujících v týmech a druhy odměňování.

Druhá, praktická část, je věnovaná společnosti STOCK Plzeň-Božkov s.r.o. kde proběhlo dotazníkové šetření, rozhovor s vedoucím personálního oddělení a rozhovory s vedoucími a členy týmů. Dále jsou předloženy výsledky šetření, současný stav, zjištěné nedostatky a návrh opatření pro zlepšení řízení lidských zdrojů, především motivace jednotlivců a motivace týmů jako celku.

Klíčová slova

Tým, stimuly, motivace, benefity, odměny, potřeby, personální řízení, vedení týmu

Team motivation

Abstract

The diploma thesis deals with the issue of motivation and stimulation of teams in a selected company. It is divided into two parts.

The first part, theoretical, is based on professional publications, mainly focused on personnel activities, human resources management, motivation of employees and team members. Theories of motivation and stimulation of employees, working groups and teams and evaluation of employees are explained here. Furthermore, this part focuses on the types and characteristics of employees working in teams and types of remuneration.

The second, practical part, is dedicated to STOCK Plzeň-Božkov s.r.o. where a questionnaire survey, an interview with the head of the personnel department and interviews with managers and team members took place. Furthermore, the results of the survey, the current state, the identified shortcomings and a proposal for measures to improve human resource management, especially the motivation of individuals and the motivation of teams as a whole, are presented.

Keywords: Team, incentives, motivation, benefits, rewards, needs, personnel management, team management

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Úvod do problematiky a základní pojmy.....	13
3.1 Základní pojmy	13
3.2 Stimuly a motivy	17
3.2.1 Stimulace	17
3.2.2 Motivace	20
3.2.2.1 Přístupy k motivaci.....	21
3.2.2.2 Typy motivací.....	21
3.2.2.3 Motivační pravidla.....	22
3.2.2.4 Motivační teorie.....	24
3.3 Pracovní skupiny a týmy	30
3.3.1 Typologie členů týmu	32
3.3.2 Motivace týmů	32
3.4 Hodnocení zaměstnanců.....	34
3.4.1 Hodnotící pohovory	35
3.4.2 MBO	36
4 Vlastní práce.....	38
4.1 STOCK Plzeň-Božkov s.r.o.	38
4.1.1 Organizační struktura.....	39
4.1.2 Hodnoty společnosti	40
4.1.3 Kodex obchodního chování a etický kodex	40
4.1.4 Human Resources (HR)	41
4.2 Týmy	42
4.3 Nastavení cílů a jejich hodnocení	43
4.3.1 Řízení výkonu	43
4.3.2 Nastavení cílů	45
4.4 Motivace a odměňování	47
4.4.1 Benefity.....	47
4.4.1.1 Finanční benefity	47
4.4.1.2 Nefinanční benefity	47
4.5 Metody zpracování.....	49

4.5.1	Proměnné	49
5	Výsledky a diskuse	51
5.1	Analýza výsledků dotazníkového šetření	51
5.1.1	Obecné informace	51
5.1.2	Benefity.....	52
5.1.3	Výsledky šetření dle týmů.....	53
5.1.3.1	Hodnocení důležitosti motivačních faktorů.....	53
5.1.3.2	Hodnocení spokojenost s prací	59
5.1.3.3	Hodnocení spokojenost s odměňováním	63
5.2	Současný stav motivace.....	66
5.2.1	Zjištěné nedostatky a návrh jejich řešení	66
6	Závěr.....	69
7	Seznam použitých zdrojů.....	71

Seznam obrázků

Obrázek 1 Pracovní typy.....	15
Obrázek 2 Rozdíl mezi stimulací a motivací	17
Obrázek 3 Maslowova hierarchie potřeb	26
Obrázek 4 Model procesu MBO	37
Obrázek 5 Logo STOCK Plzeň-Božkov s.r.o.....	39
Obrázek 6 Zjednodušená organizační struktura části Commercial	39
Obrázek 7 Hodnoty společnosti STOCK.....	40
Obrázek 8 Obsah kodexu obchodního chování a etického kodexu	41
Obrázek 9 Cyklus řízení výkonu	44
Obrázek 10 Graf věkového rozložení	52
Obrázek 11 Graf délky pracovního poměru	52

Seznam tabulek

Tabulka 1 Přehled týmů a počtu zaměstnanců.....	42
Tabulka 2 Důležitost motivačních faktorů Týmu 1	53
Tabulka 3 Důležitost motivačních faktorů Týmu 2	54
Tabulka 4 Důležitost motivačních faktorů Týmu 3	55
Tabulka 5 Důležitost motivačních faktorů Týmu 4.....	56
Tabulka 6 Důležitost motivačních faktorů Týmu 5	57
Tabulka 7 Důležitost motivačních faktorů Týmu 6.....	58
Tabulka 8 Důležitost motivačních faktorů za všechny týmy celkem	58
Tabulka 9 Hodnocení spokojenosti s prací Týmu 1	59
Tabulka 10 Hodnocení spokojenosti s prací Týmu 2	60
Tabulka 11 Hodnocení spokojenosti s prací Týmu 3	60
Tabulka 12 Hodnocení spokojenosti s prací Týmu 4	61
Tabulka 13 Hodnocení spokojenosti s prací Týmu 5	61
Tabulka 14 Hodnocení spokojenosti s prací Týmu 6	62
Tabulka 15 Hodnocení spokojenosti s prací za všechny týmy celkem.....	62
Tabulka 16 Hodnocení spokojenosti s odměňováním Týmu 1.....	63
Tabulka 17 Hodnocení spokojenosti s odměňováním Týmu 2.....	63
Tabulka 18 Hodnocení spokojenosti s odměňováním Týmu 3.....	64
Tabulka 19 Hodnocení spokojenosti s odměňováním Týmu 4.....	64
Tabulka 20 Hodnocení spokojenosti s odměňováním Týmu 5.....	65
Tabulka 21 Hodnocení spokojenosti s odměňováním Týmu 6.....	65
Tabulka 22 Hodnocení spokojenosti s odměňováním všech týmů jako celku	66

1 Úvod

Řízení lidských zdrojů je v dnešní době velmi populárním tématem. Zaměstnavatelé si stále více začínají vážit svých zaměstnanců a uvědomují si, že lidé jsou jejich nejcennějším aktivem. A o to, co je pro ně cenné, se musí velmi dobře starat.

Aby toho byly společnosti schopny, je potřeba nastavit a také ovládat procesy, které budou řídit výkon zaměstnanců. Lidé potřebují vedení, aby svou práci mohli dělat dobře, hodnocení, aby věděli, co dělají dobře a v jaké oblasti je potřeba se zlepšit, rozvoj, jehož prostřednictvím se mohou zlepšit, stimulaci a motivaci, aby se chtěli zlepšovat a odměnu, jako uznání za jejich úsilí a dobře odvedenou práci.

Řízení lidí je tedy komplexní systém zahrnující vše výše uvedené. O nastavení, fungování, dodržování, neustálé vyvíjení a aktualizaci a administrativu tohoto systému se stará Human Resources Department neboli Oddělení lidských zdrojů, dále jen „HR“. Motivuje a stimuluje zaměstnance skrz jejich nadřízené či vedoucí jejich týmu.

Správně nastavený systém řízení je klíčový pro zvýšení výkonu týmu zaměstnanců a tím i společnosti. Aby toho společnosti dosáhly, musí své zaměstnance motivovat a stimulovat.

To není vůbec jednoduchý úkol, protože každý člověk je jiný, má jiné zájmy, jiné potřeby, jiné názory a jiný přístup k práci. Z toho důvodu je práce personalistů a vedoucích velmi důležitá a také náročná. Vyžaduje především vnímavost a znalost lidského chování. Personalisté musí najít způsob, jak motivovat a stimulovat skupiny zaměstnanců i jednotlivce. Metod je mnoho a některé z nich jsou popsány v teoretické části diplomové práce.

Aby bylo možné vyhodnotit, zda motivační a stimulační systém funguje, je potřeba zaměstnance pravidelně hodnotit. Metody hodnocení jsou, stejně jako motivační a stimulační metody, různé a blíže popsány v teoretické části této práce.

Druhá část práce je zaměřena na analýzu systému řízení ve společnosti STOCK Plzeň-Božkov s.r.o., přesněji jejího motivačního a stimulačního procesu, na základě poznatků z teoretické části diplomové práce. Porovnává se zde teoretické nastavení řízení, stimulace, motivace a hodnocení s praktickým využitím tohoto systému. Jestli systém, který se zdá být správně nastaven je schopen také dobře fungovat v praxi.

Konečně se práce zabývá dotazníkovým šetřením a analýzou sesbíraných dat za účelem zjištění spokojenosti zaměstnanců s nastavením tohoto systému, identifikací nedostatků a návrhu jejich řešení.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je posoudit účinnost nástrojů motivace týmu zaměstnanců ve zkoumané firmě s výsledným návrhem opatření vedoucím ke zlepšení systému personálního řízení.

Díličí cíle jsou:

- Literární rešerše zaměřená na problematiku motivace týmu zaměstnanců a stimulanty v podnikání.
- Posouzení problematiky motivace týmu zaměstnanců a jeho účinku ve vybrané firmě.
- Výzkum účinnosti motivačních a stimulačních nástrojů a úrovně motivace týmu zaměstnanců zkoumané firmy.
- Závěry a navrhovaná opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení.

2.2 Metodika

Na základě rešerše relevantních literárních zdrojů a přehledu současného stavu poznání dané problematiky zkoumat průběh personálního řízení firmy se zaměřením na proces motivace týmu ve vazbě na motivaci jednotlivých členů týmu a nástroje stimulačního systému. K analýzám budou využity deskriptivní metody založené na obsahové analýze dokumentů (organizační řád, organizační směrnice, popisy funkčních míst, etický kodex aj.), pozorování, řízený rozhovor a dotazování v případě zkoumání účinku motivů a stimulů.

Po vyhodnocení výsledku vlastního šetření budou navržena praktická doporučení směřující ke zvýšení úrovně dané personální činnosti.

3 Úvod do problematiky a základní pojmy

Před samotným rozbořením problematiky řízení lidských zdrojů je potřeba si vysvětlit základní pojmy, které s ním úzce souvisí. Dále se tato část zaměřuje na vysvětlení pojmů motivace a stimulace.

3.1 Základní pojmy

Kociánová definuje základní pojmy následovně¹

Postoj zaměstnance

Lze definovat jako přístup zaměstnance k lidem a určitým situacím. Mezi nejčastější druhy patří postoj:

- k organizaci (jejím cílům, hodnotám apod.)
- k nadřízeným (jejich jednání, charakteru apod.)
- k pracovní skupině (mezilidským vztahům, kooperace apod.)
- k práci a jejím podmínkám (mzdě, obsahu práce apod.)
- k mimopracovním podmínkám práce (bydlení, dojíždění apod.)

Armstrong² definuje postoj jako ustálený způsob myšlení s hodnotící povahou, založený na zkušenostech. Je ale nestabilnější, než rysy osobnosti a jsou proměnlivé vlivem nových zkušeností. V práci např. politikou, chováním managementu nebo kvalitou pracovního života.

Schopnosti zaměstnance³

Lze vysvětlit jako získané dispozice zaměstnance k výkonu nebo určitému druhu činností. Formují se na základě predispozic vytvářejících základ pro rozvoj a projevují se rychlostí, obtížností a kvalitou výsledku vykonávání a organizace určité činnosti zaměstnance.

¹ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-2497-3

² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3

³ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-2497-3

Potřeby zaměstnance

Potřeby, které zaměstnanec uspokojuje prostřednictvím práce, dělíme na existenční a sociální. Mezi existenční patří např. výše mzdy a mezi sociální např. osobní rozvoj.

Hodnoty

Můžeme definovat jako subjektivní význam, který zaměstnanec dává určitým situacím, předmětům či činnostem s ohledem na své potřeby. Reprezentují také přesvědčení o smysluplnosti dodržování zásad či pravidel, se kterými se cítí ztotožněn.

Mezi nejznámější rozdělení osobnostních typů se zaměřením na hodnoty patří Sprangerova typologie hodnotových orientací⁴

- teoretický typ (nejvyšší hodnotou je poznání)
- ekonomický typ (nejvyšší hodnotou je užitek)
- estetický typ (nejvyšší hodnotou je krása)
- sociální typ (nejvyšší hodnotou je láska)
- politický typ (nejvyšší hodnotou je moc)
- náboženský typ (nejvyšší hodnotou je jednota)

Provazník a Komárková, s ohledem na současnost, navrhuje možné rozšíření typologie hodnotových orientací o typ technický a typ sportovní popř. o další.

Vztah zaměstnance k práci⁵

Je ovlivněn mnoha aspekty např. vzděláním, praxí, věkem, pohlavím, rolí či kulturními specifiky. Tyto individuální charakteristiky člověka mohou, ale nemusí mít vliv na vztah zaměstnance k práci. Mění se s časem, změnou preferencí, osobním či profesním růstem, sociální a rodinnou situací apod. Negativní vliv na vztah zaměstnance k práci může mít třeba problém s adaptací, ztráta vlastní kultury, ale i dosažení nižšího vzdělání.

⁴ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*, 1. vyd. Praha: VŠE 1996, ISBN 80-7079-283-3.

⁵ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-2497-3

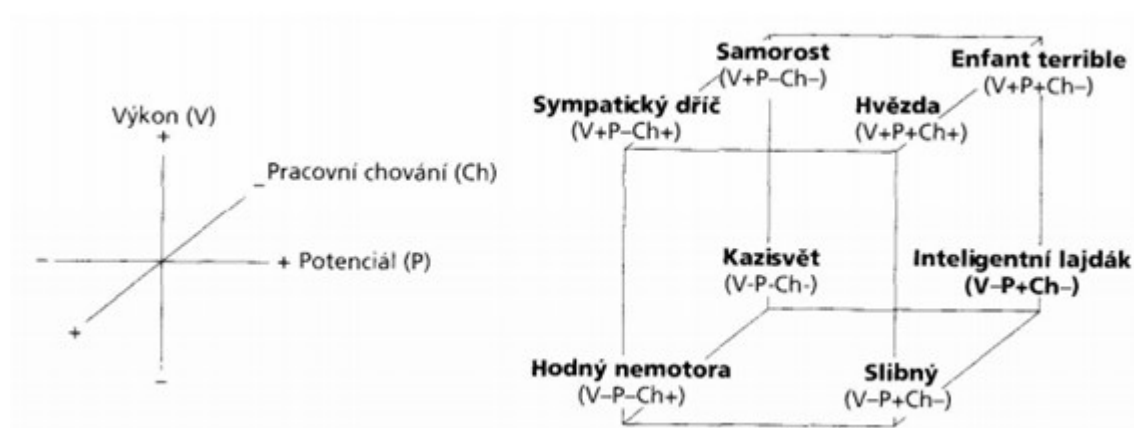
Rozlišujeme dva extrémní modely pracovního chování amerických kardiologů Friedmana a Rosenmana:

Typ A – zařazujeme mezi osoby s nezdravým životním stylem. Je hyperaktivní, soutěživý, netrpělivý, neschopný odpočívat, zodpovědný, workoholik apod.

Typ B - zařazujeme mezi osoby se zdravým životním stylem. Je uvolněný, relaxovaný, přemýšlivý, ochotný, rozvážný apod.

Hroník uvádí 8 rozličných pracovních typů. Dopad na další rozvoj zaměstnance má především jejich rozpoznávání, proměnlivost či stabilita. Každý typ tedy potřebuje jinou motivační strategii.⁶

Při grafickém znázornění získáme trojrozměrný model.



Obrázek 1 Pracovní typy⁷

Kompetence

⁶ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1458-2

⁷ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1458-2

U pojmu kompetence rozlišujeme dva významy. První ve smyslu odpovědnosti či oprávněnosti např. učinit rozhodnutí, druhý ve smyslu souboru schopností či kvality práce zaměstnance. Při hodnocení zaměstnanců se zabýváme kompetencí druhého významu.

Kompetence jsou definovány analýzou činností. Zaměřujeme se tedy na činnosti, nikoli na vlastnosti. Kociánová⁸ uvádí, že kompetence představují především znalosti a dovednosti, zkušenosti a motivaci, která je významnou složkou kompetencí.

Dle Horníka⁹ rozlišujeme přiřazení kompetencí na osobnost a na roli. Každý zaměstnanec je nejen sám sebou, ale má i svou roli své roli. Kompetence nám tedy pomáhají sledovat, jak dobře umí zaměstnanci zastávat svou roli. Nezáleží na tom, jaké mají vlastnosti, či jakým typem osobnosti jsou, ale zda zvládají svou roli.

Nástrojem k měření kompetencí jsou kompetenční modely, které obsahují soubor všech kompetencí. Jsou tedy součástí základní složky pro systém hodnocení zaměstnanců.

Sebehodnocení

Je reálný náhled na své možnosti a schopnosti. V pracovním životě je zdrojem sebehodnocení míra pracovního úspěchu.¹⁰

Účelem je zamyšlení se nad svým výkonem. V procesu sebehodnocení je možné, že si zaměstnanec uvědomí určitá fakta o své výkonnosti, čímž může dojít k motivaci ke zlepšení a využití svých rezerv.¹¹

Pracovní skupina

Jedná se o malou sociální skupinu tvořenou lidmi z jednoho pracoviště, vyvíjejícími společnou činnost, majícími vnitřní strukturu sociálních rolí a jednotné vedení.

⁸ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-2497-3

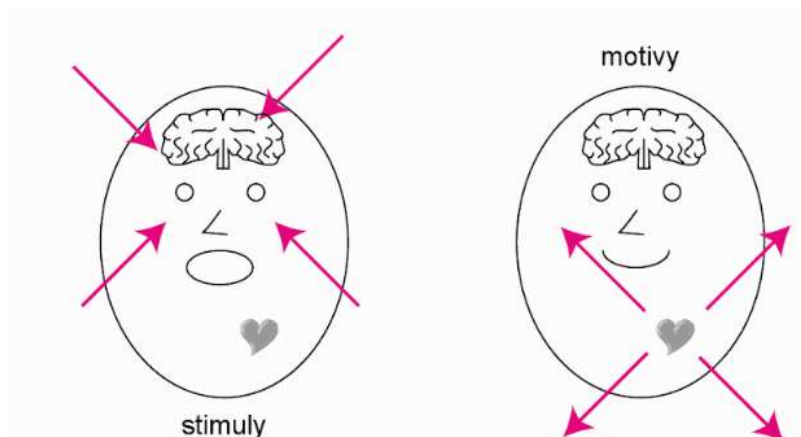
⁹ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1458-2

¹⁰ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-2497-3

¹¹ LANDY, F. J., TRUMBO, D. A., *The Psychology of work behaviour*, Dorsey Press, U.S.; Revised edition 1980, ISBN-13: 978-0256023244

3.2 Stimuly a motivy

Rozdíl mezi stimulací a motivací spočívá v tom, z jakého důvodu určitou úlohu vykonáváme. Přicházejí-li podněty zvenčí, hovoříme o stimulech, např. vyplacení odměny. Pakliže přicházejí zevnitř (vlastní pocity), mluvíme o motivech, např. přesvědčení a pocit naplnění.¹²



Obrázek 2 Rozdíl mezi stimulací a motivací¹³

3.2.1 Stimulace

Stimuly mohou mít pozitivní i negativní dopad na zaměstnance např. odměny a sankce. Chceme-li zaměstnance stimulovat, je nutné znát jejich potřeby a očekávání.¹⁴

Pokud nastane podněcování snahy, pravděpodobně dojde také k oboustranné spokojenosti s výsledkem. Kladem a zároveň záporem stimulace je, že dokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem, můžeme očekávat, že se zaměstnanec pokusí být výkonnější. Ovšem ve chvíli, kdy přestaneme zaměstnance stimulovat, pravděpodobně se přestane snažit o vyšší výkonnost.¹⁵

¹² PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace, Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, 2. doplněné vyd. Praha: Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-3447-7

¹³ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace, Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, 2. doplněné vyd. Praha: Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-3447-7

¹⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3

¹⁵ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace, Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, 2. doplněné vyd. Praha: Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-3447-7

Stimulační prostředky

Jedná se o způsob, jakým chceme zaměstnance ovlivňovat, dosáhnout stimulace.

Mezi nejužívanější prostředky patří např.:

- hmotná odměna – plat, prémie, zaměstnanecké výhody
- obsah práce
- neformální hodnocení
- atmosféra pracovní skupiny
- identifikace s podnikem
- externí stimulační faktory¹⁶

Druhy odměn a výhod

Celkovou odměnou máme na mysli veškeré odměny a výhody, které jsou zaměstnanci poskytnuty. Každá jednotlivá složka je pak oceňována výší hodnoty pro jednotlivce a zároveň náklady podniku. Díky tomu je možné přizpůsobení celkové odměny a její struktury potřebám jednotlivce i podniku.

Zásluhové odměny

Představuje finanční odměnu za výkon, přínos nebo schopnost zaměstnanců.

Prostředků spadajících do zásahového odměňování je několik. Mohou se pojit se základní mzdou nebo být jednorázově vypláceny ve formě odměn, bonusů apod. Hovoříme-li o jednorázových odměnách, zpravidla jsou to tzv. ohrožené odměny. Je zapotřebí vynaložit úsilí pro jejich opakované získávání. Odměny vázané na mzdu jsou, za předpokladu, že je práce zaměstnance uspokojivá, chápány jako trvalé.

Příklady prostředků spadajících do zásahového odměňování:

- 1) Odměna podle výkonu – kalkulovaná na základě dosažených výsledků dle stanovených cílů

¹⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie řízení*, 3. vyd. Praha: Management Press 2007, ISBN 978-80-7261-169-0

- 2) Odměna podle schopností – kalkulovaná na základě schopností, které zaměstnanci prokazují při plnění cílů
- 3) Odměna podle přínosu – kalkulováno na základě odborných schopností, které jsou přínosem pro podnik
- 4) Odměna podle dovedností – kalkulováno na základě získaných dovedností, které umí zaměstnanec využít pro různé typy prací
- 5) Odměna podle délky zaměstnání – kalkulováno na základě předem stanovených kritérií, tzv. tabulkové platy. Typický způsob odměňování ve státní správě.¹⁷
- 6) Cílové odměny – stanovené zákoníkem práce, ustanovení § 134a, který zní:

„Za splnění předem stanoveného mimořádně náročného úkolu, jehož příprava, postupné zajišťování a konečná realizace bude z hlediska působnosti zaměstnavatele zvlášť významná, může zaměstnavatel zaměstnanci, který se na jeho splnění bezprostředně nebo významně podílí, poskytnout cílovou odměnu. Výši odměny oznámí zaměstnavatel společně s hodnotitelnými nebo měřitelnými ukazateli před započítáním plnění úkolu. Cílová odměna přísluší zaměstnanci ve výši určené zaměstnavatelem v závislosti na plnění ukazatelů, neskončí-li jeho pracovní poměr před splněním stanoveného úkolu.“¹⁸

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnaneckou výhodou, neboli benefitem, máme na mysli složky odměny nesouvisející se mzdou. Mohou být poskytovány v různých formách, většinou za účelem udržení zaměstnance v podniku, popřípadě ho pro svůj podnik získat. Jedná se o formu uspokojování potřeb zaměstnanců a posilování jejich loajality.

- 1) Zdravotní benefity – příspěvky na zdravotní péči, placená krátkodobá nemoc, sick days apod.
- 2) Důchodové benefity – příspěvky na penzijní, nebo životní pojištění apod.
- 3) Benefity na pracovišti – závodní stravování, společenské akce, dary od zaměstnavatele, apod.

¹⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3

¹⁸ Zákoník práce, zákon č. 262/2006 Sb.

- 4) Benefity pracovního volna – pružná pracovní doba, home office, dovolená navíc
- 5) Životní benefity – auto, notebook a telefon k soukromým účelům, studijní volno, sportovní aktivity, multisport karta apod.
- 6) Platové a finanční benefity – třináctý plat, stravenky, příspěvky na dopravu či bydlení apod.
- 7) Nadstandardní vzdělávání – jazykové a odborné kurzy apod.
- 8) Vybavení zaměstnanců – zvýhodněný mobilní tarif pro rodinu, internetové připojení pro osobní potřebu apod.¹⁹

3.2.2 Motivace

„Motivace jiných lidí, je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku.“²⁰

Motivace má oproti stimulaci tu výhodu, že pokud se nám podaří zaměstnance správně a dostatečně motivovat, zaniká potřeba vnějších podnětů, tedy stimulů. Zaměstnanec pak vyvíjí vyšší výkon, protože ho jeho práce naplňuje. Abychom mohli zaměstnance správně a dostatečně motivovat, je nutné ho dobře poznat a porozumět jeho potřebám.²¹

Základními pilíři motivace jsou tedy úsilí, vytrvalost a směr.

Velmi důležité je určit správnou míru motivace. Pokud není motivace dostatečná, může vést pracovníka k neuspokojivému výsledku. Naopak je-li motivace přílišná, pak může být limitován pracovníkův výkon a vést až k ukončení činnosti.²²

¹⁹ www.managementmania.cz

²⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů:nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3

²¹ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace, Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, 2. doplněné vyd. Praha: Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-3447-7

²² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů:nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3

3.2.2.1 Přístupy k motivaci

Behavioristé popisují motivaci jako působení stimulů na organismus, který na něj reaguje určitým způsobem.

Hlubinná psychologie popisuje motivaci jako zpracování podnětů člověkem.

Humanistická psychologie poskytuje nejvíce podnětů pro motivaci. Zastává názor, že osobnost skutečně existuje a není to jen teoretický pojem. Humanisté jí tedy, na tomto základě, přiřazují řadu potřeb včetně touhy po seberealizaci a rozvoji.²³

3.2.2.2 Typy motivací

Motivaci lze rozdělit dle určitých typů.

1) Pracovní motivace

Pracovní motivaci dělíme do dvou směrů. Prvním je sebmotivace, kdy člověk motivuje sám sebe a svou práci vykonává pro uspokojení vlastních potřeb a splnění svých cílů.

Druhým směrem je motivace od managementu a je prováděna formou pochvaly, povýšení či odměny.

2) Vnitřní a vnější motivace

Vnitřní motivací jsou míněny faktory, které si vytváří zaměstnanec sám. Tyto faktory ovlivňují člověka, aby se vydal určitým směrem. Největším vnitřním motivem je odpovědnost a dále příležitost se rozvíjet, karierní postup apod.

Vnější motivací jsou pak míněny faktory, kteří vytvářejí lidé, aby motivovali ostatní zaměstnance. Například mzda, příspěvky na stravování apod. Tyto

²³ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace, Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, 2. doplněné vyd. Praha: Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-3447-7

motivů však z dlouhodobého hlediska nemusí být úspěšné. Po určité době přestanou působit.²⁴

V psychologii rozlišujeme dvě skupiny motivů k práci:

1) Intrinsické – přímo související s prací

- potřeba činnosti
- potřeba kontaktu s lidmi
- potřeba výkonu
- touha po moci
- potřeba seberealizace a životního smyslu

2) Extrinsické – mimo vlastní práci

- potřeba peněz
- potřeba jistoty
- potřeba uspokojivých vztahů
- potřeba osobního růstu²⁵

3.2.2.3 Motivační pravidla

Ne vždy vyhovuje daný úkol zaměstnanci, který ho má vykonávat. Situaci lze vyřešit dvěma způsoby a to buď přizpůsobením zaměstnance danému úkolu, nebo naopak přizpůsobení úkolu danému zaměstnanci.

V případě použití prvního způsobu je potřeba zaměstnance přesvědčit, aby svěřený úkol respektoval i za předpokladu, že s ním, nebo jeho částmi, nesouhlasí či se mu nelíbí. Je nutné brát zřetel na obecnou neochotu lidí se přizpůsobovat a tudíž je potřeba klást větší důraz na kontrolu a zaměstnance adekvátně stimulovat. V případě, že bude stimulace nedostatečná, zaměstnanec nebude mít potřebu úkol splnit. Tím se zvyšují náklady.

Druhý způsob řešení, tedy přizpůsobení úkolu danému zaměstnanci je zcela jistě lepší a efektivnější především z toho důvodu, že bude-li daný úkol zaměstnanci vyhovovat

²⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů:nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3

²⁵ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-2497-3

a bude s ním plně souhlasit, bude tak i motivován úkol splnit. V tomto případě není kladen důraz na vyšší kontrolu a není zvyšovat stimulaci. Tím také nedochází k nárůstu nákladů.

Důležitým faktorem je také způsob zadání úkolu. S ohledem na rozličnou citlivost zaměstnanců je potřeba správně volit slova, tón a také řeč těla.

1) Pravidlo motivační kvóty

Pro efektivní a kvalitní výkon zaměstnance je důležité, aby ho alespoň část práce těšila a přinášela mu uspokojení. V takovém případě je pravděpodobnější, že zaměstnanec přijme i takové povinnosti, které ho tolik neuspokojují. Uspokojivá část práce představuje jakousi kotvu, na jejímž základě pak zaměstnanec vykonává práci kvalitně a někteří jedinci jsou ochotni pracovat i nad rámec svých povinností.

2) Pravidlo diferencovaných podnětů

Je nutné si uvědomit, že každého zaměstnance může motivovat jiný podnět. Tedy podněty, které fungují na jednoho zaměstnance, nemusí nutně fungovat i na ostatní. Důležité je tedy u nejprve najít podněty, které individuálního zaměstnance motivují a následně je aplikovat.

3) Pravidlo dvojí cesty

Každý podnět může u zaměstnanců vyvolávat jiné pocity a to od velmi nepříjemných po velmi příjemné. V souvislosti s pocity vyvolanými určitými podněty mluvíme o tzv. apetenci, tedy vzorci chování, který vzniká při vyvolání příjemných pocitů.

V opačném případě, tedy že podnět vyvolá nepříjemné pocity, mluvíme o tzv. averzi, tedy odpudivosti.

4) Pravidlo snadnějších alternativ

Motivace je většinou chápána jako výsledek manažerského úsilí. V případě, že není dosaženo požadovaných výsledků, dochází k selhání tohoto úsilí.

Tento názor ovšem není zcela adekvátní, jelikož v mnoha případech se nejedná o selhání manažerského úsilí, ale spíše o nepochopení, co se od zaměstnance

očekává. Proto je velmi důležité podat především relevantní informace o úkolu a správně definovat smysl a požadovaný výsledek. V případě poskytnutí těchto správných informací hovoříme o tzv. orientaci.

5) Pravidlo diagnostické triády

V případě, že motivátory nepůsobí tak, jak bylo žádoucí, je nutné hledat příčinu. Nejprve je potřeba zjistit, zda byl neúspěch zapříčiněn špatnou motivací nebo z jiného důvodu. Mezi nejčastější příčiny patří:

- zaměstnanec tuto práci dělat nechce
- zaměstnanec tuto práci dělat neumí
- zaměstnanec tuto práci dělat nemůže

Prvotně je tedy nutné zajistit, aby zaměstnanec práci vykonávat mohl, dále aby ji uměl a nakonec, aby ji dělat chtěl. Z toho plyne potřeba kvalifikace zaměstnance, tedy potřeba dostatečných znalostí a dovedností. V případě nedostatku byt' jen jedné z těchto potřeb se může zaměstnanec jevit jako nedostatečně motivovaný.

Častějším problémem bývají třeba špatné mezilidské vztahy na pracovišti či nefunkční nastavení firemních hodnot. V takovém případě může být zaměstnanec dostatečně a dobře motivován k požadovanému výkonu, ale zároveň limitován výše uvedenými faktory.

Abychom tedy zjistili, zda je neuspokojivý výkon zaměstnance ovlivněn motivací nebo jsou na vině jiné příčiny, použijeme tzv. diagnostickou triádu, která nám, prostřednictvím základních otázek, pomůže nalézt původ problému. Ptáme se tedy, zda zaměstnanec danou práci dělat MŮŽE, UMÍ A CHCE.²⁶

3.2.2.4 Motivační teorie

Nejvlivnějšími motivačními teoriemi jsou:

- 1) Teorie instrumentality
- 2) Teorie zaměřené na obsah
- 3) Teorie zaměřené na proces

²⁶ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace, Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, 2. doplněné vyd. Praha: Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-3447-7

3.2.2.4.1 Teorie instrumentality

„Instrumentalita je přesvědčení, že pokud děláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhlubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze“²⁷

Tato teorie z druhé poloviny 19. století klade důraz na ekonomické výsledky. Opírá se o to, že člověk je motivován pouze v tom případě, když jsou za jeho výkon stanoveny odměny a tresty. Je založena jen na systému kontroly, takže mimopracovní mezilidské vztahy nejsou brány v potaz. Nicméně dodnes je používán princip tzv. zákona příčiny a účinku.

3.2.2.4.2 Teorie zaměřené na obsah

Tyto teorie předpokládají, že motivace slouží k uspokojování potřeb, které následně ovlivňují chování. Proto jsou také známé jako teorie potřeb. Každé chování je motivováno snahou o uspokojení potřeb a každá potřeba je v danou chvíli jinak důležitá. Důležitost potřeb závisí na mnoha faktorech např. prostředí, výchova, současná situace, povaha apod.

Je důležité si uvědomit, že potřeby jsou společně provázané a nemají tak pevné hranice. Jednu potřebu je možné uspokojit mnoha různými cíli. Zároveň jeden cíl může uspokojit více potřeb.²⁸

a) Maslowova hierarchie potřeb

Nejnámější teorií motivace zaměřenou na obsah je Maslowova hierarchie potřeb sestávající z 5 základních potřeb seřazených od nejnižších (nejzákladnějších) po nejvyšší. Člověk nejprve uspokojuje nejnižší potřeby a po jejich uspokojení, začíná uspokojovat potřeby následující.

- 1) Fyziologické potřeby – dýchání, vyměšování, jezení a pití
- 2) Potřeba bezpečí – pocit jistoty

²⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3, **strana 223**

²⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3

- 3) Potřeba náležitosti a lásky – někam patřit (rodina, partner, firma, obec, národ)
- 4) Potřeba úcty – sebeúcta, úcta ostatních, dosažení úspěchu
- 5) Potřeba sebeaktualizace – seberealizace, osobní rozvoj, naplnění potenciálu²⁹



Obrázek 3 Maslowova hierarchie potřeb³⁰

„Maslowova hierarchie bylo od počátku kritizována, protože nebyla ověřena empirickým výzkumem, bylo jí vyčítáno pevné „řazení“ vývoje potřeb s tím, že lidé mají individuální priority.“³¹

Maslow sám údajně pochyboval o platnosti nějaké hierarchie, která je přísně uspořádaná.

32

b) McGregorova teorie X-Y

Jedná se o manažerskou strategii, která je rozložena do 2 jednotlivých teorií. Teorie X a teorie Y. V teorii X je zaměstnanec charakterizován jako vyhýbající se práci, stres, který práce vyvolává, je přitěžujícím faktorem, není kreativní, vyhýbá se odpovědnosti, bez odměny by práci neodvedl a musí být neustále kontrolován.

V teorii Y je charakteristika zaměstnance přesně opačná. Zaměstnanec práce uspokojuje, dobrovolně pracuje přesčas, rád tráví čas v práci, je zodpovědný, kreativní a cítí uspokojení z dobře vykonané práce.

²⁹ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace, Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, 2. doplněné vyd. Praha: Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-3447-7

³⁰ https://moodle.czu.cz/scorms/EPE71E/PS003/resources/33.Maslowova_hierarchie_lidskych_potreb.htm

³¹ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-2497-3

³² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů:nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3

Na základě těchto předpokladů založil McGregor styly vedení přizpůsobené motivačním potřebám zaměstnanců. Styl vedení vycházející z předpokladů teorie X je autoritativní, založený na hrozbě trestu a neumožňující žádnou rozhodovací autonomii zaměstnanců. Styl vedení na základě předpokladů teorie Y je liberální, tvůrčí práce je hlavním motivátorem a podporuje širokou rozhodovací autonomii zaměstnanců.³³

Z těchto stylů vedení se vyvinuly tři nejrozšířenější styly vedení současnosti a to autokratický, participativní a liberální. Autokratický styl odpovídá stylu vycházejícímu z teorie X a liberální z teorie Y.

Nově je de participativní styl vedení, kdy nadřízený formuluje úkoly a postupy řešení společně se svými podřízenými, je zde relativní rozhodovací autonomie a motivací jsou odměny a aktivní spoluúčast na přípravě rozhodnutí.³⁴

c) Herzbergův dvoufaktorový model

Herzbergův dvoufaktorový model neboli dvoufaktorový model satisfaktorů a disatisfaktorů byl vypracován na základě zkoumání spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců, kteří byli tázáni na období, během nichž byli velmi spokojeni nebo naopak velmi nespokojeni a jak dlouho tato období trvala. Na základě těchto informací se dle Herzberga dělí přání zaměstnanců do dvou skupin. První se týká potřeby rozvoje kvalifikace, odbornosti a osobního růstu. Druhá skupina je brána jako základna první skupiny a týká se odměňování, kontroly a vedení, pracovních podmínek a postupů. Uspokojení potřeb této druhé skupiny nemotivuje zaměstnance k vyššímu výkonu ani k vyššímu sebeuspokojení. Je to pouze prevence před snižováním těchto dvou faktorů.

Faktorům ovlivňujícím motivaci, tedy spadajícím do první skupiny, se říká satisfaktory nebo také motivátory. Faktorům sloužícím k prevenci, tedy spadajícím do druhé skupiny, se říká dissatisfaktory.

³³ NÝVLTOVÁ, V. *Personální management*, Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2003, ISBN 80-7080-511-0

³⁴ THALLOO, T. J. *Business Organisation and Management*, New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, 2003, ISBN 0-07-066008-5

U této teorie je kritizována metoda výzkumu, na kterém byla založena. Zejména jde o absenci měření vztahu mezi spokojeností a výkonem a tudíž není žádný důkaz, že satisfaktory skutečně zvyšují produktivitu zaměstnanců. Nicméně tato teorie má stále velký úspěch, protože je snadno srozumitelná a není založena jen na teorii, ale spíše na skutečném životě.³⁵

„...Herzberg měl nesmírný vliv na hnutí za obohacení práce, hledajíc takovou podobu práce a pracovních míst, která bude maximalizovat příležitosti k dosažení vnitřního uspokojení z práce a tím i ke zlepšení kvality pracovního života.“³⁶

3.2.2.4.3 Teorie zaměřené na proces

V těchto teoriích, známých jako kognitivní (poznávací), se klade důraz na psychologické procesy ovlivňující motivaci a na základní potřeby. Zabývají se způsoby, jakými je vnímáno, interpretováno a chápáno pracovní prostředí. Tyto teorie mohou být pro manažery užitečnější než teorie zaměřené na obsah. Poskytují totiž realističtější návod pro motivační metody. Mezi hlavní teorie zaměřené na proces patří teorie očekávání, teorie cíle, a teorie spravedlnosti.

a) Teorie očekávání (expektační teorie)

Porter a Lawler rozvinuly teorii spočívající v existenci dvou faktorů vymezujících lidské úsilí a to:

- Hodnota odměny jedinců uspokojující různé druhy potřeb (jistoty, uznání, seberealizace a autonomie)
- Pravděpodobnost závislosti výsledku na úsilí tak, jak ji vnímá jedinec (očekávání vztahu mezi úsilím a odměnou)

Chceme-li však docílit žádoucího výkonu, ovlivňují splnění úkolu také dvě další proměnné a to schopnost a vnímání role

³⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů:nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3

³⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů:nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3, strana 228

b) Teorie cíle

Latham a Locke tvrdí, že jsou-li stanoveny náročnější, ale dosažitelné cíle a existuje-li zpětná vazba, pak je vyšší i výkon jedince. Cíle jsou ukazatelem náročnosti práce či úkolu a zpětná vazba je vodítkem jak dobře jedinec pracoval a co je potřeba vylepšit.

c) Teorie spravedlnosti (ekvity)

„Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem zacházeno stejně jako s jinou skupinou lidí (referenční skupinou) nebo jako s odpovídající jinou osobou.“³⁷

Tato teorie pojednává o vnímání lidí a o zacházení s nimi v porovnání s ostatními jedinci. Spravedlnost je tedy ekvivalentem porovnávání zacházení s jednotlivými zaměstnanci. Vychází z vnímání a pocitů na základě výše zmíněného porovnávání. Hlavní myšlenkou je, že lidé budou lépe motivováni, bude-li s nimi zacházeno spravedlivě.³⁸

³⁷ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-2497-3

³⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3

3.3 Pracovní skupiny a týmy

Z výše uvedeného vyplývá, že každý jedinec má řadu potřeb. Většina těchto potřeb je uspokojována sociální interakcí. Právě pro uspokojení a udržení těchto potřeb jsou vytvářeny skupiny a týmy.³⁹

Skupina versus tým

Pracovní skupina je představitelkou malé sociální skupiny. Je tvořena skupinou lidí na jednom pracovišti vykonávajících společnou činnost, mající jednotné vedení a vnitřní strukturu sociálních rolí.⁴⁰

Zahrádková charakterizuje tým jako „časově omezený projekt, počet členů je přibližně sedm, rovnoprávné postavení členů, vlastní, všemi respektovaná pravidla, jasně vymezené role a odpovědnosti, uvědomovaný společný cíl a sdílená vůle tohoto cíle dosáhnout, schopnost reflexe a hodnocení procesu práce, klima důvěry a otevřenosti.“⁴¹

Ačkoli se tato slova často zaměňují, nejedná se o synonyma. Štikar definuje rozdíl mezi skupinou a týmem následovně „Tým ve větší míře, než běžná pracovní skupina kooperuje, je flexibilní, generuje nové myšlenky, efektivně řeší problémy, je spokojenější a loajálnější.“⁴²

Společné rysy skupiny a týmu jsou tedy spolupráce, lidský potenciál, účel se sdružovat a předmět činnosti.

Autonomní skupina

Autonomní pracovní skupiny byly zaváděny od počátku 80. let v průmyslově vyspělých zemích. Jedná se o specifickou formu pracovních skupin s určitými prvky týmu. Vyznačují se kolektivní odpovědností za přidělené úkoly, vnitřní koordinací průběhu práce a přehledností požadavků na všechny členy skupiny. Mají vlastní normy a předpisy, intenzivní vliv na své členy, zastupitelnost členů a vlastní systém odměňování.

³⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3

⁴⁰ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie řízení*, 3. vyd. Praha: Management Press 2007, ISBN 978-80-7261-169-0

⁴¹ ZAHRÁDKOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*, 1. vyd. Portál, 2005, ISBN 80-7367-042-9, str 19

⁴² ŠTIKAR, j. a kol. *Základy psychologie práce a organizace*, 1. vyd. Karolinum: 1996, ISBN 80-7184-091-2, str. 133

Kritéria určení autonomní skupiny:

- Má vliv na nastavení jejích cílů
- Má rozhodovací pravomoc o tom jak a kdy se bude pracovat
- Volí si vlastní metody práce
- Rozhoduje o členství ve skupině
- Stanovuje si zda, a případně kdo bude vedoucím pro vnitropodnikovou reprezentaci
- Rozhoduje, zda byl úkol splněn nebo ne⁴³

Tým

Aby byl tým funkční a efektivní, je potřeba najít takové jedince, kteří budou schopni a ochotni spolupracovat, pracovat sami na sobě, respektovat ostatní členy týmu, dodržovat určená pravidla a podat co nejlepší výsledky.

Efektivní tým je definován jako tým, který *„dosáhne svého cíle nejúčinnějším způsobem a je potom schopen převzít ještě náročnější úkoly.“*⁴⁴

Z hlediska postavení týmu ve společnosti rozlišujeme čtyři typy podnikových týmů:

- Týmy top managementu sloužící jako spojení mezi společností a okolím
- Týmy středního managementu sloužící ke koordinaci práce ve společnosti a zajišťující každodenní vedení
- Projektové týmy využívané k řešení daného problému či vývoji nových produktů
- Provozní týmy mající autoritu a autonomii k dotažení úkolů do konce

Z hlediska doby existence rozlišujeme:

- Týmy na dobu neurčitou – provozní, procesní a business týmy
- Týmy na dobu určitou – projektové týmy, týmy simultánního inženýrství, týmy na zlepšování procesů, zákaznické týmy
- Další týmy - ad hoc týmy, mezinárodní týmy⁴⁵

⁴³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3

⁴⁴ VYTLAČIL, M.; MAŠÍN, I. *Týmová společnost: Podnik v globálním prostředí*, 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1998, ISBN 80-902235-2-4, str. 168

⁴⁵ VYTLAČIL, M.; MAŠÍN, I. *Týmová společnost: Podnik v globálním prostředí*, 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1998, ISBN 80-902235-2-4

3.3.1 Typologie členů týmu

*„Různí členové týmu definují, sledují, hodnotí a tedy i řeší stejný problém prostřednictvím rozdílného subjektivního filtru jejich osobnosti, jenž představuje jejich individuální paradigma. Tento subjektivní filtr – specifický či interpretační klíč – vzniká díky odlišné dosavadní pracovní i životní zkušenosti, jakož i díky individuálním rozdílům mezi lidmi, vzniklým v průběhu jejich vývoje.“*⁴⁶

Nejznámější teorií je pravděpodobně Belbinova teorie týmových rolí. Meredith Belbin určil osm rolí v týmu a vytvořil jejich charakteristiku. Každý člověk má jednu dominantní roli, na které je založeno jeho běžné chování a jednu záložní roli, která vyjde do popředí v neobvyklých a zátěžových situacích.

1. **Kouč** – je orientovaný na lidi - motivuje je, buduje vztahy, je příjemný, pečuje o ostatní
2. **Bojovník** – je orientovaný na hodnoty – zaměřuje se na důležitá témata, je zapálený pro věc a hledá a určuje priority
3. **Objevitel** – inovátor a praktik – zkouší nové věci, má rád změny, hledá neočekávaná řešení, experimentuje, vytváří nové příležitosti
4. **Zlepšovatel** – teoretik - hledá principy, dělá předpovědi, má rád radikální pohledy a názory, vytváří dlouhodobé vize
5. **Sochař** – vůdce první linie – má rád akci, požaduje příklady a konkrétní výsledky, udělá, co je třeba
6. **Správce** – pozorovatel – poslouchá, ujasňuje cíle, stanovuje očekávání
7. **Dirigent** – organizátor – plánuje, stanovuje cíle, řídí zdroje, koordinuje
8. **Vědec** – analyzuje, vysvětluje, srovnává, dělá statistiky, používá modely, má rád intelektuální debaty⁴⁷

3.3.2 Motivace týmů

Každá akce, kterou člověk vykoná je hnána touhou, neboli motivována, něčeho dosáhnout nebo se něčemu vyhnout. Proto není vhodné používat frázi, že někomu „chybí

⁴⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie řízení*, 3. vyd. Praha: Management Press 2007, ISBN 978-80-7261-169-0, str. 97

⁴⁷ ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*, 1. vyd. Portál, 2005, ISBN 80-7367-042-9, str 19

motivace“. Je tedy nutné pochopit a akceptovat, že každý člen týmu má důvody, pro to, co dělá a proč jedná konkrétním způsobem.

Úkolem vedoucího týmu je vytvářet podmínky, ve kterých žene členy týmu vpřed jejich přirozená motivace. To jediné pomůže rozvíjet pracovní nasazení v týmu. Je důležité pochopit, že to, co lidem brání v pohybu vpřed, není nedostatek motivace, ale přítomnost překážek.⁴⁸

Klíčem ke každému týmu je rovnováha. Je nemožné vytvořit správně fungující tým se skupinou lidí s identickým talentem. Proto je potřeba velmi dbát na výběr jeho členů a dobře si rozvrhnout, jaké osobnosti jsou v týmu potřeba. Se zvyšující se různorodostí osobností členů týmu se zároveň zvyšuje komplikovanost týmové motivace. Dá se totiž předpokládat, že odlišné osobnosti budou pozitivně reagovat na odlišné motivátory.⁴⁹

Dobry vedoucí by měl být schopen rozlišovat potenciál členů týmu a jejich slabé a silné stránky. Stejně tak jim přiděluje práci, která je pro členy týmu příležitostí k seberealizaci a rozvíjení jejich potenciálu. Řízení a motivace členů by tedy měla být individuální, i když za účelem zvýšení efektivity a dosažení cílů týmu.⁵⁰

Každá snaha motivovat jednotlivé členy týmu se okamžitě odráží v motivaci celého kolektivu, jehož je jedinec členem. Čím jsou ji členové týmu bližší, tím více se motivovanost jednoho člena odrazí na ostatních. Tým jako celek můžeme motivovat např. týmovými úkoly, kolektivními benefity či skupinovým oceněním.

Skupinové ocenění má dvojitý efekt. Motivuje členy týmu a posiluje soudržnost týmu, čímž se tým vymezuje vůči okolí. Aby mělo smysl, musí ho považovat za důležité všichni členové týmu, musí být obtížné a zároveň reálné ho získat a pro získání se musí zapojit všichni členové týmu bezpodmínečně.⁵¹

⁴⁸ BOBINSKI, D. *Creating passion-driven teams : how to stop micromanaging and motivate people to top performance*, Career Press, 2009, ISBN 978-1-60163-075-9

⁴⁹ FERGUSON, A. *Leading: Lessons in leadership from the legendary Manchester United manager*, Hodder & Stoughton, 2015 ISBN 978-1-473-62116-9

⁵⁰ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*, Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-1975-7

⁵¹ BEDNÁŘ V. a kol., *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*, Grada Publishing, 2013, ISBN 978-80-247-4211-3

3.4 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení je proces přiřazování pozitivního či negativního významu jevům podle potřeb a zájmů skupiny nebo jednotlivce.

Hodnocení zaměstnanců je prospěšné jak pro zaměstnance, tak pro celou organizaci⁵²

Důvodem pro hodnocení zaměstnanců je např. posílení pracovní kultury či soulad potřeb zaměstnanců a podniku. Záleží ale na tom, jak svým chováním zaměstnanci dosahují výkonu, nikoli na jejich osobnosti.

Hodnocení zaměstnanců se často užívá jen jako nástroj stanovení odměn, proto musíme vysvětlit jejich návaznost. Základem je nalezení nejlepšího způsobu. Ve velkém množství organizací je odměňování vázáno na splnění pracovních cílů, ale opomíjí se hodnocení kompetencí a přístupu.

Návaznost hodnocení na odměňování definuje Hroník dvěma faktory:

1) destruktivní

- malá diferenciacce při hodnocení pracovního výkonu
- nerovnost převodu výsledku hodnocení a odměny
- na základě hodnocení se ubírá odměn – každý zná předem maximální možnou výši odměny, které lze ale dosáhnout jen při maximálním hodnocení ve všech parametrech, což je nepravděpodobné, a tudíž to vede ke zklamání a demotivaci

2) konstruktivní

- jednoduchá, srozumitelná vazba mezi hodnocením a odměnou
- podmíněné snížení bonusů v případě špatného hodnocení
- systém hodnocení je navázán nejen na bonusy, ale i na pobídky
- lineární nebo progresivní růst odměn v závislosti na hodnocení

Z výše uvedeného vyplývá úzká souvislost mezi oběma pojmy. Je ale nezbytné zohlednit také hodnocení kompetencí a přístupu v návaznosti na odměňování, aby bylo hodnocení komplexní.⁵³

⁵² WERTHER Jr., W. B., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*, 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992, ISBN 80-85605-04-X

⁵³ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1458-2

Koubek přistupuje k hodnocení zaměstnanců na základě rozdělení formálnosti:

1) Neformální hodnocení

Jedná se o průběžné hodnocení nadřazeným během výkonu práce. Je součástí každodenního vzatu a průběžné kontroly plnění práce. Negativem tohoto je determinace situací okamžiku, náladou nadřazeného i podřízeného apod.

2) Formální hodnocení (systematické)

Jedná se o systematické, periodické a zaznamenávané hodnocení. Zvláštním typem je tzv. „příležitostné“ vyvolané na základě okamžité potřeby např. při ukončení pracovního poměru zaměstnance apod.⁵⁴

3.4.1 Hodnotící pohovory

Jedním ze základních typů hodnocení zaměstnanců jsou hodnotící pohovory, které vycházejí z interních směrnic podniku. Tyto směrnice dávají návod jak hodnotitelům, tak hodnoceným. Jsou vytvářeny na základě strategie lidských zdrojů a řeší řadu otázek:

1. Účel

Proč se hodnocení provádí, např. vyjasnění sporných témat, motivace, rozvoj kariéry podřízeného, stanovení výše odměn. Tedy co je výstupem hodnocení.

2. Obsah

Vyhází z účelu hodnocení. Co je předmětem hodnocení – kompetence, plnění cílů nebo úroveň dosahování ukazatelů?

Směrnice by měly obsahovat výklad jednotlivých kompetencí vč. stupnic, na kterých jsou kompetence posuzovány.

3. Periodicita

Jak často budou hodnotící pohovory probíhat, např. jednou ročně, čtvrtletně popř. jednou ročně s čtvrtletní kontrolou plnění cílů

4. Návaznost na termíny pohovorů

⁵⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky*, 2. vyd. Praha: Management Press 2015, ISBN 80-85943-51-4

Jak budou pohovory probíhat na základě organizační struktury odshora dolů. Kdy bude generální ředitel hodnotit vrcholový management a kdy vrcholový management bude hodnotit střední management atd.

5. Proces

Jak bude probíhat příprava a následně i samotné hodnocení a co po něm bude následovat.

6. Formuláře

Mezi obvyklé formuláře potřebné ke kvalitnímu hodnotícímu pohovoru patří:

- Sebehodnotící formulář – podřízený hodnotí sám sebe a formulář předá nadřízenému ještě před samotným pohovorem
- Příprava nadřízeného – nadřízený vyplní podobný formulář před hodnocením podřízeného
- Syntéza – formulář zpracovaný nadřízeným po proběhnutí pohovoru⁵⁵

3.4.2 MBO

Druhým základním typem hodnocení zaměstnanců je tzv. Management by Objectives. Jedná se o jednoznačné stanovení cílů pro následující období. Tyto cíle by měly být SMART nebo KARAT. Význam zkratky SMART je Specifický, Měřitelný, Akceptovatelný, Realistický a Terminovaný. KARAT je zkratkou pro Konkrétní, Ambiciózní, Reálný, Akceptovatelný a Termínovaný.

Tato metoda obsahuje:

- Stanovení cílů – čeho má být dosaženo
- Plánování úkolů – jak toho má být dosaženo
- Sebeřízení – kvalitní motivace a úsilí pro samostatné plnění cílů
- Koučování – průběžná pravidelná kontrola plnění cílů

Metodu MBO vnesl do řízení P. Drucker již v 50. letech 20. století, ale ve větší míře se začala využívat až v 70. a 80. letech minulého století⁵⁶

⁵⁵ BĚLOHLÁVEK, J. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*, 2. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2017, ISBN 978-80-271-0433-8

⁵⁶ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1458-2



Obrázek 4 Model procesu MBO⁵⁷

⁵⁷ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1458-2

4 Vlastní práce

Analytická část této práce se zabývá zejména periodickým odměňováním týmů zaměstnanců, tedy jejich pracovního výkonu a motivačními a stimulačními prostředky pro zvýšení efektivity práce ve společnosti STOCK Plzeň-Božkov s.r.o. V diplomové práci je dále užíváno zkráceného označení „STOCK“.

První část této části práce je zaměřena na základní informace o společnosti, její organizační strukturu, firemní hodnoty, kodex obchodního chování a etický kodex. V dalších částech je popsán proces řízení výkonnosti týmů zaměstnanců, jejich rozvoj, hodnocení a prostředky pro stimulaci týmů zaměstnanců, přičemž se v celé této práci zaměřuji na obchodní tým zaměstnanců komerční části společnosti. Poslední část analytické sekce práce se zabývá zhodnocením výsledků šetření a navržením doporučení pro zlepšení systému motivace a stimulace týmů zaměstnanců firmy STOCK na základě provedené analýzy.

4.1 STOCK Plzeň-Božkov s.r.o.

Lionello Stock v roce 1884 založil v italském Terstu společnost Camis & Stock, která se, ve 20. letech 20. století, stala jednou z největších evropských společností svého druhu. V roce 1920 koupil již existující lihovar v Plzni - Božkově a založil zde dceřinou společnost Stock Cognac Medicinal. Roku 1945 však přešla pod národní správu, a v roce 1947 se nakrátko vrátila zpět do rukou majitele. Jako většina firem v Československu však byla hned o rok později znárodněna. Po revoluci, v roce 1989, se stal lihovar v Božkově samostatnou akciovou společností. Koncem roku 2007 převzala lihovar společnost Oaktree Capital Management a tím se stala součástí mezinárodní skupiny.

Společnost STOCK Plzeň-Božkov s.r.o., dále jen „STOCK“ se tedy zabývá výrobou a distribucí lihovin a ostatních alkoholických nápojů. Společnost sídlí v Plzni, ale obchodní kancelář je v Praze. Je členem skupiny Stock Spirit Group PLC sídlící v Londýně. Dále je užíváno zkráceného označení „SSG“.

STOCK je na českém trhu „jedničkou“ ve svém oboru. Portfolio výrobních značek čítá 143 produktů a portfolio distribučních značek dalších 273 produktů.

Přestože je společnost silně orientována na výsledky, zakládá si na otevřeném, přátelském prostředí a prozaměstnaneckém přístupu. Patří k zakládajícím členům Fóra PSR,

sdužujícím hlavní producenty a distributory lihovin v boji proti nadměrné konzumaci alkoholu. STOCK prosazuje zodpovědný přístup k jeho konzumaci, odrazování pití alkoholu mladistvými a pomáhá předcházet konzumaci alkoholu za volantem.⁵⁸



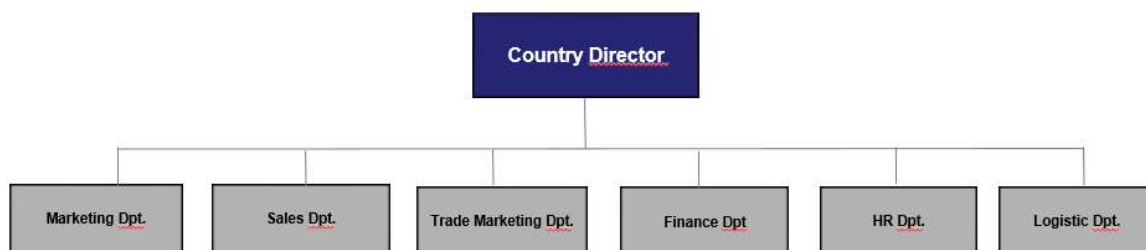
Obrázek 5 Logo STOCK Plzeň-Božkov s.r.o.⁵⁹

4.1.1 Organizační struktura

Generálním ředitelem společnosti STOCK je Ing. Jan Havlis. Společnost je rozdělena na dvě části – Operations (výrobní) a Commercial (komerční). Každá část má svou vlastní organizační strukturu. Pražská kancelář je částí Commercial, zatímco Operations je v Plzni.

Organizační struktura společnosti je poměrně složitá, protože určitá oddělení spadají přímo pod vrcholový management skupiny SSG, nikoli pod dceřinou společnost STOCK, např. IT, S&OP, produkce, Health&Safety, NPD apod.

V pražské kanceláři, čítající přibližně 50 zaměstnanců z celkových 200, sídlí nejvyšší vedení, marketingové a trademarkingové oddělení, oddělení prodeje, controlling a HR oddělení.



Obrázek 6 Zjednodušená organizační struktura části Commercial⁶⁰

⁵⁸ www.stock.cz – oficiální webové stránky společnosti

⁵⁹ Interní dokumentace

⁶⁰ Interní dokumentace

4.1.2 Hodnoty společnosti

Hodnoty společnosti jsou principy určující chování uvnitř i vně společnosti, zejména ve vztahu k zákazníkům a dodavatelům. Hodnoty musí být trvalé a neměnné, aby správně plnily svoji funkci.⁶¹



Obrázek 7 Hodnoty společnosti STOCK⁶²

4.1.3 Kodex obchodního chování a etický kodex

Kodex obchodního chování a etický kodex společnosti je klíčovým přehledem pravidel, kterým se musí řídit všichni zaměstnanci společnosti. Pojednává o zásadách profesního chování.

⁶¹ www.ipodnikatel.cz

⁶² Interní dokumentace

Pravidlo č.	Obsah pravidla
1	Soulad se zákonem
2	Politika nadměrné konzumace a konzumace nezletilým
3	Nulová tolerance v případě úplatků a korupce
4	Soulad s antimonopolními zákony a zákony na ochranu hospodářské soutěže
5	Ochrana osobních údajů
6	Střet zájmů
7	Rovnost příležitostí
8	Šikana, zastrašování a obtěžování
9	Životní prostředí
10	Bezpečnost na pracovišti
11	Protiotroctví
12	Důvěrné a interní informace
13	Duševní vlastnictví
14	Sociální média
15	Závazek sdílet informace
16	Porušení kodexu a otázky z praxe

Obrázek 8 Obsah kodexu obchodního chování a etického kodexu⁶³

4.1.4 Human Resources (HR)

Oddělení Human Resources, česky Personální oddělení, je jedním z nejdůležitějších v každé společnosti. Má na starosti vše co se týká zaměstnanců, tedy lidských zdrojů a práce s nimi.

Mezi nejdůležitější činnosti HRD patří:

- Zajištění životního cyklu zaměstnanců (nábor, adaptace, ukončení pracovního poměru zaměstnanců)
- Správa dat zaměstnanců a tvorba HR reportů
- Správa docházky zaměstnanců a organizační struktury
- Zajišťování a správa školení, tréninků, konferencí a firemních akcí
- Zajišťování chodu kanceláří a recepce
- Řízení výkonnosti zaměstnanců

⁶³ Interní dokumentace

4.2 Týmy

Komerční část společnosti STOCK čítá přibližně 50 zaměstnanců, z nichž 42 je členem jednoho z 6 týmů, viz tabulka níže. Těmto 42 zaměstnancům byl předložen dotazník, přičemž ho vyplnilo 36 z nich, tedy téměř 86% dotazovaných.

Oddělení	Počet týmů	Počet zaměstnanců v týmech
Marketing	2	13
Trademarketing	1	5
Prodej	3	24

Tabulka 1 Přehled týmů a počtu zaměstnanců

Jednotlivým týmům marketingového oddělení je svěřena určitá část portfolia společnosti např. brand Božkov, kategorie hořkobylinných likérů, distribuční značky apod.

Každý tým prodejního oddělení má na starosti určitou skupinu zákazníků např. velkoobchody, maloobchody, řetězce, internetové prodejny apod.

Členové trademarketingového oddělení propojují marketingové a prodejní oddělení. Každý člen se stará a o podporu přidělené prodejní skupiny např. on-trade, tedy prodejní kanál hotelů a restaurací, retail či internetové obchody.

V čele každého týmu stojí vedoucí týmu. Vedoucí jednoho týmu může být zároveň členem jiného týmu. Princip je tedy kaskádový. Vedoucí týmu zastává funkci odborníka a poradce a vytváří předpoklady pro dosažení cílů svěřeného týmu.

Hlavní činnosti vedoucího týmu:

- Motivuje zaměstnance k vyššímu výkonu, efektivitě práce a splnění týmových cílů
- Nepřetržitě kontroluje postup plnění cílů a případně navrhuje opatření ke splnění cílů
- Vede týmové a kontrolní rozhovory
- Urovnává neshody a konflikty v rámci tým
- Stará se o komunikaci nad rámec týmu, získává a předává informace
- Podporuje tým při optimalizaci postupů
- Zastupuje v případě krátkodobé nepřítomnosti

- Zaučuje nové členy týmu

Společnost se snaží, aby výsledkem týmové práce byla skupinová interakce – nové myšlenkové kombinace a asociace na podporu společnosti, nikoli sumarizace postupů jednotlivců. Jde tedy o stav, kdy se násobí vzájemné ovlivňování členů týmu a tím se dosahuje takových výsledků, ke kterým by jednotliví členové sami nedošli.

4.3 Nastavení cílů a jejich hodnocení

4.3.1 Řízení výkonu

„Společnost STOCK chce zajistit, aby výkonnost zaměstnanců byla v souladu s vizí, strategií a obchodními cíli společnosti. Společná vize, srozumitelná strategie a jasné cíle vedou přes motivovanost a angažovanost zaměstnanců k jejich vyššímu výkonu. Zaměstnanci, kteří se cítí být zainteresováni, přispívají ke zvýšení celkové výkonnosti společnosti a svého osobního úspěchu a úspěchu společnosti.“ (Interní dokumentace)

Řízení výkonnosti představuje praktickou organizaci a zaměření se na práci každého jednotlivého zaměstnance, ale i týmů jako celků, za účelem dosahování strategických, provozních, týmových a individuálních cílů. Tento proces se soustřeďuje na rozvoj a integraci nastavování cílů tak, aby byl dosažen požadovaný výsledek a monitorována výkonnost organizace, týmů i jednotlivců.

Toho lze dosáhnout:

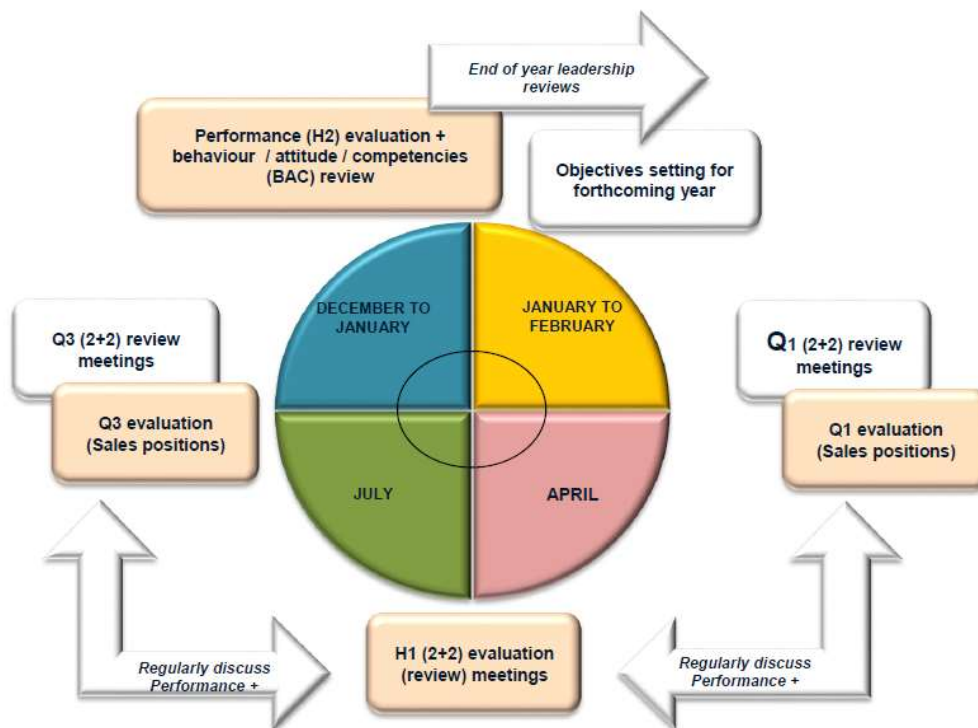
- Podporováním výkonu za pomoci nastavení cílů, pravidelných revizí, školení, koučinku a podpory ze strany kolegů
- Implementací procesů pro řízení výkonnosti na úrovni oddělení, týmů a jednotlivců, aby bylo dosaženo strategických cílů
- Podporou nejlepší praxe, potřebných školení zaměstnanců a potřeb dalšího rozvoje
- Definováním rámce řízení výkonnosti
- Poskytnutím podpory pro manažery, kteří odpovídají za výkon zaměstnanců (je třeba se ujistit, že chápou obsahy norem a směrnic a jsou schopni je užít v praxi)

Cyklus řízení výkonu

Cyklus řízení výkonu je opakující se proces, ve kterém je určeno, kdy mají být nastaveny cíle jednotlivých týmů a kdy a jak často bude probíhat hodnocení těchto cílů.

Každoročně v lednu probíhá nastavení cílů a rozvojového plánu všech týmů, což je nejdůležitější složkou cyklu řízení výkonu. V pravidelných intervalech pan následují kontrolní meetingy kde dochází k revizi nastavených cílů, kontrole průběžného plnění cílů, zpětné vazbě a motivaci k pracovnímu výkonu. Tyto meetingy se uskutečňují v průběhu celého roku minimálně jedenkrát měsíčně. Následují hodnotící pohovory zaměřené na plnění cílů, v tomto případě dle předem stanovené domluvy, kvartální (na konci března, června a září) nebo půlroční (na konci června). V prosinci pak probíhá hodnocení všech týmů, kde je hodnocen celý uplynulý rok. Hodnotí se nejen dosažení cílů ale také kompetence, na jejichž základě je sestaven rozvojový plán zaměstnance.

V průběhu ledna následujícího roku pak HRD sumarizuje všechna hodnocení a provádí analýzu výstupů za jednotlivé týmy, oddělení i za celou společnost a výsledky předkládá generálnímu řediteli a SSG.



Obrázek 9 Cyklus řízení výkonu⁶⁴

⁶⁴ Interní dokumentace

4.3.2 Nastavení cílů

Společnost STOCK užívá metodu MBO (Management by Objectives), tedy jednoznačné nastavení cílů pro následující období, primárně zaměřenou na výstupy.

Nastavení cílů začíná u generálního ředitele a poté je kaskádově aplikováno na všechny týmy, což je důležité proto, aby každý tým věděl, jaký je jeho přínos, a jaká úroveň výkonu a jaké výstupy jsou od něj očekávány.

Každý člen týmu musí být schopen zadané cíle pochopit a vědět, co potřebuje k tomu, aby jich mohl dosáhnout. Naopak vedení společnosti musí mít přesné informace, jak jsou cíle organizace převedené na celý tým a následně i každého jeho člena. Také musí mít přehled, jak je nastavena týmová a individuální odpovědnost v procesu řízení výkonu.

Nastavení cílů reflektuje frekvenci možnosti jejich vyhodnocení a rychlost reakce na okamžité obchodní nebo provozní potřeby, tedy možnou revizi cílů.

Cíle jsou nastavovány v souladu s metodou SMART, tedy

- Specifický – jasně srozumitelný
- Měřitelný – procentuálně, bodově apod.
- Akceptovatelný – dosažitelný, přijatelný
- Realistický – relevantní
- Termínovaný – jasně stanovený termín pro jeho splnění

Zadané cíle jsou písemně zaznamenány a uloženy na HRD, které je eviduje a dbá na dodržování nastaveného procesu řízení výkonu a jeho revize, které musí mít písemný zápis.

Samotné nastavení cílů a případné revize ale nestačí. Musí být jasně dohodnuto, jakým způsobem mají být cíle splněny – tedy rozplánování jednotlivých úkolů a kroků. Tím se dostáváme k rozdělení doby potřebné ke splnění cílů. Proto mohou být některé cíle vyhodnocovány ročně, některé půlročně a jejich části např. také kvartálně. Častější hodnocení přispívá k rychlejším reakcím na změny interní nebo třeba změny trhu.

Důležité je sebeřízení pro týmové plnění cílů, které vyžaduje kvalitní a pravidelnou motivaci a koučování ze strany nadřízeného, který pravidelně kontroluje plnění cílů, k čemuž slouží zmíněné kontrolní meetingy.⁶⁵

⁶⁵ Interní dokumentace

Každý zaměstnanec participuje nejen na týmových cílech, ale i na cílech korporátních a zároveň má stanovené cíle individuální.

Korporátní cíle jsou:

- EBITDA – zisk společnosti před započtením úroků, daní a odpisů
- Free CASH FLOW – volná hotovost
- Net Sales – čisté tržby

Tyto cíle ovlivňují 15% celkové bonusové složky každého člena týmu a podmínkou pro vyplacení bonusu za splnění korporátních cílů je dosažení minimálně 90% plnění. Korporátní cíle jsou stanovené vedením společnosti a jsou závazné pro všechny zaměstnance.

Týmové cíle rozdělujeme na:

- Klíčové „business“ cíle – definují se na podnikatelských aktivitách
- Cíle v řízení oblasti / činnosti, za kterou nesou zodpovědnost
- Cíle v oblasti rozvoje a transformace „business“

Tyto cíle ovlivňují 50-75% celkové bonusové složky každého člena týmu a podmínkou pro vyplacení bonusu za splnění týmových cílů je dosažení minimálně 80% plnění. Týmové cíle jsou vyhodnocovány jako komplexní splnění dílčích částí daného cíle, které mají na starosti jednotliví členové týmu. Zpravidla jsou tedy odměňováni všichni členové týmu stejnou měrou, nikoli za individuální přínos ke splnění daného cíle.

Podrobný návod pro nastavení cílů je popsán v Příručce Performance Management⁶⁶

⁶⁶ Interní dokumentace

4.4 Motivace a odměňování

Společnost STOCK motivuje zaměstnance prostřednictvím systému odměňování rozděleným do tří složek, aby byli zaměstnanci stimulováni k vyššímu pracovnímu výkonu a tím zajištěna konkurenceschopnost a neustálý rozvoj společnosti.

- Fixní složka mzdy – základní platové ohodnocení závislé na pracovní pozici a zkušenostech zaměstnance
- Variabilní nenároková složka mzdy – bonusy, tedy podíl fixní mzdy v procentech, závislý na splnění korporátních, týmových a individuálních cílů a stimulující zaměstnance k vyššímu výkonu a efektivnější práci
- Benefity – finanční a nefinanční odměny stimulující zaměstnance k loajalitě vůči společnosti.

4.4.1 Benefity

Nárok na benefity mají ve společnosti STOCK všichni zaměstnanci bez ohledu na délku odpracované doby, nebo zda jsou ve zkušební či výpovědní lhůtě. Nárok na část benefitů mají i zaměstnanci na mateřské či rodičovské dovolené.

Benefity rozdělujeme na finanční a nefinanční.

4.4.1.1 Finanční benefity

- Odměna za 20 let a každých dalších 5 let práce pro společnost
- Odměna za životní výročí 50 let a každých dalších 5 let
- Odměna při odchodu do starobního důchodu
- Příspěvek 1000,- Kč měsíčně na penzijní připojištění
- Nenávratná sociální výpomoc v případě katastrofy (např. požáru nebo povodně)

4.4.1.2 Nefinanční benefity

- 5 dní dovolené navíc a další dny podle odpracovaných let u společnosti
- 2 dny Sick day
- Stravenky v hodnotě 80,- Kč na den (příspěvek zaměstnavatele 55%)
- Flexipass pro zaměstnance na vybraných pozicích (zpravidla nemanagerské pozice)

- Deputát 4x ročně (dotované vybrané výrobky společnosti)
- Zaměstnanecský prodej 2x ročně (vybrané výrobky za zvýhodněné ceny)
- Antistresové office masáže 2x měsíčně přímo na pracovišti a v pracovní době
- Program O2 Family – zvýhodněné O2 tarify pro členy rodin zaměstnanců
- Program O2 Extra výhody – slevové akce pro zaměstnance
- Káva, čaj a malé občerstvení na pracovišti zdarma
- Užívání firemního vozidla k soukromým účelům (dle pozice)
- Zdravé snídaně 4x ročně a vitaminové balíčky 1x ročně
- Slevy na ubytování ve vybraných hotelových zařízeních
- Slevy na dovolenou u vybraných prodejců
- Možnost občasné práce z domova
- Jazykové kurzy na pracovišti a v pracovní době

4.5 Metody zpracování

Existují dva přístupy k získání informací a to kvantitativní a kvalitativní.

1. Kvantitativní – tento přístup užívá deduktivních postupů, standardizovaných metod jako jsou dotazníky, testy apod.
2. Kvalitativní – tento přístup užívá indukčních postupů, nestandardizovaných metod jako je rozhovor, pozorování, analýza dokumentů apod.

V této diplomové práci jsou prezentovány výsledky kvantitativního přístupu. Ten zajišťuje vysokou spolehlivost, ale nižší platnost, zatímco u kvalitativních metod je tomu naopak.

4.5.1 Proměnné

V této práci jsou použity různé proměnné. Na základě těchto proměnných je možné zjistit míru spokojenosti s motivačními faktory a pracovními podmínkami společnosti.

Tyto proměnné zkoumají důležitost motivačních faktorů a jejich realizací ve společnosti. Zkoumáme tedy vztah mezi motivačními faktory a spokojeností zaměstnanců.

Tyto proměnné lze rozdělit do tří částí dle toho, co představují:

1. Důležitost motivačních faktorů – jistota práce, spravedlivé odměňování, pracovní prostředí, sociální kontakt, odpovědnost za práci aj.
2. Pracovní spokojenost zaměstnanců – rozmanitost práce, uspokojení z práce, participace na rozhodování a změnách pracovních operací a postupů aj.
3. Spokojenost s odměňováním – odpovídající více mzdy, pokrytí životních nákladů, spokojenost se systémem benefitů, spokojenost se systémem hodnocení týmů aj.

Komerční část společnosti STOCK čítá přibližně 50 zaměstnanců, z nichž 42 je členem jednoho z 6 týmů. Těmto 42 zaměstnancům byl předložen dotazník, přičemž ho vyplnilo 36 z nich, tedy 85,7% dotazovaných.

Jak je již zmíněno výše, pro tuto práci byla zvolena kvantitativní metoda, přesněji dotazování na základě standardizovaného dotazníku. Důvodem výběru této metody byly mimo jiné nízké náklady, možnost oslovení všech respondentů současně, snadné vyplnění

dotazníku díky online formě, časová nenáročnost a především anonymita. Dotazníkové šetření je pro průzkum nejvhodnější, jelikož se vlastně jedná o řízený rozhovor a odpovědi jsou v písemné formě. Jedná se o subjektivní metodu, jelikož respondenti mohou upravovat své odpovědi za účelem vylepšení svého působení na okolí.

Použitý dotazník byl sestaven především jednoduše a srozumitelně. Byl konzultován s vedoucími všech týmů a byl schválen HR oddělením společnosti STOCK.

5 Výsledky a diskuse

Tato část práce je zaměřena na analýzu týmové práce společnosti STOCK. Prvně byly zjišťovány obecné informace o zaměstnancích. Dále bylo zkoumáno, jaké motivační faktory jsou pro zaměstnance důležité a následně analyzováno do jaké míry se společnosti daří tyto faktory naplňovat a tím zajistit spokojenost zaměstnanců. Dále byly pokládány dotazy na spokojenost zaměstnanců s jejich prací a odměňováním a nakonec se výzkum zaměřil blíže na spokojenost s benefity.

Analýza byla prováděna za jednotlivé týmy. V každém týmu byl definován žebříček motivačních faktorů a faktorů spokojenosti s prací a odměňováním. Následně bylo určeno pořadí činitelů ovlivňujících motivaci členů daného týmu a také všech týmů jako celku.

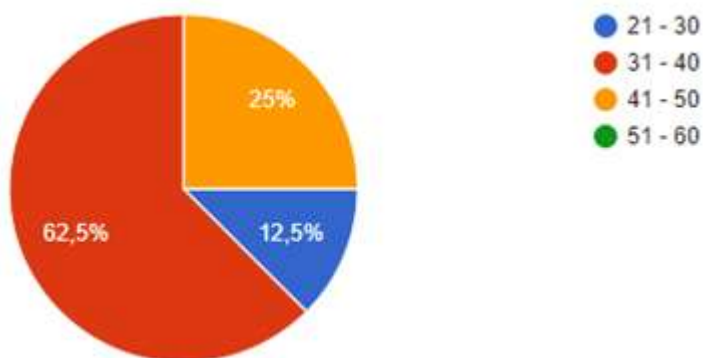
Dotazníkového šetření se účastnilo 36 zaměstnanců pracujících v týmech a byl koncipován do 5 samostatných kategorií.

1. Obecné informace
2. Benefity
3. Hodnocení důležitosti motivačních faktorů – co zaměstnance nevíce motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu
4. Hodnocení spokojenosti s prací – jak jsou zaměstnanci spokojeni s faktory týkajícími se jejich práce
5. Hodnocení spokojenosti s odměňováním – jaká je spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování a jeho jednotlivými složkami

5.1 Analýza výsledků dotazníkového šetření

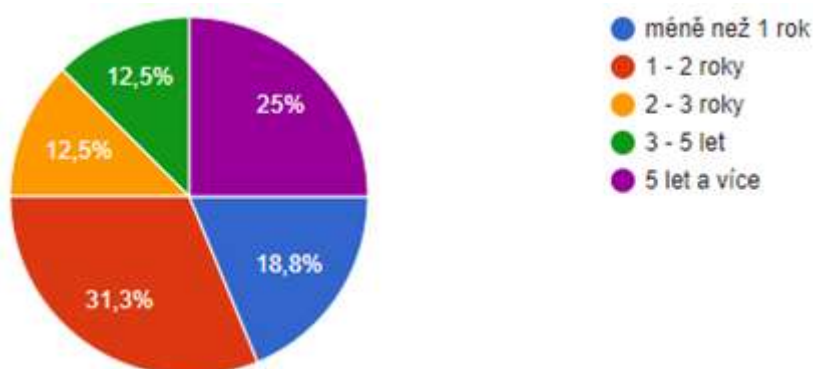
5.1.1 Obecné informace

Dotazník vyplnilo 36 ze 48 oslovených zaměstnanců pracujících v týmu, z nichž bylo 58% mužů a 42% žen. Byli rozděleni do 3 věkových skupin, z nichž nejpočetnější tvoří zaměstnanci střední věkové kategorie mezi 31 a 40 lety. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci nad 40 let a nejmenší zastoupení má skupiny pod 31 let.



Obrázek 10 Graf věkového rozložení⁶⁷

Z pohledu nejvyššího dosaženého vzdělání převažuje skupina vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců s celými 81%, což odpovídá 29 zaměstnancům. Zbylých 7 má středoškolské vzdělání.



Obrázek 11 Graf délky pracovního poměru⁶⁸

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že čtvrtina dotazovaných pracuje pro STOCK déle než 5 let. Další čtvrtina v rozmezí 2 až 5 let a 50% zaměstnanců pracuje pro STOCK méně než 2 roky. To může svědčit buď o vysoké fluktuaci zaměstnanců, nebo o rychlém růstu společnosti.

5.1.2 Benefity

Šetření ukázalo, že žádný z dotazovaných nezná všechny benefity, které společnost nabízí a většina respondentů ví jen o polovině z nich. Kvůli tomu dotazování pravidelně

⁶⁷ Vlastní zpracování

⁶⁸ Vlastní zpracování

využívají jen malé procento benefitů. Naprostá většina respondentů preferuje finanční benefity a jen 8% ty nefinanční.

Nejvíce dotazovaných by mělo zájem o plně hrazenou multisport kartu nebo benefity spojené se sportem, např. jóga na pracovišti nebo možnost většího využití home office.

Zmíněn byl také detailní karierní plán, čerstvé ovoce na pracovišti, kafeterie systém, akciový program a návštěvy dodavatelských společností – motivační výlety.

5.1.3 Výsledky šetření dle týmů

5.1.3.1 Hodnocení důležitosti motivačních faktorů

Následující tabulky popisují důležitost motivačních faktorů, jak ji vnímají zaměstnanci po jednotlivých týmech. Každý faktor bylo možné ohodnotit na základě škály od 1 do 5, stejně jako ve škole. Tedy nejvyšší význam mělo číslo 1.

Motivační faktor	Tým 1	SD
jistota zaměstnání	1,50	0,52
rozmanitost práce	1,75	0,62
možnost kariérního růstu	2,17	1,34
práce pro STOCK	1,92	0,67
možnost vzdělávání	2,00	0,60
možnost uplatnění	2,00	0,60
spolurozhodování	1,92	0,67
spolupráce s lidmi	1,42	0,51
odpovědnost za výsledky	2,17	0,58
spravedlnost odměňování	1,50	0,52
náročnost úkolů	2,25	0,45
výše mzdy	1,92	1,00
sociální citění vedoucího	1,50	0,67
atmosféra na pracovišti	1,50	0,67

Tabulka 2 Důležitost motivačních faktorů Týmu 1

Tým 1 považuje za nejdůležitější faktor „spolupráci s lidmi“ vykázaný průměrným skóre 1,42 body s odchylkou 0,51. Naopak jako nejméně důležitý faktor považuje „náročnost úkolů“ vykázanou 2,25 body a odchylkou 0,45, což je nejnižší odchylka v tabulce. To značí, že je tento faktor hodnocen poměrně stabilně. Nejvyšší odchylka byla vykázána u faktoru

„možnost postupu“, což naopak značí, že respondenti nejsou ve vnímání tohoto faktoru jednotní.

Motivační faktor	Tým 2	SD
jistota zaměstnání	1,27	0,47
rozmanitost práce	1,91	0,70
možnost kariérního růstu	2,82	1,08
práce pro STOCK	2,00	0,63
možnost vzdělávání	2,28	0,65
možnost uplatnění	2,27	0,65
spolurozhodování	2,00	0,45
spolupráce s lidmi	1,80	0,92
odpovědnost za výsledky	1,55	0,58
spravedlnost odměňování	1,64	0,50
náročnost úkolů	2,45	0,69
výše mzdy	1,82	0,60
sociální citění vedoucího	1,36	0,50
atmosféra na pracovišti	1,36	0,50

Tabulka 3 Důležitost motivačních faktorů Týmu 2

Tým 2 považuje za nejdůležitější faktor „jistota zaměstnání“ vykázaný průměrným skóre 1,27 bodů s odchylkou 0,47. Naopak jako nejméně důležitý faktor považuje „možnost kariérního růstu“ vykázanou 2,82 body a směrodatnou odchylkou 1,08, což je zároveň nejvyšší odchylka v tabulce a značí diverzitu názorů jednotlivých členů týmu. Nejnižší směrodatnou odchylku má v tomto týmu faktor „spolurozhodování“ a svědčí tedy o podobnosti názorů jednotlivých členů týmu.

Motivační faktor	Tým 3	SD
jistota zaměstnání	1,33	0,49
rozmanitost práce	2,36	0,67
možnost kariérního růstu	3,00	1,48
práce pro STOCK	2,00	1,04
možnost vzdělávání	2,17	0,94
možnost uplatnění	2,08	0,90
spolurozhodování	2,33	1,23
spolupráce s lidmi	1,58	0,67
odpovědnost za výsledky	1,75	0,45
spravedlnost odměňování	1,92	1,08
náročnost úkolů	2,42	0,90
výše mzdy	1,58	0,79
sociální citění vedoucího	1,42	0,51
atmosféra na pracovišti	1,42	0,51

Tabulka 4 Důležitost motivačních faktorů Týmu 3

Tým 3 považuje za nejdůležitější faktor, stejně jako Tým 2, „jistotu zaměstnání“ vykázaný průměrným skóre 1,33 body a odchylkou 0,49, což je druhá nejnižší hodnota, hned po „odpovědnosti za výsledky“. Jistotu zaměstnání jako nejvíce motivační faktor tedy vnímá většina členů týmu. Naopak jako nejméně důležitý považuje, opět stejně jako Tým 2 „možnost kariérního růstu“ vykázanou 3,00 body a odchylkou celých 1,48, což je zároveň nejvyšší směrodatná odchylka. Tento faktor je tímto týmem hodnocen jako nejméně důležitý nejvýrazněji ze všech zkoumaných týmů.

Motivační faktor	Tým 4	SD
jistota zaměstnání	1,00	0,00
rozmanitost práce	1,64	0,67
možnost kariérního růstu	2,10	0,99
práce pro STOCK	2,00	1,00
možnost vzdělávání	2,09	0,70
možnost uplatnění	2,00	0,77
spolurozhodování	1,90	0,74
spolupráce s lidmi	1,73	0,47
odpovědnost za výsledky	1,64	0,67
spravedlnost odměňování	1,45	0,93
náročnost úkolů	2,36	0,92
výše mzdy	1,82	0,40
sociální citění vedoucího	1,45	0,82
atmosféra na pracovišti	1,62	0,81

Tabulka 5 Důležitost motivačních faktorů Týmu 4

Tým 4 považuje za nejdůležitější faktor opětovně „jistotu zaměstnání“ vykázaný průměrným skóre 1,00 bod a odchylkou 0,00. Jistotu zaměstnání jako nejvíce motivační faktor tedy vnímají všichni členové tohoto týmu. Jako nejméně motivující faktor je vnímána „náročnost úkolů“ vykázaná 2,36 body a odchylkou 0,92. Nejvyšší směrodatnou odchylku vykázal faktor „práce pro STOCK“. Členové tohoto týmu tedy nesdílí stejný názor na důležitost tohoto faktoru.

Motivační faktor	Tým 5	SD
jistota zaměstnání	1,27	0,47
rozmanitost práce	1,64	0,50
možnost kariérního růstu	2,18	1,17
práce pro STOCK	1,55	0,69
možnost vzdělávání	2,17	0,87
možnost uplatnění	1,64	0,50
spolurozhodování	1,73	0,47
spolupráce s lidmi	1,27	0,47
odpovědnost za výsledky	1,73	0,47
spravedlnost odměňování	1,55	0,69
náročnost úkolů	2,36	0,50
výše mzdy	1,64	0,50
sociální citění vedoucího	1,18	0,40
atmosféra na pracovišti	1,27	0,47

Tabulka 6 Důležitost motivačních faktorů Týmu 5

Tým 5 považuje za nejvíce motivující faktor „sociální citění vedoucího“ s průměrným vyjádřením skóre 1,18 a nejnižší odchylkou v daném týmu 0,4. Nejméně motivujícím faktorem tohoto týmu je „náročnost úkolů“ s 2,36 body a se směrodatnou odchylkou 0,5, což značí o poměrné stálosti názorů členů týmu. Nejvyšší odchylku v hodnocení vykázal faktor „možnost kariérního růstu“ v hodnotě 1,17.

Motivační faktor	Tým 6	SD
jistota zaměstnání	1,57	0,76
rozmanitost práce	1,93	0,47
možnost kariérního růstu	2,57	1,09
práce pro STOCK	1,93	0,82
možnost vzdělávání	2,64	1,34
možnost uplatnění	1,93	0,62
spolurozhodování	2,31	0,85
spolupráce s lidmi	1,71	1,07
odpovědnost za výsledky	1,71	0,61
spravedlnost odměňování	1,43	0,51
náročnost úkolů	2,14	1,03
výše mzdy	1,64	0,63
sociální citění vedoucího	1,43	0,51
atmosféra na pracovišti	1,43	0,51

Tabulka 7 Důležitost motivačních faktorů Týmu 6

Nejdůležitějšími motivačními faktory jsou dle Týmu 6 „spravedlnost v odměňování“, „sociální citění vedoucího“ a „atmosféra na pracovišti“ s identickým skóre 1,43. Všechny tyto tři faktory vykázaly směrodatnou odchylku 0,51, tudíž jsou všechny hodnoceny stejně.

Nejméně důležitým motivačním faktorem je „možnost vzdělávání“ s 2,64 body a směrodatnou odchylkou 1,34, která je nejvyšší odchylkou v tomto týmu.

	Motivační faktor	Průměr	SD
1.	jistota zaměstnání	1,34	0,53
2.	sociální citění vedoucího	1,39	0,57
3.	atmosféra na pracovišti	1,44	0,58
4.	spravedlnost odměňování	1,58	0,73
5.	spolupráce s lidmi	1,59	0,73
6.	výše mzdy	1,73	0,68
7.	odpovědnost za výsledky	1,76	0,57
8.	rozmanitost práce	1,87	0,64
9.	práce pro STOCK	1,90	0,83
10.	možnost uplatnění	1,99	0,69
11.	spolurozhodování	2,04	0,79
12.	možnost vzdělávání	2,24	0,9
13.	náročnost úkolů	2,32	0,77
14.	možnost kariérního růstu	2,49	1,21

Tabulka 8 Důležitost motivačních faktorů za všechny týmy celkem

Tabulka výše vyjadřuje sumarizaci hodnocení motivačních faktorů všech týmů jako celku vč. jejich skóre a směrodatných odchylek. Jednotlivé faktory jsou seřazeny dle důležitosti od nejdůležitějšího po nejméně důležitý tak, jak je hodnotí všech šest týmů dohromady. Z tabulky je patrné, že nejdůležitější jsou sociální jistoty, následně pak mzdové ohodnocení a nakonec možnosti vzdělávání a kariérního růstu.

Jako nejvýznamnější motivační faktor vychází „jistota zaměstnání“ s 1,34 body a nejnižší odchylkou 0,53. Nejméně důležitý motivační faktor je „možnost kariérního růstu“ s 2,49 body a nejvyšší směrodatnou odchylkou 1,21.

5.1.3.2 Hodnocení spokojenost s prací

Spokojenost s prací určovali členové týmů také na hodnotící škále od 1 do 5, jako je tomu výše, přičemž čísla 1 a 2 znamenaly rozhodně a spíše ano, číslo 3 nevím a čísla 4 a 5 spíše a rozhodně ne.

Spokojenost s prací	Tým 1	SD
pracovní uspokojení	2,08	0,29
ochota kolegů pomoci	1,58	0,51
ochota vedoucího pomoci	1,67	0,49
participace na změnách	2,08	1,08
teplota na pracovišti	3,45	1,31
příjemné prac. prostředí	2,58	1,08
participace na rozhodování	2,08	1,00
snaha změnit oddělení	1,92	0,29

Tabulka 9 Hodnocení spokojenosti s prací Týmu 1

Všichni členové Týmu 1 oceňují ochotu pomoci kolegů a vedoucího týmu, ovšem všichni také pomýšlejí na přesun do jiného oddělení. Většina respondentů tohoto týmu je spokojená se svou prací, a je ochotná participovat na změnách a rozhodování. Přibližně polovina shledává pracovní prostředí jako příjemné, ale většina jich není spokojena s teplotou na pracovišti.

Spokojenost s prací	Tým 2	SD
pracovní uspokojení	2,27	1,01
ochota kolegů pomoci	1,64	0,50
ochota vedoucího pomoci	1,50	0,53
participace na změnách	1,64	0,67
teplota na pracovišti	3,18	1,47
příjemné prac. prostředí	2,36	0,67
participace na rozhodování	2,27	1,01
snaha změnit oddělení	2,00	0,00

Tabulka 10 Hodnocení spokojenosti s prací Týmu 2

Všichni členové Týmu 2 také oceňují ochotu pomoci jak od kolegů, tak od vedoucího, dále jsou ochotni participace na změnách a zároveň přemýšlejí nad změnou oddělení. Většinu členů uspokojuje jejich práce, chtějí se účastnit rozhodování a shledávají pracovní prostředí příjemným. Žádný člen týmu není spokojen s teplotou na pracovišti.

Spokojenost s prací	Tým 3	SD
pracovní uspokojení	2,27	0,47
ochota kolegů pomoci	1,58	0,90
ochota vedoucího pomoci	1,67	0,89
participace na změnách	2,17	1,03
teplota na pracovišti	3,17	1,53
příjemné prac. prostředí	2,25	0,87
participace na rozhodování	2,67	1,56
snaha změnit oddělení	1,92	0,29

Tabulka 11 Hodnocení spokojenosti s prací Týmu 3

Všichni členové Týmu 3 vidí snahu kolegů a vedoucího pomoci a přemýšlejí o změně oddělení. Většina z nich je spokojena s prací, ochotná podílet se na změnách a shledává příjemným své pracovní prostředí, ale nechce se účastnit rozhodovacího procesu. Žádný člen týmu není spokojen s teplotou pracoviště.

Spokojenost s prací	Tým 4	SD
pracovní uspokojení	2,64	0,50
ochota kolegů pomoci	2,18	1,08
ochota vedoucího pomoci	1,82	0,87
participace na změnách	2,27	1,10
teplota na pracovišti	3,82	1,25
příjemné prac. prostředí	2,82	1,08
participace na rozhodování	2,45	1,29
snaha změnit oddělení	1,91	0,30

Tabulka 12 Hodnocení spokojenosti s prací Týmu 4

Všichni respondenti Týmu 4 zvažují změnu pracovního umístění, přestože oceňují snahu vedoucího pomoci. Většina vidí nápomocnost kolegů a chce se podílet se na změnách. Jen mírná nadpoloviční většina je spokojena se svou prací a participací na rozhodování. Většina členů si není jistá, za považuje své pracovní prostředí za příjemné. Všichni členové nejsou příliš spokojeni s teplotou na pracovišti.

Spokojenost s prací	Tým 5	SD
pracovní uspokojení	2,45	0,93
ochota kolegů pomoci	1,45	0,52
ochota vedoucího pomoci	1,18	0,40
participace na změnách	2,30	1,16
teplota na pracovišti	2,55	1,04
příjemné prac. prostředí	2,00	1,00
participace na rozhodování	2,09	0,70
snaha změnit oddělení	2,00	0,00

Tabulka 13 Hodnocení spokojenosti s prací Týmu 5

Tým 5 oceňuje ochotu pomoci kolegů a nadřízeného. Většina členů se chce zapojit do rozhodování, shledává příjemným pracovní prostředí a snaží se o změnu oddělení, ale neumí dobře vyjádřit spokojenost s prací, teplotou pracoviště a nechce se podílet na změnách.

Spokojenost s prací	Tým 6	SD
pracovní uspokojení	2,50	0,67
ochota kolegů pomoci	1,50	0,65
ochota vedoucího pomoci	1,71	1,07
participace na změnách	1,69	0,63
teplota na pracovišti	3,21	1,53
příjemné prac. prostředí	2,21	1,37
participace na rozhodování	3,00	1,13
snaha změnit oddělení	1,93	0,27

Tabulka 14 Hodnocení spokojenosti s prací Týmu 6

Tým 6 se shoduje na ochotě kolegů a vedoucího v případě potřeby pomoci, snaze o podílení se na změnách a změně pracovního zařazení. Většina vnímá pracovní prostředí jako příjemné, ale neví, zda se chce zapojit do změn. Nikdo ze členů týmu není spokojen s teplotou na pracovišti.

	Spokojenost s prací	Průměr	SD
1.	ochota vedoucího pomoci	1,60	0,77
2.	ochota kolegů pomoci	1,65	0,74
3.	snaha změnit oddělení	1,94	0,23
4.	participace na změnách	2,01	0,96
5.	pracovní uspokojení	2,37	0,71
6.	příjemné prac. prostředí	2,37	1,05
7.	participace na rozhodování	2,43	1,16
8.	teplota na pracovišti	3,23	1,38

Tabulka 15 Hodnocení spokojenosti s prací za všechny týmy celkem

Tabulka výše vyjadřuje sumarizaci hodnocení spokojenosti s prací všech týmů jako celku vč. jejich skóre a směrodatných odchylek. Jednotlivé faktory jsou seřazeny dle názoru všech respondentů od těch, se kterými jsou nejvíce spokojeni po faktory, se kterými jsou spokojeni nejméně.

Z tabulky je patrné, že všechny týmy oceňují ochotu pomoci, snaží se změnit oddělení a chtějí se podílet na změnách. Většinu uspokojuje jejich práce, shledávají pracovní prostředí příjemným a jsou ochotni účastnit se rozhodování. Žádný tým ale není spokojen s teplotou na pracovišti.

5.1.3.3 Hodnocení spokojenost s odměňováním

Následující tabulky ukazují spokojenost týmů s odměňováním. Opět byla použita škála od 1 do 5, kdy číslo 1 značí spokojenost a číslo 5 nespokojenost s odměňováním

Spokojenost se odměňováním	Tým 1	SD
spokojenost se systémem odměň	1,58	0,51
porozumění systému odměň	1,67	0,49
mzda odpovídající práci	2,83	0,94
snadné pokrytí nákladů	2,75	1,36
spokojenost se mzdou	3,25	1,06
spokojenost s bonusy	2,25	1,14
porozumění systému bonusů	2,83	1,03
spokojenost s benefity	2,17	0,72

Tabulka 16 Hodnocení spokojenosti s odměňováním Týmu 1

Tým 1 je spokojen se systémem odměň a jeho srozumitelností. Většina členů je spokojena s bonusy a benefity, ale neumí vyjádřit spokojenost se srozumitelností bonusového systému a není si jistá, jestli mzda odpovídá jejich práci a je dostatečná na pokrytí jejich nákladů. Žádný ze členů týmu není spokojen se svou mzdou.

Spokojenost se odměňováním	Tým 2	SD
spokojenost se systémem odměň	1,82	0,40
porozumění systému odměň	1,64	0,50
mzda odpovídající práci	2,45	1,13
snadné pokrytí nákladů	3,55	1,04
spokojenost se mzdou	3,45	1,21
spokojenost s bonusy	2,09	1,30
porozumění systému bonusů	3,00	0,77
spokojenost s benefity	2,09	0,70

Tabulka 17 Hodnocení spokojenosti s odměňováním Týmu 2

Tým 2 je spokojen se systémem odměň a jeho srozumitelností. Většina členů je spokojena s bonusy a benefity, ale nejsou si jisti srozumitelností bonusového systému a jestli mzda odpovídá jejich práci. Žádný ze členů týmu není spokojen se svou mzdou a neshledává ji dostatečnou na pokrytí svých nákladů.

Spokojenost se odměňováním	Tým 3	SD
spokojenost se systémem odměn	1,27	0,47
porozumění systému odměn	1,78	0,44
mzda odpovídající práci	3,33	1,07
snadné pokrytí nákladů	3,42	1,08
spokojenost se mzdou	3,75	1,22
spokojenost s bonusy	2,25	1,14
porozumění systému bonusů	3,25	1,22
spokojenost s benefity	2,67	0,98

Tabulka 18 Hodnocení spokojenosti s odměňováním Týmu 3

Tým 3 je spokojen se systémem odměn a jeho srozumitelností a většina členů je spokojena s poskytovanými bonusy a benefity. Žádný ze členů týmu ale není spokojen se svou mzdou. Zastávají názor, že mzda neodpovídá jejich práci a nepokryje jejich náklady, dále příliš nerozumí systému bonusů.

Spokojenost se odměňováním	Tým 4	SD
spokojenost se systémem odměn	1,60	0,52
porozumění systému odměn	1,64	0,50
mzda odpovídající práci	2,90	0,99
snadné pokrytí nákladů	2,73	1,27
spokojenost se mzdou	3,64	1,03
spokojenost s bonusy	2,09	1,22
porozumění systému bonusů	2,45	0,82
spokojenost s benefity	1,91	0,94

Tabulka 19 Hodnocení spokojenosti s odměňováním Týmu 4

Tým 4 je spokojen se systémem odměn a jeho srozumitelností a s poskytovanými benefity. Většina členů je spokojená s bonusy, ačkoli si není jistá srozumitelností bonusového systému a není schopna posoudit, jestli mzda odpovídá odvedené práci a zda pokryje náklady. Žádný z dotazovaných ovšem není se svou mzdou spokojen.

Spokojenost se odměňováním	Tým 5	SD
spokojenost se systémem odměn	1,55	0,52
porozumění systému odměn	1,70	0,48
mzda odpovídající práci	3,73	0,90
snadné pokrytí nákladů	2,91	1,04
spokojenost se mzdou	3,64	1,12
spokojenost s bonusy	2,09	0,83
porozumění systému bonusů	3,36	1,21
spokojenost s benefity	2,55	1,13

Tabulka 20 Hodnocení spokojenosti s odměňováním Týmu 5

Tým 5 je spokojen se systémem odměn a jeho srozumitelností. Větší část týmu je spokojená s bonusy a benefity. Členové týmu nejsou schopni určit, zda jejich mzda stačí na pokrytí nákladů, ale žádný člen týmu není spokojen se svou mzdou, věří, že jejich mzda neodpovídá jejich práci a že systém bonusů není dostatečně srozumitelný.

Spokojenost se odměňováním	Tým 6	SD
spokojenost se systémem odměn	1,46	0,52
porozumění systému odměn	1,67	0,49
mzda odpovídající práci	3,14	1,10
snadné pokrytí nákladů	2,50	1,09
spokojenost se mzdou	3,36	1,15
spokojenost s bonusy	2,85	1,34
porozumění systému bonusů	3,14	1,17
spokojenost s benefity	3,07	1,38

Tabulka 21 Hodnocení spokojenosti s odměňováním Týmu 6

Tým 6 je spokojen se systémem odměňování a jeho srozumitelností a z větší části také s bonusy a benefity. Většina členů neví, jestli jejich mzda pokryje náklady, ale žádný není s výší mzdy spokojen, všichni zastávají názor, že mzda není adekvátní k množství či složitosti jejich práce a že bonusový systém není srozumitelný.

	Spokojenost se odměňováním	Průměr	SD
1.	spokojenost se systémem odměn	1,54	0,5
2.	porozumění systému odměn	1,68	0,48
3.	spokojenost s bonusy	2,29	1,17
4.	spokojenost s benefity	2,44	1,07
5.	snadné pokrytí nákladů	2,96	1,18
6.	porozumění systému bonusů	3,01	1,06
7.	mzda odpovídající práci	3,07	1,07
14.	spokojenost se mzdou	3,51	1,11

Tabulka 22 Hodnocení spokojenosti s odměňováním všech týmů jako celku

Všechny týmy se, dle sumarizační tabulky výše, shodují na spokojenosti se systémem odměn a jeho srozumitelnosti, ale také na nespokojenosti se mzdovým ohodnocením jejich práce, které dle jejich názoru není odpovídající a bonusový systém není dostatečně srozumitelný. Většina členů týmů si není jistá, jestli jejich mzda pokryje jejich náklady, ale je poměrně spokojena s bonusy a benefity.

5.2 Současný stav motivace

Z výše popsaného šetření je patrné, že nejdůležitější jsou pro členy vybraných týmů sociální jistoty, následně pak mzdové ohodnocení a nakonec až možnosti vzdělávání a kariérního růstu.

Systém odměňování zaměstnanců je určitě kvalitní a snadno pochopitelný, což potvrzuje výsledek šetření ohledně spokojenosti s odměňováním.

Pohyblivá složka mzdy neboli bonus, zajišťuje permanentní stimulaci členů týmů k vyšší výkonnosti a efektivitě práce. Členové týmu se tak motivují mezi sebou navzájem, jelikož selhání jednoho člena týmu by připravilo celý tým o bonusy nebo alespoň o jejich část. S tím se také zvyšuje ochota si v rámci týmu navzájem pomoci, jelikož všichni členové mají stejný cíl. O tom svědčí také výsledky dotazníkového šetření ohledně spokojenosti s prací.

5.2.1 Zjištěné nedostatky a návrh jejich řešení

V podniku je poměrně velká poptávka po změně oddělení a možnosti zapojení se do změn, z čehož je zřejmá snaha zaměstnanců o větší různorodost práce.

Tohoto faktu by mělo být využito, jelikož se tím zvýší pracovní uspokojení. Zároveň by tyto změny mohly přispět k touze po profesním i osobním rozvoji, což je, dle výsledků šetření, neméně motivující skupina faktorů v této společnosti.

Řešením by mohlo být zavedení rotace skupin úkolů pro členy týmů vždy po určité době, zvýšení různorodosti úkolů či rotace svěřených oblastí, např. zákazníků, které mají na starosti jednotlivé týmy obchodního oddělení nebo svěřených brandových skupin týmů marketingového oddělení.

Aby byli členové týmu schopni plnit nové úkoly nebo celé týmy převzít odpovědnost za nové zákazníky či brandy, bude potřeba je vzdělávat v těchto oblastech příslušnými školeními, workshopy atp. Tím se zvýší stupeň motivace po profesním a osobním rozvoji.

Ve společnosti je vysoká citlivost na mzdové ohodnocení práce. Finance jsou pro většinu respondentů důležitější než vzdělávání nebo kariérní růst. To poukazuje na nedostatečné využívání rozvojových programů, školení a vzdělávacích benefitů, které společnost poskytuje.

Řešením by tedy mohlo být zveřejnění přibližných platových tříd jednotlivých pracovních pozic ve společnosti. Touha po vyšším mzdě tak vyvolá snahu o kariérní postup, a aby se zaměstnanec mohl posunout na vyšší pozici, musí neustále rozšiřovat své znalosti a vědomosti. Zároveň by bylo vhodné doporučit kontrolu a srovnání mezd s obdobnými pozicemi v odpovídající lokalitě, aby nebyli zaměstnanci společnosti podhodnoceni, jelikož pracovní síla je nejcennějším aktivem každé společnosti.

Analýza výsledků také odhalila, že část zaměstnanců je sice poměrně spokojena s benefity poskytovanými společností STOCK, ale skoro polovina si svým názorem není jistá. Proto byla jedna z částí dotazníku zaměřena právě na benefity. V této části vyšlo najevo, že většina respondentů neví, jaké benefity STOCK poskytuje, což vede k tomu, že je není schopna plně využívat.

Návrhem opatření tohoto bodu je zlepšení komunikace benefitů směrem od HR oddělení k zaměstnancům například zviditelněním stávajících benefitů na intranetových stránkách a informačních tabulích a prezentací nových benefitů v rámci poskytované společné „zdravé snídaně“, společně s emailovou komunikací.

Jediná současná motivace týmů je formou týmových bonusů za splnění skupinových cílů.

To by bylo vhodné doplnit například o zavedení kolektivních benefitů, tedy takových benefitů, které nemůže čerpat jedinec sám, ale pouze ve skupině. Řadí se mezi ně třeba teambuildingové dny v rámci pracovní doby, organizované akce, pronájem sportoviště, poukázky na společné aktivity, poukázky na večere apod.

Jednou z nejslabších stránek systému týmové práce je, že je koncept motivace aplikován na společnost jako celek. Tím dochází k nerespektování odlišností a zvláštností jednotlivých oddělení a týmů. Soubor motivátorů, který spolehlivě motivuje jeden tým, nemusí nutně motivovat tým jiný, jelikož nerespektuje heterogenitu prostředí.

Proto by bylo dobré zvážit systém kafeterie, kdy zaměstnanci obdrží určitou sumu peněz na předem určené časové období a tu mohou využít na benefity, které jim vyhovují. Tím by byly uspokojeny individuální potřeby každého zaměstnance zvlášť.

Tento systém by mohl být také doplněn o možnost vybrat si, v jaké formě a poměru chce každý zaměstnanec obdržet bonusovou složku – finanční, nefinanční forma, forma kafeterie, dovolená navíc, příspěvek na sportovní aktivity dětí apod. Pokud si každý zaměstnanec může vybrat formu bonusu, přispívá to k větší spokojenosti členů týmu a tak i k motivovanosti týmů jako celku zefektivnit svou práci a dosáhnout všech nastavených týmových cílů v maximální možné míře.

6 Závěr

Diplomová práce je založena na detailním studiu témat motivace a hodnocení zaměstnanců pracujících v týmu. Na základě odborné literatury zabývající se těmito tématy, byla vypracována literární rešerše doplněná o vlastní práci.

Vlastní práce je rozdělena do 5 základních kapitol. V úvodní části je představena společnost STOCK za účelem jejího zevrubného poznání a pochopení jejího fungování.

Následuje kapitola druhá, obsahující rozdělení zaměstnanců komerční části společnosti do týmů a hlavní činnosti vedoucích týmů.

Třetí kapitola se zabývá popisem systému řízení výkonu, tedy nastavení cílů a jejich hodnocení.

Ve čtvrté části je popsán způsob motivace prostřednictvím systému odměňování zahrnujícím fixní mzdu, bonusovou složku za plnění cílů a přehled benefitů, poskytovaných společností STOCK.

Poslední kapitola informuje o použitých metodách zpracování získaných informací a dat.

Na vlastní práci navazuje analýza výsledků dotazníkového šetření rozděleného do pěti částí, kterými jsou obecné informace, benefity, hodnocení důležitosti motivačních faktorů, hodnocení spokojenosti s prací a hodnocení spokojenosti s odměňováním. Následně je tato analýza vyhodnocena, jsou popsány zjištěné nedostatky a předloženy návrhy pro jejich řešení.

Nejvýznamnějším poznatkem je, že aby motivační systém optimálně fungoval v podmínkách týmové práce, je potřeba vytvořit takový systém, který bude složen ze samostatných, manipulovatelných prvků za účelem dosažení maximálně pozitivního efektu.

Jedná se o tvorbu základní skupiny motivátorů, jež mohou být volitelně rozšířeny dle dané situace, daného týmu i daného zaměstnance.

Musí tedy dojít ke specifikaci použitých nástrojů dle spokojenosti a preferencí daného týmu. Předností konceptu motivace by měla být možnost variability na základě podmínek a potřeb jednotlivých členů týmu.

Nejdůležitějším doporučením nejen pro společnost STOCK, ale i pro všechny zaměstnavatele, nadřízené a vedoucí týmů, je více naslouchat svým zaměstnancům, zaměřit se na to, co každého jednotlivce motivuje, stimuluje, co uspokojuje jeho potřeby a jaká jsou jeho přání, samozřejmě s ohledem na uspokojování potřeb společnosti. Z odpovědí na dotazník vyplývá, že zaměstnanci jsou ochotni sdělit svůj názor. Je to jistě dobrý způsob získání zpětné vazby pro společnost, jen je potřeba položit zaměstnancům správné otázky.

Pokud chce být jakákoli společnost na trhu konkurenceschopná, musí se neustále vyvíjet a zlepšovat. Stejně tak je nutné vyvíjet a zlepšovat její přístup k zaměstnancům.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3

BEDNÁŘ V. a kol., *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*, Grada Publishing, 2013, ISBN 978-80-247-4211-3

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie řízení*, 3. vyd. Praha: Management Press 2007, ISBN 978-80-7261-169-0

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*, Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-1975-7

BĚLOHLÁVEK, J. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*, 2. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2017, ISBN 978-80-271-0433-8

BOBINSKI, D. *Creating passion-driven teams : how to stop micromanaging and motivate people to top performance*, Career Press, 2009, ISBN 978-1-60163-075-9

FERGUSON, A. *Leading: Lessons in leadership from the legendary Manchester United manager*, Hodder & Stoughton, 2015 ISBN 978-1-473-62116-9

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

Interní dokumentace

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-2497-3

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky*, 2. vyd. Praha: Management Press 2015, ISBN 80-85943-51-4

LANDY, F. J., TRUMBO, D. A., *The Psychology of work behaviour*, Dorsey Press, U.S.; Revised edition 1980, ISBN-13: 978-0256023244

NÝVLTOVÁ, V. *Personální management*, Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2003, ISBN 80-7080-511-0

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace, Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, 2. doplněné vyd. Praha: Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-3447-7

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*, 1. vyd. Praha: VŠE 1996, ISBN 80-7079-283-3.

THALLOO, T. J. *Business Organisation and Management*, New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, 2003, ISBN 0-07-066008-5

ŠTIKAR, j. a kol. *Základy psychologie práce a organizace*, 1. vyd. Karolinum: 1996, ISBN 80-7184-091-2, str. 133

VYTLAČIL, M.; MAŠÍN, I. *Týmová společnost: Podnik v globálním prostředí*, 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1998, ISBN 80-902235-2-4

WERTHER Jr., W. B., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*, 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992, ISBN 80-85605-04-X

www.ipodnikatel.cz

www.stock.cz – oficiální webové stránky společnosti

ZAHRÁDKOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*, 1. vyd. Portál, 2005, ISBN 80-7367-042-9, str 19

