

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Faktory ovlivňující pracovní motivaci a výkon

Jiří Šejvl

© 2018 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jiří Šejvl

Podnikání a administrativa

Název práce

Faktory ovlivňující pracovní motivaci a výkon

Název anglicky

Factors affecting employee motivation and performance

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy identifikovat faktory ovlivňující pracovní motivaci a výkon v podmínkách konkrétního podniku a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů dat. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2015 – 08/2016

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2016 – 11/2016

Agregace poznatků: 12/2016 – 02/2017

Odevzdání práce na katedru: 03/2017

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

Manažer, motivace, motivační faktory, potřeby, stimulace, pracovní výkon, hodnocení, odměňování

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. Employee Reward Management and Practice. London: Kogan Page, 2007. ISBN 978-0-7494-4962-9.
- ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2012. ISBN-10 1412992427.
- PAUKNEROVÁ, D. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.
- SNELL, S., BOHLANDER, G. Managing Human Resources. Manson: Cengage Learning, 2012. ISBN 978-1-111-53282-6.
- TURECKIOVÁ, M. Klíč k účinnému vedení lidí. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 6. 2. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 9. 2. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2018

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 28. 03. 2018

Jiří Šejvl

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Martině Fejfarové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a a podnětné připomínky, které mi při psaní této práce poskytla.

Faktory ovlivňující pracovní motivaci a výkon

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou pracovní motivace a dalšími faktory, které působí na pracovní výkonnost zaměstnanců v konkrétní organizaci. Hlavním cílem práce je na základě analýzy zhodnotit působení hygienických a motivačních faktorů ovlivňujících motivaci a pracovní výkonnost v konkrétní organizaci a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná doporučení a opatření, která budou organizaci k praktickému užitku. Diplomová práce je rozdělena do dvou částí - teoretické a praktické. Teoretická část je především analýzou dat sekundárního výzkumu, který reflektuje odbornou literaturu zaměřenou na řízení lidských zdrojů, motivaci, faktory ovlivňující pracovní výkonnost, dále pracovní výkon a jeho řízení. Získané poznatky jsou následně využity v praktické části, která začíná popisem zkoumané organizace a pokračuje primárním výzkumem zaměřeným na motivaci pracovníků a faktory, které působí na jejich pracovní výkonnost, přičemž na základě výsledků šetření jsou následně vyhodnoceny problémové oblasti a stanoveny návrhy na jejich zlepšení.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, motivace, hygienické faktory, motivační faktory, potřeby, odměny, stimulace, pracovní výkon.

Factors affecting working motivation and performance

Abstract

The diploma thesis deals with the issue of work motivation and other factors, which affect the work performance of employees in a specific organization. The main objective of the work is to analyze the effect of hygienic and motivational factors influencing motivation and work performance in a specific organization and, in the case of identified problem's areas, to propose appropriate recommendations and measures to be taken by the organization for practical use to remedy the situation. The diploma thesis is divided into two parts - theoretical and practical. The theoretical part is primarily an analysis of secondary data research based on literature reviews focusing on human resources management, motivation, factors influencing work performance, work performance and its management. Gained knowledge are subsequently transferred into practice and used in the practical part, starting with the description of examined organization followed with primary survey focused on the employees' motivation and the factors that affect their work performance. Based on these results of the survey, the problem areas are subsequently evaluated and identified and then suggestions for improvement are determined.

Keywords: human resources management, motivation, hygiene factors, motivational factors, needs, rewards, stimulation, job performance.

Obsah

1	Úvod	12
2	Cíl a metodika práce	13
3	Teoretická východiska	16
3.1	Řízení lidských zdrojů	17
3.1.1	Vliv řízení lidských zdrojů na výkon organizace	18
3.1.2	Základní cíl řízení lidských zdrojů	18
3.2	Motivace.....	19
3.2.1	Motiv a potřeba.....	21
3.2.2	Zdroje motivace	22
3.2.3	Proces motivace	23
3.2.4	Vztah motivace a pracovního výkonu.....	24
3.3	Základní motivační teorie.....	26
3.3.1	Maslowova hierarchie potřeb	27
3.3.2	Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	28
3.3.3	McGregorova teorie X a teorie Y	29
3.3.4	Teorie očekávání.....	30
3.3.5	Teorie cíle.....	31
3.3.6	Teorie spravedlnosti.....	31
3.4	Stimul a stimulace.....	32
3.5	Pracovní výkon	35
3.5.1	Faktory ovlivňující pracovní výkonnost	36
3.5.2	Řízení pracovního výkonu.....	37
3.5.3	Vztah mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace.....	38
4	Praktická část.....	40
4.1	Charakteristika Taboo, a.s.....	40
4.2	Motivace a oblast odměňování a péče o zaměstnance.....	43
4.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	46
4.3.1	Vyhodnocení identifikačních otázek.....	47
4.3.2	Vyhodnocení hygienických faktorů	49
4.3.3	Vyhodnocení motivačních faktorů.....	56

4.3.4	Vyhodnocení doplňujících otázek.....	59
5	Výsledky a diskuse	62
5.1	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	62
5.1.1	Shrnutí vyhodnocení identifikačních otázek	62
5.1.2	Shrnutí vyhodnocení hygienických faktorů.....	62
5.1.3	Shrnutí vyhodnocení motivačních faktorů	65
5.1.4	Shrnutí vyhodnocení doplňujících otázek	66
5.2	Návrhy na zlepšení motivačního systému v organizaci	67
5.2.1	Odpovědnost	67
5.2.2	Vztahy na pracovišti.....	69
5.2.3	Odborná kompetence nadřízeného; úspěch a uznání za práci	70
5.2.4	Politika (kultura) organizace, administrativní procesy	71
5.2.5	Možnost kariérního růstu.....	72
5.2.6	Mzda a odměňování	72
5.2.7	Pracovní podmínky	73
5.2.8	Průběžná zpětná vazba	74
5.2.9	Náklady na opatření	74
5.3	Diskuse	75
6	Závěr	76
7	Seznam použitých zdrojů	78
8	Přílohy.....	81

Seznam obrázků

Obrázek 1	Vliv řízení lidských zdrojů na výkon organizace.....	18
Obrázek 2	Schematické znázornění skládání motivů.....	20
Obrázek 3	Schéma vztahu mezi potřebami a pobídkami (incentivami).....	21
Obrázek 4	Schematické znázornění procesu vzniku, nasycení a vymizení potřeby	22
Obrázek 5	Základní funkční vztahy mezi klíčovými pojmy konceptu motivace	24
Obrázek 6	Vztah mezi úrovní výkonu a mírou aktivace (motivace)	26
Obrázek 7	Pyramida potřeb z hlediska rozdílných motivačních teorií	30
Obrázek 8	Schematické znázornění vztahu: stimulace – osobnost člověka - motivace..	32
Obrázek 9	Schéma vlivu determinantů na pracovní výkon.....	36

Obrázek 10	Schéma cyklu řízení pracovního výkonu.....	38
Obrázek 11	Černá skříňka ve vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace ..	39
Obrázek 12	Získané ocenění.....	42
Obrázek 13	Organizační model oddělení dodavatelského řetězce	67
Obrázek 14	Příklad kvízové otázky	69
Obrázek 15	Příklad volnočasových aktivit.....	70
Obrázek 16	Vztah mezi úrovní výkonu a mírou aktivace (motivace)	75

Seznam tabulek

Tabulka 1	Herzbergova teorie pracovní motivace a její porovnání s teorií potřeb Maslowa....	29
Tabulka 2	Výzkum o vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace.....	39
Tabulka 3	Poměrová analýza	41
Tabulka 4	Přehled výsledků hygienických faktorů – kladné odpovědi	64
Tabulka 5	Přehled výsledků motivačních – kladné odpovědi	66
Tabulka 6	Rozdělení rolí a odpovědností při tvorbě smluvních dokumentů.....	68
Tabulka 7	Předpokládaný rozpočet nákladů	74

Seznam grafů

Graf 1	Rozčlenění respondentů z hlediska pohlaví.....	47
Graf 2	Rozčlenění respondentů podle věkového hlediska	47
Graf 3	Rozčlenění respondentů podle délky pracovního poměru	48
Graf 4	Rozčlenění respondentů podle jejich pracovního zařazení	48
Graf 5	Celková spokojenost s prací v organizaci	49
Graf 6	Hrdost na práci v organizaci	49
Graf 7	Přiměřenost pracovních podmínek.....	50
Graf 8	Prostředí podporující individuální rozdíly mezi pracovníky	50
Graf 9	Informovanost pracovníků týkající se dění v organizaci.....	51
Graf 10	Otevřenost a upřímnost komunikace uvnitř organizace	51
Graf 11	Jistota pracovního místa	52
Graf 12	Respekt k přímému nadřízenému.....	52
Graf 13	Pozitivní pracovní klima na pracovišti.....	53

Graf 14	Srozumitelnost vazby hodnocení výkonu a odměny	53
Graf 15	Spokojenost s platovým ohodnocením.....	54
Graf 16	Spokojenost se systémem odměňování, ocenění a benefitů	54
Graf 17	Rovnováha mezi pracovním a osobním životem.....	55
Graf 18	Náplň práce.....	56
Graf 19	Odpovědnost	56
Graf 20	Úspěch (dosažení cíle).....	57
Graf 21	Uznání za práci	57
Graf 22	Možnost osobního rozvoje.....	58
Graf 23	Možnost kariérního růstu.....	58
Graf 24	Intenzita vlivu vybraných faktorů	59
Graf 25	Intenzita vlivu benefitů.....	60

1 Úvod

Každá organizace má vůči svým zainteresovaným stranám povinnost zajistit optimální fungování a dosahování nejlepších výsledků. Splnění této povinnosti je závislé především na kvalitě, schopnostech, nadšení a obětavosti všech pracovníků, kteří pro ni pracují. Respektováním přístupu založeného na zdrojích vytváří organizace řízením lidských zdrojů přidanou hodnotu a přispívá k dosahování trvalé konkurenční výhody.

Jednou z efektivních cest, jak k dosažení tohoto strategického cíle významně přispět, je využití poznatků z oblasti motivace, kdy se motivace stává klíčovým nástrojem řízení výkonnosti. Aby však organizace získaly z pracovníků to nejlepší, musejí nejprve poznat a pochopit faktory, které ovlivňují chování lidí při práci a to tím spíše, že lidé jsou různí a každého jedince motivuje jiný podnět, přičemž jejich zájmy, hodnoty a potřeby jsou rovněž rozdílné. Významným faktorem úspěchu je umění jednat s lidmi a stimulovat je k lepším pracovním výkonům. Motivace je proto důležitý nástroj řízení výkonnosti, který přispívá k dosažení požadového pracovního výkonu, resp. k úspěchu celé organizace.

Oblast motivace, jakožto nástroj řízení výkonnosti se zdá být samozřejmou a nedílnou součástí každé organizace. V praxi tomu ale tak nemusí být, a to i v případě zavedených či nadnárodních organizací. Důvody lze spatřovat pravděpodobně v současné turbulentní době, kdy se organizace snaží vypořádat s mnoha více či méně zásadními zaměřeními a díky tomu může řada jinak celkem běžných praktik řízení ustoupit, byť dočasně, do pozadí.

Motivace a pracovní výkon pracovníků jsou oblasti, kterými se zabývá řada publikací, přičemž na toto téma bylo provedeno mnoho výzkumů. Otázka motivace k práci však tvoří natolik specifickou a komplexní oblast, že dosud neexistuje všeobecně přijímaná a přijatelná teorie motivace či metodologický postup, který by byl univerzálně uplatnitelný pro jakoukoli organizaci, proto je studium tohoto tématu stále aktuální.

2 Cíl a metodika práce

Cíl práce

Hlavním cílem práce je na základě analýzy zhodnotit působení hygienických a motivačních faktorů ovlivňujících motivaci a pracovní výkonnost v konkrétní organizaci a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná doporučení a opatření, která budou organizaci k praktickému užítku. Jedná se o zavedenou akciovou společnost působící na českém trhu, kterou na její žádost, z důvodů zachování důvěrnosti, označuji jako „Taboo, a. s.“ nebo „organizace“.

Dílčí cíle práce zahrnují:

- studium a zpracování teoretických východisek k dané problematice;
- charakteristiku organizace, která je předmětem této práce;
- realizaci osobního částečně strukturovaného rozhovoru, tvorbu dotazníku, dotazníkového šetření a provedení zúčastněného zjevného pozorování;
- zhodnocení zjištěných výsledků a identifikace problémových oblastí a navržení opatření, která pomohou k jejich zlepšení.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část práce byla zpracována na základě analýzy dat sekundárních zdrojů. V období od 08/2016 do 08/2017 bylo provedeno studium odborné literatury zaměřené především na řízení lidských zdrojů, motivaci, motivační teorie, faktory ovlivňující pracovní výkonnost, pracovní výkon a jeho řízení. Teoretická část práce se skládá ze tří velmi těsně souvisejících témat, přičemž začíná pojetím lidských zdrojů a jejich vlivem na výkon organizace, dále se věnuje definici motivace, zdrojům a procesu motivace, dále několika základním motivačním teoriím a stimulaci. Třetí část je věnována pracovnímu výkonu, dále faktorům, jež jej ovlivňují a také jeho řízení. Po nastudování těchto konkrétních témat odborné literatury následovala komparace názorů, stanovisek a interpretací jednotlivých autorů, jejichž souhrný seznam je uveden v kapitole č. 7. Seznam použitých zdrojů. Všechny použité publikace byly v práci citovány s odkazem na jméno autora a rok vydání (tzv. Harvardský systém citací).

Praktická část práce je primárním výzkumem provedeným za pomoci metod kvantitativních - dotazníkové šetření a zúčastněné pozorování (Pavlica, 2000), dále metody kvalitativní - částečně strukturovaný rozhovor (Pavlica, 2000).

Praktická část se v úvodu věnuje informacím o zkoumané organizaci – výrobnímu záводу Taboo, a. s., které byly shromážděny v období od 09/2017 do 11/2017 v rámci studia vnitropodnikových dokumentů, interních směrnic a webových stránek organizace.

V praktické části práce byla poté provedena analýza motivačního programu organizace a to za pomoci studia interních organizačních materiálů a částečně strukturovaného rozhovoru s pracovníkem personálního oddělení v období 12/2017. Tento typ rozhovoru byl zvolen proto, aby v počáteční fázi výzkumu umožnil hlubší sondu do této oblasti. Rozhovorem bylo nejprve zjišťováno, zda firma usiluje o kulturu, která připouští, že motivace a vše co je s ní spojeno, je závislé jednak na lidech a jednak na systémech (Forsyth, 2000). Dále bylo rozhovorem zjišťováno, jaké konkrétní motivační a stimulační aktivity či program organizace používá a zda a jakým způsobem se zjišťuje úroveň motivace pracovníků. Na základě analýzy podnikových materiálů byla zjištěna škála motivačních aktivit, jakými je systém odměňování, dále přehled peněžních i nepeněžních benefitů a dalších zaměstnaneckých výhod, interně nazývaný „Program odměňování, ocenění, benefitů a rozvoje“.

K analýze reálně používaných motivačních a stimulačních aktivit byla v období 01/2018 dále použita metoda zúčastněného zjevného pozorování, která se zakládá na promyšleném a organizovaném sledování aspektů, které jsou předmětem zkoumání. Tato metoda byla uplatněna v konkrétní skupině pracovníků v rámci organizace.

Dále bylo v praktické části práce realizováno dotazníkové šetření v období 02/2018, kterým byly zjišťovány názory pracovníků, přičemž cílem šetření bylo zjistit, jaké motivační faktory a hygienické faktory¹ (Armstrong, 2015; Dvořáková, 2007; Forsyth, 2009; Koubek, 2007) jsou v organizaci uplatňovány. Dále jakou úroveň spokojenosti, resp. motivace vyjadřují jejich odpovědi v obou z těchto oblastí, resp. zda jejich odpovědi neodráží určitý problém motivace.

¹ Tento model motivační teorie podle Armstronga (2015) zásadně ovlivnil přístupy k vytváření pracovních míst (např. obohacováním práce) a dále podpořil myšlenku uplatňování peněžních i nepeněžních odměn.

Dotazník obsahoval 25 uzavřených výběrových a výčtových otázek a dvě otázky otevřené, tj. celkem 27 otázek. Otázky byly rozděleny do čtyř základních skupin - otázky zaměřené na hygienické faktory (dissatisfactory), otázky zaměřené motivační faktory (satisfactory), dále doplňující otázky a na závěr otázky identifikační.

V úvodu dotazníku bylo respondentům podáno vysvětlení účelu dotazníkového šetření, které mělo navíc cíl motivovat respondenty k účasti v něm, dále pak instrukce k vyplnění dotazníku. Závěr dotazníku obsahuje poděkování respondentům za účast na dotazníkovém šetření.

Dotazník byl určen pro řadové administrativní pracovníky organizace, nikoliv pro vedoucí pracovníky. Důvodem bylo získání informací na nejnižší úrovni výkonných pracovníků, kteří jsou jednak konečnými příjemci motivačních aktivit a dále jsou relativně homogenní skupinou², což je vhodné pro vyhodnocování dotazníkového šetření, resp. pro doporučení následných opatření. Dotazníky byly distribuovány respondentům osobně v tištěné papírové podobě - formátu A4. Volba osobního předání dotazníku respondentům byla zvolena jednak z důvodu přesycenosti respondentů množstvím elektronických interních dotazníků ze strany jednotlivých oddělení na jimi poskytované služby a jejich nízké návratnosti, dále pak pro navázání osobního kontaktu, kdy se respondenti cítí vůči výzkumu více zavázání (Nový, 1997). Distribuce dotazníků proběhla v polovině února 2018, přičemž termín odevzdání byl stanoven na 2. března 2018 a to vhozením do urny v určeném sběrném místě, kde byly dotazníky po vyplnění shromažďovány a následně vyzvednuty. Z celkového počtu 65 respondentů jich řádně vyplněný dotazník odevzdalo 41 respondentů, návratnost tedy činila téměř 63 %. Výsledky dotazníkové šetření byly seříděny, sečteny a znázorněny v grafech, které byly následně opatřeny komentáři. Vzor dotazníku je v příloze (Příloha 1).

Zjištěné výsledky byly v období 03/2018 zpracovány prostřednictvím metody analýzy a syntézy. Na základě takto zjištěných výsledků byly identifikovány problémové oblasti a navržena doporučení ke zvýšení motivace a následně pracovní výkonnosti.

² Skupina vybraných respondentů je charakterem své práce obdobná se skupinou respondentů, kteří byli účastní výzkumu psychologa Frederica Herzberga a jeho hlavní díla - motivační teorie dvou faktorů.

3 Teoretická východiska

Manažeři vykonávají svou práci v rámci komplexních sociálních systémů označovaných jako organizace. V mnoha ohledech je úkolem manažera ovlivňovat chování žádoucím směrem, obvykle ke splnění vymezeného úkolu nebo k dosažení vytčeného cíle. Manažer musí být schopen porozumět existujícímu chování, předvídat, jakým směrem se bude chování ubírat a využít těchto poznatků k ovlivňování chování v průběhu času (Armstrong, 2015).

Výkonnost pracovníka a související pracovní hodnocení jsou však velká a neustále se vyvíjející témata psychologie práce ve vztahu k organizaci. Jsou spojena se studiem chování člověka a jeho individuálních rozdílů, což mělo a stále má mimořádný význam pro následné uplatnění získaných poznatků v organizacích. Zajímavý vývoj zaznamenal pohled na pracovní výkon a výkonnost. Během řady výzkumů se prokázalo, že studium jednotlivých podmínek ovlivňujících výkon a výkonnost člověka nevystihuje složitost tohoto problému. Nicméně při zohlednění spektra intervenujících podmínek (technické, sociální, ekonomické, organizační i fyzikální), jež byly sledovány komplexně ve vzájemném spolupůsobení v konkrétní organizaci, se postupně dospělo k současnému pohledu na výkonnost pracovníka v kontextu **organizačního chování**, zaměřeného na **stanovení cíle organizace**, podpořeného **managementem řízení výkonnosti**, **firemní kulturou**, **systémem motivačních pobídek** a **systémem hodnocení pracovníků** (Wagnerová, 2008).

Pokud tedy organizace uplatní vhodné politiky a postupy v řízení lidských zdrojů, je možné předpokládat, že řízení lidských zdrojů bude mít pozitivní dopad na výkon organizace. Aplikace těchto postupů je primárně odpovědností manažerů a vedoucích jednotlivých týmů, kteří by měli být schopni efektivně vést své podřízené a členy týmů. Je to ale také záležitost personalistů, kteří mohou pomáhat zavádět nejen uvedené politiky a postupy, ale i pracovní podmínky podporující dosahování vysokého výkonu.

3.1 Řízení lidských zdrojů

Úkolem lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen neustálým zlepšováním využívání všech zdrojů, kterými podnik disponuje, tj. materiálních, finančních, informačních a lidských (Koubek, 2007).

V duchu výše uvedeného přístupu založeného na zdrojích vytváří organizace řízením lidských zdrojů přidanou hodnotu a přispívá k dosahování trvalé konkurenční výhody tím, že zabezpečuje hodnotné, vzácné a obtížně napodobitelné i nahraditelné lidské zdroje. Armstrong (2015) dále zmiňuje: „*Jak uvedl Guest (1997, s. 267): „Významným znakem řízení lidských zdrojů je předpoklad, že zlepšování výkonu organizace je dosahováno prostřednictvím lidí.“*“

Výstižně a přitom stručně definuje řízení lidských zdrojů Armstrong (2007) následovně: „*Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“ (Armstrong, 2007).

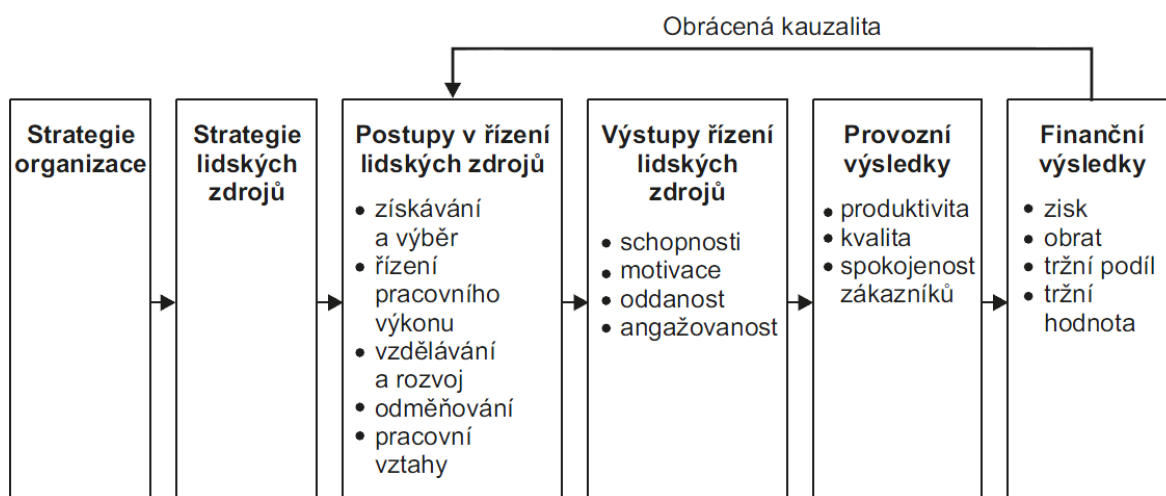
Poněkud konkrétněji lze řízení lidských zdrojů definovat jako „*proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci. Optimální využívání lidí předpokládá pochopení jak podnikových, tak individuálních potřeb do té míry, aby to vedlo k plnému využití lidského potenciálu.*“ Tato část řízení lidských zdrojů ukazuje, jak je důležité soustavně rozpoznávat a propojovat potřeby organizace s potřebami lidí (Donnelly a kol., 1997).

Výše uvedené výroky mají společné jmenovatele - je to člověk v pracovním vztahu k organizaci a důraz na jeho pracovní výkonnost. Ve vztahu k výkonnosti jsou to ale také potřeby organizace, resp. její cíle a potřeby pracovníků. Způsob jak zajistit optimální výkonnost je pak cesta, kdy jsou respektovány nejenom potřeby organizace, ale i potřeby lidí. V ideálním případě by pak mělo docházet k propojování potřeb na obou stranách. To je podle mého názoru receptem k dosažení potřebné motivace pracovníků, která je nezbytným předpokladem vysokého výkonu, jenž je jedním z předpokladů úspěchu organizace.

3.1.1 Vliv řízení lidských zdrojů na výkon organizace

Za nejvýznamnější rys řízení lidských zdrojů je považován důraz kladený na jejich integraci do strategických plánů podniku (Armstrong, 2007). Řízení lidských zdrojů je propojováno ve stále větší míře s formováním celkové strategie firmy, potvrzuje také Synek a kol. (2010) a dodává, že strategické řízení lidských zdrojů je současně propojováno s ovlivňováním podnikatelského výkonu a jeho cílů. Prvek podnikatelství (entrepreneurship) se stává jednou z oblastí, ke které dnes společnosti směřují své zaměstnance. To je samozřejmě na místě, jelikož je to pro úspěch organizace důležité. Jak ovšem podotýká také Armstrong (2015), takové pojetí řízení lidských zdrojů může způsobit odklon od potřeb a motivace pracovníků. Proto dále dodává, že řízení lidských zdrojů by kromě zaměření na dosahování podnikatelských cílů, mělo být zároveň zaměřeno na vytváření vztahů založených na otevřenosti, důvěře a uspokojování potřeb pracovníků. Vliv řízení lidských zdrojů na výkon organizace přibližuje následující obrázek (Obrázek 1).

Obrázek 1 Vliv řízení lidských zdrojů na výkon organizace



Zdroj: Armstrong (2015)

3.1.2 Základní cíl řízení lidských zdrojů

Základním cílem strategického řízení lidských zdrojů je rozvíjet akceschopnost organizace tím, že organizaci zajistí kvalifikované, motivované a oddané lidi potřebné k dosahování trvalé konkurenční výhody. Armstrong (2015) dále zmiňuje Alvessona (2009): „*řízení lidských zdrojů znamená řídit zaměstnanecké vztahy k optimálnímu dosahování cílů organizace*“.

3.2 Motivace

Procesy řízení lidských zdrojů se odehrávají v podmínkách daných vnitřním a vnějším prostředím organizace. Jsou do značné míry závislé na faktorech prostředí, které je ovlivňuje (Armstrong, 2007). V případě vnitřního prostředí je řízení lidských zdrojů velkou měrou spjata s teoriemi chování pracovníků v organizaci, zejména pak s teoriemi motivace.

Pojem „motivace“ pochází z latinského slova vyjadřujícího pohyb (*movere*). Motivace vyjadřuje sílu, směr a intenzitu chování a zahrnuje faktory, jež ovlivňují chování lidí, aby se chovali určitým způsobem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle, resp. zisku odměny - takové, která uspokojí jejich potřeby (Armstrong, 2015).

Nakonečný (2014) uvádí, že motivace je intrapsychicky probíhající proces vycházející z určité potřeby vyústující ve výsledný žádoucí vnitřní stav, který je iniciován endogenně (vnitřní pohnutkou, např. potřebou odpočinku vycházející z únavy) nebo exogenně (vnější pohnutkou, např. finanční pobídkou při splnění konkrétního úkolu).

Taktéž Armstrong (2015) v této souvislosti rozlišuje, resp. popisuje dva typy motivace:

- **Vnitřní motivace**, která se projevuje tak, když lidé mají pocit, že jejich práce je důležitá a podnětná a že jim poskytuje přiměřenou míru autonomie, dále možnost rozvíjet a využívat své dovednosti a znalosti, obdobně jako dosáhnout kýženého úspěchu nebo vysněné kariéry. Tyto motivy ovlivňují jejich chování a směr, kterým se vydají. Nutno podotknout, že vnitřní motivaci neovlivňují vnější pobídky. Vnitřní motivace totiž vychází z jedinice samotného, je jeho součástí, má proto i dlouhodobější účinek než motivace vnější.
- **Vnější motivace** se týká činností a opatření, která podnikáme, abychom lidi motivovali, což zahrnuje jak odměny (pochvala, navýšení mzdy, povýšení apod.), tak tresty (kritika, odejmutí nenárokové složky mzdy, disciplinární řízení). Vnější motivy mohou mít bezprostřední a dokonce výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Podle Armstronga (2015) se Sandel (2012) dokonce domnívá, že „*když se lidé zapojí do činnosti, kterou považují za opravdu smysluplnou a přínosnou, potom peníze mohou oslabit jejich motivaci tím, že ,vytěsní‘ jejich vnitřní zájem a odhodlání.*“

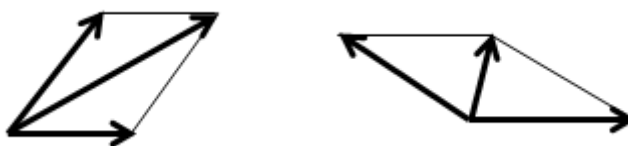
Nakonečný (2014) toto rozvádí, že se v obou výše uvedených případech předpokládá interakce těchto vnitřních a vnějších činitelů: „*je to interakce mezi motivovaným subjektem a motivující situací*“. Lidské jednání inicuje určitá vnitřní pohnutka, resp. určitá vnější pobídka, která může být motivující jen tehdy, když aktivuje právě tuto vnitřní pohnutku, např. peněžní odměna za dodatečnou práci, pokud má člověk důvod si je vydělat. Tento vnitřní psychický důvod či tuto vnitřní příčinu jednání tvoří **motiv**, tzn. způsob jednání nebo zážitek, přinášející určité uspokojení.

Dalším významným rysem motivace je to, že působí současně ve třech rovinách, resp. dimenzích (Armstrong, 2014; Provazník, Komárková, 2004):

1. především je to dimenze **směru**, která se projevuje tím, že činnost člověka je zaměřena určitým směrem a naopak od jiných směrů jej odvrací;
2. další je dimenze **intenzity**: jedinec vynakládá na dosažení cíle (určeného směrovou intenzitou) větší či menší množství energie a úsilí;
3. poslední dimenzí je **vytrvalost**, která se projevuje schopností jedince překonávat různé vnitřní i vnější bariéry či jiné překážky, které se mohou vyskytnout při uskutečňování motivované činnosti.

Na porovnání dvou příkladů obdobně, resp. zcela rozdílně zaměřených směrů motivace lze vidět výslednou účinnost, resp. neúčinnost celkové intenzity motivace pro daný směr či zaměření. Výsledek, nikoli nepodobný principu vektorových sil, je zřejmý z Obrázku 2.

Obrázek 2 Schematické znázornění skládání motivů



Zdroj: Provazník, Komárková (2004)

V důsledku toho se motivy, které mají stejný nebo obdobný směr vzájemně podporují a naopak ty, jenž mají směr rozdílný, pak motivovanou činnost narušují nebo ji dokonce znemožňují.

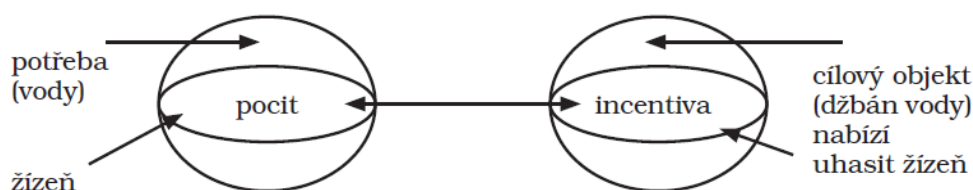
3.2.1 Motiv a potřeba

Vzhledem k určité nejednotnosti terminologie vztahující se k motivaci a zejména pak k vnitřní a vnější motivaci je na místě odlišit, resp. vymezit následující dva pojmy: motiv a potřeba, jež bývají mezi sebou zaměňovány. Nakonečný (2014) charakterizuje tyto dva pojmy jakožto důležité koncepty motivace takto:

- výchozí motivační stav jednotlivce charakterizovaný pocíťovaným deficitem lze označit jako **potřebu**, kterou se subjekt snaží uspokojit s cílem dosáhnout takový stav, který je nezbytný pro udržování jeho bezporuchového a sociálního fungování;
- **motiv** je vnitřní psychologický činitel usměřňující chování subjektu k dosažení nějakého uspokojení, které mu přináší obsah dovršující reakce, tj. funkční spojení potřeby a pobídky (tzn. vlastnosti a hodnoty objektu), která je aktuálně motivující.

Vztah mezi potřebami a pobídkami lze vyjádřit následujícím prostým schématem (Obrázek 3):

Obrázek 3 Schéma vztahu mezi potřebami a pobídkami (incentivami)



Zdroj: Nakonečný (2014)

Motivační akce vzniká jako výsledek působení deficitu uvnitř organismu, resp. jeho identifikace jednotlivcem, přičemž jejím častým spouštěčem je právě pobídka. Na druhou stranu je však pobídka schopna působit pouze za předpokladu, že je rozpoznána jako příležitost aktuální potřebu uspokojit, jak k tomuto vztahu uvádí Dvořáková (2007).

Potřeby vyjadřují vztah k cílovému objektu, pobídky pak vyjadřují význam interakce motivovaného jedince (Nakonečný, 1996).

Dvořáková (2007) uvádí jako příklad komplexně pojaté klasifikace motivů přístup Madsena (1979), který na základě svého klasifikačního projektu rozlišuje motivy:

primární - mají od narození klíčovou motivační funkci a jsou od narození naprogramované:

- hlad, žízeň, sexuální touha, tělesná teplota, pečování (při mateřství), vyhýbání se bolesti, exkrece, dostatek kyslíku, spánek a odpočinek, aktivita, bezpečí a agrese;

sekundární motivy:

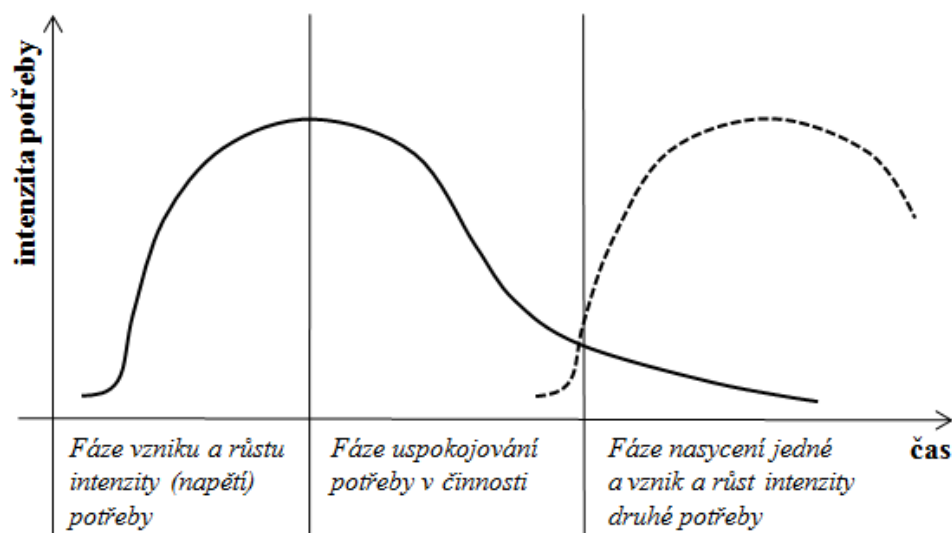
- sociální kontakt, dosažení úspěšného výkonu, dosažení moci a vlastnictví.

3.2.2 Zdroje motivace

Provazník a Komárková (2004) dále konkretizují ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tzn. skutečnosti zakládající dynamické tendence i orientaci lidského chování, které významným způsobem ovlivňují stálost těchto tendencí, přičemž za základní zdroje motivace považují:

- **Potřeby** – ty jsou chápány jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho pro daného jednotlivce subjektivně významného (potřebného, důležitého), jako základní motivační zdroj veškeré lidské činnosti. Jedinec tak prožívá jakýsi vnitřní stav doprovázený nelibě pociťovaným napětím, který vyvolává motivaci k odstranění tohoto napětí, tzn., který zpravidla vede k činnosti saměřující k odstranění příčinného nedostatku (přebytku), resp. k uspokojení příčné potřeby. Po uspokojení jedné potřeby se u jedince objevuje vznik a růst intenzity potřeby druhé, viz následující obrázek (Obrázek 4).

Obrázek 4 Schematické znázornění procesu vzniku, nasycení a vymizení potřeby



Zdroj: Provazník, Komárková (2004); vlastní zpracování

- **Návyky** – představují opakovaný (fixovaný) a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Návyk lze definovat jako naučený vzorec chování, který se projevuje jako relativně fixovaná tendence, vnitřní tlak, pohnutka, motiv učinit něco konkrétního v určité podnětové situaci. Návyky mohou být výsledkem výchovy, ale také aktivně vytvořené jednotlivcem a mohou se vyskytovat téměř ve všech oblastech lidské činnosti.
- **Zájmy** – lze je definovat jako specifickou formu zaměření člověka na určitou oblast jevů, které jej v daném směru aktivizují. Zájem lze chápat jako odvozenou potřebu,

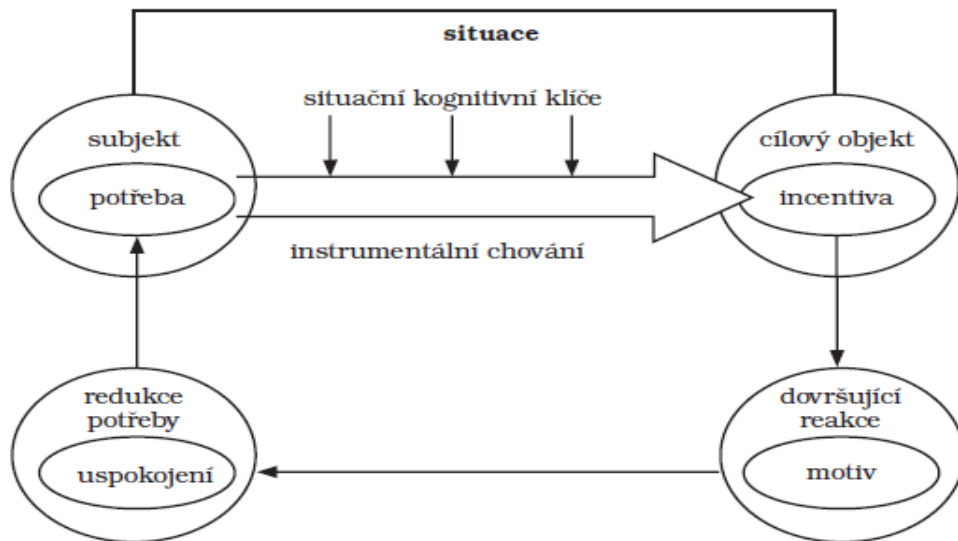
která je uspokojována prováděním určité zájmové činnosti. Zájem patří v psychologii k pojmům s velmi proměnlivým obsahem. V obecné rovině je však chápán jako motiv.

- **Hodnoty a hodnotové orientace** – člověk se v průběhu svého života setkává se skutečnostmi (jevy, věcmi), které nejen poznává, ale také hodnotí, tzn., přisuzuje jim určité hodnoty, důležitost, význam. Hodnotou může být pro daného jedince cokoli, přesto existují obecněji se vyskytující hodnoty: rodina, děti, zdraví, upřímnost, láska, pravda, přátelství, vzdělání, postavení ve společnosti, peníze, svoboda, úspěch apod. Hodnoty někdy bývají stavěny na roveň zájmů, nicméně hodnoty (na rozdíl od zájmů) jsou přijímány jako specifické normy, které mají individuálně normativní charakter. Hodnotové orientace jsou významným zdrojem motivace - je velmi pravděpodobné, že jedinec bude motivován k těm činnostem, které má ve své hierarchii umístěny jako významově vyšší a důležitější (a naopak).
- **Ideály** – „*Ideálem rozumíme určitou (myšlenkovou), ev. názornou (obraznou) představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje jakýsi ideální cíl jeho snažení.*“ Formování osobnostních ideálů je podmíněno faktem, že u člověka (na rozdíl od subhumánních živočichů) je vlastní schopnost zaměřovat se do budoucna, k něčemu nebo někam směřovat, o něco se snažit. Ideály mohou mít podobu životních cílů, mohou se týkat pracovní oblasti, rodiny, trávení volného času, mohou mít podobu určitého životního stylu nebo představu ‘ideálního’ společenského uspořádání. Je nasnadě, že ideály vznikají zejména pod vlivem okolních sociálních faktorů: rodiny a autorit obecně, dále skrze procesy učení, nápodobou, či identifikací. Ideály, pakliže vznikne u jedince touha jich dosáhnout, jsou dalším významným zdrojem motivace.

3.2.3 Proces motivace

Nakonečný (2014) podává vymezení pojmu motivace jakožto „*procesu, v němž se utváří vnitřní determinace cíle, síly a trvání chování*“, což považuje za základní parametry procesu motivace, přičemž vyjadřuje celkovou charakteristiku procesu motivace následujícím schématem (Obrázek 5), zahrnujícím všechny dosud uvedené koncepty a vztahy mezi nimi.

Obrázek 5 Základní funkční vztahy mezi klíčovými pojmy konceptu motivace



Zdroj: Nakonečný (2014)

Velmi podobně popisuje proces motivace také Tureckiová (2004):

1. Na počátku je vždy motivační napětí, způsobené narušením vnitřní rovnováhy (pocit nedostatku nebo naopak přebytku), jehož odstranění a obnovení psychické rovnováhy je považováno za žádoucí a potřebné.
2. V důsledku tohoto napětí s cílem obnovení rovnováhy dochází k instrumentálnímu (subjektivně účelnému) chování, k čemuž dochází tehdy, pokud působí motiv (pobídka) dostatečně silně a zároveň je splnitelný a atraktivní.
3. Touto dovršující reakcí je dosažen cíl...
4. ... redukci motivu pak k uspokojení potřeby.

Jak Nakonečný (2014) tak Tureckiová (2004) uvádí, že tento proces má cyklický charakter. V této souvislosti je vhodné zmínit také závěr Armstronga (2007), že určité chování, které bylo učiněno k dosažení cíle, se bude v případě dosažení cíle pravděpodobně opakovat i v budoucnu, pokud se objeví podobná potřeba. Naopak pokud cíle dosaženo nebylo, pak je méně pravděpodobné zopakování téhož chování (kroků).

3.2.4 Vztah motivace a pracovního výkonu

Ještě před tím, než bude věnována pozornost jednotlivým motivačním teoriím a možnosti jejich uplatnění v podnikové praxi, zbývá vymežit pojem **pracovní motivace**, tj. vztah motivace k pracovnímu výkonu.

Tento pojem vyjadřuje celkový přístup člověka k práci, k okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. úroveň jeho pracovní ochoty. Vztah jedince k práci nezávisí jen na jeho psychických charakteristikách, ale také na tom, jak společnost hodnotí vykonávanou práci, jaké místo zaujímá tato práce v jeho jednání a prožívání, životních zkušenostech, společenském postavení, životních plánech a aspiracích. Dále samozřejmě také na individuálních zdrojích motivace uváděných výše.

V souvislosti s pracovní motivací lze motivy rozdělit do dvou skupin (Tureckiová, 2004):

- **přímé (vnitřní nebo intrinsické) motivy:** motiv výkonu, tj. potřeba činnosti jako takové, kontakt s druhými lidmi, autonomní rozhodování, možnost osobního růstu, odpovědnost, touha po moci, seberealizace - v těchto případech je práce samotná zdrojem uspokojení;
- **nepřímé (vnější nebo extrinsické) motivy:** zejména mzda uspokojuje celou řadu osobních potřeb, potřeba jistoty, potřeba uplatnění, potřeba vlastní důležitosti apod. - práce je prostředkem k uspokojování jiných potřeb.

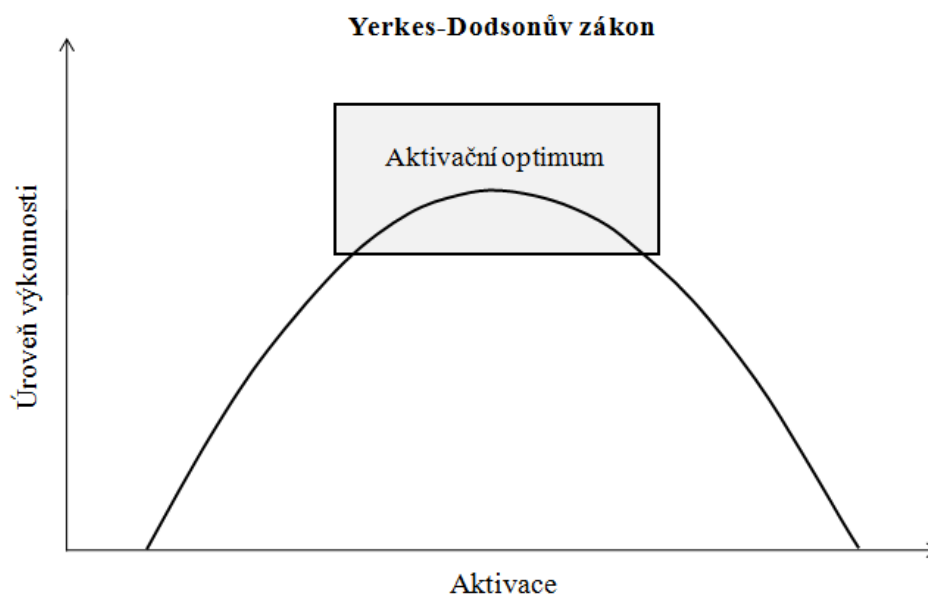
Pro oba pojmy platí zhruba stejné principy, jako pro vnitřní potřeby a vnější pobídky a to včetně komplementarity, tzn. závislosti obou jevů mezi sebou (Nakonečný, 2014).

Forsyth (2000) zdůrazňuje, že „*smyslem motivace totiž není jen zajistit, aby to, co se má stát, se skutečně stalo. Jedná se o to, abychom usilovali a maximum a abychom ho také dosáhli.*“ Má tím na mysli dosažení maximálního možného výkonu.

Z pohledu podnikové praxe jsem s podobným přístupem osobně také setkal, nicméně jakokoli tomuto postoji rozumím, volil bych namísto pojmu maxima spíše termín optima, a to z několika důvodů. Jedním z důvodů je tzv. udržitelnost (anglicky „sustainability“), tedy stále důležitější podniková strategie zaměřená spíše na dlouhodobé, resp. dlouhodobě udržitelné využívání zdrojů, tzn. i zdrojů lidských.

Dalším vážným důvodem pro volbu optima motivace je skutečnost, že vztah mezi výkonností a úrovní motivace (aktivační úrovní) není lineární, viz následující obrázek (Obrázek 6) zachycující úroveň změny výkonu právě ve vztahu k intenzitě motivace (aktivace) jednotlivce.

Obrázek 6 Vztah mezi úrovní výkonu a mírou aktivace (motivace)



Zdroj: Hroník F. (2007); vlastní zpracování

3.3 Základní motivační teorie

Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací a vysvětluje důvody, proč se lidé při práci chovají určitým způsobem, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování pracovníků, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb (Armstrong, 2007).

V průběhu vývoje této oblasti vznikaly různé teorie motivace pocházející od různých autorů.

Armstrong (2007, 2014) řadí mezi nejvlivnější teorie:

- *teorie instrumentality* - zakládá se na přesvědčení, že odměny a tresty jsou nejlepším prostředkem (instrumentem) při utváření chování jedince (politika cukru a biče); je založena výhradně na systému kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb;
- *teorie zaměřené na obsah* – jejich cílem je identifikovat faktory (neuspokojené potřeby), které mají za následek napětí s následnou snahou jedince o dosažení rovnováhy; představitelé teorie jsou např. Maslow, Herzberg, Alderfer či McClelland;
- *teorie zaměřené na proces* – tyto procesně zaměřené teorie kladou důraz na duševní procesy a síly, stejně jako na základní potřeby; souvisejí s očekáváním, cíli, posilováním, spravedlností, sociálním učením nebo kognitivním hodnocením; představitelé těchto teorií jsou např. Vroom, Latham a Locke, Adams nebo Deci a Ryan.

3.3.1 Maslowova hierarchie potřeb

Patří mezi nejznámější koncepce motivace lidského jednání. Podstatou je vymezení rozhodujících potřeb člověka, jakožto primárního zdroje motivů jeho jednání. Potřeby jsou uspořádány v konkrétním pořadí (stupních pyramidy potřeb), které zároveň odrážejí i význam dané potřeby v celé struktuře potřeb.

Hierarchie potřeb je podle Dvořákové (2007) následující:

1. stupeň: *existenční potřeby* jsou základního (fyziologického) charakteru a musí být uspokojeny, nemá-li člověk strádat (žízeň, hlad, spánek, bydlení, oblečení); jsou poměrně stabilní a ve vyspělých zemích není uspokojení těchto potřeb spojeno s obtížemi;
2. stupeň: *potřeby bezpečnosti* jsou chápány nejen z hlediska bezpečnosti fyzické, ale také ekonomické; zajištění pocitu ekonomického bezpečí má větší význam, než se dosud připouštělo, má proto důležitou roli v individuální struktuře potřeb většiny pracovníků;
3. stupeň: *sociální potřeby* jsou realizované zejména kontakty a vztahy s okolím (pracovní skupina, organizace, společnost); požadavky na jejich kvalitu se často zvyšují u jedinců odborně a kulturně vyspělých, deficity této potřeby jsou významným zdrojem frustrace;
4. stupeň: *psychologické potřeby* jako uznání, status a sebeúcta představují významný cíl pro velkou skupinu pracovníků s vysokou úrovní profesních ambic a schopností sebeprosazování;
5. stupeň: *potřeby seberealizace* jako rozvoj osobních vloh, rozvoj pocitu vlastní hodnoty a možnost vlivu na utváření svého života i okolí jsou nejvyšší potřebou jedince. Donnelly (1997) doplňuje, že uspokojení této potřeby je možné jedině po uspokojení všech ostatních potřeb a podle Armstronga (2007) nemůže být nikdy zcela uspokojena.

Specifikace těchto úrovní však nabývá smyslu teprve s vědomím toho, že vyšší potřeba může působit na jednotlivce až tehdy, jsou-li plně uspokojeny potřeby nižší. Podle Dvořákové (2007) ukazuje praxe vyspělých zemí, že potřeby nižšího stupně mají mimořádný blokační vliv, pokud nejsou uspokojeny nebo dojde-li k jejich zhoršení.

3.3.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Společně s Maslowovou pyramidou potřeb patří Herzbergova teorie dvou skupin faktorů motivace mezi nejznámější teorie motivace k práci.

Koubek (2007) se domnívá, že Herzbergova dvoufaktorová teorie vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací a konstatuje, že tyto dva vjemy nejsou vzájemné protiklady, ale dva různé a na sobě nezávislé faktory. Charakteristiky související s prací, které lze považovat za faktory spokojenosti pracovníků, se nazývají **motivátory** (satisfactory), zatímco ty charakteristiky, které lze považovat za faktory nespokojenosti, se nazývají **hygienické faktory** (dissatisfactory). Přítomnost hygienických faktorů nevede nutně ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost vede k nespokojenosti. Přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost nevede nutně k nespokojenosti.

Hygienické faktory (dissatisfactory) uvádí Dvořáková (2007) a Forsyth (2009) takto:

- pracovní podmínky;
- politika (kultura) organizace, administrativní procesy;
- vztahy na pracovišti,
- odborná kompetence nadřízeného;
- míra kontroly;
- mzda a odměňování;
- status pracovní pozice;
- pracovní jistota
- osobní život a vliv práce na něj (work life balance).

Motivační faktory (satisfactory) uvádí Dvořáková (2007) a Forsyth (2009) v pořadí podle jejich motivační síly následovně:

- úspěch (dosažení cíle);
- uznání za práci;
- práce samotná, její náplň;
- odpovědnost (pravomoci);
- možnost kariérního růstu;
- možnost osobního růstu.

Pokud zařadíme motivátory (uznání či přidání odpovědnosti) do pracovních úkolů, pravděpodobně se zvýší motivace, zatímco hygienické faktory mohou motivaci udržet

nebo snížit, ale nikoli ji zvýšit. Podle Dvořákové (2007) záleží na vnitřním uspořádání potřeb pracovníka, na které je možno dále působit, přičemž motivátory kromě vlivu na pracovní spokojenost, vedou přímo ke zvýšení pracovního výkonu, jsou tedy v systému podnětů „odpovědné“ za výkon.

Ucelenou představu o porovnání teorie pracovní motivace Frederica Herzberga s teorií potřeb Abrahama Maslowa poskytuje následující tabulka (Tabulka 1).

Tabulka 1 Herzbergova teorie pracovní motivace a její porovnání s teorií potřeb Maslowa

ABRAHAM MASLOW		FREDERICK HERZBERG	
Potřeby růstové	Potřeby seberealizační, sebeaktualizační	Práce samotná, její obsah Osobní rozvoj Prožitek výkonu a úspěchu odpovědnost	Motivátory - satisfaktory
Potřeby nedostatkové	Potřeby uznání a úcty	Možnost postupu Uznání za prokázanou práci	
	Sociální potřeby - potřeby sounáležitosti - potřeby lásky	Status Mezilidské vztahy - s nadřízenými - s kolegy - podřízenými Odborná kompetence nadřízeného	Faktory hygienické - dissatisfaktory
	Potřeby jistoty a bezpečí	Personální politika a pers. řízení Jistota práce (pracovní jistoty) Mzda	
	Potřeby fyziologické	Pracovní podmínky	

Zdroj: Provazník, Komárková (2004)

Dvořáková (2007) dále uvádí, že využívání a cílevědomé spoluvytváření faktorů spokojenosti (satisfaktorů či motivátorů) je ovlivněno v první řadě působením bezprostředního nadřízeného. Dále dodává, faktory hygieny sice nestačí samy o sobě podněcovat pracovníky k vyššímu a kvalitnějšímu pracovnímu výkonu, tvoří však nezbytnou základnu, nad níž je možno vytvořit účinnou nadstavu působením motivátorů.

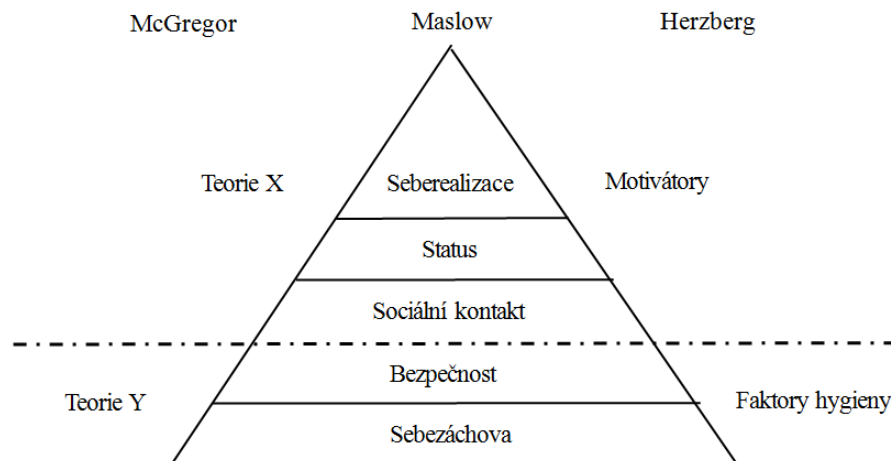
3.3.3 McGregorova teorie X a teorie Y

I když tato teorie nebývá podle Dvořákové (2007) jednoznačně řazena mezi motivační teorie, má významné důsledky i pro oblast motivace. *Teorie X* podle Adaira (2004) předpokládá, že lidé mají malý nebo žádný zájem o práci a organizaci, pro kterou pracují, proto je podle Dvořákové (2007) třeba volit centrální princip vedení s formou autoritativního vedení („na krátkém vodítku“). Oproti tomu *Teorie Y* představuje způsob vedení vycházející z integrace (shodných) zájmů pracovníků a organizace tak, že organizace podněcuje

pracovníky („na dlouhém vodítku“) k vlastní iniciativě i volbě prostředků (v rámci stanovených podmínek) s cílem dosažení stanoveného cíle.

Dvořáková (2007) se domnívá, že autoři tří výše uvedených teorií hovoří v zásadě o tomtéž, proto je možné vyjádřit jejich přístup na „klasické“ Maslowově pyramidě, viz Obrázek 7.

Obrázek 7 Pyramida potřeb z hlediska rozdílných motivačních teorií



Zdroj: Dvořáková (2007)

3.3.4 Teorie očekávání

Vroomova teorie očekávání podle Armstronga (2007) vychází z přesvědčení, že vysokou úroveň motivace zajistí, když pracovníci budou vědět, co mají vykonat, aby si zasloužili odměnu, přičemž čím je cíl hodnotnější, tím více bude vynaloženo úsilí na jeho dosažení.

Principy pojetí teorie:

- *valence* – označuje hodnotu a atraktivnost cíle;
- *instrumentalita* – přesvědčení, že když uděláme jednu věc, povede to k jiné;
- *expektace* – pravděpodobnost, že vynaložené úsilí povede k očekávanému výsledku.

Motivace je možná pouze tehdy, pokud existuje jasně vnímaný, resp. využitelný vztah mezi výkonem a výsledkem a pokud je výsledek vnímán jako prostředek k uspokojení potřeby. Tureckiová (2004) převádí tuto teorii do „praktického jazyka“: „Čím je pravděpodobnější, že snaha (úsilí) pracovníka povede k žádoucím výsledkům (cílům), tím usilovněji bude pracovník svoji činnost vykonávat“. Jako cíl uvádí např. vyšší plat, rozvoj, postup, atd.

3.3.5 Teorie cíle

Teorie cíle formulovaná autory - Latham a Locke se zakládá na přesvědčení, že motivace, resp. výkon se zlepší, budou-li pracovníkům stanoveny konkrétní cíle (Armstrong, 2007). K tomu Tureckiová (2004) dodává, že tento typ teorií zásadním způsobem ovlivňuje podnikovou praxi, aniž si to uvědomuje, kdy velmi známá poučka o SMART³ cílech není nic jiného, než uplatněním teorie cíle. To potvrzuje také Armstrong (2007), který tvrdí, že teorie cíle (společně s teorií očekávání) se řadí mezi nejvlivnější teorie motivace, a to proto, že ovlivňují výkon a odměňování.

3.3.6 Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti, jejímž autorem je Adams, se zakládá na tom, že uvědomění si nespravedlnosti je motivační silou. Totiž pokud se někdo domnívá, že je s ním ve srovnání s ostatními nespravedlivě jednáno, snaží se tuto nespravedlnost odstranit. Mezi způsoby redukce nespravedlnosti podle Donnellyho (1997) patří zejména: odchod ze zaměstnání, změna vkladu do práce (méně práce, vyšší absence), změna výnosu z práce (žádost o vyšší plat, další zaměstnanecké výhody). Podle Armstronga (2007) tak zaměstnanci posuzují spravedlnost svých odměn (výnosy) ve vztahu k vloženému usilí a kvalifikaci (vklad), přitom porovnávají sebe s ostatními.

Motivace je tedy chování směřující k dosažení určitého cíle. Pracovníci jsou motivováni tehdy, když očekávají, že určité chování povede k dosažení takové odměny, která uspokojí jejich potřeby. Tyto potřeby jsou iniciovány vnitřní nebo vnější pohnutkou, rozlišujeme tak dva typy motivace – vnitřní a vnější. Pro pochopení motivace lidského chování je klíčové znát, odkud motivace pramení, jaké skutečnosti podněcují člověka k činnosti, a které naopak jeho činnost tlumí. Za základní zdroje motivace lze považovat potřeby, návyky, zájmy, hodnotové orientace a ideály. Význam a závažnost jednotlivých zdrojů motivace je u každého člověka individuální a navíc se v průběhu života mění. Zdroje motivace ovlivňují, kromě vrozených předpokladů, zejména společenské a sociální podmínky a životní zkušenosti, jako úspěchy či nezdary atd. Co je, však v této souvislosti klíčové je to, že poznání povahy a charakteru motivace každého jednotlivce umožňuje pochopení jeho jedinečné povahy a tím následně také efektivnější ovlivňování jeho činností.

³ SMART je zkratka pro specifický – měřitelný – akceptovatelný – realistický – termínovaný cíl.

3.4 Stimul a stimulace

Ve vztahu k odborníky užívané terminologii je vhodné od pojmů ‚motiv‘ a ‚motivace‘ odlišit, resp. vymezit dva velmi blízké, avšak nikoli totožné pojmy: ‚stimul‘ a ‚stimulace‘.

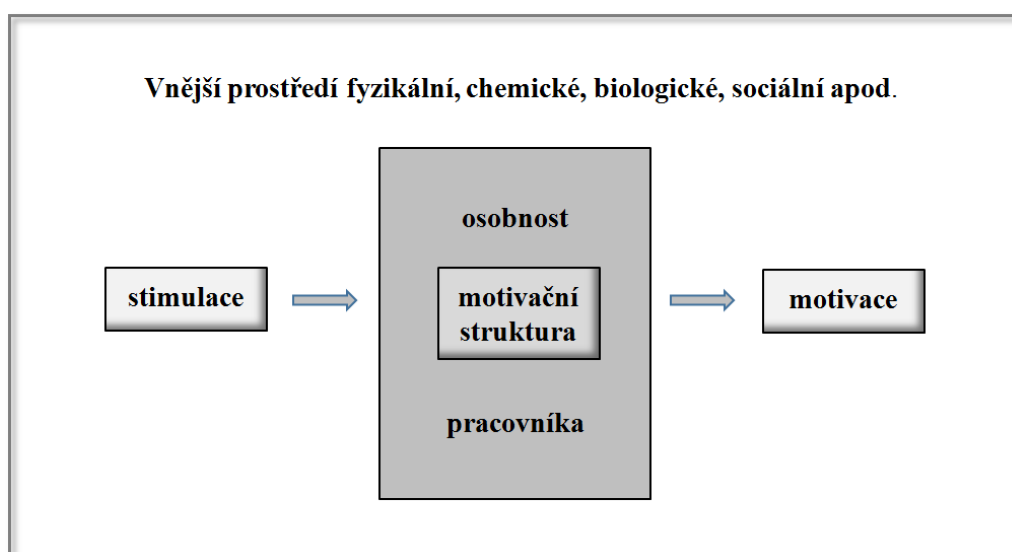
Stimul je podnět, který vede ke změně chování jedince, a to ovlivněním jeho aktivity určitým směrem tak, aby dosáhl určitého cíle. Na rozdíl od motivu, stimul představuje podnět vnějšího okolí (Palán, 2002).

„Stimulací rozumíme takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.“ Stimulace tak představuje působení vnějších sil, zatímco motivace je působením sil vnitřních (Provazník, Komárková, 2004).

Podle Dvořákové (2007) je podstatou stimulace práce záměrné ovlivňování motivace pracovníků, tj. cílevědomé ovlivňování jejich ochoty k práci, přičemž toho bývá dosaženo tehdy, pokud dojde k souladu mezi jejich osobním zaměřením a cíli podniku. Stimulující dopad různých prostředků a podnětů je však u různých jedinců odlišný, proto musí manažer užívat stimulující činitele v souladu s jejich potřebami a zájmy, což nutně předpokládá jeho velmi dobrou znalost každého z členů pracovního týmu (Forsyth, 2010; Plamínek, 2015).

Provazník a Komárková (2004) na následujícím obrázku (Obrázek 8) názorně zasazují stimulaci do uceleného procesu působícího společně s motivací na chování jednotlivce.

Obrázek 8 Schematické znázornění vztahu: stimulace – osobnost člověka - motivace



Zdroj: Provazník, Komárková (2004)

Účinnost stimulace je závislá na mnoha okolnostech. Záleží tedy na motivačním zaměření jedince, jakožto objektu stimulace a jeho momentálním psychickém stavu a v souvislosti s tím na přístupu a samozřejmě využití **formě stimulace**, přičemž Provazník a Komárková (2004) uvádí následující přehled forem stimulačních prostředků:

- **Hmotná odměna**, jakožto základní stimulační prostředek může mít formu: mzdy, platu, prémie, odměn za vyšší výkon, ale též nespočet dalších forem, které jsou méně univerzální, ale tím více mohou působit cíleně, osobitě či dokonce výjimečně: zaměstnanecké akcie, slevy na podnikové zboží, jesle nebo dokonce speciální školy pro děti pracovníků, či služební automobil nebo mobilní telefon (i pro soukromé potřeby), dále důchodové nebo jiné nadstandardní pojištění, příspěvky na sport a kulturu, apod.
- **Obsah práce**, stimulační aspekt vlastní činnosti působí na každého pracovníka odlišně a to díky individuální preferenci různých prvků obsažených v práci, jako je například tvořivost, samostatnost, hrdost na vlastní schopnosti, seberozvoj, jistota práce, společenský přínos, prestiž atd.
- **Povzbuzování** je v rukou vedoucích pracovníků významný nástroj, kterým pomáhají pracovníkům objevit stimulační hodnotu v obsahu práce. Jedná se o neformální hodnocení, ve kterém jsou pracovníkovi zvýrazněny pozitivní prvky.
- **Atmosféra pracovní skupiny** je pro výkonnost velmi důležitá, jelikož sociální faktory mají v sobě značné stimulační účinky, a to pro celý pracovní tým. Dobrý vedoucí pracovník podněcuje pozitivní vazby mezi členy týmu, tlumí a řeší problémy, důležité je vytvoření vztahu důvěry, pojetí týmu jako celku, spravedlivý přístup, respekt k jeho členům, atd. Naplnění tohoto bodu vyžaduje od vedoucího pracovníka dostatečné odborné ale i osobnostní předpoklady a vyžaduje určitý čas.
- **Pracovní podmínky a režim práce** mají dvojitý efekt: primárně se lepší pracovní podmínky projeví ve zlepšení výkonu, druhotně se zlepšuje vztah mezi organizací a zaměstnanci. Pracovní podmínky, jakožto hygienický faktor sice příliš nezvyšují spokojenost pracovníků, na druhou stranu nezáměr zaměstnavatele v tomto směru působí vždy destimulačně, a to i v případě vysokých hmotných odměn.
- **Identifikace s profesí, prací a s podnikem** znamená, že člověk přijal práci jako nedílnou součást svého života. Identifikace s daným podnikem vyjadřuje ztotožnění pracovníka s hospodářskou organizací a přijetí pracovních cílů za vlastní. Výsledkem je dlouhodobě vysoký pracovní výkon, přijatá odpovědnost, tvořivý a aktivní přístup,

ochota ke spolupráci s ostatními. Potřeba seberealizace, která už byla jednou aktualizována, je nejsilnějším motivujícím faktorem.

- **Externí stimulační faktory** jsou stimulační faktory, které mají širší než podnikový rámec. Některé faktory má podnik ve svých rukou - jako celkový image podniku a jeho vnímání celospolečenského kontextu, jiné nikoli - jako makroekonomická či politická situace nebo mikroklima rodinného prostředí pracovníků.

Výčet těchto forem Dvořáková (2007) doplňuje o další pracovní stimuly **hmotného i nehmotného charakteru** zaměřené na jednotlivé zaměstnance a jako nejčastější uvádí:

- hmotné ohodnocení výkonu mzdou, bonusem aj. podle přínosu pracovníka; stimul však musí působit i opačně a to v případě negativního hodnocení také sankcí;
- účast na výsledku organizace a možnost spoluúčasti na řízení, jakožto forma zainteresovanosti pracovníka na celkovém efektu organizace;
- financování rozvoje kvalifikace, vzdělávací programy, studijní pobyty a stáže;
- souhrn sociálních požitků a jiných zaměstnaneckých výhod ze strany zaměstnavatele;
- vytváření pocitu sociálních jistot pracovníka na podporu jeho loajality k organizaci;
- delegování pravomoci a odpovědnosti (či naopak); povyšování na základě výsledků a pracovních předpokladů a dalšího rozvoje, jako součást plánování kariéry;
- veřejné oceňování za nejlepší pracovní výsledky a jiné formy morálního ocenění;
- systém oceňování věrnosti organizaci a různé prvky uplatňování principu seniority;
- větší samostatnost, obohacování práce o kreativní prvky, právo samokontroly;
- vytváření pozitivního podnikového klimatu v mezilidských vztazích, utváření pozitivních vztahů nadřízený – podřízený, kvalita organizační kultury.

Rychtaříková (2008) vyzdvihuje poskytování zpětné vazby k pracovnímu výkonu a chování pracovníka a to formou vhodně voleného ocenění (pochvaly) nebo výtky (kritiky).

Stimulace slouží k tomu, aby pozitivním způsobem ovlivnila motivaci a ochotu pracovníků stotožnit se s cíli podniku (Provazník, Komárková, 2004), jelikož, jak se domnívá Armstrong (2008): „většina z nás potřebuje být v menší nebo větší míře motivována z vnějšku.“ Paukertová (2006) dodává, že stimulační prostředky volíme s ohledem na to, kterou oblast pracovního jednání chceme ovlivnit, přičemž se také domnívá, že čím je společnost vyspělejší, tím větší význam má rozmanitost účinně působících stimulačních prostředků.

3.5 Pracovní výkon

Pauknertová a kol. (2012) definuje pracovní výkon jako výsledek pracovní činnosti vykonané v určitém čase za určitých podmínek. Urban (2004) pak tento pojem rozšiřuje o další, podle mého názoru velmi důležitý atribut – úroveň pracovního, příp. sociálního chování. Chování jako takové Brumbach popisuje: „*Chování vychází z jedince a transformuje výkon z abstrakce na akci*“, přičemž považuje chování za *vstupy* a výsledek za *výstupy* činností pracovníka a dále dodává, že chování často rozhoduje o úspěchu nebo neúspěchu více než to, zda bylo dosaženo výsledků samotných (Armstrong, 2015). S tím nelze, než souhlasit, jelikož v dnešním ‚on-line‘ světě může mít prohřešek při chování pracovníka (zejména v oblasti služeb) velmi negativní (téměř okamžité) dopady na pověst podniku.

Pracovní výkon vztahuje Koubek (2007) ke stupni plnění stanovených úkolů pracovníka a myslí tím zejména množství a kvalitu práce, dále ochotu a přístup k práci, zmiňované pracovní chování, pozdní docházku, absenci, fluktuaci, frekvenci pracovních úrazů, vztahy na pracovišti a další charakteristiky významné v souvislosti s vykonávanou prací. Dále dodává, že pracovní výkon je výsledkem spojení vzájemného poměru **úsilí** (daného motivací), **schopností** (daných znalostmi a dovednostmi), **pochopení role** (úkolů), přičemž pro úspěšný pracovní výkon je zapotřebí přítomnost všech tří složek, které musí být ve vhodném vzájemném poměru. Tureckiová (2004) uvádí také složku – **pracovní podmínky**, které jsou pro pracovní výkon jistě klíčové a úroveň pracovního výkonu tedy dává do vzájemného poměru **pracovních podmínek** („*moci*“), **schopností** (*umět*) a **motivace** (*chtít*). Tento vztah pak vyjadřuje rovnicí: $PV = f(M \times S \times P)$.

Motivace má tedy přímý vztah k pracovnímu výkonu, jak svorně potvrzují i další autoři (Bělohávek, 2012; Forsyth, 2009; Plamínek, 2015; Rychtaříková 2008).

3.5.1 Faktory ovlivňující pracovní výkonnost

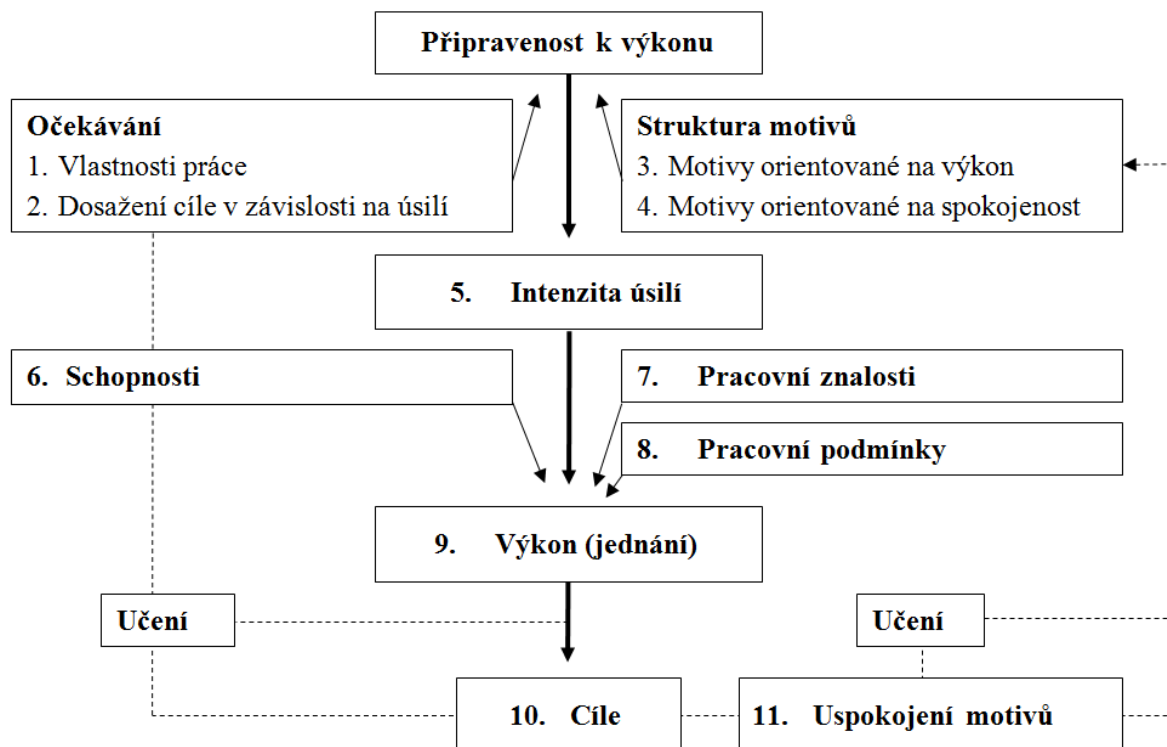
Pracovní chování ovlivňuje mnoho faktorů na straně jedince i na straně organizace, a ty jsou ve vzájemné interakci. Kociánová (2010) v této souvislosti specifikuje: kulturu a klima organizace, vlastní pracovní skupiny, systém řízení a vedení pracovníků, zejména ovlivňování jejich pracovní ochoty a pracovní spokojenosti.

Dvořáková (2007) upozorňuje, že pro praktické uplatnění poznatků teorie motivace k práci je důležité zjišťování příčin, které jsou hybnými silami pracovní aktivity lidí, přičemž dodává, že kvalita a intenzita pracovního výkonu je ovlivněna dvěma složkami, které regulují lidské chování:

- **vnitřní podněty** (vnitřní motivátory pracovních potřeb),
- **vnější pobídky** (vnější bezprostřední stimuly).

Tyto motivační póly mohou působit buď v souladu, nebo naopak rozporně. Ovlivnění jednání potřebným směrem je možné vytvořením algoritmu jednání za pomoci soustavy nástrojů řízení, které bude respektovat následující schéma vztahů (Obrázek 9).

Obrázek 9 Schéma vlivu determinantů na pracovní výkon



Poznámky: 1 – 5 Chtít, 6 – 8 Umět.

Zdroj: Dvořáková (2007); vlastní zpracování

Ze vzájemného vztahu faktorů na předchozím obrázku (Obrázek 9) vyplývá, že ochota a připravenost k výkonu může ovlivnit rozhodujícím způsobem pouze intenzitu úsilí (snahu) pracovníka. K tomu, aby se proměnila v efektivní výsledek (výkon požadované kvality) je třeba do procesu dále zapojit faktory pracovních schopností a znalostí i faktory pracovního prostředí, tzn. pracovní podmínky. Dvořáková (2007) k tomu dále dodává, že faktory 1 až 5 jsou přímo závislé na přístupu zaměstnance (chtít“) a považuje je za vhodný objekt stimulace k práci. Faktory 6 až 8 vyjadřují skutečnost „umět, znát“ a jsou předmětem vzdělávacích a rozvojových programů, přičemž i zde může proces motivace sehrát významnou roli.

3.5.2 Řízení pracovního výkonu

„Dovednost vést lidi a motivovat je, má zvláštní význam, protože je předpokladem efektivního řízení.“ (Bělohlávek, 2012)

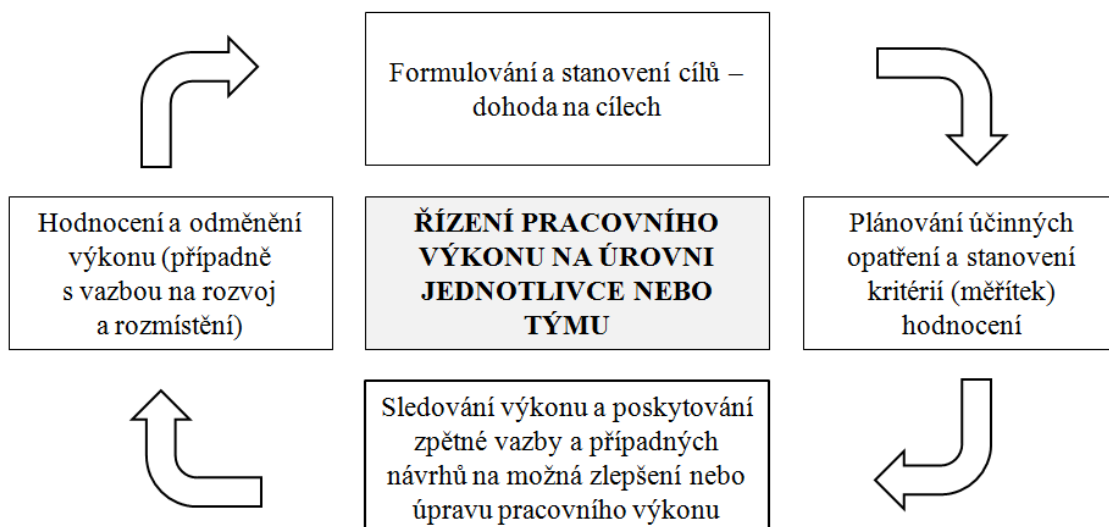
Řízení pracovního výkonu lze definovat jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů (Armstrong, 2007). Koubek (2007) uvádí, že řízení pracovního výkonu představuje integrovaný přístup založený na dohodě mezi nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu, kdy dochází k provázání pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje, hodnocení a odměňování pracovníka a dodává, že se zvyšuje participace pracovníka na řízení.

Princip integrovaného přístupu podle Dvořákové (2007) spočívá ve spojení: *stanovení pracovních úkolů a hodnocení, způsobů organizace práce, odměňování a rozvoje pracovních kompetencí*. Armstrong (2005) k integrovanému přístupu uvádí, že jednou z jeho složek je spojení potřeb jedinců s potřebami podniku, což se podle mého názoru opětovně pojí s motivací pracovníků.

Řízení pracovního výkonu je jednou ze základních náplní činností i odpovědností liniových manažerů (Dvořáková, 2007), přičemž Tureckiová (2004) uvádí, že firma může prostřednictvím svých manažerů a jejich řídicích aktivit působit na všechny proměnné (motivace, schopnosti a pracovní podmínky), které významně ovlivňují výkon a výkonnost zaměstnanců a doplňuje, že všechny uvedené proměnné by manažeři měli následně brát v potaz i při hodnocení pracovního výkonu pracovníků.

Tureckiová (2004) dále uvádí, že proces řízení pracovního výkonu má cyklický charakter, který lze znázornit následujícím schématem (Obrázek 10).

Obrázek 10 Schéma cyklu řízení pracovního výkonu



Zdroj: Tureckiová (2004)

Koubek (2007) k řízení pracovního výkonu dodává, že jeho součástí je „*motivující vedení a neustálá komunikace.*“ Kociánová (2010) pak klade důraz na správné stanovení cílů, kdy spoluúčast pracovníků na stanovování vlastních cílů je rozhodující pro jejich přijetí za své. Každý cíl by pak měl reflektovat principy SMART či KARAT.

Moderní řízení zdůrazňuje potřebu vytvářet pracovní úkoly, resp. pracovní místa „na míru“ schopnostem a preferencím každého pracovníka, respektujíc tak individuální rozmanitost lidí. Proto jsou podle Koubka (2007) přesně definovaná pracovní místa nahrazována systémem „*flexibilněji chápaných rolí s volněji definovanými profily, specifikovanými s ohledem na situaci a profil konkrétního pracovníka s tím, že do práce je třeba vkládat maximální množství prvků zvyšujících motivaci pracovníka.*“ Následně je třeba zabezpečit průběžné poskytování zpětné vazby na pracovní výkon.

3.5.3 Vztah mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace

Podle Armstronga (2015) bylo uskutečněno velké množství výzkumů, které prokázaly, že uplatňováním určitých postupů v řízení lidských zdrojů má pozitivní dopad na výkon organizace. Jedním z takových autorů je Guest (1997), který uvedl: „*Předpokládá se, že ‚vhodné‘ postupy v řízení lidských zdrojů zapůsobí na motivaci zaměstnanců.*“ Dále Bowen a Ostroffová (2004) vyslovili předpoklad: „*vztah mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace bude pravděpodobně silnější, pokud bude uplatněn ‚silný‘ systém řízení lidských zdrojů, který se vyznačuje vysokou mírou osobitosti, soudržnosti a souhlasu.*“ Některé z dalších výzkumů shrnuje následující tabulka (Tabulka 2).

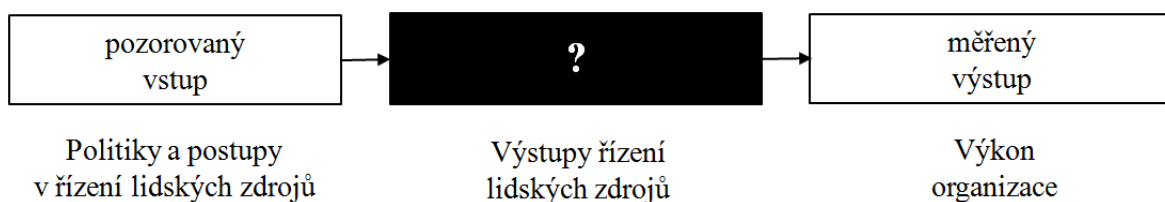
Tabulka 2 Výzkum o vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace

Badatel (é)	Metodika	Výsledky
Guest a kol. (2000)	Analýza výsledků šetření Workplace Employee Relations Survey z roku 1998 se týkalo zhruba 2 000 pracovišť a představovalo názory asi 28 000 zaměstnanců.	Byl zaznamenán silný vztah mezi řízením lidských zdrojů na straně jedné a postoji zaměstnanců a výkonem pracoviště na straně druhé.
Thompson (2002)	Studie týkající se vlivu postupů vysoce výkonné práce (týmová práce, hodnocení zaměstnanců, rotace práce, širokopásmové mzdové struktury, sdílení informací o organizaci) v prostředí britských organizací z oblasti letectví.	Počet uplatňovaných postupů vysoce výkonné práce a podíl zaměstnanců, u nichž byly tyto postupy uplatněny, byly zaznamenány jako klíčové faktory, které odlišovaly úspěšnější a méně úspěšné organizace.
Purcell a kol. (2003)	Longitudinální studie 12 organizací provedená University of Bath s cílem zjistit, jaký vliv má řízení lidí na výkon organizace.	Nejúspěšnější organizace měly něco jako „velkou ideu“. Tyto organizace měly jasnou vizi a soubor vzájemně propojených hodnot, které se týkaly udržování výkonu a flexibility. Byly zaznamenány jasné důkazy o vztahu mezi pozitivními postoji k politikám a postupům v řízení lidských zdrojů, úrovni spokojenosti, motivace a oddanosti na straně jedné a pracovním výkonem na straně druhé. Uskutečňování politik a postupů (nikoli jejich počet) v řízení lidských zdrojů je důležitým aspektem propojování řízení lidí a výkonu.
Birdi a kol. (2008)	Longitudinální výzkum, který realizoval Institute of Work Psychology, University of Sheffield v rámci 308 organizací po dobu více než 22 let s cílem určit vliv různých postupů v řízení lidských zdrojů a výrobních postupů na produktivitu organizace.	Bylo zjištěno, že posilování pravomocí (obohacování práce) vedlo ke zvýšení přidané hodnoty na zaměstnance téměř o 7 %, zatímco extenzivní vzdělávání vedlo ke zvýšení přidané hodnoty na zaměstnance o 6 %. V případě postupů jako týmová práce, komplexní řízení kvality nebo <i>just-in-time</i> nebyl zaznamenán podstatný vliv na produktivitu.

Zdroj: Armstrong (2015)

Přesto současní autoři s odkazem dosavadní studie upozorňují, že ve vztahu řízení lidských zdrojů a výkonem organizace stále existují jisté otazníky a to díky „kauzálním nejednoznačnostem“ a „kontingenčním faktorům“, proto se tento vztah často vysvětluje prostřednictvím takzvané „černé skříňky“ (Wagnerová, 2008; Armstrong, 2015) viz Obrázek 11.

Obrázek 11 Černá skříňka ve vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace



Zdroj: Armstrong (2015)

4 Praktická část

4.1 Charakteristika Taboo, a.s.

Historie

Historie organizace Taboo, a. s. sahá do první poloviny předminulého století. První ruční výroba tamních výrobků byla zahájena v roce 1812 v jednom opuštěném historickém objektu ve středních Čechách. Strojní výroba byla zahájena až v roce 1896. Novodobá historie Taboo, a. s. se však datuje až od roku 1992, kdy československá federální vláda oznámila svůj záměr privatizovat velké státní podniky. Zájem všech hlavních mezinárodních společností byl vysoký proto, že tento typ průmyslu byl jednak v dobrém stavu a dále proto, že bylo možné spoléhat na místní zavedené značky a zdejší odborníky. V Čechách tak vznikla akciová společnost Taboo, a. s., jejímž majoritním podílníkem je nadnárodní společnost Taboo International (dále jen „Taboo intl.“).

Lidé, procesy

Taboo, a. s. zaměstnává přibližně 1000 pracovníků, přičemž dalších 300 pracovníků pracuje ve výrobním závodě nebo v obchodním oddělení jako tzv. agenturní zaměstnanci. Společnost kombinuje prvky štábní organizační struktury s maticovou strukturou uplatňovanou zejména při krátkodobých projektech. Organizace se jako celek skládá z následujících útvarů: marketing, obchod, vnější vztahy, právní, personální, finance. Za výrobní závod je to pak oddělení dodavatelského řetězce, projekční inženýring, oddělení kvality, oddělení údržby a samozřejmě výrobní oddělení sestávající z šesti výrobních jednotek. Výroba produktů musí splňovat předpisy platné pro výrobu potravinářských výrobků.

Společnost má nastavené procesy v mnoha oblastech svého působení a to jednak na základě interních směrnic, tak vnějších předpisů či certifikátů. Mezi ně patří zejména: audit ISO, interní audit, externí audit, interní prověrky jakosti kvality a interní reportování jakosti. Společnost má vlastní oddělení Interní kontroly. Nejen procesy, ale i kultura společnosti se opírá o tzv. vnitropodnikový kodex chování, na který společnost klade velký důraz.

Současná situace

Pro ekonomický provoz výrobního podniku je klíčový rovněž vývoz výrobků do mnoha zemí celého světa, včetně na kvalitu náročného Japonska, který vytěžuje kapacitu výrobního závodu z více než 50 %. Díky technologickému rozvoji výrobního závodu totiž

patří Taboo k nejúspěšnějším továrnám Taboo intl. v EU. V rámci výrobních investic došlo v roce 2016 k instalaci moderní technologie za účelem vlastního zpracování klíčové výrobní suroviny s cílem zbavit se závislosti na dodávkách z jiného závodu Taboo intl. Velká pozornost je věnována také optimalizaci výrobních a plánovacích procesů za účelem zvýšení flexibility a rychlosti dodávky zboží do více než 60 trhů po celém světě.

Organizace prošla v minulých letech organizačními změnami, kdy služby oddělení dodavatelského řetězce a projekčního inženýringu byly částečně přesunuty do zahraničí - do centra sdílených služeb. To se samozřejmě dotklo stávající organizační struktury, přičemž podmínky, kterými společnost prošla a stále prochází, lze označit za dynamické, proto je třeba vysoké míry adaptability jednak těchto oddělení, tak samozřejmě jejich zaměstnanců a to včetně vedoucích pracovníků, kteří musí hledat způsoby řešení vzniklých situací. Tato dvě oddělení jsou předmětem dotazníkového šetření.

Taboo, a. s. dosahuje, navzdory silné konkurenci, velmi dobrých finančních výsledků. Následující tabulka (Tabulka 3) obsahuje na základě finančních výsledků za roky 2014 až 2016 přehled vývoje jednotlivých finančních ukazatelů.

Tabulka 3 Poměrová analýza

		2014	2015	2016
Rentabilita	ROA	0,13	0,23	0,22
	ROE	0,28	0,29	0,33
	ROC	0,21	0,19	0,33
	ROI	0,10	0,18	0,17
	ROS	0,17	0,16	0,25
Likvidita	Běžná	1,33	2,06	1,65
	Pohotová	1,18	1,99	1,60
	Okamžitá	0,37	1,01	1,09
Zadluženost	Celková	0,64	0,37	0,46
	Vlastního kapitálu	175,63	59,39	83,82
	Koeficient samofinancování	0,36	0,63	0,54
Aktivita	Doba obratu aktiv	617,72	319,46	513,36
	Doba obratu závazků	393,61	119,03	234,09
	Doba obratu zásob	59,61	8,42	13,25
	Obrat závazků	396,14	114,77	227,85
	Obrat zásob	59,61	8,42	13,25

Zdroj: vlastní zpracování

V porovnání s předchozími lety se organizaci podařilo v roce 2016 zlepšit výkonnost v celé řadě ekonomických parametrů.

Zdroje a kompetence

Taboo má řadu konkrétních konkurenčních výhod. Mezi nejvýznamnější patří dominantní podíl na českém trhu, solidní vztahy jak s dodavateli tak odběrateli a nastavené marketingové komunikační kanály. Dalšími přednostmi jsou kvalita výrobků, flexibilita, výše nákladů na tisíc vyrobených kusů výrobků, kapitálové zdroje, dále důvěra většiny zájmových skupin, tradice výrobního závodu a jeho geografické umístění. V neposlední řadě to jsou kvalifikovaní zaměstnanci. Díky revoluční technologické novince, kterou Taboo v roce 2017 uvedla na český trh, je její nespornou výhodou také inovativnost.

Cíle a hodnoty

Společnost Taboo, a. s. se řídí následujícími cíli a hodnotami - být nadále lídrem na trhu ČR, učinit Taboo jednou z nejvýkonnějších v rámci Taboo intl., splnit očekávání spotřebitelů prostřednictvím nabídky inovativních výrobků té nejvyšší možné kvality, pokračovat v dlouholeté tradici na českém trhu a být odpovědným výrobcem a zaměstnavatelem.

Top Employer ČR

Taboo byla již poněkoličtáté za sebou udělena certifikace Top Employer v ČR, viz obrázek (Obrázek 12). Taboo to vnímá jako důkaz, že patří k nejlepším zaměstnavatelům, kteří dokážou pro své pracovníky vytvořit příjemné a produktivní pracovní prostředí.

Obrázek 12 Získané ocenění



Zdroj: Interní zdroje Taboo, a. s.; vlastní zpracování

Vítězné společnosti, které toto ocenění získají, se vyznačují vysokou mírou motivovanosti, důvěryhodným vedením, kulturou vysoké výkonnosti a dobrou pověstí zaměstnavatele.

4.2 Motivace a oblast odměňování a péče o zaměstnance

Motivované pracovníky a efektivní řízení lidských zdrojů řadí Taboo mezi klíčové faktory svého úspěchu. K podpoře motivace pracovníků využívá organizace celou škálu motivačních prvků, jakými je systém odměňování, dále řada zaměstnaneckých peněžních i nepeněžních výhod a také ocenění a dále možnost osobního rozvoje. Odpovědnost za nakládání s touto paletou nástrojů však organizace klade na nadřízené pracovníků.

Současný program odměňování, ocenění, benefitů a rozvoje

Program odměňování - umožňuje definovat relativní hodnotu každé pozice, odměnit každého zaměstnance podle dosažených výsledků, přičemž reflektuje odměňování pracovníků na srovnatelných pozicích na pracovním trhu. Výše mzdy pracovníků Taboo je na úrovni 75 % průměrné mzdy srovnatelné pozice na pracovním trhu.

Mzdové rozpětí - každý pracovník Taboo je zařazen do určité platové třídy, která odpovídá pracovní pozici, délce praxe a dosavadnímu pracovnímu výkonu. V rámci každé platové třídy je nastaveno mzdové rozpětí (80 % až 120 %), ve kterém se pohybuje výše mzdy. Mzda se upravuje jednou ročně k 1. březnu daného roku v závislosti na výsledku hodnocení pracovního výkonu za rok předcházející.

Variabilní a další složky mzdy - variabilní složku mzdy organizace využívá omezeně a to na pozicích, kde ji lze dostatečně prokazatelným způsobem navázat na výkon pracovníka.

Program zvláštních ocenění - účelem programu zvláštních ocenění je odměnit pracovníka za výjimečný výkon. Ve společnosti Taboo, a. s. jsou používány 3 kategorie ocenění:

- ocenění “ABCD” např. za mimořádný přínos, dočasný zástup, dlouhodobé pracovní vytížení, peněžitá odměna do 8 000,- Kč;
- ocenění za znamenitý výkon “REA” jako odměna výjimečných jednotlivců nebo týmů, peněžitá odměna do výše 14 % hrubé roční mzdy oceněného;
- ocenění prezidenta “PA” je ocenění uplatňované k odměnění výjimečných jednotlivců a týmů, kteří dosáhli vynikajících výsledků s výrazným přínosem pro strategické priority Taboo, a. s., peněžitá odměna do výše 25 % hrubé roční mzdy oceněného.

Příspěvek na dovolenou - pracovníci mají nárok na příspěvek na zimní a letní dovolenou na podporu regenerace fyzických i duševních sil. Příspěvek na letní dovolenou činí 60 % hrubé měsíční mzdy a příspěvek na zimní dovolenou činí 100 % hrubé měsíční mzdy.

Vyrovňovací příspěvek při pracovní neschopnosti / sick days - Taboo hradí pracovníkům při jejich pracovní neschopnosti příspěvek, který částečně vyrovnává rozdíl mezi jejich průměrnou mzdou a náhradou mzdy dle Zákoníku práce a to až za 43 pracovních dní v daném kalendářním roce. Zaměstnanec má kromě toho možnost čerpat tzv. „sick days“ a to v celkovém počtu až čtyř dnů ročně, tzn. vzít si placené volno za účelem rekonvalescence.

Odměna při pracovních výročích - pracovníkům přísluší odměna podle odpracovaných let v rozpětí od 6 000 Kč (za 10 let) až po 16 500 Kč (za 35 let); za každých dalších 5 let práce u zaměstnavatele náleží pracovníkovi odměna 20 000 Kč.

Příspěvky na penzijní pojištění - pracovníci mají nárok na pravidelný příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění.

Péče o zaměstnance

Práce zaměstnanců je oceňována nejenom prostřednictvím mzdových prostředků a dalších odměn, ale i prostřednictvím péče o zaměstnance.

Program zdraví - Taboo, a. s. ve spolupráci s Edenred CZ s.r.o. poskytuje svým pracovníkům poukázky v hodnotě několika tisíc Kč, které mohou uplatnit za čerpání kulturních nebo sportovních aktivit či jako příspěvek na dovolenou. Organizace finančně také podporuje volnočasové sportovní aktivity, jež jsou pořádány na podnět jejich pracovníků.

Stravování pracovníků – pracovníci mají nárok na teplé jídlo v průběhu jedné pracovní směny formou závodního stravování, přičemž 55 % ceny hlavního jídla hradí zaměstnavatel. Pracovníci mají zdarma tyto nápoje: stolní vodu, sodu, čaj, kávu.

Životní pojištění – pracovníci v hlavním pracovním poměru jsou pojištěni na částku 14 násobku měsíční hrubé mzdy.

Úrazové pojištění - pracovníci v hlavním pracovním poměru mají uzavřeno nad rámec zákonem stanoveného zákonného pojištění také úrazové pojištění pro případ trvalých následků úrazu. Toto pojištění je platné 24 hodin denně bez územního omezení.

Rozvoj zaměstnanců - organizace podporuje rozvoj svých pracovníků pomocí rozvojových a školicích programů. Pracovník je ovšem na druhou stranu povinen účastnit se programů, které jsou potřebné pro udržení a obnovení jeho pracovní kvalifikace.

Relokace - Taboo intl. využívá dovednosti a zkušenosti pracovníků svých poboček, jednak aby si zajistila potřebné lidské zdroje na příslušném trhu, jenž tam nemusí být dostupné, dále tím pracovníkům umožňuje jejich další osobní rozvoj. V takovém případě má pracovník nárok na peněžní podporu i další služby usnadňující změnu bydliště jemu, příp. i jeho rodině.

Sociální výpomoc - Taboo, a. s. nabízí sociální výpomoc svým pracovníkům v mimořádně závažných případech. V praxi se jedná například o pomoc při škodách způsobených povodněmi.

Bezpečnost práce - na bezpečnost práce klade organizace mimořádnou pozornost, proto je výsledkem jedna z nejnižších úrazovostí v rámci Taboo intl.

Další zaměstnanecké výhody - jako další zaměstnanecké benefity lze uvést *jeden týden dovolené navíc* (nad zákonem stanovený počet), *nadstandardní zdravotní péči* ve zdravotním středisku, dále využití *přenosných počítačů, mobilních telefonů* nebo *služebních vozů* i pro soukromé účely. Jako benefit lze jistě také označit *flexibilní pracovní dobu* (doba povinné přítomnosti na pracovišti je od 09:00 hod. do 15:00 hod.) nebo tzv. *home office*, který lze využít až pětkrát do měsíce.

4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Ve společnosti Taboo, a. s. bylo provedeno dotazníkové šetření s cílem zjistit, jaké hygienické a motivační faktory jsou v organizaci uplatňovány. Dotazník obsahoval celkem 27 otázek. Otázky byly rozděleny do čtyř základních skupin - otázky zaměřené na hygienické faktory, otázky zaměřené motivační faktory, dále doplňující otázky a na závěr otázky identifikační. Z celkového počtu 65 respondentů jich řádně vyplněný dotazník odevzdalo 41 respondentů, návratnost tedy činila 63 %.

Zkoumané hygienické faktory (dissatisfactory) byly následující:

- pracovní podmínky;
- politika (kultura) organizace, administrativní procesy;
- vztahy na pracovišti,
- odborná kompetence nadřízeného;
- mzda a odměňování;
- status pracovní pozice;
- pracovní jistota;
- osobní život (a vliv práce na něj).

Zkoumané motivační faktory (satisfactory) byly následující:

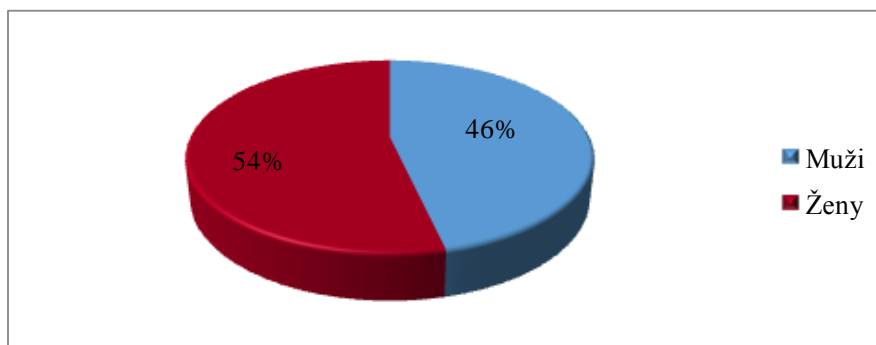
- práce samotná, její náplň;
- odpovědnost (pravomoci);
- úspěch (dosažení cíle);
- uznání za práci;
- možnost kariérního růstu;
- možnost osobního růstu.

Každá z uvedených podskupin obou faktorů pak byla zkoumána na základě jedné až tří otázek. Pořadí otázek bylo v dotazníku uspořádáno tak, aby jednotlivé otázky, navzdory výše uvedené struktuře, na sebe vhodně navazovaly. Vzor dotazníku je v příloze (Příloha 1). Vyhodnocení dotazníkového šetření pak opět respektuje výše uvedenou strukturu faktorů. Získané empirické výsledky uvedené v následujících kapitolách jsou podrobně analyzovány, graficky znázorněny a zhodnoceny. Výběrový soubor představuje uvedených 41 dotazníků, které jsou pro procentuální vyjádření chápány jako 100 %.

4.3.1 Vyhodnocení identifikačních otázek

Identifikační otázky napomáhají k analýze struktury pracovníků a to na základě určení pohlaví, věku, délky pracovního poměru u organizace a pracovní pozice.

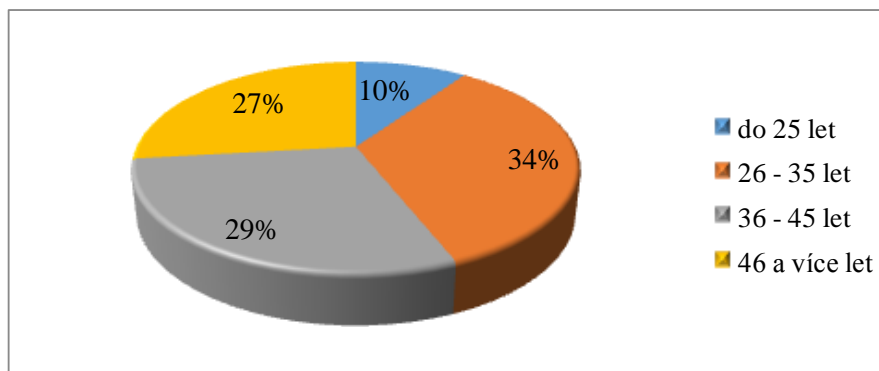
Graf 1 Rozčlenění respondentů z hlediska pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné z Grafu 1, dotazníkového šetření se zúčastnilo více žen, a to počtem 22 žen, tedy 54 %. Respondentů mužského pohlaví bylo 19, tedy 46 %. Lze konstatovat, že poměr respondentů z hlediska pohlaví je přibližně vyrovnaný.

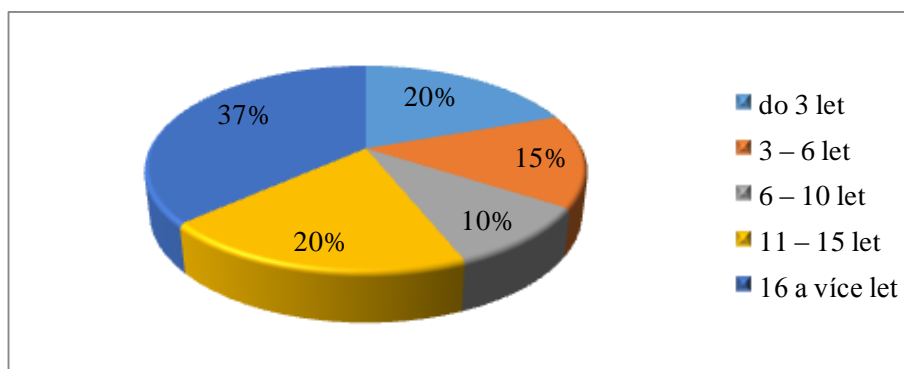
Graf 2 Rozčlenění respondentů podle věkového hlediska



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2 ukazuje, že nejpočetnější skupinou respondentů z hlediska věku je skupina 26 - 35 let, která tvoří 34 %. S rostoucím věkem pak zastoupení v dalších dvou skupinách mírně klesá, kdy skupina 36 - 45 let tvoří 29 % a skupina 46 a více let tvoří 27 %. Zastoupení ve skupině do 25 let je pouze 10 %, nicméně tato skupina je zároveň proporcionálně nejmenší. Můžeme říci, že organizace má relativně rovnoměrné zastoupení ve všech věkových skupinách, což mj. koresponduje s tzv. diverzitou (různorodostí), o kterou organizace usiluje.

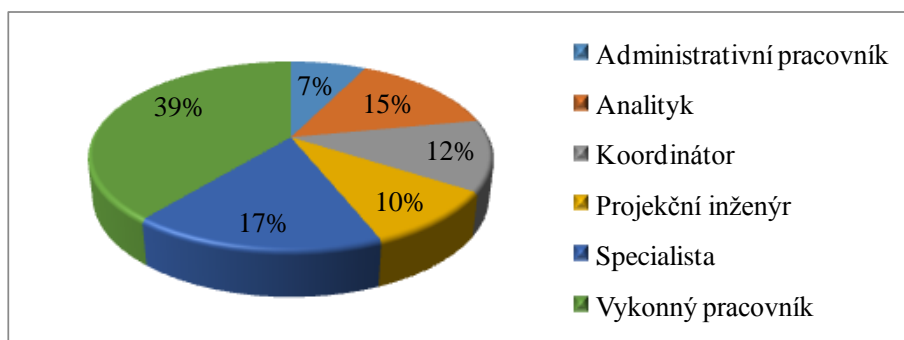
Graf 3 Rozčlenění respondentů podle délky pracovního poměru



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce respondentů pracuje v organizaci 16 a více let (37 %), viz graf Graf 3. Druhou nejvyšší hodnotu s 20 % dosahuje skupina do 3 let, dále skupina 11 - 15 let. Skupina 3 - 6 let tvoří 15 %. Za povšimnutí stojí skupina s rozmezím 6 - 10 let, ve které je zaznamenán propad, jelikož je zde nejnižší počet respondentů – pouhých 10 %. Důvodem může být náročnost a pracovní vytížení, kterému ne všichni pracovníci jsou schopni dlouhodobě dostát. Z výsledků nicméně vyplývá, že pracovníci jsou k organizaci loajální, nejspíše jsou zde spokojeni a organizace si dokáže udržet zkušené a kvalifikované pracovníky.

Graf 4 Rozčlenění respondentů podle jejich pracovního zařazení



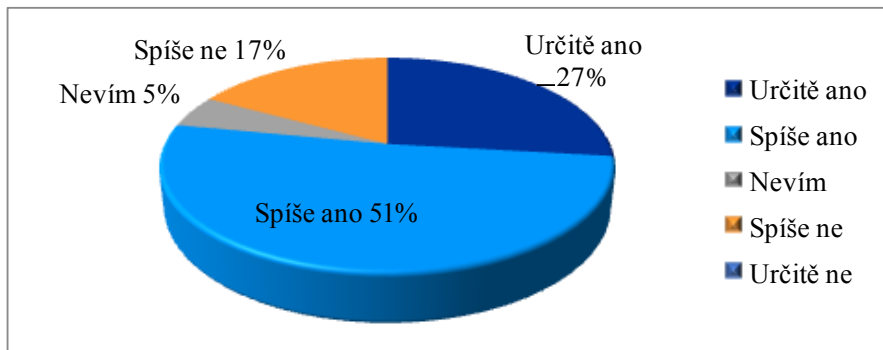
Zdroj: vlastní zpracování

Jak ukazuje Graf 4, z hlediska pracovního zařazení je nejdominantnější skupinou pozice Výkonného pracovníka (Executive), která je zastoupena z 39 %. Další poměrně početnou skupinou je pozice Specialisty, která tvoří 17 %, dále je to pozice Analytika s 15 %, následovaná pozicí Koordinátora (12 %) a Projekčními inženýry (10 %), přičemž nejnižší zastoupení mají se 7 % Administrativní pracovníci. Největší zastoupení pozice Výkonných pracovníků je logické a odpovídá potřebě organizace z pohledu zajištění nezbytné administrativní exekutivy. Ostatní rozčlenění pracovních pozic odpovídá aktuálním organizačním požadavkům Taboo, a. s.

4.3.2 Vyhodnocení hygienických faktorů

V následující části jsou vyhodnoceny otázky z kategorie hygienických faktorů.

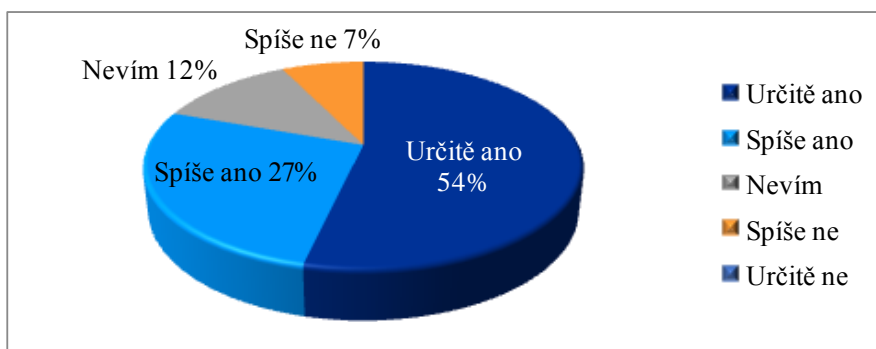
Graf 5 Celková spokojenost s prací v organizaci



Zdroj: vlastní zpracování

Úvodní otázka, která měla za cíl pozvolna uvést respondenta do problematiky, nebyla přímo spjata s konkrétní oblastí z kategorie hygienických faktorů, nicméně již odpověď na ni odráží do jisté míry celkové naplnění, příp. nenaplnění obou ze sledovaných faktorů v organizaci. V zaměstnání totiž trávíme značnou část ze svého života, je proto velmi důležité, abychom zde byli z tohoto pohledu spokojeni. Taboo, a. s. poskytuje svým pracovníkům velmi dobré podmínky a to se odráží na jejich spokojenosti. Jak ukazuje Graf 5, 78 % respondentů odpovědělo kladně. Dva respondenti si nejsou jisti svým postojem a sedm dotazovaných se vyjádřilo odpovědí spíše ne.

Graf 6 Hrdost na práci v organizaci

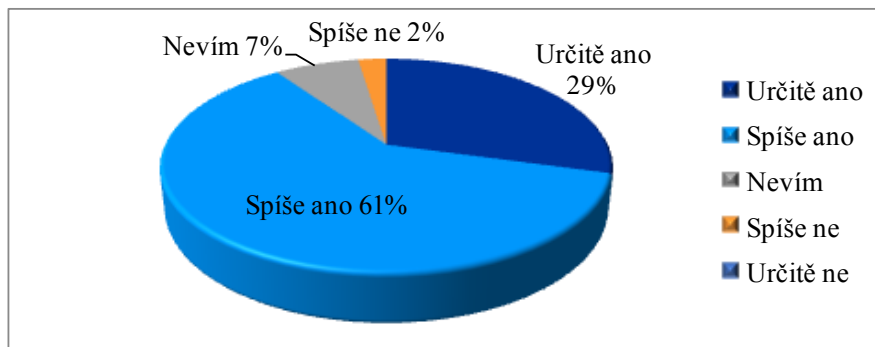


Zdroj: vlastní zpracování

Kromě celkové spokojenosti byl dán pracovníkům prostor k vyjádření pocitu hrdosti ke skutečnosti, že pracují pro Taboo, a. s. Z kategorie dissatisfaktorů tato otázka reflektuje status pracovní pozice, což koreponduje s pověstí organizace. Z Grafu 6 vyplývá, že celkově je 81 % pracovníků na tuto skutečnost hrdých, pět pracovníků si není jisto

odpovědi (12 %) a tři zvolili odpověď spíše ne (7 %). Váhavost či negativní odpověď lze přičíst charakteru výrobků organizace.

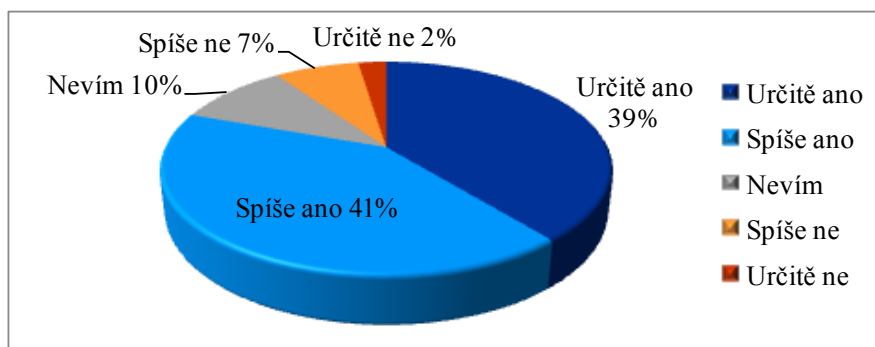
Graf 7 Přiměřenost pracovních podmínek



Zdroj: vlastní zpracování

Taboo, a. s. pečuje o to, aby pracovní podmínky zaměstnancům patřičně vyhovovaly při vykonávání jejich pracovních činností. Tato skutečnost je zřejmá ve výsledku šetření, jak ukazuje Graf 7, kde se 90 % respondentů vyjádřilo k pracovním podmínkám kladně.

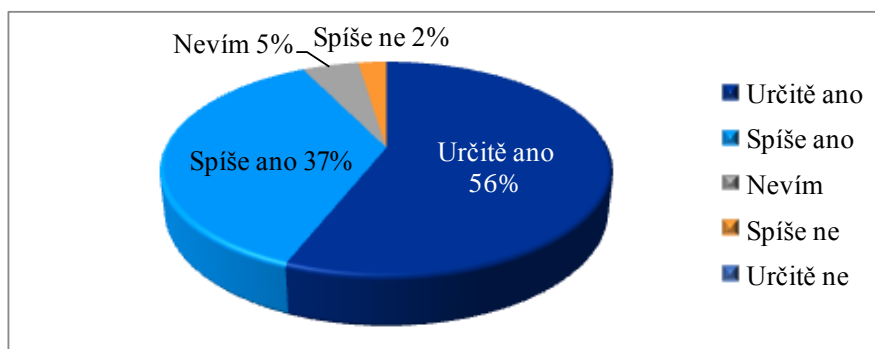
Graf 8 Prostředí podporující individuální rozdíly mezi pracovníky



Zdroj: vlastní zpracování

Organizace usiluje velkou měrou o různorodost svých pracovníků (diverzitu) v očekávání, že pestrost názorů, přístupů či zkušeností, jejichž zdrojem jsou právě odlišní pracovníci, se projeví jejich vzájemným obohacováním či inovativností při jejich práci. Že se jí to daří, svědčí odpovědi na tuto otázku, jak ukazuje Graf 8, kde celých 80 % respondentů tuto firemní kulturu potvrzuje. Váhavost respondentů (10 %) či negativní odpovědi (9 %) ukazují, že tato kultura ještě neprostoupila organizaci zcela. Výsledek však lze i tak považovat za velmi dobrý, jak bylo zjištěno při zúčastněném pozorování, kde se ukázalo, že pracovníci respektují sebe navzájem převážně přirozeným způsobem.

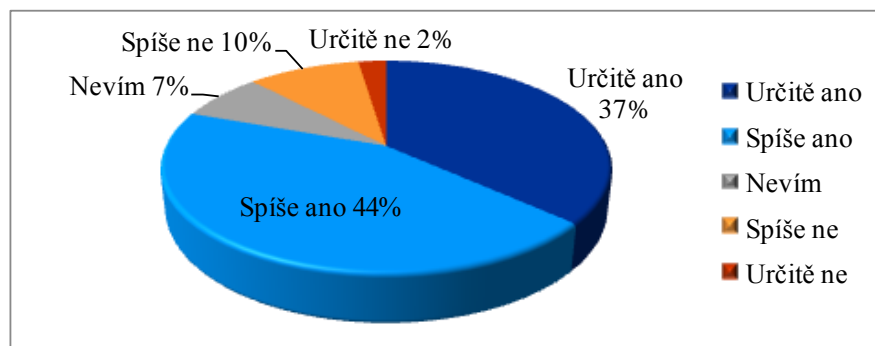
Graf 9 Informovanost pracovníků týkající se dění v organizaci



Zdroj: vlastní zpracování

Spokojenost pracovníků s informovaností ohledně dění v organizaci vyjádřilo vysoké procento respondentů - celkem 93 %. Organizace se snaží dostát nejen své zákonné povinnosti informovat pracovníky o aktuální situaci a svých plánech, ale činí tak i proto, aby poskytovala pracovníkům zpětnou vazbu o celkových výsledcích výrobního závodu. Děje se tak nejenom na společných setkáních pracovníků za účasti nejvyššího vedení, ale i dalšími způsoby, jako je interní časopis nebo intranet ap. Výsledky viz Graf 9 tedy potvrzují, že Taboo je v tomto směru úspěšná.

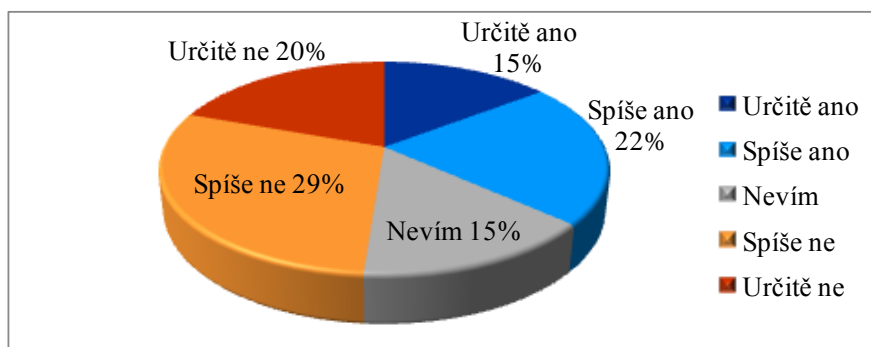
Graf 10 Otevřenost a upřímnost komunikace uvnitř organizace



Zdroj: vlastní zpracování

Jak ukazuje Graf 10, velká část pracovníků (81 %) považuje komunikaci uvnitř organizace za otevřenou a upřímnou. V minulosti tomu ne vždy tak bylo. Organizace si je jednak této skutečnosti vědoma, zároveň bere v potaz, že tato oblast souvisí s motivací a je dnes pracovníky hodnocena, jako velmi důležitá z pohledu korektního a odpovědného přístupu nejen k pracovníkům, ale i dodavatelům, zákazníkům atd., tedy z pohledu celkové sociální odpovědnosti. Tato oblast se také prolíná s další důležitou oblastí - pracovní jistota. Z tohoto důvodu se organizace snaží transparentně informovat pracovníky i o všech budoucích záměrech, a to včetně případných organizačních změn.

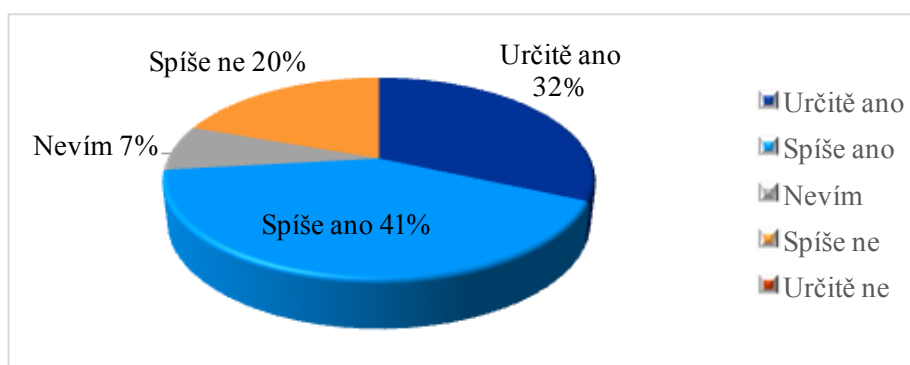
Graf 11 Jistota pracovního místa



Zdroj: vlastní zpracování

Z Grafu 11 je patrné, že v případě hygienického faktoru - jistoty pracovního místa panuje mezi pracovníky značná nejistota - zažívá ji téměř polovina pracovníků (49%). Negativní odpovědi byly zaznamenány navzdory skutečnosti, že 37 % pracovníků pracuje v Taboo 16 a více let. Nicméně v této souvislosti je třeba podotknout, že jen malá část pracovníků se v organizaci udrží po takto dlouhou dobu, což dokládá zřetelný propad počtu respondentů zaměstnaných u Taboo, a. s. v kategorii 6 - 10 let, jak je patrné v Grafu 3.

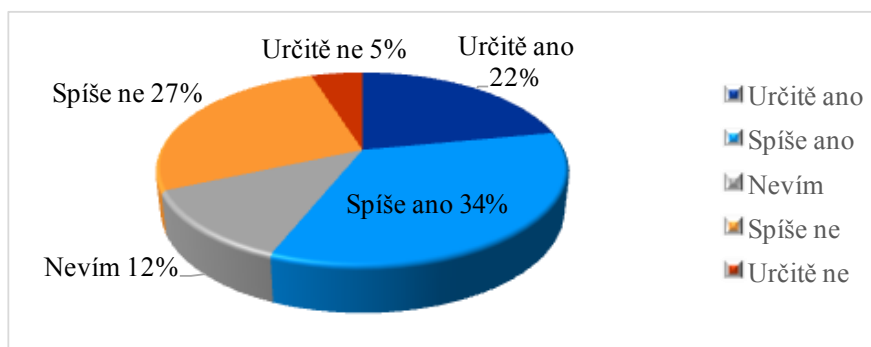
Graf 12 Respekt k přímému nadřízenému



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12 ukazuje, že většinový pohled pracovníků na přímé nadřízené je v organizaci převážně pozitivní, přičemž 73 % vyjádřilo respekt k přímému nadřízenému, kdy téměř třetina respondentů (32 %) se vyjádřila „určitě ano“. Negativní odpovědi (20 %), jak bylo zjištěno na základě zúčastněného pozorování, pak má za následek převážně nezkušenost nově dosazených věkově mladších nadřízených.

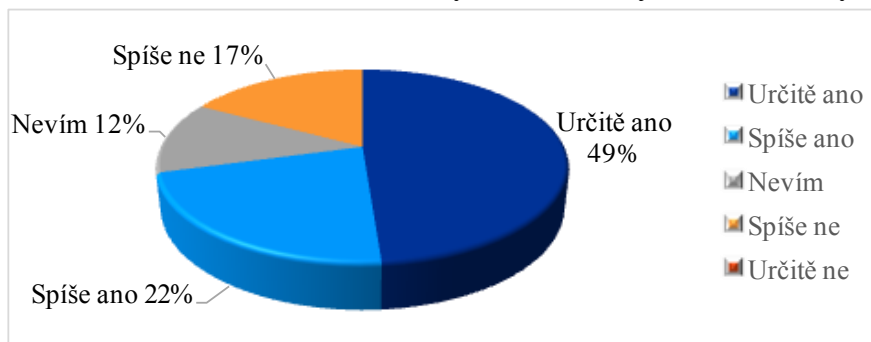
Graf 13 Pozitivní pracovní klima na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků šetření vyplývá, že jako pozitivní vnímá pracovní klima na pracovišti pouze nadpoloviční většina respondentů (56 %), viz Graf 13. Jako negativní jej pak vnímá téměř třetina respondentů (32 %). Tento výsledek velkou měrou odráží nedávné organizační změny, resp. dosud ne zcela vyjasněné odpovědnosti a dále jistou přetíženost pracovníků. Tento stav není pro organizaci nijak příznivý, jelikož podle Nového (1997) je pozitivní sociální pracovní klima podmínkou vysokého pracovního výkonu pracovníků.

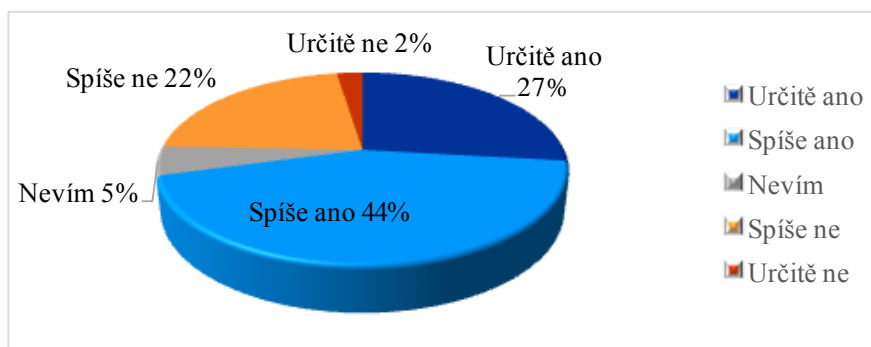
Graf 14 Srozumitelnost vazby hodnocení výkonu a odměny



Zdroj: vlastní zpracování

Téměř polovina respondentů (49 %) zcela rozumí způsobu, jak se promítá jejich pracovní výkon do jejich hodnocení (jedná se především o zkušené a dlouholeté zaměstnance), což je velmi vysoká hodnota, přičemž celkově se kladně vyjádřilo 71 % respondentů, což již tak povzbudivé není, když vezmeme v potaz důležitost tohoto vztahu. Respondentů, kteří váhají či nesouhlasí je celkem 29 %, viz Graf 14. Jedná se především pracovníky s relativně kratší dobou pracovního poměru. Na základě zúčastněného pozorování však lze konstatovat, že do negativních odpovědí se mohl částečně promítnout nesouhlas s ne zcela flexibilní vazbou mezi výkonem a odměnou pracovníka. V tomto směru je třeba uvést, že Taboo, a. s. v případě dotazované skupiny respondentů nepoužívá variabilní složku mzdy pro její obtížnou provázanost s výkonem.

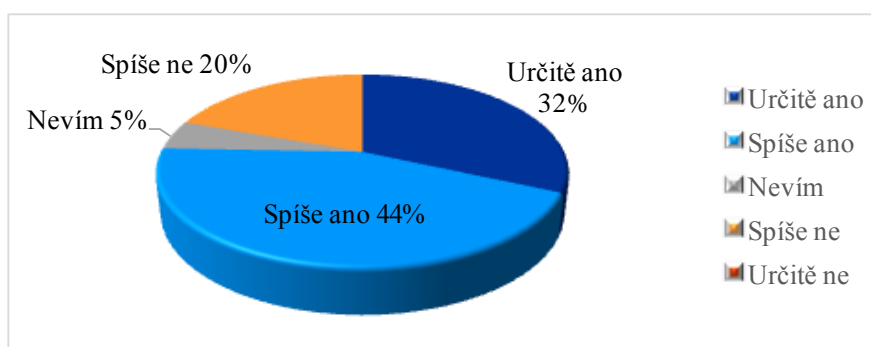
Graf 15 Spokojenost s platovým ohodnocením



Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo uvedeno, výše mezd pracovníků Taboo je na úrovni 75 % průměrné mzdy srovnatelných pozic na pracovním trhu ČR. Tomu do jisté míry odpovídají i výsledky šetření v Grafu 15, kdy 27 % respondentů vyjadřuje velkou spokojenost s výší mzdy a dalších 44 % pak uvádí „spíše ano“. Celkově je tedy se mzdou spokojeno 71 % pracovníků. Nutno podotknout, jak uvádí Forsyth (2009), že stávající plat je zřídka motivující. V tomto ohledu je dosažená hodnota solidním výsledkem umocněným skutečností, že mzdy pracovníků Taboo jsou v porovnání s pracovním trhem v této oblasti vyšší, než uvedených 75 %, jak se domnívá řada respondentů dle zúčastněného pozorování. Spokojenost se mzdou vyjadřují zejména pracovníci, jejichž pracovní poměr u společnosti je dlouhodobý.

Graf 16 Spokojenost se systémem odměňování, ocenění a benefitů

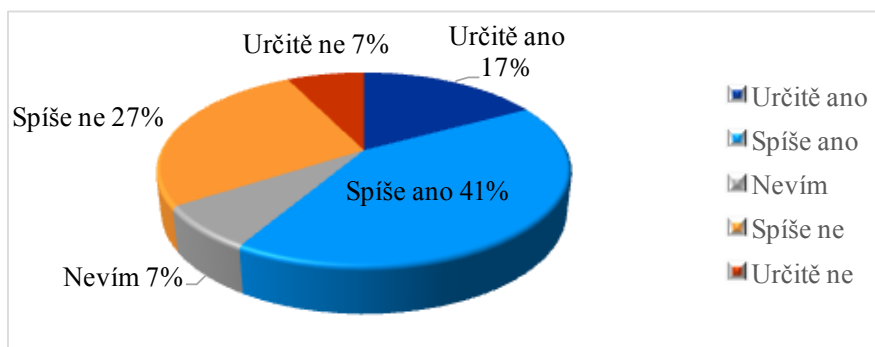


Zdroj: vlastní zpracování

Systém odměňování, ocenění a benefitů si nastavuje každá organizace sama, nicméně jak je uvedeno výše, Taboo, a. s. se v tomto směru poměřuje s postupy podobných společností na trhu a ne jinak tomu je i v případě zaměstnanenčských benefitů, které jsou nastaveny tak, aby byly minimálně na takové úrovni, jakou má většina srovnatelných konkurenčních společností. Cílem je spokojenost a loajalita jejich pracovníků. Jak je vidět na Grafu 16,

tuto skutečnost odráží také výsledky šetření, kde spokojenost vyjádřilo více než tři čtvrtiny respondentů, konkrétně 76 %. Pravděpodobně by tato hodnota mohla být ještě vyšší, snižuje ji však výše zmiňovaná nepružnost vazby mezi výkonem a odměnou pracovníka.

Graf 17 Rovnováha mezi pracovním a osobním životem



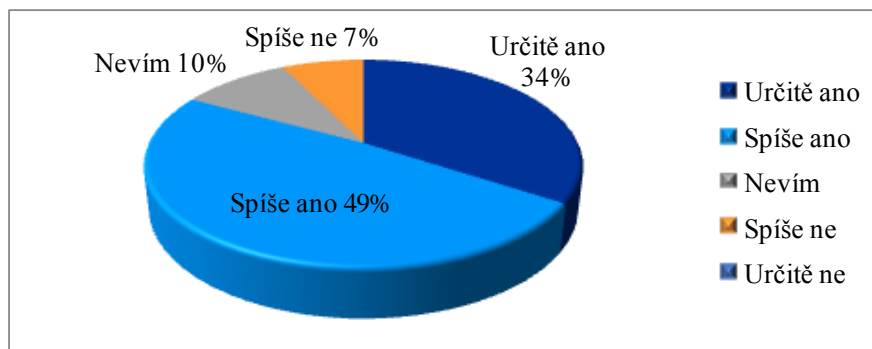
Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledku šetření vypývá, že pouze 58 % pracovníků je schopno si udržet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, jak ukazuje Graf 17. Více než celá třetina (34 %) pak na tuto otázku odpovídá nesouhlasně. Jistá přetíženost byla též vyjádřena v doplňující otevřené otázce č. 23. Tento výsledek může mj. korespondovat s relativně nízkou účastí v tomto dotazníkovém šetření. Nutno podotknout, že s ohledem na v minulosti prováděné průzkumy mínění zaměstnanců má tento výsledek trvale zhoršující se tendenci.

4.3.3 Vyhodnocení motivačních faktorů

V následující části jsou vyhodnoceny otázky z kategorie motivačních faktorů.

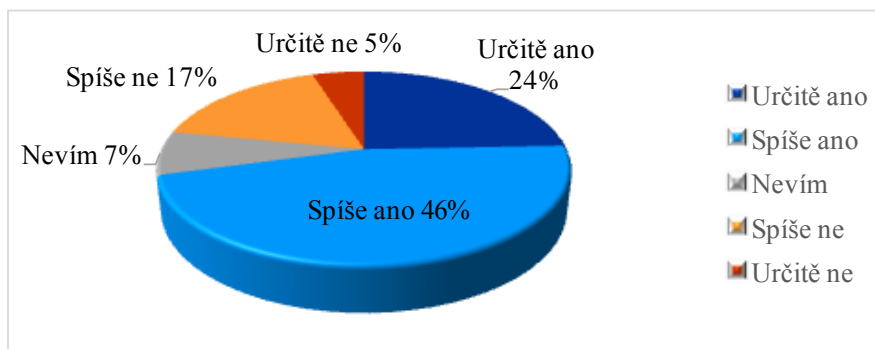
Graf 18 Náplň práce



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka zjišťuje spokojenost pracovníků s náplní jejich práce. Je zřejmé, že pracovník, který má svou práci rád, protože jej naplňuje, bude chtít v organizaci setrvat a tato spokojenost se pozitivně prolíná i do dalších oblastí, jako je např. inovativnost, osobní rozvoj či kariérní růst. Jak je vidět na Grafu 18 pocit naplnění z pracovní činnosti se dostavuje u 83 % pracovníků, přičemž třetina respondentů odpověděla “učitě ano“, dále 10 % pracovníků váhalo s odpovědí a 7 % pak odpovělo spíše ne.

Graf 19 Odpovědnost

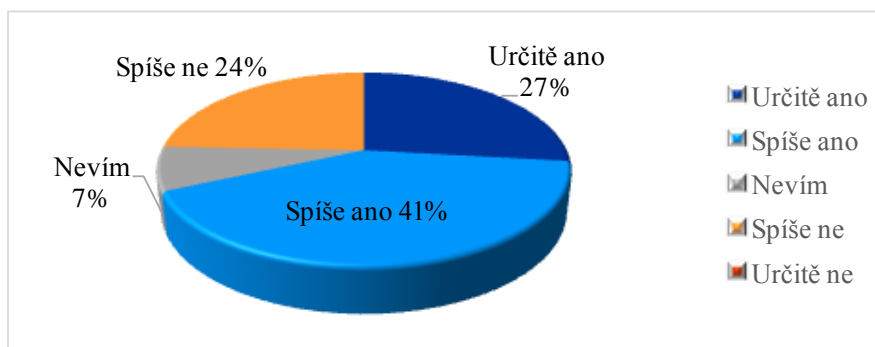


Zdroj: vlastní zpracování

Jak ukazuje Graf 19, s mírou odpovědnosti je spokojeno 70 % respondentů, kteří pokládají složitost zadávaných úkolů úměrnou jejich pracovnímu zařazení a schopnostem. Negativně se vyjádřilo 22 % dotazovaných, kteří chtějí mít buď více, nebo naopak méně odpovědnosti, přičemž v řadě případů nejsou od provedených organizačních změn jasně vymezeny obsahy pracovních činností zaměstnanců, díky čemuž kolidují také odpovědnosti pracovníků. Tuto skutečnost navíc umocňuje složitost mezinárodního

prostředí. Z šetření dále vyplývá, že menší míru odpovědnosti mají pracovníci, kteří v organizaci pracují kratší dobu, naopak s délkou pracovního poměru jejich míra odpovědnosti roste.

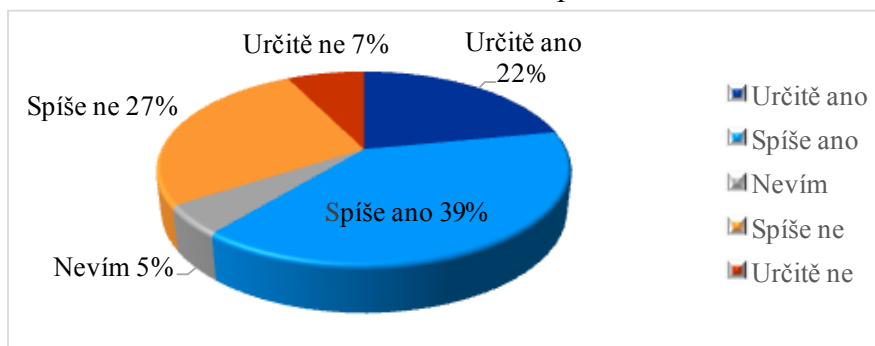
Graf 20 Úspěch (dosažení cíle)



Zdroj: vlastní zpracování

Úspěch patří mezi jeden z největších motivátorů (Forsyth, 2009). V rámci šetření se pozitivně vyjádřilo celkem 68 % respondentů, viz Graf 20, přičemž 27 % dokonce vyjádřilo „určitě ano“, tzn., že jejich práce jim pocit úspěchu poskytuje. Opačného názoru je téměř čtvrtina dotazovaných, konkrétně 24 %, kteří se vyjádřili „spíše ne“.

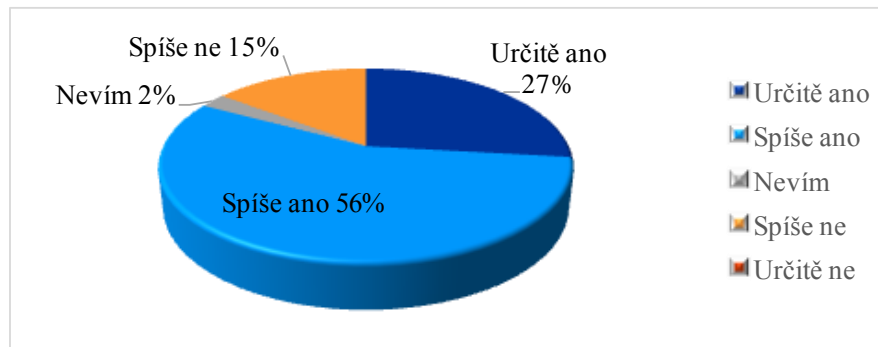
Graf 21 Uznání za práci



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 21 ukazuje trpké zjištění, že uznání se dostává pouze 61 % respondentů a za tímto tvrzením si převědčivě stojí pouze 22 % dotazovaných, kteří se vyjádřili „určitě ano“. Naopak více než třetina respondentů, konkrétně 34 % uvádí, že uznání za jejich práci neznají a to i přesto, že kultura organizace žádoucí chování nadřízených podporuje.

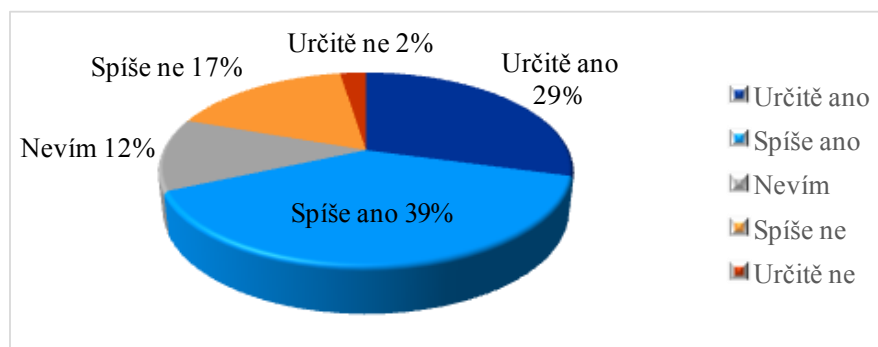
Graf 22 Možnost osobního rozvoje



Zdroj: vlastní zpracování

Taboo, a. s. nabízí svým pracovníkům širokou škálu možností osobního rozvoje (ve vztahu k charakteru vykonávané práce), přičemž rozvojový plan je součástí pravidelného ročního hodnocení každého pracovníka. Této skutečnosti velkou měrou odpovídá výsledek, kdy se 83 % pracovníků vyjádřilo k možnosti osobního rozvoje kladně, jak ukazuje Graf. 22.

Graf 23 Možnost kariérního růstu



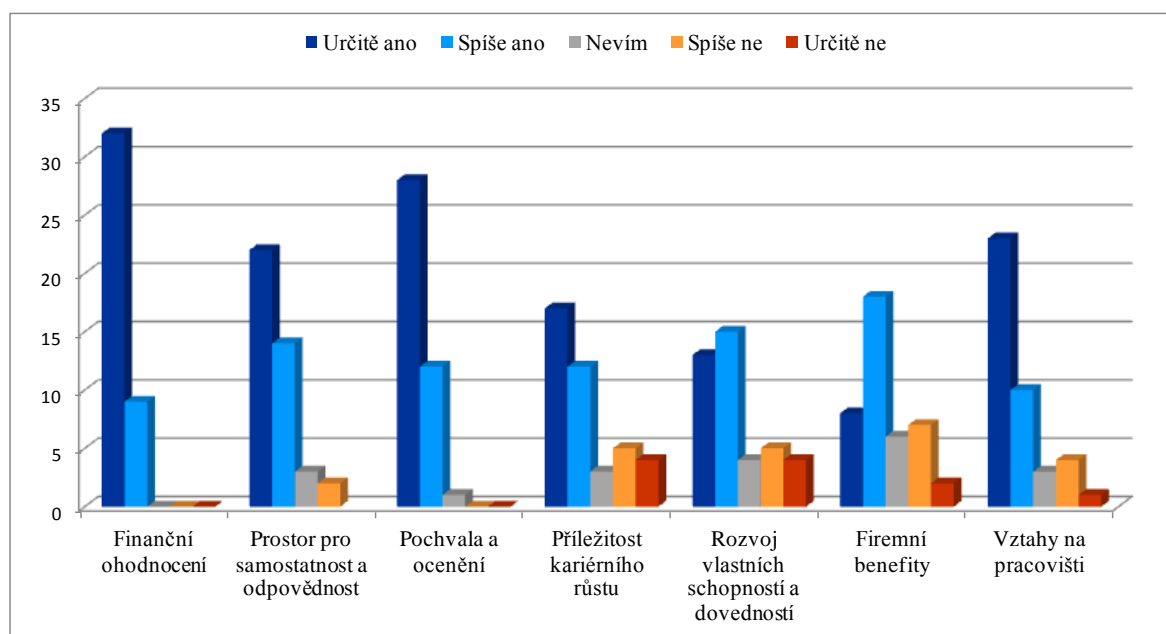
Zdroj: vlastní zpracování

Stejně, jako výše uvedený osobní rozvoj, je i plán další pracovní kariéry diskutován s převážnou většinou pracovníků v rámci jejich pravidelných ročních hodnocení (zahrnuje i pracovní změny v horizontální rovině). Tomu odpovídá i souhlas s touto otázkou, na kterou odpovědělo více než dvě třetiny (68 %) respondentů kladně, přičemž dokonce 29 % odpovědělo „určitě ano“, jak je vidět z Grafu 23. Tento výsledek na druhou stranu snižuje přesvědčení některých pracovníků, kteří v doplňující otevřené otázce odpověděli, že nepovažují pracovní příležitosti vždy za zcela rovné.

4.3.4 Vyhodnocení doplňujících otázek

Do dotazníku byly zahrnuty čtyři doplňující otázky - dvě uzavřené otázky zaměřující se na zdroje motivace a stimulace a další dvě otevřené otázky, jenž poskytovaly pracovníkům prostor k vyjádření dalších názorů a postojů související s touto problematikou.

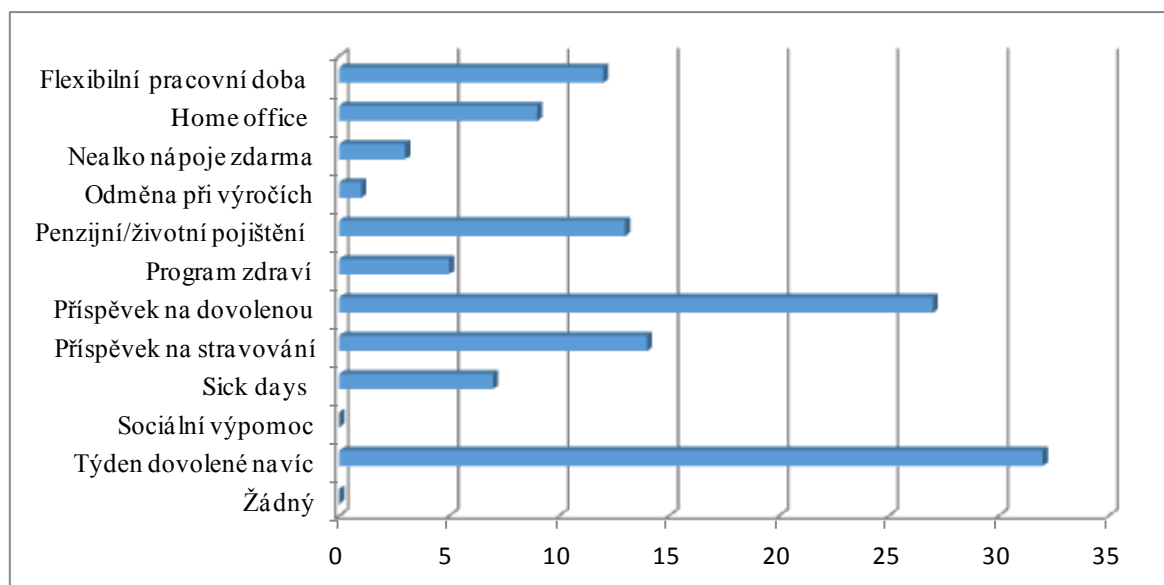
Graf 24 Intenzita vlivu vybraných faktorů



Zdroj: vlastní zpracování

Odpověď na míru intenzity vlivu vybraných klíčových motivačních i hygienických faktorů na skupinu respondentů poskytuje Graf 24. Největšího vlivu dosahuje finanční ohodnocení, u kterého zvolili všichni respondenti souhlasnou odpověď. Mzdy Taboo, a. s., jak bylo uvedeno výše, patří v tomto regionu k nejvyšším a mzda je tak pracovníky považována nejen za splněný faktor hygieny, ale odráží se také v dalších oblastech, jako je dasažené postavení (byť na exekutivní pozici) nebo výraz statusu navenek následně projevený i např. možností pořízení pro okolí běžně nedostupných statků. Další dva důležité vlivy patří do oblasti motivátorů a jedná se o pochvalu a ocenění, s čímž souhlasí 98% respondentů, následované samostatností a odpovědností (88 %). Pro pracovníky jsou také velmi důležité vztahy na pracovišti (80 %). Za důležitou považuje 71 % respondentů také oblast kariérního růstu, přičemž tato oblast je o něco silněji preferována u prvních dvou věkových skupin (do 25 let a 26 - 35 let). Pro oblast rozvoj vlastních schopností a dovedností se kladně vyslovilo 68 % a poslední ze sledovaných oblastí patří firemním benefitům, pro které se souhlasně vyjádřilo 63 % respondentů.

Graf 25 Intenzita vlivu benefitů



Zdroj: vlastní zpracování

Za nejdůležitější benefit je dle Grafu 25 považován týden dovolené navíc, pro který se vyjádřilo 32 ze 41 respondentů. Velmi ceněný je také příspěvek na letní a zimní dovolenou (1,6 platu), kterému dalo hlas 27 dotazovaných. S velkým odstupem, nicméně stále významný je příspěvek na stravování (55% dotace), jenž uvedlo 14 osob. Dále je to penzijní a životní pojištění s 13 hlasy následované flexibilní pracovní dobou (12 hlasů) a relativně novým benefitem home office s 9 hlasy. Mezi důležité lze zařadit také Sick days (7 hlasů). Program zdraví (poukázky) pak získal 5 hlasů a na samém závěru skončily benefity jako jsou nealko nápoje (3 hlasy), pro řadu pracovníků vzdálené odměny při výročí (1 hlas), přičemž sociální výpomoc, kterou dosud nikdo z výrobního závodu nepotřeboval, pak není preferovaným benefitem ani pro jednoho respondenta.

Otázka: „Chybí Vám v nabídce společnosti nějaký další benefit, který byste ocenil/a?“

Přestože se Taboo snaží nabídku benefitů (stejně jako mezd) upravovat a aktualizovat tak, aby byla konkurenceschopná, měla tato otázka za cíl identifikovat případné potenciální nové benefity, které by zvýšily spokojenost jejich pracovníků.

Zde je přehled podnětů na základě odpovědí respondentů (řazeno sestupně dle četnosti): balíček multivitaminů (v zimním období), Multisport karta, příspěvek na dopravu, příspěvek na ošacení, jesle či školky pro děti, dlouhodobé neplacené volno.

Otázka: „Máte jiné připomínky, doporučení či podněty ke změně anebo zlepšení?“

Tato otázka byla otevřená a týkala se připomínek, doporučení či podnětů ke změně a nebo zlepšení této oblasti v organizaci. Této možnosti využila pouze část dotazovaných a jejich komentáře se týkaly zejména zlepšení následujících oblastí:

- pracovní jistoty ve vztahu k nevyjasněným novým odpovědnostem v rámci nového organizačního modelu;
- odpovědností, kdy pracovníci jsou delegováni k odpovědnostem, ke kterým nemají pravomoci, tudíž velmi obtížně dosahují požadovaných úkolů/cílů;
- pracovního stresu díky určité přetíženosti pracovníků či omezeným možnostem čerpat dovolenou, dále díky výše uváděným odpovědnostem bez přidělených pravomocí;
- vztahům na pracovišti, které prochází náročným obdobím a to i díky nedávným organizačním změnám a s tím souvisejícím výše uvedeným okolnostem;
- chybějící odborníci (specialisté) díky průběžným rotacím či povyšování pracovníků;
- spravedlivému odměňování ve vztahu k výše zmiňované neflexibilitě mezd;
- spravedlivé možnosti kariérního růstu.

Na druhou stranu byly zaznamenány také pozitivní komentáře vyjadřující vděk za možnost pracovat v této organizaci a hrdost být jejím pracovníkem, k celkovému zabezpečení zaměstnanců, spokojenosti s pracovní náplní, možností osobního rozvoje a seberealizace.

5 Výsledky a diskuse

5.1 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

5.1.1 Shrnutí vyhodnocení identifikačních otázek

Struktura respondentů, jenž se zúčastnili dotazníkového šetření, byla následující:

- pohlaví přibližně vyrovnané - ženy 54 %, muži 46 %;
- věkové kategorie rovnoměrně zastoupeny - 44 % do 35 let (včetně);
- 34 % respondentů s délkou pracovního poměru do 6 let (včetně);
- respondenti jsou administrativními pracovníky na nejnižším kariéřním stupni: administrativní pracovník (7 %), analytik (15 %), koordinátor (12 %), projekční inženýr (10 %), specialista (17 %), vykonávací pracovník (39 %).

5.1.2 Shrnutí vyhodnocení hygienických faktorů

Následující část obsahuje shrnutí vyhodnocení zkoumaných hygienických faktorů.

Pracovní podmínky

Produktivita a výkonnost jsou přímo ovlivněny pracovními podmínkami. Taboo pečuje o to, aby pracovní podmínky umožňovaly zaměstnancům efektivní práci. Výsledek šetření tuto skutečnost potvrzuje. Organizace usiluje také o různorodost svých pracovníků (diverzita) v očekávání, že pestrost názorů, přístupů či zkušeností, jejichž zdrojem jsou právě odlišní pracovníci, se projeví jejich vzájemným obohacováním či inovativností při jejich práci. Změnit v tomto směru zaběhnutou kulturu organizace není rozhodně krátkodobým cílem, a to právě díky lidské povaze, která je v tomto případě pochopitelně různorodá. Právě proto lze považovat výsledek za velmi pozitivní, a to tím spíše, jak bylo zjištěno při zúčastněném pozorování, že pracovníci respektují sebe navzájem povětšinou přirozeným způsobem.

Politika (kultura) organizace, administrativní procesy

Organizace se snaží dostát nejen své zákonné povinnosti informovat pracovníky o aktuální situaci a svých plánech, ale činí tak i proto, aby poskytovala pracovníkům zpětnou vazbu o celkových výsledcích výrobního závodu. Že se jí to daří, potvrzuje vysoká kladná odezva respondentů. Oblastí, jež souvisí s firemní politikou, resp. administrativními procesy vztaženými k této problematice, je hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a vazba na odměnu. Taboo v tomto směru dlouhodobě používá svůj vlastní hodnotící systém. Z šetření však vyplývá, že téměř třetina respondentů nerozumí vazbě mezi hodnocením

výkonu a následné úpravě odměny. Zjištěný stav poukazuje na chybně prováděnou hodnotící činnost a nedostatečnou personální práci. Na základě zúčastněného pozorování však lze konstatovat, že do negativních odpovědí se částečně promítnul nesouhlas s ne zcela flexibilní vazbou mezi výkonem a odměnou pracovníka.

Vztahy na pracovišti

Motivace vyžaduje otevřenost a upřímnost (Forsyth, 2009). Taboo si je této skutečnosti vědoma, načež se jí i v tomto případě velkou měrou daří. Výsledek bohužel mírně snižuje historická negativní zkušenost pracovníků v tomto směru, kdy se slova nadřízených rozcházel s následnými skutky. Tato oblast se také prolíná s další důležitou oblastí - pracovní jistota. Z tohoto důvodu se nyní organizace snaží transparentně informovat pracovníky i o všech budoucích podnikatelských záměrech. Další otázka týkající se vztahů zkoumala existenci pozitivního pracovního klimatu na pracovišti. V organizaci se bohužel kladně vyjádřilo jen něco přes polovinu respondentů. Tento výsledek dle zúčastněného pozorování odráží nedávné organizační změny, resp. přetíženost pracovníků a dále také dosud ne zcela vyjasněné odpovědnosti.

Odborná kompetence nadřízeného

Většinový pohled pracovníků na přímé nadřízené je v organizaci ze tří čtvrtin pozitivní. Váhavost či nespokojenost u zbylé čtvrtiny, jak bylo zjištěno při zúčastněném pozorování, pak má za následek převážně nezkušenost nově dosazených věkově mladších nadřízených.

Mzda a odměňování

Výše mezd pracovníků Taboo je na úrovni 75 % průměrné mzdy srovnatelných pozic konkurence. Tomu do jisté míry odpovídají i výsledky šetření, kdy se této hodnotě blíží kladné odpovědi respondentů, umocněné skutečností, že v regionu, navzdory nedostatku pracovních sil, jsou mzdy v administrativě nižší a možnosti podobných pracovních pozic omezené. Tato skutečnost se ještě více projevila v otázce zahrnující celý systém odměňování, ocenění a benefitů, kdy procento kladných odpovědí dokonce těsně překonalo oněch 75 %. A to navzdory tomu, že s platem je z dlouhodobého pohledu spokojen málokterý pracovník. Nicméně v tomto případě je mzda považována nejen za splněný faktor hygieny, ale odráží se také v dalších oblastech, jako je dosažené postavení, tedy výraz statusu navenek následně projevený i např. možností pořízení pro okolí běžně nedostupných statků, dále také hmatatelnou formou uznání.

Status pracovní pozice

Celkově je 81 % pracovníků hrdých skutečností, že pracuje pro tuto organizaci. Tento solidní výsledek by mohl být pravděpodobně ještě vyšší, nicméně dle zúčastněného pozorování je snižován charakterem výrobků organizace.

Pracovní jistota

Z šetření je patrné, že mezi pracovníky panuje značná nejistota - zažívá ji téměř polovina pracovníků, a to i přesto, že více než třetina pracovníků pracuje v organizaci 16 a více let. Nicméně v této souvislosti je třeba podotknout, že jen malá část pracovníků se v organizaci udrží po takto dlouhou dobu. Na pracovní jistotu mají negativní vliv také nedávné organizační změny, resp. nevyjasněné nové odpovědnosti pracovníků, viz odpovědnost.

Osobní život (a vliv práce na něj)

Z výsledku šetření vypývá, že celá třetina respondentů odpovídá na tuto otázku nesouhlasně. Není bez zajímavosti, že i s ohledem na v minulosti prováděné průzkumy mínění zaměstnanců, má tento výsledek trvale se zhoršující tendenci.

Celková spokojenost

Navzdory posledním dvěma uvedeným nenaplněným dissatisfaktorům a také vztahům na pracovišti, je celková spokojenost dle odpovědí na úvodní otázku poměrně vysoká - 78 %. Toto lze přičíst ostatním hygienickým faktorům, jejichž hodnocení je vysoké úrovní.

Následující tabulka (Tabulka 4) shrnuje výsledky kladných odpovědí hygienických faktorů.

Tabulka 4 Přehled výsledků hygienických faktorů – kladné odpovědi⁴

Zkoumané hygienické faktory (dissatisfaktory)	(%)
• pracovní podmínky	85%
• politika (kultura) organizace, administrativní procesy	82%
• vztahy na pracovišti	68%
• odborná kompetence nadřízeného	73%
• mzda a odměňování;	74%
• status pracovní pozice;	81%
• pracovní jistota	37%
• osobní život (a vliv práce na něj)	58%

Zdroj: vlastní zpracování

⁴ Jedná se o celkové procento odpovědí "Určitě ano" a "Spíše ano", v případě více odpovědí k danému faktoru je hodnota jejich průměrem.

5.1.3 Shrnutí vyhodnocení motivačních faktorů

Následující část obsahuje shrnutí vyhodnocení zkoumaných motivačních faktorů.

Práce samotná, její náplň

Pocit naplnění z pracovní činnosti se dostavuje u vysokého procenta respondentů (83 %). Tento výsledek je pro organizaci velmi pozitivní, jelikož smysluplná práce je pro zaměstnance motivující sama o sobě, tzn. bez nutnosti dalších větších zásahů.

Odpovědnost (pravomoci)

Odpovědnost jde ruku v ruce s náplní práce a většina lidí má odpovědnost ráda a díky ní pak vkládá do práce více svého já (Forsyth, 2009). V Taboo, a. s. je s mírou odpovědnosti spokojeno 70 % respondentů. Z šetření nicméně dále vyplývá, že ke kolizím odpovědností došlo díky nedávným organizačním změnám, jelikož dosud nebyly zcela jasně vymezeny odpovědnosti dle nové organizační struktury. V této oblasti se vyskytuje ještě jeden problém, kdy je na pracovníky delegována odpovědnost za daný úkol (např. projekt), nicméně tito pracovníci již nedisponují potřebnou pravomocí, která je ke zvládnutí úkolu (projektu) zapotřebí, což je zdrojem frustrace, pokud v takovém případě nemůže být dosaženo dalšího důležitého motivačního faktoru – úspěchu (cíle).

Úspěch (dosažení cíle)

Úspěch patří mezi jeden z největších motivátorů. Čím má pracovník více možností zažít pocit dobře odvedené práce, tím lépe. Zaměstnání, které neposkytuje pracovníkům příležitost pocitu dobře odvedené práce, je vždy méně motivující (Forsyth, 2009). V rámci šetření se kladně vyjádřilo celkem 68 % respondentů. Opačného názoru je však téměř čtvrtina dotazovaných.

Uznání za práci

Úspěch je důležitý, lidé ho mají rádi a představuje největší část celkového pracovního uspokojení. Uznání výkonu, jakožto další motivační faktor, je však ještě více potřebnou částí motivace (Forsyth, 2009). Přesto se uznání dostává pouze 61 % respondentů. Naopak více než třetina respondentů uvádí, že uznání za jejich práci neznají a to i přesto, že kultura Taboo, a. s. žádoucí chování nadřízených podporuje. Vysvětlení v tomto směru poskytuje Provaník a Komárková (2004), kteří připisují poskytování zpětné vazby pracovníkům převážně pouze v případě, pokud se „něco nepovede“ a to díky dlouhodobě zakořeněnému způsobu výchovy dětí u nás, který označují za bludný kruh, z kterého je

obtížné se vymanit. Ostatně poskytování zpětné vazby ze strany nadřízeného převážně v případě neúspěchů pracovníků (včetně opakovaného způsobu), bylo zaznamenáno také v případě zúčastněného pozorování.

Možnost osobního růstu

Taboo, a. s. nabízí svým pracovníkům širokou škálu možností osobního rozvoje a to ve vztahu k charakteru vykonávané práce, přičemž rozvojový plán je součástí pravidelného ročního hodnocení každého pracovníka. Této skutečnosti velkou měrou odpovídá výsledek, kdy se 83 % pracovníků vyjádřilo kladně k této otázce.

Možnost kariérního růstu

Stejně, jako výše uvedený osobní rozvoj, je i plán další pracovní kariéry, který zahrnuje i pracovní změny v horizontální rovině, diskutován s převážnou většinou pracovníků v rámci jejich pravidelných ročních hodnocení. Zde je míra souhlasu nižší, než u osobního rozvoje (68 %), přičemž na tento výsledek má vliv přesvědčení některých pracovníků, kteří v doplňující otevřené otázce odpověděli, že nepovažují pracovní příležitosti za rovné.

Následující tabulka (Tabulka 5) shrnuje výsledky kladných odpovědí motivačních faktorů.

Tabulka 5 Přehled výsledků motivačních – kladné odpovědi⁵

Zkoumané motivační faktory (satisfactory)	(%)
• práce samotná, její náplň	83%
• odpovědnost (pravomoci)	70%
• úspěch (dosažení cíle)	68%
• uznání za práci	61%
• možnost osobního růstu	83%
• možnost kariérního růstu	68%

Zdroj: vlastní zpracování

5.1.4 Shrnutí vyhodnocení doplňujících otázek

Výsledky vyhodnocení doplňujících otázek byly dle jejich charakteru a povahy zapracovány do obou shrnutí vyhodnocení výše, tzn. buď do kategorie hygienických nebo motivačních faktorů.

⁵ Jedná se o celkové procento odpovědí "Určitě ano" a "Spíše ano", v případě více odpovědí k danému faktoru je hodnota jejich průměrem.

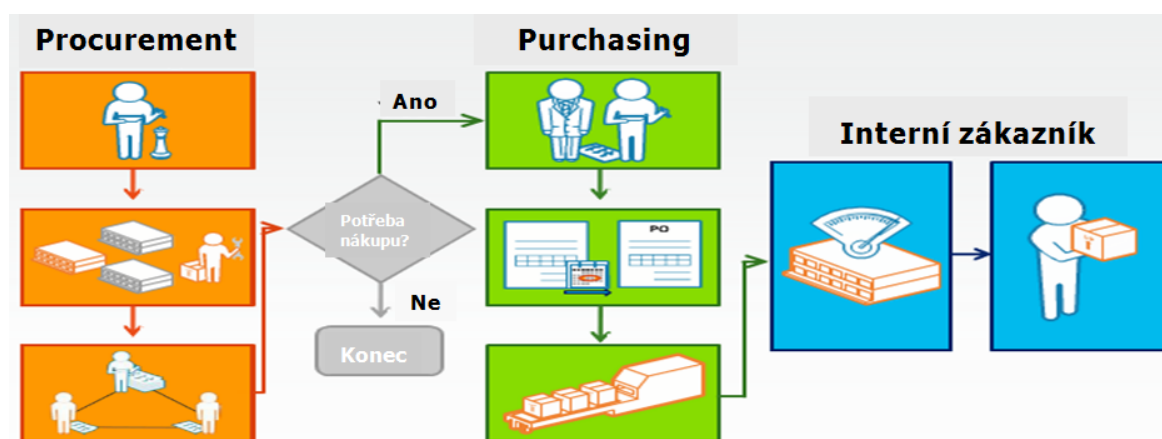
5.2 Návrhy na zlepšení motivačního systému v organizaci

Oblasti ke zlepšení motivačního systému organizace byly identifikovány jak v kategorii hygienických, tak motivačních faktorů. Na základě analýzy tak byla stanovena opatření na zlepšení těch faktorů, jejichž součet kladných odpovědí⁶ byl nižší než 80 %⁷. Pořadí doporučení je stanoveno na základě důležitosti, kritičnosti či obsahové provázanosti.

5.2.1 Odpovědnost

První doporučení vychází z nutnosti dostatečně jasného vymezení odpovědností v novém organizačním modelu. Tato skutečnost je patrně největším zjištěným problémem (70 %) a přestože byly identifikovány faktory s nižším hodnocením než je tento, je to právě tato oblast, která se dotýká, resp. zhoršuje výsledky řady dalších faktorů a to z obou kategorií. Z tohoto důvodu je její náprava uvedena na prvním místě. Proto za účelem pochopení principu nového organizačního modelu je nezbytně nutné seznámit pracovníky s jeho konceptem jako takovým, aby tak porozuměli jeho celkovému principu a následně dokázali pochopit také roli svého oddělení, resp. své pracovní pozice. Za tím účelem lze využít například následujícího schématu (Obrázek 13) popisujícího oblast dodavatelského řetězce, konkrétně oblast dodávky zboží, počínající výběrem dodavatele (Procurement), následované oddělením zajišťujícím dílčí dodávky (Purchasing) pro konečného uživatele (Interní zákazník). Takovýto (nebo obdobný) způsob seznámení s novým organizačním modelem, jak se ukázalo dle zúčastněného pozorování, v organizaci zcela chybí.

Obrázek 13 Organizační model oddělení dodavatelského řetězce





Zdroj: Interní studijní zdroje Taboo, a. s.; vlastní zpracování

⁶ Jedná se o celkové procento odpovědí "Určitě ano" a "Spíše ano".

⁷ Nejlepší společnosti oceňované certifikátem TOP Employer v rámci ČR dosahují v uvedených oblastech (faktorech) hodnot přesahujících 80 %, případně hodnot pohybujících se těsně pod touto hranicí.

Na výše uvedené vysvětlení konceptu organizačního modelu by mělo navázat bližší vysvětlení účelu, činností a odpovědností na úrovni jednotlivých oddělení, následované aktualizací popisů pracovních činností pro všechny dotčené pracovníky. Ty dnes v aktualizované podobě (po implementaci nového organizačního modelu) v organizaci také chybí. Přestože, jak uvádí Koubek (2007), se dnes pracovní pozice chápou spíše jako flexibilně pojímané role, je jejich vymezení důležité. V souvislosti s takto volněji pojatými popisy práce, je však vhodné navázat doplňujícím řešením, které bude vymezovat role a odpovědnosti v oblastech, které se mezi pracovníky a odděleními překrývají tak, jak ukazuje následující tabulka (Tabulka 6) na příkladu tvorby smluvních dokumentů, které vznikají na základě vstupů a spolupráce několika různých oddělení.

Tabulka 6 Rozdělení rolí a odpovědností při tvorbě smluvních dokumentů

		Kdo a co zajišťuje:	
	Interní zákazník je vlastníkem smlouvy a je odpovědný za řádné provedení celého procesu přípravy smlouvy.		Interní zákazník Koordinuje smlouvy nespádající pod směrnici PM10. Odpovídá za poskytnutí specifikací (rozsah, časový plan). Odpovídá za řízení životního cyklu smluv (vlastník smlouvy).
	Interní zákazník může delegovat odpovědnost za provedení procesních kroků smlouvy na koordinátora smlouvy.		Procurement Koordinuje smlouvy spadající pod směrnici PM10. Odpovídá za dojednání obchodních podmínek.
	Koordinátor smlouvy je buď Interní zákazník nebo pracovník Procurementu v závislosti na tom, zda oblast dané smlouvy spadá pod odpovědnosti definované směrnicí PM10 nebo ne.		Právní oddělení Konzultace při posouzení rizik (v případě pochybností). Odpovídá za vytvoření a schválení vzoru smluv. Odpovídá za poskytnutí návrhu smlouvy (v případě potřeby).
	Koordinátor smlouvy ve spolupráci s příslušnými odděleními odpovídá za: • posouzení rizik • koordinaci tvorby a schvalování • zajištění podpisu smlouvy • archivaci smlouvy		Finanční oddělení Odpovídá za přezkoumání smlouvy (vč. vzorů smluv). Odpovídá za provedení kontroly přidělení rozpočtu.
			Ostatní Oddělení daní, IS, ochrany osobních údajů, ap. Konzultace v případě potřeby během vytváření smlouvy.

Zdroj: Interní zdroje Taboo, a. s.; vlastní zpracování

Druhé doporučení souvisí s prvním a týká se „pravomocí“, což je oblast, která spadá do faktoru „odpovědnost“. Navrhovaným řešením je, aby pracovníci, na které je delegována odpovědnost za daný úkol (např. projekt), pak musí mít pro daný úkol přidělenou patřičnou pravomoc a dále musí být delegovanému pracovníkovi vyjádřena podpora manažerem (či sponzorem projektu), a to v rámci celého týmu zapojených spolupracovníků.

Těmito způsoby organizace velkou měrou vyřeší stávající problém prostupující celou řadou jak hygienických, tak motivačních faktorů, zejména:

- ✓ odpovědnost (pravomoci), dále také
- ✓ jistota práce,
- ✓ úspěch i uznání,
- ✓ vztahy na pracovišti,
- ✓ rovnováha mezi pracovním a osobním životem.

5.2.2 Vztahy na pracovišti

Třetí doporučení navazuje na předchozí, nicméně směřuje větší měrou na oblast vztahů na pracovišti, kde byl dosažen výsledek pouhých 68 %. Vztahy se přitom podle Dvořákové (2007) stávají stále významnějším hygienickým faktorem pro zajištění spokojenosti zaměstnanců. Tento stav není pro organizaci nijak příznivý, a to tím spíše, jelikož podle Nového (1997) je pozitivní pracovní klima podmínkou dobrého výkonu pracovníků. Jak bylo uvedeno výše, do vztahů na pracovišti se promítají vágní odpovědnosti způsobené neznalostí nového organizačního modelu. Za účelem nápravy obého, tedy i vztahů na pracovišti, spočívá další doporučení v pořádání kvartálních setkání všech administrativních pracovníků každého oddělení za účelem poskytování více detailních informací, týkajících se daného oddělení, a to i ve vztahu k novému organizačnímu modelu, resp. jeho postupné adaptaci. Cílem je navázat na pravidelná setkání managementu se zaměstnanci, kde jsou ovšem poskytovány souhrnné informace za celý výrobní závod. Tento formát zde dnes chybí, protože informace tohoto typu jsou předávány až na nejnižší úrovni přímých nadřízených. V případě oddělení dodavatelského řetězce se tak bude jedat o setkání přibližně 40 zaměstnanců. Důležitá bude v tomto případě zvolená forma prezenace, jenž by měla být poutavá či zábavná, např. formou kvízů, soutěží, hlasování, či her apod. Setkání je zároveň velmi vhodné pro ocenění nejlepších pracovníků.

Obrázek 14 Příklad kvízové otázky

Jaké úspory dosáhlo oddělení Procurementu v roce 2017?

Vyberte jednu správnou odpověď:

- a) 12,5 mil. Kč
- b) 17,5 mil. Kč
- c) 15,5 mil. Kč

Zdroj: Vlastní návrh

Pro volbu správné odpovědi lze využít elektronických hlasovacích tlačítek a nejúspěšnější účastníci kvízu odměnit vhodnými odměnami, které lze získat z oddělení marketingu.

Tímto způsobem se obohatí pracovní činnost zaměstnanců o nové pracovní prvky. Podpoří se tím zejména jejich zapojení, vzájemná zpětná vazba a týmová spolupráce. Následně lze očekávat zlepšení zejména v oblastech:

- ✓ odpovědnost (pravomoci),
- ✓ vztahy na pracovišti,
- ✓ uznání za práci.

Čtvrté doporučení vychází opět z potřeby zlepšení vztahů na pracovišti (68 %), resp. zmiňovaného pozitivního sociálního pracovního klimatu, který je podmínkou dobrého výkonu zaměstnanců. Za tím účelem využít stávající popularity volnočasových sportovních a kulturních aktivit, viz obrázek (Obrázek 15), finančně podporovaných organizací, pořádaných samotnými zaměstnanci. Tyto aktivity jsou mezi pracovníky oblíbené, a protože si je pořádají sami, pak kromě posílení soudržnosti týmu se dále zvýší jejich angažovanost a přirozeným způsobem se také posílí neformální vazby mezi nimi. Pravidla pro organizování těchto aktivit jsou uvedeny v příloze (Příloha 2). Následně lze očekávat zlepšení zejména v oblasti:

- ✓ vztahy na pracovišti.

Obrázek 15 Příklad volnočasových aktivit



Zdroj: Interní zdroje Taboo, a. s.

5.2.3 Odborná kompetence nadřízeného; úspěch a uznání

Páté doporučení se týká vzdělávání vedoucích pracovníků, a to v oblastech, které souvisí s identifikovanými nedostatečně působícími motivačními faktory - úspěch (68 %) a uznání za práci (61 %), a v této souvislosti také s hygienickým faktorem odborná

kompetence nadřízeného (73 %). Řešením tohoto nedostatku je výběr vhodného odborného externího kurzu, prostřednictvím kterého budou vedoucím pracovníkům doručeny příslušné teoretické znalosti a praktická cvičení za pomoci profesionálního školitele, přičemž školení bude zaměřeno na oblast vedení a motivace zaměstnanců. Volba tohoto školení je nezbytná proto, že teorie motivace k práci se jednoznačně musí stát součástí pracovních kompetencí všech vedoucích pracovníků v organizaci. Pro úspěšné efektivní fungování systému motivace je i tento krok klíčový. Jak uvádí Dvořáková (2007) využívání a cílevědomé spoluvytváření faktorů spokojenosti, tzn. satisfaktorů či motivátorů, je ovlivněno v první řadě působením bezprostředního nadřízeného.

Takovéto kvalitní kurzy na zdejšímu trhu existují. Garantem jednoho z nich je dokonce tuzemský autor několika publikací uvedených v kapitole č. 7 Seznam použitých zdrojů, který je zároveň zkušeným pedagogem a aktivním firemním konzultantem.

Cíle kurzu:

Seznámit s východisky a teorií motivace

Analyzovat hygienické a motivační faktory

Porozumět principům hry při vedení pracovníků

Praktická cvičení

Po absolvování tohoto kurzu ze strany vedoucích pracovníků lze následně očekávat zlepšení v oblastech:

- ✓ odborná kompetence nadřízeného,
- ✓ úspěch a uznání za práci.

5.2.4 Politika (kultura) organizace, administrativní procesy

Tento hygienický faktor dosáhl výsledné hodnoty 82 %, ovšem tato hodnota je průměrem výsledků dvou otázek, přičemž v odpovědích na druhou z nich týkající se srozumitelnosti vazby mezi hodnocením výkonu a odměnou bylo dosaženo pouze 71 %. Vzhledem k tomu, že se jedná o oblast, která je v rámci této problematiky klíčová, je zde nutná náprava.

Šesté doporučení tak směřuje k manažerům a liniovým vedoucím pracovníkům, kteří ve spolupráci s personálním oddělením musí pracovníkům systém hodnocení v tomto směru řádně vysvětlit a tuto vazbu zapracovat již do vstupního školení nových zaměstnanců, jelikož, jak ukázalo šetření, tento nedostatek byl identifikován zejména u pracovníků s kratší

dobou pracovního poměru v organizaci. Dále přijmout opatření umožňující v oprávněných případech flexibilní úpravu mzdy pracovníků. Následně lze očekávat zlepšení zejména v oblastech:

- ✓ politika (kultura) organizace, administrativní procesy,
- ✓ mzda a odměňování.

5.2.5 Možnost kariérního růstu

Také další oblast se dotýká personální práce, jedná se však o satisfaktor, tj. faktor ovlivňující výkon pracovníků - možnost kariérního růstu, kde byl dosažen výsledek pouhých 68 %. Tohoto výsledku bylo dosaženo přesto, že organizace kariérní růst pracovníků podporuje, a to tak, že plán kariéry je s pracovníky diskutován během jejich každoročního hodnocení pracovního výkonu. Z výsledků dotazníkového šetření na otázku týkající se kariérního růstu, ale i volné otázky, ovšem vzešly odpovědi a komentáře pochybující o rovných možnostech kariérního růstu zaměstnanců.

Sedmé doporučení tak opět směřuje k personálnímu oddělení, resp. managementu, kteří se společně musí detailněji zabývat otázkou rovných kariérních možností a následně přijmout potřebná opatření k nápravě. Kariérní růst patří mezi důležité motivátory, proto je třeba tímto zajistit zlepšení v oblasti:

- ✓ možnost kariérního růstu.

5.2.6 Mzda a odměňování

Faktor mzda a odměňování dosáhl výsledku 74 %, přičemž hodnota otázky týkající se jak mzdy, tak celkového odměňování, včetně benefitů, pak dosáhla hodnoty 76 %, což je poměrně solidní výsledek. Při jejím vyhodnocení je třeba vzít v potaz několik skutečností - jednak, že výše mezd pracovníků Taboo je na úrovni 75 % průměrné mzdy srovnatelných pozic na pracovním trhu ČR, dále skutečnost, že v regionu, navzdory nedostatku pracovních sil, jsou mzdy v administrativě nižší a možnosti podobných pracovních pozic omezené. V neposlední řadě nutno podotknout, jak uvádí Forsyth (2009), že málokterý pracovník je s platem z dlouhodobého pohledu spokojen. Za těchto okolností v této oblasti pouze doporučuji, kromě možnosti flexibilní úpravy mezd zmiňované v bodě 5.2.4 politika (kultura) organizace a administrativní procesy, úpravu nabídky firemních benefitů, reflektující komentáře z dotazníkového šetření.

Osmé doporučení se tak týká rozšíření škály firemních benefitů. Ty jsou, jak potvrdil výzkum, na velmi vysoké úrovni, nicméně je vhodné reflektovat zjištěné požadavky a zahrnout do jejich stávající škály také následující benefit⁸:

- ✓ balíček multivitaminů v zimním období,
- ✓ PHM slevová karta.

Oba dva benefity reflektují podněty vznesené na základě šetření. Slevová karta na pohonné hmoty pak reaguje na podnět týkající se příspěvku na dopravu, který je v tomto případě řešen slevou (ve výši až 1,50 Kč/litr phm), kterou je organizace schopna dojednat se stávajícím dodavatelem pohonných hmot. Oba dva benefity jsou z důvodu rovného přístupu k zaměstnancům aplikovatelné na všechny pracovníky výrobního závodu. Doplnění těchto benefitů do stávající nabídky bude mít dodatečný motivační účinek, a to díky tomu, že organizace tímto krokem prokáže také ochotu vyslyšet potřeby pracovníků a následně na ně zaregovat.

5.2.7 Pracovní podmínky

Organizace usiluje velkou měrou o různorodost svých pracovníků (diverzitu) v očekávání, že pestrost názorů, přístupů či zkušeností, jejichž zdrojem jsou právě odlišní pracovníci. Taboo je v tomto směru poměrně úspěšná, jelikož součet kladných odpovědí v oblasti diverzity dosáhl 80 %. Přesto však je zde potenciál pro další zlepšení (20 %), který je vhodné využít, protože se navíc pozitivně promítne do oblasti:

- ✓ vztahy na pracovišti.

Deváté doporučení se tak týká potřeby pokračovat v podpoře budování různorodých pracovních týmů (diverzita) a využít pestrost názorů, přístupů či zkušeností, jenž se projeví jejich vzájemným obohacováním, konstruktivním řešením a inovativností, které mohou vyústit v řešení mající za výsledek získání např. nové konkurenční výhody organizace.

⁸ Jelikož by distribuce benefitů měla respektovat rovný a spravedlivý přístup ke všem pracovníkům, aby nebylo dosaženo opačného efektu, pak některé z benefitů, které byly respondenty navrhovány (např. Multisport karta), nelze v tuto chvíli doporučit z důvodu spravedlivé distribuce, resp. vysokých nákladů při nutnosti zajištění distribuce všem pracovníkům celého výrobního závodu a to tím spíše, že nejsou známy preference zbylých pracovníků organizace, jichž je většina. Nicméně je více než vhodné se na tuto oblast zaměřit v budoucnu, např. při dalším průzkumu mínění zaměstnanců.

5.2.8 Průběžná zpětná vazba

Realizaci navrhovaných doporučení a opatření však nelze považovat za konečné řešení, jelikož je třeba průběžného zjišťování úrovně motivace zaměstnanců.

Desátým a posledním doporučením pro organizaci je tak průběžné zjišťování úrovně motivace zaměstnanců a to alespoň na úrovni průzkumu mínění zaměstnanců. Mimo to je však velmi důležité, aby se vedoucí pracovníci průběžně zajímali o své pracovníky a spojili zjišťování jejich individuálních potřeb s jejich následným ovlivňováním. To již samo o sobě působí na pracovníky motivačně.

5.2.9 Náklady na opatření

Následuje přehled výdajů (Tabulka 7) na ta doporučení, která nelze zajistit v rámci stávajících možností a kapacit organizace, resp. v rámci stávajících fixních nákladů a jenž vyžadují dodatečné náklady, přičemž jejich výše vychází z reálných nákladů.

Tabulka 7 Předpokládaný rozpočet nákladů

Rozpočet nákladů na rok 2018				26. 03. 2018	
Školení/kurzy	Rozpočet	Skutečné	Rozdíl (Kč)	Rozdíl (%)	
Vedení a motivace zaměstnanců			225 000 Kč		
Ubytování			40 000 Kč		
Organizace školení			- Kč		
Kvartální setkání zaměstnanců	Rozpočet	Skutečné	Rozdíl (Kč)	Rozdíl (%)	
Odměny na soutěže zaměstnanců			- Kč		
Volnočasové aktivity zaměstnanců	Rozpočet	Skutečné	Rozdíl (Kč)	Rozdíl (%)	
Sportovní a kulturní aktivity			235 000 Kč		
Organizace aktivit			- Kč		
Benefity pro zaměstnance	Rozpočet	Skutečné	Rozdíl (Kč)	Rozdíl (%)	
Balíček vitamínů			185 000 Kč		
PHM slevová karta			- Kč		
Správa benefitů			- Kč		
<u>Náklady celkem</u>			<u>685 000 Kč</u>		

Zdroj: vlastní návrh

Výše uvedené předpokládané náklady lze ve vztahu k očekávným zlepšením dosaženým na základě doporučených opatření (resp. ve vztahu k rizikům při jejich neuskutečnění) považovat za efektivně vynaložené.

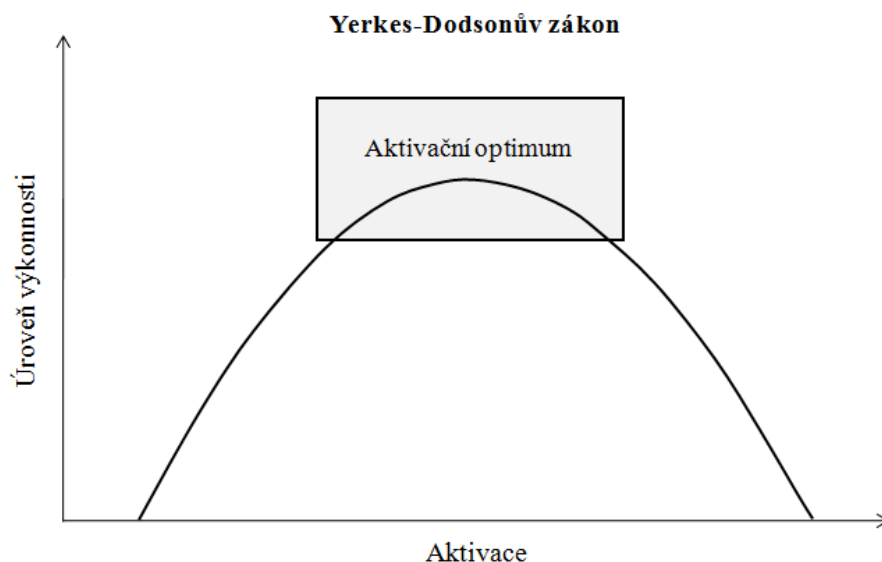
5.3 Diskuse

Forsyth (2000) zdůrazňuje, že „*smyslem motivace totiž není jen zajistit, aby to, co se má stát, se skutečně stalo. Jedná se o to, abychom usilovali a maximum a abychom ho také dosáhli.*“ Má tím na mysli dosažení maximálního možného výkonu.

Z pohledu podnikové praxe jsem s podobným přístupem osobně také setkal, nicméně jakkoli tomuto postoji rozumím, volil bych namísto pojmu maxima spíše termín optima, a to hned z několika důvodů. Jedním z důvodů je tzv. udržitelnost (anglicky „sustainability“), tedy stále důležitější podniková strategie zaměřená spíše na dlouhodobé, resp. dlouhodobě udržitelné využívání zdrojů, tzn. i zdrojů lidských. Dokonce ani strojní zařízení nejsou využívána na maximum, ale na doporučené optimum. Podobně se dnes nahlíží dokonce i na oblast zisku v podnikovém účetnictví.

Dalším vážným důvodem pro volbu optima motivace je skutečnost, že vztah mezi výkonností a úrovní motivace (aktivační úrovní) není lineární, viz následující obrázek (Obrázek 16) zachycující úroveň změny výkonu právě ve vztahu k intenzitě motivace (aktivace) jednotlivce.

Obrázek 16 Vztah mezi úrovní výkonu a mírou aktivace (motivace)



Zdroj: Hroník F. (2007); vlastní zpracování

6 Závěr

Patřičná úroveň motivace zaměstnanců je pro každou organizaci velmi důležitá, protože má přímou vazbu na výsledky - zvyšuje výkonnost, efektivitu i produktivitu a napomáhá tak ke splnění stanovených cílů. Získat ze zaměstnanců to nejlepší je především odpovědností manažerů a vedoucích jednotlivých týmů, kteří by měli být schopni efektivně vést své podřízené. Je to ale také odpovědnost personalistů, kteří mohou poskytovat poradenství, napomáhat zavádět politiky a postupy a celkově vytvářet pracovní podmínky podporující dosahování vysokého pracovního výkonu. Nicméně aby se tak stalo, musí nejprve poznat a pochopit faktory, které jejich pracovníky ovlivňují při práci.

Motivace je přirozená činnost vytváření rovnováhy. Na jedné straně je třeba minimalizovat ty oblasti, které vyvolávají negativní pocity a na straně druhé maximalizovat ty, které vyvolávají pocity pozitivní.

Stávající podmínky zkoumané organizace souvisejí se změnami ve vnějším prostředí, následované organizačními změnami uvnitř této organizace, což vyžaduje vysokou míru adaptability manažerů, liniových vedoucích pracovníků i samotných zaměstnanců.

Hlavním cílem diplomové práce bylo zhodnotit systém pracovní motivace a faktorů ovlivňujících pracovní výkon v organizaci, která byla z důvodu zachování důvěrnosti označována jako Taboo, a. s., a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření, která budou organizaci k praktickému užitku. Za tím účelem bylo v této organizaci provedeno dotazníkové šetření s cílem zjistit, jaké hygienické faktory (dissatisfactory), a motivační faktory (satisfactory) jsou v organizaci uplatňovány, resp. jak působí na zvolenou skupinu respondentů.

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že v kategorii hygienických faktorů jsou nejlépe eliminovány negativní vlivy v těchto dissatisfactorů - pracovní podmínky, politika (kultura) organizace a status pracovní pozice. Za splněný dissatisfactor lze též označit mzdu a odměňování, zde je však doporučena dílčí úprava. Z dotazníkového šetření nicméně vyplynul negativní stav hned několika hygienických faktorů, které vyvolávají pracovní nespokojenost: vztahy na pracovišti, odborná kompetence nadřízeného, administrativní procesy, pracovní jistota a osobní život (a vliv práce na něj). V kategorii motivátorů, tj. satisfactorů neboli vnitřních pracovních potřeb, je velmi dobrých

výsledků dosaženo v oblasti náplň práce a osobní růst. Naopak prostor pro zlepšení byl identifikován v oblasti odpovědnost (pravomoci), úspěch (dosažení cíle); uznání za práci a možnost kariérního růstu, u kterých byly shledány nedostatky. Na celou řadu z nich má zřejmý podíl provedená změna organizačního modelu s dosud ne zcela vyjasněnými odpovědnostmi, což se promítá menší či větší měrou do celé řady oblastí z obou kategorií faktorů. Dále je to oblast vztahů, resp. absence pozitivního pracovního klimatu na pracovišti, což je jeden z předpokladů dobrého výkonu pracovníků. Výsledky šetření také poukazují na nedostatečně využívané motivační faktory ze strany vedoucích pracovníků, dále na procesní chyby týkající se hodnocení a odměňování či oblasti povyšování pracovníků.

Pro identifikované oblasti z obou kategorií faktorů (dissatisfaktorů i satisfaktorů) byl stanoven navrhovaný soubor konkrétních opatření k implementaci v oblasti řízení lidských zdrojů, a to s cílem ovlivnit pracovní výkonnost a jednání uvedené skupiny pracovníků.

Realizaci doporučení však nelze považovat za konečné řešení, jelikož je třeba průběžného zjišťování úrovně motivace zaměstnanců a to alespoň na zmiňované úrovni průzkumu mínění zaměstnanců. Je třeba vzít v potaz, že motivace je celý souhrn činností, je ovlivněna mnoha rozdílnými faktory, navíc se v něm odráží celistvost. Na základě zjištěných informací by ale vždy měla následovat další náležitá akce. Je tedy zřejmé, že udržování patřičné úrovně motivace pracovníků je cyklicky se opakující a dlouhodobý proces.

Na samotný závěr je třeba však uvést, že v zájmu dosažení efektivního výsledku (výkonu požadované kvality), nelze spoléhat výhradně na uplatňování motivace, nýbrž zároveň s tím je třeba do procesu zapojit také faktory pracovních schopností a znalostí i faktory pracovního prostředí, tzn. pracovní podmínky, což jsou další dva důležité pilíře pracovní výkonnosti.

Výsledky dotazníkového šetření spolu s konkrétními návrhy na zlepšení budou organizaci poskytnuty jako zpětná vazba, kterou si personální oddělení vyžádalo.

7 Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje:

- ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th Edition. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4323-3.
- DONNELLY, James H. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 978-80-7169-422-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press, 2000. Všechny cesty k informacím. ISBN 80-7226-386-2.
- FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.
- FORSYTH, Patrick. *How to motivate people*. 2nd ed. Philadelphia: Kogan Page, c2010. Creating success. ISBN 9780749459994.
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. Vyd. 2. Praha: Academia, 1998, 336 s. ISBN 80-200-0628-1.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace chování*. 3., přeprac. vyd. V Praze: Triton, 2014. ISBN 978-80-7387-830-6.
- NOVÝ, Ivan, Eva KAŠPAROVÁ a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-433-9.
- Nový obraz budoucnosti: Rethinking the future : přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu*. 3. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 261 s. ISBN 978-80-7261-159-1.
- PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník : výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia, 2002. ISBN 8020009507.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
- PAVLICA, Karel. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-25-4.
- PITRA, Zbyněk. *MANAGEMENT III: Management lidských zdrojů*. Turnov: UNIPRESS, 2003. ISBN 80-86744-04-3.
- PLAMÍNEK, Jirí. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání. 2.* přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 802450703X.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců.* Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika. 5.*, přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

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

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti.* Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Další zdroje:

Interní materiály Taboo, a. s.

8 Přílohy

Příloha 1	Dotazník	82
Příloha 2	Pravidla pro organizování volnočasových aktivit.....	88

Příloha 1 Dotazník

Vážení kolegové,

dovoďte mi, abych Vás oslovil s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který se týká šetření v oblasti motivace zaměstnanců, programu odměňování a péče o zaměstnance v naší společnosti. Poskytnuté údaje jsou určeny pro potřebu mé diplomové práce na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze, nicméně zároveň také poslouží naší společnosti k následným změnám či zlepšení v této oblasti. Dotazník je anonymní.

Předem velmi děkuji za Vaše názory,

Jiří Šejvl

Instrukce k dotazníku: označte nebo doplňte takovou odpověď, která nejlépe vystihuje Váš názor na danou otázku. Vyplnění dotazníku zabere přibližně 10 minut. Vyplněný dotazník prosím vhodte do označeného boxu, který se nachází ve vestibulu vstupu do administrativní budovy. Termín odevzdání: pátek 2. března 2018 (včetně).

1. Jste celkově spokojen/a ve společnosti, ve které pracujete?

Označte jednu odpověď:

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

2. Jste hrdý/hrdá na to, že v této společnosti pracujete?

Označte jednu odpověď:

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

3. Naplňuje Vás práce, kterou vykonáváte?

Označte jednu odpověď:

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

4. Ovlivňují Vaše pracovní úsilí následující oblasti?

Označte jednu odpověď pro každou z následujících sedmi oblastí:

Oblast:	Síla vlivu:				
	Určitě ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Určitě ne
Finanční ohodnocení					
Prostor pro samostatnost a odpovědnost					
Pochvala a ocenění					
Příležitost kariérního růstu					
Rozvoj vlastních schopností a dovedností					
Firemní benefity					
Vztahy na pracovišti					

5. Považujete pracovní podmínky za odpovídající pro Vaši práci?

(světlo, hluk, prostor, nábytek, ergonomie, vybavení a pomůcky ap.)

Označte jednu odpověď:

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

6. Myslíte si, že společnost vytváří prostředí, které akceptuje individuální rozdíly mezi pracovníky?

Označte jednu odpověď:

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

7. Cítíte se dostatečně informovaný/á ohledně aktuálního dění ve společnosti?

Označte jednu odpověď:

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

8. Považujete způsob komunikace uvnitř společnosti za otevřený a upřímný?

Označte jednu odpověď:

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

9. Máte pocit jistoty pracovního místa?

Označte jednu odpověď:

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

10. Respektujete svého přímého nadřízeného?

Označte jednu odpověď:

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

11. Považujete sociální pracovní klima na pracovišti za pozitivní?

Označte jednu odpověď:

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

12. Jste spokojen/a s mírou odpovědnosti ve Vaší pracovní pozici?

Označte jednu odpověď:

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

13. Zažíváte ve Vaší pozici pocit úspěchu ze zdařile odvedené práce?

Označte jednu odpověď:

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

14. Dostává se Vám odpovídajícího uznání za dobře odvedenou práci a/nebo splnění cíle?

Označte jednu odpověď:

- určitě ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- určitě ne

15. Je pro Vás srozumitelná vazba mezi hodnocením Vašeho výkonu a Vaší odměnou?

Označte jednu odpověď:

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

16. Myslíte si, že dostáváte za vykonanou práci adekvátní platové ohodnocení?

Označte jednu odpověď:

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

17. Jste spokojen/a se současným systémem odměňování, ocenění a benefitů?

Označte jednu odpověď:

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

18. Které z uvedených benefitů jsou pro Vás nejdůležitější?

Označte maximálně tři benefity:

- Flexibilní pracovní doba
- Home office
- Nápoje zdarma (káva, voda, čaj)
- Odměna při výročí
- Penzijní/životní připojištění
- Program zdraví (poukázky)
- Příspěvek na letní a zimní dovolenou (1,6 platu navíc)
- Příspěvek na stravování (55 %)
- Sick days
- Sociální výpomoc
- Týden dovolené navíc
- Žádný

19. Chybí Vám v nabídce společnosti nějaký další benefit, který byste ocenil/a?

Pokud ano, uveďte:

.....

20. Máte možnost osobního rozvoje ve vztahu k vykonávané práci?

(rozvoj technických, komunikačních, jazykových, aj. dovedností)

Označte jednu odpověď:

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

21. Myslíte si, že je ve společnosti prostor pro Váš kariérní růst?

Označte jednu odpověď:

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

22. Jste schopen/a si udržet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem?

Označte jednu odpověď:

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

23. Máte jiné připomínky, doporučení či podněty ke změně anebo zlepšení?

Pokud ano, uveďte je prosím zde:

.....
.....
.....
.....

24. Jste muž nebo žena?

- Muž
- Žena

25. Jaký je váš věk?

- méně než 25 let
- 26 – 35 let
- 36 – 45 let
- 46 a více let

26. Jaká je délka Vašeho pracovního poměru ve společnosti?

- méně než 3 roky
- 3 – 6 let
- 6 – 10 let
- 11 – 15 let
- 16 a více let

27. Jaká je Vaše momentální pracovní pozice?

- Administrativní pracovník
- Analytik
- Koordinátor
- Projekční inženýr
- Specialista
- Výkonný pracovník

Pokud máte zájem o výsledky výzkumu nebo máte jakékoli připomínky, neváhejte se na mne obrátit. Ještě jednou děkuji za Vaši ochotu a čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku.

Jiří Šejvl

Zdroj: vlastní návrh

Příloha 2 Pravidla pro organizování volnočasových aktivit

Milé kolegyně, milí kolegové,

i v tomto roce budete mít možnost organizovat pro své kolegy volnočasové aktivity (sportovní, kulturní, charitativní), na které naše společnost vyčlenila finanční prostředky.

Na organizaci výše zmíněných aktivit můžete zažádat o finanční příspěvek.

PRAVIDLA PRO ORGANIZOVÁNÍ VOLNOČASOVÉ AKTIVITY

- Aktivita musí být organizována a zajištěna kmenovým zaměstnancem nebo skupinou kmenových zaměstnanců Taboo, a.s.
- Aktivita se musí konat mimo pracovní dobu.
- Aktivita by měla oslovit větší část zaměstnanců, mohou se jí zúčastnit i rodinní příslušníci.
- Rodinný příslušník hradí poplatek 100 Kč. Dobrovolné příspěvky z řad zaměstnanců jsou vítány a vybrané prostředky budou věnovány na charitativní účely.

POŽADAVEK na finanční příspěvek musí obsahovat

- Jméno organizátora.
- Název a popis akce.
- Datum a místo konání (datum může být přibližné, stačí měsíc).
- Požadovanou výši příspěvku, kdy výši příspěvku se rozumí částka v Kč včetně DPH.
- Rozpis, jak bude požadovaná částka použita.

Požadavky na finanční příspěvek mi zasílejte **do 30. dubna 2018**.

Poté, ve spolupráci s personálním oddělením, budou všechny požadavky vyhodnoceny a předloženy Managementu k odsouhlasení. Následně budou všichni žadatelé seznámeni s výsledkem. Kalendář schválených volnočasových aktivit bude následně umístěn na Intranetu.

V případě dotazů mne neváhejte kontaktovat.

Miroslava Nováková

Zdroj: Interní zdroje Taboo, a. s.; vlastní zpracování