

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Motivace zaměstnanců jako faktor řízení  
výkonnosti**

**Valentová Daniela**

© 2014 ČZU v Praze

**ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE**

Katedra řízení  
Provozně ekonomická fakulta

# **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

Valentová Daniela

Provoz a ekonomika

Název práce

**Motivace zaměstnanců jako faktor řízení výkonnosti**

Anglický název

**Motivation of employees as a tool for performance management**

## **Cíle práce**

Zpracovat návrh změn v řízení procesu motivace zaměstnanců v podniku jako významného faktoru ovlivňujícího výkonnost zaměstnanců. Práce se opírá o zpracování teoretických přístupů k řešení dané problematiky uvedené v literárních zdrojích. Praktická část práce je zaměřena na analýzu současné struktury a síly motivačního působení na zaměstnance ve vybraném podniku. Z ní vychází zpracování návrhu změn v řízení motivačního procesu zaměstnanců ve vztahu k možnému zvýšení jejich výkonnosti.

## **Metodika**

Metodika práce je orientována na užití metod analytických a syntetických.

Metody analytické zahrnují techniky dotazníkového šetření, techniky řízeného rozhovoru, techniky analýzy podnikových dokumentů a organizačních norem podniku. S tím souvisí uplatnění induktivních a deduktivních metod.

Syntetické metody jsou orientovány na agregování nových poznatků získaných průzkumem v podniku, na formulování a modelování navrhovaných změn v motivačním procesu.

## **Harmonogram zpracování**

Studium literárních pramenů, zpracování 1. části literární rešerše – 6/2013 – zápočet.

Dokončení a předložení zpracované literární rešerše, příprava řešení praktické části práce, příprava kvantitativního nebo kvalitativního průzkumu, návrh zkoumaných hypotéz – 12/2013 - zápočet.

Předložení zpracované bakalářské práce včetně přínosů práce k závěrečnému posouzení – 3/2014 - zápočet.

### **Rozsah textové části**

40-60 stran

### **Klíčová slova**

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

### **Doporučené zdroje informací**

Adair, J.: Efektivní motivace. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-868-5100-1.  
Armstrong, M.; Stephens, T.: Management a leadership. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.  
Bělohávek F.; Košťan P.; Šuleř O.: Management. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.  
Bělohávek F.: Jak vést a motivovat lidi. 5. vydání. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.  
Dvořáková, Z. a kol.: Management lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.  
Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 2. vydání. Praha: Management Press, 2008. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.  
Mikuláščík, M.: Manažerská psychologie. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.  
Nakonečný, M.: Motivace lidského chování. 1. vydání. Praha: Academia, 2004. 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2.  
Provazník, V.; Komárková, R.: Motivace pracovního jednání. Praha: Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X  
Tureckiová, M.: Klíč k účinnému vedení lidí. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.  
Wagnerová, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing 2008. ISBN 978-80-247-2361-7

### **Vedoucí práce**

Kříž Josef, Ing., CSc.

### **Termín odevzdání**

listopad 2014

Elektronicky schváleno dne 23.10.2013

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5.12.2013

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan fakulty

### Čestné prohlášení

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

V Praze dne 26.11.2014

---

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Josefovi Křížovi, CSc za jeho pomoc, náměty, připomínky a cenné rady při zpracování bakalářské práce.

Poděkování dále patří společnosti Meta Kladno za ochotu při poskytování informací a jejím zaměstnancům za vyplnění dotazníků.

# Motivace zaměstnanců jako faktor řízení výkonnosti

---

## Motivation of employees as a tool for performance management

### Souhrn

Bakalářská práce je zaměřena na téma Motivace zaměstnanců jako faktor řízení výkonnosti. Práce se věnuje vztahu motivace a výkonnosti zaměstnanců a jejím cílem je zjištění motivačního systému v podniku Meta, a. s. Kladno. Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, první část tvoří literární rešerše vycházející z prostudované odborné literatury a druhá část obsahuje vlastní práci.

Teoretická část se zabývá charakteristikou jednotlivých pojmů jako management, řízení lidských zdrojů, motivace, výkon, motivační teorie, benefity a hodnocení zaměstnanců.

Druhá analytická část charakterizuje vybraný podnik a jeho motivační systém. Pro zjištění motivace a výkonnosti zaměstnanců byla zvolena forma dotazníkového šetření a vlastního pozorování. Pomocí dotazníkového šetření a vlastního pozorování byla zjištěna spokojenost, výkonnost a motivace zaměstnanců. Následně byly stanoveny návrhy na změnu motivačního programu, návrhy k vyšší výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců.

### Summary

Bachelor thesis is focused on the theme Motivation of employees as a tool for performance management. This thesis is focuses on the relationship of motivation and performance of employess and the aim is to determine the current status of the motivation system in the company Meta joint-stock enterprise Kladno. The thesis is dividend into two parts, the first part consist of a literature review, which is based on studying from specialized literature and second part includes the proper work.

Theoretical part deals characteristics of terms as the management, the human ressource management, the motivation, the performance, the theory of motivation, the benefits or the evaluation of employess.

The second analytical part characterizes the chosen enterprise and its motivational system. To determine the motivation and performance employees were selected questionnaire and observation. By using the questionnaire and observation was to identify satisfaction, performance and motivation employees. Subsequently were determined suggestions for the change of the motivational programme suggestions for higher performance and satisfaction employees.

**Klíčová slova:** řízení lidských zdrojů, motivace, výkon, motivační program podniku, motivační teorie, motivační působení, benefity, výkonnost podniku, řízení pracovního výkonu, hodnocení zaměstnanců

**Keywords:** human resource management, motivation, performance, firm program of motivation, theory of motivation, motivational effect, benefits, business performance, performance management, evaluation of employees

## Obsah

<b>1 Úvod</b> .....	<b>12</b>
<b>2 Cíl práce a metodika</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1 Cíl práce</b> .....	<b>13</b>
<b>2.2 Metodika</b> .....	<b>13</b>
2.2.1 Dotazníkové šetření .....	13
2.2.2 Vlastní pozorování .....	13
<b>3 Teoretická část</b> .....	<b>14</b>
<b>3.1 Management</b> .....	<b>14</b>
3.1.1 Manažerské funkce .....	14
<b>3.2 Řízení lidských zdrojů</b> .....	<b>15</b>
3.2.1 Cíle řízení lidských zdrojů .....	15
3.2.2 Modely řízení lidských zdrojů .....	16
<b>3.3 Motivace</b> .....	<b>16</b>
3.3.1 Zdroje motivace .....	17
3.3.2 Motivace a výkon .....	18
3.3.3 Pracovní motivace .....	19
3.3.4 Motivační program podniku .....	20
<b>3.4 Motiv</b> .....	<b>21</b>
<b>3.5 Stimulace</b> .....	<b>21</b>
3.5.1 Stimulační prostředky .....	22
<b>3.6 Motivační teorie</b> .....	<b>23</b>
3.6.1 Maslowova hierarchie potřeb .....	23
3.6.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie .....	25
3.6.3 Vroomova teorie .....	25
3.6.4 Teorie spravedlnosti (rovnováhy) - Adamsova teorie .....	26
3.6.5 Teorie cíle Lathama a Locka .....	26
3.6.6 Teorie X a Y .....	26
<b>3.7 Způsoby motivace</b> .....	<b>27</b>
3.7.1 Přístupy k motivaci .....	27
3.7.2 Kritika jako nástroj motivace .....	27
3.7.3 Zaměstnanecké benefity .....	28



3.7.3.1 Význam benefitů .....	28
<b>3.8 Výkon, výkonnost, výkonnost podniku .....</b>	<b>29</b>
3.8.1 Řízení pracovního výkonu .....	30
3.8.1.1 Fáze řízení pracovního výkonu .....	31
3.8.1.2 Cíle řízení pracovního výkonu .....	32
<b>3.9 Motivační působení .....</b>	<b>32</b>
3.9.1 Hodnocení zaměstnanců .....	32
3.9.1.1 Kritéria a způsoby hodnocení .....	33
3.9.1.2 Metody hodnocení .....	33
3.9.2 Důvody nespokojenosti zaměstnanců .....	35
3.9.2.1 Plat .....	35
3.9.2.2 Omezený pracovní růst .....	36
3.9.2.3 Stres .....	36
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>37</b>
<b>4.1 Charakteristika podniku .....</b>	<b>37</b>
4.1.1 Výrobní program .....	38
4.1.2 Organizační struktura .....	38
4.1.3 Pracovní doba .....	40
4.1.4 Principy odměňování .....	40
4.1.5 Pracovní pomůcky a podmínky .....	42
4.1.6 Motivační prostředky .....	43
4.1.6.1 Benefity .....	43
<b>4.2 Vlastní výzkum .....</b>	<b>44</b>
<b>4.3 Výsledky dotazníkového šetření .....</b>	<b>45</b>
4.3.1 Charakteristika zaměstnanců .....	45
4.3.2 Motivační otázky .....	48
<b>5 Zhodnocení výsledků .....</b>	<b>64</b>
<b>5.1 Návrh vlastního šetření .....</b>	<b>65</b>
<b>6 Závěr .....</b>	<b>69</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>70</b>
<b>7.1 Seznam literárních zdrojů .....</b>	<b>70</b>
<b>7.2 Seznam interních zdrojů .....</b>	<b>71</b>

<b>8 Příloha .....</b>	<b>72</b>
------------------------	-----------

### **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Cyklus lidských zdrojů.....	16
Obrázek 2 Yerkes-Dodsonův zákon .....	19
Obrázek 3 Maslowova hierarchie potřeb .....	23
Obrázek 4 Meta a. s., Kladno.....	37

### **Seznam schémat**

Schéma 1 Organizační struktura .....	39
--------------------------------------	----

### **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Osobní příplatky .....	41
Tabulka 2 Prémie .....	42
Tabulka 3 Důvod spokojenosti zaměstnanců.....	48
Tabulka 4 Spokojenost s výší mzdy .....	50
Tabulka 5 Stres v práci dle délky zaměstnání.....	51
Tabulka 6 Vyšší výkonnost.....	55
Tabulka 7 Motivační prostředky .....	65
Tabulka 8 Požadované benefity .....	65
Tabulka 9 Zhodnocení dotazníkového šetření .....	66

### **Seznam grafů**

Graf 1 Pohlaví zaměstnanců .....	45
Graf 2 Věk zaměstnanců.....	46
Graf 3 Délka zaměstnání zaměstnanců .....	46
Graf 4 Vzdělání zaměstnanců .....	47
Graf 5 Snížená pracovní schopnost zaměstnanců.....	47
Graf 6 Spokojenost v podniku .....	48
Graf 7 Náplň vykonávané práce .....	49
Graf 8 Spokojenost s výší mzdy .....	50
Graf 9 Stres v zaměstnání .....	51

Graf 10 Obavy ze ztráty zaměstnání .....	52
Graf 11 Poskytnutí pracovních pomůcek.....	52
Graf 12 Spokojenost s pracovní pozicí .....	53
Graf 13 Mzda odpovídající pracovnímu výkonu .....	54
Graf 14 Spokojenost s pracovní dobou .....	55
Graf 15 Vyšší výkonnost .....	56
Graf 16 Vysvětlování práce .....	56
Graf 17 Styl vedení nadřízeného .....	57
Graf 18 Hodnocení pracovního kolektivu .....	58
Graf 19 Hodnocení pracovního prostředí .....	58
Graf 20 Hodnocení vztahu s vedením a nadřízenými.....	59
Graf 21 Hodnocení zadávání úkolů .....	60
Graf 22 Motivace zaměstnanců .....	60
Graf 23 Informovanost zaměstnaneckých výhod .....	61
Graf 24 Benefity .....	62
<b>Příloha</b>	
Příloha 1 Dotazník .....	73

# 1 Úvod

Důležitou součástí každého podniku je její úspěšnost a dosahování zisku. K tomu aby podnik pracoval co nejlépe je důležité především kvalitní řízení lidských zdrojů. Každý podnik by se měl o své zaměstnance náležitě starat, dostatečně je motivovat a řídit. Na základě kvalitního managementu a motivačního programu podniku se bude odvíjet výkonnost zaměstnanců. Správně motivovaný zaměstnanec bude podávat vysoké výkony a tím bude dosaženo jednotlivých cílů podniku.

Způsobů jak motivovat své zaměstnance existuje velké množství a každý podnik se musí rozhodnout sám, jaké motivační faktory a způsoby hodnocení bude využívat.

Nejzákladnější složkou motivačního systému je mzda, ta ale sama o sobě zaměstnance nemotivuje příliš dlouho a zaměstnanci jí začnou brát postupem času za samozřejmost a jejich motivace i výkon můžou upadat. Proto je důležité mzdu obohatit o další motivační prostředky jako jsou odměny, prémie, příplatky a příspěvky.

Zaměstnance je důležité motivovat nejen finančními, ale i neformálními odměnami a to pochvalou, uznáním, povzbuzením či oceněním. Každý zaměstnanec musí mít pocit, že je pro firmu důležitý a nepostradatelný, následně se bude chtít zlepšovat, seberealizovat a karierně růst.

Na výkonnosti zaměstnanců se odrážejí i další faktory a to způsob vedení a vztahy s nadřízenými, pracovní prostředí, obsah práce nebo pracovní kolektiv.

V příjemné, dobře vybavené pracovní hale s dobrým kolektivem, dobrým vedením a správným motivačním programem podniku se bude zaměstnanci nejen lépe pracovat a bude podávat vyšší výkon, ale také ho bude vykonávaná práce více bavit, nebude svou práci stresován a celkově bude se svým zaměstnáním spokojen.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem této bakalářské práce je řešit některé otázky důležité k danému tématu motivace a výkonnosti zaměstnanců. Hlavním bodem práce je analyzování motivačního působení u zaměstnanců ve vybraném podniku a jeho charakteristika.

Analyzování bylo provedeno na základě dotazníkového šetření u zaměstnanců akciové společnosti Meta Kladno. Na základě studia literatury, dotazníkového šetření a vlastního pozorování je stanoven návrh zlepšení situace v podniku, zvýšení výkonnosti, motivace a spokojenosti zaměstnanců.

### **2.2 Metodika**

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První teoretická část se zabývá vysvětlením jednotlivých pojmů vycházejících z prostudované odborné literatury. Druhá část je zaměřena na konkrétní podnik, jeho výrobní program, organizační strukturu, principy odměňování a motivační působení. Informace byly získány z internetové stránky společnosti Meta Kladno a z interních podkladů poskytnuté přímo společností. K vlastní práci bylo použito dotazníkové šetření a vlastní pozorování.

#### **2.2.1 Dotazníkové šetření**

Pro praktickou část byl sestaven dotazník pro zaměstnance společnosti Meta. Dotazník se skládá z 26 otázek z nichž 5 otázek se soustřeďuje pouze na charakteristiku zaměstnance, zbylé otázky se zaměřovaly na motivaci, pracovní výkon, motivační faktory a spokojenost zaměstnanců. Většina otázek je uzavřená s možností výběru odpovědí. Poslední otázka dotazníku byla ponechána jako otevřená pro vyjádření vlastního názoru zaměstnanců. Z celkového počtu 65 dotazníků jich bylo vráceno 60. Výsledky dotazníků byly následně vyhodnoceny a zpracovány do přehledných grafů a tabulek.

#### **2.2.2 Vlastní pozorování**

Další metodou pro praktickou část bylo využito pozorování při běžné pracovní době na základě pravidelné dlouholeté brigádní činnosti ve společnosti Meta Kladno.

## 3 Teoretická část

### 3.1 Management

Management představuje řízení a vedení lidí a v dnešní době se bez něj neobejde téměř žádný podnik (Veber, 2009, s. 19). K tomu, aby mohl manažer vykonávat své povinnosti musí znát hlavní činnosti manažera. Mezi manažerské funkce patří rozhodování, plánování, řízení implementace, kontrola, řízení lidí, komunikace (Veber, 2009, s. 80).

#### 3.1.1. Manažerské funkce

Existuje více možností rozdělení manažerských funkcí, mezi základní rozdělení bývá zpravidla považováno rozhodování, plánování, organizování, vedení a kontrola.

Jaromír Veber vymezil tyto manažerské funkce:

- rozhodování - nejdůležitější manažerská činnost, na správném rozhodnutí závisí veškerý úspěch či neúspěch podniku
- plánování - určuje cíle, kterých má být dosaženo, zaměřuje se na budoucí vývoj podniku
- řízení implementace - implementace závisí na lidech, jejich zájmech, úsilí, motivování, ovlivňování, vedení
- kontrola - je důležitá pro zpětnou vazbu, zhodnocuje se realita s objektivní představou
- řízení lidí - je potřeba využít lidský potenciál a neuvažovat o zaměstnancích jen jako o výrobním faktoru
- komunikace - je důležité se získanými informacemi dále pracovat, sdílet je, analyzovat, pracovat s nimi a následně je šířit dál
- informatika v manažerské práci - manažer by měl umět pracovat s informacemi a znalostmi, proto se stala pro manažerskou práci důležitá informatika (Veber, 2009).

## 3.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se dá definovat jako promyšlený přístup k řízení zaměstnanců. Zaměstnanci jsou tím nejdůležitějším, co podnik vlastní a přispívají k dosažení cílů organizace (Armstrong, 2007, s. 24).

### 3.2.1 Cíle řízení lidských zdrojů

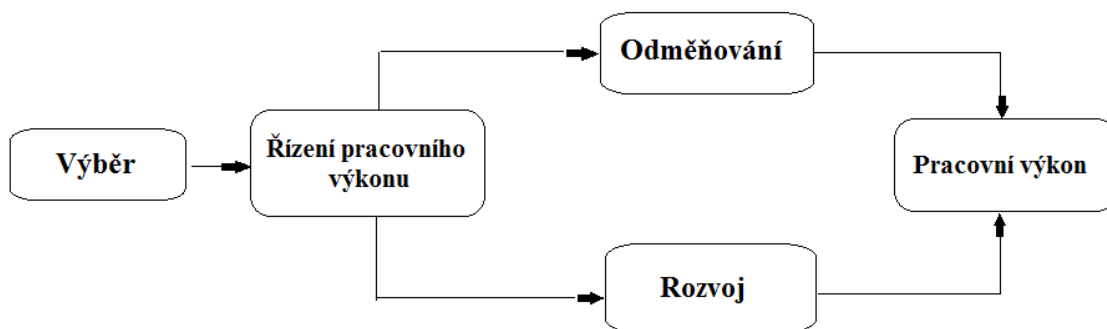
Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je plnit cíle organizace prostřednictvím lidí zaměstnaných v podniku.

- Efektivnost organizace - zahrnuje postupy vytvářející schopnosti, pomocí nichž se rozhoduje o tom, jak budou firmy konkurenceschopné. Strategie řízení lidských zdrojů vytváří postupy ke zlepšení efektivnosti především v řízení znalostí, vytváření příjemného pracoviště, ke zlepšování nebo k vytváření vztahů se zákazníky.
- Řízení lidského kapitálu - cílem řízení lidských zdrojů je zajistit a zabezpečit kvalifikované a motivované zaměstnance. Organizace se musí o své zaměstnance náležitě starat, uspokojovat jejich potřeby, zvyšovat schopnosti, odměňovat dle výkonnosti a rozvíjet způsob řízení zaměstnanců.
- Řízení znalostí - je proces, při kterém dochází ke zlepšování výkonu v podniku. Cílem řízení lidských zdrojů je zajistit znalosti a dovednosti potřebné k učení probíhající v podniku.
- Řízení odměňování - důležitým aspektem v řízení odměňování je zvyšování motivace, pracovní výkonnosti a oddanosti pomocí postupů, dle kterých jsou zaměstnanci odměňováni.
- Zaměstnanecké vztahy - cílem je vytvořit příjemné prostředí a kladné vztahy mezi managementem a zaměstnanci.
- Uspokojování rozdílných potřeb - všem zaměstnancům by měly být poskytovány stejné příležitosti (Armstrong, 2007, s. 28).

### 3.2.2 Modely řízení lidských zdrojů

Model shody - cílem tohoto pojetí je, že řízení lidských zdrojů a struktury organizace by měly být řízeny v souladu se strategií organizace. Důležitými složkami cyklů lidských zdrojů je výběr zaměstnanců a jejich správné zařazení na pracovní místa, hodnocení, odměňování a rozvoj zaměstnanců (Armstrong, 2007, s. 28).

Obrázek 1 Cyklus lidských zdrojů



Zdroj: Vlastní zpracování

Harvardský systém - Do tohoto systému řízení lidských zdrojů jsou zařazeny veškeré kroky a rozhodnutí managementu, které ovlivňují vztah mezi zaměstnanci a podnikem. Systém vychází z přesvědčení, že manažeři by si měli vytvořit pohled na své zaměstnance a následně dle něj zvolit politiku k řízení lidských zdrojů, aby bylo dosaženo stanovených cílů a zaměstnanci pracovali tak, jak si manažeři představují (Armstrong, 2007, s. 29).

### 3.3 Motivace

Motivace lidí je velice důležitým aspektem nejen v pracovním jednání, často bývá velice složitá a komplikovaná. Slovo motivace pochází z latinského slova „*movere*“, v překladu hýbat, pohybovat. Ve skutečnosti nám motivace vyjadřuje vnitřní podněty např. potřeby, touhy, emoce, které vedou k určitému jednání, aby bylo dosaženo požadovaných cílů (Adair, 2004, s. 14).

Pojem motivace vyjadřuje důležité vnitřní síly, motivy v lidské psychice, které člověka a jeho činnosti ovlivňují a vedou ho k motivovanému jednání. Motivaci si člověk může vytvářet sám nebo je často ovlivňován svým okolím, kolektivem, přáteli nebo rodinou (Provazník, Komárková, 2004, s. 23).



K dosažení určitých cílů lze dle Nakonečného (1996, s. 9) dosáhnout jen za určitých podmínek, které lze vyjádřit následující formulí:

$$B = f(M, P, H, D)$$

Kde: B = chování, M = motiv, P = pravděpodobnost dosažení cíle, H = hodnota cíle, D = morální reflexe důsledků chování.

Chování je spuštěno pokud jsou hodnoty vysoké, pokud bude některá hodnota nízká nemusí k určitému chování dojít (Nakonečný, 1996, s. 9).

Motivaci rozlišujeme podle Vladimíra Provazníka (2004, s. 23-24) do tří dimenzí, které jsou důležitým rysem motivace.

- a) **Dimenze směru** - na určitou činnost se zaměřujeme nebo naopak odvracíme  
- toto prožívání lze vyjádřit slovy „*chci to a to*“, „*rád bych to a to*“ apod.
- b) **Dimenze intenzity** - je závislá na síle, na dosažení cíle vynakládáme více či méně energie  
- vyjadřujeme výrazy „*docela bych chtěl*“, „*toužím*“, „*chci*“
- c) **Dimenze stálosti, vytrvalosti** - důležité jsou překážky a bariéry, které jsme schopni překonávat  
- při vysoké vytrvalosti jedinec pokračuje v motivované činnosti, i když se setkává s nejrůznějšími překážkami a neúspěchy

### 3.3.1 Zdroje motivace

Zlatým pravidlem motivace je především pokusit se přizpůsobit zaměstnance zadaným úkolům tak, aby respektovali jeho zadání a brali ho takový jaký je (Plamínek, 2010, s. 16-17). K tomu, abychom mohli lidi motivovat, je důležité znát, kde motivace pramení. Za zdroje motivace považujeme skutečnosti, které motivaci vytvářejí a ovlivňují jejich stálost (Provazník, Komárková, 2004, s. 27).

### Zdroje motivace:

- **potřeby** - základní zdroj motivace. V psychologii se potřeby dají chápat jako prožívaný stav nedostatku, které se snažíme odstranit dosažením určitého cíle.
- **návyky** - častější, někdy pravidelné činnosti v určité situaci. Většinou jsou zafixovány již z dětství nebo si je vytváříme v průběhu života.
- **zájmy** - trvalejší zaměření člověka na určitý podnět, předmět nebo oblast.
- **hodnoty** - k určitým skutečnostem si člověk přiřazuje vlastní hodnotu, hodnoty si člověk vytváří podle vlastních zkušeností a typu osobnosti. K základnějším typům hodnot patří např. zdraví, láska, rodina, úspěch, vzdělání, peníze apod.
- **ideály** - vzorová představa, podle níž se člověk řídí a směřuje k ideálnímu cíli (Provazník, Komárková, 2004).

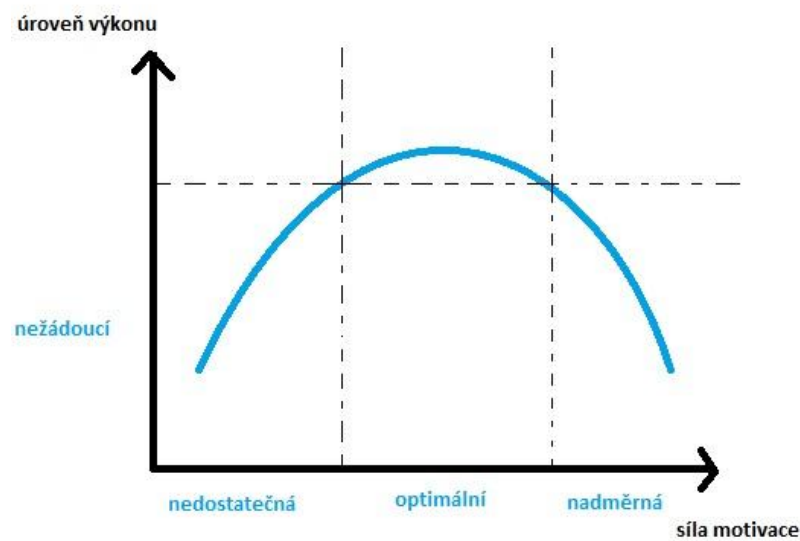
### **3.3.2 Motivace a výkon**

Motivace je vzhledem k výkonu velmi důležitá a je odlišná v závislosti na osobnost lidí a jejich temperamentu. To co pro jednoho může být optimální motivací, druhého může ovlivňovat o něco méně. V životě většinou platí, že čím větší motivace, tím větší výkon (Wagnerová, 2008, s. 18).

Vztah motivace a výkonu je v souladu s **Yerkes-Dodsonovým** zákonem, který má formu obráceného „U“ (Wagnerová, 2008, str. 18).

Průběh této křivky vyjadřuje úroveň výkonu za předpokladu nízké motivace, při zvyšující se motivaci se úroveň výkonu bude zvyšovat až do určité míry motivace. Při přesažení této meze se úroveň výkonu snižuje. Pro každý typ úlohy existuje optimální úroveň motivace a liší se v závislosti na obtížnosti úlohy. Těžší a náročnější úkoly jsou typické nižší úrovní motivovanosti, většinou mají lidé trému, kdežto pro snadnější úlohy je optimální vysoká motivovanost. Čím větší je motivace od optima, klesá výkonnost, lidé se stávají neklidnými, podrážděnými, často se dostávají do depresí, ztrácí výkonnost a často se i hroubí (Provazník, Komárková, 2004, s. 42-43).

Obrázek 2 Yerkes-Dodsonův zákon



Zdroj: (Provazník, Komárková, 2004, s. 43), upraveno

Výkonová motivace je řízena potřebou dosáhnout úspěchu a protikladnou potřebou vyhnout se neúspěchu. V případě převyšující se potřeby úspěchu u konkrétního jedince, je i větší pravděpodobnost dosažení úspěchu (Provazník, Komárková, 2004).

### 3.3.3 Pracovní motivace

Je spojena s plněním pracovních úkolů, vyjadřuje postoj člověka k práci a úkolům, které v konkrétní práci musí vykonávat. Primární funkcí práce pro člověka je zabezpečení bydlení, obstarání stravy a dalších prostředků, ale přesto není práce jen zdrojem obživy. Práce přináší uspokojení z vykonané práce a dosažených výsledků, svého postavení nebo ze sociálních vztahů na pracovišti (Wagnerová, 2008, s. 16).

### Pracovní motivy:

#### **1. Intrinsické motivy - souvisejí se samostatnou prací**

- potřeba činnosti (zbavení nadbytečně energie)
- potřeba kontaktu s lidmi (v souvislosti práce s lidmi např. obchodní profese)
- potřeba úspěšného výkonu a radosti z něj
- touha po moci, snažit se o dosažení vyšší pozice
- potřeba seberealizace, důležitá pro další osobnostní rozvoj (Provazník, Komárková, 2004, s. 52).

#### **2. Extrinsické motivy - nesouvisejí s prací**

- potřeba peněz
- potřeba jistoty
- potřeba sebepotvrzení
- potřeba kontaktu s lidmi (Provazník, Komárková, 2004, s. 53).

#### **3.3.4 Motivační program podniku**

Úkolem motivačního programu je stimulace zaměstnanců v souladu s personální strategií. Motivační program zahrnuje pravidla, jak využívat stimulační prostředky. Cílem programu podniku je ovlivňování lidí k větší výkonnosti, spokojenosti a pracovní ochotě (Kocianová 2010, s 39).

#### Informace důležité při tvorbě motivačního programu:

- informace o organizačních podmínkách práce
- informace o charakteristikách pracovníků podniku
- informace o pracovním prostředí, podmínkách, vybavení pracovišť
- informace o systému hodnocení a odměňování
- informace o způsobech řízení a vedení zaměstnanců
- informace o systému personálního řízení
- informace o pracovní spokojenosti zaměstnanců (Kocianová, 2010, s. 40).

### 3.4 Motiv

Motiv představuje psychologickou pohnutku, příčinu nebo důvod určitého lidského chování, prožívání a dává mu tudíž psychologický smysl (Provazník, Komárková, 2004, s.24). Motivy jsou často nazývány incentivy a například nápoj se stává incentivou pro žíznivého nebo odpočinek pro unaveného (Nakonečný, 1996, s. 17).

Motiv působí do doby, než jedinec nedosáhne uspokojení požadovaného cíle, určuje nám směr činností, intenzitu a stálost, rozlišujeme motivy cílové a terminální. Terminálních motivů cílů dosahujeme opakovaně např. motiv spánku v situaci únavy nebo motiv pití v situaci žízně. Dalším motivem je motiv instrumentální, tyto motivy se vyznačují zájmem lidí o určitou činnost např. architektura, sport, literatura, umění. Motivy s podobným směrem se mohou vzájemně posilovat a naopak protikladné motivy se vzájemně oslabují a narušují tím motivovanou činnost (Provazník, Komárková, 2004 s. 24-25).

### 3.5 Stimulace

Mezi stimulací a motivací existuje značný rozdíl, přesto se mohou vzájemně posilovat. O stimulaci můžeme hovořit tehdy, působí-li na člověka vnější podněty tedy jídlo, peníze, odměny, působení jiného člověka a další alternativní hodnoty. Dokud jsou tyto podněty plněny, lidé budou práci vykonávat, pokud je přestaneme poskytovat, práce se zastaví. Probíhá jen po dobu, kdy jsou poskytovány stimuly (Plamínek, 2010, s. 14).

Naproti tomu motivace může probíhat i bez vnějších motivů, protože lidé práci vykonávají rádi a baví je. Ovšem existují lidé, které práce nebaví a proto je potřeba je motivovat pomocí stimulů (Plamínek, 2010).

Stimulace vyvolává určité změny v motivaci člověka. Zda určitý podnět bude stimulem, záleží na konkrétní osobnosti každého člověka (Provazník, Komárková, 2004, s. 26).

### 3.5.1 Stimulační prostředky

Organizace může poskytovat zaměstnanci stimuly, které jsou pro člověka důležité a velice různorodé. K základním stimulům patří hmotná odměna. K hmotné odměně patří plat, odměny, prémie, které jsou samozřejmě jednou z nejdůležitějších součástí, ale mnohdy mohou stimulovat i jiné odměny, např. služební automobil, mobilní telefon, zaměstnanecké akcie, slevy na podnikové zboží nebo na sport, kulturu, zábavu (Provazník, Komárková, 2004, s. 103).

Vždy by měl zaměstnanec být obeznámen, za jaký konkrétní výkon odměnu získal, tedy neměl by jí dostávat předem. K dalšímu důležitému stimulačnímu prostředku lze zařadit obsah práce. Každého zaměstnance ovlivňuje jiným způsobem svými aspekty. Na zaměstnance působí aspekty tvořivého myšlení, samostatnosti, hrdosti na práci, seberozvoje nebo například aspekt péče o druhé lidi či přírodu (Provazník, Komárková, 2004, s. 104).

K neformálnímu hodnocení stimulačních prostředků patří i povzbuzování. Zaměstnanci by měla být poskytována zpětná vazba, respekt, uznání a musí mít pocit, že je pro podnik důležitý, tím se zvyšuje jeho motivace a podává lepší výkony. O hodnocení se stará nadřízený, který může neformální hodnocení změnit na veřejné a zaměstnance ocenit i na různých poradách nebo nástěnkách podniku (Provazník, Komárková, 2004, s. 105).

Nemálo důležitým stimulačním prostředkem je atmosféra pracovní skupiny. Atmosféra závisí zejména na konkrétních pracovnících, kteří si vytvářejí svá pravidla ve skupině, ale do skupiny může zasahovat i nadřízený pracovník svou formální i neformální autoritou. Nadřízený by měl respektovat určité zásady spravedlnosti, zadávat srozumitelné cíle všem členům skupiny a případné problémy řešit nezaujatě. Skupina by měla ve svém nadřízeném pocíťovat podporu. To jak pracovní skupina působí, ovlivňuje jednotlivé zaměstnance. V dobrém pracovním kolektivu budou zaměstnanci pracovat lépe, každý zaměstnanec může srovnávat své výsledky s ostatními a zlepšovat se (Provazník, Komárková, 2004).

K dalším stimulačním prostředkům lze zařadit např. pracovní podmínky, režim práce, postoj k práci (Provazník, Komárková, 2004).

### 3.6 Motivační teorie

Podle F. W. Taylora, který se jako první zabýval motivační teorií v druhé polovině 19. století, je nemožné přinutit dělníky, aby pracovali více než průměrný člověk, pokud jim nebude poskytnuta permanentní finanční odměna a zvýšení platu (Wagnerová, 2008, str. 14).

Pracovních teorií existuje několik typů např. Maslowova pyramida, Herzbergerova teorie, Vroomova teorie, teorie Lathama a Locka, Adamsova teorie, teorie X a Y, Alderfova teorie ERG.

#### 3.6.1 Maslowova hierarchie potřeb

Americký psycholog Abraham Maslow je zakladatelem jedné z nejznámějších teorií pojetí potřeb. „Její základ tvoří představa, že člověk není motivován vnějšími podněty jako je odměna nebo trest, ale vnitřním programem potřeb“ (Adair, 2004, s. 29). Podle Maslowovy teorie má každý člověk pět základních potřeb, které jsou uspořádány do pyramidy podle důležitosti. Pokud je potřeba uspokojena, přestává motivovat (Adair, 2004).

Obrázek 3 Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: vlastní zpracování

1. **Fyziologické potřeby** - zahrnují základní lidské potřeby a mají největší prioritu  
- potřeba spánku, potravy, vody, vzduchu, vyměšování, rozmnožování
2. **Potřeba jistoty a bezpečí** - když jsou naplněny fyziologické potřeby, narůstají potřeby jistoty  
- jistota zaměstnání a příjmu, stabilita, emocionální i fyzické bezpečí, jistota rodiny, přátelství, zdraví
3. **Potřeba lásky a sounáležitosti** - sociálně zaměřené potřeby, skládají se z citových vztahů  
- přátelství, partnerský vztah, rodina
4. **Potřeba uznání, úcty** - uspokojení těchto potřeb vede k pocitu sebedůvěry  
- dosáhnout úspěchu, samostatnosti, postavení, prestiže, pochvaly
5. **Potřeba seberealizace** - zahrnuje sebeuplatnění, naplnění vlastního potenciálu a uplatnění schopností (Wagnerová, 2008, s. 14).

Výše postavené potřeby jsou uspokojeny až po uspokojení níže postavených potřeb. Teorie hierarchie potřeb pomáhá zaměstnavatelům motivovat zaměstnance. Uspokojená potřeba není motivátorem, když je jedna potřeba uspokojena, přichází na řadu jiná, která potřebuje být též uspokojena (Wagnerová, 2008, s. 14).

#### Pracovní motivace dle hierarchie potřeb

Když převedeme Maslowovu pyramidu do oblasti pracovní motivace, vypadala by tato hierarchie takto:

1. mzda - ve výši pokrývající fyziologické potřeby
2. pracovní jistota, sociální zabezpečení, důchodové zajištění
3. přijetí pracovní skupinou ve formálních i neformálních vztazích
4. povýšení, respekt
5. osobní růst, seberealizace - vzestup, rozvoj, plné využití schopností  
(Wagnerová, 2008, s. 14).



### 3.6.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Je druhou nejznámější motivační teorií a je často známa jako motivačně hygienická teorie tj. živočišná potřeba vyhnout se bolesti a kulturní potřeba psychického růstu (Provazník, Komárková, 2004, s. 66).

Vychází z předpokladu, že pracovní spokojenost a nespokojenost se řídí dvěma faktory. První skupina faktorů nazývaná motivační má velkou motivační sílu a vyvolává spokojenost, uznání, ale také úspěch, růst či povýšení. Na rozdíl od druhé skupiny nazývané faktory hygienickými, kde nepříjemný vliv vyvolává nespokojenost, ať už to jsou pracovní podmínky, firemní benefity, plat nebo vztahy na pracovišti, jak s nadřízenými tak spolupracovníky. Oproti motivátorům - první skupina faktorů, působí druhá skupina faktorů jako prevence nespokojenosti pro další vývoj (Wagnerová, 2008, s. 14-15).

Hygienické faktory přinášejí krátkodobý efekt, poskytneme-li zaměstnanci výplatu, bude spokojen, ale časem tato spokojenost vyplyne. Na rozdíl od motivačních faktorů, které jsou dlouhodobé, pokud pracovníka pochválíme za dobře odvedenou práci, tento pocit povede k jeho lepšímu výkonu. Z Herzbergerovy teorie vyplývá, že zaměstnavatelé by měli poskytovat zaměstnancům hygienické faktory, tak aby nebyli nespokojení a rozlobení, ale zároveň působit na ně dostatečným množstvím motivačních faktorů (Provazník, Komárková, 2004, s. 66-68).

### 3.6.3 Vroomova teorie

Vroomova teorie známá také jako teorie expektace, založena V. H. Vroomem velice významným představitelem pracovní motivace (Nakonečný, 1992, str. 72).

Teorie je založena na snaze dosáhnout určitého cíle pomocí vnější motivace. Práci, která je pro nás atraktivní a zajímavá vykonáváme s větší snahou a úsilím za předpokladu dosažení žádoucích výsledků například platu, povýšení a jiných odměn. Dosažení cíle má pozitivní vliv na další výkony. Čím větší odměna tím je vynakládané větší úsilí (Wagnerová, 2008, str. 15).

### **3.6.4 Teorie spravedlnosti (rovnováhy) - Adamsova teorie**

K představitelům této teorie patří J. S. Adams. Již z názvu je patrné, že důležitým faktorem této teorie bude srovnávání, jedná se o sociální srovnávání, člověk má tendenci srovnávat své pracovní úsilí s úsilím svých spolupracovníků vykonávající stejnou činnost. Srovnává nejen mzdu, ale i uznání nadřizených či možnost povýšení. Výsledkem je tedy subjektivní pocit spravedlnosti nebo nespravedlnosti (Wagnerová, 2008, s. 15-16).

Často dochází k nerovnováze těchto efektů a pracovník se snaží tuto nespravedlnost odstranit, tak že sníží své úsilí nebo bude požadovat zvýšení platu. V mnoha případech k odstranění těchto nedostatků nedochází a lidé ztrácejí motivaci a snižují svojí výkonnost (Provazník, Komárková, 2004, s. 70-71).

### **3.6.5 Teorie cíle Lathama a Locka**

Výše motivace a výkonu závisí na daných cílech, dle Wagnerové (2008, s. 15) pokud jsou lidem zadávány obtížně, ale přesto přijatelné úlohy a existuje zpětná vazba na tento výkon, tak se výkon i motivace zvyšují.

### **3.6.6 Teorie X a Y**

Autorem této teorie je psycholog D. McGregor. Tato teorie rozlišuje dva typy pracovníků X a Y. Pracovníci kategorie X jsou líní, nesamostatní, neradi pracují, práci se vyhýbají a nemají téměř žádný zájem o podnik (Adair, 2004, s. 46).

Pokud takový člověk něco dělat musí, málokdy udělá něco navíc, nad práci moc nepřemýšlí, proto tento typ člověka musí být k práci nucen, motivován a často kontrolován. Mnohdy je potřeba hrozit trestem naopak dobře odvedenou práci finančně či jinak ohodnotit (Wagnerová, 2008).

Naproti tomu pracovníci kategorie Y jsou pravým opakem, práce je baví, jsou aktivní, samostatní, rádi dělají věci navíc a jsou zodpovědní. Pro tento typ lidí není důležitá jen finanční odměna, ale i pocit z dobře vykonané práce. Pracovníky můžeme ještě více motivovat pozitivním oceňováním výsledků a vytvářením možností k osobnímu růstu (Wagnerová, 2008, s. 16).

### 3.7 Způsoby motivace

Důležité je motivovat zaměstnance natolik, aby svou práci odváděli co nejlépe, k tomu je ovšem potřebné vynaložit spoustu podpory a stimulačních prostředků pod dobrým vedením. Samozřejmě, že jedním z nejvíce motivujícím prostředkem je mzda, ale důležité je rovněž pracovní prostředí a kolektiv, zaměstnancům se určitě bude lépe pracovat na příjemném pracovišti s dobrým týmovým kolektivem a kvalitním řízením (Nelson, 2009, s. 11-12).

#### 3.7.1 Přístupy k motivaci

Přístupy jak motivovat zaměstnance dle Armstronga (2008, s. 42) můžeme zařadit do tří základních skupin.

- a) oceňování lidí - motivace se zvyšuje, pokud mají lidé pocit, že jsou dostatečně oceňováni, je potřeba důvěřovat zaměstnancům, poskytovat jim příležitosti, aby se více zapojovali do dění v podniku a chovat se k nim jako k lidským bytostem a ne jen jako k výrobnímu faktoru. Je důležité je následně finančně i nefinančně odměnit (Armstrong, 2008, s. 42).
- b) finanční hodnocení - nejčastější finanční ohodnocení je mzda, nedostatek peněz způsobuje nespokojenost, ale bohužel jeho stálé poskytování nemusí přinášet trvalé uspokojení zejména u fixních mezd, je tedy důležité poskytovat i jiné finanční odměny (Armstrong, 2008, s. 42-44).
- c) nefinanční odměny - hlavními nefinančními odměnami jsou uznání, dosažení úspěchu, zodpovědnost a samostatnost nebo příležitost rozvíjet se (Armstrong, 2008, s. 44-46).

#### 3.7.2 Kritika jako nástroj motivace

Kritika je součástí našeho života a může být stejně tak účinná jako samotná motivace, i když je velice obtížnou komunikační dovedností. Cílem kritiky je zlepšení pracovních výkonů zaměstnanců, potřebují vědět, co dělají špatně, aby se mohli zlepšit. Kritika ovlivňuje nejen samotného jedince, ale i celou pracovní skupinu. V tomto případě je dobré připomenout staré dobré přísloví „chybami se člověk učí“. Kritizovat bychom měli vždy jen konkrétní záležitosti, chyby, nedostatky u konkrétních jedinců. Kritika by nikdy neměla přerůst v neúnosnou mez, vždy by to mělo být jen v rámci motivace a brán jen jako podnět

ke zlepšení. Vždy musíme kritizovat pouze pracovní výkon člověka a ne jeho osobnost (Rychtaříková, 2008).

### **3.7.3 Zaměstnanecké benefity**

Zaměstnavatelé musí přemýšlet, které benefity a služby budou svým zaměstnancům nabízet, aby si je udrželi a motivovali k vyšším pracovním výkonům. Benefity můžeme rozdělit do určitých kategorií například k nejznámějším zdravotním benefitům patří životní pojištění, wellnes programy nebo pojištění dlouhodobé zdravotní péče k finančním benefitům řadíme příspěvek na dopravu. Další rozsáhlou skupinou jsou benefity spojené s pracovním volnem, mezi ně řadíme placené svátky, placené volno při úmrtí v rodině, placená dovolená, nemocenská nebo placená krátkodobá pracovní neschopnost (Branham, 2009).

#### **3.7.3.1 Význam benefitů**

Obecně můžeme vyjádřit význam slova benefit, jako výhoda, prospěch někoho ve srovnání s jiným. Jedná se o nepeněžní či peněžní výhody poskytované zaměstnavatelem, kromě mzdy a dalších povinných plnění. Zaměstnanecké benefity mají zvýhodněný daňový a odvodný režim. Jsou nedílnou součástí motivace a slouží k posílení vztahu k podniku, posílení spokojenosti zaměstnanců a jejich potřeb. Jsou často předmětem kolektivních smluv (Pelc, 2001, s. 15-16).

Zaměstnanecké benefity mohou být zaměstnavateli poskytovány všem zaměstnancům, vybraným skupinkám zaměstnanců nebo mohou být poskytovány individuálně jednotlivým zaměstnancům. Mezi nejčastější benefity, poskytované všem zaměstnancům v určité firmě jsou například příspěvky na penzijní připojištění, příspěvky na stravování, rekreaci zaměstnanců, příspěvky na sportovní a kulturní akce, příspěvky na školení, dary k určitým výročí apod. Podporování zaměstnanců v soukromém životě je velice důležité, aktivity ve volném čase udržují rovnováhu mezi životem a prací, zvyšuje se tím spokojenost i výkonnost zaměstnanců (Macháček, 2008).

Určitým skupinám zaměstnanců jsou propůjčována auta nebo je jim často zajišťována a hrazena doprava. Často firmy pomáhají svým zaměstnancům, pokud se ocitnou ve složité životní situaci například z důvodu živelné pohromy, dlouhé nemoci nebo jakéhokoliv jiného neštěstí v rodině. Veškeré benefity dělají mimo jiné dobré jméno firmě,

zaměstnanci dělají firmě vhodnou reklamu mezi svými přáteli a rodinou (Macháček, 2008).

Mezi zaměstnanecké benefity patří i další poskytované výhody dle zákoníku práce např. nadstandardní délka dovolené, umožnění práce z domova, příspěvek k nemocenským dávkám, nadlimitní kapesné a stravné při zahraničních cestách (Macháček, 2008, s. 13). Mnohé firmy se ke svým zaměstnancům chovají ještě více velkoryse, rozdávají dárky k narozeninám, k životním výročí nebo jsou zaměstnanci náležitě oceněni za odpracované roky u firmy peněžní odměnou či hmotným darem (Macháček, 2008).

Zaměstnavatelé poskytují benefity svým zaměstnancům dvěma způsoby dle Macháčka (2008, s. 14):

- **fixní systém benefitů** -zaměstnanci se sami rozhodují, zda chtějí přijmout benefity, které zaměstnavatel nabízí např. vstupenky do bazénu, na kulturní akce, vitaminové přípravky apod.
- **flexibilní systém benefitů** - zaměstnanci si vybírají z určitého firemního balíčku zaměstnaneckých výhod, ty benefity, které jim nejvíce vyhovují

### **3.8 Výkon, výkonnost, výkonnost podniku**

Pod pojmem pracovní výkon rozumíme výsledek určité pracovní činnosti zaměstnance za daných podmínek v daném čase. Výkonnost se často zaměřuje s pojmem výkon, ale znamená obecnější a dlouhodobější pracovní výkon, který ovlivňuje například organizační, technické, sociální ale i osobní podmínky jako jsou znalosti, dovednosti, zkušenosti, fyzický stav a motivace (Wagnerová, 2008, s. 12).

Výkonnost podniku závisí především na míře využití konkurenčních výhod. Úspěšné budou ty podniky, které budou umět reagovat na měnící se podmínky podnikání a budou se snažit neustále zvyšovat svojí výkonnost. Pojem výkonnost podniku se nedá jednoznačně vymezit, pro každý podnik může být důležitý jiný subjekt např. image firmy, podíl na trhu, počet zaměstnanců, spokojenost zákazníků, tržby, cena výrobků. Obecně se dá výkonnost

podniku vyjádřit tedy úspěšností na trhu a schopnosti přežít v budoucnosti (Pavelková, Knápková, 2012, s. 13).

### **3.8.1 Řízení pracovního výkonu**

Jedná se o nepřetržitý a flexibilní proces, který se snaží zajistit nejlepší spolupráci mezi manažery a jejich podřízeným, aby bylo dosaženo nejlepších, efektivních výsledků. Tvoří společné chápání, přístup k řízení, rozvoj pracovníků, zlepšuje výkon zaměstnanců, ale i celého týmu či organizace, i když se spíše uplatňuje v individuálních výkonech rozvoje. Řízení pracovního výkonu se tedy týká všech lidí v organizaci a nejen jejich manažerů. Jeho podstatou je i poskytovat pravidelné rozhovory nadřízených se zaměstnanci o dalším rozvoji a pracovním výkonu. Proces řízení pracovního výkonu měří výstupy v podobě odvedeného výkonu a porovnává je s očekávanými výkony, proces měří i vstupy bez kterých k očekávanému výkonu nemůže dojít např. znalosti, zkušenosti a dovednosti (Armstrong, 2011, s. 71-73).

Stručně lze řízení pracovního výkonu nazvat managementem, který zahrnuje všechny činnosti potřebné k správnému chodu podniku. Slovo management vzniklo z anglického slova to manage, které v překladu znamená řídit, vést, ovládat, zvládnout (Veber, 2009, s. 19).

Podle Armstronga (2011, str. 72) je řízení pracovního výkonu charakteristické především:

- a) propojování individuálních cílů s cíli organizace
- b) poskytování příležitostí zaměstnanců v oblasti rozvoje
- c) motivace zaměstnanců
- d) definovat očekávání z hlediska povinností, dovedností, chování a odpovědnosti

### 3.8.1.1 Fáze řízení pracovního výkonu

I když by si každá organizace měla stanovit svůj vlastní plán řízení pracovního výkonu, je vhodné znát základní rámec, který organizaci pomůže, které postupy, přístupy používat, jaké pracovníky zaměstnávat apod. Aby se řízení pracovního výkonu dalo považovat za soustavný a trvalý cyklus, musí probíhat v několika fázích. Josef Koubek (2004, s. 40 - 44) popisuje ve své publikaci tyto aktivity a fáze:

1. Definování role pracovníka - stanovují se požadavky na pracovníka, na jeho schopnosti, zkušenosti a chování
  - od pracovníka se očekává, že svou roli bude plnit tak, aby bylo dosaženo cílů v souladu s požadovanými cíli organizace
2. Projednání a uzavření písemné nebo ústní dohody o pracovním výkonu - tato fáze definuje: výsledky, cíle a normy, které se od pracovníka očekávají
  - schopnosti, dovednosti, chování potřebné k efektivnímu plnění pracovních úkolů
  - měřítko a ukazatele výkonu
  - základní hodnoty a požadavky organizace týkající se kvality, rozvoje pracovníků, spolupráce, služeb zákazníkům
3. Vypracování plánu osobního rozvoje zaměstnance - stanovují se požadavky, které jsou potřebné k dalšímu rozvoji v oblasti zlepšování pracovního výkonu pracovníka
4. Řízení pracovního výkonu v průběhu období - toto období se nejčastěji stanovuje na 1 rok
  - jde o fázi, v níž se poskytuje zpětná vazba, posuzuje se pracovní výkon, realizuje se smlouva o pracovním výkonu a plánu osobního rozvoje zaměstnance
5. Závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu - posuzuje se celkový výkon za určité období, díky němuž můžeme vytvořit plány, které povedou ke zlepšení pracovního výkonu v dalších letech.

### **3.8.1.2 Cíle řízení pracovního výkonu**

Zjednodušeně řečeno cílem řízení pracovního výkonu je dosažení lepších výsledků v organizaci a jedná se o nejdůležitější činnosti řízení pracovního výkonu. Vytváříme si představy, kterých chceme v budoucnu dosáhnout v určitém čase (Wagnerová, 2008, s. 33).

Cíle, které se vztahují k vykonávané práci, můžeme měřit a zjišťovat jejich výsledky jako jsou objem výroby, prodeje, snižování nákladů, zbývající cíle jsou hůře měřitelné např. vzdělávání jiných pracovníků, vývoj, vedení. Cíle, které si organizace stanovuje, by měly být předem dohodnuty, přesné, měřitelné, dosažitelné a měly by se týkat všech důležitých oblastí práce (Koubek, 2004, s. 57-58).

## **3.9 Motivační působení**

### **3.9.1 Hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení patří k jedním z nejdůležitějších motivačních nástrojů. Pomocí hodnocení můžeme zaměstnance přimět k vyšším výkonům nebo naopak v horším případě k jejich demotivaci v závislosti na špatném systému hodnocení. Existují různé systémy hodnocení, které se liší svými postupy a metodami hodnocení. Součástí každé osobní složky zaměstnance je systematické hodnocení, tj. hodnocení, které probíhá v pravidelných intervalech např. 1x měsíčně, ročně, čtvrtletně nebo podle definovaných okolností, kritérií a metod. Naproti tomu nesystematické hodnocení není pravidelné, provádí se spíše podle aktuální potřeby v závislosti na předem stanovených postupech a metod hodnocení (Pilařová, 2008, s. 11).

Důležitým vlivem na pevnou složku platu a rozvoj zaměstnance má dlouhodobé hodnocení, které se zaměřuje na hodnocení schopností, znalostí, výkonu. Provádí se obvykle jednou za rok. Výkon zaměstnance se hodnotí krátkodobě, zaměřuje se na hodnocení kvality, množství vykonané práce. Je důležitou součástí pohyblivé složky platu (prémie) a provádí se obvykle jednou za měsíc nebo čtvrtletně. Při hodnocení záleží na pracovní pozici například na plnění plánu, obratu, nově získaných zákazníků, počet zakázek, zpracovaných faktur apod. (Pilařová, 2008. s. 11-13).



*„Do hodnocení výkonnosti se promítá to, jak jsou zaměstnanci podle konkrétní úrovně řízení schopni vidět perspektivy své práce a plnění pracovních rolí, věnovat kapacitu, potenciál a energii, motivovat sebe a ostatní a být vždy aktivní a vlastním příkladem přispívat k naplnění výsledků útvarů či organizace“ (Stýblo, 2011).*

### **3.9.1.1 Kritéria a způsoby hodnocení**

Odměna je závislá na vynaloženém výkonu a na schopnostech (Koubek, 2004, s. 163).

Pracovní chování měříme dvěma způsoby podle Ireny Wagnerové (2008, str. 64):

- **objektivní údaje o produktivitě** - posuzují se konkrétní výkony například počet vyrobených kusů, standardy výkonnosti musí být předem sděleny zaměstnancům
- **údaje vycházející z posuzování** - pomocí vypracovaných metod, toto posuzování bývá obvykle náročnější, není objektivní a problém nastává, když hodnotitelů je více

Nejpoužívanějšími kritérii hodnocení je již zmiňovaný výkon, kvalita práce, samostatnost, pracovní spolehlivost, dochvilnost, smysl pro odpovědnost, dodržování pracovní doby, bezproblémová spolupráce (Wagnerová, 2008, s. 65).

### **3.9.1.2 Metody hodnocení**

Každá společnost si sama stanovuje, jaké metody hodnocení bude v praxi využívat. I když metod je více a využívání více metod najednou je pro společnost objektivnější a poskytuje reprezentativnější výsledky, společnosti nejčastěji využívají jen osobní pohovor, při kterém stanovují cíle výkonnosti (Stýblo, 2011).

Metoda hodnocení podle stanovených cílů: Součástí této metody jsou přesně, jasně a předem stanovené cíle výkonnosti, způsoby plánů postupu, podmínky pro realizaci, způsoby měření a posuzování zhotovených cílů výkonnosti. Nejčastěji jsou touto metodou oceňováni administrativní pracovníci a manažeři (Stýblo, 2011).

Metoda hodnocení výkonnosti na základě plnění norem: Základem této metody jsou předem stanovené normy, které zaměstnanec musí splňovat. Tato metoda se využívá pro zaměstnance ve výrobních provozech, nejčastějším příkladem jsou normy na objem vyrobené produkce, která se pak porovnává se skutečným objemem výroby daného zaměstnance. Pomocí metody plnění norem se dá snadno určit průměrná produktivita nebo výkon jak jednotlivců, tak i celých pracovních skupin (Stýblo, 2011).

Metoda volného popisu: V metodě je potřeba stanovit předem hodnotící kritéria a seznam položek hodnocení. Metoda je založena na písemném hodnocení pracovního výkonu a výsledků zaměstnanců zkušeným hodnotitelem. Nejčastěji je tato metoda využívána pro manažery a tvůrčí pracovníky (Stýblo, 2011).

Metoda hodnocení na základě kritických přístupů: Součástí metody jsou průběžné záznamy obsahující informace o pracovním chování, jednání a výkonu jednotlivých zaměstnanců. Shromážděné záznamy pak tvoří základ pro vyhodnocení výkonnosti zaměstnance (Stýblo, 2011).

Metoda hodnocení pomocí stupnice: Pomocí zvolených stupnic jsou zaměstnanci hodnoceni na základě zvolených aspektů v dané stupnici např. vyrobené množství, kvalita, znalosti pracovních postupů apod. V praxi se používají stupnice číselné, grafické nebo slovně hodnotící (Stýblo, 2011).

BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales): Metoda BARS v překladu znamená klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování a jednání. Posuzuje způsob chování a jednání potřebné k úspěšně vykonané práci. Výsledky metod slouží spíše ke kontrole výkonnosti a poskytují prostor pro diskusi o rozvoji zaměstnanců (Stýblo, 2011).

### 3.9.2 Důvody nespokojenosti zaměstnanců

Zaměstnanci odcházejí dobrovolně z práce z mnoha důvodů, nejdůležitějšími problémy jsou plat, příležitosti dalšího rozvoje, vzdálenost pracovního místa, špatné zacházení, stres, špatné vztahy na pracovišti (Branham, 2009).

Leight Branham (2009, str. 32-33) seskupil důvody odchodu zaměstnanců do následujících skupin:

- odměňování, benefity
- omezené možnosti kariérního růstu
- nedostatek respektu nebo podpory ze strany nadřízeného
- pracovní náplň nebo povinnosti se stávají nudnými
- nedostatečné vůdčí schopnosti nadřízeného, neschopnost nadřízeného
- pracovní doba, přístup spolupracovníků
- nevyhnutelné důvody - např. odchod do důchodu, vzdálenosti při dojíždění, narození dítěte, změna kariéry apod.
- nedostatek uznání, špatné pracovní podmínky
- nadržování nadřízeného ostatním, špatný vztah nadřízeného se zaměstnanci
- školení - např. špatné provedení nebo odmítnutí školení zaměstnavatelem
- špatná úroveň nejvyššího vedení
- diskriminace, obtěžování

#### 3.9.2.1 Plat

Plat je nezbytným předpokladem udržení zaměstnance v podniku, zákon udržení zaměstnance doporučuje odměňovat zaměstnance na úrovni nebo mírně nad úrovní platu, který nabízí trh za podobnou práci (Branham, 2009, s. 36).

Klíčovým faktorem není ani tak výše platu, jako spravedlnost odměňování. Zaměstnancům se nelíbí skutečnost, že nově přijatým zaměstnancům je vyplácen stejný plat jako stávajícím zaměstnancům, za další předpoklad nespravedlnosti považují fakt, že vyšší dosažené vzdělání se nepromítá do výše platu. Mnohdy nejsou adekvátně zaplaceny ani ztížené podmínky či stres (Branham, 2009, s. 37).

### **3.9.2.2 Omezený pracovní růst**

Je obecně známo, že kariérní růst a povyšování je důvodem proč lidé opouštějí své pracovní pozice. Výkonní zaměstnanci hledají pracovní místa u zaměstnavatelů, kteří jim umožní kariérní postup, osobní růst a dostatečná školení. Zaměstnanec se většinou dostane na určitou pracovní pozici a v ní setrvává téměř celou dobu. V některých organizacích jsou lidé povyšováni každý rok, jiné na to nemají peníze. Zaměstnancům též vadí, že při zveřejnění určité pozice trvá dlouhou dobu, než přijde jakákoliv odezva, často se na pozice ani nevypisují konkurzy a na určitou pozici je dosazen člověk, který má mnohem méně zkušeností a schopností než stálí zaměstnanci. Mnoho společností spíše přijímá nové lidi, než aby povýšili stávající zaměstnance. Často se i stává, že zaměstnancům brání v osobním rozvoji nadřízení, kteří nechtějí o svého zaměstnance přijít. Dalším problémem, který zaměstnanci vnímají je nemožnost využít některých školení, která nejsou pro ně dostupná (Branham, 2009, s. 106-108).

### **3.9.2.3 Stres v zaměstnání**

Dalším důvodem, proč zaměstnanci opouštějí svá dosavadní zaměstnání, jsou právě důvody přepracovanosti a nerovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Příčiny stresu mohou být různé, patří mezi ně například přepracovanost, nezvládnutí náplně práce, nucené přesčasy, pomluvy a špatný kolektiv, dlouhé dojíždění, nedostatek času strávený s rodinou nebo neflexibilita pracovní doby. Stres se pak samozřejmě odráží na celkovém pracovním výkonu zaměstnanců (Branham, 2009, s. 162-167).

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Charakteristika podniku

Společnost Meta, a. s. se nachází v Kladně v ulici Arménská 2673. Plocha objektu činí zhruba 6 300 m<sup>2</sup>, 2 100 m<sup>2</sup> činí výrobní plocha a 1900 m<sup>2</sup> slouží jako expediční a skladové prostory. Společnost spolupracuje jak s domácími tak zahraničními firmami zejména s Německem.

Meta, a. s. vznikla dne 1. 12. 1991 z výrobního podniku Meta Praha. Akciovou společností se stala o rok později dne 4. 12. 1992. Zakladatelem akciové společnosti bylo Sdružení zdravotně postižených v ČR a proto je jedním ze základních cílů společnosti zaměstnávat občany se změněnou pracovní schopností. Celý objekt společnosti je třípatrový a zcela bezbariérový. Přímo vedle Mety se nachází panelový bezbariérový dům, což je jednou z dalších výhod zaměstnanců Mety a. s. Pro zaměstnance se sníženou pracovní schopností je od roku 1992 vybudována chráněná pracovní dílna.

V současné době společnost zaměstnává přibližně 200 zaměstnanců, z tohoto počtu zaměstnanců činí zhruba polovina lidí se zdravotním postižením např. invalidní či částečný důchod. Veškerým odběratelům je poskytován zápočet plnění povinného zaměstnávání občanů se změněnou pracovní schopností dle zákona o zaměstnanosti.

Obrázek 4 Meta a. s., Kladno



Zdroj: [www.metakladno.cz](http://www.metakladno.cz)

#### **4.1.1 Výrobní program**

Hlavním výrobním programem společnosti je: výroba, montáž a kompletace elektrotechnických součástek, zejména cívek. Společnost se dále zabývá ruční kompletací různých druhů výrobků.

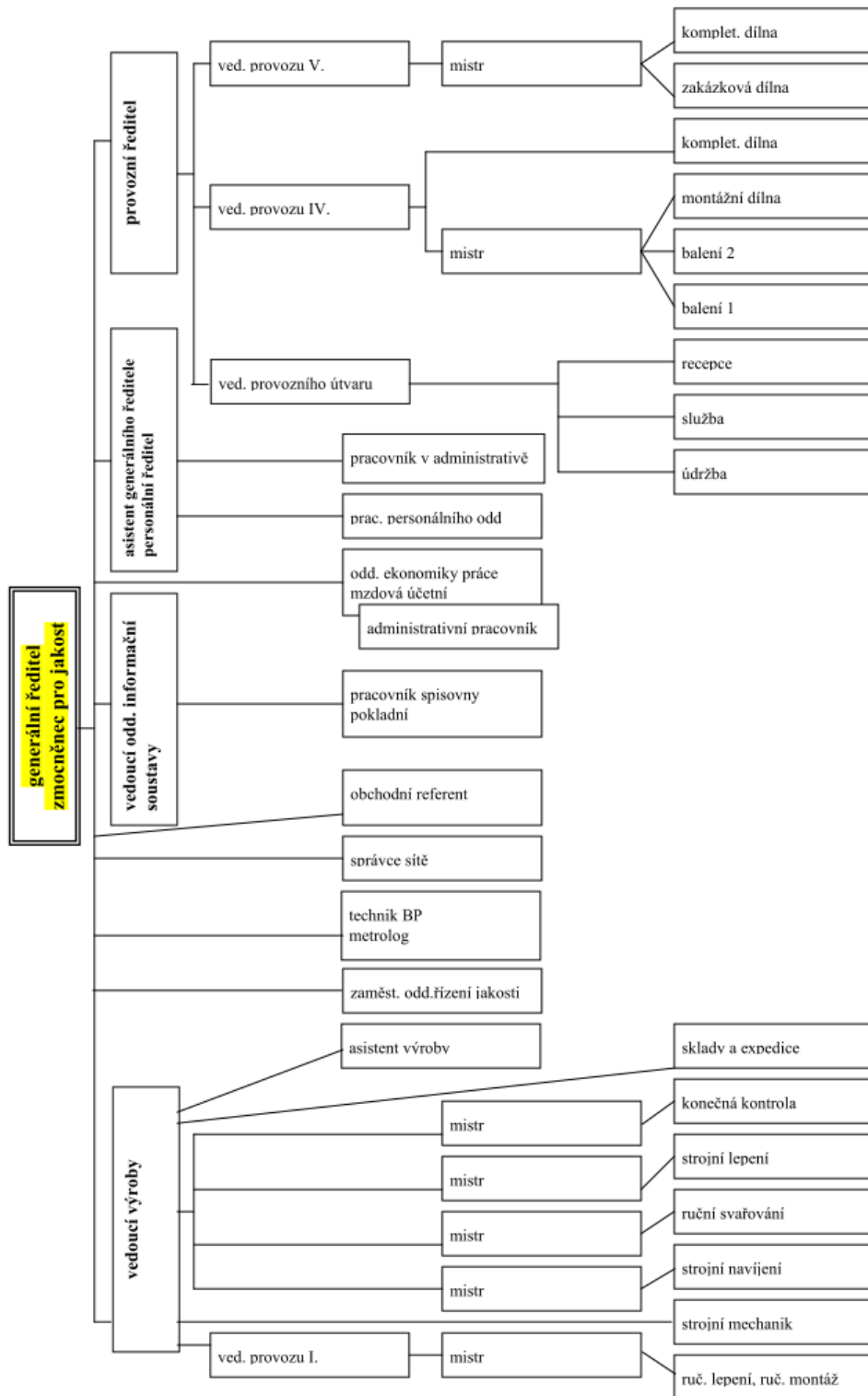
- Elektrotechnický a automobilový průmysl - výroba cívek z měděného drátu (navíjení cívek, ruční a strojní lepení feritových jader do cívek, bodové svařování tlumivek), ruční montáž kabelů a dalších součástí nízkonapěťových rozvodů
- Kompletace kosmetiky - kompletují a balí se kosmetické balíčky, polepují samolepkami, zatavují do fólií a připravují k expedici
- Polygrafický průmysl - skládají, kompletují a rozesílají se tiskoviny, ručně se falcují složky a papírové desky
- Potravinářský průmysl - balení a přelepování výrobků, výroba dárkových sad

Společnost se dále zabývá různými drobnými montážemi výrobků, tříděním předmětů dle stanovených zakázek nebo čištěním a kompletováním příborů pro letiště.

#### **4.1.2 Organizační struktura**

Společnost má velké množství dílen a organizační struktura je členěna do několika hlavních úseků. Společnost je vedena generálním ředitelem, zmocněncem pro jakost. Každá dílna má svého mistra, mistři jsou podřízeni vedoucímu provozu a ten je nadále řízen vedoucím výroby. Ostatní pracovní pozice jako jsou: údržba, recepce a služba jsou vedeny vedoucím provozního útvaru. Meta má svou vlastní mzdovou účetní.

Schéma 1 Organizační struktura



Zdroj: interní materiály společnosti

### **4.1.3 Pracovní doba**

Zaměstnanci ve společnosti vykonávají osmi-hodinovou pracovní dobu, svůj příchod a následný odchod zaznamenávají pomocí docházkového systému umístěného ve vrátnici. Pro zvýšení výkonnosti je u strojního lepení a navíjení zaveden třísměnný provoz. Ostatní zaměstnanci včetně administrativních pracovníků mají stálou ranní směnu. Při každé směně jsou vyhlášeny v určitých hodinách patnácti-minutové přestávky.

- ranní směna: 6.00 - 14.00
- odpolední směna: 14.00 - 22.00
- noční směna: 22.00 - 6.00

### **4.1.4 Principy odměňování**

Společnost uplatňuje základní tarifní, kombinovanou, přímou úkolovou nebo individuální mzdu. Kombinovaná mzda je složena z tarifní a úkolové. Prémie se přiznávají při splnění předem stanovených ukazatelů - výsledky hospodaření, dosažené pracovní výsledky, kvalita práce, pracovní aktivita, pracovní kázeň a dodržování bezpečnostních a hygienických předpisů. Dle těchto ukazatelů vedoucí zaměstnanec rozhoduje o přiznání jednotlivých prémie.

U některých pracovních kategorií se mohou uplatnit také osobní příspěvky, přiznávají se měsíčně v případě splnění stanovených podmínek. V případě příznivých hospodářských výsledků lze vyplatit zaměstnancům podíly na hospodářských výsledcích. Způsob výpočtu bude vycházet z dosažených hospodářských výsledků příslušného roku.



## Osobní příplatky

Tabulka 1 osobní příplatky

<b>1</b>	<b>Za každou celou odpracovanou směnu v měsíci při splnění požadované kvality a splnění plánovaného měsíčního výkonu</b> (plánovaným měsíčním výkonem se rozumí součet všech plánovaných výkonů zaměstnance ve všech řádných směnách v měsíci)	dělník na montáži	70 Kč/hod
<b>2</b>	<b>Za výkony na ručně prováděných výrobních procesech při dodržení požadované kvality a splnění plánovaného měsíčního výkonu</b> (plánovaným měsíčním výkonem se rozumí součet všech plánovaných výkonů zaměstnance ve všech řádných směnách v měsíci)	dělník na montáži - ruční lepení a ruční svařování	10 %
		dělník na montáži - konečná kontrola	5 %
<b>3</b>	<b>Za dodržení požadované kvality výrobků a splnění plánovaného výkonu, přičemž % vadných výrobků zaviněných při procesu navíjení nesmí překročit stanovené procento:</b> (při odpracování všech plánovaných (řádných) směn v měsíci)	seřizovač navíjecích strojů	Kč/ měsíc
	do 10 % včetně		2 000
	do 11 % včetně		1 500
	do 12 % včetně		1 000
	do 13 % včetně		500

*Zdroj: vlastní zpracování*

### Další příplatky:

- mzda za práci v odpolední směně - dosažená mzda + příplatek 5 Kč/hodinu
- mzda za práci v sobotu a v neděli - dosažená mzda + příplatek 10 % průměrného výdělku
- mimořádné odměny - poskytují se jednorázově za zvláště úspěšné splnění mimořádných pracovních úkolů

## Prémie

Tabulka 2 Prémie

<b>zaměstnanci se smluvní mzdou</b>	individuálně stanoveny ve Smlouvě o mzdě	
<b>zaměstnanec oddělení řízení jakosti</b>	0 - 20 %	individuální měsíční prémie
<b>asistent výroby</b>	0 - 20 %	individuální měsíční prémie
<b>výrobní úsek - vedoucí provozu, mistr</b>	0 - 30 %	individuální měsíční prémie
<b>seřizovač navíjecích strojů</b>	0 - 30 %	kolektivní měsíční prémie
<b>strojní mechanik</b>	0 - 20 %	individuální měsíční prémie
<b>dělník na montáži</b>	0 - 25 %	kolektivní měsíční prémie
<b>skladník- expedient</b>	0 - 20 %	kolektivní měsíční prémie
<b>provozy s CHPM - vedoucí provozu, mistr</b>	0 - 20 %	individuální měsíční prémie
<b>montážní, manipulační dělník, montážní dělník s asistencí</b>	0 - 20 %	kolektivní měsíční prémie

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **4.1.5 Pracovní pomůcky a podmínky**

Při práci v provozu zaměstnanci pracují se stroji a jsou náležitě informováni o bezpečnosti a chování na jednotlivých dílnách. Při práci s lepidlem a jádry zaměstnanci dostávají gumové ochranné návleky na prsty, je povinné být oděn do pracovního oblečení s dlouhými rukávy a pevnou botou.

Pracovní prostředky společnost poskytuje zaměstnancům zdarma na základě vyhodnocení rizik konkrétních podmínek práce buď natrvalo nebo pouze na stanovenou dobu potřebnou k výkonu práce. Prostředky zaměstnanci získávají při nástupu do pracovního poměru, při převedení na jinou práci nebo výměnou za poškozené či opotřebované.

Většinou základní pracovní oděv jako jsou monterky a tričko s dlouhým rukávem zaměstnanci získávají 1x ročně. Veškeré čisticí, mycí a desinfekční prostředky (toaletní mýdla, čisticí pasty, regenerační krémy, ručník) jsou zaměstnancům poskytovány také bezplatně.

#### **4.1.6 Motivační prostředky**

Zaměstnancům, kteří jsou v pracovním poměru alespoň 3 roky jsou poskytovány odměny při životních a pracovních výročích. Za každých 5 let trvání pracovního poměru zaměstnanci dostávají částku do výše 3 000 Kč. Při dosažení jubilea 50, 60 a 70 let věku společnost zaměstnanci blahopřeje a poskytuje finanční dar až do výše 3 000 Kč. Když zaměstnanec odchází ze společnosti po nabytí nároku na starobní důchod získává odměnu až do výše 5 000 Kč. Meta dále poskytla svým zaměstnancům například při oslavách výročí založení společnosti hmotné dary v podobě hrnečku s logem společnosti nebo plechovkových piv vyrobených speciálně pro tuto příležitost.

Zaměstnanci mají předem stanovené normy objemu výroby a za vyrobené kusy navíc dostávají finanční odměny. Mnoho zaměstnanců se snaží vyrobit co nejvíce kusů a často vynechávají i přestávky.

Pracovní prostředí je udržováno v neustálé čistotě, každý zaměstnanec má povinnost uklidit své pracoviště a připravit ho pro dalšího pracovníka. Zaměstnanec chodí na směnu se stálou skupinou lidí a má možnost tedy nalézt mezi nimi přátelé a vytvářet tak vhodný kolektiv.

##### **4.1.6.1 Benefity**

Společnost v případě složitých situací zaměstnancům poskytuje možnost využití půjček, nabízí příspěvky na rekreační a rehabilitační pobyty nebo pobyty dětí na dětských táborech. V mimořádných případech např. při operaci zaměstnance či jeho dítěte lze poskytnout prostředky z fondu ve výši až 10 000 Kč.

##### Půjčky

- do výše 2 500 Kč se poskytují se splatností do 5 měsíců a poskytuje se max. 1-krát za rok těmž zaměstnanci
- v mimořádných případech může být poskytnuta půjčka až ve výši 20 000 Kč se splatností do 3 měsíců a poskytuje se max. 1-krát za 2 roky těmž zaměstnanci

### Příspěvky z fondu

- na rekreační, rehabilitační a léčebné pobyty pořádané cestovní kanceláří ve výši max. 10 000 Kč/ rok
  - u držitelů průkazu ZTP/P může být tento příspěvek poskytnut i jejím průvodcům
- na pobyt dětí v dětských táborech a pobytových akcích pořádané školou ve výši poloviční ceny, ale max. 2 000 Kč/ rok
- na vstupné do kulturních a sportovních zařízení na akce zajišťované společností
- na dopravu speciálně upraveným vozidlem na kulturní a sportovní akce zajišťované společností do výše 500 Kč/osobu
- na občerstvení - je snížena cena baget v prodejních automatech v prostorách budovy ve výši 5 Kč/ ks
- na občerstvení - je snížena cena horkých nápojů z prodejních automatů umístěných v budově, cena je snížena ve výši 8 330 Kč/měsíc

V celém areálu mety je k dispozici všem zaměstnancům ve výdejnicích pitná voda.

## **4.2 Vlastní výzkum**

Pro výzkum vlastní práce bylo vybráno dotazníkové šetření v písemné podobě, dotazníky byly přímo rozdány dělníkům společnosti. Cílem tohoto šetření bylo zjištění míry motivace, spokojenosti v podniku, spokojenosti s vedením a kolektivem, informovanost o benefitech a aktuální výkonnost zaměstnanců. Výhodou analyzování konkrétních výsledků dotazníkového šetření je vlastní zkušenost a praxe z provozu společnosti.

Bylo celkem rozdáno 65 dotazníků, zaměstnanci byli ochotní a vrátilo se z tohoto počtu 60 dotazníků, návratnost je tedy 92%. Zaměstnanci byli předem upozorňováni na dobrovolnost a anonymitu těchto dotazníků a na možný počet zaškrťovaných odpovědí.

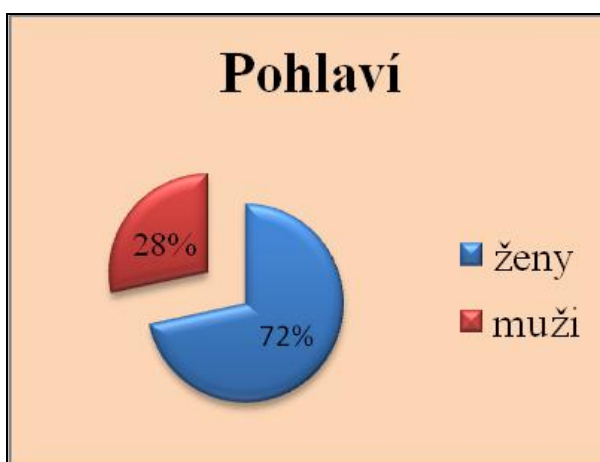
Výsledky šetření jsou vyhodnoceny do grafů a tabulek. Na základě studia literatury, dotazníkového šetření a vlastního pozorování je následně zpracován návrh na změnu motivačního procesu.

## 4.3 Výsledky dotazníkového šetření

Výsledky dotazníkové šetření byly zpracovány a následně zaznamenány do přehledných grafů a tabulek, jednotlivé grafy jsou doplněny o komentář nebo doplňující tabulky, které danou otázku rozvíjejí.

### 4.3.1 Charakteristika zaměstnanců

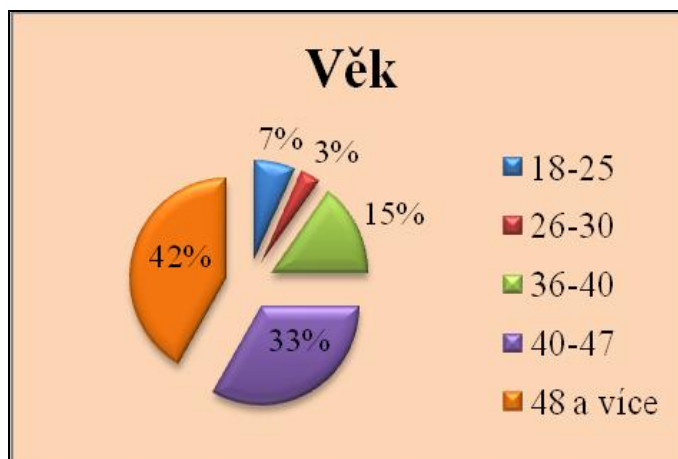
Graf 1 Pohlaví zaměstnanců



*Zdroj: Vlastní šetření*

V podniku pracují převážně ženy, poněvadž nejde o těžkou manuální práci, ale spíše jen kompletaci výrobků, proto i z celkového počtu respondentů tvoří ženy 72 %. Na dotazník odpovědělo celkem 17 mužů a 43 žen.

Graf 2 Věk zaměstnanců



Zdroj: Vlastní šetření

Průměrný věk zaměstnanců činí přibližně 42,6 let, nejvíce dotázaných je zaměstnáno ve věku 48 a více let, opět ze stejného důvodu nejedná se o těžkou fyzickou práci a zvládnou jí dlouhodobě i starší lidé.

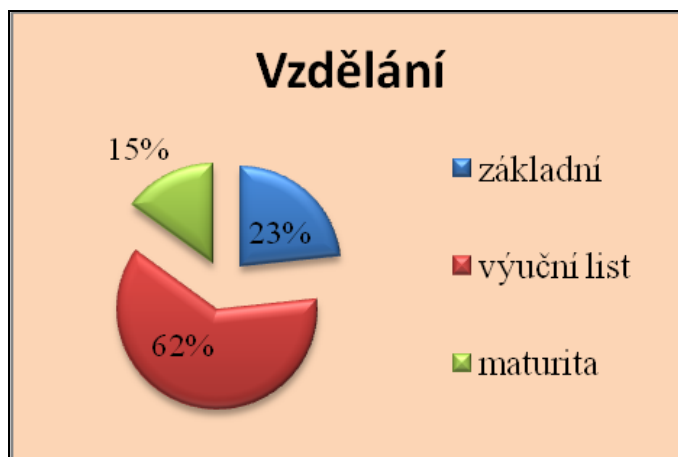
Graf 3 Délka zaměstnání zaměstnanců



Zdroj: Vlastní šetření

Průměrná délka zaměstnání respondentů je 5 let, většina zaměstnanců si svou práci drží již mnoho let, nejčastěji zaškrtnutá odpověď byla v rozmezí 7 a více let a odpovědělo takto celých 56 % respondentů. Čerstvě zaměstnáno v rozmezí 1-3 let je nyní 17 % respondentů, v rozmezí 4 - 6 let 12 % a méně než rok 15 % zaměstnanců

Graf 4 Vzdělání zaměstnanců



Zdroj: Vlastní šetření

Z celkového počtu 60 respondentů jich nejvíce vlastní pouze výuční list, žádný z respondentů nemá vyšší ani vysokoškolské vzdělání, vzhledem k vykonávané činnosti vyšší vzdělání není nutné a tak se k této práci uchylují nejvíce lidé právě s výučním listem. Celkem výuční list vlastní 37 respondentů, maturita je zastoupena pouze z 15 % a základní vzdělání z 23 %.

Graf 5 Snížená pracovní schopnost zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Z dotázaných je 24 zaměstnanců zaměstnáno se sníženou pracovní schopností tedy celých 40 %, většinou pobírají i částečný důchod například z důvodu atypických ekzémů,

astmatu, poranění páteře, končetin často i po dřívějších pracovních úrazech. Meta je zcela bezbariérová a mají tam tedy přístup i zaměstnanci na vozičku.

### 4.3.2 Motivační otázky

#### Otázka č. 1, 2 Spokojenost v podniku a její důvod

Graf 6 Spokojenost v podniku



Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 3 Důvod spokojenosti zaměstnanců

Důvod spokojenosti	
Lokalita	23
Mzda	6
Vedení	6
Vykonávaná práce	10
Jiný důvod (prac. doba, kolektiv, nutnost zam.)	6

Zdroj: Vlastní šetření

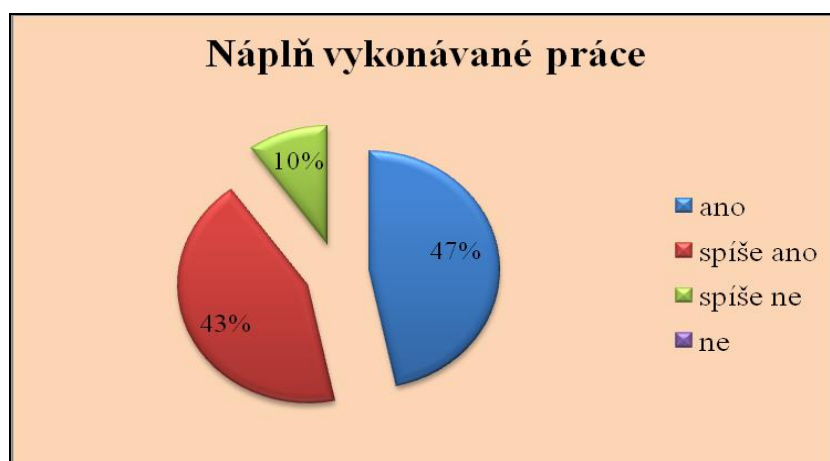


Respondenti z větší části odpovídali na otázku odpověďmi ano a spíše ano. Z celkového počtu respondentů je v podniku spokojeno nebo spíše spokojeno dohromady 85 % zaměstnanců což činí 51 dělníků. Tři respondenti nejsou spokojeni vůbec, spíše nespokojených je pouze 6 respondentů.

Ti co odpověděli ano, spíše ano měli doplňující otázku co u nich vytváří spokojenost. Z nabízených možností nejvíce respondentů je spokojeno díky vyhovující lokalitě firmy, která je umístěna na kraji města Kladna a má dobré autobusové spojení i díky vedle umístěnému obchodnímu centru Oáza. Předmětem spokojenosti je v druhé řadě vykonávaná práce, v otevřené možnosti respondenti uváděli například vyhovující pracovní dobu, nutnost zaměstnání nebo dobrý pracovní kolektiv.

### Otázka č. 3 Baví Vás náplň vykonávané práce

Graf 7 Náplň vykonávané práce



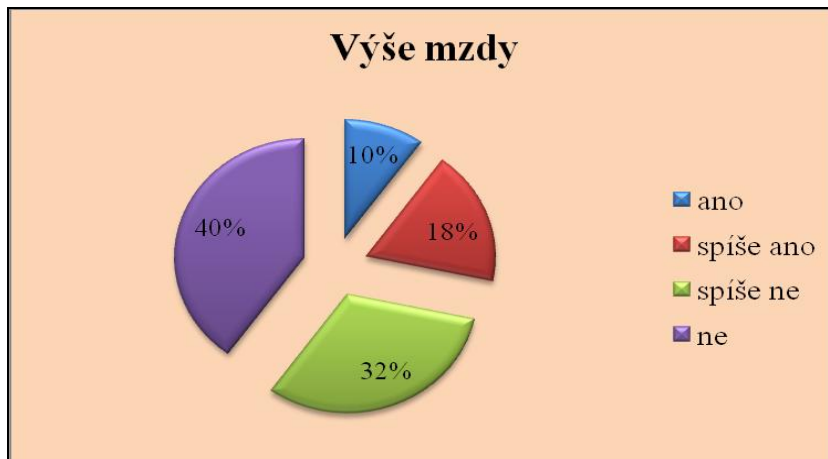
*Zdroj: vlastní šetření*

Je důležité, aby zaměstnanci vykonávaná práce alespoň trochu bavila a nepracovali s odporem. Při manuálních pracích se často mohou zaměstnanci i odreagovat a neměli by svou práci brát jen jako povinnost.

S náplní práce je spokojeno 47 % zaměstnanců, spíše spokojeno je 43 % zaměstnanců. Ani jeden respondent neodpověděl, že by ho vykonávaná práce nebavila vůbec.

#### Otázka č. 4 Jste spokojeni s výší Vaší mzdy?

Graf 8 Spokojenost s výší mzdy



Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 4 Spokojenost s výší mzdy

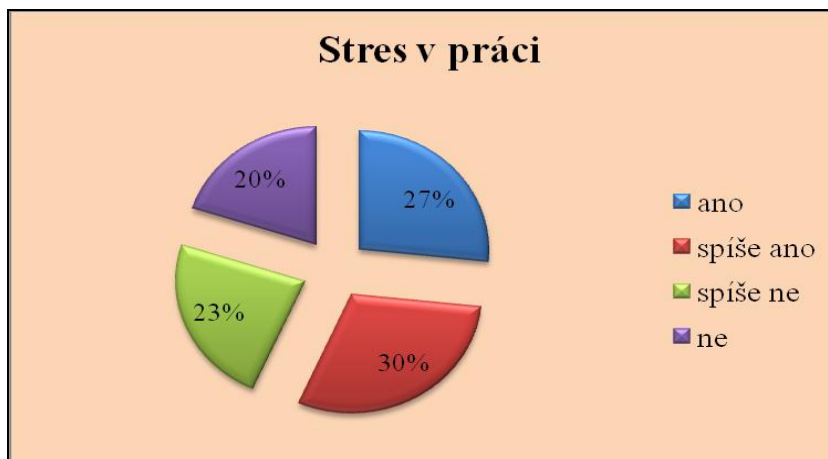
Spokojenost s výší mzdy		
Odpověď	Se sníženou pracovní schopností	Bez snížené pracovní schopnosti
Ano	3	3
Spíše ano	6	5
Spíše ne	6	13
Ne	9	15
Celkem	24	36

Zdroj: Vlastní šetření

40 % respondentů není se svou mzdou spokojeno, spíše nespokojeno je 32 %. Opravdu spokojeno s výší mzdy je pouhých 10 % respondentů což představuje 6 zaměstnanců. V rozdělení na zaměstnance se sníženou a normální pracovní schopností jsou nespokojené obě skupiny, lidé kteří v Metě pracují po nějakém pracovním úrazu byli často zvyklí na vyšší mzdové ohodnocení a tedy ani invalidní důchod společně s platem pro ně není dostačující.

## Otázka č. 5 Jste svou prací stresováni?

Graf 9 Stres v zaměstnání



Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 5 Stres v práci dle délky zaměstnání

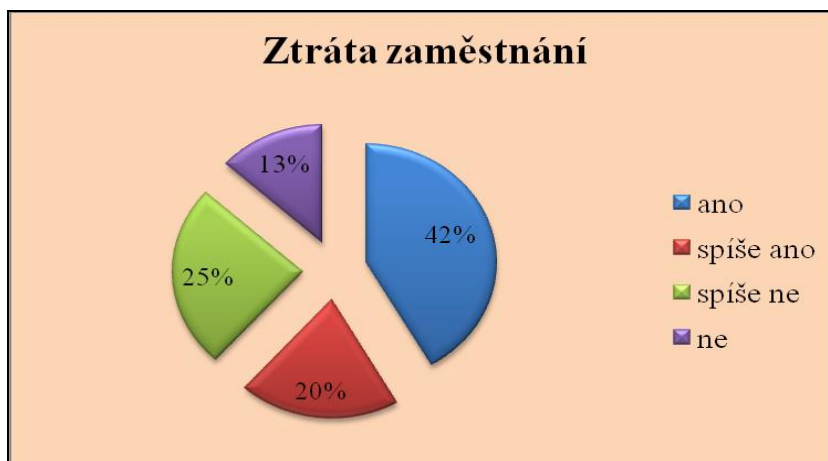
Stres v práci dle délky zaměstnání					
Hodnocení	Délka zaměstnání				Celkem
	Méně než rok	1-3 roky	4-6 let	7 a více	
Ano	3	4	3	6	16
Spíše ano	5	4	3	6	18
Spíše ne	1	1	1	11	14
Ne	0	1	0	11	12
<b>Celkem</b>	9	10	7	34	60

Zdroj: Vlastní šetření

Na tuto otázku odpovědělo 27 % zaměstnanců, že svou prací stresováni jsou a 30 % spíše ano, přesto někteří zaměstnanci svou práci zvládají a splňují bez problémů normy a tak ve stresu nejsou. Stresováni jsou převážně zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni ve společnosti krátce nemají tolik praxe, normy nestíhají a jsou pak často ve stresu. Stres v tomto zaměstnání je tedy založen na tom, jak je člověk schopný a jak dlouho je již v Metě zaměstnán.

### Otázka č. 6 Obáváte se ztráty svého zaměstnání?

Graf 10 Obavy ze ztráty zaměstnání

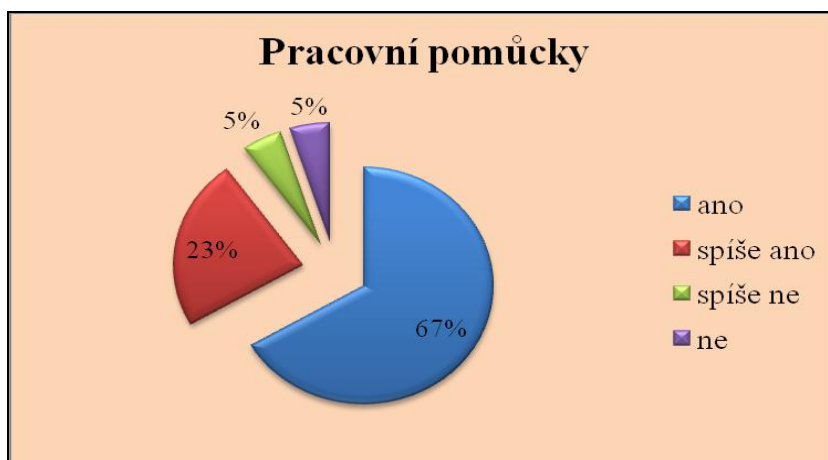


Zdroj: Vlastní šetření

V dnešní době, kdy je poptávka po práci větší než nabídka je důležité držet si práci, navíc Metě přibyla konkurence a tak mají méně zakázek, proto se 42 % zaměstnanců bojí, že o své zaměstnání přijde, spíše ano odpovědělo 20 % respondentů. Na otázku odpovědělo 8 zaměstnanců, kteří se o svou práci neobávají a 15 se spíše neobává.

### Otázka č. 7 Byly Vám poskytnuty pomůcky k výkonu práce?

Graf 11 Poskytnutí pracovních pomůcek



Zdroj: Vlastní šetření

Respondentů byla položena otázka, zda jim byly poskytnuté veškeré pomůcky k výkonu práce. 67 % respondentů odpovědělo ano, 23 % spíše ano. Dohromady 10 % respondentům pomůcky podány nebyly. K výkonu práce jsou zaměstnancům základní pomůcky podávány, ale často si zaměstnanci dokupují nějaké pomůcky především z důvodu pohodlnosti, například dětský pudr kterým si posypávají ochranné návleky na prsty, aby se jim nelepily k sobě nebo magnet pro sbírání zapadlých cívek.

### Otázka č. 8 Jste spokojený(á) se svou pracovní pozicí?

Graf 12 Spokojenost s pracovní pozicí



Zdroj: Vlastní šetření

Se svou pracovní pozicí je spokojeno 50 % dotázaných zaměstnanců, spíše spokojeno je 28 %. 7 % zaměstnanců hodnotilo otázku odpovědí ne a 15 % spíše ne.

### Otázka č. 9 Je mzda odpovídající Vašemu pracovnímu výkonu?

Graf 13 Mzda odpovídající pracovnímu výkonu



Zdroj: Vlastní šetření

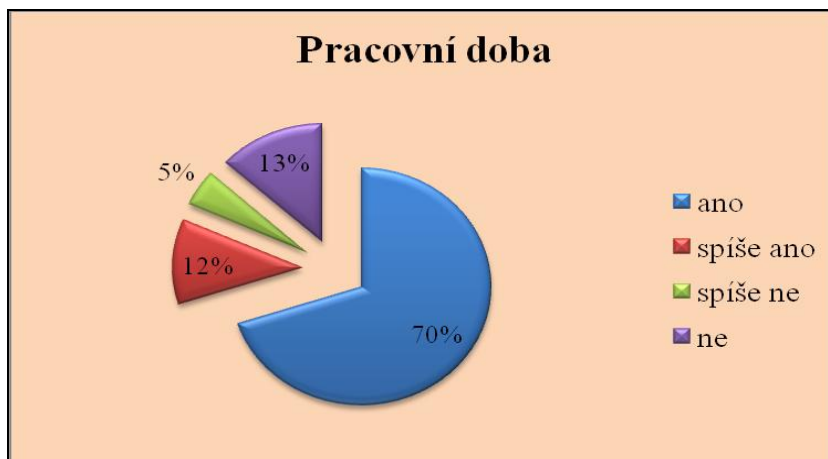
Při šetření odpověděla většina respondentů, že jejich pracovní výkon neodpovídá mzdě, takto odpovědělo 41 % zaměstnanců a 25 % zaměstnanců si spíše myslí, že mzda jejich výkonu neodpovídá.

Zaměstnanci na strojním lepení vyrobí denně i přes 9 000 cívek a na ručním lepení i více než 4 000 cívek, často vyrábějí i několik stovek cívek navíc, vzhledem k tomuto vyrobenému množství se proto zaměstnanci mohou domnívat, že jejich výkon není dostatečně hodnocen.

Pouhých 12 % zaměstnanců je spokojeno se mzdou na základě svého výkonu a 22 % dotázaných zaměstnanců hodnotilo tuto otázku odpovědí spíše ano.

### Otázka č. 10 Jste spokojený(á) s Vaší pracovní dobou?

Graf 14 Spokojenost s pracovní dobou



Zdroj: Vlastní šetření

Na otázku zda jsou zaměstnanci spokojeni s pracovní dobou odpovědělo 70 %, že ano a 12 % spíše ano. Osmi zaměstnancům pracovní doba nevyhovuje. Jelikož v podniku pracují převážně ženy často se stávají problémem děti, které musí vodit či vyzvedávat ze školy nebo si schánět neustálé hlídání při směnném provozu.

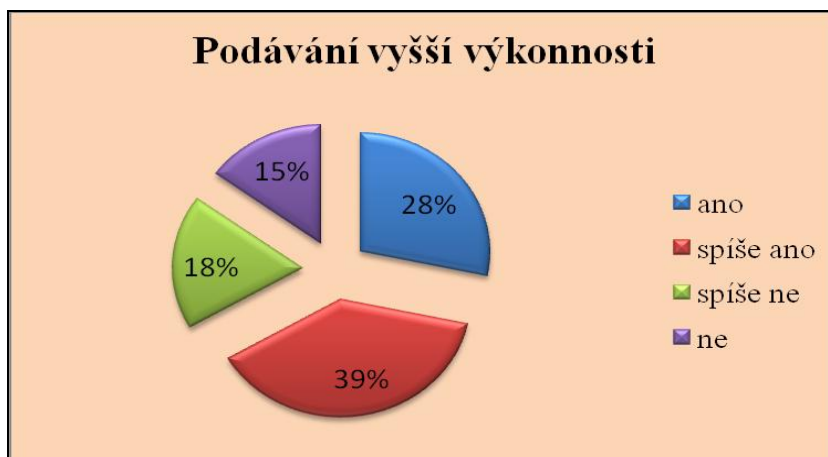
### Otázka č. 11 Jste schopný(á) podávat vyšší výkonnost?

Tabulka 6 Vyšší výkonnost

Vyšší výkonnost	
Ano	17
Spíše ano	23
Spíše ne	11
Ne	9
Celkem	60

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 15 Vyšší výkonnost



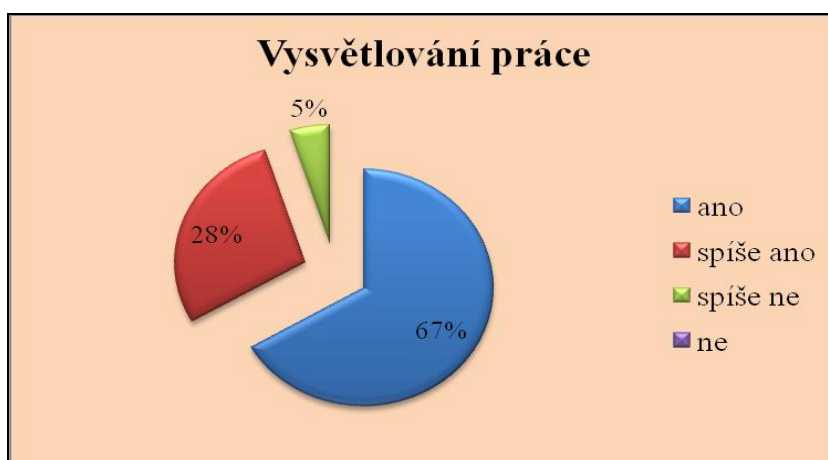
Zdroj: Vlastní šetření

Nejčastěji zaškrtnutou odpovědí na otázku, zda jsou zaměstnanci schopni podávat vyšší výkon byla odpověď spíše ano, odpovědělo takto 39 % dotázaných, dalších 28 % je dle dotazníku určitě schopno podávat vyšší výkon. Jedenáct respondentů uvedlo odpověď spíše ne a 9 ne.

Jak tedy z výzkumu vyplývá více než polovina dotázaných zaměstnanců by bylo schopno podávat vyšší výkon, je tedy důležité je dostatečně motivovat a odměňovat, aby bylo dosaženo lepších výsledků a zvýšila se tak výkonnost firmy.

#### Otázka č. 12 Je Vám zadaná práce vždy dostatečně vysvětlena?

Graf 16 Vysvětlování práce



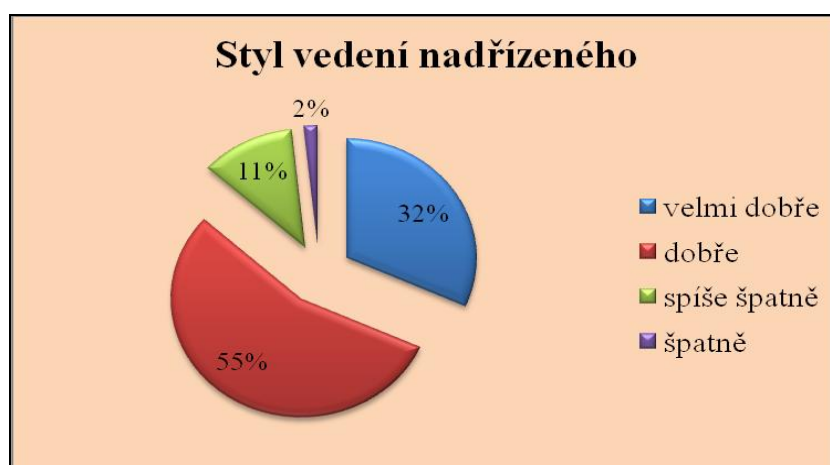
Zdroj: Vlastní šetření



Žádný ze zaměstnanců nemá pocit, že by jim práce nebyla vysvětlena. 67 % respondentů potvrzuje, že je jim zadaná práce vždy vysvětlena a 28 % odpovědělo spíše ano. Zaměstnanci již mají zkušenosti s výrobou jednotlivých druhů cívek a není třeba tedy denně vysvětlovat veškeré postupy. Při výrobě nových cívek, mistr ukazuje dle výrobního plánu, jak se má postupovat.

### Otázka č. 13 Jak hodnotíte styl vedení Vašeho nadřízeného?

Graf 17 Styl vedení nadřízeného

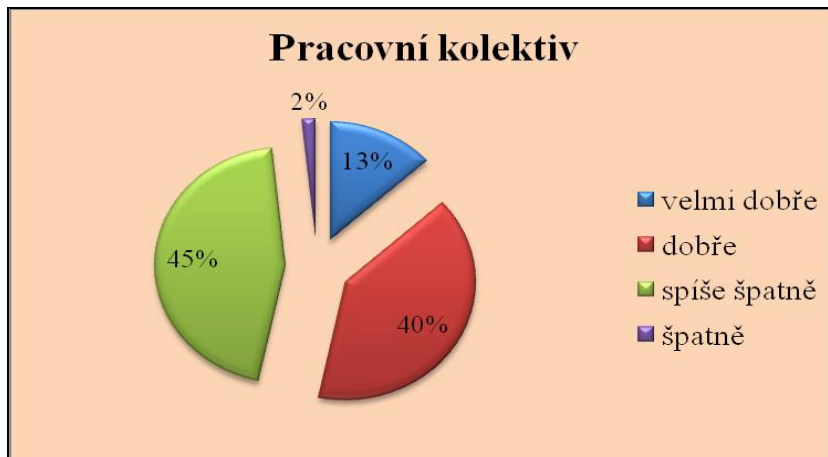


Zdroj: Vlastní šetření

Důležité je, aby nadřízení dokázali zaměstnance správně řídit a motivovat. Z výzkumu vyplývá, že zaměstnanci hodnotí styl vedení jejich nadřízeného z 32 % velmi dobře, více než polovina hodnotí styl dobře a pouhá 2 % hodnotí své nadřízené špatně. Z vlastních zkušeností vím, že se přímí nadřízení snaží být spíše kamarádští a řadí se mezi dělníky, často si tykají a tráví společně se svými podřízenými přestávky.

### Otázka č. 14 Jak hodnotíte Váš pracovní kolektiv?

Graf 18 Hodnocení pracovního kolektivu



Zdroj: Vlastní šetření

Dobrý pracovní kolektiv je důležitý k příjemné atmosféře na pracovišti a tedy i k lepším výkonnostním výsledkům, v Metě jsou zaměstnanci rozdělováni v dílnách ve větších počtech často je i na jedné dílně více než 20 lidí, někdy to může vyvolávat určité neshody, v mém šetření hodnotí pracovní kolektiv 13 % zaměstnanců velmi dobře, 40 % dobře a 45 % spíše špatně, pouze jeden zaměstnanec hodnotí svůj pracovní kolektiv špatně.

### Otázka č. 15 Jak hodnotíte pracovní prostředí (vzhled a vybavení dílen)

Graf 19 Hodnocení pracovního prostředí

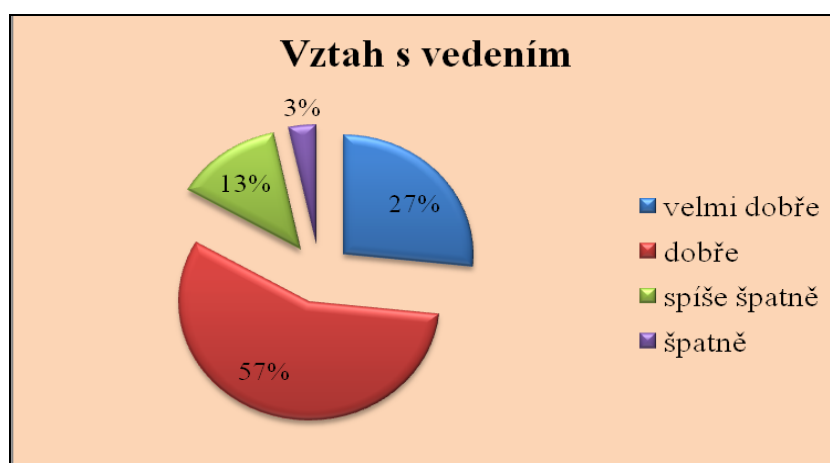


Zdroj: Vlastní šetření

S vybavením a vzhledem dílen je 62 % zaměstnanců spokojeno dobře, 7 % zaměstnanců hodnotí vybavení a vzhled velmi dobře, 13 % špatně a 18 % spíše špatně. Některé dílny jsou vybavené starším zařízením i staršími stroji, které se již častým používáním opotřebovávají, přesto je dodržována veškerá hygiena a dílny jsou udržovány v čistotě pravidelným úklidem.

### Otázka č. 16 Jak hodnotíte vztah s vedením a nadřízenými?

Graf 20 Hodnocení vztahu s vedením a nadřízenými



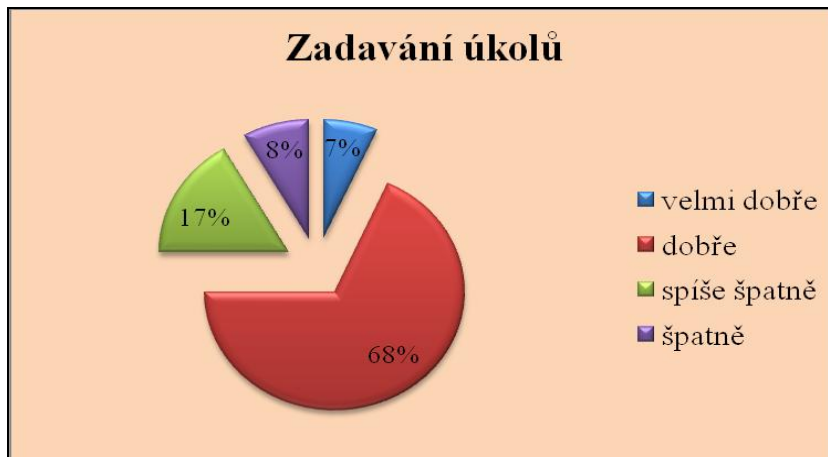
Zdroj: Vlastní šetření

Zaměstnanci mají se svými nadřízenými spíše kladný vztah, 27 % hodnotí tento vztah velmi dobře, více než polovina hodnotí vztah s nadřízenými dobře. Pouhá 3 % nejsou se svým vztahem ke svému nadřízenému spokojena a 15 % ho ohodnotilo odpovědí spíše ne.

Kladný vztah a komunikace s vedením je důležitý pro zpětnou vazbu a zaměstnanec by se neměl bát řešit se svým nadřízeným případné problémy.

### Otázka č. 17 Jak hodnotíte zadávání úkolů na pracovišti?

Graf 21 Hodnocení zadávání úkolů

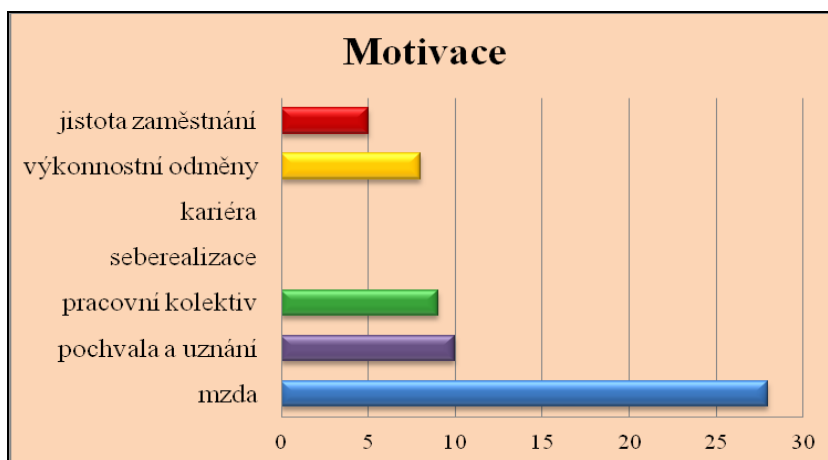


Zdroj: Vlastní šetření

Zaměstnancům jsou úkoly zadávány vždy předem. Některé druhy cívek jsou na výrobu náročnější a proto zaměstnanci dělají každý den jinou práci tedy jiný druh cívek, zadávání dobře hodnotí 68 % respondentů. Často se ale stává, že některým zaměstnancům přijde zadávání úkolů nespravedlivé, a tak 17 % hodnotí zadávání úkolů spíše špatně a 8 % zaměstnanců hodnotí zadávání úkolů špatně.

### Otázka č. 18 Co Vás dokáže nejvíce motivovat?

Graf 22 Motivace zaměstnanců



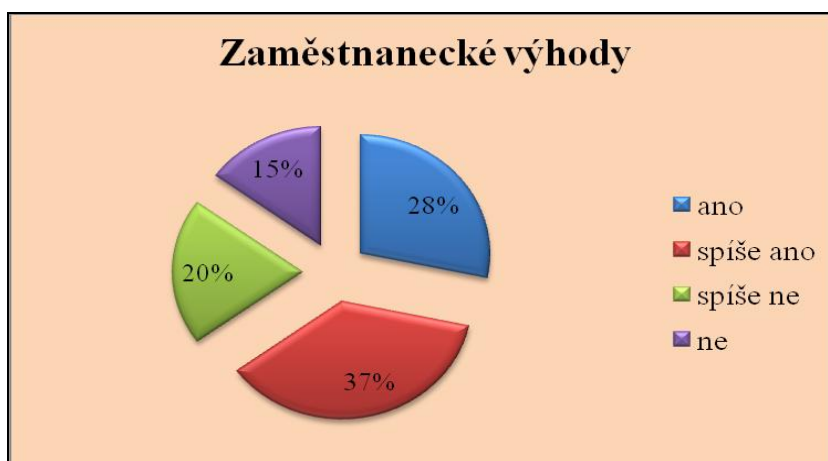
Zdroj: Vlastní šetření

U této otázky vede jednoznačně jako největší motivační prostředek mzda. Celkově tak mzda dokáže namotivovat 28 respondentů. V tomto podniku není moc možnost kariérního růstu a stává se tak opravdu vyjímečně, že je nějaký zaměstnanec povýšen nebo přeřazen na lepší pozici, proto tedy odpovědi s kariérou a seberealizací zůstaly bez jediného respondenta.

Naopak pochvala a uznání bylo zastoupeno v dotazníkovém šetření o 2 zaměstnance více než výkonností odměny a o jednoho více než dobrý pracovní kolektiv. Jistota zaměstnanání motivuje pouze 5 respondentů.

### Otázka č. 19 Jste dostatečně informováni o možnosti čerpání zaměstnaneckých výhod?

Graf 23 Informovanost zaměstnaneckých výhod

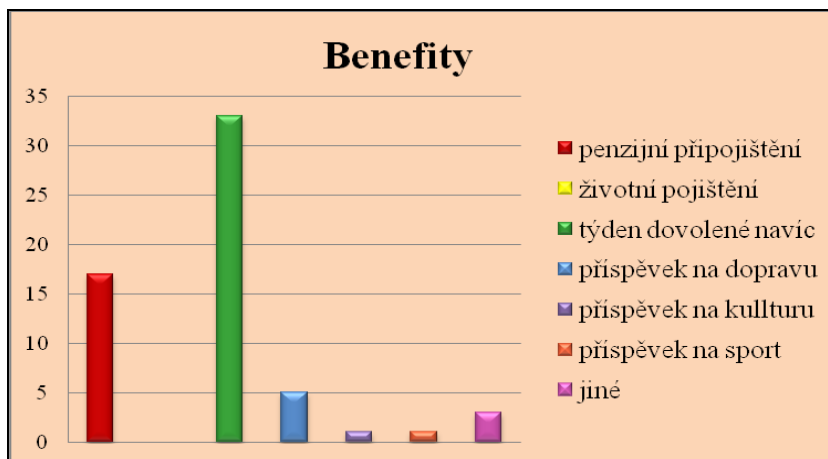


Zdroj: Vlastní šetření

Z průzkumu vyplývá, že více než polovina je o svých zaměstnaneckých výhodách celkem informována. Z tohoto počtu 17 respondentů uvedlo, že jsou informováni a 22 respondentů je spíše informováno. Jen 15 % dotázaných respondentů hodnotilo otázku odpovědí ne a 20 % spíše ne.

## Otázka č. 20 Který z benefitů byste uvítal v Metě, a.s.?

Graf 24 Benefit



Zdroj: Vlastní šetření

Z dotazníku vyplývá, že nejvíce dotázaných by uvítalo týden dovolené navíc, takto odpovědělo celkem 33 respondentů. Velký zájem o tento benefit přisuzují faktu, že jim byl poskytován a nedávno zrušen.

Druhým nejžádanějším benefitem s počtem 17 respondentů jsou příspěvky na penzijní připojištění, naopak o příspěvky na životní pojištění neměl zájem žádný ze zaměstnanců.

Dále by převážně dojíždějící zaměstnanci uvítali příspěvky na dopravu. O kulturní nebo sportovní příspěvky zaměstnanci spíše zájem nemají a v otevřené možnosti uvedli 3 zaměstnanci příspěvky na dovolenou.

## Otázka č. 21 Uved'te další možnosti motivace zaměstnanců, které by vedly k vyšším pracovním výkonům.

Tato otázka byla otevřená a sloužila k vyjádření vlastního názoru zaměstnanců. Z celkového počtu 60 dotazníků na tuto otázku odpovědělo pouze 31 dotázaných, v ostatních případech byla otázka proškrtaná, bez odpovědi nebo s odpovědí nevhodnou pro daný výzkum.

Nejvíce se objevovala v různých formách odpovědí s vyšší mzdou.

Druhou nejčastěji se objevující odpovědí byly výkonnostní odměny a prémie. Pět respondentů zmínilo zavedení 13. platu, což v Mětě dosud nefunguje.

Mezi dalšími odpověďmi bylo například zrušení nočních směn nebo poskytování kvalitnějšího materiálu.

Často zaměstnanci musejí pracovat s nekvalitním, rezavým, poškozeným materiálem a přebírat ho, což vede ke zdržování, následnému nedodržování norem a častým reklamacím na základě kterých jsou zaměstnancům strhávány peníze a mohou být tím v častém stresu, který se projevil i na dotazníkovém šetření.

## 5 Zhodnocení výsledků

Cílem dotazníkového šetření bylo zjištění motivace, spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců akciové společnosti Meta Kladno. Zaměstnanci byli ochotni dotazníky vyplnit čemuž odpovídá i počet navrácených dotazníků, z celkového počtu 65 rozdaných dotazníků se jich nevrátilo pouze 5.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že větší počet zaměstnanců v Metě je ženského pohlaví, zaměstnanci jsou převážně starší 48 let. Nejvyšším dosaženým vzděláním ze všech dotazovaných je maturita, i když jí vlastní pouze 15 % zaměstnanců, z celkového počtu 60 dotázaných je navíc zastoupen s 62 % výuční list. Celkem 40 % respondentů jsou zaměstnanci se sníženou pracovní schopností a více než polovina všech dotázaných je v Metě zaměstnána již více než 7 let.

Z výsledků průzkumu je zřejmé, že zaměstnanci jsou se svou prací v podniku spíše spokojeni, zejména z důvodu dobrého umístění společnosti. Stejně tak jsou zaměstnanci spokojeni s náplní vykonávané práce, s pracovní pozicí a pracovní dobou. Co se týče pracovního prostředí a pracovního kolektivu, pro zaměstnance je pracovní kolektiv důležitý, ale bylo by potřeba na něm určitým způsobem zapracovat, pracovní prostředí zaměstnanci hodnotí spíše dobře.

I se svými nadřízenými mají zaměstnanci většinou dobrý vztah a hodnotí jejich styl vedení z 32 % velmi dobře a z 55 % dobře. Z průzkumu vyplynulo, že zadaná práce je zaměstnancům náležitě vysvětlena a zadávání úkolů na pracovišti hodnotí dobře celkem 68 % respondentů.

Naopak s čím zaměstnanci spokojeni nejsou je mzda, pouze 10 % zaměstnanců uvedlo spokojenost se mzdou, 40 % uvedlo, že spokojeni nejsou a 32 % spíše není spokojeno. Stejně tak nepřipouštějí, že by jejich pracovní výkon této mzdě odpovídal, převážně jsou ještě schopni podávat vyšší výkon, kdyby byli lépe motivováni. I když mnoho zaměstnaneckých výhod Meta nenabízí většinou jsou zaměstnanci se svým nárokem na tyto výhody seznámeni.

Meta se právě nachází v těžkém období, kdy se na trhu objevila konkurence a klesl počet zakázek, zaměstnanci jsou si toho vědomi a také uvedlo celkem 42 % zaměstnanců obavu o své zaměstnání. Co se týče benefitů zaměstnanci by nejvíce uvítali opět týden



dovolené navíc, který jim byl dříve poskytován, dále by ocenili příspěvky na penzijní připojištění nebo příspěvky na dopravu.

Ve volné otázce zlepšení motivace, kde mohli zaměstnanci vyjádřit vlastní názor bylo překvapující, že ne každý na tuto otázku byl schopen odpovědět a často tuto otázku jen proškrtli. Zbytek odpovídajících se převážně shodl na lepším finančním ohodnocení ať už formou mzdy, výkonnostních odměn nebo prémie. Dalším důležitým faktorem pro zaměstnance je pochvala, uznání, dobrý pracovní kolektiv nebo lepší výrobní materiál.

## 5.1 Návrh vlastního řešení

Pomocí dotazníkového šetření a vlastního pozorování byly zjištěny určité nedostatky a proto byly navrženy následující návrhy řešení. Dané nedostatky z dotazníkového šetření jsou shrnuty do tabulek a následně jsou dále řešeny. Z výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci jsou schopni podávat vyšší výkonnost, proto je důležité zlepšit motivační působení.

Tabulka 7 Motivační prostředky

Motivační prostředky						
Mzda	Pochvala	Pracovní kolektiv	Výkon. odměny	Jistota zaměstnání	Kariéra	Sebere - alizace
47%	17%	15%	13%	8%	0%	0%

Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 8 Požadované benefity

Požadované benefity						
Týden dovolené navíc	Penzijní připojištění	Příspěvky na dopravu	Jiné (příspěvky na dovolenou)	Příspěvky na sport	Příspěvky na kulturu	Životní pojištění
55%	28%	8%	5%	2%	2%	0%

Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 9 Zhodnocení dotazníkového šetření

Zhodnocení dotazníkového šetření				
Hodnocení	Kladné	Spíše kladné	Spíše negativní	Negativní
Výše mzdy	10%	18%	32%	40%
Mzda odpovídá výkonu	12%	22%	25%	41%
Schopnost podávání vyšší výkonnosti	28%	39%	18%	15%
Informovanost o benefitech	28%	37%	20%	15%
Spokojenost v podniku	42%	43%	10%	5%
Náplň vykonávané práce	47%	43%	10%	0%
Pracovní pozice	50%	28%	15%	7%
Pracovní doba	70%	12%	5%	13%
Pomůcky	67%	23%	5%	5%
Styl vedení	32%	55%	11%	2%
Vysvětlování práce	67%	28%	5%	0%
Vztah s vedením	27%	57%	13%	3%
Zadávání úkolů	7%	68%	17%	8%
Pracovní kolektiv	13%	40%	45%	2%
Pracovní prostředí	7%	62%	18%	13%
Stres	20%	23%	30%	27%
Jistota zaměstnání	13%	25%	20%	42%

Zdroj: Vlastní šetření

Stejně jako v Alderferově teorii motivačních potřeb z výzkumu vyšlo, že hlavním faktorem motivačního působení je finanční a hmotné ohodnocení, především mzda, k dalšímu stupni motivačních potřeb patří vztahové problémy, tedy pracovní kolektiv vztahy s nadřízenými a jejich uznání či pochvala.

Posledním stupněm je určitá realizace sebesamého, zaměstnanec se chce zlepšovat, správně se zapracovat a podávat výkon, který bude těšit i samotného zaměstnance.

Hlavní nedostatky:

- ❖ mzda
- ❖ výkonnostní odměny
- ❖ malé množství benefitů
- ❖ kvalitnější materiál
- ❖ pracovní kolektiv

### **Mzda, výkonnostní odměny**

Nejdůležitějším faktorem, který byl zaměstnanci hodnocen dle dotazníkového šetření je mzda. Pro zaměstnance není dostatečná a vzhledem k výkonu, který odvádějí je potřeba mzdu zvýšit.

Nejlepším řešením by bylo zavést vyšší výkonnostní odměny, zaměstnanci vyrábějí mnoho kusů navíc, často i v řádech tisíců a nejsou dostatečně za tento výkon odměněni, proto i 41 % respondentů odpovědělo, že jejich výkon neodpovídá výši jejich mzdy.

Další možností, jak motivovat zaměstnance ve finanční oblasti by bylo zavedení prémie, 13. platu nebo finančních Vánočních prémie.

### **Malé množství benefitů**

Zásadním problémem tohoto šetření je, že Meta neposkytuje dostatečné množství motivačních prostředků. Bylo by vhodné, aby zavedla nové benefity, které by vedly k větší motivaci zaměstnanců a vyšší výkonnosti.

Za nejžádanější motivační prostředek, který vyplynul z dotazníkového šetření je pro zaměstnance společnosti Meta týden dovolené navíc, na tomto benefitu se shodlo celkem 55 % všech dotázaných.

Dříve byl tento benefit zaměstnancům poskytován a je možné, že jelikož jsou v Metě převážně zaměstnány osoby, které ve společnosti pracují již více let, zřejmě na tento benefit navykly a v současné době jim chybí.

Také by zaměstnanci uvítali právě příspěvky na tuto dovolenou, v jiných firmách je již běžné, že firma přispívá, jak přímo zaměstnancům, tak rodinným příslušníkům.

Dalším požadovavým benefitem zaměstnanců společnosti Meta jsou příspěvky na penzijní připojištění, příspěvky na dopravu či dovolenou.

### **Kvalita materiálu**

Ve volné otázce, kde mohli zaměstnanci vyjadřovat svůj vlastní názor se objevovala často odpověď kvalitnějšího materiálu, na základě vlastních zkušeností je známo, že s nekvalitním materiálem je práce těžší, pomalejší, musí třídít a vyhazovat zmetky, zaměstnanci jsou ve stresu z obavy nesplnění norem a klesá tak celková výkonnost.

Bylo by potřeba zpřísnit kontrolu vyráběného materiálu a popřípadě pověřit zaměstnance kontrolou materiálu před jejím zpracováním. Dalším řešením by bylo zvýšení benevolence k případným reklamám, dosud když zaměstnancům přijde reklama je jim strhávány peníze, což při takovém množství vyrobených kusů a často vyráběné z nekvalitního materiálu je velice obtížné vyrobit všechny výrobky bez jediné chyby. Snížil by se tím stres, který zaměstnanci právě z obávaných reklam mají a který také v dotazníkovém šetření vyšel jako rizikový.

### **Pracovní kolektiv a vztahy na pracovišti**

Pro zaměstnance je také důležitý pracovní kolektiv, který vytváří na pracovišti příjemnou atmosféru. Pokud budou v kvalitním kolektivu, zaměstnanci se budou těšit do práce, vykonávaná práce je bude více bavit a bude se zvyšovat jejich výkonnost. Zlepšil by se také vztah mezi zaměstnanci a přímými nadřízenými.

Vhodné by bylo zavést firemní akce, které by více sjednotily pracující kolektiv, zaměstnanci by se více poznali i mimo pracovní prostředí. Firemní akcí může být třeba Vánoční večírek nebo jiná společenská událost, která by tento kolektiv stmelila.

Motivujícím prostředkem by jistě bylo i při těchto příležitostech například právě Vánočního večírku rozdávání menších hmotných darů jako jsou Vánoční kolekce, kalendáře, diáře apod., které jsou dosud v Metě rozdávány jen zaměstnancům kancelářských pozic a nikoliv dělníkům.

Nadřízení by se také měli více snažit v motivování svých zaměstnanců slovním uznáním, pochvalou či oceněním. I když jsou zaměstnanci se svými nadřízenými spíše spokojeni z dotazníkové šetření vyplynulo, že jejich slovní hodnocení by mohlo být zlepšeno.

## 6 Závěr

Bakalářská práce je zpracována na téma Motivace zaměstnanců jako faktor řízení výkonnosti. Cílem této práce bylo zhodnotit motivační systém, který je v každém podniku důležitý pro výkonnost a spokojenost zaměstnanců. Motivační program byl analyzován a následně vyhodnocován v akciové společnosti Meta Kladno.

První část bakalářské práce se věnuje teorii nastudované z odborné literatury. Předmětem teorie je seznámení s jednotlivými pojmy důležitými k pochopení daného tématu. K charakterizovaným pojmům patří management a řízení lidských zdrojů, motivace, motivační teorie, stimulační prostředky, zaměstnanecké benefity, výkon a hodnocení zaměstnanců. Praktická část analyzuje konkrétní podnik, jeho charakteristiku, výrobní program, organizační strukturu, principy odměňování a motivační prostředky. Pro získání údajů ve zkoumaném podniku bylo provedeno dotazníkové šetření, které je doplněno o vlastní pozorování na základě vlastní zkušenosti s prací v tomto podniku.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjištění míry motivace, spokojenosti a výkonnosti zúčastněných respondentů, ale také zjištění hodnocení kolektivu nebo vztahu s nadřízenými. Po vyhodnocení dotazníků následovalo navrnutí opatření a případných změn v podniku. Změny se týkají především zlepšení finančního ohodnocení, zaměstnanci nejsou se svou mzdou dostatečně spokojeni a je potřeba zvýšit výkonnostní odměny, zavést prémie, příspěvky na dovolenou nebo 13. platy.

Další navrhovanou změnou je zvýšení množství nabízených benefitů ze kterých si zaměstnanci žádají nejvíce zavedení týdnu dovolené navíc a penzijního připojištění. Za důležitou součást vyšší výkonnosti je i spokojenost s pracovním kolektivem, který by se Meta měla snažit ucelovat různými firemními akcemi. Jedním z navrhovaných opatření jsou i změny týkající se zlepšení kvality poskytovaného materiálu.

Motivací a řízením zaměstnanců se musí zabývat každý podnik, je důležité věnovat těmto faktorům neustálou pozornost a zajistit tak celkovou spokojenost a výkonnost zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů a motivace je významným faktorem při posilování výkonnosti podniku. Je potřebné, aby se podnik těmto faktorům věnoval, analyzoval je, hodnotil a tím vytvářel rozvoj výkonnosti celého podniku. Problematika kvality motivačního působení je tedy trvalým úkolem pro působení podniku.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Seznam literárních zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání.* 1. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Fragment, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *How to manage people.* Philadelphia: Kogan Page, 2008, v, 154 p. Creating success. ISBN 07-494-5241-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti.* 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Praha: Fragment, 2011, 400 s. ISBN 978-802-5311-981

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání.* 1. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Grada, 2009, 789 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce.* Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání.* Vyd. 1. Překlad Josef Koubek. Praha: Grada, 2004, 209 s. ISBN 80-726-1116-X.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání.* 3., aktualiz. a rozš. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2008, 199 s. Téma (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-000-4.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání.* 1.vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Management Press, 1992, 153 s. Téma. ISBN 80-856-0301-2.

NELSON, Milan. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání.* 1.vyd. Překlad Viktor Faktor. Ilustrace Burton Morris. Hodkovičky [Praha] : Pragma, c2009, 201 s. Téma. ISBN 978-80-7205-776-4.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera.* Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance.* 1.vyd. Překlad Viktor Faktor. Ilustrace Burton Morris. Praha: Leges, c2009, 240 s. Praktik (Leges). ISBN 978-80-87212-66-0.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance.* Vyd. 1. Překlad Viktor Faktor. Ilustrace Burton Morris. Praha: Grada, 2008, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Překlad Viktor Faktor. Ilustrace Burton Morris. Praha: Grada Publishing, 2010, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., přeprac. vyd. Překlad Viktor Faktor. Ilustrace Burton Morris. Praha: Oeconomica, 2004, 127 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-245-0703-X.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Vyd. 1. Překlad Viktor Faktor. Ilustrace Burton Morris. Praha: Grada, 2008, 135 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2.

STÝBLO, Jiří. Hodnocení výkonnosti zaměstnanců a jeho souvislosti s praxí. *Práce a mzda*, Praha, 2011, roč. 59, č. 6, s. 54-59. ISSN 0032-6208.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-7261-200-0.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

## 7.2 Seznam interních zdrojů

Interní materiály společnosti Meta

Meta Kladno a. s. *Meta Kladno, a.s.* [online]. 2013 [cit. 2014-6-12]. Dostupné z: <http://www.metakladno.cz/>

## DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE META, A. S.

Dobrý den,

jsm studentkou 3. ročníku Provozně ekonomické fakulty na České zemědělské univerzitě v Praze. Ráda bych Vás poprosila o pomoc s vyplněním tohoto dotazníku pro mou bakalářskou práci na téma Motivace zaměstnanců jako faktor řízení výkonnosti.

Vyplnění dotazníku je dobrovolné a anonymní. Vždy lze zaškrtnout jen jednu odpověď.

Předem Vám děkuji za spolupráci.

Daniela Valentová

### Identifikační otázky

- **Pohlaví**  
a) žena                      b) muž
- **Věk**  
a) 18 - 25                  b) 26 - 33                  c) 36 - 40                  d) 40 - 47                  e) 48 a více
- **Délka zaměstnání**  
a) méně než rok    b) 1-3 roky                  c) 4-6 let                  d) 7 a více
- **Dosažené vzdělání**  
a) základní                  b) výuční list                  c) maturita                  d) vyšší odborné                  e) vysokoškolské
- **Jste zaměstnanec se sníženou pracovní schopností?**  
a) ano                          b) ne

### Dotazník

- 1. Jste v podniku spokojený(á)?**  
a) ano    b) spíše ano    c) spíše ne    d) ne
- 2. Pokud jste odpověděli ano, co u Vás vytváří spokojenost?**  
a) lokalita firmy    b) mzda    c) vedení    d) vykonávaná práce    e) jiný důvod(doplňte):
- 3. Baví Vás náplň vykonávané práce?**  
a) ano    b) spíše ano    c) spíše ne    d) ne
- 4. Jste spokojený (á) s výší Vaší mzdy?**  
a) ano    b) spíše ano    c) spíše ne    d) ne
- 5. Jste svou prací často stresováni?**  
a) ano    b) spíše ano    c) spíše ne    d) ne
- 6. Obáváte se ztráty svého zaměstnání?**  
a) ano    b) spíše ano    c) spíše ne    d) ne



- 7. Byly Vám poskytnuty pomůcky k výkonu Vaší práce?**  
a) ano    b) spíše ano    c) spíše ne    d) ne
- 8. Jste spokojený(á) se svou pracovní pozicí?**  
a) ano    b) spíše ano    c) spíše ne    d) ne
- 9. Je Vaše mzda odpovídající Vašemu pracovnímu výkonu?**  
a) ano    b) spíše ano    c) spíše ne    d) ne
- 10. Jste spokojený(á) s Vaší pracovní dobou?**  
a) ano    b) spíše ano    c) spíše ne    d) ne
- 11. Jste schopný(á) podávat vyšší výkonnost?**  
a) ano    b) spíše ano    c) spíše ne    d) ne
- 12. Je Vám zadaná práce vždy dostatečně vysvětlena?**  
a) ano    b) spíše ano    c) spíše ne    d) ne
- 13. Jak hodnotíte styl vedení Vašeho nadřízeného?**  
a) velmi dobře    b) dobře    c) spíše špatně    d) špatně
- 14. Jak hodnotíte Váš pracovní kolektiv?**  
a) velmi dobře    b) dobře    c) spíše špatně    d) špatně
- 15. Jak hodnotíte pracovní prostředí (vzhled a vybavení dílen)?**  
a) velmi dobře    b) dobře    c) spíše špatně    d) špatně
- 16. Jak hodnotíte vztah s vedením a nadřízenými?**  
a) velmi dobře    b) dobře    c) spíše špatně    d) špatně
- 17. Jak hodnotíte zadávání úkolů na pracovišti?**  
a) velmi dobře    b) dobře    c) spíše špatně    d) špatně
- 18. Co Vás dokáže nejvíce motivovat k vyšší výkonnosti?**  
a) mzda  
b) pochvala a uznání  
c) dobrý pracovní kolektiv  
d) seberealizace - uplatnění svých schopností  
e) kariéra  
f) výkonnostní odměny  
g) jistota zaměstnání
- 19. Jste dostatečně informování o možnosti čerpání zaměstnaneckých výhod?**  
a) ano    b) spíše ano    c) spíše ne    d) ne

**20. Který z benefitů byste uvítal v Metě, a. s.?**

- a) příspěvky na penzijní připojištění
- b) příspěvky na životní pojištění
- c) týden dovolené navíc
- d) příspěvky na dopravu
- e) příspěvky na kulturní akce
- f) příspěvky na sport
- g) jiné (doplňte):

**21. Uveďte další možnosti motivace zaměstnanců, které by vedly k vyšším pracovním výkonům:**