

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Analýza pracovního výkonu zaměstnanců v podniku

Analysis of employee performance in the enterprise

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

MAREŠOVÁ



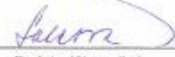
ADÉLA

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Marešová</u>	Jméno:	<u>Adéla</u>	Osobní číslo:	<u>423462</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávací katedra/ústav:	<u>Katedra managementu</u>				
Studijní program:	<u>Ekonomika a management</u>				
Studijní obor:	<u>Personální management v průmyslových podnicích</u>				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	<u>Analýza pracovního výkonu zaměstnanců v podniku</u>	
Název bakalářské práce anglicky:	<u>Analysis of employee performance in the enterprise</u>	
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl práce: Posoudit uplatňované strategie ve vztahu k motivaci pracovního výkonu. Prozkoumat systém odměňování pracovníků ve vybrané organizaci a posoudit efektivnost uplatňovaných forem odměňování pracovníků</p> <p>Přínos: Návrhy na zlepšení současného pojetí odměňování a efektivnější využívání uplatňovaných forem odměňování.</p> <p>Osnova: Úvod, Teoretická část 1. Vymezení základních pojmů a definic 2. Formy motivace pracovního výkonu 3. Systém a formy odměňování pracovníků, Praktická část 4. Představení podniku 5. Analýza a systém odměňování pracovníků v podniku 6. Výsledky šetření, Závěr, Literatura.</p>	
Seznam doporučené literatury:	<p>ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy, 2007, DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd., 2012, KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007, ŠIKÝŘ, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2013, WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti, 2008</p>	
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	<u>Ing. Martin Šikýř, Ph.D., Katedra managementu</u>	
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:		
Datum zadání bakalářské práce:	<u>11. 1. 2016</u> Termín odevzdání bakalářské práce: <u>8. 5. 2016</u>	
Platnost zadání bakalářské práce:	<u>LS 2014</u>	
		
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>17-01-2016</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

Marešová, Adéla. Analýza pracovního výkonu zaměstnanců v podniku.
Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické
v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 02. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D., za jeho pomoc, trpělivost a cenné rady při zpracování této práce.

Dále děkuji pracovníkům dané společnosti za poskytnutí potřebných informací a realizaci dotazníkového šetření pro praktickou část bakalářské práce.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá analýzou pracovního výkonu v podniku. Jeden z hlavních cílů bakalářské práce je formulovat doporučení ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců. Dalším cílem je prozkoumat systém odměňování pracovníku a jeho různorodé metody za pomoci vybrané literatury, a především pak tyto metody využít v praxi.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část definuje pojem pracovní výkon, dále popisuje systém a teorie motivace a systém a formy odměňování pracovníků Praktická část charakterizuje danou společnost. Obsahem je také dotazník vyplněný zaměstnanci společnosti a poté jsou analyzovány jejich odpovědi. Na závěr je formulováno doporučení pro zlepšení pracovního výkonu zaměstnance.

Klíčová slova

Pracovní výkon, motivace, pracovní spokojenost, odměňování pracovníků

Abstract

This bachelor thesis deals with the analysis of job performance within a company. One of its main objectives is to formulate recommendations for improving the job performance of employees. Another objective is to explore the worker remuneration system and its various methods using selected literature and, above all, to utilise these methods in practise.

The thesis is divided into a theoretical and a practical part. The theoretical part defines the concept of job performance and describes both the system and theory of motivation, and the system and forms of remuneration of workers. The practical part characterises the particular company and features a questionnaire filled in by the company's employees. Their responses are then analysed. Finally, recommendations are made to improve the job performance of employees.

Key words

Job performance, motivation, job satisfaction, reward of employees

Obsah

Úvod	5
TEORETICKÁ ČÁST	6
1 Vymezení základních pojmů a definic	7
1.1 Definice pracovního výkonu	7
1.2 Definice pojmu motivace	8
1.3 Pracovní spokojenost a motivace	9
1.4 Definice hodnocení pracovního výkonu	11
2 Formy a teorie motivace k pracovnímu výkonu	13
2.1 Motivace a pracovní výkon	13
2.2 Maslowova teorie potřeb	14
2.3 Herzbergova motivačně-hygienická teorie	16
2.4 Teorie očekávání podle Victora H. Vrooma	17
2.5 Teorie spravedlnosti dle J. S. Adamse	18
2.6 Teorie X a Y podle Douglase McGregora	19
2.7 Teorie zesílení podle Frederika Skinnera	20
2.8 Teorie stanovení cílů podle G. Lathama a E. Lockeá	21
3 Systém a formy odměňování pracovníků	22
3.1 Formy odměňování pracovníků	23
PRAKTICKÁ ČÁST	25
4 Představení společnosti	25
5 Cíle výzkumu a metody sběru dat	27
5.1 Zpracování a interpretace dotazníků	28
5.2 Návrh opatření ke zlepšení pracovního procesu	37

Závěr	39
Seznam použité literatury	41
Seznam obrázků	44
Seznam tabulek	45
Seznam grafů	46

Úvod

V současné době je na zaměstnance pohlíženo jako na nejdůležitější a často i nejdražší zdroj firmy. Pro zvýšení efektivity využívání toho zdroje je důležité mít motivovaného a loajálního zaměstnance. Odměňování zaměstnance je jednou z primárních činností, které zajišťuje oddělení lidských zdrojů. Tento trend započal v České republice po roce 1989, kdy v našem státě došlo k výrazným změnám v celém personálním a odměňovacím systému. Mzdy přestaly mít pouze fixní složkou, k platu se ve velké míře začaly přidávat různé variabilní složky odměňování. Podnik či organizace musí dbát na systém motivace tak, aby byl zaměstnanec stimulován k vyšším výkonům, jež poslouží zejména k tolik potřebné stabilitě a prosperitě organizace. Motivace zaměstnanců je o to více důležitá v době velké konkurence, kdy je těžké obstát na trhu, jež vyžaduje stabilní organizaci složenou z loajálních pracovníků.

Cílem práce je prozkoumat metody využívané k motivaci pracovního výkonu, systému odměňování pracovníků a posouzení efektivnosti forem odměňování pracovníků.

Teoretická část na základně vybrané literatury definuje pojem motivace, pracovní výkon a hodnocení zaměstnanců.

Praktická část charakterizuje konkrétní společnost a postup, kterým odměňují zaměstnance. Součástí praktické části je dotazník vyplněný zaměstnanci podniku a analýza jejich odpovědí. V závěru práce autorka formuluje doporučení ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců a nastolení rovnováhy mezi investicemi do rozvoje zaměstnanců a jejich návratnosti pro firmu.

TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část vychází z předpokladu, že nízká míra motivace vede ke špatné pracovní morálce, což má za následek nestabilní pracovní výkon. Dalším předpokladem je, že společnost si klade za cíl disponovat takovými zaměstnanci, kteří budou plně zapojovat své schopnosti a budou vyvíjet veškeré úsilí, aby vykonávali svoji práci co nejlépe.

Existují dvě zásadní teorie, které dávají do souvislosti pracovní výkon a motivaci zaměstnanců. Jedna teorie se opírá o fakt, že výkon společnosti přímo závisí na míře shody cílů zaměstnance a dané společnosti. Druhá teorie zastává názor, že podniková kultura je záměrně manipulována z nejvyšší úrovně s cílem dosažení stanoveného cíle.

Lze tedy říci, že každé cílevědomé jednání člověka je jednáním motivovaným. Již samotný termín motivace je v současné době jedním z nejpoužívanějších psychologických pojmů. Souvisí s postavením a úlohou jedince ve společnosti, s jeho činností a osobností.

1 Vymezení základních pojmů a definic

1.1 Definice pracovního výkonu

Pracovní výkon zahrnuje nejenom kvalitu a kvantitu práce, ale také samotný přístup každého zaměstnance. Odráží se v něm pracovní chování zaměstnance, ochotu vykonávat pracovní povinnosti, vztahy s lidmi na pracovišti a další podstatné charakteristiky zaměstnance související s vykonávanou prací (Armstrong, 2007, s. 413).

V pracovním výkonu se odrážejí jak schopnosti zaměstnance, tak i motivace, která vede k dosažení sjednané práce.

Pracovní výkon měříme z hlediska výsledku práce, kvality, množství za jednotku času, objektivních podmínek, za kterých byl výkon dosažen.

Pracovní výkon ve smyslu množství práce vykonané za jednotku času je výchozím bodem při zjišťování specifického podílu všech výkonových determinant, zejména somatických a psychických procesů a vlastností, které pracovní činnost člověka ovlivňují.

Výkon člověka je proměnlivý, není stálou veličinou. Ovlivňuje ho mnoho faktorů, jakými jsou kvalifikace pracovníka, délka praxe v oboru, motivace ke konkrétní pracovní činnosti, schopnosti, vztah k podniku, kvalita materiálu, kvalita pracovních nástrojů, únava, stres, zdravotní stav, pracovní prostředí, způsob hodnocení, odměňování pracovníků atd. (Mayerová a Růžička, 2008, s. 43).

Pracovní činností se člověk bezprostředně podílí na vytváření společenských hodnot a zajištění potřeb společnosti. V rámci pracovní činnosti jednotlivec vykonává několik pracovních úkolů.

U jednotlivých lidí se liší jejich výkonnost při vykonávání stejné činnosti a za stejných podmínek. I výkonnost jednotlivce

je proměnlivá. Výkonnost je závislá na množství práce a její náročnosti. Zároveň se mění v závislosti na vnitřních faktorech jednotlivce, jako je například únava. (Mayerová a Růžička, 2008, s. 43)

Výkon pracovníka určují především technické, ekonomické a organizační podmínky. Zde je zahrnuta úroveň technického vybavení pracoviště, uspořádání pracoviště, vnější faktory pracovního prostředí, úroveň hygieny, bezpečnost práce, způsob hodnocení, odměňování pracovníků atd.

Společenské podmínky práce jsou zaměřeny na vztahy mezi lidmi. Konkrétními příklady jsou např. úroveň a zaměření sociální politiky organizace, úroveň personální práce v organizaci, působení celospolečenských právních a morálních norem, úroveň vedení lidí vedoucími pracovníky, interpersonální vztahy ve skupině atd.

Osobní determinanty pracovníka. Mezi osobní determinanty patří hlavně tělesné a duševní předpoklady jedince k práci, úroveň kvalifikace, pracovní motivace, profilující osobní vlastnosti, zdravotní stav atd.

Situační podmínky. Situační podmínky lze charakterizovat jako celospolečensky významné události, situační podnikové vlivy (mimořádné události, významné inovace, organizační změny apod.), konflikty na pracovišti, mimořádné události v osobním životě pracovníka apod. (Mayerová a Růžička, 2008, s. 43)

1.2 Definice pojmu motivace

Motivaci lze chápat jako proces podpory nejen sebe, ale i ostatních, ve snaze dosáhnout svých individuálních cílů nebo cílů společnosti. Další pohled může motivaci vnímat jako touhu jedince splnit si svá přání, čehož lze dosáhnout jen při určitém chování. Ovšem klíčovým prvkem motivace je pocit nespokojenosti,

který nutí jedince dosáhnout svých cílů a tím tak uspokojit své potřeby. (Brown 2007, s.7)

Podle Tureckiové (2004, s. 55) je motivace vnitřním procesem, který vyjadřuje vůli nebo touhu (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku.

Motivace je pojem odvozený z latinského slova „movere“, což znamená hýbat nebo pohybovat. K určitému jednání směřují všechny vnitřní podněty, včetně konkrétních forem pracovního jednání a pracovního postupu. Motivaci lidské činnosti chápeme jako jeden ze základních osobnostních znaků. (Armstrong 2007, s 209)

Pojem motivace představuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé vnitřní pohnutky, motivy. Ty činnosti jedince určitým směrem orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivovaného jednání a motivované činnosti (Hiriyappa, 2010, s. 5-7).

1.3 Pracovní spokojenost a motivace

Pojem pracovní spokojenost je v literatuře docela častý. Spokojenost zaměstnanců s prací může být vnímána jako kritérium pro hodnocení personální politiky ve společnosti. V tomto případě se pak často setkáme s přímou úměrností. Čím větší spokojenost, tím lépe se společnost o své zaměstnance stará. Ovšem toto tvrzení nemusí mít vždy všeobecnou platnost. Na druhé straně se ovšem o spokojenosti zaměstnanců hovoří jako o podmínce efektivního využívání jejich pracovního potenciálu. Spokojenost se pak zobrazuje jako uspokojení z práce, radost z vlastního uplatnění a naplnění, což je další jednostranné kritérium. Může však nastat situace, kdy se jedná o spokojenost ve smyslu uspokojení člověka na základě dosahování nízkých cílů. Zaměstnanec má pocit, že není třeba se více namáhat, což je důkazem nedostatečné motivace

pracovníka a snížení pracovní spokojenosti. (Nakonečný, 2005, s. 111).

Ačkoliv se pokaždé jedná a spokojenost pracovníka, dopad jednotlivých interpretací pojmu na kvalitu výkonu je zcela odlišný. V prvním případě je spokojenost popisem stavu, ve druhém se projevuje spíše jako hnací síla, ve třetím případě může být překážkou a snižovat pracovní výkon, v jakékoliv oblasti lidské práce.

Rozlišení jednotlivých významů a jejich rozdílů v pojmu pracovní spokojenosti je základem pro pochopení vztahu mezi pracovní spokojeností a motivací. Ve vztahu pracovní spokojenosti a motivace platí, že pokud nabízíme dobré pracovní podmínky a zvedáme pracovní spokojenost ve většině případů se zvedá i motivace pracovníka. Z toho plyne, že s rostoucím uspokojením z práce se zvedá motivace a s motivací se zvedá pracovní výkon.

Dobrý plat, vyhlídka na profesionální rozvoj a pocit, že jsme důležitou součástí společenství je svým způsobem nezbytností.

Pracovní podmínky mají na spokojenost pracovníků a do určité míry i na jejich motivaci větší vliv tam, kde je práce svým charakterem a obsahem jednoznačně neuspokojuje, a tedy nahrazuje z větší části jiné aspekty motivace. Obvykle záleží především na následujících podmínkách pracovní činnosti: možnost pracovního postupu kariéra, mzda, kvalita a činnosti vedoucího pracovníka, vlastnosti a jednání spolupracovníků, ve společnosti uplatňovaný styl organizace práce a řízení, fyzické podmínky práce, péče podniku o pracovníky (Štikar, 2003, s. 114).

Ze všech psychologických přístupů a teorií ohledně této problematiky vyplývá, že neexistuje žádný univerzální faktor spokojenosti nebo nespokojenosti, který by měl jednoznačný vliv na motivaci. Dále platí, že celková nespokojenost nebo spokojenost jedince není aritmetickým součtem jeho spokojeností (ani rozdílem nespokojeností). Spokojenost nebo nespokojenost dostává výslednou podobu na základě toho, jak jsou jednotlivé prvky spokojenosti pro

jedince subjektivně důležité a jak jsou uplatňovány v čase přítomném i budoucím (Nakonečný, 2005, s. 111).

Závěrem lze říci, že jen dobrá znalost podmínek spokojenosti zaměstnanců ve společnosti a zejména dobrá znalost lidí, umožňuje řídicím pracovníkům vhodně ovlivňovat jejich motivaci.

1.4 Definice hodnocení pracovního výkonu

Jedná se o systematický popis individuálních nebo skupinových předností či slabin pracovníka. Hodnocení výkonu se skládá ze dvou částí pozorování a zařazení. Pozorování spočívá v tom, že hodnotitel sleduje ty aspekty pracovního výkonu, které jsou relevantní z hlediska organizace. Na základě získaných poznatků lze poté přistoupit k zařazení úrovně výkonu k určitému standardu.

Hodnocení pracovního výkonu probíhá v situacích, kdy se například rozhoduje o výši mzdy, slouží jako motivační faktor pro zvýšení výkonu pracovníka a jedná o zpětnou vazbu jako informace o přednostech nebo nedostacích pracovníků, slouží jako predikce budoucího úspěchu v jiném pracovním zařazení nebo pro poznání potenciálu daného pracovníka.

V případě, že hodnocení pracovního výkonu neprobíhá průběžně, může docházet k různým problémům. Jako příklad lze uvést, že pracovníkům chybí zpětná vazba, mohou získat dojem, že nezáleží na tom, zda se snaží, ztrácejí jistotu, zda jsou jejich postupy správné nebo mají opačný pocit, pracovníci mohou být demotivováni a mít zkreslený pohled na svoji práci. Nežádoucí efekt, ale může mít hodnocení, které je zkreslené či neúplné, nebo není formálně provedené (Armstrong, 2007, s. 416).

Existují různé typy hodnocení, a to průběžné hodnocení práce, hodnocení dlouhodobých výsledků, hodnocení stanovených úkolů a hodnocení kompetencí. Nyní si tato hodnocení blíže definujeme.

Průběžné hodnocení, které probíhá každý den, lze označit za jeden z nejčastějších druhů komunikace mezi vedoucím a jeho podřízeným pracovníkem. Vedoucí sděluje podřízeným svůj názor na kvalitu

jejich práce. Tento typ hodnocení je žádoucí například pro rozvoj profesionálních dovedností a motivování pracovníků.

Hodnocení dlouhodobých výsledků může být postaveno na objektivních kritériích jako je například obrat, zisk, kvantita zpracovaných kusů nebo na subjektivních kritériích, která jsou posuzována nadřizovaným, jako například kvalita práce, atmosféra na pracovišti. Jako negativní faktor při objektivním posuzování se mohou projevit vnější vlivy - vyšší pořizovací cena materiálu. Do subjektivního hodnocení se zase může promítnout osobnost hodnotitele. Hodnocení dlouhodobých výsledků přispívá k motivování pracovníků a za určitých podmínek může pomoci ke stanovení finanční odměny. (Wagnerová, 2008, s. 9)

Hodnocení stanovených úkolů se vztahuje především k operačním cílům, konkrétním úlohám, které byly pracovníkům určeny. Po uplynutí určitého časového období je hodnoceno jejich splnění. Tento typ hodnocení se využívá v případě, kdy se jedná o řízení podle cílů nebo ve stanovení cílů. Má velký význam z hlediska motivování pracovníků a je vhodný pro stanovení finanční odměny.

Hodnocení kompetencí sleduje úroveň kompetencí pracovníka. Nejčastěji měřenými kompetencemi jsou odborné znalosti, řídicí a komunikační dovednosti aj. Toto hodnocení je přínosné pro oblast vzdělávání, osobní rozvoj a řízení kariéry pracovníků.

Jako další hodnocení lze uvést tzv. víceúrovňové hodnocení, kdy je pracovník zařazován do různých kritérií hodnocení - odbornost, organizace práce, komunikace, a to jak svým nadřizovaným, tak i kolegy na své úrovni z hlediska spolupráce, vybranými podřizovanými a taktéž externími partnery, pokud to situace dovoluje. V českých firmách je tato nestandardní metoda hodnocení stále oblíbenější a častěji využívanější (Koubek, 2005, s. 203).

2 Formy a teorie motivace k pracovnímu výkonu

2.1 Motivace a pracovní výkon

Motivace není jediným faktorem, který ovlivňuje výkon. Dalšími faktory, které se podílí na míře výkonu, jsou schopnosti, vědomosti a dovednost člověka, které určují jeho kvalifikační potenciál. Ten je ztracen vnějšími podmínkami, ve kterých jedinec pracuje.

Vliv motivace na pracovní výkon, který je zkoumán z dlouhodobého hlediska. Pro pracovní proces je důležité dosahování dlouhodobého výkonu v průběhu celého pracovního procesu. V případě nezbytnosti lze dosáhnout i krátkodobého vysokého výkonu tak, že se hladina motivace zvýší na vyšší úroveň, než je optimální. To má za následek stav, který můžeme označit jako „přemotivovanost“, což v některých případech může vést naopak k selhání, místo dosažení očekávaného nebo požadovaného výsledku (Brown, 2007, s. 10).

V pracovním procesu se od zaměstnanců naopak vyžaduje, aby průběžně dosahovali optimálních výkonů, přičemž pro tyto výkony bývají stanoveny určité normy. Výše norem pochopitelně nemůže odpovídat předpokladům nejlepších, ale ani nejhorších zaměstnanců. Zaměstnanci, jejichž předpoklady pro práci jsou výrazně lepší, než je k jejímu výkonu třeba, ztrácejí obvykle po čase motivaci, protože mohou pracovat s nasazením minimálního úsilí. Ovšem tento fakt funguje i obráceně a naopak zaměstnanci, kteří nedosahují kvalifikačních předpokladů, ztrácejí též schopnost pracovat co nejlépe a musí vyvíjet mnohem větší úsilí, aby dosáhli stanovených norem. Tato situace je pro ně neúnosná, což má za následek vyčerpání a pokles výkonnosti v důsledku stresu. Proto je velice důležité vhodné nastavení norem a je nutné brát ohled na rozdíly ve schopnostech a kvalifikačních předpokladech daného kolektivu (Shah a Gardner, 2008, s. 8).

V podniku tedy platí následující zásady:

- ✓ vhodně stanovit normy pracovního výkonu;
- ✓ vybírat jen pracovníky s přiměřenými kvalifikačními předpoklady;
- ✓ průběžně stimulovat motivaci zaměstnanců (Shah a Gardner, 2008, s. 8)

Čím lépe se sladí rozdílnost v aspektu normy, tím více dosáhneme kýženého výsledku a efektivnosti v požadovaném pracovním výkonu a souměřitelnosti výkonu. Tím více poté můžeme stimulovat každého jednotlivce při práci dle norem.

2.2 Maslowova teorie potřeb

Nejznámější teorie zaměřená na obsah je teorie potřeb. Jejím autorem je americký psycholog Abraham Maslow, který zkoumal, proč se člověk v dané době chová určitým způsobem. Uspořádal potřeby člověka do pětistupňového systému priorit, v němž formuloval hypotézu funkční autonomie potřeb.

Maslow vidí potřeby jedince jako hierarchii a přičítá jim dvě základní charakteristiky. První z nich vysvětluje, že potřeba vyššího řádu se projeví teprve po uspokojení potřeb nižšího řádu. Druhá charakteristika navazuje na tu první, a zdůrazňuje že každá uspokojená potřeba získává nižší prioritu. Z čehož můžeme odvodit, že neuspokojená potřeba frustruje a následné uspokojování potřeb na výše položených úrovních je blokováno (Plamínek, 2000, s. 91).

Na spodní úrovni pyramidy se nachází fyziologické potřeby. To jsou nejzákladnější takzvané primární potřeby jako je dostatek jídla a pití, být v teple, mít kde bydlet a moci si odpočinout. V pracovní sféře se sem řadí i mzda získaná za účelem uspokojení primárních potřeb. Pokud jsou primární potřeby uspokojeny, už nadále neslouží jako motivátor.

Potřeby bezpečí a zajištění jsou především jistoty zaměstnání (dnes sem patří podpora v nezaměstnanosti, získání důchodu),

až po možnost dobrého zdraví, která je v současné době vzhledem ke zdravotní péči o zaměstnance téměř samozřejmostí (Shah a Gardner 2008, s. 64).

Společenské potřeby jsou potřeby, které jsou spojeny se skupinovou prací. Pracovní prostředí je současně prostředím společenské. U některých jedinců může toto prostředí zabírat většinu mezilidských vztahů v celém životě.

Důležitou složkou je uvědomění si vlastního ega, do které spadá například postavení v organizaci a uznání ze strany lidí, kteří vytvářejí pracovní prostředí. Tato úroveň pyramidy je mnohdy nejvíce motivující (Hiriyappa, 2010, s. 28-30).

Do potřeb seberealizace, která je nejvyšším bodem pyramidy, patří sebedůvěra, osobní uspokojení a představa lepší budoucnosti, která nás dovede k využití vlastních schopností a činí nás tak šťastnějšími. Dále musíme zahrnout potřebu zvýšení odbornosti a k ní patří neustálá práce na sobě samém a především je důležitá kreativita, objevování v nejširším slova smyslu. Jinak se seberealizace nedá uskutečnit (Shah a Gardner, 2008, s. 5-6).

Z pohledu zaměstnání to znamená, že se zaměstnavatel snaží nejprve usilovat o uspokojení potřeb zaměstnanců na nižší úrovni (např. platové ohodnocení, osobní ohodnocení, příznivé pracovní prostředí apod.), aby mohl uspokojovat potřeby zaměstnanců na vyšších úrovních (např. funkční postup, uznání apod.), a tím mohl zvyšovat motivaci zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (Šikýř, 2016, s. 148).

Maslowova teorie se nevyhnula i kritice hlavně proto, že byla založena na obecných poznatcích a přímo se nespojuje s pracovní problematikou (princip potřeb může být iluzorní). Dále poté výlučnost primární potřeby nebyla výzkumem potvrzena, neboť může být současně více aktivních potřeb nižšího řádu, než dojde ke koncentraci na potřebu řádu vyššího. Dalším bodem kritiky se stal bod seberealizace, který se v současné době nejvíce blíží postupu v kariéře. Posledním bodem kritiky je fenomén biologické

potřeby, kdy se jedinci často chovají nepředvídatelně ve způsobu uspokojování potřeb.

Alternativní přístup byl vytvořen McClellandem (1961), který tvrdí, že potřeby jsou získané, nikoliv vrozené a vytvářejí se v průběhu života. Rozlišuje potřebu úspěchu, potřebu moci a potřebu sounáležitosti. Ty potřeby, které jsou dominantní, nejvíce ovlivňují pracovní výkon.

2.3 Herzbergova motivačně-hygienická teorie

Další teorie, kterou bych zde zařadila, je dvoufaktorová teorie podle Fredericka Herzberga. I když dle Armstronga do této kategorie svým zaměřením nepatří (Armstrong, 2007, s. 227).

Teorie pracovní motivace amerického psychologa Fredericka Herzberga (1968), je velice zajímavá. Tato tzv. motivačně-hygienická teorie je založena na předpokladu, že člověku jsou vlastní dvě skupiny protikladných potřeb, a to potřeba vyhnout se bolesti a protikladná potřeba psychického růstu. Herzberg zjistil, že na pracovní motivaci a pracovní spokojenost působí dvě odlišné skupiny faktorů (Hiriyappa, 2010, s. 35).

Prvním z faktorů jsou faktory vnější, tzv. dissatisfiers, které působí v dimenzi pracovní nespokojenosti a pracovní nespokojenosti. Mají-li okolnosti představující vnější hygienické faktory nepříznivý charakter, vyvolávají v zaměstnancích nespokojenost a na motivaci pracovního jednání působí negativně. Mají-li tytéž skutečnosti podobu naopak příznivou či žádoucí, nevyvolávají pracovní spokojenost, ale působí pouze tak, že zaměstnanci nejsou nespokojeni, takže vyvolávají u nich nespokojenost. Na pracovní motivaci v pozitivním smyslu však výrazněji nepůsobí. Pokud jsou v pořádku, nejsou nápadné a jsou považovány za samozřejmé. Pak by nezvyšovaly motivaci, ale nechají působit skutečné motivátory. (Human Resources, © 2014)

Další faktory jsou vnitřní - motivátory, které působí v rovině pracovní nespokojenost - pracovní spokojenost + motivace. Jsou-li

skutečnosti této skupiny pracovních podmínek v nepříznivé podobě, vyvolávají nespokojenost a nepříznivou pracovní motivaci. V opačném případě vytvářejí předpoklad spokojenosti a příznivé pracovní motivace (Provazník, 1997, s 202).

Význam Herzbergovy motivačně hygienické dvoufaktorové teorie lze spatřovat v tom, že poukazuje na to, že pracovní motivace souvisí s pracovní spokojeností. Nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti je nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace. Zdůrazňuje, že pracovní spokojenost automaticky neznamená motivovanost pracovníka.

Z pohledu zaměstnání to znamená, že zaměstnávat nejprve usiluje o příjemné pracovní prostředí a pracovních podmínek, aby zaměstnanci nebyli nespokojeni. Poté se může usilovat o zvyšování motivace zaměstnanců k vykonávání práce a dosahován požadovaného pracovního výkonu (Šikýř, 2016, s. 149)

Další teorie motivace, které zde budou popsány, jsou zaměřené na proces. Vedle potřeb kladou velký důraz na psychologické procesy a síly, které v různé míře ovlivňují motivaci. Lze říci, že tyto teorie jsou považovány za přiměřenější a jejich přínos z praktického hlediska zřetelnější (Armstrong, 2007, s. 227). Je to dáno i tím, že tyto teorie se nesnaží objasnit nevědomé či návykové chování, ale pouze to, které je dáno rozhodováním.

2.4 Teorie očekávání podle Victora H. Vrooma

Tato teorie, jejímž tvůrcem je Victor H. Vroom (1964), soustřeďuje pozornost na úroveň vynakládaného úsilí při plnění určitého úkolu. Jedná se o dva základní pojmy: expektaci (očekávání, předvídání) a valenci. Pracovní činnost je v této teorii chápána jako činnost instrumentální, prostředek či nástroj, instrument k dosažení významné hodnoty.

Expektační teorie motivace pracovního jednání má i své formální vyjádření: $M = V * E$, kde

M = úroveň motivace,

V = valence, subjektivní hodnota očekávaného výsledku, jednání, očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede,

E = expektace, subjektivní očekávání (pravděpodobnost) konkrétního jedince, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku.

Výše uvedený modelový vztah lze interpretovat například jako určitou pracovní činnost, která umožňuje jedinci dosáhnout přitažlivé hodnoty (např. pracovního postupu). Bude-li V (valence) nabývat hodnot blížících se 1 (= maximum) a bude-li současně E (expektace, tj očekávání, že daná činnosti skutečně přiblíží zmíněnou možnost postupu) se blížit rovněž 1 (= maximum), pak i motivace bude vysoká, tj blíží se 1 (maximum) (Hiriyappa, 2010, s. 28-30).

Od předchozích koncepcí se tedy tato odlišuje tím, že je orientovaná na proces. Jde o to, zda jeden zaměstnanec bude odvádět minimální výkon a druhý se bude snažit o vysokou úroveň svého výkonu, vzhledem k očekávání týkajícího se skutečné odměny, které se mu v souvislosti s tímto úsilím dostane. Je zde příčinný vztah individuálního a organizačního faktoru úsilí - odměna.

Mezi další organizační faktory patří kontext kultury, struktur a manažerského stylu, v němž jednotlivý pracovník koná. Tato teorie nechce izolovat motivy od zaměstnance, spíše vysvětluje rozdíl v chování, pokud jde o individuální rozdíly a cíle. V teorii jde hlavně o přístupy orientované na obsah a pokud je manažeři mírnou způsobem prosazují, dosahují zlepšeného výkonu.

2.5 Teorie spravedlnosti dle J. S. Adamse

Základem této teorie je sociální aspekt, kdy jedinec očekává, že bude za svou práci spravedlivě odměněn. Jedinci, v tomto případě zaměstnanci, je vlastní srovnávat jednak svůj vklad do práce, po stránce intenzity pracovního vypětí a náročnosti

práce a odpovědnosti s vkladem svých spolupracovníků vykonávajících srovnatelnou činnost. Dále se jedná o efekt, který přináší práce jemu, jako například peníze, uznání nadřízených, kvalita pracovního prostředí a možnost zvyšování kvalifikace, atd. (Armstrong, 2007, s. 227).

Opět lze srovnávat s efekty, které práce přináší v těchto podmínkách jeho kolegům. V případě, že zaměstnanec nabude dojmu, že efekty a vklady nejsou v rovnováze, dostavuje se zpravidla tendence (motivace) tuto nerovnovážnost (nespravedlnost) odstranit. Pokud tedy zaměstnanec nebude dojmu, že je podceňován, sníží svůj pracovní výkon nebo se rozhodne dané zaměstnání opustit úplně. Pokud nastane opačná situace, kdy je zaměstnanec přeceňován, je motivován ke zvýšení svých výsledků a v důsledku je i ochoten akceptovat snížení odměny.

V oblasti pracovní sféry tato teorie může sloužit jako návod pro zlepšení výkonu. Zaměstnavatel může uvést vklady a výsledky do rovnováhy například tím, že změní koncept práce nebo odměnu. Ovšem je třeba přihlédnout k tomu, jak zaměstnanci vnímají výsledky, vzhledem k faktu, že hodnocení měřítek je subjektivní.

2.6 Teorie X a Y podle Douglase McGregora

Teorie X předpokládá, že lidé jsou líní, nezodpovědní, nezajímají se o práci a mají k ní vrozenou nechut. Proto je nezbytné je k práci nutit i pod pohrůžkou trestu. Naopak dobrou práci, dobrý výkon, je potřeba finančně odměnit. Předpokládá, že lidé jsou nesamostatní a vyžadují neustálé vedení, kontrolu a dohled. Také na sebe nechtějí brát zodpovědnost, a proto systémy řízení musí zdůrazňovat disciplínu, kontrolu a přímý dohled.

Teorie Y má opačný úhel pohledu. Lidé pracovat chtějí, radují se ze svých výsledků, odpovědnost je uspokojuje a svou přirozeností tíhnou k tomu, aby jim práce byla pozitivní zkušeností. Také chtějí dostávat podnětné úkoly, a jestliže je pracovní prostředí příznivé, pracovníci budou ochotně pracovat

bez přinucení nebo kontroly. Lidé chtějí mít při práci i vlastní odpovědnost. Pro člověka jsou důležitější pocity sounáležitosti, možnosti pracovat tvořivě a uplatňovat svůj důmysl a vynalézavost.

Významnou součástí teorie X a Y je zjištění, že s postupujícím ekonomickým, kulturním a sociálním rozvojem lidské společnosti, stále vyšší procento populace odpovídá spíše typu Y. Tento fakt vyžaduje měnit, resp. přizpůsobovat často přetrvávající přístupy k zaměstnancům, přístupy odpovídající více představě typu X (Armstrong, 2007, s. 227).

2.7 Teorie zesílení podle Frederika Skinnera

Teorie vychází z předpokladu, že člověk svým chováním čerpá ze svých zkušeností. Pokud za určité chování získal odměnu, bude tento vzorec chování opakovat. Ovšem byl-li za určité chování potrestán, bude se tomuto vzorci chování do budoucna vyhýbat. Této skutečnosti může využít zaměstnavatel a nasměrovat zaměstnance k takovému chování, které je ve shodě s cíli společnosti. Teorie je tedy postavena na obecném principu motivace, kdy jedinec má tendenci získávat příjemné a vyvarovat se nepříjemnému.

Skinner upřednostňuje pozitivní motivaci, která zahrnuje odměňování žádaného chování, před trestáním nežádoucího chování. Snažit se tedy odstraňovat či eliminovat překážky, dávat zpětnou vazbu a chválit zaměstnance i v případě, že dělá svou práci dobře, ale jeho výsledky jsou podprůměrné. Ovšem pokud se nad tím zamyslíme, tak pracovník poté nemá motivaci zlepšit své výsledky a ustrne na podprůměrné úrovni (Hiriyappa, 2010, s. 33). Na druhé straně poskytování zpětné vazby zaměstnancům je přínosné pro obě strany. V případě správného načasování, frekvenci a množství nemá jen informační charakter, ale též může působit na zaměstnance motivačně (Armstrong, 2007, s. 277).

2.8 Teorie stanovení cílů podle G. Lathama a E. Locke

Gary Latham a Edwin Locke přišli s novým pohledem na motivační proces. Ve své teorii stanovení cílů vycházejí z předpokladu, že jedinec zvyšuje svoji motivaci a výkon v důsledku práce na úkolu, s kterým se může ztotožnit. Vzhledem k tomuto faktu, se klíčovým faktorem stává nejen účast zaměstnance na stanovení cílů, ale také charakter cílů. Cíle by měly mít jasné a náročné zadání, ovšem nikoliv nesplnitelné a zaměstnanec by měl při jejich plnění obdržet zpětnou vazbu.

Teorie je považována za jednu z nejsmysluplnějších teorií, která se věnuje problematice pracovní motivace a je neustále podrobována zkoumání a doplňována. Pro praxi má užitnou hodnotu v tom, že poskytuje konkrétní typy ohledně zvýšení motivace zaměstnanců, a to bez ohledu na typ zadaného úkolu. Je to díky faktu, že se zaměřuje na formu úkolu a nikoliv na jeho obsah (Latham, 2007, s. 176-190).

3 Systém a formy odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je obvykle jedna z nejdůležitějších a nejsložitějších věcí na personálního řízení. Požadavky kladené na jeho fungování se v praxi často vylučují. Pokud má systém odměňování tyto požadavky spojit, musí využívat adekvátních nástrojů a forem a neměl by být pro zaměstnance i jejich nadřízené příliš složitý a administrativně náročný, v neposlední řadě nesmí být diskriminativní a netransparentní. Pro organizaci je poskytování různých forem odměn velmi výraznou nákladovou položkou, kterou se snaží udržet na minimální či alespoň optimální úrovni. Zároveň je pro ně systém řízení odměn velmi silným nástrojem, kterým ovlivňují chování, motivaci, výkon a celkový přístup zaměstnanců k pracovním činnostem. Proto, aby mohla organizace smysluplně, spravedlivě a efektivně řídit odměňování pracovníků, musí vytvořit určitý ucelený systém odměňování, který by odpovídal specifickému charakteru dané organizace. Podle Dvořákové (2007, s. 319) představují systémy odměňování jeden z nástrojů managementu lidských zdrojů. Veber (2003, s. 178) uvádí, že systém odměňování firmy je tvořen především „...mzdovou strukturou, všemi subsystémy a nástroji, s jejichž pomocí se realizují zásady mzdové politiky. Zahrnuje i celou oblast používání podnětů mimo mzdového charakteru“. Systémy odměňování by v rámci organizace měly plnit několik specifických úkolů.

Jednotlivé formy odměňování mají různý význam v závislosti na podmínkách, cílech organizace a pozici, na které zaměstnanec vykonává danou činnost. Celková odměna se odvíjí od kvalifikačních a dalších individuálních schopnostech zaměstnance, jako jsou osobní výkon, případně výkon jeho pracovní skupiny. Požadavky, kladené organizací na odměňování, a jeho nástroje následně se odrážející v dlouhodobějších trendech odměňování (Urban, 2013, s. 147).

3.1 Formy odměňování pracovníků

Mezi základními formami odměňování patří především pevná neboli fixní mzda. Ta se obvykle váže na tržní výše mezd různých profesí, ale také na organizaci, jak hodnotí přínosy, nároky a požadavky určitých prací, případně dlouhodobý výkon, nebo schopnosti a zkušenosti zaměstnanců. Toto představuje stabilní část mzdy, jejímž cílem je získat nové, udržet stávající zaměstnance a ocenit náročnost jednotlivých prací.

Variabilní složka mzdy souvisí s hodnocením schopností zaměstnance, nejčastěji je vyplácena formou osobního ohodnocení nebo nadtarifní složky a je založena na hodnocení dlouhodobějších pracovních výsledků. V této složce se také hodnotí schopnosti a kvalifikace zaměstnance. Obvykle je přiznávána na delší období, ale v případě špatného hodnocení zaměstnance může být odebrána. Výše této složky může být stanovena procentuálním podílem základního platu nebo absolutní částkou. Organizace má většinou stanovenou maximální výši této částky, cílem této složky je motivovat ke zvýšení pracovního výkonu, podpořit rozvoj schopností a kvalifikace nebo ocenit dlouhodobě výkonné zaměstnance podniku. (Koubek, 2015, s. 203)

Motivační neboli výkonová složka je vyplácena v podobě výkonových odměn, bonusů, provize, nebo podílu na zisku. Úkolové či akordní mzdy jsou vázány na individuální výkon zaměstnance, výkon jeho pracovní skupiny, případně výkon celého podniku. Tímto je tvořena pohyblivá neboli variabilní složka mzdy, jejímž cílem je podpořit individuální, skupinový i celkový výkon firmy. Podíl ve vztahu k fixní odměně pracovníka by měl záviset primárně na jeho možnostech ovlivnit výsledek své práce, jeho postavení v organizaci a dalších faktorech.

Mzdové příplatky odrážejí mimořádné podmínky práce či pracovního místa, které ovlivňují nároky na zaměstnance.

Zaměstnanecké výhody, které jsou vázané na zaměstnanecký vztah k organizaci nebo na postavení v její hierarchii, tvoří

je naturální požitky (předměty a služby), finanční příspěvky, případně cenová zvýhodnění poskytované zaměstnancům s cílem zvýšit jejich pracovní stabilitu a spokojenost, posílit identifikaci s organizací, přispět k jejich rozvoji, relaxaci apod., v některých případech mohou být tyto výhody využity i k podpoře motivace jednotlivců a týmů (Urban, 2013, s. 147).

PRAKTICKÁ ČÁST

V této části je představena společnost, která slouží jako praktický příklad pro danou problematiku. Na základě rozhovoru s vedoucím pracovníkem dané společnosti jsou uvedeny nejčastější formy motivace a odměňování zaměstnanců. Podrobněji bude popsán celkový proces motivace a odměňování zaměstnanců. Poté jsou rozebrány jednotlivé otázky použité v dotazníkovém šetření a jejich odpovědi, poskytnuté pracovníky dané společnosti. V závěru je formulováno případné doporučení ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců.

4 Představení společnosti

Společnost XY je rodinná firma s dlouholetou tradicí zaměřená na výrobu, prodej a kompletní servis oken, žaluzií a stínicí techniky. Spolupracuje pouze s nejlepšími firmami, které dodávají ty nejkvalitnější komponenty, materiál a výrobky v oboru. Za 27 let praxe se dokázali úspěšně uplatnit jak v České republice, tak i v Evropě.

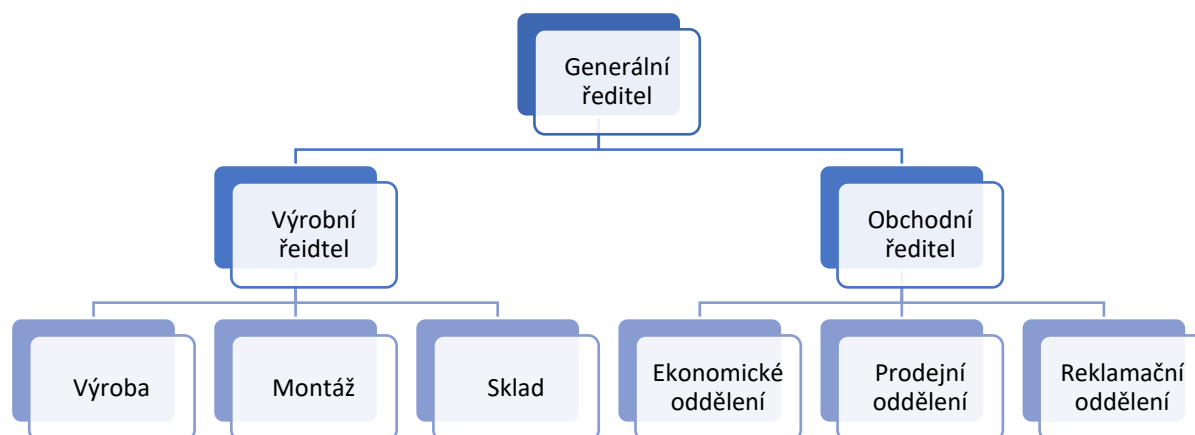
Strategií firmy je zákazníkům nabízet výrobky a služby nejvyšší kvality a tím si zajistit jejich trvalou spokojenost. Firma svým zákazníkům nabízí poradenství, zaměření, návrh, výměnu a servis oken a dveří v rodinném, bytovém i panelovém domě. Hlavním zaměřením firmy jsou pergoly, markýzy, vnitřní zastínění a venkovní zastínění. Zabývají se i zimními zahradami, sítěmi proti hmyzu a rolety se ZIP systémem. Současně nabízí i celou řadu doplňků. Firma má tým kvalifikovaných zaměstnanců, kteří jsou připraveni zákazníka navštívit a poskytnout jim odbornou radu nebo kontrolu přímo na místě.

Prostřednictvím neustálého vývoje jsou již dnes jejich řešení postavené tak, že mohou být zcela individuálně sestavená na míru zákazníka. Samozřejmostí je kvalitní záruční a pozáruční servis.

Nespornou výhodou firmy je spolehlivost, tradice, osobní přístup, kvalita, zkušenosti a příjemné ceny, které jsou smluvní a připravené podle požadavku zákazníka (O společnosti, © 2017).

Z hlediska organizační struktury má společnost dostatečně provázané jednotlivé úseky, což umožňuje okamžité a spolehlivé fungování celku. Zaměstnanci přesně znají své pracovní povinnosti i odpovídající práva. Oceněn je i každodenní styk vedoucích zaměstnanců s pracovníky ve výrobě, kteří pozitivně reagují na vedoucí zaměstnance, neboť oběma skupinám jde o poctivě odvedenou práci, za kterou jsou ohodnoceni. Manažeři sami svým osobním přístupem stimulují pracovní výkon podřízených tak, aby firma prosperovala. Jeden bez druhého nemohou fungovat, a to si ve společnosti XY velmi dobře uvědomují.

Obrázek 1 Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování, jednatel společnosti, 2017

5 Cíle výzkumu a metody sběru dat

Cílem praktické části je prozkoumat metody využívané k motivaci pracovního výkonu a systém odměňování pracovníků, na základě dotazníku zjistit spokojenost zaměstnanců a poté formulovat případná doporučení ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců.

Za pomoci krátkého rozhovoru s jedním z vedoucích pracovníků podniku budou zjištěny potřebné informace, které se týkají motivace a odměňování zaměstnanců a jejich pracovního výkonu. Na základě získaných informací autorka práce sestaví dotazník pro zaměstnance podniku.

Rozhovor je jeden ze základních výzkumných metod, který dělíme na strukturovaný, nestrukturovaný a polostrukturovaný. Strukturovaný rozhovor se zakládá na přesně formulovaných otázkách pokládáných v předem určeném pořadí. U nestrukturovaného rozhovoru nejsou otázky předem připraveny. V případě polostrukturovaného rozhovoru umožňuje tazatel, vést část rozhovoru pomocí stanovených otázek, ale zároveň zbytek dotazů doplňovat v průběhu rozhovoru. (Armstrong 2015, s. 650).

V bakalářské práci je využit polostrukturovaný rozhovor. Některé otázky jsou předem připraveny, ale v průběhu rozhovoru budou pozměněny nebo přidány nové doplňující otázky.

Další důležitou roli hraje dotazník, jako nástroj výzkumu vyplněný zaměstnanci v podniku.

Dotazník představuje rychlý způsob získávání potřebných informací od velkého množství respondentů. Dotazníkové šetření je jeden z nejčastěji volených metod pro sběr dat. Dotazníkové šetření má výhodu v časové nenáročnosti. Může zajistit vysoký počet respondentů, bez přítomnosti výzkumného pracovníka (Kotler, 2007, s. 420).

Autorka práce využije pouze uzavřených otázek. Zaměstnancům daného podniku bude dotazník zaslán na jejich pracovní e-mail, tudíž

se bude jednat o elektornický způsob dotazování. V závěru praktické části budou analyzovány jednotlivé otázky a jejich odpovědi.

5.1 Zpracování a interpretace dotazníků

Pro provedení výzkumu ve společnosti byla zvolena již zmiňovaná forma dotazníku. Dotazník se skládal z 15 uzavřených otázek a 1 otevřené otázky. Dotazník byl zaslán všem 53 zaměstnancům na různých pracovních pozicích. Větší část oslovených zaměstnanců pracuje ve výrobě, ostatní jsou pracovníci na administrativních a vedoucích pozicích.

Na dotazník odpovědělo 37 respondentů. Jedná se o muže a ženy ve věku od 20 do 50 let. Jejich délka zaměstnání v podniku je různorodá. Ať se jedná o pracovníky, kteří jsou ve společnosti zaměstnání po dobu jednoho roku, tak i dlouholeté pracovníky, kteří pracují ve společnosti přes 15 let. Dotazník je obsahem přílohy č. 1 Dotazník.

Některé otázky a odpovědi obsažené v dotazníku budou níže rozebrány, aby poskytly jasnou představu o motivaci, odměňování zaměstnanců a o pracovním výkonu ve společnosti XY.

Jakého jste pohlaví?

Tabulka 1 Rozdělení podle pohlaví

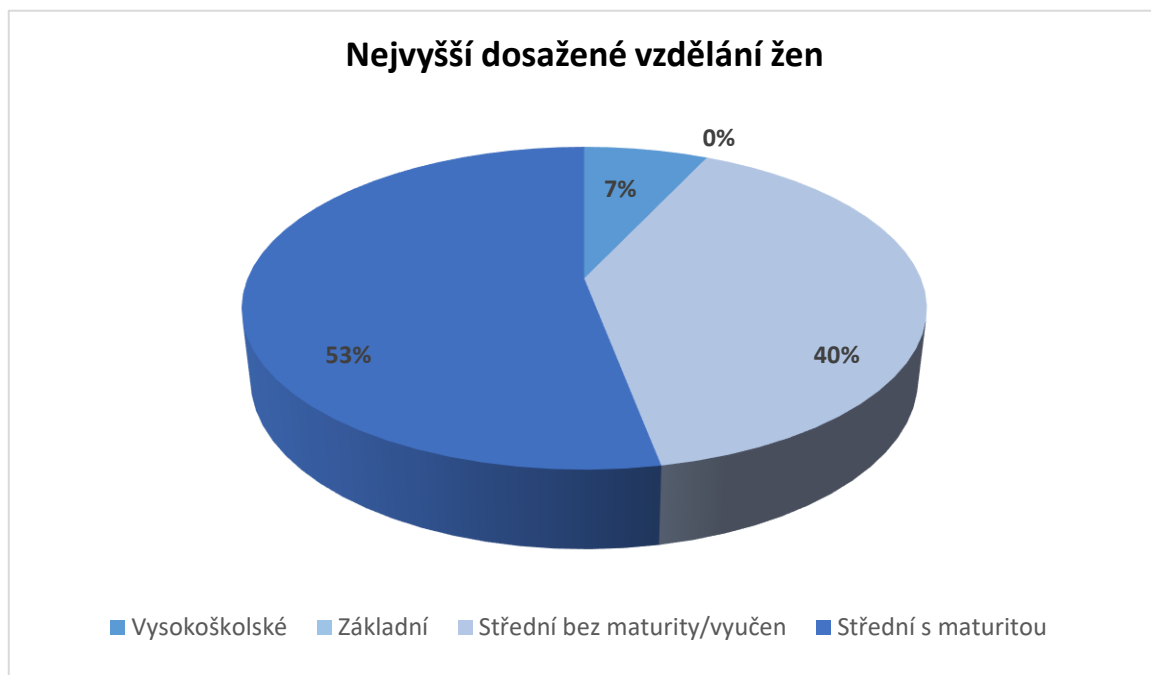
Pohlaví	Počet
Muž	22
Žena	15

Zdroj: vlastní zpracování

V podniku pracuje více mužů než žen, je to dáno hlavně povahou technických činností a časté fyzické námahy.

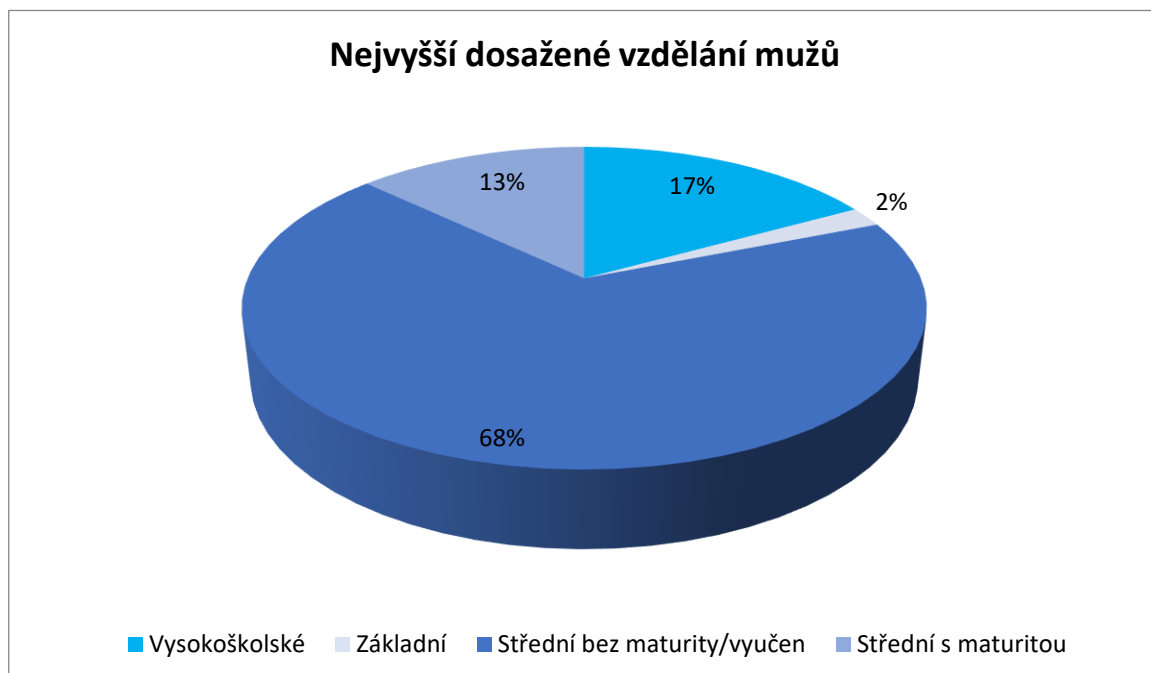
Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 1 Nejvyšší dosažené vzdělání žen



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2 Nejvyšší dosažené vzdělání mužů



Zdroj: vlastní zpracování

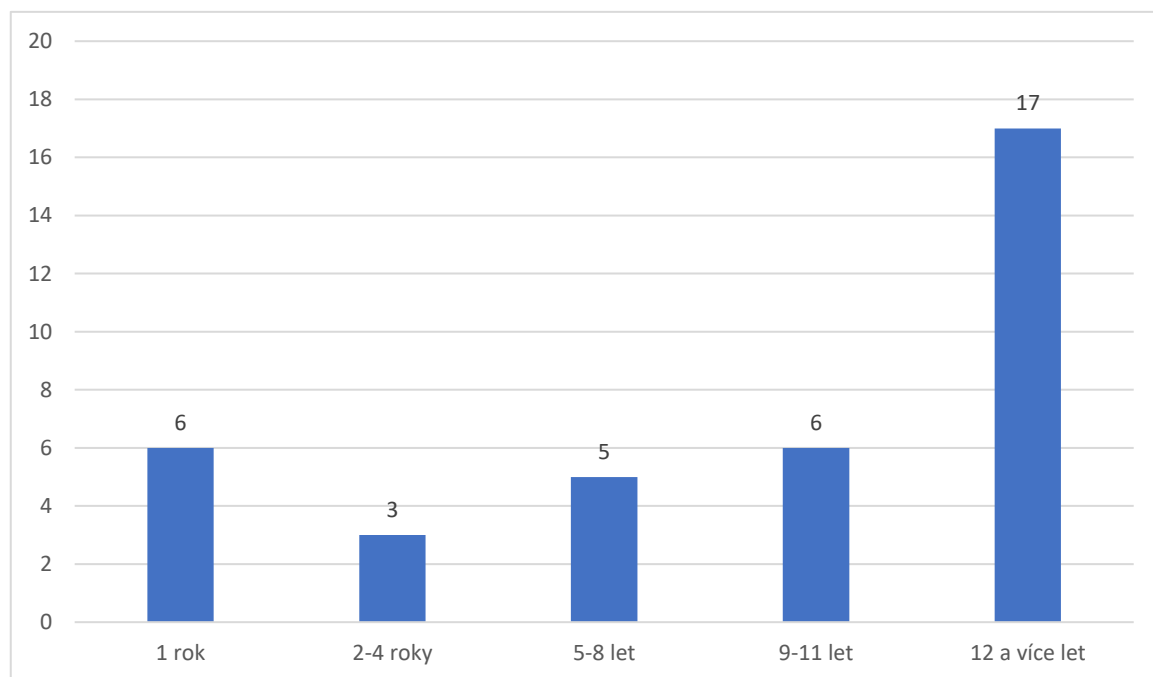
Jak je vidět z grafu, převážná část dotazovaných žen (53 %) má střední školu s maturitou, 40 % je vyučeno, nebo má střední školu bez maturity, pouze 7 % žen má vysokoškolské vzdělání.

U mužů se oproti ženám vyskytuje i procento se základním vzděláním. Více jak polovina mužů je vyučena, nebo má střední školu bez maturity. 13 % procent dotazovaných absolvovalo střední školu s maturitou a pouze procento dotazovaných mužů je vysokoškolsky vzděláno.

Struktura vzdělanosti v podniku je dána tím, že převažuje výrobní a montážní činnost firmy. Na administrativních a vedoucích pozicích většinou pracují zaměstnanci s maturitou a vysokoškolským vzděláním.

Jak dlouho pracujete ve společnosti?

Graf 3 Délka práce ve společnosti XY



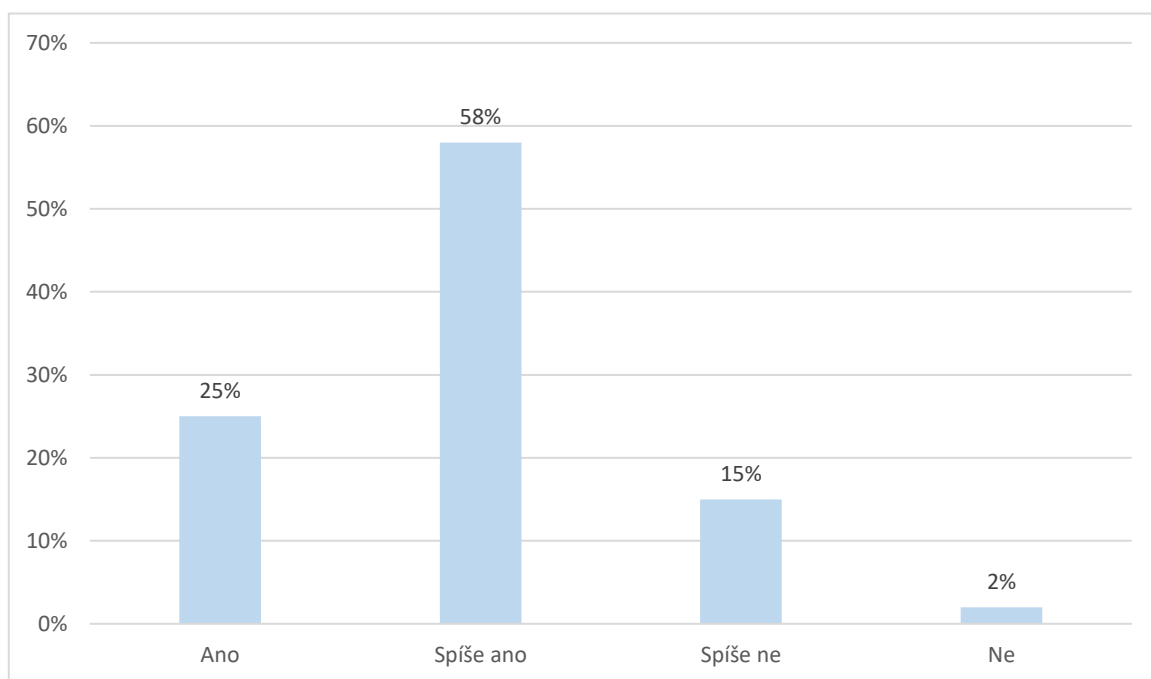
Zdroj: vlastní zpracování

Společnost XY je rodinná firma. Tuto atmosféru v odpovědích potvrzují pracovníci, kteří zde pracují více než 15 let, z dotazovaných jich bylo 17. Do ostatních rozmezí let jsou

zaměstnanci rovnoměrně rozvrstveni. Do jednoho roku spadá pouze 6 nově příchozích zaměstnanců, kteří přišli z důvodu zvýšení počtu pracovních míst.

Považujete svoje ohodnocení za adekvátní?

Graf 4 Spokojenost s ohodnocením za pracovní výkon



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka směřovala k zjištění spokojenosti zaměstnanců se mzdou. Zaměstnanci pocítují dostatečné ohodnocení za odvedenou práci, což potvrdilo 58 % dotazovaných, kteří se cítí dostatečně ohodnoceni a 25 % je o tom zcela přesvědčeno. Pouze 15 % považuje svoje ohodnocení spíše za nedostatečné a 1 respondent je zcela nespokojen se svou mzdou.

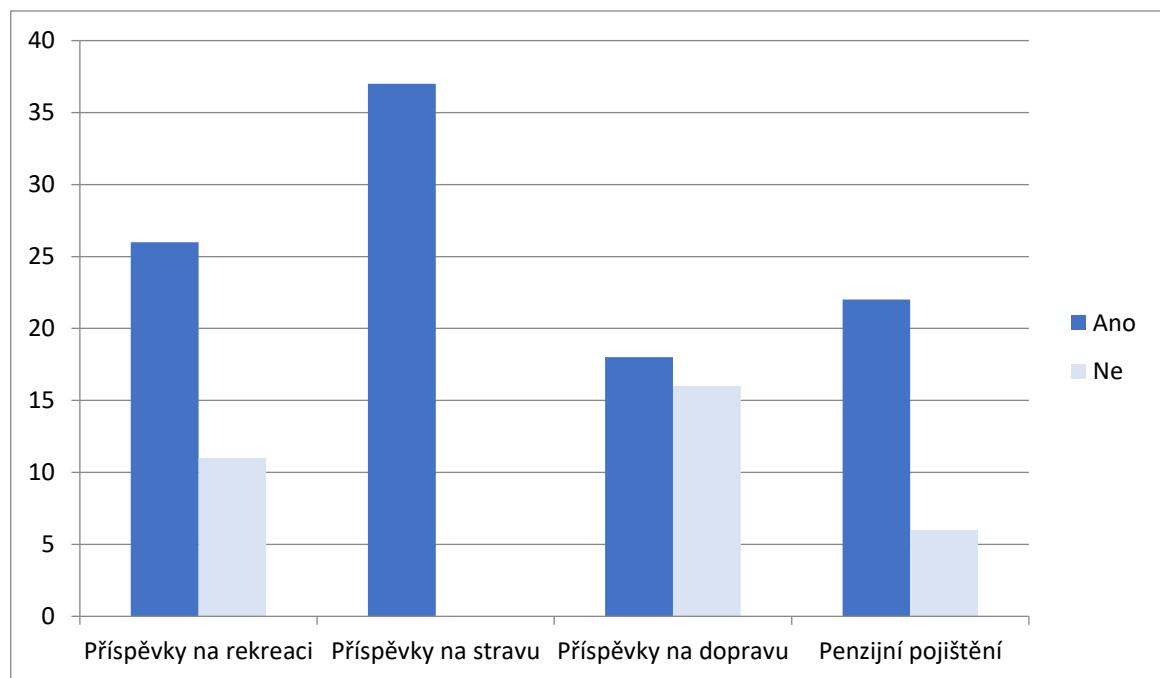
Znáte všechny složky Vaší mzdy?

Před zjišťováním spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami je umístěna do dotazníku otázka, která se týká posouzení znalosti zaměstnance o jednotlivých složkách mzdy. Z odpovědí vyplynulo, že 4 zaměstnanci vůbec netuší, z jakých složek se skládá jejich

měsíční mzda. Jednou z možností, proč zaměstnanec neví, z čeho se skládá jeho mzda, je délka pracovního poměru, jelikož 3 z nich jsou v podniku kratší dobu než jeden rok. Tato skutečnost mohla nastat z důvodu malé informovanosti vedením firmy, ale může zde mít svůj vliv i malý zájem zaměstnance o tyto skutečnosti.

Jste spokojeni se současnými zaměstnaneckými výhodami?

Graf 5 Spokojenost s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami



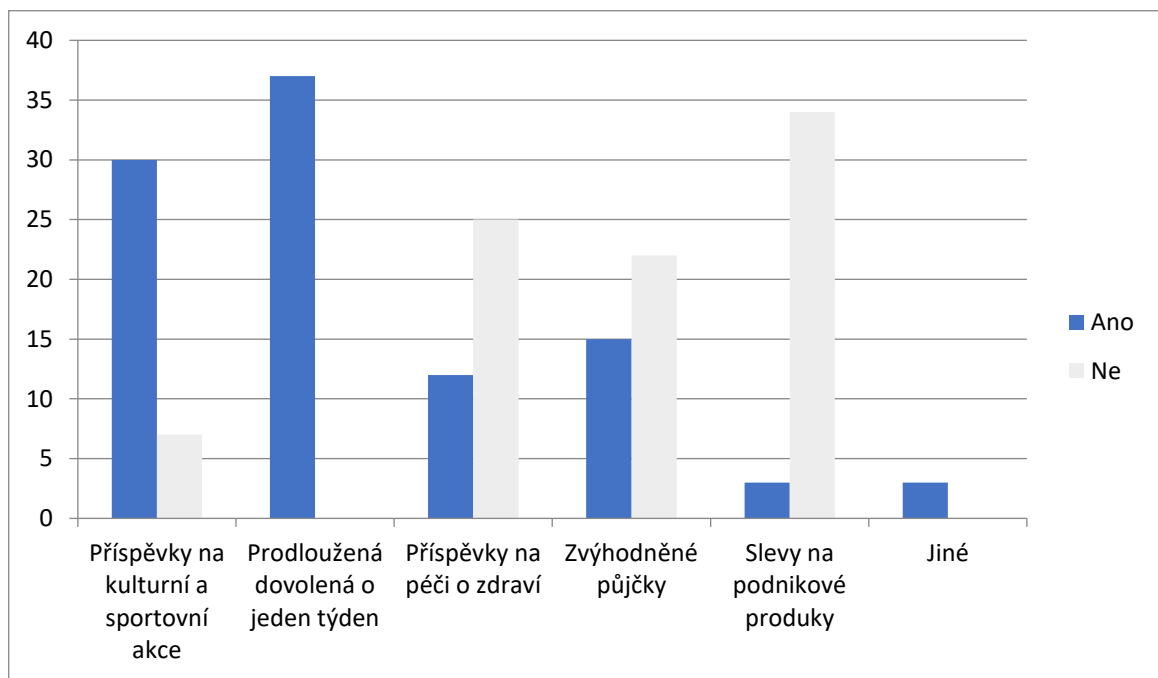
Zdroj: vlastní zpracování

Na základně rozhovoru se autorka práce dozvěděla o výhodách, které jsou zaměstnancům poskytovány. Zaměstnanci jsou se svými výhodami celkově spokojeni. Všichni zaměstnanci využívají benefit v podobě stravování. Překvapivé je, že 16 respondentů nevyužívá příspěvky na dopravu.

Po této otázce se autorka práce zaměřila na zaměstnanecké výhody, které zaměstnanci postrádají. Odpovědi na tuto otázku zodpoví, co by si zaměstnanci ocenili.

Chybí Vám některé z těchto zaměstnaneckých výhod?

Graf 6 Návrh zaměstnanecké výhody



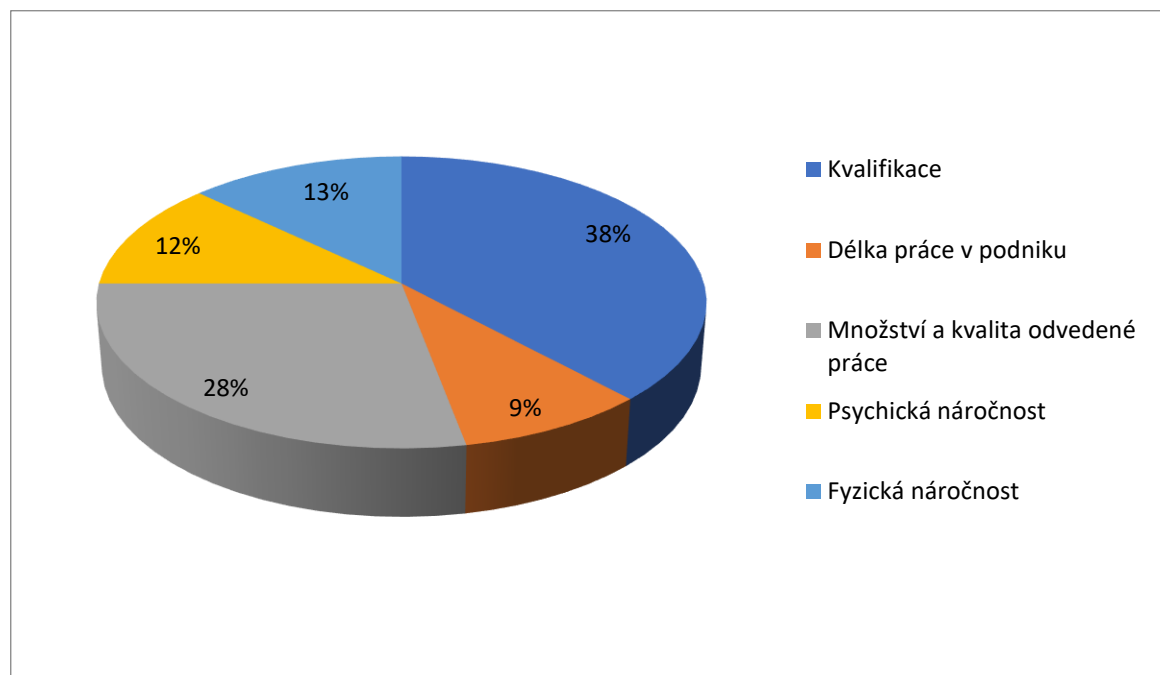
Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí vyplynulo, že by zaměstnanci nejvíce uvítali možnost prodloužené dovolené o jeden pracovní týden. Zájem byl také o příspěvky na kulturní a sportovní akce. O ostatní navrhované výhody respondenti neprojevíli takový zájem. Mezi vlastními návrhy respondentů se projevil zájem o zvýhodněné mobilní tarify, poskytnutí služebního telefonu a služebního automobilu.

Následující otázka se týkala systému odměňování a zjišťovala, co by dle názoru respondentů mělo ovlivňovat výši jejich mezd.

Co by podle Vás mělo ovlivňovat výši mzdy?

Graf 7 Ovlivňování výše mzdy



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je evidentní, že rozhodující vliv na výši mzdy by měla mít kvalifikace zaměstnance. Celých 28 % respondentů se shodlo na tom, že mzda by měla být ovlivněna množstvím a kvalitou odvedené práce. Následně se umístili s podobným procentem fyzická (13 %) a psychická náročnost (12 %). Zde autorka práce očekávala tento výsledek, jelikož velká část pracovního výkonu představuje manuální práce, při kterých musí být vše správně zaměřeno a vyhotoveno. Dále z grafu vyplývá, že pouhých 9 % respondentů se domnívá, že výše mzdy by měla souviset s délkou pracovního poměru.

Je pro Vás důležitá pochvala od nadřízeného?

Tabulka 2 Důležitost pochvaly nadřízeného

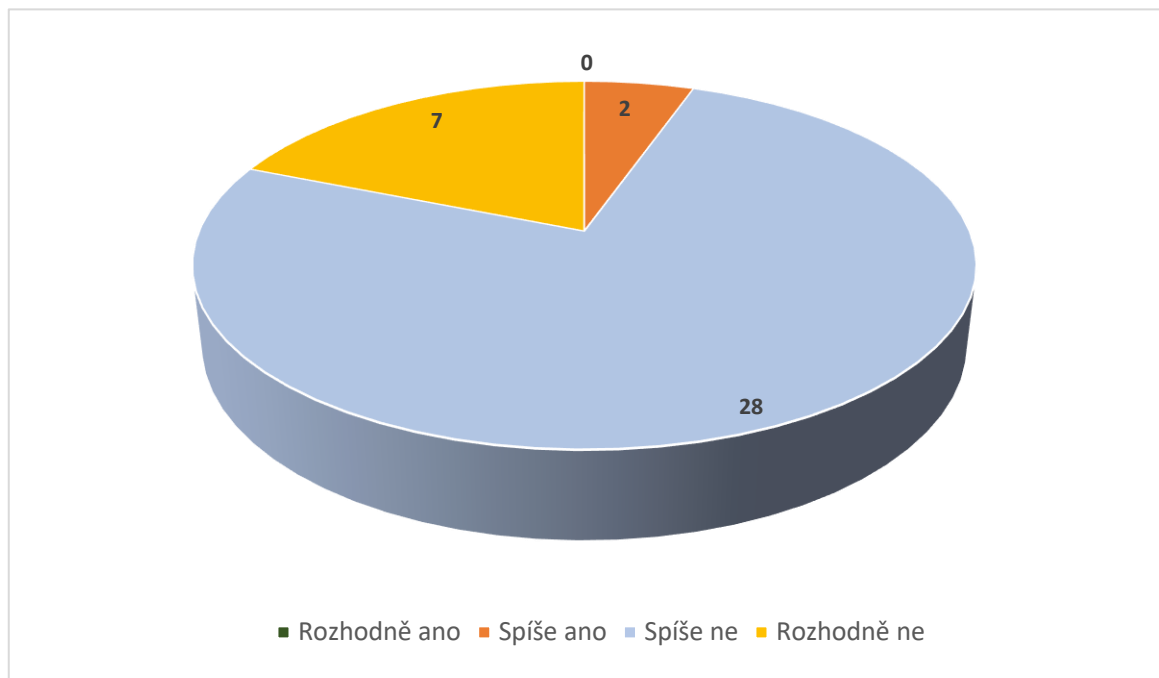
Ano	27
Spíše ano	7
Spíše ne	3
Ne	0

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že celých 27 dotazovaných považuje uznání a pochvalu nadřízeného za velmi důležitou, což je podstatné vědět, aby mohla být řešena možnost a způsob budoucí motivace. Dalších 7 respondentů odpovědělo spíše ano. Jen pro 3 zaměstnance je pochvala nadřízeného méně důležitá.

Máte pocit, že se Vám dostává adekvátní pochvaly za správně odvedenou práci?

Graf 8 Pochvala za správně odvedenou práci



Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka navazovala na předchozí otázku, ze které vyplynulo, že pro zaměstnance je velice důležitá pochvala od nadřízeného. Na první pohled je jasné, že více než polovina zaměstnanců trpí nedostatkem uznání od nadřízeného, což pro některé může být demotivující a mít negativní vliv na jejich pracovní výkon. 28 respondentů si myslí, že spíše nejsou dostatečně chválení a dokonce 7 odpovědí ukázalo, že zaměstnanci rozhodně chválení nejsou. Pouze dva respondenti odpovědělo spíše ano.

Co Vás nejvíce motivuje pro Váš pracovní výkon?

Tabulka 3 Důležitost motivů pro pracovní výkon

Motiv pracovního výkonu	Důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Finanční ohodnocení	33	4	0	0
Vztah na pracovišti	30	6	1	0
Pracovní doba	5	10	22	0
Náplň práce	28	9	0	0
Možnost vzdělávání	16	5	14	2
Možnost pracovního růstu	9	11	12	5

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka ukazuje, že zaměstnanci považují za nejvíce motivující finanční ohodnocení. Důležité jsou i vztahy na pracovišti, ovlivňující pracovní atmosféru, jsou proto také považovány za důležité, stejně tak jako vedoucí pracovník, který je v rámci motivace a dobrého kolektivu nejdůležitějším článkem. Možnost vzdělávání a rozvíjení osobnosti je pro zaměstnance méně důležité až zanedbatelné.

Postrádáte některé z výše uvedených motivů ve Vašem zaměstnání? Pokud ano, uveďte které.

U této otázky byly odpovědi téměř vyrovnané. 19 respondentů odpovědělo, že nepostrádají ve svém zaměstnání nic, co by je více motivovalo. Naproti tomu 17 respondentů odpovědělo ano, což vedlo k další otázce, která byla zaměřena právě na tyto respondenty s kladnou odpovědí.

Zde odpovědi byly rozprostřeny mezi dva hlavní motivy pracovního výkonu, které zaměstnanci postrádají ve svém zaměstnání. Jednalo se o možnost vzdělání zaměstnanců a vztahy na pracovišti. Dva z respondentů dále uvedli, že by je více motivovalo k pracovnímu výkonu, kdyby jejich výsledky byly více oceňovány.

5.2 Návrh opatření ke zlepšení pracovního procesu

Na základě dotazníkového poznatku je ve firmě systém odměňování pracovníků v podniku vnímán po finanční stránce jako spravedlivý, naopak velmi negativně pracovníci vnímají chybějící pochvaly od vedoucích pracovníků. Jak již bylo výše uvedeno, více než polovině respondentů chybí pochvala za odvedenou práci. Pochvala často bývá jedním z motivů k pracovnímu výkonu. Na tento nedostatek by se mělo vedení co nejrychleji zaměřit, jelikož to může být v budoucnosti pro společnost problémem v podobě snižování pracovního výkonu zaměstnanců. Je důležité, aby zaměstnancům nebyly pouze vytýkány chyby, ale aby získali pocit, že jejich úspěšné výsledky budou viděny a nebudou brány jako samozřejmost. Vedení by si mělo vždy vymezit čas pro zhodnocení odvedené práce každého zaměstnance a náležitě ho za to ocenit, byť pouze slovní pochvalou, která bývá opomíjena a přitom je často zaměstnanci vnímána jako nepostradatelná ke zvýšení pracovního výkonu.

Dále by se mělo vedení této firmy zaměřeno na mezilidské vztahy ve společnosti. Je důležité, aby se zaměstnanci ve společnosti cítili dobře a měli dobré vztahy se svými kolegy. Téměř pro všechny dotazované zaměstnance jsou vztahy na pracovišti důležité a mohly by vést ke zvýšení pracovního výkonu. Vedení by opět mělo zajistit takové aktivity, které povedou k posílení mezilidských vztahů ve firmě. Nemělo by se jednat pouze o firemní večírek, který se koná párkrát do roka. Vedení by mělo zajistit i jiné druhy aktivit častějšího rázu v podobě teambuildingu, které povedou ke zlepšení vzájemných vztahů. Je třeba vědět, co zaměstnanci mají rádi, co je zajímá a podle toho navolit vhodné aktivity. Dojde tak nejenom k upevnění vztahů, ale i k odreagování zaměstnanců od každodenního pracovního režimu, což opět povede ke zvýšení pracovního výkonu.

Také navrhuji posilování kultury firmy XY., založené na pocitu sounáležitosti, loajality zaměstnanců, otevřeném přístupu a maximální informovanosti pracovníků firmy XY o situaci firmy.

Je třeba stanovit cílové odměny, které budou motivovat zaměstnance. Dále je třeba, aby zaměstnavatel myslel na zvyšování hodnoty pracovníků na trhu práce za pomoci odborného vzdělávání v rámci pracovní pozice. Tato snaha ujistí zaměstnance o jeho perspektivitě pro firmu a zvýší jeho motivovanost v pracovním procesu. Firma by neměla zapomínat na zvyšování aktivní schopnosti zaměstnanců, optimálně řešit náročné situace. Vedoucí pracovníky by měla instruovat, jak lépe jednat s podřízenými spolupracovníky. Pozitivní ovlivňování mezilidských vztahů, je z pohledu podniku přínosem bez zásadních finančních nákladů.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo formulovat doporučení pro metody využívané k motivaci pracovního výkonu, systému odměňování pracovníků a posouzení efektivnosti forem odměňování pracovníků. V práci byla postupně vytvořena metodika praktické oblasti bakalářské práce, jež vedla k tvorbě dotazníkového šetření, které bylo postaveno přímo na míru vybrané společnosti. Oblast praktické části dotazníků analyzovala motivaci a odhodlání dotazovaných respondentů, jež měli vystihnout kulturu a motivaci respondentů ve společnosti.

V teoretické části na základě vybrané literatury byl definován pojem pracovní výkon. Dále byly charakterizovány formy a teorie motivací k pracovnímu výkonu a na konec popsán systém a formy odměňování pracovníků.

Výsledky analýzy zaměstnanců a společnosti, popisně i graficky stanovily rovnoměrné genderové rozložení firmy, tvořené z dlouhodobých zaměstnanců vyjma sezónních pracovníků. Tento základ ukazuje na dlouhodobou firmu, tvořenou pevným jádrem, u které mohou být nad standartní úkony brány jako samozřejmost a jejich odměňování může být opomíjeno. I když více než polovina respondentů odpověděla kladně na své dosavadní ohodnocení, přesto by větší část respondentů uvítala finanční ohodnocení zvýhodněné o kvalifikační složku.

Další výsledky analyzačního hodnocení poukázaly na to, že respondenti i přes současné zaměstnanecké výhody jeví zájem o další výhody, zejména o prodloužení dovolené. Dále preferují kulturní a sportovní akce. To umožňuje rozšíření a zkvalitnění výběru.

Z výsledku analýzy vyplývá, že je třeba zlepšit systém hodnocení motivací, které sami respondenti určili podle bodového hodnocení. S hlavními výsledky finančního ohodnocení, vztahů na pracovišti a úprava pracovní doby. Následně se dotázaní zaměstnanci zmínili

v malé míře o možnost vzdělávání, jež autorka práce vysvětluje věkovým složením a jejich motivací k této činnosti.

Ze získaných poznatků autorka práce navrhla opatření, jež jsou komplexně zaměřeny na loajalitu zaměstnanců se stanovením cílových odměn, podporou vyššího vzdělání, tím i, včetně možného karierního růstu v dané pracovní oblasti. Následně byla zjištěna absence pochval a ústních motivací od vedoucích zaměstnanců. Z tohoto důvodu bylo doporučeno vedoucím zaměstnancům, tento fakt napravit. Tedy aby nebyla ze stran vedoucích sdělována pouze kritika, ale důležitá je i pochvala za správnou a v čas odvedenou práci.

I když výsledky šetření ukázaly na převážně dobré pracovní a kolektivní vztahy, měl by být vedením firmy tento stav stimulován a dále podporován. Jelikož z osobního názoru autorky práce, má společnost dlouhodobé rodinné kořeny, jež primárně drží „po hromadě“ právě dané kvalitní a dlouhodobé vztahy na pracovišti i mimo něj. Tento stav možný posílit formou teambuildingu nebo firemních akcí, jež by zároveň mohli naplnit potřeby po společenských a kulturních akcích respondentů. Samozřejmě je velice důležité naplánovat vhodné a správně orientované podnikové akce tak, aby nedošlo díky dané aktivitě k zhoršení nálad ve společnosti, které by mohly ovlivnit kulturu firmy a tím i pracovní výkon zaměstnanců.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-1407-3.
- BROWN, Lois, 2007.: *Psychology of Motivation*. New York: Nova Science Publishers, Inc. ISBN 978-1-60021-598-8.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- HIRIYAPPA, B. 2010.: *Management of Motivation and Its Theories*. Dr. B. Hiriyappa. ISBN 978-1-46637-080-7.
- KOUBEK, Jiří, 2005. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, ISBN 80-7261-033-3.
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-1545-2.
- LATHAM, Gary P. 2007.: *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. London: Sage Publications. ISBN 978-0-7619-2018-2.
- NAKONEČNÝ, Milan, 2005.: *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 80-247-0577-X
- PLAMÍNEK, Jiří, 2000. *Synergický management: Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. 1. vyd. Praha: Argo. ISBN 80-7203-258-5.

PROVAZNÍK, Vladimír, 1997. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada, ISBN 80-7169-434-7.

SHAH, James a GARDNER, Wendi, 2008.: *Motivation Science*. New York: The Guilford Press. ISBN 978-1-59385-568-0.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠTIKAR, Jiří. a kol. 2003.: *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum, ISBN 80-246-0448-5.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, Psyché (Grada). ISBN 8024704056.

URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozšířené vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, ISBN 978-80-7357-925-8.

VEBER, Jaromír. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-029-5.

WAGNEROVÁ, Irena. 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 9 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Difference Between Maslov and Herzberg Theory of Motivation. [online]. [cit. 2017-04-09]. Dostupné z WWW. <http://www.differencebetween.com/difference-between-maslow-and-vs-herzberg-theory-of-motivation/>

McLeod, S. A. (2015). *Skinner - Operant Conditioning*. [online] [cit. 2017-04-09]. Dostupné z WWW: www.simplypsychology.org/operant-conditioning.html

My.survi. Survio [online]. [cit. 2017-04-12]. Dostupné z:
<https://my.survio.com/>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Organizační struktura	26
---------------------------------------	----

Seznam tabulek

Tabulka 1 Rozdělení podle pohlaví	28
Tabulka 2 Důležitost pochvaly nadřízeného	34
Tabulka 3 Důležitost motivů pro pracovní výkon	36

Seznam grafů

Graf 1 Nejvyšší dosažené vzdělání žen	29
Graf 2 Nejvyšší dosažené vzdělání mužů	29
Graf 3 Délka práce ve společnosti XY	30
Graf 4 Spokojenost s ohodnocením za pracovní výkon	31
Graf 5 Spokojenost s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami	32
Graf 6 Návrh zaměstnanecké výhody	33
Graf 7 Ovlivňování výše mzdy	34
Graf 8 Pochvala za správně odvedenou práci	35

Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník pro pracovníky v podniku

Dobrý den,

jsem studentka závěrečného ročníku bakalářského studia na škole Masarykův ústav vyšších studií, ČVUT v Praze a ve spolupráci s Vaším podnikem vytvářím bakalářskou práci na téma Analýza pracovního výkonu zaměstnanců v podniku. Tímto bych se na Vás chtěla obrátit s dotazníkem, který je zcela anonymní a díky kterému získám důležité informace týkající se dané problematiky.

Děkuji za Váš čas věnovaný vyplnění dotazníku.

Adéla Marešová, studentka MÚVS ČVUT v Praze

1) Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- a) 1 rok
- b) 2-4 roky
- c) 5-8 let
- d) 9-11 let
- e) 12 a více let

2) Znáte všechny složky Vaší mzdy?

- a) Ano
- b) Ne

- 3) Považujete svoje ohodnocení za adekvátní?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíš ne
 - d) Ne
 - e) Nevím
- 4) Na jaké pozici v podniku pracujete?
- a) Administrativa
 - b) Manuální práce
 - c) Kombinace administrativní a manuální práce
- 5) Jste spokojen na současné pozici?
- a) Ano
 - b) Ne
 - c) Nevím
- 6) Co by podle Vás mělo ovlivňovat výši Vašeho příjmu?
- Odpovědi Ano/Ne
- a) Kvalifikace
 - b) Délka pracovního poměru
 - c) Množství a kvalita odvedené práce
 - d) Psychická náročnost
 - e) Fyzická náročnost
- 7) Je pro Vás důležitá pochvala od nadřízeného?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne

8) Máte pocit, že se Vám dostává adekvátní pochvaly za správně odvedenou práci?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

9) Jste spokojeni se současnými zaměstnaneckými výhodami, které máte k dispozici?

Odpovědi Ano/Ne

- a) Příspěvky na rekreaci
- b) Příspěvky na stravu
- c) Příspěvky na dopravu
- d) Penzijní pojištění

10) Chybí Vám některá z těchto výhod?

Odpovědi Ano/Ne

- a) Příspěvky na kulturní a sportovní akce
- b) Prodloužená dovolená o jeden týden
- c) Příspěvky na péči o zdraví
- d) Zvýhodněné půjčky
- e) Slevy na podnikové produkty
- f) Jiné:

11) Co Vás nejvíce motivuje pro Váš pracovní výkon?

Motiv pracovního Výkonu	Důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Finanční ohodnocení				
Vztah na pracovišti				
Pracovní doba				
Náplň práce				
Možnost vzdělávání				
Možnost pracovního Růstu				

12) Postrádáte některé z výše uvedených motivů ve Vašem zaměstnání?

a) ano

b) ne

13) Pokud ano, tak uveďte jaké:

14) Jaké je Vaše pohlaví?

a) Žena

b) Muž

15) Kolik je Vám let?

a) do 30

b) 31-40

c) 41-50

d) 51 a více

16) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

a) Základní

b) Středoškolské bez maturity/ vyučen

c) Středoškolské s maturitou

d) Vysokoškolské

Příloha č. 2: Rozhovor s jedním z partnerů podniku

- 1) Na začátku bych se Vás chtěla zeptat, které metody používáte pro lepší pracovní výkon zaměstnanců?
- 2) Jakým systémem odměňujete své zaměstnance?
- 3) Jaká kritéria jsou rozhodující k odměňování zaměstnance?
- 4) Znáte pracovníky osobně?
- 5) Znáte jejich pracovní výkon?
- 6) Necháte se snadno ovlivnit, slyšíte na pomluvy?
- 7) Kolikrát v loňském roce byl zaměstnanec odměněn, jakou formou a za co?
- 8) Jaká je fluktuace zaměstnanců, máte kádrové rezervy?

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Marešová Adéla

V Praze dne:

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis