VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

# MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ A MOŽNOSTI JEJÍHO OVLIVŇOVÁNÍ

EMPLOYEE MOTIVATION AND POSSIBILITIES OF ITS INFLUENCING

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE — Ing. LUKÁŠ KORANDA
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE — Ing. MARIE JAKUBCOVÁ, Ph.D.
SUPERVISOR

BRNO 2014

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská

Akademický rok: 2013/2014
Ústav managementu

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Koranda Lukáš, Ing.**

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Motivace zaměstnanců a možnosti jejího ovlivňování**

v anglickém jazyce:

**Employee Motivation and Possibilities of its Influencing**

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíl práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně.

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 442 s. IBSN 978-80-247-2890-2.
FORSYTH, P. Jak motivovat svůj tým. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 112 s. IBSN 978-80-247-2128-6.
KASPER, H., MAYRHOFER, W. Personální management, Řízení organizace. 3. vyd. Praha : Linde nakladatelství, s.r.o., 2007. 600 s. IBSN 80-86131-57-2.
PELC, V. Zaměstnanecké benefity v roce 2009. 2. vyd. Praha : Linde Praha, a. s., 2009. 240 s. ISBN 978-80-7201-754-6.
PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 128 s. IBSN 80-247-1991-6.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Marie Jakubcová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

| | |
|---|---|
| prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA | doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D. |
| Ředitel ústavu | Děkan fakulty |

V Brně, dne 25.05.2014

## ABSTRAKT

Diplomová práce pojednává o významu motivace a možnosti jejího zvyšování na základě znalosti motivačního profilu zaměstnanců. V první, teoretické části jsou uvedeny východiska motivace, definice a základní pojmy. Druhá, praktická část analyzuje současný stav na pracovišti, způsoby motivace a motivační profily pracovníků. V následující části dochází na základě zjištění z předchozích částí k návrhu opatření zvyšujících motivaci pracovníků.



## KLÍČOVÁ SLOVA

motivace, stimulace, motivační profil, pracovní spokojenost, odměňování, benefity, pracovní prostředí



## ABSTRACT

The thesis discusses the importance of motivation and possibilities of its increasing on knowledge-based motivational profile of employees. In the first, theoretical part, there are provided the basis of motivation, definitions and basic concepts. The second part analyses the current state of the work, methods of motivation and motivational profiles of workers. The following section, based on findings from previous parts, presents the draft measures increasing work motivation.



## KEY WORDS

motivation, stimulation, motivation profile, job satisfaction, reward, benefits, work environment

# BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

KORANDA, L. *Motivace zaměstnanců a možnosti jejího ovlivňování*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 82 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Marie Jakubcová, Ph.D.

# ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o pravidlech souvisejících s tímto právem autorským).

V Brně dne 30. května 2014

.....

Lukáš Koranda

# PODĚKOVÁNÍ

Rád bych poděkoval vedoucí diplomové práce za konzultace, rady a postřehy během zpracování mé diplomové práce a dále pracovníkům, kteří poskytli zpracováním dotazníku nezbytné a cenné informace pro její dokončení.

OBSAH

**Úvod** ..... **10**

**Cíle práce, metody a postupy** ..... **11**

**1 Teoretická východiska práce** ..... **12**

1.1 Řízení lidských zdrojů ..... 12

1.1.1 Klasické směry ..... 12
1.2 Motivace a stimulace ..... 14

1.2.1 Zdroje motivace ..... 15
1.2.2 Dynamika motivace ..... 18
1.2.3 Frustrace a deprivace ..... 18
1.2.4 Konflitky motivů ..... 20
1.2.5 Motivace a výkon ..... 20
1.2.6 Výkonová motivace a aspirace ..... 21
1.3 Motivační profil, motivační struktura ..... 22

1.4 Motivační teorie pracovního jednání ..... 23

1.4.1 Teorie instrumentality ..... 23
1.4.2 Teorie zaměřené na obsah ..... 24
1.4.3 Teorie zaměřené na procesy ..... 26
1.4.4 Další motivační teorie ..... 28
1.5 Manažerské strategie zvyšování motivace ..... 29

**2 Praktická část** ..... **31**

2.1 Základní informace o společnosti ..... 31

2.1.1 Mise, vize a cíle ..... 33
2.1.2 Organizační struktura ..... 34
2.1.3 Ekonomické informace ..... 36
2.1.4 Zaměstnanci ..... 39
2.1.5 Motivační systém ..... 40
2.2 Metodologický rámec práce ..... 41

2.2.1 Přehled základních teoretických a praktických problémů práce ..... 41
2.2.2 Výzkumné cíle ..... 42
2.3 Metody výzkumu ..... 42

2.3.1 Realizace výzkumu ..... 43
2.3.2 Výzkumný soubor ..... 43
2.3.3 Metody analýzy dat ..... 44
2.4 Výsledky výzkumu ..... 44

2.4.1 Charakteristika respondentů ..... 44

2.4.2 Vyhodnocení dotazníků „Motivační profil“ ..... 46
2.4.3 Vyhodnocení dotazníků pro pracovní motivaci ..... 53
2.5 SWOT analýza ..... 57

**3 Návrhová část ..... 59**

3.1 Vlastní návrhy ..... 59

3.1.1 Pohyblivá složka mzdy (výkonnostní odměny) ..... 59
3.1.2 Benefity ..... 62
3.1.3 Hodnocení zaměstnance, zpětná vazba ..... 70
3.1.4 Včasné a úplné podklady a informace pro pracovní úkoly ..... 72
3.1.5 Utužování realizačního týmu a identifikace se společností ..... 72
3.1.6 Bezpečí a ochrana na pracovišti a v osobních vztazích ..... 73
3.1.7 Perspektivní výhled pro pracovní výkon zaměstnance ..... 74
3.2 Shrnutí návrhové části ..... 75

**Závěr ..... 76**

**Seznam použitých zdrojů ..... 78**

**Seznam grafů, obrázků, schémat a tabulek ..... 81**

**Seznam příloh ..... 82**

# Úvod

Ve své práci chci upozornit na problematiku motivace pracovníků, kteří se významnou měrou podílejí na výsledcích podniku. Právě v dnešní době získávají personálně organizační schopnosti firem zásadní význam v jejich konkurenceschopnosti, zatímco tradiční nástroje pro konkurenční boj, představující zejména technologický pokrok, produktové inovace a standardizace výrobního procesu, se vyčerpávají.

Dobře motivovaný zaměstnanec je zárukou kvalitního pracovního výkonu. Význam pracovníků pro podnik se zvyšuje spolu se zvyšujícími se náklady a investicemi do lidského kapitálu. Důvodem je sílící konkurence na pracovních trzích.

Toto téma práce si vybírám pro jeho aktuálnost a můj zájem o problematiku motivace v pracovním prostředí. Sám si často pokládám otázku, co je pro mě a mé kolegy opravdu tou motivací přinést našemu zaměstnavateli nad rámec plnění daných pracovních povinností i nějakou přidanou hodnotu (vyšší pracovní výkon, efektivní jednání, důslednost, flexibilitu atd.).

Pokud vedení společnosti zná tyto pohnutky svých zaměstnanců, může s jejich motivací pozitivně pracovat a dále ji rozvíjet.

# Cíle práce, metody a postupy

Cílem diplomové práce je na základě analýzy motivačního profilu konkrétních zaměstnanců vybraného podniku navrhnout možnosti ovlivňování jejich pracovní motivace.

Text diplomové práce byl zpracován na základě sekundárního a primárního výzkumu. V teoretické a částečně analytické části byl sekundární výzkum zaměřen na sběr dat zejména z tuzemských zdrojů, čerpaných z odborných publikací, internetových zdrojů, databáze Českého statistického úřadu a firemních materiálů. Primární výzkum byl proveden pomocí dotazníkového šetření a to s použitím dotazníku „Motivační profil" PhDr. Ing. Jiřího Pavláta (2004) a vlastního dotazníku „Pracovní spokojenost".

Dále byly v práci použity logické, myšlenkové párové metody a to: analýza – syntéza[1], indukce – dedukce[2], abstrakce – konkretizace[3]. První párové metody bylo použito především při zkoumání jak motivačního profilu, jehož analýzou byly zjištěny stavy jednotlivých dimenzí, tak i při zjišťování aktuálního stavu pracovní spokojenosti, resp. jejího zmapování a následně pro spojení a sjednocení těchto vyčleněných částí do souvislostí (syntéza). Indukce a dedukce bylo použito především v rámci interpretace dotazníkových šetření, kdy jsou na základě jejich zjištění odvozovány určité závěry. Pro naplnění cíle práce jsou z těchto zjištění a závěrů abstrahovány anebo konkretizovány relevantní shrnutí, související s pracovní motivací a spokojeností, na jejichž základě je zpracována návrhová část.

Vedle hlavního cíle mohu zmínit i dílčí cíle, především relevantní představení podniku v souvislosti zaměstnanecké motivace, dále vyhotovení dotazníkového šetření za účelem zjištění stavu motivace pracovníků a dále určení jejich motivačního profilu.

[1] Analýza – rozklad celku na dílčí složky
Syntéza – shrnutí, sjednocování, nalézání vztahů mezi složkami (Sochrová, 2011, s. 9)
[2] Indukce – způsob logického myšlení, kdy se od jednotlivého postupuje k obecnému
Dedukce – způsob logického myšlení, kdy se od obecného postupuje k jednotlivému (Chudomelová, Matějů, 2011, s. 84)
[3] Abstrakce – zobecnění, pojmy vznikají z jednotlivin (Sochrová, 2011, s. 9)

# 1 Teoretická východiska práce

V části Teoretická východiska práce zmíním především vývoj v personálním řízení od počátku minulého století po současnost. Dále přiblížím pojem motivace a souvislosti z ní vyplývající pro jednání a chování člověka, představím základní motivační teorie pracovního jednání a vysvětlím pojem motivační profil a jeho význam.

## 1.1 Řízení lidských zdrojů

Vývoj managementu je základním zdrojem poznatků o vývoji personálního řízení. Pro znalost současných přístupů v řízení lidských zdrojů je potřebné znát historický kontext tohoto vývoje, který se počítá od začátku 20. století, tedy období, kdy započal širší vědecký zájem o práci a člověka. Tento zájem vycházel z vývoje teorií a praxí řízení organizací, které přinášely nové a především různé přístupy, metody a zkušenosti a tedy i názory na postavení člověka v organizaci.

Považuji za důležité v této části práce alespoň krátce představit vývoj managementu, resp. jeho vymezené směry a přístupy za posledních sto let v kontextu personálního řízení. Jelikož se však jednotlivá období časově i obsahově překrývají a v odborné literatuře je uspořádání vývoje nejednotné, vycházím z Chungovi klasifikace managementu 20. století (amerického a západoevropského). Tato klasifikace rozlišuje tzv. klasické směry řízení od počátku 20. století do 30. let a tzv. rozvojové přístupy moderního managementu od 40. do 70. let minulého století, dále navazují přístupy 80. a 90. let a přehled vývoje personálního řízení v České republice.

### 1.1.1 Klasické směry

Klasické směry představují počátek vývoje personálního řízení a mezi hlavní představitele patří **vědecké řízení**, které vychází z inženýrského přístupu k racionalizaci práce. Té mělo být dosaženo pomocí vědeckých metod působící na organizaci práce (plánování, zjednodušení, normování, evidence apod.), hmotnou stimulaci pracovního výkonu (úkolové odměňování), rozdělení práce a zodpovědnosti mezi vedoucí pracovníky a dělníky, výběr vědeckých pracovníků (kvalita, vzdělanost, zručnost atd.), plánovaný výcvik pracovníků (kvalifikace) a vytváření vhodných podmínek pro výkon prací.

Tento směr bývá označován také jako „taylorismus“, jelikož průkopníkem byl právě Frederic W. Taylor (1856 – 1915). Mezi jeho následovníky patřili především Harrington Emerson, Henry L. Gantt (Gantův diagram)[4] a Frank B. Gilbreth. U Franka B. Gilbretha je však podstatný posun ve vnímání pracovníka jako člověka, tento posun dále rozvíjela jeho žena Lilian M. Gilbreth, označovaná jako „první dáma managementu“ a průkopník v oblasti psychologie práce. (Kocianová, 2012, s. 39-41)

Dalším klasickým směrem je **správní řízení** a jeho hlavním představitelem je Henri Fayol, který vycházel z obecného konceptu řízení, sestávajícího ze sladění následujících oblastí: technické, obchodní, finanční, ochranné, účetní a správní. Správní oblast popsal pěti funkcemi, korespondujícími s dnešním pojetím managementu a to: plánování, organizování přikazování, koordinace a kontrola. Fayol tak jako první definoval práci manažera. (Kocianová, 2012, s. 41-42)

**Byrokratická organizace řízení** představuje pohled na organizaci jako systém a přichází s racionalizací jednání zavedením norem, pravidel, povinností a kontrol, pevnou hierarchii, nestrannost, neosobnost, podřízenost a omezený stupeň iniciativy. Představitelem administrativní organizace je Max Weber. (Kocianová, 2012, s. 42-43)

Posledním klasickým směrem je **Škola lidských vztahů** (HRS – Human Relations School). S tímto směrem je spojován počátek lidských vztahů v managementu, a to díky Hawthornskému experimentu roku 1924, na kterém se podílel Elton Mayo, s jehož jménem je HRS spojována. HRS byla reakcí na technokratický přístup vědeckého směru a dávala si za cíl humanizovat pracovní proces a vnímat pracovníka jako člověka se sociálními a psychologickými potřebami, které lze uspokojit v sociálním prostředí. Vedle Eltona Maya je neméně významnou osobností HRS Mary P. Follett, kterou Drucker[5] označil za „proroka managementu“. (Kocianová, 2012, s. 43-46)

[4] Gantův diagram – nástroj projektového řízení, graficky znázorňující časovou posloupnost jednotlivých činností (work breakdown structure), zobrazuje kritickou cestu (Němec, 2002, s. 90)
[5] Peter Drucker (*1909, +2005) – americký filosof a teoretik managementu, jeden ze zakladatelů moderního managementu

## 1.2 Motivace a stimulace

**Motivace**[6] představuje více či méně vědomé vnitřní pohnutky – hybné síly, které člověka určitým způsobem aktivizují – s různou intenzitou a vytrvalostí jej orientují. Právě směr, vytrvalost a intenzita jsou tři základní dimenze motivace. (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 264)

Dimenze směru označuje záměr člověka, tj. jeho jednání a chování, intenzita představuje míru jeho úsilí záměru dosáhnout a vytrvalost pak schopnost perzistence v případě překážek. Vysoká perzistence znamená, že člověk je schopný docílit záměru se stejnou intenzitou po celou dobu napříč překážkami. Nedostatečná vytrvalost je nejčastěji způsobena prostou pohodlností a leností člověka (Provazník, Komárková, 1996).

Mezi hybné síly motivace, vnitřní pohnutky patří motiv. Motiv může být chápán jako příčina či důvod určitého jednání, chování člověka. Spolu s motivem souvisí pojem cíl, který dává motivu smysl. Motiv zpravidla zaniká při naplnění cíle, takové motivy označujeme jako terminální, cílové (př. potřeba organizace pracovních činností nás přinutí sestavit jejich harmonogram).

Jsou ale i motivy, jejichž cíl není saturován, jedná se o motivy instrumentální (př. touha po vzdělání). Takovýchto motivů se v lidské mysli vyskytuje mnoho a současně. Každý takový motiv má jiný směr, intenzitu i perzistenci a obecně platí, že pokud jsou motivy orientovány stejným, anebo podobným směrem, tak se vzájemně posilují a naopak rozcházející motivy se vzájemně oslabují, a tím jednání, chování narušují (Bedrnová, Nový, 2002, s. 242).
Motiv v pracovním prostředí vnímám obecně jako terminální, splním úkol, dostanu odměnu, ale významnější i z hlediska HR (Human Resorce – lidské zdroje) je motiv instrumentální – tedy touha pracovníka pracovat, přinášet nové podněty atd.

Někteří autoři zaměňují termíny motivace – stimulace a motiv – stimul, jakoby se jednalo o ekvivalenty.

**Stimulace** je však vnější působení, které prostřednictvím psychických procesů ovlivňuje jedince a jeho motivaci. Stimulace nemusí být vždy jen vědomá aktivita druhého

[6] Motivace – z latinského slova movere – pohybovat (Křivohlavý, 2009, s. 16)

člověka, ale i nevědomá, vznikající na základě sociální interakce. Zásadnější význam pro personální řízení má však stimulace aktivní, vědomá.

Stimulem rozumíme tedy vnější (mimo psychiku člověka) hybnou sílu, která vyvolá změny v motivaci. Stimuly rozlišujeme endogenní – impulsy, tj. intrapsychické podněty související s tělem a myslí (napětí) a exogenní – incentivy, stimuly vrozeně anebo naučeně vztahující se k impulsům, jedná se o aktivující podněty (odměna za práci, pochvala). Vnímání stimulu, ať už impulsu, nebo incentivu závisí na motivační struktuře konkrétního člověka, na podobě jeho motivačního profilu[7]. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 243)

Plamínek (2010, s. 14-15) zdůrazňuje výhody a nevýhody jak stimulace, tak i motivace. U stimulace vyzdvihuje především její jednoduchost. Dokud dochází ke stimulování (např. je poskytována finanční odměnu), bude pracovník vykonávat požadovanou činnost. Tento stimul mu kompenzuje vynaložené úsilí a poskytuje mu uspokojení ze získaných peněz. Nevýhodou je, že práce probíhá, přicházejí-li stimuly a při jejich vysazení přestane daný úkol pracovník vykonávat. U motivace je výhoda v tom, že najdeme-li pracovníka s vnitřními motivy, nalazenými na požadovaný úkol, může tento úkol vykonávat i bez přístupu vnějších podnětů (např. filantrop bude dobrovolně pomáhat na benefičním večírku). Naopak nevýhodou jsou nároky na znalost motivovaného pracovníka a procesu motivace samotné.

V případě zjednodušování takových situací, kdy není požadavek na samostatnou práci a je možná průběžná kontrola odvedené práce je snadnější používat stimulaci, avšak nezřídka se stane, že stimulace sklouzne k primitivním projevům násilí a klamání ze strany nadřízeného. (Plamínek, 2010, s. 124)

### 1.2.1 Zdroje motivace

Motivace je vyvolána řadou podnětů, zdrojů, které Bedrnová, Nový, (2002, s. 244-255) třídí mezi: *potřeby, návyky, zájmy, hodnoty* a *ideály.*

[7] Motivační profil viz 1.3

#### 1.2.1.1 Potřeby

Potřeby jsou nejnižším a tedy základním zdrojem motivace, jsou chápány jako uvědomělé nedostatky, které vyvolávají napětí, nepříjemný pocit. Dle Bedrnové, Nového (2002, s. 245) se potřeby dělí na primární (biologické, fyziologické, viscerogenní), tyto potřeby jsou typické i pro subhumánní živočichy a sekundární (sociální, společenské, psychogenní), které jsou spojeny s člověkem jako kulturním a sociálním tvorem.

Obdobně přistupuje k rozlišení potřeb i K. B. Madsen, J.P. Guilford (Bedrnová, Nový, 2002, s. 246) anebo Abraham Maslow viz. další kapitola.

#### 1.2.1.2 Návyky

Návyk dle Provazníka, Komárkové (2004, s. 30) je „opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci“. Návyk je vnímán vnějším pozorovatelem jako naučený vzorec chování, avšak ve vnitřním prožívání je návyk pohnutkou, reakcí na určitý podnět. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 246)

Ve smyslu návyků mnohdy hovoříme o stereotypech[8].

#### 1.2.1.3 Zájmy

Pokud je určitým podnětem činnost, která vzbuzuje naši pozornost, aktivizuje naši činnost a vyvolává v nás uspokojení, můžeme mluvit o zájmu. Jedná se o perzistentní zaměření jedince a dá se pojmout jako složka charakteru osobnosti, která je totožná s postojem, nebo s ním alespoň má mnohé společné. (Provazník, Komárková, 2004, s. 31)

„Zájmů existuje tolik, kolik je činností, které mohou člověka těšit“ (Říčan, 1975, s. 195 in Provazník, Komárková, 2004, s. 32). Zájmovou činnost lze třídit do skupin, avšak dle výše uvedeného, skupin může být velmi mnoho, např. zájmy technické, estetické, humanitní, sportovní, výtvarné, hudební, obchodní atd. U projevu zájmu jsou významné zejména aspekty jako šíře zájmů (jednostrannost – mnohostrannost), hloubka zájmu (obecná – podrobná) a perzistence (krátkodobá – dlouhodobá). (Bedrnová, Nový, 2002, s. 248)

[8] Stereotypy – šablonovité, automatizované a navyklé způsoby vnímání, posuzování a hodnocení reality (Farková, 2009, s. 104)

#### 1.2.1.4 Hodnoty

V průběhu života jak člověk prožívá nejrůznější skutečnosti, tyto skutečnosti hodnotí. Kritériem bývá osobní prospěch, případně prospěch širší sociální skupiny (rodina, pracovní kolektiv, přátelé), případně celé společnosti. Hodnocení často probíhá i pod vlivem okolí a je tak do jisté míry nekritické. Tato hodnocení celkově představují jakousi osobní hodnotovou mapu – hodnotový systém, který reflektuje to, jakou důležitost, jaký význam člověk konkrétní skutečnosti připisuje. Je pak pochopitelné, že člověk bude preferovat chování, resp. bude motivován k činnostem, které v hodnotové hierarchii zastávají vyšší místo.

Stejně jako u motivů, tak i u hodnot rozlišujeme to, zda jsou terminální, či instrumentální (finanční zajištění, vztahy, dobré zdraví, společenské postavení, vzdělání atd.). Hodnotová orientace je úzce spojena s motivačními charakteristikami konkrétního člověka. Hodnoty oproti zájmům představují pro jedince individuální normativní charakter. (Provazník, Komárková, 2004, s. 32)

#### 1.2.1.5 Ideály

Ideály jsou subjektivně žádoucí představy, ke kterým tíhneme myšlenkově či obrazně. Jde o životní či pracovní cíle, životní styl, o skutečnosti, ke kterým se dlouhodobě upínáme, kam směřujeme. Ideály vznikají vlivem působení sociálních faktorů, utvářením vlastní osobnosti, ale i učením se, zkušenostmi.

Výše uvedené zdroje motivace jsou základními determinanty skutečnosti, že každý člověk o něco usiluje, někam směřuje. Význam jednotlivých zdrojů, jejich závažnost, preference se liší u každého z nás a mění se i v průběhu času, tak jak se naše osobnosti vyvíjí, získávají nové zkušenosti, znalosti, jak jsou ovlivněny vrozenými faktory, sociálně společenským prostředím.

Díky identifikování významu a závažnosti jednotlivých zdrojů motivace u pracovníka můžeme lépe pochopit jeho chování, jednání i prožívání, a tak efektivněji ovlivňovat jeho pracovní motivaci. (Provazník, Komárková, 2004, s. 34)

### 1.2.2 Dynamika motivace

Motivovanou činnost člověka definuje Bedrnová, Nový (2002, s. 241) jako činnost, která směřuje k určitému cíli. Ať už je cíl konečný, nebo vyjadřuje určitý stav, jeho dosažení přináší uspokojení startovacích motivů, případně i vznik motivů dalších.

Obdobně popisuje motivační proces i Donnelly Jr., Gibson, Ivancevich (1997, s. 368), kde jeho východisek je neuspokojená potřeba, hodnota apod., která v člověku vytváří napětí (fyzické anebo psychické), které vytváří motivaci tuto potřebu uspokojit.

Provazník, Komárková (2004, s. 36) v souvislosti s dynamikou motivace zmiňují pojem aktivace. Aktivaci popisují jako psychologický i biologický energetizující jev činnosti nervové soustavy, kterou podmiňují vznik motivačních procesů. Jinými slovy, bez aktivace nemůže být motivace.

### 1.2.3 Frustrace a deprivace

Frustrace a deprivace jsou stavy, které představují důsledky omezování, případně znemožnění motivované činnosti člověku. Jak bylo výše uvedeno, dosažení cíle motivované činnosti je spojeno s uspokojením motivů, příjemnými pocity, naplněním a navíc vytváří prostor pro vznik nových motivů. Znemožněním dosažení cíle někým, či něčím je zapříčiněno specifickým, objektivně definovatelným činitelem, anebo určitým vnitřním, subjektivním stavem – frustrační situací (neúspěch, zklamání, vztek apod.). (Bedrnová, Nový, 2002, s. 251-253)

Provazník, Komárková (2004, s. 35-38) rozlišují dva základní typy frustrační situace:

- **Nedostatek předmětu**, který by umožnil uspokojení motivu (př. nedostatek podkladů pro splnění úkolu)
- **Překážka**, která brání motivované činnosti, tedy brání uspokojení motivu (př. podklady pro práci jsou neúplné, vykazují chyby); překážka může být vnější, objektivní anebo vnitřní subjektivní (často lenost, nedostatek schopností a znalostí apod.); dále jsou překážky pasivní (existují) a aktivní (aktivně brání)

Významné na frustraci v oblasti dynamiky motivace je její projev, který negativně ovlivňuje motivovanou činnost. Bedrnová, Nový (2002, s. 252) zmiňují tři projevy frustrace, resp. reakce člověka, které frustrace vyvolává:

- Agrese, jejímž cílem může být jak příčina frustrace - někdy i domnělá, tak zcela náhradní objekt
- Regrese, návrat k vývojově nižším formám chování, které devalvují snahu
- Stereotypie, setrvání ve vykonávání činnosti, která nikam nevede, často dochází k přechodu do apatie

Vliv frustrace má na každého jedince odlišný dopad, mluvíme o tzv. frustrační toleranci. Jedinci s vyšší úrovní této tolerance snáší frustrační situace bez významnějších změn ve vlastním chování a jednání.

Dlouhodobé neuspokojování základních (vitálních) potřeb člověka vede k deprivaci, psychickému stavu, který má za následek významný negativní vliv na utváření a fungování osobnosti člověka. Provazník, Komárková (2004, s. 38) popisují základní (vitální potřeby člověka:

- potřeba podnětů vůbec (množství, proměnlivost, modalita),
- potřeba základních podmínek pro možnost efektivního učení se,
- potřeba určitých prvotních sociálních vztahů,
- potřeba společenského uplatnění,

a z toho vyplývající druhy psychické deprivace:

- deprivace senzorická (nedostatek smyslových podnětů, nezbytných pro harmonický rozvoj),
- deprivace citová, emocionální (kvantitativní i kvalitativní),
- deprivace sociální (sociální kontakty),
- deprivace základních biologických potřeb (spánek, jídlo).

Z výše uvedeného je deprivace méně častý, ale o to závažnější projev v dynamice motivace.

### 1.2.4 Konflitky motivů

Specifickým druhem frustrace je konflikt motivů, který je důsledkem vzájemně neslučitelných, protikladných tendencí. Bedrnová, Nový (2002, s. 254-255) popisují 5 základních motivů, které vycházejí z práce německého psychologe Lewina:

- apetence – apetence[9], konflikt volby mezi dvěma cíli s pozitivní hodnotou (př. jít do kina, nebo se doma dívat na televizi),
- averse – averse[10], konflikt nucené volby mezi dvěma cíli s negativní hodnotou (př. zůstat špinavý, nebo se opláchnout ledovou vodou),
- apetence – averse[11], konflikt mezi protikladnými silami, které se pojí týmž cílem (př. skok ze skokanského můstku s tím spojená touha a obava),
- „nechci, ale musím“, konflikt mezi vnitřním „nechci“ a zevně působícím „musíš“ (př. personalista musí propustit svého známého),
- „chci, ale nemůžu“, konflikt mezi vnitřním „chci“ a zevně působícím „nesmíš“ (př. vzetí úplatku).

Jelikož jsem výše již zmínil, že konflikt motivů je specifický druh frustrace, přináší také obdobně negativní pocity a s tím související změny v chování a jednání. Stejně jako u frustrace jsem zmínil frustrační toleranci, tak i u konfliktu motivů je možné pozorovat odlišnou míru jejich vnímání v každém z nás. Čím je člověk osobnostně vyzrálejší, zkušenější, rozhodnější a s pevnější vůlí, tím lépe konflikty motivů zvládá.

Porozumět zákonitostem dynamiky motivace a s tím související umění porozumět obecným procesům motivace chování a jednání nám pomůže tuto motivaci ovlivňovat.

### 1.2.5 Motivace a výkon

V pracovním prostředí má motivace zcela zásadní význam pro výkon podniku, resp. výkon pracovníků. Úroveň motivace spolu se schopnostmi pracovníka představují

[9] Buridanův osel – paradoxní obrazné vyjádření pro nerozhodnost, kdy se osel není schopný rozhodnout mezi dvěma kupkami sena až zemře hlady; původně o paradoxu pojednával už Aristotelés; lidé zpravidla volí větší dobro

[10] Scylla a Charybda – z řecké mytologie vyjádření situace čelení dvěma zlům; lidé zpravidla volí menší zlo

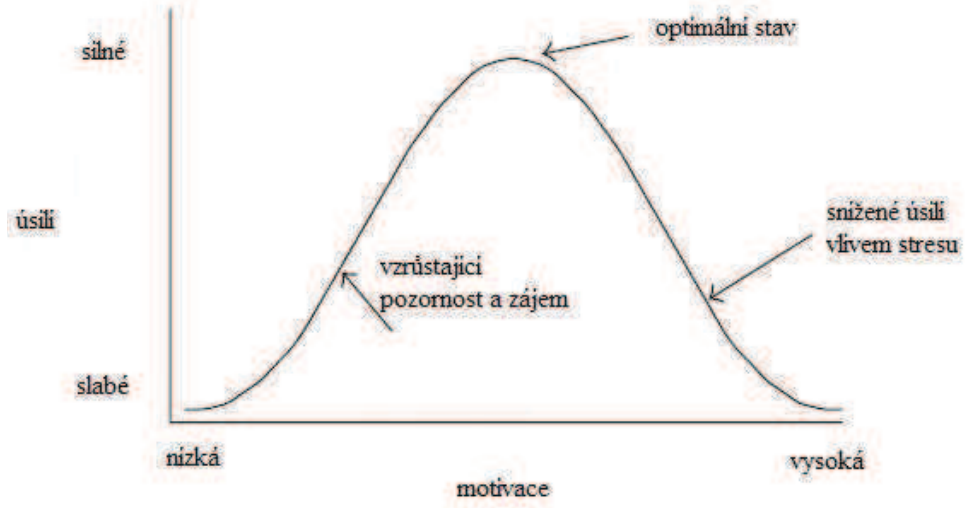
[11] Motivační gradient – znázornění míry ambivalentního chování (apetence vs. averze), respektive rozhraní konfliktu (úzkosti, strachu apod.) v průběhu motivačního procesu

dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu. Vztah těchto veličin lze obecně popsat následující funkcí:

*V=f(M*S)*,

kde V (výkon) je funkcí součinu M (motivace) a S (schopností). Vztah mezi motivací, náročností úkolu a výkonem představuje „obrácená U-křivka“ na základě Yerkes - Dodsonova zákona[12]. Z výše uvedeného vyplývá, že s vyšší úrovní motivace a schopností roste výkon, avšak při překročení určité míry motivace, výkon paradoxně klesá, což je způsobeno zvýšením psychického napětím, nervozitou z přemíry motivace. (Provazník, Komárková, 2004, s. 42)

**Obrázek č. 1: U - křivka**




**Zdroj: vlastní zpracování dle Hroník, 2007, s. 45**

### 1.2.6 Výkonová motivace a aspirace

Výkonová motivace je typická pro skupinu lidí, zaujatých podáváním vysokého výkonu a souvisí s potřebou dosáhnout úspěchu, případně vyhnout se neúspěchu. Ve druhém případě je spíše typická pasivita.

Aspirační úroveň představuje míru nároků, které na sebe jedinec klade. Vysoká aspirační úroveň spočívá v kladení si vysokých nároků, větších cílů. Naopak nízká

[12] Yerkes – Dodsonův zákon – každý jedinec ma interindividuálně odlišnou optimální úroveň aktivace a vyšší úroveň aktivace než je pro něho adekvátní je nepříznivá zejména při řešení obtížnějších anebo důležitějších úkolů (Provazník, Komárková, 2004, s. 42)

aspirační úroveň se projeví u člověka tím, že si klade jen malé, lehce dosažitelné cíle. Pracovník s vyšší aspirační úrovní musí umět nést i odpovědnost za své rozhodnutí.

Možnost ovlivnění aspirační úrovně u pracovníka je obdobná jako u výkonové motivace, roli hraje i ztotožnění se se sociálním vzorem (např. vedoucí pracovník, kolega, který je příkladem). (Nakonečný, 1992, s. 120)

## 1.3 Motivační profil, motivační struktura

Motivace člověka se utváří v průběhu života tak, jak se utváří jeho osobnost. Mluvíme o tzv. motivační struktuře – souhrnu relativně stálých dispozic k určitému jednání. Tento souhrn vychází z vrozených dispozic člověka, jeho temperamentu, schopností, znalostí, zkušeností, dále je ovlivněn výchovou, hodnotovým žebříčkem, sociálním prostředím, vypěstovanými zájmy, návyky, ale i stálostí, případně proměnlivostí těchto veličin.

Motivační struktura je nepřístupná vnějšímu pozorovateli přímo, lze ji vypozorovat a seskládat z jednotlivých postřehů reakcí, chování v různých situacích. Syntézou těchto zjištění dostáváme motivační profil osobnosti, tedy individuálně specifickou, syntetickou a časově nevýrazně proměnnou charakteristiku osobnosti. Vedle motivačního profilu je však nezbytné brát neustále v potaz i situační proměnné, které motivaci člověka ovlivňují. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 259-261)

Díky poznání motivačního profilu můžeme lépe pochopit jeho chování, jednání i prožívání. Právě toto pochopení je základním předpokladem pro možnosti zvyšování pracovní motivace pracovníka, jeho efektivního stimulování.

Motivační profil tvoří spektrum dimenzí různého zaměření, ve kterých je významná inklinace k mezním stavům, kam se mezi opačnými póly jedinec přiklání. Bedrnová, Nový (2007, s. 260-261) rozlišují osm základních dimenzí motivačního profilu:

- Orientace na dosažení úspěchu vs. orientace na vyhnutí se neúspěchu
- Orientace na úspěch vs. orientace na vlastní činnost, na její obsah
- Situační orientace vs. perspektivní orientace
- Individuální orientace vs. skupinová orientace
- Osobní orientace vs. neosobní, resp. prosociální orientace
- Činorodost vs. pasivita

- Orientace na ekonomický prospěch vs. na morální uspokojení
- Zaměření směrem k organizaci vs. zaměření směrem od organizace

Obdobný přístup protipólů jako u dimenzí motivačního profilu využívá i Plamínek (2010, s. 28-32) v motivačním založení, vycházejícího z jeho teorie vitality[13]. Na místo osmi základních dimenzí zmiňuje 2 škály:

- první škála: efektivita vs. užitečnost
- druhá škála: dynamika vs. stabilita.

Těmito škálami rozlišuje lidi, kteří preferují určitý způsob jednání, chování nejen v pracovním prostředí. V první škále jsou na protipólech lidé, kteří jsou zaměření na výsledek, s tahem na branku a na druhé straně lidé, kteří preferují cestu k cíli, způsob jak na branku táhnout. Ve druhé škále jsou na jedné straně lidé, preferující jistoty a zaběhlé systémy, na druhé straně lidé potřebující změny a nové invence.

Plamínek došel svými pozorování k závěru, že lidé nejsou v obou škálách normálně rozděleni[14], ale inklinují k mezním hodnotám.

Obě škály můžeme spojit a získáme tak typologii, která zobrazuje čtyři motivační typy lidí: objevovatelé, zpřesňovatelé, slaďovatelé a usměrňovatelé. Čím dále je osobnost vzdálena od středu, tím více je vyhraněna. (Plamínek, 2010, s. 32-40)

## 1.4 Motivační teorie pracovního jednání

Nejvlivnější teorie dle Armstronga (2007, s. 221) jsou teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces. Provazník, Komárková (2004, s. 65-72) tyto označují jako specifické teorie pracovního jednání.

### 1.4.1 Teorie instrumentality

Instrumentalita vychází z taylorismu (popsaného v kapitole 1.1.1) a principu Skinnerovi[15] koncepce podmiňování, kde východiskem je konstatování podmíněnosti

[13] Teorie vitality – koncept Jiřího Plamínka zahrnující čtyři klíčové disciplíny (užitečnost, efektivita, stabilita, dynamika), jejichž osvojení přináší „vitalitu“, trvale udržitelný rozvoj
[14] Gaussovo normální rozdělení – zákon chyb, jde o vyjádření pravděpodobnosti, kdy jednotlivé výskyty aproximují kolem střední (průměrné) hodnoty

a zpracovatelnosti lidí, aby jednali určitým způsobem, jestliže jsou za takové chování odměňováni. Často se tato teorie označuje termínem „politika cukru a biče“. (Armstrong, 2007, s. 223)

### 1.4.2 Teorie zaměřené na obsah

Tyto teorie, jinak také označované jako teorie potřeb se zaměřují na obsah motivace, která je podmíněna nutkáním uspokojovat potřeby, případně i odstraňováním nedostatků. (Armstrong, 2007, s. 223)

Obsahem motivace se rozumí jednotlivé skutečnosti, které ji podmiňují. (Donnelly, Jr., Gibson, Ivancevich, 2004)

#### 1.4.2.1 Maslowova pyramida potřeb

Maslow ve své pyramidě lidských potřeb tvrdí, že člověk uspokojuje své potřeby postupně od těch nejzákladnějších, po potřeby vyšší úrovně. Příklady potřeb na jednotlivých úrovních uvádím na následujícím obrázku. (Donnelly, Jr., Gibson, Ivancevich, 2004, s. 371)

**Obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb**

**Zdroj: vlastní zpracování dle Donnelly, Jr., Gibson, Ivancevich, 2004, s. 372**

[15] Burrhus Frederic Skinner – americký psycholog, filosof, formuloval operantní podmiňování (učení úspěchem)

Z této teorie vychází nutnost respektovat hierarchickou strukturu potřeb, tedy podporovat motivační složku napříč úrovněmi, nikoli se soustředit jen na jednu (vyšší) úroveň. Pracovník nebude motivován pochvalou, pokud mu mzda nestačí na základní potřebu. (Forsyth, 2009, s. 17)

Ve své hypotéze na toto myslel i Maslow a potřeby rozlišil na potřeby nižšího a vyššího řádu a domnívá se, že uspokojení v oblasti vyššího řádu může být docíleno, budou-li uspokojena oblast nižšího řádu. (Donnelly, Jr., Gibson, Ivancevich, 2004, s. 371)

Jednotlivé kategorie se však mohou přesahovat, případně u jedince může být některá kategorie výrazně méně či více významná. Mezi další kritické pohledy patří vnímání jednotlivých potřeb jako statické neměnné, kdežto reálně se potřeby mění nejen v čase, ale i konkrétní situaci a okolnostech. (Donnelly, Jr., Gibson, Ivancevich, 2004, s. 374)

#### 1.4.2.2 Hertzbergova teorie

Frederic Hertzberg popsal dvě kategorie faktorů, které jsou významné z hlediska okamžitého podnětu k činnosti, která vytváří pozitivní motivaci. Teorii se také jinak říká, právě podle těchto kategorií, motivačně hygienická teorie.

Hygienické faktory (např. pracovní podmínky, byrokracie, pracovní jistota, plat atd.) jsou tzv. externími, environmentálními faktory, které ovlivňují jednotlivce z venku. Pokud jedinec shledává tyto faktory jako uspokojující, přijatelné, je v pořádku i motivace. Naopak při pocitu nedostatku se snižuje i potenciál motivace. (Forsyth, 2009, s. 18-28)

Bedrnová, Nový (2002, s. 269) hygienické faktory připisují k subhumánní rovině, elementární potřebě vyhnout se nepříznivému vlivu, označujeme je proto také jako faktory nespokojenosti.

Druhou skupinou jsou faktory spokojenosti, tzv. motivátory, které vycházejí z vnitřních kvalit lidské povahy, z výhradně lidské, kulturní potřeby psychického růstu.

Jsou-li tyto faktory nespokojenosti v pořádku, z hlediska vnímání pracovníka, je v pořádku i jeho pracovní spokojenost, avšak vyskytne-li se problém, přináší pracovní nespokojenost a snížení motivace. V případě motivátorů, dojde-li k nepříznivému stavu, dojde ke snížení pracovní spokojenosti, i motivace, avšak je-li stav příznivý, tak kromě

pracovní spokojenosti vzroste i pracovní motivace. (Donnelly, Jr., Gibson, Ivancevich, 2004, s. 275-277)

Dle Bedrnové, Nového (2002, s. 270-271) motivačně hygienická teorie nepříliš respektuje motivační strukturu konkrétních pracovníků, nicméně objasňuje souvislosti mezi pracovní spokojeností a motivací.

Herzbergův pohled na spokojenost s prací v kontrastu tradičního pohledu zobrazuje následující obrázek:

**Obrázek č. 3: Vnímání spokojenosti v motivačně hygienické teorii**

**Zdroj: vlastní zpracování, zdroj (Bedrnová, Nový, 2002, s. 269)**

I Herzebergova teorie má mnoho kritiků, poukazujících na její zevšeobecnění a nereflektování lidské individuality a dále také na její problematičtější aplikaci na méně kvalifikované pracovníky, kteří vnímají určité faktory odlišně (např. jistota zaměstnání, plat ad.). Významný je i postřeh, že lidé mají sklon považovat za příčinu spokojenosti svoje vlastní úspěchy a naopak v případě nespokojenosti, hledají příčinu v jejich okolí. (Donnelly, Jr., Gibson, Ivancevich, 2004, s. 379)

### 1.4.3 Teorie zaměřené na procesy

Procesem v této teorii rozumíme to, jak je motivační chování vyvoláno, řízeno, udržováno a následně ukončeno. Teorie zkoumá jednotlivé dimenze motivace, tedy směr, úsilí a intenzitu. (Donnelly, Jr., Gibson, Ivancevich, 2004, s. 381)

#### 1.4.3.1 Teorie expektance

Teorie expektance vychází z předpokladu, že člověk přemýšlí a uvažuje nad skuteč-nostmi, se kterými se setkává. Tyto skutečnosti hodnotí, učí se z nich a vyvozuje

na jejich základě další kroky, vytváří si očekávání. Touto teorií se zaobírá Victor Vroom[16].

Expektační teorii motivace lze vyjádřit vztahem

$$M=f(V*E*I), kde:$$

*M* je úroveň motivace, *V* je valence – subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení z jednání, *E* je expektance – očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že pracovní jednání povede k očekávanému výsledku a *I* je účinnost – míra naplnění předpokladu. (Donnelly, Jr., Gibson, Ivancevich, 2004, s. 383-386)

Interpretaci výše uvedeného vztahu představuje následující příklad: Pracovník plní přidělený úkol, jehož zvládnutí mu může přinést pracovní uznání nadřízeného, kterého si váží (významnost vyjadřuje hodnota *V* = max.), současně očekává pravděpodobnost, že se tak stane (*E* = max) a takovéto uznání bude pracovník vnímat pozitivně (*I*=max), bude jeho pracovní motivace (*M*) vysoká, rovná hodnotě max.

Kritika teorie zmiňuje především problematickou validaci míry jednotlivých proměnných (*V*, *E*, *I*) a skutečnost, že lidské vnímání jednotlivých skutečností je značně individuální a odlišné.

#### 1.4.3.2 Teorie spravedlnosti

Adams[17] popisuje dvě formy spravedlnosti: distributivní, která se týká subjektivního vnímání, porovnávání jak je s jedincem zacházeno v porovnání s ostatními a procedurální, která se týká toho, jak pracovníci vnímají podnikové zvyklosti, způsoby zacházení s pracovníky. (Amstrong, 2007, s. 227)

Motivační silou v této teorii je uvědomění si nespravedlnosti a tedy snaha tento stav změnit. Zároveň se předpokládá, že míru spravedlnosti lze vyjádřit poměrem vkladů a výnosů (např. zkušenosti, dovednosti, úsilí a plat, benefity, pochvala). (Donnelly, Jr., Gibson, Ivancevich, 2004, s. 381)

[16] Victor H. Vroom - kanadský profesor Yale School of Management, formuloval expektační teorii a je autoritou v oblasti psychologické analýzy chování v organizacích, zejména leadership a rozhodování
[17] John Stacy Adams – americký profesor University of North Carolina, zabývající se psychologií chování v organizaci

Amstrong (2007, s. 226) dále připomíná, že spravedlnost není totéž jako rovnost. Lidé jsou jedineční a vyžadují diferencovaný přístup a porovnávání, proto by aplikace rovnosti byla nespravedlivá. Avšak spravedlnost je v této teorii vnímána jako rovnovážný stav, proto se teorie někdy označuje jako teorie rovnováhy, ekvity. Jakékoli zneklidnění tohoto stavu přináší pokles motivace.

### 1.4.4 Další motivační teorie

V této kapitole krátce představuji další zajímavé motivační teorie.

#### 1.4.4.1 Teorie X a teorie Y

Dougles McGregor rozdělil lidské chování v souvislosti s přístupem k životu do dvou protichůdných směrů. Teorie X zahrnuje lidi, kteří jsou líní, pasivní, nemají zájem o práci a zodpovědnost. Takoví lidé musejí být nuceni, aby disciplinovaně splnili úkol za příslušnou odměnu.

Na opačné straně v rámci Teorie Y jsou lidé, kteří jsou aktivní, vyhledávají práci, příležitosti k úspěchu a možnosti se prosadit.

V pracovním prostředí je mnoho povolání, která jsou svým způsobem nudná, nezáživná, stále se opakující a ve kterých je obtížnější nalézt si potěšení. Na druhou stranu je mnoho povolání, která jsou vyloženě zajímavá, přinášející výzvy. Nicméně vnímání tohoto rozlišení je subjektivní, i v obecně nudné práci lze najít hlubší smysl. O tom nás přesvědčuje i starý apokryfní příběh zbídačených lamačů kamene v lomu, kteří na dotaz, týkající se jejich pohledu na tuto práci, byl zcela negativní. Našel se však jedinec, který ji hodnotil pozitivně, jelikož měl před očima konečný produkt jejich snažení – stavbu katedrály.

Motivace může přesunout lidi z Teorie X do Teorie Y a ty v Y dále podpořit k vyšším výsledkům. (Forsyth, 2009, s. 16-17)

#### 1.4.4.2 Teorie kompetence (White)

R. W. White založil svoji teorii na chápání motivu kompetence[18], jako potřebu prokázání svých schopností, porovnání svých výkonů s ostatními a získání uznání druhých.

[18] Kompetence - příslušnost po odborné nebo věcné stránce

V tomto kontextu je potřeba kompetence blízká potřebě vysokého výkonu – výkonové motivaci, avšak tyto potřeby rozlišuje jejich projev, který je u potřeby vysokého výkonu permanentní vlastností člověka, kdežto u potřeby kompetence se jedná o situačně podmíněnou reakci jedince. Taková situace se vyznačuje přiměřeně náročným charakterem. (Provazník, Komárková, 2004, s. 68-69)

Z výše uvedeného vyplývá, že by vedoucí pracovník měl své pracovníky úkolovat ve smyslu přiměřeně náročných úkolů, tedy úkolů, které mírně převyšují úkoly pracovníkem již zvládnuté.

#### 1.4.4.3 Stimulační teorie

Tato teorie vychází z myšlenky, že chování je výsledkem určitých jevů, zejména logicky předpokládaných důsledků chování. Stimulační teorie je založena na práci B. Skinnera (viz kapitola 1.3.1) a zaměřuje se na vlivy prostředí jedince. Těmito vlivy jsou tzv. podmiňující činitelé, nástroje používané ke změně chování zaměstnance.

Nástroji jsou pozitivní, resp. negativní stimulace (pochvala, odměna, resp. pokárání, krácení mzdy), odebrání pozitivního stimulu a trest.

Kritici v této teorii napadají etický kontext, zejména tenkou hranici mezi odměňováním a stimulováním, resp. podplácením a manipulací. Dále poukazují na fakt, že pracovníci motivovaní vnějšími stimuly si na ně snadno zvykají, a tím se utlumuje vlastní vnitřní motivace. (Donnelly, Jr., Gibson, Ivancevich, 2004, s. 386-387)

## 1.5 Manažerské strategie zvyšování motivace

Zvyšování motivace pracovníků patří do kompetence vedoucích pracovníků, manažerů a v případě komplexního přístupu se jedná o strategickou a tedy i dlouhodobou činnost. Z předešlých teorií vyplývá, že pro zvýšení pracovní motivace je nezbytné pracovat s celým spektrem odlišných přístupů, aby se podařilo motivaci probudit a udržovat.

V rámci organizace problematiku řeší motivační systém sestávající se z různých programů. Tento systém může být jasně definovaný, pojmenovaný a tedy i komunikovaný směrem k zaměstnancům, anebo je tento systém skrytý, rozpuštěný v chodu organizace. (Donnelly, Jr., Gibson, Ivancevich (2004, s. 395)

Donnelly, Jr., Gibson, Ivancevich (2004, s. 397-398) vyzdvihují zejména dva programy, motivující pracovníky: obohacování práce a odměňování odrážející výkon. Tyto programy doplňují pružnou pracovní dobou, tedy programem zabývající se skloubením soukromého a pracovního života.

#### 1.5.1.1 Obohacování práce

Tato oblast souvisí s kvalitou pracovního života a má za úkol bojovat proti rutinní práci, snižování kvality, zvyšování absence, fluktuace a stížností na výši odměňování atd. Obohacováním práce rozumíme rozšíření pracovních možností dosažení cíle, participaci na rozhodování, podnětnou práci, možnosti osobnostního i kariérního rozvoje apod.

Mezi klíčové dimenze obohacování práce patří následující, avšak ne na každé pracovní pozici je můžeme nalézt:

- Rozmanitost – přináší podnětnou práci a dává pracovníku využít své dovednosti
- Celistvost úkolu – přináší pocit komplexnosti, samostatnosti
- Významnost úkolu – přináší uspokojení ze smysluplného cíle pracovní činnosti
- Autonomie – přináší odpovědnost
- Zpětná vazba – reflektuje pracovní činnost, přináší informace. (Donnelly, Jr., Gibson, Ivancevich, 2004, s. 397)

#### 1.5.1.2 Odměňování odrážející výkon

Do odměn počítáme nejen plat (mzdu), ale i ostatní zaměstnanecké benefity (stravné, cestovné, příspěvky na důchodové připojištění, životní pojištění, dovolenou apod.)

Peněžní odměna může uspokojit všechny úrovně hierarchie potřeb podle Maslowa, avšak dle Herzberga se jedná pouze o udržovací faktor. Expektační teorie pracuje s peněžní odměnou jako prostředkem pro uspokojení nejrůznějších potřeb a v teorii ekvity je hlavním výsledkem práce a také hlavním předmětem porovnávání s ostatními pracovníky. (Donnelly, Jr., Gibson, Ivancevich, 2004, s. 398)

# 2 Praktická část

V této části nejprve představuji společnost, ve které provádím praktickou a návrhovou část diplomové práce. Zaměřuji se na její předmět podnikání, historii, organizační strukturu, zaměstnance a motivační systém. Dále navazuji výzkumnou částí s popisem dotazníků a postupy jejich předložení a vyhodnocení. V poslední části interpretuji subjektivní výstupy z dotazníků v objektivním kontextu současného stavu v organizaci.

## 2.1 Základní informace o společnosti

OHL ŽS, a.s. je multioborová stavební společností s více jak šedesátiletou tradicí (původně pod názvem Železniční stavitelství Brno, s.p.[19]) a patřící mezi nejvýznamnější stavební společnosti v České republice. OHL ŽS, a.s. je od roku 2003 součástí španělské nadnárodní stavební a investiční skupiny OHL[20] a v roce 2006 došlo i ke změně názvu společnosti, právě ze ŽS Brno, a.s., na OHL ŽS, a.s.

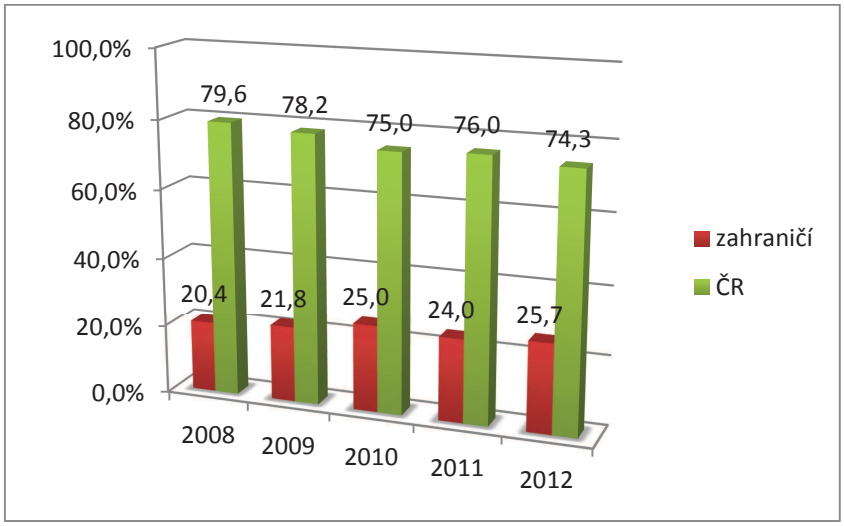
Společnost se zaměřuje na komplexní realizaci nejrůznějších stavebních děl, jejich modernizaci, rekonstrukci a údržbu. Její působnost se mimo ČR dále rozvíjí na východní trhy, především země východní a jihovýchodní Evropy, Rusko a bývalé země Sovětského svazu, tj. Slovensko, Bulharsko, Černá Hora, Chorvatsko, Bosna a Hercegovina, Polsko, Maďarsko, Rusko, Kazachstán, Ázerbájdžán atd.

Z následujícího grafu (Graf č. 1) je patrné, že podíl zahraničních tržeb se mírně meziročně zvyšuje, což potvrzuje strategii společnosti viz. následující kapitola. Mírný pokles v roce 2011 je zapříčiněn ukončením objemově významné zakázky v předešlém roce. Stejně jako na tuzemském trhu i v zahraničí je většinovým investorem veřejný sektor, až 90 % zakázek.

[19] Železniční stavitelství Brno, s.p. – založen roku 1952 za účelem výstavby, rekonstrukce a opravy železničních tratí a budov, transformován v rámci první vlny kupónové privatizace v roce 1992 na akciovou společnost, původně se 4200 vlastníky, nyní s 533, kde majirotním vlastníkem ( 97,71%) je skupina OHL, (web společnosti)

[20] OHL (Obrascon Huarte Lain) – založena roku 1911 je mezinárodní finanční a stavební skupina se sídlem v Madridu, působící ve více jak 30 zemích napříč pěti kontinenty; je světovým leadrem ve výstavbě velkých nemocničních zařízení a v dodávkách dopravní infrastruktury, (web společnosti)

**Graf č. 1: Podíl tržeb dle alokace trhů**




**Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv za příslušné roky**

Mezi nejvýznamnější realizované stavby v současnosti patří modernizace železničních koridorů, rekonstrukce železničních stanic, stavby a modernizace dálnic, výstavba univerzitních campusů (Masarykova univerzita, Vysoké učení technické v Brně), vědeckotechnických parků a objektů (CEITEC – Středoevropský technologický institut, Akademie věd), nemocničních zařízení (ICRC FNUSA – International Clinical Research Center při Fakultní nemocnici U Svaté Anny, Nemocnice Jindřichův Hradec), sportovišť (Sportovní hala na Slovanech), úpravy vodních toků (Smědá), kanalizace (Brno), rekonstrukce památkově chráněných objektů (Národní divadlo, Praha) ad. V zahraničí se jedná především o dopravní a inženýrské stavby (dálnice a mosty ve Slovinsku, Ázerbajdžánu, Černé hoře, Rusku, fotovoltaické elektrárny v Bulharsku atd.).

Mnohé zrealizované stavby bývají pravidelně oceňovány v rámci nejrůznějších soutěží (Stavba roku, Česká dopravní stavba roku, Mostní dílo roku, Sanační dílo roku apod.)

Společnost má zaveden integrovaný systém řízení a je držitelem certifikátů ČSN EN ISO 9001[21], ČSN EN ISO 14001[22] a ČSN OHSAS 18001[23]. Nad rámec těchto certifiká-

[21] ČSN EN ISO 9001 – Systém managementu jakosti, prokazuje schopnost trvale poskytovat produkty a služby v souladu s příslušnými požadavky a předpisy
[22] ČSN EN ISO 14001 – Systém environmentálního managementu, vytváří záruku pro oblast ochrany životního prostředí
[23] ČSN OHSAS 18001 – Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, prokazuje schopnost snižování rizik ohrožujících bezpečnost a zdraví zaměstnanců při výkonu povolání

tů je společnost v programu EMAS[24] a nositelem osvědčení „Bezpečný nik“[25]. (Výroční zprávy, web společnosti)

### 2.1.1 Mise, vize a cíle

Společnost má vytyčenou strategii vycházející z dosahování trvalého poskytování kvalitních služeb a řešení na základě vysokého standardu služeb a seriózního přístupu k zákazníkovi. Udržitelný rozvoj vedení vnímá jako strategický pilíř pro solidní finanční situaci, založenou na využívání dlouhodobých finančních zdrojů.

Z aplikovaných principů a pravidel, deklarovaných v rámci strategie společnosti z hlediska diplomové práce zmiňuji především oblast Odpovědnosti vůči vlastním zaměstnancům, přesněji: *zaměření společnosti na vytváření bezpečných a stabilních pracovních podmínek a pracovních míst, dále na podporu profesního i osobnostního růstu a na podporu různorodých a rovnoprávných pracovních příležitostí.* Společnost je nositelem ocenění „Ethnic friendly zaměstnavatel“[26].

OHL ŽS, a.s. má stanovenou a v Prohlášení vedení (2013) deklarovanou misi a vizi. Misí společnosti je aktivní podílení se na budování dopravních sítí v zemích střední a východní Evropy a vybudování soustavy vodohospodářských staveb v evropském regionu. Společnost se chce podílet na zlepšování situace kolem dodržování nejmodernějších ekologických postupů ve stavebnictví.

Vizí pro rok 2014 je udržení ekonomicky silné, stabilní a konkurenceschopné pozice mezi pěti největšími českými stavebními společnostmi a dále mezinárodně působit a aktivně se zapojovat do dopravních stavebních projektů v zemích východní a střední Evropy.

Hlavním cílem společnosti je *Vyvážený, harmonický a udržitelný rozvoj všech oblastí činnosti společnosti, který povede k růstu hodnoty společnosti a spokojenosti jejích zaměstnanců i zákazníků při současném respektování přírodních, ekonomických,*

[24] EMAS – Společenství pro environmentální řízení podniků a audit, dobrovolný ověřený systém environmentálního řízení
[25] Bezpečný podnik – osvědčení vydávané Státním úřadem inspekce práce o průhledném a fungujícím systému řízení BOZP
[26] Ethnic friendly zaměstnavatel – ocenění pro zaměstnavatele, hlásící se k zásadám rovného zacházení s etnicky odlišným obyvatelstvem a prokazatelně jej v personální praxi naplňují

*sociálních a kulturních podmínek* a s tím související stanovení zásad a hodnot v prioritních oblastech (obchodní činnost, výroba, ekonomika a financování, lidské zdroje, informační potřeby, investice, centrální koordinace a podniková kultura).

V rámci zpracování diplomové práce soustřeďuji pozornost na oblast Lidských zdrojů, kde společnost definuje tyto základní zásady a hodnoty:

- Podpora investic do lidského kapitálu
- Motivace k dosahování cílů
- Zachování znalostí a zkušeností ve společnosti

Společnost má mimo výše popsaný hlavní cíl stanoveny i dílčí cíle, mezi které patří:

- upevnit svou pozici důvěryhodného a spolehlivého obchodního partnera plnícího své závazky;
- být ekonomicky silnou, stabilní a plně konkurenceschopnou společností s pevným místem mezi největšími stavebními společnostmi na českém trhu;
- klást důraz na stavbu jako zdroj zisku a její efektivní podporu ze strany podpůrných činností společnosti;
- aktivně se zapojovat do infrastrukturálních stavebních projektů v zemích východní a střední Evropy a posílit regionální i nadnárodní aktivity, včetně počtu zemí své působnosti (např. Rumunsko, Polsko, Ruská federace a Ukrajina).

Nově se chce společnost podílet na plánovaných PPP[27] projektech a to jak na území České republiky, tak i Slovenska. (Výroční zprávy, web společnosti)

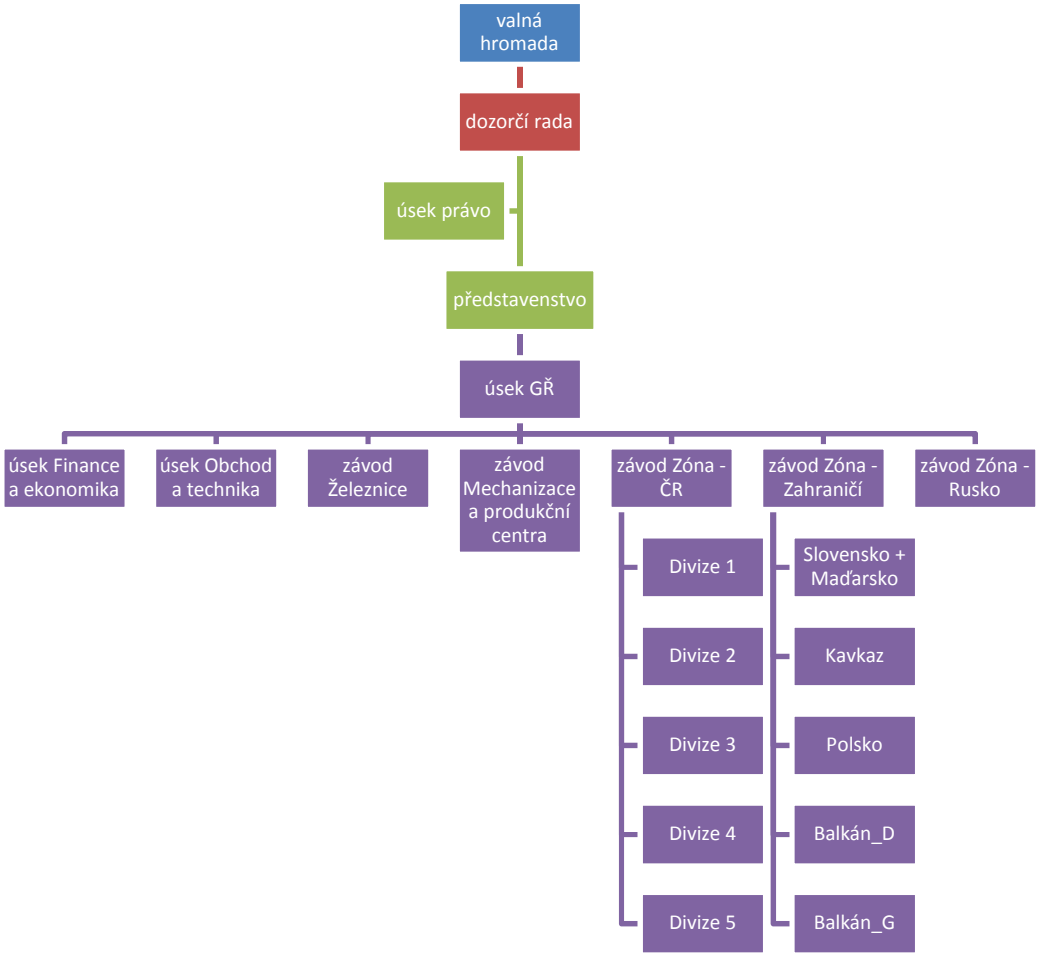
### 2.1.2 Organizační struktura

Vnitřní organizace společnosti zaznamenala od doby privatizace bouřlivý rozvoj. Od 35 podnikatelských středisek (1992 – 1994) přes 17 divizí (1995 – 1999) a 4 závody (2000–2004) fungovala až do konce roku 2011 struktura obsluhy dvou velkých segmentů trhu – dopravních staveb a pozemních staveb. Toto seskupení bylo začátkem

[27] PPP – Public Private Partnership, termín užívaný pro projekty na kterých se podílí soukromý a veřejný sektor za účelem zajištění financování, realizace, správy či údržby veřejné infrastruktury nebo poskytování veřejných služeb. (Ostřížek, 2007, s. 1)

roku 2012 nahrazeno regionální strukturou s jedinou výjimkou celosvětového působení závodu Železnice.

**Schéma č. 1: Organizační struktura vedení společnosti**

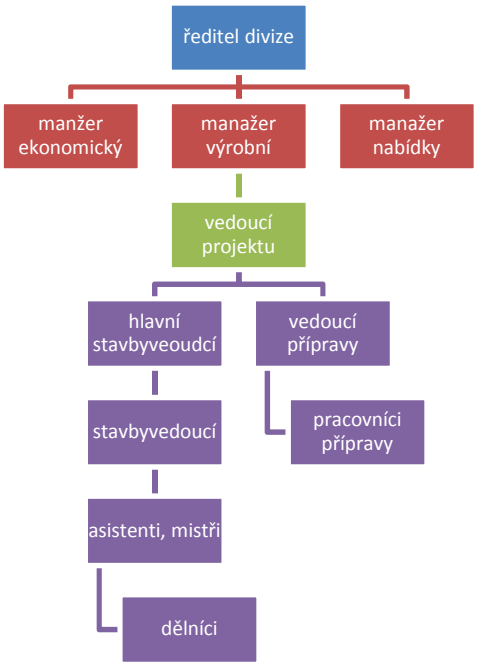



**Zdroj: vlastní zpracování dle webu společnosti**

Uvedené schéma vyjadřuje nejvyšší vedení společnosti – top management. Střední management jsou vedoucí pracovníci jednotlivých divizí a nižší management představují vedoucí projektů a hlavní stavbyvedoucí.

Pro svoji diplomovou práci jsem si vybral jako cílovou skupinu právě zaměstnance na úrovni nižšího managementu a proto přikládám pro názornost i schéma na této úrovni společnosti.

Schéma č. 2: Příklad zjednodušené organizační struktury divize – výrobní části




Zdroj: vlastní zpracování dle interní informace společnosti

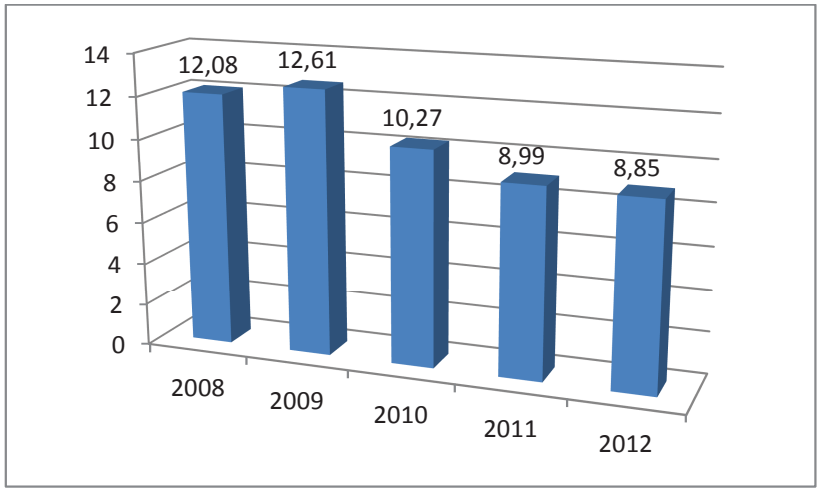
Jednotlivé divize mají určitou územní příslušnost ve svém oboru a jednání s investorem probíhá zpravidla opět v rámci tohoto území a příslušného orgánu veřejného sektoru (městské úřady, krajské úřady, zřizovatelé škol, nemocnic apod.). (Výroční zprávy, Odbor ŘLZ - Řízení lidských zdrojů, web společnosti)

### 2.1.3 Ekonomické informace

Od roku 1992, po privatizaci a transformaci státního podniku na akciovou společnost, se každoročně zvyšoval obrat společnosti z původních 500 mil. Kč na 12,6 mld. Kč v roce 2009. V současné době je OHL ŽS, a.s. pátou největší stavební firmou v České republice s obratem kolem 9 miliard Kč.

Vývoj významného meziročního nárůstu tržeb odpovídal vývoji české ekonomiky a růstu společnosti, avšak s globální makroekonomickou krizí, nastupující převážně od roku 2008 došlo s určitou setrvačností (růst tržeb do roku 2009) k meziročním poklesům.

**Graf č. 2: Vývoj tržeb společnosti (v mld. Kč.)**




**Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv za příslušné roky**

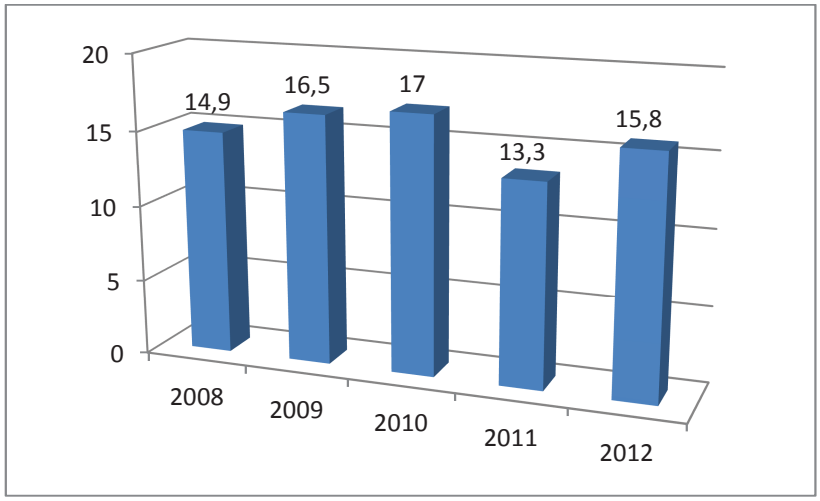
Tento trend se společnost snaží zvrátit postupným zaváděním úsporných opatření v oblasti správní režie, restrukturalizací jednotlivých útvarů, implementací integrovaného systému řízení, orientací na další trhy apod.

Pokles tržeb byl zapříčiněn především snížením výdajů státní správy v oblasti veřejných investic do infrastrukturálních staveb ať už na trhu tuzemském, tak i zahraničním. Restriktivní opatření omezující náklady a investice však významně stabilizovaly zdroje financování z fondů Evropské unie.

Významným ukazatelem pro společnost je míra zásoby práce (Graf č. 3), tedy jistých výnosů budoucích let, v podobě nasmlouvaných zakázek, která taktéž meziročně stoupala a s rezervou přesahovala rámec ročních výrobních možností společnosti, zejm. personálních.

Snížení zásoby práce v roce 2011 je zapříčiněn právě ekonomickou krizí, resp. snížením výdajů na stavební zakázky. Z grafů tržeb a zásoby práce je patrný posun dopadu krize na jednotlivé ukazatele. Pokles zásoby práce se časově zpožďuje vlivem setrvačnosti oboru, kdy stavební zakázky trvají i několik let.

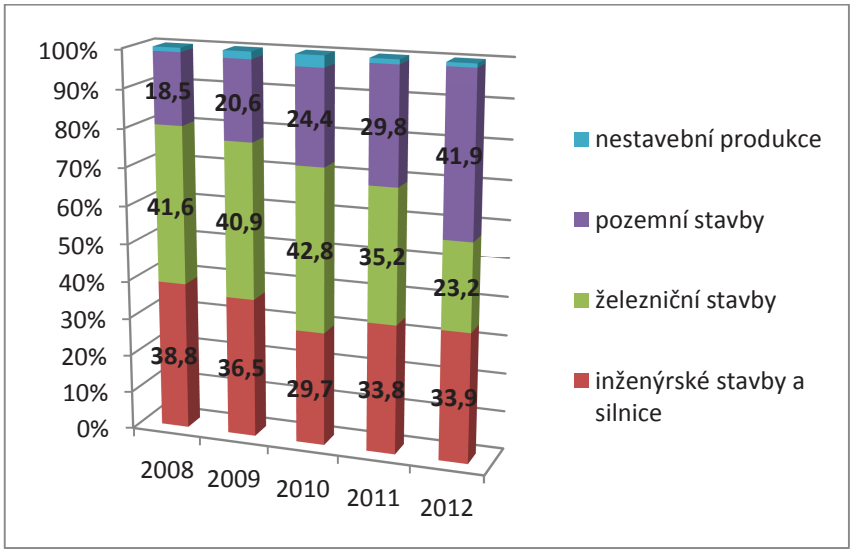
**Graf č. 3: Zásoba práce (v mld. Kč.)**




**Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv za příslušné roky**

Pokles tržeb byl zapříčiněn především snížením výdajů státní správy v oblasti veřejných investic do infrastrukturálních staveb (silnice, železnice) ať už na trhu tuzemském, tak i zahraničním. Restriktivní opatření omezující náklady a investice však významně stabilizovaly zdroje financování z fondů Evropské unie. V následujícím grafu je znázorněn vývoj výnosů dle jednotlivých oborů, který koresponduje výše uvedeným důsledkům krize z hlediska výdajů veřejného sektoru.

**Graf č. 4: Vývoj podílu tržeb společnosti dle oborů (v mld. Kč.)**




**Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv za příslušné roky**

Nejvíce omezené byly výdaje na infrastrukturální projekty, především železniční stavby, následované silničními stavbami. Došlo k výraznému omezení vypisování

nových tendrů, probíhající projekty byly prodlužovány z důvodu rozložení financování na delší období, nebo byly dokonce pozastaveny.

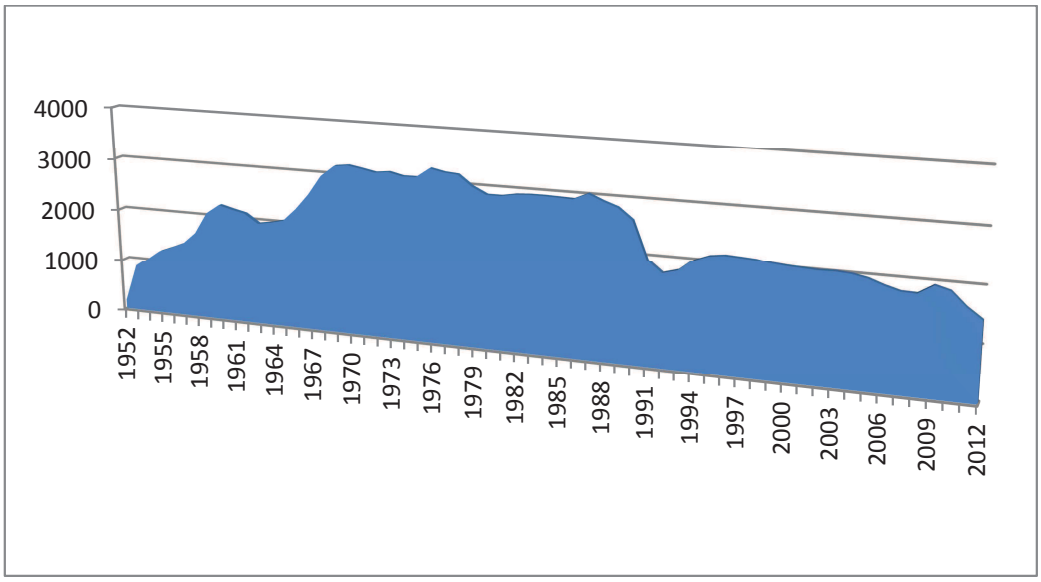
Peněžní zdroje z Evropské unie šly především do pozemních a inženýrských staveb v rámci operačních programů **Věda, výzkum a inovace** a **Životní prostředí**, operační program **Doprava** do silničních staveb. (Výroční zprávy, web společnosti)

Z grafu je patrné, že meziročně vzrůstá obor pozemních staveb a v současné době je tahounem celé společnosti. V diplomové práci při dotazníkovém šetření a návrhové části se orientuji právě na pracovníky z tohoto oboru, jelikož jejich dostatečná motivace je pro další vývoj z hlediska celé společnosti nezbytná.

### 2.1.4 Zaměstnanci

Společnost v osmdesátých letech zaměstnávala až 3200 pracovníků, po převratu docházelo k odštěpování menších výrobních středisek a útvarů a tedy i statisticky významnému poklesu. Po roce 1992, kdy došlo k privatizaci podniku a jeho transformaci na akciovou společnost došlo i k restrukturalizaci a v nastupující akciové společnosti ŽS Brno, a.s. zůstalo kolem 1800 zaměstnanců.

**Graf č. 5: Historický vývoj počtu zaměstnanců společnosti**



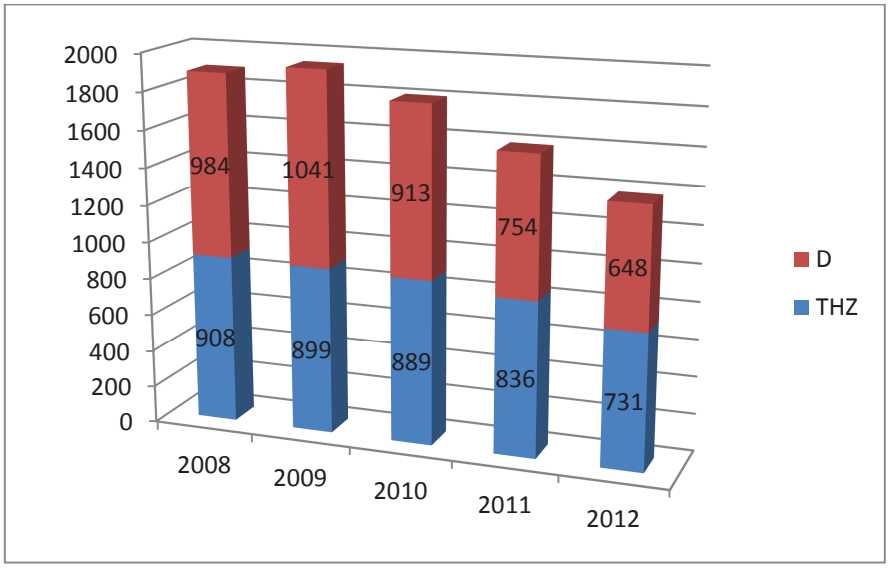

**Zdroj: vlastní zpracování dle podkladu Odboru ŘLZ**

Vývoj zaměstnanců u společnosti do jisté míry kopíroval vývoj výnosů, resp. stav na stavebním trhu. Jak se meziročně zvyšoval objem výnosů, tedy i provedené práce, zvyšoval se i počet zaměstnanců, zejm. technickohospodářských zaměstnanců. Naopak

průběžně docházelo k propouštění zaměstnanců v dělnických profesích postupně tak, jak se vyvíjela strategie firmy v oblasti realizace staveb formou inženýringu, tedy subdodavatelským systém.

Společnost realizuje zakázky jak vlastními kapacitami, tak inženýrskou činností. V současné době je trend u velkých společností provádět stavby subdodavatelsky a ponechat si vlastní kapacity jen v oborech rentabilních, případně nutných pro splnění zadávacích podmínek výběrových řízení. Z tohoto důvodu je v grafu v období 2008 – 2012 patrný meziroční pokles stavu zaměstnanců.

**Graf č. 6: Vývoj počtu THZ a dělníků ve společnosti**




**Zdroj: vlastní zpracování dle podkladu Odboru ŘLZ**

S nástupem krize se postupně jejich stav snižoval, docházelo také k další restrukturalizaci ve společnosti, která se zbavovala nerentabilních úseků. Snížení stavu zaměstnanců tak zasáhlo především pracovníky v dělnických profesích. (Výroční zprávy, Odbor ŘLZ)

### 2.1.5 Motivační systém

Motivační systém je zakotven v Kolektivní smlouvě společnosti v rámci sociálních a zaměstnaneckých výhod. V rámci jednotlivých kapitol kolektivní smlouvy je popsán příslušný benefit, jiné vyplývají z běžné praxe.

Všem zaměstnancům společnosti je prodloužena dovolená o jeden týden, činí tedy pět týdnů. Společnost dále, v rámci své sociální péče, přispívá na penzijní spoření zaměst-

nance, jehož pracovní poměr u společnosti trvá alespoň 3 roky odstupňovanou částkou, závislou na příspěvku zaměstnance, v rozmezí 400 – 1000 Kč měsíčně. Obdobně přispívá i k životnímu pojištění částkou 1000 Kč.

Součástí sociálních a zaměstnaneckých výhod jsou dále preventivní lékařské prohlídky, příspěvek na stravování, příspěvek na dovolenou jedenkrát ročně částkou obvykle 5 – 7 tis. Kč, dle aktuálního rozhodnutí vedení společnosti na příslušný rok.

V kolektivní smlouvě jsou zmíněny možnosti využívání rekreačních zařízení Odborového sdružení, příspěvků na sportovní a kulturní akce a oceňování pracovních a životní výročí a jubileí. Tyto jsou však vázány na členství v Odborovém sdružení.

Pracovníci na pozici hlavní stavbyvedoucí jsou vybaveni přenosným počítačem, mobilním telefonem, automobilem, nepoužívají-li vozidlo vlastní pro služební cesty, které jsou však nezbytné pro vykonávání povolání. (Kolektivní smlouva, Odbor ŘLZ)

Společnost také pravidelně každý rok pořádá pro zaměstnance sportovní hry, jednotlivé divize vánoční večírky, případně i jiné menší akce.

## 2.2 Metodologický rámec práce

Předmětem výzkumu je zjištění motivačních profilů jednotlivých zaměstnanců a jejich analýza v kontextu pracovní spokojenosti. Na základě těchto profilů je vytvořen obecný motivační profil, ze kterého odvozuji nejčastější motivační faktory a následně způsoby, jak tyto faktory povzbuzovat.

### 2.2.1 Přehled základních teoretických a praktických problémů práce

Poznání motivačního profilu zaměstnance nám umožní pochopit jeho vnitřní pohnutky, které ho determinují k pracovnímu výkonu. Jde o dlouhodobý záměr manažera, který díky znalosti motivačního profilu může tyto pohnutky efektivněji stimulovat, a tak zvýšit pracovní výkon svého zaměstnance. Součástí výzkumu je také zjištění současné pracovní motivace a faktorů, které ji obecně ovlivňují.

Pro zjištění motivačního profilu byl použit dotazník psychologa PhDr. Ing. Jiřího Pavláta (Pavlát, 2004 in Kopalová, 2010), předložený jednotlivým pracovníkům k vyplnění. Na základě odpovědí, dle daného klíče, byl dotazník vyhodnocen. V praxi

doporučuji dlouhodobější proces poznávání motivačního profilu jako souhrnu osobního sebezhodnocení i pohledu nadřízeného, manažera, a to v kontextu pracovního prostředí, chování, specifika povolání, vnějších vlivů atd., případně svěřit toto zjištění specializovanému poskytovateli obdobných služeb.

Současný stav pracovní motivace a faktorů, které ji obecně ovlivňují, byl zkoumán taktéž pomocí dotazníku, který byl sestaven na základě obvyklých zásad pracovní motivace dle literatury, jež byla zdroji již pro teoretickou část této diplomové práce.

Výzkum bude proveden na zaměstnancích v jedné společnosti, kteří vykonávají stejné povolání na různých, avšak obdobných projektech. Jedná se o povolání hlavní stavbyvedoucí, tedy poměrně náročné manažerské povolání. Je tedy možné, že závěry tohoto výzkumu nemusí být obecně platné, pro všechna náročná manažerská povolání, ale mohou do jisté míry souviset s dalšími okolnostmi specifickými pro zkoumané zaměstnance.

### 2.2.2 Výzkumné cíle

Cílem diplomové práce je na základě analýzy motivačního profilu konkrétních zaměstnanců navrhnout možnosti ovlivňování jejich pracovní motivace. Na základě tohoto hlavního cíle odvozuji tyto výzkumné cíle:

- zjistit, jaký je motivační profil souboru zaměstnanců z hlediska faktorů motivace,
- zjistit stav současné pracovní motivace zaměstnanců a jak vnímají motivační faktory, aktuálně používané ve společnosti.

## 2.3 Metody výzkumu

K výzkumu motivačního profilu vycházím z dotazníku PhDr. Ing. Jiřího Pavláta (2004). Dotazník Motivační profil je tvořen devíti částmi odpovídajícím dimenzím motivačního profilu. V teoretické části jsem zmínil dimenzí osm, dle Bedrnová, Nový (2007, s. 262). Doktor Pavlát doplňuje devátou dimenzi: orientace na pocit bezpečí – zaměření na riziko. Jedinci s orientací na pocit bezpečí se rizikovým situacím v životě vyhýbají, upřednostňují bezpečné prostředí a situace. Naopak lidé zaměření na riziko, jej vnímají jako výzvu, která je motivuje k vyšší činnosti.

V dotazníku pracovní motivace je soubor 28 otázek, kde respondent na základě možností hodnotí, případně přiřazuje důležitost jednotlivým motivačním faktorům a ukazatelům pracovního prostředí. Soubor otázek se týká přímo pracovní motivace, odměňování, benefitů, spokojenosti, pracovního prostředí, vztahů na pracovišti a dalších.

Dotazníky jsou přílohou této práce.

### 2.3.1 Realizace výzkumu

Jednotlivé dotazníky (Motivační profil, Pracovní motivace) jsem připravil v aplikaci google.docs v průběhu března 2014 a následně zpřístupnil online respondentům, kterým jsem záměr výzkumu představil v e-mailu s přiloženým hypertextovým odkazem na vyplnění. Tento koncept byl konzultován s pracovníkem odboru Řízení lidských zdrojů. Oba dotazníky jsou koncipovány jako anonymní z důvodu snížení obav respondentů, a tedy zvýšení jejich vypovídající hodnoty. Po uplynutí doby na zadání odpovědí, první polovina dubna 2014, jsou dotazníky vyhodnoceny pomocí aplikace google.docs a programu Microsoft Excel 2010.

### 2.3.2 Výzkumný soubor

Pro analýzu motivačního profilu jednotlivých zaměstnanců jsem si vybral zaměstnance na pozici hlavní stavbyvedoucí z divizí závodu pozemních staveb.

Práce hlavních stavbyvedoucích je náročná, stresující práce, která je spojena s nedostatkem času a rychlým pracovním tempem, vysokou mírou odpovědnosti, důrazem na vysokou kvalitu výsledné stavby, nutností sladit požadavky více stran (investor, subdodavatel, uživatel, projektant, legislativa atd.). Tito zaměstnanci jsou zároveň vedoucími pracovníky jednotlivých realizačních týmů, kteří se pohybují přímo na stavbě a dávají tak základ pro hlavní obchodní činnost společnosti, provádění staveb. Jejich motivace je důležitá i proto, že jdou příkladem dalším stavbyvedoucím, mistrům, dělníkům, ale i pracovníků oddělení přípravy staveb.

### 2.3.3 Metody analýzy dat

Na základě vyhodnocení dotazníků s názvem „Motivační profil“ jednotlivých zaměstnanců jsem vytvořil obecný motivační profil zaměstnance, dle aritmetického průměru hodnocení jednotlivých částí. U dotazníku „Pracovní motivace“ jsem provedl komparaci výstupů právě s vyhodnocením motivačního profilu zaměstnance. V návaznosti jsem zkoumal zjištění pomocí SWOT[28] analýzy pro získání vstupů pro návrhovou část práce. Oba výstupy jsou zpracovány jak textově, tak i graficky.

## 2.4 Výsledky výzkumu

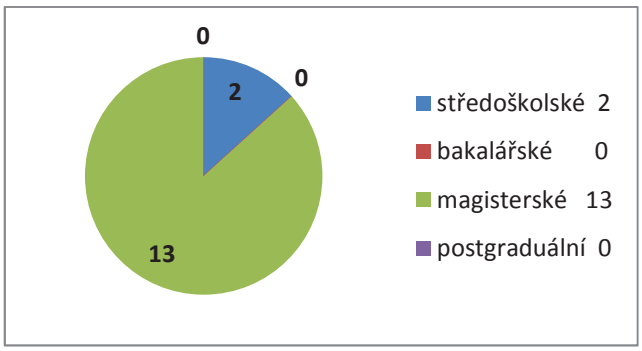
V této kapitole referuji o výsledcích dotazníkového šetření, zejména vyhodnocení odpovědí včetně souvislostí, ale i o návratnosti, kdo dotazník vyplnil apod.

### 2.4.1 Charakteristika respondentů

Pro dotazníkové šetření bylo osloveno 20 zaměstnanců na pozici hlavní stavbyvedoucí. Jednalo se pouze o muže, jelikož v této pozici nepracuje žádná žena. Návratnost byla 75 %, tedy 15 vyplněných dvojic dotazníků „Motivační profil“ a „Pracovní motivace“.

Z respondentů je celkem 13 zaměstnanců s ukončeným vysokoškolským vzděláním a 2 zaměstnanci se středoškolským vzděláním. To odpovídá i trendu obsazování těchto pozic, kdy vysokoškolské vzdělání bývá často požadováno.

**Graf č. 7: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů**

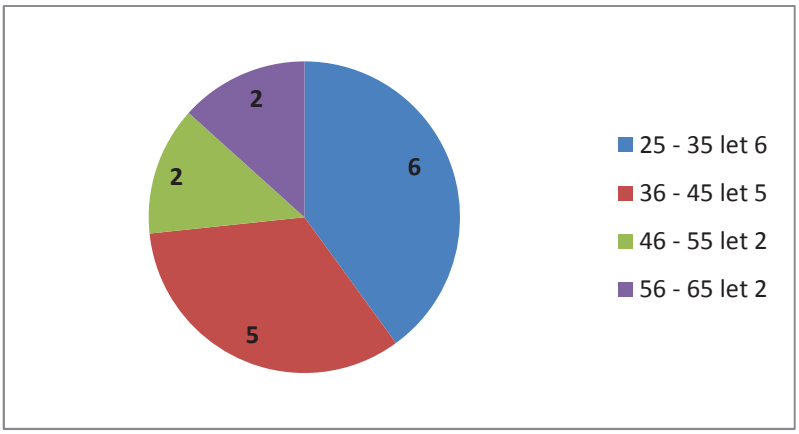



**Zdroj: vlastní dotazníkové šetření**

[28] SWOT – analýza silných a slabých stránek (SW) týkající se vnitřního prostředí firmy, příležitostí a hrozeb (OT) týkající se vnějšího púrostředí firmy (Jakubíková, 2008, s. 130)

Respondenti jsou převážně ve věku do 45 let, nejvíce jich je v rozmezí 25 – 35 let. Tento fakt by se dal vysvětlit tím, že mladí a vzdělaní zaměstnanci mohou mít větší zájem o podobná šetření a výzkumy, na která jsou zvyklí ze svých nedávno ukončených studií. Také si právě tito zaměstnanci mohou více uvědomovat význam pracovní motivace vzhledem k nově poznávané stránce všedního – pracovního života po ukončení studií.

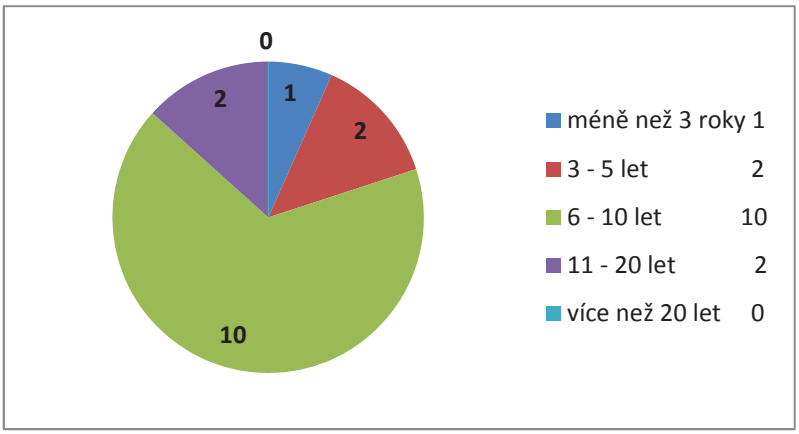
**Graf č. 8: Věková kategorie respondentů**




**Zdroj: vlastní dotazníkové šetření**

Na dalším grafu je rozdělení respondentů na základě doby, po kterou u společnosti pracují. Nejvíce respondentů je ve společnosti 6 – 10 let, žádný déle než 20 let. Z tohoto vyplývá, že většina oslovených má za sebou pracovní zkušenosti i z jiné společnosti.

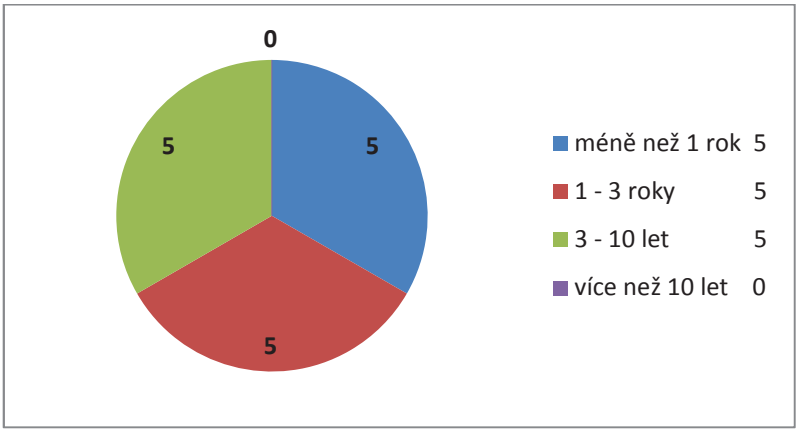
**Graf č. 9: Doba, po kterou respondenti ve společnosti pracují**




**Zdroj: vlastní dotazníkové šetření**

Rozdělení respondentů dle doby, po jakou pracovní pozici zastávají, je na dalším grafu. Je patrné, že většina respondentů kariérně rostla z nižší pozice na hlavního stavbyvedoucího a mají tak i širší zkušenosti v rámci společnosti.

**Graf č. 10: Doba, po kterou respondenti pracují na zkoumané pozici**



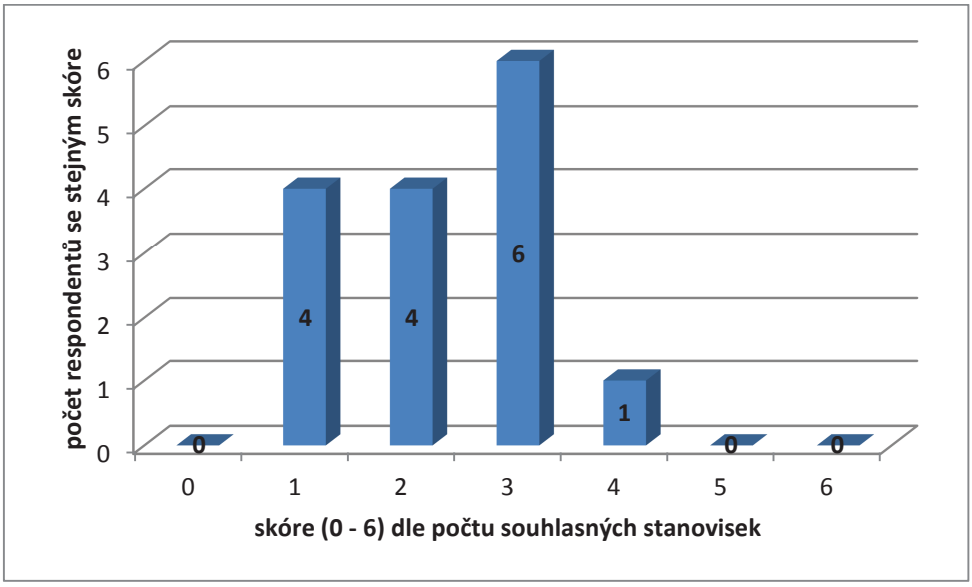

**Zdroj: vlastní dotazníkové šetření**

### 2.4.2 Vyhodnocení dotazníků „Motivační profil“

Výstup dotazníku Motivační profil je zpracován pomocí google.docs a programu Microsoft Excel 2010. V následujícím textu budu graficky prezentovat výstupy dotazníku dle jednotlivých dimenzí a diskutovat závěry.

Pro vyhodnocení dotazníku je postupováno dle následujícího popisu. Ke každé dimenzi je přiřazeno 6 tvrzení, se kterými respondent buďto souhlasí, anebo nesouhlasí. Pro vyhodnocení se v příslušné dimenzi sečtou souhlasná stanoviska, kterých logicky musí být 0 – 6, v textu označeno jako skóre. Při střední hodnotě, tedy skóre = 3 je orientace vyvážená, respondent neinklinuje ani k jedné orientaci. Při skóre > 3 je inklinace k první zmíněné orientaci, např. v první dimenzi je to orientace na dosažení úspěchu a naopak, tedy skóre < 3 představuje inklinaci k druhé zmíněné orientaci, což u první dimenze je orientace na vyhnutí se neúspěchu. Platí, že extrémy, tedy skóre = 0, nebo = 6, znamenají krajní vyhraněnost respondenta, tedy absolutní inklinování k jedné z orientací.

Graf č. 11: Vyhodnocení orientace na dosažení úspěchu - orientace na vyhnutí se neúspěchu

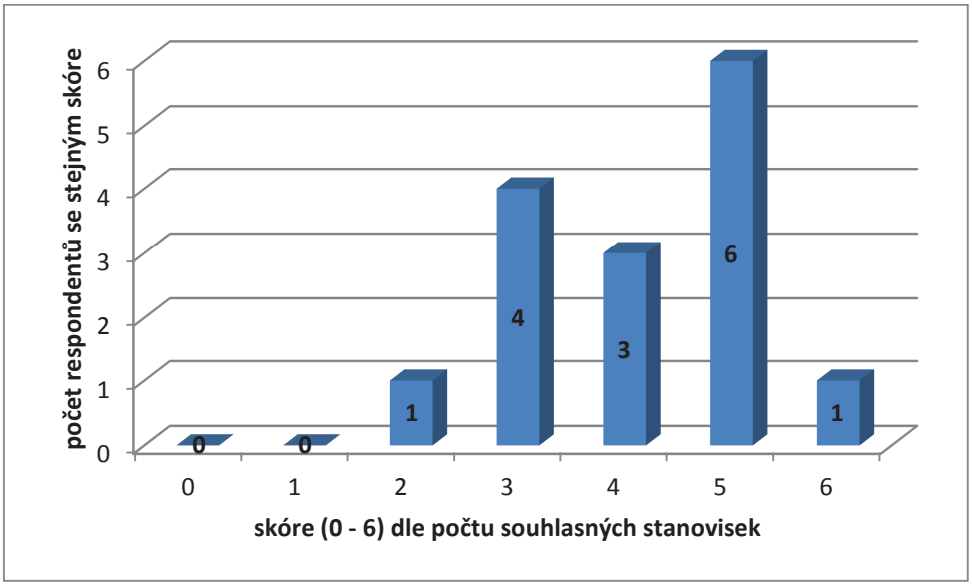



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

V této první dimenzi motivačního profilu je průměrná hodnota součtu souhlasných stanovisek z 6 možných rovna 2,27, tj. zaměstnanci vykazují mírnou orientaci na vyhnutí se neúspěchu.

Tento závěr považuji za překvapivý vzhledem k povaze povolání stavbyvedoucího, které je velmi náročné a vyžaduje tah na bránu, tedy aktivní přístup, řešení mnoha problémů, neshod ad. Domnívám se, že velkou roli při odpovědi na sadu otázek z této první dimenze hraje skutečnost, že tito stavbyvedoucí, pracující v převážné většině na veřejných zakázkách, jsou pod velkým tlak, vycházejícím ze smluvních podmínek a nemohou si dovolit jakýkoli neúspěch např. v termínu dokončení, překročení ceny apod.

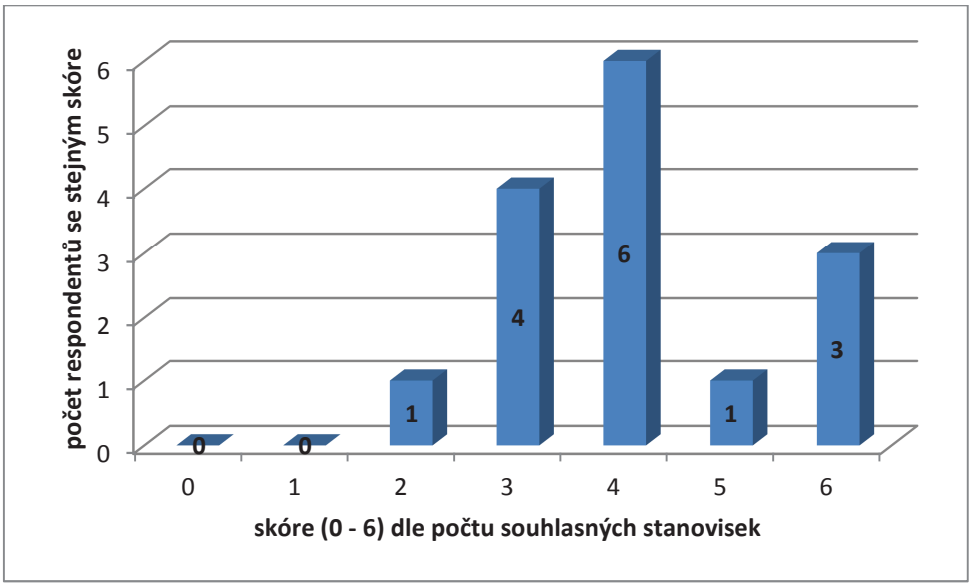
Graf č. 12: Vyhodnocení orientace na úspěch - orientace na vlastní činnost




Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Orientace na úspěch je dominantnější s průměrným skóre 4,13. Pozice stavbyvedoucího vyžaduje aktivní pracovní výkon spojený s dosahováním úspěchů – plnění termínů, dohod, zajištění připravenosti ad., je proto očekávatelné, že respondenti vykáží orientaci na úspěch.

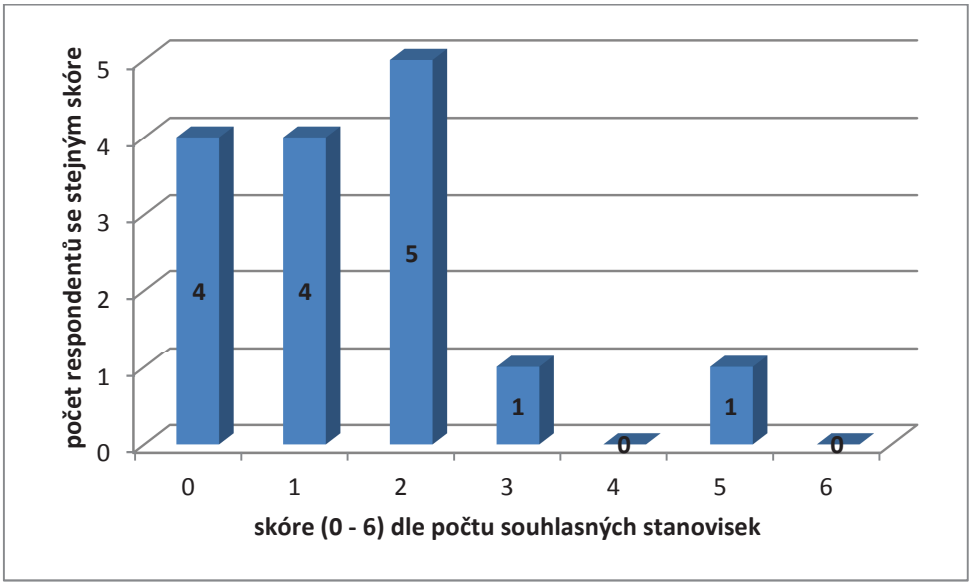
Graf č. 13: Vyhodnocení orientace směrem k podniku - orientace směrem od podniku




Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Pro zaměstnavatele je tato dimenze velmi důležitá, jelikož vypovídá o zaměstnanci, zda je firmě nakloněn, ztotožňuje se s ní a lze počítat s loajálností. S průměrným skóre 4,07 respondenti inklinují k orientaci směrem k podniku.

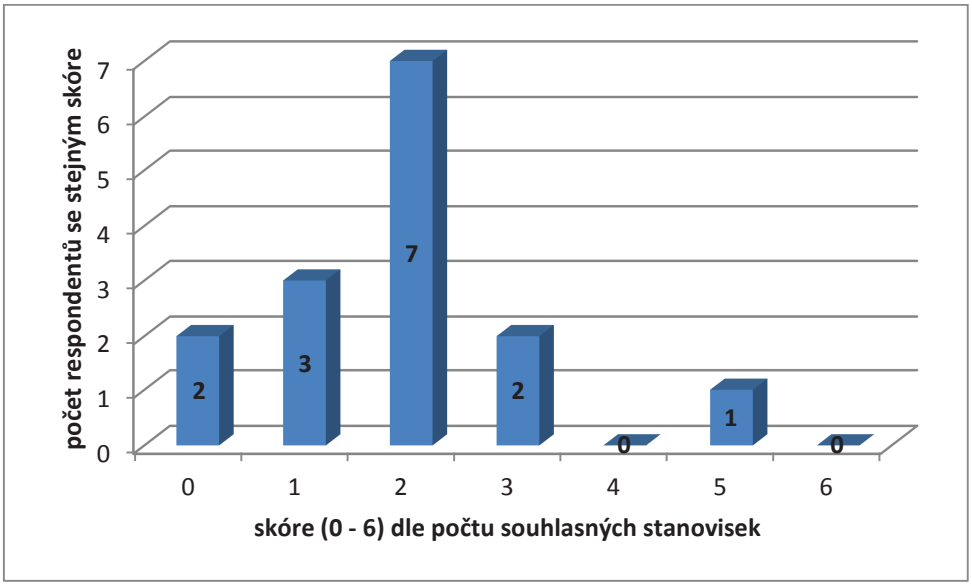
**Graf č. 14: Vyhodnocení orientace na riziko - orientace na pocit bezpečí**




**Zdroj: vlastní dotazníkové šetření**

Orientace na pocit bezpečí je velmi významná s průměrným skóre 1,47. Výjimku představuje pouze jeden respondent. Tento výsledek koresponduje s výsledkem v první dimenzi, kde je patrná orientace na vyhnutí se neúspěchu. I zde předpokládám, že tento výsledek úzce souvisí s odpovědností a potřebou se vyhnout riziku, tedy i případnému neúspěchu.

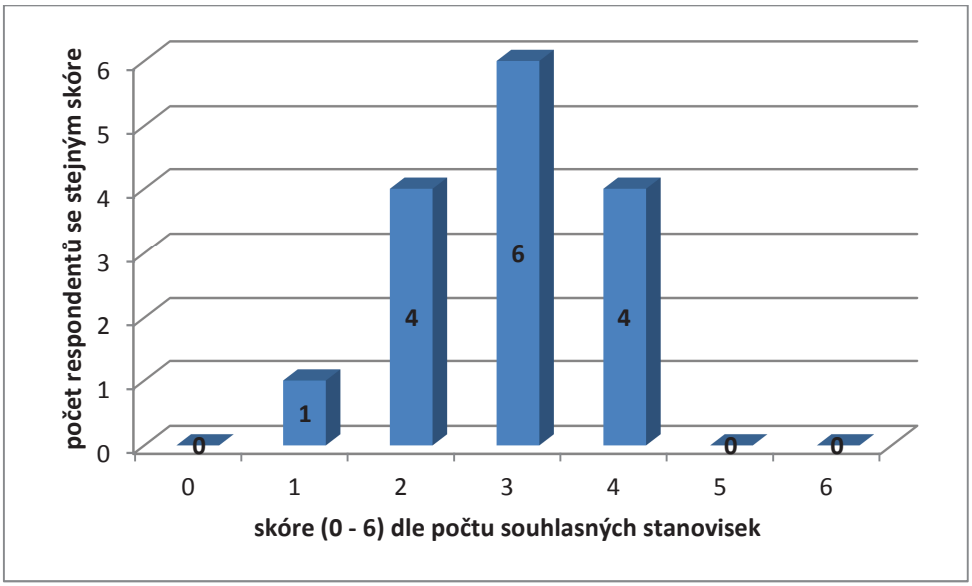
Graf č. 15: Vyhodnocení orientace situační - orientace perspektivní




Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Průměrné skóre 1,87 vypovídá a zřejmé perspektivní orientaci, o vnímání budoucnosti a orientaci na ní. Toto zjištění odpovídá charakteru profese, u které se sice často řeší aktuální problémy a nastalé situace, avšak dlouhodobě je žádoucí mít pevné a důvěrné vztahy, zavedené a osvědčené postupy apod.

Graf č. 16: Vyhodnocení orientace individuální - orientace skupinová

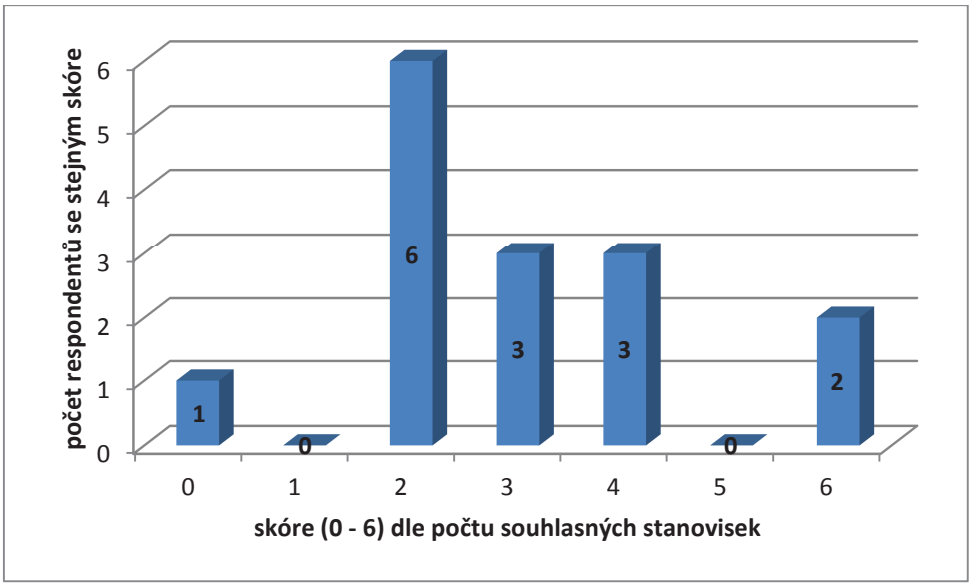



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

U této 6. dimenze se respondenti s průměrnou hodnotou 2,87 pohybují na rozmezí a nejsou tedy nijak vyhranění. Tuto skutečnost přisuzuji na jedné straně individuální

osobnosti stavbyvedoucího jako manažera, vedoucího stavbu a týmové potřebě spolupráce na straně druhé.

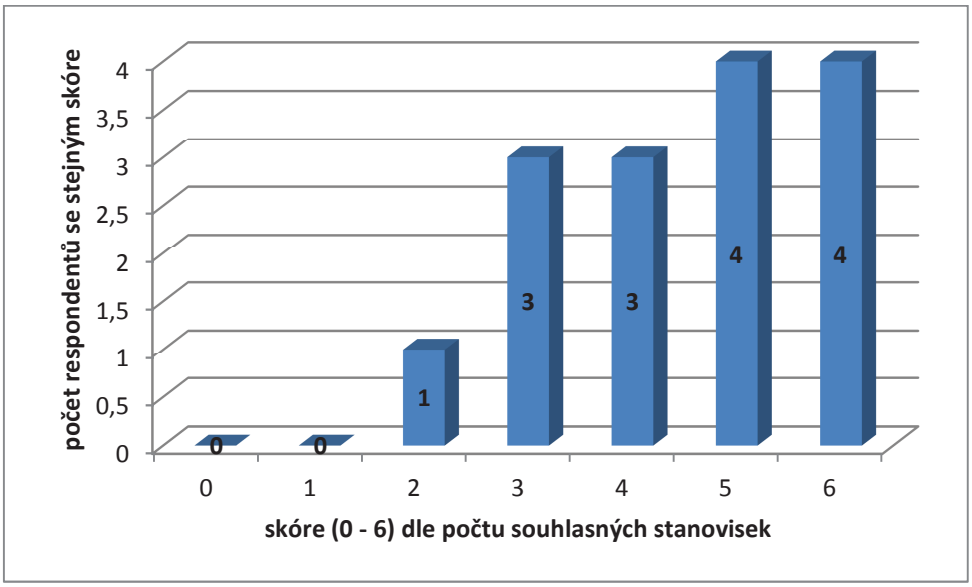
**Graf č. 17: Vyhodnocení orientace osobní - orientace prosociální**




**Zdroj: vlastní dotazníkové šetření**

V 7. dimenzi, jak je vidět je patrný velký rozptyl od 0 souhlasných stanovisek jednoho z respondentů po 6 souhlasných dalšího respondenta. Průměrné skóre je 3,00. U krajně vyhraněných pozic se pravděpodobně jedná o humanitněji zaměřenou osobnost na straně jedné a egocentrickou osobnost na straně druhé.

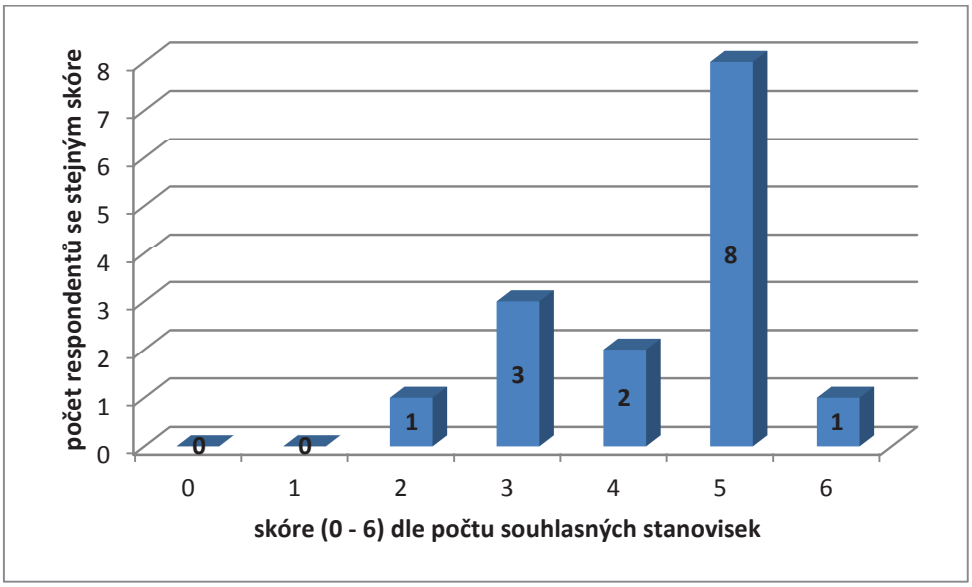
**Graf č. 18: Orientace na činorodost - orientace na pasivitu**




**Zdroj: vlastní dotazníkové šetření**

Nejvýraznější příklon k pólu se souhlasnými odpověďmi, se skóre 4,47, se projevil u osmé dimenze a poukazuje na výraznou orientaci respondentů na činorodost. Toto zjištění odpovídá i pracovní náplni stavbyvedoucího, zahrnující nejrůznější činnosti, které se více či méně pravidelně střídají a doplňují.

**Graf č. 19: Vyhodnocení orientace na ekonomický prospěch - orientace na morální uspokojení**

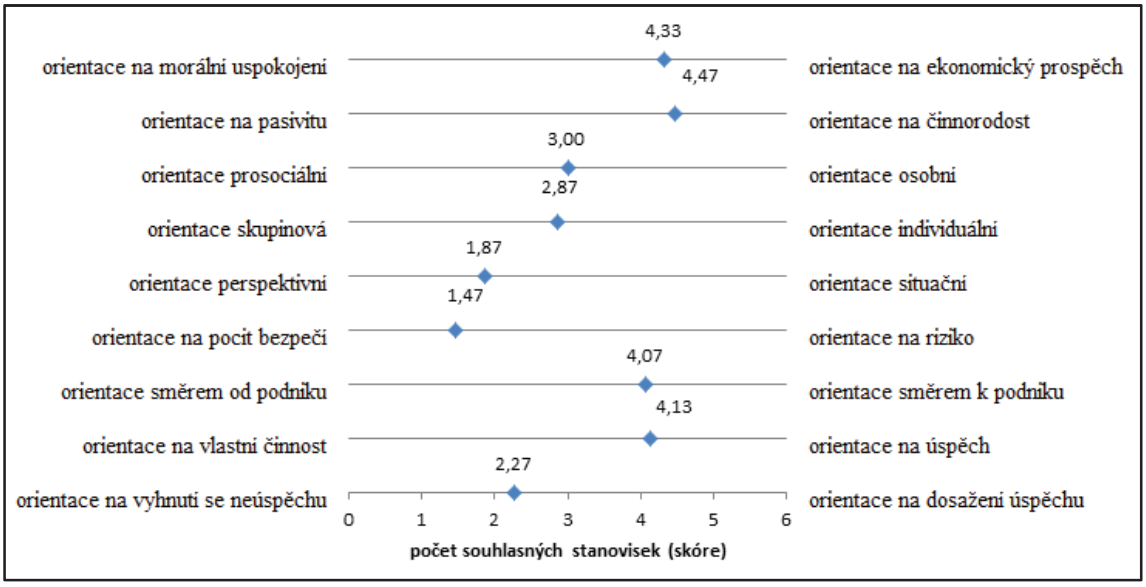



**Zdroj: vlastní dotazníkové šetření**

I v tomto grafu je patrná výrazná inklinace, průměrné skóre 4,33, k souhlasnému pólu, tedy k orientaci na ekonomický prospěch. Tento výsledek přisuzuji náročné práci a s tím souvisejícím očekáváním na adekvátní finanční ohodnocení, kompenzující vyšší psychickou, i mentální zátěž.

Na následujícím schéma přibližuji graficky obecný motivační profil respondentů, pracovníků na pozici stavbyvedoucí. Střední hodnota (3,00) představuje vyrovnaný stav, tedy žádnou vyhraněnost a naopak čím více se zjištěná hodnota blíží krajní mezi (0, anebo 6), tím více je orientace vyhraněná.

Schéma č. 3: Obecný motivační profil graficky




Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

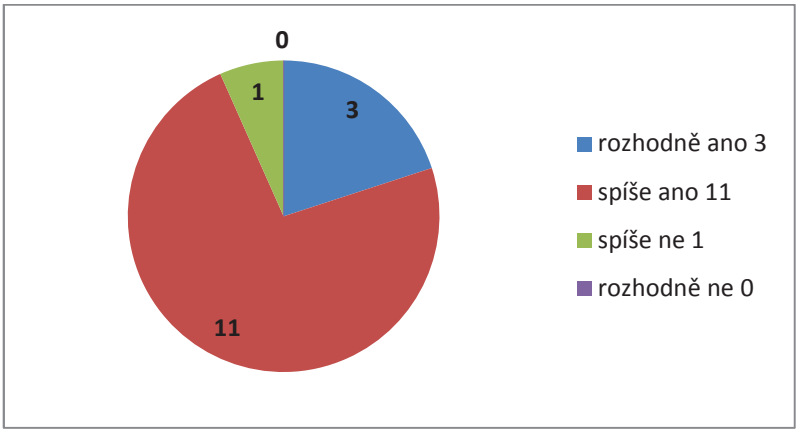
### 2.4.3 Vyhodnocení dotazníků pro pracovní motivaci

U dotazníku Pracovní motivace je výzkumný soubor totožný jako u předešlého dotazníku Motivační profil. Tento dotazník vnímám jako nezbytný pro doplnění Motivačního profilu, jelikož tak dostáváme komplexní pohled nejen na osobní charakteristiku zaměstnance, ale i jeho subjektivní posouzení současného stavu jeho pracovní motivace při výkonu povolání.

V rámci hodnocení dotazníku představuji grafické zobrazení odpovědí, resp. jejich poměr a diskutuji po tematických částech.

Jako zásadní vnímám úvodní otázku, jelikož vykonávání povolání, které nás nebaví svojí podstatou, vede k frustraci a tedy velmi nízké pracovní motivaci (kap. 1.2.3). V Maslowově pyramidě bychom se pohybovali na její základně, vykonávali bychom práci pouze pro uspokojení základních - fyziologických potřeb.

Graf č. 20: Vyhodnocení dotazu "Baví Vás Vaše práce?"

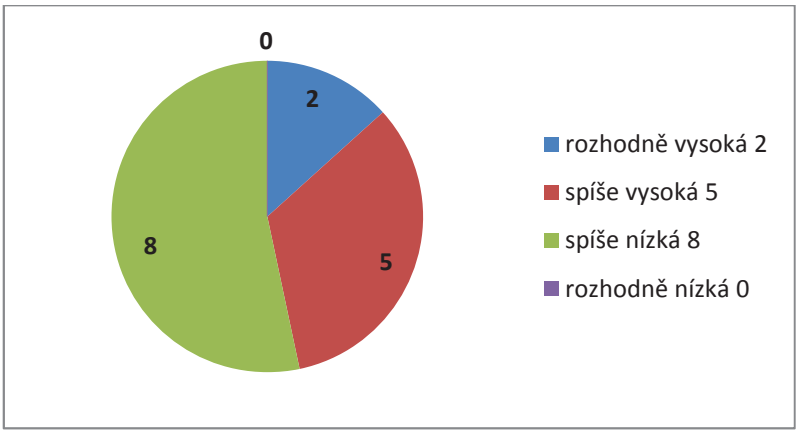



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Z oslovených respondentů zjišťuji, že je jejich práce více či méně baví. Výjimkou je pouze jeden respondent, avšak na základě jeho ostatních odpovědí soudím, že i u něho je prostor pro zvýšení jeho pracovní motivace a tím i zalíbení v jeho povolání.

V druhém, zde představeném, grafu jsou odpovědi respondentů na otázku vztahující se přímo na jejich současnou pracovní motivaci.

Graf č. 21: Vyhodnocení dotazu "Jak byste popsal Vaší současnou pracovní motivaci?"




Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Z uvedeného vyplývá, že 87% zaměstnanců vnímá rezervu ve své pracovní motivaci a dokonce 53% výraznou. I v případě 100% odpovědí „rozhodně vysoká“ by zde byl prostor pro zvyšování motivace, jelikož zde respondenti odpovídají subjektivně, leč nadřízení mohou vnímat jejich pracovní motivaci nižší, např. „spíše vysokou“.

V následujícím textu slovně popíši a okomentuji ostatní odpovědi. Přehled všech odpovědí na otázky jsou v grafickém zobrazení součástí přílohy.

**Zaměstnanci jsou nejvíce motivování** mzdou s benefity a také pocitem povinnosti (udržení zaměstnání) – obojí 8/15 (osm respondentů z patnácti). Významným faktorem je také vnitřní uspokojení z vykonané práce (5/15) a pracovní kolektiv (4/15). Naopak nikdo se nepřiklonil k vnitropodnikové atmosféře, anebo potřebě se ukázat, vyniknout.

V kontextu motivačního profilu odpovídají nejvýznamnější faktory výše potvrzené perspektivní orientaci (udržení zaměstnání) a orientaci na ekonomický prospěch (mzda a benefity). Naopak odlišné je porovnání zjištěné orientace směrem k podniku a faktoru vnitropodnikové atmosféry (0/15) a orientace na úspěch a faktoru vyniknout, porovnat se (také 0/15), kde se souvislost neprokázala. To může být zapříčiněno právě horším vnímáním vnitropodnikové atmosféry a tedy nižší potřebou se v takové atmosféře snažit vyniknout.

Respondenti měli možnost se vyjádřit k tomu, **co považují za významné pro zvýšení jejich motivace** k práci. Zde se potvrdil význam mzdy, pro zvýšení mzdy je 5/15 respondentů, avšak 11/15 respondentů by uvítalo znovuzavedení výkonnostních odměn. To potvrzuje funkci mzdy, resp. pohyblivé složky mzdy, závislé na výkonu zaměstnance, jako významný motivační stimul. Obdobně i další zjištění, že 10/15 respondentů je se mzdou spokojeno, pouze 5 spíše nespokojeno. Jako další faktory uvedli právě zlepšení vnitropodnikové atmosféry (5/15) a také pochvalu a uznání od nadřízeného (4/15). Toto zjištění, i na základě předešlého odstavce, poukazuje na rezervy ve vztazích mezi zaměstnanci a nadřízenými, resp. vedením společnosti.

V samostatné otázce na **atmosféru uvnitř podniku** vyjádřilo 10/15 respondentů spíše nespokojenost a pouze 4/15 spíše spokojenost. Tato oblast jednoznačně představuje prostor pro aktivizaci a zlepšení.

**Benefitů** si cení 12 /15 respondentů, 3 odpověděli „spíše ne“. V oblasti benefitů může mírná nespokojenost pramenit z neznalosti všech benefitů, které společnost poskytuje, jelikož motivační systém a tedy i benefity nejsou v rámci společnosti prezentovány a komunikovány samostatně v uceleném konceptu.

Přesto, že u benefitů panuje spíše spokojenost, dotazoval jsem se, co by zaměstnanci dále uvítali **mezi poskytovanými benefity**. S vlastním návrhem nepřišel nikdo, avšak z možné nabídky pro různé vzdělávací a školící programy hlasovalo 9/15 respondentů. Chuť se dále vzdělávat, případně rozšiřovat své zaměření odpovídá i motivačnímu

profilu, ukazující na orientaci k činorodosti, i částečnou orientaci osobní. Dalšími vítanými benefity jsou např. flexi passy[29] (5/10).

Zajímavým zjištěním je **obava z potenciální možnosti ztráty zaměstnání** vzhledem k pracovní motivaci, resp. pracovního výkonu. „Spíše ano" odpovědělo 9/10 respondentů. Stejný počet tak i spíše nevnímá **možnost kariérního růstu** vhledem k pracovnímu výkonu, naopak 6/15 spíše ano. Tyto skutečnosti poukazují na vlastní uvědomění si vlivu pracovní motivace na pracovní výkon, ale i na sebereflexi tohoto nižšího výkonu.

**Kolektiv** si více či méně vychvalují všichni respondenti. Jednoznačně se jedná o významný kladný ukazatel. Obdobně pozitivně vnímám i odpovědi potvrzující posun v odbornosti a neustále učení se a poznávání **během výkonu práce**, celkem 13/15 respondentů. Pouze dva vyjádřili stagnaci. V kontextu zjištěného motivačního profilu je to pozitivní zjištění.

Z hlediska **přístupu nadřízeného a vedení vůči zaměstnanci** považují přátelštější jednání u přímého nadřízeného, naopak diktativní anebo pasivní jednání od vedení. Domnívám se, že mezi zaměstnancem a přímým nadřízeným je přirozenější přátelštější jednání z důvodu častějšího a bližšího kontaktu téměř na každodenní úrovni. Na druhou stranu, i přímý nadřízený (vedoucí projektu) je spíš součástí kolektivu kolem stavbyvedoucího, kdežto vedení je již o úroveň výš. Zde vnímám souvislost s vnitropodnikovou atmosférou, resp. jejím vnímáním respondenty.

U otázek týkajících se **zpětné vazby a ústního hodnocení** pracovního výkonu se odpovědi respondentů výrazněji rozdělují. Hodnocení se dostává zaměstnancům jen občas (4/15), výjimečně (7/15), nebo zcela vůbec (3/15), přitom by jej spíše nebo rozhodně uvítalo 11/15 respondentů. Větší různost odpovědí je dle mého názoru zapříčiněna odpověďmi respondentů z různých realizačních týmů, tedy i s různými nadřízenými.

Další zkoumanou oblastí byla **možnost vyjádřit otevřeně svůj názor**, sdělit nebo připomínkovat dění na pracovišti nadřízenému a vedení. V obou případech se většina respondentů přiklonila k souhlasnému stanovisku. V případě vedení však 3/15 respon-

[29] Flexy pass - poukázka představující univerzální nástroj pro podporu aktivního odpočinku zaměstnanců v systému benefitů (zdroj: stravenky)

dentů odpověděli negativně. Obdobně jako v předešlém odstavci toto přisuzuji četnosti a blízkosti interakcí mezi zaměstnancem a nadřízeným, resp. vedením a také možná podnikové atmosféře.

V otázce, zda **vedení zajímají návrhy zaměstnanců na změny** se většina respondentů (7/15) vyjádřila negativně, 6/15 respondentů nemá žádnou zkušenost a pouze 2 odpověděli pozitivně. Jedná se tedy o další náznak neshod v podnikovém klima a vnímám úzkou souvislost s překvapivým zjištěním v rámci motivačního profilu, resp. jeho první dimenzi, kde se projevila orientace na vyhnutí se neúspěchu.

Důležitou oblastí **jsou informace a podklady**, respektive jejich přísun komplexní a včas. Pouze 2/15 respondentů vyjádřili plnou spokojenost, 12/15 respondentů sice informace a podklady dostávají, ale ne vždy v tu správnou dobu. Domnívám se, že velkou roli hraje složitost procesů výběrů a schvalování při přípravě a realizaci stavby, stejně tak řešení nastalých změn a odchylek při realizaci, či v stavební dokumentaci.

Mírná spokojenost, resp. mírná nespokojenost v poměru 7/7 z 15 respondentů se projevila v oblasti pobídky společnosti nejrůznějších vzdělávacích kurzů, školení a seminářů. Již výše se zaměstnanci vyslovili, že by tuto příležitost uvítali v rámci zaměstnaneckých benefitů.

Obdobné rozdělení je i v oblasti **informovanosti o aktualitách** a zajímavostech ve společnosti a dále v oblasti **informovanosti o budoucím pracovním umístění**, další nadcházející zakázce.

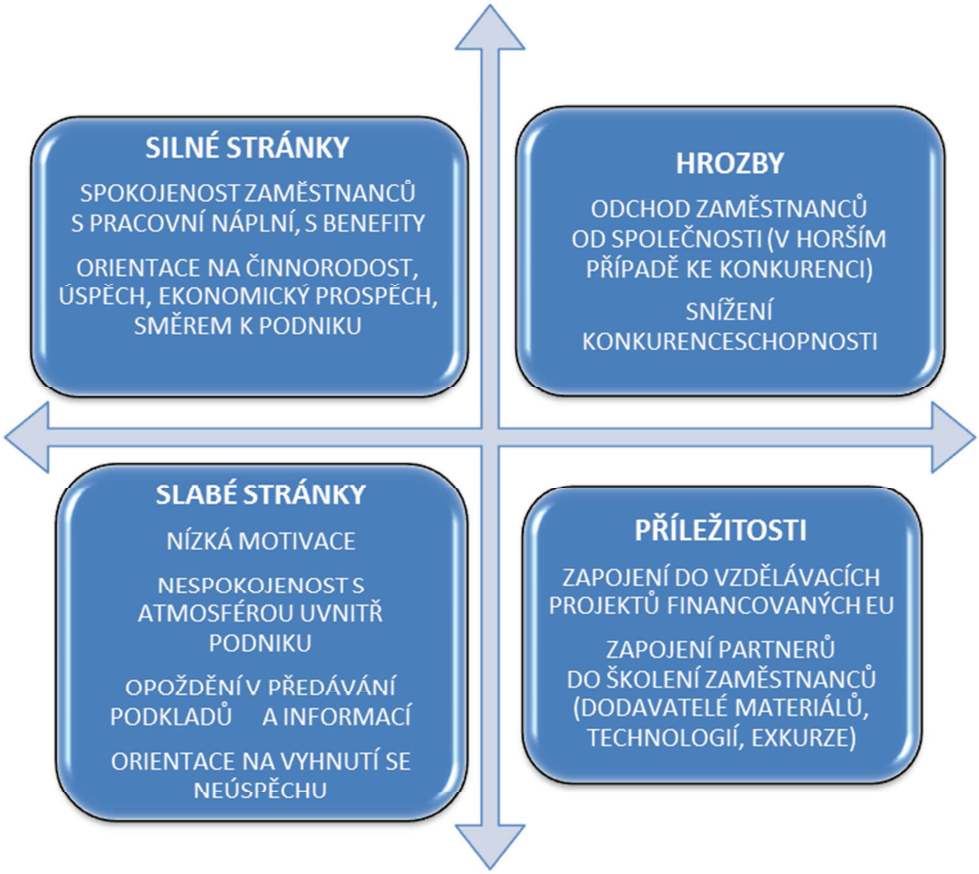
Jako poslední zmíním otázky týkající se ITC vybavení a BOZP, kde většina respondentů vyjádřila spokojenost.

## 2.5 SWOT analýza

Na základě vyhodnocení dotazníků „Motivační profil“ a „Pracovní spokojenost“ jsem provedl SWOT analýzu a graficky vyjádřil na následujícím schématu. Z této analýzy s respektováním motivačního profilu a zjištění současného stavu pracovní spokojenosti vycházím pro návrhovou část. Silné a slabé stránky vycházejí z vnitřního prostředí, tedy motivačního profilu a stavu pracovní spokojenosti. Hrozby vzhledem k vnějšímu prostředí představuje možný odchod zaměstnanců, případně i jejich přetažení

ke konkurenci, resp. snížení konkurenceschopnosti v důsledku podcenění lidských zdrojů, kterým mohou okolní podniky přikládat větší význam. Příležitosti vzhledem k vnějšímu prostředí vidím v možnosti využít služeb pro posílení pracovní spokojenosti v souladu s motivačním profilem pracovníka, zejména ve vzdělávacích kurzech a školení.

**Schéma č. 4: SWOT analýza společnosti s ohledem na zjištění dotazníkových šetření**




**Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření**

Z výše uvedeného vyplývá, že motivační profil, jako osobnostní charakteristika člověka, je ovlivněn mnoha faktory, kde v kontextu pracovní motivace hraje významný podíl pracovní spokojenost. Proto jsem provedl dotazníkový průzkum nejen na motivační profil, ale současně i na pracovní spokojenost, abych mohl lépe porozumět jednotlivým výstupům a souvislostem. Stručné shrnutí všech zjištěných skutečností je provedeno na základě přístupu označeného jako SWOT analýza. Pomocí ní jsou identifikované významné ukazatele pro její jednotlivé oblasti a společně s podrobněji popsanými výstupy provedených dotazníkových šetření se staly základem pro návrhovou část.

# 3 Návrhová část

Výstupy získané primárním šetřením vedly k identifikaci problémů, pochopení souvislostí a komplexnímu porozumění řešené problematiky. V následujícím textu návrhové části popisuji opatření a jejich aplikaci v souladu s motivačním profilem, ale i pracovní spokojeností a zároveň u každého návrhu zmiňuji zjištěné souvislosti.

## 3.1 Vlastní návrhy

Na základě vyhodnocení dotazníků „Motivační profil“ a sestavení obecného motivačního profilu zaměstnance na zkoumané pozici, spolu s vyhodnocením dotazníků „Pracovní motivace“ jsem dospěl k následujícím návrhům pro zvýšení pracovní motivace.

### 3.1.1 Pohyblivá složka mzdy (výkonnostní odměny)

Hlavní stavbyvedoucí se v první dimenzi spíše snaží vyhnout případnému neúspěchu, přestože jsou na úspěch více orientováni, než na vlastní činnost (druhá dimenze). Příčinu vidím v zjištěné nižší pracovní motivaci. Pracovníci nevyhledávají možnosti, kde a jak, vyniknout (dosáhnout úspěchu), ale spíše se zaměřují na stabilizaci a jistotu v užším záběru svého působení. Významná pro toto zjištění je zajisté i nespokojenost s případným slovním, ale i finančním hodnocením při dosažení úspěchu. Jde o komfortní zónu[30] pracovníka, pro kterého je překročení tohoto prostoru zbytečné, jelikož pro něj nepřináší přidanou hodnotu (odměnu). Z hlediska zaměstnavatele je však tento stav nežádoucí, jelikož nevznikají nové a lepší nápady, postupy apod.

Na základě sdělení respondentů v dotazníkovém šetření by zavedení pohyblivé složky mzdy, závislé právě na výkonu zaměstnance, stimulovalo pracovníky k vyšší pracovní motivaci. Zároveň by se zvýšila i spokojenost pracovníků, kteří tento nástroj v odměňování nejvíce postrádají.

Je známo, že efekt obecného nárůstu mzdy má tendenci se vytratit, jakmile se zaměstnanec psychologicky uzpůsobí nové úrovni příjmu. Mzda musí být adekvátní a hlavně

[30] Komfortní zóna – oblast, kterou známe a kde se mentálně i fyzicky cítíme dobře a bezpečně a naopak při jejím opuštění vnímáme nepříjemné pocity, nejistotu, ohrožení (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 110)

spravedlivá. Na základě závěrů z dotazníkového šetření, vnímají pracovníci pohyblivou složku, závislou na pracovním výkonu, jako stimul pro zvýšení pracovní motivace.

Staňková (2009, s. 45) zmiňuje výkonové odměňování v kontextu nepřímé motivace, odměňující úspěšnou práci hmatatelným způsobem, také jako nástroj pro zvýšení spravedlivého odměňování, podpoření identifikace zaměstnanců s cíli podniku.

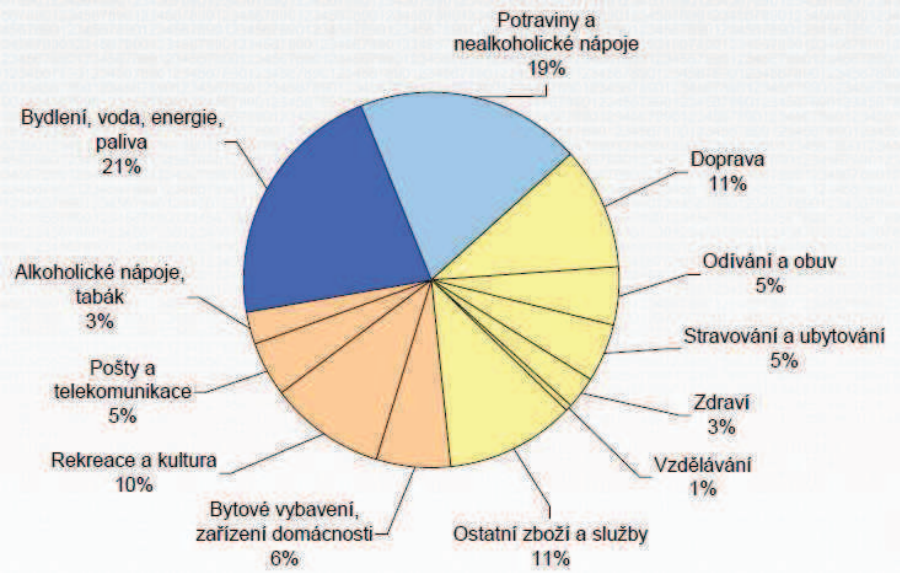
Obdobně Adair (2004, s. 160) takovou odměnu vnímá jako spravedlivý přístup, kdy je tato část odměny vázaná na vlastní volbu, úsilí, dovednost.

Zavedení výkonnostních odměn by na základě teoretických předpokladů i dotazníkového šetření mělo stimulovat k vyššímu pracovnímu výkonu a posílit nejen žádoucí identifikaci zaměstnanců s podnikem, ale i vnímání odměňování jako spravedlivého. Tyto efekty plně korespondují s nutností eliminovat zjištěné slabé stránky ve společnosti na základě provedené SWOT analýzy v analytické části.

Pro zavedení výkonnostních odměn navrhuji následující:

- rozdělit mzdy na fixní a pohyblivou složku, závislou na pracovním výkonu stavbyvedoucího,
- hodnotit pracovní výkon vedoucím projektu, který má na starosti realizační tým, na základě míry a způsobu plnění pracovních úkolů a pracovního jednání (spolehlivost, důslednost, kvalita, spolupráce, předávání informací, flexibilita, iniciativa, pohotovost, samostatnost, efektivnost atd.),
- celková mzda by měla být vyšší, než mzda současná, aby pozitivně hodnocený pracovník po této změně odměňování získal více peněz; aktivuje se tak stimulování zaměstnanců k vyššímu výkonu v pozitivním smyslu, kdy si při dosahování vysokého pracovního výkonu mohou mzdově polepšit. Naopak, byla-li by mzda nižší, stimulem by bylo riziko nižší mzdy než je ta současná a pracovník by si mzdově pohoršil,
- snížení fixní mzdy navrhuji do 15%, aby v případě negativního hodnocení pracovního výkonu nedošlo k razantnímu snížení měsíční mzdy a případným finančním problémům zaměstnance u pravidelných plateb (bydlení, poplatky, jídlo, pojistné atd.), pro ilustraci přikládám strukturu výdajů domácností dle ČSÚ (Český statistický úřad), na jejichž základě uvažuji 15% míru snížení jako přiměřenou,

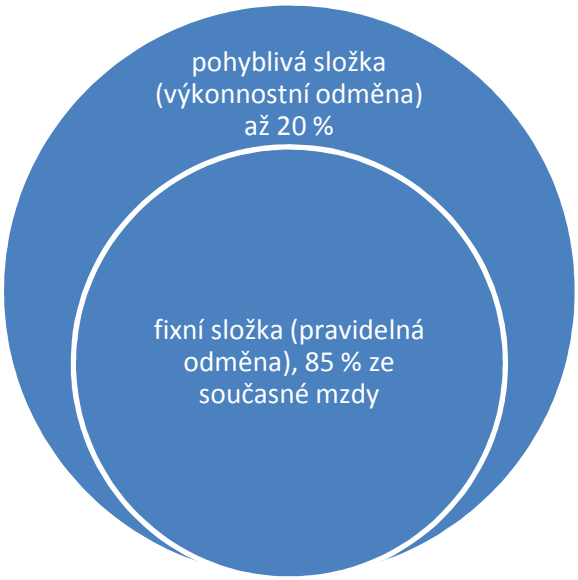
**Graf č. 22: Struktura spotřebních vydání domácností**




**Zdroj: převzato z (VÝDAJE)**

- pohyblivou složku mzdy navrhuji do výše až 20% fixní složky tak, aby při jejím plném přiznání a současném snížení původní fixní mzdy byla celková plná mzda vyšší než mzda původní;

**Schéma č. 5: Rozdělení mzdy na fixní a variabilní složku**




**Zdroj: vlastní zpracování**

Konkrétní skladbu mzdy musí sestavit příslušní pracovníci (Odbor Řízení lidských zdrojů, Finanční útvar, vedení společnosti) ve spolupráci s odborovou organizací.

Pro názorný příklad přikládám tabulku se mzdou, odpovídající přibližně současné průměrné mzdě dle ČSÚ (PRŮMĚRNÁ MZDA) a výše uvedenému návrhu.

**Tabulka č. 1: Návrh mzdy s pohyblivou složkou výkonnostní odměny**

| z pohledu zaměstnance | současná mzda | nová mzda v plné výši | nová mzda bez nároku VO |
|---|---|---|---|
| fixní složka 85 % současné mzdy | | 22 100 Kč | 22 100 Kč |
| výkonostní odměna až 20 % z fixní složky | | 4 420 Kč | 0 Kč |
| hrubá mzda | 26000 | 26520 | 22100 |
| sociální pojištění 6,5 % | 1690 | 1724 | 1437 |
| zdravotní pojištění 4,5 % | 1170 | 1194 | 995 |
| sociální pojištění 25 % - zaměstnavatel | 6500 | 6630 | 5525 |
| zdravotní pojištění 9 % - zaměstnavatel | 2340 | 2387 | 1989 |
| základ daně | 34900 | 35600 | 29700 |
| zálohová daň | 5235 | 5340 | 4455 |
| sleva na dani | 1970 | 1970 | 1971 |
| čistá mzda | 19 875 Kč | 20 232 Kč | 17 185 Kč |
| rozdíl oproti současné mzdě | | 357 Kč | -2 690 Kč |

**Zdroj: vlastní zpracování**

Z tabulky je patrné, že při vyplacení plné výkonnostní odměny, bude mzda o 357 Kč vyšší. Je na vedení společnosti, zda se vydá cestou pozitivní stimulace, kdy si výkonnější zaměstnanci polepší výrazněji oproti těm, kteří mají poloviční hodnocení, anebo naopak negativní stimulace, kdy si méně výkonní zaměstnanci pohorší (u nulových výkonnostních odměn při průměrné mzdě až o 2.690 Kč). V prvním případě bude nutné navýšit variabilní složku mzdy (např. až 40 %, tedy i při poloviční hodnocení bude mzda o 357 Kč vyšší), což ale přinese i vyšší náklady na mzdy, jelikož na základě dotazníkového šetření lze očekávat zvýšení pracovní motivace a tedy i pracovního výkonu.

Pro ověření, zda je toto navržené řešení vhodné a závěry správné, doporučuji provést následné dotazníkové šetření s cílem zjistit, jak působí na pracovní motivaci a růst spokojenosti. Časový harmonogram zavedení tohoto návrhu je součástí přílohy.

### 3.1.2 Benefity

Vzhledem k spíše kladnému dotazníkovému hodnocení současných benefitů považuji za zásadní tyto benefity strukturovat a sladit s požadavky jak vedení, tak zaměstnanců

a výsledný koncept zaměstnaneckých výhod efektivně se zaměstnanci komunikovat. Z výsledků analytické části je součástí návrhu i zapracování dalších benefitů.

Benefity jsou v dnešní době neoddělitelnou součástí odměňování zaměstnanců, posilující nejen pracovní motivaci, ale také identifikaci zaměstnance se společností. Stávají se vizitkou firmy, jedním z hodnotících kritérií na trhu práce.

V oblasti benefitů navrhuji následující:

1. **Optimalizovat současně poskytované benefity a doplnit je na základě požadavků vedení společnosti (čeho chce plněním benefitů dosáhnout) a přestav zaměstnanců dle dotazníkového šetření.**

Společnost má vytyčenou strategii vycházející z dosahování trvalého poskytování kvalitních služeb a řešení na základě vysokého standardu služeb a seriózního přístupu k zákazníkovi. Zaměstnanci by uvítali zavedení organizovaných vzdělávacích a jazykových kurzů a školení. Dle jejich motivačního profilu jsou zaměstnanci orientovaní na úspěch a činorodost. V souladu s těmito skutečnostmi je vhodné zavést organizované vzdělávání pro posílení znalostí a kompetencí zaměstnanců, a tím zlepšení kvality služeb a přístupu k zákazníkovi.

V souladu se zjištěnými skutečnostmi navrhuji především:

- Nabídnout jazykové kurzy pro jednotlivce i skupiny v některé z jazykových škol, případně přímo na pracovišti, nebo formou online kurzů. Vzhledem k mezinárodní působnosti společnosti je vhodné zařadit i kurzy národních jazyků těchto zemí pro případ alokace zaměstnanců.
- Nabídnout kurzy manažerských dovedností jako asertivní komunikace, time-management, self-management, vedení a řízení atd. Posilování manažerských kompetencí přinese jak seberealizaci pro stavbyvedoucího, tak i zlepšení fungování celého realizačního týmu.

Konkrétní příklad postupu u komerčních kurzů:

- ✓ oslovit zaměstnance a zjistit o jaké kurzy, případně koncept výuky by měli zájem,

- ✓ sestavit kvalifikační podmínky na základě možností podniku a zájmu zaměstnanců (požadované kurzy, nároky na lektora, certifikace školy, platební podmínky, velikost a vybavení učebny, možnost dojíždění na stavby apod.),
- ✓ oslovit jazykové školy a vzdělávací instituce o zpracování cenové nabídky kurzů, splňují-li kvalifikační podmínky (např. HAABrno, Miramare, Tutor,ILC, atd.)
- ✓ ve spolupráci s vybranou školou prověřit vstupní jazykovou úroveň zaměstnanců, na jejímž základě se rozdělí do skupin
- ✓ dle možností společnosti a zaměstnanců se určí intenzita, rozvrh a tematický plán výuky
- ✓ na konci kurzu provést hodnocení, závěrečný test, případně složit požadovanou zkoušku mezinárodní klasifikace

Ceny kurzů dle ceníků dostupných na webových stránkách jazykových škol a společností zabývajících se profesním vzděláváním se pohybují zhruba od jednoho do deseti tisíc korun v závislosti na délce a intenzitě kurzu. Samozřejmě jsou kurzy i dražší, zajišťované renomovanými odborníky, ale ty jsou spíše vhodné pro vyšší manažerské pracovníky. Pro příklad finančních a časových nároků uvádím kurz anglického jazyka, který připravuje posluchače na složení mezinárodní zkoušky FCE[31].

**Tabulka č. 2: Přehled základních informací k jazykovému kurzu AJ**

| ILC International House Brno | | | |
|---|---|---|---|
| jazyk: | **angličtina** | Počet studentů: | **10 ve skupině** |
| zaměření: | **příprava na Cambridge FCE** | učebnice: | **v ceně** |
| frekvence: | **2 x 90 minut týdně** | cena základní: | **12.990 Kč** |
| dny a časy: | **Po + St, 16:00 - 17:30** | cena po slevě: | **6.990 Kč** |
| termín: | **30.9.2014 - 11.6.2015** | cena celková: | **69.900 Kč** |

**Zdroj: vlastní zpracování dle ILC Brno**

U vzdělávacích a jazykových kurzů se jedná o finančně náročné návrhy, avšak variantou je finanční spoluúčast zaměstnance, resp. zavedení příspěvku na vzdělávací a jazykové kurzy, případně poskytnutí poukázek viz. níže. Vhodné ze strany zaměstna-

[31] FCE - nejrozšířenější ze všech zkoušek Cambridge ESOL. Jedná se o úroveň "více pokročilí" a vyžaduje osvojení si všech jazykových dovedností; široce uznávaná v obchodní sféře a průmyslu (FCE)

vatele je požadovat průběžné hodnocení zaměstnanců ve studiu, respektive úspěšné ukončení kurzu závěrečným testem anebo certifikátem.

V případě organizování těchto kurzů přímo společností je výhodou skupinová účast zaměstnanců, při které dochází k tmelení kolektivu a vyšší identifikací se společností.

V současné době dobíhají podporované projekty Operačních programů z fondů Evropské unie 2007-2013 (např. Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost) a zároveň probíhá příprava dalšího programového období 2014-2020. V rámci nového období navrhuji pověřit pracovníky odboru ŘLZ aktivním přístupem a vyhledáváním příležitostí pro zapojení společnosti, např. v Operačním programu Výzkum, vývoj a vzdělávání. Z dobíhajících projektů je možné se zapojit např. do prodlouženého projektu „Odborný cizí jazyk pro Vaši konkurenceschopnost“, v Brně probíhá například v jazykové škole Miramare. Finančně podporované projekty jsou velkou příležitostí, jak aktivně pracovat s posílením pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců za minimálního obětování finančních prostředků.

- Zajistit školení stavbyvedoucích vybranými výrobci speciálních stavebních materiálů a technologií a nabídnout exkurze na unikátní stavební projekty a výrobny. V Brně a okolí je velké množství výrobních závodů (betony, zdící materiály, krytiny, omítky atd.), významných a unikátních staveb (nejvyšší budova ČR AZ Tower, obří podzemní retenční nádrže v Brně Komárově, statické zajištění jedné z nejvyšších budov ve městě, Fakulty strojního inženýrství, moderní zdravotnické zařízení ICRC a mnoho dalších).
- Zajistit vstupenky na významnější stavební veletrhy v zemi (ForArch, IBF, Stavební veletrh Praha, Dřevostavby apod.)
- Poskytnout zaměstnancům online anebo tištěné odborné magazíny z oboru (Stavebnictví - 544,- Kč/rok, Architekt, Beton – 828,- Kč/rok). Například v každém realizačním týmu vyhradit finanční prostředky na předplatné několika publikací dle zájmu jednotlivých členů, nebo v rámci společnosti zajistit online přístupy nebo množstevní slevu.

Pro zavedení některého z návrhů je vhodné udělat cílený průzkum o jaké konkrétní kurzy, školení a magazíny je zájem, případně jakou mírou jsou zaměstnanci ochotni se na financování podílet. Jelikož se firma ve svém *Prohlášení vedení* zavazuje k podpoře

investic do lidského kapitálu, bylo by vhodné na tuto podporu vyčlenit určitou část finančních prostředků a tu mezi zaměstnance rozdělit. Na základě přiznaného objemu by se měl nastavit konkrétní systém podpory vzdělání.

2. **Zpracovat přehled zaměstnaneckých výhod a tento efektivně komunikovat se zaměstnanci.**

Jelikož není systém benefitů sjednoceně zpracován a některé benefity jsou špatně komunikované, je nezbytné napravit tento stav a posílit efektivitu systému zaměstnaneckých výhod. Nejde jen o to tyto benefity nabízet, ale „umět je prodat“, tj. vytěžit z jejich poskytování vyšší pracovní motivaci zaměstnanců a získat jejich větší přízeň a zvýšit identifikaci se společností. Na základě motivačního profilu, orientovaného směrem k podniku, je podpora sounáležitosti zaměstnance taktéž velmi důležitá. Jde také o eliminaci jedné ze zjištěných slabých stránek, představující nižší spokojenost s vnitropodnikovou atmosférou.

Navrhuji následující kroky:

- Vytvořit strukturovaný přehled poskytovaných benefitů, včetně popisu proč je společnost nabízí a co zaměstnancům přinášejí, kdo a za jakých podmínek má na daný benefit nárok. Na následujícím obrázku uvádím příklad přehledu benefitů s jejich popisem tak, aby zaměstnanec tento benefit vnímal v širším kontextu proč je nejen pro něj, ale také zaměstnavatele důležitý. Pro finální přehled, který by byl představen zaměstnancům, doporučuji jeho kreativní a graficky zajímavé zpracování.

Obrázek č. 4: Přehled benefitů společnosti

***Společnost svým zaměstnanců nabízí širokou škálu zaměstnaneckých výhod, které pokrývají nejrůznější oblasti jejich pracovního i osobního života.***

***Péče o budoucnost zaměstnanců - Příspěvek na doplňkové penzijní spoření a životní pojištění***
*V rámci péče o budoucnost zaměstnanců, společnost přispívá na jejich doplňkové penzijní spoření se státním příspěvkem a dále na životní pojištění.*

***Vzdělávání a zvyšování kvalifikace - Organizované vzdělávací a jazykové kurzy, příspěvky na vzdělávací aktivity***
*Společnost podporuje vzdělávací a jazykové kurzy, které prohlubují odborné znalosti a dovednosti zaměstnanců.*

***Volný čas – 1 týden dovolené navíc***
*Nad rámec zákonné dovolené mají zaměstnanci společnosti nárok na celkem 5 týdnů dovolené.*

***Stravování – Poukázky na obědy***
*Společnost přispívá všem zaměstnancům na stravování formou poukázek.*

***Vztahy k zaměstnancům - Pracovní a životní výročí a jubilea***
*Vedení společnosti si váží každého zaměstnance a oceňuje dosažení životního jubilea a také pracovního, či životního výročí darem.*

***Péče o zdraví – Preventivní lékařské prohlídky a manažerské prohlídky***
*Společnost hradí preventivní prohlídky svých zaměstnanců a dbá na jejich důslednost, aby přispěla k ochraně jejich zdraví při výkonu povolání.*

***Podpora pracovního kolektivu a identifikace se společností – Pořádání vánočních večírků, sportovních her společnosti a dalších aktivit, pro neformální setkávání zaměstnanců***
*Pro vedení společnosti je důležitá podpora týmového ducha zaměstnanců a jejich sounáležitosti s ostatními.*

Zdroj: vlastní zpracování

### 3. Zařadit další benefit ve formě poukázek typu Flexi pass, Unišek apod.

Plnění poskytovaná formou benefitů jsou za určitých podmínek osvobozena od daně z příjmů a neodvádí se z nich odvody do systému zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení. Navíc v případě zhoršení finanční situace společnosti je snazší a pro zaměstnance přijatelnější, dojde-li k omezení těchto benefitů, než kdyby se snížila mzda.

Ze zjištění dotazníku vyplývá, že zaměstnanci jsou se svojí mzdou spíše spokojeni, a to jsou orientováni na ekonomický prospěch. Pokud by společnost uvažovala o zvýšení mezd v rámci změny způsobu odměňování a zahrnutí pohyblivé složky, mohlo by se jednat spíše o poskytnutí dalších benefitů, pro zaměstnavatele i zaměstnance daňově výhodnějších, než nominální navýšení mzdy, a přesto funkčně představujících platební prostředek.

U poukázek typu Flexi pass je výhodou možnost jejich uplatnění v nejrůznějších oblastech (kultura, sport, cestování, zdraví, osobní rozvoj atd.) a umožní tedy každému zaměstnanci jejich nejefektivnější využití dle vlastních preferencí, i na základě individuálního motivačního profilu. (STRAVENKY)

Rozdíl v nominálním navýšení mzdy a poskytnutím poukázek ilustrují následující tabulky:

**Tabulka č. 3: Porovnání užitku zaměstnance při navýšení mzdy a obdržení poukázky**

| z pohledu zaměstnance | mzda | mzda + peněžní odměna | mzda + poukázky |
|---|---|---|---|
| hodnota finanční odměny/poukázky | | 2 000 Kč | 2 000 Kč |
| hrubá mzda | 26 637 Kč | 28 637 Kč | 26 637 Kč |
| sociální pojištění 6,5 % | 1 732 Kč | 1 862 Kč | 1 732 Kč |
| zdravotní pojištění 4,5 % | 1 199 Kč | 1 289 Kč | 1 199 Kč |
| sociální pojištění 25 % - zaměstnavatel | 6 660 Kč | 7 160 Kč | 6 660 Kč |
| zdravotní pojištění 9 % - zaměstnavatel | 2 398 Kč | 2 578 Kč | 2 398 Kč |
| základ daně | 35 700 Kč | 38 400 Kč | 35 700 Kč |
| zálohová daň | 5 355 Kč | 5 760 Kč | 5 355 Kč |
| sleva na dani | 1 970 Kč | 1 970 Kč | 1 970 Kč |
| čistá mzda | 20 321 Kč | 21 696 Kč | 22 321 Kč |
| skutečný užitek zaměstnance | | 1 375 Kč | 2 000 Kč |
| **Při použití poukázek je reálný příjem zaměstnance vyšší o:** | | | **45,45%** |

**Zdroj: vlastní zpracování, hrubá mzda dle ČSÚ 03/2014**

Z tabulky je patrné, že při nominálním navýšení mzdy se zvyšuje hrubá mzda a tedy související odvody na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení jak pro zaměstnance, tak i zaměstnavatele. S tím souvisí i nárůst základu daně a tedy i zálohové daně. Použití poukázek v hodnotě 2.000 Kč, ze kterých se neodvádí příspěvek na zdravotní a sociální pojištění a ani daň z příjmu, přináší reálný příjem o 45,45 % vyšší oproti peněžní odměně ve stejné výši.

Poukázky přinášejí i úsporu na straně zaměstnavatele, oproti navýšení mzdy o stejnou částku. V následující tabulce je patrné, že se zvyšuje daňový náklad zaměstnavatele u peněžní odměny o 34 % na odvodech ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, kdežto u poukázky pouze o 19 % z daně z příjmů. Úspora tak je 12,61 % ve prospěch poukázek.

**Tabulka č. 4: Porovnání nákladů zaměstnavatele při navýšení mzdy a poskytnutí poukázky**

| z pohledu zaměstnavatele | mzda | mzda + peněžní odměna | mzda + poukázky |
|---|---|---|---|
| hodnota finanční odměny/poukázky | | 2 000 Kč | 2 000 Kč |
| hrubá mzda | 26 637 Kč | 28 637 Kč | 26 637 Kč |
| sociální pojištění 6,5 % | 1 732 Kč | 1 862 Kč | 1 732 Kč |
| zdravotní pojištění 4,5 % | 1 199 Kč | 1 289 Kč | 1 199 Kč |
| sociální pojištění 25 % - zaměstnavatel | 6 660 Kč | 7 160 Kč | 6 660 Kč |
| zdravotní pojištění 9 % - zaměstnavatel | 2 398 Kč | 2 578 Kč | 2 398 Kč |
| základ daně | 35 700 Kč | 38 400 Kč | 35 700 Kč |
| zálohová daň | 5 355 Kč | 5 760 Kč | 5 355 Kč |
| sleva na dani | 1 970 Kč | 1 970 Kč | 1 970 Kč |
| čistá mzda | 20 321 Kč | 21 696 Kč | 22 321 Kč |
| navýšení daňových nákladů | | 680 Kč | 380 Kč |
| skutečný náklad zaměstnavatele | | 2 680 Kč | 2 380 Kč |
| **Při použití poukázek je reálná úspora vyšší o:** | | | **12,61%** |

**Zdroj: vlastní zpracování, hrubá mzda dle ČSÚ 03/2014**

Poskytování zaměstnaneckého benefitu formou poukázky Flexi pass představuje nepeněžní plnění na vrub nedaňových nákladů, ze zisku po zdanění nebo z fondů a řídí se zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, zejm. § 6 odst. 9. Toto plnění nespadá do vyměřovacího základu do částky 20.000 Kč za kalendářní rok u každého zaměstnance pro zdravotní pojištění, ani sociální zabezpečení. (Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na veřejné zdravotní pojištění; Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti)

V oblasti benefitů se v současné době uplatňuje u stále více podniků přístup vycházející vstříc individuálním potřebám a preferencím zaměstnance, tzv. „cafeteria systém“[32], případně i outsourcing administrativních služeb s benefity souvisejících, včetně výše zmíněné efektivní komunikace zaměstnaneckých výhod se zaměstnanci. Velkou kapitolou se stává i „společenská odpovědnost firem (CSR)“ [33], v oblasti benefitů zaměřená dovnitř podniku.

[32] Cafeteria systém – efektivní systém zaměstnaneckých benefitů, které zaměstnanec čerpá na základě svých preferencí z široké nabídkové škály a ze stanoveného finančního limitu od zaměstnavatele (Kocianová, 2010, s. 165)

[33] CSR (Corporate Social Responsibility) – dobrovolný koncept odpovědného podnikání založený na ekonomických, environementálních a sociálních základech zahrnující zájmy stakeholders (Kunz, 2012, s. 15)

I přesto, že jsou zaměstnanci s benefity spíše spokojeni, vždy je prostor pro zlepšení a je tedy otázkou, zda nebude výhodné na podobný systém také přejít. Z provedené SWOT analýzy v analytické části vyplývá, že benefity patří mezi silné stránky. Jejich aktualizací, úpravou, ve smyslu podpoření pracovní motivace v kontextu motivačního profilu zaměstnance, a efektivnější komunikací bude tato silná stránka ještě více posilována.

### 3.1.3 Hodnocení zaměstnance, zpětná vazba

Slovní hodnocení a pravidelné zprostředkování zpětné vazby na pracovní jednání zaměstnance by posílilo jeho pocit kompetentnosti, jistotu v pracovním jednání a snížilo obavu z případných neúspěchů. Samotní zaměstnanci by pravidelné hodnocení a reflektování jejich pracovního jednání uvítali. Navíc by se zlepšili i vztahy s nadřízeným, resp. s vedením společnosti, pokud by se v přiměřené míře tato hodnocení uskutečňovala i na této úrovni (stavbyvedoucí – vedení).

Zároveň jsou hodnocení a zpětná vazba důležité pro pochopení výše přiznané pohyblivé složky mzdy, kterou navrhuji.

V rámci hodnocení zaměstnance a poskytování mu zpětné vazby navrhuji:

- Zavedení pravidelného hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců vedoucím realizačního týmu jedenkrát měsíčně formou pohovoru a jedenkrát za čtvrtletí doplněnou písemným záznamem pro předložení vedení a archivaci. Hodnocení se týká míry a způsobu plnění pracovních úkolů a pracovního jednání a mohlo by probíhat formou krátkého pohovoru přímo na stavbě, například po výrobní poradě realizačního týmu.
- Na základě předložených záznamů by měli vedoucí pracovníci společnosti, v rámci návštěv realizovaných zakázek reflektovat tyto dokumenty při komunikaci se stavbyvedoucími. Zaměstnanec tak ucítí, že je součástí společnosti a vedení má o jeho spolupráci zájem.
- Co nejčastější zprostředkování konstruktivní zpětné vazby při posuzování pracovních postupů, jednání a rozhodnutí v běžném pracovním kontaktu.
- Pravidelné školení vedoucích pracovníků za účelem správného hodnocení a předávání zpětné vazby.

- Pověřit správou agendy hodnocení zaměstnanců pracovníka odboru ŘLZ, který se bude zaměřovat především na dodržování pravidelných hodnocení zaměstnanců, kontrolu výše přiznávání výkonnostních odměn (aby nebyly rozdělovány plošně stejnou mírou a plnily tak funkci stimulačního nástroje) a zajišťování pravidelných školení vedoucích pracovníků v oblasti hodnocení a zprostředkování zpětné vazby.

Pro slovní hodnocení zaměstnance a zvláště pro poskytování zpětné vazby jsou nezbytné určité předpoklady (vcítit se, objektivně posoudit, porozumět, předat názor, zhodnotit). Ne zřídka totiž zpětná vazba sklouzne do vyjádření osobní kritiky. Zpětná vazba může být efektivní pouze tehdy, je-li konstruktivní, nezaujatá a poskytována s dobrým záměrem.

Kdysi jsem slyšel, že zpětná vazba má být jako sandwich – nejdříve pochválit co bylo dobré, potom proložit upozorněním na chyby a nedostatky a nakonec celé zaklopit pozitivním shrnutím za účelem stimulace k dalším pracovním úkolům. (neznámo kdo, neznámo kdy)

V této návrhové části jsem přesvědčený, že významnější pozitivní dopad bude mít hodnocení a poskytování zpětné vazby, které je provedeno spontánně, nikoli však bezmyšlenkovitě. Vedoucí pracovníci by si měli uvědomovat význam těchto manažerských postupů a dovedností a vedení společnosti by je mělo podporovat. Pokud bude objektivní hodnocení a správná zpětná vazba součástí přirozeného chování vedoucích pracovníků a vedení společnosti, bude i dle odpovědí respondentů nejen vyšší pracovní motivace, ale také spokojenost zaměstnanců v rámci komunikace s nadřízeným a vedením společnosti.

Pro pravidelné hodnocení zaměstnanců, spojené s hodnocením jejich pracovního výkonu a nároku na výkonnostní odměnu navrhuji hodnotit zejména: plnění pracovních úkolů, pracovní nasazení, docházku, samostatnost, odpovědnost, důslednost, předvídavost, využívání firemních prostředků, využívání ICT (informační a komunikační technologie), předávání informací, spolupráci s kolegy, jednání s podřízenými, nadřízenými, partnery výstavby atd. Z hlediska velikosti společnosti a potřeby sledovat vývoj výkonu pracovníků navrhuji používat software pro hodnocení zaměstnance, např. Kompas2, Attis, případně dokoupit příslušný modul k již používanému programu

pro personální a mzdové záležitosti. Cena takového produktu se odvíjí od počtu zaměstnanců a zakomponovaných modulů a pohybuje se v řádu desítek tisíc.

### 3.1.4 Včasné a úplné podklady a informace pro pracovní úkoly

Pracovníkům se dostává potřebných informací a podkladů pro vykonávání pracovních úkolů, avšak ne vždy včas. Pro posílení jejich motivace je vhodné posílit podmínky a procesy, které zajišťují včasné a relevantní podklady a informace. Společnost aplikuje integrovaný systém řízení a je nositelem certifikátu kvality ČSN EN ISO 9001. Zlepšení této oblasti posílí nejen pracovní výkon, ale zlepší i vztahy mezi kolegy v týmu a dále mezi zaměstnanci a vedením společnosti. Z hlediska motivačního profilu tak bude kladně reagováno na orientaci pracovníků směrem k podniku.

Navrhuji proto:

- Aktivní zapojení zaměstnanců do procesů, jejichž osvojením a vnímáním jako nápomocných nástrojů, přispěje k efektivnímu plnění pracovních úkolů. Za tímto účelem je nutné provádět školení zaměstnanců o zavedeném systému řízení pověřenými pracovníky společnosti. Zaměstnanec si musí být vědom, že je součástí společnosti a celého systému řízení, ve kterém má svoji roli se specifickými úkoly.

### 3.1.5 Utužování realizačního týmu a identifikace se společností

Vyvážená orientace individuální/skupinová a osobní/prosociální ukazuje na potřebu utužování týmu a identifikování se se svojí rolí. Zaměstnanci by si měli jasně uvědomovat, že jsou součástí realizačního týmu, ale mají své konkrétní odpovědnosti a kompetence. Bude-li tato potřeba zaměstnance uspokojena, zvýší se i jeho spokojenost s vnitropodnikovou atmosférou a identifikací s celou společností. Návrhová část by měla obsahovat jak formální, tak neformální prostředky, aby zaměstnanec vnímal jak systémový přístup, tak i otevřenost a přátelství.

Dle dotazníkového šetření respondenti vyjádřili spíše spokojenost s kolektivem a přisuzovali mu velký význam. Naopak horší výsledky představovala vnitropodniková atmosféra.

Pro naplnění této kapitoly po formální stránce přispějí výše uvedené návrhy (výkonnostní odměny, benefity, hodnocení a zpětná vazba, efektivní komunikace vedení společnosti se zaměstnanci).

V rámci společnosti bývají pravidelná také neformální setkání zaměstnanců na vánočních večírcích, sportovních hrách. Jednotlivé realizační týmy se neformálně setkávají při společném posezení ve volném čase, nebo oslavách narozenin.

Pro posílení vnitropodnikové atmosféry a identifikace se společností navrhuji zavedení neformálních aktivit zahrnujících celé rodiny zaměstnanců. Konkrétně například uspořádání „Rodinného dne“ v prostorách společnosti, nebo na realizované stavbě pro zaměstnance a jejich rodiny s následujícím obsahem:

- Prezentace společnosti s vyjádřením poděkování všem zaměstnancům
- Atrakce a animační program pro děti.
- Přehlídka zajímavých stavebních činností a strojů.
- Zajištění občerstvení a drobných dárků s logem společnosti (poukaz na rodinné vstupné, omalovánky apod.)

Sounáležitost a identifikace se společností je nezbytná podmínka pro získání zaměstnance na svoji stranu tak, aby se stal platnou součástí celého týmu. Právě takový zaměstnanec bude vnímat hodnocení a zpětnou vazbu jak podnět pro další zlepšení a růst a přijme svoji roli a úkoly z ní vyplývající.

### 3.1.6 Bezpečí a ochrana na pracovišti a v osobních vztazích

Výrazná orientace zaměstnance na pocit bezpečí, resp. odklon od vyhledávání rizika, může svědčit o pocitu odpovědnosti a vyzrálosti. Pro posílení motivace je významné nejen dbát na hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, se kterou jsou zaměstnanci spokojeni, ale i z hlediska bezpečí osobních informací a sdělení. Zaměstnanci by měli mít možnost se v pracovních, i částečně osobních okolnostech obrátit na svého nadřízeného bez obav z trestu, nebo vyzrazení osobních informací.

Pro zvyšování pracovní motivace navrhuji:

- Posilování vzájemné důvěry mezi stavbyvedoucím a jeho nadřízeným, případně vedením společnosti a otevřenosti. Posilováním této vazby bude naplňována orien-

tace motivačního profilu zaměstnance. Jako vhodný prostředek považuji možnost anonymních sdělení a dotazů směrem k vedení, na které bude reflektováno, např. formou elektronické vývěsky v informačním systému.

Z hlediska BOZP navrhuji:

- Zahrnout do poskytovaných OOPP širší výběr oblečení, vzhledově atraktivního, funkčního, pohodlného a vždy doplněného logem společnosti, aby se posílila vzájemná vazba zaměstnanec – zaměstnavatel. Z hlediska zajištění těchto výrobků je potřeba zvýšit tlak na jejich dodavatele/výrobce, jelikož současná nabídka je stále převážně úzce zaměřena jen na bezpečnostní parametry a méně pak na funkční a uživatelsky přívětivou stránku. Oddělení BOZP by mělo vyjednat rozšíření nabídky produktů odpovídající dnešním trendům u vybraných dodavatelů. Cenové navýšení nepředpokládám výrazné, jelikož hlavní náklady pro OOPP spočívají v testování a udělení potřebných certifikátů a méně pak ve výběru materiálu, který se dnes již běžně používá i v nižších cenových relacích.

### 3.1.7 Perspektivní výhled pro pracovní výkon zaměstnance

Perspektivní orientace je taktéž velmi výrazná a pro posílení motivace v tomto ohledu je důležité plánování personálního obsazování (výrobních kapacit) časově a místně v dostatečném předstihu. Samozřejmě v rámci možností, v době, kdy se zakázky soutěží ve velmi krátkých termínech a rozjíždí se téměř okamžitě po jejich přidělení. Spolu s tím by měl být dostatečně informován o dění ve společnosti a jejích výhledech na příští období.

Návrh opatření:

- plánovat v nejdelším možném předstihu umisťování personálních kapacit na realizované zakázky,
- podrobněji informovat o aktualitách ve společnosti a výhledech na následující období v již vydávaném magazínu,
- magazín společnosti, vycházející tištěný každý měsíc v omezeném nákladu, vydávat i elektronicky, aby se dostal ke všem zaměstnancům prostřednictvím informačního systému společnosti.

## 3.2 Shrnutí návrhové části

V návrhové části jsem vycházel ze závěrů dotazníkových šetření a provedené SWOT analýzy. Stěžejním předpokladem pro návrh možností ovlivňování pracovní motivace vybraných zaměstnanců byla analýza jejich motivačního profilu. Pro jeho pochopení v rámci pracovní motivace bylo však nezbytné znát i okolnosti pracovní spokojenosti, jelikož i ta motivační profil utváří.

Primárním cílem bylo zvýšení pracovní motivace, kterého by mělo na základě závěrů dotazníkových šetření (analytické části) být dosaženo zejména zavedením variabilní složky mzdy, výkonnostních odměn a dále podpořenou doplněním zaměstnaneckých benefitů. Cílovou skupinou jsou pracovníci, jejichž motivační profil je orientovaný na úspěch, činorodost, ekonomický prospěch a směrem k podniku.

Jako sekundární cíle, posilující cíl primární, bylo zvýšení pracovní spokojenosti, zlepšení vnitropodnikové atmosféry a identifikace zaměstnance se společností. V návrhové části jsou proto zastoupeny, taktéž v souvislostech s motivačním profilem, návrhy pro zefektivnění komunikace benefitů se zaměstnanci a jejich úprava, dále návrhy na zavedení hodnocení zaměstnanců s důrazem na poskytování zpětné vazby, návrhy pro posílení pocitu bezpečí a další.

# Závěr

Jak již bylo zmíněno v úvodu práce: „Dobře motivovaný zaměstnanec je zárukou kvalitního pracovního výkonu.“, tak v jejím závěru je nutné podotknout, že tento pracovní výkon může zůstat skrytý a nevyužitý, nebude-li zaměstnanec dostatečně motivován a spokojen. Efektivně stimulovat ke zvýšení pracovní motivace a neustále dbát na pracovní spokojenost svých zaměstnanců je tak nezbytnou součástí boje o místo v současném tržním prostředí.

Cílem diplomové práce bylo na základě analýzy motivačního profilu konkrétních zaměstnanců vybraného podniku navrhnout možnosti ovlivňování jejich pracovní motivace.

Z provedené analýzy motivačního profilu zaměstnance jsem dospěl k závěru, že pro pochopení konkrétního profilu, je nutné znát i další souvislosti, především pracovní spokojenost. Zejména v případě pracovní nespokojenosti, může být motivační profil významně ovlivněn a je třeba nejprve zlepšit pracovní spokojenost a následně efektivně stimulovat. Jsem přesvědčený, že pro zvyšování pracovní motivace u zaměstnanců je nezbytné přistupovat k problematice takto komplexně a věnovat se širším souvislostem.

Zjištěná souvislost mezi spokojeností a motivací zaměstnance je praktickým přínosem této práce a spolu s hlavními návrhy stimulace zaměstnanců pomocí zavedení výkonnostních odměn a zefektivněním systému benefitů a jejich komunikace je aplikovatelná do praxe. Nezbytné však je sledování vývoje po zavedení změn a jejich ověření v odpovídajícím časovém horizontu. V případě zavedení variabilní složky mzdy se jedná o zásadní návrh v rámci této diplomové práce pro zvýšení pracovní motivace a je nezbytné tuto změnu provést procesně, tedy dle zásad řízení procesů změn:

- pojmenovat příčinu změny a obhájit její nutnost (zjištěná nižší pracovní motivace a analyzovaný motivační profil zaměstnance, nutnost jejího zvýšení),
- v čele změny musí stát vedení společnosti (vedení se na základě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci rozhodlo pro zvýšení pracovní motivace zavést pohyblivou složku mzdy, závislou na hodnocení pracovního výkonu zaměstnance),

- sestavení časového plánu realizace (projednání změny v rámci vedení společnosti a příslušných úseků se zástupci zaměstnanců, termín zavedení změny, naplánování průzkumu spokojenosti se změnou a míry pracovní motivace),
- získání klíčových osob ve společnosti pro zavedení změny (vedoucí projektů, kteří budou přiznávat výkonnostní odměny na základě hodnocení svých podřízených),
- komunikovat v průběhu změny se spolupracovníky (průběžně hodnotit a dávat zpětnou vazbu zaměstnancům),
- vnímat případné třecí plochy a vytvářet podmínky pro jejich eliminaci (průběžně zjišťovat nalazení zaměstnanců),
- organizačně zajistit výsledky změn a tyto trvale udržovat (dbát na pravidelná a spravedlivá hodnocení)

Tato diplomová práce přináší realizovatelné návrhy v rámci stimulace zaměstnanců k zvýšení jejich pracovní motivace na základě jejich motivačního profilu a současné pracovní spokojenosti a dává základ pro další zkoumání jednotlivých oblastí souvisejících s pracovní spokojeností ve společnosti. Zajímavou oblastí je jistě vnitropodniková atmosféra, komunikace a informování ve firmě.

# Seznam použitých zdrojů


ADAIR, J. 2004. Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing. 184 s. ISBN 80-86851-00-1

ARMSTRONG, M. 2007. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

ARMSTRONG, M. 2009. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. 2002. Psychologie a sociologie řízení. Management Press. 586 s. ISBN 80-7261-064-3

DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. 1997. Management. Praha: Grada Publishing, a.s. 824 s. ISBN 80-7169-422-3

DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. 2008. Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. Nakladatelství C H Beck. 378 s. ISBN 80-7400-003-6

FARKOVÁ, M. 2009. Dospělost a její variabilita. Praha: Grada Publishing, a.s. 136 s. ISBN 978-80-247-7766-5

FORSYTH, P. 2009. Jak motivovat svůj tým. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6

HRONÍK, F. 2007. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, a.s. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8

CHUDOMELOVÁ, V., MATĚJŮ, K. 2011. Maturitní otázky – Český jazyk. Nakladatelství Fragment. 96 s. ISBN 978-80-253-1547-7

JAKUBÍKOVÁ, D. 2008. Strategický marketing – Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, a.s. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8

KOCIANOVÁ, R. 2010. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, a.s. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3

KOPALOVÁ, O. 2010. *Motivace a psychická pohoda zaměstnanců nakladatelství*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta. 75 s. Vedoucí bakalářské práce doc. PhDr. Zdeněk Vtípil, CSc.

KŘIVOHLAVÝ, J. 2009. Psychologie pro každého. Praha: Grada Publishing, a.s. 205 s. ISBN 978-80-247-2738-7

KUNZ, V. 2012. Společenská odpovědnost firem. Praha: Grada Publishing, a.s. 208 s. ISBN 978-80-247-3983-0

NĚMEC, V. 2002. Projektový management. Praha: Grada Publishing, a.s. 182 s. ISBN 978-80-247-0392-3

OSTŘÍŽEK, J. 2007. Public Private Partnership. Příležitost a výzva. Nakladatelství C H Beck. 284 s. ISBN 978-80-717-9744-9

PELC, V. 2009. Zaměstnanecké benefity v roce 2009. 2. vyd. Praha: Linde Praha, a.s., 240 s. ISBN 978-80-7201-754-6

PLAMÍNEK, J. 2007. Tajemství motivace. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 128 s. ISBN 80-247-1991-6

SOCHOROVÁ, M. 2011. Český jazyk v kostce pro SŠ. Nakladatelství Fragment. 224 s. ISBN 978-80-2531-512-5

STAŇKOVÁ, M. 2009. *Možnosti využití principů hodnotového managementu k tvorbě systémů odměňování.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. 143 s. Vedoucí disertační práce doc. Ing. Mária Režňáková, CSc.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. 2011. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, a.s., 240 s. ISBN 978-80-247-7340-7

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu; v platném znění

Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na veřejné zdravotní pojištění; v platném znění

Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti; v platném znění

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce; v platném znění

Dostupné také z: http://portal.gov.cz/app/zakony/?path=/portal/obcan/ ©2014

BRITISH COUNCIL. FCE. *Britishcouncil.org* [online]. [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: http://www.britishcouncil.org/cz/czechrepublic-exams-fce.htm

OHL ŽS. Výroční zprávy. Ohlzs.cz [online]. ©2001-2014 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: http://www.ohlzs.cz/o-spolecnosti/ekonomicke-informace/vyrocni-zpravy/

OHL ŽS. Prohlášení vedení. Ohlzs.cz [online]. ©2001-2014 [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: http://www.ohlzs.cz/fileadmin/user_upload/spolecnost/profil_spolecnosti/politika/OHL__ZS_-_prohlaseni_vedeni_2013-2015.pdf

ČSÚ. Výdaje. Czso.cz [online] ©2011 [cit.2014-04-28]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vydaje_a_spotreba_ceskych_domacnosti/$File/74296921.pdf

SODEXO. Stravenky. Sodexo.com [online]. [cit.2014-04-23]. Dostupné z: http://cz.benefity.sodexo.com/benefity/fpc

ČSÚ. Průměrná mzda. Czso.cz [online] ©2013 [cit.2014-04-30]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prace_a_mzdy_prace

ČASOPIS STAVEBNICTVÍ. Časopis. Casopisstavebnictvi.cz [online] ©2007 [cit.2014-04-27]. Dostupné z: http://www.casopisstavebnictvi.cz/predplatne

# Seznam grafů, obrázků, schémat a tabulek

Graf č. 1: Podíl tržeb dle alokace trhů ..... 32
Graf č. 2: Vývoj tržeb společnosti (v mld. Kč.) ..... 37
Graf č. 3: Zásoba práce (v mld. Kč.) ..... 38
Graf č. 4: Vývoj podílu tržeb společnosti dle oborů (v mld. Kč.) ..... 38
Graf č. 5: Historický vývoj počtu zaměstnanců společnosti ..... 39
Graf č. 6: Vývoj počtu THZ a dělníků ve společnosti ..... 40
Graf č. 7: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů ..... 44
Graf č. 8: Věková kategorie respondentů ..... 45
Graf č. 9: Doba, po kterou respondenti ve společnosti pracují ..... 45
Graf č. 10: Doba, po kterou respondenti pracují na zkoumané pozici ..... 46
Graf č. 11: Vyhodnocení orientace na dosažení úspěchu - orientace na vyhnutí se neúspěchu ..... 47
Graf č. 12: Vyhodnocení orientace na úspěch - orientace na vlastní činnost ..... 48
Graf č. 13: Vyhodnocení orientace směrem k podniku - orientace směrem od podniku 48
Graf č. 14: Vyhodnocení orientace na riziko - orientace na pocit bezpečí ..... 49
Graf č. 15: Vyhodnocení orientace situační - orientace perspektivní ..... 50
Graf č. 16: Vyhodnocení orientace individuální - orientace skupinová ..... 50
Graf č. 17: Vyhodnocení orientace osobní - orientace prosociální ..... 51
Graf č. 18: Orientace na činorodost - orientace na pasivitu ..... 51
Graf č. 19: Vyhodnocení orientace na ekonomický prospěch - orientace na morální uspokojení ..... 52
Graf č. 20: Vyhodnocení dotazu "Baví Vás Vaše práce?" ..... 54
Graf č. 21: Vyhodnocení dotazu "Jak byste popsal Vaší současnou pracovní motivaci?" ..... 54
Graf č. 22: Struktura spotřebních vydání domácností ..... 61

Obrázek č. 1: U - křivka ..... 21
Obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb ..... 24
Obrázek č. 3: Vnímání spokojenosti v motivačně hygienické teorii ..... 26
Obrázek č. 4: Přehled benefitů společnosti ..... 67

Schéma č. 1: Organizační struktura vedení společnosti ..... 35
Schéma č. 2: Příklad zjednodušené organizační struktury divize – výrobní části ..... 36
Schéma č. 3: Obecný motivační profil graficky ..... 53
Schéma č. 4: SWOT analýza společnosti s ohledem na zjištění dotazníkových šetření 58
Schéma č. 5: Rozdělení mzdy na fixní a variabilní složku ..... 61

Tabulka č. 1: Návrh mzdy s pohyblivou složkou výkonnostní odměny ..... 62
Tabulka č. 2: Přehled základních informací k jazykovému kurzu AJ ..... 64
Tabulka č. 3: Porovnání užitku zaměstnance při navýšení mzdy a obdržení poukázky 68
Tabulka č. 4: Porovnání nákladů zaměstnavatele při navýšení mzdy a poskytnutí poukázky ..... 69

# Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník „Motivační profil“ – odpovědi (20 s.)

Příloha č. 2 Dotazník „Pracovní motivace“ – odpovědi (7 s.)

Příloha č. 3 Časový harmonogram zavedení výkonnostních odměn (1 s.)

Příloha č. 1 Dotazník „Motivační profil“ – odpovědi

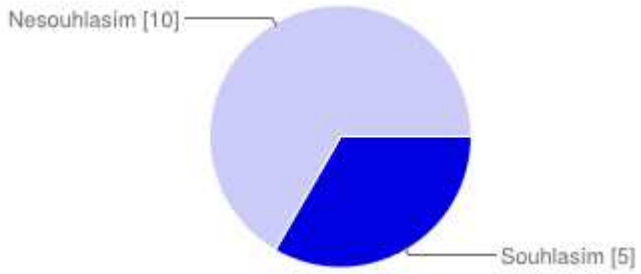
Lukas Koranda Edit this form

# 15 responses

View all responses Publish analytics

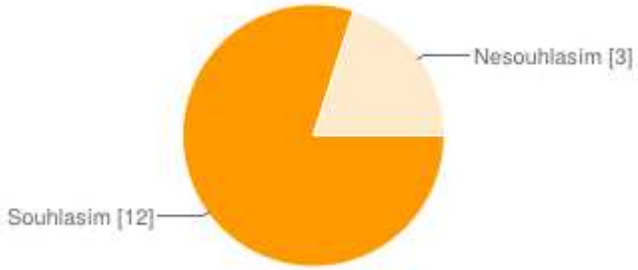
## Summary

### 1 Jistota a klid v práci jsou brzdou prosperity.



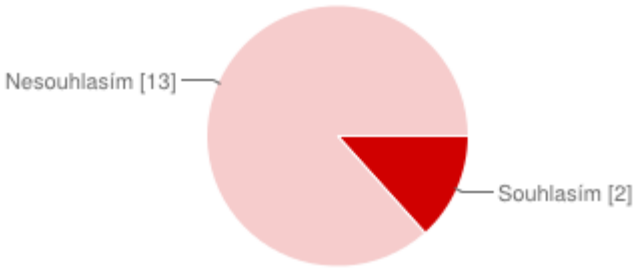

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **5** | 33% |
| Nesouhlasím | **10** | 67% |

### 2 Být úspěšným pracovníkem je pro mě velmi důležité.



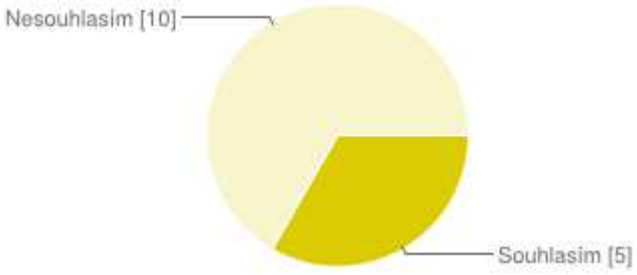

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **12** | 80% |
| Nesouhlasím | **3** | 20% |

### 3 Každý nový nápad ihned rád vyzkouším, i když si nejsem jist výsledkem.



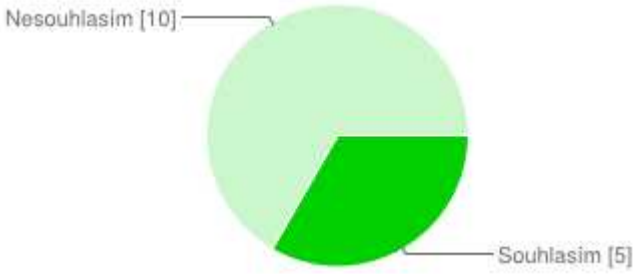

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **2** | 13% |
| Nesouhlasím | **13** | 87% |

**4 Konfliktní situace ani problémy v práci mi většinou nevadí.**



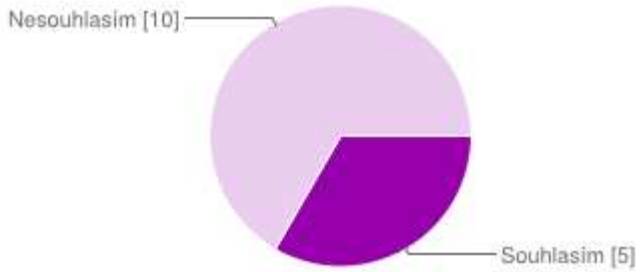

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **5** | 33% |
| Nesouhlasím | **10** | 67% |

**5 Neúspěchy v pracovní činnosti nenarušují moji psychickou pohodu.**



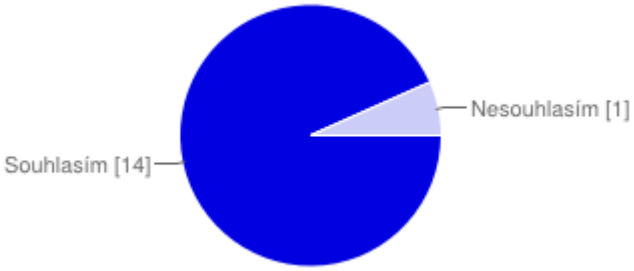

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **5** | 33% |
| Nesouhlasím | **10** | 67% |

**6 Kritika mé osoby za případný pracovní neúspěch mi většinou nevadí.**



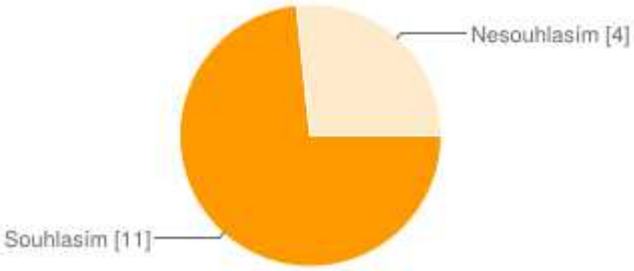

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **5** | 33% |
| Nesouhlasím | **10** | 67% |

**7 Za odvedenou práci jsem velmi rád chválen.**




| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **14** | 93% |
| Nesouhlasím | **1** | 7% |

**8 Bylo by příjemné, kdyby se lidé dověděli o mých pracovních úspěších.**

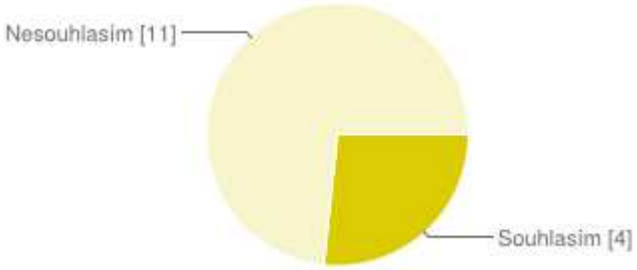



| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **11** | 73% |
| Nesouhlasím | **4** | 27% |

**9 Konkurenční a soutěživé pracovní prostředí mi vyhovuje.**

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **14** | 93% |
| Nesouhlasím | **1** | 7% |

**10 Zveřejňování výsledků práce je důležitější než samotná náplň práce.**

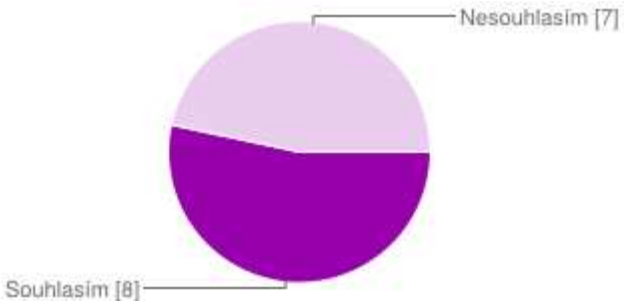



| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **4** | 27% |
| Nesouhlasím | **11** | 73% |

**11 Mám rád ocenění a pochvaly za dobře odvedenou práci, nestačí mi jen pocit z dobrého výkonu.**

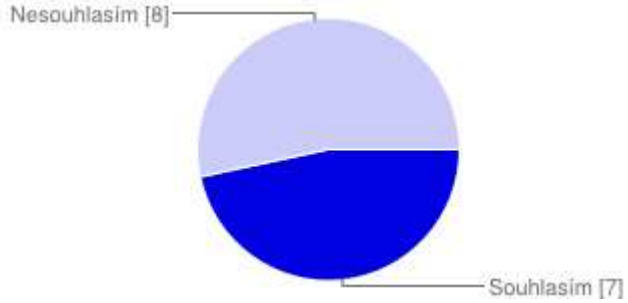
| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **11** | 73% |
| Nesouhlasím | **4** | 27% |

**12 Dobře placená nezajímavá práce je lepší než zajímavá práce s malým výdělkem.**



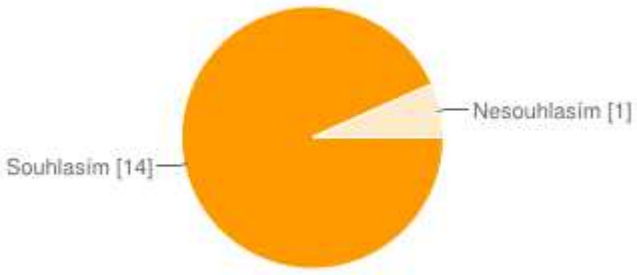

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **8** | 53% |
| Nesouhlasím | **7** | 47% |

**13 Požadavky zaměstnavatele jsou pro mě prvořadé bez ohledu na můj volný čas.**



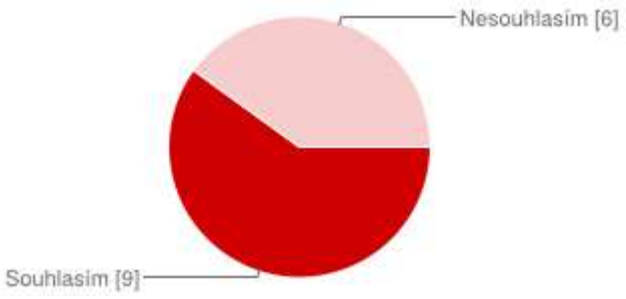

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **7** | 47% |
| Nesouhlasím | **8** | 53% |

**14 Pokud někde pracuji, jsem své profesi plně oddán.**



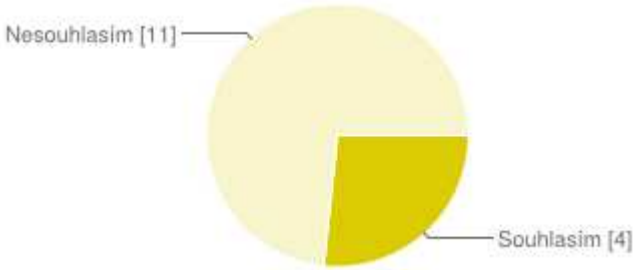

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **14** | 93% |
| Nesouhlasím | **1** | 7% |

**15 Je samozřejmé, abych byl svému zaměstnavateli vždy k dispozici.**



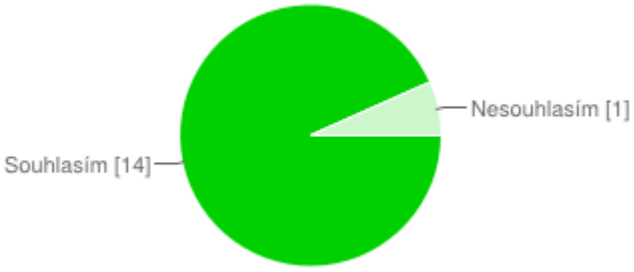

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **9** | 60% |
| Nesouhlasím | **6** | 40% |

**16 Naprostá oddanost zaměstnavateli je pro mě samozřejmostí.**



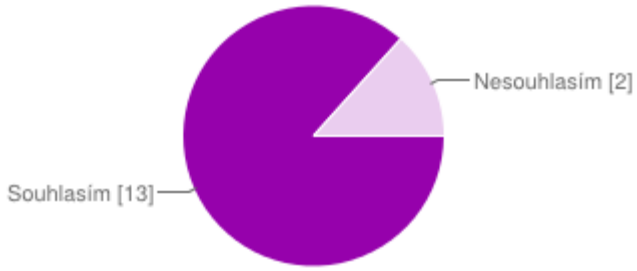

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **4** | 27% |
| Nesouhlasím | **11** | 73% |

**17 Dění uvnitř organizace mě vždy velmi zajímá.**



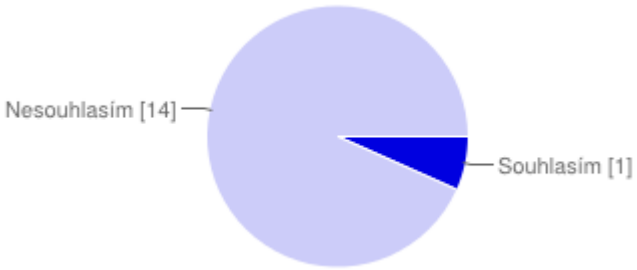

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **14** | 93% |
| Nesouhlasím | **1** | 7% |

**18 Rád se podílím na změnách v naší organizaci.**



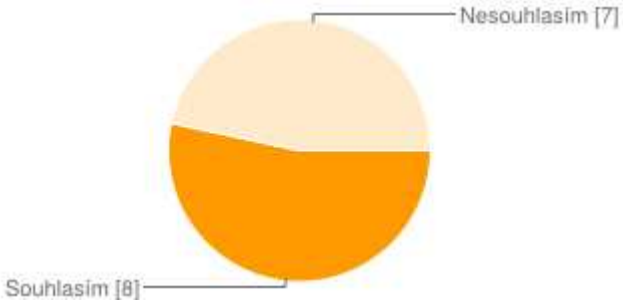

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **13** | 87% |
| Nesouhlasím | **2** | 13% |

**19 Psychické napětí při provádění pracovní činnosti mě velmi uspokojuje.**



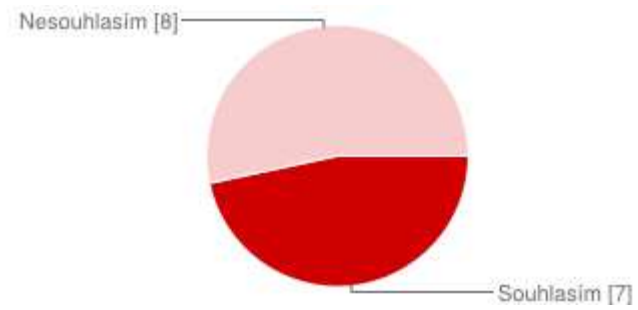

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **1** | 7% |
| Nesouhlasím | **14** | 93% |

**20 S možností fyzické újmy při výkonu své profese počítám.**



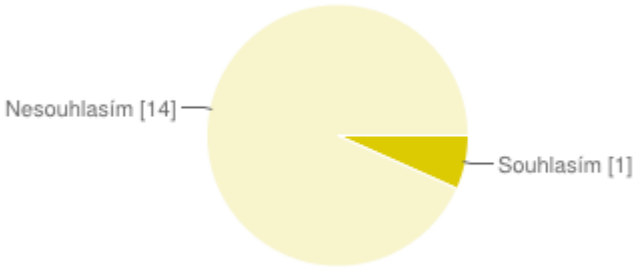

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **8** | 53% |
| Nesouhlasím | **7** | 47% |

**21 Nebezpečné situace během výkonu pracovní činnosti mi nevadí.**



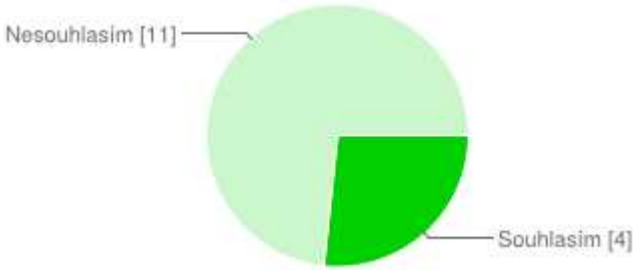

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **7** | 47% |
| Nesouhlasím | **8** | 53% |

**22 Vysoká míra rizika při práci mi vyhovuje.**



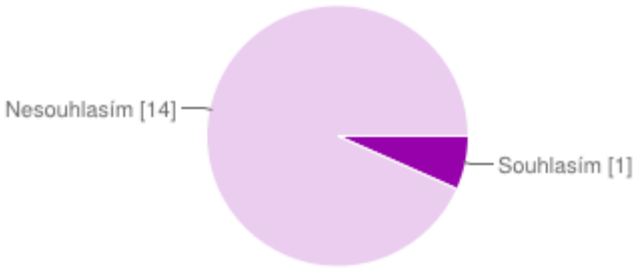

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **1** | 7% |
| Nesouhlasím | **14** | 93% |

**23 Pocit napětí a nebezpečí mi při výkonu mé práce nevadí.**



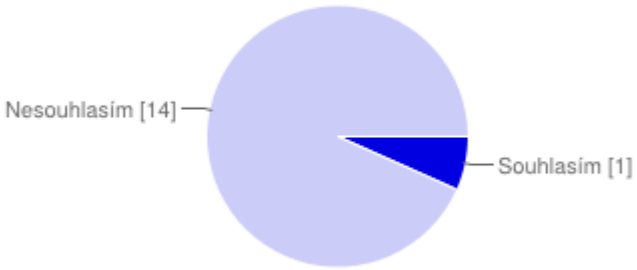

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **4** | 27% |
| Nesouhlasím | **11** | 73% |

**24 Následky spojené s rizikem při výkonu pracovní činnosti mě nezajímají.**



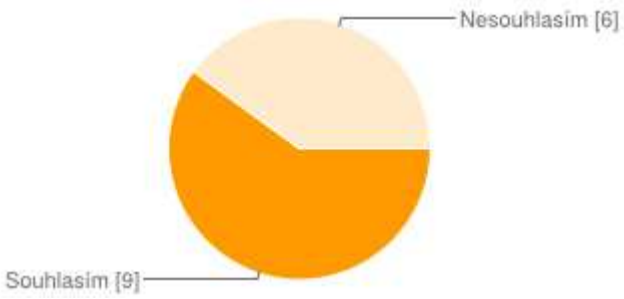

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **1** | 7% |
| Nesouhlasím | **14** | 93% |

**25 Budoucnost pro mě nehraje příliš důležitou roli, důležitá je přítomnost.**



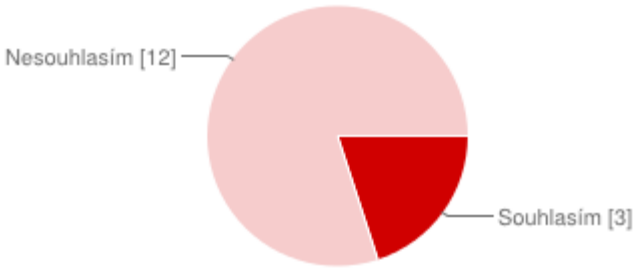

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **1** | 7% |
| Nesouhlasím | **14** | 93% |

**26 Raději si kladu krátkodobé a konkrétní cíle než cíle dlouhodobé.**



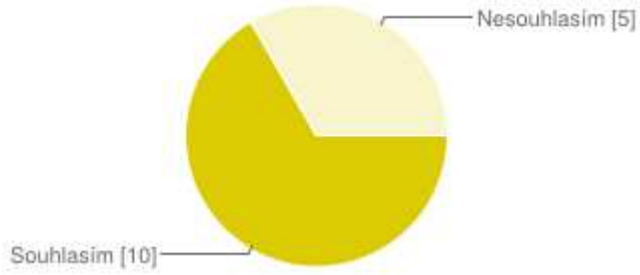

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **9** | 60% |
| Nesouhlasím | **6** | 40% |

**27 Zdá se mi, že budoucnost je většinou nejistá a nezajímavá.**



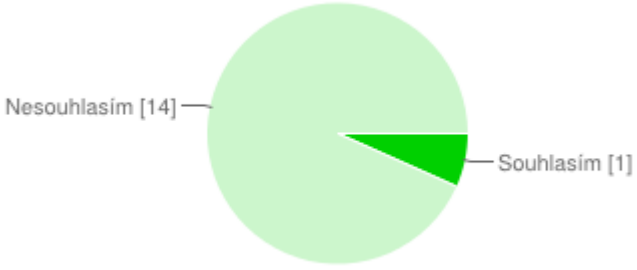

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **3** | 20% |
| Nesouhlasím | **12** | 80% |

**28 Často přemýšlím nad přítomností, i když je znepokojující.**



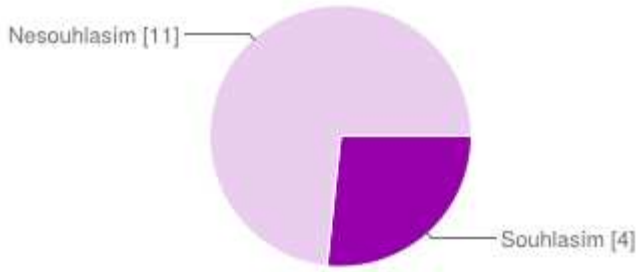

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **10** | 67% |
| Nesouhlasím | **5** | 33% |

**29 Většinou mě nezajímá, co bude v budoucnosti.**



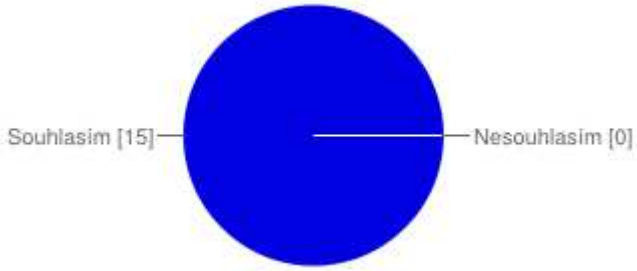

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **1** | 7% |
| Nesouhlasím | **14** | 93% |

**30 Znervózňuje mě, když přemýšlím o tom, co mě čeká a co se teprve stane.**



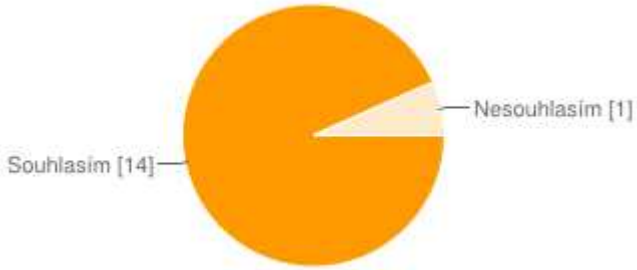

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **4** | 27% |
| Nesouhlasím | **11** | 73% |

**31 Nejraději se řídím vlastními názory.**



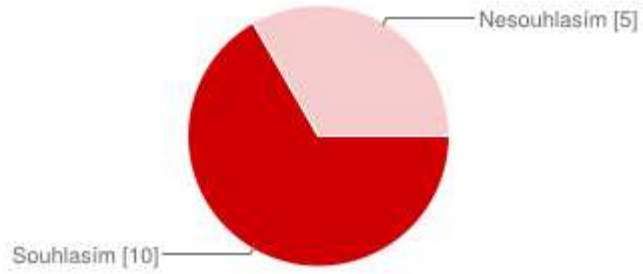

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **15** | 100% |
| Nesouhlasím | **0** | 0% |

**32 V práci je pro mě důležitá samostatnost a nezávislost.**



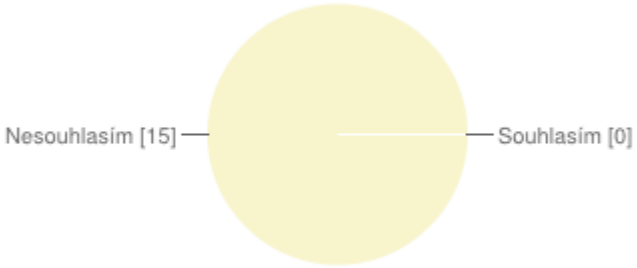

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **14** | 93% |
| Nesouhlasím | **1** | 7% |

**33 Nerad se podřizuji cizím příkazům.**



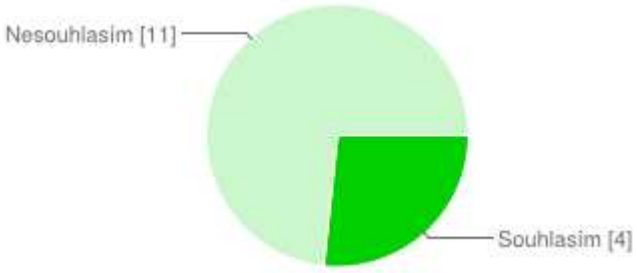

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **10** | 67% |
| Nesouhlasím | **5** | 33% |

**34 Je mi většinou lhostejné, co si o mně myslí moji kolegové a nadřízení.**



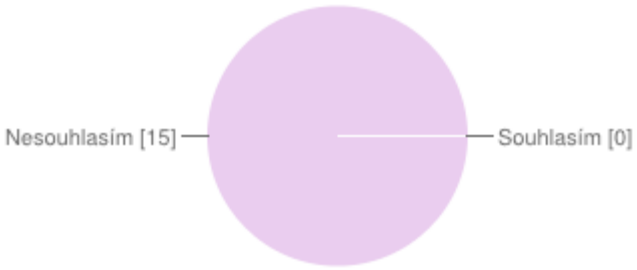

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **0** | 0% |
| Nesouhlasím | **15** | 100% |

**35 Nerad podřizuji své zájmy pracovní skupině.**



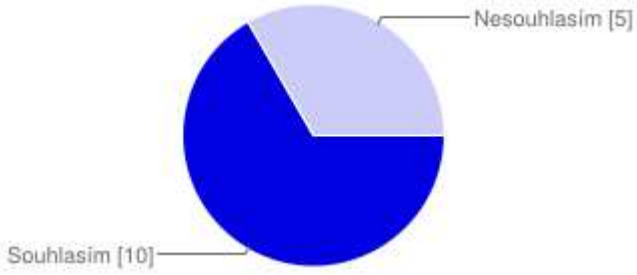

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **4** | 27% |
| Nesouhlasím | **11** | 73% |

**36 Názory a postoje mých spolupracovníků mě většinou nezajímají.**



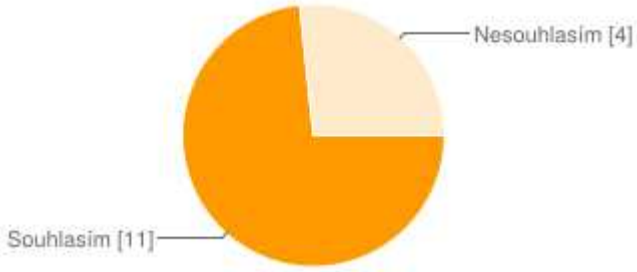

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **0** | 0% |
| Nesouhlasím | **15** | 100% |

**37 Pracuji proto, abych se cítil dobře.**



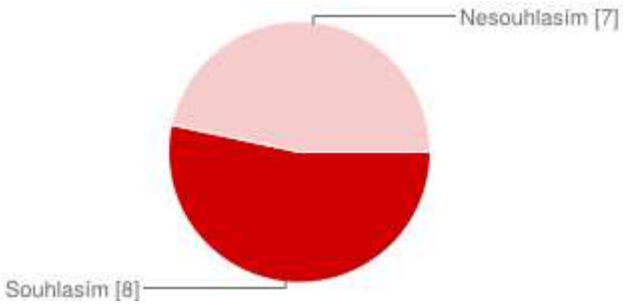

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **10** | 67% |
| Nesouhlasím | **5** | 33% |

**38 Spokojený jsem tehdy, když vykonávám práci, která mě baví.**



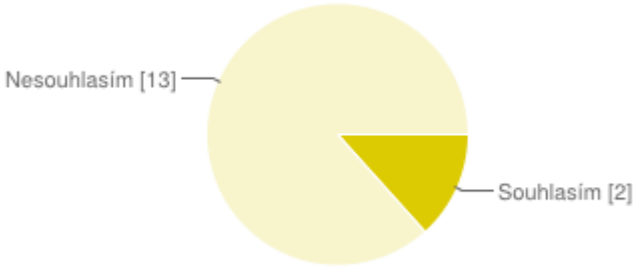

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **11** | 73% |
| Nesouhlasím | **4** | 27% |

**39 Rád v práci uplatňuji především své zájmy a motivy.**



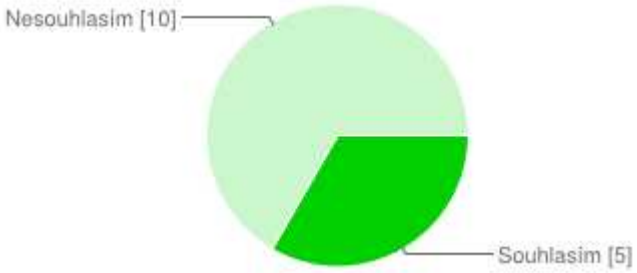

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **8** | 53% |
| Nesouhlasím | **7** | 47% |

**40 Jsem spokojený, když z vlastního pracovního výkonu mám největší prospěch já sám.**



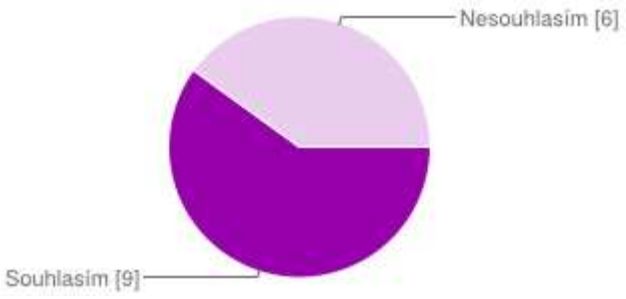

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **2** | 13% |
| Nesouhlasím | **13** | 87% |

**41 Práce mi nestojí za to, abych se obětoval pro zaměstnavatele.**



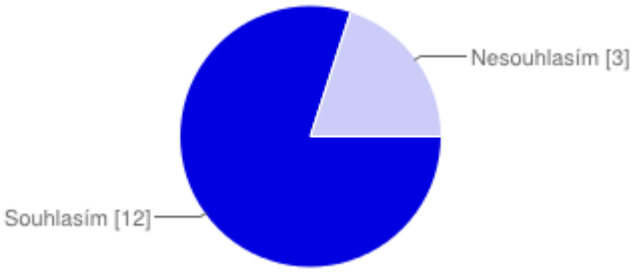

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **5** | 33% |
| Nesouhlasím | **10** | 67% |

**42 Práce je pro mě seberealizace, pak teprve služba jiným.**



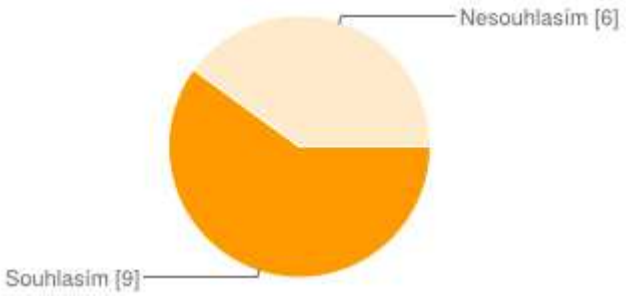

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **9** | 60% |
| Nesouhlasím | **6** | 40% |

**43 Vyhovuje mi vysoké pracovní tempo střídané krátkými obdobími klidu.**



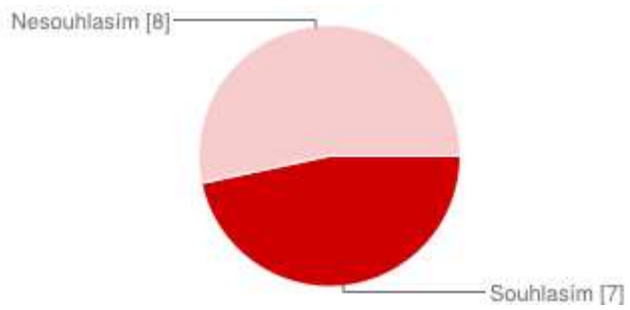

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **12** | 80% |
| Nesouhlasím | **3** | 20% |

**44 Častá změna pracovní činnosti je pro mě důležitá.**



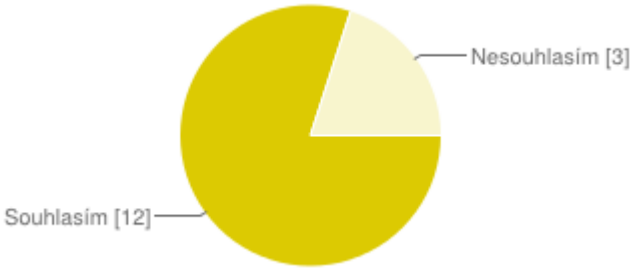

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **9** | 60% |
| Nesouhlasím | **6** | 40% |

**45 V práci se snažím nacházet neustále nové psychické podněty.**



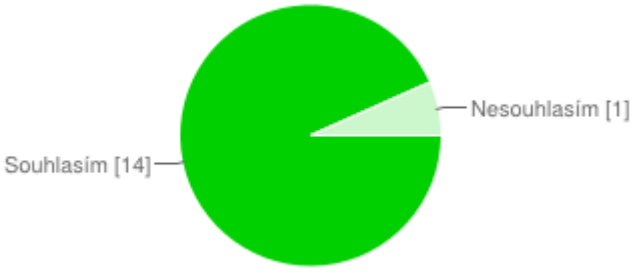

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **7** | 47% |
| Nesouhlasím | **8** | 53% |

**46 Stálé a klidné pracovní tempo je mi nepříjemné.**



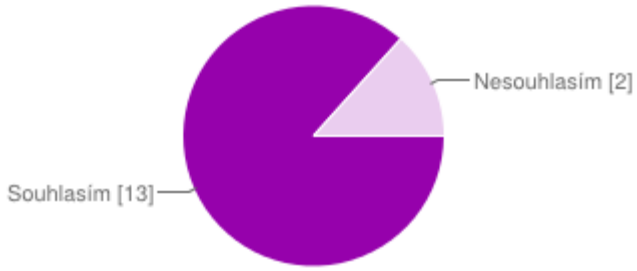

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **12** | 80% |
| Nesouhlasím | **3** | 20% |

**47 Když je pracovní činnost téměř neměnná, pociťuji nudu a nespokojenost.**



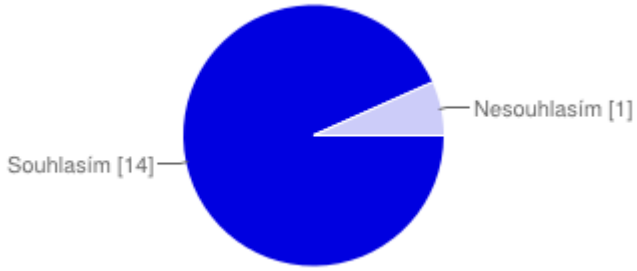

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **14** | 93% |
| Nesouhlasím | **1** | 7% |

**48 Nejraději pracuji na více pracovních úkolech souběžně nebo je střídám.**



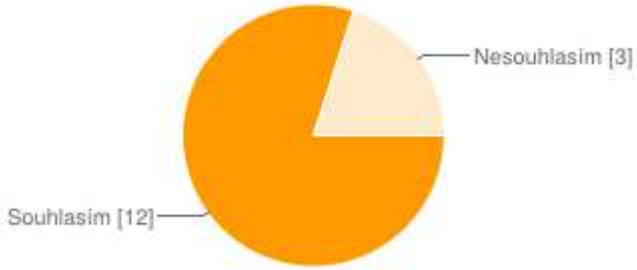

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **13** | 87% |
| Nesouhlasím | **2** | 13% |

**49 Odměna za práci v podobě peněz je pro mě prvořadá.**



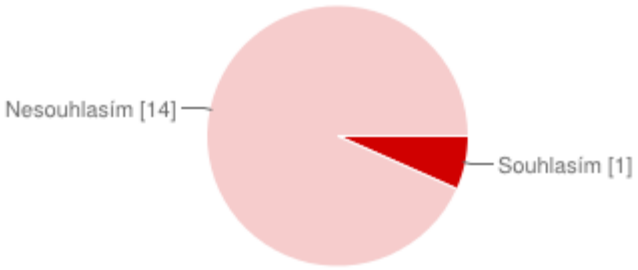

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **14** | 93% |
| Nesouhlasím | **1** | 7% |

**50 Práci vykonávám převážně z důvodu materiálních odměn.**



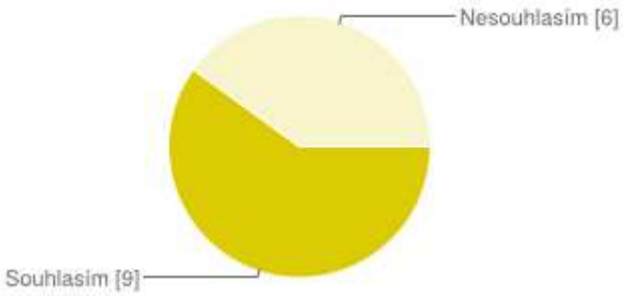

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **12** | 80% |
| Nesouhlasím | **3** | 20% |

**51 Ať si o mně nadřízený myslí, co chce, hlavně ať platí.**



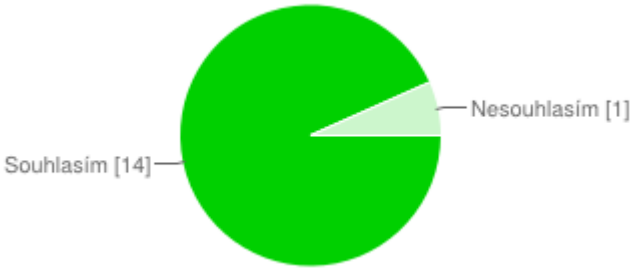

| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **1** | 7% |
| Nesouhlasím | **14** | 93% |

**52 Práce mě uspokojuje, když má především finanční efekt.**




| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **9** | 60% |
| Nesouhlasím | **6** | 40% |

**53 Práce je především prostředek obživy, pak teprve poslání.**

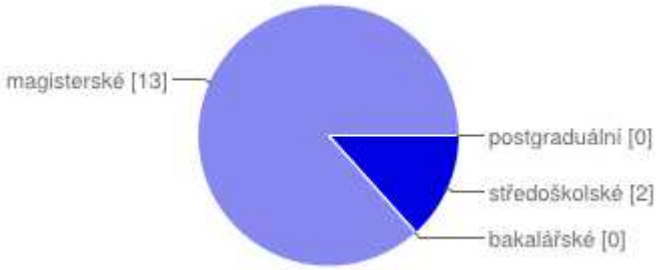



| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **14** | 93% |
| Nesouhlasím | **1** | 7% |

**54 Ekonomický efekt jako výsledek pracovní činnosti je pro mě důležitý.**

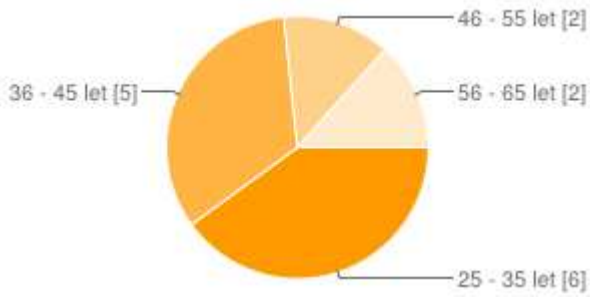
| | | |
|---|---|---|
| Souhlasím | **15** | 100% |
| Nesouhlasím | **0** | 0% |

**Nejvyšší ukončené dosažené vzdělání.**



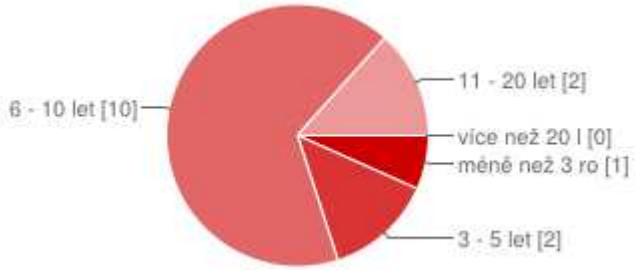

| | | |
|---|---|---|
| středoškolské | **2** | 13% |
| bakalářské | **0** | 0% |
| magisterské | **13** | 87% |
| postgraduální | **0** | 0% |

**Váš věk:**



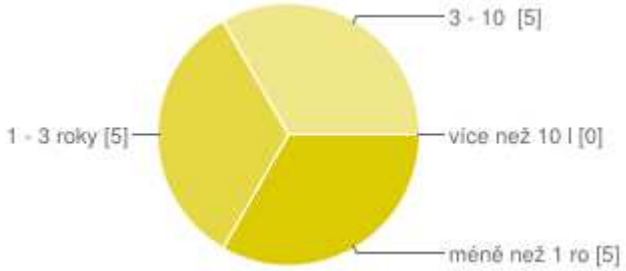

| | | |
|---|---|---|
| 25 - 35 let | **6** | 40% |
| 36 - 45 let | **5** | 33% |
| 46 - 55 let | **2** | 13% |
| 56 - 65 let | **2** | 13% |

**U společnosti pracuji:**



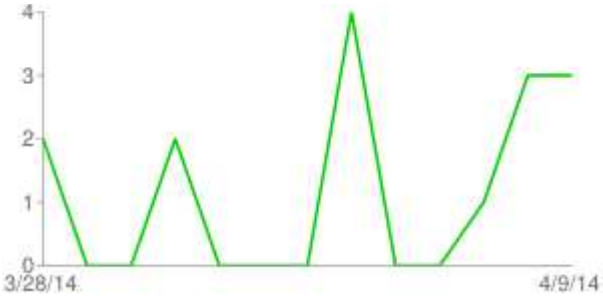

| | | |
|---|---|---|
| méně než 3 roky | **1** | 7% |
| 3 - 5 let | **2** | 13% |
| 6 - 10 let | **10** | 67% |
| 11 - 20 let | **2** | 13% |
| více než 20 let | **0** | 0% |

**Na pozici pracuji:**




| | | |
|---|---|---|
| méně než 1 rok | **5** | 33% |
| 1 - 3 roky | **5** | 33% |
| 3 - 10 | **5** | 33% |
| více než 10 let | **0** | 0% |

## Number of daily responses



Příloha č. 2 Dotazník „Pracovní motivace“ – odpovědi

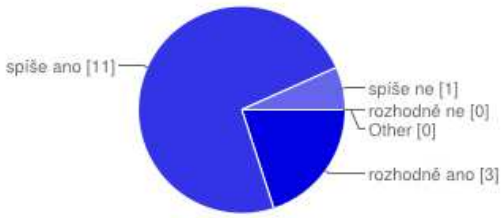
Lukas Koranda Edit this form

# 15 responses

View all responses Publish analytics

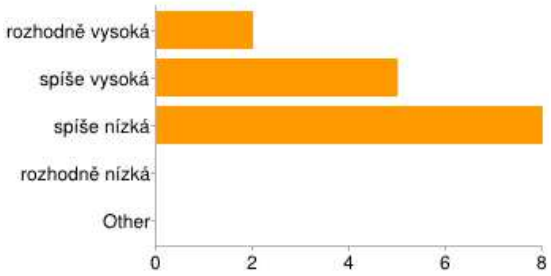
## Summary

### Baví Vás Vaše práce?



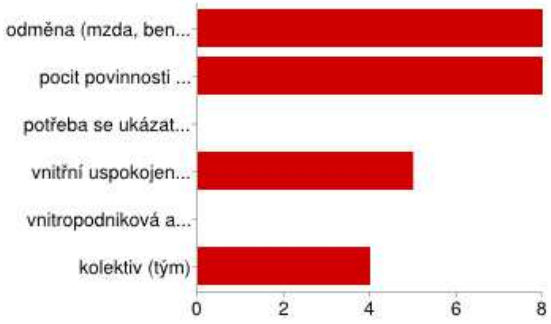

| | | |
|---|---|---|
| rozhodně ano | **3** | 20% |
| spíše ano | **11** | 73% |
| spíše ne | **1** | 7% |
| rozhodně ne | **0** | 0% |
| Other | **0** | 0% |

### Jak byste popsal svoji současnou pracovní motivaci?




| | | |
|---|---|---|
| rozhodně vysoká | **2** | 13% |
| spíše vysoká | **5** | 33% |
| spíše nízká | **8** | 53% |
| rozhodně nízká | **0** | 0% |
| Other | **0** | 0% |

### Co Vás v současnosti nejvíce pracovně motivuje?

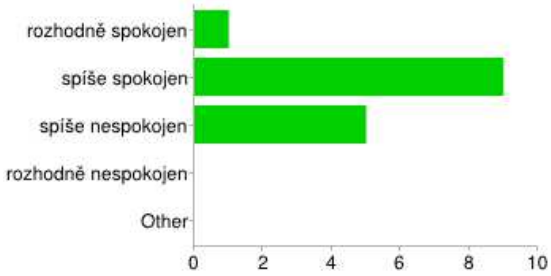



| | | |
|---|---|---|
| odměna (mzda, benefity) | **8** | 32% |
| pocit povinnosti (udržení zaměstnání) | **8** | 32% |
| potřeba se ukázat (vyniknout, porovnat se) | **0** | 0% |
| vnitřní uspokojení z odvedené práce | **5** | 20% |
| vnitropodniková atmosféra | **0** | 0% |
| kolektiv (tým) | **4** | 16% |

### Co považujete za významné pro zvýšení Vaší motivace k práci?

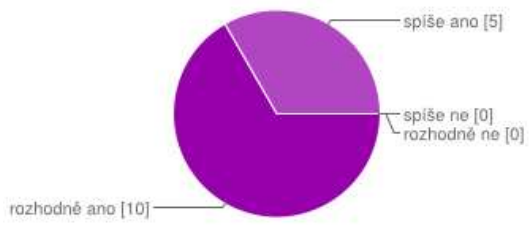
| | | |
|---|---|---|
| zvýšení fixní složky mzdy | **5** | 18% |
| znovuzavedení výkonnostních odměn | **11** | 39% |
| potenciální možnost ztráty zaměstnání | **1** | 4% |
| potenciální možnost povýšení | **1** | 4% |
| pochvala a uznání od nadřízeného | **4** | 14% |
| zlepšení vnitropodnikové atmosféry | **5** | 18% |
| utužení pracovního týmu | **1** | 4% |
| posilování kompetence | **0** | 0% |

**Jak jste spokojen s Vaší mzdou?**



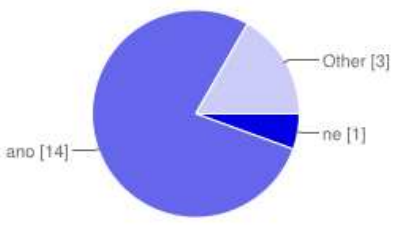

| | | |
|---|---|---|
| rozhodně spokojen | **1** | 7% |
| spíše spokojen | **9** | 60% |
| spíše nespokojen | **5** | 33% |
| rozhodně nespokojen | **0** | 0% |
| Other | **0** | 0% |

**Uvítal byste pohyblivou složku mzdy, závislou na Vašem pracovním výkonu?**



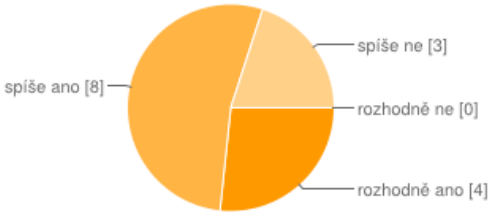

| | | |
|---|---|---|
| rozhodně ano | **10** | 67% |
| spíše ano | **5** | 33% |
| spíše ne | **0** | 0% |
| rozhodně ne | **0** | 0% |

**Změnili byste systém odměn na Vaší pozici ve společnosti?**



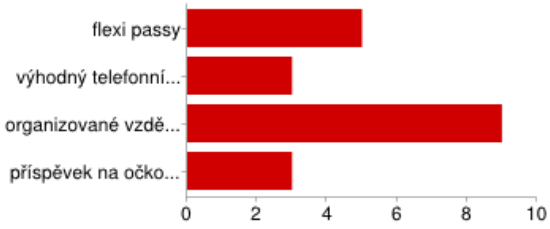

| | | |
|---|---|---|
| ne | **1** | 6% |
| ano | **14** | 78% |
| Other | **3** | 17% |

**Jste spokojen se zaměstnaneckými benefity?**



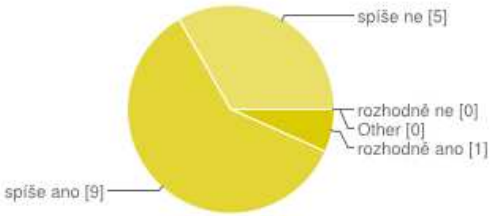

| | | |
|---|---|---|
| rozhodně ano | **4** | 27% |
| spíše ano | **8** | 53% |
| spíše ne | **3** | 20% |
| rozhodně ne | **0** | 0% |

**Jaký další zaměstnanecký benefit byste uvítal?**



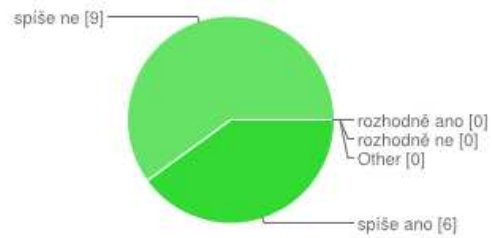

| | | |
|---|---|---|
| flexi passy | **5** | 25% |
| výhodný telefonní tarif pro rodinu | **3** | 15% |
| organizované vzdělávací a jazykové kurzy, školení | **9** | 45% |
| příspěvek na očkování a lékařská vyšetření | **3** | 15% |

**Vnímáte potenciální možnost ztráty zaměstnání vzhledem k Vaší pracovní motivaci?**




| | | |
|---|---|---|
| rozhodně ano | **1** | 7% |
| spíše ano | **9** | 60% |
| spíše ne | **5** | 33% |
| rozhodně ne | **0** | 0% |
| Other | **0** | 0% |

**Vnímáte možnost kariérního růstu vzhledem k Vaší pracovní motivaci?**

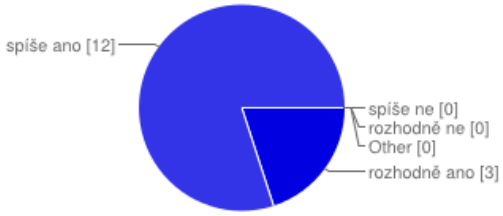



| | | |
|---|---|---|
| rozhodně ano | **0** | 0% |
| spíše ano | **6** | 40% |
| spíše ne | **9** | 60% |
| rozhodně ne | **0** | 0% |
| Other | **0** | 0% |

**Jste spokojen s vnitropodnikovou atmosférou? (jednání vedení, systém řízení, informovanost, prostředí, image apod.)**

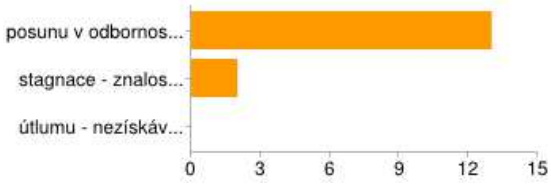
| | | |
|---|---|---|
| rozhodně ano | **0** | 0% |
| spíše ano | **4** | 25% |
| spíše ne | **10** | 63% |
| rozhodně ne | **2** | 13% |
| Other | **0** | 0% |

**Jste spokojeni s Vaším kolektivem (týmem)?**



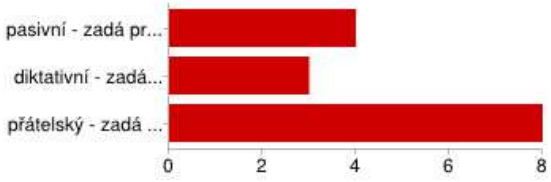

| | | |
|---|---|---|
| rozhodně ano | **3** | 20% |
| spíše ano | **12** | 80% |
| spíše ne | **0** | 0% |
| rozhodně ne | **0** | 0% |
| Other | **0** | 0% |

**Při výkonu Vaší práce máte pocit:**



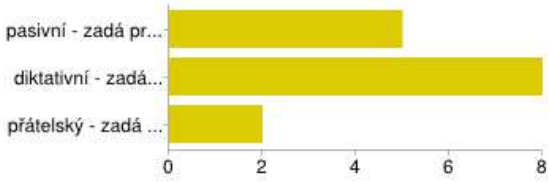

| | | |
|---|---|---|
| posunu v odbornosti - neustále se učím a poznávám | **13** | 87% |
| stagnace - znalosti a zkušenosti se nemění | **2** | 13% |
| útlumu - nezískávám žádné nové informace, nic se neučím | **0** | 0% |

**Jak hodnotíte přístup Vašeho vedoucího vůči Vám?**




| | | |
|---|---|---|
| pasivní - zadá práci, poté se již nestará | **4** | 27% |
| diktativní - zadá práci, přísně kontroluje a poučuje | **3** | 20% |
| přátelský - zadá práci, při nejasnostech poradí a pomůže, snaží se zapojit do řešení problému | **8** | 53% |

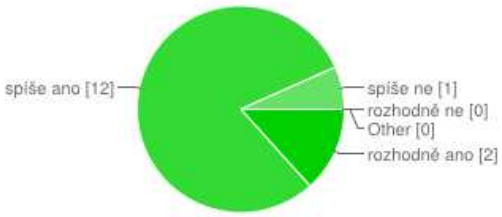
**Jak hodnotíte přístup vedení vůči Vaší práci?**




| | | |
|---|---|---|
| pasivní - zadá práci, poté se již nestará | **5** | 33% |
| diktativní - zadá práci, přísně kontroluje a poučuje | **8** | 53% |
| přátelský - zadá práci, při nejasnostech poradí a pomůže, snaží se zapojit do řešení problému | **2** | 13% |

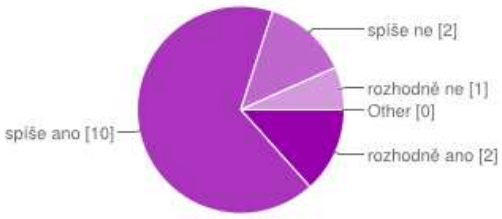
**Máte možnost vyjádřit otevřeně svůj názor o dění na pracovišti, sdělovat své názory a připomínky svému nadřízenému?**

| | | |
|---|---|---|
| rozhodně ano | **2** | 13% |
| spíše ano | **12** | 80% |
| spíše ne | **1** | 7% |
| rozhodně ne | **0** | 0% |



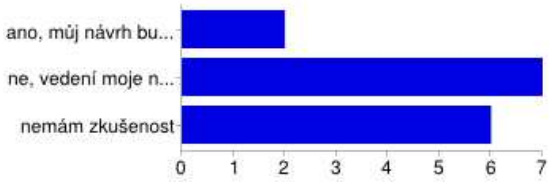

| | | |
|---|---|---|
| Other | **0** | 0% |

**Máte možnost vyjádřit otevřeně svůj názor o dění na pracovišti, sdělovat své názory a připomínky vedení?**



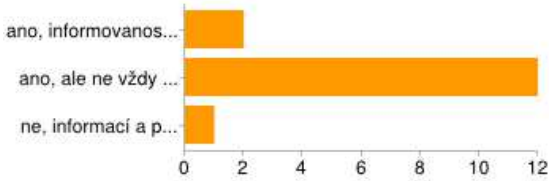

| | | |
|---|---|---|
| rozhodně ano | **2** | 13% |
| spíše ano | **10** | 67% |
| spíše ne | **2** | 13% |
| rozhodně ne | **1** | 7% |
| Other | **0** | 0% |

**Myslíte si, že Vaše návrhy na změny zajímají vedení společnosti?**



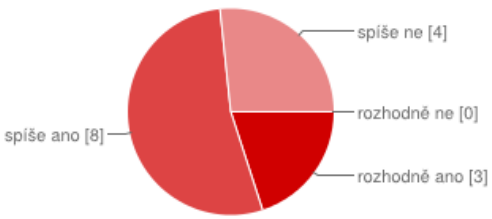

| | | |
|---|---|---|
| ano, můj návrh bude přednesen příslušným orgánům, zvážen, vyhodnocen, přijat nebo zamítnut s odůvodněním proč | **2** | 13% |
| ne, vedení moje návrhy nezajímají | **7** | 47% |
| nemám zkušenost | **6** | 40% |

**Získáváte potřebné informace a podklady k výkonu Vaší práce?**



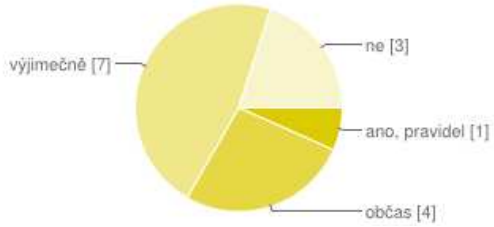

| | | |
|---|---|---|
| ano, informovanost a podklady jsou dostatečné a včas | **2** | 13% |
| ano, ale ne vždy v dobu, kdy jsou potřeba | **12** | 80% |
| ne, informací a podkladů je málo a vznikají nedorozumění a problémy | **1** | 7% |

**Uvítal byste pravidelné hodnocení Vašeho pracovního výkonu s nadřízeným?**



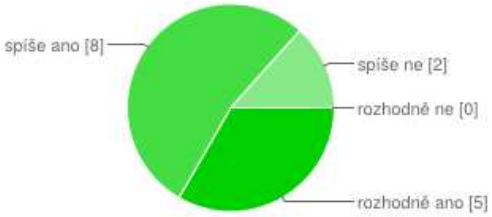

| | | |
|---|---|---|
| rozhodně ano | **3** | 20% |
| spíše ano | **8** | 53% |
| spíše ne | **4** | 27% |
| rozhodně ne | **0** | 0% |

**Dostáváte od nadřízeného dostatečnou zpětnou vazbu ohledně Vašeho pracovního výkonu?**



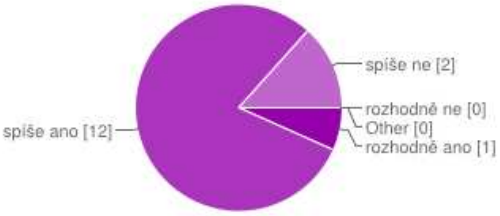

| | | |
|---|---|---|
| ano, pravidelně | **1** | 7% |
| občas | **4** | 27% |
| výjimečně | **7** | 47% |
| ne | **3** | 20% |

**Jste spokojen s bezpečností práce a dostupnými OOPP?**



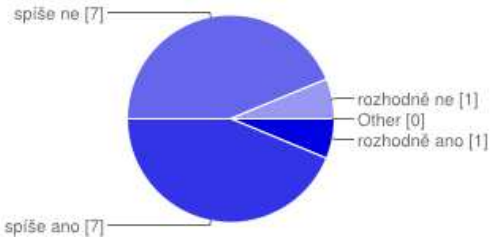

| | | |
|---|---|---|
| rozhodně ano | **5** | 33% |
| spíše ano | **8** | 53% |
| spíše ne | **2** | 13% |
| rozhodně ne | **0** | 0% |

**Jste spokojen s obsahem Vaší práce? (smysluplnost, náročnost, různorodost, odpovědnost)**



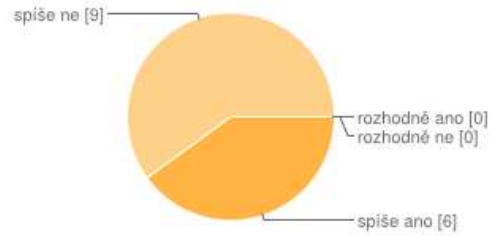

| | | |
|---|---|---|
| rozhodně ano | **1** | 7% |
| spíše ano | **12** | 80% |
| spíše ne | **2** | 13% |
| rozhodně ne | **0** | 0% |
| Other | **0** | 0% |

**Jste spokojen s příležitostmi, které nabízí společnost pro rozšiřování Vašich specializovaných znalostí?**




| | | |
|---|---|---|
| rozhodně ano | **1** | 6% |
| spíše ano | **7** | 44% |
| spíše ne | **7** | 44% |
| rozhodně ne | **1** | 6% |
| Other | **0** | 0% |

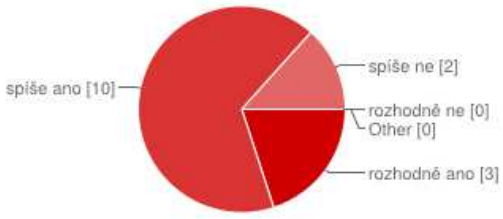
**Jste dostatečně informován o dění ve společnosti?**




| | | |
|---|---|---|
| rozhodně ano | **0** | 0% |
| spíše ano | **6** | 40% |
| spíše ne | **9** | 60% |
| rozhodně ne | **0** | 0% |

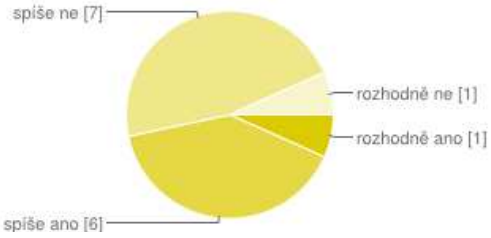
**Jste spokojen s pracovními podmínkami? (ICT vybavení (hardware, software), BOZP, sociální zázemí, vybavení, kancelář ad.)**

| | | |
|---|---|---|
| rozhodně ano | **3** | 20% |
| spíše ano | **10** | 67% |
| spíše ne | **2** | 13% |




| | | |
|---|---|---|
| rozhodně ne | **0** | 0% |
| Other | **0** | 0% |

**Máte potřebně informace o Vašem budoucím umístění na zakázce?**




| | | |
|---|---|---|
| rozhodně ano | **1** | 7% |
| spíše ano | **6** | 40% |
| spíše ne | **7** | 47% |
| rozhodně ne | **1** | 7% |

## Number of daily responses

Příloha č. 3 Časový harmonogram zavedení výkonnostních odměn

| ID | Název úkolu | Doba trvání | Zahájení | Dokončení | Předcl | Názvy zdrojů | Časová rezerva dokončení |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | zpracování návrhu mzdy | 3 dny | 1.9. 14 | 3.9. 14 | | finanční oddělení | 2 dny |
| 2 | zpracování návrhu hodnocení | 5 dny | 1.9. 14 | 5.9. 14 | | Odbor ŘLZ | 0 dny |
| 3 | komunikace návrhů s odbory a vedením společnosti | 10 dny | 8.9. 14 | 19.9. 14 | 1;2 | finanční oddělení, ŘLZ, odbory, vedení společnosti | 0 dny |
| 4 | stanovení finální podoby mzdy | 3 dny | 22.9. 14 | 24.9. 14 | 3 | finanční oddělení | 2 dny |
| 5 | stanovení finální podoby hodnocení zaměstnanců | 5 dny | 22.9. 14 | 26.9. 14 | 3 | Odbor ŘLZ | 0 dny |
| 6 | komunikace změny se zaměstnanci | 25 dny | 29.9. 14 | 31.10. 14 | 4;5 | Odbor ŘLZ | 0 dny |
| 7 | zajistit implementaci modulu hodnocení do personálního SW | 6 dny | 29.9. 14 | 6.10. 14 | 5 | IT | 5 dny |
| 8 | školení vedoucích pracovníků na hodnocení a využití SW | 14 dny | 7.10. 14 | 24.10. 14 | 7 | Odbor ŘLZ | 5 dny |
| 9 | zavedení změny mzdy | 0 dny | 1.11. 14 | 1.11. 14 | 4;8 | IT, účtárna | 0 dny |
| 10 | zahájení pravidelného hodnocení výkonu zaměstnanců | 80 dny | 1.11. 14 | 19.2. 15 | 9 | vedoucí pracovníci | 0 dny |
| 11 | provedení šetření spokojenosti zaměstnanců a jejich pracovní motivace | 45 dny | 1.12. 14 | 30.1. 15 | 9 | Odbor ŘLZ | 0 dny |
| 12 | vyhodnocení po dvou měsících od zvedení | 14 dny | 2.2. 15 | 19.2. 15 | 11 | Odbor ŘLZ, finanční oddělení, | 0 dny |