

UNIVERZITA PARDUBICE
Fakulta Ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu

**Analýza uplatňovaných metod motivace ve společnosti
VOLVO Truck Czech s.r.o.**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

AUTOR PRÁCE: Bc. Lenka Mühlfeitová

VEDOUCÍ PRÁCE: Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.

2006

UNIVERSITY OF PARDUBICE
Faculty of Economy and Administration
Department of Economy and Management

**Analyse using methods of motivation in
VOLVO Truck Czech Ltd.**

THESIS

AUTHOR: Bc. Lenka Mühlfeitová

SUPERVISOR: Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.

2006

2

PODKLAD PRO ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA:	OSOBNÍ ČÍSLO:
MÜHLFEITOVÁ Lenka, Bc.	Radvanice 174; Radvanice	E0400556

PRACOVNÍ NÁZEV TÉMATU:

Analýza uplatňovaných metod motivace ve společnosti Volvo Truck Czech s.r.o.

VEDOUCÍ PRÁCE:

Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Úvod

1. Řízení lidských zdrojů
2. Motivace v organizaci
3. Stimulace jako ovlivňování pracovní motivace a výkonnosti
4. Motivační program podniku
5. Volvo Truck Czech s.r.o.
6. Motivační program ve společnosti Volvo Truck Czech s.r.o.
7. Empirický výzkum
8. Závěr
9. Použitá literatura
10. Přílohy

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

1. Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing 2002, ISBN 80-247-0469-2
2. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press 2000, ISBN 80-7261-033-3
3. Koontz, H. Management. Praha: Victoria Publishing 2000, ISBN 80-85605-45-7
4. Miskell, J. R., Miskell V. Pracovní motivace, Praha: Grada Publishing 1996, ISBN 80-7169
5. Hagemannová, G. Motivace. Praha: Victoria Publishing 1995, ISBN 80-85865-13-0
6. Forsyth, P. Jak motivovat lidi. Praha: Computer Press 2000, ISBN 80-7226-386-2
7. Provazník, V., Komárková R. Motivace pracovního jednání. Praha: VŠE v Praze 1996, ISBN 80-7079-283-3
8. Stýblo, J. Manažerské motivační strategie. Praha: Management Press 1992, ISBN 80-85603-05-5

**PODPIS
VEDOUCÍHO
PRÁCE:**

DATUM:

Prohlášení

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména skutečnosti, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

Pardubice dne 15. 4. 2006

Bc. Lenka Mühlfeitová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Ing. Zdeňku Brodskému, PhD., za odbornou pomoc při zpracování jednotlivých částí a za cenné připomínky z oblasti řízení lidských zdrojů.

Zároveň bych touto cestou poděkovala společnosti VOLVO Truck Czech s.r.o., která mi umožnila nahlédnout do interních materiálů a poskytla prostor pro zpracování praktické části této práce. Zejména pak děkuji Kateřině Erbenové za projevenou ochotu.

Abstrakt

Cílem diplomové práce je zjistit nedostatky současného stavu motivace ve společnosti VOLVO Truck Czech s.r.o. a navrhnout změny pro zlepšení.

Teoretická část je zaměřena na východiska pracovní motivace a vysvětluje její vztah k pracovnímu výkonu. Dále popisuje postup pro realizaci motivačního programu v podniku.

Praktická část přináší základní informace o společnosti, charakterizuje její personální politiku a systém pracovní motivace. Obsahuje analýzu a výsledky empirického šetření v oblastech motivace u všech zaměstnanců a u vzorku prodejců. Součástí jsou i následná doporučení.

Abstract

The aim of the thesis is to find out imperfections of the present condition of the motivation in the company VOLVO Truck Czech s.r.o. and to propose changes for an improvement.

The theoretical part is intent on theory ways out of the motivation to work and explains its relation to a work performance. Further on describes a procedure for the realization of the motivation program in a company.

The practical part brings basic information about that company, characterizes its personal politics and a system of the motivation to work. It contains an analysis and results of the research in areas of the motivation of all employees and salesmen. It included subsequent recommendations.

Obsah

SEZNAM SCHÉMÁT.....	11
SEZNAM GRAFŮ.....	12
SEZNAM PŘÍLOH.....	13
ÚVOD.....	14
METODIKA.....	16
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	18
1.1 PERSONÁLNÍ ROZMĚR MANAGEMENTU.....	19
1.1.1 Definice managementu.....	19
1.1.2 Tradiční a nové funkce managementu.....	20
1.2 VÝZNAM PERSONÁLNÍHO ÚTVARU V ORGANIZACI.....	20
1.3 PERSONALISTIKA.....	22
1.3.1 Analýza pracovních míst a rolí.....	23
1.3.2 Plánování lidských zdrojů.....	23
1.3.3 Získávání a výběr zaměstnanců.....	24
1.3.4 Hodnocení zaměstnanců.....	25
1.3.5 Zařazování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru.....	25
1.3.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	26
1.3.7 Pracovní vztahy a péče o zaměstnance.....	26
1.3.8 Motivace a odměňování zaměstnanců.....	27
2 MOTIVACE V ORGANIZACI.....	29
2.1 OBECNÉ POJEDNÁNÍ O MOTIVACI.....	29
2.1.1 Působení motivace.....	29
2.1.2 Typy motivace.....	30
2.1.3 Vymezení důležitých pojmů.....	30
2.1.4 Zdroje motivace.....	31
2.1.5 Motivační profil.....	34
2.2 PRACOVNÍ MOTIVACE.....	36
2.2.1 Motivy pracovní motivace.....	36
2.2.2 Teorie pracovní motivace.....	36
2.3 MOTIVACE A PRACOVNÍ VÝKON.....	43
2.3.1 Vztah motivace a pracovního výkonu.....	43
2.3.2 Vztah motivace a dlouhodobého výkonu.....	47
2.3.3 Pracovní spokojenost a motivace k výkonu.....	48
3 STIMULACE JAKO OVLIVŇOVÁNÍ PRACOVNÍ MOTIVACE A VÝKONNOSTI.....	50

3.1	PŘEHLED ZÁKLADNÍCH STIMULAČNÍCH PROSTŘEDKŮ	51
3.1.1	<i>Hmotná odměna</i>	51
3.1.2	<i>Obsah práce</i>	52
3.1.3	<i>Osobnost a jednání řídicího pracovníka</i>	53
3.1.4	<i>Povzbuzování pracovníků</i>	53
3.1.5	<i>Atmosféra pracovní skupiny</i>	53
3.1.6	<i>Pracovní podmínky a režim práce</i>	54
3.1.7	<i>Identifikace s prací, profesí a podnikem</i>	55
3.1.8	<i>Externí stimulační faktory</i>	55
4	MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU	56
4.1	CHARAKTERISTIKA	56
4.2	POSTUP REALIZACE MOTIVAČNÍHO PROGRAMU	57
5	VOLVO TRUCK CZECH S.R.O.	60
5.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI VTCZ	61
5.2	PROFIL SPOLEČNOSTI	62
5.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	63
5.3.1	<i>Popis jednotek organizační struktury</i>	63
5.4	PERSONÁLNÍ POLITIKA	65
5.4.1	<i>Přístup k řízení lidských zdrojů</i>	66
5.4.2	<i>Procesy prováděné personálním oddělením</i>	66
6	MOTIVAČNÍ PROGRAM VE SPOLEČNOSTI VOLVO TRUCK CZECH S.R.O.	70
6.1	SYSTÉM PRACOVNÍ MOTIVACE	70
6.2	SYSTÉM HODNOCENÍ	70
6.2.1	<i>Metodický postup hodnocení</i>	71
6.3	ZÁKLADNÍ STIMULAČNÍ PROSTŘEDKY VYUŽÍVANÉ VE VTCZ	73
6.3.1	<i>Hmotná odměna</i>	73
6.3.2	<i>Obsah práce</i>	74
6.3.3	<i>Povzbuzování pracovníků</i>	75
6.3.4	<i>Pracovní podmínky a režim práce</i>	75
6.3.5	<i>Identifikace s prací, profesí a podnikem</i>	75
6.3.6	<i>Externí stimulační faktory</i>	75
6.4	OBLASTI UPLATNĚNÍ STIMULAČNÍCH PROSTŘEDKŮ	76
7	EMPIRICKÝ VÝZKUM	77
7.1	STRUKTUROVANÝ POHOVOR	77
7.2	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	79
7.2.1	<i>Obsah práce</i>	81
7.2.2	<i>Kariéra a osobní rozvoj</i>	82

7.2.3	<i>Mzda, hodnocení výkonu</i>	85
7.2.4	<i>Osobnost nadřízeného a postoj k vedení</i>	86
7.2.5	<i>Komunikace</i>	87
7.2.6	<i>Pracovní podmínky</i>	90
7.2.7	<i>Společnost VTCz</i>	91
7.2.8	<i>Motivační faktory</i>	92
7.3	SHRNUTÍ EMPIRICKÉHO VÝZKUMU	94
7.4	DOPORUČENÍ.....	96
8	ZÁVĚR	98
9	POUŽITÁ LITERATURA	101
10	PŘÍLOHY	103

Seznam schémat

Schéma 1: Cyklus lidských zdrojů.....	23
Schéma 2: Proces uspokojování potřeb	32
Schéma 3: Porovnání Maslowovy, Herzbergovy a Alderferovy teorie motivace	40
Schéma 4: „Obrácená U-křivka“	44
Schéma 5: Znázornění vztahu stimulace – osobnost člověka – motivace	50
Schéma 6: Porovnání motivačních teorií potřeb a motivačního programu VOLVO Truck Czech s.r.o.....	78

Seznam grafů

Graf 1: Podíl na trhu společnosti VOLVO Truck Czech s.r.o. (v %, prosinec 2005)	61
Graf pro otázku 1	81
Graf pro otázku 2	81
Graf pro otázku 3	82
Graf pro otázku 4	83
Graf pro otázku 5	83
Graf pro otázku 6	84
Graf pro otázku 7	84
Graf pro otázku 8	85
Graf pro otázku 12.....	86
Graf pro otázku 13.....	87
Graf pro otázku 15.....	88
Graf pro otázku 16.....	89
Graf pro otázku 17.....	89
Graf pro otázku 18.....	90
Graf pro otázku 19.....	90
Graf pro otázku 20.....	91
Graf pro otázku 24.....	92

Seznam příloh

Příloha A: Organizační struktura VOLVO Group Organisation	103
Příloha B: Obchodní postavení společnosti na trhu.....	104
Příloha C: Organizační struktura společnosti VOLVO Truck Czech s.r.o.	106
Příloha D: Dotazník určený pro prodejce	107

Úvod

Žádoucím výsledkem každé podnikatelské činnosti v ekonomické oblasti je dlouhodobá prosperita, která je vyjádřitelná ekonomickými kritérii. K tomu je zapotřebí, aby podniky měly co nejlepší organizační strukturu a řídicí pracovníky na správných místech, kteří jsou ochotni dobře komunikovat s podřízenými pracovníky a kteří jsou ochotni předat své znalosti k úspěchu společnosti. Lidé jsou tím nejcennějším a nejdůležitějším zdrojem, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace.

Počátky intenzivního zájmu o člověka v pracovním procesu jsou spojeny s industrializací v Evropě a technickým rozvojem v 19. století. Problém lidského faktoru vstoupil do řízení s taylorismem na počátku 20. století, kdy na člověka bylo pohlíženo jako na součást technického systému. Posléze se zájem o pracovníka rozšířil i na jeho sociální role. Současný přístup chápe člověka jako individuální bytost tvořivou, pružnou a nápaditou. Nejnovější řídicí koncepce jsou zaměřeny na humanizaci práce, participativní organizaci a obohacování práce. Základním motivem pracovní činnosti je spoluúčast člověka.

I přes tento vývoj se v České republice ještě setkáváme s tvrzením, že lidé musí být vlastně rádi, že mohou v organizaci pracovat. Pokud se vzbouří budou vystřídání někým jiným. Někteří čeští manažeři stále ještě nepovažují řízení lidských zdrojů za bezprostřední potřebu či nutnost. Hlavním důvodem tohoto stavu je skutečnost, že firmy těží z konkurenční výhody levné pracovní síly. Takováto politika s důrazem na konkurenceschopnost prostřednictvím nižších mezd a nižší ceny pracovní síly je však se vstupem do Evropské unie neudržitelná. Firmy budou muset začít řešit problémy lepšího využití pracovní síly, spojené s řízením výkonu a zvyšováním produktivity. K řešení těchto problémů přispívá správně nastavená pracovní motivace zaměstnanců, která má pozitivní vztah k výkonu.

Vědomí existence trhu práce a míra nezaměstnanosti, která je na některých místech České republiky značná, utvrzuje manažery v přesvědčení, že je účinnější a jednodušší vyvinout na zaměstnance potřebný tlak a tím je donutit k požadovaným výsledkům, než je přimět ke stejným nebo i vyšším výkonům prostřednictvím propracovaných metod pracovní motivace.

Motivační systémy velkého počtu organizací jsou založeny převážně na hmotných peněžních odměnách. To však v některých případech nebývá účinně využito jako dostatečný stimulační prostředek. Ve většině případů bývá největším motivačním faktorem pracovníků strach z možné ztráty zaměstnání, případně různá forma platových úprav. Je to velmi zjednodušený pohled: zaměstnanci pak podávají přesně takový výkon, aby se nevystavovali riziku propuštění a plat není obecně určujícím faktorem kvality pracovního výkonu.

Pracovníci by neměli být považováni za pasivní jmění, které lze koupit, prodat a nahradit podle rozmaru jeho vlastníků. Lidé totiž stále aktivněji řídí své vlastní pracovní životy. Sami si mohou zvolit, jak a kde budou investovat svůj talent, čas a energii. Tyto možnosti se rozšířily se vstupem do EU. I když pro Českou republiku platí některá přechodná omezení volného pohybu pracovních sil, je třeba počítat i s variantou odchodu vysoce kvalifikovaných lidí a odborníků za prací (a vyšším výdělkem i lepším uplatněním). Firmy tak mohou přijít o kvalitní zaměstnance, kteří představují tvořivý prvek v organizaci. Pokud tedy české firmy nechtějí přijít o své zaměstnance, pak budou o ně muset začít pečovat a motivovat je, aby měli zájem pracovat právě v jejich společnosti.

Jestliže má být podnik schopný přilákat a udržet si kvalifikované zaměstnance, musí vytvořit účinnou personální politiku. Jednou z klíčových oblastí personální politiky je již zmíněná motivace. Pokud manažeři naleznou takový motivační program, který bude odpovídat motivačnímu profilu jejich zaměstnanců, získají motivované a loajální pracovníky. Dobře motivovaní zaměstnanci přistupují k práci s nadšením a snadněji se vedou – to se odrazí i v kvalitě odvedeného výkonu. Motivovaní pracovníci mají silně vyvinutý pocit povinnosti. Jsou si vědomi, že jejich úsilí slouží k uspokojení potřeb organizace i jejich vlastním zájmům.

Cílem diplomové práce je konfrontace teoretických poznatků s praxí vybrané společnosti. Snahou je také odhalení úzkých míst v motivačních a stimulačních nástrojích uplatňovaných u všech zaměstnanců a návrh doporučení, vedoucí ke zkvalitnění managementu lidských zdrojů ve společnosti VTCz. Dotazníkové šetření je zaměřeno na oblasti motivace a stimulace u prodejců s cílem zjistit přednosti a nedostatky. Vzorek prodejců byl vybrán cíleně, protože prodejci každodenně komunikují se zákazníky a tím prezentují produkt společnosti VTCz.

Metodika

Cíle

Hlavním cílem (1) diplomové práce je zjistit nedostatky současného stavu motivace ve společnosti VOLVO Truck Czech s.r.o. (VTCz) a navrhnout změny pro zlepšení. Pro dosažení tohoto cíle byly vymezeny další, podpůrné cíle:

- 2) na základě studia odborné literatury stanovit základní stimulační prostředky;
- 3) přiblížit rozsah a využití motivace v mezinárodní společnosti VTCz;
- 4) provést analýzu dosavadního stavu motivace ve společnosti VTCz.

Hypotézy

V návaznosti na výše uvedené cíle byly stanoveny následující hypotézy:

Hlavní hypotéza: Motivační program společnosti VOLVO Truck Czech s.r.o. má určité nedostatky, jejichž odstranění by vedlo ke zlepšení pracovního výkonu.

1. vedlejší hypotéza: Společnost VOLVO Truck Czech s.r.o. používá k motivaci zaměstnanců pouze stimulační prostředky založené na hmotné odměně.

2. vedlejší hypotéza: Ve společnosti VOLVO Truck Czech s.r.o. ve všech zkoumaných oblastech stimulace u prodejců převažuje spokojenost.

Obsah a rozsah práce

V teoretické části je rozsah dán literaturou mezi léty 1992 až 2003, která byla vybrána na základě předešlého studia daného tématu. Veškerá literatura k této práci je vypsána v části nazvané Použitá literatura. Obsah je vymezen stěžejními pracemi, především knihou KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2001. 356 s. ISBN 80-85943-51-4 a MILKOVITCH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Přeložil M. Koš a kol. 6. vydání. Praha: Grada 1993. s. 936. ISBN 80-85623-29-3. Dále je to publikace BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press 2002. s. 586. ISBN 80-7261-064-3, PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vydání. Praha: VŠE v Praze 1996. s. 210. ISBN 80-7079-283-3 a ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přeložil J. Koubek. 8. vydání. Praha: Grada Publishing 2002. s. 856. ISBN 80-247-0469-2. Pro praktickou část je obsah i rozsah práce vymezen případovou studií (Case study) u společnosti VOLVO Truck Czech s.r.o.

Použité metody

V této diplomové práci byly použity následující metody:

- na teoretickou část byla aplikována metoda kompilace a metoda komparace;
- pro praktickou část byla zvolena metoda deskripce (na základě prostudování interních materiálů společnosti a rozhovorů, vedených s manažerkou Personálního oddělení, logistikem a s jednotlivými prodejci; pozorování (na základě osmiměsíční spolupráci se společností VTCz); empirické šetření (dotazníkové šetření, ve kterém se vyjádřili prodejci společnosti především k důležitosti a spokojenosti s jednotlivými oblastmi motivace); analýza (rozbor a vyhodnocení dotazníků); syntéza (propojení teoretických východisek s praktickými poznatky) a komparace (porovnání teorie s praxí).

Struktura práce

Diplomová práce byla napsána v souladu s cíli stanovenými v metodické části práce a má následující strukturu:

- **Úvod**
Úvod je zaměřen na nastínění problematiky tématu.
- **Metodická část práce**
Zde jsou popsány stanovené cíle a hypotézy, rozsah a obsah jednotlivých stěžejních částí diplomové práce, použité metody a struktura práce.
- **Teoretická část**
Tato část čtenáře uvádí do problematiky řízení lidských zdrojů, personalistiky a motivace. Popisuje východiska pro pracovní motivaci. Je přiblížen vztah motivace a výkonu. Dále charakterizuje základní stimulační prostředky a tvorbu motivačního programu podniku.
- **Praktická část**
Přináší základní informace o společnosti VOLVO Truck Czech s.r.o., o její personální politice a systému pracovní motivace. Dále obsahuje empirická šetření, na která navazují návrhy a doporučení pro oblast motivace.
- **Shrnutí empirického výzkumu**
- **Doporučení**
- **Závěr**

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, stává se jádrem řízení organizace. Vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace.¹

Řízení lidských zdrojů je charakterizováno třemi základními znaky:

1. Strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem (zaměření na dlouhodobou perspektivu a přihlížení k dlouhodobým důsledkům všech rozhodnutí v oblasti personální práce).
2. Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace (především zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj a životní způsob, osídlení a životní prostředí, legislativu apod.).
3. Personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků.

Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů je v nejobecnějších pojetí zabezpečit, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zajištění tohoto úkolu lze prostřednictvím neustálého zlepšování využití všech zdrojů, tj. materiálních zdrojů, finančních zdrojů, informačních zdrojů a lidských zdrojů.

Řízení by se mělo zaměřit na následující hlavní úkoly:

- Usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovní pozice.
- Optimálně využívat pracovních sil v organizaci, tj. optimální využívání kvalifikace pracovníků.
- Formovat schopné týmy, efektivní styl vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy v organizaci.

¹ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press 2001, str. 16

- Zajišťovat personální a sociální rozvoj pracovníků organizace.
- Dodržovat zákony v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytvářet dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

1.1 Personální rozměr managementu

Personální či lidský rozměr managementu zahrnuje řízení lidí, probíhající individuálně nebo ve skupinách. Řídit lidi znamená především stanovovat jejich úkoly a kontrolovat jejich provedení, motivovat je a předávat jim důležité informace, které ke své práci potřebují, vést je a rozvíjet jejich schopnosti, řešit jejich problémy nacházející se mimo rámec jejich kompetencí, a to vše ve směru vedoucím k dosažení organizačních cílů.

Úkoly plynoucí z personálního rozměru managementu jsou prakticky pro všechny manažerské funkce univerzální, a to bez ohledu na jejich úroveň či funkční oblast: řídit znamená z povahy věci především dosahovat cílů firemní organizace prostřednictvím ostatních. Schopnosti potřebné k úspěšnému řízení lidí – schopnosti efektivně komunikovat, motivovat a vést, ale i schopnosti vycházet s různými typy lidí, pomáhat jim a učit je, jsou zpravidla označovány jako „lidské“ či interpersonální schopnosti.

Úspěšné řízení lidí vyžaduje za prvé porozumět zaměstnancům jako jednotlivcům. Druhým obecným předpokladem úspěšného řízení lidí je seznámit se s principy manažerských postupů uplatňovaných při jednání se zaměstnanci. Za třetí pak úspěšné řízení lidí vyžaduje i znalost hlavních principů manažerského personálního řízení, tj. pravidel a postupů uplatňovaných především při výběru, hodnocení a řízení výkonu, odměňování a rozvoji zaměstnanců, řízení změn a firemní kultury.

1.1.1 Definice managementu

Management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a efektivně uskutečňují zvolené cíle.²

Základní funkce řízení (manažerské funkce):

- plánování;

²Koontz, H. Weihrig, X. *Management*. Praha: Victoria Publishing 1993, str. 57

- organizování;
- personalistika;
- vedení (lidí);
- kontrola.

Pojem management má tyto významy:

1. Určitá skupina lidí v podniku, kterou označují řídicí pracovníci realizující manažerské funkce. Jedná se o top management.
2. Určitý způsob vedení lidí. Management jako činnost, při které manažer vykonává úkoly prostřednictvím jiných lidí.
3. Odborná disciplína a obor studia. Management se charakterizuje jako soubor přístupů (názorů, principů, technik, metod), kterých využívají manažeři k zvládnutí manažerských funkcí a tím i k dosažení soustavy cílů organizace.
4. Teorie a praxe řízení podniků.

1.1.2 Tradiční a nové funkce managementu

Ve své řídicí roli musí manažer zvládat především čtyři tradiční či klasické řídicí funkce: úkoly plánovat a rozdělovat práci, zadávat pracovní úkoly podřízeným a kontrolovat jejich plnění. Klasické řídicí funkce tvoří i nadále základ činnosti každého manažera. Pro úspěšné řízení lidí v moderní firemní organizaci však tyto řídicí funkce již samy o sobě nestačí.

K novým funkcím managementu v rámci firemní organizace je třeba řadit čtyři manažerské úkoly (a jim odpovídající schopnosti). Patří k nim úloha motivovat a inspirovat zaměstnance, postupně jim delegovat stále náročnější pravomoci a úkoly, podporovat je v jejich plnění a trvale s nimi komunikovat.

1.2 Význam personálního útvaru v organizaci

Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační

a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům.³

Personální útvar, kromě již zmíněných hlavních úkolů řízení lidských zdrojů musí plnit i některé specifické úkoly:

- Formuje, navrhuje a prosazuje personální strategii a personální politiku organizace.
- Radí vedoucím pracovníkům a usměrňuje je při plnění úkolů, orientuje je na realizaci personální strategie a personální politiky organizace.
- Vyjadřuje se k záměrům organizace z hlediska jejich dopadu na oblast práce a lidského činitele.
- Zajišťuje existenci a fungování personálních činností nezbytných k plnění úkolů personální práce.

Význam personálního oddělení rostl tak, jak se zvyšovala jejich odpovědnost a zlepšoval se i celý provoz v organizacích. Od konce první světové války převzala personální oddělení důležitou roli při odměňování, při řešení potřeb zaměstnanců a jednání s odbory. V roce 1938 nařizuje prezident Roosevelt vládním úřadům, aby zavedly personální oddělení ve státních institucích.

Význam personálních oddělení rostl i ve čtyřicátých a padesátých letech. Zvyšovala se potřeba vzdělaných a vysoce kvalifikovaných pracovníků, především inženýrů a účetních. Bylo nutno školit a přijímat nové zaměstnance.

V šedesátých a sedmdesátých letech byly v USA přijaty zákony, které odstraňovaly diskriminaci v odměňování mezi muži a ženami. Zákony o bezpečnosti na pracovištích, zdraví a důchodovém zabezpečení se objevily i v evropských státech. V zemích Evropské unie byly přijaty též zákony o odstraňování diskriminace v zaměstnání z důvodu pohlaví, rasy, vyznání, národnosti a věku.⁴

³ Koubek J., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press 2001, str. 29

⁴ Růžicková M., Růžička J. *Moderní personální management*. Jinočany: H&H 2000, str. 14

1.3 Personalistika

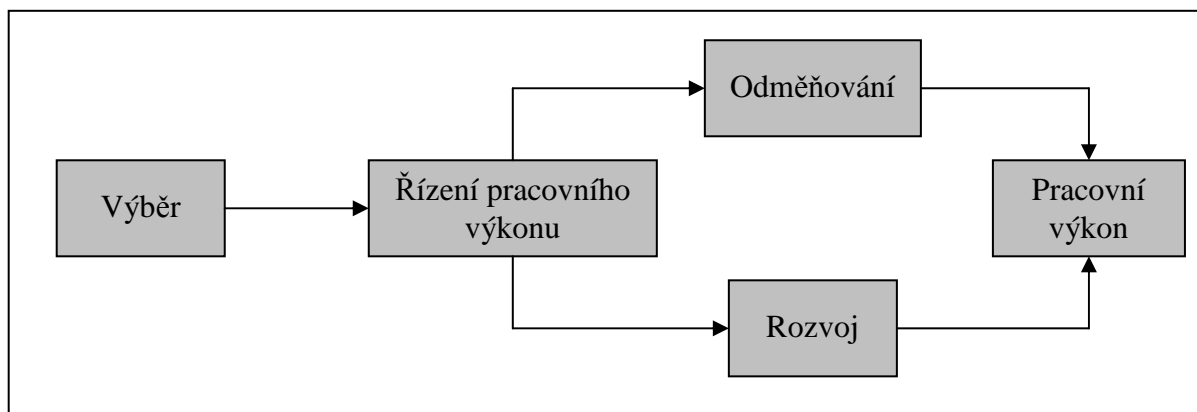
Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.

Personální činnosti

Personální činnosti představují výkonnou část personální práce. Mezi nejčastější personální činnosti patří:

- Vytváření a analýza pracovních míst, tj. definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností.
- Personální plánování, tj. plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí.
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků.
- Hodnocení pracovníků (hodnocení pracovního výkonu pracovníků).
- Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru.
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků.
- Pracovní vztahy a péče o pracovníky, tj. pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontroly, záležitosti sociálních služeb a další. Personální informační systém, tj. zjišť'ování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci apod.
- Motivace a odměňování, další nástroje ovlivňování pracovního výkonu.

Schéma 1: Cyklus lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing 2002, str. 57

1.3.1 Analýza pracovních míst a rolí

Analýza pracovních míst a rolí (zahrnuje analýzu dovedností a analýzu schopností) je jednou z nejdůležitějších metod v řízení lidských zdrojů. Poskytuje informace potřebné pro vypracování popisů pracovních míst, definování rolí a specifikací pracovních míst a také specifikací potřebných pro vzdělávání a výcvik. Má také zásadní význam pro vytváření organizace a pracovních míst, pro získávání a výběr pracovníků, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoj manažerů, řízení kariéry, hodnocení práce a pro vytváření mzdových struktur. Tyto informace jsou součástí většiny klíčových procesů řízení lidských zdrojů.

Analýza práce umožňuje identifikaci několika úrovní. Na jejím počátku jsou úkoly, základní operace vykonávané zaměstnancem. Úkoly mohou být shrnuty do skupin aktivit, velké skupiny úkolů, které se podílejí na jedné přeměně nebo mají stejný cíl.

Tyto aktivity jsou základními články pracovního místa nebo funkce. Organizace svému zaměstnanci více nebo méně podrobně předepisuje, „jaká je jeho pracovní náplň“. Analýza pracovních míst systematicky shromažďuje, vyhodnocuje a vypořádává informace o jednotlivých místech. Tuto činnost vykonává specialista – pracovní analytik.

1.3.2 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů vychází z přesvědčení, že lidé jsou nejdůležitějším strategickým zdrojem organizace. Týká se sladování zdrojů s podnikovými potřebami v delší

perspektivě, i když se někdy týká i krátkodobějších požadavků. Zaměřuje se na kvantitativní i kvalitativní stránku potřeby lidských zdrojů a musí vědět kolik a jaké zaměstnance potřebuje.

Cíle plánování lidských zdrojů v organizaci do značné míry závisí na jejich podmínkách, typickými cíli jsou:

- získat a udržet si takové počty lidí, které organizace potřebuje a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti;
- předcházet problémům souvisejícím s potenciálním přebytkem nebo nedostatkem lidí;
- formovat dobře vycvičenou a flexibilní pracovní sílu a tak přispívat k schopnosti organizace adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí;
- snižovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů v případech, kdy nabídka pracovních sil s kvalifikací, která je pro organizaci klíčová, je nedostatečná, a to pomocí formulování strategie stabilizace a strategie rozvoje pracovníků;
- zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce.

1.3.3 Získávání a výběr zaměstnanců

Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Existují tři fáze získávání a výběru pracovníků:

1. definování požadavků – příprava popisů a specifikací pracovního místa; rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání;
2. přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů, uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců;
3. vybírání uchazečů – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.

1.3.4 Hodnocení zaměstnanců

Pojem hodnocení nebo „oceňování“ je používán pro činnosti realizované bezprostředním nadřízeným, které oceňují aktivity zaměstnanců. Hodnocení je vždy realizováno pomocí různých metod, ale ŘLZ vyžaduje, aby tento proces probíhal v rámci určitých principů, které zajišťují spravedlnost a účinnost výsledků.

Důležitost oceňování se stále zvyšuje, především s postupující individualizací jednotlivých přístupů, například v rámci odměňování.

System hodnocení

Systemem hodnocení budeme označovat souhrn pravidel a technik, které jsou aplikovány v daném podniku.

Tento system má několik cílů:

- upřesnění informací, spojených s pracovním místem a kvalitou práce podřízeného na tomto místě;
- vypracování bilance o stupni splnění pracovních cílů předcházejícího roku a určení cílů pro rok následující;
- diskuse o možnostech a potřebách vývoje zaměstnance (přeložení na jiné pracovní místo nebo povýšení, spojené s mobilitou stavu pracovníků a vývojem výsledků činnosti, přeložení na jiné pracovní místo nebo povýšení spojené s vývojem zaměstnance);
- identifikace potřeb školení pro zaměstnance.

1.3.5 Zařazování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru

Pracovník by měl být zařazen na takové pracovní místo, aby co nejlépe splňoval jeho požadavky.

Zaměstnanecký vztah může být pracovníkem ukončen dobrovolně nebo může skončit na konci kariéry pracovníka jeho penzionováním. Ve vzrůstající míře však lidé musejí odcházet nedobrovolně. Pracovní poměry se ukončují z důvodu nadbytečnosti, používají se i disciplinární postupy k řešení nejen případů špatného chování, ale také případů neschopnosti – tak jak je posuzována zaměstnavatelem.

1.3.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Základním cílem vzdělávání pracovníků je pomoci organizaci dosáhnout cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností.

Při vzdělávání pracovníků můžeme použít širokou škálu metod. Tyto metody je možné rozdělit na:

- Metody vzdělávání při výkonu práce (na pracovišti), které se používají v každodenní praxi jako součást vzdělávacího programu.
- Metody vzdělávání mimo pracoviště, používané ve formálních vzdělávacích kurzech konaných ve vzdělávacích zařízeních. Zahrnují přednášky, případové studie, hraní rolí, simulaci aj.
- Metody používané na pracovišti i mimo pracoviště, zahrnující instruktáž, studium doporučenou literaturu, vzdělávání pomocí počítačů a další.

1.3.7 Pracovní vztahy a péče o zaměstnance

Pracovní vztahy jsou tvořeny všemi oblastmi personálního řízení, které v sobě zahrnují vztahy s pracovníky. Zaměstnanecké vztahy se týkají obecně otázek řízení pracovního poměru.

V současné době se v rámci pracovních vztahů v manažerské praxi stalo nezbytností uplatňování **manažerské etiky**. Manažer nemůže být jenom přesvědčen o správnosti a o přínosu etiky, ale musí mít odvahu proti neetickému chování vystoupit, podporovat kritiku a odsouzení neetického chování ve svém okolí a zabránit mu, pokud to je v jeho možnostech. Uplatňování etiky v podnikání je zajišťováno úsilím všech pracovníků, zvláště pak manažerů na všech úrovních řízení.

Politika a programy ochrany zdraví a bezpečnosti při práci jsou zaměřeny na ochranu pracovníků a ostatních lidí, na něž má vliv to, co podnik vyrábí a dělá – proti nebezpečí souvisejícímu s jejich prací nebo s jejich spojením s podnikem.

1.3.8 Motivace a odměňování zaměstnanců

Každá firma používá své specifické techniky, které se často liší. Proto je nutné přesně vypracovat základní principy, na kterých je postaven systém odměňování každé firmy.

Organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí, práce, kterou vykonávají a podmínky v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.

Shrnutí kapitoly 1

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, stává se jádrem řízení organizace. Vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace.

Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.

Personální činnosti

Personální činnosti představují výkonnou část personální práce. Mezi nejčastější personální činnosti patří:

- Vytváření a analýza pracovních míst, tj. definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností.
- Personální plánování, tj. plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí.
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků.
- Hodnocení pracovníků (hodnocení pracovního výkonu pracovníků).
- Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru.

- Vzdělávání a rozvoj pracovníků.
- Pracovní vztahy a péče o pracovníky, tj. pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontroly, záležitosti sociálních služeb a další.
- Motivace a odměňování, další nástroje ovlivňování pracovního výkonu.

2 MOTIVACE V ORGANIZACI

V následujícím textu kapitoly je popsána základní charakteristika motivace včetně jejího pojetí podle různých autorů.

2.1 Obecné pojednání o motivaci

Slovo motivace pochází z latinského „movere“ a překládá se jako hýbati, pohybovati. Obecně označuje všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti nebo k určitému jednání.

„Motivací člověka rozumíme soubor činitelů, představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Jsou to dynamické tendence osobnosti člověka.“⁵ Jiní autoři tvrdí, že: „Motivace je obecný pojem, zahrnující celou třídu různých snažení, tužeb, potřeb, přání apod. Říci, že manažeři motivují své podřízené, znamená, že dělají takové věci, o nichž jsou přesvědčeni, že povedou k naplnění těchto tužeb a přání a přimějí podřízené k žádoucím aktivitám.“⁶ Armstrong ve svém díle uvádí, že: „Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování.“⁷

2.1.1 Působení motivace

Významným rysem motivace je skutečnost, že působí současně ve třech rovinách:

- **dimenze směru:** motivace člověka se zaměřuje určitým směrem, naopak od jiných směrů jej odvrací;
- **dimenze intenzit:** činnost člověka v daném směru je v závislosti na intenzitě motivace vždy více či méně usilovná, jedinec na dosažení cíle vynakládá více či méně energie;
- **dimenze persistence (vytrvalosti):** projevuje se mírou schopnosti jedince překonávat vnější i vnitřní bariéry, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti.

⁵ Bedrnová E., Nový I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektum 1994, str. 183

⁶ Koontz, H., Weihrig, X. *Management*. Praha: Victoria Publishing 1993, str. 440

⁷ Armstrong M., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing 2002, str. 160

Termín motivace lidského jednání odpovídá na otázky, čím bylo jednání člověka vyvoláno nebo proč se změnilo, proč bylo zaměřeno na dosažení určitého cíle, proč se u určitého jedince projeví dané podněty, které toto jednání vyvolaly.

2.1.2 Typy motivace

Existují dva typy motivace:⁸

- **vnitřní motivace:** faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet schopnosti a dovednosti, zajímavá podnětná práce nebo příležitost k funkčnímu postupu;
- **vnější motivace:** to, co se dělá pro lidi, aby byli motivováni. Představují ji odměny (zvýšení platu, pochvala, povýšení), ale i tresty (odepření platu, kritika).

Při motivaci lidí je dobré zvážit, zda se dá v daném případě vnitřních motivů (které již člověk má), nebo zda je vhodnější použít vnější stimulace. Manažeři obvykle využívají spíše vnější stimulaci, aniž by to vedlo k vyššímu efektu. Motivy jsou lidem vlastní, není nutné je vytvářet – stačí je jen poznat a využít. Obvykle působí dlouhodobě a srůstají s osobností člověka. Stimuly jsou naopak faktorem, který je v chování člověka cizí, a proto je třeba na ně opakovaně vynakládat úsilí. Lze tedy shrnout, že motivy na člověka působí přirozeně, a proto jsou účinnější než stimuly, které mají vliv pouze po dobu, po kterou je vynakládáno úsilí na jejich působení.⁹

2.1.3 Vymezení důležitých pojmů

Motiv

Motiv představuje jednotlivou vnitřní psychickou sílu (pohnutku), která člověka určitým směrem orientuje, která ho v daném směru aktivizuje a která vzbuzenou aktivitu udržuje. Obecným cílem každého motivu je dosažení finálního psychického stavu. Působení motivu trvá tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle.

⁸ Armstrong M., *Personální management*. Praha: Grada Publishing 1999, str. 289-299

⁹ Plamínek J., *Synergický management*. Praha: Argo 2000, str. 39

Stimul

Stimul je jakýkoli podnět, který vyvolává určité změny v motivaci jedince. Někdy se rozlišují impulsy vnitřní – signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli, a incentivy vnější – vztahující se vrozeně či naučeně k impulsům a které aktivují určitý impuls. Impulsem či incentivem může v podstatě cokoli, ale právě může – nemusí. Zda určitý podnět bude či nebude stimulem záleží především na motivační struktuře konkrétního jedince.

Stimulace

Představuje vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti, především pak jeho změny motivace.

Vztah mezi motivací a stimulací

Vliv stimulace na motivaci pracovního jednání je evidentní. Smyslem používání stimulů je podnítit u jednotlivce určitou aktivitu nebo ji omezit. Stimulování musí být těsně propojeno s motivováním. Motivování pracovníků znamená hlubší a trvalejší ovlivňování činnosti a aktivity pracovníků, než stimulování, které je chápáno jako povrchní a dočasné motivování materiálními činiteli.

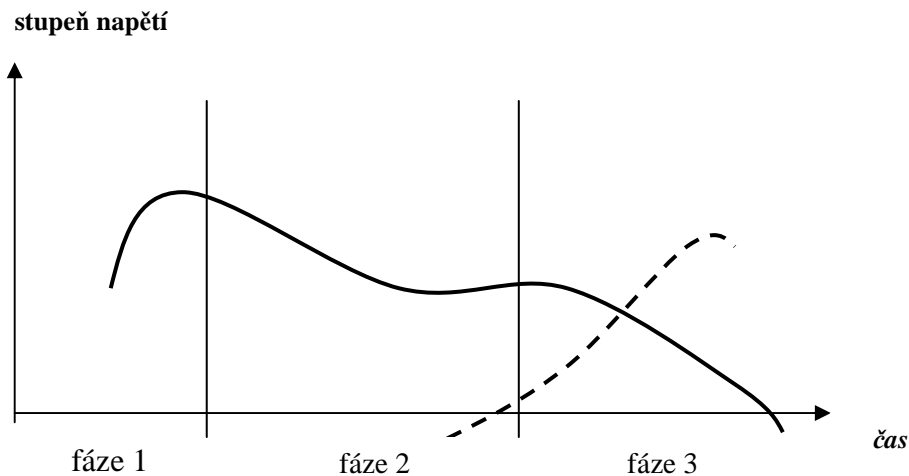
2.1.4 Zdroje motivace

Za zdroje motivace jsou považovány veškeré skutečnosti, které vytvářejí motivaci. Mezi základní zdroje motivace patří:

Potřeby

Jednou ze základních podmínek existence člověka je uspokojování jeho potřeb. Potřeba je chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho subjektivně významného pro jedince.

Schéma 2: Proces uspokojování potřeb



Vysvětlení:

fáze 1: napětí, které vytváří určitá potřeba jako důsledek nějakého pocíťovaného nedostatku

fáze 2: spotřebování podnětu potřeby, naplňování potřeby

fáze 3: uspokojení nebo nasycení jedné potřeby vytváří možnost pro rozvoj napětí nově se vytvářející jiné potřeby

———— realizovaná potřeba

- - - - - nová potřeba

Zdroj: Bedrnová E., Nový I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum 1994, str. 186

Potřeba nutí člověka k jednání. Díky ní se vytvářejí snahy, tužby a cíle, které ve svém jednání člověk uskutečňuje. Tento proces je provázán určitým napětím, které klesá po uspokojení nebo nasycení potřeby.

Návyky

Každý člověk zpravidla dodržuje určitý životní režim nebo alespoň pravidelně vykonává některé činnosti a úkony. Ty se mohou týkat osobní hygieny a stravování, studia, práce nebo aktivit realizovaných ve volném čase. Právě díky oné pravidelnosti se časem tyto činnosti automatizují a fixují – stávají se návyky, stereotypy.

Návykem je označován opakovaný, ustálený způsob jednání člověka v určité situaci. Obdobná situace člověka jakoby donucuje, aby postupoval již vyzkoušeným a osvojeným způsobem.

Zájmy

Na motivaci osobnosti se významnou měrou podílejí i zájmy jedince. Zájem představuje trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti. Aktivizují člověka, jsou spojeny se snahou po poznání a ovládnutí předmětu zájmu. Předmět zájmu bývá velmi rozmanitý – mohou jím být objekty, činnosti, jevy, poznatky nebo jiné osoby.

Význam zájmů spočívá v tom, že podstatným způsobem přispívají k charakteristice osobnosti, obohacují prožívání člověka a podněcují jej k aktivitě. Projev zájmů u jedince má různé stránky, mezi něž patří šíře, hloubka, stálost a činorodost zájmů.

Ideály

Ideály se tvoří především pod vlivem společenského hodnocení. Projevují se v činech člověka, vyjadřují přesvědčení a mínění jedince, určují stanoviska, která zaujímá. Ideál je tedy vzor. V ideálu člověk zdůrazňuje to, čeho si zvláště cení a čeho se mu případně nedostává.

Formování ideálů je podmíněno fakty, že člověk má schopnost zaměřovat se do budoucna (někam směřovat a o něco se snažit) a hodnotit jevy a skutečnosti, se kterými se setkává. Pokud neexistuje shoda mezi aktuálně prožívanou skutečností a jeho subjektivně žádoucím stavem, vzniká touha – motivace – této shody dosáhnout.

Hodnoty

Hodnotu je možné vymezit jako něco žádoucího, čeho si člověk váží a co ovlivňuje výběr vhodných způsobů, cílů jeho jednání. Každý si během svého života vytváří hodnotový systém, který ovlivňuje jeho jednání i prožívání. Jeho obsahem jsou preference – tedy to, co jedinec považuje za závažné. Hodnotou může být rodina, vlastní zdraví, děti, práce či dosažená úroveň pracovní kariéry apod. Člověk bude motivován k těm činnostem, kterým připisuje vysokou pozitivní hodnotu.

2.1.5 Motivační profil

Vyjadřuje skladbu hnacích sil člověka vzhledem k jeho společenské funkci v hospodářské organizace a v celé společnosti. Zahrnuje i specifikované tendence jedince prosadit se v bezprostředním sociálním prostředí, se kterým přichází do styku. Výklad motivačního profilu přispívá k pochopení komplexnosti lidského jednání, zahrnující integraci minulé zkušenosti, současné situaci a anticipaci budoucího.

Struktura motivačního profilu je tvořena širokým spektrem dimenzi. Zjednodušeně je možné vyjádřit skladbu a závažnost těchto dimenzí v podobě škály (na každém konci je pólově vyhraněná charakteristika). Každému jedinci je v každé dimenzi motivačního profilu vlastní určitá pozice, která je pro něj typická. Tato pozice představuje jednu z významných motivačních charakteristik člověka.

Za základní dimenze lze považovat následující:¹⁰

1. ***Orientace na dosažení úspěchu*** – orientace na vyhnutí s neúspěchu. První pól je typický pro jedince, který se snaží dělat veškeré činnosti s cílem dosažení úspěchu, berou je jako výzvu. Kdežto druhý protipól představuje jedince, který stejné činnosti chápe jako jisté ohrožení vlastního hodnocení, možnost nezdaru. Proto se raději neprojevuje a zůstává stranou.
2. ***Orientace na úspěch*** – orientace na vlastní činnost: na jednom pólu stojí úspěch (chápaný jako výrazné společenské uznání), na druhém je orientace na vlastní pracovní činnost (případný úspěch je brán jako přidružený aspekt výkonu dané činnosti). Pro jedince orientovaného na první z pólů je charakteristickým rysem zvýšená soutěživost, tendence upravovat obsah, cíle i průběh činností. Pro jedince orientovaného na obsah činnosti bývá příznačná radost z vykonávání práci, uspokojení z výkonu.
3. ***Situační orientace*** – perspektivní orientace: charakteristickým rysem situační orientace je zaměření jedince na aktuální stav (může jít o činnost, prospěch, požitek apod.), spojené s neexistencí dlouhodobých osobních cílů a perspektiv. Naopak pro druhý pól této dimenze je typické neustálé zaměřování se do budoucnosti, často bez přiměřeného zohledňování situačních okolností.

¹⁰ Provazník, V., Komárková, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE v Praze 1996, str. 77-82

4. **Individuální orientace** – skupinová orientace: první z uvedených krajních pozic, typická pro jedince samostatného a nezávislého na sociálních kontaktech, na mínění druhých lidí. Skupinová orientace je příznačná pro ztotožnění se jedince se skupinou pro něj významných lidí, s jejich názory a postoji. V krajním případě může dojít k potlačení vlastní osobnosti a podřízenosti.
5. **Osobní orientace** – neosobní (prosociální): pro první pól jsou charakterističtí jedinci, kteří činí cokoli výhradně pro svůj prospěch. Prosociální typy se zaměřují na prospěch druhých, jsou schopni se pro ně obětovat.
6. **Činorodost** – pasivita: první krajnost je typická pro lidi, kteří „stále musí něco dělat“, druhá představuje naprostý opak. Na konkrétní podobu této dimenze se podílí vrozené temperamentové vlastnosti a charakterové rysy.
7. **Orientace na ekonomický prospěch** – na morální uspokojení: Zatímco orientace na ekonomický prospěch je příznačná pro jedince, u nichž jsou peníze a hmotné hodnoty na nejvyšších stupních hodnotových preferencí, u lidí s orientací na morální uspokojení převažují hodnoty etické, morální a ideové.
8. **Zaměření směrem k podniku** – zaměření směrem od podniku: tato dimenze zachycuje převažující vztah pracovníka k podniku. V prvním pólu se budou nacházet jedinci, kteří jsou identifikováni se svým podnikem ve všech jeho aspektech. Ve druhém pólu budou lidé, kteří si udržují odstup od podnikového dění. Je pochopitelné, že se dané osobnostní vyhranění projeví v pracovní výkonnosti, iniciativě a zájmu o vše, co souvisí s podnikem.

Motivační profil se utváří a vyvíjí od nejtělejšího věku. Je-li motivační profil jedince správně rozpoznán:

- umožňuje hlubší porozumění jednotlivým projevům a chování jedince;
- je základním předpokladem možnosti efektivního stimulování.

2.2 Pracovní motivace

Motivací k práci se rozumí takový aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s plněním pracovních úkolů. Vyjadřuje pracovní ochotu a celkový přístup člověka k práci obecně.

2.2.1 Motivy pracovní motivace

V teorii pracovní motivace se rozlišují dva druhy motivů:¹¹

1. motivy, které souvisejí s prací samotnou (intristická motivace);
2. motivy, které leží mimo vlastní práci (extrinsická motivace).

Intristickou motivací se rozumí pohnutky, které jsou uspokojovány prací samotnou. K významným intristickým motivům patří: potřeba činnosti, potřeba kontaktu s druhými lidmi (obchodní profese, činnost řídicích pracovníků, apod.), potřeba smyslu života a seberealizace.

O motivaci extrinsickou se jedná v případech, je-li pracovní motivace uspokojována důsledky či okolnostmi práce. K extrinsickým motivům patří: motiv peněz, potřeba jistoty (je spojena s budoucností člověka), motiv potvrzení vlastní důležitosti (spojen s prestiží zastávané pozice), potřeba sociálních kontaktů, sexualita (lidé potkávají v zaměstnání příslušníky druhého pohlaví a mají možnost s nimi navazovat kontakty).

Působící motivy se v pracovní činnosti mohou projevovat různým způsobem, podle kterého se přiřazují k následujícím skupinám:

1. motivy aktivní – přímo podněcují pracovní výkon;
2. motivy podporující – vytvářejí podmínky pro účinné působení aktivních motivů;
3. motivy potlačující – odvádějí pracovníka od pracovní činnosti.

2.2.2 Teorie pracovní motivace

Teorie motivace jsou založeny na snaze poznat a vysvětlit motivaci lidského chování.

¹¹ Nakonečný, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press 1992, str. 123

Mezi nejvlivnější patří:

1. Teorie instrumentality

Tato teorie má své kořeny v taylorismu, kdy byl kladen důraz na racionalitu práce a na ekonomické výsledky. Komplexní činnosti byly rozloženy do dílčích úkonů a zapotřebí byly jen malé, rychle osvojitelné schopnosti, aby práce mohla být vykonávána optimálně s maximální rychlostí. Tím došlo k dequalifikaci pracovní síly.

Tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali žádoucím způsobem. Ve své nehrubší podobě tvrdí, že lidé pracují jen pro peníze.

Je dodnes používanou a v některých případech i úspěšnou metodou. Je ale založena výhradně na systému kontroly a působení zvnějšku a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Také si neuvědomuje skutečnost, že formální systém kontroly může být silně ovlivněn a narušen neformálními vztahy mezi jednotlivci.¹²

2. Teorie zaměřené na obsah

Zaměřují se na obsah motivace a tvrdí, že se motivace týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb. Identifikují hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Základním přesvědčením je, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. Patří mezi ně teorie potřeb, jejichž autorem je Maslow a Herzberg.

Maslowova hierarchie potřeb

Maslow utřídil potřeby do pěti hlavních kategorií (potřeby fyziologické, jistoty a bezpečí, sociální, uznání a seberealizace), společných pro všechny lidi. Tyto potřeby existují u každého pracovníka souběžně, obsahově se i částečně překrývají, ale jedna je vždy pro určité podmínky a čas dominující, a tím i rozhodující pro motivaci. V případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřeba vyšší a pozornost jedince je soustředěna na uspokojení této potřeby, avšak potřeba seberealizace nemůže být nikdy uspokojena. Podle výše uvedeného psychologa a univerzitního profesora jsou potřeby hybnými silami motivačního chování lidí. Konkrétní poznání těchto potřeb je umožňuje využít jako motivační motory pro cílově orientované chování.

¹² Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing 2002, str. 162

Tato teorie má intuitivní přitažlivost a stále značný vliv, je ovšem kritizována za svou zjevnou nepružnost a nekompromisnost (je těžké akceptovat, že lidské potřeby se vyvíjí důsledně hierarchicky). „*Kromě toho je model vysoce etnocentrický. Vztahuje se primárně na Američany a nemusí nutně reprezentovat primární motivační hnací síly kupříkladu jednotlivců v Číně, kde společenské potřeby, potřeba sounáležitosti, mohou být mnohem zásadnějším zdrojem motivace než osobní fyziologické potřeby.*“¹³

Lawler a Suttle ze svého výzkumu usuzují, že Maslowovu hierarchii lze redukovat na pouhé dvě úrovně – fyziologické potřeby existují odděleně, proto druhá úroveň může zahrnovat veškeré ostatní potřeby.

Alderferova ERG (existence, relatedness, growth) teorie

Alderfer navrhl dokonce tři kategorie potřeb, místo pěti Maslowových: existence (základní potřeby pro přežití), sounáležitost (společenské vztahy a uznání okolí) a růst (seberealizace, nezávislost, úspěch). Tento model tedy naznačuje, že potřeby lze aktivovat simultánně. Jedinec může být paralelně motivován touhou po penězích, přátelstvím a příležitostmi naučit se novým dovednostem. Alderfer tvrdí, že pokud nejsou uspokojeny potřeby vyššího řádu, jedinec přejde k naplňování potřeb nižších (tzv. frustračně-regresní efekt). Tento model je přijímán lépe než Maslowův, ale jeho značně obecná tvrzení lze však obtížně ověřit.

McCelandova teorie

Vytvořil klasifikaci potřeb, založenou na studiu manažerů. Identifikoval tři hlavní potřeby: potřebu výkonu (definovanou jako potřebu úspěchu dosaženého v soutěži s ostatními), potřebu spojenectví (vymezenou jako potřebu vřelých, přátelských a soucitných vztahů) a potřebu moci (určenou jako potřebu kontrolovat a ovlivňovat ostatní). Každý člověk má různou úroveň a různou intenzitu těchto potřeb. Tyto potřeby mohou mít na různých úrovních řízení různou prioritu. Teorie je aplikačně využívána pro rozbor motivací potřeb manažerů samotných.

Herzbergův dvoufaktorový model

Herzberg vyjmenoval řadu základních potřeb, zvaných satisfaktory. Jeho motivačně-hygienická teorie je založena na předpokladu, že člověku jsou vlastní dvě skupiny

¹³ Brooks, I. *Firemní kultura*. Brno: Computer Press 2003, str. 51

protikladných potřeb – potřeba vyhnout se bolesti (živočišná potřeba) a potřeba psychického růstu (lidská potřeba). Herzberg a kolektiv zjistili, že na pracovní spokojenost působí dvě v zásadě odlišné skupiny faktorů:

1. faktory hygienické (vnější) – mají svou působnost v dimenzi pracovní nespokojenost – pracovní ne-nespokojenost. Jsou-li faktory v nepříznivém stavu, vyvolávají v lidech nespokojenost a na motivaci pracovního jednání působí negativně. Naopak, mají-li tyto faktory žádoucí podobu, pracovníci jsou ne-nespokojeni, ovšem na pracovní motivaci výraznější vliv nemají. Mezi hygienické faktory patří pracovní podmínky, personální politika a personální řízení, jistota práce, mzda, mezilidské vztahy (s nadřízenými, kolegy a podřízenými), odborná kompetence nadřízeného a status.
2. motivátory (vnitřní faktory) – mají svou působnost v dimenzi pracovní ne-nespokojenost – pracovní spokojenost + motivace. Pokud směřují faktory k nežádoucímu stavu, způsobují, že lidé nejsou spokojeni a nejsou ani přiměřeně motivováni k práci. V opačném případě přichází spokojenost a příznivá pracovní motivace. Za motivátory lze považovat práci a její obsah, osobní a psychický rozvoj, prožitek výkonu a úspěchu, odpovědnost, postup, uznání.

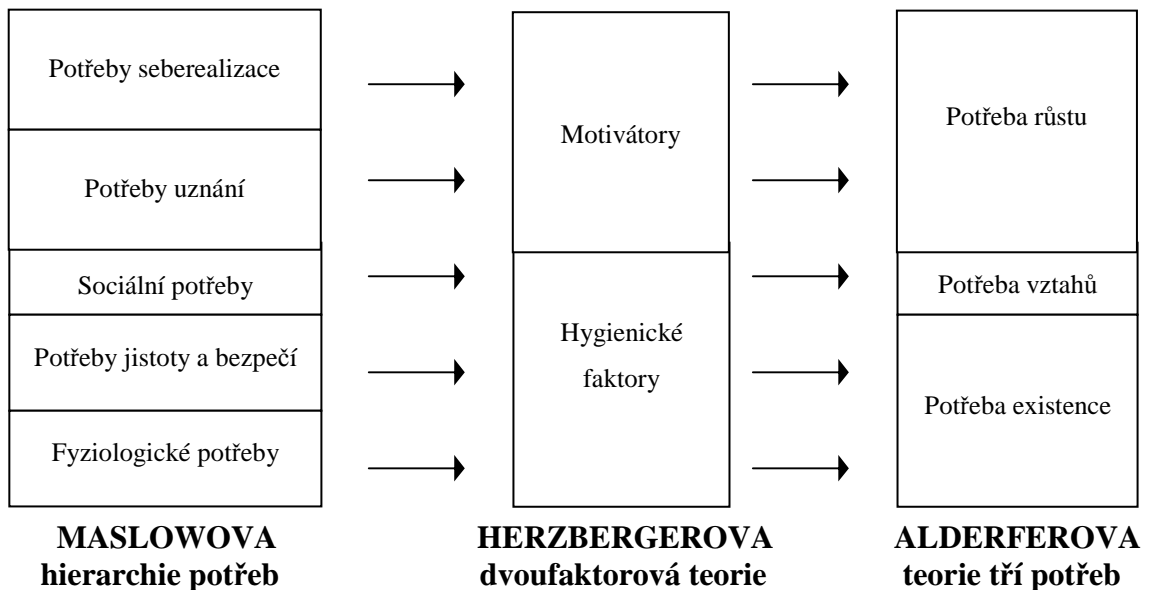
Význam této teorie spočívá v nalezeném vztahu pracovní motivace a pracovní spokojenosti. Podle Herzberga je alespoň nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace. Pracovní spokojenost nemusí však automaticky znamenat motivovanost pracovníka.¹⁴

Tato teorie je silně napadána. Je kritizována Herzbergerova metoda výzkumu, ve které se nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem. Navzdory kritikám má stále tento model úspěch. Pro laika je dobře srozumitelná, dobře ladí i s myšlenkami Maslowa i McGregora, zdůrazňující pozitivní hodnotu vnitřních motivačních faktorů. Také je v souladu s elementární vírou v důstojnost práce a protestantskou etikou. Herzberg měl nesmírný vliv na hnutí za obohacování práce.

Rozdílné vymezení potřeb znázorňuje Schéma 3. Z porovnání těchto tří teorií lze vyvodit, že lidé hledají bezpečí, sociální systémy a osobní růst.

¹⁴Provazník, V., Komárková, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE v Praze 1996, str. 113

Schéma 3: Porovnání Maslowovy, Herzbergovy a Alderferovy teorie motivace



Zdroj: Koontz, H., Weihrig, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing 1993, str. 234

3. Teorie zaměřené na proces

Jsou známé i jako kognitivní teorie. Orientují se na psychologické procesy, mezi něž patří očekávání (expektační teorie), dosahování cílů (teorie cíle) a pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti). Klade se v nich důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Tyto teorie mohou být pro manažery nepochybně užitečnější než výše uvedené, protože poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí.

Expektační teorie

Vroom definoval očekávání jako momentální přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek. Očekávání lze charakterizovat z hlediska jejich síly: maximální sílu signalizuje subjektivní jistota, že po činu bude následovat výsledek, zatímco minimální sílu signalizuje jistota, že čin výsledek nepřinese. Motivace je možná jen tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah, a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb.

Porterova a Lawlerova teorie

Expektační teorie byla rozvinuta Porterem a Lawlerem. Ti docházejí k názoru, že existují dva faktory, které determinují úsilí lidí vkládané do jejich práce:

- hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace;
- pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímají jedinci.

Oba autoři však zdůrazňují, že samotné úsilí nestačí. Pokud má mít za následek žádoucí výkon, musí to být efektivní úsilí, doplnění schopnostmi a vnímáním role.¹

Teorie cíle

Byla zformulována Lathanem a Lockem. Ti tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle (musí být obtížné, ale přijatelné a musí existovat odezva na výkon). Důležitá je participace jedince na stanovení cíle. Erez a Zidon zdůraznili potřebu akceptace cílů a vytvoření pocitu závazku je splnit. Pokud lidé s cíli souhlasí, pak náročné cíle vedou k lepšímu výkonu, než cíle snadné. Tato teorie hraje klíčovou roli v procesu řízení pracovního výkonu, který se vyvinul z dosti diskreditovaného řízení podle cílů.

Teorie spravedlnosti

Zabývá se tím, jak lidé vnímají zacházení s nimi v porovnání s ostatními zaměstnanci. Spravedlivé zacházení znamená, že je s jedincem zacházeno stejně jako s jinou skupinou lidí nebo jako s odpovídající jinou osobou. Teorie tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě a naopak nemotivováni, jestliže s nimi bude zacházeno nespravedlivě. Tento aspekt může být závažný i z hlediska morálky.

4. Soudobé teorie motivace

V dnešní době odborníky zaměstnávají především otázky, týkající se složitějších souvislostí a zaměstnání (například práce s počítačem, učení se či dlouhodobější výkony). Pozornost je věnována na individualitu jednotlivce a na možnost realizovat v praxi postupy, které těží z kombinace existujících teorií. Od tvorby nových metod je tedy upuštěno, spíše jde o přibližování se příbuzným oblastem, jako jsou vedení lidí a firemní

¹ Armstrong, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing 1999, str. 305 - 306

kultura. Výzkum se začal zabývat spíše osobním nasazením, oddaností zaměstnanců či účastí na rozhodovacím procesu.

Prostředí na pracovištích se v mnoha případech rychle mění a lidé samotní tyto změny reflektují. Macoby uvedl pět společenských typů, lišících se v hlavní hnací síle svého charakteru. Tento model shody mezi typem a prostředím odmítá zjednodušující tvrzení Maslowa a dalších autorů, že potřeby jsou podobné u všech jednotlivců a že se k nim přistupuje hierarchicky.

Dále pokročila i identifikace dimenzí osobnosti a objevily se názory, že existuje pět základních vlastností: neerotičnost, extrovertnost, otevřenost novým zkušenostem, ochota ke spolupráci a uvědomělost. Z těchto pěti rysů se k motivaci nejvíce vztahuje právě uvědomělost. Lidé, kteří jsou v této dimenzi vysoce hodnoceni, jsou popisováni jako pracovití, orientovaní na dosažení cílů a vytrvalí. Odborníci prozkoumali i vztah mezi osobností a různou mírou pracovních výkonů. Uvědomělost se opět jevila nejsilněji spojená s velkou měrou práce a vysokými kritérii pracovního výkonu.

Většina klasických teorií motivace naznačuje, že jednotlivci reagují na organizační a další vnější podněty. Alternativní přístup tvrdí, že lidé nejsou pouze pasivními příjemci podnětů (na něž posléze reagují), ale naopak se mohou aktivně snažit ovládat faktory ovlivňující odměnu, kterou obdrží. Jako příklad lze uvést lichocení – tedy proces, kdy se snaží zmanipulovat to, jak je nadřízení vnímají, kdy zvyšují své šance na získání odměny. To může vysvětlovat i důvod, proč jsou někteří zaměstnanci úspěšnější v povýšení apod.

Práce (uvedené především Brehmem) v oblasti vnitřní motivace a oddanosti práci ukázaly, že jedinci, kteří očekávají, že budou určovat a ovlivňovat své pracovní výkony a výstupy ve formě odměny, si této odměny váží méně, pokud ji vybírá či nařídí někdo jiný. Teorie reaktance tvrdí, že pokud je ohrožena svoboda rozhodování, jedinci jsou motivováni k tomu, aby ji znovu získali nebo posílili. Jestliže je takovýto pokus neúspěšný, jednotlivci zažívají naučenou bezmoc a vzdávají se úsilí.

Další práce se zaměřily na vnitřní odměny a potenciální nemotivační vlivy nesprávně aplikovaných vnějších odměn. Malone a Lepper popsali tři typy vnitřních motivů:

- potřeba zvědavosti, stimulace a vzrušení;
- potřeba kompetence, mistrovství a výzvy;

- potřeba osobní kontroly a sebeurčení.

Objevili tak, že i když je mzda zjevně vnější odměnou, například obdržení prémie či příplatku by v sobě mohlo nést také nádech kompetence a tudíž uspokojit i jednu z vnitřních potřeb. Podobně podvědomí o systému zvláštních odměn a především osobní dozor nad výsledky, které budou hodnoceny, by mohly naplnit potřebu sebeurčení a kontroly. Dále bylo zjištěno, že vnitřní motivace není nepřetržitý proces. Zaměstnanci spíše prochází motivovanými fázemi (motivace pochází z práce nebo z kontaktů, kterých se účastní) a nemotivovanými fázemi (většina zaměstnanců musí občas plnit úkoly, kterým by se radši vyhnula).

Heider a Kelley přispěli k vytvoření teorie atribucí, která se zabývá fiktivním vysvětlením povýšení nebo obdržení prémie. Podle nich jsou čtyřmi hlavními vysvětleními úspěchu: úsilí, dovednost, štěstí nebo stupeň obtížnosti úkolu. Pokud například jedinec přisuzuje svůj úspěch štěstí, je nepravděpodobné, že zvýší svoji motivaci, aby si zajistil pokračování úspěchu. Teorie zdůrazňuje že jednotlivci jsou různí a tedy schopnost motivovat lidi může částečně záležet na jimi vnímaném nebo skutečném těžišti kontroly.¹

2.3 Motivace a pracovní výkon

V úvodu je nutné poznamenat, že pracovní výkon není určován jen motivací pracovníka a motivátory, které užívají nadřízení pracovníci. Pracovní výkon je ovlivňován i takovými činiteli, jako jsou různé pracovní schopnosti a zkušenosti, emoční a fyzické stavy zaměstnance, dále vnějšími pracovními podmínkami, jako jsou organizační a technologická úroveň podniku, materiální a jiné podmínky.

2.3.1 Vztah motivace a pracovního výkonu

Ovlivňování pracovní motivace motivováním, za předpokladu dostatečné kvalifikace a přítomnosti žádoucích schopností pracovníka, vytváří nejdůležitější podmínky kontroly jeho pracovního výkonu a pracovní produktivity. Proto má řízení pracovní motivace tak zásadní význam pro ekonomiku organizace.²

¹ Brooks, I. *Firemní kultura*. Brno: Computer Press 2003, str. 62 - 64

² Nakonečný, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press 1992, str. 12 -13

„Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu, resp. výkonnosti člověka.“¹ Tato skutečnost bývá formulována následujícím vzorcem:

$$V = f(M \cdot S)$$

kde V = úroveň výkonu (v dimenzích kvantity i kvality)

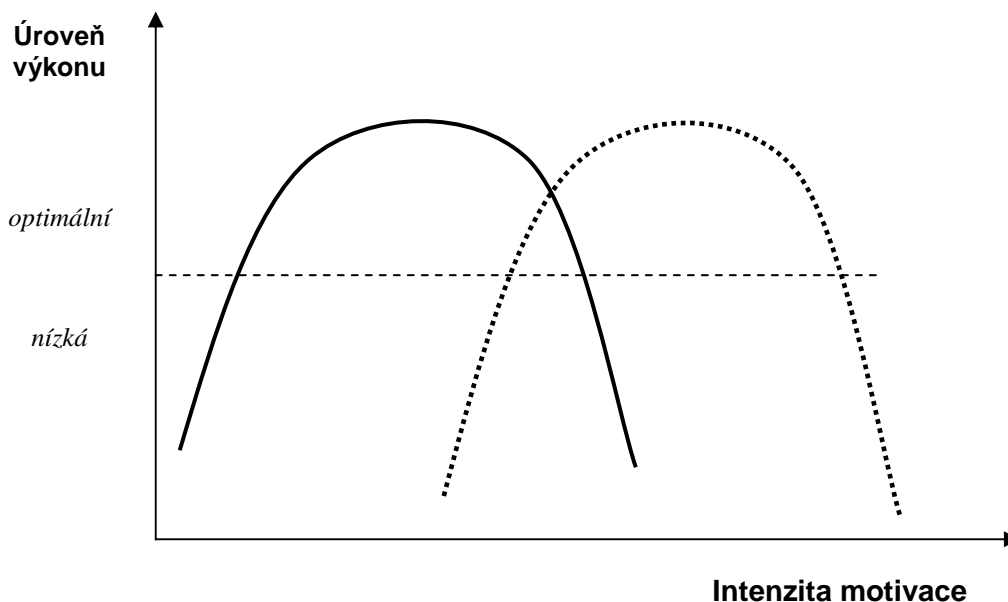
M = úroveň motivace (míra chtění podat výkon)

S = úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností)

Důsledek nízké nebo úplně chybějící motivace způsobí, že člověk nechce, práce se nedaří a výsledek jeho činnosti bývá neuspokojivý. Avšak v případě nadměrné motivace (přemotivovanosti) dochází ke stejnému výsledku, tedy že výkon není uspokojivý.

Vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem vyjadřuje Yerkers-Dodsonův zákon. Tento zákon je zobrazen obrácenou U-křivkou, kterou přináší následující graf:

Schéma 4: „Obrácená U-křivka“



¹ Bedrnová E., Nový, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Management Press 2002, str. 255

- vysoká obtížnost úkolu
..... nízká obtížnost úkolu

Zdroj: Provasník, V., Komárková, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE v Praze 1996, str. 86

Z výše uvedeného grafu vyplývají dvě skutečnosti:

1. Pro každý typ úkolu existuje určitá optimální úroveň motivace. Pokud je intenzita motivace nižší nebo vyšší, vede to ke snížení výkonu.
2. Úroveň optimální motivace se liší v závislosti na obtížnosti úkolu. Pro náročnější úkoly se jako optimální jeví relativně nižší úroveň motivovanosti a naopak.

Výkonová motivace

Představuje relativně stálou tendenci člověka dosahovat co nejlepšího výkonu v činnostech, v nichž je možné uplatnit měřítko kvality – úspěchu. Úzce souvisí se dvěma tendencemi: potřebou dosáhnout úspěchu a protikladnou potřebou vyhnout se neúspěchu. Tyto tendence jsou příznačné pro všechny typy lidí, liší se však mírou jedné či druhé potřeby.

Osobnostně příznačná síla výkonové motivace je dána vzorcem:¹

$$\text{Výkonová motivace} = \frac{\text{Potřeba dosáhnout úspěchu}}{\text{Potřeba vyhnout se neúspěchu}}$$

Jedinci zaměřeni na úspěch si kladou realistické cíle a úkoly o středním stupni obtížnosti. Naopak ti, kteří se zaměřují na vyhnout se neúspěchu, si kladou nereálné cíle a vybírají si úkoly lehké či příliš těžké. S motivem výkonu se pojí životní aspirace.

Američtí autoři J. Atkinson a D. McClelland zjistili, že na utváření výkonové motivace mají silný vliv výchovné postupy v rodině nebo povaha individuálních zkušeností jedince ze situací, kde relevantním kritériem je výkon. Svůj vliv zde mohou sehrát i charakteristiky

¹ Bedrnová, E., Nový I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Management Press 2002, str. 256

sociálních skupin a společenských vrstev, v nichž se jedinec pohybuje. Byl zkoumán i vliv rozdílných národních kultur (jako vysoce výkonově orientované kultury je uváděn příklad severoamerické kultury). Studie také ukázaly, že v hospodářsky prosperujících společnostech je větší počet lidí, kteří mají silnější motivační výkon. Je tomu proto, že práce přináší větší výdělek, za který si lidé mohou více dopřát. Je nutné podotknout, že povaha vlivu všech výše uvedených skutečností je stochastická, nikoli jednoznačná.

Úroveň výkonové motivace je možné ovlivňovat žádoucím směrem, zvláště pak v mladším věku. Obecně platí, že pozitivním hodnocením a pozitivní zpětnou vazbou lze dosáhnout více než kritikou a neustálým vytýkáním nedostatků.

Poznání typu a úrovně výkonové motivace daného člověka je možné, ale bez nároků na spolehlivost posouzení. Základní vhodný přístup je například anamnestický výběrový rozhovor s uchazečem, který je zaměřen na dosažené životní a pracovní úspěchy/neúspěchy a na způsob vyrovnávání se s případnými neúspěchy.

Aspirační úroveň

Představuje výši nároků, které jedinec klade na svůj výkon, sám na sebe či na své cíle. Ty mohou být vysoké či nízké. Jejich dosažení pak může být relativně náročné či naopak snadné. V souvislosti s výkonovou motivací lze aspirační úroveň chápat jako osobnostně příznačné vyústění konfliktu mezi výše uvedenými tendencemi v zásadě třemi způsoby:

- volbou vyššího stupně obtížnosti úkolu s cílem dosáhnout úspěchu;
- volbou nižšího stupně obtížnosti cíle se záměrem vyhnout se neúspěchu;
- volbou středního stupně obtížnosti cíle, jehož splnění je snadno předpověditelné a možné.

Aspirace spoluurčují charakter cílů a zároveň i jejich náročnost. Existuje možnost ovlivňovat aspirace jedince, kde může sehrát významnější roli například významný sociální vzor (vedoucí pracovník). Úroveň aspirace je ovlivňována i normami skupiny, k níž jedinec přísluší. Bylo empiricky prokázáno, že pokud je vysoký výkon skupinovou normou, jedinec si stanoví vyšší aspirace. Ty jsou pak vyšší, než byl jeho původní výkon.

Aspirace pozitivně ovlivňuje hladinu pracovní motivace. Je známo, že nízká aspirační úroveň znemožňuje efektivní využívání pracovního potenciálu. Avšak ani extrémně vysoká

aspirační úroveň nemá jen pozitivní důsledky – zejména pokud je člověk v zájmu svého povýšení ochoten obětovat vše ostatní.

2.3.2 Vztah motivace a dlouhodobého výkonu

„Motivace člověka k práci a k výkonu se vytváří okamžitě, krátkodobě a dlouhodobě. Její účinek je u různých osob rozdílný.“¹

Každá organizace se zajímá o to, co se dá udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost vhodným způsobům motivování lidí pomocí různých stimulů, odměn, pracovních podmínek, vedení lidí a práce, kterou vykonávají. Cílem je vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomáhají jednotlivým pracovníkům dosahovat očekávaných výsledků.²

Pro pracovní proces je nezbytné dosahování dlouhodobého výkonu v průběhu celého pracovního procesu a nikoliv jen v koncentrované podobě a časově ohraničené situaci. V situacích nezbytnosti dosáhnout krátkodobého vysokého výkonu se hladina motivace většinou zvyšuje na úroveň vyšší než optimální. To vede k přemotivovanosti (viz výše), díky níž dochází spíše k selhání splnění požadovaného úkolu. Avšak i v případě, že jedinec dosáhne požadovaného výkonu, může z jeho hlediska jít o jednorázovou záležitost, která se svým charakterem liší od jeho běžného výkonového optima.

V pracovním procesu se od zaměstnanců vyžaduje, aby průběžně vykazovali optimální výkony – pro něž jsou stanoveny normy. Výše takovýchto norem nemůže odpovídat předpokladům nejlepších ani nejhorších pracovníků. Ti mají s dosahováním očekávaných pracovních výkonů (a zejména s motivací k práci) značné problémy. Pracovníci s výrazně lepšími předpoklady (vyššími, než je třeba) pro danou práci obvykle ztrácejí po delším čase motivaci, protože mohou pracovat s minimálním úsilím. Podobně jsou na tom jedinci s horšími kvalifikačními předpoklady, kteří musí pracovat s mnohem větším pracovním nasazením, než je pro ně únosné. Proto je ve firmě důležité vhodně stanovit normy pracovního výkonu, vybírat jen pracovníky s přiměřenými kvalifikačními předpoklady a průběžně stimulovat jejich motivaci.

¹ Stýblo, J. *Manažerské motivační strategie*. Praha: Management Press 1992, str. 9

² Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing 2002, str. 159

Ve většině případů v pracovním životě je potřeba motivaci zaměstnanců zvyšovat, protože ještě nedosáhla svého optima nebo časem klesá.

Hladinu pracovní motivace pozitivně ovlivňuje výše zmíněná aspirační úroveň. Pro jedince, podnik a pro společnost je vhodná přiměřená aspirační úroveň a to spíše vyšší, jelikož vede k seberozvoji, k lepšímu hospodářskému výsledku a k vyšší kvalitě života.¹

2.3.3 Pracovní spokojenost a motivace k výkonu

Pojem pracovní spokojenost je v literatuře uváděn hned v několika souvislostech:

1. spokojenost zaměstnanců s prací jako kritérium hodnocení personální politiky podniku. Z tohoto pohledu je zde uváděna přímá úměrnost – čím vyšší spokojenost, tím lépe se zaměstnavatel o své pracovníky stará.
2. spokojenost zaměstnanců jako o podmínce pro efektivní využívání pracovní síly. Podle tohoto hlediska je nutné rozlišovat spokojenost, která:
 - vyjadřuje uspokojení ze smysluplné práce, pocit naplnění, radost z vlastního uplatnění;
 - znamená sebeuspokojení ve smyslu „mně to stačí“, není třeba se více namáhat.

Tyto tři významy spokojenosti se promítají do kvality výkonu zcela odlišně. První z nich popisuje stav, druhá je hnací silou a třetí je brzdou dobrého pracovního výkonu v jakékoli oblasti lidské práce. Rozlišení významových rozdílů v pojetí pracovní spokojenosti je rozhodující pro pochopení vztahu pracovní spokojenosti k motivaci.

Pracovní spokojenost zahrnuje všechny projevy pracovníka ve vztahu k vykonávané práci, k pracovnímu zařazení v organizaci a k profesi, k pracovním podmínkám, režimu práce a pracovnímu prostředí, ke skupině spolupracovníků, k nadřízenému a k celé organizaci.²

Základní požadavky týkající se spokojenosti s prací mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení, ohleduplné a participativní řízení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly či vysoký

¹ Bedrnová, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Management Press 2002, str. 279 - 280

² Mayerová, M. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada Publishing 1997, str. 98

stupeň autonomie. Míra uspokojení však do značné míry závisí na individuálních potřebách, očekáváních a na pracovním prostředí.

Spokojenost zaměstnanců má pro firmu řadu důsledků. Ovlivňuje pracovní výkonnost, odráží se ve kvalitě výroby a spokojenosti zákazníků, ve fluktuaci, pracovní absenci i loajalitě zaměstnanců.

Herzberg ve své dvoufaktorové teorii pracovní motivace rozlišuje vnější a vnitřní faktory spokojenosti. Přímo k motivaci se vztahují pouze vnitřní faktory, vnější faktory ovlivňují pouze úroveň spokojenosti pracovníků. Pokud jsou vnější podmínky v pořádku, nastoluje se u pracovníků spokojenost. Obecně se tento stav bere jako samozřejmost a lidi to k práci nemotivuje. Naproti tomu nespokojenost s těmito podmínkami ovlivňuje vnitřní pocit důležitosti, vážnosti a může působit demotivačně. Ve většině případů tedy platí, že dobré pracovní podmínky alespoň nepřímo stimulují motivaci k práci. Pracovní podmínky pak mají na spokojenost zaměstnanců větší vliv tam, kde je práce svým charakterem a obsahem jednoznačně neuspokojuje. Obvykle záleží na následujících podmínkách práce: možnost pracovní kariéry, mzda, kvalita a činnost vedoucího pracovníka, vlastnosti a jednání spolupracovníků, uplatňovaný styl organizace práce a řízení, fyzické podmínky práce a péče podniku a zaměstnance.

Výzkum však neprokázal žádnou výrazně pozitivní vazbu mezi spokojeností a výkonem.

Shrnutí kapitoly 2

Motivací k práci se rozumí takový aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s plněním pracovních úkolů. Vyjadřuje pracovní ochotu a celkový přístup člověka k práci obecně.

V teorii pracovní motivace se rozlišují dva druhy motivů:

1. motivy, které souvisejí s prací samotnou (intristická motivace);
2. motivy, které leží mimo vlastní práci (extrinsická motivace).

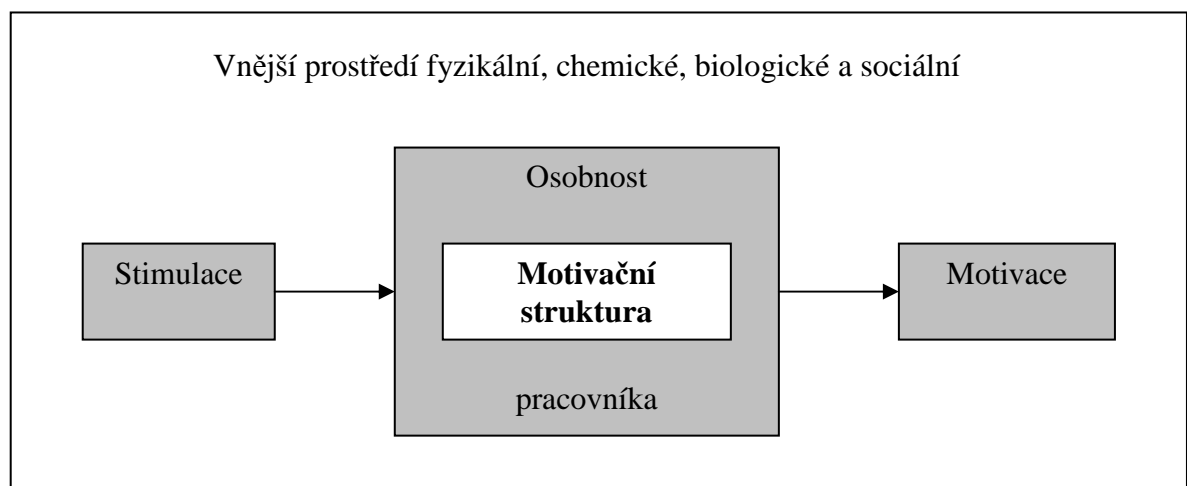
Teorie motivace jsou založeny na snaze poznat a vysvětlit motivaci lidského chování. Mezi nejvlivnější patří teorie intrumentality, teorie zaměřené na obsah, teorie zaměřené na proces a soudobé teorie motivace.

3 STIMULACE JAKO OVLIVŇOVÁNÍ PRACOVNÍ MOTIVACE A VÝKONNOSTI

Je podstatný rozdíl mezi výkonností motivovaného a nemotivovaného pracovníka. Rozdíl spočívá především v přístupu k práci. Pokud člověk pracuje bez vnitřní motivace, práce ho nebaví, nedaří se a to se také odrazí na odvedeném výkonu (který je obvykle podprůměrný). Motivace představuje vnitřní hnací síly, které dávají chování určitý cíl. Pokud se dostanou cíle pracovníka do souladu s cíli podniku, nastává stav, který přináší maximum užitku jak pro jednotlivce, tak pro podnik. Stimulace jako celek slouží právě k tomu, aby ovlivnila motivaci, ochotu identifikovat se s cíli podniku.

Účinek stimulace je závislý na vnitřním prostředí, na motivační struktuře, určité a relativně stále připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět. Mezi stimulaci a motivaci vstupuje člověk a jeho motivační struktura. V ní se promítají jeho vrozené a získané potřeby, hodnoty, zájmy, zkušenosti, navyké způsoby jednání, jeho vlastní sebepojetí, aspirační úroveň i jeho situační psychické vyladění.

Schéma 5: Znázornění vztahu stimulace – osobnost člověka – motivace



Zdroj: Bedrnová, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Management Press 2002, str. 289

Základní podmínkou pro účinnou stimulaci zaměstnanců je znalost jejich osobnosti a v rámci osobnosti pak znalost motivačního profilu. Jen tak je možné vytvořit správnou stimulaci. Stimulem může být cokoliv, co je pro jednotlivce důležité a významné.

Veškeré vnější podněty procházejí výběrem, který není vždy uvědomovaný. Motivační profil je nástrojem, který volí z motivační struktury právě to, co je nejdůležitější pro pracovní chování.

3.1 Přehled základních stimulačních prostředků

Následující výčet stimulačních prostředků je uveden z pohledu závažnosti z podnikového psychologického hlediska.

3.1.1 Hmotná odměna

Je považována za základní stimulační prostředek. Je zdrojem existenčních prostředků důležitých pro život pracovníka i jeho rodiny. Může mít podobu peněžní (mzda, plat, prémie, cílové prémie, odměny za vyšší výkon, apod.), ale i nespočet dalších, avšak méně univerzálních podob (přidělené služební auto, zaměstnanecké akcie, slevy na podnikové zboží, bezúročné půjčky, důchodové pojištění, příspěvky na kosmetiku apod.). Tyto odměny mají nejen objektivní hodnotu, ale také často významnější subjektivní hodnotu, ve které jsou obsaženy symbolické významy. Specifická (a přesně cílená na aktuální situaci příjemce), osobitá hmotná odměna podněcuje daleko více než peníze.

„Pro všechny odměny platí pravidla, která zvyšují jejich stimulační účinnost:

- *nezbytný je přímý vztah hmotné odměny k výkonu;*
- *odměny by měly přicházet co nejdříve po dokončení úkolu, ale nikdy předem;*
- *pracovník by měl mít jasno, pokud jde o vztah mezi vynaloženým úsilím a odměnou. Odměna by měla být za výkon a pracovník by měl přesně vědět, za jaký;*
- *předem by měla být stanovena závazná pravidla, která vztah mezi výkonem a odměnou vymezují.“¹*

Základní podmínkou je však spravedlivé přidělování odměn a to nejen pro vlastní stimulaci, ale i pro bezproblémové mezilidské vztahy v zaměstnání.

¹ Bedrnová, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Management Press 2002, str. 291

Motivační účinek mzdy je závislý na její celkové velikosti, jejím vztahu ke mzdě jiných pracovníků, jejím vnitřním složení a působení dalších stimulačních prostředků. Tento účinek je dále v úzkém vztahu se znalostmi kritérií hodnocení pracovního výkonu, s perspektivou vyššího finančního hodnocení a se znalostí celkového systému odměňování.

Nevíce působí na pracovníky, kteří mají ve svém motivačním profilu výraznější orientaci právě na hmotnou odměnu. Spravedlnost pak působí na všechny zaměstnance.

3.1.2 Obsah práce

V motivačním profilu se nachází dimenze orientace na úspěch a jako její protipól právě orientace na obsah činnosti. Avšak stimulační aspekt vlastní činnosti není u všech pracovníků stejně účinný. Mezi apely, jimiž působí obsah práce lze uvést apel:

- na samostatnost, autonomii – člověk vystupuje samostatně a zodpovědně, sám si určuje průběh své práce;
- na koncepční myšlení – v práci je vyžadován nadhled, analýza logiky vztahů a jejich zobrazení do budoucnosti;
- na systematické myšlení – promítnutí si všech požadavků do časové, technologické a logické návaznosti, je vyžadována rychlost a pružnost myšlení, vyvozování vztahů a jejich důsledků;
- hrdosti na práci – práce má smysl, je užitečná a vytváří všeobecně ocenitelné hodnoty;
- hrdosti na vlastní schopnosti – v náročném zaměstnání uspěje jen ten, kdo prokáže výjimečné dovednosti, schopnosti a znalosti;
- na seberozvoj – práce v oboru, který je rychle rozvíjen a vyžaduje nové a náročnější úkoly;
- společenský – práce umožňuje komunikaci s lidmi a množství lidsky kvalitních vztahů.

Spektrum dílčích apelů může být širší, než si většina lidí uvědomuje. Úkolem vedoucího pracovníka by mělo být pomáhat ostatním nalézt jejich účinný apel a patřičně ho zvýraznit.¹

¹ Provazník, V., Komárková, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE v Praze 1996, str. 170 - 172

3.1.3 Osobnost a jednání řídicího pracovníka

Ochota pracovníků závisí na úrovni odborné autority, organizační autority a osobní důvěry. Velmi výrazně v tomto směru působí i forma a obsah hodnocení, které vedoucí vůči podřízeným používá.

3.1.4 Povzbuzování pracovníků

Vedoucí pracovníci prostřednictvím tohoto stimulu pomáhají lidem objevit stimulační hodnotu v obsahu práce. Používají především neformální hodnocení, ve kterém je kladen důraz na pozitivní prvky (nejde však o přehlížení nedostatků, ale o podněcení chuti pracovníka je odstranit). Toto hodnocení ovlivňuje jak rovinu racionální (jde o zpětnou vazbu), tak emocionální (pracovník cítí, že dokázal něco pozitivního a zvyšuje se jeho sebedůvěra). Celkově se zvyšuje motivace a ochota pracovat.

Neformální neveřejné hodnocení může přerůst do hodnocení veřejného. Výrazné výsledky je možno prezentovat na poradách, vyvěšovat úspěchy lidí na vývěskách uvnitř a dokonce i vně podniku. Někdy je pro pracovníka i výraznou poctou, pokud se s ním jeho nadřízený přijde poradit s řešením určitého problému. Svůj význam má i formalizované hodnocení. Vytváří podklady pro spravedlivé odměňování a zakládá možnost řízení profesní kariéry. Může být i součástí podnikových rituálů. Profilující podnikovou kulturu.

Lze tedy shrnout, že výrazné stimulační účinky mají veškeré aktivity managementu společnosti, které zaměstnancům dávají najevo jejich důležitost pro podnik a vyjadřují uznání jejich práce.

3.1.5 Atmosféra pracovní skupiny

Při vytváření pracovní atmosféry je důležitá role nadřízeného pracovníka. Jako vedoucí by měl vytvářet takovou atmosféru, ve které se jedinci mohou motivačně uspokojit a rozvíjet. Proto by měl znát motivy svých podřízených a disponovat uměním motivovat. Sociální skupina má svá vlastní pravidla a normy, které se vytvářejí v závislosti na její skladbě a aktivitách. Řídicí pracovník má možnost ovlivňovat dění ve skupině svým působením na ni. Působí svou formální i neformální autoritou. Podmínkou snadnějšího

ovlivňování je vytvoření vztahu na základě důvěry. Důvěru lze získat tak, že manažer respektuje skupinu jako celek a chová se ke všem členům spravedlivě.

V rámci správně fungující pracovní skupiny se lidé navzájem porovnávají, posuzují i své pracovní výkony. Sami si z pozitivních výsledků těchto pozorování upevňují své sebevědomí. Pokud jsou výsledky porovnávání negativní, povzbuzuje to ochotu zlepšit se a přiblížit svůj výkon těm lepším. Naopak špatné pracovní skupiny působí na individuální výkony negativně. Dobrý výkon se pak může posuzovat jako nepřiměřená horlivost, nelояálnost k partě.

Soutěživost mezi skupinami je většinou pozitivním prvkem, který podněcuje motivaci lidí dosáhnout lepších výkonů. Tato soutěživost však může někdy přerůst do soupeření a nevraživosti. Příčinou obvykle bývá, že společný zájem ustoupí do pozadí a převáží iracionální vášně.

Hodnocení jednotlivce ve skupině

Toto hodnocení je vyjádřeno celkovým míněním skupiny o osobním a pracovním profilu jednotlivce. Stimulující účinek je nepříznivý, pokud je pracovník skupinou odmítán nebo jakkoli negativně hodnocen. Významný stimulační účinek mají pozitivní znaky pracovní skupiny: soudržnost, ochota vzájemně si pomoci či orientace na úspěšné zvládnání pracovních úkolů.

3.1.6 Pracovní podmínky a režim práce

Platí, že zájem podniku vytvářet pro své zaměstnance lepší pracovní podmínky má dvojitý efekt:

- primárně se lepší podmínky projeví ve zlepšení výkonu (v důsledku menší únavy a větší pracovní pohody);
- druhotně se zlepšuje vztah mezi společností a zaměstnanci.

Péčí o pracovní podmínky management dává svým pracovníkům najevo, že si jejich práce váží, a že jsou pro společnost důležití. Jelikož má každý jedinec jiný práh citlivosti na vnímání signálů tohoto druhu, péče o pracovníky se nemusí vždy okamžitě projevit ve zpětné vazbě a jejich spokojenosti. Rozhodně by se však projevil nezájem zaměstnavatelů o pracovní podmínky a nerespektování pracovníků v tomto směru. Docházelo by dokonce ke snižování motivovanosti.

Závěrem lze říci, že nezájem vedení podniku o pracovní podmínky působí vždy nestimulačně, dokonce i v případech, kdy jsou hmotné odměny vysoké.

3.1.7 Identifikace s prací, profesí a podnikem

Pokud dojde k identifikaci s prací, znamená to, že ji člověk přijal jako nedílnou součást svého života. Identifikace s profesí představuje, že člověk považuje svou profesi za součást své osobní charakteristiky. Identifikace s podnikem vyjadřuje ztotožnění zaměstnance s hospodářskou organizací, což je charakterizováno přijetím cílů podniku.

K dlouhodobému vysokému pracovnímu výkonu dochází, jestliže se propojí všechny tři identifikace. Zaměstnanec pak pracuje hospodárně, je odpovědný, kreativní a vstřícný ke svým spolupracovníkům.

3.1.8 Externí stimulační faktory

Jde o celkovou image podniku, jak je vnímána v celospolečenském kontextu, jakou má pověst. Je zde přímá závislost – čím více společensky uznávanější a prestižnější podnik je, tím více tento fakt stimuluje k práci. A naopak.

Stimulačně z vnějšku působí také makroekonomická situace. Expektační teorie motivace vysvětluje i tyto podmíněné souvislosti s pracovní motivací. Očekávání ekonomického růstu je stimulační, naopak očekávání stagnace a recese je demotivující. Mezi další vnější faktory patří politická situace, mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů a očekávání, která jsou na jedince kladena (v rámci jeho širšího sociálního okolí).

Shrnutí kapitoly 3

Mezi základní stimulační prostředky patří: hmotná odměna, obsah práce, osobnost a jednání řídicího pracovníka, povzbuzování pracovníků, atmosféra pracovní skupiny, pracovní podmínky a režim práce, identifikace s prací, profesí a podnikem a externí stimulační faktory.

4 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU

Východiskem pro vytvoření motivačního programu je přijetí myšlenky, že úspěch podnikání spočívá v lidech.

4.1 Charakteristika

Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi se zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace. Tvorbě programu předchází rozbor a vytvoření souboru pravidel k naplňování podnikových potřeb a cílů. Primárním posláním je dosáhnout žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucí optimální přístup zaměstnanců k práci. Díky dosavadním poznatkům o pracovním jednání lidí lze formulovat obecné předpoklady výkonnosti pracovníků, jejich pracovní ochoty a spokojenosti. Patří mezi ně následující tvrzení:

- pracovníci vykonávají práci, která je smysluplná, má význam pro podnik a jsou s ní identifikováni;
- lidé vykonávají práci, která je pro ně zajímavá, přiměřeně náročná a která poskytuje možnosti osobního rozvoje;
- zaměstnanci mají perspektivu a konkrétní možnosti odborného růstu a funkčního postupu;
- pracovníci jsou za vlastní práci hodnoceni způsobem, který z formálního hlediska respektuje jejich oprávněná očekávání a z hlediska obsahového odpovídá množství a kvalitě odvedené práce;
- lidé jsou přiměřeně informováni o veškerém podnikovém dění, které je pro ně významné jak z hlediska vlastní pracovní činnosti, tak z hlediska lidského;
- zaměstnanci pracují v podmínkách dobrého sociálního klimatu a jsou vedeni způsobem, pro který je charakteristickým rysem vzájemná tolerance a respektování jejich důstojnosti.

Jedním z nejvýznamnějších přístupů, které vedou k vytváření optimálních předpokladů pro vytvoření žádoucí úrovně pracovní motivace, je tvorba práce z hlediska jejího obsahu. Tato teze je plně v souladu s Herzbergovou dvoufaktorovou teorií, podle níž nejvýznamnějším motivátorem je práce sama. Práci lze obohacovat různými způsoby, například pomocí:

- **zvyšování pestrosti práce** (Skill Variety) – přístup směřuje k tomu, aby daná činnost vyžadovala širší spektrum schopností a dovedností;
- **důrazu na celistvost pracovních úkolů** (Task Identity) – díky němu získává činnost charakter provádění uzavřeného a samostatně identifikovatelného pracovního úkolu;
- **zvyšování významu pracovního úkolu** (Task Significance) – uskutečnění takových opatření, která povedou k získání významu a užitku činnosti pro druhé (uvnitř i vně podniku);
- **zvyšování autonomie pracovního jednání** (Autonomy) – realizace úprav, v jejichž důsledku se posílí nezávislost pracovníka jak v obsahové, prostorové i časové dimenzi;
- **posilování zpětné vazby** (Feedback) – zvýšení množství informací o výsledcích vlastní práce.

Výše uvedené formy tvorby pracovního obsahu nacházejí svůj výraz i v konkrétních organizačních přístupech. K nejfrektovanějším patří:

- **plánovité střídání pracovních míst** (Job-Rotation) – umožňuje pracovníkům v předepsaných intervalech střídat pracoviště, která jsou vzájemně podobná a ve svém celku vytváří větší rozmanitost práce;
- **rozšiřování obsahu práce** (Job-Enlargement) – spočívá v rozšíření počtu kvalitativně stejnorodých pracovních operací;
- **obohacování obsahu práce** (Job-Enrichment) – představuje obohacování obsahu práce rozšířením rozhodovacího a kontrolního prostoru zaměstnance;
- **poskytování dílčí autonomie pracovním skupinám** – vytváření menších pracovních skupin, které spolu se skupinovými úkoly dostávají přidělenou i určitou míru rozhodovacích a kontrolních pravomocí.¹

4.2 Postup realizace motivačního programu

Funkcí motivačního programu je vytvářet podmínky, které budou podporovat optimální pracovní motivaci všech pracovníků. Nejde tak o motivaci samu, ale cílem je zabezpečit předpoklady pro efektivnost činnosti celé společnosti. Pokud má být dosaženo toho cíle,

¹ Provazník, V., Komárková, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE v Praze 1996, str. 198 - 202

musí tvorbě motivačního programu předcházet analýza, zaměřená na identifikaci možných kritických míst v podnikové činnosti. Toto poznání umožňuje shromáždit a zanalyzovat soubor sociálně-ekonomických informací, mezi něž patří informace o:

- technických, technologických a organizačních podmínkách práce;
- sociálně demografických a profesně kvalifikačních charakteristikách pracovníků;
- charakteristikách pracovního prostředí, pracovních podmínkách a sociální vybavenosti pracovišť;
- uplatňovaném systému hodnocení a odměňování, systému sociální péče v podniku, systému personálního řízení a vlastní personální práce;
- uplatňovaném způsobu řízení a vedení pracovníků;
- shromáždění a analýze dat o pracovní spokojenosti zaměstnanců, o jejich hodnotových orientacích, o aspiracích a vztahu k práci, k profesi, spolupracovníkům a k podniku jako celku, apod.

Motivační program vychází jak z aktuálních potřeb podniku, tak z podmínek pracovní činnosti zaměstnanců v období jeho přípravy a zavedení. Přehled fází pro vytvoření motivačního programu:¹

1. **Analýza** motivačního profilu pracovníků a vyhodnocení spokojenosti s podnikovým děním. Tato základní fáze vede k nalezení kritických míst v oblasti motivace pracovního jednání.
2. **Stanovení** krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu. Jde o určení oblastí (motivace k výkonu, ke kvalitní práci, i iniciativě apod.), na které je nutné zaměřit působení motivačního programu.
3. **Zpracování** charakteristiky současné výkonnosti pracovníků. Následuje stanovení její žádoucí úrovně ve vymezené oblasti.
4. **Vymezení** potenciálních stimulačních prostředků k předpokládanému zaměření motivačního programu. Smyslem je ujasnit si možnosti stimulace žádoucích forem pracovního jednání a vytvořit tak optimální formy stimulace.

¹ Bedrnová, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Management Press 2002, str. 304 - 306

5. **Výběr** konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání, stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování.
6. **Sestavení** motivačního programu a vytvoření podnikového dokumentu.
7. **Seznámení** všech zaměstnanců s přijatým motivačním programem. Je doporučeno publikovat motivační program ve formě podnikové brožury (či na intranetu), která je kdykoli přístupná všem zaměstnancům i uchazečům o pracovní místa.

Motivační program je nezbytné v přiměřených časových intervalech vyhodnocovat, kontrolovat výsledky jeho uplatňování a případně realizovat jeho úpravy.

Shrnutí kapitoly 4

Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi se zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace. Tvorbě programu předchází rozbor a vytvoření souboru pravidel k naplňování podnikových potřeb a cílů. Primárním posláním je dosáhnout žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucí optimální přístup zaměstnanců k práci. Díky dosavadním poznatkům o pracovním jednání lidí lze formulovat obecné předpoklady výkonnosti pracovníků, jejich pracovní ochoty a spokojenosti.

Motivace zaměstnanců je v současné době jedním z nejdůležitějších faktorů, které podněcují k lepším výkonům na pracovišti, zvyšování kvality výroby, zájmu o odborný růst a zvyšování kvalifikace. Motivace zaměstnanců je důležitá pro harmonické vztahy na pracovišti.

Praktická část diplomové práce se zaměří na konfrontaci teoretických poznatků s praxí vybrané společnosti, odhalení úzkých míst v motivačních a stimulačních nástrojích a návrh doporučení, vedoucí ke zkvalitnění managementu lidských zdrojů.

5 VOLVO Truck Czech s.r.o.

VOLVO v celosvětovém měřítku

Společnost VOLVO, jeden z největších světových výrobců těžkých nákladních vozů a vznětových motorů, byla založena v roce 1927. Vyvíjí, vyrábí a prodává nákladní automobily střední třídy a třídy nad 18 tun celkové hmotnosti, přičemž více než 90 % její celkové produkce patří právě do této vyšší váhové kategorie. Po spojení s R.V.I./Mack na přelomu let 2000/2001 se VOLVO stalo největším evropským výrobcem těžkých nákladních automobilů a druhým největším výrobcem v tomto segmentu na světě.

Struktura průmyslové základny VOLVA je sice globální, ale výroba a vývoj nákladních automobilů je pouze ve Švédsku, Belgii, USA a Brazílii. S cílem být co nejbližší zákazníkům, jejich potřebám a požadavkům, otevřelo VOLVO své vlastní montážní závody v Polsku, Peru, Malajsii, Austrálii, Indii, Mexiku a Botswaně. Kromě nich jsou nákladní vozidla montována v dalších závodech patřícím místnímu kapitálu v Iránu, Saudské Arábii, Thajsku, Maroku, Tunisku, Pákistánu a Kolumbii. Hlavní výrobní závod ve Švédsku je v Göteborgu-Tuve. Další švédské závody jsou v Skövde (motory), v Köpingu (převodovky) a v Umea (kabiny). Generální opravy jsou v závodě Flen.

VOLVO rovněž vyvíjí svou činnost v poprodejních službách. Pouhý prodej nákladních automobilů je už překonán a stále širěji založené služby zákazníkům od servisu a zajištění dostupnosti náhradních dílů po financování, pojištění, leasing a poradenství se stávají samozřejmostí.

V současnosti má společnost VOLVO přibližně 82 000 zaměstnanců a vyrábí v 18 zemích. Operuje na více než 185 trzích. Organizační struktura VOLVO Group Organisation je uvedena v Příloze A.

Veškeré uváděné informace o společnosti VTCz byly získány na základě rozhovorů s manažerkou HR oddělení, obchodním ředitelem a logistikem. Dalším zdrojem informací byly poskytnuté interní materiály společnosti VTCz a internetová stránka www.volvotrucks.cz.

5.1 Základní informace o společnosti VTCz

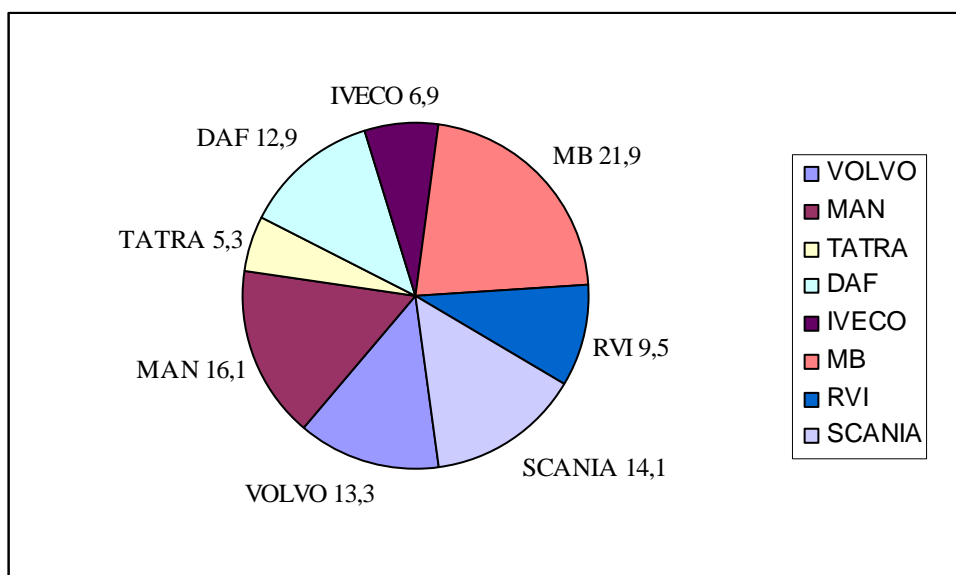
Dne 1. dubna 1997 začala v České republice oficiálně působit společnost VOLVO Truck Czech, s.r.o. (VTCz), 100 % dceřiná společnost VOLVO Truck Corporation (VTC), která jako oficiální akreditovaná importní organizace je odpovědná za dovoz, prodej, leasing a komplexní servis nákladních automobilů, včetně zásobování náhradními díly.

Dne 30. října 1998 bylo slavnostně otevřeno nové obchodní a servisní středisko VTCz v Praze – Průhodnicích, kam se přestěhovalo ze své původní adresy v Praze 4. Na území naší republiky má VTCz v současnosti už 12 smluvních servisů v těchto městech: Praha, Jičín, Cerekvice nad Loučnou, Frýdek-Místek, Prostějov, Otrokovice, Brno, České Budějovice, Strakonice, Plzeň, Ústí nad Labem.

Prodej nákladních vozů společně se servisem, který společnost nabízí je určen pro domácí trh. Průměrně společnost prodá 700 nákladních vozů měsíčně. Největší částí na obchodní marži se společnost podílí prodejem náhradních dílů VOLVO. V současné době má společnost VTCz 109 zaměstnanců.

Konkurenční srovnání v podílu na českém trhu zachycuje následující graf. Další grafy týkající se ekonomického a obchodního postavení jsou uvedeny v Příloze B.

Graf 1: Podíl na trhu společnosti VOLVO Truck Czech s.r.o. (v %, prosinec 2005)



Zdroj: VTCz

5.2 Profil společnosti

Poslání společnosti:

- Poskytovat zákazníkům komplexní služby splňující jak kvalitativní tak časové nároky a vést se zákazníkem aktivní komunikační politiku na principech podnikatelské etiky.

Principy společnosti:

- *nejvyšší spokojenost zákazníků*

Pro spokojenost zákazníků se společnost snaží:

- průběžně komunikovat potřebách a požadavcích zákazníka;
- zaručit solidní a etické jednání;
- docílit stability partnerství;
- zaručit spolehlivost a včasnost služeb a dodávek;
- garantovat výsledky práce.

- *pozitivní přístup k veřejnosti*

Pro respekt veřejnosti se společnost snaží:

- aktivně a otevřeně komunikovat o své činnosti a záměrech;
- chovat se šetrně k životnímu prostředí.

- *sociální odpovědnost k zaměstnancům*

Pro spokojenost svých zaměstnanců se společnost snaží:

- informovat je o cílech a dění ve společnosti;
- o otevřenou vnitřní komunikaci;
- odměňovat podle kvality práce a přínosu k dosažení cílů společnosti;
- poskytovat sociální výhody;
- ctít etické principy;
- umožnit rozvoj jejich schopností a dovedností.

3 pilíře na které společnost klade důraz u svých produktů

- **bezpečnost** – bezpečnost nákladního vozu VOLVO je průběžně a pečlivě testován v laboratořích, na testovacích okruzích a na silnicích, kde jsou vozy v provozu. Při konstrukci vozu je bezpečnost základním principem.

- **kvalita** – spolehlivost je měřítkem kvality vozů. A spolehlivost rovná se provozuschopnost. Tento pohled na kvalitu je základním principem při výrobě nákladních vozů VOLVO, počínaje čistě preventivní údržbou, po neustálé testování materiálů, od školení prodejců po globální správu dílů. A to je přirozený výsledek kvality celého vývojového řetězce – konstrukce, přípravy, materiálů, výroby, prodeje a poprodejních služeb.
- **životní prostředí** - společnost VOLVO se již léta zabývá otázkami životního prostředí. Důležitý není pouze prodej většího počtu nákladních vozů, ale zejména prodej nákladních vozů s nižšími emisemi a spotřebou pohonných hmot. Je sledován celý životní cyklus výrobku, počínaje získáváním materiálů a přechodem na optimálnější metody výroby, provozu, servisu a recyklace.

5.3 Organizační struktura

Snahou společnosti VTCz bylo vytvořit všem srozumitelnou, účinnou a zároveň dostatečně pružnou organizační strukturu. Z důvodu snazší komunikace je současná organizační struktura plochá, ve které mají k sobě blízko zaměstnanci na všech stupních řídicí hierarchie. Organizační struktura je zobrazena v Příloze C.

5.3.1 Popis jednotek organizační struktury

Servis, sklad

Do okruhu činnosti spadá celá škála poskytovaných služeb, a to zejména zajištění STK, VOLVO Action Service, servisní prohlídky, prodej náhradních dílů VOLVO, měření emisí, diagnostika motorů, kontrola geometrie, opravy havarovaných vozidel, prodej doplňků a příslušenství, odtah vozidel, pneu servis aj.

Obchodní oddělení

Svoji činnost zaměřuje především na nalézání nových potenciálních zákazníků a prodej stálým zákazníkům na českém trhu. Obchodní tým se skládá z dvanácti prodejců nových nákladních aut, ze dvou prodejců ojetých vozů a jednoho prodejce specializujícího se na prodej autobusů VOLVO.

Poprodejní oddělení

Poprodejní oddělení poskytuje zákazníkům služby spojené se servisem nákladního vozidla za výhodných podmínek po jeho koupi. Zákazník má možnost využívat široké škály nabízených služeb celoročně na základě několika typů uzavřených smluv, které společnost klientům zprostředkovává.

Finanční oddělení

Finanční útvar zabezpečuje:

- tvorbu ročního finančního plánu, což je výsledkem dílčích plánů (poskytované služby, prodeje, technického plánu, odpisů atd.);
- stanovování plánované kalkulace na základě ročního finančního plánu, které jsou podkladem pro tvorbu ceny;
- evidenci, úhrady a inkasa pohledávek a závazků – spravuje finanční prostředky na běžném účtu;
- vyhodnocování měsíčně, čtvrtletně a ročně hospodářskou a obchodní činnost společnosti, zasílání výsledků (reportů) do Švédska;
- regulování efektivnosti společnosti po nákladové stránce;
- mzdovou politiku ve spolupráci s personálním oddělením;
- chod pokladny společnosti (příjem, výdej peněz v hotovosti, cestovné atd.).

Je odpovědný za úplné a správné vedení účetní agendy a zpracovává daňová přiznání. Dále má za úkol vyplňovat statistická hlášení (reporty), jak pro účely společnosti, tak pro centrálu ve Švédsku. Pro potřeby managementu zpracovává finanční a ekonomické rozborů. Koordinuje činnost ostatních útvarů po ekonomické stránce (např. organizace provádění pravidelných inventur dle zákona o účetnictví).

Marketingové oddělení

Marketingové oddělení vykonává veškeré činnosti související s propagací nabízených produktů a služeb. VTCz se účastní každoročně veletrhů (truckfestů). Marketingové oddělení ve společnosti zajišťuje komunikaci s médii.

Personální oddělení

Personální oddělení (PO) zajišťuje poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům

všech úrovních i jednotlivým zaměstnancům. Zpravidla zajišťuje komunikaci i s mimopodnikovými institucemi. Plní také určité specifické úkoly, mezi něž patří:

- formulování, navrhování a prosazování podnikové personální politiky a strategie;
- součinnost s vedoucími pracovníky a usměrňování při plnění úkolů, jimiž se podílejí na personální práci;
- vyjadřování se k podnikovým záměrům z hlediska jejich dopadu do oblasti práce a lidského činitele;
- zajišťování, organizování a koordinování personální činnosti, která je nezbytná k plnění personální práce;
- mzdová politika, zabezpečení kontaktu se zdravotními pojišťovnami.

Poradenská a usměrňovací činnost se nezaměřuje jen na pomoc při řešení konkrétních úkolů personální práce, ale v první řadě se zaměřuje na vypracovávání a zdokonalování podnikových zásad práce s lidmi. Např. zásady stylu vedení, zásada hodnocení zaměstnanců, jejich odměňování atd. Personální oddělení posuzuje také důsledky zamýšlených změn pro oblast práce a zaměstnanosti ve společnosti.

5.4 Personální politika

Řízení lidských zdrojů představuje důležitou část řízení organizace. VTCz má pro personální činnosti zřízeno personální oddělení, které tvoří HR Manažerka a HR Administrátor, sídlící v oddělení společně s účetním oddělením a sekretářkou ředitele.

Obecně platné právní normy usměrňující pracovně právní záležitosti a personální evidenci:

- Zákoník práce;
- Zákon o kolektivním vyjednávání;
- Zákon o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a průměrném výdělku;
- Zákon o státní sociální podpoře;
- Zákon o důchodovém pojištění;
- Zákon o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění;
- Zákon o ochraně osobních dat.

5.4.1 Přístup k řízení lidských zdrojů

Společnost VTCz usiluje o to, stát se mezinárodním týmem vysoce kvalifikovaných lidí. Proto se snaží poskytovat všem zaměstnancům takové podmínky a zdroje, které umožní růst a rozvoj jejich odborné dovednosti, nadání a talentu. Dále pracuje na vytváření pracovního prostředí, které rozeznává, podněcuje a oceňuje vynikající práci, iniciativu a vzájemné sdílení informací (vedoucí k poskytování kvalitních služeb zákazníkům).

Společnost se snaží nabízet ocenění a další výhody pro své zaměstnance, které jsou spravedlivé a dostatečně motivující. Dbá na řádné posouzení všech nápadů, podnětů a problémů jejich zaměstnanců, čímž udržuje vysokou úroveň oboustranné komunikace (vedení společnosti – zaměstnanci).

Na základě charakteristiky personálního oddělení a z výše uvedeného přístupu k řízení lidských zdrojů je patrné, že společnost přistupuje ke svým zaměstnancům na základě humanistického modelu řízení, neboli modelu řízení lidských zdrojů.

5.4.2 Procesy prováděné personálním oddělením

Analýza pracovních míst a personální plánování

Jednotlivá odborná oddělení předávají personálnímu oddělení své požadavky na nové pracovníky včetně popisu práce, kterou budou vykonávat. Personální pracovník zjistí od příslušného vedoucího pracovníka další specifické požadavky, které jsou na hledaného pracovníka kladeny a které by byly vítány.

VTCz provádí cílené plánování pracovníků a to pouze podle potřeby. Mezi další plány, které vykonává patří plány dalšího vzdělávání zaměstnanců, plány rozmístění zaměstnanců, plány odměňování a produktivity práce a plány penzionování a propouštění zaměstnanců.

Výběr zaměstnanců

Při výběru nových zaměstnanců VTCz využívá zejména služeb personálních agentur, reklamních agentur (inzerce) dále pak informování o dané pozici na webových stránkách společnosti a úřad práce.

Realizační postup výběrového řízení:

1. Návrh – manažer oddělení předává formulář návrhu o otevření pozice PO
2. Konzultace – manažer PO konzultuje možnosti otevření pozice s generálním/finančním ředitelem (GŘ/FŘ)
3. Zahájení – PO vytvoří profil pozice
4. Výběrové řízení
 - interní kolo – PO informuje zaměstnance o zahájení výběrového řízení, předkládá profil pozice jako nabídku pro zaměstnance a jejich doporučení
 - externí kolo – PO odesílá požadavek pro vyhledání kandidáta a profil pozice personální agentuře, reklamní agentuře a úřadu práce

Mezi kompetence PO při výběru nových zaměstnanců a obsazování pozic stálými zaměstnanci patří:

- komunikace s vnitřními a vnějšími zaměstnanci (subjekty, osobami);
- analýza, třídění a distribuce CV kandidátů jednotlivým manažerům oddělení (MO);
- organizace výběrových řízení ve společnosti (1., 2. a 3. kolo);
- analýza výběrových řízení – zpětná vazba (GŘ/FŘ/MO/agentura/kandidát);
- konzultace s MO – návrhy k nástupu pro GŘ/FŘ;
- oznámení výsledku výběrového řízení kandidátům a zaměstnancům;
- evidence a archivace materiálů – databáze zaměstnanců;
- příprava pracovně-právních dokumentů.

Hodnocení zaměstnanců

Ve společnosti VTCz hodnocení zaměstnanců představuje formu analýzy a diskuse zaměřené na zhodnocení činnosti každého zaměstnance společnosti za uplynulé období a na tomto základě formulování směru odborného a osobního rozvoje včetně cílů a úkolů na nadcházející období.

Hodnocení zaměstnanců se provádí prostřednictvím tzv. individuálního plánu Personal Business Plan (PBP). Podrobněji o systému hodnocení zaměstnanců v kapitole 6.2.

Školení a rozvoj zaměstnanců

Společnost hraje aktivní roli v rozvoji potenciálu každého zaměstnance. Personální oddělení poskytuje a organizuje vzdělávací a rozvojové kurzy tak, aby byly uspokojeny potřeby odborného růstu každého zaměstnance.

VTCz zajišťuje průběžné vzdělávání svých zaměstnanců jednak na základě ročního vzdělávacího programu stanoveného v souladu s rozpočtem přiděleným pro tuto oblast, tak operativně podle aktuálních potřeb. Školitelé, kteří se účastní jednotlivých kurzů týkajících se produktů a služeb společnosti, školí ostatní zaměstnance. Společnost také využívá ke vzdělávání svých zaměstnanců externích subjektů.

Přehled školení, která probíhají u každého ze zaměstnanců:

- **Orientation Day** – jednodenní školení pro nové zaměstnance, kteří byli vybráni při pohovorech. Školení probíhá ve společnosti a informuje pracovníky o historii a vývoji společnosti, celkovém přehledu služeb, jejich zákaznících apod. Dále pak jsou představováni jednotliví manažeři. Ti seznamují nové zaměstnance s činnostmi, funkcemi a záměry svých oddělení.
- **Jazyková školení** – společnost udržuje a zkvalitňuje jejich jazykové vybavení, které je pro většinu z nich jedním z personálních požadavků ve společnosti. Zaměstnanci mají možnost výběru z anglického a německého jazyka.
- **Školení podle odborných požadavků na pracovní pozice** – nejvíce jsou ve společnosti odborně a technicky školeni mechanici a prodejci. Co se týče technických parametrů o nákladních automobilech, předávají informace ve společnosti dva školitelé k tomu určení. Tato školení jsou velmi častá, jelikož prodejní sortiment a poskytování služeb se rychle vyvíjí a rozšiřuje. Dále pak jsou zajišťována školení pro jednotlivá oddělení s cílem získat odborné znalosti (např. účetní oddělení)
- **Školení zajišťující Personální oddělení** (problematika personálních záležitostí – Personal Business Plan, jednotlivá dotazníková šetření a průzkum u zaměstnanců)
- **Školení zajišťující manažeři oddělení**
- **Ostatní školení** – školení, která se přímo nevztahují k odborné a technické stránce profese zaměstnance (např. školení o bezpečnosti práce, telefonická komunikace atd.)

Zaměstnanci jsou vysíláni na odborná školení i do zahraničí. U některých typů školení je součástí ověřování získaných znalostí.

Profesní růst

Každý zaměstnanec má možnost profesně růst, pokud má k dané pozici požadované předpoklady tedy vzdělání, zkušenosti a dovednosti. Ve společnosti se bude zavádět Career Personal Plan, který by měl fungovat od roku 2007.

Pracovní vztahy a péče o zaměstnance

Pracovní vztahy jsou tvořeny všemi oblastmi personálního řízení, které v sobě zahrnují vztahy s pracovníky. Zaměstnancké vztahy se týkají otázek řízení pracovního poměru. Záměrem managementu je vytvoření a zachování tvůrčí kolektivní spolupráce mezi pracovníky a pozitivního firemního obrazu u veřejnosti.

Ukončení pracovního poměru

K ukončení pracovního poměru ve společnosti dochází jednak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany zaměstnance. V převaze však ze strany zaměstnavatele.

Motivace a odměňování zaměstnanců

Motivaci a stimulačním prostředkům využívaným ve společnosti VTCz je podrobně věnována následující kapitola.

6 MOTIVAČNÍ PROGRAM VE SPOLEČNOSTI VOLVO Truck Czech s.r.o.

Motivační program ve společnosti VTCz není veden jako jednotný dokument, ale z důvodu velké obsáhlosti je rozčleněn do několika oblastí, jako jsou například řízení výkonu (nastavení cílů, nastavení rozvoje zaměstnance), zaměstnanecké výhody, školení, trénink apod. Proto není možné podat ucelený přehled motivačního programu této společnosti, ale jen jednotlivých částí, které se vztahují na konkrétní, popisované oddělení.

6.1 Systém pracovní motivace

Při vytváření a prosazování motivace se vychází z kombinace existujících motivačních teorií. U společnosti VTCz je patrné, že se zaměřuje především na teorie, které jsou cíleny na proces. Jedná se především o teorii expektační a na ni navazující teorii spravedlnosti, teorii cíle a reaktance. Značná pozornost je věnována individualitě jednotlivce.

Při stanovování jednotlivých zaměstnaneckých výhod není vědomě využívána přímo Maslowova nebo Herzbergova teorie. Potřeby zaměstnanců jsou pravidelně zjišťovány pomocí celofiremních dotazníků, které se většinou rozesílají z centrály ze Švédska. Provádějí se tak souhrnné průzkumy za VOLVO Group Organisation, tak i pro jednotlivé společnosti VOLVA.

Zaměstnanci Personálního oddělení zjišťují jednak motivační profil jednotlivých pracovníků, ale některé body motivačního profilu jsou však rozpoznávány přímo manažery jednotlivých oddělení. Ti na základě neformálních pohovorů získávají přehled o individuálních motivačních aspektech každého jedince.

6.2 Systém hodnocení

Systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti začal být nově realizován především podle individuálního Personal Business Plan.

Typy a období hodnocení

1. písemné, ústní
2. individuální, týmové

3. průběžné
4. po zkušební lhůtě – 3 měsíce
5. po 6 měsících – skončení smlouvy na dobu určitou
6. pololetní hodnocení stálého zaměstnance
7. roční hodnocení stálého zaměstnance

Obsah PBP, pohovoru

1. Hodnocení osobnostních a profesních vlastností – sebehodnocení a hodnocení.
2. Zhodnocení stavu znalostí a zkušeností.
3. Zhodnocení činností – úspěchů, nezdarů, potíží, a splnění úkolů a cílů z minulého období.
4. Představy o odborném a osobním růstu na další období.
5. Vyjádření vlastního názoru na situaci ve společnosti.
6. Cíle a úkoly pro další období.

6.2.1 Metodický postup hodnocení

Hodnocení práce za určené období absolvuje každý zaměstnanec společnosti, který je se společností v pracovně-právním vztahu.

Hodnotící období jsou určena následovně:

1. Průběžné hodnocení zaměstnance – provádí jeho přímý nadřízený nebo manažer oddělení na základě jím stanovených kritérií, se kterými je zaměstnanec předem seznámen.
2. Hodnocení za období zkušební lhůty nebo období na dobu určitou - hodnocení probíhá nejpozději 5 pracovních dní před ukončením zkušební lhůty.
3. Hodnocení za období pololetí stálého zaměstnance – hodnocení probíhá nejpozději 5 pracovních dní před ukončením smlouvy. Na základě hodnocení je stanoven a domluven další postup ve spolupráci zaměstnavatel – zaměstnanec.
4. Roční hodnocení stálého zaměstnance

Průběžné hodnocení, hodnocení za období zkušební lhůty a za období dočasné smlouvy jsou sledovány a uchovávány Personálním oddělením a stávají se součástí podkladů

pro roční hodnocení zaměstnance. Všechny materiály jsou uloženy v osobní složce zaměstnance.

Realizace ročního hodnocení zaměstnance probíhá v počátečním období následujícího kalendářního roku. Konkrétní termín pro uskutečnění je vyhlášován ředitelem společnosti.

Hodnocení činnosti vedoucích pracovníků provádí ředitel společnosti. Toto hodnocení předchází hodnocení ostatních zaměstnanců v jednotlivých útvarech.

Hodnocení činnosti zaměstnance provádí přímý nadřízený a/nebo manažer oddělení. V případě žádosti a dohody jednotlivých zúčastněných je možné k hodnocení přizvat manažera Personálního oddělení.

Roční hodnocení zaměstnance probíhá na základě vyplněného formuláře – individuálního plánu (PBP). Dotazník je standardní pro všechny zaměstnance společnosti, jeho obsah a forma jsou schvalovány vedením společnosti.

Standardní formou vyplnění formuláře je VOLVO Intranet, resp. jeho tištěná forma, je-li toto domluveno mezi manažerem a zaměstnancem.

Vyplněný dotazník odesílá zaměstnanec svému přímému nadřízenému a/nebo manažerovi příslušného oddělení minimálně jeden týden před určeným obdobím hodnocení.

Hodnocení zaměstnance má čtyři části :

1. stanovení konkrétních úkolů hodnocenému zaměstnanci na následující období (maximálně 4 úkoly);
2. sebehodnocení hodnoceného zaměstnance s následnou reakcí hodnotících osob;
3. hodnocení zaměstnance ze strany hodnotící osoby s možností následného vyjádření hodnocené osoby;
4. závěrečné vyjádření hodnoceného zaměstnance a hodnotící osoby, podepsání/potvrzení záznamu z hodnocení zaměstnance ze strany zúčastněných osob a uložení v PC a osobní složce.

Hodnocení zaměstnance probíhá formou otevřené diskuse hodnocené osoby a hodnotících osob.

Manažer oddělení odpovídá za realizaci hodnocení všech zaměstnanců svého útvaru nejpozději do stanoveného termínu každého kalendářního roku.

Manažer oddělení zpracuje souhrnnou stručnou zprávu z ročního hodnocení zaměstnanců svého útvaru a předloží ji generálnímu řediteli spolu s příslušnými návrhy na opatření, včetně pracovně právních kroků nejpozději do stanoveného termínu každého kalendářního roku.

Manažer Personálního oddělení zpracuje souhrnnou zprávu hodnocení zaměstnanců společnosti všech útvarů a předloží ji řediteli společnosti do stanoveného termínu kalendářního roku.

Ředitel poté předloží souhrnnou zprávu poradě vedení společnosti spolu se svým hodnocením a návrhy závěrů na prvním březnovém termínu jejího zasedání.

Všechny materiály z hodnocení zaměstnanců jsou archivovány v personálních složkách zaměstnanců. Materiály jsou důvěrné a jsou k dispozici pouze příslušnému zaměstnanci, manažerovi oddělení, osobám pověřeným zpracováním personálních dokumentů, zástupcům ústředí společnosti a v odůvodněných případech i státním kontrolním orgánům.

6.3 Základní stimulační prostředky využívané ve VTCz

V této kapitole jsou uvedeny základní stimulační prostředky ve společnosti.

6.3.1 Hmotná odměna

Je typickým stimulem pro řízení výkonu a dělí se do následujících částí:

Fixní finanční odměna (mzda) – její výše se liší podle dosažené pozice daného zaměstnance. Je dodrženo pravidlo – čím vyšší pozice, tím vyšší mzda.

Variabilní složka platu (bonus, prémie) – je vypočítávána a vyplácena vždy v kvartálních intervalech u všech zaměstnanců, mimo odměny za splnění firemních cílů a věrnostní odměny (ty jsou vypláceny jednou ročně). Veškeré bonusy, prémie patří do variabilní složky platu jsou propojeny s plánem PBP. V případě nároku na bonus se jeho výše vypočítává v závislosti na osobním výkonu a podle profesního zařazení. Rozlišení bonusů u jednotlivých profesí:

- **Mechanici** – je sledována produktivita a efektivita práce. Eviduje se, kolik hodin se pracovník věnoval zákazníkovi. Stanovují se kvartální odměny za vykonanou práci na základě kumulačního vyhodnocení.
- **Prodejci** – finanční prémie formou provizí, jejich velikost je odvozována od typu vozidla, počtu prodaných nákladních automobilů a typu zákazníka. Provize je vypočítávána stanoveným koeficientem. Koeficient se liší podle toho, zda se jedná o stálého či nového zákazníka.
- **Administrativní pracovníci** – kvartální prémie.
- **Manažeři** – kvartální prémie, odměny za splnění stanoveného cíle.

Zaměstnanecké výhody – všichni zaměstnanci mohou využívat těchto výhod poskytujících společnosti:

- možnost vzdělávat se v anglickém a německém jazyce – ½ je hrazena společností;
- volný přístup ke sportovnímu vyžití – návštěva sportovního centra, ½ je hrazena zaměstnavatelem;
- důchodové připojištění;
- outdoorové akce;
- část produktů za VOLVO ceny;
- týden dovolené navíc.

Manažerům a zaměstnancům jsou navíc poskytovány tyto výhody: (pokud je nezbytně potřebují ke své práci)

- mobilní telefon;
- notebook;
- automobil.

6.3.2 Obsah práce

Ve společnosti VTCz jsou zvýrazněny především apely:

- na systematické myšlení – promítnutí si všech požadavků do časové, technologické a logické návaznosti, je vyžadována rychlost a pružnost myšlení (správně identifikovat problém a určit řešení), vyvozování vztahů a jejich důsledků;
- na seberozvoj – práce v oboru, který je rychle rozvíjen a vyžaduje nové a náročnější úkoly (provádějí se četná školení);
- společenský – práce umožňuje komunikaci s lidmi (se zákazníky).

6.3.3 Povzbuzování pracovníků

Povzbuzování zaměstnanců je na manažerech jednotlivých oddělení a vedení společnosti, jakých forem používají. Mělo by se uskutečňovat pomocí zpětné vazby, která je buď pozitivní nebo negativní.

6.3.4 Pracovní podmínky a režim práce

Pracovní podmínky jsou téměř nadstandardní. Budova byla vystavena v moderním stylu a její prostředí se neustále modernizuje. Je kladen důraz na bezpečnost a zdraví při práci. Veškerá pracoviště jsou vybavena příslušným kancelářským nábytkem a informační technologií. Většina kanceláří je v tzv. „open stylu“, na některých pracovištích tohoto stylu je značná přeplněnost zaměstnanců.

Pracovní doba pro většinu zaměstnanců je devět hodin, s výjimkou mechaniků a skladníků kteří pracují ve dvousměnném provozu.

6.3.5 Identifikace s prací, profesí a podnikem

Nejvíce markantní je *identifikace s podnikem*. To přináší nejen vzájemné sdílení podnikových cílů a hodnot, ale i vytvoření vztahu ke společnosti prostřednictvím vztahů k většině jejich zaměstnancům.

Každoročně je pořádána celofiremní společenská akce (vánoční večírek) pro všechny zaměstnance VTCz. Zde dochází k setkání nejen pracovníků z jednoho oddělení, ale i s dalšími zaměstnanci z jiných oddělení a z jiných měst (prodejci). Každé takovéto události se účastní i nejvyšší vedení podniku. Některé společenské akce jsou pořádány samostatně jednotlivými odděleními.

6.3.6 Externí stimulační faktory

Mezi těmito faktory vyniká *image společnosti* VTCz, kterou veřejnost hodnotí kladně. Celkově je společnost pokládána za prestižní, převládá pozitivní názor na její aktivity. Vzhledem k dlouholeté působnosti VTCz na českém trhu patří k důvěryhodným společnostem a je v povědomí mnoha zákazníků. Zaměstnanci jsou pak hrdi na své zaměstnání u tak velké mezinárodní společnosti.

Společnost prezentuje svoje služby a produkty a zároveň podporuje prodejce při konání „dnů otevřených dveří“(DOD).

Podpora DOD

Společnost VTCz společně s autorizovanými servisními partnery VOLVO se podílí i na podpoře prodeje při konaných DOD pro své zákazníky. Součástí je bezplatná prohlídka vozidla, poskytování reklamních předmětů, propagačních materiálů a odborných poradenských služeb.

6.4 Oblasti uplatnění stimulačních prostředků

Ve společnosti jsou uplatňovány způsoby stimulace především k pracovnímu výkonu, spolupráci a seberozvoji. Rozbor stimulačních prostředků VTCz bude podrobně zkoumán v empirickém šetření.

7 EMPIRICKÝ VÝZKUM

Cílem výzkumu je ověřit působnost používaných nástrojů motivace a stimulace u všech zaměstnanců a na základě získaných informací zformovat doporučení pro praktické použití, vycházející z obecně uznávaných metod různými autory, kteří se zabývají motivací a stimulací pracovního jednání. Dotazníkové šetření je zaměřeno na oblasti motivace a stimulace u prodejců s cílem zjistit přednosti a nedostatky. Vzorek prodejců byl vybrán cíleně, protože prodejci každodenně komunikují se zákazníky a tím prezentují produkt společnosti VTCz.

Ověřování hypotéz diplomové práce

Hlavní hypotéza: Motivační program společnosti VOLVO Truck Czech s.r.o. má určité nedostatky, jejichž odstranění by vedlo ke zlepšení pracovního výkonu.

1. vedlejší hypotéza: Společnost VOLVO Truck Czech s.r.o. používá k motivaci zaměstnanců pouze stimulační prostředky založené na hmotné odměně.

2. vedlejší hypotéza: ve společnosti VOLVO Truck Czech s.r.o. ve všech zkoumaných oblastech (v dotazníku) u prodejců převažuje spokojenost.

Výzkum byl proveden za účelem potvrzení hypotéz, které byly stanoveny na začátku diplomové práce. Výzkum je zaměřen na odhalení případných nedostatků v motivačním programu společnosti, jejichž odstranění by mohlo vést ke zlepšení pracovního výkonu. Dále bude snahou vyvrátit předpoklad, že motivace zaměstnanců je pouze pomocí hmotné odměny a zjistit, jestli ve všech zkoumaných oblastech u prodejců převažuje spokojenost. Jako techniky výzkumu byl použit strukturovaný rozhovor a dotazníkové šetření.

7.1 Strukturovaný pohovor

Na základě strukturovaného rozhovoru s manažerkou Personálního oddělení byly zjištěny používané nástroje motivace a stimulace ve společnosti VOLVO Truck Czech s.r.o. (Kapitola 6). V rozhovorech se dále řešila oblast práce, pracovního prostředí, školení, komunikace, atmosféra pracovního prostředí, zaměstnanecké výhody a osobnost nadřízeného. Podle odpovědí byl sestaven existující motivační program.

Všechny používané stimulační nástroje společnosti podporují stimulaci v oblasti povzbuzení výkonu, spolupráce, seberozvoje je možno podle jejich významu a působení rozdělit do skupin a porovnat s trojicí motivačních teorií potřeb Maslowa, Herzberga, a Alderfera (viz. kapitola 2.2.2)

Schéma 6: Porovnání motivačních teorií potřeb a motivačního programu VOLVO Truck Czech s.r.o.

MASLOWOVA Hierarchie potřeb	HERZBERGEROVA dvoufaktorová teorie potřeb	ALDERFEROVA teorie tří potřeb	VTCz s.r.o.
Potřeby seberealizace	Motivátory	Potřeba růstu	Společenské akce se zákazníky Profesní růst Odměny, prémie
Potřeby uznání			
Sociální potřeba	Hygienické faktory	Potřeba vztahů	Školení Služební cesty Image společnosti Společenské akce pro zaměstnance
Potřeby jistoty a bezpečí		Potřeba existence	Pracovní prostředí a atmosféra Zaměstnanecké vztahy Společenské akce pro zaměstnance
Fyziologické potřeby			Mzda Zaměstnanecké výhody

Zdroj: Vytvořeno autorem podle Koontz, H., Weihrich, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing 1993, str. 234

Stimulační nástroje používané ke stimulaci a motivaci zaměstnanců společnosti VTCz jsou na schématu rozděleby podle toho, jaký mají vztah k potřebám děleným podle Maslowa, Herzberga a Alderfera. Umístění odpovídá jen částečně. Příčinou je rozdílný motivační profil každého zaměstnance, který ovlivňuje jeho vnímání používaných prostředků.

Můžeme tedy říci, že společnost VTCz působí na všechny potřeby člověka definované podle Maslowa, Herzberga a Alderfera.

7.2 Dotazníkové šetření

Dotazování bylo směřováno především ke zjištění úrovně spokojenosti prodejců s komunikací, spoluprací a důležitostmi, kterou přikládají některým motivačním a stimulačním prostředkům, zejména pracovním podmínkám, mezilidským vztahům, ohodnocení výkonu, osobnímu rozvoji atd. Tomuto šetření předcházelo systematické pozorování, následované technikou dotazování. Výsledky těchto šetření byly vloženy do závěrečného shrnutí dotazníkového šetření, k příslušným oblastem.

Cíl dotazníkového šetření

Protože ve společnosti nelze přesně definovat motivační program jako celek, není tedy možné určit jeho přímý vliv na ekonomickou úspěšnost podniku. Je ale možné prozkoumat jednotlivé oblasti, které se k motivaci a výkonu vztahují. Posouzením jejich dosažené úrovně lze rozpoznat, zda pozitivně či negativně přispívají k úspěšnosti firmy. Cílem bylo:

- zjistit, jak jsou jednotlivé oblasti důležité (významné) a do jaké míry jsou zaměstnanci v těchto oblastech spokojeni;
- identifikovat nedostatky či důvody nespokojenosti v uvedených oblastech;
- stanovit doporučení pro odstranění těchto nedostatků.

Dotazníky

Podoba konkrétního dotazníku je uvedena v Příloze D. Respondenti měli možnost vybrat z pěti různých odpovědí u většiny otázek. Hodnotící škála byla vybrána tak, aby vždy stejně zastupovala jak kladné a záporné, tak neutrální odpovědi. Většinou měla formu následujících možností: 1 = rozhodně ano, 2 = spíše ano, 3 = nevím, 4 = spíše ne, 5 = rozhodně ne. Dotazník obsahuje dvacetpět otázek a je rozdělen do osmi oblastí (obsah práce, kariéra a osobní rozvoj, mzda a hodnocení výkonu, osobnost nadřízeného a postoj k vedení, komunikace, pracovní podmínky, společnost VTCz, motivační faktory). Dotazník obsahuje čtyři druhy otázek:

1. **Uzavřené**, v tomto typu otázek je zakřížkována jedna správná odpověď.
2. **Uzavřené s možností upřesnění**, po zakřížkování jedné varianty následuje zpřesnění odpovědi.
3. **Otázky nabízející více variant**, ke kterým jsou přiřazovány číslice podle významnosti (kde 1 je nejvíce významný).

4. **Otevřené**, u nichž je několika slovy formulována odpověď.

Při návrhu dotazníku byl zohledněn kromě cíle výzkumu také zachování anonymity respondentů. Dotazník byl prodejčům zaslán e-mailem, po písemném vyplnění byl předán v zalepené obálce. Z rozdaných patnácti dotazníků se jich vrátilo všech patnáct.

Popis dotazované skupiny

Jako úroveň měření byla zvolena skupina patnácti prodejců z toho dvanáct prodejců nových nákladních vozů, dva prodejci ojetých nákladních vozů a jeden prodejce autobusů. Mezi prodejci nových nákladních vozů je jedna žena. Prodejci zastupují jednotlivé regiony ČR.

Vzhledem k typu otázek a nárokům na vyhodnocování bylo vybráno vyhodnocení pomocí absolutní a relativní četnosti.

Byly zohledněny jednak klady dotazníkového šetření (nízké náklady, dotazování mohou dotazník vyplnit, kdykoliv se jim to hodí atd.), a také záporů (možné nepochopení otázek, špatná strukturovanost dotazníku atd.).

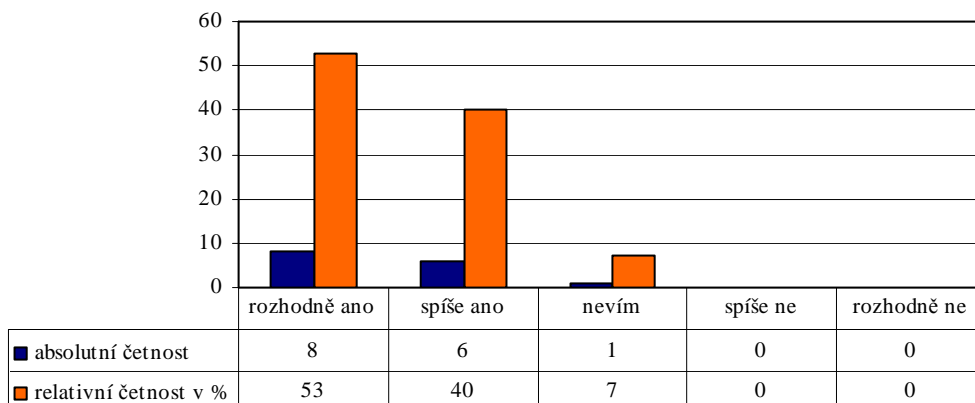
Výsledky empirického šetření

Následuje analýza hodnocení jednotlivých otázek, upravených do specifických oblastí: Obsah práce, Kariéra a osobní rozvoj, Mzda a hodnocení výkonu, Osobnost nadřízeného a postoj k vedení, Komunikace, Pracovní podmínky, Společnost VTCz, Motivační faktory).

7.2.1 Obsah práce

Otázka 1: Práce, kterou vykonávám, je pro mě významná

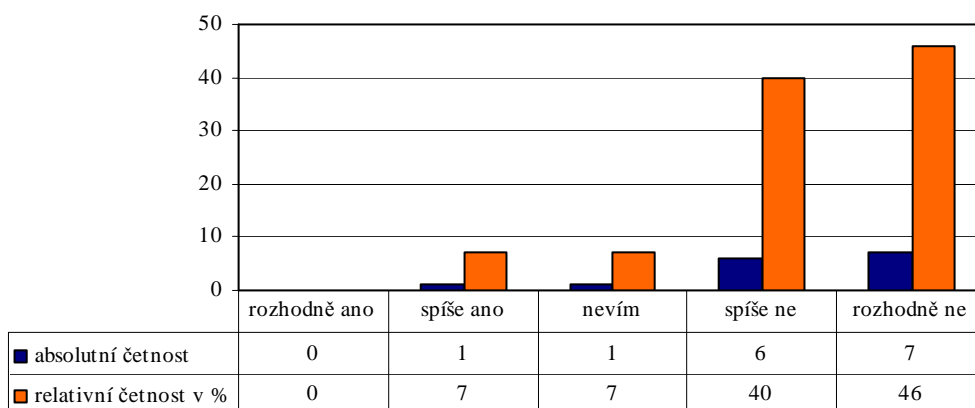
Graf pro otázku 1



Práce, kterou prodejci vykonávají, je významná pro většinu respondentů, tedy pro čtrnáct z nich, z čehož osm prodejců si myslí, že je pro ně práce rozhodně významná.

Otázka 2: Přemýšlím o změně zaměstnání

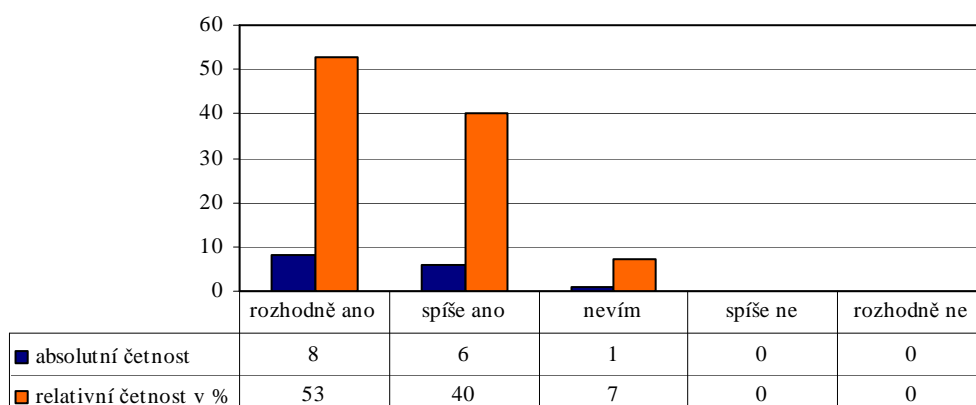
Graf pro otázku 2



Pro společnost je pozitivní, že o změně zaměstnání nepřemýšlí třináct prodejců. Sedm z nich rozhodně nehledá novou práci. Pouze jeden prodejce spíše uvažuje o tom, zda měnit zaměstnání. Ze zaměstnanců, kteří svoji práci považují za rozhodně významnou, si žádný jedinec nehledá novou práci.

Otázka 3: Jsem spokojen(a) s prací (obsahem práce), kterou vykonávám

Graf pro otázku 3



Na spokojenost s prací odpovědělo kladně čtrnáct prodejců, z nichž osm uvedlo, že jsou rozhodně spokojeni. Je zajímavé, že žádný tazatel nepoužil kolonku spíše a rozhodně nespokojen. Žádný z nich nevyužil možnosti vyjádřit se k tomu, co by změnili na obsahu své práce.

7.2.2 Kariéra a osobní rozvoj

■ Souvislosti¹

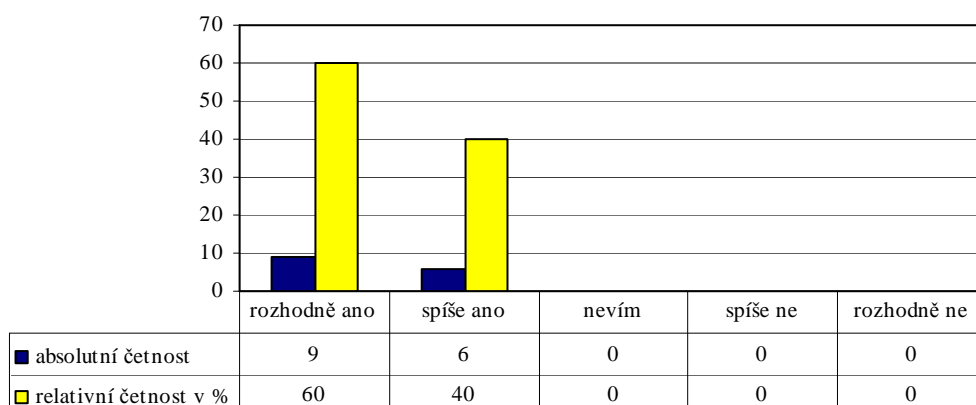
Jedním z dalších způsobů, jak informovat prodejce o změnách a novinkách, je školení. V současné době je školení prodejců na ústupu, neboť veškeré potřebné informace získávají elektronickou poštou. Tento trend je výsledkem stále se zlepšujících komunikačních technologií a jejich dostupností.

Technické informace o produktech získávají prostřednictvím dvou interních školitelů. Každý z prodejců má možnost sám si vyhledávat údaje a parametry týkající se produktů na intranetu, z nichž jsou rovněž testováni.

¹ Pod tímto názvem jsou uvedeny souvislosti v návaznosti na jiné otázky v dotazníku nebo vysvětlení od autora

Otázka 4: Domnívám se, že jsem svojí profesí společností VTCz prospěšný(á)

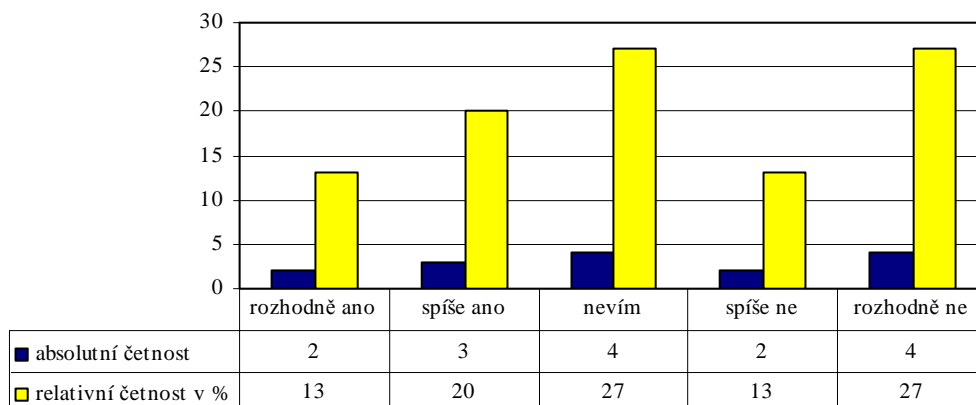
Graf pro otázku 4



Prodejci se ze 60 % domnívají, že jsou rozhodně prospěšní a ze 40 % spíše prospěšní společností VTCz.

Otázka 5: Pro společnost VTCz bych mohl(a) být užitečný(á) i v jiné oblasti

Graf pro otázku 5



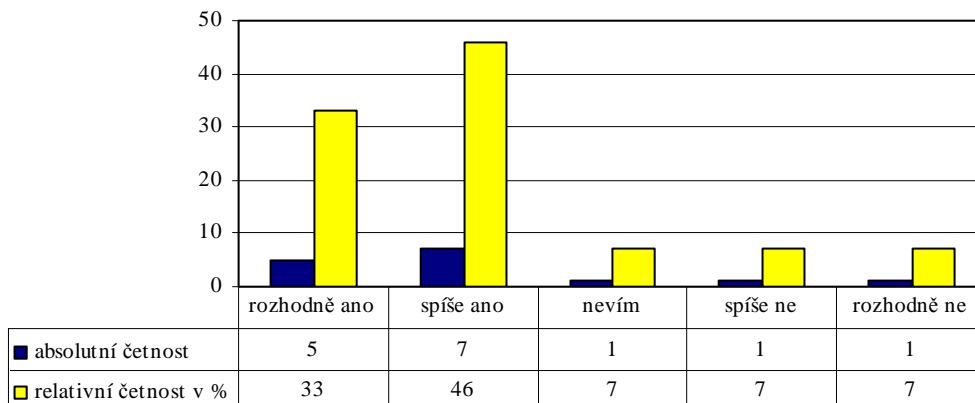
Dotazovaní měli možnost vyjádřit se, zda by mohli být užiteční pro společnost VTCz i v jiné oblasti, než ve které v současnosti pracují. Pět zaměstnanců odpovědělo kladně, z toho dva uvedli, že by byli rozhodně užiteční i v jiné oblasti. Čtyři dotazovaní neví a šest prodejců tvrdí, že by nebyli užiteční v žádné jiné oblasti.

Přehled oblastí, uváděné těmi, kteří odpověděli rozhodně ano: technická oblast, servis.

Oblasti, jmenované těmi, kteří odpověděli spíše ano: podpora prodeje, průzkum trhu, vývoj trhu v prodeji vozidel, technická oblast, servis, náhradní díly.

Otázka 6: Pro kvalitnější zvládnání mé práce bych uvítal(a) další školení

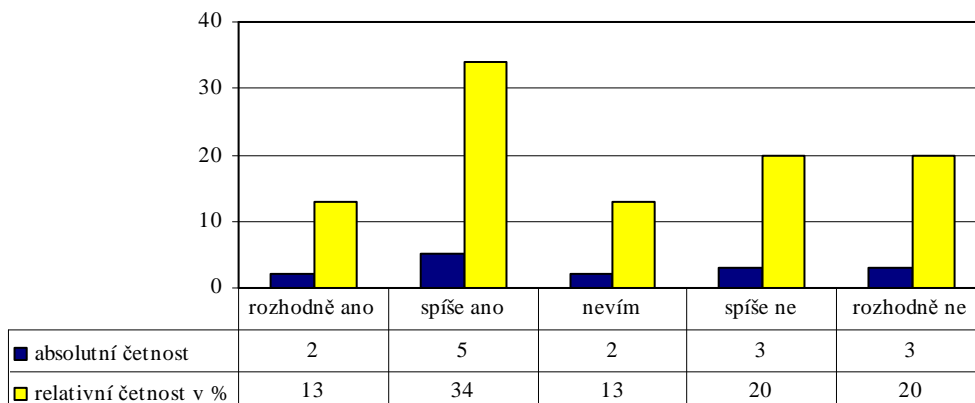
Graf pro otázku 6



Pro kvalitnější zvládnání práce by dvanáct pracovníků uvítalo další školení, z toho pět by si rozhodně přálo školení. Proti se vyslovili dva prodejci, zbytek neví. Dotazovaní měli opět prostor pro vyjádření, v jaké oblasti by byli rádi proškoleni. Objevovaly se následující oblasti školení: technické, obchodní a prodejní dovednosti, komunikace, zvládnání námitek, organizace práce, body language, konkurence a jejich novinky. Bylo zde i přání pravidelnosti produktového doškolování.

Otázka 7: Jsem spokojen(a) s perspektivou kariérního postupu ve společnosti

Graf pro otázku 7



Na otázku, zda je ve společnosti nastaven takový kariérový řád, který by prodejcům vyhovoval, odpovědělo kladně sedm z nich. Opak si myslí šest prodejců, polovina uvedla, že rozhodně není spokojena. Respondenti, kteří zaškrtnuli políčko „nevím“ byli dva.

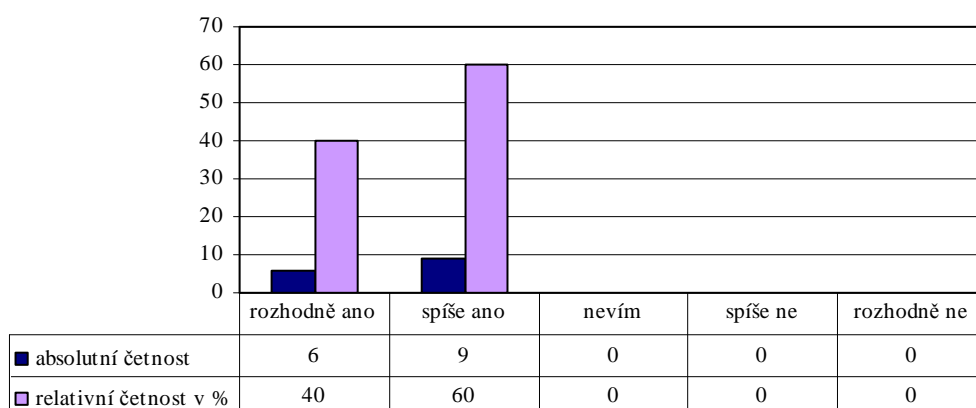
7.2.3 Mzda, hodnocení výkonu

■ Souvislosti

Prodejci jsou odměňováni základní mzdou a finanční provizí (bonusem, prémie). Její velikost je odvozována od typu vozidla, počtu prodaných nákladních automobilů a typu zákazníka. Provize je vypočítávána stanoveným koeficientem. Koeficient se liší podle toho, zda se jedná o stálého či nového zákazníka. Mezi další složky, které jsou součástí pro vyčíslení bonusu patří: čas od příjezdu vozidla k předání, uzavření servisní smlouvy, VOLVO leasing. Bonus je tedy stanoven součtem jednotlivých kritérií spadajících do jeho vyčíslení.

Otázka 8: Mzda je pro mě důležitým motivačním faktorem

Graf pro otázku 8



Mzdu považují všichni dotazovaní jako důležitý motivační faktor. Šest jich uvádí, že je rozhodně důležitým motivačním faktorem.

Prodejci se vyjadřovali, zda jsou spravedlivě ohodnoceni za svůj výkon (**Otázka 9**). Pozitivně odpovědělo jedenáct prodejců. Záporně odpověděli tři prodejci a posoudit nedokázal jeden prodejce.

Další otázkou, u níž byly zjišťovány názory, je nemateriální způsob ohodnocení práce prodejců (**Otázka 10**). Všichni prodejci se vyjádřili kladně. Označili, že pro ně má buď zásadní význam a silně je motivuje, dost velký význam nebo je pro ně povzbuzením do další práce.

Poslední otázkou vztahující se k této oblasti byla otázka, zda prodejce více motivuje plat či práce (**Otázka 11**). Plat byl větší motivací pro šest prodejců, práce pro sedm prodejců, obojí zaškrtili dva prodejci.

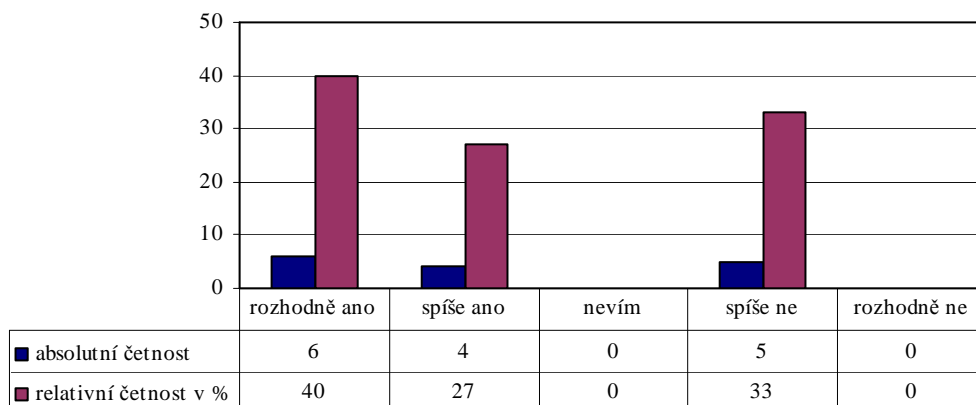
7.2.4 Osobnost nadřízeného a postoj k vedení

■ Souvislosti

Přímým nadřízeným všech prodejců je obchodní ředitel.

Otázka 12: Se svým nadřízeným jsem spokojen(a) a uznávám ho

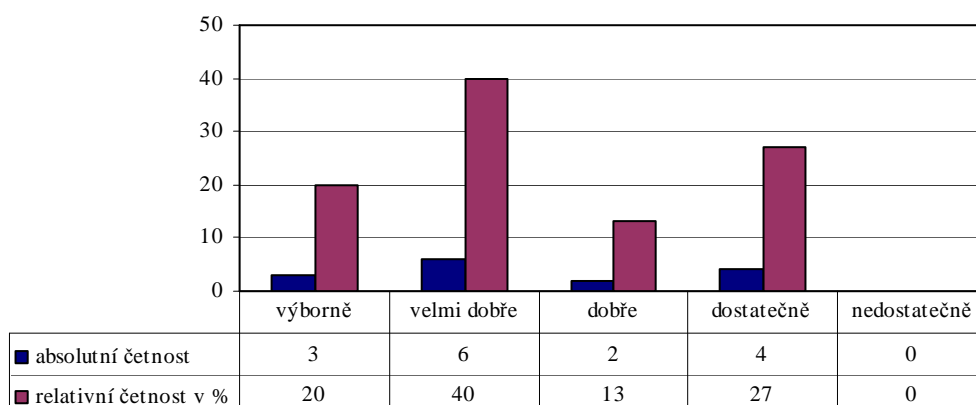
Graf pro otázku 12



Se svým nadřízeným je spokojeno deset prodejců, z toho čtyři rozhodně spokojeni. Pět dotázaných uvedlo, že je spíše nespokojeno s vedoucím pracovníkem.

Otázka 13: Řídící a organizační kvality svého nadřízeného hodnotím

Graf pro otázku 13



Tři prodejci hodnotí kvality svého nadřízeného výborně, šest z nich velmi dobře, dva klasifikují známkou dobře a čtyři prodejci hodnotí dostatečně.

Prodejci charakterizovali způsob vedení společnosti (**Otázka 14**). Liberální způsob vedení zaškrtnulo šest prodejců, demokratický pak sedm prodejců a dva z nich považují vedení společnosti za autoritativní.

7.2.5 Komunikace

■ Souvislosti

Zkoumanou oblast můžeme dále ještě rozdělit na dvě skupiny, týkající se:

- *obchodních informací;*
- *pracovní komunikace.*

Obchodní informace

Pro společnost VTCz i pro prodejce je velice důležité, aby prodejci dostávali nejnovější obchodní informace co nejrychleji. Nejrychlejším způsobem předání je zasílání elektronickou poštou, která je dnes běžně používána.

Většina zákazníků požaduje prvotní informace již od samotných prodejců, kteří by měli být vždy připraveni poradit. Současně je v jejich nejlepší zájmu znát možnosti, jak na obchodním případě mohou vydělat, což jim umožňují různé zvýhodněné akce. Obchodní informace se rozesílají přibližně každý měsíc. Většinou se jedná o nové prodejní akce nebo

o jejich prodloužení či změnu. Po uplynutí doby platnosti prodejní akce již nelze dodržet podmínky dané akce. Proto je velice důležité, aby prodejci o těchto změnách byli pravidelně informováni.

Pracovníci VTCz se snaží formovat obchodní informace co nejsrozumitelněji a nejjednodušeji, aby se předešlo zbytečným nedorozuměním. Informace jsou koncipovány jako stručný a jasný přehled. Je nanejvýš žádoucí, aby všichni prodejci správně pochopili sdělení a dovedli pak efektivně využívat těchto znalostí pro svůj prospěch i pro prospěch VTCz.

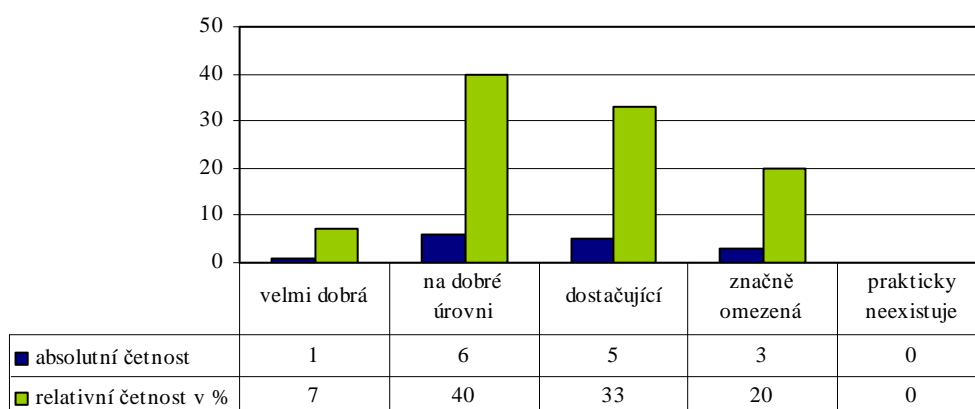
Pracovní komunikace

Druhá skupina komunikace je věnována zjištění spokojenosti prodejců s pracovní komunikací. Nejrychlejší cestou, jak předat originály nachystaných smluv nebo již smlouvy podepsané, je doručit je osobně do sídla společnosti. Tím však ztrácejí čas strávený v dopravních zácpách. Prodejci se maximálně snaží doručovat smlouvy ve sjednaných termínech, které však nesmí být nereálné.

Pracovní komunikace je důležitá pro zachování hladkého průběhu všech obchodů. Prodejci VTCz by měly být schopní vždy podat přesné informace způsobem, který určuje podniková kultura a pro který jsou školeni.

Otázka 15: Podle Vašeho mínění komunikace s vedením je

Graf pro otázku 15

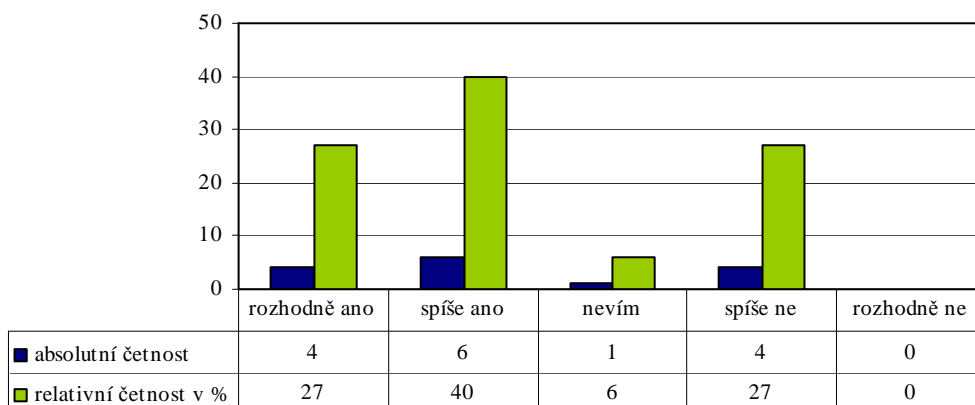


Z grafu vyplývá, že komunikaci s vedením pozitivně považuje sedm prodejců. Za dostačující ji označilo pět prodejců a za značně omezenou tři prodejci.

Otázka 16: Jak hodnotíte úroveň pracovní komunikace s nadřízeným?

Je oboustranná a efektivní?

Graf pro otázku 16

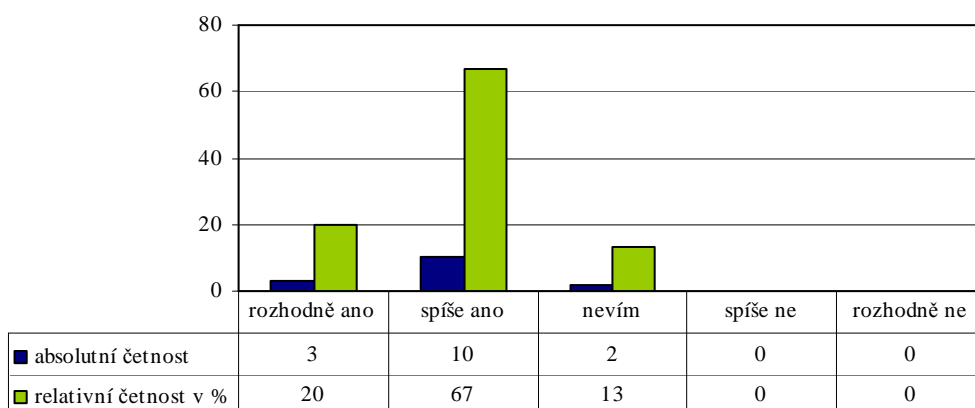


Pracovní komunikaci kladně ohodnotilo deset prodejců, z toho čtyři prodejci ji označili za rozhodně oboustrannou a efektivní. Záporně se vyjádřili čtyři prodejci. Jeden z nich neví.

Otázka 17: Jak hodnotíte úroveň pracovní komunikace se spolupracovníky?

Je oboustranná a efektivní?

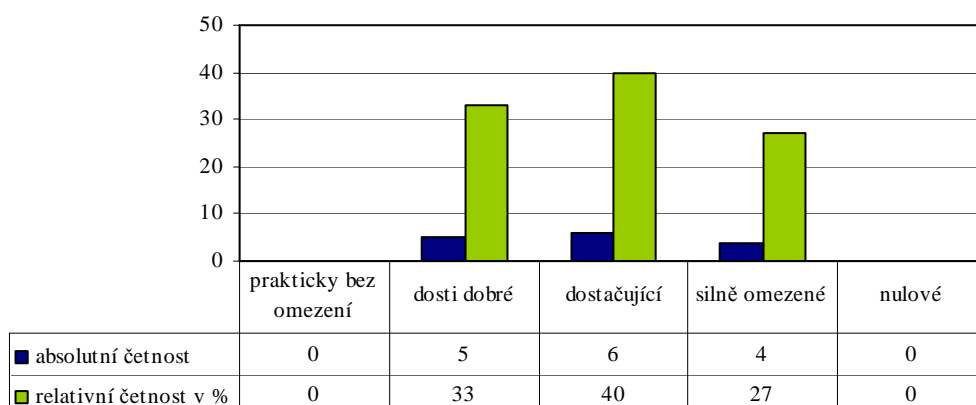
Graf pro otázku 17



Pracovní komunikace se spolupracovníky prodejců se jeví oboustranná a efektivní, uvedlo tak třináct dotazovaných. Dva z prodejců nevěděli, zda komunikace tak funguje.

Otázka 18: Vaše možnosti vyjadřovat se k činnosti organizace jsou

Graf pro otázku 18



Za dosti dobré možnosti vyjadřovat se k činnosti organizace označilo pět prodejců, za dostačující šest prodejců. Silně omezené možnosti vyjádřit svůj názor uvedli čtyři prodejci.

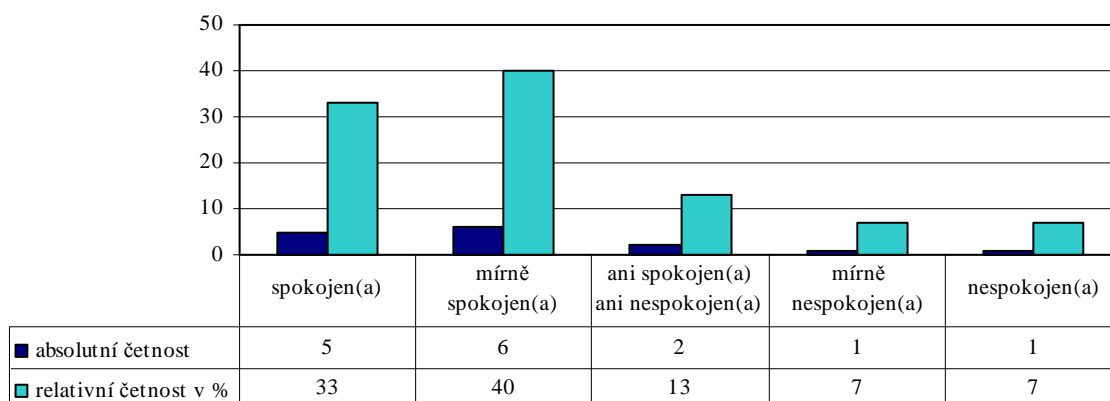
7.2.6 Pracovní podmínky

■ Souvislosti

Společnost VTCz nedokáže ovlivnit pracovní podmínky prodejců, které se týkají pracovního prostředí. Podmínky, které může v souvislosti s vykováváním práce ovlivnit, jsou především poskytování všech důležitých informací co nejrychleji a nejpřesněji.

Otázka 19: Jak hodnotíte pracovní atmosféru (pracovní vztahy, pracovní prostředí)

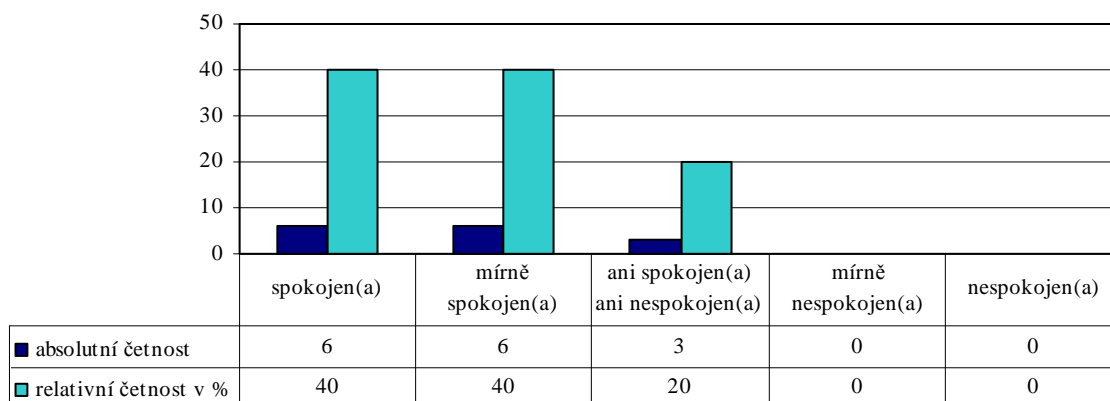
Graf pro otázku 19



Více jak polovina prodejců je spokojena s pracovními podmínkami. Dva prodejci nejsou spokojeni.

Otázka 20: Jak hodnotíte délku a časový rozvrh pracovní doby?

Graf pro otázku 20



Většina dotazovaných se vyjádřila kladně k délce a časovému rozvrhu pracovní doby. Tři prodejci nejsou ani spokojeni ani nespokojeni.

7.2.7 Společnost VTCz

■ Souvislosti

Silné stránky společnosti VTCz jsou její největší předností a výhodou při jednání se zákazníky. V dnešní době se většina firem naučila propagovat svoje výrobky a služby přes jejich silné stránky. Pro jednání prodejce se zákazníkem je důležité, aby dokázal zákazníka přesvědčit o výhodách a přednostech společnosti VTCz.

Otázka 21 zjišťovala, zda prodejci mají přehled o strategických cílech společnosti. Všech patnáct dotazovaných je zná. Z toho devět prodejců si myslí, že je zná rozhodně. Mezi uváděnými cíli se objevily: zvýšení podílu na trhu, zkvalitnění servisních služeb, rozšířit servisní síť, číslo jedna v image a spokojenosti zákazníků, číslo jedna v dodávce transportních řešení, klást větší důraz na flotilové obchody.

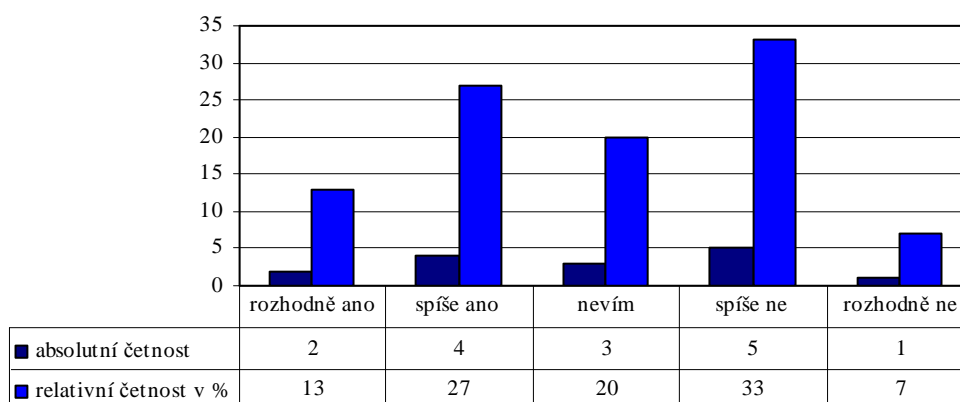
Otázka 22 se ptá, zda pro prodejce je důležité být informováni o podnikovém dění ve společnosti nebo o jejich záměrech. Všichni prodejci se vyjádřili kladně, deset z nich uvedlo, že rozhodně ano.

Poslední otázkou této oblasti bylo vyjmenovat silné stránky společnosti v oblasti prodeje (**Otázka 23**). Nejčastější odpovědi byly tyto silné stránky: produkt, prestiž značky, kvalita, bezpečnost produktů, spolehlivost, ekologie, stále více služeb v oblasti poprodeje, kvalitní síť servisu, prodejci.

7.2.8 Motivační faktory

Otázka 24: Existuje nějaký motivační prvek, který by Vás přiměl k lepší kvalitě Vaší práce?

Graf pro otázku 24



Na otázku, zda existuje nějaký motivační prvek, který by zaměstnance přiměl k lepší kvalitě práce, odpovědělo kladně šest prodejců. Přičemž dva prodejci tvrdí, že rozhodně existuje nějaký motivační prvek, který by je přiměl k lepší kvalitě práce. Zbytek, tedy tři prodejci buď neví, nebo se vyjádřili negativně. Někteří pracovníci uváděli prvky, které by je v práci více motivovaly k vyšší kvalitě práce. Mezi ně patří: zlepšení komunikace i lepší komunikace s nadřízeným, školení, vyšší mzda, osobní rozvoj, kariérový postup.

V **otázce 25** měli prodejci přiřadit důležitost jednotlivým motivačním faktorům podle jejich preferencí. Byla vytvořena následující škála (od nejdůležitější po nejméně důležitou):

1. **obsah práce**, s průměrnou hodnotou 2,93
2. **mzda**, s průměrnou hodnotou 3,57
3. **odměny (bonusy)**, s průměrnou hodnotou 4
4. **společnost VTCz**, s průměrnou hodnotou 4,43

- 5. pracovní atmosféra**, s průměrnou hodnotou 4,64
- 6. kariéra a osobní rozvoj**, s průměrnou hodnotou 4,79
- 7. osobnost nadřízeného**, s průměrnou hodnotou 5
- 8. bezproblémová komunikace**, s průměrnou hodnotou 6,93

7.3 Shrnutí empirického výzkumu

Společnost VTCz má motivační program zaměřený na stimulaci oblastí pracovního výkonu a spolupráci. Program lze rozdělit podle používaných stimulačních prostředků. V diplomové práci jsem si stanovila tyto hypotézy:

Hlavní hypotéza: Motivační program společnosti VOLVO Truck Czech s.r.o. má určité nedostatky, jejichž odstranění by vedlo ke zlepšení pracovního výkonu.

1. vedlejší hypotéza: Společnost VOLVO Truck Czech s.r.o. používá k motivaci zaměstnanců pouze stimulační prostředky založené na hmotné odměně.

2. vedlejší hypotéza: Ve společnosti VOLVO Truck Czech s.r.o. ve všech zkoumaných oblastech stimulace u prodejců převažuje spokojenost.

Hlavní hypotéza byla potvrzena a z empirického výzkumu vyšlo, že společnost VTCz nemá motivační program v písemné podobě, což může snižovat jeho účinek. Zaměstnanci VTCz nemají možnost se důkladně seznámit s používanými nástroji motivace a stimulace, takže tím mohou přicházet o výhody, které jim společnost VTCz nabízí.

Na základě strukturovaného rozhovoru byla **1. vedlejší hypotéza vyvrácena**, neboť společnost VTCz používá k motivaci a stimulaci svých zaměstnanců kromě stimulačních prostředků hmotné odměny i stimuly působící na hodnocení, obsah práce, povzbuzování, vytváření atmosféry pracovní skupiny, pracovní podmínky, identifikace s podnikem a externí stimulační faktory.

Pokusila jsem se přirovnat používané stimulační prostředky a oblast jejich použití ke známým motivačním teoriím. Porovnání je jen orientační, protože ke každému stimulu je možno přiřadit více teorií podle toho, v jakém významu je chápeme. Obecně vystihuje přiřazení stimulů motivačním teoriím na schématu 6.

Herzbergova dvoufaktorová teorie upozorňuje na nebezpečí přesouvání stimulů ze skupiny motivátorů mezi hygienické faktory, které nemají motivující účinek, ale jejich nedostatek vyvolává nespokojenost.

Ve všech zkoumaných oblastech stimulace u prodejců převažuje spokojenost, tímto byla **2. vedlejší hypotéza potvrzena**.

Z dosažených výsledků dotazníkové šetření u prodejců se ve společnosti VTCz nacházejí:

- oblasti, ve kterých se vyskytují určité nedostatky, nebo je v nich patrná nespokojenost zaměstnanců – patří mezi ně: kariéra a osobní rozvoj, komunikace;
- bezproblémové oblasti – těmi se staly: obsah práce, mzda a hodnocení výkonu, osobnost nadřízeného a postoj k vedení, pracovní podmínky a Společnost VTCz.

Podle Herzberga mezi hygienické faktory patří pracovní podmínky, jistota práce, mzda, mezilidské vztahy a odbornost nadřízeného. Kromě komunikace s nadřízeným jsou všechny tyto faktory v příznivém stavu. Komunikace prodejců s nadřízeným, která není efektivní a oboustranná může mít negativní vliv na motivaci prodejců. Je zajímavé, že většina prodejců hodnotí a uznává svého nadřízeného kladně, ovšem co se týče komunikace, tomu tak není. Může k tomu vést i vyčerpání prodejců.

Herzberg za motivátory považuje práci a její obsah, osobní a psychický rozvoj, prožitek úspěchu, postup a uznání. Pokud tyto vnitřní faktory směřují k žádoucímu stavu, způsobují, že lidé jsou motivováni k práci. Empirické šetření prokázalo, že se k nežádoucímu stavu přibližuje faktor osobní rozvoj a postup. V případě postupu se na nespokojenosti nejvíce podílí nespokojenost s kariérním postupem ve společnosti. Prodejci by také pro kvalitnější zvládnutí práce uvítali další školení (faktor osobního a psychického rozvoje). Vyskytovaly se následující požadované oblasti školení: technické, obchodní a prodejní dovednosti, komunikace, zvládnutí námitek, organizace práce, body language, konkurence a jejich novinky. Bylo zde i přání pravidelnosti produktového doškolování.

Přiřazováním důležitosti jednotlivým motivačním faktorům podle preferencí prodejců byla vytvořena následující pořadí (od nejdůležitější po nejméně důležité): obsah práce, mzda, odměny (bonusy), společnost VTCz, pracovní atmosféra, kariéra a osobní rozvoj, osobnost nadřízeného a bezproblémová komunikace.

7.4 Doporučení

Problematice motivace a stimulace bylo za posledních sto let věnováno mnoho času a úvah, které byly formovány do různých názorů a teorií. Doposud však nebyla formována jednotná a všemi uznávaná teorie motivace. Základním předpokladem je však poznání stávajících podmínek, nalezení úzkých míst, navržení zlepšení a po jeho aplikaci nebytná kontrola dopadů.

Při poznávání stávajících podmínek bylo zjištěno, že společnost VTCz nemá motivační program jakožto dokument. Motivační program neexistuje v písemné formě, která by obsahovala komplexní přehled, zahrnující všechny používané nástroje motivace a stimulace. Společnost VTCz používá značné množství stimulačních nástrojů, kterých je možno použít ve vztahu společnost VTCz a zaměstnance. Je nutno doporučit především opatření, která by vedle ke zlepšení informovanosti o motivačním programu. Jednak je to zpracování motivačního programu formou dokumentu ve dvou variantách. První, interní verze motivačního programu, která by pomáhala všem zaměstnancům s orientací v používaných stimulačních prostředcích a jejich přednostech. Druhá verze by byla poskytnuta manažerům, která by také obsahovala přehled stimulačních nástrojů uplatňovaných ve společnosti VTCz. Navíc by tento dokument určený pro manažery zahrnoval i stimulační nástroje, které by měl samotný manažer uplatňovat ke svým podřízeným zaměstnancům.

Samozřejmě nestačí pouze informace poskytnout, ale je důležité je i vhodně interpretovat, aby se předešlo možným nejasnostem a nedorozuměním. S tím souvisí i zlepšení distribuce těchto informací mezi zaměstnance.

Pokud chce společnost mít spokojené pracovníky a udržet je ve společnosti co nejdéle, měla by rozšířit možnosti kariérového postupu. Jedním z možných řešení je vytvořit širší škálu možností postupu. Nově vytvořené pozice je vhodné optimálně finančně rozlišit (nebo jim přiřadit jakýkoli hmotný stimul), aby zaměstnanci měli motivaci postupovat výše. Jelikož většina prodejců uváděla, že by mohla být prospěšná i v jiné oblasti ve společnosti, mohli by se uplatnit i na jiných pozicích.

Další doporučení se vztahuje k oblasti školení. Zaměstnanci sice mají relativně bohaté možnosti účastnit se různých vzdělávacích, odborných a technických školení, ale aby

školení byla účinná, je třeba přistoupit k pravidelným ověřování získaných znalostí a zkušeností. Ověřování znalostí a dovedností by mělo mít na starosti Personální oddělení společně s příslušným manažerem. Přínosem by se jevilo informování o produktech, službách a novinkách nejen VTCz, ale i matky VOLVO Truck Corporation. Zaměstnanci mají sice možnost tento přehled získávat prostřednictvím intranetu a interního časopisu, ale pouze tento způsob se nejeví jako dostačující.

Tak aby společnost VTCz byla na trhu krok před konkurencí, měla by tuto konkurenci velmi dobře znát. Proto je nezbytné sledování, provádění analýz a vyhodnocování údajů a informací týkajících se konkurence. Tyto výsledky by měli znát především ti zaměstnanci, kteří prodávají a poskytují produkty a služby společnosti. Lepší znalost konkurence by přispěla k lepší motivovanosti prodejců.

Společnosti VTCz by prospělo k lepší motivovanosti svých zaměstnanců zvýšení nemateriálního způsobu ohodnocení (pochvala, uznání, veřejné ocenění, pozitivní kritika atd.), tím že by byl ve společnosti 2x do roka spravedlivě vyhodnocován a následně zveřejňován zaměstnanec společnosti VTCz.

8 ZÁVĚR

Motivace je v současnosti nesporně velmi aktuální a důležitým tématem, neboť konkurenční výhodou firmy dnes již nemusí být pouze nízké náklady, solventnost či využití nejpokrokovějších technologií, ale právě také efektivní využití lidských zdrojů a schopnost pracovníky motivovat k lepším pracovním výkonům. Od dob, kdy se motivací poprvé začal více zabývat F.W. Taylor a jako v podstatě jediný faktor, který lidi k práci pohání, viděl finanční odměnu, se názory na tuto oblast postupně posouvaly ke komplexnějšímu chápání motivace člověka k práci a dnes již známe nespočet faktorů, které mohou pracovní motivaci pozitivně ovlivňovat a přispívat tak k vyšším výkonům a celkové prosperitě firmy.

Doposud bylo vytvořeno několik teoretických přístupů a předpokladů ve vztahu k lidské povaze. Maslowova teorie vychází z předpokladu existence potřeb hierarchicky uspořádaných od nejnižších fyziologických po nejvyšší potřebu seberealizace. Podle Herzbergovy dvoufaktorové teorie existují motivační faktory, které se týkají pracovních podmínek a okolností, jejichž nepřítomnost může vyvolat nespokojenost, a faktory, které se vztahují k obsahu práce, nazývané hygienické. Alderferova teorie se rovněž zakládá na rozdělení potřeb, ale již nepožaduje jejich hierarchické uspořádání. Vroomova teorie expektance předpokládá, že lidé, věří-li v hodnotu a správnost konání, jsou motivováni k dosažení cíle. Tato teorie byla rozšířena o model Portera a Lawlera, kteří poukazují na skutečnou výkonnost člověka. Teorie spravedlnosti se vztahuje k subjektivnímu úsudku jednotlivce, zda je jeho odměna spravedlivá v porovnání s ostatními. Mezi specifické teorie motivace patří teorie „cukru a biče“ založená na používání odměn a trestů a teorie X a Y, vycházející z předpokladů o povaze lidí.

Úspěšná motivace vyžaduje především jasné, nezkreslené pochopení situace, vytvoření vhodných a rozumných cílů a očekávání na individuální a skupinové úrovni. Je potřeba stanovit oblasti působení stimulačních prostředků a nakonec vytvoření vyváženého souboru hmotných a nehmotných stimulů.

Motivační program podniku vtiskne těmto snahám konkrétní podobu, je to soubor pravidel, opatření a postupů zaměřených na dosažení žádoucí pracovní motivace. Posláním motivačního programu je zabezpečit v podniku takové podmínky, které optimálně podporují pracovní motivaci všech pracovníků. Základem pro jeho vytvoření je poznání

současného stavu, jeho analýza a vyhodnocení, stanovení vhodných stimulačních prostředků, distribuce mezi pracovníky, následnou kontrolu výsledků, a to vše s přihlédnutím na individuální potřeby daného podniku.

Zjistit nástroje motivace a stimulace používané ve společnosti VOLVO Truck Czech s.r.o. bylo cílem diplomové práce. Autorka byla postupně seznámena s motivačním programem využívaným touto společností pro zvýšení výkonnosti a zlepšení pracovních podmínek.

Poznatky byly získány díky poskytnutým konzultacím a pracovní spolupráci ve společnosti. Motivační program společnosti VTCz není v písemné formě, což potvrzuje hlavní hypotézu.

Společnost VTCz kromě používaných stimulačních prostředků hmotné odměny používá i stimuly působící na hodnocení, obsah práce, povzbuzování, vytváření atmosféry pracovní skupiny, pracovní podmínky, identifikace s podnikem a externí stimulační faktory. Z toho plyne, že 1. vedlejší hypotéza byla vyvrácena.

Dotazníkovým šetřením byla zjišťována úroveň spokojenosti prodejců a důležitosti, kterou přikládají některým motivačním a stimulačním prostředkům. Zkoumanými oblastmi byly: obsah práce, kariéra a osobní rozvoj, mzda a hodnocení výkonu, osobnost nadřízeného a postoj k vedení, komunikace, pracovní podmínky, společnost VTCz, motivační faktory. Tímto šetřením byla potvrzena 2. vedlejší hypotéza.

Mezi doporučení patří: především zpracování motivačního programu do písemné podoby, včetně vyhotovení motivačního programu pro všechny zaměstnance a manažery. Pokud chce společnost mít spokojené pracovníky a udržet je ve společnosti co nejdéle, měla by rozšířit možnosti kariérového postupu. Bylo navrženo ověřování získaných znalostí a zkušeností z absolvovaných školení a vzdělávacích programů. Dalším krokem by mělo být rozšíření informovanosti zaměstnanců nejen o společnosti VTCz, ale i informovanosti o samotné VOLVO Truck Corporation prostřednictvím interního školení. Také lepší znalost konkurence by přispěla k lepší motivovanosti prodejců. Zvýšení nemateriálního způsobu ohodnocení (pochvala, uznání, veřejné ocenění, pozitivní kritika atd.) by ve společnosti vedlo k účinnější motivaci zaměstnanců.

Na základě analýzy současného stavu motivace VTCz lze říci, že obecné předpoklady výkonnosti zaměstnanců, jejich pracovní ochoty a spokojenosti jsou z větší části splněny.

Spokojenost zaměstnanců má pro firmu řadu důsledků: ovlivňuje pracovní výkonnost, odráží se ve kvalitě a spokojenosti zákazníků, ve fluktuaci, pracovní absenci i loajalitě zaměstnanců. Dosáhnout plné spokojenosti všech zaměstnanců je zpravidla nereálné. Značná část pracovní nespokojenosti je však zbytečná a lze ji poměrně snadno odstranit. Pro zvýšení spokojenosti a odstranění nedostatků v problematických oblastech je vhodné využít daná doporučení. Jestliže tak společnost učiní, je pravděpodobné, že selepší podmínky pro spokojenost a motivovanost zaměstnanců, které přispívají k úspěšnosti podniku.

9 POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Přeložil J. Koubek. 1. vydání. Praha: Grada Publishing 1999. 968 stran. ISBN 80-7169-614-5
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přeložil J. Koubek. 8. vydání. Praha: Grada Publishing 2002. 856 stran. ISBN 80-247-0469-2
- [3] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vydání. Praha: Prospektrum 1994. 411 stran. ISBN 80-7175-010-7
- [4] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press 2002. 586 stran. ISBN 80-7261-064-3
- [5] BROOKS, I. *Firemní kultura*. Přeložil V. Jungman. 1. vydání. Brno: Computer Press 2003. 296 stran. ISBN 80-7226-763-9
- [6] CRAINER, S. *Moderní management: Základní myšlenkové směry*. Přeložila H. Škapová. 1. vydání. Praha: Management Press 2000. 250 stran. ISBN 80-7261-019-8
- [7] FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. Přeložil V. Jungmann. 1. vydání. Praha: Computer Press 2000. 121 stran. ISBN 80-7226-386-2
- [8] GROVE, A. S. *High Output Management*. Řízení orientované na výkon. Přeložil N. Šatochin. 1. vydání. Praha: Management Press 1998. 221 stran. ISBN 80-85943-60-3
- [9] HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. Přeložil K. Kvapil. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing 1995. 210 stran. ISBN 80-85865-13-0
- [10] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck 2001. 264 stran. ISBN 80-7179-389-2
- [11] KOONTZ, H. WEIHRIG, X. *Management*. Přeložil V. Dolanský. 10. vydání. Praha: Victoria Publishing 1993. 660 stran. ISBN 80-85605-45-7
- [12] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2001. 356 stran. ISBN 80-85943-51-4
- [13] MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing 1997. 136 stran. ISBN 80-7169-425-8
- [14] MILKOVITCH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Přeložil M. Koš a kol. 6. vydání. Praha: Grada 1993. 936 stran. ISBN 80-85623-29-3
- [15] MISKELL, J. R., MISKELL, V. *Pracovní motivace*. Přeložil V. Procházka. 1. vydání. Praha: Grada Publishing 1996. 80 stran. ISBN 80-7169-317-0

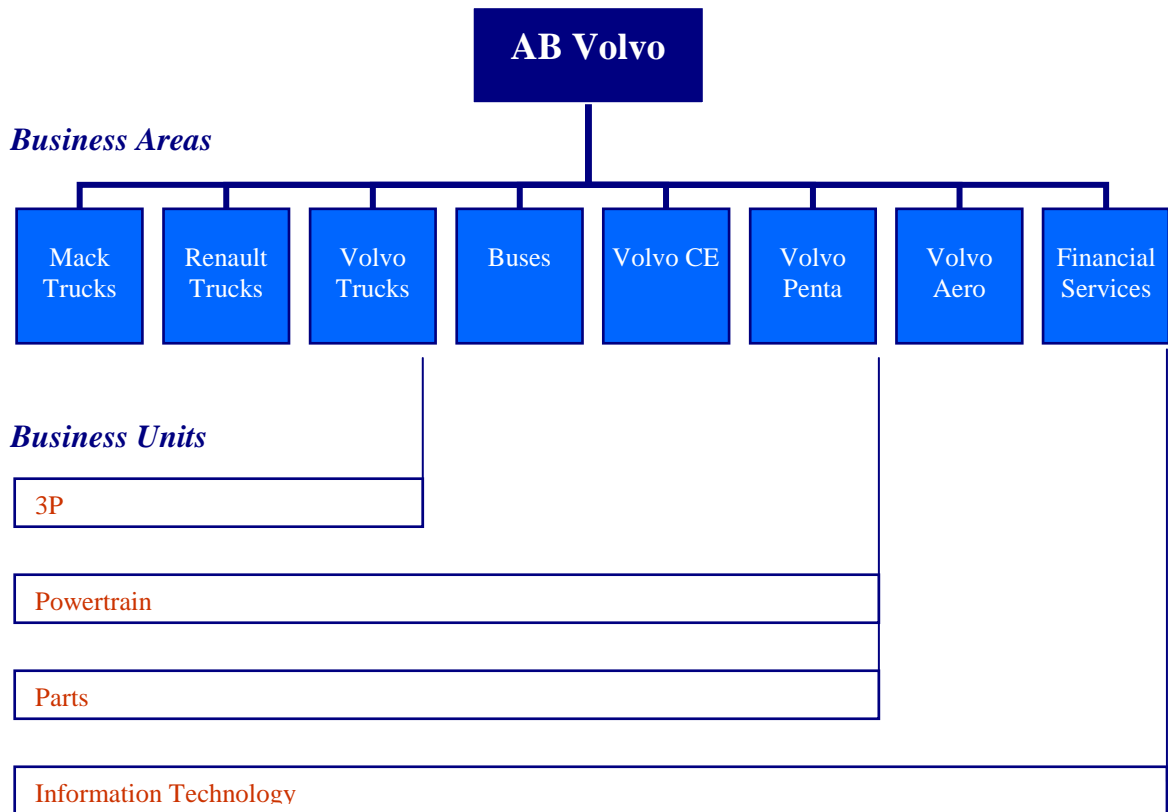
- [16] NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press 1992. 258 stran. ISBN 80-85603-01-2
- [17] PLAMÍNEK, J. *Synergický management*. 1. vydání. Praha: Argo 2000. 328 stran. ISBN 80-7203-258-5
- [18] PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vydání. Praha: VŠE v Praze 1996. 210 stran. ISBN 80-7079-283-3
- [19] RŮŽIČKOVÁ, M., RŮŽIČKA J. *Moderní personální management*. 2. vydání. Jinočany: H&H 2000. 153 stran. ISBN 80-5689-32-2
- [20] STÝBLO, J. *Manažerské motivační strategie*. 1. vydání. Praha: Management Press 1992. 74 stran. ISBN 80-85603-05-5
- [21] URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vydání. Praha: ASPI Publishing, s.r.o. 2003. ISBN 80-86395-46-4
- [22] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management*. 1. vydání. Praha: Management Press 1994. 257 stran. ISBN 80-85603-55-1

Další zdroje:

- [23] <http://www.volvotrucks.cz>
- [24] interní materiály společnosti VOLVO Trucks Czech s.r.o.

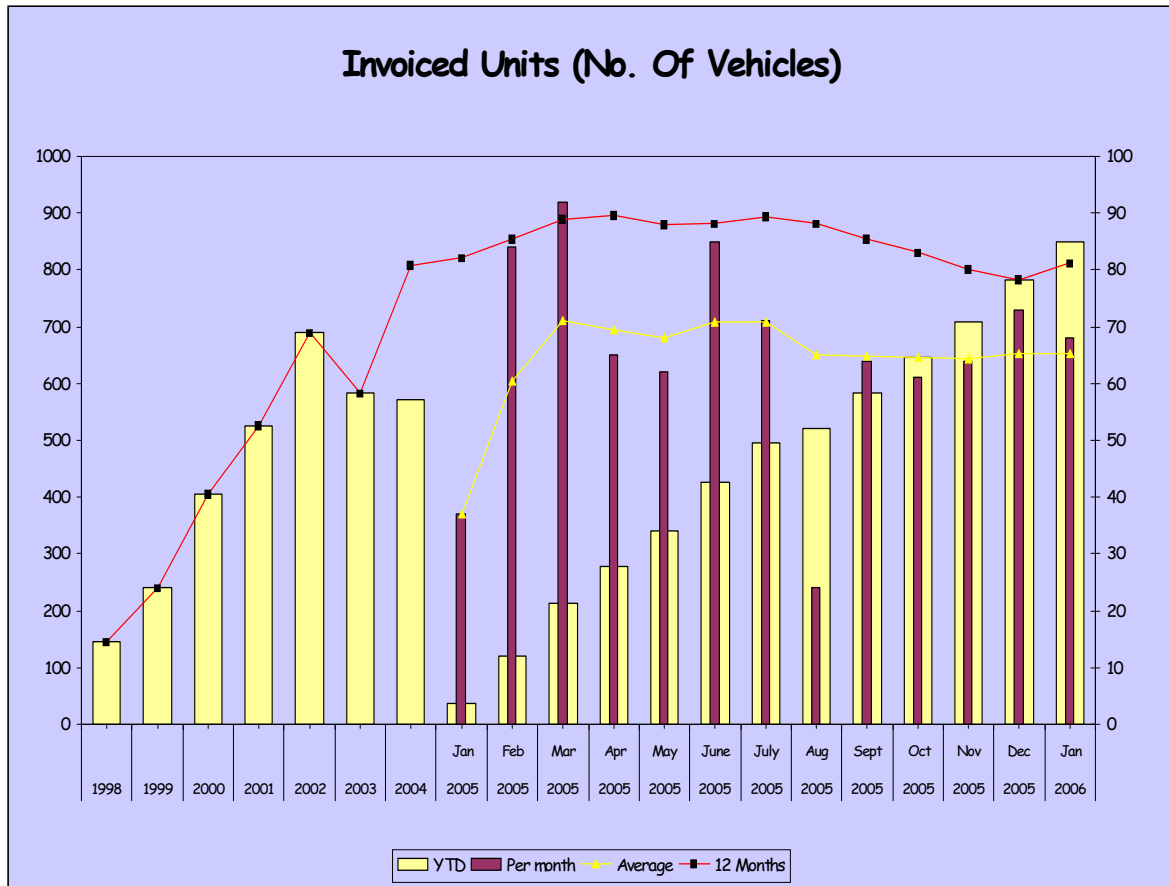
10 PŘÍLOHY

Příloha A: Organizační struktura VOLVO Group Organisation

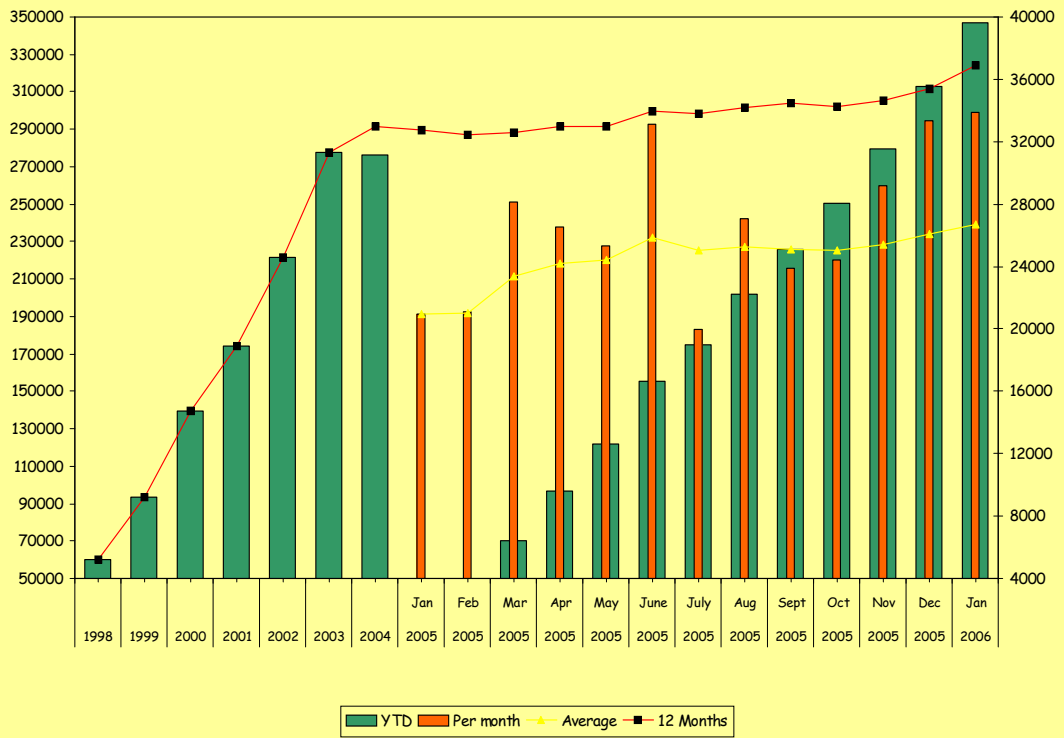


Zdroj: VTCz

Příloha B: Obchodní postavení společnosti na trhu

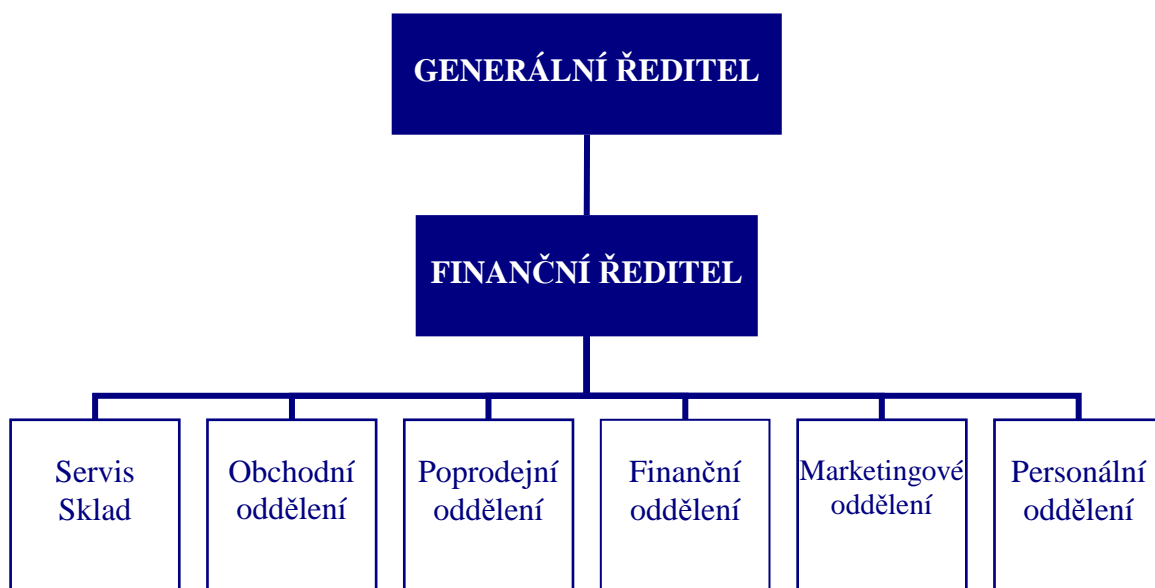


Parts Turnover (MCZK)



Zdroj: VTCz

Příloha C: Organizační struktura společnosti VOLVO Truck Czech s.r.o.



Zdroj: VTCz

Příloha D: Dotazník určený pro prodejce

Dobrý den,

se společností VTCz spolupracuji při zpracování diplomové práce na téma motivace. Tento dotazník je stěžejní pro praktickou část mé práce. Proto bych Vás ráda poprosila o pravdivé a pečlivé vyplnění všech oblastí v dotazníku, i o vyplnění podotázek, ve kterých je prostor pro Vaše názory a připomínky.

Zdůraznila bych, že dotazníky jsou anonymní a budu je zpracovávat pouze já. Vedení Vaší společnosti dostane pouze zpracované a vyhodnocené informace za oddělení jako celek.

Lenka Mühlfeitová

Dotazník je rozdělen do osmi oblastí (obsah práce, kariéra a osobní rozvoj, mzda a hodnocení výkonu, osobnost nadřízeného a postoj k vedení, komunikace, pracovní podmínky, společnost VTCz, motivační faktory).

Při zpracování dotazníku se setkáte se čtyřmi druhy otázek:

5. **Uzavřené**, v tomto typu otázek pouze zakřížkujete jednu správnou odpověď.
6. **Uzavřené s možností upřesnění**. Po zakřížkování jedné varianty máte možnost upřesnit Vaši odpověď.
7. **Otázky nabízející více variant**, ke kterým přiřazujete číslice podle významnosti (kde 1 je nejvíce významný).
8. **Otevřené**, u nichž několika slovy formulujete Vaši odpověď.

I. Oblast práce

1. Práce, kterou vykonávám, je pro mě významná

rozhodně ano spíše ano nevím spíše ne rozhodně ne

2. Přemýšlím o změně zaměstnaní

rozhodně ano spíše ano nevím spíše ne rozhodně ne

3. Jsem spokojen(a) s prací (obsahem práce), kterou vykonávám

rozhodně ano spíše ano nevím spíše ne rozhodně ne

Pokud jste zaškrtnl(a) jiné políčko než první, co byste změnil(a)?

.....
.....

II. Kariéra a osobní rozvoj

4. Domnívám se, že jsem svojí profesí společnosti VTCz prospěšný(á)

rozhodně ano spíše ano nevím spíše ne rozhodně ne

5. Pro společnost VTCz bych mohl(a) být užitečný(á) i v jiné oblasti

rozhodně ano spíše ano nevím spíše ne rozhodně ne

Pokud jste zaškrtl(a) *jiné* políčko než *páté*, v jaké oblasti?

6. Pro kvalitnější zvládnání mé práce bych uvítal(a) další školení

rozhodně ano

spíše ano

nevím

spíše ne

rozhodně ne

Pokud jste zaškrtl(a) *jiné* políčko než *páté*, o jaký druh školení byste měl(a) zájem?

7. Jsem spokojen(a) s perspektivou kariérního postupu ve společnosti

rozhodně ano

spíše ano

nevím

spíše ne

rozhodně ne

III. Mzda, hodnocení výkonu

8. Mzda je pro mě důležitým motivačním faktorem

rozhodně ano

spíše ano

nevím

spíše ne

rozhodně ne

9. Myslíte si, že za svůj pracovní výkon dostáváte odpovídající mzdu?

ano

ne

nedokážu posoudit

10. Nemateriální způsob ohodnocení Vaší práce (pochvala, uznání, veřejné ocenění, pozitivní kritika atd.)

- má pro Vás zásadní význam a silně Vás motivuje,
- má pro Vás dost velký význam,
- je pro Vás povzbuzením do další práce,
- je Vám lhostejný,
- ve Vaší společnosti se příliš nevyskytuje.

11. Více Vás motivuje

Váš plat

Vaše práce

IV. Osobnost nadřízeného a postoj k vedení (managementu)

12. Se svým nadřízeným jsem spokojen(a) a uznávám ho

rozhodně ano

spíše ano

nevím

spíše ne

rozhodně ne

13. Řídící a organizační kvality svého nadřízeného hodnotím

výborně

velmi dobře

dobře

dostatečně

nedostatečně

14. Způsob vedení společnosti bych označil(a) za

liberální

demokratický

autoritativní

V. *Komunikace*

15. Podle Vašeho mínění komunikace s vedením

je velmi dobrá

je na dobré úrovni

je dostačující

je značně omezená

prakticky neexistuje

16. Jak hodnotíte úroveň pracovní komunikace s nadřízeným? Je oboustranná a efektivní?

rozhodně ano

spíše ano

nevím

spíše ne

rozhodně ne

17. Jak hodnotíte úroveň pracovní komunikace se spolupracovníky? Je oboustranná a efektivní?

rozhodně ano

spíše ano

nevím

spíše ne

rozhodně ne

18. Vaše možnosti vyjadřovat se k činnosti organizace jsou

prakticky bez
omezení

dostí dobré

dostačující

silně omezené

nulové

VI. *Pracovní podmínky*

19. Jak hodnotíte pracovní atmosféru (pracovní vztahy, pracovní prostředí)?

spokojen(a)

mírně spokojen(a)

ani spokojen(a)
ani nespokojen(a)

mírně
nespokojen(a)

nespokojen(a)

20. Jak hodnotíte délku a časový rozvrh pracovní doby?

spokojen(a)

mírně spokojen(a)

ani spokojen(a)
ani nespokojen(a)

mírně

nespokojen(a)

VII. Společnost VTCz

21. Znáám strategické cíle společnosti VTCz

rozhodně ano

spíše ano

nevím

spíše ne

rozhodně ne

Pokud jste zaškrtnl(a) *jiné* políčko než páté, vyjmenujte alespoň 2 z nich.

.....

22. Je pro mě důležité být informován(a) o podnikovém dění společnosti, o jejich záměrech

rozhodně ano

spíše ano

nevím

spíše ne

rozhodně ne

23. Vyjmenujte silné stránky společnosti v oblasti prodeje.

.....

.....

VIII. Motivační faktory

24. Existuje nějaký motivační prvek, který by Vás přiměl k lepší kvalitě Vaší práce?

rozhodně ano

spíše ano

nevím

spíše ne

rozhodně ne

Pokud jste zaškrtnl(a) *jiné* políčko než třetí, čtvrté nebo páté, o jaký motivační prvek jde.....

25. Přiřaďte čísla k následujícím motivačním faktorům od 1 do 8 podle Vašich preferencí a důležitosti, kterou jim přiřazujete (kde 1 je nejvíce významný a 8 nejméně významný)

obsah práce

bezproblémová komunikace

kariéra, osobní rozvoj

pracovní atmosféra

osobnost nadřízeného

společnost VTCz

mzda

odměny (bonusy)

Údaje pro knihovnickou databázi

Název práce	Analýza uplatňovaných metod motivace ve společnosti VOLVO Truck Czech s.r.o.
Autor práce	Bc. Lenka Mühlfeitová
Obor	Management
Rok obhajoby	2006
Vedoucí práce	Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.
Anotace	Zjištění nedostatků současného stavu motivace ve společnosti VOLVO Truck Czech s.r.o. a navrhnout změny pro zlepšení.
Klíčová slova	řízení lidských zdrojů, management, personalistika, motivace, stimulace, pracovní výkon, teorie pracovní motivace, motivační program, VOLVO Truck Czech, s.r.o.