

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza míry motivace pracovníků ve firmě

Bc. Michaela Zaninová

Diplomová práce

2011

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2010/2011

**ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela ZANINOVÁ**  
Osobní číslo: **E08207**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Název tématu: **Analýza míry motivace pracovníků ve firmě**  
Zadávající katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

- 1) Úvod a cíl práce
- 2) Teoretická východiska
- 3) Analýza a současná praxe
- 4) Závěr a doporučení

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická


Seznam odborné literatury:

- Armstrong, Michael-Koubek, Josef-Berka, Jaroslav. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1999, 963 s., ISBN 80-7169-614-5  
Dvořáková, Zuzana. Personální řízení I.. Vyd. 1. Praha: VŠE, 2001, 218 s., ISBN 80-245-0248-8  
Kneibl, Jiří. Metody personální práce. Vyd. 1. Praha: VŠE, 1995, 160 s., ISBN 80-7079-413-5  
Dytr, Zdeněk-Volejníková, Jolana-Brodský, Zdeněk. Manažerská etika I. Vyd. 1. Univerzita Pardubice, 2003, 87 s., ISBN 80-7194-608-7  
Dytrt, Zdeněk. Etika v podnikatelském prostředí. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 196 s., ISBN 80-247-1589-9  
Kottler, John. A force for change: how leadership differ from management. Free Press, 1990, ISBN 0-02-918465-7  
Dytrt, Zdeněk, Stříteská, Michaela. Efektivní inovace: odpovědnost v managementu. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, 150 s., ISBN 978-80-251-2771-1

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Zdeněk Dytrt, CSc.**  
Ústav ekonomiky a managementu


Datum zadání diplomové práce: **3. listopadu 2010**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2011**

  
doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 4. listopadu 2010

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 se skutečností, 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.

V Pardubicích dne 20. 6. 2011

Michaela Zaninová

Poděkování:

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucímu mé diplomové práce Doc. Ing. Zdeňkovi Dytrtovi, CSc. za cenné rady, které mi pomohly při zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat své rodině, která mě podporovala během celého studia.

## **ANOTACE**

Cílem mé diplomové práce je analýza míry motivace pracovníků ve firmě M-tech, s.r.o..

V teoretické části jsou nejprve popsány jednotlivé prvky motivace a následně je uveden přehled motivačních teorií. Dále se práce zaměřuje na dělení motivace a popis pracovní spokojenosti. Na motivaci pracovníků má z velké části vliv manažer, proto zde nechybí charakteristika manažera, jeho kompetencí, styly vedení a specifikace vlastností, kterými by měl dobrý manažer oplývat. Závěr teoretické části je věnován vzdělávání pracovníků a hodnocení práce.

V praktické části je popis firmy M-tech, s.r.o., jejího firemního prostředí a současné využívané motivace pracovníků. Následně je podrobně popsána analýza firmy, které bylo dosaženo prostřednictvím dotazníkového šetření. Závěr praktické části je věnován zhodnocení motivačního programu a navržení postupů, které by měly vést ke zlepšení situace v podniku.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

motiv, motivace, stimul, stimulace, motivační teorie, charakteristika osoby manažera, manažerské styly vedení pracovníků, rozvoj lidských zdrojů.

## **TITLE**

Analysis of the degree of motivation of employees in a company.

## **ANNOTATION**

The aim of my thesis is to analyze the degree of motivation of employees in the company M-Tech, Ltd..

The theoretical section first describes the different elements of motivation and then provides an overview of motivational theories. Furthermore, the work focuses on the division of motivation and description of job satisfaction. The motivation of workers is largely influenced by a manager, so there are described the features manager, his skills, management styles and specifications of the properties of a good manager. The conclusion of the theoretical part is devoted to staff training and evaluation work.

In the practical part there is a description of M-tech, Ltd., its business environment and currently used staff motivation. A detailed analysis of the company follows - it was achieved through questionnaire survey. The conclusion of the practical part is devoted to the evaluation of incentive program design and procedures, which should lead to improvements in the company.

## **KEYWORDS**

motive, motivation, stimulus, stimulation, motivation theories, characteristics of the person executive, managerial styles, leadership skills, human resources development

# Obsah

Úvod.....	10
<b>1    ZÁKLADNÍ POJMY.....</b>	<b>11</b>
1.1 STIMUL.....	11
1.2 STIMULACE.....	11
1.3 MOTIV .....	11
1.4 ZDROJE MOTIVACE .....	11
1.4.1 Potřeby.....	12
1.4.2 Návyky.....	12
1.4.3 Zájmy .....	12
1.4.4 Hodnoty.....	12
1.4.5 Ideály .....	13
<b>2    MOTIVACE.....</b>	<b>14</b>
2.1 TEORIE MOTIVACE.....	15
2.1.1 Teorie instrumentality.....	15
2.1.2. Teorie zaměřené na obsah .....	15
2.1.2.1. Maslowova teorie hierarchie potřeb.....	15
2.1.2.2. McGregorova teorie X, teorie Y.....	18
2.1.3. Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie.....	18
2.1.4. Teorie zaměřené na proces (Kognitivní teorie).....	19
2.1.4.1 Expektační teorie (Teorie očekávání) .....	19
2.1.4.1 Porterova a Lawlerova teorie .....	21
2.1.4.2 Lathamova a Lockova teorie (Teorie cíle) .....	22
2.1.4.2 Adamsova teorie (Teorie spravedlnosti) .....	23
<b>3    DĚLENÍ MOTIVACE, FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOST.....</b>	<b>25</b>
3.1 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ MOTIVACE.....	25
3.2 HMOTNÁ MOTIVACE .....	25
3.3 NEHMOTNÁ MOTIVACE .....	25
3.4 PRACOVNÍ SPOKOJENOST A VÝKON.....	26
3.5 KOMPETENCE A SCHOPNOSTI MANAŽERA .....	27
3.6 AUTORITA MANAŽERA.....	28
3.7 MANAŽERSKÉ PŘEDNOSTI.....	31
3.8 ROZVOJ MANAŽERŮ.....	33
3.9 MANAŽERSKÉ STYLY VEDENÍ .....	35
3.10 HODNOCENÍ PRÁCE.....	36
3.10.1 Analytické hodnocení.....	37
3.10.2 Neanalytické hodnocení .....	37



3.11 MOTIVAČNÍ PROGRAM FIRMY .....	38
3.12 ROZVÍJENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	39
3.12.1 <i>Vzdělávání pracovníků ve firmě</i> .....	40
3.12.1.1 <i>Vzdělávací metody využívané při výkonu práce</i> .....	40
3.12.1.2 <i>Vzdělávací metody využívané při výkonu práce i mimo něj</i> .....	41
3.12.1.3 <i>Vzdělávání mimo pracoviště</i> .....	42
<b>4 PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>44</b>
4.1 CHARAKTERISTIKA FIRMY M-TECH S.R.O. ....	44
4.1.1 <i>Motivační program společnosti</i> .....	45
4.1.2 <i>Praktické provedení analýzy motivace pracovníků ve firmě</i> .....	45
4.2 ANALÝZA VÝSLEDKŮ .....	46
4.3 NÁVRH ZMĚN V SOUČASNÉM MOTIVAČNÍM PROGRAMU .....	54
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>57</b>
<b>SEZNAM LITERATURY .....</b>	<b>58</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>60</b>

## Seznam ilustrací

OBRÁZEK 1: PROCES MOTIVACE .....	14
OBRÁZEK 2: MASLOWOVA PYRAMIDA POTŘEB .....	16
OBRÁZEK 3: POROVNÁNÍ MASLOWOVY A HERZBERGEROVY TEORIE MOTIVACE .....	19
OBRÁZEK 4: ANALÝZA AKTIVIT ZAMĚŘENÝCH NA CÍLE .....	20
OBRÁZEK 5: VROOMA TEORIE OČEKÁVÁNÍ.....	20
OBRÁZEK 6: VLIV PRAVDĚPODOBNOTI ÚSPĚCHU NA MOTIVACI .....	21
OBRÁZEK 7: PORTEROVA A LAWLEROVA TEORIE.....	22
OBRÁZEK 8: TEORIE STANOVENÍ CÍLŮ.....	22
OBRÁZEK 9: SPRAVEDLIVÁ ODMĚNA.....	23
OBRÁZEK 10: VSTUPY A VÝSTUPY PRO SPRAVEDLIVÉ ODHODNOCENÍ VÝKONU .....	23
OBRÁZEK 11: MODEL MANAŽERSKÝCH KOMPETENCÍ .....	28
OBRÁZEK 12: MANAŽERSKÁ MŘÍŽKA .....	30
OBRÁZEK 13: STRATEGICKÝ DOPAD ROZVOJE MANAŽERŮ.....	33
OBRÁZEK 14: SYSTÉM HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ .....	36
OBRÁZEK 15: PÁROVÉ POROVNÁNÍ .....	38
GRAF 1: SLOŽENÍ PRACOVNÍKŮ VE FIRMĚ.....	46
GRAF 2: VĚKOVÁ STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ.....	47
GRAF 3: ODPRACOVANÉ ROKY VE FIRMĚ .....	47
GRAF 4: SEZNÁMENÍ S FIREMNÍMI CÍLI A STRATEGIEMI .....	48
GRAF 5: SPOKOJENOST S PRACOVNÍM PROSTŘEDÍM.....	49
GRAF 6: HODNOCENÍ PRACOVNÍCH VZTAHŮ .....	50
GRAF 7: SPOKOJENOST S HODNOCENÍM ODVEDENÉ PRÁCE.....	51
GRAF 8: CHARAKTERISTIKA VEDOUCÍHO PRACOVNÍKA .....	51
GRAF 9: NEJČASTĚJŠÍ VZDĚLÁVACÍ METODY VE FIRMĚ.....	52
GRAF 10: NEJČASTĚJI VYUŽÍVANÉ PRVKY FIREMNÍ KULTURY .....	53
GRAF 11: NEJČASTĚJI PREFEROVANÉ PRVKY MOTIVACE PODLE ZAMĚSTNANCŮ.....	53
GRAF 12: HODNOCENÍ DŮLEŽITOSTI MOTIVAČNÍCH FAKTORŮ .....	54

# Úvod

Při práci lidé vynakládají úsilí a zároveň využívají své dovednosti a schopnosti. Postoje k práci se liší, a proto lze říci, že v současnosti narůstá počet lidí, kteří práci vykonávají nejenom pro peníze, ale především z toho důvodu, že v ní hledají smysl života. Firmy si takových lidí váží a uvědomují si hodnotu lidského kapitálu, proto se nelze divit tomu, že se snaží, aby se jejich zaměstnanci vzdělávali a zároveň byli vhodně motivováni, což se odrazí v jejich pracovním výkonu.

Motivací zaměstnanců a prvky, které jí ovlivňují, se zabývá diplomová práce, která je rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy týkající se motivace, které poslouží pro lepší pochopení skutečností spojených s motivací. Dále jsou popsány charakteristiky motivačních teorií a na dělení motivace. S motivací jde ruku v ruce spokojenost s prací a s výkonem, proto jsem popsala pracovní výkon a metody využívané při hodnocení spokojenosti. Práce se dále zaměřuje na manažery, jejich kompetence, schopnosti a přednosti. Manažeři musejí umět správně motivovat zaměstnance. Pro vytvoření vhodné motivace je důležité pochopit potřeby jednotlivých zaměstnanců a na základě získaných informací navrhnout motivační systém. Popis tvorby motivačního programu včetně informací potřebných k hodnocení dat je využito i v praktické části.

Praktická část se zaměřuje na hodnocení firmy včetně využívaného motivačního systému. S ohledem na pracovní vytížení zaměstnanců bylo využito pro získání potřebných informací dotazníkového šetření, na jehož základě byly získány jednotlivé faktory týkající se motivace.

Cílem diplomové práce je získání informací týkajících se motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců ve firmě, jejichž prostřednictvím budou navrženy postupy, které by měly vést ke zlepšení současného motivačního systému.

# 1 ZÁKLADNÍ POJMY

Nejprve se zaměřím na několik základních pojmů, týkajících se motivace a dalších skutečností spojených s motivačními zdroji.

## 1.1 Stimul

Pod slovem stimul si lze představit impuls, který má vliv na změnu motivačního chování jedince. Impulsy mohou vyjadřovat vnitřní změny (např. stres) nebo vnější změny, které souvisejí s vrozeným chováním a obnovují se danými podněty.

## 1.2 Stimulace

Stimulace představuje vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činností prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace<sup>1</sup>.

## 1.3 Motiv

Motiv je charakterizován jako vnitřní síla, která člověka povzbuzuje a zároveň ho vede k určitému chování. Každý motiv má svůj cíl, jehož prostřednictvím člověk nabývá bodu nasycení, které je následně vystřídáno pocitem uspokojení.

## 1.4 Zdroje motivace

Zdroje motivace představují skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i orientaci lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují stálost těchto tendencí<sup>2</sup>. Mezi zdroje motivace řadíme:

- potřeby
- návyky
- zájmy
- hodnoty
- ideály

---

<sup>1</sup> [10] Provazník, V., Komárková R. *Motivace pracovního prostředí*, vydání první, Praha, 1998, 210 s., ISBN 80-7079-283-3, str. 37

<sup>2</sup> [10] Provazník, V., Komárková R. *Motivace pracovního prostředí*, vydání první, Praha, 1998, 210 s., ISBN 80-7079-283-3, str. 41

### **1.4.1 Potřeby**

Potřeby představují nedostatek něčeho, co je pro člověka důležité a zároveň tvoří základ motivace každé činnosti. Aby bylo možné „nedostatek něčeho“ definovat, je nutné si potřeby rozdělit.

- Potřeby biologické, fyziologické, viscerogenní

Jsou snadno vysvětlitelné, protože jsou spojeny s funkcemi lidského těla (např. potřeba příjmu tekutin, jídla). Tyto potřeby lze také označovat jako potřeby primární.

- Potřeby sociální, společenské, psychogenní

Potřeby tohoto směru vycházejí z primárních potřeb a jsou s člověkem spojeny prostřednictvím jeho sociálního, společenského či kulturního vnímání.

### **1.4.2 Návyky**

Návyk představuje opakující se činnost v dané situaci. Jedná se o stereotyp, který člověk využívá v případě, kdy se dostane charakterově do podobné situace, se kterou se již dříve setkal. Utváření návyků může být projevem výchovy, ale i jednotlivých aktivit, které si člověk vytváří sám.

### **1.4.3 Zájmy**

Tento pojem nelze vyjádřit jednotnou definicí. Zájem by se dal specifikovat jako určité zaměření, které člověk využívá k vykonávání aktivit, které ho baví. Zaměření má dlouhodobější charakter. Zájmy lze rozdělit podle toho, kolik existuje činností, jenž člověka baví. Jako příklad lze uvést zájmy poznávací, sociální, přírodní, sportovní a jiné.

### **1.4.4 Hodnoty**

Hodnoty člověk přikládá jevům či situacím, které jsou pro něj podstatné. Určení hodnoty, které jedinec přisoudí dané skutečnosti či situaci, je dáno vnitřní stupnicí hodnot neboli hodnotovým systémem, který má vliv na chování a motivaci člověka. Někdy bývají hodnoty zaměňovány se zájmy, a proto lze hodnoty charakterizovat jako specifické normy mající individuální normativní charakter.

### **1.4.5 Ideály**

Ideály představují určitou osobní vizi, prostřednictvím které se člověk snaží dosáhnout stanoveného cíle. Vznik ideálů je ovlivněn působením sociálních faktorů a zároveň vytvářením osobnosti člověka, při níž hraje důležitou roli především rodina a řada autorit.

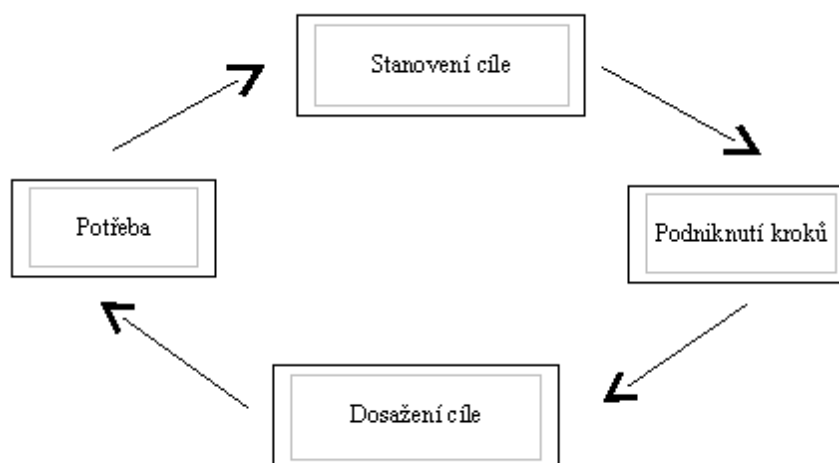
Jak už bylo řečeno, potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály patří mezi zdroje motivace. Tyto zdroje se v průběhu vývoje jednotlivce mění a to především vrozenými potřebami, ale i prostřednictvím získávání životních zkušeností. Podstatou zůstává to, že v případě, kdy pochopíme zdroje motivace u druhého člověka, je možné ho lépe ovlivňovat a zároveň stimulovat.

## 2 MOTIVACE

V psychologii existuje řada pojmů, které nemají univerzální definici. Motivace je jedním z nich. Původ toho pojmu je odvozen z latinského slova „movere“, které znamená pohyb, hýbat se. Motivací lze nazvat proces usměrňování, udržování chování.

Z právního hlediska lze motiv považovat za důvod, který vede k určitému činu. Motivace ovlivňuje řadu faktorů, které člověka nutí chovat se různými způsoby. Rozlišujeme tři složky motivace<sup>3</sup>:

- směr - co se nějaká osoba pokouší dělat,
- úsilí - s jakou pílí se o to pokouší,
- vytrvalost - jak dlouho se o to pokouší.



**Obrázek 1: Proces motivace**

Zdroj: [2] Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání, Praha, Grada Publishing, 2007, 800 s., ISBN 978-80-247-1407-3, str. 220

Z obrázku je patrné, že pokud zjistíme nějaký nedostatek či nespokojenost s danou potřebou, vzniká přání něčeho dosáhnout. Na základě přání je vytvořen cíl, který má být prostřednictvím určitých kroků splněn. V případě, že je cíle dosaženo, je pravděpodobné,

<sup>3</sup> [2] Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání, Praha, Grada Publishing, 2007, 800 s., ISBN 978-80-247-1407-3, str. 219

že chování, které ke splnění cíle vedlo, se bude opakovat i příště při podobných přáních či potřebách.<sup>4</sup>

## **2.1 Teorie motivace**

Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzení lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb. Mezi nejznámější teorie patří<sup>5</sup>:

- 1) Teorie instrumentality
- 2) Teorie zaměřené na obsah
  - Maslowova teorie hierarchie potřeb
  - McGregorova teorie X, teorie Y
- 3) Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie
- 4) Teorie zaměřené na proces
  - Vrooma teorie očekávání
  - Porterova a Lawlerova teorie
  - Lathamova a Lockova teorie
  - Adamsova teorie

### **2.1.1 Teorie instrumentality**

Instrumentalitu lze specifikovat jako představu, na jejímž základě povede splnění jednoho úkolu k vykonání dalšího. V praxi si lze tuto metodu představit tak, že člověk je motivován k práci v případě, že odměna bude závislá na jeho výkonu.

### **2.1.2. Teorie zaměřené na obsah**

#### **2.1.2.1. Maslowova teorie hierarchie potřeb**

Hlavní myšlenkou Teorie potřeb je motivace lidí určitými potřebami, které tvoří hierarchickou strukturu. Potřeby se dělí na 2 skupiny a to na *potřeby odstranění nedostatku* (*Deficiency Needs* nebo-li *D-potřeby*) a *potřeby dosažení* (*Being Values* tzv. *B-potřeby*). V případě, že nejsou uspokojeny D-potřeby, dochází ke snaze odstranit nedostatek a zaplnit

---

<sup>4</sup> [2] Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání, Praha, Grada Publishing, 2007, 800 s., ISBN 978-80-247-1407-3, str. 220

<sup>5</sup> [2] Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání, Praha, Grada Publishing, 2007, 800 s., ISBN 978-80-247-1407-3, str. 219-221



chybějící potřebu. Po uspokojení potřeby nedochází k žádnému dobrému pocitu. Naopak potřeby spadající do skupiny B přinášejí dobrý pocit ze splnění dané potřeby a vedou k vyšší motivovanosti. V Maslowově pyramidě v rámci hierarchie usilujeme o pohyb nahoru. Pokud je potřeba uspokojena v určitém rozsahu, stane se pro nás důležitější potřeba stojící o stupeň výše.



**Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb**

Zdroj: [22] IT Solution. Maslowova teorie [online]. aktualizováno 2010-03-22 [cit. 2011-05-27]  
Dostupné z WWW: <<http://www.itsolution.cz/maslowova-teorie.a14.html>>

Jednotlivé stupně pyramidy:

1) Biologické a fyziologické potřeby

Jde o základní potřeby lidského života jako je dýchání, pití, jídlo, vylučování. V případě, že nejsou tyto potřeby alespoň minimálně uspokojeny, nedochází k motivaci jinými potřebami.

2) Potřeba bezpečí

Pokud jsou fyziologické potřeby uspokojeny, snaží se člověk získat pocit bezpečí, který vyplývá z jeho nitra.

Potřeba bezpečí se dělí na:

- finanční jistotu
- zdraví
- možnost kariérního postupu

### 3) Sociální potřeby

Sociální potřeby patří mezi jedny z nejsilnějších. Nabývají důležitosti až po uspokojení biologických a sociálních potřeb. V případě, že sociální potřeby nejsou naplněny, nabývá jednatel pocitu osamělosti, která se může změnit v depresi.

Sociální potřeby zahrnují:

- kamarádství,
- osobní život,
- vztahy v rámci rodiny,
- vztahy s kolegy na pracovišti,
- dosažení společenského uplatnění.

### 4) Potřeba sebeuplatnění

S touto potřebou je spojen projev respektu a sebeúcty. Snaha samostatně se rozhodovat, možnost vykonávat důležitou práci aj.. V případě nesrovnalostí člověk pociťuje méněcennost, nízké sebevědomí, což vyústí k neustálému projevu respektu, popularitě blízkého okolí.

### 5) Potřeba seberealizace

Potřeba seberealizace je spojena s touhou něčeho dosáhnout a to především vlastního potenciálu. Podle Maslowa nemůže být potřeba seberealizace nikdy uspokojena, protože nenaplněné potřeby mohou člověka dále motivovat. Grafologové spojují potřebu seberealizace s rytmem pohybu a formy v písmu.

Maslowova Pyramida potřeb patří mezi nejznámější teorie v oblasti pracovní motivace. Přesto bylo po čase objeveno několik nedostatků<sup>6</sup>:

- potřeby se neseskupují předpovídaným způsobem,
- teorie nedokáže predikovat, kdy se stanou důležitými konkrétními potřebami,
- není zde jasný vztah mezi potřebami a chováním, takže (například) stejné chování může být odrazem různých potřeb a různé chování odrazem stejné potřeby,

---

<sup>6</sup> [4] Arnold, J. a kol., *Psychologie práce*, 4. vydání, Brno, Computer Press, 2007, 629 s., ISBN 978-80-251-1518-3, str. 305

- potřeby jsou obecně popsány s nedostatečnou přesností,
- celý pojem potřeby jako biologického jevu je problematický. Ignoruje schopnost lidí a jejich okolí sestavit své vlastní vnímání potřeb a toho, jak je lze naplnit.

### 2.1.2.2. McGregorova teorie X, teorie Y

Douglas McGregor společně s dalšími psychogy jako Argyris, Schein specifikovali přístupy k motivaci, které vycházejí ze zdravého rozumu. V roce 1960 vznikla teorie X a teorie Y a v roce 1988 se objevuje sociální přístup. Ve všech třech přístupech je poukázáno na lidskou povahu (vlastnosti).

*Teorie X* je zaměřená na lidi, kterým nelze věřit z důvodu nespolehlivosti či lenosti. Člověk neustále potřebuje kontrolu a motivaci např. ve finanční podobě.

*Teorie Y* je protikladem předešlého tvrzení. Na člověka je pohlíženo jako na soběstačnou osobu, která je nezávislá, tvořivá, přizpůsobivá změnám.

*Sociální přístup* poukazuje na spojitost mezi člověkem a prací. Lidé cítí sounáležitost s prací díky společenským vztahům, které panují v zaměstnání.

### 2.1.3. Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie

Americký psycholog Frederick Herzberg představil v roce 1959 na základě vlastních výzkumů Dvoufaktorovou motivační teorii. Tato teorie se skládá ze dvou činitelů. První skupinu tvoří *vnější faktory* nebo-li *hygienické (dissatisfiers)* a druhou skupinu tvoří *vnitřní faktory zvané motivátory (satisfiers)*.

Vnější faktory definoval Herzberg následovně<sup>7</sup>:

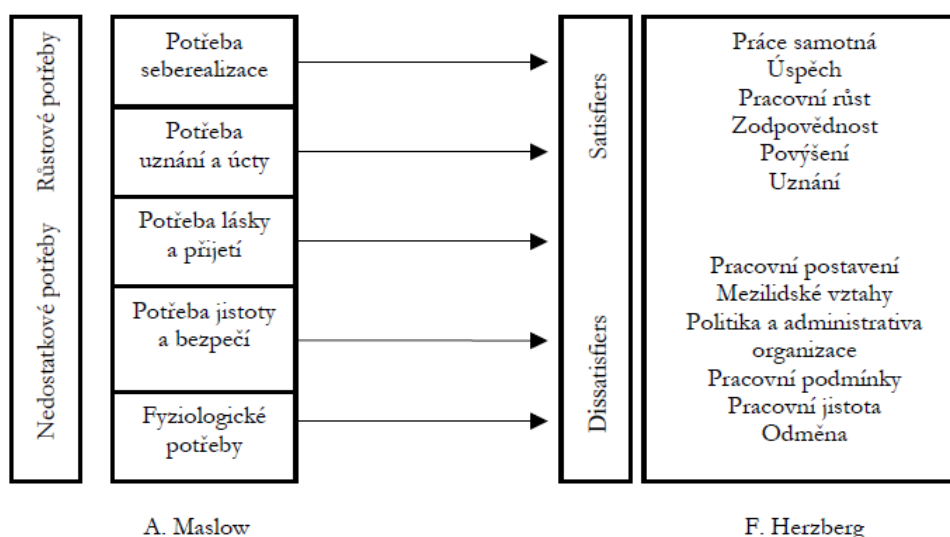
- politika a administrativní procesy společnosti,
- dohled,
- pracovní podmínky,
- vztahy s kolegy,
- osobní život,
- společenský status,
- jistota.

---

<sup>7</sup> [11] Forsyth, P. *Jak motivovat lidi*, 1. vydání, Praha, Computer Press, 2000, 121 s., ISBN 80-7226-386-2, str. 17

V případě, že vnější faktory nejsou naplněny, dochází k malé nebo žádné motivaci pracovníka.

Vnitřní motivátory jsou tvořeny spokojeností, odpovědností, uznáním, osobním rozvojem.



**Obrázek 3: Porovnání Maslowovy a Herzbergerovy teorie motivace**

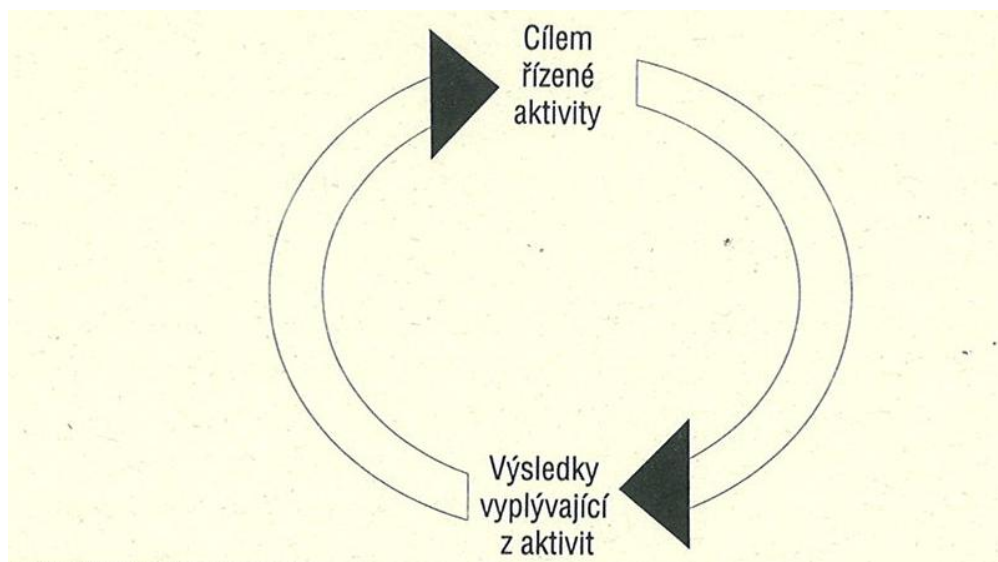
Zdroj: [6] Blašková, M. *Manažment ľudských zdrojov*. Žilina: Žilinská univerzita, 1998. 162 s., ISBN 80-71000-549-5, str. 131

#### 2.1.4. Teorie zaměřené na proces (Kognitivní teorie)

Tyto teorie se zaměřují na to, jak pracovní prostředí a způsoby pracovní motivace ovlivňují lidské chování. Poznávací teorie dělíme:

##### 2.1.4.1 Expektační teorie (Teorie očekávání)

Teorie očekávání je někdy označována jako VIE („Valence, Instrumentality, Expectancy“). Autorem tohoto přístupu je V. H. Vroom. Teorie poukazuje na to, že lidé při rozhodování mohou vybírat z několika akcí. Jednoduše řečeno: V případě, že chci něčeho dosáhnout, musím vyvíjet různé činnosti, abych si splnil cíl.

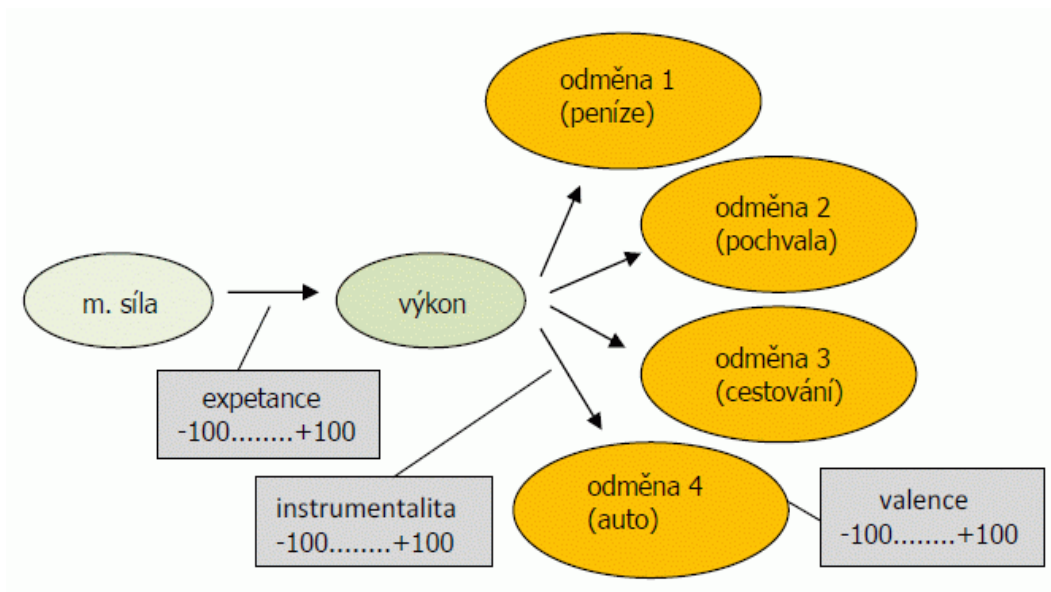


**Obrázek 4: Analýza aktivit zaměřených na cíle**

Zdroj: [11] Forsyth, P. *Jak motivovat lidi*, 1. vydání, Praha, Computer Press, 2000, 121 s., ISBN 80-7226-386-2, str. 19

V. H. Vroom byl přesvědčen, že tlak neboli motivační síla, která nás vede k určitému činu, akci, lze vyjádřit jako součin expektace a celkové sumy součinů instrumentality a valence.

$$MS = E \times \sum (I \times V)$$



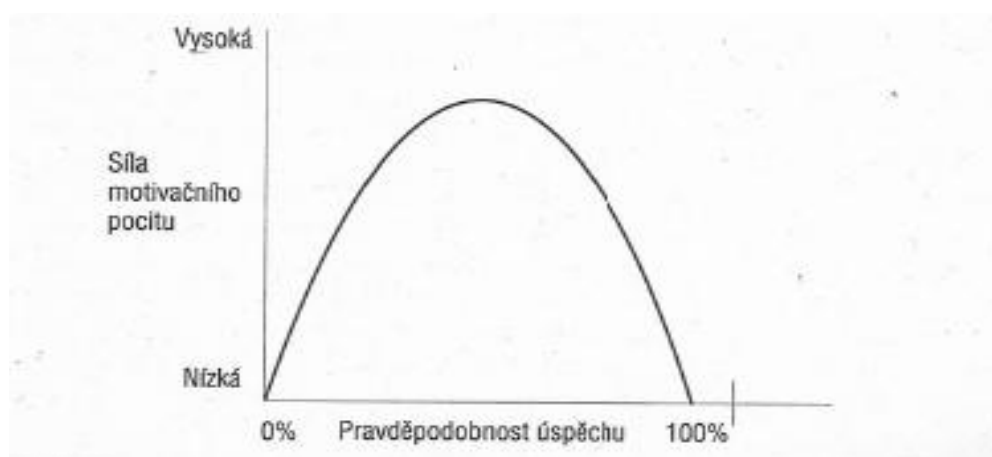
**Obrázek 5: Vrooma teorie očekávání**

Zdroj: [20] BusinessInfo.cz. *Motivace v organizacích* [online]. c1997-2011, aktualizováno 2010-07-26 [cit. 2011-05-28] Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/motivace-v-organizacich/1001663/57929/?page=5->>>

Proces rozhodování hodnotí 3 faktory<sup>8</sup>:

- *Valence* – jak velká hodnota je přikládána výsledkům?
- *Instrumentalita* – povede vykonání dané akce k identifikovatelným výsledkům?
- *Expektace* – disponuji takovými schopnosti, abych mohl provést danou akci?

V případě, že jeden z těchto faktorů bude mít malou nebo žádnou hodnotu, bude motivace nulová. Zároveň z této teorie vyplývá, že pozitivní motivace bude dosaženo na základě toho, do jaké míry je cíl chápán jako dosažitelný.



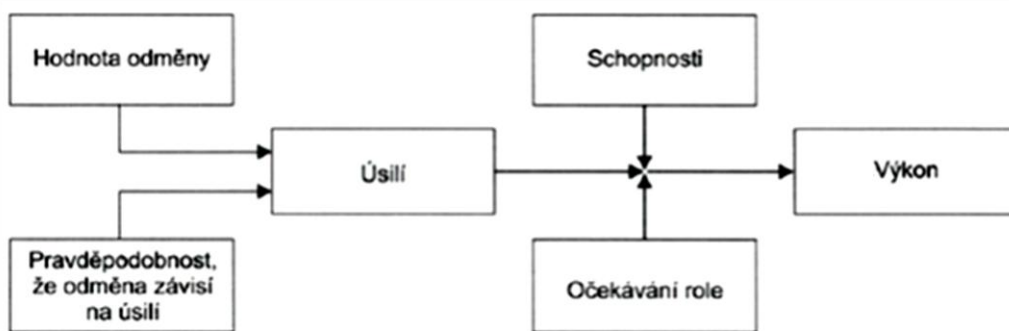
**Obrázek 6: Vliv pravděpodobnosti úspěchu na motivaci**

Zdroj: [11] Forsyth, P. *Jak motivovat lidi*, 1. vydání, Praha, Computer Press, 2000, 121 s., ISBN 80-7226-386-2 str. 19

#### 2.1.4.1 Porterova a Lawlerova teorie

Tento přístup vychází z Vroomovy teorie očekávání. Základem je motivace pracovníka (např. nadřizeným), která v zaměstnanci vyvolá řadu myšlenkových pochodů. Jedná se především o jeho schopnosti, znalosti zvládnout zadaný úkol, o odměnu za jeho práci. Velkou motivační sílu přináší zaměstnanci subjektivní zhodnocení vlastní práce, např. vynaložené úsilí či rizika, která vedla ke splnění zadaného úkolu.

<sup>8</sup> [4] Arnold, J. a kol., *Psychologie práce*, 4. vydání, Brno, Computer Press, 2007, 629 s., ISBN 978-80-251-1518-3, str. 312

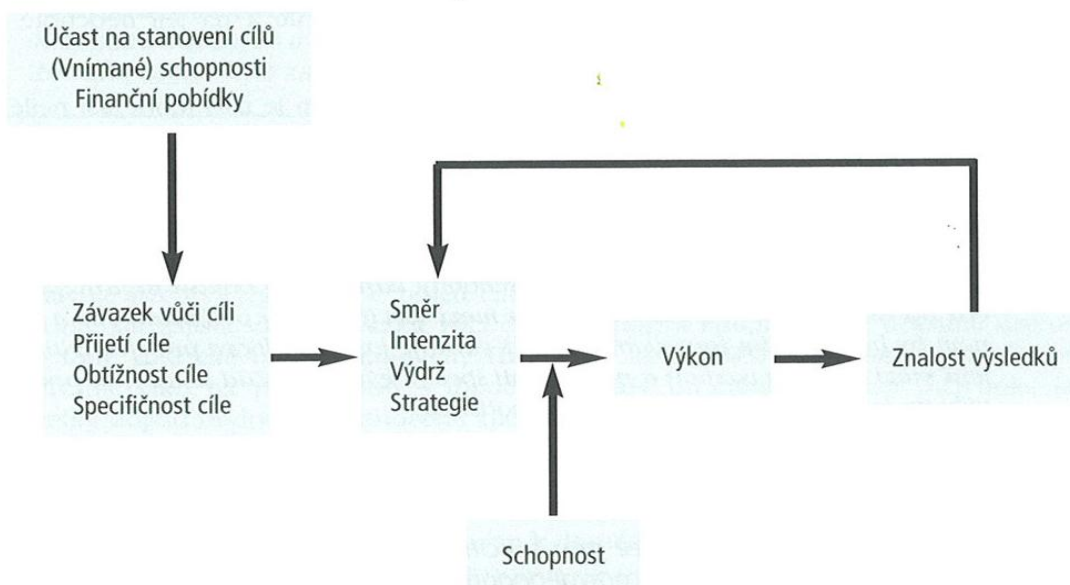


Obrázek 7: Porterova a Lawlerova teorie

Zdroj: [2] Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání, Praha, Grada Publishing, 2007, 800 s., ISBN 978-80-247-1407-3, str. 226

#### 2.1.4.2 Lathamova a Lockova teorie (Teorie cíle)

Dle této teorie se u jednotlivců zvyšuje motivace, pokud existuje vztah mezi výkonem a stanoveným cílem.



Obrázek 8: Teorie stanovení cílů

Zdroj: [4] Arnold, J. a kol., *Psychologie práce*, 4. vydání, Brno, Computer Press, 2007, 629 s., ISBN 978-80-251-1518-3, str. 319

Z obrázku je patrné, že na dosažení cílů má vliv subjektivní vnímání, schopnosti, kterými jedinec oplývá či finanční ohodnocení. Zároveň možnost znát výsledek pomáhá k lepšímu stanovení strategie.

### 2.1.4.2 Adamsova teorie (Teorie spravedlnosti)

Hlavní myšlenka teorie spočívá v pocitu jednotlivce, že odměna za jeho vykonanou práci je spravedlivě ohodnocena ve srovnání s jinou osobou. Ohodnocení by mělo být přímo úměrné vynaloženému úsilí (znalosti, dovednosti, vzdělání). Z této myšlenky vyplývá, že lidé budou lépe motivováni v případě, že s nimi bude spravedlivě zacházeno.

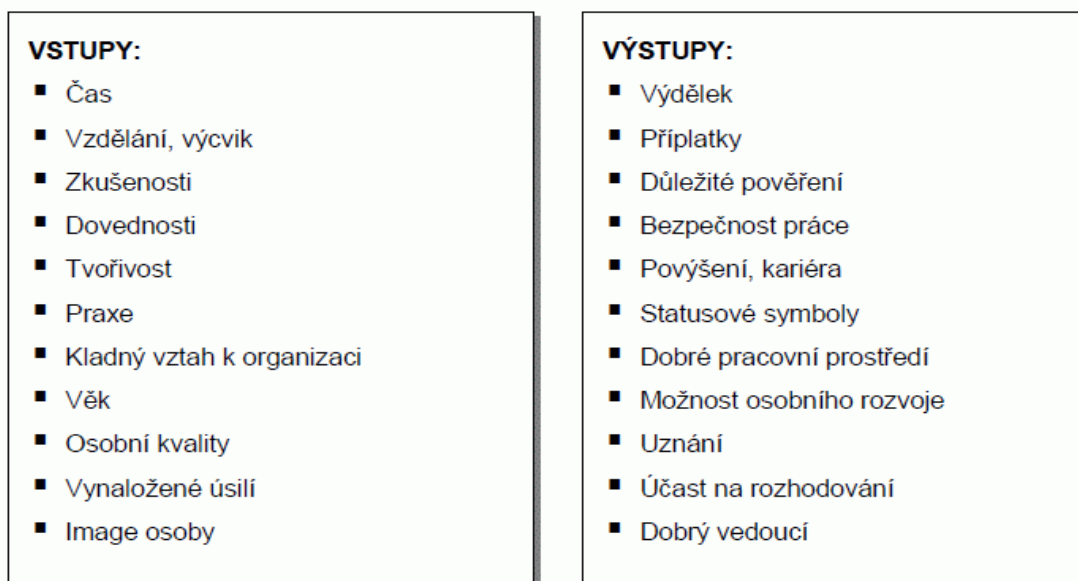
„Spravedlivá odměna“ se dá vyjádřit vztahem:

$$\frac{\text{výsledky sledované osoby}}{\text{vstupy sledované osoby}} = \frac{\text{výsledky jiné osoby}}{\text{vstupy jiné osoby}}$$

Obrázek 9: Spravedlivá odměna

Zdroj:[20] BusinessInfo.cz. Motivace v organizacích [online]. c1997-2011, aktualizováno 2010-07-26 [cit. 2011-05-27] Dostupné z WWW:<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/motivace-v-organizacich/1001663/57929/?page=5->>

Abychom mohli teorii spravedlnosti správně vyjádřit, musíme si uvést, co patří do vstupů a výstupů.



Obrázek 10: Vstupy a výstupy pro spravedlivé ohodnocení výkonu

Zdroj: [20] BusinessInfo.cz. Motivace v organizacích [online]. c1997-2011, aktualizováno 2010-07-26 [cit. 2011-05-27] Dostupné z WWW:<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/motivace-v-organizacich/1001663/57929/?page=5->>



Rozlišujeme 2 druhy spravedlnosti:

- distributivní spravedlnost vyjadřuje ohodnocení přínosu jednotlivce vůči ostatním jedincům
- procedurální spravedlnost je zaměřena na klasifikaci jednotlivců z pohledu managementu

Procedurální spravedlnost ovlivňuje několik faktorů, které přispívají k jejímu lepšímu pochopení<sup>9</sup>:

- přiměřené zvažování pracovníka stanoviska,
- potlačení osobní předpojatosti k pracovníkovi,
- důsledně stejné uplatňování kritérií u všech pracovníků,
- poskytování včasné zpětné vazby, týkající se důsledků rozhodnutí,
- poskytování přiměřeného vysvětlení učiněných rozhodnutí.

---

<sup>9</sup> [2] Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání, Praha, Grada Publishing, 2007, 800 s., ISBN 978-80-247-1407-3, str. 227

## 3 DĚLENÍ MOTIVACE, FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOST

### 3.1 Vnitřní a vnější motivace

Rozlišujeme dva druhy pracovní motivace. První typ motivace je tzv. *subjektivní motivace* neboli *vnitřní motivace*, při níž se sami motivujeme tím, že vykonáváme práci, která nás baví, a zároveň uspokojujeme naše potřeby vedoucí ke splnění našeho cíle. Druhá formu nazýváme *vnější motivace*, která je vytvářena prostřednictvím odměn, pochval ze strany nadřízených.

### 3.2 Hmotná motivace

Mezi nejčastěji využívanou hmotnou motivací bez pochyby patří *peníze* a to jak ve formě mzdy, tak ve formě odměny. Herzberg tuto formu motivace zpochybnil, jelikož byl přesvědčen, že peníze mohou uspokojovat jen do jisté míry. Nedostatek peněz může mít za následek nespokojenost, naopak jejich dostatek nemá za následek trvalou spokojenost. K dalším prostředkům motivace můžeme zahrnout *podíl na zisku, placení životního pojištění, firemní vůz, služební telefon, slevové poukázky nebo možnost získání výhodné firemní půjčky v případě složité životní situace*.

### 3.3 Nehmotná motivace

Přestože peníze představují velkou motivační sílu, existuje řada faktorů, která může mít mnohem větší motivační efekt. Mezi tyto faktory především řadíme *uznání*, které nabývá motivačního významu především v organizované práci. Ruku v ruce jde s prací *odpovědnost*. Manažeři rádi využívají odpovědnost jako jeden z motivačních prvků. Předáním odpovědnosti na zaměstnance se vedoucí pracovníci snaží, aby více přemýšleli o své práci a zároveň tím zvýšili pracovní efektivitu a kvalitu odvedené. Zvýšením odpovědnosti může dojít k pracovnímu *postupu* a zároveň ke *kariérnímu růstu*, což může mít za následek přestup do lepšího zaměstnání.

Hmotná a nehmotná motivace je do značné míry spojena se spokojeností s prací. Spokojenost závisí na očekáváních, pocitech, které lidé získávají z práce, ale i na pracovním prostředí a potřebách jednotlivců. Na pracovní uspokojení mají vliv jak vnitřní, tak vnější faktory, styl vedení práce a vztahy uvnitř pracovní skupiny.

### 3.4 Pracovní spokojenost a výkon

Pracovní výkon představuje výsledek činnosti pracovníka. Obecně ho lze vyjádřit vzorcem  $V = f(M \cdot S \cdot P)$ , kde písmeno M definuje motivaci, S schopnost a P podmínky, možnosti. Na základě průzkumů bylo zjištěno, že motivace roste do určitého optimálního bodu. V případě, že motivace roste i za bodem optima, výkon již nestoupá, ba naopak v některých případech klesá. Mnoho lidí je přesvědčeno, že pracovní spokojenost má vliv na výkon. Vztah mezi spojeností a výkonem zkoumal Brayfield a Crockett. Na základě průzkumu došli k závěru:

„Produktivita je jen zřídka sama o sobě cílem, ale je prostředkem k dosažení cíle. Mohli bychom tudíž očekávat, že se společně objeví vysoká míra spokojenosti a vysoká produktivita tam, kde je produktivita vnímána jako cesta k určitým důležitým cílům a kde jsou tyto cíle dosahovány. Za takových podmínek by spokojenost a produktivita mohly vzájemně nesouviset nebo by mezi nimi dokonce mohl být negativní vztah.“<sup>10</sup>

Z průzkumu lze usuzovat, že hlavním motivem vedoucím ke spojenosti je vysoký výkon. Na pracovní výkon mají vliv objektivní a subjektivní faktory, zároveň i individuální schopnosti člověka. K dosažení vysokého výkonu lze přispět, tím, že pracovníkům poskytneme možnost k výkonu práce, pravidelnému vzdělávání a v případě odvedení dobré práce i finanční ohodnocení.

Pokud chceme zhodnotit úroveň spokojenosti s prací, můžeme využít několik metod:

- Dotazník

Dotazník může být použit ve standardizované podobě nebo ho lze doplnit otázkami, které jsou důležité pro daný podnik. Tuto metodu lze využít u širokého spektra lidí nebo může být účelově použita u určitého vzorku jedinců. Výhodou dotazníku je jednoduchá analýza a vysoký počet zúčastněných respondentů.

- Rozhovor

Rozhovor může být veden prostřednictvím uzavřených otázek, které zkoumají danou problematiku do hloubky, nebo se může využít otázek s otevřeným koncem. Vedoucí rozhovoru by měl mít předem sestavený seznam bodů, jichž se komunikace bude dotýkat a zároveň by měl debatu vést takovým směrem, aby od pracovníka získal upřímné názory.

---

<sup>10</sup> [2] Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání, Praha, Grada Publishing, 2007, 800 s., ISBN 978-80-247-1407-3, str. 229

- Kombinace obou metod

Výhoda této metody spočívá v získání jak kvalitativních, tak kvantitativních údajů. Doporučuje se, aby pracovníci nejdříve vyplnili dotazníky, které budou obsahovat i otázky jdoucí do hloubky a po skončení písemné části vedli rozhovor s vedoucím skupiny, při němž budou podrobně rozebrány jednotlivé otázky.

- Diskusní skupina

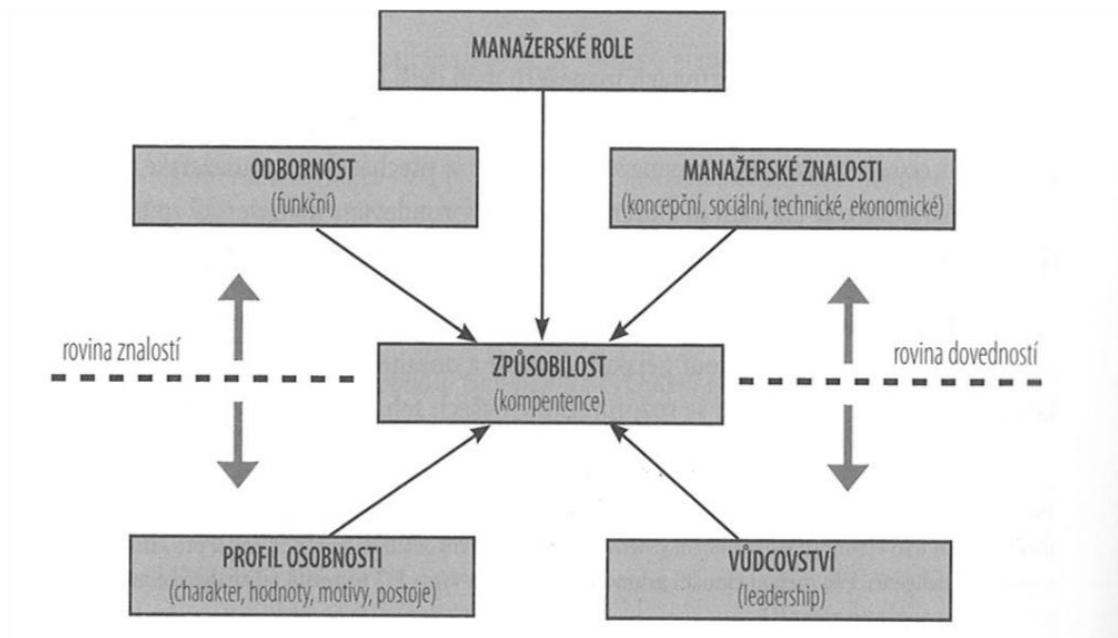
Diskuse se využívá u omezeného počtu lidí podléhajících danému šetření. Debata je zaměřena na určité body. Ve skupině musí být informovanost a vzájemná důvěra.

### **3.5 Kompetence a schopnosti manažera**

Hlavní manažerské funkce spočívají v plánování, organizování, rozhodování, vedení lidí a kontrole. Manažerská práce je velice rozmanitá a tudíž se dále od manažerů očekává, že budou schopni nahlížet do budoucnosti, což ovlivní na jejich rozhodování a budou ochotni se přizpůsobit změnám a přístupům. Management se neustále rozvíjí, proto se od člověka, který se chce věnovat vedoucí pozici, očekává, že se bude neustále vzdělávat, zvyšovat výkonnost a zároveň bude schopen se podílet na růstu produktivity firmy.

Každé povolání má své charakteristické vlastnosti. Aby jednotlivé pozice byly správně a efektivně vykonávány, je nutné, aby vždy byly vymezeny kompetence každého řadového pracovníka, ale i manažera. Manažerská způsobilost obsahuje složky:

- odbornou kompetenci – odborná znalost postupů a jednání uvnitř podniku, což umožňuje rozpoznat, hodnotit, řešit problémy a navrhnout nová řešení,
- metodickou kompetenci – rychlé pochopení nových znalostí a jejich efektivní aplikace s ohledem na stanovené cíle,
- sociální kompetenci – udržování dlouhodobých vztahů díky ochotě naslouchat, objektivnímu posuzování názorů, tolerance,
- osobní kompetenci – využívání sebehodnocení, sebekritiky a schopnost na sebe převzít zodpovědnost.



**Obrázek 11: Model manažerských kompetencí**

Zdroj: [18] Řezáč J., *Moderní management-Manažer pro 21. století*, vydání první, Brno, 2009, 385 s., ISBN 978-80-251-1959-4, str. 360

Pro jakoukoli vedoucí pozici je nutné, aby jedinec oplýval určitými schopnostmi. Manažerské dovednosti lze rozdělit na tři skupiny:

- schopnost koncepční – jedná se o manažerskou dovednost, která spočívá v celkovém pohledu na podnik včetně vnitropodnikových vazeb, dispozice je završena schopností pohledu do budoucnosti a správnému stanovení firemní strategie,
- sociální schopnost – práce s lidským potenciálem, pochopení potřeb pracovníků, vhodná motivace,
- technická schopnost – využívání specifickým postupů, metod a znalostí typických pro konkrétní podnik.

Dále lze dovednosti rozdělit na:

- dovednosti vnitřní podnikavosti – efektivnější využívání příležitostí vedoucí ke zlepšení firemních cílů,
- dovednosti vnější podnikavosti – analýza prostředí okolo podniku, aktivní navazování vztahů s okolím, aktivní zhodnocení firemních zdrojů.

### **3.6 Autorita manažera**

S osobou vedoucího pracovníka neodmyslitelně souvisí *autorita*. Autoritu lze chápat jako schopnost, díky níž výše postavená osoba rozhoduje o chování podřízených i proti jejich vůli. Manažeři díky této schopnosti usměřňují výkon svěřených pracovníků a zároveň pomocí této

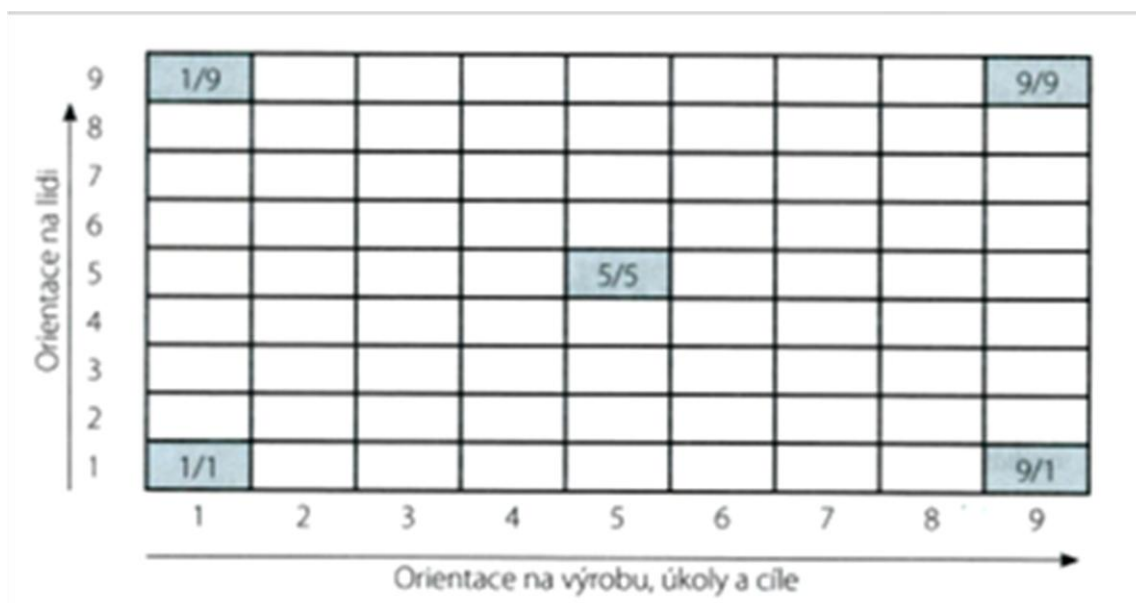
schopnosti vedoucí pracovní úsilí takovým směrem, aby bylo efektivně dosaženo stanoveného cíle. Autoritu dělíme na dvě části:

- *formální autorita („institucionální“)* – je tvořena firemní kulturou a předpisy, zároveň manažerská pozice vyjadřuje postoje, zájmy a cíle firmy, za které je vedoucí pracovník zodpovědný v oblasti ekonomické, sociální, právní aj.,
- *neformální autorita („osobní“)* – je představována přirozeným respektem (úctou) nadřízeného z pozice podřízeného, manažer si díky osobní autority musí být jist, že jeho rozhodnutí podřízení splní,

Manažeři při usměrňování pracovní činnosti podřízených využívají řadu stylů:

- *Autoritativní styl* – jednostranná forma komunikace, kdy nadřízený zadá příkaz a podřízený ho musí bezpodmínečně splnit, plnění úkolu průběžně kontrolováno,
- *Demokratický styl* – vedení je aplikováno prostřednictvím neformální autority, podřízení mají určitý prostor pro vlastní rozhodování,
- *Liberální styl* – manažer minimálně zasahuje do plnění úkolu, zároveň se snaží vyhnout kritice či postihům,
- *Konsensuální styl* – manažer i podřízení společně konzultují zásadní rozhodnutí, pozice manažera je spíše představována rolí moderátora, jehož snahou je podpořit debatu, díky níž jsou vytvořeny přijatelné závěry,
- *Kooperativní styl* – veškerá rozhodnutí, cíle a jejich plnění jsou tvořena spoluprací mezi vedoucím týmu a pracovníky.

Mezi nejdůležitější vlastnost vedoucího pracovníka lze zahrnout *chování*. Díky chování lze analyzovat, zda má manažer stejný zájem o efektivitu práce a potřeby lidí. Zájem lze identifikovat prostřednictvím *sociálního aspektu*, který se zabývá udržováním dobrých vztahů, zájmem o potřeby lidí a *výrobního aspektu* představujícího metody, postupy práce aj.. Tyto dva prvky chování lze znázornit prostřednictvím manažerské mřížky.



Obrázek 12: Manažerská mřížka

Zdroj: [18] Řezáč J., *Moderní management-Manažer pro 21. století*, vydání první, Brno, 2009, 385 s., ISBN 978-80-251-1959-4, str. 368

Vodorovná osa znázorňuje výrobní aspekt, svislá osa vyjadřuje sociální aspekt. Obě osy zobrazují stupnici čísel od 1 do 9, čímž je vyjádřena váha každého faktoru. Podle měnících se faktorů lze určit vedoucí styl.

Pozice 1/1 znázorňuje situaci označovanou jako *ochuzený management* – vedoucí pracovník se stará o své zájmy, velmi málo rozvíjí komunikaci s podřízenými a nemá ani zájem o výrobu.

Pozice 1/9 je označovaná jako „management venkovského klubu“ a to z toho důvodu, že manažer má velký zájem na rozvíjení pracovních vztahů, což působí pohodovým dojmem. Zároveň je opomenuta efektivní práce a to jak z pozice manažera, tak z pozice podřízených.

Pozice 5/5 představuje průměrný zájem jak o pracovníky, tak o práci.

Pozice 9/1 je specifická autoritou, jelikož se manažer více zabývá prací než rozvíjením mezilidských vztahů.

Pozice 9/9 znázorňuje ideální stav, kdy je vedoucí označován jako „týmový manažer“, který se umí maximálně věnovat zaměstnancům, dokáže dosáhnout stanoveného cíle propojením se zaměstnaneckými potřebami.

### 3.7 Manažerské přednosti

Cílem každého manažera je snaha o zlepšení vystupování a změnu charakteru pracovníků. Tohoto náročného úkolu lze dosáhnout nejenom osvědčenými řídicími praktikami, ale i motivačními prostředky, kterými manažer dovede zaměstnance k požadovanému cíli.

Mezi nejznámější motivační prvky lze bez pochyby zařadit *úspěch* a *uznání*. Pro mnoho lidí je již podvědomá myšlenka *úspěchu* jakýmsi povzbuzením vedoucím k dosažení stanového cíle. Proto je pro manažery velmi důležité, aby se zaměstnanci navazovali zpětnou informační vazbu, prostřednictvím které dochází k hodnocení odvedené práce. V opačném případě se může stát, že zaměstnanci netuší, zda vykonanou práci odvedli dobře či ne. Jako příklad ohodnocení práce lze uvést pravidelné konání pracovních porad, kde se zhodnotí výsledky jednotlivých pracovníků. S úspěchem souvisí i *uznání*, které by mělo být nejvíce přisuzováno zaměstnancům, nikoli vedoucím. Pokud se zásluhami chlubí pouze manažeři, působí to demotivačně. Úspěšní manažeři by se měli snažit o „pozitivní motivační strategii“<sup>11</sup>, jejíž prioritou je snaha o využití každé příležitosti k motivaci a ocenění zaměstnanců. Jestliže je pracovní tým úspěšný, lze v úspěchu spatřovat nejenom dobře vykonanou práci ze strany pracovníků, ale i kvalitně sestavenou motivační strategii vytvořenou manažerem. Uznání jakožto jeden z prvků motivace, v sobě nese prvky propojení pracovníků a manažerů. Zároveň vyjadřuje význam každého účastníka ve firmě.

Manažerská metoda *job enrichment*<sup>12</sup> zabývající se *odpovědností* a jejím předáváním na zaměstnance patří k dalším stimulům motivace. Vždyť právě ono získávání samostatnosti, odpovědnosti za svou práci a poskytnutí nových šancí vyzývá zaměstnance, aby svou práci vykonávali zodpovědně a poctivě. Pokud stojí pracovník před těžkým úkolem a manažer přenáší zodpovědnost za jeho správné vykonání na zaměstnance, vyjadřuje tím projev důvěry. Delegation pravomocí působí jako motivační prvek a zároveň podporuje zvýšení zájmu o práci a růst výkonnosti lidí. S důvěrou jde ruku v ruce *úcta a spravedlivé jednání* („*férovost*“). Tyto dvě hodnoty v sobě nesou základní pravidla: *za stejnou práci náleží stejná odměna*. Pokud dojde v týmové práci ke zvýhodnění některých pracovníků, působí to demotivačně a může to mít za následek neočekávaný odchod zaměstnanců. Jako druhé pravidlo lze uvést *rovnost všech zaměstnanců*. Ačkoli má každý ve firmě své poslání, lze z toho pravidla usuzovat, že v případě odchodu některého zaměstnance z firmy, dochází k přesunu pracovních

<sup>11</sup> [19] Stýblo, J. *Personální management*, Praha, Grada, 1993, 336 s., ISBN 80-85424-92-4, str. 172

<sup>12</sup> Jedná se o rozšíření pracovních činností zejména v oblastech rozhodování, řízení a kontroly. [19] Stýblo, J. *Personální management*, Praha, Grada, 1993, 336 s., ISBN 80-85424-92-4, str. 173



povinností na jiného člena týmu, např. odchod administrativního pracovníka z důvodu nerovného chování z pohledu manažera, přenáší více práce s papíry na manažerský post. *Rovnost* lze chápat tak, že ani vysoký post vedoucího pracovníka neopravňuje k nekorektnímu chování vůči pracovníkovi, který vysoké postavení nemá!

Dalším specifikem dobrého manažera je schopnost *chválit* a *kritizovat* pracovníky ve správný čas. Při dobře odvedené práci by měl manažer vyjádřit svou spokojenost s prací, kterou zaměstnanec vykonal. V opačném případě, by měl dát najevo nespokojenost s prací způsobem, při kterém je pracovník ujištěn manažerem o jeho kvalitách, ale zároveň je mu naznačeno, že současný výkon neodpovídá jeho schopnostem. Manažer by měl dále dodat sebevědomí pracovníkovi a zároveň vyjádřit důvěru v pracovníkovi schopnosti do budoucna.

Práce vedoucího pracovníka nespočívá jenom v motivaci jednotlivce, ale ve správném vedení pracovní skupiny („týmu“). Předpokladem pro správné fungování týmu je určení úkolu, společná spolupráce a splnění potřeb jednotlivých pracovníků. V případě, že má pracovní kolektiv spolupracovat na zadaném úkolu, musí manažer skupině stanovit určité body:

- navržení postupu a způsobu práce („iniciační funkce“),
- získávání informací a jejich neustálé předávání („informační funkce“),
- ujasnění, zda úkol bude vypracován ve více variantách a následné určení časového fondu („ujasňovací funkce“),
- rekapitulace vytvořených návrhů postupu práce („sumarizační funkce“),
- přesvědčení se, zda má skupina jednotné návrhy, či je shody dosaženo kompromisem („funkce zjišťování shody“),
- zhodnocení dosažených cílů.

Dodržování těchto bodů včetně správného vedení kolektivu působí ve skupině motivačně. Důležité je, aby jednotlivci měli přesně vytyčené úkoly a zároveň byla ve skupině udržována rovnováha a dobrá nálada.

5 vlastností dobrého manažera<sup>13</sup>:

- *schopnost motivovat* – v současné době je motivace velmi důležitá, proto je prioritní, aby tuto vlastnost měl každý manažer. Zároveň by měl spravedlivě hodnotit zaměstnance a ochotně jim naslouchat.

---

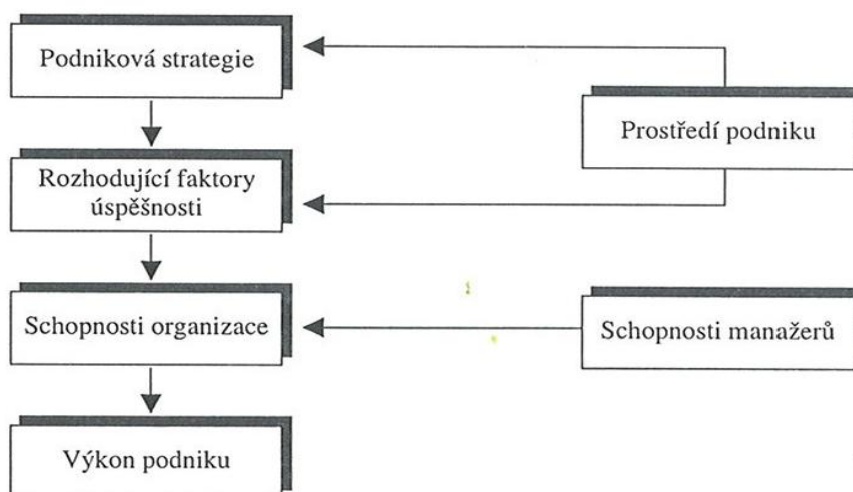
<sup>13</sup> [23] Podnikatel.cz. *5 zásad dobrého manažera* [online]. ISSN 1802-8012, c2007-2011, aktualizováno 2008-09-30 [cit. 2011-05-15] Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/5-zasad-dobreho-manazera/-9.6.11>>

- *schopnost vytvoření příjemného prostředí* – pro době odvedenou práci jsou důležité vztahy na pracovišti. Vedoucí pracovník by sledovat jednotlivé vztahy pracovníků a tím předejít konfliktům osobního charakteru.
- *schopnost organizace* – správný manažer musí umět motivovat, ale i správně naplánovat práci a stanovit si cíle, dobře ji rozdělit a zároveň zhodnotit. Nedílnou součástí těchto schopností je i rychlé rozhodování v neočekávaných situacích.
- *schopnosti komunikace* – jedná se o trumf, jehož prostřednictvím manažer vede kolektiv a zároveň vykonává nehmotnou motivaci.
- *schopnost kompromisu* – při kolektivní tvorbě úkolu může dojít k rozdílným názorům mezi zaměstnanci. Aby nevznikaly konflikty, musí manažer umět řešit tyto rozpory prostřednictvím kompromisu.

### 3.8 Rozvoj manažerů

Firmy prostřednictvím rozvoje manažerů uspokojují své potřeby, zvyšují výkonnost manažerů a zároveň jim dávají možnost spočinout v rozhodujících funkcích.

Na výkonu podniku se podílí nejenom manažerské schopnosti, které se snaží o dodržování stanovené strategie, ale i manažerské rozvíjení se a vyrovnávání se s existujícími situacemi.



**Obrázek 13: Strategický donad rozvoje manažerů**

Zdroj: [3] Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*, Praha, Grada Publishing, 2002, 856 s., ISBN 80-247-0469-2, str. 524

*Schopnosti vyžadované od manažerů<sup>14</sup>:*

- vytyčování podnětných a provokujících cílů,

<sup>14</sup> [3] Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*, Praha, Grada Publishing, 2002, 856 s., ISBN 80-247-0469-2, str. 524

- vytváření výrobních a tržních strategií zabezpečujících konkurenceschopnost podniku,
- vytváření strategií jednotlivých podnikových funkcí, které slouží k dosažení strategických cílů a naplnění tržních strategií,
- vytváření systémů řízení podniku a jejich efektivní používání,
- formování kultury organizace pro budoucnost,
- vytváření a změny struktur částí podniku i podniku jako celku v souladu s objevujícími se prioritami,
- optimalizace zisků soustavným zlepšováním prodej a služeb u současných zákazníků a produktů.

Rozvoj manažerů lze rozdělit na dvě části:

1) *Formální přístup* je založen na zjištění potřeb rozvoje díky zhodnocení výkonu.

Mezi formální přístup rozvoje manažera patří:

- rozvoj prostřednictvím kounčinku, monitorování a zpětnou vazbou ze strany nadřízených,
- získání zkušeností prostřednictvím kurzů či seberozvíjením na základě učebních programů schválených nadřízeným,
- rozvoj schopností získaných pracovními zkušenostmi.

2) *Neformální přístupy* se podílejí na rozvoji manažerů tím, že využívají každodenních pracovních situací. Manažeři se učí tím, že řeší nově nastalou situaci a její výsledek použijí v budoucnu. Do těchto přístupů lze zahrnout:

- sebehodnocení a porovnání dosažených výsledků se stanovenými cíli,
- nasměrování manažerů tak, aby byli schopni mluvit o svých problémech, ale příležitostech s nadřízenými,
- tvorba plánů osobního rozvoje, vzdělávání.

Formální i neformální zásady jsou obsaženy v „Uceleném přístupu rozvoje manažerů“, který specifikuje pět zásad, kterými by měl rozvoj manažerů řídit<sup>15</sup>:

- *reálnost a skutečná podstata řízení* – nelze si představovat práci manažera jako organizovanou, založenou na klasických metodách řízení, v praxi je manažerská práce rozdělena na několik částí a zároveň je doprovázena častými změnami,
- *relevance* – při rozvoji manažera je důležité, aby znal metody a postupy, které současně potřebuje ke své práci, ale zároveň je nutné, aby získával zkušenosti, které využije v budoucnu,

---

<sup>15</sup> [3] Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*, Praha, Grada Publishing, 2002, 856 s., ISBN 80-247-0469-2, str. 530

- *seberozvíjení* - cílem je správné nasměrování manažera v rozvíjení a zároveň poskytnutí pomoci v tomto směru,
- *učení se na základě zkušeností* – manažer získává zkušenosti na základě praxe,
- *formální vzdělávání* – jedná se o kurzy, kterými si manažer doplňuje znalosti.

K rozvoji manažerských schopností se využívají rozvojové programy např. „Development centra“, které mají napomoci manažerům, aby si uvědomili, co všechno vyžaduje jejich povolání a zároveň si zpracovali představu, jak by zvýšili svůj výkon. Rozvojové programy obsahují řadu případových studií, které mají účastníky připravit na situace, které by v jejich praxi mohli nastat.

Na rozvoji manažerů se musí podílet nejenom vrcholové vedení, které by mělo manažerovi dodávat sebedůvěru a podporu, ale i sám manažer by se měl přičinit na seberozvíjení, např. tím, že si vytvoří plány osobního rozvoje a bude se snažit vykonávat svou práci důsledně a poctivě.

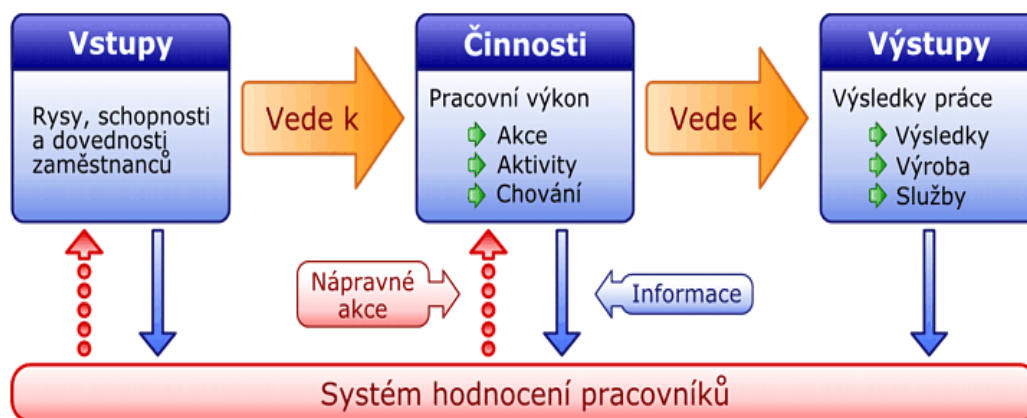
### **3.9 Manažerské styly vedení**

Styl vedení definuje přístup, který využívají manažeři při vedení pracovního týmu. Rozlišujeme tyto styly:

- *charizmatický styl* – manažeři využívají svoji osobitost při vedení lidí, zároveň mají schopnost předvídat a mají velmi dobrou schopnost komunikace,
- *necharizmatický styl* – osoby využívající tento styl vedení věří ve své schopnosti a v přístup, kterým řeší problémy,
- *autokratický styl* – vedoucí pracovníci využívají své moci a postavení, aby ostatní plnili veškeré nařízené věci podle jejich představ,
- *demokratický styl* – jedná se o benevolentní styl vedení, který manažeři využívají k zapojení pracovníků do rozhodování,
- *umožňovatelský styl* – vedoucí pracovník se snaží prostřednictvím své představy motivovat ostatní a zároveň jim umožnit splnit stanovený cíl,
- *kontrolorský styl* – tento styl vedení využívají manažeři proto, aby získali pracovníkovi sympatie ke svému prospěchu,
- *transakční styl* – představuje způsob vedení, který lze nazvat „něco za něco“, protože manažeři umožní pracovníkům získat peníze, práci a zároveň pracovníci vyhoví požadavkům vedoucího pracovníka,
- *transformační styl* – využívají manažeři k motivaci pracovníků, čímž chtějí dosáhnout cíle na vyšší úrovni.

### 3.10 Hodnocení práce

Hodnocení práce představuje proces, při kterém manažeři posuzují jednotlivce podle jeho schopností, vlastností, postojů při řešení různých situací, chování v organizaci, ale i mimo ní. Posuzování odvedené práce má svůj význam ve smyslu spravedlnosti, jelikož za stejnou práci má být stanovena stejná odměna.



Obrázek 14: Systém hodnocení pracovníků

Zdroj: [21] Hálek, V. *Plánování a organizování – přednáška č. 7* [online]. aktualizováno 2010-12-09 [cit. 2011-04-08]. Dostupné z WWW:<<http://halek.info/prezentace/planovani-organizovani-prednasky/poprp.php?l=07&projection&p=15-11.6.11>>

Cíle hodnocení práce<sup>16</sup>

- stanovení relativní hodnoty práce založené na spravedlivém, správném, jednotném a důsledném posouzení,
- poskytnutí informací potřebných k vytvoření spravedlivých mzdových a platových stupňů,
- poskytnutí podkladů pro zařazování prací do stupňů a tím získat jednotný přístup pro rozhodování,
- zajištění spravedlivého odměňování za stejnou práci.

Systém hodnocení práce lze rozdělit na 2 části:

- analytickou
- neanalytickou

<sup>16</sup> [2] Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání, Praha, Grada Publishing, 2007, 800 s., ISBN 978-80-247-1407-3, str. 541

### 3.10.1 Analytické hodnocení

„Analytické hodnocení práce je proces rozhodování o hodnotě prací, který je založen analýze toho, do jaké míry jsou různé definované faktory nebo prvky přítomny v nějaké práci, a to za účelem stanovení relativní hodnoty této práce.“<sup>17</sup> Skupina jednotlivých prvků obsažených v systému hodnocení se nazývá faktorový plán, jenž definuje jednotlivé faktory obsažené v každé práci. Charakteristickým rysem analytického hodnocení je posuzování založené na hodnocení a popisu práce. Posudek je založen na skutečných důkazech týkajících se práce a následně je hodnocen podle strukturovaného rámce jednotlivých faktorů na základě objektivně hodnocených informací.

Analytické posuzování práce je prováděno pomocí:

- *bodovací metody (metody bodových stupňů)* – patří mezi nejčastěji používané metody hodnocení, základem je rozdělení práce na prvky (placené faktory), které reprezentují jednotlivé body, které jsou požadovány po osobách, vykonávající danou práci. Prostřednictvím číselné stupnice jsou jednotlivé prvky obodovány podle toho, do jaké míry jsou v práci obsaženy. Výsledkem je součet bodů vyjadřující hodnotu práce.
- *analytického porovnávání* – spočívá v analýze a následném porovnání faktorů a rolí, k jednotlivým faktorům a rolím jsou vytvořeny úrovně „profily“, které definují práci podle vytvořené stupnice, jednotlivé profily se hodnotí do té míry, až je získáno co největší shody, na jejímž základě je práce kategorizována do dané úrovně.
- *metody faktorového porovnávání* – základem je srovnávání faktorů práce s prvky, které tvoří stupnici vyjádřenou v penězích (mzdové třídy), výhodou je rychlé získání informace o sazbě za práci.
- *patentové metody* – využívá pro hodnocení 3 faktory: znalosti, řešení problémových situací, odpovědnost - tyto tři hlavní faktory jsou dále rozčleněny na více prvků. Každý z těchto prvků obsahuje podrobnou charakteristiku, která manažerům umožňuje důsledně posoudit odvedenou práci.

### 3.10.2 Neanalytické hodnocení

Při tomto stylu hodnocení práce se nevyužívá podrobné analyzování jednotlivých faktorů. Práce je porovnávána jako celek. Tyto metody nesplňují požadavek rovného odměňování za shodně odvedené hodnoty.

Sumární metody hodnocení dělíme na:

---

<sup>17</sup> [2] Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání, Praha, Grada Publishing, 2007, 800 s., ISBN 978-80-247-1407-3, str. 542

- *klasifikační metodu* – práce je zařazována do stupňů v hierarchii pomocí porovnávání práce jako celku s definicí určitého stupně a vybírá se takový stupeň, jehož charakteristice hodnocená práce odpovídá nejlépe,<sup>18</sup>
- *metodu pořadí prací* – jednotlivé druhy práce jsou porovnávány a následně jsou uspořádány podle toho, jaká váha důležitosti jim je ve firmě přiřazena,
- *metodu párového porovnávání* – spočívá ve srovnání práce jako celku s jinou prací. Při hodnocení se využívá stupnice 0 – 2, přičemž 0 bodů je přiřazeno práci, která je méně důležitá než ta, se kterou se porovnává. 1 bod je přiřazen oběma pracím, pokud jsou ohodnoceny stejnou důležitostí a 2 body získá práce vyjadřující vyšší hodnotu. Nevýhodou této metody je náročnost při velkém počtu porovnání,

Práce	a	b	c	d	e	f	Celkové skóre	Pořadí
A	–	0	1	0	1	0	2	5=
B	2	–	2	2	2	0	8	2
C	1	0	–	1	1	0	3	4
D	2	0	1	–	2	0	5	3
E	1	0	1	0	–	0	2	5=
F	2	2	2	2	2	–	10	1

**Obrázek 15: Párové porovnání**

Zdroj: [2] Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání, Praha, Grada Publishing, 2007, 800 s., ISBN 978-80-247-1407-3, str. 545

- *vnitřní poměrování* – jedná se srovnání hodnocené práce s ukázkovou prací v podniku, která je považována za správně vykonávanou a hodnocenou,
- *tržní oceňování* – je založeno na porovnání platových sazeb na základě vnějšího srovnání. Obecně lze říci, že se jedná o stanovení hodnoty práce, která je důležitá pro získání pracovníka.

### **3.11 Motivační program firmy**

Motivační program firmy je tvořen jednotlivými prvky práce s lidmi a je zaměřen na vytváření pozitivní motivace zaměstnanců. Lidské chování a jednání může být ovlivněno řadou faktorů, proto je důležité, aby se vedoucí pracovníci snažili o vytvoření optimální pracovní motivace u každého zaměstnance. Z toho pohledu je nutné se zaměřit na práci z hlediska jejího obsahu. Tento přístup jde ruku v ruce s Hersbergrovou teorií, kde je největší motivátor lidská práce. Pro zpestření obsahu práce se využívá řada prvků, při nichž se klade důraz na:

- různorodost práce,
- úplnost zadaných pracovních úkolů,

<sup>18</sup> [2] Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání, Praha, Grada Publishing, 2007, 800 s., ISBN 978-80-247-1407-3, str. 544

- smysluplnost pracovní činnosti,
- autonomie pracovní činnosti,
- zvýšení informovanosti o provedení práce.

Pro vytvoření efektivního motivačního programu je důležité provést analýzu, prostřednictvím které je možné nalézt kritická místa v podnikových aktivitách.

K podnikové analýze je důležité získání informací týkajících se<sup>19</sup>:

- technických, technologických a organizačních podmínek práce,
- sociálně demografických a profesně kvalifikačních charakteristik pracovníků podniku,
- charakteristiky pracovního prostředí, podmínek a sociálního vybavení pracovišť,
- systému hodnocení a odměňování práce,
- způsobů řízení a vedení pracovníků,
- pracovní spokojenosti, vztahu k práci, k nadřízeným, ale i spolupracovníkům aj..

Vytvoření motivačního programu vychází z konkrétních potřeb podniku. Přesto je možné definovat obecné kroky jeho tvorby:

- rozbor motivace pracovníků a jejich spokojenosti s firemními procesy,
- stanovení cíle programu a následné zaměření se na konkrétní oblasti,
- popis výkonnosti zaměstnanců včetně určení vhodné cílové úrovně,
- definování vhodných stimulačních prvků vedoucích ke správné motivaci,
- vytvoření motivačního programu,
- interpretace programu před všemi zaměstnanci podniku,
- realizace motivačního programu včetně kontroly výsledků s možností dalších úprav.

Zpracováním kvalitního motivačního programu může podnik dosáhnout větší efektivnosti práce, lepších hospodářských výsledků a zároveň motivovat jednotlivé pracovníky, což může vést ke zvýšení pracovního výkonu.

### **3.12 Rozvíjení lidských zdrojů**

„Strategický rozvoj lidských zdrojů se týká vytváření strategií poskytování příležitosti k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání za účelem zlepšení výkonu jedince, týmu i organizace.“

---

<sup>19</sup> [17] Provazník, V., Komárková R. *Motivace pracovního jednání*, vydání první, Praha, 1998, 210 s., ISBN 80-7079-283-3, str. 203



Rozvíjením lidských zdrojů lze přispět ke stanoveným podnikovým cílům. Mezi prvky rozvoje lidských zdrojů patří učení, rozvoj, odborné vzdělávání.<sup>20</sup>

Firmy si musí být vědomy toho, že investování prostředků do vzdělávání lidí v budoucnu přinese kapitál, s nímž budou konkurenceschopné.

### **3.12.1 Vzdělávání pracovníků ve firmě**

Základem úspěšnosti každé firmy je bez pochyby lidský kapitál, který je tvořen zkušenostmi, dovednostmi, znalosti a ochotou člověka se přizpůsobit novým trendům. V současnosti dochází k neustálému zvyšování požadavků na pracovníky, proto je důležité, aby se zaměstnanci neustále vzdělávali. Ve vzdělávání existuje řada metod, na jejichž základě se lidé vzdělávají a zároveň ne každou metodu lze využít v konkrétní firmě. Vzdělávací metody lze rozdělit do tří skupin:

- vzdělávací metody využívané při výkonu práce,
- vzdělávací metody využívané při výkonu práce, ale i mimo pracoviště,
- vzdělávací metody mimo pracoviště.

#### **3.12.1.1 Vzdělávací metody využívané při výkonu práce**

- Demonstrování

Tato metoda patří mezi nepoužívanější. Principem metody je ukázka toho, jak mají lidé vykonávat svou práci a zároveň je pracovníkům umožněno, aby pracovní postup vyzkoušeli osobně.

- Koučink

Koučink představuje vztah dvou lidí, při kterém dochází k vysvětlování, připomínkování a k pravidelným kontrolám zaměstnance z pohledu nadřízeného. Vzdělávání tohoto směru nabývá největší účinnosti v případě, že prováděno v průběhu pracovního procesu. Výhodou je, že nadřízený neustále předává nové informace zaměstnancovi, což vede k upevnování vazeb mezi nimi.

- Mentoring

Jedná se o období koučinku s tím rozdílem, že tento vzdělávací postup spočívá ve výběru mentora školeným pracovníkem, kdežto při využívání koučinku je školitel vzdělávanému

---

<sup>20</sup> [3] Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*, Praha, Grada Publishing, 2002, 856 s., ISBN 80-247-0469-2, str. 468

pracovníkovi přidělen. Volba vhodného školitele se odvozuje od jeho sympatií a v používaných metodách vzdělávání. Mentor při vzdělávání poskytuje školenému rady týkající se firemní kultury, administrativy či jiných aktivit, které se vyskytnou v počátcích jeho pracovní kariéry. Dále je snahou nadřízeného svého učence nasměřovat tak, aby správně vypracoval zadané projekty.

- Rotace práce

Principem této metody je získání zkušeností s prací takovým způsobem, že si zaměstnanec osobně vyzkouší práci v každém útvaru podniku. Cílem je získání ucelené představy o návaznosti jednotlivých postupů práce. Při používání této metody je důležité, aby měl pracovník naplánované pořadí návštěv jednotlivých úseků, což znamená, že by ve firmě měla být zvolena zodpovědná osoba, která by se postarala správné zaučení nového pracovníka.

### **3.12.1.2 Vzdělávací metody využívané při výkonu práce i mimo něj**

- Učení se akcí

Při využívání této metody se sestaví několikačlenná skupina manažerů, která dostane za úkol vyřešit určitý problém. Vyřešení úkolu může trvat několik dní či měsíců. Úkolem metody je získávání nových poznatků prostřednictvím učení se jeden od druhého. Pracovnímu týmu je k dispozici konzultant, která má za úkol poskytovat skupině cenné informace.

- Instruktaž pro práci

Instruktaž se skládá ze čtyř částí<sup>21</sup>:

- příprava,
- prezentace,
- procvičování a testování,
- používání a zdokonalení.

Při přípravě je důležitý plán prezentace pracovního úkonu s využitím vhodných pomůcek. Prezentace úkonu by měla probíhat prostřednictvím výkladu a názorné ukázky. Výklad by měl být jednoduchý a měl by probíhat tak, že jsou vysvětleny důležité pojmy a následně je navázáno na další skutečnosti. Při procvičování dochází napodobování instruktora tak dlouho, dokud není zajištěn maximální výsledek. Ke zdokonalování dochází v průběhu

---

<sup>21</sup> [3] Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*, Praha, Grada Publishing, 2002, 856 s., ISBN 80-247-0469-2, str. 796

procesu. V průběhu zlepšování je zaměstnanec odkázán na rady a doporučení vedoucího pracovníka, který v případě špatného pochopení výkonu bude nucen opětovně demonstrovat výkon.

- Pověření úkolem

Pověření úkolem se využívá v případě, že chce nadřízený prověřit pracovníka, zda problematice, v níž se vzdělával, porozuměl. Při plnění úkolu může manažer pracovníkovi pomoci v případě, že narazil na problém. V tomto procesu lze využít koučinku.

- Projekty

Na základě pokynů manažera mají pracovníci zadán projekt, na kterém mají ukázat své znalosti a dovednosti. Při zpracování úkolu využívají veškeré dostupné zdroje, informace či nápady, které jim napomohou dokončit zadaný projekt.

- E-learning

Rozvoj osobních počítačů a internetu byl prvním krokem k tomu, aby vzniklo vzdělávání prostřednictvím e-learningu. Jedná se o on-line vzdělávání, které je především využíváno k distančnímu studiu. Účastníci e-learningového vzdělávání využívají řadu multimediálních materiálů. Přestože je virtuální vzdělávání v současné době velmi oblíbené, lze najít i některé bariéry, mezi něž patří kvalitní internetové připojení, ale i vysoká motivace účastníků.

- Multimediální programy

Při tvorbě těchto programů je využita kombinace videokamery, fotoaparátu, textu či animace. Vzdělávací programy jsou velmi praktické, jelikož si je lze jednoduše přizpůsobit svému tempu vzdělávání a zároveň napomáhají specifickému okruhu uživatelů, kterým nevyhovuje získávání informací z knih.

### **3.12.1.3 Vzdělávání mimo pracoviště**

- Přednáška, přednáška spojená s diskusí

Při vzdělávání velkého počtu účastníků se využívá přednášek. Kvalita této formy vzdělávání závisí především na schopnostech vyučujícího a na vhodném využití vizuálních pomůcek, které by měly napomoci lépe pochopit poskytované informace. Jako efektivnější metodu vzdělávání lze využít přednášku spojenou s diskusí, která je určena pro menší skupinu lidí. Většina času je věnována rozhovoru, do kterého by se měl každý z účastníků zapojit, zároveň by měl získat nové zkušenosti od ostatních a v neposlední řadě by si měl každý účastník touto

formou rozvíjet sebevyjadřování. Funkce vzdělavatele spočívá v pokládání přímých otázek, v zjišťování, zda účastníci rozumí probírané problematice, v podpoře názorů a ve vedení diskuse správným směrem.

- Případová studie

Jedná se o události, které účastníci zkoumají, aby odkryli řadu problémů a následně vytvořili řešení, která prodiskutují s ostatními vzdělávajícími se osobami. Studie jsou určeny především pro manažery, jelikož se manažerské schopnosti lépe získávají procvičením reálných událostí.

- Hraní rolí

Hraní rolí umožňuje každému účastníkovi kurzu nacvičit si reálnou situaci např. při výběrových pohovorech. Z kolektivu jsou vždy vybrány 2 osoby, které od školitele dostanou stručný popis situace včetně náznaku role. Metoda je opět určena především pro manažery a vedoucí týmů, kteří si praktickým cvičením zlepšují sebevyjadřování, reakce na vzniklý problém a zároveň získávají návrhy na zlepšení od svých kolegů. Obdobnou vzdělávací metodou je *simulace*, která je kombinací případové studie a hraní rolí. Úkolem simulace je maximální nacvičení situací ze všedních dní v prostředí učebny.

- Semináře (workshopy)

Jde o období případových studií, kdy je sestaven kolektiv lidí, který má za úkol vyřešit zadaný problém. Cílem je naučit se pracovat ve skupině.

- Vzdělávání se prostřednictvím hry či pohybových aktivit

Účastníci jsou rozděleni do několika týmů a na základě některé z pohybových aktivit např. horolezectví mají za úkol řešit zadaný problém. Prostřednictvím těchto her jsou učenci podrobni testu, při kterém mají řešit problémy kolektivně a v situacích jim neznámých. Takto lze zjistit, jak jednotlivci dokáží řešit problémy pod tlakem.

## 4 PRAKTICKÁ ČÁST

### 4.1 Charakteristika firmy M-tech s.r.o.

Firma M-tech, s.r.o., Pardubice byla založena v roce 1993. Mezi její hlavní činnosti patří prodej a instalace klimatizačního zařízení. V prvopočátku se firma zaměřovala na dodávku a montáž zařízení značky Hitachi a v roce 1995 začala nabízet sortiment značky Mitsubishi Electric. Díky dobrým výsledkům a technickému zázemí se firma v roce 1996 stala generálním zástupcem společnosti Mitsubishi Electric v oboru klimatizace pro Českou republiku. Firma má nejenom silné obchodní oddělení, ale i poměrně velké servisní středisko nabízející služby, které jsou zaměřeny na pravidelnou údržbu dodávaného klimatizačního zařízení včetně jejich oprav.

Postupem času se firma začala velmi rozrůstat, a proto založila další dvě pobočky v Praze a Brně. Každá z poboček má vlastního ředitele, který se stará o každodenní chod svěřeného pracoviště. Ředitel pobočky má k dispozici několik projektantů, s nimiž projednává jednotlivé úkony týkající se kvalitního navržení klimatizačního zařízení. Nedílnou součástí pracovního kolektivu je servisní tým, který se stará o pravidelné údržby a opravy zařízení v okolí pobočky. Jelikož na pobočkách nejsou stálí administrativní pracovníci, jsou veškeré fakturační podklady zasilány na centrální pracoviště v Pardubicích, které se postará o správné vyfakturování a zaúčtování jednotlivých dokladů.

S růstem odborně zaměřených pracovníků se zmenšoval prostor pronajatých kanceláří centrálního pracoviště v Pardubicích, což jednatele firmy přivedlo na myšlenku postavení vlastního sídla firmy. Po dlouhých diskuzích a plánech byl v roce 2008 položen první stavební kámen nového sídla, které bylo naprojektováno do okrajové části Pardubic. Tímto krokem zároveň bylo umožněno, aby se skladové zásoby firmy nacházely v bezprostřední blízkosti podniku, jelikož v předešlých letech byl veškerý sortiment uložen v pronajatých skladech situovaných mimo administrativní část podniku.

V současné době firma neustále zkvalitňuje nabízené služby, čímž je dosaženo pravidelným proškolením svých zaměstnanců. Zároveň se snaží udržet dobré pracovní vztahy se svými zákazníky, dealery, proto pro ně pravidelně techničtí zaměstnanci připravují školení, na kterých jsou informováni o získaných poznatcích a novinkách na trhu.

### **4.1.1 Motivační program společnosti**

Většina pracovníků využívá ke své práci firemní vůz. Jedná se především o projektanty a servisní techniky. V případě, že do podniku nastoupí nový zaměstnanec na zmiňované pozice, dostane firemní vůz, který již používal některý ze stálých zaměstnanců. Osobě, která automobil předala novému pracovníkovi, je zakoupen nový vůz, který se zároveň stává motivací k lepšímu výkonu. Každý ze zaměstnanců disponuje s firemním mobilním telefonem, který má k dispozici i pro soukromé účely. Firma se snaží motivovat své zaměstnance například příspěvkem na stravovací poukázky ve výši 45 % z celkové hodnoty stravenky. Jako další motivační prvek slouží nové kancelářské prostory, které jsou vybaveny společným kuchyňským koutem, kde si zaměstnanci mohou zdarma načerpat čerstvou pitnou vodu z barelu, dále si mohou připravit i teplé nápoje ve formě čaje, kávy.

### **4.1.2 Praktické provedení analýzy motivace pracovníků ve firmě**

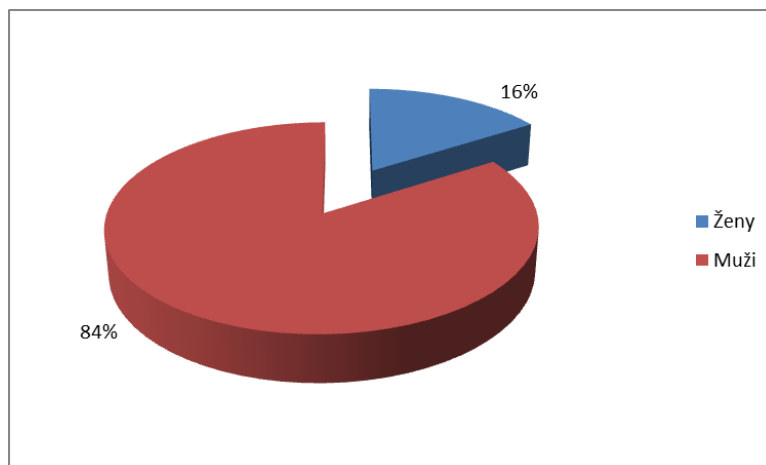
Přestože by bylo vhodné průzkum motivace provést prostřednictvím rozhovoru s jednotlivými zaměstnanci, rozhodla jsem se na základě osobního rozhovoru s majitelem firmy, použít dotazníkové šetření. Tato forma dotazování byla zvolena s ohledem na časovou náročnost práce převážné většiny zaměstnanců, která je spojena s neustálým cestováním a pracovními schůzkami. Sice dotazníková metoda neposkytne zcela upřímné názory na jednotlivé otázky, přesto prostřednictvím formulace otázek budou získány jasné odpovědi, na jejichž základě budu moci vyhodnotit současnou motivaci zaměstnanců a zároveň navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení.

Dotazník je z převážné většiny soustředěn na spokojenost jednotlivce s pracovním prostředím, vztahy na pracovišti, mzdovým ohodnocením. Část otázek je zaměřena na hodnocení vedoucího pracovníka společně s jeho pracovními postupy. Závěrečná část je věnována motivaci pracovníků a zjištění preferovaných prvků motivace. Přestože by se měl dotazník především zaměřovat na motivaci, musím podotknout, že právě ona zmiňovaná spokojenost s jednotlivými pracovními prvky určuje základ pro motivaci lidí.

## 4.2 Analýza výsledků

- **Pohlaví (otázka č. 1)**

Ve firmě pracuje 25 zaměstnanců. Jak už tomu napovídá samo zaměření firmy, lze usuzovat, že převážnou část zaměstnanců tvoří muži. Ženy vykonávají pouze administrativní povinnosti.

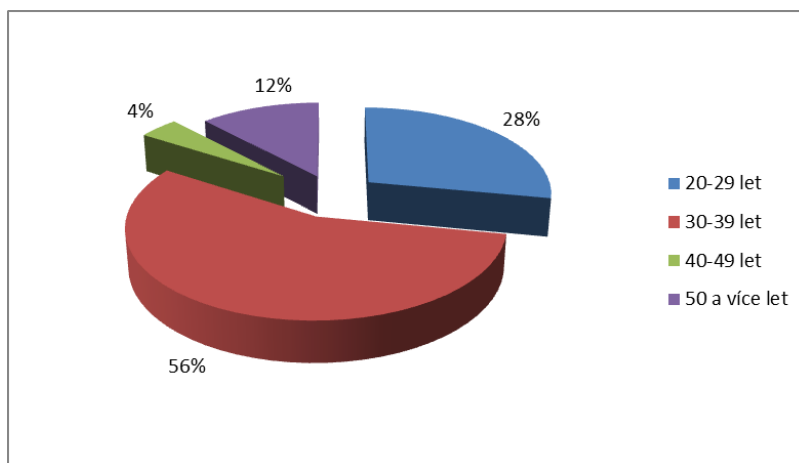


**Graf 1: Složení pracovníků ve firmě**

Zdroj: vlastní zpracování

- **Věk a dosažené vzdělání (otázky č. 2-3)**

Věk v motivaci hraje důležitou roli. Především mladí pracovníci bývají nejvíce nespokojeni. S postupem času se spokojenost zvyšuje. Z grafu je patrné, že ve firmě pracuje převážná většina zaměstnanců mezi 30-39 lety. Lze tedy usuzovat o práci tohoto zaměření mají především zájem mladí lidé. Z výsledků týkajících se dosaženého vzdělání vyplynulo, že žádný z dotazovaných zaměstnanců nemá pouze základní vzdělání, 24 % zaměstnanců má středoškolské vzdělání s výučním listem, 40 % pracovníků má středoškolské vzdělání s maturitou a 36 % zaměstnanců dosáhlo vysokoškolského vzdělání.

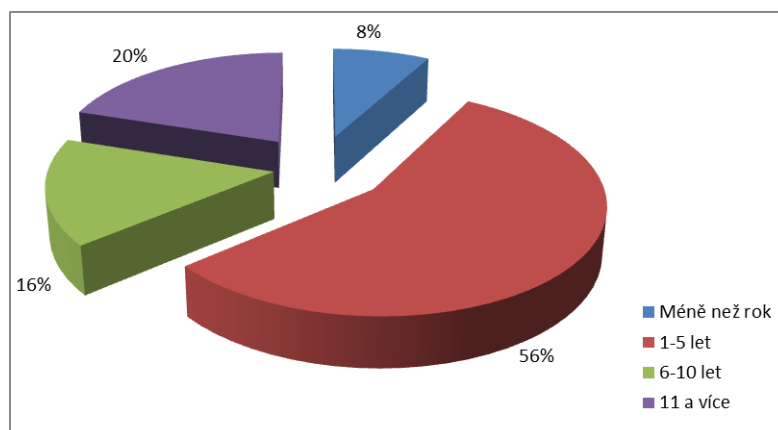


**Graf 2: Věková struktura zaměstnanců**

Zdroj: vlastní zpracování

- **Odpracovaná léta ve firmě včetně doby, na kterou mají pracovníci sepsanou pracovní smlouvu (otázky č. 4-5)**

Z výsledků lze usuzovat, že u firmy není velká fluktuace zaměstnanců. Což by mohlo mít vliv na získávání nových poznatků od přicházejících pracovníků. Dále všichni dotazovaní uvedli, že mají práci sjednanou na dobu neurčitou. To poukazuje na fakt, že se převážná část dotazovaných (72 %) nebojí ztráty zaměstnání.



**Graf 3: Odpracované roky ve firmě**

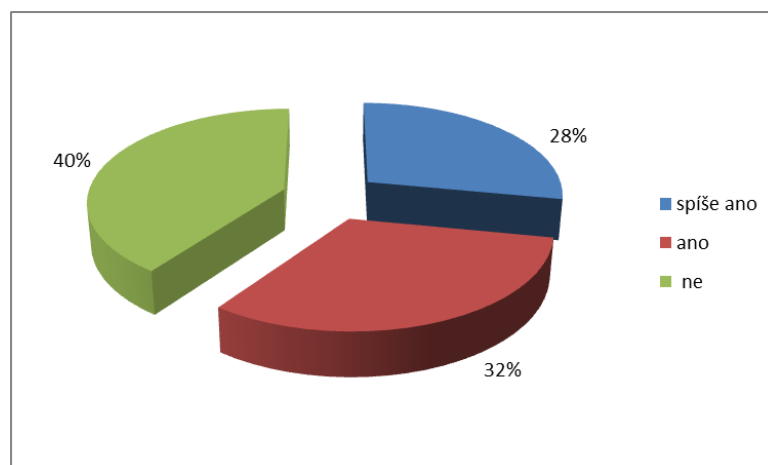
Zdroj: vlastní zpracování

- **Strategie a cíle podniku (otázky č. 6-7)**

Převážná většina dotazovaných, v našem případě 40 %, uvedlo, že nezná strategii a cíle podniku. Menší část pracovníků, která tvoří 32 % z dotazovaných si myslí, že cíle podniku



spíše zná a zbylých 28 % si je jisto strategií a cíli firmy. To, že všichni pracovníci nebyli seznámeni s těmito skutečnostmi, považují za základní nedostatek, který může mít za následek, že pracovníci pořádně nevědí, čím by mohli přispět k dodržování strategie a cílů firmy. Zároveň to dokazuje, že výsledky týkající se sounáležitosti pracovních cílů a osobních cílů jednotlivých pracovníků, vyšly převážně negativně.

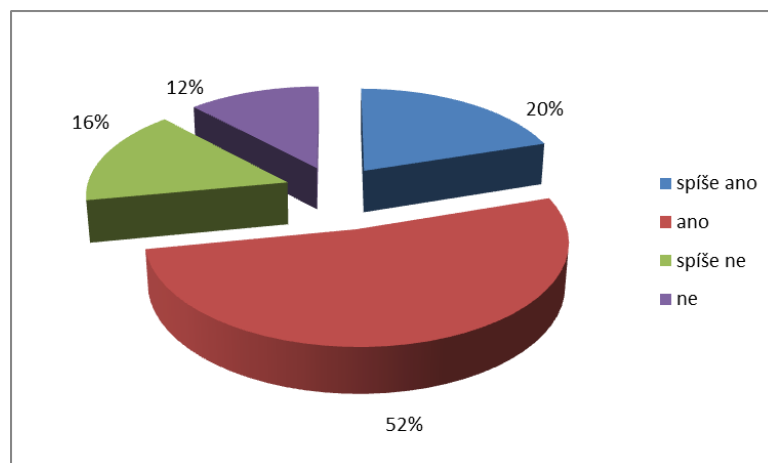


**Graf 4: Seznámení s firemními cíli a strategiemi**

Zdroj: vlastní zpracování

- **Spokojenost s pracovním prostředím a s prací všeobecně (otázka č. 8)**

Pracovní prostředí je z pohledu zaměstnance velmi důležité. Vždyť právě v práci tráví lidé nejvíce času, a proto by měly být pracovní podmínky co nejlepší. Spokojenost s pracovním prostředím zahrnuje kvalitní vybavení kanceláří, osvětlení, dobré hygienické podmínky, malá hlučnost a jiné. Převážná většina zaměstnanců je s pracovním prostředím spokojena, přesto nelze přehlédnout nemalé procento nespokojených pracovníků. Z mého pohledu mezi nespokojené pracovníky lze zařadit servisní a montážní techniky, kteří se denně setkávají s prašným a hlučným prostředím. Zároveň při své práci musejí využívat bezpečnostní předpisy, aby nedošlo k nechtěnému úrazu. K nespokojeným můžeme zahrnout i část pracovníků z administrativní budovy, jelikož prostory, které obývají, nejsou rozděleny. Zaměstnanci využívají velkoprostorovou kancelář, která představuje nevýhodu v podobě rušení pracovního klimatu při telefonických rozhovorech, využívání rádia pro zpříjemnění atmosféry na pracovišti či otvírání oken do rušné silnice.



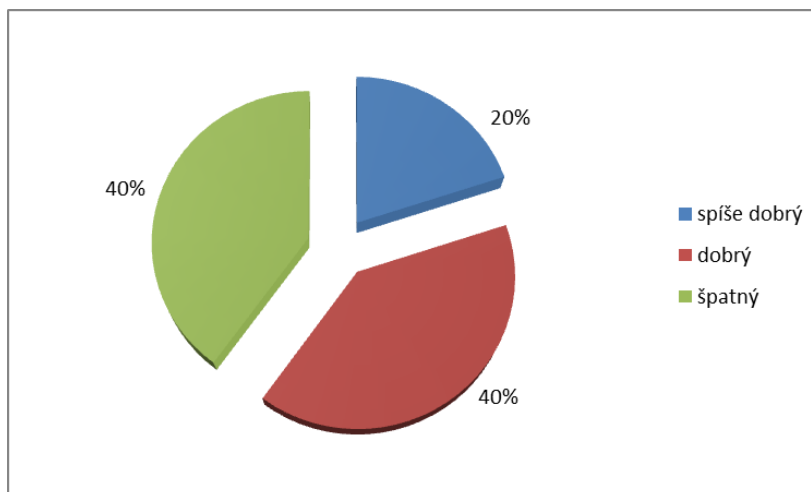
**Graf 5: Spokojenost s pracovním prostředím**

Zdroj: vlastní zpracování

- **Hodnocení vztahů s kolegy včetně informovanosti pracovníků ve firmě (otázka č. 9)**

Dobré pracovní vztahy na pracovišti jsou velmi důležité. Snad každý pracovník si váží dobré pracovní atmosféry. Špatné vztahy jsou těžko zvladatelné, mnoho lidí stresují a zároveň mohou mít za následek odchod pracovníků z firmy. Výsledkem dobrých vztahů je pozitivní ovlivnění pracovní výkonnosti. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 20 % pracovníků hodnotí pracovní vztahy spíše dobře, 40 % zaměstnanců klasifikuje vztahy na pracovišti dobře a 40% je hodnotí jako špatné. Vedení podniku by se tedy mělo zaměřit na zlepšení pracovních vztahů mezi zaměstnanci. Jako možnou variantu řešení by měli nadřízení pracovníci zvolit pohovor s jednotlivými pracovníky, při kterém by vyjádřili své názory na vztahy na pracovišti a zároveň by měli možnost navrhnout případné řešení. Na základě výsledků by měli manažeři stanovit metody, na jejichž základě by mělo dojít ke zlepšení.

Interpersonální vztahy mají za následek špatnou informovanost ve firmě. Mezi pracovníky, kteří mají mezi sebou špatné kolegiální vztahy, dochází k malé schopnosti předávání informací. Zároveň lze předpokládat, že sdělené informace mohou být zkreslené. Tato skutečnost byla zjištěna i ve firmě, kterou jsem si zvolila pro hodnocení pracovníků ve firmě.

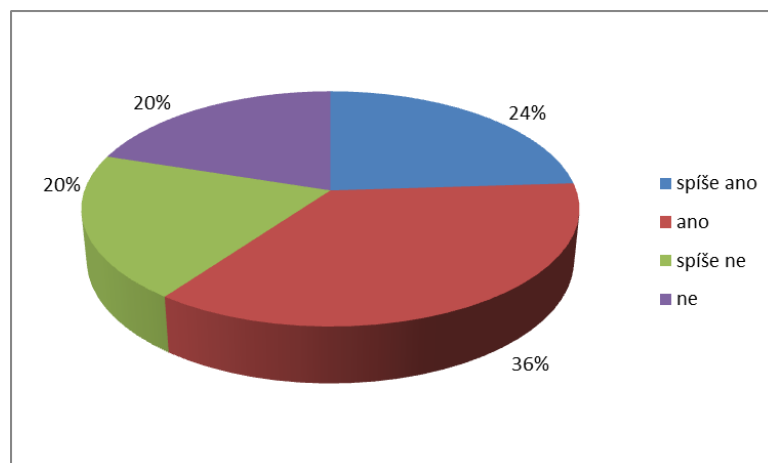


**Graf 6: Hodnocení pracovních vztahů**

Zdroj: vlastní zpracování

- **Hodnocení spokojenosti s prací včetně finančního ohodnocení, možnosti profesního růstu a pracovní odpovědnosti (otázky č. 10-17)**

V dotazníku 72 % respondentů uvedlo, že je spokojeno s prací. Zároveň z analýzy profesního růstu vyplynulo, že 80 % pracovníků je přesvědčeno o nemožnosti profesního růstu. Tento fakt je zřejmě způsoben tím, že je firma malá a nemá kapacitní a finanční prostředky na to, aby mohla vytvářet další pracovní pozice. Růst lze zaznamenat pouze v rovině osobní, kdy se člověk vzdělává a získává nové zkušenosti ve svém oboru. Z grafu je patrné, že přestože je většina pracovníků spokojena s prací, tak se najde určitý počet lidí (20 %), kteří si vůbec nemyslí, že by jejich práce byla náležitě ohodnocena. Tento poznatek může být způsoben vlivem špatné informovanosti mezi zaměstnanci, takže vedoucí pracovníci dostávají zkreslené informace o tom, co kdo dělá. To ale vrhá stín na to, jak vedoucí pracovníci hodnotí práci jednotlivých zaměstnanců. Proto i z dalšího šetření vyplynulo, že pro celých 70 % zaměstnanců je důležité, za co jsou oni a jejich kolegové vedoucími pracovníky hodnoceni. Nedílnou součástí hodnocení je i odpovědnost za odvedenou práci. Respondenti jsou z převážné většiny přesvědčeni (62 %), že pracovníci ve firmě nejsou odpovědní za odváděnou práci. Tento fakt mě dost zaskočil, protože ona zodpovědnost je jedním z hlavních prvků, který tvoří hodnocení práce jednotlivců a zároveň utváří jeho kvality a důležitost ve firmě.

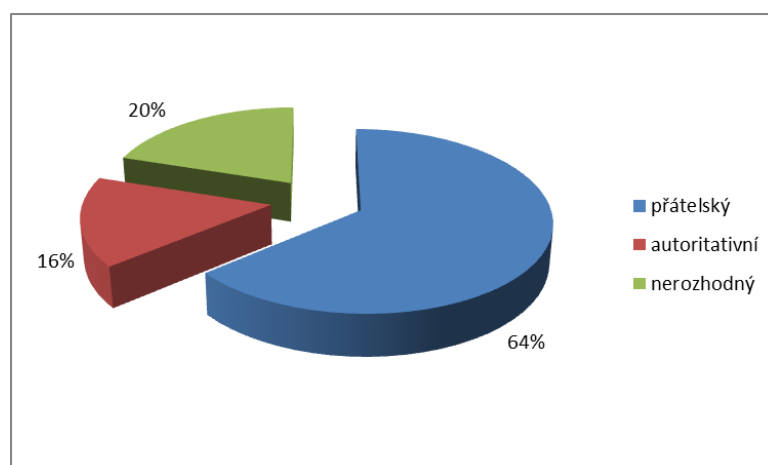


**Graf 7: Spokojenost s hodnocením odvedené práce**

Zdroj: vlastní zpracování

- **Charakteristika vedoucího pracovníka (otázky č. 18-21)**

Pozice vedoucího pracovníka je velmi složitá. Očekává se, že bude schopen neustálého vzdělávání, aby co nejvíce vyhověl svým podřízeným a zároveň je vedl správnými metodami ke stanovenému cíli. Předpokládá se, že bude oplývat určitými schopnostmi, přednostmi a autoritou, která by určovala jeho pracovní pozici. Podle 65 % dotazových jsou vedoucí pracovníci přátelští, 16 % zaměstnanců si myslí, že je autoritativní a 20 % pracovníků je přesvědčeno, že jsou nerozhodní. Z tohoto závěru lze usoudit, že ač je manažer sebevíc přátelský, nemůže získat důvěru svých zaměstnanců. A to z toho důvodu, že zaměstnanci nevěří ve spravedlivé hodnocení jejich práce a zároveň vidí neochotu manažera zajímat se o své podřízené. To má za následek, že i závažné problémy zaměstnanci s nadřízeným neřeší.

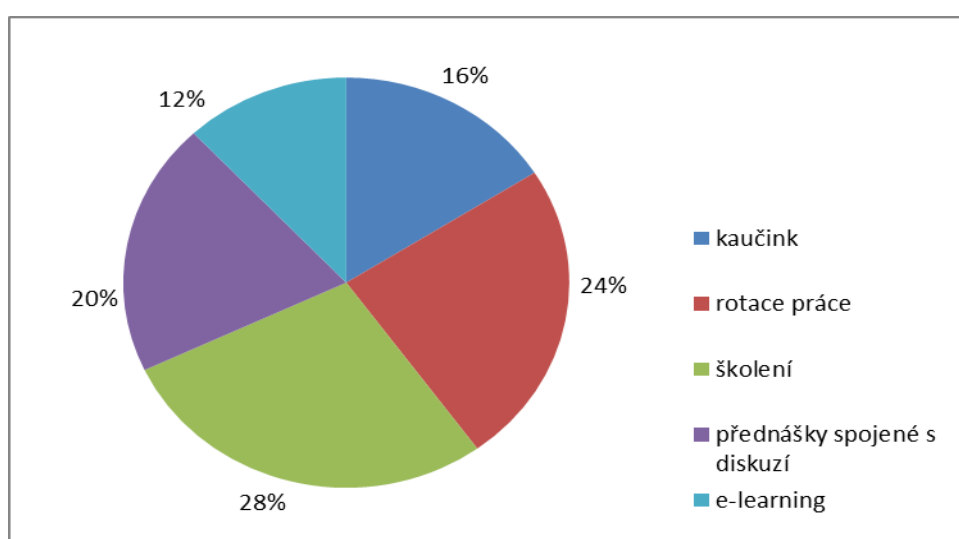


**Graf 8: Charakteristika vedoucího pracovníka**

Zdroj: vlastní zpracování

- **Nejčastěji využívané vzdělávací metody ve firmě (otázka č. 22)**

Vzdělávání pracovníků je pro firmy velmi důležité, protože napomáhá rozvíjet jejich dovednosti a zlepšovat jejich výkon. Z grafu je patrné, že se firma snaží různými metodami své zaměstnance vzdělávat. Nejčastěji využívanou metodou je školení, která jsou určena především pro techniky a projektanty. Zároveň je často využívána metoda rotace práce. Tento způsob vzdělávání je především určen servisním a montážním technikům, kteří při nástupu do nového zaměstnání projdou řadou pracovních pozic, aby si osvojili jednotlivé prvky jednotlivých druhů prací, které budou nadále využívat. Kaučink a e-learning převážně využívají administrativní pracovníci.

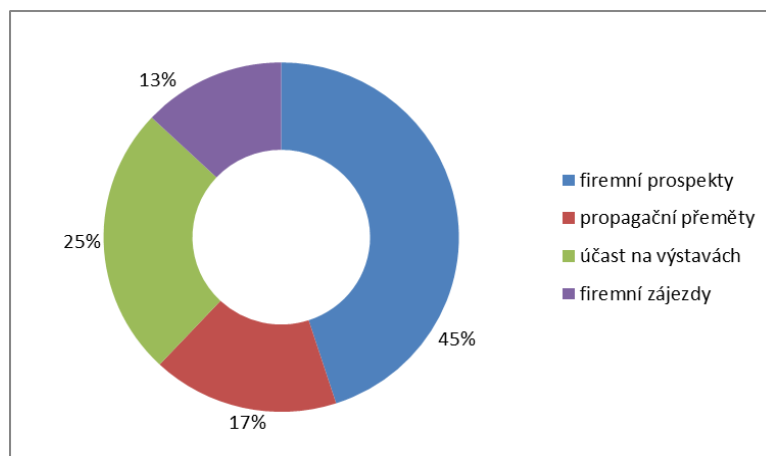


**Graf 9: Nejčastější vzdělávací metody ve firmě**

Zdroj: vlastní zpracování

- **Využívané prvky firemní kultury (otázka č. 23)**

Firemní kultura je velmi důležitá z pohledu konkurenceschopnosti podniku, ale i efektivity práce. Její tvorba může být přirozená podle struktury zaměstnanců nebo účelově zaměřená na základě rozhodnutí vedoucích pracovníků. Převážná většina zaměstnanců (45 %) uvedla, že nejčastěji využívaným prvkem kultury jsou firemní prospekty. Další pracovníci (23%) uvádí účast na výstavách. Podle 17 % dotazovaných se využívá propagačních předmětů a 13 % pracovníků zaškrtnulo firemní zájezdy.

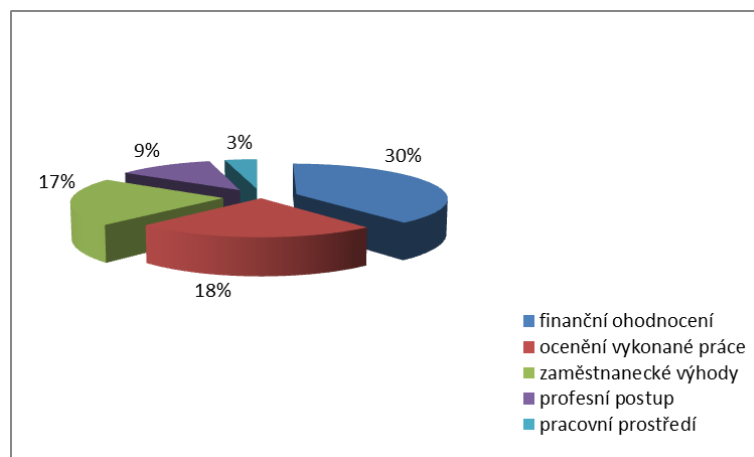


**Graf 10: Nejčastěji využívané prvky firemní kultury**

Zdroj: vlastní zpracování

- **Motivační faktory (otázka č. 24)**

Aby pracovník vykonával svou práci řádně a efektivně, měl by být dobře motivován. Na každého jedince působí motivační faktory různě. To vyplynulo i z dotazníkového šetření. Pro 30 % zaměstnanců je motivující finanční ohodnocení, 23 % pracovníků považuje za motivační faktor dobré pracovní vztahy. Překvapilo mě, že se na třetím místě jako nejčastěji využívaný prvek motivace umístilo ocenění vykonané práce (18 %). Tady je prokazatelně vidět, že ne pro všechny zaměstnance jako motivační prvek fungují pouze peníze. Řada lidí se snaží vykonávat svou práci dobře a pouhá zmínka o jejich kvalitně odváděné práci stačí k tomu, aby byli více stimulováni k lepšímu výkonu. V těsném závěsu za uznáním práce stojí zaměstnanecké výhody, které získaly 17 % a poslední dvě příčky hodnocení obdržel profesní postup (9 %) a pracovní prostředí (3 %).

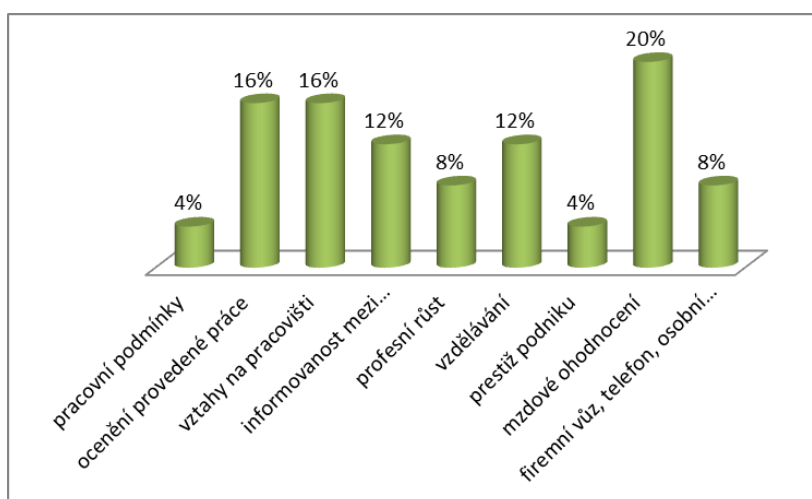


**Graf 11: Nejčastěji preferované prvky motivace podle zaměstnanců**

Zdroj: vlastní zpracování

- **Důležitost přiřádaná motivačním faktorům (otázka č. 25)**

Při porovnání výsledků týkajících se motivačních faktorů a přiřádané důležitosti motivačním faktorům z pohledu zaměstnanců, bylo dosaženo podobného hodnocení. Největší důležitost v rámci motivace je přiřádaná mzdovému ohodnocení (20 %), o pár stupínek níže, ale se stejným procentuálním vyjádřením, se umístilo ohodnocení práce a vztahy na pracovišti (16 %). Dále zaměstnanci považují za důležité vzdělávání a informovanost (12 %), zaměstnanecké výhody a profesní růst (8 %). Nejmenší hodnotu důležitosti přiřádají pracovním podmínkám a prestiži podniku (4 %).



**Graf 12: Hodnocení důležitosti motivačních faktorů**

Zdroj: vlastní zpracování

### **4.3 Návrh změn v současném motivačním programu**

Motivační program by měl být zaměřen na systém práce s lidmi včetně jejich pozitivního ovlivňování. V případě, že má být dosaženo účinného fungování podniku, pak musí být provedena analýza, která umožní odhalit slabiny ve firemní činnosti.

V současné době dochází k poměrně rychlému zastarávání získaných informací. U motivačního plánu tomu není jinak. Informace, které byly dříve důležité, postupně ztrácejí svůj význam. Dochází k fluktuaci zaměstnanců a tím i ke změně hodnot, které pracovníka motivují. Pro hodnocení motivace pracovníků ve firmě M-tech, s.r.o. byla využita dotazníková forma šetření, která mi přes svou jednoduchost poskytla řadu cenných poznatků o současném motivačním programu podniku. Z vyhodnoceného dotazníku vyplynula řada znepokojujících informací, které se nyní pokusím zrekapitulovat a navrhnout jejich řešení.

- Strategie a cíle podniku

V současné době se každý podnikatel, firma snaží o to, aby si udržel své postavení na trhu. Proto je dosti zarážející, že mnoho zaměstnanců nezná firemní strategii a cíle. Příčinou těchto výsledků může být špatná informovanost zaměstnanců ve firmě. Zřejmě do skupiny lidí, kteří neznají strategii podniku, můžeme zařadit zaměstnance, kteří nepřicházejí pravidelně do styku s vedením firmy. Proto bych doporučovala vedoucím pracovníkům, aby pravidelně svolávali interní porady, kterých by se účastnili všichni zaměstnanci, tudíž by se nemohlo stát, že by někdo ze zaměstnanců nebyl informován. Zároveň by se z každé rady mohl sepsat zápis, v němž by byly uvedeny hlavní body jednání. Zápis by byl umístěn na informační tabuli, kde by si jej mohl každý přečíst. Tato opatření by mohla zároveň vést k tomu, že by se větší část pracovníků zamyslela nad svou prací a možná by většinu svých pracovních aktivit přizpůsobili cílům podniku.

- Pracovní prostředí

Na kvalitním pracovním výkonu zaměstnanců se podílí i pracovní prostředí. Převážná část respondentů je s pracovním prostředím spokojena. Přesto se najde několik jedinců, kteří vyjádřili svou nespokojenost. Domnívám se, že se především jedná o servisní a montážní techniky, kteří většinu svého pracovního času tráví na cestách nebo v prašných prostředích. Proto by bylo dobré, aby těmto zaměstnancům byla poskytována větší pozornost a bylo jim umožněno využívat kvalitní pracovní nářadí, oblečení a plně vybavené automobily, u nichž by se přihlíželo ke komfortnímu vybavení prostoru v kabině. Mezi nespokojené samozřejmě mohou patřit i zaměstnanci, kteří svou práci vykonávají v kancelářských prostorech. Jejich nespokojenost může být spojena s využíváním společných prostor. Při zařizování kancelářského sektoru budovy bylo spíše pomýšleno na moderní vzhled prostor nežli na praktické využití. Ve velkoprostorové kanceláři je značný hluk, který může pracovníky rušit. Hluk je způsoben telefonáty, jimiž se zaměstnanci navzájem ruší. Jako další prvek narušující poklidnou atmosféru prostředí může být pouštění muziky, čímž si někteří pracovníci vytvářejí pracovní pohodu. Podle mého názoru by se mohl tento problém vyřešit, tak, že by se společný prostor rozdělil na několik částí prostřednictvím uzavřených skleněných zástěn. V každé „kóji“ by byli umístěni dva pracovníci, kteří v současné době sedí na protě sobě.

- Hodnocení vztahů s kolegy a informovanosti pracovníků ve firmě

Dobré pracovní vztahy tvoří základ kvalitního pracovního prostředí. Dotazníkové šetření ukázalo, že jsou ve firmě vztahy na špatné úrovni. Možná je tento fakt způsoben oddělením části pracovníků od ostatních. Konkrétně se jedná o odloučení pracovníků zabezpečujících montáž



a opravy klimatizačního zařízení od pracovníků v kancelářských prostorech. Možná je také rivalita mezi pracovníky, kterou se snaží jedinci upevňovat své postavení před vedením firmy. Aby se atmosféra mezi zaměstnanci zlepšila, doporučila bych manažerům, aby své pracovníky zpočátku pečlivě sledovali, čímž by mohla být odhalena příčina nesprávného chování. V případě, že by tato metoda nebyla úspěšná, mohl by se jako další stupeň průzkumu zvolit pohovor s jednotlivými zaměstnanci. Pro rozhovor by musela být zvolena osoba, která by působila autoritativně a v níž by měli zaměstnanci důvěru. Při dotazování by měli pracovníci možnost navrhnout opatření, která by podle nich vedla ke zlepšení. Na základě zjištěných poznatků by vedení navrhlo strategii, která by měla vést ke zlepšení současného stavu komunikace.

- **Hodnocení odvedené práce**

Jako další problém spatřuji v tom, že pracovníci neznají prvky hodnotícího systému firmy, na jehož základě jsou ohodnoceni. Tento fakt musí na zaměstnance působit velmi demotivačně. Obchodní zástupci firmy mají předem stanovený cíl prodeje. Na základě procentuálního plnění jsou finančně ohodnoceni. Vedoucí pracovníci by se měli zaměřit na vypracování pracovního plánu jednotlivců, ve kterých by byly uvedeny prvky dané profese, za jejichž splnění by byli ohodnoceni. Například u servisních techniků by měla být zohledněna náročnost a kvalita práce, spokojenost zákazníka. Dále by se v hodnocení mělo přihlížet i na ochotu zaměstnance vykonávat pracovní činnosti mimo pracovní dobu. Tento postup by mohl mít za následek odhalení některých skutečností, mezi které může patřit duplicita práce či zastupitelnost v dané oblasti práce. Při nástupu postupu hodnocení jsem byla inspirována bodovací metodou, jejíž podrobnější specifikace je uvedena v teoretické části.

- **Osoba vedoucího pracovníka**

Jedná se o člověka, který je v organizaci nepostradatelný a jehož prostřednictvím jsou podřízení pracovníci nasměrováni tak, aby jejich práce vedla ke stanovenému cíli. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že osoby vedoucího postavení v přímé nadřízenosti jsou přátelští, autoritativní, ale i nerozhodní. V této situaci bych jednatelům firmy doporučila, aby uvažovali o změně osob ve vedoucích funkcích. Podle mého názoru by ani postupné vzdělávání současných vedoucích pracovníků nevedlo ke správnému řešení situace, protože by zaměstnanci nebyli schopni změnit své pocity a chování vůči stejnému vedoucímu.

## ZÁVĚR

V současné době nabývá motivace pracovního jednání na významu, a proto lze říci, že patří k důležitým prvkům, které přispívají k ekonomické prosperitě firem. Pokud nejsou zaměstnanci náležitě motivováni, nelze vytvářet cíle, kterých by měli dosáhnout a ani očekávat jejich splnění. Do určité míry se motivace podílí na pracovním výkonu zaměstnance a vytváření pozitivní atmosféry v podniku, která je důležitým faktorem využívaným při tvorbě firemní kultury. Prostřednictvím motivace má být u zaměstnance vytvořen zájem a ochota pracovat pro firmu a podílet se na dosažení stanovených cílů. Důležitým prvkem správné motivace je získání jednotlivých faktorů, které zaměstnance motivují a následné sestavení motivačního programu, jehož úkolem je povzbuzení motivace jedince. Těmito faktory jsem se zabývala ve své diplomové práci, abych následně mohla analyzovat motivaci zaměstnanců v konkrétní firmě.

V teoretické části jsem se nejprve zaměřila na vysvětlení základních pojmů, které motivace využívá. Následně jsem popsala základní teoretická východiska a metody, jejichž prostřednictvím jsou zaměstnanci motivováni. Z pohledu motivace je velmi důležitá osoba manažera, proto jsem se v práci zaměřila na jeho charakteristiku a vlastnosti, které by měly být zároveň jeho přednosti. Získané poznatky v teorii jsem aplikovala v praktické části.

V úvodu praktické části je popsán vývoj firmy M-tech, s.r.o. a její současný motivační program. Jako podklad pro analýzu motivace jsem zvolila dotazníkové šetření, které je zaměřeno na pracovní spokojenost a motivaci zaměstnanců. Na základě získaných informací jsem zjistila několik nedostatků v současném systému motivace pracovníků ve firmě. Navrhla jsem zlepšení, která by měla přispět k odstranění současných nedostatků.

Cíl diplomové práce jsem splnila, jelikož jsem zjistila a analyzovala informace, prostřednictvím kterých jsem mohla navrhnout zlepšení motivačního systému firmy.

## SEZNAM LITERATURY

- [1] Armstrong, M. Koubek J., Berka. J., *Personální management*, 1. vydání, Praha, Grada Publishing, 1999, 963 s., ISBN 80-7169-614-5.
- [2] Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání, Praha, Grada Publishing, 2007, 800 s., ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*, Praha, Grada Publishing, 2002, 856 s., ISBN 80-247-0469-2.
- [4] Arnold, J. a kol., *Psychologie práce*, 4. vydání, Brno, Computer Press, 2007, 629 s., ISBN 978-80-251-1518-3.
- [5] Barták, J. *Vzdělávání ve firmě*, 1. vydání, Praha, Alfa Publishing, 2007, 162 s., ISBN 978-80-86851-68-6.
- [6] Blašková, M. *Manažment ľudských zdrojov*. Žilina: Žilinská univerzita, 1998. 162 s., ISBN 80-71000-549-5.
- [7] Dvořáková Z., *Pracovní řízení I.*, 1. vydání, Praha, VŠE, 2001, 218 s., ISBN 80-245-0248-8.
- [8] Dytrt, Z., Stříteská, M., *Efektivní inovace: odpovědnost v managementu*, 1. vydání, Brno, Computer Press, 2009, 150 s., ISBN 978-80-251-2771-1.
- [9] Dytrt, Z. a kol. *Etika v podnikatelském prostředí*, 1. vydání, Praha, Grada Publishing, 2006, 196 s., ISBN 80-247-1589-9..
- [10] Dytrt, Z., Volejníková, J., Brodský Z., *Manažerská etika I.*, 1. vydání, Univerzita Pardubice, 2003, 87 s., ISBN-80-7194-608-7.
- [11] Forsyth, P. *Jak motivovat lidi*, 1. vydání, Praha, Computer Press, 2000, 121 s., ISBN 80-7226-386-2.
- [12] Kleibl, J., *Metody personální práce*, 1. vydání, Praha, VŠE, 1995, 160 s., ISBN 80-7079-413-5.
- [13] Kociánová, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, 1. vydání, Praha, Grada Publishing, 2010, 224 s., ISBN 978-80-247-2497-3.
- [14] Kollárik, T., *Psychologické aspekty pracovnej spokojnosti*, 1. vydání, Bratislava, Psychodiagnostické a didaktické testy, n. p., 1979, 350 s..
- [15] Kotter, J., *A force for change: how leadership differ from management*, Free Press, 1990, s. 180, ISBN 0-02-918465-7

- Petříková, R. a kol. *Lidé – zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů (znalostní dimenze jakosti)*, Ostrava, DOT – Dům techniky v Ostravě, 2002, 241 s., ISBN 80-02-01490-1
- [16] Provazník, V., Komárková R. *Motivace pracovního prostředí*, vydání první, Praha, [17] 1998, 210 s., ISBN 80-7079-283-3.
- Řezáč, J. *Moderní management – Manažer pro 21. století*, 1. vydání, Brno, Computer [18] Press, 2009, 385 s., ISBN 978-80-251-1959-4.
- [19] Stýblo, J. *Personální management*, Praha, Grada, 1993, 336 s., ISBN 80-85424-92-4.

### Elektronické dokumenty

- BusinessInfo.cz. *Motivace v organizacích* [online]. c1997-2011, aktualizováno 2010-07-26 [cit. 2011-05-27]
- [20] Dostupné z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/motivace-v-organizacich/1001663/57929/?page=5->
- Hálek, V. *Plánování a organizování – přednáška č.7* [online]. aktualizováno 2010-12-09 [cit. 2011-04-08]. Dostupné z WWW: <<http://halek.info/prezentace/planovani-organizovani-prednasky/poprp.php?l=07&projection&p=15-11.6.11>>
- [21] IT Solution. Maslowova teorie [online]. aktualizováno 2010-03-22 [cit. 2011-05-27]
- [22] Dostupné z WWW: <<http://www.itsolution.cz/maslowova-teorie.a14.html>>
- Podnikatel.cz. *5 zásad dobrého manažera* [online].ISSN 1802-8012, c2007-2011, aktualizováno 2008-09-30 [cit. 2011-05-15] Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/5-zasad-dobreho-manazera/-9.6.11>>
- [23]

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1 – Dotazník pracovní spokojenosti a motivace

## Příloha 1 – Dotazník pracovní spokojenosti a motivace

Dobrý den,

Jsem studentka Univerzity Pardubice, obor Ekonomika a management podniku. Touto cestou bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku, který je součástí mé diplomové práce zaměřené na téma: Analýza míry motivace pracovníků ve firmě. Dotazníky jsou anonymní a posouží jako podklad pro diplomovou práci. Předem Vám děkuji za ochotu.

Zaninová Michaela

### DOTAZNÍK

1) Pohlaví

Muž

Žena

2) Věk

20-29  50 a více

30-39

40-49

3) Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

Základní vzdělání

Středoškolské vzdělání s výučním listem

Středoškolské vzdělání s maturitou

Vysokoškolské vzdělání

4) Jak dlouho pracujete ve firmě M-tech, s.r.o.?

Méně než rok  1-5 let

6-10 let  11 a více

5) Na jakou dobu máte sjednanou pracovní smlouvu?

určitou  neurčitou

6) Znáte strategii a cíle podniku?

Spíše ano  ano

spíše ne  ne

7) Jsou cíle podniku i Vašimi cíli při práci?

Spíše ano  ano

spíše ne  ne

- 8) Jste spokojen/a s pracovním prostředím?
- Spíše ano  ano   
 spíše ne  ne
- 9) Jak byste hodnotil/a Váš vztah s kolegy na pracovišti?
- výborný  spíše dobrý   
 dobrý  špatný
- 10) Jste spokojen/a s prací, kterou vykonáváte?
- Spíše ano  ano   
 spíše ne  ne
- 11) Myslíte si, že je Vaše práce náležitě ohodnocena?
- Spíše ano  ano   
 spíše ne  ne
- 12) Je pro Vás důležité, abyste věděli, za co jste hodnoceni?
- spíše ano  ano   
 spíše ne  ne
- 13) Je pro Vás důležité, abyste znali hodnocení Vašich kolegů nadřízenými?
- spíše ano  ano   
 spíše ne  ne
- 14) Myslíte si, že jsou pracovníci ve firmě dostatečně zodpovědní za svou práci?
- spíše ano  ano   
 spíše ne  ne
- 15) Domníváte se, že je v podniku možnost profesního růstu?
- spíše ano  ano   
 spíše ne  ne
- 16) Bojíte se ztráty zaměstnání?
- spíše ano  ano   
 spíše ne  ne
- 17) Myslíte si, že je ve firmě dostatečná informovanost?
- spíše ano  ano   
 spíše ne  ne
- 18) Která z uvedených vlastností podle Vás nejvíce charakterizuje osobu přímého nadřízeného? (zatrhněte pouze 1 možnost)
- Prátelský  zajímá se o své podřízené   
 autoritativní typ  dokáže ocenit dobře odvedenou práci

spravedlivý  nerozhodný

19) Domníváte se, že Váš nadřízený upřednostňuje některé druhy práce před ostatními?

spíše ano  ano

spíše ne  ne

20) Myslíte si, že při hodnocení práce nadřízený hodnotí veškeré faktory, které jsou spojeny s výkonem dané práce?

spíše ano  ano

spíše ne  ne

21) V případě, že máte závažné osobní problémy, řešíte je s nadřízeným?

spíše ano  ano

spíše ne  ne

22) Jaké vzdělávací metody jsou ve firmě nejčastěji používány?

Nadřízený vysvětluje zaměstnanci jednotlivé prvky práce a zároveň podřízeného kontroluje tzv. kaučink

Nový zaměstnanec prochází jednotlivými pracovními úseky, aby pochopil návaznost práce tzv. rotace práce

Školení

Přednášky spojené s diskusí

Vzdělávání prostřednictvím internetu a počítače (e-learning)

23) Které z prvků firemní kultury podnik nejčastěji využívá?

firemní barvy  propagační předměty

firemní prospekty  jiné .....

24) Které z prvků by Vás *nejvíce* motivovaly k práci? (Vyberte max. 2 faktory)

profesní postup  pracovní prostředí

zaměstnanecké vztahy  ocenění vykonané práce

finanční ohodnocení  zaměstnanecké výhody

jiné.....

25) Prostřednictvím stupnice důležitosti, zatrhněte faktory, které jsou pro Vás motivační:

(1-důležité, 2 spíše důležité, 3 méně důležité, 4 nedůležité)

	1	2	3	4
pracovní podmínky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ocenění provedené práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vztahy na pracovišti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
informovanost mezi pracovníky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



kariérní růst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vzdělávání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
prestiž podniku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mzdové ohodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
firemní vůz, telefon, osobní počítač	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>