

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu

Bakalářská práce

Lukáš Duben
2019



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Katedra managementu

Motivace pro dosahování pracovních výkonů ve vybrané firmě

Autor bakalářské práce: Lukáš Duben

Vedoucí bakalářské práce: Irena Stejskalová, Ph.D.

Rok obhajoby: 2019

Čestné prohlášení

*Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma
„Motivace pro dosahování pracovních výkonů ve vybrané firmě“
jsem vypracoval samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny
jsem řádně označil a uvedl v přiloženém seznamu.*

V Jindřichově Hradci dne 12. června 2019

podpis



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Lukáš Duben**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Management

Název tématu: **Motivace pro dosahování pracovních výkonů ve vybrané firmě**

Zásady pro vypracování:

1. V teoretické části práce uvede autor východiska pro analýzu vlivu motivace na pracovní výkony.
2. V konkrétní firmě bude provedena analýza pracovních podmínek, sledování výkonů a motivace. Pozornost bude věnována tomu, jak správná motivace může ovlivnit rozsah a kvalitu výkonů.

Rozsah práce: 40

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. -- TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. BLÁHA, J. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
3. FONVILLE, A. -- GRUBER, J. -- KYRIANOVÁ, H. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5263-1.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2018

Termín odevzdání bakalářské práce: červen 2019

Lukáš Duben
Řešitel

Ing. Irena Stejskalová, Ph.D.
Vedoucí práce

Ing. Jiří Dvořák, Ph.D.
Vedoucí katedry

doc. Ing. Vladislav Bína, Ph.D.
Děkan FMJH VŠE

Název bakalářské práce:

Motivace pro dosahování pracovních výkonů ve vybrané firmě

Abstrakt:

Cílem mé bakalářské práce je zjistit, jaký vliv má správná motivace na rozsah a kvalitu výkonu. Podle zjištěných výsledků z výzkumu udělat návrh pro firmu na zlepšení v problematických oblastech. Teoretická část slouží k definování 4 základních pojmů: motivace, řízení pracovního výkonu, pracovní podmínky a odměňování. Jsou v ní také rozpracovány teorie motivace a teorie řízení pracovního výkonu. V praktické části je představena firma XTline, s. r. o, zvolená metoda výzkumu a analýza získaných informací z dotazníkové šetření a rozhovoru. Otázky se týkají motivace, pracovního výkonu a pracovních podmínek z pohledu zaměstnanců. Sběr dat ve firmě je prováděn dvěma metodami výzkumu. První metodou je dotazník a druhou je polostrukturovaný skupinový rozhovor. Ze získaných dat a analýzy je sestaven návrh na opatření.

Klíčová slova:

Motivace, pracovní výkon, pracovní podmínky, XTline, s. r. o.

Poděkování:

Srdečně bych chtěl poděkovat vedoucí bakalářské práce Ing. Ireně Stejskalové, Ph.D. za odborné rady a trpělivost při kontrolování práce. Dále bych poděkoval majiteli firmy XTline, s. r. o. ve Velkém Meziříčí, panu Dubnovi. Bez jeho ochoty by nebylo možné vykonat praktickou část bakalářské práce. Dále děkuji vedoucím směnám, kteří byli ochotní poskytnout mi skupinový rozhovor.

Obsah

Úvod.....	17
1 Motivace	19
1.1 Pracovní motivace.....	19
1.2 Faktory pracovní motivace.....	19
Vnitřní motivace	20
Vnější motivace	20
1.3 Teorie motivace.....	20
McGregorova teorie X a Y	20
Maslowa hierarchie potřeb.....	21
Herzbergův dvoufaktorový model.....	22
1.4 Pět důvodů, proč motivace selhává	22
1.5 Motivace a peníze	23
1.6 Vliv osobnosti na motivaci.....	24
2 Řízení pracovního výkonu.....	25
2.1 Cíle řízení pracovního výkonu	25
2.2 Přínosy řízení pracovního výkonu	26
2.3 Hodnocení pracovního výkonu.....	27
2.4 Teoretické základy řízení pracovního výkonu.....	27
Teorie cíle	28
Teorie kontroly	28
Sociálně kognitivní teorie.....	28
2.5 Příčiny výkonových problémů.....	28
Příčiny na straně zaměstnanců	29
Příčiny na straně vedoucích	29
3 Pracovní podmínky.....	31
3.1 Překážky uvnitř firmy.....	31
3.2 Konflikty ve skupině.....	32
3.3 Pracovní prostředí.....	32
3.4 Stres.....	33
Příčiny zvýšeného stresu	33
4 Odměňování	34
4.1 Celková odměna	34
4.2 Význam celkové odměny.....	34
5 Metodika.....	35
6 Představení firmy.....	38
6.1 Dotazník.....	38
6.2 Vyhodnocení prvního dotazníkového šetření.....	39

6.3 Rozhovor	44
6.3.1 Metoda šetření.....	45
6.4 Analýza rozhovoru	45
6.4.1 Analýza pracovních podmínek.....	45
6.4.2 Analýza sledování výkonů a motivace	47
6.5 Vyhodnocení druhého dotazníkového šetření.....	48
7 Návrh ke zlepšení	51
8 Závěr	52
9 Seznam literatury	54

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Maslowa hierarchie potřeb.....	21
Obrázek 2 - Herzbergův dvoufaktorový model	22
Obrázek 3 - Přínosy efektivního řízení pracovního výkonu.....	26
Obrázek 4 - Následky z neefektivního řízení pracovního výkonu	27

Seznam grafů

Graf 1 - Jaký je Váš věk?	39
Graf 2 – Jakou pracovní dobu považujete za lepší?	40
Graf 3 – Máte dobrý vztah s vedoucím?.....	40
Graf 4 - Přemýšlel/a jste někdy o změně zaměstnavatele?	41
Graf 5 - Jak často se setkáváte se s konflikty mezi svými spolupracovníky?	41
Graf 6 – Mají Vaše současné vztahy na pracovišti vliv na Váš pracovní výkon?	42
Graf 7 - Jak významně ovlivňuje Vaši práci finanční ohodnocení?	42
Graf 8 – Co kladně ovlivňuje Vaši motivaci k práci?	43
Graf 9 – Co negativně ovlivňuje Vaši motivaci v práci?	43
Graf 10 - Jak významně je Vaše motivace na pracovní výkon ovlivňována Vašimi spolupracovníky?	44
Graf 11 - Usilujete v práci podávat co nejvyšší pracovní výkon, protože se to promítne v prémích?	44
Graf 12 - Analýza pracovních podmínek.....	49
Graf 13 - Analýza motivace	49
Graf 14 - Analýza sledování pracovního výkonu.....	50

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Modelový typ.....	24
Tabulka 2 - Složky celkové odměny	34
Tabulka 3 - Co podle Vás vede ke zlepšení pracovních vztahů na pracovišti?	46
Tabulka 4 - Co podle Vás vede ke zlepšení pracovní atmosféry?	46
Tabulka 5 - Co nejčastěji způsobuje konflikt mezi Vašimi pracovníky?.....	47
Tabulka 6 - Co byste chtěli nejvíce, aby se zlepšilo v pracovních podmínkách?	47
Tabulka 7 - Jakými faktory je Vaše motivace na pracovní výkon negativně ovlivňována?	47
Tabulka 8 - Co Vás nejvíc motivuje k práci?	48
Tabulka 9 - Jak se správná motivace projevuje na rozsahu a kvalitě Vašeho výkonu?	48

Úvod

Cílem bakalářské práce je zjistit, jak správná motivace může ovlivnit rozsah a kvalitu výkonu. Řada podniků má v dnešní době velký problém udržet si svoje zaměstnance.

Z analýzy od společnosti ManpowerGroup vyplývá, že věk je při fluktuaci zásadním faktorem. Lidé starší 40 let fluktuují pětkrát méně než lidé mladší 30 let. Lidé starší 50 let fluktuují minimálně. Za nejztrátovější období se považuje zkušební doba a poté do jednoho roku, kdy odchází až 65 % zaměstnanců. Pro manuální práci a práci ve výrobě jsou důležité především tyto tři faktory – vzdálenost do práce, obtížnost práce a pracovní prostředí. Nedostatky firem nejsou v efektivitě náborů, nýbrž ve schopnosti zachovat si stávající zaměstnance a poskytnout jim ideální prostředí pro práci (Hovorková, 2018a).

Článek z roku 2018 vypovídá o tom, že 65 % zaměstnanců opustí zaměstnání během prvního roku. Pro firmy je kritické zaškolení nových zaměstnanců. Je třeba dbát na přizpůsobení nových zaměstnanců, na náplň jejich práce v počáteční fázi i v budoucnosti, nesmí se zapomenout na udržování motivačního prostředí a zajištění správné komunikace (Jindřichová, 2018).

V prvé řadě je potřeba si uvědomit, co motivace zaměstnance pozitivně a negativně ovlivňuje. Další otázkou zůstává, jaký má vliv na pracovní výkon, co patří mezi hlavní faktory, které zaměstnance motivují a demotivují. A v neposlední řadě to jsou pracovní podmínky, které jsou spojeny jak s motivací, tak i s pracovním výkonem. Pokud nejsou firmou zajištěny pro zaměstnance dobré pracovní podmínky, nastane problém jak s motivací, tak i s pracovním výkonem. Pro firmu není jednoduché rozhodnout, jaký motivační nástroj nejlépe zvolit, na každého pracovníka působí něco silněji a něco slaběji.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části je mým úkolem zaměřit se na charakteristiku čtyř základních pojmů.

Prvním pojmem je motivace. Konkrétně co obecně znamená motivace, co je pracovní motivace, faktory motivace, které zahrnují, co je vnější a vnitřní motivace, teorie motivace (např. Maslowova hierarchie potřeb). Dále je zmíněno pět důvodů, proč motivace selhává. Další podkapitola popisuje motivaci a peníze, to znamená, jak je významná souvislost motivace s penězi. Jako poslední je obsažen v této kapitole vliv osobnosti na motivaci, jsou vysvětleny čtyři modelové typy lidí. Druhá část teoretické rešerše je věnována řízení pracovního výkonu, cílům řízení pracovního výkonu, přínosům pracovního výkonu, hodnocení pracovního výkonu, teoretickým základům pracovního výkonu (tam patří teorie cíle, teorie kontroly a sociálně kognitivní teorie) a příčinám výkonových problémů (ze strany vedoucího a ze strany

zaměstnance). Další kapitola se zaměřuje na pracovní podmínky. Podkapitoly jsou překážky uvnitř firmy, konflikty ve skupině, pracovní prostředí a stres (rozvinuto o příčiny zvýšeného stresu). Poslední kapitola se týká odměňování.

Praktická část vychází z teoretické části. Hlavní důvod, proč jsem se rozhodl dělat praktickou část ve společnosti XTline, je jednoduchý. Mám šestiletou praxi jako skladník a v podstatě už znám pracovní postupy, činnosti, jak skladová část funguje. To znamená, že vím, jaké tam jsou současné pracovní podmínky. Dalším z důvodů je, že mám velmi blízké pracovní vztahy s kolegy. Důležité je i to, že samotná práce ve firmě mě velmi baví a konkrétní analýza by pomohla částečně odstranit některé současné problémy (konflikty, pracovní morálka, komunikace mezi vedoucím a podřízeným), se kterými se společnost potýká, a díky tomu by firma dosahovala lepších výsledků. A posledním důvodem je zpětná vazba mých kolegů/kolegyň, kteří se občas ohradí vůči něčemu, co se jim nelíbí (například horko na pracovišti, neefektivní práce aj.). Všechny zmíněné argumenty mě přesvědčují k realizaci praktického výzkumu.

Po osobní domluvě s majitelem společnosti jsem dostal souhlas k provedení výzkumu. Na zpracování analýzy jsem zvolil dvě dotazníková šetření a skupinový rozhovor. Účel výzkumu je zjistit, jak správná motivace může ovlivnit rozsah a kvalitu výkonu. Dále jsem se musel domluvit s vedoucími pracovníky směn na výběru respondentů, kteří se dotazníkových šetření zúčastní. Bylo mi schváleno dvacet dva respondentů, což na analýzu postačuje. Způsob sběru dat jsem provedl dvěma dotazníky, které jsem nechal rozdat všem zúčastněným respondentům analýzy. Informace jsem zjišťoval i pomocí polostrukturovaného rozhovoru s vedoucími směn.

Ze zjištěných dat a jejich zpracování jsem sestavil návrh na opatření, jenž může využít vedení firmy jako zpětnou vazbu. Návrh ke zlepšení shrnuje nejdůležitější poznatky z praktické části, upozorňuje na nedostatky ve firmě, které demotivují její pracovníky a jsou v něm potenciální řešení hlavních problémů.

1 Motivace

Motivování jednotlivých zaměstnanců není pro firmu jednoduchou záležitostí. Každý ze zaměstnanců má určitou míru motivace, ale najít způsob dobré motivace pro všechny už je problémem, protože každého motivuje něco jiného.

Aby firma dosáhla vysokého výkonu, je zapotřebí mít dobře motivované lidi, kteří jsou nachystaní vynaložit dobrovolné úsilí čili vykonat více práce, než se od nich chce (Armstrong et al., 2015).

Cílem první kapitoly (motivace) je potřeba si vysvětlit, co je pracovní motivace, co znamenají faktory pracovní motivace, teorie motivace, pět důvodů, proč motivace se-
lhává, jaký je vztah mezi motivací a penězi a jaký je vliv osobnosti na motivaci.

Dle průzkumu společnosti LMC z června 2018, jenž zhotovil JobsIndex, třetina pracovníků zvažuje změnu svého zaměstnání. Tento problém má několik důvodů. Pocit, že jejich mzdové ohodnocení není v souladu s pozicí, kterou vykonávají. Nikým není ohodnoceno jejich pracovní nasazení a přesčasy. Dalším z faktorů je rutina práce, pro některé zaměstnance firmy se práce stává stereotypem. Někteří vnímají překážku i v tom, že nadřízený neudělí pochvalu, když vykonávají svoji práci dobře. Většina zaměstnanců chce změnit práci kvůli vyšší mzdě a firemním benefitům, lepšímu pracovnímu prostředí, lepší spolupráci s kolegy a zdvořilejšímu jednání. Klíčová je i možnost kariérního postupu. (Hovorková, 2018b).

1.1 Pracovní motivace

Pracovní motivace je „*schopnost vedoucího vyvolat u svých podřízených smysl pro osobní prospěch v souladu se záměry vedení firmy, a tak vytvořit pocit uspokojení*“ (Měrtlová, 2014, s. 94).

První, kdo přišel s pojmem pracovní motivace, je Taylor. Jeho myšlenka spočívala v tom, že přimět dělníka, aby práci dlouhodobě dělal poctivěji než průměrný člověk v jejich oblasti, se nevyřeší do té doby, dokud se nezvýší jeho platové ohodnocení (Wagnerová, 2008).

1.2 Faktory pracovní motivace

K využití pro firmu, obzvláště pro vedoucí pracovníky, kteří mají na starosti své podřízené, existují faktory pracovní motivace, které jsou rozděleny na vnitřní a vnější motivaci. Do jisté míry faktory částečně ovlivňují člověka při vykonávání pracovní činnosti.

Vnitřní motivace

Je to faktor, který si člověk vytváří sám a zároveň ho ovlivňuje, aby se určitým způsobem choval, nebo směřoval k určité cestě. (Měrtlová, 2014). Lidé mají dojem, že práce je pro ně důležitá, zajímavá a podnětná a že jim to dává dostatečný stupeň samostatnosti (svobodně jednat a rozhodovat se), příležitost použít a rozvíjet své vědomosti, zručnost a možnost, jak docílit vytouženého výsledku nebo vysněného kariérního postupu (Armstrong et al., 2015).

Vnější motivace

Jsou faktory, díky kterým člověka motivujeme k lepším výsledkům. Velmi významným faktorem je peněžitá forma (odměna), zejména zvýšení mzdy. Nadřízený by také neměl zapomenout na pochvalu, například když pracovník vykonává svoji práci kvalitně, a naopak případně trest (Měrtlová, 2014). Například, když má pracovník velkou chybovost v nachystání objednávky, povede to ke srážce mzdy. Vnější stimuly poskytují okamžitý a zřetelný efekt, ale nemusejí naléhavě působit dlouho (Armstrong et al., 2015).

1.3 Teorie motivace

Existuje mnoho teorií motivace, které by se daly zmínit. Ovšem za nejznámější teorie motivace se považují teorie uspokojování potřeb, jejichž autory jsou Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor a ostatní (Měrtlová, 2014). V této podkapitole popíšu tři teorie motivace. Je to Maslowova hierarchie potřeb, Herzbergův dvoufaktorový model a McGregorova teorie X a Y.

McGregorova teorie X a Y

Existují dva základní typy pracovních skupin. První skupina se označuje písmenem X a druhá skupina písmenem Y. Každá ze skupin je něčím charakteristická a organizace pozná, o jakou skupinu se jedná.

V teorii X jsou pracovníci, kteří práci nemají rádi. Ke své práci mají velký odpor. Když už vykonávají pracovní úkoly, musí jim být za ně nabídnuta peněžní odměna, nebo pohroženo v práci, aby svůj pracovní úkol splnili. Nemají rádi zodpovědnost za práci, proto potřebují být řízeni a kontrolováni vedoucími pracovníky. Nekladou si velké ambice dosáhnout vyšších cílů. Jediné, co si přejí, je pocit jistoty a bezpečí (Měrtlová, 2014).

Pracovníci v teorii Y jsou pravým opakem. Jedná se o pracovní skupinu lidí, kteří mají radost z práce a práci berou jako osobní potěšení. Pokud se jedná o týmovou

spolupráci, kde se musí dosáhnout konkrétního cíle, pracovníci se chtějí řídit a kontrolovat sami, než aby je vedl jejich nadřízený. Tito pracovníci jsou velmi kreativní a vhodní pro dlouhodobou spolupráci (Měrtlová, 2014).

Maslowa hierarchie potřeb

Podle Maslowa, jenž formuloval, že existuje pět základních potřeb, které jsou pro všechny lidi společné a hierarchicky uspořádané. Na začátku člověk musí uspokojit nejprve fyziologické potřeby, následně potřebu bezpečí a jistoty. Pokud člověk splní nižší potřeby, následuje pocit sounáležitosti, potřeba uznání a posléze nejvyšší potřeba seberealizace. Od každého člověka se neočekává, že má přání provést všechny požadavky. Pokud nastane problém a dojde ke kolapsu nižšího stupně potřeb, musí člověk nejprve uspokojit potřeby na nižším stupni, poté se může zabývat potřebami na vyšším stupni. Příkladem jsou živelné pohromy, člověk nejdříve usiluje o zajištění životní potřeby pro sebe a svou rodinu, v ten moment ho potřeby z vyššího stupně vůbec nezajímají (Měrtlová, 2014).

Obrázek 1 - Maslowa hierarchie potřeb



Zdroj: (Mikuláščík et al., 2004) upraveno

Při převedení Maslowovy hierarchie potřeb do oblasti pracovní motivace můžeme považovat za fyziologickou potřebu mzdu, za potřebu bezpečí např. důchodové a sociální zabezpečení společně s pracovní jistotou, jako potřebu sounáležitosti přijetí do pracovní skupiny (ve formálních i neformálních vztazích). Potřebu uznání můžeme v pracovním prostředí naplnit funkcí, prestiží či postavením a potřebu seberealizace

naplněním vlastního potenciálu nebo uplatněním svých schopností (Wagnerová, 2008).

Herzbergův dvoufaktorový model

Model slouží ke zkoumání spokojenosti či nespokojenosti s prací. Autorem modelu je Frederick Herzberg, jenž v jeho teorii identifikoval dva faktory. Jsou to motivátory (satisfactory) a udržovací faktory (hygienické).

Motivační faktory se týkají obsahu práce a zahrnují potřebu vykonávat práci a dosáhnout úspěchu, zájem o práci, odpovědnost nebo možnost povýšení (Armstrong et al., 2015, s. 221).

Hygienické faktory se týkají věcí, jako jsou peněžní odměna a pracovní podmínky. Pomáhají nám k prevenci nespokojenosti s prací, přičemž mají jen slabý dopad na kladný vztah k práci. Příkladem je neuspokojivá a neadekvátní mzda, která může způsobit nespokojenost, ale správné vyplacení nepovede k trvalé spokojenosti (Armstrong et al., 2015).

Obrázek 2 - Herzbergův dvoufaktorový model

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost  Neutrální stav (žádná spokojenost)	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav (žádná nespokojenost) 
	Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomoci) Povýšení Možnost osobního růstu	Podniková politika a správa Dozor (odborný dozor) Vztahy s nadřízeným Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	
	Nepřítomnost	Nepřítomnost	Nespokojenost

Zdroj: (Armstrong et al., 2015)

1.4 Pět důvodů, proč motivace selhává

Koubek zmiňuje, že ve firmách je primární pravidlo motivace, které se nerespektuje, tudíž zaměstnanci nepodávají maximální výkon. Buď je to zaviněno absencí motivace, nebo ubíráním se špatným směrem. Důvodem nemusí být jen výše peněžní odměny nebo sankce, ale také nesprávný systém organizace v oblasti zacházení s odměnami a sankcemi. Je pět případů, kde dochází k porušování základního pravidla motivace (Urban, 2012).

První možností je, že zaměstnanci nemají tušení, jaké dopady (odměny nebo sankce) jim provedení či neprovedení konkrétního úkolu osobně přinese. Velmi

často se stává, že jejich vedoucí pracovník jim to řádně neřekne, dostatečně neujasní, nebo nevytkne. Pokud zaměstnanci neví, jak jsou odměňováni nebo trestáni za vykonání či nevykonání svých povinností, jejich motivace k provedení pracovních úkolů se sníží (Urban, 2012).

Druhá situace vzniká, když zaměstnanec nedostane žádnou odměnu za náležité plnění svého úkolu, nebo to, co získává, za odměnu nepovažuje. Dopady jsou podobné jako u prvního případu (Urban, 2012).

Další situace, která v organizaci může vzniknout, popisuje odměňování zaměstnanců za to, že své povinnosti neplní. Firma či vedoucí pracovník si tuto motivaci většinou neuvědomují. Není se čemu divit, že zaměstnanci této situace zneužívají. Je pro ně výhodné, že jsou za nesplnění úkolu odměněni, přestože nemusí úkol vůbec dodělat (Urban, 2012).

Zaměstnanci jsou potrestáni za to, že své úkoly dělají správně, nebo mají obavu z tohoto potrestání. V situaci z pohledu podniku jde obvykle o motivaci nezamýšlenou. Nemusí to znamenat, že tato motivace účinkuje, ani že k ní občas nedochází (Urban, 2012).

Poslední situace nastane, když zaměstnanci nejsou vůbec potrestáni za to, že své povinnosti neplní. Tato situace může nastat, ale není využívána záměrně (Urban, 2012).

1.5 Motivace a peníze

Nejobvyklejší formu vnější motivace představují peníze, lidé po nich touží. Herzberg tvrzení zpochybňuje, tvrdí, že když dostanou pracovníci málo peněz, vyvolá to nespokojenost, proto vydělávání peněz nezajišťuje trvalou spokojenost. Totiž, pokud lidé nacházejí radost ve vydělávání peněz, tento pocit štěstí může za chvíli zmizet. Pro lidi, kteří nejsou spokojeni v práci samotné, může nastat větší problém v jiných zdrojích nespokojenosti – hygienických faktorech. Je nutné si uvědomit, že každý člověk vnímá peníze jinak. A je fakticky nemožné předpokládat, že peníze motivují každého ve stejné míře. Naivní myšlenka, že se zavede systém odměňování podle výkonu a že zaměstnanec se druhý den probudí, je fakticky motivovaný a stane se z něho vysoce výkonný zaměstnanec, se zamítá. Peníze jsou mocný nástroj, který pracovníky velmi ovlivňuje k vykonávání své práce. Díky nim si lidé plní sny, přání, životní cíle, což je naprosto normální. Ale pro některé lidi, vnímající peníze jako vnější odměnu a ostatní faktory (pracovní podmínky, pracovní úkoly) jsou pro ně nepřijemné, nastává problém v bilanční rovině. Pokud se nastaví správný systém odměňování, peníze můžou vyvolat pozitivní motivaci a nejde o to, že lidé prahnou po touze a potřebě je mít, ale že peníze slouží jako forma uznání (Armstrong et al., 2015).

1.6 Vliv osobnosti na motivaci

Každý člověk se něčím odlišuje, má v sobě zakořeněné temperamentní znaky. Jeho přednosti lze recenzovat na stupnici dynamika, stabilita, užitečnost a efektivita. První stupnice je spojena s možností mezi rizikem a jistotou, druhá více mezi účelem a prostředky, to znamená, jestli člověk dává přednost cílům nebo cestě (vztahy mezi lidmi, postupy a procesy) (Plamínek, 2005).

Plamínek sestavuje tabulku, kde jsou ve sloupcích znázorněny čtyři modelové typy lidí. V řádcích uvádí, jaká je jejich typická potřeba, příklady, jak každý model reaguje na pochvalu a kritiku, jak jedná, když jsou pod tlakem. V posledním řádku je zmíněno, jaké jsou příklady jejich motivující formulace, které modelovým typům obvykle vyhovují při stanovení úkolů (Plamínek, 2005).

Tabulka 1 - Modelový typ

	Objevovatel	Usměrnovatel	Sladovatel	Zpřesňovatel
Typická potřeba	Vnitřní sebe-prosazení: překonávání výzev	Vnější sebe-prosazení: ovlivňování lidí	Vnější zakotvení: příznivé prostředí	Vnitřní zakotvení: vlastní dokonalost
Reakce na pochvalu	Já vím. Samozřejmě, že to vyšlo.	Nebylo to lehké. Ukážu ti, jak jsem to udělal.	Pochval i ostatní. Jsi taky dobrý.	Děkuji. Udělal jsem, co jsem mohl.
Reakce na kritiku	Já vím. S tím už nic nena-děláš.	(Bagatelizace) Takhle otázka nestojí. Kdo vlastně jsi, že mi...	(Přijímá) Chápu tě. Asi jsem tě zklamal.	Spravedlivou (Lítost) Nespravedlivou (Diplomaticky) Když myslíš.
Jednání pod zátěží	Oživení Vyšší výkon	Často převádí na jiné	Příliš nereaguje	Velký stres až zhroucení
Motivující formulace	Těžký úkol. Ještě nikdo to nedokázal. Udělej to, jak chceš.	Závisíme na tobě. Jsi výborný organizátor. Nechci ti do toho mluvit.	Budeš součástí týmu. Pomůžeš, kdyby se nepohodli.	Napsal jsem ti instrukce. Porádím, kdyby to nebylo jasné.

Zdroj: (Plamínek, 2005)

2 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je chápáno jako proces, jehož cílem je efektivní řízení jednotlivců a týmů za účelem dosažení vysoké úrovně výkonnosti organizace (Bláha, 2013, s. 38). Naopak podle Armstronga (2011) lze řízení pracovního výkonu definovat jako systematický proces, kde dochází ke zlepšování výkonu týmů a jednotlivců. Nástroj, který slouží k účelu dosažení lepších výsledků pomocí pochopení a řízení pracovního výkonu podle dohodnutých plánovaných cílů, standardů a požadavků na schopnosti chování.

K lepšímu pochopení ještě jednu definici. *Řízení výkonu je nutno pokládat za proces sdílení cílů a hodnot firmy týkajících se výkonu, pochopení toho, čeho má být dosaženo, a rozvíjení lidí v duchu toho, aby byly dosaženy firemní cíle, a teprve poté řízení (Měrtlová, 2014, s. 74).*

2.1 Cíle řízení pracovního výkonu

Nestačí jenom samotný proces řízení pracovního výkonu, ale musí se stanovit i cíle řízení pracovního výkonu. *Cílem je rozvíjet schopnosti lidí, naplňovat a překračovat očekávání a dosahovat svého plného potenciálu ve prospěch svůj i organizace (Armstrong et al., 2015, s. 392). Organizace si musí uvědomit další cíl, především to, jak jednotlivci sladí individuální cíle se strategickými cíli firmy.*

Podle Shielda (2007), který uvádí význam řízení pracovního výkonu ve čtyřech sférách.

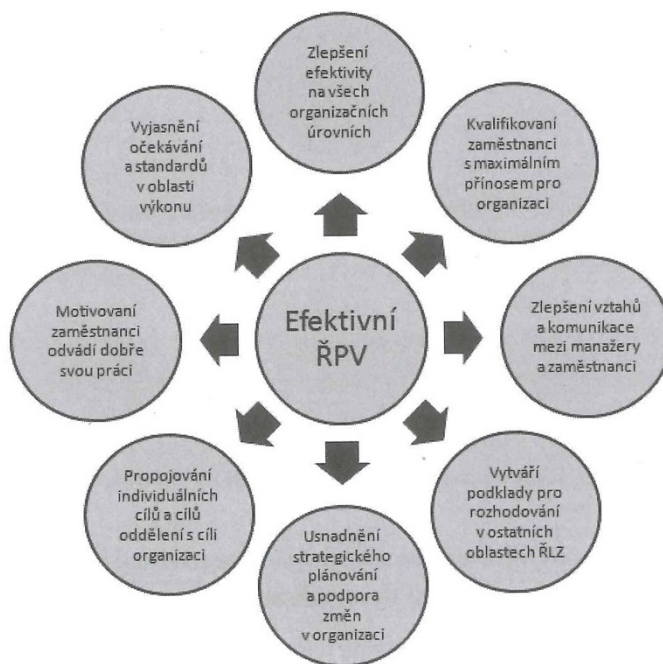
Za první oblast se považuje strategická komunikace. Je důležité sdělovat svým zaměstnancům, co znamená vykonávat kvalitní práci a co to přinese organizaci. Druhá oblast je budování vztahů. Mezi vedoucím pracovníkem a pracovníkem musí být vybudován dobrý pracovní vztah, aby například společnými silami přezkoumávali dosažené výsledky. Třetí oblast je rozvoj zaměstnanců. Vedoucí pracovník má za úkol, aby pracovník dostával zpětnou vazbu, která se týká jeho výkonu. Díky tomu se stanoví společná analýza slabých a silných stránek a příležitostí pro zlepšení do budoucna. Poslední oblast je hodnocení zaměstnanců, kde se hodnotí výkon zaměstnanců jako podklad pro rozhodování o přesunu na jinou práci, o zařazení na předešlou práci, o povýšení nebo o odměnách podle jejich výkonu (Armstrong et al., 2015).

2.2 Přínosy řízení pracovního výkonu

Existuje několik důvodů, proč mají vedoucí pracovníci (manažeři) a pracovníci (podřízení) problémy s řízením pracovního výkonu. Jeden z důvodů je, že vedoucí pracovníci nevěnují pozornost činnostem, které se týkají řízení pracovního výkonu, zvláště u poskytování zpětné vazby, týkající se možnosti rozvoje podřízených. Příčina spočívá v tom, že mají strach z narušení jejich mezilidského vztahu, díky kterému očekávají dobře odvedenou práci. Naopak někteří pracovníci nemají odvahu zeptat se na jejich kariérní povýšení, plat/mzdu, odměny či kariérní rozvoj (Bláha, 2013).

Řada manažerů si neuvědomuje, že řízení pracovního výkonu je nejdůležitějším nástrojem, který pomáhá k rozvíjení a zlepšování výkonu jednotlivců, týmů a tím i celé organizace. Bláha (2013) ukazuje obrázek, jaké jsou přínosy efektivního řízení pracovního výkonu.

Obrázek 3 - Přínosy efektivního řízení pracovního výkonu

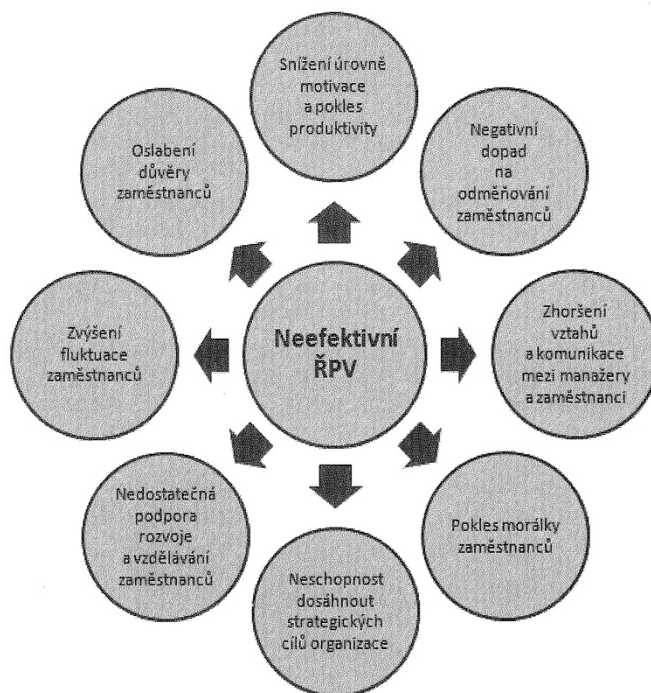


Zdroj: (Pulakos, 2009)

Jestliže je koncepce řízení pracovního výkonu správně stanovená, pro vedoucí pracovníky, pracovníky i celou firmu přináší spoustu benefitů. Samozřejmě, nejdou vyřešit všechny problémy, které se promítnou v pracovním prostředí. Některé problémy se vyřešit dají, přinejlepším se dá zmírnit jejich závažnost. K tomu, abychom se vyhnuli problémům, je vedoucí pracovník povinen pracovníkovi osvojit dovednost, jak řádně koordinovat s řízením pracovního výkonu, popřípadě investovat

potřebný čas na zlepšení komunikačních schopností, vytvořit s nimi partnerské vztahy, vzájemnou spolupráci a důvěru. Výsledkem je uspořádaný čas a starost (Koubek, 2007).

Obrázek 4 - Následky z neefektivního řízení pracovního výkonu



Zdroj: (Pulakos, 2009)

2.3 Hodnocení pracovního výkonu

Pravidelné hodnocení pracovního výkonu je nezbytnou činností každého vedoucího pracovníka. Slouží jako nástroj podpory výkonu, dalšího vývoje zaměstnanců. Pro vedoucí pracovníky je to nezastupitelný úkol, ale i přesto je hodnocení výkonů zaměstnanců považováno za ztrátu času. Někteří vedoucí pracovníci se hodnocení pracovního výkonu bojí, nebo se ho vyvarují. Urban (2003) uvádí mezinárodní podnikový průzkum provedený v průmyslově vyspělých státech, kde zhruba 40 procent firemních zaměstnanců pravidelné hodnocení výkonu nikdy nedostává a jen nevelký počet zaměstnanců je doopravdy pravidelně hodnoceno způsobem, který není formální (Urban, 2003).

2.4 Teoretické základy řízení pracovního výkonu

Armstrong (2015) uvádí tři teorie, které jsou založené na řízení pracovního výkonu. Je to teorie cíle, teorie kontroly a sociálně kognitivní teorie.

Teorie cíle

Autory teorie jsou Latham a Locke, kteří v roce 1979 objasňují mechanismy, které spojují cíle s výsledky výkonu. První mechanismus zaměřuje pozornost na priority, druhým mechanismem je stimulace k vynakládání úsilí, třetí mechanismus podněcuje pracovníky, aby využívali svých znalostí a dovedností ke zvýšení šance na úspěch k pracovnímu výkonu. Čtvrtý mechanismus funguje na bázi toho, že čím jsou cíle problematičtější, tím více lidí používá svých schopností. Teorie cílů předkládá myšlenku, aby se uvnitř řízení pracovního výkonu kladl přiměřený důraz na ustanovení a dohodnutí cílů, na jejichž základě by bylo pravděpodobné pracovní výkon měřit a řídit (Armstrong et al., 2015).

Teorie kontroly

V této teorii je zaměřována pozornost na zpětnou vazbu jako prostředek formování chování. Zaměstnanci od vedoucích pracovníků dostávají zpětnou vazbu, která se týká jejich chování. Zaměstnanec má možnost popřemýšlet o dvou věcech – co právě dělá a co se od něj očekává. Díky tomuto rozdílu se mohou udělat nápravná opatření, aby tento rozdíl překonal. Zpětná vazba se považuje za důležitou součást procesu řízení pracovního výkonu (Armstrong et al., 2015).

Sociálně kognitivní teorie

Autorem teorie je Bandura (1986). Teorie je založena na důvěře ve vlastní schopnosti. Bez dostatečně velké sebedůvěry u pracovníků je ovlivňován pracovní výkon. Pracovníci se ocitnou v situaci, kdy musí řešit, co můžou a nemůžou zvládnout ve své práci. Cílem teorie je upevňovat a rozvíjet pozitivní sebedůvěru u pracovníků (Armstrong et al., 2015).

2.5 Příčiny výkonových problémů

Není jednoduché rozpoznat a stanovit příčinu potenciálního výkonového problému. Když se to podaří, vedoucí pracovníci to mají tendenci připisovat jiným příčinám než té opravdové. Někdy se nedají spočítat všechny nedostatky v práci a překážky k vyššímu výkonu, které v praxi vzniknou. Příčiny se rozdělují do dvou skupin. První skupina tvoří příčiny zaviněné na straně zaměstnanců a druhá skupina na straně vedoucích. V obou skupinách se příčiny vyskytují samostatně, ale i ve větším množství najednou (Urban, 2012).

Příčiny na straně zaměstnanců

Na straně pracovníků jsou hlavní příčinou výkonových problémů jejich osobní limity a osobní problémy. Rozpoznají se v situacích, kdy pracovní místo a úkoly jsou větší než schopnost osoby, která práci vykonává. Tito lidé nejsou dostatečně motivovaní a nadaní, aby dokázali zvládnout trénink, díky kterému by získali potřebné schopnosti. Typickými znaky jsou tendence pracovníka vyvolávat konflikt na pracovišti, je nespokojený, líný a snaží se soupeřit s ostatními. Do kategorie můžeme zařadit i skupinu lidí, kteří nemají pro výkon své práce dostatečnou vnitřní motivaci. Pokud se opravdu jedná o osobní limity, je téměř zbytečné se pokoušet povahový rys změnit. Pokud nastane ve firmě takový problém, výchozí krok je věnován přijetí vhodných osob. To znamená, pokud se ukáže, že dojde k nevhodnému přijetí pracovníka, který má osobní limity, řešením je náhrada novým pracovníkem. Osobní problémy u zaměstnanců nejsou trvalé, ale přechodné. Každopádně se mohou promítnout do jejich pracovní výkonnosti. Nejčastějším osobním problémem je celkově špatný pocit zaměstnance v organizaci (Urban, 2012).

Příčiny na straně vedoucích

Urban (2012) rozděluje tři hlavní příčiny na straně nadřízených nebo organizace. První příčinou je potřebné zaudčení a zaškolení. Dává se za vinu vedoucímu či organizaci, že neposkytl dostatečný trénink pro jejich zaměstnance, to znamená, že zaměstnanci nemají dostatek potřebných schopností, aby vykonávali práci správně. Typickým příkladem může být nesplnění konkrétního termínu. Zaměstnanec má velký úkol, který musí splnit. Problém se vyskytne v momentu, kdy si zaměstnanec není schopen rozdělit velký úkol do dílčích úkolů, díky čemuž by si značně urychlil práci.

Druhou příčinou jsou předpoklady a podmínky. Zaměstnanci rádi plní úkoly, ale problém nastává v okamžiku, kdy například nemají dostatek informací a postupů k vykonání určitého pracovního úkolu. Národným příkladem může být, že pro zaměstnance dojde ke změnám pracovních úkolů, časových termínů i priorit. Může se také stát, že pracovníci nemají dostatek času, aby si práci lépe naplánovali (Urban, 2012).

Třetí příčina souvisí se správnou motivací. Nemusí být podmínkou, že dobře placení zaměstnanci vždy odvádí svůj pracovní výkon naplno. Vedoucí pracovník se snaží své podřízené motivovat (bud' odměna nebo trest), může být špatně nastaveno. Důsledkem toho potom zaměstnanci neprovádějí pracovní úkoly správně. Například zaměstnanec upozorňuje vedoucího na problém, vedoucí ho požádá, aby daný problém vyřešil sám. Zaměstnanec problém může zajímat, ale pro něj je to práce navíc,

tudíž mu může hrozit trest od vedoucího. Po takové zkušenosti si zaměstnanec zamyslí, jestli má vedoucího pracovníka příště upozorňovat na problém. Vedoucí pracovník může kvůli tomu ztratit důležitý zdroj informací, jelikož jedná způsobem, jakým by neměl (Urban, 2012).

3 Pracovní podmínky

Součástí pracovních podmínek je pracovní pohoda a bezpečná práce, která určuje široké množství podmínek, jako je osvětlení na pracovišti, hluchnost a vibrace, čistota ovzduší, vzhled a barevná úprava pracoviště. Zaměstnavatel může škodlivé působení pracovních podmínek na pracovníka částečně odstranit pomocí tří způsobů. První způsob je nejúčinnější, zajišťuje se primární prevence, která je zaměřena na odstranění nebo zmírnění příčin negativních podmínek. Příkladem je, že firma může zainvestovat do nové technologie nebo použití ochranných pomůcek. Další způsob funguje na bázi přijetí stoupajícího rizika neobvyklých pracovních podmínek zaměstnavatelem, jak na zdraví pracovníka, tak i na jeho výkon. Efektem může být možnost kvalitnější péče o zaměstnance, aby mohli efektivněji relaxovat a zesílit si odolnost vůči některým zátěžovým faktorům v práci. Poslední účinná metoda je zaměřena na redukcii nebo zmírnění dopadů negativních pracovních podmínek na zdraví pracovníků pomocí lékařské péče a rehabilitace (Kleibl et al., 2001).

3.1 Překážky uvnitř firmy

Pracovní výkon zaměstnanců může pokulhávat za jejich možnostmi i očekáváním vedoucího pracovníka z důvodu, že se mohou setkat s překážkami vytvořenými firmou samotnou. Jsou to překážky, které práci zbrzdí, ale také překážky, se kterými si zaměstnanci neumí a nemohou poradit. Může nastat situace, že překážky jejich práci částečně, či dokonce úplně znemožní (Urban, 2012).

Zaměstnanci provádějí úkoly, které mají určitou posloupnost činností. Proto je vždy důležité, aby byl předchozí krok řádně vykonán. Pokud k tomu nedojde, zdrojem překážek v práci či plnění úkolů jsou koordinační problémy, hlavně opoždění předešlého kroku, na který pracovník navazuje. Důsledkem je, že konkrétní člověk nebo více lidí nevykoná konkrétní krok nebo činnost včas. Názorným příkladem může být nemožnost obsloužit nové zákazníky v restauraci, protože prázdné stoly nejsou uklizené. Existují také situace, kdy jsou předešlé kroky řádně provedeny, ale v nedostatečné kvalitě. Příkladem může být špatné zaslání objednávky zákazníkovi (Urban, 2012).

Komplikovanějšími překážkami k dosažení úkolu jsou protikladné instrukce. Jsou to instrukce zabývající se konkrétním úkolem, které přichází zároveň ze strany vedoucího pracovníka i jeho nadřízeného a které si oboustranně odporují. Další častou existující příčinou ve firmě jsou nedostatečné pravomoci zaměstnance vykonávat určitý úkol nebo projekt. To znamená, že zaměstnanec zodpovídá za specifický úkol

nebo projekt, pro výkon toho úkolu mu však nejsou vytvořeny nebo delegovány odpovídající pravomoci (Urban, 2012).

3.2 Konflikty ve skupině

Armstrong rozděluje tři základní přístupy k řešení konfliktů ve skupině. Patří tam mírové soužití, kompromis a řešení problému (Armstrong et al., 2015).

U mírového soužití je cílem odstranit primární rozdíly a hledat společnou řeč. Pracovníci jsou doprovázeni k tomu, aby se společně naučili žít. Přirozeně dochází k výměně informací, kontaktů a názorů. Důkazy potvrzují, že konflikty se nevyřeší jenom tím, že se pracovníci spojí dohromady. Ke zlepšení komunikace existují například týmové brífinky, které se považují za velmi dobrý nápad. Pokud vedoucí pracovník nedokáže podřízeným nic sdělit, potom je takový nápad úplně k ničemu. Může se vyskytnout nebezpečí, že opravdové potíže, které jsou chvíli zakryté v atmosféře povrchního dobráctví, se dříve nebo později ukážou (Armstrong et al., 2015).

Kompromis je přístup, kterým se problémy řeší smlouváním nebo vyjednáváním, to znamená, že nikdo ze stran ani nevyhrává, ani neprohrává. Charakteristickým znakem je, že neexistuje žádné správné nebo nejlepší řešení. U kompromisů se příliš neřeší opravdové problémy (Armstrong et al., 2015).

Posledním přístupem k řešení konfliktů je řešení problému. Armstrong píše, že je lepší hledat reálný postup řešení konkrétního problému než jen docházet k různým názorům na určitou záležitost. Řešením jsou tři následující kroky. Nejprve si musí pracovní skupina stanovit problém a domluvit se na cílech, kterých má být při hledání řešení dosaženo. Následuje to, že skupina vytvoří náhradní řešení a mluví o tom, jaké jsou nedostatky a přednosti daného řešení. Poté si pracovní skupina vybere nejobtímnější řešení a domluví se na způsobu jeho realizace (Armstrong et al., 2015).

3.3 Pracovní prostředí

Do pracovního prostředí jsou zahrnuty všechny materiální podmínky pracovní činnosti, které mají vliv na pracovníka v průběhu pracovního procesu. Má vliv na pracovní výkon i na zdravotní stav pracovníka. Přizpůsobení se nepříznivým pracovním podmínkám způsobuje u pracovníka nespokojenost a nechut' a odráží se na vztahu k zaměstnavateli. Za výskytem negativních pracovních podmínek stojí i zvýšení pracovního úsilí, pracovník musí vynaložit svoji energetickou sílu na zdolání nepříznivých vlivů. Firma si musí uvědomit, že nepříznivé pracovní podmínky vyvolávají u pracovníků pracovní nespokojenost ve výkonu práce a mohou negativně ovlivnit i vztah k organizaci (Měrtlová, 2014).

3.4 Stres

Někteří pracovníci vnímají stres jako dávku povzbuzení (adrenalinu), která přispívá ke zvládnutí obtížných úkolů. Pracovník reaguje na stres psychicky, fyzicky nebo chováním. Pracovník se dokáže vyrovnat s krátkodobým působením stresu, naopak dlouhodobější působení stresu může vyvolat nadměrnou únavu, nespavost, agresivní chování, bolest hlavy aj. Pracovník se v životě setkává s řadou příčin stresu. Například když pracovníkovi nejsou jasné priority úkolů a snaží se je udělat všechny naráz. V pracovním prostředí, kde nejsou objasněné vztahy mezi vedoucími pracovníky a podřízenými a nejsou jednoznačně vyznačeny popisy práce, může nastat situace vést k důsledku, že nikdo neví, co má dělat. Další příčinou stresu je nedostatečná komunikace s nadřízenými, pracovník má pocit, že mu nebylo řádně vysvětleno, co má dělat. Pracovník se může i potýkat s nedostatečným pocitem sounáležitosti, to znamená, že má špatné osobní vztahy s ostatními pracovníky (Kleibl et al., 2001).

Příčiny zvýšeného stresu

Soudě podle výsledků průzkumů se zdá zřejmé, že čtvrtina až polovina zaměstnanců pociťuje určitou míru nespokojenosti způsobenou stresem, což má nepochybně negativní dopad na jejich produktivitu a pravděpodobnost, že zůstanou věrní svému zaměstnavateli (Branham, 2009, s. 165).

Stres, se kterým zaměstnanci přicházejí do styku, má několik faktorů. Jelikož jsou firmy postaveny ve vysokém konkurenčním prostředí, za každou cenu se snaží vyždímat z pracovníků maximum produktivity. Další zásadní chybou je snižování počtu pracovníků, aniž by se zároveň snížilo množství práce, kterou je potřeba udělat. Pracovníci mají neustálý strach o svá pracovní místa, jelikož zaměstnanci mají tendenci číst o snižování stavů (Branham, 2009).

4 Odměňování

Odměňování zaměstnanců je nezbytnou součástí lidských zdrojů, zároveň patří k nejdůležitější personální činnosti v podniku. Odměňování se týká zaměstnavatele i zaměstnance. Může se rozdělit na peněžní a nepeněžní (Dudková, 2018).

Do peněžního odměňování patří mzda či plat a zároveň další příplatky, jako jsou prémie, stravenky a další peněžní odměny. Nepeněžní odměňování zahrnuje materiální odměny, jako je firemní telefon, auto, osobní počítač, slevové kupóny do obchodů, zaměstnanecká sleva na zboží, které firma prodává (Dudková, 2018).

4.1 Celková odměna

Celková odměna se skládá ze dvou hlavních kategorií. Jsou to transakční odměny (obsahují hmotné, hmatatelné změny, kde dochází k transakci mezi zaměstnavatelem a pracovníkem, které platí pro peněžní odměny a zaměstnanecké výhody) a relační (vztahové) odměny (vzdělávání, rozvoj, jazykové kurzy, zahraniční příležitosti, zkušenosti, zážitky z práce aj.) Pro lepší ujasnění, co obsahuje celková odměna, slouží následující obrázek, který ukazuje, co patří do transakční odměny a co patří do relační (vztahové) odměny (Armstrong, 2009).

Tabulka 2 - Složky celkové odměny

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celkově v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	Zkušenosti z práce		

Zdroj: (Armstrong, 2009)

4.2 Význam celkové odměny

Celková odměna není jenom představa o tom, že pracovníci dostávají velký finanční obnos, ale má mnohem hlubší význam. Pomáhá tvořit prožitky z práce, které vyhoví potřebám pracovníků a zvýší vynakládání snahy tím, že se vytvoří nějaká dohoda, která obsahuje škálu záležitostí, a že se vynaloží peněžní prostředky tam, kde to bude pro účely posunu hodnot pracovníků nejefektivnější (Armstrong, 2009).

5 Metodika

Druhá část práce se věnuje výzkumu společnosti XTline, s. r. o, v níž jsem prováděl analýzu pracovních podmínek, sledování pracovního výkonu a motivace. Jelikož jsem dlouhodobým brigádníkem ve společnosti, bylo poměrně jednoduché získat od majitele společnosti a celého vedení souhlas k analýze.

Rozhodl jsem se, že jako metodu výzkumu zvolím dotazníkové šetření. Pozornost byla věnována zejména tomu, jak může správná motivace ovlivnit rozsah a kvalitu výkonů. Hlavními výhodami dotazníkového šetření jsou úspora času a finanční nenáročnost. Dotazník byl rozdán dvaceti dvěma respondentům. Vyplňovalo jej dvanáct žen a deset mužů. Jako opatření, vedoucí ke stoprocentní návratnosti, jsem se domluvil s vedoucími pracovníky směn na kontrole. Anonymitu jsem zajistil určením speciální krabice, která sloužila k odevzdání všem respondentům. Krabice byla pod dohledem vedení a odpovědi byly přečteny a využity až po odevzdání všech dotazníků. Bylo stanoveno celkem dvanáct výzkumných otázek. V prvních šesti otázkách dotazníkového šetření byly analyzovány pracovní podmínky.

- Jaké je Vaše pohlaví?
- Jaký je Váš věk?
- Jakou pracovní dobu považujete za lepší?
- Máte dobrý vztah s vedoucím?
- Přemýšlel/a jste někdy o změně zaměstnavatele?
- Jak často se setkáváte se s konflikty mezi svými spolupracovníky?

Respondenti v druhé části dotazníkového šetření odpovídali především na otázky týkající se pracovního výkonu a motivace.

- Mají Vaše současné vztahy na pracovišti vliv na Váš pracovní výkon?
- Jak významně ovlivňuje Váš pracovní výkon finanční ohodnocení?
- Co kladně ovlivňuje Vaši motivaci k práci?
- Co negativně ovlivňuje Vaši motivaci k práci?
- Jak významně je Vaše motivace na pracovní výkon ovlivňována Vašimi spolupracovníky?
- Usilujete v práci o podání co nejvyššího pracovního výkonu, protože se to promítne v prémiech?

Po domluvě s vedoucími směn se s pomocí respondentů za jeden týden zhotovilo dotazníkové šetření. Následně došlo ke zpracování a analýze dat. Všechny zaznamenané odpovědi z dotazníkového šetření byly zpracovány v programu Microsoft Excel. V případech, kdy jsem našel nejasnosti a odpovědi respondentů se rozcházely, připravil jsem si otázky vedoucí k vyjasnění. Se třemi vedoucími směn jsem následně

provedl skupinový polostrukturovaný rozhovor, jenž sloužil také k podrobnějšímu rozboru zkoumaných jevů. Celkem bylo stanoveno 7 otázek. Rozhovor byl rozdělen na 3 oblasti. První oblast zkoumala analýzu pracovních podmínek.

- Co podle Vás vede ke zlepšení současných vztahů na pracovišti?
- Co podle Vás vede ke zlepšení současné pracovní atmosféry?
- Co nejčastěji způsobuje konflikt mezi Vašimi pracovníky?
- Co byste chtěli nejvíce, aby se zlepšilo v pracovních podmínkách?

Druhá a třetí oblast zkoumaly analýzu sledování výkonů a motivace. Byly stanoveny tyto otázky.

- Jakými faktory je Vaše motivace na pracovní výkon negativně ovlivňována Vašimi spolupracovníky?
- Co Vás nejvíc motivuje k práci?
- Jak se správná motivace projevuje na rozsahu a kvalitě Vašeho výkonu?

Z rozhovoru vyplývalo druhé dotazníkové šetření, které bylo adresováno skladovým pracovníkům firmy. Bylo stanoveno 7 oblastí. Každé z nich příslušelo několik možností a respondenti měli vyjádřit pomocí likertovy škály, jestli s možností souhlasí či nikoliv.

- Ke zlepšení pracovních vztahů na pracovišti vede:
 - Vzájemná komunikace
 - Vzájemná spolupráce
 - Teambuilding
 - Krátké pravidelné porady
- Ke zlepšení pracovní atmosféry vede:
 - Vzájemná komunikace
 - Lepší prostorové uspořádání na pracovišti
 - Vzájemná tolerance
- Konflikt mezi Vašimi spolupracovníky způsobuje:
 - Pomlouvání
 - Vulgarita
 - Agresivita
 - Závist
- Nejvíce ke zlepšení pracovních podmínek vede:
 - Lepší prostorové uspořádání na pracovišti
 - Pořádek na pracovišti
 - Osvětlení na pracovišti
 - Klimatické podmínky

- Vaší motivaci na pracovní výkon negativně ovlivňují Vaši spolupracovníci těmito negativními faktory:
 - Nervozita
 - Nesoustředěnost na práci
 - Neochota
- K největší motivaci k práci vede:
 - Finanční ohodnocení
 - Kolektiv
 - Dobrý pocit z odvedené práce
 - Ocenění výkonů ostatními spolupracovníky
- Správná motivace na rozsah a kvalitu Vašeho výkonu se projevuje:
 - Efektivita práce
 - Výsledky z práce
 - Vyšší a kvalitnější výkon

Závěrem praktické části jsem udělal návrh na lepší řešení, sloužící k zamezení opakovanému výskytu nedostatků. Poslední kapitolou je závěr, který shrnuje obsah celé práce.

6 Představení firmy

Firma XTline byla založena v roce 2001. Na evropském trhu je tato značka nářadí zaregistrována od roku 2008. Dříve se společnost XTline orientovala výhradně na místní velkoobchod nářadí a nástrojů, ale později začali odebírat zboží další zákazníci i ze vzdálených regionů. Vzniklo široké portfolio zákazníků, kterým se věnují školení obchodní zástupci a distributoři působící po celé České republice. V roce 2008 se distributorská síť rozšířila do ostatních evropských států (Lotyšsko, Maďarsko, Německo, Polsko, Ukrajina).

Hlavní náplní práce společnosti je velkoobchodní prodej elektrického, stavebního, zahradního nářadí a nástrojů značek XTline, STAVTOOL, HONITON, GK tools atd. Výrobky svojí kvalitou splňují tvrdé požadavky na profesionální provoz, ale v oblibě je mají i domácí kutilové. Další vize firmy jsou neustálé zdokonalování distributorské podpory a rozšiřování produktů značek XTline, STAVTOOL, HONITON A GK tools.

Firma XTline, s. r. o. má velmi rozmanitou distributorskou síť. V posledních letech prudce proniká jak na český, tak i na evropský trh. Mezi státy, které nejvíce oslovila patří Maďarsko, Rumunsko, Lotyšsko a Ukrajina. Na českém trhu je také velmi progresivní. Je to dáno především zásluhou dealerů, kteří jsou v neustálém kontaktu s českými prodejny, firmami i jednotlivými zákazníky. Obchodní dealeři jsou velkými pomocníky při rozšiřování distributorské sítě.

Struktura firmy je rozdělena na kancelářskou a skladovou část. V kancelářských prostorách se nachází oddělení pro účetní, obchodní referenty, grafického designera, obchodního ředitele a jednatele firmy. Skladová práce je rozdělena na dvě činnosti (příjem a výdej zboží). Výdej (chystání) zboží se skládá z dvousměnného provozu (ranní a odpolední), to znamená ze dvou pracovních skupin, ty se střídají každý týden.

Příjem zboží lze charakterizovat jako přebírání zboží od dodavatelů z ČR i ze zahraničí. Zahrnuje to činnosti jako je vykládání, transportování, zařazování zboží do regálů, počítání objednávky od dodavatele, manipulace s paletami a mnoho dalších. Náplní práce ve výdeji je chystání objednávek pro firmu nebo zákazníka. Všechny objednávky jsou individuální a jejich časová náročnost se liší. Náročnější objednávky se obvykle chystají ve větším počtu.

6.1 Dotazník

Dotazník patří mezi nejrozšířenější metody sociologického výzkumu. Je to formulář zahrnující otázky, který dotazovaný vyplňuje bez jakéhokoliv zásahu prostředníka.

Benefitem dotazníku je postihnutí velkého rozptýleného výzkumného souboru za krátké časové období. Další výhodou je také finanční nenáročnost (Novotná et al., 2014).

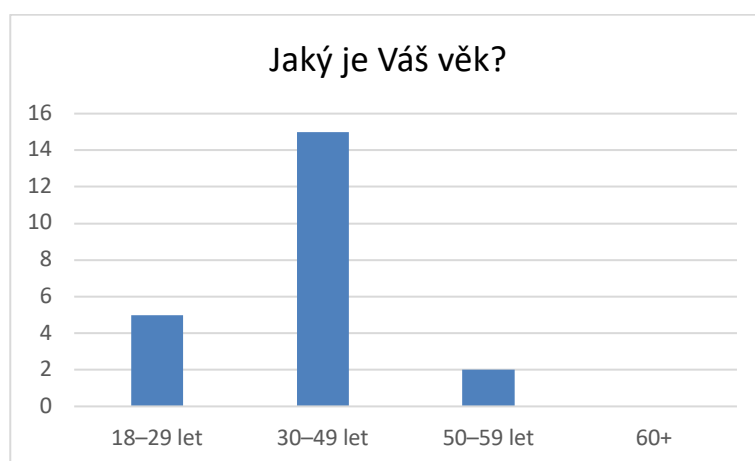
6.2 Vyhodnocení prvního dotazníkového šetření

Ve firmě XTline proběhlo dotazníkové šetření. Skládalo se z dvanácti otázek, z nichž bylo 10 uzavřených a dvě polouzavřené. Je nutno podotknout, že dotazníkové šetření proběhlo se zaměstnanci vykonávajícími skladovou práci. Otázky byly zaměřené na analýzu pracovních podmínek, sledování výkonů a motivace.

U první otázky se zjišťovalo pohlaví respondentů. Z grafického znázornění je vidět, že je zastoupeno 10 mužů a 12 žen.

Druhá otázka zjišťovala, jakou věkovou kategorii respondent zastupuje. Respondenti měli možnost se zařadit do jednoho ze 4 intervalů, viz. znázorňuje graf č. 2. Z grafu lze vypočítat, že největší zastoupení má kategorie 30–49 let (15).

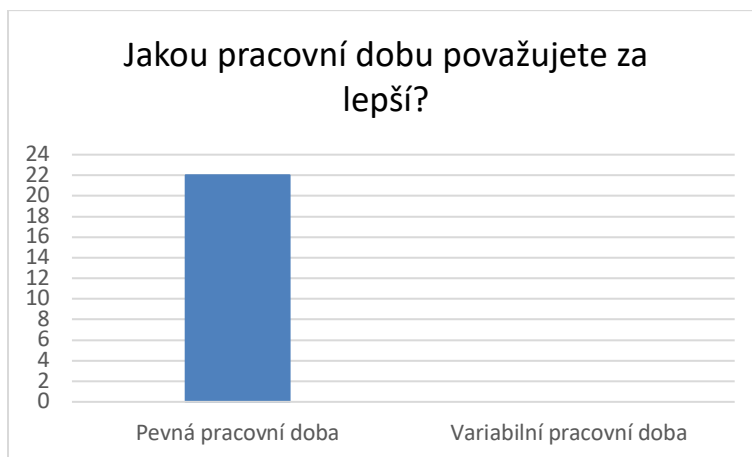
Graf 1 - Jaký je Váš věk?



Zdroj: Vlastní zpracování

Snahou třetí otázky bylo zjistit, jakou pracovní dobu respondenti považují za lepší. Respondenti měli na výběr ze dvou možností: pevná pracovní doba a variabilní pracovní doba. Všichni respondenti považují za lepší pevnou pracovní dobu.

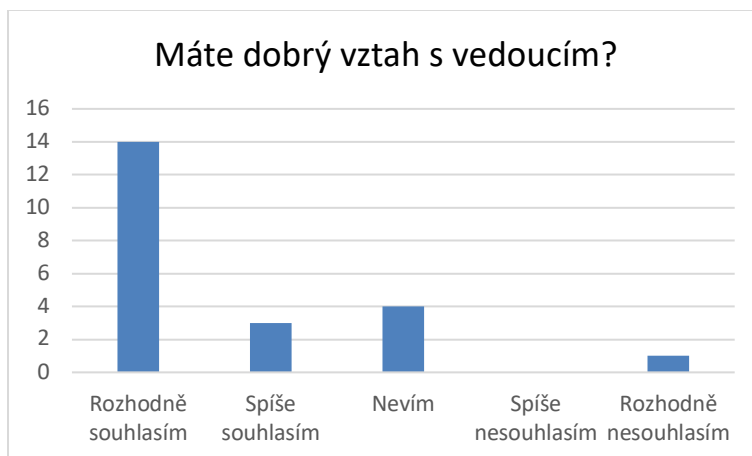
Graf 2 – Jakou pracovní dobu považujete za lepší?



Zdroj: Vlastní zpracování

Čtvrtá otázka zkoumala, jestli zaměstnanci mají dobrý vztah s vedoucím. Většina respondentů ohodnotila jejich vztah s vedoucím pozitivně (17).

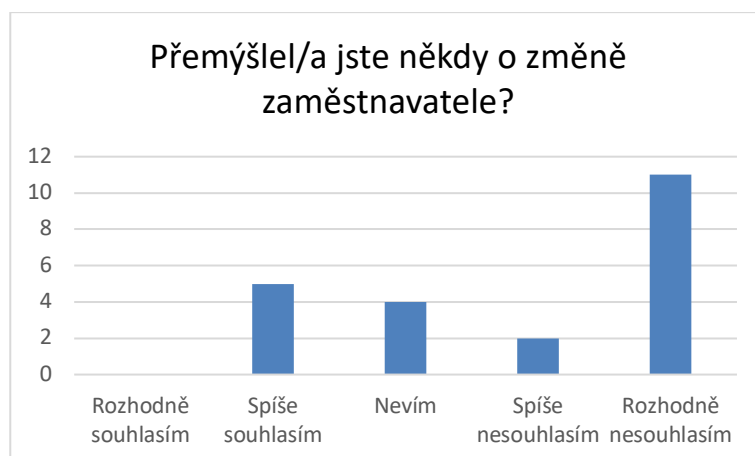
Graf 3 – Máte dobrý vztah s vedoucím?



Zdroj: Vlastní zpracování

Pátá otázka sledovala jestli respondenti někdy přemýšleli o změně zaměstnavatele. Z grafu č. 5 lze pozorovat, že polovina respondentů nikdy nepřemýšlela o změně zaměstnavatele.

Graf 4 - Přemýšlel/a jste někdy o změně zaměstnavatele?



Zdroj: Vlastní zpracování

V šesté otázce byli respondenti dotazováni na to, jak často se setkávají s konflikty mezi svými spolupracovníky. Celkem 7 respondentů uvedlo, že se s konflikty setkává často, dalších 7 s konflikty někdy přichází do styku. Zbýlých šest respondentů se s konflikty setkává zřídka či nikdy.

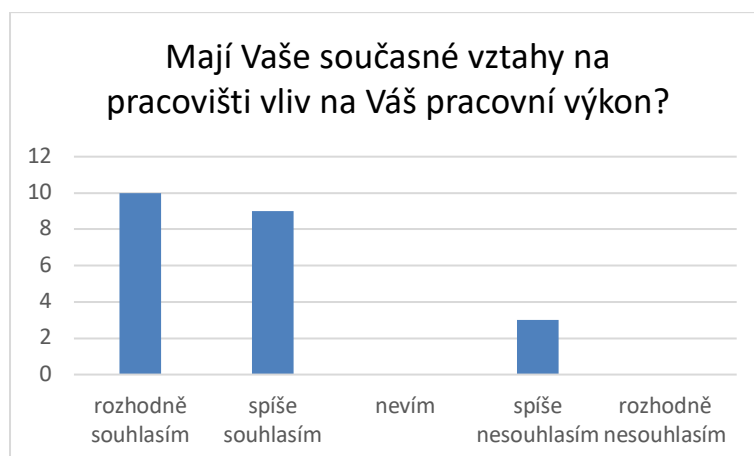
Graf 5 - Jak často se setkáváte se s konflikty mezi svými spolupracovníky?



Zdroj: Vlastní zpracování

Sedmá otázka dotazníkového šetření byla věnovaná tomu, jestli současné vztahy na pracovišti mají vliv na pracovní výkon. Respondenti měli na výběr z Likertovy škály: rozhodně souhlasím, spíše souhlasím, nevím, spíše nesouhlasím, rozhodně nesouhlasím. Výsledky ukázaly, že většina respondentů potvrdila, že současné vztahy na pracovišti mají vliv na jejich pracovní výkon, tři respondenti uvedli možnost spíše nesouhlasím.

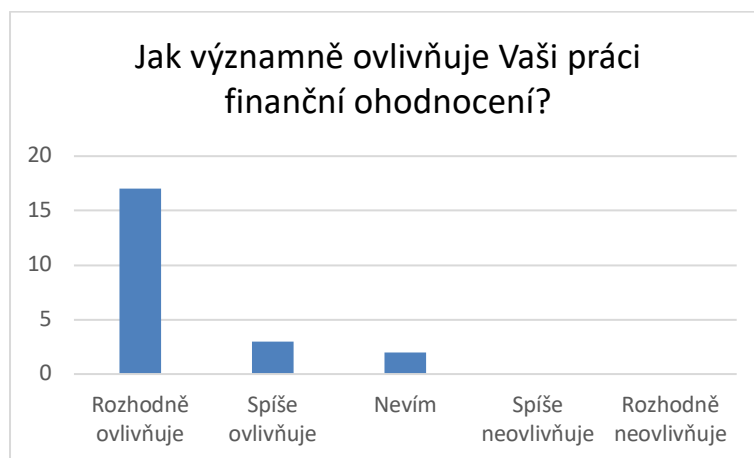
Graf 6 – Mají Vaše současné vztahy na pracovišti vliv na Váš pracovní výkon?



Zdroj: Vlastní zpracování

Osmou otázkou byli respondenti dotazováni, jak významně finanční ohodnocení ovlivňuje jejich pracovní výkon. Všichni respondenti, kromě jednoho, uvedli, že finanční ohodnocení významně ovlivňuje jejich pracovní výkon, z čehož 13 respondentů zvolilo nejvyšší ohodnocení.

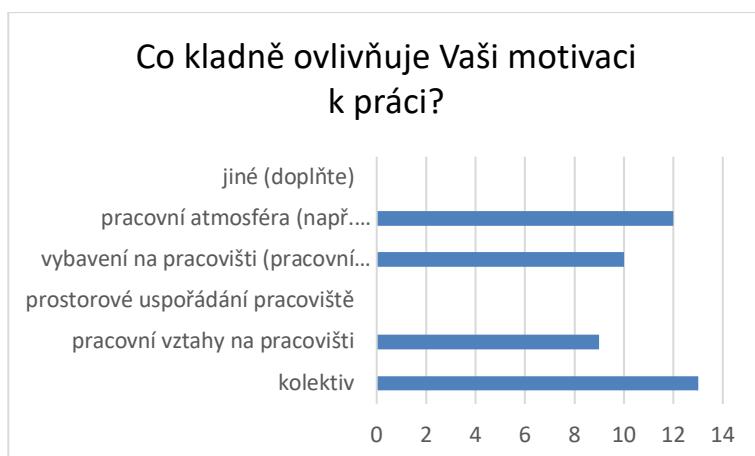
Graf 7 - Jak významně ovlivňuje Vaši práci finanční ohodnocení?



Zdroj: Vlastní zpracování

Následuje devátá otázka, jež měla zjistit, které z pracovních podmínek mají nejkladnější vliv na motivaci k práci. Respondenti měli na výběr jednu či více možností (včetně možnosti „jiné“, kde měli napsat další odpověď). Graf ukazuje, že největší zastoupení má kolektiv (13) a pracovní atmosféra (12).

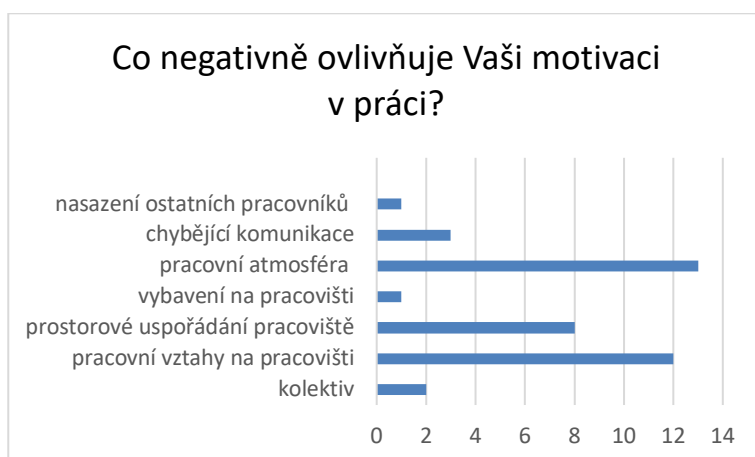
Graf 8 – Co kladně ovlivňuje Vaši motivaci k práci?



Zdroj: Vlastní zpracování

Desátá otázka se týká toho, co negativně ovlivňuje respondentovu motivaci k práci. Výběr možností je stejný jako u předchozí otázky. Z grafu č. 10 je patrné, že nejčastější možnost zastupuje pracovní atmosféra (13) a pracovní vztahy na pracovišti (12).

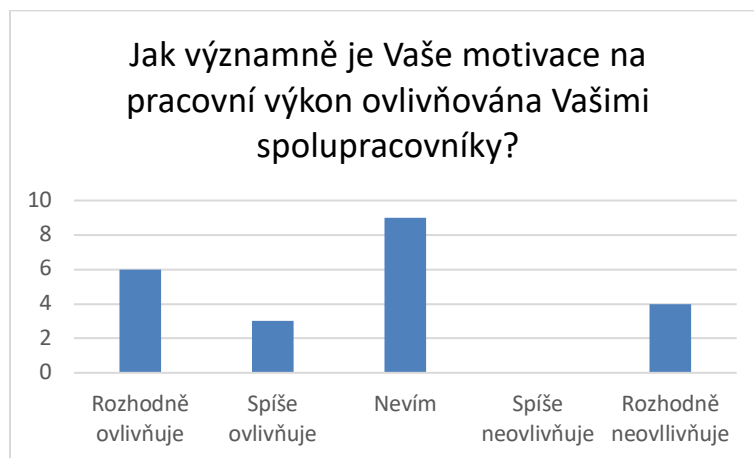
Graf 9 – Co negativně ovlivňuje Vaši motivaci v práci?



Zdroj: Vlastní zpracování

Následovala jedenáctá otázka, jež se tázala respondentů, jak významně je jejich motivace na pracovní výkon ovlivňována jejich spolupracovníky. Celkem 9 respondentů vybralo možnost „ovlivňuje“.

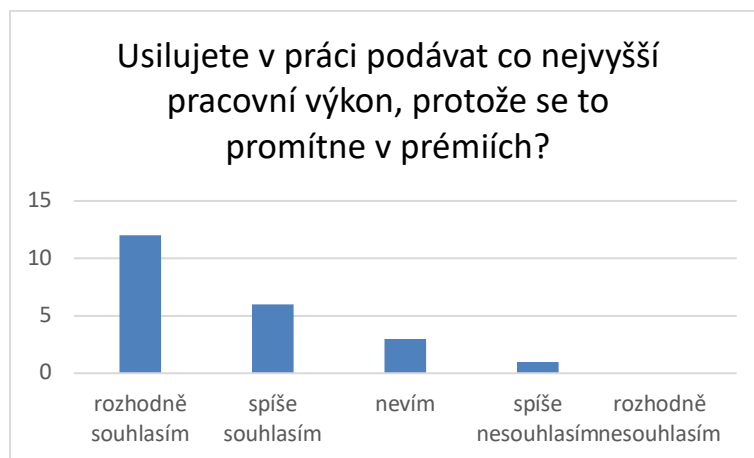
Graf 10 - Jak významně je Vaše motivace na pracovní výkon ovlivňována Vašimi spolupracovníky?



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka byla orientována na to, jestli respondenti usilují podávat v práci co nejvyšší výkon, protože se jim to promítne v prémiech. Graf č. 12 ukazuje, že 12 respondentů rozhodně souhlasí.

Graf 11 - Usilujete v práci podávat co nejvyšší pracovní výkon, protože se to promítne v prémiech?



Zdroj: Vlastní zpracování

6.3 Rozhovor

Rozhovor je metoda, díky které můžeme posbírat užitečná data. Probíhá interakcí mezi tazatelem a respondentem. Rozhovor je rozdělen podle kritéria standardizace: standardizovaný, polostandardizovaný a nestandardizovaný. Existuje individuální rozhovor – to je rozhovor řízený s jedincem, a skupinový rozhovor – řízený se sociální skupinou. Individuální rozhovor se používá častěji a jedná se o kvantitativní metodu, zatímco skupinový rozhovor je metodou kvalitativní (Novotná et al., 2014).

Obrovskou výhodou rozhovoru je malá šance na nepochopení otázky, jelikož se dotazovaný může kdykoliv zeptat na její význam. Primární výhodou je vysoká účast vybraných respondentů ve výzkumu. Nevýhody jsou finanční a organizační náročnost a velká obtížnost zachování anonymity respondentů (Novotná et al., 2014).

6.3.1 Metoda šetření

Ve firmě XTline proběhl kvalitativní výzkum v podobě polostrukturovaného skupinového rozhovoru. Skupinový rozhovor byl vedený společně se třemi vedoucími směn. Před samostatnou realizací jsem si musel zajistit souhlas k rozhovoru s vedoucími směn od majitele firmy. S vedoucími směn jsme si domluvili konkrétní datum rozhovoru a čas k jeho realizaci. Skupinový rozhovor celkem trval 1,5 h. Pro vedoucí směn jsem měl připravených sedm výzkumných otázek. Na základě odpovědí vedoucích směn jsem se podrobněji doptával doplňujícími otázkami k upřesnění detailů u každé otázky. Odpověď byla zapsána, pouze pokud se shodli všichni tři vedoucí směn. Rozhovor byl nahrán na diktafon.

6.4 Analýza rozhovoru

Rozhovor proběhl v kancelářské místnosti, byl vedený společně se třemi vedoucími směn. Byl rozdělen na 3 oblasti. V první oblasti se zkoumaly pracovní podmínky. Byly stanoveny 4 otázky zaměřující se na zlepšení pracovních podmínek. Druhá a třetí oblast, v níž byly stanoveny tři otázky, se týkala analýzy pracovních výkonů a motivace. Rozhovor celkem obsahoval sedm otázek.

6.4.1 Analýza pracovních podmínek

První otázka byla orientována na zlepšení pracovních vztahů na pracovišti. Od tří vedoucích jsem obdržel odpověď, že ke zlepšení vztahů na pracovišti vede vzájemná komunikace. Podotkli, že pokud vedoucí směny bude apelovat na pracovníky k plnění požadavků,lepší se organizovanost na pracovišti a nebudou vznikat nedorozumění mezi pracovníky. Dále se všichni shodli na nutnosti dobré spolupráce. Příkladem je vzájemná pomoc s objednávkou. Důležitá je ochota pomáhat druhému, čímž se zabraňuje výskytu potenciálních problémů na pracovišti. Vedoucí směn dále zmínili informativní pravidelné porady. Vede to ke klíčovému zvýšení informovanosti všech pracovníků firmy. Poslední bod byl teambuilding. Všichni uvedli, že by nebylo špatné se čas od času neformálně pobavit. Řekli mi, že ve firmě fungují firemní večírky dvakrát do roka (v červnu a prosinci), ale taktéž dodali, že je to pořád málo, aby vznikla lepší kolegiální vazba.

Tabulka 3 - Co podle Vás vede ke zlepšení pracovních vztahů na pracovišti?

Vzájemná komunikace (vedoucí směny vysvětlí jasné své požadavky)
Vzájemná spolupráce (pracovník pomůže druhému pracovníkovi s objednávkou)
Krátké pravidelné informativní porady
Teambuilding

Zdroj: Vlastní zpracování

U druhé otázky jsem se zeptal respondentů, co vede ke zlepšení současné pracovní atmosféry. Vedoucí opět zmínili komunikaci, což je rozebráno v tabulce 3. Jeden z respondentů upřímně řekl, že aktuální pracovní atmosféra je ovlivňována momentálními prostory na pracovišti. Řešením by byla schůzka vedoucích směn s vedením firmy, ujasnění si konkrétních požadavků na změnu. Vedoucí směn podotkli, že je nezbytná tolerance mezi pracovníky. Týká se to hlavně vzájemné ohleduplnosti a respektování všech jedinců bez výhrad.

Tabulka 4 - Co podle Vás vede ke zlepšení pracovní atmosféry?

Vzájemná komunikace (vedoucí směny se zajímá o plnění práce svých podřízených)
Větší prostorové uspořádání na pracovišti (domluva o případné změně na pracovišti)
Vzájemná tolerance (pomoc druhému kolegovi na pracovišti, respektování méně výkonných pracovníků)

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále měli respondenti za úkol vyjádřit k tomu, co nejčastěji způsobuje konflikt mezi pracovníky. První zmíněnou odpovědí bylo pomlouvání. Ve volnějších chvílích se prý schází menší skupiny pracovníků a roznášejí pomluvy o ostatních pracovnících. Po pár dalších minutách konverzování jsme došli k vulgaritě. Dva respondenti dokonce byli přesvědčeni, že vulgarita u některých pracovníků je někdy až extrémní. Třetí respondent nevnímal vulgaritu jako hlavní problém, ale podotkl, že na pracovišti se vyskytuje mnoho sprostých slov vycházejících z úst zaměstnanců. Když se mluvilo o vulgaritě, jeden z respondentů řekl, že je to i agresivita, která vyvolává konflikt. Je to například protest pracovníka dělat požadovaný úkol či nadávky. Poslední odpověď byla závist. Podřízení závidí svému vedoucímu lepší finanční ohodnocení a další výhody.

Tabulka 5 - Co nejčastěji způsobuje konflikt mezi Vašimi pracovníky?

Pomlouvání (vytváření malých skupinek za účelem pomlouvat nepřítomné pracovníky)
Vulgarita (sprostá mluva, málo zdvořilostních frází)
Agresivita (protest pracovníka, nadávky, kopání do krabic)
Závist (podřízení závidí svému vedoucímu lepší finanční ohodnocení)

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 6 znázorňuje, co vede ke zlepšení pracovních podmínek. Vedoucí směn se mezi sebou shodli na tom, že tam patří prostorové uspořádání na pracovišti. Je třeba využívat pracovní prostory efektivně a eliminovat úzké uličky. Dále respondenti považovali za velmi problémový nepořádek na pracovišti. Podle vedoucích je řešením každodenní úklid prázdných krabic. Třetí odpovědí bylo špatné osvětlení na pracovišti. Primárním řešením je eliminace tmavých míst ve skladových prostorech. Poslední společná odpověď respondentů se týkala klimatických podmínek. Pro zlepšení respondenti navrhli regulaci optimální teploty na pracovišti pomocí kvalitní klimatizace.

Tabulka 6 - Co byste chtěli nejvíce, aby se zlepšilo v pracovních podmínkách?

Prostorové uspořádání na pracovišti (efektivněji využívat pracovní prostory, eliminovat úzké uličky)
Pořádek na pracovišti (každodenní úklid prázdných krabic v prostorách skladu)
Osvětlení na pracovišti (eliminovat tmavá místa ve skladových prostorech)
Klimatické podmínky (regulovat optimální teplotu na pracovišti v sezóně)

Zdroj: Vlastní zpracování

6.4.2 Analýza sledování výkonů a motivace

Tabulka č. 7 zobrazuje, jakými faktory je negativně ovlivňována motivace na výkon pracovníků. Prvním faktorem je nervozita. Vedoucí směn uvedli, že pracovníci mají strach, aby stihli svoji objednávku včas nachystat k expedici. Dalším negativním faktorem shledávají nesoustředěnost. Pracovník bývá často rozptylován svým kolegou, což vede k chybovosti.

Tabulka 7 - Jakými faktory je Vaše motivace na pracovní výkon negativně ovlivňována?

Nervozita (fyzické vypětí – tahání těžkého zboží, velké množství objednávek)
Nesoustředěnost na práci (rozptylování ostatními kolegy)
Neochota (pracovníkovi není poskytnuta pomoc)

Zdroj: Vlastní zpracování

Rozhovor byl poté směřován k tomu, co respondenty nejvíc motivuje k práci. První zmíněná věc bylo finanční ohodnocení. Vyjádřili se, že bez dobrých peněz by danou práci nevykonávali. Dále poznamenali, že je nejvíce motivuje i dobré kolegiální zázemí. Mají rádi přátelské vazby s pracovníky. Třetí bod se týkal pracovního výkonu. Odpověděli mi, že mají radost, když je expedice objednávek kvalitně nachystaná. Čtvrtá odpověď v tabulce č. 8 znamená, že pracovníkům se zvyšuje výkonnost a motivace k práci, když slyší pochvalu od ostatních. Pracovníci by se měli vzájemně více podporovat a vedení firmy by mělo ocenit výkony zaměstnanců a poskytnout jim zpětnou vazbu.

Tabulka 8 - Co Vás nejvíc motivuje k práci?

Finanční ohodnocení (zvýšení měsíční mzdy, lepší prémie)
Kolektiv (společná řeč, scházení se s kolegy mimo práci)
Dobrá pocit z odvedené práce (expedice kvalitně nachystané objednávky)
Ocenění výkonu ostatními spolupracovníky (pochvala od pracovníka, kladná zpětná vazba)

Zdroj: Vlastní zpracování

Na závěr rozhovoru jsem se zeptal respondentů na otázku, jak správná motivace může ovlivnit rozsah a kvalitu jejich výkonu. Uvedli, že při správné motivaci se zvyšuje efektivita práce. Pracovník například nachystá více objednávek či zařadí více paletového zboží za stejně dlouhou dobu. S efektivitou práce úzce souvisí výsledky z práce. Především se to týká správné organizace objednávek a rozdělení pozic. Snižuje se také chybovost. Respondenti také uvedli, že motivovaný člověk také prokazatelně podává vyšší a kvalitnější výkon.

Tabulka 9 - Jak se správná motivace projevuje na rozsahu a kvalitě Vašeho výkonu?

Efektivita práce (pracovník za stejně dlouhou dobu nachystá více objednávek)
Výsledky z práce (správná organizace objednávek, správné rozdělení pozic)
Vyšší a kvalitnější výkon (lepší organizace expedice objednávek)

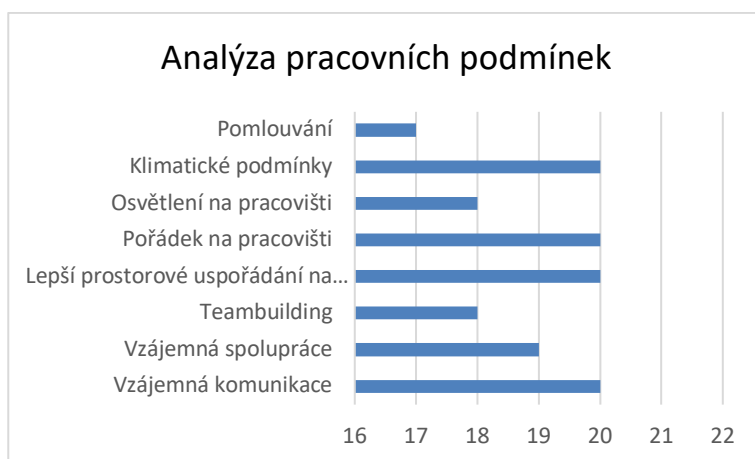
Zdroj: Vlastní zpracování

6.5 Vyhodnocení druhého dotazníkového šetření

Na rozhovor navazovalo druhé dotazníkové šetření. Vyplývalo to ze společných odpovědí vedoucích směn, které jsou uvedeny v jednotlivých tabulkách. Opět byly stanoveny 3 oblasti (analýza pracovních podmínek, motivace a sledování výkonu). Šetření proběhlo mezi skladovými pracovníky firmy. Obsahovalo sedm uzavřených otázek. Respondenti vyjadřovali odpovědi pomocí likertovy škály.

Graf č. 13 znázorňuje první zkoumanou oblast, tedy analýzu pracovních podmínek. Jsou zde znázorněny možnosti, které byly nejčastějšími odpověďmi respondentů. Největší negativní vliv má pomlouvání. Mezi 4 nejdůležitější aspekty pracovních podmínek patří klimatické podmínky, pořádek, prostorové uspořádání a vzájemná komunikace.

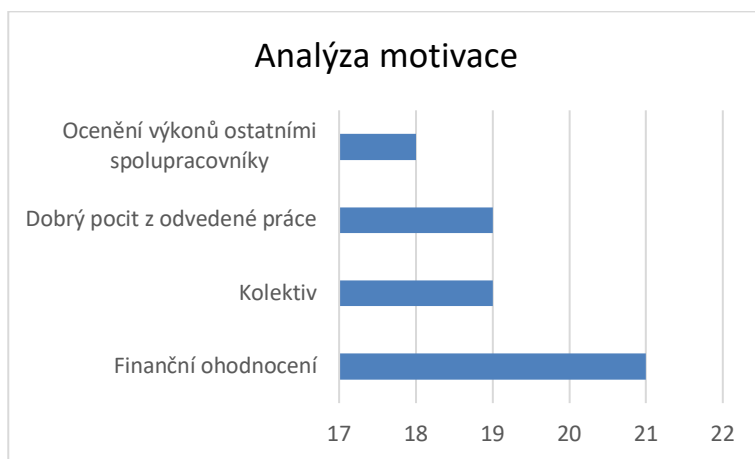
Graf 12 - Analýza pracovních podmínek



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 14 se zabývá analýzou motivace a lze z něj vypožorovat, co nejvíce motivuje respondenty k práci. Většinu skladových pracovníků motivuje ocenění výkonů ostatními pracovníky, dobrý pocit z odvedené práce a kolektiv. Z grafu vyplývá, že nejdůležitějším faktorem je však finanční ohodnocení.

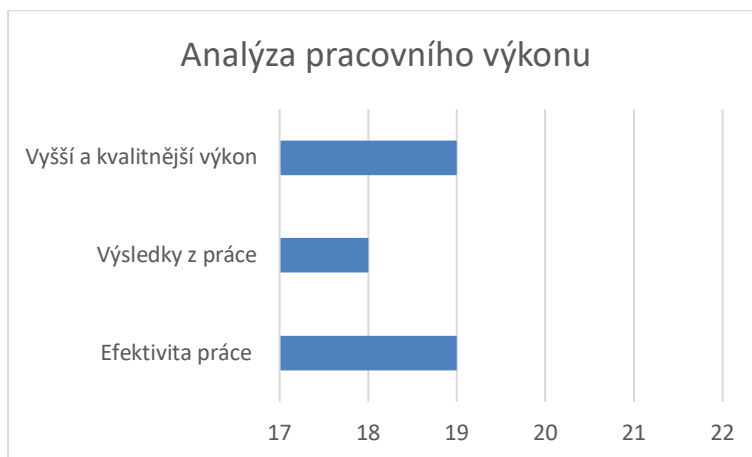
Graf 13 - Analýza motivace



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 15 se zaměřuje na analýzu pracovního výkonu ve vztahu k motivaci. Správná motivace se projeví na výkonu dle respondentů především v efektivitě práce a ve výsledcích z práce. Výkon je při správné motivaci vyšší a kvalitnější.

Graf 14 - Analýza sledování pracovního výkonu



Zdroj: Vlastní zpracování

7 Návrh ke zlepšení

Po dotazníkovém šetření a rozhovoru jsem si udělal jasnou představu o tom, co by měla firma do budoucna zlepšit. Provedl jsem analýzu pracovních podmínek, sledování výkonů a motivace. Také jsem se zabýval tím, jak může správná motivace ovlivnit rozsah a kvalitu výkonu.

Pro dosažení kvalitnějších výkonů pracovníků firmy XTline, s. r. o. je třeba vyřešit problémy týkající se pracovních podmínek, především pracovního prostředí a konfliktů. Z dotazníkových šetření a rozhovoru plyne, že největšími nedostatky jsou prostorové uspořádání, pořádek, osvětlení a klimatické podmínky. Tyto nedostatky demotivují pracovníky a brání jim k dosažení většího výkonu. Zlepšení pracovních podmínek lze dosáhnout obstaráním nových větších skladů pro firmu a reorganizací prostoru. Další překážkou ve spolupráci a dosahování vyšších výkonů jsou konflikty, které zhoršují atmosféru na pracovišti a narušují psychickou pohodu zaměstnanců. Za hlavní příčinu konfliktů respondenti považují pomlouvání, a dalšími příčinami jsou vulgarita, agresivita a závist. Těmto jevům můžeme zabránit lepší komunikací a větší tolerancí. Vedoucí směn by měl více dbát na efektivitu komunikace mezi podřízenými. Zaměstnanci by mezi sebou měli komunikovat slušněji a více spolupracovat. Z výzkumu vyplývá, že ke zlepšení vzájemných vztahů jsou vhodné krátké informační porady a teambuildingové akce, které také zajistí sblížení zaměstnanců a vedení firmy. Porady slouží k lepší informovanosti, ke zpětné vazbě a k ocenění výkonu pracovníků.

Firma by také měla věnovat pozornost spravedlivému finančnímu ohodnocení, jelikož to významně ovlivňuje valnou většinu respondentů. Pokud firma adekvátně zaplatí své zaměstnance, kladně se to projeví na jejich výkonu. Většinu respondentů také motivují prémie. Firma by měla svým zaměstnancům vyplácet prémie za nadstandardní pracovní výkon, aby udržela kladnou motivaci do dalšího období. Zaměstnancům by také měla být poskytnuta možnost kariérního růstu. Ke správné motivaci výrazně přispívá i příjemný kolektiv. Pracovníka také motivuje ocenění ostatními kolegy a dobrý pocit z kvalitně odvedené práce, proto je důležité poskytovat zaměstnancům zpětnou vazbu.

Z rozhovoru vyplývá, že vedoucí směn vidí významný vliv motivace na rozsahu a kvalitě výkonu. Respondenti uvedli, že s rostoucí motivací roste i efektivita práce, pozorují lepší výsledky a vyšší a kvalitnější výkon. Tato tvrzení se potvrdila v druhém dotazníkovém šetření

8 Závěr

Ústředním tématem této bakalářské práce je motivace pro dosahování pracovních výkonů ve firmě XTline s.r.o. Toto téma jsem si zvolil, jelikož můj výzkum může pomoci firmě, ve které pracuji k jejímu rozvoji.

Náplní mé bakalářské práce bylo především zkoumání pracovních podmínek, motivace zaměstnanců a její vliv na dosahování pracovních výkonů ve firmě XTline, s. r. o. Pozornost byla věnována především tomu, jak správná motivace může ovlivnit rozsah a kvalitu výkonu.

V teoretické části jsem se zaměřil na oblasti motivace, řízení pracovního výkonu, pracovní podmínky a odměňování. Nejprve jsem rozpracoval rozdělení motivace na vnější a vnitřní, faktory motivace, McGregorovu teorii X a Y, Maslowovu hierarchii potřeb, Herzbergův dvoufaktorový model, důvody selhávání motivace, motivaci ve vztahu k penězům a vliv osobnosti na motivaci. Dále jsem se věnoval teorii řízení pracovního výkonu, jeho cílům, přínosům, hodnocení a příčinám výkonových problémů. V oblasti pracovních podmínek jsem popsal překážky uvnitř firmy, konflikty ve skupině, pracovní prostředí a stres. Definoval jsem celkovou odměnu a její význam. Díky vymezení pojmů a rozpracování teorií jsem získal vhodné podklady ke zhotovení praktických výzkumů. Před realizací výzkumů jsem sledoval a popsal stav a fungování firmy.

Výzkum se uskutečnil ve firmě XTline, s. r. o. Zkoumány byly tři hlavní oblasti – pracovní podmínky, motivace a výkon. Nejprve proběhlo dotazníkové šetření, poté rozhovor a následovalo druhé dotazníkové šetření. Dotazníkových šetření se zúčastnilo celkem 22 respondentů, kteří vykonávají skladovou práci. Respondenti osobně obdrželi dotazníky v papírové podobě. Návratnost dotazníků byla 100 %. Skupinový polostrukturovaný rozhovor proběhl společně se třemi vedoucími směn, již řídí skladové pracovníky. Rozhovor sloužil k rozvedení odpovědí z dotazníku a získání detailnějších informací. Detailnější údaje o přípravě i realizaci všech výzkumů jsou sepsány v kapitole metodika.

Z vyhodnocení výzkumů vyplývá, že výkon pracovníků závisí na vnitřní i vnější motivaci (finančním ohodnocení, pracovních podmínkách, prémiech, seberealizaci atd.). Z rozhovoru je patrné, že správná motivace vede k vyššímu a kvalitnějšímu výkonu, jelikož se na tom shodli všichni 3 vedoucí směn. Potvrzuje to i druhé dotazníkové šetření. Tvzení, že se správná motivace projevuje výsledky z práce, podpořilo 18 respondentů z 22. Ověřilo se také, že správně motivovaní pracovníci podávají vyšší a kvalitnější výkon a zlepšuje se efektivita práce, jelikož s těmito tvzeními souhlasilo 19 respondentů z 22. Pracovníky nejvíce motivuje finanční

ohodnocení (21 z 22), dále kolektiv, dobrý pocit z odvedené práce či ocenění výkonu kolegy. Z pracovních podmínek jsou zaměstnanci nejvíce ovlivňováni klimatickými podmínkami, pořádkem na pracovišti, prostorovým uspořádáním a vzájemnou komunikací.

Po vyhodnocení dat z praktické části jsem pro firmu vytvořil návrh na opatření ke zlepšení, v němž jsou shrnuty největší nedostatky a jsou vymyšlena jejich potenciální řešení. Vedení firmy obdrželo mé analýzy a může se opřít o můj výzkum při jejím budoucím rozvoji.

9 Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael, 2011. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti. Praha: Fragment. ISBN 978-80-253-1198-1.

ARMSTRONG, Michael, Stephen TAYLOR a Martin ŠIKÝŘ, 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael, 2009. Odměňování pracovníků. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2.

BLÁHA, Jiří, 2013. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.

BRANHAM, Leigh, 2009. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2903-9.

DUDKOVÁ, Aneta. 2018 *Odměňování zaměstnanců*. Praha. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

JINDŘICHOVÁ, Markéta, 2018. Fluktuace zaměstnanců: Firmy mají problém udržet si kvalitní zaměstnance | VímVíc.cz [online]. 2018. [cit. 24. 4. 2019]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/fluktuace-zamestnancu-firmy-maji-problem-udrzet-si-kvalitni-zamestnance>

HOVORKOVÁ, Kateřina, 2018. Půl milionu lidí hledá jinou práci. Důvodem jsou peníze a vztahy - iDNES.cz [online]. 2018. [cit. 24. 4. 2019]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-zamestnani-spokojenost-v-praci-pruzkum-lmc.A180613_140839_podnikani_kho

HOVORKOVÁ, Kateřina, 2018. Největší problém trhu práce? Ne najít zaměstnance, ale udržet si je - iDNES.cz [online]. 2018. [cit. 24. 4. 2019]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-zamestnani-fluktuace-zamestnavatele.A180620_114843_podnikani_kho

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT, 2001. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-636-7.

KOUBEK, Josef, 2007. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2202-3.

MĚRTLOVÁ, Libuše, 2014. Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-907-3.

NOVOTNÁ, Eliška, VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE a FAKULTA MANAGEMENTU, 2014. *Sociologický výzkum pro manažery*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1984-5.

PLAMÍNEK, Jiří, 2005. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1092-1.

PULAKOS, Elaine Diane, 2009. Performance management: a new approach for driving business results. Chichester, West Sussex, U.K.; Malden, MA: Wiley-Blackwell. Talent management essentials. ISBN 978-1-4051-7762-7.

SHIELDS, John, 2007. *Managing employee performance and reward: concepts, practices, strategies* Cambridge; New York: Cambridge University Press. ISBN 978-0-511-64931-8.

URBAN, Jan, 2012. 10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3955-7.

URBAN, Jan, 2003. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Praha: ASPI. ISBN 978-80-86395-46-3.

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2361-7.