

**MUNI
FSS**

Analýza pracovních postojů a systému motivace. Odměňování.

Motivace, nástroje motivace,
spokojenost, oddanost,
angažovanost



Literatura

- Armstrong, M. a Taylor, S. (2015) *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-5258-7. (Kapitola 18 a 19) (přes **Bookport**)
- Koubek, J. (2015) *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8. (10) (**e-prezenčka**)
- Koubek, J. (2010) *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde. ISBN 80-86131-25-4. (Kapitola 2-4, 9-11) (**e-prezenčka**)
- Blažek, L. (2011) *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3275 (Kapitola 4) (**e-prezenčka**)
- Horváthová, P., Bláha, J. & Čopíková, A. (2016) *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1. (Kapitola 1)
- Synek, M. a Kislíngerová, E. (2015). *Podniková ekonomika*. 6. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. Kapitola 14 (e-prezenčka)

Literatura

- Ližbetinová, L. & Hitka, M. (2020) Gender Motivation Differences of Czech and Chinese Employees, Periodica Polytechnica Social and Management Sciences, 28(1), pp. 48–58, 2020
- McCrindle, M. (2014) The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations. 3. doplněné vydání. Austrálie: McCrindle Research, ISBN 9780992483906 (on-line)

<https://www.researchgate.net/publication/328347222> The ABC of XYZ Understanding the Global Generations

- PricewaterhouseCoopers (2017). HR Controlling. Dostupné na:
<https://www.pwc.com/cz/cs/sluzby/people-and-organisation/hr-controlling.html>

Motivace

Cílem řízení lidí je dostat z lidí to nejlepší

- Dosažení vysokého výkonu
- Zajištění, aby lidé svou práci vykonávali co nejlépe

Nutné pochopit a poznat **faktory, které ovlivňují chování lidí při práci a jejich výkon**

➤ Pracovat s těmito faktory ve prospěch podpoření pracovního výkonu → **motivovat**

Determinanty výkonu

Funkce výkonu:

$$V = f (S; P; M)$$

V... úroveň výkonu

S... úroveň schopností

P ... pracovní podmínky

M... úroveň motivace (chtění podat výkon)

Motivace

Mnoho definic a vymezení motivace.

Motivace vyjadřuje psychologické důvody, resp. příčiny lidského chování (Blažek, 2011)

Motivace je síla, která aktivuje, směřuje a udržuje chování lidí (Armstron a Taylor, 2016).

- **Vnitřní motivace** je založená na faktorech (motivech), které jsou v člověku.
- **Vnější motivace** je založena na opatřeních, které organizace dělá s cílem dosažení určitého cíle (motivace pracovníků).

Motiv a stimul

Motiv je pohnutka, která je příčinou lidského chování. Důvod, proč člověk jedná určitým způsobem. Motiv vychází zevnitř člověka.

Motivování je vnější působení na vnitřní motivační strukturu člověka prostřednictvím určitých podnětů (stimulů) s cílem dosažení žádoucího chování.

Stimul je vnější podnět, kterým působíme na motivační strukturu člověka s cílem ovlivnit jeho chování (např. prémie, pochvala).

Motivy a motivace úzce souvisí s potřebami jednotlivců a snahou tyto potřeby uspokojit.

Vybrané teorie motivace

- **Teorie zaměřené na obsah** (poznání motivačních příčin)
 - Teorie hierarchie potřeb (Maslowova hierarchie potřeb)
 - Teorie tří kategorií potřeb
 - Teorie potřeby dosáhnout úspěchu
 - Dvoufaktorový model
- **Teorie zaměřené na proces**
 - Teorie očekávání
 - Teorie spravedlivé odměny
 - Teorie posilování (zesílených vněmů)

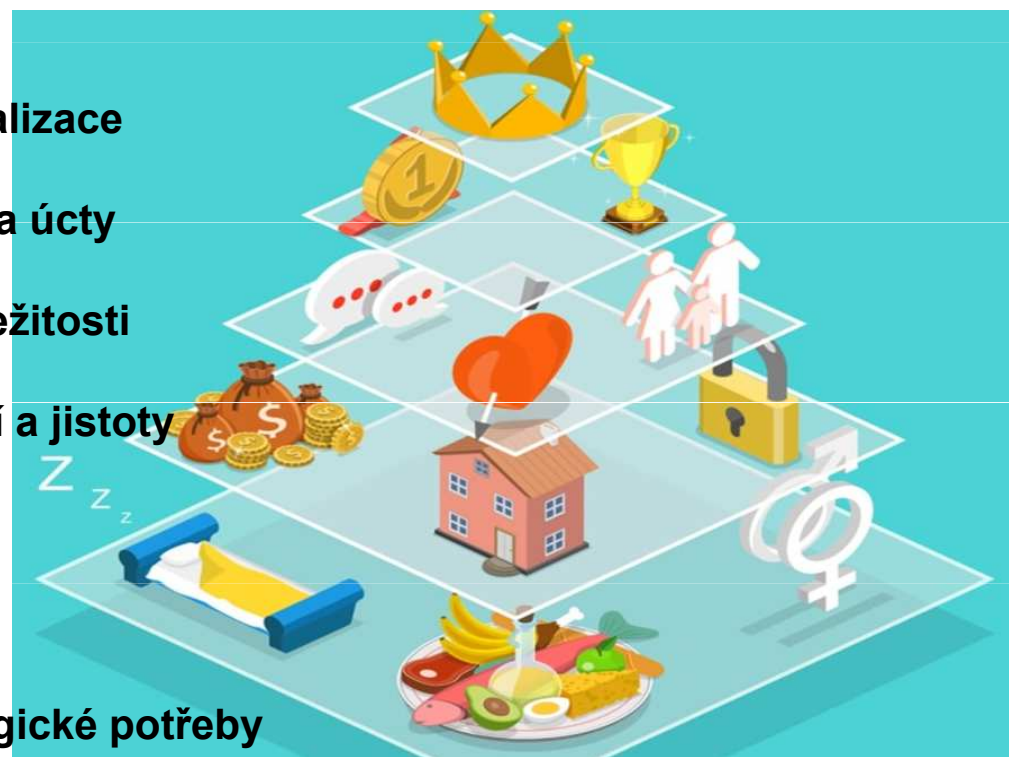
Seberealizace

Uznání a úcty

Sounáležitosti

Bezpečí a jistoty

Fyziologické potřeby



Nástroje motivace

Základní motivační nástroje (Blažek, 2011):

- Ocenění práce
 - Peněžní odměny (základní plat, motivační složka mzdy, prémie, odměny)
 - Nepeněžní odměny (služební automobil, telefon)
 - Morální ocenění (pochvala, vyznamenání)
- Pracovní podmínky
 - Materiální (klimatické podmínky, vybavení pracoviště, technické vybavení)
 - Sociální (vztahy na pracovišti, vztahy s nadřízenými, styl vedení, komunikace)
 - Organizační (pracovní doba a její rozložení)
 - Ostatní (plošné zaměstnanecké výhody)
- Práce samotná
 - pracovní náplň, rozmanitost, prestiž, kariérní postup, vzdělávání

Mzdový systém organizace

System odměňování v organizaci.

Mzdový systém by měl být vytvářen tak, aby:

- Umožňoval získat a stabilizovat zaměstnance
- Stimuloval k pracovnímu výkonu a požadovanému jednání
- Umožňoval udržet rozsah mzdových prostředků na požadované úrovni (vzhledem k produktivitě práce)
- Zajistil „spravedlivou“ mzdovou strukturu v organizace (odstupňovat mzdu dle hodnoty práce, náročnosti, potřebných znalostí, dovedností...)

Formování mzdového systému

Mzdotvorné faktory

Složky mzdy



Obvyklá cena práce na trhu

- Informace o běžné ceně práce – např. národní registr povolání (<https://www.nsp.cz/>)

Mzdový tarif a příplatky

- **Mzdový tarif** – určení výše mzdy pro jednotlivé skupiny pracovníků na základě hodnoty práce. Dle složitosti, náročnosti, požadovaných znalostí, dovedností, odpovědnosti konkrétní práce určeny tarifní třídy a přidělen jim mzdový tarif. Zohledňována také cena práce na trhu (aby byla organizace konkurenceschopná při najímání pracovníků)
- **Příplatky** – za mimořádné pracovní podmínky (práce v noci v sobotu a v neděli, ve svátcích, ve ztíženém pracovním prostředí)

Mzdové formy

- Úkolem je dotvářet tarifní mzdu v závislosti na pracovním výkonu
- Měly by zohledňovat výkon pracovníka a být motivační

V rámci mzdových forem rozlišujeme:

- **Základní mzdové formy**

- Časová mzda
- Úkolová mzda

- **Doplňkové mzdové formy**

- Prémie
- Odměny
- Účast na hospodářském výsledku
- Osobní ohodnocení/příplatek

Mzdové formy

Základní mzdové formy

- **Časová mzda** (určena hodinovou mzdovou sazbou či měsíční mzdou – bez ohledu na výkon zaměstnance. Celková mzda je součinem odpracovaných hodin a hodinové mzdové sazby. Neodlišuje průměrný a nadprůměrný výkon)
- **Úkolová mzda** (je navázána na konkrétní úkol. Např. mzda soustružníka za vyrobený kus. Celková mzda je součinem vyrobených kusů a sazby za jeden kus. Odlišuje průměrný a nadprůměrný výkon. Je motivační)

Doplňkové mzdové formy

- **Prémie** (dle přesně definovaných podmínek – např. za výkon, za úsporu, za kvalitu. Vztahují se k běžně prováděným činnostem)
- **Odměny** (přiznány za periodické hodnocení výkonu dle předem daných kritérií (osobní ohodnocení) či ocenění jednorázových či mimořádných pracovních aktivit a výsledků, např. získání nového zákazníka, životní jubileum)
- **Účast na hospodářském výsledku** (podíl na lepším než plánovaném HV)
- **Osobní příplatek/ohodnocení** (nenároková složka mzdy zaměstnanců ve veřejném sektoru za dlouhodobě nadprůměrný pracovní výkon)

Faktory motivace

Dle **Hay Group Engaged Performance Model** (Horváthová a kol., 2016) – **6 faktorů motivace**

1. Hmotné/hmatatelné odměny

- Konkurenceschopná mzda/plat
- Zaměstnanecké výhody (služební automobil, telefon)
- Pobídky k vyššímu výkonu (nenárokové složky mezd – odměny, podíly na zisku, osobní příplatek)
- Potenciál vlastnictví (zaměstnanecké akcie)
- Uznání/ocenění (pochvala, vyznamenání)
- Spravedlnost odměňování (za stejný výkon – stejná mzda, vyšší výkon - vyšší mzda, ve srovnání s okolím)

2. Kvalita práce

- Vnímání hodnoty práce (smysluplnost)
- Podnětnost/zajímavost (rozmanitost umožňující rozvoj)
- Příležitost k úspěchu
- Svoboda a autonomie (možnost se volně rozhodovat, ne striktní příkazy a kontrola)
- Pracovní zátěž (např. časový tlak, stres, hluk, noční provoz)
- Kvalita pracovních vztahů (atmosféra na pracovišti, v týmu, spolupráce)

Faktory motivace

Hay Group Engaged Performance Model – 6 faktorů motivace

3. Rovnováha mezi pracovním a osobním životem (Work/Life Balance)

- Příznivé podporující okolí (kultura organizace, podpora, nediskriminace)
- Uznání potřeb životního cyklu/flexibilita (flexibilní formy práce: pružná pracovní doba, zkrácený pracovní týden, částečný úvazek, práce z domova)
- Jistota příjmu
- Sociální pomoc a podpora (sounáležitost, společné akce, školky)

4. Inspirace a hodnoty

- Kvalita vedení (chování nadřízeného)
- Hodnoty a chování organizace (přístup organizace k zaměstnancům)
- Pověst organizace (dobré jméno, hrdost na organizaci)
- Uznání (ocenění zaměstnanců za kvalitní výkon)
- Komunikace (otevřenost, transparentnost, zpětná vazba, hlas zaměstnance)

Faktory motivace

Hay Group Engaged Performance Model – 6 faktorů motivace

5. Příznivé pracovní prostředí

- Fyzické prostředí (vybavení a organizace pracoviště)
- Nástroje a vybavení (technika a pracovní vybavení)
- Vzdělávání pro práci (efektivní výcvik)
- Informace a procesy (přístup k informacím, dostatečný informační tok a jasné postupy)
- Bezpečnost (minimalizace rizik při práci)

6. Budoucí růst a příležitost

- Vzdělávání a rozvoj nad rámec současné práce (forma nemotné odměny)
- Příležitost k postupu v kariéře (plány osobního rozvoje, vertikální mobility)
- Zlepšování pracovního výkonu a zpětná vazba (dohoda mezi manažerem a podřízeným o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k jeho dosažení)

Motivace a postoje

- Motivy a vliv jednotlivých motivačních nástrojů na výkonnost
 - individuální (rozdílné vnitřní motivy a cíle jednotlivců)
 - dle pohlaví,
 - věku,
 - zastávané pracovní pozice,
 - regionální odlišnosti.
- V čase se vyvíjí (Boomers, generace X, Y, Z, alfa)
 - Boomeři (1946-1965), generace X (1965-1980), generace Y (1980-1995), generace Z (1995-2010), generace alfa (od 2010) (dle McCrindle, 2014)
 - Každá generace trochu jiné hodnoty a preference, znalosti a dovednosti.

Dříve hlavním motivem odměna za práci, postupně na významu získávají pracovní podmínky (zejména v oblasti sociální) a práce samotná

Motivační faktory

- Řada odborných studií, které se snaží identifikovat klíčové faktory motivace
- Relativně nová **studie pro ČR**: Ližbetinová a Hitka (2020)

- Zkoumají motivační faktory, hledají klíčové, zkoumají regionální a genderové rozdíly
- Data: Dotazníkové šetření z roku 2017: 1774 respondentů v ČR
- Motivační faktory zkoumány v 5 oblastech: finanční ohodnocení, sociální jistoty, pracovní podmínky, kariérní a osobní rozvoj, mezilidské vztahy
- Každému přiřazena dle významu hodnota 1-5

factors. Motivational factors were analyzed in five areas:

- financial evaluation (basic salary, further financial reward, fair employee evaluation),
- social security (employee benefits, company vision, the prestige of a company name, regional development, relationship to the environment, leisure time),
- working conditions (physical effort at work, workplace safety, stability of employment, the content of the work performed, information on work performance, working time, working environment, work performance, psychological burden);
- career advancement (opportunities to apply your own abilities, career growth, empowerment and competencies, occupational prestige, individual decision making, self-realization, education and personal growth, work recognition); and
- interpersonal relations (workplace atmosphere, good working team, workplace communication, supervisor's approach).

Motivační faktory

- Ližbetinová a Hitka (2020)
- Nejvýznamnější motivační faktory:
 - atmosféra na pracovišti, pracovní tým, přístup nadřízeného, základní mzda, spravedlivé odměňování, stabilita zaměstnání.
- Jen drobné genderové odlišnosti
 - nejdůležitější faktory atmosféra na pracovišti, pracovní tým.
 - muži kladli drobně větší důraz na výši mzdy než ženy (jen mírně nižší význam než zmíněné dva klíčové faktory).

Motivational factors	Mean (CR)
Atmosphere at the workplace	4.51
Good working team	4.50
Further financial reward	4.27
Physical effort at work	3.65
Stability of employment	4.40
Communication at the workplace	4.36
Prestige / Company name	3.80
Possibility to apply your own abilities	4.04
Content of the performed work	4.14
Information on work performance	3.97
Working time	4.12
Work environment	4.13
Work performance	4.08
Career growth	3.90
Empowerment and competencies	3.75
Occupational prestige	3.80
Supervisor's approach	4.47
Individual decision making	4.01
Self-realization	3.97
Employee benefits	3.93
Fair assessment	4.41
Workplace safety	4.23
Stress / Psychological burden	3.99
Vision of the company	3.74
Contribution to regional development	3.48
Education and personal growth	3.94
Ecological approach of the company	3.66
Leisure time	4.14
Work recognition	4.14
Basic salary	4.46

Oddanost a angažovanost

- **Oddanost** - sounáležitost s organizací.
 - Emocionální – míra v jaké jsou zaměstnanci hrdi na organizaci, ve které pracují (smysl existence, rádi pro ni pracují)
 - Racionální – míra v jaké zaměstnanci cítí, že jim organizace poskytuje požadované možnosti/odměny (finanční, rozvojové) které jsou v jejich nejlepším zájmu.
- **Angažovanost** - ochota jít nad rámec svých povinností a udělat něco navíc pro organizaci.

Má zájem o úspěch organizace. Vynakládá vysoké úsilí a dělá práci nad rámec svých povinností.

Silně se identifikuje s organizací, věří v organizaci a nepřemýšlí o odchodu

Pracují s vyšším nasazením (za účelem dosažení daného cíle)

Dělají svou práci rádi. Spokojení s prací a pracovními podmínkami

angažovaný

oddaný

motivovaný

spokojený

Spokojenost – do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s prací a pracovními podmínkami

MUNI
FSS

Analýza systému motivace

– Popis motivačních nástrojů a zhodnocení jejich využívání v organizaci

➤ které nástroje využívá, jakým způsobem (případně čerpání ze strany zaměstnanců)

➤ Adekvátní výše mzdy (odpovídá mzdě pro danou pracovní pozici na trhu práce? Užitečné informace Národní soustava povolání <https://www.nsp.cz/>)

➤ Mzdová spravedlnost (zohledňuje mzdový systém rozdíly v produktivitě? Není diskriminační?)

➤ zhodnocení finanční stránky

➤ **Výše osobních nákladů**, podíl osobních nákladů na celkových nákladech, osobní náklady na pracovníka = osobní náklady / počet zaměstnanců

➤ Hodnocení **v kontextu produktivity práce**: produktivita práce = výnosy (tržby) / počet zaměstnanců, produktivita práce z osobních nákladů = výnosy (tržby) / osobní náklady (přednáška 6 – údaje přes ARES nebo přímo Veřejný rejstřík a Sběrka listin <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>)

➤ zhodnocení v kontextu konkurence

Analýza systému motivace

- **Analýza motivačních faktorů zaměstnanců a spokojenost zaměstnanců**
 - **Zkoumání spokojenosti zaměstnanců** (dotazník/rozhovor se stávajícími zaměstnanci - spokojenost, klíčové faktory z hlediska motivace)
 - **Důvody odchodů zaměstnanců v kontextu motivace** (dle věku, pohlaví) – jak souvisí s motivačními faktory?
- **Sumarizace a vyhodnocení zjištěných údajů**
 - Identifikace slabých a silných stránek organizace
 - Návrh opatření ke zlepšení

Příklad otázek pro zkoumání spokojenosti zaměstnanců

1. Jak jste celkově spokojen se zaměstnáním v naší organizaci?
2. Dokážu si představit, že v této organizaci budu pracovat ještě za tři roky.
3. Mám k dispozici dostatečné informace o cílech naší organizace.
4. Když dochází v naší organizaci k zásadním změnám, mám pocit, že jsem o nich dostatečně informován.
5. O ztrátu svého místa si dělám starosti jen málokdy.
6. Když se naskytne příležitost, své zaměstnání před ostatními chválím.
7. Příteli, který hledá práci, bych naši organizaci bez váhání doporučil.
8. Jen máloco by mě přimělo odsud odejít.
9. Jen zřídka mě napadne myšlenka odejít z této organizace pracovat jinam.
10. Tato organizace mě inspiruje k tomu, abych každý den odváděl co nejlepší práci.
11. Tato organizace mě motivuje k tomu, abych své úkoly plnil nad očekávání.
12. Myslím si, že na bezpečnost a zdravotní nezávadnost pracoviště je zde kladen důraz.
13. Naše organizace má dobrou pověst.
14. Naše organizace má v regionu dobrou pověst jako zaměstnavatel.
15. Mám důvěru v úspěšnou budoucnost naší organizace.
16. Naše organizace plní sliby, které dává svým pracovníkům.
17. Vrcholový management naší organizace jasně prokazuje svoji schopnost efektivního vedení organizace.
18. Vrcholový management naší organizace komunikuje otevřeně a upřímně.

Modifikace otázek:

Odpovědi:

- Ano
- Ne
- Nevím (nedokáži odpovědět)

Likertova škála:

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Napůl
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

19. Vrcholový management naší organizace je dostatečně viditelný a přístupný pracovníkům.
20. Vrcholový management naší organizace se zajímá o názory pracovníků.
21. Můj nadřízený mi poskytuje podporu, kterou potřebuji k tomu, abych byl úspěšný ve své práci.
22. Dostávám pravidelnou zpětnou vazbu, která mi umožňuje zlepšovat můj pracovní výkon.
23. Můj nadřízený patřičně oceňuje mou snahu a výsledky.
24. Je mi jasně komunikováno, co se ode mě v práci očekává.
25. Můj nadřízený mi poskytuje důležité rady ohledně příležitostí k rozvoji mé kariéry.
26. Moji kolegové dobře spolupracují ve snaze dosáhnout našich cílů.
27. Moji spolupracovníci respektují mé názory a pocity.
28. Vrcholové vedení přistupuje k pracovníkům jako k tomu nejcennějšímu, co organizace má.
29. Organizace, ve které pracuji, přistupuje čestně ke svým pracovníkům.
30. Věřím, že na základě tohoto průzkumu budou přijata konkrétní opatření.
31. Ze své práce mám pocit naplnění.
32. Mám pravomoc přijímat rozhodnutí potřebná k tomu, abych dobře odvedl svou práci.
33. Moje každodenní pracovní úkoly mě baví.
34. Nástroje a prostředky, které máme k dispozici, mi umožňují být maximálně produktivní.
35. Mám k dispozici informace potřebné k tomu, abych svou práci mohl dělat dobře.

36. Zavedené pracovní procesy (např. stanovování cílů a priorit, plánování pracovních úkolů a kontrola jejich plnění) mi umožňují být maximálně produktivní.
37. Máme jasně stanovené organizační procesy, postupy a pravidla.
38. Spolupráce mezi jednotlivými odděleními umožňuje efektivní fungování organizace.
39. Cítím, že moje práce je důležitá a přispívá k úspěchu organizace.
40. Moje mzda odpovídá přínosu této organizace.
41. Rozumím tomu, na základě čeho jsou mzdy stanovovány.
42. Benefity a zaměstnanecké výhody, na které mám nárok, odpovídají mým potřebám.
43. Myslím si, že v porovnání s jinými organizacemi, kde bych mohl pracovat, jsem odměňován spravedlivě.
44. Myslím si, že v porovnání se svými spolupracovníky dostávám spravedlivou a odpovídající mzdu.
45. Naše organizace nabízí svým pracovníkům zajímavé benefity, které nejsou běžné u ostatních organizací.
46. Za moje úspěchy/výkony se mi dostává přiměřeného uznání (kromě finanční odměny).
47. Můj pracovní výkon má výrazný vliv na moji mzdu.
48. V naší organizaci jsou dobré příležitosti pro rozvoj mé kariéry.
49. Školení, kterých jsem se zúčastnil, jsou užitečná pro moji práci.
50. Naše organizace mi poskytuje příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, které mi pomáhají získat užitečné dovednosti.
51. V této organizaci mi poměr mezi mým pracovním a soukromým životem vyhovuje.
52. Stres spojený s výkonem mé práce je přiměřený.
53. Fyzické pracovní prostředí je přiměřené typu práce, kterou vykonávám.
54. Hodnoty naší organizace jsou v souladu s mými osobními hodnotami.
55. Image naší organizace jako zaměstnavatele je v souladu s mými vlastními zkušenostmi z této organizace.

**Zdroj: Horváthová, Bláha a
Čopíková (2016)**

Kontrolní otázky

- Jaké jsou základní determinanty lidského výkonu?
- Co je motivace? Jaký je rozdíl mezi motivem a stimulem?
- Jaké teorie motivace rozlišujeme? Popište jednotlivé teorie motivace.
- Jaké základní motivační nástroje rozeznáváme?
- Jaké složky mzdy rozlišujeme? Popište je.
- Jaké faktory ovlivňují formování a výši mzdy v organizaci (mzdotvorné faktory)?
- Jaké složky mzdy rozlišujeme? Popište je.
- Jaký je rozdíl mezi spokojeností, motivací, oddaností a angažovaností?

Úkol 1 – Krok 3 seminární práce

Doposud jste získali jen neúplné informace o organizaci, v níž plánujete řízení LZ. Analyzujte nabídku a poptávku po práci a systém odměňování a motivace a vzdělávání ve vámi zvolené organizaci. Zaměřte se na následující oblasti řízení lidských zdrojů (1) nabídka a poptávka po pracovní síle a analýza fluktuace, (2) odměňování a motivace zaměstnanců, (3) vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. U jednotlivých oblastí popište současný stav (navrhněte metody, které lze použít k analýze současného stavu), identifikujte problematické oblasti a silné stránky organizace

– Pokračujte v práci na kroku 3: Analýza vnitřního a vnějšího prostředí organizace

Pracujte na analýze **systemu motivace a odměňování**

- Popište stávající systém motivace a odměňování. Kriticky jej zhodnoťte (na základě aktuálního stavu a spokojenosti zaměstnanců, s užitím benchmarkingu) a promyslete případná opatření v této oblasti, která by vedla ke zlepšení.

MUNI
FSS

Dotazy?

