

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

FAKULTA STROJNÍ

ÚSTAV ŘÍZENÍ A EKONOMIKY PODNIKU



DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Analýza motivačního procesu ve vztahu k pracovní výkonnosti
zaměstnanců servisního úseku společnosti Schindler CZ, a.s.**

**Analysis of motivation process in relation to the work
performance of employees of the service department of Schindler
CZ, a.s.**

AUTOR: Bc. Jiří Socha

STUDIJNÍ PROGRAM: Strojní inženýrství

VEDOUCÍ PRÁCE: Ing. Dagmar Charvátová, Ph.D.

PRAHA 2019

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Socha** Jméno: **Jiří** Osobní číslo: **438588**
Fakulta/ústav: **Fakulta strojní**
Zadávající katedra/ústav: **Ústav řízení a ekonomiky podniku**
Studijní program: **Strojní inženýrství**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Analýza motivačního procesu ve vztahu k pracovní výkonnosti zaměstnanců servisního úseku společnosti Schindler CZ, a.s.

Název diplomové práce anglicky:

Analysis of motivation process in relation to the work performance of employees of the service department of Schindler CZ, a.s.

Pokyny pro vypracování:

1. Úvod - zdůvodnění zadání, cíl a metodika práce
2. Teoretická východiska - vymezení základních pojmů, charakteristika motivačního procesu a pracovní výkonnosti
3. Analytická část - charakteristika podniku, empirické šetření
4. Návrhová část - návrh doporučení na zlepšení stávající situace
5. Závěr - Celkové zhodnocení
6. Seznam použitých zdrojů

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-802-5311-981.
DEIBLOVÁ, M. Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.
PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. Jak zařídít, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN: 978-80-247-5515-1.
WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Ing. Dagmar Charvátová, Ph.D., ústav řízení a ekonomiky podniku FS

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **28.03.2019**

Termín odevzdání diplomové práce: **26.07.2019**

Platnost zadání diplomové práce: **28.02.2020**


Ing. Dagmar Charvátová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

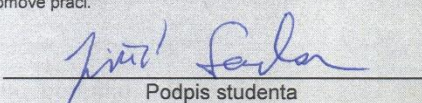

prof. Ing. František Freiberg, CSc.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


prof. Ing. Michael Valášek, DrSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

20.4.2019
Datum převzetí zadání


Podpis studenta

Praha 3. 7. 2019

Změna vedoucího závěrečné práce

Z důvodu ukončení pracovního poměru Ing. Dagmar Charvátové Ph.D. na strojní fakultě Českého vysokého učení technického v Praze, rozhodlo vedení Ústavu řízení a ekonomiky podniku o změně vedoucího diplomové práce Bc. Jiřího SOCHY.

Novým vedoucím je prof. Ing. František Freiberg, CSc.



Prof. Ing. František Freiberg, CSc.
vedoucí ústavu



Prof. Ing. Michael Valášek, DrSc.
děkan

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Analýza motivačního procesu ve vztahu k pracovní výkonnosti zaměstnanců servisního úseku společnosti Schindler CZ, a.s." jsem vypracoval sám pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce.

V Praze dne

Poděkování

Chci poděkovat paní Ing. Dagmar Charvátové, Ph.D. za cenné rady, které mi poskytla v začátcích zpracovávání diplomové práce. Dále chci poděkovat panu prof. Ing. Františkovi Freibergovi, CSc. za to, že se ujal odborného vedení mé diplomové práce.

Poděkovat chci také zaměstnancům společnosti Schindler CZ, a.s., zejména paní Ing. Janě Neumanové za ochotu a poskytnutí informací potřebných pro zpracování analytické části práce, dále všem service leaderům za poskytnutí rozhovorů a také servisním technikům za účast v dotazníkovém šetření.

Anotace

Tato diplomová práce je zaměřena na problematiku motivace pracovníků a s ní související systém řízení pracovního výkonu a systém odměňování pracovníků. V teoretické části jsou definovány pojmy motivace, stimulace a jsou popsány některé motivační teorie. Dále je vysvětlena problematika řízení pracovního výkonu a odměňování pracovníků. V analytické části je popsáno, jakým způsobem je řízena motivace servisních techniků společnosti Schindler CZ, a.s. Je představen systém řízení jejich výkonnosti a systém odměňování. Následuje část návrhů a doporučení, které byly navrženy s cílem podpořit motivaci servisních techniků a zlepšit efektivitu práce.

Klíčová slova: Motivace, stimulace, pracovní výkonnost, odměňování

Annotation

This thesis is focused on the issue of employee motivation, performance management and the system of remuneration of workers. In the theoretical part are defined motivation concepts, stimulation and described some of motivation theories. Further is explained the issue of performance management and remuneration of workers. The analytical part described how the motivation of Schindler CZ, a.s. service technicians is managed. Then their performance management system and remuneration system are introduced. The next part consists of Proposals and recommendations, which were proposed to support motivation of service technicians and to improve work efficiency.

Keywords: Motivation, stimulation, work performance, remuneration

Obsah

1. Úvod	11
1.1 Zdůvodnění zadání.....	11
1.2 Cíl práce.....	12
1.3 Metodika práce	13
2. Teoretická východiska	15
2.1 Motivace	15
2.1.1 Motivace vs. manipulace	16
2.1.2 Manažerská motivace	17
2.1.3 Potřeba	17
2.1.4 Motiv.....	17
2.1.5 Stimulace	18
2.1.6 Využití stimulace ke zvyšování pracovní výkonnosti	18
2.1.6.1 Hmotná odměna	19
2.1.6.2 Obsah práce	20
2.1.6.3 Neformální hodnocení pracovníků.....	21
2.1.6.4 Atmosféra v pracovním týmu.....	21
2.1.7 Pracovní motivace	23
2.1.8 Pracovní spokojenost.....	24
2.1.9 Dělení motivace	25
2.1.9.1 Vnější motivace.....	25
2.1.9.2 Vnitřní motivace.....	26
2.1.10 Motivační profil pracovníka.....	27
2.1.11 Motivační proces	27
2.2 Základní druhy motivačních teorií.....	30
2.2.1 Maslowova motivační teorie.....	31
2.2.2 Herzbergova teorie motivace	32
2.2.3 McGregorova motivační teorie X a Y	36
2.2.4 Teorie expektance	37
2.2.5 Porovnání motivačních teorií.....	38
2.3 Pracovní výkon, výkonnost a odměňování.....	39
2.3.1 Pracovní výkon a výkonnost.....	39
2.3.2 Řízení pracovního výkonu a jeho cíle	41
2.3.3 Koučování.....	44

2.3.4	Vztah motivace a pracovní výkonnosti.....	45
2.4	Odměňování pracovníků.....	47
2.4.1	System odměňování.....	48
2.4.2	Finanční odměny	49
2.4.2.1	Základní mzda	50
2.4.2.2	Výkonová odměna.....	50
2.4.3	Nefinanční odměny.....	51
2.4.4	Benefity	52
2.5	Sankce.....	53
2.6	Pracovní vztahy	54
3.	Analytická část.....	56
3.1	Představení společnosti Schindler CZ, a.s.	56
3.2	Popis produktů společnosti Schindler CZ, a.s.	57
3.2.1	Výrobky	57
3.2.2	Služby	59
3.3	Organizační struktura.....	59
3.3.1	Servis	59
3.3.2	Montáž modernizací	62
3.3.3	Montáž nových instalací.....	62
3.4	Zavedený motivační systém	62
3.4.1	Možnosti kariérního rozvoje.....	62
3.4.2	Akce pro zaměstnance	63
3.4.2.1	Meeting servisních techniků	63
3.4.2.2	Průzkum spokojenosti zaměstnanců.....	64
3.4.2.3	Den bezpečnosti	64
3.4.2.4	Sportovní den	64
3.4.2.5	Samostatně organizované sportovní aktivity.....	64
3.4.3	Řízení pracovní výkonnosti zaměstnanců	65
3.4.3.1	Stanovování cílů.....	65
3.4.3.2	Řízení v průběhu období	65
3.4.3.3	Safety walk	67
3.4.4	Základní mzda	68
3.4.5	Finanční odměny	69
3.4.5.1	Kvartální bonus	69
3.4.5.2	Roční bonus.....	71

3.4.5.3 Další možnosti finančních odměn	72
3.4.6 Benefits.....	72
3.5 Lift camp.....	75
3.6 Vyhodnocení dotazníkových šetření.....	75
3.7 Vyhodnocení polostrukturovaných rozhovorů	86
4. Návrhová část.....	94
4.1 Bonusový systém	94
4.1.1 Záruční opravy a nadstandardní servisní smlouva	94
4.1.2 Kvalitativní parametr v kvartální odměně	96
4.2 Řízení pracovního výkonu.....	100
4.2.1 Společné schůzky u zákazníků	100
4.2.2 Formální hodnocení pracovního výkonu	102
4.2.3 Navýšení časového fondu.....	103
4.3 Osobní rozvoj	103
4.3.1 Jednání se zákazníky	104
4.3.2 Rozvojový program	104
4.4 Informační systém	105
4.4.1 Yammer	106
4.4.2 Sharepoint.....	106
5. Závěr	107
6. Seznam použitých zdrojů.....	110

1. Úvod

1.1 Zdůvodnění zadání

V současné době působí na celosvětovém trhu obrovské množství organizací, podnikajících v nejrůznějších odvětvích od zdravotnictví přes strojírenství po IT. Každá z organizací chce být pochopitelně úspěšná, což vede k tvrdým konkurenčním bojům. Hlavním cílem všech firem proto je nejen získat nové zákazníky, ale také dokázat si udržet ty stávající. Aby bylo možné těchto cílů dosáhnout, musí management usilovat o to, aby zaměstnanci firmy pracovali s vysokou produktivitou, efektivitou a aby byly nabízené produkty zákazníkům dodávány včas a v požadované kvalitě. Zaměstnanci firmy však nebudou pracovat odhodlaně, pokud nebudou správně motivováni.

Pokud tedy chce firma na trhu uspět a dokázat si udržet nejen zákazníky, ale i oddané a spolehlivé zaměstnance, kteří mají průběžně vysokou pracovní výkonnost, je třeba, aby měla vhodně nastavený motivační systém. Je prokázáno, že motivace má vazbu na výkonnost. Motivovaní pracovníci tedy budou pracovat s větším odhodláním a budou odvádět lepší pracovní výkony. Kromě lepší kvantitativní stránky práce, tedy výkonnosti a produktivity práce, je také zlepšována kvalitativní stránka práce. A právě ta dokáže velkou mírou přispívat ke spokojenosti zákazníků a tím pádem jejich snazšímu udržení. Motivovanost v ohledu kvalitativním se kromě kvality zpracování nabízeného produktu, projeví také ve způsobu jeho nabízení zákazníkovi – lepší komunikační dovednosti.

Vedení společnosti může motivovanost pracovníků podpořit hlavně vhodným poskytováním odměn, které by pro podpoření výkonnosti i kvality práce, měly být vázány na konkrétní pracovní výkony, výsledky. Musí být také zajištěno další vzdělávání pracovníků, jejich osobní rozvoj, a umožněn jejich kariérní růst. V současné době se v rámci vysoké konkurence stává samozřejmostí poskytování zaměstnaneckých benefitů, jako jsou například mobilní telefony či stále více oblíbený systém Cafeteria. Kromě zmíněných oblastí, které může ovlivnit vrcholové vedení organizace, je však motivování pracovníků ve velké míře ovlivňováno způsobem jednání přímých vedoucích pracovníků s jejich podřízenými. Motivace a dobrá pracovní výkonnost zaměstnanců proto velmi úzce souvisí s problematikou řízení pracovního výkonu. Dobré pracovní vztahy

zaměstnanců s jejich vedoucím i mezi zaměstnanci samotnými jsou pro dobrou motivaci také velmi důležité.

Tato diplomová práce je zaměřena na motivaci servisních techniků společnosti Schindler CZ, a.s. a na oblasti, které s jejich motivací úzce souvisí. Těmito oblastmi jsou řízení pracovního výkonu a odměňování. V diplomové práci bude zjišťováno, jak jsou zaměstnanci spokojeni se systémem odměňování a jak je tento systém motivuje. Dále bude zjišťováno, jak je řízen jejich pracovní výkon a na jaké úrovni jsou pracovní vztahy v jejich týmech. Součástí práce bude závěrečné zhodnocení stávající situace a případné navržení změn, vedoucích k posílení motivace servisních techniků, což by vedlo i ke zlepšení jednak jejich pracovní výkonnosti a jednak také ke zvýšení kvality jejich práce. To by mohlo mít pozitivní vliv na udržení stávajících zákazníků a mohl by být také podpořen růst nových zakázek v oblasti servisu, který je pro společnost klíčovým zdrojem příjmů.

1.2 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je analyzovat zavedený motivační proces, mířený na servisní techniky ve společnosti Schindler CZ, a.s. a posoudit, zda je optimálně nastaven. V případě, že budou v motivačním procesu odhaleny nedostatky, či příležitosti vhodné pro zlepšení současného stavu, budou předloženy návrhy pro jeho zdokonalení. Případné úpravy motivačního procesu budou navrženy tak, aby jimi mohla být podpořena motivace servisních techniků. To by mělo vést ke zlepšení efektivity a kvality práce, zvýšení jejich výkonnosti a tím i zvýšení výkonnosti celého servisního úseku a vyšším ziskům pro celou společnost.

Mezi dílčí cíle diplomové práce autor řadí tyto:

- Definovat pojmy motivace a stimulace,
- vymežit problematiku motivačního procesu a popsání správného průběhu řízení motivačního procesu,
- specifikovat problematiku řízení pracovního výkonu a odměňování, které s motivací pracovníků úzce souvisí,

- charakterizovat systém řízení pracovního výkonu servisních techniků,
- prostřednictvím dotazníkového šetření zjistit, kterými faktory jsou zaměstnanci nejvíce motivováni k jejich vysoké pracovní výkonnosti,
- v rámci dotazníkového šetření porovnat regiony Praha a České Budějovice.

1.3 Metodika práce

Diplomová práce bude rozdělena na dvě hlavní části, a to na část teoretickou a analytickou. V teoretické části práce budou vymezeny nejprve základní pojmy, jako je motivace a stimulace. Dále bude charakterizován motivační proces a budou uvedeny některé teorie motivace. Poté bude specifikován systém řízení pracovního výkonu a popsán systém odměňování spolu s některými druhy odměn. Teoretická část diplomové práce bude zpracována s využitím odborné literatury, která se zabývá především motivací pracovníků, jejich odměňováním a řízením jejich výkonnosti.

Ve druhé části práce, tedy v části analytické, bude nejprve představena společnost Schindler CZ, a.s. Bude provedena charakteristika společnosti od počátku jejího působení na území České republiky až po současnost. Dále autor práce uvede její produktové portfolio a organizační strukturu. Velmi důležitou součástí bude také představení servisního úseku společnosti a popis fungování tohoto úseku. Následně bude charakterizován systém řízení pracovní výkonnosti servisních techniků a bude provedena analýza interních dokumentů, týkajících se problematiky odměňování pracovníků.

Nezbytnou součástí k dosažení cílů této diplomové práce je sběr informací a názorů od zaměstnanců servisního úseku. Od těch je třeba získat data týkající se jejich spokojenosti/nespokojenosti s prací, zjištění úrovně jejich motivace a také zjištění atmosféry na pracovišti. Ke sběru těchto dat bude provedeno dotazníkové šetření. Dotazník bude plně anonymní a bude obsahovat zejména uzavřené otázky, kterých bude celkem 19. Dotazníky budou rozeslány zvlášť do dvou regionů – Praha a České Budějovice.

Za účelem objektivnějšího posouzení situace budou vytvořeny dotazníky také pro přímé nadřízené servisních techniků, tedy service leadery. Otázky v nich

se budou týkat stejných věcí, bude ovšem pozměněna jejich formulace, aby byl na řešenou problematiku zjištěn pohled service leadera. Tyto dotazníky budou opět rozeslány zvláště do obou zmiňovaných regionů.

Kromě kvantitativních dat, která budou získána z dotazníků, budou zajištěna také data kvalitativní. Pro jejich sběr budou provedeny polostrukturované rozhovory se service leadery z regionu Praha i z regionu České Budějovice. Otázky v polostrukturovaných rozhovorech budou směřovány na některé vytipované problémy z dotazníkového šetření, na osobní názor manažerů na problematiku motivace, na to, jakým způsobem řídí pracovní výkonnost jejich podřízených, aby zajišťovali jejich motivovanost, a také jejich názory na současný systém odměňování, který je ve společnosti zaveden. Data, získaná z polostrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření, budou spolu s podklady z odborné literatury využita při rozhodování o případných návrzích pro zlepšení stávající situace.

2. Teoretická východiska

2.1 Motivace

Motivace může být definována jako vnitřní hnací síla (potřeba, touha nebo emoce), která určitým způsobem formuje jednání člověka a žene ho vpřed k dosažení stanoveného cíle. Mezi hlavní znaky motivovaného pracovníka jsou řazeny především jeho energie a odhodlání dosáhnout stanoveného cíle (Adair, 2004).

Pro každou společnost je velmi důležité, aby v jejích řadách pracovali motivovaní zaměstnanci. Práce motivovaného pracovníka je zpravidla vykonána lépe – motivovaný pracovník zpravidla vykazuje vyšší výkonnost, produktivnost, efektivnost a nedopouští se ve své práci přílišných pochybení. Pracovník také dokáže vhodněji jednat s klienty firmy a působit na ně lepším dojmem. To je velmi důležité pro budování dobrého jména každé firmy, pro udržování stálých zákazníků a také pro získávání kladné zpětné vazby od zákazníků, která může pomoci s nalezením nových potenciálních klientů (Urban, 2017). Motivace je také velice důležitým prvkem pro dobré fungování vztahů mezi zaměstnanci na pracovišti, a to jak ve vertikálním, tak i v horizontálním směru hierarchické struktury společnosti (Forsyth, 2009).

Pokud mají zaměstnanci podávat dobrý pracovní výkon, musí je manažer umět vhodně motivovat a také je účelně řídit. Motivování zaměstnanců lze pojmut jako proces ovlivňování pracovníků jejich nadřízeným. V tomto procesu jde o to, aby manažer dokázal podněcovat a postupně přesvědčit své podřízené k vykonání určité pracovní činnosti. V zaměstnancích musí být vyvolán pocit, že tato pracovní činnost je pro ně nějakým způsobem důležitá a přínosná (Deiblová, 2005). V případě že některý ze zaměstnanců není správně motivován, pak je úkolem nadřízeného tomuto zaměstnanci „poskytnout takové motivy, prostřednictvím nichž získá pozitivní vztah ke své práci, ke spolupracovníkům a k podniku“ (Koreff in Deiblová, 2005, s.59).

V praxi se občas lze setkat s manažery, kteří nepovažují motivování svých podřízených za příliš důležitý aspekt jejich práce. Uplatňováním tohoto přístupu jsou však ohroženy výsledky nejen jich samotných a jejich podřízených

zaměstnanců, ale i výsledky celé společnosti. Nízkou motivací pracovního týmu může být zapříčiněna například vysoká absence pracovníků, neochota k přebírání zodpovědnosti, neochota k vykonávání pracovních úkolů projevující se například častými přestávkami zaměstnanců, vznik zbytečných konfliktů na pracovišti a snížení pracovní výkonnosti i kvality vykonané práce. Nedostatkem motivace u zaměstnanců je pak také zapříčiněno zvýšení množství jinak nepotřebných kontrol práce. Všemi výše uvedenými aspekty je poté odváděna pozornost jak vedoucích pracovníků, tak i jejich podřízených, od potřebné práce a cílů, které mají splnit. Je tedy snížena celková efektivita práce (Forsyth, 2009).

2.1.1 Motivace vs. manipulace

Pokud nadřízený jedná se svými podřízenými, obvykle se snaží prosadit své zájmy či zájmy společnosti. Je ale třeba, aby se při ovlivňování podřízených pracovníků ve snaze je motivovat, nepřestoupilo k jejich manipulaci. Oba těmito pojmy je vyjadřováno něco jiného, přesto jsou od sebe odděleny pouze velice tenkou hranicí.

O pojmu motivace bylo pojednáváno ve výše uvedené kapitole, proto zde její definice bude uvedena pouze zkráceně. Motivováním pracovníka v organizaci rozumíme jeho ovlivňování k tomu, aby vykonal práci v souladu se stanovenými cíli a zájmy dané organizace. Při tomto procesu ovlivňování pracovníka jsou zároveň zohledňovány také zájmy jeho samotného. Je důležité, aby mu práce (stejně jako organizaci) přinesla nějaký užitek (ať už ve formě finančních či nehmotných odměn), uspokojení z práce, a aby ho toto vše motivovalo dosahovat dlouhodobě vysoké pracovní výkonnosti – v tom lze chápat podstatu motivování pracovníků.

Při manipulaci je podřízený pracovník ovlivňován jeho nadřízeným takovým způsobem, že dochází pouze k prosazování osobních zájmů nadřízeného a zájmů a cílů dané organizace, bez jakéhokoliv zohlednění zájmů podřízeného pracovníka. Manipulace tedy může být popsána i jako určitá forma vyvíjení nátlaku na pracovníka, s cílem ho za každou cenu přesvědčit, aby splnil požadovaný úkol, bez sebemenšího ohledu na pracovníka samotného. (Plamínek, 2010)

2.1.2 Manažerská motivace

Jak vyplývá z výše uvedeného textu, role manažera (nadřízeného pracovníka, vedoucího týmu zaměstnanců) je v zajišťování motivovaných pracovníků chápána jako ta vůbec nejdůležitější a nejvlivnější. Dobrý manažer musí být schopen vytvořit příhodné pracovní prostředí, vést s podřízenými otevřená jednání a být svým jednáním spravedlivý. Vzhledem k důležitosti role manažera jsou níže uvedeny čtyři základní pravidla, týkající se manažerské motivace:

- *„Motivace zaměstnanců je úkolem manažera*
- *Z dlouhodobého hlediska lze daleko vyšší výkonnosti dosáhnout tehdy, dáváme-li přednost pozitivním motivačním nástrojům před negativními*
- *Zaměstnanci se chovají podle toho, jaké chování jejich manažeri (či obecně jejich firmy) odměňují*
- *Co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat zaměstnance ostatní“*
(Urban, 2003, s.90)

2.1.3 Potřeba

Pojem „potřeba“ je stejně jako pojem „motiv“ vysvětlován jako interní duševní stav konkrétního jedince. Mezi oběma pojmy jsou však rozdíly. Potřebu lze formulovat jako jedincův stav nedostatku, který je projeven jeho vnitřními pocity. Mezi základní fyziologické lidské potřeby lze uvést například tyto: potřeba potravy a tekutin (projevna pocitem hladu či žízně), potřeba spánku (projevna pocitem únavy) a další (Nakonečný, 2014).

2.1.4 Motiv

Motivem se rozumí určitý hnací motor lidského jednání. Jedná se tedy o vnitřní pohnutku člověka, na základě které člověk v danou chvíli jedná právě tím kterým způsobem. Pro každého konkrétního pracovníka jsou motivy různé a různě významné, navíc se v průběhu doby neustále mění. Změna motivu zaměstnance může být například ta, že namísto práce v obchodním sektoru firmy začne projevovat zájem o práci v marketingu.

Pokud má zaměstnanec ve firmě podávat dobré pracovní výkony, musí ho práce přiměřeně motivovat. Úkolem dobrého manažera pak je dokázat se vcítit do situace jeho podřízených pracovníků a umět správně odhadnout konkrétní motivy každého z nich. Motivы konkrétního zaměstnance mohou být ovlivněny, pokud na ně nadřízený pracovník působí vhodnými stimuly (Deiblová, 2005).

2.1.5 Stimulace

„Stimulací rozumíme takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.“ (Provazník a Komárková, 2004, s. 25)

Stimuly jsou veškeré podněty poskytnuté stimulovanému jedinci, cokoliv, co je pro pracovníka důležité a co mu je společnost schopna nabídnout. Stimuly mají za úkol způsobit změny v pracovníkově motivaci, přičemž ne všechny stimuly jsou tohoto schopny. Mohou působit záměrně, ale také náhodně.

Motivaci a stimulaci od sebe lze odlišit především směrem působení na člověka. Zatímco motivace působí jako jakási vnitřní hnací síla samotného jedince, která jeho chování a jednání určitým způsobem směřuje, tak stimulaci lze definovat jako působení osoby (ve firmě touto osobou rozumíme nejčastěji nadřízeného pracovníka) na jedince z vnějšku s úmyslem ovlivnit, podnítit jeho psychický stav (změnit jeho motivaci) tak, aby se dostavilo požadované chování, či požadované změny v prováděných činnostech jedince. Stimulace probíhá prostřednictvím poskytování podnětů či pobídek objektu stimulace a lze ji chápat jako soustavný proces (Provazník a Komárková, 2004). Vzhledem k tomu, že stimulací je ovlivňována motivace konkrétních pracovníků a lze ji tedy v kontextu této práce považovat za významnou, budou v následující podkapitole zmíněny některé stimulační prostředky.

2.1.6 Využití stimulace ke zvyšování pracovní výkonnosti

Podstatou stimulace je zvnějšku působit na psychiku pracovníka prostřednictvím stimulů, ovlivnit tak jeho motivaci a tím i jeho následné chování a jednání. Jak již v této práci bylo zmíněno, motivovaný pracovník odvádí zpravidla vyšší i kvalitnější pracovní výkony. Úkolem pracovníků managementu

na všech hierarchických úrovních je umět stimulační prostředky na zaměstnance aplikovat takovým způsobem, aby byla zajištěna jejich vysoká pracovní výkonnost. Důležité je, aby bylo zajištěno ztotožnění pracovníků s cíli společnosti jako celku, protože jedině tehdy je zajištěn maximální přínos pro obě zmiňované strany.

Nutností pro zajištění účinné a efektivní stimulace je manažerova znalost zaměstnance jako takového a jeho motivačního profilu (motivační profil bude vysvětlen v následujícím textu práce). Bez této znalosti nelze zajistit, aby byly stimulační prostředky cíleny správným směrem. Jsou pak využívány jako metoda pokus – omyl (Provazník a Komárková, 2004). V následujícím textu budou uvedeny některé základní druhy stimulačních prostředků, kterými je možné zaměstnance stimulovat ke zvýšení jejich pracovní výkonnosti.

2.1.6.1 Hmotná odměna

Pod pojmem hmotná odměna může být myšleno mnoho různých druhů odměn. Základním příkladem jsou odměny finanční, které jsou obecně považovány za nejvíce motivační prostředek pro jakékoliv pracovníky. Jedná se o mzdové ohodnocení, odměnu za vysoký pracovní výkon atd. Mezi další lze řadit například firemní automobil, který kromě pracovních účelů může být využíván i na účely soukromé, firemní notebook, mobilní telefon (tyto taktéž i k soukromým účelům), dále mohou být zmíněny příspěvky na stravování, sport či dopravu, pojištění zaměstnance a mnohé další. Zajímavou a pro mnohé pracovníky jistě silně motivační odměnou jsou také bezúročné půjčky od zaměstnavatele, u kterých však musí být stanoveny jasné podmínky jejich poskytnutí.

Je třeba, aby kromě zmiňovaných finančních odměn byl kladen důraz i na odměny ostatního druhu, k tomu je však nutností, aby byl znám zájem konkrétních pracovníků. Pokud je totiž pracovníkovi poskytnuta účelná hmotná odměna při nějaké konkrétní příležitosti, může ho motivovat více než odměna finanční. Důvodem je, že v pracovníkovi je prostřednictvím této odměny vzbuzen pocit, že se o něj podnik zajímá a je pro něj důležitý – tímto vzrůstá i pracovníkovo sebevědomí a je posílen jeho pozitivní vztah ke společnosti jako takové, což je pro každou firmu velice důležité (Provazník a Komárková, 2004).

2.1.6.2 Obsah práce

Někteří pracovníci jsou orientováni zejména na to, aby byli úspěšní. Úspěchem je zde většinou myšleno získání vysokých příjmů za vykonanou práci, zajištění kariérního růstu na vysoce hierarchicky postavené pozice, získání respektu ostatních a podobně. Takovými pracovníky zpravidla není povaha jimi vykonávané práce považována za příliš důležitou. Opakem takovýchto pracovníků jsou pracovníci, pro které je důležitým aspektem především to, aby je jimi vykonávaná práce bavila, byla pro ně zajímavá a v mnoha ohledech také přínosná. Pro tento typ pracovníků je povaha jejich práce nejdůležitějším aspektem, který může být povýšen na úkor získání vyšší mzdy či platu, nebo zajištění kariérního růstu. Z hlediska stimulačních prostředků lze na zaměstnance působit v různých oblastech obsahu pracovní činnosti, přičemž každý zaměstnanec je orientován na jiný aspekt práce.

Úlohou manažera je nalézt takový apel na obsah práce, který na pracovníka působí nejvíce efektivně. Níže jsou uvedeny některé druhy apelů, jimiž obsah práce může působit na pracovníky:

- *„**apel na systematické myšlení** – promítnutí si všech požadavků vzhledem k jejich časové, technologické a logické návaznosti, práce vyžaduje rychlost a pružnost myšlení, vyvozování vztahů a jejich důsledků (např. práce logistiků, výrobních manažerů)*
- ***apel hrdosti na práci** – práce má smysl, je užitečná, vytváří všeobecně oceňované hodnoty (např. práce stavařů, lékařů apod.)*
- ***apel hrdosti na vlastní schopnosti** – práce je náročná a může v ní uspět jen ten, kdo prokáže výjimečné kvality: dovednosti, schopnosti, znalosti (např. programátor, záchranář)*
- ***apel sebekontroly** – v práci člověk získává bezprostřední zpětnou vazbu o výsledku své činnosti a má možnost rychle své jednání korigovat (např. opravárenské služby)*
- ***apel jistoty a perspektivnosti jistot** – práce v oboru, který má ze současného pohledu dlouhodobou perspektivu (služby pohostinství*

v centrech rekreace a cestovního ruchu apod.) “ (Provazník a Komárková, 2004, s. 104)

2.1.6.3 Neformální hodnocení pracovníků

Jak je patrné již z názvu, jedná se o pravidelné neformální hodnocení, tedy poskytování zpětné vazby na pracovní výkon konkrétních zaměstnanců, kdy hodnotitelem je přímý nadřízený. Zpětná vazba by se kvůli co nejvyšší účinnosti měla vždy vztahovat na konkrétní příklady aspektů vykonané práce a měla by zde být zdůrazněna především pozitiva. Neformální zpětná vazba by také měla být poskytována pravidelně a v co nejkratším časovém úseku po vykonání nějakého pracovního úkolu zaměstnancem, aby bylo vše řešeno „čerstvě“. Není vhodné se ke konkrétním příkladům vracet dlouho do minulosti, protože s rostoucím časovým odstupem vždy klesá efektivita zpětné vazby.

Pokud jsou při poskytování neformální zpětné vazby zdůrazněny pozitivní aspekty zaměstnancem vykonané práce, pak je posilována i pracovníkova motivace a „chuť“ podávat vysoké pracovní výkony. Je také posilována jeho důvěra ke společnosti a získává pocit významnosti jak sebe sama, tak i své práce, vzhledem k organizaci a k jejím zákazníkům.

Úlohou manažera je tedy dokázat ocenit veškerá pozitiva na pracovním výkonu konkrétních zaměstnanců, která přispěla k úspěšnému splnění stanovených cílů. Nesmí však být opomíjeny ani negativní stránky, je třeba, aby byly se zaměstnancem řešeny také. Rozhovor by však měl být veden tak, aby nedostatky byly chápány jako příležitosti ke zlepšení, nikoliv jako zásadní problémy, za které by byl zaměstnanec přísně potrestán. Zmíněním nedostatků v pracovním výkonu zaměstnance by měl být pracovník manažerem podněcován k tomu, aby o nedostacích sám přemýšlel, pochopil, proč se tyto nedostatky objevily a při plnění následujících úkolů již své pochybení neopakoval (Provazník a Komárková, 2004).

2.1.6.4 Atmosféra v pracovním týmu

Pozitivní atmosféra v pracovním týmu je velmi důležitá, neboť dobré pracovní vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci mohou mít významné stimulační účinky. Na dění v pracovním týmu má nezanedbatelný vliv i vedoucí pracovník.

Úlohou vedoucího pracovníka v této oblasti je starat se o to, aby byla v pracovním týmu zajišťována určitá stabilita. Veškeré problémy mezi jednotlivými členy či skupinkami členů v pracovním týmu musí být manažerem včas odhaleny a vyřešeny. Pokud by tyto problémy nebyly řešeny včas, mohlo by se v pracovním týmu začít vyskytovat více rozporů, neshod a panovala by zde napjatá atmosféra. Vše je potom nepochybně směřováno k horším pracovním výkonům jednotlivých pracovníků a snížení produktivity i kvality jejich práce.

Základním předpokladem pro dobrou atmosféru v pracovním týmu je pozitivní vztah mezi vedoucím pracovníkem a týmem jeho podřízených. Toho může být docíleno tehdy, pokud podřízení mají ve svého nadřízeného pracovníka důvěru. Důvěra mezi oběma stranami je zajištěna, pokud je nadřízený k veškerým přímým podřízeným pracovníkům spravedlivý a jedná s nimi s patřičným respektem. Poté je úkolem manažera zajistit, aby jím byly podněcovány pozitivní vztahy mezi jednotlivými příslušníky pracovního týmu. Aby mohla být vzájemná spolupráce udržena na vysoké úrovni, je třeba, aby byly manažerem zajištěny tyto základní principy:

- týmové cíle na nadcházející období musí být známy všem příslušníkům týmu
- týmové cíle musí být jasně a srozumitelně formulovány a každý příslušník týmu jim musí rozumět
- probíhá vzájemná zpětná vazba na pracovní výsledky mezi příslušníky daného týmu a jejich nadřízeným
- názory a osobní iniciativa jednotlivých členů týmu je manažerem brána v potaz
- je podporována týmová spolupráce a týmové řešení problémových situací
- odpovědnosti za dané úkoly jsou jasně přiřazeny konkrétním příslušníkům pracovního týmu
- jsou zajištěny také mimopracovní, volnočasové aktivity, kterými je podporován rozvoj vztahů mezi jednotlivými členy týmu

Dobře fungující pracovní tým může být identifikován podle toho, že dosahuje vysoké efektivity při plnění pracovních úkolů. Jednotliví příslušníci týmu jsou

navíc ochotni a nakloněni vzájemné výpomoci v případech, kdy je to pro zajištění dobrého výsledku týmu potřeba. Pokud dosáhne jednatel v týmu lepších výsledků než ostatní členové, je to celým týmem považováno za úspěch. V nesprávně fungujících týmech by tento vyčnívající dobrý výsledek pracovníka mohl být ostatními členy považován za přílišnou snahu a tím pádem jeho odklon od ostatních členů týmu. Tento jedinec by se pak mohl méně respektovaným pro zbytek pracovního týmu, čímž jsou dále způsobeny rozpory a neshody mezi týmem a jeho nadřízeným. To opět negativně ovlivní pracovní výkonnost celého týmu (Provazník a Komárková, 2004).

2.1.7 Pracovní motivace

Pojem pracovní motivace souvisí pracovními činnostmi. Pracovní činnost je motivovaná činnost člověka, která je spojena s výkonem jeho práce. Určitý znak lidského jednání, který souvisí s vykonáváním této pracovní činnosti, či obecně **postoj jedince k práci**, lze označit jako pracovní motivaci. Pracovní motivace je tedy důvodem, proč člověk pracuje a jak přistupuje k plnění svých zadaných pracovních úkolů. Motivy k vykonávání práce lze rozlišit do dvou základních skupin, kterými jsou vnější motivace a vnitřní motivace. Těmto skupinám motivace jsou věnovány podkapitoly v následujícím textu (Provazník a Komárková, 2004).

K pracovní motivaci však existuje však i další přístup. Ten předpokládá, že motivy, které ovlivňují pracovní činnost zaměstnanců, se při jejím výkonu mohou projevit různě. „*Je pak možné je z tohoto hlediska přiřadit k některé ze základních skupin:*

- **Motivy aktivní** – přímo podněcují pracovní výkon (například motiv úspěchu)
- **Motivy podporující** – vytvářejí podmínky pro účinné působení motivů aktivních (například vytváření přátelské atmosféry na pracovišti, která následně může podporovat pracovní výkon)
- **Motivy potlačující** – odvádějí pracovníka od pracovní činnosti (například motiv pobavit se s přítelem na pracovišti)“ (Růžička, 1992 in: Provazník a Komárková, 2004, s. 53)

2.1.8 Pracovní spokojenost

Přestože pracovní spokojenost velmi těsně souvisí s pojmem pracovní motivace, je třeba, aby mezi těmito pojmy bylo rozlišováno. Pro každou firmu je velmi důležité, aby v jejích řadách byli zaměstnání spokojení pracovníci, a to hned z několika důvodů. Pracovní spokojenost je chápána jako základní faktor pro efektivní motivování pracovníků. Motivovaní pracovníci poté mají předpoklad k tomu, aby dosahovali vysoké pracovní výkonnosti, která je pro každou společnost velmi důležitá (Urban, 2003). Jak ale bylo na základě četných výzkumů v minulosti dokázáno, spokojenost s prací, pracovními vztahy či výší mzdy, nemá žádnou přímou vazbu na pracovní výkony zaměstnanců a jejich produktivnost. Tyto výzkumy byly realizovány například Brayfieldem a Crockettem v roce 1955, či Vroomem v roce 1964 (Armstrong a Taylor, 2015).

Pracovní spokojeností je však ovlivňováno mnohem více faktorů, než je motivace a pracovní výkonnost. Spokojení pracovníci dokáží mnohem lépe vystupovat a lépe jednat se zákazníky. Je také dosahováno lepší kvality odvedené práce. Oběma těmito faktory je ovlivňována následná spokojenost zákazníků, což je pro každou firmu velmi důležité především z toho hlediska, že spokojený zákazník může být snadněji udržen. Lze předpokládat, že spokojení zákazníci se stanou stálými zákazníky dané firmy a poskytnou jí kladné reference, kterými mohou pomoci k získání dalších nových zákazníků. Spokojenost zaměstnanců také může být reflektována nízkou fluktuací na dané pracovní pozici.

Naopak pracovní nespokojenost zaměstnanců může pramenit z mnoha různých důvodů. Některé základní možné příčiny pracovní nespokojenosti však mohou být vedoucím pracovníkem relativně jednoduše eliminovány. Zmíněn může být například styl vedení zaměstnanců vedoucím pracovníkem. Špatné vztahy mezi manažerem a podřízenými pracovníky mohou být zapříčiněny především nevhodnou, nebo ne příliš častou vzájemnou komunikací. Pracovníky může být pocítěna nedůvěra od jejich nadřízeného a mohou vznikat neshody či dokonce konflikty. Nepříliš velký zájem vedoucího pracovníka o jeho podřízené může být pozorován také v oblasti poskytování nehmotných odměn zaměstnancům, zejména uznání a pochval za dobrý pracovní výkon. Manažer musí být také schopen sestavit tým, který bude řídit, z kompetentních pracovníků,

kteří si budou projevovat vzájemný respekt a budou ochotni vzájemné spolupráce při řešení pracovních úkolů.

Důležitou příčinou možné pracovní nespokojenosti je oblast hodnocení a odměňování zaměstnanců. Zde může být problém spatřen zejména v subjektivitě hodnocení obtížně měřitelných charakteristik pracovního výkonu. Výsledné odměny pak mohou být zaměstnanci vnímány jako nespravedlivé. Potíž ale může spočívat také v nevhodně nastaveném systému odměňování, pokud je zde nedostatečná vazba odměny na reálný pracovní výkon (Urban, 2003).

2.1.9 Dělení motivace

Motivace může být rozdělena na dvě základní formy, kterými jsou motivace vnější a motivace vnitřní. Obě tyto formy budou blíže popsány v následujících podkapitolách.

2.1.9.1 Vnější motivace

Pod pojmem vnější motivace si lze představit odměny, poskytnuté zaměstnancům za jejich dobře odvedený pracovní výkon. Jedná se tedy o takový druh odměny, která je zaměstnanci poskytována většinou nadřízeným pracovníkem vždy za výsledek nějaké předem vykonané pracovní činnosti, tedy odměna ex-post. Tento druh motivace je dále možno dělit na odměny:

- **Materiální** ... nejčastějším příkladem mohou být bonusy či zvýšení mzdy zaměstnanci, anebo
- **Nemateriální** ... podporování zaměstnance v možnosti kariérního růstu a vzdělávání, pochvaly a uznání od nadřízených, podřízených či kolegů na stejné úrovni za dobře odvedený pracovní výkon a také to, aby nadřízený uměl podřízenému pracovníkovi přenechat odpovědnost za nějaký důležitý úkol. Toto není myšleno tak, aby manažer zodpovědnost za své úkoly soustavně a nekontrolovaně předával svým podřízeným. Pokud ale občas podřízenému zaměstnanci převzít zodpovědnost za složitější úkol umožní, prokazuje mu tím svou důvěru a motivuje ho k tomu, aby si s úkolem poradil a cítil se pro společnost potřebný a důležitý.

Vnější formy motivace bývají důležitějšími pro pracovníky hierarchicky spíše níže postavené a méně kvalifikované, kteří povětšinou příliš neusilují o kariérní postup. Takovým pracovníkům záleží především na tom, aby za zdárné splnění pracovního úkolu byli nějakým způsobem odměněni (Deiblová, 2005).

2.1.9.2 Vnitřní motivace

Vnitřní motivací rozumíme jakési „zapálení“ zaměstnance pro jeho konkrétní pracovní úkol či obecněji pro celkovou náplň jeho práce. Pro vnitřně motivovaného zaměstnance je jeho práce zajímavá, naplňuje ho a již při jejím vykonávání mu přináší uspokojení. Takový pracovník je potom méně závislý na změnách podmínek okolního prostředí než zaměstnanec motivovaný pouze zvnějšku. Vnitřní motivace bývá zpravidla vnímána jako více důležitá pro pracovníky hierarchicky výše postavené a odborně vzdělané, pro které je uspokojení z jejich pracovní náplně důležitější než kterákoliv forma vnější motivace (Deiblová, 2005).

Urbanem jsou uváděny především čtyři faktory vnitřní motivace, kterými jsou: „*samostatnost, se kterou mohou lidé svou práci vykonávat, nové schopnosti, které při jejím provádění získávají, viditelné výsledky své práce, které mají možnost sledovat, a její širší společenský význam či smysl*“ (Urban, 2017, s. 14).

Pravděpodobně nejsilnějším motivačním faktorem jsou pro zaměstnance viditelné výsledky jejich práce. Tyto výsledky by proto měly být zaměstnancům pravidelně prezentovány jejich nadřízenými pracovníky. Pro co nejvyšší motivační účinek je důležité, aby bylo zaměstnancům prezentováno zejména to, jakým přínosem byla jejich práce pro zákazníky společnosti. Zde je vhodné zdůraznění přínosů jednotlivých členů pracovních týmů, nikoliv pouze týmu jako celku. Mohou být prezentovány také ekonomické přínosy z jednotlivých kontraktů, ovšem ty zpravidla nemají tak vysoký motivační účinek, jako má ocenění konkrétních pracovních výkonů jednotlivých zaměstnanců. Každý zaměstnanec si musí uvědomovat, že jeho práce je důležitá a musí v ní vidět smysl.

Příkladem, jak může být v zaměstnanci podporována vnitřní motivace mohou být střídající se pracovní úkoly, které jsou pro zaměstnance zajímavé a

prostřednictvím kterých mohou být rozvíjeny jeho pracovní schopnosti. Pracovník se postupně stane samostatnějším a zvyšuje se pocit jeho vlastní hodnoty. Takovému pracovníkovi pak lze poskytnout větší důvěru, přenechat mu více rozhodovacích pravomocí a podpořit ho v kariérním růstu. Po celou dobu tohoto procesu zůstává důležitým úkolem nadřazeného pravidelná zpětná vazba na pracovní výkony zaměstnance (Urban, 2017).

2.1.10 Motivační profil pracovníka

Protože každý člověk je unikátní, jsou unikátní i jeho motivační charakteristiky. Motivační profil, jak už je z názvu naznačeno, tedy nemůže být sestaven například pro skupinu pracovníků, ale je nutné, aby byl definován pro každého konkrétního zaměstnance zvlášť. Motivační profil lze specifikovat jako souhrn veškerých osobnostních charakteristik a vlastností konkrétního jedince. Představuje jakýsi směr, kterým je orientována pracovníkova motivace a jeho výstupem je seznam motivačních charakteristik jedince.

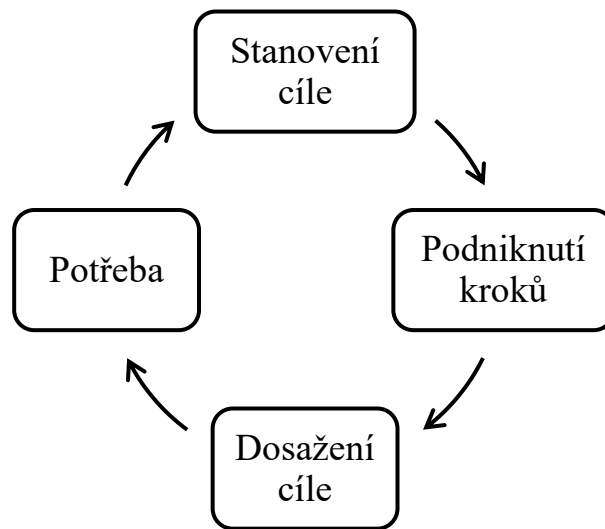
Do formy motivačního profilu může být promítnuta například úroveň pracovníkových dovedností, jeho postoje, charakter, ale i jiné osobnostní charakteristiky. Kromě vnitřních vlastností jedince je také důležité, aby bylo bráno v potaz i externí okolí tohoto jedince, jehož vlivy se na podobě motivačního profilu také podílí. Tímto externím okolím je myšleno zejména společenské prostředí, ve kterém jedinec žije.

Každý manažer by měl své podřízené dobře znát a vědět, jak má v konkrétní situaci na kterého pracovníka působit, jak pracovníka stimulovat k dosažení žádoucích pracovních výkonů. K tomu je manažerům podkladem právě motivační profil zaměstnance, pomocí kterého lze tento proces realizovat s maximální efektivitou (Provazník a Komárková, 2004).

2.1.11 Motivační proces

Jak je zřejmé z výše uvedených informací, na motivaci zaměstnanců nelze pohlížet jako na nějakou aktivitu, která je realizována vždy jednorázově po určité době a tím splněna. Je třeba, aby bylo na motivaci pohlíženo jako na soustavný neustálý proces ovlivňování pracovníků s cílem jejich spokojenosti, vysoké

výkonnosti a jakési oddanosti ke své práci a konkrétní společnosti, pro kterou pracují.



Obr. 1 Proces motivace (podle Armstrong, 2007, s. 220)

Na výše uvedeném obrázku je znázorněno, že na počátku motivačního procesu je potřeba. Je tedy velmi důležité, aby potřeby každého jednotlivého pracovníka byly managementu firmy známy. Na základě těchto potřeb jsou stanoveny cíle, které jsou určovány ku prospěchu splnění dříve identifikovaných potřeb. Následným krokem je plánování strategie, tedy podniknutí potřebných kroků a způsobů chování potřebných k dosažení vytyčeného cíle (Armstrong, 2007).

Vzhledem k tomu, že motivování pracovníků je úkolem jejich nadřízeného manažera, může být podle Forsytha motivační proces vztažen na obecně definovaných šest nejdůležitějších úkolů manažera. Veškeré níže uvedené manažerské úkoly jsou totiž vztaženy k podřízeným pracovníkům. Manažer by proto vždy měl jednat tak, aby na základě jeho jednání byli podřízení pracovníci motivováni. Mezi zmíněných šest nejdůležitějších úkolů manažera jsou řazeny: *plánování, nábor a výběr zaměstnanců, organizace, školení a rozvoj, motivace, kontrola* (Forsyth, 2009).

Plánování: Důležitým aspektem motivujícího plánu je, aby poskytoval veškeré potřebné informace pro všechny hierarchické úrovně zaměstnanců. Mělo by v něm být stručně, jasně a srozumitelně interpretováno, co, proč a jak bude v následujícím období probíhat.

Nábor a výběr zaměstnanců: Pro motivaci každého jednotlivého pracovníka jsou velmi důležitým faktorem pracovní vztahy s okolím. Jedná se jak o vztahy s nadřízenými či případně podřízenými, tak i (a zejména) o vztahy s kolegy na stejné úrovni, například v týmu. Při výběru pracovníka proto musí být zohledněny schopnosti, úroveň kvalifikace a mnoho dalších osobnostních charakteristik a manažerem musí být posouzeno, zda se daný uchazeč hodí pro danou práci do daného pracovního týmu.

Manažer také musí v kandidátech vzbudit dobrý dojem o organizaci a práci v ní. Kandidátovým dobrým prvním pracovním dojmem je zvyšována pravděpodobnost, že bude motivován k práci v dané organizaci.

Organizace: Manažerem musí být vhodně organizována práce zaměstnanců, s ohledem na každého jednotlivce zvlášť. Pokud budou při organizování práce zohledňovány předpoklady, zkušenosti, schopnosti a očekávání každého jednotlivého zaměstnance, lze předpokládat, že pracovníci budou tímto přístupem nadřízeného motivováni.

Školení a rozvoj: Školení zaměstnanců je považováno za stále důležitější součást jejich práce. Aby byl podnik schopen udržet krok s rychle se rozvíjející konkurencí, je zapotřebí, aby neustále inovoval své produkty a tím pádem i procesy. Intervaly inovací jsou ve dnešním turbulentním prostředí neustále zkracovány a aby pracovníci byli schopni udržet krok s rozvojem organizace a zdokonalováním jejích produktů, musí být bezpodmínečně školeni a musí získávat stále nové znalosti. Neustálé vzdělávání pracovníků je extrémně důležité především v takových oblastech průmyslu, které souvisejí s bezpečností lidí, a kde jsou na organizace kladeny vysoké nároky z hlediska plnění přísných norem. Může se jednat například o přepravu osob (letecký průmysl, automobilový průmysl, výtahy, eskalátory apod.). Úkolem manažera v této oblasti je zajistit, aby byli zaměstnanci neustále podněcováni ke svému osobnímu rozvoji a musí být zajišťována jejich průběžná motivace.

Motivace: V každé organizaci je občas nutné, aby byly vykonány i takové pracovní činnosti, které jsou pracovníky buďto pouze vnímány negativně, nebo na ně mohou mít negativní dopad. Úkolem manažera je v takovýchto situacích dokázat „podržet“ svůj tým, brát v potaz připomínky jednotlivých pracovníků a

také jejich osobní situaci. Díky tomu bude zajištěno, že pracovníci uvidí snahu jejich nadřízeného zajistit jim co nejlepší možné podmínky, a i přes nepříznivé dění získají pocit své důležitosti pro nadřízeného. Pokud nadřízený pracovník přistoupí k nepříznivým situacím tímto způsobem, může to být označeno za motivační pro podřízené pracovníky.

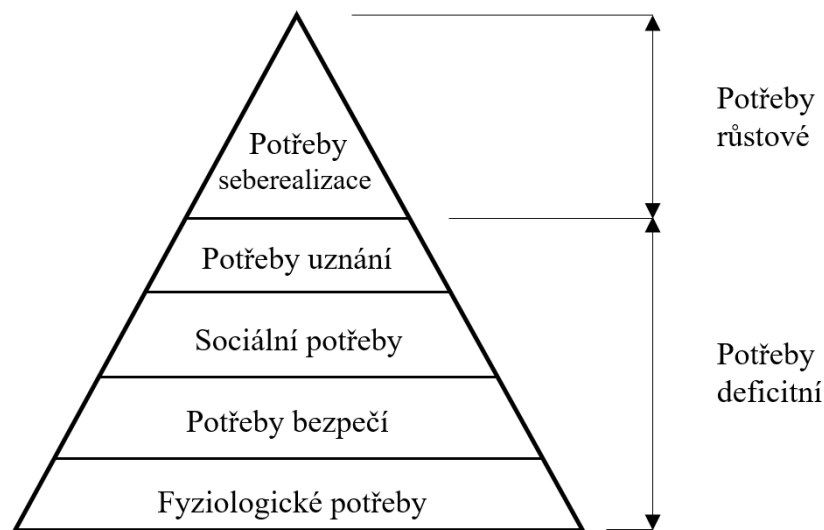
Kontrola: Kontrola pracovních výsledků je z hlediska motivace relativně problematickým faktorem. Kromě výsledků práce může být manažerem také kontrolována účinnost opatření, realizovaných kvůli skutečnosti, že stanovené cíle nebyly splněny. Zmíněná problematika kontrol pramení především z toho, jak má být stanovena jejich frekvence. Příliš malá frekvence kontrol může být zaměstnanci vnímána negativně, protože může vzbuzovat pocit nezájmu manažera o práci jeho podřízených. Taková situace může vést až k demotivaci podřízených pracovníků, a tím pádem k dlouhodobému zhoršení produktivity i kvality práce. Naopak příliš časté intervaly může být pracovníky vnímán tak, že nadřízený jim z hlediska jejich schopností a dovedností příliš nedůvěřuje. Je tedy velmi důležité, aby byl manažerem nalezena vhodná rovnováha mezi příliš častými, a naopak příliš málo realizovanými kontrolami. Frekvence závisí na povaze pracovníků i na povaze jimi realizovaných pracovních úkolů (Forsyth, 2009).

2.2 Základní druhy motivačních teorií

Definováním toho, co je to motivace, se zabývali již staří řečtí filosofové. Ti, i vzhledem k tehdejší době, považovali jako hlavní hnací motor lidského chování požitek (Steers, 2004 in: Armstrong, 2015). Teoriemi motivace se v pozdější pokročilejší době zabývali mnozí odborníci. Výsledkem jejich práce je množství teorií, založených na různých principech. Teorie lze shrnout do několika kategorií, kterými jsou: teorie instrumentality (odměna a trest), teorie zaměřené na obsah (lidské potřeby) a teorie zaměřené na proces (potřeby, psychické procesy) (Armstrong, 2015). V této práci budou popsány hlavně teorie zaměřené na obsah, mezi které spadá teorie Maslowa a Herzberga. Zmíněna ovšem bude také teorie expektance, kterou je vhodné se zabývat z hlediska její praktické využitelnosti.

2.2.1 Maslowova motivační teorie

Maslowova motivační teorie byla definována americkým psychologem Abrahamem Maslowem již v roce 1943. Stala se však natolik populární, že je dodnes velmi oblíbeným a používaným modelem pracovní motivace. V této motivační teorii je pojednáváno o lidských potřebách, u kterých se předpokládá jejich hierarchické řazení. Toto hierarchické řazení je označováno jako „Maslowova pyramida potřeb“, viz následující schéma:



Obr. 2 Maslowova pyramida potřeb (podle Deiblová, 2005, s. 26)

V Maslowově hierarchickém uspořádání potřeb je rozlišováno mezi potřebami růstovými a deficitními. Důvodem je Maslowův předpoklad, že zatímco při neuspokojení růstových potřeb není pracovník ohrožen žádnými nebezpečnými stavy, tak při případném neuspokojení potřeb deficitních tyto nebezpečné stavy mohou být způsobeny. Pracovník může čelit stavům nedostatku, které pro něj mohou být až existenčně ohrožující a způsobující psychické či fyzické potíže (Deiblová, 2005).

Níže budou uvedeny příklady potřeb z Maslowovy pyramidy od nejvyššího stupně po nejnižší:

- **Potřeby seberealizace:** Jedná se o nejvyšší stupeň v Maslowově pyramidě. Příkladem je pracovníkova potřeba rozvíjet a zúročovat své dovednosti, získávat nové pracovní zkušenosti. Potřebu seberealizace nelze nikdy absolutně naplnit.

- **Potřeby uznání:** Prostřednictvím těchto potřeb je pracovníkem rozvíjeno (zesilováno) jeho vlastní sebevědomí. Mezi tyto potřeby patří úsilí o získání uznání a respektu od ostatních spolupracovníků, ale také potřeba být úspěšný a získat tak vyšší společenskou prestiž.
- **Sociální potřeby:** Potřeba být v kontaktu s lidmi, důležité je zajistit klidnou a přátelskou atmosféru na pracovišti.
- **Potřeby bezpečí:** Potřeba bezpečí, fyzického i duševního zdraví a snaha o udržení pracovního poměru, schopnosti pravidelného výdělku a existenční jistoty.
- **Fyziologické potřeby:** Patří k nim základní lidské potřeby, bez nichž by člověk nebyl schopen přežít. Zmíněna může být potřeba pravidelného příjmu potravy a vody, nebo také spánek. Většinu z těchto potřeb lze uspokojit prostřednictvím získané mzdy (Urban, 2017).

Hierarchické řazení potřeb má svůj jasný význam. Lze na něj pohlížet jako na dynamický proces – v případě, že je uspokojena potřeba hierarchicky nižší, přestává být pro pracovníka motivační a pracovník začíná usilovat o uspokojení potřeb hierarchicky vyšších. Postupně se dostává až k potřebě růstové, tedy potřebě seberealizace (Deiblová, 2005). Aby byl nadřizený schopen přispět ke stálé motivaci pracovníka, je důležité, aby po splnění nižších potřeb jeho práci průběžně obohacoval. Zaměstnanci musí být umožněno získávání nových zkušeností a dovedností. Důležité však je, aby nadřizený dokázal správně odhadnout potřeby jednotlivých pracovníků. Protože, ač je Maslowova hierarchie lidských potřeb pevně daná, nemusí odpovídat reálnému rozložení potřeb všech zaměstnanců. Každý jednotlivý pracovník má totiž své individuální potřeby, které se s výše zmíněnou hierarchií nemusí zcela shodovat (Urban, 2017).

2.2.2 Herzbergova teorie motivace

V teorii motivace podle profesora Fredericka Herzberga, někdy také označované jako Herzbergův dvoufaktorový model, jsou uvažovány dvě skupiny faktorů. První skupinou jsou označovány takové faktory, které jsou chápány jako zdroje spokojenosti pracovníka (tzv. motivátory, satisfaktory). Druhá skupina pak obsahuje faktory nespokojenosti (tzv. hygienické faktory, dissatisfaktory).

Hygienické faktory jsou chápány jako takové faktory, jejichž přítomnost je mezi zaměstnanci považována za samozřejmou. Zatímco motivátory jsou spojeny přímo s náplní práce, hygienické faktory se zaměřují spíše na podmínky, ve kterých je tato práce vykonávána a na pracovní vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci, ale například také na výši mzdy (Adair, John Eric, 2004). „Hygienické faktory slouží především k prevenci nespokojenosti s prací, přičemž mají jen nepatrný vliv na pozitivní postoje k práci. Například nedostatečná nebo nespravedlivá mzda může vyvolat nespokojenost, ovšem její řádné vyplácení nevede k trvalé spokojenosti“ (Armstrong, 2015, s. 221). Pokud zaměstnanci z nějakých důvodů nejsou spokojeni s jejich prací, tak zajistit, aby byli motivováni, je pro jejich vedoucí velmi obtížným úkolem. Nespokojeným zaměstnancem také zpravidla není vyvíjeno příliš velké úsilí a snaha, dosáhnout lepších výkonů (Urban, 2017). Seznam hygienických faktorů je uveden v následující tabulce:

Hygienické faktory	
Strategie společnosti a administrativa	Dostupné, jasně definované strategie společnosti, zejména ty personální
Dohled – technický	Přístupnost, kompetence a spravedlivé jednání nadřízeného
Pracovní vztahy	Vztahy napříč hierarchickou strukturou, kvalita společenského života v práci
Mzda	Mzdy, platy, služební auto a další
Postavení ve firmě	Postavení pracovníka vzhledem k ostatním (titul, parkovací místo, automobil, velikost kanceláře, ...)
Jistota práce	Osvobození od nejistoty, jako je možná ztráta pozice nebo celého zaměstnání
Osobní život	Dopad práce na rodinný život (stěhování, přesčasy)
Pracovní podmínky	Vybavení pracoviště, hluk, prostor, objem práce

Tab. 1 Hygienické faktory (podle Adair, John Eric, 2004, s.56)

Motivátory jsou dávány do souvislosti s vnitřní motivací daného zaměstnance. Tyto faktory jsou v kontextu s náplní práce zaměstnanců (Armstrong, 2015). Vzhledem k jejich důležitosti budou této diplomové práci jednotlivé druhy motivátorů níže popsány. Jsou to takové faktory, jejichž prostřednictvím mohou zaměstnanci dosáhnout vysokého uspokojení z jejich práce, tudíž může být posílena i jejich motivace (Adair, John Eric, 2004). Do těchto faktorů může být také zahrnut vztah daného zaměstnance k jeho práci a uspokojení, které mu jeho práce přináší. Motivátory se „*projevují ve výkonnosti a jejich motivační síla je považována za nevyčerpateľnou*“ (Štikar, 2003, s.103).

Úspěch

Úspěch je považován za jeden z nejsilnějších motivačních faktorů vůbec a přináší zaměstnancům uspokojení z práce. Většinou je spojen se splněním nějakého předem stanoveného cíle. Je relativním faktorem, to znamená, že pro každého jedince znamená dosáhnout úspěchu něco jiného. Je důležité, aby pracovníci měli možnost úspěch měřit a následně porovnávat. Stanovené cíle by tedy měly vždy být jasné a měřitelné. Z hlediska motivace je vhodné, aby se vedoucí pracovníci vždy snažili nalézt takový způsob měření aspektů práce, kterým by byl podřízeným výkonným pracovníkům zdůrazněn úspěch jimi dosažených výsledků (Forsyth, 2009).

Uznání

V podkapitole úspěch bylo zdůrazňováno, aby cíle, které se stanovují byly jasné a měřitelné. Z hlediska motivace je to velmi důležité, protože aby mohli být pracovníci vhodně motivováni, musí přesně vědět, jakých výsledků mají dosáhnout. To se pak projeví i na posuzování a měření úspěchu, což souvisí právě i s uznáním. Vedoucím pracovníkem poskytnuté uznání za odvedený pracovní výkon má totiž zpravidla ještě silnější motivační účinky než samotný úspěch. Aby uznání mohlo pracovníky správně motivovat, mělo by, stejně jako úspěch, být založeno na reálných, měřitelných a porovnatelných charakteristikách. Jedině tak bude patrné, že pochvala jedince či týmu je opravdu zasloužená. Aby byla zdůrazněna vážnost poskytnutého uznání, je možné (po předchozím souhlasu se zainteresovaným zaměstnancem/skupinou zaměstnanců), aby byly výborné

pracovní výkony interpretovány například v interních publikacích organizace, na nástěnkách s úspěchy, a podobně (Forsyth, 2009).

Odměna

Poskytování odměn je velmi širokou oblastí. Může se jednat o odměny finanční, materiální, nebo o poskytnutí nějaké zaměstnanecké výhody. Protože je problematika odměňování rozsáhlá, bude jí v pozdějším textu teoretické části diplomové práce věnována celá samostatná kapitola.

Obsah práce

Z hlediska obsahu práce je za jeden z nejdůležitějších faktorů považována její zajímavost pro konkrétní pracovníky. S tím lze dávat do souvislosti pocity, které zaměstnanec z práce má. Pokud svou práci považuje za zajímavou, má z ní vyšší uspokojení a může být více a snadněji motivován k lepším výkonům. Dalším opět velmi důležitým faktorem je smysluplnost práce. Pokud totiž zaměstnanci vidí, že jimi odvedená práce je pro zákazníky i organizaci důležitá, pak mohou cítit i jejich vlastní důležitost či hrdost. Do obsahu práce ale také může být zahrnuta například atmosféra v pracovním týmu, vybavení pracoviště a podobně (Forsyth, 2009).

Odpovědnost

Existují praktické průzkumy, kdy byl zkoumán vliv odpovědnosti na pracovní chování a jednání zaměstnanců. Z těchto průzkumů bylo zjištěno, že pokud je pracovníkům přenechána větší odpovědnost, zpravidla to chápou jako určitou formu pocty. Pokud se jim takové pocty od nadřízeného pracovníka dostane, zaměstnanec získá pocit větší důležitosti. Přirozenou reakcí podřízeného pracovníka je potom dokázat, že si toho váží. Především z toho důvodu byl v průzkumech následně zjišťován nárůst pracovní výkonnosti, ale i efektivity práce a také pokles zmetkovitosti (Forsyth, 2009).

Kariérní růst

Drtivá většina zaměstnanců má ambice stoupat v kariérním žebříčku. Samotný kariérní postup, získání pracovního postu na vyšším hierarchickém stupni, je pro zaměstnance významnou motivací. Organizace by měla zajistit, aby

její zaměstnanci mohli kariérně růst. Tím totiž může docílit toho, že úspěšní zaměstnanci, kteří pro ni pracují, uvidí perspektivu a reálnou možnost posunout se v kariérním žebříčku výš, a tudíž v organizaci spíše zůstanou pracovat. Pokud by tuto možnost neměli, nebo by byla jen minimálně reálná, hrozí, že přestoupí ke konkurenci, kterou pro sebe budou v tomto ohledu považovat za perspektivnější (Forsyth, 2009).

Možnost osobního růstu

Možností osobního růstu je, na rozdíl od kariérního růstu, myšlen postup zaměstnance ze stávající do jiné organizace. Pokud jsou pracovníci dobře motivováni, mají dobré schopnosti a jsou pracovití, je pravděpodobné, že budou chtít růst a z organizace, která je zaměstnává, někdy odejdou jinam. Úkolem manažerů však je, aby z takovýchto schopných lidí bylo pro organizaci vytěženo co nejvíce. Tito schopní pracovníci by měli být v organizaci udrženi co nejdéle a manažerem vhodně motivováni k neustálému zvyšování jejich pracovní výkonnosti. Pokud manažer není schopen své podřízené motivovat natolik dobře, aby je ve firmě udržel co nejdéle, bude docházet k vysoké fluktuaci. Čím delší dobu si organizace schopné pracovníky udrží (nízká fluktuace), tím nižší budou časové a finanční náklady, potřebné pro zaškolení nových pracovníků, kterými budou nahrazeni (Forsyth, 2009).

2.2.3 McGregorova motivační teorie X a Y

Teorie motivace X a Y byla představena již v roce 1960. Jejím autorem je Douglas McGregor. Tato teorie prokazuje, že způsob, kterým manažer řídí své podřízené závisí na předpokladech lidského chování. V McGregorově motivační teorii jsou rozlišovány dva typy pracovníků – jak je patrné z názvu – typ X a Y. Jako charakteristické znaky těchto dvou typů pracovníků jsou předpokládány tyto:

Typ X

- přirozená nechuť pracovat, vyhýbání se práci
- pracovník musí být do práce nucen, pravidelně kontrolován a řízen, někdy je třeba mu také pohrozit, aby věnoval práci dostatečné úsilí a dosáhl stanoveného cíle

- pracovník chce být někým řízen, naopak nechce, aby na něj byla delegována jakákoliv zodpovědnost
- pracovník nemá příliš velké ambice, jde mu především o bezpečí a jistotu

Typ Y

- pro pracovníka je přirozené vyvinout fyzické či duševní úsilí pro dosažení cíle, chce pracovat
- pracovník se učí přijímat zodpovědnost a také usiluje o to, aby v něj nadřízený měl důvěru a přenechával mu stále větší zodpovědnost za pracovní úkoly
- pracovník je v oblasti řešení pracovních úkolů kreativní a vynalézavý
- nevyžaduje být příliš kontrolován a řízen (Adair, 2004)

V minulosti byl na trhu práce mnohem větší podíl pracovníků, kteří by mohli být charakterizováni typem X. V souvislosti s rozvojem lidské populace a ekonomiky však může být pozorováno, že situace se začíná podstatně měnit. Ve dnešní době lze již větší podíl pracovníků charakterizovat podle typu Y. Vlivem toho lze také pozorovat, že manažeři delegují větší míru zodpovědnosti podřízeným pracovníkům, za vykonávání jejich pracovních úkolů (Provazník a Komárková, 2004). Toto tvrzení koreluje s výše zmíněnými údaji v motivátorech od Herzberga, kde bylo uvedeno, že odpovědnost pracovníky zpravidla motivuje k vyšší pracovní výkonnosti.

2.2.4 Teorie expektance

Teorie expektance je považována za jednu z velmi důležitých teorií motivace. V teorii expektance (lze říci teorii „očekávání“) je předpokládáno, že úroveň motivace pracovníků je ovlivňována jejich pozitivními či negativními pracovními zkušenostmi. Dalším předpokladem v této teorii je zohledňování subjektivity okolností. Jak bylo již výše v této diplomové práci uvedeno, každý jedinec je unikátní a motivují ho tedy i jiné věci než ostatní jedince.

V této teorii je předpokládáno, že existuje určitá závislost mezi motivací a očekáváním pracovníků. Očekávání pracovníků může být popsáno třemi různými způsoby:

1) Důvěra v dosažení stanovených cílů

Stanovené cíle, tedy to, jakých výkonů musí být dosaženo, musí být pracovníky považovány za reálně splnitelné. Pokud z různých důvodů nebudou v reálnost splnění cílů věřit (často pochybování o vlastních schopnostech, dovednostech), bude nízká jejich motivace a tím pádem i výkonnost a ochota k práci.

2) Důvěra v získání odměny

Pracovníkům musí být ještě před začátkem hodnotícího období jasně a srozumitelně formulováno, jaký výkon je od nich očekáván, aby získali odměnu. V průběhu období pak musí být tato pravidla pevná, nesmí být měněna. Mezi časté obavy pracovníků lze zmínit i fakt, že jejich nadřízený ne vždy zohlední jejich vyšší úsilí při plnění pracovních úkolů, pouze z důvodu jeho špatné informovanosti.

3) Relativní hodnota odměny

Aby byli zaměstnanci odměnou vhodně motivováni, musí být odměna očima pracovníka chápána jako adekvátní za to, jaké úsilí k jejímu získání bude muset vynaložit. Pokud výše odměny pro pracovníka nebude příliš atraktivní, jeho motivace bude nízká, což se opět projeví v jeho pracovní výkonnosti a ochotě či kvalitě vykonané práce (Urban, 2017).

2.2.5 Porovnání motivačních teorií

Dle Luthanse lze motivační teorie rozdělit do dvou základních kategorií (Luthans, 1992 in Štikar, 2003). Do první ze zmiňovaných kategorií lze řadit motivační teorie od Maslowa či Herzberga, kterým jsou v této práci věnovány výše uvedené podkapitoly. Tyto teorie jsou považovány za jednoduché. Mají společnou snahu nalézt faktory, které dokáží zaměstnance motivovat k práci. Předmětem zkoumání jsou také faktory externí, u kterých je zkoumán jejich vliv na spokojenost zaměstnanců a na dosahování jejich vysokých pracovních výkonů. Kritikou výše uvedených teorií může být jejich staticnost a zaměření na minulost či současnost – neuvažuje se v nich budoucnost.

Druhá kategorie je tvořena teoriemi známých autorů Vrooma, L.W. Portera a E. E. Lawlera či Lathama a Locka. Tyto teorie poskytují podrobnější teoretický základ k problematice pracovní motivace (Štikar, 2003). Mezi tyto teorie motivace lze zařadit výše uvedenou teorii expektance, vytvořenou Vroomem. Ostatní teorie však vzhledem ke svému rozsahu nebudou v této diplomové práci popisovány.

Jedinou motivační teorií, kterou nelze zařadit ani do jedné z kategorií, je McGregorova motivační teorie X a Y, která je vzhledem ke svému charakteru od výše uvedených teorií odlišná (Štikar, 2003). Její princip je zmíněn ve stejnojmenné, výše uvedené podkapitole.

2.3 Pracovní výkon, výkonnost a odměňování

Lze konstatovat, že výkonnost každé organizace jako takové, závisí ve značné míře na pracovní výkonnosti jejích zaměstnanců. Aby byla zajištěna co nejlepší výkonnost organizace, je třeba, aby byl pracovní výkon každého jednotlivého zaměstnance řízen. Pracovním výkonem je myšleno, jakým způsobem a s jakými výsledky jsou zaměstnancem plněny jeho pracovní úkoly. Řízení pracovního výkonu je neodmyslitelně spjato s odměňováním. Odměňování je možné definovat jako stanovení toho, jak budou zaměstnanci za jimi dosažený pracovní výkon hodnoceni, odměňování (Armstrong a Taylor, 2015). Správné řízení pracovního výkonu zaměstnanců je z hlediska motivování zaměstnanců velmi důležitou oblastí, proto této problematice bude věnována celá kapitola. Stejně je tomu i v oblasti odměňování zaměstnanců. Odměny jsou totiž považovány za neefektivnější nástroj z hlediska ovlivňování motivace pracovníků.

2.3.1 Pracovní výkon a výkonnost

V mnoha zdrojích odborné literatury od sebe nijak nejsou odlišovány pojmy pracovní výkon a pracovní výkonnost. J. Štikar však ve svých publikacích uvádí, že, z hlediska slovního významu, tyto pojmy neznamenaají to samé a je vhodné, aby byly rozlišovány.

Zatímco pojem pracovní výkon je chápán jako něco, čeho pracovník za určité období dosáhl (tedy výsledek jeho práce, nejlépe měřitelný), tak pracovní výkonnost může být chápána spíše jako průběh pracovníkem vykonávané práce

ve sledovaném období, zahrnující míru jeho připravenosti pro vykonání této práce (např. kvalifikaci, fyzické či psychologické předpoklady atd.) (Štikar, 2003)

Pracovní výkonnost může být ovlivňována mnoha různými faktory, z nichž budou v následujícím textu uvedeny čtyři hlavní kategorie a konkrétní příklady:

- **Technické, ekonomické a organizační podmínky** – vybavení a uspořádání pracoviště, směnnost, bezpečnost práce
- **Společenské podmínky** – kvalita sociálních vztahů na pracovišti, komunikace mezi pracovníky a společnostmi, schopnosti vedoucích pracovníků)
- **Osobní determinanty pracovníka** – kvalifikace, tělesné a duševní předpoklady, motivace k práci, zdravotní stav
- **Situační podmínky** – podnikové vlivy (inovace výroby, techniky, potřeba rekvalifikace), mimořádné rodinné či osobní události (náhlá onemocnění, konflikty na pracovišti). (Provazník, 1993 in Štikar, 2003, s. 63)

Výkonnost může být definována podle následujícího vzorce:

$Výkonnost = (schopnost + znalost) \times \text{motivační cítění (porozumění motivaci)}$

(Forsyth, 2009, s. 8)

Pracovním výkonem může být označena kvantita, ale i kvalita zaměstnancem realizovaných pracovních úkolů. Do zmíněné kvality je zahrnuto mnoho faktorů, mezi kterými mohou být zmíněny například tyto: vystupování zaměstnance a jeho jednání s okolím (interním – kolegové, nadřízení a podřízení; externím – zákazníci, distributoři, dodavatelé apod.), časové hledisko (zda jsou pracovníkem jeho úkoly plněny včas, v požadovaných termínech) zaměstnancův přístup k práci jako takový a s tím související ochota k přebírání zodpovědnosti a plnění stanovených cílů, ale například také ochota ke spolupráci s kolegy.

Jak je uvedeno v odborné literatuře, „pracovní výkon je za dané situace výsledkem spojení a vzájemného poměru **úsilí, schopností a vnímání role (vnímání pracovních úkolů)**“ (Koubek, 2007, s. 212).

Pokud má být zaměstnancův pracovní výkon na vysoké úrovni, je nutně zapotřebí, aby byl složen ze všech výše zmíněných tří prvků, které navíc musí

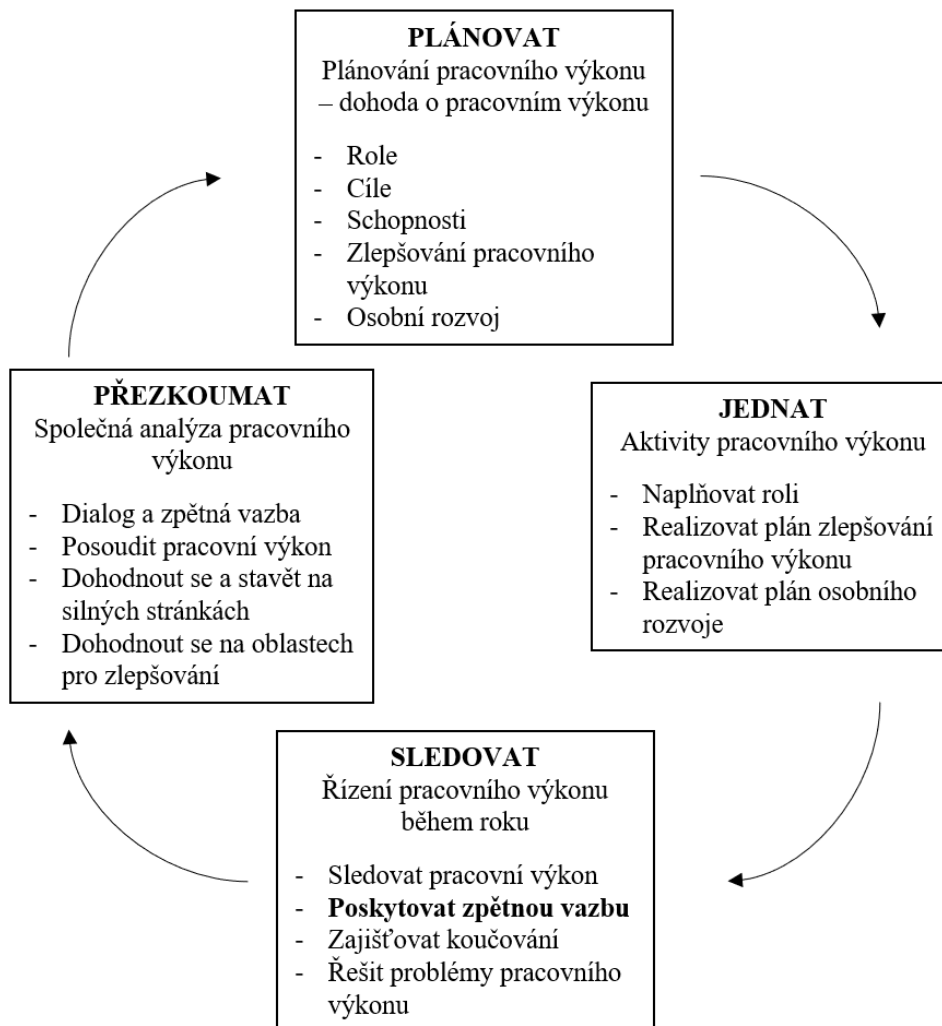
být uspořádány ve vhodném vzájemném rozložení. Pracovník musí být vhodně motivován. Právě díky silné motivaci je potom schopen a hlavně ochoten věnovat plnění svých pracovních úkolů patřičné úsilí. Motivace a úsilí věnované do pracovního výkonu však samo o sobě k dobrým pracovním výsledkům nestačí. Je také zapotřebí, aby byl pracovník vybaven potřebnými schopnostmi, které jsou předpokladem pro zdárné splnění stanovených cílů. Pokud jsou dosaženy obě výše uvedené charakteristiky, je vyžadována ještě ta poslední – vnímání role. Pracovní role, nebo pracovní úkol, musí být zaměstnanci stručně, jasně a srozumitelně vysvětlen. Pracovník může být silně motivován k vykonání pracovního úkolu, navíc může dosahovat i takové míry schopností, která je potřebná k tomu, aby mohl být stanovený pracovní úkol úspěšně vykonán. Pokud by ale zaměstnancem nebyla jeho pracovní role nebo daný pracovní úkol správně pochopen, je pravděpodobné, že výsledný pracovní výkon nebude příliš dobrý a stanoveného cíle nemusí být dosaženo. (Koubek, 2007)

2.3.2 Řízení pracovního výkonu a jeho cíle

Aby nedošlo k nejasnostem mezi pojmy výkonu a výkonnosti, je třeba uvést následující. Jak již bylo výše zmíněno, výkon je považován za pracovní výsledek, zatímco výkonnost lze chápat jako průběžnou činnost při dosahování pracovního výkonu. Tato kapitola, řízení pracovního výkonu, je terminologicky nazvána podle mnoha zdrojů odborné literatury. Nezaměřuje se však pouze na výkon jako výsledek, ale na celý průběh dosahování pracovního výkonu. Může být tedy považována za synonymum k „řízení pracovní výkonnosti“.

Řízení pracovního výkonu je soustavný proces, který by měl být zaměřen především na budoucnost. Jeho cílem je stanovovat, měřit a zlepšovat výkonnost organizace, prostřednictvím průběžného zlepšování výkonu pracovních týmů a jednotlivců. Průběh tohoto procesu je řízen jednotlivými manažery, kteří řídí pracovní výkon každého svého podřízeného zaměstnance (Briscoe a Claus, 2008, In: Armstrong, 2011). Součástí správného průběhu řízení pracovního výkonu nutně musí být vzájemná zpětná vazba manažera a podřízeného pracovníka ohledně průběhu pracovního výkonu a případných úpravách strategie k dosažení cílů. Jedině při průběžném sledování průběhu pracovního výkonu nadřízeným

může být pracovní výkon zaměstnance efektivně řízen (Lee, 2005, In: Armstrong, 2011). Průběh lze definovat pomocí následujícího schématu:



Obr. 3 Cyklus řízení pracovního výkonu (podle Armstrong a Taylor, 2015, s. 394)

Proces řízení pracovního výkonu začíná stanovením cílů pro pracovníky. Procesem stanovení cílů může být významně ovlivněna motivace pracovníků. Cíle by měly být stanovovány jako náročné, neboť náročnými cíli je pracovník více stimulován k projevení většího úsilí a vytrvalosti při jejich plnění. Pokud je poté zaměstnanec přijme za své, bylo prokázáno, že těmito náročnými cíli je zvyšována pracovní výkonnost daného pracovníka. Pokud by naopak byly stanoveny snadné cíle, výkonnost pracovníků bude znatelně nižší. Cíle bývají dvojího typu – individuální a týmové. Podkladem pro stanovení týmových cílů zpravidla bývá business plán dané organizace. Individuální cíle by poté měly být

stanovovány formou dohody pracovníka s jeho přímým nadřízeným. (Wagnerová, 2008). Velmi důležitým prvkem stanovení individuálních cílů je právě forma dohody. *Dohoda o cílech, které jsou potenciálním zdrojem stresu, je tedy pro psychické zdraví jedince a jeho dlouhodobou výkonnost příznivější než direktivní příkazy cílů* (Wagnerová, 2008, s. 36).

Významným nástrojem, který je v průběhu řízení pracovního výkonu využíván, je hodnocení zaměstnanců. Pracovní výsledky jednotlivých zaměstnanců v průběhu období jsou průběžně získávány vedoucími pracovníky. Poté je každému zaměstnanci poskytována zpětná vazba na jím odvedený pracovní výkon (faktický výsledek). Zpětná vazba je formulována na základě manažerem průběžně získávaných informací o pracovním výkonu každého jeho podřízeného zaměstnance. Tato zpětná vazba je poskytována za účelem, aby bylo zhodnoceno, zda byl pracovní výkon úspěšný, nebo zda se v průběhu plnění cílů vyskytly nějaké potíže. V případě že se v průběhu období nějaké potíže vyskytly, měl by být zaměstnanec podněcován k tomu, aby přišel na to, proč se vyskytly a aby se v následujícím období podobným potížím zvládl vyvarovat. Vedoucím pracovníkem by v tomto hodnotícím rozhovoru mělo být zjišťováno, jaká je úroveň motivace jeho podřízeného, a současně by také motivace měla být do následujícího období posilována. Hodnocení pracovníků je rozděleno na dva základní typy – neformální hodnocení a formální hodnocení.

Neformální hodnocení je realizováno v průběhu sledovaného období. Úkolem manažera je: včas odhalit a vhodně reagovat na případné odchýlení reálného pracovního výkonu od plánovaného, vyhledávat potenciální možnosti zvýšení motivace zaměstnance, vylepšení jeho pracovního vystupování, jednání a také jeho schopností (Šikýř, 2014). Zpětná vazba od vedoucího k pracovníkovi by měla být pozitivní – zaměřovat se na úspěšné aspekty práce, vést rozhovor v pozitivním duchu. Pokud totiž bude zpětná vazba pozitivní, je podporována pracovníkova motivace a tím i jeho výkonnost do příštího období (Urban, 2017). Při neformálních hodnoceních v průběhu sledovaného období by ale také měla být řešena zpětná vazba ohledně problémových situací. Ty se mohou týkat jak technických aspektů práce, tak i problematických situací při vyjednávání se zákazníky. Opět je však potřeba, aby byla využita k osobnímu rozvoji

pracovníka, aby bylo řešeno co příště dělat jinak, nikoliv jako negativní kritika s cílem pracovníkovi pohrozit. (Wagnerová, 2008).

Formální hodnocení je provedeno vždy na konci sledovaného období formou hodnotícího pohovoru. Předmětem tohoto pohovoru je vzájemná zpětná vazba manažera a podřízeného pracovníka na výsledné pracovní výkony daného zaměstnance (tedy i pracovníkovo sebehodnocení), na úroveň jeho schopností a motivaci, ale i další okolnosti, spojené s výkonem pracovní činnosti. Výstupem z tohoto pohovoru bývá dokument, který slouží jako podklad pro manažera o daném zaměstnanci při plánování pracovního výkonu na následující období. Může být také podkladem například pro odměňování (Šikýř, 2014). Formální hodnocení by mělo být realizováno ve čtvrtletních intervalech (Wagnerová, 2008). V následující tabulce je uvedeno, jaké body by měly být řešeny při průběžném hodnocení pracovních výsledků v jednotlivých časových intervalech.

Průběžně	Čtvrtletní hodnocení	Roční hodnocení
Poskytujte zpětnou vazbu včas – nejlépe ihned po dokončení úkolu	Povzbud'te a oceňte úspěch	Zhodnoťte a zdokumentujte dosažené výsledky oproti stanoveným cílům
Oceňte úspěchy	V případě potřeby společně hledejte alternativy, jak dosáhnout požadované výsledky	Zaměřte se na silné stránky i na oblasti zlepšení
Projednejte oblasti vyžadující zlepšení	Zaměřte se na možnosti profesního rozvoje	Doporučte další rozvoj
Společně hledejte možnost zlepšení		

Tab. 2 Oblasti k řešení při kontrole pracovních výsledků (podle Wagnerová, 2008, s. 38)

2.3.3 Koučování

Koučování je jedním z manažerských nástrojů, který může být využit zejména při řízení pracovního výkonu pracovníků. Principem koučování je kladení otevřených, návodných dotazů koučovanému jedinci. Smyslem koučování je, aby koučovaný jedinec prostřednictvím podnětů a inspirací od kouče, dokázal sám přijít na řešení určitého problému. Tím je podpořena jednak sebedůvěra koučovaného jedince, protože získá pocit, že uvažovaný problém vyřešil sám,

sám došel k závěrům a jednak je v koučovaném jedinci také probouzena motivace k tomu, aby se snažil problémy řešit sám a nebál se tato řešení využít v praxi. Pokud je pracovník koučován dlouhodoběji, zvyšuje se také úroveň jeho samostatnosti při řešení komplikovaných pracovních úkolů či situací. V organizacích bývá obvykle koučem přímý nadřízený, není však neobvyklé ani najímání specializovaných koučů z externích organizací. Zde je však důležité předem zjistit, zda má dostatek odborných zkušeností vzhledem k oboru jedince, který jím má být koučován (Urban, 2017).

Koučování může být rozděleno na dva základní druhy:

- a) *„Individuální koučování – cílem je dosáhnout změny chování anebo podpory motivace a sebedůvěry dané osoby*
- b) *Týmové koučování – cílem je zvýšení motivace a posílení spolupráce týmu vzájemně spolupracujících osob“ (Urban, 2017, s. 84)*

2.3.4 Vztah motivace a pracovní výkonnosti

Motivace a průběžná pracovní výkonnost zaměstnanců spolu úzce souvisí. Samotná motivace však není jediným činitelem, kterým je pracovní výkon jednotlivců ovlivňován. Dalšími důležitými činiteli jsou především schopnosti a dovednosti jedince a podmínky vnějšího prostředí, tedy podmínky, za kterých jedinec své pracovní úkoly vykonává. Pracovní výkon jednotlivce tedy může být na základě těchto předpokladů definován pomocí vzorce:

$$V = M \cdot S \cdot P, \text{ kde}$$

V ... Výkon jednotlivce

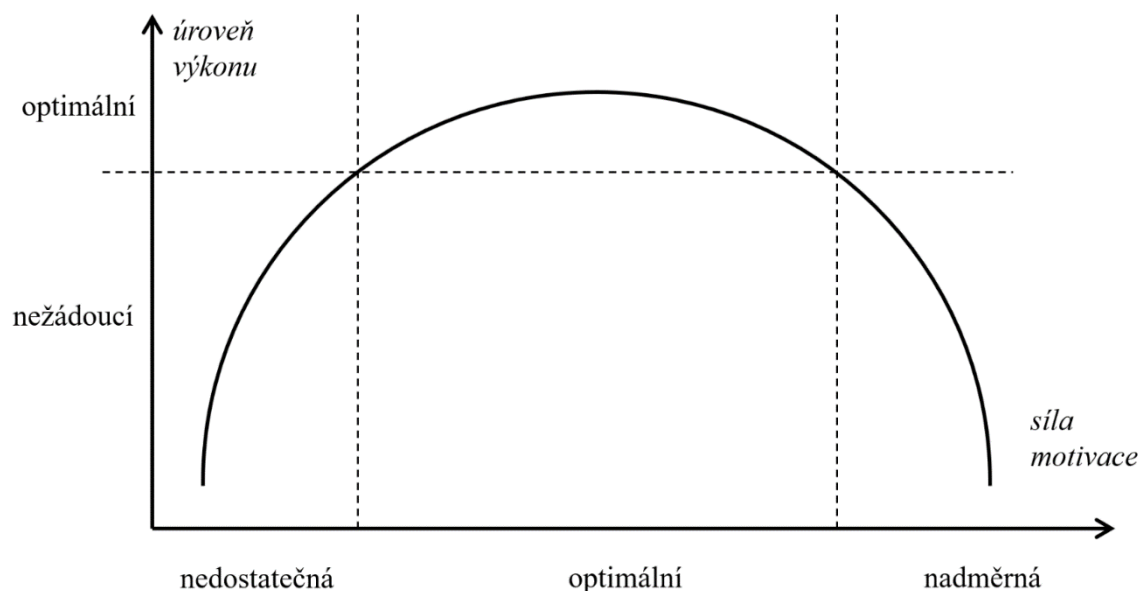
M ... Motivace

S ... Schopnosti

P ... Pracovní podmínky (Provazník a Komárková, 2004, s.81)

Ze vzorce lze předpokládat, že čím více bude pracovník motivován, tím vyšší pracovní výkonnosti bude dosahovat. Ve skutečnosti toto tvrzení však neplatí. V odborné literatuře se lze setkat s termínem „přemotivovanost“, který označuje

určitý vnitřní stav člověka. Nadměrná motivace působí negativně na lidskou psychiku, pracovník při řešení úkolu jedná pod tlakem, nedokáže plně využít své schopnosti a jeho pracovní výkon může být výrazně nižší než při přiměřené míře motivace. Tento stav se však vyskytuje především při jednorázových náročných situacích, kdy je jedinec vystaven vysokému psychickému vypětí. Například při náboru do firmy, kdy uchazeč velice usiluje o to, aby byl vybrán právě on (Provazník a Komárková, 2004). Tento jev je podrobněji popsán Yerkes – Dodsnowým zákonem, který popisuje vztah mezi silou motivace daného jedince a úrovní jeho pracovního výkonu. Tento zákon je znázorněn tzv. obrácenou U křivkou:



Obr. 4 Yerkes – Dodsonův zákon – vztah míry, intenzity motivace a úrovně kvality výkonu (podle Provazník a Komárková, 2004, s. 43)

V Yerkes – Dodsnowě zákoně jsou představeny tzv. stupně vzrušení (resp. motivace), kdy pracovník může být v extrémních případech motivován pouze mírně, nebo naopak velmi silně. Tato úroveň motivovanosti ovlivňuje pracovní výkonnost daného jedince. Ze schématu lze pozorovat, že motivovanost zvyšuje pracovní výkonnost pouze do určitého bodu. Za tímto bodem však výkon zaměstnance začne klesat. Optimální úroveň je tedy stav, kde úroveň vzrušení není ani příliš vysoká, ani příliš nízká. Tato optimální úroveň se však liší

v závislosti na typu, resp. obtížnosti pracovního úkolu. U úkolů jednoduchých může je křivka plošší, zatímco u složitějších úkolů je tomu naopak (Hayes, 2000).

Pracovní výkon jedince jako takový je však chápán jako soustavný a dlouhodobý proces, nikoliv jako jednorázové stresové vypětí. V takových případech je pak přemotivovanost jedince spíše výjimkou (Provazník a Komárková, 2004).

2.4 Odměňování pracovníků

Problematika odměňování je dlouhodobě považována za velmi významný nástroj pro vedení pracovníků, a je velmi úzce spojena s jejich motivováním. „*Úkolem odměňování je získat a udržet kvalitní zaměstnance, přispívat k růstu jejich výkonu či produktivity*“ (Urban, 2013, s.77). Pojmem odměňování pracovníků bývá v praxi nejčastěji chápáno poskytnutí financí zaměstnanci za jím vykonanou práci. Tato problematika však zdaleka není zaměřena pouze na finance, přestože jsou u velkého množství lidí stále považovány za ten nejdůležitější faktor odměňování. Společnost se neustále vyvíjí, na zaměstnance je předávána stále vyšší zodpovědnost a pracovní úkoly musí být řešeny stále rychleji a bezchybně. Na pracovníky je tak kladen stále větší psychologický tlak, který musí být schopni ustát. S ohledem na to si začíná stále více manažerů uvědomovat důležitost i nefinančních forem odměn, jako například pochvaly za dobře odvedenou práci, uznání, povýšení a jiné. Je totiž velmi důležité, aby byl pracovník i přes zmiňovaný vysoký tlak udržen v psychické pohodě a dokázal pracovat rychle, efektivně a bezchybně.

Mezi odměny však mohou být zahrnuty také faktory, které vůbec nesouvisí s pracovním výkonem daného zaměstnance, ale třeba s danou pracovní pozicí. Příkladem by mohl být služební automobil i pro soukromé účely na pozici obchodního zástupce firmy. Takovéto druhy odměn mohou být označeny jako zaměstnanecké výhody. Rovněž jsou v současné době jako odměny považovány také školení a vzdělávání pro zaměstnance, které jim zajišťuje velmi důležitý osobní rozvoj. Všechny výše uvedené druhy odměn lze označit jako odměny vnější. Rozlišovány mohou být také tzv. vnitřní odměny. Ty mohou být charakterizovány jako spokojenost či radost zaměstnance z jeho práce, úspěšné

plnění pracovních úkolů nebo dosažení vyššího stupně v kariérním žebříčku (Koubek, 2007).

Pokud zaměstnanci za svou práci nebudou dlouhodobě adekvátně odměňováni, hrozí, že jejich motivace bude velmi významně oslabena. Některé firmy využívají strategii vysoké základní mzdy, kterou se zaměstnancům odměnu snaží kompenzovat. Problémem je však skutečnost, že základní mzda nemá přímou vazbu na pracovní výkonnost. Zpravidla tedy nebývá pracovníky vnímána jako odměna, ale jako samozřejmost, na kterou mají právo bez ohledu na výkon. Zaměstnancům by proto, vzhledem ke zvýšení jejich motivace, měly být poskytovány adekvátní odměny za veškeré úspěšné výkony ve smyslu dosažení stanovených cílů a za výkony nad jejich rámec. Odměny by navíc zaměstnancům měly být poskytovány vždy včas, tedy co nejdříve po vyhodnocení výsledků. Jedině tak bude zajištěna její vysoká účinnost z hlediska motivace.

Aby bylo zajištěno, že odměny budou pro zaměstnance dostatečně motivační, pak musí být stanovené cíle, vzhledem k úrovni schopností a dovedností zaměstnanců, pracovníky vnímány jako reálně splnitelné. Pokud zaměstnanci nebudou věřit v úspěšné splnění svých pracovních cílů, pak jejich motivace, nehledě na výši odměny, bude nízká. V tomto ohledu může hrát roli i negativní zkušenosti zaměstnanců z minulosti (Urban, 2017).

System odměňování může být označen jako nástroj, který je velmi efektivní v oblasti motivování zaměstnanců. Nelze však specifikovat jeho nejlepší, univerzálně použitelnou koncepci. System odměňování musí být nastaven přesně podle potřeb konkrétní společnosti a podle osobnostních charakteristik jejich zaměstnanců. Jedině tak může být zaručena jeho efektivnost a motivační působení na zaměstnance (Koubek, 2007).

2.4.1 System odměňování

Jak již bylo výše zmíněno, aby system odměňování fungoval efektivně a působil na pracovníky motivačně, je třeba, aby byl nastaven přesně pro konkrétní potřeby dané společnosti. Při úvahách o nastavení systému odměňování musí být brány v potaz jak schopnosti, dovednosti a ambice pracovníka, tak i zájmy a

potřeby společnosti (Koubek, 2007) Je-li posuzováno, zda je systém odměňování správně nastaven, měly by být zodpovězeny následující 3 základní otázky:

1. *„Čeho potřebuje organizace dosáhnout svým systémem odměn? (konkurenceschopnost, udržení pracovníků, kvalita produkce, ...)*
2. *Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn, tedy jejich množství a typy? (životní jistota, seberealizace, spravedlivost odměňování, dobré vztahy na pracovišti, ...)*
3. *Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci? (situace na trhu práce, daně, úroveň odměňování u konkurence, ekonomická a sociální politika vlády, ...)*“ (Koubek, 2007, s.286)

2.4.2 Finanční odměny

Finanční odměny zastávají v problematice odměňování asi nejdůležitější pozici. Peníze jsou totiž, stejně jako dříve, stále považovány za silný motivační faktor pro velkou část (ne-li všechny) pracovníky. Aby ale zaměstnanci mohli být finančními odměnami vhodně motivováni, je potřeba, aby bylo dodrženo několik pravidel, které mohou být vystiženy třemi následujícími body:

- jednoduchost a srozumitelnost systému odměňování,
- naprostá transparentnost v poskytování odměn,
- spravedlivost vůči všem zainteresovaným pracovníkům.

Jednoduchost systému odměňování není považována za důležitou pouze v tom smyslu, aby se v ní každý pracovník přehledně zorientoval a vyznal. Důležité také je, aby administrativní činnosti spojené s přidělováním odměn, nebyly příliš náročné a neubíraly tak časovou kapacitu, vyhrazenou na řešení důležitých pracovních úkolů. Transparentnost a spravedlivost v poskytování odměn jsou z motivačního hlediska velmi podstatnými faktory. Mzdy zaměstnanců musí být tvořeny takovým způsobem, aby u jednotlivých pracovních pozic v rámci hierarchické struktury zohledňovaly především úroveň obtížnosti práce, či zodpovědnost, která je zaměstnanci předávána v rámci vykonávání pracovních úkolů a činění rozhodnutí. Pokud je v systému odměňování zahrnuta i pohyblivá

složka mzdy, zde by kvůli motivačním účinkům měly být zohledněny osobní výkony daného pracovníka, které měl při vykonávání pracovních úkolů možnost sám ovlivnit.

U finančních odměn je charakteristické, že jsou poskytovány až po odvedení určitého pracovního výkonu. Aby bylo zaručeno, že budou pracovníky motivovat k jejich vysoké výkonnosti, musí být nutně vázány na výkon a nesmí se stát samozřejmostí, se kterou pracovník již pravidelně počítá, přestože jeho výkony jsou na nízké úrovni. (Urban, 2017).

2.4.2.1 Základní mzda

Za provedenou práci přísluší pracovníkovi základní mzda, která je mu poskytována jeho zaměstnavatelem. Její výše bývá určována na základě parametrů daných pracovním trhem. V závislosti na tom, jak zaměstnavatel k tvorbě mezd přistupuje, se ve výši mzdy mohou promítnout i další faktory.

Prvním přístupem zaměstnavatele při tvorbě mezd může být zohlednění náročnosti dané práce a potřebné kvalifikace k jejímu výkonu potřebné. Čím náročnější tedy práce bude a čím vyšší kvalifikaci bude pracovník potřebovat, tím vyšší základní mzdu mu zaměstnavatel poskytne.

Pokud chce organizace podpořit kreativitu a osobní rozvoj svých zaměstnanců, může její management volit ještě jiný přístup k tvorbě mezd. Tím je v tomto případě zohledňování úrovně schopností jednotlivých pracovníků, kdy společně s vyššími schopnostmi či kvalifikací, bude zaměstnanec ohodnocen vyšší základní mzdou.

Základní mzda jako taková však není vázána na výkonnost. Je tedy pracovníkům poskytována pravidelně ve stejné výši, bez ohledu na výsledky jejich práce. Z tohoto důvodu nemůže být považována za motivátor (viz Herzbergova motivační teorie), ale za faktor spokojenosti s prací. (Urban, 2017).

2.4.2.2 Výkonová odměna

Hlavním smyslem výkonové odměny je zajistit, aby byla posílena motivace buďto jednotlivých pracovníků, nebo celých pracovních týmů, k vysoké pracovní výkonnosti. Výše výkonové odměny závisí zpravidla na pracovních výsledcích,

čímž je také v organizaci zajišťována určitá spravedlnost. Pokud totiž některý pracovník bude pracovat s vysokým pracovním nasazením, vysokou výkonností a bude mít výborné pracovní výsledky, pak i výše jeho odměny bude vysoká. Oproti tomu pracovníci s nízkým pracovním nasazením a ne příliš dobrými výsledky, nebudou zdaleka dosahovat na plnou výši výkonové odměny.

Aby mohla výkonová odměna pracovníky správně motivovat, musí být splněno několik základních předpokladů, které lze shrnout do několika bodů:

- Cíle, na které je vázána výše výkonové odměny, musí být srozumitelné všem pracovníkům a musí být stanoveny před začátkem uvažovaného období,
- pracovník musí věřit v to, že na plnou výši odměny může skutečně může dosáhnout,
- pracovník musí mít možnost přímo ovlivnit výsledky své práce,
- pracovník musí mít možnost průběžně sledovat průběh plnění svých pracovních úkolů a být vždy včas informován o „skluzu“ v jejich plnění,
- pracovník musí vědět, jakým způsobem může ovlivnit splnění svých pracovních úkolů, musí k tomu být dostatečně poučen, proškolen.

Výše výkonové odměny je zpravidla určována ze základní mzdy pracovníka. Aby bylo zaručeno správné motivační působení na pracovníka, musí se odměna pohybovat v určitém rozmezí. Neměla by být nižší než 6 % ze základní mzdy, ale zároveň by neměla být ani příliš vysoká. Příliš vysoké procento ze základní mzdy totiž motivační účinek také velmi snižuje. Výše výkonové odměny u pracovníků s určitou specializací (např. technickou), by se měla pohybovat mezi dvaceti a dvaceti pěti procenty. (Urban, 2017)

2.4.3 Nefinanční odměny

Význam pojmu odměna lze z psychologického hlediska považovat za uspokojení určité potřeby pracovníka. Z tohoto důvodu je třeba, aby byly kromě finančních odměn rozlišovány také odměny nefinanční. Ty lze označit za jakoukoliv věc (ať již hmotnou či nehmotnou), prostřednictvím které je zaměstnanec motivován k vykonávání svých pracovních úkolů. Aby mohla

nefinanční odměna pracovníka správně motivovat, je třeba, aby byla mířena na konkrétní osobnostní charakteristiky daného pracovníka (jeho vlastnosti, potřeby).

Z hlediska účinnosti na motivaci je vhodné zmínit především uznání a pochvaly za dobře odvedený pracovní výkon, poskytované vedoucími pracovníky jejich podřízeným. Pokud pracovník získá pocit uznání a je svým nadřízeným pochválen, pak to „ve většině situací vede k bezprostřednímu zvýšení jeho výkonnosti“ (Urban, 2017, s.73). Mnoho vedoucích pracovníků neklade pochvalám přílišnou důležitost, nebo je vysloví pouze v případě, že jeho podřízený splní nějaký extrémně náročný pracovní úkol. Je však důležité, aby bylo zmíněno, že pochvaly mají silný význam i v případě, že zaměstnanci plní dlouhodobě pouze rutinní, „nudné“ pracovní úkoly. Právě v těchto případech se může uznání či pochvala stát velice účinnou a může významně posílit motivaci pracovníka (Urban, 2017).

2.4.4 Benefity

Benefity, nebo také zaměstnanecké výhody, mohou být označeny jako určité přednosti, odměny pro zaměstnance, které jsou firmou poskytovány z důvodu získání nových, kvalitních zaměstnanců a také k jejich udržení v řadách dané firmy. Mohou tedy být považovány i za zdroj konkurenční výhody oproti ostatním organizacím a je jimi zvyšována i atraktivita dané pracovní pozice. Prostřednictvím benefitů může být napomáháno tomu, aby byl pracovní výkon zaměstnanců udržován na relativně stabilní úrovni. Benefity ale nejsou nástrojem určeným pro jeho zvyšování (Urban, 2013).

Benefity je možné členit do třech základních skupin, kterými jsou benefity:

- **Sociální povahy** – životní pojištění, výhodné půjčky, ručení za půjčky apod.
- **Se vztahem k práci** – stravování, vzdělávání hrazené organizací, výhodnější prodej produktů organizace jejím zaměstnancům apod.
- **Spojené s postavením v organizaci** – bezplatné bydlení, luxusní automobily pro vedoucí pracovníky, hrazení pracovníky vynaložených

nákladů na reprezentaci organizace (např. oděvy) apod. (Koubek, 2007, s. 320)

Benefity mohou být zaměstnancům organizace poskytovány různým způsobem, přičemž oba způsoby lze s různými benefity kombinovat. Mohou tedy být poskytovány buď plošně, nebo flexibilně.

Plošně poskytované benefity jsou určeny pro veškeré pracovníky organizace na všech úrovních hierarchické struktury (Šikýř, 2016). Pokud se organizace chystá zavést pro své zaměstnance nové benefity, které chce poskytovat plošně, musí být mezi zaměstnanci nejprve realizován průzkum. Organizace musí mít jasno v tom, že o konkrétní zamýšlené benefity bude skutečný zájem. Pokud by tomu tak nebylo, nemá smysl, aby byly do zavádění nepotřebných benefitů investovány zbytečné finance, které by mohly být využity v jiných oblastech organizace a mnohem efektivněji (Macháček, 2010 in: Socha, 2017).

Flexibilně poskytované benefity jsou poskytovány jednotlivým pracovníkům tím způsobem, že si získané benefity mohou přizpůsobit dle vlastních požadavků. Příkladem, jak mohou být poskytovány flexibilní benefity, je systém Cafeteria (Šikýř, 2016). Pokud se zaměstnavatel rozhodne využívat systém Cafeteria, má možnost si nastavit, jaké druhy benefitů chce svým zaměstnancům poskytovat. V tomto systému je databáze různých druhů benefitů od možnosti vzdělávání (například školení v cizím jazyce, ale i jiné), po volnočasové aktivity (kulturní aktivity, sport, ale i dovolená atd.). Systém je založen na takovém principu, že každý zaměstnanec má v systému Cafeteria svůj profil, na který je mu zaměstnavatelem nastaven rozpočet, který je v systému Cafeteria transformován na body. S těmito body poté zaměstnanec sám hospodaří a jejich prostřednictvím má možnost vybírat si benefity podle svého vlastního uvážení. Za výhodu lze zmínit fakt, že zaměstnancem není u benefitů pro volný čas odváděna daň, která by v případě vyplacení peněžní částky zaměstnavatelem musela být uhrazena (Cafeteria Sodexo, 2019).

2.5 Sankce

Sankci lze chápat jako negativní formu motivace, prostřednictvím které je pracovník určitým způsobem potrestán, sankcionován. Sankcí může být pro

zaměstnance například nedosažení na plnou výši finanční odměny, z důvodu nízkého pracovního výkonu. Sankce však, podobně jako je tomu u odměn, může být i nefinanční – například kritizování pracovníka za špatný pracovní výkon či za nevhodné jednání se zákazníky.

K sankcím by vedoucí pracovníci měli přistoupit pouze tehdy, chtějí-li „zamezit určitému jednání“ (Urban, 2017, s. 25), například je-li zaměstnancem úmyslně dosahováno špatných pracovních výsledků, přestože za normálních okolností má výsledky dobré (například z důvodu lenosti). Sankce tedy na rozdíl od odměňování neslouží ke zvyšování pracovní výkonnosti zaměstnanců a je třeba k nim přistupovat s opatrností. Pokud jsou pracovníci sankcionováni i za věci, které nemohou příliš ovlivnit (například nedostatečné schopnosti k vykonání určitého pracovního úkolu), hrozí zbytečné konflikty, zhoršená atmosféra na pracovišti a v konečném důsledku zvýšená fluktuace (Urban, 2017).

2.6 Pracovní vztahy

Pracovním vztahem je ve společnosti označována jakákoliv interakce mezi jejími zaměstnanci při výkonu pracovních činností, nebo mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Mohou být rozlišovány například tyto druhy pracovních vztahů:

- **Formální** – vyskytují se převážně v rovině nadřízený/podřízený, mohou být definovány různými firemními předpisy, nebo kodexy chování
- **Neformální** – vyskytují se nejčastěji mezi pracovníky na stejné úrovni, nebo mezi pracovními týmy

Pracovní vztahy významnou mírou působí na efektivnost mnoha zásadních procesů, týkajících se chodu společnosti. Je proto třeba, aby personální sféra nebyla vedoucími pracovníky podceňována. Špatné vztahy mezi pracovníky jsou často zdrojem zbytečných konfliktů a rozepří, jimiž je podporována vzájemná nedůvěra jak mezi zaměstnanci na stejné hierarchické úrovni, tak i ve vztahu nadřízený/podřízený. Vzniká tak neproduktivní atmosféra a neochota k práci. Pozitivní pracovní vztahy tedy lze považovat za jeden z klíčových faktorů efektivity práce, ale i celkového úspěchu firmy na trhu.

Pozornost však musí být věnována také vztahům externím, tedy mimo organizaci. Jedná se především o vztahy se zákazníky (resp. k zákazníkům) a také obecně vztahy k veřejnosti. Na to, jak se zákazníky a veřejností jednat, bývají sepsány interní předpisy či kodexy chování, které jsou stanovovány přímo danou organizací (Koubek, 2007). Pro každou organizaci jsou spokojení zákazníci klíčoví. Zejména to platí ve dnešní době, kdy je na trhu veliké množství, často silné konkurence, která se neustále snaží být v něčem lepší a získat zákazníky pro sebe. Proto je velmi důležité dokázat si prostřednictvím pozitivních vztahů (samozřejmě také garancí vysoké kvality produktů, množství doplňkových služeb atp.) zákazníky udržet. Spokojený zákazník se totiž ve velké míře pravidelně vrací a nemá důvod přecházet ke konkurenci.

3. Analytická část

V analytické části bude nejprve uvedena charakteristika společnosti Schindler CZ, a.s., její historie a produktové portfolio. Následně bude popsána organizační struktura technické činnosti společnosti se zaměřením na servisní úsek, ve kterém je provedeno dotazníkové šetření. Popsáno bude dále finanční odměňování pracovníků, poskytované benefity a řízení výkonnosti pracovníků. Veškeré zmiňované oblasti totiž mají zásadní vliv na motivaci i následnou výkonnost pracovníků. Proto musí být prověřeno, zda je systém odměňování nastaven správným způsobem a zda je pracovní výkonnost zaměstnanců jejich nadřízenými řízena optimálně, či nikoliv.

Následně bude provedeno vyhodnocení dotazníkových šetření, která se týkají jak výkonných pracovníků – servisních techniků, tak i jejich přímých nadřízených – service leaderů. Po vyhodnocení dotazníkových šetření budou vyhodnoceny také polostrukturované rozhovory se service leadery, které probíhaly v době, kdy už byly autorovi práce k dispozici data z dotazníků.

3.1 Představení společnosti Schindler CZ, a.s.

Historie společnosti Schindler je datována až do roku 1874, kdy ve švýcarském městě Lucern byla Robertem Schindlerem a Eduardem Villigerem založena společnost Schindler & Villiger. Jednalo se o malou společnost, která se zaměřovala na výrobu strojů. Za svou více než stočtyřicetiletou historii se firma rozrostla do globální korporace, která v současné době po celém světě zaměstnává okolo sedmdesáti tisíc zaměstnanců, kteří působí ve více než 100 zemích světa. Sídlo organizace Schindler Group se dodnes nachází ve Švýcarsku ve městě Ebikon, které leží na hranicích města Lucern, kde bylo původní sídlo společnosti (Schindler Group, Our History, 2019).

V České republice Schindler působí již od roku 1993. Lze tedy říci, že má více než dvacetiletou tradici a díky získaným zkušenostem disponuje rozsáhlým odborným know-how. Společnost Schindler CZ, a.s. je, jak je již z názvu patrné, svou právní formou akciová společnost. Je součástí nadnárodního koncernu Schindler Group, resp. je jeho dceřinou společností. Společnost Schindler lze již od jejího vstupu na český trh řadit mezi společnosti udávající trend v rámci této oblasti podnikání. Důkazem, že se společnosti na našem trhu daří, chce dále růst

a získávat další nové zákazníky, může být akvizice společnosti Výtahy Olomouc, s.r.o. v roce 2004, která byla počátkem roku 2010 plně integrována do společnosti Schindler CZ, a.s. Jako další příklad lze uvést fúzi se společností Eletec výtahy, s.r.o. v roce 2005. Tato společnost byla s organizací Schindler CZ, a.s. sloučena počátkem roku 2007 (Schindler CZ, Historie, 2019).

Mezi základní hodnoty, kterými se společnost Schindler a její zaměstnanci řídí, patří zejména bezpečnost uživatelů zařízení Schindler a vlastních zaměstnanců. Důraz je kladen především na její prevenci. Jako další hodnotu lze zmínit pro společnost Schindler charakteristickou vysokou kvalitu výrobků a poskytování profesionálních montážních a servisních služeb. Prostřednictvím vysoké kvality produktů má společnost za cíl předčít očekávání svých zákazníků. Lhostejné však společnosti není ani životní prostředí, ke kterému přistupuje s ohleduplností. To je dokazováno především realizováním dlouhodobých investic do moderních technologií, díky kterým je stále snižována energetická náročnost nabízených výrobků. Ohleduplně firma přistupuje nejen k životnímu prostředí, ale rovněž ke všem zainteresovaným stranám (Schindler CZ, Naše hodnoty, 2019).

3.2 Popis produktů společnosti Schindler CZ, a.s.

3.2.1 Výrobky

Mezi hmotné produkty společnosti Schindler lze zařadit následující:

Výtahy

V nabídce společnosti Schindler lze na českém trhu najít sedm řad výtahů. Ty jsou rozlišeny především podle účelu, ke kterému budou zákazníkovi sloužit, ale také podle designového zpracování, velikosti a výšky budovy. Společnost vyrábí výtahy do běžných obytných či kancelářských budov, výtahy do průmyslových prostor s vysokou nosností (např. do skladů), výtahy pro osoby se sníženou pohyblivostí či pro přepravu pacientů na lůžku v nemocnicích, a podobně. U každého typu výtahu je možná personalizace z hlediska počtu dveří (z jedné strany nebo z obou stran), typu pohonu, rozměrů, nosnosti a podobně.

Eskalátory

Kromě výtahů jsou neméně podstatným produktem společnosti eskalátory neboli pohyblivá schodiště. Nabízeny jsou dvě základní řady, které se opět liší z hlediska účelu, ke kterému budou využívány. Jedná se buďto o běžný druh eskalátorů (9300), které lze využít například v obchodních centrech, kinech a podobně. Kromě technických specifikací dle přesných požadavků zákazníka existuje také mnoho designových variant, které je možno podle konkrétních přání různě kombinovat.

Další řada eskalátorů (9700AE) je určena pro využívání ve veřejných prostorech a pro přepravu velkého množství osob. Příkladem takových míst mohou být stanice metra, nádraží či letiště. U tohoto druhu eskalátorů je předpokládáno každodenní vysoké vytížení. Vzhledem k vysokému množství přepravovaných osob a tudíž i velkou hmotnostní zátěží jsou eskalátory vysoce výkonné.

Pohyblivé chodníky

Jak je patrné již z názvu, jedná se o jakési „pojízdné pásy“. Opět je na výběr ze dvou variant – horizontální pohyblivý chodník a šikmý pohyblivý chodník. Horizontální pohyblivé chodníky jsou určeny především pro přepravu osob na letištích. Se šikmými pohyblivými chodníky pak je možné se setkat především v obchodních centrech. Jejich výhodou je, že je na nich možné přepravit nákupní košík. Ten svými kolečky zapadne do struktury povrchu pásu a zabrzdí se.

Inteligentní systém řízení PORT

Mezi velice zajímavý produkt patří systém PORT. Jedná se o inteligentní software, prostřednictvím kterého jsou řízeny výtahy. Systémem PORT je zajištěna efektivní přeprava velkého množství osob v budově v co nejkratším možném čase. V rámci systému PORT je také možné vytvořit pro konkrétní osobu uživatelský profil. Uživatel má k dispozici kartu, kterou se po přiložení ke čtečce (u tlačítka výtahu) identifikuje. Jednotliví uživatelé mohou mít nastaven pouze omezený přístup, například v kancelářské budově lze nastavit přístup pouze do některých pater.

Do uživatelského profilu lze například také nastavit to, že jeho uživatel je na vozíku. Výtah toto po přiložení karty rozezná a nechá delší dobu otevřené dveře, aby měla osoba na vozíku dostatek času nastoupit a poté i vystoupit. Ovládání systému je nabízeno buď jako dotykové, nebo bezdotykové s tlačítky (Schindler CZ, Produkty, 2019).

3.2.2 Služby

Společnost Schindler CZ, a.s. poskytuje kromě výše zmíněným produktům také řadu služeb. Jedná se o montáže nových instalací, montáže modernizací a pro společnost velmi významné servisní služby. Tyto služby budou popsány v podkapitole organizační struktura.

3.3 Organizační struktura

Na území České republiky zaměstnává společnost Schindler CZ, a.s. celkově 370 osob, jedná se tedy o velkou firmu. Činnost společnosti Schindler CZ, a.s., má hlavní pilíře, kterými jsou:

1. Servis
2. Montáž modernizací
3. Montáž nových instalací

Tyto tři oblasti společnosti budou v následujícím textu popsány. Zvláštní pozornost pak bude věnována oblasti servisu, na který je zaměřen i výzkum v této diplomové práci.

3.3.1 Servis

Lze říci, že oddělení servisu je z hlediska přínosnosti pro firmu tím nejvíce důležitým. Servisní činnost se totiž na celkových ziscích společnosti Schindler CZ, a.s. podílí více než padesáti procentním dílem. Důležité je zmínit, že společnost Schindler servisuje nejen svá vlastní zařízení, ale i zařízení od konkurenčních výrobců, a to na základě uzavřené servisní smlouvy. Kromě servisu a údržby provádí zaměstnanci tohoto oddělení také pravidelné revizní kontroly zařízení. Vzhledem k tomu, že se jedná o zařízení sloužící k přepravě osob, jsou kladeny velmi přísné požadavky na plnění norem a předpisů. Vysoká

kvalita produktů i servisních služeb společnosti Schindler je garantována normami ISO 9001 (týkající se systému managementu kvality) a 14001 (týká se managementu životního prostředí). Společnost také splňuje také normy OHSAS 18001 ohledně ochrany zdraví a bezpečnosti při práci a řídí se podle standardů normy EN 13015 – Údržba výtahů a pohyblivých schodů. Servis je největším oddělením firmy, co se týká počtu zaměstnanců. Pracuje jich zde na 150, což se blíží polovině celkového počtu zaměstnanců v celé České republice.

Společnost má kromě Prahy na našem území pobočky v jednotlivých regionech. Také servisní oddělení tedy lze rozdělit podle jednotlivých regionů. Praha je z hlediska své velikosti i množství zákazníků oproti ostatním krajům značně početněji zastoupená. Rozmístění jednotlivých regionů a poboček je znázorněno na následujícím obrázku:



Obr. 5 Rozmístění regionů Schindler CZ, a.s. (upraveno podle Schindler CZ, *Eskalátor Schindler 9300*, 2019, s. 28)

Je třeba zmínit, že rozmístění regionů na výše uvedeném obr. 5 se netýká pouze služeb servisu, ale jedná se o pobočky společnosti Schindler CZ, nabízející kompletní sortiment produktů zmíněné organizace.

Každý provozovatel výtahů či eskalátorů, ať jím je soukromá či právnická osoba, musí mít ze zákona uzavřenou servisní smlouvu s organizací, která se zabývá údržbou či instalací těchto zařízení. Tato organizace má potom odpovědnost za správně provedené kontroly, a tedy i za následky případné nefunkčnosti zařízení, pokud se prokáže, že kontrola nebyla vykonána podle stanovených předpisů. Společnost Schindler CZ, a.s. nabízí zákazníkům servisní program Schindler Excellence, ve kterém si mohou vybrat z několika typů smluv, které se liší poskytovanými službami. Zákazník si může vybrat buď předdefinované balíčky, nebo si smlouvu zcela personalizovat přesně podle svých přání a požadavků. Pokud si zákazník do smlouvy zahrne nadstandardní servisní služby, odvádí za ně měsíční paušál a tyto služby v něm má zahrnuté. Výše paušálu se liší podle zvolených služeb.

Specifikace jednotlivých pracovních pozic v rámci servisního úseku

1) Manažer servisu

Pozice manažera servisu existuje pouze v regionu Praha, především kvůli vysokému počtu zaměstnanců i servisních zakázek na poměrně malém území. Manažeři servisu jsou dva a jejich úkolem je kontrolovat a řídit oddělení servisu v regionu Praha. Jejich přímí podřízení jsou service leadeři.

2) Ředitel pobočky

Všechny pobočky společnosti Schindleru mají svého ředitele, který se stará o celou tuto pobočku – o montáže, modernizaci, nových instalací, servis, obchodní činnost a podobně. Ředitelé pobočky mají v oddělení servisu podobné postavení jako manažeři servisu v Praze, ale vzhledem k efektivitě řízení regulují celou činnost pobočky. Na pobočkách proto pozice manažer servisu neexistuje. Přímým podřízeným v oblasti servisu jsou service leadeři.

3) Service leader

Service leadeři jsou přímí nadřízení servisních techniků, tedy výkonných pracovníků v oddělení servisu. Jako vedoucí pracovníci koordinují činnost servisních techniků, řídí jejich pracovní výkon, přidělují jim odměny za vykonanou práci a průběžně je motivují.

4) Servisní technik

Servisní technici jsou výkonní pracovníci servisního oddělení. Provádějí servisní opravy, údržbu, pravidelné kontroly a záruční opravy. Přímý nadřízený servisních techniků je service leader.

3.3.2 Montáž modernizací

Zaměstnanci tohoto oddělení se zabývají, jak je z názvu patrné, modernizací již existujících, ale většinou zastaralých či špatně funkčních zařízení u zákazníků. V závislosti na stavu konkrétního zařízení a přání zákazníka se může jednat buďto o kompletní výměnu daného zařízení, nebo pouze o částečnou výměnu určitých komponent.

3.3.3 Montáž nových instalací

Zaměstnanci montáže nových instalací provádějí u zákazníků instalaci nových zařízení společnosti Schindler. Jedná se zejména o realizace zakázek v nově vznikajících budovách, nebo při velkých rekonstrukcích a rozšiřování budov. Příkladem mohou být obchodní centra.

3.4 Zavedený motivační systém

3.4.1 Možnosti kariérního rozvoje

Servisní technici mohou v případě zájmu rozvíjet svou kariéru a posunout se z pozice servisního technika v kariérním žebříčku výše, například na tyto pozice:

- a) **Servisní technik:** I v rámci pozice servisní technik lze postupně zvyšovat svou kvalifikaci. Výše mzdy servisního technika se odvíjí od jeho zkušeností a různých revizních zkoušek a oprávnění. Čím zkušenější a technicky vzdělanější technik je, tím vyšší základní mzdu může získat. Dle získaných zkušeností a kvalifikací se pozice servisního technika dělí na:
 - a. Servisní technik junior – začátečník, méně zkušeností
 - b. Odborný servisní pracovník – více zkušeností, je třeba pracovat alespoň 5 let na pozici servisní technik junior.

- c. Revizní servisní pracovník – nejvíce zkušený, může vykonávat odborné zkoušky zařízení

- b) **Field Trainer:** Jedná se o technika s vyššími odbornými znalostmi. Field Trainer je první kontaktní osobou pro servisní techniky v případě, že si se složitou opravou neví rady. Field Trainer technikům v případě méně závažné situace poradí telefonicky, v případě potřeby však problém řeší přímo na místě se servisními techniky. Mezi další činnosti, které Field Trainer provádí lze zmínit například tyto:
 - Školení údržby dle metodiky Schindler pro servisní techniky
 - Zaškolení nových servisních techniků
 - Spolupráce se školícím střediskem při sestavování plánu školení

- c) **Trouble Shooter:** Každý Trouble Shooter se specializuje na určité typy produktů, o nichž má kompletní znalosti. Lze tedy říci, že pokud Field Trainer u techniků nedokáže vyřešit nějaký technický problém, kontaktuje Trouble Shootera, který se specializuje na tento typ produktu a problém dokáže vyřešit. Tato pozice se však již řadí do oddělení kvality, nikoliv servisu.

- d) **Service Leader:** Je přímým nadřízeným servisních techniků, řídí a koordinuje jejich činnost, hodnotí a motivuje, navrhuje odměny.

3.4.2 Akce pro zaměstnance

Společnost Schindler pro své zaměstnance v rámci posílení jejich motivace, přátelských vztahů mezi zaměstnanci a loajality ke společnosti, pořádá pravidelné společenské akce. Ty jsou v mnoha případech přístupné i rodinám zaměstnanců. Níže budou některé z akcí pořádaných společností stručně popsány.

3.4.2.1 Meeting servisních techniků

Tato setkání jsou neformálně nazvána jako snídaně a jsou pořádána v regionu Praha dvakrát za rok. Setkání probíhá mimo firemní prostředí v pronajaté konferenční místnosti a pro účastníky je připravena snídaně. Technici jsou rozděleni na dvě skupiny, které se prostřídají, z důvodu zajištění fungování

servisu. Dále probíhá diskuse, servisní technici jsou seznámeni s celkovými výsledky společnosti a výsledky servisu. Technici mají prostor k dotazům, mohou sdělit své názory či nápady pro zlepšení.

3.4.2.2 Průzkum spokojenosti zaměstnanců

Průzkum spokojenosti probíhá formou dotazníku směrem ke všem zaměstnancům společnosti Schindler. Dotazy jsou mířeny na různé firemní oblasti, kde mají zaměstnanci možnost navrhnout zlepšení. Získaná data vyhodnocuje externí společnost a výstupem jsou oblasti, ve kterých zaměstnanci vidí prostor ke zlepšení. Výsledky z těchto dotazníků jsou prezentovány všem zaměstnancům, kde je jim sdělen výsledek a také řešení – co společnost Schindler udělá pro zlepšení. Tyto průzkumy firma realizuje jednou za dva roky.

3.4.2.3 Den bezpečnosti

Den bezpečnosti je pořádán primárně s ohledem na hodnotu společnosti, kterou je BOZP (Bezpečnost s Ochrana Zdraví při Práci) a je pro všechny zaměstnance společnosti Schindler CZ, a.s. Zahrnuje pestrý program, například kurzy první pomoci, možnost vyzkoušet si různé rizikové situace při práci techniků a podobně.

3.4.2.4 Sportovní den

Tato akce je opět pořádána pro všechny zaměstnance firmy a účast na ní je dobrovolná. Je zaměřen na sportovní aktivity a mohou na něj dorazit zaměstnanci včetně jejich rodin.

3.4.2.5 Samostatně organizované sportovní aktivity

Pracovníci si sami domluví nějakou sportovní aktivitu (může se jednat o hokej, nohejbal, fotbal a podobně). Společnost jim na tyto akce přispívá určitou finanční částkou ze sociálního fondu, například na pronájem haly.

3.4.3 Řízení pracovní výkonnosti zaměstnanců

3.4.3.1 Stanovování cílů

Kvartální a roční cíle

Service leadeři vždy na začátku roku obdrží cíle v plánu oprav, které musí jejich tým splnit. Kvartální cíle jsou odvozeny z ročního business plánu. Business plán sestavuje vždy vrcholové vedení společnosti. Kritériem pro plnění cílů je vyhodnocení skutečně vyfakturované finanční částky, kterou servisní technici musí přinést z realizovaných oprav zařízení u zákazníků versus plán oprav. Servisní technici mají také kvartální individuální cíle a roční cíle vázané na splnění výsledků společnosti. Ty budou vysvětleny níže v kapitole odměňování.

Roční rozvojové cíle

Technici mají roční cíle určené v business plánu. Mají však i individuální roční rozvojové cíle. Ty nastavuje na začátku období service leader spolu s každým technikem individuálně a na konci roku jsou společně vyhodnocovány. Při stanovování ročních individuálních rozvojových cílů může technik uvést, kam by se v rámci svého osobního rozvoje chtěl posunout a může si k tomu také vybrat školení, které by mu mohlo k dosažení jeho cílů pomoci. O školení však technik nemusí požádat pouze na tomto rozhovoru, ale i kdykoliv v průběhu roku. Nastavování nových osobních cílů předchází vyhodnocení předcházejícího období. Zde service leader hodnotí, jak se servisnímu technikovi dařilo plnit cíle, které si stanovil v předcházejícím období, a probíhá také sebehodnocení servisního technika.

3.4.3.2 Řízení v průběhu období

Hlavní náplní práce servisních techniků, za kterou jsou ohodnoceni základní mzdou, je provádět revize zařízení u zákazníků. Každý technik má stanoven svůj tzv. „rajón“, tedy území, ve kterém operuje – zajišťuje revizní kontroly, provádí opravy. Toto území čítá okolo stopadesáti zařízení. Počet zařízení v rajónu závisí na jejich typu a také na jejich demografickém rozmístění. Servisní technik má k dispozici přehled, jaké prohlídky má u kterého zákazníka v daném měsíci splnit. Organizace prohlídek je ponechána na technikovi, musí si tedy sám hlídat, aby plán prohlídek v měsíci splnil, ale service leader stav situace samozřejmě

průběžně kontroluje. Prohlídky musí technici zkoordinovat spolu s opravami zařízení, za které získávají kvartální bonusy. Úkolem jejich nadřízeného, tedy service leadera, je mít přehled o tom, jak se technikovi daří plán plnit a v případě nastalých potíží včas technikovu činnost koordinovat.

Společnost Schindler má nastaveny časové normy pro jednotlivé činnosti, týkající se práce servisních techniků. Zaznamenávání provádí sám servisní technik, který má v telefonu k dispozici aplikaci. Do aplikace, firemního feed linku, zapisuje kódy jednotlivých provedených činností. Technik zaznamenává zvlášť časy technických činností, tedy časy spojené přímo s opravou zařízení a zvlášť časy neproduktivních činností, které nepřinášejí žádnou přidanou hodnotu práce (například cesta k zákazníkovi). Pomocí zaznamenání těchto činností je potom měřena a vyhodnocena efektivita práce každého technika.

Neformální hodnocení

Řízení pracovního výkonu probíhá spíše operativním způsobem. Service leaderi jsou s techniky pravidelně ve spojení, nejčastěji telefonickém či e-mailovém, protože technici tráví převážnou část pracovní doby v terénu, u zákazníků. Service leaderi s techniky průběžně prochází co je potřeba udělat a v případě neočekávaných problémů jsou připraveni jim poskytnout radu. V průběhu kvartálu probíhají pravidelné porady service leaderů se servisními techniky. Frekvence těchto porad závisí na konkrétním service leaderovi a jeho týmu, nicméně probíhají v rozmezí nejdéle jednou za měsíc. Na těchto poradách service leaderi s techniky řeší aktuální situace a probírají se zejména problematické pracovní výkony jednotlivých techniků, resp. když některý z techniků nestíhá plnit cíle. U těchto techniků je zjišťováno proč se do takové situace dostali, a jakým způsobem budou situaci dále řešit. Pokud nastane závažnější problém, nebo pokud má technik zájem, může si se service leaderem dohodnout i individuální schůzku. Leaderi technikům pomáhají v organizaci práce a směřují je k tomu, aby stanovených cílů dosáhli. Service leaderi přistupují ke každému technikovi individuálně a nezapomínají ani vyslovit pochvaly za dobré pracovní výkony.

Formální hodnocení

V oblasti servisu na pozici servisního technika neprobíhá žádné formální hodnocení na konci hodnotícího období. Leader se s technikem na konci období sejde pouze v případě, že by se výrazným způsobem mělo zasahovat do technikova kvartálního hodnocení.

3.4.3.3 Safety walk

V rámci zajištění bezpečnosti práce, která je pro firmu nejdůležitější hodnotou, jsou u servisních techniků pravidelně realizovány tzv. safety walky. Jedná se o krátké pozorování práce servisního technika prováděné service leaderem, za účelem posouzení, zda servisní technik pracuje správně a dodržuje veškeré bezpečnostní požadavky a předpisy. Prostřednictvím safety walků je tedy monitorována a zlepšována bezpečnost servisních techniků, ale i zákazníků a všech uživatelů daného zařízení.

Service leader má k dispozici elektronický formulář s předem definovanými přibližně patnácti otázkami. Do tohoto formuláře zaznamená tzv. nálezy, tedy každé pochybení nebo nesprávné provedení určité činnosti z hlediska bezpečnosti, kterého se servisní technik dopustí. Pokud tedy service leader žádný nález neobjeví (nezaškrtně žádné políčko ve formuláři), byla bezpečnost práce bezproblémová. Pozorování probíhá po dobu přibližně pěti minut a během něj service leader nijak nezasahuje do práce technika. Po provedeném pozorování provede service leader spolu s technikem vyhodnocení safety walku, které se skládá ze dvou po sobě následujících částí:

- a) **Hodnocení pozitivních aspektů** – Provádí se na začátku hodnocení, service leader zdůrazní kladné stránky, pochválí technika za dobře provedené činnosti
- b) **Hodnocení negativních aspektů** – Probíhá formou „pozitivní kritiky“. To znamená, že service leader technikovi sdělí veškeré nálezy, ale nehodnotí technika jako takového, ale **nesprávnou situaci**. Technikovi vysvětlí, proč byla daná situace nesprávná (nebezpečná, riziková), zmíní následky, které by mohly nastat a sdělí technikovi, aby takové situace příště řešil jiným způsobem.

Každý service leader má za úkol u každého jednotlivého technika z jeho týmu provést minimálně jeden safety walk za rok, může jich však být i více. Safety walky však mají za úkol provést také manažeři servisu, každý 12 za rok a u kteréhokoliv technika. V praxi tak bývá obvyklé, že jeden servisní technik podstoupí v průměru 5 safety walků za rok.

Protože je pro firmu bezpečnost velmi důležitá, tak v této problematice figurují i členové top managementu. Ti však neprovádí přímo safety walky, ale pozorování safety walků. To znamená, že si domluví schůzku s některým service leaderem a společně se dostaví na realizaci zakázky za technikem. Úkolem člena top managementu potom je pozorovat, zda service leader safety walk provádí a vyhodnocuje správným způsobem. V případě že ne, pak service leaderovi vysvětlit nedostatky, kterých se dopustil. Pozorování safety walků provádí mimo jiné také manažeři servisu.

3.4.4 Základní mzda

Servisní technici mají pevnou základní mzdu, ke které, pokud budou plnit cíle, mají možnost získat kvartální bonus a roční bonus. Základní mzda technika se odvíjí od jeho vzdělání, zkušeností a doby, kterou pracuje ve společnosti Schindler CZ, a.s. Od základní mzdy se poté také odvíjí výše bonusu, na který technik dosáhne. Základní mzda je každoročně upravována v závislosti na hospodářském výsledku společnosti v daném roce a její úpravy jsou konzultovány s odborovou organizací. Pokud je u konkrétního zaměstnance navyšována mzda, pak jeho vedoucí hodnotí zaměstnancův výkon, přínos pro společnost Schindler a také výši jeho současné mzdy v porovnání s trhem. Společnost Schindler v nedávné době servisním technikům výrazně posílila, resp. navýšila základní mzdu a snížila její variabilní složku, bonus.

Součástí práce servisního technika je práce v režimu pracovní pohotovosti. To znamená, že musí být připraveni i mimo pracovní dobu k řešení nenadálé situace, například když se zastaví výtah s osobami uvnitř, které je třeba okamžitě vyprostit. Pracovníci mají nárok na odměnu ve výši 10 % z průměrného výdělku za držení nařízené či dohodnuté pracovní pohotovosti, mimo pracoviště a mimo pracovní dobu. Jedná se o odměnu za připravenost k výkonu práce, kterou je kompenzováno to, že pracovník musí být v době pohotovosti připraven k tomuto

výkonu. Průměrným výdělkem je označen průměrný hrubý výdělek, který je zjišťován z hrubé mzdy zaměstnance zúčtované v rozhodném období a z doby odpracované v tomto období. Technici mají také příplatky za práci ve ztíženém pracovním prostředí. Může se jednat o:

- **Prostředí se sálavým teplem:** např. svařování, montážní a demontážní práce, zde je příplatek 12 Kč/hod
- **Prostředí s vysokým hlukem a vibracemi:** např. obsluha mechanizačních zařízení), příplatek činí 10 Kč/hod
- **Pracoviště patologie, krematoria, infekční oddělení v nemocnici:** příplatek závisí na odpracované době v tomto prostředí, maximálně však 1 000 Kč/měs (Schindler CZ, Mzdový řád, 2019)

3.4.5 Finanční odměny

Ve společnosti Schindler CZ, a.s. je zaveden bonusový řád, který upravuje variabilní část mzdy pro zaměstnance. Jeho smyslem je, aby byl zajištěn jednotný, spravedlivý a motivační přístup v procesu poskytování finančních odměn zaměstnancům společnosti. Bonusový řád definuje finanční odměny pro veškeré zaměstnance společnosti, jeho kritéria se však liší podle jednotlivých skupin zaměstnanců. Záleží tedy na tom, na jaké pracovní pozici daný zaměstnanec pracuje. Jelikož se tato diplomová práce zaměřuje na servisní oddělení a konkrétně servisní techniky, bude následující text zaměřen pouze na tuto pracovní pozici. Cílová výše bonusu pro servisní techniky je stanovena na 20 %. Z této hodnoty je 18 % vypláceno v kvartálních intervalech a 2 % v ročních intervalech. Kvartální a roční bonusy budou blíže popsány v následujícím textu.

3.4.5.1 Kvartální bonus

Od začátku roku 2019 společnost Schindler CZ, a.s. přestoupila od měsíčních intervalů odměňování ke kvartálním intervalům. Důvodem byla především časová náročnost práce service leaderů, kteří museli pravidelně každý měsíc provádět hodnocení svých podřízených a rozdělovat jim částky dosaženého bonusu. Přechodem na kvartální hodnocení tedy odpadá pravidelná měsíční administrativní práce a vzniká podstatná časová úspora pro service leadery.

Přechod ke kvartálním intervalům odměňování u servisních techniků projevil logicky tím, že první dva měsíce si nově museli vystačit pouze se základní mzdou bez bonusu. Takováto zásadní změna mohla být problémem zejména pro zaměstnance, kteří ve společnosti na pozici servisního technika pracují již velmi dlouhou dobu a na měsíční intervaly byli dlouhodobě zvyklí. To však bylo vedením společnosti bráno v potaz a po dobu prvního kvartálu letošního roku byly servisním technikům, v případě projeveného zájmu, vypláceny zálohy.

Cílová výše kvartálního bonusu je, jak bylo již výše zmíněno, 18 %. Částka bonusu se odvíjí od základní mzdy pracovníka a její hodnota závisí jak na výsledcích každého jednotlivého zaměstnance. Struktura hodnocení je uvedena v následující tabulce, která je upravena podle bonusového řádu společnosti.

Cílová hodnota	Kvartální individuální cíle		Maximální hodnota bonusu
	kvartálního bonusu 18 %	Opravy	70 %
	Individuální cíl	30 %	0 % – 150 %

Tab. 3 Struktura kvartálního bonusu servisních techniků (podle Neumanová, Bonusový řád, 2019)

Opravy

Service leadeři obdrží na daný rok plánovanou hodnotu oprav, kterou následně rozdělí na jednotlivé techniky a jednotlivé kvartály. Cílovou hodnotu bonusu u oprav, s váhou 70 % z celkového bonusu, technici dosáhnou při splnění kvartálního plánu na 100 %. Pokud bude plán splněn např. na 50 %, částka bonusu bude také poloviční, tedy 35 %. Bonus se však s realizacemi oprav začíná počítat okamžitě, není nutné nejprve dosáhnout určité úrovně plnění plánu oprav, servisní technik tedy vždy získá poměrnou částku. Plnění plánu oprav jednotlivými technikami zajistí splnění plánu oprav celého oddělení servisu. Jedná se tedy o týmový cíl.

Individuální cíl

Individuální cíle jsou nastavovány service leaderem pro každého technika zvlášť. O tom, co bude individuálním cílem, rozhoduje service leader. Ten má možnost nastavit technikovi individuální cíl podle technických slabých stránek. Technik by tedy měl být v této oblasti motivován, aby se zlepšil a získal tak

finanční odměnu za splnění individuálního cíle. Mezi ty nejčastější individuální cíle může patřit například držení pohotovosti, nebo získat tzv. „nálezy“. Nálezem mohou být následující 3 možnosti:

1) Modernizace

Servisní technik zjistí, že zákazník v jeho rajónu má např. zařízení od jiného výrobce, které chce zmodernizovat. Úkolem technika potom je, aby tento „nález“ ohlásil service leaderovi a aby byla vypracována nabídka a společnost Schindler se mohla zúčastnit výběrového řízení.

2) Nová instalace

Pokud servisní technik v rámci realizace zakázky zjistí, že zákazník má zájem o nový výtah, je jeho cílem opět dát o tomto nálezu vědět service leaderovi a v případě zájmu zákazníka vypracovat nabídku na konkrétní zařízení.

3) Opravy

Pokud servisní technik zjistí, že zákazník potřebuje realizovat nějakou opravu na zařízení, které např. v uvažované době není servisováno společností Schindler.

Do výše kvartálního bonusu se však nezapočítávají záruční opravy produktů společnosti Schindler, ani opravy kryté nadstandardní servisní smlouvou Schindler Excellence, uzavřenou se zákazníkem. Kritériem kvartálního bonusu je totiž přinést finance z oprav, zmiňované druhy oprav však společnosti žádné finance negenerují.

3.4.5.2 Roční bonus

Kromě kvartálních odměn je zaměstnancům servisního úseku společnosti Schindler CZ, a.s. poskytován i roční bonus. Roční bonus se vztahuje na celkové výsledky společnosti Schindler CZ, a.s. za daný rok. Cílová výše ročního bonusu pro zmiňovanou pracovní pozici je 2 % z ročního základní mzdy. Struktura bonusu je přibližena v následující tabulce:

Cílová hodnota ročního bonusu 2 %	Firemní cíle	
	Profitabilita	60 %
	Růst	40 %

Tab. 4 Struktura ročního bonusu servisních techniků (podle Neumanová, Bonusový řád, 2019)

3.4.5.3 Další možnosti finančních odměn

Kromě vyplácení bonusů, tedy variabilní složky mzdy, mohou zaměstnanci společnosti Schindler CZ, a.s. (nejen servisní technici) získat několik dalších finančních odměn. Některé z nich budou níže zmíněny:

Odměna za doporučení kandidáta na pozici servisního technika a montéra

Pokud zaměstnanec společnosti Schindler doporučí kandidáta na tuto pozici, který bude ve výběrovém řízení úspěšný, má zaměstnanec, který tohoto kandidáta doporučil nárok na vyplacení finanční odměny 40 tis Kč, po uplynutí jednoho roku od nástupu doporučeného kandidáta.

Odměna za realizaci odborné zkoušky

Zaměstnanci mají nárok na vyplacení odměny za provedení odborné zkoušky dle normy ČSN 274002, 274007 ve výši od 600 do 1 100 Kč za 1 odbornou zkoušku provedenou nad rámec pracovní doby. Odbornou zkoušku lze definovat jako velkou revizi výtahu, u které se provádí více měření a kontrol než při standardní revizi výtahu. Tato zkouška se provádí jednou za 3 roky u výtahu s dopravou osob a jednou za 6 let u výtahu bez dopravy osob. Aby mohl technik odborné zkoušky provádět, musí mít odbornou kvalifikaci, která mu to umožní.

Odměna za nález

Zaměstnanec ohlásí tip na novou zakázku – modernizaci, opravu či novou realizaci. Odměna pro zaměstnance, který tento tip ohlásí je 1 000 Kč.

Mezi další druhy finančních odměn, které mají možnost servisní technici získat, patří například odměna za odborné vedení učňů a odměna za odborné zaškolení nového montéra nebo servisního technika.

3.4.6 Benefity

Společnost Schindler CZ, a.s. poskytuje svým zaměstnancům velmi širokou škálu různých benefitů, hmotných i nehmotných. Snahou firmy je, aby byly benefity (hlavně ty nehmotné) poskytovány pro všechny zaměstnance na všech úrovních hierarchické struktury stejným způsobem – tedy spravedlivě, pro všechny zaměstnance stejně. Níže budou popisovány benefity poskytované

pracovníkům servisního úseku. Nejdříve budou popsány benefity hmotné a následně bude pozornost věnována nehmotným benefitům.

Jedním z benefitů je služební automobil pro servisní techniky. Technikům jsou standardně poskytovány automobily pick-up, nebo dodávky, které slouží jako prostředek, potřebný pro výkon práce. Tyto užitkové automobily lze využít k přepravě různých pracovních pomůcek či dílů a komponent pro zařízení, které technici u zákazníků servisují. Tyto užitkové automobily slouží pouze pro pracovní účely. Pokud však technik podá žádost, může získat služební automobil i pro soukromé účely, což může být považováno za velice atraktivní benefit. Služební automobily, které je možné využít i pro soukromé účely jsou čtyřdveřová osobní vozidla, nejedná se již o užitkové vozy pick-up nebo dodávky.

Dalším hmotným benefitem poskytovaným servisním technikům je mobilní telefon, který k výkonu své práce také potřebují. Servisní technici nemají k dispozici další hmotné benefity, jako je například notebook, tablet a podobně, protože by je při svém výkonu práce nijak nevyužili.

Nabídka nehmotných benefitů je již podstatně širší. Společnost využívá, v dnešní době stále více využívaný a oblíbený, systém benefitů Cafeteria. Společnost Schindler využívá Cafeterii u společnosti Benefits CZ. Princip tohoto systému je přiblížen v teoretické části práce, v podkapitole benefity. Prostředky, které společnost zaměstnanci do Cafeterie poskytne, mohou být zaměstnancem využity na oblasti: zdraví, kultura, sport, rekreace a vzdělávání. V systému Cafeteria mají zaměstnanci k dispozici rozpočet přidělených bodů, nikoliv částky v Kč. Benefitní body jsou však v poměru 1 Kč = 1 bod, tudíž lze říci, že počet bodů přesně odpovídá počtu Kč. Níže bude uveden seznam poskytovaných nehmotných benefitů, včetně jejich popisu:

Příspěvek na penzijní připojištění 500 Kč měsíčně

Podmínkou k tomu, aby pracovník mohl výše uvedený benefit čerpat, je existující penzijní smlouva. Pokud by zaměstnanec o tento příspěvek neměl zájem, může požádat o příspěvek 6 tisíc korun. Jedná se o roční souhrn částky za penzijní připojištění. Tato částka mu je poté je převedena do systému Cafeteria.

Příspěvek na stravování – karta Sodexo

Částka na kartě Sodexo je tvořena příspěvkem zaměstnavatele 45 Kč a příspěvkem zaměstnance také 45 Kč, za každou odpracovanou směnu. Pokud zaměstnanec nemá zájem o příspěvek na stravné, převede mu firma 10 200 Kč za rok do systému Cafeteria. Částka je vypočítána s uvažováním 251 pracovních dnů – 25 dní dovolené a osobního volna, vynásobena 45 Kč.

Příspěvek na sportovní aktivity – karta Multisport

Zde je opět kombinace, kdy na kartu Multisport přispívá stejným dílem zaměstnanec i zaměstnavatel. Oba částkou 300 Kč, tedy dohromady 600 Kč. I zde platí systém Cafeteria – pokud zaměstnanec nemá o kartu zájem, je mu převedeno 3 600 korun do Cafeterie.

Příspěvek na jazykové vzdělávání 5 000 Kč

V případě zájmu zaměstnance o jazykové vzdělávání je mu poskytnut jednorázový příspěvek ve výši 5 tisíc korun, který je převeden do systému Cafeteria. Zde si zaměstnanec vybere, ve které z nabízených jazykových škol bude chtít výuku vybraného jazyka absolvovat. Tento příspěvek je účelový, může být využit pouze na jazykové vzdělávání.

Osm dnů volna navíc

Zákonem je standardně dáno, že zaměstnavatel musí poskytnout zaměstnanci 4 týdny dovolené. Benefitem ve společnosti Schindler CZ, a.s. je 8 dnů volna navíc, které se skládají z:

- **5 dnů osobního volna**, které se začnou čerpat v případě, že daný zaměstnanec již využil celé 4 týdny dovolené, které jsou stanovené zákonem. V případě, že zaměstnanec během roku tento benefit nevyužije, je mu finančně kompenzován peněžním příspěvkem do systému Cafeteria.
- **3 dny zdravotního volna**, pokud zaměstnanec tyto 3 dny nevyužije, nejsou dále žádným způsobem kompenzovány

Další druhy benefiálních odměn

Odměna při narození dítěte, odměna za pracovní výročí, odměna za doporučení kandidáta, odměna při prvním odchodu do důchodu, nepeněžní odměna pro nejlepšího zaměstnance na dané pracovní pozici (Schindler CZ, Pravidla systému zaměstnaneckých benefitů, 2019).

3.5 Lift camp

Na pozici servisního technika je v rámci náboru zapotřebí získat poměrně specificky vzdělané pracovníky, kterých je na trhu velice málo. Společnost Schindler CZ, a.s. proto pro potenciální kandidáty na tuto pozici nabízí několik výhod, prostřednictvím kterých kandidátům zajistí kvalifikaci potřebnou pro vykonávání práce servisního technika. Aby mohl kandidát tuto práci vykonávat, je minimálním požadavkem, aby splňoval vyhlášku 50 (kvalifikace pracovníků v elektrotechnice). Pokud tuto vyhlášku nemá, společnost ho přihlásí do rekvalifikačního kurzu, který mu z 80 % hradí, zbytek musí uhradit zaměstnanec.

Následuje program Lift camp, který je zajišťován společností Schindler. V tomto programu je pracovník školen pro získání potřebných dovedností. Délka jeho trvání je 3 – 6 měsíců, v závislosti na zkušenostech a zručnosti konkrétního pracovníka, a skládá se ze dvou částí – teoretické (vzdělávací) a praktické. V rámci praktické části se pracovník účastní reálných servisních zakázek se servisními techniky Schindleru. Školený pracovník nejprve sleduje, co a jak se vykonává a následně si zkouší různé operace pod dohledem školitele.

3.6 Vyhodnocení dotazníkových šetření

Aby bylo možné posoudit současnou situaci ve společnosti, bylo realizováno dotazníkové šetření. To bylo mířeno jak na servisní techniky, tak na jejich přímé nadřízené – service leadery. Celkově tedy byly vypracovány dva typy dotazníků. Dotazníkové šetření bylo realizováno ve dvou různých regionech, aby mohly být odhaleny případné odlišnosti mezi nimi. Jedná se o region Praha a region České Budějovice.

Region Praha čítá 67 servisních techniků a 9 service leaderů, region České Budějovice 20 servisních techniků a 2 service leadery. Každý jednotlivý service

leader řídí tým sedmi až deseti servisních techniků. V rámci zachování anonymity všech respondentů nebylo možné jednoznačně přiřadit konkrétního service leadera k týmu techniků, který řídí. Rozlišovat lze tedy pouze zmiňované regiony a pracovní pozice. Z tohoto důvodu, pokud budou odhaleny nedostatky v oblastech, kde je bezprostřední vztah manažera a jeho týmu podřízených, budou případné návrhy na zlepšení vyjádřeny formou obecných doporučení pro daný region.

V dotazníku pro servisní techniky byly otázky strukturovány do třech částí. V první části – pracovní podmínky a obsah práce (otázky 1 – 9), byly respondentům kladeny otázky týkající se jejich motivace, bonusového systému a vztahů v jejich pracovním týmu. V následující části – spolupráce s nadřízeným (otázky 10 – 17), byly dotazy mířeny jak na pracovní vztah zaměstnanců s nadřízeným, tak i na oblast řízení pracovního výkonu techniků. V poslední části – doplňkové údaje (otázky 17 – 19), byly dotazy ohledně věkové struktury respondentů a doby jejich zaměstnání ve společnosti Schindler CZ, a.s. Doplňkové údaje byly záměrně umístěny na konec dotazníku z důvodu zajištění větší objektivity respondentů při vyplňování dotazníku.

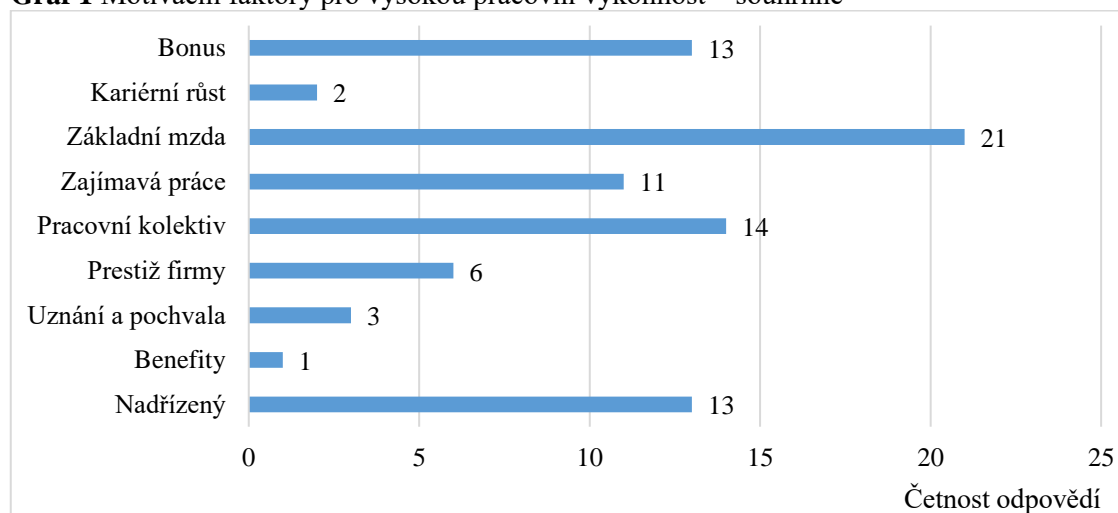
Vzhledem k tomu, že servisní technici jsou neustále v terénu u zákazníků, nemají příliš volného času, který by mohli využít k vyplnění dotazníku. Dotazník byl proto sestavován s použitím co nejstručnějších dotazů i možností odpovědí a s co nejnižším počtem otázek. Počet respondentů, od kterých se podařilo získat vyplněný dotazník, se v Praze blíží třiceti pěti procentům a v Českých Budějovicích je odezva rovných čtyřicet procent. Tento výsledek je považován za úspěšný. Konkrétně v Praze byla získána data od dvaceti tří z šedesáti sedmi respondentů a v Českých Budějovicích od osmi z dvaceti respondentů. Přestože účast v dotazníku nebyla nejvyšší, bylo i tak možné se v současné situaci ve firmě poměrně dobře zorientovat.

Dotazník pro service leadery byl, z důvodu snadného vzájemného porovnání, formulován otázkami mířenými na stejnou problematiku, ovšem z opačného pohledu – z pohledu service leadera, jak vidí svůj tým servisních techniků. Dotazník pro service leadery měl o dvě otázky méně, protože tyto dvě otázky se týkaly pouze práce servisních techniků. Data z dotazníku pro service leadery byla získána od pěti dotazovaných respondentů v regionu Praha a od obou dvou SL

v regionu České Budějovice. Pro zjednodušení bude v dalším textu service leader označen jako SL a servisní technik jako ST. Veškeré grafy v této kapitole se budou týkat hodnocení servisních techniků. Hodnocení service leaderů bude z důvodu značného rozsahu práce pouze stručně zmíněno. Pro snadnější orientaci v textu bude konkrétní otázka vždy zvýrazněna tučně.

V **prvním dotazu** měly být označeny 3 faktory, které technici vnímají jako nejvíce motivační pro jejich vysokou pracovní výkonnost. Tato otázka bude vyhodnocena souhrnně, tedy oba regiony dohromady. Označované faktory byly totiž v obou regionech velmi podobné.

Graf 1 Motivační faktory pro vysokou pracovní výkonnost – souhrnné



Zdroj: Vlastní výzkum, 2019

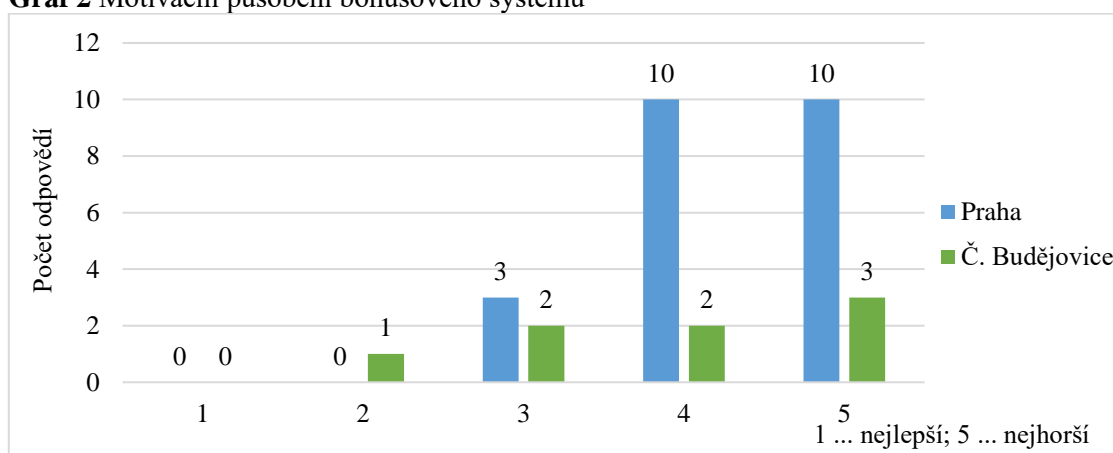
Ve výše uvedeném grafu lze jasně pozorovat dominantní faktor, kterým jsou finance, konkrétně základní mzda. Její početnější zastoupení než v případě bonusu může značit, že technici nejsou příliš spokojeni s nastavením bonusového systému. Po dominantní základní mzdě následují tři vyrovnané faktory, kterými jsou bonus, nadřizený a pracovní kolektiv. Je tedy patrné, že nejdůležitější jsou pro techniky finance a vzájemné pracovní vztahy. Lze předpokládat, že nízký zájem o kariérní růst může být způsoben vyšší věkovou strukturou (která bude uvedena v pozdější části dotazníkového šetření), ale také zajímavostí práce, kterou technici rovněž hodnotí pozitivně a lze tedy předpokládat, že o pozice s jinou pracovní náplní nemají příliš velký zájem. Téměř žádný ST neoznačil benefity. To je ovšem z hlediska jejich podstaty v pořádku, protože jak bylo zjištěno z odborné literatury, benefity mají sloužit k udržení spokojenosti zaměstnanců a nikoliv k výraznému zvyšování jejich motivace či výkonnosti. SL

z Prahy považovali za zajímavé, že v dotazníku ST byl vysoký počet označení faktorů pracovní kolektiv a nadřízený.

V dotazníku SL byly oproti ST zajímavé rozdíly. SL jako nejvíce motivační považovali bonus (ten označili všichni, z obou regionů), dalšími dominantními faktory byly kariérní růst a pracovní kolektiv. Základní mzdu však neoznačil téměř nikdo z nich.

Druhým dotazem bylo zjišťováno, jak je pro techniky motivační současný bonusový systém. Výsledky obou regionů jsou zobrazeny na následujícím grafu.

Graf 2 Motivační působení bonusového systému



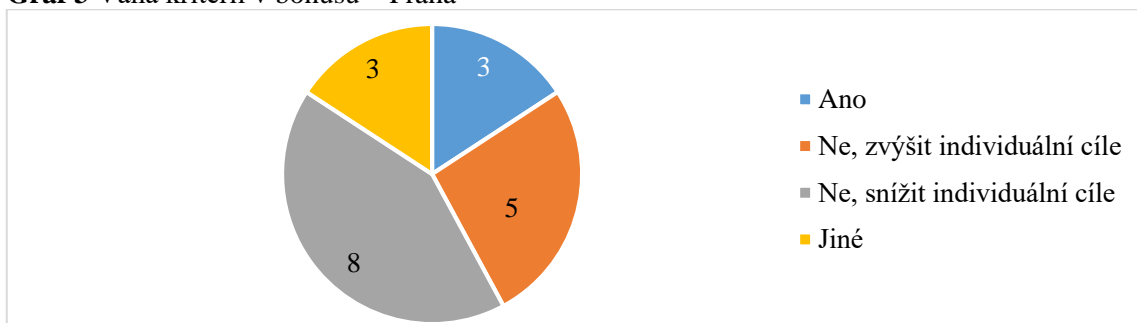
Zdroj: Vlastní výzkum, 2019

Z grafu plyne, že současný bonusový systém pro techniky není příliš motivační, a to zejména v Praze, kde ho mnoho respondentů neváhalo označit nejhorším hodnocením. Dále bude zjišťován důvod, který techniky k takovému hodnocení vedl. V dotazníku SL označovali v obou regionech známkou 3 nebo 5. Pouze v Praze jeden SL hodnotil známkou 2.

Ve **třetí otázce** bylo zjišťováno, zda je podle techniků v bonusu dobře nastavena váha jednotlivých kritérií. Zde byly mezi regiony poměrně výrazné odlišnosti. Zatímco v Českých Budějovicích si technici ve většině (5 z 8) přáli podíl individuálních cílů navýšit, v Praze si většina respondentů (8) naopak přála podíl individuálních cílů snížit. Přání snížit individuální cíle může značit, že technici mají problémy s jejich dosahováním. V regionu Praha bylo také na tento dotaz získáno vyjádření pouze od 82 % respondentů. Tento zajímavý rozdíl bude řešen v rámci polostrukturovaných rozhovorů se service leadery. Pouze 3

respondenti v Praze a 2 v Č. Budějovicích považují váhu kritérií jako dobře nastavenou. Níže uvedená grafická interpretace se týká pouze regionu Praha.

Graf 3 Váha kritérií v bonusu – Praha



Zdroj: Vlastní výzkum, 2019

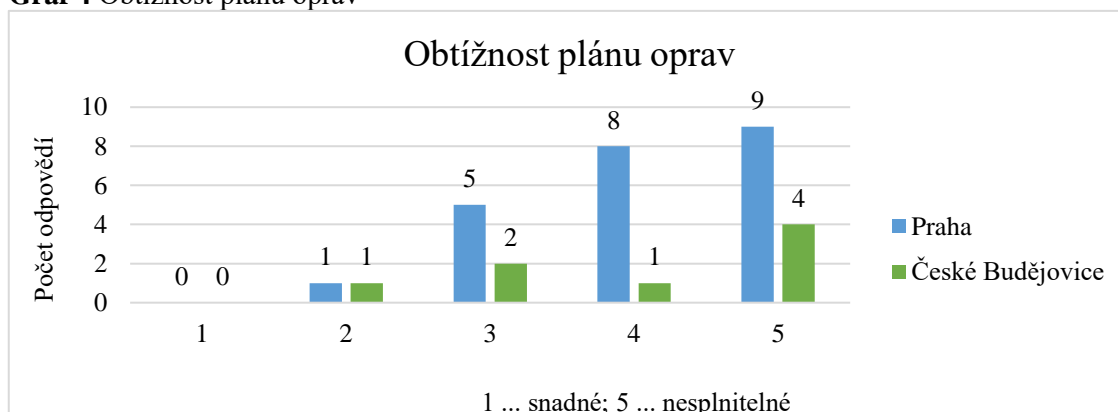
Do hodnocení „jiné“ technici psali pouze to, že s bonusovým systémem nejsou spokojeni. Co se týká odpovědí SL, tak v regionu Č. Budějovice považují oba SL váhu kritérií za optimální. V Praze ale nikdo, nejvíce SL si myslí, že by technici chtěli navýšit podíl individuálních cílů. individuální cíle ST mají váhu 30 % a technici musí mít nastaveny osobní cíle, které mohou svým jednáním a výkonem přímo ovlivnit. Proto by dle mého názoru cíle neměly být snižovány.

Čtvrtý dotaz mířil na atmosféru v pracovním týmu. Zde se opět oba regiony shodují, naprostá většina v obou regionech označila atmosféru v pracovním týmu známkou 2. Druhá nejčtenější známka byla 1, tedy nejlepší. Horší známkou hodnotilo už jen zanedbatelné procento respondentů. Lze tedy říci, že v obou regionech jsou pracovní vztahy na velmi vysoké úrovni, což je z hlediska motivace velmi důležité. SL v obou regionech hodnotili atmosféru v týmu jejich servisních techniků převážně známkou 2 nebo 3, což je oproti technikům mírně skeptičtější pohled, nicméně stále lze výsledek považovat za dobrý.

Pátým dotazem bylo zjišťováno, jak technici vnímají pracovní nasazení jejich týmu. Zde opět panovala shoda mezi regiony, 15 respondentů v Praze označilo možnost 2 a 5 respondentů v Č. Budějovicích rovněž možnost 2. Zde byla shoda i s dotazníkem SL, kteří pracovní nasazení jejich týmů vnímají totožně. Lze tedy soudit, že pracovní nasazení techniků je velmi vysoké, nicméně určitou rezervu stále mají a neměli by tedy být svými pracovními úkoly vyloženě přetíženi.

Šestý dotaz se týkal obtížnosti splnění cílů plánu oprav, tedy týmového cíle. V níže uvedeném grafu jsou výsledky obou regionů zvlášť.

Graf 4 Obtížnost plánu oprav

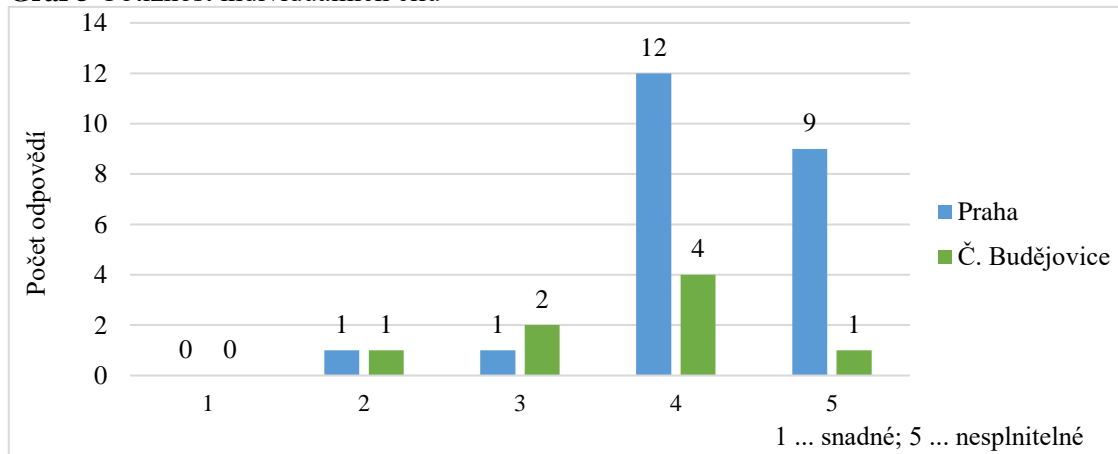


Zdroj: Vlastní výzkum, 2019

SL v regionu Č. Budějovice hodnotili oba známku 2, v Praze označila většina možnost 4, zbylí SL v tomto regionu pak hodnotili známku 3 a 5. lze tedy říci, že v regionu Č. Budějovice vnímají SL plán oprav jako podstatně snazší, než ST. V Praze mají SL i ST na věc velmi podobný pohled.

Podobné výsledky se objevily i v **sedmém dotazu**, který se zaměřoval na obtížnost splnění individuálních cílů techniků. Výsledky jsou v níže uvedeném grafu.

Graf 5 Obtížnost individuálních cílů



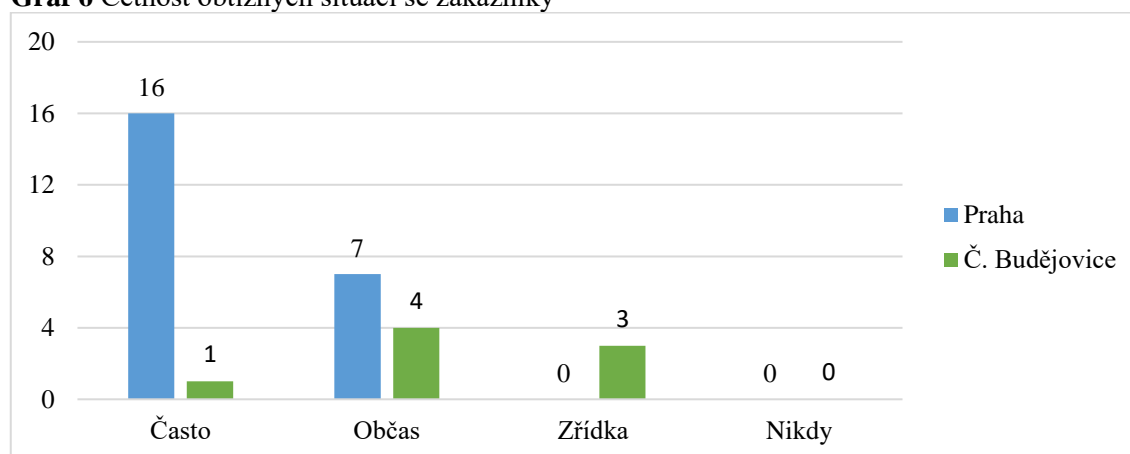
Zdroj: Vlastní výzkum, 2019

SL hodnotili náročnost splnění individuálních cílů pro jejich týmy ST mírně pozitivněji, než u předchozí otázky – náročnost plánu oprav. Hodnocení se nicméně stále pohybovalo od známky 3 a výše. Podle získaných odpovědí je tedy pro ST velmi náročné splnit oba dva cíle a dosáhnout tak na plnou výši kvartálního bonusu.

Osmý dotaz se týkal včasnosti určení kvartálních cílů, a to jak těch týmových, tedy plánu oprav, tak i individuálních. Odpovědi na tuto otázku byly velice různorodé u SL i ST, což mohlo být způsobeno nejasným pochopením této otázky. V rámci polostrukturovaných rozhovorů proto bude zjišťováno, zda jsou cíle určovány včas.

U **devátého dotazu** bylo zjišťováno, jak často technici řeší obtížně zvládnutelné situace se zákazníky. Tyto odpovědi se v jednotlivých regionech zásadně lišily, jak je patrné z následujícího grafu. Tento dotaz byl položen pouze pro ST.

Graf 6 Četnost obtížných situací se zákazníky

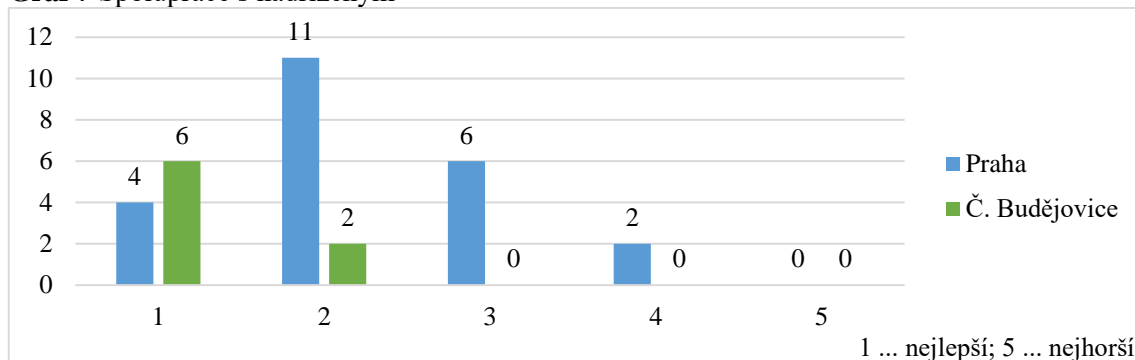


Zdroj: Vlastní výzkum, 2019

Je tedy patrné, že v Praze technici řeší obtížné situace velmi často, oproti Českým Budějovicím, kde lze říci že je v tomto ohledu situace klidnější. V Praze může být tento výsledek způsoben větší mírou konkurence, koncentrované na relativně malém území. Zákazník proto může být náročnější, více porovnávat a kritizovat. Tato otázka bude dále řešena v polostrukturovaných rozhovorech se service leadery.

V **desáté otázce** respondenti hodnotili spolupráci s nadřízeným (v případě SL s týmem jejich podřízených ST). Výsledky hodnocení ST jsou zobrazeny v následujícím grafu 7:

Graf 7 Spolupráce s nadřízeným

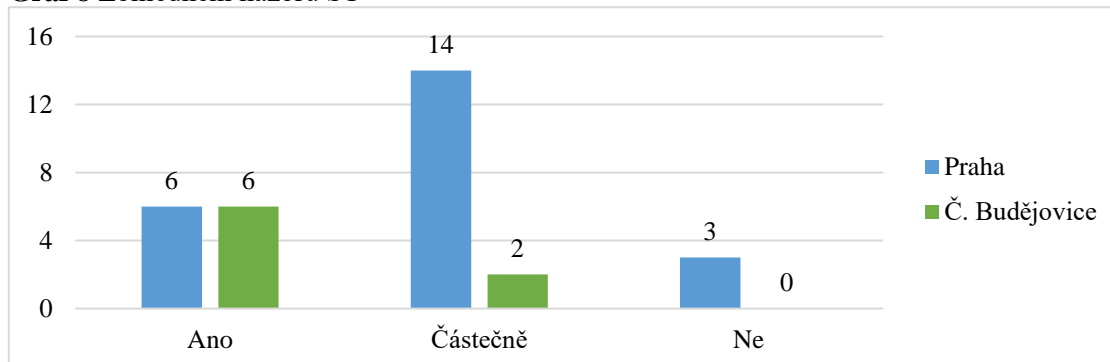


Zdroj: Vlastní výzkum, 2019

V regionu Č. Budějovice jsou vztahy ST se SL na velmi dobré úrovni. V Praze z velké části také, ovšem výsledek 3 a výše nelze považovat za nijak zvlášť úspěšný. Hodnocení SL v obou regionech bylo 1 nebo 2, s mírnou převahou známky 2.

Jedenáctá otázka se týkala toho, zda SL zohledňují názory a připomínky ST. Výsledky z obou regionů jsou uvedeny v následujícím grafu.

Graf 8 Zohlednění názorů ST

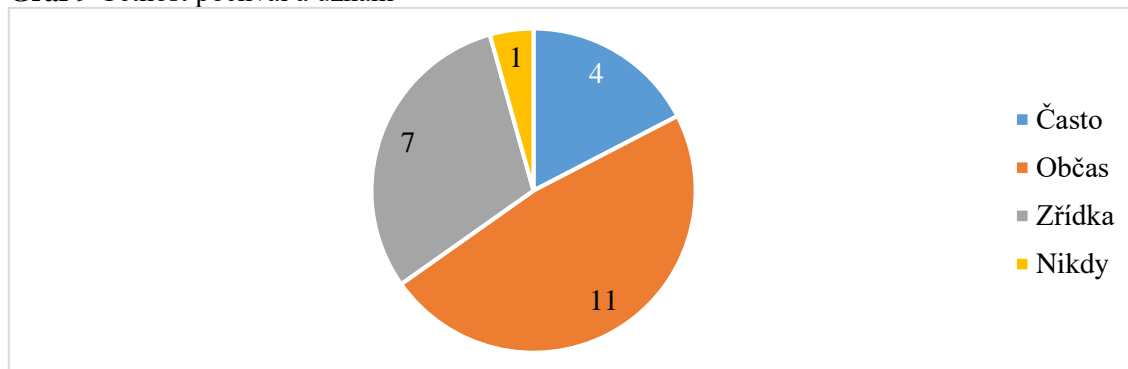


Zdroj: Vlastní výzkum, 2019

4 SL v Praze označili možnost Ano, zbylý jeden pak Částečně. V Č. Budějovicích hodnotili SL Ano a Částečně. Výsledek lze hodnotit jako relativně úspěšný. V případě odpovědi „částečně“ lze předpokládat, že SL názory ST zohledňují, ale výsledné rozhodnutí činí SL sami, což je zcela v pořádku.

Dvanáctý dotaz se týkal četnosti pochval a uznání za dobře odvedený pracovní výkon. Všichni ST v Č. Budějovicích se shodli na tom, že je jejich SL chválí občas, zatímco SL v tomto regionu se shodli, že techniky chválí často. V Praze byla struktura odpovědí jiná. 3 SL označili, že chválí techniky často, zbylí 2 občas. Odpovědi ST z regionu Praha jsou uvedeny v následujícím grafu:

Graf 9 Četnost pochval a uznání



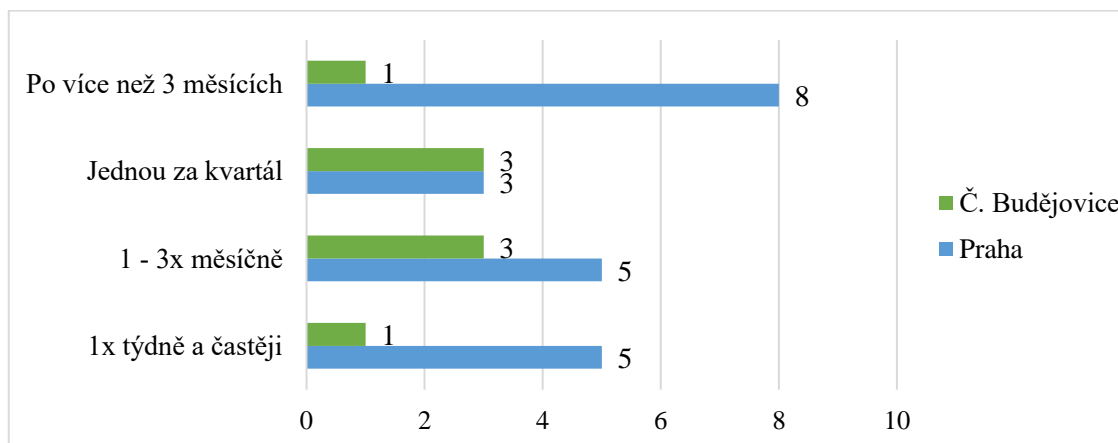
Zdroj: Vlastní výzkum, 2019

Region České Budějovice je v tomto ohledu v pořádku, v Praze by, dle názorů ST, mohli SL více dbát na poskytování této formy nehmotné odměny.

Třináctým dotazem bylo zjišťováno, zda SL se ST probírají zpětnou vazbu se zákazníky a pokud ano, zda pouze tu negativní, nebo zmíní i pozitiva. Zatímco v regionu Č. Budějovice se SL i ST shodli, že zákaznická zpětná vazba je řešena jak negativní, tak i pozitivní, v Praze byly odpovědi částečně odlišné. Všichni SL uvedli, že poskytují pozitivní i negativní zákaznickou zpětnou vazbu. ST však v devíti případech uvedli, že s nimi SL řeší pouze negativní zpětnou vazbu. Zbytek odpovědí byl, že pozitivní i negativní. Zde by bylo vhodné doporučit, aby se SL z regionu Praha pokusili v zákaznické zpětné vazbě hledat více pozitiv. Technikům by mělo být pravidelně sdělováno, že je jejich práce pro zákazníky důležitá.

Čtrnáctý dotaz se týkal frekvence zpětné vazby na pracovní výkon ST, kterou jim poskytují SL. Od ST byly získány velice různorodé odpovědi, jak je vidět v grafu 10.

Graf 10 Zpětná vazba na pracovní výkon ST



Zdroj: Vlastní výzkum, 2019

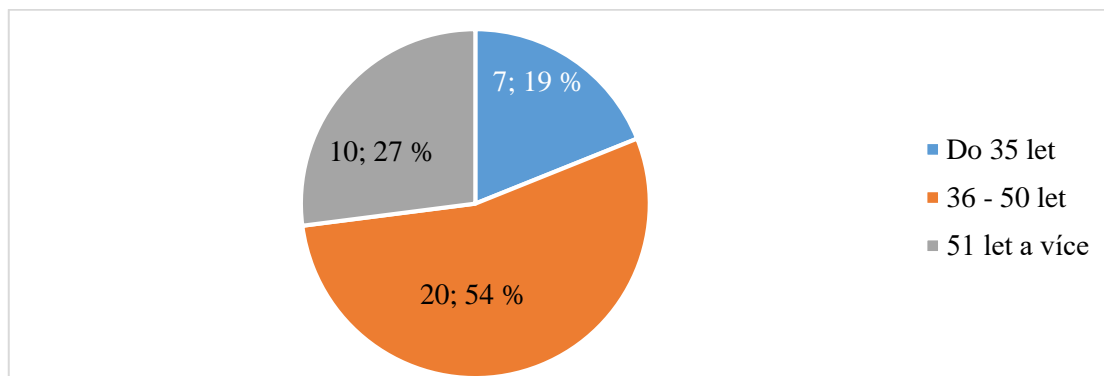
Nejvíce zastoupenou odpovědí SL z obou regionů bylo 1– 3x měsíčně, někteří však i častěji. Žádný SL neoznačil delší interval. Je proto možné, že ST přesně nepochopili, co bylo touto otázkou myšleno. Bylo zjištěno, že žádné formální pohovory SL se ST na konci období nejsou prováděny. Pracovní výkon ST je řešen pouze na neformálních schůzkách, které probíhají v intervalech nejdéle 1 za měsíc. Mezi tím je v průběhu období pracovní výkonnost ST řešena operativně.

Patnáctým dotazem bylo zjišťováno, zda technici přesně vědí, jaký musí být jejich pracovní výkon, aby dosáhli na plnou výši bonusu. **Šestnáctý dotaz** se také týkal bonusu, ovšem byl mířen na konec období, tedy zda technikům SL vysvětlí částku dosaženého bonusu. V Praze u obou těchto dotazů nadpoloviční většina označila možnosti nikdy nebo téměř nikdy. U dotazu 15 však 5 ST označilo možnost vždy. Lze proto předpokládat, že každý SL v tomto ohledu svému týmu poskytuje jinak detailní informace, což bylo potvrzeno i různorodými odpověďmi SL, týkající se těchto dvou otázek. V Č. Budějovicích byly odpovědi ST velmi různorodé. SL v tomto regionu shodně označili, že vždy vysvětlí technikům, jaký musí být jejich výkon na 100% bonus. Výslednou částku jim ovšem vysvětluje pouze jeden SL, druhý volil možnost téměř nikdy. Grafy týkající se otázek 15 a 16 (v případě SL otázky 14 a 15) pro oba regiony, jsou součástí přílohy IV. Vzhledem k různorodým odpovědím na tyto dvě otázky lze soudit, že komunikace mezi SL a ST není příliš efektivní.

V **sedmnáctém dotazu** bylo zjišťováno, jakým způsobem se k technikům dostávají informace o dění ve firmě. Dotaz byl položen pouze ST. V obou regionech naprostá většina z nich označila možnost od kolegů. To opět potvrzuje ne příliš efektivní komunikaci mezi SL a ST.

Osmnáctý dotaz byl mířen na věkovou strukturu. Následující graf shrnuje veškeré získané odpovědi jak od SL, tak od ST z obou regionů. V příloze V budou jednotlivé regiony i pozice odděleny.

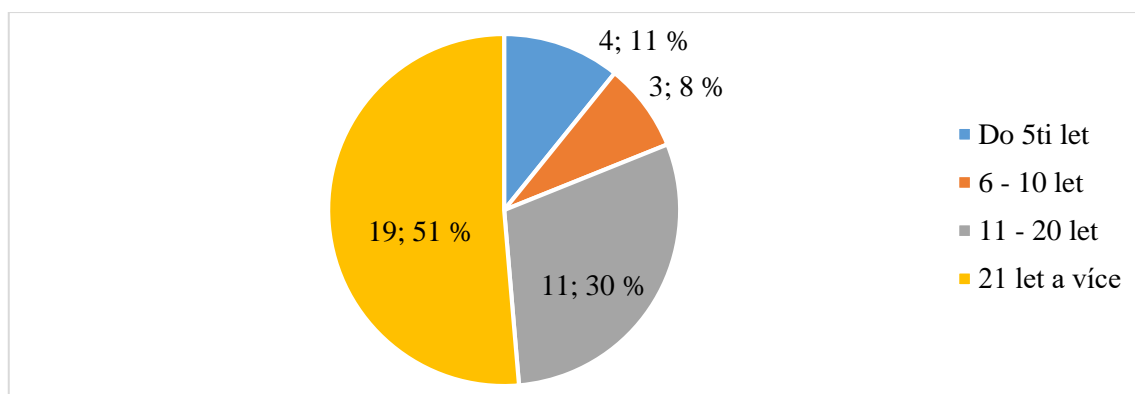
Graf 11 Souhrnná věková struktura



Zdroj: Vlastní výzkum, 2019

Poslední **devatenáctý dotaz** se týkal délky zaměstnání ve společnosti Schindler CZ, a.s. V níže uvedeném grafu je opět interpretováno souhrnné hodnocení, dělení dle jednotlivých pozic a regionů je rovněž součástí přílohy V.

Graf 12 Souhrnná délka zaměstnání



Zdroj: Vlastní výzkum, 2019

Z grafu je patrné, že ve společnosti na pozicích ST i SL pracuje mnoho velmi zkušených a stálých zaměstnanců. Dle uvedených procent lze soudit, že je na pozici ST dlouhodobě velmi nízká fluktuace. Bylo však zjištěno, že 30 % zaměstnanců na pozici ST je starší 51 let. Společnost by proto měla zohledňovat riziko, že by tito zaměstnanci mohli své zaměstnání, vzhledem k jeho vysoké náročnosti, v dohledné době opustit. Měl by proto být hledán způsob, jak co nejvíce zaujmout nové kandidáty na pozici ST, kterých je na trhu málo. Také by mělo být řešeno, kde takové kandidáty vůbec hledat. V rámci plynulého chodu servisního oddělení je třeba případné ztráty techniků dokázat novými pracovními silami pohotově kompenzovat.

3.7 Vyhodnocení polostrukturovaných rozhovorů

Za účelem sběru kvalitativních dat byly realizovány polostrukturované rozhovory se service leadery z obou regionů. Konkrétně se třemi SL v Praze a se SL v Českých Budějovicích. Rozhovory probíhaly formou hovoru a psaní poznámek. V rozhovorech byl zjišťován názor service leaderů na problematiku motivace a na některá data získaná z dotazníkového šetření. Níže bude provedeno vyhodnocení polostrukturovaných rozhovorů. Rozhovory budou vyhodnoceny souhrnně a nebudou obsahovat konkrétní jména zúčastněných osob. Zmíněny budou pouze některé zajímavé difference mezi uvažovanými regiony. Pro zjednodušení bude v následujícím textu zkráceno service leader na SL a servisní technik na ST.

1) Jaký je Váš názor na motivaci, považujete za důležité, aby byli servisní technici motivováni?

Všichni manažeři se v této problematice jasně shodli, že považují za důležité, aby byli jejich podřízení motivováni. Motivaci považují za velmi důležitou k tomu, aby měli servisní technici dobrou pracovní výkonnost a pracovali efektivně. Bylo však zjištěno, že způsob, kterým firma přistupuje k motivování pracovníků servisního oddělení, nepovažují za optimální. Především vidí problém v oblasti poskytovaných financí, které vzhledem k nutné kvalifikaci techniků, obtížnosti jejich práce a z hlediska konkurence, nepovažují za adekvátní. Jako problematickou označili jak výši základní mzdy ST, kterou však společnost pravidelně každým rokem navyšuje, tak i způsob poskytování finančních bonusů. Úroveň motivace pracovníků, v tomto ohledu, proto považují za nízkou. Zde lze pozorovat shodu se získanými daty z dotazníku od servisních techniků, týkající se motivačního působení bonusového systému z obou regionů, zejména pak z Prahy. Naopak jako oblast, ve které jsou podle SL technici dobře motivováni, označují manažeři zajímavost práce a dobrý pracovní kolektiv. Tím jsou myšleny jak vzájemné pracovní vztahy mezi techniky, tak i vzájemné pracovní vztahy service leaderů a servisních techniků. Někteří je označují za přátelské.

2) Jak se snažíte Vaše podřízené motivovat?

Jako nejúčinnější způsob, jak motivovat své podřízené k jejich vysoké pracovní výkonnosti, považují SL zejména v regionu Praha finanční odměny. Ty mohou technici získat plněním plánu oprav a individuálních cílů, ale například také realizací odborných zkoušek, které technici realizují nad rámec jejich práce (pojem odborná zkouška je vysvětlen v kapitole 3.9 v analytické části práce). Z hlediska firemních benefitů považují za motivační především služební vůz i pro soukromé účely. Ostatní benefity však vnímají jako relativně standardní mezi organizacemi podobného typu a pro techniky nijak zvlášť motivační.

Doplňujícím dotazem bylo, zda manažeři techniky v průběhu období koučují. Bylo zjištěno, že manažeři své jednání přizpůsobují každému jednotlivci zvlášť. Lze tedy říci, že postupují podle motivačního profilu každého jednotlivého zaměstnance (viz kapitola 2.1.10 v teoretické části). Uvědomují si, že je důležité podřízené za dobře odvedenou práci chválit, a naopak upozornit je na nedostatky v jejich práci a občas své podřízené dokázat účelně nasměrovat. Zmiňují také, že je velmi důležité, aby byla v pracovním týmu dobrá atmosféra, kterou se snaží podporovat udržováním vzájemných přátelských vztahů. Tomu odpovídají i data z dotazníkového šetření, kde většina techniků hodnotila spolupráci s nadřízenými, ale i atmosféru v jejich týmu velice pozitivně.

3) Podněcujete Vaše podřízené ke vzdělávání a osobnímu rozvoji?

Zde opět platí individuální přístup ke každému pracovníkovi zvlášť. Bylo zjištěno, že na pozici servisních techniků jsou zaměstnanci spíše vyšší věkové struktury. Takoví pracovníci už o kariérní růst příliš velký zájem nemívají, nicméně odborná školení potřebná pro výkon jejich činnosti pravidelně podstupují. Pokud však pracovník zájem o osobní rozvoj a kariérní růst má, je v něm plně podpořen (v obou regionech).

4) Kde podle Vás jsou (a jsou vůbec) hlavní problematické oblasti, které by mohly snižovat motivaci a výkonnost servisních techniků?

Bylo zjištěno, že kvůli bezpečnosti práce techniků a bezpečnosti zákazníků, jsou realizovány pravidelné kontroly v průběhu výkonu práce servisních

techniků. Jedná se o pozorování, zda ST pracují bezpečně a dodržují veškeré předepsané postupy. Tato pozorování jsou zaměřena výhradně na bezpečnost práce. I vzhledem k oboru podnikání je zajištění bezpečnosti jak zaměstnanců, tak i zákazníků, pro firmu tím nejdůležitějším posláním. Pozorování jsou prováděna i neohlášeně, aby s nimi technik nikdy nemohl předem počítat. Důvod, proč byly tyto kontroly v souvislosti s položenou otázkou zmíněny, je jejich frekvence, kterou SL v regionu Praha považují za až příliš vysokou. Jejich názor může být, co se týče vysoce frekventované kontroly, podpořen i zjištěními z odborné literatury. V ní je uvedeno, že přílišná četnost kontrol v zaměstnancích vzbuzuje přesvědčení, že jim management firmy příliš nedůvěřuje a mají pocit nižší odpovědnosti.

Kromě kontrol zde bylo zmíněno opět nastavení bonusového systému. Servisní technici dostanou na začátku období stanovený cíl – přinést pro firmu určité množství vyfakturovaných oprav. Cíle jsou prý tak náročné, že je často nelze splnit na 100 % (což bylo ověřeno i v dotazníku u ST), i s ohledem na různorodost typů zakázek, které servisní technici v plánu dostanou přidělené. Vědomí zaměstnance, že na cíl nedosáhne, přestože bude pracovat s vysokou výkonností, je pak silně demotivujícím faktorem. To může být podloženo i zjištěními z teorie expektance (kapitola 2.2.4 v teoretické části). V této teorii je uvedeno, že pokud zaměstnanec ve splnění cíle nevěří, jeho motivace ani následná výkonnost nebude dobrá. Někteří servisní technici proto prý už předem s bonusy nepočítají. Technici jsou tedy motivováni tím, aby přinášeli co největší množství oprav, nikoliv tím, aby jimi provedená práce byla co nejvíce kvalitní.

V regionu České Budějovice byla zmíněna také výchozí částka pro výpočet bonusu, kterou je základní mzda. V praxi se poté stane, že technici s různě vysokou mzdou, dostanou za stejně náročné druhy oprav různě velké bonusy. Je zde tedy riziko, že by to pro ST mohlo být demotivační, vzbuzovat závist a zhoršovat atmosféru v pracovním týmu.

Vzhledem ke zjištění, že do kvartálního bonusu techniků se nezapočítávají opravy kryté servisní smlouvou Schindler Excellence, bylo doplňujícím dotazem, zda evidují vzrůstající zájem zákazníků o tyto smlouvy. Bylo zjištěno, že zákazníci již o smlouvy příliš velký zájem nemají, a to ani v jednom

z uvažovaných regionů. Odůvodněno to bylo především relativně vysokým paušálním poplatkem za tyto služby, který někteří zákazníci nejsou ochotni zaplatit a hledají tak levnější konkurenci, nebo nadstandardní služby do servisní smlouvy nezahrnují.

Dále bylo zjištěno, že práce techniků je časově normována, resp. je časově rozvrženo, kolik času na kterou práci technik potřebuje a normy musí dodržovat. S ohledem na toto normování je pak stanoven i plán a lze pozorovat vysokou vytíženost techniků. V regionu České Budějovice bylo normování z hlediska zkracování neproduktivních časů označeno za prospěšné, nicméně SL nepovažuje za vhodné, aby ST neměl čas na komunikaci se zákazníkem.

Byl také zjištěn vysoký meziroční nárůst cílů servisu. Proto byl položen doplňující dotaz, zda SL vědí, jak se k němu dospělo. SL uvedli, že cíle jsou stanovovány mateřskou společností Schindler ve Švýcarsku. Uvedli, že nárůst cílů zahrnuje růst mezd a pohonné hmoty pro cesty k zákazníkům, nicméně přesný důvod k tomu, jak se dospělo ke konkrétní hodnotě neznají, spíše o důvodech spekulují.

5) Z dotazníků bylo zjištěno, že jste jako service leaderi v otázce týkající se motivačních faktorů podporujících vysokou výkonnost servisních techniků, téměř neoznačovali základní mzdu. Zde byl rozpor s odpověďmi techniků. Proč si myslíte, že tento rozpor vznikl?

SL mzdu neoznačovali z toho důvodu, že považují výši mzdy za nízkou a pro techniky tedy ne příliš motivační. Jejich názor na to, proč technici mzdu naopak označovali jako motivační faktor podporující jejich vysokou pracovní výkonnost, souvisel s nastavením bonusového systému. Protože jsou pro techniky kvartální cíle nesplnitelné, nebo jen obtížně splnitelné, často už ani s bonusem nepočítají. Považují tedy za důležité mít alespoň co nejvyšší možnou základní složku mzdy – v tomto ohledu se shodují SL z obou regionů.

Doplňujícím dotazem v regionu České Budějovice bylo, zda nepovažují výši bonusu pro techniky za příliš malou. Bylo zjištěno, že původně měli technici získané finance v přibližném poměru: 2/3 základní mzda a 1/3 bonus. Jejich

základní mzda však už byla v porovnání s konkurencí příliš nízká, proto byla výrazně navýšena, ale na úkor snížení bonusové částky.

6) Jaký je Váš názor na to, jak technici označovali vhodnost váhy kritérií v bonusu?

Praha

V Praze byl velký podíl ST, kteří označovali, že chtějí snížit podíl individuálních cílů. Na toto SL reagovali tak, že si myslí že je to proto, že by chtěli snížit cíle plánu oprav, které dostanou za úkol v kvartálu přinést a současně zvýšit základní mzdu. Otázka se však týkala individuálních cílů, nikoliv týmových – plánu oprav, který zmínili SL. Proto byl znovu řešen bonusový řád, nicméně SL neodpověděli na otázku, co konkrétně může být individuálním cílem pro ST. Pravděpodobně došlo k omylu, který mohl vzniknout například vlivem nedávného přechodu od měsíčního odměňování na kvartální. Nicméně pokud na tuto otázku SL nedokázali jednoznačně odpovědět, je potom možné, že ne každému ST byla přesně vysvětlena pravidla bonusového řádu a ST si nemusí být jistí, co vlastně znamená pojem „individuální cíl“. Potom by otázka z dotazníku pro ST mohla být špatně pochopena. Tento názor by mohl být podpořen i nižší četností odpovědí u této konkrétní otázky – odpovědělo na ni pouze 19 z 23 respondentů. Bylo by proto vhodné, alespoň pro kontrolu prověřit, zda se SL i ST skutečně dobře orientují v bonusovém řádu a přesně znají veškeré jeho složky.

České Budějovice

V regionu České Budějovice chtěla většina respondentů naopak navýšit podíl individuálních cílů. To pravděpodobně značí to, že ST chtějí mít za úkol nižší plány oprav, aby je mohli snáze plnit. SL zmínil, že ST neví, jaký bonus získá, když přinese např. 100 tisíc Kč v opravách. Myslí si, že by měl možnost vědět, jakým způsobem se bonus počítá a jaký bonus ho za jakou vyfakturovanou opravu čeká.

7) Z dotazníku bylo zjištěno, že technici označují kvartální cíle z hlediska jejich splnitelnosti velmi negativně, většinou až nesplnitelně. Myslíte si, že by větší počet nových zaměstnanců mohl zlepšit situaci a snížit vytíženost techniků?

Bylo zjištěno, že firma se snaží hledat nové servisní techniky mimo jiné i z důvodu, že u stávajících techniků je poměrně vysoká věková struktura, někteří z nich v dohledné době půjdou do důchodu a je třeba nalézt za ně náhradu. Protože se však jedná o specifické odvětví, je obtížné sehnat kvalifikované zaměstnance i zaměstnance, kteří by měli o tento typ práce zájem. Na lokálním trhu navíc působí více konkurenčních společností, tudíž se každá snaží o tyto nové zaměstnance bojovat, a to většinou výší mezd. Zaškolení zaměstnance, který se přímo nespecializuje na tento obor, k tomu, aby mohl práci servisního technika vykonávat, trvá přibližně rok. Vytíženost techniků by však větším počtem zaměstnanců vyřešena nebyla. Společnost má stanovené, o kolik zařízení se má starat jeden technik. Tudíž pokud by bylo zaměstnáno více techniků, musel by nutně vzrůst i počet servisovaných zařízení a tím pádem by narostly i cíle.

Na doplňující dotaz, proč si myslíte, že jsou cíle techniky vnímány většinou až jako nesplnitelné? Byly v obou regionech získány velmi podobné odpovědi. Cíle se každoročně navyšují, protože společnost chce dále růst. ST však často porovnávají své úkoly s minulostí, kdy cíle byly méně náročné. SL se jim proto snaží situaci vysvětlit a motivovat je v tom, aby byli cíle schopni akceptovat. Lze soudit, že se jim to relativně daří. SL z obou regionů totiž uvedli, že všichni jejich podřízení se snaží cíle plnit a pracují zodpovědně.

8) Z dotazníků bylo zjištěno, že u otázky, zda jsou kvartální cíle určovány včas, byly získány velmi různé odpovědi. Kdo tedy kvartální cíle stanovuje a kdy se o nich dozvídáte?

Bylo zjištěno, že kvartální cíle jsou stanovovány na začátku roku. Jsou stanoveny z ročního business plánu, který sestavuje vrcholové vedení společnosti. Cíle se potom rozdělí pro jednotlivé týmy a SL je rozdělí mezi jednotlivé techniky. Co se týká času kdy jsou zaměstnancům známy cíle, SL

odpověděli, že cíle jim jsou pravidelně sděleny vždy v lednu, tedy hned na počátku uvažovaného období.

Doplňující otázkou zde bylo, zda mají technici k dispozici informace o tom, jak cíle plní. Zde už odpovědi v regionu Praha nebyly úplně shodné ani jasně formulované. Tento doplňující dotaz lze porovnat s otázkami 15 a 16 v dotazníku, na které ST odpovídali různě. Lze tedy předpokládat určité difference v řízení ST jednotlivými SL. Dle získaných odpovědí lze předpokládat, že někteří SL pracovníkům pravidelně dávají vytištěný přehled o tom, jak své cíle plní, někteří však tyto informace ze systému technikům ukazují v případě, že je o to požádají.

Co se týká regionu České Budějovice, zde jsou v budově pobočky vyvěšeny procentuální výsledky plnění kvartálních cílů každého technika v měsíčních intervalech. Technici tak mají na jednom místě jasný přehled o tom, jak se jim daří cíle plnit či neplnit a mohou se podle toho domlouvat se svými SL, jak postupovat dál.

9) Jezdíte někdy s techniky na realizace oprav? Pokud ano, z jakých důvodů a jak často?

Tato otázka byla rozdělena zvláště podle regionů. Byla položena ve vztahu k otázce z dotazníku, jak často ST řeší obtížně zvládnutelné situace se zákazníky. V Praze ST označovali, že tyto situace řeší často. SL doplnili, že v případě oprav výtahů jsou často konfliktními zákazníky ti, kteří jsou na výtahu závislí a neobejdou se bez něj. Servisní technik je pak prvním člověkem, na kterém si zákazník může „vylít zlost“. Bylo zjištěno, že před dvěma lety byly realizovány workshopy pro servisní techniky právě v tom ohledu, jak s konfliktními zákazníky ve vypjatých situacích jednat. SL tyto workshopy hodnotili jako přínosné a smysluplné pro práci ST a dodali, že v opravdu obtížně zvládnutelných a vyhrocených situacích jsou technici poučeni, aby zákazníka odkázali přímo na ně. Dotaz byl vznesen z důvodu, jestli SL jezdí na realizace proto, aby pozorovali nejen kvalitu a efektivitu práce ST, ale spíše úroveň jejich soft skills. Úroveň komunikace ST se zákazníkem, vyjednávací schopnosti, schopnost reagovat na dotazy zákazníka, a právě i schopnost interakce s konfliktními zákazníky. SL odpověděli, že na realizace se ST nejedí. Pouze v případech, kdy je potřeba

předat zakázku, ale takové případy nejsou příliš časté. SL pouze zmiňují, že pokud by technik jednal nevhodně, určitě se to dozví od zákazníka, v tomto ohledu se tedy spoléhá na zpětnou vazbu od zákazníka a je řešena především ta negativní. Pokud však zákazník neposkytne žádnou zpětnou vazbu, nebudou SL vědět, jakým způsobem dokáže technik se zákazníky vyjednávat.

V regionu České Budějovice řeší ST takové situace se zákazníky spíše zřídka, nebo občas. Názor SL je, že společnost Schindler má v tomto regionu řadu stálých zákazníků, ke kterým technici pravidelně jezdí, a tudíž se mezi sebou často znají. Je jich také menší počet než v Praze (jak ST, tak i zákazníků).

10) Jaký je trend pracovní výkonnosti servisních techniků? Je spíše stabilní, nebo v ní pozorujete výkyvy?

SL z obou regionů se shodují, že jejich podřízení mají stabilně dobrou pracovní výkonnost. Zdůraznili, že všichni ST se snaží své cíle, tedy revize, opravy i nové nálezy, splnit.

4. Návrhová část

4.1 Bonusový systém

Protože nejsilnějším motivátorem bývají v praxi obvykle finance, zaměřil jsem svou pozornost zejména na bonusový systém, který je v současné době ve společnosti Schindler CZ, a.s. zaveden. Tento systém jsem podrobně popsal v analytické části práce. Ve svých návrzích se budu zabývat pouze kvartálním bonusem a jeho nastavením, ve kterém vidím určitý prostor pro zlepšení. Že jsou finance důležité i pro ST ve společnosti Schindler jsem si ověřil v dotazníkovém šetření, kde měly finanční faktory vzhledem k motivaci a pracovní výkonnosti nejvyšší četnost označování. V dotazníkovém šetření jsem dále servisním technikům položil několik otázek, týkajících se přímo bonusového systému. Celkové reakce na současné parametry tohoto systému však byly většinou negativní, 81 % respondentů označilo jeho motivační působení známkou 4 nebo 5 a dokonce celých 42 % respondentů nejhorší známkou 5. Hledal jsem proto příčiny tohoto negativního hodnocení a způsoby, kterými by bylo možné bonusový systém upravit tak, aby ST více motivoval, a to nejen k vysoké pracovní výkonnosti.

4.1.1 Záruční opravy a nadstandardní servisní smlouva

Z dotazníku i polostrukturovaných rozhovorů jsem se dozvěděl, že bonusový systém nijak nezohledňuje záruční opravy, nebo opravy kryté nadstandardní servisní smlouvou Schindler Excellence. Do výše bonusu se počítají pouze opravy, jejichž částku je možné vyfakturovat, a které tedy společnosti přináší určitý zisk. Servisní technik však nemůže sám ovlivnit, jaké opravy bude realizovat a záleží také na tom, které opravy bude mít přidělené. Vědomí ST, že za tyto druhy oprav nemají nárok na bonus a nebudou tak moct splnit své cíle, vnímám jako demotivační. Může být také jedním z důvodů, kvůli kterým ST současný bonusový systém kritizovali. Tento fakt může mít negativní vliv nejen na výkonnost ST, ale také na kvalitu provedení práce a na pracovní chování. Ve výsledku se pak všechny tyto aspekty mohou projevit v nespokojenosti zákazníka. Riziko horšího pracovního výkonu je dle mého názoru větší právě u těch zákazníků, u nichž ST vykonávají opravy, za které nedostávají žádný bonus. Přitom právě záruční opravy by měly být vykonány prioritně, kvalitně a rychle,

aby nebyla poškozena dobrá pověst firmy. Stejně tak je tomu u nadstandardních servisních služeb, které si zákazník, v případě jeho nespokojenosti, do budoucna již znovu nepředplatí. Nadstandardní servisní smlouvy navíc mívají movití zákazníci s větším počtem zařízení, jejichž přechod ke konkurenci by byl pro firmu velkou ztrátou. Je tedy velmi důležité, aby byli ST motivováni také v oblasti těchto druhů oprav, což, podle mého názoru a výsledků z dotazníku, v současné době příliš nejsou.

Hledal jsem proto řešení, kterým by bylo možné technikům záruční opravy a opravy kryté nadstandardní servisní smlouvou finančně kompenzovat a které by bylo vázáno přímo na výkon daných oprav. Zahrnutí těchto druhů oprav do bonusového systému je však i z korporátního hlediska společnosti Schindler velice obtížné, ne-li nemožné. Vždy je totiž nutné plnit stanovené cíle z business plánu a finanční kompenzace vázané na výkon proto u těchto oprav nejsou možné. Prostor pro zlepšení motivace ST v souvislosti s bonusovým řádem a konkrétně tímto problémem, však vidím v oblasti komunikace a řízení pracovního výkonu.

Je potřeba říci, že SL při nastavování cílů oprav pro jednotlivé techniky zohledňují, že někteří technici budou realizovat více oprav negenerujících finance a nastaví jim proto nižší cíle, aby na bonus měli šanci dosáhnout. Z dotazníkového šetření jsem však zjistil, že ST ve většině případů před začátkem období přesně neví, jaké pracovní výkony se od nich očekávají. Nemusí tudíž vědět ani to, jak a proč jim SL cíle stanovil. Podmínkou pro to, aby mohl být ST motivován a dosahoval vysoké pracovní výkonnosti však je, že musí své cíle znát a musí rozumět tomu, jak a proč byly stanoveny.

Doporučuji proto, aby byla na začátku každého kvartálu provedena informační schůzka SL s jeho týmem ST. SL by technikům na této schůzce představil plán na následující kvartál a vysvětlil jim, kdo má jak vysoké cíle plánu oprav a proč jsou nastaveny zrovna tímto způsobem. S ohledem na to, že cíle má každý technik nastaveny jiným způsobem, doporučuji realizovat spíše individuální schůzky SL s jednotlivými ST. Technikům musí být jasně vysvětleno, že pokud má některý z nich nastaveny nižší kvartální cíle oprav, je to právě z důvodu, že se počítá s tím, že tento technik bude realizovat více oprav negenerujících finance. Věřím, že pokud budou výše uvedené důvody se všemi ST poctivě komunikovány, bude

tím posílena jejich motivace a zlepší se jejich vnímání současného bonusového systému. Technici totiž budou rozumět tomu, jak a proč byly cíle nastaveny a budou je vnímat jako reálně splnitelné, tudíž motivující.

Dalším možným důvodem, proč ST současný bonusový systém kritizovali, je vysoký meziroční nárůst cílů plánu oprav, který byl způsoben neustálým růstem společnosti. V tomto ohledu doporučuji, aby byl se zaměstnanci jakýkoliv nárůst cílů pokaždé podrobně konzultován. Konzultovat cíle je nutné nejen se ST, kteří je v současnosti považují za příliš obtížné, ale i se SL a ostatními zaměstnanci servisního oddělení. Právě přímí nadřízení, tedy SL jsou ti, kteří musí změnu pochopit, akceptovat a dokázat ji obhájit u ST tak, aby cíle rovněž byli schopni akceptovat. Zjistil jsem, že v současné době SL neví, na základě čeho se ke konkrétním hodnotám dospělo. Doporučuji proto, aby se tento proces stal transparentnějším, aby byli v této oblasti zaměstnanci podrobněji informováni a aby se management snažil nárůst odůvodnit tak, že mu všichni zaměstnanci budou rozumět a cíle budou schopni přijmout.

4.1.2 Kvalitativní parametr v kvartální odměně

Cílem každé společnosti by mělo být splnění (nebo i překonání) zákaznických přání a potřeb. V rámci servisních služeb je tedy cílem jejich poskytovatele zajistit zákazníkovi dlouhodobě bezproblémový chod jím provozovaného zařízení prostřednictvím pravidelné a důkladné údržby, prevence, kvalitního provedení oprav a v neposlední řadě také profesionality a příjemného vystupování servisního pracovníka vzhledem k zákazníkovi. Právě kvalita provedených prací a profesionální jednání servisních pracovníků jsou pro zákazníka klíčovými faktory jeho spokojenosti a celkového pohledu na danou firmu. Pokud bude zákazník s průběhem opravy spokojen, je velmi pravděpodobné, že s firmou bude spolupracovat dlouhodobě, bude ochoten poskytnout kladné reference a firmu doporučí dál. Servisní technik by tedy měl být motivován nejen tím, aby provedl co nejvíce oprav (tedy kvantitou), ale také tím, aby opravy provedl kvalitně a dokázal se zákazníkem jednat profesionálně – tedy aby zákazník byl s průběhem opravy i vystupováním technika spokojen. Právě tyto dva důležité aspekty (důkladné provedení opravy a pracovní chování technika) však bonusový systém v současné době nijak nezohledňuje. Doporučuji

proto zahrnout výše uvedené parametry do kvartálního odměňování a navrhuji, aby byly vyhodnocovány v rámci individuálního cíle pro ST.

Pro posouzení těchto parametrů navrhuji v průběhu kvartálu získávat zákaznickou zpětnou vazbu na konkrétního ST. Tu navrhuji získávat formou telefonického dotazování. Aby komunikace i následné vyhodnocování zabralo co nejméně času, měl by být systém jednoduchý. Navrhuji proto použít tyto krátké dotazy, postihující všechny důležité oblasti pracovního výkonu technika:

- Dostavil se technik k opravě včas?
- Byl/a jste spokojen/a s průběhem opravy?
- Zanechal po sobě technik čisté uklizené prostředí?
- Byl/a jste spokojen/a s přístupem technika?

Pro jejich zaznamenání zákaznickových odpovědí jsem navrhnul automatizovaný formulář v programu MS Excel. Pro co nejjednodušší vyhodnocení navrhuji definovat zjednodušenou škálu odpovědí, která bude pro všechny položené otázky stejná. Každá z možných odpovědí má svůj číselný parametr, na základě kterého je následně určena procentní úspěšnost plnění cíle. Odpovědi, včetně jejich číselného parametru, jsem navrhnul následovně:

- Spokojený bez výhrad (1)
- Menší výhrady (2)
- Nespokojený (3)

Formulář jsem navrhnul tak, aby bylo možné odpověď zaznamenat jednoduchým způsobem již v průběhu telefonátu se zákazníkem. Pokud nebudou vyplněny odpovědi na všechny otázky, formulář na to vyplňovatele automaticky upozorní. Po zadání všech odpovědí se automaticky vypočítá, na kolik % technik splnil svůj cíl. Procentní úspěšnost z jednotlivých hodnocení je nutné zapsat do vedlejší tabulky, která poté automaticky vypočítá jejich celkový průměr. Automaticky se vypočítá jak procentní výše dosaženého bonusu, tak i částka přepočtená v penězích. Pro výpočet této přepočtené peněžní částky je však

potřeba do pole „základní mzda“ vyplnit výši základní mzdy pro konkrétního ST. Samotný formulář s vzorovým hodnocením je součástí přílohy VI.

V níže uvedené tabulce 5 jsem navrhnul hodnotící škálu v závislosti na počtu dosažených bodů ve formuláři. U většiny individuálních cílů se ST bonus začne počítat až od jejich 100% plnění, dále se může vyšplhat až na 150 %. Navrhuji proto využít stejný postup i u tohoto individuálního cíle, přičemž hranici plnění na 100 % jsem nastavil na 62,5 % z průměrných výsledků zpětné vazby od jednotlivých zákazníků za daný kvartál.

Počet bodů	Hodnotící škála	Výsledek
4	100,0 %	Pozitivní
5	87,5 %	
6	75,0 %	
7	62,5 %	
8	50,0 %	Průměr
9	37,5 %	Negativní
10	25,0 %	
11	12,5 %	
12	0,0 %	

Tab. 5 Hodnotící škála – individuální bonus zákaznická zpětná vazba (Vlastní zpracování, 2019)

Maximální výše individuálního bonusu u ST je, dle bonusového řádu, omezena na 150 % plnění cíle. 150 % plnění cíle v tomto případě znamená, že technik musí získat od všech zákazníků na všechny dotazy známku 1 (Spokojený bez výhrad) a splnit tedy dle výše uvedené hodnotící škály ve všech případech na 100 %. Pokud technik ve zpětné vazbě od některého zákazníka získá hodnocení 50 % a méně, pak doporučuji nastavit pravidlo, že SL si v takovém případě s tímto technikem sjedná osobní schůzku. Na schůzce by měly být specifikovány příčiny tohoto průměrného či negativního výsledku. Doporučuji, aby na této schůzce nejdříve proběhlo sebehodnocení technika a dále zpětná vazba SL na technikův výkon. SL by dále označil prostor ke zlepšení a proběhla by společná domluva ohledně toho, čeho se technik v budoucnu vyvaruje a co a jakým způsobem zlepší.

Co se týče frekvence získávání zpětné vazby, pro co největší objektivnost hodnocení doporučuji realizovat minimálně 6 telefonátů za kvartál na jednoho technika. Obecně lze říci, že čím více telefonátů, tím přesnější by měl výsledek být. Výběr zákazníků, od kterých by měla být zpětná vazba získána, doporučuji nechat v kompetenci SL. Ten má totiž největší přehled o tom, který ST jakou opravu realizoval a od kterého zákazníka by bylo vhodné či zajímavé zpětnou vazbu získat. Může rozhodovat např. na základě finančního hlediska, rozsahu opravy, typu opravovaného zařízení, nového zákazníka, nebo jiných parametrů. Vhodné by bylo zahrnout do výběru také záruční opravy a opravy kryté nadstandardní servisní smlouvou, které se nepočítají do cílů oprav a jejichž realizací technici v současné době nemohou ovlivnit výši svého bonusu. Co se ale týká přímo získávání zákaznické zpětné vazby, tedy telefonátů zákazníkovi, zde by při větší vytíženosti SL mohla vypomoci například recepce společnosti Schindler. Ta by však od SL musela mít k dispozici seznam zákazníků, které má kontaktovat. Formulář byl koncipován tak, aby každému umožnil snadnou orientaci, tudíž zákaznickou zpětnou vazbu do něj může zaznamenat kdokoli.

Návrh koncipuji jako jednu z možností individuálního cíle. Mým záměrem tedy není nahradit současně využívané individuální cíle, jako je držení pohotovosti a hledání nálezů, které považuji za nezbytně potřebné, ale pouze je doplnit o další, z mého pohledu důležitý cíl. To tedy znamená, že pokud se společnost rozhodne jej využívat, bude nastaven vždy jen několika technikům v týmu, nikoliv všem technikům současně. Časová náročnost získání zákaznické zpětné vazby by tedy měla být, i vzhledem k jednoduché formě dotazů, zvládnutelná. Při uvažování šesti telefonátů za kvartál na jednoho technika a třech až čtyř ST v jednom týmu s tímto individuálním cílem, odhaduji časovou náročnost pro jednoho SL na 90 až 120 min/kvartál, za předpokladu pětiminutových hovorů s každým zákazníkem. Měsíčně to tedy pro jednoho SL znamená přibližně 30 – 40 min strávených získáváním zákaznické zpětné vazby.

Tento nový individuální cíl bude podle mého názoru techniky více motivovat v oblastech jednak přístupu k zákazníkovi a jednak také tím, aby opravy zpracovali kvalitně. Dle mého názoru technici budou více motivováni také kvalitním provedením oprav, které firmě negenerují finance. Bonus sice nebude

vázán přímo na provedení opravy ve smyslu jejího finančního rozsahu, ale bude postihovat kvalitu jejího zpracování a přístup k zákazníkovi. Zákazníci mají často sklony hodnotit firmu jako takovou, na základě práce provedené výkonnými pracovníky, kterými jsou v tomto případě servisní technici. Domnívám se proto, že tento druh bonusu může přispět i ke kvalitnějším vztahům se zákazníky. Mohla by tak díky němu být zlepšena i ne příliš dobrá situace v regionu Praha, kde se technici často ocitnou v obtížných situacích při vyjednávání se zákazníky.

4.2 Řízení pracovního výkonu

Dle zjištěných údajů považuji řízení pracovního výkonu ST v průběhu období za dobře nastavené. Přesto jsem však při polostrukturovaných rozhovorech zaznamenal určité indicie, že ne všechno je řešeno úplně správným způsobem. Jedná se o průběh plnění kvartálních cílů. Pro správný efekt výkonového odměňování je totiž velice důležité, aby mohli ST průběžně sledovat stav plnění jejich cílů. ST v regionu České Budějovice jsou o plnění svých cílů informováni v měsíčních intervalech. Výsledky ST jsou přehledně zpracovány a umístěny v budově pobočky společnosti pro tento region. Každý technik k nim tak má přístup, ví, že jsou vždy na stejném místě a kdykoliv si je může zkontrolovat a případné nedostatky v plnění řešit se svým SL. V regionu Praha však žádné takovéto centrální místo vytvořeno není. Dle zjištěných informací jsou technikům výsledky buďto předávány individuálně v tištěné podobě, nebo pouze na vyžádání. Centrální umístění týmových výsledků plnění cílů, jako je v Českých Budějovicích, hodnotím pozitivně a technici tak jistě budou lépe informováni než ta část ST v Praze, kteří musí o informace o průběžném plnění cílů žádat.

Pro ještě větší efektivitu však doporučuji, aby společnost ke sdílení průběžných výsledků plnění cílů jednotlivých týmů plošně využívala software Sharepoint, který bude představen v kapitole informační systém.

4.2.1 Společné schůzky u zákazníků

Z výsledků dotazníkového šetření jsem se dozvěděl, že ST hlavně v regionu Praha, často řeší obtížně zvládnutelné situace se zákazníky, kteří bývají konfliktní. Zajímalo mě proto, zda je tento problém nějakým způsobem zahrnut do řízení pracovního výkonu ST, tedy zda mají v tomto ohledu nějakou podporu

či zpětnou vazbu od SL na to, jakým způsobem tyto nepříjemné situace se zákazníci řešili. V rámci polostrukturovaných rozhovorů jsem se proto SL ptal, zda s techniky jezdí na realizace zakázek a sledují tyto situace. Zjistil jsem, že SL jezdí na realizace zakázek s techniky jen velmi výjimečně, a to především z důvodu pozorování bezpečnosti práce (safety walk).

Pro podporu sebejistoty techniků v jejich vystupování a jednání se zákazníci a jejich komunikačních dovedností však považuji za přínosné, aby SL jezdili na schůzky každého ST se zákazníkem. SL by při této schůzce hodnotil především vyjednávací schopnosti daného ST, schopnost účelně reagovat na zákaznickovy dotazy a v případě zmíněných konfliktních zákazníků schopnost ST si s vypjatou situací vhodně poradit. Dialog by vedl ST, SL by do něj zasahoval pouze v nejnnutnějších případech, kdy by si ST s nastalou situací již nedokázal poradit. Bezprostředně po této schůzce by SL poskytl technikovi krátkou a účelnou zpětnou vazbu na jeho výkon. Zhodnotil by jeho pozitivní i negativní aspekty, hledal by silné stránky ST a zároveň tako prostory pro zlepšení. Poskytl by technikovi praktické rady, co a proč v budoucnu dělat jinak a motivoval ho k lepším výkonům. Součástí by mohlo být i sebehodnocení servisního technika. Navrhuji proto tyto společné schůzky zahrnout do systému řízení pracovního výkonu servisních techniků.

Frekvenci schůzek u každého jednotlivého technika doporučuji optimálně 1x za měsíc, pokud by to však z časové vytíženosti SL nebylo realizovatelné, tak minimálně 1x za kvartál. Frekvence schůzek však může být u jednotlivých techniků různá v závislosti aktuální potřebě, tzn. minimální intervaly je potřeba u každého technika dodržet, ale u jednotlivců mohou být schůzky i čtenější.

Doporučuji, aby si SL z těchto schůzek tvořili podklady s jejich poznatky, ke kterým se budou moci vracet při následných jednáních se ST. Může se například stát, že technik nebude plnit své individuální cíle. SL při společné schůzce identifikuje možné příčiny a prostory ke zlepšení v jednání ST. Společně se domluví na aktivitách, které by měl ST v následujícím období zlepšit pro to, aby cíle plnil. V následujícím období pak SL bude mít k dispozici podklad o tom, na čem se spolu domluvili, a bude moci posoudit, zda a jak ST v těchto oblastech pokročil. Formulář pro společné schůzky u zákazníků je součástí přílohy VII.

4.2.2 Formální hodnocení pracovního výkonu

V průběhu období je podle mého názoru pracovní výkon ST řízen dobře. To už však zcela neplatí pro začátek nového a konec stávajícího období (kvartálu). Dozvěděl jsem se, že ve společnosti Schindler neprobíhají na konci kvartálu žádné formální schůzky se SL a techniky ohledně řešení jejich pracovního výkonu. Technici tak mají zpětnou vazbu na jimi dosažené pracovní výsledky pouze ve formě získaného finančního bonusu, ke kterému však zpravidla nemají žádný komentář. Technici v dotazníku sami ve velké míře označovali, že nevědí, jaký se od nich očekává výkon, potřebný pro dosažení plné výše bonusu. To, že technici nejsou dostatečně informováni o svých výkonech, však může brzdit jejich motivaci a snižovat účinnost výkonového systému odměňování. Vzájemnou komunikaci a přehled o pracovních výkonech techniků proto považuji za velmi důležité a potřebné součásti pracovní náplně ST, které pomohou podpořit jejich pracovní výkonnost i motivaci.

Doporučuji proto, aby SL realizovali vždy pravidelně na konci kvartálu individuální schůzky s každým jednotlivým technikem. Stejně jako tomu bylo u společných schůzek u zákazníků, považuji za velice důležité, aby si SL z těchto formálních schůzek tvořili podklady. Pro záznam údajů z těchto formálních schůzek jsem navrhnul formulář pro SL, který je součástí přílohy VIII. Kopii formuláře s poznámkami SL by měl mít k dispozici také ST. Ten musí mít k dispozici informace, na kterých se společně domluví a vědět tak, na co se má v následujícím kvartálu zaměřit, co zlepšit. Na konci dalšího kvartálu se pak k formuláři vrátí a zhodnotí, zda a jak se navrhovaná opatření z minulého období podařilo realizovat.

Tento návrh bude podle mého názoru přínosný z hlediska vyšší informovanosti ST. Na základě těchto pravidelných hodnocení vždy na konci kvartálu se celkový proces řízení pracovního výkonu ST zefektivní a dostane určitý řád v podobě pravidelných formálních schůzek SL s jednotlivými techniky. Informovanost techniků o jejich výkonech (jak těch dosažených, tak hlavně i těch, kterých mají dosáhnout v následujícím období) selepší a díky tomu bude posílena i jejich motivace dosáhnout konkrétních výsledků. Zefektivní se také funkčnost výkonového odměňování.

4.2.3 Navýšení časového fondu

Jak bylo popsáno v analytické části práce, společnost Schindler má normované časy pro jednotlivé servisní operace. ST proto pravidelně zaznamenávají do firemního feed linku časy oprav a neproduktivní časy. Na základě těchto časů je pak vypočítána produktivita daného technika. Každý druh času má svůj přidělený kód, aby ho bylo možné jednoznačně rozeznat. Technik se tedy logicky snaží vše stihnout co nejrychleji, aby byla jeho produktivita vysoká. Technici však kvůli tomu nemají téměř žádný čas na komunikaci se zákazníky, která je dle mého názoru velice důležitá. A to nejen ve smyslu konzultování provedených oprav, ale zejména ve vazbě na plnění individuálních cílů, ve kterých mají technici hledat tzv. nálezy. Zde vidím rozpor, protože technik musí mít čas na komunikaci se zákazníkem, aby od něj mohl zjistit tyto možné příležitosti.

Navrhuji proto zahrnout do firemního feed linku nový druh času – komunikace se zákazníkem, který by technici měli možnost do tohoto systému zaznamenat. Tento čas navíc by technikem měl být využit v případech, kdy bude třeba opravu se zákazníkem konzultovat, ale zejména také pro již zmiňované hledání nálezů. Kapacitu času, určeného pro tyto účely, navrhuji 5 hodin měsíčně. Při uvažování průměrně 22 pracovních dnů v měsíci je to průměrně 15 minut denně, což by dle mého názoru na komunikaci se zákazníkem, dle individuální situace, mělo stačit.

4.3 Osobní rozvoj

Pro zlepšení sebejistoty a dovedností jednotlivých servisních techniků navrhuji v rámci jejich osobního rozvoje realizovat workshopy. Tyto workshopy navrhuji směřovat do oblastí, ve kterých by podle mého názoru technici měli být velmi dobře znalí, aby mohli svou práci vykonávat co nejlépe (samozřejmě mimo oblasti technické, která je pro výkon jejich práce klíčová). Pokud totiž technici budou dobře vědět, jakým způsobem mají plnit své cíle a jak se mají zachovat v obtížných situacích, pak bude jejich motivace spolu s dobře nastaveným bonusovým systémem velmi vysoká. To potom bude mít pozitivní vliv na kvalitu jejich práce, pracovní výkonnost a zvýší se i celkový přínos jejich práce pro celou společnost Schindler CZ, a.s.

4.3.1 Jednání se zákazníky

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zejména v regionu Praha se ST často dostávají do obtížně zvládnutelných situací se zákazníky. V polostrukturovaných rozhovorech jsem poté zjistil, že v minulosti již společnost Schindler realizovala workshopy, které byly zaměřeny právě na tuto problematiku, tedy jakým způsobem vyjednávat s konfliktními zákazníky, jak přijímat jejich kritiku a podobně. Tyto workshopy byly realizovány pouze jednorázově zhruba před dvěma roky a SL je považují za přínosné pro práci ST. Přestože s některými zákazníky není jednoduché vyjít, stále jsou to zákazníci a je třeba zajistit, aby byli se servisními službami spokojeni. Je proto velmi důležité, aby měli ST dostatečné know-how na to, aby dokázali zvládat veškeré situace, které u zákazníka mohou nastat.

Vzhledem k dobrým ohlasům na tyto workshopy a stále se vyskytujícím obtížným situacím se zákazníky navrhuji, aby společnost po čase opět obnovila a prohloubila znalosti techniků v této problematice, a to zejména v regionu Praha, kde je situace horší. Pokud by se společnost rozhodla je realizovat, pak vzhledem k zájmu ST a SL o tyto workshopy doporučuji realizovat krátké dotazníkové šetření, mířené na ST. V rámci tohoto dotazníku by mělo být zjištěno, co ST v rámci této problematiky považují za zajímavé a co by si přáli do workshopů tohoto zaměření zahrnout. S využitím poznatků ST z dotazníku by pak mohla společnost Schindler vyjednat s externí společností workshopy, nastavené přesně podle potřeb a přání ST.

4.3.2 Rozvojový program

V dotazníkovém šetření jsem zjišťoval, jak je pro servisní techniky obtížné splnit individuální cíle. ST měli k dispozici škálu odpovědí od 1 (snadné) do 5 (nesplnitelné). Celkem 84 % všech ST hodnotilo obtížnost splnění individuálních cílů možnostmi 4 nebo 5. Z takového výsledku lze soudit, že cíle jsou nejen velmi náročné (což by bylo v pořádku), ale pro ST jsou velmi často až nesplnitelné. To už v pořádku není, neboť jak bylo uvedeno v odborné literatuře, pokud pracovník nevěří v možnost splnění cílů, jeho motivace bude velmi nízká. Individuálním cílem pro ST je obvykle přinést několik nálezů, tedy tipů na opravy, modernizace či nové realizace od zákazníka, u kterého ST provádí revize či opravy zařízení.

Tyto cíle považuji za velice zajímavé s velikým potenciálem pro rozvoj a růst společnosti Schindler.

V kapitole 4.2.3. jsem navrhoval navýšení časového fondu pro ST, díky kterému by měli potřebný prostor pro komunikaci se zákazníky. Komunikaci se zákazníky považuji za klíčovou zejména k hledání příležitostí k rozvoji portfolia společnosti – tedy k hledání nálezů. Samotný čas však ke snazšímu plnění individuálních cílů v podobě nálezů nestačí.

V současnosti jsou na ST kladeny vysoké požadavky v technické oblasti – pravidelná technická školení, vyhláška 50 a mnoho dalších. V rámci plnění individuálního cíle je však potřebné, aby ST dokázal situaci vidět opačným pohledem, tedy pohledem zákazníka. Společnosti Schindler CZ, a.s. proto doporučuji zvážit rozvojový program pro ST. Prostřednictvím tohoto programu by technici získali know-how v oblastech:

- jakým způsobem zjišťovat potřeby zákazníka (z pohledu zákazníka)
- formy kladení otevřených dotazů zákazníkovi

Jedná se o metodiku Insight selling. Pokud budou ST v těchto oblastech znalí, budou moci čas určený ke komunikaci se zákazníky využívat s vysokou efektivitou. Z hlediska motivace je toto doporučení pro techniky přínosné především v tom ohledu, že by byli schopni své individuální cíle v podobě nálezů snáze plnit a dosahovat na plnou výši bonusu. To by pak bylo velkým přínosem i pro celou společnost Schindler, která by tímto mohla podpořit svůj tržní růst.

4.4 Informační systém

V rámci dotazníkového šetření jsem prověřoval, odkud ST nejčastěji získávají informace o dění ve firmě. Jejich nejčtenější odpovědí bylo, že od kolegů. Z tohoto důvodu jsem následně zjišťoval, zda má společnost Schindler zaveden nějaký komunikační software. Dozvěděl jsem se, že ke komunikaci je zde primárně využívána aplikace Outlook, která je součástí kancelářského balíku Office 365, nabízeného společností Microsoft. Společnost Microsoft však v rámci tohoto balíku nabízí několik dalších, zabezpečených komunikačních softwarů, určených pouze pro interní prostředí firmy. Vzhledem k tomu, že

interní komunikaci prostřednictvím e-mailu považuji v dnešní době za již ne příliš efektivní, doporučuji společnosti Schindler, aby zvážila využití komunikačních softwarů, popsanych v následujícím textu. Vzhledem k tomu, že společnost již využívá služby Office 365, neměla by být jejich implementace složitá. Aplikace jsou navrženy tak, aby je mohli využívat všichni zaměstnanci. Jsou také přizpůsobeny pro telefony Apple iPhone, které využívají zaměstnanci společnosti Schindler.

4.4.1 Yammer

Aplikaci Yammer lze popsat jako podnikovou „sociální síť“, kterou si uživatel může přizpůsobit na definování určitých skupin, například podle jednotlivých oddělení ve firmě. V těchto skupinách si zaměstnanci prostřednictvím přidání příspěvku mohou sdílet různé informace. V úseku servisu by si zde ST mohli poskytovat s obtížnými sdílet například zajímavá technická řešení, fotky z úspěšně provedených náročných oprav, úspěchy se zákazníky, tedy informace o dění v týmu. Yammer je tedy software, který slouží především ke zlepšení a zefektivnění komunikace.

4.4.2 Sharepoint

Sharepoint je aplikace, určená ke sdílení dokumentů. Na rozdíl od Yammeru, který slouží především ke komunikaci, je Sharepoint určen především pro zlepšení informovanosti. Prostřednictvím Sharepointu je možné vytvořit jedno centrální místo, kde budou zaměstnancům dostupné celofiremní dokumenty. V úseku servisu zde mohou být zveřejněny například technické postupy při opravách jednotlivých zařízení, nebo veškeré informace, důležité pro konkrétní tým. Aplikaci by bylo možné využít také pro sdílení týmových výsledků oproti plánu, resp. jejich procentní plnění, o kterém jsem se zmínil v bodě 4.2. Toto řešení by bylo efektivnější, protože výsledky by byly všem členům týmu dostupné odkudkoliv a kdykoliv. Výhodou aplikace také je, že uživatelé mají přístup vždy k aktuálním verzím sdílených dokumentů, protože data jsou uložena na serverech.

5. Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo analyzovat zavedený motivační proces v servisním úseku společnosti Schindler CZ, a.s. a navrhnout úpravy pro podpoření motivace a pracovní výkonnosti servisních techniků. V kapitolách 3.1 až 3.5 analytické části práce byly prostřednictvím analýzy interních dokumentů a konzultací se zaměstnanci společnosti Schindler, popsány hlavní oblasti související s motivací zaměstnanců. Ze získaných dat bylo zjištěno, že servisní technici mají nastaveny vhodné podmínky pro to, aby mohli být dobře motivováni. Po analýze interních dokumentů následovalo dotazníkové šetření pro ST i SL a polostrukturované rozhovory se SL, které byly provedeny za účelem získání pohledu zaměstnanců samotných na současnou situaci ve společnosti, s ohledem na motivaci.

Z dotazníkového šetření byly identifikovány nejsilnější motivační faktory pro vysokou pracovní výkonnost ST, kterými jsou finance a pracovní vztahy. V oblasti pracovních vztahů nebyly identifikovány žádné výraznější problémy. Bylo zjištěno, že SL zohledňují názory techniků a dbají na poskytování nefinančních odměn v podobě pochval a uznání. Výjimkou bylo několik odpovědí v regionu Praha, kde bylo v rámci vyhodnocení dotazníku SL doporučeno, aby situaci zlepšili. Co se však týká oblasti financí, zde bylo zjištěno, že ST současný bonusový systém příliš nemotivuje a že je pro ně obtížné stanovené cíle plnit. To může být způsobeno jejich vysokým nárůstem z důvodu růstu společnosti, ale také určitými nedostatky v řízení pracovního výkonu ST, které byly autorem práce odhaleny.

Jako jeden z problémů, kterým by mohla být omezována pracovní výkonnost ST, byla identifikována nedostatečná komunikace. Bylo zjištěno, že mnoho ST na začátku hodnotícího období často přesně neví, jaké výkony mají pro získání plného bonusu dosahovat a na konci období od SL nedostávají zpětnou vazbu na jimi dosažené pracovní výkony. Bylo proto navrženo opatření pro zlepšení informovanosti techniků v podobě pravidelných kvartálních schůzek SL se ST. Do řízení jejich pracovního výkonu tyto schůzky vnesou určitý řád a SL umožní účelněji a efektivněji řídit výkon ST v jeho týmu. ST pak budou přesně znát své cíle a rozumět jim, což je bude stimulovat k vyšší výkonnosti. Z důvodu zlepšení

informovanosti ST a usnadnění komunikace bylo dále doporučeno využití softwarů Sharepoint a Yammer.

Prostor pro zlepšení byl také identifikován v bonusovém systému. Ten v současné době zohledňuje pouze kvantitativní parametr, ve smyslu vyfakturovaných peněz z oprav. Navržen byl proto nový individuální cíl, který postihuje parametr kvalitativní, v podobě spokojenosti zákazníka s průběhem opravy i s vystupováním konkrétního technika. Tento individuální cíl byl navržen tak, aby servisní techniky více motivoval v oblasti kvalitního zpracování opravy, vysoké efektivity práce a profesionálního jednání se zákazníkem. Z dotazníku bylo dále zjištěno, že právě jednání se zákazníky však nebývá snadné, a to zejména v regionu Praha. Technici zde musí čelit náročným zákazníkům, kteří pro jejich důležitou práci často nemají přílišné pochopení. Společnosti proto bylo doporučeno, aby zejména v tomto regionu zopakovala workshopy na téma jednání s konfliktními zákazníky. Pomocí nich si technici prohloubí znalosti o vyjednávání s takovým typem zákazníků a řešení konfliktních situací. Navrženy byly v této souvislosti také společné schůzky u zákazníků, určené pro zlepšování vyjednávacích schopností ST. V oblasti bonusového systému byly dále zkoumány možnosti individuálních cílů pro ST. Bylo zjištěno, že mezi časté individuální cíle patří hledání nálezů. Jedná se o příležitosti k uzavření servisní smlouvy na další zařízení, tedy rozšíření portfolia společnosti Schindler. Pro snazší plnění těchto cílů bylo autorem práce navrženo zvýšení časového fondu pro komunikaci se zákazníky. Pro efektivní využití tohoto času byl autorem navržen rozvojový program, díky kterému ST získají potřebné dovednosti v tom, jakým způsobem od zákazníka tyto příležitosti zjišťovat.

V rámci polostrukturovaných rozhovorů byla také řešena problematika safety walků, tedy pozorování bezpečnosti práce ST. Byly vyjádřeny pochyby o tom, zda jejich frekvence není natolik četná, aby ohrožovala motivaci ST. Tyto pochyby jsou však autorem práce považovány za neopodstatněné, a to vzhledem k jejich nízké časové náročnosti i požadované frekvenci. Safety walky jsou autorem práce považovány naopak za důležité a motivující techniky k tomu, aby svou práci vykonávali bezpečně a dbali na dodržování veškerých předpisů.

Na závěr lze zhodnotit, že zaměstnanci společnosti Schindler si dobře uvědomují důležitost motivace a její vazby na následnou pracovní výkonnost servisních techniků. Kromě zavedeného bonusového systému a systému poskytování benefitů je myšleno také na udržování přátelských vztahů mezi zaměstnanci, které je podporováno různými zaměstnaneckými akcemi. Proces motivace servisních techniků je zde tedy řízen dobře, přesto v něm autorem práce byly identifikovány drobné nedostatky. Pro zlepšení těchto nedostatků byly autorem navrženy úpravy. Pokud se společnost Schindler CZ, a.s. rozhodne návrhy využít, měla by být posílena motivace ST při plnění jejich cílů. Dále by měla být zlepšena efektivita práce ST a jejich informovanost o dění ve společnosti. Celkovým výsledkem by pak mělo být zlepšení vztahů se zákazníky, zvýšení výkonnosti celého oddělení servisu a tím pádem i lepší výsledky celé společnosti Schindler CZ, a.s. Cíl diplomové práce byl splněn.

6. Seznam použitých zdrojů

ADAIER, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.

ADAIER, John. *The Concise Adair on Teambuilding and Motivation*. London: Thorogood, 2004. ISBN 1-85418-268-4.

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

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BRISCOE, Dennis a CLAUS, Lisbeth: *Employee performance management: politics and practices in multinational enterprises*, 2008. In: ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

Cafeteria Sodexo – chytré řešení zaměstnaneckých benefitů. *Sodexo – řešení a služby pro váš kvalitní život* [online]. Copyright © SODEXO 2019 [cit. 02.07.2019]. Dostupné z: <https://cz.benefity.sodexo.com/product/cafeteria-mojebenefity/#tabobecne-o-cafeterii>

DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.

HAYES, Nicky. *Foundations of Psychology: 3rd Edition*. London: Thomson Learning, 2000. ISBN 978-1-86152-589-5.

KORFF, Ernst. *Betriebspsychologisches Taschenbuch für Vorgesetzte*, 1970. In: DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

LEE, Christopher. *Rethinking the goals of your performance management systém*, 2005. In: ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

LUTHANS, F. *Organizational behavior*. New York: McGraw Hill, 1992. In: ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1. In: SOCHA, Jiří. *Řízení pracovního výkonu a zhodnocení fungování pohyblivé složky mzdy v obchodním úseku společnosti SKF CZ, a.s.* Praha, 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze. Ústav řízení a ekonomiky podniku. Vedoucí práce Dagmar CHARVÁTOVÁ.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace chování*. 3., přeprac. vyd. Praha: Triton, 2014. ISBN 978-80-7387-830-6.

NEUMANOVÁ, Jana. *Bonusový řád*. Praha: Schindler CZ, a.s., 2019.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

PROVAZNÍK, Vl. a kolektiv: *Psychologie pro ekonomy*. Praha: VŠE, 1993. In: ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

RŮŽIČKA, J., DRÁZSKÁ, E.: *Motivace pracovního jednání*. 2. vydání. Praha: VŠE, 1992. ISBN 80-7079-626-X. In: PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

Schindler CZ. *Eskalátor Schindler 9300* [online]. Copyright © Schindler 2019 [cit. 08.07.2019]. Dostupné z: https://www.schindler.com/content/cz/internet/cs/mobilni-reseni/produkty/eskalatory/schindler-9300/_jcr_content/contentPar/downloadlist/downloadList/199_1405069562803.download.asset.199_1405069562803/Schindler%209300%20CZ.pdf

Schindler CZ. *Historie* [online]. Copyright © Schindler 2019 [cit. 08.07.2019]. Dostupné z: <https://www.schindler.com/cz/internet/cs/schindler-ceska-republika/o-nas/historie.html>

Schindler CZ. *Pravidla systému zaměstnaneckých benefitů*. 2019.

Schindler CZ. *Produkty* [online]. Copyright © Schindler 2019 [cit. 08.07.2019]. Dostupné z: <https://www.schindler.com/cz/internet/cs/mobilni-reseni/produkty.html>

Schindler CZ. *Naše hodnoty* [online]. Copyright © Schindler 2019 [cit. 08.07.2019]. Dostupné z: <https://www.schindler.com/cz/internet/cs/schindler-ceska-republika/o-nas/nase-hodnoty.html>

Schindler Group. *Our History* [online]. Copyright © Schindler 2019 [cit. 08.07.2019]. Dostupné z: <https://www.schindler.com/com/internet/en/about-schindler/schindler-history.html>

STEERS, R. M., MOWDAY, R. T. a SHAPIRO, D. L. *Call for papers: the future of work motivation theory*. Academy of Management Review, 2004. In: ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil ŠIKÝŘ, Martin. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-9598-5.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Seznam grafů

Graf 2 Motivační faktory pro vysokou pracovní výkonnost – souhrnné.....	77
Graf 2 Motivační působení bonusového systému.....	78
Graf 3 Váha kritérií v bonusu – Praha.....	79
Graf 4 Obtížnost plánu oprav.....	80
Graf 5 Obtížnost individuálních cílů.....	80
Graf 6 Četnost obtížných situací se zákazníky.....	81
Graf 7 Spolupráce s nadřízeným.....	82
Graf 8 Zohlednění názorů ST.....	82
Graf 9 Četnost pochval a uznání.....	83
Graf 10 Zpětná vazba na pracovní výkon ST.....	83
Graf 11 Souhrnná věková struktura.....	85
Graf 12 Souhrnná délka zaměstnání.....	85
Graf 13 Potřebný výkon na plnou výši bonusu – ST.....	125
Graf 14 Potřebný výkon na plnou výši bonusu – SL.....	125
Graf 15 Vysvětlení částky dosaženého bonusu – ST.....	125
Graf 16 Vysvětlení částky dosaženého bonusu – SL.....	125
Graf 17 Věková struktura – ST.....	126
Graf 18 Věková struktura – SL.....	126
Graf 19 Délka zaměstnání – ST.....	126
Graf 20 Délka zaměstnání – SL.....	126

Seznam obrázků

Obr. 1 Proces motivace.....	28
Obr. 2 Maslowova pyramida potřeb.....	31
Obr. 3 Cyklus řízení pracovního výkonu.....	42
Obr. 4 Yerkes – Dodsonův zákon – vztah míry, intenzity motivace a úrovně kvality výkonu.....	46
Obr. 5 Rozmístění regionů Schindler CZ, a.s.....	60

Seznam tabulek

Tab. 1 Hygienické faktory.....	34
Tab. 2 Oblasti k řešení při kontrole pracovních výsledků.....	44
Tab. 3 Struktura kvartálního bonusu servisních techniků.....	70
Tab. 4 Struktura ročního bonusu servisních techniků.....	71
Tab. 5 Hodnotící škála – individuální bonus zákaznická zpětná vazba.....	98
Tab. 6 Formulář pro získávání zákaznické zpětné vazby.....	127
Tab. 7 Vzor hodnocení nového individuálního cíle.....	127
Tab. 8 Formulář pro záznam ze společné schůzky u zákazníka.....	128
Tab. 9 Formulář pro kvartální hodnocení pracovního výkonu.....	130

Seznam pojmů

ST ... servisní technik – výkonný pracovník servisu

SL ... service leader – přímý nadřízený servisního technika

Akvizice ... koupě / prodej firmy

Fúze ... forma spojení firem, probíhá sloučením nebo splynutím

Přílohy

Příloha I

Dotazník pro servisní techniky

Příloha II

Dotazník pro service leadery

Příloha III

Polostrukturovaný rozhovor

Příloha IV

Grafy z dotazníkového šetření – vysvětlení výkonu a bonusu

Příloha V

Grafy z dotazníkového šetření – věková struktura a délka zaměstnání

Příloha VI

Formulář pro získávání zákaznické zpětné vazby

Příloha VII

Formulář pro záznam ze společné schůzky u zákazníka

Příloha VIII

Formulář pro kvartální hodnocení pracovního výkonu

Příloha I

Dotazník pro servisní techniky

I. Pracovní podmínky, obsah práce

1. Vyberte 3 faktory, které jsou nejvíce motivační pro Vaši vysokou pracovní výkonnost

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Variabilní složka – bonus | <input type="checkbox"/> Prestiž firmy |
| <input type="checkbox"/> Kariérní růst | <input type="checkbox"/> Uznání a pochvala |
| <input type="checkbox"/> Základní mzda | <input type="checkbox"/> Benefity |
| <input type="checkbox"/> Zajímavá práce | <input type="checkbox"/> Nadřizený |
| <input type="checkbox"/> Pracovní kolektiv | |

2. Jak moc je pro Vás současný bonusový systém motivační?

Nejlepší 1 2 3 4 5 Nejhorší

3. Je podle Vás dobře nastavena váha kritérií v bonusu?

(Individuální cíle 30 % a plán oprav 70 %)

- a) Ano
- b) Ne, navýšil bych podíl individuálních cílů
- c) Ne, snížil bych podíl individuálních cílů
- d) Jiné.....

4. Jak byste ohodnotil atmosféru ve Vašem týmu?

Nejlepší 1 2 3 4 5 Nejhorší

5. Jak byste ohodnotil pracovní nasazení Vašeho týmu?

Nejvyšší 1 2 3 4 5 Nejnižší

6. Jak vnímáte nastavení cílů plánu oprav z hlediska obtížnosti jejich splnění?

Snadné 1 2 3 4 5 Nesplnitelné

7. Jak vnímáte nastavení individuálních kvartálních cílů z hlediska obtížnosti jejich splnění?

Snadné 1 2 3 4 5 Nesplnitelné

8. Jsou kvartální cíle (plán oprav i individuální cíle) určovány vždy s předstihem?
- a) Vždy
 - b) Většinou ano
 - c) Většinou ne
 - d) Nikdy
9. Jak často řešíte složité, obtížně zvládnutelné situace se zákazníky?
- a) Často
 - b) Občas
 - c) Zřídka
 - d) Nikdy

II. Spolupráce s nadřízeným

10. Jak hodnotíte spolupráci s Vaším přímým nadřízeným?

Nejlepší 1 2 3 4 5 Nejhorší

11. Zohledňuje Váš nadřízený Vaše názory a připomínky?

- a) Ano
- b) Částečně
- c) Ne

12. Jak často se Vám od nadřízeného dostává pochvaly a uznání za dobře odvedený pracovní výkon?

- a) Často
- b) Občas
- c) Zřídka
- d) Nikdy

13. Diskutuje s Vámi nadřízený zpětnou vazbu od zákazníků?

- a) Ano, pozitivní i negativní
- b) Ano, pouze pozitivní
- c) Ano, pouze negativní
- d) Ne

14. Jak často dostáváte zpětnou vazbu na Váš pracovní výkon?
(Vyberte, prosím, nejlépe odpovídající možnost)
- a) Jednou za týden a častěji
 - b) 1 – 3x měsíčně
 - c) Jednou za kvartál
 - d) Po více než třech měsících
15. Víte vždy přesně, jaký musí být Váš výkon, abyste dosáhl na 100% bonus?
- a) Vždy
 - b) Často
 - c) Občas
 - d) Téměř nikdy
 - e) Nikdy
16. Vysvětlí Vám vždy nadřizený částku dosaženého bonusu?
- a) Vždy
 - b) Často
 - c) Občas
 - d) Téměř nikdy
 - e) Nikdy
17. Jakým způsobem se k Vám nejčastěji dostávají informace o dění ve firmě?
- a) Od nadřizeného
 - b) Od kolegů
 - c) Interní sdělení (e-mail)
 - d) Jiné.....

III. Doplnkové údaje

18. Váš věk
- a) Do 35 let
 - b) 36 – 50 let
 - c) 51 let a více
19. Délka zaměstnání v Schindler CZ, a.s.
- a) Do 5-ti let
 - b) 6 – 10 let
 - c) 11 – 20 let
 - d) 21 let a více

Příloha II

Dotazník pro service leadery

I. Pracovní podmínky a obsah práce

1. Které 3 faktory považujete za nejvíce motivační pro vysokou pracovní výkonnost Vašich servisních techniků?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Variabilní složka – bonus | <input type="checkbox"/> Prestiž firmy |
| <input type="checkbox"/> Kariéerní růst | <input type="checkbox"/> Uznání a pochvala |
| <input type="checkbox"/> Základní mzda | <input type="checkbox"/> Benefity |
| <input type="checkbox"/> Zajímavá práce | <input type="checkbox"/> Nadřizený |
| <input type="checkbox"/> Pracovní kolektiv | |

2. Jak je pro Vaše servisní techniky současný bonusový systém motivační?

Nejlepší 1 2 3 4 5 Nejhorší

3. Je podle Vás váha kritérií v kvartální odměně pro servisní techniky optimálně nastavena?

(Individuální cíle 30 % a plán oprav 70 %) V poli „Jiné“ můžete odůvodnit Vaši odpověď.

- a) Ano
- b) Ne, navýšil/a bych podíl individuálních cílů
- c) Ne, snížil/a bych podíl individuálních cílů
- d) Jiné.....

4. Jak byste ohodnotil/a atmosféru ve Vašem týmu servisních techniků?

Nejlepší 1 2 3 4 5 Nejhorší

5. Jak byste ohodnotil/a pracovní nasazení Vašeho týmu servisních techniků?

Nejvyšší 1 2 3 4 5 Nejnižší

6. Jak vnímáte, že je pro Vaše podřízené obtížné splnit cíle plánu oprav?

Snadné 1 2 3 4 5 Nesplnitelné

7. Jak vnímáte, že je pro Vaše podřízené obtížné splnit individuální kvartální cíle?

Snadné 1 2 3 4 5 Nesplnitelné

8. Jsou kvartální cíle (plán oprav i individuální cíle) určovány vždy s předstihem?
(*Tak, aby technici včas věděli, co se od nich očekává*)

- a) Vždy
- b) Většinou ano
- c) Většinou ne
- d) Nikdy

II. Spolupráce s podřízenými

9. Jak hodnotíte spolupráci s Vašimi podřízenými?

Nejlepší 1 2 3 4 5 Nejhorší

10. Zohledňujete názory a připomínky Vašich podřízených?

- a) Ano
- b) Částečně
- c) Ne

11. Jak často poskytujete Vašim podřízeným pochvaly a uznání za dobře odvedený pracovní výkon?

- a) Často
- b) Občas
- c) Zřídka
- d) Nikdy

12. Diskutujete s Vašimi podřízenými zpětnou vazbu od zákazníků?

- a) Ano, pozitivní i negativní
- b) Ano, pouze pozitivní
- c) Ano, pouze negativní
- d) Ne

13. Jak často poskytujete jednotlivým servisním technikům zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon?
(Vyberte, prosím, nejlépe odpovídající možnost)
- a) Jednou za týden a častěji
 - b) 1 – 3x měsíčně
 - c) Jednou za kvartál
 - d) Po více než třech měsících
14. Vysvětlíte vždy Vaším podřízeným, jaký musí být jejich výkon, aby dosáhli na 100% bonus?
- a) Vždy
 - b) Často
 - c) Občas
 - d) Téměř nikdy
 - e) Nikdy
15. Vysvětlíte vždy Vaším podřízeným částku jimi dosaženého bonusu?
- a) Vždy
 - b) Často
 - c) Občas
 - d) Téměř nikdy
 - e) Nikdy

III. Doplnkové údaje

16. Váš věk
- a) Do 35 let
 - b) 36 – 50 let
 - c) 51 let a více
17. Jak dlouho jste zaměstnancem Schindler CZ, a.s.?
- a) Do 5-ti let
 - b) 6 – 10 let
 - c) 11 – 20 let
 - d) 21 let a více

Příloha III

Rozhovor

Jaký je Váš názor na motivaci, považujete za důležité, aby byli servisní technici motivováni?

Jak se snažíte Vaše podřízené motivovat?

Podněcujete Vaše podřízené ke vzdělávání a osobnímu rozvoji?

Kde podle Vás jsou (a jsou vůbec) hlavní problematické oblasti, které by mohly snižovat motivaci a výkonnost servisních techniků?

Z dotazníků bylo zjištěno, že jste jako service leaderi v otázce týkající se motivačních faktorů podporujících vysokou výkonnost servisních techniků, téměř neoznačovali základní mzdu. Zde byl rozpor s odpověďmi techniků. Proč si myslíte, že tento rozpor vznikl?

Jaký je Váš názor na to, jak technici označovali vhodnost váhy kritérií v bonusu?

Z dotazníku bylo zjištěno, že technici označují kvartální cíle z hlediska jejich splnitelnosti velmi negativně, většinou až nesplnitelně. Myslíte si, že by větší počet nových zaměstnanců mohl zlepšit situaci a snížit vytíženost techniků?

Z dotazníků bylo zjištěno, že u otázky, zda jsou kvartální cíle určovány včas, byly získány velmi různé odpovědi. Kdo tedy kvartální cíle stanovuje a kdy se o nich dozvídáte?

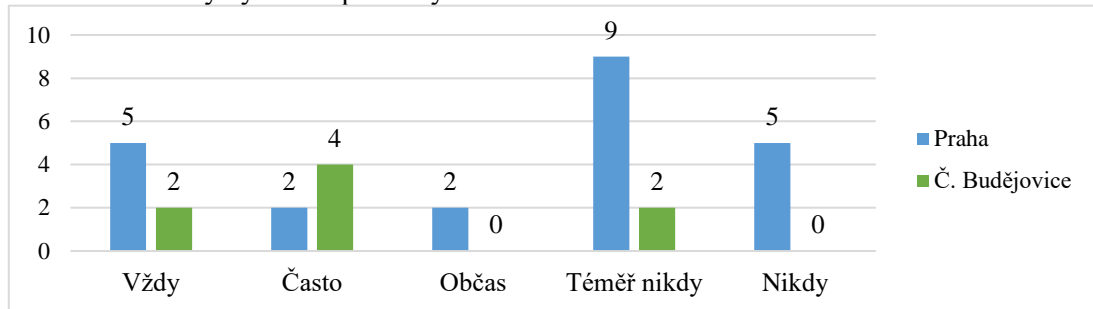
Jezdíte někdy s technikou na realizaci oprav? Pokud ano, z jakých důvodů a jak často?

Jaký je trend pracovní výkonnosti servisních techniků? Je spíše stabilní, nebo v ní pozorujete výkyvy?

Příloha IV

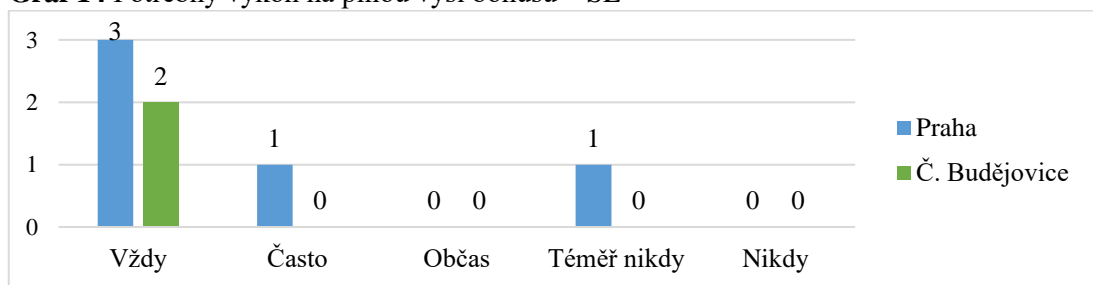
Grafy z dotazníkového šetření – vysvětlení výkonu a bonusu

Graf 13 Potřebný výkon na plnou výši bonusu – ST



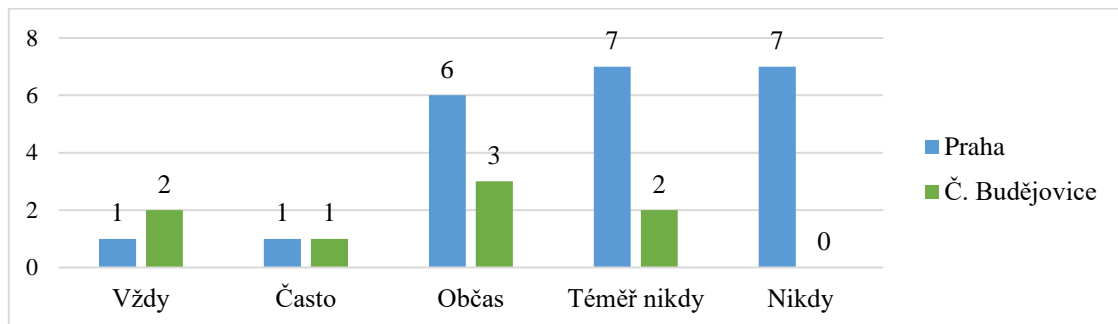
Zdroj: Vlastní výzkum, 2019

Graf 14 Potřebný výkon na plnou výši bonusu – SL



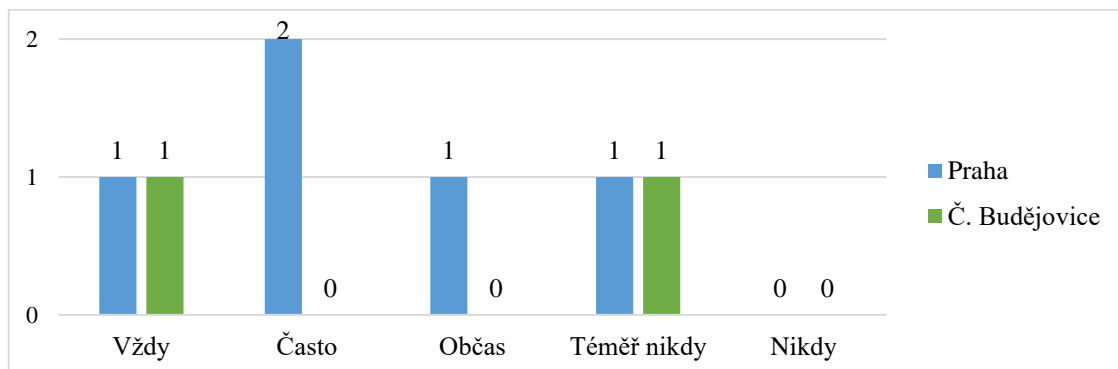
Zdroj: Vlastní výzkum, 2019

Graf 15 Vysvětlení částky dosaženého bonusu – ST



Zdroj: Vlastní výzkum, 2019

Graf 16 Vysvětlení částky dosaženého bonusu – SL

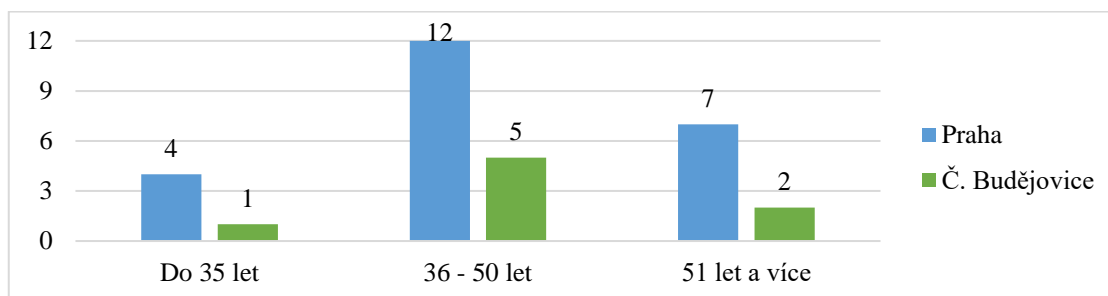


Zdroj: Vlastní výzkum, 2019

Příloha V

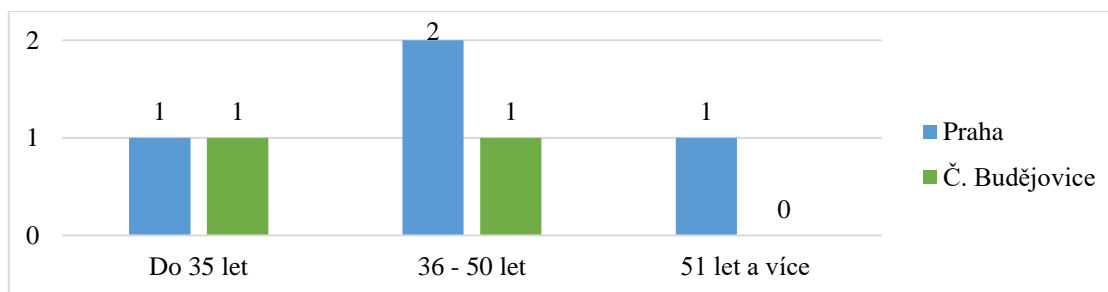
Grafy z dotazníkového šetření – věková struktura a délka zaměstnání

Graf 17 Věková struktura – ST



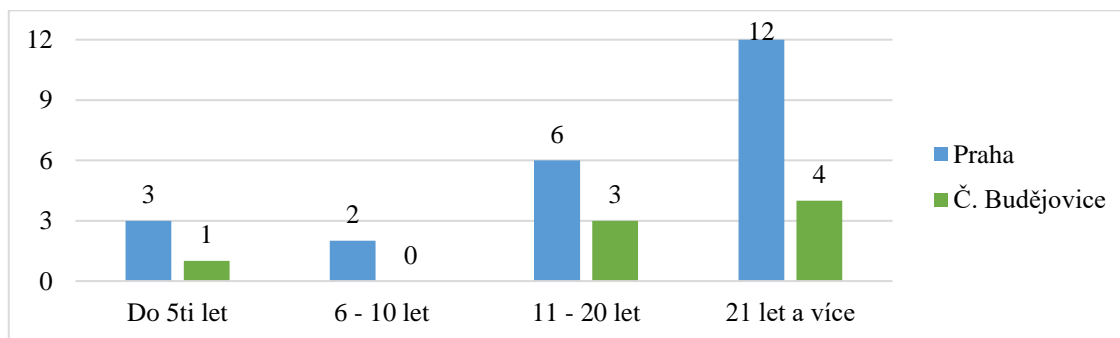
Zdroj: Vlastní výzkum, 2019

Graf 18 Věková struktura – SL



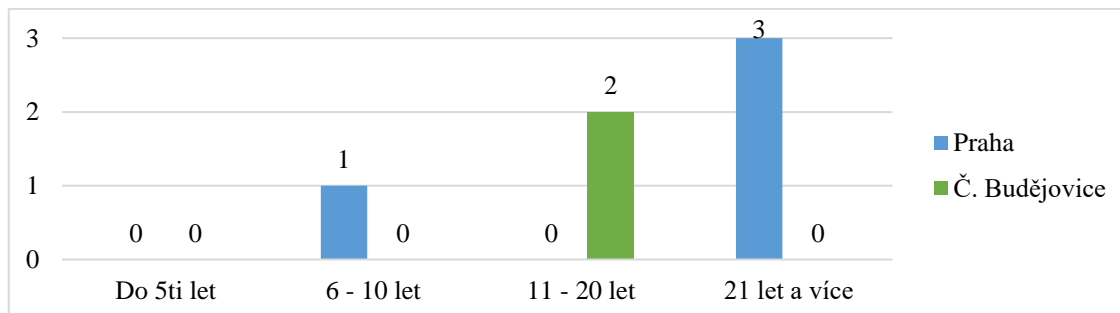
Zdroj: Vlastní výzkum, 2019

Graf 19 Délka zaměstnání – ST



Zdroj: Vlastní výzkum, 2019

Graf 20 Délka zaměstnání – SL



Zdroj: Vlastní výzkum, 2019

Příloha VI

Formulář pro získávání zákaznické zpětné vazby

Téma	Znění otázky	Vyberte Možnost	Hodnota
Včasnost příjezdu k opravě	Dostavil se technik k opravě Vašeho zařízení včas?	- Vyberte - Spokojený bez výhrad Menší výhrady Nespokojený	1
Doba trvání opravy a celkový průběh opravy	Byl/a jste spokojen/a s průběhem opravy?	Menší výhrady	2
Spokojenost s prací technika - úklid po opravě, čistota	Zanechal po sobě technik čisté uklizené prostředí?	Nespokojený	3
Spokojenost s prací technika - jednání se zákazníkem	Byl/a jste byl spokojen/a s přístupem technika?	Spokojený bez výhrad	1
		Počet získaných bodů:	7
CÍL SPLNĚN		SPLNIL NA	62,5%
Všechny údaje jsou zaznamenány			

Tab. 6 Formulář pro získávání zákaznické zpětné vazby (Vlastní zpracování, 2019)

PŘÍKLAD KVARTÁLNÍHO HODNOCENÍ				
Zjištěno dne	Hodnocení	Navrhované parametry		
01.01.2019	62,5%	100% plnění =	62,5%	
10.01.2019	50,0%	150% plnění =	100%	
16.01.2019	62,5%	<div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;"> <ul style="list-style-type: none"> 12,5% 25,0% 37,5% 50,0% <li style="background-color: #007bff; color: white;">62,5% 75,0% 87,5% 100,0% </div>		
27.01.2019	100,0%			
03.02.2019	37,5%			
12.02.2019	62,5%			
19.02.2019	100,0%			
03.03.2019	50,0%		Nárok na bonus z individuálního cíle	
12.03.2019	62,5%		105%	
18.03.2019	75,0%		Výše individuálního kvartálního bonusu	
28.03.2019	62,5%	5,6%		
VÝSLEDEK	65,91%	Základní mzda	38 000 Kč	
BONUS BUDE VYPLACEN		Výše bonusu v Kč	6 435,82 Kč	

Tab. 7 Příklad hodnocení nového individuálního cíle (Vlastní zpracování, 2019)

Příloha VII

Formulář pro záznam ze společné schůzky u zákazníka

Service Leader (hodnotitel)		Datum schůzky	
Servisní Technik (hodnocený)		Zákazník	
Styl komunikace se zákazníkem, pracovní chování			
Schopnost technika reagovat na dotazy – rychlost, účelnost			
Schopnost řešit obtížnou situaci, schopnost reagovat na kritiku od zákazníka			

Využití časového fondu pro komunikaci se zákazníkem
Silné stránky technika a prostor pro zlepšení
Jak zákazník hodnotí přístup technika

Tab. 8 Formulář pro záznam ze společné schůzky u zákazníka (Vlastní zpracování, 2019)

Příloha VIII

Formulář pro kvartální hodnocení pracovního výkonu

Service Leader (hodnotitel)		Datum schůzky	
Servisní Technik (hodnocený)		Přelom kvartálů	
Pohled do minulosti – průběh pracovního výkonu za uplynulé období, pozitiva a negativa			
Aktivity do následujícího kvartálu, potřebné pro úspěšné plnění cílů			
Stanovení a odůvodnění cíle plánu oprav na následující kvartál			

Domluva na individuálním cíli do následujícího kvartálu
Plánování osobního rozvoje

Tab. 9 Formulář pro kvartální hodnocení pracovního výkonu (Vlastní zpracování, 2019)