

Projekt vnější motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti

Bc. Jakub Ondrejka

Diplomová práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jakub Ondrejka**
Osobní číslo: **M17069**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt vnější motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti motivace zaměstnanců.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav vnější motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti.
- Zpracujte projekt vnější motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr



[Handwritten signature]

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Armstrong's handbook of human resource management practice. 14th edition. London: New York, 2017, 738 s. ISBN 978-0-7494-7411-9.

BANFIELD, Paul, Rebecca KAY a Dean ROYLES. Introduction to human resource management. Third edition. Oxford: Oxford University Press, 2018, 448 s. ISBN 978-0-19-870282-5.

BĚLOHLÁVEK, František. 25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016, 175 s. ISBN 978-80-247-5872-5.

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2015, 159 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017, 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Josef Kubík, CSc.**
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva
Datum zadání diplomové práce: **14. prosince 2018**
Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitelka ústavu

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: JAKUB ONDŘEJKA

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá návržením a zpracováním projektu vnější motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou zmíněny poznatky týkající se řízení lidských zdrojů, je definována motivace, jsou rozděleny a vymezeny jednotlivé motivační teorie, dále je zmíněna problematika motivace, odměňování a pracovní spokojenosti. V praktické části je nejprve představena zvolená společnost a dále je zpracována analýza současného motivačního systému ve vybrané společnosti. Informace potřebné pro analýzu jsou získány dotazníkovým šetřením, rozhovory a pozorováním. Na základě výsledků této analýzy byl navržen projekt vedoucí ke zlepšení stavu vnější motivace zaměstnanců.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, motivace, stimulace, motivační teorie, odměňování, motivační program, pracovní spokojenost

ABSTRACT

The diploma thesis is dealing with the designing and processing of the project of external motivation of employees in the selected company. The thesis is divided into two parts, the theoretical and the practical. In the theoretical part is mentioned knowledge related to human resources management, motivation is defined, individual motivational theories are divided and defined, further is issued problematic of motivation, rewarding and employee satisfaction. The chosen company is first introduced in the practical part and then the analysis of current motivation system in the selected company is elaborated. The information needed for the analysis is obtained through questionnaire surveys, interviews and observations. On the back of the results this analysis was designed project to improve the external motivation of employees.

Keywords: Human Resources Management, Motivation, Stimulation, Motivation Theory, Remuneration, Motivation Program, Employee Satisfaction

Zde bych rád poděkoval vedoucímu mé diplomové práce panu doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc. za poskytnutí cenných rad a odborné pomoci při zpracování této diplomové práce.

Velké poděkování patří také mé rodině za podporu a pomoc během mého studia.

OBSAH

ÚVOD	6
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	7
I TEORETICKÁ ČÁST	8
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	9
1.1 DEFINICE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	9
1.2 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	9
1.3 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	10
1.4 HLAVNÍ AKTIVITY PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.5 HISTORICKÉ POZADÍ MANAGEMENTU LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.5.1 Průmyslová péče	12
1.5.2 Nábor a výběr	13
1.5.3 Akvizice ostatních personálních aktivit	13
1.5.4 Průmyslové vztahy	13
1.5.5 Zákonodárství.....	14
1.5.6 Flexibilita a diversita.....	14
1.6 POSUZOVÁNÍ VNITŘNÍ NABÍDKY LIDSKÝCH ZDROJŮ	14
1.7 POSUZOVÁNÍ VNĚJŠÍ NABÍDKY LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	14
2 MOTIVACE	15
2.1 DEFINICE MOTIVACE A VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	15
2.2 VZNIK A PRINCIPY MOTIVACE.....	16
2.3 PROCES MOTIVACE	16
2.3.1 Model motivace.....	16
2.4 PODSTATA A ZÁSADY MOTIVACE.....	17
2.5 TYPY MOTIVACE.....	18
2.6 MOTIVAČNÍ TYPY LIDÍ.....	18
2.7 TEORIE MOTIVACE.....	19
2.7.1 Teorie instrumentality	20
2.7.2 Maslowova pyramida potřeb.....	20
2.7.3 Herzbergův dvoufaktorový model	22
2.7.4 Teorie spravedlnosti	22
2.7.5 McClellandova teorie získaných potřeb	23
2.7.6 McGregorova teorie XY	23
2.7.7 Skinnerova teorie zesílení	24
2.7.8 Vroomova teorie očekávání	25
2.8 MOTIVAČNÍ NÁSTROJE	25
2.9 MOTIVUJÍCÍ KRITIKA	26
2.10 MOTIVAČNÍ PROGRAM ORGANIZACE	26
2.10.1 Možnosti postupu při tvorbě motivačního programu.....	27
3 ODMĚŇOVÁNÍ	29

3.1	ÚKOLY SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ	30
3.2	MZDOTVORNÉ FAKTORY	31
3.3	MZDOVÝ SYSTÉM	31
3.4	MZDOVÉ FORMY	35
3.5	ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	37
3.5.1	Typy zaměstnaneckých výhod	38
4	PRACOVNÍ SPOKOJENOST	41
4.1	FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOST	41
4.1.1	Faktory posilující pracovní spokojenosti	41
4.1.2	Faktory zeslabující pracovní spokojenost	41
5	SHRnutí POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI	42
II	PRAKTICKÁ ČÁST	43
6	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	44
6.1	POSKYTOVANÉ SLUŽBY	44
6.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	45
6.3	HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI	46
6.4	MOTIVAČNÍ SYSTÉM SPOLEČNOSTI.....	46
7	ANALÝZA SYSTÉMU VNĚJŠÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	48
7.1	SWOT ANALÝZA	48
7.1.1	Silné stránky	48
7.1.2	Slabé stránky	48
7.1.3	Příležitosti	49
7.1.4	Hrozby	49
7.2	ROZHOVORY	50
7.3	POZOROVÁNÍ.....	50
7.4	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	50
7.4.1	Rozbor jednotlivých otázek dotazníkového šetření	51
7.5	KVADRANTOVÁ ANALÝZA SPOKOJENOSTI.....	59
7.5.1	Způsob výpočtu	59
7.5.2	Výpočet hodnot jednotlivých otázek.....	60
8	SHRnutí POZNATKŮ Z PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	67
9	PROJEKT ZLEPŠENÍ VNĚJŠÍ MOTIVACE A ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	70
9.1	CÍLE PROJEKTU.....	71
9.2	POPIS PROJEKTU A NAVRŽENÍ ZMĚN	71
9.2.1	Nedostatky motivačního programu	71
9.2.2	Nevhodné pracovní prostředí	72
9.2.3	Neefektivní pracovní vztahy	73
9.2.4	Nedostatky nabízených benefitů	75
9.2.5	Nedostatky v rámci marketingu B2B.....	77

9.3	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	77
9.4	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	80
9.5	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	84
9.5.1	Maticе rizik	84
10	SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	88
	ZÁVĚR	90
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	92
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	95
	SEZNAM OBRÁZKŮ	96
	SEZNAM TABULEK.....	97
	SEZNAM PŘÍLOH.....	98

ÚVOD

Lidský kapitál byl, je a vždy bude tím nejcennějším, co organizace mají a to přesto, že v dnešní době už v mnoha případech lidskou práci nahrazují technologie. Stále však platí, že spokojený kvalitní a spolehlivý pracovník představuje pro firmu konkurenční výhodu. Každá organizace usiluje o získání a udržení si klíčových zaměstnanců. K tomu, aby firma realizovala své cíle, musí mít vysoce kvalifikované a motivované pracovníky. Každá organizace proto musí naslouchat svým zaměstnancům, uspokojovat jejich potřeby a motivovat je. Spokojený a motivovaný zaměstnanec je pro organizaci daleko cennější, než jakákoliv technologie či přístroj. Takoví zaměstnanci podávají lepší výkony, mají méně absencí, jsou loajální k zaměstnavateli a přispívají k dobré atmosféře organizace.

Existuje mnoho způsobů, jak může zaměstnavatel motivovat své zaměstnance, avšak jde o složitý proces, protože nelze přistoupit k motivování všech zaměstnanců jednotně. Každý zaměstnanec má rozdílné potřeby, preference či cíle. Důležité je tedy nastavit motivační program organizace správným způsobem, aby nebyl neefektivní. Organizace by měla vycházet z požadavků, potřeb a přání zaměstnanců. Jedině tak dosáhne svých vytyčených cílů a současně spokojenosti zaměstnanců.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část se zaměří na oblast řízení lidských zdrojů, motivace a odměňování. Nejprve bude uvedeno, co to vůbec je řízení lidských zdrojů, co si pod tímto pojmem představit, jaké jsou jeho cíle a úkoly, dále budou zmíněny hlavní aktivity řízení lidských zdrojů a v neposlední řadě také posuzování vnitřní a vnější nabídky řízení lidských zdrojů. Dále se diplomová práce zaměří na oblast motivace zaměstnanců, konkrétně její definici, vznik a principy. Dále bude vysvětlen proces motivace, podstata a zásady motivace, její typy a teorie a zakončena bude tato oblast poznatky o motivačních nástrojích a motivačním programu. Závěr teoretické části bude patřit problematice odměňování, kdy bude nejprve uvedeno, jaké jsou úkoly systému odměňování, dále budou charakterizovány mzdovotvorné faktory, mzdový systém a mzdové formy a na závěr budou zmíněny a vysvětleny zaměstnanecké výhody.

V praktické části bude nejprve představena vybraná společnost a poté bude provedena analýza stávajícího systému motivace a odměňování zaměstnanců. Tato analýza bude sloužit jako podklad pro zpracování projektu. Cílem projektu budou změny motivačního systému, které povedou ke zlepšení spokojenosti a vnější motivaci zaměstnanců.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je návrh projektu na zvýšení spokojenosti a zlepšení vnější motivace zaměstnanců vybrané společnosti.

K dosažení tohoto cíle, byla použita nejprve SWOT analýza, prostřednictvím které byly identifikovány silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby vybrané společnosti.

Dále byly využity taktéž metody pozorování a s vedoucími pracovníky byly vedeny osobní rozhovory. Tyto metody byly vedeny za účelem získání dílčích potřebných informací o motivačním systému společnosti, organizační struktuře a celkovém fungování společnosti.

Taktéž bylo provedeno dotazníkové šetření, kdy na dotazník odpovídalo 100 respondentů. Každý respondent tedy představoval 1 %. Dotazníkové šetření obsahovalo celkem 13 otázek, které lze rozdělit do tří základních oblastí. První oblast se týkala základních informací o respondentech, druhá oblast byla zaměřena na vnější motivaci zaměstnanců a poslední část dotazníkového šetření se věnovala spokojenosti zaměstnanců. Sběr dat dotazníkového šetření probíhal ve dnech od 11.3. 2019 do 15.3. 2019 v areálu společnosti.

Na dotazníkové šetření navázala kvadrantová analýza spokojenosti zaměstnanců, která zkoumala spokojenost a důležitost vybraných faktorů pro zaměstnance. Tyto faktory souvisí se spokojeností a vnější motivací zaměstnanců a sběr jejich dat probíhal prostřednictvím dotazníkového šetření.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V souvislosti s řízením lidí v organizaci se v praxi i literatuře setkáváme s termíny personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení či řízení lidských zdrojů. Často jsou tyto termíny považovány za synonyma, ale z pohledu čistě teoretického hlediska tomu tak není. Určité termíny značí rozdílné vývojové fáze či rozdílné koncepce personální práce. Jako nejobecnější označení oblasti řízení organizace se používají obvykle termíny personální práce nebo personalistika, přičemž se nebere ohled na to, o jakou vývojovou fázi tohoto řízení jde. S termíny personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů se poté pojí jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce a její postavení v hierarchii řízení organizace. (Koubek, 2007, s. 14)

Ve smyslu označení procesů, které se týkají řízení lidí v organizacích termíny řízení lidských zdrojů a lidské zdroje do jisté míry nahradily termín personální řízení. (Armstrong, 2007, s. 27)

Řízení lidských zdrojů vyjadřuje formule HRM (Human Resource Management) = HRE (Human Resource Economy) + HRD (Human Resource Development). (Gregar, 2010, s. 19)

1.1 Definice řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří pracují v organizaci a přispívají individuálně i kolektivně k dosažení cílů organizace. (Mužík, 2017, s. 46)

Jde o nejnovější koncepci personální práce, která se začala formovat ve vyspělém zahraničí v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů představuje jádro řízení organizace, nejdůležitější složku a nejdůležitější úlohu všech manažerů. (Koubek, 2007, s. 15)

Řízení lidských zdrojů se zabývá způsobem řízení a zaměstnávání lidí. Zahrnuje uplatňování politik a postupů v oblasti návrhu a vývoje organizace, odměňování a poskytování služeb zvyšující blaho zaměstnanců. (Banfield a kol., 2018, p. 4)

1.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajištění schopnosti organizace úspěšně plnit prostřednictvím lidí své cíle. Konkrétně se řízení lidských zdrojů týká plnění cílů v těchto oblastech (Armstrong, 2007, s. 30):

- Efektivnost organizace – charakteristické, zvláštní postupy vytvářejí v oblasti lidských zdrojů klíčové schopnosti, rozhodující o konkurenceschopnosti firmy
- Řízení lidského kapitálu – lidský kapitál organizace je tvořen lidmi pracujícími v organizaci, na kterých závisí úspěšnost podnikání
- Řízení znalostí – jde o proces či postupy vytváření, získávání, ovládání, sdílení a také využívání znalostí, které vedou ke zlepšování učení se a zlepšování výkonu firem
- Řízení odměňování – řízení lidských zdrojů zaváděním politiky a postupů zajišťujících hodnocení a odměňování za to, co dělají a čeho dosahují i za úroveň dovedností a schopností, kterou mají či si osvojí, usiluje o zvyšování motivace, pracovní oddanosti a angažovanosti
- Zaměstnanecké vztahy – cílem je vytváření klimatu, ve kterém je možné udržovat produktivní a harmonické vztahy prostřednictvím partnerství mezi managementem a pracovníky a jejich odbory
- Uspokojování rozdílných potřeb – cílem řízení lidských zdrojů je vytvářet a realizovat politiku vyžadující a respektující potřeby všech zainteresovaných stran, zabezpečující různorodé pracovní síly pro management, poskytující stejné příležitosti všem pracovníkům a uvažující individuální a skupinové rozdíly v zaměstnání, osobních potřebách, stylu práce a aspiracích
- Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou – cílem řízení lidských zdrojů je dělat všechno možné pro přeměnění aspirace na soustavné a efektivní akce. K tomu je zapotřebí, aby pracovníci personálních útvarů pamatovali na to, že problémem není přicházet s novými a inovativními politikami a postupy, ale zabezpečit jejich fungování

(Armstrong, 2007, s. 30)

1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů

V nejobecnějším pojetí je úkolem řízení lidských zdrojů sloužit tomu, aby byla výkonná organizace a aby se její výkon neustále zlepšoval. Tento úkol lze zabezpečit pouze neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje. Jde o materiální, finanční, informační a lidské zdroje. (Koubek, 2007, s. 16)

Každé pracoviště představuje rodinu, kmen či komunitu. Je to místo, kde tráví více než polovinu svého bdělého života mnozí z nás, kde dochází k pěstování přátelství, vytváření

spojenectví, k utkávání s protivníky a zápasení s nepřáteli. Každé pracoviště má stejně jako rodiny, kmeny či komunity všude jinde své vlastní normy, kulturu a svérázné charaktery. (Miller, 2009, s. 18)

Na základě současné teorie a praxe v rozvinutých zemích se řízení lidských zdrojů musí zaměřit na následující hlavní úkoly (Koubek, 2007, s. 16):

- 1) Usilovat o zařazení správného člověka na správné místo a snažit se, aby tento člověk byl nepřetržitě připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa
- 2) Optimálně využívat pracovní síly v organizaci, jedná se zejména o optimální využívání fondu pracovní doby a pracovních schopností pracovníků
- 3) Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci
- 4) Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace
- 5) Dodržovat veškeré zákony v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytvářet dobré zaměstnavatelské pověsti organizace

(Koubek, 2007, s. 17)

1.4 Hlavní aktivity personálního managementu a řízení lidských zdrojů

Mezi hlavní aktivity personálního managementu a řízení lidských zdrojů patří:

- Nábor a výcvik
- Výcvik a rozvoj personálu
- Plánování lidských zdrojů
- Uzavírání smluv
- Zajišťování rovných příležitostí
- Zajišťování slušného zacházení
- Zaměstnanecké výhody
- Poradenství pro zaměstnance
- Posuzování výkonu zaměstnanců
- Zdraví a bezpečnost
- Odměňování a příjem zaměstnanců
- Pracovní kázeň jednotlivců
- Zacházení se stížnostmi

- Řešení nadbytečnosti personálu
- Propouštění
- Vyjednávání
- Povzbuzování angažovanosti zaměstnanců

(Foot, 2005, s. 5)

Jelikož manažeři lidských zdrojů či personální manažeři bývají zapojeni do celé řady činností a je obtížné předpovědět přesnou povahu této práce v nějakém jednotlivém podniku, tak by bylo možné zde zařadit i některé poněkud odlišné aktivity. Výše uvedené aktivity představují pouze hlavní oblasti, na kterých jsou nejspíše zainteresováni manažeři lidských zdrojů či personální manažeři. U každé funkce existuje pravděpodobnost, že se v určité míře na ní budou také podílet jiní manažeři. Různé aspekty řízení lidských zdrojů představují prvek každé manažerské nebo supervizorské práce (dozorčí činnosti). (Foot, 2005, s. 5)

1.5 Historické pozadí managementu lidských zdrojů

K popisu dané oblasti práce bylo užito řady názvů. K proměňování této oblasti přispěly dobové sociální a ekonomické podmínky. Relativní důležitost mnoha aktivit se měnila v závislosti působení různých okolností na potřeby organizace. (Foot, 2005, s. 7)

1.5.1 Průmyslová péče

Nejčasnější aktivita, kterou se zabývali praktikové na řízení lidských zdrojů se týkala práce v oblasti péče o zaměstnance. V porovnání s nejhorsími podmínkami uváděnými v dnešních standardech byly pracovní podmínky mužů a žen v továrnách v průběhu 19. století všeobecně děsivé. V roce 1833 došlo prostřednictvím Zákona o továrnách k zavedení prvních továrních inspektorů (mužů) a v roce 1878 došlo k pokusu zákonodárství regulovat pracovní dobu a také pracovní podmínky žen a dětí. Jejich pracovní dobu snížilo na 60 hodin za týden. V tomtéž roce se také rozvinulo kolektivní vyjednávání, poté co si jednotlivci uvědomili sílu, kterou vzájemným spojením při jednání mohou získat. V roce 1913 došlo k nárůstu počtu pracovníků v oblasti průmyslové péče a na konferenci v New Yorku byla založena Asociace pečovatelských pracovníků (Welfare Workers Association), která se po množství změn vyvinula do dnešního Institutu personálu a rozvoje (Institute of Personnel and Development), profesionálního orgánu pro ty, jež jsou činní v této oblasti práce. Důležité je také zmínit prvního personálního úředníka, kterým byla slečna Mary Woodová, která do této funkce byla ustanovena v roce 1896 u společnosti Rowntree v New Yorku. Mary Woodová se stala

typem sociálního pracovníka pro továrnu a zajišťovala péči o pracující ženy a děti a odpovídala za ochranu jejich zdraví a sledování jejich chování. (Foot, 2005, s. 7)

1.5.2 Nábor a výběr

V oblasti průmyslové péče měli první pracovníci velký úspěch a byl vysloven požadavek pro angažování dalších dívek pro tuto činnost. To byl začátek vývoje role náboru a výběru personálu. K rychlému vývoji v mnoha oblastech personálního managementu došlo během první světové války. V roce 1916 ustavilo Ministerstvo vyzbrojování svůj Odbor průmyslové péče. Tento odbor vedl jistý Seebohm Rowntree, který byl odpovědný za zavádění nové politiky péče o zaměstnance a personální politiky, založené na přesvědčování, do továren. Rok 1921 poté přinesl založení Národního institutu průmyslových psychologů a jeho členové publikovali výsledky studií o výběrových testech, výcvikových metodách nebo technikách rozhovoru. (Foot, 2005, s. 9)

1.5.3 Akvizice ostatních personálních aktivit

Během druhé světové války sahaly práce, které se týkaly personálu od péče o zaměstnance po nábor a výběr personálu a dále až po výcvik. Zahrnovaly také zlepšování morálky a motivace, zdraví a bezpečnost práce, kázeň, společné konzultace a často také politiku odměňování. Tato expanze povinností vedla k zřízení odpovídajících personálních oddělení s vycvičenými pracovníky. (Foot, 2005, s. 10)

1.5.4 Průmyslové vztahy

Během války se rozšířily spojené konzultace mezi managementem a pracovní silou. Za jejich organizování a administraci převzala odpovědnost personální oddělení. Stále větší důraz byl kladen na zdraví a bezpečnost, a pro oblast průmyslových vztahů na potřebu specialistů. To vedlo k tomu, že se personální manažer stával postupně pravidelným mluvčím organizace v diskusi s odbory a mluvčími zaměstnanců. Velké důležitosti nabyly průmyslové vztahy na konci 70. let minulého století, kdy vedlo negativní sociální klima v tomto období k posilování důležitosti tohoto aspektu personálního řízení. V mnoha organizacích se personální manažer stal výkonným představitelem pro vyjednávání týkající se mezd či jiných kolektivních otázek. (Foot, 2005, s. 10)

1.5.5 Zákonodárství

V průběhu 70. let značně vzrostlo množství zákonů, které se týkaly zaměstnávání a personální funkce často na sebe brala roli speciálního poradce, zajišťujícího, aby nedošlo k porušení zákona manažery a jednotlivé případy nekončily před zaměstnaneckým soudem. (Foot, 2005, s. 10)

1.5.6 Flexibilita a diversita

V 90. letech byla příznačná tendence pro zaměstnavatele vyhledávat stále pružnější úpravy pracovní doby zaměstnanců, spojená s nárůstem počtu osob zaměstnaných na dílčí pracovní úvazek či na dočasné smlouvy, jako i nárůst distanční a domácí práce. Mezi lety 1994 a 2001 zaměstnanost mužů vykázala pouhý 3% růst, zatímco nárůst zaměstnanosti žen byl 11 %. (Foot, 2005, s. 10)

1.6 Posuzování vnitřní nabídky lidských zdrojů

Jedná-li se o posuzování poptávky po lidských zdrojích, budou zapotřebí určitá kvalitativní a kvantitativní data, aby bylo možné posoudit, které z potřebných zdrojů budou muset být k dispozici. Organizační sbírka popisu pracovního místa existujících pracovních míst představuje databázi úkolů, které běžně musejí být vykonávány. Specifikace pracovních požadavků, nároků i profilů kompetencí představují dílčí databázi existujících dovedností. (Foot, 2005, s. 41)

1.7 Posuzování vnější nabídky lidských zdrojů

S analyzováním vnitřní nabídky lidských zdrojů si současně zaměstnavatelé musí být vědomi toho, nakolik mohou zvenčí získat potenciální zaměstnance pro případ, že vnitřní nabídka je menší, než jsou požadavky. Jestliže nemůže poptávku uspokojit vnitřní nabídka, manažeři musejí znát problémy s disponibilitou se zaměstnanci ze zdrojů mimo společnost. Pracovní silou se rozumí počet lidí ve věku 16 let a více, kteří jsou zaměstnáni nebo schopni práce. Vnější trh práce pro zaměstnavatele představují lidé náležející k pracovní síle, kteří nejsou zaměstnáni určitým zaměstnavatelem. Občas jsou dány oddělené počty lidí v pracovním věku, jelikož však někteří lidé pokračují i po dosažení důchodového věku v práci, počty osob ve věku šedesáti a sedmdesáti let jsou do výpočtu celkové pracovní síly zahrnuty. (Foot, 2005, s. 44)

2 MOTIVACE

Motivace pracovníků představuje hlavní úkol i odpovědnost jejich vedoucích. Důvod je prostý: Motivovaní pracovníci jsou vstřícnější a ochotnější, usilovně pracují a dopouštějí se menšího počtu chyb. Nejen, že také dosahují lepších výsledků, ale vyžadují menší dohled, kontrolu a lépe působí na zákazníky nebo partnery organizace. (Urban, 2017, s. 12)

Motivace představuje důležitý faktor úspěšnosti. Podniky očekávají u lidí ucházejících se o práci, že jsou vysoce motivovaní, iniciativní a aktivní. Protože už řadoví pracovníci jistou míru motivace v sobě mají, považuje se motivace a vlastnost za samozřejmou kvalifikaci. (Niermeyer, 2005, s. 15)

2.1 Definice motivace a vymezení základních pojmů

V rámci problematiky motivace se lze setkat s mnoha definicemi. Mezi tyto definice například patří:

Motivace je síla, která energizuje, řídí a udržuje chování. Je to síla a směr chování a faktory ovlivňující lidi, aby se chovali určitým způsobem. (Armstrong, 2017, p. 191)

Dle jiné teorie je definována **motivace** jako všeobecné a obsáhlé označení všech proměnných, které nelze bezprostředně odvodit z vnějších podnětů ovlivňující případně kontrolující chování ohledně intenzity a směru. (Deiblová, 2005, s. 11)

Motivace znamená, že někdo dělá něco, protože chce a vše, co musíme udělat, je stimulovat ho. Je to proces vyzývání činností člověka, jeho zaměření na určité věci a regulaci, aby bylo dosaženo určitého cíle, překonání možných překážek a dosažení stanoveného cíle. (Borkowski a Tučková, 2011, p. 10)

Motiv je definován jako důvod něco dělat tzn. dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, pokud očekávají, že jejich kroky a činnosti pravděpodobně povedou k dosažení cíle, kterým jsou hodnotné odměny, které uspokojují jejich konkrétní potřeby. (Armstrong, 2009, s. 109)

Jiná definice říká, že se jedná o podněty, které působí v nitru člověka. (Plamínek, 2018)

Stimul je poté podnět, který přichází z vnějšího prostředí. (Plamínek, 2018, s. 88)

Stimulace je poměrně jednoduchá, což je její velká výhoda. Lze očekávat, že práce bude probíhat, dokud vyplácíme odměnu, krmíme, napájíme prostě dokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami. V okamžiku, kdy přestaneme

poskytovat takové hodnoty (vnější stimuly) se práce nejspíš zastaví. Nevýhodou stimulace je, že práce probíhá jen po dobu, po kterou působí stimuly. (Plamínek, 2015, s. 17)

2.2 Vznik a principy motivace

Vznik motivační akce je výsledkem působení deficitu uvnitř organismu a jeho biopsychické identifikace, přičemž vnější incentiva bývá jejím častým spouštěčem. Za deficit se považuje jakýkoliv podnět, ať už nutný či žádoucí k udržování fyziologické a psychické kondice. Incentiva však působí pouze za předpokladu, že je rozpoznána jako signál příležitosti uspokojit aktuální potřebu. (Dvořáková a kol., 2007, s. 153)

Principy motivace poté vyjadřují základní zákonitosti jejich projevů, přičemž mezi nejčastěji uváděné principy patří:

- Princip ekvilibria – jedná se o tendenci obnovovat narušenou fyzickou a psychickou rovnováhu a zdraví
- Princip zaměřenosti cíle, kterým může být dosažení či odvrácení něčeho nebo směřování k něčemu
- Princip dominance – schopny vyvolat rozhodující aktivitu jsou pouze ty motivy, které získají dominanci

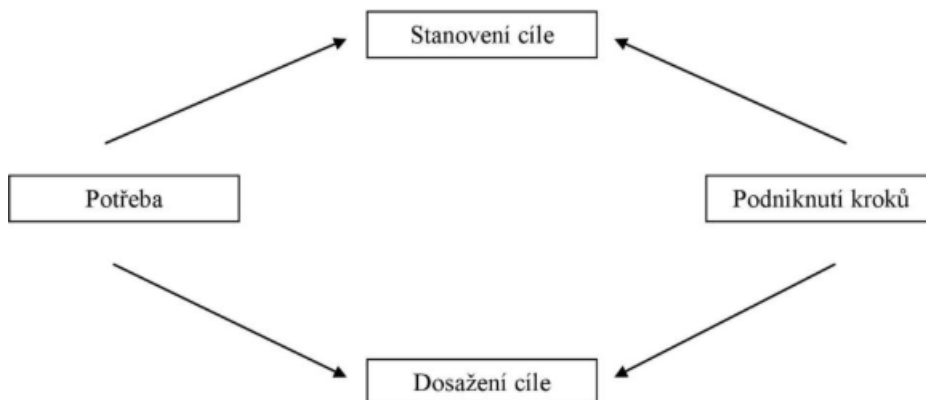
(Dvořáková a kol., 2007, s. 153)

2.3 Proces motivace

Tím, co vede lidi k tomu, aby něco dělali – co ovlivňuje lidi, aby se chovali určitým způsobem se zabývá teorie motivace. Objasňuje faktory ovlivňující úsilí, které vkládají lidé do své práce, jejich míru angažovanosti a přispění a jejich spontánní, dobrovolné chování. (Armstrong, 2009, s. 109)

2.3.1 Model motivace

Jde o model motivace, který je založen na upevňování nebo posilování očekávání a na teorii potřeb. (Armstrong, 2009, s. 109)



Obrázek 1 Model motivace (Zdroj: Armstrong, 2009, s. 109)

Výše uvedený model značí, že proces motivace je iniciován vědomým či mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb a tyto potřeby vytvářejí přání něco získat nebo něčeho dosáhnout. Poté jsou stanoveny cíle, které mají uspokojit tyto potřeby a volí se cesty nebo způsoby chování od kterých se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže dojde k dosažení určitého cíle, potřeba je uspokojena a chování, které vedlo k cíli se pravděpodobně příště zopakuje, pokud se objeví podobná potřeba. Pokud však cíle není dosaženo, je méně pravděpodobné opakování těchto kroků v budoucnu. Jsou-li některé potřeby uspokojeny, objevují se nové a celý tento proces pokračuje. (Armstrong, 2009, s. 110)

2.4 Podstata a zásady motivace

Již samy úlohy a úkoly nebo důsledky jejich splnění či nesplnění mohou motivovat. Existují čtyři podmínky s jistou mírou univerzální platností, při kterých dochází k motivování člověka úkoly. Úkoly, aby mohly motivovat, musí být srozumitelné pro vykonavatele, splnitelné (vykonavatel je také musí za splnitelné považovat), přiměřeně obtížné vzhledem k vykonavateli a individuálně zadané (zadané takovým způsobem, aby odpovídaly motivům a dalším lidským zdrojům konkrétního vykonavatele). (Plamínek, 2018, s. 88)

Přestože síla motivace se projeví zejména při diferencovaném působení na lidi, je vhodné mít při praktické motivaci na paměti, že existuje jistá množina obecně platných zásad. Především jde o to, že k motivaci existují alternativy, které jsou vesměs jednodušší. Nejedná se pouze o stimulaci a manipulaci, ale také o definici a orientaci – a to tehdy, pokud tyto dvě manažerské úlohy byly splněny ledabyly nebo nebyly z nějakého důvodu splněny vůbec. (Plamínek, 2018, s. 90)

Mezi klíčové zásady motivace spadá:

1. Zvažujte jednodušší alternativy motivace
2. Nepřizpůsobujte lidi úlohám, ale přizpůsobujte úlohy lidem
3. Lidé musí být alespoň občas spokojeni
4. Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty, než jste vy
5. Obava z nepříjemného motivuje stejně jako touha po příjemném
6. Odhadujte aktuální stav motivačního pole

(Plamínek, 2018, s. 90)

2.5 Typy motivace

Existují dva typy motivace, a to vnitřní a vnější motivace.

Vnitřní motivace je motivací, která vychází z práce samé. Dochází k ní, když lidé cítí, že vykonávaná práce je vnitřně zajímavá, podnětná, důležitá a obsahující pravomoc a odpovědnost (pocit, že nad svými vlastnostmi máme kontrolu), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet schopnosti a dovednosti a příležitost k růstu a postupu v hierarchii pracovních funkcí. (Armstrong, 2009, s. 110)

Vnější motivace je to, co se dělá pro lidi za účelem motivování. Tvoří ji odměny, jako jsou například zvýšení platu, pochvala, uznání či povýšení, ale také tresty, jako například disciplinární řízení, kritika či odepření platu. (Armstrong, 2009, s. 110)

Vnější motivátory mohou mít výrazný a bezprostřední účinek, avšak nemusejí mít nutně dlouhodobé působení. Vnitřní motivátory, týkající se „kvality pracovního života“ (termín v současné době málo používán, který razili zastánci pojetí vnitřní motivace) budou zřejmě mít dlouhodobější a hlubší účinek, protože jsou součástí jedince, nejsou mu vnucené z vnějšku. Ovšem není na místě předpokládat, že vnitřní motivace je dobrá a vnější špatná. Oba typy motivace mají svou úlohu. (Armstrong, 2009, s. 110)

2.6 Motivační typy lidí

1. Objevovatelé – bývají netrpěliví, chtějí informací a nesnáší, když je někdo řídí. Velmi si váží své svobody. Je pro ně typické překonávání překážek, jakožto soutěž se sebou a pokud vyřeší nějaký problém, ihned pro sebe hledají další výzvu a upnou se k řešení dalšího problému. Tento způsob může vést k fyzickému vyčerpání. Moc

toho nenamluví, mohou se naučit hezky mluvit a úspěšně vystupovat před lidmi, ale je na nich vidět, že to není jejich přirozeností. (Plamínek, 2015, s. 46)

2. Usměrňovatelé – jsou kombinací dynamických preferencí a zaměření na efektivitu. Vnášejí zejména do společenských procesů a vztahů mezi lidmi dynamiku a usilují o maximální volnost pro sebe. Rádi jsou středem pozornosti, bývají vnímaví k tomu, co je a není vhodné. Dobře předávají myšlenky a dovedou jiné přesvědčit. Bývají přirozenými vůdci velkých skupin lidí, včetně davů a rádi, nadšeně a dobře soutěží. (Plamínek, 2015, s. 48)
3. Sladřovatelé – jsou zaměřeni na stabilitu a efektivitu. Rádi si povídají a ve srovnání s jinými motivačními typy bývá diskuse z jejich strany vstřícnější a celkově příjemnější. Dokáží výborně pochopit druhé, protože mají vysoce vyvinutou empatii. Jsou oporou sociální struktury, snaží se o dokonalé prostředí, ve kterém žijí a pracují. (Plamínek, 2015, s. 50)
4. Zpřesňovatelé – jsou kombinací zaměření na užitečnost a stabilitu. Na rozdíl od sladřovatelů, kteří vytvářejí dokonalé prostředí by byli oni sami dokonalí. Bývají pečliví, spolehliví a přísní jak na sebe, tak na okolí. Mají rádi dobrou organizaci práce, pořádek ve svých věcech a celkově na pracovišti. Vyžadují jasná zadání a ta poté precizně plní. Rádi analyzují data, vytváří systémy a do nich zařazují objekty. V komunikaci vystupují chladně, působí jako bez emocí. Emoce však mají, jen jsou zvyklí je skrývat. Kvůli skrývání emocí mají někteří zpřesňovatelé tendenci nezvládat nadměrnou zátěž a mohou být labilní či pod tíhou povinností mohou i kolabovat. Bývají loajální k firmám, institucím a taktéž ke svým šéfům. Respektují nadřízené, a to dokonce bez ohledu na to, zda je milují nebo nenávidí, protože v nich vidí autoritu. (Plamínek, 2015, s. 52)

2.7 Teorie motivace

Existuje velké množství teorií, jak lze pro různé situace a různé osobnosti lidí využít různé formy motivace. Důležité je zdůraznit, že úspěšnost použití správného motivačního faktoru velkou měrou závisí jednak na osobnosti daného člověka, ale také na kultuře firmy. To, co funguje u jednoho člověka nebo v jednom týmu, nemusí fungovat u jiného. (Managementmania.com, 2016)

2.7.1 Teorie instrumentality

Instrumentalitou se rozumí přesvědčení, že když uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Teorie instrumentality ve své nejhrubší podobě tvrdí, že lidé pracují jen pro peníze. Tato teorie se v souvislosti s důrazem na potřebu zracionalizovat práci a soustředit se na ekonomické výsledky objevila ve druhé polovině 19. století. Domnívá se, že lidé budou motivováni k práci tehdy, když odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem. Teorie instrumentality má své kořeny v Taylorových metodách vědeckého řízení a je založena na principu upevňování přesvědčení lidí, který tvrdí, že lidé, kteří získávají zkušenosti s podnikáním kroků za účelem uspokojování potřeb vidí, že některé kroky pomáhají k dosahování jejich cílů, zatímco jiné kroky jsou méně úspěšné. Úspěch tedy působí při dosahování cílů a odměny jako pozitivní podněty a upevňují chování přinášející úspěch. To znamená, že toto chování se opakuje v případě, kdy se objeví podobná potřeba. Naopak selhání či trest znamenají negativní upevňování přesvědčení signalizující, že je potřebné hledat jiné nástroje dosahování cílů. Také se můžeme setkat s názvem zákon příčiny a účinku. (Armstrong, 2009, s. 111)

Tento přístup k motivování pracovníků byl, a ještě je široce používán a v některých případech jeho použití může být i úspěšné, ale je výhradně založen na systému vnější kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Také si neuvědomuje skutečnost, kdy může být formální systém řízení a kontroly silně ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky. (Armstrong, 2009, s. 111)

2.7.2 Maslowova pyramida potřeb

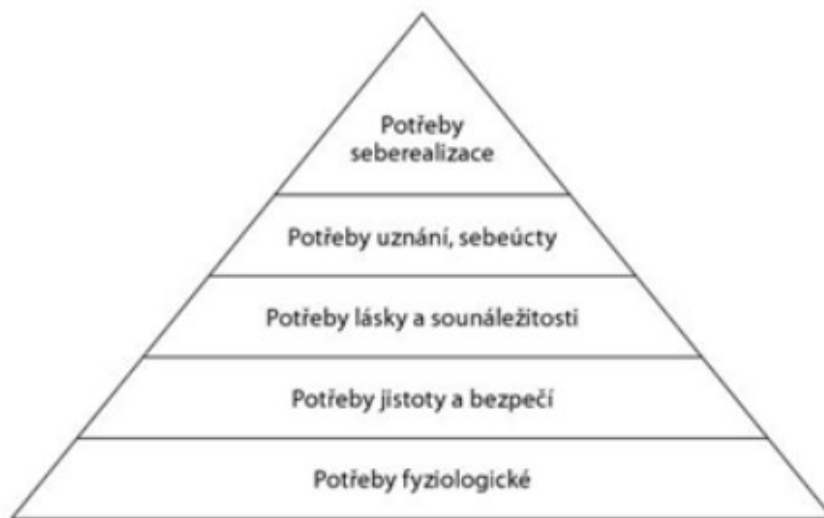
Jde o jeden z nejčastěji používaných modelů pracovní motivace. Tato teorie, jejímž autorem je americký psycholog Abraham Maslow, vychází z hierarchické povahy potřeb uspokojujících prací. Jsou tedy uspokojovány postupně. Hierarchicky vyšší potřeby působí zejména tehdy, jsou-li uspokojeny již potřeby nižší. (Urban, 2017, s. 13)

Mezi skupiny motivačních faktorů, na kterých je založena Maslowova pyramida potřeb patří:

1. Potřeby fyziologické – uspokojení těchto potřeb je podmínkou přežití. Uspokojuje je zejména mzda za práci.
2. Potřeby jistoty – jde o bezpečí a zdraví, kdy rozhodují především pracovní podmínky a prostředí pracoviště o jejich uspokojení.

3. Potřeby sociální – jedná se o přátelství, společenské přijetí, sounáležitost apod. K jejich uspokojení vede příjemná atmosféra na pracovišti nebo sociální kontakty, které práce umožňuje.
4. Potřeby uznání – jde o ocenění, sebeúcty, úspěchu, prestiže, pozornosti ostatních apod. Tyto potřeby jsou také označovány jako potřeby vlastního ega. Uspokojení těchto potřeb zvyšuje sebevědomí a vlastní sebehodnocení.
5. Potřeby seberealizace – zde se řadí potřeba rozvíjet a uplatňovat vlastní schopnosti, řešit problémy, získávat nové zkušenosti, být kreativní při práci apod.

(Urban, 2017, s. 13)



Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb (Zdroj: Stremev.cz)

Z Maslowovy teorie vyplývá, že především potřeby neuspokojené ovlivňují pracovní motivaci. A. Maslow tvrdí, že potřeba, která již je uspokojená, přestává motivovat. Avšak podle něj to neplatí pro hierarchicky nejvyšší potřebu seberealizace, která nikdy nemůže být zcela naplněna, na rozdíl od potřeb nižších. Dokonce může nabývat uspokojováním na síle. Tento model podává velmi dobrý přehled hlavních motivačních faktorů působících na pracovišti. Avšak vždy neplatí hierarchická povaha těchto faktorů. Maslow si všiml, že uspokojování nižších potřeb automaticky nemusí vést k přesunu zájmu pracovníků k potřebám vyšším, kdy někteří pracovníci mají tendenci setrvávat i nadále u potřeb nižších. Navíc může docházet k uspokojování některých vyšších potřeb i v případě, kdy nejsou zcela uspokojeny potřeby nižší. Jeho v zásadě platná teorie, tak nemusí platit pro každého. (Urban, 2017, s. 13)

2.7.3 Herzbergův dvoufaktorový model

Teorie Herzbergova dvoufaktorového modelu vychází z toho, že faktory, které zvyšují spokojenost s prací (a motivací) jsou odlišné od faktorů vedoucích k nespokojenosti s prací. Někdy se lze setkat také s názvem motivačně-hygienická teorie. Existují dvě skupiny faktorů. Do první skupiny se řadí satisfaktory neboli motivátory, které jsou vlastní práci, pramení z ní a jsou jejími vnitřními faktory. Zde patří úspěch, uznání, úspěšné splnění cíle, sama práce, pravomoci, odpovědnost a růst. Do druhé skupiny se řadí to, co Herzberg nazývá „vyhýbání se nespokojenosti“ či „hygienické faktory“, které z hlediska práce jsou vnějšími faktory a zahrnují peněžní odměnu, podnikovou politiku a správu, postavení a jistotu, bezpečí a osobní vztahy. Tyto faktory nemohou vyvolat spokojenost, avšak mohou při nepodniknutí nějakých preventivních kroků způsobit nespokojenost. Herzberg také poznamenal, že jakýkoliv pocit spokojenosti v rámci zvýšení peněžní odměny, mívá krátkodobý účinek v porovnání s dlouhodobou spokojeností, která souvisí se samotnou prací. Jedním z klíčových závěrů, který vychází z výzkumu je, že peněžní odměna není motivátorem s výjimkou svého krátkodobého účinku, avšak k demotivaci mohou vést nespravedlivé systémy motivování. Tento model obracející pozornost na rozdíl mezi vnitřními a vnějšími motivátory stejně jako jeho tvrzení, že spokojenost, která vychází ze zvyšování peněžní odměny nemá trvalý efekt, je zjevně správné, avšak výzkum a závěry ke kterým došel jsou napadány. Tvrdí se za prvé, že původní výzkum je vadný a nepodporuje tvrzení, že peněžní odměna není motivátorem a za druhé, že žádný pokus změřit vztah mezi spokojeností a výkonem nebyl učiněn. (Armstrong, 2009, s. 112)

2.7.4 Teorie spravedlnosti

Tato teorie, jejímž autorem je John Stacey Adams tvrdí, že lépe budou lidé motivováni, bude-li se s nimi zacházet spravedlivě a demotivováni, pokud s nimi bude zacházeno nespravedlivě. Týká se toho, jak lidé cítí to, jak se s nimi zachází v porovnání s ostatními lidmi. Spravedlivým jednáním se rozumí slušné zacházení v porovnání s jinou skupinou lidí (referenční skupinou) nebo s jinou odpovídající osobou. Pojem spravedlnost obsahuje pocity a vnímání a jedná se vždy o proces porovnávání. Nejedná se o synonymum rovnosti nebo stejnosti, znamenající zacházení s každým stejně. Nespravedlivá by byla rovnost, stejnost v případech, kdy si zaslouží lidé, aby s nimi bylo různě zacházeno. Teorie spravedlnosti se pojí s principem „cítit se spravedlivě“. (Armstrong, 2009, s. 114)

2.7.5 McClellandova teorie získaných potřeb

Tato teorie, někdy také označována jako teorie tří potřeb či teorie naučených potřeb je založená na tom, že motivaci člověka ovlivňují tři druhy potřeb. (Managementmania.com, 2016)

Mezi tyto potřeby, patří:

- Achievement motivation – potřeba něčeho dosáhnout, potřeba lidí něco dokázat, předstihnout ostatní či hledat uznání.
- Authority/power motivation – potřeba moci, tito lidé mají potřebu vládnout, ovlivňovat ostatní a mít nad ostatními moc.
- Affiliation motivation – potřeba někam patřit, lidé chtějí rozvíjet vztahy, touží po přátelství a mají potřebu být něčeho součástí.

(Managementmania.com, 2016)

Každý člověk má všechny tři potřeby, která potřeba poté převládá záleží jen na jeho vnitřních prioritách. (Managementmania.com, 2016)

2.7.6 McGregorova teorie XY

Jde o teorii lidského chování a motivace zveřejněnou roku 1960 Douglasem McGregorem. V rámci této teorie jsou rozděleni pracovníci a manažeři do dvou typických skupin podle toho, jak vedou manažeři své podřízené, respektive jak se chovají podřízení. (Managementmania.com, 2016)

Teorie X představuje stanovení návodů, příkazů a kontrolu řízených pracovníků realizaci centrálního principu vedení, která je spojena s realizací forem autoritativního vedení. (Dvořáková a kol., 2007, s. 175)

Teorie Y poté představuje styl vedení, který vychází z integrace zájmů členů organizace tak, že k dosažení stanoveného cíle směřují svá úsilí vlastní iniciativou a volbou prostředků v rámci stanovených podmínek. (Dvořáková a kol., 2007, s. 175)

1. Charakter manažera či pracovníka odpovídající teorii X:

- Zaměstnanec se vyhýbá práci a nerad pracuje
- Motivace zaměstnanců je založena na donucovacích faktorech prostřednictvím vnějších stimulů (tresty, odměny)
- Práce zaměstnanců musí být kontrolována

- Zaměstnanci se vyhýbají odpovědnosti
- Zaměstnanci, aby nemuseli mít odpovědnost jsou raději řízení a vedeni
- Zaměstnanci mají nechuť ke změnám

(Managementmania.com, 2016)

2. Charakter manažera či pracovníka odpovídající teorii Y:

- Pro zaměstnance je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava a odpočinek
- Zaměstnanec rád přijímá samostatnost a odpovědnost, kterou dokonce aktivně vyhledává
- Zaměstnanec se plně ztotožňuje s organizačními cíli a v souladu s nimi činí
- Zaměstnanec má dostatek sebekázně a sebeřízení k plnění organizačních cílů
- Zaměstnanec prokazuje aktivně tvořivý a inovační přístup k řešení organizačních úkolů

(Managementmania.com, 2016)

2.7.7 Skinnerova teorie zesílení

Tuto teorii zabývající se motivací lidí zveřejnil v roce 1957 americký sociální filosof, psycholog a behaviorista Burrhus Frederic Skinner. Tato teorie je založena na principech kauzality a poznání, že chování pracovníka je regulováno druhem odměny. (Managementmania.com, 2016)

Teorie zaměřující se na chování neposuzuje osobnost a rozeznává tři základní pravidla důsledků:

- Pozitivní chování se posiluje odměnou za pozitivní chování
- Negativní chování se oslabuje trestem za negativní chování
- Chování vyhasíná, pokud chybí odměna nebo trest

(Managementmania.com, 2016)

Výsledky této teorie jsou obsaženy v motivačních systémech. Pokud chceme posílit chování v organizaci, tak za něj poskytujeme odměnu, a naopak pokud nějaké chování chceme oslabit, používáme trest. Z této teorie také vyplývá, že pro udělení odměny by měl být časový interval co nejkratší, nejlépe bezprostřední. (Managementmania.com, 2016)

2.7.8 Vroomova teorie očekávání

Tato teorie očekávání, kterou zveřejnil v roce 1968 americký profesor Victor Vroom je založena na očekávání člověka. To znamená, že co od dané věci očekáváme, to ovlivňuje motivaci, protože člověk podává své výkony podle toho, co čeká. (Vypracujse.cz, 2014)

Dle Vrooma jde o to, jak si člověk odpoví na následující otázky:

- Je pro mě cíl atraktivní?
- Je pravděpodobné, že splním daný úkol?
- Je pravděpodobné, že dostanu odměnu, kterou očekávám za splnění úkolu?

(Vypracujse.cz, 2014)

Motivaci člověka ovlivňuje jeho vnitřní očekávání ve třech elementech:

- Valence – přesvědčení o atraktivnosti cíle
- Instrumentality – přesvědčení o dosažitelnosti odměny
- Expectancy – přesvědčení o reálnosti dosažení cíle

(Managementmania.com, 2017)

2.8 Motivační nástroje

Zatímco rozvojové aktivity slouží pro změnu zkušeností, znalostí a dovedností, tak postoje a motivy je možné usměrnit prostřednictvím motivačních nástrojů. Mezi tyto motivační nástroje se řadí pochvala, kritika a zadávání vhodných úkolů. (Bělohávek, 2016, s. 18)

- Pochvala – k pochvale přistoupíme tehdy, kdy pracovník splní požadované cíle či dokáže něco mimořádného a my ho nadále chceme motivovat. Pochvala posiluje pozitivní chování a měla by být konkrétní, osobně zaměřená a spojená s rozhovorem a otázkami, aby splnila svůj účel. Zvláště účinná je pochvala v případě, kdy je provázena nějakou formou odměny.
- Kritika – jde o nástroj negativní motivace, který slouží k nabádání pracovníka, aby nadále neopakoval jistou aktivitu nebo aby ji prováděl jiným způsobem. Opět stejně jako pochvala by měla být konkrétní a dále zaměřená na výsledky práce nebo chování, nikoliv na osobu pracovníka, přičemž platí, že její formulace by měla nést přijatelný a důstojný tón. Pro zdůraznění kritiky je možné ji doprovázet některými stupni postihu, jako například pokáráním, přidělením horší práce, snížením prémie apod.

- Zadávání vhodných úkolů – tento motivační nástroj vede k motivaci lidí ke zlepšení a rozvíjení jejich schopností, prostřednictvím vykonávání nových, nevyzkoušených činností. Řídí se určitými zásadami, kterými jsou instrukce, postupné dávkování částí úkolů, aniž by došlo k zahlcení pracovníka a konkrétní zpětná vazba na úspěchy nebo neúspěchy pracovníka.

(Bělohávek, 2016, s. 18)

2.9 Motivující kritika

V širším měřítku má to, jak kritizujeme vliv nejen na jednotlivce, ale na také na celý tým. Ovlivnit nepřímo pracovní výkon všech totiž může každá větší chyba konkrétního člověka. Základem je kritizovat tak, aby to bylo účinné a motivovalo to lidi. Přínosem kritiky může být menší počet chyb, který vede k šetření času a nervů. Šetřením času také dochází k šetření peněz, zatímco šetření nervů vede k větší energii (konstantní motivace – nesnižuje se) a tím dochází ke zvýšení pracovního výkonu jednotlivce, což vede v konečném důsledku ke zvýšení pracovního výkonu týmu. Dalším přínosem kritiky je například rozvoj a růst pracovníka. Růstem a rozvojem pracovníka dojde ke zvýšení motivace jednotlivce a tím ke zvýšení pracovního výkonu jednotlivce, kde se dostáváme opět do fáze, že zvýšení pracovního výkonu jednotlivce má za následek zvýšení pracovního výkonu týmu. Na tomto principu lze vidět, jak je důležité umět správně kritizovat. (Rychtaříková, 2008, s. 32)

2.10 Motivační program organizace

Motivační program organizace není jak v teorii managementu, tak v manažerské praxi jednoznačně vymezen. Pod jeho pojmem lze chápat jednak dílčí, ale také určitý ucelený soubor opatření v oblasti managementu lidských zdrojů, který má v návaznosti na ostatní řídicí aktivity vedoucích zaměstnanců za cíl aktivně ovlivnit pracovní výkon a vytvořit (upevnit) pozitivní postoje k organizaci všech jejich zaměstnanců. Jedná se v tomto směru zejména o posílení identifikace zájmů zaměstnance se zájmy zaměstnavatele a formování zájmu zaměstnance o rozvoj vlastních znalostí, schopností a dovedností a jejich aktivní využití v pracovním procesu. Vychází se přitom z předpokladu, že nejlepší zárukou úspěšného splnění základních cílů organizace a jejího přežití v náročných podmínkách tržního prostředí je rozvoj tvořivých schopností lidského kapitálu a organizace a jejich zapojení ve prospěch organizace. Z principů motivace k práci vyplývá, že nelze proklamovat opatření ke zvýšení pracovních aktivit v pracovním jednání jednotlivců i skupin jako požadavek systému řízení na

zaměstnance. K úspěšnému procesu motivace je nutné spojit všechny vnější podněty tohoto druhu se strukturou vnitřních potřeb a motivů zaměstnance. Má-li být motivační program v očekávaném směru účinný, měl by vycházet ze strategie lidských zdrojů organizace a celkové strategie organizace. (Dvořáková a kol., 2007, s. 181)

2.10.1 Možnosti postupu při tvorbě motivačního programu

Mezi možnosti postupu v rámci tvorby motivačního programu organizace patří:

1. Zjištění stavu a účinnosti základních faktorů motivace k práci a faktorů pracovní spokojenosti nebo nespokojenosti (je možná forma dotazníkového šetření nebo osobní rozhovory a analýza signálů úrovně motivace k práci v jednání zaměstnanců u jednotlivých kategorií a jejich vyhodnocení). Pro většinu organizací je v této činnosti obvykle nezbytná odborná pomoc psychologů a poradců na vedení lidí.
2. Charakteristika motivačního klimatu organizace vycházející ze zjištěného stavu specifikuje celkové vnitřní klima v oblasti mezilidských vztahů a vztahů k zaměstnavateli a příčiny pracovní spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců.
3. Stanovení cílů motivačního programu tzn. určení stavu a úrovně jednotlivých stránek motivace k práci a postojů zaměstnanců, jejichž dosažení je jako předpoklad splnění cílů organizace žádoucí.
4. Určení nástrojů z důvodu zabezpečení cílů v oblasti motivace zaměstnanců. Jde o opatření a postupy, které prostřednictvím rozvoje aktivity a zájmu zaměstnanců mají za cíl zvýšit výkonnost organizace. Má-li být motivační program účinný, musí zahrnovat všechny základní faktory ovlivňující lidský aspekt výkonnosti organizace.
5. Zpracování motivačního programu v podobě uceleného koncepčního dokumentu, časové rozvržení, stanovení postupu realizace a odpovědnosti za jeho realizaci.

(Dvořáková a kol., 2007, s. 182)

Předpokladem realizace motivačního programu je seznámení vedoucích zaměstnanců s jejími výsledky a instruktáž o formách a způsobech reakce na zjištěné skutečnosti při řízení pracovníků, v základních oblastech personální práce a pro realizaci motivačních rozhovorů přípravu vedoucích s podřízenými. Je možné členit jednotlivé kroky při vytváření a realizaci motivačního programu do rámcového postupu. (Dvořáková a kol., 2007, s. 183)

Tabulka 1 Rámcový postup při tvorbě motivačního programu organizace (Zdroj: Dvořáková a kol., 2007, s. 183)

Kroky	Výstupy
Čeho chceme dosáhnout? (O jaký stav usilujeme?)	Cíl (reálný, konkrétní)
Proč je to důležité? (Co je na tom závislé?)	Konečný cíl (motivační význam)
Jak to vypadá nyní? (Jaký je výchozí stav?)	Současný stav (klady a zápory)
Kdo a co brání dosažení cíle? (Proč nemáme žádoucí stav už nyní?)	Překážky a jejich příčiny
Jaká jsou možná opatření k odstranění překážek?	Možnosti řešení (teoreticky možná)
Která z nich jsou u nás možná?	Možná řešení (realizovatelná)
Jaká opatření uděláme a v jakém rozsahu?	Plán opatření (průběh a termíny)
Kdo bude komu odpovědný? (Kdo bude spolupracovat?)	Organizace (kompetence a kooperace)
Jak zabezpečíme dosažení cíle?	Způsob kontroly
Čeho jsme dosáhli?	Vyhodnocení účinnosti

3 ODMĚŇOVÁNÍ

V moderním řízení lidských zdrojů neznamená odměňování pouze mzdu či plat, případně jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnanci zaměstnavatel jako kompenzaci za vykonávanou práci. Odměňování je v moderním pojetí mnohem širší, zahrnuje povýšení, pochvaly a také zaměstnavatelem zaměstnanci poskytované zaměstnanecké výhody nezávisle na jeho pracovním výkonu, jen z titulu pracovního poměru. Odměny mohou zahrnovat například vybavení kanceláře či přidělení určitého stroje a zařízení, tzn. věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé. Je třeba kromě těchto více méně hmatatelných odměn také věnovat pozornost tzv. vnitřním odměnám. Tyto odměny, jež nemají hmotnou povahu souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s příjemnými pocity plynoucími z účastnění určitých aktivit, s radostí, kterou mu práce přináší, z pocitu úspěšnosti, užitečnosti, uznání okolí, z kariéry, postavení apod. Tento druh odměn koresponduje s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, hodnotami a normami. K odměňování svých zaměstnanců za jejich práci a za to, že jsou zaměstnanci právě této organizace má organizace k dispozici poměrně širokou škálu možností. Odměny mohou být v peněžní či nepeněžní formě, mohou být vázány na povahu vykonávané práce a její význam, na odvedenou práci, mohou vyplývat z pracovního poměru nebo mít podobu zajímavých a podnětných pracovních úkolů, veřejného uznání zásluh či dobré práce, péče o individuální pracovní prostředí, zdokonalování mezilidských a pracovních vztahů v organizaci apod. Odměňování představuje jeden z neefektivnějších nástrojů motivování pracovníků, který mají organizace a její vedoucí pracovníci k dispozici a proto také odměna determinuje za odvedenou práci i množství a kvalitu práce budoucí. Samozřejmě záleží v této souvislosti na tom, jaké z možností odměňování svých zaměstnanců organizace využije, jakou bude mít celková odměna strukturu, v jakém vzájemném poměru v celkové odměně budou zastoupeny jednotlivé formy odměňování, ale také jaké budou při odměňování jednotlivých pracovníků použity pravidla, postupy a nástroje. Otázka přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci je jednou z klíčových otázek odměňování pracovníků. (Gregar, 2010, s. 26)

Postupně nahrazují společnosti staré metody odměňování novými odpovídající lépe očekáváním současných zaměstnanců. Většina společností odměňovala v 60., 70., a 80. letech zkušenosti, a ne skutečný výkon, čímž vytvořila pocit jistého nároku u většiny pracovníků. Došlo k přivlastnění svých pracovních míst pracovníky a většina společností byla paternalistická a stabilní. Došlo k absorbování mzdových nákladů společnosti a také nákladů benefitů bez ohledu na svou schopnost je unést. Konec 80. let a počátek let 90. přinesl snižování

stavů, zploštění organizační struktury a tím také pokles důvěry a loajality pracovníků. Zaměstnanci se kvůli ztrátě nároku na svá pracovní místa museli učit novým dovednostem. Platy a výdaje na benefity byly společně s počtem pracovních míst snižovány. V průběhu ekonomické recese v roce 2001 mnoho společností začalo šetřit na benefitech, odměnách a podpisových bonusech. I přesto, že zaměstnanci museli dělat více za méně peněz si vážili svých míst. (Branham, 2009, s. 139)

3.1 Úkoly systému odměňování

Mezi úkoly, které by měl plnit systém odměňování patří:

- Získat potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání v podniku
- Stabilizovat žádoucí pracovníky
- Odměňovat pracovníky za dosažené výsledky, loajalitu, jejich úsilí, schopnosti a zkušenosti
- Napomoci dosažení konkurenceschopného postavení na trhu v ziskových organizacích
- Systém odměňování musí odpovídat potřebám určité organizace a musí být racionální
- Musí být srozumitelný a akceptovatelný pro zaměstnance
- Musí být v souladu s právními normami a veřejnými zájmy
- Sloužit jako stimul pro zlepšování schopností a kvalifikace pracovníků
- Musí zajistit, aby byly vhodným způsobem kontrolovány náklady práce, zejména s ohledem na ostatní náklady a příjmy

(Gregar, 2010, s. 27)

Systém odměňování se musí dále zabývat následujícími konkrétními otázkami:

- Úrovní mezd a platů v porovnání s ostatními organizacemi a situací na trhu práce a také ve vztahu k úspěšnosti podniku
- Hierarchií mzdových tarifů a platových tříd vycházejících z hodnocení práce, tzn. vnitřní strukturou mezd a platů
- Placením jednotlivců tzn. jejich zařazením v rámci mzdového rozpětí třídy vycházející z hodnocení pracovníků
- Zda platit za výsledky práce či odpracovaný čas
- Zabývat se zvláštnostmi odměňování manažerů a specialistů

- Zabývat se příplatky a zaměstnaneckými výhodami
- Zabývat se řízením a kontrolou mezd a platů
- Zabývat se tvorbou struktury systému odměňování a výběrem jednotlivých typů odměn

(Gregar, 2010, s. 27)

3.2 Mzdotvorné faktory

Faktory působící na tvorbu mzdového systému lze rozdělit do pěti základních skupin tzv. mzdotvorných faktorů:

1. Faktory, které souvisí s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením v podnikové hierarchii funkcí. Zdroj informací představuje popis a specifikace pracovních míst a hodnocení práce na daném pracovním místě
2. Výsledky práce, pracovní chování pracovníka a úroveň plnění pracovních úkolů. Zdroj informací poté představuje hodnocení pracovníků
3. Pracovní podmínky konkrétního pracovního místa s ohledem na náročnost pracovních podmínek, případně jejich dopad na zdraví, bezpečnost práce, nadměrnou náročnost, pracovní pohodu atd.
4. Situace na trhu práce. Nejen nedostatek nebo přebytek pracovních sil na trhu práce, ale také úroveň odměňování pracovníků u organizací, které si na trhu práce konkurují v odvětví, regionu či ve státě. Zdroj informací představují mzdová šetření
5. Platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování či případně pracovně právní ochrany pracovníků. Jedná se například o minimální mzdu, obligatorní příplatky, placenou dovolenou, placené překážky v práci, minimální nebo dohodnuté mzdové tarify, apod.

(Gregar, 2010, s. 27)

3.3 Mzdový systém

Pro stanovení mzdy za vykonanou práci ustavuje liberální podmínky české pracovní právo. Zaměstnanci přísluší v podnikatelském sektoru mzda, kterou se rozumí peněžité plnění či peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem za práci. Mzda nesmí klesnout pod minimální hranici, která je nejnižší přípustnou výší odměny za práci v pracovněprávním vztahu a má být diferencována dle odpovědnosti, složitosti, namáhavosti práce, obtížnosti

pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Zaměstnanci jsou v podniku, kde není sjednána kolektivní smlouva se mzdovou částí chráněni zákonem, na jehož základě jim náleží přinejmenším minimální mzdový tarif (zaručená mzda) v závislosti na požadavcích vykonávaných činnostech. Mohou být dohodnuty i mzdové tarify nižší, než jsou zákonné minimální a to tam, kde vyjednávají odbory o mzdových podmínkách. V rámci stanovení mzdy mohou být pravidla zakotvena v mzdovém výměru, vnitřním předpisu organizace, kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě, případně v jiné smlouvě. (Dvořáková a kol., 2007, s. 322)

Mzdový systém musí být v zájmu respektování práva a k naplnění cílů mzdové politiky vytvořen tak, aby byl:

- Transparentní, jednoduchý a srozumitelný
- Spravedlivý, tzn. určeny co nejobjektivněji rozdíly ve mzdách jak na vnitřním trhu práce, tak ve vztahu k vnějšímu trhu
- Efektivní, tzn. aby rychleji rostla produktivita práce než mzdy a způsoby stanovení mzdy účinně stimulovaly k práci

(Dvořáková a kol., 2007, s. 323)

Ve velké organizaci je zpracován mzdový systém tak, že systematicky odměňuje tzv. mzdovotvorné faktory, kterými jsou:

- Hodnota práce, která vyjadřuje složitost, odpovědnost a namáhavost práce
- Mimořádné pracovní podmínky
- Pracovní výkon a jednání
- Cena práce

(Dvořáková a kol., 2007, s. 323)

Zejména ve velké organizaci se může mzdový systém skládat z tarifní soustavy a mzdových forem, viz. následující tabulka. (Dvořáková a kol., 2007, s. 323)

Tabulka 2 Struktura mzdy za vykonanou práci (Zdroj: Dvořáková a kol., 2007, s. 323)

Mzdotvorný faktor	Složka mzdy
Hodnota práce	Mzdový tarif (zaručená mzda)
Mimořádné pracovní podmínky	Příplatky
Pracovní výkon a jednání	Mzdové formy
Cena práce	Výše mzdového tarifu (zaručené mzdy) Doplňková mzdová forma

Mzdový tarif může zahrnovat:

- Příplatky (tarifní povahy)
- Stupnici nebo stupnice mzdových tarifů (zaručené mzdy)
- Kvalifikační katalog organizace

(Dvořáková a kol., 2007, s. 324)

Cíl hodnocení práce představuje zjištění hodnoty práce vykonávané v organizaci. Relativní míru složitosti, odpovědnosti a namáhavosti jedné práce ve srovnání s ostatními pracemi v organizaci udává hodnota práce. Ta je vyjádřena dle zákona o mzdě tarifním stupněm. Sloužit může k zařazení prací do tarifních stupňů kvalifikační katalog organizace, kde je uvedeno zařazení prací do tarifních stupňů a také specifikovány požadavky práce na zaměstnance. Tarifní stupeň je oceněn mzdovým tarifem (zaručenou mzdou), jde o sazbu v Kč za hodinu nebo měsíc. Mzdový tarif může mít několik podob. Může být pevný (jedna sazba v Kč/hod. nebo Kč/měsíc), s rozpětím od – do nebo je stanovena jen jeho dolní hranice. Za to, že zaměstnanec splňuje požadavky pracovního místa, které je umístěn a očekává se, že odvede přinejmenším normální pracovní výkon (průměrný) je mu přiznán tarif. (Dvořáková a kol., 2007, s. 324)

Tarifní stupně tvoří takovou stupnici, která má:

- Posilovat spravedlivost a transparentnost odměňování

- Zakotvit podle rozdílů mezi pracemi odůvodněnou diferenciaci v mzdách
- Stimulovat ke zvyšování nebo prohlubování kvalifikace a k zájmu o povýšení

(Dvořáková a kol., 2007, s. 324)

Výše a diferenciacie mzdových tarifů závisí na rozsahu použitelných mzdových prostředků, mzdových relacích na vnějším trhu práce, minimálních mzdových tarifech v nařízení vlády a mzdových tarifech dohodnutých v kolektivní smlouvě. Pro všechny podnikatelské subjekty, u kterých nepůsobí odborová organizace nebo působí, ale uzavřená kolektivní smlouva neobsahuje mzdovou část jsou závazné minimální mzdové tarify. (Dvořáková a kol., 2007, s. 325)

Různorodým souborem zátěžových požadavků kladených na pracovníka pracovním prostředím, režimem pracovní doby a pracovním systémem představují mimořádné pracovní podmínky znamenající zvýšené nároky na jeho regeneraci pracovní síly. Za práci v nestandardních pracovních podmínkách poskytuje zaměstnavatel příplatky, které jsou tarifní povahy, tj. částí pevné mzdy. Stanoveny mohou být například procentem ze mzdového tarifu, průměrného výdělku či absolutní sazbou v Kč. (Dvořáková a kol., 2007, s. 325)

Podle zákona č. 262/2006., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů je organizace povinna přiznat příplatek za:

- Práci přesčas
- Práci ve svátek
- Noční práci
- Práci v sobotu a neděli
- Práci ve ztíženém pracovním prostředí

(Dvořáková a kol., 2007, s. 325)

U uvedených případů je možné v kolektivní smlouvě či vnitřním předpise sjednat vyšší než minimální zákonné sazby a také rozšířit okruh příplatků poskytovaných dle specifických podmínek organizace. Pracovní výkon a jednání je měřen a hodnocen pomocí norem spotřeby práce, technickohospodářských norem, finančních ukazatelů aj. Příslibem pohyblivé mzdy (někdy také označované pobídkové mzdy) je stimulován nadstandardní pracovní výkon. Ta je určena prostřednictvím mzdové formy a představuje, zda jde o doplňkovou formu nebo úkolový nadvýdělek, nezaručenou část mzdy. (Dvořáková a kol., 2007, s. 325)

3.4 Mzdové formy

Jedná se o soubor pravidel, metod a prostředků, kterými je utvářena závislost mzdy pracovníků na výsledcích práce a na jejich osobním přínosu k těmto výsledkům. Úkol mzdových forem spočívá ve mzdovém ocenění výsledků práce a hospodaření s věcnými a finančními prostředky, výkonnosti a chování konkrétního pracovníka či skupiny pracovníků. Při tvorbě mzdového systému je možné použít základní mzdové formy a formy dodatkové. (Gregar, 2010, s. 29)

Mezi základní mzdové formy patří:

- Časová mzda – při časové mzdě je vyplácen pro určitou časovou jednotku (hodinu, den, týden, měsíc) mzdový tarif. Hodina je zpravidla časovou jednotkou u dělnických profesí, zatímco pro administrativní technické práce je uplatněn měsíční plat. Roční plat může být dohodnut pro vrcholové řídicí funkce. Časová mzda nezávisí na pracovním výkonu a je vztažena ke skutečně odpracované době. Časové mzdy představují velmi používanou základní mzdovou formu a tvoří obvykle největší část odměny pracovníků.
- Úkolová mzda – jde o nejpoužívanější a nejjednodušší typ pobídkové mzdy. Je používána při odměňování pracovních úkolů, kde převažuje zájem na množství odvedené práce. Je vhodná pro odměňování dělnických prací. Pro takto odměňované práce musí být stanoven pracovní postup a normy spotřeby práce a dále zajištěno plynulé zásobování určitého pracoviště a zjištěna spolehlivá evidence a kontrola. Svým pracovním úsilím mohou pracovníci přímo ovlivňovat úroveň dosahovaných odměň. Mezi varianty úkolové mzdy patří individuální úkolová mzda, kolektivní úkolová mzda a akordní mzda.
- Podílová nebo také provizní mzda (smluvní mzda, programová mzda) – je na hodnotově vyjádřených výsledcích práce (např. tržba, výnos, obrat, apod.) určena procentem. Je používána u pracovních činností, kde jejich výsledek je přímo ovlivněný pracovníkem, ale způsob organizace práce vylučuje předem stanovit přesný pracovní postup a spolehlivě sledovat využití pracovní doby. Využití podílové mzdy je možné zaznamenat při odměňování obchodních činností, ve službách apod.
- Mzda za očekávané pracovní výsledky

(Gregar, 2010, s. 30)

Do dodatkových mzdových forem se poté řadí:

- Prémie – jde o široce používanou pobídkovou formu. Poskytují se k časové či úkolové mzdě a používají se dva druhy prémie.
 1. Periodicky se opakující prémie v závislosti na odvedeném výkonu za určité časové období a stanoveny bývají v tzv. prémiovém řádu.
 2. Jednorázová prémie, která je poskytována za mimořádný výkon, vynikající plnění pracovních úkolů, za iniciativu apod. Za jednorázovou odměnu se považuje například bonus či mimořádná odměna. Bonus je spíše individuální forma, ale také může být použita i ve vztahu ke kolektivu pracovníků a může mít peněžní či nepeněžní formu.
- Odměny – jde o velkou skupinu mzdových forem, které k motivaci používají různé stránky práce a výsledků. Nejčastěji bývají používány následující druhy forem:
 1. Výkonnostní odměny – jsou poskytovány dle předem stanovených kritérií pracovních výsledků a výkonnosti
 2. Stabilizační a věrnostní odměny – jsou poskytovány za dobu výkonu práce v podniku zaměstnancům
 3. Mimořádné odměny – jsou poskytovány za dosažení zvláště úspěšných pracovních výsledků dle rozhodnutí vedení
- Osobní ohodnocení – je používáno k ohodnocení odbornosti, dlouhodobě dosahovaných výsledků práce, pracovního nasazení a kvality. Většinou bývá určeno procentem základního platu a přiznáváno periodicky na základě formálního hodnocení pracovníků jako individuální mzdová forma.
- Odměňování zlepšovacích návrhů – jedná se o specifickou formu zainteresovanosti, která je zaměřena na podporu iniciativy pracovníků zlepšovat nejrůznější oblasti práce podniku. Pro odměňování jsou obvykle stanoveny podmínky formou účasti na přínosu, které přineslo realizovatelné zlepšení.
- Podíly na výsledcích hospodaření – nejčastěji se používá podíl na zisku. Pro všechny pracovníky může být procento na zisku stejné nebo může být diferencováno dle různých kritérií např. individuální výkonnost, seniorita, význam pracovního místa apod.
- Zaměstnanecké akcie – v závislosti na době zaměstnání v podniku, úrovni platu eventuálně dalších kritérií může nabídnout podnik zaměstnancům akcie. Jde o formu vytváření dlouhodobého vztahu mezi zaměstnancem a podnikem.

- Programy snižování nákladů – jde o formu zohledňující potřebu přímého vlivu pracovního úsilí pracovníka na hospodářské výsledky organizace, na snižování nákladů je stanoven program specifikovaný pro jednotlivá pracoviště a je stanovena zainteresovanost pracovníků nebo pracovních skupin na dosahovaných úsporách v oblasti snižování nákladů.
- Povinné a nepovinné příplatky – příplatky povinné jsou zakotveny v právních normách a na nepovinných příplatcích se organizace dohodne s odbory v rámci kolektivního vyjednávání, případně je poskytuje dobrovolně zaměstnavatel svým zaměstnancům. Mezi povinné příplatky se řadí např. příplatek za práci přesčas, v noci, v sobotu a v neděli apod. Mezi nepovinné příplatky poté spadá např. příplatky na dopravu, ubytování, oděv apod.

(Gregar, 2010, s. 31)

3.5 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnaneckými výhodami se rozumí složky odměny, které jsou poskytovány k různým formám peněžní odměny navíc. Obsahují také položky, které přímo nejsou odměnou. (Kocianová, 2010, s. 164)

Mezi cíle politiky a praxe zaměstnaneckých výhod organizace patří:

- Poskytnout atraktivní konkurenceschopný soubor celkových odměn umožňující jednak získání, ale také udržení vysoce kvalitních pracovníků
- Uspokojovat osobní potřeby pracovníků
- Posilovat vůči organizaci oddanost a vědomí závazku pracovníků
- Poskytovat daňově zvýhodněný způsob odměny některým lidem

(Kocianová, 2010, s. 164)

Tyto cíle neobsahují ovlivňování motivace, na výkon nemají běžné výhody vliv. Jsou to postoje pracovníků, co mohou ovlivňovat, působí na spokojenost a v důsledku mohou mít vliv na stabilizaci lidí. V teorii i praxi mají zaměstnanecké výhody či benefity užívaná svá synonyma jako např. sociální výhody nebo péče o pracovníky, avšak bývá různé jejich pojetí a obsah. Především u termínu péče o pracovníky je nezbytné odlišovat dobrovolnou péči od péče povinné, která je daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší úrovně. V různých organizacích se systém zaměstnaneckých výhod liší, jeho utváření ovlivňuje strategie a také cíle organizace, zejména její ekonomické podmínky. Zaměstnanecké výhody

představují výraz personální nebo sociální politiky uplatňované v oblasti odměňování vůči pracovníkům. (Kocianová, 2010, s. 164)

3.5.1 Typy zaměstnaneckých výhod

1. Osobní bezpečnost

Mezi zaměstnanecké výhody zaměřující se na osobní bezpečnost patří:

- Zdravotní péče – jde o zabezpečení soukromé zdravotní péče na základě zdravotního pojištění kryjícího náklady léčení v soukromých nemocnicích a zabezpečování opakujících se lékařských prohlídek a mnohdy také pojištění pro účely péče o chrup.
- Pojištění – týká se pojištění pro případ úmrtí v zaměstnání, služebních cest a osobních úrazů.
- Nemocenské dávky – poskytují po určitou danou dobu nemoci plnou mzdu či plat a určitou část mzdy či platu (obvykle polovinu) poté. Nárok na tento typ zaměstnaneckých výhod má vazbu na délku zaměstnání. Nemocenské dávky mohou být nákladné, pokud nejsou zavedeny v oblasti řízení a kontroly docházky či přítomnosti v práci určité postupy.
- Dodatečné odstupné – odstupné při propouštění z nadbytečného důvodu – může ze zákona existovat navíc k odstupnému, přičemž zde patří i zvláštní odškodné za výpověď, zvláštní dávky, které jsou vázané na dobu zaměstnání či zvláštní platby jako kompenzace za ztrátu funkce poskytované ředitelům a exekutivním pracovníkům.
- Poradenství týkající se kariéry – jde o službu, kterou mohou poskytovat pracovníkům, kteří jsou propuštěni z důvodu nadbytečnosti poradci-specialisté.

(Armstrong, 2009, s. 383)

2. Peněžní pomoc

Peněžní pomoc může obsahovat následující formy:

- Podnikové půjčky – menší bezúročné půjčky či s nízkým úrokem půjčky větší, jež jsou obvykle vyhrazeny na speciální účely, například jako vylepšení bydlení nebo domácnosti.
- Půjčky na permanentky – forma předplatného na sportovní či kulturní události nebo půjčky bez úroku na měsíční/roční předplatní jízdenky.

- Pomoc při splácení hypoték – jedná se o do určité výše dotované platby úroků z hypoték, které nejčastěji poskytují podniky finančních služeb.
- Příspěvky na přemístění – jde o příspěvky pro organizací jinam přemístěné pracovníky nebo odjinud získané.
- Členské příspěvky v profesních organizacích – příspěvky například v určitém sdružení personalistů, manažerů, účetních apod.

(Armstrong, 2009, s. 383)

3. Dovolena – zaměstnavatelé jsou povinni poskytovat ročně minimálně 20 dnů placené dovolené, včetně státem uznaných svátků. Většina organizací však v praxi vždy poskytovala každoroční dovolenou dosti překračující uvedené minimum. Obvykle činí základní nárok na dovolenou 5 týdnů plus státem uznané svátky, ale vyšším exekutivním pracovníkům některé organizace poskytují až 6 týdnů nebo i nižším skupinám pracovníků zaměstnaneckých kategorií, přičemž se ale zohledňuje délka zaměstnání v organizaci. Již od prvního dne v práci začíná běžet nárok na dovolenou a ze zákona jsou organizace povinny poskytovat placenou mateřskou a otcovskou dovolenou a neplacenou rodinnou/rodičovskou dovolenou. (Armstrong, 2009, s. 384)
4. Podnikové automobily – snad proto, že pracovníci nemusejí vynakládat peníze na nákup auta, neztrácejí v důsledku amortizace peníze či jsou ušetřeni starostí a výdajů souvisejících s údržbou zůstává pořád tento typ zaměstnanecké výhody jednou z nejvíce oceňovaných privilegií. (Armstrong, 2009, s. 384)
5. Dobrovolné zaměstnanecké výhody – poskytují pracovníkům příležitosti nakupovat za nižší cenu zboží nebo služby. S poskytovatelem si vyjedná zaměstnavatel dohodu o slevě, ale přitom zaměstnavatele systém nic nestojí. (Armstrong, 2009, s. 385)

Za populární dobrovolné zaměstnanecké výhody lze zařadit:

- Zdraví – pojištění soukromé léčebné péče, pojištění péče o chrup, zdravotní prohlídky
- Ochrana – pojištění pro případ závažného onemocnění, životní pojištění, pojištění příjmu, osobní úrazové pojištění
- Volný čas – dovolená, volné dny, cestovní pojištění, zapůjčení počítače, zapůjčení jízdního kola, pojištění domácích mazlíčků, členství v tělovýchovné instituci

- Domácnost – zboží pro domácnost, on-line nakupování

(Armstrong, 2009, s. 385)

6. Jiné zaměstnanecké výhody – do této kategorie spadá například bezplatné parkování, bezplatné poskytování kávy, čaje či studených nápojů na pracovišti a vánoční večírky. (Armstrong, 2009, s. 384)
7. Obstarávací služby – tato forma zaměstnanecké výhody vznikla ve Spojených státech v souvislosti s kulturou dlouhé pracovní doby omezující osobní čas trávený mimo pracoviště. Podniky z poskytování těchto služeb mají prospěch, protože pracovníkům umožňují soustředit se na jejich práci a to tak, že je osvobozují od „pozemských“ úkolů, jako je čekání doma na dodavatele či předání a vyzvednutí auta ze servisu. Mezi obstarávací služby patří například jednání s opraváři a údržbáři automobilů, domů, bytů a domácích předmětů, kupování dárků, peněžní služby, obstarávání vstupenek do divadel a jízdenek nebo letenek a rezervace míst v restauracích. (Armstrong, 2009, s. 385)

4 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

S motivací a odměňováním také úzce souvisí pracovní spokojenost. Pracovní spokojeností se rozumí příjemný či pozitivní emocionální stav, který plyne z hodnocení něčí práce či pracovní zkušenosti. Také ji lze definovat jako spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami. Pracovní spokojenost lze vymezit na základě postojů a pocitů lidí ve vztahu k práci. Zatímco pozitivní a příznivé postoje k práci značí spokojenost s prací, tak negativní a nepříznivé postoje značí nespokojenost s prací. (Wikisofia.cz, 2013)

4.1 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Spokojenost s prací ovlivňují vnitřní a vnější motivační faktory, kvalita řízení, sociální vztahy s pracovní skupinou a míra v jaké jsou ve své práci jedinci úspěšní či neúspěšní. (Wikisofia.cz, 2013)

4.1.1 Faktory posilující pracovní spokojenosti

- Průhledná personální a organizační politika
- Cíle vlastní práce, které jsou jasné a přiměřeně určené
- Různorodá práce
- Finanční ohodnocení
- Větší autonomie
- Mezilidské vztahy a optimální spolupráce
- Bezpečnost vykonávané práce
- Příležitosti využít zkušenosti a vlastní schopnosti při práci

(Wikisofia.cz, 2013)

4.1.2 Faktory zeslabující pracovní spokojenost

- Pracovní zátěž
- Časový stres
- Nadměrné pracovní nároky
- Sociální „nepohoda“ na pracovišti a špatné vztahy s nadřízeným a spolupracovníky
- Nedostatek času na rodinný a osobní život
- Psychosomatické důsledky práce

(Wikisofia.cz, 2013)

5 SHRUTÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI

Tato část diplomové práce se zaměřila na problematiku řízení lidských zdrojů, motivace a odměňování, neboť jejich znalost je ke zpracování praktické části nezbytná.

Nejprve byly zmíněny základní informace o řízení lidských zdrojů a to definice, co si pod spojením řízení lidských zdrojů představit, dále jaké jsou cíle, úkoly a hlavní aktivity řízení lidských zdrojů, historické pozadí managementu lidských zdrojů a posuzování vnitřní a vnější nabídky lidských zdrojů.

Další oblast práce se zaměřila na problematiku motivace. Aby firma dosáhla svých cílů, potřebuje spokojené a motivované zaměstnance, přičemž motivovat své zaměstnance je možné mnoha způsoby. Každá společnost by měla naslouchat přáním a požadavkům svých zaměstnanců a jelikož existuje mnoho typů lidí, kdy každý může mít odlišné přání a preference, je důležité věnovat této problematice velkou pozornost a správně nastavit motivační program. V této části byly nejprve uvedeny jednotlivé definice motivace a seznámení se základními pojmy, dále byl uveden vznik a principy motivace, proces, podstata a zásady motivace, jednotlivé typy motivace a také motivační typy lidí. Následně byly rozebrány vybrané motivační teorie a nástroje. Dále byla také zmíněna motivující kritika a závěr problematiky motivace patří motivačnímu programu společnosti.

Poslední část této práce byla věnována problematice odměňování. Odměňování neznamena pouze plat či mzdu, ale také například zaměstnanecké výhody, pochvalu apod. Odměňování také souvisí s motivačním programem společnosti, je velmi důležité správně odměňovat své zaměstnance za pracovní výkony. Spravedlivé odměny vedou k dosažení lepších výsledků. Tato oblast práce se zaměřila na úkoly systému odměňování, byly zmíněny mzdovorné faktory, mzdový systém a formy a v závěru byly uvedeny zaměstnanecké výhody, co to je a s jakými typy se lze setkat.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Vznik společnosti, která působí na území České a Slovenské republiky je datován na rok 1998. Na základě dřívější průmyslové precizní výroby Zbrojovky Vsetín a dostupné kvalitní pracovní síly, bylo sídlo i výroba společnosti soustředěna právě do města Vsetín. V tomto areálu má společnost 5 budov a zhruba 6 000 m² výrobní plochy.

V závislosti na rozvoji společnosti a rozšiřování sortimentu je pro společnost nutná expanze také na český trh, nejen na moravský a společnost tak zřizuje své obchodní zastoupení v Praze. Společnost je stále připravena se aktivně rozvíjet a také rozšiřovat své obchodní a výrobní zázemí a posilovat svou pozici nejen v České republice, ale také v Evropě.

Hlavním cílem společnosti je vysoká kvalita výrobků a služeb a spokojený a úspěšný obchodní partner a zákazník.

(Interní materiály, 2019)

6.1 Poskytované služby

Předmětem činnosti společnosti je:

- Zámečnictví, nástrojářství
- Zednictví
- Výroba, obchod a služby, jež nejsou uvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Hlavní obchodní artikl společnosti představuje prodej interiérových žaluzií, avšak sortiment se postupně rozšiřuje o další výrobky interiérové a stínící techniky a rozvíjí produktovou paletu dekorační techniky.

Ke všem výrobkům společnost nabízí:

- Kompletní obchodní a technický servis
- Konzultaci a odborné poradenství zdarma
- Dopravu výrobků na adresu odběratele
- Zpracování cenových nabídek
- Záruční i pozáruční servis

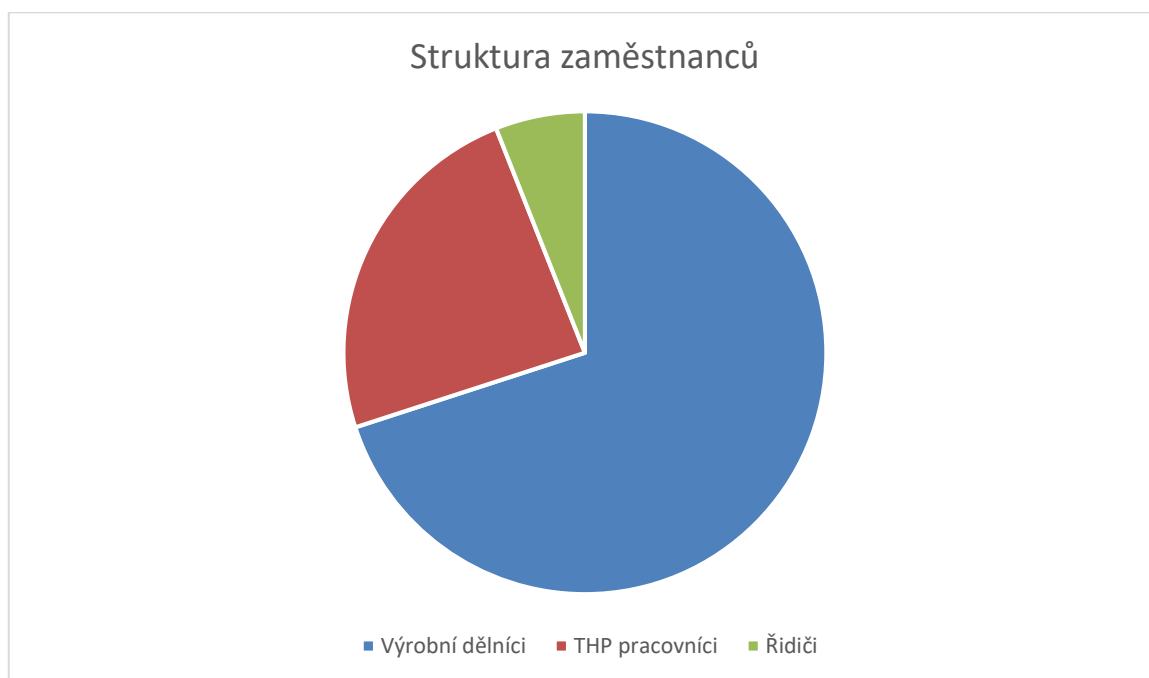
(Interní materiály, 2019)

6.2 Organizační struktura

Vybraná obchodní společnost je společností akciovou. Základní kapitál společnosti je 2 000 000 Kč, kdy je rozvržen na 20 kusů akcií ve jmenovité hodnotě jedné akcie ve výši 10 000 Kč. (Interní materiály, 2019)

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, na niž vykonávají akcionáři své právo podílet se na řízení společnosti. Dalšími orgány společnosti jsou poté správní rada a statutární ředitel, přičemž statutární ředitel jedná za společnost samostatně. (Interní materiály, 2019)

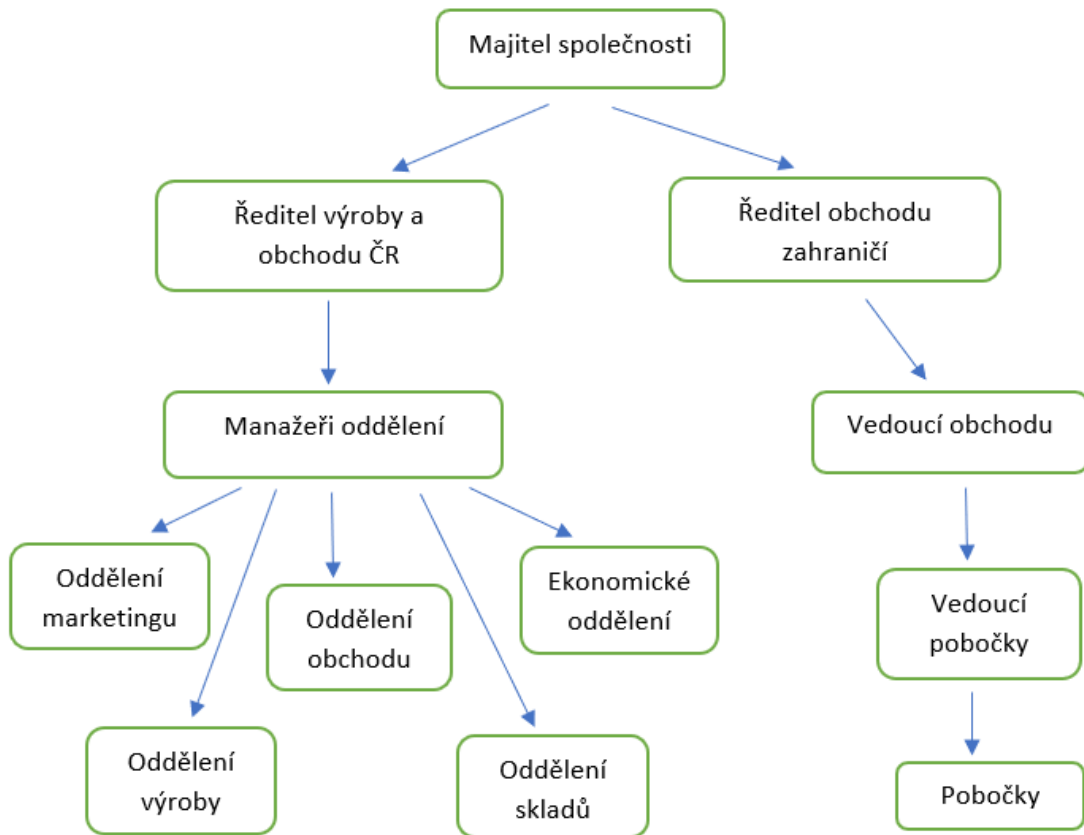
Celkem společnost zaměstnává 510 zaměstnanců, přičemž 350 zaměstnanců tvoří výrobní dělníci, 120 zaměstnanců je tvořeno pracovníky THP a zbývající počet zaměstnanců představují řidiči. (Interní materiály, 2019)



Obrázek 3 Struktura zaměstnanců společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

Ve vybrané společnosti funguje funkční organizační struktura, kdy jsou pracovníci pracující na podobných úkolech seskupeni v jednom úseku společnosti. Seskupení úkolů a odborných schopností v rámci jednoho úseku umožňuje vedoucímu úseku tento úsek zvládnout celý, přičemž vedoucí jednotlivých oddělení mu budou hlásit výsledky své práce.

Následující obrázek zobrazuje schéma organizační struktury vybrané společnosti.



Obrázek 4 Organizační struktura společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

6.3 Hospodaření společnosti

Z výsledku hospodaření vybrané společnosti je patrné, že oproti roku 2016, kdy výsledek hospodaření činil 48,156 mil. Kč došlo v roce 2017 ke snížení výsledku hospodaření na 20,888 mil. Kč. V roce 2017 největší část výnosů, konkrétně 57,8 % zaujímají tržby z prodeje výrobků a služeb. Největší část nákladů poté představuje výkonová spotřeba, která tvoří 48,2 % celkových nákladů. (Interní materiály, 2017)

6.4 Motivační systém společnosti

Motivační systém, který společnost nabízí svým zaměstnancům je velice rozmanitý. Skýtá mnoho forem výhod od již naprosto běžných, jako jsou například stravenky po nejrůznější finanční výhody či nadstandardní služby.

Na základě interview s vedením společnosti byly zjištěny následující benefity společnosti:

- Stravenky
- Osobní ohodnocení
- Peněžní pomoc
- Služební mobilní telefon
- Permanentky – především na sportovní zápasy hokejového klubu VHK ROBE Vsetín, ale také například permanentky do fitness center či na kulturní události
- Úhrada kurzů, školení či růstu osobního rozvoje
- Individuální přístup – flexibilní pracovní doba nebo práce z domu
- Podnikové automobily – v rámci této výhody je nutné uvést, že společnost proplácí také najaté osobní kilometry
- Dovolená na víc za kvalitně odvedenou práci

Samozřejmostí jsou také firemní večírky a jiné mimopracovní aktivity pořádané a hrazené společností, které přispívají k utužení vztahů mezi zaměstnanci a sdružením kolektivu. Dále mohou zaměstnanci využívat automaty na kávu, teplé i studené nápoje či sladkosti.

7 ANALÝZA SYSTÉMU VNĚJŠÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Prostřednictvím analýzy je možné identifikovat důležité informace, které vyjasní situaci ve společnosti a povedou ke zhodnocení daného stavu vnější motivace zaměstnanců a formulaci názorů a návrhů.

V rámci analýzy systému vnější motivace zaměstnanců bude nejprve společnost podrobena SWOT analýze, která odhalí silné a slabé stránky společnosti, stejně jako její příležitosti a hrozby. Dále budou využity metody pozorování a rozhovory a také bude provedeno dotazníkové šetření, které je zaměřeno na vnější motivaci zaměstnanců.

Na základě zjištěných informací následně autor diplomové práce zpracuje projekt.

7.1 SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi základní metody strategického řízení. Prostřednictvím této analýzy je možné identifikovat silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky společnosti a oproti tomu také příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) pro společnost.

Na základě studia vnitřních zdrojů společnosti, rozhovorů s vedením společnosti a pozorování, byla sestavena SWOT analýza vybrané společnosti.

7.1.1 Silné stránky

- Vysoká kvalita výrobků a poskytovaných služeb
- Technický a obchodní servis pro B2B partnery
- Zkušenosti zaměstnanci
- Dobré vztahy s obchodními partnery
- Strategické umístění společnosti
- Dostupnost areálu prostřednictvím veřejné dopravy
- Komunikace se zákazníky a dodavateli
- Široký sortiment výrobků
- Dlouholetost na trhu
- Export zboží na zahraniční trhy
- Finančně stabilní firma

7.1.2 Slabé stránky

- Slabší marketingový image značky – firma budována přes reference a kvalitu

- Firma se nestaví do luxusního designového odvětví produktů a konkurence
- Slabý marketing B2B
- Malé povědomí o společnosti v Čechách

7.1.3 Příležitosti

- Získávání nových obchodních partnerů v Čechách v návaznosti odlivu konkurence na zahraniční trh
- Nezaměstnanost v regionu
- Změna segmentace trhu
- Získání nových obchodních partnerů
- Expanze na nové trhy

7.1.4 Hrozby

- Růst konkurence v odvětví a regionu
- Hospodářská krize
- Ztráta klíčových zaměstnanců

Ze SWOT analýzy lze spatřit, že společnost má řadu silných stránek, které převažují nad stránkami slabými. Za nejsilnější stránku, dle samotného vedení společnosti, lze jednoznačně považovat technický a obchodní servis pro B2B partnery. Další oblast, ve které společnost vyniká a bezpochyby je její silnou stránkou je její finanční stabilita a také export zboží na zahraniční trhy. Přejdeme-li na samotné výrobky a služby, je nutné zmínit jejich vysokou kvalitu. Vysokou kvalitu výrobků a služeb podporuje skutečnost, že společnost má velké množství zkušených zaměstnanců. K tomu všemu má společnost velmi dobré strategické umístění, jak pro výrobu, tak pro zaměstnance s využitím veřejné dopravy, vztahy se zákazníky a partnery a do silných stránek lze zařadit také její dlouholetost na trhu, široký sortiment výrobků a velmi dobře zvládnutou komunikaci se zákazníky a dodavateli.

Mezi slabé stránky společnosti patří slabší marketingový image značky, kdy je společnost budována zejména přes reference a kvalitu a také slabý marketing B2B. Další slabou stránkou společnosti je nestavění se do luxusního designového odvětví produktů a konkurence a slabá stránka v rámci umístění společnosti plyne z malého povědomí o společnosti v Čechách.

Mezi příležitosti společnosti se řadí zejména získávání nových obchodních partnerů v Čechách v návaznosti odlivu konkurence na zahraniční trhy. Další příležitosti společnosti je bezpochyby případná nezaměstnanost v daném regionu, získání nových obchodních partnerů či expanze na nové trhy a změna segmentace trhu.

Největší hrozbou společnosti je bezpochyby hospodářská krize. Mezi další hrozby poté patří ztráta klíčových zaměstnanců a do jisté míry také konkurence v odvětví a regionu, avšak společnost díky své vybudované značce a dlouholetosti na trhu je schopna tuto hrozbu eliminovat.

7.2 Rozhovory

Z důvodu nedostačujících informací byly pro zjištění informací realizovány rozhovory s vedením společnosti. Rozhovory, jež byly realizovány v prostorách firmy, byly předem domluvené a autorem diplomové práce zhodnocené jako velmi přínosné, neboť vedly ke zjištění dílčích potřebných informací o motivačním systému společnosti, organizační struktura a celkovém fungování společnosti.

7.3 Pozorování

Další metoda, která přispěla ke zjištění potřebných informací a celkovému obrazu fungování společnosti je metoda pozorování. V rámci této metody autor diplomové práce pozoroval zaměstnance při jejich práci a zaznamenával si zjištěné skutečnosti. Ty se týkaly zejména pracovních vztahů a celkově pracovního prostředí.

7.4 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření představuje kvantitativní část analýzy aktuálního stavu vnější motivace zaměstnanců. Dotazníkové šetření bylo plně anonymní a otázky byly sestaveny tak, aby poskytovaly relevantní informace o potřebách a současném stavu vnější motivace zaměstnanců. Otázky v rámci dotazníkového šetření byly koncipovány tak, aby odpovědi a výsledky z nich vytvořily podklad pro návrhy s cílem zvýšení spokojenosti a zlepšení vnější motivace zaměstnanců.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 100 respondentů, tzn., že jeden zaměstnanec představuje 1 % a obsahuje celkem 13 otázek. Otázky v rámci dotazníkového šetření je možné rozlišit do jednotlivých oblastí. První tři otázky se týkají základních informací o respondentech,

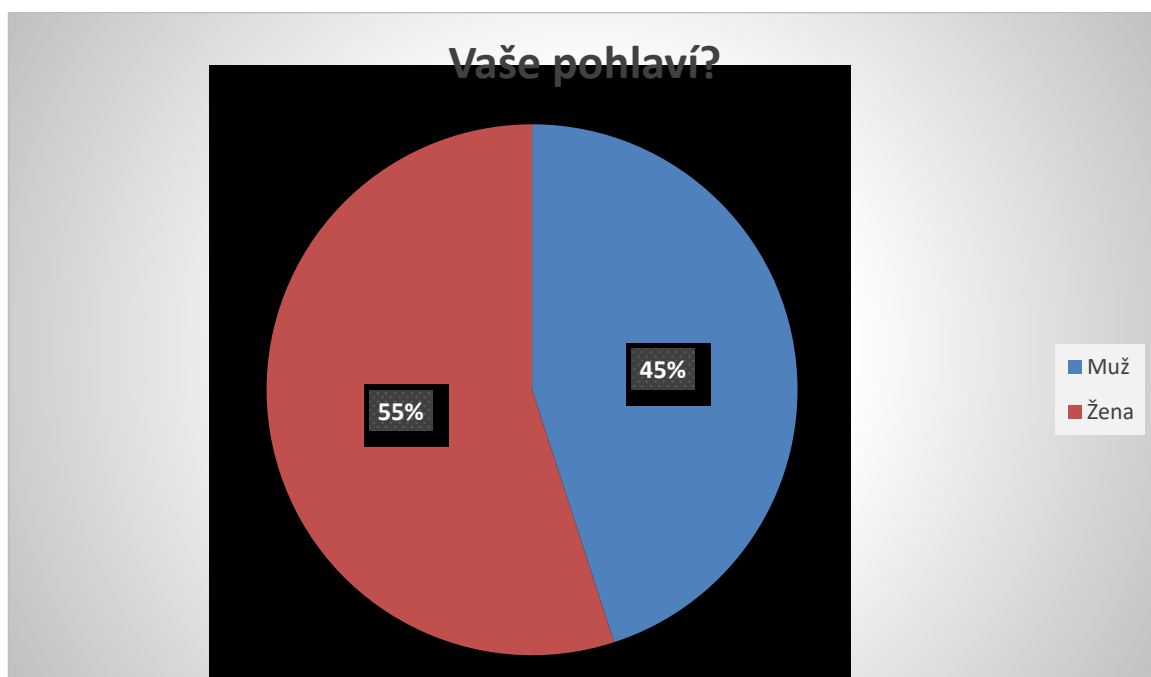
následujících pět otázek je zaměřeno na oblast vnější motivace respondentů a posledních pět otázek se týká spokojenosti respondentů.

Prostřednictvím dotazníkového šetření a otázek na spokojenost zaměstnanců, byla provedena kvadrantová analýza spokojenosti zaměstnanců.

7.4.1 Rozbor jednotlivých otázek dotazníkového šetření

1) Základní informace o respondentech

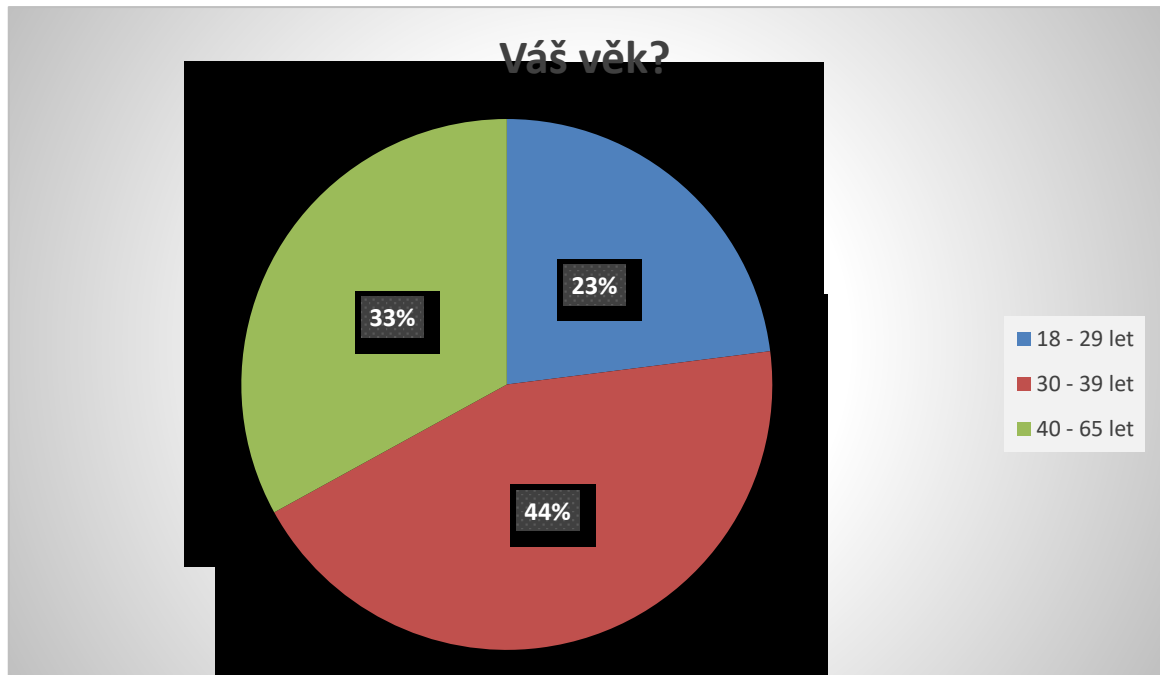
Otázka č. 1 Vaše pohlaví?



Obrázek 5 Pohlaví respondentů (Zdroj: vlastní zpracování)

Z výše uvedeného grafu lze vidět, že na první otázku týkající se pohlaví respondentů odpovědělo 55 % žen a 45 % mužů. To znamená, že na dotazník odpovídalo více žen než mužů, což je přímo úměrné s většinovým zastoupením žen ve vybrané společnosti a také to lze přičíst k sociálnímu aspektu, kdy ženy jsou zpravidla účastí dotazníkových šetření nakloněny více než muži.

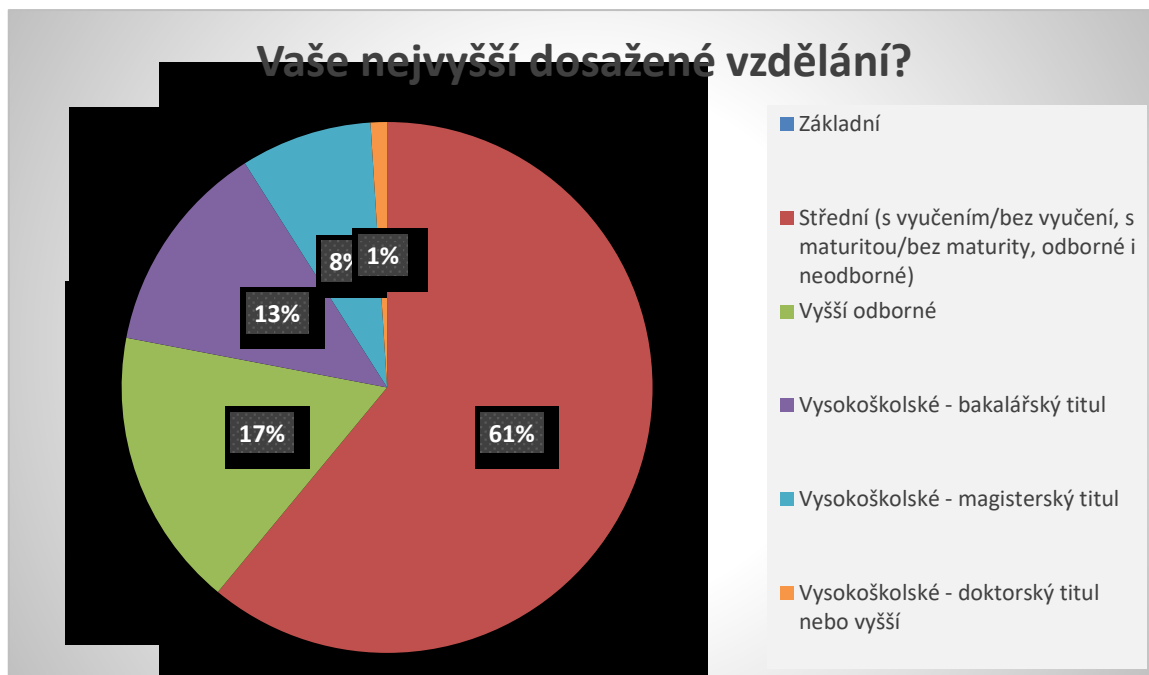
Otázka č. 2 Váš věk?



Obrázek 6 Věk respondentů (Zdroj: vlastní zpracování)

Nejčastější věkovou kategorií odpovídající na dotazníkové šetření, byla kategorie od 30 do 39 let, která představuje 44 % respondentů. Poté následuje věková kategorie od 40 do 65 let s 33 % a nejméně častou kategorií představuje věková kategorie od 18 do 29 let s 23 %. Tato skutečnost lze přičíst k tomu, že společnost má mnoho zkušených zaměstnanců, a přestože jsou to zejména „mladí“ lidé, co se zpravidla více zapojují v rámci dotazníkového šetření, tak v tomto případě zaujímají podíl pouhých 23 %.

Otázka č. 3 Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Obrázek 7 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (Zdroj: vlastní zpracování)

Z výše uvedeného grafu znázorňující nejvyšší dosažené vzdělání lze vidět, že naprostá většina respondentů, přesněji 61 % má střední vzdělání ať už s vyučením nebo bez vyučení, s maturitou či bez maturity nebo odborné či neodborné střední vzdělání. Dále následuje 17 % respondentů s vyšším odborným vzděláním, 13 % respondentů s vysokoškolským vzděláním a sice s bakalářským titulem, 8 % respondentů s vysokoškolským vzděláním, ale s magisterským titulem a také 1 % zaujímá respondent s doktorským či vyšším titulem. Takto vysoké číslo respondentů s nejvyšším středním vzděláním může vysvětlovat velká část dělnických pracovníků ve vybrané společnosti, avšak lze vidět, že společnost má velké množství zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním.

2) Otázky zaměřené na oblast vnější motivace respondentů

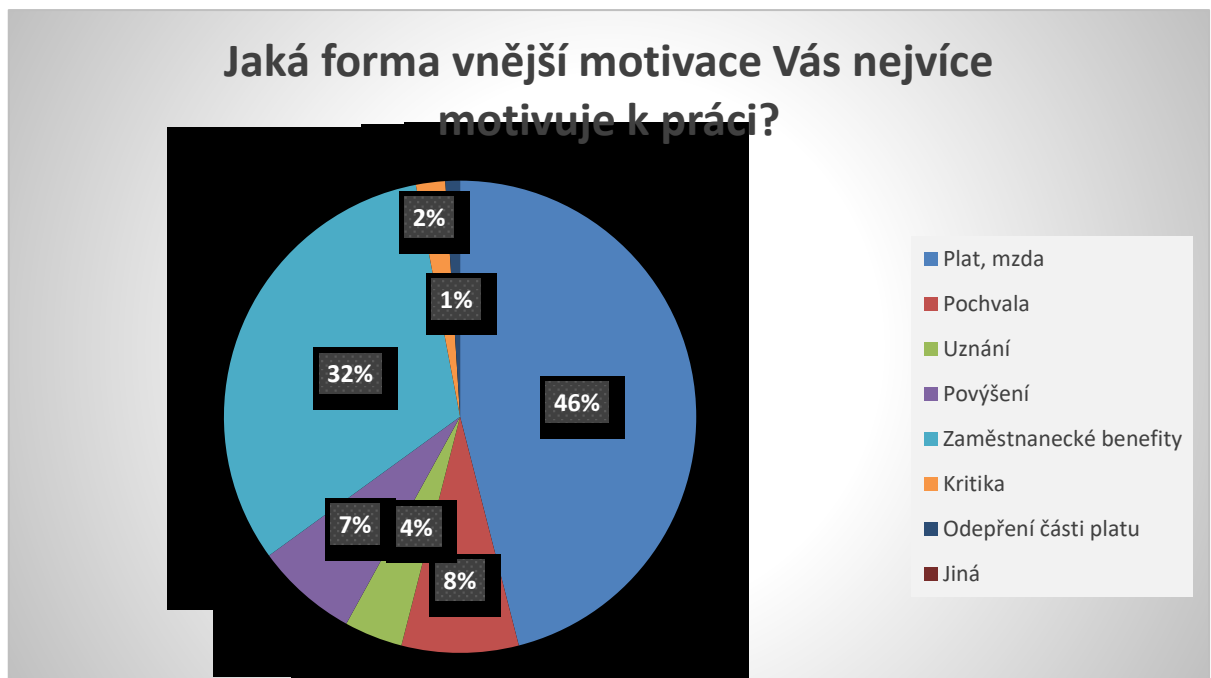
Otázka č. 4 Jaký typ motivace k pracovnímu výkonu preferujete?



Obrázek 8 Preferovaný typ motivace k pracovnímu výkonu respondentů (Zdroj: vlastní zpracování)

Čtvrtá otázka byla zaměřena na preferovaný typ motivace respondentů, přičemž jak lze vidět z výše uvedeného grafu většina respondentů se přiklání k motivaci finanční, kdy tento typ motivace preferuje hned 63 % dotázaných. Zbýlých 37 % respondentů poté preferuje motivaci nefinanční.

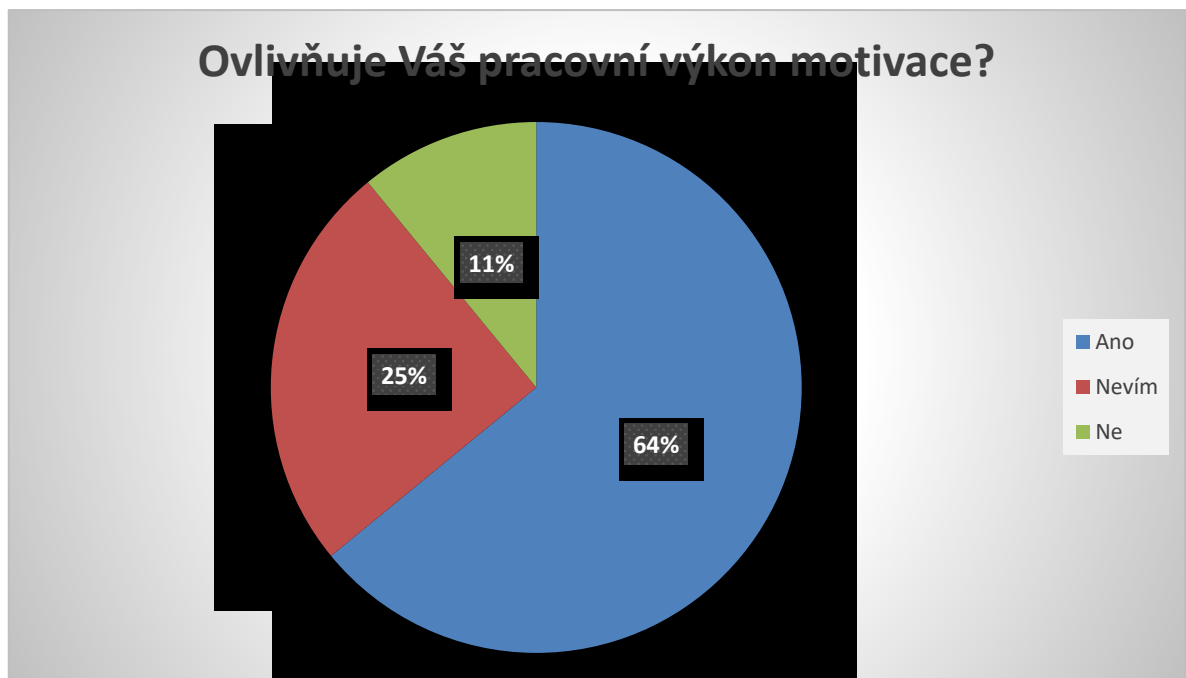
Otázka č. 5 Jaká forma vnější motivace Vás nejvíce motivuje k práci?



Obrázek 9 Nejvíce motivující forma vnější motivace respondentů (Zdroj: vlastní zpracování)

V rámci této otázky bylo u respondentů zjišťováno, jaká forma vnější motivace je nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu. Hned 46 % respondentů uvedlo, že nejvíce je k práci motivuje plat či mzda. Po platu či mzdě se 32 % respondentů přiklonilo k možnosti zaměstnaneckých benefitů. Tyto dvě formy tak představují drtivou většinu odpovědí a díky tomu lze usoudit, co je pro zaměstnance důležité a na co by se měla vybraná společnost při skladbě motivačního programu zaměřit. Další možnosti představují velmi malý podíl, kdy 8 % respondentů motivuje pochvala, 7 % respondentů zvolilo možnost povýšení, 4 % respondentů motivuje uznání, 2 % respondentů poté uvedlo kritiku, jako nástroj vnější motivace a 1 % dokonce zvolilo velmi neobvyklou možnost a sice odepření části platu.

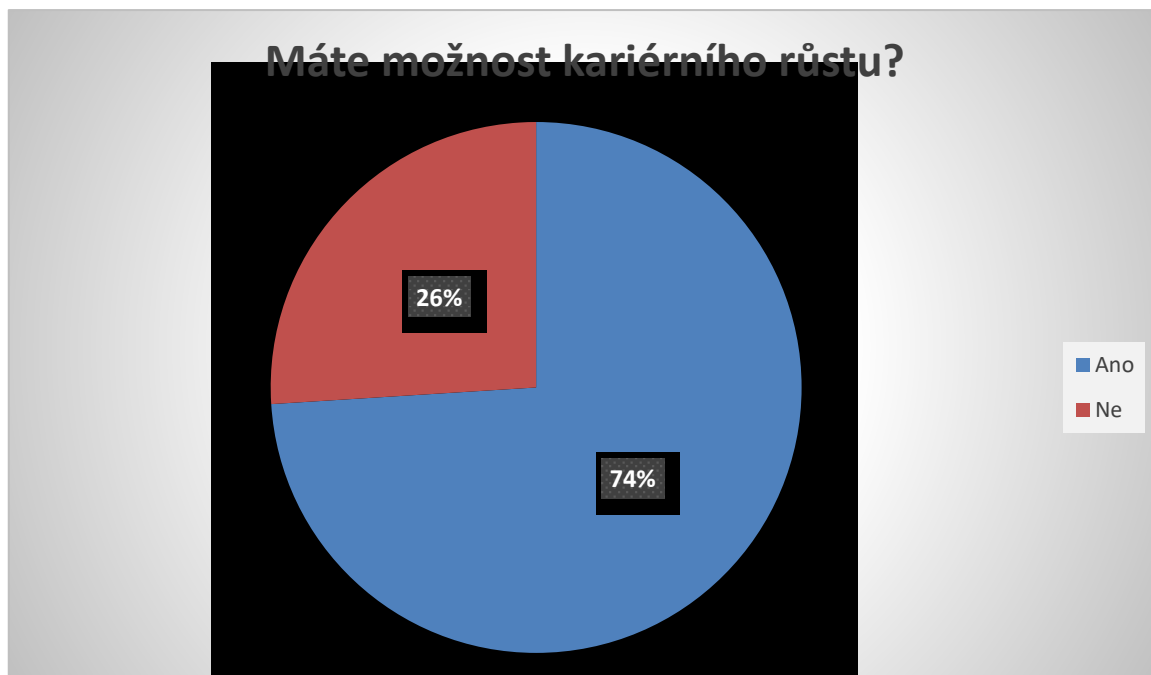
Otázka č. 6 Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?



Obrázek 10 Ovlivnění pracovního výkonu respondentů motivací (Zdroj: vlastní zpracování)

V rámci této otázky měli respondenti možnost vybírat, zda motivace ovlivňuje jejich pracovní výkon. 64 % respondentů uvedlo, že jejich pracovní výkon motivace ovlivňuje, 25 % si nemyslí, že má motivace vliv na jejich pracovní výkon a 11 % respondentů neví, zda jejich pracovní výkon motivace ovlivňuje. Toto zjištění je pro společnost poměrně důležité, neboť u většiny dotázaných existuje vazba motivace na jejich pracovní výkon a dobře motivovaní zaměstnanci budou podávat výborné pracovní výkony a z toho může vybraná společnost profitovat, pokud se o motivované zaměstnance postará.

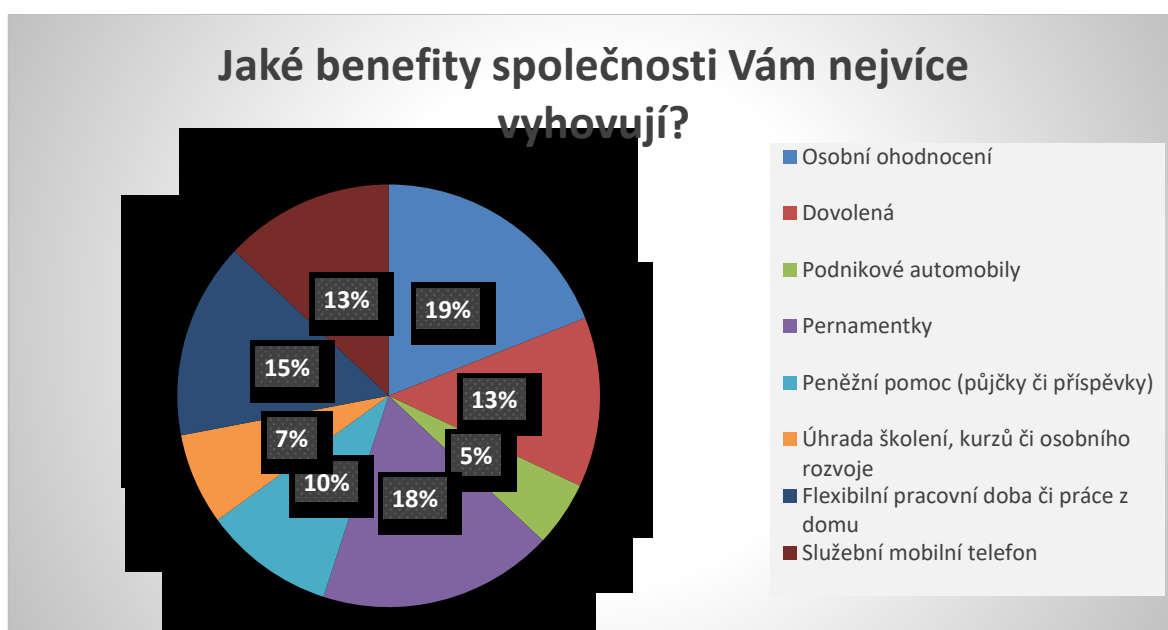
Otázka č. 7 Máte možnost kariérního růstu?



Obrázek 11 Možnost kariérního růstu respondentů (Zdroj: vlastní zpracování)

Problematika kariérního růstu je velmi důležitá, neboť právě stagnace a nemožnost kariérního růstu představuje jeden z nejčastějších důvodů odchodu zaměstnanců ze společností. V tomto případě 74 % respondentů uvedlo, že má možnost kariérního růstu, avšak je tu také 26 % dotázaných, kteří jsou názoru, že možnost kariérního růstu nemají.

Otázka č. 8 Jaké benefity společnosti Vám nejvíce vyhovují?



Obrázek 12 Nejvíce vyhovující benefity společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

Další otázka se týkala nejvíce vyhovujících benefitů, které společnost nabízí svým zaměstnancům. Nejčastější odpovědí respondentů bylo osobní ohodnocení, pro které se přiklonilo 19 % dotázaných. To určitým způsobem koresponduje se skutečností, že většina dotázaných uvedla, že preferuje finanční typ motivace k pracovnímu výkonu. Druhou nejčastější odpověď představují permanentky, což nejvíce vyhovuje 18 % respondentů. Tento zájem lze jednoznačně odvodit od fenoménu města a tím je valašský hokejový klub VHK ROBE Vsetín, na jehož zápasy bývá pravidelně téměř vyprodaná hala. Vsetín žije hokejem a mnoho dalších ať už sportovních či jiných kulturních akcí na Vsetíně není. Z následných interview byl zjištěn velký zájem zaměstnanců o tento typ benefitu právě díky obrovskému zájmu lidí o hokejové zápasy místního klubu. Hned 15 % respondentů je poté nejvíce spokojeno s flexibilní pracovní dobou či prací z domova a 13 % shodně se služebním mobilním telefonem a dovolenou na víc, za dobré výsledky a odvedenou práci. Následuje úhrada školení, kurzů či osobního rozvoje, které nejvíce vyhovuje 7 % respondentů, dále 10 % respondentů nejvíce využívá peněžní pomoci (půjček nebo příspěvků společnosti zaměstnancům) a pouhých 5 % respondentů uvedlo, že jim vyhovuje nejvíce možnost podnikových automobilů, což je poměrně překvapivé, protože společnost proplácí i najeté osobní kilometry. To lze přičíst dobremu strategickému umístění společnosti, a především fungující městské hromadné dopravě, která jezdí pravidelně až k areálu společnosti.

3) Otázky zaměřené na spokojenost zaměstnanců

Posledních pět otázek dotazníkového šetření bylo zaměřeno na zjištění spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Odpovědi na tyto otázky byly využity pro sestavení kvadrantové analýzy spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti. Mezi tyto otázky patří:

Otázka č. 9 Jak vnímáte pracovní prostředí?

Otázka č. 10 Jak vnímáte vztahy na pracovišti?

Otázka č. 11 Jak hodnotíte motivační program společnosti?

Otázka č. 12 Jak hodnotíte nabízené benefity společnosti?

Otázka č. 13 Jak hodnotíte pracoviště z hlediska dopravy do práce?

7.5 Kvadrantová analýza spokojenosti

Na základě otázek zaměřených na spokojenost zaměstnanců byla sestavena kvadrantová analýza spokojenosti. Podstatou této analýzy je zjistit vliv spokojenosti zaměstnanců s určitými faktory a jejich důležitost pro zaměstnance. Ty se poté na základě samotných odpovědí rozdělí do 4 kvadrantů a podle jejich umístění dojde k vyhodnocení. Respondenti měli možnost u každé otázky ohodnotit spokojenost s danou problematikou a také důležitost této problematiky pro ně samotné, a to na škále 1 až 5, přičemž u spokojenosti platí, že:

1 = velmi nespokojen

2 = spíše spokojen

3 = průměr

4 = spíše spokojen

5 = velmi spokojen

U důležitosti je škála následující:

1 = zcela nedůležité

2 = spíše nedůležité

3 = průměr

4 = spíše důležité

5 = velmi důležité

7.5.1 Způsob výpočtu

- 1) Nejprve je potřeba vypočítat jednotlivé hodnoty spokojenosti a důležitosti. Jednotlivé hodnoty spokojenosti a důležitosti získáme následujícím způsobem:

$(\text{Stupeň spokojenosti} \times \text{počet respondentů}) / \text{celkový počet respondentů}$

- 2) Jakmile máme vypočítané jednotlivé hodnoty spokojenosti a důležitosti, tak můžeme přistoupit k určení průměrné hodnoty spokojenosti a průměrné hodnoty důležitosti tzn. bodu, kde dojde k protnutí dvou os, osy spokojenosti a osy důležitosti. Souřadnice tohoto bodu získáme následujícím způsobem:

Součet jednotlivých hodnot spokojenosti / počet otázek

Součet jednotlivých hodnot důležitosti / počet otázek

7.5.2 Výpočet hodnot jednotlivých otázek

Otázka č. 9 Jak vnímáte pracovní prostředí?

Tabulka 3 Výpočet hodnot spokojenosti u otázky č. 9

(Zdroj: vlastní zpracování)

Stupeň spokojenosti	Četnost odpovědí	Σ
1	5	5
2	7	14
3	27	81
4	55	220
5	6	30
Σ	100	350

Hodnota spokojenosti: $350 / 100 = 3,5$

Tabulka 4 Výpočet hodnot důležitosti u otázky č. 9

(Zdroj: vlastní zpracování)

Stupeň důležitosti	Četnost odpovědí	Σ
1	0	0
2	0	0
3	19	57
4	48	192
5	33	165
Σ	100	414

Hodnota důležitosti: $407 / 100 = 4,14$

Otázka č. 10 Jak vnímáte vztahy na pracovišti?

Tabulka 5 Výpočet hodnot spokojenosti u otázky č. 10

(Zdroj: vlastní zpracování)

Stupeň spokojenosti	Četnost odpovědí	Σ
1	1	1
2	12	24
3	23	69
4	59	236
5	5	25
Σ	100	355

Hodnota spokojenosti: $355 / 100 = 3,55$

Tabulka 6 Výpočet hodnot důležitosti u otázky č. 10

(Zdroj: vlastní zpracování)

Stupeň důležitosti	Četnost odpovědí	Σ
1	0	0
2	0	0
3	15	45
4	51	204
5	34	170
Σ	100	419

Hodnota důležitosti: $419 / 100 = 4,19$

Otázka č. 11 Jak hodnotíte motivační program společnosti?

Tabulka 7 Výpočet hodnot spokojenosti u otázky č. 11

(Zdroj: vlastní zpracování)

Stupeň spokojenosti	Četnost odpovědí	Σ
1	0	0
2	15	30
3	24	72
4	50	200
5	11	55
Σ	100	357

Hodnota spokojenosti: $357 / 100 = 3,57$

Tabulka 8 Výpočet hodnot důležitosti u otázky č. 11

(Zdroj: vlastní zpracování)

Stupeň důležitosti	Četnost odpovědí	Σ
1	0	0
2	3	6
3	18	54
4	40	160
5	39	195
Σ	100	415

Hodnota důležitosti: $415 / 100 = 4,15$

Otázka č. 12 Jak hodnotíte nabízené benefity společnosti?

Tabulka 9 Výpočet hodnot spokojenosti u otázky č. 12

(Zdroj: vlastní zpracování)

Stupeň spokojenosti	Četnost odpovědí	Σ
1	0	0
2	25	50
3	10	30
4	47	188
5	18	90
Σ	100	358

Hodnota spokojenosti: $358 / 100 = 3,58$

Tabulka 10 Výpočet hodnot důležitosti u otázky č. 12

(Zdroj: vlastní zpracování)

Stupeň důležitosti	Četnost odpovědí	Σ
1	0	0
2	1	2
3	15	45
4	49	166
5	35	75
Σ	100	418

Hodnota důležitosti: $418 / 100 = 4,18$

Otázka č. 13 Jak hodnotíte pracoviště z hlediska dopravy do práce?

Tabulka 11 Výpočet hodnot spokojenosti u otázky č. 13

(Zdroj: vlastní zpracování)

Stupeň spokojenosti	Četnost odpovědí	Σ
1	0	0
2	4	8
3	11	33
4	58	232
5	27	135
Σ	100	408

Hodnota spokojenosti: $408 / 100 = 4,08$

Tabulka 12 Výpočet hodnot důležitosti u otázky č. 13

(Zdroj: vlastní zpracování)

Stupeň důležitosti	Četnost odpovědí	Σ
1	0	0
2	2	4
3	18	54
4	57	228
5	23	115
Σ	100	401

Hodnota důležitosti: $401 / 100 = 4,01$

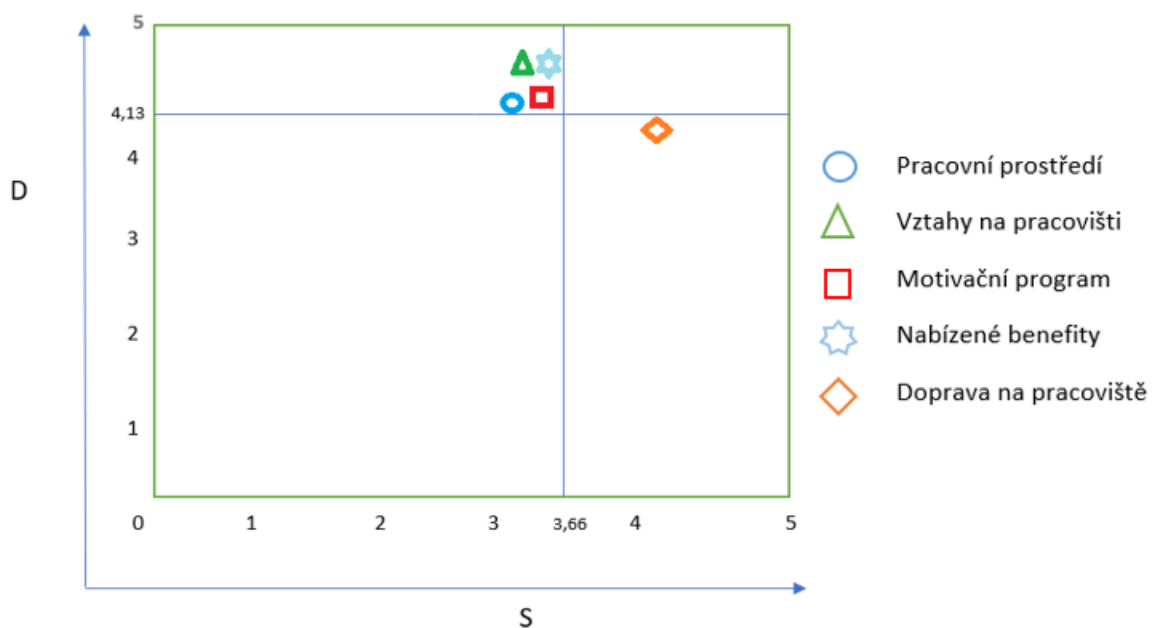
Posledním krokem je výpočet průměrné hodnoty spokojenosti a průměrné hodnoty důležitosti, jež jsou nezbytné k určení bodu, kde se protne osa spokojenosti s osou důležitosti a vytvoří tak 4 kvadranty, do kterých lze zasadit zkoumané faktory.

Průměrná hodnota spokojenosti: $3,5 + 3,55 + 3,57 + 3,58 + 4,08 = 18,28$

$18,28 / 5 = 3,66$

Průměrná hodnota důležitosti: $4,14 + 4,19 + 4,15 + 4,18 + 4,01 = 20,66$

$20,66 / 5 = 4,13$



Obrázek 13 Kvadrantová analýza spokojenosti (Zdroj: vlastní zpracování)

Jak již bylo výše uvedeno, pro tuto analýzu bylo vybráno 5 faktorů, v rámci kterých, byli respondenti dotazováni na jejich spokojenost a důležitost z hlediska vnější motivace. Analýza se člení na čtyři pole neboli kvadranty: Slabé stránky, silné stránky, investice v případě přebytku peněz a prostor pro úspory.

Silné stránky představují faktory, se kterými jsou zaměstnanci spokojeni a zároveň jsou pro ně tyto faktory důležité. Z výše uvedené kvadrantové analýzy je patrné, že žádný z pěti vybraných faktorů se po vyhodnocení odpovědí dotazníkového šetření neumístil do tohoto kvadrantu.

Slabé stránky představují faktory, se kterými nejsou zaměstnanci spokojeni a jsou pro ně důležité. V tomto kvadrantu se po vyhodnocení odpovědí dotazníkového šetření umístila

hned čtveřice faktorů, kterými jsou pracovní prostředí, vztahy na pracovišti, motivační program a nabízené benefity vybrané společnosti. Společnost by měla těmto faktorům věnovat pozornost a postarat se o zvýšení spokojenosti s těmito faktory a následně je tak přenést do silných stránek.

Investice v případě přebytku peněz značí, že s faktory umístěnými v tomto kvadrantu nejsou zaměstnanci spokojeni, avšak tyto faktory nejsou pro zaměstnance tak důležité. V tomto případě se žádný z vybraných faktorů do tohoto kvadrantu nedostal.

Prostor pro úspory značí kvadrant, u kterého platí, že s faktory v něm umístěnými jsou zaměstnanci spokojeni, avšak nejsou pro ně tak důležité. To znamená, že dopad těchto faktorů na pracovní výkonnost zaměstnanců je minimální a většinou tak již nejsou další investice do těchto faktorů opodstatněné. Z výše uvedené kvadrantové analýzy lze uvést, že v tomto kvadrantu se po vyhodnocení otázek dotazníkového šetření nachází faktor dopravy na pracoviště. Tato skutečnost, kdy jsou zaměstnanci spokojeni, ale není to pro ně tak důležité, lze pravděpodobně vysvětlit strategickým umístěním společnosti a velmi dobře zvládnutou městskou hromadnou dopravou, kdy většina zaměstnanců nemusí dojíždět do práce velkou vzdáleností nebo mají možnost využít městskou hromadnou dopravu.

8 SHRUNTÍ POZNATKŮ Z PRAKTICKÉ ČÁSTI

Tato část diplomové práce se zaměřila na analýzu systému vnější motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Praktická část započala nejprve představením vybrané společnosti. Jedná se o akciovou společnost, která vznikla roku 1998 se sídlem na Vsetíně. Hlavní obchodní aktivitou společnosti je prodej interiérových žaluzií, postupně je však sortiment společnosti rozšiřován o další výrobky interiérové a stínící techniky. Hlavním cílem společnosti je poskytovat vysokou kvalitu výrobků a služeb a spokojenost obchodních partnerů a zákazníků. Co se týče struktury společnosti, tak jak již bylo zmíněno, jde o společnost akciovou se základním kapitálem ve výši 2 miliony Kč. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada a dalšími orgány jsou správní rada a statutární ředitel. Společnost zaměstnává celkem 510 zaměstnanců, z toho 350 zaměstnanců zaujímají výrobní dělníci, 120 zaměstnanců pracovníci THP a zbylých 40 pracovníků představují řidiči. Ve vybrané společnosti funguje funkční organizační struktura. Co se týče výsledku hospodaření společnosti, tak ten se v roce 2017 oproti roku 2016 ze 48,156 milionů Kč snížil na 20,888 milionů Kč. Motivační program společnosti je velmi rozmanitý, zahrnuje veškeré skutečnosti od pracovních podmínek a pracovního prostředí až po odměňování a hodnocení zaměstnanců, přičemž tou nejdůležitější záležitostí, která nejvíce zajímá zaměstnance jsou benefity. Mezi velmi oblíbené benefity, které společnost nabízí svým zaměstnancům, patří zejména osobní ohodnocení, permanentky, dovolená na víc za kvalitně odvedenou práci a flexibilní pracovní doba či práce z domu.

Další část práce byla věnována analýze vnější motivace zaměstnanců. Nejdříve bylo uvedeno, jaké metody byly k analýze použity a následně pomocí těchto metod byla společnost analyzována.

Jako první metoda, byla použita SWOT analýza. Jedná se o analýzu silných a slabých stránek společnosti stejně jako příležitostí a hrozeb pro společnost. Prostřednictvím této analýzy byly identifikovány nejprve silné stránky společnosti, mezi které patří zejména technický a obchodní servis pro B2B partnery, vysoká kvalita výrobků a poskytovaných služeb, export zboží na zahraniční trhy, strategické umístění společnosti, zkušenosti zaměstnanci, dobré vztahy s obchodními partnery, komunikace se zákazníky a dodavateli či dostupnost areálu prostřednictvím městské hromadné dopravy. Mezi slabé stránky bylo zjištěno zejména slabší marketingový image značky, což souvisí s budováním společnosti zejména přes reference a kvalitu, dále slabý marketing B2B, malé povědomí o společnosti v Čechách a také to, že

se společnost nestaví do luxusního designového odvětví produktů a konkurence. Příležitostí pro firmu poté představuje zisk nových obchodních partnerů v Čechách v návaznosti odlivu konkurence na zahraniční trh, nezaměstnanost v regionu, změnu segmentace trhu, zisk nových obchodních partnerů a expanze na nové trhy. Za hrozbu byla označena především hospodářská krize, dále ztráta klíčových zaměstnanců nebo růst konkurence v odvětví a regionu.

Další metodou, která byla využita k analýze vnější motivace zaměstnanců byly rozhovory. Rozhovory byly realizovány z důvodu nedostačujících informací, byly předem domluvené a realizované v prostorách společnosti. Tyto rozhovory byly velmi přínosné, protože vedly ke zjištění potřebných dílčích informací zejména v oblasti motivačního programu, organizační struktury či celkového fungování firmy.

Na metodu rozhovorů navázala metoda pozorování, která taktéž vedla ke zjištění potřebných informací a celkovému obrazu fungování společnosti. Pozorování bylo soustředěno především na problematiku pracovních vztahů a pracovního prostředí.

Další metodou poté bylo dotazníkové šetření, které obsahovalo celkem 13 otázek, které bylo možné rozdělit do tří oblastí, a to základní informace o respondentech, oblast vnější motivace respondentů a poslední spokojenost zaměstnanců. Výstupem dotazníkového šetření bylo poté individuální vyhodnocení jednotlivých otázek. Vyhodnocením jednotlivých otázek bylo zjištěno, že na dotazník odpovídaly více ženy, které představovaly 55 % respondentů. Nejčastěji odpovídající skupinou byla věková kategorie od 30 do 39 let, která představovala 44 % a nejčastěji uváděným nejvyšším vzděláním bylo vzdělání střední, které uvedlo 61 % respondentů. Co se týče oblasti vnější motivace zaměstnanců, tak bylo zjištěno, že hned 63 % respondentů preferuje finanční motivaci a 46 % respondentů nejčastěji motivuje k pracovnímu výkonu plat či mzda. Dále vyšlo najevo, že 69 % respondentů je přesvědčeno, že motivace ovlivňuje jejich pracovní výkon a 74 % respondentů se domnívá, že má možnost kariérního růstu. Co se týče nejvíce vyhovujících benefitů, které společnost nabízí svým zaměstnancům, tak 25 % respondentů uvedlo osobní ohodnocení, 16 % permanentky a po 13 % dovolenou na víc a flexibilní pracovní dobu nebo práci z domu.

Na dotazníkové šetření poté navázala kvadrantová analýza spokojenosti zaměstnanců, která hodnotila pět vybraných faktorů, kterými byly pracovní prostředí, vztahy na pracovišti, motivační program společnosti, nabízené benefity a doprava na pracoviště. Zaměstnanci měli možnost v rámci dotazníkového šetření hodnotit spokojenost s těmito faktory a také jejich důležitost z hlediska vnější motivace. Z výsledků kvadrantové analýzy spokojenosti

vyplývalo, že pracovní prostředí, vztahy na pracovišti, motivační program společnosti a nabízené benefity jsou slabou stránkou společnosti, neboť zaměstnanci s nimi nejsou spokojeni a zároveň je to pro ně důležité. Posledním faktorem, kterým byla doprava na pracoviště, bylo zjištěno, že se nachází v kvadrantu označovaném jako prostory pro úspory. S tímto faktorem jsou zaměstnanci spokojeni, avšak není pro ně až tak důležitý.

9 PROJEKT ZLEPŠENÍ VNĚJŠÍ MOTIVACE A ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Na základě získaných dat především z dotazníkového šetření a kvadrantové analýzy spokojenosti, ale také prostřednictvím SWOT analýzy, metody pozorování a rozhovorů je možné navrhnout projekt zlepšení vnější motivace a zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Nynější stav vnější motivace zaměstnanců vykazuje dobrou úroveň, ale přesto v něm lze najít místa na zlepšení. Navržené změny a doporučení mohou přispět k větší motivaci a spokojenosti zaměstnanců a tím i ke zvýšení kvality a efektivity vykonávané práce. Společnost by měla usilovat o motivované a spokojené zaměstnance, neboť jsou to právě oni, kteří největší měrou přispívají k naplnění cílů společnosti. V následující části budou navrženy změny, které povedou ke zlepšení vnější motivace a zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Projektová část se člení na následující části:

- Stanovení cílů projektu
- Popis projektu a navržení změn
- Nákladová analýza projektu
- Časová analýza projektu
- Riziková analýza projektu

9.1 Cíle projektu

Cílem projektu je navrzení změn, které povedou ke zlepšení vnější motivace.

Dílčí cíle:

- Vytvoření vhodného pracovního prostředí
- Posílení pracovních vztahů na pracovišti
- Úprava motivačního programu
- Rozšíření benefitů nabízejících společností
- Implementace softwaru podporující B2B marketing a řízení práce a procesů
- Zvýšení pracovní spokojenosti

9.2 Popis projektu a navrzení změn

Projektové řešení zlepšení vnější motivace a s tím související zvýšení spokojenosti zaměstnanců je nastaveno tak, aby co nejvíce snížilo negativní aspekty ovlivňující vnější motivaci a pracovní nespokojenost, která úzce souvisí s motivovaností zaměstnance.

Prostřednictvím dotazníkového šetření a současně kvadrantové analýzy spokojenosti byl analyzován aktuální stav vnější motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců. Na základě zjištěných dat z dotazníkového šetření a kvadrantové analýzy spokojenosti zaměstnanců, doplněných o data z metod pozorování a osobních rozhovorů byly identifikovány následující nedostatky:

- Nedostatky v motivačním programu společnosti
- Nevhodné pracovní prostředí
- Neefektivní pracovní vztahy zaměstnanců na pracovišti
- Nedostatky v oblasti nabízených benefitů
- Absence programu pro B2B marketing

9.2.1 Nedostatky motivačního programu

Z vyhodnocení dotazníkového šetření a následně kvadrantové analýzy spokojenosti se ukázalo, že zaměstnanci vybrané společnosti nejsou spokojeni s pro ně důležitou oblastí, kterou je motivační program společnosti. Základním cílem motivačního programu je efektivní fungování společnosti. Motivační program zahrnuje nejen benefity, tedy oblast, která zajímá zaměstnance zpravidla nejvíce, ale také oblasti jako odměňování či hodnocení zaměstnanců,

bezpečnost práce, pracovní prostředí, hygiena, politika společnosti nebo sociální a zdravotní péče zaměstnanců. Měl by tedy obsahovat veškeré skutečnosti, jež jsou pro pracovníka důležité. Na základě odpovědí z dotazníkového šetření byly dále vedeny osobní rozhovory se zaměstnanci za účelem zjištění nespokojenosti s motivačním programem. Nespokojenost zaměstnanců s motivačním programem vycházela především z nespokojenosti s pracovním prostředím, pracovními vztahy a skladbou benefitů. Tyto oblasti budou níže podrobněji rozebrány.

Návrhem pro vybranou společnost je pro dobře nastavený motivační program nejprve provést analýzu kritických míst činnosti společnosti. Základem je analyzovat a poznat veškeré skutečnosti, které výrazným způsobem ovlivňují nejen výkonnost zaměstnanců, ale také fungování celého podniku. Při sestavování motivačního programu je žádoucí provést analýzu současného stavu základních faktorů motivace. To může společnost realizovat především formou dotazníkového šetření. Společnost by měla při vytváření motivačního programu vycházet z požadavků a potřeb svých zaměstnanců.

9.2.2 Nevhodné pracovní prostředí

Z dotazníkového šetření a kvadrantové analýzy spokojenosti vyplynulo, že zaměstnanci nejsou spokojeni s pracovním prostředím společnosti. Na základě těchto zjištěných údajů byly dále vedeny osobní rozhovory s jednotlivými zaměstnanci společnosti, aby byly přesně identifikovány nedostatky v rámci této oblasti. Z doplňujících rozhovorů vzešla zjištění, že dělníci mají při své práci nedostatek světla a ve výrobní hale také panuje nevhodné uspořádání jednotlivých strojů a dělníci se mnohdy musí složitě přesouvat k jinému stroji v rámci dílčích kroků celkového procesu.

Řešením nedostatku světla by mohla být instalace LED průmyslového osvětlení do výrobní haly. V případě výrobní haly by bylo optimální přistoupit ke komplexnímu LED osvětlení pro celou halu. Výhodou LED osvětlení je bezesporu vysoká úspora elektrické energie a také minimální, respektive nulová potřeba údržby a LED osvětlení by bylo zavěšeno ve výšce. K osvětlení celé haly bude potřeba koupě minimálně 20 velkých nosných LED svítidel, které budou zavěšeny u stropu výrobní haly. Cena jednoho LED provozního osvětlení je různá, záleží na více aspektech, jako jsou například velikost či výkon a pohybuje se tak nejčastěji v rozmezí 1 039 až 9 779 Kč. V tomto případě byla cena jednoho osvětlení v závislosti na potřebnou délku a kvalitu stanovena na 5 369 Kč. K tomu je zapotřebí také připočítat náklady související s montáží osvětlení, kde záleží na firmě a vzdálenosti, kterou musí její

pracovníci za účelem montáže absolvovat. Průměrná cena takovéto montáže byla vyčíslená na 5 000 Kč.

Co se týče nevhodného uspořádání pracoviště, zde by bylo možné absolvovat školení ergonomie. Pro toto školení je možné kontaktovat firmu MTM Czech and Slovak, která provádí školení ergonomie v mateřské firmě. Výsledkem tohoto školení je naučení se optimalizovat pracoviště z ergonomického hlediska a zlepšit pracovní podmínky. Cena školení firmy MTM Czech and Slovak je 68 000 Kč.

9.2.3 Neefektivní pracovní vztahy

Z dotazníkového šetření a taktéž kvadrantové analýzy bylo zjištěno, že zaměstnanci nejsou spokojeni s pracovními vztahy na pracovišti. V rámci této oblasti je potřeba rozlišit vztahy mezi kolegy a vztah nadřízený – podřízený. Na základě těchto informací bylo dále vedeno pozorování a také osobní rozhovory za účelem zjištění příčiny nespokojenosti a neefektivity v rámci této problematiky. Metodou pozorování byly zaznamenány problémy ve vztazích mezi kolegy, a to konkrétně v oblasti týmové spolupráce, kdy při pracovních výkonech docházelo k občasným konfliktům. Metoda osobních rozhovorů poté odhalila problémy ve vztahu nadřízený – podřízený, kdy drtivá většina respondentů za problém uvedla absenci zpětné vazby.

Návrhem pro odstranění těchto nedostatků je absolvování teambuildingových akcí. K tomu byla společnosti navržena firma Smart teambuilding inc., která nabízí celou řadu teambuildingových akcí ať už nízkonákladové akce nebo teambuildingové akce přímo na míru. Pro zlepšení týmové spolupráce je společnosti navržena aktivita Skleněná mozaika a druhou aktivitou na prohloubení vztahů a pobavení aktivita Párty hry.

Skleněná mozaika je kreativní společenská aktivita, ve které dochází k tvorbě vlastního uměleckého díla, které bude napořád připomínat týmový duch a může být výzdobou společných pracovních prostorů. Ze skleněných barevných střepů lze skládat mozaiku firemního loga nebo jiné grafické a textové podoby. Tato aktivita podporuje sounáležitost s firemní kulturou, týmovou spoluprací a integritu týmu. Aktivita obsahuje celou řadu činností jako je řezání a lámání skla, příprava lepící hmoty, lepení kousků skleněné mozaiky, spárování mezer a finální rámování. Co se týče technických požadavků, tak se jedná o indoor aktivitu, kterou lze provozovat na prostorném místě, přičemž nejčastěji se využívají různé salónky, zákoutí, menší místnosti, haly, prostory loby a recepce či vhodné postranní prostory. Pro tvorbu mozaiky je v jeden moment ideální počet účastníků 10 až 12 osob. Budou-li se účastníci střídat

je pro tvorbu jedné mozaiky ideální skupinou 50 až 60 osob. Celková cena za tuto aktivitu je 23 000 Kč bez DPH. (Smartteambuilding.cz, 2019)

Druhou navrhovanou teambuildingovou akcí je aktivita Párty hry. Jedná se o zábavný společenský program ve sledu rychlých týmových soutěží a zábavných disciplín, které mají velmi dynamický spád. Soutěže jsou orientované na pobavení, prohloubení vztahů, relax a zábavu. Týmy soutěží prostřednictvím stanovišť, které jsou umístěné těsně vedle sebe a s doprovodem dynamické hudby moderátor neustále program moderuje. Tento program se hodí pro večerní zábavu. V ceně programu je obsaženo 5 aktivit, které si lze zvolit. Vybrat lze z létajících kelímků, kuličkové matice, japonských perel, vizitek, provazových štafet, foto detailů, origami a ex-drinkem. Závěr hry patří vyhodnocení nejúspěšnějšího týmu, který získá malou motivační odměnu. Co se týče počtu účastníků, tak ideálním počtem v jednom týmu je 6 až 8 osob. Cenově vychází tato aktivita stejně jako skleněná mozaika, tedy 23 000 Kč bez DPH. (Smartteambuilding.cz, 2019)

Vzhledem k tomu, že jsou obě tyto teambuildingové akce omezené počtem osob a jedná se o nízkonákladové teambuildingové akce, tak je navrženo jejich pravidelné čtvrtletní opakování, přičemž by se pokaždé účastnila určitá skupina zaměstnanců, kteří jsou v pravidelném pracovním kontaktu.

Dalším navrhovaným řešením týkajícím se problému vztahu nadřízený – podřízený je využit kurzu manažerského vzdělávání. Pro tento kurz je možnost kontaktovat firmu Top vision, která prostřednictvím lektorů a profesionálů z praxe poskytuje kurzy a dlouhodobé rozvojové programy a je jedničkou v manažerském vzdělávání. V rámci tohoto problému je vhodné využít kurzu s názvem Trénink suverenity a techniky vedení lidí, který vede expert na sales skills, kouč a trenér leaderů a trenérů. Tento kurz je určený zkušeným manažerům, jejichž snahou je se zdokonalit ve vedení svých podřízených a je rozdělen do dvou dnů. Na programu prvního dne jsou:

- 1) Účinné metody a praktické přístupy ve vedení lidí, které se zaobírají například:
 - Rozdílem mezi vedením, řízením a vykonáváním
 - Styly práce s podřízenými
- 2) Situační vedení a komunikace manažera, které obsahují například:
 - Nácvik technik příjmu a vyhodnocení sdělení
 - Trénink asertivní komunikace
 - Dovednost přímého sdělení.

Program druhého dne tvoří:

- 3) Suverenita v komunikaci, kde se například kurz věnuje:
 - Zvládání kritiky ve složitých situacích
 - Aplikací dosavadních tezí na modelových trénincích
- 4) Zásady manažerského rozhovoru, kdy se například kurz týká:
 - Typy podávání zpětné vazby nebo hodnotícího rozhovoru
 - Tréninku motivačního rozhovoru
 - Empatického přístupu a emoční inteligence

(Topvision.cz, 2018)

Díky tomuto tréninku si manažeři natrénují řešení problémů, se kterými se v praxi setkávají, posílí svou suverenitu při vedení svých podřízených a naučí se lépe pracovat se svými podřízenými. Tento kurz stojí 9 990 Kč bez DPH.

9.2.4 Nedostatky nabízených benefitů

V rámci nabízených benefitů společnosti bylo prostřednictvím dotazníkového šetření a kvadrantové analýzy spokojenosti zjištěno, že zaměstnanci nejsou spokojeni s důležitou částí motivačního systému, a to jsou benefity. Osobní rozhovory se zaměstnanci odhalily skutečnost, že zaměstnanci považují benefity za příliš strohé a nezajímavé. Z výsledků dotazníkového šetření, konkrétně otázky č. 8, která se týká nejvíce vyhovujících benefitů společnosti je patrné, že mezi nejoblíbenější formy benefitů pro zaměstnance patří osobní ohodnocení, permanentky, flexibilní pracovní doba, dovolená na víc či služební mobilní telefon.

Návrhem pro vybranou společnost je rozšíření stávající skladby nabízejících benefitů. Společnost by v rámci problematiky benefitů měla vyslyšet přání a požadavky zaměstnanců, a proto je možným řešením rozšířit u zaměstnanců oblíbené benefity. Možnosti pro rozšíření představují zejména permanentky, flexibilní pracovní doba a služební mobilní telefon.

Co se týče permanentek, tak společnost nabízí svým zaměstnancům permanentky do fitness center a také na domácí utkání místního hokejového týmu VHK ROBE Vsetín. Tyto permanentky jsou velmi oblíbené, především tedy u mužské části, což vyplývá z tradice, historie a sportovního vyžití, kdy město Vsetín neustále žije hokejem. Navrhovaným řešením je rozšíření o permanentky do městských lázní na Vsetíně. Městské lázně Vsetín nabízejí nejen permanentky na kondiční plavání v krytém bazénu, ale také využití wellness služeb, kdy je možné využít saunu (finskou saunu s aromaterapií nebo parní lázeň), lymfatické masáže

nebo suché uhličité koupele. Výhodou městských lázní na Vsetíně je také letní koupaliště hned vedle lázní, do kterého mají také majitelé permanentek možnost vstupu. Co se týče cen, tak permanentka na kondiční plavání stojí 450 Kč, permanentka na léto, kdy je možnost využít také venkovní letní koupaliště stojí 720 Kč a permanentka do wellness, tzn. využití sauny nebo vodoléčby stojí 1 100 Kč. Tyto permanentky samozřejmě nebudou dostávat všichni zaměstnanci, ale pouze ti, kteří budou vykazovat nadprůměrné výsledky a se kterými bude vedení společnosti velmi spokojeno. Počet zaměstnanců je odhadnut na 10 % z celkového počtu zaměstnanců, přičemž si zaměstnanci budou moci vybrat typ permanentky, tzn. permanentky na kondiční plavání, permanentky s využitím letního koupaliště nebo permanentky s využitím sauny či vodoléčby.

Dalším oblíbeným benefitem zaměstnanců je flexibilní pracovní doba či práce z domu. Zde by společnost mohla přistoupit na zkrácení pracovní doby, avšak se zanecháním stejné mzdy, přičemž pracovní doba se zkrátí o půl hodiny. Tento typ benefitu už některé společnosti aplikují, a nejen u zaměstnanců těchto společností panuje s tímto benefitem velká spokojenost. Výsledkem tohoto opatření by mohla být vyšší produktivita práce, vyšší pracovní spokojenost zaměstnanců a také lepší fyzický i psychický stav zaměstnanců, neboť půl hodinovým zkrácením pracovní doby se sníží celkový počet odpracovaných hodin zaměstnanců z 2 008 na 1 882,5 hodin za rok. Co se týče nákladovosti pro společnost, tak ta lze obtížně vyjádřit, protože není možné zjistit mzdu každého zaměstnance, proto je nezbytné si stanovit průměrnou mzdu. Pokud průměrná mzda ve vybrané společnosti činí 120 Kč na hodinu, tak při počtu 510 zaměstnanců to pro společnost představuje denní náklad ve výši 30 600 Kč a roční náklad, pokud počítáme, že navržená opatření budou platné pro rok 2020, kde v tomto roce je celkem 251 pracovních dnů, je ve výši 7 680 600 Kč.

Další návrh souvisí, jak vzešlo z vyhodnocení dotazníkového šetření, s velmi oblíbeným a vyhovujícím benefitem společnosti, kterým je poskytnutí služebního mobilního telefonu. Možným řešením je poskytnutí zaměstnancům zvýhodněný firemní tarif. Jde buď o zvýhodněný nebo zcela neomezený tarif s velmi nízkou cenou, který se zřizuje pro potřeby velkých firem a jejich zaměstnanců. Vybraná společnost by tak svým zaměstnancům mohla poskytnout SIM kartu s neomezeným voláním, SMS a velkým množstvím dat. Ceny firemních tarifů se pohybují nejčastěji mezi 150 až 400 Kč za měsíc, záleží poté na jednotlivých operátorech, požadovaném množství dat či na konkrétních podmínkách společnosti. Tento typ benefitu bude stejně jako permanentky poskytován 10 % z celkového počtu zaměstnanců. Zvolen je tarif pro podnikatele XS od operátora T-Mobile za 299 Kč.

9.2.5 Nedostatky v rámci marketingu B2B

Ze SWOT analýzy lze vyčíst, že slabou stránkou vybrané společnosti je slabá úroveň marketingu B2B. Po uskutečnění osobního rozhovoru s vedením společnosti bylo zjištěno, že vybraná společnost nemá žádný program zaměřený na podporu marketingu B2B. Na základě této informace je možné navrhnout řešení, které nejenže zlepší marketing B2B, ale také má dopad na řízení, vedení a kontrolu svých zaměstnanců.

Návrh pro společnost představuje koupě softwaru. Pro tento návrh byl vybrán software Easy Project, což je český a celosvětově používaný software, který slouží k řízení projektů a celé firmy. Software Easy Project lze uplatnit v oblastech CRM, řízení lidských zdrojů a finančního řízení. Easy Project CRM nabízí řešení zejména pro B2B obchodní týmy, kdy je uplatňován v oblastech řízení obchodu, kontaktů či marketingové automatizace. Tato varianta softwaru společnosti přinese více zakázek, přehled o obchodních případech a zefektivnění obchodního procesu. Další variantou softwaru je Easy Project v rámci řízení lidských zdrojů, který umožňuje manažerům plánovat, vymezovat konkrétní pracovní úkoly a mít přehled o vytížení zdrojů a zaměstnanců. Software Easy Project lze zakoupit pro jednotlivce, tým a také firmu. V tomto případě návrh představuje koupi softwaru pro firmu, jehož cena je 4 990 Kč za měsíc. (Easyproject.cz, 2018)

9.3 Nákladová analýza projektu

Navržená opatření, která mají přispět ke zlepšení vnější motivace zaměstnanců a také ke zvýšení jejich spokojenosti představují vytvoření vhodného pracovního prostředí – osvětlení výrobní haly, školení ergonomie, teambuildingové akce, kurz manažerského vzdělávání, rozšíření benefitů o permanentky, zkrácení pracovní doby při zachování mzdy, zvýhodněné firemní tarify a software Easy Project. Nákladová analýza představuje roční propočet nákladů.

Tabulka 13 Roční nákladová náročnost projektu v 1. roce (Zdroj: vlastní zpracování)

<i>Položka</i>	<i>Cena</i>
<i>LED průmyslové osvětlení a následná montáž osvětlení</i>	112 380 Kč
<i>Školení ergonomie</i>	68 000 Kč
<i>Teambuildingové akce</i>	184 000 Kč
<i>Kurz manažerského vzdělávání</i>	9 990 Kč
<i>Permanentky (Lázně + wellness)</i>	38 590 Kč
<i>Zkrácení pracovní doby při zachování mzdy</i>	7 680 600 Kč
<i>Zvýhodněný firemní tarif</i>	15 249 Kč
<i>Software Easy Project</i>	59 880 Kč
<i>Celkem</i>	8 168 689 Kč

Z výše uvedené tabulky lze vidět, že nejnákladnějším navrhnutým opatřením ke zlepšení vnější motivace a zvýšení spokojenosti zaměstnanců, je zkrácení pracovní doby při zachování stejné mzdy. Zkrácení pracovní doby o půl hodiny přinese společnosti roční náklad ve výši 7 680 600 Kč. Náklad tohoto opatření tak tvoří 94 % celkových nákladů projektu. Přesto, že se může zdát tato suma příliš velká, tak se může společnosti vyplatit, neboť se výrazným způsobem projeví zejména na vyšší pracovní spokojenosti zaměstnanců a na zvýšení produktivity práce, což přinese společnosti lepší finanční výsledky.

Druhou nejnákladnější položkou v rámci navrhnutých opatření představují teambuildingové akce. Jak Skleněná mozaika, tak Párty hry stojí sice 23 000 Kč, avšak jsou omezené počtem osob, a proto je nutné tyto teambuildingové akce opakovat, aby se dostalo, pokud možno, na všechny zaměstnance. Pro opakování byl zvolen čtvrtletní časový horizont.

Software Easy Project představuje pro společnost roční náklad ve výši 59 880 Kč a tento náklad bude potřeba vynaložit i v následujících letech, neboť se nejedná o jednorázové zakoupení softwaru, ale o měsíční platby za užití softwaru ve formě cloudu.

Nákladové položky LED průmyslové osvětlení s následnou montáží, školení ergonomie a kurz manažerského vzdělání představují jednorázovou investici a budou tedy vynaloženy pouze v prvním roce. Následující tabulka tak udává roční propočet nákladů společnosti v následujících letech.

Tabulka 14 Roční nákladová náročnost projektu v dalších letech

(Zdroj: vlastní zpracování)

<i>Položka</i>	<i>Cena</i>
<i>Teambuildingové akce</i>	184 000 Kč
<i>Permanentky (Lázně + wellness)</i>	38 590 Kč
<i>Zkrácení pracovní doby při zachování mzdy</i>	7 711 200 Kč
<i>Zvýhodněný firemní tarif</i>	15 249 Kč
<i>Software Easy Project</i>	59 880 Kč
<i>Celkem</i>	8 008 919 Kč

V následujících letech dojde ke snížení nákladovosti projektu o 159 770 Kč a celkový náklad společnosti bude zhruba ve výši 8 008 919 Kč. Malé odchylky nastanou pouze u zkrácení pracovní doby při zachování mzdy, protože zde záleží na počtu pracovních dnů v jednotlivém roce. Náklad zkrácení pracovní doby při zachování mzdy v předcházející tabulce počítá s počtem 252 pracovních dní v roce 2021, proto se náklad oproti roku 2020 zvýšil. V dalších letech se bude opět tento náklad měnit v závislosti na počtu pracovních dnů v daném roce.

9.4 Časová analýza projektu

Časová analýza projektu představuje jednotlivé činnosti a jejich časovou náročnost, které vedou k realizaci projektu. Jednotlivé činnosti jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 15 Časová analýza projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

Označení činnosti	Činnost	Předcházející činnost	Délka trvání (dny)
A	Osobní rozhovory s vedením společnosti	–	2
B	Sestavení dotazníku	A	1
C	Dotazníkové šetření	A, B	7
D	Vyhodnocení dotazníkového šetření a osobní rozhovory se zaměstnanci pro doplnění informací	C	4
E	Seznámení vedení společnosti s výsledky dotazníkového šetření	D	1
F	Zpracování projektu vnější motivace zaměstnanců	D, E	12
G	Seznámení vedení společnosti s projektovými návrhy	F	1
H	Implementace zkušební fáze projektu	G	60
I	Vyhodnocení zkušební fáze projektu	H	4
J	Seznámení vedení společnosti s výsledky zkušební fáze projektu	I	1
K	Implementace projektu vnější motivace zaměstnanců	I, J	3

Implementaci projektu bude předcházet nejdříve zkušební fáze a pokud bude vedení společnosti spokojeno s výsledky, tak je implementace projektu naplánována na 1.1. 2020.

Pro časovou analýzu projektu byl použit program POM QM, pomocí kterého byla zjištěna kritická cesta projektu, tzn. nejkratší možná doba realizace projektu, která činí 96 dní.

Průběh projektu představuje celkem 11 činností, které na sebe navazují. Ke každé činnosti byl také přidělen odhadovaný čas potřebný k jejich uskutečnění, avšak reálný čas se může od času odhadovaného trochu lišit.

Jak lze vidět z předcházející tabulky, tak prvotními činnostmi, které předcházely zpracování projektu byly osobní rozhovory s vedením společnosti, se kterým byly konzultovány cíle projektové části diplomové práce. Po této činnosti následovalo sestavení dotazníku, který byl poté předán zaměstnancům vybrané společnosti k jejich vyplnění. Po sestavení dotazníku a dotazníkovému šetření ve vybrané společnosti následovalo vyhodnocení dotazníkového šetření, které bylo spojeno s osobními rozhovory se zaměstnanci k doplnění získaných informací. Další činností byla prezentace výsledků dotazníkového šetření vedení společnosti.

Následně po těchto prvotních činnostech bylo přistoupeno ke zpracování projektu vnější motivace zaměstnanců vybrané společnosti. Po zpracování projektu byly prezentovány výsledné projektové návrhy vedení společnosti. Následující činností je poté implementace zkušební fáze projektu, která byla na základě konzultace s vedením společnosti naplánovaná na začátek srpna roku 2019 a doba jejího trvání byla stanovena na dva měsíce. Po vyhodnocení zkušební fáze a seznámení vedení společnosti s jejími výsledky bude přistoupeno ke konečné implementaci projektu mezi zaměstnance vybrané společnosti.

Pomocí programu POM QM byla provedena analýza CPM (Critical Path Method). Tato analýza je jednou ze základních metod síťové analýzy, kdy jejím cílem je určení doby trvání projektu prostřednictvím tzv. kritické cesty. Kritická cesta udává nejkratší možnou dobu trvání projektu.

Activity	Activity time	Predecessor 1	Predecessor 2	Predecessor 3	Predecessor 4	Predecessor 5	Predecessor 6	Predecessor 7
A	2							
B	1	A						
C	7	A	B					
D	4	C						
E	1	D						
F	12	D	E					
G	1	F						
H	60	G						
I	4	H						
J	1	I						
K	3	I	J					

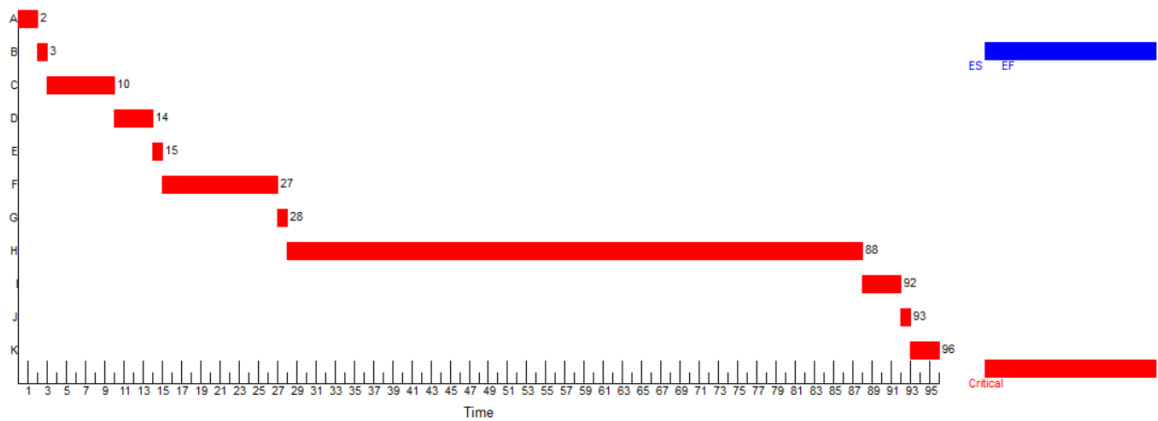
Obrázek 14 Analýza CPM – vstupní tabulka v programu POM QM (Zdroj: vlastní zpracování)

Z předcházejícího obrázku lze vidět vstupní tabulku v programu POM QM, která zobrazuje jednotlivé činnosti projektu, kdy každá činnost je označena určitým písmenem dle abecedy. Dále je uveden stanovený čas trvání každé činnosti a také u každé činnosti jsou uvedeny činnosti předcházející, na které navazují.

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	96					
A	2	0	2	0	2	0
B	1	2	3	2	3	0
C	7	3	10	3	10	0
D	4	10	14	10	14	0
E	1	14	15	14	15	0
F	12	15	27	15	27	0
G	1	27	28	27	28	0
H	60	28	88	28	88	0
I	4	88	92	88	92	0
J	1	92	93	92	93	0
K	3	93	96	93	96	0

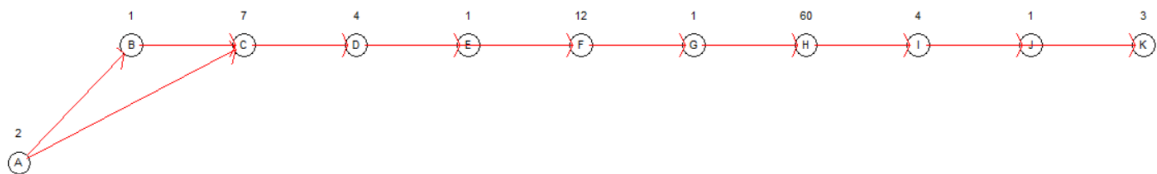
Obrázek 15 Analýza CPM – délka trvání projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

Z předchozího obrázku, který zobrazuje řešení v programu POM QM, je patrné, že nejkratší možná doba trvání projektu je 96 dní.



Obrázek 16 Gantt chart – doba trvání projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

Předcházející obrázek zobrazuje tzv. Ganttův diagram, který v rámci řízení projektu graficky znázorňuje posloupnosti jednotlivých činností v čase. Tento graf byl sestaven pomocí programu POM QM.



Obrázek 17 Síťový graf – kritická cesta projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

Předchozí obrázek udává tzv. Síťový graf skládající se z uzlů a hran, který slouží k přesnému popisu závislostí jednotlivých činností. Tento graf byl sestaven také pomocí programu POM QM.

9.5 Riziková analýza projektu

Uskutečnění projektu může být ohroženo riziky, jež mohou v rámci implementace nastat a zhatit očekávané výsledky projektu. Z tohoto důvodu je nezbytné tyto rizika identifikovat, posoudit, vyhodnotit a navrhnout opatření, která povedou k jejich odstranění. Na základě konzultace s vedením společnosti byly stanoveny rizika, která mohou zpracovávaný projekt ohrozit a zamezit přínosům projektu. Mezi tyto rizika patří:

- Nedostatek finančních prostředků na realizaci návrhů projektu
- Nespokojenost zaměstnanců s návrhy projektu
- Odmítavý postoj vedení společnosti k návrhům projektu
- Neochota manažerů účastnit se kurzů a školení
- Zvýšení nákladů na realizaci návrhů projektu
- Lépe nastavený motivační program v rámci konkurence společnosti

9.5.1 Matice rizik

K analýze rizik byla využita matice rizik. Prostřednictvím matice rizik se určí pravděpodobnost výskytu rizika, tzn. jak velká je pravděpodobnost výskytu rizika a dopad rizika, tzn. jaké bude mít riziko následky. K tomu je potřeba určit interval hodnot, který bude nabývat tří stupňů.

Pravděpodobnost výskytu rizika:

- Nízká pravděpodobnost výskytu - 0,5
- Střední pravděpodobnost výskytu - 1
- Vysoká pravděpodobnost výskytu – 1,5

Dopad rizika:

- Nízká hodnota dopadu – 0,5
- Střední hodnota dopadu – 1
- Vysoká hodnota dopadu – 1,5

Tabulka 16 Pravděpodobnost výskytu rizika a jeho dopadu na návrhy projektu
(Zdroj: vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika			Dopad rizika			Výsledná hodnota
	Nízká 0,5	Střední 1	Vysoká 1,5	Nízká 0,5	Střední 1	Vysoká 1,5	
Nedostatek finančních prostředků na realizaci návrhů projektu		X				X	1,5
Nespokojenost zaměstnanců s návrhy projektu	X			X			0,25
Odmítavý postoj vedení společnosti k návrhům projektu			X		X		1,5
Neochota manažerů účastnit se kurzů a školení		X			X		1
Zvýšení nákladů na realizaci návrhů projektu			X		X		1,5
Lépe nastavený motivační program v rámci konkurence společnosti	X				X		0,5

Tabulka je rozdělena do řádků, kde se nachází jednotlivá rizika, která mohou v rámci realizace návrhů projektu nastat a sloupců, kde se nachází pravděpodobnost výskytu rizika, tzn. jak velká pravděpodobnost tohoto rizika je, hodnocení dopadu rizika, tzn. jaké následky bude riziko mít a výsledná hodnota. Výsledná hodnota je dána součinem pravděpodobnosti výskytu rizika a dopadem rizika.

Z výše uvedené tabulky pravděpodobností výskytu rizika a jejich dopadu na projektové návrhy je patrné, že nejvyšší výslednou hodnotu zaujímají hned tři rizika, která tak představují pro vybranou společnost největší hrozbu. Mezi tyto rizika patří nedostatek finančních prostředků na realizaci návrhů projektu, odmítavý postoj vedení společnosti k návrhům projektu a zvýšení nákladů na realizaci návrhů projektu.

Riziko nedostatku finančních prostředků na realizaci návrhů projektu lze eliminovat správným, pečlivým a přesným rozvržením rozpočtu a kalkulací nákladů společnosti. Je nutné, aby společnost realizovala plán a z něj vycházející rozpočet. Tak lze předejít zjištění nedostatku finančních prostředků. Pokud by společnost zjistila, že dané aktivity ji nedovolí realizovat veškerá doporučení projektu, poté by se mohla zaměřit pouze na některé návrhy, které budou mít největší vazbu na vnější motivaci zaměstnanců, jejich spokojenost a v konečném důsledku také na cíle společnosti.

Dalším rizikem je odmítavý postoj vedení společnosti k návrhům projektu. Toto riziko lze eliminovat přesnou kalkulací nákladů návrhů a podrobnou analýzou přínosů návrhů. Pokud by vedení společnosti byly předloženy například v rámci přehledné a výstižné prezentace přesné informace o přínosech návrhů projektu, tak by vedení společnosti mohlo posoudit relevanci vyložených finančních prostředků na projektových návrzích.

Posledním rizikem s nejvyšší výslednou hodnotou je zvýšení nákladů na realizaci projektových návrhů. Toto riziko se poměrně obtížně eliminuje, protože společnost nemůže přesně předvídat, co všechno může ovlivnit návrhy projektu v budoucnu, avšak alespoň částečně lze toto riziko eliminovat vytvořením určité rezervy, která by mohla v budoucnu krýt dodatečné náklady anebo rozvržením realizace návrhů do jednotlivých časových období či rozdělením návrhů do jednotlivých částí a ty realizovat v závislosti na vytvoření plánu. Pokud by například společnost měla v určitém období investovat větší částku, tak by si na toto období naplánovala realizaci méně nákladového návrhu. Důraz by byl kladen na časovou součinnost realizací návrhů a vynaložením prostředků.

Zbývající rizika mají menší výslednou hodnotu a nejsou tak pro společnost takovou hrozbou jako výše zmíněné tři hlavní rizika.

Po třech největších rizicích následuje riziko neochoty manažerů účastnit se kurzů a školení, které by mohlo být eliminováno osobními pohovory s vedením společnosti, vysvětlením důležitosti nejen pro jejich osobní rozvoj, ale také důležitosti z hlediska vedení a řízení zaměstnanců a také pracovním volnem, kdy by manažeři dostali za absolvování těchto dvoudenních kurzů týdenní volno.

Dalším rizikem, u kterého je však nízká pravděpodobnost výskytu, je lépe nastavený motivační program v rámci konkurence společnosti. U tohoto rizika není velká pravděpodobnost jeho výskytu, avšak eliminovat ho by bylo možné sledováním a vyhodnocováním dostupných motivačních faktorů konkurence a neustálým zlepšováním motivačního programu vybrané společnosti.

Nejnižší výsledné hodnoty poté dosáhlo riziko nespokojenosti zaměstnanců s návrhy projektu. V tomto případě nelze očekávat, že zaměstnanci budou nespokojeni, protože tyto návrhy projektu povedou ke zlepšení jejich vnější motivace a také zvýšení spokojenosti, tudíž se jedná o pozitivní změny. Je však žádoucí, aby bylo zaměstnancům poskytnuto vysvětlení a seznámení s motivačním programem společnosti.

10 SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Na základě teoretických poznatků problematiky řízení lidských zdrojů, motivace, odměňování, pracovní spokojenosti a analýzy současného stavu vnější motivace a pracovní spokojenosti byl navržen projekt, jehož cílem je zlepšení vnější motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti.

V analytické části byly zjištěny jednak nedostatky v rámci motivačního programu společnosti, ale také nedostatky v oblasti vnější motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců vybrané společnosti. Na tyto nedostatky navazují a reagují prostřednictvím projektové části projektové návrhy. Projektové návrhy tvoří instalace nového LED průmyslového osvětlení, školení ergonomie, dvě teambuildingové akce, které se budou čtvrtletně opakovat, kurz manažerského vzdělání, permanentky do městských lázní s využitím wellness služeb, zkrácení pracovní doby při zachování výši mzdy, zvýhodněné firemní tarify a pořízení softwaru Easy Project.

Projektová část zahrnuje před zavedením projektu také zkušební fázi projektu. Na základě výsledků zkušební fáze bude poté vedením společnosti rozhodnuto o konečné podobě zavedení projektu. V případě nespokojenosti s určitým projektovým návrhem je možné tento návrh nerealizovat a místo něj investovat finanční prostředky do návrhu vykazujícího lepší výsledky.

Co se týče nákladovosti projektu, tak v prvním roce budou návrhy pro společnost představovat náklad ve výši 8 168 689 Kč.

Prostřednictvím časové analýzy bylo zjištěno, že minimální doba trvání projektu je 96 dní, přičemž hned 60 dní zabírá implementace zkušební fáze projektu. Tato doba se samozřejmě může měnit, pokud dojde k prodloužení doby trvání určité činnosti v rámci kritické cesty, prodlouží se také celková doba trvání projektu.

Projekt je také vystaven určitým rizikům. Tyto rizika byla identifikována a prostřednictvím matice rizik v rámci rizikové analýzy byly určeny pravděpodobnosti jednotlivých rizik a jejich dopad na společnost. Mezi tyto rizika se řadí nedostatek finančních prostředků na realizaci návrhů projektu, nespokojenost zaměstnanců s návrhy projektu, odmítavý postoj vedení společnosti k návrhům projektu, neochota manažerů účastnit se kurzu a školení, zvýšení nákladů na realizaci projektových návrhů a lépe nastavený motivační program v rámci konkurence společnosti.

Prostřednictvím navržených opatření by měl projekt vést ke zlepšení vnější motivace zaměstnanců a tím pádem také ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců, k vytvoření vhodného pracovního prostředí, posílení pracovních vztahů na pracovišti, úpravě motivačního programu, rozšíření benefitů společnosti a zlepšení B2B marketingu.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navržení projektu, který bude možno ve vybrané společnosti implementovat a povede ke zlepšení vnější motivace zaměstnanců a tím také ke zvýšení pracovní spokojenosti.

V teoretické části diplomové práce byly na základě odborné literatury zpracovány teoretické poznatky problematiky řízení lidských zdrojů, motivace, odměňování a pracovní spokojenosti. Důraz byl kladen zejména na oblast motivace, tzn. definice motivace, vznik a principy motivace, motivační teorie, zaměstnanecké výhody nebo typy motivace. Zmíněna byla také pracovní spokojenost, která s motivací úzce souvisí a tyto poznatky byly také využity v praktické části při kvadrantové analýze spokojenosti.

V praktické části diplomové práce byla nejprve charakterizována vybraná společnost a poté byl analyzován současný systém vnější motivace zaměstnanců vybrané společnosti. K získání potřebných informací o vnější motivaci zaměstnanců bylo použito dotazníkové šetření, které bylo doplněno osobními rozhovory se zaměstnanci a také s vedením vybrané společnosti. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na vnější motivaci a pracovní spokojenost zaměstnanců. Získané informace o pracovní spokojenosti vytvořily podklad pro zpracování kvadrantové analýzy spokojenosti zaměstnanců. V rámci analytické části byly identifikovány hlavní nedostatky společnosti týkající se oblasti vnější motivace zaměstnanců. Mezi tyto nedostatky patří nedostatky v motivačním programu společnosti, nevhodné pracovní prostředí, neefektivní pracovní vztahy zaměstnanců na pracovišti, nedostatky v oblasti nabízených benefitů a absence programu pro B2B marketing. Na tyto nedostatky přímo navazují projektové návrhy v projektové části diplomové práce.

V projektové části diplomové práce byl nejprve uveden cíl projektu, kterým bylo navržení změn, které povedou ke zlepšení vnější motivace zaměstnanců. Na tento cíl se vážou také dílčí cíle projektu, kterými jsou vytvoření vhodného pracovního prostředí, posílení pracovních vztahů na pracovišti, úprava motivačního programu, rozšíření benefitů, implementace softwaru podporující B2B marketing a řízení práce a procesů a zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců. Po cílech projektu následovaly projektové návrhy, které povedou ke zlepšení vnější motivace zaměstnanců. Mezi tyto projektové návrhy patří instalace LED průmyslového osvětlení, školení ergonomie, teambuildingové akce, kurz manažerského vzdělání, permanentky, zkrácení pracovní doby při zachování mzdy, zvýhodněný firemní tarif a pořízení softwaru podporující B2B marketing a řízení práce a procesů.

V další části projektu byla řešena nákladová, časová a riziková analýza. Celková finanční náročnost byla vyčíslena na 8 168 689 Kč v prvním roce a zhruba 8 008 919 Kč v letech následujících a minimální doba trvání projektu bude 96 dní, přičemž nejdelší částí projektu představuje zkušební fáze projektu, jejíž doba byla stanovena na 60 dní. Na závěr je projekt podroben rizikové analýze, kdy k jednotlivým rizikům, která mohou ohrozit implementaci projektových návrhů, byly navrženy opatření vedoucí k jejich eliminaci.

Diplomová práce byla zpracována dle zásad pro vypracování a autor diplomové práce považuje cíl této diplomové práce za splněný.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 442 s. Expert. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: New York, 738. ISBN 978-0-7494-7411-9.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 788 s. Expert. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BANFIELD, Paul, Rebecca KAY a Dean ROYLES, 2018. *Introduction to human resource management*. Third edition. Oxford: Oxford University Press, 448. ISBN 978-0-19-870282-5.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 175 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5872-5.
- BORKOWSKI, Stanisław a Zuzana TUČKOVÁ, 2011. *Human potential management in a company: motivation, workers' motivating : monography*. Zlín: Tomas Bata University in Zlin, 129 s. ISBN 978-80-7454-086-8.
- BRANHAM, Leigh, 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 250 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2903-9.
- DEIBL, Maria, 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2005. *Personalistika*. Brno: CP Books, 462 s. Ekonomie. ISBN 8072265156.
- GREGAR, Aleš, 2010. *Personální management: vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 215 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

- MILLER, Laurence, 2009. *Jak zvládat a řídit problémové zaměstnance*. Praha: Grada, 232 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2904-6.
- MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 190 s. Společnost. ISBN 978-80-200-2773-3.
- NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT, 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada, 109 s. Poradce pro praxi. ISBN 8024712237.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 159 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 204 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.
- RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta, 2008. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada, 135 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2.
- URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

Internetové zdroje

- Koncepty, 2019. *Smartteambuilding.cz* [online]. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://www.smartteambuilding.cz/koncepty/>
- McClellandova teorie získaných potřeb (McClelland's Three Needs Theory), 2016. *Managementmania.com* [online]. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mcclellandova-teorie-ziskanych-potreb>
- McGregorova teorie XY (McGregor's XY Theory), 2016. *Managementmania.com* [online]. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mcgregorova-teorie-xy>
- Motivace, motivování a motivační teorie, 2016. *Managementmania.com* [online]. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>
- Pracovní spokojenost – terminologické vymezení, teorie pracovní spokojenosti, faktory ovlivňující pracovní spokojenost, 2013. *Wikisofia.cz* [online]. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: https://wikisofia.cz/wiki/Pracovni_spokojenost_-_terminologicke_vymezeni,_teorie_pracovni_spokojenosti,_faktory_ovlivnujici_pracovni_spokojenost.

- Skinnerova teorie zesílení (Skinner's Reinforcement Theory), 2016. *Managementmania.com* [online]. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/skinnerova-teorie-zesileni>
- Software pro řízení projektů - vizuálně, agilně a easy, 2018. *EasyProject.cz* [online]. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://www.easyproject.cz/software-pro-rizeni-projektu>
- Trenink suverenity a techniky vedení lidí, 2019. *Topvision.cz* [online]. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/trenink-suverenity-a-techniky-vedeni-lidi---leadership-pro-pokrocile>
- Vroomova teorie očekávání (Vroom's Expectancy Theory), 2017. *Managementmania.com* [online]. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vroomova-teorie-ocekavani>
- Základy průmyslové ERGONOMIE, 2019. *Katalog.czechmtm.cz* [online]. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <http://katalog.czechmtm.cz/index.php?id=11>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Tzn. To znamená.

Kč Korun českých.

Např. Například.

Tzv. Tak zvané.

THP Technickohospodářský pracovník.

B2B Business to business.

DPH Daň z přidané hodnoty.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Model motivace (Zdroj: Armstrong, 2009, s. 109)	17
Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb (Zdroj: Stremev.cz)	21
Obrázek 3 Struktura zaměstnanců společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)	45
Obrázek 4 Organizační struktura společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)	46
Obrázek 5 Pohlaví respondentů (Zdroj: vlastní zpracování)	51
Obrázek 6 Věk respondentů (Zdroj: vlastní zpracování)	52
Obrázek 7 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (Zdroj: vlastní zpracování)	53
Obrázek 8 Preferovaný typ motivace k pracovnímu výkonu respondentů (Zdroj: vlastní zpracování)	54
Obrázek 9 Nejvíce motivující forma vnější motivace respondentů (Zdroj: vlastní zpracování)	55
Obrázek 10 Ovlivnění pracovního výkonu respondentů motivací (Zdroj: vlastní zpracování)	56
Obrázek 11 Možnost kariérního růstu respondentů (Zdroj: vlastní zpracování)	57
Obrázek 12 Nejvíce vyhovující benefity společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)	57
Obrázek 13 Kvadrantová analýza spokojenosti (Zdroj: vlastní zpracování)	65
Obrázek 14 Analýza CPM – vstupní tabulka v programu POM QM (Zdroj: vlastní zpracování)	82
Obrázek 15 Analýza CPM – délka trvání projektu (Zdroj: vlastní zpracování)	82
Obrázek 16 Gantt chart – doba trvání projektu (Zdroj: vlastní zpracování)	83
Obrázek 17 Síťový graf – kritická cesta projektu (Zdroj: vlastní zpracování)	83

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Rámcový postup při tvorbě motivačního programu organizace (Zdroj: Dvořáková a kol., 2007, s. 183)	28
Tabulka 2 Struktura mzdy za vykonanou práci (Zdroj: Dvořáková a kol., 2007, s. 323)	33
Tabulka 3 Výpočet hodnot spokojenosti u otázky č. 9	60
Tabulka 4 Výpočet hodnot důležitosti u otázky č. 9	60
Tabulka 5 Výpočet hodnot spokojenosti u otázky č. 10	61
Tabulka 6 Výpočet hodnot důležitosti u otázky č. 10	61
Tabulka 7 Výpočet hodnot spokojenosti u otázky č. 11	62
Tabulka 8 Výpočet hodnot důležitosti u otázky č. 11	62
Tabulka 9 Výpočet hodnot spokojenosti u otázky č. 12	63
Tabulka 10 Výpočet hodnot důležitosti u otázky č. 12	63
Tabulka 11 Výpočet hodnot spokojenosti u otázky č. 13	64
Tabulka 12 Výpočet hodnot důležitosti u otázky č. 13	64
Tabulka 13 Roční nákladová náročnost projektu v 1. roce (Zdroj: vlastní zpracování)	78
Tabulka 14 Roční nákladová náročnost projektu v dalších letech	79
Tabulka 15 Časová analýza projektu (Zdroj: vlastní zpracování)	80
Tabulka 16 Pravděpodobnost výskytu rizika a jeho dopadu na návrhy projektu (Zdroj: vlastní zpracování)	85

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážená respondentko, vážený respondente,

studuji poslední ročník navazujícího magisterského programu Ekonomika a management, obor Management a marketing na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně a tímto bych Vás chtěl požádat o vyplnění dotazníku, který je zcela anonymní a jehož vyplnění Vám zabere 10 minut Vašeho času. Výsledky dotazníku poslouží jako podklad pro vypracování diplomové práce, proto Vás prosím o pravdivé odpovědi.

Děkuji Vám za ochotu a Váš čas.

Bc. Jakub Ondrejka

Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

1) Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

2) Váš věk?

- 18–29 let
- 30–39 let
- 40–65 let

3) Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Střední (s vyučením/bez vyučení, s maturitou/bez maturity, odborné i neodborné)
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské – bakalářský titul
- Vysokoškolské – magisterský titul
- Vysokoškolské – doktorský titul nebo vyšší

4) Jaký typ motivace k pracovnímu výkonu preferujete?

- Finanční
- Nefinanční

5) Jaká forma vnější motivace Vás nejvíce motivuje k práci?

- Plat, mzda
- Pochvala
- Uznání
- Povýšení
- Zaměstnanecké benefity
- Kritika
- Odepření části platu
- Jiná

6) Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?

- Ano
- Nevím
- Ne

7) Máte možnost kariérního růstu?

- Ano
- Ne

8) Jaké benefity společnosti Vám nejvíce vyhovují?

- Dovolená
- Podnikové automobily
- Peněžní pomoc (půjčky či příspěvky)
- Permanentky
- Úhrada kurzů, školení či růstu osobního rozvoje
- Flexibilní pracovní doba či práce z domu
- Služební mobilní telefon
- Osobní ohodnocení
- Jiné

9) Jak vnímáte pracovní prostředí?

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

1 - velmi nespokojen, 2 - spíše nespokojen, 3 - průměrně, 4 - spíše spokojen, 5 - velmi spokojen

1 - zcela nedůležité, 2 - spíše nedůležité, 3 - průměrně, 4 - spíše důležité, 5 - velmi důležité

Spokojenost	1	2	3	4	5
Důležitost	1	2	3	4	5

10) Jak vnímáte vztahy na pracovišti?

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

1 - velmi nespokojen, 2 - spíše nespokojen, 3 - průměrně, 4 - spíše spokojen, 5 - velmi spokojen

1 - zcela nedůležité, 2 - spíše nedůležité, 3 - průměrně, 4 - spíše důležité, 5 velmi důležité

Spokojenost	1	2	3	4	5
Důležitost	1	2	3	4	5

11) Jak hodnotíte motivační program společnosti?

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

1 - velmi nespokojen, 2 - spíše nespokojen, 3 - průměrně, 4 - spíše spokojen, 5 - velmi spokojen

1 - zcela nedůležité, 2 - spíše nedůležité, 3 - průměrně, 4 - spíše důležité, 5 velmi důležité

Spokojenost	1	2	3	4	5
Důležitost	1	2	3	4	5

12) Jak hodnotíte nabízené benefity společnosti?

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

1 - velmi nespokojen, 2 - spíše nespokojen, 3 - průměrně, 4 - spíše spokojen, 5 - velmi spokojen

1 - zcela nedůležité, 2 - spíše nedůležité, 3 - průměrně, 4 - spíše důležité, 5 velmi důležité

Spokojenost	1	2	3	4	5
Důležitost	1	2	3	4	5

13) Jak hodnotíte pracoviště z hlediska dopravy do práce?

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

1 - velmi nespokojen, 2 - spíše nespokojen, 3 - průměrně, 4 - spíše spokojen, 5 - velmi spokojen

1 - zcela nedůležité, 2 - spíše nedůležité, 3 - průměrně, 4 - spíše důležité, 5 velmi důležité

Spokojenost	1	2	3	4	5
-------------	---	---	---	---	---

Důležitost	1	2	3	4	5
------------	---	---	---	---	---