

Projekt zlepšení motivace pracovníků ve vybrané společnosti

Bc. Martin Hrbáč

Diplomová práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Martin Hrbáč
Osobní číslo: M22086
Studijní program: N0413A050031 Management a marketing
Specializace: Marketing management
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Projekt zlepšení motivace pracovníků ve vybrané společnosti

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vypracujte literární rešerši na téma motivace pracovníků a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav společnosti v oblasti motivace pracovníků.
- Navrhněte opatření na zlepšení současného stavu motivace pracovníků ve vybrané společnosti.
- Pro realizaci projektu zpracujte nákladovou, časovou a rizikovou analýzu.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- MASLOW, Abraham Harold. *Motivace a osobnost*. Praha: Portál, 2021. ISBN 978-80-262-1728-2.
MEDLÍKOVÁ, Olga. *Umění motivace: návody a tipy pro pracovní i rodinný život*. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3005-4.
NELSON, Bob a TAMAYO, Mario. *Práce může být zábava: snadné způsoby, jak zvýšit energii, morálku a výsledky*. Praha: Grada, 2022. ISBN 978-80-271-3285-0.
RYAN, Richard M. a DECI, Edward L. *Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: The Guilford Press, 2017. ISBN 978-1-4625-2876-9
SOUKUP, Jan. *Motivační rozhovory v praxi*. Vydání druhé. Praha: Portál, 2020. ISBN 978-80-262-1705-3.

Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **5. února 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **19. dubna 2024**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 5. února 2024

**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 přípouští-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, považují 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: MARTIN HRBÁČ

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se věnuje zvýšení motivace pracovníku ve vybrané společnosti. Práce se skládá z teoretické a praktické části. Praktická část práce lze dále rozdělit na analytickou část a projektovou část. Teoretická část práce užívá literární rešerši. Analytická část analyzuje současný stav motivačního systému pomocí polostrukturovaných rozhovorů a vnitropodnikových dokumentů. V projektové části jsou navržena opatření ke zvýšení motivace pracovníků. Tato část také obsahuje nákladovou, časovou a rizikovou analýzu. Výsledkem práce je projekt obsahující čtyři návrhy ke zlepšení současného stavu motivace pracovníků ve vybrané firmě.

Klíčová slova: motivace, motivační systém, motivační nástroj, odměňování, benefit, komunikace

ABSTRACT

Diploma thesis is about increasing motivation of workers in selected company. The work is including theoretical part and practical part. Practical part can also be divided on analytical part and project part. Theoretical part is using literary research. Analytical part is analysing current status of motivation system using semi-structured interviews and internal documents. In project part of work, suggestions for improving motivation of workers are made, this part is also including costs analysis, time analysis and risk analysis. The result of work is project including four suggestions for current status improvement of the motivation of workers in selected company.

Keywords: motivation, motivation systém, motivation tool, remuneration, benefit, communication

Poděkování

Tímto způsobem chci poděkovat panu doc. PhDr. Ing. Aleši Gregarovi, CSc. za odborné vedení mé diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 MOTIVACE.....	12
1.1 MOTIVACE A MOTIV	12
1.2 TYPY MOTIVACE.....	13
1.2.1 Vnitřní a vnější motivace	13
1.2.2 Pozitivní a negativní motivace	13
2 VYBRANÉ MOTIVAČNÍ TEORIE	15
2.1 MOTIVAČNÍ TEORIE POTŘEB	15
2.1.1 Maslowova teorie potřeb.....	15
2.1.2 McClellandova teorie manažerských potřeb.....	16
2.1.3 Dvoufaktorová Herzbergova teorie motivačních a hygienických faktorů	16
2.1.4 McGregorova teorie X a Y.....	17
2.1.5 Stimulační teorie	18
2.1.6 Vroomova teorie.....	18
2.1.7 Teorie spravedlnosti	19
3 PRACOVNÍ MOTIVACE.....	20
3.1 PRACOVNÍ DEMOTIVACE.....	21
3.2 MOTIVAČNÍ SYSTÉM.....	23
3.2.1 Rozdělení motivačních nástrojů.....	24
3.2.2 Spokojenost a motivace.....	25
4 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	26
4.1 PLAT VS MZDA.....	27
4.2 HLAVNÍ MZDOVÉ FORMY.....	27
4.3 VEDLEJŠÍ MZDOVÉ FORMY	29
5 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY.....	32
5.1 AKTUÁLNÍ TRENDY – NEJČASTĚJI POSKYTOVANÉ ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY.....	33
6 DALŠÍ VYBRANÉ MOTIVAČNÍ NÁSTROJE	35
6.1 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	35
6.2 PRACOVNÍ KOLEKTIV – ATMOSFÉRA.....	35
6.3 KARIÉRNÍ RŮST	35
6.4 OBSAH PRÁCE.....	36
6.5 KOMUNIKACE.....	36
7 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	38

II PRAKTICKÁ ČÁST.....	40
8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI GECON MORAVIA S.R.O.	41
8.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	41
9 ANALÝZA SOUČASNÉHO MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU	42
9.1 CÍLE A METODIKA SBĚRU DAT	42
9.2 POLOSTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY	42
9.3 ROZHOVOR S JEDNATELEM SPOLEČNOSTI	43
9.4 ROZHOVOR SE STAVBYVEDOUCÍM SPOLEČNOSTI	45
9.5 ROZHOVOR SE ZAMĚSTNANCEM SPOLEČNOSTI.....	48
9.6 SHRnutí POLOSTRUKTUROVANÝCH ROZHOVORŮ	51
9.7 SOUČASNÝ STAV MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI	52
10 PROJEKT ZLEPŠENÍ MOTIVACE VE SPOLEČNOSTI GECON MORAVIA S.R.O.....	54
10.1 CÍLE PROJEKTU.....	54
10.2 NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI	54
10.2.1 Zavedení pohyblivé mzdové složky	54
10.2.2 Rozšíření nabídky benefitů	56
10.2.3 Komunikace zaměstnanců s vedením společnosti	56
10.2.4 Přidání sociálních sítí mezi komunikační nástroje společnosti.....	56
10.3 ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	57
10.4 NÁKLADOVÁ ANALÝZA	59
10.5 RIZIKOVÁ ANALÝZA	62
10.5.1 Navržení opatření pro eliminaci vzniku rizik.....	63
11 SHRnutí PRAKTICKÉ ČÁSTI	65
ZÁVĚR	67
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	68
SEZNAM OBRÁZKŮ	70
SEZNAM TABULEK.....	71

ÚVOD

Tématem zvoleným pro diplomovou práci je Projekt zlepšení motivace pracovníků ve vybrané společnosti. Oblast motivace je velice zajímavým, rychle vyvíjecím se tématem, které jsem zvolil za téma diplomové práce. Diplomovou práci vnímám jako příležitost k rozšíření teoretických poznatků o motivaci spolu s nahlédnutím na praktické využívání motivačních nástrojů uvnitř společnosti. Za pomoci motivačních nástrojů mají společnosti možnost řídit zvyšování výkonnosti svých zaměstnanců, tedy i celé společnosti. Motivace je velice individuální záležitost a každý zaměstnanec má rozdílné nároky a potřeby, úkolem manažerů je rozpoznat osobnost a potřeby zaměstnanců a motivovat je k maximálnímu možnému výkonu. Obor motivace se rychle rozvíjí a je nedílnou součástí úspěšné práce manažerů nejrůznějších společností. Společnosti s vyšším počtem zaměstnanců mají i vlastní personální oddělení, kde jsou zaměstnání personalisté, zkoumající potřeby zaměstnanců.

Společností zvolenou pro diplomovou práci je GECON MORAVIA S.R.O., společnost působící v oboru stavebnictví především na území Moravy. Obor stavebnictví je oborem, kde v malých společnostech obvykle nemají personální útvar a nepracují s motivačními nástroji na vysoké úrovni. Společnost GECON MORAVIA má nižší počet zaměstnanců, což umožňuje provedení polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci, kteří se navzájem znají a mají pravděpodobně srovnatelné pracovní podmínky. Jednatel společnosti je taktéž otevřen rozhovorům, či nahlédnutí do vnitropodnikových dokumentů, což dává práci možnost nahlédnutí i do prostředí zaměstnavatele v oboru stavebnictví.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je zpracování projektu zlepšení motivace pracovníků ve společnosti GECON MORAVIA S.R.O.

Dílčí cíle práce jsou zpracování literární rešerše na téma motivace pracovníků, zpracování analýzy současného stavu společnosti v oblasti motivace pracovníků a navržení návrhů opatření pro zlepšení motivace pracovníků ve společnosti GECON MORAVIA S.R.O.

Mezi metody použité ke zpracování diplomové práce patří literární rešerše, která je použita v teoretické části práce. V analytické části práce je využita analýza firemních dokumentů spolu s polostrukturovanými rozhovory. V projektové části práce je pro podporu realizace navrhovaných opatření využita metoda časové analýzy, nákladové analýzy a analýzy rizik.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Úspěšné motivování zaměstnanců může mít velký vliv na fungování, ale i úspěch organizace. Lze říci, že zaměstnanci jsou výkonnější, ale také přesnější, což je způsobeno nižší chybovostí. Motivovaný zaměstnanec taktéž působí zcela odlišně na ostatní zaměstnance, zákazníky či ostatní zainteresované strany. Motivace taktéž napomáhá k nárůstu loajality zaměstnance, která utváří vztah s organizací, to může mít za následek nižší fluktuaci zaměstnanců. Motivaci je možné vnímat jako jeden z hlavních úkonů manažerů a vedoucích pracovníků, úspěšné motivování zaměstnanců může ovlivnit chod celé organizace. (Urban, 2017)

Podle Plamínka (2016) lze definovat motivaci jako jisté nenásilné utváření kladného přístupu k pracovnímu výkonu, nebo k chování obecně. Slovo motivace však neznamená pouze proces, ale i výsledek. Jedná se tedy o skutečnost, že se něco děje a stejně tak, že něco existuje.

Motivace nutí manažery a vedoucí pracovníky se zamýšlet, proč se daný zaměstnanec chová tak, jak se chová. Každý člověk je odlišný a motivují jej jiné věci. Úkolem manažera je vyzorovat tyto prvky u svých podřízených a motivovat je k maximálnímu možnému výkonu. Motivování je možné brát jako vnější prvek působící na vnitřní strukturu zaměstnance, za účelem dosažení požadovaných cílů. (Maslow, 2021)

1.1 Motivace a motiv

Pro dané téma je důležité pochopit rozdíl mezi motivací a motivem. O motivaci lze říci, že je jistým souhrnem všech motivů působících na daného zaměstnance. Jedná se o soubor působících sil, tedy o celkový hnací motor člověka. Motiv je tedy samostatná síla působící na zaměstnance a spolu s dalšími motivy utváří celkovou motivaci. (Armstrong 2015)

V případě motivace je vhodná přiměřená motivace, příliš motivovaný člověk může vytvářet nadměrné množství chyb. Motivů je také zapotřebí vytvářet přiměřené množství v určitém čase. (Kolman, 2012)

1.2 Typy motivace

Pro tvorbu analýzy je důležité rozpoznat typy motivace, se kterými je možné se běžně v praxi setkat

1.2.1 Vnitřní a vnější motivace

Urban (2017) hovoří o dvou základních typech motivace, jedná se o:

- 1. Vnitřní motivaci:** Tuto motivaci si zaměstnanci utvářejí sami. Pomocí těchto faktorů dokáží lidé ovlivňovat své vlastní chování a výkon. Tyto faktory jsou obecně dlouhodobější a silnější než faktory vnější, zaměstnanec v tomto případě sám nachází smysl a zájem k práci, či celé organizaci. Vnitřní motivace působí například jako motor pro rozvíjení svých dovedností, k práci přes čas – zaměstnanci jsou například motivováni našetřením peněz pro plnění svých přání, nebo dochází například ke zvyšování kvality provedení práce, což může způsobovat potřebný pocit seberealizace.
- 2. Vnější motivaci:** Tato motivace zahrnuje všechny vnější motivy působící na daného zaměstnance. Pro tuto motivaci je příznačný poněkud rychlý a účinný stimul. Nevýhodou však může být, že bývá často pouze krátkodobý. Do vnější motivace nepatří pouze manažer, či vedoucí pracovník, ale například i rodina, ostatní zaměstnanci, zákazníci. I obyčejná pochvala od někoho ze zainteresovaných stran může zapůsobit prospěšně v oblasti motivovanosti zaměstnance. Největší moc má však v tomto případě právě zmiňovaný manažer, či vedoucí pracovník, může zaměstnance pochválit, upozornit na nespokojenost, odměnit finančně, či nefinančně, vyzvednout jeho práci před kolektivem, či například i snížit mzdu, nebo odměny. Výběr a způsob implementace motivačních metod je poté individuální a liší se organizace od organizace, či dokonce manažer od manažera. (Medlíková, 2021)

1.2.2 Pozitivní a negativní motivace

Motivaci je možné rozdělit na pozitivní a negativní:

- 1. Pozitivní motivace:** Jako pozitivní motivaci je možné chápat takovou motivaci, která má nějakým způsobem pozitivní účinek na zaměstnance. Může se jednat například o zvýšení výkonu, zvýšení loajality ke společnosti, zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti, o zvýšení spokojenosti ostatních zaměstnanců a mnoho dalších jevů. (Maslow, 2021)

2. **Negativní motivace:** Negativní motivací je vnímána motivace, která má nějakým způsobem negativní účinek na zaměstnance. Tento negativní jev může být způsoben například nevhodně zvoleným způsobem motivace, nebo nadměrnou motivací. Jak již bylo řečeno, přílišná motivace může mít negativní účinky. Negativní motivace se může projevit například: snížením výkonu, zhoršením mezilidských vztahů, snížením spokojenosti zaměstnanců, snížení loajality ke společnosti nebo například zvýšením fluktuace zaměstnanců společnosti. (Kocianová, 2012)

2 VYBRANÉ MOTIVAČNÍ TEORIE

Tato kapitola se věnuje vybraným motivačním teoriím. U každé motivační teorie je uvedeno kým a kdy vznikla a o jakou motivační teorii se jedná.

2.1 Motivační teorie potřeb

Jak už z názvu těchto motivačních teorií vyplývá, jedná se o motivační teorie věnující se potřebám zaměstnanců. Obecně lze říci, že tyto teorie vnímají neuspokojené potřeby zaměstnanců jako problém, který má velký vliv na jejich pracovní motivaci. Tyto metody nehovoří pouze o pracovních potřebách zaměstnanců, ale zejména o potřebách v běžném životě. Metody se liší kategorizací těchto potřeb, nicméně myšlenka těchto metod zůstává stejná a to, že při neuspokojení základních lidských potřeb se nemůže člověk rozvíjet na vyšších úrovních lidských zájmů. (Forsyth, 2009)

2.1.1 Maslowova teorie potřeb

Maslowova teorie potřeb je pravděpodobně nejznámější motivační teorií obecně. Za jejím vznikem stojí americký psycholog Abraham Maslow, jeden ze zakladatelů humanistického proudu v psychologii. Tato teorie rozděluje motivační faktory do pěti skupin. Vychází z předpokladu, že pro uspokojení lidských potřeb nejvyšších, je zapotřebí uspokojit nižší lidské potřeby. Potřeby v pyramidě nejnižší se vyvinuly nejdříve a zároveň mají nižší smysl hodnoty. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016)

Maslow rozdělil lidské potřeby do těchto pěti skupin:

1. Fyziologické potřeby – Jedná se o základní lidské potřeby, bez kterých se nemůže člověk dále rozvíjet. Jsou to potřeby jako například spánek, reprodukce, strava.
2. Potřeba bezpečí – Jedná se opět o poměrně základní lidskou potřebu. Bezpečí nás, či naší rodiny zásadně ovlivňuje motivaci, jestliže je člověk v nebezpečí, nemůže se samozřejmě soustředit na práci, či svůj rozvoj.
3. Potřeba lásky a sounáležitosti – Jedinec má potřebu lásky a sounáležitosti. Nejedná se pouze o vztahy milostné, ale také o vztahy s rodinou a s přáteli. Potřeba patřit do nějakého kolektivu, či osobě. Jedná se o potřebu vyššího smyslu hodnoty, oproti potřebám základním.
4. Potřeba úcty a uznání – Jedinec chce mít pocit, že to čemu se v životě věnuje má smysl. Chce obdržet jistou úctu a uznání.

5. **Potřeba seberealizace** – Zde hovoříme o potřebě seberealizace, tedy seberozvoje v daném oboru, či profesi. Jedná se o proces zlepšování se, dosahování úspěchů a pocitu s tím spojeným. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016)

2.1.2 McClellandova teorie manažerských potřeb

Medlíková (2021) hovoří o další teorii věnující se potřebám jednotlivců je McClellandova teorie manažerských potřeb. Tato teorie se jak z názvu vyplývá věnuje spíše potřebám manažerských pracovníků. Tato teorie považuje potřeby z jisté části za vrozené, nicméně částečně se potřeby během života mění a rozvíjí. McClelland považuje manažerské potřeby za čistě individuální, je tedy potřeby každého manažera pozorovat jednotlivě. Vyčlenil však tři základní úrovně motivace.

Tři úrovně motivace McClellandovi teorie manažerských potřeb:

1. **Potřeba sounáležitosti:** Manažer musí cítit, že do dané organizace patří, ať už co se týče kolektivu a práce v něm – musí cítit zájem i ostatních pracovníků, příjemné prostředí vhodné pro práci a podobně, ale také na profesionální úrovni – spolupráce s ostatními zaměstnanci a odděleními, týmová práce.
2. **Potřeba prosazení se a poziční vliv:** Manažer potřebuje cítit, že je za svou práci respektován spolu s příslušnou důvěrou a odpovědností. Potřebná je i však možnost dalšího pozičního růstu, nebo nárůstu mzdy, či jiných odměn. Tyto faktory slouží jako výrazný motivační faktor, což se často přenáší i na další zaměstnance dané organizace.
3. **Úspěšné uplatnění:** Jedná se o úspěchy daného manažera. Manažer je často hodnocen dle úspěchů jeho týmu, může se jednat o inovaci organizace, plnění cílů, či, tvůrčí návrhy, či manažerské rozhodování. Zjednodušení lze říci, že se jedná o potřebu manažera se cítit úspěšně uplatněn v dané organizaci. (Armstrong, 2016)

2.1.3 Dvufaktorová Herzbergova teorie motivačních a hygienických faktorů

Autorem Dvufaktorové Herzbergovi teorie motivačních a hygienických potřeb je psycholog Frederic Herzberg. Tato teorie zkoumá pozitivní a negativní faktory, které mají vliv na zaměstnance. Herzberg definuje faktory Hygienické, která jsou brány jako faktory nespokojenosti – tyto faktory obvykle snižují výkonost zaměstnance a mají obecně negativní účinek a faktory Motivační, které jsou brány jako faktory spokojenosti – tyto faktory obvykle

zvyšují výkonnost zaměstnance a mají obecně pozitivní účinek. Pro organizaci je zásadní si tyto faktory a jejich vliv uvědomovat a pracovat s nimi.

1. **Hygienické faktory (nespokojenosti)** – Tyto faktory obvykle zvyšují nespokojenost zaměstnanců a mohou sem patřit například faktory jako - pracovní prostředí, mzda, vztahy na pracovišti, bezpečnost práce, administrativa organizace, pracovní pozice a úkony s ní spojené, komunikace v organizaci, kontrola nadřízených osob a mnoho dalších faktorů.
2. **Motivační faktory (spokojenosti)** – Tyto faktory obvykle zvyšují spokojenost zaměstnanců a Herzberg seřadil celkem 6 faktorů, které mohou mít na spokojenost vliv. Na nejnižší šesté úrovni se nachází **možnost růstu**, dále následuje samotné **povýšení**, které samozřejmě způsobuje větší uspokojení potřeb než samotná možnost povýšení. Na čtvrtém místě se nachází **zodpovědnost**, která způsobuje v zaměstnancích pocit důležitosti a zvyšuje spojení s organizací, na třetím místě se nachází **náplň práce**, která je pro mnoho osob zásadním faktorem, jedná se tedy o činnost, kterou člověk může strávit velkou část svého života. Na druhém místě se nachází **uznání**. Uznání může pramenit z kterékoliv části zainteresovaných stran, ať už od majitelů, nadřízených pracovníků, nebo například zákazníků. Na prvním místě se nachází **úspěch**. Přesněji se jedná o pocit úspěchu jednotlivých zaměstnanců. (Šikýř, 2014)

2.1.4 McGregorova teorie X a Y

McGregorova teorie potřeb X a Y zkoumá životní principy pracovníků. Definoval dva základní principy a to princip X a Y. Tato teorie vychází z dříve vytvořených teorií potřeb. Tato teorie má úskalí v tom, že hovoří o dvou extrémních směrech, které bezesporu mají zastoupení ve společnosti, nicméně nejdou jednoduše přiřadit na každého zaměstnance. Člověk může mezi oběma směry i přecházet.

1. **Teorie X** – tato teorie hovoří o zaměstnanci, který nemá chuť práci, nemá příslušnou motivaci ji vykonat. Zaměstnanec je považován za líného a není jisté, zda-li chce vůbec v práci pokračovat. Pro manažery je zásadní pracovat s těmito zaměstnanci, jelikož jak již bylo řečeno, zaměstnanec se může přesunout do zaměstnance popisovaného v teorii Y. Individuálně je tedy zapotřebí analyzovat situaci, vytvořit výstup a vykonat příslušné akce. Zaměstnanec se může nacházet v tomto směru dlouhodobě, ale i krátkodobě například vlivem události v osobním životě.

2. **Teorie Y** – tato teorie hovoří o zaměstnanci, který má k práci chuť, má motivaci příslušnou práci vykonat. Jedná se o osobu s pozitivním vztahem k práci. Tento zaměstnanec je aktivní, sám přichází s návrhy pro zlepšení, či správné vykonání úkonu. Tento zaměstnanec nejedná pouze v individuálním zájmu, ale také v zájmu celé společnosti. Stimulace tohoto zaměstnance je výrazně jednodušší. Tito zaměstnanci jsou často nadřízenými pracovníky výrazně oblíbenější a častěji dosahují povýšení, či navýšení odměn. Na tohoto zaměstnance vynakládá vedoucí pracovník výrazně méně energie, je potřeba výrazně nižší množství kontroly. (Urban, 2017)

2.1.5 Stimulační teorie

Stimulační teorie, jak již z názvu vyplývá vychází ze stimulace, a to pozitivní a negativní. Za autora této teorie je považován americký psycholog Burrhus Frederic Skinner. Teorie sleduje vliv stimulů na jedince ve vztahu k motivaci. Tyto stimuly ovlivňují motivaci pozitivně, i negativně. Jako častý faktor ovlivňující motivaci vnímá teorie především odměňování. V drtivé většině případů se pak jedná o pozitivní stimul, který ovlivní výkon zaměstnance pozitivně. V případě odměňování je však brát zřetel na možnosti společnosti, motivační stimul způsobený tímto způsobem může být krátkodobý. Po určitém čase může začít zaměstnanec požadovat více a více, čímž se společnost dostane do slepé uličky. (Mikuláščík, M. 2007)

2.1.6 Vroomova teorie

Plamínek (2016) popisuje, že tato teorie vychází z předpokladu, že má pracovní síla stejně jako každá osoba určité očekávání. Autorem Vroomovy teorie, která bývá jinak nazývána Expektační teorií je kanadský psycholog Victor Vroom. V případě zaměstnance se jedná o jistou odměnu, kterou zaměstnanec za odvedenou práci očekává. V této teorii taktéž zaznívá pojem valence, tento pojem vyjadřuje jistý pocit osobního uspokojení, který přichází z odvedené práce, zaměstnanec tedy musí v dané práci vidět smysl a mít z ní pozitivní pocity. Na základě této teorie taktéž vznikla Vroomova rovnice, ta zní: $M = f(V, E)$, což znamená, že Motivace je funkcí valence a expektace (očekávání). Z teorie tedy vyplývá, že k pracovní motivaci zaměstnance nestačí pouze odměna, ale také osobní pocit uspokojení, který z dané práce plyne.

2.1.7 Teorie spravedlnosti

Autorem této motivační teorie je belgický psycholog John Stacey Adams. Tato teorie vychází z předpokladu, že jednotliví zaměstnanci vybrané společnosti vnímají, co firmě přinášejí, ale také co dostávají jako oplátku za své odvedené úsilí. Toto vnímání poté srovnávají s ostatními zaměstnanci, což může působit pozitivně, ale taktéž negativně. Zaměstnanec se může za svou odvedenou práci cítit nadhodnocený, ale taktéž podhodnocený, což může vést jeho další kroky, kterými se pokusí dosáhnout spravedlnosti.

Spravedlnosti se může zaměstnanec snažit dosáhnout různými způsoby, těmito způsoby jsou například změnění přístupu k práci, což může vést k výrazně nižší výkonnosti, než byla současná, dále také jednání s vedením o nárustu odměny za odvedenou práci, čímž by zaměstnanec dosáhl vnitřního uspokojení a pocitu spravedlnosti, při těchto jednáních může také nastat situace, kdy po rozhovoru s nadřízeným usoudí, že je dostatečně odměněn, například pokud byla některá z jeho informací chybná. V krajním případě může docházet i k ukončení pracovního poměru. (Mikuláščík, 2007)

Pro praktickou část práce jsou nejvýznamnější Stimulační teorie, Vroomova teorie a Teorie spravedlnosti. Praktická část diplomové práce, tj. analýza současného stavu a projekt zlepšení ve vybrané firmě bude proto mimo jiné zaměřen na stimuly, očekávání pracovníků a spravedlnost v odměňování.

3 PRACOVNÍ MOTIVACE

Tato kapitola se bude zabírat tématem pracovní motivace. Pracovní motivace je zásadním tématem této diplomové práce.

Pracovní motivace je problematikou, kterou řeší každá firma zaměstnávající pracovníky. Správně motivovaní pracovníci pomáhají firmě dosahovat svých cílů, ať už dlouhodobých, tak krátkodobých. Pracovní motivaci je možné vnímat jako ochotu zaměstnanců vykonat zadanou práci. Každý zaměstnanec se individuálně rozhoduje, jak naloží se svým časem a jakou část času věnuje práci. K ideální pracovní motivaci nestačí pouze materiální ocenění, ale taktéž hodnotové uspokojení, zaměstnanec musí být v práci spokojen a naplněn. (Armstrong, 2015)

Forsyth (2009) vymezuje pojem pracovní motivace vychází z vnitřního pocitu k dané práci, dotyčná osoba cítí, zda-li chce danou práci vykonávat. Tento vnitřní pocit ovlivňuje nespočet faktorů, na které je zapotřebí brát zřetel. Každý zaměstnanec je individuální osobnost a je potřeba k němu přistupovat individuálním způsobem. Vhodně zvolené způsoby motivaci budou mít za následek zlepšené výsledky.

Plamínek (2015) hovoří o jistých zásadách na které je zapotřebí brát zřetel při snaze motivovat své zaměstnance. Těmito zásadami jsou:

- **Práce by měla být pro zaměstnance líbivá a naplňující** – Celý proces začíná již při zadávání pracovních úkonů, tyto úkony se dají zadat různým způsobem, ať už osobně, či například online, každému zaměstnanci může sedět jiný způsob zadání, některé zaměstnance může osobní energický způsob motivace naplňovat. Důležitý je také proces výkonu práce, který by neměl být monotónní. Zaměstnanci po jistém čase taktéž prospěje například krátkodobá změna prostředí, či vzdělávací stáž. Pro dosažení líbivosti a naplnění je vhodné taktéž stanovení cílů, které zaměstnanec vnímá jako jistý hnací motor.
- **Individuální přístup k jednotlivým zaměstnancům** – Každý zaměstnanec je jiný a vyžaduje jiný, individuální přístup. Zaměstnanci mají různé motivační stimuly, které je motivují k výkonu práce. Na výkon zaměstnance má taktéž zásadní vliv jeho osobní život, je zapotřebí jej brát v potaz a respektovat různé životní situace pracovníků. Vedoucí pracovníci taktéž musí přemýšlet nad způsobem předávání informací, nebo zadávání příslušných úkolů. Zaměstnanci mají odlišné osobnosti a jinak zvládají faktory jako je například stres nebo nátlak, na jednoho zaměstnance

může platit různý způsob zadávání úkolu, s jiným zaměstnancem je potřeba vést jednat pomaleji a uváženě.

- **Potřeba zpětné vazby za odvedenou práci a procesy s tím související** – Zpětná vazba od nadřízených, či ostatních pracovníků napomáhá k uvědomění si svých silných a slabých stránek. Z pozitivní zpětné vazby si zaměstnanci často odnáší, co dělají správně a měli by v tom tedy pokračovat, to může zaměstnance stimulovat k ještě většímu výkonu, nebo naopak přinést nežádoucí uspokojení a snížení pracovního výkonu. Negativní zpětná vazba může zaměstnance namotivovat ke změně a zvýšení pracovního výkonu, ale taktéž může v zaměstnanci vyvolat určité zklamání a pocit nepotřebnosti, což může vést až ke změně zaměstnání.
- **Správnost komunikace mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci** – Často se v praxi stává, že zaměstnanci mají dostatečnou motivaci práci vykonávat, nicméně nemají přesné a dostatečné informace k provedení práce zcela správně. Každý zaměstnanec by měl přesně znát procesy a cíle odváděné práce. Tento faktor výrazně napomůže ke zvýšení produktivity organizace. V praxi se vedoucí pracovníci mohou dotazovat zaměstnanců na pochopení, či mohou občasně přímo sledovat prováděnou práci, v tomto případě může manažer přímo při pracovním procesu tento proces vylepšovat a napomáhat tak k dosažení cílů dané organizace.

3.1 Pracovní demotivace

Opakem pracovní motivace je pracovní demotivace. Tento pojem značí stav, kdy se chuť zaměstnance vykonávat danou práci snižuje. Společnost nesmí dbát pouze na motivaci svých pracovníků, ale také znát a sledovat procesy a projevy chování, které mohou zaměstnance demotivovat. Demotivace může mít zásadní vliv na pracovní výkon celé organizace. (Armstrong, 2015)

Faktory, které způsobují demotivaci:

Různorodý přístup vedoucích pracovníků směrem k jednotlivým zaměstnancům – Tento různorodý přístup se může projevat mnoha způsoby, může se jednat například o nerovnoměrné kontrolování práce jednotlivých zaměstnanců, nespravedlivé rozdělování odměn vedoucími pracovníky, nerovnoměrné přiřazování práce, nebo například odlišný styl jednání s některými zaměstnanci.

Lživé, nebo neúplné informace směrem ke zaměstnancům – dalším jevem, který může způsobovat demotivaci pracovníků je bezesporu lež, nebo neúplnost informací. Při zjištění lži, může dojít ke kompletní ztrátě důvěry vzhledem k vedení společnosti. Při podávání neúplných informací, může dojít k částečné ztrátě důvěry, zaměstnanec může mít v tomto stavu pocit nejistoty zvýšený stres. Může se jednat například o nejistotu přidělení práce, nejistotu propouštění zaměstnanců a podobně.

Nekonzistentnost výroků vedoucích pracovníků – Zaměstnanec potřebuje jistou pracovní stabilitu. Špatně může zaměstnanec reagovat například na časté změny cílů organizace, nebo například na časté změny v zadání prováděných úkolů. Jistá interakce zaměstnance a manažera je zajisté zapotřebí, nicméně nesmí se zaměstnanec cítit přespříliš nesamostatný.

Rozsáhlý byrokratický systém společnosti – Motivaci zaměstnance může taktéž snižovat velké množství byrokratických prvků společnosti. Tento jev se týká především korporátních společností, které mají oproti menším firmám obvykle vyšší stupeň byrokracie. Tento jev může způsobovat stav, kdy může být zaměstnanec demotivován vymýšlet cokoliv nového, jelikož ví, jaké množství byrokracie by ho stálo pouze schválení dané věci.

Nízká kvalita manažerského vedení – Nekvalitní manažerské vedení může být způsobeno různými prvky. Jedním z nich je bezesporu přístup manažera. Manažer jako takový má jít ostatním zaměstnancům příkladem a má zaměstnance motivovat. Jestliže je manažer v práci pouze z vlastního donucení, odráží se to na přístupu ostatních zaměstnanců. Dalším prvkem způsobujícím nízkou kvalitu manažerského vedení může být například nízká kvalifikace manažera. K tomuto jevu může docházet například v případě, že je manažer dosazen na pozici protekčně, neodvádí však kvalitnější práci než ostatní zaměstnanci a ti k němu pak nemají přirozený respekt.

Přílišná kritika zaměstnance – V tomto případě je důležité najít hranu hodnocení, která je ještě u zaměstnanců únosná. Samozřejmě je zapotřebí dávat zaměstnancům kritickou zpětnou vazbu, vyžaduje-li to situace. Nesmí však docházet k neustále kritice, či dokonce šikaně daného zaměstnance. Takto kritizovaný pracovník pak ztrácí motivaci práci vykonávat a může pociťovat až pocity zmaru, či zoufalství.

Nízký pracovní výkon a morálka v celém oddělení – Dopustí-li zaměstnanec nízkou pracovní morálku v celém oddělení, nově příchozí zaměstnanci mohou taktéž spadnout k nízké pracovní morálce. V lenivém a pomalém pracovní prostředí může být brán snaživý zaměstnanec nepříznivě. Ostatní zaměstnanci jej mohou urgovat, aby s přespřílišnou

aktivitou přestal a nenabourával jejich pracovní tempo. Při tomto stavu pracovního výkonu a morálky přichází o značnou část svého ekonomického potenciálu.

Uvedený výčet faktorů není samozřejmě kompletní, demotivaci v zaměstnanci může způsobit téměř cokoliv, jelikož je každý individuální. Ve výčtu jsou však zmíněny jedny z nejčastějších demotivačních faktorů. (Kociánová, 2010)

3.2 Motivační systém

Blažek (2014) definuje, že motivačním systémem lze rozumět jistý soubor procesů v organizaci související s motivací. Tento systém se nedá stanovit ani okopírovat od jiné organizace, každý motivační systém by měl být přizpůsobován potřebám dané organizace a daným pracovníkům. Ať už organizace, či zaměstnanec jsou unikátní a musí se s nimi tímto způsobem pracovat.

Motivační systém musí reagovat na měnící se potřeby zaměstnanců, o těchto potřebách je zapotřebí hovořit a analyzovat je. Tento motivační systém však musí korelovat s vizí, hodnotami a cíli organizace, od kterých se společnost, nebo samotní manažeři nesmějí odklonit. (Forsyth, 2009)

Cílem motivačního systému je mimo zvyšování motivace zaměstnanců taktéž zvyšování jejich spokojenosti. Spokojenost zaměstnanců zvyšuje jejich loajalitu, snižuje pravděpodobnost jejich odchodu, ale taktéž například napomáhá zvyšovat PR firmy na trhu práce. (Šikýř, 2014)

Kolman (2012) vnímá jako hlavní cíl motivačního systému zvyšování motivace zaměstnanců. K tomuto cíli je zapotřebí využívat vysoký počet motivačních nástrojů.

Mezi tyto motivační nástroje patří například:

Odměňování – Odměna, kterou zaměstnanec dostává za odvedenou práci v organizaci. Odměňování se bude věnovat samostatná kapitola práce.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – vzdělávání a rozvoj zaměstnanců může být efektivním způsobem zvyšování motivace zaměstnanců. Může se jednat například o vzdělávací kurzy, workshopy, přednášky s odborníky, výjezdy zaměstnanců do zahraničí, školení konkrétní dovednosti jako je například vyjednávání, dále také například jazykové kurzy.

Kariérní růst – Kariérní růst je jedním ze základních předpokladů úspěšného motivačního systému. Zaměstnanci by měli vidět možnost kariérního růstu. Na základě této vidiny mohou

zaměstnanci utvářet svou kariérní vizi a prohlubovat tak vztah s organizací. V některých organizacích je vhodné přímo stanovovat podmínky kariérního růstu. Tento způsob komunikace zvyšuje transparentnost dané organizace.

Zaměstnanecké benefity – Zaměstnanecké benefity jsou aktuálním významným trendem personalistiky. Zaměstnaneckých benefitů je spousta, může se jednat například o příspěvky na sport, příspěvky na rekreaci, příspěvky na vitamíny, služební elektroniku, volnou pracovní dobu, nebo například zkrácený pracovní týden. Aktuálně nejprobíranějším benefitem je však zajištění práce z domova, neboli „home office“, stále více společností se k tomuto trendu přiklání, jelikož kromě pohodlí zaměstnance firma šetří i náklady na pracovišti

Styl a způsob komunikace vedoucích pracovníků organizace – Na motivaci pracovníků, má také zajištění vliv, jakým stylem a způsobem s nimi nadřízení komunikují. Se zaměstnanci není možné jednat arogantním, nadřazeným stylem. Zásadní pro spokojenost zaměstnanců je zajištění transparentnosti, pod tímto pojmem je možné si představit podávání úplných informací a vyvarování se lživému vyjadřování. Komunikace by taktéž měla být konzistentní a spravedlivá ke všem podřízeným zaměstnancům. Způsobů pro komunikaci je několik, jedná se samozřejmě o komunikaci osobní, e-mailovou, telefonickou, přes streamovací platformy jako je Zoom, nebo například Microsoft Teams, nebo například pomocí firemní nástěnky.

Způsoby předávání zpětné vazby zaměstnancům – Pro motivaci pracovníků je zásadní zpětná vazba. Zpětnou vazbu bývá předávána vždy po určitém období nebo provedení úkolu. Nejčastějším způsobem je pravděpodobně předávání zpětné vazby osobně, ať už v týmu, nebo mezi čtyřma očima. Dalšími populárními způsoby jsou například hodnocení navzájem mezi pracovníky, nebo sebehodnocení, tímto způsobem může dostat zaměstnanec potřebnou sebereflexi.

3.2.1 Rozdělení motivačních nástrojů

Motivační nástroje lze rozdělit do dvou skupin. První skupinou jsou nástroje ekonomické, druhou skupinou jsou poté nástroje sociální a psychologické.

1. Nástroje ekonomické – Nástroje ekonomické jsou nedílnou součástí pracovního poměru. Pro vybrané jedince se může jednat o hlavní motivační stimul, zajištění však ne jediný. Mezi nejčastější ekonomický nástroj spadá zajištění odměňování. Tento

nástroj může být zásadní například kvůli osobním touhám člověka, například zakoupit si vysněné zboží.

2. Nástroje sociální a psychologické – Neméně významné jsou však nástroje sociální a psychologické. Jedná se například o způsob jednání manažera se zaměstnanci, nebo například jednání mezi zaměstnanci samotnými. Dalším vhodným příkladem může být hodnocení pracovníků a jejich výkonu, které může způsobit obrovskou psychologickou vzpruhu a s ní související motivaci.

Obě skupiny nástrojů se navzájem prolínají a je zapotřebí vnímat a pracovat na obou. I když společnost některou ze skupin nevnímá, vždy je tato skupina přítomná a ovlivňuje pracovní motivaci a výkon příslušného oddělení. (Forsyth, 2009)

3.2.2 Spokojenost a motivace

Pojem spokojenost byl často spojován s motivačními systémy. Spokojenost zaměstnance se dá definovat jako jisté pocity a postoje člověka ve vztahu k práci. Spokojený zaměstnanec má především pozitivní pocity a postoje ve vztahu k zaměstnání. Nespokojený zaměstnanec má především negativní pocity a postoje ve vztahu k zaměstnání.

Spokojenost zaměstnance prokazatelně zvyšuje motivaci pracovníka. Jestliže je zaměstnanec ve společnosti spokojen, vzniká jisté pouto mezi zaměstnancem a organizací, čímž je zaměstnanec i motivován práci vykonávat co nejlépe.

Spokojenost však nemusí mít přímou úměru s pracovním výkonem. Spokojený zaměstnanec může mít výrazně nižší výkon než zaměstnanec nespokojený. To může být způsobeno například vyšší zkušeností, nebo odborností daného zaměstnance. Platí však i, že nespokojený zaměstnanec může mít výrazně nižší výkonnost než zaměstnanec spokojený. (Urban, 2017)

Pracovní motivace je důležitým pojmem, který je používán i v praktické části diplomové práce. Projektová část diplomové práce bude zaměřena na obě skupiny motivačních nástrojů, tj. na nástroje ekonomické i sociální a psychologické. Diplomová práce se věnuje pracovnímu prostředí a motivaci zaměstnanců v tomto prostředí.

Další kapitola se věnuje odměňování, protože odměňování má velký vliv na motivaci pracovníků.

4 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ

Následující kapitola se bude věnovat odměňování zaměstnanců. Odměňování zaměstnanců je jedním ze zásadních motivačních nástrojů. Jedná se o nejpopulárnější ekonomický nástroj a bude významnou součástí praktické části.

Odměňování zaměstnanců je provázaný systém motivačních nástrojů, který zaměstnanec vnímá jako odměnu za svou práci. Nejedná se však pouze o mzdu jako takovou, ale také například o zaměstnanecké benefity, které může zaměstnanec čerpat, pocity satisfakce, které ze zaměstnání plynou, nebo také uznání společnosti plynoucí ze zaměstnání. (Šubrt, 2018)

Odměňování lze vnímat jako nástroj zaměstnanců, který využívají k uspokojování svých potřeb. Každý zaměstnanec volí mezi upřednostňováním práce, či volného času. Pro upřednostňování práce je zapotřebí, aby zaměstnanec považoval odměnu za dostatečnou. Tato odměna musí napomáhat k uspokojování tužeb zaměstnanců. (Armstrong, 2015)

V podnicích má na starost odměňování obvykle personální oddělení. Odměňování musí být férové a ideálně transparentní. Zaměstnanecké konflikty často vznikají na základě řešení odměňování. V případě netransparentnosti může docházet k různým falešným informacím týkajících se mezd zaměstnanců, to může vést k pomluvám, hádkám, nebo v krajním případě i fyzickým konfliktům. Férovost závisí na způsobu tvorby mezd dané společnosti. Nejjednodušší je férovosti dosáhnout u mezd tvořených na základě prodeje, či plnění, nejtěžší může být udržet vyrovnanost mezd v případě 100 procentní fixní složky mezd. V tomto případě musí manažer dokázat odůvodnit případnou rozdílnost mezd mezi zaměstnanci. (Plamínek, 2015)

Pro velkou část pracovníků je odměna zásadním faktorem ovlivňující jejich spokojenosti. Odměna však může být peněžitého, ale také nepeněžitého charakteru, v praxi je spokojenost ovlivňována kombinací peněžitých a nepeněžitých odměn.

- Peněžitá odměna – jako peněžitá odměna se vnímá především vyplácená mzda zaměstnance, dále sem patří různé příspěvky, stravovací průkazy, nebo například odměny za určité období či odvedenou práci.
- Nepeněžitá odměna – Nepeněžité odměny můžeme rozdělit na odměny hmotného a nehmotného charakteru. Odměny hmotného charakteru se dají nějakým způsobem vyjádřit v penězích. Může to být například užívání služebního notebooku, užívání služebního telefonu, nebo například užívání služebního vozidla. Odměny

nehmotného charakteru se nedají přímo vyjádřit v penězích. Může se jednat například o pocity satisfakce plynoucí z daného zaměstnání, sociální status plynoucí z dané profese a podobně. Příkladem může být například práce chirurga, který je společensky uznávanou profesí a zároveň může přinášet obrovské satisfakce plynoucí ze záchrany lidských životů. (Šubrt, 2018)

4.1 Plat vs Mzda

Zákoník práce klade důraz na rozdíly mezi pojmem plat a pojmem mzda. Mzda i plat jsou jisté odměny za práci. Tato odměna musí být stanovena v platně uzavřené pracovní smlouvě.

- **Plat** – Jedná se o jisté peněžité plnění za odvedenou práci. Hlavním znakem platu je fakt, že platem jsou odměňováni zaměstnanci ze státního sektoru. Může se tedy například jednat o zaměstnance ve školství, o zaměstnance na obecních a krajských úřadech, nebo například o zaměstnance na ministerstvech.
- **Mzda** – Opět se jedná o jisté peněžité plnění za odvedenou práci. Hlavním znakem mzdy je fakt, že jsou platem odměňováni zaměstnanci ze soukromého soukromou. Jedná se tedy o názvosloví spojené i s mou diplomovou prací. (Kolman, 2012)

4.2 Hlavní mzdové formy

Šubrt (2018) tvrdí, že zaměstnavatel má hned několik možností, jaké mzdové formy zvolit. Každá mzdová forma má bezesporu své výhody a nevýhody. Nejčastěji se v praxi setkáváme s kombinací mzdových forem například s doplňkovými formami. Mzdová forma vyjadřuje způsob odměňování zaměstnanců za odvedenou práci. Tyto mzdové formy se týkají, jak z názvu plyne pouze mezd, zákon totiž nedovoluje využívání různých forem platů, v případě platu se používá pouze měsíční plat. Mezi nejčastější mzdové formy patří: časová mzda, úkolová mzda, provozní mzda a smíšená mzda.

1. **Časová mzda** – Časová mzda je pravděpodobně nejpobulárnější mzdovou formou. Lze rozdělit na hodinovou, kdy je zaměstnanec placen za odvedenou hodinu a na měsíční, kdy je zaměstnanec placen na základě fixního měsíčního platu. V tomto případě se nebere ohled na reálně odpracované hodiny, což může být v jistých případech pro zaměstnavatele nevhodné. V této mzdové formě může docházet k nevyrovnanosti mezd na stejných pozicích, to může být například vlivem vyjednávání zaměstnanců, nebo délce doby v organizaci Tento jev však může přinášet spory v organizaci. Problémem této mzdové formy může být jistota mzdy,

kteřá může zaměstnance uspokojovat. Zaměstnanec tak nemusí být dostatečně motivován svou práci dostatečně svědomitě vykonávat.

2. **Úkolová mzda** - Pro tuto mzdovou formu je zapotřebí stanovení pracovních norem a jednoduchá kontrola jejich plnění. Díky těmto potřebám se forma využívá především ve výrobě. Zde může být zaměstnanec odměňován například na základě počtu vyrobených kusů. Takto mzdová forma je oblíbená díky motivaci, kterou zaměstnancům přináší. Zaměstnanec je zde motivován rostoucí mzdou spolu s rostoucím výkonem. Úkolová mzda může být individuální, ale také kolektivní. Individuální úkolová mzda se týká jedné osoby, které je zodpovědná za svůj výkon, a tudíž i mzdu. Kolektivní úkolová mzda se týká celého oddělení, nebo týmu. Tento způsob mzdové formy může vyvolat i týmovou práci a utužovat kolektiv mezi zaměstnanci.
3. **Podílová mzda** – Podstatou této mzdové formy je vyplácení mzdy na základě zisku, prodeje, pod kterým se osoba podepíše. Tato mzdová forma je populární především ve finančním a obchodním sektoru. Například v autosalonech mohou být pracovníci placeni zejména podíly ze zisku. Dalším příkladem můžou být manažeři investičních fondů, kteří taktéž mohou být placeni ze zisků fondů. Výhodou této mzdové formy je opět silná motivace pracovníku pro vykonání konverze. Zaměstnancovo živobytí závisí velkým způsobem na úspěšnosti jeho obchodů, nejlepší zaměstnanci si mohou vydělat i několiknásobek mzdy průměrného zaměstnance. Nejčastější formou podíloví mzdy je mzda individuální, nicméně opět se může vyskytovat i podílová mzda kolektivní, kdy je celý tým, či oddělení závislé na úspěchu jejich prodeje
4. **Směšená mzda** – Tato mzdová forma je kombinací výše uvedených mzdových forem. Jedná se o v praxi více a více využívanou mzdovou formu. Společnosti si uvědomují, že nestačí pouze časová mzda, která je však stále populární, jelikož tato mzdová forma samostatně nepřináší dostatečnou motivaci. Nejčastější kombinace mzdových forem jsou mzda časová spolu se mzdou podílovou, tato mzdová forma bývá například ve zmíněných autosalonech, kde základní časová mzda není na průměry vysoká, ale roste spolu s podíly u prodeje. Další populární kombinací je mzdová forma úkolová a mzdová forma časová. Kdy má zaměstnanec stanovenou časovou mzdu, která bývá často nazývána fixní složkou a spolu s ní má stanovenou variabilní složku, která se mění v závislosti na plnění podnikem stanovených norem. (Urban, 2017)

4.3 Vedlejší mzdové formy

Dle Ryana (2017) existují kromě základních mzdových forem jako jsou časová, úkolová, podílová a smíšená mzda existují i jisté vedlejší mzdové formy. Mezi tyto vedlejší mzdové formy je možné zařadit například příplatky, podíl na výsledku hospodaření, osobní ohodnocení, prémie, provize a ostatní formy.

1. **Příplatky** – Mezi příplatky je možné řadit odměny, které jsou nad rámec smluvené mzdy. Příplatky je možné rozdělit na povinné a nepovinné.
 - **Povinné příplatky** – povinné příplatky jsou zákonem stanovené a zaměstnavatel je nucen je dodržovat, mezi povinné příplatky patří například příplatek za práci přesčas, v praxi dochází v tomto případě práce přesčas i k dohodě náhradního volna. Dalším z povinných příplatků je příplatek za práci o státních svátcích, jestliže zaměstnanec pracuje o státním svátku, získává tím nárok na náhradní volno nebo o příplatek za daný den. Jestliže zaměstnanec nepracuje a jedná se o pracovní den, získává tak právo na výplatu klasické denní mzdy. Velice rozšířeným příplatkem je příplatek za práci o víkendu. V tomto případě má zaměstnanec nárok na příplatek za odváděnou práci v sobotu, či neděli. Dalším častým příplatkem je příplatek za noční směnu. Práci v noci vymezuje zákon jako práci v časovém horizontu 22:00 až 6:00. Při práci v tomto časovém rozmezí získává zaměstnanec nárok na příplatek. Kromě již zmíněných příplatků existuje i mnoho dalších jako například příplatek za pracovní pohotovost.
 - **Nepovinné příplatky** – Nepovinné příplatky nejsou zákonem stanoveny a firmy s nimi pracují individuálně. Jedná se například o příplatek za ubytování, v tomto případě zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci příplatek za jistý diskomfort plynoucí z nutnosti ubytování mimo svůj domov v rámci pracovní povinnosti. Dalším velice rozšířeným nepovinným příplatkem je příplatek za dopravu do zaměstnání, v tomto případě poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci příplatek za diskomfort plynoucí z nutnosti vzdálené dopravy do zaměstnání. (Ryan, 2017)
2. **Podíl na výsledku hospodaření** – tato vedlejší mzdová forma je rozšířená především u vysoce postavených vedoucích pracovních firem, příkladem může být například CEO firmy. Nejrozšířenější formou je podíl na zisku, kdy zaměstnanec

získává předem stanovené procento ze zisku společnosti/daného oddělení. Dalšími formami jsou například podíl z obrátu společnosti, nebo podíl z výroby, kdy zaměstnanec získává předem stanovená procenta plynoucí z celkového obrátu, či výroby. Tento způsob odměňování může mít vysoký podíl na motivaci pracovníka. Může docházet i k nárůstu procent plynoucích zaměstnanci při překonání jisté velikosti zisku/obratu/výroby. Zvláštní formou mohou být i odměny v podobě zaměstnaneckých akcií, tyto akcie mohou být privátní i veřejně obchodovatelné. Může být i smluvně stanoveno, že je zaměstnanec nemůže určitou dobu prodat. Stane-li se zaměstnanec akcionářem dané společnosti, pravděpodobně to zvýší jeho zainteresovanost ve firemních zájmech a posílí jeho pracovní motivaci. (Nelson a Tamayo, 2022)

3. **Osobní ohodnocení** – Jedná se o individuální hodnocení zaměstnanců společnosti. O osobním ohodnocení často rozhodují nadřízení pracovníci, kteří mohou osobně ohodnotit výjimečného zaměstnance za odvedenou práci pro organizaci. Mohou však být stanoveny i předem daná procenta, na které budou mít možnost zaměstnanci dosáhnout při úspěšně odvedené práci v daném období, tato procenta mohou mít několik stupňů. Zaměstnanec je tímto způsobem stimulován k lepšímu pracovnímu výkonu. (Šikýř, 2014)
4. **Prémie** – Při stanovení prémie, je nutné stanovit, čeho chce společnost dosáhnout. Zaměstnanec musí znát co je cílem společnosti, a tedy i jeho samotného. Prémie může být jednorázová, ale i opakující se. Setkáváme se s prémie individuálními, ale i skupinovými.
 - **Individuální prémie** jsou poskytovány zaměstnanci samostatně za jeho kvalitně odvedenou práci v daném období. Tyto prémie mohou být transparentní, či netransparentní. Transparentnost může vést k jistému stimulu ostatních zaměstnanců, nicméně může vést i k závisti a sporům v kolektivu
 - **Skupinové prémie** jsou poskytovány jistému oddělení, týmu či jinému uskupení zaměstnanců. Správný manažer musí umět kombinovat obě formy prémie a stimulovat tak zaměstnance co možná nejvíce.
 - **Jednorázová prémie** – tyto prémie nejsou samozřejmostí a zaměstnanec s nimi nemůže nijak počítat. Bývají poskytovány zpravidla za výjimečné

pracovní úspěchy zaměstnance nebo skupiny zaměstnanců. Může se jednat například o vysoké množství prodeje v daném období, vysoké množství uzavřených smluv, dlouholetou věrnost dané organizaci, nebo například o navrnutí inovace, která posunula společnost.

- **Opakující se prémie** – Se získáním tohoto typu prémie může zaměstnanec jistým způsobem počítat. Tento typ bývá často stanoven dopředu pro určité období a zaměstnanec zná možnosti a povinnosti jejího získání. Opakující se prémie se opět mohou týkat jednotlivce, i celé skupiny zaměstnanců. Tím, že jsou dány dopředu pro určité období, měli by zaměstnance motivovat k co možná nejlepším výkonům pro nadcházející období. (Macháček, 2017)
5. **Provize** – Jedná se o velice populární vedlejší mzdovou formu, která se vyskytuje především ve službách. Jedná se o procentuální částku, kterou zaměstnanec získává například uzavřeným obchodem, nebo podpisem dané smlouvy. V určitých případech bývá výše mzdy z vysoké části závislá na provizích, to může vést k pocitům nejistoty zaměstnanců a k tomu náležitému stresu. Výhodou však je, že tento způsob odměňování nutí zaměstnance k jisté samostatnosti, jelikož je zaměstnanec sám zodpovědný za svůj výdělek, to může vést k nadprůměrné motivaci pracovníků dané společnosti. (Urban,2017)
6. **Ostatní vedlejší formy odměňování** – Do této skupiny patří vedlejší mzdové formy, které nebyly zmíněny v předchozích formách. Patří sem například náborové příspěvky, které se staly velkým trendem v jistých sektorech, dále jsem patří například odměna za jisté životní výročí jako jsou kulatiny, nebo narození potomka. Dalším vhodným příkladem je 13. plat, který je aktuálně často využívanou vedlejší mzdovou formou. (Urban,2017)

Kapitola odměňování zaměstnanců uvádí přehled hlavních a vedlejších mzdových forem. Jedná se o důležité teoretické poznatky, které slouží jako východisko pro praktickou část diplomové práce. V analytické části-bude zjištěno, jaké mzdové formy firma využívá, v části projektové budou pak navrženy event. úpravy v této oblasti.

5 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

Koubek (2015) tvrdí, že zaměstnanecké benefity jsou významnou, rychle se rozvíjející částí motivačního mixu. Tyto benefity mohou mít peněžní i nepeněžní formu. V oblasti zaměstnaneckých benefitů je aktuálně spousta trendů, které se v čase mění. Tyto trendy ovlivňují pracovní preference budoucích i současných pracovníků, jejich správná stavba a systém uplatňování může mít tedy zásadní vliv na postavení firmy na pracovním trhu, a to i z hlediska vývoje image firmy. Trendům v oblasti benefitů se věnuje další podkapitola. Zaměstnanecké benefity je možné rozdělit do tří skupin, a to na benefity stabilizační, motivační a benefity týkající se statusu zaměstnance.

1. **Stabilizační benefity** – Jak již z názvu samotného vyplývá, tyto benefity pomáhají společnosti k udržení stávajících zaměstnanců. V dnešní době tyto benefity využívá nadměrná většina zaměstnavatelů. Z tohoto důvodu se objevují názory, že se tyto benefity stávají samozřejmostí a zaměstnance již pozitivně téměř neovlivňují. Tyto benefity může totiž zaměstnanec získat prakticky v každé společnosti.
2. **Motivační benefity** – Motivační benefity mají za cíl motivovat zaměstnance k co nejlepšímu výkonu práce. Tyto benefity mají často dlouhodobý charakter. Přesným příkladem je například vzdělávání, kdy může zaměstnavatel poskytovat jisté příspěvky na vzdělávání, nebo sám poskytovat jazykové kurzy, vzdělávací kurzy a podobně. Zaměstnavatel tak kromě uspokojování potřeb svých zaměstnanců získává i kvalifikovanější zaměstnance. Velkým problémem může být situace, kdy zaměstnavatel do zaměstnanců investuje vysoké prostředky, ti však ze společnosti po nějaké době odcházejí. Motivační benefity se obecně považují za nákladnou formu benefitů, a ne každá společnost si je může dovolit.
3. **Statusové benefity** – Tyto benefity jsou odvozeny dle statusu daného zaměstnance. Vysoce postavení zaměstnanci mají zpravidla vyšší zaměstnanecké benefity, než zaměstnanci nižšího postavení. Příkladem může být například rozdílnost služebních automobilů, telefonů, laptopů či kanceláří ředitele firmy a běžných zaměstnanců. Tyto statusové benefity mohou působit taktéž jako silný motivační faktor. Zaměstnanec níže postavený vidí, že kromě vyšší mzdy mu může dlouhodobá práce přinést i další benefity s významným vlivem na jeho život. (Koubek, 2015)

5.1 Aktuální trendy – nejčastěji poskytované zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity jsou jedním z nejrychleji se rozvíjejících oborů personalistiky. Trendů v této oblasti je celá řada, nicméně Macháček (2017) hovoří o těchto významných zaměstnaneckých benefitech.

- **Sick days** – jedná se o dny krátkodobého pracovního volna ze zdravotních důvodů. Ve většině společností uplatňující Sick days se tyto dny pohybují v jednotkách na zaměstnance.
- **Příspěvky na sportovní a kulturní vyžití** – jedná se o příspěvky například na permanentní vstupenky do sportovních areálů, proplacení kulturních vstupenek, nebo příspěvek na kartu Multisport, která umožňuje zaměstnancům vstup do různých sportovních zařízení.
- **Příspěvky na stravování** – Jedná se o příspěvky na stravování, nejčastěji formou stravenek, hodnota stravenek se může lišit u jednotlivých zaměstnavatelů.
- **Příspěvky na rekreaci zaměstnanců** – Zaměstnanci mají danou jistou hodnotu příspěvku, kterou mohou na rekreaci pro sebe a své blízké uplatnit. Tento příspěvek bývá často ohraničen i časově, zaměstnanec tedy musí rekreaci zakoupit dostatečně s předstihem.
- **Prodej výrobků se zaměstnaneckou slevou** – Zaměstnanci pracující pro danou společnost, mají možnost zakoupit společností nabízené produkty za nižší, zvýhodněné ceny. Tento benefit se často vyskytuje ve službách, nebo například ve výrobě,
- **Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců** – Příspěvky, plné hrazení, či samotné poskytování forem vzdělávání, nebo rozvoje zaměstnanců. Tímto způsobem společnost neinvestuje pouze do zaměstnanců, ale také do sebe, kdy nazpět získává kvalitnější pracovní sílu.
- **Proplácení dopravy z a do zaměstnání** – Aktuálním trendem v oblasti práce je cestování za prací. Firma z Olomouce může například zaměstnávat zaměstnance z celého kraje. Některé firmy v rámci svých benefitů hradí zaměstnancům dopravu z a do práce, čímž snižují jejich náklady.
- **Příspěvky na pojištění zaměstnanců** – příspěvky na soukromé životní pojištění a doplňkové penzijní spoření jsou velice populární formou zaměstnaneckých benefitů.

Zaměstnavatel touto formou motivuje své zaměstnance ke spoření a zajištění sebe a své rodiny. Velikost příspěvků se u různých zaměstnavatelů liší.

- **Další zaměstnavatelské benefity**

Zmíněné zaměstnanecké benefity jsou výčtem nejpoužívanějších zaměstnaneckých benefitů, nicméně organizace využívají i spousty dalších benefitů. Každý organizace je odlišná a musí si sama stanovit svůj ideální soubor zaměstnaneckých benefitů. Tento soubor se může lišit například dle oboru podnikání, nebo počtu zaměstnanců ve firmě. (Macháček, 2017)

Kapitola zaměstnaneckých benefitů odhaluje druhy benefitů i aktuální trendy v této oblasti. Jedná se o důležité teoretické poznatky, které slouží jako podklad pro praktickou část diplomové práce. V analytické části bude zjištěno, jaké benefity firma využívá, v části projektové pak budou navrženy úpravy v oblasti benefitů.

Odměňování a benefity nejsou samozřejmě jedinými nástroji, které firma využívá. Další kapitola se věnuje ostatním motivačním nástrojům, které ovlivňují motivaci pracovníků firmy.

6 DALŠÍ VYBRANÉ MOTIVAČNÍ NÁSTROJE

Odměňování a benefitům je věnována samostatná kapitola práce, nicméně není možné opomenout i další významné motivační nástroje, které ovlivňují motivaci pracovníků.

6.1 Pracovní prostředí

Bělohlávek (2016) tvrdí, že pracovní prostředí má zásadní vliv na pracovní výkon zaměstnanců. Společnost by měla na vývoji pracovního prostředí souvisle pracovat. Do pracovního prostředí je možné vnímat všechny jevy ovlivňující pracovní úkon na pracovišti. Důležitá je pracovní bezpečnost, která má i zákonem stanovená pravidla, které musí společnost dodržovat. Dalším zásadním faktorem je ergonomie práce na pracovišti. Do pracovní ergonomie je možné vnímat šířku pracovní plochy, výšku pracovní plochy, vzdálenost zaměstnance od pracovní plochy, poloha zad zaměstnance, práce očí a podobně. V přípravě pracovního prostředí je zapotřebí vnímat i vítr, slunce, hluk, osvětlení a podobně. Tyto jevy mohou mít zásadní vliv na motivaci, ale také zdraví daného zaměstnance. Pro odstranění nežádoucích vlivů pracovního prostředí jsou využívány nejrůznější druhy oděvů, sluchátek, či technologií.

6.2 Pracovní kolektiv – atmosféra

Atmosféra a pracovní kolektiv zásadně ovlivňují pracovní motivaci a výkon jednotlivých zaměstnanců. Pracovní kolektiv se však nedá budovat příkazem, manažer musí při budování kolektivu uplatňovat své psychologické a sociální schopnosti. Atmosféra na pracovišti a pracovní kolektiv ovlivňují pocity zaměstnanců, můžou zcela změnit přístup zaměstnanců k pracovní pozici. V pozitivní pracovní atmosféře se zaměstnanci často do práce těší a mají zájem ji vykonávat, to zásadně ovlivňuje jejich pracovní výkon. Zásadní je se vyhnout konfliktům na pracovišti, ty mohou narušit atmosféru v pracovním prostředí i na delší dobu. Manažer může budovat pracovní kolektiv například aktivitami mimo pracovní prostředí, mohou to být různé teambuildingy, oslavy, stáže a podobně. Dalším zásadním faktorem je otevřenost manažera a jeho schopnost řešit interní i externí problémy. (Koubek, 2015)

6.3 Kariérní růst

Dalším zásadním motivačním nástrojem je možnost kariérního růstu. Kariérní růst je vnímán jako zásadní motivátor ambiciózních zaměstnanců společnosti. Vidina kariérního růstu dokáže v zaměstnancích vyvolat obrovské pracovní nasazení. Hlavním motorem může být

vidina lepší finanční situace, lepších zaměstnaneckých benefitů, nebo například lepšího společenského postavení. Moderním způsobem práce s oblastí kariérního růstu je naprostá transparentnost mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnanci. Zaměstnanci vědí jakým způsobem mohou dosáhnout kariérního růstu, mohou znát i budoucí nástupce na zvolených pracovních pozic. Takto transparentní vedení organizace může napomáhat zaměstnancům k vytyčení a soustředění-se na cíle zaměstnanci. (Soukup, 2020)

6.4 Obsah práce

Obsah práce zásadně ovlivňuje spokojenost i výkonnost zaměstnanců. Jestliže je práce pro zaměstnance dostatečně zajímavá a vzbuzuje v nich chuť se rozvíjet, automaticky to v mnoha případech znamená vyšší výkonnost. Problémem může být například monotónnost práce. Tento problém se objevuje především ve společnostech v oblasti výroby, kdy například zaměstnanci na výrobní lince, nebo ve skladu musí neustále vykonávat stejnou zadanou práci. (Bělohlávek, 2016)

Koubek (2015) poznamenává že každý zaměstnanec je však odlišnou osobností, jsou zaměstnanci, kterým může stejnorodý obsah práce vyhovovat. Existují však i zaměstnanci naprosto opační, které naopak baví práce kreativní a různorodá. Manažer musí osobnosti zaměstnanců rozpoznat a následně jim delegovat vhodné pracovní úkony.

6.5 Komunikace

Komunikace je jedním ze základních předpokladů k úspěšnému směřování organizace. Komunikace by měla být jasná, to znamená že každý zaměstnanec by měl znát způsoby a kanály určené ke komunikaci a také transparentní. Transparentnost komunikace je zásadní pro dlouhodobě udržitelné dobré vztahy na pracovišti. Manažer může pro řízení pracovníku využívat hned několik kanálů pro komunikaci. Nejvíce profesionální je samozřejmě komunikace na osobní bázi, tento styl komunikace však bývá doplňován o další styly, a to například o e-mailovou komunikaci, telefonickou komunikaci, komunikaci na sociálních sítích a mnoho dalších. Důležité je, aby tyto styly byly mezi zaměstnanci zažité. To způsobuje zlehčení celého procesu a nárůst produktivity. Obsah informací musí být zaměstnanců, zřetelný. Vedoucí pracovník by si měl ověřovat pochopení svých vlastních slov. Tímto způsobem se společnost vyhne možným problémům plynoucích z nepochopení se. Zásadní je taktéž slušnost komunikace, ať už ve vztahu nadřízeného pracovníka

s podřízeným, nebo mezi zaměstnanci ve stejném postavení. Společnost může tímto způsobem předejít možným konfliktům, či jiným nepříjemnostem.

Tato kapitola uvádí další motivační nástroje, které firma může využívat. Tyto další motivační nástroje budou vyhodnoceny v praktické části diplomové práce. V analytické části bude zjištěno, jak jsou zaměstnanci s danými motivačními nástroji spokojeni. V projektové části je pak bude zpracován návrh zlepšení současného stavu.

7 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část napomáhá k pochopení problematiky motivace a získání znalostí k vypracování k části praktické.

V úvodu se teoretická část zabývá motivací a základními pojmy v oblasti motivace. Je vysvětlen rozdíl mezi motivací a motivem. Dochází také k rozdělení motivace, a to na vnitřní a vnější a také pozitivní a negativní.

Druhá kapitola se věnuje vybraným motivačním teoriím. Podrobněji je zde vysvětlena Maslovova teorie, McClellandova teorie, Dvoufaktorová Herzbergova teorie, McGregorova teorie X a Y, Stimulační teorie, Vroomova teorie a teorie spravedlnosti.

Další kapitola se věnuje pracovní motivaci, tato motivace je následně porovnána s pracovní demotivací, kde jsou uvedeny faktory způsobující pracovní demotivaci. Následně přichází vysvětlení pojmu motivační systém, ten je tvořen motivačními nástroji. Po pochopení důležitosti práce s motivačními nástroji je vymezen pojem zaměstnanecká spokojenost.

Čtvrtá kapitola se věnuje odměňování zaměstnanců. Po vymezení pojmu je přichází rozdělení na peněžité a nepeněžité odměny. Následně je uveden rozdíl mezi mzdou a platem. Mezi hlavní formy odměňování patří časová mzda, podílová mzda, úkolová mzda a směs těchto mzdových forem. Vedlejší mzdové formy jsou příplatky, podíl na výsledku hospodaření, osobní ohodnocení, prémie, provize, ostatní vedlejší formy odměňování.

Pátá kapitola se věnuje odměňování zaměstnanců. Odměňování je jedním z aktuálních trendů personalistiky a je mu věnována významná pozornost v praktické části. Zaměstnanecké benefity je možné rozdělit na stabilizační, motivační a statusové. Mezi aktuální trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů patří například sick days, příspěvky na sport a kulturu, příspěvky na stravování nebo například vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Poslední kapitola se věnuje ostatním motivačním nástrojům, o kterých si myslím, že jsou závažné pro zpracování praktické části práce. Mezi tyto další motivační nástroje patří pracovní prostředí, pracovní kolektiv, který je spojený s pracovní atmosférou, kariérní růst, obsah práce a komunikace.

Teoretická část práce definuje motivační nástroje, které budou použity v praktické části pro analýzu současného stavu motivačního systému ve vybrané společnosti. Stěžejními motivačními nástroji jsou odměňování a zaměstnanecké benefity. Těmto nástrojům bude věnováno v praktické části nejvíce prostoru. Dalšími motivačními nástroji, které budou

součástí praktické části jsou pracovní prostředí, pracovní kolektiv, kariérní růst, obsah práce a komunikace. Pro tyto motivační nástroje budou taktéž v praktické části práce zpracována analýza současného stavu a návrh opatření pro projekt zlepšení motivačního systému ve vybrané firmě.

V praktické části budou využity tyto motivační nástroje. Odměňování, konkrétněji časová a úkolová mzda spolu s pohyblivou mzdovou složkou. Dále zaměstnanecké benefity, konkrétně jednotlivé benefity dle aktuálních trendů jako jsou například sick days, příspěvky na stravování, příspěvku na dopravu do zaměstnání. Z hlediska komunikace budou použity jednotlivé formy komunikace, jako například osobní komunikace, komunikace telefonická a komunikace pomocí sociálních sítí. Pracovní prostředí bude analyzováno zejména z hlediska pracovní bezpečnosti a vhodných pracovních pomůcek.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI GECON MORAVIA S.R.O.

Firmou zvolenou pro zpracování praktické části práce je společnost GECON MORAVIA S.R.O. Tato společnost působí na trhu stavebnictví a inženýrství od roku 2020. Společnost realizuje, či projektuje stavební projekty, a to zejména na území Moravy, především střední, výjimečně i na území Čech. Tyto projekty jsou v různých oblastech jako například bydlení, kancelářských prostor, skladových prostor, nebo obchodních prostor. Společnost má 9 stálých zaměstnanců. Další zaměstnance společnost zaměstnává externě, a to za využití pracovních agentur, nebo brigádně. Počet externích zaměstnanců v sezóně, která se odehrává v jarních a letních měsících dosahuje až desítek. Externí zaměstnanci jsou obvykle zahraničního původu, brigádní zaměstnanci jsou naopak nejčastěji českého původu. Ing. Jiří Vánský je jednatelem společnosti od založení. Ve společnosti vykonává manažerskou funkci, jeho hlavními úkoly je vyjednávání s dodavateli a investory, řízení cash flow a řízení ekonomiky daných staveb. Společnost obvykle realizuje vícero projektů zároveň, je tedy zapotřebí neustále řídit pracovní sílu, či peněžní toky. Tyto projekty se mohou nacházet v různých oblastech Moravy, je tedy zapotřebí počítat i s náklady na dopravu, nebo proplácením času stráveném na cestě.

8.1 Organizační struktura společnosti

Společnost od roku 2020 neustále roste. Organizační strukturu firmy lze rozdělit na ekonomický, výrobní a obchodní úsek. Do ekonomického úseku firmy spadají účetní. Firma využívá mzdového účetního a celkovou účetní společnosti. Pro ekonomickou činnost firma využívá externí pracovní sílu, nejedná se tedy o zaměstnance vázané smluvně ve firmě GECON MORAVIA S.R.O. Do výrobního úseku spadá většina pracovníků firmy, ať už smluvně vázaných, či externích. Do výrobního úseku spadá přípravář, jedná se o člověka, který má na starost zjištění potřeb materiálu a lidského kapitálu na daných stavbách, tyto informace poté předává majiteli firmy, který po schválení předaných informací pověřuje přípraváře zajištěním daného materiálu a připravením směn pro daný počet zaměstnanců. Dál sem patří stavbyvedoucí. Tito lidé jsou zásadní pro kvalitu a rychlost provedení jednotlivých projektů. Společnost pověřuje funkcí stavbyvedoucích interní i externí zaměstnance. Záleží na počtu vykonávaných projektů současně. Do obchodního úseku spadá rozpočtář, který úzce spolupracuje s jednatelem firmy. Tento člověk připravuje rozpočty pro jednotlivé projekty, vyjednává s klienty, či s dodavateli materiálu a pracovní síly společnosti. Tento člověk je stálým zaměstnancem firmy GECON MORAVIA S.R.O.

9 ANALÝZA SOUČASNÉHO MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU

Tato kapitola analyzuje současný stav motivačního systému ve společnosti GECON MORAVIA S.R.O.

9.1 Cíle a metodika sběru dat

Hlavním cílem sběru dat je získání dostatečného množství informací o současném stavu motivačního systému, dále však také informace o možnostech zlepšení motivačního systému společnosti.

Metodou sběru dat byly zvoleny polostrukturované rozhovory. Tyto rozhovory budou vedeny s jednatelem společnosti a následně s vysoce a níže postavenými pracovníky společnosti. Rozhovory budou vedeny osobně v prostorech společnosti. Rozhovor poskytuje možnost se ptát na další otázky plynoucí z kontextu, dochází tedy k získání všech potřebných informací. Další metodou zvolenou pro analytickou část je analýza interních dokumentů společnosti.

9.2 Polostrukturované rozhovory

Pro analytickou část diplomové práce jsem zvolil polostrukturované rozhovory. Společnost GECON MORAVIA S.R.O. je malá firma s nízkým počtem zaměstnanců, hlavní výhodou polostrukturovaných rozhovorů je možnost získat podrobné informace týkající se motivačních nástrojů. Analytická část obsahuje celkově tři rozhovory. První z nich byl veden s jednatelem společnosti Ing. Jiřím Vánským. Další rozhovory byly vedeny s jedním ze stavbyvedoucích společnosti a dále s řádovým zaměstnancem. V rozhovorech jsou tak obsazeny různé pracovní pozice plynoucí z organizační struktury společnosti, při výběru respondentů byl taktéž kladen důraz na věkovou strukturu zaměstnanců spolu s délkou působení ve společnosti. Osoba stavbyvedoucího je v pokročilém věku a ve společnosti pracuje od jejího založení, na druhou stranu řádový zaměstnanec je mladšího věku a ve společnosti pracuje krátce. Otázky rozhovorů byly pokládány osobně, odpovědi respondentů bylo možné rozvíjet využíváním vhodných podotázek.

Před začátkem všech tří polostrukturovaných rozhovorů proběhlo stručné vysvětlení cílů a metodiky zpracování diplomové práce. Účastníci rozhovorů byli informováni o použití získaných dat jen pro účely zpracování diplomové práce. Dále byly diskutovány odborné pojmy, které jsou součástí otázek pro polostrukturované rozhovory, jako je například úkolová mzda, nebo sick days.

9.3 ROZHOVOR S JEDNATELEM SPOLEČNOSTI

Jednatel společnosti Ing. Jiří Vánský má zásadní vliv na použité motivační nástroje společnosti. Sám označil svou činnost za především manažerskou, zároveň je však jednatelem, takže má zásadní vliv na chod a změny ve společnosti.

Tento rozhovor napomáhá pochopit a zjistit motivační procesy uvnitř společnosti, a to přímo od osoby, která tyto procesy utváří. Následně je možné se ptát i na možnosti změny, či samotný zájem o provedení změny v daném procesu.

Část otázek je otevřených, kde má jednatel společnosti možnost provést delší myšlenkové úvahy na dané téma. U některých otázek má pan Ing. Jiří Vánský možnost volby z výčtu pojmů. Tyto otázky se týkají volby zaměstnaneckých benefitů, které společnost nabízí, nebo například stylů komunikace, které společnost využívá. Tato metodika byla zvolena především z důvodu přesnosti. Při otevřené otázce: Jaké zaměstnanecké benefity ve společnosti využíváte? může docházet k nepřesnostem, během krátkého času si zaměstnavatel nemusí vybavit všechny zaměstnanecké benefity, které společnosti využívá. Při možnosti výběru zaměstnavatel pouze vybírá takové benefity, které jsou ve společnosti přítomny.

Rozhovor byl proveden dne 7.3.2024 v Olomouci a trval 50 minut.

Obsahují odměny zaměstnanců I tzv. Pohyblivé části mzdové složky?

a) Ano/Ne – Ne

Uvažujete o zavedení pohyblivé části mzdové složky?

Pan Ing. Vánský (dále JV) uvádí, že o pohyblivé části mzdové složky aktivně uvažuje. Domnívá se, že by pohyblivá část mohla motivovat zaměstnance a zároveň zvýšit produktivitu celé firmy. Hlavní výhodou by dle jeho názoru bylo zvýšení počtu odpracovaných zakázek v daném období, což by zvýšilo příjmy firmy, i mzdy zaměstnanců. Stálí zaměstnanci by tak získali motivaci k intenzivní práci na stavbách, což by mohlo přenést motivaci i externí či brigádní zaměstnance. Jeho obavou je naopak přijetí pohyblivé mzdové složky jeho zaměstnanci, kteří nemusí být s touto změnou spokojeni, to by dle jeho názoru mohlo vést až k odchodu zaměstnanců čehož by nerad dosáhl.

Uvažujete i o zvýšení mzdových nákladů díky pohyblivé mzdové složce na úkor výkonnosti podniku?

JV: Ano, uvažuji o zvýšení mzdových nákladů o jednotky procent, aby byli zaměstnanci dostatečně motivováni, myslím si, že je tato změna jinak neproveditelná. Zaměstnanci musí cítit možnost, že ze změny budou taktéž profitovat, to by u nich mohlo zvýšit motivaci. Při zavedení pohyblivé mzdové složky bez navýšení mzdového rozpočtu by se mzda zaměstnanců pravděpodobně snížila, s čímž by spokojení jistě nebyli.

Jsou zaměstnanci odměňováni časově, či za odvedené úkoly?

JV: Zaměstnanci jsou aktuálně odměňováni pouze časovou, hodinovou mzdou. Tento jev je ve stavebnictví poměrně rozšířen, časová mzda má své výhody, nicméně může u zaměstnanců snižovat výkon a je potřeba ji doplňovat o pohyblivou část mzdové složky.

Jaké zaměstnanecké benefity svým pracovníkům poskytujete?

- a) sick days - **NE**
- b) příspěvky na kulturu a sport - **NE**
- c) příspěvky na stravování - **ANO**
- d) příspěvky na rekreaci - **NE**
- e) zvýhodněné ceny na materiál - **ANO**
- f) rozvoj a vzdělávání - **NE**
- g) příspěvek na dopravu do zaměstnání - **NE**
- h) příspěvek na pojištění - **NE**
- i) příspěvek na oblečení - **ANO**

Plánujete změnu struktury benefitů? Který ze zaměstnaneckých benefitů vás zaujal?

- a) sick days
- b) příspěvky na kulturu a sport
- c) příspěvky na stravování
- d) na rekreaci
- e) zvýhodněné ceny na materiál
- f) rozvoj a vzdělávání
- g) příspěvek na dopravu do zaměstnání - **Tento benefit jednatele zaujal**
- h) příspěvek na pojištění
- i) příspěvek na oblečení

Z nabízených benefitů jednatele společnosti zaujal zejména příspěvek na dopravu do zaměstnání. Dále také uvádí: Příspěvek na dopravu do zaměstnání je ve firmě dlouho diskutovaný. Hned 5 zaměstnanců dojíždí z měst, či vesnic poblíž Olomouce a o tento benefit by mělo, myslím si zájem, zatím jsem se pouze nedostal k jeho zavedení.

Mají zaměstnanci možnost kariérního růstu? Jsou tyto možnosti transparentní?

Zaměstnanci mají možnost kariérního růstu, každý řádový zaměstnanec má možnost se postupně vypracovat na stavbyvedoucího, což znamená lepší mzdové ohodnocení. Jednatel se dále domnívá, že je proces jako takový transparentní. Práce všech zaměstnanců je sledována a vidí-li vůdčí schopnosti a kvalitní práci, šance na povýšení je vysoká.

Jak hodnotíte pracovní kolektiv? Organizuje společnost nějaké firemní akce směřující k utužení pracovního kolektivu?

Zaměstnavatel hodnotí pracovní kolektiv pozitivně. Tvrdí, že zaměstnanci jsou mezi sebou přátelé a žádné větší konflikty nevnímá. Jedná se sice o jeho slovy „divoké“ prostředí stavebnictví, ale problémy s kolektivem se mu vyhýbají. Společnost pořádá několikrát ročně firemní akce. Nejčastěji je to Vánoční večírek, letní grilování i s rodinami a příležitostně oslavy narozenin a narození potomků.

Jaké formy komunikace v organizaci používáte?

- a) Osobní komunikace - Ano
- b) Komunikace přes sociální síť - Ne
- c) Komunikace telefonická - Ano
- d) Komunikace e-mailem – Ne

Uvažoval byste zavedení online komunikačních nástrojů, v případě zájmu zaměstnanců?

JV: Ano se zavedením online komunikačních nástrojů bych neměl problém. Tyto nástroje mohou být využívány pro rychlou zpětnou vazbu na odvedenou práci, ať už pozitivní, tak negativní. Myslím si, že se jedná o nenákladnou inovaci, záleží však na zájmu zaměstnanců.

Uvažuje firma pracovní prostředí? Přijímá firma zodpovědnost za vybavení zaměstnanců, zejména z hlediska bezpečnosti?

Pracovní prostředí, zejména z hlediska bezpečnosti bere JV jako zásadní bod jeho podnikání a věnuje mu velkou pozornost. Zaměstnancům pravidelně nakupuje kvalitní pracovní oděv a pomůcky tak, aby předešel zraněním. Dále také uvádí, že v oboru stavebnictví je tento bod ožehavé téma, které ne každá společnost řeší. Kvalitní vybavení a oděv nejsou levné, ale při nezajištění bezpečnosti práce si dle jeho slov společnosti koledují o problém.

9.4 ROZHOVOR SE STAVBYVEDOUCÍM SPOLEČNOSTI

Dalším respondentem polostrukturovaných rozhovorů je stavbyvedoucí ze společnosti GECON MORAVIA S.R.O. Pozice stavbyvedoucího představuje řídicí pozici na

jednotlivých pracovištích. Stavbyvedoucí je ve firmě uznávanou pozicí. Tyto pozice ve firmě zastávají nejčastěji muži ve středním věku s potřebnou dávkou zkušeností z oboru. Respondent má tedy předpoklad dostatku informací o motivačních nástrojích společnosti, ale taktéž konkurence. Na počátku rozhovoru byly představeny cíle a metodika diplomové práce spolu s vysvětlením pojmů z otázek polostrukturovaných rozhovorů.

Rozhovor proběhl v Olomouci, dne 7.3.2024 a trval přibližně 40 minut.

Představte se prosím, jak dlouho a na jaké pozici v organizaci působíte?

Jmenuji se Karel K. (KK) a ve firmě GECON MORAVIA S.R.O. působím již 4 roky, od založení. Zastávám pozici stavbyvedoucího.“

Hovoříte s nadřízenými pracovníky o vašem výkonu a pracovní motivaci? Jak případně tento proces probíhá?

KK uvádí, že se zaměstnavatelem o pracovní motivaci a výkonu aktivně hovoří. Jeho pracovní pozice prý přímo s tímto procesem souvisí. On jako stavbyvedoucí se s jednatelem aktivně schází, či se spojuje telefonicky a popisuje průběh realizace projektu, který zrovna řídí. Hovoří tedy o svém, ale i týmovém výkonu.

Jakým způsobem jste za práci odměňován/a?

- a) Pevná hodinová mzda - **Ano**
- b) Hodinová mzda + pohyblivá mzdová složka – **Ne**

Vyhovuje vám spíše odměňování podobou pevné hodinové mzdy, nebo preferujete mzdu obsahující i pohyblivou složku?

KK: dle mého názoru by bylo vhodné zavést pohyblivou složku. Spoustu projektů bývá opožděno, což způsobuje nižší produktivitu, společnost tím pádem stíhá menší množství zakázek. V případě pohyblivé složky si myslím že by i krátkodobí zaměstnanci měli motivaci pracovat naplno, což by procesy velice urychlilo.

Jaký ukazatel by měl být o pohyblivé výši mzdy rozhodovat?

KK: rozhodovat musí samozřejmě kvalita, ale také čas. Mělo by rozhodnout, zda byla zakázka dokončena v požadovaném termínu, ale taktéž bez reklamací týkajících se kvality.

Jaké zaměstnanecké benefit vám zaměstnavatel poskytuje?

- a) sick days - **Ne**
- b) příspěvky na kulturu a sport – **Ne**

- c) příspěvky na stravování - **Ne**
- d) příspěvky na rekreaci - **Ano**
- e) zvýhodněné ceny na materiál - **Ano**
- f) rozvoj a vzdělávání - **Ne**
- g) příspěvek na dopravu do zaměstnání - **Ne**
- h) příspěvek na pojištění - **Ne**
- i) příspěvek na oblečení - **Ano**

Jaké zaměstnanecké benefit vám ve společnosti chybí?

- a) sick days
- b) příspěvky na kulturu a sport – **Tento benefit zaujal**
- c) příspěvky na stravování
- d) na rekreaci
- e) zvýhodněné ceny na materiál
- f) rozvoj a vzdělávání
- g) příspěvek na dopravu do zaměstnání – **Tento benefit zaujal**
- h) příspěvek na pojištění
- i) příspěvek na oblečení

KK: Samozřejmě každý benefit je pro zaměstnance příjemný, nicméně z realistického pohledu mě zaujal příspěvek na kulturu a sport a příspěvek na dopravu do zaměstnání. O příspěvku na dopravu se mnou často mluví i ostatní zaměstnanci společnosti a myslím si, že by byl vhodný. Příspěvek na sport a kulturu by byl pro mne příjemný, jelikož jsem celoživotní sportovec, nemusí však být vhodný pro každého zaměstnance, čemuž rozumím.

Vidíte ve společnosti možnost kariérního růstu? Znáte jeho podmínky a předpoklady?

KK: kariérní růst je transparentně nastaven, řadoví zaměstnanci mohou růst na pozici stavbyvedoucího, on naopak může dosáhnout pozice plánovače, nebo obchodníka.

Jste ve společnosti spokojen/a co se týče pracovního kolektivu?

KK: S kolektivem jsem ve firmě maximálně spokojen. Spoustu zaměstnanců jsou mí dlouholetí kamarádi. Vidíme se i mimo práci a trávíme spolu volný čas. Známe i své rodiny. Firma často taktéž pořádá akce, kde se vidíme se všemi zaměstnanci, což vždy zlepšuje atmosféru v kolektivu.

Jaké aktivity zaměstnavatel provádí, pro zlepšování atmosféry a kolektivu obecně?

- a) Vánoční firemní akce - **Ano**
- b) Další firemní akce - **Ano**
- c) Firemní schůzky - **Ano**
- d) Jiné – uveďte

Jaké formy komunikace využíváte ve společnosti?

- a) Osobní komunikace - **Ano**
- b) Komunikace přes sociální sítě - **Ne**
- c) Komunikace telefonická - **Ano**
- d) Komunikace e-mailem – **Ne**

Uvítal byste zavedení některého z uvedených stylů komunikace?

KK: Myslím si, že zavedení komunikací přes sociální sítě by mohlo komunikaci velice zjednodušit, například plánovač by mohl rozpisy staveb a obsazení posílat přímo na sociální sítě, místo složité telefonické komunikace. Dále by to mohlo i utužovat vztahy v kolektivu, jelikož kromě práce by zde mohla být řešena i rodina a zábava.

Vnímá zaměstnavatel náročnost pracovního prostředí? Máte zajištěny pracovní pomůcky vhodné k bezpečné práci?

KK: Zaměstnavatel plně vnímá náročnost pracovního prostředí a pravidelně zajišťuje kvalitní pracovní pomůcky a oděv. KK uvádí, že ze všech firem, ve kterých působil je GECON MORAVIA S.R.O. v tomto ohledu na nejvyšší úrovni.

9.5 ROZHOVOR SE ZAMĚSTNANCEM SPOLEČNOSTI

Dalším respondentem polostrukturovaných rozhovorů je řadový zaměstnanec společnosti. Jedná se tedy o další úroveň organizační struktury společnosti. Jedná se o další pohled na oblast motivačních nástrojů, a to ze skupiny zaměstnanců, kterých je ve společnosti jednoznačně nejvíce. Tento zaměstnanec taktéž zastupuje mladší generaci pracovníků, jelikož je mladší třiceti let a pracuje ve společnosti krátce. Před provedením rozhovoru byly zaměstnanci sděleny cíle a metodika diplomové práce a vysvětleny pojmy související s otázkami polostrukturovaných rozhovorů.

Rozhovor proběhl 7.3.2024 v Olomouci a trval přibližně 40 minut.

Představte se prosím, jak dlouho a na jaké pozici v organizaci působíte?

Jmenuji se Pavel M (PM), ve společnosti GECON MORAVIA S.R.O pracuji přibližně 1 rok. Je mi 28 let a jsem ve firmě zedník.“

Hovoříte s nadřízenými pracovníky o vašem výkonu a pracovní motivaci? Jak případně tento proces probíhá?

PM: ano, stavbyvedoucí je se mnou v kontaktu každý den a řešíme postup stavby a plán dalšího postupu. Stavbyvedoucí taktéž hodnotí můj výkon a všímá si, kolik práce jsem schopen za týden odvést. Někdy mi i telefonuje, aby mi sdělil hodnocení, naštěstí většinou pozitivní.

Jakým způsobem jste za práci odměňován/a?

- c) Pevná hodinová mzda - **Ano**
- d) Hodinová mzda + pohyblivá mzdová složka - **Ne**

Vyhovuje vám spíše odměňování podobou pevné hodinové mzdy, nebo preferujete mzdu obsahující i pohyblivou složku?

PM uvádí, že nedokáže přesně říci, které odměňování mu vyhovuje více. Pohyblivou mzdovou složku prozatím nezažil, nicméně zmiňuje: že jestli bude možnost si poctivě odvedenou práci vydělat více, bude spokojený.

Jaké zaměstnanecké benefit vám zaměstnavatel poskytuje?

- j) sick days – **Ne**
- k) příspěvky na kulturu a sport - **Ne**
- l) příspěvky na stravování - **Ano**
- m) příspěvky na rekreaci - **Ne**
- n) zvýhodněné ceny na materiál - **Ano**
- o) rozvoj a vzdělávání - **Ne**
- p) příspěvek na dopravu do zaměstnání - **Ne**
- q) příspěvek na pojištění - **Ne**
- r) příspěvek na oblečení – **Ano**

Jaké zaměstnanecké benefit vám ve společnosti chybí?

- j) sick days – **Tento benefit zaujal**
- k) příspěvky na kulturu a sport
- l) příspěvky na stravování
- m) příspěvky na rekreaci – **Tento benefit zaujal**
- n) zvýhodněné ceny na materiál
- o) rozvoj a vzdělávání
- p) příspěvek na dopravu do zaměstnání – **Tento benefit zaujal**
- q) příspěvek na pojištění
- r) příspěvek na oblečení

Upřímně bych ocenil benefit na rekreaci, jelikož si myslím, že rekreace pomáhá se zaměstnancům uvolnit a získat potřebnou energii. Dále mě zaujal benefit na dopravu do zaměstnání, který by zajisté přišel vhod, ušetřilo by to část peněz. O sick days jsem často slyšel jako o aktuálním trendu v oblasti benefitů, bylo by to jistě taktéž zajímavé.

Vidíte ve společnosti možnost kariérního růstu? Znáte jeho podmínky a předpoklady?

PM: Ano, možnost kariérního růstu jednoznačně vidím. Po určité době věřím že se dokážu vypracovat na stavbyvedoucího, což mi zajistí vyšší finanční ohodnocení. Myslím si že je důležité být ve firmě alespoň pár let a aktivně pracovat, nevymlouvat se a povýšení se dostaví.

Jste ve společnosti spokojen/a co se týče pracovního kolektivu?

PM: Ano, ve společnosti jsem, co se týče kolektivu spokojen. S většinou zaměstnanců jsem kamarád a setkávám se s nimi i mimo práci. Na Vánočních večírcích, či grilování se vždy setkáme celá firma a utužíme atmosféru ještě více.

Jaké aktivity zaměstnavatel provádí, pro zlepšování atmosféry a kolektivu obecně?

- e) Vánoční firemní akce - **Ano**
- f) Další firemní akce - **Ano**
- g) Firemní schůzky - **Ne**
- h) Jiné – uveďte

Jaké formy komunikace využíváte ve společnosti?

- e) Osovní komunikace – **Ano**
- f) Komunikace přes sociální sítě - **Ne**
- g) Komunikace telefonická - **Ano**
- h) Komunikace e-mailem - **Ne**

Chybí vám nějaký styl komunikace?

PM vnímá potřebu digitální komunikace uvnitř firmy. Jako zástupce mladší generace využívá e-mail a sociální sítě aktivně a uvítal by komunikaci právě přes tato média. Zároveň uvádí, že nejčastěji osobně komunikuje pouze se stavbyvedoucím. Do osobní komunikace s jednatelem, či plánovačem se dostává výjimečně. Domnívá se, že častější osobní komunikace s vedením firmy, především motivačním způsobem by mohlo mít pozitivní vliv na pracovní výkon.

Vnímá zaměstnavatel náročnost pracovního prostředí? Máte zajištěny pracovní pomůcky vhodné k bezpečné práci?

PM: Ano, zaměstnavatel vnímá naše potřeby a při návštěvách staveb se nás i často vyptává na pomůcky a jejich stav. Stavbyvedoucí dohlíží abychom při práci vždy používali helmy a

kvalitní oděv. Díky tomu jsem prozatím nepocítil žádné zranění. Jsem za to společnosti vděčný, bezpečnost práce je důležitá pro nás všechny. Práce na stavbě je při špatném výkonu velice nebezpečná a znám lidi, které to stálo vážná zranění. Není to však naštěstí příklad této firmy.

9.6 Shrnutí polostrukturovaných rozhovorů

Celkem byly provedeny tři polostrukturované rozhovory. Rozhovory se uskutečnily dne 7.3.2024 v Olomouci.

Z hlediska odměňování odhalily polostrukturované rozhovory fakt, že společnost využívá časovou mzdu bez pohyblivé mzdové složky. Majitel však dlouhodobě o zavedení pohyblivé mzdové složky uvažuje, domnívá se, že tento styl odměňování může zvýšit produktivitu společnosti. Pro zavedení pohyblivé mzdové složky nemá problém i připustit možné navýšení mezd ve výši jednotek procent. Jeden ze zaměstnanců projevuje o tento způsob odměňování zájem, druhý zaměstnanec si není jistý a potřeboval by si tento způsob odměňování odzkoušet. Návrhu zavedení pohyblivé mzdové složky se bude nadále věnovat projektová část diplomové práce.

V oblasti benefitů z počátku respondenti odpovídali, jaké benefity má již společnost zavedené, což napomohlo k přesné analýze současného stavu. Následně byly respondenti tázáni, které z benefitů by ve společnosti uvítali. Jednatel společnosti byl taktéž tázán, zda-li je ochoten o zavedení nových benefitů uvažovat, s čímž souhlasil. Ve společnosti je dle majitele aktuálním ožehavým tématem zavedení benefitu příspěvku na dopravu do zaměstnání. S tímto benefitem byl jednatel již několikrát konfrontován. Tento stav potvrdily i rozhovory s oběma zaměstnanci, kteří by oba uvítali zavedení tohoto benefitu. Zavedení tohoto benefitu se bude nadále věnovat návrh v projektové části diplomové práce.

Oba zaměstnanci společnosti uvedli maximální spokojenost v oblasti kariérního růstu a jeho transparentnosti. Zaměstnanec v pozici stavbyvedoucího ví, kam může nadále jeho kariéra směřovat. Řádový zaměstnanec ví, jak je možné dosáhnout povýšení na pozici stavbyvedoucího.

Jednatel společnosti i oba zaměstnanci se shodují, že je ve firmě pozitivní atmosféra a výborný pracovní kolektiv. Zaměstnanci se scházejí několikrát ročně na firemních akcích. Nejčastěji to bývá Vánoční večírek, nebo letní grilování, příležitostně se firma schází i pro oslavy narozenin či narození potomků.

Z hlediska komunikace společnost aktuálně využívá komunikaci osobní a telefonickou. Jednatel společnosti se nebrání využívání i jiných komunikačních kanálů, jelikož se jedná o nízkonákladová opatření. Oba zaměstnanci se shodují, že zavedení sociálních sítí by výrazně ulehčilo procesy ve firmě, přes sociální sítě by mohli vedoucí sdílet rozpisy, dostávat a dávat zpětnou vazbu, ale také utužovat kolektiv. Řádový zaměstnanec taktéž uvádí, že s vedením firmy osobně komunikuje jen výjimečně. Osobní komunikace s vedením firmy může zaměstnance motivovat k dosahování krátkodobých i dlouhodobých cílů. Projektová část práce se tedy bude věnovat zavedení komunikace přes sociální sítě, ale také vylepšení osobní komunikace.

V neposlední řadě se polostrukturované rozhovory věnovaly pracovnímu prostředí a bezpečnosti práce. V tomto ohledu jsou všichni zaměstnanci maximálně spokojeni a zmiňují, že v oblasti bezpečnostních pomůcek a oděvů je společnost lepší než konkurence na trhu.

9.7 Současný stav motivačního systému společnosti

Z analytické části práce byly získány informace ke všem řešeným oblastem motivačního systému společnosti.

Z hlediska odměňování společnost prozatím využívá pouze pevnou časovou mzdu bez pohyblivé složky. Majitel však uvažuje o změně a je ochoten do změny investovat i navýšení mezd v řádu jednotek procent.

V oblasti zaměstnaneckých benefitů firma využívá celkově tři benefity. Těmito benefity jsou slevy na materiál, příspěvky na pracovní vybavení a příspěvky na stravování. Zaměstnavatel o zavedení nových zaměstnaneckých benefitů uvažuje, nejvíce jej zaujal benefit příspěvku na dopravu, který je ve společnosti často diskutován. Hned pět z jeho devíti stálých zaměstnanců totiž žije mimo statutární město Olomouc.

Bezpečnost práce a pracovní prostředí jsou v současné době na velmi vysoké úrovni a všichni respondenti tuto oblast chválí. Jednatel zmiňuje důležitost bezpečnosti práce a bere ji jako prioritu, jedná se o zdraví svých zaměstnanců. Při nedůslednosti v této oblasti může docházet k problémům s legislativou.

Společnost v současné době komunikuje pomocí těchto nástrojů: osobní komunikace a telefonická komunikace. Z analytické části vyplývá, že zaměstnancům chybí využívání sociálních sítí. Sociální sítě jsou nenákladným, populárním komunikačním kanálem

současnosti, kde mohou zaměstnanci získávat zpětnou vazbu, komunikovat o průběhu stavby, či být motivováni stavbyvedoucím či vedením firmy. Nejvyšší vedení společnosti taktéž příliš nekomunikuje s řádovými zaměstnanci. Komunikace vedení s běžnými zaměstnanci může mít motivační účinky, zaměstnavatel jim taktéž může při rozhovorech sdělovat cíle a vize společnosti, či zhodnotit odvedenou práci.

Firma aktivně organizuje firemní akce, které utužují pracovní kolektiv. Jedná se především o vánoční večírky, letní grilování a další příležitostní akce. Všichni respondenti vnímají pracovní kolektiv za velice pozitivní. Firma má nízký počet zaměstnanců a mnoho zaměstnanců je tak přáteli.

Kariérní růst je zaměstnancům společnosti umožněn. Zaměstnanci vědí, na jakou pozici se mohou ve společnosti posunout a taktéž jak tohoto povýšení dosáhnout. Běžní zaměstnanci mohou cílit na pozici stavbyvedoucího, stavbyvedoucí může cílit na pozice rozpočtáře či obchodníka.

10 PROJEKT ZLEPŠENÍ MOTIVACE VE SPOLEČNOSTI GECON MORAVIA S.R.O.

Projekt má za cíl navrhnout společnosti GECON MORAVIA S.R.O. realistické návrhy pro zlepšení současného stavu motivace.

Analytická část se věnovala oblasti odměňování, benefitů, pracovního prostředí, kolektivu, komunikace a možnostem kariérního růstu. Návrhy pro zlepšení budou po analýze současného stavu zaměřeny na oblasti benefitů, komunikace a odměňování. V oblasti kariérního růstu, pracovního prostředí a kolektivu vyjádřili všichni respondenti svou spokojenost, není tedy zapotřebí přidávat opatření i v těchto oblastech.

V projektu budou navržena opatření pro zlepšení motivačního systému společnosti. Následně bude zpracována nákladová, časová a riziková analýza, které jsou nedílnou součástí projektu.

10.1 Cíle projektu

Hlavním cílem projektu je navrhnout pro společnosti GECON MORAVIA S.R.O. realistická opatření na zvýšení motivace pracovníku. Pro realizaci projektu zpracovat nákladovou, rizikovou a časovou analýzou navrhovaných opatření.

Dílní cíle, které naplňují hlavní cíl, jsou zlepšení formy odměňování pracovníků společnosti, zlepšení interní komunikace, zlepšení komunikace ve vztahu podřízený – nadřízený a rozšíření zaměstnaneckých benefitů.

10.2 Návrhy pro zlepšení motivačního systému společnosti

Tyto návrhy vychází z analytické části práce. Celkem byly vytvořeny 4 návrhy pro zlepšení motivačního systému společnosti, a to v oblasti odměňování, benefitů a dva návrhy v oblasti komunikace. U těchto návrhů bude zpracována analýza nákladů, analýzu času a rizik spojených s jejich realizací. Pro časovou analýzu bude využit program QM pro Windows, pro analýzu rizik matice rizik.

10.2.1 Zavedení pohyblivé mzdové složky

Jak již z analytické části vyplynulo, společnost aktuálně využívá pouze pevnou časovou mzdu. Jedním z hlavních problémů, kterým společnost čelí je nižší produktivita a zpoždování jednotlivých projektů. Z hlediska financí by byl majitel ochotný navýšit mzdy

o jednotky procent, jeho očekáváním je naopak zvýšená produktivita a navýšení počtu zhotovených projektů. Zaměstnanci se taktéž domnívají, že by zavedení pohyblivé mzdové složky mohlo být prospěšné.

Jako faktory rozhodující o přiřazení prémie jsem zvolil splnění časového rámce projektu a kvalitu odvedené práce. Každá stavba je po provedení kolaudována, jestliže se tato kolaudace obejde bez stížností a reklamací, jedná se o kvalitně odvedenou práci. Pro nesplnění podmínek z hlediska časového rámce jsou brány v potaz pouze takové prostoje, které jsou způsobeny zaměstnanci a firmou jako takovou. V případě přerušení stavby na žádost klienta, nebo jiných neočekávaných faktorech, je přidělení pohyblivé mzdové složky na posouzení stavbyvedoucího spolu s jednatelem společnosti.

Domnívám se, že motivační efekt bude výrazně vyšší, bude-li v pohyblivé složce obsažena vyšší část mzdy. Navrhují proto zvýšit mzdy zaměstnanců o 7 % a současně přesunout 12% původně časové hodinové mzdy do pohyblivé složky mzdy vázané na stanovené ukazatele (kvalita odvedené práce a splnění termínu předání zakázky). Tento stav musí být správně komunikován a zaměstnanci musí vnímat možnost vyššího výdělku při kvalitně a včas odvedené práci. Vezmeme-li v úvahu, že by zaměstnavatel navýšil mzdový rozpočet o 7%, zaměstnanci by správnou pracovní aktivitou získávali až 12% mzdy, což už může působit jako silný motivační faktor.

Celý systém lze upřesnit na tomto fiktivním příkladu:

Zaměstnanec bude následující týden pracovat na stavbě. Jeho mzda před zavedením nového systému by byla 200 korun na hodinu. Po zavedení nového systému by tato stálá, jistá mzda klesla na 190 korun na hodinu. Zaměstnavatel navýšil mzdové rozpočty o 7% , to znamená že zaměstnanec při kvalitně a v čas udělané práci může navýšit svou hodinovou mzdu na 214 korun za hodinu práce. Po týdnu odpracovaném na stavbě dojde k předání stavby majiteli, který celou stavbu zkontroluje, nepodá-li žádné reklamace týkající se kvality, získá tak zaměstnanec vylepšenou mzdovou sazbu 214 korun na hodinu práce.

Toto opatření tedy zajistí navýšení mzdového rozpočtu společnosti. Jednatel však s tímto jevem počítá a bere celý systém jako investici do svého podnikání.

Zaměstnavatel tímto způsobem může výrazně ovlivnit opožďování staveb, které mu často svazuje ruce a musí díky nim odmítat zakázky. Celý systém bude možné vyhodnotit až po určitém čase, kdy zaměstnavatel zjistí, zda-li se počet zpoždění snížil, či zůstal stejný, přesné časové údaje budou uvedeny v časové analýze projektu.

10.2.2 Rozšíření nabídky benefitů

V oblasti benefitů společnost prozatím nabízí příspěvky na pomůcky a oděv, slevy na pořízení materiálu a příspěvky na stravování. Rozhovor s jednatelem společnosti naznačil, že nejvíce diskutovaným potenciálním benefitem je příspěvek na dopravu do zaměstnání. Z vyhodnocení vnitropodnikových dokumentů je patrné, že více než polovina zaměstnanců dojíždí do Olomouce z měst, či vesnic nacházejících se blízko Olomouce. Oba respondenti z řady zaměstnanců se shodli, že by byl příspěvek na dopravu prospěšný. Benefit není obvykle brán jako motivační nástroj zvyšující výkonnost, ale v případě přidání financí navíc k výplatě dojíždějícím zaměstnancům, může mít benefit i výkonnostní vliv.

Společnost nemá vysoký počet zaměstnanců, navrhuji tedy příspěvky na dopravu paušální. Možností je přispívat každému zaměstnanci s trvalým pobytem mimo statutární město Olomouc částkou ve výši 500 Kč měsíčně, tato částka by měla alespoň částečně pokrýt náklady zaměstnanců na dopravu do zaměstnání. Zároveň se nejedná o tak nákladné opatření, jako je opatření zavedení pohyblivé části mzdové složky.

10.2.3 Komunikace zaměstnanců s vedením společnosti

Z rozhovorů vyplývá, že běžní zaměstnanci společnosti se ne příliš často setkávají s nejvyšším vedením společnosti. Ať už s jednatelem společnosti, tak s plánovačem, či obchodníkem společnosti.

Z teoretické části práce je patrné, že zpětná vazba je součástí motivačního systému společnosti. Stanovení cílů a vize jsou taktéž silnými motivačními nástroji společnosti, které mohou být při těchto setkáních taktéž předávány.

Při setkání se všemi pracovníky společnosti může docházet ke sdílení vize a cílů firmy, nebo také k předávání cenné zpětné vazby, která může působit pozitivně na motivaci pracovníků.

Možností pro komunikaci je přítomnost vysoce postaveného zaměstnance, či jednatele na stavbě v den dokončení projektu, kde mohou účelně poskytovat zpětnou vazbu a motivovat zaměstnance do dalších projektů.

10.2.4 Přidání sociálních sítí mezi komunikační nástroje společnosti

Přidání nového, digitálního komunikačního nástroje mezi stávající komunikační nástroje je jedním z nízkonákladových návrhů, který však může mít zásadní vliv na zefektivnění

komunikačních procesů v organizace spolu s vytvořením kanálu pro utužování kolektivu a předávání potřebné zpětné vazby.

Pomocí sociálních sítí může plánovač sdílet rozpis služby, stavbyvedoucí zde může například sdílet své dojmy z odvedené práce, nebo řešit nedorozumění, či problémy.

Kromě praktické části věci, však mohou sociální sítě zlepšovat atmosféru v pracovním kolektivu. Zaměstnanci zde totiž mohou taktéž sdílet osobní věci ze svého rodinného života, což zvýší interakci v kolektivu.

Zaměstnanci zde taktéž mohou získávat, nebo poskytovat zpětnou vazbu za dané pracovní období, nebo den. Toto případné pracovní povzbuzení může krátkodobě motivovat zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu. Způsoby motivace zde závisejí na uvážení vedoucího pracovníka a jeho psychologickém odhadu kolektivu.

Jako vhodné navrhuji sociální sítě WhatsApp a Facebook. Jedná se o jedny z nejpopulárnějších sociálních sítí světa, na které má dle mých informací většina pracovníků založený profil. Na těchto sociálních sítích založí firma skupinový chat, kde mohou všichni zaměstnanci zasílat své zprávy stejně jako sledovat zprávy od svých nadřízených. Komunikace v těchto skupinách může být méně formální a velice pohodlná. Tyto sociální sítě jsou bezplatné a snadno užitelné.

10.3 Časová analýza projektu

Tato podkapitola uvádí časovou analýzu projektu, která je nedílnou součástí zpracování projektu. Časová analýza nastavuje časovou náročnost pro realizaci projektu. Společnost musí znát časovou náročnost a následně s ní pracovat, významnou činností časové analýzy bude zkušební období, se kterým bude společnost počítat. Po ukončení tohoto období dojde ke zhodnocení zkušební fáze projektu a následné tvorbě možných změn. Pro časovou analýzu je využit program QM pro Windows.

Projekt se skládá celkově **ze 7 činností**, tyto činnosti na sebe navazují a utvářejí tak celkovou časovou náročnost na projekt.

Tabulka 1 Časová analýza projektu (vlastní zpracování)

	Činnost	Předchozí činnost	Doba trvání (dny)

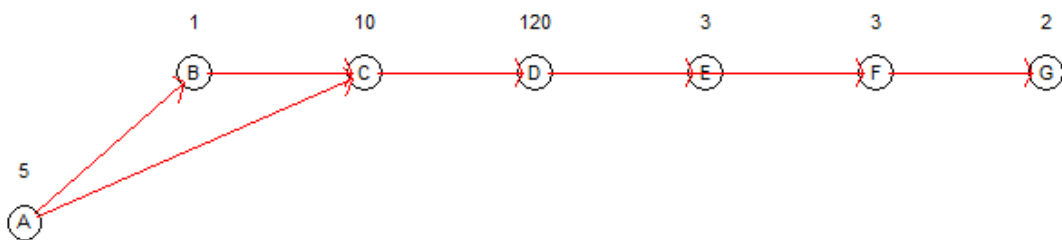
A	Vyhodnocení analytické části práce	-	5
B	Prezentace výsledků analytické části společnosti	A	1
C	Zpracování projektu zlepšení motivačního systému společnosti	A, B	10
D	Zkušební fáze projektu	C	120
E	Vyhodnocení spokojenosti společnosti s opatřeními	D	3
F	Úpravy plynoucí ze zkušební fáze a vyhodnocení	D, E	3
G	Implementace opatření pro zvýšení motivace ve společnosti	F	2

Projektu přecházelo zpracování analytické části práce, tuto část práce tvořilo studium vnitrofiremních dokumentů a především polo-strukturované rozhovory. Z předchozí tabulky je patrné, že součástí projektu je zkušební doba, během které bude mít společnost prostor pro vyhodnocení prospěšnosti jednotlivých opatření. Po této zkušební době dojde k finálním úpravám navrhovaných opatření a následně k finální implementaci. Za datum vhodné pro zahájení zkušební fáze projektu považuji 1.10. 2024. V říjnu končí sezóna stavebních projektů a jejich počet se snižuje. V tomto období společnost může vytvořená opatření testovat a vylepšit tak, aby byla připravena na příchod hlavní sezóny v jarních měsících roku 2025.

Tabulka 2 Délka projektu a kritická cesta (vlastní zpracování)

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	144					
A	5	0	5	0	5	0
B	1	5	6	5	6	0
C	10	6	16	6	16	0
D	120	16	136	16	136	0
E	3	136	139	136	139	0
F	3	139	142	139	142	0
G	2	142	144	142	144	0

Z tabulky č. 2 je možné vyčíst, že celková minimální délka projektu je 144 dní. Jedná se o dobu trvání činností na kritické cestě. Tabulka byla zpracována v programu QM pro Windows. V tabulce se také nacházejí hodnoty Early Start, které představují nejdříve možný začátek, dále hodnoty Early Finish, které představují nejdříve možný konec, hodnoty Late Start, které označují nejpozději možný začátek a hodnoty Late Finish, které označují nejpozději možný konec.



Obrázek 1 Síťový graf (vlastní zpracování)

Obrázek č. 1 znázorňuje síťový graf zpracovaný pomocí programu QM. Z grafu je patrná návaznost jednotlivých kritických činností. Kritické činnosti jsou takové činnosti, u kterých nemůže dojít ke zpoždění. V případě zpoždění některé z těchto činností dochází ke zpoždění celkového projektu.

10.4 Nákladová analýza

Tato podkapitola se věnuje nákladové analýze jednotlivých návrhů opatření. Vyjadřuje finanční prostředky, které bude nutné vynaložit pro realizaci daného opatření. Opatření budou brána jednotlivě a poté zpracujeme kalkulaci celkových nákladů na projekt. Nákladová analýza se věnuje těmto opatřením: zavedení pohyblivé složky mzdy, zavedení příspěvku na dopravu, zvýšení komunikace mezi nejvyšším vedením firmy a běžnými zaměstnanci a zařazení sociálních sítí mezi komunikační kanály.

Pohyblivá složka mzdy

Zavedení pohyblivé složky mzdy bude nejnákladnějším opatřením tohoto projektu. Pro výpočet nákladů společnosti je zapotřebí znát počet zaměstnanců (9) a také mzdy jednotlivých zaměstnanců. Jednatel společnosti nechtěl přímo sdělit mzdy jednotlivých zaměstnanců, nicméně uvedl, že má být počítáno s 35 000 Kč, což je v blízkosti firemního

průměru měsíční mzdy na jednoho zaměstnance. Zaměstnavatel, souhlasil s navýšením rozpočtu na mzdy o jednotky procent, pro účely projektu bylo zvoleno 7%. Tento náklad se může měnit změnou počtu zaměstnanců, při snížení počtu zaměstnanců se snižuje mzdový náklad, při zvýšení počtu zaměstnanců mzdový náklad roste.

Tabulka 3 Pohyblivá část mzdy - náklady

Náklad	Navýšení v Kč na měsíc
Navýšení mzdového rozpočtu	$350 \times 7 = 2\,450 \times 9 = 22\,050$ Kč

Z tabulky je patrné že zavedení pohyblivé mzdové složky přijde společnost na 22 050 Kč měsíčně, při devíti stálých zaměstnancích. Jedná se o nejnákladnější navrhované opatření, toto opatření však může společnosti přinést užitek v podobě dokončení většího množství realizovaných projektů, což může navýšit příjmy společnosti.

Zavedení příspěvku na dopravu

Společnost celkově zaměstnává 9 zaměstnanců, 5 z těchto stálých zaměstnanců žije mimo statutární město Olomouc. Na tyto zaměstnance se bude vztahovat příspěvek na dopravu. Příspěvek na dopravu činí 500 Kč na osobu. Jedná se tedy celkově o měsíční firemní náklad 2500 Kč. Tento náklad se může měnit změnou počtu zaměstnanců žijících mimo Olomouc.

Tabulka 4 Zavedení příspěvku na dopravu - náklady

Náklad	Náklad v Kč na měsíc
Příspěvky na dopravu zaměstnancům	2 500 Kč

Z tabulky je patrné, že celkový náklad pro příspěvky na dopravu je 2 500 Kč měsíčně. Jedná se o druhé nejnákladnější navrhované opatření. Tento benefit však byl nejžádanějším a často diskutovaným benefitem napříč celou společností, zdá se tedy býti pro zaměstnance velice důležitý.

Zvýšení komunikace vrcholového vedení s řadovými zaměstnanci

V projektové části diplomové práce byl podán návrh na účast jednoho z vedoucích zaměstnanců při finálním dni stavby, tedy při finální kontrole. Vedení má tak možnost hovořit k zaměstnancům, motivovat je, předávat zpětnou vazbu či poukazovat na cíle a vizi

společnosti. Nákladem zde bude pohonná hmota vynaložená pro dopravu na místo stavby. Pro odhad velikosti tohoto nákladu jsem požádal jednatele společnosti pana Ing. Jiřího Vánského. Ten svůj odhad stanovil na 1 500 Kč, nicméně každý měsíc je jiný, počet staveb se liší stejně jako jejich umístění.

Tabulka 5 Zvýšení komunikace vrcholného vedení s řadovými zaměstnanci - náklady

Náklad	Náklad v Kč na měsíc
Pohonné hmoty	1 500 Kč

Výše celkových měsíčních nákladů pro komunikaci vrcholného vedení s řadovými zaměstnanci je 1 500 Kč. Jedná se o třetí nejnákladnější navrhované opatření. Tato částka byla stanovena na základě odhadu jednatele společnosti.

Zavedení sociálních sítí jako nástroj komunikace

Sociální sítě WhatsApp i Facebook jsou pro uživatele bezplatné, není tedy zapotřebí platit jakékoliv licence. Jednotliví zaměstnanci, či jednatel společnosti si pouze založí uživatelský profil, vytvoří firemní chatovací skupinu a mohou mezi sebou bezplatně komunikovat. Nákladem je zde zajisté čas strávený založením sociálních sítí, nicméně s finančním nákladem se zde nesetkáváme.

Celkové náklady na projektová opatření

Celkové náklady tvoří součet nákladů na navýšení mzdového rozpočtu, nákladů na příspěvky na dopravu zaměstnanců do zaměstnání a nákladů na pohonné hmoty za účelem setkání vedoucích pracovníků s běžnými pracovníky.

Tabulka 6 Celkové náklady na projektová opatření

Náklad	Náklad v Kč na měsíc
Navýšení mzdového rozpočtu	22 050 Kč
Příspěvky na dopravu zaměstnancům	2500 Kč
Pohonné hmoty	1500 Kč
Celkové měsíční náklady na opatření	26 050 Kč

Celkové náklady na projektová opatření tvoří 26 050 Kč měsíčně, nejvíce nákladným opatřením je zavedení pohyblivé části mzdové složky, tento náklad tvoří 22 050 Kč měsíčně, druhým nejnákladnějším navrhovaným opatřením je příspěvek na dopravu zaměstnanců do zaměstnání, této náklad tvoří 2 500 Kč měsíčně, třetím nejnákladnějším opatřením je zvýšení komunikace vrcholného vedení s řadovými zaměstnanci, náklady na pohonné hmoty pro uskutečnění tohoto opatření jsou 1 500 Kč měsíčně, nejméně nákladným opatřením je zařazení sociálních sítí mezi nástroje komunikace, tyto sociální sítě jsou pro uživatele zdarma, není zapotřebí žádná licence. Nebyl zde nalezen žádný jiný finanční náklad, společnost tedy nenese žádné náklady spojené s tímto navrhovaným opatřením.

10.5 Riziková analýza

Součástí projektu zlepšení motivace pracovníků jsou i rizika. S riziky je zapotřebí počítat již před zahájením projektu a být připraven na jejich výskyt. Tato rizika mohou ztížit realizaci projektu, či ji dokonce úplně zrušit. Rizika budou zkoumána pomocí matice rizik, v této matici budou uvedena vybraná rizika spolu s pravděpodobností výskytu a závažností rizika.

Stupnice hodnot pravděpodobnosti výskytu je následující:

1. Nízká pravděpodobnost – 0,25
2. Střední pravděpodobnost – 0,5
3. Vysoká pravděpodobnost – 0,75

Stupnice hodnot závažnosti rizika je následující:

1. Nízká závažnost – 0,25
2. Střední závažnost – 0,5
3. Vysoká závažnost – 0,75

Celková míra rizika je dána násobkem hodnoty pravděpodobnosti výskytu rizika a závažností rizika.

Tabulka 7 Tabulka míry rizika (vlastní zpracování)

Druh rizika	Pravděpodobnost výskytu rizika			Závažnost rizika			Míra rizika
	0,25	0,5	0,75	0,25	0,5	0,75	
Nepřijetí opatření zaměstnanci		X			X		0,25
Nepřijetí opatření jednatelem	X					X	0,1875
Ekonomické problémy společnosti plynoucí z opatření	X					X	0,1875
Nepřesná kalkulace nákladů projektu	X				X		0,125
Pouze krátkodobý efekt plynoucí ze změn motivačního systému		X		X			0,125

Z tabulky je patrné, že nejvyšší míru rizika představuje riziko nepřijetí opatření zaměstnanci. Tomuto riziku se budou tedy věnovat navrhovaná opatření. Na druhém místě se nachází nepřijetí opatření jednatelem a ekonomické problémy plynoucí z opatření. Nejnižší míru rizika nese riziko nepřesné kalkulace nákladů projektu a pouze krátkodobý efekt plynoucí ze změn motivačního systému společnosti.

10.5.1 Navržení opatření pro eliminaci vzniku rizik

S mírou rizika 0,25 je nejvýše nepřijetí opatření zaměstnanci. Toto riziko samozřejmě může nastat, zaměstnanci jsou zvyklí na určité, podmínky, které budou částečně pozměněny. Nejvyšším problémem může být zavedení pohyblivé části mzdové složky, kde zaměstnanci z počátku ztratí část své jisté hodinové mzdy, aby následně mohou svou stávající hodinovou mzdu vlivem kvality a včasnosti navýšit.

Opatřením pro eliminaci toho rizika je zajisté správná komunikace, zaměstnanci si musí být vědomí, že z tohoto modelu mohou profitovat oni, i společnost samotná. Zaměstnavatel musí pracovníky seznámit s možnými benefity a motivovat zaměstnance k časnému a kvalitnímu dokončení stavebního projektu, což jejich mzdu může navýšit až o 7%.

Zásadní je taktéž připravenost krizové komunikace. Samozřejmě může nastat situace, že se zaměstnancům nepodaří úspěšně dokončit první stavební projekty pod novým způsobem odměňování a jejich mzda tak bude nižší. V tomto okamžiku může docházet k nespokojenosti zaměstnanců a žádostem o navrácení odměňování do původního stavu. V tomto případě musí mít zaměstnavatel připravenou komunikaci, kterou se pokusí náladu

ve společnosti zvrátit. V krajním případě může dojít i k navrácení odměňování k původnímu stavu.

11 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část diplomové práce se věnuje představení společnosti, spolu s její organizační strukturou, následně je analyzován současný stav motivačního systému ve společnosti. K analýze současného stavu jsou využity polostrukturované rozhovory spolu s analýzou vnitropodnikových dokumentů. Poté přichází na řadu projektová část práce, která obsahuje cíle a metodiku projektu, návrhy opatření pro zlepšení motivačního systému společnosti a poté časovou, nákladovou a rizikovou analýzu.

Analytická část za využití polostrukturovaných rozhovorů analyzovala současný stav motivace uvnitř firmy. Mezi zjištění patří: společnost aktuálně využívá časovou mzdu bez pohyblivé mzdové složky, společnost nabízí celkově tři zaměstnanecké benefity, a to příspěvek na oblečení a vybavení, zvýhodněné ceny na materiál a příspěvky na materiál. Z hlediska komunikace společnost využívá osobní komunikaci spolu s telefonickou komunikací. V oblasti bezpečnosti práce a vztahů v kolektivu jsou všichni respondenti spokojeni se současným stavem věci, společnost aktivně pořádá firemní akce, a to několikrát ročně. Kariérní růst je pracovníkům zřetelný. Zaměstnanci vědí, jaká činnost je potřeba k dosažení povýšení.

Projektová část práce se věnuje návrhu opatření pro zlepšení motivace ve společnosti GECON MORAVIA S.R.O. Následně je zpracována časová, nákladová a riziková analýza.

Celkem byla navržena tři opatření. Prvním opatřením je zavedení pohyblivé mzdové složky, která má za cíl zvýšit motivaci zaměstnanců, zaměstnanci si tímto způsobem mohou vydělat vyšší hodinovou mzdu. Druhým opatřením je zavedení příspěvku na dopravu pro zaměstnance žijící mimo statutární město Olomouc. Třetím opatřením je navýšení kontaktu mezi vedením společnosti a běžnými zaměstnanci společnosti. Posledním navrhovaným opatřením je zařazení sociálních sítí mezi nástroje komunikace společnosti. Sociální síť vybrané k tomuto účelu byl WhatsApp a Facebook.

Součástí projektu je i analýza času, nákladů a rizik. Z hlediska času byla utvořen časový plán a následně za pomoci programu QM pro Windows vypočítána doba projektu 144 dní, a to spolu se 120 denní zkušební dobou. Následně byla graficky znázorněna kritická cesta projektu za pomoci síťového grafu. V oblasti nákladu je jednoznačně nejnákladnějším opatřením zavedení pohyblivé části mzdové složky, toto opatření představuje pro společnost náklady na 22 050 Kč měsíčně. Opatření zavedení sociálních sítí jako nástroje komunikace je bez nákladové. Celkové náklady na všechna opatření tvoří 26 050 Kč měsíčně. Projekt

s sebou nese taktéž rizika, těmito riziky jsou nepřijetí opatření zaměstnanci, nepřijetí opatření jednatelem, ekonomické problémy společnosti plynoucí z opatření, nepřesná kalkulace nákladů projektu a pouze krátkodobý efekt plynoucí ze změn motivačního systému. Nejvyšší míra rizika byla vypočítána u rizika nepřijetí opatření zaměstnanci. Pro toto riziko byla stanovena opatření z hlediska komunikace, a to správná komunikace vedení směrem ke zaměstnancům před zavedením nových opatření a taktéž příprava krizové komunikace pro možné problémy plynoucí ze zavedených opatření.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo utvořit projekt zlepšení motivace pracovníku ve vybrané společnosti. Projekt byl úspěšně vytvořen a doplněn o nákladovou, rizikovou a časovou analýzu.

Dílčí cíle, tedy zpracování teoretické části, analýza současného stavu a vytvoření návrhu opatření vedoucích ke zlepšení současného stavu byly taktéž splněny.

Teoretická část za pomoci literární rešerše představuje teoretický podklad pro praktickou část práce. Věnuje se motivaci, motivačním teoriím, motivačnímu systému, pracovní motivaci a motivačním nástrojům.

Praktickou část práce lze rozdělit na analytickou a projektovou část. Analytická část práce představovala analýzu současného stavu motivačního systému ve společnosti. Tato část sloužila jako zdroj informací pro zpracování projektové části. Využity byly polostrukturované rozhovory a náhled do vnitropodnikových dokumentů.

Projektová část diplomové práce obsahuje čtyři návrhy opatření, které mají vést ke zlepšení stavu motivačního systému společnosti. Tyto návrhy jsou pro realizaci podpořeny časovou, rizikovou a nákladovou analýzou.

Reálný dopad projektu na společnost nelze prozatím určit, navrhovaná opatření je zapotřebí zavést a testovat, až po zkušební době lze určit jejich účinnost.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

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

ARMSTRONG, Michael, 2016. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills and better leadership and management*. 4th ed. London: Kogan Page. ISBN 978-07-494-7815-5.

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5768-1.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management Organizování, rozhodování, ovlivňování. 2 rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing a.s. 224. s. ISBN 978-80-247-4429-2.

FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada.. ISBN 978-802-4721-286.

KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. Vyd. Psyché (Grada)*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOLMAN, Luděk, 2012. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha. ISBN 978-80-7201-892-5.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. rozšířené a doplněné vydání*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8

MACHÁČEK, I., 2017. *Zaměstnanecké benefity a daně. 5. vyd.* Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-361-9.

MASLOW, Abraham Harold, 2021. *Motivace a osobnost*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1728-2.

MEDLÍKOVÁ, Olga, 2021. *Umění motivace: návody a tipy pro pracovní i rodinný život*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3005-4.

MIKULÁŠTÍK, M., 2007. *Manažerská psychologie. 2. vyd.* Praha: Gradas. ISBN 978-80-247-1349-6.

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali [online]. 3., rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

PORVAZNÍK, Ján, Janka VYDROVÁ a Ivana LJUDVIGOVÁ, 2016. *Celostní management. 6. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta manažmentu a ekonomiky*. ISBN 978-80-815-3062-3.

RYAN, Richard M. a DECI, Edward L, 2017. *Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: The Guilford Press. ISBN 978-1-4625-2876-9.

NELSON, Bob a TAMAYO, Mario, 2022. *I práce může být zábava: snadné způsoby, jak zvýšit energii, morálku a výsledky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3285-0.

SOUKUP, Jan, 2020. *Motivační rozhovory v praxi. Vydání druhé*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1705-3.

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

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

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Síťový graf (vlastní zpracování)	59
--	----

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Časová analýza projektu (vlastní zpracování)	57
Tabulka 2 Délka projektu a kritická cesta (vlastní zpracování).....	58
Tabulka 3 Pohyblivá část mzdy - náklady	60
Tabulka 4 Zavedení příspěvku na dopravu - náklady.....	60
Tabulka 5 Zvýšení komunikace vrcholného vedení s řadovými zaměstnanci - náklady.....	61
Tabulka 6 Celkové náklady na projektová opatření	61
Tabulka 7 Tabulka míry rizika (vlastní zpracování).....	63