

**Motivační systém a odměňování pracovníků
nefinančními prostředky ve společnosti Geostav, spol. s r.o.**

Renáta Smolková

Bakalářská práce
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Renáta Smolková**
Osobní číslo: **M110017**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Motivační systém a odměňování pracovníků
nefinančními prostředky ve společnosti Geostav,
spol. s r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte literární průzkum a zpracujte teoretické poznatky týkající se motivace a odměňování pracovníků nefinančními prostředky.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav motivačního systému a odměňování vedoucích pracovníků nefinančními prostředky ve firmě Geostav spol. s r.o.
- Navrhněte a doporučte vhodné vylepšení dosavadního systému odměňování zaměstnanců nefinančními prostředky, které povedou ke zvýšení podnikových výkonů.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

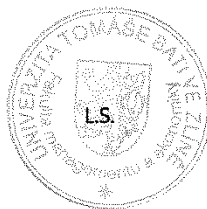
Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. A handbook of human resource management practice. 9th ed. London: Kogan Page, 2003, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.
FOOT, Margaret a Caroline HOOK. Personalistika. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-722-6515-6.
HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
ROCK, David. Leadership s klidnou myslí: šest kroků ke změně výkonnosti: pomozte lidem lépe myslet - neříkejte jim, co mají dělat! Praha: Pragma, c2009, 262 s. ISBN 978-80-7349-206-9.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Lucie Tomancová, Ph.D.
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: 22. února 2014
Termín odevzdání bakalářské práce: 16. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním 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 obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² 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, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užitje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ 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, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 6.5.2014

Smellera'

⁴ 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, § 60 Školní dílo:

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na motivační program a odměňování pracovníků nefinančními prostředky ve stavební společnosti Geostav, spol. s r.o.

Práce je rozdělena na dvě části. První část je teoretická a zabývá se základními pojmy motivace a odměňování zaměstnanců. Druhá část je praktická, a je zaměřena na zhodnocení systému motivace a odměňování ve firmě. Pro získání potřebných informací byl proveden dotazníkový průzkum ve společnosti.

Cílem mé bakalářské práce je zjistit případné mezery či nedostatky současného systému motivace vedoucích zaměstnanců ve společnosti Geostav spol. s r. o. a navrhnout změny vedoucí k jeho zlepšení.

Klíčová slova: motivace, motiv, stimul, zdroje motivace, teorie motivace, pracovní spokojenost, motivační program, odměňování, zaměstnanecké výhody

ABSTRACT

The bachelor thesis is concerned on program of motivation and remuneration employees with nonfinancial resources in building company Geostav, spol. s r.o.

This bachelor thesis is divided into two parts. The first part is theoretical and deals with general of the notions of motivation and rewards of employees. The second part is practical and focuses on assessment of system motivation and remuneration in the company. To get necessary information, there was used questionnaire survey in the company.

The goal of my bachelor thesis is to identify potential gaps or weaknesses of the current system of motivation of managers in the company Geostav, spol. s r.o. and propose changes leading to improvement.

Keywords: motivation, motive, stimulus, resources of motivation, the theory of motivation, working satisfaction, motivational program, remuneration, employee benefits

Na tomto místě bych chtěla poděkovat Ing. Lucii Tomancové, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce, především za její cenné rady a připomínky.

Dále mé poděkování patří panu Ing. Dušanu Pítrovi za poskytnutí firemních materiálů a ochotu zodpovídat mé dotazy. Poděkování patří i zaměstnancům podniku Geostav, spol. s r.o. za vyplněné dotazníky.

Děkuji také svým rodičům za podporu při vzdělávání.

„Nejdražšími pracovníky nejsou ti, co mají nejvyšší plat.

Nejdražší jsou neproduktivní lidé.“

John C. Maxwell

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

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MOTIVACE	11
1.1 MOTIV.....	12
1.2 STIMULACE.....	13
1.3 TYPY MOTIVACE.....	13
1.3.1 Vnitřní motivace.....	13
1.3.2 Vnější motivace.....	13
1.4 ZDROJE MOTIVACE.....	14
1.4.1 Potřeby.....	14
1.4.2 Návyky.....	14
1.4.3 Zájmy.....	14
1.4.4 Ideály a hodnoty.....	15
1.5 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE.....	15
1.5.1 Herzbergova teorie: motivační a hygienické faktory.....	15
1.5.2 Hierarchie potřeb podle Abrahama Maslowova.....	17
1.5.3 Alderferova teorie motivačních potřeb.....	18
1.5.4 McGregorova teorie X a teorie Y.....	18
1.5.5 Teorie očekávání.....	19
1.5.6 Teorie spravedlnosti.....	20
1.5.7 O. B. MOD: Modifikace organizačního chování.....	22
1.6 MOTIVACE A VÝKON.....	23
1.7 PRACOVNÍ SPOKOJENOST.....	24
1.8 MOTIVAČNÍ PROGRAM SPOLEČNOSTI.....	25
2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	27
2.1 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ.....	27
2.2 MZDOVÉ FORMY.....	28
2.2.1 Časová mzda.....	29
2.2.2 Úkolová mzda.....	29
2.2.3 Dodatkové mzdové formy.....	29
2.3 HODNOCENÍ PRÁCE.....	29
2.3.1 Metody hodnocení pracovníků.....	30
2.3.1.1 Hodnocení podle stanovených cílů.....	30
2.3.1.2 Hodnocení pomocí stupnice.....	31
2.3.1.3 Motivačně-hodnotící pohovor.....	31
2.4 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY.....	31
2.4.1 Cafeteria systém.....	32
2.4.1.1 Typy volitelných zaměstnaneckých výhod.....	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	35

3.1	ZÁKLADNÍ IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE	35
3.2	CHARAKTERISTIKA A ČINNOST SPOLEČNOSTI	36
3.3	CERTIFIKACE SPOLEČNOSTI.....	37
3.4	ZÁKLADNÍ EKONOMICKÉ CHARAKTERISTIKY	37
3.5	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	39
4	SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE SPOLEČNOSTI GEOSTAV, SPOL. S R.O.	40
4.1	HMOTNÁ MOTIVACE	40
4.2	NEHMOTNÁ MOTIVACE.....	41
4.3	ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	42
5	FORMY ŠETŘENÍ A JEHO VÝSLEDKY	44
5.1	STRUKTURA DOTAZNÍKŮ	44
6	VYHODNOCENÍ A ANALÝZA DOTAZNÍKŮ.....	45
6.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O ZAMĚSTNANCÍCH	45
6.2	ANALÝZA MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ.....	47
7	VYHODNOCENÍ A ZÁVĚRY PROVEDENÉHO ŠETŘENÍ	58
8	NÁVRHY A DOPORUČENÍ VEDOUcí KE ZLEPŠENí.....	60
8.1	UZNÁNí A POCHVALA	60
8.2	OCENĚNí NEJLEPŠíCH ZAMĚSTNANCŮ.....	60
8.3	SYSTÉM KAFETÉRIE	60
8.4	VZDĚLÁVÁNí A ZVYŠOVÁNí KVALIFIKACE ZAMĚSTNANCŮ.....	61
8.5	TEAMBUILDING	61
8.6	DOVOLENÁ NAVíc	62
8.7	ZVÝŠENí PŘÍSPĚVKU NA PENZIJNí PŘIPOJŠTĚNí	63
8.8	PŘÍSPĚVEK NA ZDRAVOTNí PĚČI	63
	ZÁVĚR	64
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	65
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	68
	SEZNAM OBRÁZKŮ	69
	SEZNAM TABULEK.....	70
	SEZNAM PŘÍLOH.....	71

ÚVOD

Pro mou bakalářskou práci bylo zvoleno téma z oblasti motivace a odměňování pracovníků. A to hlavně z důvodu, že zajištění produktivity práce a efektivnosti zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších úkolů managementu. Tato problematika je mnou považována za velmi zajímavou a aktuální. Lidé jsou jedním z nejdůležitějších zdrojů vedoucí k výkonnosti podniku. Pracovní výkon zaměstnanců je velmi důležitý, protože se jím zaměstnanci podílejí na plnění cílů podniku.

Podnik musí stimulovat své pracovníky, aby byl dlouhodobě výkonný. Společnost musí nastavit takové podmínky a opatření, které budou přispívat ke správné motivaci zaměstnanců. Vhodně nastavený motivační systém je jedním z nejefektivnějších nástrojů, vedoucí k vyšší výkonnosti zaměstnanců, které má podnik k dispozici.

I když je pro většinu zaměstnanců stále nejvýznamnějším motivačním faktorem mzda, ta sama o sobě už v dnešním světě k získání a udržení těch nejkvalitnějších pracovníků nestačí. Mzda je především hygienickým faktorem, který příliš nemotivuje. Zaměstnanci požadují vytvoření kvalitního a propracovaného systému zaměstnaneckých výhod. Hlavně zaměstnanci, kteří disponují určitou kvalitou znalostí, požadují pro svou práci kvalitní prostředí a vybavení, a hlavně také uznání. Chtějí ve své práci využívat své odborné znalosti a schopnosti, potřebují vidět výsledky své práce a neustále se dále vzdělávat.

V teoretické části budou definovány základní pojmy z oblasti motivace a odměňování. Popsáno zde bude, co je to motivace a stimulace. Dále zde budou uvedeny typy motivace, zdroje motivace a základní teorie pracovní motivace. Také bude definován vztah mezi motivací a pracovním výkonem, pracovní spokojenost a motivační program organizace. V oblasti odměňování bude uvedeno, jak funguje systém odměňování, představeny budou základní formy mzdy, hodnocení pracovníků a zaměstnanecké benefity.

V úvodu praktické části bude společnost Geostav, spol. s r.o. stručně představena. Uvedeny zde budou základní identifikační údaje, charakteristika a činnost společnosti, certifikace, základní ekonomické charakteristiky a organizační struktura. Dále bude popsán současný motivační systém společnosti. Cílem mé bakalářské práce je zjistit případné mezery či nedostatky současného systému motivace vedoucích zaměstnanců ve společnosti Geostav spol. s r. o. a navrhnout změny vedoucí k jeho zlepšení. Analýza bude provedena na základě dotazníkového šetření.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Motivaci lidské činnosti můžeme chápat jako jednu z primárních osobnostních substruktur. Pojem motivace značí skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka určitým směrem orientují, v daném okamžiku ho směřují k rozvinutí intenzivnější činnosti a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil ukazuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání. (Bedrnová a Nový, 2002, 241)

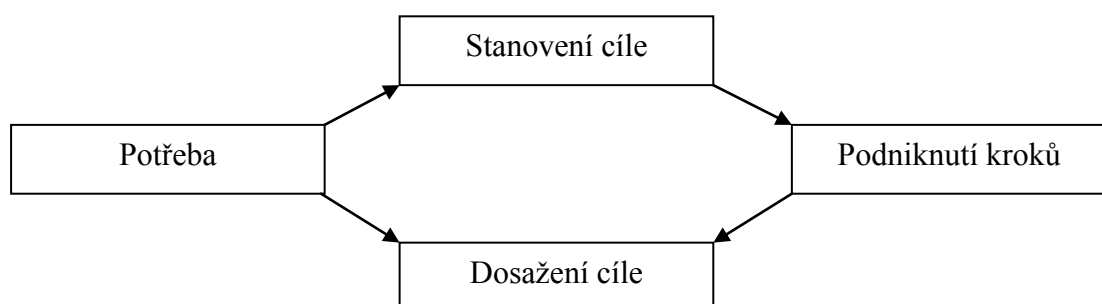
Základem motivace je vztah „něco za něco“. Z toho vyplývá, že každý dobře odvedený úkol by měl být spojen s určitou odměnou, případně určitou hrozbou sankce. Není-li tento vztah dodržován, pracovní motivace selhává nebo ztrácí svůj účinek. (Urban, 2012, 69)

Velkou výhodou motivace je to, že pokud dobře odhadneme motivy, které člověk má, může být pro člověka práce příznivá i bez vnějších podnětů. Nevýhodou je ovšem to, že musíme velmi dobře znát své zaměstnance. (Plamínek, 2010, 15)

Psychologové zastávají názor, že motivované chování se projevuje zejména dvěma základními vlastnostmi: (Deiblová, 2005, 54)

- je energetické – dodává sílu a energii jednání lidí
- je to úsilí zaměřené na cíl

Armstrong (2009, 109), říká, že: *Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů.*



Obrázek 1 Model motivace (Armstrong, 2009, 109)

Model motivace ukazuje, že proces motivace je iniciován uvědomělým nebo samovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí požadavek něčeho dosáhnout.

Potom jsou stanoveny cíle a určeny kroky, které mají uspokojit tyto potřeby a dosáhnout cíle. (Armstrong, 2009, 110)

Motivace také přispívá k vytváření pozitivního pracovního klimatu podniku, což je důležitý aspekt, který ovlivňuje pracovní výkonnost. (Stýblo, 1993, 157)

1.1 Motiv

Motiv představuje jasnou vnitřní psychickou sílu – impuls, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina nebo důvod určitého chování člověka, specifikuje jeho prožívání a dává jeho aktivitě psychologický význam. (Bedrnová a Nový, 2002,242)

S pojmem motiv se těsně pojí pojem cíl. Základním úkolem každého motivu je dosažení nějakého konečného psychického stavu – nasycení. To většinou má podobu vnitřního uspokojení, pocitu naplnění z dosažení cíle motivu. Motiv působí tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle, dokud jedinec nedosáhne očekávaného uspokojení. Motiv výrazně determinuje lidskou činnost. (Bedrnová a Nový, 2002, 242)



Obrázek 2 Ukázka modelu chování (BusinessInfo.cz, 2012)

Rozlišujeme dvě skupiny motivů k práci, a to vnitřní motivy a vnější motivy.

Vnitřní motivy práce jsou: (Kociánová, 2010,26)

- potřeba činnosti
- potřeba kontaktu s druhými lidmi
- potřeba výkonu a uspokojení z úspěšného výkonu
- touha po moci
- potřeba smyslu života a seberealizace

Vnější motivy práce jsou: (Kociánová, 2010, 26)

- potřeba peněz
- potřeba jistoty – spojena s budoucností pracovníka
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti – často spojená s prestiží pracovní pozice
- potřeba sociálních kontaktů v pracovní činnosti
- potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu

1.2 Stimulace

Stimul je jakýkoliv podnět, který vyvolává nějaké změny v motivaci člověka. (Bedrnová a Nový, 2002, 243)

Stimulace má jednu obrovskou nevýhodu, funguje pouze do doby, kdy působí stimuly. Pokud stimuly přestaneme poskytovat, je pravděpodobné, že se kvalita práce zhorší. (Plamínek, 2010, 15)

Mezi motivy a stimuly existuje souvislost – motivy lze ovlivňovat pomocí stimulů, můžeme je vyvolat nebo měnit. (Deiblová, 2007, 67)

Podle Kociánové (2010, 38) jsou typickými stimuly:

- finanční odměna
- pracovní hodnocení
- pracovní podmínky a režim práce – zájem organizace o lepší pracovní podmínky
- porovnávání výkonu s výsledky druhých – základem je sebehodnocení, sebeocenění a z něj vyplývající cíle
- možnost samostatné práce a participace na rozhodování
- úroveň sociálních výhod

1.3 Typy motivace

Pracovní motivace může být tvořena dvěma cestami. V prvním případě, mohou lidé motivovat sami sebe hledáním, nalézáním a vykonáváním práce, která uspokojuje jejich potřeby, nebo od ní očekávají splnění svých cílů. V druhém případě, lidé mohou být motivováni managementem prostřednictvím různých metod jako je odměňování, povýšení nebo pochvalami. (Armstrong, 2003, 217)

1.3.1 Vnitřní motivace

Vnitřní motivaci tvoří faktory, které si lidé vytvářejí sami a které je ovlivňují k určitému chování. (Armstrong, 2003, 217)

1.3.2 Vnější motivace

Vnější motivaci charakterizuje to, co je děláno pro lidi, aby byli více motivováni. Zahrnuje různé odměny. (Armstrong, 2003, 217)

1.4 Zdroje motivace

Jako zdroje motivace se označují skutečnosti, které motivaci produkují. (Bedrnová a Nový, 2002, 244)

K základním zdrojům motivace patří: (Maruška, 2010, 15)

- potřeby
- návyky
- zájmy
- ideály a hodnoty

1.4.1 Potřeby

Uspokojování potřeb je jednou ze základních podmínek existence člověka. Základními potřebami člověka je jíst, pít, stýkat se s jinými lidmi, pokud nejsou tyto potřeby uspokojeny, prožívá je člověk intenzivně, jako něco nepříznivého. Potřeba je pocíťovaný nedostatek, něčeho důležitého pro jedince. Člověk se snaží tento nedostatek odstranit. (Maruška, 2010, 16)

1.4.2 Návyky

Každý člověk v životě udržuje nějaká pravidla a vykonává pravidelně nějaké činnosti. Týká se to všech oblastí lidského života, např. stravování, pracovní činnost, sport. Návyky nutí člověka postupovat již naučeným způsobem. Tvorba žádoucích návyků je úkolem výchovy a také sebevýchovy. Návyky, které jsou nežádoucí, označujeme jako zlozvyky. (Maruška, 2010, 16)

1.4.3 Zájmy

Zájem je dlouhodobější zaměření jedince na určitou aktivitu. Existuje celá řada zájmů, dělíme je podle zaměření: (Zítka, 2010)

- zájmy poznávací
- zájmy estetické
- zájmy sociální
- zájmy přírodní
- zájmy obchodní
- zájmy výtvarné

1.4.4 Ideály a hodnoty

Pro společenské působení je žádoucí, aby si člověk osvojil určitá morální měřítko, aby se dokázal ztotožnit se společensky žádoucími názory a idejemi. Ideály a hodnoty člověka představují zdroj, který působí na motivaci osobnosti.

Ideál je vzor, který má člověku sloužit jako vodítka pro jeho jednání. Může se týkat osobního profilu nebo životních cílů člověka. V ideálu jedinec zdůrazňuje, čeho si obzvláště cení.

Hodnotu je možné definovat jako něco žádoucího, čeho si člověk váží a co ovlivňuje výběr vhodných cílů a způsobů. Každý člověk si během života určuje své hodnoty, které ovlivňují jeho chování a prožívání. Obsahem hodnot je to, čemu člověk dává přednost, může to být zdraví, rodina, přátelé, pracovní kariéra. (Maruška, 2010, 18)

1.5 Teorie pracovní motivace

Teorie pracovní motivace představuje ucelený soubor poznatků a hypotéz o faktorech, které ovlivňují činy jedince v pracovním procesu. Často se liší rozdílnými východisky a specifikacemi příčin lidského chování v určitých situacích. Aby mohly být teorie pracovní motivace uplatňované při vedení lidí, je nutné, aby byly použitelné ve formě, která je realizovatelná manažerem v běžné řídicí činnosti. (Dvořáková a kol., 2012, 224)

1.5.1 Herzbergova teorie: motivační a hygienické faktory

Herzbergova teorie rozděluje faktory motivace na dvě skupiny s různým postavením a funkcí v procesu motivace:

- 1. Motivační faktory.** Jsou tvořeny výkonem, uznáním, obsahem práce, odpovědností, povýšením a možností rozvoje. Motivační faktory představují nejučinnější složku motivace k práci. Pokud jsou motivační faktory nastaveny správně a působí na pracovníky, pak jsou podnětem k pracovnímu výkonu a činnosti pracovníka. Pro motivační faktory je rozhodující individuální uspořádání potřeb zaměstnance a jeho osobní vlastnosti, na které je možno dále motivačně působit. Ovlivňují především pracovní spokojenost a vedou přímou cestou ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnance, dá se tedy říci, že jsou odpovědné za výkon zaměstnance. (Dvořáková a kol., 2012, 229)

2. **Hygienické faktory.** Zahrnují mzdu, politiku a řízení společnosti, personální řízení, vztahy mezi zaměstnanci, pracovní podmínky a jistotu pracovního místa. Pokud jsou hygienické faktory špatně nastaveny nebo úplně chybí v pracovním procesu, vede to k nespokojenosti zaměstnanců. Jsou-li hygienické faktory správně nastaveny, nevyvolávají pracovní nespokojenost, ale nepůsobí přímo na aktivitu zaměstnance. Pokud jsou hygienické faktory ve společnosti špatně nastaveny a vyvolávají tím pracovní nespokojenost, chyby můžeme to do určité míry doplňovat v pozitivním směru intenzivnějším působením motivátorů, např. dobré vztahy a vedení. Herzberg však situaci, kdy eliminujeme negativní vlivy hygienických faktorů působením motivátorů k tomu, aby se projevila pracovní spokojenost, vyvrací, vzhledem ke způsobu jejich působení. Nastavení a působení faktorů hygieny ovlivňuje především vedení. (Dvořáková a kol., 2012, 228)

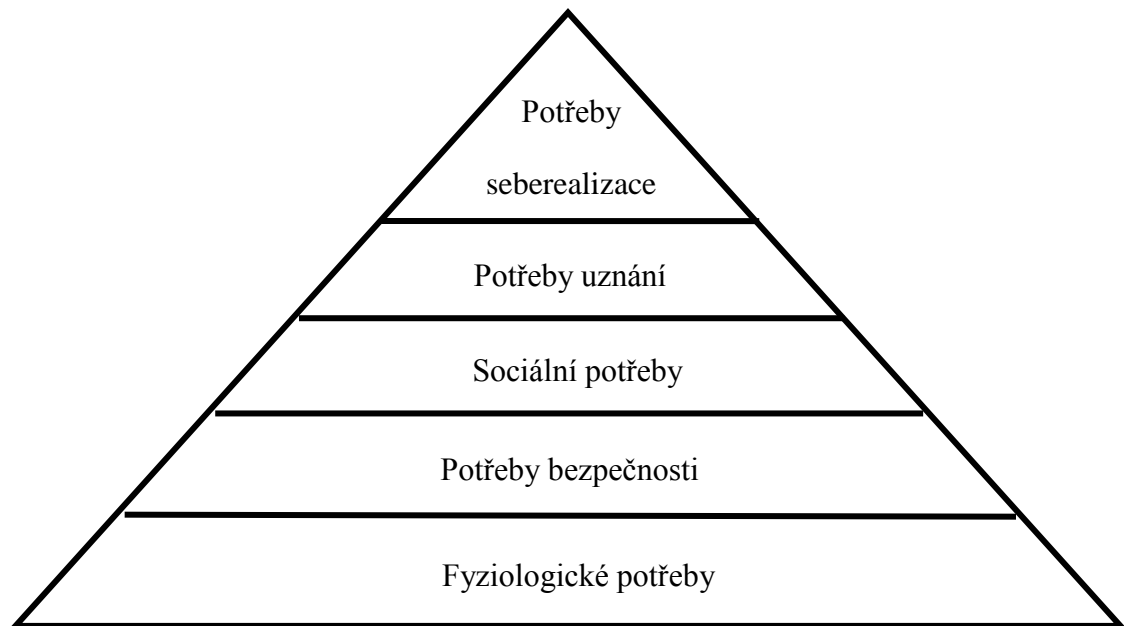
Hranice mezi vymezením faktorů hygieny a motivátory není přesně daná a nepřekročitelná. V praxi záleží na konkrétní motivační situaci, je možné, že některé faktory první skupiny mohou působit podobně jako faktory skupiny druhé. Zde můžeme uvést například vliv mzdy. Herzberg ji sice zařadil do faktorů hygieny, ale je průzkumy dokázáno, že mzda může v některých případech také často působit jako motivátor. (Dvořáková a kol., 2012, 229)

Za využívání a cílevědomé spoluvytváření faktorů pracovní spokojenosti zaměstnance je v první řadě odpovědný bezprostřední nadřízený. Proces motivace k práci, který funguje na tomto principu, vychází z toho, že pozitivně vytvořené faktory hygieny sice nedokážou samy o sobě působit na zaměstnance k vyššímu a kvalitnějšímu výkonu, avšak tvoří nezbytnou základnu, nad níž je možno vytvořit účinnou nadstavbu působením motivátorů.

Nejvýraznější přínos pro praktickou aplikaci má Herzbergova teorie ve třech oblastech: (Dvořáková, 2012, 230)

- vymezení dvou faktorů motivace k práci a definování jejich rozdílného působení v procesu utváření spokojenosti s prací a motivací zaměstnanců
- určení rozhodující role a odpovědnosti vedení organizace za utváření faktorů hygieny a rozhodující role a odpovědnost nadřízených za využívání motivátorů
- potvrzují nutnost objektivního průzkumu potřeb zaměstnanců a stavu jejich pracovní spokojenosti pro tvorbu efektivní motivační strategie podniku

1.5.2 Hierarchie potřeb podle Abrahama Maslowova



Obrázek 3 Maslowova pyramida potřeb (vlastní zpracování)

Tato teorie je jednou z nejznámějších koncepcí motivace lidského chování. Postatou teorie je definování rozhodujících potřeb člověka jako tvůrce základních motivů jeho počínání. Potřeby jsou seřazeny v určitém pořadí, které současně odrážejí i významnost potřeby v celé soustavě potřeb. Pyramida potřeb je následující: (Dvořáková a kol., 2012, 230)

1. stupeň – **fyziologické potřeby**, které musí být uspokojeny, nemá-li člověk trpět. Zahrnují základní potřeby jako hlad, žízeň, spánek, oblečení, bydlení.
2. stupeň – **potřeby bezpečnosti** – jsou chápány jako potřeby bezpečnosti fyzické, ale především také ekonomické bezpečnosti. Zajištění pocitu ekonomického bezpečí zaměstnance a zabránění možnostem neočekávané změny a jejich následků při ohrožení zdroje sociálního a ekonomického postavení má významnou roli v individuální struktuře potřeb většiny zaměstnanců.
3. stupeň – **sociální potřeby**, jsou vytvářené zejména vztahem a kontakty s okolím. Jde především o mezilidské vztahy a nároky na jejich kvalitu stále rostou, především u kulturně a odborně vyspělých zaměstnanců.
4. stupeň – **potřeby uznání**, jsou důležitým cílem pro zaměstnance s vysokým stupněm pracovních ambic.

5. stupeň – **potřeby seberealizace** – jsou na vrcholu potřeb člověka. Jde hlavně o rozvoj osobních vloh, vzdělávání a schopnost ovlivnit utváření vlastního života. (Dvořáková a kol., 2012, 230)

1.5.3 Alderferova teorie motivačních potřeb

Alderfer vyvinul teorii založenou na tom, že člověk má 3 základní sady motivačních potřeb: existenční, vztahové a růstové, které lze popsat následujícím způsobem: (Verma, 1996, 63)

Existenční – podobají se Maslowovým fyziologickým potřebám a potřebě bezpečnosti. Zahrnují: vzduch, vodu, potravu, oblečení, plat, pracovní jistotu.

Vztahové – jsou podobné sociálním potřebám u Maslowova, zahrnují potřebu vytváření a udržování mezilidských vztahů.

Růstové – napodobují potřeby úcty a potřeby seberealizace Maslowova pyramidy. Odkazují na snahy jednotlivce, aby prozkoumal možnosti pro osobní rozvoj,

Alderferovi kategorie potřeb jsou velmi podobné těm v Maslowově teorii. Tyto teorie se ale liší hlavně v tom, že v Maslowově teorii musí být nejdříve uspokojeny potřeby nižší, aby lidé mohli postoupit k uspokojení potřeby na vyšší úrovni. Alderferova teorie naznačuje, že kromě tohoto plnění progresu procesu, existuje i proces frustrace. To znamená, že pokud je například člověk frustrovaný ve snaze uspokojit potřeby růstu, povede frustrace ke snížení uspokojení potřeb vztahových. (Verma, 1996, 64)

1.5.4 McGregorova teorie X a teorie Y

Tuto teorii vytvořil prof. McGregor na základě pozorování manažerů. Tvrdí, že manažeři si o chování jiných lidí tvoří buď představy teorie X nebo teorie Y.

Teorie X říká, že lidé mají vrozenou nechuť k práci a chtějí se jí co nejvíce vyhýbat. Manažeři je musí nutit podávat odpovídající pracovní výkon, kontrolovat, řídit je a hrozit tresty. Tito lidé touží být řízení, bojí se odpovědnosti, mají malé ambice a touží především po jistotě.

Teorie Y naopak tvrdí, že většina pracovníků nemá vrozenou nechuť k práci a práce pro ně může být uspokojením. Pracovníci uplatňují sebeřízení a sebekontrolu. (Thomson, 2007, 94)

Tabulka 1 McGregorova teorie X a teorie Y (Dvořáková a kol., 2012, 232)

Teorie X	Teorie Y
Autoritativní jednání - řídicí přístup vyžaduje příkazy a kontrolu.	Kooperativní styl řízení – pracovníci zaměřují své úsilí, aby dosáhli svých cílů v rámci cílů organizace.
Řídicí pracovníci neberou žádný ohled na potřeby podřízených.	Zohledňují se osobní přání a cíle pracovníků.
Nevyužívají se schopnosti zaměstnanců.	Využívají se schopnosti zaměstnanců k inovacím.

1.5.5 Teorie očekávání

Bělohlávek (1996, 186) uvádí, že k tomu, aby pracovník vyvinul snahu, je třeba dodržet tři podmínky:

- jeho snaha musí být následována patřičným výsledkem
- výsledek jeho působení musí být odměněn
- tato odměna musí mít pro zaměstnance význam

Teorie expektance umožňuje vysvětlit průběh motivačního procesu a sílu motivace k určité aktivitě. (Bělohlávek, 1996, 189)

Tato teorie využívá pojmů: výkon, expektance, odměna, instrumentalista, valence.

Výkon – výsledek, který nastane po vynaložení určitého úsilí na práci

Expektance – očekávání, představa pracovníka o výsledku jeho snahy. Má charakter pravděpodobnosti a nabývá hodnot od 0 do 1.

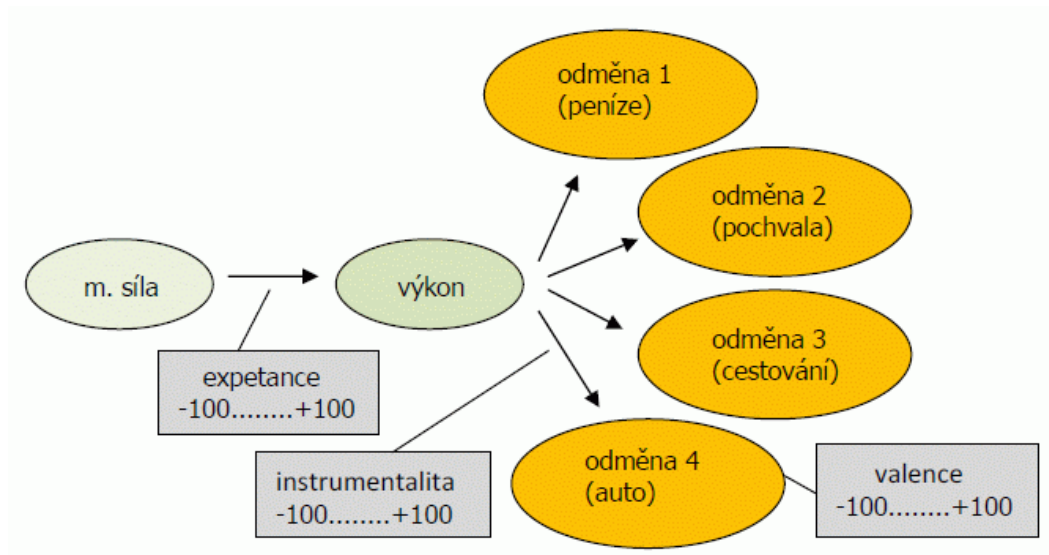
Odměna – je jí následován výkon. Je jedno, jestli se jedná o finanční odměnu, pochvalu, uznání spolupracovníků, povýšení, atd. Více druhů odměn může působit zároveň.

Instrumentalita – představa pracovníka o odměně za jeho výkon. Instrumentalita je pravděpodobnost, že za výkon bude poskytnuta odměna a nabývá hodnot od 0 do 1. Za výkon lze dosahovat několik druhů odměny a pro každý z nich se počítá instrumentalita zvlášť.

Valence – vystihuje subjektivní významnost odměny pro pracovníka. Valence může nabývat hodnot od -10 přes 0 do 10. Vysoká je v případě, kdy zaměstnanec o odměnu velmi stojí, nulová tehdy, když mu na odměně příliš nezáleží a záporná, když si ji vůbec nepřeje. (Bělohlávek, 1996, 187)

Bělohlávek (1996, 187) uvádí, že úsilí je závislé na expektanci, instrumentalitách a valencích jednotlivých odměn a jde vypočítat vzorcem:

$$\dot{U} = E * \sum_{i=1}^k (V_i I_i) = E(V_1 I_1 + V_2 I_2 + \dots + V_k I_k) \quad (1)$$



Obrázek 4 Teorie očekávání (BusinessInfo.cz, 2010)

1.5.6 Teorie spravedlnosti

Podstatou teorie spravedlnosti je tzv. fenomén sociálního srovnání. Pracovníci srovnávají svůj vklad do práce (schopnosti, pracovní vypětí, zkušenosti, apod.), s tím, co do práce vkládají jejich spolupracovníci vykonávající stejnou činnost. Se spolupracovníky srovnávají také plat, odměny, pochvaly a povýšení. (Pauknerová, 2006, 178)

Teorie spravedlnosti tvrdí, že lidé budou více motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě. Pokud nastane opak a budou cítit, že se s nimi zachází nespravedlivě, budou demotivováni. (Armstrong, 2003, 259)

Spravedlivé odměňování je hodnoceno srovnáváním vlastních vstupů do práce a výstupů z činnosti se vstupy a výstupy ostatních. Spravedlnost můžeme vyjádřit vzorcem: (Bělohlávek, 1996, 192)

$$\frac{\text{Output (vlastní)}}{\text{Input (vlastní)}} = \frac{\text{Output (jiné osoby)}}{\text{Input (jiné osoby)}} \quad (2)$$

Tabulka 2 Příklady vstupů a výstupů (Bělohlávek, 1996, 193)

Inputy (vstupy)	Outputy (výstupy)
Čas	Výdělek
Vzdělání, výcvik	Příplatky
Zkušenost	Důležité pověření
Dovednosti	Bezpečnost práce
Tvořivost	Povýšení
Praxe	Dobré pracovní prostředí
Věk	Možnosti osobního rozvoje

Rozlišujeme negativní nespravedlnost a pozitivní nespravedlnost.

Negativní nespravedlnost spočívá v tom, že poměr mezi výstupem a vstupem druhé osoby je vyšší než náš vlastní poměr. Dochází k nedoplnění, tím vzniká pocit nespravedlnosti, který demotivuje. Pracovník se snaží s negativní nespravedlností nějakým způsobem vyrovnat, chce dosáhnout rovnováhy. To se může projevit, tím, že: (Bělohlávek, 1996, 194)

- Snaží se maximalizovat vstupy – v práci vynakládá větší úsilí
- Minimalizuje vstupy – je lenivý, pracuje pouze za tolik, kolik je mu zapláceno
- Snaží se zvýšit výstupy – žádá o vyšší mzdu, lepší místo
- Pokouší se snížit výstupy druhého – intrikami se snaží komplikovat práci druhému
- Pokusí se psychologicky vyrovnat s nespravedlností
- Začíná se srovnávat s jiným pracovníkem, který je na tom hůře než on
- Dá výpověď

Pozitivní nespravedlnost, znamená, že náš vlastní poměr mezi výstupem a vstupem je vyšší než poměr mezi výstupem a vstupem druhé osoby. Jsme oproti druhému ve výhodě, ale vzniká pocit viny. Zvýhodnění pracovník může nabývat pocitu, že nezáleží na tom, jestli pracuje hodně nebo málo, stejně dostane zaplaceno. (Bělohlávek, 1996, 193)

1.5.7 O. B. MOD: Modifikace organizačního chování

Modifikace organizačního chování je aplikace teorie posílení chování pro pracovníky v organizacích. Teorie posílení říká, že můžeme zvýšit frekvenci žádoucího chování propojením tohoto chování s pozitivními důsledky a snížit nežádoucí chování jejich propojením s negativními důsledky. Modifikace organizačního chování typicky používá pozitivní posilování k podpoření žádoucího chování u zaměstnanců. (Griffin, Moorhead, 2013, 113)

V této teorie se používají základní pojmy jako: (Bělohlávek, 1996, 189)

Operační podmiňování – pokud jsou následky určitého chování pro pracovníka pozitivní, bude tohle chování pracovník opakovat. Podle zákona efektu bude člověk opakovat chování, které je následované odměnou, a bude se vyhýbat chování spojenému s postihem.

Reakce – je každá aktivita, která může být posilována, např. množství a kvalita práce, dodržování předpisů.

Pozitivní zpevnění – zpevnění reakce podmíněným zavedením finančních odměn nebo uznání při žádoucím chování.

Negativní zpevnění – zpevnění reakce podmíněným odstraněním něčeho nepříjemného

Trestání – spočívá v odstranění něčeho pozitivního. Za zanedbání svého úkolu může být pracovník převeden na horší práci nebo mu mohou být odebrány některé odměny. Lze předpokládat, že pracovník se delší dobu podobné nedbalosti nedopustí.

Opomíjení je ignorování nebo neposilování aktivity.

Pravidla pro využití technik podmiňování v organizaci uvádí Bělohlávek (1996, 190):

1. Nedávejte všem stejnou odměnu – odměňujte ty, kteří odvádějí svou práci lépe než ostatní
2. Řekněte každému, za co bude odměňován.
3. Řekněte každému, co dělá špatně. Neobjasní-li manažer pracovníkovi, proč nedostal odměnu, může to pracovník přepisovat něčemu jinému než chování, které chce manažer odstranit.
4. Netrestejte před ostatními. Pracovník, který je napomínán před ostatními, je trestán dvojnásobně.
5. Důsledky by měly být přiměřené chování pracovníků. Příliš vysoká odměna vyvolává u zaměstnance pocit viny, příliš nízká odměna způsobuje zlost.

Modifikace chování je založena na tom, že chování lidí lze pomocí negativního a pozitivního zpevnování utvářet tak, aby odpovídalo zájmům firmy. Firma se snaží vytvářet si svého zaměstnance. Nemusí vždy jít jen o finanční odměňování nebo postih. Výrazně působí i méně nápadné vlivy silné organizační struktury. (Bělohlávek, 1996, 191)

1.6 Motivace a výkon

V podniku je důležité zjišťování mechanismů, které jsou hybnou silou pracovní činnosti lidí. Výsledky slouží ke strategickému i operativnímu vedení, sestavení a zaměření stimulů v ovlivňování zaměstnanců. Nemohou být zaměřeny jen na hmotnou stimulaci, ale na veškerý systém faktorů přispívající ke zvyšování výkonnosti a uspokojení z práce. Cílem je snaha o využití co nejširšího souboru stimulů schopných ovlivnit chování zaměstnance. (Dvořáková a kol, 2012, 219)

Ve výkonnostně orientovaném podniku je potřebný určitý stupeň pracovního výkonu, který zabezpečí jeho přežití v tržním prostředí. Faktory ovlivňující pracovní výkonnost a celkovou kvalitu výkonu jsou tedy v popředí zájmu. (Dvořáková a kol, 2012, 219)

Na kvalitu práce a intenzitu pracovního úsilí v zásadě působí dvě složky regulace lidského chování. Jde o vzájemné působení motivů a stimulů k činnosti. Tyto póly motivace mohou být buď v souladu, nebo v rozporu. (Dvořáková a kol, 2012, 219)

Změna pracovního jednání žádoucím směrem z hlediska potřeb organizace je možná vytvořením algoritmu chování soustavou nástrojů řízení, které jsou cílově orientovány a respektují pozitivní prvky individuální motivace, popř. tlumí negativní prvky v chování a postojů jednotlivců i pracovních skupin. Výsledný efekt pracovní činnosti není však závislý pouze na pracovním úsilí jednotlivce nebo skupiny. Úsilím, tj. intenzitou snahy o efekt, je možno realizovat pouze existující potenciál výkonnosti zaměstnanců. (Dvořáková a kol., 2012, 219)

Výkon pracovníka lze charakterizovat jako výsledek jeho činnosti. Podle vzorce $V = f(M \cdot S \cdot P)$ je zřejmé, že výkon individuálního zaměstnance můžeme vyjádřit jako součin motivace, schopností a podmínek. Pokusy bylo prokázáno, že tento vztah platí do určité míry (optimální hodnoty). Pokud se motivace zvyšuje za tuto hodnotu, pak výkon již neroste a někdy může i klesat. (Kociánová, 2010, 37)

1.7 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost či nespokojenost lze chápat jako celkový jev – je to reakce člověka na subjektivně vnímané a prožívané souvislosti jeho pracovního působení, je výsledkem hodnocení podmínek práce a je ovlivněna osobností člověka, jeho individuálními preferencemi a má vliv na utváření jeho pracovních postojů. Na pracovní spokojenost působí mnoho skutečností, z nichž většina je proměnlivých. Pracovní spokojenost je vždy subjektivní. Obvykle není pracovník se vším úplně spokojen, některé okolnosti jsou pro něj přijatelné, jiné méně. (Kociánová, 2010, 36)

Faktory, které posilují pracovní spokojenost: (Kociánová, 2010, 36)

- jasná organizační a personální politika
- jasné a přiměřeně určené cíle práce
- různorodá práce
- větší autonomie
- příležitost k využití schopností zaměstnance a zkušeností při práci
- ocenění práce vedoucím pracovníkem
- finanční ohodnocení
- dobré mezilidské vztahy na pracovišti
- bezpečnost vykonávané práce

Pracovní spokojenost oslabuje hlavně:

- převaha nepředvídatelných vlivů na práci
- časový stres
- pracovní zátěž
- nereálné pracovní nároky
- špatné vztahy se spolupracovníky a nadřízeným
- nedostatek času na osobní a rodinný život

Pracovní spokojenost lze chápat jako celkové vyjádření toho, do jaké míry jsou splněny osobní cíle zaměstnance. Spokojenost sama o sobě není zárukou výkonnosti, pracovní ochoty a dalších pracovních postojů a vztahů k podniku, je jejím předpokladem. (Dvořáková a kol., 2012, 215)

Neexistují žádné důkazy vycházející z výzkumu, že vždy je nějaký účinný a kladný vztah mezi spokojeností s prací a výkonem. Spokojený pracovník nemusí být vysoce výkonným pracovníkem a vysoce výkonný pracovník nemusí být spokojený pracovník. Spokojenost může vést k dobrému výkonu, ale i dobrý výkon může být příčinou spokojenosti. (Armstrong, 2009, 117)

1.8 Motivační program společnosti

Motivační program organizace zahrnuje nástroje stimulace pracovníků v souladu s personální strategií, s personální a sociální politikou a prolíná celým systémem řízení lidí v organizaci. Úkolem motivačního programu organizace je ovlivňování pracovní ochoty lidí, jejich výkonnosti, spokojenosti a stabilizace.

Motivační program určuje základní pravidla uplatňování stimulačních prostředků. V konkrétní podobě představuje motivační program soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků organizace k práci, a to ve všech aspektech, které jsou z hlediska organizace aktuálně či trvale významné.

Motivační program organizace by měl respektovat obecné poznatky o motivaci a stimulaci lidí a měl by vycházet z analýzy motivační struktury pracovníků organizace. (Kociánová, 2010, 39)

Možnosti postupu při tvorbě motivačního programu: (Dvořáková a kol., 2012, 241)

1. Zjištění stavu a účinnosti základních faktorů motivace k práci a faktorů pracovní spokojenosti či nespokojenosti, buď formou dotazníkového šetření, nebo rozhovorů se zaměstnanci. V této činnosti je pro většinu organizací zpravidla potřebná odborná pomoc psychologů nebo poradců na vedení lidí.
2. Charakteristika motivační atmosféry organizace vychází ze zjištěného stavu a specifikuje příčiny pracovní spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců a celkové vnitřní klima v oblasti mezilidských vztahů a vztahů pracovníků k zaměstnavateli.
3. Stanovení cílů motivačního programu, tj. určení stavu a úrovně jednotlivých stránek motivace k práci, kterých je žádoucí dosáhnout jako předpokladu splnění cíle společnosti.
4. Určení nástrojů k zabezpečení cílů v oblasti motivace zaměstnanců. Jsou to opatření a postupy, které mají za cíl zvýšit výkonnost organizace prostřednictvím rozvoje aktivity a zájmu zaměstnanců. Motivační program, má-li být účinný, musí zahrnovat všechny faktory, které ovlivňují lidský pohled výkonnosti podniku.
5. Zpracování motivačního programu jako uceleného dokumentu, stanovení postupu uskutečnění, časového rozvržení a osob odpovědných za jeho realizaci.

2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí zahrnuje povýšení, formální uznání (např. pochvaly) a také zaměstnanecké benefity poskytované zaměstnavatel zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé. (Koubek, 1997, 236)

Moderní personalistika zahrnuje: (Koubek, 2011, 156)

- zaměstnanecké benefity poskytované zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu
- povýšení zaměstnance
- odvozy na zdravotní a sociální pojištění pracovníka
- vzdělávání pracovníka
- pochvaly
- pozvání na slavnostní oběd nebo večeři
- pověřování významnějšími pracovními úkoly a vedením lidí
- rozmanitou a zajímavou práci
- přátelské vztahy na pracovišti
- vytváření příznivějších pracovních podmínek (přidělení samostatné kanceláře, přidělení počítače nebo auta)

Některé formy odměn nemají ani hmotnou povahu, ale značně přispívají ke spokojenosti zaměstnance, k pocitu užitečnosti a důležitosti. (Koubek, 2011, 157)

2.1 Systém odměňování

Efektivní a celkové odměňování znamená stanovení mzdy za vykonanou práci a také poskytování zaměstnaneckých výhod. Hmotná stimulace při řízení zaměstnanců má ovšem širší rozměr než jen peněžní ocenění. Strategické odměňování sleduje kombinaci mzdy za práci s různými formami nefinančního uznání a ostatními nástroji řízení lidských zdrojů. (Dvořáková a kol., 2012, 305)

Hlavním problémem odměňování pracovníků je vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování ve firmě. Ten by měl co nejlépe vyhovovat firmě, jejím požadavkům a potřebám. Důležité je, aby byl systém odměňování zaměstnanci akceptován. Z toho důvodu je vhodné, aby se zaměstnanci částečně podíleli na jeho vytváření. (Koubek, 2011, 158)

Systém odměňování musí plnit řadu důležitých funkcí. Mezi hlavní funkce patří: (Koubek, 2011, 158)

- přilákat potřebný počet kvalitních uchazečů o zaměstnání
- udržet pracovníky, které firma potřebuje
- odměňovat pracovníky podle významu a náročnosti jimi vykonané práce
- přispět k dostatečné konkurenceschopnosti firmy na trhu práce
- sloužit jako stimul pro zlepšování kvality práce vykonávané pracovníky
- zajistit, aby náklady vynaložené na systém odměňování byly přiměřené možnostem firmy

Systém odměňování ve firmách je tvořen především mzdovou strukturou. Měl by do něj však být zahrnuty i podněty nemzdové povahy a soustava nehmotných stimůlů k práci.

Peněžní formy odměňování – jde o mzdu a všechny její složky, jde i o v penězích poskytované benefity, např. příspěvky na stravování, dopravu, bydlení, vzdělávání a aktivity volného času

Nepeněžní formy odměňování – zahrnují hlavně hmotné věci, jako například služební vůz, mobilní telefon, nadstandardní vybavení pracoviště, notebook. A zahrnují i výhody, které nemají hmotnou povahu, např. ocenění pracovníka, uznání, pochvala.

Do nepeněžních odměn mohou být zařazeny i faktory, které souvisí s utvářením pocitu spokojenosti pracovníka, uspokojením tvůrčího charakteru práce a dobrých mezilidských vztahů v organizaci, delegováním odpovědnosti, vzděláváním apod. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, 68)

2.2 Mzdové formy

Volba vhodné mzdové formy je jedním z nejdůležitějších problémů, které musíme při vytváření systému odměňování řešit. (Koubek, 2011, 158)

Mzdové podněty mohou podle charakteru svého působení vytvářet v motivaci pracovního chování krátkodobý osobní hmotný zájem v průběhu pracovního procesu nebo dlouhodobý hmotný zájem v zaměření a kvalitě činnosti pracovníka v souladu s dlouhodobější strategií rozvoje pracovníka (kariérový rozvoj). (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, 68)

2.2.1 Časová mzda

Jde o formu mzdy, která je stanovována nejčastěji v hodinové, týdenní nebo měsíční sazbě. Její výhodou je hlavně jednoduchost a administrativní nenáročnost. Časová mzda nepodněcuje pracovníky ke zvyšování výkonu a kvality jejich práce. Používá se hlavně v případech, kdy je složité změřit množství a kvalitu práce nebo pokud práce není rovnoměrná. (Koubek, 2011, 170)

2.2.2 Úkolová mzda

Zaměstnanec je placen určitou sazbou za každou jednotku práce, kterou provede. Sazba za jednotku práce se obvykle stanovuje průměrně, přihlíží se k situaci na trhu, k úrovni odměňování v odvětví. (Koubek, 2011, 175)

2.2.3 Dodatkové mzdové formy

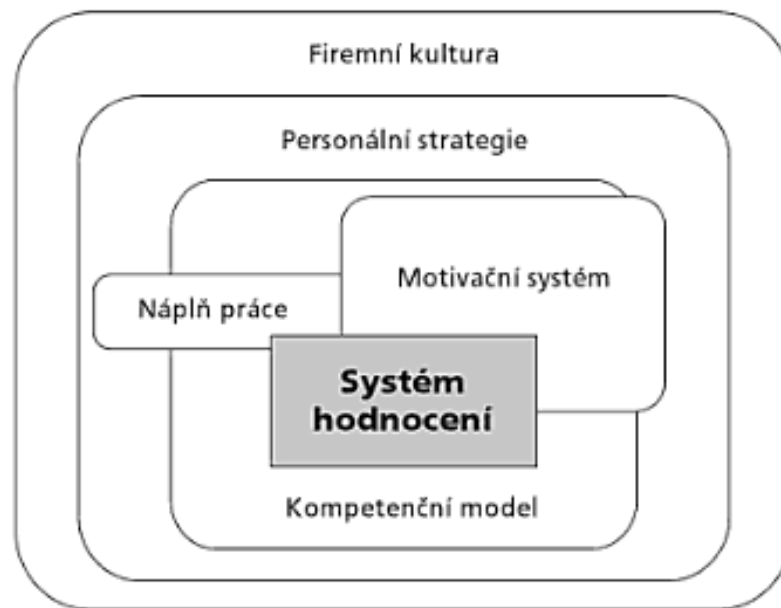
Dodatkové mzdové formy bývají vázány na jednotlivý, skupinový nebo celopodnikový výkon, jsou jednorázové nebo se pravidelně opakují a lze nalézt i formy určené pro jednotlivé kategorie pracovníků. (Koubek, 2011, 183)

Opakující se prémie – je závislá na výkonu pracovníka, podmínky jejího získání jsou předem jasně vymezeny, jasně dána je i jejich výše.

Jednorázová prémie – odměna poskytovaná za nějaký mimořádný výkon, za vynikající vykonávání pracovních úkolů, za iniciativu, za chování v práci. Může mít peněžní i nepeněžní charakter. (Koubek, 2011, 183)

2.3 Hodnocení práce

Hodnocení práce slouží ke zjištění složitosti, náročnosti mezi jednotlivými pracemi ve firmě. Utrídí práce od nejsložitějších po nejméně složité vykonávané v organizaci. Účelem hodnocení práce je oklasifikovat význam jednotlivých prací z hlediska jejich příspěvku pro výkon firmy. (Bláha, Kaňáková a Matecius, 2005, 166)



Obrázek 5 Systém hodnocení (Hroník, 2006, 16)

Z obrázku vyplývá, že při sestavování systému hodnocení je potřeba dbát především na provázání s náplní práce, která formuje smysl dané pracovní pozici. Dále s motivačním systémem, personální strategií a celkovou firemní kulturou. (Hroník, 2006, 16)

2.3.1 Metody hodnocení pracovníků

Mezi metody hodnocení pracovníků můžeme zařadit hodnocení podle stanovených cílů, hodnocení pomocí stupnice, motivačně-hodnotící pohovor.

2.3.1.1 Hodnocení podle stanovených cílů

Tato metoda se používá především u vedoucích pracovníků. Postup je následující:

1. Stanovení jasných a přesně popsanych cílů práce i s termínem, kterých má pracovník dosáhnout.
2. Zpracování plánu, jak se má těchto cílů dosáhnout.
3. Tvorba vhodných podmínek pro to, aby mohli zaměstnanci tento plán realizovat.
4. Měření a posuzování plnění cílů.
5. Návrh a realizace opatření k případnému zlepšení.
6. Stanovení nových cílů.

Cíle musejí být měřitelné, dosažitelné a musejí být pro jejich dosažení vytvářeny potřebné podmínky. (Koubek, 2011, 131)

2.3.1.2 Hodnocení pomocí stupnice

Jde o univerzální metodu hodnocení, která se nejčastěji používá v malých a středních firmách. Umožňuje celkové hodnocení výkonu i hodnocení výkonu podle jednotlivých kritérií, dokážeme pak rozpoznat, u kterých kritérií je výkon pracovníka lepší a u kterých horší. K hodnocení se používá buď slovní, nebo číselná stupnice (od 1 do 5). (Koubek, 2011, 132)

2.3.1.3 Motivačně-hodnotící pohovor

Skládá se ze dvou částí, v první hodnotí pracovník sám sebe, v druhé části hodnotí pracovníka nadřízený. Zaměřují se v pohovoru na minulost, na současnost i na budoucnost. (Hroník, 2006, 56)

2.4 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou považovány za součást odměňování a zpravidla se poskytují zaměstnancům pouze za to, že jsou ve firmě v pracovním poměru. (Koubek, 2009, 187)

Skutečné zaměstnanecké výhody jsou pouze takové, které firma poskytuje ze své iniciativy ve snaze získat si a udržet žádoucí pracovníky, upevnit jejich vztah k firmě. Za zaměstnanecké benefity se nepovažuje, to co zaměstnavatel ze zákona musí svým zaměstnancům skutečně poskytnout. (Koubek, 2009, 187)

Typické znaky zaměstnaneckých výhod jsou: (Dvořáková a kol., 2012, 325)

- nejsou závislé na zásluhách, jejich rozsah a struktura se obvykle zlepšuje s postavením zaměstnance ve firmě a délkou trvání pracovního poměru
- zpravidla stimulují k dlouhodobému pracovnímu výkonu
- všichni zaměstnanci je nemusí považovat za výhodu (např. mladý zaměstnanec nemusí nepocítovat potřebu penzijního připojištění)
- jakmile jsou zavedeny je obtížné je zrušit, zaměstnanci je vnímají jako automatickou součást pracovního vztahu než jako nadstandardní péči
- mohou pozitivně působit na pracovní spokojenost, ale mohou podněcovat i nespokojenost, pokud je jejich přiřazování nespravedlivé
- mohou být poskytovány na základně kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy nebo na základě vnitřního předpisu.

Zaměstnanecké výhody lze rozdělit do čtyř skupin: (Koubek, 2009, 186)

1. výhody sociální povahy – sem patří různé druhy pojištění zaměstnanců (např. důchodové připojištění hrazené zcela nebo zčásti firmou, příspěvky na životní pojištění), půjčky zaměstnancům.
2. výhody k využití volného času – zajištění příspěvků na sportovní aktivity nebo volných vstupenek na kulturní představení
3. výhody mající vztah k práci – zahrnují například zvýhodněné stravování, výhodnější prodej firemních produktů, firemní parkoviště, příspěvky na cestovné při dojíždění zaměstnanců do práce, zajištění pracovního oděvu a ochranných pomůcek, vzdělávání hrazené firmou.
4. výhody spojené s postavením ve firmě – poskytnutí firemního automobilu, přidělení mobilního telefonu

2.4.1 Cafeteria systém

Cafeteria systém je program volitelných zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanci sbírají body nebo kredity, které mohou následně utratit za libovolné benefity z katalogu odměn. Zaměstnavatel předem stanoví odměny a jejich bodové ohodnocení. (Zikmund, 2010)

Hlavními dvěma klíčovými funkcemi Cafeteria systému je odměna a motivace. Aby ale obě fungovaly, je třeba systém vhodně nastavit. Tímto vhodným nastavením rozhodně není pevný počet bodů, které může zaměstnanec každý měsíc získat. V takovém případě je Cafeteria systém jen nepeněžní odměnou, která zaměstnance rozhodně nemotivuje. Mnohem vhodnější je, když jsou body v systému zaměstnancům přidělovány v přímé závislosti na jejich pracovním výkonu. Bodování by však v tomto případě mělo být transparentní a zároveň by měl existovat i fixní měsíční přiděl bodů. Zaměstnanec by měl například na dané pozici několik bodů měsíčně jistých, a další body by jich mohl získat za mimořádný pracovní výkon (např. dokončení projektu, získání nového zákazníka, práci nad rámec pracovních povinností, vymyšlení nějakého zlepšení, apod.). Při přidělení bonusových bodů je vhodné zaměstnanci sdělit, za co přesně tyto body získal. Je to totiž vyjádření díky za odvedenou práci. (Zikmund, 2010)

Odměny v Cafeteria systému by měly nabízet dostatečnou možnost volby pro každého zaměstnance. V současnosti jsou velice populární zážitkové programy. Stejně tak by tam neměly chybět ani věcné odměny, potřeby pro domácnost, hračky pro děti nebo vouchery do restaurací. (Zikmund, 2010)

Firmy často využívají v této oblasti outsourcingu. Na trhu existuje poměrně hodně firem, které outsourcing v oblasti Cafeteria systému poskytují. Podniky si tak nemusí zajišťovat nikde objednávky a dodávky zboží, vyjednávat ceny apod. Na druhou stranu se díky outsourcingu může připravit právě o možnost vlastní úpravy cen a nabízeného zboží. (Zikmund, 2010)

2.4.1.1 Typy volitelných zaměstnaneckých výhod

1. Systém bufetu - seznam zaměstnaneckých výhod, z nichž má možnost si zaměstnanec vybrat podle výše jeho zaměstnaneckého účtu.
2. Systém jádra - je pevně stanoven základ zaměstnaneckých výhod pro všechny zaměstnance, které jsou využívány všemi zaměstnanci firmy (stravování, pojištění, aj.) a zbývající pohyblivé zaměstnanecké výhody jsou v nabídce. Tento typ bývá přijatelný především pro firmy, kde působí odbory. Jde o přecházení z plošného přidělování zaměstnaneckých výhod k diferencovanému přístupu.
3. Systém bloků pro kategorie zaměstnanců - jsou určené skupiny zaměstnanců, např. muži, ženy, zaměstnanci z rizikových pracovišť, mladí zaměstnanci apod. a k nim je vytvořena nabídka zaměstnaneckých výhod. (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005, 176)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

V této části mé bakalářské práce bude představena společnost Geostav, spol. s r.o. Uvedeny zde budou základní identifikační údaje, charakteristika a činnost společnosti, její certifikace, základní ekonomické charakteristiky a také organizační struktura.

3.1 Základní identifikační údaje

Společnost Geostav spol. s r.o. byla založena společenskou smlouvou a zapsána do Obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Brně, oddíl C, složka 294 dne 14. listopadu 1990.

Obchodní jméno:	Geostav spol. s r.o.
Identifikační číslo:	00210145
Sídlo:	Otrokovice, Objízdná 1897, okres Zlín
Základní kapitál:	1 335 000,- Kč
Jednatelé společnosti:	Mgr. Kamil Maršálek, Otrokovice, tř. Odboje 858, PSČ 765 02 Rudolf Maršálek, Větrná 4672, 760 05 Zlín
Předmět činnosti:	Provádění staveb, jejich změn a odstraňování Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Zámečnictví, nástrojařství Silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí Opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů Projektová činnost ve výstavbě

3.2 Charakteristika a činnost společnosti

GEOSTAV spol. s r.o. je česká společnost, která působí na stavebním trhu v oblasti speciálního zakládání staveb od roku 1990. Společnost nabízí komplexní řešení vybudování občanských i průmyslových staveb, pozemních komunikací a mostů, i realizaci vodohospodářských staveb a sanaci sesuvů. Společnost zajišťuje také konzultační a projekční činnost, která předchází samotné realizaci staveb. Společnost pravidelně investuje do strojního parku a vybavení, zavádí nové technologie a další inovace, tím si podnik zajistil zvýšení kreditu firmy v ČR i zahraničí. (Geostav, © 2008)



Obrázek 6 Logo společnosti (Geostav, ©2008)

Do sortimentu prací, které společnost nabízí, patří hlavně např.: hlubinné zakládání staveb, pažící konstrukce, ekologické a vodohospodářské stavby, speciální zakládání ve stísněných poměrech, projekce, pronájem strojů a mechanizace a prodej stavebních materiálů. (Geostav, 2013)

Za dobu svého působení na českém a slovenském trhu se do povědomí investorů společnost zapsala flexibilitou, spolehlivostí, kvalitou dodávaných prací a schopností komplexního řešení zakládání staveb. (Geostav, © 2008)

Od roku 2002 společnost významně působí i na Slovensku. Firma Geostav, spol. s r.o. je 100 % vlastníkem GEOSTAV SLOVAKIA, s.r.o., která má sídlo v Dubnici na Slovensku. Tato společnost byla založena hlavně kvůli zvýšení konkurenceschopnosti podniku na Slovensku. (Geostav, 2013)

Ve firmě pracuje v současnosti 64 zaměstnanců, z toho 20 jich pracuje na manažerských pozicích. (Geostav, 2013)

3.3 Certifikace společnosti

Společnost je držitelem certifikátu, který odpovídá požadavkům ČSN EN ISO 9001:2009, která byla podniku udělena dne 27. listopadu 2009. Certifikačním orgánem je společnost QUALIFORM, a.s. Brno. (Geostav, 2013)

Společnosti také byla potvrzena „Způsobilost zhotovitele k provádění silničních a stavebních prací v systému jakosti pozemních komunikací MDS ČR“ pro skupinu 45.21.3 výstavba mostů, visutých dálnic, tunelů a podchodů technologickými postupy: (Geostav, 2013)

TP 1 Piloty

TP 2 Podzemní stěny

TP 3 Štětové stěny

Dne 24. června 2012 byl společnosti udělen certifikačním orgánem provádějící certifikaci a kontrolu plnění podmínek Registru solventních firem certifikát. Registr solventních firem zahrnuje elitu podnikatelského prostředí v ČR. Seriozní firmy, které bedlivě střeží své dobré obchodní jméno. Certifikace odráží dlouhodobou ekonomickou stabilitu, solventnost, spolehlivost a efektivní vedení podnikání společností v rámci České republiky. Členství v registru solventních firem výrazně zlepšuje image firem a umožňuje získávat příznivější podmínky pro podnikání. (Certifikace firem, [b.r.]

Kromě těchto certifikací zvažuje společnost do budoucna certifikaci na ekologii (systém environmentálního managementu) a na systém managementu bezpečnosti práce. (Geostav, 2013)

3.4 Základní ekonomické charakteristiky

Výnosy společnosti za rok 2012 činily 147 235 tis. Kč a náklady 131 163 tis. Kč. Hospodářský výsledek před zdaněním 16 072 tis. Kč, daň z příjmů právnických osob činila 2 021 tis. Kč a čistý zisk po zdanění 14 051 tis. Kč. (Geostav, 2013)

Na Obrázku 7 jsou znázorněny ekonomické charakteristiky v grafické podobě. Z obrázku lze vyčíst, že výnosy a zisk společnosti jsou celkem konstantní, i když výnosy mírně klesají.

Tabulka 3 Základní ukazatele vývoje (Geostav, 2013)

(v tis. Kč)	2010	2011	2012
Obrat (Výnosy celkem)	175 800	157 956	147 235
Výkony (Stavební práce)	124 038	120 517	106 306
Zisk před zdaněním	51 762	37 439	40 929
Čistý zisk	20 184	9 847	14 051
Celkový kapitál	148 771	146 596	148 658
Vlastní kapitál	88 413	94 138	106 412

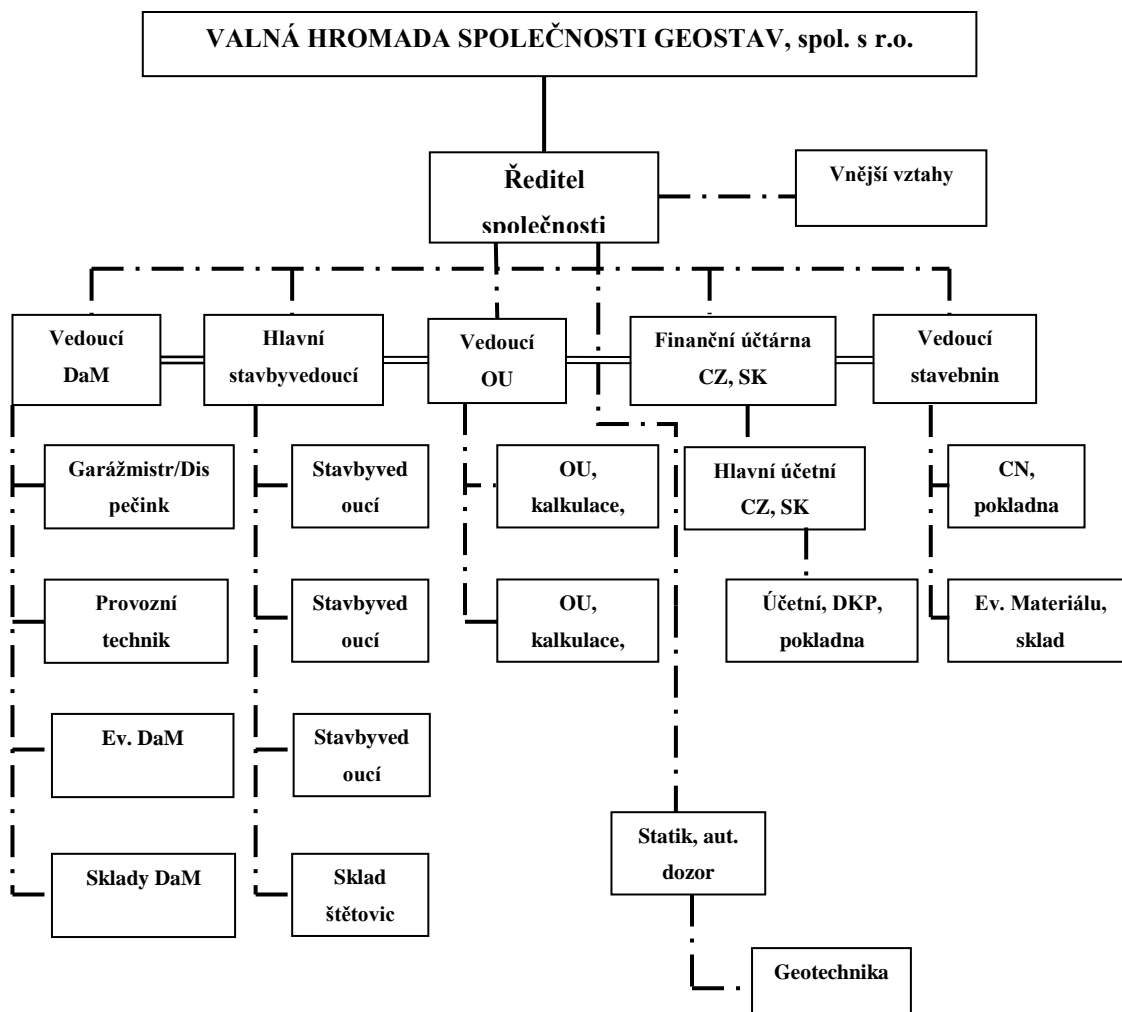


Obrázek 7 Základní ukazatele vývoje společnosti (vlastní zpracování)

3.5 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti je znázorněna v Obrázku 7. Vložena byla do bakalářské práce, protože v další kapitole bude popisován systém odměňování ve společnosti, pro který je organizační struktura nezbytná.

Pracovní doba v podniku není na směny, všichni pracovníci chodí do práce na 6:00 hod.



Obrázek 8 Organizační struktura společnosti Geostav, spol. s r.o. (Interní materiály společnosti Geostav, spol. s r.o.)

———— nepřímý nadřizený

- . - přímý nadřizený

==== přímá kooperace

4 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE SPOLEČNOSTI GEOSTAV, SPOL. S R.O.

V této kapitole bude popsán současný systém motivace ve společnosti Geostav, spol. s r.o.

V materiálech, které poskytuje firma Geostav, spol. s r.o. veřejně na internetu nejsou žádné informace o motivačním systému. Veškeré informace byly poskytnuty v rozhovoru s ekonomem Ing. Dušanem Pítrem a ze směrnic společnosti.

Firma nemá žádné personální oddělení, funkci personálního oddělení zde vykonává TOP management.

4.1 Hmotná motivace

Hmotnou motivaci ve společnosti tvoří především měsíční mzda a různé prémie a odměny. Podstatnou část hmotné motivace tvoří měsíční mzda.

Měsíční mzda

Měsíční mzdu v podniku tvoří u vedoucích pracovníků fixní část platu + pohyblivá složka mzdy. Pohyblivou složku mzdy tvoří prémie a osobní ohodnocení, které navrhuje vždy měsíčně nadřízený pracovník a schvaluje ředitel společnosti. Do této pohyblivé složky mzdy se zahrnuje, to zda zaměstnanec využil dovolenou, měl výborné výsledky, práce přesčas, atd. Výše pohyblivé složky se může pohybovat od 20 % do 150 % z fixního platu. Pohyblivá složka může být ale i záporná, ale děje se tak pouze ve výjimečných případech, pokud zaměstnanec udělá závažnou chybu.

Vždy do 6. dne následujícího měsíce je zaměstnanec povinen včas odevzdat podklad pro mzdu svému přímému nadřízenému. Podklad pro tvorbu mzdy obsahuje:

- Titulní list mzdy
- Přehledy výsledků, výkonů, fakturace, pokladních knih, sledovaných statistik aj. dokumentů dle dohod s přímým nadřízeným
- V případě užívání služebního vozu řádně vyplněnou Knihu jízd
- Vyúčtování hotovosti včetně případných finančních záloh
- Kvartálně (tedy ve 3, 6, 9 a 12 měsíci) zprávu o nemovitostech a skladech ve vlastní správě

Nadřízený poté zkontroluje počet odpracovaných hodin, přestávek aj. a navrhne přiměřenou výši prémie pro své jednotlivé podřízené.

Dělnických profesím stanovuje mzdy stavbyvedoucí, hodnotí je pomocí časového hodinového tarifu, který je dán podle jejich profese, zohledňuje se především odbornost. Hlavní stavbyvedoucí může navrhnout měsíční prémii za mimořádné výsledky.

Firma zvažuje, že by do budoucna odměňovala dělníky pomocí úkolové mzdy, podle plnění plánu. Účelem toho by mělo být zvýšení produktivity.

Každý zaměstnanec získává k výplatní pásce také motivační lístek, na kterém je uvedena výše prémie a osobního ohodnocení a také je zde napsáno, za co tuto prémii získal.

Mimořádné prémie

Všichni zaměstnanci mají možnost získat 2 x ročně mimořádnou prémii, nárok na ni navrhuje přímý nadřízený a schvaluje ředitel společnosti. Získává se hlavně za výborné výsledky a může dosahovat také 20 % až 150 % fixního platu.

4.2 Nehmotná motivace

Pracovní prostředí

Firma nabízí svým zaměstnancům na vedoucích pozicích velmi kvalitní pracovní prostředí. V listopadu roku 2012 firma dokončila nové administrativní centrum, které je velmi moderně zařízeno.



Obrázek 9 Nové administrativní centrum společnosti (Geostav, ©2008)

4.3 Zaměstnanecké výhody

Společnost nabízí svým zaměstnancům také několik druhů zaměstnaneckých výhod.

Příspěvek na stravování

Firma přispívá svým zaměstnancům na stravování stravenkami v hodnotě 80 Kč, z toho hradí 55 % (44 Kč) zaměstnavatel a 45 % (36 Kč) zaměstnanec.

Příspěvek na stravování na pracovní cestě v tuzemsku

Pokud je zaměstnanec na pracovní cestě v tuzemsku, zaměstnavatel mu přispívá sazbou stravného dle délky pracovní cesty takto:

- 5-12 hodin 72 Kč
- nad 12-18 hodin 110 Kč
- nad 18 hodin 172 Kč

Příspěvek na stravování na zahraniční pracovní cestě

Pokud je zaměstnanec vyslán na pracovní cestu do zahraničí, nejčastěji na Slovensko nebo do Polska náleží mu příspěvek na stravné dle délky trvání pracovní cesty na území cizího státu takto:

- nad 1 hodinu do 12 hodin včetně 8,75 EUR
- nad 12 – 18 hodin 17,50 EUR
- nad 18 hodin 26,25 EUR

Příspěvek na penzijní připojištění

Zaměstnanci mají také nárok na příspěvky na penzijní připojištění. Výše příspěvku se odvíjí od doby, po kterou zaměstnanec pracuje ve firmě. Pokud pracuje:

- 1-5 let dostává příspěvek 300 Kč/ měsíčně
- 5- 10 let dostává příspěvek 600 Kč/měsíčně
- 10 a více dostává příspěvek 900 Kč/měsíčně

Vánoční večírek

Zaměstnavatel pro své zaměstnance na THP pozicích pravidelně každý rok pořádá vánoční večírek. Zaměstnanci na něm mají zajištěno občerstvení včetně nápojů zdarma. Společnost využívá na této akci služby zážitkového marketingu.

Sportovní den

Jednou ročně pořádá společnost pro všechny své zaměstnance i jejich rodinu sportovní akci, kde je zdarma jídlo a pití. A také bohaté sportovní vyžití, jako například tenis, squash, fotbal, atd.

Nápoje zdarma

Zaměstnavatel nabízí zaměstnancům nápoje jako je voda a káva zdarma.

Mobilní telefon

Pracovníci na THP pozicích mají k dispozici služební mobilní telefon, který mohou využívat i k soukromým účelům.

Firemní automobil

Někteří zaměstnanci mají k dispozici služební osobní automobil, který mohou využívat na dopravu do zaměstnání, nikoliv ale k soukromým účelům. Pokud jej použijí k soukromým účelům, musí to vykázat v Knize jízd. Tento benefit nemají všichni zaměstnanci, pouze ti, kteří automobil potřebují k výkonu zaměstnání.

Zaměstnanci mají také možnost využívat parkoviště, které je přímo u firmy.

Notebook

Vedoucí pracovníci mají také k dispozici notebook s mobilním internetem, který mohou využívat k osobním účelům.

5 FORMY ŠETŘENÍ A JEHO VÝSLEDKY

Jako cílová skupina ve výzkumu v mé bakalářské práci byli zvoleni zaměstnanci na technickohospodářských pozicích.

K analýze systému motivování a odměňování ve firmě Geostav, spol. s r.o. bude použito dotazníkové šetření, kdy vedoucí pracovníci dostanou k zodpovězení celkem 18 otázek a případně 2 podotázky. Na závěr výzkumu budou doporučena vhodná řešení a opatření, které by měly vést ke zlepšení situace ve firmě.

Na základě teoretických poznatků byly stanoveny hypotézy, jejichž platnost bude v závěru práce potvrzena nebo vyvrácena kvantitativním výzkumem. Pro účely výzkumu byly stanoveny tyto hypotézy:

H1: Více než 80 % zaměstnanců společnosti je spokojeno s prací, kterou vykonávají.

H2: Více než 60 % zaměstnanců je přesvědčeno, že jim společnost zajišťuje výborné nebo dobré prostředí a vybavení pro práci.

H3: Více než 50 % zaměstnanců vychází dobře s kolegy.

H4: Alespoň 60 % zaměstnanců tvrdí, že jim podnik poskytuje dostatečné zaměstnanecké benefity.

5.1 Struktura dotazníků

Dotazníky, které budou vedoucím pracovníkům rozdány, tvoří hlavní část mého zkoumání, ve kterém bude zjišťováno fungování systému motivování a odměňování ve firmě Geostav, spol. s r.o. prostřednictvím otázek v dotazníku. Dotazník se skládá ze dvou základních částí. První část tvoří identifikační otázky, které poskytnou upřesňující informace o zaměstnancích podniku, jako je věk, vzdělání nebo doba, po kterou zaměstnanci ve firmě pracují. Ve druhé části, která je pro výzkum stěžejní, přijdou na řadu otázky týkající se motivace a odměňování.

Dotazník obsahuje celkem 18 otázek a 2 podotázky, z toho jedna otázka a všechny podotázky jsou otevřené, kde se budou moci zaměstnanci vyjádřit k problému vlastním názorem. Ve zbytku otázek budou zaměstnanci pouze zaškrťovat možnosti, z důvodu jednoduchosti a časové nenáročnosti.

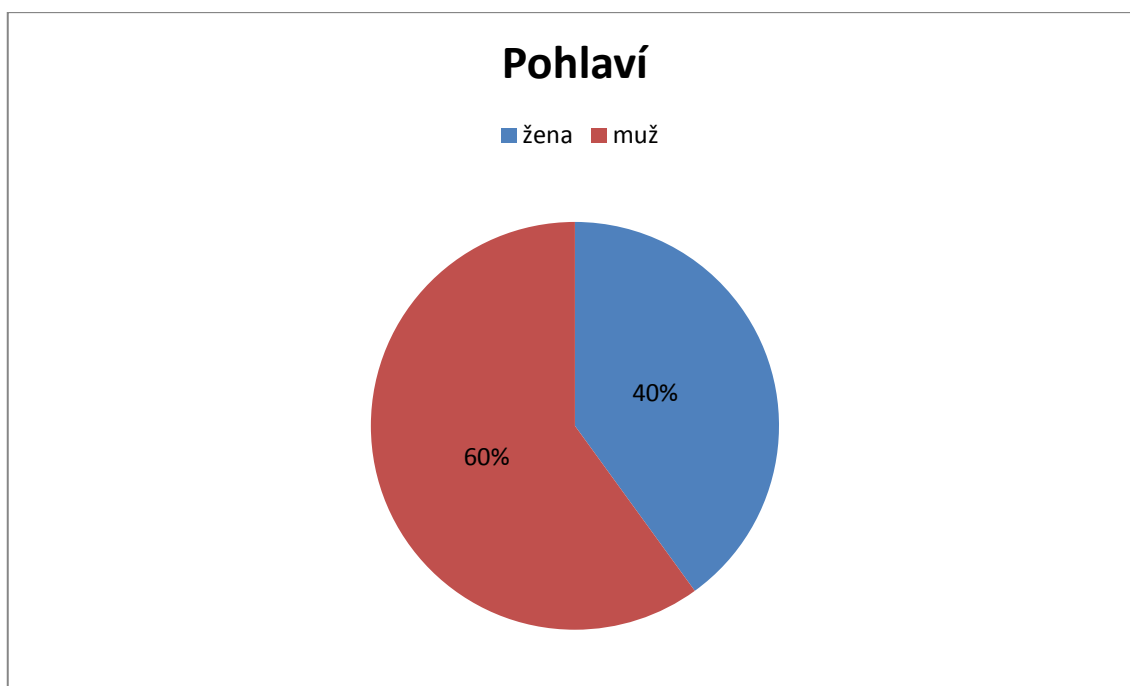
6 VYHODNOCENÍ A ANALÝZA DOTAZNÍKŮ

Tato kapitola bude věnována vyhodnocování dotazníku, který je součástí přílohy (Příloha P I). Dotazníkové šetření proběhlo v březnu roku 2014. Dotazníky byly rozdány 16 zaměstnancům, z toho mi jich bylo vráceno 10. Návratnost dotazníků činila 62,5 %.

Vyhodnocení bylo prováděno pomocí Google Docs a také programu Microsoft Office Excel 2007.

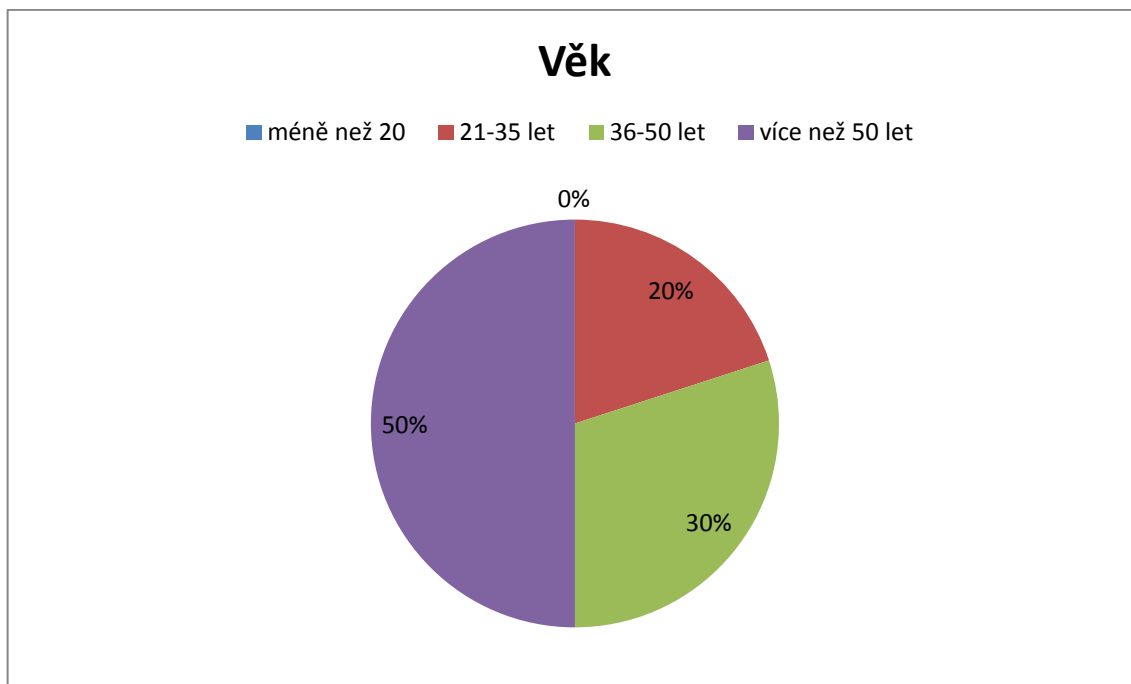
6.1 Základní údaje o zaměstnancích

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 60 % mužů a 40 % žen, to značí, že zastoupení mužů i žen ve společnosti na vedoucích pozicích je téměř vyrovnané.



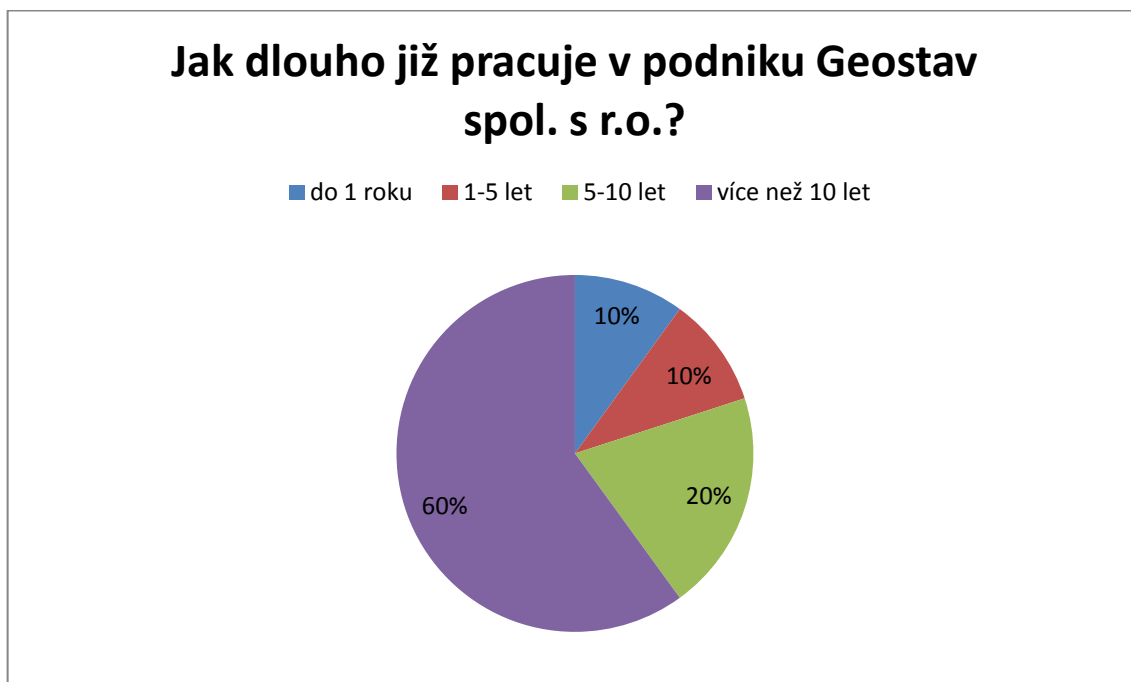
Obrázek 10 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

Druhou identifikační otázkou v dotazníku bylo věkové zařazení pracovníků. Ve firmě pracuje nejvíce pracovníků na THP pozicích ve věku nad 50 let, a to celých 50 %. Výhodou pro společnost může být, že starší pracovníci mají již mnoho užitečných životních i pracovních zkušeností, ale na druhou stranu se dá předpokládat, že neznají nové trendy. Další polovina zaměstnanců na vedoucích pozicích je ve věku 36 – 50 let (30 %) a 21 – 35 let (20 %), což vyrovnává věkovou strukturu ve společnosti.



Obrázek 11 Věk respondentů (vlastní zpracování)

60 % respondentů odpovědělo, že pracuje ve firmě více než 10 let, dalších 20 % pracuje v podniku v rozmezí 5 až 10 let. Což značí nízkou fluktuaci zaměstnanců. Zaměstnanci jsou pravděpodobně ve firmě velmi spokojeni, tudíž nemají důvod odcházet. Pouhých 10 % pracuje ve společnosti 5 – 10 let a 10 % do jednoho roku.



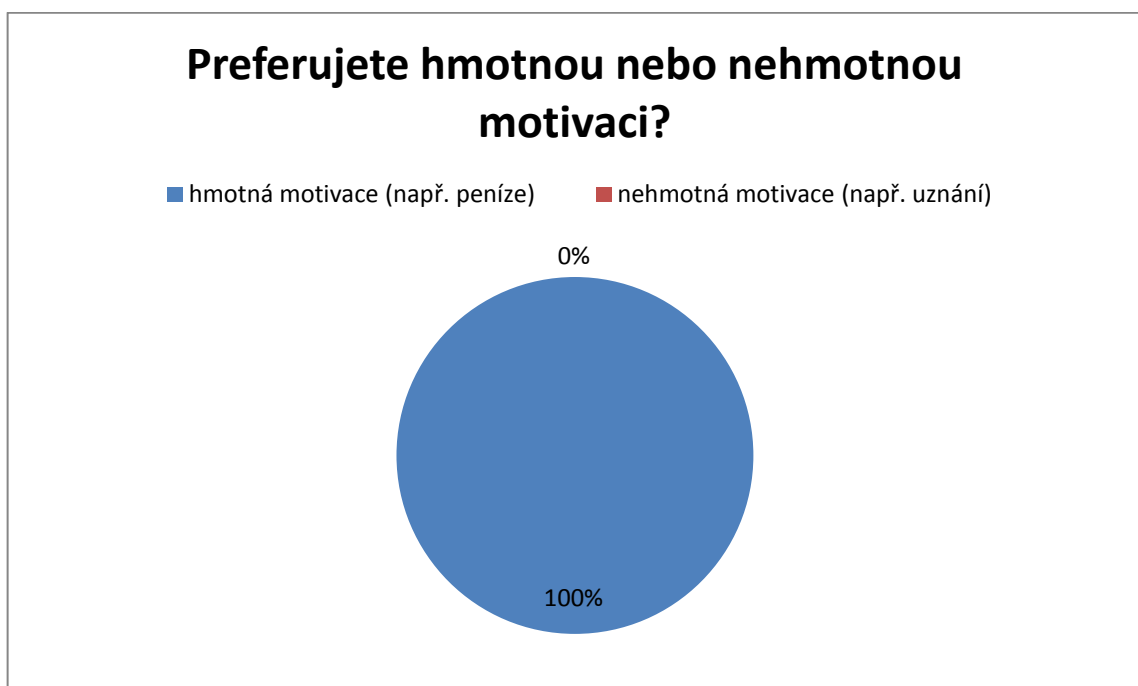
Obrázek 12 Doba působnosti respondentů v podniku (vlastní zpracování)

6.2 Analýza motivace a odměňování

V této části bude provedena analýza nejdůležitější části mého výzkumu. Na uzavřené otázky odpověděli všichni zaměstnanci. U otevřených otázek, to je u dotazů vyžadujících vlastní odpověď, již tak sdílní nebyli a svůj názor většinou neprojeví.

Otázka č. 1: Preferujete hmotnou nebo nehmotnou motivaci?

V této otázce měli respondenti určit, zda preferují hmotnou nebo nehmotnou motivaci. Jednoznačně vyplynulo, že všichni preferují hmotnou motivaci, do které se řadí jak plat a osobní ohodnocení, prémie, tak i služební automobil nebo mobilní telefon.



Obrázek 13 Hmotná nebo nehmotná motivace (vlastní zpracování)

Otázka č. 2: Jste spokojený/á s prací, kterou vykonáváte?

Všichni dotazovaní, to je 100 % odpověděli, že jsou spokojeni s prací, kterou vykonávají. Což je pro firmu velmi pozitivní výsledek. Zaměstnanci, kteří jsou spokojeni s prací, kterou vykonávají, by měli být i produktivnější. Nemají tolik absence jako nespokojení pracovníci a jsou ochotni pracovat i nad rámec svých povinností.



Obrázek 14 Spokojenost s prací (vlastní zpracování)

Otázka č. 3: Myslíte si, že jste za svůj pracovní výkon odměňování dostatečně?

Ani jeden z dotázaných neodpověděl na tuto otázku vyloženě záporně. 30 % dotazovaných odpovědělo, že spíše nejsou za svůj výkon dostatečně odměňování. Naproti tomu 40 % respondentů tvrdí, že jsou za svůj výkon dostatečně motivováni a 30 % odpovědělo spíše ano.



Obrázek 15 Dostatečné odměňování za pracovní výkon (vlastní zpracování)

Otázka č. 4: Do jaké míry se cítíte být ve Vašem zaměstnání motivováni?

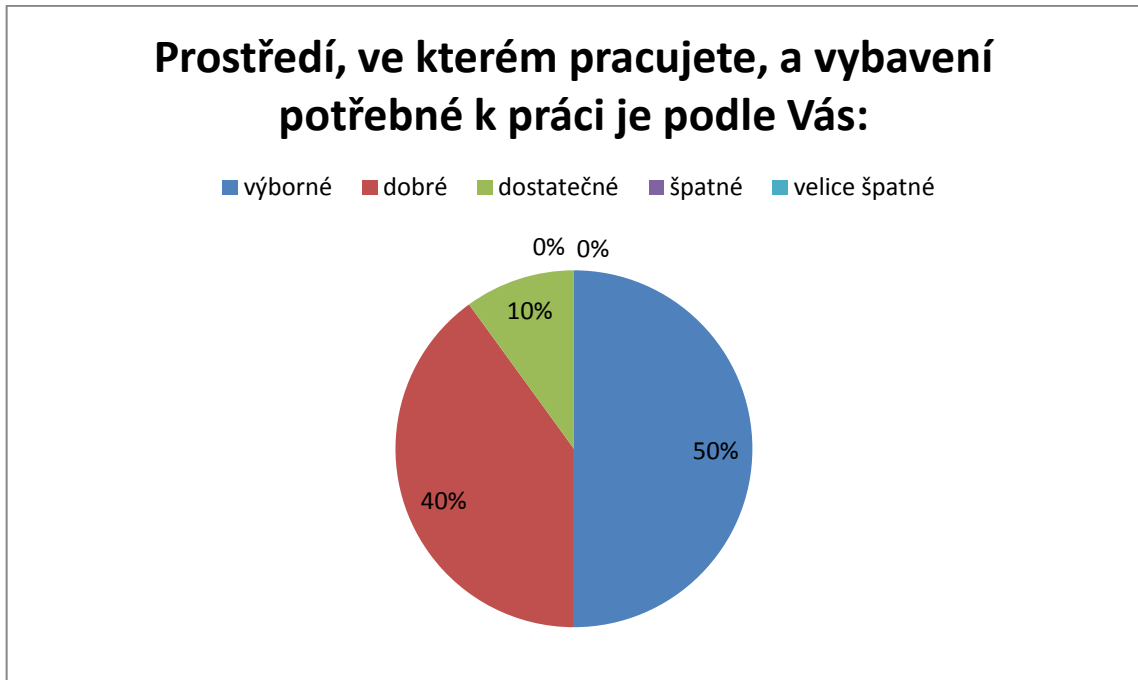
Nikdo neodpověděl, že by se cítil být ani vůbec, ale ani velmi ve svém zaměstnání motivován. Většina, to je 70 % odpověděla, že jsou dostatečně motivováni, 10 % zvolilo střední cestu, že jsou částečně motivováni a 20 % zaměstnanců vybralo odpověď nedostatečné motivace.



Obrázek 16 Míra motivovaní v zaměstnání (vlastní zpracování)

Otázka č. 5: Prostředí, ve kterém pracujete, a vybavení potřebné k práci je podle Vás:

Převážná většina dotazovaných, celých 90 % se v dotazníku přiklonilo k tomu, že prostředí, ve kterém pracují a vybavení potřebné k práci je výborné nebo dobré. Pouze jeden respondent (10 %) uvedl jako svou odpověď, že je pracovní prostředí a vybavení dostatečné. Tento výsledek mě nepřekvapuje, protože zaměstnanci mají možnost pracovat v nové a velmi moderně vybavené budově.



Obrázek 17 Pracovní prostředí a vybavení (vlastní zpracování)

Otázka č. 6: Máte možnost se při práci dále vzdělávat?

Na otázku zda mají zaměstnanci možnost se při práci dále vzdělávat, odpověděli všichni shodně, že ano.



Obrázek 18 Možnost vzdělávání při práci (vlastní zpracování)

Otázka č. 7: Využili byste možnost dalšího vzdělávání?

Tahle otázka navazuje na otázku předcházející. Jejím úkolem, je zjistit, zdali mají zaměstnanci zájem o další vzdělávání. 30 % zaměstnanců na tuto otázku odpovědělo, že ano. 20 % pracovníků nemá zájem o další vzdělávání a 50 %, což je většina se ještě nedokáže rozhodnout, proto zvolili odpověď nevíím.



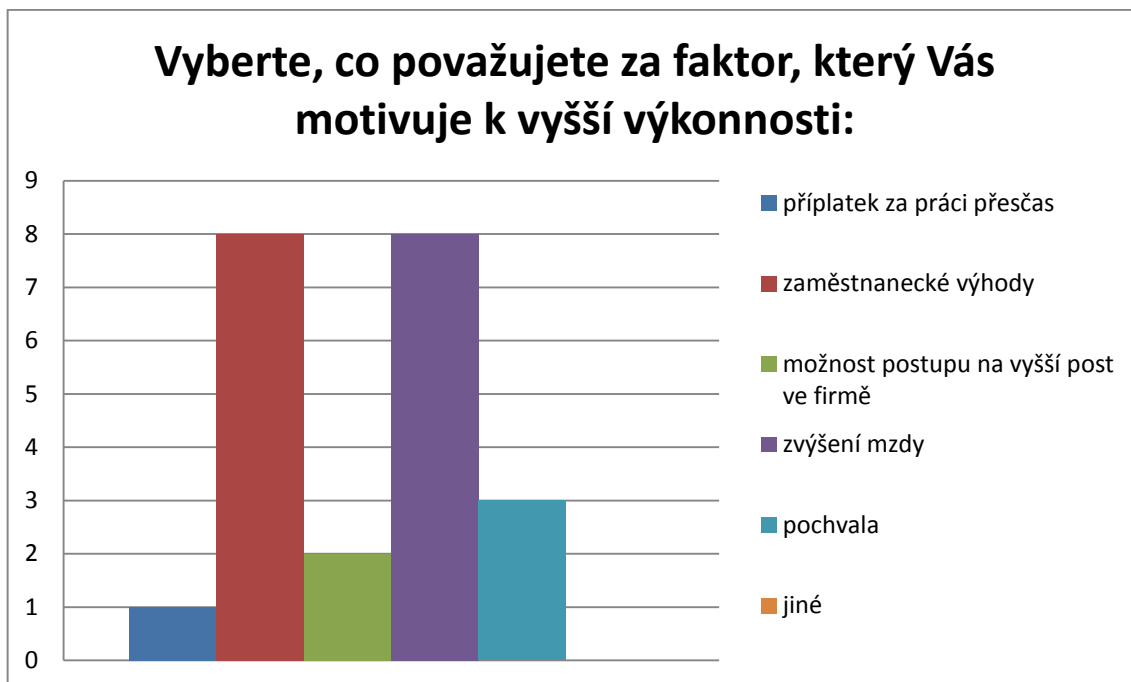
Obrázek 19 Využití možnosti vzdělávání (vlastní zpracování)

Po této otázce, následovala podotázka: **V případě, že ano, co by to bylo?** Odpovědi byly následující:

- 1x vykonání autorizační zkoušky
- 1x školení
- 1x semináře

Otázka č. 8: Vyberte, co považujete za faktor, který Vás motivuje k vyšší výkonnosti:

V této otázce měli zaměstnanci vybrat, který faktor je motivuje k vyšší výkonnosti. Byla zde možnost zatrhnout více odpovědí. Nejvíce pracovníků (8) uvedlo, že je motivuje k vyšší výkonnosti zvýšení mzdy a zaměstnanecké výhody. Překvapuje mě ovšem, že faktor zvýšení mzdy neoznačili jako nejvíce motivující všichni respondenti. Tři pracovníci označili, že je motivuje také pochvala, dva zaměstnance motivuje také možnost postupu na vyšší post ve firmě a pouze jeden označil jako motivující příplatek za práci přesčas. Žádný z respondentů nevyužil možnosti napsat svůj názor.



Obrázek 20 Faktory, které motivují k vyšší výkonnosti (vlastní zpracování)

Otázka č. 9: Jaké prvky motivování Vaše firma nejčastěji používá?

Zaměstnanci měli odpovědět, které prvky motivování firma Geostav, spol. s r.o. nejčastěji používá. Abych mohla posoudit jednotlivé prvky, přiřadila jsem:

Velmi často 1 bod

Často 2 body

Málokdy 3 body

Nikdy 4 body

Tabulka 4 Nejčastější prvky motivování (vlastní zpracování)

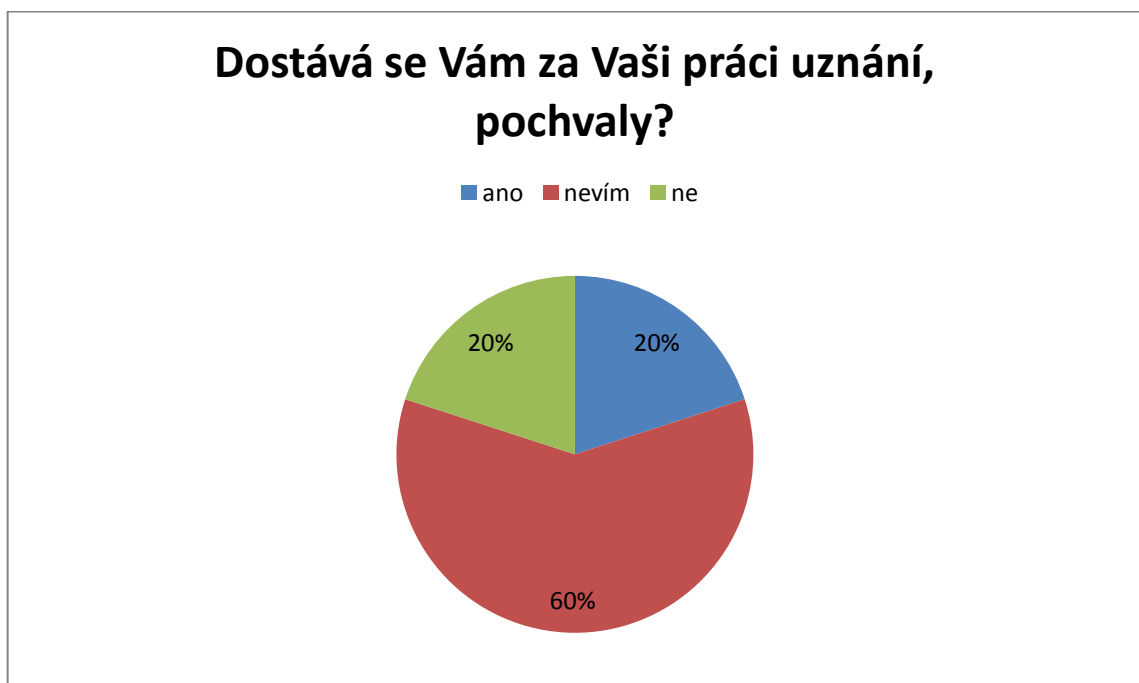
	Velmi často	Často	Málokdy	Nikdy	Průměrné hodnocení
Pochvala	0	2	5	3	3,1
Zvýšení odpovědnosti	1	7	1	1	2,2
Povýšení	0	0	3	7	3,7
Pružná pracovní doba	0	2	6	2	3
Zlepšení pracovních podmínek	2	5	2	1	2,2
Zlepšení pracovního vybavení	2	5	2	1	2,2
Služební cesty	0	3	1	6	3,3
Zvýšení platu	0	3	5	2	2,9

Prvky s nejnižším průměrným hodnocením jsou používány nejčastěji, a prvky s nejvyšší hodnotou průměrného hodnocení jsou používány méně často.

Z tabulky je zřejmé, že podnik nejvíce používá jako motivující prvek zvýšení odpovědnosti, zlepšení pracovních podmínek a zlepšení pracovního vybavení. Nejméně používané jsou povýšení, služební cesty a pochvaly.

Otázka č. 10: Dostává se Vám za Vaši práci uznání, pochvaly?

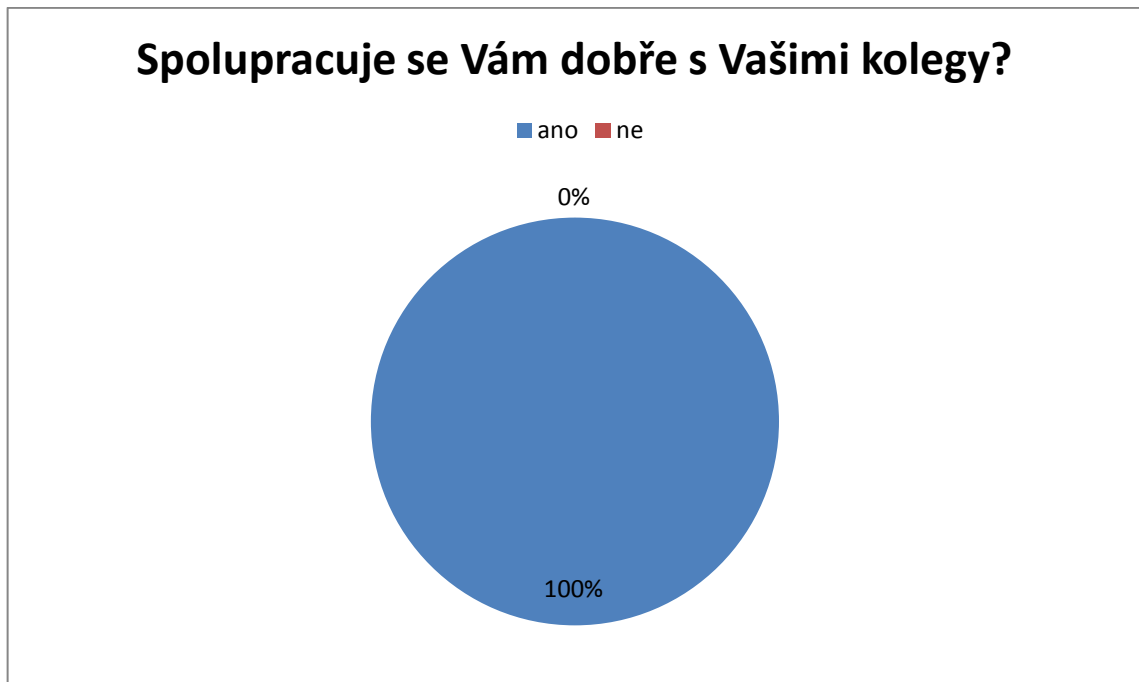
Na otázku zda se zaměstnancům dostává za jejich práci uznání nebo pochvaly, odpovědělo 60 % neví, to znamená, že se pravděpodobně nechtěli vyjádřit k této problematice. Vyrovnaně 20 % odpovědělo ano a 20 % ne.



Obrázek 21 Uznání, pochvala za práci (vlastní zpracování)

Otázka č. 11: Spolupracuje se Vám dobře s Vašimi kolegy?

Úkolem otázky č. 11 bylo zjistit, jaké jsou vztahy mezi spolupracovníky na pracovišti. Tato otázka dopadla velmi pozitivně, protože všichni zaměstnanci odpověděli, že se jim spolupracuje dobře s jejich kolegy. Tudiž by atmosféra na pracovišti měla být velmi dobrá. Příjemná atmosféra na pracovišti přímo ovlivňuje pracovní výkon.

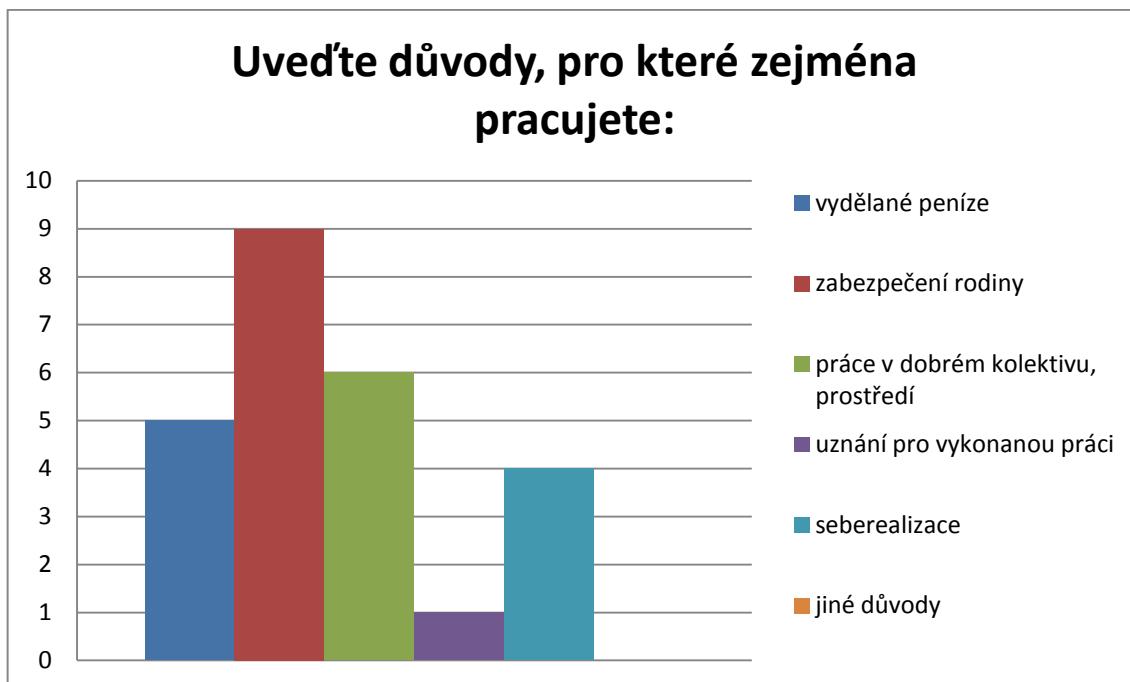


Obrázek 22 Spolupráce mezi kolegy (vlastní zpracování)

Otázka č. 12: Uveďte důvody, pro které zejména pracujete:

V této otázce byla možnost zaškrtnout více odpovědí, čehož zaměstnanci využili.

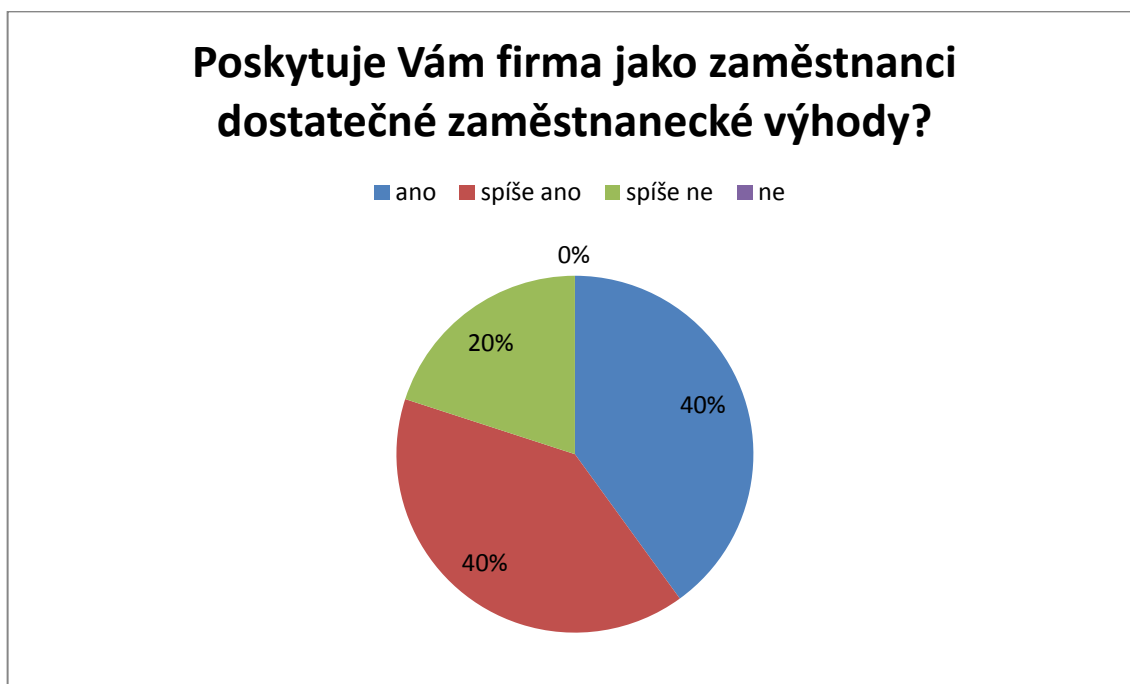
Z grafu – obrázek č. 22 lze vyčíst, že většina zaměstnanců (9) pracuje především pro zabezpečení rodiny, 6 zaměstnanců uvedlo jako důvod práci v dobrém kolektivu a prostředí, 5 pracovníků pracuje zejména pro vydělané peníze, 4 pro seberealizaci a pouhý 1 pracovník zaškrtnl možnost pro uznání za vykonanou práci. Otázka byla polootevřená, ale pro jiné důvody se nikdo nevyjádřil.



Obrázek 23 Důvody pro práci (vlastní zpracování)

Otázka č. 13: Poskytuje Vám firma jako zaměstnanci dostatečné zaměstnanecké výhody?

80 % zaměstnanců je více či méně spokojeno se zaměstnaneckými výhodami, které jim firma poskytuje. Pouhých 20 % se vyjádřilo, že jim firma spíše neposkytuje dostatečné zaměstnanecké výhody.



Obrázek 24 Poskytování zaměstnaneckých výhod (vlastní zpracování)

Otázka č. 14: Které zaměstnanecké výhody byste uvítal/a:

Otázka č. 14 měla za úkol zjistit, které zaměstnanecké výhody pracovníkům ve společnosti chybí a stáli by o ně. K této otázce se vyjádřili pouze čtyři zaměstnanci. A odpovědi byli následující:

- 1x jsem spokojena
- 1x zvýšení hodnoty stravenek
- 1x vyšší příspěvky na důchodové připojištění
- 1x příspěvky na dovolenou (ve formě 13. případně 14. platu)
- 1x vozidlo
- 1x smart phone
- 1x příspěvek na stavební spoření

Otázka č. 15: Označte, prosím, jak jsou pro Vás důležité tyto nefinanční odměny:

V této otázce měli zaměstnanci posoudit, jak důležité jsou pro ně jednotlivé nefinanční odměny. Abych mohla určit jejich důležitost, přiřadila jsem položce:

Důležité	1 bod
Spíše důležité	2 body
Ani důležité, ani nedůležité	0 bodů
Spíše nedůležité	3 body
Nedůležité	4 body

Na obrázku č. 24 je znázorněno, jakou důležitost mají jednotlivé nefinanční odměny pro zaměstnance. Za nejvíce důležitou nefinanční odměnu THP pracovníci považují dovolenou navíc, příspěvky na pojištění, osobní automobil i k osobním účelům, pružnou pracovní dobu a mobilní telefon i k osobním účelům. Naopak za nejméně důležité jsou pro ně nápoje na pracovišti zdarma a příspěvky na sportovní a kulturní aktivity.

Tabulka 5 Důležitost nefinančních odměn (vlastní zpracování)

	Důle- žité	Spíše důležité	Ani důležité, ani nedůležité	Spíše nedůležité	Nedůle- žité	Průměrná důležitost
Dovolená navíc	9	1	0	0	0	1,1
Vzdělávání	2	5	2	1	0	1,5
Firemní víkendové akce	1	5	2	2	0	1,7
Dárek k narozeninám	1	1	5	0	3	1,5
Pružná pracovní doba	1	3	4	1	1	1,4
Mobilní telefon i k osobním účelům	3	2	3	1	1	1,4
Osobní automobil i k osobním účelům	3	3	3	0	1	1,3
Příspěvky na sportovní a kulturní aktivity	0	4	3	1	2	1,9
Uznání za pracovní výkon	5	5	0	0	0	1,5
Nápoje na pracovišti zdarma	2	1	2	3	2	2,1
Příspěvky na pojištění	8	2	0	0	0	1,2
Proplácení dopravy do práce	4	2	2	0	2	1,6

7 VYHODNOCENÍ A ZÁVĚRY PROVEDENÉHO ŠETŘENÍ

Na základě dotazníkového šetření lze konstatovat, že zaměstnanci společnosti Geostav, spol. s r.o. na THP pozicích jsou spokojeni se svým zaměstnáním.

Myslím si, že systém odměňování je ve společnosti Geostav, spol. s r.o. zpracován velmi kvalitně a efektivně. Každému zaměstnanci přísluší fixní část platu, kterou má každý měsíc jistou a také pohyblivá složka mzdy, kterou obdrží spravedlivě podle svých zásluh. 70 % zaměstnanců se přiklání k tomu, že jsou za svůj výkon dostatečně odměňováni. Jen 30 % uvedlo, že spíše nejsou za svůj výkon dostatečně odměňováni.

Co se týče míry motivování ve společnosti, tak 70 % pracovníků odpovědělo, že se cítí dostatečně motivováno, 10 % částečně a 20 % nedostatečně.

Zaměstnanci se také shodli na tom, že jim podnik nabízí k jejich práci dostatečně kvalitní prostředí a vybavení.

Velmi pozitivním výsledkem je, že všichni zaměstnanci odpověděli kladně na otázku, zda se jim dobře spolupracuje s jejich kolegy. Na pracovišti vládne příjemná pracovní atmosféra, která je velmi důležitá pro podávání kvalitních pracovních výkonů.

30 % zaměstnanců by využilo možnost dále se vzdělávat, chtějí především semináře, školení a autorizační zkoušku. 50 % pracovníků, ještě neví, zda by se chtělo dále vzdělávat, pravděpodobně by se rozhodli až v konkrétní situaci.

Na základě provedené analýzy byly zjištěny nedostatky především v oblasti pochval a uznání zaměstnanců. Z analýzy vyplynulo, že pochvaly jsou nejméně používaným prvkem motivování ve společnosti, zároveň 20 % zaměstnanců uvedlo, že se jim v zaměstnání nedostává pochval a 60 % odpovědělo, že neví. Přitom uznání za pracovní výkon je pro zaměstnance jednou z nejdůležitějších nefinančních odměn, jak vyšlo z dotazníkového šetření.

V rámci ověření hypotéz lze říci, že na základně zpracování a vyhodnocení dotazníkového šetření lze potvrdit hypotézy H1, H2 a H3 a zamítnout hypotézu H4.

H1: Více než 80 % zaměstnanců společnosti je spokojeno s prací, kterou vykonávají.

Potvrzeno s úspěšností 100 %.

H2: Více než 60 % zaměstnanců je přesvědčeno, že jim společnost zajišťuje výborné nebo dobré prostředí a vybavení pro práci.

Potvrzeno, většina zaměstnanců v dotazníkovém šetření uvedla, že společnost zajišťuje výborné (50 %) nebo dobré (40 %) prostředí a vybavení pro práci.

H3: Více než 50 % zaměstnanců vychází dobře s kolegy.

Potvrzeno s úspěšností 100 %.

H4: Alespoň 60 % zaměstnanců tvrdí, že jim podnik poskytuje dostatečné zaměstnanecké benefity.

Zamítnuto, 40 % zaměstnanců uvedlo, že jim podnik poskytuje dostatečné zaměstnanecké benefity.

8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ VEDOUCÍ KE ZLEPŠENÍ

Společnost Geostav, spol. s r.o. se snaží dostatečně motivovat a stimulovat své zaměstnance a vytvářet jim co nejvhodnější pracovní prostředí pro výkon jejich práce. Po zpracování kvantitativního výzkumu však došlo k odhalení několika nedostatků společnosti Geostav, spol. s r.o. v oblasti motivace a odměňování svých zaměstnanců.

Proto byly navrženy následující opatření, vedoucí ke zlepšení současného stavu motivace a odměňování ve společnosti.

8.1 Uznání a pochvala

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci nejsou dostatečně chváleni za svou práci. Ve společnosti Geostav, spol. s r.o. by měla být tato skutečnost napravena.

Okamžitá pochvala za dobře odvedenou práci je nejdůležitějším nástrojem motivace. Její význam spočívá v tom, že podporuje výkon nebo určité chování, pochvala totiž zvyšuje pravděpodobnost, že se daný zaměstnanec v budoucnu zachová podobně.

Přímý nadřízený i TOP management by měli být seznámeni s tím, že zaměstnanci chtějí být za svůj výkon více chváleni. Pochvalou společnosti nevzniknou žádné náklady, ale dopady mohou být podstatné. Zaměstnanci se budou cítit hrdí na svou vykonanou práci a pochvala je bude motivovat ještě dále ke zlepšení jejich výkonu. Mimo to, i ostatní zaměstnanci mohou pociťovat potřebu této pochvaly dosáhnout a budou se snažit podat také vynikající výkon.

8.2 Ocenění nejlepších zaměstnanců

Zaměstnanci mohou být oceněni za vynikající výsledky nebo určitý počet odpracovaných let ve firmě. Oceňování by se mělo odehrávat před zraky všech pracovníků, může se tak dít například na vánočním večírku. Pracovníci mohou být oceněni medailemi, diplomy nebo poháry.

8.3 Systém kafetérie

Dle mého názoru má firma kvalitně zpracovaný systém zaměstnaneckých výhod. Tento fakt potvrzují i dotazníkové výsledky.

Dále bych však doporučovala zavedení systému kafetérie. Jedná se o pružný systém nabízení zaměstnaneckých výhod, ze kterého si každý zaměstnanec vybere odměny podle

svých zásluh. Zaměstnanec sbírá body za odvedenou práci, které si potom vymění za benefit, který si sám vybere. Pokud má zaměstnanec možnost sám si vybrat odměnu, kterou chce, může dojít ke zvýšení motivace.

Navrhovala bych v této oblasti využití outsourcing, a to buď formou internetové samoobslužné aplikace (např. www.cafeteriasystems.cz), nebo univerzálních papírových poukázek (např. Flexi Pass), novinkou je také Flexi Pass CARD.

Při využití internetové samoobslužné aplikace si firma sama zvolí, jaké benefity bude v katalogu odměn nabízet a za jakou cenu. V tomto případě bych doporučila balíček odměn po určité době obměňovat a obohacovat. V balíčku odměn se mohou vyskytovat například poukázky na sport, kulturu, oblečení, nákup potravin, atd.

Využití univerzálních papírových poukázek je jednodušší způsob než využití internetové samoobslužné aplikace, ale dá se říci, že není tak efektivní. Poukázky se dají využít na velké množství volnočasových aktivit, například i na cestování a dovolenou v ČR i zahraničí.

Novinkou je poté Flexi Pass CARD, která nahrazuje standardní poukázky. Flexi Pass CARD funguje jako standardní platební karta a využívá se k platbě za všechny druhy volnočasových aktivit v síti partnerských prodejen v celé ČR.

Výhodami Cafeteria systému je především to, že zaměstnavatel neodvádí zdravotní ani sociální pojištění, flexibilita systému a vysoký motivující efekt pro zaměstnance.

8.4 Vzdělávání a zvyšování kvalifikace zaměstnanců

Někteří zaměstnanci vyjádřili v dotazníkovém šetření touhu po dalším vzdělávání. Jako požadované vzdělávání uvedli: autorizační zkoušky, semináře a školení. Vzdělávání zaměstnanců může výrazně zvýšit konkurenceschopnost firmy.

Určitě by bylo vhodné zajistit zaměstnancům doplňující vzdělávání, které potřebují k výkonu své práce, jako jsou autorizační zkoušky. Dále může jít o školení zaměstnanců v oblasti informačních technologií, školení manažerských dovedností, výuka cizích jazyků.

8.5 Teambuilding

V rámci udržování dobrého kolektivu bych navrhovala jednou ročně pořádat tzv. teambuilding. Jde o netradiční způsob vzdělávání, při kterém se využívá nejrůznějších interaktivních metod, jako je hraní her a řešení nejrůznějších úloh. Teambuilding přispívá

ke stmelení pracovního týmu a zefektivnění týmové spolupráce. Dochází také ke zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a rozvíjení kreativity pracovníků. Pokud se činnosti zaměstnanci účastní kolektivně, rozvíjí se v průběhu jejich vykonávání mnoho nápadů a myšlenek, jak si s danou situací nejlépe poradit. Díky prožitým aktivitám teambuildingového programu, se v podniku mohou zlepšit procesy a postupy, které vedou ke zvýšení produktivity práce.

V rámci teambuildingu lze uspořádat například laser game nebo jízdu na Segway. Pokud má firma zájem, může také využít nabídku specializovaných agentur, při nichž je u teambuildingu přítomen zkušený instruktor. Agentury nabízejí spoustu zajímavých teambuildingových programů, jako například:

Pevnost Boyard – program se odehrává na hradě. Zaměstnanci jsou rozděleni do skupin, z nichž každá představuje nespravedlivě odsouzený šlechtický rod a společně musí řešit spoustu úkolů a překonat mnoho překážek.

Filmová akademie – zaměstnanci dostanou za úkol společně natočit krátký film. Tento program je nabitý spoustou zábavy, příjemné atmosféry a klade velký důraz na kreativitu, týmové smýšlení a schopnost koordinovat lidi kolem sebe.

James Bond – každý ze zaměstnanců se na chvíli stane agentem 007 a společně v týmu musí řešit misi. Zaměstnanci si užijí jak fyzické, tak intelektuální aktivity.

Náklady na teambuildingové akce jsou daňově uznatelným nákladem, vzniká zde nárok na odpočet DPH.

8.6 Dovolena navíc

Pár dní dovolené navíc je významným nefinančním benefitem. V dotazníkovém průzkumu vyšlo najevo, že je pro zaměstnance nejdůležitější nefinanční odměnou. Zaměstnavatel může nabídnout svým zaměstnancům týden dovolené navíc, v případě, že tato možnost nepřichází v úvahu, lze zaměstnancům prodloužit dovolenou např. o dva nebo tři dny, apod.

Je také možné, aby zaměstnavatel prodloužil dovolenou pouze určitým skupinám zaměstnanců, např. delší dovolenou dostanou zaměstnanci pracující u společnosti delší počet let, nebo zaměstnanci, kteří vykonávají duševně náročné práce. Zaměstnavatel musí při prodloužení dovolené určitým skupinám zaměstnanců dodržovat příkaz rovného zacházení a zákaz diskriminace.

Lze také využít tzv. sick days, což jsou dny zdravotního volna, kdy zaměstnanci mohou pár dnů z důvodu zdravotní indispozice zůstat doma, aniž by to bylo vázáno na vyjádření lékaře a vystavení rozhodnutí o dočasné pracovní neschopnosti. Tento způsob je ale založen na vzájemné důvěře, které by zaměstnanci neměli zneužívat.

8.7 Zvýšení příspěvku na penzijní připojištění

Příspěvky na penzijní připojištění jsou daňově uznatelným nákladem podniku. Jestliže roční příspěvek na penzijní připojištění nepřesáhne 30 000 Kč, nepodléhá ani platbám sociálního a zdravotního pojištění, a to jak za zaměstnavatele, tak i za zaměstnance.

Navrhuji zvýšení příspěvku na penzijní připojištění o 100 Kč měsíčně u každé skupiny zaměstnanců. Takže pro pracovníky, kteří ve společnosti pracují:

1-5 let	400 Kč/měsíčně
5-10 let	700 Kč/měsíčně
10 let a více	1 000 Kč/měsíčně

8.8 Příspěvek na zdravotní péči

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina zaměstnanců je ve věku nad 50 let. Z tohoto důvodu bych navrhovala, aby zaměstnavatel přispíval na zdravotní péči zaměstnanců. V rámci příspěvku zaměstnavatel zajišťuje a hradí především preventivní zdravotní programy, jde o vstupní, mimořádné a periodické prohlídky a oční vyšetření. Dále navrhuji možnost rozšíření zdravotní péče o permanentky na bazén.

ZÁVĚR

Motivace zaměstnanců a navržení účinného motivačního programu je v dnes velmi aktuální a důležitý problém, který musí řešit každý podnik, který chce uspět na trhu. Podnik musí efektivně využívat lidských zdrojů ve společnosti a zároveň udržovat nízké náklady. Hlavním úkolem odměňování je získání, udržení a motivování kvalifikovaných, schopných a výkonných zaměstnanců.

Ve své bakalářské práci jsem se věnovala problematice motivace a odměňování ve společnosti Geostav, spol. s r.o. Mým úkolem bylo zhodnotit stávající situaci motivace a odměňování ve společnosti a odhalit tak případné nedostatky, které by mohly negativně působit na výkonnost zaměstnanců ve firmě a následně navrhnout vhodná opatření vedoucí ke zlepšení situace.

Kapitoly uvedené v teoretické části práce slouží především k pochopení problematiky motivace a odměňování zaměstnanců.

V praktické části jsou uvedeny základní údaje o společnosti Geostav, spol. s r.o., analýza dosavadního systému odměňování a motivace ve společnosti, která byla provedena formou dotazníkového šetření.

Na základě zjištěných poznatků byly řešeny konkrétní problémy. Zaměstnancům nejvíce vadilo, že nejsou dostatečně chváleni.

Z dotazníkového šetření vylýnuly i velmi pozitivní závěry, jako třeba, že všichni zaměstnanci na THP pozicích jsou spokojeni z prací, kterou vykonávají, mají dostatečně kvalitní prostředí i vybavení pro práci a na pracovišti vládnou přátelské vztahy mezi kolegy.

Na základě vyhodnocení dotazníku byly stanoveny návrhy a doporučení, které by měly vést ke zlepšení motivačního systému ve společnosti, čímž byl splněn cíl mé bakalářské práce, který byl stanoven v úvodu.

Pro zpracování bakalářské práce jsem využila monografické publikace, internetové zdroje a také interní zdroje společnost Geostav, spol. s r.o., jako jsou interní dokumenty společnosti a osobní rozhovor s vedoucím ekonomického oddělení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

- [1] ARMSTRONG, Michael, 2003. *A handbook of human resource management practice*. 9th ed. London: Kogan Page, 979 p. ISBN 0-7494-4105-4.
- [2] ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 2., rozš. Praha: Management Press, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František, 1996. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- [5] BLÁHA, Jiří, Zdeňka KAŇÁKOVÁ a Aleš MATEICIUC, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 284 s. ISBN 8025103749.
- [6] DEIBL, Maria, 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, xxvi, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [8] GRIFFIN, Ricky a Gregory MOORHEAD, 2013. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. 11th ed. South Western: Cengage Learning, 624 p. ISBN 978-0547167336.
- [9] HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [10] KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, xvii, 264 s. ISBN 8071793892.
- [11] KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [12] KOUBEK, Josef, 1997. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 2. Praha: Management Press, 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
- [13] KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

- [14] THOMSON, Rosemary, 2007. *Řízení lidí: Managing people*. Vyd. 1. české. Praha: ASPI, 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.
- [15] PAUKNEROVÁ, Daniela, 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 256 s. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.
- [16] PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- [17] STÝBLO, Jiří, 1993. *Personální management*. Praha: Grada, 334 s. ISBN 8085424924.
- [18] URBAN, Jan, 2012. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. 1. vyd. Praha: Grada, 123 s. ISBN 978-80-247-3955-7.

Internetové zdroje

- [19] BusinessInfo.cz, 2010. Motivace v organizacích. In: *Businessinfo* [online]. [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/motivace-v-organizacich-2832.html#!&chapter=4>
- [20] BusinessInfo.cz, 2012. Motivace a motivační programy v pracovním procesu. In: *Businessinfo* [online]. [cit. 2014-02-20]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/motivace-a-motivacni-programy-v-pracovnim-procesu-19729.html>
- [21] GEOSTAV [online], © 2008. Otrokovice: Geostav. [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.geostav.cz>
- [22] GEOSTAV, 2013. *Výroční zpráva za hospodářský rok 2012* [online]. Otrokovice: Geostav. [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.geostav.cz/cz/kategorie/prehledy-trznich-ukazatelu-firmy.aspx>
- [23] MARUŠKA, Vítězslav, 2010. *Projekt zdokonalení systému motivace pracovníků firmy Hexpol Compounding s.r.o.* [online]. Zlín [cit. 2014-02-15]. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. Dostupné z: http://dspace.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/12525/maru%C5%A1ka_2010_dp.pdf?sequence=1.

- [24] Registr solventních firem, [b.r.]. *Certifikace firem* [online]. [cit. 2014-04-28].
Dostupné z: <http://www.certifikacefirem.cz/cs/registr-solventnich-firem>
- [25] VERMA, Vijay K., 1996. Human Resource Skills for the Project Manager - The Human Aspects of Project Management [online], Volume 2. Upper Darby: Project Management Institute, Inc. [cit. 2014-03-19]. Online version available at:
<http://app.knovel.com/hotlink/toc/id:kpHRSPMTH1/human-resource-skills>
- [26] ZIKMUND, Martin, 2010. Cafeteria systém odměny pro zaměstnance podle jejich gusta. In: *Business vize* [online]. [cit. 2014-02-10]. Dostupné z:
<http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>
- [27] ZÍTKA, Matěj, 2010. *Motivace a stimulace zaměstnanců* [online]. Uherské hradiště [cit. 2014-02-15]. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta logistiky a krizového řízení. Dostupné z:
https://dspace.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/11874/z%EDtka_2010_bp.pdf?sequence=1.

Interní zdroje

- [28] Interní materiály společnosti Geostav, spol. s r.o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
ČR	Česká republika
ČSN EN ISO	Česká technická norma, která zavádí do soustavy českých norem evropskou normu identickou s mezinárodní normou ISO
hod.	hodin
Ing.	Inženýr
Kč	Koruna česká
EUR	Euro
MDS	Ministerstvo dopravy a spojů
Mgr.	magistr
např.	například
O. B. MOD	modifikace organizačního chování
popř.	popřípadě
prof.	profesor
RSF	Registr solventních firem
spol. s r.o.	společnost s ručením omezeným
THP	technicko-hospodářský pracovník
tj.	to je
tř.	třída

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Model motivace	11
Obrázek 2 Ukázka modelu chování	12
Obrázek 3 Maslowova pyramida potřeb	17
Obrázek 4 Teorie očekávání	20
Obrázek 5 Systém hodnocení	30
Obrázek 6 Logo společnosti	36
Obrázek 7 Základní ukazatele vývoje společnosti	38
Obrázek 8 Organizační struktura společnosti Geostav, spol. s r.o.	39
Obrázek 9 Nové administrativní centrum společnosti	41
Obrázek 10 Pohlaví respondentů	45
Obrázek 11 Věk respondentů	46
Obrázek 12 Doba působnosti respondentů v podniku	46
Obrázek 13 Hmotná nebo nehmotná motivace	47
Obrázek 14 Spokojenost s prací	48
Obrázek 15 Dostatečné odměňování za pracovní výkon	48
Obrázek 16 Míra motivování v zaměstnání	49
Obrázek 17 Pracovní prostředí a vybavení	50
Obrázek 18 Možnost vzdělávání při práci	50
Obrázek 19 Využití možnosti vzdělávání	51
Obrázek 20 Faktory, které motivují k vyšší výkonnosti	52
Obrázek 21 Uznání, pochvala za práci	53
Obrázek 22 Spolupráce mezi kolegy	54
Obrázek 23 Důvody pro práci	55
Obrázek 24 Poskytování zaměstnaneckých výhod	55

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 McGregorova teorie X a teorie Y	19
Tabulka 2 Příklady vstupů a výstupů	21
Tabulka 3 Základní ukazatele vývoje	38
Tabulka 4 Nejčastější prvky motivování	52
Tabulka 5 Důležitost nefinančních odměn	57

SEZNAM PŘÍLOH

PI Dotazník analýzy motivace a odměňování ve společnosti Geostav, spol. s r.o.

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK ANALÝZY MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI GEOSTAV, SPOL. S R.O.

Vážený pane/Vážená paní,

jsem studentkou Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a **prosím Vás o vyplnění krátkého dotazníku**. Tento dotazník se **zabývá motivací a odměňováním ve Vaší firmě**. Data získaná z tohoto dotazníku budou použity v rámci mé bakalářské práce.

Dotazník je vyplňován **anonymně** a jeho vyhodnocení bude probíhat v souladu s etickými zásadami.

Vámi zvolenou odpověď zatrhněte křížkem:

Rozhodnete-li se odpověď změnit, původní pole začerněte a zatrhněte nové pole:

Identifikační otázky

Pohlaví:

Žena Muž

Věk:

Méně než 20 let

21-35 let

36-50 let

Více než 50 let

Jak dlouho již pracujete v podniku Geostav spol. s r.o.?

Do 1 roku

1-5 let

5-10 let

Více než 10 let

1. Preferujete hmotnou nebo nehmotnou motivaci?

Hmotná motivace (např. peníze) Nehmotná motivace (např. pochvala)

2. Jste spokojený/á s prací, kterou vykonáváte?

Ano Nevím Ne

V případě nespokojenosti vypište prosím, co považujete za nevyhovující:

.....
.....
.....
.....

3. Myslíte si, že jste za svůj pracovní výkon odměňováni dostatečně?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

4. Do jaké míry se cítíte být ve Vašem zaměstnání motivováni?

Velmi Dostatečně Částečně Nedostatečně Vůbec

5. Prostředí, ve kterém pracujete, a vybavení potřebné k práci je podle Vás:

Výborné Dobré Dostačující Špatné Velice špatné

6. Máte možnost se při práci dále vzdělávat?

Ano Nevím Ne

7. Využili byste možnost dalšího vzdělávání?

Ano Nevím Ne

V případě, že ano, co by to bylo?

.....
.....
.....

8. Vyberte, co považujete za faktor, který Vás motivuje k vyšší výkonnosti (možno vybrat více odpovědí):

Příplatek za práci přesčas

Zaměstnanecké výhody

Postup na vyšší post ve firmě

Zvýšení mzdy

Pochvala

Jiné:

9. Jaké prvky motivování Vaše firma nejčastěji používá?

	Velmi často	Často	Málokdy	Nikdy
Pochvala				
Zvýšení odpovědnosti				
Povýšení				
Pružná pracovní doba				
Zlepšení pracovních podmínek				
Zlepšení pracovního vybavení				
Služební cesty				
Zvýšení platu				

10. Dostává se Vám za Vaši práci uznání, pochvaly?

Ano Nevím Ne

11. Spolupracuje se Vám dobře s Vašimi kolegy?

Ano Ne

12. Uveďte důvody, pro které zejména pracujete (možno označit více odpovědí):

- Vydělané peníze
- Zabezpečení rodiny
- Práce v dobrém kolektivu, prostředí
- Uznání pro vykonanou práci
- Seberealizace
- Jiné důvody:

.....

13. Poskytuje Vám firma jako zaměstnanci dostatečné zaměstnanecké výhody?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

14. Které zaměstnanecké výhody byste uvítal/a:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

15. Označte, prosím, jak jsou pro Vás důležité tyto nefinanční odměny:

	Důležité	Spíše důležité	Ani důležité, ani nedůležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Dovolená navíc					
Vzdělávání					
Firemní víkendové akce					
Dárek k narozeninám					
Pružná pracovní doba					
Mobilní telefon i k osobním					

účelům					
Osobní automobil i k osobním účelům					
Příspěvky na sportovní a kulturní aktivity					
Uznání za pracovní výkon					
Nápoje na pracovišti zdarma					
Příspěvky na pojištění					
Proplácení dopravy do práce					

Konec dotazníku.

Děkuji Vám za ochotu a čas strávený nad tímto dotazníkem.