

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav podnikové ekonomiky

Nastavení motivační složky mzdy pro zaměstnance divize ČOV ve společnosti FORTEX-

AGS, a.s.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Vlastimil Plaček

Vedoucí práce: Ing. Štefan Kolumber, Ph. D.

Olomouc 2020

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně a použil jen uvedené informační zdroje.

Tištěná verze textu práce je shodná s textem práce na CD nosiči a elektronickou verzí vloženou do studijního systému IS/STAG.

Olomouc 15. 7. 2020

Bc. Vlastimil Plaček

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji svému vedoucímu Ing. Štefanu Kolumberovi, Ph.D. za odborné vedení práce, za cenné rady, ochotu a trpělivost v průběhu zpracování této práce.

Moravská vysoká škola Olomouc
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Vlastimil Plaček**
Osobní číslo: **M18114**
Studijní program: **N0413P050002 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management malých a středních podniků**
Název tématu: **Nastavení motivační složky mzdy pro zaměstnance divize
ČOV ve společnosti FORTEX-AGS, a.s.**
Téma anglicky: **Setting the Wage Incentive Component for Employees of the
WWTP Division at FORTEX-AGS, a.s.**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Úvod
2. Teoretická část
3. Metodická část
4. Praktická část
5. Závěr

Rozsah grafických prací: Dle norem MVŠO
Rozsah pracovní zprávy: Dle norem MVŠO
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

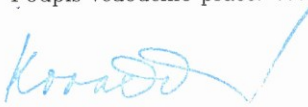
1. URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.
2. ADAIR, John. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
3. ARMSTRONG, Michael. How to manage people. 2. vyd. London: Kogan Page, 2013. 184 s. ISBN 978-0749467081.
4. ARMSTRONG, Michael. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. 1. vyd. Praha: Fragment, 2011. 400 s. ISBN 978-0-7494-5392-3.
5. BLAŽEK, Ladislav. Management, organizování, rozhodování, ovlivňování. 2. vyd. Praha: Grada, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Štefan KOLUMBER, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky


Datum zadání diplomové práce: 24. května 2019

Termín odevzdání diplomové práce: 31. března 2020

Podpis studenta: Datum: 5.9.2019
Podpis vedoucího práce: Datum: 24.6.2019


Mgr. Irena KOVAČIČINOVÁ
prorektorka




Ing. Zuzana STEFANOVÁ, Ph.D.
manažer ústavu

V Olomouci dne 19. června 2019

Obsah

Úvod	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1. Motivace	10
1.1 Teorie motivace	11
1.1.1 Teorie motivace podle Maslowa	12
1.1.2 Herzbergova dvou faktorová teorie	14
1.1.3 Douglas McGregor teorie X a teorie Y	15
1.2 Zdroje motivace	15
1.2.1 Potřeby	15
1.2.2 Návyky	16
1.2.3 Zájmy	16
1.2.4 Hodnoty	16
1.2.5 Ideály	16
1.3 Motivace na pracovišti	16
1.3.1 Vytvoření motivačního prostředí na pracovišti	17
1.3.2 Vytvoření motivačního programu na pracovišti	18
1.3.3 Nevhodné motivační nástroje na pracovišti	19
2 Odměňování	20
2.1 Finanční odměňování	20
2.1.1 Základní mzda	21
2.1.2 Odměna vázaná na osobní schopnosti zaměstnance	22
2.1.3 Výkonová složka mzdy	22
2.1.4 Mzdové příplatky	22
2.1.5 Zaměstnanecké výhody	23
2.2 Benefity	23
2.2.1 Příspěvek na stravování	24
2.2.2 Příspěvek na penzijní a životní pojištění	25
2.2.3 Pružná pracovní doba	25
2.2.4 Dovolená nad rámec zákona	26
2.2.5 Služební vozidlo pro soukromé účely	26
2.2.6 Práce z domova – Home Office	26
2.2.7 Zdravotní volno – Sick Days	27
2.3 Nefinanční odměny	28
2.3.1 Odborný růst a vzdělávání zaměstnanců	28
2.3.2 Karierní postup	28

2.4	Trendy v oblasti odměňování zaměstnanců	29
3	Řízení pracovního výkonu	30
3.1	Definice	30
3.1.1	Definice výkonu	30
3.1.1.1	Vlivy působící na výkon	31
3.1.1.2	Faktory ovlivňující výkon	31
3.1.2	Definice řízení pracovního výkonu	32
3.2	Cyklus řízení pracovního výkonu	33
3.3	Procesy řízení pracovního výkonu	35
3.3.1	Stanovování cílů	35
3.3.2	Zpětná vazba	36
3.3.3	Zkoumání a posuzování pracovního výkonu	36
3.3.4	Analyzování a hodnocení pracovního výkonu	37
3.3.5	Koučování	38
	PRAKTICKÁ ČÁST	38
4	Základní údaje o společnosti FORTEX-AGS, a.s.	38
4.1	Charakteristika společnosti FORTEX-AGS, a.s.	39
4.1.1	Divize KOVO	39
4.1.2	Divize AUTO	39
4.1.3	Fortex Stavby, s.r.o.	40
4.1.4	Divize ČOV	40
4.2	Organizační struktura divize ČOV společnosti FORTEX-AGS, a.s.	42
4.3	Zaměstnanecské výhody ve společnosti FORTEX-AGS, a.s.	44
4.4	Aktuální prémiový řád	45
4.4.1	Prémie pro dělnické profese	45
4.4.2	Prémie pro THP	45
4.4.3	Cílové prémie a mimořádné odměny pro všechny zaměstnance	46
4.4.4	Společná ustanovení	46
5	Průzkum názorů zaměstnanců divize ČOV na současný motivační systém	47
5.1	Metodika a cíl průzkumu	47
5.2	Postup a harmonogram průzkumu	47
5.3	Výsledky průzkumu	48
5.4	Hypotézy	69

6	Návrh motivační složky mzdy	70
6.1	Analýza stávajícího stavu	70
6.1.1	SWOT analýza	70
6.2	Nastavení motivační složky mzdy	74
6.2.1	Určení výše motivační složky mzdy	74
6.2.2	Rozdělení zaměstnanců divize ČOV do motivačních skupin	75
6.2.3	Nefinanční benefity	76
6.2.4	Návrh motivační složky mzdy	77
6.2.4.1	Pracovníci výroby	78
6.2.4.2	Obchod	78
6.2.4.3	Technický rozvoj	79
6.2.4.4	Příprava výroby a inženýring	79
6.2.4.5	Ostatní	79
6.2.5	Limit ředitele divize pro mimořádné bonusy.....	80
6.2.6	Shrnutí	80
	Závěr	81
	Literatura a zdroje	83
	Seznam zkratk	86
	Seznam tabulek:	87
	Seznam grafů:	88
	Seznam obrázků:	89
	Seznam příloh:	90
	Anotace	99

Úvod

Stále více firem si uvědomuje, že prvotním předpokladem k úspěchu a trvalé prosperitě jsou především kvalitní a spolehlivé lidské zdroje. Firma bude prosperovat za předpokladu, že výkonnost zaměstnanců bude srovnatelná, lépe však vyšší v porovnání s konkurenčními firmami.

Vysoké výkonnosti zaměstnanců docílíme v případě, že je budeme v dostatečné míře odměňovat. Díky těmto odměnám bude zaměstnanec odvádět kvalitní a efektivní práci a bude narůstat jeho loajalita k zaměstnavateli. A k tomu je přímo navázána motivace.

„Motivace zaměstnanců posiluje jejich pracovní nasazení, odpovědnost i iniciativu. Není však automatická. Správné používání motivačních nástrojů, finančních a nefinančních, pozitivních i negativních, je proto jedním z nejdůležitějších úkolů organizace i každého vedoucího. Často však patří k úkolům, se kterými si vedoucí i organizace nevědí zcela rady.“¹

Téma své diplomové práce jsem si zvolil právě z důvodů, které jsou uvedeny v citaci výše. Jako ředitel divize Čistíren odpadních vod ve společnosti FORTEX-AGS, a.s. je jedním z mých dlouhodobých úkolů rovněž nastavení motivační složky mzdy pro zaměstnance divize a toto téma již pravidelně se zaměstnanci diskutuji, aniž bychom se dobrali ke konkrétnímu návrhu řešení.

Cílem této diplomové práce je analýza motivačních faktorů zaměstnanců divize ČOV s následným doporučením nastavení motivační složky mzdy, která by vedla ke zvýšení produktivity práce napříč celou divizí.

Faktorů, které ovlivňují výkonnost zaměstnanců je bezesporu mnoho. Ve své práci se zaměřím pro zaměstnavatele – dle mého názoru – na ten nejpodstatnější. Jde o motivaci související s výkonem.

Diplomová práce sestává ze dvou částí. Části teoretické a praktické. Tyto části jsou dále rozděleny na několik konkrétních témat.

Poměrně obsáhlý prostor ve své teoretické části věnuji motivaci, a především motivaci zaměstnance na pracovišti, dále zmíním i formy odměňování.

V praktické části nejdříve popíši společnost FORTEX-AGS, a.s., kde se nejvíce zaměřím na samotnou divizi Čistíren odpadních vod, představím současně nastavený systém odměňování a dalších benefitů pro zaměstnance. Dále se budu věnovat výzkumu, který jsem

¹ URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. s. 9

provedl u všech zaměstnanců divize formou dotazníkového šetření. Samotný výzkum mezi všemi zaměstnanci považují za nejdůležitější a nosnou část své diplomové práce. Na základě tohoto samostatného výzkumu stanovím v závěru práce návrh nastavení motivačních faktorů pro zaměstnance divize ČOV. Tímto chci naplnit cíl své diplomové práce.

Věřím, že tato práce bude přínosná nejen pro mne, ale bude především použitelná při zavádění nového motivačního systému pro všechny zaměstnance divize ČOV.

„Předpokladem úspěšné motivace zaměstnanců je „motivační inteligence“ vedoucích. Největší vliv na motivaci i stabilitu zaměstnanců má totiž jednání a přístup přímých nadřízených. Důležitá je především schopnost a ochota věnovat zaměstnancům čas a pozornost, spravedlivě je hodnotit a odměňovat, projevovat jim za dobrou práci uznání a vytvářet příjemné prostředí, které jim usnadňuje plnění jejich úkolů.“²

² URBAN, Jan; *Motivace a odměňování pracovníků*. s. 151

TEORETICKÁ ČÁST

1. Motivace

„Motivace patří mezi pojmy, které se dnes těší velmi velké oblibě. Být dnes sám dobře motivovaný, a především být schopen motivovat druhé, to je to, co se dnes považuje za mimořádně lákavou záležitost. Především však proto, jelikož motivace je důležitým faktorem úspěšnosti. Motivace není talent, není to ani lidská vlastnost. Není to ale ani nějaké kouzelné slovo, nebo nějaký nepochopitelný fenomén.“³

Pojem motivace má mnoho různých definic. Každý autor pro užití definice motivace používá svůj pojem, a proto není ustálená jednoznačná definice.

„Motivace je výsledkem určitého procesu. Někdo se domnívá, že motivace je i vrozená lidská vlastnost ale určitě tomu tak není. Často je možné pozorovat, že někteří lidé ve svém zaměstnání vykonávají svojí práci jen v rámci daných předpisů, nebo jen do výše svého platu. Ve svém volném čase však sledují i méně důležité cíle s velkou angažovaností a zaujetím, a to bez nároku na odměnu. Proto z toho plyne, že lze někdy i penězi přimět lidi k tomu, aby svojí práci vykonávali s plným zaujetím, velmi intenzivně a aktivně. Kdyby to byla jen jedna z lidských vrozených vlastností, znamenalo by to, že tento motivační stav zůstává po celý náš život stejný a neměnný. Většina však ví, a to především i z vlastních zkušeností, že naše motivace podléhá silným výkyvům. Za to může působení různých faktorů, které ovlivňují v různé míře naši motivaci, kterých je celá řada druhů a některé jsou i navzájem propojeny.“⁴

Slovo motivace je odvozeno z latiny, tedy z latinského movere – hýbati nebo pohybovati. Motivace je tedy brána jako v čase probíhající děj, který vede k pohybu jedince. Tento pohyb ovšem nemusí být brán jako pohyb fyzický, lze jej vnímat i jako určitý způsob jednání, což přímo s fyzickým pohybem nesouvisí.

Pokud budeme brát v potaz motivaci k práci, významnou roli zde bude hrát spokojenost zaměstnance a jeho naplnění. Současným trendem je, že více lidí nyní hledá naplnění právě skrz práci. Hledají něco smysluplného, něco, co je baví a v čem nachází uspokojení.

Cílem motivace je vytvářet takové motivační procesy, které povedou k dosahování optimálních výsledků a výkonů očekávaných od vedoucích pracovníků. Jde tím pádem o

³ NIERMEYER, Rainer a SEYFFERT Manuel. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. s. 15

⁴ NIERMEYER, Rainer a SEYFFERT Manuel. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. s. 21

zabezpečení vysoké úrovně výkonu pracovníků ve všech úrovních organizační struktury podniku. Podniky tedy musí brát v potaz motivační nástroje. Těmi jsou odměny a stimuly.

„Dobrý pracovník musí nejen umět pracovat, ale také chtít pracovat. Významným předpokladem toho, že pracovník bude dělat to, co od něj jeho pracovní zařazení objektivně vyžaduje, je jeho pracovní motivace, jeho pracovní ochota.“⁵

Rozlišujeme:

- **Motiv** – cílem motivu bývá dosažení cíle. Pokud se jednotlivé motivy orientují podobným či stejným směrem, jejich vzájemné ovlivňování je posiluje. Pokud ovšem se motivy ubírají různým směrem, naopak se oslabují a dosažení cílů se tak komplikuje, případně i znemožňuje.
- **Stimul** – „Stimulací rozumím vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.“⁶

Zjednodušeně můžeme uvést, že stimul působí na psychiku člověka zvenčí, motiv zevnitř. Stimul v člověku vyvolává změny v motivaci.

1.1 Teorie motivace

„Východiskem záměrného usměrňování a podněcování zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu je znalost struktury individuálních motivů jednání a chování zaměstnanců, přičemž mezi obvyklé motivy jednání a chování zaměstnanců a zároveň podstatné determinanty motivace zaměstnanců patří pracovní náplň (pracovní úkoly, povinnosti, pravomoci a odpovědnosti), pracovní podmínky (pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost práce, odměna za práci, odborný rozvoj, funkční postup) nebo pracovní vztahy (pracovněprávní i společenské vztahy na pracovišti).

Jednání a chování zaměstnanců v pracovním procesu je vysvětlováno s využitím různých teorií motivace, které umožňují pochopit, jak dosahovat žádoucího souladu mezi vnitřními motivy zaměstnanců a vnějšími stimuly organizace, respektive jakými nástroji stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“⁷

⁵ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. s. 79

⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. s. 242

⁷ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. s. 132

„Teorie motivace se zabývá tím, co vede lidi k tomu, aby něco dělali – co ovlivňuje lidi, aby se určitým způsobem chovali. Objasňuje faktory, které ovlivňují úsilí, které lidi vkládají do své práce, jejich míru angažovanosti a přispění jejich spontánní, dobrovolné chování.“⁸

Jak již bylo zmíněno, existuje nepřehledná řada teorií. Ve své práci dám prostor jen těm nejznámějším.

1.1.1 Teorie motivace podle Maslowa

„Uspokojená potřeba přestává motivovat“.⁹

Tato teorie motivace je též nazývána jako Maslowova teorie hierarchie potřeb. Znamý psycholog zkoumal to, do čeho a v jakém pořadí investujeme svou pozornost a energii a zjištěné pořadí, tzv. „hierarchii potřeb“ popsal v roce 1954 v knize „Motivation and Personality“.

Obrázek 1: pyramida potřeb dle Maslowa



(Zdroj: <https://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/>)

Biologické fyzické potřeby – patří sem potřeba jíst, pít, dýchat, rozmnožovat se, vyměšovat, uspokojit smysly a odstranit bolest. Pokud se dostaneme do situace, že jedna

⁸ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. s. 109

⁹ MASLOW, Abraham. *Motivation and Personality*

z těchto potřeb není naplněna, bude nám tělo výrazně signalizovat nutnost tuto potřebu naplnit. Jde tedy o vše, co je vztaženo k vlastnímu přežití.

Potřeba bezpečí a jistoty – poté, co je zajištěno přežití, se stává další prioritní potřebou pocit bezpečí a jistoty. Příkladem může být zajištění obydlí (pocit bezpečí) a následně jeho zabezpečení proti zlodějům či požáru (pocit jistoty). Mít jistotu se vztahuje i k oblastem zaměstnání, zdraví či rodiny.

Potřeba sounáležitosti – člověk je společenský tvor a jeho potřeba sounáležitosti znamená, že chce milovat a být milován. Zároveň chce někam patřit a fungovat v určité komunitě. V této komunitě nesetrvává z důvodů bezpečí a jistoty, ale právě z důvodu někam patřit, mít přátele a známe, se kterými si rozumí. Díky této potřebě se člověk vyvaruje depresi a samoty.

Potřeba uznání a úcty – u této potřeby nejde jen o získání uznání a úcty zvenčí. Je zde zakomponována i vnitřní touha uznávat sám sebe. Toto by se mohlo zdát na první pohled jako snadno splnitelné. Většinou je ovšem k dosažení sebeúcty zapotřebí hodně práce i životních etap. Z tohoto důvodu je tato potřeba až pod vrcholem pyramidy potřeb, jelikož není samozřejmé, že všem lidem se tuto potřebu podaří naplnit.

Potřeba seberealizace - potřeba rozvíjet se a zdokonalovat se. Využít a znásobit svůj potenciál, svůj talent. Touha znát a poznat, touha vědět a umět. Na nejvyšší vrchol pyramidy Maslow umístil tuto spíše duchovní potřebu. Maslow ovšem říká, že ne každý má potřebu a touhu po seberealizaci a neustálém rozvoji. Kdo ovšem obstojí, naplní tuto potřebu až v pokročilejším středním věku. Dle Maslowa se podaří uspokojit potřeby růstu jen 1% populace.

Tuto pomyslnou pyramidu rozdělil Maslow následně na dvě části. První část, která zahrnuje první čtyři potřeby nazval potřeby nedostatkové. Jediná potřeba seberealizace byla Maslowem zařazena do potřeby růstové.

Naplnění potřeb nedostatkových nám zajistí fyzickou i psychickou pohodu. Růstové potřeby nazval tak proto, že touha po seberealizaci a osobním rozvoji vlastního potenciálu nás nutí bádát, hledat a učit se, což vede k našemu osobnímu růstu a zdokonalování.

„Maslowův model podává velmi dobrý přehled hlavních motivačních faktorů, které na pracovišti působí. Hierarchická povaha těchto faktorů však vždy neplatí. Již Maslow si všiml, že uspokojování nižších potřeb nemusí vést automaticky k tomu, že se zájem pracovníků přesouvá k potřebám vyšším: někteří pracovníci mají tendenci „setrvávat“ u potřeb nižších i

nadále. K uspokojování některých vyšších potřeb může navíc docházet i tehdy, nejsou-li potřeby nižší zcela uspokojeny. Jeho teorie, v zásadě platná, tak nemusí platit pro každého.“¹⁰

1.1.2 Herzbergova dvou faktorová teorie

Druhá nejznámější teorie motivace k práci. Herzberg tvrdí, že na spokojenost pracovníka působí dvě skupiny faktorů:

- Faktory vnější (hygienické) – „Hygienické faktory se netýkají práce samotné, ale pracovních podmínek. Patří k nim (zhoršené) vztahy na pracovišti, především s přímým nadřízeným, pracovní jistoty, základní mzdy, zaměstnanecké výhody, organizace práce apod. Podstatným zdrojem demotivace či nespokojenosti zaměstnanců bývá především nespravedlivé hodnocení a odměňování, ať skutečné nebo domnělé, netransparentní politika organizace týkající se povyšování zaměstnanců, omezená nebo nepřesvědčivá komunikace vedoucích s pracovníky apod.“¹¹ Mezi hygienické faktory patří základní plat, zaměstnanecké výhody, vztahy na pracovišti, garance zaměstnavatele, pracovní prostředí, pravidla organizace, informovanost zaměstnanců, rovnováha mezi prací a osobním životem (life ballance)
- Faktory vnitřní (motivátory) – motivátory už dle samotného názvu vedou zaměstnance k tomu, že pracují s větším zájmem. Vedle naplnění prací mohou rovněž zaměstnanci usilovat o finanční odměnu či možnost kariérního růstu. Mezi motivátory patří finanční odměna, bonus, provize, možnost pracovního postupu, větší společenský význam vykonávané práce, pochvala, uznání, respekt, společenský status apod.

„Z Herzbergovy teorie vyplývají dva důležité závěry. Prvým je, že nespokojené zaměstnance lze motivovat jen s obtížemi, a pokud se to podaří, bývá jejich motivace dražší. Obtížné je zpravidla dosáhnout i jejich vyšší odpovědnosti. Nespokojenost v práci je totiž vede k tomu, že ji chápou jako méně významnou součást svého života. Příliš se v ní nesnaží, pracují pod úrovní svých možností nebo nemají zájem si je zvýšit. Chceme-li je motivovat, musíme jejich nespokojenost odstranit.

¹⁰ URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. s. 14

¹¹ URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. s. 18

Druhým závěrem Herzbergovy teorie je, že odstranění nespokojenosti zaměstnanců nemusí vést k jejich motivaci. Omezit příčiny nespokojenosti je důležité, ve vztahu k motivaci jde však jen o podmínku nutnou, nikoli postačující.¹²

1.1.3 Douglas McGregor teorie X a teorie Y

Tato teorie rozděluje pracovníky do dvou skupin X a Y:

Charakteristika pracovníka skupiny X:

- Zaměstnanec nerad pracuje a vyhýbá se práci
- Motivace zaměstnanců je založena na donucovacích faktorech pomocí vnějších stimulů (tresty, odměny)
- Práce zaměstnanců musí být kontrolována
- Zaměstnanci se vyhýbají odpovědnosti
- Zaměstnanci jsou raději řízeni a vedeni, aby nemuseli mít odpovědnost
- Zaměstnanci mají nechuť ke změnám

Charakteristika pracovníka skupiny Y:

- Pro zaměstnance je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava či odpočinek
- Zaměstnanec rád přijímá samostatnost a odpovědnost, a dokonce ji aktivně vyhledává
- Zaměstnanec se plně ztotožňuje s cíli organizace a činí v souladu s nimi
- Zaměstnanec má dostatek sebekázně a sebeřízení k plnění cílů organizace
- Zaměstnanec prokazuje aktivně tvořivý a inovační přístup k řešení úkolů organizace¹³

1.2 Zdroje motivace

Lze je charakterizovat jako skutečnosti, které vytváří motivaci. Mezi hlavní zdroje motivace patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty, ideály.

1.2.1 Potřeby

Pokud nejsou naplněny potřeby člověka, je v nerovnováze a snaží se dostat zpět do rovnováhy, což znamená, že se snaží tyto potřeby naplnit. Potřeby jsou základem, který ovlivňuje chování člověka včetně myšlení a emocí. Mají několik významů. Biologický

¹² URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. s. 19-20

¹³ <https://managementmania.com/cs/mcgregorova-teorie-xy>

význam znamená, že organismus má stav nedostatku a snaží se jej doplnit. Psychologický význam má takový výklad, že stav přání vyvolává určité chování jednotlivce. Nakonec význam ekonomický je touha něco vlastnit či užívat.

1.2.2 Návyky

Jde o soubor ustálených a opakovaných jednání v konkrétních situacích. Návyky člověk získává učním a výchovou. Jedním ze základních návyků člověka jsou návyky hygienické. Negativními návyky se v poslední době stává odkládání úkolů na pozdější dobu (prokrastinace).

1.2.3 Zájmy

Vyvíjejí se postupně a různorodě. Zájmy se váží k nejrůznějším činnostem, jako je sport, věda, hobby, kultura apod. „Motivy lidské činnosti jsou neobyčejně různorodé, neboť vyplývají z různých potřeb a zájmů, které se u člověka formují ve společenském životě. Zájem se projevuje v zaměřenosti pozornosti, myšlenek, úmyslů, potřeba v touhách, přáních. Zájmy jsou proto specifickými motivy kulturní a zejména poznávací činnosti člověka.“¹⁴

1.2.4 Hodnoty

Dají se definovat jako něco velmi významného, čeho si každý váží a co ovlivňuje lidské chování. Dělíme je na ekonomické, náboženské, sociální, teoretické, politické a estetické.

1.2.5 Ideály

Jde svým způsobem o představu, někdy poněkud zkrácenou představu. Pro konkrétního člověka se ideál stává výrazným cílem jeho snahy o přiblížení se tomuto ideálu.

1.3 Motivace na pracovišti

„Motivační priority organizace, tedy to, na co by se měla při motivaci svých zaměstnanců zaměřit především, závisí na dvou okolnostech. Souvisejí jednak s tím, jaké faktory může organizace k motivaci zaměstnanců využít, a jednak s tím, do jaké míry jsou již odpovídající potřeby jejich pracovníků uspokojeny.“¹⁵

Již zde bylo zmíněno dosti teorií, otázkou ovšem zůstává, jak tyto teorie implementovat a zavést motivační faktory na jednotlivá pracoviště? Zde hraje významnou roli práce

¹⁴ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. s. 141-142

¹⁵ URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. s. 21

jednotlivých vedoucích. Ti musí vědět, co kterého pracovníka výrazně motivuje. Jeden spíše ocení finanční bonus, druhý raději využije možnost vzdělávání v rámci podniku. Základem správně zavedeného a udržovaného motivačního prostředí pro zaměstnance je správně vyvážený pracovní tým. Abychom byli schopni motivační prostředí nejen zajistit, ale především udržet, je zapotřebí zavést motivační program.

Dle Urbana (str. 22–23) lze motivační faktory pracoviště rozdělit do čtyř skupin:

1. Faktory, které na daném pracovišti využít lze, ale již byly svým způsobem do značné míry vyčerpány. Jako příklad uvádí, že v případě nastavení finančních výkonových pobídek (bonusů) již zaměstnanci tuto možnost využívají, ale další zvyšování těchto finančních bonusů tak již na výkon zaměstnanců nebude mít vliv.
2. Rovněž tyto faktory využít lze, ale oproti první skupině ještě tyto faktory nebyly plně využity. Jako příklad je uveden profesní postup, zvětšení rozsahu pravomocí daného zaměstnance, zlepšení informovanosti zaměstnanců, intenzivnější komunikace k zaměstnancům ze strany managementu.
3. Faktory, které mají na daném pracovišti malý význam. Jejich dopad je na pracovní výkon minimální. V tomto případě se zde skýtá možnost pro organizaci k úsporám, je nutno ovšem přihlídnout k tomu, že může narůst nespokojenost zaměstnanců. Příkladem jsou určité zaměstnanecké výhody, které nejsou zaměstnanci hojně využívány.
4. Faktory, jejichž možnost využití je omezená, případně nákladná. Tyto faktory se rovněž vyznačují i nízkým stupněm uspokojení odpovídajících potřeb. Jako příklad je zde uváděna pracovní jistota.

„Třídění motivačních faktorů z hlediska síly, se kterou na daném pracovišti mohou působit, a míry uspokojení odpovídajících potřeb lze doplnit i o jejich finanční náročnost. Přijmeme-li i toto hledisko, lze jako prioritní motivační faktory z pohledu organizace chápat ty, pro které na pracovišti existuje značný prostor, potřeby s nimi spojené nejsou příliš uspokojeny a možnost využití těchto motivačních faktorů není ani příliš finančně náročná.“¹⁶

1.3.1 Vytvoření motivačního prostředí na pracovišti

Jak již bylo zmíněno výše, významnou roli při vytváření motivačního programu hraje vedoucí. Ten je zodpovědný nejen za efektivní využívání lidských zdrojů, ale rovněž i za zajištění adekvátních podmínek, aby byly tyto zdroje efektivně využity.

¹⁶ URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. s. 23

Nemalou roli zde hraje nejen vyvážený kolektiv, ale rovněž i podmínky na pracovišti. Jedná se například o potlačení hluku, zlepšení světelné hygieny, tepelný komfort, uspořádání pracoviště apod.

Vedoucí tedy musí vědět, jaká je v jeho týmu atmosféra a jakým způsobem může pro své podřízené zlepšit podmínky, které následně přinesou i vyšší výkon. Je třeba zároveň řešit i personální nedostatky. Může se jednat o problémového pracovníka, který rozvrací fungující kolektiv. Zároveň i jeden nedisciplinovaný pracovník může vést k poklesu výkonu celého pracovního kolektivu.

Stresové podmínky na pracovišti totiž nemůže vyvážit ani nadstandardní finanční odměna a mnoho pracovníků pak volí raději změnu zaměstnání i za cenu poklesu příjmu.

1.3.2 Vytvoření motivačního programu na pracovišti

Etapy tvorby motivačního programu¹⁷

1. V první etapě se provede analýza motivační struktury pracovníků. Je potřeba zjistit, co je bude motivovat, zda se navzájem znají a jak celkově kolektiv funguje. Vyloučí se činitelé, kteří hrají jen minimální motivační úlohu a z celkové analýzy vyvstane hlavní motivační faktor. Motivační program musí být přímo vztažen k hospodářským plánům a cílům podniku. Analýza motivační struktury vytvoří odpovídající strategii personálního řízení.
2. V druhé etapě je třeba stanovit cíle. Důležité je respektovat SMART cíle. Cílů je potřeba stanovovat rozumné množství, aby se zaměstnanci na plnění cílů mohli více soustředit. Výsledkem této etapy jsou návrhy ekonomických a mimoekonomických stimulů, které jsou brány jako motivační cíle a jsou vytyčeny pro jednotlivé pracovníky. Pořadí těchto stimulů je uváděno takto: plat a výše odměny, sociální jistoty, úroveň mezilidských vztahů a jejich stabilita, možnost postupu – pracovního a osobního rozvoje, pracovní podmínky.
3. Ve třetí etapě se vytvoří model stabilizace pracovníků a příslušných motivačních faktorů. Jedná se o sestavu tří stabilizačních faktorů. Mimopodnikové stabilizační faktory jsou hospodářské nejistoty nebo rizikovost určitého oboru vzhledem k budoucnosti. K podnikovým faktorům náleží pověst podniku. K osobním

¹⁷ STÝBLO, Jiří. *Manažerská motivační strategie*. s. 47-52

faktorům patří věk, vzdělání, doba zaměstnání v podniku, zdravotní stav zaměstnance.

4. V poslední čtvrté etapě je již realizován samotný motivační program orientovaný na stabilizaci zaměstnanců. Je vytvořen motivační profil pracovníka a určí se časový plán motivačního programu.

V případě dosažení stanovených cílů jsou dotyční pracovníci odměněni předem stanovenou odměnou. Tato odměna musí být silně motivační. Velmi často bývá odměnou v motivačním programu poukázka. Ta má totiž významný psychologický dopad. Obdarovaný má totiž možnost podělit se o poukaz se svými blízkými a zároveň i ostatní spolupracovníci mohou obdarovanému vyjádřit své uznání.

1.3.3 Nevhodné motivační nástroje na pracovišti

„K nevhodným motivačním nástrojům lze řadit i některé motivační praktiky, které jsou používány záměrně. Organizace, které je využívají, se většinou nezamýšlejí nad jejich vedlejšími důsledky, a při jejich zavádění mnohdy jen napodobují organizace jiné.“¹⁸

Je potřeba se vyvarovat takových „motivačních“ nástrojů, které mohou mít opačný efekt. Citace výše zmiňuje ono „opisování“ od jiných, třeba i zahraničních, firem. V tomto ohledu je zapotřebí počítat i s tuzemskou mentalitou. Mezi nevhodné typy motivací na pracovišti patří například:

- Vyhlášení zaměstnance roku – může se stát demotivační pro ostatní neúspěšné kandidáty, neboť zaměstnanec roku je pouze jeden a zbytek kolektivu může cítit (a někdy i právem) křivdu. Navíc ne každému člověku je příjemná jeho vlastní propagace a může to být demotivační i pro samotného oceněného zaměstnance.
- Zavedení interní konkurence – jedná se o vytvoření týmů nebo „soutěžících“ zaměstnanců, z nichž pouze jeden bývá odměněn. Rozbívá se tím duch spolupráce ve firmě (jeden tým – jeden cíl) a může přerůst až v nezdravé soutěžení (naschvály mezi zaměstnanci, zkreslování výkonů, ...)
 - Vytvoření interních talentů – oblíbeno v nadnárodních koncernech, kdy většinou pouze tito „talenti“ mají možnost karierního postupu a firma investuje i do jejich dalšího vzdělávání a školení. Tímto je pak poškozena motivace těch (většiny), kteří do této kategorie nespádají.

¹⁸ URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. s. 43

2 Odměňování

„V případě že se spolehne pouze na motivaci, znamená to, že činnost, kterou od lidí vyžadujeme, dáváme do souvislosti s jejich již existujícími vnitřními potřebami. Víme, že motivace bude působit i bez našeho vlivu tak dlouho, dokud činnost, kterou po lidech vyžadujeme, bude v souladu s jejich aktuálními motivy a potřebami.“¹⁹

Hlavní důvod, proč lidé navštěvují zaměstnání je uspokojování svých potřeb. Svě potřeby je možné upokojuvat především díky mzdě, kterou nám vyplácí zaměstnavatel. Ten nejdůležitější motiv jsou tedy peníze, a to je hlavní důvod, proč lidé pracují. To, aby pracovali efektivně a pro daného zaměstnavatele se už stává věcí ne tak zásadní, nicméně pro zaměstnavatele nejdůležitější. Zaměstnavatel tedy musí být schopen své zaměstnance vhodně hodnotit a umět je motivovat.

2.1 Finanční odměňování

„Finanční odměňování plní řadu motivačních funkcí. Jeho úkolem je získat a udržet kvalitní pracovníky, motivovat je k růstu výkonu či produktivity, ale zajišťovat i „vnitřní spravedlnost“ v odměňování. Tedy vytvářet strukturu mezd, která odpovídá přínosu, náročnosti a odpovědnosti jednotlivých pracovních míst i osobním výsledkům jednotlivých zaměstnanců, a je tak v organizaci i vnímána.

Odměňování by navíc nemělo být pro zaměstnance i jejich nadřízené příliš složité a administrativně náročné, nemělo by diskriminovat ani být netransparentní. Nemělo by pochopitelně být ani v rozporu s nákladovou konkurenceschopností či rozpočtovými možnostmi organizace.“²⁰

Hlavním cílem a charakteristikou odměňování se stává především udržení a získání kvalitních zaměstnanců a vyvarovat se zvýšené fluktuaci, která negativně ovlivní nákladovost organizace. Dále je třeba tyto zaměstnance aktivně motivovat jak finančně, tak i různými dalšími benefity. Velmi důležitým aspektem se stává zajištění interního spravedlivého odměňování a zachovat si konkurenceschopnou hladinu mezd zaměstnanců. Důležité je nezapomínat na zásadu rovného zacházení, což znamená, že všichni zaměstnanci mají mít srovnatelné pracovní podmínky a odměňování za vykonanou práci.

¹⁹ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu.* s. 76

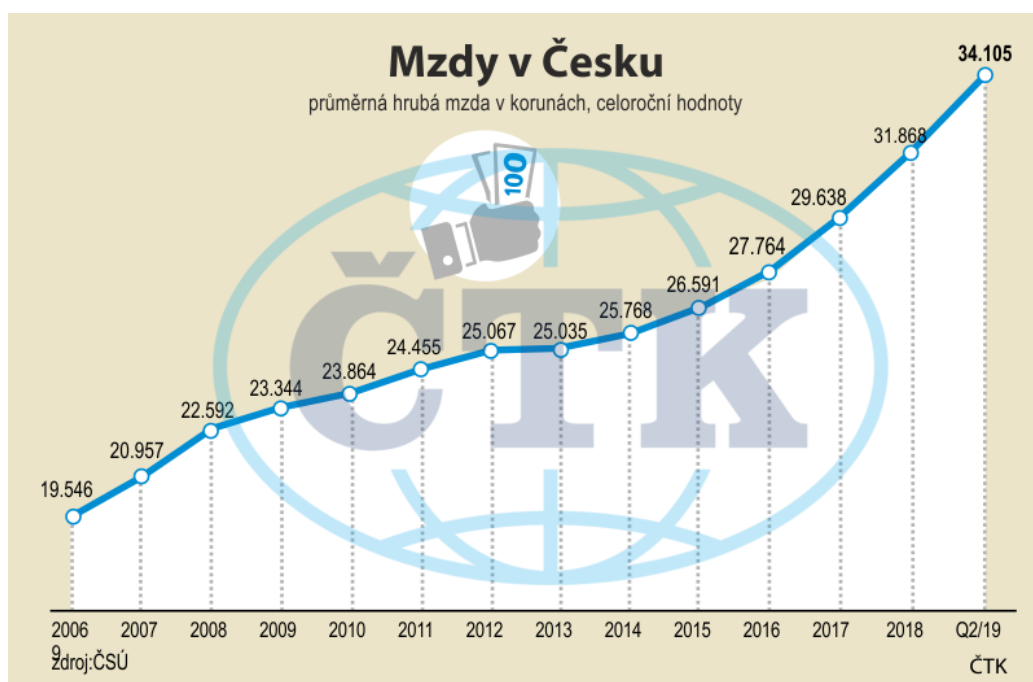
²⁰ URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků.* s. 116

2.1.1 Základní mzda

„Váže se zpravidla na tržní ohodnocení různých profesí, zohledňující jejich ekonomický přínos, nároky a požadavky, opírá se však zpravidla i o dlouhodobý výkon, zkušenosti či schopnosti jednotlivých zaměstnanců. Představuje zaručenou část individuální mzdy, jejímž cílem je získat a udržet zaměstnance a ocenit náročnost jeho práce.“²¹

V posledních uplynulých letech díky ekonomickému růstu byly firmy nuceny – i díky neustále rostoucí minimální mzdě – zrevidovat mzdy, a především začít výrazně zvedat mzdy základní. Nejvíce zapamatovatelný je téměř raketový nárůst mezd prodavaček, jejichž základní mzda byla dlouhodobě podhodnocena. Situace v době ekonomického růstu bývá téměř vždy výhodná pro zaměstnance. Někteří zaměstnavatelé se ovšem z důvodu udržení konkurenceschopnosti mezd mohou dostat až k nerentabilním nákladům, což těm, kteří nemají dostatečně efektivní výrobu, může přivodit ztrátovost nebo dokonce ukončení činnosti. Základní mzdy by tedy měly být nastaveny nikoli motivačně, ale tak, aby udržely či získaly kvalitní a výkonné zaměstnance.

Obrázek 2: vývoj mezd v ČR



(Zdroj: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/prumerna-mzda-v-cr-stoupla-na-rekordnich-34-105-kc-porosted-1793474>)

²¹ URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. s. 116

2.1.2 Odměna vázaná na osobní schopnosti zaměstnance

Většinou se jedná o osobní ohodnocení, které má určité rozpětí. Nevýhodou této složky většinou bývá fakt, že časem se toto osobní ohodnocení „zautomatizuje“, stane se jakoby součástí základní mzdy a v případě korekce osobního ohodnocení směrem dolů vyvolává toto opatření demotivaci.

„Jejím cílem je motivovat ke zvýšení schopností a kvalifikace, ale i ocenit a stabilizovat dlouhodobě výkonné zaměstnance podniku. Její výši lze stanovit procentuálním podílem základního (tarifního) platu či absolutní částkou. Organizace v tomto případě zpravidla stanoví maximum, kterého může tento podíl či částka dosáhnout.“²²

2.1.3 Výkonová složka mzdy

Někdy se může jednat o mzdu úkolovou či akordní (akordní mzda je vyplácena v závislosti na počtu vyrobených kusů či provedených operací bez ohledu na skutečně vynaložené množství času). V tomto případě tedy není přihlíženo, kolik času zaměstnanec při výrobě strávil, ale kolik toho udělal navíc. Tato složka mzdy se nejvíce využívá u výrobních zaměstnanců, případně tam, kde je jasně specifikován a oceněn úkol.

„Ke zvýšení výkonu zaměstnanců přispívá tato složka mzdy především tehdy, je-li jasně vázána na dosažení předem stanovených výsledků a může-li zaměstnanec tyto výsledky ovlivnit. K její výplatě by proto mělo dojít je a až tehdy, pokud zaměstnanec předem stanoveného výkonu dosáhne.

Vyšší podíl výkonové složky mzdy ve vztahu k základní či celkové mzdě by měl být charakteristický především pro pozice, u kterých jsou výsledky práce závislé především na úsilí, schopnostech či rozhodnutích zaměstnance.“²³

2.1.4 Mzdové příplatky

V případě zvýšených nároků na zaměstnance těmto náleží zvláštní příplatky. Jedná se například o ztížené pracovní podmínky, či výkon práce za nestandardních okolností. Mohou být povinné ze zákona, či vypláceny z rozhodnutí zaměstnavatele pro motivaci zaměstnanců, které ztíženou nebo nekomfortní práci vykonávají.

²² URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. s. 117

²³ URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. s. 117

2.1.5 Zaměstnanecké výhody

„Jejich cílem je zvýšit pracovní spokojenost a stabilitu zaměstnanců, přispět k jejich rozvoji, relaxaci apod. K podpoře výkonové motivace mohou sloužit jen v případě, mají-li povahu tzv. motivačních benefitů, které se vážou na výkon zaměstnanců nebo jejich skupin.“²⁴

Jako příklad lze uvést příplatek za nulovou absenci, kdy zaměstnanec, který v daném, měsíci splní celkový počet hodin bez absence či návštěvy lékaře, dostane vyplacen tento příplatek.

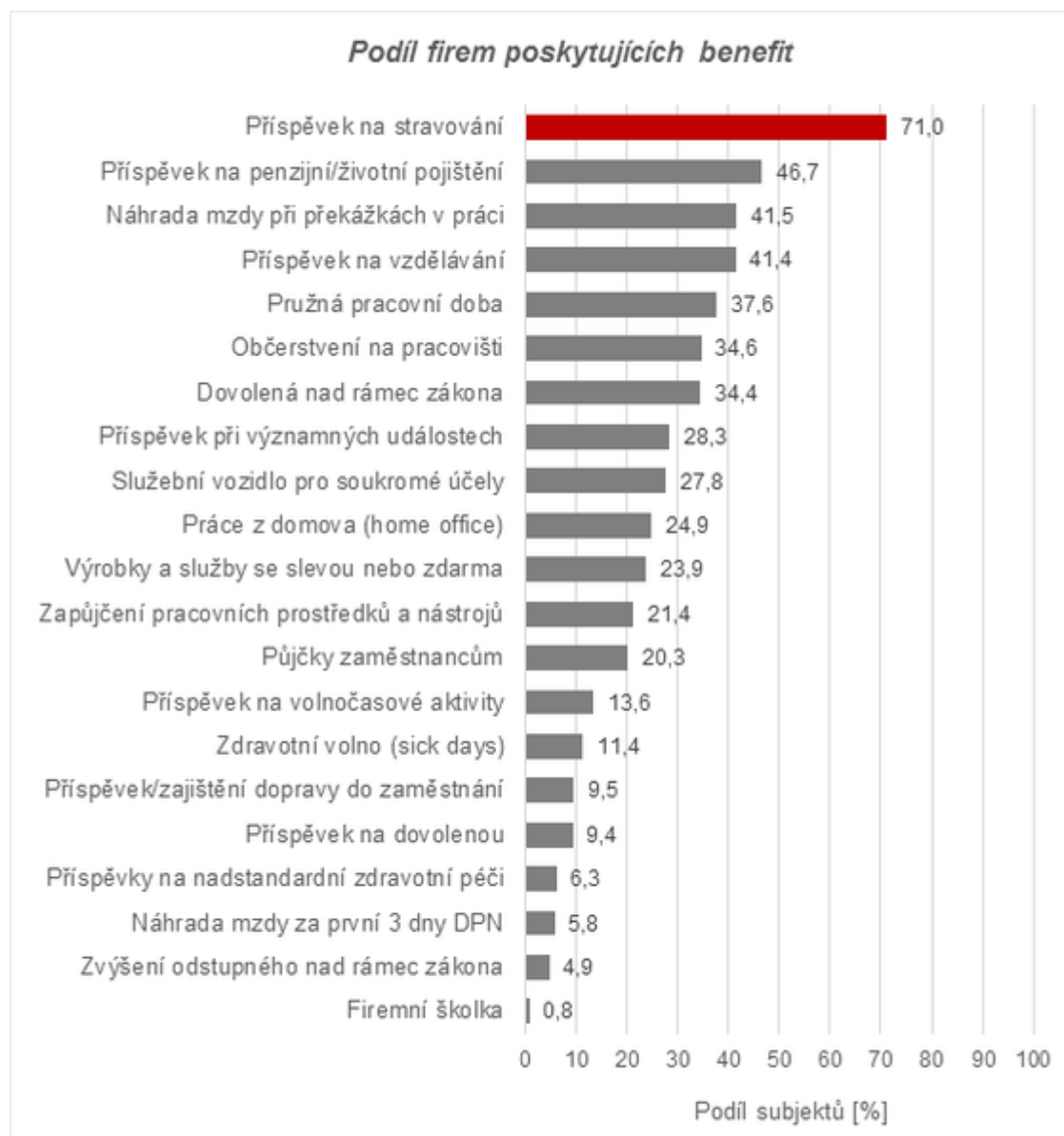
2.2 Benefity

Zaměstnanecké benefity jsou jedním z nejdůležitějších kritérií při posuzování firmy stávajícími i potenciálními zaměstnanci. Firma tak dává zaměstnancům a zájemcům o práci nepřímý vzkaz, že u ní nejsou zaměstnanci bráni jako nástroje sloužící k maximalizaci zisku.

Časový vývoj ukázal, že obstát v konkurenčním prostředí ostatních firem a udržet si kvalitní zaměstnance neznámá pouze zabezpečení dostatečné výše mzdy. Zvláště v poslední době firmy poskytují zaměstnancům větší a větší množství nefinančních benefitů. Svým způsobem sice šetří zaměstnancům finanční prostředky, ale nejde vyloženě o peněžní motivaci. Někdy může být poskytnuta zaměstnanci i taková výhoda, která mu sice poskytne prospěch či úsporu, zaměstnavateli nepřivodí ale žádné další náklady. Může tím být vypůjčení speciálního náradí, využití prostor zaměstnavatele, či například poskytnutí výhodného parkovacího místa pro klíčové zaměstnance.

²⁴ URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. s. 118

Tabulka 1: podíl benefitů firem v ČR



(Zdroj: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/co-dostavate-navic-k-platu-pruzkum-benefitu-ukazal-ze-jen-tr/~ac362cbcd97011e6b13b002590604f2e/>)

2.2.1 Příspěvek na stravování

Tento benefit již díky svému rozšíření ztratil na atraktivitě, přesto jej poskytuje nejvíce firem. Mnozí zaměstnanci si myslí, že má firma zákonnou povinnost stravu či stravenky zaměstnancům zajistit. Zákoník práce ovšem neukládá zaměstnavateli povinnost hradit zaměstnancům stravování, či jim poskytnout alespoň příspěvek. Firmy mají pouze povinnost poskytnout zaměstnancům možnost se během pracovní doby stravovat. Přesto ve většině společností zaměstnavatelé na stravu zaměstnancům přispívají. Děje se tak buďto formou

stravenek, jejichž hodnota se díky konkurenčním tlakům a inflaci neustále zvyšuje, či formou dotovaného stravování, kdy zaměstnanec platí za poskytnutou stravu symbolický příspěvek. Vývoj neopominul ani stravenky. Stává se nyní běžné, že papírové stravenky jsou čím dál častěji nahrazovány stravenkami elektronickými.

Firmy v případě stravenek mohou využít daňově uznatelného příspěvku. Rovněž u dotované stravy lze využít daňové úlevy.

2.2.2 Příspěvek na penzijní a životní pojištění

U zaměstnavatele nepodléhá tento příspěvek do výše 50.000 Kč ročně platbám sociálního ani zdravotního pojištění. Zaměstnavatel tak ušetří 34 % prostředků (současné odvody na zdravotní a sociální pojištění ze strany zaměstnavatele). Příspěvky na penzijní a životní pojištění jsou pro zaměstnavatele rovněž daňově uznatelným nákladem, a to v jakékoliv výši. Prispívání zaměstnavatele zaměstnancům na penzijní a životní pojištění musí být ošetřeno buďto vnitřním předpisem, pracovní smlouvou nebo kolektivní smlouvou.

U zaměstnance rovněž nepodléhá příspěvek do výše 50.000 Kč ročně platbám sociálního ani zdravotního pojištění. Zaměstnanec tak ušetří 11 % prostředků oproti vyplácení mzdy. Souhrnný limit příspěvků pro zaměstnance na penzijní a životní pojištění pro osvobození daně z příjmů je rovněž 50.000 Kč.

2.2.3 Pružná pracovní doba

Poměrně rozšířený benefit pro nevýrobní zaměstnance. Při pružném rozvržení pracovní doby si zaměstnanec sám zvolí začátek, případně i konec pracovní doby. Je to ale vždy v rámci časových úseků stanovených zaměstnavatelem. Je zde i časový úsek, kdy je zaměstnanec povinen býti na pracovišti. Tomuto úseku se říká základní pracovní doba. Zároveň bývá stanovena doba nejdřívějšího příchodu do práce a nejpozdějšího opuštění pracoviště. Jedná se o volitelnou pracovní dobu a to tak, že celková délka směny nepřesáhne dvanáct hodin. Samozřejmostí u pružné pracovní doby je i to, že si v daném měsíci, případě čtvrtletí musí zaměstnanec odpracovat povinný časový fond.

Je-li tedy ve firmě nastavena volitelná pracovní doba od šesti hodin ráno do šesti hodin večer a základní pracovní doba je například od devíti hodin ráno do dvou hodin odpoledne, znamená to, že zaměstnanec musí nejpozději přijít do práce v devět hodin ráno a nejdříve zaměstnání opustit ve dvě hodiny odpoledne, a to klidně i celý týden. Chybějící hodiny si ovšem musí v nadcházejícím období nadpracovat.

2.2.4 Dovolena nad rámec zákona

Základní výměra řádné dovolené činí pro pracovníky ve státní sféře pět týdnů, u pedagogických a akademických pracovníků 8 týdnů, u ostatních zaměstnanců nejméně čtyři týdny.

Formou benefitu je pro ostatní zaměstnance dovolená prodlužována většinou o další týden. Tento benefit je v současnosti považován za jeden z nejvíce žádaných. Je to i díky tomu, že společnost celkově zbohatla, žádá si více volna a nemá prioritní potřebu zvyšovat neustále své příjmy na úkor osobního volna.

Zaměstnavatelé dovolenou navíc považují za vysoký nadstandard, ale ve většině případů by si ji mohli dovolit, pokud by zamezili různým prostojům, případně ztrátám vzniklým tím, že zaměstnanci v pracovní době soustavně nevykonávají pracovní činnost.

2.2.5 Služební vozidlo pro soukromé účely

Tento benefit není výrazně rozšířen, ačkoli je mezi zaměstnanci považován jako jeden z nejvyšších možných. Využívání vozidla ovšem není zadarmo, a to i v případě, že se jej zaměstnavatel rozhodně nezaplatit. Důležitá je totiž pořizovací cena vozidla. Zaměstnanci s tímto benefitem se každý měsíc zvyšuje jeho hrubá mzda o částku 1 % z pořizovací ceny vozidla. Z této částky se odvádí nejen daň z příjmů fyzických osob, ale i sociální a zdravotní pojištění. V případě, že zaměstnanec vozidlo využívá pro soukromé účely sporadicky, stává se tento benefit spíše nevýhodným a finančně záporným.

2.2.6 Práce z domova – Home Office

V době koronavirové krize hodně zaměstnavatelů přistoupilo právě k tomuto benefitu. Stal se totiž nejen benefitem pro samotné zaměstnance, nýbrž zvýhodnil obě dvě strany. U povolání, kde výkon práce není výrazně podmíněn časovým rámcem, ale záleží na určité činnosti (úkolů), lze tento benefit uplatnit. Právě proběhlá krize díky pandemii ukázala určitým firmám obrovské možnosti úspor. Bankovní domy mohou výrazně redukovat počet kancelářských míst a mít větší část zaměstnanců doma s dálkovým připojením. Práce z domu se týká i projektantů, konstruktérů, vývojářů, kalkulátů apod. Do budoucna se tak otevírá nový pohled na zaměstnávání pracovníků. Věřím, že právě tento oboustranný benefit se několikanásobně rozšíří do mnoha odvětví a třeba bude znamenat i určitou revoluci v zaměstnávání. A to i díky neustále se zdokonalující technice, která toto umožňuje (telekonference, videokonference, sdílení souborů, vzdálené přístupy, ...).

2.2.7 Zdravotní volno – Sick Days

Jako poslední příklad jsem si zcela záměrně vybral benefit, který hodně zaměstnanců vnímá spíše jako dovolenou navíc. Svým způsobem to tak může být bráno. Tento benefit není ještě rozšířen, nicméně věřím tomu, že ještě ukáže svůj potenciál. Důvod jeho velké výhody nejen pro zaměstnance, ale i pro zaměstnavatele vidím především v tom, že může výrazně omezit návštěvy lékařů v pracovní době a především „přecházení“ nemoci, kdy nemocný zaměstnanec z důvodu, aby nepřišel o bonusy za nulovou absenci, nakazí spolupracovníky a v období epidemií tak naroste firmě nemocnost někdy i na neúměrnou mez. Způsob vybírání zdravotní dovolené a podmínky výběru může určit zaměstnavatel a danou část ve dnech třeba převést na hodiny a toto podmínit tím, že z tohoto fondu bude čerpat zaměstnanec i v případě, že půjde k lékaři v pracovní dobu. Ve firmě, kde jsem toto nastavení zaznamenal, výrazně klesly návštěvy lékařů a zaměstnanci si tento fond šetřili pro případ, že by onemocněli.

Z pohledu zaměstnavatele poskytování benefitů můžeme rovněž rozdělit na daňově optimální, daňově přijatelné a daňově nevýhodné. Mezi daňově optimální benefity můžeme zařadit příspěvek na penzijní a životní pojištění, příspěvky na vzdělávání, stravování apod. Mezi benefity daňově přijatelné patří například poskytování bezúročných nebo nízké úročených půjček zaměstnancům, případně používání služebního vozu pro soukromé účely. Daňově nevýhodné benefity jsou různé druhy úhrad za zaměstnance, například soukromé telefonní hovory, úhrada pohonných hmot pro soukromé účely apod.

Dle Řezníčka²⁵ přináší poskytování benefitů zaměstnancům zaměstnavateli další výhody, a ty jsou:

- Zvýšení motivace zaměstnanců a produktivity práce
- Podpora loajality a stabilizace zaměstnanců
- Úspora nákladů pro zaměstnavatele
- Snížení fluktuace – udržení klíčových zaměstnanců
- Vyšší konkurenceschopnost firmy
- Zvýšení image a atraktivity zaměstnavatele

Nevýhodou benefitů může mnohdy být jejich chápání zaměstnanci jako povinnost zaměstnavatele, jak bylo například uvedeno u stravenek a dotovaného stravování. Pokud jsou navíc tyto benefity poskytovány plošně, nedochází u nich k motivačnímu efektu a stávají se pak nepružnými.

²⁵ ŘEZNÍČEK, Petr. *Meritum: Personalistika 2009 – 2010*. s. 362

2.3 Nefinanční odměny

Nehmotné odměny bývají namířeny individuálně. Je to z toho důvodu, že každého motivuje něco jiného. Pro zaměstnance mohou být stimulem a vzpruhu i zdánlivě nepodstatné věci. V mnoha případech platí, že „pouhé“ poděkování má mnohdy větší efekt než větší finanční odměna. Hnacím motorem pro zaměstnance není pouze finanční odměna, nýbrž i vyvolaný pocit důležitosti.

Je-li to možné (dny otevřených dveří), vyplatí se zaměstnavateli posílat zaměstnance i ke konkurenci. Nejen že mají možnost srovnání, navíc mohou přinést další poznatky a získávají větší rozhled a orientaci v oboru. Uznání je pro zaměstnance signál, že si jej zaměstnavatel váží a cení si jeho práce. Bezprostřední pochvala a ocenění od nadřízeného má většinou dobrý impuls k tomu, aby nadále zaměstnanec odváděl lepší výkon.

Výhodou nehmotných odměn pro zaměstnavatele je fakt, že mají minimální dopad na náklady organizace. Forma uznání má mnoho podob a je úkolem vedoucích pracovníků tyto formy využívat a používat je častěji.

2.3.1 Odborný růst a vzdělávání zaměstnanců

Tato forma je stále více žádána nejen technickými pracovníky. Stále více zaměstnanců si uvědomuje, že dalším odborným růstem a vzděláváním mohou obstát na konkurenčním trhu práce. Veškerá získaná vzdělání či certifikáty pak mohou nadále úročit i v dalším období a třeba i u jiného zaměstnavatele. Pravdou ovšem je, že firma poskytující svým zaměstnancům možnost karierního postupu a dalšího vzdělávání nemá následně problém s loajalitou zaměstnanců a neřeší narůstající fluktuaci.

Zaměstnanci jsou si vědomi, že lepší vzdělání a odbornost vede k lepší a efektivnějším výkonům, za které jsou pak i následně lépe ohodnoceni.

2.3.2 Karierní postup

S doplňováním vzdělání souvisí i následná možnost karierního růstu zaměstnance. Není sice mnoho firem, jejichž ředitel se na pozici vypracoval od dělnické pozice, každopádně tyto praktické zkušenosti pak tito mnohaletí odborníci dovedou významně využít a rozumí problémům ve všech oblastech svěřeného podniku.

Pro firmu má zavedení interního karierního postupu i výhodu stabilizačního prvku. Pokud zaměstnanec u kolegů vidí, že se svou snahou a pílí posunuli na významnější pozice (a

nemusí jít vždy o pozice lépe finančně hodnocené), má potom větší motivaci se snažit a být proaktivní.

2.4 Trendy v oblasti odměňování zaměstnanců

Oblast odměňování se neustále vyvíjí a mění. Před deseti lety byl služební telefon poskytnutý zaměstnavatelem brán jako velmi významný benefit, nyní už je toto součástí vybavení zaměstnance zaměstnavatelem a mnoho zaměstnanců to již bere jako přítěž než jako benefit. Stravenky pře pěti lety prožívaly obrovský rozmach, nyní jsou již brány jako standard. A tak bych mohl pokračovat. Jak se bude ubírat budoucnost v oblasti odměňování zaměstnanců? Bude stále převažovat zájem o finanční složku, nebo se zaměstnanci více budou zaměřovat na možnosti využití volného času a dají větší důraz na tyto formy výhod poskytované zaměstnavatelem?

Jedno je jisté. Hodně lidí si v posledních měsících, kdy Evropu zachvátila krize z důvodu šíření koronaviru, uvědomilo, že nebudou šťastní tím, že v práci budou trávit dvanáct hodin denně. Uvědomili si, že lze změnit i způsob života a svým způsobem se i omezit. Důležitá je vnitřní spokojenost, které mnohdy stres v práci nepřidá.

Řezníček²⁶ již před deseti lety tvrdil, že trendy v odměňování se více začnou orientovat na výkon, a to i u kancelářských pracovníků, zároveň již v té době zmiňuje individualizaci zaměstnaneckých výhod. Jak uvedl, lze mezi dlouhodobé trendy zařadit:

- Rostoucí význam odměňování na základě znalostí a schopností zaměstnanců či jejich rozvojového potenciálu, opírající se o modely strategických kompetencí organizace
- Růst významu výkonového odměňování, rozšířeného na většinu zaměstnanců, opírajícího se o systém řízení výkonu a dohodu o individuálních cílech zaměstnanců
- Diferencovaný podíl a frekvence vyplácení motivační složky v závislosti na významu a hierarchickém postavení pozice
- Rostoucí význam ročně, případně pololetně vyplácených výkonových odměn (bonusů) u vedoucích zaměstnanců a specialistů
- Rozšiřování tarifních pásem, resp. spojování tarifních stupňů
- Individualizace zaměstnaneckých výhod, vycházející mimo jiné z koncepce celkového odměňování, poskytující zaměstnancům možnost vybrat si nejen

²⁶ ŘEZNÍČEK, Petr. *Meritum: Personalistika 2009 – 2010*. s. 304

benefity odpovídající jejich potřebám, ale zvolit si v jistém rozmezí i celkový rozsah poskytovaných zaměstnaneckých výhod, a to na úkor své odměny poskytované v hotovosti

- Mezinárodní standardizace odměňování probíhající v důsledku internacionalizace podniků a zvyšující se mezinárodní mobility zaměstnanců

3 Řízení pracovního výkonu

„Řízení pracovního výkonu je integrální součástí řízení lidských zdrojů v organizaci. Umožňuje manažerům řídit a vést podřízené zaměstnance k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a k realizaci strategických cílů organizace.“²⁷

3.1 Definice

Abychom byli schopni řídit a měřit pracovní výkon, musíme jej nejdříve definovat. Pokud nemůžeme výkon definovat, nejsme schopni jej ani měřit, ani řídit.

3.1.1 Definice výkonu

Na definici výkonu existují různé názory, tudíž je tato definice vykládána mnoha způsoby. Armstrong (2011, str. 44-46) uvádí různé pohledy na chápání výkonu.

Kane (1996) tvrdí, že výkon „je něco, co za sebou zanechává daná osoba, a že existuje odděleně od účelu“. Bernardin a kol. (1995) míní: „Výkon by měl být definován jako výsledky práce, protože ty nabízejí nejsilnější vazbu na strategické cíle organizace, spokojenost zákazníka a ekonomický přínos.“

Guest (1996) se rovněž domnívá, že výkon se týká výsledků, ale že jeho pojetí by mělo být provázáno s myšlenkou balanced scorecard (karty/mapy vyváženého skóre).

„...při řízení pracovního výkonu týmů a jednotlivců je třeba brát v úvahu jak vstupy (chování), tak výstupy (výsledky). Jde o smíšený model řízení pracovního výkonu, který zahrnuje úroveň schopností chování a dosahování cílů, ale i stanovování cílů a jejich zkoumání a posuzování. A jak ukázaly výzkumy (např. výzkum Armstronga a Barona, 2004), právě tento model nyní mnohé organizace zajímá.“²⁸

²⁷ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. s. 111

²⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. s. 45

3.1.1.1 Vlivy působící na výkon

Harrison (1997) identifikoval čtyři hlavní vlivy působící na výkon:

- Pracovník, který k tomu, aby efektivně pracoval, potřebuje mít tu správnou úroveň schopností, motivace, podpory a podnětů
- Pracovní skupina pracovníka, jejíž členové budou mít silný pozitivní nebo negativní vliv na postoje, chování a výkon pracovníka
- Manažer pracovníka, který musí v zájmu výkonu poskytovat neustálou podporu a působit jako vzor, kouč a stimulátor
- Organizace, která může vytvářet překážky efektivnímu výkonu v případech, kdy neexistuje žádná silná, stmelující vize, ale naopak existuje neefektivní struktura, kultura nebo systémy práce, ničemu nepomáhající politika a systémy pracovních vztahů nebo nevhodný styl vedení a řízení

3.1.1.2 Faktory ovlivňující výkon

Systémové faktory – organizace jsou v tomto výkladu systémy, které přeměňují vstupy ve výstupy v prostředí vnitřním a vnějším, jež je ovlivňují. Vstupy zde jsou brány jako znalosti a dovednosti jedince, který je vkládá do procesu a tímto spolu s dalšími vstupy tyto proměňuje ve výstupy, a to je vlastně výsledek. Výsledky jsou měřitelné a zjišťujeme, jak daný pracovník přispěl k celkovému výkonu podniku.

Coens a Jenkins (2002) uvedli, že individuální výkon je z větší části determinován spíše systémem, v němž se práce vykonává než iniciativou, schopnostmi a úsilím jedinců.

Faktory plynoucí ze souvislostí – lidé pracují za určitých podmínek, rozpoložení a souvislostí. Souvislosti zahrnují kulturu organizace, klima zaměstnaneckých vztahů, lidi, strukturu, velikost podniku, technologie, vnější prostředí.

- Kultura organizace – jde o sdílení postojů, norem, chování. Zahrnuje i etický kodex společnosti. Záleží i na stylu řízení, který v dané organizaci panuje a je nutno při zavádění řízení pracovního výkonu přihlídnout k nastavené kultuře organizace, případně její klima ještě zlepšit.
- Lidé – procesy řízení pracovního výkonu jsou rovněž ovlivněny složením pracovních sil. Je zde rozdíl v přístupu například k vědeckým pracovníkům, kdy bude styl řízení odlišný od řízení dělnického kolektivu.

- Struktura – funkčnost struktury rovněž hraje významnou roli při zavádění řízení pracovního výkonu. „*Struktura, v níž jsou odpovědnost a pravomoci přeneseny tam, kde se uskutečňují aktivity organizace, bude pravděpodobně podporovat flexibilní přístup k řízení pracovního výkonu.*“²⁹
- Velikost organizace – nelze mít systém řízení pracovního výkonu zaveden v menší organizaci stejně jako ve velké nadnárodní nebo jen ve zmenšené formě. Procesy řízení a fungování jsou ve firmách dle velikosti naprosto odlišné a naprosto odlišně se musí přistupovat i k systému řízení pracovního výkonu.
- Technologie – firmy, které investují do inovací a technologie mají v tomto ohledu jistý náskok před firmami, které toho nejsou schopny. V těchto firmách je například zavádění sledování odvedeného výkonu výrazně jednodušší než u firem, kde inovace neproběhly. Je to z důvodu zavedených měření a informačních technologií ve všech úrovních řízení.
- Vnější prostředí – drtivá většina firem pracuje v turbulentním konkurenčním prostředí. To výrazně ovlivňuje firemní strategie a flexibilitu firem. Ve stabilních podmínkách je možno zavádět strukturovanější systémy řízení, v těch vysoce konkurenčních je změna na denním pořádku.

3.1.2 Definice řízení pracovního výkonu

„Řízení pracovního výkonu je systematický proces směřující ke zlepšování výkonu organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu jednotlivců a týmů. Je to nástroj dosahování lepších výsledků pomocí pochopení a řízení pracovního výkonu na základě dohodnutého rámce plánovaných cílů, standardů a požadavků na schopnosti chování. V této souvislosti existuje určitý postup pro vytváření společného, sdíleného chápání toho, čeho má být dosaženo, a pro řízení a rozvíjení lidí způsobem, který zvyšuje pravděpodobnost, že toho bude dosaženo jak v krátkodobém, tak v dlouhodobějším horizontu. Celé řízení pracovního výkonu je záležitostí liniových manažerů a liniovní manažeři je také řídí a jsou jeho hnací silou.“³⁰

Definice na řízení pracovního výkonu je celá řada, Šikýř³¹ například tvrdí, že řízení pracovního výkonu je integrální součástí řízení lidských zdrojů v organizaci.

²⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. s. 50

³⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. s. 23

³¹ Srov. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. s. 111

Pro organizaci je podstatné to, že zavedení řízení pracovního výkonu jí zvedne konkurenceschopnost alepší výkon celé organizace. Zároveň jsou efektivněji využívány a řízeny lidské zdroje.

Zjednodušeně lze říci, že řízení pracovního výkonu probíhá v cyklu, který je nepřetržitý a stále se obnovující. Jeho cílem je, jak už to z výše uvedených definicí vyplývá, především zlepšení a zvýšení výkonu. Cyklus řízení pracovního výkonu bude popsán v kapitole níže.

3.2 Cyklus řízení pracovního výkonu

Dle Armstronga má cyklus řízení pracovního výkonu tři kroky a silně připomíná cyklus soustavného zlepšování (obr. 3). Je to dáno tím, že cyklus řízení pracovního výkonu soustavným zlepšováním je.

1. **Dohoda o pracovním výkonu a rozvoji** – znamená, že je uzavřena určitá dohoda mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem, kde si nadefinují, jaký pracovní výkon z pohledu výsledků a chování se od zaměstnance očekává. Očekávané výsledky jsou dílčí cíle a úkoly, které od jednotlivce přechází v celek a jsou totožné s cíli a úkoly celé organizace. Zároveň jsou dohodnuta kritéria úspěšnosti a metody posuzování a průběžná měření výsledků vedoucích k cíli. „Diskuse, ke kterým dochází mezi manažerem a pracovníkem, se týkají toho, co musí pracovník dělat či udělat, aby dosáhl dohodnutých cílů, zvýšil standardy, zlepšil výkon, rozvinul potřebné schopnosti a – tam, kde je to vhodné – změnil své chování. Tato diskuse rovněž stanovuje priority – rozhodující stránky práce, jimž je třeba věnovat pozornost. Cílem je zajistit, aby došlo k vzájemnému pochopení významu úkolů a cílů, standardů výkonu a schopností tak, jak se uplatňují v každodenní práci. Rámec pro řízení pracovního výkonu zabezpečuje dohoda o pracovním výkonu, která je výsledkem plánování výkonu a rozvoje. Tato dohoda je základnou pro řízení pracovního výkonu v průběhu roku a pro orientaci činností, týkajících se zlepšování a rozvoje. Používá se jako výchozí materiál, na který se odvoláváme při zkoumání a posuzování pracovního výkonu a plnění plánů zlepšování a rozvoje.“³²
2. **Řízení pracovního výkonu v průběhu roku** – jde o soustavnou a automatickou činnost manažera. Jeho povinností je pravidelné poskytování zpětné vazby, informování o dosahování dílčích výsledků, aktualizace cílů. Je zde zapotřebí pracovat i s chybami, kterých se zaměstnanci během roku dopustili, hledat a navrhnout nápravná opatření a

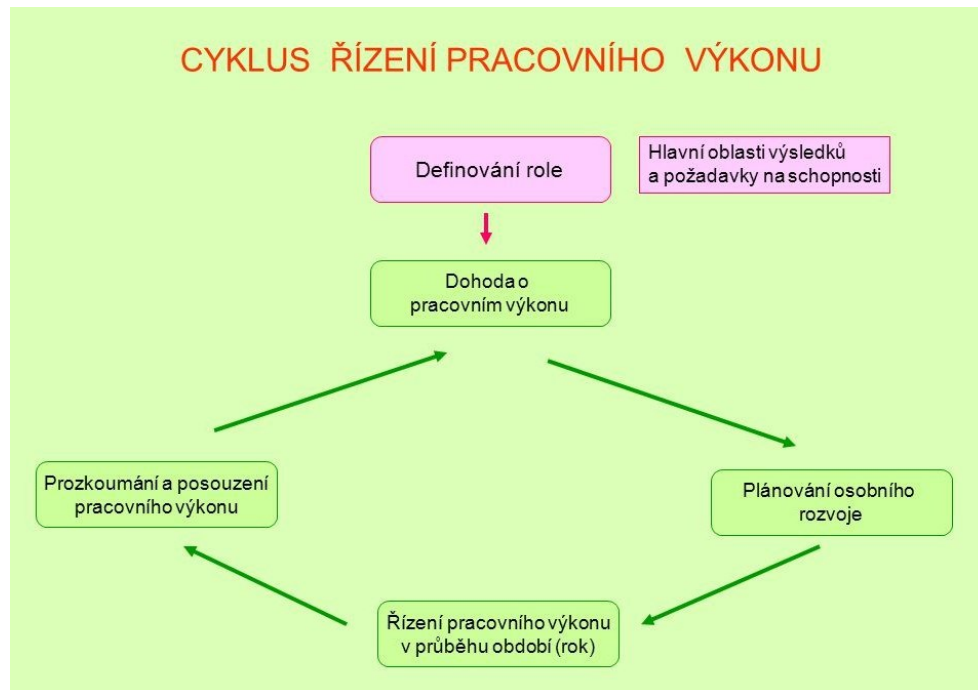
³² ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. s. 80

pracovat intenzivně se zaměstnanci, jimž se naplňování průběžných výsledků nedaří. Vedoucí pracovníci rovněž musí uspokojovat potřeby rozvoje a zlepšování, které vyvstanou v průběhu řízení pracovního výkonu. Právě manažeři by měli efektivně provazovat učení a práci, vytvářet prostor pro pravidelný dialog a monitorovat pracovní výkon skupiny i jednotlivců.

3. **Prozkoumání a posouzení pracovního výkonu** - „Třebaže je řízení pracovního výkonu nepřetržitý proces, je pořád ještě užitečné provádět jednou či dvakrát za rok nějaké formální zkoumání a posuzování výkonu. Poskytuje totiž jakési ohnisko, v němž se soustřeďují úvahy o klíčových záležitostech výkonu a rozvoje. Setkání za účelem zkoumání a posouzení výkonu je prostředkem, jehož pomocí lze zabezpečit dobré používání oněch pěti hlavních prvků řízení pracovního výkonu, tedy dohody, měření, zpětné vazby, pozitivního upevňování chování a dialogu. Vede to k dokončení a uzavření cyklu řízení pracovního výkonu tím, že poskytuje informace pro dohody o budoucím pracovním výkonu a rozvoji. Obsahuje i určitou formu hodnocení.“³³ Posouzení a prozkoumání pracovního výkonu je základna pro zpětnou vazbu a diskuze, jak příště vykonat věci lépe a efektivněji. Analýza pracovního výkonu zahrnuje dvě oblasti. Tzv. tvrdá měřítka, kde je zaměřeno na dosažené výsledky a splnění úkolů a cílů, dále pak měřítka měkká, kde je posuzováno chování jednotlivých zaměstnanců. Vše je zapotřebí dokládat důkazy a fakty.

³³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. s. 87

Obrázek 3: cyklus řízení pracovního výkonu



(Zdroj: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha:Management Press. 2007. s. 204. ISBN 978-80-7261-168-3)

3.3 Procesy řízení pracovního výkonu

3.3.1 Stanovování cílů

Lidé dosahují lepších výsledků, pokud jsou jim stanoveny cíle konkrétní a náročné, přesto dosažitelné. Podle teorie cílů, kterou vytvořili Latham a Locke (1979) se akceptování cílů dosáhne, pokud:

- Lidé vnímají cíle jako správné, spravedlivé a rozumné a důvěřují svým manažerům
- Jednotliví pracovníci mají možnost se na stanovování cílů podílet
- Nadřízený nabízí a poskytuje pomoc a podporu. Pomáhající a podporující nadřízený nepoužívá cíle k tomu, aby jimi podřízeným hrozil, ale spíše k tomu, aby jim vysvětloval, co se od nich očekává
- Lidé mají k dispozici všechny zdroje potřebné k dosažení jejich cílů
- Úspěšné plnění cílů zvyšuje možnost dosahování souhlasu s budoucími cíli

Důležitým faktorem při stanovování cílů je jejich propojení se zpětnou vazbou. Zpětnou vazbu si mohou zajišťovat pracovníci navzájem, nebo jim ji může zajišťovat nadřízený, případně kouč. „Zpětná vazba a ocenění v podobě veřejného uznání nebo v podobě peněžní

odměny neovlivní výkon, pokud nebudou stanoveny konkrétní a obtížné cíle a lidé nebudou těmto cílům oddáni.“³⁴

3.3.2 Zpětná vazba

Jde o klíčový proces řízení pracovního výkonu. Bez zpětné vazby chybí pracovníkům informace, jak si vedou, jak plní dílčí úkoly, případně kde mohou vznikat chyby. Zpětná vazba je rovněž důležitá pro jejich nadřízeného, který díky ní může průběžně vyhodnocovat dosažené výsledky a porovnávat je se stanovenými cíli.

Ne každá zpětná vazba znamená zlepšení. Někdy může dojít po obdržení zpětné vazby i k poklesu výkonu. To je odvislé od několika faktorů, významnou roli zde hrají i jednotlivé osobnosti pracovníků. Jeden po obdržení zpětné vazby s neuspokojivými výsledky rezignuje, druhý zvýší úsilí a snaží se dosáhnout stanovených cílů.

Zpětná vazba nemá za cíl hodnotit a soudit, musí věrně popisovat skutečnost a definovat ji. Má vést k akci, být konstruktivní a přehledná.

Specifickým druhem zpětné vazby je pak třistašedesátistupňová zpětná vazba.

Výhody třistašedesátistupňové zpětné vazby (The Feedback Project, 2001)

- Pracovníci lépe znají sami sebe
- Dochází k lepšímu pochopení chování potřebného ke zvýšení výkonu jednotlivce i organizace
- Vytvářejí se rozvojové aktivity, které jsou šité na míru pracovníkovi
- Zvyšuje se zapojení, angažovanost pracovníků na všech úrovních hierarchie
- Zvyšuje se přenesení záležitostí rozvíjení a vzdělávání sama sebe na pracovníky

3.3.3 Zkoumání a posuzování pracovního výkonu

Pracovník a jeho nadřízený v průběhu roku neformálně řeší pracovní výkon tak, jak probíhá a co se stalo v porovnání s tím, co se stát mělo. Neformální zpětná vazba znamená, že manažer hodnotí pracovníka buďto pochvalou, když si vede dobře, případně se ptá, jak může být nápomocen v případě, že výsledků není dosahováno. Je potřeba hledat příčinu u obou případů a porovnávat s ostatními. Je totiž možné, že některý pracovník, kterému se daří dosahovat stanovených cílů, používá neotřelý (nebo i vlastní) postup, který by mohl pomoci i ostatním méně úspěšným zaměstnancům.

³⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. s. 114

Pracovní výkon musí být vždy posuzován společně mezi manažerem a podřízeným případně manažerem a celou pracovní skupinou.

„Zkoumání a posuzování pracovního výkonu by mělo vycházet ze skutečnosti výkonu pracovníka. Je konkrétní a nikoli abstraktní a umožňuje manažerům a pracovníkům uplatnit společný pozitivní pohled na to, jak lze výkon v budoucnosti zlepšit a jak lze vyřešit jakékoliv problémy v dosahování cílů a plnění standardů výkonu. Pracovníci by měli být vedeni k tomu, aby sami posuzovali a hodnotili svůj pracovní výkon a stali se aktivními činiteli změny v rozvíjení a zlepšování výkonu. Manažeři by měli být vedeni k tomu, aby řádně uplatňovali svou roli toho, kdo pracovníkovi práci usnadňuje, a to pomocí koučování a poskytování podpory, pomoci a vedení.“³⁵

3.3.4 Analyzování a hodnocení pracovního výkonu

Jak už z názvu kapitoly vyplývá, hodnocení pracovního výkonu znamená určitou klasifikaci. Klasifikovat můžeme pomocí klasifikačních stupnic, existují však i alternativní přístupy. Pravdou je, že klasifikace pomocí klasifikačních stupnic je nejrozšířenější.

V případě hodnocení podřízeného je důležité, aby měl daný pracovník spíše možnost, aby hodnotil sám sebe. Je třeba více řešit budoucnost než se zaměřovat na minulé neúspěchy. Případně minulé úspěchy otevřít a diskutovat, jak dosažené výsledky ještě zlepšit a zúročit tak předchozí úspěch.

Přístup k analýze pracovního výkonu (ARMSTRONG, 2011, str. 162)

V zájmu překonání problémů je nutné:

- Aby pojem výkonu pochopili všichni zúčastnění, manažeři a stejně tak pracovníci, což znamená umět posoudit, co tvoří dobrý a co nikoliv tak dobrý pracovní výkon a jak by měl být tento výkon měřen a analyzován
- Vést manažery k tomu, aby jako základnu pro analýzu předem definovali a dohodli se s pracovníky na standardech a měřících efektivnosti
- Vést a vzdělávat lidi, aby se vyvarovali příliš kvapným závěrům na základě vědomě podezřelých a pochybných soudů, a to až do té doby, dokud nebudou zanalyzovány odpovídající údaje, které jsou k dispozici
- Poskytovat manažerům praktické zkušenosti v oblasti posuzování, které jim umožní, aby sami zjistili, kde potřebují své metody analýzy pracovního výkonu zlepšit
- Uplatňovat na důkazech založený přístup k řízení

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. s. 140

3.3.5 Koučování

Koučování je velmi důležitou aktivitou při řízení pracovního výkonu. Jde o osobní přístup, který umožní manažerům více poznat individualitu jednotlivce během plnění úkolu. Luecke (2006, s. 46) popisuje koučování následovně: „Koučování je interaktivní proces, jehož prostřednictvím manažeři a vedoucí pracovníci usilují o uzavření výkonnostních nedostatků, učí dovednosti, předávají poznatky a vštěpují hodnoty a žádoucí pracovní chování. Je to silná metoda pro posílení lidského kapitálu v organizaci. Dobří manažeři vždy hledají příležitost ke koučování.“

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Základní údaje o společnosti FORTEX-AGS, a.s.

Obrázek 4: společnost FORTEX-AGS, a.s.



(Zdroj: intranet FORTEX-AGS, a.s.)

4.1 Charakteristika společnosti FORTEX-AGS, a.s.

Společnost FORTEX-AGS, a.s. byla založena v roce 1968 jako Agrostav, kdy její hlavní činností byla výstavba zemědělských staveb převážně v okrese Šumperk. Od roku 2006 je součástí holdingu Úsovsko a.s. se sídlem v Klopíně.

Společnost sestává ze třech divizí (KOVO, AUTO, ČOV) a odštěpené stavební divize Fortex Stavby, s.r.o. Společnost dále zajišťuje i realitní služby.

4.1.1 Divize KOVO

Divize KOVO je z velké části orientována na automobilový průmysl, kam dodává speciální robotické a přepravní palety a přepravní vozíky. Ze třech stávajících divizí má největší objem prací s čímž je rovněž spojen nejvyšší počet zaměstnanců. Zabývá se rovněž prodejem hutního materiálu. Zajišťuje rovněž laserové řezání profilů a plechů, lakování, chromování a galvanické a žárové zinkování.

Má samostatný vývoj a navrhuje i prototypy dle požadavků zákazníků. Mezi její významné zákazníky spadá ŠKODA AUTO, a.s., Česká republika; AUDI AG, Německo; IAC GROUP, Německo; BCC AB, Švédsko.

4.1.2 Divize AUTO

Autosalon zajišťující prodej a servis značek ŠKODA a VOLKSWAGEN.

Obrázek 5: Fortex AUTO



(Zdroj: intranet FORTEX-AGS, a.s.)

4.1.3 Fortex Stavby, s.r.o.

Do konce roku 2019 byla společnost Fortex Stavby, s.r.o. součástí celé společnosti FORTEX-AGS, a.s. a tvořila její čtvrtou divizi. Po odštěpení již funguje jako samostatná společnost, i když spolupráce s ostatními divizemi nadále pokračuje.

Hlavním předmětem činnosti této společnosti je realizace staveb různého charakteru. V posledních letech firma provádí i rozsáhlé stavby developerského charakteru.

4.1.4 Divize ČOV

Divize ČOV již 40 let dodává na trh technologie pro komunální i průmyslové čistírny odpadních vod. Za své působení realizovala tisíce projektů. Samozřejmostí je nejen nákup kvalitního materiálu, pečlivá výroba a odborná montáž, ale také poskytování servisu a odborného poradenství.

Kompletní realizace čistíren komunálních i průmyslových odpadních vod tvoří nejvýznamnější oblast činnosti divize ČOV společnosti FORTEX – AGS, a.s. Kvalita provedení je stěžejní, což dokládají například aerační systémy, které jsou na mnohých čistírnách osazeny dlouhé roky bez reklamací či nutných oprav. Plánované výměny elementů jsou často prováděny až po 10 a více letech. Aerační systémy FORTEX, používané zejména pro míchání a provzdušňování aktivačních nádrží a kalojemů ČOV a provzdušňování zařízení pro chov ryb a rybníků, je možno přizpůsobit tvarům a rozměrům konkrétních nádrží. Dle míchaného média a typu použití divize vyrábí a dodává aerační elementy jemnobublinné, středobublinné a hrubobublinné. Dodává ovšem také kompletní technologické celky pro nové i rekonstruované ČOV. Jsou řešeny i individuální potřeby konkrétních zákazníků. Nedávno proběhla například netradiční stavba čistírny odpadních vod na lodi, trvale spuštěné na řece. Již běžně je v sortimentu divize zařazena kontejnerová, plně mobilní ČOV ARCTIC.

Výše uvedené doplňuje vlastní výroba dosazovacích nádrží, lapáků písku, dvouplošťových nádrží na chemikálie, zvedacích zařízení, dezodorizačních filtrů, odlučovačů ropných látek aj.

Produkce je směřována nejen na český trh, ale také do dalších, většinou evropských, zemí. Firma FORTEX – AGS, a.s. produkci směřuje do zemí EU i mimo ni, společný podnik FORTEX – UPEK Jekatěrinburg realizuje dodávky v Rusku. Úspěch v zahraničí dokládá i fakt, že přibližně polovina produkce jde na export.

Mimo technologií pro čištění samotné odpadní vody nabízí divize ČOV unikátní řešení pro nakládání s čistírenskými kaly.

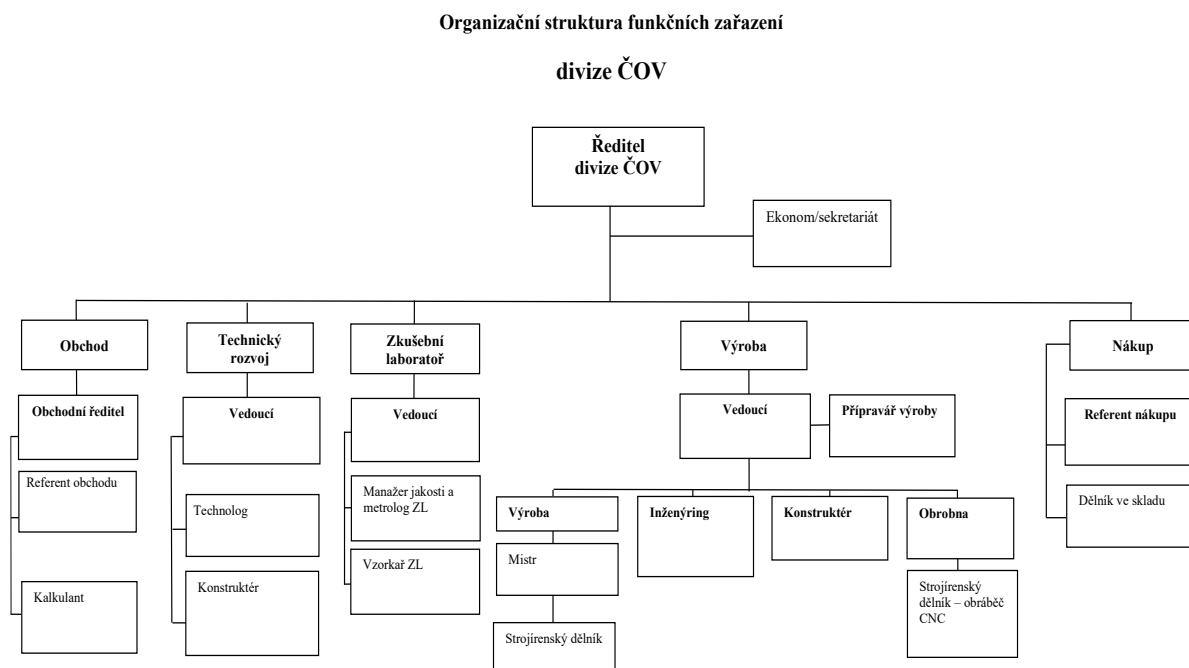
Vlastní patentovaná technologie pro stabilizaci a hygienizaci kalu OSS® – Oxytherm sludge system umožňuje následně aplikaci zpracovaného kalu přímo na zemědělskou půdu. Kal se lépe odvodňuje a jeho výstupní parametry splňují nejpřísnější limity dle legislativy EU. Pořízení i provoz technologie je z ekonomického pohledu při srovnání s dalšími technologiemi velmi výhodný. Současně umožňuje vrátit některé živiny a organickou hmotu zpět do půdy. Hygienizované kaly tak mohou vhodně doplnit neustále se snižující produkci statkových hnojiv, tolik potřebných v zemědělské praxi.

Divize ČOV věnuje nemalé úsilí neustálé inovaci výrobního programu. Tým odborníků kontinuálně pracuje na zlepšování současných technologií, výsledkem jsou výborné odtokové parametry čistíren a současně snižování provozních nákladů. Zároveň však připravují koncepty nových projektů, které budou v brzké době uvedeny na trh. Své portfolio firma nedávno rozšířila nabídkou technologie pro úpravu vody z přírodních zdrojů na vodu užitkovou či pitnou, nacházející uplatnění především v rozvojových zemích.

Tým zkušených a vysoce kvalifikovaných pracovníků divize ČOV se zabývá nejen realizací, ale také projektovou přípravou a poradenskou činností.

4.2 Organizační struktura divize ČOV společnosti FORTEX-AGS, a.s.

Obrázek 6: organizační struktura divize ČOV



(Zdroj: intranet FORTEX-AGS, a.s.)

Z organizační struktury divize Čistíren odpadních vod je patrné, že je zde zastoupeno několik středisek.

Obchod – řídí jej obchodní ředitel, který přímo reportuje řediteli divize. Úkolem obchodního oddělení je zajistit předem stanovený obrat s kalkulovaným cílovým ziskem. Obchodní oddělení není zodpovědné pouze za naplnění stanoveného obratu, k jeho dalším činnostem spadá předjednání subdodávek a externích dodavatelů zařízení, zpracování nabídek jednotlivým zákazníkům i kooperace se střediskem výroby při realizaci jednotlivých akcí (mohou vyvstat další požadavky zákazníků, je třeba změnit původně plánované zařízení apod.). Zároveň řeší i smluvní podmínky a předpřipravují smlouvy o dílo.

Do pracovní náplně referentů obchodů spadá vyhledávání nových zákazníků, kontakt se zákazníky dlouhodobými, zpracování nabídek na jednotlivé poptávky, zpracování nabídek do veřejných soutěží a odevzdávání těchto nabídek. Zpracování nabídek do veřejných soutěží je spojeno s velkým množstvím administrativy a zajištění mnoha referencí a kvalifikací. Rovněž toto spadá do pracovní náplně jednotlivých obchodníků.

Technický rozvoj a zkušební laboratoř – řídí jej vedoucí technického rozvoje a zkušební laboratoře, který reportuje řediteli divize. Činnost tohoto útvaru je velmi různorodá. Středisko zajišťuje konstrukční výkresy, operativní technologii ve spolupráci s obchodním oddělením, samostatné návrhy technologických zařízení, výpočty při intenzifikacích ČOV, zkušební provozy nově dodaných ČOV. Hlavní činností technického rozvoje by měl být v první řadě rozvoj samotný a práce na nových technologiích. Současný personální stav toto ovšem plně neumožňuje a technický rozvoj momentálně zajišťuje operativu v kooperaci s obchodním oddělením a výrobou.

Výroba – řídí ji vedoucí výroby, který reportuje řediteli divize. Výrobní činnost sestává z vlastních výrobků (zvedací zařízení, česlicové koše, aerační rošty, dvouplášťové nádrže, nerezové rozvody apod.) a převážně pak z montážní činnosti. Výroba divize ČOV je specifická nevyvážeností výroby. Ta je odvislá od jednotlivých projektů a výrobní činnost je tak v mnohém podobná se stavebnictvím (nedostatek zakázek v zimním období s následným převisem poptávky v létě a převážně na podzim). Zároveň výrobní program samostatných výrobků není natolik obsáhlý, aby plně využil stávající výrobní prostory, protože v období sezóny jsou téměř všichni pracovníci mimo firmu na montážích.

Nákup – oddělení nákupu zároveň pokrývá i činnost přípravy výroby. Jeho odpovědnost je především včasné a komplexní materiálové zajištění jednotlivých projektů. Přímou kooperuje s pracovištěm skladu, kde se jednotlivé projekty fyzicky shromažďují tak, aby byly včas k vyzvednutí pracovníky výroby, kteří s materiálem odjíždějí na montáž. Nákup zároveň řeší smlouvy s dodavateli a organizuje výběrová řízení na vhodné dodavatele.

Inženýring – pracovníci inženýringu jsou přímo zodpovědní za řízení jednotlivých projektů. Zajišťují operativu mezi výrobou a zákazníkem, zajišťují časovou součinnost s dodavateli a kooperacemi, zúčastní se kontrolních dnů a řeší odstraňování nedostatků. Reportují vedoucímu výroby případně řediteli divize.

Divize ČOV je zaměřená převážně na projektové řízení zakázek a zakázkovou výrobou. Hodnota jednotlivých zakázek má velkou kapacitní škálu. Pohybuje se od rozpětí 30.000 Kč za zakázku až po 70.000.000 Kč při zastřešení kompletního technologického celku. Díky mnohačetným projektům jsou na každého pracovníka divize kladeny vysoké požadavky a na týmu divize celkově záleží komplexní ukončení celých výstaveb či rekonstrukcí, někdy už od projektů po samotnou realizaci.

4.3 Zaměstnanecké výhody ve společnosti FORTEX-AGS, a.s.

Firma FORTEX-AGS, a.s. nabízí svým zaměstnancům řadu benefitů, které rozepisují níže:

1. **5 dnů placeného volna navíc** – nejde o klasických pět dnů dovolené, jde o tzv. placené volno, o jehož termínu udělení (většinou období Vánoc) rozhoduje představenstvo společnosti.
2. **Zvýhodněná cena závodního stravování** – všem zaměstnancům společnosti je k dispozici jídelna, kde se vydává strava (výběr ze čtyř druhů jídel) za dotovanou cenu 32 Kč (39 Kč doplácí zaměstnavatel).
3. **Příspěvek na penzijní nebo životní pojištění** – maximální výše příspěvku je 600,- Kč měsíčně a zaměstnanec si může sám určit, na které pojištění jej chce čerpat.
4. **Příspěvek na lázeňské wellness pobyty** – zaměstnanec si může vybrat i masáže v Šumperku. Celková maximální výše příspěvku od zaměstnavatele je až 4.000 Kč a zaměstnanec si volí wellness pobyt na www.spa.cz.
5. **Příspěvek na vstupné** – zaměstnavatel hradí příspěvek 50 % permanentky na hokej nebo až 1.000 Kč za vstupenky do Termálních lázní Velké Losiny jedenkrát ročně
6. **Sleva 20 % z ceny práce** – v případě servisu zaměstnance jeho soukromého vozidla v autorizovaném servisu společnosti FORTEX-AGS, a.s., hradí zaměstnanec za cenu práce o 20 % méně než ostatní zákazníci.
7. **30.000 Kč bezúročné půjčky** – při řešení složité finanční situace při rekonstrukci domu či bytu mohou zaměstnanci žádat zaměstnavatele o bezúročnou půjčku až do výše 30.000 Kč. Účel čerpání půjčky musí být striktně dodržen a řádně dokladován.
8. **Příspěvek na dioptrické brýle a kontaktní čočky** – maximální výše příspěvku je až 3.000 Kč. Zaměstnanec musí zboží odebírat od smluvního dodavatele.

Příspěvky (kromě dotovaného stravování) mohou čerpat všichni zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni v hlavním pracovním poměru a mají odpracováno nejméně rok. Nevztahuje se na zaměstnance, kteří pracují na dohodu o provedení práce a pracovní činnosti. Nárok na benefity zaniká ukončením hlavního pracovního poměru.

4.4 Aktuální prémiový řád

4.4.1 Prémie pro dělnické profese

1. Měsíční výkonová premie

Mohou být přiznány zaměstnancům zařazených v dělnických profesích, kteří jsou odměňováni časovou mzdou. Prémie se vyplácí za běžný kalendářní měsíc při splnění věcných úkolů na jednotlivých zakázkách a jejich výše je závislá na výkonech jednotlivce, dílny nebo střediska a dále na produktivitě práce. Výplata prémie je dále podmíněna plněním povinností vyplývajících z pracovně právních a interních předpisů vztahujících se k vykonávané práci zaměstnancem. Prémie jednotlivým zaměstnancům přiznávají vedoucí pracovníci: mistři, vedoucí středisek.

2. Měsíční výkonnostní odměna

Tato odměna je určena pro zaměstnance zařazené do dělnických profesí v hlavním pracovním poměru. Odměna bude vyplácena ve výši 1.000 Kč měsíčně. O výplatě této odměny rozhoduje příslušný vedoucí pracovník.

4.4.2 Prémie pro THP

1. Ředitelé divizí

Těmto zaměstnancům jsou stanoveny roční výsledkové prémie za splnění hospodářských ukazatelů. Tyto ukazatele stanovuje představenstvo společnosti. Konkrétní podmínky a kritéria jsou stanoveny ve mzdovém výměru zaměstnance. Prémie se vyplácí po uzavření a vyhodnocení výsledků celého roku.

2. THP s roční premii

Tato prémie je vázána na splnění plánovaného zisku konkrétní divize. Prémie je stanovena ve výši 10–20 % vyplacené základní mzdy, při splnění určených kritérií a podmínek v prémiovém příslibu nebo mzdovém výměru.

Prémie se vyplácí po uzavření a vyhodnocení výsledků celého roku. Výše prémie a způsob výpočtu jsou obsahem prémiového příslibu, který je vystavován pro jednotlivé zaměstnance nebo profesní skupinu zaměstnanců. Základním kritériem pro výpočet prémie je plnění plánovaného čistého zisku podniku, divize nebo střediska. Za nesplnění základního kritéria plánovaného zisku bude procento prémie určené prémiovým příslibem úměrně sníženo. Při hodnocení ukazatele zisku se hodnotí i přínos střediska na tvorbě vykázaného zisku s korekcí hodnot, které středisko přímo nevytvořilo.

3. Prémie za překročení plánovaného zisku útvaru

Zaměstnancům může být za překročení plánovaného zisku divize (podniku) zvýšena základní sazba prémie, a to v poměru překročení dosaženého zisku, maximálně však o 25 % základních stanovených sazeb prémie. O její výplatě rozhoduje generální ředitel (místopředseda představenstva). Tato prémie bude vyplacena až po provedení auditu účetní uzávěrky.

4.4.3 Cílové prémie a mimořádné odměny pro všechny zaměstnance

Mohou být přiznány všem zaměstnancům společnosti za splnění termínovaných úkolů uložených nadřízeným, splnění úkolů ve zkrácených termínech, splnění úkolů, které přinesly podniku mimořádný efekt v různých oblastech činnosti.

U dlouhodobě termínovaných úkolů vystaví příslušný nadřízený pracovník příslib cílové prémie, ke které na závěr provede vyhodnocení a zpracování podkladu pro její výplatu. Pro mimořádné odměny jsou v rámci společnosti stanoveny jednotlivým ředitelům divizí roční limity finančních prostředků, které v rámci kalendářního roku mohou využít.

Je-li nutné operativnější užití této odměny, je možné provést její výplatu hned po skončení práce v hotovosti prostřednictvím pokladny podniku, přičemž mzdové vyúčtování proběhne v měsíci, v němž byla odměna vyplacena. Návrhy předložené řediteli divizí a hlavního ekonoma na výplatu těchto cílových prémie a mimořádných odměn schvaluje generální ředitel. Pro ředitele divize je stanoven limit mimořádných prémie v hodnotě 100.000 Kč.

4.4.4 Společná ustanovení

Výplata všech druhů prémie je podmíněna dobrou ekonomickou situací společnosti – plnění plánované tvorby hospodářského výsledku za podnik, vývoj a vymáhání pohledávek po splatnosti, dodržení relace růstu produktivity práce k růstu mezd (za podnik, divizi, středisko). Dále pak dodržováním postupů stanovených v integrovaném systému řízení jakosti životního prostředí a BOZP a nezapříčinit neshody, které by vedly ke ztrátě certifikátu, řádným plněním povinností vyplývajících z popisu pracovní funkce a pracovního řádu společnosti.

Prémie se zúčtovávají do mzdových nákladů střediska, pro které je činnost, za niž byla poskytnuta prémie, vykonána. Prémie se nepřizná zaměstnanci, který měl v příslušném hodnoceném období neomluvenou absenci či jiný přestupek.

5 Průzkum názorů zaměstnanců divize ČOV na současný motivační systém

5.1 Metodika a cíl průzkumu

V praxi jsem použil metodický přístup kvantitativního sběru a zpracování dat. Zároveň jsem si stanovil několik hypotéz, které tímto průzkumem buďto potvrdím nebo vyvrátím. Cílem tohoto průzkumu bylo zjistit názory všech zaměstnanců divize na současně nastavený styl odměňování a jejich spokojenost s tímto současným systémem. Vzhledem k tomu, že již druhým rokem vedu na toto téma se zaměstnanci pravidelné diskuze, stanovil jsem si tři hypotézy, které budu testovat právě anonymním dotazníkovým šetřením (angl. questionnaire survey):

1. Zaměstnanci divize ČOV nejsou nadpoloviční většinou spokojeni se současnou výší jejich mzdy.
2. Velkou motivací je pro nadpoloviční většinu zaměstnanců divize ČOV pracovní kolektiv.
3. Více jako 80 % zaměstnanců divize ČOV by uvítalo změnu v nastavení motivačního bonusu.

Díky tomu, že dotazník zodpověděli všichni zaměstnanci divize ČOV, lze považovat zpracovaný výstup za komplexní a reálný (s přihlédnutím k drobným odchylkám ve vyplňování).

Zároveň byla nesporně dodržena anonymita průzkumu, což vede k nezkrasleným odpovědím. Díky tomu, že byla dodržena anonymita a tím pádem nebylo možné konzultovat položené otázky, musely být otázky formulovány správně a jednoznačně.

5.2 Postup a harmonogram průzkumu

Průzkum jsem prováděl pomocí dotazníkového šetření (přílohy č. 1 a 2). Bylo provedeno zvlášť dotazníkové šetření mezi výrobními zaměstnanci a zvlášť mezi zaměstnanci THP. Z důvodu nízkého počtu zaměstnanců na divizi ČOV byli zaměstnanci požádáni, aby dotazník vyplnili všichni, což se naštěstí podařilo. Údaje ze všech odevzdaných dotazníků jsem následně matematicko-statisticky zpracoval a poté i vyhodnotil.

Příprava dotazníku byla provedena a odsouhlasena s vedoucím práce v průběhu měsíce března 2020. Vyplňování dotazníku u pracovníků výroby probíhalo v měsíci dubnu 2020 a začátkem června 2020 vyplnili dotazníky všichni THP pracovníci divize ČOV. Sběr dat tak

trval třicet dní. Poslední vyhodnocovací etapa proběhla v měsíci červnu a zabrala mi patnáct dní.

5.3 Výsledky průzkumu

Dotazník tedy vyplnili všichni výrobní i THP pracovníci, což čítá celkem 31 osob. Všichni byli informováni, že forma je anonymní. Odevzdání pak u výrobních zaměstnanců proběhlo přes vedoucího výroby, který mi následně odevzdal všech patnáct vyplněných dotazníků. U zaměstnanců THP vše proběhlo podobným způsobem. Všechny dotazníky byly odevzdány ekonomce divize, která mi je následně i se svým vyplněným dotazníkem předala v počtu šestnácti exemplářů.

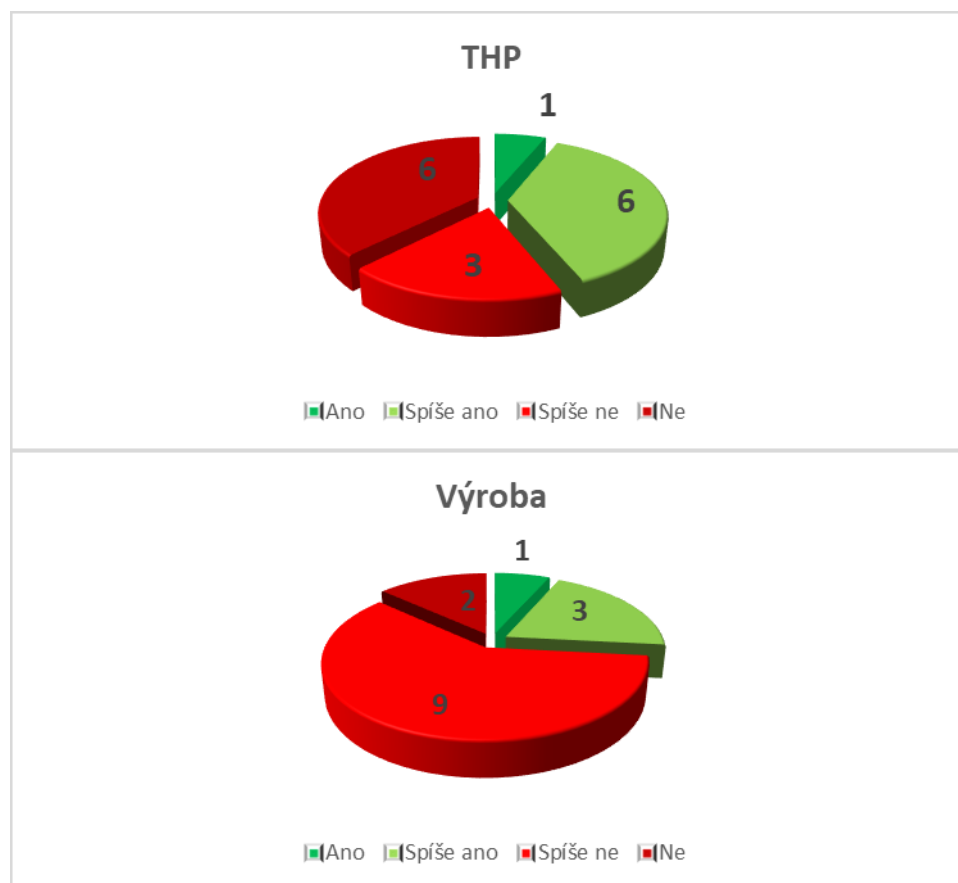
Dotazník byl po otázku č. 15 stejný pro oba útvary. THP pracovníci ještě zodpovídali další tři otázky navíc, poslední bod číslo 18 již nebyla otázka, ale žádost o vlastní návrh nastavení motivační složky.

Odpovědi respondentů:

Otázka č. 1

Jste spokojen(a) se současnou výší Vaší mzdy?

Graf 1: grafické znázornění odpovědí na otázku č. 1



(Zdroj : vlastní)

U první otázky se významně liší poměr odpovědí mezi pracovníky THP a výroby. Zatímco mezi pracovníky THP je se současnou výší mzdy spokojeno a spíše spokojeno 44 % respondentů, u výrobních zaměstnanců je to pouze 27 %.

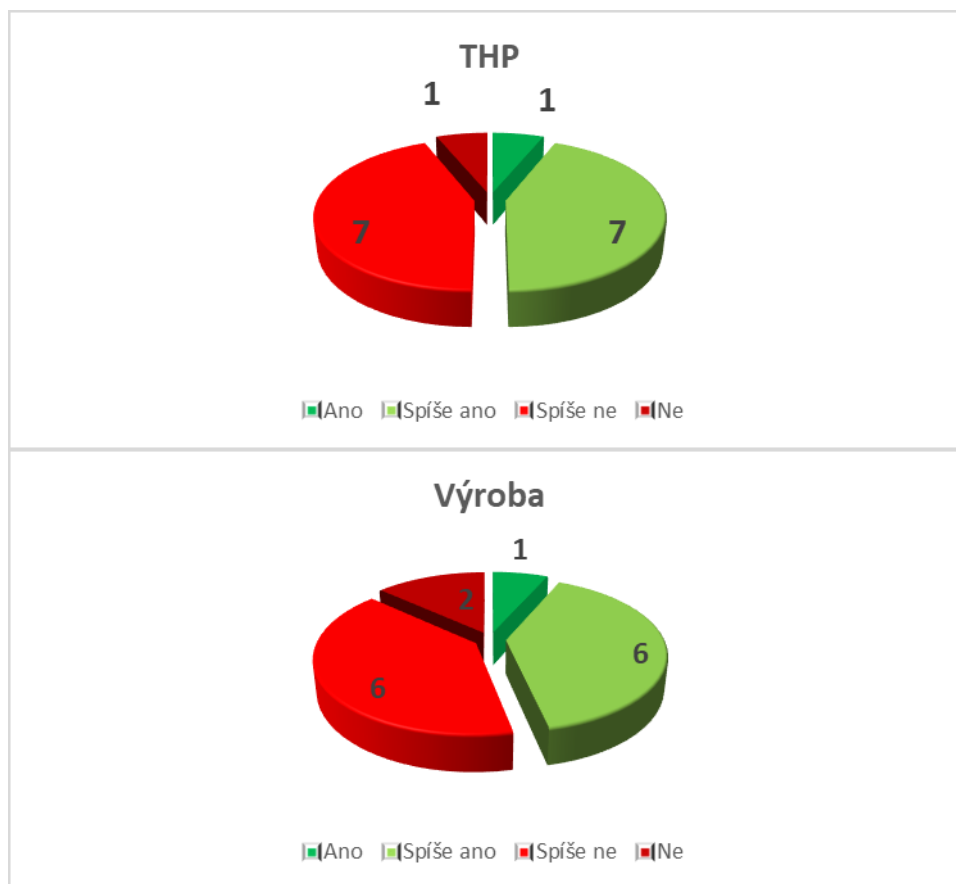
Nespokojeno a spíše nespokojeno je 56 % zaměstnanců THP, kdežto u výrobních zaměstnanců je to celých 73 %, což jsou téměř tři čtvrtiny.

U této otázky se dala očekávat určitá nespokojenost, přesto tak vysoké procento je závažné a celkově je v divizi nespokojeno 65 % zaměstnanců.

Otázka č. 2

Považujete současný systém odměňování za spravedlivý?

Graf 2: grafické znázornění odpovědí na otázku č. 2



(Zdroj:vlastní)

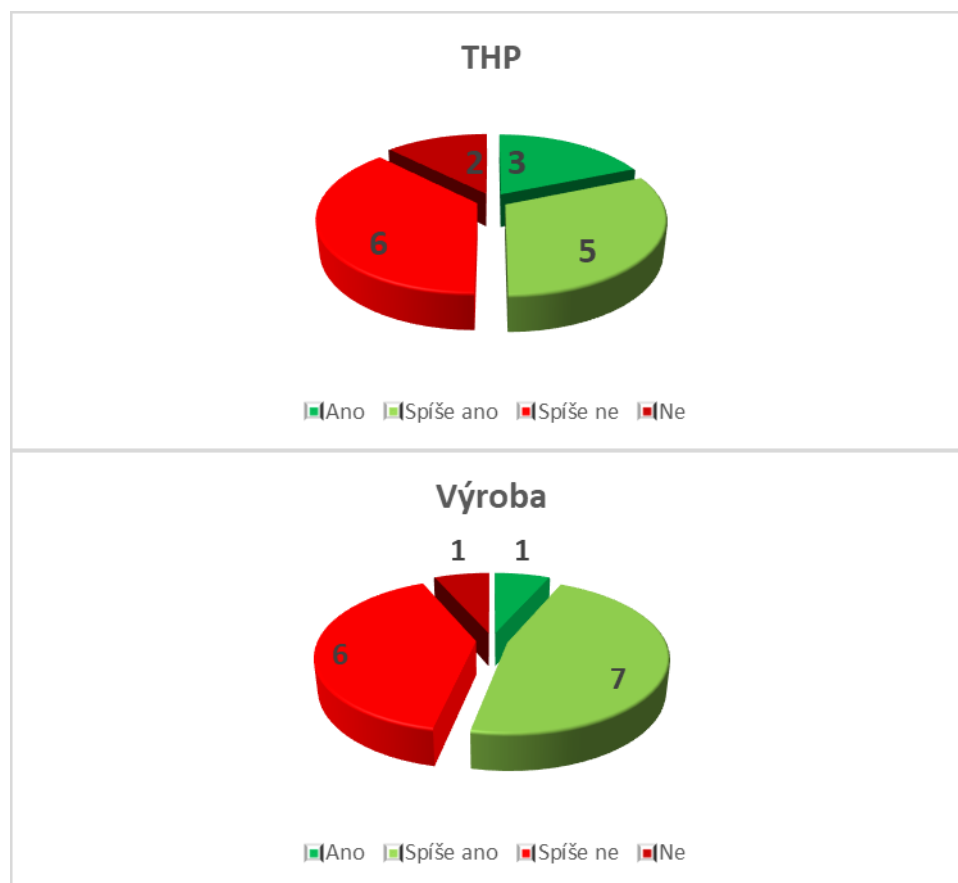
Ve druhé otázce je již poměr odpovědí THP a výrobních zaměstnanců podobný. Zatímco u THP respondentů považuje systém odměňování za spravedlivý 50 %, dalších 50 % se spíše přiklání k názoru, že systém je nastaven nespravedlivě. U zaměstnanců výroby je následně poměr rozdělen mezi 47 %, kteří považují současné hodnocení za spravedlivé a 53 % za spíše nespravedlivé.

V kontextu s odpověďmi u otázky č. 1 to znamená, že více zaměstnanců je nespokojeno s výší své mzdy, ale ne u všech je to z důvodu, že považují současný stav hodnocení jako nespravedlivý.

Otázka č. 3

Máte pocit, že jste ze strany vedoucích pracovníků dostatečně motivováni?

Graf 3: grafické znázornění odpovědí na otázku č. 3



(Zdroj : vlastní)

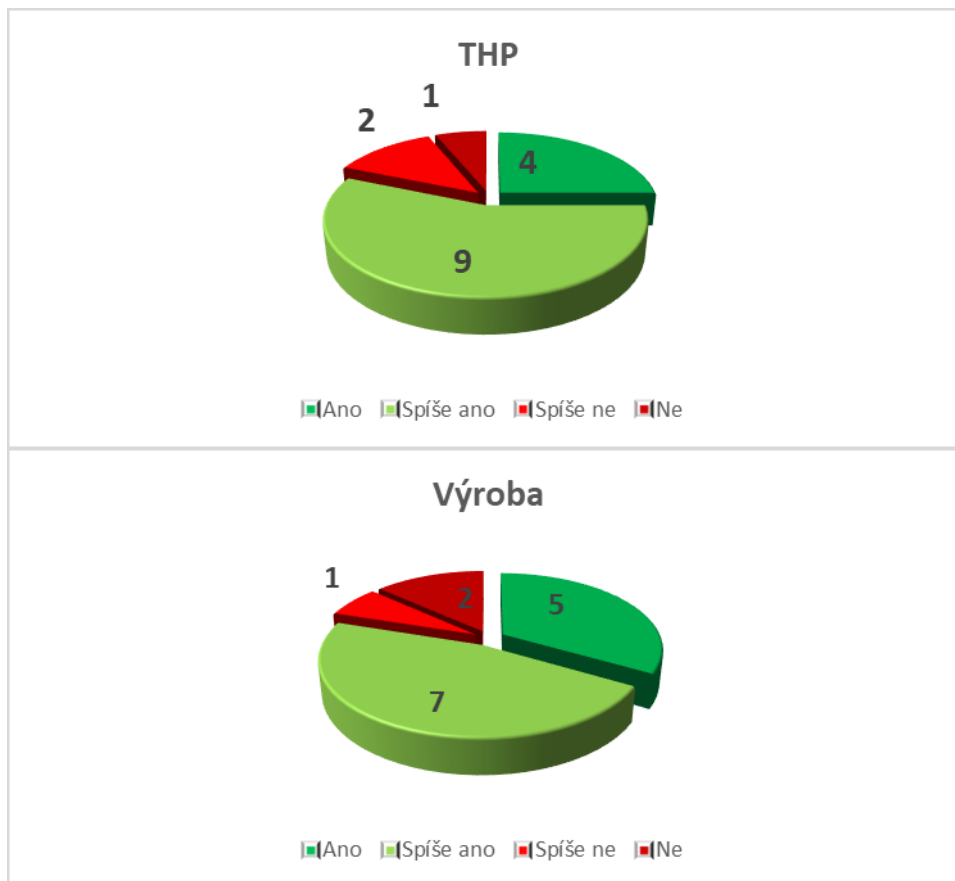
U otázky č. 3 bylo záměrem ověřit, zda špatným motivačním faktorem není z větší míry práce přímého nadřízeného. U THP pracovníků se cítí 50 % pracovníků ze strany nadřízeného motivováno dostatečně, 50 % ovšem pocítuje ze strany nadřízeného významné nedostatky. Pracovníci výroby jsou ze strany nadřízeného motivováni z 53% kladně, 47 % tento pocit ovšem nesdílí.

Zde se pro organizaci opět otevírá prostor pro práci a školení s vedoucími zaměstnanci. Jak již bylo popsáno v teoretické části, vedoucí zaměstnanci jsou hlavními spouštěči motivace, a právě oni musí přicházet s novými podněty a nastaveními, jak neustále podněcovat svoje podřízené k lepším výkonům, za které budou tito zaměstnanci i náležitě ohodnoceni.

Otázka č. 4

Hodnotíte komunikaci se svými nadřízenými jako dostatečnou?

Graf 4: grafické znázornění odpovědí na otázku č. 4



(Zdroj : vlastní)

Komunikace vedoucích pracovníků je předpokladem a v současné době i hlavním požadavkem na dovednosti řídicích pracovníků.

V tomto ohledu vyšlo hodnocení komunikace (s ohledem na předchozí odpovědi je toto spíše bráno jako potřebné informace a nikoli motivační faktor) velice dobře.

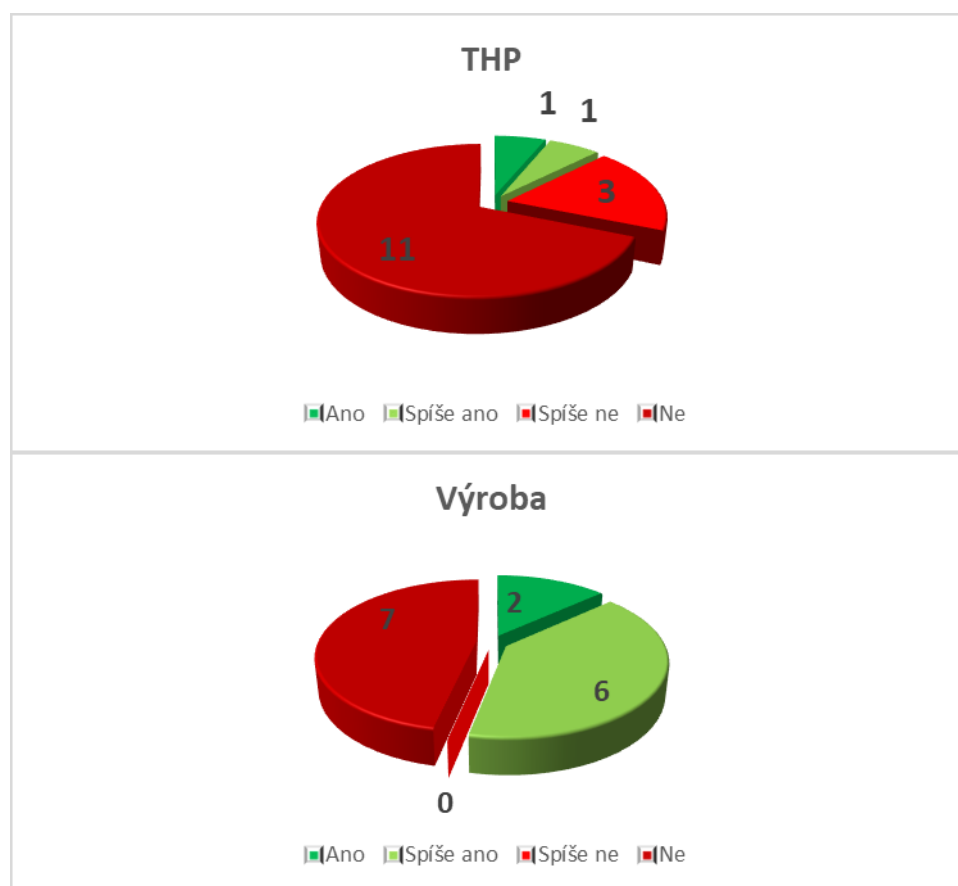
Celých 81 % THP pracovníků hodnotí komunikaci se svým nadřízeným kladně. Přesto 19 % THP pracovníků má opačný názor a je zde stále prostor ke zlepšování.

Ve výrobě je poměr podobný. 80 % výrobních zaměstnanců považuje komunikaci se svým nadřízeným jako dostatečnou, 20 % není s komunikací se svým nadřízeným spokojeno.

Otázka č. 5

Dostáváte mimořádné odměny za splnění náročných úkolů nebo za úsporu nákladů?

Graf 5: grafické znázornění odpovědí na otázku č. 5



(Zdroj : vlastní)

Otázka číslo 5 zjišťovala, zda zaměstnanci reflektovali některé mimořádné odměny vyplacené v minulém období.

U THP zaměstnanců současný systém sice umožňuje vyplácet mimořádné odměny, tyto jsou ovšem vypláceny v případě mimořádného výkonu, případně výjimečného přístupu či výrazných úspor. V posledním období tak nedošlo k výraznějšímu vyplácení odměn, protože dílčí úspěch THP pracovníků jsou brány jako součást jejich pracovní náplně. Proto 88% zaměstnanců uvádělo, že nedostává mimořádné odměny a pouze 12% tyto odměny zaznamenalo, což koresponduje se skutečností.

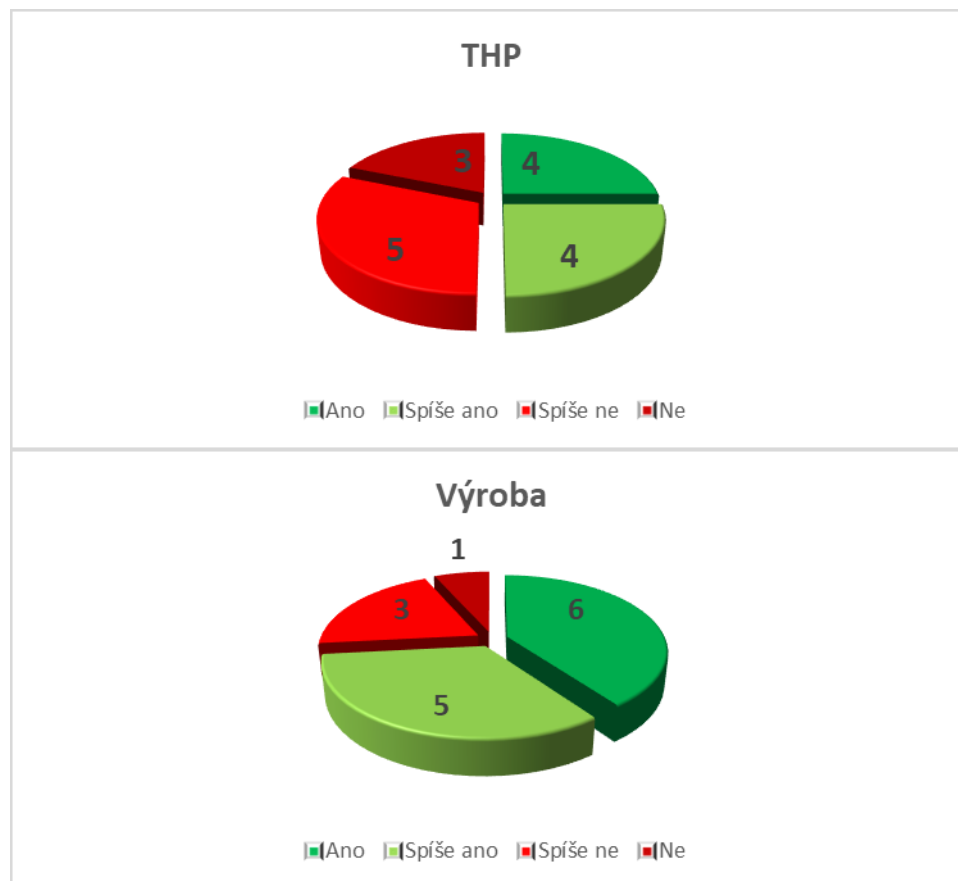
U výrobních zaměstnanců tato reflexe ovšem neproběhla. Již několikrát byla vyplacena mimořádná odměna za výkon, či za práci ve ztížených podmínkách. Přesto celých 47%

zaměstnanců nemá pocit, že by dostali mimořádnou odměnu. 53% zaměstnanců výroby honotí vyplácení mimořádných odměn jako skutečnost.

Otázka č. 6

Uvítali byste změnu v systému odměňování (nastavení pravidelné pohyblivé složky)?

Graf 6: grafické znázornění odpovědí na otázku č. 6



(Zdroj : vlastní)

Otázka číslo šest již směřovala k ověření hypotézy, zda by zaměstnanci uvítali změnu v nastavení motivačního bonusu.

THP zaměstnanci se zde jeví jako více konzervativní. Sice přesná polovina by nastavení pohyblivé složky mzdy uvítala, dalších 50 % tomu nakloněno není.

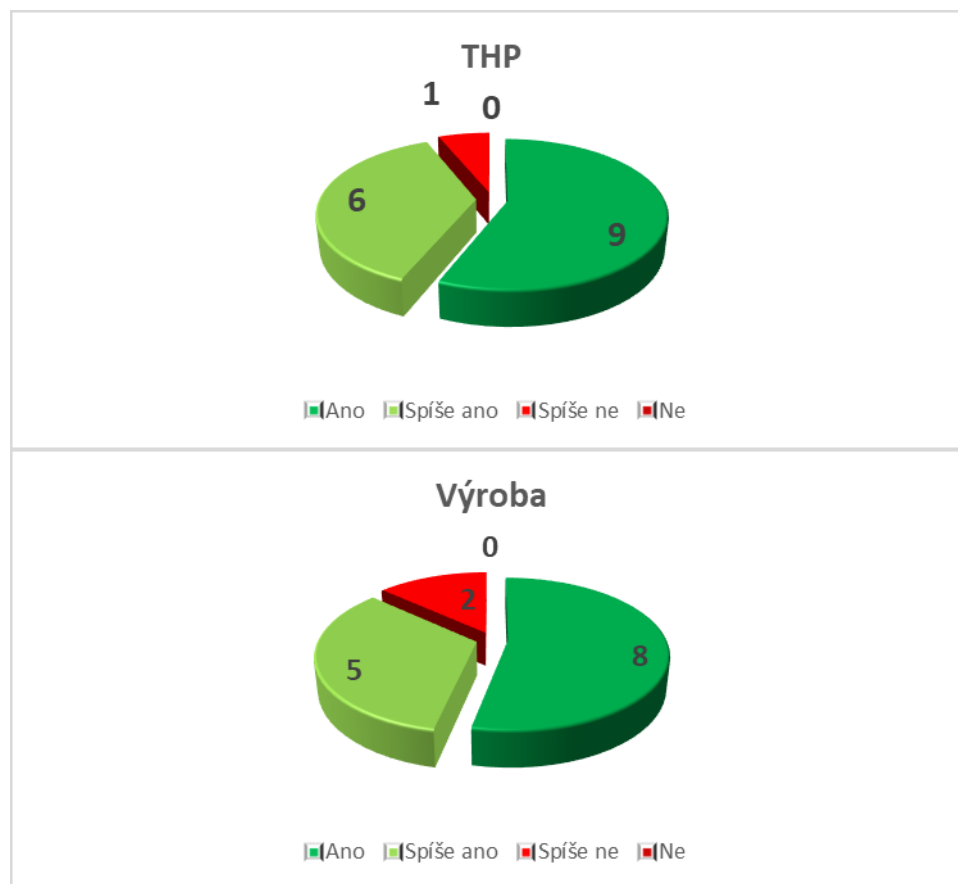
U výroby průzkum hovoří jednoznačně. Celých 74 % toto nastavení vítá, přesto 26 % zaměstnanců výroby si nastavení pohyblivé složky nepřeje.

Celkově by nastavení pohyblivé složky mzdy uvítalo 61 % zaměstnanců divize ČOV.

Otázka č. 7

Upřednostňujete zvýšení fixní mzdy před nastavením pohyblivé složky?

Graf 7: grafické znázornění odpovědí na otázku č. 7



(Zdroj : vlastní)

Odpovědi na tuto otázku svým způsobem překvapivé nebyly. V případě fixní mzdy vždy převažuje zájem zaměstnanců na navýšení fixní části před nastavením pohyblivé složky. Jak již ale bylo zmíněno v teoretické části, zvýšení fixní složky mzdy vždy vede pouze ke krátkodobé motivaci a po určitém období se zaměstnanec dostane do stejné fáze. Tyto výsledky bych tedy předpokládal u více společností. Ne ovšem tam, kde převládají inovativní formy vzdělávání a školení zaměstnanců.

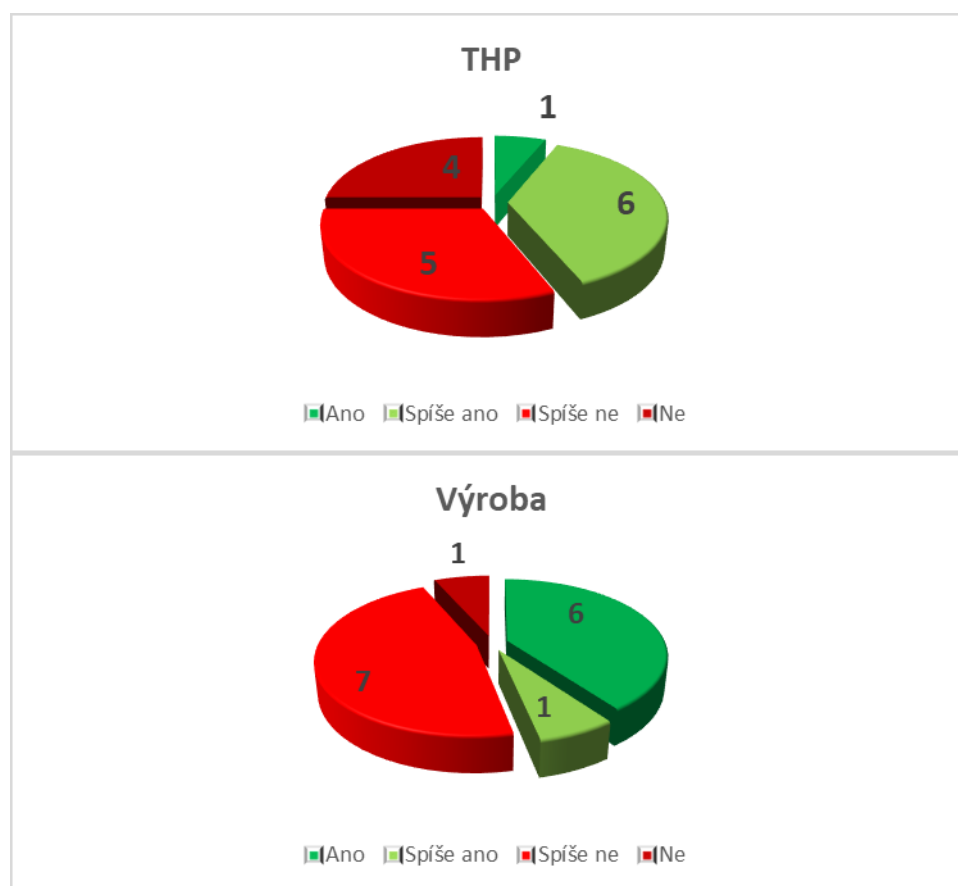
94 % THP zaměstnanců upřednostňuje zvýšení fixní složky mzdy (u zaměstnanců obchodu je i přes výše uvedený komentář tento požadavek překvapivý). 6 % (v tomto případě pouze 1 THP pracovník) neupřednostňuje zvýšení fixní mzdy před nastavením pohyblivé složky.

Ve výrobě je tento poměr podobný. 87 % si přeje navýšit fixní složku bez možnosti motivační a pohyblivé složky mzdy a pouze 13 % by se raději zaměřovalo na výkon. I ve výrobě je to svým způsobem překvapivé zjištění zvláště s ohledem na otázku č. 2, kdy většina výrobních zaměstnanců nepovažuje současně nastavený systém odměňování za spravedlivý. Pouhým navýšením fixní mzdy by ovšem tento problém nadále zůstal nevyřešen.

Otázka č. 8

Myslíte si, že nastavení pohyblivé složky mzdy by vedlo ke zvýšení pracovního výkonu?

Graf 8: grafické znázornění odpovědí na otázku č. 8



(Zdroj : vlastní)

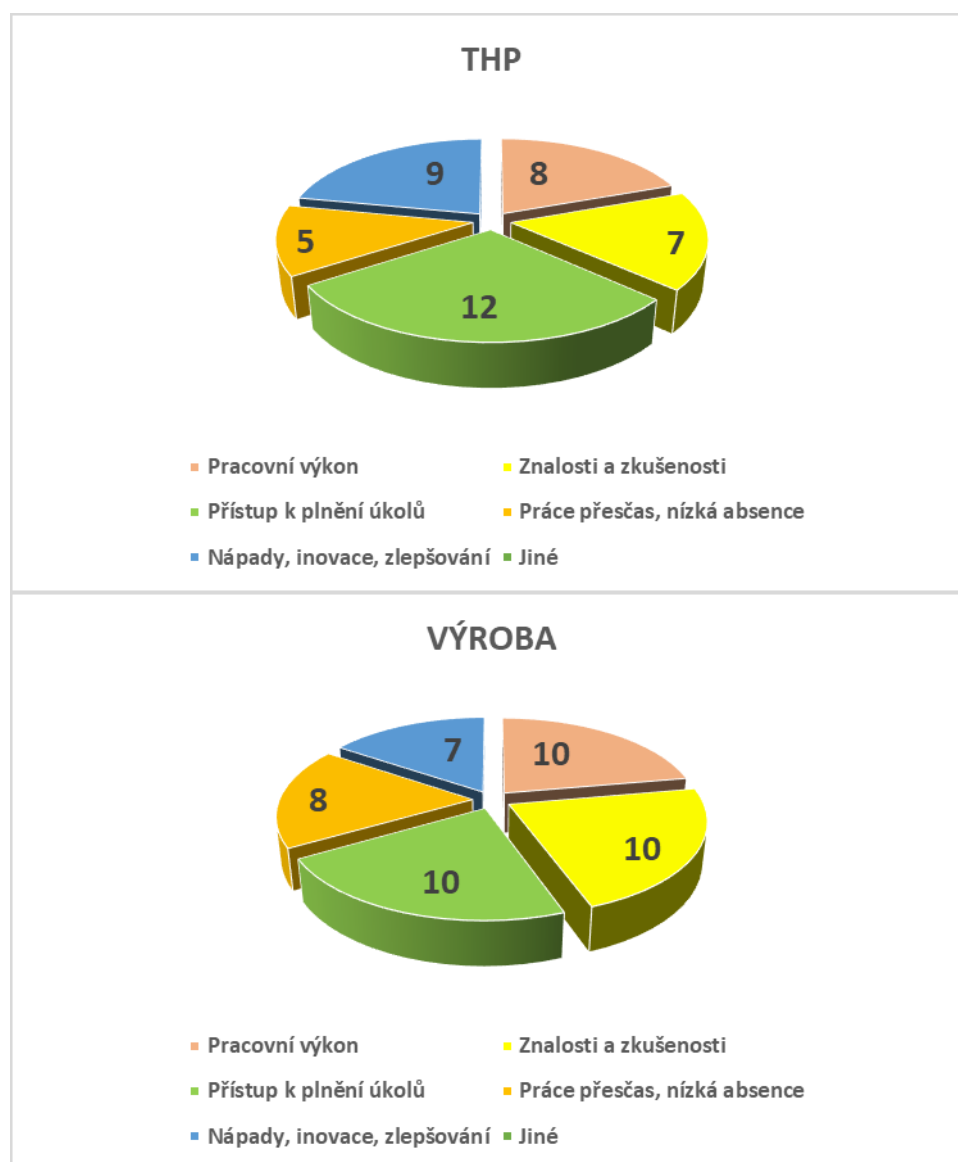
Odpovědi u otázky č. 8 byly rovněž překvapivé. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci byli informováni o plánu nastavení motivační složky (což je vždy něco navíc k současně nastavené pouze fixní mzdě), nejsou z většiny přesvědčeni, že by byli motivováni k větším výkonům. 56 % pracovníků THP si nemyslí, že by tato motivační složka vedla k vyšším výkonům, 44 % se přiklání k tomu, že spíše ano.

U výroby je tento poměr podobný. 53 %, tedy nadpoloviční většina není přesvědčena o vlivu nastavení motivační složky na zvýšení výkonů, 47 % našťastí ano.

Otázka č. 9

Při nastavení pohyblivé složky mzdy by měl být brán největší zřetel na:

Graf 9: grafické znázornění odpovědí na otázku č. 9



(Zdroj : vlastní)

U otázky č. 9 si zaměstnanci zvolili i možnost zatrhnout více možností, z toho důvodu je počet vyšší než 16 u THP a 15 u výrobních zaměstnanců. Přesto mají odpovědi vypovídající hodnotu vzhledem k tomu, že byly vyhodnoceny opět procentuálně k celkovému počtu odpovědí

Největší množství respondentů v útvarech THP odpovědělo, že největší zřetel při nastavení pohyblivé složky by měl být brán na přístup k plnění úkolů. Toto vidí jako důležité 29 %, následují nápady, inovace, zlepšování s 22 %, pracovní výkon vidí jako důležitý 19,5 %, znalosti a zkušenosti 17,3 %, přihlídnutí k práci přesčas a nízké absenci pak 12,2 %.

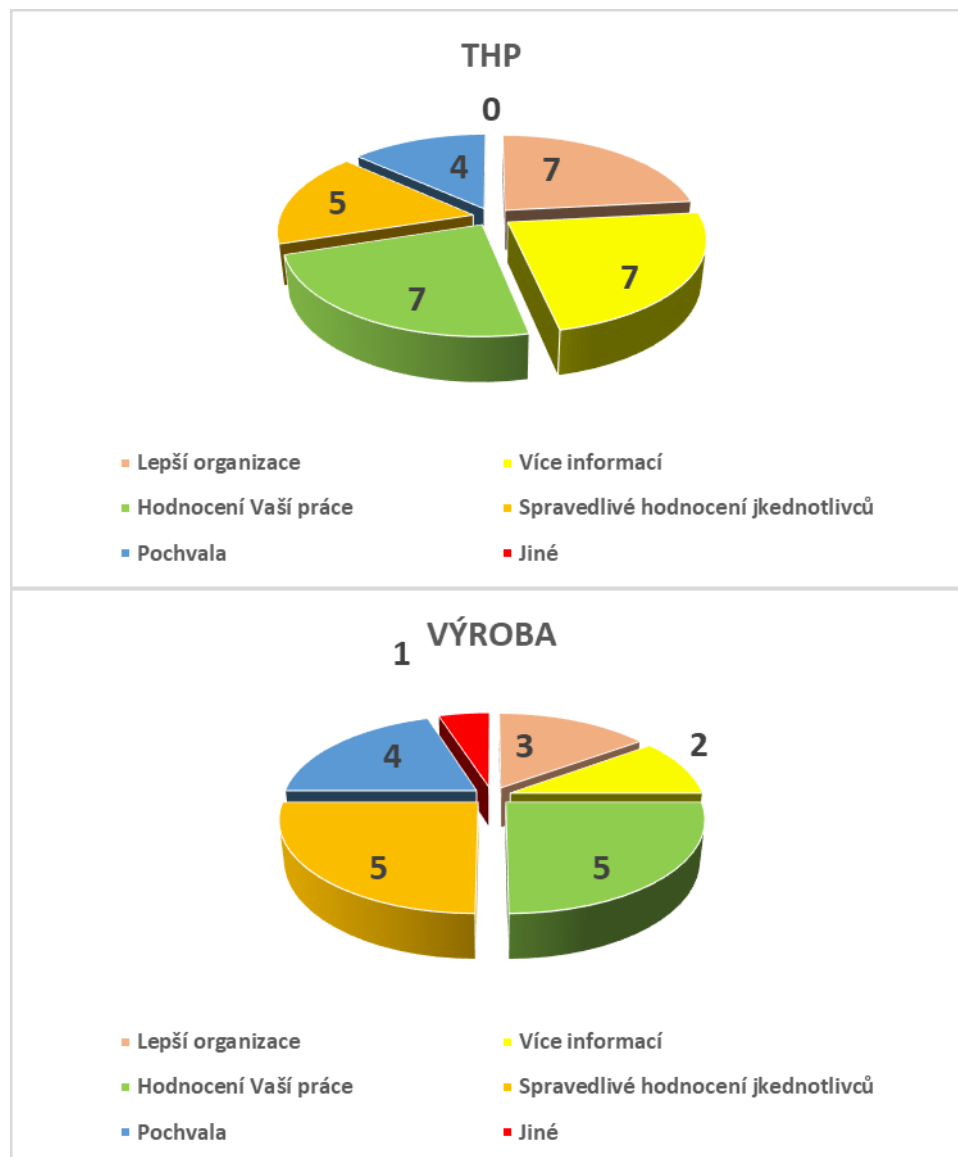
U zaměstnanců ve výrobě se shodně s největším počtem preferencí umístili pracovní výkon, stejně tak i znalosti a zkušenosti a zároveň i přístup k plnění úkolů. Vše po 22 %. Následuje práce přesčas a nízká absence s 18 % a nápady, inovace, zlepšování má 16 %.

Celkově má největší preference přístup k plnění úkolů s 26 % a následuje pracovní výkon s 21 %. Nápady, inovace a zlepšování dostalo celkem 19 % preferencí.

Otázka č. 10

Čím by mohl Váš nadřízený přispět ke zvýšení pracovního výkonu?

Graf 10: grafické znázornění odpovědí na otázku č. 10



(Zdroj : vlastní)

Otázka číslo deset se týkala činnosti jednotlivých vedoucích pracovníků. Již u otázky číslo 4 byla vznesena otázka komunikace s nadřízeným a byla to otázka s nejkladnějším hodnocením. Přesto u této otázky v sekci pracovníků THP by 23 % ocenilo větší informovanost ze strany nadřízených, stejně pak i 23 % by ocenilo lepší hodnocení vlastní práce, zároveň 23 % si myslí, že by mohla být ze strany nadřízených zlepšena organizace

práce. 17 % si přeje lepší hodnocení jednotlivců a 14 % postrádá od svého nadřízeného pochvalu.

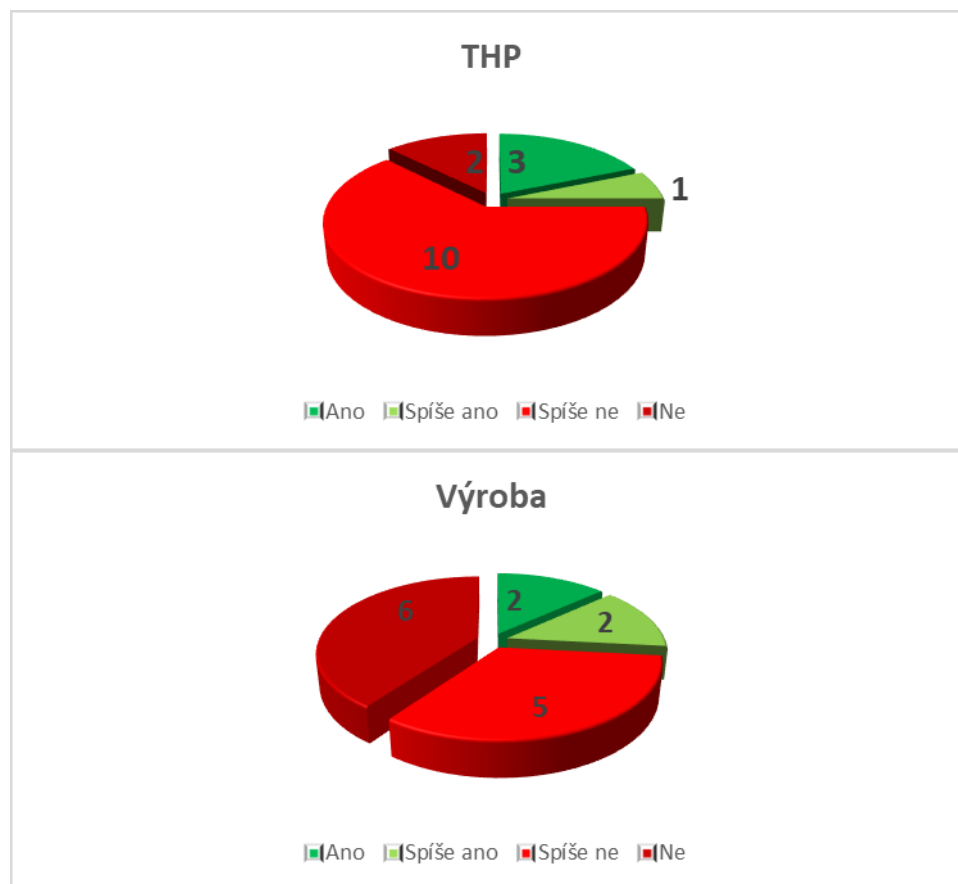
U výrobních dělníků 25 % postrádá spravedlivé hodnocení jednotlivců, stejně tak 25 % by ocenilo hodnocení jejich práce, nezanedbatelných 20 % by ocenilo ze strany nadřízených pochvalu, 15 % pak požaduje zlepšit organizaci, 10 % více informací a 5 % (jeden pracovník) v sekci jiné uvedl: “větší odměny“.

Celkově pak statistika vychází následovně: hodnocení Vaší práce 24 %, spravedlivé hodnocení jednotlivců 20 %, lepší organizace 20 %, více informací 18 %, pochvala 16 %, jiné 2 %.

Otázka č. 11

Považujete současně nastavený nepeněžní systém odměňování za dostatečný?

Graf 11: grafické znázornění odpovědí na otázku č. 11



(Zdroj : vlastní)

Otázka číslo jedenáct měla zjistit, zda jsou zaměstnanci se současně nastaveným nepeněžním systémem odměňování spokojeni. Svým způsobem bylo možno očekávat i

negativní stanovisko, výsledek ovšem ukazuje, že situace s nepeněžním odměňováním je na divizi ČOV celkově neuspokojivá.

75 % pracovníků THP není spokojeno s nepeněžním systémem odměňování, 25 % pak ano a spíše ano.

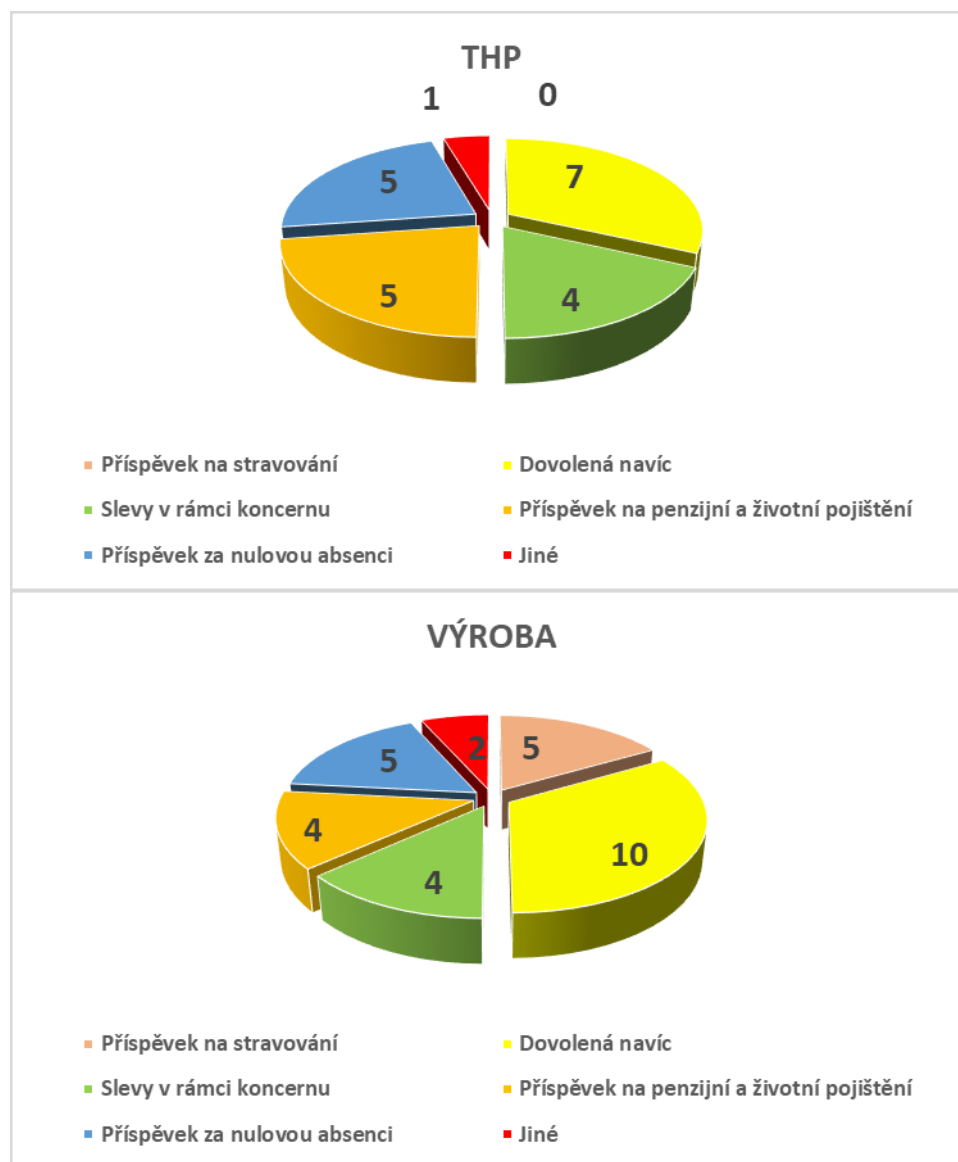
Ve výrobě je situace obdobná. 73 % je nespokojeno a spíše nespokojeno, 27 % pak spokojeno a spíše spokojeno je.

Celkově můžeme říct, že se současně nastaveným nepeněžním odměňováním na divizi jsou nespokojeny téměř $\frac{3}{4}$ pracovníků, což je alarmující.

Otázka č. 12

Pokud ne (otázka 11), které benefity byste chtěli zlepšit?

Graf 12: grafické znázornění odpovědí na otázku č. 12



(Zdroj : vlastní)

Otázka číslo 12 měla specifikovat možné oblasti zlepšení v oblasti nepeněžních forem odměňování. Vzhledem k tomu, že téměř $\frac{3}{4}$ respondentů jsou se současným nastavením nepeněžního odměňování nespokojeni, dává toto upřesnění podnět k zamyšlení. Návrh nových forem nepeněžního odměňování měli možnost využít všichni respondenti v bodu f) jiné. Celkem toho využili 3 respondenti, což je z celkového počtu odpovědí 6 %. Pouze dva ve svých odpovědích uvedli následující návrhy: “sport, volný čas; sick days“.

U THP pracovníků bylo rozdělení od největšího počtu hlasů k nejmenšímu následující: dovolená navíc 32 %, příspěvek na penzijní a životní pojištění 23 %, příspěvek za nulovou absenci 23 %, slevy v rámci koncernu 18 %, jiné 4 %. Nikdo z THP pracovníků neuvedl příspěvek na stravování zjevně z důvodu, že ve firmě je dotované stravování ze strany zaměstnavatele a v areálu firmy se nachází jídelna s výdejem teplých jídel.

U dělnických profesí byly preference odlišné, nicméně ne výrazně. Opět seřazeno od největšího počtu hlasů k nejmenšímu: dovolená navíc 33 %, příspěvek na stravování 17 %, příspěvek za nulovou absenci 17 %, příspěvek na penzijní a životní pojištění 14 %, slevy v rámci koncernu 14 %, jiné 5 %.

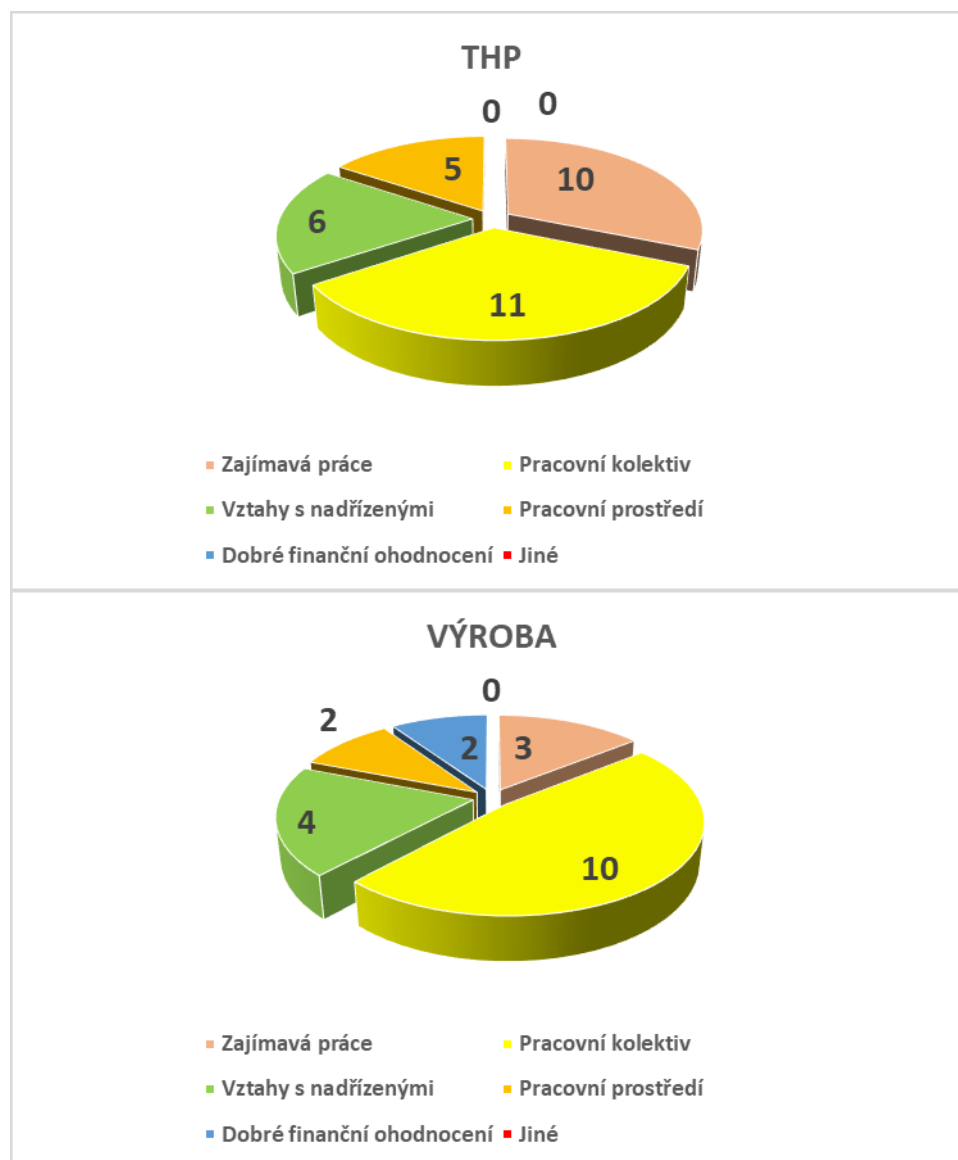
Zajímavé oproti zaměstnancům THP je to, že ačkoli výrobní zaměstnanci příspěvek za nulovou absenci mají (jak bylo zmíněno v kapitole o nastavených nepeněžních benefitech), zřejmě jej považují za nedostatečný. Požadavek na příspěvek na stravování je pochopitelný z důvodu častého výjezdu výrobních zaměstnanců mimo firmu a to i v trvání několika dnů až týdnů.

Celkové shrnutí je následující: dovolená navíc 33 %, příspěvek za nulovou absenci 19 %, příspěvek na penzijní a životní pojištění 17 %, slevy v rámci koncernu 15 %, příspěvek na stravování 10 %, jiné 6 %.

Otázka č. 13

Co oceňujete na práci ve společnosti?

Graf 13: grafické znázornění odpovědí na otázku č. 13



(Zdroj : vlastní)

Otázka číslo 13 si dala za úkol zjistit oblasti, které jsou zaměstnanci hodnoceny kladně pro případný další rozvoj a zaměření motivace tímto směrem. Zároveň zde dochází i k ověření hypotézy číslo 2.

Z grafu je patrné, že u THP je na prvním místě pracovní kolektiv, který vyzdvihlo 35 % všech THP zaměstnanců. Druhé kladné ocenění je má zajímavá práce s 31 %. Třetí jsou oceňovány vztahy s nadřízenými, což je 19 %. Poslední hodnocený faktor je pracovní prostředí s 15 %. Dobré finanční ohodnocení, stejně jako jiné nebylo zmíněno.

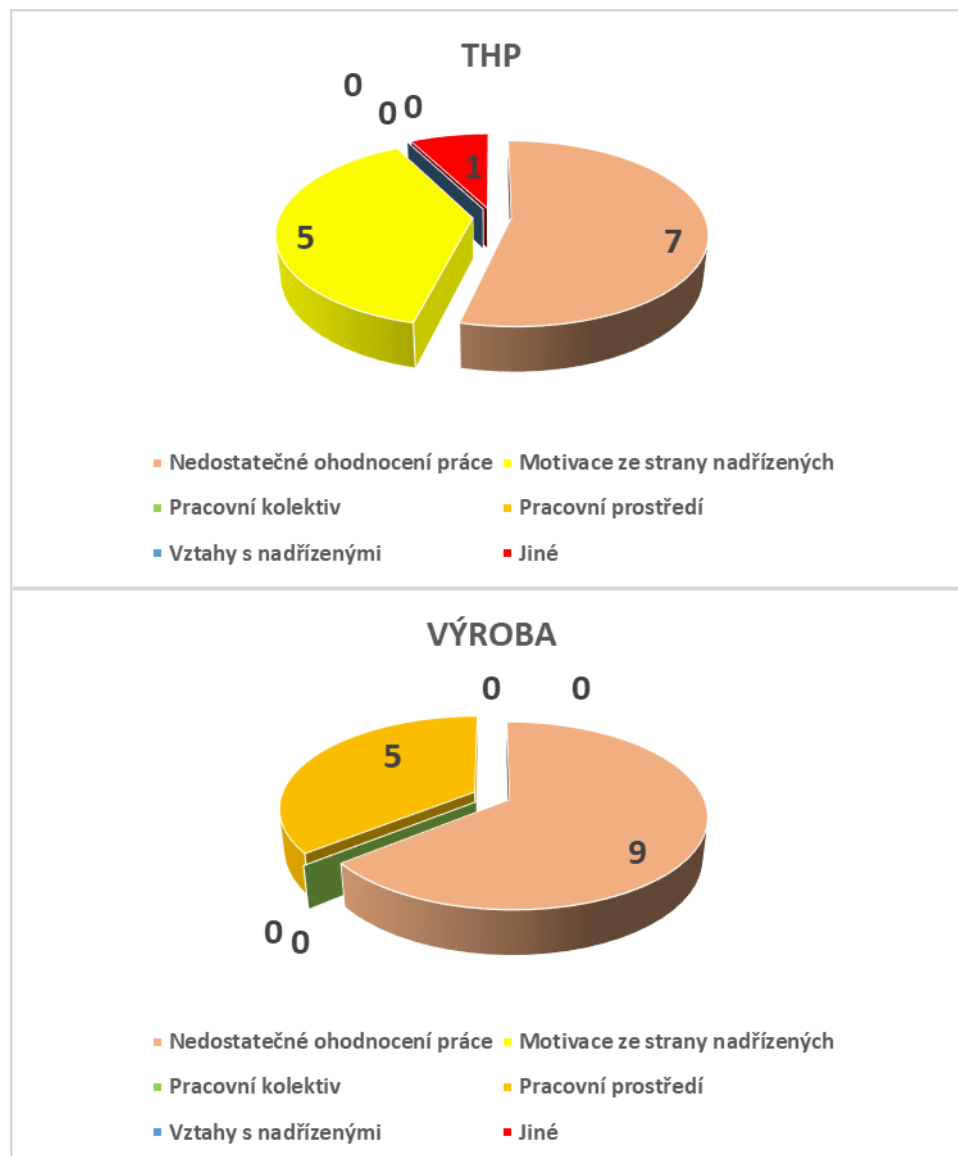
Ve výrobě se hodnocení mírně liší. Celých 48 % oceňuje pracovní kolektiv, 19 % vztahy s nadřízenými, 14 % zajímavost práce, a po 9,5 % hodnotí výrobní zaměstnanci kladně pracovní prostředí a dobré finanční ohodnocení.

Celkově 40 % hodnotí nejlépe pracovní kolektiv, 25 % zajímavost práce, 19 % vztahy s nadřízenými, 13% pracovní prostředí a 3 % dobré finanční ohodnocení.

Otázka č. 14

Co hodnotíte ve firmě záporně?

Graf 14: grafické znázornění odpovědí na otázku č. 14



(Zdroj : vlastní)

Otázka číslo 14 je pravým opakem předchozí otázky. Zde se ale jedná o to, aby byla identifikována nejslabší oblast v oblasti motivace. S ohledem na průběh hodnocení v předchozích otázkách už tón bylo tak překvapivé, přesto jsou výsledky dosti znepokojivé.

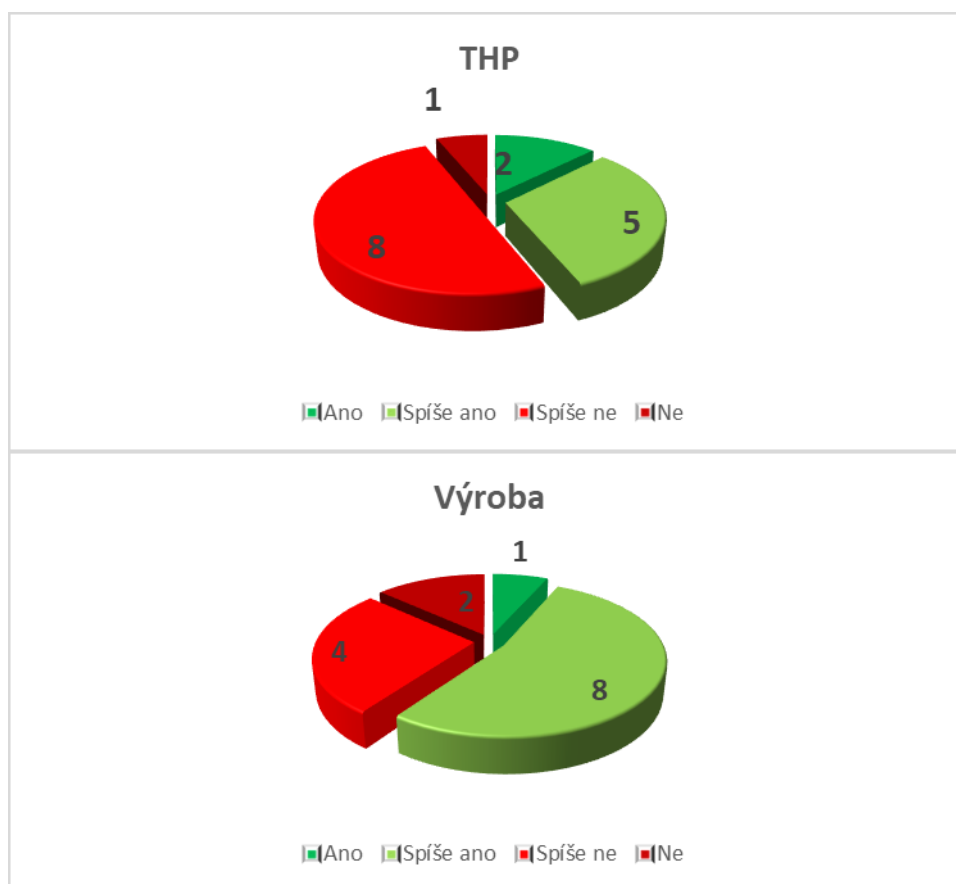
U THP pracovníků byly označeny tři oblasti. Nedostatečné ohodnocení práce vybralo 54 % respondentů jako nejslabší, jako nedostatečné bylo hlasování 38 % pro motivaci ze strany nadřízených, 8 % uvedlo jiné: „chybí možnost dalšího vzdělávání, kurzy apod.“

Ve výrobě byly označeny pouze dvě oblasti. 64 % označilo nedostatečné ohodnocení práce, 36 % pak pracovní prostředí, což je u pracovníků, kteří deně pracují v infekčním prostředí čistíren odpadních vod pochopitelné.

Otázka č. 15

Považujete péči o zaměstnance ve firmě za dostačující?

Graf 15: grafické znázornění odpovědí na otázku č. 15



(Zdroj : vlastní)

Poslední společná otázka se zajímala o vnímání péče ze strany firmy o zaměstnance. Oba útvary, jak THP, tak i výroba hodnotily rozdílně.

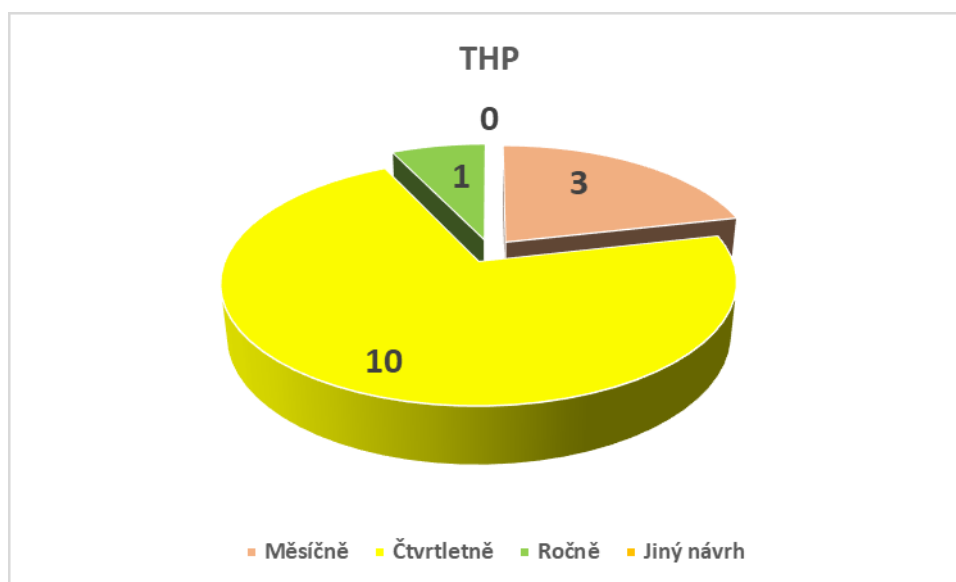
THP 56 % hodnotí péči o zaměstnance jako nedostatečnou nebo spíše nedostatečnou, 44% je s celkovou péčí o zaměstnance spokojeno nebo spíše spokojeno.

U výroby je hodnocení kladnější. 60 % hodnotí péči o zaměstnance jako dostatečnou a 40 % vnímá více nedostatky.

Otázka č. 16

V jakých intervalech by případná pohyblivá složka měla být vyplácena?

Graf 16: grafické znázornění odpovědí na otázku č. 16



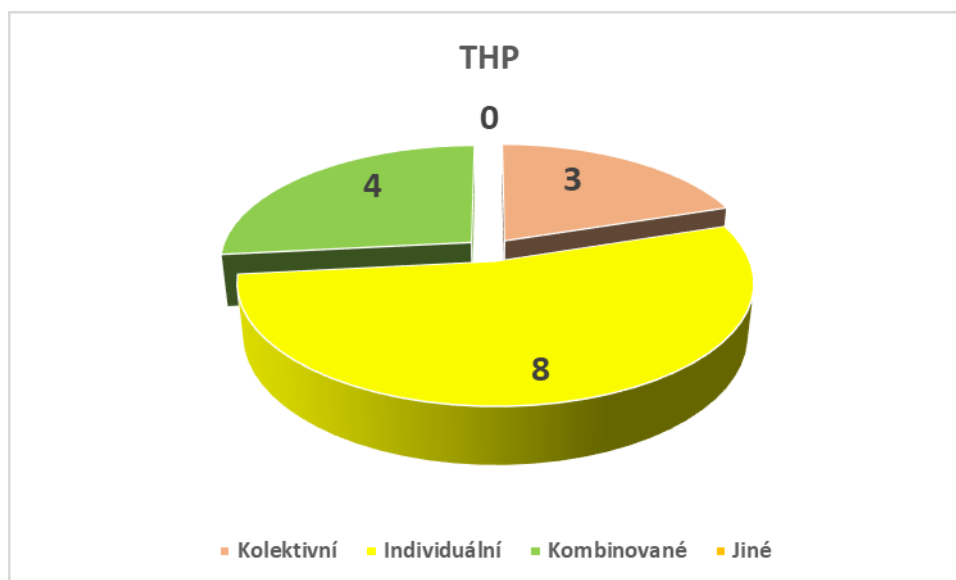
(Zdroj : vlastní)

Doplňující otázka pouze pro THP pracovníky se týkala případných termínů vyplácení motivační složky. 72 % preferuje čtvrtletní vyplácení, 22 % vyplácení měsíčně a 6 % vyplácení jednou za rok.

Otázka č. 17

Preferujete kolektivní odměňování nebo jste nakloněni individuálnímu nastavení pohyblivé složky?

Graf 17: grafické znázornění odpovědí na otázku č. 17



(Zdroj : vlastní)

Tato otázka byla v rámci divize mezi zaměstnanci ČOV v rámci pravidelných porad sporná a více než polovina zaměstnanců se vyslovovala pro kolektivní nastavení bonusů. Při anonymním vyjádření ovšem vyplynuly jiné skutečnosti.

53 % THP pracovníků preferuje individuální nastavení motivační složky, 27 % je pro kombinaci a pouze 20 % je pro kolektivní nastavení motivačních bonusů. Tato otázka byla pro mne zásadní v dalším zpracování návrhu na motivační složku mzdy.

Otázka č. 18

Uveďte vlastní návrh na nastavení motivační složky mzdy.

Všichni THP pracovníci dostali prostor, aby mohli popsat svůj návrh a představy. Velké zklamání bylo, že toho využil pouze jeden zaměstnanec, který sdělil: „kombinace odměn 70 % kolektivní a 30 % individuální. Motivační složka by byla z části závislá na plnění individuálních úkolů a na pracovním výkonu – kvalita, ochota, flexibilita.“

Přesto i pouze jeden anonymní návrh byl pro mne velmi inspirativní a při svém návrhu jsem jej bral v potaz.

5.4 Hypotézy

Cílem výzkumu bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci se současnými motivačními podmínkami spokojeni a jaké oblasti zlepšení preferují. Tento výzkum mi byl následně vodítkem k tomu, abych nastavil a navrhnul takovou motivační složku mzdy, která bude rovněž korespondovat s požadavky zaměstnanců. Na začátku výzkumu jsem definoval tři hypotézy, které mám nyní možnost potvrdit nebo vyvrátit.

1. **Zaměstnanci divize ČOV nejsou nadpoloviční většinou spokojeni se současnou výší jejich mzdy.**

Tato hypotéza se potvrdila. U otázky č. 1, která přímo cílila na ověření této hypotézy, vyjádřilo nespokojenost 65 % zaměstnanců.

Při vypracování této práce jsem procházel více výzkumů a prací právě v oblasti spokojenosti zaměstnanců s výší mzdy. V tomto případě bohužel mohu potvrdit, že výsledky mého šetření vyšly nejvíce negativně. Co je příčinou takové nespokojenosti však nejsem schopen identifikovat. Mzdy zaměstnanců divize prošly v posledních letech revizí, a i díky vývoji na pracovním trhu narostly o desítky procent. V regionu se nejedná o mzdy podprůměrné a v oblasti porovnání s konkurencí jsou na podobné úrovni.

2. **Velkou motivací je pro nadpoloviční většinu zaměstnanců divize ČOV pracovní kolektiv.**

Tato hypotéza potvrzena nebyla. Ačkoli u otázky č. 13 byl pracovní kolektiv stavěn na první místo jako kladné hodnocení, větší váhu získal mezi pracovníky výroby. Přesto z celkového počtu zaměstnanců uvedlo kladné hodnocení kolektivu 40 % respondentů.

I přesto jde o velice kladný výsledek, na kterém se dá do budoucnosti stavět. Toto téma je rozvedeno v kapitole nefinančních benefitů.

3. **Více jako 80 % zaměstnanců divize ČOV by uvítalo změnu v nastavení motivačního bonusu.**

Tato hypotéza potvrzena nebyla. 50 % zaměstnanců THP změnám nakloněno je, ve výrobě dokonce celých 74 % toto nastavení vítá, celkově je to pouhých 61 % zaměstnanců divize ČOV, což zdaleka nedosahuje předpokládaných 80 %.

Pokud by hypotéza byla postavena tak, že 80 % zaměstnanců divize ČOV by uvítalo změnu v navýšení fixní mzdy, byla by tato hypotéza potvrzena. Je ale zcela automatické a dá se předpokládat, že vždy naprostá většina bude nakloněna navýšení mzdy. V podkresu dotazníkového vyhodnocování ovšem rezonovalo rovněž očekávání. Proč je vlastně toto

dotazníkové šetření vyžadováno? U pracovníků výroby jsem rovněž zaznamenal obavy z velkého tlaku na výkon. Svým způsobem již toto bylo naznačeno otázkou č. 8 (myslíte si, že nastavení motivační složky mzdy by vedlo ke zvýšení výkonu?). Tato očekávání jsou pravdivá, nebylo záměrem nastavit pohyblivou složku mzdy a pouze zvednout nákladovou část rozvahy. Každopádně zvýšení výkonu převážně spočívá v precizní přípravě (zabránění prostojů), v inovacích (best practice), investicích (vybavení, profi náradí, ulehčení a urychlení práce) a přístupu zainteresovaných pracovníků (nápady, iniciativa, proaktivita).

6 Návrh motivační složky mzdy

6.1 Analýza stávajícího stavu

Máme-li se zabývat návrhem motivační složky mzdy, je zapotřebí provést shrnutí současně nastavených podmínek.

Z údajů uvedených výše vyplývá, že motivačních nástrojů a bonusů má firma větší množství, nicméně s ohledem na výsledky výzkumu mezi zaměstnanci, není i toto množství benefitů kladně a motivačně přijímáno.

„Analýza hraje v řízení podniku významnou a nezastupitelnou roli. Provedení analýzy a především interpretace jejich výsledků patří k základním dovednostem manažera podniku. V širším slova smyslu se dá označit jako rozbor výsledků hospodaření podniku, rozbor finanční stability a zadlužení podniku a rozbor předpokladů pro existenci podniku v budoucnu. Analýza zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným účinkem minulých rozhodnutí a dosaženou skutečností. Zasahuje do všech oblastí podnikové ekonomiky a některé vybrané oblasti se analyzují a posuzují podrobněji. Analýza se zaměřuje nejen na minulost, ale i na budoucnost.“³⁶

Na základě výsledků z průzkumu mezi zaměstnanci divize ČOV a současně nastavených podmínek jsem vypracoval analýzu SWOT.

6.1.1 SWOT analýza

Analýza SWOT se nejčastěji používá tam, kde chceme zjistit postavení společnosti na trhu (vnější vlivy) a zároveň prověříme nastavení vnitřních hodnot (vnitřní vlivy). Analýza

³⁶ ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2010. 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8. strana 135

SWOT je kombinací silných a slabých stránek dané společnosti s orientací na prostředí vnější a prostředí vnitřní.

Analýza SWOT používá klasifikační metodu pro vyhodnocení silných a slabých stránek společnosti, dále rovněž hodnotí příležitosti a hrozby na konkurenčním trhu, kde je firma zakotvena. SWOT analýza nám dává přehled o vstávající síle podniku, převahu slabých nebo naopak silných stránek, v oblasti příležitostí ukazuje možnosti rozvoje, v případě hrozeb zase upozorňuje na preventivní a nápravné akce.

Metoda SWOT používá čtyři kategorie:

- silné stránky (Strengths),
- slabé stránky (Weaknesses),
- příležitosti (Opportunities),
- hrozby (Threats).

SWOT analýza byla primárně vymyšlena jako hodnotící prvek pro celé organizace, převážně v oblasti strategického řízení a rozhodování. V současné době se dá použít téměř na jakékoli hodnocení včetně hodnocení personálního. V tomto případě tedy hodnotím divizi ČOV s přihlédnutím k motivaci zaměstnanců.

Silné stránky – mezi silné stránky divize ČOV bezesporu patří její silné zakotvení na tuzemském trhu a dlouholeté aktivity v Rusku. Dosud divize spolupracuje s dceřinou společností v Rusku. Díky významným zakázkám v Rusku může divize používat referenční stavby do tuzemských soutěží a není tak limitována chybějícími zkušenostmi s prováděním staveb většího rozsahu.

V neposlední řadě je i mezi zaměstnanci ceněno a kladně hodnoceno, že je divize začleněna ve společnosti FORTEX-AGS, a.s., která spadá již od roku 2006 pod silný holding Úsovsko (zemědělský gigant).

Co se samotné divize týká a vyplynulo to i z průzkumu mezi zaměstnanci, je zde spolupracující tým zaměstnanců, kterým osud divize není lhostejný. U samotných zaměstnanců je nutno ocenit loajalitu i přes určité nespokojenosti, které zmíním později.

Slabé stránky – celkově se do divize promítá celkové nastavení společnosti FORTEX-AGS, a.s. Zaměstnanci mají slabé nebo vůbec žádné kompetence a stále převládá snaha řídit a schvalovat centrálně buďto ředitelem divize nebo přímo generálním ředitelem. Zastupitelnost je nastavena směrem nahoru, což rovněž komplikuje činnost divize a neumožňuje tak delegování a rozdělení zodpovědností. Samotné prostory ve společnosti nejsou sice ve špatném stavu, ale jsou již zastaralé. Do firmy se v oblasti zvýšení pracovního komfortu

neinvestovalo. Převážně v létě teploty v kancelářích dosahují běžně i třiceti stupňů a prostory nejsou klimatizované. Že se tyto vlivy následně odráží na výkonech, je jisté.

Dalším nedostatkem divize je nenastavená vize a mise. Tím pádem není ani jasné směřování divize, potažmo celé společnosti FORTEX-AGS, a.s.

S ohledem na motivaci zaměstnanců je zásadním nedostatkem chybějící pravidelná motivační složka mzdy. Tím pádem tomuto nastavení mohou rovněž odpovídat výkony jednotlivých zaměstnanců.

Oddělení technického rozvoje doznalo v posledních letech úbytek zaměstnanců. Oproti minulým letům je nyní v tomto oddělení slabá polovina zaměstnanců. V budoucnu bude zapotřebí tuto dlouhodobě neudržitelnou situaci řešit.

Slabou stránkou je rovněž celková nespokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením. V této oblasti ovšem nelze řešit nekonečným navyšováním fixní mzdy, nýbrž motivačním nastavením pravidelné pohyblivé složky, případně mimořádnými prémie.

V posledních letech na divizi neproběhly žádné zásadní investice. Převážně výrobní prostory jsou při současné naplněnosti předimenzované a nedostatečně vybavené na práce s vyšší přidanou hodnotou.

Dalším negativním aspektem jsou vlivy v terénu, které mohou mít zásadní vliv na úsporách nebo naopak ztrátách. Příkladem může být ztížená manipulace na stavbách (chybějící jeřáb) či nedostatečná připravenost ze strany objednatele (nedostatečně vyčištěné nádrže).

Příležitosti – jako slabá stránka je uvedena předimenzovaná výroba. To ovšem může být bráno jako příležitost k růstu případně zavedení nového typu výroby. Prostory jsou ve výrobě na divizi ČOV značné a znamená to, že firma může v případě dobré situace naplnění kapacit tyto kapacity navyšovat až na několiknásobek. V případě zavedení směnného provozu by se současný stav mohl až zdesetinásobit.

Zároveň jsou samotné technologie čištění odpadních vod velmi žádané a v budoucnosti se ještě očekává zájem vyšší, a to i v oblastech v nakládání s vodami, využití kalů apod.

Nadále zůstává velkou příležitostí obnovení dodávek na ruský trh. Tam se situace z důvodu politických i z důvodu současné koronakrizy zkomplikovala, nicméně je stále šance na zlepšení vývoje.

Velká příležitost je i v zaměstnancích samotných. Je potřeba jim dát možnosti odborného vzdělávání a růstu a potom mohou naplno využít svůj potenciál.

Spolupráce s konkurenčními firmami skýtá následně možnost účastnit se z části na zakázkách, na které by divize celkově nedosáhla z důvodu chybějících referencí či kvalifikací.

Zároveň tato spolupráce umožní větší profilaci a soustředění se na činnosti, kde má divize značné znalosti a zkušenosti.

Hrozby – konkurenční tlaky jsou v regionu značné. Zkušení a klíčoví zaměstnanci divize jsou tím pádem jednoznačně v hledáčku konkurenčních firem. Zároveň se u těchto zaměstnanců blíží (v horizontu pěti let) odchod do důchodu. Již technologů se znalostmi problematiky čištění odpadních vod je mále na celém tuzemském trhu. Šumperský region je navíc pro absolventy vysokých škol neatraktivní. Tato hrozba je již vyhodnocena a budou podniknuty kroky k jejímu odstranění.

Další významnou hrozbou je možnost úbytku zakázek v oblasti oprav a intenzifikací čistíren odpadních vod. Větší města a vesnice již mají vlastní kanalizaci a čistírny odpadních vod, zbývajících velkých výstaveb technologických celků už moc nezbývá. Navíc obce bez dotací na takovou investiční akci vlastní prostředky nemají. Je otázka, zda s nastupující ekonomickou krizí budou provedeny investiční škrty i v oblasti čistírenství odpadních vod.

V poslední době se rovněž množí nově vznikající firmy, které mají nízké režijní náklady z důvodu neexistence vlastního technického rozvoje a dalšího zázemí. Tyto firmy pak při zadávání nabídek mají ceny nižší a mohou tak ohrozit získání zakázek divize ČOV.

Současné soutěže mají rovněž vyšší a vyšší požadavky a nároky na reference a kvalifikace. V některých ohledech již se divize takových soutěží ani účastnit nemůže. V případě chybějících referencí by potom divize ztratila konkurenční výhodu.

Firmy s vysokým obratem a odbytem v zahraničí mají prostředky na vybudování silného týmu technického rozvoje. Díky inovacím získají tyto firmy náskok a divize ČOV se tak časem může dostat do potíží chybějících inovací a klesající efektivity. Díky tomu může být rovněž nekonkurenceschopná.

Obrázek 7: SWOT analýza divize ČOV

	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Vnitřní vlivy	<ul style="list-style-type: none"> • spolupracující tým • dostatek zakázek • ochota většiny zaměstnanců pro změny • neovlivnění segmentu ekonomickými cykly • zaměstnanci samotní • významné postavení na tuzemském trhu • výnamné reference v Rusku • dceřinná společnost v Rusku • součást silného holdingu Úsovsko 	<ul style="list-style-type: none"> • centralismus • nemoderní prostředí • chybějící vize a mise • chybějící pravidelná motivační složka • celková nespokojenost zaměstnanců s ohodnocením • slabý technický rozvoj (počet zaměstnanců) • nedostatečné investice do rozvoje divize • hodně vlivů zkreslující měření • nevyužitá výrobní prostory
	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Vnější vlivy	<ul style="list-style-type: none"> • možnost k několikanásobnému růstu (prostory, vybavení, možnost investic) • možnost rozšíření portfolia • segment budoucnosti • zaměstnanci, kteří chtějí dokázat • obnovit dodávky do Ruska • proniknutí na zahraniční trh • spolupráce i s konkurenčními firmami 	<ul style="list-style-type: none"> • odchod klíčových zaměstnanců ke konkurenci • pokles zakázek z dvodu snížení dotací • konkurenční tlaky - vytlačení z trhu • neschopnost konkurovat s cenami • ztráta možnosti účastnit se soutěží (nízký obrat, nedostatek referencí) • neschopnost konkurovat technologickým firmám s větším podílem inovací • odchod klíčových zaměstnanců do důchodu, nemožnost najít adekvátní náhradu

(Zdroj: vlastní)

Jak bylo zmíněno v oblasti silných stránek. Na divizi ČOV je spolupracující tým erudovaných a loajálních pracovníků. Nastavením motivačního prostředí pak tito zaměstnanci slabé stránky mohou přeměňovat ve stránky silné.

Rovněž hrozby, které jsem uvedl výše, je nutné proaktivně řešit a vyhledávat nové příležitosti.

Celkově věřím, že divize ČOV má silný potenciál, kterého bezesbytku využije k růstu a zvyšování produktivity. Nakročeno dobrým směrem již určitě má a podmínky k růstu se nyní jeví jako reálné.

6.2 Nastavení motivační složky mzdy

6.2.1 Určení výše motivační složky mzdy

I dostatečná výše motivační složky je velmi důležitá. Příliš nízká variabilní složka mzdy není motivační, příliš vysoká následně vykazuje neefektivnost vynaložené investice oproti vynaloženému výkonu zaměstnance. Pro určení výše motivační složky mzdy jsem použil údaje z tabulky níže.

Tabulka 2: vztah variabilní složky mzdy k produktivitě práce

Vztah variabilní složky mzdy a produktivity práce	
Výše variabilní složky	Produktivita
Bez variabilní složky	74 %
Variabilní složka max 10 %	84 %
Variabilní složka 11–20 %	115 %
Variabilní složka 21–30 %	101 %
Variabilní složka 31 % a více	84 %

(Zdroj: HR Monitor, Trexima)

Z této tabulky vyplývá, že zaměstnanci, kteří nemají nastavenou variabilní složku mzdy dosahují pouze 74 % běžné produktivity. V tomto případě je jasné, že rezervy v této oblasti jsou i u pracovníků divize ČOV, kteří rovněž žádnou variabilní složku (vyjma ročních bonusů) nemají.

Pokud bychom nastavili rozpětí variabilní složky do 10 %, produktivita v tomto případě vzroste na 84 %.

Jako nejeftivnější se tedy ukazuje nastavení variabilní složky mzdy v rozpětí 11–20 %. S tímto nastavením tedy budu nadále pracovat.

6.2.2 Rozdělení zaměstnanců divize ČOV do motivačních skupin

Z organizační struktury divize ČOV je patrné, že nelze nastavit jednotný model motivační složky mzdy pro všechny zaměstnance. Minimálně je zapotřebí nastavit zvlášť složku pro pracovníky výroby, zvlášť pro THP. Ale jak sjednotit například motivační složku u zaměstnanců technického rozvoje a obchodu? I v tomto případě musí dojít k rozdělení na specificky zaměřené týmy, kde budou rozdílné cíle a oblasti hodnocení.

1. **Pracovníci výroby** – tito zaměstnanci tvoří největší skupinu, která bude mít jednotně nastavená pravidla. Orientace motivační složky mzdy bude zaměřena na výkon a přístup zaměstnance k plnění úkolů.

2. **Obchod** – v případě pracovníků obchodního oddělení se jeví nastavení motivační složky mzdy jako jednoznačné a jednoduché. V samostatné kapitole budou popsány okolnosti, které určují, že tomu tak není.
3. **Technický rozvoj** – zaměstnanci oddělení technického rozvoje jsou svým způsobem „neměřitelní“. Právě z tohoto důvodu jsou vyčleněni do samostatné motivační skupiny.
4. **Příprava výroby a inženýring** – tito THP pracovníci jsou přímo napojeni na oddělení výroby. Z tohoto důvodu bude jejich motivační složka mzdy přímo vztažena k výsledkům výrobního střediska.
5. **Ostatní** – do této poslední skupiny jsem zařadil vedoucí pracovníky a ekonomku divize.

Motivační pravidla by měla být stanovena transparentně a jednoduše. Je zřejmé, že ideální nastavení by bylo rozdělení pouze do skupin THP a výroby, což bylo i původním záměrem před zahájením diplomové práce. Z toho důvodu byl takto cílen i dotazník. Nicméně charakter prací a převážně zcela rozdílné motivační okolnosti mne vedly k tomu, nastavit motivační složku mzdy obtížnější cestou.

6.2.3 Nefinanční benefity

Několik otázek v dotazníku se týkalo i nefinanční složky mzdy. Zde si dovoluji mírně se odchýlit od tématu své diplomové práce, jelikož si uvědomuji, že i nefinanční benefity hrají výraznou roli v motivaci a převážně v loajalitě zaměstnanců ke společnosti.

Co se týče výzkumu, zcela jednoznačně byla preferována dovolená navíc. Druhé místo znamenalo preferenci příspěvku za nulovou absenci a třetí místo obsadila preference slev v rámci koncernu.

1. Dovolená – již nad rámec zákoníku práce firma poskytuje pět dní placeného volna, čerpáno většinou na Vánoce. Další navyšování dovolené by bylo neefektivní a nákladné.
2. Příspěvek za nulovou absenci – v této oblasti je již částečně řešeno u dělnických pozic, v případě THP pracovníků ovšem žádné příplatky za nulovou absenci nejsou, přitom jsou v této oblasti velké rozdíly převážně u návštěv lékařů.

Navrhuji následující řešení – vzhledem k tomu, že se nejen divize ČOV, ale celá organizace potýká s vysokou nemocností a absencí (návštěvy lékařů v pracovní době), zřídil bych nový firemní benefit „sick days“ jako 24hodinové volno právě na čerpání návštěv

lékaře, případně celodenního volna v případě nevolnosti. Toto volno je svým způsobem i benefit za nulovou absenci, protože jej zaměstnanec může vyčerpat i v případě, že žádnou absenci neměl. V tomto pohledu to svým způsobem může suplovat i požadavek zaměstnanců na více dní dovolené.

Očekávaný dopad je takový, že zaměstnanci musí přednostně využívat hodiny z tohoto fondu na čerpání návštěv u lékaře. Tím pádem budou mít větší motivaci plánovat návštěvy mimo pracovní dobu a „sick days“ si tak šetřit na případnou nemoc nebo jako nadstavbu dovolené. Firma tak ušetří za proplácení náhrad a výrazně poklesne absence z výše uvedených důvodů.

3. Slevy v rámci koncernu – momentálně jsou poskytovány slevy na servisní práce automobilů zaměstnanců ve výši 20 %. Z dlouhodobého pohledu vidím možnosti pro další benefity pro kmenové zaměstnance.

Navrhují následující řešení – divize ČOV je vybavena profesionálním nářadím. V rámci benefitů pro zaměstnance navrhuji možnost vypůjčení pro zaměstnance divize zdarma v období, kdy toto nářadí není využíváno (většinou o víkendech). Divize navíc disponuje čtyřmi dodávkovými vozy, jejichž vypůjčení by pro kmenové zaměstnance mohlo být pouze za uhrazení pohonných hmot při limitovaném ujetí kilometrů (500 km na zaměstnance a rok).

V dotazníku nebyl řešen benefit práce z domu. Vzhledem k nedávno proběhlým okolnostem, kdy probíhaly karantény z důvodu koronaviru, **doporučuji** postupně vybavovat klíčové zaměstnance komunikační technikou a dálkovým připojením, celoplošně odstartovat zavádění systému řízení pracovního výkonu, definovat cíle a následně tyto měřitelné a specifikované cíle mohou zaměstnanci vykonávat právě formou práce z domu (home office).

6.2.4 Návrh motivační složky mzdy

Na závěr se dostáváme k samotnému návrhu motivační složky mzdy pro zaměstnance divize ČOV ve společnosti FORTEX-AGS, a.s. Navržena je kombinace více cílových forem, zároveň je zde provedena kombinace v případě nastavení týmové a individuální složky. Samostatnou kapitolu jsem věnoval limitu ředitele divize v případě odměňování zaměstnanců mimořádnou odměnou. Vysvětlen je rovněž důvod změny ve vyplácení ročního bonusu THP pracovníkům.

6.2.4.1 Pracovníci výroby

Charakteristika výroby je následující. Zaměstnanci na dílně pracují buďto na samostatných výrobcích, případně se zabývají přípravou jednotlivých projektů před montáží. Výhodou je, že byla zavedena měření, která porovnávají čas plánovaný (dle kalkulace z obchodního oddělení) a čas skutečný (přímé výrobní hodiny vztažené ke konkrétním projektům, či výrobkům. **Navrhují následující řešení:**

Měsíční bonus vztáhnout čistě na výkon. Prakticky to znamená, že v případě nižšího počtu odvedených hodin oproti plánu, vzniká zaměstnancům nárok na bonus ve výši průměrné hodinové mzdy násobený počtem uspořených hodin. V případě samostatné práce na dílně lze přímo odměnit jednotlivé zaměstnance, v případě práce na montáži by byla úspora vztažena rovným dílem na všechny pracovníky, kteří se montáže účastnili.

V případě přístupu zaměstnanců k výkonu práce a plnění povinností **navrhují:** návrh mistra nebo vedoucího výroby na mimořádnou odměnu placenou z limitu ředitele divize. Tato odměna by se týkala následujících činností: práce ve ztížených podmínkách, nápady a inovace přinášející úsporu, zabránění škodám, zaškolování nových zaměstnanců.

6.2.4.2 Obchod

Bylo již zmíněno, že všichni THP pracovníci mají nárok na roční bonus ve výši 10 % z roční vyplacené mzdy, a to jednou ročně v případě splnění plánovaného zisku. Tento bonus bych všem THP pracovníkům ponechal s následujícím návrhem: na divizi ČOV je vývoj plnění plánu většinou takový, že v prvním pololetí divize neplní plánovaný zisk vzhledem k sezonnosti práce, kdy je počátkem roku práce nedostatek. V druhém pololetí je situace opačná a ekonomicky je toto pololetí vždy násobné oproti prvnímu. Pokud by divize byla první dvě čtvrtletí v zisku, není potom obava, že druhá dvě čtvrtletí vygenerují ztrátu. Z toho důvodu **navrhují** roční prémii vyplácet čtvrtletně v případě průběžného dosahování plánovaného zisku. Pokud první čtvrtletí plánu nebude dosaženo a druhé již ano za obě čtvrtletí, dostane zaměstnanec vyplacen bonus za obě čtvrtletí ve výplatě za měsíc červenec.

Další návrh se týká motivační složky, která by byla rovněž vyplácena čtvrtletně, rozdělené následujícím způsobem: dosahování stanoveného plánu zajištění zakázek (stanovený obrat a plánované výrobní hodiny) při současném naplnění plánovaného zisku ve výši 5 % vyplacené čtvrtletní mzdy pro celé obchodní oddělení (kolektivní plnění). Plnění zadaných úkolů jednotlivými zaměstnanci vztažených k danému čtvrtletí ve výši do 5 % (individuální plnění)

U zaměstnanců obchodu tedy navrhuji čtvrtletní vyplácení uvedených motivačních bonusů jako kombinaci individuální a kolektivní složky mzdy.

6.2.4.3 Technický rozvoj

Oddělení technického rozvoje je momentálně „neměřitelné“. V současné době zaměstnanci řeší běžnou operativu a prostor na vlastní rozvoj divize a návrhy inovací je malý. Nicméně je to hlavní poslání technického rozvoje. Z toho důvodu **navrhuji**: roční prémii vyplácet čtvrtletně v případě průběžného dosahování plánovaného zisku stejně jako u pracovníků obchodu. Plnění zadaných úkolů jednotlivými zaměstnanci vztažených k danému čtvrtletí ve výši do 5 % (individuální plnění). Rovněž stejné nastavení jako u pracovníků obchodního oddělení. Vyplácení čtvrtletně by zůstalo zachováno stejně. Další možnost získání až 5 % z vyplaceného ročního příjmu by byly mimořádné prémie za inovace a neotřelá řešení znamenající úsporu organizaci a konkurenční náskok. V případě opravdu vysoce inovativního řešení by byla možnost mimořádné odměny dle přínosu organizaci do výše 10 % z ročních úspor či snížení nákladů, které by organizace touto inovací získala.

6.2.4.4 Příprava výroby a inženýring

Tito zaměstnanci jsou klíčoví k zajištění efektivní výroby. Z tohoto důvodu **navrhuji**: roční prémii vyplácet čtvrtletně v případě průběžného dosahování plánovaného zisku stejně jako u pracovníků obchodu. Plnění zadaných úkolů jednotlivými zaměstnanci vztažených k danému čtvrtletí ve výši do 5 % (individuální složení). Rovněž stejné nastavení jako u pracovníků obchodního oddělení. Vyplácení čtvrtletně by zůstalo zachováno stejně. Čtvrtletní vyplácení motivační složky by se týkalo úspor ve výrobě. Pokud by docházelo k výplatám bonusů za úspory ve výrobě, rovněž tato skupina THP pracovníků by dostávala adekvátní bonus až do výše 5 % jejich čtvrtletního příjmu s tím rozdílem, že bonus těmto pracovníkům by byl vyplácen čtvrtletně jako všem zaměstnancům THP (kolektivní plnění).

6.2.4.5 Ostatní

Jde o všechny vedoucí pracovníky a ekonomku divize. **Navrhuji**: roční prémii vyplácet čtvrtletně v případě průběžného dosahování plánovaného zisku stejně jako u pracovníků obchodu. Plnění zadaných úkolů jednotlivými zaměstnanci vztažených k danému čtvrtletí ve výši do 5 % (individuální plnění).

Pro vedoucí pracovníky platí jasné pravidlo: pokud jejich zaměstnanci budou dosahovat mimořádných výsledků, přicházet s inovacemi, bude se jim dařit získávat zakázky a divize

celkově bude dosahovat plánu, bude se od toho odvíjet stejný bonus – v případě vedoucích pracovníků individuální dle výsledků svěřeného střediska, u ekonomky divize vztaženo rovněž individuálně dle výsledků celé divize. Opět vypláceno čtvrtletně do výše 5 % vyplacené mzdy za dané čtvrtletí.

6.2.5 Limit ředitele divize pro mimořádné bonusy

Statisícový limit je v případě výše navrhnutých změn nedostatečný. Jednodušší cesta by vedla pouze k návrhu navýšení limitu. To je ovšem velmi krátkozraké, neboť divize nemusí plnit stanovené ekonomické ukazatele a vyplácet bonusy v době, kdy je divize ve ztrátě je jednak neetické, v první řadě ovšem neekonomické. Z toho důvodu **navrhují**: držet tento limit jako plovoucí dle průběžných výsledků divize. Jako přínos zde vidím snahu zaměstnanců na dosahování trvale kladných výsledků (pokud nebudou výsledky, nebudou bonusy). V případě ekonomického propadu v zimním období pak je stále možnost vyplácet bonusy zpětně, pokud se tento propad v dalším období podaří odbourat. Výhodou tohoto plovoucího limitu je, že čím budou ekonomické výsledky lepší, tím větší prostředky budou k dispozici na vyplacení mimořádných odměn či bonusů.

6.2.6 Shrnutí

Dle výsledků dotazníkového šetření jsem bral plně v potaz návrhy a představy všech zaměstnanců divize. Motivační složku mzdy jsem navrhnul kombinovanou s přihlédnutím na plnění cílů jednotlivých týmů a rovněž s přihlédnutím k plnění jednotlivých úkolů zadaných nadřízeným. Výzvou do budoucnosti zůstává stanovování cílů tak, aby nebyly obecné a byly jasně specifikované dle metody SMART. Tyto cíle budou vždy pro THP pracovníky nastaveny a vyhodnocovány čtvrtletně.

Za každým úspěchem stojí cíle. Pokud splníme cíle vysoce náročné, je to především povzbuzení k plnění dalších cílů a stanovování si vyšší úrovně obtížnosti těchto cílů. Je to povzbuzení k vyššímu výkonu a zároveň s tím se bude zvyšovat přidaná hodnota pro organizaci. Důležité je vědět, čeho chceme dosáhnout, kam směřujeme a co je hlavním cílem našeho směřování.

Každý zaměstnanec má jiné vnitřní nastavení. Jeden obchodník může považovat za úspěch získání zakázky v hodnotě několika set tisíc Kč, druhý bude mít pocit úspěchu až po získání desetimilionového projektu.

Důležité tedy je, klást od samého začátku cíle reálné, nikoli však jednoduché. Tyto cíle pro jednotlivce by tedy v součtu měly dosáhnout většího výsledku, než je celkový plán pro

celou divizi. „Je rovněž důležité, abychom je hned od začátku nenasadili příliš vysoko a také by měly být reálné a s vynaložením úsilí také uskutečnitelné.“³⁷

Klíčovou roli ve stanovování odměn, stanovování a vyhodnocování cílů, poskytování zpětných vazeb zaměstnancům, mají v tomto případě všichni vedoucí zaměstnanci. Bude rovněž zapotřebí naplánovat pravidelné porady na všech střediscích divize, kde budou jednotlivé úkoly komunikovány a vyhodnocovány. Zároveň bude nutné při stanovování cílů zajistit jejich propojenost s celkovými požadavky na divizi. To znamená, že musí komunikovat nejen jednotliví vedoucí se svými podřízenými, ale zároveň všechna střediska divize musí komunikovat mezi sebou, aby jednotlivé cíle a úkoly směřovaly jedním směrem. A to směrem k dosažení plánovaného zisku a cílů pro celou divizi Čistíren odpadních vod.

Závěr

V rámci dotazníkového šetření, které jsem prováděl ve společnosti FORTEX-AGS, a.s. na divizi Čistíren odpadních vod jsem zjišťoval, jak jsou zaměstnanci této divize spokojeni se současně nastavenou motivační složkou, co je v zaměstnání motivuje a co naopak se jim nelíbí. Zároveň byl dotazník směřován na zjištění, které motivační faktory by zaměstnanci nejvíce preferovali, a to i ve formě nefinanční.

Ukázalo se, že zaměstnanci z většiny nejsou spokojeni se současným systémem odměňování ať ve formě mzdy, či dalších benefitů.

Dotazník byl rovněž zaměřen na zjištění, zda zaměstnanci preferují týmové nebo spíše individuální nastavení motivační složky mzdy. Z výše uvedeného návrhu vyplývá, že čistě individuální motivační složku považují za stávajících podmínek jako hůře implementovatelnou. Z toho důvodu byl proveden návrh na hodnocení kombinované. Vzhledem k tomu, že většina zaměstnanců hodnotí kladně na práci ve firmě kolektiv, myslím si, že tento návrh povede ještě k větší spolupráci v týmu a bude rovněž dostatečně motivační.

Hůře řešitelná je nespokojenost zaměstnanců s celkovým hodnocením. Z dotazníku vyplynulo, že by naprostá většina uvítala navýšení fixní mzdy, což je z pohledu zaměstnavatele neefektivní a jak je známo z více průzkumů, pro zaměstnance samotné motivační jen krátkodobě.

Rovněž za podstatné považují nastavení maximální výše motivační složky mzdy. Před zahájením zpracování této diplomové práce jsem byl přesvědčen, že maximální výši bonusu

³⁷ Srov. KNOBLAUCH, Jörg a WÖLTJE Holger. *Time management, Jak lépe plánovat a řídit svůj čas.* s. 16-17

nebudu stanovovat. Vzhledem k výsledkům průzkumu, které jsem uvedl výše, jsem maximální výši variabilní (motivační) složky mzdy stanovil na 20 %.

Od tématu diplomové práce jsem mírně odbočil v případě návrhu nefinančních benefitů. Je to jedna z velkých výzev, kterou jsem rovněž uvedl v analýze SWOT. Nedávná historie nám ukázala, že klasický model pro zaměstnance THP být denně osm hodin v práci už asi nebude preferován. Je důležité mít spolehlivé zaměstnance, kteří budou k firmě loajální a odvedou práci, kterou od nich podnik očekává. Méně důležité pak zůstává, za jak dlouho tuto práci odvedou, zda ji vykonají ráno nebo večer a v neposlední řadě, kde ji odvedou. Z mých dosavadních zkušeností se pokládám za silného zastávce benefitu „home office“, jelikož u mnoha pracovníků zde došlo k nárůstu výstupu a spokojenosti zaměstnance. Zároveň toto nepokládám jako benefit pouze pro zaměstnance, ale nepochybně i pro zaměstnavatele. Zde je potřeba zapracovat převážně v řadách vedoucích zaměstnanců na jediném faktoru. Tím faktorem je důvěra.

Velikou výzvou ovšem zůstává zavedení řízení pracovního výkonu. Během přípravy a studia při vypracování teoretické části jsem si uvědomil, že pro zavedení opravdu hodnotné a spravedlivé motivační složky mzdy orientované na výkon zaměstnance, je naprosto nezbytné postupné zavádění řízení pracovního výkonu. Počínaje školením a rozvojem vedoucích pracovníků (soft skills), zaváděním kariérního řádu a možností růstu zaměstnanců divize, zavedením přesného měření stavu na všech úrovních, stanovení transparentních pravidel vyhodnocování průběžných i konečných výsledků a v neposlední řadě poskytováním zpětné vazby, ať již formou hodnocení jednotlivých pracovníků svými nadřízenými, tak i seznamování všech zaměstnanců s průběžnými výsledky. Naprosto zásadním a momentálně na divizi ČOV chybějícím aspektem je stanovování dílčích a propojených cílů, které povedou k naplňování plánu divize a následně pak celé organizace FORTEX-AGS, a.s. Ve výrobě bude nezbytné zavádět standardizaci podle „best practice“ a zavádět nástroje neustálého zlepšování. To už je ovšem oblast, kterou tato diplomová práce neobsáhne a ani to nebylo jejím účelem.

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout motivační složku mzdy pro zaměstnance divize ČOV, což bylo splněno. Neznamená to ovšem, že splněním tohoto cíle nebude práce na motivaci k vyšším výkonům všech zaměstnanců na divizi ČOV pokračovat. Tento proces je totiž nekonečný.

Literatura a zdroje

- [1] ADAIR, John. *Efektivní motivace*. 1. vydání. Praha: Alfa, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *How to manage people*. 2. vydání. London: Kogan Page, 2013. 184 s. ISBN 978-0749467081.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 2. vydání. Praha: Grada, 2009. 448s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [4] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. 928 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [5] ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.
- [6] ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4.
- [7] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [8] BLAŽEK, Ladislav. *Management, organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vydání. Praha: Grada, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
- [9] DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Ostrava: Key Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-25.
- [10] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [11] HARRISON, Roger. *The practice of guidance in an employee*. Science development programme: crossing boundaries or blurring meanings? Paper presented at the 27th Annual SCUTRE Conference. University of London, 1st-3rd July 1997.
- [12] JANOUŠKOVÁ, Jana a Helena KOLIBOVÁ. *Zaměstnanci, výhody a daně*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005. 116s. ISBN 978-80-247-1364-9.
- [13] KNOBLAUCH, Jörg a Holger WÖLTJE. *Jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. Praha: Grada, 2006. 112 s. ISBN 80-247-1440-x.
- [14] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007. 204 s. ISBN 978-80-7261-168-3.8

- [15] LATHAM, Gary. P. a Edwin A. LOCKE. *Goal setting: A Motivational Technique That Works!*. London: Prentice Hall Direct, 1984. 193 s. ISBN 978-0133574678.
- [16] LUDVÍKOVÁ, Pavla a Irena KOVAČIČINOVÁ. *Kvalifikační práce na MVŠO, o.p.s.*, 2018. 117 s.
- [17] LYNCH, Richard. *Strategic Management. Eight edition*. Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited, 2018. 677 s. ISBN 978-1-292-21140-4.
- [18] MASLOW, Abraham. *Motivation and Personality*. Addison-Wesley. New York 1987.
- [19] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie. 3.*, přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. 344 s. ISBN 978-80-247-4221-2.
- [20] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování. 1.* vydání. Praha: Academia, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- [21] NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. 1.* vydání. Praha: Grada, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7.
- [22] PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery. 3.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.
- [23] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu. 2.*, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2005. 180 s. ISBN 80-247-1092-7.
- [24] ŘEZNIČEK, Petr. *Meritum: Personalistika 2009-2010*. Praha: Aspi, 2009. 912 s. ISBN 978-80-7357-429-1.
- [25] STÝBLO, Jiří. *Manažerská motivační strategie. 1.* vydání. Praha: Management Press, 1992. 74s. ISBN 80-85603-05-5.
- [26] ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. 1.* vydání. Praha: Management Press, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [27] TOMŠÍ, Ivan. *Mzdy a mzdové systémy. 1.* vydání. Praha: ASPI, 2008. 336 s. ISBN 978-80-7357-340-9.
- [28] URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků. 1.* vydání. Praha: Grada, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.
- [29] URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci. 1.* vydání. Praha: Grada, 2012. 128 s. ISBN 978-80-247-3955-7.
- [30] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti. 1.* vydání. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Online zdroje

Maslowova pyramida lidských potřeb. *Filosofie úspěchu* [online]. [cit. 2020-06-20].

Dostupné z: <https://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/>

Mc Gregorova teorie XY. *Managementmania* [online]. [cit. 2020-06-20]. Dostupné z :

<https://managementmania.com/cs/mcgregorova-teorie-xy>

Vývoj průměrné mzdy. *České noviny* [online]. [cit. 2020-06-20]. Dostupné z :

<https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/prumerna-mzda-v-cr-stoupla-na-rekordnich-34-105-kc-poroste-dal/1793474>)

Průzkum benefitů. *Zprávy aktuálně* [online]. [cit. 2020-06-20]. Dostupné z :

<https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/co-dostavate-navic-k-platu-pruzkum-benefitu-ukazal-ze-jen-tr/r~ac362cbcd97011e6b13b002590604f2e/>)

Pohyblivá složka mzdy. *Trexima* [online]. [cit. 2020-06-20]. Dostupné z:

<https://www.trexima.cz/aktualita/prilis-vysoke-provize-nemotivuji-jakou-cast-mzdy-by-mely-tvorit>

Seznam zkratk

angl.	anglicky
apod	a podobně
a. s.	akciová společnost
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
č.	číslo
ČOV	čistírna odpadních vod
EU	Evropská unie
obr.	obrázek
resp.	respektive
SMART	metoda pro správné definování cílů S - specifický (Specific); M – měřitelný (Measurable); A – akceptovatelný (Achievable); R – realistický (Realistic); T – časově specifický (Time specific)
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SWOT	zkratka pro vnitřní silné a slabé stránky organizace a příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí organizace S – silné stránky (Strengths); W – slabé stránky (Weaknesses); O – příležitosti (Opportunities); T – hrozby (Threats)
THP	technicko hospodářský pracovník
tj.	to je
tzn.	to znamená
trv.	takzvaný

Seznam tabulek:

Tabulka 1: podíl benefitů firem v ČR.....24

Tabulka 2: vztah variabilní složky mzdy k produktivitě práce.....75

Seznam grafů:

Graf 1: grafické znázornění odpovědí na otázku č. 1	49
Graf 2: grafické znázornění odpovědí na otázku č. 2	50
Graf 3: grafické znázornění odpovědí na otázku č. 3	51
Graf 4: grafické znázornění odpovědí na otázku č. 4	52
Graf 5: grafické znázornění odpovědí na otázku č. 5	53
Graf 6: grafické znázornění odpovědí na otázku č. 6	54
Graf 7: grafické znázornění odpovědí na otázku č. 7	55
Graf 8: grafické znázornění odpovědí na otázku č. 8	56
Graf 9: grafické znázornění odpovědí na otázku č. 9	57
Graf 10: grafické znázornění odpovědí na otázku č. 10	59
Graf 11: grafické znázornění odpovědí na otázku č. 11	60
Graf 12: grafické znázornění odpovědí na otázku č. 12	62
Graf 13: grafické znázornění odpovědí na otázku č. 13	64
Graf 14: grafické znázornění odpovědí na otázku č. 14	65
Graf 15: grafické znázornění odpovědí na otázku č. 15	66
Graf 16: grafické znázornění odpovědí na otázku č. 16	67
Graf 17: grafické znázornění odpovědí na otázku č. 17	68

Seznam obrázků:

Obrázek 1: pyramida potřeb dle Maslowa	12
Obrázek 2: vývoj mezd v ČR.....	21
Obrázek 3: cyklus řízení pracovního výkonu	35
Obrázek 4: společnost FORTEX-AGS, a.s.....	38
Obrázek 5: Fortex AUTO	39
Obrázek 6: organizační struktura divize ČOV	42
Obrázek 7: SWOT analýza divize ČOV	74

Seznam příloh:

Příloha 1: dotazník pro THP pracovníky

Příloha 2: dotazník pro pracovníky výroby

Příloha č. 1

Dotazník pro THP pracovníky

1. Jste spokojen(a) se současnou výší Vaší mzdy?

ano spíše ano spíše ne ne

2. Považujete současný systém odměňování za spravedlivý?

ano spíše ano spíše ne ne

3. Máte pocit, že jste ze strany vedoucích pracovníků dostatečně motivováni?

ano spíše ano spíše ne ne

4. Hodnotíte komunikaci se svými nadřízenými jako dostatečnou?

ano spíše ano spíše ne ne

5. Dostáváte mimořádné odměny za splnění náročných úkolů nebo za úsporu nákladů?

ano spíše ano spíše ne ne

6. Uvítali byste změnu v systému odměňování (nastavení pravidelné pohyblivé složky)?

ano spíše ano spíše ne ne

7. Upřednostňujete zvýšení fixní mzdy před nastavením pohyblivé složky?

ano spíše ano spíše ne ne

8. Myslíte si, že nastavení pohyblivé složky mzdy by vedlo ke zvýšení pracovního výkonu?

ano spíše ano spíše ne ne

9. Při nastavení pohyblivé složky mzdy by měl být brán největší zřetel na:

- a) Pracovní výkon
- b) Znalosti a zkušenosti
- c) Přístup k plnění zadaných úkolů (kvalita)
- d) Práce přesčas, nízká absence
- e) Nápad, inovace, zlepšování
- f) Jiné (uveďte)

10. Čím by mohl váš nadřízený přispět ke zvýšení pracovního výkonu?

- a) Lepší organizace
- b) Více informací
- c) Hodnocení Vaší práce
- d) Spravedlivé hodnocení jednotlivců
- e) Pochvala
- f) Jiné (uveďte)

11. Považujete současně nastavený nepeněžní systém odměňování za dostatečný?

ano spíše ano spíše ne ne

12. Pokud ne (otázka 11), které benefity byste chtěli zlepšit?

- a) Příspěvek na stravování
- b) Dovolena navíc
- c) Slevy v rámci koncernu
- d) Příspěvek na penzijní a životní pojištění
- e) Příspěvek za nulovou absenci
- f) Jiné (uveďte)

13. Co oceňujete na práci ve společnosti?

- a) Zajímavá práce
- b) Pracovní kolektiv
- c) Vztahy s nadřízenými
- d) Pracovní prostředí
- e) Dobré finanční ohodnocení
- f) Jiné (uveďte)

14. Co hodnotíte ve firmě záporně?

- a) Nedostatečné ohodnocení práce
- b) Motivace ze strany nadřízených
- c) Pracovní kolektiv
- d) Pracovní prostředí
- e) Vztahy s nadřízenými
- f) Jiné (uveďte)

15. Považujete péči o zaměstnance ve firmě za dostačující?

 ano spíše ano spíše ne ne

16. V jakých intervalech by případná pohyblivá složka mzdy měla být vyplácena?

- a) Měsíčně
- b) Čtvrtletně pololetně
- c) Ročně
- d) Jiný návrh (rozepište)

17. Preferujete kolektivní odměňování nebo jste nakloněni individuálnímu nastavení pohyblivé složky?

- a) Kolektivní
- b) Individuální
- c) Kombinované (uveďte jak)
- d) Jiné (uveďte)

18. Uved'te vlastní návrh na nastavení motivační složky mzdy.

Příloha č. 2

Dotazník pro pracovníky výroby

(správnou odpověď podtrhněte)

1. Jste spokojen(a) se současnou výší Vaší mzdy?

ano spíše ano spíše ne ne

2. Považujete současný systém odměňování za spravedlivý?

ano spíše ano spíše ne ne

3. Máte pocit, že jste ze strany vedoucích pracovníků dostatečně motivováni?

ano spíše ano spíše ne ne

4. Hodnotíte komunikaci se svými nadřízenými jako dostatečnou?

ano spíše ano spíše ne ne

5. Dostáváte mimořádné odměny za splnění náročných úkolů nebo za úsporu nákladů?

ano spíše ano spíše ne ne

6. Uvítali byste změnu v systému odměňování (nastavení pravidelné pohyblivé složky)?

ano spíše ano spíše ne ne

7. Upřednostňujete zvýšení fixní mzdy před nastavením pohyblivé složky?

ano spíše ano spíše ne ne

8. Myslíte si, že nastavení pohyblivé složky mzdy by vedlo ke zvýšení pracovního výkonu?

ano spíše ano spíše ne ne

9. Při nastavení pohyblivé složky mzdy by měl být brán největší zřetel na:

- g) Pracovní výkon
- h) Znalosti a zkušenosti
- i) Přístup k plnění zadaných úkolů (kvalita)
- j) Práce přesčas, nízká absence
- k) Nápady, inovace, zlepšování
- l) Jiné (uveďte)

10. Čím by mohl váš nadřízený přispět ke zvýšení pracovního výkonu?

- g) Lepší organizace
- h) Více informací
- i) Hodnocení Vaší práce
- j) Spravedlivé hodnocení jednotlivců
- k) Pochvala
- l) Jiné (uveďte)

11. Považujete současně nastavený nepeněžní systém odměňování za dostatečný?

ano spíše ano spíše ne ne

12. Pokud ne (otázka 11), které benefity byste chtěli zlepšit?

- g) Příspěvek na stravování
- h) Dovolena navíc
- i) Slevy v rámci koncernu
- j) Příspěvek na penzijní a životní pojištění
- k) Příspěvek za nulovou absenci
- l) Jiné (uveďte)

13. Co oceňujete na práci ve společnosti?

- g) Zajímavá práce
- h) Pracovní kolektiv
- i) Vztahy s nadřízenými
- j) Pracovní prostředí
- k) Dobré finanční ohodnocení
- l) Jiné (uveďte)

14. Co hodnotíte ve firmě záporně?

- g) Nedostatečné ohodnocení práce
- h) Motivace ze strany nadřízených
- i) Pracovní kolektiv
- j) Pracovní prostředí
- k) Vztahy s nadřízenými
- l) Jiné (uved'te)

15. Považujete péči o zaměstnance ve firmě za dostačující?

ano spíše ano spíše ne ne

Anotace

Bibliografický údaj: Plaček Vlastimil. *Nastavení motivační složky mzdy pro zaměstnance divize ČOV ve společnosti FORTEX-AGS, a.s.* Olomouc 2020. Diplomová práce. Moravská vysoká škola Olomouc. Vedoucí práce: Ing. Štefan Kolumber, Ph. D.

Název práce: Nastavení motivační složky mzdy pro zaměstnance divize ČOV ve společnosti FORTEX-AGS, a.s.

Autor: Bc. Vlastimil Plaček

Ústav: Ústav podnikové ekonomiky

Vedoucí práce: Ing. Štefan Kolumber, Ph.D.

Abstrakt: Diplomová práce řeší systém nastavení motivační složky mzdy a odměňování zaměstnanců v konkrétním podniku. Cílem práce je díky získaným vědomostem studiem teorie a pomocí dotazníkového šetření zaměstnanců navrhnout motivační složku mzdy, která povede ke zvýšení výkonu zaměstnanců napříč divizí ČOV. Teoretická část vysvětluje základní pojmy týkající se motivování a odměňování. Zabývá se rovněž řízením pracovního výkonu. V hlavní části práce je představen zvolený podnik, popsány jeho stávající bonusové systémy a benefity. Dále se věnuje dotazníkovému průzkumu mezi zaměstnanci divize ČOV, včetně názorů zaměstnanců divize na systém motivace a odměňování. V závěrečné části práce je navržena motivační složka mzdy pro jednotlivé pracovníky divize ČOV.

Klíčová slova: Motivace, mzda, benefity, výkon, odměňování, zaměstnanec, společnost

Title: Setting the motivational component of wages for employees of the WWTP division in the FORTEX-AGS, a.s. company

Author: Bc. Vlastimil Plaček

Department: Institute of Business Economics

Supervisor: Ing. Štefan Kolumber, Ph.D.

Abstract: The diploma thesis deals with the system of setting the motivational component of wages and remuneration of employees in a particular company. The aim of the work is to design the motivational component of wages, which will lead to an increase in the performance of employees across the WWTP division, thanks to the acquired knowledge by studying the theory and using a questionnaire survey of employees. The theoretical part explains the basic concepts related to motivation and remuneration. It also deals with work performance management. The main part of the thesis introduces the selected company, describes its existing bonus systems and benefits. It also deals with a questionnaire survey among the employees of the WWTP division, including the opinions on the motivation and remuneration system of the division's employees. In the final part of the work, the motivational component of wages for individual employees of the WWTP division is proposed.

Keywords: Motivation, salary, benefits, performance, remuneration, employee, company