

**ČESKÉ VYSOKÉ
UČENÍ TECHNICKÉ
V PRAZE**

**FAKULTA
STAVEBNÍ**



**DIPLOMOVÁ
PRÁCE**

2020

**TOMÁŠ
MIČKA**



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Mička** Jméno: **Tomáš** Osobní číslo: **439144**
Fakulta/ústav: **Fakulta stavební**
Zadávací katedra/ústav: **Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví**
Studijní program: **Stavební inženýrství**
Studijní obor: **Projektový management a inženýring**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Návrh zefektivnění systému hodnocení, motivace a odměňování ve stavební společnosti

Název diplomové práce anglicky:

Proposal of streamlining the system of evaluation, motivation and remuneration in the construction company

Pokyny pro vypracování:

- I. Teoretická část
- Řízení lidských zdrojů
- Hodnocení, odměňování a motivace pracovníků
II. Praktická část
- Představení vybraného stavebního podniku
- Provedení analýzy zavedených systémů práce s lidmi
- Shnutí a návrh zefektivnění systémů

Seznam doporučené literatury:

URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
PILÁŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Ing. Vladimíra Nováková, Ph.D., katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví FSv

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

Datum zadání diplomové práce: **26.09.2019**

Termín odevzdání diplomové práce: **05.01.2020**

Platnost zadání diplomové práce: _____

Ing. Vladimíra Nováková, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

prof. Ing. Renáta Schnelderová Heralová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. Ing. Jiří Máca, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

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

_____ Datum převzetí zadání

_____ Podpis studenta

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně, pouze za odborného vedení vedoucího diplomové práce Ing. Vladimíry Novákové PhD.

Dále prohlašuji, že veškeré podklady, ze kterých jsem čerpal, jsou uvedeny v seznamu zdrojů nebo v přílohách.

01. 11. 2019

Tomáš Mička

Návrh zefektivnění systému hodnocení, motivace a
odměňování ve stavební společnosti

Proposal of streamlining the system of evaluation, motivation
and remuneration in the construction company

Anotace

Předmětem diplomové práce je návrh zefektivnění systému hodnocení, motivace a odměňování ve stavebním podniku s teoretickým i praktickým zpracováním těchto systémů. V teoretické části je popsána problematika řízení lidí, hodnocení, odměňování a motivace. V praktické části je představena vybraná společnost. Následně jsou rozebrány její systémy hodnocení, odměňování a motivace. V další části je zpracování empirického šetření a na základě poskytnutých informací je učiněn návrh na zefektivnění jednotlivých systémů.

Annotation

The subject of the diploma thesis is a proposal of streamlining the system of evaluation, motivation and remuneration in a construction company with theoretical and practical processing of these systems. The part describes the issues of people management, evaluation, remuneration and motivation. In the practical part is introduced selected company. Then, systems of evaluation, remuneration and motivation are analyzed. In the next part is elaboration of empirical survey and on the basis of provided information is made a proposal to streamline the individual systems.

Klíčová slova

hodnocení pracovníků, motivace pracovníků, odměňování, personalistika, řízení lidských zdrojů

Key words

evaluation of workers, employee motivation, remuneration, personalist work, human resource management

OBSAH

OBSAH.....	1
ÚVOD.....	4
Teoretická část.....	5
1. Řízení lidí.....	5
1.1 Personální strategie a politika.....	5
1.2 Personální manažer.....	6
1.2.1 Role personalisty.....	7
2. Hodnocení zaměstnanců.....	7
2.1 Metody hodnocení.....	7
2.1.1 Matice metod hodnocení.....	8
2.1.2 Hodnotící pohovor.....	8
2.1.3 MbO.....	9
2.1.3.1 MbO v systému hodnocení.....	9
2.1.4 Metoda zařazování.....	10
2.1.5 Párové srovnání.....	10
2.1.6 Metoda klíčových událostí.....	11
2.1.7 Assessment Centre (AC).....	11
2.2 Kritéria hodnocení.....	12
2.2.1 Kompetence, kompetenční modely.....	12
2.2.1.1 Měkké a tvrdé kompetence.....	12
2.2.1.2 Kompetenční modely.....	13
2.2.2 Jednotky měření.....	13
2.2.2.1 Stupnice (škály) měření.....	13
3. Odměňování zaměstnanců.....	14
3.1 Mzda a plat.....	14

3.1.1 Složky mzdy	15
3.2 Zaměstnanecké výhody	17
3.2.1 Druhy zaměstnaneckých výhod.....	17
3.3 Celková odměna	18
3.4 Strategie a systém odměňování.....	19
4. Motivace pracovníků.....	21
4.1 Typy motivace	21
4.2 Teorie motivace.....	22
4.2.1 Teorie instrumentality	22
4.2.2 Teorie zaměřené na obsah.....	22
4.2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb	23
4.2.2.2 Alderferova teorie ERG	24
4.2.2.3 Herzbergův dvoufaktorový model	24
4.2.3 Teorie zaměřené na proces.....	25
4.2.3.1 Skinnerova teorie zesílení.....	25
4.2.3.2 Vroomova teorie očekávání	25
4.2.3.3 Teorie cíle	25
4.2.3.4 Adamsova teorie spravedlnosti	26
4.2.3.5 Teorie kognitivního hodnocení	26
4.3 Strategie motivace	26
Praktická část	27
5. Popis vybrané společnosti Geosan Group a.s.....	27
5.1 Reference	28
5.2 Organizační struktura:.....	30
5.3 Analýza současného systému hodnocení, odměňování a motivace zaměstnanců	33
5.3.1 Hodnocení zaměstnanců ve společnosti	33

5.3.1.1 Sebehodnocení	33
5.3.1.2 Hodnocení přímého podřízeného nadřízeným	34
5.3.1.3 Hodnotící rozhovor	34
5.3.1.4 Výstup	34
5.3.2 Odměňování zaměstnanců ve společnosti	35
5.3.2.1 Základní mzda	35
5.3.2.2 Roční odměny	35
5.3.2.3 Odměna za splnění VH na projektu	38
5.3.2.4 Odměna za poskytnutí autorizace	39
5.3.2.5 Mimořádná odměna	39
5.3.3 Motivace zaměstnanců	39
6. Dotazníkové šetření – výsledky empirického šetření	40
6.1 Shrnutí empirického šetření	60
7. Doporučení možných změn v systému hodnocení, odměňování a motivace	61
7.1 Návrhy k systému hodnocení	61
7.2 Návrhy k systému odměňování	63
7.2.1 Návrhy zaměstnaneckých výhod	63
7.3 Návrhy k motivaci zaměstnanců	65
ZÁVĚR.....	66
Seznam zdrojů.....	67
Seznam obrázků.....	70
Seznam tabulek.....	71
Seznam grafů	72
Seznam příloh	73
Příloha č.1: Dotazník.....	73
Příloha č.2: Odpovědi.....	73

ÚVOD

Tato diplomová práce se v první části zabývá teoretickým zpracováním problematiky hodnocení, odměňování a motivace zaměstnanců. V první kapitole je nastíněno řízení lidí v podniku v návaznosti na funkci personálního manažera, který v podniku pracuje právě se systémy hodnocení, odměňování a motivace. Ve druhé kapitole jsou vysvětleny systémy a metody hodnocení zaměstnanců s uvedením výhod jednotlivých metod. Dále kapitola uvádí, co je to kritérium hodnocení a jaká mají kritéria být. Pojednává o kompetenci, kompetenčních modelech, jednotkách a škálách měření hodnocení pracovního výkonu. Třetí kapitola přináší informace o odměňování zaměstnanců. Kapitola se zabývá jak celkovou odměnou, tak také jednotlivými složkami této odměny. Čtvrtá a poslední kapitola teoretické části je zaměřena na motivaci pracovníků.

Cílem praktické části diplomové práce je analýza stávajících systémů hodnocení, odměňování a motivace zaměstnanců s následným návrhem zefektivnění systému hodnocení, systému odměňování a motivace. V dnešní době je velice složité pracovat s lidskými zdroji, udržet si kvalitní a pracovité zaměstnance a vytvořit jim přívětivé a motivující pracovní prostředí. Zmíněné systémy v návaznosti na sebe slouží jako nástroje řízení lidských zdrojů. Proto je důležité, aby každý podnik napříč každým odvětvím pracoval na rozvoji a aktualizaci těchto systémů.

Stavebnictví obecně je specifické napříč všemi systémy. Každý projekt a jakákoliv práce si žádá individuální přístup a operativní řešení vyskytlých problémů. Proto i s hodnocením pracovníků, odměňováním a motivací je třeba zacházet opatrně a věnovat jim pozornost.

Zaměřil jsem se na společnost Geosan Group a.s., v které mám možnost pracovat jako brigádník na pozici přípravář/stavbyvedoucí. Firma je nedílnou součástí stavebního trhu v České republice. V rámci zpracovávání diplomové práce jsem spolupracoval s personální manažerkou a setkal jsem se se zájmem o toto téma.

Teoretická část

1. Řízení lidí

Řízením a vedením lidí ve stavebním podniku se zabývá zejména personální management. Personalistika jako taková, se zabývá zajištěním dostatku schopných a motivovaných lidí. Úkolem personálního managementu je hledat optimální způsob výstavby jednotlivých projektů a realizací cílů za pomoci lidí (zaměstnanců). Zaměstnanci pracují zejména pro ukojení vlastních potřeb a dosažení vlastních cílů. Personální management pak musí vytvářet takové prostředí, které najde optimální vyvážení mezi cíli podniku a potřebami zaměstnanců.

Personální management, respektive manažeři za podpory personalistů se zabývají jednotlivými personálními činnostmi, jako jsou, organizace práce, tvorba pracovních podmínek, získávání, výběr a hodnocení zaměstnanců, odměňování a rozvoj zaměstnanců. Za pomoci jednotlivých personálních činností se management snaží dosáhnout strategických cílů, jako jsou udržitelný rozvoj, dlouhodobá prosperita, trvalá konkurenceschopnost atd. (1, s. 137) (2, s. 15-42)

1.1 Personální strategie a politika

Personální strategie je specifická pro každý podnik. Vychází ze stanovených cílů a určuje správnou cestu za dosažením těchto cílů. Celková strategie se dělí na dílčí strategie, které odpovídají jednotlivým bodům personálních činností. Jako první se při tvorbě strategie řeší základní otázky:

Kolik zaměstnanců budeme potřebovat?

V jaké kvalifikaci je budeme potřebovat?

Kde a jak tyto zaměstnance získáme?

Aby byla strategie úspěšná, je třeba s ní pracovat v čase a reagovat na jednotlivé příležitosti. Ve stavebnictví je důležité pracovat s vnitřními i vnějšími podmínkami, které při realizaci každého jednotlivého projektu budou odlišné. Proto si každý projekt žádá individuální přístup. (1, s. 137-139) (2, s. 36-38)

1.2 Personální manažer

Role personálního manažera ve stavebnictví je o něco složitější a důležitější než v jiných odvětvích, jelikož musí pracovat s neustále se proměňujícími podmínkami. Musí umět kalkulovat se sezónností práce, s neustále se zvyšujícími nároky na kvalifikaci, s měnícími se požadavky na technologické postupy a s jedinečností každého projektu, co se způsobu a místa realizace týče. U větších společností podporují funkci personálního manažera také personalisté. Ti mají za úkol zejména nábor nových zaměstnanců dle požadavků a cílů společnosti, administrativní činnosti a analytické činnosti, na které navazuje poradenství ostatním manažerům. U menších společností nebývá definovaná funkce personálního manažera či personalisty a jejich práci plní povětšinou některý z manažerů, popřípadě jednatel. (1, s. 139-145)

Manažeři jako takoví odpovídají za plnění strategie a cílů podniku prostřednictvím svých podřízených zaměstnanců. Roli manažerů vymezuje také zákoník práce, který stanovuje práva a povinnosti vedoucích zaměstnanců (paragraf 11), podle kterého jsou vedoucí zaměstnanci oprávněni ukládat podřízeným pracovní úkoly, organizovat, kontrolovat a řídit jejich práci a dávat jim k účelu práce pokyny (paragraf 302). Vedoucí zaměstnanci (manažeři) jsou povinni řídit a kontrolovat práci podřízených, hodnotit jejich pracovní výkon, co nejlépe organizovat práci, vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat BOZP, zabezpečovat odměňování zaměstnanců, vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců, zabezpečovat dodržování právních předpisů a zabezpečovat přijetí opatření k ochraně majetku zaměstnavatele. (2, s. 39-41)

Reálně manažeři vytvářejí a analyzují pracovní místa, řeší nadbytek nebo nedostatek zaměstnanců, s čímž souvisí obsazování volných pozic v podniku (rozhodují o vhodných uchazečích), uzavírají pracovní smlouvy, jsou odpovědní za adaptaci nového zaměstnance, hodnotí a odměňují zaměstnance, řídí náklady určené k odměňování (bonusy atd.), jsou odpovědní za vzdělávání zaměstnanců, dále jsou odpovědní za pracovní podmínky poskytnuté zaměstnancům, mají na starost formování pracovních vztahů a v neposlední řadě evidují a zpracovávají personální informace. (1, s. 139-145) (2, s. 39-41)

1.2.1 Role personalisty

Potřeba pozice personalisty vzniká v podniku obvykle při cca 100–150 zaměstnancích. To znamená, že s pozicí personalisty se setkáváme zejména u velkých, popřípadě u středních stavebních společností. Role personalisty navazuje na roli manažera, ale zabývá se zejména administrativní činností. Dále pak koncepční, metodickou a analytickou činností, která souvisí s řízením zaměstnanců. Získané informace a postřehy potom prostřednictvím poradenství předává dál manažerům.

Personální služby může podniku poskytovat i externí firma formou outsourcingu. (2, s. 41-42)

2. Hodnocení zaměstnanců

Systémy hodnocení zaměstnanců se zavádějí v organizacích z důvodu efektivního využívání zdrojů finančních a lidských. Systém hodnocení má přimět zaměstnance k nejlepším výkonům, má pomáhat s odměňováním a oceněním jednotlivých zaměstnanců podle přínosu podniku. Pokud je systém hodnocení správně využíván, poskytuje motivaci k vyšším výkonům, zpětnou vazbu o potenciálu a výkonu jednotlivých zaměstnanců. Podle zpětné vazby můžeme navrhnout změny potřebné ke zvýšení výkonu zaměstnanců. (3, s. 11-15)

2.1 Metody hodnocení

Hodnocení může probíhat formálně či neformálně. Neformálním hodnocením se myslí neplánované hodnocení, což může být například pochvala nebo výtka. Metody hodnocení můžeme třídit podle časového horizontu, a to na metody zaměřené na minulost, přítomnost a budoucnost. Jakékoli časové hodnocení se prolíná. Např. u metod zaměřených na budoucnost se neobejdeme bez hodnocení minulosti. Někdy rozdělujeme metody hodnocení jen na hodnocení výkonu a hodnocení kompetencí. Při hodnocení výkonu je výstupem pracovní cíl a styl odměny, naopak při hodnocení kompetencí jde o rozvojový cíl. (4, s. 54-55)

2.1.1 Matice metod hodnocení

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupů
Metody zaměřené na minulost	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků, Srovnání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Assessment centre, Development centre, Manažerský audit, Zkouška	Sociogram, 360° zpětná vazba	Pozorování na místě, Mystery shopping
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize, Intervize	MBO, BSC

Tab. 1, Matice metod hodnocení

zdroj: (4)

V tabulce můžeme vidět matici metod hodnocení. Jednotlivé typy hodnocení jsou rozděleny dle hodnocení vstupů, výstupů a procesů, a dle zaměření na časovou osu hodnocení. Matice neobsahuje úplně všechny typy hodnocení, chybí zde například sebehodnocení nebo hodnotící pohovor. Hodnotící pohovor však obsahuje všechny zmíněné situace. Zaměřuje se jak na budoucnost, minulost a přítomnost, tak na hodnocení vstupů, procesů a výstupů. Veškeré v tabulce zmíněné metody hodnocení mohou být umístěny i do jiného políčka, toto uspořádání je však v těžišti. (4, s. 54)

2.1.2 Hodnotící pohovor

Hodnotící pohovor nebo také rozhovor je součástí téměř každého hodnocení. Rozhovor probíhá podle stanoveného scénáře a obě strany se mohou předem připravit. Podkladem pro rozhovor může být předem vyplněný dotazník. Pracovník zde hodnotí sám sebe, podává tzv. sebereflexi. Později se vyjadřuje k budoucnosti svého pracoviště a k vizi své pracovní náplně a svých cílů. Následně hodnotí pracovníka jeho nadřízený. Hlavní výhodou této metody je, že může pokrýt všechny oblasti hodnocení, od sebereflexe, přes hodnocení nadřízeného, až po diskuzi o budoucnosti a cílech, jak osobních, tak firemních.

V rámci sebehodnocení je typické hodnotit své silné a slabé stránky, své úspěchy a přešlapy. Dále dotazovaný uvádí, kde se vidí za 1, 3 nebo 5 let a co potřebuje, aby dosáhl svých cílů. Třetím krokem je hodnocení silných a slabých stránek firmy a uvedení změn, které by dotazovaný provedl ve firmě pro zlepšení slabých stránek. Posledním krokem je odpověď na otázku, co zaměstnanec ve firmě drží a prostor pro ostatní důležité komentáře k firmě (stížnosti, pochvaly, připomínky).

Při hodnocení pracovníka nadřízeným se začíná pozitivním hodnocením a vyjádřením spokojenosti se zaměstnancem. Důvodem je navození přátelského

a příjemného prostředí, pokud bychom startovali ihned kritikou, zaměstnanec by již nic jiného nevnímal a nebral vážně. Na tuto pasáž navazuje výčet rezerv, které dle nadřízeného zaměstnanec má. Třetím bodem je vyjádření perspektivy. Tedy jak firma počítá se zaměstnancem do budoucna. V poslední části se stanovují cíle a úkoly do budoucna. (4, s. 56-58) (3, s. 33)

2.1.3 MbO

MbO anglicky „Management by objectives“ je metoda zaměřená na budoucnost podniku. Tato metoda vychází z principů řízení organizace pomocí vytýčení cílů. Samotné řízení probíhá tak, že nejvyšší vedení stanoví strategické cíle. Strategické cíle jsou zakomponovány do cílů nižších organizačních jednotek a měly by být součástí cílů jednotlivých zaměstnanců. Pro definování cílů je dobré používat metodu SMART (specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický, termínovaný). Dále se kontroluje plnění cílů poskytováním zpětné vazby. Při zjištění odchylek v plnění cílů je potřeba aplikovat nápravná opatření. Možností je také přehodnotit stávající cíl a upravit jej. (3, s. 26-30)

2.1.3.1 MbO v systému hodnocení

Při aplikaci systému MbO do systému hodnocení se řídíme základními kroky ze systému řízení. Prvním krokem je stanovení cílů, a to zejména pracovních. K pracovním cílům jednotlivých zaměstnanců se propracováváme ze shora od dlouhodobých cílů podniku přes menší cíle jednotlivých oddělení. Při stanovení cílů je kladen důraz na měřitelnost, jinak by v systému hodnocení tato metoda postrádala smysl. Druhým krokem je plánování akcí a úkolů. Tento krok navazuje na předchozí a rozvíjí ho o to, jak má být cílů dosaženo.

V rámci samotného hodnocení se pravidelně schází zaměstnanci s nadřízenými (hodnotiteli) a kontrolují úroveň plnění cílů, akcí a úkolů. V tomto procesu dochází k hodnocení minulosti, ale také k určení cílů pro budoucnost. Hodnotitel by měl hodnoceného seznámit se změnami v podnikovém myšlení. Dohromady by měli stanovit cíle, za kterými hodnocený půjde a podle kterých bude hodnocen příště. Obvykle se stanovuje 3-6 cílů, z čehož se polovina týká pracovního výkonu a polovina rozvoje potenciálu a pracovního chování. Tyto cíle, popřípadě akce a úkoly se sepíší na papír a obě strany jej podepíší. Výhodou této metody je, že probíhá „face to face“ (tváří v tvář). Často je tato metoda úzce spjata a sjednocena s metodou hodnotícího pohovoru. (3, s. 26-30) (4, s. 58-61) (5)

2.1.4 Metoda zařazování

Jedná se o metodu používanou zejména u menších podniků, známou také jako metoda určení pořadí. Principem je seřazení pracovníků od nejlepšího po nejhoršího dle předem určeného kritéria. U většího množství zaměstnanců v podniku se vytvoří podskupiny, do kterých rozdělíme zaměstnance pro usnadnění hodnocení. Obecně platí, že skupina hodnocených a řízených zaměstnanců by neměla přesáhnout počet 15 osob. Tato metoda není moc vhodná do stavebnictví kvůli rozdílnosti náplně práce jednotlivých pracovníků a následné tvorbě kritérií. Navíc je tato metoda pouze jednokritériální. Pokud bychom chtěli z této metody udělat vícekritériální, jednalo by se o takzvanou metodu přidělení bodů, kde bychom jednotlivým zaměstnancům přisuzovali body k jednotlivým kritériím a následně je seřazovali dle počtu bodů.

(3, s. 30-31) (4, s. 47)

2.1.5 Párové srovnání

U metody párového srovnání je porovnáván každý s každým. Při každém porovnání přidělíme lepšímu pracovníkovi bod, popřípadě více bodů, je-li rozdíl mezi porovnávanými propastný. Následně seřadíme hodnocené dle počtu bodů. To buď klasicky sestupně nebo je podle počtu bodů rozdělíme do skupin a se seznamem dále pracujeme například při odměňování nebo u kariérního plánování. Tato metoda je vhodná, pokud jednotlivá zvolená kritéria nejsou přímo měřitelná. (3, s. 32) (4, s. 48)

	Novák Jan	Novotný Josef	Nováček Filip	Nový Filip	Body	Pořadí
Novák Jan	X	1:0	0:1	0:1	1	3.
Novotný Josef	0:1	X	0:1	0:1	0	4.
Nováček Filip	1:0	1:0	X	0:1	2	2.
Nový Filip	1:0	1:0	1:0	X	3	1.

Tab. 2, Příklad metody párového srovnání

zdroj: (3)

V tabulce je ukázka metody párového srovnání.

2.1.6 Metoda klíčových událostí

Tato metoda se v praxi používá jako doplňková. Pokud bychom ji chtěli aplikovat na hodnocení zaměstnanců, je třeba si stejně jako u jiných metod hodnocení, určit návaznost samotného hodnocení na systém odměňování, rozvoje a karierního růstu. Samotná metoda se zaměřuje na sledování a popis všech pozitivních i negativních událostí týkajících se podřízených. Každé události, která nastane, se přisuzuje určitá váha. Výhodou této metody je, že se týká vždy konkrétních situací a vede hodnotitele k tomu, aby reagoval a poskytl zpětnou vazbu. Metoda je vhodná do jakéhokoliv systému hodnocení. (3, s. 33) (4, s. 61-63)

2.1.7 Assessment Centre (AC)

Jedná se o komplexní metodu hodnocení. Tato metoda hodnocení v sobě zakomponovává několik jiných metod (pozorování, psychologické testy, dotazníky, rozhovory, úkoly a cíle aj.). Používá se k hodnocení jak jednotlivců, tak skupin. Samotný akt hodnocení provádí více proškolených hodnotitelů ať už interních zaměstnanců nebo externích specialistů. Metoda se charakterizuje jako metoda „více očí“. V případě externích specialistů tvoří tým většinou psycholog, specialista na řízení lidských zdrojů a specialista pro hodnocenou odbornou oblast. Skupina interních zaměstnanců sestává z přímého nadřízeného, vedoucího určité hodnocené oblasti a dalších specialistů. Obvykle tvoří tým hodnotitelů 3-6 osob.

Metoda je poměrně hodně časově náročná, a to jak z hlediska přípravy hodnotitelů (příprava jednotlivých metod, školení atd.), tak z hlediska samotné realizace AC, vyhodnocení a aplikování poznatků. Metoda se v konečném důsledku používá spíše pro hodnocení manažerů a klíčových zaměstnanců.

Obdobou metody AC je development centre (DC). DC se však soustředí spíše na rozvoj zaměstnanců. Obě metody jsou dle mého názoru možná nejefektivnější, co se hodnocení a plánování rozvoje týče. Jednou z nevýhod metody je ovšem finanční náročnost. (3, s. 39-40) (4, s. 63-66) (6)

2.2 Kritéria hodnocení

Kritérium je vlastně ukazatel, podle něhož hodnotíme úspěšnost dané jednotky (zaměstnance, projektu, cíle atd.). Nejčastěji se jedná o ukazatel výkonu nebo výkonnosti (výkon = výsledek práce člověka v daném čase, výkonnost = technická, společenská, osobní připravenost pracovníka pro určitý výkon). Nastavení kritérií může přímo ovlivňovat výkon a chování zaměstnance stejně jako ekonomické výsledky organizace. Zásadou je, aby kritérium bylo měřitelné, například: počet chyb, počet vyrobených kusů, plnění termínů atd. Při samotném hodnocení jednotlivce vycházíme z kombinace několika kritérií (výkon, kompetence, komunikace, vliv na kolektiv atd.). Díky tomu můžeme lépe vyhodnotit v čem nebo v kom je chyba. U kritérií zaměřených na pracovní výkon (kvalita, rychlost, výsledek atd.), se určuje také váha jednotlivého kritéria, tato váha může mít vliv třeba na pohyblivou složku výplaty. (3, s. 41)

2.2.1 Kompetence, kompetenční modely

Kompetenci můžeme jinak nazvat také způsobilostí. Je to soubor předpokladů pro vykonávání určité lidské činnosti. Co se týče návaznosti kompetence na hodnocení, je velice úzká. Kompetenci můžeme využít jako kritérium hodnocení. Kompetence by měly splňovat několik bodů, být sledovatelné, měřitelné a trénovatelné. To znamená, že jsme schopni je rozvíjet a pracovat na nich. Kompetence dělíme do dvou skupin na měkké a tvrdé neboli odborné. (4, s. 29-40)

2.2.1.1 Měkké a tvrdé kompetence

Měkké kompetence, takzvané „soft skills“, se objevují napříč všemi obory. Jedná se například o komunikaci, plánování, práci s informacemi, flexibilitu, znalost jazyků, zvládání stresových situací a podobně. Je to skupina požadavků potřebných pro odvedení kvalitního výkonu pro dané činnosti. Jsou špatně měřitelné a těžce se rozvíjí.

Tvrdé kompetence, takzvané „hard skills“ neboli odborné kompetence, se liší dle jednotlivé pracovní pozice napříč všemi obory. Jedná se o skupinu požadavků na odbornou znalost (vzdělání), na vědomosti a na dovednosti potřebné pro výkon. Tyto kompetence jsou poměrně lehké měřitelné a rozvíjí se po celou dobu zaměstnání. (7)

2.2.1.2 Kompetenční modely

Kompetenční modely uspořádávají jednotlivé kompetence. Samotný kompetenční model může být nástrojem pro řízení lidí. Výhody modelu jsou sjednocení jazyka manažerů či personalistů, jednotná kritéria pro hodnocení, propojení s vyhodnocením, základ pro systém odměňování a rozvoj. Kompetenční model obsahuje obvykle maximálně 10 jednotlivých kompetencí (např.: komunikace, plánování práce, cizí jazyk, znalosti, vzdělání atd.). Aby model fungoval, měl by mít návaznost jak na strategii podniku, personální strategii, tak na jednotlivé personální činnosti. Podmínkou pro stanovení modelu je analýza všech pracovních činností vykonávaných na dané pracovní pozici. (4, s. 29-33)

2.2.2 Jednotky měření

Pro hodnocení pracovního výkonu se používají čtyři základní jednotky měření, jež jsou kvantita, náklady, kvalita a čas. Pokud bychom chtěli použít nějaké jiné jednotky, dostáváme se do zbytečně komplikované situace. Tyto jednotky měření (hodnocení) se aplikují jak na úrovni hodnocení celé firmy, tak na úrovni hodnocení jednotlivců. Jednotky mohou nabývat různých hodnot, obvykle jim však přiřazujeme body z předem určené stupnice (škály).

2.2.2.1 Stupnice (škály) měření

Stupnice i škály měření používáme, ať už hodnotíme dle kompetencí nebo jiné metody hodnocení. Hodnotící stupnice jsou třídílné až stodílné, ale v zásadě jsou trojího druhu: verbální, neverbální a kombinované. Neverbální hodnotící stupnice je grafická a numerická hodnotící stupnice. Jedná se o jednu z nejobvyklejších stupnic. Rozebírá a hodnotí jednotlivé atributy práce, za každou položkou následuje stupnice, kde hodnotící známkuje zaměstnance. Verbální hodnotící stupnice obsahuje dopodrobna vypsání slovní hodnocení. Kombinovaná stupnice spojuje zmíněné předchozí škály. (4, s. 43-47)

3. Odměňování zaměstnanců

Odměňování se zabývá tím, jak jsou zaměstnanci ohodnoceni za svůj přínos pro podnik. Odměňování většinou vychází z personální politiky podniku a navazuje na ni. Odměňování však může být ovlivněno i jinými politikami jako jsou politika stejných příležitostí (vychází z principu dát všem stejnou mzdovou příležitost bez ohledu na pohlaví, rasu atd.), politika rozvoje pracovníků (vychází z principu zvyšování schopností a dovedností pracovníků a s tím roste mzda) nebo politika odměňování (odměňování za výkon, dle HV, reakce na mzdy na trhu atd.). Odměňování nemusí být nutně jen finanční (peněžní), ale může se jednat i o nepeněžní odměnu. Souhrn peněžní a nepeněžní odměny se nazývá celková odměna. Peněžní odměnou míníme různé formy mzdy. Nepeněžní odměny jsou především různé možnosti sebevzdělání a rozvoje, dále pak vytváření příznivých pracovních podmínek a pracovních vztahů.

System odměňování je většinou ve firmách definován vnitřním předpisem. System odměňování musí umožnit získat a udržet zaměstnance, působit jako motivační prostředek ke zvyšování produktivity zaměstnanců, nastavovat spravedlivé rozdíly mezi jednotlivými zaměstnanci a musí zajišťovat konkurenceschopnost podniku. (8, s. 46-48) (1, s. 178-181) (9)

3.1 Mzda a plat

Plat je peněžní ohodnocení poskytované zaměstnanci od zaměstnavatele, kterým je stát a různé státní organizace. Naproti tomu mzda je vyplácena u ostatních zaměstnavatelů. V rámci stavebního podniku hovoříme zejména o mzdě. Mzda je odměna za vykonanou práci, která je na základě podpisu pracovní smlouvy vyplácena pravidelně v daných termínech. Pro zaměstnance je mzda příjmem, pro zaměstnavatele nákladem. Mzdy můžeme rozdělit do několika kategorií, a to na mzdu časovou, úkolovou, podílovou, smíšenou anebo smluvní.

Časová mzda je druh mzdy, kdy je pracovník ohodnocen za množství odpracovaného času. Nejčastěji se používá u administrativních a technologických pracovníků tam, kde je složité měřit pracovní výkon. Tento styl ohodnocení není příliš motivující ke zvyšování pracovního výkonu.

Úkolová mzda je často používaná ve výrobních odvětvích. Používá se tam, kde zaměstnanec sám určuje své pracovní tempo a svůj výkon.

Zejména u prací, kde je výkon dobře měřitelný. Zaměstnanec je ohodnocen za množství vykonané práce nebo za množství vyrobených výrobků.

Podílová mzda se dělí na dvě části. První část je pevný základ a druhá je závislá na tom, jak se zaměstnanec podílí na požadovaném výsledku. Tento druh mzdy vidíme nejčastěji u obchodních firem.

Směšená mzda je kombinací časové a úkolové mzdy. Smluvní mzda je předem dohodnutá částka za provedenou práci.

Výše mzdy nesmí klesnout pod minimální hodnotu stanovenou vládním nařízením č. 273/2018 Sb. Úroveň této mzdy je stanovena pro týdenní pracovní dobu, která činí 40 hodin. Nejnižší úroveň mzdy pak činí 79,80 Kč za hodinu, což je 13 350 Kč za měsíc. Do mzdy se v případě nejnižší úrovně nezapočítává práce přesčas, různé příplatky za práci ve svátky a ve ztíženém pracovním prostředí nebo za práci v sobotu a v neděli. Pokud výpočet mzdy nedosáhne minimální hodnoty, je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci doplatek. (8, s. 49-58) (10) (11) (9)

3.1.1 Složky mzdy

Jednotlivé složky mzdy tvoří takzvanou hrubou mzdu. Ta slouží pro výpočet superhrubé mzdy, která se používá pro výpočet daně z příjmu. Abychom výpočtu dosáhli, musíme k hrubé mzdě přičíst 25 % na sociální pojištění a 9 % na zdravotní pojištění. Samotná daň se vypočte jako 15 % ze superhrubé mzdy. Zaměstnanec může uplatnit slevu na daň, a to zejména slevu na poplatníka a slevu na děti. Po odpočtu daně od hrubé mzdy musí zaměstnanec ještě odečíst 6,5 % na sociální a 4,5 % na zdravotní pojištění. Teprve teď vyjde zaměstnanci čistá mzda, což je hodnota, na kterou reálně dosáhne.

Příklad:

Hrubá mzda zaměstnance činí 30 000 Kč, má jedno dítě, na které uplatňuje slevu.

Superhrubá mzda: $30\,000 + (25 + 9) \% = 40\,200$ Kč

Daň z příjmu: $15 \% z 40\,200$ Kč = 6 030 Kč (sleva na dítě = 1 267 Kč, sleva na poplatníka = 2070 Kč) = $6\,030 - 1\,267 - 2\,070 = 2\,693$ Kč

Soc. a zdrav. pojištění zaměstnance: $30\,000 \times (6,5 + 4,5) \% = 3\,300$ Kč

Čistá mzda: $30\,000 - 2\,693 - 3\,300 = 24\,007$ Kč

(12)

Hrubá mzda je pak tvořena jednotlivými složkami, základní (pevnou) složkou mzdy, pohyblivou složkou mzdy a ostatními příjmy jako jsou příplatky, náhrady, nemocenské plnění a jiné.

Základní (pevná) mzda může být tarifní nebo smluvní. Je výsledkem ocenění vykonávané práce jednotlivých zaměstnanců na základě jejich ekonomického přínosu podniku, kompetencí a odpovědnosti, dlouhodobých zkušeností a schopností. Je to zaručená část mzdy, kterou zaměstnanec dostane s určitostí. Cílem této složky je získat a udržet zaměstnance a ocenit náročnost jeho práce. Hodnota základní mzdy je důležitá s ohledem na spokojenost zaměstnance. Její zvyšování zpravidla nastává v případě, že se zvyšuje základní mzda všem v podniku nebo pokud zaměstnanec přejde na vyšší pozici, či jsou jeho schopnosti a výkony dlouhodobě nedoceněné.

Pohyblivá neboli výkonová složka mzdy není podmíněčně vyplácená vždy. O tom, zda bude či nebude vyplacena rozhoduje několik faktorů. Většinou se vyplácí za splnění mimořádných úkolů, jako odměna za pracovní výkon (prémie, bonus), odměna za inovaci a zlepšení, jako podíl na zisku organizace atd. Pohyblivá složka může být vázána jak na výkon jednotlivce, tak na výkon skupiny či celého podniku. Hlavním úkolem této složky je motivace k lepším pracovním výkonům. Podíl mezi pohyblivou a pevnou složkou mzdy je určen především charakteristikou jednotlivých pracovních pozic. Tam, kde jsou výsledky práce závislé především na úsilí, schopnostech a rozhodování zaměstnance, může celková výše pohyblivé složky převýšit tu pevnou.

Odměny jsou další složkou celkové mzdy, mohou být vypláceny například na základě osobního ohodnocení. Odměny bývají vypláceny spíše u zaměstnanců působících v podniku delší období. Hlavním cílem odměn je motivace k lepším výkonům, ale také ke zdokonalování schopností a sebevzdělávání zaměstnanců. K základní mzdě mohou být vypláceny i takzvané mzdové příplatky. Jedná se zejména o příplatky za zvýšené nároky na zaměstnance (například ztížené pracovní podmínky, vzdálenost pracovního místa a jiné). (13, s. 116-118) (1, s. 179-181)

3.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou nejen peněžní, ale také nepeněžní prostředky motivace, relaxace, rozvoje a spokojenosti. Tvoří je zejména finanční příspěvky, naturální prožitky (předměty a služby), cenová zvýhodnění a jiné. Hlavním cílem zaměstnaneckých výhod je doplnit samotnou odměnu za výkon práce, získávat pomocí nich zaměstnance a udržet si je. Tyto výhody zvyšují spokojenost na pracovišti, udržují zaměstnance na jejich pozicích v porovnání s konkurenčním prostředím a přispívají k osobnímu rozvoji a relaxaci. Samotné výhody mohou být odložené či podmíněné, jako například penzijní pojištění, nemocenský příspěvek a jiné. Nebo jsou bezprostřední, jako například služební telefon, automobil atd. Zaměstnanecké výhody jsou často označovány jako sociální nebo okrajové výhody. Zaměstnavatel na jejich poskytování většinou vynakládá nemalé prostředky. Často tvoří náklady na výhody až 10 % celkových nákladů na odměny (mzdy). Pozitivem většiny výhod je jejich daňový režim (možnost odepsat z daní), ale nevýhodou je jejich administrativní náročnost. V rámci odměňování mají zaměstnanecké výhody i svá úskalí. Zejména nemají přímý vliv na výkon pracovníků a často nejsou zaměstnancem pochopeny. Dalším úskalím je, že se nedá vyhovět všem stejně. Každý má jiné zájmy a jiné priority. Pro podnik je těžké najít vyváženou cestu. Skrytým úskalím je také to, že podniky výhody kopírují napříč všemi sektory, a ne vždy výhody odpovídají potřebám podniku. (13, s. 118, 14-148) (14, s. 442)

3.2.1 Druhy zaměstnaneckých výhod

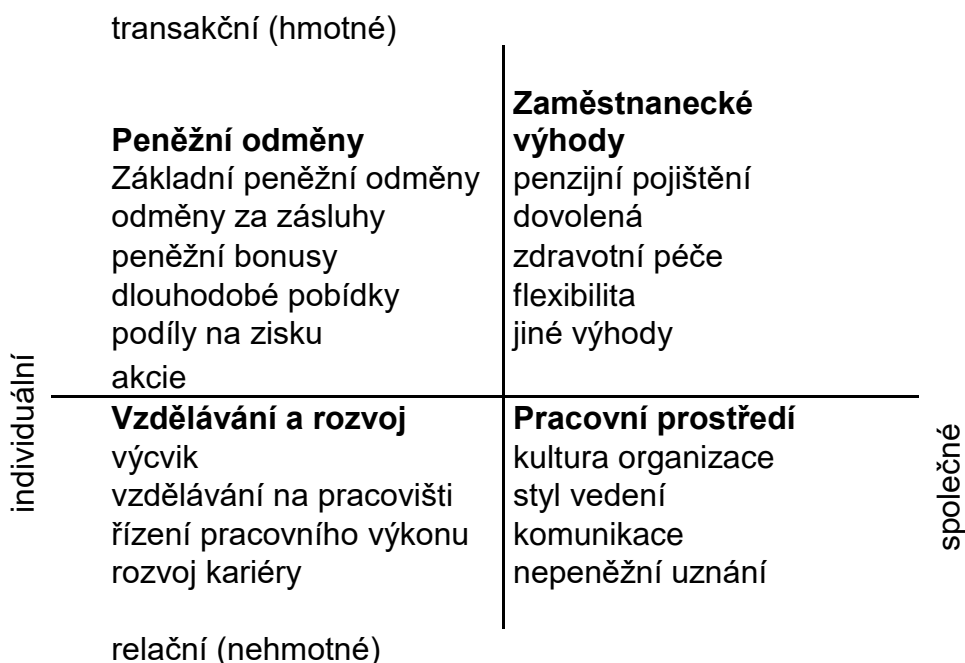
Zaměstnanecké výhody můžeme dělit z několika pohledů. Což jsou výhody vztahující se k práci, pracovní pomůcky a výhody sociální povahy. Výhody vztahující se k práci jsou například příspěvky na stravování formou stravenek nebo stravenkovou kartou, či v případě vlastnictví vlastní jídelny slevou na vydávaná jídla. Dále pak bezplatné nápoje či občerstvení pro pracovníky, více volna (studijní volno, zkrácené pátky, více dnů placené dovolené a jiné), vzdělávání a rozvoj (jazykové kurzy atd.) a příspěvky na dopravu. Další skupinou výhod jsou pracovní pomůcky. Zde řadíme zejména všechny věci, které nám zaměstnavatel poskytuje, ale používáme je i pro osobní potřebu. Nejčastěji se jedná o osobní automobily, mobily, notebooky a v nadstandardních případech třeba i služební byty. Poslední skupinou výhod v rámci tohoto dělení jsou výhody sociální. Jak už z názvu vyplývá, jedná se zejména o příspěvky na zdravotní péči jak zaměstnanců, tak třeba i rodinných příslušníků

(lázně, rehabilitace, masáže, wellness), dále pak příspěvky na péči o děti (například tábory), příspěvky na dovolenou, na sportovní, kulturní a jiné aktivity. Podniky mohou jako sociální výhodu poskytovat také půjčky nebo příspěvky (stavební spoření, různé druhy pojištění, platové dorovnání při nemoci a jiné). Při speciálních příležitostech se také často rozdávají různé produkty, slevové kupóny a dárky. Mezi tyto speciální příležitosti patří Vánoce, narození dítěte, svatba nebo jubilejní oslavy vzniku firmy.

Z jiného pohledu dělíme zaměstnanecké výhody na plošné a pružné. Ty plošné se týkají všech zaměstnanců bez výjimky. Naopak pružné výhody si zaměstnanci volí sami dle aktuálních potřeb. Volba výhod je omezena takzvaným finančním limitem. Zaměstnanec si sestavuje vlastní portfolio výhod, kde musí splnit výši limitu. Výše finančního limitu nebo množství nabízených výhod se může pro jednotlivé zaměstnance lišit dle několika aspektů, jako jsou délka zaměstnání, pracovní pozice, zásluhy a jiné. Systém pružných výhod zvyšuje náročnost pro zaměstnavatele. Možná je také kombinace pružných a plošných výhod. Pozitivem pružného poskytování výhod je zejména to, že se uspokojí všichni zaměstnanci dle jejich priorit. Zaměstnanci si lépe uvědomí finanční zatížení podniku vyplácenými výhodami. Nevýhodou pro zaměstnavatele je již zmíněná vyšší náročnost, a to zejména administrativní, ale také finanční a časová. (13, s. 145-148)

3.3 Celková odměna

Celková odměna je kombinací peněžních a nepeněžních odměn, zaměstnaneckých výhod a doplňkových odměn. Celková odměna je výsledkem strategie odměňování navazující na strategii organizace. V následujícím obrázku č. 3 můžeme vidět model celkové odměny. Model se skládá ze čtyř kvadrantů. V horních dvou vidíme hmotné odměny, které jsou důležité z hlediska získávání a udržení zaměstnanců. Dolní dva kvadranty naopak představují nehmotné odměny. Tyto odměny tvoří přidanou hodnotu ke klasické odměně a její povaha plyne z chování lidí napříč celým pracovištěm. (14, s. 423-424)



Obr. 1, Model celkové odměny

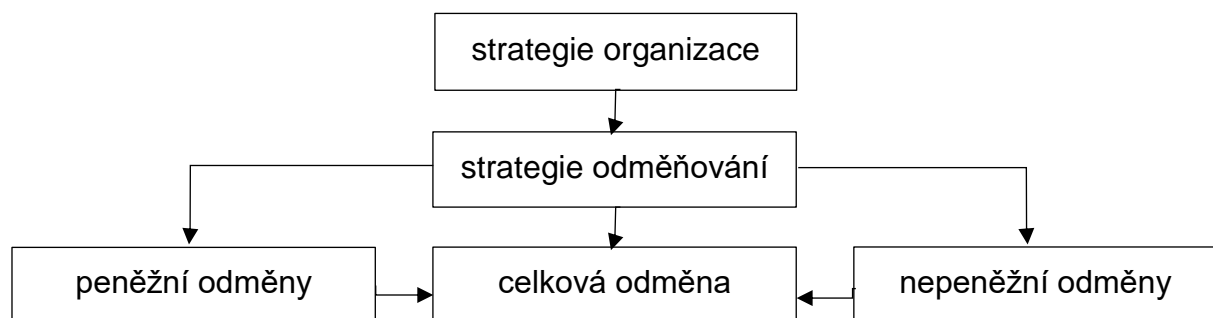
zdroj: (14)

3.4 Strategie a systém odměňování

Samotná strategie odměňování navazuje na ostatní strategie podniku a má tři hlavní cíle. Jsou to výkonnost, konkurenceschopnost a spravedlnost. Strategie odměňování se často mění a upravuje. Jelikož je takzvaně reaktivní, musí reagovat na změny. Strategie má často své záměry, jako je rozvíjení systému odměňování, zavedení odměňování podle výkonu, nahrazení stávajícího odměňování, zavedení nové struktury stupňů a peněžních odměn, nahrazení systému hodnocení, zavedení systému uznávání za odvedenou práci a zkoumání spravedlnosti a rovnosti v systému odměňování. Při realizaci strategie v praxi je důležité dbát na kapacity, které podnik může použít (plán může být nerealizovatelný). V rámci zavádění strategie odměňování dochází zejména k problémům s komplikovaností strategie. Manažeři se do toho často zamotají a navrhnou složité a těžko vysvětlitelné procesy. Dalším problémem bývá nesoulad mezi strategií odměňování a celkovou strategií organizace. Poslední velkou překážkou je unáhlenost. Nastává zejména pokud se nové procesy a postupy zavádějí ihned bez bližšího zkoumání a testování návrhu procesu. Všem obtížím se dá

jednoduše vyhnout, pokud všechny návrhy testujeme a ověřujeme ještě před samotným zavedením a pokud strategii zavádíme postupně, například rozloženou na několik částí. (14, s. 416-417)

System odměňování navazuje na strategii odměňování. System se skládá z několika procesů, které fungují tak, aby zajistily prospěch jak organizaci, tak lidem, kteří v ní pracují. System odměňování se skládá z peněžních a nepeněžních odměn, které se kombinují pro získání systému celkové odměny.



Obr. 2, System odměňování

Zdroj: (14)

4. Motivace pracovníků

Motivace se dá definovat jako nástroj k ovlivnění lidí, aby se chovali tak, jak je od nich žádáno. Při správné motivaci dokážou manažeři dostat ze svých podřízených ty nejlepší pracovní výkony. V některých případech jsou-li zaměstnanci správně motivováni, dělají třeba i práci navíc. S motivací úzce souvisí i oddanost podniku a angažovanost zaměstnanců. Oddanost vypovídá o tom, jak se zaměstnanci zapojují do dění podniku a zda jsou mu věrni. Angažovaností se rozumí, míra oddanosti lidí své práci a jejich motivace k dosahování nejlepších výkonů. (14, s. 215-218)

4.1 Typy motivace

Motivaci můžeme dělit na vnitřní a vnější. Vnitřní motivace vychází z pocitu zaměstnance, že je jeho práce důležitá a zajímavá, může se v práci volně rozhodovat, zdokonalovat a rozvíjet. Vnitřní motivaci nepodněcují žádné vnější faktory. Je to motivace, která vychází jen z člověka, či ze samotné práce. Jeden z možných nástrojů, jak podnítit vnitřní motivaci zaměstnance, je vytvářet pracovní místa nebo umožňovat zaměstnanci kariérní růst. Dalším důležitým krokem podpory vnitřní motivace je, že při vysvětlování jednotlivých úkolů řekneme nejen jak se práce dělá, ale také k čemu se slouží.

Vnější motivace je opakem té vnitřní. Ovlivňují ji jen vnější faktory, mezi které patří výše mzdy, pochvala, uznání, povýšení, trest nebo odebrání pohyblivé složky mzdy. Problémem vnější motivace je, že nepůsobí dlouhodobě. Obecně platí, že pro úspěšné motivování, by vnější motivace neměla přebíjet tu vnitřní. (14, s. 218-219) (17) (13, s. 14-16)

4.2 Teorie motivace

Teorie motivace je soubor manažerských technik, které zejména pomocí vnějších stimulů startují proces motivace zaměstnance. Již od počátku 20. století je zkoumána problematika motivace a reakce lidí na jednotlivé motivační nástroje.

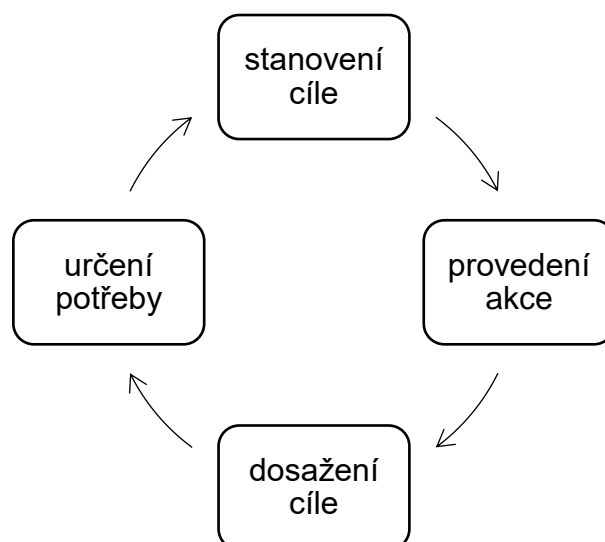
4.2.1 Teorie instrumentality

Tato teorie se zaměřuje především na odměny a tresty za pracovní výkon. Odměna a trest má být nejlepším prostředkem pro utváření chování jedince. Princip teorie spočívá ve vyplácení odměny v závislosti na pracovním výkonu. V rámci teorie bereme v úvahu, že zaměstnanec pracuje jen pro peníze. Nerespektuje žádné jiné potřeby člověka než jen peníze. Používáním této teorie může dojít k zabití vnitřní motivace zaměstnanců a jejich následnému odchodu, jelikož v práci nevidí hlubší smysl než jen finanční odměnu. Přesto stimulování na tomto principu je stále populární. (14, s. 219-220)

4.2.2 Teorie zaměřené na obsah

Teorie zaměřené na obsah, jinak známé jako teorie potřeb, se zaměřují na identifikování jednotlivých faktorů, které souvisí s motivací. Podle teorie jsou obsahem motivace potřeby zaměstnance. Jejich nenaplnění vyvolává v člověku nerovnováhu. Obnovení rovnováhy vyžaduje stanovit si cíl, který uspokojí danou potřebu a zvolit si takové chování, které povede k dosažení vytýčeného cíle. Neuspokojené potřeby jsou tedy stimulem pro změnu chování.

(14, s. 220)

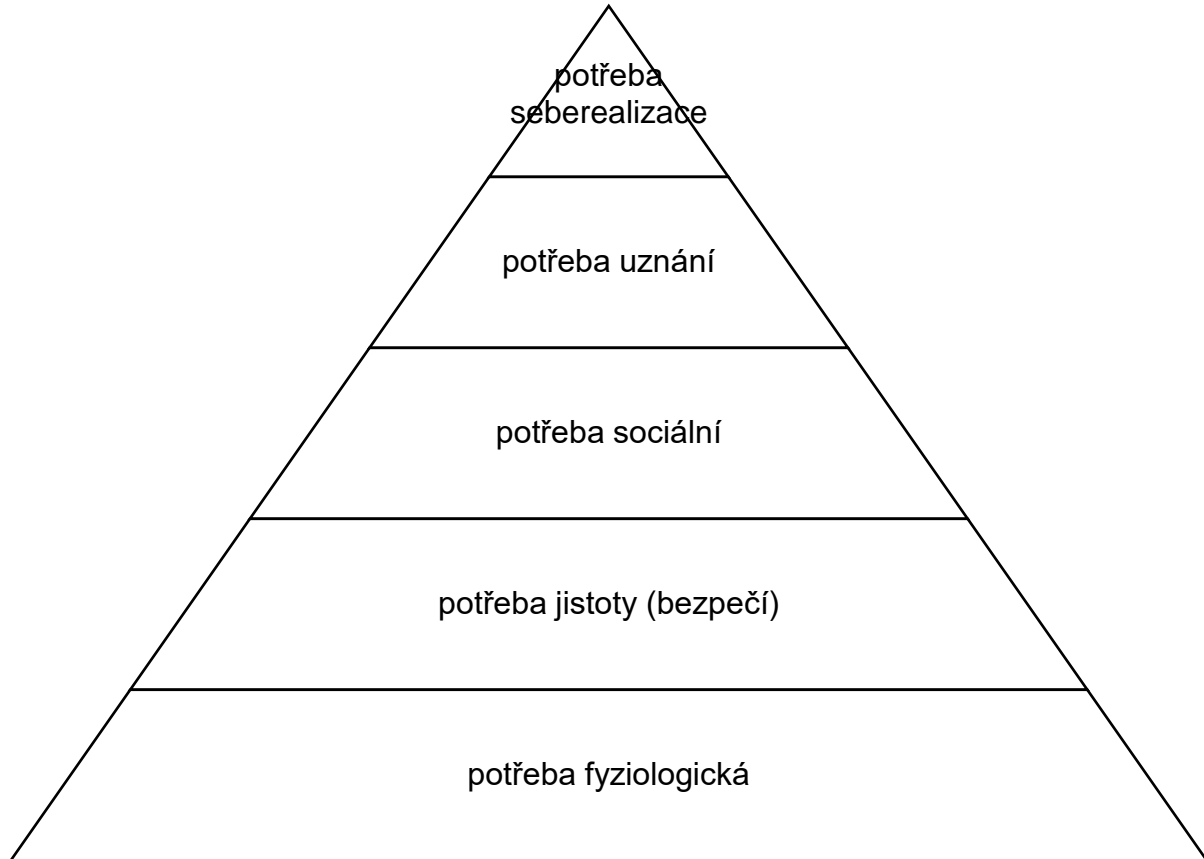


Obr. 3, Proces motivace založený na uspokojení potřeb

zdroj: (14)

4.2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Nejznámější a vůbec první z teorií zaměřených na potřeby je Maslowova hierarchie potřeb. Maslow dělí potřeby do pěti skupin a řadí je dle priorit. V případě ukojení nižší potřeby se stává dominantní ta vyšší.



Obr. 4, Pyramida potřeb podle Maslowa

zdroj: (18)

Na obrázku č. 4 můžeme vidět členění potřeb do jednotlivých skupin. Potřeba fyziologická je nezbytná pro přežití jedince (jídlo, nájem atd.). Tento požadavek uspokojuje zejména mzda. Následuje potřeba jistoty, kterou uspokojují především pracovní podmínky a pracovní prostředí. Potřeba sociální vypovídá o dobrých vztazích s kolegy a celkové atmosféře pracoviště. Předposlední v pyramidě je potřeba uznání, někdy označovaná jako potřeba vlastního ega. Ukojena je prokázáním respektu od nadřízených a kolegů, pochvalou nebo oceněním. Na nejvyšším stupni se nachází potřeba seberealizace, možnost rozvíjet se, uplatňovat vlastní schopnosti a vzdělávat se. Tato potřeba nemůže být nikdy plně uspokojena.

Překážkou metody je, že každý zaměstnanec může mít jiné uspořádání potřeb, snad jen s výjimkou těch fyziologických. Platí však, že po uspokojení nižších potřeb jsme motivováni ukojit ty vyšší, ať už máme pyramidu postavenou jakkoliv. (14, s. 220-221) (13, s. 12-14) (18)

4.2.2.2 Alderferova teorie ERG

Jedná se o rozšíření Maslowovy pyramidy potřeb. Alderferova teorie je jednodušší a zakládá se pouze na základních kategoriích potřeb. První kategorií existence (existenční potřeby = existence needs) charakterizuje hlavně potřeba jídla, pití, dýchání. Přeneseno do zaměstnání hovoříme o mzdě, pracovních výhodách a pracovních podmínkách. Další kategorií potřeb je sounáležitost (vztahové potřeby = relatedness needs). Tato potřeba obsahuje zvláště přátelství, uznání, pochopení a přijetí. Poslední kategorií je potřeba růstu (growth needs), která se týká především možnosti seberealizace, rozvoje a sebevzdělávání. ERG funguje stejně jako Maslowova teorie po uspokojení existenčních potřeb stoupá důležitost uspokojení potřeb vztahových a tak dále. (14, s. 221) (19)

4.2.2.3 Herzbergův dvoufaktorový model

Jedná se o teorii dvou faktorů, které jsou pro zaměstnance zdrojem spokojenosti a motivace. Prvním činitelem je takzvaný hygienický faktor (neuspokojovatele). Jedná se o potřeby, které vyvolávají nespokojenost, jako jsou například pracovní podmínky, mzdové podmínky, mezilidské vztahy atd. Druhým faktorem jsou motivátory neboli motivační faktory. Motivátory se týkají obsahu práce a vytváří potřeby pocitu uznání, profesního růstu, společenského statusu aj. Motivátory více souvisejí s vnitřní motivací. Z Herzbergovy teorie vyplývá, že nespokojený zaměstnanec se jen těžko motivuje, a když se to podaří je to nákladné. Chceme-li zaměstnance motivovat, musíme průběžně odstraňovat jeho nespokojenost. To ovlivní i vnímání motivátorů. Nespokojený zaměstnanec vnímá práci, jako něco nevýznamného, ztrácí snahu o rozvoj a růst. (14, s. 221-222) (20) (13, s. 18-20)

4.2.3 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces označujeme jako kognitivní. Zabývají se tím, jak zaměstnanci vnímají své pracovní prostředí. Mezi hlavní teorie patří teorie posilování, očekávání nebo třeba teorie cíle.

4.2.3.1 Skinnerova teorie zesílení

Skinnerova teorie zesílení se též nazývá teorií posilování nebo teorií zesílení. Zaměřuje se na chování jedinců. Fungují zde tři základní pravidla. První je, že při odměně za pozitivní chování dochází k posílení tohoto chování. Druhé pravidlo zní, že při trestu za negativní chování se toto chování oslabuje a dochází k němu s menší frekvencí. Poslední pravidlo říká, že pokud chybí odměna nebo trest, chování se vytrácí. Tato teorie je často používaná například při výcviku psů. Pokud ji aplikujeme do praxe má význam zejména u odměňování podle výkonu. Nevýhodou teorie je, že bere zaměstnancům jejich přirozenost a dělá z nich řízené stroje. (14, s. 223) (22)

4.2.3.2 Vroomova teorie očekávání

Tato teorie vychází z myšlenky, že lidé jsou nejlépe motivováni, když vědí, co mají udělat, aby dostali odměnu. Jinak řečeno, pracovník musí vědět, co je cílem a věřit v něj. Dále musí mít schopnost cíle dosáhnout. Musí vědět, jakou za dosažení cíle získá odměnu. Teorie očekávání je jedna z nejlivnějších motivací, díky tomu, že má přímou vazbu na výkon a odměňování. Nevýhodou této teorie je předpoklad, že běžné chování je promyšlené. Ve skutečnosti zaměstnanci často reagují emotivně a zbrkle. Motivace pomocí teorie očekávání má význam zejména u odměňování podle výkonu. (14, s. 223-225) (21)

4.2.3.3 Teorie cíle

Často používanou metodou motivace je teorie cíle. Vychází z předpokladu, že se motivace a výkon zlepší, pokud budou mít zaměstnanci jasně definované cíle. Cíle musí být akceptovatelné, dosažitelné a jednoznačně formulované. Základem je poskytování zpětné vazby. Zpětná vazba slouží k poskytování další motivace v dosahování vyšších cílů. (14, s. 225)

4.2.3.4 Adamsova teorie spravedlnosti

Adamsova teorie spravedlnosti je založená na principu spravedlivé odměny, s ohledem na odvedené práci, ale také vůči ostatním kolegům. Pro zaměstnance může být demotivující, pokud vidí, že jejich kolega na stejné pozici vykonávající stejnou práci má například služební vůz a on sám ne. (14, s. 225) (23)

4.2.3.5 Teorie kognitivního hodnocení

Podle této teorie může přílišné používání vnější motivace oslabovat vnitřní motivaci. Pokud například vyplácíme odměny společně s poskytnutím zpětné vazby (jako vyjádření dobře odvedené práce), nastává mezi vnitřní a vnější motivací určitá rovnováha. Naopak je-li zaměstnanec motivován pouze odměnou dochází k oslabení vnitřní motivace. (14, s. 226)

4.3 Strategie motivace

Cílem strategie motivace je vytvářet takové pracovní podmínky, které budou zaměstnance pozitivně ovlivňovat k co nejlepším výkonům. Strategii motivace rozvíjí postupy a jednotlivé teorie, které využívají faktory ovlivňující motivaci. Základním pravidlem úspěšné motivace je dbát jak na vnitřní, tak na vnější motivaci zaměstnanců. Každý zaměstnanec by měl být nejen odměňován, ale také uznáván za svou práci. Motivace si žádá individuální přístup ke každému zaměstnanci, neboť každého motivuje něco jiného v rozličné míře. Je důležité, aby manažeři naslouchali potřebám zaměstnanců a zvyšovali míru jejich spokojenosti. Dále je třeba zaměstnancům poskytovat prostor pro jejich profesní růst. Každý zaměstnanec by měl ve své práci vidět smysl. Jednotlivé motivační faktory můžeme dělit na pozitivní a negativní. Samotná negativní motivace nemusí být vždy jen špatná. Vyvolání faktoru strachu, popřípadě stresu může vést zaměstnance k vynikajícím výkonům. Vše je to ovšem na úkor pohodlí a spokojenosti daného jedince. Obecně se nedoporučuje negativní motivaci používat. Z dlouhodobého hlediska může vést k neudržitelnosti a nespokojenosti zaměstnanců, či ke špatnému a nenávratnému nastavení vztahu mezi nadřízeným a podřízeným. (14, s. 230-231)

Praktická část

5. Popis vybrané společnosti Geosan Group a.s.



Obr. 5, Logo společnosti Geosan Group

zdroj: (15)

Společnost Geosan Group, dále jen GG, je akciová společnost, která patří mezi významné firmy českého stavebního trhu. Jednotlivé závody společnosti se zabývají výstavbou pozemních staveb, objektů a komunikací, rekultivací, odstraňováním ekologických zátěží, speciálním zakládáním staveb, výstavbou čistíren odpadních vod (ČOV), kanalizací a různými developerskými projekty. Momentálně má společnost okolo 320 zaměstnanců. GG působí napříč celou Českou republikou.

Společnost disponuje několika certifikáty. Jeden z certifikátů QMS (Quality Management System = systém řízení jakosti) je součástí firmy již od roku 1997. V rámci certifikátu je sledována kvalita prováděných prací a dodržování stanovené kvality. Ve společnosti byl zřízen útvar manažera kvality, který zavedl ISO 9 001 v roce 2000. Mezi stěžejní procesy jakosti stavebního díla ve firmě GG patří tvorba smlouvy, výroba a poskytování služeb, zajištění zdrojů, monitorování spokojenosti zákazníka. Na základě obdržení certifikátu řízení kvality řešila firma rozvoj dalších systémů jako například EMS, EMAS a BOZP. Certifikát EMS (Environmental Management System = systém enviromentálního managementu) podle normy ČSN EN ISO 14 001 získala firma v roce 2003 na základě snahy o zlepšení životního prostředí a kvality práce. Od certifikátu EMS firma očekává zejména zlepšení chování a pořádku na pracovišti, snížení provozních nákladů, snížení rizika havárií, zvýšení důvěryhodnosti a v neposlední řadě splnění právních požadavků. Dalším systémem účinkujícím ve firmě GG je osvědčení EMAS (Eco-Management and Audit Scheme = systém ekologického řízení a auditu). EMAS byl zaveden v návaznosti na systém EMS. Tento systém je nad rámec zákonných požadavků a uvádí na pravou míru činnosti firmy ve

vztahu k životnímu prostředí. To činí formou prohlášení, které obsahuje: enviromentální politiku společnosti, popis činností ve vztahu k ŽP, posouzení všech významných enviromentálních aspektů, cíle a cílové hodnoty v enviromentální oblasti a číselné údaje a produkci odpadů. Posledním dosaženým certifikátem je certifikát BOZP. Systém managmentu BOZP byl ve společnosti zaveden v roce 2004. Splněním certifikátu firma prokazuje, že plní požadavky dle normy ČSN OHSAS 18 001, a že BOZP ve firmě funguje, jak má. Jednotlivé cíle bezpečnosti jsou zapracovány do plánu BOZP. Ten je tvořen na každý rok. Kontrola plnění BOZP probíhá pravidelně, ať už interními auditory, tak externím technikem BOZP. (15)

5.1 Reference

Mezi reference podniku patří například:

Čistírna odpadních vod Horoměřice dokončeno v roce 2018



Obr. 6, ČOV Horoměřice

zdroj: (15)

Základní škola Jirny dokončení 2020



Obr. 7, ZŠ Jirny

zdroj: (15)

Další reference: Bytový dům Element – Praha, silniční obchvat Rouštany, Administrativní budova Rohanské nábřeží - Praha, Bytový dům Vrchlického – Praha, Revitalizace sportovní haly a krytého bazénu – Nový Jičín a další (15)

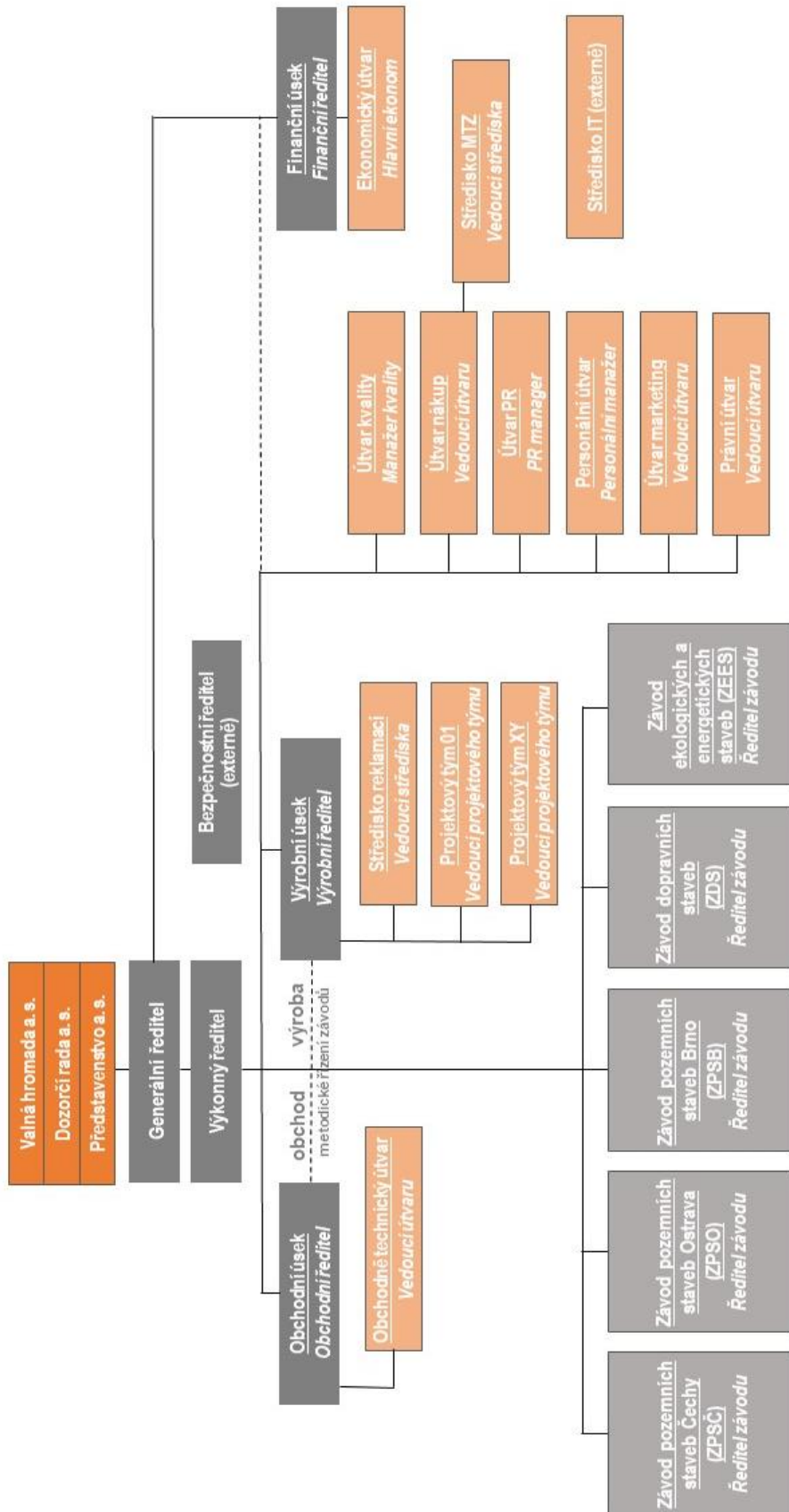
5.2 Organizační struktura:

Organizační struktura podniku GG je dobře propracovaná. Mimo samotnou strukturu má firma zpracovanou také směrnici organizačního řádu. Ta popisuje systém řízení společnosti a je jedním ze základních řídicích nástrojů. Smyslem směrnice je vytyčení působnosti jednotlivých organizačních jednotek (závod, úsek, region, útvar, středisko atd.), stanovení odpovědností a povinností. Samotná vnitřní struktura je vyjádřena organizačním schématem (obr. 7). Schéma graficky znázorňuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti jednotlivých jednotek.

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Té podléhá představenstvo, jež je statutárním orgánem společnosti a zastupuje společnost vůči třetím osobám. Kontrolním orgánem společnosti je dozorčí rada, která dohlíží na veškerou činnost společnosti. Nejvýše postavenou fyzickou osobou je generální ředitel, ten je volen představenstvem společnosti. Generální ředitel řídí výkonného a finančního ředitele. Funkce výkonného ředitele přímo vede asi nejvíce podřízených – výrobního ředitele, obchodního ředitele, ředitele závodů, manažera kvality, personálního manažera, PR manažera, vedoucího útvaru nákupu, právníka atd. Výrobní ředitel má na starost vedoucí jednotlivých projektových týmů a celou výrobní oblast jako takovou. Ředitelé závodů pak řídí jednotlivé závody. Níže je uvedeno schéma závodu pozemních staveb Čechy (obr. 8), kde mám možnost pracovat.

Co se týče pořadí řídicích dokumentů, mají tuto posloupnost. Nejvýše postavené jsou stanovy společnosti, následují příkazy generálního ředitele, řídicí směrnice, směrnice technickoorganizační a naposledy pokyny vedoucího organizační jednotky. (16)

GEOSAN GROUP a. s.

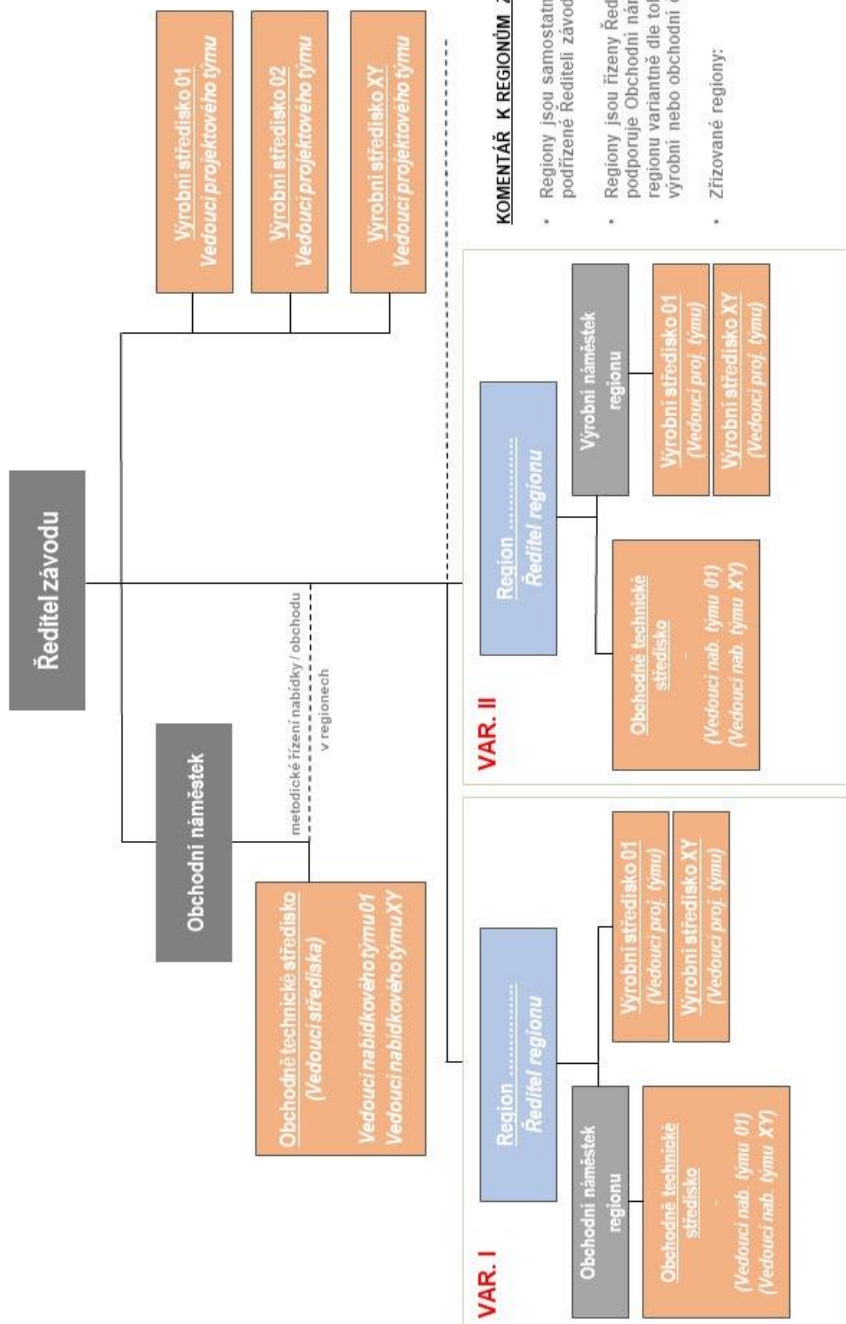


Stav k 1. 1. 2019

Obr. 8, Základní organizační struktura GG

zdroj: (16)

ZÁVOD POZEMNÍCH STAVEB ČECHY (ZPŠČ)



KOMENTÁŘ K REGIONŮM ZPŠČ:

- Regiony jsou samostatné organizační jednotky v rámci závodu, podřízené Řediteli závodu
- Regiony jsou řízeny Ředitelem regionu, kterého v řízení podporuje Obchodní náměstek regionu nebo Výrobní náměstek regionu variantně dle toho, zda Ředitel regionu přímo řídí výrobní nebo obchodní činnosti regionu
- Zřizované regiony: VÝCHOD ZÁPAD

Stav k 1. 1. 2019

Obr. 9, Organizační struktura – závod pozemních staveb Čechy

zdroj: (16)

5.3 Analýza současného systému hodnocení, odměňování a motivace zaměstnanců

5.3.1 Hodnocení zaměstnanců ve společnosti

K hodnocení zaměstnanců ve společnosti GG dochází pravidelně jednou ročně. Postaveno je zejména na diskuzi mezi nadřízeným a podřízeným s důrazem na lepší pochopení vzájemných očekávání, cílů a vizí. Rozhovor směřuje ke zhodnocení osobních cílů zaměstnanců za uplynulé období a ke stanovení cílů na období nové. Dále slouží k podpoře motivace zaměstnanců, identifikaci talentů a stanovení kariérních plánů zaměstnance. Samotné hodnocení se skládá ze 4 kroků, a to ze sebehodnocení, hodnocení přímého podřízeného nadřízeným, hodnotícího pohovoru a výstupu. (16)

5.3.1.1 Sebehodnocení

Proces sebehodnocení je prvním krokem v systému hodnocení společnosti, probíhá prostřednictvím intranetu firmy. Zaměstnanci hodnotí, jak plnili cíle za minulé období a posuzují své pracovní chování dle stanovených kritérií. Dále navrhnou směr svého dalšího vývoje ve firmě a své osobní cíle pro další sledované období (na další rok). Pro sebehodnocení je sestaven formulář, do kterého zaměstnanci vypisují číselné hodnocení na stupnici 1-3 (včetně desetinných čísel) podle toho, jak vnímají své kompetence. Samotný formulář je k dispozici neustále a je editovatelný, výsledky se vyhodnocují až po odevzdání. Sebehodnocení probíhá před hodnotícím pohovorem v termínu, jež určí přímý nadřízený. (16)

Ve formuláři se nachází otázky cílené na odbornost a využívání dovedností v praxi. Dále následují osobnostní otázky týkající se komunikace, odolnosti vůči stresu, odpovědnosti a práce ve skupině. Třetím okruhem otázek jsou otázky zaměřené na výkon. Zde patří zejména dotazy na kvalitu, tempo, schopnosti a sebeřízení. Posledním okruhem jsou otázky zabývající se vztahem ke společnosti, a to k dodržování pravidel a k loajalitě. (16)

5.3.1.2 Hodnocení přímého podřízeného nadřízeným

Tento druh hodnocení je na intranetu přístupný jen zaměstnancům, kteří vykonávají post přímých nadřízených. Hodnocení začíná až po odevzdání sebehodnocení podřízeného. Systém pak informuje nadřízeného pracovníka emailem a ten může začít s hodnocením podřízených. Nadřízený musí stihnout odevzdat toto hodnocení do data hodnotícího pohovoru. (16)

5.3.1.3 Hodnotící rozhovor

Termíny rozhovoru plánuje vždy nadřízený. Platí zde pravidlo, že rozhovory se uskutečňují sestupně dle organizační struktury podniku. Hodnotící rozhovor shrnuje předchozí sebehodnocení a hodnocení nadřízeným a otevírá prostor k diskusi. Zejména se řeší, co se zaměstnanci líbí či nelíbí, co očekává, jaké změny by učinil atd. (16)

5.3.1.4 Výstup

Výstup vychází z hodnotícího pohovoru, kde nadřízený projde s podřízeným společně své hodnocení. Vyhodnotí splnění cílů a dochází ke zpětné vazbě. Oba dva vyjádří, zda jsou spokojeni či nikoliv a nastává prostor pro diskusi. Následně vyberou školení, kterých se zaměstnanec v příštím roce zúčastní. V návaznosti na ambice a rozvoj hodnoceného může dojít k návrhu na změnu pracovní pozice, úpravu mzdy atd. Dále se stanovují cíle pro další období a zapisují se do systému (na intranet). Obvykle se nastavují 3-4 cíle. Musí být měřitelné a dosažitelné. Každému cíli je přiřazena procentuální hodnota odměny. (16)

Všechny výstupy jsou uloženy do systému a zaměstnanec by měl odsouhlasit jejich znění do předem určeného data.

5.3.2 Odměňování zaměstnanců ve společnosti

O zásadách odměňování zaměstnanců ve společnosti GG hovoří interní směrnice. Základním účelem této směrnice je motivace zaměstnanců ke zvyšování efektivnosti práce.

5.3.2.1 Základní mzda

Ve společnosti GG se objevují dvě formy základní mzdy. Jsou to měsíční mzda a hodinová mzda. Měsíční mzda se uplatňuje u všech zaměstnanců v pracovním poměru, mimo dělnické pozice a mimo některých dohod konaných mimo pracovní poměr. Základní měsíční mzda je stanovena ve mzdovém výměru dle druhu vykonávané práce, zatížení odpovědností, složitosti práce, vzdělání (odborná příprava), praxe a podle náročnosti a jiných zvláštních požadavků na výkon práce.

Hodinová mzda se vyskytuje u zaměstnanců na dělnických pozicích nebo u některých dohod mimo pracovní poměr (brigádníci). (16)

Základní mzda jako taková se skládá ze dvou částí, a to z pohyblivé a pevné. Pevná část mzdy je nároková a náleží zaměstnanci vždy za odpracování potřebných hodin podle délky pracovní doby a rozvrhu směn. Pohyblivá složka mzdy je nenároková. O tom, zda zaměstnanec dostane pohyblivou část mzdy a v jaké výši, rozhoduje vedoucí zaměstnanec. Ten se rozhoduje na základě hodnocení práce z hlediska kvality, ale i kvantity. Dále záleží, zda zaměstnanec dodržuje povinnosti dané pracovní náplní. (16)

Mzda je v celé firmě splatná vždy ke dvanáctému dni v měsíci. Pokud je tento den svátek nebo víkend, odsouvá se datum splatnosti na nejbližší pracovní den. Mzda je vyplácena na bankovní, či jiný účet. Srážky ze mzdy, pokud nejsou zákonem taxativně dané, probíhají jen za souhlasu zaměstnance. (16)

Ve firemní směrnici je také uvedeno, že sdělování výše mzdy může být bráno jako jednání v rozporu se zájmy zaměstnavatele. Tímto se dle mého názoru společnost brání proti úniku informací ke konkurenci a zabraňuje tak přetahování zaměstnanců. (16)

5.3.2.2 Roční odměny

Příslib roční odměny se zaměstnancům vystavuje do konce února daného kalendářního roku nebo v měsíci nástupu na pracovní pozici. Zaměstnanci jsou dle pracovních pozic rozdělení do skupin, kde mají stanoveno rozpětí výše ročních odměn.

Celkem se dělí do čtyř skupin a roční odměna se pohybuje mezi 10–80 % z roční základní mzdy. (16)

Skupina	Pracovní pozice	Výše odměny z roční základní mzdy
I.	Ředitel regionu	x-y%
	Vedoucí útvaru	
II.	Hlavní účetní	x-y%
	Nákupčí projektu	
	Obchodní náměstek regionu	
	Právník	
	Specialista	
	Účetní metodik	
	Vedoucí MTZ	
	Vedoucí nabídkového týmu	
	Vedoucí obchodně-technického střediska	
	Vedoucí střediska reklamací	
Výrobní náměstek regionu		
III.	Controller	x-y%
	Koordinátor nabídek	
	Přípravář	
	Reklamační technik	
	Rozpočtář	
	Technik MTZ	
	Účetní	
IV.	Administrativní pracovník	x-y%
	Asistentka	
	Recepční	

Tab. 3, Výše roční odměny

zdroj: (16)

Celková výše odměny je vázána na splnění jednotlivých ukazatelů, jimiž jsou výsledek hospodaření, zásoba práce, pohledávky a osobní cíle.

Pracovní pozice	Rozdělení celkové výše odměny dle ukazatelů (%)												
	Výsledek hospodaření (VH)				Zásoba práce				Pohledávky				Osobní cíle
	Spol.	Závod	Region	PvŘ	Spol.	Závod	Region	PvŘ	Spol.	Závod	Region	PvŘ	
Ředitel regionu	x	x	x	-	-	-	x	-	-	-	x	-	x
Vedoucí útvaru	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	x
Hlavní účetní	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	x
Nákupčí projektu	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	x
Obchodní náměstek regionu	x	x	x	-	-	-	x	-	-	-	x	-	x
Právník	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	x
Specialista	x	x	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-	x
Účetní metodik	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	x
Vedoucí MTZ	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	x
Vedoucí nabídkového týmu	x	x	x	x	-	x	x	x	-	-	-	-	x
Vedoucí obchodně-technického střediska	-	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	x
Vedoucí střediska reklamací	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	x
Výrobní náměstek regionu	x	x	x	-	-	-	x	-	-	-	x	-	x
Controller	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	x
Koordinátor nabídek	x	x	x	x	-	x	x	x	-	-	-	-	x
Přípravář	x	x	x	x	-	x	x	x	-	-	-	-	x
Reklamační technik	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	x
Rozpočtář	x	x	x	x	-	x	x	x	-	-	-	-	x
Technik MTZ	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	x
Účetní	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	x
Administrativní pracovník	x	x	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-	x
Asistentka	x	x	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-	x
Recepční	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	x

Tab. 4, Rozdělení výše roční odměny dle ukazatelů

zdroj: (16)

V tabulce je písmenkem x označena procentuální výše pro výpočet celkové výše odměny dle ukazatelů.

Ukazatel výsledku hospodaření je stanoven z účetní závěrky daného období (většinou kalendářního roku) a může být upraven o výnosy nebo náklady, které se v daném období nezapočítávají. Úpravy VH provádí finanční ředitel po schválení valnou hromadou. Ukazatel zásoby práce reaguje na strategický a finanční plán jednotky (společnosti, regionu, závodu atd.) na daný rok. Pohledávky jsou ukazatelem, který stanovuje výše dlouhodobých pohledávek na příslušných organizačních jednotkách, a to v maximální výši 0,5 % k obrátu organizační jednotky. Osobní cíle jsou již výše zmiňované úkoly, které si zaměstnanec definuje a zapíše do formuláře v rámci procesu hodnotícího rozhovoru. (16)

Příslib ročních odměn připravuje nadřízený vedoucí pracovník ve spolupráci s personálním manažerem. Výplata celkové odměny je vázána na splnění zejména ukazatele výsledku hospodaření. Pokud je ekonomický výsledek příznivý, může nastat situace, kdy představenstvo společnosti schválí mimořádné navýšení odměn. V opačném případě ($VH < 0$) se také může stát, že představenstvo rozhodne o nevyplacení žádné odměny jako celku. Část odměny vázaná na ukazatel VH se vyplácí po schválení účetní závěrky stejně jako část odměny vázaná na ukazatel zásoby práce. Další část odměny vázané na ukazatel osobních cílů je vyplacena po vyhodnocení jednotlivých úkolů stanovených během hodnotícího rozhovoru nadřízeným. (16)

Odměna nebo její část se vyplácí ve vyúčtování mzdy za měsíc, ve kterém byla přiznána. Během roku může zaměstnanec žádat o zálohu na odměnu ve výši 50 % přislíbené odměny. (16)

5.3.2.3 Odměna za splnění VH na projektu

Odměna se přislíbujícím celému realizačnímu týmu. Výpočet základní odměny:

$$O_1 = C_1 * m_z * k_1$$

O_1 – základní odměna,

C_1 – cena projektu bez DPH,

m_z – míra zisku vyhlášená (stanovená strategickým plánem a příkazem generálního ředitele)

k_1 – koeficient vyjadřující podíl odměny z plánovaného zisku (0,01-0,2)

Po vypočtení výše základní odměny, se určí procentuální podíl jednotlivých zaměstnanců v realizačním týmu. Po dokončení projektu provede nadřízený pracovník ve spolupráci s vedoucím projektu příslib odměny na základě předložených podkladů. Bezpečnostní technik provádí po realizaci projektu hodnocení plnění BOZP a ekologie projektu. Na základě tohoto hodnocení může být odměna krácena až o 20 %.

Odměna je vyplacena, teprve jsou-li splněny následující podmínky:

1. Investor schválil konečnou fakturu.
2. Je vyčerpána pracovní kalkulace a jsou přeúčtovány všechny subdodávky.
3. Doklady o realizaci jsou předány k archivaci do spisovny společnosti.

V případě dodatečných vícenákladů spojených zejména s reklamací může dojít k postihu realizačního týmu do výše 5 % hodnoty reklamované vady. O tomto postihu rozhoduje výkonný ředitel a výrobní ředitel závodu. (16)

5.3.2.4 Odměna za poskytnutí autorizace

Tato odměna bývá přiznána zaměstnanci, který na projektu vykonává činnost odpovědné osoby prostřednictvím dokladů o autorizaci. Odměna je vyplácena k měsíční mzdě ve výši maximálně 1000 Kč/projekt. (16)

5.3.2.5 Mimořádná odměna

Mimořádná odměna je přiznána generálním nebo výkonným ředitelem v případě aktivního řešení nenadálých situací nad rámec pracovních povinností, při návrhu technického řešení, které prokazatelně zlepšilo pozici společnosti na trhu, při získání patentových oprávnění atd. Výše je stanovena individuálně.

Všechny odměny jsou zaznamenávány do předem připravených formulářů, které jsou přílohou směrnice o odměňování. (16)

5.3.3 Motivace zaměstnanců

O motivaci zaměstnanců ve společnosti nepojednává žádná směrnice nebo interní dokument. Motivace úzce souvisí s hodnocením a zejména odměňováním. Díky zavedenému systému odměňování jsou zaměstnanci motivováni převážně finančně. Mezi nefinanční motivaci může patřit možnost kariérního růstu ve firmě, možnost seberealizace, rozvoje a sebevzdělávání. Osobně považuji jako jednu z největších motivací ve stavebnictví hlavně fakt, že po dokončení stavby je vidět výsledek.

6. Dotazníkové šetření – výsledky empirického šetření

V rámci dotazníkového šetření odpovídali zaměstnanci Geosan Group a.s. závodu pozemních staveb Čechy na otázky o hodnocení, motivaci a odměňování v podniku. Celkem se podařilo nasbírat 48 zodpovězených dotazníků z 92 oslovených zaměstnanců. Na následujících stranách jsou pro lepší pochopení postoje zaměstnanců k problematice hodnocení, odměňování a motivace v podniku, jednotlivé otázky dotazníku popsány slovně i graficky. Samotný dotazník a jednotlivé odpovědi jsou přílohou diplomové práce. Grafy, popisy a závěry jsou vypracovány na základě informací od vzorku zaměstnanců, nikoliv od všech zaměstnanců v podniku. S ohledem na tuto skutečnost, se může reálná situace mírně lišit.

Otázka č. 1: Pohlaví

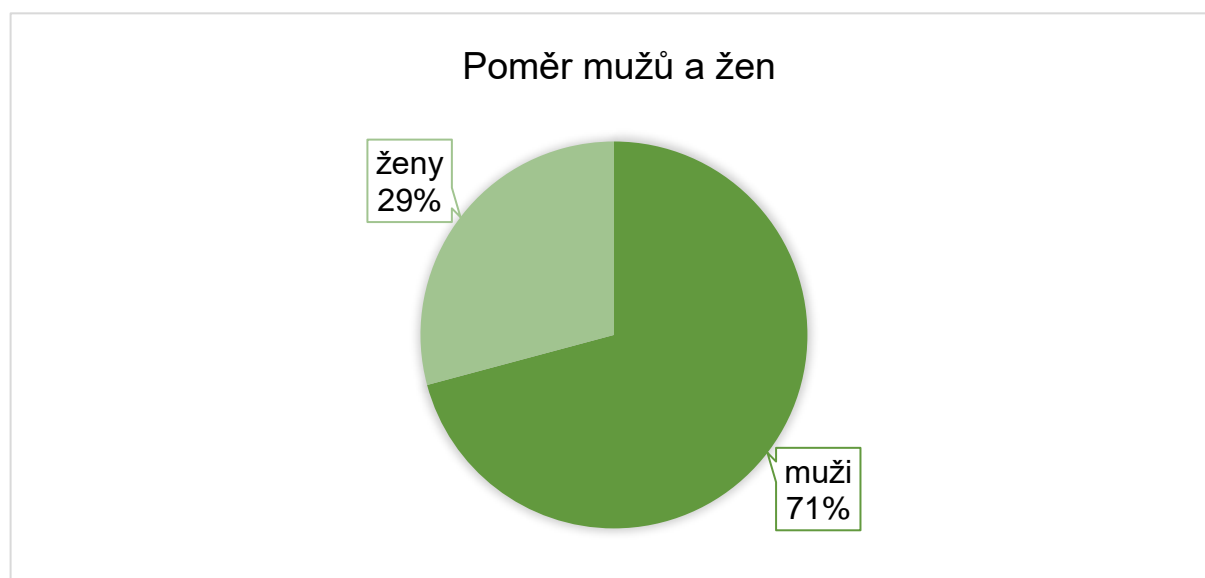
První otázka se týkala pohlaví zaměstnanců, jako jedna z mála byla povinně k vyplnění. Účelem otázky bylo zjistit poměr mužů a žen v podniku. Ze vzorku 48 osob vyšly tyto výsledky.

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
muž	34	71 %
žena	14	29 %

Tab. 5, Četnost odpovědí – otázka č. 1

zdroj: vlastní zpracování autora

Celkem se mezi dotázanými objevilo 14 žen a 34 mužů. Pokud bychom dotázaný vzorek aplikovali na celou firmu, můžeme konstatovat, že ve firmě je více mužů a to 71 %. Zbýlých 29 % tvoří ženy.



Graf 1, Poměr mužů a žen v GG

zdroj: vlastní zpracování autora

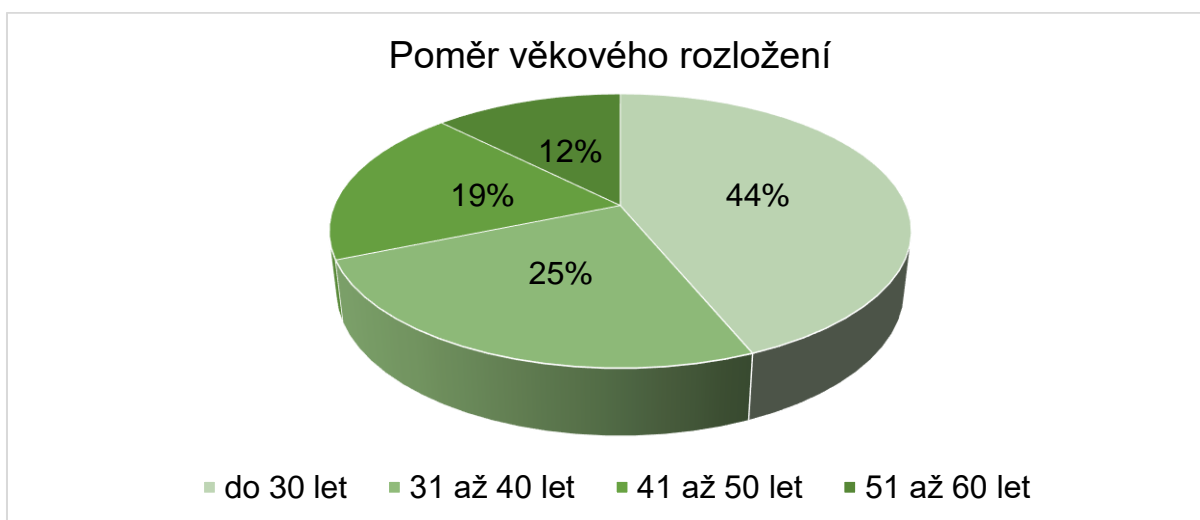
Otázka č. 2: Věk

Druhá otázka mapuje věk zaměstnanců v rozmezí do 30 let a následně po dekádách nahoru. Otázka byla stejně jako přechodí povinná k zodpovězení. O výsledcích věkového uskupení ve firmě vypovídá následující koláčový graf.

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
do 30 let	21	44 %
31 až 40 let	12	25 %
41 až 50 let	9	19 %
51 až 60 let	6	13 %

Tab. 6, Četnost odpovědí – otázka č. 2

zdroj: vlastní zpracování autora



Graf 2, Poměr věkového rozložení v GG

zdroj: vlastní zpracování autora

Výsledky mého výzkumu ukázaly, že ve firmě převažují pracovníci nižšího věku. Skoro 70 % dotazovaných je ve věku do 40 let. Na základě informací od personální manažerky podniku vím, že míra fluktuace se dlouhodobě pohybuje okolo 15 %. Pokud se tato míra drží pod 20 % převládají spíše pozitivní vlivy fluktuace. Tyto vlivy jsou například příliv nových zkušeností a názoru do podniku, redukce neefektivních pracovníků a lidí, kteří nezapadají do kultury podniku a vytvoření zdravé konkurence mezi pracovníky. Přijatelná míra fluktuace se liší podle velikosti firmy, oboru podnikání, regionu a kultury společnosti. (24)

Otázka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
vysokoškolské	22	46 %
střední s maturitou	25	52 %
střední bez maturity	1	2 %

Tab. 7, Četnost odpovědí – otázka č. 3

zdroj: vlastní zpracování autora



Graf 3, Dosažené vzdělání zaměstnanců

zdroj: vlastní zpracování autora

Třetí otázka se týkala nejvyššího dosaženého vzdělání a byla předposlední povinnou otázkou v dotazníku. O výsledcích pojednává koláčový graf. Ze 48 dotázaných má pouze jeden zaměstnanec střední vzdělání bez maturity. Pokud bychom výsledek vyjádřili procentuálně, zjistíme, že 46 % respondentů disponuje vysokoškolským titulem, 52 % má střední vzdělání s maturitní zkouškou a pouze 2 % mají střední školu bez maturitní zkoušky. Mezi dotázanými není nikdo, kdo by měl pouze základní vzdělání.

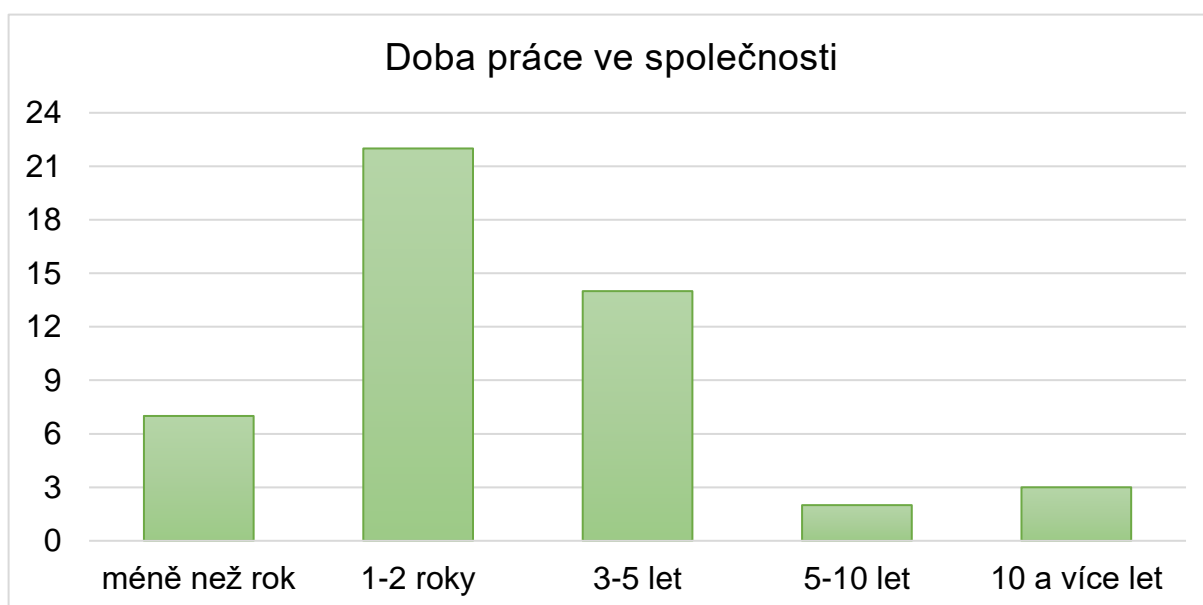
Otázka č. 4: V Geosan Group a.s. pracuji

Poslední povinnou otázkou v dotazníku, byla otázka týkající se délky pracovního poměru ve firmě. Ve sloupcovém grafu mapujícím tuto otázku lze vidět, že firma má poměrně hodně nových zaměstnanců.

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
méně než rok	7	15 %
1-2 roky	22	46 %
3-5 let	14	29 %
5-10 let	2	4 %
10 a více let	3	6 %

Tab. 8, Četnost odpovědí – otázka č. 4

zdroj: vlastní zpracování autora



Graf 4, Doba zaměstnaní respondentů v GG

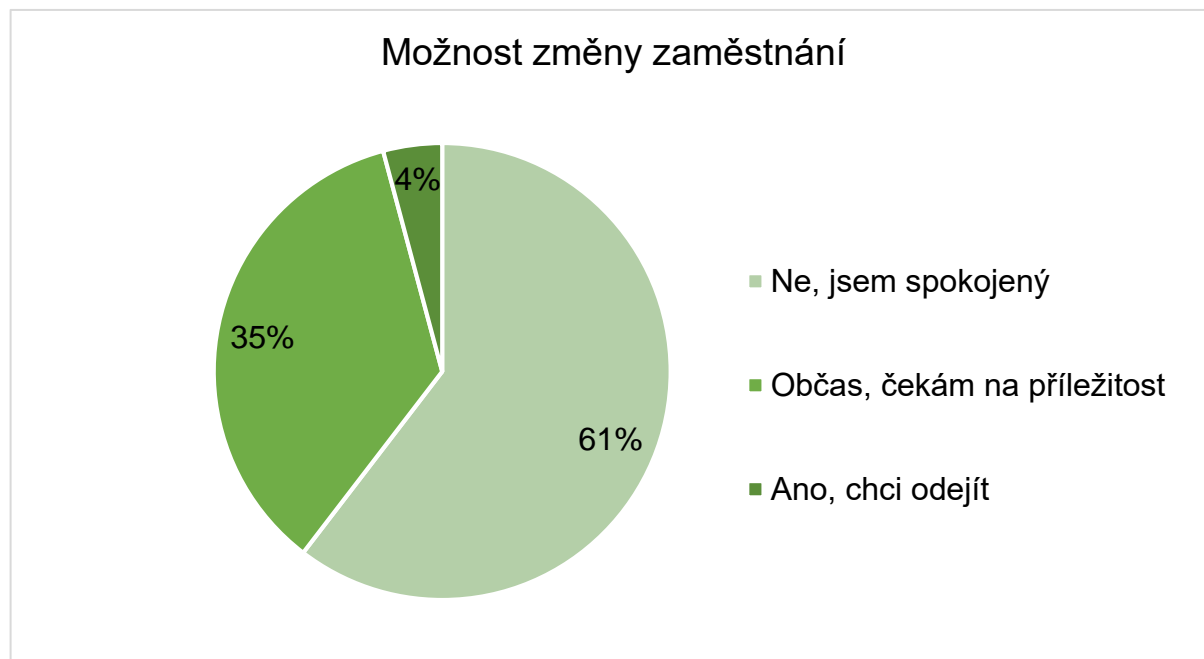
zdroj: vlastní zpracování autora

Otázka č. 5: Uvažujete o změně zaměstnavatele?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ne, jsem spokojený	29	61 %
Občas, čekám na příležitost	17	35 %
Ano, chci odejít	2	4 %

Tab. 9, Četnost odpovědí – otázka č. 5

zdroj: vlastní zpracování autora



Graf 5, Možnost změny zaměstnání

zdroj: vlastní zpracování autora

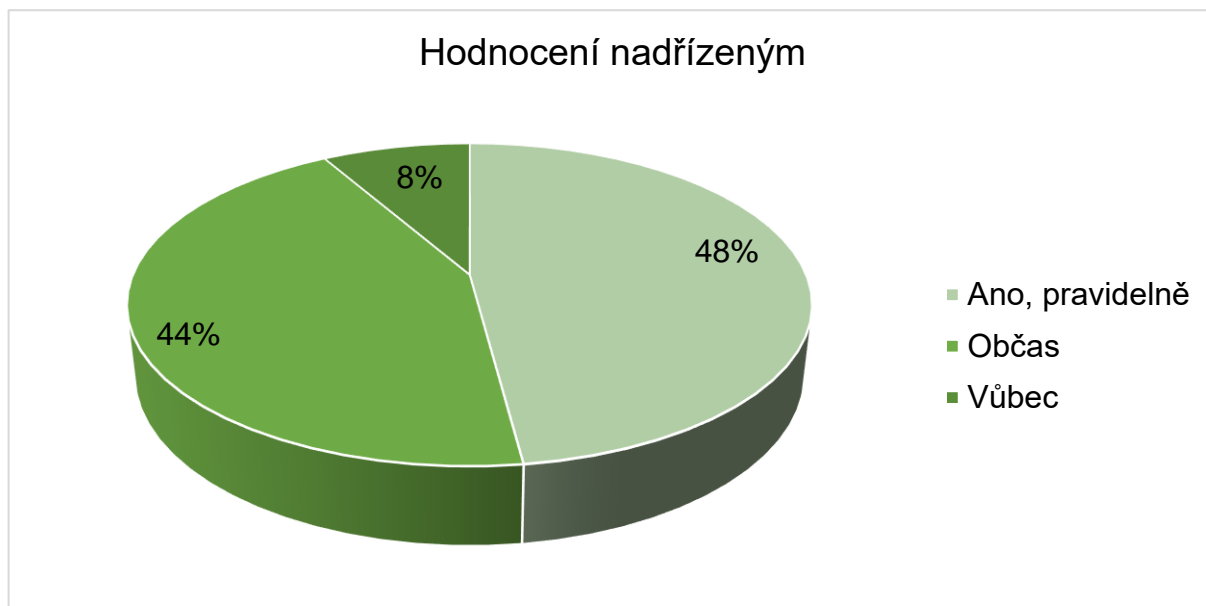
Cílem této otázky bylo zjistit, jak jsou respondenti spokojeni se svou pracovní pozicí v podniku. Výsledky jsou velice zajímavé, zejména proto, že 17 dotázaných uvedlo, že občas o změně zaměstnavatele uvažují a čekají na příležitost. Dva by dokonce chtěli odejít s určitostí. Ostatních 29 respondentů uvedlo, že je s pozicí spokojeno. Procentuálně vyjádřeno 61 % zaměstnanců je ve firmě GG spokojeno, 35 % čeká na příležitost a 4 % se chystají odejít. Otázkou zůstává, zda ti zaměstnanci, kteří uvedli, že čekají na příležitost ke změně, není spokojeno jen se současným stavem na současné pozici a zda by je neučinily spokojenými změny v podniku (změna pracovní pozice, úprava pracovní náplně, vyšší plat, docenění atd.).

Otázka č. 6: Hodnotí nadřízený váš pracovní výkon?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano, pravidelně	23	48 %
Občas	21	44 %
Vůbec	4	8 %

Tab. 10, Četnost odpovědí – otázka č. 6

zdroj: vlastní zpracování autora



Graf 6, Hodnotí vás nadřízený

zdroj: vlastní zpracování autora

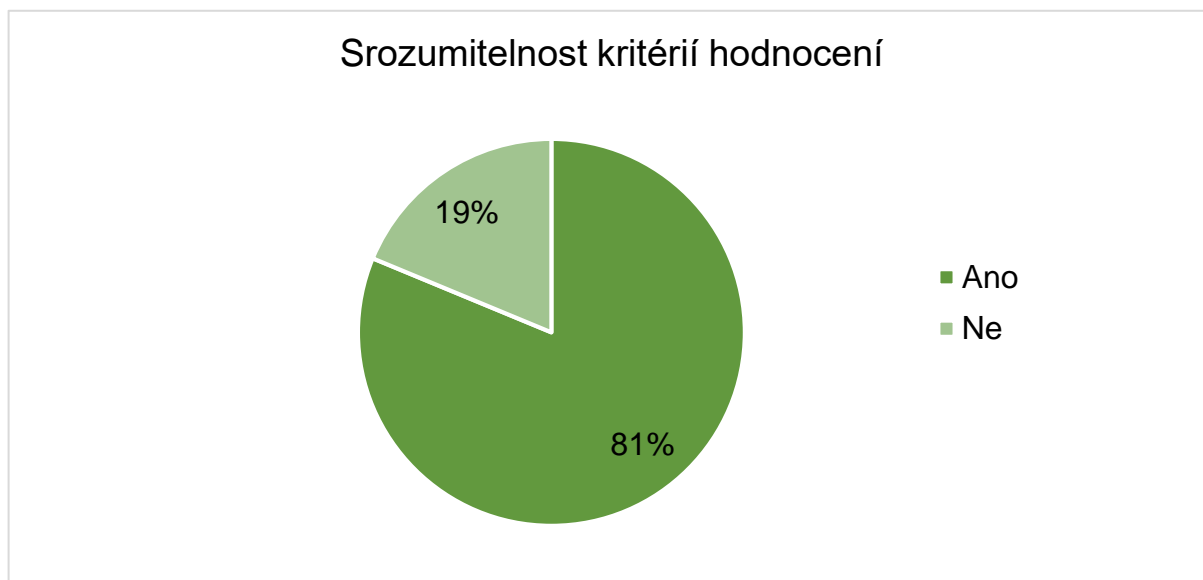
U této otázky měli dotázaní na výběr ze tří možností. První možností bylo, „ano, pravidelně“. Tuto odpověď uvedlo celkem 23 lidí (48 %) a dalších 21 lidí (44 %) uvedlo, že je nadřízený hodnotí „občas“. Zbylá část uvedla, že nejsou svým nadřízeným hodnoceni vůbec. Z výsledků vyplývá, že ve většině případů si zaměstnanci plní svou povinnost a hodnotí své podřízené. Avšak někteří pravidelněji, nejen v rámci plnění systému hodnocení jedenkrát ročně (občas). Z výsledku šetření a názorů jednotlivých respondentů vyplývá, že 8 % vedoucích pracovníků neplní svou povinnost ročního hodnocení. Tato informace však může být zkreslená tím, že někteří zaměstnanci jsou ve firmě méně než rok a tudíž doposud neprošli systémem ročního hodnocení.

Otázka č.7: Kritéria hodnocení jsou vám dostatečně srozumitelná a znáte je?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	39	81 %
Ne	9	19 %

Tab. 11, Četnost odpovědí – otázka č. 7

zdroj: vlastní zpracování autora



Graf 7, Srozumitelnost kritérií hodnocení

zdroj: vlastní zpracování autora

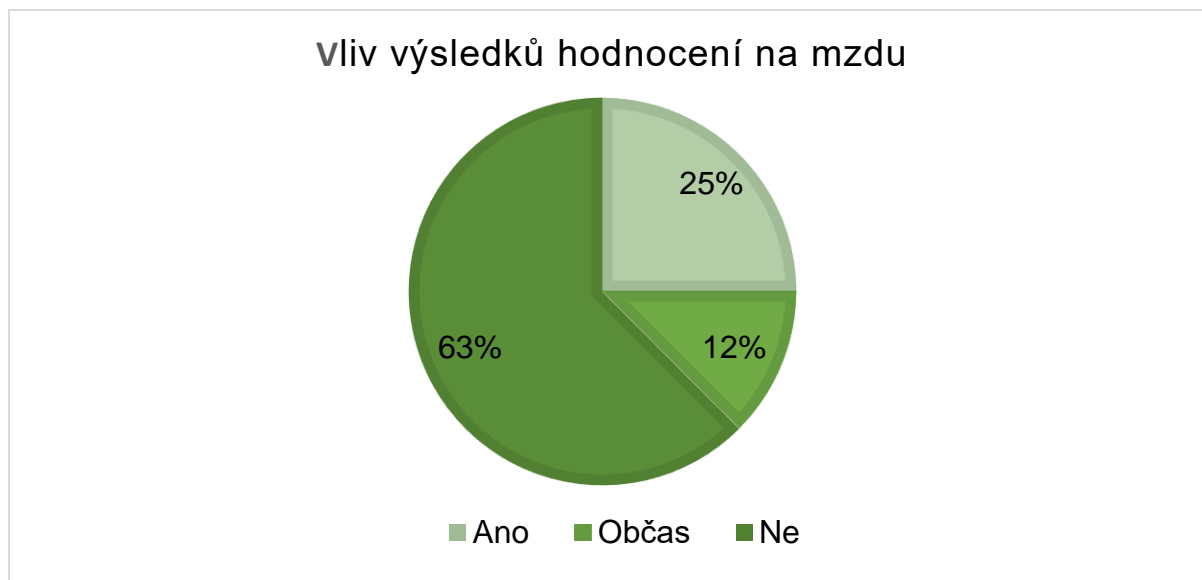
Odpovědí na tuto otázku bylo prosté ano a ne. Většina respondentů odpověděla, že jsou s kritérii hodnocení obeznámeni a systém je jim srozumitelný. Avšak 19 % (9 dotázaných) uvedlo, že ne. Důvodu nepochopení může být několik. Zaměstnanci jsou ve firmě krátce a neprošli ještě systémem hodnocení, kritéria jsou nesrozumitelná nebo si zaměstnanci nenastudovali systém hodnocení. To se však můžeme jen domnívat. Bylo by dobré apelovat na zaměstnance, aby si informace doplnili nebo se doptali na to, čemu nerozumí.

Otázka č. 8: Mají výsledky hodnocení vliv na výši vaší mzdy?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	12	25 %
Občas	6	13 %
Ne	30	63 %

Tab. 12, Četnost odpovědí – otázka č. 8

zdroj: vlastní zpracování autora



Graf 8, Vliv výsledků hodnocení na mzdu pro jednotlivé zaměstnance zdroj: vlastní zpracování autora

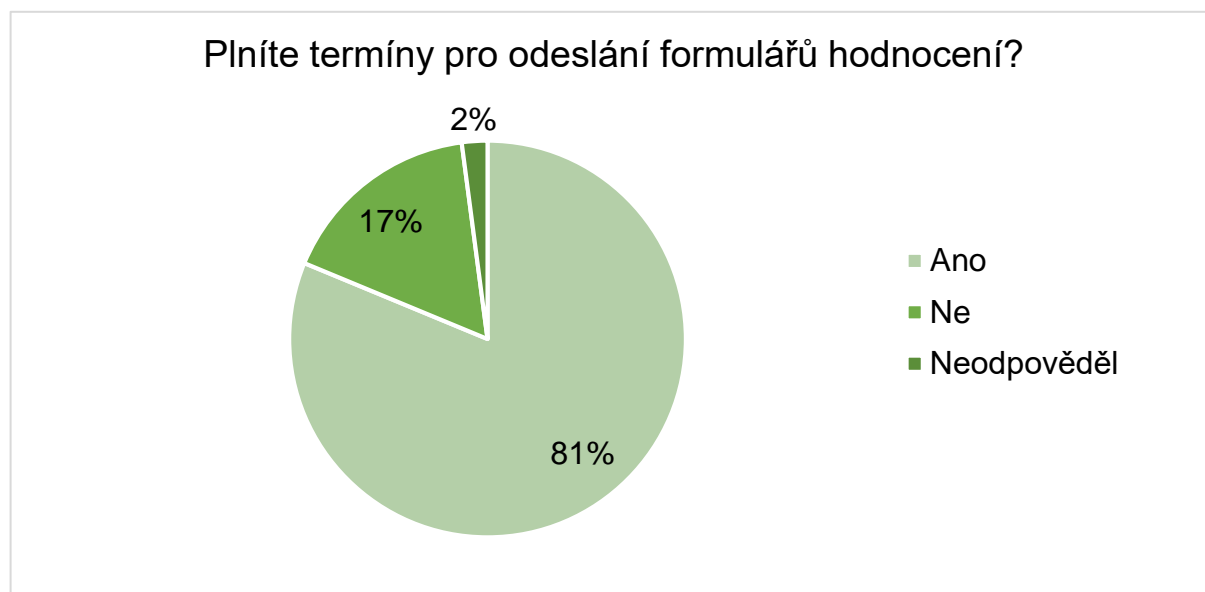
Osmá otázka zjišťuje, zda mají výsledky hodnocení vliv na výši mzdy pracovníků. Dotazování ve většině případů odpovídali „ne,“ nemá, a to celých 62 %. Zbytek uvedl, že ano (25 %), či občas (13 %). Otázkou je, zda doopravdy platí odlišné podmínky návaznosti hodnocení na mzdu pro jednotlivé zaměstnance, nebo zda se jedná jen o neinformovanost a platí pro všechny vliv hodnocení na mzdu stejně. V koláčovém grafu můžeme vidět již slovně popsání výsledky. V rámci konzultace s personální manažerkou firmy bylo zjištěno, že hodnocení může mít vliv na celkovou výši takzvané roční mzdy, která sčítá dohromady jak měsíční mzdy, tak i jednotlivé odměny vyplácené za celý rok. Dále může dobré hodnocení pozitivně ovlivnit výši měsíční mzdy. U zaměstnanců účastnících se vytýkacího řízení (jistý druh hodnocení úspěšnosti projektu), může v případě neplnění povinností dojít k situaci, kdy zaměstnavatel nevyplatí pohyblivou složku mzdy. Z těchto poznatků je nutno konstatovat, že hodnocení jednoznačně má vliv na výši mzdy. Značná převaha odpovědi „Ne“ bude zapříčiněna buď neinformovaností zaměstnanců nebo tím, že se tento vliv zatím nedotknul všech dotázaných.

Otázka č. 9: Plníte termíny stanovené pro odeslání sebehodnocení a hodnocení svých podřízených?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	39	81 %
Ne	8	17 %
Neodpověděl	1	2 %

Tab. 13, Četnost odpovědí – otázka č. 9

zdroj: vlastní zpracování autora



Graf 9, Plníte termíny pro odeslání formulářů hodnocení?

zdroj: vlastní zpracování autora

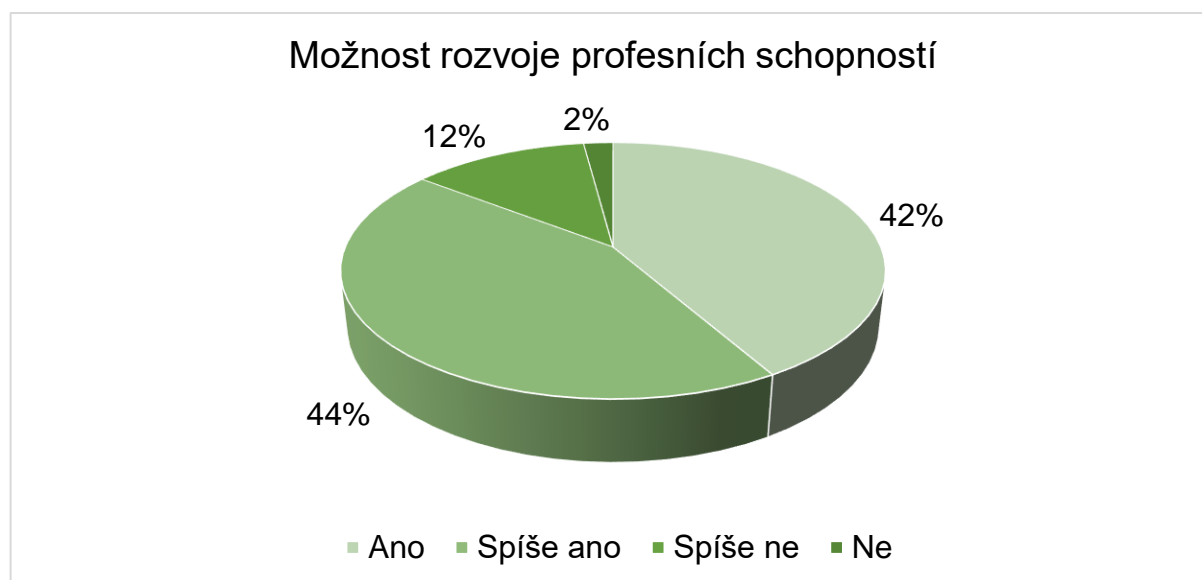
Tato otázka byla do dotazníku zařazena úmyslně na základě konzultace s personální manažerkou společnosti. Ta mě upozorňovala, že zaměstnanci často nestíhají potřebné formuláře hodnocení vyplňovat, a že se celý proces hodnocení natahuje. Respondenti odpovídali pouze ano a ne. Celkem se k pozdnímu odevzdávání formulářů hodnocení přiznalo 8 dotázaných (17 %), zbytek odpověděl, že vše stíhá a jeden dotázaný neodpověděl vůbec. Znepokojivé na tom je to, že jelikož hodnocení probíhá stromově, může se díky nespolehlivosti jedinců natáhnout proces hodnocení v celém podniku. Vyřešením tohoto problému se budu zabývat dále v návrhu zefektivnění systému hodnocení.

Otázka č. 10: Máte možnost při práci rozvíjet své profesní schopnosti?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	20	42 %
Spíše ano	21	44 %
Spíše ne	6	13 %
Ne	1	2 %

Tab. 14, Četnost odpovědí – otázka č. 10

zdroj: vlastní zpracování autora



Graf 10, Možnost rozvoje profesních schopností v GG

zdroj: vlastní zpracování autora

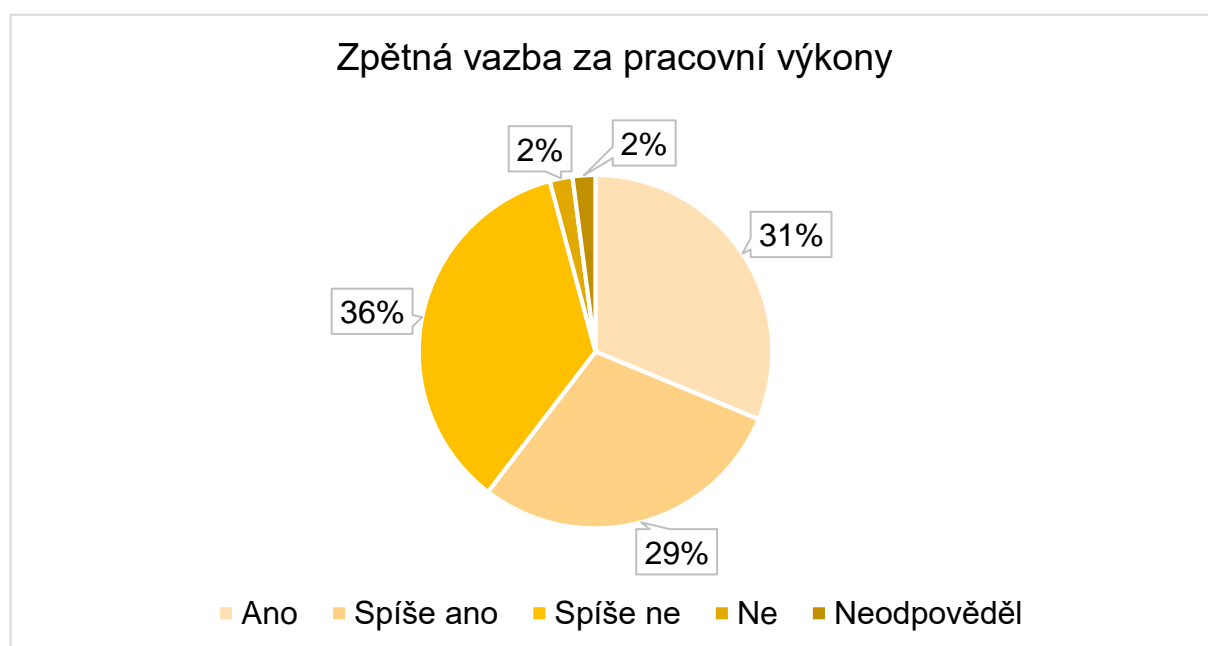
Desátá otázka dotazníku je zaměřena na osobní pocit zaměstnanců, zda jsou při práci schopni rozvíjet své profesní schopnosti. Možnost rozvíjet profesní schopnosti je jedním z nástrojů motivace. V pozdějších otázkách se budu také zabývat tím, jakou váhu tomuto motivačnímu nástroji zaměstnanci přisuzují. Jak můžeme vidět v koláčovém grafu, většina uvádí, že má prostor rozvíjet své profesní schopnosti. Pouze 14 % dotázaných uvedlo, že prostor k rozvoji spíše nemá nebo nemá vůbec. Z těchto výsledků vyplývá, že vesměs většina zaměstnanců se seberealizuje a rozvíjí na svých pozicích a navazuje na nabyté schopnosti, ať už ze studií, tak z předchozích zaměstnání.

Otázka č. 11: Dostává se vám zpětné vazby za pracovní výkony (pochvala, uznání, kritika...)?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	15	31 %
Spíše ano	14	29 %
Spíše ne	17	35 %
Ne	1	2 %
Neodpověděl	1	2 %

Tab. 15, Četnost odpovědí – otázka č. 11

zdroj: vlastní zpracování autora



Graf 11, Zpětná vazba za odvedení pracovního výkonu

zdroj: vlastní zpracování autora

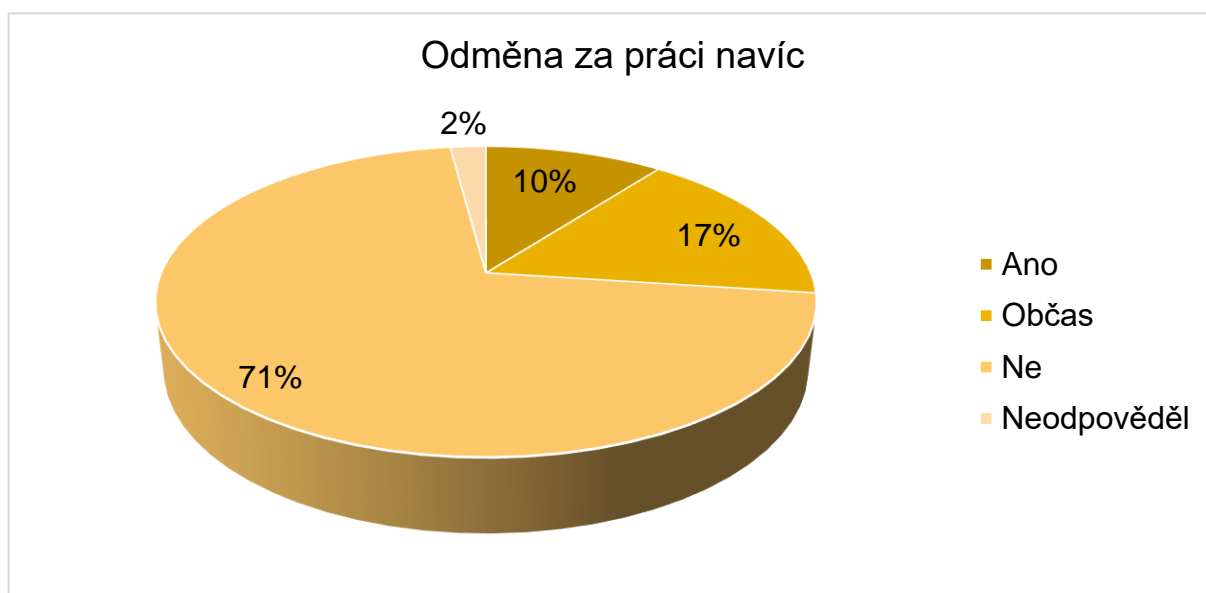
Jak můžeme vidět v grafu, více než polovina respondentů se dočká zpětné vazby za svůj pracovní výkon, ovšem jsou zde jisté rezervy. Více než třetina odpověděla, že se spíše nedočkají zpětné vazby nebo vůbec nedočkají. Pochvala, uznání nebo třeba kritika, ať už pozitivní či negativní, jsou jedním ze základních motivačních prostředků. Z výsledků otázky číslo 11 vyplývá, že v GG jsou jisté rezervy a vedoucí zaměstnanci by se měli na tuto stránku zaměřit a pokusit se jí zlepšit, aby lépe motivovali své podřízené a vytvářeli pozitivní náladu na pracovišti. Tyto výsledky korespondují s informacemi získanými v otázce číslo 6 – pravidelnosti hodnocení nadřízeného.

Otázka č. 12: Dostanete odměnu za práci navíc (nad rámec pracovní náplně)?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	5	10 %
Občas	8	17 %
Ne	34	71 %
Neodpověděl	1	2 %

Tab. 16, Četnost odpovědí – otázka č. 12

zdroj: vlastní zpracování autora



Graf 12, Odměna za práci navíc

zdroj: vlastní zpracování autora

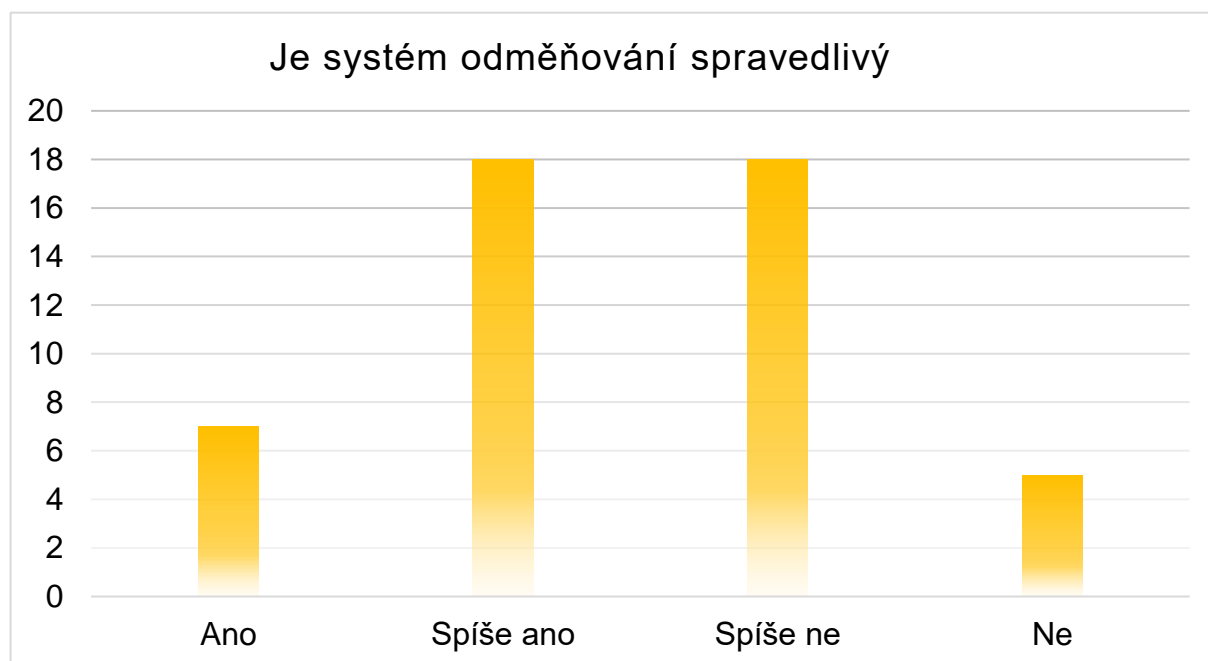
Na tuto otázku odpovědělo 71 % respondentů „Ne“ a 16 % „Občas“. Výsledky ukazují, že práce nad rámec je ve firmě nedocněna. Otázkou však zůstává, zda všichni respondenti pracují nad rámec pracovní náplně. Směrnice společnosti totiž pamatuje na mimořádné odměny. Někteří dotázaní také uvedli, že odměnu dostávají, domnívám se tedy, že všichni, co odpověděli „Ne“ jsou firmou nedocněni nebo na mimořádnou odměnu nedosahují. Nabízí se srovnání s otázkou číslo 8, kde 63 % dotázaných uvádí, že hodnocení nemá vliv na jejich mzdu. Tato hodnota se přibližuje počtu 71 %, kteří pocítují, že nedostávají odměnu za práci navíc.

Otázka č. 13: Myslíte si, že systém odměňování v GG je spravedlivý?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	7	15 %
Spíše ano	18	38 %
Spíše ne	18	38 %
Ne	5	10 %

Tab. 17, Četnost odpovědí – otázka č. 13

zdroj: vlastní zpracování autora



Graf 13, Názor respondentů na spravedlnost odměňovacího systému GG zdroj: vlastní zpracování autora

Jak vyplývá z grafu cca polovina dotázaných si myslí, že je systém odměňování spravedlivý. Druhá půlka má opačný názor. Vyjádřeno procenty, 15 % dotázaných je spokojeno se systémem odměňování a myslí si, že je spravedlivý. 38 % má názor, že je spíše spravedlivý a stejný počet respondentů si myslí, že spíše spravedlivý není. Zbytek není se systémem spokojen a vnímají jej jako nespravedlivý. Tato odpověď by si zasloužila vnitropodnikové zkoumání a možná neanonymní dotazník, aby společnost dokázala zaměstnance na jednotlivých pozicích přesvědčit o spravedlnosti odměňování nebo je uspokojit.

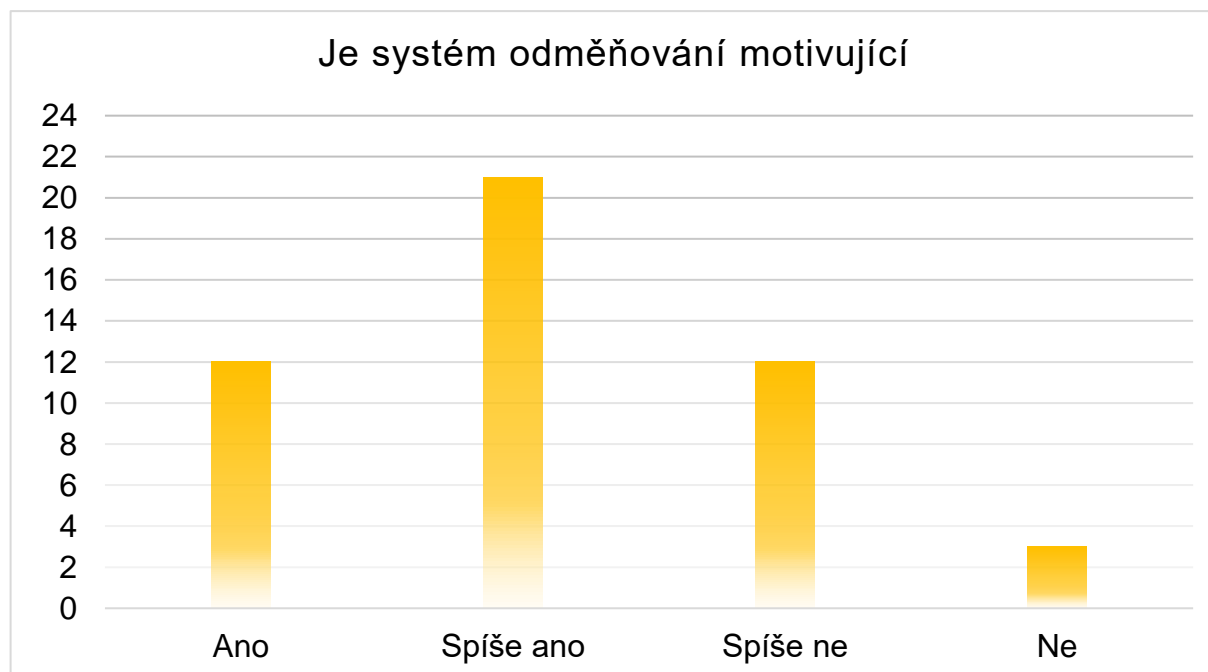
Otázka č. 14: Systém odměňování je pro vás motivující?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	12	25 %
Spíše ano	21	44 %
Spíše ne	17	35 %
Ne	3	6 %

Tab. 18, Četnost odpovědí – otázka č. 14

zdroj: vlastní zpracování autora

Tato otázka navazuje na předchozí. Zajímavostí je, že pro některé lidi je systém odměňování spíše nespravedlivý nebo nespravedlivý, ale motivující. Tento postoj si lze vyložit dvěma směry. Buď jsou s odměňováním spokojeni, ale přijde jim systém nespravedlivý s ohledem na kolegy, nebo spokojeni nejsou, ale i tak je výše odměn dostatečně motivující. Procentuálně systém motivuje nebo spíše motivuje 69 % respondentů. Pro pouhých 6 % není vůbec motivující.



Graf 14, Náзор respondentů na motivaci odměňovacího systému GG zdroj: vlastní zpracování autora

Otázka č. 15: V otázce 15. dotazovaní hodnotili, co je nejvíce motivuje k vykonávání práce. Hodnocení probíhalo na stupnici 1-5 bodů (5 nejlepší).

Odpovědi	Absolutní četnost						
	5 bodů	4 body	3 body	2 body	1 bod	neodp.	Suma
Finanční ohodnocení	31	11	2	2	2	0	209
Dobré vztahy na pracovišti	25	11	8	2	0	2	197
Možnost kariérního růstu	10	17	10	8	1	2	164
Pochvala a pocit uznání	10	13	17	3	3	2	159
Možnost seberealizace	8	17	13	6	2	2	159
Možnost rozvoje a vzdělávání	8	11	18	8	1	2	154

Tab. 19, Absolutní četnost odpovědí – otázka č. 15 zdroj: vlastní zpracování autora

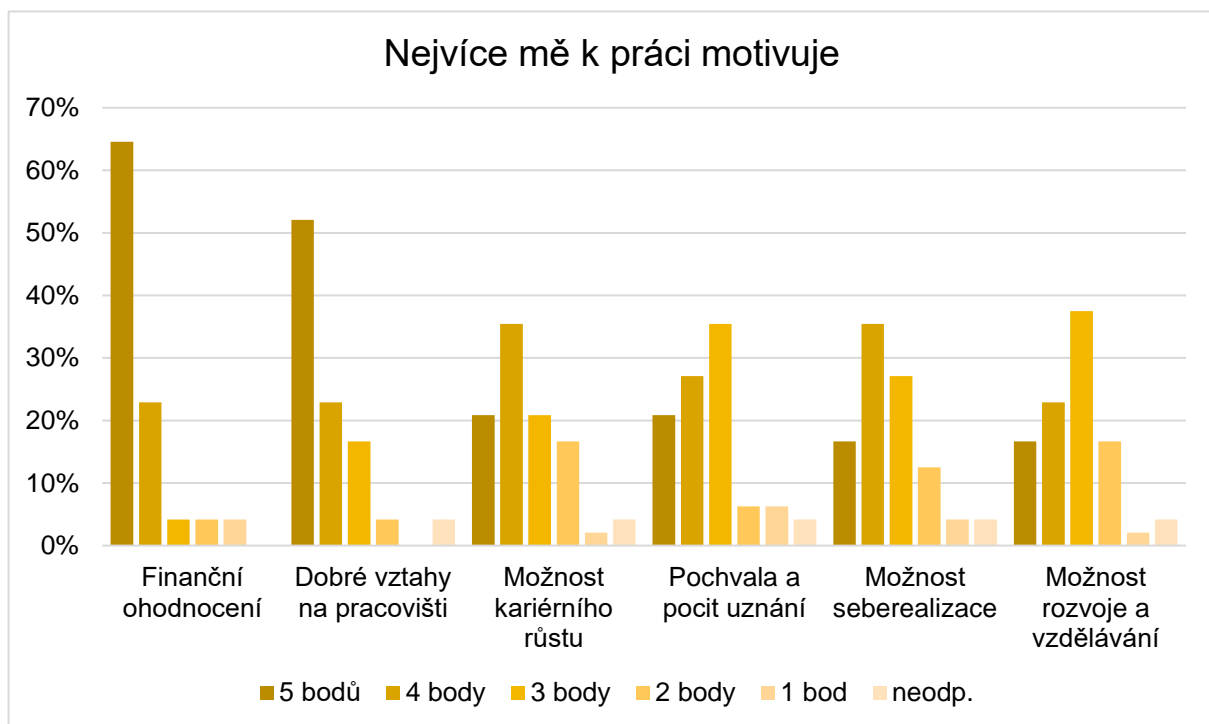
Odpovědi	Relativní četnost						
	5 bodů	4 body	3 body	2 body	1 bod	neodp.	
Finanční ohodnocení	65 %	23 %	4 %	4 %	4 %	0 %	
Dobré vztahy na pracovišti	52 %	23 %	17 %	4 %	0 %	4 %	
Možnost kariérního růstu	21 %	35 %	21 %	17 %	2 %	4 %	
Pochvala a pocit uznání	21 %	27 %	35 %	6 %	6 %	4 %	
Možnost seberealizace	17 %	35 %	27 %	13 %	4 %	4 %	
Možnost rozvoje a vzdělávání	17 %	23 %	38 %	17 %	2 %	4 %	

Tab. 20, Relativní četnost odpovědí – otázka č. 15 zdroj: vlastní zpracování autora

Ze sloupcového grafu je možno vyčíst, kolik procent zaměstnanců přikládá rozdílnou váhu jednotlivým motivacím. Z grafu však již není patrné, které kritérium po součtu bodů vnímají zaměstnanci jako rozhodující pro motivaci k práci. Po součtu vychází, že nejvíce motivační je pro dotazované finanční ohodnocení. Téměř všichni ohodnotili toto kritérium dvěma nejvyššími známkami (celkem 209 bodů od 48 respondentů). Na druhém místě jsou pro dotazované klíčové dobré vztahy na pracovišti (celkem 197 bodů od 46 respondentů). Toto kritérium vnímám osobně jako možná nejdůležitější. Zejména s ohledem na to, že při dnešní úrovni nezaměstnanosti si mohou lidé vybírat různou práci a hledat kompromisy právě mezi finančním ohodnocením a ostatními zmíněnými kritérii. V případě nevyhovujícího pracovního prostředí a špatných pracovních vztahů mohou jednoduše práci změnit. Třetí nejdůležitější motivací je pro dotazované možnost kariérního růstu a posunu ve firmě (celkem 164 bodů od 46 respondentů). Toto kritérium jsem do dotazníků zařadil, protože vím, že je možné v GG kariérně růst. Bohužel u hodně menších, spíše rodinných firem, napříč všemi odvětvími, tato možnost vždy není. Na děleném čtvrtém místě skončila možnost seberealizace a pochvala s pocitem uznání (celkem 159 bodů od 46 respondentů). Na poslední místo zařadili respondenti možnost rozvoje a

vzdělávání. Je dost možné, že je příležitost vzdělávání moc nemotivuje i s ohledem na jejich dosažené vzdělání a věk. Jak již plyne z přechozích otázek dotazníku, firma má hodně mladých zaměstnanců a lze tedy předpokládat, že stále čerpají z informací nabytých ve škole (kdy 46 % dosahuje vysokoškolského vzdělání a 44 % respondentů je ve věku do 30 let).

U otázky 15 byla možnost doplnit další faktory, které motivují zaměstnance k práci. Respondenti se vyjádřili, že jednou z motivací je dokončení a splnění zadaných úkolů, dále pak to, že je práce vidět. To, že je práce vidět, je výhodou celého stavebnictví, zejména ve výrobní části.



Graf 15, Bodové hodnocení motivace k práci

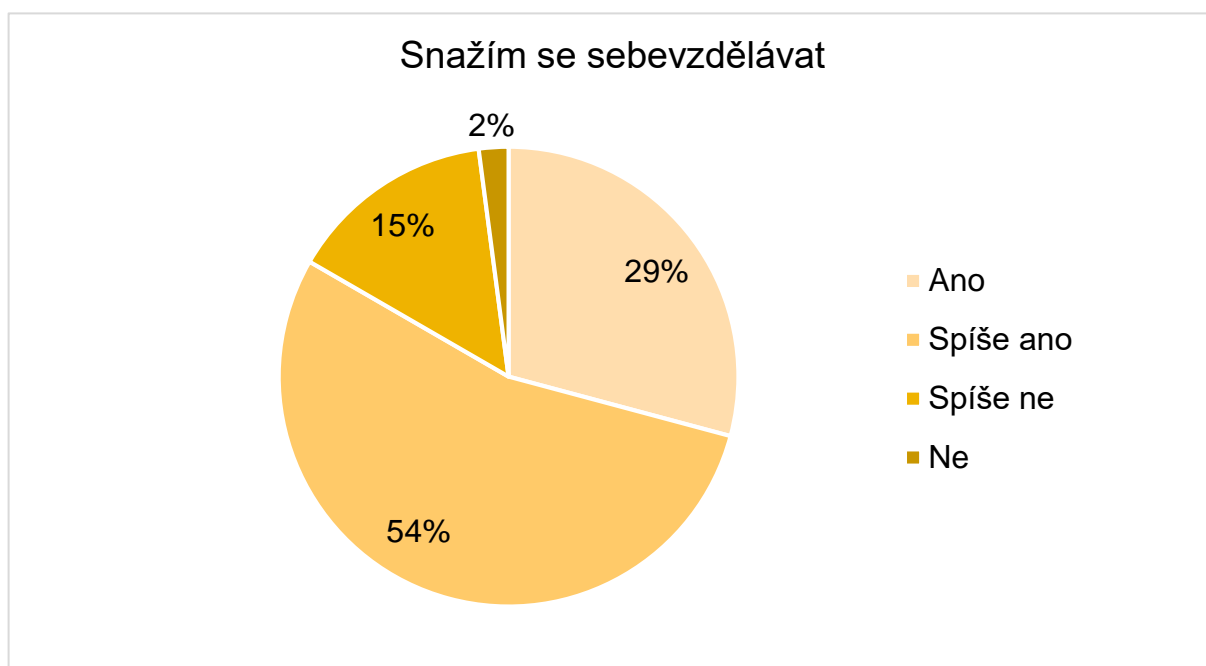
zdroj: vlastní zpracování autora

Otázka č.16: V rámci činností ve firmě se snažím o sebevzdělávání.

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	14	29 %
Spíše ano	26	54 %
Spíše ne	7	15 %
Ne	1	2 %

Tab. 21, Četnost odpovědí – otázka č. 16

zdroj: vlastní zpracování autora



Graf 16, Sebevzdělávání v GG

zdroj: vlastní zpracování autora

Jak můžeme vyčíst z grafu, 29 % zaměstnanců se snaží sebevzdělávat a rozvíjet v rámci své pracovní pozice. Dalších 54 % se snaží držet krok a odpovídá, že se spíše snaží sebevzdělávat. Zbýlých 17 % se nesnaží vůbec nebo spíše nesnaží. Pod tím si lze představit, že plní pouze nezbytně nutná školení a vzdělávací programy, ale nedělají nic navíc, ani nemají zájem o svůj osobní rozvoj.

Otázka č. 17: Uvedte, jaké zaměstnanecké výhody využíváte nejčastěji.

Tato otázka byla první ze tří, kde se respondenti mohli rozepsat slovně. Zajímavostí je, že 9 z 48 dotázaných neodpovědělo vůbec a 4 lidé uvedli, že výhody neznají nebo je nevyužívají. Dalo by se říci, že u všech, kteří neodpověděli nebo uvedli, že výhody nepoužívají, své pracovní výhody neznají. Firma GG totiž zaměstnanecké výhody svým zaměstnancům poskytuje. Jedná se o služební mobily, notebooky nebo například stravenky. Nejvíce odpovědi se týkalo využívání právě zmíněných stravenek nebo stravenkových karet. Dále respondenti uvedli, že často používají mobilní telefony, notebooky nebo automobily. Zajímavé je, že pouze dva uvedli, že využívají dotaci na městskou hromadnou dopravu, kterou firma poskytuje, jak vím z vlastní zkušenosti. Poslední odpovědi se týkaly využívání 5. týdnu dovolené a využívání multisportky. Z odpovědí lze vyčíst, že většina zaměstnanců si ani není vědoma jaké výhody má a může využívat.

Otázka č. 18: Uvedte, jaké zaměstnanecké výhody byste uvítali.

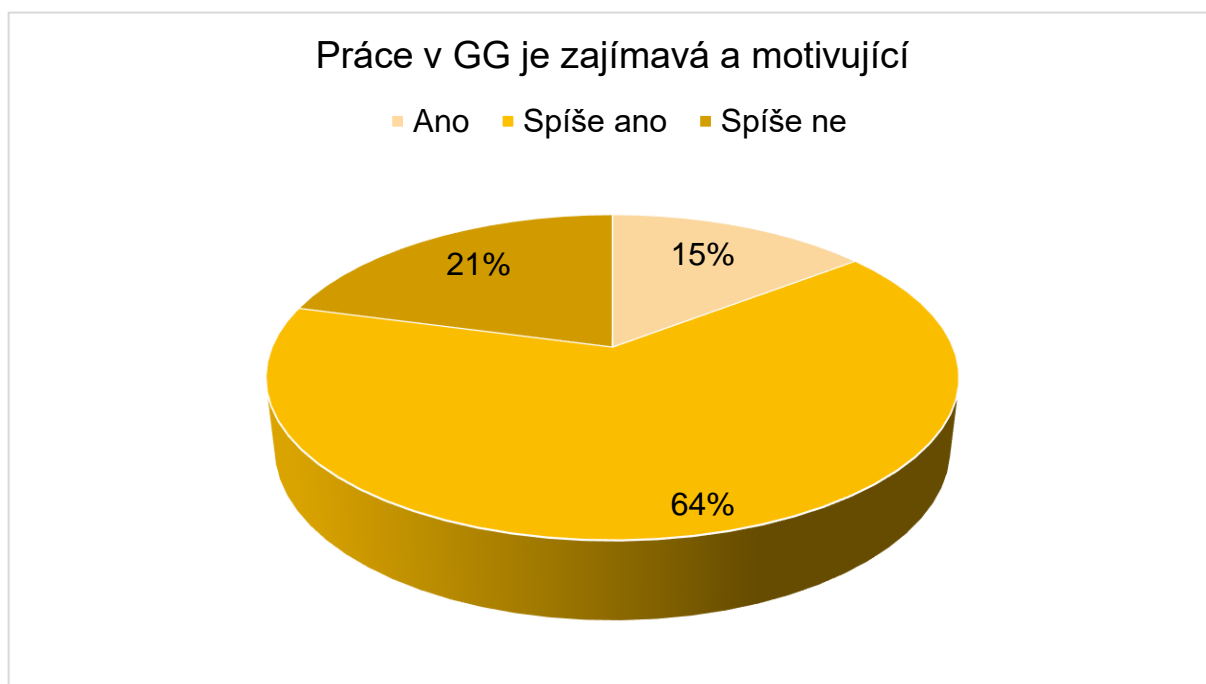
Druhá ze série otázek na volné rozepsání odpovědi, byla o něco bohatší než předchozí. Je vidět, že zaměstnanci si nejsou zcela vědomi, jaké výhody mají, ale jednoznačně ví, jaké nemají a jaké jsou běžné u konkurence nebo v jiných podnicích napříč různými odvětvími. Celkem devětkrát zaměstnanci uvedli, že by stáli o zřízení příspěvků na sport formou multisportky nebo pořádání firemních sportovních akcí. Jedna odpověď odkazovala na vlastní pozitivní zkušenost s pořádáním sportovních akcí: „Z přechozího zaměstnání mám osobní zkušenost, že to má pozitivní vliv na stmelování kolektivu.“ Další zmíněnou, vítanou výhodou, je příspěvek na penzijní pojištění. Celkem sedm respondentů tuto výhodu zmínilo. Dále dotazovaní uváděli, že by uvítali například služební auto nebo byt. Tyto výhody firma poskytuje, ne však každému. Zaměstnanci by také uvítali více dnů dovolené nebo zavedení takzvaných „sick days“, což by měly být tři dny volna navíc na léčení. Předposlední kategorií vítaných výhod jsou různé druhy vzdělávání. Respondenti zmiňují zejména jazykové vzdělávání. Tyto kurzy ve firmě zřejmě fungují, ale jak uvedl jeden z dotazovaných: „Měly by být přístupné pro všechny zaměstnance bez výjimek.“ Na závěr zaměstnanci žádali výhody formou například 13. platu nebo proplácení přesčasů.

Otázka č. 19: Je pro vás práce v GG zajímavá a motivující?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	7	15 %
Spíše ano	31	65 %
Spíše ne	10	21 %
Ne	0	0 %

Tab. 22, Četnost odpovědí – otázka č. 19

zdroj: vlastní zpracování autora



Graf 17, Zajímavá a motivující práce ve společnosti

zdroj: vlastní zpracování autora

Drtivá většina, celkem 79 %, uvedla, že je pro ně práce spíše zajímavá, či zajímavá a motivující. Pozitivním výsledkem této otázky je, že nikdo suverénně neuvedl, že by pro něj práce byla demotivující či nezajímavá, jen pár jedinců vyjádřilo nespokojenost odpovědí „spíše ne“.

Otázka č. 20: Pokud chcete, napište připomínky a návrhy k systému hodnocení, odměňování a motivace ve společnosti.

Poslední ze série otázek k volnému rozepsání, byla velice chudá na odpovědi. Jedna z odpovědí odkazuje na to, že odměňování v GG je motivující pouze v případě, má-li zaměstnanec vliv na úspěch či neúspěch odměny. Respondent zde zřejmě naráží na situaci, kdy zaměstnanci, kteří se neúčastní přímo řízení výrobní části jednotlivých projektů, nemohou přímo ovlivnit jejich hospodářský výsledek a následně celkový hospodářský výsledek podniku. Dále dotazovaný zmiňuje, že systém ročních odměn je zcela nezávislý na počínání jednotlivce. S tímto tvrzením si dovoluji nesouhlasit, jelikož celý podnik tvoří právě jednotlivci a úspěch firmy závisí na každém jednom článku řetězu. Druhá připomínka nabádá k úpravě systému hodnocení. Respondent navrhuje provádět hodnocení po dokončení jednotlivých zakázek u všech zúčastněných zaměstnanců a pokud by zakázka trvala déle než rok, provádět hodnocení jednou ročně. Poslední připomínka zní: „Férově – stejně pro všechny“. Je těžké si představit, co si dotyčný pod touto větou představuje.

6.1 Shrnutí empirického šetření

Respondenti odpovídali téměř na všechny otázky. Vzorek čítá 48 dotazníků od 92 oslovených zaměstnanců z firmy Geosan Group a.s. pozemní závod Čechy. Výsledky jednotlivých otázek jsou stručně popsány slovně a doplněny graficky. Samotný komentář výsledků otázek je častokrát doplněn o můj osobní názor na myšlení a cítění zaměstnanců. Vyhodnocení bude použito pro návrh zefektivnění jednotlivých systémů hodnocení, odměňování a motivace.

Z šetření vyplynulo, že ve firmě Geosan Group a.s. pracuje více mužů než žen. Firma má poměrně mladé zaměstnance často do 40 let. Skoro polovina zaměstnanců disponuje vysokoškolským titulem, ostatní zaměstnanci mají střední vzdělání obvykle zakončené maturitní zkouškou. Zaměstnanci působí ve společnosti většinou méně než 5 let, nejvíce respondentů odpovědělo, že jsou ve firmě 1-2 roky. Fluktuace zaměstnanců se pohybuje okolo 15 %. Cca 60 % zaměstnanců je s prací ve společnosti spokojeno a netouží po změně. 31 % čeká na příležitost, ať už ke změně zaměstnání nebo ke změně pracovní pozice v rámci firmy.

Zaměstnanci uváděli, zda jsou hodnoceni svým nadřízeným. Pozitivně se vyjádřilo 48 % dotázaných a dalších 44 % uvedlo, že jsou hodnoceni občas. Zbytek údajně není hodnocen nadřízeným vůbec. Samotná kritéria hodnocení nejsou srozumitelná celkem 19 % zaměstnanců. Podobný počet a to 17 % se přiznalo, že nestíhají odesílat formuláře hodnocení včas. Celkem 86 % zaměstnanců dostává možnost rozvíjet své profesní schopnosti.

Se systémem odměňování je spokojeno nebo spíše spokojeno 53 % dotázaných. Pro trochu více zaměstnanců (69 %) je systém odměňování motivující. Nejvíce motivující je pro zaměstnance právě finanční ohodnocení, ale také dobré vztahy na pracovišti, či možnost kariérního růstu. Z šetření vyplývá, že zaměstnanci si nejsou moc vědomi svých zaměstnaneckých výhod. Naopak uvádějí několik návrhů na vylepšení těchto výhod, jako jsou příspěvky na penzijní pojištění nebo třeba příspěvky na sport.

Práce ve firmě Geosan Group a.s. je zajímavá a motivující pro 79 % zaměstnanců. Pro zbytek spíše není motivující, ale nikdo se prací necítí demotivován nebo znechucen.

7. Doporučení možných změn v systému hodnocení, odměňování a motivace

Podle analýzy zavedených systémů hodnocení a odměňování lze konstatovat, že oba systémy jsou ve firmě Geosan Group na dobré úrovni, stejně jako motivace zaměstnanců. Z postřehů personální manažerky, z vlastní zkušenosti, či z odpovědí z dotazníkového šetření budou na následujících řádcích rozepsány návrhy na zlepšení či aktualizaci systému hodnocení a odměňování a na zlepšení motivace zaměstnanců. Vždy je co zlepšovat, a každý systém je třeba aktualizovat.

7.1 Návrhy k systému hodnocení

Systém jako takový je propracovaný a má svou danou formu popsanou na začátku praktické části této práce. První připomínku k systému hodnocení, konkrétně k předpřipraveným formulářům sebehodnocení, mám z hlediska stupnice hodnocení. Momentálně zaměstnanci na jednotlivé otázky odpovídají na stupnici 1-3 bodového hodnocení s možností psát na jedno desetinné místo (například: 1,5 nebo 2,9). Tento systém může zaměstnance nutit odbývat sebereflexi a psát všude 2 nebo čísla blízké středu (2,1; 1,9), aby nevyčnívali směrem dolů ani směrem nahoru. Navrhoval bych vytvořit bodovou stupnici bez možnosti psaní desetinných čísel na bodovou škálu a stupnici bych navrhl čtyřdílnou. Středová hodnota by pak měla takzvaný vyšší a nižší střed. Nikdo by se nehodnotil průměrně ale byl by nucen nad otázkou přemýšlet.

Příklad:

Stávající stav je nastaven tak, že v rámci sebehodnocení se formulář dotazuje například na „odborné kvalifikační předpoklady“.

Hodnocení	Odborné kvalifikační předpoklady	Sebehodnocení
1	Nesplňuje kvalifikační / odborné požadavky potřebné na dané pracovní místo a je to pro výkon práce překážkou.	
2	V zásadě splňuje kvalifikační / odborné požadavky potřebné na pracovní pozici.	
3	Odbornost a kvalifikace převyšuje požadavky potřebné na pracovní pozici a pozitivně to ovlivňuje kvalitu práce.	

Tab. 23, Příklad hodnocení kompetencí v GG

zdroj: (16)

Do kolonky sebehodnocení pak zaměstnanec píše body dle odpovědí, jaké by si udělil (například 2,3).

Hodnocení	Odborné kvalifikační předpoklady	Sebehodnocení
1	Nesplňuje kvalifikační / odborné požadavky potřebné na dané pracovní místo a je to pro výkon práce překážkou	
2	Spíše nesplňuje kvalifikační / odborné požadavky potřebné na pracovní pozici, v některých situacích to může být překážkou	
3	V zásadě splňuje kvalifikační / odborné požadavky potřebné na pracovní pozici	
4	Odbornost a kvalifikace převyšuje požadavky potřebné na pracovní pozici a pozitivně to ovlivňuje kvalitu práce.	

Tab. 24, Příklad návrhu změny hodnocení kompetencí zdroj: vlastní zpracování autora

V navrhované změně by se zaměstnanec musel přímo najít v jedné z odpovědí a odpovídat přímo bez možnosti psaní desetinných čísel a přiblížení se tak středové odpovědi.

Další návrh se týká reakce na výsledek dotazníkového šetření, konkrétně na otázku, zda jsou kritéria hodnocení srozumitelná a zda je zaměstnanci znají. 19 % dotázaných uvedlo, že tomu tak není. Proto by GG měl zapracovat na informovanosti jedinců. Ať už formou školení, informování na poradách, či informování prostřednictvím emailu. Samotný postup hodnocení je podrobně popsán na intranetu společnosti. Je však dost možné, že zaměstnanci neznají cestu k těmto informacím nebo jim nerozumí.

Z dotazníkového průzkumu také vyplývá, že 17 % zaměstnanců nestihá plnit termíny pro odevzdání formulářů hodnocení (sebehodnocení, hodnocení podřízeného). To pak odsouvá termíny dané pro hodnotící pohovor a celkově natahuje proces hodnocení. Jedním z řešení by mohlo být, jak zmiňoval jeden z respondentů v připomínkách, že by se zaměstnanci hodnotili jednou ročně jen v případě, kdy projekt, na kterém pracují, trvá déle než rok. V ostatních případech by se hodnocení provádělo vždy po ukončení projektu. Tímto přístupem by v rámci procesu hodnocení odpadla velká část zaměstnanců pracujících na jednotlivých projektech. Zbytek by však stejně musel být hodnocen na konci roku stávající formou. Aby zaměstnanci stíhali zadané termíny, je nutné na ně více apelovat, motivovat je nebo v krajním případě vymyslet postih za nedodržení termínu. Jedním z postihů by mohl být například dopad na zaměstnanecké výhody (například: nestihne-li zaměstnanec odevzdat formuláře včas nebude mít nárok na podporu při cestování MHD). Touto cestou bych se však uchýlil jen v krajním případě, pokud by se firma rozhodla k razantnímu přístupu.

7.2 Návrhy k systému odměňování

V rámci systému odměňování vzniká na základě dotazníkového šetření u zaměstnanců rozpor. Ne všem připadá tento systém spravedlivý. Celkem 47 % zaměstnanců si myslí, že systém není nebo spíše není spravedlivý. I z komentářů a připomínek vyplývá, že zaměstnancům nevádí jako taková mzda, ale spíše způsob vyplácení ročních odměn a odměn za VH na projektu. Jeden z dotazovaných zaměstnanců k tomuto tématu upozorňuje, že systém roční odměny není dostatečně motivující, jelikož jej jedinec nedokáže samostatně ovlivnit. Samotná výše roční odměny je počítána procentuálně z celkové výše roční mzdy jednotlivých zaměstnanců. O tom, zda je tato odměna přiznána v plné výši pak rozhodují dílčí faktory: výsledek hospodaření, zásoba práce, pohledávky a osobní hodnocení (plnění osobních cílů). Problém je, že u každé pracovní pozice v podniku ovlivňují tyto faktory výši přiznané odměny rozdílně. U některých pracovních pozic opravdu spíše záleží na počínání podniku jako takového, a ne na plnění vlastních osobních cílů u jiných pozic je tomu naopak. Odtud zřejmě pramení nespravedlnost, kterou někteří zaměstnanci vidí v systému odměňování. Podniku bych doporučil provést podrobnější analýzu. Mělo by se zjistit na jakých pozicích připadá systém odměňování zaměstnancům nejvíce nespravedlivý. Na základě těchto výsledků by se dále měla vybalancovat jak tabulka výpočtu výše roční odměny, tak tabulka výše rozdělení roční odměny (viz. popis systému odměňování).

7.2.1 Návrhy zaměstnaneckých výhod

Jak vyplývá z empirického šetření, zaměstnanci by ve firmě uvítali několik výhod, které jim zatím nejsou poskytovány. Poskytnutí těchto výhod by mohlo sloužit jako motivační i odměňovací prostředek.

Nejvíce respondentů uvedlo, že by uvítali příspěvky na sport. Ve firmě již funguje možnost pořízení multisport karty, avšak bez jakéhokoliv příspěvku zaměstnavatele. Zaměstnanec za kartu platí 860 Kč měsíčně a tato částka se mu strhává ze mzdy. Momentálně je tedy tento benefit nastaven spíše jako motivátor k pohybu a relaxaci. GG by však mohl v rámci odměny a zvětšení zaměstnaneckých výhod začít přispívat na spoluúčast při měsíční platbě za multisport kartu. Pokud by například firma přispívala měsíční částkou, bylo by pro zaměstnance atraktivnější pořídit si tuto kartu a chodit sportovat a relaxovat. Pozitivní vliv by přineslo zejména

uspokojení mladších zaměstnanců podniku, ale také celkové zvýšení produktivity zaměstnanců na základě zlepšení jejich fyzické kondice a relaxace.

Příklad:

Pokud by zaměstnavatel přispíval na multisport kartu například 360 Kč znamenalo by to, že si zaměstnanec doplatí měsíčně 500 Kč. V případě, že by tuto výhodu využilo všech 320 zaměstnanců napříč všemi závody znamenalo by to:

Cena multisport karty měsíčně	860 Kč
Příspěvek zaměstnavatele	360 Kč
Náklad na jednoho zaměstnance ročně	4 320 Kč
Náklad na všechny zaměstnance ročně	1 382 400 Kč

Tab. 25, Výpočet nákladů multisport karty

zdroj: vlastní zpracování autora

Celkový náklad na všechny zaměstnance v případě, že by využívali multisport kartu činí 1 382 400 Kč. Částka je jen ilustrativní. Samozřejmě se odvíjí od počtu uživatelů karty nebo od velikosti příspěvku. Dále by také záleželo, zda se firma rozhodne přispívat jen na karty svých zaměstnanců, nebo i na rodinné příslušníky.

Další vítanou zaměstnaneckou výhodou je příspěvek na penzijní spoření. Návrh této zaměstnanecké výhody spočívá v tom, vyvážit jí tak, aby byla přínosem pro zaměstnance, ale ne příliš velkou ztrátou pro zaměstnavatele. Zaměstnavatel by si měl určit maximální částku, kterou podpoří penzijní spoření svého zaměstnance. Tato částka by však neměla být vydávaná jen tak. Za mě je ideální systém, kdy podnik přispívá tolik, kolik si zaměstnanec sám měsíčně ukládá na spoření, až do výše maximálního stanoveného limitu. Výhodou penzijního spoření je, že zaměstnanec dostává také příspěvky od státu. Dále je možnost daňového odpočtu pro firmy, až do výše 50 tis. Kč za zaměstnance.

Poslední návrh zavedení nové zaměstnanecké výhody se týká takzvaných „sick days“. Jedná se o volno poskytované zaměstnanci k léčení bez nutnosti předložení neschopenky. Obvykle se poskytuje 3-5 dní ročně na léčení drobných či začínajících nemocí či k návštěvě lékaře. Tuto výhodu sice nežádalo mnoho respondentů (pouze 3), osobně mi však přijde velice atraktivní jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele.

7.3 Návrhy k motivaci zaměstnanců

Již předchozí návrhy týkající se zejména zaměstnaneckých výhod mohou působit motivačně. Z empirického šetření vyplývá, že nejvíce motivující je pro zaměstnance finanční ohodnocení, ale také dobré vztahy na pracovišti, pochvala a pocit uznání nebo možnost rozvoje a vzdělávání.

První návrh v rámci zefektivnění motivace zaměstnanců se týká právě dobrých vztahů na pracovišti. Respondenti uvedli, že je to druhý nejdůležitější motivační faktor. Také někteří uvedli, že by uvítali pořádání více firemních událostí. Podnik by se mohl zaměřit na teambuildingové aktivity, popřípadě pobyty a přispívat na ně či je zcela proplácet. Nabízí se také možnost pořádání kolektivních sportovních akcí, právě s ohledem na požadavky zaměstnanců.

Dalším návrhem pro zlepšení motivace je věnování se podávání zpětné vazby podřízeným zaměstnancům. 38 % zaměstnanců uvádí, že se jim nedostává zpětné vazby za pracovní výkon, avšak v další části empirického šetření uvádí, že jedním z důležitých motivačních faktorů je pochvala a pocit uznání. Řešením by mohlo být proškolení vedoucích zaměstnanců. Tak, aby se naučili lépe komunikovat s podřízenými, a aby dokázali nahlas ocenit jejich práci.

Posledním návrhem v rámci motivace je zavedení možnosti jazykového vzdělávání. V empirickém šetření několik respondentů zmiňuje, že by stáli o možnost jazykového vzdělání. Zaměstnavatel by mohl poskytnout příspěvek na jazykové kurzy nebo například propůjčit prostory pro vzdělávání zaměstnanců. Tato výhoda by byla přínosem jak firmě, tak zaměstnancům.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout zefektivnění systému hodnocení, systému odměňování a motivace zaměstnanců ve stavebním podniku. Téma této práce jsem si vybral, abych se dozvěděl nové informace o této problematice obecně, o problematice hodnocení, odměňování a motivace ve firmě Geosan Group kde pracuji jako brigádník. Na základě nově získaných poznatků, ať už studiem literatury či následným empirickým šetřením, chci zkusit pomoci firmě zefektivnit, zdokonalit a aktualizovat jednotlivé systémy.

Práce se dělí na dvě hlavní části, a to teoretickou a praktickou. V teoretické části je popsána problematika obecně a sloužila mi zejména k načerpání vědomostí pro pochopení a aplikaci v praktické části.

V úvodu praktické části práce je popsána společnost Geosan Group a.s. a je analyzován současný stav jednotlivých systémů v podniku. Dále bylo provedeno empirické šetření na základě položení dotazníku zaměstnancům firmy. Dotazník obsahoval celkem 20 otázek (Příloha č.1). Každá otázka je vyhodnocena slovně, doplněna o graf. Z výsledků dotazníkového šetření a z konzultace s personální manažerkou podniku byla zjištěna jednotlivá slabá místa, na které dále reaguji návrhy na zefektivnění či zlepšení systému hodnocení, motivace a odměňování.

Návrhem zefektivnění systému hodnocení se snažím zejména o úpravu hodnotící stupnice formuláře sebehodnocení. A to z důvodu získávání konkrétnějších výsledků, které budou blíže vypovídat o povaze odpovědí jednotlivých zaměstnanců. Dále reaguji na námět personální manažerky, že někteří zaměstnanci nestíhají plnit termíny pro odevzdávání formulářů hodnocení. Další návrhy se týkají zejména rozšíření zaměstnaneckých výhod nebo zvýšení motivace jednotlivých zaměstnanců. Věřím, že tyto návrhy mohou být přínosem, jak zaměstnancům společnosti, tak společnosti samotné. Doufám, že v případě jejich realizace do praxe pomohou společnosti.

Seznam zdrojů

- (1) BUŠINA, Filip. Personální management ve stavebnictví: problém člověka ve stavebnictví. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-455-2.
- (2) ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
- (3) PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
- (4) HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1458-5.
- (5) Řízení podle cílů – MBO (Management by Objectives) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 03.01.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-podle-cilu>
- (6) Assessment Centrum (AC) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 03.01.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/assessment-centrum-ac>
- (7) Kompetence a kompetenční modely – Wikisofia. [online]. Copyright © 2013 ISSN [cit. 03.01.2020]. Dostupné z: https://wikisofia.cz/wiki/Kompetence_a_kompeten%C4%8Dn%C3%AD_modely
- (8) TOMŠÍK, Pavel. Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů: Theory of motivation and remuneration for human resource management. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2005. Folia Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. ISBN 80-7157-845-2.
- (9) [online]. Dostupné z: <https://www.odmaturuj.cz/ekonomie/odmenovani-mzda-druhy-mezd/>
- (10) Finance.cz - daně, banky, kalkulačky, spoření, kurzy měn [online]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/vse-o-mzdach/minimalni-mzda/>
- (11) 273/2018 Sb. Nařízení vlády, kterým se mění nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních... Zákony pro lidi – Sběrka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © [cit. 03.01.2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2018-273>

- (12) Mzda - Vysvětlení pojmu. Účtování.net - Účetnictví jasně a srozumitelně [online]. Dostupné z: <https://www.uctovani.net/ucetni-slovník.php?co=Mzda&id=58>
- (13) URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- (14) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- (15) O společnosti GEOSAN GROUP: GEOSAN GROUP a.s.. O společnosti GEOSAN GROUP: GEOSAN GROUP a.s. [online]. Copyright © 2020 Geosan, [cit. 03.01.2020]. Dostupné z: <https://www.geosan-group.cz/>
- (16) [online]. Dostupné z: <http://intranet.geosan-group.cz/> - nutné přihlášení (jen pro zaměstnance Geosan Group a.s.), obsahuje také směrnice společnosti a řídicí dokumenty
- (17) 301 Moved Permanently. 301 Moved Permanently [online]. Dostupné z: http://snncls.cz/wp/wp-content/uploads/file/Motivace_Moos.pdf
- (18) Psychologické aspekty motivace. [online]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/171/04.html>
- (19) Alderferova teorie motivačních potřeb ERG (Alderfer's Theory of Motivation) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 04.01.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/alderferova-teorie-motivacnich-potreb>
- (20) Herzbergova motivační teorie dvou faktorů (Herzberg's Two Factor Motivation Theory) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 04.01.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>
- (21) Vroomova teorie očekávání (Vroom's Expectancy Theory) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 04.01.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vroomova-teorie-ocekavani>
- (22) Skinnerova teorie zesílení (Skinner's Reinforcement Theory) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 04.01.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/skinnerova-teorie-zesileni>

(23) Adamsova teorie spravedlnosti (Adams' Theory of Justice) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 04.01.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/adamsova-teorie-spravedlnosti>

(24) Fluktuace zaměstnanců - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 04.01.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/fluktuace-zamestnancu>

Seznam obrázků

Obr. 1, Model celkové odměny	19
Obr. 2, Systém odměňování	20
Obr. 3, Proces motivace založený na uspokojení potřeb	22
Obr. 4, Pyramida potřeb podle Maslowa	23
Obr. 5, Logo společnosti Geosan Group	27
Obr. 6, ČOV Horoměřice	28
Obr. 7, ZŠ Jirny	29
Obr. 8, Základní organizační struktura GG	31
Obr. 9, Organizační struktura – závod pozemních staveb Čechy	32

Seznam tabulek

Tab. 1, Matice metod hodnocení	8
Tab. 2, Příklad metody párového srovnání	10
Tab. 3, Výše roční odměny	36
Tab. 4, Rozdělení výše roční odměny dle ukazatelů	37
Tab. 5, Četnost odpovědí – otázka č. 1	40
Tab. 6, Četnost odpovědí – otázka č. 2	41
Tab. 7, Četnost odpovědí – otázka č. 3	42
Tab. 8, Četnost odpovědí – otázka č. 4	43
Tab. 9, Četnost odpovědí – otázka č. 5	44
Tab. 10, Četnost odpovědí – otázka č. 6	45
Tab. 11, Četnost odpovědí – otázka č. 7	46
Tab. 12, Četnost odpovědí – otázka č. 8	47
Tab. 13, Četnost odpovědí – otázka č. 9	48
Tab. 14, Četnost odpovědí – otázka č. 10	49
Tab. 15, Četnost odpovědí – otázka č. 11	50
Tab. 16, Četnost odpovědí – otázka č. 12	51
Tab. 17, Četnost odpovědí – otázka č. 13	52
Tab. 18, Četnost odpovědí – otázka č. 14	53
Tab. 19, Absolutní četnost odpovědí – otázka č. 15	54
Tab. 20, Relativní četnost odpovědí – otázka č. 15	54
Tab. 21, Četnost odpovědí – otázka č. 16	56
Tab. 22, Četnost odpovědí – otázka č. 19	58
Tab. 23, Příklad hodnocení kompetencí v GG	61
Tab. 24, Příklad návrhu změny hodnocení kompetencí	62
Tab. 25, Výpočet nákladů multisport karty	64

Seznam grafů

Graf 1, Poměr mužů a žen v GG	40
Graf 2, Poměr věkového rozložení v GG	41
Graf 3, Dosažené vzdělání zaměstnanců	42
Graf 4, Doba zaměstnání respondentů v GG	43
Graf 5, Možnost změny zaměstnání	44
Graf 6, Hodnotí vás nadřizený	45
Graf 7, Srozumitelnost kritérií hodnocení	46
Graf 8, Vliv výsledků hodnocení na mzdu pro jednotlivé zaměstnance	47
Graf 9, Plníte termíny pro odeslání formulářů hodnocení?	48
Graf 10, Možnost rozvoje profesních schopností v GG	49
Graf 11, Zpětná vazba za odvedení pracovního výkonu	50
Graf 12, Odměna za práci navíc	51
Graf 13, Názor respondentů na spravedlnost odměňovacího systému GG	52
Graf 14, Názor respondentů na motivaci odměňovacího systému GG	53
Graf 15, Bodové hodnocení motivace k práci	55
Graf 16, Sebevzdělávání v GG	56
Graf 17, Zajímavá a motivující práce ve společnosti	58

Seznam příloh

Příloha č.1: Dotazník

Příloha č.2: Odpovědi

V rámci přílohy č. 2, bude na zadní straně desek diplomové práce poskytnuto CD s nahranými odpověďmi z dotazníkového šetření, včetně vyhodnocení odpovědí.