

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Odměňování zaměstnanců
Bc. Kristýna Vrabcová

Diplomová práce
2021

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Kristýna Vrabcová**
Osobní číslo: **E19652**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Odměňování zaměstnanců**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je analýza současného systému odměňování zaměstnanců, stanovení aspektů při propojení systému hodnocení výkonnosti a systému odměňování. Práce bude také zaměřena na rozdíl v generacích ve vztahu k motivaci a stimulaci zaměstnanců. Práce bude šetřena ve vybrané podnikové realii.

Osnova:

- Základní pojmy související se zpracovávanou problematikou.
- Systém odměňování zaměstnanců.
- Šetření ve vybrané organizaci.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. *How to Manage People: Fast, Effective Management Skills that Really Get Results*. London: Kogan Page Lt, 2019. ISBN 9780749484811.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2012. Management. ISBN 978-80-247-3809-3.

URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-3176-6.

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

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Stanislava Šimonová, Ph.D.**
Ústav systémového inženýrství a informatiky

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2021**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

Prohlašuji:

Práci s názvem Odměňování zaměstnanců jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 27. 4. 2021

Kristýna Vrabcová v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala mé vedoucí práce doc. Ing. Stanislavě Šimonové, Ph.D. za její věnovaný čas, vytrvalost a cenné rady, které mi poskytla a významně tak přispěla k vypracování mé diplomové práce. Zároveň patří můj dík zaměstnancům a manažerovi stavebního podniku za poskytnutí informací a zapojení se do šetření.

ANOTACE

Diplomová práce je zaměřena na analýzu současného systému odměňování zaměstnanců a stanovení aspektů při propojení systému hodnocení výkonnosti a systému odměňování ve zvolené podnikové realitě. Zároveň se také práce zabývá rozdíly mezi generacemi X a Y ve vztahu k motivaci a stimulaci zaměstnanců. Analýza je provedena na základě vyhodnocení dotazníkové šetření určeného pro zaměstnance a rozhovoru s manažerem divize podniku. Výsledné zhodnocení následně přispělo i k závěrečným doporučením a návrhům na změny.

KLÍČOVÁ SLOVA

odměňování, výkonnost, měření výkonnosti, generace X, generace Y, motivace

TITLE

Remuneration employees

ANNOTATION

The diploma thesis is focused on the analysis of the current system of employee remuneration and determination of aspects in the connection of the system of performance evaluation and the system of remuneration in the selected corporate reality. At the same time, the work also deals with the differences between generations X and Y in relation to the motivation and stimulation of employees. The analysis is performed on the basis of the evaluation of a questionnaire survey intended for employees and an interview with the manager of the company's division. The resulting evaluation subsequently contributed to the final recommendations and proposals for changes.

KEYWORDS

remuneration, performance, performance measurement, generation X, generation Y, motivation

OBSAH

Seznam obrázků	10
Seznam tabulek	11
Seznam grafů	12
Seznam zkratk	13
Úvod	14
1 Odměňování zaměstnanců	16
1.1 Systém odměňování v organizaci	19
1.2 Složky odměňování.....	20
1.2.1 Finanční odměňování.....	22
1.2.2 Nefinanční odměňování	24
2 Řízení pracovního výkonu a motivace zaměstnanců	27
2.1 Pracovní výkon a vymezení řízení pracovního výkonu	27
2.2 Proces řízení pracovního výkonu.....	30
2.3 Příčiny nízkého pracovního výkonu	31
2.4 Motivace pracovníků	34
2.5 Proces motivace	35
2.6 Typy motivace	37
2.6.1 Vnější motivace	37
2.6.2 Vnitřní motivace	38
2.7 Chyby při motivaci pracovníků	41
3 Návrh na postup práce	43
4 Generace „X“ a „Y“ v pracovním prostředí	46
4.1 Časové vymezení generací X a Y	47
4.2 Rozdíly mezi generacemi X a Y v pracovním prostředí.....	48
4.2.1 Generace X (1961–1981).....	48
4.2.2 Generace Y (1982–2004).....	49
4.2.3 Shrnutí.....	51
5 Výběr podnikové reálie a šetření	51

6	Tvorba otázek.....	52
6.1	Otázky pro rozhovor	52
6.2	Otázky pro dotazník.....	55
6.3	Úprava otázek	57
7	Provedení a vyhodnocení šetření.....	58
7.1	Rozhovor s manažerem divize	58
7.2	Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci.....	61
7.3	Závěrečné shrnutí a návrhy na změny	79
7.3.1	System odměňování a výkonnost zaměstnanců.....	79
7.3.2	Motivace generace X a Y.....	80
7.3.3	Návrhy na změny	81
7.4	Zhodnocení zvolených otázek	83
	Závěr	84
	Použitá literatura	87
	Přílohy.....	90

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Řízení pracovního výkonu.....	30
Obrázek 2 Cyklus řízení pracovního výkonu.....	31
Obrázek 3 Proces motivace.....	36
Obrázek 4 Maslowova pyramida potřeb	38
Obrázek 5 Návrh na postup práce	43

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Generace v čase.....	47
Tabulka 2 Rozdíly mezi generacemi X a Y v pracovním prostředí.....	51
Tabulka 3 Věková kategorie respondentů.....	61
Tabulka 4 Pracovní pozice respondentů	62
Tabulka 5 Měření výkonnosti z pohledu respondentů	64
Tabulka 6 Propojení výkonnosti s odměnou.....	65
Tabulka 7 Způsob propojení výkonnosti s odměnou.....	66
Tabulka 8 Peníze jako největší motiv k práci	67
Tabulka 9 Prioritní motivy k práci	67
Tabulka 10 Spokojenost s vyvážením osobního a pracovního života.....	67
Tabulka 11 Důvod nespokojenosti s vyvážením osobního a pracovního života	68
Tabulka 12 Spokojenost se systémem odměňování.....	68
Tabulka 13 Důvody pro bonusové finanční ohodnocení	69
Tabulka 14 Benefity.....	70
Tabulka 15 Získávání zpětné vazby	71
Tabulka 16 Důvody ke změně zaměstnání.....	72
Tabulka 17 Délka pracovního poměru u jednoho zaměstnavatele.....	73
Tabulka 18 Karierní růst	73
Tabulka 19 Osobnostní růst a vzdělávání se	74
Tabulka 20 Motivovanost respondentů k výkonu	75
Tabulka 21 Využití týmové práce	76
Tabulka 22 Peníze jako priorita	77
Tabulka 23 Smysl práce versus její kvalita.....	77
Tabulka 24 Spokojenost s aktuální prací z hlediska smysluplnosti	78
Tabulka 25 Pocit pracovního uznání.....	79

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Věková kategorie respondentů.....	61
Graf 2 Délka pracovního poměru v podniku.....	63
Graf 3 Měření výkonnosti z pohledu respondentů.....	64
Graf 4 Propojení výkonnosti s odměnou.....	65
Graf 5 Získávání zpětné vazby.....	70
Graf 6 Zvažování změny zaměstnání.....	71

SEZNAM ZKRATEK

ČR	Česká republika
PDF	Portable Document Format
Tzv	Tak zvaně

ÚVOD

Odměňování hraje v pracovním životě hlavní roli jak pro podnik, tak pro zaměstnance, a je jednou z nejvýznamnějších personálních činností, která umožňuje ovlivňovat kvalitu odvedené práce a motivaci zaměstnanců k plnění pracovních úkolů. Je třeba podotknout, že pod pojmem odměňování je možné si představit nejen jeho finanční formy, kterými může být mzda, či její variabilní složka nebo další příplatky, ale i formy nefinanční. Mezi nefinanční prvky odměňování lze zařadit zaměstnanecké výhody, ale i uznání, pochvalu, prostor pro vzdělávání se, pro angažovanost zaměstnanců nebo kariérní růst. Jedná se o prvky, které souvisí převážně se spokojeností zaměstnanců, s jejich pocitem užitečnosti a s jejich loajalitou k podniku.

Odměňování zaměstnanců jako takové souvisí s jejich pracovním výkonem a odměny nad rámec sjednané mzdy mohou napomoci k větší motivaci zaměstnanců, a tedy ke zvýšení pracovního výkonu. V souvislosti s pracovním výkonem je důležité jeho řízení a schopnost řízení pracovního výkonu efektivně využívat ve prospěch podniku. To znamená nezaměřovat se jen na touhu po vysokém pracovním výkonu a chtít tak po zaměstnancích plnění pracovních úkolů, které ani nemusí být v rámci jejich schopností proveditelné, ale uvědomit si, že k vyššímu pracovnímu výkonu přispívají různé faktory, na kterých je třeba pracovat. Je tedy důležité zaměřit se na rozvíjení schopností zaměstnanců, na zabezpečení vhodných pracovních podmínek, ve kterých mohou zaměstnanci zadané pracovní úkoly bez problémů plnit a na propojenost výkonu s odměnou s čímž je úzce spjata i motivace zaměstnanců, která je k naplnění očekávání vyššího pracovního výkonu důležitým prvkem. Právě díky těmto elementům je následně možné dosáhnout vyššího pracovního výkonu zaměstnanců a vést zaměstnance směrem, kterým podnik požaduje, tedy směrem k naplňování strategických cílů.

Jak již vyplývá z předcházejícího odstavce, je nutné si uvědomit, že zaměstnanci jsou pro podnik nesmírně důležití, neboť bez nich by nemohl být zajištěn bezproblémový chod. Je proto třeba dbát na jejich potřeby a požadavky a snažit se je řádně motivovat a stimulovat, a to jak finančními nástroji, tak nefinančními. Aktuálně se na trhu práce střetávají primárně dvě generace zaměstnanců. Konkrétně zaměstnanci generace X a generace Y. Každá z generací má svá specifika a odlišnosti a co je motivační pro jednu z generací už nemusí být motivační pro generaci druhou.

Není to podmínkou, ale je zapotřebí brát na tento fakt ohled a nabízet zaměstnancům takové motivační prvky, které jsou zajímavé pro obě skupiny generací. Díky tomu je možné dosahovat nejen spokojených a loajálních zaměstnanců, kteří s ohledem na další faktory budou pravděpodobně schopni podávat i lepší pracovní výkony, v důsledku čehož si podnik může velmi polepšit z hlediska konkurenceschopnosti, ale může získat i konkurenční výhodu z hlediska pozice zaměstnavatele. Image takového podniku může být následně pro zaměstnance velmi zajímavá a vzniká zde možnost, že bude přitahovat pozornost kvalitnějších potenciálních zaměstnanců, kteří by se v jiném případě mohli ucházet o pracovní pozici u konkurence.

Cílem této diplomové práce je analýza současného systému odměňování zaměstnanců a stanovení aspektů při propojení systému hodnocení výkonnosti a systému odměňování. Zároveň se také práce zabývá rozdíly mezi generacemi X a Y ve vztahu k motivaci a stimulaci zaměstnanců. Šetření bude probíhat v rámci konkrétního podniku z oboru stavebnictví.

1 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Odměňování je jedna z velmi významných personálních činností jak pro organizaci, tak i pro zaměstnance. Nežli bude tato činnost bližší popsána, bude lehce přiblížena samotná oblast personalistiky.

Personalistika

Pojmem personalistika, popřípadě personální práce, se označuje jedna z oblastí řízení organizace související s řízením a vedením lidí. Úkolem personalistiky je zajistit, aby měla organizace dostatek schopných a motivovaných lidí, s jejichž pomocí bude dosahovat svých stanovených cílů (Šikýř, 2012). Dle Koubka (2015) tvoří personalistika tu část řízení organizace, která je spjata s lidmi a pracovním procesem a je proto nejdůležitější ze všech oblastí celého řízení organizace. Lidé totiž uvádějí do pohybu všechny ostatní zdroje, které do organizace vstupují a determinují jejich využívání. Jsou pro organizaci taktéž nejdražším zdrojem, který svou činností rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. Ve zkratce lze dle slov Koubka říct, že téměř ve všech oblastech v organizaci nejde ani tak o řízení dané oblasti jako takové, jako o kvalitní řízení lidí, kteří oblast zajišťují.

Lochmanová (2017) tvrdí, že personalistika zahrnuje všechny činnosti, které jsou spojené s lidskými zdroji, od přijímání pracovníků, přes jejich vzdělávání, hodnocení, odměňování až po jejich propouštění. Jednoduše řečeno, úkolem personalistiky je vybrat správné lidi na správné místo.

Personální činnosti

Jak již bylo nastíněno, personalistika se skládá z několika různých činností, na které je třeba brát zřetel a správně s nimi pracovat, aby mohla organizace řádně fungovat.

Koubek (2015) popisuje personální činnosti jako výkonnou část personalistiky, která zahrnuje například tyto činnosti:

- a) vytváření a analýzu pracovních míst,
- b) personální plánování,
- c) získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- d) hodnocení pracovníků,
- e) rozmisťování pracovníků,

- f) odměňování pracovníků,
- g) vzdělávání pracovníků atd.

Šikýř (2012) se na definici personálních činností téměř shoduje s výše uvedenou definicí Koubka, neboť taktéž tvrdí, že personální činnosti slouží k naplňování úkolů personalistiky. Dodává, že umožňují organizaci zabezpečovat dostatek schopných a motivovaných pracovníků. Je totiž zapotřebí, aby organizace měla optimální systém výběru, hodnocení, odměňování a vzdělávání pracovníků k vykonání dané práce a dosahování požadovaného výkonu. Doplňuje také, že pro optimální řízení a vedení zaměstnanců v organizaci je třeba, aby jednotlivé personální činnosti fungovaly jako systém, který směřuje k dosažení požadovanému výkonu zaměstnanců a naplnění strategických cílů.

Jak zmiňuje Urban (2013), řídit osoby neznamená jen jim zadávat úkoly a kontrolovat jejich splnění, ale vyžaduje schopnost si pracovníky správně vybrat, úkoly jasně definovat, zajistit vhodné pracovní podmínky pro splnění úkolů a schopnost vzbudit v pracovnících větší zájem o jejich práci, a tudíž je motivovat. To vše je součástí personálních činností, které by měla mít organizace dobře podchyceny a měla by s nimi umět pracovat.

Tato práce je zaměřena převážně na jednu z personálních činností, kterou je odměňování zaměstnanců. Proto budou následující kapitoly věnovány právě detailnějšímu rozboru této činnosti a jejích součástí, jako je například výkonnost nebo motivace.

Odměňování

Odměňování zaměstnanců lze chápat jako kompenzaci za odvedenou práci. Odměna má tak schopnost ovlivňovat množství a kvalitu vykonané práce v budoucnu, díky čemuž je odměňování považováno za jednu z nejefektivnějších metod motivace zaměstnanců. Existují různé formy odměny za práci. Zmínit lze například mzdu, plat nebo jiné peněžní či nepeněžní odměny (Kocianová, 2010). Pilařová (2016) tvrdí, že manažer má možnost prostřednictvím variabilní i fixní složky mzdy ovlivňovat chování svých podřízených. Nejde konkrétně přímo o výši mzdy, ale spíše o zvolené ukazatele, kterými manažer říká, co mají zaměstnanci dělat, aby byli odměněni a za co naopak odměněni nebudou. Odměna je, jak již bylo řečeno, silným motivačním nástrojem a pokud je špatně zvolen ukazatel pro odměňování, může vést k nežádoucímu chování podřízených.

Pro příklad, pokud bude variabilní složka mzdy vázána pouze na obrat firmy, budou se zaměstnanci sice snažit obrat plnit, ale může dojít k tomu, že se budou zabývat pouze velkými zakázkami, což může zapříčinit to, že firma přijde o své drobné zákazníky. Kromě ukazatelů Pilařová (2016) zdůrazňuje, že základním předpokladem kvalitního systému odměňování je také spravedlnost a transparentnost. Spravedlivým odměňováním můžeme rozumět takové odměňování, které je založeno na objektivních podkladech (objektivní systém hodnocení, objektivní měřitelná kritéria). Transparentní odměňovací systém by měl zajišťovat, že každý předem ví, jakou odměnu dostane za odvedenou práci, případně aby si to alespoň dokázal spočítat.

Odměňování ale neznamená pouze mzdu, plat nebo jiné formy peněžní odměny. Další formou odměny může být zaměstnanci formální uznání, povýšení nebo zaměstnanecké výhody (nepeněžní), které organizace svým zaměstnancům poskytuje nezávisle na pracovním výkonu. Může se jednat o věci, které nejsou samozřejmostí, například nové vybavení kanceláře, přidělení počítače, kancelář v budově ředitelství, vzdělávání a tak dále. V poslední době se také čím dál tím častěji klade větší důraz na tzv. vnitřní odměny, za které lze označit takové odměny, které souvisí se spokojeností zaměstnance s vykonávanou prací, z příjemného pocitu, že se může angažovat v určitých aktivitách, z pocitu užitečnosti, z uznání okolí, z dosahování kariérních úspěchů a tak dále (Koubek, 2015).

Z textu výše již vyplývá, že odměňování zaměstnanců je úzce spojeno s jejich výkonem, jelikož mzda a vhodně nastavené další odměny zaměstnance motivují k lepším pracovním výsledkům. Toto potvrzuje i Urban (2013), který uvádí, že odměňování zaměstnanců je nejdůležitějším a zároveň nejsložitějším nástrojem k jejich řízení, jehož úkolem je získat a udržet kvalitní zaměstnance a přispívat k růstu jejich produktivity či výkonu. K dalším požadavkům na odměňování pak také patří diferenciací mezd odpovídající osobním výsledkům pracovníků a náročnosti a odpovědnosti jednotlivých pracovních míst.

1.1 Systém odměňování v organizaci

Systém nebo politiku odměňování v organizaci lze chápat jako soubor zásad, kterými se odměňování řídí nebo jako soubor opatření ovlivňující a usměrňující oblast odměňování (Koubek, 2015). Pilařová (2016) zmiňuje, že tvorba systému odměňování by měla být v kompetenci personalistů, ale manažer či zaměstnavatel by měl být přizván k součinnosti, neboť je pro něho důležité, aby byla politika odměňování nastavena tak, aby napomáhala k dosažení stanovené firemní strategie – jak bylo zmíněno v kapitole 1, odměňování slouží jako motivační složka, která napomáhá k dosahování podnikových cílů.

Systém odměňování využívá každý zaměstnavatel, který vyplácí mzdu. Aplikace tohoto systému je věcí zaměstnavatele, tedy není konkrétně upravena žádnými právními předpisy a zaměstnavatel tak může systém implementovat podle vlastní strategie odměňování. Musí být ale dodrženy zásady odměňování za práci, které stanovuje zákoník práce. Mezi tyto zásady je možné zařadit například tyto (Šikýř, 2012):

- spravedlivé odměňování zaměstnanců,
- rovné zacházení se zaměstnanci a zákaz diskriminace,
- za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty náleží všem zaměstnancům stejná odměna,
- mzda nesmí být nižší než minimální mzda,
- zaměstnavatel je povinen kompenzovat zaměstnancům práci přes čas, ve svátek, noční práci, práci ve ztížených pracovních podmínkách a práci o víkendu,
- mzda je sjednána ve smlouvě, ve vnitřním předpisu nebo je určena mzdový výměrem před začátkem výkonu práce,
- mzda je splatná po výkonu práce,
- zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnanci písemný doklad, který obsahuje informace o jednotlivých složkách mzdy a o srážkách ze mzdy,
- a další.

Při tvorbě systému odměňování je také nutno dbát na to, že by měl plnit určité úkoly. Dle Koubka (2015) se jedná o úkoly následující:

- přilákat potřebný počet uchazečů s určitou kvalitou,
- stabilizovat žádoucí pracovníky,
- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti,
- napomoci k dosažení konkurenceschopnosti,
- povaha systému, jeho časová náročnost a náklady s ním spojené musí odpovídat finančním možnostem organizace,
- být akceptován pracovníky
- hrát pozitivní roli v motivování pracovníků,
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami,
- poskytovat pracovníkům příležitosti k realizaci aspirací,
- sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků,
- zajistit kontrolu nad náklady spojenými s prací.

Organizace by před samotnou tvorbou systému odměňování měla zvážit, čeho chce prostřednictvím systému dosáhnout, jaký význam mají různé odměny pro pracovníky, jakou zvolí úroveň mezd nebo platů v porovnání s ostatními organizacemi a s ohledem na finanční situaci a úspěšnost organizace, jakým způsobem budou odměňování jednotlivci (jak vysokou mzdu nebo plat má pracovník obdržet, jak řešit odměňování v souvislosti s propojením lidí a pracovních míst nebo úkolů, atd.), jaké budou zvoleny zaměstnanecké výhody, výběr typů odměn pro jednotlivé pracovníky a tak dále. Řešení těchto otázek včas tak může napomoci k efektivnosti v oblasti odměňování organizace a k jeho motivačním účinkům (Koubek, 2015).

1.2 Složky odměňování

Jak již zmiňuje kapitola 1, odměnou není pouze mzda ale i další složky, které jsou pro zaměstnance motivační. Koubek (2015) vysvětluje, že organizace má k dispozici nespočet možností, jak své pracovníky může odměňovat za jejich práci. Odměny mohou souviset s povahou dané práce a s jejím významem, mohou být vázány na odvedenou práci, na výkon pracovníka nebo na jeho schopnosti či vzácnost na trhu práce. Existuje zkrátka několik složek odměn, které mohou být využity. Ať už se jedná o složky týkající se finanční odměny jako jsou bonusy či prémie nebo o složky zahrnující nefinanční odměny – veřejné uznání, zajímavé

pracovní úkoly, vzdělávání a rozvoj pracovníků, péče o pracovní prostředí či snaha o zdokonalování mezilidských vztahů na pracovišti (Koubek,2015).

Kociánová (2010) složky odměňování rozděluje následovně:

- **peněžní odměny:** mzda/plat, odměna podle zásluh, peněžní bonusy, podíly na zisku,
- **zaměstnanecké výhody:** příspěvky na penzi, příspěvky na životní pojištění, prodloužená dovolená, sickdays,
- **vzdělávání a rozvoj:** osobní rozvoj na pracovišti, rozvoj kariéry, vzdělávání a výcvik,
- **pracovní prostředí:** styl vedení, uznání, kvalita pracovního života, rovnováha mezi pracovním a osobním životem.

Urban (2013) zmiňuje oproti Kociánové (2010) složek více, ale svým způsobem se jedná o obdobné členění.

- **Základní či pevná mzda:** tarifní nebo smluvní (hodinová, týdenní, měsíční), zaručená část individuální mzdy, nesmí klesnout pod stanovenou minimální mzdu.
- **Složka mzdy vázaná na hodnocení osobních schopností zaměstnance:** osobní ohodnocení, nadtarifní složka, založena na hodnocení dlouhodobějších pracovních výsledků, cílem je motivace k vyšší výkonnosti.
- **Motivační (výkonová) složka:** výkonové odměny, provize, podíly na zisku atd., vázaná na individuální výkon zaměstnance nebo pracovní skupiny, opět je cílem motivace k vyššímu výkonu.
- **Mzdové příplatky:** odrážejí mimořádné podmínky práce, které znamenají vyšší nároky na zaměstnance.
- **Zaměstnanecké výhody:** příspěvky na stravování, cenová zvýhodnění atd., slouží ke zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců, přispívá k identifikaci s organizací, k rozvoji, relaxaci atd.

Armstrong (2019) za složky odměny považuje následující tři, které jsou velmi obecné, ale zahrnují veškeré složky zmíněné výše a dají se tak považovat za směrodatné.

- **Sazba za práci** – základní mzda/plat.
- **Odměny související s výkonem** – odměny za zásluhy.
- **Benefity** – příspěvek na penzi, vzdělávání atd.

Jak je patrné z výše uvedených tvrzení všech autorů, odměnu za práci by měly tvořit formy finančního odměňování jako fixní složka mzdy (základní mzda), variabilní složka mzdy (odměny navázané na výkonnost atd.) a příplatky (práce přes čas, ve svátcích a tak podobně). Organizace by ale taktéž neměla opomínat odměňování nefinančního charakteru, kdy hovoříme například o uznání, osobnostním a kariéřním růstu zaměstnanců, o přívětivém pracovním prostředí nebo o zaměstnaneckých výhodách, které přímo nesouvisí s výkonem, ale měly by zajistit větší spokojenost a loajalitu zaměstnanců k organizaci.

1.2.1 Finanční odměňování

Pro úplnost budou v rámci této kapitoly přiblíženy jednotlivé složky, které jsou součástí finančního odměňování. Jak bylo zmíněno v kapitole 1.2, odměna, tedy mzda, zaměstnanci se skládá ze tří složek – základní mzda, pohyblivá složka mzdy a příplatky.

Mzda základní

Jedná se o mzdu, která má různé formy, jež představují odlišné postupy při stanovení mezd (Šikýř, 2012). Mezi nejčastěji používané formy patří:

- a) časová mzda
 - Časová mzda může být hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou zaměstnanec dostane vyplacenou za svou vykonanou práci. Jedná se o nejčastěji používanou formu mzdy a její primární úkolem je vytvořit systém spravedlivého odměňování.
- b) úkolová mzda
 - Tato mzda je nejpoužívanějším typem pobídkové formy převážně pro dělnické práce. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku vykonané práce. Při uplatňování tohoto typu mzdy je třeba zajistit, aby se množství a kvalita dané práce daly zkontrolovat, aby byl výkon práce ovlivnitelný pracovníkem a aby nebylo ohroženo zdraví pracovníka v důsledku toho, že se snaží zvýšit svůj výkon.

c) provizní (podílová mzda)

- Provizní forma mzdy je využívána převážně v obchodních činnostech nebo v některých službách. Odměna pracovníka závisí zcela nebo alespoň částečně na prodaném množství. To znamená, že se buď jedná o přímou podílovou mzdu nebo má pracovník stanovenou určitou základní mzdu a k ní dostává provize za prodané zboží.

d) mzda za očekávané výsledky práce

- Zde se jedná o mzdu za dohodnutý soubor prací nebo za dohodnutý výkon, který se pracovník zaváže pro organizaci odvést v průběhu stanoveného období v odpovídajícím množství a kvalitě.

e) mzda za znalosti a dovednosti

- Dá se říct, že se jedná o pobídkovou formu mzdy, kdy je odměna vázána na to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly různých pracovních míst. Vytvoří se jakýsi seznam žádoucích dovedností a znalostí v určitém relativně široce pojatém zaměstnání (údržbář). Následně je seznam rozdělen do matice znalostí a dovedností pro různé úrovně zaměstnání (elektrikář, údržbář strojů) a těmto úrovním následně odpovídá stanovená mzda (Koubek, 2015).

Pohyblivá (variabilní) složka mzdy

Variabilní složka mzdy se ve většině případů váže na výsledky práce a je tak jedním z nejdůležitějších motivačních nástrojů, které má organizace k dispozici. Hlavním cílem pohyblivé složky mzdy je posílení individuální či skupinové výkonnosti případně i snaha o zvýšení konkurenceschopnosti organizace, protože díky této variabilní složce může být organizace schopná nabídnout zaměstnancům lepší mzdové podmínky než konkurence (Urban, 2017).

Jedná se pro příklad o následující (Urban, 2017):

- a) prémie a bonusy,
- b) odměny za zlepšovací návrhy,
- c) podíly na zisku,
- d) podíly na dosaženém výkonu.

Koubek (2015) ještě přidává odměnu za úsporu času a osobní ohodnocení.

Příplatky

Příplatky mohou být nárokové, což znamená, že zaměstnavatel má povinnost je zaměstnanci zaplatit, pokud jsou splněny podmínky pro jejich vyplacení. Příspěvky, které nárokové nejsou, může zaměstnavatel stanovit dle svého uvážení nad rámec zákoníku práce (Měrtlová, 2014).

a) příplatky povinné (nárokové)

- příplatky za přesčas,
- příplatky za noční práci,
- příplatky za práci ve svátek,
- příplatky za práci v sobotu nebo neděli a další.

b) příplatky nepovinné

- příspěvek na dopravu do zaměstnání,
- příplatky na ubytování,
- osobní příplatek (za dobré pracovní výsledky, nadstandardní výkon atd.),
- a další (Kociánová, 2010, Měrtlová, 2014).

1.2.2 Nefinanční odměňování

Formy nefinančního odměňování byly již nastíněny v kapitole 1.2. Jedná se o odměny, které nejsou vyjádřené v penězích, ale některé z nich se na peněžní vyjádření dají převést. Pro většinu zaměstnanců je tato forma odměňování poměrně důležitá, protože skrz ni dochází k uspokojování potřeb, které dost často penězi uspokojit nelze. Jedná se například o seberealizaci nebo zvýšení profesního sebehodnocení.

Za nefinanční odměnu lze považovat pochvalu, uznání, možnost získávat nové zkušenosti a znalosti v oboru či pracovat samostatně na určitém projektu. Spousta manažerů tyto aspekty přehlíží, ač jsou velice důležité pro udržení si kvalitních zaměstnanců. Dále lze do forem nefinančního odměňování zařadit také složku, která je mezi zaměstnavateli využívána naopak hojně, a to konkrétně zaměstnanecké výhody (Urban, 2017).

Šikýř (2012) definuje zaměstnanecké výhody následovně.

„Zaměstnanecké výhody (benefity) jsou dodatečná peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty, která zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům v souvislosti se zaměstnáním.“

Dle Urbana (2013) jsou zaměstnanecké výhody součástí odměny, která většinou nemá přímý vztah k pracovním výsledkům a plní úlohu péče o zaměstnance. Benefity mohou přihlížet i k délce zaměstnání v organizaci či náročnosti pozice. Hlavním cílem zaměstnaneckých výhod je snaha organizace získat a udržet si kvalitní zaměstnance a nabídnout jim například možnost osobní relaxace.

Koubek (2015) dodává, že je třeba zjišťovat preference pracovníků, protože vedení organizace často dělá tu chybu, že pro všechny pracovníky stanoví stejný druh odměny, což nemusí vést ke kýženému efektu. Preference pracovníků se totiž mění dle pohlaví, věku, rodinného stavu, vzdělání, životních podmínek, délky zaměstnání v organizaci nebo například délky praxe. Tyto veškeré aspekty je tedy třeba brát na vědomí při rozhodování o zaměstnaneckých výhodách.

Druhy zaměstnaneckých výhod

- a) příspěvek na stravování (stravenky, dotované stravování ve vlastním zařízení),
- b) občerstvení na pracovišti,
- c) nadstandartní pracovní volno (studijní volno, krátké pátky),
- d) vzdělávání a rozvoj poskytované nad rámec potřeb (manažerské či jazykové kurzy),
- e) zajištění dopravy do zaměstnání,
- f) pracovní pomůcky sloužící i k osobnímu užívání jako automobil, notebook či telefon (Urban, 2013, Měrtlová, 2014),

- g) nadstandartní lékařská péče o zaměstnance a rodinné příslušníky (lázně, léčebné pobyty),
- h) péče o děti (jesle, školy, tábory),
- i) finanční výpomoc (půjčky)
- j) příspěvek na dovolenou, sportovní, rekreační a kulturní aktivity,
- k) relaxační a tréninkové programy,
- l) příspěvky na životní pojištění, penzijní připojištění atd.,
- m) dárky či dárkové šeky (jubileum, narození dítěte, ukončení studia, svatba),
- n) a další (Urban, 2013, Měrtlová, 2014).

V návaznosti na tvrzení Koubka (2015), že je třeba zjišťovat preference pracovníků a dle nich přidělovat jednotlivé typy odměn budou níže popsány 3 způsoby, kterými lze výhody poskytovat.

- a) **Plošné benefity** – zaměstnavatel je nabízí všem zaměstnancům bez ohledu na to, zda o ně mají zájem.
- b) **Pružné výhody (tzv. kafetérie)** – způsob, který dává zaměstnancům možnost zvolit si výhody podle aktuálních potřeb. Volba zaměstnance je omezena finančním limitem, v rámci kterého si zaměstnanec může sestavit vlastní „balíček“ výhod.
- c) **Kombinace plošného a flexibilního systému** – tento systém usnadňuje administrativní činnosti spojené s kafetérií u výhod, o které je všeobecný zájem ze strany zaměstnanců (Urban, 2013).

I přesto, že se může zdát, že zaměstnanecké výhody jsou pouze přínosem, mají jako nástroj odměňování také svá úskalí. Nemají přímý vliv na výkon zaměstnanců, protože ti benefity často považují za samozřejmou součást jejich odměny, a nikoliv za nadstandard, který jim je ze strany podniku poskytován. V některých případech nemají zaměstnanecké výhody vliv ani na loajalitu zaměstnanců, protože ne každý zaměstnanec bude mít o daný benefit jednoznačný zájem. S tím souvisí i to, že pokud budou zaměstnanecké benefity zavedeny plošně, ne pro každého zaměstnance budou zajímavé s přihlédnutím k odlišnostem například ve věku, vzdělání, rodinné situaci a pohlaví jednotlivých zaměstnanců. Může pak docházet k tomu, že plošné zavedení benefitů vyvolá v zaměstnancích pocity nespravedlivosti a nespokojenosti.

Dalším problémem souvisejícím se zaměstnaneckými výhodami může být jejich poskytování založené na srovnání s jinými podniky, kdy podnik zkrátka poskytuje zaměstnanecké výhody bez hlubšího významu jen proto, aby se vyrovnal konkurenci. Pro efektivní využití zaměstnaneckých výhod je mimo jiné nutným předpokladem sladit je s cílem podniku, tedy stanovit cíle motivace, stabilizace, či rozvoje zaměstnanců, kterých chce podnik za pomoci benefitů dosáhnout a neposkytovat je jen proto, že to dělají ostatní (Urban, 2017).

2 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Kapitola se prvně zaměřuje na definici a přiblížení pojmu pracovní výkon a snaží se o jednoduché nastínění toho, co znamená a co vše obnáší řízení pracovního výkonu z pohledu různých autorů. Následně věnuje pozornost tématu motivace zaměstnanců, jejímu procesu, typům a častým chybám, které při procesu motivace vznikají.

2.1 Pracovní výkon a vymezení řízení pracovního výkonu

Pracovní výkon

Pracovní výkon zaměstnanců lze považovat za jeden z hlavních smyslů personální práce, a to z toho důvodu, že podnik si zaměstnance najímá za tím účelem, aby prováděli práci, která je po nich vyžadována a tím přispívali k naplňování podnikových cílů (Koubek, 2015). Urban (2012) vysvětluje pojem výkon dvojím způsobem. Za prvé jako výsledky, kterých mají zaměstnanci dosahovat a za druhé jako chování, které by měli zaměstnanci dodržovat. Popřípadě je možné vyložit si pojem výkon jako kombinaci obou zmíněných.

Šikýř (2012) definuje pojem pracovní výkon následovně:

„Pracovní výkon je výsledkem práce a chování vyjádřené množstvím práce, kvalitou práce, včasností práce, přístupem k práci, přítomností v práci apod.“

Zároveň také tvrdí, že pracovní výkon zaměstnanců je determinován jejich schopnostmi, motivací a podmínkami, které jim jsou při výkonu práce poskytnuty. Výkonnost zaměstnanců následně ovlivňuje převážně provozní a finanční výsledky podniku. To znamená kvalitu práce, spokojenost zákazníků, náklady, výnosy, zisk a další.

Dle Kociánové (2010) je výkon člověka obecně vysvětlován jako výsledek určité činnosti. Dá se říct, že výkon je součinem motivace, schopností a podmínek či možností, které má člověk k dispozici. Pracovní výkon lze také definovat jako výsledek spojení úsilí založeného na motivaci, schopností nebo způsobilostí nutných k úspěšnému vykonání dané práce a pracovních a organizačních podmínek, které podnik zaměstnancům vytváří (Váchal, Vochozka, 2013).

Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu lze definovat jako přístup založený na principu řízení lidí, a to buď na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi nadřízeným a podřízeným o budoucím pracovním výkonu. Na základě dohody nebo smlouvy dochází k propojení pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje zaměstnance, k hodnocení pracovního výkonu a k odměňování. Nutno podotknout, že řízení pracovního výkonu vychází z moderních přístupů k pracovnímu výkonu, které zdůrazňují, že je třeba vytvářet pracovní místa na míru každému pracovníkovi, a to podle jeho schopností a preferencí. Dále je dle moderního přístupu třeba brát ohled na to, že přesně definovaná pracovní místa nejsou tolik žádoucí, jelikož je pro pracovníky prioritní flexibilita. Je tedy nutné nahrazovat striktně vydefinovanou pracovní pozici flexibilnějším systémem, kde je role pracovníka specifikována s ohledem na jeho situaci a profil. Nedílnou součástí řízení pracovního výkonu je také zapojení prvků, které zvyšují motivaci pracovníka. Tradiční přístup totiž naopak kladl důraz na specializaci práce a na přesně definované úkoly, postupy a pracovní místa. Výsledkem byl pracovník dostávající rozkazy, které musel plnit. Přístup se zaměřoval spíše na minulost než na budoucnost, na příkazy shora než na dialog a na obviňování než na včasné řešení problémů (Koubek, 2015).

Šikýř (2012) popisuje, že řízení pracovního výkonu je součástí personalistiky v organizaci a umožňuje manažerům řídit a vést podřízené k výkonu sjednané práce, k dosahování požadovaného pracovního výkonu a k dosažení strategických cílů podniku. Nástrojem této činnosti je systematické hodnocení, získávání hodnotících informací a zpětné vazby o skutečném pracovním výkonu. Zároveň je nutným předpokladem pro efektivní řízení pracovního výkonu rozvoj schopností zaměstnance, poskytování žádoucí motivace a vytváření příznivých podmínek pro vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaných výsledků.

Dle Armstronga (2007) lze řízení pracovního výkonu brát jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu podniku za pomoci rozvíjení výkonů jednotlivců, který orientuje lidi na to, aby dělali správné věci tím, že jasně vytyčuje cíle, kterých mají dosahovat.

Cílem je nastolit kulturu vysokého výkonu, ve které jednotlivci a týmy přebírají odpovědnost za zlepšování podnikových procesů a svých vlastních dovedností. Konkrétně se řízení pracovního výkonu týká propojování individuálních a podnikových cílů a zabezpečování toho, aby se lidé drželi podnikových hodnot. V rámci řízení pracovního výkonu by mělo docházet k rozvoji schopností zaměstnanců, k jejich podpoře a vedení tak, aby se zlepšovali a byli tak připraveni na výkon náročnější a odpovědnější práce.

Řízení pracovního výkonu lze také chápat jako komplexní přístup, který slouží k ovlivňování pracovního výkonu lidí, jejich chování a rozvoji jejich pracovních schopností a jsou v něm zahrnuty dohody a pracovní výkon, vzdělávání a rozvoj pracovníků, sledování výkonu pracovníků, jejich motivace a poskytování zpětné vazby k výkonu pracovníka (Kociánová, 2010).

Urban (2012) vysvětluje řízení pracovního výkonu jako jasné stanovení úkolů a cílů a vytváření podmínek, ve kterých bude možné tyto úkoly splnit tak, jak nadřízený očekává. Obecně lze říct, že výkon svých zaměstnanců řídí většina firem, neboť by bez této činnosti moc dlouho nepřežily. Nicméně fakt, že podnik využívá řízení pracovního výkonu neznámá, že tento přístup využívá správně. Díky tomu, že není pracovní výkon řízen efektivně, dochází k poklesu výkonu zaměstnanců a v důsledku toho také k poklesu produktivity podniku jako takového. Bohužel ne vždy je odhalení pravé příčiny poklesu výkonnosti snadným úkolem. Pokud manažer se svými podřízenými příliš nekomunikuje, je častou praxí, že se domnívá, že problém objevil a snaží se ho napravit, každopádně zlepšení se nekoná, protože primární příčina je úplně jinde. Na možné příčiny vzniku nízkého pracovního výkonu se zaměřuje kapitola 2.3 Příčiny nízkého pracovního výkonu.



Obrázek 1 Řízení pracovního výkonu

Zdroj: Koubek, 2015

2.2 Proces řízení pracovního výkonu

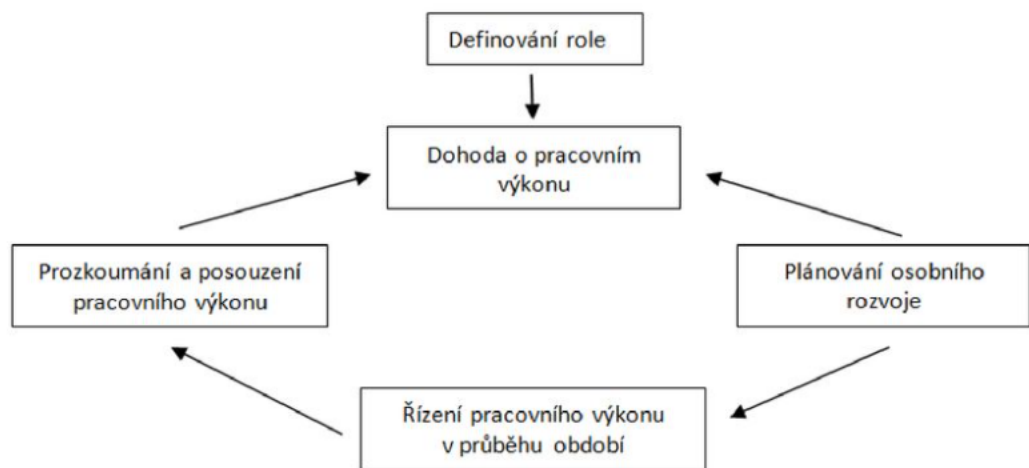
Šikýř (2012) vysvětluje, že řízení pracovního výkonu je založeno na vzájemné dohodě mezi nadřízeným a podřízeným zaměstnancem o požadovaném pracovním výkonu, tedy včetně rozvoje schopností, žádoucí motivace a vytváření příznivých podmínek, a přímé odpovědnosti nadřízených za řízení a vedení zaměstnanců k dosahování stanovených individuálních i strategických podnikových cílů. Efektivní řízení pracovního výkonu vyžaduje:

- realizaci řízení pracovního výkonu v souladu s podmínkami organizace,
- integraci řízení pracovního výkonu do systému personálních činností,
- aplikaci řízení pracovního výkonu na všechny zaměstnance.

Armstrong (2007) charakterizuje řízení pracovního výkonu jako neustále se opakující cyklus, který zahrnuje dohody o pracovním výkonu a rozvoji, řízení pracovního výkonu během roku a zkoumání a posuzování pracovního výkonu.

Obdobně komentuje princip řízení pracovního výkonu Koubek (2015), který tvrdí, že je prvně nutno definovat roli zaměstnance a cyklus rozděluje takto:

- projednání a uzavření dohody o pracovním výkonu,
- projednání a uzavření dohody o plánu osobního rozvoje pracovníka,
- řízení pracovního výkonu,
- závěrečné zhodnocení pracovního výkonu.



Obrázek 2 Cyklus řízení pracovního výkonu

Zdroj: Koubek 2015

2.3 Příčiny nízkého pracovního výkonu

Teorie řízení pracovního výkonu je jedna věc, ale umět ji využívat efektivně v praxi je věcí druhou. Často se stává, že vznikají odchylky od očekávání manažerů a výkon zaměstnanců není dle jejich názoru dostačující. Následně je třeba dohledat primární příčinu a tu odstranit, což není vždy jednoduchý úkol, protože existuje mnoho příčin, které mohou odchylky od očekávání a plánu způsobovat. Níže jsou popsány některé z možných příčin, které mohou vznikat na straně zaměstnance a na straně zaměstnavatele.

a) Příčiny ze strany zaměstnance

Hlavní příčinou výkonových problémů ze strany zaměstnanců jsou jejich osobní limity případně osobní problémy. Co se týče problémů osobních, jedná se často o přechodnou situaci, kdy zaměstnanec nedokáže oddělit svůj pracovní a osobní život a jeho problémy se mohou znatelně promítat do jeho výkonu (Urban, 2012).

Není to pravidlem, ovšem pokud se zaměstnanec cítí špatně, je pravděpodobné, že bude jeho psychický stav znatelný i na jeho výsledcích. S tímto problémem není pro manažery lehké se vypořádat. Je ovšem nutné, aby manažeři věděli, jak se v takových chvílích chovat a dokázali těmto problémům čelit a individuálně je řešit.

Osobními limity lze chápat situaci, kdy jsou nároky na pracovní místo nebo úkol vyšší než schopnosti zaměstnance, který má danou činnost vykonávat nebo i takovou situaci, kdy zaměstnanec nemá dostatečné vlohy, nadání či motivaci, aby zvládl projít tréninkem, který mu má napomoci k získání potřebných schopností. V některých případech mohou osobní limity znamenat to, že zaměstnanec zkrátka nemá vhodné osobní rysy, pracovní postoje nebo dostatečné pracovní tempo. Jedná se často o zaměstnance se sklonem vyhledávat konflikty, soupeřit s ostatními zaměstnanci nebo s nimi nespolutracovat. Je ale možné zmínit, že nízký výkon může být důsledkem toho, že je zaměstnanec nespokojený, moc pohodlný, líný nebo nemá dostatek vnitřní motivace k tomu danou práci vykonávat. O osobních limitech se mluví z toho důvodu, že není možné tyto povahové rysy změnit, protože osobní a temperamentové předpoklady nelze od určitého věku měnit. Je ale na místě zdůraznit, že základním krokem při předcházení situacím, kdy zaměstnanec není schopen plnit pracovní úkoly na dané pozici v důsledku osobních limitů, je přijetí vhodných osob, čemuž by měl manažer věnovat vysokou pozornost. Osobní limity zaměstnanců totiž nejsou hlavní příčinou jejich výkonových nedostatků, hlavní důvody jsou na straně zaměstnavatele nebo přímého nadřízeného (Urban, 2012).

b) Příčiny ze strany zaměstnavatele

Pokud bude mít podnik kvalitní, schopné a správně vybrané zaměstnance, je to základ úspěchu, ale ne jeho záruka. Není pravidlem, že tyto předpoklady určují, že bude následný výkon práce zaměstnanců probíhat hladce a bez problémů. Jestliže manažeři žijí v domněnku, že po řádném náboru jejich práce končí, tak není možné, aby byl podnik ve výkonnosti efektivní. Úkolem nadřízených je totiž zaměstnance řádně řídit. Úspěšné řízení pracovního výkonu je založeno na tom, že se nedostatky pracovníků nebo bariéry vyššího výkonu řeší preventivně, a ne až ve chvíli, kdy vzniknou, neboť jejich odstranění je časově velmi náročné a podniku se tak zbytečně snižuje produktivita a efektivnost (Urban, 2012).

Nadřízení častokrát hledají příčiny nízkého výkonu v odváděné práci a postojích zaměstnanců, ale většina nedostatků je přímým nebo nepřímým důsledkem nedostatečného řízení právě ze strany manažerů nebo nesprávným výběrem osob vykonávajících danou práci. Nadřízení by tak měli využívat všech jim dostupných nástrojů, které jim jejich pozice nabízí, aby zabezpečili, že výsledky práce podřízených nebude zaostávat za požadavky organizace ani za jejich vlastním potenciálem, který nemůže být díky nedostatečnému řízení naplněn.

Nejčastější příčiny nízkého pracovního výkonu plynoucí ze strany zaměstnavatele nebo nadřízeného jsou následující:

- nedostatečné zaučení, zaškolení, koučování a trénink zaměstnanců. Zde se nejedná o problém plynoucí z osobních limitů zaměstnanců, ale jde o situaci, kdy podnik v zaměstnanci nedokáže vypěstovat schopnosti nutné pro výkon práce,
- zaměstnanci nemají potřebné předpoklady či podmínky, které by jim umožnily splnit své úkoly. Může jít o nedostatečné informace popisující postupy řešení úkolů, jejich význam a souvislosti, o nedostatečné nástroje a pravomoci, neodpovídající čas pro splnění úkoly a tak dále,
- zaměstnavatel nebo přímý nadřízený nedokáže zaměstnance správně motivovat. I velmi dobře placení zaměstnanci nemusí vždy podávat stoprocentní výkon, jelikož jejich motivací nejsou peníze, ale jiné alternativy (Urban, 2012).

2.4 Motivace pracovníků

Než dojde k detailnějšímu popisu motivace pracovníků, je na místě definovat obecně pojem motivace. Dle sociologické encyklopedie (2018) je motivace stav vyvolávající aktivitu, chování či jednání a zaměřující je určitým směrem. Říčan (2010) definuje motivaci jako souhrnné označení pro motivy a jejich působení, kdy motiv je faktor, který uvádí do pohybu jakýkoliv proces nebo jakoukoliv činnost (myšlení, přání, rozhodnutí atd.) a je tedy cokoliv, co vede k aktivitě a lze ho chápat jako vektor určující sílu a směr. Dle Armstronga (2019) je motivování lidí uvádění jich do pohyb v takovém směru, který vede k dosažení požadovaného výsledku. Motivaci lze také vyjádřit jako soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují aktivizují a vzniklou aktivitu udržují (Pauknerová, 2012) a také jako dynamicky uspořádaný soubor vnitřních pohnutek k jednání podněcující člověka k činnosti (Prukner, 2014).

Pilařová (2016) vysvětluje, že kromě vnitřních pohnutek, o který hovoří Prukner (2014), mohou jednání jedince ovlivňovat také vnější pohnutky, tedy stimuly. Následně se již dá hovořit o motivaci zaměstnanců, kdy jde o proces vytváření souvislostí mezi činnostmi, které chceme, aby zaměstnanec dělal a jejich vnitřními pohnutkami. Aby se tak ale mohlo dít, je nutné znát tyto individuální vnitřní pohnutky zaměstnanců, na základě nichž, lze vytvářet správnou motivaci pro plnění pracovních úkolů. Chybou manažerů je, že se snaží pohnutky často odhadnout a motivují pak zaměstnance tak, jak by si sami přáli být motivováni. Pokud chtějí manažeři chování zaměstnance ovlivňovat pomocí stimulů, znamená to, že využívají typicky peníze – mzda, provize, odměny. Nevýhodou stimulace je ale její krátkodobá účinnost. Oproti tomu vnitřní pohnutky mají mnohem stabilnější základ a zaměstnance tak motivují dlouhodobě a mnohem silněji. Úkolem manažera je tedy rozpoznat vnitřní pohnutky k jednání svých podřízených a dát je do souladu s pracovními úkoly. Toho je možné dosáhnout například těmito způsoby:

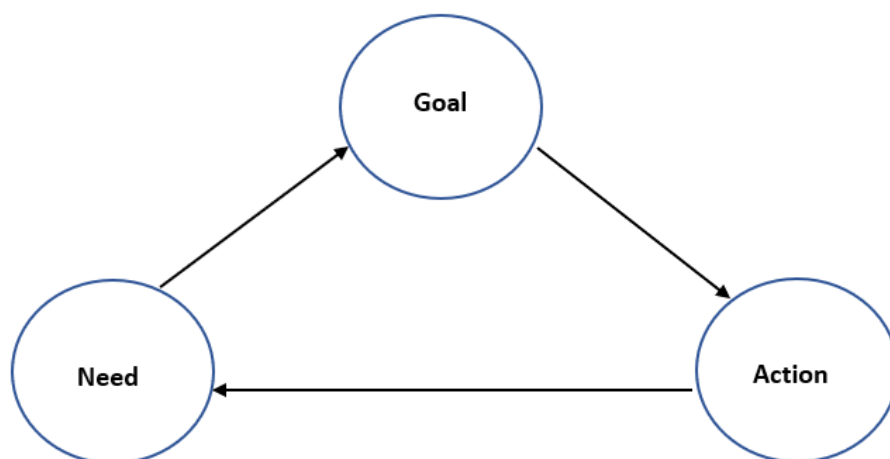
- vybírat správné lidi na správnou pozici, tedy, aby zaměstnanec práce bavila a naplňovala,
- zadávat správné úkoly správným lidem, tedy, tvůrčí úkoly zadávat kreativním lidem, týmové úkoly týmovým hráčům a tak dále,
- zadávat úkoly správným způsobem, tedy, pokud manažer nemá pro zaměstnance motivující úkol, je nutné daný úkol zadat motivujícím způsobem, tedy v souladu s vnitřními pohnutkami jedince.

Urban (2010) popisuje, že motivování zaměstnanců je jedním z nejnáročnějších úkolů manažera. Základem motivace je „něco za něco“, z čehož vyplývá, že každý pracovní úkol by měl být spjat s určitou odměnou, popřípadě s určitým typem sankce. Pokud by došlo k narušení tohoto vztahu, pracovní motivace ztrácí svou sílu a selže. Je ovšem nutno okolnosti použití sankcí a odměn velice citlivě zvažovat, aby nedocházelo například k tomu, že ve chvíli, kdy podnik bude motivovat zaměstnance s nízkým výkonem lepší odměnou, dojde k tomu, že se to přenesení v jakýsi standard, se kterým budou počítat všichni zaměstnanci a klesne tak jejich pracovní morálka (Urban, 2012). Tvrzení, že motivace lidí není jednoduchým úkolem potvrzuje i Kociánová (2010), která vysvětluje, že lidé mají různé potřeby a stanovují si různé cíle, kterými chtějí své potřeby uspokojovat. Není tedy na místě myslet si, že jeden přístup k motivování bude mít stejný účinek na všechny jednotlivce.

Dobře motivovaní lidé jsou tací, kteří mají jasně definované cíle a podnikají kroky, které ke splnění cíle směřují. Podnik může nabízet prostředí, ve kterém lze dosáhnout velmi vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, ale manažeři jsou ti, kteří hrají v rámci motivace hlavní úlohu. Musí využívat své dovednosti motivovat k tomu, aby ze sebe lidé vydali to nejlepší. Aby takto mohli fungovat, je nutné, aby pochopili proces motivace a to, jaké typy motivace existují (Armstrong, 2007).

2.5 Proces motivace

Motivace začíná ve chvíli rozpoznání vědomé nebo nevědomé potřeby, kterou je nutno uspokojit. V důsledku toho je stanoven cíl, který vede k uspokojení potřeby a definuje se akce (potřebné kroky), která vede ke splnění cíle. Pokud je cíle dosaženo dá se předpokládat, že se obdobné chování bude opakovat, až se opět objeví podobná potřeba. Není-li cíle dosaženo, není příliš pravděpodobné, že by se podobná akce opakovala. Proces motivace ilustruje obrázek 3. Rozpoznání potřeby (Need), stanovení cíle, který by měl uspokojit danou potřebu (Goal) a následně se rozhodne o chování a krocích, které by měly napomoci k dosažení cíle (Action). Je ale důležité nezapomínat na to, že potřeby, cíle i akce záleží na jednotlivci a na okolnostech. Není tedy duchaplné předpokládat, že jeden přístup k motivaci osloví všechny, kterých se to týká (Armstrong, 2019).



Obrázek 3 Proces motivace

Zdroj: Armstrong, 2019

Pilařová (2016) taktéž hovoří o třech fázích procesu motivace. Konkrétně je ale definuje takto:

- vzbuzení zájmu,
- udržení zájmu,
- nasměrování zájmu k požadovanému cíli.

Zdá se, že se jedná o zcela odlišnou definici, než jakou nabízí Armstrong (2019), ale ve výsledku lze „vzbuzení zájmu“ chápat jako rozpoznání určité potřeby, „udržení zájmu“ pak jako stanovení určitého cíle, jak potřebu uspokojit a „nasměrování zájmu k požadovanému cíli“ jako kroky k cíli směřující. Armstrong definuje proces motivace spíše z hlediska jednotlivce či zaměstnance chcete-li a Pilařová se zaměřuje spíše na konkretizaci procesu motivace pro potřeby manažera. To znamená, že manažer musí rozpoznat potřebu zaměstnance a vzbudit v něm zájem potřebu uspokojit, následně musí zaměstnancův zájem udržet určitou formou motivace, která bude směřovat k uspokojení potřeby, nasměrování zájmu k požadovanému cíli pak Pilařová chápe jako úkol manažera nasměrovat zaměstnance skrz motivaci správným směrem, který vede ke splnění pracovního úkolu (zde oproti ní chápe Armstrong „Akci“ z hlediska jednotlivce jako kroky, které vedou k uspokojení individuální a ne podnikové potřeby).

2.6 Typy motivace

Dle Urbana (2013) je prvně nutno zodpovědět si dvě základní otázky.

- a) Čím zaměstnance motivovat – jaké použít motivační nástroje.
- b) Jak s motivačními nástroji zacházet.

Ke správné motivaci zaměstnanců je zapotřebí zvolit vhodné motivační nástroje, které lze dělit podle toho, zda zaměstnance motivují spíše vnitřní nebo vnější faktory. Motivaci lze tedy dle faktorů rozdělit na vnitřní a vnější (Urban, 2013). Totéž potvrzuje i Armstrong (2019), který dodává, že každý typ (vnitřní či vnější motivace) bude využitelný pro jinou skupinu zaměstnanců. Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.4, je třeba si uvědomit, že neexistuje jediný přístup, který by motivoval všechny zaměstnance. Manažer by se tedy měl snažit zjistit, co jeho podřízené motivuje a baví, ať už v rámci rozhovoru nebo jejich sledováním při práci (Kociánová, 2010).

2.6.1 Vnější motivace

Vnější motivací jsou převážně finanční odměny jako je mzda, plat, prémie, bonusy či očekávání, že dojde k povýšení nebo zvýšení mzdy v budoucnu. S vnější motivací úzce souvisí také pochvala, uznání a osobní i pracovní prestiž, která je s pracovním místem spojena (Urban, 2017).

Gerrop (2014) vysvětluje, že extrinsická, tedy vnější, motivace funguje na bázi trestu a odměny. Tedy, že pracovníkovi slíbíme za splnění pracovních úkolů finanční odměnu nebo mu pohrozíme trestem, pokud úkol nebude řádně plnit. Doplňuje ale také, že zvýšení výkonu vyvolané vnější motivací mívá často krátké trvání, neboť mnohem silnějším motivem jsou motivy vnitřní. Vnější a vnitřní motivační faktory je možné přímo spojit s Maslowovou pyramidou potřeb, kdy zaměstnance, nacházející se v prvních 4 stupních pyramidy (fyziologické potřeby, potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřeba uznání), lze krátkodobě motivovat extrinsicky. Následně zaměstnanci potřebují nové vnější podněty, neboť síla původních již není taková. Poslední stupeň Maslowovy pyramidy a některými autory zmiňovaný i čtvrtý stupeň – potřeba uznání a potřeba seberealizace, je pak intrinsickou, tedy vnitřní, motivací, která je silnější z toho důvodu, že na stupni uznání a seberealizace lidé dělají to, co dělat chtějí a jejich práce je tedy naplňuje.

Návaznost motivačních faktorů na Maslowovu pyramidu potřeb popisuje i Provazník (2004), který také tvrdí, že vnějším motivem pro zaměstnance je potřeba peněz, potřeba budoucí jistoty nebo například motiv potvrzení vlastní důležitosti, který je často spojený s prestiží pracovního místa nebo společnosti jako takové.



Obrázek 4 Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: Petručíková, 2014

Aby došlo k posílení motivace těch zaměstnanců, u nichž převažuje právě vnější motivační faktor, je na místě (Urban, 2013):

- stanovit očekávaný výsledek zadané práce,
- jasně sdělit, jaké odměny zaměstnanci obdrží za dosažené výsledky nebo za vyšší pracovní úsilí,
- zvýšit možnost zaměstnanců ovlivnit výsledky své práce,
- podpořit vztah odměn k dosaženým cílům,
- zavést peněžní odměny, o které mají zaměstnanci zájem – zaměstnanecké výhody atd.

2.6.2 Vnitřní motivace

Vnitřní motivační faktory navazují na poslední dva stupně Maslowovy pyramidy potřeb (potřeba uznání a potřeba seberealizace). Potřeba uznání se dá ovšem zařadit i do vnějších faktorů, tudíž zde dochází k jistému prolínání. Zaměstnanci, kteří spadají do této kategorie tedy pahnou po nových schopnostech, které mohou při práci získávat, čímž dochází k uspokojování lidské potřeby zdokonalovat se.

Tento vnitřní motivační faktor působí především tehdy, dochází-li ke zvyšování schopností, na kterých člověku záleží a posiluje se tak jeho sebevědomí. Dále tito zaměstnanci touží po samostatnosti, což znamená, že manažer by měl zaměstnanci dát volnější ruku při rozhodování o jeho práci nebo na něho postupně rozhodovací pravomoci delegovat. Důležité je nezapomínat hlavně na poskytování zpětné vazby, která pozitivně přispívá k zaměstnancově správnému rozhodování. Třetím častým vnitřním motivem bývají viditelné výsledky. Lidé mají potřebu, aby za nimi byla jejich práce vidět, neboť se tím opět zvyšuje jejich sebevědomí a sebedůvěra. Poslední z hlavních vnitřních motivačních faktorů se týká potřeby vykonávat smysluplnou práci, která má širší společenský význam. Nejedná se zde o konkrétní čísla, jako například růst podnikových zisků, ale spíše o přínos pro zákazníky a společnost jako celek (Urban, 2017). Zaměstnanci zaměřeni na vnitřní motivační faktory často pracují s vysokým nasazením, aniž by za něj očekávali finanční odměnu, protože jsou poháněni právě vnitřními motivy, které působí mnohem silněji, než vnější motivační faktory (Urban, 2013).

Pro zaměstnance, u nichž převažuje vnitřní motivace je důležité (Urban, 2013):

- získat uznání a být respektován,
- dělat zajímavou a smysluplnou práci,
- uplatnit při výkonu práce své vlastní schopnosti,
- být na své pracovní výsledky hrdý,
- získávat nové zkušenosti, mít možnost rozvíjet se,
- udržovat přátelské vztahy na pracovišti.

Pilařová (2016) doplňuje, že v problematice motivace zaměstnanců vystupuje mimo již zmíněné mnoho dalších faktorů.

- a) Vhodně stanovení cíle – patří k nejučinnějším faktorům motivace, pokud jsou správně stanoveny. Mají motivační funkci ve chvíli, kdy jsou pro zaměstnance přiměřeně náročné a obsahově zajímavé. Pokud by byl cíl příliš náročný nebo naopak jednoduchý, působil by demotivačně.
- b) Náplň práce „na míru“ – náplň práce by se měla snažit maximálně využít potenciálu zaměstnance, aby tak dělal to, co dobře umí a baví ho to. Není ovšem možné tento princip aplikovat vždy, týká se spíše tvůrčích týmů. Při snaze nalézt pro zaměstnance nejvhodnější pracovní pozici se často využívá tzv. job rotation, kdy zaměstnanec střídá jednotlivé pracovní pozice a následně mu je přidělena ta, ve které se nejlépe osvědčil.

- c) Participace – vnitřní motivaci může být i poskytnutí možnosti podílet se na rozhodování. Pokud má zaměstnanec prostor k tomu, rozhodnout se, jakým způsobem svůj úkol splní, je to pro něho mnohem více motivační, než pokud by dostal příkaz od nadřízeného. Zaměstnanci se pak s plněním úkolů lépe ztotožní, pokud mohou při jeho realizaci implementovat své vlastní myšlenky a nápady.
- d) Zpětná vazba – je to velmi užitečný nástroj pro zvyšování výkonnosti zaměstnanců a směřování jejich motivace správným směrem. Manažer by měl dbát na zpětnou vazbu jak v případě, kdy je s prací zaměstnance spokojen (posílí tak zaměstnancův zápal, spokojenost se sebou samotným atd.), tak ve chvíli, kdy spokojen není, aby včas odhalil nežádoucí pracovní návyky, postupy a případně srozumitelně vysvětlil, co od zaměstnance očekává (Pilařová, 2016).
- e) Styl řízení a osobnost manažera – to, jakým způsobem bude manažer přistupovat ke svým podřízeným, bude jim zadávat úkoly, komunikovat s nimi a chovat se k nim, může významně ovlivnit jejich ochotu plnit zadané úkoly a dodržovat stanovená pravidla a postupy. Je také třeba, aby byl manažer čestný a transparentní, to znamená, že pokud něco slíbí, tak to dodrží, dá se na něho spolehnout a říká to, co si myslí a dělá to, co říká – zjednodušeně řečeno, je předvídatelný v chování.
- f) Vztahy na pracovišti – úkolem manažera je řídit vztahy na pracovišti v tom smyslu, aby vytvořil vhodné prostředí, procesy a pravidla, díky kterým budou zaměstnanci schopni spolupracovat a nebudou mezi nimi tak vznikat zbytečné konflikty vyvolané nefunkčním systémem, které mohou přerůst v konflikty osobní a vyústit v zaměstnancův odchod ze zaměstnání.
- g) Image firmy – tento faktor ovlivňuje především stabilitu zaměstnance, protože pokud má podnik dobrou pověst a postavení na trhu, je pro zaměstnance čest v takovém podniku pracovat.
- h) Podniková kultura – opět faktor, který ovlivňuje především spokojenost a loajalitu zaměstnance. Podniková kultura je jakýsi soubor psaných i nepsaných pravidel, která by v podniku měla fungovat. Může se jednat o způsob komunikace uvnitř firmy (ohleduplnost jednání nadřízeného s podřízeným), o to, zda se při kariérním růstu bere ohled na spolupráci, kolegiální chování, pracovitost a klade se důraz na korektní vztahy nebo zda tyto faktory nehrají roli a kariérní růst náleží těm, kteří mají s nadřízeným například bližší vztah. Dále se může jednat o firemní zvyklosti a tradice, zda je vyžadováno předepsané oblečení a zda jsou pracoviště čistá, moderně zařízená a navržená, vybavena moderními technologiemi a tak dále (Pilařová, 2016).

2.7 Chyby při motivaci pracovníků

Úkolem manažera je mimo jiné motivovat své podřízené. V praxi často dochází k tomu, že manažeři nevyužívají motivaci dostatečně nebo ji nevyužívají správně a nefunguje pak tak, jak očekávají. Tato kapitola se zaměřuje na pár chyb, kterých se manažeři dopouští nejčastěji a mohou mít rapidní dopad na loajalitu, výkonnost a spokojenost zaměstnanců.

Jednou z nejčastějších chyb je, že manažeři spoléhají na to, že ti nejdůležitější zaměstnanci, kteří fungují samostatně, dělají něco na víc a je na ně spolehnouti, jsou motivováni dostatečně a nepotřebují, aby jim byla věnována vyšší pozornost. Delegují na ně tak stále další úkoly na víc, za které nejsou dodatečně ohodnoceni, což může vést k tomu, že zaměstnanci následně nezvládají svou práci, jsou pod tlakem, nestíhají včas plnit své pracovní povinnosti, dělají chyby a jsou demotivováni. O další chybě lze hovořit v návaznosti na nábor a zaučení nových zaměstnanců. Nově přichozí zaměstnanci jsou většinou velmi motivovaní, nadšení z nové práce a mají chuť se nové práci naučit a zdokonalovat se. Pokud jim ale manažer nebude věnovat dostatečnou pozornost, častokrát poměrně rychle práci opustí, jelikož nejsou řádně zaučeni, práce jim tak trvá déle než již zaběhnutým zaměstnancům, a může se stát, že táhnou výkonnost celého týmu dolů. V důsledku toho mohou všichni jeho kolegové přijít například o prémie, což nepřispívá ani k dobrým vztahům na pracovišti. Je tedy třeba, aby manažer zajistil řádné zaučení nového zaměstnance a udržel tak jeho nadšení, se kterým do práce nastoupil (Pilařová, 2016).

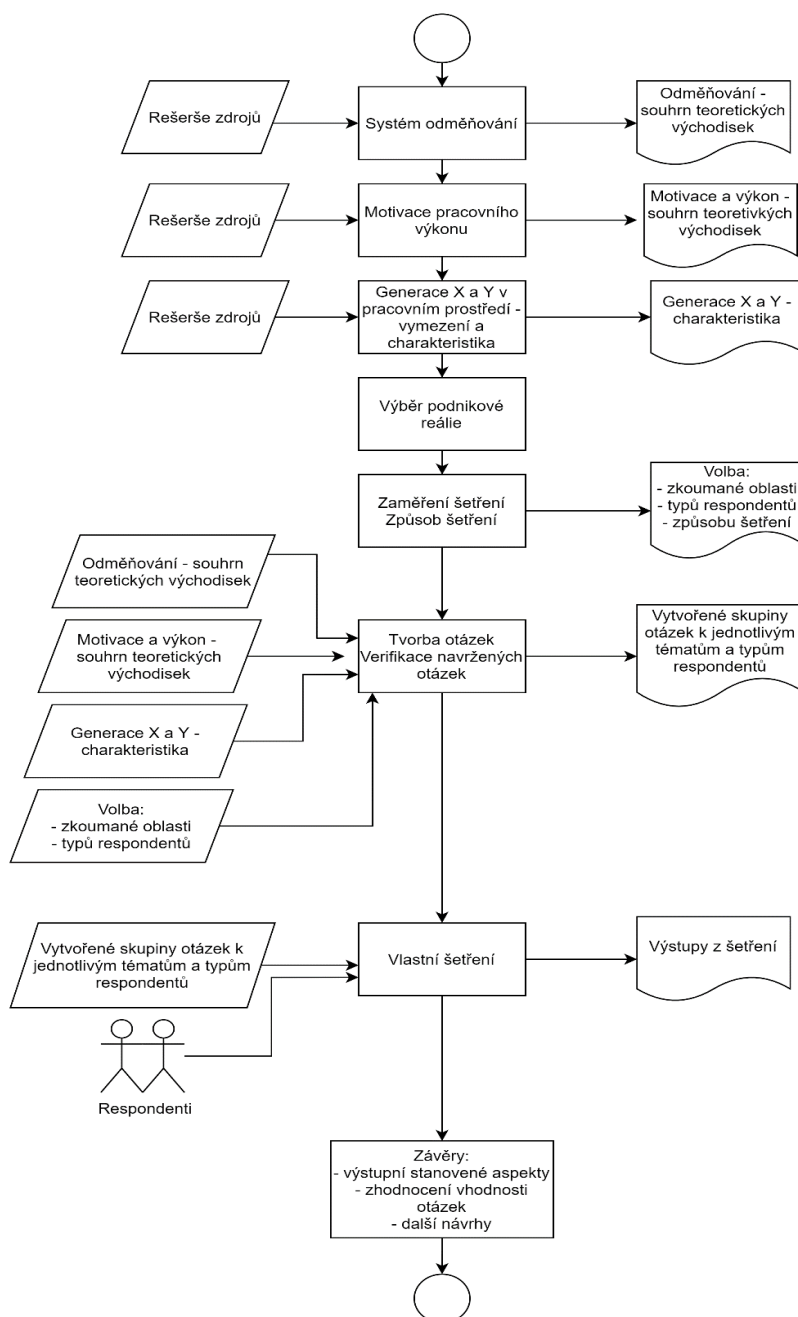
Urban (2013) za další chybu považuje to, že mnoho manažerů bere dobře odvedenou práci jejich podřízených jako něco, co je samozřejmé, a tudíž podřízené dostatečně nemotivují a nepovzbuzují. Neuvědomují se ale, že jejich jednání může zaměstnance velmi demotivovat, neboť si přijdou nedocenění. Velká chyba, které se někteří manažeři dopouští, se dotýká zaměstnanců, kteří inklinují k vnitřním motivačním faktorům. Manažeři totiž nepřikládají vnitřní motivaci příliš velkou váhu a domnívají se, že například finanční ohodnocení, které poskytují, je velmi motivační pro všechny zaměstnance a není třeba je motivovat jiným způsobem. Pokud by ale manažeři tyto své domněnky přehodnotili, nejen, že by dokázali své podřízené lépe motivovat a udržovat je spokojenější, ale zároveň by dokázali i ušetřit, protože nástroje vnitřní motivace jsou pro podnik mnohem méně nákladné než nástroje motivace vnější.

V neposlední řadě často dochází k tomu, že zaměstnanci jsou demotivováni samotným chováním manažera – nedodrží sliby, jeho tvrzení nejsou stabilní a často mění názory, nejedná se zaměstnanci na úrovni a tak dále. Manažer by neměl zapomínat na to, že ho při jeho práci sledují jiní, a měl by se tak dle toho chovat. Jedná-li manažer se svými podřízenými s respektem, na partnerské úrovni a dokáže-li v podřízených vzbudit důvěru a spravedlivě hodnotit, dává tak podřízeným možnost využívat a rozvíjet své schopnosti, vytvářet týmovou atmosféru či přispívat k pocitu, že práce, kterou zaměstnanci vykonávají, je pro ně opravdu smysluplná. To je hned několik faktorů, které velmi napomáhají ke spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců (Urban, 2010).

Pokud chce podnik své zaměstnance motivovat a motivaci udržet, je třeba je odměňovat. Je ovšem nutné dbát na to, aby odměna nenáležela jen za mimořádné výsledky, ale i za to, že bylo dosaženo stanoveného cíle nebo jsou plněny veškeré stanovené povinnosti, které zaměstnanec má. Odměna je účinná pouze tehdy, přichází-li rychle a zaměstnanci věří, že její získání tak mají pod svou kontrolou. Zároveň je třeba neopomíjet zaměstnance, kteří jsou průměrní či líní, nechtějí se angažovat a pracují jen proto, že musí. Pokud by manažer přehlížel právě tyto zaměstnance a nesnažil se je motivovat, riskoval by za první ztrátu autority a za druhé pokles motivace celého pracoviště, protože laxní přístup zaměstnanců by mohl pro ostatní být signálem, že se taktéž nemusejí snažit odvádět kvalitní práci, když některým spolupracovníkům to prochází. Taktéž by se jinak kvalitní zaměstnanci mohli stát demotivovanými a nespokojenými z toho důvodu, že na ně bude převáděna práce těch, kteří svou práci nevykonávají tak, jak by měli (Urban, 2017).

3 NÁVRH NA POSTUP PRÁCE

Cílem práce je analýza současného systému odměňování zaměstnanců a stanovení aspektů při propojení systému hodnocení výkonnosti a systému odměňování. Zároveň se také práce zabývá rozdíly mezi generacemi X a Y ve vztahu k motivaci a stimulaci zaměstnanců. Tato kapitola vymezuje návrh na postup kompletní práce. Celý proces je znázorněn na obrázku 5.



Obrázek 5 Návrh na postup práce

Zdroj: vlastní zpracování

V tuto chvíli došlo prozatím ke zpracování oblastí odměňování, výkonnosti a motivace na základě rešerší zdrojů. Souhrny teoretických východisek, které jsou výstupem, následují dále v textu.

Co se týče první oblasti, tedy odměňování, bylo na základě rešerše literatury zjištěno, že odměna za práci má obecně schopnost ovlivnit množství a kvalitu odvedené práce a je považována za jednu z velmi efektivních metod motivování zaměstnanců. Mimo to, že existuje finanční složka odměňování, do které lze zařadit mzdu nebo plat, pohyblivou složku mzdy a další finanční benefity, existuje také nefinanční složka mzdy, která se mimo zaměstnaneckých výhod skládá také z uznání, povýšení nebo na příklad z možnosti seberealizace, což jsou pro zaměstnance v posledních letech velmi důležité aspekty, díky kterým se cítí v zaměstnání spokojenější. Je tedy třeba zaměřit se na obě složky odměňování a ani jednu neopomíjet, aby docházelo k uspokojení zaměstnanců ve všech hlediscích. Tím firma přispívá k větší motivovanosti svých zaměstnanců, a tudíž i k jejich větší výkonnosti, a zároveň k jejich větší loajalitě vůči zaměstnavateli. Zde dochází k provázanosti systému odměňování, výkonnosti a motivování, kdy je z textu patrné, že pokud podnik požaduje po zaměstnancích vyšší výkonnost, je třeba, aby zaměstnance jistou měrou motivoval a vytvářel jim prostor pro získávání finanční odměny či jiných benefitů. Jednotlivé možnosti, jak získat finanční či jinou odměnu nad rámec mzdy, a výše možných odměn by pak měly být součástí podnikové politiky odměňování.

V návaznosti na zvyšování výkonu je nutno výkonnost zaměstnanců určitým způsobem mapovat a řídit. Se samotným pojmem řízení pracovního výkonu se už pravděpodobně setkal každý manažer, ale ne každý ho implementuje řádně i do podnikové praxe. Díky řízení pracovního výkonu je manažer schopný mnohem lépe vést zaměstnance k požadovanému výkonu a naplňovat tak stanovené cíle. Je třeba osvojit si základní prvky řízení pracovního výkonu a snažit se vyhýbat nejčastějším chybám, kterých se manažeři při řízení výkonnosti dopouštějí a v důsledku kterých často dochází k poklesu výkonnosti jejich podřízených. Obecně celý tento proces začíná již při výběru zaměstnanců, souvisí se vzděláváním a rozvojem pracovníků, s jejich motivací a je zakončen závěrečným zhodnocením pracovního výkonu, z čehož jsou následně vyvozeny závěry a návrhy na případné další zlepšování.

V poslední řadě byla za pomoci rešerše zdrojů přiblížena problematika motivace zaměstnanců. Motivace je jakási vnitřní pohnutka k jednání a chování, která se zaměřuje určitým směrem. V souvislosti s tímto tématem v podniku je nutno podotknout, že je úkolem manažera, aby rozpoznal, co zaměstnance motivuje a dokázal s touto informací pracovat ve prospěch výkonnosti podniku. Zároveň je nutno pochopit, jak funguje samotný proces motivace a naučit se s ním z pozice manažera pracovat, aby bylo díky správné motivaci možno dosahovat požadovaných cílů. V neposlední řadě je velmi důležité uvědomit si rozdíl mezi vnitřní a vnější motivací, kdy je vnitřní motivace považována za mnohem silnější a manažery podniku často opomíjenou, na což poukázala kapitola 2.7, popisující chyby, kterých se manažeri při motivování svých podřízených dopouští.

Jak tedy z jednotlivých teoretických východisek vyplývá, aspektem, který souvisí s propojováním systému odměňování a výkonnosti, může být propojení pracovního výkonu a plnění pracovních úkolů s finanční odměnou či jiným benefitem. To znamená, že zaměstnanec může pro příklad za určitý pracovní výkon, který bude nad rámec jeho činností stanovených v pracovní smlouvě nebo se bude týkat plněním určitých norem a tak dále, získat odměnu na víc. Z hlediska motivace, která je taktéž aspektem, jež propojuje výkonnost s odměnou, neboť motivace s pracovním výkonem velice úzce souvisí, je pak možné zaměstnance motivovat finančně nebo nefinančně, a to v závislosti na zaměstnaneckých preferencích a na uvážení podniku.

Dále v práci bude opět na základě rešerše literatury zpracována problematika rozdílů mezi generacemi X a Y v pracovním prostředí z hlediska motivace. Tedy, zda se zmíněné generace z hlediska motivačních prvků a pracovního chování liší a po případě o jaké odlišnosti se jedná. Charakteristika jednotlivých generací by měla přispět k následné tvorbě otázek pro vlastní šetření, jež bude součástí praktické části práce. Po zpracování charakteristik generací X a Y by mělo dojít ke zvolení způsobu šetření a k výběru typu respondentů. Následně bude pro výzkum vybrána konkrétní podniková realie, vytvořeny a verifikovány jednotlivé otázky pro šetření na základě teoretických východisek a podle typu vybraných respondentů a v poslední fázi bude kompletně vyhodnocen výzkum, navržena případná doporučení a zhodnocena vhodnost jednotlivých otázek.

4 GENERACE „X“ A „Y“ V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ

Nejprve je nutné vysvětlit, co vůbec pojem generace vyjadřuje. Dle Saka a Kolesárové (2012) je ze sociologického hlediska generace skupina lidí, které spojuje nejen jejich věková kategorie, ale také významné společenské události či souhrn změn společenských podmínek.

Sociologická encyklopedie (2020) definuje generaci jako velkou sociálně diferencovanou skupinu osob, které jsou propojeny dobově podmíněným stylem myšlení a prožívají podstatná období ve shodných historických a kulturních podmínkách.

Rozlišuje se několik generačních skupin, které se od sebe liší svým chováním, jednáním i postojem. Je důležité si uvědomit, že tato rozdílnost generací hraje důležitou roli nejen v osobní rovině, ale i na úrovni podniku. Pokud chce být v dnešní době podnik úspěšný, je sice důležité nabízet kvalitní produkty a služby s přidanou hodnotou pro spotřebitele, ale mnohem důležitější je kvalita pracovního prostředí a motivace zaměstnanců k chování, které je v souladu s cílem celého podniku. V současnosti je tedy nedílnou součástí práce manažera porozumění tomu, že motivace zaměstnanců je stěžejním aspektem, který napomáhá k dosahování strategických cílů podniku a je třeba snažit se pochopit rozdíly v preferencích motivačních faktorů mezi jednotlivými skupinami generací zaměstnanců. Pokud manažer v rámci této činnosti selže, může to vést k poklesu celkové efektivnosti podniku z hlediska výkonnosti.

Aktuálně se na trhu práce střetávají 3 generace. V České republice se jedná konkrétně o baby boomers, generaci X a generaci Y. Každá z těchto generací má nejen jiný životní styl obecně, ale má i jiný pohled na profesní život, co se očekávání týče. Mnoho podniků nepřikládá rozdílnosti mezi generacemi význam, neboť dříve to taktéž nebylo zvykem a předmětem řešení tématu zvyšování výkonnosti podniku byla prioritně lepší technologická vybavenost, a ne spokojenost zaměstnanců. Některé podniky se tak i nadále drží svých stávajících metod motivace a řízení pracovního výkonu, ač by určitou inovací mohli dosáhnout mnohem většího výkonu a prosperity (Kian, Tan Shen, 2012).

4.1 Časové vymezení generací X a Y

Co se týče rozdělení generací, je to poměrně komplikované, neboť neexistuje standardizované označení a mezi autory je značná neshoda převážně v oblasti rozpětí let pro dané generace (Reeves, 2006).

Podle Schwartz, Hole & Zhonga (2010) jsou generační rozdíly v jakékoli společnosti formovány politickými, socioekonomickými a kulturními událostmi. Z tohoto důvodu může docházet k rozdílnému časovému rozpětí generací u jednotlivých autorů, protože z globálního hlediska se v každé zemi formovala daná generace v lehce odlišné době v závislosti na již zmíněných událostech, které jsou pro každou zemi individuální. Následující tabulka 1 ukazuje formování jednotlivých generací v různých zemích z časového hlediska.

Tabulka 1 Generace v čase

	1950	1960	1970	1980	1990	2000	
China		Post-50s generation (1950-1959)	Post-60s generation (1960-1969)	Post-70s generation (1970-1979)	Post-80s generation (1980-1989)	Post-90s generation (1990-1999)	
India	"Traditional" generation (1948-1968)			"Non-Traditional" generation (1969-1980)	Gen Y (1981-onward)		
South Korea		"475" generation (1950-1959)	"386" generation (1960-1969)	Gen X and Gen Y (1970-onward)			
Japan	1st Baby Boomer (1946-1950)	Danso generation (1951-1960)	Shinjinrui generation (1961-1970)	2nd Baby Boomer (1971-1975)	Post Bubble (1976-1987)	Shinjinrui Junior (1986-1995)	Yutori (1987-2002)
Russia	Baby Boomers (1943-1964)		Gen X (1965-1983)		Gen Y (Gen "Pu") (1983-2000)		
Bulgaria	Post War generation (1945-1965)		Communist generation (1965-1980)		Democracy generation (1980-onward)		
Czech Republic	Baby Boomers (1946-1964)		Generation X-"Husak's Children generation" (1965-1982)		Generation Y (1983-2000)		
South Africa	Baby Boomers (1943-1970)			Gen X (1970-1989)		Gen Y (1990-2000+)	
Brazil	Baby Boomers (1946-1964)		Gen X (1965-1980)		Gen Y (1981-2001)		
U.S.	Baby Boomers (1943-1964)		Gen X (1965-1980)		Gen Y (1981-2001)		

Zdroj: Schwartz, Hole & Zhong, 2010

Pro účely této práce, která se zaměřuje pouze na generaci X a generaci Y na území České republiky, bude využito časového rozpětí, které ve své publikaci uvádí Monika van den Berg (2020) a je téměř totožné s rozdělením, které je patrné z tabulky 1 – řádek pro Českou republiku. Tedy pro generaci X, jinak nazývanou jako „Husákovy děti“, je typické rozmezí 1961–1981 a pro generaci Y, jejíž příslušníci jsou také označováni jako „Mileniálové“ nebo „počítačová generace“, se jedná o rozmezí 1982–2004.

4.2 Rozdíly mezi generacemi X a Y v pracovním prostředí

I přesto, že se skupiny generací napříč celým světem liší z hlediska potřeb, myšlení a postojů, každá skupina má převládající společné rysy. Pokud se na ně podnik zaměří, může tak upravit přístupy k řízení pracovního výkonu stanovením vhodné strategie nábory, udržení a rozvoje zaměstnanců, která uspokojí různé potřeby každé generace (Schwartz, Hole & Zhong, 2010).

Jak již bylo řečeno v kapitole 4, na trhu práce aktuálně plnohodnotně pracují 3 generace, které ale nemají stejné znalosti, zkušenosti ani pohled na svět, a proto je nutné k nim přistupovat individuálně (Lorenzová, 2018).

Následující podkapitoly se snaží detailněji přiblížit charakteristiky generací X a Y a rozdíly mezi nimi.

4.2.1 Generace X (1961–1981)

Tehdejší děti generace X v ČR vyrůstaly za socialismu, kdy neexistovala nezaměstnanost ani volný pracovní trh. Život za komunismu je naučil se prosazovat, což je výrazným rysem většiny příslušníků této generace, díky kterému má dnes spoustu z nich velmi dobré postavení (van den Berg, 2020).

Co se týče charakteristiky členů generace X z hlediska pracovního života, dle Mitchella (2016) upřednostňují kvalitu konečného výsledku před jeho kvantitou, jsou zvyklí plnit zadané cíle, být produktivní a tvrdě pracovat a kladou důraz na rovnováhu pracovního a osobního života. Usilují o finanční zabezpečení a klidný život a mají pevné pracovní návyky – nevdají jim brzy vstávat, dojíždět nebo dělat přesčasy (Millerová, 2020).

Dle článku Kmoška (2020) preferují zástupci generace X spíše mentoring ze strany zkušenějších než striktně daná pravidla. To znamená, že často opovrhují autoritami, a respektují spíše zkušeného člověka. Také jsou spíše individualisté než týmoví hráči a zastávají postoj, že zadanou práci odvedou lépe než ostatní.

4.2.2 Generace Y (1982–2004)

Pro generaci Y je typické, že nepoznala život bez internetu a mobilních telefonů. Jako nejčastější komunikační prostředek využívají textové zprávy nebo sociální sítě, což je naopak pro generaci X téměř nepochopitelné, protože tento způsob života jim není až tak blízký, ač technologie již také využívají (McAlister, 2009).

Mileniálové často pracují se zápalem, protože rádi překonávají pracovní výzvy a sami sebe, jelikož díky tomu získávají další zkušenosti, po kterých touží. Vyhledávají tak neustále nové příležitosti, které se jim naskýtají. S pracovním zápalem ale souvisí také paradox, že lidé ze skupiny generace Y často nevydrží dlouho na jednom místě a střídají zaměstnání. Důvodem jejich jednání je to, že jim není na dané pracovní pozici umožněno sbírat nové zkušenosti, kariérně a osobnostně růst a práce je pro ně stereotypní. Pak bez pocitu viny odchází tam, kde je jim nabídnuto pozitivní pracovní prostředí a zajímavá práce, která je nutí překonávat překážky (van den Berg, 2020).

Dle Mitchella (2005) upřednostňují členové generace Y aktivní zapojení do běhu podniku, to znamená, že se chtějí angažovat například při rozhodování o určitých skutečnostech, které se jich přímo dotýkají, ať už jde o pracovní postupy či cokoliv jiného. Je pro ně důležitá práce v týmu, vzdělávání a osobnostní růst, flexibilní a uvolněné pracovní prostředí a také chtějí vše hned – dá se tedy říct, že nejsou příliš trpěliví. S tím souvisí i fakt, že je pro ně důležitý multitasking po celou dobu práce, to znamená, že mají potřebu vykonávat více činností naráz (telefonovat za jízdy apod.). Společným rysem s generací X je rovnováha mezi pracovním a osobním životem.

Reeves (2006) dodává, že Mileniálové mají přirozenou schopnost využívat technologie a multitasking a při výkonu své práce očekávají interaktivitu. Nejsou takovými workoholiky, jako jsou členové generace X, ale kompenzují to využíváním technologií, které práci urychlují.

Dle průzkumu z roku 2018, uveřejněného na stránkách <https://blue-pool.cz/>, mají Mileniálové kvalitní vzdělání, výborné technické dovednosti a umí se velmi rychle přizpůsobovat. Kladou si zároveň poměrně vysoké nároky na pracovní pozice a do zaměstnání nechodí jen kvůli práci jako takové, protože nechtějí dělat nudnou práci jen proto, aby si vydělali. Očekávají, že podnik, pro který budou pracovat jim bude nabízet angažovanost, bude si jich vážit a bude do nich ochoten investovat, pokud mu oni věnují svůj čas a talent. Z průzkumu také vyplývá, že členové generace Y jsou sice považováni za přelétaví, co se práce týče, ale pouze ve chvíli, kdy nejsou s podnikem, pro který pracují, ve vzájemném souznění a nesledují stejné hodnoty. Pokud tomu tak ale je, práce Mileniály naplňuje a baví a mají možnost diskutovat o tom, co se jich týká a není jim pouze nařizováno co mají dělat, dokáží být velmi loajální (Provazníková, 2018).

Lorenzová (2018) tvrdí, že generace Y požaduje více volného času a není příliš ochotná pracovat přesčas. Peníze pro ni nejsou smyslem práce, ale prostředkem pro využívání volnočasových aktivit. Kladou velký důraz na to, aby práce, kterou vykonávají dávala smysl a vyžadují pracovní prostředí s moderním technickým vybavením a pohodovým prostředím, kde je prostor pro otevřenou komunikaci. Také si velice cení možnosti dlouhodobého vzdělávání a získávání zkušeností z různých odvětví.

4.2.3 Shrnutí

Z podkapitol výše je zřetelné, že mezi generací X a generací Y jsou poměrně velké rozdíly, co se týče postoje k práci. Postoj jako takový je ovšem velice individuální, a ne každý zástupce generace ho bude mít totožný. S velkou pravděpodobností ale bude odpovídat nejvýraznějším rysům vymezujícím danou generaci. V tabulce 2 jsou zaznamenány autory nejčastěji zmiňované rysy generace X a generace Y, a tedy rysy, které nejvíce definují danou generaci.

Tabulka 2 Rozdíly mezi generacemi X a Y v pracovním prostředí

Generace X	Generace Y
loajální	častěji mění práci
tvdě pracují	chtějí práci, která jim dává smysl a baví je
workoholici	rádi překonávají překážky a sami sebe
nevadí jim přesčasny ani ranní vstávání či dojíždění	vyžadují moderní technologické vybavení
upřednostňují kvalitu pracovního výsledku před kvantitou	požadují flexibilitu - mají mimo práci hodně jiných aktivit
individualisté	týmoví hráči
mají problém s autoritami	nemají problém s autoritami
následují raději zkušenosti	peníze mění za své volnočasové aktivity
důležitá je rovnováha pracovního a osobního života	požadují osobnostní růst - vzdělávání
pracují pro peníze - finanční zabezpečení a klidný život	očekávají, že si jich firma bude vážit
plní zadané úkoly a jsou produktivní	požadují otevřenou komunikaci na pracovišti
nejsou příliš angažovaní (vlastní nápady, atd.)	angažovaní (vlastní nápady, podílení se na rozhodování)

Zdroj: vlastní zpracování

5 VÝBĚR PODNIKOVÉ REALIE A ŠETŘENÍ

Druhá polovina práce se zaměřuje na hodnocení systému odměňování zaměstnanců a na propojenost odměňovacího systému a systému hodnocení výkonnosti ve vybraném podniku pohybujícím se v odvětví stavebnictví. Šetření zároveň zahrnuje posouzení rozdílnosti v motivaci a stimulaci zaměstnanců generací X a Y daného podniku.

Zároveň bude práce zaměřena na postup vytvoření pilotní verze otázek pro rozhovor a dotazníkové šetření pro zkoumání zmíněných skutečností. Výzkum tedy bude probíhat v rámci jedné z českých divizí stavebního podniku za pomoci rozhovoru s manažerem divize a za pomoci reprezentativního vzorku 6 zaměstnanců, kteří obdrží dotazník. Výstupem šetření bude nejen zhodnocení situace v podniku, ale i vyhodnocení vhodnosti stanovených otázek a případný návrh na jejich úpravy pro směrodatnější výsledky při dalším rozsáhlejších zkoumání této problematiky.

Charakteristika zvoleného podniku

Zvolený podnik se pohybuje v odvětví stavebnictví. Zaměřuje se převážně na projektování a realizaci pozemních staveb, inženýrských staveb, staveb silnic a mostů, železničních staveb a tunelů. Mateřská společnost sídlí v Rakousku, kde byla založena roku 1936. Dnes má podnik několik dceřiných společností po celém světě, zaměstnává v průměru 11 000 zaměstnanců a dosahuje obrátu zhruba 3 miliardy EUR. Za hlavní pobočky lze považovat Rakousko, Německo, Maďarsko a Českou republiku. Rakouská pobočka tvoří zhruba 56 % celkového obrátu, Německá 13 % a pobočka v Maďarsku a České republice 11 %. Zbýlých 9 % pak tvoří pobočky v ostatních zemích.

V České republice je společnost aktivní od roku 1992 a napříč celou ČR má tři divize. Konkrétně divizi dopravního stavitelství, divizi pozemního stavitelství a divizi železničních staveb (interní zdroj).

Filozofií podniku je, že zaměstnanci jsou to nejcennější, co podnik má, a jsou zárukou úspěchu. Proto se snaží, aby na pracovišti vládla do jisté míry rodinná atmosféra, která přispívá k tomu, aby se zaměstnanci cítili dobře a byli motivováni k setrvání v podniku. Co je taktéž důležité zmínit je fakt, že podnik zaměstnává pouze technickohospodářské pracovníky, tedy projektanty staveb, rozpočtáře, asistentky, vedoucí pracovníky (manažeri a mistři) a podobně a na samotné stavební práce využívá outsourcingu (interní zdroj).

6 TVORBA OTÁZEK

Následující kapitola je zaměřena na tvorbu otázek pro dotazníkové šetření, které bude probíhat mezi zaměstnanci, a pro rozhovor s manažerem jedné z českých poboček. Bude zde popsán postup, jakým byly otázky sestavovány a upravovány, a to jak pro oblast odměňování a hodnocení výkonnosti, tak pro oblast motivace a stimulace zaměstnanců generací X a Y. Veškeré otázky byly vytvořeny na základě poznatků získaných při rozboru obou problematik pro teoretickou část práce.

6.1 Otázky pro rozhovor

Nejprve se práce zaměří na tvorbu otázek pro rozhovor s manažerem divize. Otázky jsou tedy pomyslně rozděleny do dvou kategorií. První kategorie obsahuje otázky směřující k tématu odměňování a výkonnosti a druhá kategorie se zaměřuje na otázky týkající se motivace

a stimulace zaměstnanců generací X a Y. Pokud nastane situace, kdy budou při rozhovoru použity další doplňující otázky, budou následně zmíněny v rámci konečného vyhodnocení.

V první fázi byly tedy vytvořeny otázky týkající se propojení systému odměňování a systému hodnocení výkonnosti. Obsahují také obecné otázky, jako například „Kolik má vaše divize zaměstnanců?“ nebo „Jaké pracovní pozice vaše divize nabízí?“. Tyto otázky se přímo nedotýkají dané problematiky, ale pro přehlednější vyhodnocení šetření byly ve fázi prvotní tvorby otázek zahrnuty. Otázky 6 až 8, které jsou obsaženy níže v textu této kapitoly, se již lehce prolínají s tématem motivace a stimulace zaměstnanců generací X a Y, ale byly přidruženy k první kategorii otázek, jelikož se stále z větší části týkají spíše politiky odměňování a hodnocení výkonnosti. V konečné fázi ale budou brány v potaz i při vyhodnocení problematiky motivace a stimulace zaměstnanců generací X a Y.

Výčet otázek týkajících se propojení systému odměňování a systému hodnocení pracovní výkonnosti:

1. Kolik má Vaše divize zaměstnanců?
2. Jaké pracovní pozice firma nabízí? (Případně vypsát i pozice, které jsou nabízeny přímo v rámci Vaší divize)
3. Jakým způsobem je nastavena odměna za práci? (fixní mzda, hodinová mzda, úkolová mzda,)
4. Měříte pracovní výkonnost zaměstnanců? Pokud ano, jak? (Uveďte pro každou pracovní pozici, kterou firma nabízí.)
5. Je systém měření výkonnosti propojen se systémem odměňování? Pokud ano, jakým způsobem?
6. Využíváte zpětné vazby? Pokud ano, jakým způsobem? (skrz vedoucí, porady, rozhovory)
7. Obsahují mzdy zaměstnanců motivační složky? Pokud ano, jaké?

8. Pokud chcete zaměstnance motivovat k vyššímu pracovnímu výkonu, jaké nástroje k tomu využíváte?
9. Pokud ano v jakém zhruba zastoupení? (Zkuste vyjádřit například v procentech)
10. Pokud ano, rozlišujete způsob, jakým zaměstnance motivujete nebo je pro všechny stejný?

Po vytvoření této sady otázek došlo k tvorbě otázek pro druhé téma, tedy pro motivaci a stimulaci zaměstnanců generací X a Y. Úkolem otázek je zjistit, zda manažer podniku vůbec vnímá jistou rozdílnost mezi generacemi a je zohledňována i v rámci motivace či nikoliv a zároveň zjistit, zda podnik nabízí pro obě kategorie motivační a stimulační prvky, které jim jsou blízké.

Výčet otázek zaměřených na motivaci a stimulaci zaměstnanců generací X a Y:

11. Jsou vaši zaměstnanci rozdílných generací? (Konkrétně → +38 let: generace X; - 38 let: generace Y)
12. Mají vaši zaměstnanci možnost kariérního růstu?
13. Mají vaši zaměstnanci možnost osobnostního růstu, vzdělávání?
14. Mají zaměstnanci prostor vyjádřit svůj názor/nápad při řešení určitého pracovního úkolu/problému? Pokud ano, využívají toho?
15. Pracuje se spíše na úrovni příkazů nebo je prostor pro otevřenou komunikaci a konzultaci?
16. Myslíte si, že je práce pro zaměstnance zajímavá a baví je? Pokud ano, proč si to myslíte?
17. Střídají se u vás zaměstnanci často nebo jsou spíše stálí?
 - a. Pokud se často mění, o jakou věkovou kategorii se spíše jedná? (+38 let: generace X; -38 let: generace Y)
16. Využíváte týmové práce nebo je spíše typická práce jednotlivců?

6.2 Otázky pro dotazník

Po vytvoření otázek pro manažera byla pozornost zaměřena na tvorbu otázek pro zaměstnance. Některé otázky byly převzaty právě z otázek pro rozhovor s manažerem a bylo pouze lehce upraveno jejich znění, ostatní pak vznikaly individuálně přímo pro dotazník pro zaměstnance. Stejně tak jako u otázek pro manažera byla nejprve vytvořena kategorie zabývající se propojeností odměňování a výkonnosti a následně byla vytvořena druhá kategorie, která směřuje k údajům týkajícím se motivace generací X a Y. Otázky 1 a 2 jsou převzaté ze sady otázek pro manažera a zaměřují se na pracovní pozici, na které daný zaměstnanec pracuje a na délku výkonu povolání ve zvoleném podniku. Otázky 3 až 10 se zaměřují převážně na oblast politiky odměňování a propojení výkonnosti zaměstnanců a odměňování. Zbylé otázky se týkají tématu motivace generace X a Y. Mezi oběma oblastmi samozřejmě existují spojitosti, a proto nelze sady otázek jasně kategorizovat. Většina otázek je otevřených, aby nedocházelo k ovlivňování odpovědí zaměstnanců ze strany autorky. Kompletní znění dotazníku viz příloha A

Výčet otázek týkajících se propojení systému odměňování a systému hodnocení pracovní výkonnosti

1. Na jaké pracovní pozici pracujete?
2. Jak dlouho pracujete ve firmě?
3. Jakým způsobem máte nastavenou odměnu za práci?
4. Je nějaký způsobem měřena vaše pracovní výkonnost?
 - a. Pokud ano, jak?
5. Je vaše výkonnost propojena s vaší odměnou?
 - a. Pokud ano, jakým způsobem?
6. Vnímáte jako největší pracovní motivace peníze?
 - a. Pokud ne, co jiného? (Je možno více odpovědí.)
7. Jste spokojen/a s vyvážením osobního a pracovního života?
 - b. Pokud ne, z jakého důvodu a co byste chtěl/a změnit?
8. Na stupnici 1-5, jak jste spokojena/a se systémem odměňování ve firmě? (Hodnocení jako ve škole 1 velmi spokojen/a, 5 nespokojen/a)
 - a. Co byste případně změnil/a?

9. Máte možnost získat bonusové finanční ohodnocení k vaší mzdě (za práci na víc, přesčas apod.)?
 - a. Pokud ano, za co ohodnocení získáváte?
10. Máte možnost i jiných benefitů ve firmě (finanční i nefinanční)?
 - a. Pokud ano, jakých

Po tvorbě výše zmíněných otázek došlo tedy k tvorbě otázek zaměřujících se na motivaci generace X a Y. Úkolem otázek bylo zjistit, zda zaměstnanci podniku svými postoji vůbec odpovídají aspektům popisujícím jejich generaci nebo nikoliv a současně zjistit, co zaměstnance motivuje, co jim v podniku chybí atd., aby mohla být vznesena případná doporučení a návrhy na změny.

Výčet otázek zaměřených na motivaci a stimulaci zaměstnanců generací X a Y:

11. Dostáváte od vedení zpětnou vazbu na svou práci?
 - a. Pokud ano, jakým způsobem a je dle vás dostatečná?
12. Uvažoval/a jste někdy nad tím, že byste odešel/a do jiné práce?
 - a. Pokud ano, proč?
13. Jak dlouho jste nejdéle pracoval/a pro jednoho zaměstnavatele?
14. Máte možnost kariérního růstu?
 - a. Pokud ano, je to pro vás důležité?
15. Máte možnost osobnostního růstu, vzdělávání?
 - a. Pokud ano, je to pro vás důležité?
16. Máte prostor na to, vyjádřit svůj názor/nápad při řešení určitého pracovního úkolu/problému?
 - a. Pokud ano, využíváte toho?
 - b. Pokud ne, uvítal/a byste to?
17. Cítíte se aktuálně dostatečně motivován/a k vykonávání vaší práce?
 - a. Pokud ano, co vás motivuje?
18. Využívá se ve firmě týmové práce nebo je spíše typická práce jednotlivců?
 - a. Vyhovuje vám daný přístup? Zdůvodněte.

19. Dostáváte spíše příkazy od vedení, jak úkol plnit nebo je prostor pro otevřenou komunikaci a diskusi?
 - a. Vyhovuje Vám daný přístup?
20. Jak vnímáte vztahy na pracovišti?
21. Je pro vás obecně důležité, zda vás práce baví a naplňuje nebo jsou prioritou spíše peníze?
22. Pokud by vás nebavila, myslíte si, že by se to odrazilo na její kvalitě?
23. Dává vám vaše aktuální práce smysl a baví vás?
24. Cítíte se pracovním dostatečně doceněn/a?
 - a. Pokud ano, díky čemu si tak připadáte?
25. Jste žena nebo muž?
26. Do které generace se dle roku narození řadíte?

6.3 Úprava otázek

Následujícím krokem po vytvoření otázek bylo prvotní zkušební šetření, které bylo provedeno pouze s jedním respondentem z řad zaměstnanců firmy, který vyplnil dotazník pro zaměstnance. Následně byly s respondentem dané otázky konzultovány s cílem zjistit, zda jsou otázky srozumitelné a dávají smysl. Do konzultace byly zahrnuty také otázky mířené na manažera divize, neboť bylo taktéž nutno ověřit, zda jsou otázky srozumitelně formulovány. Po provedení šetření a konzultace dospěla autorka k závěru, že otázka 19 „Dostáváte spíše příkazy od vedení, jak úkol plnit nebo je prostor pro otevřenou komunikaci a diskusi?“ a otázka 19a „Vyhovuje Vám daný přístup?“ jsou nadbytečné, neboť mají stejnou výpovědní hodnotu jako otázka 16 „Máte prostor na to, vyjádřit svůj názor/nápad při řešení určitého pracovního úkolu/problému?“. Z tohoto důvodu byly tedy otázky 19 a 19a vyřazeny ze sady otázek pro zaměstnance. Zároveň byla také odstraněna otázka 20 „Jak vnímáte vztahy na pracovišti?“, protože žádným zvláštním způsobem nepřispívala k závěrečnému vyhodnocení sledovaného záměru.

Výsledná sada otázek pro zaměstnance je tedy totožná jako v kapitole 6.2 s tím rozdílem, že byly odstraněny následující otázky:

1. Otázka 19 - Dostáváte spíše příkazy od vedení, jak úkol plnit nebo je prostor pro otevřenou komunikaci a diskusi?
2. Otázka 19a - Vyhovuje Vám daný přístup?
3. Otázka 20 - Jak vnímáte vztahy na pracovišti?

Sada otázek pro manažera divize byla shledána vhodnou a zůstala tedy beze změny.

7 PROVEDENÍ A VYHODNOCENÍ ŠETŘENÍ

Tato kapitola je zaměřena na vyhodnocení šetření a zhodnocení vhodnosti stanovených otázek. Prvně jsou vyhodnoceny odpovědi na první sadu otázek, která byla určena pro rozhovor s manažerem divize. Jednotlivé odpovědi jsou zaznamenány v příloze B. Dále je vyhodnoceno dotazníkové šetření, které proběhlo mezi zaměstnanci podniku. Postup je totožný jako u první sady otázek a zaznamenán je v kapitole 7.2. Závěrem je pak konečné shrnutí výzkumu, které je založeno na propojení odpovědí manažera a zaměstnanců a na závěrečných návrzích a doporučeních. Druhá část vyhodnocení je zaměřena na posouzení vhodnosti položených otázek. Zda díky nim bylo zjištěno požadované, zda byly vhodně položeny a byla na ně získána relevantní odpověď nebo zda by některé z otázek měly být vyřazeny, upraveny, nahrazeny nebo doplněny.

7.1 Rozhovor s manažerem divize

Polostrukturovaný rozhovor s manažerem divize proběhl první týden v dubnu 2021. V důsledku aktuální pandemické situace proběhl online formou na platformě Whereby.com a trval zhruba 45 minut. Manažerovi bylo postupně položeno 16 otázek zmíněných v kapitole 6.1 a jeho odpovědi byly zaznamenávány do textového dokumentu. Žádné doplňující otázky nebyly položeny. Jednotlivé odpovědi na otázky jsou uvedeny v příloze B. Otázky měly napomoci ke zjištění, jakým způsobem v podniku funguje politika odměňování a zda je nějakým způsobem pracováno s rozdílností generací zaměstnanců. Zároveň jsou odpovědi na otázky podkladem pro závěrečné shrnutí a případné návrhy na změny.

První dvě otázky rozhovoru směřovaly k obecným informacím, aby autorka měla ucelený přehled o situaci v podniku, respektive v konkrétní divizi. Šlo o zjištění počtu zaměstnanců dané divize a jejich strukturu. Ostatní otázky již souvisely s tématem odměňování a výkonnosti a s motivováním generací X a Y.

V rámci sady otázek zaměřujících se primárně na oblast odměňování a výkonnosti bylo zjištěno, že je v podniku nastavena fixní mzda, která je rozdělena na dvě složky. Na složku pevnou a složku nenárokovatelnou, která má svým způsobem motivační charakter, neboť při neplnění pracovních povinností může být krácena. Zároveň zaměstnancům náleží odměny za práci nad rámec pracovní doby a prémie vycházející z ekonomického výsledku konkrétní divize, které jsou vypláceny vždy 5 měsíců po ukončení hospodářského roku. Tedy jednorázově.

Co se týče výkonnosti, jejího měření a následného propojení s odměnou, není tento princip v podniku příliš využíván. Manažer zmínil, že pracovní výkon zaměstnanců není měřen, neboť pokud práce není splněna, jak má, je to v důsledku oborou podnikání velmi rychle zjistitelné a zrakem kontrolovatelné. Jediné propojení mezi výkonností a odměnou vzniká v souvislosti s kontrolou zadaných úkolů. To znamená, že pokud je zjištěno, že úkol není splněn řádně a včas, je řešen náhradní termín a pokud není splněno ani v náhradním termínu, dochází ke krácení nenárokové složky mzdy. Jedná se tedy o propojení výkonnosti a odměňování z hlediska negativní motivace. V souvislosti s motivací manažer také uvedl, že motivaci k vyššímu pracovnímu výkonu považuje z osobních zkušeností za špatnou, neboť zaměstnanci v důsledku pozitivní motivace častokrát považují za vyšší pracovní výkon cokoli, co vykonají. Domnívá se tedy, že zaměstnanec by měl dostávat mzdu za vykonanou práci v rozsahu pracovních činností stanových v pracovní smlouvě a měly by být oceňovány pouze mimořádné výkony provedené nad rámec (práce o víkendech nebo přesčas), které jsou v podniku ohodnoceny mimořádnými odměnami.

Další otázky již byly zaměřeny prioritně na rozdíly v motivaci generací X a Y. Divize zaměstnává 11 zaměstnanců z čehož jsou 4 zaměstnanci generace Y a 7 zaměstnanců generace X. Rozdílnost generací podnik při motivování žádným způsobem nerozlišuje a přístup je tedy stejný ke všem zaměstnancům. V podniku se využívá převážně týmové práce, neboť v oboru stavebnictví, dle slov manažera, nevede individuální práce ke kýženému cíli. Co se týče poskytování zpětné vazby, je zde využívána vždy po provedení úkolu a probíhá formou rozhovoru. Rozebírá se způsob, kterým byl úkol proveden a řeší se případné varianty, jak by šlo úkol řešit jinak, aby se předcházelo vzniku chyb a jejich opakování.

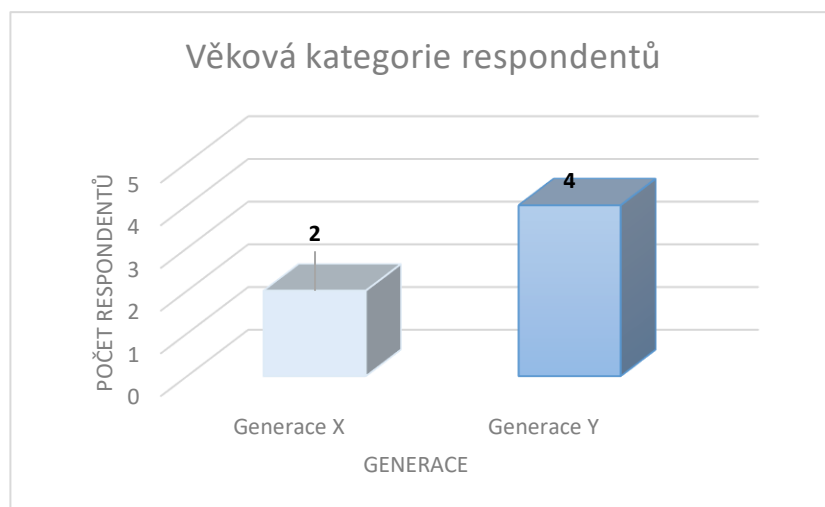
V otázkách týkající se oblasti kariérního a osobnostního růstu bylo zmíněno následující. Žádný ze zaměstnanců nemá svůj aktuální post striktně daný jako konečný. Záleží pouze na zaměstnancích a jejich přístupu k dalšímu rozvoji a sebevzdělávání. Zároveň existuje samozřejmě i opačný postup, kdy například vedoucí pracovníci mohou být pro neplnění povinností přeřazeni na nižší post. Osobnostní růst taktéž není podniku cizí a nabízí zaměstnancům různé možnosti. Firma hradí mnohá školení a odborné semináře zaměřené na zvyšování kvalifikace, kterých se zaměstnanci mohou účastnit. Je dokonce pořádána firemní akademie, kdy například pro letošní rok došlo ke spolupráci se stavební fakultou, která velkým dílem přispěla ke zvyšování odbornosti a rozšíření obzorů zaměstnanců.

V podniku je také relativně velký prostor pro otevřenou komunikaci a angažovanost zaměstnanců. Pokud přijdou s vlastní aktivitou, nápadem či jednodušším řešením, je možné je prosadit. Dobré nápady jsou vždy vítány. Je zde tedy důležitá především komunikace a konzultace a pouze v krajních případech, kdy není možné dojít k závěru při diskusi, jsou využívány příkazy ze strany nadřízených. Jak řekl sám manažer divize: „Nejhorší je totiž nerozhodnost. I špatné rozhodnutí je lepší než žádné. Toto mě naučila léta praxe.“

Poslední tři otázky položené manažerovi divize se týkali fluktuace zaměstnanců a faktu, zda se manažer domnívá, že zaměstnanci práci baví. Osobní názor manažera divize je, že 70 % zaměstnanců práci baví a je to viditelné i na jejich odvedených úkolech. Mají snahu vše řešit a přicházet s vlastními nápady. 30 % zaměstnanců pak bere práci jako něco, co je živí, je to pro ně zaběhlá rutina a cokoliv nového je pro ně problém, který jim nabourává jejich pohodu. Zaměstnanci jsou obecně spíše stálí. Za dobu existence divize odešli pouze čtyři. Jeden z nich byl přeřazen na jinou divizi v rámci podniku, další zaměstnanec odešel z důvodu nesplnění příslibu kariérního růstu, kdy měl být povýšen, ale nakonec byl sesazen na nižší post v důsledku jeho nepříznivého pracovního postoje a poslední dva odešli z důvodu zajímavější nabídky (zajímavější obor a specializace). Co se týče zařazení odchodících zaměstnanců do generačních skupin, 3 z nich spadali do generace Y a jeden do generace X, čímž se potvrzuje i teoretické východisko z kapitoly 4.2.3, které říká, že zaměstnanci generace Y nejsou tolik loajální ke svému zaměstnavateli a častěji mění zaměstnání.

7.2 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci

Přecházíme k vyhodnocení dotazníkového šetření, které probíhalo mezi zaměstnanci podniku. Dotazník obsahoval 24 otázek, kdy byla většina z nich otevřená, aby nedocházelo k ovlivňování odpovědí respondentů ze strany autorky. Dotazník obdrželo 6 respondentů, kterými byli pouze muži, neboť v divizi, ve které bylo šetření prováděno, byli v době šetření k dispozici pouze zaměstnanci mužského pohlaví a obecně řečeno, podnik zaměstnává převážně muže, a to z důvodu oboru podnikání, kterým je stavebnictví. Věk respondentů byl rozdělen dle generací X a Y, kdy 4 z respondentů byli generace Y a 2 generace X. Rozdělení interpretuje graf 1 a tabulka 3. Dotazníkové šetření probíhalo na přelomu měsíců března a dubna 2021. Všechny poskytnuté dotazníky se zcela vyplněné vrátili zpět.



Graf 1 Věková kategorie respondentů

Tabulka 3 Věková kategorie respondentů

Respondent	Odpověď
A	X
B	Y
C	Y
D	Y
E	Y
F	X

Zdroj: vlastní zpracování

Na jaké pracovní pozici pracujete?

Jedná se o otevřenou otázku, která slouží k definování pracovní pozice oslovených respondentů. Otázka je důležitá z hlediska následujícího řešení propojení oblasti výkonnosti a odměňování. Je nutné znát pracovní pozice respondentů, aby bylo možné posoudit, zda je případné propojení zmíněných oblastí dostačující nebo je prostor pro změny.

Z oslovených respondentů jsou 2 z nich vedoucími stavby a 4 z nich stavebními techniky, jinak řečeno mistry. Stavby vedoucí mají na starost kompletní dohled nad probíhajícími stavbami, tzn. dohlíží, zda vše probíhá v termínu a dle plánů. Stavební mistři naopak zabezpečují průběh stavby jako takové, tzn. zajišťují materiál, kontrolují podřízené, aby vše probíhalo dle směrnic, projektové dokumentace a tak dále.

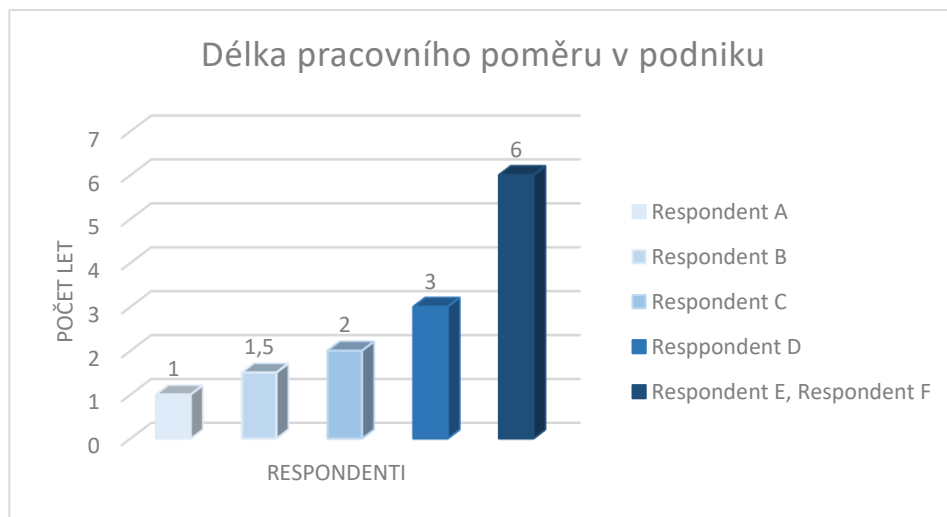
Tabulka 4 Pracovní pozice respondentů

Respondent	Odpověď
A	Stavební technik
B	Stavby vedoucí
C	Stavební technik
D	Stavby vedoucí
E	Stavební technik
F	Stavební technik

Zdroj: vlastní zpracování

Jak dlouho pracujete ve firmě?

Následující otázka byla opět otevřená. Bylo třeba zjistit, jak dlouho respondenti pracují ve firmě, aby bylo možné posoudit, zda lze brát jejich následující odpovědi jako relevantní. Pokud by byl některý ze zaměstnanců v podniku krátce, například 3 měsíce, nemusel by být ještě zcela sžit s podnikem a jeho podnikovou kulturou, s kolegy a nemusela by se na něho prozatím vztahovat určitá výkonnostní měřítko, jelikož by se stále zaučoval. Zároveň otázka lehce směřovala i k loajálnosti zaměstnanců vůči podniku, což je okruh, kterého se dotýká taktéž i oblast rozdílnosti generací X a Y, která popisuje, že zaměstnanci generace X jsou loajálnější a oproti členům generace Y méně často mění zaměstnaní. Délku zaměstnaneckého poměru jednotlivých respondentů zobrazuje graf 2.



Graf 2 Délka pracovního poměru v podniku

Jakým způsobem máte nastavenou odměnu za práci?

Při odpovídání na tuto otázku měli respondenti k dispozici 3 předem stanovené varianty odpovědi a také možnost vlastní odpovědi. V nabídce byly tyto možnosti:

- a) Fixní mzda
- b) Hodinová mzda
- c) Úkolová mzda
- d) Jiné (Vaše odpověď)

Všech 6 respondentů se v následující otázce shodlo na odpovědi a), tedy, že mají všichni nastavenou fixní mzdu.

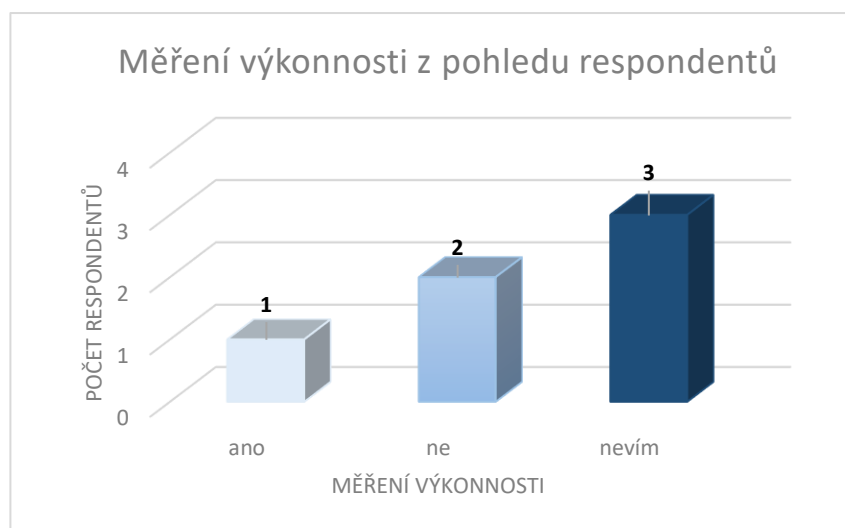
Je nějakým způsobem měřena Vaše pracovní výkonnost?

K otázce opět následoval výčet možností, ze kterých mohli respondenti volit. Jednalo se ovšem o uzavřenou otázku, ve které bylo možné zvolit pouze variantu „Ano“, „Ne“ nebo „Nevím“. Z tabulky 5 a grafu 3 níže je patrné, že 3 z 6 respondentů nevěděli, zda je jejich výkonnost nějakým způsobem měřena a je tak možnost, aby se odrážel výkon v jejich hodnocení. Dva respondenti zvolili možnost „Ne“, kdy se domnívají, že jejich výkonnost žádným způsobem měřena není a pouze jeden respondent odpověděl na otázku kladně, tedy, že jeho pracovní výkonnost měřena je.

Tabulka 5 Měření výkonnosti z pohledu respondentů

Respondent	Odpověď
A	Nevím
B	Ne
C	Ne
D	Nevím
E	Nevím
F	Ano

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 3 Měření výkonnosti z pohledu respondentů

Tato otázka měla také doplňují pod otázku, která zjišťovala, jakým způsobem je výkonnost respondentů měřena. Podotázka se zaměřovala pouze na respondenty, kteří odpověděli na hlavní otázku kladně. Jediným respondentem, který odpověděl kladně, byl respondent F, který uvedl, že je jeho výkonnost měřena na základě plnění harmonogramu.

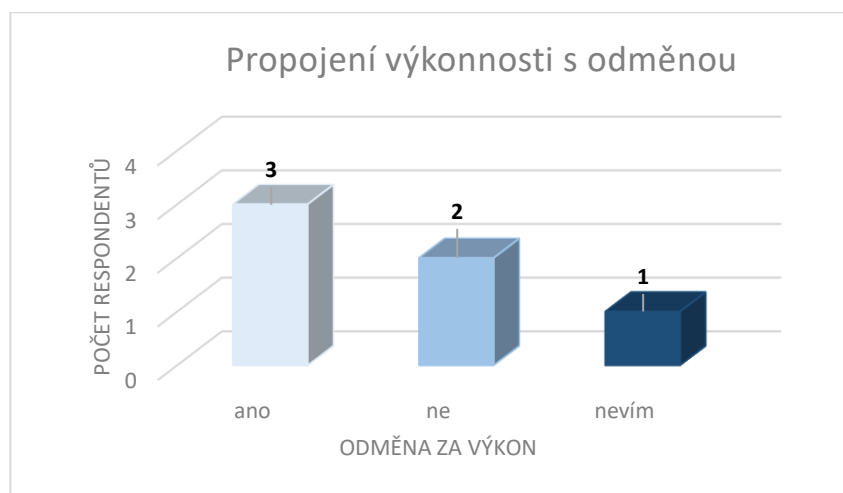
Je vaše výkonnost propojena s vaší odměnou?

Respondenti měli opět na výběr z možností „Ano“, „Ne“ a „Nevím“. Zde odpověděla většina respondentů kladně. Paradoxně téměř všichni respondenti, kteří uvedli, že jejich výkonnost není měřena, odpověděli na tuto otázku kladně, tedy, že jejich výkonnost je propojena s odměnou. Detailní odpovědi vyobrazuje následující tabulka 6 a graf 4.

Tabulka 6 Propojení výkonnosti s odměnou

Respondent	Odpověď
A	Ano
B	Ano
C	Ne
D	Ano
E	Nevím
F	Ne

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 4 Propojení výkonnosti s odměnou

Doplňující pod otázkou byl způsob, jakým je odměna propojena s výkonností respondentů. Jednalo se o otevřenou podotázku určenou pro respondenty, kteří na hlavní otázku reagovali kladně. Odpovědi respondentů zobrazuje následující tabulka 7.

Tabulka 7 Způsob propojení výkonnosti s odměnou

Respondent	Odpověď
A	Odměna za dobře odvedenou práci
B	Pohyblivá složka mzdy
D	Dokončení práce v požadovaném termínu a kvalitě

Zdroj: vlastní zpracování

Vnímáte jako největší pracovní motivace peníze?

Tato otázka byla položena za účelem zjištění, zda jsou respondenti motivováni spíše penězi, nebo jsou pro ně důležité jiné podmínky, které od svého zaměstnavatele očekávají. Zaměřena byla především na rozdílnost generací, tedy, zda lze skrz tento faktor rozlišit zaměstnance generace X a Y, kdy pro zaměstnance generace X by měli být motivační spíše peníze a pro zaměstnance generace Y naopak jiné prvky.

Tabulka 8 níže zobrazuje, že pro polovinu respondentů jsou prioritní peníze a pro druhou polovinu naopak motivace jiná. Pro respondenty, kteří nezvolili variantu „peníze“ následovala podotázka, která zjišťovala, co je tedy motivuje více. Respondenti měli na výběr ze 4 předem stanovených odpovědí (uznání, pochvala, smysluplná práce, vzdělání), které mohli kombinovat a zároveň měli možnost odpovědět vlastními slovy. Vyhodnocení podotázky popisuje Tabulka 9, ze které je patrné, že pro všechny 3 respondenty je důležité, aby jejich práce dávala smysl. Pro respondenta D je dále motivačním vidina možnosti se vzdělávat a respondenta F motivuje také uznání. Je tedy patrné, že výrok ohledně rozdílnosti generací z kapitoly 4.2.3 nebyl potvrzen, neboť respondenti A F spadají do generace X a největší motivací k práci jim nejsou peníze, ale smysluplnost práce a uznání, a naopak pro většinu členů generace Y jsou právě největším motivem peníze, ač by to dle teoretických východisek mělo být naopak.

Tabulka 8 Peníze jako největší motiv k práci

Respondent	Odpověď
A	Ne
B	Ano
C	Ano
D	Ne
E	Ano
F	Ne

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9 Prioritní motivy k práci

Respondent	Odpověď
A	Smysluplná práce
D	Smysluplná práce a vzdělání
F	Uznání a smysluplná práce

Zdroj: vlastní zpracování

Jste spokojen/a s vyvážením osobního a pracovního života?

Jedná se o uzavřenou otázku, která zjišťovala, zda jsou respondenti spokojeni s podílem pracovní doby a svého osobního života. Byla zahrnuta z toho důvodu, že dle teoretických východisek viz kapitola 4.2.3 je pro obě generace vyváženost osobního a pracovního života velmi důležitá a odráží se tak v motivovanosti zaměstnanců k práci a v jejich loajalitě k podniku. Většina respondentů odpověděla kladně, tedy, že spokojeni opravdu jsou. Dva z respondentů nesouhlasili a uvedli, že jejich nespokojenost pramení z nestabilní pracovní doby (respondent C) a z přesčasů které nejsou dle respondenta E dostatečně finančně ohodnoceny. Odpovědi zobrazuje tabulka 10 a tabulka 11 níže.

Tabulka 10 Spokojenost s vyvážením osobního a pracovního života

Respondent	Odpověď
A	Ano
B	Ano
C	Ne
D	Ano
E	Ano
F	Ne

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11 Důvod nespokojenosti s vyvážením osobního a pracovního života

Respondent	Odpověď
C	Nedostatečně finančně ohodnocené hodiny na víc
E	Nestabilní pracovní doba

Zdroj: vlastní zpracování

Na stupnici 1-5, jak jste spokojen/a se systémem odměňování ve firmě? (Hodnocení jako ve škole 1 velmi spokojen/a, 5 nespokojen/a)

Z odpovědí respondentů vyplynulo, že jsou se systémem odměňování relativně spokojeni, jelikož hodnotili nejhůře číslem 3. Součástí byla opět pod otázka, která zjišťovala, co by případně respondenti změnili. Mezi návrhy bylo lepší finanční ohodnocení obecně a často se opakující odpovědí bylo také, že respondenty v tuto chvíli nic nenapadá, z čehož se dá soudit, že většina respondentů je s odměňováním ve firmě vesměs spokojena.

Tabulka 12 Spokojenost se systémem odměňování

Respondent	Odpověď
A	2
B	2
C	3
D	3
E	3
F	2

Zdroj: vlastní zpracování

Máte možnost získat bonusové finanční ohodnocení k vaší mzdě (za práci na víc, přesčas apod.)?

Odpovědi na tuto otázku se u jednotlivých respondentů lišily, a to i přesto, že se jednalo o respondenty se stejnou pracovní pozicí. Pro příklad respondenti A C, kteří jsou stavebními techniky, odpověděli kladně, tedy, že mají možnost získat bonusové finanční ohodnocení. Oproti tomu respondenti E a F, kteří jsou taktéž stavebními techniky, ale odpověděli záporně. Bohužel není možné posoudit, zda existuje určitý rozdíl mezi pracovními podmínkami jednotlivých respondentů nebo zda si někteří z respondentů pouze nejsou vědomi toho, že by bonusové finanční ohodnocení získávali. Z doplňující otázky, která směřovala na respondenty, jež odpověděli „Ano“ vyplývá, že většina získává bonusové odměny za práci o víkendech, což může být jedním z důvodů, proč se lišily odpovědi respondentů u hlavní otázky i přes stejnou pracovní pozici (stavební technik). Respondenti B a D jsou stavby vedoucími, kteří mají dle odpovědí možnost získat bonusové finanční ohodnocení nejen za práci o víkendech, ale i za kvalitně odvedenou práci.

Tabulka 13 Důvody pro bonusové finanční ohodnocení

Respondent	Odpověď
A	Práce o víkendech
B	Práce o víkendech
C	Práce o víkendech
D	Kvalita odvedené práce

Zdroj: vlastní zpracování

Máte možnost i jiných benefitů ve firmě (finanční i nefinanční)?

Tato otázka se zaměřila na možnost získávání dalších výhod. Až na respondenta E se všichni shodli na tom, že jim jsou ze strany podniku nabízeny další benefity. Jejich výčet zobrazuje tabulka 14.

Opět není možné posoudit, zda respondent E, který zareagoval negativně, má oproti ostatním respondentům nastavené jiné pracovní podmínky a nemá tak možnost získávat jiné benefity, nebo zda si jich pouze není vědom a nedokázal si je spojit s touto otázkou.

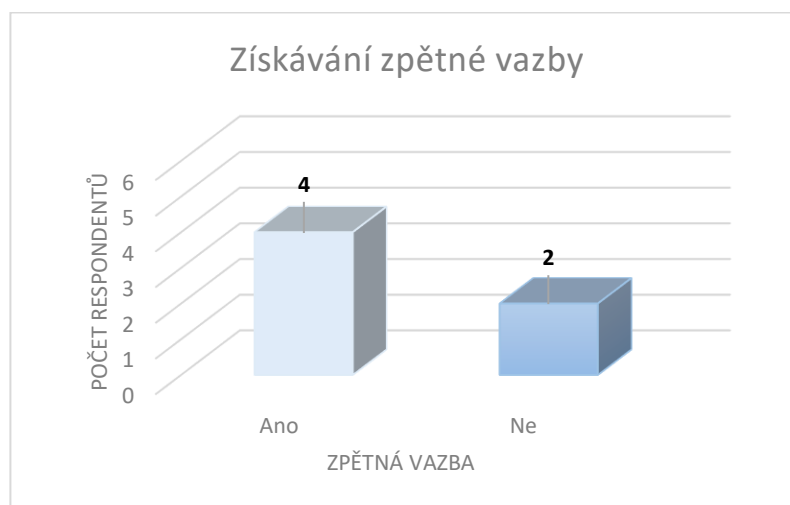
Tabulka 14 Benefity

Benefity
Stravné, služební automobil pro soukromé účely, služební telefon a notebook, možnost vzdělávání

Zdroj: vlastní zpracování

Dostáváte od vedení zpětnou vazbu na svou práci? Pokud ano, jakým způsobem a je dle vás dostatečná?

Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že ve většině případech respondenti dostávají od svého vedení zpětnou vazbu, kdy každý respondent její způsob vnímá trošičku odlišně. Všem, kteří zpětnou vazbu získávají se zdá dostačující a jsou takto spokojeni. Jednotlivé odpovědi znázorňuje graf 5 a tabulka 15.



Graf 5 Získávání zpětné vazby

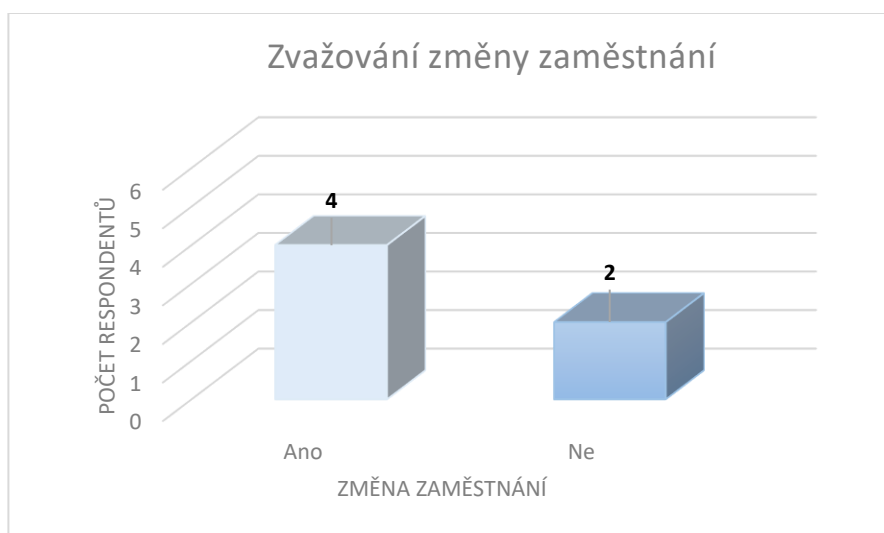
Tabulka 15 Získávání zpětné vazby

Respondent	Odpověď
A	Ano, zpětnou vazbou mi je převážně odměna. Dostatečná.
B	Ano, přímo od vedení společnosti. Dostatečná.
C	Ne
D	Ano, skrz roční hodnocení. Za mě dostatečná.
E	Ano, je mi řešeno, co jsem zapomněl nebo jsem udělal špatně. Dostatečná.
F	Ne

Zdroj: vlastní zpracování

Uvažoval/a jste někdy nad tím, že byste odešel/a do jiné práce? Pokud ano, proč?

Čtyři z šesti respondentů uvedli, že již v minulosti uvažovali nad změnou zaměstnání. Detailnější přehled a důvody, které respondenty vedly k takovému jednání poskytuje graf 6 a tabulka 16.



Graf 6 Zvažování změny zaměstnání

Tabulka 16 Důvody ke změně zaměstnání

Respondent	Odpověď
A	Ano, lepší pracovní kolektiv.
B	Ano, lepší pracovní nabídky.
C	Ne
D	Ano, finanční situace.
E	Ano, finance, místo práce (umístění).
F	Ne

Zdroj: vlastní zpracování

Jak dlouho jste nejdéle pracoval/a pro jednoho zaměstnavatele?

Tato otázka byla položena za účelem definování toho, zda respondent odpovídá aspektům své generace. To znamená, zda respondenti generace X jsou převážně stálí a respondenti generace Y zaměstnání spíše střídají z důvodu jejich touhy zkusit nové věci a získávat nové zkušenosti.

Respondent A respondent F spadají do generace X a dá se říct, že dle jejich odpovědi plně splňují zmíněný aspekt. Fakt, že respondent A působil 25 let jako OSVČ se může zdát jako zavádějící, každopádně zde nejde přímo o zaměstnanecký poměr jako takový, ale spíše o dobu, po kterou je respondent ochoten vykonávat jednu činnost, tedy jak dlouho je jí loajální. Ostatní respondenti spadají do generace Y, kdy je z tabulky 17 viditelný jasný rozdíl mezi generacemi. Respondenti generace Y vydrželi u jednoho zaměstnavatele o znatelně kratší dobu, než zaměstnanci generace X. Pokud budeme vycházet z toho, že respondenti opustili práci pouze na základě nespokojenosti a pomineme veškeré jiné okolnosti, které mohli odchod ze zaměstnání způsobit (případný krach firmy, propouštění pro nadbytečnost, stěhování respondenta apod.), je možné tvrdit, že respondenti potvrdili teoretická stanoviska viz kapitola 4.2.3.

Tabulka 17 Délka pracovního poměru u jednoho zaměstnavatele

Respondent	Odpověď
A	25 let OSVČ
B	5 let
C	2,5 roku
D	6 let
E	7 let
F	18 let

Zdroj: vlastní zpracování

Máte možnost kariérního růstu? Pokud ano, je to pro vás důležité?

Odpovědi na tyto otázky by měli napomoci při vyhodnocování motivovanosti respondentů. Pokud by byl pro respondenty kariérní růst důležitý, ale neměli tu možnost kariérně se posouvat výš, mohlo by dojít k demotivaci a ke snížené loajalitě vůči podniku.

Pouze jeden z respondentů uvedl, že podle jeho uvážení není kariérní růst možný. Zbýlých 5 respondentů se shodlo na tom, že možnost kariérního posunu je jim nabídnuta. Zároveň je kariérní růst ale důležitý pouze pro respondenta D. Detailnější popis nabízí tabulka 18.

Tabulka 18 Kariérní růst

Respondent	Odpověď
A	Ano, ale není to pro mě důležité.
B	Ano, ale není to pro mě důležité.
C	Ano, ale není to pro mě důležité.
D	Ano. Je to pro mě důležité.
E	Ne, ani to pro mě není důležité.
F	Ano, ale není to pro mě důležité.

Zdroj: vlastní zpracování

Máte možnost osobnostního růstu, vzdělávání? Pokud ano, je to pro vás důležité?

Tyto otázky byly položeny opět za účelem zjištění, zda jednotliví respondenti odpovídají aspektům jejich generací a zároveň by tedy měli napomoci při vyhodnocování motivovanosti respondentů. Minimálně Mileniálové by totiž měli vykazovat relativně silnou touhu po vzdělávání se a osobnostním růstu, neboť se jedná o prvky, které by tuto generaci měly motivovat k lepším pracovním výkonům. Odpovědi respondentů tuto hypotézu ale vyvrací, neboť dva z respondentů generace Y odpověděli, že pro ně vzdělávání ani osobnostní růst nejsou podstatné. Je ale důležité podotknout, že záleží na každém jednotlivci a jeho prioritách. Neznamena tedy, že pokud respondent spadá do skupiny Mileniálů musí automaticky prahnout po osobnostním rozvoji.

Tabulka 19 Osobnostní růst a vzdělávání se

Respondent	Odpověď
A	Ano, ale není to pro mě důležité.
B	Ano. Je to pro mě důležité.
C	Ano, ale není to pro mě důležité.
D	Ano. Je to pro mě důležité.
E	Ano. Je to pro mě důležité.
F	Ano. Je to pro mě důležité.

Zdroj: vlastní zpracování

Máte prostor na to, vyjádřit svůj názor/nápad při řešení určitého pracovního úkolu/problému? Pokud ano, využíváte toho?

Otázka směřuje ke zjištění, zda je ve firmě prostor pro otevřenou komunikaci a zapojení zaměstnanců do rozhodování, což je z hlediska generací důležitý faktor převážně pro členy generace Y.

Odpovědi všech respondentů na obě otázky byly kladné, z čehož vyplývá, že v podniku existuje prostor pro angažovanost zaměstnanců a zároveň je tento prvek oběma generacemi využíván a je pro ně tedy zjevně důležitý. Tento fakt tak může přispívat k větším loajlnosti a motivovanosti respondentů.

Cítíte se aktuálně dostatečně motivován/a k vykonávání vaší práce? Pokud ano, co vás motivuje?

Tyto dvě otázky v sobě nesou odpovědi, které se vážou k oběma řešeným tématům. Tedy jak k odměňování zaměstnanců, tak k motivování zaměstnanců generací X a Y. První otázka měla za úkol objasnit, zda si respondenti připadají dostatečně motivováni ze strany nadřízených. Doplnující otázka směřuje spíše k tématu motivace generací, kdy se snaží odhalit, co je pro respondenty motivující a zda odpovědi korespondují s aspekty definujícími jednotlivé generace viz kapitola 4.2.3.

Tabulka 20 zobrazuje, že všech 6 respondentů se cítí být dostatečně motivováno. Převážnou většinu motivují nejvíce peníze, pouze respondenta E motivuje spokojenost nadřízeného, neboť díky tomu nevznáší žádné připomínky, a respondenta F pak zodpovědnost, kterou má v souvislosti s jeho pracovní pozicí.

V porovnání s aspekty generací z kapitoly 4.2.3 je viditelné, že nelze respondenty dle jejich odpovědí jasně zařadit do kategorií, neboť z teoretického hlediska je finanční odměna výraznou motivací pro generaci X a pro generaci Y jsou to spíše zkušenosti. Dle odpovědí respondentů je ale oproti teorii znatelný rozdíl, neboť finanční odměna prochází napříč oběma generacemi.

Tabulka 20 Motivovanost respondentů k výkonu

Respondent	Odpověď
A	Ano. Finanční odměna.
B	Ano. Finanční odměna.
C	Ano. Peníze.
D	Ano. Finanční odměna a získávání nových zkušeností.
E	Ano. Spokojenu šéf (= klid).
F	Ano. Zodpovědnost za řešení problémů.

Zdroj: vlastní zpracování

Využívá se ve firmě týmové práce nebo je spíše typická práce jednotlivců? Vyhovuje vám daný přístup? Zdůvodněte.

Otázka směřovala k tématu rozdílů a motivace generace X a Y, kdy z teoretických východisek vyplývá, že členové generace Y jsou týmovými hráči, a naopak členové generace X jsou spíše individualisté. Otázka měla zjistit, zda tyto aspekty potvrzují i oslovení respondenti či nikoliv. Dle tabulky 21 je viditelné, že v podniku se využívá převážně týmová práce a všichni respondenti jsou s touto formou spokojeni, a to hlavně v důsledku toho, že je díky týmové spolupráci a komunikaci jednodušší řešit problémy, neboť každý přispěje svým nápadem.

Šetření tak v tomto případě vyvrací teoretické tvrzení, že členové generace X pracují raději individuálně. Je to ovšem dáno povahou daného člověka a také odvětvím, ve kterém se respondenti pohybují, neboť ve stavebnictví se jen těžko pracuje individuálně.

Tabulka 21 Využití týmové práce

Respondent	Odpověď
A	Týmová práce. Ano vyhovuje. Víc hlav, víc ví.
B	Týmová práce. Ano vyhovuje. Lépe se hledá řešení problému.
C	Týmová práce. Ano vyhovuje. Více nápadů.
D	Týmová práce. Ano vyhovuje. Více nápadů, lepší řešení.
E	Týmová práce. Ano vyhovuje. Někdo jiný může mít lepší řešení.
F	Týmová práce. Ano vyhovuje. Jednodušší a lepší řešení problémů.

Zdroj: vlastní zpracování

Je pro vás obecně důležité, zda vás práce baví a naplňuje nebo jsou prioritou spíše peníze?

V rámci této otázky šlo opět o posouzení pravdivosti teoretických tvrzení o generacích X a Y, kdy by pro generaci Y mělo být stěžejní, aby jejich práce dávala smysl a bavila je. Pro generaci X by tento aspekt již neměl být natolik motivační, ale měla by pro ně být důležitá spíše finanční odměna než náplň práce.

Tabulka 22 zobrazující odpovědi respondentů teoretická tvrzení v tomto případě vyvrací. Ve dvou případech, kdy byla odpověď „Prioritou jsou peníze“, šlo o vyjádření respondentů generace Y, pro něž by dle aspektů finanční odměna neměla být primárním motivačním faktorem. Je tedy zjevné, že v oblasti financí nelze jednotlivé generace kvantifikovat, neboť je to spíše o aktuální situaci, ve které se každý člověk nachází a o jeho hodnotách.

Tabulka 22 Peníze jako priorita

Respondent	Odpověď
A	Baví a naplňuje.
B	Baví a naplňuje.
C	Prioritou jsou peníze.
D	Baví a naplňuje.
E	Prioritou jsou peníze.
F	Baví a naplňuje.

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud by vás nebavila, myslíte si, že by se to odrazilo na její kvalitě?

Tato otázka je velmi úzce spjata s otázkou předcházející. Cílem byla opět detailnější identifikace, zda jsou generační rozdíly mezi respondenty v této oblasti znatelné, či nikoliv. Fakt, že člena generace X jeho práce nenaplňuje, by se neměl odrazit na její kvalitě, a naopak u člena generace Y je dost pravděpodobné, že by byl v kvalitě práce znatelný rozdíl.

Odpovědi respondentů, které zobrazuje tabulka 23, byly z větší části kladné, tedy, že by kvalita jejich práce poklesla. Je zajímavé si povšimnout toho, že respondent C, který v předchozí otázce odpověděl, že jsou pro něho prioritou peníze, odpověděl, že pokud by ho práce nebavila, odrazilo by se to na její kvalitě. Z toho lze tedy soudit, že ač jsou pro něho prioritní peníze, je i tak důležité, aby ho práce bavila. Naopak respondent E, pro něhož jsou taktéž prioritní peníze, reagoval na tuto otázku záporně, z čehož lze soudit, že pro něho není příliš důležité, zda mu jeho práce dává smysl, ale opravdu mu jde spíše o finanční ohodnocení.

Tabulka 23 Smysl práce versus její kvalita

Respondent	Odpověď
A	Ano
B	Ne
C	Ano
D	Ano
E	Ne
F	Ano

Zdroj: vlastní zpracování

Dává vám vaše aktuální práce smysl a baví vás?

Zde opět vzniká návaznost na předchozí 2 otázky, kdy bylo cílem zjistit, zda respondenty jejich aktuální práce baví, či nikoliv. Odpovědi slouží jako podklad pro následné kompletní zhodnocení šetření.

Tabulka 24 Spokojenost s aktuální prací z hlediska smysluplnosti

Respondent	Odpověď
A	Ano
B	Ano
C	Ano
D	Ano
E	Ano
F	Ano

Zdroj: vlastní zpracování

Cítíte se pracovně dostatečně doceněn/a? Pokud ano, díky čemu si tak připadáte?

Otázka se zaměřovala opět směrem odměňování a výkonnosti respondentů i směrem motivace generace X a Y. První otázka je zaměřena spíše obecně na odměňování a otázka doplňující naopak směřuje více k motivaci generací, kdy se snažila odhalit dle jednotlivých odpovědí, zda je možné skrz tuto oblast respondenty dle generací dělit a odpovídají tak teoretickým východiskům, či nikoliv.

Tabulka 25 poukazuje na to, že pouze polovina respondentů se cítí pracovně doceněna a pociťuje ze strany zaměstnavatele jakési uznání. Dostatečně pracovně doceněn se necítí respondent B (stavby vedoucí) a E (stavební technik), kteří spadají do generace Y a dále také respondent F, který spadá dle věkové kategorie do generace X a dle pracovní pozice se řadí mezi stavební techniky. Zároveň tabulka 25 zobrazuje důvody, proč si respondenti připadají pracovně doceněni a pociťují uznání. Pro respondenta A pramení pocit uznání z pochvaly od vedení, že svou práci odvádí dobře. Respondent C uvedl, že mu tento pocit dodává fakt, že na něho vedoucí netlačí s mnoha úkoly na ráz a dává mu spíše volnější ruku v rámci řešení úkolu. Respondent D, který na první otázku reagoval kladně, důvod neuvedl.

Tabulka 25 Pocit pracovního uznání

Respondent	Odpověď
A	Ano. Pochvala od nadřízeného, že dělám svou práci dobře.
B	Ne
C	Ano. Vedoucí na mě netlačí a nedává mi hodně úkolů na jednou, mám volnější ruku.
D	Ano
E	Ne
F	Ne

Zdroj: vlastní zpracování

7.3 Závěrečné shrnutí a návrhy na změny

V návaznosti na vyhodnocení rozhovoru s manažerem a dotazníkové šetření, které proběhlo mezi zaměstnanci, došlo k vzájemné integraci odpovědí a byly vyhodnoceny jednotlivé oblasti, na které se práce zaměřuje, tzn. odměňování a výkonnost a motivace generace X a Y. Kapitoly níže zobrazují závěrečné zhodnocení výzkumu a návrhy na případné změny.

7.3.1 Systém odměňování a výkonnost zaměstnanců

Zaměstnancům za vykonanou práci náleží fixní mzda, která zároveň obsahuje nenárokovatelnou složku mzdy, která může být zaměstnancům odebrána, pokud řádně neplní zadané úkoly. Zaměstnancům zároveň náleží odměny na víc za vykonávanou práci o víkendech nebo za přesčas. Další finanční motivací jsou zaměstnancům prémie, které obdrží vždy po ukončení hospodářského roku a jejich výše je odvislá od výkonu celé divize. Co se týče dalších benefitů, tak mají zaměstnanci nárok na stravenky, notebook, mobilní telefon a pracovní auto k osobnímu užití. Někteří zaměstnanci považují za nefinanční benefit také možnost vzdělávání se. Žádná jiná finanční nebo nefinanční motivace ze strany vedení není využívána, neboť se vedení obává negativního dopadu ve smyslu ztráty morálky zaměstnanců nebo tlaku na odměny navíc i za standardní rozsah práce. V oblasti měření výkonnosti se většina zaměstnanců shodla na tom, že jejich pracovní výkonnost není měřena nebo že o tom alespoň nevědí. Tento výrok potvrdil i manažer divize, který udal, že výkonnost v podniku měřena není, protože se vedení domnívá, že to není v oblasti stavebnictví třeba, neboť pokud něco neprobíhá tak, jak má, je to téměř okamžitě zjištělné a okem viditelné. Někteří ze zaměstnanců ale následně paradoxně uvedli, že i přesto, že si nemyslí, že by jejich výkonnost byla měřena, je provázána s odměňováním. Respondenti z řad zaměstnanců následně zmínili, že propojení

výkonnosti s odměnou vnímají tak, že jsou odměněni za dobře odvedenou práci v požadovaném termínu, což může směřovat k tomu, že jim není odebrána nenároková složka mzdy. Zároveň uváděli, že jim náleží pohyblivá složka mzdy, kdy jde pravděpodobně o již zmiňované prémie, které zaměstnancům náleží každým rokem za výkon divize, ve které pracují. Z dotazníkové šetření také vyplývá, že se zaměstnanci aktuálně cítí dostatečně motivováni a jsou relativně spokojeni se systémem odměňování, ač by někteří uvítali vyšší finanční ohodnocení.

Z hlediska propojení systému odměňování a výkonnosti je tedy zjevné, že podnik v tomto ohledu využívá pouze vyplácení podílů (prémii) z celkového výkonu divize a nenárokové složky mzdy, která je spíše negativním motivem, neboť je tedy při nedostatečném plnění zadaných úkolů zaměstnancům odebrána. Nutno zmínit, že výzkum byl prováděn pouze v rámci jedné divize a pouze v řadách stavby vedoucích a stavebních techniků, tudíž je pravděpodobné, že jiné pracovní pozice, jako jsou například projektanti, mohou mít odlišné možnosti.

7.3.2 Motivace generace X a Y

Z hlediska motivace generací X a Y bylo zkoumáno, zda respondenti odpovídají dle svých odpovědí jednotlivým aspektům, které obecně definují pracovní chování generací X a Y a zároveň bylo zjišťováno, co jednotlivé respondenty motivuje a zda existují určité prvky, které motivují pouze generaci X nebo pouze generaci Y.

V první řadě bylo při rozhovoru s manažerem zjištěno, že v této konkrétní divizi generaci Y zastupují 4 zaměstnanci a generaci X 7 zaměstnanců. V souvislosti s motivací a odměňováním nejsou zaměstnanci žádným způsobem rozlišováni z hlediska generací a je ke všem přistupováno stejně.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci této konkrétní divize, potvrzují pouze jedinou rozdílnost mezi generacemi, která vychází z teoretických hypotéz viz kapitola 4.2.3 a to, že respondenti generace X jsou o něco loajálnější vůči zaměstnavateli a déle vydrží provádět jedno konkrétní zaměstnání než respondenti generace Y, pro které je charakteristická častější změna povolání z důvodu touhy po nových zkušenostech. Ostatní teze o rozdílnosti generací byli buď kompletně nebo částečně vyvráceny. Konkrétně jde hlavně o finanční motivovanost, angažovanost a osobnostní růst. Teoretická východiska tvrdí, že členové generace X jsou motivováni primárně penězi a není pro ně stěžejní smysluplnost práce, další vzdělávání, uznání, osobnostní rozvoj či zapojování se do rozhodování v podniku. Generace Y

by měla vykazovat opačné znaky. Šetření ovšem prokázalo, že peníze jsou primárním motivačním faktorem téměř pro všechny respondenty bez ohledu na generaci. Někteří respondenti generace Y dokonce uvedli, že je pro ně důležitější finanční ohodnocení než smysluplnost práce a dva z respondentů generace X uvedli, že je pro ně naopak mnohem důležitější smysluplná práce, která je baví a peníze jsou až na druhém místě, což kompletně vyvrátilo jednu z tezí. Aspekt osobnostního rozvoje a angažovanosti byl důležitý pro obě generace a obě generace využívají jak možnosti vzdělávání, tak možnosti vyjádřit svůj názor či myšlenku, která by mohla napomoci k řešení určitého problému. Opět je částečně vyvrácena hypotéza, že pro členy generace X není angažovanost a vzdělávání důležité.

Co se tedy týče motivování generací X a Y, není možné kategorizovat zaměstnance dle generací a každé určit zvláštní druh motivace, neboť se jednotlivé motivační faktory mezi generacemi prolínají. Z šetření vyplynulo, že je pro všechny zaměstnance velmi důležité finanční ohodnocení a až v závěsu jsou motivační faktory nefinanční, jako je uznání, možnost vzdělávání se, pochvala apod. Je tedy zjevné, že nelze jednotlivé zaměstnance dělit pouze podle generací, neboť spíše záleží na prioritách a hodnotách daného člověka. Je také nutno zohlednit, že pro účely této práce byli respondenty pouze muži, a je třeba připustit, že pokud by byly do šetření zapojeny i ženy, mohl by se konečný výsledek lišit, neboť ženy by mohly naopak preferovat jiné motivační prvky než muži. Zároveň je ale třeba podotknout, že pro všechny respondenty nebo minimálně pro jejich většinu, byla důležitá možnost zapojení se do řešení problémů, možnost osobnostního rozvoje a týmová a smysluplná práce, což jsou vše prvky, které podnik dle šetření nabízí a díky tomu silně přispívá ke snížení fluktuace zaměstnanců a k jejich loajalitě.

7.3.3 Návrhy na změny

Podnik sice netáhne k využívání jiné motivace zaměstnanců, než používá do teď, ale existují zde určité prvky, které by mohli být zařazeny do podnikového přístupu. Prvně k negativní motivaci připojit i více motivace pozitivní. Motivace založená na principu cukru a biče nemusí být pro všechny zaměstnance vhodná, neboť může na spoustu citlivějších jedinců působit demotivačně a mohou se cítit pod tlakem v důsledku čehož mohou dělat chyby, za které jim následně bude finanční odměna paradoxně odebrána. Zároveň může tento přístup vyvolat v některých zaměstnancích rezignaci a demoralizovat i ostatní. Může pak také docházet k častější fluktuaci zaměstnanců, což nemusí vrhat příznivé světlo na společnost. V rámci pozitivní motivace podnik využívá motivaci založenou na podílech za celou divizi. V některých

případech může docházet k tomu, že s tímto přístupem nebudou někteří zaměstnanci spokojeni, neboť mohou pracovat více než ostatní, ale ve výsledku všem náleží stejná odměna. Opět může působit demotivačně. V důsledku toho by podnik měl zvážit zavedení motivace pro jednotlivce či týmy, která by byla vázaná přímo na jejich výkony, a ne na výkony celé divize.

Zároveň z šetření vyplynulo, že pro spoustu zaměstnanců, bez ohledu na generaci, je motivací nejen finanční odměna, ale také pochvala, uznání a vzdělávání. Podnik tedy nemusí cílit pouze na zavádění motivace finanční, ale může se zaměřit na motivaci nefinanční, kdy se vedoucí může snažit například o veřejné „oslavování vítězů“, kdy může vyzdvihnout daný tým či jednotlivce za dokončení zakázky v požadované kvalitě a termínu či jiné pracovní zásluhy. V důsledku toho nejen, že budou vnitřně motivováni pochválení, kteří svým způsobem dosáhnou svého osobního úspěchu a pocitu vnitřního naplnění, ale motivace může být přenesena i na ostatní zaměstnance, kteří budou toužit po stejném projevu uznání. Vnitřní motivace, která v důsledku uznání a pochvaly může být v zaměstnancích vyvolána, je totiž mnohem silnějším faktorem než motivace vnější. Nic se však nesmí přehánět, a proto je nutné zvážit frekvenci této formy motivace. Dále lze za dobré pracovní výsledky v souvislosti se vzděláváním nabídnout například možnost účasti týmu či jednotlivce na semináři, školení či kurzu dle vlastního výběru, ve stanoveném cenovém limitu.

Jelikož manažer zmínil, že motivaci k vyššímu pracovnímu výkonu považuje z osobních zkušeností za špatnou, neboť zaměstnanci v důsledku pozitivní motivace častokrát považují za vyšší pracovní výkon cokoli, co vykonají, je doporučeno při případném zavádění dalších motivačních složek, převážně těch souvisejících s vynaložením finančních prostředků, lépe stanovit hranice, co bude a co nebude hodnoceno jako nadstandardní pracovní výkon a za co je tedy možné určitý typ motivace očekávat, a zaměstnance s tímto modelem skrz různé komunikační kanály seznámit a ujistit se, že systému rozumí.

Co se týče rozdílnosti generací, je doporučeno zaměřit se spíše na individuální potřeby v motivaci zaměstnanců, než stanovovat skupiny motivačních prvků pro každou generaci zvlášť. Šetření prokázalo, že zaměstnanci jednotlivých generací striktně nevykazují jasně definované rozdíly, ale jednotlivé aspekty se spíše mezi generacemi prolínají a záleží spíše na osobních preferencích.

7.4 Zhodnocení zvolených otázek

V konečné fázi je tedy nutno zhodnotit, zda byly položené otázky zvoleny vhodně či nikoliv a je nutná jejich úprava. Sada otázek pro manažera splnila účel a bylo zjištěno vše potřebné. Zároveň se jedná o univerzální otázky, které by mohly být položeny kterémukoliv manažerovi jiné divize nebo jinému členovi top managementu české pobočky. Nejsou tedy žádné návrhy na úpravu či vyřazení otázek. Je tu ale prostor pro přidání otázky týkající se například odměňovacího systému a systému měření výkonnosti celého podniku. To znamená, zda principy odměňování, výkonnosti a motivování pramení z mateřské společnosti v Rakousku a jsou pouze upraveny podle zákonných norem České republiky nebo zda pro Českou republiku existují odlišné motivační programy a politika odměňování. V důsledku toho by bylo možné zjistit, zda pobočky v jiných státech nemají například lépe vyvinutý systém odměn, měření výkonnosti a motivování zaměstnanců, kterým by se pobočka v ČR mohla inspirovat nebo naopak, zda místní pobočka musí tolerovat stanovy dané mateřskou společností a není tedy příliš velký prostor pro úpravy.

Co se týče otázek pro zaměstnance, existují zde jisté mezery, které by bylo třeba pro případné další rozsáhlejší šetření upravit. Pro příklad otázka „Cítíte se pracovním dostatečně doceněn/a?“ by měla být položena více srozumitelně, neboť se autorka domnívá, že někteří respondenti dostatečně nepochopili, kam otázka směřuje. Měla by tedy být spíše ve znění „Připadá Vám, že si Vás podnik dostatečně váží? Pokud ano, díky čemu si to myslíte?“. Zároveň by také měla vzniknout ještě jedna doplňující otázka, která by se měla snažit zjistit, co by zaměstnanec přimělo domnívat se, že si jich podnik váží, pokud si tak aktuálně nepřipadají, aby bylo možné vyhodnotit, co by mohl podnik změnit nebo na čem by měl zapracovat. Dále by bylo vhodné pro úplnost vytvořit doplňující otázku k otázce „Jste spokojen/a s vyvážením osobního a pracovního života?“, jež by zjišťovala, zda je pro zaměstnance vůbec tato harmonie důležitá a podnik by ji tedy měl brát v potaz a například ubrat na pracích o víkendu, nebo nikoliv. Další otázky považuje autorka za vhodné a nezvažuje jejich úpravu či obohacení sady otázek o další, neboť získala odpovědi s dostatečnou výpovědní hodnotou.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce byla analýza současného systému odměňování zaměstnanců v konkrétní podnikové realitě a stanovení aspektů při propojení systému hodnocení výkonnosti a systému odměňování. Zároveň se také práce zabývala rozdíly mezi generacemi X a Y ve vztahu k motivaci a stimulaci zaměstnanců. Teoretická část práce se zabývala vymezením základních pojmů souvisejících s řešenou problematikou. Blíže popsala principy odměňování zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a motivace zaměstnanců. Zaměřila se také na charakteristické rysy a rozdíly mezi generacemi X a Y z hlediska pracovního života. V praktické části práce pak byly výše zmíněné oblasti zkoumány v konkrétním podniku pohybujícím se v oboru stavebnictví. Bylo provedeno pilotní dotazníkové šetření mezi vzorkem respondentů z řad zaměstnanců a rozhovor s manažerem jedné z divizí. Součástí praktické části byl také postup tvorby otázek pro rozhovor a dotazníkové šetření, jednotlivé úpravy sad otázek a konečné vyhodnocení vhodnosti otázek s komentářem změn, pro případné další rozsáhlejší šetření zkoumaných oblastí, který by měl napomoci k relevantnějším odpovědím a k získání lepších podkladů pro závěrečné vyhodnocení situace v podniku.

V první fázi praktické části byly na základě teoretických východisek vytvořeny dvě sady otázek směřující k tématům odměňování a výkonnost a motivace zaměstnanců generací X a Y. První sada otázek byla určena pro rozhovor s manažerem divize a druhá sada otázek pro zaměstnance. Následovalo zkušební šetření, které proběhlo pouze s jedním respondentem z řad zaměstnanců firmy, a mělo přispět ke zjištění, zda jsou otázky vhodně formulovány a jsou srozumitelné. Respondent na jednotlivé otázky odpověděl a následně s ním byla celá struktura dotazníku konzultována. Na základě toho došlo k úpravě otázek určených pro zaměstnance. Následně proběhlo samotné dotazníkové šetření a online polostrukturovaný rozhovor a manažerem. Po vyhodnocení obou sad otázek byly integrovány odpovědi manažera a zaměstnanců a byly stanoveny závěry zvláště pro oblast odměňování a měření výkonnosti a zvláště pro rozdíly v motivaci generací X a Y.

Co se týče oblasti odměňování a měření výkonnosti bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou odměňováni fixní mzdou, jejíž součástí je nenároková složka, která může být krácena. Problematickou měření a hodnocení pracovního výkonu se podnik příliš nezabývá. Pracovní výkon nijak neměří ani zvláštním způsobem nepropojuje výkonnost zaměstnanců s jejich odměnou. Vedení podniku je toho názoru, že zaměstnanců by měla náležet předem stanovená mzda za pracovní úkoly definované v pracovní smlouvě a případné příplatky za práci přesčas, ale žádná další větší motivace spojená s výkonem, neboť má tento způsob motivace

negativní dopady na morálku zaměstnanců. Jediný způsob, kterým podnik propojuje výkonnost s odměnou jsou jednorázové prémie, které zaměstnanci obdrží vždy po ukončení hospodářského roku a jejich výše je vázaná na výkon konkrétní divize jako celku, a případné odebrání nenárokové složky mzdy při neplnění pracovních povinností. Tyto typy propojení výkonnosti a systému odměňování mohou však v konečném důsledku fungovat i zcela opačným způsobem. Tento přístup může v některých zaměstnancích vyvolat rezignaci a pokles morálky, který mohou přenést i na ostatní. Podnik by tedy mohl zvážit obdobu aktuálního systému, kdy by se zaměřil spíše na pozitivní motivaci v rámci výkonnosti menších týmů nebo jednotlivců. Z šetření také vyplynulo, že pro většinu zaměstnanců je motivací nejen finanční odměna, ale i pochvala, uznání nebo vzdělávání se. Pokud by se tedy podnik nechtěl vydat směrem finančních odměn a motivace, mohl by se zaměřit na motivaci nefinanční.

Zde se již prolíná odměňování a výkonnost s motivací jednotlivých generací. Šetření ve výsledku vyvrátilo teoretické aspekty, které definují rozdíly v pracovním chování generací X a Y, neboť se členové obou generací spíše shodovali, než že by vykazovali rapidně odlišné preference v souvislosti s motivací a stimulací. Na některé z aspektů, které generace definují, mají vliv různé činitele, jako například vzdělání nebo pohlaví a je nutné brát v potaz, že pro účely této práce bylo šetření prováděno pouze mezi jedinci stejného pracovního zařazení a stejného pohlaví (muži) a je tedy možné, že výzkum v jiném odvětví a v jiném genderovém složení by mohl přinést odlišné závěry. Nicméně, tak jako tak, šetření poukázalo na to, že při motivaci a práci se zaměstnanci není prioritní jejich zařazení do kategorií dle generací a snaha s nimi jednat podle předem stanovených charakteristik, ale spíše osobnostní charakteristika každého jedince a jeho hodnoty a preference.

Z hlediska analýzy podnikového prostředí bylo zjištěno, že pro všechny zaměstnance, bez ohledu na generaci, je největší motivací finanční odměna. Zároveň je ale pro většinu z nich také velice důležitá pochvala a uznání, možnost práce v týmu, prostor pro vzdělávání se a pro zapojení se do rozhodování. Vzniká zde tedy prostor, pro již zmiňovanou nefinanční motivaci, která může přispět k vyššímu výkonu zaměstnanců. Konkrétně může jít například o snahu veřejné pochvaly a uznání zaměstnanců za jejich zásluhy nebo o nabídku účasti týmu či jednotlivců na semináři, školení či kurzu dle vlastního výběru z předem stanovených témat, v předem definovaném cenovém limitu. Nejen, že dojde k uspokojení potřeb zaměstnance, ale přidanou hodnotou bude rozšíření znalostí, které může zaměstnanec následně využít při práci v podniku.

Pokud by podnik zvažoval zavedení širšího spektra finančních motivů, je doporučeno jasně stanovit hranice, co bude a co nebude hodnoceno jako nadstandardní pracovní výkon a za co je tedy možné určitý typ motivace očekávat. V souvislosti s tím je nutné zaměstnance s tímto modelem seznámit a ujistit se, že systému rozumí.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael. How to manage people: Fast, effective management skills that really get results. 4. United Kingdom: Kogan Page Limited, 2019. ISBN 978-0-7494-8481-1.
- [2] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] GEROPP, Bernd. Tajemství úspěšného vedení lidí. Praha: Grada Publishing, a.s, 2014. ISBN 978-80-247-5337-9.
- [4] KIAN, Tan Shen. Generation X and Y and their work motivation [online]. 2012, 1-13 [cit. 2021-01-23]. Dostupné z: <http://eprints.uthm.edu.my/id/eprint/3431/1/MGT071.pdf>
- [5] KMOŠEK, Petr. Generace X Y Z. Rozumíte generacím? Čím a jak je oslovit? In: Petr Kmošek [online]. 2020 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/generace-x-y-z-rozumite-generacim-cim-a-jak-je-oslovit/>
- [6] KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [7] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [8] LOCHMANNOVÁ, Alena. Personalistika: Základy personalistiky. Computer Media, 2017. ISBN 978-80-7402-282-1.
- [9] LORENZOVÁ, Barbara. Generace X, Y, Z: Jak se v nich vyznat a jak s nimi jednat? In: LIFEE.cz [online]. 2018 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: https://www.lifec.cz/psychologie/generace-x-y-z-jak-se-v-nich-vyznat-a-jak-s-nimi-jednat_3907.html
- [10] MCALISTER, Andrea. Teaching the Millennial Generation [online]. 2009, 1 [cit. 2021-01-23]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/openview/d6d4afd16ee386f179a2e983ee9775cd/1?pq-origsite=gscholar&cbl=40811>

- [11] MĚRTLOVÁ, Libuše. Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.
- [12] MILLEROVÁ, Klára. Generace X, Y nebo Z? Kam patříte vy? (2. díl): Připravte se na Vaše zaměstnání! In: Chcipracovat.info [online]. 2020 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://chcipracovat.info/generace-x-y-nebo-z-kam-patrite-vy-2-dil/>
- [13] MITCHELL, Bob. Understanding and Managing Different Generations [online]. 2005, , 3 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: http://www.valueoptions.com/spotlight_YIW/pdfs/articles/Understanding_and_Managing_Different_Generations.pdf
- [14] PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management. ISBN 978-80-247-3809-3.
- [15] PETRUNČÍKOVÁ, Dana. Maslowova pyramida potřeb. In: Hotely Hotelům [online]. 2014 [cit. 2021-02-23]. Dostupné z: <https://www.hotely-hotelum.cz/pyramida-potreb/>
- [16] PILAŘOVÁ, Irena. Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.
- [17] PROVAZNÍKOVÁ, Marcela. Generace Y. Proč nás baví. [online]. In: Blue.pool, 2018 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://blue-pool.cz/>
- [18] PROVAZNÍK, Vladimír. Motivace pracovního jednání. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.
- [19] PRUKNER, Vítězslav. Motivace. In: Manažerské dovednosti [online]. 2014 [cit. 2021-01-31]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/08.html>
- [20] REEVES, Thomas C. Do generational differences matter in instructional design? [online]. 2006, 3-26 [cit. 2021-01-23]. Dostupné z: file:///C:/Users/Acer/Downloads/Do_generational_difference_matter_in_instructional.pdf
- [21] ŘÍČAN, Pavel. Psychologie osobnosti: obor v pohybu. 6. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3133-9.

- [22] SAK, Petr a Karolína KOLESÁROVÁ. Sociologie stáří a seniorů. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3850-5.
- [23] SCHWARTZ, Jeff, David HOLE a Le ZHONG. Talking about Whose Generation?: Why Western generational models can't account for a global workforce. In: Deloitte [online]. 2010 [cit. 2021-01-23]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-6/talking-about-whose-generation-ages-and-attitudes-among-the-global-workforce.html>
- [24] Sociologická encyklopedie [online]. 2020 [cit. 2021-01-23]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Generace>
- [25] Sociologická encyklopedie [online]. 2018 [cit. 2021-01-31]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Motivace>
- [26] ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2012. Management. ISBN 978-80-247-4151-2.
- [27] URBAN, Jan. 10 nejdražších manažerských chyb: Jak se vyvarovat nejdůležitějších chyb při řízení lidí. Praha: Grada Publishing, a.s, 2010. ISBN 978-80-247-3176-6.
- [28] URBAN, Jan. Management lidských zdrojů. 3. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.
- [29] 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.
- [30] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [31] VAN DEN BERG, Monika. Jak se vzájemně chápat: Generace X, Y, Z. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-247-2139-2.
- [32] PROVAZNÍK, Vladimír. Motivace pracovního jednání. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

PŘÍLOHY

Příloha A – dotazník pro zaměstnance.....	91
Příloha B – Rozhovor s manažerem.....	93

PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE

Dobrý den,

jmenuji se Kristýna Vrabcová a jsem studentkou Univerzity Pardubice, fakulty ekohomicko-správní. Pomocí otázek uvedených níže zjišťuji, do jaké míry je propojen systém měření výkonnosti zaměstnanců se systémem odměňování v podniku a zároveň aspekty týkající se motivace generací X a Y. Tímto vás prosím o jeho vyplnění, které je zcela anonymní a slouží pouze pro účely zpracování mé diplomové práce. Předem velice děkuji.

1. Na jaké pracovní pozici pracujete?
2. Jak dlouho pracujete ve firmě?
3. Jakým způsobem máte nastavenou odměnu za práci?
 fixní mzda
 hodinová mzda
 úkolová mzda
 jiné vaše odpověď:
4. Je nějaký způsobem měřena vaše pracovní výkonnost?
 ano
 ne
 nevím
- 4a. Pokud ano, jak?
5. Je vaše výkonnost propojena s vaší odměnou?
 ano
 ne
 nevím
- 5a. Pokud ano, jakým způsobem?
6. Vnímáte jako největší pracovní motivace peníze?
 Ano
 Ne
- 6a. Pokud ne, co jiného? (Je možno více odpovědí.)
 uznání
 pochvala
 smysluplná práce
 vzdělání
 jiné vaše odpověď:.....
7. Jste spokojen/a s vyvážením osobního a pracovního života?
 Ano
 Ne
- 7a. Pokud ne, z jakého důvodu a co byste chtěl/a změnit?
8. Na stupnici 1-5, jak jste spokojena/a se systémem odměňování ve firmě? (Hodnocení jako ve škole 1 velmi spokojen/a, 5 nespokojen/a)
Zakroužkujte: 1 2 3 4 5
- 8a. Co byste případně změnil/a?
9. Máte možnost získat bonusové finanční ohodnocení k vaší mzdě (za práci na víc, přesčas apod.)?
 Ano
 Ne
- 9a. Pokud ano, za co ohodnocení získáváte?
10. Máte možnost i jiných benefitů ve firmě (finanční i nefinanční)?
 Ano
 Ne
- 10a. Pokud ano, jakých?
11. Dostáváte od vedení zpětnou vazbu na svou práci?
 Ano
 Ne
- 11a. Pokud ano, jakým způsobem a je dle vás dostatečná?
12. Uvažoval/a jste někdy nad tím, že byste odešel/a do jiné práce?
 Ano
 Ne
- 12a. Pokud ano, proč?
13. Jak dlouho jste nejdéle pracoval/a pro jednoho zaměstnavatele?
14. Máte možnost kariérního růstu?
 Ano
 Ne
- 14a. Pokud ano, je to pro vás důležité?
 Ano
 Ne
15. Máte možnost osobnostního růstu, vzdělávání?
 Ano
 Ne
- 15a. Pokud ano, je to pro vás důležité?
 Ano
 Ne
16. Máte prostor na to, vyjádřit svůj názor/nápad při řešení určitého pracovního úkolu/problému?
 Ano
 Ne
- 16a. Pokud ano, využíváte toho?
 Ano
 Ne
- 16b. Pokud ne, uvítal/a byste to?
 Ano
 Ne
17. Cítíte se aktuálně dostatečně motivován/a k vykonávání vaší práce?
 Ano
 Ne
- 17a. Pokud ano, co vás motivuje?

18. Využívá se ve firmě týmové práce nebo je spíše typická práce jednotlivců?
- Týmová práce
 - Práce jednotlivců

18a. Vyhovuje vám daný přístup? Zdůvodněte.

- Ano
- Ne

Zdůvodnění:

19. Je pro vás obecně důležité, zda vás práce baví a naplňuje nebo jsou prioritou spíše peníze?
- Baví mě a naplňuje
 - Prioritou jsou peníze

20. Pokud by vás nebavila, myslíte si, že by se to odrazilo na její kvalitě?

- Ano
- Ne

21. Dává vám vaše aktuální práce smysl a baví vás?

- Ano
- Ne

22. Cítíte se pracovním dostatečně doceněn/a?

- Ano
- Ne

22a. Pokud ano, díky čemu si tak připadáte?

23. Jste žena nebo muž?

- Žena
- Muž

24. Do které generace se dle roku narození řadíte?

- Generace X (1961–1981)
- Generace Y (1982–2004)
- Jiná

PŘÍLOHA B – ROZHOVOR S MANAŽEREM

Otázky pro rozhovor s manažerem divize

- 1. Kolik má Vaše divize zaměstnanců? + Kolik má firma zhruba zaměstnanců v rámci ČR?**

Na naší pobočce pracuje 11 zaměstnanců THP

V rozvrstvení ředitel pobočky 1x, vedoucí projektu 2x, vedoucí přípravy a kalkulací 1x, pracovník přípravy 1x, stavbyvedoucí 2x, stavební technik 4x

- 2. Jaké pracovní pozice firma nabízí? (Případně vypsát i pozice, které jsou nabízeny přímo v rámci Vaší divize)**

Naše firma nabízí pozice, stavbyvedoucí a stavební technik, případně pracovník přípravy

- 3. Jakým způsobem je nastavena odměna za práci? (fixní mzda, hodinová mzda, úkolová mzda,..)**

Odměna je nastavena fixní mzdou, která je rozdělena na 2 složky, jednu pevnou a druhou nenárokovatelnou, která může být v případě neplnění prac. povinností krácena. Případné práce nad rámec pracovní doby jsou řešeny formou odměn.

- 4. Měříte pracovní výkonnost zaměstnanců? Pokud ano, jak? (Uveďte pro každou pracovní pozici, kterou firma nabízí.)**

Neměříme pracovní výkonnost zaměstnanců, není potřeba, pokud je práce splněna je to většinou velmi rychle zjistitelné a zrakem kontrolovatelné.

Jinak probíhá samozřejmě kontrola zadaných úkolů, pokud není splněno, je řešen náhradní termín, pokud není splněn ani ten, tak je to řešeno krácením nenárokovatelné složky ze mzdy.

- 5. Je systém měření výkonnosti propojen se systémem odměňování? Pokud ano, jakým způsobem?**

Viz bod 3 a 4

- 6. Využíváte zpětné vazby? Pokud ano, jakým způsobem? (skrz vedoucí, porady, rozhovory)**

Ano, po provedení úkolu řešíme rozhovorem, zda to nešlo řešit případně jinak, abychom se vyvarovali opakování stejných chyb, které mohou nastat při řešení úkolu.

- 7. Obsahují mzdy zaměstnanců motivační složky? Pokud ano, jaké?**

Mzdy zaměstnanců obsahují tzv. nenárokovatelnou položku, kterou je možno při neplnění povinností odejmout a všichni zaměstnanci jsou odměňováni prémie, která vychází z ekonomického výsledku oblasti. Tato prémie je pak vyplácena 5 měsíců po ukončení hospodářského roku.

- 8. Pokud chcete zaměstnance motivovat k vyššímu pracovnímu výkonu, jaké nástroje k tomu využíváte?**

Motivaci k vyššímu pracovnímu výkonu považuji jako špatnou, to by totiž skončilo tak, že zaměstnanec bude požadovat mzdu za to, že jen přijde do práce, a to co tam udělá by mohl považovat za vyšší prac. výkon, každý zaměstnanec by měl dostávat mzdu za vykonanou práci (rozsah pracovní činnosti je v pracovní smlouvě) a pouze mimořádné výkony by měly být oceňovány. Což je řešeno formou mimořádných odměn.

- 9. Jsou vaši zaměstnanci rozdílných generací? (Konkrétně → +38 let: generace X; -38 let: generace Y)**

Ano

- a. Pokud ano v jakém zhruba zastoupení? (Zkuste vyjádřit například v procentech)**

Zastoupení věkové z 11 zaměstnanců jsou 4 mladší 38 let zbytek nad 38 let

- b. Pokud ano, rozlišujete způsob, jakým zaměstnance motivujete nebo je pro všechny stejný?**

přístup ke všem zaměstnancům je stejný

10. Mají vaši zaměstnanci možnost kariérního růstu?

Ano mají, záleží to pouze na nich a jejich přístupu k dalšímu rozvoji a sebevzdělávání se, nikdo nemá žádný post jako konečný. Může dojít ke změně na postu i u vedoucích pracovníků při neplnění svých povinností.

11. Mají vaši zaměstnanci možnost osobnostního růstu, vzdělávání?

Ano mají, firma dokonce pořádá vlastní akademii a letos spolupracovala se stavební fakultou na zvyšování odbornosti zaměstnanců. Dále firma hradí různá školení a odborné semináře pro zaměstnance v rámci zvyšování odbornosti a kvalifikace

12. Mají zaměstnanci prostor vyjádřit svůj názor/nápad při řešení určitého pracovního úkolu/problému? Pokud ano, využívají toho?

Ano, mají. Pokud přijdou s vlastní aktivitou a nápadem či jednodušším řešením je možnost si je prosadit. Myslím, že jsme otevřeni diskusi a dobré nápady jsou vždy přijaty.

13. Pracuje se spíše na úrovni příkazů nebo je prostor pro otevřenou komunikaci a konzultaci?

Viz předcházející, společnost je otevřena komunikaci a konzultaci, příkazy jsou využívány jen v krajních případech, pokud konzultace nemají konce a vzniká bezbřehá debata. Nejhorší je totiž nerozhodnout i špatné rozhodnutí je lepší než žádné. Toto mě naučila léta praxe.

14. Myslíte si, že je práce pro zaměstnance zajímavá a baví je? Pokud ano, proč si to myslíte?

Osobně si myslím, že je to 70 na 30, 70 % jsou zaměstnanci, které práce zajímá a baví a je to vidět i na plnění jejich úkolů a snaha něco řešit a vyřešit a přicházet s vlastními nápady a 30 % procent bere práci jako něco co je živí a mají to jako zaběhlou rutinu, kdy cokoliv nového je pro ně problém, který jim nabourává jejich pohodu

15. Střídají se u vás zaměstnanci často nebo jsou spíše stálí?

Zaměstnanci jsou spíše stálí. Za dobu existence pobočky odešli pouze 4 zaměstnanci jeden v rámci firmy a další z důvodů nesplněného kariérního postupu (místo povýšení na post vedoucího projektu na které si myslel, byl sesazen na funkci technika – měl na to vzdělání, ale to bylo vše, lenost a pohodlnost převládla), další odešel ke specializaci, o kterou měl zájem a konečně mu to dopadlo a poslední odešel mimo obor.

- a. Pokud se často mění, o jakou věkovou kategorii se spíše jedná? (+38 let: generace X; -38 let: generace Y)**

Ta změna je ve věkové kategorii, že odešli 3 mladší 38 let a jeden starší

16. Využíváte týmové práce nebo je spíše typická práce jednotlivců?

Využíváme týmové práce, obor stavebnictví je jednoznačně obor týmové práce, kde individuální přístup nevede ke kýženému cíli.