



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Fakulta ekonomická
Katedra řízení

Diplomová práce

Motivace a odměňování pracovníků ve vybrané organizaci

Vypracoval: Bc. Alžběta Studničková
Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2017

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Alžběta STUDNIČKOVÁ**
Osobní číslo: **E15529**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Motivace a odměňování pracovníků ve vybrané organizaci**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Rozbor motivace a systému odměňování pracovníků ve vybrané organizaci, návrhy změn a doporučení na zlepšení řízení této oblasti.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou motivace a systému odměňování pracovníků; komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy a doporučení na zlepšení řízení této oblasti.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl práce a metodika zpracování,
4. Analýza systému odměňování pracovníků,
5. Diskuze a návrhy změn,
6. Závěr,
7. Přehled literatury,
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby práce

Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 str.

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2011). *How to manage people*. London: Kogan Page.

Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing.

Armstrong, M. (2011). *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: Fragment.

Bedrnová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.

Daigeler, T. (2008). *Vedení lidí v kostce. Techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing.

Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing.

Price, A. (2011). *Human resource management*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 6. ledna 2016

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2017


doc. Ing. Ladislav Rolnek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Rehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 6. ledna 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to – v nezkrácené podobě / v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

22. 3. 2017

Bc. Alžběta Studničková

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucí diplomové práce doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za její rady a čas, který mi věnovala při řešení dané problematiky.

Také bych chtěla poděkovat pracovníkům PVK a. s. za vyplnění dotazníků a za cenné komentáře a poskytnuté informace, které se staly podkladem pro vypracování této práce.

Obsah

Obsah	1
1. Úvod.....	3
2. Literární přehled	4
2.1. Motivace.....	5
2.2. Teorie motivace.....	7
2.3. Stimulace.....	14
2.4. Motivační profil	15
2.5. Zdroje motivace	17
2.6. Odměňování	21
2.7. Mzda a plat.....	24
2.8. Zaměstnanecké výhody	27
2.9. Demotivace	28
3. Cíl práce a metodika zpracování.....	29
3.1. Cíl práce	29
3.2. Metodika	29
4. Analýza systému odměňování	30
4.1. Charakteristika společnosti	30
4.2. Organizační struktura společnosti	31
4.3. Situace v oblasti lidských zdrojů.....	32
4.3.1. Vývoj počtu zaměstnanců.....	32
4.3.2. Věková struktura zaměstnanců	34
4.3.3. Struktura zaměstnanců podle dosaženého stupně vzdělání	35
4.3.4. Struktura zaměstnanců podle délky zaměstnání	36
4.4. Odměňování	37

4.4.1.	Mzdy	37
4.4.2.	Mzdové příplatky	38
4.4.3.	Motivační mzdové složky	39
4.5.	Další motivační složky odměňování	40
4.6.	Dotazníkové šetření.....	44
5.	Diskuze a návrhy	73
6.	Závěr	80
7.	Summary and keywords.....	81
8.	Přehled literatury.....	82
	Seznam grafů	
	Seznam obrázků	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1. Úvod

Na začátku podnikání by se měl podnikatel zamyslet, co je pro jeho podnik nejdůležitějším kapitálem. Pokud si myslí, že jsou to především schopní lidé, kteří pro něj pracují, jeho úvahy jsou správné. Naopak jestli zvolí stroje či moderní technologie, tak se dostane do problému s tím, že je nebude schopný plně využít právě kvůli tomu, že nezaměstnává schopné pracovníky. Právě oni svými znalostmi a schopnostmi mohou napomoci podniku zvýšit jeho konkurenceschopnost a upevnit tak jeho postavení na trhu.

Právě nad otázkou jak přilákat a udržet si kvalitního zaměstnance si v současné době láme hlavu lečjaký personalista v české firmě. V dnešní době, kdy je v Česku rekordně nízká nezaměstnanost a roste počet volných pracovních míst, vzniká pro zaměstnavatele problém, jak některá pracovní místa obsadit. Pracovní náplň a mzda nehraje již takovou roli jako zaměstnanecké benefity, které jim zaměstnavatel nabídne. Jejich nabídka ze strany zaměstnavatelů by se měla shodovat s představami zaměstnanců, ale v některých případech se mívá.

Dostatečně motivovaný pracovník je schopen poskytovat to nejlepší ze sebe samého prostřednictvím nejlepších pracovních výkonů a optimálních výsledků. Tudíž by měli řídicí pracovníci věnovat motivaci a způsobu odměňování pracovníků patřičnou pozornost. Je nutné, aby si firma držela určitý standard a dospěla k určitým konkurenčním výhodám. Proto také musí vědět, jaká mají její zaměstnanci přání a potřeby.

Jak již bylo řečeno, každý zaměstnanec má svoje potřeby a přání, které chce uspokojovat. Zaměstnanci nepracují pouze pro peněžní odměnu, která je k životu velmi důležitá, ale i pro možnost uplatnění svých dovedností a znalostí. Každého zaměstnance motivují jiné věci, proto bývá motivace zaměstnanců velmi náročná v tom, že zaměstnavatel musí najít takový způsob motivace, který bude vyhovovat každému.

Zaměstnance můžeme motivovat finančně i nefinančně. Mezi jedny z nejčastějších motivátorů je možné zařadit ty, které mají nějaký vztah k finanční odměně. Může se jednat o prémie za splnění stanoveného cíle či pravidelná měsíční mzda, popřípadě zaměstnanecké benefity. Do motivačních prvků nefinančního charakteru patří úplně primárně pochvala.

Cílem této diplomové práce je rozbor motivace a systému odměňování pracovníků ve vybrané organizaci, návrhy změn a doporučení na zlepšení této oblasti.

2. Literární přehled

V současné době je termín motivace jedním z nejčastěji používaných psychologických pojmů. Souvisí s celkovým postavením a úlohou člověka ve společnosti, s jeho činností a osobností. Každé cílevědomé jednání člověka je jednáním motivovaným (Bedrnová & Nový, 1994). Pojem motivace má svůj původ v latinském slově „movere“, což znamená hýbatí či pohybovatí se. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určitému jednání (Bedrnová & Nový, 2004).

Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu, ať už k výkonu či typu chování. Pod slovem motivace můžeme obvykle najít označení jak pro proces, tak i pro výsledek. Tedy skutečnost, že se něco děje, stejně jako fakt, že něco existuje (Plamínek, 2015).

Motivování druhých lidí je chápáno jako uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chceme, aby se ubírali za účelem dosažení určitého výsledku. V případě motivování sebe sama se toto týká nezávislého určování směru a podnikání kroků, které zaručí, abyste se dostali tam, kam chcete. Motivaci je možné charakterizovat jako chování orientované na cíl. Lidé jsou motivováni, když předpokládají, že některé jejich kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměně, která plně uspokojí jejich potřeby (Armstrong, 2002).

Dobře motivovanými lidmi jsou tací, kteří si dokážou jasně definovat cíle a podnikají kroky, od kterých předpokládají, že směřují k dosažení předem určených cílů. Pracují efektivně, protože mají silně vyvinutý pocit povinnosti – jsou si jisti toho, že jejich snaha a úsilí slouží jak k uspokojení potřeb organizace, tak i k jejich vlastním zájmům (Armstrong, 1999).

Definice motivace není jednoznačná, u každého autora ji najdeme v trochu jiné podobě. Avšak podíváme-li se na následující definice, zjistíme, že všechny nám v podstatě říkají to samé, jen jinými slovy a v jiném rozsahu.

- „*Motivation is an urge, which is created because of the absence of something desirable for the organism. To achieve that something, the individual becomes engaged in search behaviour till he finds what he wants*“ (Mukherjee, 2009).

- *“Motivace se zaměřuje na oblasti, které jsou pro testovanou osobu z různých důvodů zajímavé a které v ní vzbudí vyšší chuť být aktivní, iniciativně se podílet na úkolech a pociťovat z práce uspokojen“ (Evangelu, 2009).*
- *„Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka - jeho činnost (tj. chování, resp. jednání i prožívání) – určitým směrem orientují (zaměřují), které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání“ (Provazník & Komárková, 1998).*

Dle Provazníka a Komárkové (1998) patří k dalším významným druhům motivace skutečnost, že současně působí ve třech rovinách (dimenzích):

- **dimenze směru** – tato dimenze se uplatňuje tím, že motivace člověka, myšleno tím jeho činností, se vždy konkrétním směrem zaměřuje či orientuje, naopak od jiných možných směru jej odvrací;
- **dimenze intenzity** – představuje činnost člověka v určitém směru, který je v závislosti na síle (intenzitě) motivace vždy více či méně usilovný, to znamená, že jedinec na dosažení cíle vynakládá více či méně energie;
- **dimenze stálosti, vytrvalosti, perzistence** – zde se motivace projevuje mírou schopnosti jedince zdolávat nejrůznější, ať už vnější či vnitřní bariéry, potažmo i překážky, které se mohou objevovat při plnění motivované činnosti.

2.1. Motivace

V odborné literatuře můžeme najít hned několik způsobů, jak dělit motivaci. Základní dělení rozlišuje motivaci finanční a nefinanční, nebo mnohem častěji vnitřní a vnější.

- **Finanční motivace** – pro motivaci podřízených je zásadní, aby mohl vedoucí týmu finančně vyjádřit rozdíl mezi nadprůměrnými a podprůměrnými pracovními výkony svých podřízených.

- **Nefinanční motivace** – bývá častokrát opomíjena a podceňována, ale ve skutečnosti je daleko důležitější než finanční. V mnoha případech není spojena s žádnými finančními výdaji a jejich aktivní využití tak zůstává v rukách řídicího pracovníka (Hekelová, 2012).
- **Vnitřní motivace** – je možné ji charakterizovat jako motivaci, která vychází ze samotné práce. Projevuje se, když lidé mají pocit, že jejich práce je důležitá, zajímavá a podnětná a že jim dává přiměřenou míru autority, možnost využívat a rozvíjet své znalosti a dovednosti, obdobně jako příležitost dosáhnout vysněného úspěchu nebo vytoužené kariéry (Armstrong, 2011). Klasickými faktory vnitřní motivace jsou obsahově atraktivní činnosti, odpovědnost, rozšiřování schopností a kvalifikace, uznání či výkon (Daigeler, 2008).
- **Vnější motivace** – se týká opatření, která podnikáme, abychom lidi motivovali. Toto zahrnuje jak odměny, pod kterými se skrývá zvýšení mzdy, udělení pochvaly nebo povýšení. Ale také tresty, které mohou mít podobu disciplinárního řízení, odebrání nenárokové složky mzdy popřípadě vyjádření kritiky (Armstrong & Taylor, 2015). Dle Daigelera (2008) patří mezi typické podněty peníze, postavení a titul, privilegia, jistota a pracovní podmínky.

Vnější motivátory mohou mít okamžitý a výrazný účinek, ale nemusejí mít nutně účinek dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“, budou mít hlubší a dlouhodobější užitek, protože jsou součástí jedince a nikoliv mu vnucené z vnějšku. Ale neměli bychom uvažovat, že vnitřní motivace je dobrá a vnější špatná. Obě plní svoji úlohu (Armstrong, 2009).

Motiv

Motiv znázorňuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu, popud či pohnutku. Může být pojímán jako psychologická příčina popřípadě pohnutka k určitému chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnostem psychologický smysl (Bedrnová & Nový, 2004).

Velice často najdeme, že se motiv a potřeba vzájemně nahrazují. Avšak jedná se o pojmy s rozdílným významem. Motiv je tendence k určitému cíli, zatímco potřeba je

vnitřní stav přebytku nebo nedostatku něčeho v organismu. Obecnějším pojmem z těchto dvou je motivace, protože zahrnuje jednak potřebu, ale také příslušné chování, které směřuje k cíli, který danou potřebu uspokojí (Cakirpaloglu, 2012).

Jak už bylo řečeno, prvotním impulzem k motivaci určitého chování člověka je tedy motiv. Motivy však neurčují pouze jednání člověka, ale také jeho intenzitu a průběh činnosti. Navenek se motiv projevuje jako důvod jednání člověka. Nejčastěji člověk jedná na základě motivů, které si uvědomuje, přemýšlí, může o nich uvažovat, hodnotit je a podle svého uvážení je přijímat nebo odmítat (Plevová, 2012).

Dle Provazníka a Komárkové (1998) patří k pojmu motiv velice blízce pojem cíle. Jakýmsi obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu, tzv. nasycení. Toto mívá obvykle podobu vnitřního uspokojení. Přesněji uspokojení z právě dosaženého cíle motivu. Proto trvá působení motivu tak dlouho, vlastně do té doby, než je dosaženo stanoveného cíle a uspokojení očekávání jedince. Nutno však zmínit, že kromě motivů terminálních, jejichž cíle lze třeba i opakovaně dosáhnout, existují i motivy, ke kterým dost dobře nelze přiřadit určitý cílový stav, a to jsou motivy instrumentální.

2.2. Teorie motivace

Dle Armstronga (2007) jsou přístupy k motivaci založeny na teoriích motivace. Nejvlivnějšími teoriemi motivace jsou:

- **teorie instrumentality** – tato teorie tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zajištění toho, aby se lidé chovali nebo konali žádaným způsobem;
- **teorie zaměřené na obsah** – také známá jako teorie potřeb zaměřující se na obsah motivace, říká, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků s cílem uspokojení potřeb a určuje hlavní potřeby, které chování ovlivňují;
- **teorie zaměřené na proces** – zaměřují se na psychologické procesy, které motivaci ovlivňují a souvisejí s očekáváním, cíli a vnímáním spravedlnosti.

Teorie instrumentality

Instrumentalita je přesvědčení, že jestliže vykonáme jednu věc, povede to k věci jiné. Taylorovu koncepci vědeckého řízení (1911) reprezentuje teorie instrumentality, která zdůrazňuje neobvyklý vliv finanční stimulace. Tato teorie předpokládá, že člověk bude k práci motivován jen tehdy, jestliže budou odměny a tresty závislé přímo na výkonu, zakládá si na kontrole, tzn. na vnějších vlivech. V extrémním případě prezentuje teorie instrumentality názor, že lidé pracují výlučně pro peníze. Tato teorie nezvažuje existenci vnitřních vlivů, tedy ani vnitřní motivaci (Kocianová, 2010).

Princip této teorie tkví v upevňování přesvědčení člověka a v tzv. zákonu příčiny a účinku. Motivování pracovníků využívající takovýto přístup je široce využíváno a může být v některých případech i úspěšné. Tento způsob motivace je založen na systému kontroly a působení z vnějšku a nerespektuje další řadu lidských potřeb. Formální systém řízení a kontroly může být navíc silně ovlivněn a narušen neformálními vztahy mezi pracovníky (Armstrong, 2002).

Teorie cukru a biče

Teorie motivace „cukru a biče“ je nejjednodušší pohled na to, jak člověka stimulat. Pojednává o tom, že pokud pracuje někdo dobře, zaslouží si odměnu v podobě tzv. „cukru“, např. finanční prémie. Pokud pracuje špatně, nastupuje potrestání ve formě „biče“, např. odebrání služebního telefonu (Plevová, 2012).

V dnešní době ekonomické tlaky neumožňují výrazně zvyšovat příjmy. V menší míře jsou zastoupeny i příležitosti k povyšování a postupu. V případě, kdy nutně potřebujeme zvýšit výkonnost, zjišťujeme, že se nám cukr nedostává. Bič se přitom z mnoha důvodů stává nepříjemným. Přitom lidé plně nevyužívají svůj potenciál tak, jak by mohli (Whitmore, 2004).

Teorie zaměřené na proces

Základem těchto teorií je přesvědčení, že napětí a stav nerovnováhy vytváří neuspokojená potřeba. K opakovanému nastolení rovnováhy je nutné rozeznat cíl, který tuto potřebu uspokojí, a vybrat si způsob chování, které bude směřovat k dosažení uvedeného cíle. Všechna chování jsou tak motivována neuspokojenými potřebami.

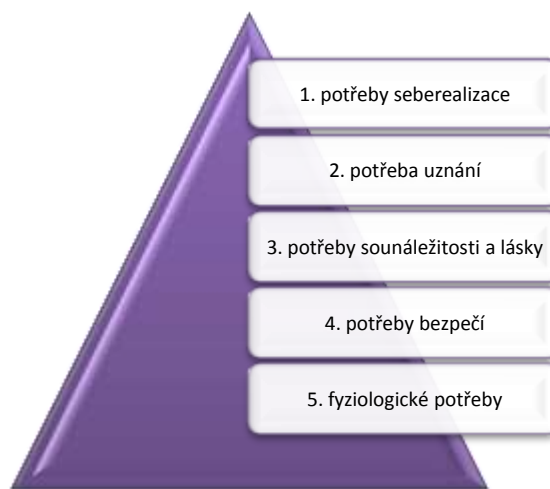
Ne veškeré potřeby jsou pro určitou osobu stejně důležité vždy – některé z nich mohou vyvolat daleko silnější úsilí vedoucí k dosažení cíle než jiné. Záleží to na prostředí, ze kterého jedinec vzešel, na jeho výchově a dosavadním životě i na jeho současné situaci. Komplikovanost celé této věci zvyšuje to, že neexistuje žádný jednoduchý vztah mezi potřebami a cíli. Jednu a tutéž potřebu je možné uspokojit řadou nestejných cílů, a čím je určitá potřeba silnější a čím trvá déle, tím se více zvětšuje okruh eventuálních cílů.

Za autory této teorie můžeme považovat Maslowa, Herzberga nebo Alderfera (Armstrong, 2002).

Maslowova hierarchie potřeb

Tato teorie motivace, vyvinutá Abrahamem Maslowem, je založená na potřebách lidí. Maslow identifikoval pět úrovní potřeb a uspořádal je do pyramidového tvaru. Fyziologické potřeby, včetně spánku, potravy a vody, jsou nejnižší úrovní potřeb a jsou umístěny v základně pyramidy. Nad fyziologickými potřebami jsou v pyramidě umístěny psychické potřeby, včetně potřeby bezpečí a ochrany a také následující úrovně lásky a sounáležitosti. Zbývající úrovně potřeb jsou nadřazené, neboli tzv. metapotřeby (metaneeds), které zahrnují sebeúctu a seberealizaci (Lipe & Beasley, 2004).

Obrázek 1.: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: (Kotler & Keller, 2007)

Maslowova teorie motivace tvrdí, že pokud je uspokojena nižší potřeba, stává se převládající potřebou potřeba vyšší. Základním motivátorem chování je dominantní potřeba. Maslow považuje za nejdůležitější potřebu seberealizace. Proto by měla organizace umožňovat svým zaměstnancům dosáhnout seberealizace systémem obohacování práce a řízení kariéry (Pilařová, 2016).

Z hlediska zaměstnání toto znamená, že zaměstnavatel musí nejdříve usilovat o uspokojování potřeb zaměstnanců na nižších úrovních (např. perspektivní zaměstnání, spravedlivý výdělek, příznivé pracovní prostředí apod.), aby mohl uspokojovat potřeby zaměstnanců na vyšších úrovních (např. veřejné uznání, funkční postup, odborný rozvoj apod.) a tím mohl zvyšovat motivaci zaměstnanců k vykonávání ujednané práce a tím dosahovat požadovaného výkonu (Šikýř, 2014).

Maslowova teorie nikdy nebyla potvrzena empirickým výzkumem, přesto je pro mnohé systémy motivace dodnes inspirací (Pilařová, 2016).

Herzbergův dvoufaktorový model

Frederick Herzberg si povšiml, že existují na pracovišti dva faktory: u prvních způsobuje absence nespokojenost, avšak jejich přítomnost ke spokojenosti nevede, místo toho u druhých nezpůsobuje absence nespokojenost, ale naopak jejich přítomnost směřuje ke spokojenosti. První skupinu těchto faktorů nazval hygienickými a druhou faktory motivačními (Doležal, Máchal, & Lacho, 2009).

Prvními z nich jsou vnější faktory, které bývají označovány jako faktory hygienické nebo také satisfaktory. Dotýkají se celkových okolností práce a pracovního zařazení. Mají vliv na nespokojenost nebo spokojenost pracovníka. Pokud působí nepříznivým účinkem, jsou nazývány jako dissatisfaktory. Řadí se mezi ně peněžní odměny za práci, mezilidské vztahy v pracovní skupině, řídicí činnost vedoucích pracovníků, podmínky a bezpečnost práce, jistota trvalého zaměstnání, personální a sociální politika podniku.

Motivátory jsou vnitřními faktory, které jsou vyvozeny ze vztahu pracovníka k vykonávané práci a jejich změny působí na pracovníkovu výkonnost. Jestliže mají nepříznivý účinek, jsou nazývány demotivátory. Obvykle se mezi ně řadí dosahovaný výkon, odpovědnost za práci, uznání ze strany vedení, zajímavost vykonávané práce, význam vykonávané práce a postup v pracovních funkcích (Bedrnová & Nový, 1994).

Herzberg porovnal tyto dvě skupiny faktorů z hlediska jejich dopadů v čase a došel k závěru, že v případě uspokojování hygienických faktorů přinese jejich uspokojení jenom krátkodobý efekt, ale naopak u uspokojování faktorů motivačních přináší uspokojení relativně dlouhodobou spokojenost (Doležal, Máchal, & Lacho, 2009).

McGregorova teorie X a teorie Y

Pozornost také získalo McGregorovo pojetí, které vychází ze dvou rozdílných koncepcí pracovníka. Těmto dvěma koncepcím odpovídá tzv. teorie X a teorie Y (Pauknerová, 2006).

Teorie X předpokládá, že lidé, kteří pro firmu pracují, obecně nemají rádi práci, postrádají ambice, neradi se přizpůsobují změnám a raději se nechávají vést, než aby se vedli sami. McGregor považuje toto myšlení za nevhodné a přiklání se k předpokladům teorie Y, ve které manažeři věří, že lidé jsou schopni pracovat pod sebekontrolou, jsou schopni přijmout odpovědnost, jsou nápadití a kreativní a schopní řídit sebe sama (Schermerhorn, 2011).

Toto jsou výchozí kritéria, která rozhodují o postoji manažerů k zaměstnancům. Tento postoj je v mysli každého manažera do jisté míry fixní. Jedná se o to, která ze stran vah převažuje. Na tomto poté závisí způsob práce s lidmi a posléze i stupeň jejich motivace. Je pravda, že by manažeři měli vymezit způsob svého chování s lidmi od jednotlivce k jednotlivci (Mikuláščík, 2015).

Alderferova teorie ERG

Alderferova teorie motivačních potřeb se řadí mezi teorie zaměřené na motivaci lidí. Je to vlastně další rozšíření Maslowovy pyramidy potřeb. Potřeby jsou zde uspořádány od konkrétních až po abstraktní potřeby do tří základních stupňů (Blažek, 2014).

- Existence (E – existence needs) – příkladem může být hlad nebo žízeň, ale také mzda, zaměstnanecké výhody nebo pracovní podmínky.
- Sounáležitosti (R – relatedness needs) – lidé nejsou bytostmi soběstačnými, ale potřebují se zapojit do transakcí probíhajících v prostředí, ve kterém žijí. Prvky procesu sounáležitosti jsou přijetí, pochopení, potvrzení nebo vliv.

- Růst (G – growth needs) – lidé vyhledávají různé příležitosti, jak co nejlépe využít to, čím jsou, a stát se tím, čím se mohou stát. Jedná se o nejvýznamnější kategorii potřeb (Armstrong, 2007).

Ovšem mezi potřebami sounáležitosti a potřebami růstu je možná substituce. Když není dostatečně uspokojována jedna z těchto potřeb, roste naléhavost té druhé (Blažek, 2014).

McClellandova teorie získaných potřeb

McClelland zformuloval alternativní klasifikaci potřeb, kterou především opřel o studium manažerů. Identifikoval tři potřeby, z nichž byla nejdůležitější potřeba dosažení úspěchu:

- potřeba úspěchu, definována jako potřeba uspět v konkurenci a posuzovaná na základě osobního standardu kvality;
- potřeba sounáležitosti, definována jako potřeba přátelských, vřelých a soucitných vztahů s ostatními lidmi;
- potřeba moci, definována jako potřeba ovlivňovat nebo řídit ostatní (Armstrong & Taylor, 2015).

McClellandova teorie potřeb má silnou korelační vazbu s Maslowovou klasifikací potřeb. Potřeba sounáležitosti koreluje s třetí úrovní Maslowovy hierarchie, tj. potřebou lásky a sounáležitosti. Prosazení se o pozici vliv koreluje se čtvrtou hierarchickou úrovní, tj. potřebou uznání. Uplatnění souvisí s pátou a nejvyšší úrovní, a to s potřebou seberealizace (Kocianová, 2010).

Teorie zaměřené na proces

V teoriích zaměřených na proces se důraz klade na psychologické procesy nebo síly a na základní potřeby, které působí na motivaci. Jsou také známé jako tzv. kognitivní (poznávací) teorie, protože se zaměřují na to, jak lidé vnímají své pracovní prostředí, a způsoby, jak je implementují. Podle Gesta teorie zaměřené na proces poskytují mnohem příhodnější přístup k motivaci a nahrazují Maslowovu a Herzbergovu teorii potřeb. Tyto teorie mohou být nepochybně užitečnější pro manažery než teorie potřeb, neboť poskytují mnohem realističtější vodítka pro metody motivování lidí. Patříčnými procesy

jsou očekávání (expektační teorie), dosahování cílů (teorie cíle), pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti) (Duchoň & Šafránková, 2008).

Vroomova expektační teorie

Tvůrcem této teorie je V. H. Vroom. Tato teorie vychází z kognitivních motivačních teorií. Kognitivní teorie mají nepochybně důležité uplatnění při vysvětlení pracovního jednání, resp. interpretaci motivů či pohnutek, které k němu směřují. Jejich společný základ představuje poznatek, že lidé uvažují o skutečnostech, se kterými se setkávají, a posuzují je, mají z nich ponaučení, tvoří si zároveň určitá očekávání.

Klíčová role v expektační teorii přísluší dvěma základním pojmům: expektanci a valenci. Přitom je chápána pracovní činnost jako činnost instrumentální, tzn. jako nástroj či prostředek k dosažení pro člověka významných hodnot.

Tato teorie má i své formální vyjádření a to $M = f(V * E)$, kde M je úroveň motivace. Písmenko V znázorňuje valenci, což je subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávání uspokojení, ke kterému povede motivované pracovní jednání. Dalším písmenkem v rovnici je E, které znamená expektanci, očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že určité pracovní jednání opravdu směřuje k očekávanému výsledku (Bedrnová & Nový, 2004).

Teorie spravedlnosti

Americký psycholog John Stacey Adams vychází ve své teorii z předpokladu, že lidé jsou motivováni k vyššímu pracovnímu úsilí za pomoci spravedlivě udělovaných odměn. Zaměstnanci organizace porovnávají, co vložili oni sami do pracovního procesu, čímž jsou chápány schopnosti, zkušenosti, vynaložený čas, a co za to získali, kupříkladu plat, odměny, povýšení a mnoho dalšího, a porovnávají to s tím, co vynaložili a obdrželi ostatní spolupracovníci. Pocit nespravedlnosti pak působí jako demotivující faktor, který vede ke snížení pracovního jednání (Boukal, 2013).

Teorie cíle

Teorie cíle, jak ji vytvořil Latham a Locke, vysvětluje čtyři mechanismy spojující cíle a výsledky výkonu, které orientují pozornost na priority, stimulují k vynakládání úsilí, povzbuzují lidi, aby ve svém zájmu zvýšili své šance na úspěch investováním do svých znalostí a dovedností. Čím jsou cíle podnětnější a obtížnější, tím musí lidé více využívat celý repertoár svých dovedností. Východiskem z této teorie je důraz kladoucí řízení pracovního výkonu na stanovení cílů a ujednávání dohod o cílech, na jejichž základě lze posuzovat či měřit a řídit pracovní výkon. Z teorie cíle vychází ujednání o cílech, zpětná vazba a zkoumání a posuzování výkonu práce (Armstrong, 2011).

Teorie kompetence

Americký psycholog Robert W. White poukázal ve spojitosti s pracovní motivací na potřebu kompetence. Člověk má při vykonávání pracovních úkolů snahu uplatňovat své pracovní schopnosti a odborné znalosti, dokázat, že má dostatek intelektu, vědomosti či fyzických sil ke zdárnému vyřešení problému, a ostatní i sebe sama přesvědčit o své profesní způsobilosti. v praxi poté hraje podstatnou roli při zvyšování motivace pracovníků skutečnost, že musí být svěřovány pracovníkům zpravidla takové činnosti, které jsou s jejich kompetencemi v souladu. Pracovníkům by měly být zadávány úkoly přiměřené, které výraznějším způsobem nepřevyšují míru jejich schopností i dovedností a nejsou s jejich hodnotami v konfliktu, aby nedocházelo k pocitu frustrace a ztráty motivace k práci (Boukal, 2013).

2.3. Stimulace

Stimulací se rozumí vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychologických procesů, zejména pak prostřednictvím změny motivace (Bedrnová & Nový, 2004).

Stimulování ovlivňuje chování lidí zvnějšku a nevede k přímému uspokojování motivů. Nejtypičtějším příkladem stimulu jsou peníze, které pro většinu lidí nejsou vnitřním stimulem, nýbrž fungují jako prostředek k uspokojení jiné potřeby. Slouží k zajištění ochrany před nebezpečím nebo zajištění účasti na společenském životě (Tureckiová, 2007).

Je nutné brát v úvahu, že jeden a tentýž stimul se může u dvou osob potkat s úplně rozdílnými reakcemi. Totéž se může stát dokonce i u jedné a téže osoby v odlišných situacích, resp. různých obdobích. Vnitřní motivační struktura lidí není stále stejná, ale v čase se mění. Trvalé osobnostní charakteristiky se promítají do motivace člověk, do jeho vnějšího prostředí i okamžitého vnitřního vyladění (Blažek, 2014).

Základní rozdíl mezi motivací a stimulací můžeme spatřovat ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zevnějšku, nejčastěji zastoupena činností druhého člověka. Stimulem je ve skutečnosti jakýkoli podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Někdy bývají definovány jako endogenní, což jsou vnitřními podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka nebo exogenní, které přicházejí z vnějšku podnětu a vztahují se k vrozeným nebo naučeným impulsům, podnětům, které aktivují určitý motiv (Provazník & Komárková, 1998).

2.4. Motivační profil

Motivační profil znázorňuje syntetickou, individuálně specifickou a zároveň v čase relativně stabilní osobnostní charakteristiku člověka. Jeho náplní jsou pro jedince typické, převládající motivační zaměření či snaha (Pauknerová, 2012).

Krninská (2012) ve své knize vysvětluje, že motivační profil představuje relativně stálou nebo dlouhodobou motivační či preferenční orientaci jako prvek celkového profilu osobnosti. Zároveň vysvětluje, že motivační profil napomáhá k porozumění komplexnosti lidského chování, zahrnující integraci dřívější zkušenosti, přítomné situace a předvídání budoucího.

Nutné je zde zmínit, že motivační profil člověka se neustále utváří a vyvíjí společně s utvářením a vývojem celé jeho osobnosti od nejútlejšího věku (Bedrnová & Nový, 2004).

Motivační profil člověka se skládá ze širokého spektra dimenzí nejrůznějšího obsahu. Příklady dimenzí nemusí sloužit pouze motivačnímu profilu, ale také jako vodítko při poznávání motivačních charakteristik určitého člověka (Provazník & Komárková, 1998).

Podle Bedrnové a Nového (1994) je možné pokládat za základní dimenze motivačního profilu následující pólůvě vyhraněné charakteristiky:

- situační zaměření – perspektivní zaměření;
- individuální orientace – skupinová orientace;
- osobní orientace – neosobní orientace;
- čínorodost – pasivita;
- orientace na úspěch – orientace na obsah činnosti;
- ekonomický prospěch – morální (ideové) uspokojení;
- zaměření směrem k podniku – zaměření směrem od podniku.

Ovšem uvedený výčet dimenzí motivačního profilu není konečný. Je ho možné využít jako východisko vhodné pro ujasnění si a popřípadě ověření si motivace určitého jedince.

Motivační profil člověka je fenoménem, kterému je třeba věnovat pozornost na podnikové úrovni jak při volbě a přijímání nových pracovníků, tak i s jejich vedením, hodnocením, odměňováním, řízením jejich profesní kariéry a v dalších spojitostech. Je příhodné opakovaně zdůraznit, že vyrozumění motivačnímu profilu je základním nutným předpokladem možnosti účinné stimulace (Provazník & Komárková, 1998).

Motivace k práci

Než se dostaneme k pracovní motivaci, je nutné si uvědomit, jakou funkci má pro člověka práce. Pracovní činnost není pro člověka pouze zdrojem obživy. Je především prostředkem přinášejícím uspokojení z průběhu samotné práce, z uskutečněných výsledků, ze sociálního umístění a vážnosti nositele profese, také ze sociálních vztahů a uznání (Wagnerová, 2008).

Pracovní motivací je považován ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s provedením pracovní činnosti, s vykonáváním určité pracovní pozice, s úkony pracovní pozice náležející pracovní roli a s tím spojené plnění pracovních úkolů. Motivace k práci zobrazuje obecně celkový přístup člověka k práci, k určitým okolnostem jeho pracovního uplatnění a k daným pracovním úkolům. Tím je chápáno, že zobrazuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty (Horalíková, 2004).

Kdybychom si položili otázku, proč člověk vůbec pracuje, asi prvním důvodem, který nás napadne, budou peníze. Člověk potřebuje peníze, které převážně získává prací, k tomu, aby měl prostředky pro život. Což je samozřejmě pravda, ale někdy je toto pře-

tvořeno do podoby, že člověk pracuje pouze pro peníze, avšak peníze jsou pouze jedním z mnoha pracovních motivů (Provazník & Komárková, 1998).

Dle Nakonečného (1992) bývají v psychologii rozlišovány dva typy pracovní motivace. První z nich jsou motivy, které souvisejí s prací samotnou a najdeme je také pod názvem intrinsická motivace. Druhými jsou motivy, které se nacházejí mimo vlastní práci a jsou to tzv. motivy extrinsické.

K nejdůležitějším intrinsickým motivům práce patří:

- potřeba činnosti vůbec,
- potřeba kontaktu s druhými lidmi,
- potřeba výkonu,
- touha po moci,
- potřeba smyslu života a seberealizace.

Nejvýznamnějšími extrinsickými motivy práce jsou:

- potřeba peněz,
- potřeba jistoty,
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti,
- potřeba sociálních kontaktů,
- potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu (Bedrnová & Nový, 2004).

Motivace k práci značně působí na chod i výsledky činnosti konkrétní organizace. Důležitá je také motivace k dlouhodobému udržení zaměstnanců, ke zvyšování jejich výkonů a stálosti v určitém podniku, čímž přispívá k dlouhodobé podnikové udržitelnosti. Motivaci je obtížné měřit a většinou jak sám pracovník, tak i organizace zjistí příčiny pracovní demotivace až ve chvíli, kdy už je na nápravu pozdě (Dohnalová, Deverová, Legnerová, & Pospíšilová, 2015).

2.5. Zdroje motivace

Podle Bedrnové, Jarošové a Nového (2012) jsou pod zdrojem motivace často označovány skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Jsou jimi chápány skutečnosti, jež zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti, a které značným způsobem působí na přetrvávání těchto tendencí. Je celá řada skutečností podílejících se na utváření moti-

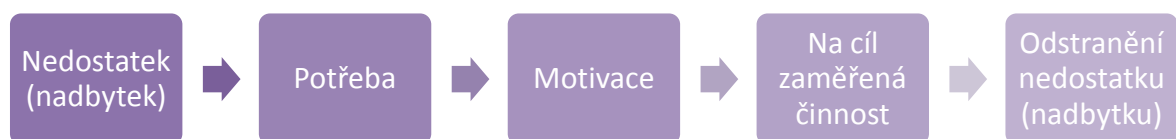
vace lidské činnosti. K těm základním zdrojům motivace patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace a ideály.

Potřeby

Potřeba je chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho pro daného jedince subjektivně důležitého, jako primární zdroj motivace každé lidské činnosti. Z několika důvodů jsou potřeby považovány za základní zdroj motivace. Jedním důvodem je skutečnost, že tímto označujeme neurčité vnitřní stavy, které nejsou vlastní nejenom člověku, ale i nižším živočichům (Provazník & Komárková, 1998).

Potřeby se v rovině prožívání projevují jako nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k jeho odstranění. Směřuje tedy zpravidla ke konání k odstranění daného nedostatku. Avšak předpokladem je, že subjekt nalezne cíl, tj. určitý fakt, který umožní uspokojení dané potřeby. Následující obrázek č. 1 názorně naznačuje vztahy mezi potřebami, motivací a činnostmi (Bedrnová & Nový, 2004).

Obrázek 2.: Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (chování, resp. jednání člověka)



Zdroj: Bedrnová & Nový (2004)

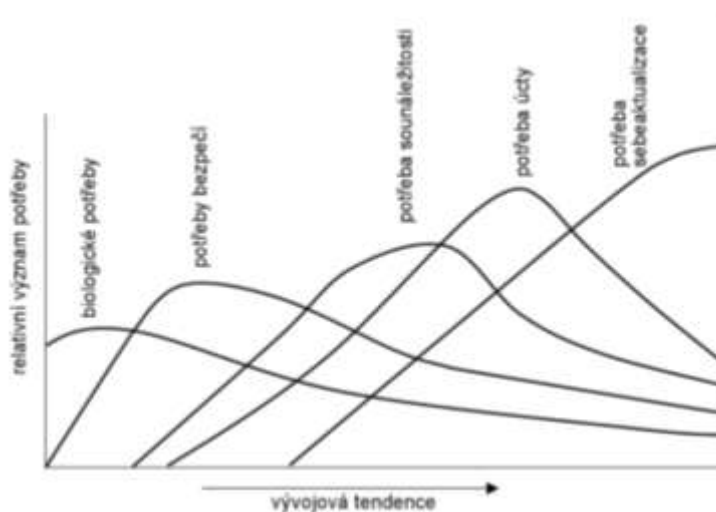
Jednou ze základních podmínek naší existence je uspokojování lidských potřeb. Musíme během svého života jíst, pít, učit se, komunikovat apod. Potřeba je chápána jako prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro náš život. Je velmi silným životním motorem (Vocházka, Mulač, & kol., 2012).

Podle A. Maslowa je potřebné postupně uspokojovat tyto základní třídy potřeb:

- biologické potřeby (potrava, pití, spánek apod.);
- potřeba bezpečí (ekonomická priorita, životní jistoty apod.);

- potřeba sounáležitosti (společenské uplatnění);
- potřeba uznání (úspěch, úcta, prestiž);
- potřeba ostatního rozvoje (seberealizace, naplnění své individuality, seberealizace) (Vocházka, Mulač, & kol., 2012).

Obrázek 3.: Základní skupiny potřeb dle Maslowa



Zdroj: Váchal & Pártlová (2008)

Dosáhne-li jedinec uspokojení vyšší úrovně potřeb, stávají se potřeby nižší celkově méně podstatné. Ve struktuře osobnosti člověka vytvářet rozdílné potřeby specifickou hierarchickou konstrukci. Určující jsou přitom především nejvyšší pocíťované potřeby. Společně s růstem potřeb a tím i dosahováním jejich vyšší úrovně se zvětšuje různorodost a bohatství duševního života člověka (Bedrnová & Nový, 1994).

Návyky

Za návyk je považováno jednání člověka v konkrétní situaci, kterou vykonává opakovaně zautomatizovaným způsobem. Nalezneme je ve všech oblastech lidské činnosti. Mohou navíc vznikat nejen jako vedlejší produkt častějších forem činnosti, ale jedinec si je může i vědomě vytvořit (Plevová, 2012).

Návyky jsou významné motivy, které se nabývají učením, resp. opakováním, a jsou vázány na určitou situaci. Jde o fixovaný a zautomatizovaný způsob jednání. Jednodušší

je osvojit si takový návyk, který je v souladu s dalšími charakteristikami osobnosti, než ten, který si s nimi odporuje (Pauknerová, Psychologie pro ekonomy a manažery, 2012).

Společensky škodlivé nebo nežádoucí návyky nazýváme zlozvyky. Některé návyky mohou být až chorobného rázu, jako například závislost na alkoholu či drogách, popřípadě záliba ve lhaní apod. (Bedrnová & Nový, 1994).

Zájmy

Zájem je možné vystihovat jako trvalejší zaměření člověka na jistý okruh předmětů a jevů skutečností. Zájmy jsou pro člověka aktivizující, jsou propojeny s úsilím po poznání a ovládnutím předmětu zájmu. Stanovují kvalitu a hloubku přístupu člověka k jednotlivým druhům činnosti (Krninská, 2012).

Dle Bedrnové a Nového (1994) spočívá význam zájmů v tom, že významným způsobem napomáhají k charakteristice osobnosti. Často se stává, že člověk je posuzován na základě svého zaměření na určitou zájmovou oblast. Zájmy též obohacují prožívání člověka a povzbuzují jej k aktivitě. U člověka může mít projev zájmů různé stránky. Do základních stránek můžeme řadit šíři a hloubku zájmů, jejich stálost a činorodost. Na základě těchto stránek se zájmy člověka hodnotí.

Můžeme vidět mnoho způsobů jak třídit zájmy. Zájmy můžeme rozlišovat na sportovní, kulturní, sběratelské, rukodělné, technické, výtvarné, přírodovědné apod. V podstatě může být zájem spjat s kterýmkoliv druhem činnosti (Pauknerová, 2012).

Hodnoty

Hodnoty prezentují přístupy či postoje člověka k primárním oblastem života. v závislosti na typu osobnosti se odlišuje hierarchie hodnot. Hodnotou může být pro člověka vše, čeho si váží. Zdali je způsob života v harmonii s hodnotovým systémem, přináší spokojenost člověku. Dochází k větší motivaci k činnostem, které jsou s jeho hodnotovým systémem v souladu (Plevová, 2012).

Ideály

Ideálem je model, vzor, který slouží nebo má sloužit člověku jako návod jeho jednání. Může se vztahovat k osobnímu profilu nebo životním cílům člověka. v ideálu člověka dává důraz na to, čeho si obzvláště cení a popřípadě čeho se mu nedostává. Ideály jsou vytvářeny pod silným společenským vlivem. Jsou do podstatné míry vymezeny přijímanými morálními a právními normami, životní zkušeností a životní filozofií člověka (Krninská, 2012).

2.6. Odměňování

Pojmem odměňování v moderním pojetí řízení lidských zdrojů není chápána pouze mzda či plat, případně jiná forma peněžní odměny, kterou organizace poskytuje zaměstnanci jako kompenzaci za vykonávanou práci. Odměňování v moderním pojetí je daleko širší. Nalezneme v něm povýšení, formální poctu (pochvalu), ale také zaměstnanecké výhody (nepeněžní podoby), které organizace poskytuje pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru, popřípadě jiného vztahu, na základě jehož pro organizaci pracovník pracuje. Odměny mohou obsahovat okolnosti či věci, které nejsou úplně samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavenou kancelář, určité pracovní zařazení popřípadě přidělení konkrétního stroje či zařízení. Stále více je zařazováno mezi odměny i vzdělávání, které organizace poskytuje. Vedle těchto více či méně hmatatelných odměn, říká se jim také vnější odměny, které organizace kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje, se stále větší pozornost soustředí na tzv. vnitřní odměny. Tyto odměny nemají hmotnou povahu, ale souvisejí s pracovníkovou spokojeností s prací, kterou vykonává, s radostí z vykonávané práce a s příjemnými pocity vycházejícími s možností zúčastnit se určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod. Odměny tohoto druhu jsou v souladu s pracovníkovou osobností, s jeho potřebami, postoji, zájmy, hodnotami a normami. Nepoužívají se pouze odměny v peněžní formě, ale i v nepeněžní formě, z nichž některé je možné vyjádřit i v penězích, zatímco některé v penězích vyjádřit nelze. Všechny výše uvedené odměny tvoří tzv. celkovou odměnu (Koubek, 2009).

Zkrácený popis odměny uvádí ve své knize také Price (2011), který odměnu popisuje jako plat, pobídku, bonusy či jiné prostředky kompenzace jednotlivcům za úsilí i čas, který trávili v práci.

Dle Kociánové (2010) je každá organizace jedinečným komplexem činností, zdrojů a podmínek. Systém odměňování by se měl shodovat s potřebami organizace i jejích pracovníků, měl by být spravedlivý a motivující. Záleží na organizaci, jaké využije možnosti či formy odměňování, jaká pravidla odměňování si určí a jaké nástroje a postupy uplatní.

Systém odměňování pracovníků

Strategické odměňování vede k vytvoření určitého systému odměňování. Jak je znázorněno na obrázku č. 4, takový systém odměňování se skládá ze vzájemně souvisejících procesů a postupů odměňování, které se uplatňují s cílem zajistit, aby se odměňování řídilo ve prospěch organizace, stejně jako lidí, které v organizaci pracují. Systém odměňování je poháněn strategií organizace, která zase pohání strategii odměňování. Hlavními složkami systému odměňování jsou peníze a nepeněžní odměny, které se kombinují za účelem vytvoření systému celkových odměn. Důležitou roli v podpoře nepeněžního odměňování hraje řízení pracovního výkonu, které také umožňuje získávat podklady pro rozhodování o peněžních i nepeněžních odměnách podle výkonu nebo přínosu. Všechny tyto složky se kombinují za účelem ovlivňování úrovně pracovního výkonu (Armstrong & Taylor, 2015).

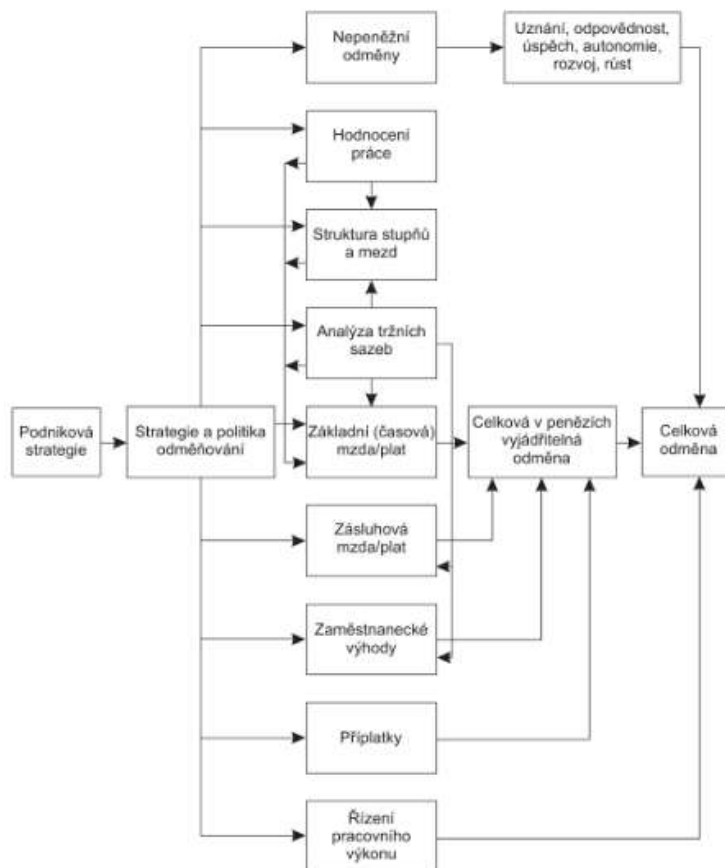
Podle Armstronga (2009) je systém odměňování tvořen, těmito prvky:

- **Strategie odměňování**, které stanovují, co v dlouhodobé perspektivě organizace hodlá konat v oblasti tvoření a realizace politiky, praxe, procesů a postupů odměňování, které podporují dosahování jejích podnikatelských cílů. Organizace může mít například strategii směřující k udržení konkurenceschopných mzdových sazeb.
- **Politika odměňování**, která udává návod pro rozhodování a nezbytné kroky. Například podniky mohou mít politiku, která stanovuje, že hladina peněžních odměn v podniku bude souhlasit s průměrnými tržními sazbami.
- **Praxe odměňování**, která je vytvořena strukturami stupňů (tříd) a sazeb (mzdové struktury), metody, jako je hodnocení práce, a programy, jako je

zásluhové odměňování používané k uskutečnění strategie a politiky odměňování. Například politika zabývající se výší peněžních odměn bude směřovat ke shromažďování a analyzování údajů o tržních sazbách a ke konání úprav mezd a platů respektujících růst tržních sazeb.

- **Procesy odměňování**, které utvoří způsoby uskutečnění politiky a provádění praktické stránky odměňování, například způsob, jak jsou uplatňovány a využívány výsledky zkoumání a jak manažeři řídí proces revize a úpravy mezd.
- **Postupy (procesy) odměňování**, které jsou využívány za účelem udržení systémů a k zaopatření toho, že bude fungovat účinně a pružně, a že bude vynakládané peníze přinášet odpovídající hodnotu. Půjde třeba o zřetelný postup využívaný při provádění každoroční revize a úpravy platů a mezd.

Obrázek 4.: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy



Zdroj: (Armstrong, 2009)

Dle Koubka (2009) je pro po úspěšný a efektivní systém odměňování v organizaci nutné dodržovat následující zásady:

- U systému je nutné, aby byl stabilní a zajistil, že rozdíly v odměnách za práci budou založeny na odlišných požadavcích práce, např. dovednosti, odpovědnosti či úsilí, a na rozdílech v pracovních podmínkách.
- Úroveň mezd i platů by se neměla odklánět od úrovně, která ve společnosti (na trhu práce) převažuje. v některých případech je možné místo úrovně na trhu práce brát úroveň mezd a platů v odvětví.
- Důsledně by měl systém rozlišovat mezi prací na pracovním místě, její hodnotou a odměňováním a zaměstnancem jeho (tržní) hodnotou, odměňováním a výkonem.
- Za stejnou práci přísluší stejná odměna. Zdali mají dvě pracovní místa stejné nároky, musí být odměna shodná bez ohledu na to, kdo se na těchto pracovních místech nachází. Tato zásada nebrání mít rozpětí mzdové či platové, které umožňuje, aby jedinci v rámci rozpětí dostávali odlišnou odměnu podle svého pracovního výkonu.
- K rozpoznávání osobních rozdílů ve schopnostech a přispění pracovníků k výsledkům organizace by měly být využity shodné nástroje či optika.
- Pracovníci zastoupení odbory by měli být přiměřeně informováni o způsobech využívaných k určování mzdových tarifů, o pravidlech a přispění pracovníků nejrůznějších mzdových forem, poskytování výhod zaměstnancům apod. Všichni pracovníci by měli být informováni o způsobu odměňování na svém pracovním místě. Utajování platů by nemělo být využíváno jako zástěrka pro skrývání systémových slabin v odměňování a porušování zásad zdravého odměňování.

2.7. Mzda a plat

Rozlišování mezi mzdou a platem plyne z rozdílných zákonitostí odměňování zaměstnanců u zaměstnavatelů uvedených v zákoníku práce a u všech ostatních zaměstnavatelů.

Plat se poskytuje zaměstnancům v pracovním poměru u zaměstnavatele, který je ve veřejných službách a správě, jehož činnost je plně nebo většinou financována z veřejných zdrojů, proto zákoník práce a prováděcí právní předpisy vymezí závazná pravidla pro odměňování platem, od kterých se není možné odchýlit.

Mzdu v pracovním poměru poskytují zaměstnancům všichni ostatní zaměstnavatelé, kdy zákoník práce a prováděcí právní předpisy stanoví jen obecné zásady odměňování mzdou a minimální mzdová práva zaměstnanců, ale jinak je odměňování zaměstnanců věcí zaměstnavatele a vzájemné dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Za vykonávanou práci založené na dohodě o provedení práce nebo dohodě o pracovní činnosti náleží zaměstnanci **odměna z dohody** (Šikýř, 2014).

Minimální mzda je nejnižší možná přípustná výše odměny za práci v základním pracovněprávním vztahu. Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda. Do mzdy a platu se pro tento účel nezahrnuje: mzda ani plat za přesčasovou práci, příplatek za práci ve svátek, příplatek za noční práci, příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí, příplatek za práci v sobotu a v neděli. Základní sazba minimální mzdy činí od 1. 1. 2016 měsíční mzda 9 900 Kč nebo hodinová 58,70 Kč, přičemž další sazba minimální mzdy nesmí být nižší než 50 % základní sazby minimální mzdy (Vybíhal, 2016).

Mzdové formy

Mzdové formy představují rozdílné zásady a postupy stanovení mzdy. Terminologie, klasifikace a aplikace mzdových forem vychází z běžné praxe a není žádným právním předpisem upravena. Zaměstnavatel může používat vlastní mzdové formy dle vlastní strategie odměňování, avšak musí respektovat a dodržovat zásady odměňování za práci, které zákoník práce a provádění právní předpisy stanoví.

Do používaných mzdových forem patří:

- časová mzda,
- úkolová mzda,
- provize,
- prémie,
- osobní ohodnocení,
- podíl na výsledcích hospodaření (Šikýř, 2012).

Časová mzda se využívá při odměňování činností, pro něž nejsou výkonové normy vypracovány, nebo je zde zájem o kvalitní práci a zvyšování kvalifikace, nebo je to z důvodu dodržování předpisů o bezpečnosti práce. Využívá se při odměňování dělníků v pomocných a obslužných procesech a technickohospodářských pracovníků.

Úkolová mzda se zavádí na takových pracovištích, kde jsou určeny výkonové normy, dopředu určeny technologické a pracovní postupy, zajištěny předpoklady pro plynulý průběh pracovního procesu, není ohrožena bezpečnost práce a zdraví pracovníka a funguje kontrola jakosti práce. Vhodná je pro hmotnou zainteresovanost výrobních dělníků (Martinovičová, Konečný, & Vavřina, 2014).

Provize je mzdová forma doplňková, která se využívá při odměňování zaměstnanců ve službách a v obchodě, kde je zaměstnanecká mzda částečně nebo plně závislá na poskytnutých službách nebo na prodaném množství. Provize může být stanovena procentem z obrátu, tržeb, zisku apod. nebo pevnou sazbou za jednotku prodeje. K nadstandardnímu výkonu stimuluje právě provize. Je poskytována zaměstnanci jako doplněk základní (zaručené, pevné) složky mzdy, případně jako jediná (nezaručená, pohyblivá) složka mzdy, ale v takovém to případě zaměstnanci vzniká právo na alespoň nejnižší úroveň zaručené mzdy podle složitosti, namáhavosti a odpovědnosti vykonávané práce (Šikýř, 2012).

Prémie časovou nebo úkolovou mzdu doplňuje. Má stimulovat plnění těch aspektů ve vykonané práci, které nejsou ohodnoceny jinou formou mzdy. Prémie je poskytována za výsledky práce, které jsou vyčíslitelné nebo měřitelné, jsou ovlivnitelné pracovníkem nebo pracovní skupinou a opakují se pravidelně ve skladbě pracovních úkolů (Martinovičová, Konečný, & Vavřina, 2014).

Osobní ohodnocení je mzdová forma doplňková, kterou manažer stanovuje na základě zaměstnancova systematického hodnocení. Smyslem osobního ohodnocení je stimulování zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Osobní ohodnocení se obvykle stanovuje procentem ze mzdového tarifu (Šikýř, 2012).

Účast na výsledku hospodaření je podílem zaměstnanců podniku na lepším než plánovaném hospodářském výsledku. Tuto odměna za vykonanou práci je možné vyplácet i v hotovosti nebo lze např. odměny realizovat formou poskytnutí zaměstnaneckých akcií ve výši příslušné hodnoty (Martinovičová, Konečný, & Vavřina, 2014).

2.8. Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou považovány za sociální služby. Jsou to formy odměn, jež nebývají zpravidla vázány na pracovníkův výkon. Organizace je pracovníkům poskytuje za to, že pro ni pracují. Některé výhody jsou poskytovány plošně, to znamená všem zaměstnancům, jiné mohou být vázány například k funkci, k pracovníkovu postavení v organizaci, k délce zaměstnání v podniku nebo k jeho zásluhám. Výhody jsou předmětem kolektivního vyjednávání (Dědina & Cejthamr, 2005).

Hlavní typy zaměstnaneckých výhod lze podle Armstronga (2002) rozdělit do následujících kategorií:

- **Penzijní systémy:** jsou považovány všeobecně za nejdůležitější zaměstnanecké výhody.
- **Osobní pojištění:** jde o výhody, které osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny posilují formou zdravotního, nemocenského, úrazového či životního pojištění.
- **Finanční výpomoc:** půjčky, výpomoci při nákupu domu nebo bytu, pomoc při stěhování a slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované podnikem.
- **Osobní potřeby:** oprávnění, která jsou uznáním vzájemného vztahu mezi prací a domácími povinnostmi nebo potřebami, např. dovolená na uzdravení a jiné formy dovolené, péče o děti, kariérní přerušování (období, kdy pracovník přerušuje kariéru ve spojitosti s mateřstvím nebo se studiem a následně se navrácí na stejnou práci), poradenství během odchodu do důchodu, osobní i finanční poradenství v krizovém období, rekreační zařízení a posilovny.
- **Podnikové automobily a pohonné hmoty:** stále velmi ceněná výhoda i přes skutečnost, že automobily jsou v současné době daleko výrazněji zdaňovány.
- **Jiné výhody:** zvyšují životní úroveň pracovníků, jako jsou příplatky na ošacení, dotované stravování, zaplacení telefonních výloh, mobilní telefony a kreditní karty.
- **Nehmotné výhody:** charakteristiky organizace, která napomáhají ke kvalitě pracovního života a konají ji přitažlivým místem, kde se vyplatí za to být zaměstnán.

Aby měly zaměstnanecké výhody příhodný dopad na pracovníkovu motivaci, jeho spokojenost a stabilizaci, měla by se organizace zajímat, které výhody jsou u zaměstnanců preferovány. Protože se vyskytují odlišnosti v preferencích pracovníků,

začaly nabízet některé podniky volitelné systémy zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků (tzv. cafeteria systém). Zde má každý ze zaměstnanců možnost výběru takových zaměstnaneckých výhod, které jsou pro něho nejzajímavější (Dědina & Cejthamr, 2005).

2.9. Demotivace

Řada podniků by se měla spíše zamyslet nad tím, jak bránit demotivaci pracovníků, než uvažovat nad tím, jak lépe je motivovat. Účinně motivovat je možné jen tam, kde lidé, u kterých se snažíme stimulovat jejich výkon, netrpí nespokojeností či jinými pocity, které brání k jejich plné motivaci.

Skoro všichni zaměstnanci nastupují na nové místo se snahou a motivací, že jej budou vykonávat dobře. Jen zřídka chce mít problémy na pracovišti. Avšak v průzkumech se pravidelně ukazuje, že po cca šesti měsících od nástupu do nového zaměstnání pracovní morálka rychle klesá a toto převážně pokračuje i v dalších letech.

Zdrojem problémů jsou mnohdy nerealistická očekávání zaměstnanců. Tato nerealistická očekávání však firmy při snaze získat a přijmout nové zaměstnance sami často vytvářejí nebo jim nebrání dostatečně. Avšak rozhodující část problémů ve většině případů spočívá v jednání managementu, jehož důsledky si nadřizený občas plně neuvědomuje.

Demotivaci výrazným způsobem ovlivňuje prostá, avšak ověřená skutečnost, že lidé se k podniku chovají tak, jak se podnik a jeho vedoucí chovají k nim nebo jak toto chování podniku chápou sami. Pokud s nimi firma jedná neupřímně či nepravdivě, přestávají jí zaměstnanci důvěřovat.

K nejčastějším demotivačním faktorům patří nedostatek pochvaly a ocenění, nespravedlivé hodnocení a projevy nedůvěry. K dalším příčinám demotivace patří poskytování nezasloužených odměn, opomíjení zpětné vazby, podceňování či nerespektování osobních schopností, nedostatečná pozornost věnovaná názorům či podnětům zaměstnanců aj. (Urban, 2010).

3. Cíl práce a metodika zpracování

3.1. Cíl práce

Cílem této diplomové práce je rozbor motivace a systému odměňování pracovníků ve vybrané organizaci, návrhy změn a doporučení na zlepšení řízení této oblasti.

3.2. Metodika

Metodický postup diplomové práce je složen z následujících tří částí, a to analytické, syntetické a aplikační.

Analytická část

První část této práce spočívá ve studiu, získávání a shromažďování sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou motivace a systémem odměňování pracovníků. Především podrobným prostudováním odborné literatury a rozličných odborných článků týkajících se vybrané problematiky. Dalšími zdroji dat byly internetové stránky. Velmi důležitým zdrojem byla výroční zpráva a kolektivní smlouva společnosti Pražské vodovody a kanalizace a.s. Tato data se stala podkladem pro vypracování literární rešerše a jsou uvedena na konci diplomové práce.

Syntetická část

V této části byla provedena analýza systému motivace a odměňování zaměstnanců a také proveden sběr primárních dat, a to především za pomoci dotazníkového šetření.

Aplikační část

Závěrečná část je zaměřená na zpracování výsledků z dotazníkového šetření. Komparace a syntéza dat spočívá v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky, návrhy a doporučeními na zlepšení řízení v této oblasti. Zjištěné výsledky se staly základním podkladem pro zdokonalení motivace a odměňování pracovníků.

4. Analýza systému odměňování

4.1. Charakteristika společnosti

Pražské vodovody a kanalizace, a.s. (PVK), jsou členem skupiny Veolia Voda a je největší společností v České republice v oboru vodovodů a kanalizací. Akciová společnost PVK vznikla 1. dubna 1998 a je právním nástupcem státních podniků Pražské vodárny s.p. a Pražská kanalizace a vodní toky s.p. PVK jsou provozovatelem vodohospodářské infrastruktury v hlavním městě Praze. Produkují a distribuují pitnou vodu do všech pražských domácností a podniků a zajišťují i odvádění a čištění odpadních vod. Pitnou vodou zásobují 1,26 mil. obyvatel hl. m. Prahy a dalších 190 tisíc v ostatních krajích ČR. Na konci roku 2015 společnost zaměstnávala 967 zaměstnanců a obrat za rok 2015 dosáhl zhruba 6,24 mld. korun.

Stoprocentním akcionářem PVK je společnost Veolia Voda. V České republice je Veolia Voda největší vodohospodářskou společností, která zásobuje pitnou vodou 3,7 mil. obyvatel. Obrat skupiny Veolia Voda ČR dosáhl za rok 2015 609,7 mil. EUR, což je přibližně 16,6 mld. Kč. Skupina zaměstnávala na 4 999 zaměstnanců. Do skupiny Veolia Voda ČR patří tyto společnosti: PVK, a.s., Severočeské vodovody a kanalizace, a.s., Královehradecká provozní, a.s., Středočeské vodárny, a.s., Vodárna Plzeň, a.s., I.SčV, a.s., Moravská vodárenská, a.s., VOSS, s.r.o., RAVOS, s.r.o. a VODOSPOL, s.r.o.

Hlavní činnosti společnosti Pražské vodovody a kanalizace, a.s., jsou spolehlivá dodávka kvalitní pitné vody a odkanalizování a čištění odpadních vod. Vedle své hlavní činnosti nabízejí řadu dalších služeb, které s hlavní činností souvisí a rozšiřují nabídku služeb zákazníkům, např. on-line informace o spotřebě vody či havarijních stavech, vyhledávání skrytých poruch, úřední měření vod, průzkumy stokové sítě, laboratorní zkoušky a řadu dalších služeb pro občany, bytová družstva, obce či průmysl.

PVK provozují úpravnu vody Podolí a Káraný. Vedle vlastní vyrobené vody společnost nakupuje vodu, což je převzatá voda z úpravny vody Želivka (provozuje Želivská provozní, a. s.) a úpravny vody Sojovice (provozuje Vodárny Káraný, a. s.). Úpravna vody Podolí je rezervním zdrojem pro případ mimořádných událostí a v roce 2015 se nepodílela na výrobě vody dodávané spotřebitelům.

Společnost PVK má zaveden a certifikován integrovaný systém řízení a to systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podle ČSN OHSAS 18001:2008, systém managementu kvality podle ČSN EN ISO 9001:2009 a systém environmentálního managementu podle ČSN EN ISO 14001:2005. Systémy managementu a ochrany zdraví při práci a systém managementu kvality jsou certifikovány již od roku 2006. Certifikát na systém environmentálního managementu získali PVK v roce 2009. Každoročně je pravidelným kontrolním auditem potvrzeno nejen udržování, ale i zlepšování implementovaných systémů managementu. Vzhledem k tomu, že PVK zavedla integrovaný systém managementu a získala tři certifikáty (QMS, EMS, BOZP), obdržela také od společnosti CQS jako uznání Zlatý certifikát.

4.2. Organizační struktura společnosti

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Statutárním orgánem je představenstvo kontrolované dozorčí radou, která kontroluje jeho činnost. Představenstvo PVK je osmičlenné a tvoří ho předseda, místopředseda a šest členů představenstva. Dozorčí rada PVK má šest členů a je tvořena předsedou, místopředsedou a čtyřmi členy dozorčí rady.

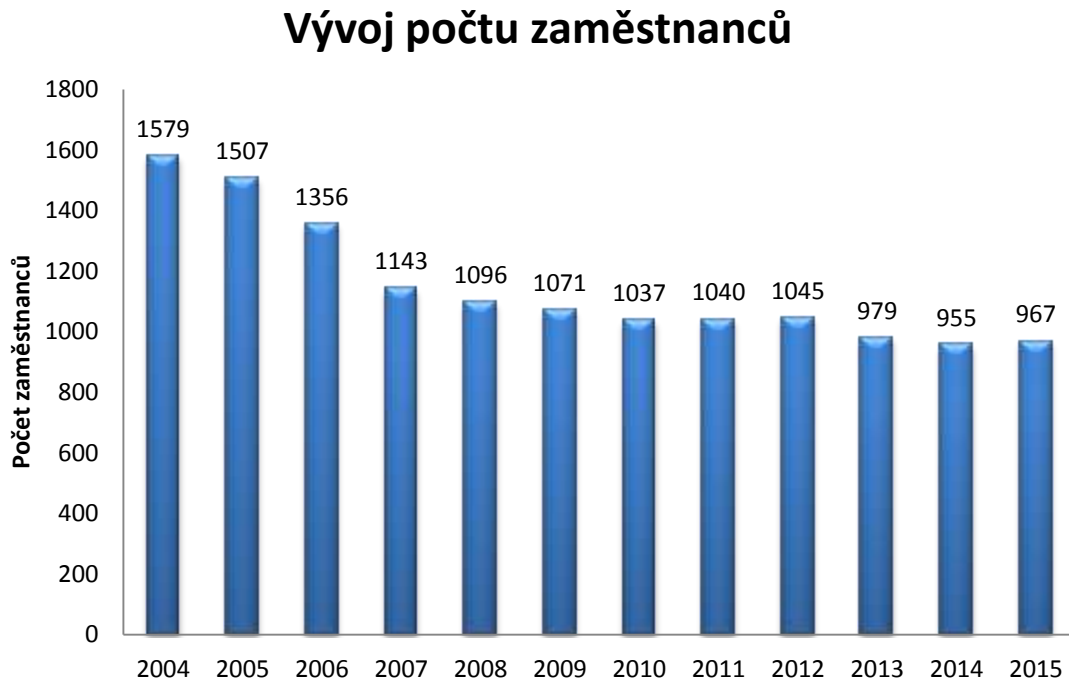
PVK řídí generální ředitel, pod kterého spadají jednotlivé úseky vedené jednotlivými odbornými řediteli. Jednotlivé úseky jsou úsek generálního ředitele (GR), úsek personálního ředitele (PŘ), úsek finančního a obchodního ředitele (FOŘ), úsek provozního ředitele (PrŘ), úsek technického ředitele (TŘ) a úsek ředitele komunikace a marketingu (ŘKM).

Organizační struktura znázorňující rozdělení společnosti na provozy a útvary v roce 2015 je umístěna v přílohách této diplomové práce.

4.3. Situace v oblasti lidských zdrojů

4.3.1. Vývoj počtu zaměstnanců

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 1 je patrné, že od roku 2004 dochází k dlouhodobému snižování stavu zaměstnanců. Je to zapříčiněno systémovými změnami a zaváděním nových postupů do praxe přinášející zvýšení efektivity i produktivity práce zaměstnancům a také změnou organizační struktury.

Například v roce 2008 byla celková fluktuace 10,4 %, z čehož 30 % představoval výsledek organizačních změn. Největší skupina zaměstnanců, která opustila PVK z organizačních důvodů, bylo 45 zaměstnanců z provozu dopravy a mechanizace, která je od září 2008 zajišťována externí společností Česká voda – Czech Water, a. s. Tato změna následně ovlivnila věkovou a vzdělanostní strukturu i délku zaměstnání.

V roce 2009 v absolutní hodnotě odešlo i nastoupilo o polovinu méně zaměstnanců než v roce předchozím, což potvrzuje trend stabilnosti pracovních kolektivů na jedné straně a stavu trhu práce na straně druhé.

V roce 2010, podobně jako v roce 2009, nedošlo k významným změnám ve vývoji zaměstnanosti a v organizační struktuře, což bylo charakteristické pro roky 2001–2008. Fluktuace v tomto roce činila 9 %, z čehož polovinu představoval výsledek organizačních změn. Největší skupinou zaměstnanců, která opustila PVK bylo 17 zaměstnanců oddělení call centra, kteří byli v rámci programu centralizace zákaznických služeb převedeni do společnosti Solutions and Services, a. s., kde vzniklo kontaktní centrum pro skupinu Veolia Voda v ČR.

Rok 2011 byl v oblasti lidských zdrojů stabilizační. Po dlouhé době, také vzrostl meziročně počet zaměstnanců o tři. Toto mírné navýšení počtu bylo způsobeno vytvořením nového útvaru outsourcingových projektů v počtu 9 zaměstnanců.

Rok 2012 byl taktéž stabilní. Počet zaměstnanců stoupl o pět. Toto navýšení bylo způsobeno dalším rozšířením útvaru outsourcingových projektů a dalším nárůstem počtu zaměstnanců v útvaru technické podpory a metrologie v souvislosti s rozvojem nových technologií.

V roce 2013 došlo ke snížení počtu zaměstnanců o 66 osob ve srovnání s předchozím rokem. Důvodem bylo ukončení provozování ÚV Želivka v závěru roku. Ze zákona přešlo k novému provozovateli 51 zaměstnanců.

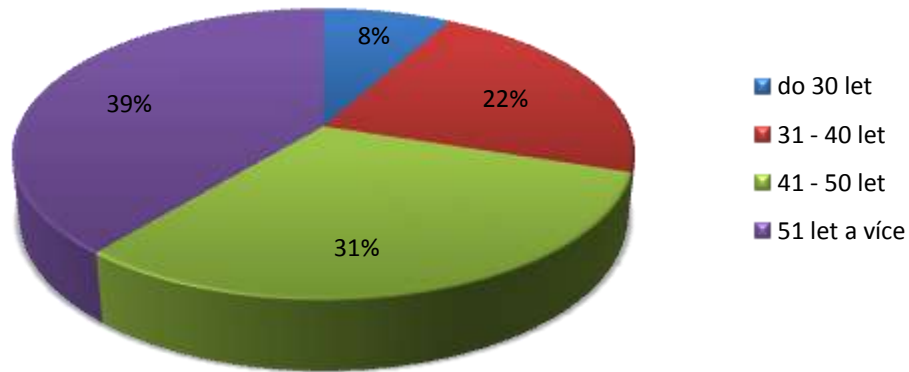
V roce 2014 došlo v souvislosti se zvyšováním efektivity ke snížení na srovnatelný počet zaměstnanců s rokem 2013.

K 31. 12. 2015 v PVK pracovalo ve fyzickém stavu 967 zaměstnanců. Průměrný přepočtený počet zaměstnanců za rok 2015 byl 958 zaměstnanců. Během roku odešlo celkem 86 zaměstnanců a nově nastoupilo 98. Fluktuace tedy činila 9 %, což zachovává tento ukazatel na úrovni předchozího. Nicméně je to po mnoha letech poprvé, kdy došlo k navýšení počtu zaměstnanců v porovnání s předcházejícím rokem. Důvodem nárůstu počtu zaměstnanců je především rozvoj spojený se zaváděním nových technologií. Z celkového počtu 967 zaměstnanců bylo 708 mužů (73 %) a 259 žen (27 %). Ve společnosti pracovalo 17 zaměstnanců se zkráceným pracovním úvazkem, 42 zaměstnanců na dobu určitou, 16 se zdravotním postižením a 76 zaměstnanců v důchodovém věku.

4.3.2. Věková struktura zaměstnanců

Graf 2: Věková struktura zaměstnanců

Věková struktura zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

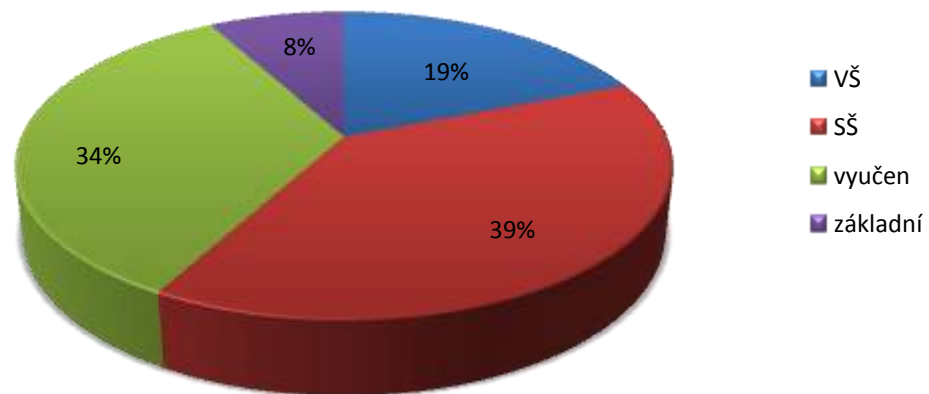
Průměrný věk zaměstnanců v roce 2015 dosáhl 46 let. Relativní stárnutí zaměstnanců bylo a stále bude pro příští období důležitým aspektem, se kterým se bude společnost vyrovnávat, zejména s ohledem na předávání provozního know-how. V předchozích letech od roku 2010 do roku 2013 byl průměrný věk pracovníků ve společnosti 47 let. Ke snížení věku zaměstnanců došlo již v roce 2014.

V roce 2015 pracovalo v PVK celkem 967 zaměstnanců. Z celkového počtu bylo 77 zaměstnanců do 30 let, ve věku od 31 let do 40 let 210 zaměstnanců, od 41 do 50 roku věku 301 zaměstnanců. Nejvíce zastoupenou věkovou skupinou pracujících v PVK je skupina 51 let a více, kterých je 379. Jak můžeme vidět na grafu č. 2, nejvíce zastoupenými věkovými kategoriemi je 51 a více a věkové rozmezí 41 až 50 let. Nejmenší zastoupení má věková kategorie do 30 let, která tvoří 8 %.

4.3.3. Struktura zaměstnanců podle dosaženého stupně vzdělání

Graf 3: Struktura zaměstnanců podle dosaženého stupně vzdělání

Struktura zaměstnanců podle dosaženého stupně vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

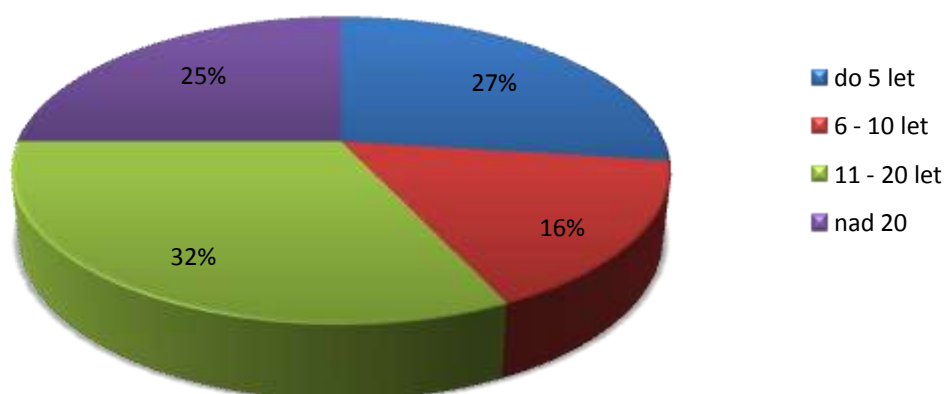
Jak je z grafu číslo 3 patrné, největší zastoupení u zaměstnanců má středoškolské vzdělání, a to 39 %, v absolutním čísle 373 zaměstnanců. Z dlouhodobého hlediska se toto číslo neustále snižuje. Například v roce 2011 pracovalo ve společnosti 41 % zaměstnanců se středoškolským vzděláním. Snižování počtu středoškolsky vzdělaných zaměstnanců má za následek zvyšování počtu zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním. Například v roce 2008 pracovalo v PVK pouze 13,5 % zaměstnanců, kteří měli vysokou školu. Mezi nejvýznamnější vzdělávací projekty Institutu environmentálních služeb (IES), který je jejich vlastním vzdělávacím institutem, dlouhodobě patří studium na vodohospodářsko-manažerském bakalářském studijním oboru Moravské vysoké školy v Olomouci. Toto ve velké míře přispívá ke zvyšování podílu vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců, který v roce 2015 dosáhl 19 % (189 zaměstnanců).

Druhou nejvíce zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci, kteří jsou vyučení, a to v celkovém počtu 328 (34 %). Nejméně početným vzděláním je vzdělání základní, které má 77 zaměstnanců, což je 8 % z celkového počtu zaměstnanců.

4.3.4. Struktura zaměstnanců podle délky zaměstnání

Graf 4: Struktura zaměstnanců podle délky zaměstnání

Struktura zaměstnanců podle délky zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu číslo 4 je zřejmé, že téměř 57 % zaměstnanců pracuje ve společnosti déle jak 10 let. Konkrétně 11 až 20 let ve společnosti pracuje 307 zaměstnanců (32 %), více než 20 let ve společnosti setrvalo 240 zaměstnanců (25 %). Toto číslo je nad průměrem Evropské unie a i Česka se Slovenskem, kde se průměrná doba zaměstnání u jednoho zaměstnavatele pohybuje mírně nad deseti lety.

Nově přijatých zaměstnanců, kteří pracují u společnosti do pěti let, je 265 a tvoří 27 % z celkového počtu zaměstnanců. Nejméně lidí ve společnosti pracuje po dobu 6 až 10 let, je jich pouze 155 a tvoří 16 % z celku.

4.4. Odměňování

4.4.1. Mzdy

PVK a. s. přiznává zaměstnancům základní měsíční mzdu podle vykonávané práce sjednané v pracovní smlouvě, a to podle zařazení v Katalogu pracovních míst pro rok 2016. Jednotlivé poskytované formy odměňování jsou následující: základní tarifní mzda, smluvní mzda a úkolová mzda.

Zařazení prací do tarifních stupňů a jejich rozpětí je stanoveno s ohledem na odbornost, odpovědnost, fyzickou a psychickou obtížnost vykonané práce. Pracovní schopnosti a pracovní způsobilost zaměstnance se posuzuje podle odborné a duševní způsobilosti, smyslových předpokladů, popřípadě podle tělesné způsobilosti konat danou práci. Pracovní výkonnost se posuzuje podle intenzity a kvality provedené práce a výsledky práce se posuzují podle množství a kvality. Návrh na zařazení zaměstnance do příslušného tarifního stupně provede přímý nadřízený zaměstnanec podle vykonávané práce tak, že konkrétně vykonávaná činnost se porovná s příklady prací, uvedenými v katalogu pracovních míst. Při střídání pracovních činností zaměstnanec se zařadí do tarifního stupně převládající pracovní činnosti. Návrh zařazení schvaluje ředitel společnosti nebo pověřená osoba. Mzdový výměr obsahuje zařazení do tarifního stupně včetně sazby v Kč. Zaměstnancům se zaručují nároky vzniklé na tarifní mzdu a veškeré příplatky uvedené v tomto předpisu. Přiznání tarifního stupně odpovídá vykonávané práci a je uvedeno ve mzdovém výměru zaměstnance, který je přílohou pracovní smlouvy. Jakákoliv změna pracovního zařazení nebo mzdy musí být provedena písemně. Tarifních stupňů je celkem 11 a je u nich stanovena sazba v Kč na měsíc s dolní a horní hranicí.

Pro pracovní funkce se smluvní mzdou stanovené v katalogu pracovních míst je mzda uvedena ve smlouvě o individuálních pracovních a mzdových podmínkách. Zaměstnancům se smluvní mzdou se zaručují veškeré příplatky uvedené v tomto předpisu, pokud není výslovně uvedeno jinak.

U vybraných pracovních funkcí uvedených v katalogu pracovních míst se stanoví úkolová mzda stejným postupem jako u základní tarifní mzdy měsíční. Úkolová mzda se týká zaměstnanců PVK a. s. provádějící odečty vodoměrů. Zaměstnancům odměňovaným touto formou vzniká nárok na motivační složku mzdy, tzv. měsíční odměnu ve

výši až 3 300 Kč. Návrh na výplatu odměn předává vedoucí oddělení odečtů a technické podpory personálnímu útvaru k zaúčtování do mezd.

Pro nově nastupující zaměstnance je nástupní mzda stanovována tak, že její výše po uplynutí zkušební doby může být upravována po vyhodnocení a návrh nadřízeného zaměstnance o 0 % až 15 %. Toto ovšem neplatí pro zaměstnance s úkolovou mzdou.

Mzda je v PVK a. s. splatná zpětně 10. dne následujícího měsíce. Mzda je vyplácena zaměstnancům především bezhotovostním převodem na účet zaměstnance nebo v případech hodných zřetele v pracovní době a na pracovišti ve stanoveném termínu. Připadá-li tento termín na den pracovního klidu, pracovního volna nebo svátek, je mzda vyplácena poslední pracovní den před tímto termínem.

Pro pravidla a způsoby úpravy mezd v celopodnikovém rozsahu vydává ředitel společnosti samostatné vnitropodnikové normy, ve kterých je upravena výše, nároky, rozsah a postup.

4.4.2. Mzdové příplatky

Pokud ve smlouvě o individuálních pracovních a mzdových podmínkách není sjednáno jinak, poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům ke sjednané mzdě následující mzdové příplatky za výkon práce, dle znění kolektivní smlouvy z roku 2015.

Příplatek za práci přesčas – Tento příplatek činí 25 % průměrného výdělku ve všední dny nebo 35 % průměrného výdělku v noci a ve dnech pracovního klidu a pracovního volna. Práce přesčas je mimořádným opatřením zaměstnavatele umožňujícím řešit náhlé provozní potřeby a nesmí činit u zaměstnance více než 8 hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce.

Příplatek za práci ve svátek – Za práci ve směně, která započala v den svátku, přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, které mu bude poskytnuto nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek nebo v jinak dohodnuté době. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši 100 % průměrného výdělku. V případě předchozí domluvy je možné poskytnout příplatek ve výši 100 % průměrného výdělku k dosažené mzdě namísto náhradního volna.

Příplatek za práci v noci – Noční práce je vykonávána v noční době mezi 22:00 až 6:00 hodinou. Příplatek za práci v noci činí 10 % průměrného výdělku zaměstnance, minimálně však 10 Kč za odpracovanou hodinu.

Příplatek za práci v sobotu a neděli – Příplatek za práci ve směně, která započala v sobotu nebo neděli činí 27 % průměrného výdělku.

Příplatek za práci ve znečištěném prostředí – Tento příplatek se týká převážně zaměstnanců, kteří pracují v laboratořích, v kanalizačním provozu, v čistírnách odpadních vod, ve vodárenském provozu popřípadě při činnostech, při nichž vstupují do stok a kanalizačních šachet. Těmto zaměstnancům je přiznán paušální měsíční příplatek za práci ve znečištěném prostředí ve výši 1 000 nebo 700 Kč. V případě, že zaměstnanec vykonává práci ve znečištěném prostředí krátkodobě, náleží tomuto zaměstnanci příplatek ve výši 7,50 Kč za odpracovanou hodinu.

Odměna za pracovní pohotovost – Podmínkou pracovní pohotovosti je předpoklad výkonu neodkladné práce mimo rámec pracovní doby. Zaměstnanci přísluší za dobu pracovní pohotovosti mimo pracoviště odměna ve výši 12 % průměrného hodinového výdělku. Pokud bude zaměstnanec povolán k výkonu práce, zastaví se výplata odměny za pohotovost a zaměstnanci přísluší mzda s příplatkem za práci přesčas.

4.4.3. Motivační mzdové složky

Kromě výše uvedené základní mzdy a mzdových příplatků poskytuje PVK zaměstnancům následující motivační mzdové složky, které jsou vázány na plnění plánovaného hospodářského výsledku společnosti.

Měsíční výkonnostní prémie – Výše prémie pro jednotlivce zaměstnané v pracovním poměru se základní tarifní mzdou je stanovena ve výši až 20 % z upravené základní měsíční mzdy za sledovaný měsíc. Tato prémie se skládá ze dvou částí, a to týmové části, která je 0 až 10 % a je závislá na plnění hospodářského výsledku společnosti. Druhou částí je individuální ve velikosti 0 až 10 %, která je závislá na osobním přínosu zaměstnance ke splnění pracovního úkolu, osobní iniciativě, výkonu a případně stanovených ukazatelů systému přidané hodnoty.

Čtvrtletní výkonnostní prémie – Tato prémie je vyplácena zaměstnancům v pracovním poměru se smluvní mzdou. Výše prémie je pro zaměstnance stanovena ve

výši až 30 % z upravené základní měsíční mzdy za sledované čtvrtletí. Tato prémie se skládá ze 3 částí, každé přísluší od 0 do 10 %. Týmová část prémie závisí na plnění hospodářského výsledku, druhou částí je prémie závislá na zvyšování hodnoty, závisí na plnění ukazatelů v procesu zvyšování hodnoty, stanovených vedoucím zaměstnancům a specialistům zahrnutým do projektu zvyšování hodnoty. Poslední část této prémie je individuální, která závisí na osobním přínosu zaměstnance ke splnění pracovních úkolů, osobní iniciativě a výkonu.

Pololetní odměny – Jsou vypláceny v případě plnění plánovaného hospodářského výsledku a následného vytvoření zdrojů na pololetní odměny zaměstnancům a na základě rozhodnutí představenstva společnosti o vyplácení. Půlroční odměny za výsledky budou vypláceny ve mzdě měsíců červen a prosinec. Odměny mohou být až do výše 50 % z celkové výše dosaženého průměrného výdělku zaměstnance. Pro první pololetí za období leden až květen a za druhé období červen až říjen.

Mimořádné odměny – Mohou být poskytovány za splnění mimořádných nebo jednorázových úkolů, které příznivě ovlivňují výsledky hospodaření společnosti a nebyly zahrnuty mezi prémiové ukazatele.

4.5. Další motivační složky odměňování

Z dlouhodobého hlediska jsou zaměstnanci pro společnost PVK rozhodujícím faktorem poskytování vysokého standardu služeb, technického i technologického rozvoje. Z tohoto důvodu je na péči o zaměstnance zaměřená pozornost na všech úrovních řízení.

Na sociální výdaje pro zaměstnance (daňově uznatelné i neuznatelné) bylo v roce 2015 vynaloženo 32,3 mil. Kč, tj. 5 % z celkových osobních nákladů. Z toho bylo věnováno na činnost odborové organizace 1,5 mil. Kč, na sportovní a kulturní využití 1,2 mil. Kč, a 0,6 mil. Kč na životní a pracovní jubilea. Dále byly poskytnuty zdroje na sociální výpomoci ve výši 0,15 mil. Kč, na půjčky zaměstnancům 1,5 mil. Kč.

Stravenky – Příspěvek zaměstnavatele na stravenku v nominální hodnotě 100 Kč pro rok 2016 činí 64 Kč. Část tohoto příspěvku ve výši 55 Kč představuje pro zaměstnavatele daňově uznatelný náklad. Druhá část příspěvku ve výši 9 Kč bude čerpána jako sociální daňově neuznatelný náklad. Zaměstnanec srážkou ze mzdy zaplatí 36 Kč.

Ochranné nápoje – Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům k ochraně zdraví před účinky zátěže teplem nebo chladem ochranný nápoj. Ochranný nápoj se poskytuje na pracovišti nebo v jeho bezprostřední blízkosti, tak aby byl snadno a bezpečně dostupný. V případě, kdy je na pracovišti +4°C a nižší, je podáván ochranný nápoj před chladem – teplé nápoje, polévka. V případě teplot vyšších než +28 °C ve stínu se podávají ochranné nápoje v minimálním množství 2 litry na den.

Mobilní telefon – Někteří zaměstnanci dostávají služební mobilní telefon. Ten slouží k tomu, aby byli zaměstnanci stále dostupní a měli přístup k e-mailu a mohli okamžitě reagovat i v době, kdy nejsou na svém pracovišti. Také se využívá u zaměstnanců, kteří drží pohotovost pro případ neočekávané havárie.

Notebook – Stejně jako mobilní telefon, je poskytován i služební notebook. Tento benefit je přednostně určen pro zaměstnance, kteří potřebují přístup do podnikových systémů a programů a být dostupní kdekoli a v jakoukoliv hodinu. Zejména pro manažery a takové zaměstnance, kteří přejíždějí mezi jednotlivými pracovišti či využívají práci z domova.

Občerstvení ve firmě – Občerstvení při práci je velmi důležité. Kromě stravenek mají také možnost se zaměstnanci občerstvit rovnou na pracovišti v kantýnách.

13. plat – Třináctý plat je nárokovatelná složka mzdy, která je ukotvena v pracovní smlouvě. Průměrná výše 13. platu bývá zpravidla stejná nebo nižší než průměrný základní hrubý plat.

5 týdnů dovolené – V dnešní době mají ze zákona nárok na pět týdnů dovolené pouze státní zaměstnanci. Týden dovolené navíc nabízejí některé soukromé firmy jen jako jeden z benefitů. Dle odhadů je takových firem asi polovina. Ale přesto patří mezi jeden ze tří nejdůležitějších benefitů. Dle průzkumů je pro 35 procent zaměstnanců dodatečná dovolená mnohem důležitější než zvýšení mzdy.

Penzijní připojištění a životní pojištění – Významnou součástí zaměstnaneckých výhod je penzijní připojištění a životní pojištění zaměstnanců, kterého využívá 88 % zaměstnanců a na které při průměrném měsíčním příspěvku zaměstnavatele 1 050 Kč bylo vyplaceno téměř 12,1 mil. Kč.

Příspěvek na sportovní a kulturní akce – Jedná se o příspěvky na kulturu a tělovýchovu a akce s dětmi a důchodci. Jednotlivé akce jsou dětské dny, vánoční besídky,

setkání důchodců, výlety, sportovní hry apod. Tyto akce jsou zajišťovány v rámci schváleného rozpočtu sociálních nákladů za spolupráce odborové organizace.

Vzdělávací kurzy – Společnost PVK se dlouhodobě zaměřuje na zvyšování kvalifikace a školení svých zaměstnanců, což patří k jejím prioritám. Celkové náklady na vzdělávání dosáhly v PVK výše 5,3 mil. Kč. Největší podíl, a to 77 % z těchto výdajů, byl vynaložen na zvyšování odborné kvalifikace, 18 % bylo věnováno na povinná školení a školení speciálních profesí a 5 % na zlepšování jazykových znalostí zaměstnanců. Vzdělávání zaměstnanců PVK a ostatních společností skupiny Veolia v ČR zajišťuje především vlastní Institut environmentálních služeb, a.s., (IES) se svou širokou nabídkou kurzů a tréninkových programů, z nichž je řada akreditována MŠMT: všeobecně zaměřené kurzy, semináře a praktické tréninky včetně mnoha speciálních periodických školení, vysokoškolské a středoškolské studijní programy a učební obory. IES je významnou složkou mezinárodní sítě tréninkových center skupiny Veolia, tzv. Campusů Veolia.

Automobil – Služební automobil je poskytován především manažerům. Také zaměstnancům, kteří k výkonu své práce automobil potřebují. Například chodí po různých pochůzkách po úřadech, převážejí vzorky vody či potřebují být schopni rychlého zásahu v případě nějaké havárie na vodovodním řadu.

Zapůjčení vozidel a mechanismů – Zaměstnavatel může poskytnout zaměstnancům k dočasnému použití pro vlastní potřebu (na svatbu, pohřeb, stavbu rodinného domu, apod.) dopravní prostředky a mechanismy. Přitom může poskytnout slevu až 50 % z ceny obvykle používané v rámci PVK pro cizí odběratele. Vozidly se rozumí osobní, dodávkové, nákladní a speciální automobily, které lze poskytnout zaměstnanci vždy pouze s obsluhou. Mechanismy bez obsluhy jsou chápány například sekačky, křovinořez, tepelné zdroje, čerpadla apod., při jejichž využívání není vyžadováno zvláštní školení či osvědčení pro obsluhu. Mechanismy s obsluhou jsou taková zařízení, která vyžadují zvláštní školení či osvědčení pro obsluhu. Cena vypůjčení je vždy dána konkrétním ceníkem, který je aktualizován.

Sociální výpomoci a půjčky – V rámci sociálních nákladů lze poskytnout jednorázovou nevratnou sociální výpomoc zaměstnancům popř. jejich nejbližším pozůstalým v mimořádně závažných případech při řešení složitých neočekávaných sociálních situací. Sociální výpomoc může v jednotlivých případech činit až 10 000 Kč. Sociální vý-

pomoc lze použít i pro zaměstnance, kteří se dostali do tíživé životní či sociální situace ve formě vratné sociální výpomoci. Tato výpomoc může být poskytnuta do maximální výše 20 000 Kč s dobou splatnosti maximálně 2 roky a je splácena formou srážky ze mzdy. Také jsou možné bezúročné půjčky na bytové účely do maximální výše 150 000 Kč s dobou splatnosti maximálně 5 let a opět je splácena formou srážky ze mzdy.

Odměny a dary – Ze sociálních nákladů budou zaměstnancům poskytovány peněžní dary při životním jubileu 50 let věku a při odchodu do důchodu. V případě, kdy se zaměstnanci narodí vlastní dítě, je zaměstnanci vyplácen jednorázový příspěvek 2 000 Kč. Také je vyplácena odměna při pracovním výročí trvání nepřetržitého pracovního poměru u zaměstnavatele od 20 roku ve firmě. Odměna je také vyplácena bezpříspěvkovým dárcům krve, kteří v daném roce získají plaketu prof. MUDr. Jana Janského. V případě mimořádné aktivity ve prospěch zaměstnavatele, při poskytnutí osobní pomoci při požáru, živelné pohromě a při jiných obdobných mimořádných případech, včetně aktivity humanitárního a sociálního charakteru lze poskytnout zaměstnanci věcný dar.

Pracovně-lékařské služby – Pod tímto jsou chápány pracovně-lékařské prohlídky. Dále také očkování proti klíšťové encefalitidě, které jsou primárně určeny zaměstnancům, kteří se dle povahy práce a pracovní náplně a také na základě vyhodnocení rizik pohybují většinu pracovní doby v terénních lokalitách. Také je zde možné očkování proti chřipce pro zaměstnance, kteří provádí odečty vodoměrů, pro zaměstnance zákaznického centra. Poslední druh očkování proplácený zaměstnavatelem je očkování proti hepatitidě A, který je určen pro zaměstnance pracující na pracovištích kanalizace a čistírných odpadních vod.

4.6. Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo provedeno v úseku finančního a obchodního ředitele v provozu nákupu a logistiky společnosti Pražské vodovody a kanalizace v období od ledna do února roku 2017. Dotazník byl umístěn v dokumentech na internetových stránkách www.google.com. Následně byl rozeslán do pracovních e-mailů jednotlivých zaměstnanců zmíněného provozu. Celkem v něm pracuje 28 zaměstnanců, z nichž na dotazník odpovědělo 23. Celková návratnost tohoto dotazníku činí 82,14 %.

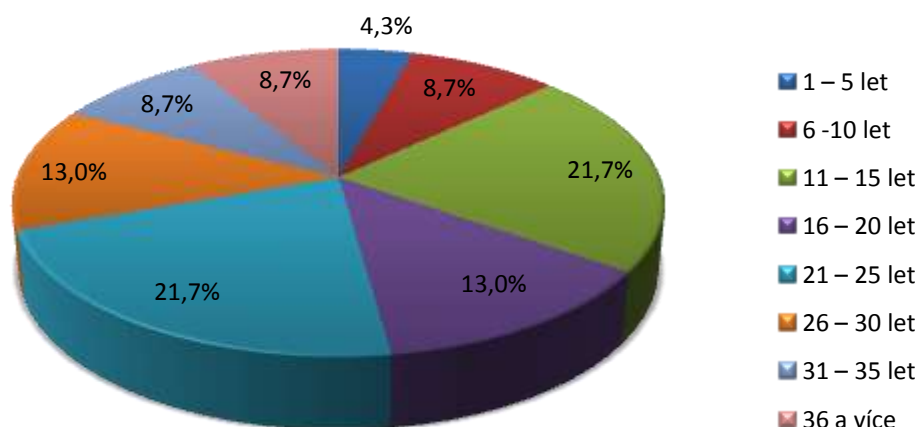
Dotazník se skládá z 25 otázek. Dvacet jedna otázek má výzkumný charakter a zbývající čtyři otázky slouží k identifikaci respondentů dle jejich pohlaví, věku, vzdělání a výše čisté mzdy.

V dotazníku se nachází uzavřené a polouzavřené otázky (viz příloha). U polouzavřených otázek byl dopředu připraven seznam různých možností odpovědí a také možnost odpovědět jinak vlastními slovy. Kromě jedné uzavřené otázky bylo u všech polouzavřených i uzavřených otázek možné zvolit pouze jednu odpověď. Dotazník obsahuje také tři uzavřené otázky, u kterých se sestavuje stupnice preferencí, kdy respondenti sestavují pořadí jednotlivých možností odpovědí od nejlepší k nejhorší. V jedné otázce je stupnice stanovena od 1 do 10 a ve dvou následujících od 1 do 8. Celkem bylo použito dvacet uzavřených otázek a pět polouzavřených otázek.

Výsledky získané dotazníkovým šetřením byly zpracovány v programu Microsoft Excel a Microsoft Word. Četnost jednotlivých odpovědí je znázorněna za pomoci procentuálního vyjádření a absolutních čísel, následně zanesena do dvou typů grafů, a to do výšečového a sloupcového.

Otázka č. 1. Jak dlouho jste u společnosti zaměstnán?

Graf 5.: Délka pracovního poměru



Zdroj: vlastní výzkum

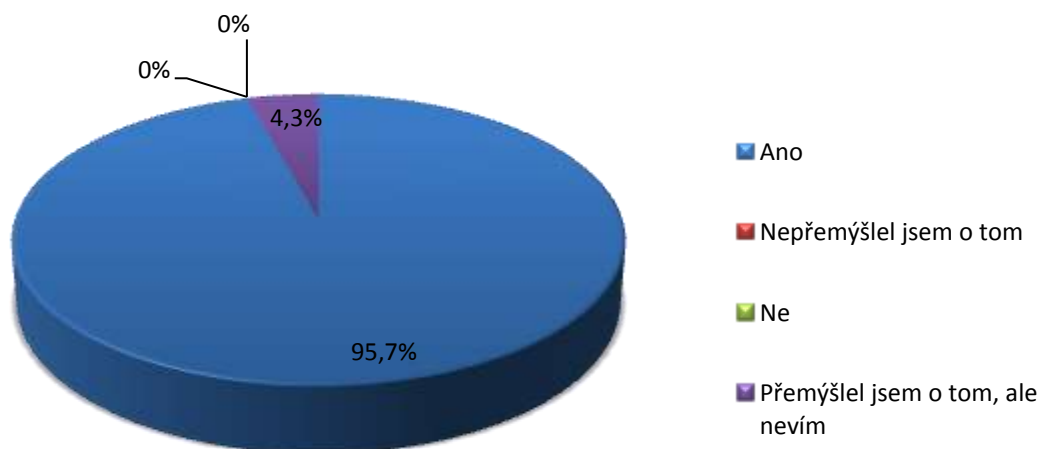
Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že podnik se vyznačuje tím, že v něm pracují zaměstnanci dlouhodobě. Více jak 52,1 % zaměstnanců pracuje v této společnosti déle jak 20 let. Toto je nad úroveň celého podniku, kdy nad 20 let v podniku setrvává více jak 43 % pracovníků. Naopak nejméně zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci, kteří v podniku pracují méně jak 5 let. Její podíl činí 4,3 % a tvoří ji jeden člověk.

Právě zaměstnanci s dlouhodobou praxí jsou velkým přínosem pro podnik. Svou práci už dokonale ovládají a dostatečně se ztotožnili s podnikovou kulturou. Zatímco zaměstnanci, kteří pracují v podniku krátce, ještě musí nasbírat pracovní zkušenosti a zvykat si na nový podnik.

Jak je z dosažených hodnot patrné, v podniku se nachází nízká míra fluktuace. V roce 2015 byla fluktuace stejně jako v předchozích letech na úrovni 9 %. Jistá míra fluktuace je pro podnik nezbytná a není negativním jevem. V některých pramenech se udává, že míra fluktuace pod 10 % je přijatelná. Napomáhá firmě udržovat inovační potenciál a růst.

Otázka č. 2. Chcete u této společnosti setrvat i do budoucna?

Graf 6.: Setrvání u společnosti do budoucna



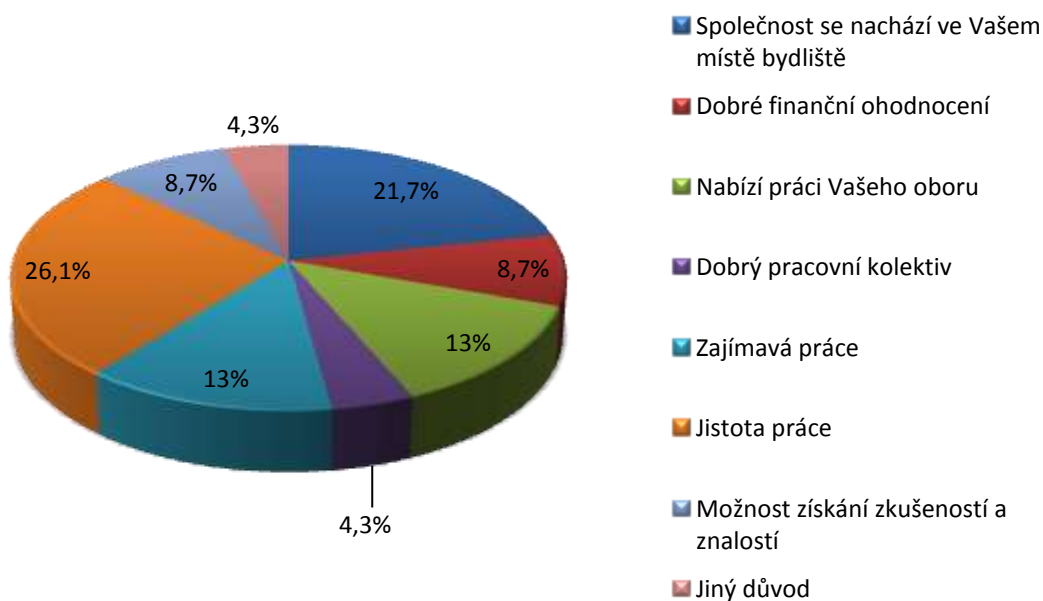
Zdroj: vlastní výzkum

Setrvat u společnosti do budoucna chce 95,7 % dotázaných, což je 22 zaměstnanců. Pouze jeden zaměstnanec, který odpovídá 4,3 %, už o odchodu přemýšlel, ale neví. Nikdo z dotázaných nezvolil odpověď, že o odchodu nepřemýšlel ani to, že chce ze společnosti odejít.

Tato otázka navazuje na předchozí, která zjišťovala délku pracovního poměru, která u více jak 52,1 % zaměstnanců v PVK a. s. trvá déle než 20 let. Z těchto odpovědí vyplývá, že naprostá většina zaměstnanců chce nadále setrvat ve společnosti i do budoucna a je se svým zaměstnavatelem spokojená.

Otázka č. 3. Z jakého důvodu jste se rozhodl/a pracovat v tomto podniku?

Graf 7.: Důvod práce v tomto podniku



Zdroj: vlastní výzkum

Důvodů pro rozhodnutí pracovat v daném podniku je několik. U této otázky bylo proto stanoveno osm možností odpovědí. Nejčastěji byla zastoupena jistota práce (26,1 %). Ta je pro zaměstnance velice důležitá, protože jim zajišťuje jistotu pravidelného příjmu. Tento faktor je pro zaměstnance natolik zásadní, že v mnohých případech jsou ochotní pracovat i mimo obor nebo za nižší plat.

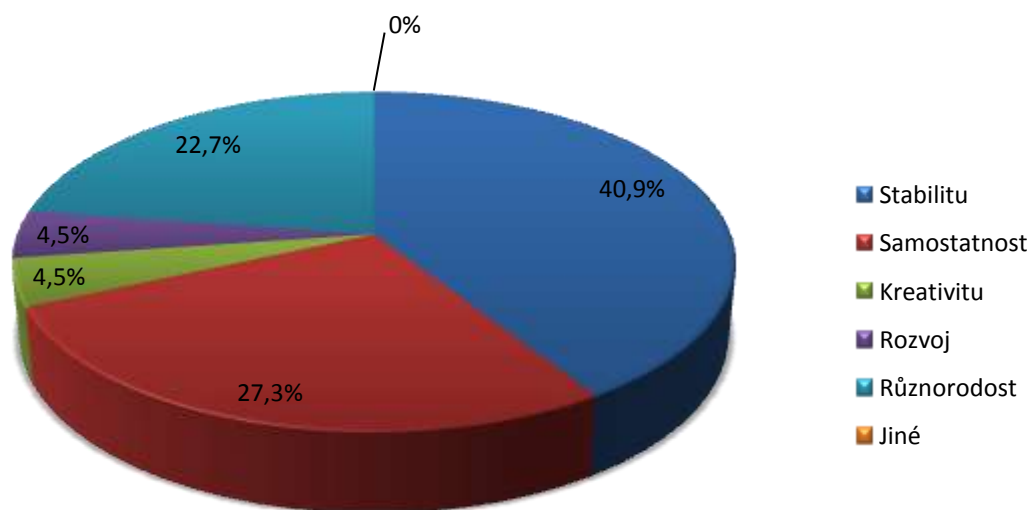
Druhou nejčastěji vyskytovanou odpovědí bylo, že se podnik nachází v místě bydliště (21,7 %). Kanceláře společnosti PVK a. s. se nacházejí v pražské Hostivaři, v dobré dostupnosti od metra a MHD.

Se stejnou četností odpovědí (13 %) uváděli respondenti hned dvě možnosti, a to, že podnik nabízí práci v jejich oboru a současně i zajímavou práci. To, že zaměstnanci pracují ve svém oboru, je pro podnik nejlepší, protože daný obor vystudovali a rozumí mu.

Dále 8,7 % dotázaných shodně odpovědělo, že se rozhodli v tomto podniku pracovat z důvodu dobrého finančního ohodnocení a možnosti získání dalších zkušeností a znalostí. Dobrý pracovní kolektiv byl rozhodující pro jednoho zaměstnance a možnost ostatní využil také jeden respondent.

Otázka č. 4. Co na své práci nejvíce oceňujete?

Graf 8.: Co na své práci nejvíce oceňujete?



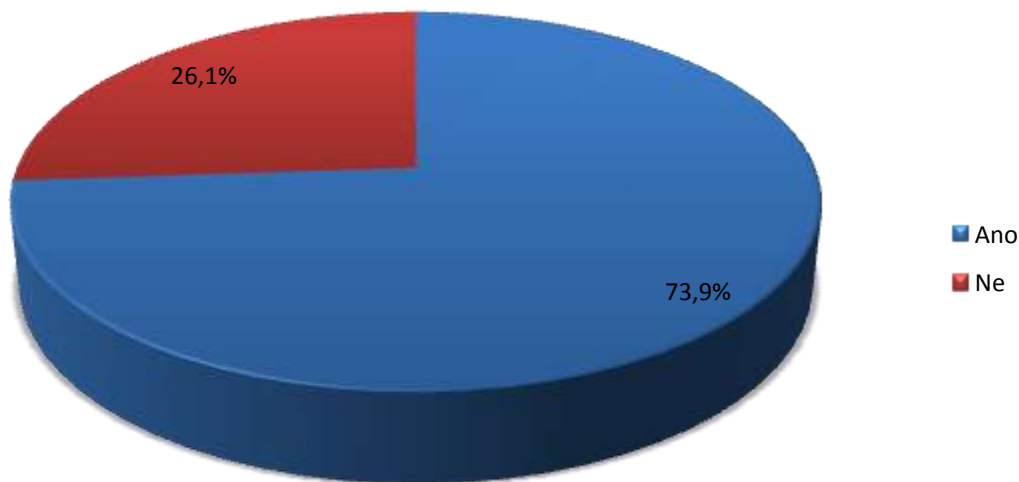
Zdroj: vlastní výzkum

Zaměstnanci nejvíce na práci oceňují její stabilitu. Celkem tuto možnost zvolilo 40,9 %, což představuje 9 zaměstnanců. Společnost PVK a. s. patří mezi významné zaměstnavatele v Praze a okolí a v současné době zaměstnává necelých tisíc pracovníků. Tento fakt je předpokladem stability i do budoucna.

Samostatnost zvolilo 27,3 % zaměstnanců a rozmanitost 22,7 %. Rozmanitost v práci je důležitá, aby se práce nestala pro zaměstnance stereotypní a tím i nudnou. Překvapivě nejméně odpovědí získal rozvoj, který je v dnešní době jedním z významných motivů výkonu k práci. Jeden člověk na své práci oceňuje kreativitu. Byla zde i možnost jiné odpovědi, kterou nikdo z dotázaných nevyužil.

Otázka č. 5. Pracujete nyní ve svém oboru?

Graf 9.: Pracujete nyní ve svém oboru?



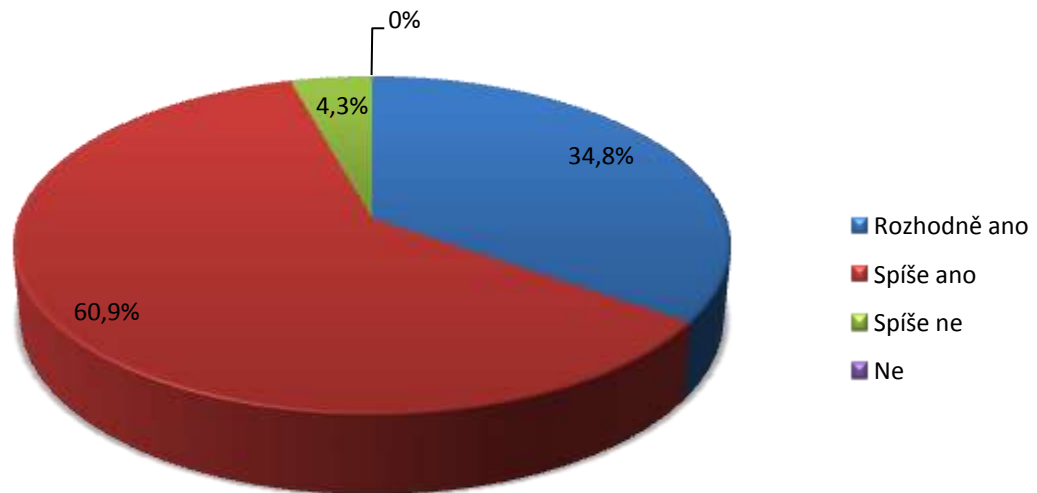
Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu je patrné, že 73,9 % všech dotázaných zaměstnanců pracovalo ve svém oboru. Tomuto číslu odpovídá 17 zaměstnanců. Jak bylo zmíněno výše, výzkum se odehrál v útvaru nákupu a logistiky, kdy se od zaměstnanců očekává ekonomické vzdělání, případně zaměření na obchod nebo logistiku.

Oproti tomu 26,1 %, které zastupuje šest zaměstnanců, uvedlo, že v současné době nepracují ve svém oboru. Tito zaměstnanci mohou zafungovat jako nový impulz v týmu a jsou často zdrojem zlepšování a inovací. Jsou to lidé schopní se přizpůsobit, přecházet z oboru do oboru a celý život se učit.

Otázka č. 6. Odpovídá pozice, na které nyní pracujete, úrovni Vašeho dosaženého vzdělání?

Graf 10.: Odpovídá pozice, na které nyní pracujete, úrovni Vašeho dosaženého vzdělání?



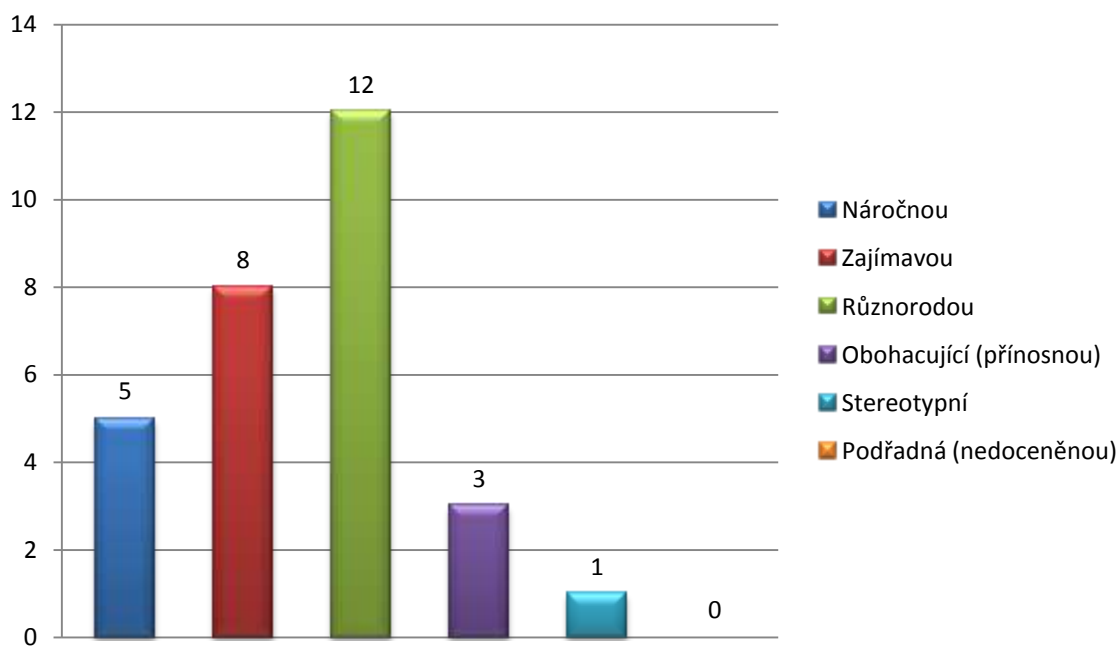
Zdroj: vlastní výzkum

Téměř všichni zaměstnanci, přesněji 95,7 %, vnímají výši svého dosavadního vzdělání jako adekvátní pro vykonávání dané práce. Rozhodně je o tom přesvědčeno 8 pracovníků (34,8 %). Na pochybách je 14 zaměstnanců, kteří představují 60,9 %. Jeden člověk odpověděl, že jeho dosažené vzdělání spíše neodpovídá jeho pracovní pozici.

To, že jsou zaměstnanci na pochybách o tom, zda mají dostatečné vzdělání na to, aby mohli vykonávat svoji práci, může být následkem toho, že 26,1 % dotázaných pracuje mimo svůj obor.

Otázka č. 7. Jak svou práci vnímáte?

Graf 11.: Jak svou práci vnímáte?



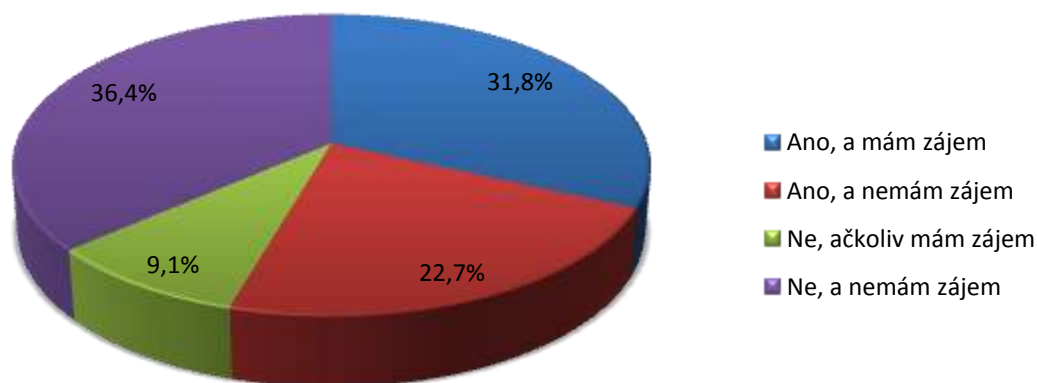
Zdroj: vlastní výzkum

U otázky číslo 7 mohli respondenti zvolit více než jednu odpověď. Nadpoloviční většina z nich (54,6 %) uvedla, že svou práci vnímá jako různorodou. Osm zaměstnanců označuje svojí práci za zajímavou a pět za náročnou. Tři zaměstnanci zvolili odpověď, že je pro ně práce obohacující a přínosná a pouze jeden zaměstnanec odpověděl, že je stereotypní.

Je dobrým znamením, že 90,9 % zaměstnanců vnímá svoji práci jako různorodou a zajímavou. Naproti tomu pouze jeden zaměstnanec ji vnímá jako stereotypní a ani jeden jako podřadnou.

Otázka č. 8. Domníváte se, že u Vašeho zaměstnavatele máte možnost kariérního růstu?

Graf 12.: Domníváte se, že u Vašeho zaměstnavatele máte možnost kariérního růstu?



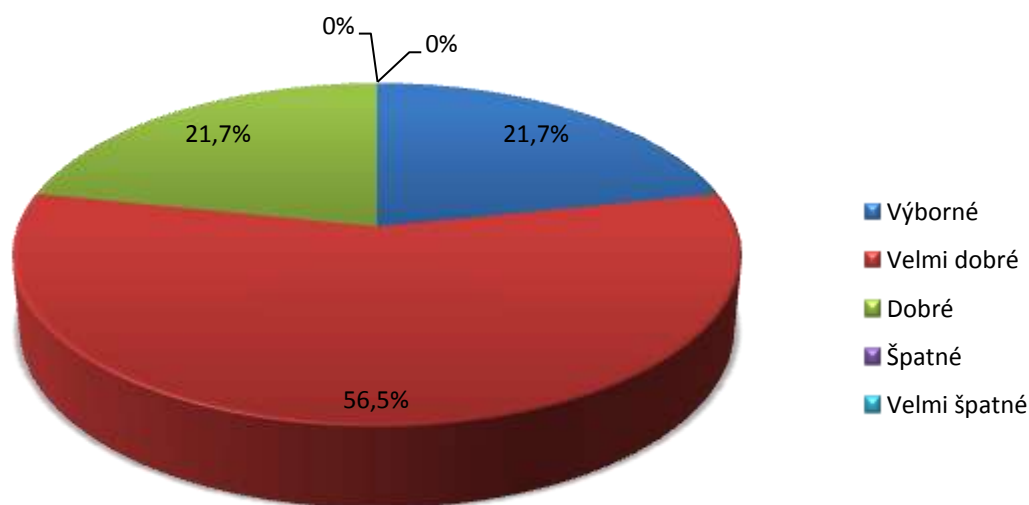
Zdroj: vlastní výzkum

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že největší zastoupenou skupinou jsou ti, co si myslí, že nemají možnost kariérního růstu a ani o něj nejeví zájem. Jde o 8 lidí, kteří představují 36,4 %. Druhou nejčastěji zastoupenou skupinou jsou lidé, kteří o kariérní růst mají zájem a domnívají se, že je pro ně možný (31,8 %). Naopak 22,7 % zaměstnanců, kteří se domnívají, že mají možnost na povýšení, o něj nemá zájem. Někteří zaměstnanci, přesněji 9,1 %, projevili zájem o kariérní růst, ale soudí, že u nich není možný.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 54,5 % dotázaných se domnívá, že má možnost kariérního růstu, oproti tomu 45,5 % dotázaných tvrdí, že možnost na povýšení nemá. Toto je dáno především tím, že se jedná o velký podnik s možností rychlejšího budoucího kariérního růstu, než se dá předpokládat u malých a středních podniků, kde nejsou organizační struktury tak strukturované.

Otázka č. 9. Jak hodnotíte pracovní podmínky na pracovišti?

Graf 13.: Jak hodnotíte pracovní podmínky na pracovišti?



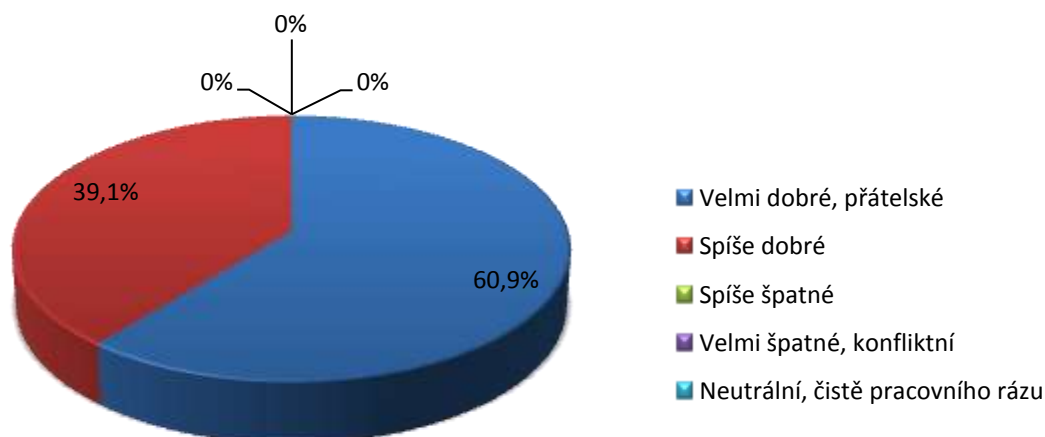
Zdroj: vlastní výzkum

Jak je z grafu patrné, nejvíce lidí (13) hodnotí pracovní podmínky na pracovišti jako velmi dobré. Tvoří tak nadpoloviční většinu všech dotázaných, a to 56,5 %. Pracovní podmínky hodnotilo jako výborné a dobré shodně 21,7 % respondentů. Z toho je patrné, že pracovní podmínky hodnotí pracovníci pozitivně a žádný z dotázaných neshledal pochybení.

Zaměstnanci pracují v klasických kancelářích, které mají buď sami pro sebe, nebo společně s maximálně 3 dalšími zaměstnanci. Tyto kanceláře jim poskytují dostatek soukromí a koncentraci na práci bez nepříjemného rušení.

Otázka č. 10. Jak vnímáte vztahy na pracovišti se svými pracovníky?

Graf 14.: Jak vnímáte vztahy na pracovišti se svými pracovníky?



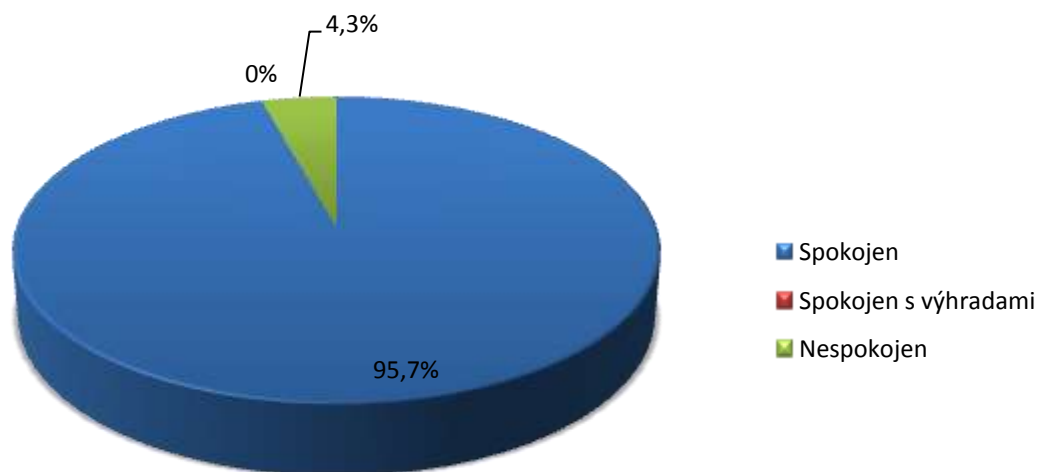
Zdroj: vlastní výzkum

Ze získaných informací lze konstatovat, že vztahy na pracovišti jsou velmi dobré. Nadpoloviční většina (60,9 %) dotázaných odpovědělo, že jejich vztahy se spolupracovníky na pracovišti jsou velmi dobré až přátelské a 39,1 % dotázaných odpovědělo, že vztahy jsou spíše dobré. Je velmi příznivé, že nikdo z dotázaných na tuto otázku neodpověděl negativně a nezvolil odpovědi spíše špatně, velmi špatně či čistě pracovního rázu.

Jak jsme se dozvěděli z otázky č. 1, zaměstnanci pracují v této společnosti dlouhodobě, většina i přes 20 let. Za tuto dobu se spolupracovníci navzájem dobře znají a vědí, co od druhého kolegy očekávat. Také jim společnost poskytuje možnost účastnit se různých společenských akcí, které pomáhají více stmelovat kolektiv a zlepšovat tím týmovou práci. I přes přátelské vztahy na pracovišti je zřetelně dodržován vztah nadřízený a podřízený. Nadřízený pracovník je plně respektován svými podřízenými a toto tvoří úspěch celého oddělení a neméně i podniku.

Otázka č. 11. Jste spokojen/a s komunikačním tokem mezi nadřízeným a podřízeným ve společnosti?

Graf 15.: Jste spokojen/a s komunikačním tokem mezi nadřízeným a podřízeným ve společnosti?



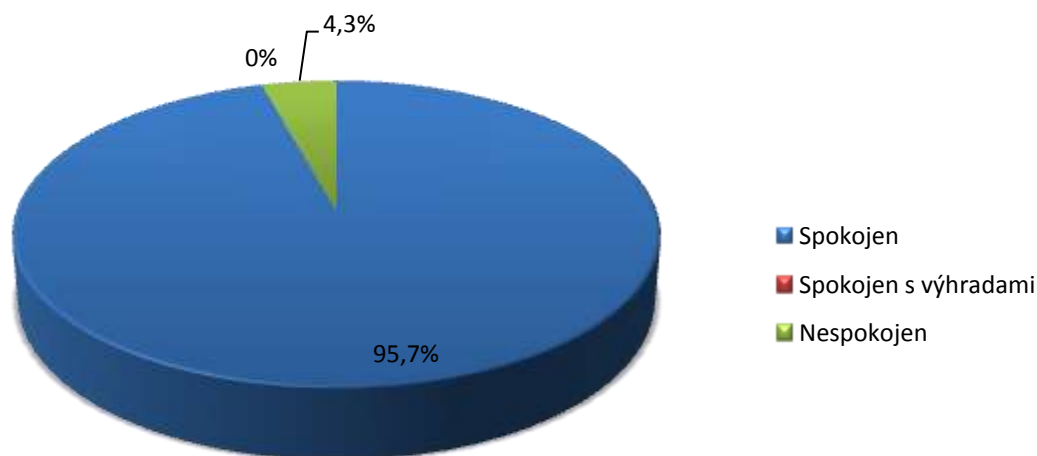
Zdroj: vlastní výzkum

Jak můžeme vidět na grafu, skoro všichni dotázaní zaměstnanci jsou spokojeni s komunikačním tokem mezi nimi a nadřízeným. Dvacet dva zaměstnanců svorně odpovědělo, že jsou spokojeni. Pouze jeden odpověděl, že je s komunikací s nadřízeným nespokojen.

Dobře fungující komunikace mezi nadřízenými a podřízenými je znakem zdravé firmy a zodpovědnost za toto nesou všichni. Je sice pravdou, že mnoho nadřízených žije v představě, že mají ve všem automaticky pravdu, jakýkoliv odpor proti nim ze strany podřízených vnímají jako útok na jejich funkci. Ale na druhé straně největší škody ve firmách vznikají z přesně opačného důvodu, kdy se zaměstnanci bojí říct svému šéfovi, že je něco špatně. Existuje totiž mnoho bariér, kdy vedoucímu pracovníkovi nechceme něco sdělit. Nejčastějším důvodem je, že se podřízení bojí reakce nadřízeného nebo ponížení se před ostatními spolupracovníky. Také se stává hlavně u méně kvalifikovaných zaměstnanců a i méně výřečných lidí, že mají strach z toho, že nedovedou problém dostatečně vysvětlit a budou za hlupáka oni.

Otázka č. 12. Jste spokojen/a s komunikačním tokem mezi spolupracovníky?

Graf 16.: Jste spokojen/a s komunikačním tokem mezi spolupracovníky?



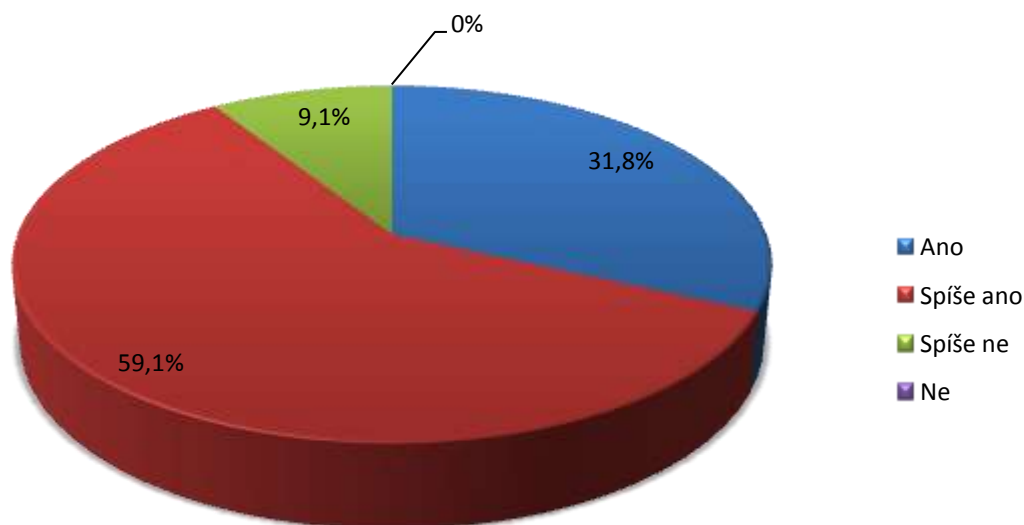
Zdroj: vlastní výzkum

Odpovědi na otázku číslo 12 ukázaly, že dotazovaní zaměstnanci vnímají kvalitu vzájemné komunikace na stejné úrovni jako se svým nadřízeným. Stejně jako v předchozí otázce odpovědělo 22 dotázaných, že jsou spokojeni s komunikačním tokem mezi svými spolupracovníky. Pouze jeden ze zaměstnanců je nespokojen s komunikačním tokem se svými spolupracovníky. Žádný z dotázaných není spokojen s výhradami.

Tento výsledek je podložen i výsledky z otázky číslo 10, která se dotazuje na to, jaké vztahy jsou na pracovišti mezi spolupracovníky. Dozvěděli jsme se z ní, že vztahy na pracovišti jsou na velmi dobré úrovni až přátelské. Také je podpořen tím, že spolupracovníci spolu pracují již několik let, někteří i přes 20 let a společně se účastnili mnoha společenských a jiných podnikových akcí, které napomohly stmelit jejich kolektiv.

Otázka č. 13. Cítíte, že jste dostatečně motivováni k pracovnímu výkonu?

Graf 17.: Cítíte, že jste dostatečně motivováni k pracovnímu výkonu?



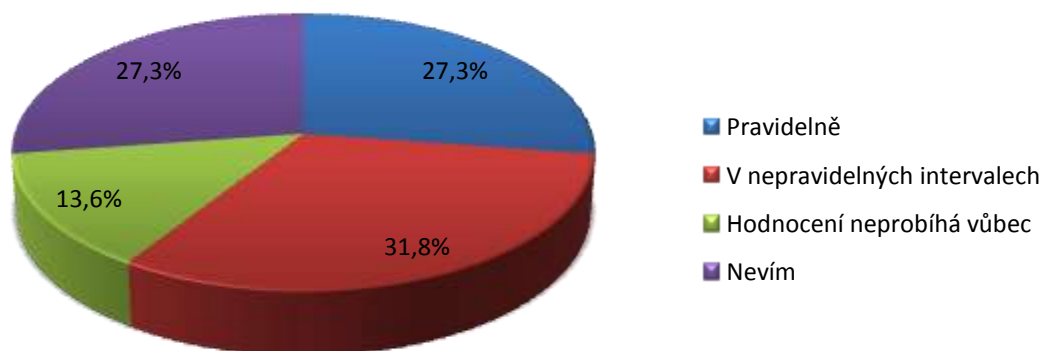
Zdroj: vlastní výzkum

Motivace k pracovnímu výkonu je důležitá a je velice pozitivní, že 90,9 % dotázaných zaměstnanců odpovědělo, že je motivováno buď úplně, nebo částečně. Nejvíce zaměstnanců je motivováno částečně, a to 13 zaměstnanců, kteří tvoří nadpoloviční většinu (59,1 %). Druhou nejsilnější skupinou jsou zaměstnanci plně motivováni k pracovnímu výkonu. Zastupuje ji sedm zaměstnanců a z celkového počtu dotázaných tvoří 31,8 %. Pouze dva zaměstnanci (9,1 %) odpověděli, že nejsou dostatečně motivováni k pracovnímu výkonu. Nikdo z dotázaných zaměstnanců neodpověděl, že by nebyl motivován vůbec.

K podpoře motivace ve velké míře napomáhá i velké množství poskytovaných firemních benefitů, které již byly dříve představeny a budou se jim věnovat následující otázky. K motivaci také napomáhají pracovní podmínky na pracovišti, které jsou zaměstnanci vnímány jako velmi dobré a v nezanedbatelné výši i vzájemné vztahy mezi samotnými zaměstnanci. Také velkou zásluhu má vedoucí pracovník, který zaměstnanec neustále motivuje.

Otázka č. 14. Jak často provádí nadřízený hodnocení Vaší práce?

Graf 18.: Jak často provádí nadřízený hodnocení Vaší práce?



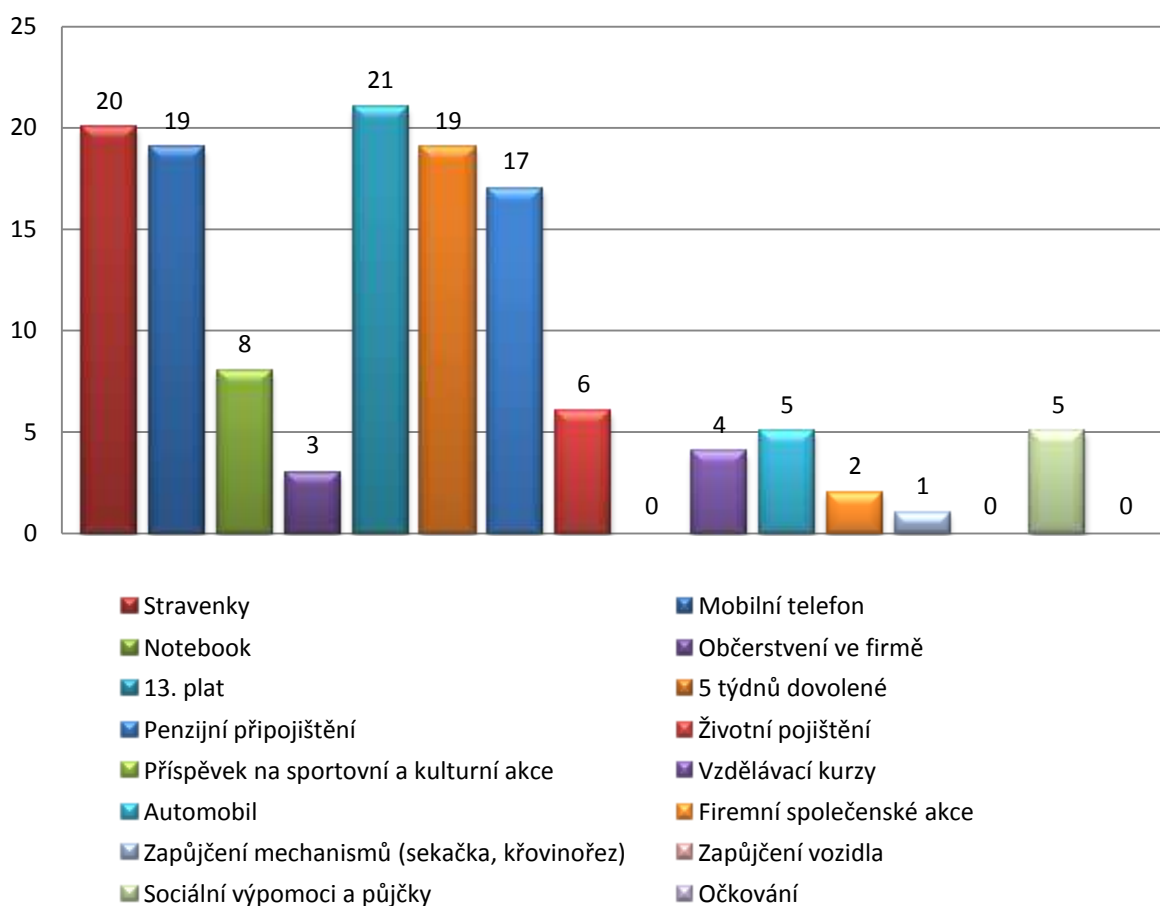
Zdroj: vlastní výzkum

Odpovědi na tuto otázku jsou velmi odlišné, i když se jedná pouze o jedno oddělení ve firmě. Pravidelné hodnocení svého pracovního výkonu zaznamenalo šest zaměstnanců (27,3 %). Největší zastoupenou skupinou z dotázaných zaměstnanců jsou ti, jež odpověděli, že jejich hodnocení probíhá v nepravidelných intervalech. Jedná se o sedm zaměstnanců, kteří tvoří 31,7 %. Nejméně odpovědi získala odpověď, že hodnocení neprobíhá vůbec. V tomto případě se jedná o tři zaměstnance tvořící 13,6 %. Šest zaměstnanců odpovědělo, že neví, jak často provádí nadřízený hodnocení jejich práce.

Pravidelné hodnocení zaměstnanců plní mnoho podstatných úloh. Slouží k posouzení stanovených osobních cílů za právě uplynulé období a napomáhá k určení nových cílů. Také napomáhá k určení hlavních rozvojových potřeb zaměstnanců, podpoře jejich motivace, nalezení jejich talentů, určení jejich osobních kariérních plánů ale i jako podklad k určení výše mzdy nebo odměny. Hodnocení zaměstnanců je nástrojem otevřené diskuze mezi nadřízeným a zaměstnancem. Napomáhá k pochopení vzájemného očekávání jak firmy, tak i zaměstnance a ke komunikaci vizí a cílů podniku i vyslovení názorů a podnětů od zaměstnanců.

Otázka č. 15. Které benefity Vám nejvíce vyhovují?

Graf 19.: Které benefity Vám nejvíce vyhovují?

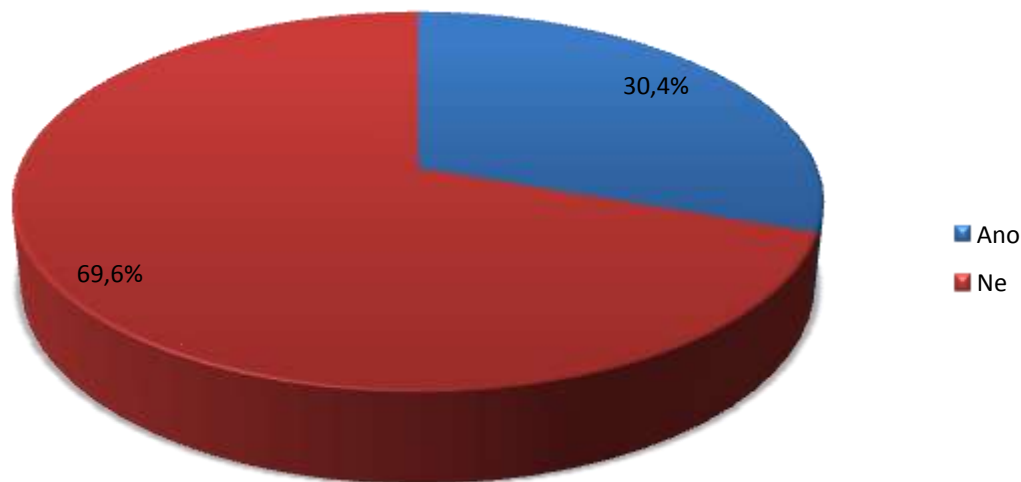


Zdroj: vlastní výzkum

Tato otázka měla za cíl zjistit, jaké benefity jsou u zaměstnanců nejvíce oblíbené. Zaměstnanci mohli zvolit i více odpovědí. Nejvíce oblíbeným benefitem je 13. plat, který ocenilo 21 zaměstnanců, což jsou skoro všichni zaměstnanci (91,3 %). Jako druhý nejoblíbenější benefit se jeví stravenky, které zvolilo 20 lidí. Shodný počet dotázaných zaměstnanců, a to devatenáct, zvolilo mobilní telefon a 5 týdnů dovolené. Dalším velmi oblíbeným benefitem je penzijní připojištění. Poté s velkým odstupem následuje notebook, který zvolilo 8 zaměstnanců. Za ním vybralo šest dotázaných životní pojištění. Po pěti zaměstnancích zvolilo jako vyhovující benefit automobil a sociální výpomoci. Menší oblíbenosti se těší vzdělávací kurzy (4 zaměstnanci), občerstvení ve firmě (3), firemní společenské akce (2) a zapůjčení mechanismů (1). Naopak nikomu z dotázaných zaměstnanců nevyhovují příspěvky na sportovní a kulturní akce, zapůjčení vozidla a očkování.

Otázka č. 16. Existují benefity, které ve firmě postrádáte?

Graf 20.: Existují benefity, které ve firmě postrádáte?



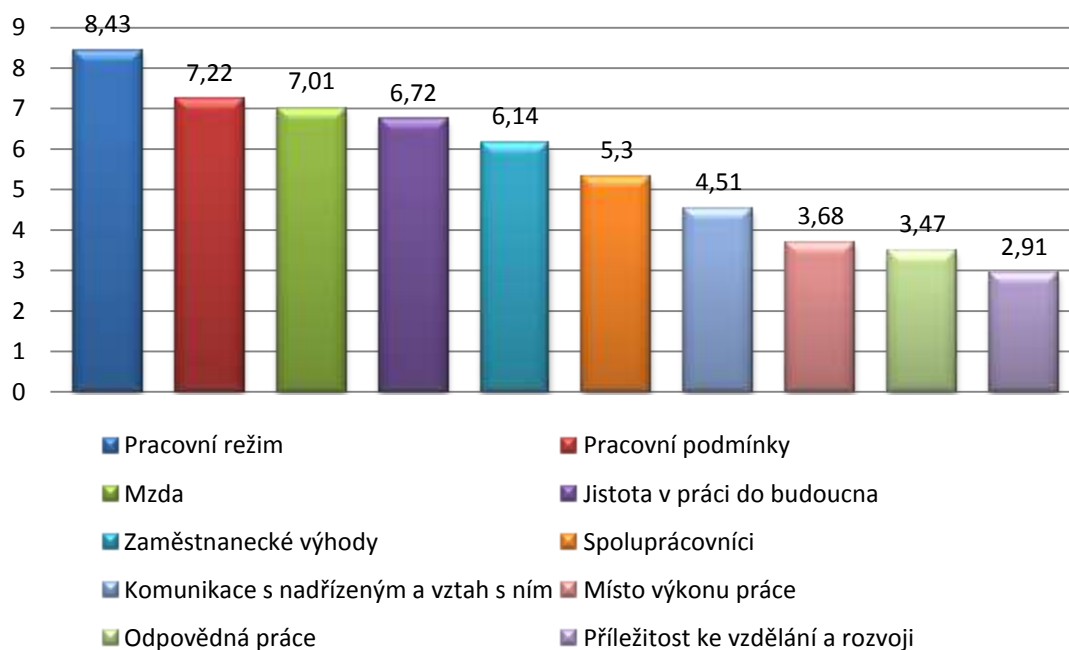
Zdroj: vlastní výzkum

Přes dvě třetiny z dotázaných zaměstnanců (69,6 %) odpovědělo, že neexistují benefity, které by ve firmě postrádaly. Naopak sedm zaměstnanců se vyslovilo s tím, že jim nějaké benefity ve firmě chybí. Tato otázka byla polouzavřená a respondenti měli možnost dodatečný benefit vypsát do kolonky pod otázkou.

Tuto možnost využilo 6 zaměstnanců. Tři z nich do kolonky uvedli, že by chtěli příspěvek na dovolenou. Dalším postrádaným benefitem byl příspěvek na sportovní využití, především sauna. Také se zde objevila možnost vybudování firemní školky pro děti, kterou by mohli využívat všichni zaměstnanci podniku. Jeden ze zaměstnanců uvedl, že by se rád vzdělával v zahraničí. Rovněž se také jeden ze zaměstnanců svěřil s tím, že na některé zaměstnanecké benefity nemá nárok z důvodu toho, že je důchodového věku. Jednalo se o životní a penzijní připojištění.

Otázka č. 17. Sestavte pořadí dle preferencí od 1 do 10, čeho si na své práci nejvíce ceníte.

Graf 21.: Sestavte pořadí dle preferencí od 1 do 10, čeho si na své práci nejvíce ceníte.



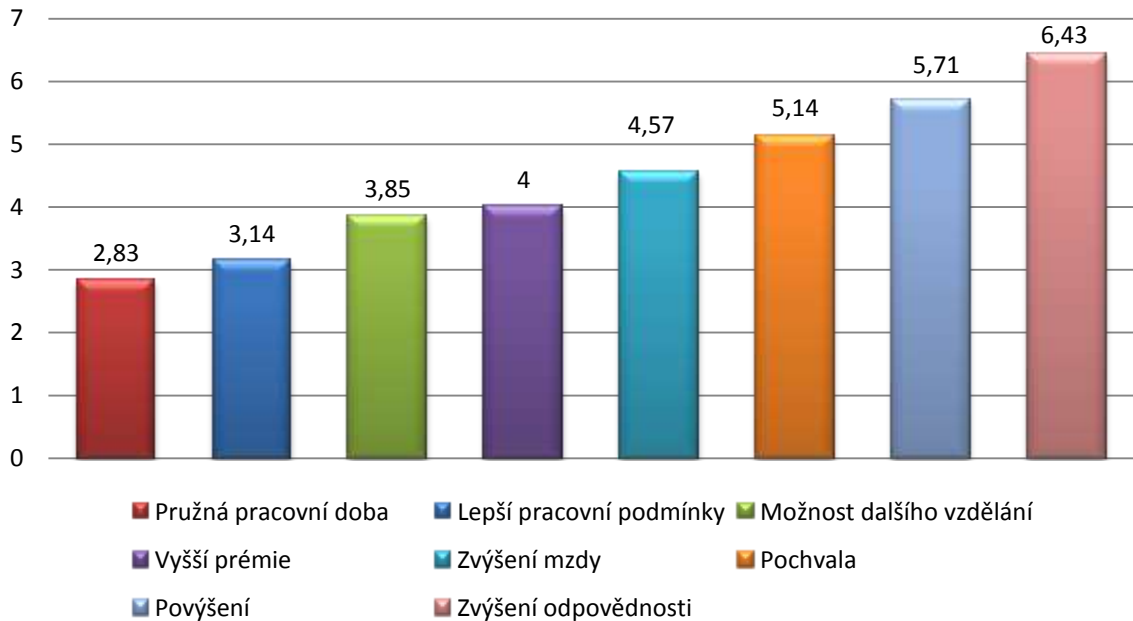
Zdroj: vlastní výzkum

Tato otázka měla za cíl sestavit pořadí dle preferencí, čeho si na své práci zaměstnanci nejvíce cení. Dotázaní zaměstnanci měli seřadit těchto 10 možností od 1 do 10, kdy 1 byla ceněná nejméně a 10 nejvíce.

Ve výše uvedeném grafu jsou uvedeny aritmetické průměry, které byly dosaženy hodnotícími zaměstnanci. Nejvíce si zaměstnanci na své práci cení pracovní režim a pracovní podmínky. Následuje na třetím místě mzda a následně jistota práce. Uprostřed pořadí se nachází zaměstnanecké výhody a vztahy se spolupracovníky. Menší preferenci se těší komunikace s nadřízeným a vzájemné vztahy, místo výkonu práce a v neposlední řadě také odpovědná práce. Pod tímto je například chápána rozhodovací pravomoc nebo podílení se na chodu společnosti. Jako nejméně ceněnou věc vnímají zaměstnanci příležitost ke vzdělání a svůj osobní rozvoj.

Otázka č. 18. Uved'te pořadí od 1 do 8, jaké prvky motivace u Vás firma nejčastěji využívá?

Graf 22.: Uved'te pořadí od 1 do 8, jaké prvky motivace u Vás firma nejčastěji využívá?



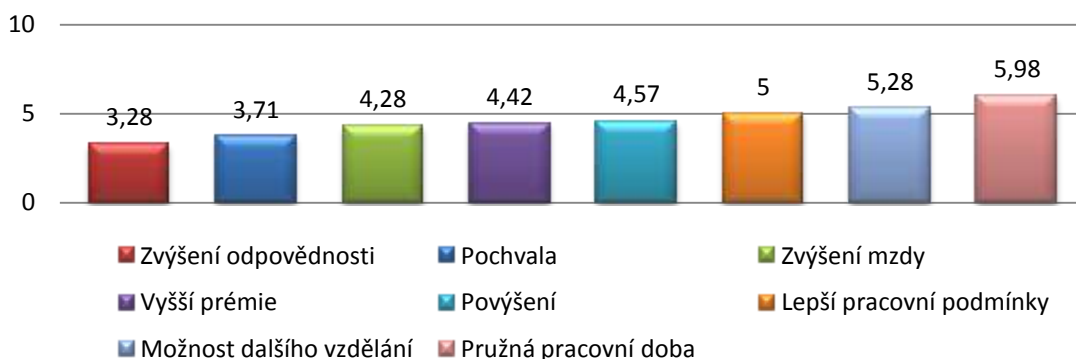
Zdroj: vlastní výzkum

Cílem této otázky bylo zjistit, jaké motivační prvky bývají ve firmě nejčastěji využívány. Pořadí se stanovovalo od 1 do 8, kdy 1 znamená, že je prvek nejčastěji využíván. Naopak 8 znamená, že se daný prvek využívá velmi málo nebo vůbec. Uvedená data v tabulce jsou v absolutní hodnotě a vyjadřují aritmetický průměr ze získaných hodnot získaných dotazníkem.

Zaměstnanci uvádějí, že nejvíce užívaný motivační prvek je pružná pracovní doba. Po pružné pracovní době dále následovaly lepší pracovní podmínky a možnost dalšího vzdělávání. Dalším ne již tak často využívaným motivačním prvkem na čtvrtém a pátém místě v pořadí se nachází vyšší prémie a zvyšování mzdy. Dle zaměstnanců PVK a. s. využívá v malé míře pochvalu, povýšení a zvýšení odpovědnosti. Dále se v pořadí umístila vyšší mzda a vyšší prémie.

Otázka č. 19. Uved'te pořadí od 1 do 8, jaké prvky motivace by Vás nejvíce motivovaly?

Graf 23.: Uved'te pořadí od 1 do 8, jaké prvky motivace by Vás nejvíce motivovaly?



Zdroj: vlastní výzkum

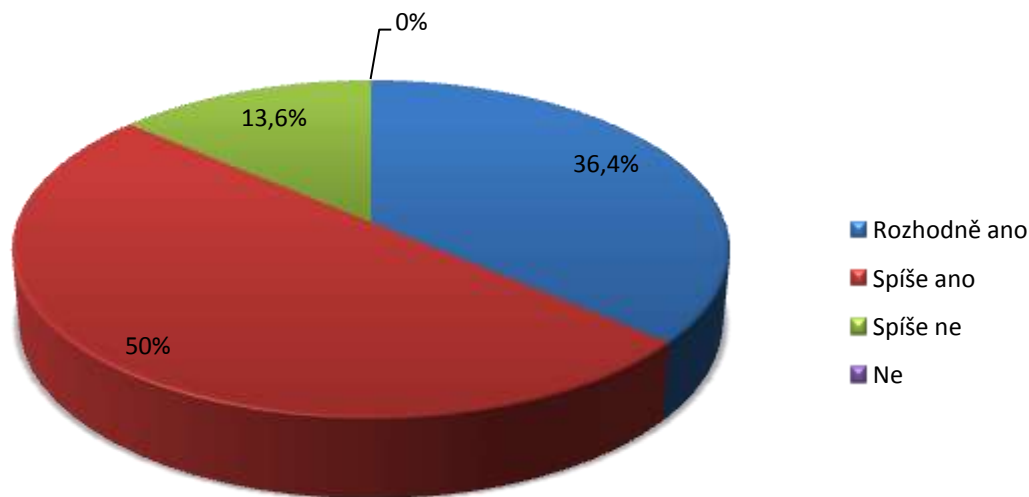
Tato otázka navazuje na otázku číslo 18, která zjišťovala, jaké motivační prvky jsou ve firmě nejvíce využívány. Zjišťuje, které z těchto nabízených prvků jsou pro zaměstnance nejvíce motivující. Dotázaní zaměstnanci sestavovali pořadí odpovědí od 1 do 8. Jednička znamená, že je daný prvek nejvíce motivuje. Naopak osmička je pro zaměstnance nejméně motivující. Uvedená data jsou opět uváděna v aritmetických průměrech.

Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že největší zájem mají zaměstnanci o zvýšení odpovědnosti a pochvalu, které se jim nedostává. To je zřejmé z výsledků předchozí otázky, kdy se tyto odpovědi nacházely až na posledních dvou místech. Dále se v pořadí umístilo zvýšení mzdy a vyšší prémie. Tyto prvky jsou na stejné úrovni jako u předchozí otázky a odpovídají tomu, co firma poskytuje, a tomu, co si lidé přejí. Mezi prvky, které zaměstnance ve velké míře nemotivují, je povýšení, lepší pracovní podmínky, možnost dalšího vzdělávání a pružná pracovní doba. Tyto poslední dva jmenované prvky se u zaměstnanců netěší velké oblibě, ale přesto je firma uplatňuje nejčastěji.

Bylo by vhodné, aby se PVK a. s. zaměřila především na zvyšování odpovědnosti a pochvaly, které jsou u zaměstnanců nejvíce motivující, ale již ne tak často využívány. Zaměstnanci si pochvalu a uznání velmi dobře uvědomují. Tuto věc by měli především vzít v úvahu manažeři a začít chválit své podřízené v případě, kdy odvedou dobrou práci. Zaměstnanci slyší rádi, že je dokáže jejich vedoucí ocenit za právě odvedenou práci či dosažený výsledek. Mají pocit, že jsou pro podnik potřební a mají mu neustále co nabídnout.

Otázka č. 20. Máte možnost se u Vašeho zaměstnavatele účastnit různých seminářů, školení či vzdělávacích kurzů?

Graf 24.: Máte možnost se u Vašeho zaměstnavatele účastnit různých seminářů, školení či vzdělávacích kurzů?



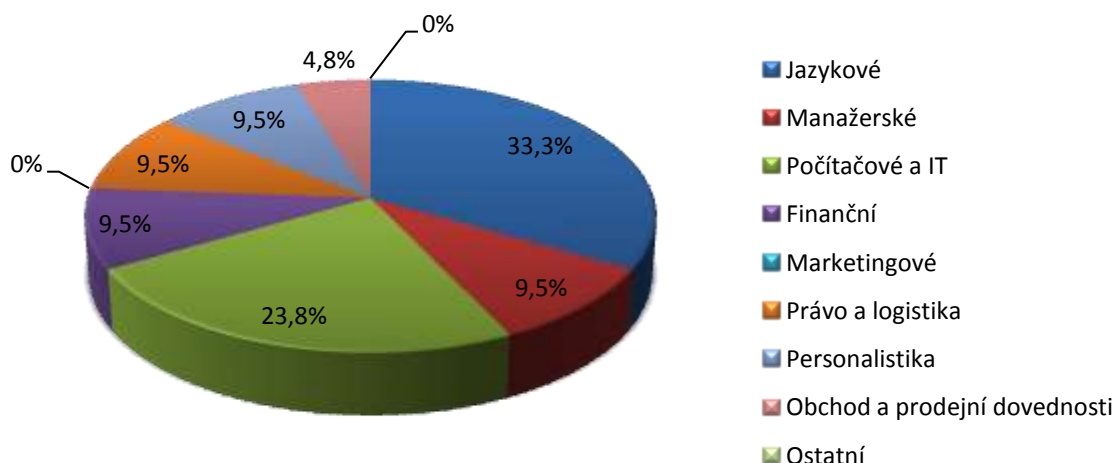
Zdroj: vlastní výzkum

Jak je z grafu patrné, 86,4 % dotázaných zaměstnanců se domnívá, že má možnost se účastnit různých seminářů, školení nebo vzdělávacích kurzů. Více než třetina (36,4 %) dotázaných na otázku odpovědělo, že rozhodně má možnost se těchto seminářů a školení účastnit. Polovina dotázaných zaměstnanců uvedla, že má spíše možnost se těchto kurzů zúčastnit. O tom, že se kurzů a seminářů spíše nemůže zúčastnit si myslí 13,6 %. Nikdo z dotázaných nevedl, že se žádného kurzu nemá možnost zúčastnit.

Vybraný podnik nabízí svým zaměstnancům každý rok několik oborově zaměřených seminářů a školení. Nově získané informace z těchto školení napomáhají k lepšímu pracovnímu výkonu a prosperitě daného oddělení.

Otázka č. 21. O jaký kurz byste měl/a zájem?

Graf 25.: O jaký kurz byste měl/a zájem?



Zdroj: vlastní výzkum

Zaměstnanci projevili největší zájem o jazykové kurzy. Přesněji 7 zaměstnanců, kteří představují 33,3 %. Jazyky jsou v dnešní době velmi důležité skoro v každé profesi, nevyhne se tomu i toto oddělení, a to především pokud se jedná o oddělení nákupu a logistiky. Jednání se zahraničními dodavateli je časté a bez znalosti jazyků se zde zaměstnanec neobejde.

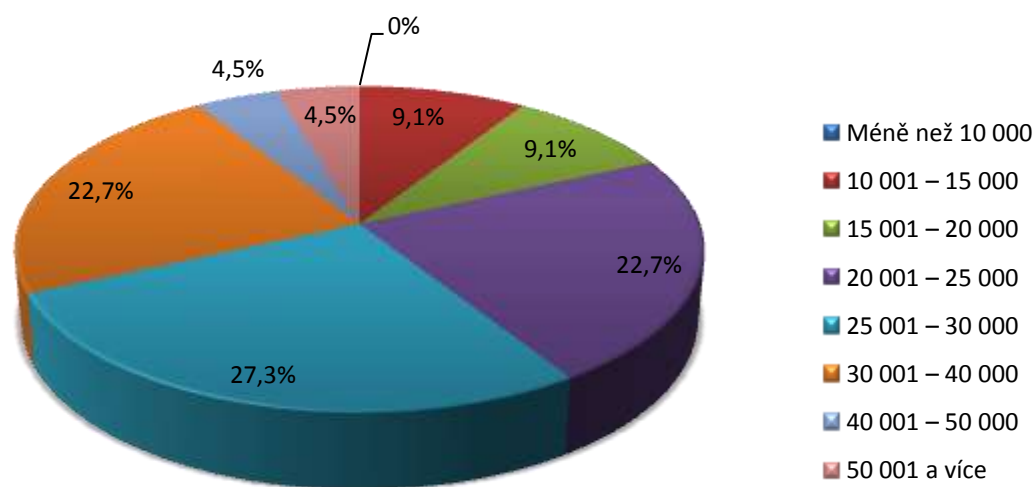
Druhým nejžádanějším kurzem je kurz počítačů a IT. O tento kurz projevilo zájem 5 zaměstnanců (23,8 %). Práce na počítači je pro všechny pracovníky, kteří se zúčastnili tohoto výzkumu, na denním pořádku. Tráví na něm většinu pracovního času. Každé školení ohledně užívání počítače může jejich práci urychlit a zefektivnit.

Následně se stejným procentním zastoupením 9,5 % (2 zaměstnanci) byl projev zájem o kurzy manažerské, finanční, práva a logistiky a také personalistiky. Jeden člověk projev zájem o kurz týkající se obchodu a prodejních dovedností.

Nikdo z dotázaných nemá zájem o kurz marketingu a ani o žádný jiný, který není vypsán v tomto seznamu. Zmíněné kurzy, kterých by se chtěli zaměstnanci zúčastnit, mohli vypsát do kolonky ostatních kurzů.

Otázka č. 22. V jakém rozmezí se pohybuje výše Vaší čisté mzdy?

Graf 26.: V jakém rozmezí se pohybuje výše Vaší čisté mzdy?

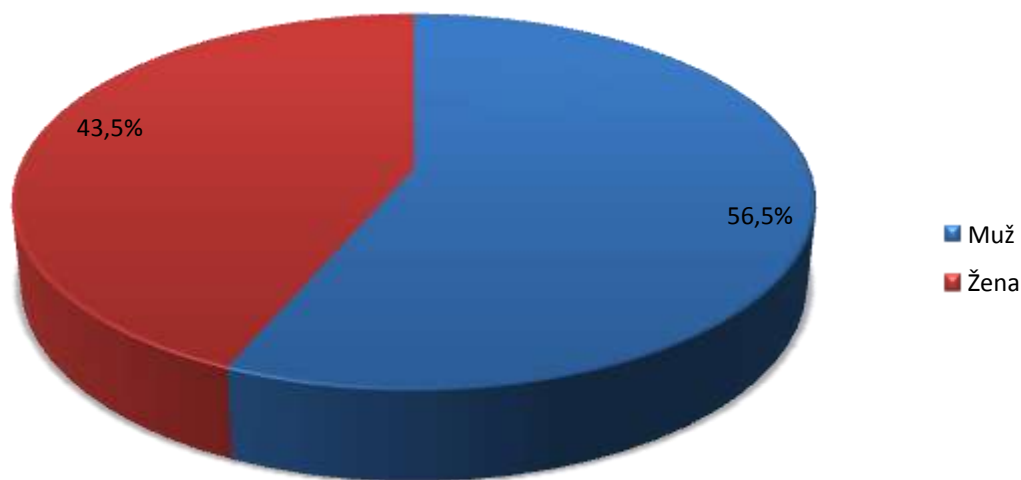


Zdroj: vlastní výzkum

Výše čisté měsíční mzdy se pohybuje v intervalu od 10 001 až po 50 001 a více. Nejvíce zaměstnanců dostává čistou mzdu ve výši 25 001–30 000 Kč. Jedná se o 6 zaměstnanců, kteří představují 27,3 %. Druhými nejčastěji vyplácenými čistými mzdami jsou hned dvě rozmezí, a to 20 001–25 000 a následně 30 001–40 000 Kč, kterou pobírá pět zaměstnanců (22,7 %) v každém intervalu. Dva zaměstnanci pobírají mzdu v intervalech 10 001–15 000 Kč a 15 001–20 000 Kč. Po jednom zaměstnanci mají intervaly 40 001–50 000 Kč a 50 001 a více. U žádného ze zaměstnanců nebyla jeho čistá mzda menší než 10 000 Kč.

Otázka č. 23. Jaké je Vaše pohlaví?

Graf 27.: Jaké je Vaše pohlaví?



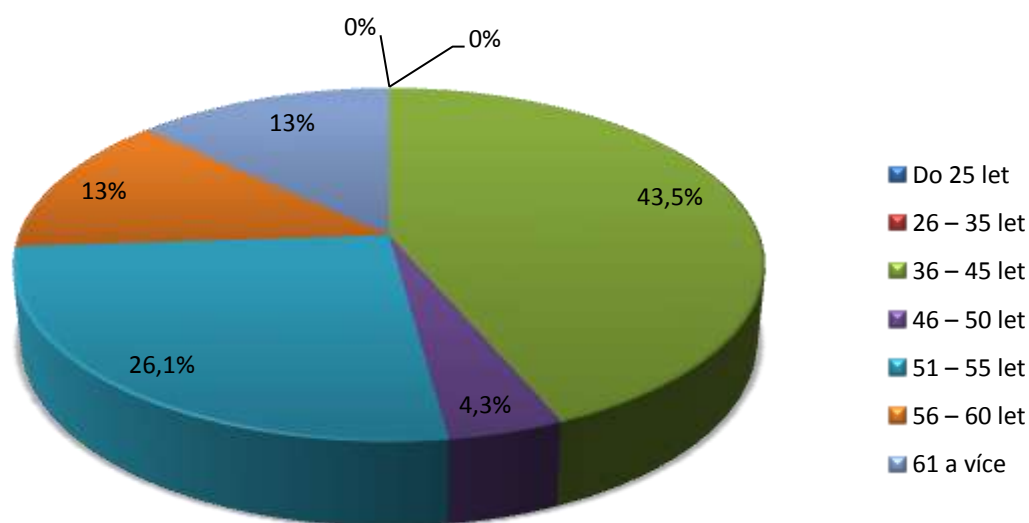
Zdroj: vlastní výzkum

V oddělení nákupu a logistiky v současné době pracuje 28 zaměstnanců. Na dotazník odpovědělo 23 zaměstnanců, ze kterých bylo 10 žen (43,5 %) a 13 mužů představující 56,5 %.

Ve srovnání s celým podnikem je toto oddělení nadprůměrné z pohledu počtu zaměstnaných žen. V PVK a. s. v roce 2015 pracovalo celkem 967 zaměstnanců, z nichž bylo 708 mužů (73 %) a 259 žen (27 %). Tato společnost se nachází v takovém odvětví, ve kterém převažují převážně typicky mužské profese jako dělník nebo profese technického rázu.

Otázka č. 24. Do jaké věkové kategorie patříte?

Graf 28.: Do jaké věkové kategorie patříte?



Zdroj: vlastní výzkum

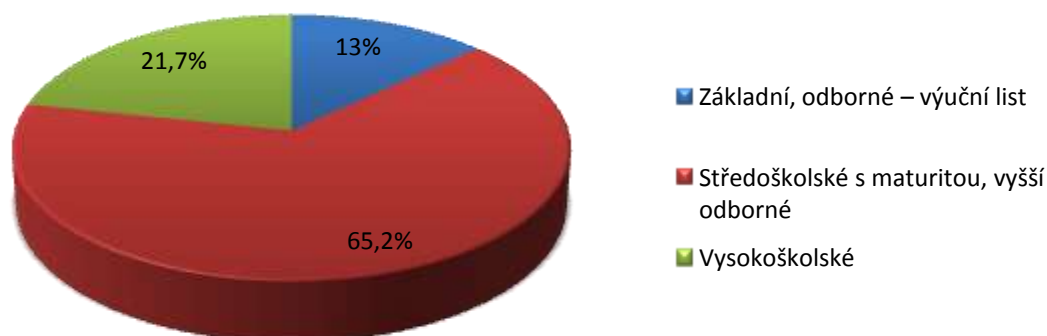
Jak je z grafu patrné, věková struktura je rozmanitá. Věk zaměstnanců se nachází v intervalu od 36 do 61 let a více. Nejvíce a s největším odstupem od jiných skupin je zastoupená věková skupina zaměstnanců ve věku 36 až 45 let, kdy tento věk uvedlo 10 zaměstnanců (43,5 %). Dále se nachází 6 zaměstnanců ve věkové skupině 51 až 55 let. Po třech zaměstnancích mají věkové kategorie 56 až 60 let a 61 let a více. Jeden zaměstnanec je ve věku 46 až 50 let. Nikdo z dotázaných nevedl, že by se jeho věk nacházel ve věkové skupině do 25 let a 26 let až 35 let.

Když tyto údaje srovnáme s celým podnikem, byl průměrný věk zaměstnanců v roce 2015 46 let. Nejvíce zastoupenou věkovou skupinou byla ta od 51 let a více, ve které pracovalo 379 zaměstnanců. V oddělení nákupu a logistiky v tomto věku pracovalo 12 zaměstnanců, což je nadpoloviční většina ze všech respondentů (52,17 %). Oproti tomu nejméně zastoupenou věkovou kategorií v celém podniku byla ta do 30 let, ve které pracovalo 77 zaměstnanců. V tomto oddělení nikdo v tomto věku nepracuje.

Relativní stárnutí zaměstnanců je stále důležitým aspektem, se kterým se PVK dlouhodobě vyrovnává, zejména s ohledem na předávání provozního know-how.

Otázka č. 25. Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?

Graf 29.: Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?



Zdroj: vlastní výzkum

Jak je z grafu na první pohled zřejmé, nejvíce zastoupené je vzdělání středoškolské zakončené maturitou společně s vyšším odborným vzděláním, které uvedlo 65,2 %. Tomuto číslu odpovídá 15 zaměstnanců. V tomto oddělení pracuje celkem 5 vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců, kteří tvoří 21,7 %. Nejméně zaměstnanců pracujících v tomto oddělení má základní nebo odborné vyučení. Jedná se o výuční listy, protože pro práci v tomto oddělení je základní vzdělání nedostačující.

Toto vzdělanostní rozdělení je shodné s celým podnikem, ve kterém převažuje také středoškolské vzdělání (39 %) a vysokoškolské vzdělání dosahuje hodnoty 19 %. V tomto oddělení jsou tato čísla vyšší z toho důvodu, že se jedná převážně o kancelářské práce. Oproti tomu u základního vzdělání a odborného vyučení jsou pod celopodnikovými čísly. V podniku je celkově vyučeno 34 % zaměstnanců, naproti tomu ve zkoumaném oddělení uvedlo toho vzdělání 13 %.

Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že v provozu nákupu a logistiky společnosti PVK a. s. pracuje více mužů než žen. Věk těchto zaměstnanců se nachází v intervalu od 36 let až do více než 61 let. Ovšem nejvíce zaměstnanců se nachází ve věku od 36 do 55 let. Nejčastějším vzděláním zaměstnanců je středoškolské vzdělání s maturitou a vyšší odborné, které uvedlo 15 zaměstnanců a představuje 65,2 %. Toto vzdělání má značnou převahu nad vysokoškolským vzděláním nebo odborným vyučením. Výše čisté mzdy se nejčastěji pohybuje od 20 000 do 40 000 Kč, v tomto rozsahu dostávalo mzdu 72,7 % zaměstnanců. Nicméně nejvíce zaměstnancům byla vyplácena mzda ve výši 25 001 až 30 000 Kč.

Podnik se vyznačuje tím, že v něm pracují zaměstnanci dlouhodobě. V tomto provozu pracuje více jak 52,1 % zaměstnanců déle než 20 let. Toto číslo je nad úroveň celého podniku, u kterého se toto číslo pohybuje na 43 %. Oproti tomu nejméně zaměstnanců pracuje v podniku méně jak 5 let. Absolutní většina 95,7 % dotázaných zaměstnanců chce v podniku pracovat nadále. Pouze jeden ze zaměstnanců se vyjádřil, že přemýšlel o změně, ale neví, zda chce setrvat, či odejít. Hlavním důvodem, proč se zaměstnanci rozhodli pracovat pro tento podnik, byla jistota práce a to, že se společnost nachází v místě jejich bydliště. Dále následovalo tvrzení, že se jedná o zajímavou práci nebo že podnik nabízí práci v jejich oboru. Mezi méně časté odpovědi na tuto otázku byly dobré finanční ohodnocení, možnost získat nové znalosti a zkušenosti nebo dobrý pracovní kolektiv.

Až 90,9 % zaměstnanců vnímá svoji práci jako různorodou a zajímavou. Dvanáct zaměstnanců uvedlo, že vnímá svoji práci jako různorodou a 8 zaměstnanců jako zajímavou. Již v menší četnosti se nacházely odpovědi jako náročná, obohacující či přínosná nebo stereotypní. Oproti tomu zaměstnanci na své práci nejvíce oceňují její stabilitu, kterou zvolilo 40,9 %. Dále si také cení samostatnosti, rozmanitosti, rozvoje a kreativity.

Ve svém oboru pracovalo 73,6 % zaměstnanců a mimo svůj obor 26,1 %. Skoro všichni zaměstnanci (95,7 %) vnímají výši svého dosavadního vzdělání jako adekvátní k vykonávané práci. Rozhodně je o tom přesvědčeno 8 pracovníků. Na pochybách je 14 zaměstnanců a jeden odpověděl, že jeho dosažené vzdělání spíše odpovídá jeho pracovní pozici. S tímto je úzce spokojen kariérní růst. Z dotazníkového šetření vyplynulo,

že 54,5 % dotázaných se domnívá, že má možnost kariérního růstu, proti tomu 45,5 % dotázaných tvrdí, že možnost na povýšení nemají. Přesto má zájem o povýšení 40,9 % zaměstnanců.

Zaměstnanci měli také možnost hodnotit pracovní podmínky na pracovišti. Nejvíce zaměstnanců hodnotilo pracovní podmínky jako velmi dobré (56,5 %). Dalšími odpověďmi se shodným procentuálním vyjádřením obdržely možnosti výborné a dobré. Žádný z dotázaných zaměstnanců neshledal problémy s pracovními podmínkami. Ze získaných informací je možné konstatovat, že vztahy na pracovišti jsou velmi dobré. Nadpoloviční většina dotázaných má vztah se spolupracovníky na velmi dobré až přátelské úrovni. Nikdo z dotázaných pracovníků nevedl, že by vztahy na pracovišti byly neutrální až špatné. Všichni zaměstnanci až na jednoho jsou spokojeni s komunikačním tokem mezi nadřízeným a podřízeným i s komunikací mezi sebou.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 90,9 % dotázaných je k pracovnímu výkonu motivována úplně nebo částečně. Jenom dva zaměstnanci uvedli, že nejsou plně motivováni. S četností provádění hodnocení práce nadřízeným byly odpovědi různorodé. Nejvíce se zaměstnanci přikláněli k tomu, že hodnocení probíhá v nepravidelných intervalech, a druhá část k tomu, že hodnocení probíhá pravidelně. Našli se také zaměstnanci, kteří nevědí, jestli hodnocení probíhá nebo u nich hodnocení neprobíhá vůbec.

Větší polovina zaměstnanců odpověděla, že neexistují benefity, které by ve firmě postrádaly. Mezi nejvíce oblíbené benefity zaměstnanců patří 13. plat, stravenky, mobilní telefon, 5 týdnů dovolené a penzijní připojištění. Menší oblibě se těší vzdělávací kurzy, občerstvení ve firmě, firemní společenské akce a zapůjčení mechanismů. Naopak zaměstnancům nevyhovují příspěvky na sportovní a kulturní akce, zapůjčení vozidla nebo očkování. Ti zaměstnanci, kterým nějaký benefit chyběl, uváděli hlavně příspěvek na dovolenou, příspěvek na sportovní využití, především saunu. Také se objevila možnost vybudovat firemní školku pro děti. Jeden ze zaměstnanců by měl zájem o vzdělávání v zahraničí. Rovněž se jeden ze zaměstnanců svěřil, že na některé zaměstnanecké benefity nemá nárok, protože je v důchodovém věku. Jedná se o životní a penzijní připojištění.

Při sestavování pořadí toho, čeho si na práci nejvíce cení, zaměstnanci umístili na první místo pracovní režim, dále pracovní podmínky, mzdu, jistotu práce do budouc-

na, zaměstnanecké výhody, vztah se spolupracovníky, komunikaci s nadřízeným, místo výkonu práce, odpovědnou práci a na posledním místě příležitost ke vzdělání a rozvoji. V případě, kdy měli zaměstnanci sestavit pořadí, jaké prvky motivace jsou ve firmě nejčastěji využívány, sestavili pořadí v následující podobě: Na první místo umístili pružnou pracovní dobu, za níž následovaly lepší pracovní podmínky, možnost dalšího vzdělání, vyšší prémie, zvýšení mzdy, pochvala, povýšení a na závěr pořadí zvýšení odpovědnosti. Dále měli zaměstnanci sestavit pořadí, jaké prvky motivace by je nejvíce motivovali. Na první místo umístili zvýšení odpovědnosti, dále pochvalu, zvýšení mzdy, vyšší prémie, povýšení, lepší pracovní podmínky, možnost dalšího vzdělávání a pružnou pracovní dobu.

V dotazníku bylo také zjišťováno, jestli se můžou zaměstnanci účastnit různých seminářů, školení nebo vzdělávacích kurzů. Bylo zjištěno, že 86,4 % zaměstnanců má možnost se těchto různých kurzů nebo seminářů účastnit. Největší zájem dotázaní zaměstnanci projevili o jazykové kurzy, poté o kurzy počítačů a IT. Následovaly kurzy manažerské, finanční, práva a logistiky. V neposlední řadě také o obchod a prodejní dovednosti.

5. Diskuze a návrhy

Z provedené analýzy systému motivace a odměňování a z dotazníkového šetření zaměřeného na oblast motivace a odměňování pracovníků vyplynulo, že zaměstnanci jsou dostatečně motivováni a systém odměňování je nastaven správně. K tomuto napomáhá hlavně kvalitně vypracovaná kolektivní smlouva s jejími dodatky, které se každý rok aktualizují a přizpůsobují současné ekonomické situaci podniku a potřebám zaměstnanců. Zkoumaný podnik si velmi dobře uvědomuje, že k tomu, aby dosáhl požadovaných výsledků, potřebuje kvalitní zaměstnance, které ovšem musí řádně odměnit. Proto jim také nabízí motivační program, který zahrnuje různé zaměstnanecké benefity.

Avšak nenajde se žádný podnik, ve kterém by byli všichni zaměstnanci spokojeni se vším. Ověřování motivace a spokojenosti pracovníků dává podniku možnost se stále zlepšovat. Z tohoto důvodu navrhuji následující změny, které vyplývají z provedených analýz a dotazníkového šetření.

Návrh č. 1: Příspěvek na dovolenou či rekreaci

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnancům chybí příspěvek na dovolenou či rekreaci. Z tohoto důvodu navrhuji přehodnotit systém poskytování zaměstnaneckých výhod tak, aby nebyl překročen rozpočet a současně podnik vyšel vstříc požadavku zaměstnanců. Přestože tento požadavek je finančně náročnější, pro zaměstnance je velice přínosný a zajímavý a výhodný pro obě strany.

Pro zaměstnavatele představuje nedaňový náklad a pro zaměstnance jde o daňově osvobozený příjem v případě, pokud se jedná o nepeněžní plnění. Tento příspěvek je pro právnické osoby ideální jako nástroj k optimalizaci daní, který mohou využívat v průběhu roku. Příspěvky jsou omezeny jenom horní hranicí 20 000 Kč ročně na jednoho zaměstnance. Vztahují se jak na zaměstnance s plným pracovním poměrem, tak i na ty, kteří mají uzavřenou dohodu o provedení práce. Z příspěvků nejsou vyřazeni ani rodinní příslušníci.

Příspěvek je vyplácen na základě předložení faktur z dovolené (jako jsou například faktura z hotelu, od cestovní kanceláře nebo letecké společnosti, kterou si sám zaměstnanec vybere a musí splňovat hodnotu, do které má zaměstnavatel stanovený limit. Daný doklad zaplatí přímo zaměstnavatel na účet daného hotelu, cestovní kanceláře,

popřípadě letecké společnosti. V případě, kdy tato částka přesáhne stanovený limit, je nutné, aby zaměstnanec tuto částku doplatil zaměstnavateli, který pak celou částku uhradí. Zaměstnavatel nemusí tento příspěvek umožnit všem zaměstnancům, ale jen vybraným. Stejně tak to funguje se stanovením jeho výše.

Návrh č. 2: Zřízení podnikové školky nebo jedné z jejích levnějších variant

Dále z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci by také uvítali podnikovou školku. Z tohoto důvodu ji a jejích několik levnější variant navrhuji podniku na zvážení, protože se opět jedná o velmi finančně náročný, vlastně nejdražší, zaměstnanecký benefit vůbec.

U podnikové školky existuje velké množství omezující legislativy, ale také možnost si náklady spojené s provozem školky odečíst z daní. Odměnou za to může podniku být zlepšení konkurenceschopnosti na trhu práce, omezení fluktuace zaměstnanců, vytváření sociálního zázemí pro zaměstnance, zvyšování jejich loajality a motivace, udržení kvalifikovaných pracovníků, zvýšení prestiže firmy, ale také uplatnění rovných příležitostí na trhu práce pro zaměstnance.

Méně finančně náročnou variantou je firemní dětský koutek, který zaměstnancům poskytuje krátkodobou ojedinělou službu. Nejedná se tedy o celodenní, pravidelnou a dlouhodobou docházku. I legislativní podmínky jsou pro toto zařízení mnohem benevolentnější a je vázáno na volnou živnost Poskytování služeb pro rodinu a domácnost. Dětský koutek je i z legislativního hlediska pro firmu velmi výhodný, protože se na něj nevztahují přísné hygienické předpisy. Skvěle poslouží i v případě, kdy rodič potřebuje nutně pohlídat dítě třeba v odpoledních hodinách nebo se potřebuje v práci zdržet déle či se účastnit různých školení nebo porad.

Ještě o něco levnější variantou je například formou sponzorského daru podpořit stávající mateřské školy ve spádové oblasti bydliště zaměstnanců nebo v blízkosti sídla společnosti. V těchto školkách pak podnik může požadovat úpravu pracovní doby dle potřeby firmy. Další možností je podpořit své pracovníky nabídkou alternativních pracovních úvazků, jako je kupříkladu práce na zkrácený úvazek či práce z domova.

V současné době se průměrný věk zaměstnanců ve zkoumané společnosti pohybuje na úrovni 46 let a společnost se dlouhodobě vyrovnává s relativním stárnutím zaměstnanců, které je a stále bude pro příští období hodně diskutovaným tématem. Proto

by se měla společnost zaměřit na nábor mladých zaměstnanců a být schopna nabídnout jim odpovídající pracovní podmínky, které budou mimo jiné zohledňovat jejich rodinný stav. Zaměstnanci pečující o děti nebo plánující rozšíření rodiny jistě ocení flexibilitu zaměstnavatele a další výhody, které jim umožní skloubit rodinný a pracovní život tak, aby ani jednu oblast nemuseli omezovat.

Návrh č. 3: Pravidelné hodnocení zaměstnanců

V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že hodnocení pracovních výkonů probíhá u většiny zaměstnanců nepravidelně či vůbec. Jen šest zaměstnanců odpovědělo, že je hodnoceno pravidelně, zatímco stejný počet nebyl schopen na otázku odpovědět. Tyto výsledky ukazují na individuální přístup, případně odlišné vnímání pravidelnosti hodnocení mezi zaměstnanci. Proto navrhuji tento problém řešit. Řešením by mohla být pravidelná setkání či písemná hodnocení, například jednou měsíčně vždy k určitému datu.

Se stanovením správné četnosti hodnocení zaměstnanců je důležité posoudit, koho daným hodnocením chceme hodnotit. V případě, kdy hodnotíme výkonné pracovníky, je cyklus hodnocení kratší, za ideální časový úsek je považován cyklus jednoměsíční až čtvrtletní. Zatímco u pracovníků, kteří jsou v hierarchii postaveni výše, je cyklus delší. Nejčastěji se využívá jednorocní cyklus s tím, že v průběhu roku se provádí průběžná hodnocení, při kterých se stanovují cíle, a je zde funkční průběžná zpětná vazba (např. každý měsíc určité dílčí hodnocení). Následně na konci hodnotícího období se provede celkové souhrnné hodnocení, které může být například provedeno za pomoci motivačně-hodnotícího pohovoru.

Pravidelné hodnocení zaměstnanců plní velké množství podstatných úloh. Slouží ke zhodnocení osobních cílů za uplynulé období a přispívá ke stanovení nových cílů. U zaměstnanců napomáhá rozpoznat jejich hlavní rozvojové potřeby, podporuje jejich motivaci, nalézá jejich talent a určuje plán jejich osobního růstu. V neposlední řadě slouží jako podklad pro určení výše mzdy nebo odměny. Právě hodnocení zaměstnanců je nástrojem otevřené diskuze mezi nadřízeným a zaměstnancem. Přispívá k oboustrannému pochopení vzájemného očekávání, ke komunikaci vizí a cílů podniku a předkládání podnětů od zaměstnanců. Za hlavní přínos pravidelného hodnocení zaměstnanců je brán rozbor dlouhodobějšího výkonu zaměstnance, stanovení jeho dalších

dlouhodobějších úkolů a podpora jeho motivace. Naopak jeho častým problémem je jeho přílišná složitost, formálnost a chybějící dialog.

Návrh č. 4: Způsob hodnocení zaměstnanců a sdělování výsledků

Způsob hodnocení zaměstnanců úzce souvisí s návrhem č. 3. Pravidelné hodnocení zaměstnanců nelze provádět, aniž bychom věděli, jakým způsobem budeme postupovat, a na co vše se při hodnocení zaměřit. K nejlepší přípravě k hodnotícímu rozhovoru pro zaměstnance i jeho nadřízeného slouží standardizovaný formulář obsahující základní oblasti a kritéria hodnocení. Z tohoto důvodu navrhuji zpracovat a používat standardizovaný formulář. Příklad tohoto formuláře jsem navrhla a nachází v příloze této diplomové práce.

Hodnotící rozhovor, stejně jako standardizovaný hodnotící formulář, by se měl zaměřovat na čtyři základní oblasti. Tvoří jeho hodnocení osobních cílů, hodnocení pracovního a sociálního chování, shrnutí výsledků a formulace jeho závěrů a určení nových osobních cílů a úkolů.

Návrh hodnotícího pohovoru a hodnotícího formuláře:

První oblast pravidelného hodnocení zaměstnancova výkonu se zaměřuje na hlavní úkoly a cíle, které byly zaměstnanci na konci předchozího hodnoceného období vymezeny nebo za které je dlouhodobě odpovědný. Tato část úzce souvisí s povahou cílů, jde o jejich konkrétnost, měřitelnost, náročnost nebo vztah k cílům organizace. Hodnotící formulář se kromě plnění hlavních pracovních cílů zaměřuje i na plnění rozvojových cílů, pod kterými si můžeme představit rozšíření odborné kvalifikace, úspěšné absolvování certifikovaného kurzu atd. V návrhu hodnotícího rozhovoru, který se nachází v příloze, je především hodnoceno splnění či nesplnění stanovených cílů. Také se zde hodnotí, v jakých pracovních oblastech došlo k významnému úspěchu nebo neúspěchu. Tuto oblast uzavírá celkové zhodnocení dosažených cílů zaměstnance a otázka na schopnosti a dovednosti zaměstnance, zda jsou optimálně využity.

Druhou hodnocenou oblastí je hodnocení pracovního a sociálního chování zaměstnance, které zpravidla zahrnuje několik hodnotících kritérií majících kvalitativní charakter. Aby bylo hodnocení efektivní, je důležité zvolit taková kritéria, která jsou relevantní a jasně odvozena ze zaměstnanci známých zásad či norem pracovního a sociálního chování v organizaci. Posouzení těchto kritérií by mělo být založeno na posuzo-

vacích škálách, které omezují prostor pro hodnocení subjektivního rázu. Nejvhodnější formou posuzovací škály jsou čtyřbodové, které znemožňují hodnotícím pracovníkům hodnotit zaměstnance jako průměrné a nutí je přiklonit se k nějakému konkrétnímu závěru. U posuzovací škály by měl být i prostor pro případné bližší slovní vysvětlení provedeného hodnocení. V navrhovaném formuláři sloužícím k hodnocení zaměstnanců jsem zvolila deset hodnotících kritérií určených pro všechny zaměstnance. Je zde ponechán prostor pro jistou variabilitu, kdy je možné doplnit několik speciálních kritérií vztahujících se k dané hodnotící pozici vykonávané zaměstnancem. Každé kritérium je možné hodnotit pomocí čtyřbodové škály. Jejich jednotlivé stupně byly pojmenovány – vynikající, nadprůměrná, průměrná a nízká. U každého kritéria je možnost se vyjádřit ke zvolenému stupni hodnocení a vysvětlit jej. Po ohodnocení všech kritérií se z nich vypočítá výsledný průměr, který bude odpovídat úrovni chování zaměstnanců v daném roce. Čím nižší číslo získáme, tím si hodnocený zaměstnanec v daném roce vedl lépe. V této části hodnotícího formuláře se také nachází posuzování hlavních silných a slabých stránek pracovního chování zaměstnance.

Následující oblastí hodnocení jsou souhrnné výsledky hodnocení stanovující závěry, ke kterým jsme dospěli během hodnocení. Jejich cílem je sumarizace výsledků dle jednotlivých kritérií do jedné hromadné charakteristiky, kterou je hodnocený zaměstnanec klasifikován. Součástí tohoto shrnutí může být i určení vývojové tendence zaměstnance. Dá se zjistit, jestli pracovní výkon a pracovní chování zaměstnance je stabilní, popřípadě má rostoucí nebo klesající tendenci. Pro lepší srozumitelnost je vhodné celkové hodnocení výsledků doplnit ještě o slovní hodnocení. Do navrhovaného hodnotícího formuláře, který je v příloze, byly zvoleny čtyři možnosti hodnocení. Hodnotitel mohl zvolit možnosti, že zaměstnanec v daném hodnotícím období měl přínos pro organizaci – vynikající, velmi dobrý, uspokojivý nebo neuspokojivý. Následně měl možnost se písemně vyjádřit, co ho ke zvolení dané odpovědi vedlo.

Poslední, čtvrtou částí je určení nových osobních cílů a úkolů. Tato část by měla mít povahu dohody se zaměstnancem. Měly by být stanoveny nové cíle, případně doplněny ty stávající. Důležité je, aby zaměstnanec věděl od začátku hodnocení, na základě kterých cílů a hodnotících kritérií bude na konci stanoveného období hodnocen. V navrhovaném hodnotícím formuláři je uvedena tabulka se třemi sloupečky, kdy první slouží pro popis zadaného úkolu nebo cíle, prostřední sloupeček je určen pro popis toho,

jak daný cíl nebo úkol bude hodnocen. Poslední slouží pro zaznamenání, na jaké hodnotící období byl stanovený cíl nebo úkol určen.

V závěru navrhovaného hodnotícího formuláře je prostor pro komentář hodnoceného zaměstnance, aby se mohl také vyjádřit k hodnocení. Může hodnocení doplnit o své názory na svůj osobní a profesionální rozvoj, co se mu v uplynulém období podařilo, v čem by se chtěl nadále zlepšovat, jakým směrem by chtěl směřovat svoji osobní kariéru v dané společnosti, na co by se měla firma zaměřit nebo také jaké schopnosti a dovednosti nejsou v současné době u něj plně využívány. Dále následuje místo pro vyjádření nadřízeného hodnoceného, který má možnost hodnocení zaměstnance doplnit o své poznatky.

Výsledky uskutečněného hodnocení by bylo vhodné zaměstnanci sdělit při hodnotícím pohovoru a předat mu kopii konečného znění hodnocení, aby měl veškeré informace u sebe a mohl neustále na sobě pracovat. Na konci je stanoven další termín hodnocení.

Návrh č. 5: Možnost zahraničních vzdělávacích pobytů v rámci společnosti

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že by měli zaměstnanci zájem o vzdělávání se v rámci společnosti v zahraničí. Pražské vodovody a kanalizace a. s. patří pod skupinu Veolia Environment, která v současné době operuje ve více než 60 zemích a vlastní přes 2 500 dceřiných společností po celém světě. Navrhuji proto, aby organizace zvážila své možnosti a zhodnotila, zda by nebylo vhodné využít tohoto motivačního prostředku ke vzdělávání a zvyšování profesních znalostí a dovedností svých pracovníků.

Zaměstnanci by mohli na nějaký určitý čas odjet na zkušenou do jiné dceřiné společnosti v rámci skupiny Veolia a získat nové zkušenosti a znalosti a v neposlední řadě si zlepšit i své jazykové dovednosti.

Pro ty zaměstnance, které zahraniční zkušenosti nelákají, by mohla být ideální možnost dalšího vzdělávání v rámci České republiky, kam kromě PVK a. s. spadá dalších 8 společností. A to společnosti Severočeské vodovody a kanalizace a. s., MORAVSKÁ VODÁRENSKÁ a. s., Královehradecká provozní a. s., Středočeské vodárny a. s., I.SčV a. s., Vodohospodářská společnost Sokolov s. r. o., RAVOS s. r. o. a také VODOSPOL s. r. o.

Ale i přes tyto návrhy je společnost PVK a.s. významným zaměstnavatelem v Praze a okolí. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že se o své zaměstnance velice dobře stará. Neustále sleduje tuto oblast a dělá vše proto, aby byli zaměstnanci spokojeni.

6. Závěr

Cílem této diplomové práce byl rozbor motivace a systému odměňování pracovníků ve vybrané organizaci, návrhy změn a doporučení na zlepšení řízení v této oblasti. Téma této práce jsem si vybrala z toho důvodu, že mě tato tematika velmi zajímá a ráda bych se jí věnovala i do budoucna.

Tato práce má dvě hlavní části, a to teoretickou a praktickou. V teoretické části došlo k důkladnému nastudování informací z oblastí motivace a odměňování, které byly potřebné k pochopení celé této problematiky a zajistily tak můj odborný přehled.

Úvod praktické části je věnován analýze systému motivace a odměňování pracovníků, kdy je představena hodnocená firma z pohledu organizační struktury, situace v oblasti řízení lidských zdrojů a způsobu odměňování a motivace zaměstnanců společnosti. Následovalo dotazníkové šetření, které obsahovalo celkem 25 otázek. Ke každé otázce bylo následně vyhotoveno grafické znázornění výsledků se slovním komentářem.

Z výsledku dotazníkového šetření nebyla zjištěna žádná kritická místa. Zaměstnanci jsou dostatečně motivováni a je správně nastaven systém odměňování. Hodnocený podnik si velmi dobře uvědomuje, že k dobrým požadovaným výsledkům je zapotřebí mít kvalitní zaměstnance, kteří budou dobře motivováni.

V současné době je správná motivace jednou z hlavních výzev, se kterými se podniky potýkají. Právě správné nastavení motivačního systému výrazně přispívá k získání a udržení kvalitních zaměstnanců, kteří jsou klíčem ke stabilitě a rozvoji organizace v současném silně konkurenčním prostředí.

7. Summary and keywords

The aim of this master thesis was an analysis of motivation and the system of employee remuneration in a chosen organization, proposed amendments and recommendations for improving management in this area.

This work has two main parts; the theoretical and the analytical one. In the theoretical part, a thorough research concerning information from the field of motivation and remuneration has been conducted. This information was essential for understanding the given matter and provided me with expert knowledge.

The introduction of the analytical part is devoted to the analysis of the motivation system and the system of employee remuneration; the examined company is introduced in terms of its organizational structure, its situation in the field of HR management and its method of remuneration and motivation of its employees. This part was followed by a survey using a questionnaire which contained a total of 25 questions and each of them was subsequently provided with a graphical illustration of the results together with a verbal commentary.

The survey questionnaire did not show any weak spots. The employees are sufficiently motivated and the system of remuneration is well established. The examined company realizes that in order to obtain its desired results it is necessary to have quality employees who are well motivated. There naturally is not a business in which all employees are completely satisfied with everything which the business offers. A certain employee dissatisfaction is not entirely undesirable; the business is given the option to constantly improve its running.

- Following proposals resulting from the survey questionnaire were formulate
- Holiday or recreational benefits
- Establishing a company kindergarten or one of its cheaper variants
- Regular employee evaluation
- The method of employee evaluation and presenting the results
- The possibility of an educational stay initiated by the company

Key words: motivation, remuneration, human resources, employee, survey questionnaire, benefits

8. Přehled literatury

Odborná literatura

- [1] Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing.
- [2] Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- [3] Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing .
- [4] Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- [5] Armstrong, M. (2011). *How to Manage People*. London: Kogan Page.
- [6] Armstrong, M. (2011). *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: Fragment.
- [7] Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing.
- [8] Bedrnová, E., & Nový, I. (1994). *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: PROSPEKTRUM.
- [9] Bedrnová, E., & Nový, I. (2004). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press.
- [10] Bedrnová, E., Jarošová, E., & Nový, I. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- [11] Blažek, L. (2014). *Management - Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing.
- [12] Boukal, P. (2013). *Fundraising: pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing.
- [13] Cakirpaloglu, P. (2012). *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada Publishing.
- [14] Daigeler, T. (2008). *Vedení lidí v kostce. Techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing.
- [15] Dědina, J., & Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing.

- [16] Dohnalová, M., Deverová, L., Legnerová, K., & Pospíšilová, T. (2015). *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. Praha: Wolters Kluwer ČR.
- [17] Doležal, J., Máchal, P., & Lacho, B. (2009). *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing.
- [18] Duchoň, B., & Šafránková, J. (2008). *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck.
- [19] Evangelu, J. E. (2009). *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada Publishing.
- [20] Hekelová, Z. (2012). *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. Praha: Grada Publishing.
- [21] Horalíková, M. (2004). *Personální řízení*. Praha: ČZU.
- [22] Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
- [23] Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing.
- [24] Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- [25] Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: JČU.
- [26] Lipe, S. K., & Beasley, S. (2004). *Critical Thinking in Nursing: A cognitive skills workbook*. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- [27] Martinovičová, D., Konečný, M., & Vavřina, J. (2014). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing.
- [28] Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing.
- [29] Mukherjee, K. (2009). *Principles of Management and Organizational Behaviour*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education Private Limited.
- [30] Nakonečný, M. (1992). *Motivace pracovního jednání a jeho řízení*. Praha: Management Press.

- [31] Pauknerová, D. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.
- [32] Pauknerová, D. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.
- [33] Pilařová, I. (2016). *Leadership & Management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada Publishing.
- [34] Plamínek, J. (2015). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidi rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing a. s.
- [35] Plevová, I. (2012). *Management v ošetrovnickví*. Praha: Grada Publishing.
- [36] Price, A. (2011). *Human Resource Management*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- [37] Provazník, V., & Komárková, R. (1998). *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE.
- [38] Schermerhorn, J. R. (2011). *Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- [39] Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing.
- [40] Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- [41] Tureckiová, M. (2007). *Klíč k úspěšnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- [42] Urban, J. (2010). *10 nejdražších manažerských chyb: Jak se vyhnout nejzávažnějších chyb při řízení lidí*. Praha: Grada Publishing.
- [43] Váchal, J., & Pártlová, P. (2008). *Strategický management*. České Budějovice: VŠTE.
- [44] Vocházka, M., Mulač, P., & kol. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing.
- [46] Vybíhal, V. (2016). *Mzdové účetnictví 2016: praktický průvodce*. Praha: Grada Publishing.
- [47] Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing.

- [48] Whitmore, J. (2004). *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press.

Internetové zdroje

- [1] Hospodářské noviny (2013) Je pravidelné hodnocení zaměstnanců ztrátou času? [online]. Dostupné z <http://byznys.ihned.cz/podnikani/lide-a-personalni-rizeni-zamestnanci/c1-60237780-je-pravidelne-hodnoceni-zamestnancu-ztratou-casu>
- [2] iDnes.cz (2009) Firemní školka: zaměstnanecký benefit s budoucností [online]. Dostupné z http://finance.idnes.cz/firemni-skolka-zamestnanecky-benefit-s-budoucnosti-fy0-/podnikani.aspx?c=A090525_112959_zamestnani_hru
- [3] Mzdová praxe (2005) Praktické zásady pravidelného hodnocení zaměstnanců [online]. Dostupné z http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1120v1096-prakticke-zasady-pravidelneho-hodnoceni-zamestnancu/?search_query=
- [4] Portál Pohoda (2015) *Příspěvek zaměstnancům na dovolenou či rekreaci* [online]. Dostupné z <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/prispevek-zamestnancum-na-dovolenou-ci-rekreaci/>
- [5] Pražské vodovody a kanalizace a. s. (2017) *O společnosti* [online]. Dostupné z <http://www.pvk.cz/o-spolecnosti/>
- [6] Pražské vodovody a kanalizace a. s. (2017) *Organizační struktura* [online]. Dostupné z <http://www.pvk.cz/o-spolecnosti/vedeni-spolecnosti/organizacni-struktura/>
- [7] Pražské vodovody a kanalizace a. s. (2017) *Vedení společnosti* [online]. Dostupné z <http://www.pvk.cz/o-spolecnosti/vedeni-spolecnosti/>
- [8] Pražské vodovody a kanalizace a. s. (2008) *Výroční zpráva 2008* [online]. Dostupné z <http://www.pvk.cz/res/archive/104/011433.pdf?seek=1417182431>
- [9] Pražské vodovody a kanalizace a. s. (2009) *Výroční zpráva 2009* [online]. Dostupné z <http://www.pvk.cz/res/archive/104/011432.pdf?seek=1417182430>
- [10] Pražské vodovody a kanalizace a. s. (2010) *Výroční zpráva 2010* [online]. Dostupné z <http://www.pvk.cz/res/archive/104/011431.pdf?seek=1417182429>

- [11] Pražské vodovody a kanalizace a. s. (2011) *Výroční zpráva 2011* [online]. Dostupné z <http://www.pvk.cz/res/archive/051/005799.pdf?seek=1417182516>
- [12] Pražské vodovody a kanalizace a. s. (2012) *Výroční zpráva 2012* [online]. Dostupné z <http://www.pvk.cz/res/archive/112/012237.pdf?seek=1417182432>
- [13] Pražské vodovody a kanalizace a. s. (2013) *Výroční zpráva 2013* [online]. Dostupné z <http://www.pvk.cz/res/archive/126/013745.pdf?seek=1417182434>
- [14] Pražské vodovody a kanalizace a. s. (2014) *Výroční zpráva 2014* [online]. Dostupné z <http://www.pvk.cz/res/archive/139/015158.pdf?seek=1428949778>
- [15] Pražské vodovody a kanalizace a. s. (2015) *Výroční zpráva 2015* [online]. Dostupné z <http://www.pvk.cz/res/archive/1682/170367.pdf?seek=1476707149>
- [16] Příspěvky (2017) *Příspěvky na dovolenou pro rok 2017: až 20.000,- Kč* [online]. Dostupné z <http://www.prispevky.cz/zamestnanci/prispevek-na-dovolenou>
- [17] Veolia (2015) *Registration Document – Annual Financial Report 2015* [online]. Dostupné z <http://www.veolia.com/sites/g/files/dvc181/f/assets/documents/2016/04/2015-Registration-Document-Annual-Financial-Report.pdf>
- [18] Veolia (2017) *Vlastnická struktura* [online]. Dostupné z <http://www.veolia.cz/cs/o-nas/veolia-v-ceske-republice/veolia-voda-ceska-republika-s/vlastnicka-struktura>

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců	32
Graf 2: Věková struktura zaměstnanců.....	34
Graf 3: Struktura zaměstnanců podle dosaženého stupně vzdělání	35
Graf 4: Struktura zaměstnanců podle délky zaměstnání.....	36
Graf 5.: Délka pracovního poměru	45
Graf 6.: Setrvání u společnosti do budoucna	46
Graf 7.: Důvod práce v tomto podniku	47
Graf 8.: Co na své práci nejvíce oceňujete?.....	48
Graf 9.: Pracujete nyní ve svém oboru?.....	49
Graf 10.: Odpovídá pozice, na které nyní pracujete, úrovni Vašeho dosaženého vzdělání?	50
Graf 11.: Jak svou práci vnímáte?	51
Graf 12.: Domníváte se, že u Vašeho zaměstnavatele máte možnost kariérního růstu?	52
Graf 13.: Jak hodnotíte pracovní podmínky na pracovišti?	53
Graf 14.: Jak vnímáte vztahy na pracovišti se svými pracovníky?.....	54
Graf 15.: Jste spokojen/a s komunikačním tokem mezi nadřízeným a podřízeným ve společnosti?.....	55
Graf 16.: Jste spokojen/a s komunikačním tokem mezi spolupracovníky?	56
Graf 17.: Cítíte, že jste dostatečně motivováni k pracovnímu výkonu?	57
Graf 18.: Jak často provádí nadřízený hodnocení Vaší práce?	58
Graf 19.: Které benefity Vám nejvíce vyhovují?.....	59
Graf 20.: Existují benefity, které ve firmě postrádáte?.....	60
Graf 21.: Sestavte pořadí dle preferencí od 1 do 10, čeho si na své práci nejvíce ceníte.	61
Graf 22.: Uved'te pořadí od 1 do 8, jaké prvky motivace u Vás firma nejčastěji využívá?	62
Graf 23.: Uved'te pořadí od 1 do 8, jaké prvky motivace by Vás nejvíce motivovaly? .	63
Graf 24.: Máte možnost se u Vašeho zaměstnavatele účastnit různých seminářů, školení či vzdělávacích kurzů?	64
Graf 25.: O jaký kurz byste měl/a zájem?	65
Graf 26.: V jakém rozmezí se pohybuje výše Vaší čisté mzdy?.....	66

Graf 27.: Jaké je Vaše pohlaví?	67
Graf 28.: Do jaké věkové kategorie patříte?	68
Graf 29.: Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?	69

Seznam obrázků

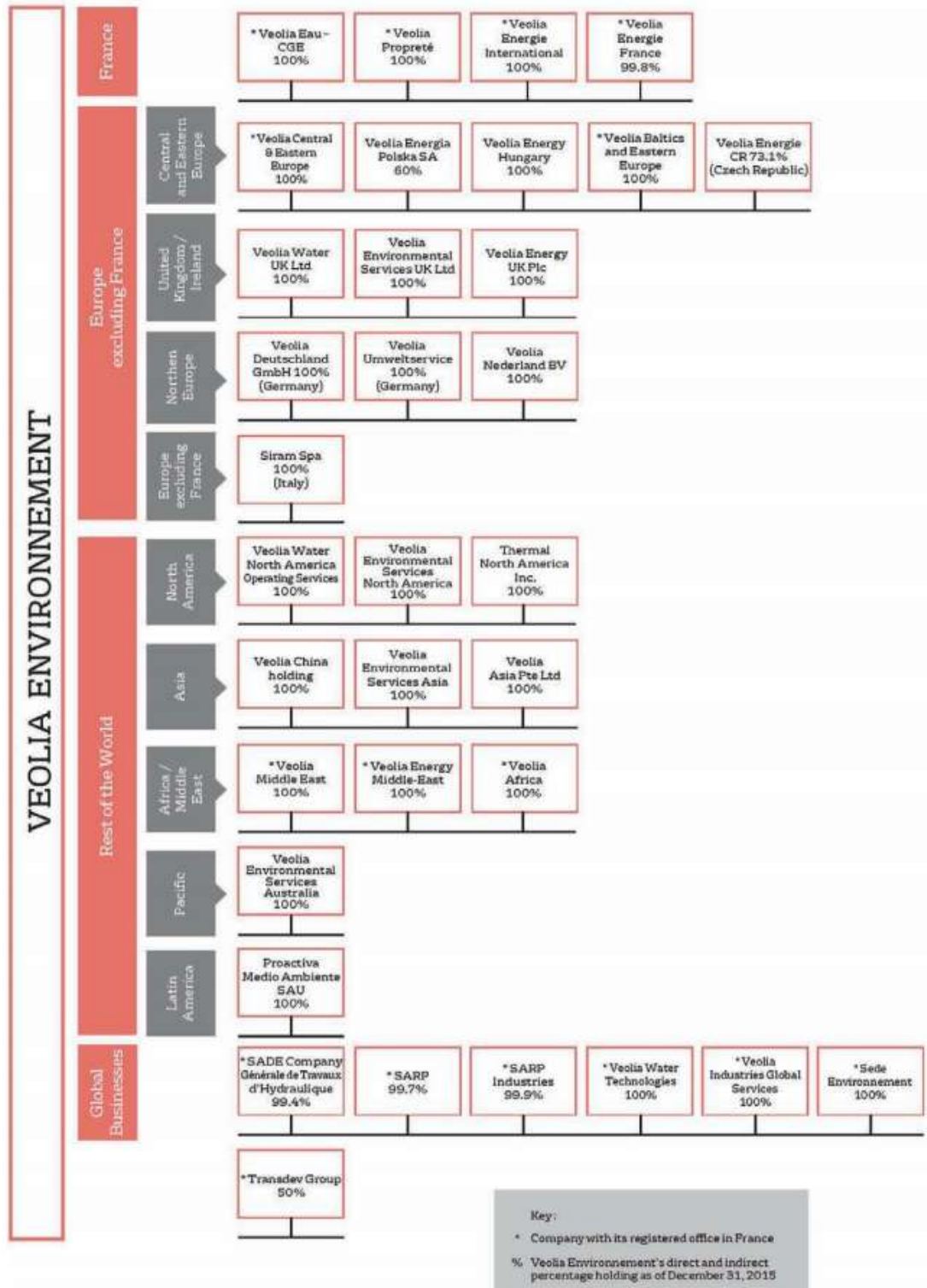
Obrázek 1.: Maslowova hierarchie potřeb	9
Obrázek 2.: Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (chování, resp. jednání člověka)	18
Obrázek 3.: Základní skupiny potřeb dle Maslowa	19
Obrázek 4.: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy.....	23

Seznam příloh

Příloha 1.: Organizační struktura Veolia Environnement pro rok 2015	3
Příloha 2.: Schéma koncernového řízení	4
Příloha 3.: Organizační struktura PVK a. s. platná k 31. 12. 2015	5
Příloha 4.: Protokol o hodnocení zaměstnance	6
Příloha 5.: Dotazník	11

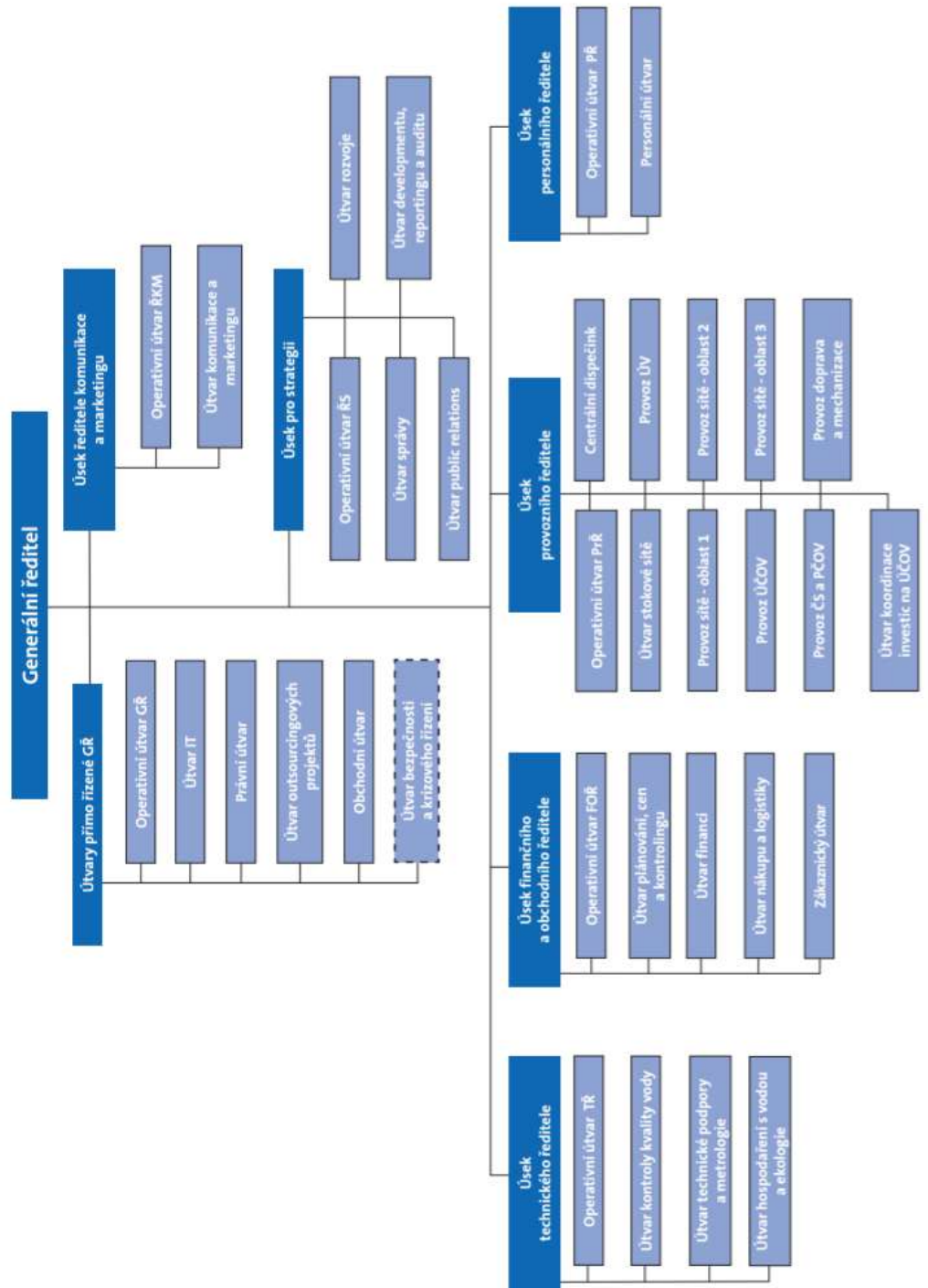
Přílohy

Příloha 1.: Organizační struktura Veolia Environment pro rok 2015



Zdroj: Registration Document – Annual Financial Report 2015

Příloha 3.: Organizační struktura PVK a. s. platná k 31. 12. 2015



Zdroj: Výroční zpráva PVK a. s. rok 2015

Protokol o hodnocení zaměstnance

Za období od..... do.....

Jméno a příjmení hodnoceného:		
Pracovní pozice hodnoceného:	Pracoviště hodnoceného:	Počet let ve firmě:
Jméno a příjmení hodnotitele:	Pracovní pozice hodnotitele:	

Část A – Hodnocení osobních cílů

- Zhodnocení pracovních cílů, které byly uloženy zaměstnanci při posledním hodnocení. Hodnoťte pomocí těchto výrazů - splněn, splněn částečně nebo nesplněn. V případě, kdy dojde k nesplnění daného cíle, je nutné uvést vnější faktory, které dle Vašeho názoru nepříznivě ovlivnily výsledek.

Stanovení osobních cílů	Splnění cíle	Nesplnění cíle
	Datum splnění:	Odůvodnění nesplnění:
	Datum splnění:	Odůvodnění nesplnění:

- Do následující tabulky vypište oblasti, ve kterých zaměstnanec od posledního hodnocení dosáhl výrazného úspěchu nebo neúspěchu. Uveďte také vysvětlení, jakým způsobem výsledku dosáhl.

Úspěšné pracovní výkony	Neúspěšné pracovní výkony

- Zhodnoťte, v jaké míře se podařilo zaměstnanci dosáhnout stanoveného cíle v daném hodnoceném období. (Označte křížkem, tu z odpovědí, která nejlépe vystihuje úroveň dosažení stanovených cílů)

- Splnil všechny a překročil část cílů
- Splnil všechny cíle
- Nesplnil některé cíle
- Nesplnil žádný cíl

Prostor pro vysvětlení svého hodnocení

.....

.....

.....

- Myslíte si, že jsou optimálně využívány zaměstnancovy schopnosti a dovednosti? V případě že ne, co je nutné pro jejich dosažení udělat?

.....

.....

.....

Část B – Hodnocení pracovního a sociálního chování zaměstnance

- Označte úroveň, která nejlépe popisuje podle Vás chování zaměstnanců, a doplňte hodnocením, proč jste danou úroveň zvolili.

Kritérium	Stupeň hodnocení				Vysvětlení hodnocení
	Vynikající	Nadprůměrná	Podprůměrná	Nízká	
Aktivita a iniciativa	1	2	3	4	
Odborné znalosti a dovednosti	1	2	3	4	
Efektivní využití pracovního času	1	2	3	4	
Kvalita práce	1	2	3	4	
Osobní rozvoj	1	2	3	4	
Samostatnost a nápaditost	1	2	3	4	
Komunikace v rámci společnosti a navenek	1	2	3	4	
Spolupráce v kolektivu	1	2	3	4	
Zodpovědnost a spolehlivost	1	2	3	4	
Pracovní výkonnost	1	2	3	4	
Speciální kritéria pro danou pozici					
	1	2	3	4	
	1	2	3	4	
	1	2	3	4	
	1	2	3	4	

Průměr získaný ze stupňů hodnocení	
---	--

- Uved'te hlavní silné stránky a schopnosti hodnoceného zaměstnance při pracovním chování.

.....

.....

.....

- Uved'te, v jaké hlavní oblasti pracovního chování je potřebné, aby se zaměstnanec zdokonalil.

.....

.....

.....

Část C – Shrnutí výsledků hodnocení

- Označte křížkem, jaký má podle Vás daný zaměstnanec souhrnný přínos pro organizaci.

- Vynikající
- Velmi dobrý
- Uspokojivý
- Neuspokojivý

Vysvětlete prosím důvod zvolené možnosti odpovědi.

.....

.....

.....

Část D – Určení nových osobních cílů a úkolů

	Nové cíle/úkolů		
	Zadání	Způsob hodnocení	Období
1			

2			
3			

Datum a podpis hodnotitele:
KOMENTÁŘ HODNOCENÉHO ZAMĚSTNANCE
Datum a podpis
MÍSTO PRO VYJÁDŘENÍ NADŘÍZENÉHO HODNOTITELE
Datum a podpis
Hodnocený zaměstnanec podpisem potvrzuje, že převzal kopii konečného znění hodnocení.
Datum a podpis
Termín příštího hodnocení:

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 5.: Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Bc. Alžběta Studničková, jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a obracím se na Vás s prosbou o vyplnění níže uvedeného dotazníku. Údaje z něj získané mi pomohou při zpracování mé diplomové práce na téma „Motivace a odměňování pracovníků ve vybrané organizaci“. Jejím cílem je rozbor motivace a systému odměňování pracovníků ve vybrané organizaci, návrhy změn a doporučení na zlepšení řízení této oblasti.

Ujišťuji Vás, že tento dotazník je anonymní a získané informace nebudou nijak zneužity.

1. Jak dlouho jste u společnosti zaměstnán?

- | | |
|--------------|--------------|
| a. 1–5 let | e. 21–25 let |
| b. 6–10 let | f. 26–30 let |
| c. 11–15 let | g. 31–35 let |
| d. 16–20 let | h. 36 a více |

2. Chcete u této společnosti setrvat i do budoucna?

- | | |
|---------------------------|------------------------------------|
| a. Ano | c. Ne |
| b. Nepřemýšlel jsem o tom | d. Přemýšlel jsem o tom, ale nevím |

3. Z jakého důvodu jste se rozhodl/a pracovat v tomto podniku?

- a. Společnost se nachází ve Vašem místě bydliště
- b. Dobré finanční ohodnocení
- c. Nabízí práci Vašeho oboru
- d. Dobrý pracovní kolektiv
- e. Zajímavá práce
- f. Jistota práce
- g. Možnost získání zkušeností a znalostí
- h. Jiný důvod – v případě jiného důvodu ho prosím uveďte...

4. Co na své práci nejvíce oceňujete?

- a. Stabilitu
- b. Samostatnost
- c. Kreativitu
- d. Rozvoj
- e. Rozmanitost
- f. Jiné, prosím uveďte.....

5. Pracujete nyní ve svém oboru?

- a. Ano
- b. Ne

6. Odpovídá pozice, na které nyní pracujete, úrovni Vašeho dosaženého vzdělání?

- a. Rozhodně ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

7. Svou práci vnímám jako:

- a. Náročnou
- b. Zajímavou
- c. Různorodou
- d. Obohacující (přínosnou)
- e. Stereotypní
- f. Podřadnou (nedoceněnou)

8. Domníváte se, že u Vašeho zaměstnavatele máte možnost kariérního růstu?

- a. Ano, a mám zájem
- b. Ano, a nemám zájem
- c. Ne, ačkoliv mám zájem
- d. Ne, a nemám zájem

9. Jak hodnotíte pracovní podmínky na pracovišti?

- a. Výborné
- b. Velmi dobré
- c. Dobré
- d. Špatné
- e. Velmi špatné

10. Jak vnímáte vztahy na pracovišti se svými pracovníky?

- a. Velmi dobré, přátelské
- b. Spíše dobré
- c. Spíše špatné
- d. Velmi špatné, konfliktní
- e. Neutrální, čistě pracovního rázu

11. Jste spokojen/a s komunikačním tokem mezi nadřízeným a podřízenými ve společnosti?

- a. Spokojen
- b. Spokojen s výhradami, uveďte.....
- c. Nespokojen

12. Jste spokojen/a s komunikačním tokem mezi spolupracovníky?

- a. Spokojen
- b. Spokojen s výhradami, uveďte.....
- c. Nespokojen

13. Cítíte, že jste dostatečně motivovaní k pracovnímu výkonu?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

14. Jak často provádí nadřízený hodnocení Vaší práce?

- a. Pravidelně
- b. V nepravidelných intervalech
- c. Hodnocení neprobíhá vůbec
- d. Nevím

15. Které benefity Vám nejvíce vyhovují? (možné více odpovědí)

- a. Stravenky
- b. Mobilní telefon
- c. Notebook
- d. Občerstvení ve firmě
- e. 13. Plat
- f. 5 týdnů dovolené
- g. Penzijní připojištění
- h. Životní pojištění
- i. Příspěvek na sportovní a kulturní akce
- j. Vzdělávací kurzy
- k. Automobil
- l. Firemní společenské akce
- m. Zapůjčení mechanismů (sekačka, křovinořez)
- n. Zapůjčení vozidla
- o. Sociální výpomoci a půjčky
- p. Očkování

16. Existují benefity, které ve firmě postrádáte?

- a. Ano – napište, které.....
- b. Ne

17. Stanovte pořadí dle preferencí od 1 do 10, co na Vaší práci nejvíce upřednostňujete. (1 – nejlepší, 10 – nejhorší, každé číslo použijte pouze jednou)

..... Zaměstnanecké výhody

..... Mzda

..... Pracovní režim

..... Místo výkonu práce

..... Komunikace s nadřízeným, vztah s ním

..... Jistota v práci do budoucnosti

..... Pracovní podmínky

..... Spolupracovníci

..... Odpovědná práce, rozhodovací pravomoc, podílení se na chodu společnosti

..... Příležitost ke vzdělání a rozvoji

18. Uveďte pořadí od 1 do 8, jaké prvky motivace u Vás firma nejčastěji využívá? (1 – nejčastěji, 8 – vůbec, každé číslo použijte pouze jednou)

..... Pochvala

..... Zvýšení odpovědnosti

..... Povýšení

..... Zvýšení mzdy

..... Vyšší prémie

..... Lepší pracovní podmínky

..... Pružná pracovní doba

..... Možnost dalšího vzdělávání

19. Uved'te pořadí od 1 do 8, jaké prvky motivace by Vás nejvíce motivovaly? (1 – nejvíce, 8 – nejméně, každé číslo použijte pouze jednou)

..... Pochvala

..... Zvýšení odpovědnosti

..... Povýšení

..... Zvýšení mzdy

..... Vyšší prémie

..... Lepší pracovní podmínky

..... Pružná pracovní doba

..... Možnost dalšího vzdělávání

20. Máte možnost se u Vašeho zaměstnavatele účastnit různých seminářů, školení či vzdělávacích kurzů?

a. Rozhodně ano

c. Spíše ne

b. Spíše ano

d. Ne

21. O jaký kurz byste měl/a zájem?

a. Manažerské

e. Právo a logistika

b. Počítačové a IT

f. Personalistika

c. Finanční

g. Obchod a prodejní dovednosti

d. Marketingové

h. Jiné: napište, které.....

22. V jakém rozmezí se pohybuje výše Vaší čisté mzdy?

a. Méně než 10 000

d. 20 001–25 000

b. 10 001–15 000

e. 25 001–30 000

c. 15 001–20 000

f. 30 001 a více

23. Jaké je Vaše pohlaví?

a. Žena

b. Muž

24. Do jaké věkové kategorie patříte?

- a. Do 25 let
- b. 26–35 let
- c. 36–45 let
- d. 46–50 let
- e. 50–55 let
- f. 56 a více

25. Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?

- a. Základní, odborné – výuční list
- b. Středoškolské s maturitou, vyšší odborné
- c. Vysokoškolské