

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM
2013 – 2014

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Tereza Krajčová

Motivační úloha, hodnocení a odměňování ZS
Slatina pod Hazmburkem, a.s.

Praha 2014
Vedoucí bakalářské práce:
Mgr. Marcela Pikálková

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2013 - 2014

BACHELOR THESIS

Tereza Krajčová

**Motivational role evaluation and remuneration
ZS Slatina under Hazmburk, a.s.**

Prague 2014

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Mgr. Marcela Pikálková

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 14. 3. 2014

Tereza Krajčová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Mgr. Marcele Pikákové za výběr témat, dále paní Haně Zavadové při vedení mé bakalářské práce, za trpělivost a za cenné rady, připomínky, které mi velmi pomohly při zpracování této bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problémem procesu odměňování a hodnocení v ZS Slatina, a.s. a zjištění motivační úlohy benefitu v dané organizaci, popřípadě na základě zjištěných nedostatků navrhnout doporučení ke zlepšení situace v této oblasti. První část je shrnutím teoretických poznatků týkajících se řízení lidských zdrojů, hodnocení, motivace a odměňování zaměstnanců. Druhá část obsahuje charakteristiku společnosti ZS Slatina, a.s., rozbor systému hodnocení zaměstnanců a vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření. Na základě těchto výsledků závěrečná část poukazuje doporučení zaměřená na zvýšení spokojenosti se systémem hodnocení, motivací a odměňováním v uvedené společnosti.

Klíčové pojmy

Benefity, hodnocení, motivace, odměňování, personalistika, řízení lidských zdrojů, zaměstnanec, zaměstnavatel.

Annotation

The bachelor thesis deals with the process of remuneration and evaluation ZS Slatina, a.s. and finding motivation tasks benefit of the organization, or to address failures to propose recommendations to improve the situation in this area. The first part is a summary of theoretical knowledge concerning the management of human resources, evaluation, motivation and reward employees. The second part contains the basic characteristics of the company ZS Slatina, as analysis of employee evaluation system and evaluation results of the survey. Based on these results, the final part sets out recommendations aimed at increasing satisfaction evaluation system, motivation and remuneration in listed companies

Key words

Benefits, evaluation, motivation, remuneration, Human Resources, Human Resource Management, employee, employer.

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	10
1.1 Tvrdé a měkké ŘLZ.....	12
1.2 Strategie.....	13
1.3 Plánování lidských zdrojů	14
2 MOTIVACE.....	16
2.1 Vnitřní a vnější motivace.....	17
2.2 Motivace k práci	18
2.3 Teorie motivace zaměstnanců.....	19
3 ODMĚŇOVÁNÍ A JEHO VLIV NA MOTIVACI.....	23
3.1 Peněžité a nepeněžitelné odměny	23
3.2 Zaměstnanecké benefity	25
4 HODNOCENÍ A JEHO VLIV NA MOTIVACI	28
PRAKTICKÁ ČÁST	30
5 PODNIK ZS SLATINA POD HAZMBURKEM A.S.	30
5.1 Podnikatelský záměr.....	32
5.2 Personalistika.....	34
5.3 Ohodnocení zaměstnanců	36
5.4 Odměňování v podniku	40
5.5 Zaměstnanecké benefity	40
6 METODIKA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	42
6.1 Dotazník A	42
6.2 Dotazník B.....	61
7 NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ	67
ZÁVĚR.....	70
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	72
SEZNAM ZKRATEK	74
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	75
SEZNAM PŘÍLOH	77

ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá tématem motivační úloha, hodnocení a odměňování ZS Slatina pod Hazmburkem, a.s. Žijeme v době, kdy stále roste vliv konkurence, a proto jsou lidé nejdůležitějším faktorem podniku. Za jádro celého podnikového řízení je možné považovat řízení lidských zdrojů. S tím souvisí rostoucí důraz na strategický přístup k řízení lidských zdrojů. Každý podnik by se měl snažit získat a udržet si kvalifikované pracovníky a tomu přizpůsobit odměňování a možnosti jejich rozvoje.

Jedním z nejdůležitějších nástrojů pro efektivní využití lidských zdrojů je motivace pracovníků. Každý člověk je individuální, a proto nemusí být motivován týměž stimulem. Pokud lidé nejsou motivováni, zvyšuje se absence a dochází k plýtvání s časem. Lidé si také dělají delší přestávky v práci a vyřizují si v pracovní době soukromé záležitosti. Snižuje se zájem zaměstnanců o práci, a tím i kvalita a tempo práce. Častěji také dochází k pozdním příchodům a hledání důvodů pro dřívější odchody domů. Motivovaní zaměstnanci svou práci dělají s chutí, baví je a je pro ně zdrojem seberealizace. Takový pracovník nedělá jen to, co musí, ale je ochoten pracovat i nad rámec svých povinností.

Motivace pouze mzdou se v poslední době ukazuje jako nedostačující, a proto se používají odměny (benefity). Odměňování můžeme rozdělit na peněžní a nepeněžní odměny a zaměstnanecké výhody. Zaměstnanecké benefity zpříjemňují zaměstnanci trávení jeho volného času, dávají mu možnost výhodnějších nákupů, nebo mu pomáhají být lépe zajištěný na důchod.

Hodnocení je považováno za jednu z nejdůležitějších personálních činností, slouží k monitorování výkonu a míry plnění cílů, k přidělování odměn a poskytuje pracovníkům zpětnou vazbu.

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí. První část práce se zabývá významem slova motivace, jejím účelem a jejími důsledky na spokojenost zaměstnance. Dále je zaměřena na hodnocení a odměňování. Jaké hodnotící a odměňující systémy máme, které systémy se dají použít. Popisem jednotlivých odměňovacích systémů, které jsou pro tuto práci důležité. Součástí práce jsou i kapitoly řízení lidských zdrojů, strategie a plánování lidských zdrojů, jež hrají velkou roli v motivaci, hodnocení a odměňování.

Druhá část je věnována konkrétnímu podniku ZS Slatina, a.s., tomu, jaké způsoby podnik využívá k hodnocení a odměňování pracovního výkonu svých zaměstnanců. Pro zjištění informací jsou sestaveny 2 dotazníky. Praktická část obsahuje výzkum a jeho výsledky.

Práce si klade za cíl popsat proces odměňování a hodnocení v ZS Slatina pod Hazmburkem, a.s. a zjistit motivační úlohy benefitů v dané organizaci. Dále na základě výsledků dotazníkového šetření navrhnout vhodné řešení, jímž lze problematická místa odstranit. Tematické kruhy, na něž je práce zaměřená, jsou převážně spojeny se mzdovým hodnocením, odměnami a motivací pracovníků.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

„Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů.“¹

Lidé vyrábějí zboží, poskytují služby, rozdělují finance, určují marketingovou propagaci, cíle a strategii organizace. Za jádro celého podnikového řízení se dá považovat řízení lidských zdrojů (ŘLZ). Pojem řízení lidských zdrojů se poprvé objevil v 80. letech a jeho užívání se rozšířilo především v 90. letech. Zmíněný pojem se dá pojmenovat i jako personalistika, která byla dříve součástí mzdové agendy. Sloužila jako evidence najatých pracovníků, kteří za odpracovanou práci dostali svou dohodnutou odměnu. Později se personalistika rozvinula do širší administrativy, která zahrnuje pracovní smlouvy, záznamy o vzdělání, praxi, školení zaměstnanců a další. Od druhé poloviny 20. století se hovoří o personálním managementu, jehož úlohou je, vzájemná spolupráce zaměstnanců a manažerů. V USA (Spojené státy americké) se používá širší pojem Human Resources Management (HRM), neboli management řízení lidských zdrojů. Použitý pojem je důležitou součástí samostatné disciplíny managementu.

Pro podnikatelský úspěch je nejdůležitější získat schopné a výkonné zaměstnance. Více než 50% celkových nákladů firmy tvoří personální náklady, dalo by se říci, že lidé jsou pro firmy cenný kapitál. Uvedeme-li příklad, pokud prodáváme firmu s dobrým personálem a dobrými obchodními kontakty, cena je mnohem vyšší než cena samotných technologií a základních prostředků. Důležitou funkcí ŘLZ je zajistit zákonné náležitosti, jako jsou stejné příležitosti mužů a žen, menšin a handicapovaných zaměstnanců, tedy především zabránění diskriminaci. Oddělení ŘLZ by dále mělo provádět analýzu pracovních míst (Job analysis), předpovídat potřebné personální požadavky do budoucna, provádět výběr kvalifikovaných zaměstnanců a zajišťovat školení či navrhovat benefiční systémy.

¹ AMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Největší trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, Publishing, a.s., 2007. s. 27. ISBN 978-80-247-1407-3.

Ve velkých organizacích se funkce řízení lidských zdrojů provádí v personálním útvaru, v malých organizacích provádí tuto funkci majitel či provozní manažer. Obecně by se dalo říct, že všichni manažeři se setkají s některými funkcemi ŘLZ, jako je motivace a hodnocení.²

Základní požadavek na ŘLZ je určit si strategii společnosti a dosahovat firemních cílů prostřednictvím vysoce výkonné pracovní síly. V 90. letech přední podnikatelé přišli na to, že úsilím a tvořivostí zaměstnanců mohou dosáhnout konkurenčních výhod. Zjištění, že lidé jsou zdrojem, který může být řízen jako jakýkoli jiný zdroj, vedlo k vytvoření pojmu řízení lidských zdrojů. Pokud se chceme soustředit na strategii, je důležité koncentrovat pozornost na konkrétní oblast. Mohlo by se jednat o konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady, aj.

Pro ŘLZ je také důležitá role liniového manažera, který vstupuje do strategického plánování ve všech podnikatelských funkcích, např. výroba, marketing, atd.³ Liniový manažeři vedou pracovníky, koordinují jejich pracovní činnost, provádějí kontrolu pracovníků, řeší problémy vztahů mezi pracovníky nebo kvalitu práce.

Vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem jsou dány dvěma druhy přístupů a to unitaristický⁴ a pluralistický⁵. V unitaristickém přístupu se předpokládá, že všichni členové organizace se věnují dosahování společných cílů, jež nejsou v rozporu s osobními zájmy. Avšak v pluralistickém přístupu se předpokládá, že ve velkých skupinách lidí je větší množství zájmů, jež musejí být usměrněny. Pokud si vybereme jeden z těchto přístupů, ovlivníme způsob, jak manažeři budou zacházet s pracovními silami.

Marketing jako součást ŘLZ může mít velký vliv na efektivnost funkce ŘLZ, i když teprve v poslední době upoutal pozornost manažerů. Marketing zatím ještě není uplatňován ve všech oblastech, kde by mohl být přínosem.

² Zpracováno na základě: BLÁHA, J., A.MATEICIUS, Z.KAŇAKOVÁ. Personalistika pro malé a střední firmy. 1.vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0374-9.

³ Zpracováno na základě: BLÁHA, J., A.MATEICIUS, Z.KAŇAKOVÁ. Personalistika pro malé a střední firmy. 1.vyd. Brno:CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0374-9.

⁴ Unitarismus - systém organizace státní moci vykonávané jednotně ústřední vládou. Zdroj: ABZ.cz [online]. © 2005-2014. [cit. 2013-11-26]. Dostupné z: http://slovník-cizich.slov.abz.cz/web.php/hledat?cizi_slovo=unitarizmus&typ_hledani=prefix

⁵ Pluralita - mnohost, četnost. Zdroj: ABZ.cz [online]. © 2005-2014. [cit. 2013-11-26]. Dostupné z: http://slovník-cizich.slov.abz.cz/web.php/hledat?typ_hledani=prefix&cizi_slovo=pluralita.

Personální procesy tvoří jádro systému řízení lidských zdrojů v organizaci. Správné nastavení hlavních personálních procesů zabezpečuje efektivní dosahování cílů. Hlavní personální procesy jsou:

- popis pracovních míst;
- vyhledávání a výběr zaměstnanců;
- odměňování;
- hodnocení;
- rozvoj a motivace zaměstnanců;
- personální plánování.

Popis pracovního místa je jednou z klíčových činností v oblasti personalistiky. Zahrnuje seznam všech činností, úkolů, odpovědností, pravomocí a pracovních podmínek konkrétního pracovního místa.⁶

Základem, vyhledávání a výběru zaměstnanců je definování klíčových kompetencí, které představují kritéria pro výběr kandidátů. Výběr se provádí např. životopisem zaslaným jako reakci na inzerát, či osobním pohovorem. Poté se ověřují reference z předchozích zaměstnání⁷.

Personální plánování slouží k realizaci strategického plánu podniku. Vychází z cílů firmy, z okolností a podmínek k dosažení cílů tím, že definuje, kolik je potřeba zaměstnanců a kdy⁸.

Odměňování, hodnocení a motivace zaměstnanců jsou více popsány v kapitolách 2. až 4.

1.1 Tvrdé a měkké ŘLZ

Tvrdé řízení lidských zdrojů vychází z toho, že jsou lidé považováni za kapitál a za faktor. Jsou vybíráni, rozmisťováni, školeni, odměňováni za účelem dosáhnoutí splnění cílů firmy. Tvrdé ŘLZ často prosazují vedoucí pracovníci, manažeři, kteří se zaměřují na splnění výsledku a cílů podniku víc, než na potřeby a zájmy zaměstnanců.

⁶ Zpracováno na základě: MANAGEMENTMANIA.COM. Copyright.[online]. © 2011-2013. [cit. 2013-11-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/popis-pracovniho-mista>.

⁷ Zpracováno na základě: HIREX,s.r.o. Copyright. [online]. © 2014. [cit. 2013-11-26]. Dostupné z: <https://www.hirex.cz/cs/vyhledavani-a-vyber-zamestnancu>.

⁸ Zpracováno na základě: MANAGEMENTMANIA.COM. Copyright.[online]. © 2011-2013. [cit. 2013-11-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/personalni-planovani-strategie-lz>.

Podle personálního a divizního ředitele Armstronga je tvrdé ŘLZ založeno na počtu lidských zdrojů, úkolem je zabezpečit v případě potřeby správné počty správných lidí⁹.

Měkké řízení lidských zdrojů vychází z tzv. „školy lidských vztahů“. Lidé jsou přijímáni jako rovnocenní partneři. Jsou motivováni a měkké ŘLZ se často používá v týmové práci. Vedoucí je postaven do role kouče nikoliv diktátora. Podle Armstronga je měkké plánování zaměřeno na kvalitativní ukazatele, aby byli k dispozici lidé se správným typem postojů a motivací, kteří budou oddáni organizaci a angažovaní ve své práci.¹⁰

1.2 Strategie

Strategie může být definována jako plán do budoucna, odpovídající na otázku, CO DĚLAT, JAK TO DĚLAT a PRO KOHO. Strategický plán bývá zaměřen dlouhodobě. Podnikatelské plány bývají obvykle rozvíjeny s výhledem na 5 let. Účelem navrhování a sledování strategického plánu je vytváření konkurenční schopnosti, a veškeré úsilí při formování a realizaci procesů bývá zaměřeno k tomuto účelu. Strategii týkající se práce, můžeme formulovat a implementovat na různé úrovně. Máme různé formy strategií, a to firemní a personální jež může organizace využít.

- **Firemní strategie** se zabývá celkovým zaměřením, jež organizace sleduje. Pro velké firmy to představuje otázku, pro které směry podnikání se rozhodnou, a budou se v nich angažovat. Je znám určitý počet rozlišených druhů či generických typů strategií, jež si mohou společnosti vybrat k realizaci. Firemní strategie bývá obecně označována jako strategie růstu, strategie stability a strategie omezování. Je několik způsobů, jak každou z nich realizovat. Růstu může být dosaženo například vyvinutím nového produktu, získáním většího tržního podílu pro existující výrobky, fúzí nebo akvizicí¹¹. V diskuzích o strategii na úrovni podnikání bývá často citována práce Michaela E. Portera.¹²

⁹ Zpracováno na základě: AMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Největší trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, str. 305. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁰ Tamtéž, str. 305.

¹¹ Akvizice - získání, nábor, přírůstek; získávání zákazníků (např. pojištěnců) osobním vyhledáváním.

¹² Michael E. Porter: je významný americký ekonom a působí jako profesor na Harvard Business School a jako konzultant. Přední odborník na konkurenční strategii, konkurenceschopnost a ekonomický rozvoj národů a regionů, je otcem analytické techniky 5F (Analýza 5F). Napsal knihu Competitive Strategy v roce 1980.

Generické koncepce, jež Porter vypracoval, jsou strategie vedení v nákladech, strategie diferenciaci a strategie soustředění. Některé z těchto strategií nebo jejich kombinace mohou být základ pro zvolenou korporáční strategii. Při přijímání strategie založené na nákladech se společnosti musí pokoušet o zlepšování efektivity redukováním personálu a výrobních nákladů. Strategie diferenciaci znamená, že je zdůrazňována odlišnost jednoho produktu nebo služby, známé např. důsledně vysokou kvalitou. Přístup strategického soustředění se na trh, nebo mezeru na trhu, spočívá v koncentraci na jednotlivé segmenty, na celé odvětví.

- **Personální strategie** se zabývá v dané organizaci typem podnikání, jeho velikostí a strukturou. Personální funkce mohou zahrnovat výrobu, marketing, prodej, finance, výzkum, vývoj a lidské zdroje. Každá z těchto personálních oblastí potřebuje, aby pro ni byly vypracovány strategické plány, jež jsou v souladu s firemními záměry. Nepochybně nelze popřít, že lidský zdroj je součástí každé z výše zmíněných funkcí.¹³

1.3 Plánování lidských zdrojů

Kdekoliv je strategie danou organizací přijata, dospívá se k poznání, že nevyhnutelným fenoménem dnešních pracovních míst je neúprosný a stoupající podíl změn. Z toho vyplývá, že zítřejší pracovní místa nebudou stejná jako dnešní. Měnicí se pracovní metody vedou k požadavkům na odlišné a nové dovednosti, na flexibilitu současných zaměstnanců při získávání nových dovedností nebo přijímání nových metod práce. To staví do popředí potřebu plánování lidských zdrojů, odpovídající této situaci z dlouhodobého hlediska, směřující k přípravě organizace na vyrovnání se s budoucími požadavky a dosahování jejích strategických cílů. Informace získané při plánování lidských zdrojů tvoří základ pro vypracování strategií rozvoje lidských zdrojů.

- **Oceňování poptávky po lidských zdrojích** znamená, že ať jsou cíle firemního plánu jakékoli, může jich být dosaženo pouze uplatněním lidských dovedností a úsilí. Jedním z počátečních stádií v procesech plánování lidských zdrojů je ocenění toho, co bude vyžadováno. Děje se to v počtu dovedností a počtu lidí potřebných k tomu, aby byly dosaženy podnikové cíle.

¹³ Zpracováno na základě: KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. str. 42. ISBN 80-247-6933-6.

- **Analýza práce** je jednou z důležitých činností vykonávaných na podporu strategické úrovně plánování lidských zdrojů tím, že poskytuje databázi vyžadovanou pro analýzu a plánování. Je to proces shromažďování všech důležitých dat o všech existujících pracovních místech a pracovnících, jejichž dovednosti jsou nezbytné z hlediska vykonávání požadovaných aktivit. Tato kalkulace dohromady představuje výchozí bod pro to, co je požadováno. Zároveň dokumentuje požadavek na doplnění zaměstnanců, s ohledem na to, co mají dělat a jaké dovednosti mají užívat. Analýza práce vyúsťuje v dokumenty, jež shrnují informace o úkolech, dovednostech a schopnostech při práci v dané organizaci. Jestliže jsou do tohoto procesu včleněny úkoly a dovednosti potřebné do budoucna, bývá nazýván modelováním práce. Výsledkem analýzy práce je popis a specifikace pracovních míst. Tyto dokumenty úředně ustavují podstatný základ pro nábor a výběr personálu.¹⁴

¹⁴ Zpracováno na základě: AMSTRONG, M: Řízení lidských zdrojů: Největší trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. str. 305. ISBN 978-80-247-1407-3.

2 MOTIVACE

Pojem motivace pochází z oblasti psychologie, která motivaci považuje za složitý jev a dokonce v ní neexistuje obecná definice tohoto pojmu. Na téma motivace byla napsána spousta knih a vznikla spousta definic.¹⁵ Význam slova motivace by se dal přirovnat k hnacímu motoru v chování člověka. Motivace úzce souvisí s psychologií. Právě ta zkoumá lidské chování. Motivace označuje vnitřní sílu zodpovědnou za naše cílené chování. Motivaci lze vnímat jako určitý proces, na jehož počátku stojí jistá vnitřní potřeba, což je reakce na určitý nedostatek. Potřeba pak vede ke stanovení cíle, jímž je prvotně uspokojení potřeby, neboli odstranění nedostatku. Protože motivace je vnitřním procesem, je vhodné uvažovat o ní vždy, ve vztahu ke konkrétnímu jedinci a jeho osobnosti. Lidské potřeby jsou velmi rozmanité a nedají se sloučit do jedné. Pouze základní instinkt přežití je v každém z nás.

Člověk má celou řadu motivů, které jsou uspořádány do určité hierarchie, jež se liší od jiných jedinců a navíc se sama v různých obdobích a situacích mění. Obecně lze říci, že osobnost jedince má určitou strukturu složenou z několika dílčích složek, z nichž jednou je motivace.

Motivace odpovídá na otázku, co jedinec chce a kam směřuje, a poskytuje důvod proč něco dělat. Je to dlouhodobý proces a skládá se z: vyvolání, usměrňování, udržování, ukončování. Základem motivačního procesu je uspokojování potřeb lidí. Dělení motivů je na vnější (události) a vnitřní (potřeby, přání.) Složky motivů máme energizující, ty dodávají energii k jednání, a řídicí, které dodávají směr jednání. Mezi potřebou a motivem je jen velmi malý rozdíl. Pokud nedojde k uspokojení potřeby, dojde k frustraci a následně ke ztrátě motivace.

¹⁵ Knihy na toto téma: Motivace lidského chování (Nakonečný M.), Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců (Rychtaříková Y.), Tajemství motivace - jak zařídit aby pro vás lidé rádi pracovali (Plamínek J.), Efektivní motivace (Adair J. E.), Motivace pracovního jednání a jejich řízení (Nakonečný M.).
Definice: „Motivaci lze definovat jako souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování i prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního.“ (Plhánková).

Spokojenost zaměstnanců úzce souvisí i s jejich motivací, která ovlivňuje nejen jejich chuť do práce, ale především pracovní výkon. Každý vedoucí vyžaduje od svých zaměstnanců, aby vykonávali svoji práci dobře a podávali co nejlepší výkon. Nadřízený by měl umět své zaměstnance motivovat a vytvářet vhodné podmínky, proto aby se jeho pracovníci s prací identifikovali, byla pro ně zajímavá a chodili do práce. Protože motivovaný pracovník je spokojený a výkonný.

2.1 Vnitřní a vnější motivace

Vnitřní motivace je dlouhodobý děj. Pracovníky povzbuzujeme k práci pomocí existujících motivů daného zaměstnance. Tyto faktory, které člověka povzbuzují k odpovědnosti (dobrý pocit z vykonané práce), jsou např. určitá volnost v jednání, možnost osobního rozvoje, zajímavá práce. Pokud vedoucí správně odhadne tyto motivy, pak další motiv k práci není zapotřebí. Odhadnout motivy každého pracovníka je velmi obtížné, často ani sám pracovník není schopen je přesně definovat. Vedoucí proto používá nejrůznější techniky k určení konkrétních motivů. Motiv je propojen s cílem, jehož úkolem je dosažení určitého psychického stavu, a to splnění hlavního motivu.

Vnější motivace jinak řečeno stimulace působí na psychiku člověka zvenčí. Hlavním cílem stimulace pracovníků je podporovat optimální přístup zaměstnanců k práci, a také jejich další rozvoj. Aby byla stimulace přesná, musí být uplatňované postupy ve shodě s potřebami a celkovým motivačním typem pracovníků. Proto je zde na místě, aby vedoucí pracovník své podřízené dobře znal a věděl jak při jejich stimulaci nejlépe postupovat. Stimulem jsou všechny, podněty, které vyvolávají určité změny v motivaci jedince. Stimul může být hmotného charakteru, což je finanční odměna, nebo nehmotného jako je pochvala, uznání, povýšení. Nevýhodou stimulace je, že někteří zaměstnanci pracují jen po dobu trvání stimulů. Dá se říci, že stimul má krátkodobé účinky.¹⁶

¹⁶ Zpracováno na základě: AMSTRONG, M: Řízení lidských zdrojů: Největší trendy a postupy. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. str. 110. ISBN 978-80-247-1407-3.

2.2 Motivace k práci

Zamyslíme-li se nad tím, proč lidé vůbec pracují, napadne nás, že kvůli výdělku neboli určité peněžní odměně. Peníze by neměli být hlavním přínosem, který nám práce přináší. Pracovní motivaci můžeme chápat jako vyjádření přístupu člověka k práci.

Oblasti pracovní motivace jsou spojeny zejména s motivy, které vedou k volbě přesnějšího typu pracovní činnosti. Motivy jsou prostřednictvím pracovní činnosti uspokojovány. Z tohoto pohledu rozlišujeme:

- **přímé (vnitřní) motivy**, kam se řadí například potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba moci, seberealizace či vlastního rozhodování;
- **nepřímé (vnější) motivy**, kam se řadí například odměna hlavně mzda/plat, jež uspokojuje celou řadu jiných potřeb, potřeba jistoty, potvrzení vlastní důležitosti apod.

Kombinací těchto dvou motivací je pracovní činnost člověka. Dost lidí má například povolání, které je baví a váží si jej, a navíc za ně dostává mzdu. V běžném životě se setkáváme s mnoha podněty, které ovlivňují naši chuť pracovat, naše nadšení, odhodlání, zájem dosáhnout cíle a zejména náš pracovní výkon. Je důležité, aby nadřazení při motivování nepřistupovali ke svým podřízeným jako ke skupině, ale jako k jednotlivcům. Motivace každého zaměstnance je závislá na rozdílných faktorech. To co motivuje jednoho, nemusí motivovat druhého. Motivace je jeden z výchozích bodů ve výkonu pracovníka. Výkon, je výsledkem činnosti pracovníka a je možné vyjádřit ho vzorcem:¹⁷

$$V = f(S \cdot M)$$

V = výkon pracovníka

F= pozitivní či negativní faktor (viz 2.3)

S = schopnost pracovníka

M = motivace pracovníka

¹⁷ PAUKNEROVÁ, D. a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery 3.vyd. Praha: Grada Publishing,a.s., 2006. str. 173. ISBN 978-80-247-3809-3.

Z tohoto vztahu je patrné, že pokud bude mít zaměstnanec dostatek schopností, ale nebude motivován, bude jeho výkon slabší. Rovněž platí, pokud bude motivován, ale nebude mít příslušné schopnosti, výsledek nebude uspokojivý. Úroveň motivace by měla odpovídat i povaze úkolu.

2.3 Teorie motivace zaměstnanců

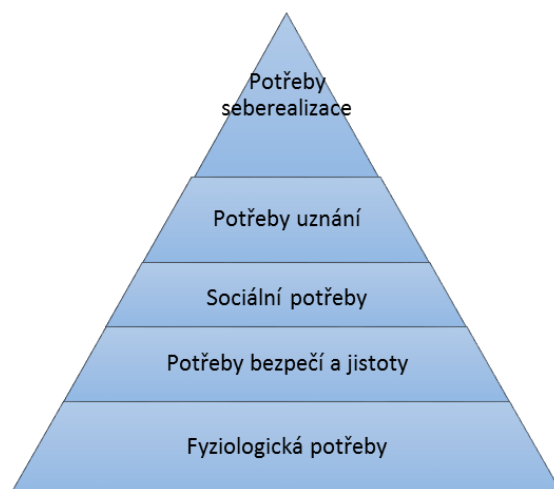
Proces motivace se pokouší popsat řada teorií, které se zabývají tím, jak rozeznat faktory, které ovlivňují motivaci zaměstnanců, a to jak v pozitivním tak v negativním smyslu. Na základě těchto teorií je možné ovlivňovat motivaci individuálních zaměstnanců pozitivním směrem a zvyšovat tak jejich spokojenost i výkonnost, ale také věnovat pozornost faktorům, které působí negativně.

I psychologové se začínají zajímat o to, co motivuje lidské chování. Na přelomu 19. a 20. století vznikají teorie, které se snaží vysvětlit principy motivace lidského chování. V následující části budou rozebrány pouze vybrané teorie, a to Maslowova teorie potřeb, teorie X a Y a teorie „cukr a bič“.

- **Maslowova teorie potřeb** je nejznámější motivační teorie, která se používá nejen v psychologii, ale i v ekonomice. Maslowova teorie potřeb je pojmenovaná po americkém psychologovi Abrahamu Maslowovi¹⁸. Tuto teorii můžeme označit jako hierarchickou teorii potřeb, která je založena na existenci pěti kategorií potřeb, které jsou pro všechny společné. Princip Maslowovy pyramidy je postaven na postupné uspokojování potřeb a znázorňuje se jako pyramida.

¹⁸ Abraham Harold Maslow: byl americký psycholog, jeden ze zakladatelů humanistické psychologie, odmítající redukcionismus v psychologii. Specializoval se na problematiku motivace. Vypracoval hierarchický (pyramidový) systém lidských potřeb.

Obrázek 1 : Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: PAUKNEROVÁ, D. a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery 3.vyd. Praha: Grada Publishing,a.s., 2006. str. 173. ISBN 978-80-247-3809-3.

V této pyramidě se člověk pohybuje směrem nahoru. Potřeby jsou seřazeny hierarchicky podle důležitosti od těch nejdůležitějších až po nejméně důležité. Maslowova teorie tvrdí, že pokud uspokojíme nižší potřebu, tak se stává převládající potřebou potřeba vyšší, a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby.¹⁹ Pokud neuspokojíme nižší potřeby, pak nedojde ani k uspokojení potřeb vyššího charakteru.

Nejdůležitější jsou fyziologické potřeby, jako je spánek, jídlo, pití, atd. Jestliže dojde, ke strádání a tyto potřeby nejsou uspokojeny, další potřeby člověka nemotivují. V pracovním procesu je to možnost přestávek, přesně daná pracovní doba aj.

Po uspokojení fyziologických potřeb následují potřeby bezpečí a jistoty. V dnešní době si lidé málo uvědomují, že máme potřebu bezpečí, ale během válek uvědomění vzrůstá. V pracovním procesu se jedná především o stabilitu a jistotu zaměstnání. Mnoho zaměstnanců má strach z propuštění či přemístění na podřadné pracovní místo, a proto se tato potřeba projevuje snahou o uzavření výhodné pracovní smlouvy.

¹⁹ Zpracováno na základě: ARMSTRONG, M. Personální management, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. str. 301. ISBN 80-7169-614-5.

Dalším stupněm jsou sociální potřeby, jako přátelství, potřeba někam patřit (rodina) atd. Člověk má snahu být součástí kolektivu, získat náklonost a oblibu, nebýt izolovaný.²⁰ V pracovním procesu je to důležitý motivační prvek dobrých pracovních vztahů.

Pod vrcholem pyramidy se nachází potřeba uznání. Člověk potřebuje, aby ho ve společnosti druzí uznávali a vážili si ho za jeho schopnosti. Je zde snaha dosáhnout úspěchu, společenského postupu, dobrého postavení. Významnou roli zde hraje pochvala či veřejné uznání.

Vrchol pyramidy potřeb patří seberealizaci. Jedná se zde o snahu plně ukázat svůj talent a schopnosti v pracovním procesu a přispívat k výkonnosti firmy.²¹ Je zde i potřeba získávat další znalosti, nebo dosáhnout kariérního růstu.

- **Autorem Teorie X a Y** je Douglas McGregor²². Teorii X a Y nelze plně řadit mezi motivační teorie, protože spíše definuje efektivní princip vedení pracovníků. V této teorii rozlišujeme dva typy zaměstnanců, a to na základě postoje a motivace k práci. Na problematiku motivace tudíž nahlíží ze dvou úhlů.²³ Jedná se o typ X a typ Y.

Typ X vychází z předpokladu, že člověk je líný pracovat, vyhýbá se práci, a je potřeba ho nutit do práce, či mu vyhrožovat tresty. U tohoto pracovníka je důležitý dohled, kontrola a vedení. V případě dobrých výkonů je vhodná finanční odměna. Pracovníci/ zaměstnanci typu X vyžadují autoritativní, direktivní řízení.

Typ Y je protiklad typu X. Vychází, se z předpokladu že člověk, je přemýšlivý, a rád vyhledává práci, kde může realizovat vlastní nápady. Pracuje samostatně, nepotřebuje kontrolu a tresty nezvyšují motivaci, protože je zodpovědný. Tento typ dělá práci, kterou považuje za užitečnou, důležitou a která ho naplňuje. Jsou ochotni přebírat odpovědnost. Pracovníci/zaměstnanci typu Y vyžadují demokratický, liberální styl vedení s plnou rozhodovací samosprávou pracovníků.

²⁰ Zpracováno na základě: PRAŽSKÁ, L., J. JINDRA, a kol. Obchodní podnikání: Retail Management. 2. vyd. Praha: Management Press, 2006. str. 533. ISBN 80-7261-059-7.

²¹ Zpracováno na základě: DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. str. 169. ISBN 978-80-7179-893-4.

²² Douglas Murray McGregor: byl profesorem managementu na MIT Sloan School of Management.

²³ Zpracováno na základě: DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. str. 175. ISBN 978-80-7179-893-4.

Každý vedoucí by měl sledovat, jaký typ se u jeho zaměstnanců projevuje a pak následně k němu přistupovat odpovídajícím způsobem.²⁴ Ke každému zaměstnanci je nezbytné přistupovat rozdílným způsobem a jakýkoliv typ je zapotřebí motivovat odlišnými faktory. Pro podnik je snadnější motivovat typ Y, který má pozitivní postoj k práci, než opačný typ X který má negativní postoj.

- **Teorie „cukr a bič“** nebo-li očekávání je na podobném principu jako teorie X a Y. Autorem teorie očekávání je Viktor Vroom²⁵ který vycházel z názoru, že lidé jsou více motivovaní k dosažení cílů, jestliže mohou očekávat odměnu. Tuto teorii zmiňuje psycholog Provazník a doktorka filozofie Komárková v knize Motivace pracovního jednání.²⁶ Definice teorie očekávání říká že: *„Individuální formy chování se lze naučit prostřednictvím mechanismů podmiňování.“*²⁷

Zjednodušeně můžeme říci, že při každém úspěchu člověka by měla být odměna (cukr), v opačném případě potrestání (bič). Vedoucí by měl odhadnout osobní cíle pracovníka a pomoc mu je postupně plnit. Správné úsilí pracovníka musí přinést výsledek, který musí být ohodnocen odměnou. Ta by měla být pro pracovníka významná např. finanční odměna, uznání, povýšení. Teorie očekávání funguje pouze u pracovníků s vnitřní kontrolou.

²⁴ Zpracováno na základě: PROVAZNÍK, V., R. KOMÁRKOVÁ. Motivace pracovního jednání. 2. vyd. Praha: VŠE, 2004. s. 71. ISBN 80-7079-283-3.

²⁵ Profesor Victor H. Vroom: je uznáván jako přední odborník na psychologickou analýzu chování v organizacích. Jeho hlavní příspěvky zahrnují práci na motivaci na pracovišti, ilustrovaný jeho model, naděje a výzkum stylů vedení a rozhodování.

²⁶ Zpracováno na základě: PROVAZNÍK, V., R. KOMÁRKOVÁ. Motivace pracovního jednání. 2. vyd. Praha: VŠE, 2004, str. 72. ISBN 80-7079-283-3.

²⁷ Tamtéž, s. 69.

3 ODMĚŇOVÁNÍ A JEHO VLIV NA MOTIVACI

„Systém odměňování vyjadřuje, čeho si organizace cení a je za to připravena platit. Je veden potřebou odměnit správné věci, a tím vyslat poselství, co je důležité.“²⁸

Systém odměňování zaměstnanců je nedílnou součástí personálního řízení a ovlivňuje kvalitu lidských zdrojů organizace. Abychom předešli odchodu zaměstnanců, musíme mít vždy vypracovaný systém odměňování. Odměny by měli zaměstnanci motivovat, aby zůstal ve firmě, a aby dosahoval vysoké úrovně výkonů. Odměňování přitom neznamená pouze mzdu, plat nebo jiné formy peněžní odměny poskytované zaměstnanci za vykonávanou práci. Odměňování může zahrnovat zaměstnanecké výhody, poskytované zaměstnanci, např. odkup akcií levně, zlevněné stravování, povýšení pracovníka, formální uznání, pověření významnými pracovními úkoly aj. Můžeme říci, že ne všechny druhy odměn mají hmotnou povahu, ale přesto přispívají ke spokojenosti. Odměny můžeme rozdělit do dvou skupin. První skupina je tvořena peněžními odměnami, mezi které bychom mohli zařadit mzdu, plat, prémie a další finanční odměny. Druhou skupinu tvoří nepeněžní odměny. Celý systém odměňování se řídí zákonem o mzdě.²⁹

3.1 Peněžité a nepeněžité odměny

Motivací nemusí být vždy mzda/plat. Finanční odměňování je v přímé závislosti na výkonu jedince. Vychází z představy, že peníze jsou rozhodující stimul pro zaměstnance. Předpokládá se, že když si zaměstnanec zvolí sám formu odměny, pak také udělá vše pro to, aby podal očekávaný výkon. K posílení vztahu mezi výkonem a odměnou zaměstnanců jsou podniky stále více vedeny nejen tlakem konkurence a zvyšování produktivity, ale i požadavky zaměstnanců usilujících být odměňováni podle příspěvku k úspěchu organizace³⁰.

²⁸ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, 10. vydání, str. 517. Praha, Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.

²⁹ Více informací o zákonu č. 1/1992 Sb. Je možné najít na http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z1_1992o.

³⁰ Zpracováno na základě: WOLTERS KLUWER. Mzdová praxe. [online]. © 2013. [cit. 2014-1-4]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d2364v3121-odmenovani-na-zaklade-vykonu/>.

Některé nepeněžité odměny mají své finanční vyjádření. Přesto patří do nezpeněžitelných odměn, mezi něž patří odměny typu:

- uznání;
- kupony;
- osobní ohodnocení.

Uznání je nesmírně důležitý způsob odměny a motivace. Projevit uznání lze v běžném rozhovoru nebo formálně např. předáním diplomu či certifikátu. Formální způsob může sloužit k posílení hodnot, které chce organizace upevnit. Může taky motivovat ostatní pracovníky k lepšímu pracovnímu výkonu. Např. Americký trend - zaměstnanec měsíce.

Kupon je nejflexibilnější forma odměn, oblíbená u zaměstnanců, neboť mají možnost skutečné volby nákupu zboží. Např. poukázky Cadhoc³¹, za tyto dárkové kupony lze pořídit např. elektroniku, oblečení, zahradní techniku, kosmetiku, parfémy, optiku, léky, knihy, apod. Firmy přijímající dárkové kupony Cadhoc jsou např. Baťa, Billa, Datart, Interspar, Mountfield, Tesco, Yves Rocher nebo parfumerie Marionnaud či Sephora.

Osobní ohodnocení se poskytuje s cílem stimulovat zaměstnance k výkonu. Přímý nadřízený, který posuzuje kvalitu práce, schopnosti, dovednosti, pak stanoví výši osobního ohodnocení, nebo v horším případě stanoví negativní/záporné osobní ohodnocení.

Doplňující formy odměn doplňují časovou nebo úkolovou mzdu. Jsou pohyblivou složkou mzdy a zvyšují výkon zaměstnanců. Jsou vázány buď na individuální, nebo na kolektivní výkon a vyplácejí se pravidelně nebo jednorázově. Druhy doplňkových mzdových forem jsou:

- prémie;
- provize;
- jednorázové a mimořádné odměny.

Prémie mohou zaměstnanci dostávat jednorázově i pravidelně. Jednorázová prémie může mít formu věrnostní, kterou dostane zaměstnanec za určitý počet odpracovaných let. Dále je prémie za přítomnost, která je dávana zaměstnanci za nulovou pracovní neschopnost (příkladem jsou hlavně zahraniční firmy např. NCH Distribucion, s. r. o).

³¹ Zpracováno na základě: Designed & developed by Ogilvy Interactive. Chèque Déjeuner. [online]. © 2013 [cit. 2014-1-3]. Dostupné z: <http://www.seky.cz/cz/Firma/Darkove-kupony/Cadhoc>.

Provize dostávají pracovníci, jejichž výkon se dá kvantifikovat, např. obchodníci. Vyplácejí se buď jako procento z obrátu, tržeb nebo zisku.

Jednorázové a mimořádné odměny zvyšují pracovní úsilí. Zařazujeme sem např. příspěvky na dovolenou nebo tzv., třináctý plat, odměny k pracovnímu nebo životnímu výročí a další.

3.2 Zaměstnanecké benefity

Pokud nejsou zaměstnanci dostatečně motivováni, ani všechny benefity nám nepomůžou zlepšit jejich pracovní výkony a spokojenost. Poskytování určitých zaměstnaneckých výhod má za úkol motivaci zaměstnanců zlepšit. Pro zvýšení efektivity systému zaměstnaneckých výhod je nezbytné, aby zaměstnavatel poskytoval takové výhody, o něž zaměstnanci skutečně stojí. Nespokojený zaměstnanec by mohl chtít odejít ke konkurenci, a hledání nových pracovníků, může být časově i finančně náročné.

Každý podnik, který chce uspět v dnešní době, rychlého technického rozvoje rostoucí konkurence a globalizace, musí umět rychle reagovat na měnící se požadavky trhu. Z tohoto důvodu jsou zaváděny zaměstnanecké benefity, jako jistá forma odměn. Zaměstnanecké výhody (požitky) jsou takové formy odměn, které organizace zaměstnancům poskytuje pouze za to, že jsou jejími zaměstnanci. Na rozdíl od mezd a platů nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Někdy se však při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci a k zásluhám.³²

Zaměstnanecké benefity v ČR můžeme dělit podle rozdílných kritérií. Časté rozdělení bývá do následujících čtyř skupin, jak je uvádí např. inženýr ekonomie J. Duda³³:

1. **benefity sociální povahy** (např. penzijní připojištění a životní pojištění, jesle, příspěvek na dopravu, mateřská školka);
2. **benefity zkvalitňující využívání volného času** (např. kulturní a sportovní aktivity, příspěvek na rekreaci zaměstnanců.);
3. **benefity mající vztah k práci** (např. stravování, vzdělávání hrazené podnikem, dary);

³² Zpracováno na základě: KOUBEK, J., E. HÜTTLOVÁ, E. HRABĚTOVÁ. Personální řízení: vybrané kapitoly. 1. vyd. Praha: VŠE, 1995. str. 274 ISBN 80-7079-629-4.

³³ Zpracováno na základě: DUDA, J., Zaměstnanecké výhody v systému motivace zaměstnanců, 1. vyd. Brno, 2005. str. 11. ISBN 80-7157-895-9.

4. **benefity spojené s postavením v organizaci** (podnikové automobily, nárok na oděv, telefony, notebooky)³⁴.

Další možné rozdělení benefitů může být podle toho, zda jsou udělovány formou finanční či nefinanční. Výhoda peněžní formy, popř. poukázek je, že zaměstnanci ušetří své fyzické peníze. Daleko větší hodnotu pro zaměstnance ovšem mohou mít nepeněžní benefity, např. pružná pracovní doba, nadstandartní dovolená, volno pro zařizování osobních věcí nebo pro léčení, nebo práce z domova.

Zaměstnanecké benefity jsou výhodné i pro zaměstnavatele. Především ty, které jsou poskytovány ve formě poukázek nebo jiných nepeněžitých formách, které se nezdaňují, jsou velmi vítané. Tímto způsobem zaměstnavatel ušetří na mzdových nákladech a zaměstnanec má čistý příjem.

• **Výhody sociální povahy** můžeme dělit na **životní pojištění a penzijní připojištění**, kam řadíme například příspěvky na penzijní připojištění, a životní pojištění, které jsou velmi oblíbenou formou zaměstnaneckých benefitů.

• **Výhody zkvalitňující využívání volného času**, které mohou mít formu **příspěvků na sport, kulturu atd.** jsou důležité především proto, že v dnešní době lidé kladou velký důraz na volnočasové aktivity. Důležitým směrem v této oblasti je poskytování poukázek. Touto cestou je zaměstnancům umožněno vybrat si konkrétní sportovní aktivitu, či kulturní zážitek podle své chuti.

• **Výhody mající vztah k práci, jako jsou:**

Příspěvky na stravování mohou být poskytovány buď ve formě zvýhodněných cen ve vlastní jídelně, nebo stravenkami, které jsou oblíbené především pro možnost odečtu z daní, takže se zaměstnanci nesnižuje příjem. Zaměstnavatel si může zahrnout až 55 % hodnoty stravenky do daňově uznatelných nákladů. Maximálně však ve výši 48,30 Kč na jeden den na jednoho pracovníka.³⁵ Na českém trhu jsou hlavní distributoři stravenek francouzské firmy Sodexo Pass, Restkupon (stravenky Ticket Restaurant) a Chéque Déjeuner. Pokud je poskytován peněžní příspěvek na stravování, tak pak je součástí zdanitelné mzdy a není tedy od daně osvobozen.

³⁴ Zpracováno na základě: DUDA, J. Zaměstnanecké výhody v systému motivace zaměstnanců, 1. vyd. Brno, 2005. str. 18. ISBN 80-7157-895-9.

³⁵ Tamtéž, str. 11

Vzdělávací kurzy a školení jsou v dnešní době stále více důležité, protože zaměstnavatelé požadují zdokonalování a rozvoj pracovníků firmy. Pro zaměstnance je to výhoda, neboť si můžou zdarma zvýšit kvalifikaci nebo rekvalifikaci.

Dary k životním a jiným výročím mohou být dalším typem benefitu. Darovat nezpeněžitelný dar zaměstnanci k narozeninám či k dovršení určitého období zaměstnání u firmy působí nejen motivačně, ale také navazuje přátelštější atmosféru. Často se poskytují dárkové šeky, díky nimž si zaměstnanec může vybrat dárek podle svých představ.

• **Výhody spojené s postavením v organizaci** například používání firemního auta, notebooku či telefonu i pro soukromé účely dnes poskytuje řada firem a zaměstnanci tyto benefity často přijímají kladně.

4 HODNOCENÍ A JEHO VLIV NA MOTIVACI

„Hodnocení práce má pro řízení odměňování mimořádný význam. Poskytuje základnu pro to, aby byla peněžní odměna spravedlivá, a hraje významnou roli jako nástroj naplňování zásady, že za stejnou práci má být stejná odměna.“³⁶

Výsledky hodnocení jsou podkladem pro odměňování pracovníků, pro vzdělávání a rozvoj. Příhodné je vyvolat u zaměstnanců dojem, že ocenění jim poskytne nejen zvýšení jejich výkonu, ale také dosáhnout vyššího výdělku, lepších podmínek atd. Proto je nezbytné, aby zaměstnanci byli seznámeni se systémem, průběhem i účelem hodnocení a vnímali je jako pozitivní.

Pokud chceme dobře motivovat zaměstnance, je důležité správné ohodnocení, což je považováno za vysoce efektivní nástroj kontroly, usměrňování i motivace pracovníků. Pravidelné hodnocení zaměstnanců v organizaci spočívá v ocenění plnění pracovních úkolů zaměstnance za určité časové období. Přínosem hodnocení může být též získání informací o spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců se stylem řízení, o potřebách zaměstnanců a jejich dalšího rozvoje či kariérního růstu.

Hodnocení zaměstnanců provádí nejčastěji přímý nadřízený, který by měl své zaměstnance znát a také mít přehled o jejich pracovních úkolech. Nadřízený je zároveň odpovědný za vykonání práce svých pracovníků a tím je sám motivován k případnému zlepšování. Přenesení odpovědnosti zaměstnavatele na zaměstnance, může být jistý druh motivace, neboť zaměstnanec se pak může cítit důležitější.

Finanční ohodnocení je možné vyjádřit mzdou či platem. Pojem mzda je používán ve smyslu označení odměny za vykonanou práci v pracovním poměru zaměstnanec a zaměstnavatel, který může být buď ve formě plného pracovního úvazku či zkráceného pracovního úvazku. Plat je odměna, která se používá ve státní sféře nebo v příspěvkových organizacích. Pobírají ho například soudci, představitelé státní moci, duchovní a ústavní činitelé. Mezi nejběžnější formy mzdového odměňování patří časová mzda, úkolová mzda nebo podíl na výsledcích hospodaření organizace.

³⁶ ARMSTRONG, M. Personální management, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. str. 540. ISBN 80-7169-614-5.

- **Časová mzda**

Výše mzdy je stanovena za odpracované hodiny. Zaměstnanci jsou v podstatě placeni za to, kolik času stráví v práci a to nezávisle na tom, jaký výkon podají. Podmínkou je, aby základní mzdová sazba byla dostatečně vysoká. Aby uspokojila většinu potřeb lidí. Výhodou časové mzdy je jednoduchý a levný systém, jímž je snadné určit výši mzdy. Nevýhodou je, že nemotivuje zaměstnance k vyššímu výkonu.

- **Úkolová mzda**

Nejčastěji se používá v prostředí výroby, a to zejména u dělnických profesí, kde je snadné kvantifikovat výkonový produkt určitého zaměstnance. Zaměstnanec je placen podle množství jednotek práce, které odvede. Můžeme volit mezi individuální a skupinovou úkolovou prací. Výhodou této mzdy je, že vede zaměstnance k vyšším výkonům. Pokud se podaří vykonat za kratší čas více práce, klesají náklady. Nevýhodou je zvyšující se produkce na úkor kvality.

- **Podíl na výsledku hospodaření organizace**

Tato forma se více používá pro skupiny zaměstnanců. Příkladem jsou prémie, jejichž výše je závislá na zisku vytvořeném organizací za rok.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 PODNIK ZS SLATINA POD HAZMBURKEM A.S.

Je registrovaný aktivní subjekt, na Krajském soudě v Ústí nad Labem, zapsán pod spisovou značkou B 1532. Datem zápisu byl 15. červenec 1971. ZS Slatině pod Hazmburkem bylo přiděleno IČO 00120928 a DIČ CZ 00120928, sídlí na adrese Slatina č. p. 41, Lovosice 410 02. Základní kapitál (ZK) společnosti tvoří 60 601 000 Kč, které jsou k dnešnímu dni splaceny ve výši 100 %. Čistý zisk společnosti činil v roce 2013 přibližně 3,5 mil. Kč. V praxi však obecně platí, že bez dotací by velká část zemědělských družstev či společností dlouho nepřežila. Naprostou většinu dotací dnes poskytuje PGRLF³⁷ a Ministerstvo zemědělství. Dotace tohoto podniku tvoří ¼ ZK, přibližně 14,5 mil. Kč, které jsou poskytnuté na investiční a provozní účely. Zemědělská společnost zaměstnává přibližně 68 zaměstnanců, jejichž průměrný plat se pohybuje kolem 17 000 Kč čisté mzdy za měsíc.

Družstvo vzniklo usnesením slučovací členské schůze, konané dne 23. února 1971, kterým se sloučila jednotná zemědělská družstva Slatina, Černiv, Úpohlavý, Siřejovice v okrese Litoměřice v jediné družstvo s názvem Jednotné zemědělské družstvo (JZD) „Směr“ se sídlem ve Slatině, okres Litoměřice, které přebralo veškeré členstvo, majetek a závazky sloučením zaniklých družstev. Sloučení družstev bylo schváleno Okresním národním výborem v Litoměřicích – odborem vodního a lesního hospodářství a zemědělství č. j. zem 201/1971/Kt ze dne 3. března 1971.

Slučovací členskou schůzí, konanou dne 26. 2. 1972, bylo schváleno, že do tohoto družstva bude sloučeno bez provedení likvidace zanikající družstvo JZD v Čížkovicích. Družstvo přejímající, převezme všechny majetek, práva a povinnosti, jakož i závazky sloučeného družstva. V roce 1989 byl podnik transformován na zemědělské družstvo vlastníků Slatina.

Členská schůze dne 27. 9. 2003 rozhodla o změně právní formy Zemědělského družstva vlastníků Slatina na akciovou společnost ZS Slatina pod Hazmburkem a.s., rozhodnutí bylo osvědčeno notářským zápisem č. NZ 224/2003 JUDr. Marcely Svobodové, notářky v Městci Králové, a v rámci rozhodnutí o změně právní formy byly přijaty stanovy akciové společnosti

³⁷ PGRLF: Podpůrný a garanční rolnický a lesnický fond, a.s.

Do roku 1975 podnik hospodařil faremním způsobem podle bývalých JZD. Od roku 1976 byla rostlinná výroba organizována do dvou výrobních středisek a živočišná výroba se začala centralizovat. Pro střediska rostlinné výroby byly zpracovány samostatné šestihonné osevňovací postupy a hony stejného charakteru byly uspořádány do bloků. Tyto bloky zahrnují převážnou část orné půdy. Mimo tyto bloky zůstávají jako mimohony plochy na úpatí Hazmburku a drobné roztráštěné plochy, zejména v katastru obce Čížkovice. Pro tyto mimohony je zpracován rovněž samostatný osevňovací postup. Průměrná velikost jednoho bloku je zhruba 11,03 ha. Celková výměra obhospodařovaných pozemků činí 1.737,01 ha půdy, která je rozdělena rovnoměrně na dvě střediska. Obhospodařované pozemky leží na 13 katastrálních územích od Libochovic po Čížkovice, Sulejovice a Šířejovice. Výrobní oblast je převážně řepařská.

Hlavním oborem podnikání, je rostlinná a živočišná výroba. V dnešní době je podnikání pro firmu velmi náročné a z tohoto důvodu dochází ke specializaci v dalších oborech podnikání, které pomáhají hospodářské stabilitě podniku. Mezi ně patří například:

- koupě a prodej zemědělských výrobků;
- zemní práce těžkou mechanizací;
- polní práce;
- pronájem a nájem věcí nemovitých a movitých, zejména půdy, budov, strojů a jiného zařízení;
- zajišťování potřeb členů, zejména hospodářských a sociálních;
- živnostenské podnikání v oborech: výroba, opravy zemědělských strojů, mechanizace, silniční a motorová doprava;

Z tabulky je patrné, že v průběhu uplynulých let docházelo k postupnému snižování zaměstnanců.

Tabulka 1: Průměrný počet zaměstnanců

Zaměstnanci celkem					
Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Průměrný počet zaměstnanců	76	74	73	72	68

Zdroj: vlastní zpracování.

K podstatnému poklesu zaměstnanců došlo v důsledku zrušení chovu prasat.

5.1 Podnikatelský záměr

Základem pro rozvoj podniku je zemědělská politika státu na jedné straně a na straně druhé schopnosti, stabilita a kapitálová síla podniku.

Při zpracování podnikatelského záměru vycházíme z toho, že postupně dojde k vytvoření vhodnějších ekonomických podmínek pro všechny zaměstnance. Dále, že míra rentability jednotlivých odvětví by se měla postupně vyrovnat a nemělo by docházet k takovým disproporcím mezi živočišnou a rostlinnou výrobou jako dosud. Přesto na úsecích, kde není vytvářen zisk ba naopak, je vykazována ztráta, bude muset dojít k omezování výroby, pakliže se situace nezlepší, i k jejímu zastavení.

V roce 2000 ZS Slatina žádala o poskytnutí úvěru na zemědělskou techniku John Deere³⁸. Půda, na které hospodaří, je z velké části vlastnictvím akcionářů, kterých je 345. Nájemní smlouvy na pozemky jsou uzavřeny na 11 a více let. Řízení společnosti zajišťuje 11 THP³⁹, z toho jsou 3 absolventi vysoké školy a 8 středoškoláku s dlouholetou praxí v oboru. Administrativu zajišťují 2 pracovníci.

³⁸ John Deere je americký strojírenský koncern zaměřený na výrobu zemědělské mechanizace, především kombajnů a traktorů.

³⁹ THP: technicko hospodářský pracovník.

• Rostlinná výroba

Rostlinná výroba je orientovaná na výrobu zrnin, produkci objemných krmiv, cukrové řepy a chmele. Ze zrnin se pěstuje hlavně pšenice ozimá, ječmen jarní, ozimý ječmen. Dále se pěstují technické plodiny, především cukrová řepa a chmel. Krmné plodiny jako je vojtěška, kukuřice se pěstují pro vlastní spotřebu na výměře cca 500 ha.

Jednou z významných tržních plodin je chmel. Otevřená zůstává otázka obnovy sadů i rozšíření sortimentu pěstovaného ovoce. Tato otázka je velmi citlivá a musí být nejdříve dořešena s vlastníky pozemků. Obilniny představují výměru přibližně 900 ha, cukrovka 280 ha s přiznanou dodací kvótou⁴⁰.

• Živočišná výroba

Společnost má dlouhodobě dobré výsledky v živočišné výrobě, a to zvláště v chovu skotu. Od sloučení v roce 1972 došlo k centralizaci chovu v jednotlivých obcích, opuštění starých, malokapacitních objektů uvnitř obcí, ke kterým měli výhrady nejen občané, ale i hygienici. V současné době jsou v jednotlivých obcích soustředěny následující chovy:

- Úpohlavy – chov dojnic, vysoko březích jalovic a telat;
- Želechovice – býkárna, starší telata, jalovice

Od roku 1987 se v chovu dojnic přešlo na křížení krav z červenostrakatého na černostrakatý skot. Toto se projevilo zvýšením dojivosti. Od roku 1991 se u krav a prvotelek, které nejsou určeny pro další chov, provádí inseminace býkem masného typu. Odchov telat je prováděn ve starých, dnes již rekonstruovaných stájích v Úpohlavech, kde se odchovávají telata, určena na výkrm a porážku. Dojivost černostrakatého skotu na kus za rok 2013 byla 8.422 litrů mléka.

V minulosti doznal tento chov výrazné modernizace k zefektivnění provozu dle podmínek EU. Je zde uzavřený obřad stáda, jehož základem je 350 dojnic, které vyprodukují přibližně 2.350 tis. litrů/ročně mléka. Průměrný stav skotu je 600 – 700 ks.

⁴⁰ Dodací kvóta je přímou restrikcí množství určitého dováženého statku. Většinou je jí dosaženo poskytováním dovozních licencí skupinám nebo firmám. Není tomu tak, že by tyto kvóty omezily dovoz bez zvýšení domácích cen – dovozní kvóta zvýší cenu stejně jako clo, které by snížilo dovoz o stejnou částku.

- **Dílny a mechanizace**

Tento úsek zajišťuje opravárenskou činnost, nákup a skladování náhradních dílů, nákladní autodopravu, služby na úseku těžké mechanizace a sklizňové práce. Činnost zajišťují pracovníci jednotlivých úseků. Dále provádí služby pro členy družstva, ostatní občany a organizace dle potřeby.

- **Stavební skupina**

Stavební skupina zajišťuje kromě údržby staveb i investiční akce. Největší akcí byla výkrmna skotu v Želechovicích, kde stavební skupina pracovala pro Agrostav Litoměřice, který byl dodavatelem výstavby. Kromě prací pro družstvo stavební skupina pracuje pro obecní úřady v obvodu družstva (oprava kostela ve Slatině, údržba a oprava vodní nádrže v Čížkovicích a Sirejovicím a další drobnější služby).

5.2 Personalistika

Zmíněných 68 zaměstnanců se dá rozdělit do kategorie muži, ženy a dále podle profese či kvalifikace. ZS Slatina zaměstnává 48 mužů a 20 žen. V živočišné výrobě je to 18 zaměstnanců, v mechanizaci 11 zaměstnanců, ve skladu je 1 zaměstnanec a v rostlinné výrobě 23 zaměstnanců, stavební skupina má 4 zaměstnance a v administrativě 11 zaměstnanců. V podniku jsou zaměstnanci různých kvalifikačních stupňů. Základní vzdělání dosáhlo 19 zaměstnanců, středoškolského bez maturity 38 zaměstnanců, středoškolské s maturitou 8 zaměstnanců a vysokoškolským vzdělání 3 zaměstnanci.

V následující tabulce můžeme vidět rozdělení zaměstnanců v živočišné výrobě.

Tabulka 2: Zaměstnanci v živočišné výrobě

Sektor	Muži	Ženy	Celkem
Býkárna	3	-	3
Hlídači	2	-	2
Péče o telata	-	2	2
Krmič krav	4	-	4
Dojička	1	6	7
Celkem	10	8	18

Zdroj: vlastní zpracování.⁴¹

Z tabulky vyplývá, že ve vybraném úseku je zaměstnáno více mužů než žen. Při porovnání podobných pracovních míst je patrný nepoměr. V býkárně pracují pouze 3 zaměstnanci, jejich pracovní náplň je obsáhlá a fyzicky náročná. Mohli bychom si položit otázku, jestli při obsazení třemi zaměstnanci v tomto úseku je dosaženo optimálního výkonu. Podobná situace je i u péče o telata či práce u krav.

Tabulka 3: Zaměstnanci

Věk	Muži	Ženy	Celkem
18 – 24	2	-	2
25 – 34	3	2	5
35 - 44 let	6	4	10
45 – 54 let	21	7	28
55 – 64 let	14	4	18
65 – 70 let	2	3	5
Celkem	48	20	68

Zdroj: vlastní zpracování.⁴²

⁴¹ Zpracování na základě: vnitropodnikové dokumenty.

⁴² Tamtéž

Pokud se zaměříme na věkové rozvrstvení zaměstnanců, největší počet je ve skupině 45 – 54 let. Celkově převládají zaměstnaní muži. Vystává zde otázka, jestli by věkové omlazení zaměstnanců zvýšilo produktivitu práce.

5.3 Ohodnocení zaměstnanců

V malých podnicích jako je tento, je hodnocení snadnější díky neustálému kontaktu mezi vedoucími a pracovníky. Je jednodušší i kontrola pracovního výkonu. ZS Slatina ohodnocuje zaměstnance mzdou, která se skládá ze:

- základní mzdy;
- příplatku za práci přesčas;
- příplatku za práci ve svátek;
- příplatku za noční práci;
- příplatku za ztěžující vlivy pracovního prostředí;
- příplatku za práci v sobotu a v neděli;
- prémie;
- odměny.

K výpočtu mzdy zaměstnanců slouží vnitřní mzdový řád ZS Slatina, a.s. Tento předpis se vztahuje na všechny zaměstnance firmy, kteří jsou v pracovním poměru. Nevztahuje se na vedoucí, kteří mají mzdy pevně stanovené ve smlouvě. Jestliže zaměstnanec pracuje na základě dohody mimo pracovní poměr, nevztahuje se na něj vnitřní mzdový řád.

Základní mzda je vždy měsíční (u zaměstnanců v administrativě) nebo hodinová (u dělnických profesí). Výše základní mzdy se stanoví podle zařazení zaměstnance do některého ze šesti tarifních stupňů. Zařazení provede vždy ředitel ZS Slatina na návrh přímého nadřízeného zaměstnance, a podle pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných výsledků práce. Minimální výše základní mzdy v jednotlivých tarifních stupních činí:

Tabulka 4: Tarifní stupně

Tarifní stupeň	Sazba v Kč za hodin	Sazba v Kč za měsíc
1	48	8 000
2	55	9 000
3	70	11 500
4	90	15 500
5	-	19 000
6	-	25 000

Zdroj: vlastní zpracování.⁴³

Konkrétní výše základní mzdy nesmí být nižší než minimální mzda a je zaměstnanci sdělena mzdovým výměrem. Uvedené sazby jsou při 40-ti hodinové týdenní pracovní době. V případě jejího zkrácení ze strany zaměstnavatele budou hodinové sazby v jednotlivých tarifních pásmech přepočteny, aby nedošlo k poklesu mzdy nebo přeplacení zaměstnance.

Konkrétní pracovní náplň obdrží každý zaměstnanec při nástupu do zaměstnání společně se mzdovým výměrem. V ZS Slatina, a.s. někteří zaměstnanci mají více pracovních funkcí v jedné společné pracovní náplni. V tomto případě se udává sazba vyšší částky v Kč.

Do 1. tarifního stupně se zařazují tyto profese:

- uklízečka – základní práce při úklidu pracovišť;
- manipulační dělník – jednoduché manipulační a pomocné práce s břemeny do 15 kg hmotnosti;
- ošetřování veřejné zeleně, zalévání, okopávání a podobně.

Do 2. tarifního stupně se zařazují tyto profese:

- manipulační dělník – manipulace s břemeny nad 15 kg hmotnosti a obsluha jednoduchých mechanizačních zařízení;
- řidiči motorového vozidla o hmotnosti do 3500 kg;
- fakturantka – fakturace a likvidace faktur;
- pomocné práce při ošetření zvířat;

⁴³ Zpracování na základě: vnitropodnikové dokumenty.

- ruční fyzicky namáhavé práce v zemědělství, obsluha jednoduchých závěsných zařízení, manipulační práce u zemědělských strojů;
- příprava a kultivování půdy malou mechanizací, výsadba okrasných a ovocných stromů, provádění postřiků a dezinfekce půdy, ruční odvětvování;
- obsluha secích strojů při setí kukuřice a obilí.

Do 3. tarifního stupně se zařazují tyto profese:

- řidič nákladního motorového vozidla nad 3500 kg hmotnosti;
- sekretářka – zajišťování administrativní agendy příslušného úseku;
- provádění výchovného a udržovacího řezu dřevin podle druhů nebo odrůd a klasifikace školkařských výpěstků, aplikace chemických prostředků a přihnojování všech kultur;
- řízení a údržba kolových traktorů;
- samostatné ošetřování zvířat včetně krmení, odborná pomoc při veterinárních zákrocích.

Do 4. tarifního stupně se zařazují tyto profese:

- automechanik – složitější opravy vozového parku;
- finanční účetní – kompletní zajišťování účtování v organizaci;
- mzdová účetní – kompletní zpracování mezd v organizaci;
- vedoucí skladu – řízení činnosti těchto útvarů;
- řízení, obsluha a seřizování samojízdných strojů a zařízení a kombinovaných sklízečů pro sklizen píce, slámy, technických plodin, okopání;
- personalistka – zajišťující personální agendu v organizaci;
- obchodní referentka – zajišťuje obchodní agendu.

Do 5. tarifního stupně se zařazují tyto profese:

- obchodní zástupce – zajišťuje prodej výrobků, služeb.

Do 6. tarifního stupně se zařazují tyto profese:

- hlavní účetní – řízení finančních toků ve firmě.

Příplatek za práci přesčas zaměstnancům přísluší za dobu práce přesčas společně s dosaženou mzdou a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku. Jestliže zaměstnanec pracuje přesčas v sobotu nebo v neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 50 % průměrného výdělku. Po dohodě se zaměstnancem lze poskytnout náhradní volno (NV) v rozsahu konané práce přesčas.

Příplatek za práci ve svátek, není stejný jako příplatek za práci přesčas. Jestliže zaměstnanci ZS Slatina pracují v době svátku, náleží jim dosažená mzda a NV v rozsahu konané práce ve svátek. Za dobu čerpání NV přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši 100% průměrného výdělku. Pokud bude se zaměstnancem dohodnuto poskytnutí příplatku k dosažené mzdě místo NV, náleží příplatek ve výši průměrného výdělku. Zaměstnanci s hodinovou mzdou, kterému ušla mzda v důsledku svátku, náleží náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. U zaměstnanců s měsíční mzdou se tento příplatek v důsledku svátku nekrátí.

Příplatek za noční práci přísluší zaměstnanci za práci v době od 22:00 hodin do 6:00 hodin. A dále přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 12 % průměr hod. mzdy.

Příplatek za ztěžující vlivy pracovního prostředí se vyplácí zaměstnancům, kteří pracují ve skladu, v prašném prostředí a v hluku. Těmto zaměstnancům náleží příplatek ve výši 7 Kč za každou hodinu strávenou v tomto prostředí. Maximální počet hodin strávených v tomto prostředí nesmí překročit 5 hodin denně. Skutečný počet hodin potvrdí příslušný vedoucí, po odevzdání pracovního výkazu.

Prémie se vyplácí zaměstnancům s měsíční mzdou na základě výsledků hospodaření, poskytuje se čtvrtletně až ve výši 25 % ze součtu základních mezd za odpracovanou dobu v tomto čtvrtletí. Konkrétní výši stanoví příslušný nadřízený podle dosahovaných výsledků jednotlivých zaměstnanců. Zaměstnancům s hodinovou mzdou, může konkrétní výši určit přímý nadřízený podle dosažených výsledků v měsíci.

Odměny se vyplácí zaměstnancům za splnění mimořádných pracovních úkolů. Výši odměny navrhuje přímý nadřízený zaměstnanec a schvaluje ředitel ZS Slatina. ZS Slatina dává zaměstnancům, kteří dosáhnou věku 50. a 60. let věčný dar. Při odchodu zaměstnanec do starobního důchodu je obdarován hodinkami.

5.4 Odměňování v podniku

Problematika odměňování je v tomto malém podniku velmi citlivé téma. Lidé se zde navzájem dobře znají a mají přehled o výkonu svých spolupracovníků, proto rychle přijdou na jakoukoli nespravedlnost. Výhodou ZS Slatina, a.s. je fakt, že má jednodušší organizační strukturu a kontrola výkonu pracovníků je snadnější. Peněžité odměny jsou velmi důležité.

Odměna za pracovní pohotovost náleží zaměstnanci za dobu pracovní pohotovosti ve výši 32 Kč za hodinu této pohotovosti.

Společná ustanovení k odměňování zaměstnanců rozpočet mzdy. Mzda a její jednotlivé složky se počítají na části hodin. Před výpočtem mzdy se tyto zlomky zaokrouhlí na celé hodiny směrem nahoru. Zaměstnanci mají možnost nahlédnout do vnitřního mzdového předpisu v mzdové účtárně ZS Slatina. Ostatní náležitosti spojené s výplatou mzdy jsou uvedeny v pracovní smlouvě.

5.5 Zaměstnanecké benefity

ZS Slatina, a.s. využívá zaměstnanecké výhody z mnoha důvodů. Benefity jsou obzvláště výhodné kvůli úsporám na daních a na odvodech na sociální a zdravotní pojištění. V ZS Slatina, jsou zavedeny společné benefity pro všechny zaměstnance. Mezi nabízené zaměstnanecké benefity v ZS Slatina, a.s. patří:

- **Vzdělání pracovníků** - ZS Slatina, a.s. jako malá firma nemá vlastní vzdělávací zařízení, proto vysílá své zaměstnance do jiných vzdělávacích zařízení, kde se zúčastňují, proškolených pravidelných kurzů, prohlubování kvalifikace.
- **Penzijní připojištění** – je benefit formou příspěvku a to u Penzijního fondu České spořitelny, a.s. Příspěvek zaměstnavatele je 5 % z přiznané základní mzdy zaměstnance. Poměr příspěvku zaměstnavatele a zaměstnance je 1:1. Maximální výše příspěvku činí 600 Kč za měsíc. Nejnižší částka příspěvku účastníka je 150 Kč měsíčně. Daný příspěvek je poskytován měsíčně.
- **Poskytnutí služebního automobilu a telefonu** – poskytuje podnik svým vedoucím pracovníkům. Jízdy pro soukromé účely automobilem, soukromé hovory jsou zúčtovány 1x měsíčně dle platných nařízení, následně je vyúčtována částka stržena, ze mzdy zaměstnance. Tyto benefity jsou tudíž poskytovány za úplatu.

- **Stravování zaměstnanců** – zajišťuje ZS Slatina svým zaměstnancům ve vlastním stravovacím zařízení. Ceny pro zaměstnance jsou nižší (doplácí zaměstnavatel), výhodu mají, akcionáři (sleva), ostatní odběratelé platí skutečné náklady, stravu lze platit hotově nebo srážkou ze mzdy 1x měsíčně.

6 METODIKA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Při výzkumu pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity v podniku ZS Slatina, a.s., bylo použito kvantitativní metody, písemného dotazování prostřednictvím dotazníku, který je uveden v příloze A, jenž se týká vyhodnocení pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity v podniku ZS Slatina, a.s. Pro účely práce bude dále užíván název dotazník A. Výzkum týkající se hodnocení zaměstnance nadřízeným, který je také v dotazníkové formě, je uveden v příloze B. Pro účely práce bude dále užíván název dotazník B. V dotazníkové šetřeních bylo použito pro svoji menší časovou náročnost. Bylo provedeno v období listopad a prosinec 2013 v podniku ZS Slatina pod Hazmburkem, a.s. Dotazník byl rozdán všem zaměstnancům i nadřízeným. Odpovědi respondentů jsou anonymní.

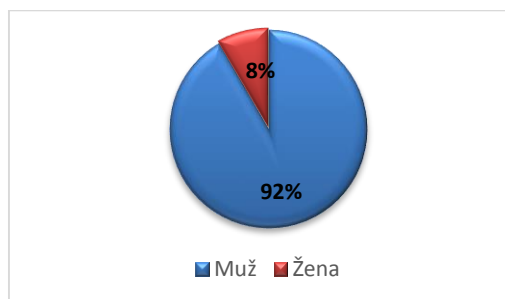
Celkem se jednalo o 65 zaměstnanců a 3 nadřízené. Návratnost dotazníku byla poměrně nízká. Z rozdaných dotazníků jich bylo vyplněno a navraceno 12 od zaměstnanců a 3 od nadřízených. Účast nadřízených byla 100% a účast zaměstnanců byla 18%. Vyplývá zde otázka, proč odpovědělo jen 12 respondentů z 65 dotazovaných. Podle mého názoru se poměrně hodně respondentů obávalo, že by se mohli jejich odpovědi dostat k vedení, přestože bylo šetření anonymní.

6.1 Dotazník A

- **Pohlaví respondentů**

Pohlaví bylo zjišťováno kvůli vypátrání, zda v podniku ZS Slatina, a. s. je zaměstnáváno více mužů či žen, neboť je nepravděpodobné, že by panovala absolutní rovnost. Z dotazníku vyplývá, že ZS Slatina zaměstnává více mužů. Tento fakt byl zjištěn i mimo dotazníkové šetření, a to při zpracování vnitropodnikových údajů.

Graf 1: Pohlaví respondentů



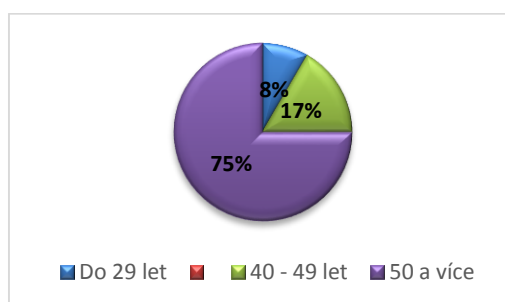
Zdroj: vlastní zpracování.

Rozdělení dotazníků podle pohlaví bylo 1 vyplněný dotazník od ženy a 11 vyplněno dotazníků od mužů.

- **Věková skupina respondentů**

Věková skupina byla zjišťována kvůli vypátrání, zda v podniku ZS Slatina, a.s. je zaměstnáváno více mladých zaměstnanců či zaměstnanců s delšími zkušenostmi. Z dotazníku vyplývá, že ZS Slatina zaměstnává více zaměstnanců ve věkové skupině 40 až více let. Tento fakt byl zjištěn i mimo dotazníkové šetření, a to při zpracování vnitropodnikových údajů.

Graf 2 : Věková skupina



Zdroj: vlastní zpracování.

Z grafu jde vidět rozdělení zaměstnanců do 4 věkových skupin. Počet zaměstnanců ve věkové skupině 50 a více let je 9 (75 %), 2 zaměstnanci (17 %) jsou ve věkové skupině 40 až 49 let, 1 dotazovaný zaměstnanec (8 %) tvoří věkovou skupinu do 29 let

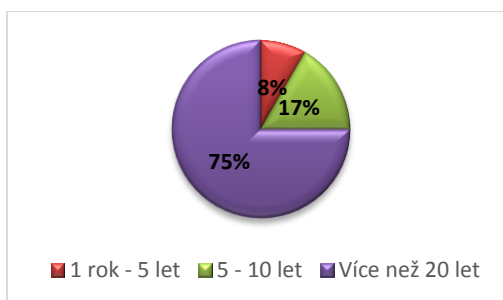
- **Pracovní úvazek respondentů**

100% dotazovaných zaměstnanců odpovědělo, že pracují na plný úvazek.

- **Jak dlouho jste zaměstnancem ZS Slatina, a.s.**

Délka zaměstnání byla zjišťována kvůli vypátrání, zda v podniku ZS Slatina, a. s. pracují zaměstnanci dlouhodobě či krátkodobě. Neboť pokud zde zaměstnanci nevydrží dlouho, vypovídá to něco negativního o firmě. Z dotazníku vyplývá, že pracovníci zde pracují víc než 20 let, z čehož vyplývá, že jsou v podniku spokojeni.

Graf 3: Délka zaměstnání



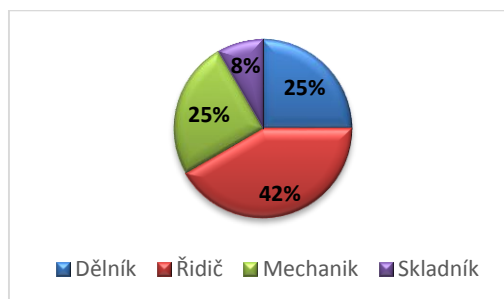
Zdroj: vlastní zpracování.

Z grafu jde vidět, že 9 dotazovaných (75 %) odpověděli, že pracují u firmy více než 20 let, 2 dotazovaní (17 %) zde pracují 5 až 10 let, 1 dotazovaný (8 %) pracuje v ZS Slatina 1 až 5 let.

- **Pracujete na pozici?**

Pracovní pozice byla zjišťována kvůli vypátrání, zda v podniku ZS Slatina, a.s. pracují více dělníků, řidičů, mechaniků či skladníků. Z dotazníku vyplývá, že více zaměstnanců jsou na pozici řidiče.

Graf 4: Pracovní pozice



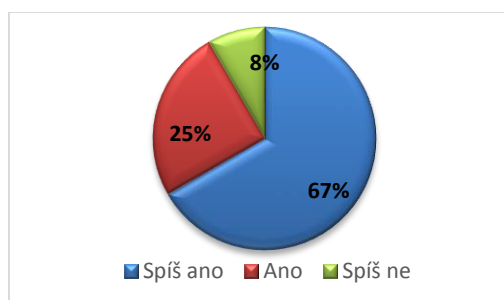
Zdroj: vlastní zpracování.

Z grafu lze vidět, že zaměstnanci byli rozděleni do skupin skladník, řidič, mechanik, dělník. Na pozici řidiče pracuje 5 dotazovaných (42 %), na pozici mechanik pracují 3 dotazovaní (25 %), na pozici dělník pracují 2 dotazovaní (25 %) a na pozici skladníka pracuje 1 dotazovaný (8 %). Dotazovaná žena je na pozici dělníka.

• **Odpovídá zaměstnání představě, kterou jste o něm měl?**

Tato otázka se zaměřuje na představu o zaměstnání pracovníků před nástupem do zaměstnání v porovnání se současnou realitou. Z hlediska spokojenosti a motivace se jedná o značně důležitý faktor. Pravděpodobně každý zaměstnanec nastupuje do zaměstnání s určitou představou o zaměstnání. Může se jednat o seberealizaci během pracovních výkonů, rozšiřování si profesních dovedností či možnost kariérního postupu.

Graf 5: Představa o zaměstnání



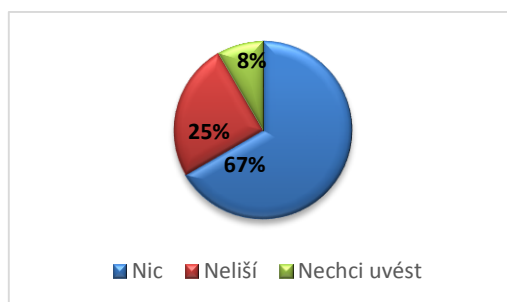
Zdroj: vlastní zpracování.

Z grafu vyplývá, že jsou tu jemné rozdíly vnímané mezi představou a realitou. 8 zaměstnanců (67 %) odpovědělo, že jejich představa o zaměstnání spíše odpovídá realitě. 3 pracovníci (25 %) odpověděli, že jejich představa o zaměstnání se příliš neliší od reality. A 1 zaměstnanec (8 %) odpověděl, že jeho představa o zaměstnání spíše neodpovídá realitě. Je otázkou, v čem se jeho představa s realitou liší?

• **Pokud ne, v čem se vaše představa liší?**

V návaznosti na otázku č. 5 měli zaměstnanci možnost popsat, jak se jejich představa od skutečnosti odlišuje. Můžeme tak definovat faktory, které zaměstnanci vnímají jako negativní.

Graf 6: V čem se liší představa od skutečnosti



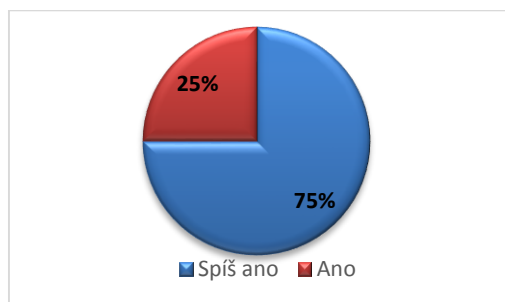
Zdroj: vlastní zpracování.

Z grafu vyplývá, že buď se představa neliší od reality anebo dotazovaní nechtějí odpovědět. 8 zaměstnanců (67 %) neodpovědělo, 3 pracovníci (25 %) odpověděli, že jejich představa o zaměstnání se neliší od reality. A 1 zaměstnanec (8 %) odpověděl, že nechce uvést. Podrobnosti jsme se nedozvěděli, proč zaměstnanec není spokojen s realitou zaměstnání, které teď vykonává, nemůžeme z toho vyvodit určité opatření a navrhnout nápravu.

• **Doporučily byste firmu jako dobrého zaměstnavatele?**

Přístup firmy k zaměstnancům a péče o ně lze pozorovat i na faktu, zda je firma z pohledu pracovníků vnímána jako dobrý zaměstnavatel. Firmu by doporučilo 25 % pracovníků, spíše doporučilo 75 %, Vysoká procenta u nejistých odpovědí mohou vyplývat z nějaké menší nespokojenosti.

Graf 7: Doporučení firmy



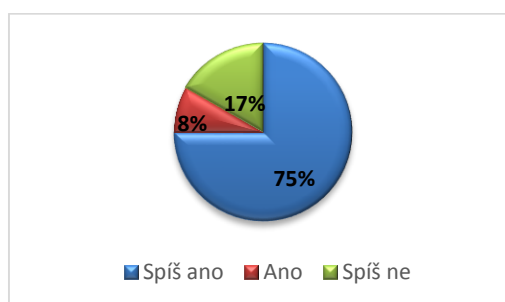
Zdroj: vlastní zpracování.

Naopak u nízkého počtu kladných odpovědí by se dalo předpokládat, že několik pracovníků vnímá firmu jako stabilní a perspektivní. Jestliže zaměstnanci vidí nějaký problém jako dostatečně neřešený, mohou takovou situaci brát jako nedostatečnou péči.

• **Jste spokojen s pracovním prostředím a pracovními podmínkami?**

Pracovní prostředí a podmínky jsou důležité, neboť ovlivňují výkon pracovníků. V případě zjištění nedostatků, které by mohly negativně působit na pracovní výkony, je pro firmu nezbytné chyby odstranit.

Graf 8: Spokojenost s pracovním prostředím a pracovními podmínkami



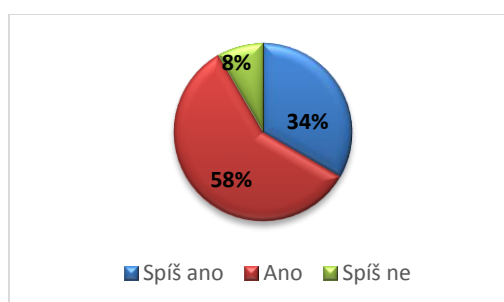
Zdroj: vlastní zpracování.

Podle výsledků výzkumu spokojenost s pracovním prostředím a pracovními podmínkami vyjádřilo spokojenost 1 (8 %) z 12 dotazovaných. 9 (75 %) dotazovaných jsou spíše spokojeni s pracovním prostředím a pracovními podmínkami. Nespokojenost vyjádřili 2 (17 %) dotazovaní, kteří spíše nejsou spokojeni s pracovními podmínkami a pracovním prostředím. Všeobecně mohu říct, že s výjimkou dvou dotazovaných, jsou zaměstnanci spíše spokojeni s pracovním prostředím a pracovními podmínkami.

• **Máte k dispozici dostatek pracovních a ochranných pomůcek?**

V souvislosti s výkony prováděnými v pracovním procesu je nutné zvážit, zda pracovníci pokládají množství pracovních a ochranných pomůcek za dostatečné. Ve většině jde o práci manuální, kde jsou pomůcky nezbytnou součástí pracovního prostředí. Pokud zaměstnanec pomůcky postrádá, může to vnímat jako nedostatečnou péči ze strany podniku.

Graf 9: Dostatek pracovních a ochranných pomůcek



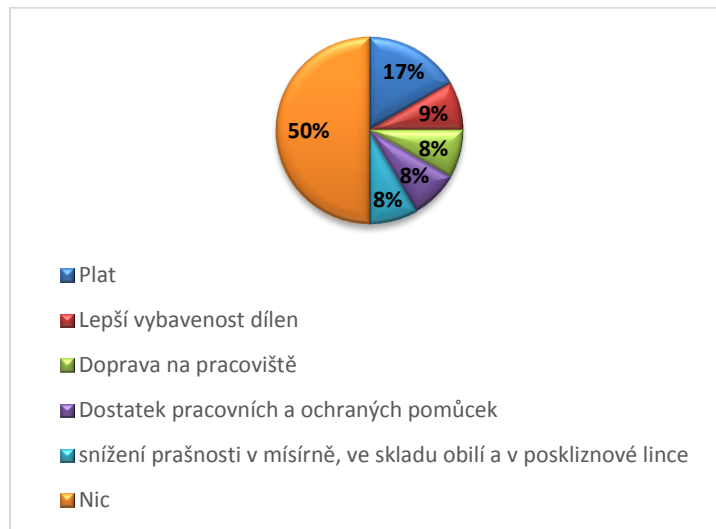
Zdroj: vlastní zpracování.

K dostatku pracovních a ochranných pomůcek se vyjádřilo 7 (58 %) z 12 dotazovaných. Podle výsledků výzkumu 4 (34 %) dotazovaní mají spíše dostatek pracovních a ochranných pomůcek. Nespokojenost vyjádřil 1 (8 %) dotazovaný, který spíše nemá k dispozici dostatek pracovních a ochranných pomůcek. Všeobecně mohu říct, že s výjimkou jednoho dotazovaného, mají všichni zaměstnanci k dispozici dostatek pracovních a ochranných pomůcek.

• Co byste v rámci pracovního prostředí a pracovních podmínek konkrétně změnili?

Zde zaměstnanci mohli vyjádřit konkrétní návrhy, kterými by zlepšili pracovní prostředí. Lze tak vypočítat faktory, které byli pominuty a vyšly najevo, až v rámci pracovního procesu. Vzhledem k rozdílným podmínkám je zajímavé, že i přesto zaměstnanci neuvádějí shodné vlivy, jež považují za rušivé.

Graf 10: Změna v rámci pracovního prostředí a pracovních podmínek



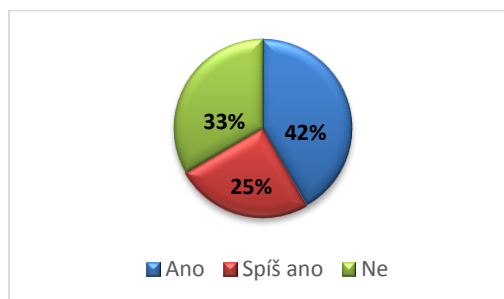
Zdroj: vlastní zpracování

V rámci pracovního prostředí a pracovních podmínek by nezměnily nic 6 (50 %) z 12 dotazovaných. Podle výsledků výzkumu 2 (17 %) dotazovaných by v rámci pracovního prostředí a pracovních podmínek změnily plat. Dále by 1 zaměstnanec (8 %) snížil prašnost v mísírně, posklizňové lince a ve skladu obilí v rámci pracovního prostředí a pracovních podmínek. Další zaměstnanec (8 %) by chtěl lepší vybavenost dílen, poslední zaměstnanec (8 %) by změnil dopravu na pracoviště.

• Máte strach ze ztráty zaměstnání?

Pocit jistoty může u pracovníků výrazným způsobem ovlivnit spokojenost a motivaci. Tato otázka byla vyjádřena tak, aby byla srozumitelná pro všechny skupiny pracovníků.

Graf 11: Strach ze ztráty zaměstnání



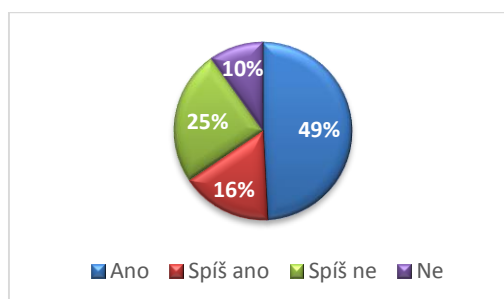
Zdroj: vlastní zpracování.

Strach ze ztráty zaměstnání má 5 (42 %) z 12 dotazovaných. Podle výsledků výzkumu 3 (25 %) dotazovaných mají spíše strach. Strach ze ztráty zaměstnání nemají 4 (33 %) dotazovaných. Všeobecně mohu říct, že dvě třetiny zaměstnanců má strach o své zaměstnání a třetina nemá strach.

• **Máte pocit, že se v rámci své profese učíte něco nového a rozšiřujete si tak profesní znalosti?**

Z hlediska profesního rozvoje je vhodné zjistit, zda mají zaměstnanci v rámci svého povolání příležitost učit se novým věcem a rozšiřovat si tak znalosti, jež by mohli v budoucnu dále uplatnit.

Graf 12: Rozšiřování profesních znalostí



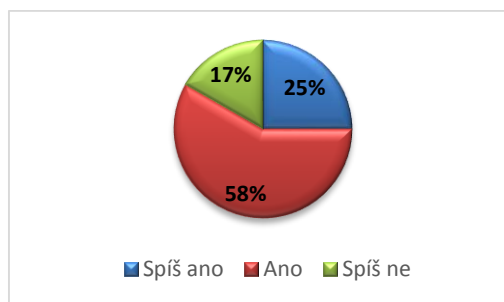
Zdroj: vlastní zpracování.

S pocitem rozšiřování profesní znalosti se vyjádřilo 6 (49 %) z 12 dotazovaných. Podle výsledků výzkumu 2 (16 %) dotazovaných mají spíše pocit, že rozšiřují profesní znalosti. Nespokojenost vyjádřili 3 (25 %) dotazovaní, kteří spíše nemají pocit, že by si rozšiřovali profesní znalosti. 1 dotazovaný (8 %) nemá určitě pocit, že by si rozšiřoval profesní znalosti. Všeobecně mohu říct, že s výjimkou čtyř dotazovaných, mají zaměstnanci pocit, že si rozšiřují profesní znalosti.

• **Je pro vás mzda hlavním důvodem pro zvýšení pracovních výkonů?**

Zde je na místě se zaměřit na faktory motivující zaměstnance ke zvýšení pracovních výkonů. Mzdu je možné zařadit mezi nejvýznamnější motivační faktory.

Graf 13: Hlavní důvod pro zvýšení pracovních výkonů.



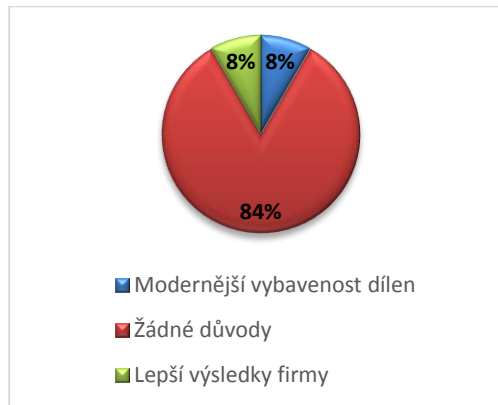
Zdroj: vlastní zpracování.

Že hlavním důvodem zvýšení pracovního výkonu je mzda se vyjádřilo 7 (58 %) z 12 dotazovaných. Podle výsledků výzkumu pro 3 (25 %) dotazované je spíše hlavním důvodem mzda. Nespokojenost vyjádřili 2 (17 %) dotazovaní, pro které spíše není mzda hlavním důvodem pro zvýšení pracovního výkonu.

• **Jaké další důvody mimo mzdy vás motivují k lepším pracovním výkonům?**

Pro určení dalších motivačních faktorů dostali zaměstnanci možnost, vypsát další jimi vnímané faktory, jež je pozitivně ovlivňují při výkonu práce.

Graf 14: Důvody mimo mzdy



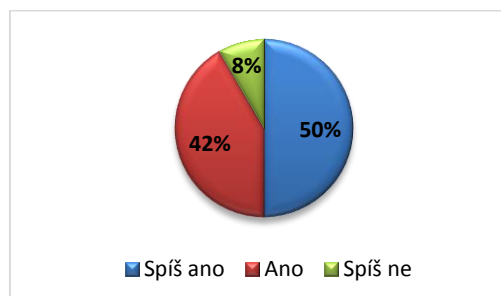
Zdroj: vlastní zpracování.

K názoru že mimo mzdy zaměstnance nemotivují, k lepšímu pracovnímu výkonu žádné jiné důvody, se vyjádřilo 10 (84 %) z 12 dotazovaných. Podle výsledků výzkumu 1 (8 %) dotazovaného motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu mimo mzdy modernější vybavenost dílen. 1 dotazovaného (8 %) motivuje k lepší pracovním výkonu mimo mzdy lepší výsledky firmy. Všeobecně mohu říct, že s výjimkou 1 dotazovaného, žádné důvody mimo mzdy nemotivují zaměstnance k lepším pracovním výkonům.

• Vyhovuje vám styl vedení a komunikace s nadřízeným?

Tato otázka se zaměřuje na styl vedení a komunikaci s nadřízeným. Můžeme zde posoudit vnímání vedoucích pracovníků zaměstnanci v rámci pracovních sektorů a následně i pozorovat odpovědi v jednotlivých sektorech.

Graf 15: Styl vedení a komunikace s nadřízeným



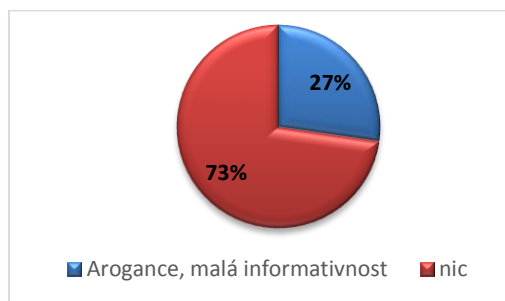
Zdroj: vlastní zpracování.

Se stylem vedení a komunikací s nadřízeným vyjádřilo spokojenost 5 (50 %) z 12 dotazovaných. Podle výsledků výzkumu 6 (42 %) dotazovaných spíše vyhovuje, styl vedení a komunikace s nadřízeným. Nespokojenost vyjádřil 1 (8 %) dotazovaný, kterému nevyhovuje styl vedení a komunikace s nadřízeným. Všeobecně mohu říct, že s výjimkou jednoho dotazovaného, vyhovuje všem zaměstnancům styl vedení a komunikace s nadřízeným.

• **Pokud ne, co konkrétně vám na stylu vedení nevyhovuje?**

V návaznosti na předchozí otázku si díky získaným poznatkům ze strany zaměstnanců můžeme zjistit příčiny a důsledky negativního vnímání komunikace a stylu vedení.

Graf 16: Co na stylu vedení nevyhovuje



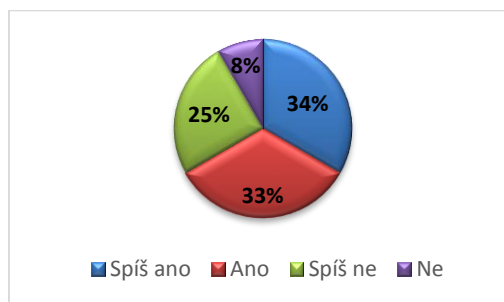
Zdroj: vlastní zpracování.

Jednou z hlavních příčin je zaměstnanci uvedená arogance a malá informativnost ze strany vedoucích (3 respondenti). Ostatním zaměstnancům nevádí nic na stylu vedení (8 respondentů).

• **Dozvíte se v rámci pravidelného hodnocení, zda se vám něco povedlo nebo jestli jste něco udělali špatně?**

Zaměstnanci jsou pravidelně ohodnocováni. V rámci hodnocení by jim mělo být sděleno, kde mají silné a slabé stránky. Lze podle odpovědí zjistit, jestli ze strany vedení nedochází k problémům s komunikací, které by vedly k zlepšení schopnosti zaměstnanců.

Graf 17: Pravidelného hodnocení.



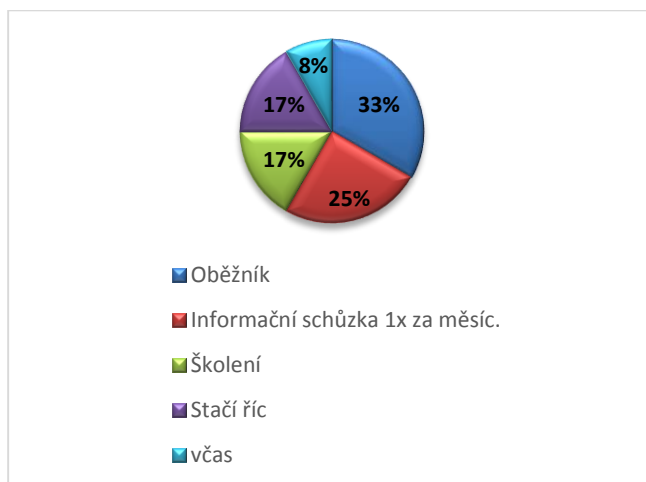
Zdroj: vlastní zpracování.

Z pravidelného hodnocení se dozví 4 (33 %) z 12 dotazovaných pozitiva a negativa své práce. Podle výsledků výzkumu 4 (34 %) dotazovaní se spíše dozvědí v rámci pravidelného hodnocení. Nespokojenost vyjádřili 3 (25 %) dotazovaní, kteří se spíše nedozvědí v rámci pravidelného hodnocení, 1 (8 %) dotazovaný se nedozví v rámci pravidelného hodnocení nic. Všeobecně mohou říct že, polovina dotazovaných má pocit, že se dozví v rámci pravidelného hodnocení, zda se jim něco povedlo či ne, a druhá polovina zaměstnanců má pocit, že se to nedozví.

• **Jakým způsobem byste chtěli být informováni o změnách a novinkách ve firmě?**

Abychom zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se způsobem informování o novinkách ve firmě, měli respondenti možnost sami navrhnout způsob, jímž by informace chtěli dostávat.

Graf 18: Informativnost o změnách a novinkách ve firmě



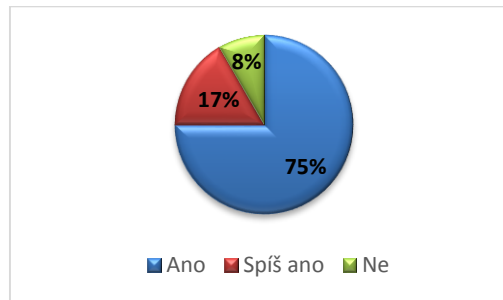
Zdroj: vlastní zpracování.

K informování způsobem oběžníku se vyjádřili 4 (33 %) z 12 dotazovaných. Podle výsledků výzkumu 2 (17 %) dotazovaní by chtěli být informování způsobem školení, další 3 (25 %) dotazovaní chtějí být informování způsobem informativní schůzky 1x v měsíci, 1 (8%) dotazovaný chce být informován v čas, poslednímu dotazovanému (17 %) to stačí jen říct. Všeobecně mohu říct, že díky výzkumu se vytvořily skupiny dotazovaných, kteří chtějí být informování různými způsoby o změnách a novinkách.

• Vyhovuje vám uspořádání pracovní doby?

S uspořádáním pracovní doby vyjádřilo spokojenost 9 (75 %) z 12 dotazovaných. Podle výsledků výzkumu 2 (17 %) dotazovaným spíše vyhovuje uspořádání pracovní doby. Nespokojenost vyjádřil 1 (8 %) dotazovaný, kterému nevyhovuje uspořádání pracovní doby. Všeobecně mohu říct, že s výjimkou jednoho dotazovaného, vyhovuje všem zaměstnancům uspořádání pracovní doby

Graf 19: Uspořádání pracovní doby?

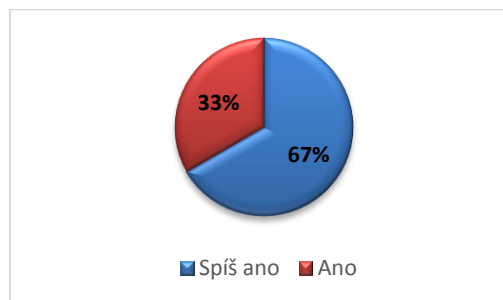


Zdroj: vlastní zpracování.

• **Považujete vaše vztahy v rámci pracovního kolektivu za dobré?**

Vztahy na pracovišti jsou důležitým aspektem motivace a spokojenosti. Ze zjištěných výsledků vyplývá, že je pracovní kolektiv jedním z nejdůležitějších faktorů motivace.

Graf 20: Vztahy v rámci pracovního kolektivu považuje za dobré



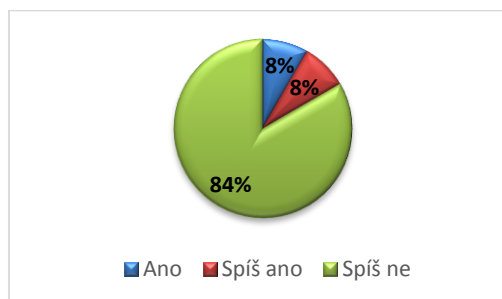
Zdroj: vlastní zpracování.

Se vztahy v rámci pracovního kolektivu vyjádřili 4 (33 %) z 12 dotazovaných spokojenost. Podle výsledků výzkumu 8 (67 %) dotazovaných spíše souhlasí, že vztahy v rámci pracovního kolektivu jsou dobré. Všeobecně mohou říct, že všichni zaměstnanci považují vztahy v rámci pracovního kolektivu za dobré.

• **Objevují se v rámci pracovního kolektivu konflikty?**

K odhalení problémů ve vztazích na pracovišti jsem se dále zabývala množstvím výskytu konfliktů mezi kolegy.

Graf 21: Pracovní konflikty v kolektivu



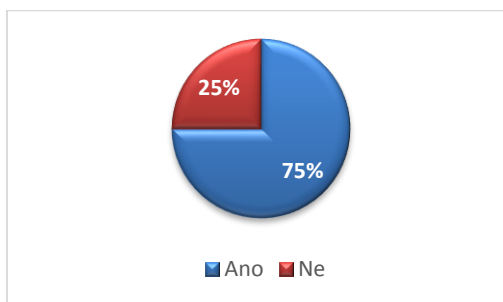
Zdroj: vlastní zpracování.

Podle výsledků výzkumu 84 % pracovníků se s konflikty během pracovní doby spíše neseťkávají, dále podle výzkumu se u 8% konflikty objevují, těchto 8% respondentů odpovídá, že se s pracovními konflikty spíše setkávají. Vyšší procento odpovědí „Spíše ne“ může být způsobeno faktem, že zaměstnanci často pracují samostatně. Zároveň lze však prohlásit, že vzhledem k výše uvedenému, je tento výsledek velmi dobrý.

• Jsou vám pracovní postupy a interní pravidla srozumitelně vysvětlovány?

Přístup firmy k zaměstnancům lze pozorovat i způsobem, jakým zaměstnancům vysvětluje interní pravidla a pracovní postupy, jejichž dodržování je nezbytné. V zájmu bezproblémového chodu podniku je tak nejen potřeba pořádat pravidelné porady, ale také zajistit, aby veškeré informace na nich podané byly vysvětleny srozumitelně a nedocházelo tak jejich špatnému pochopení ze strany pracovníků.

Graf 22: Pracovní postupy a interní pravidla



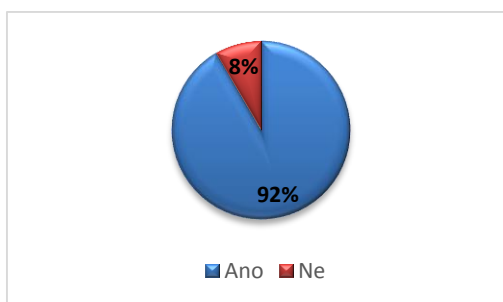
Zdroj: vlastní zpracování.

Se srozumitelně vysvětlenými interními pravidly a pracovnímu postupy vyjádřilo spokojenost 9 (75 %) z 12 dotazovaných. Nespokojenost vyjádřili 3 (25 %) dotazovaní, kterým nebyly srozumitelně vysvětleny pracovní postupy a interní pravidla.

- **Byly vám vysvětleny všechny zaměstnanecké výhody?**

S vysvětlením všech zaměstnaneckých výhod vyjádřilo spokojenost 11 (92 %) z 12 dotazovaných. Nespokojenost vyjádřil 1 (8 %) dotazovaný, kterému nebyly vysvětleny všechny zaměstnanecké výhody.

Graf 23: Zaměstnanecké výhody

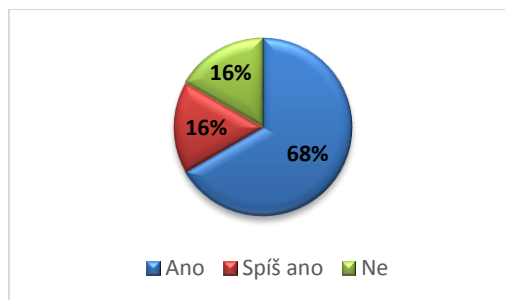


Zdroj: vlastní zpracování.

- **Jste spokojen s penzijním pojištěním, které vám nabízí zaměstnavatel?**

S penzijním pojištěním vyjádřilo spokojenost 8 (67 %) z 12 dotazovaných. Podle výsledků výzkumu 2 (16 %) dotazovaní jsou spíše spokojeni s penzijním pojištěním, 2 (16 %) dotazovaní jsou nespokojeni s penzijním pojištěním.

Graf 24: Spokojen s penzijním pojištěním

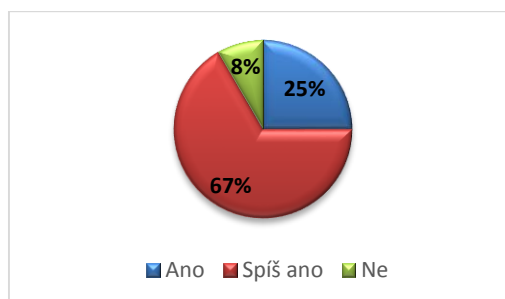


Zdroj: vlastní zpracování.

- **Jste spokojen se zvýhodněnými nákupy pro zaměstnance (naturálie)?**

Spokojenost se zvýhodněnými nákupy vyjádřili 3 (25 %) z 12 dotazovaných. Podle výsledků výzkumu 8 (67 %) dotazovaných jsou spíše spokojeni se zvýhodněnými nákupy. Nespokojenost vyjádřil 1 (8%) dotazovaný, který není spokojen se zvýhodněnými nákupy pro zaměstnance.

Graf 25: Zvýhodněné nákupy pro zaměstnance?



Zdroj: vlastní zpracování.

- **Jestli máte nějaké návrhy na změny v současném systému výhod, popište je prosím.**

Změny nepožadovalo 9 (76 %) z 12 dotazovaných. Podle výsledků výzkumu 1 (8 %) dotazovaný by změnil způsob vydání naturálií a vrátil by se k systému rozvozu, nespokojenost též vyjádřili 2 (16 %) dotazovaní, kteří by uvítali podporu kulturního a sportovního vyžití a příspěvek na dovolenou.

Graf 26: Návrhy na změny v současném systému výhod



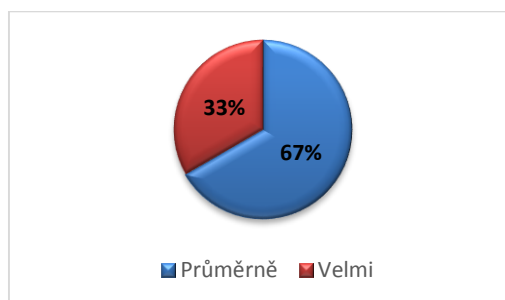
Zdroj: vlastní zpracování.

6.2 Dotazník B

- **Jak pracovití jsou vaši zaměstnanci?**

K průměrné pracovitosti svých zaměstnanců se vyjádřilo 2 (67 %) z 3 dotazovaných. Podle výsledků výzkumu 1 (33 %) dotazovaný odpověděl, že jeho zaměstnanci jsou pracovití. Všeobecně mohu říct, že zaměstnanci jsou pracovití.

Graf 27: Pracovitost zaměstnanců

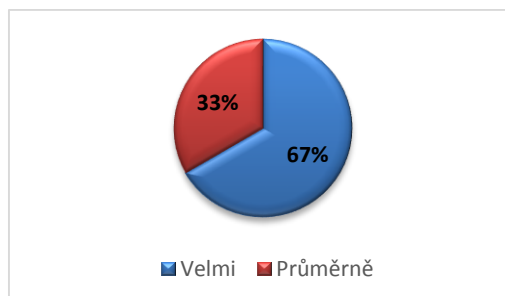


Zdroj: vlastní zpracování.

- **Jak efektivní jsou vaši zaměstnanci ve své práci?**

K velmi efektivní pracovitosti svých zaměstnanců se vyjádřilo 2 (67 %) z 3 dotazovaných. Podle výsledků výzkumu 1 (33 %) dotazovaný odpověděl, že jeho zaměstnanci průměrně pracují. Všeobecně mohu říct, že zaměstnanci jsou efektivní ve své práci.

Graf 28: Efektivnost zaměstnanců v práci.

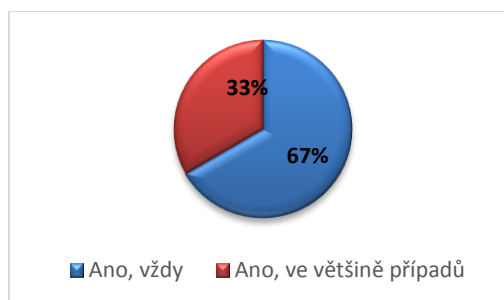


Zdroj: vlastní zpracování.

- **Stíhají vaši zaměstnanci plnit termíny?**

K stíhání plnění termínů svých zaměstnanců se vyjádřilo 2 (67 %) z 3 dotazovaných. Podle výsledků výzkumu 1 (33 %) dotazovaný odpověděl, že jeho zaměstnanci stíhají ve většině případů plnit termíny. Všeobecně mohou říct, že zaměstnanci stíhají plnit termíny.

Graf 29: Plnění termínů zaměstnanců

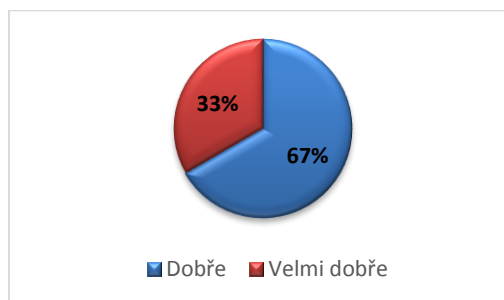


Zdroj: vlastní zpracování.

- **Jak vaši zaměstnanci zvládají týmovou práci?**

K dobré týmové práci svých zaměstnanců se vyjádřilo 2 (67 %) z 3 dotazovaných. Podle výsledků výzkumu 1 (33 %) dotazovaný odpověděl, že jeho zaměstnanci velmi dobře zvládají týmovou práci. Všeobecně mohou říct, že zaměstnanci zvládají týmovou práci.

Graf 30: Týmová práce zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování.

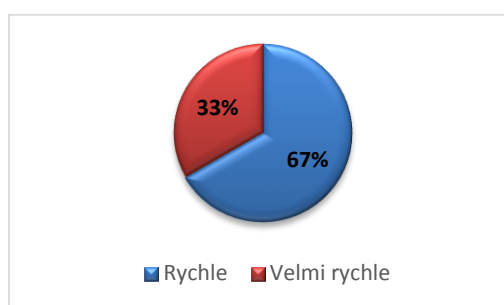
- **Jak se vaši zaměstnanci podílejí na společné zodpovědnosti za výsledek?**

100% dotazovaných odpovědělo, že jejich zaměstnanci se podílejí na společné zodpovědnosti za výsledek

- **Jak rychle reagují vaši zaměstnanci na požadavky?**

Na rychlou reakci svých zaměstnanců na požadavky se vyjádřilo 2 (67 %) z 3 dotazovaných. Podle výsledků výzkumu 1 (33 %) dotazovaný odpověděl, že jeho zaměstnanci velmi reagují na požadavky.

Graf 31: Zaměstnanci a požadavky

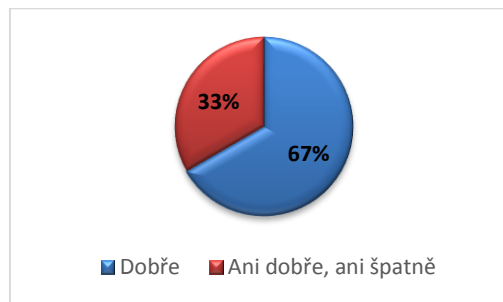


Zdroj: vlastní zpracování.

- **Jak dobře zvládají vaši zaměstnanci kritiku své práce?**

K dobrému zvládnání kritiky své práce se vyjádřilo 2 (67 %) z 3 dotazovaných. Podle výsledků výzkumu 1 (33 %) dotazovaný odpověděl, že jeho zaměstnanci spíše zvládají kritiku. Všeobecně mohu říct, že zaměstnanci zvládají kritiku své práce.

Graf 32: Zaměstnanci a kritiku jejich práce

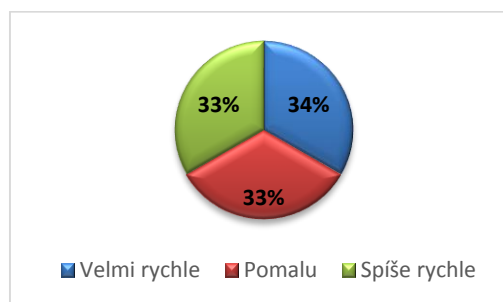


Zdroj: vlastní zpracování.

- **Jak rychle se vaši zaměstnanci zvládají přizpůsobovat měnícím se prioritám?**

K rychlému přizpůsobování měnícím se prioritám se vyjádřil 1 (33 %) z 3 dotazovaných. Podle výsledků výzkumu 1 (34 %) dotazovaný odpověděl, že jeho zaměstnanci se pomalu přizpůsobují měnícím se prioritám, další dotazovaný 1 (33 %) odpověděl, že jeho zaměstnanci spíše rychle se přizpůsobují měnícím se prioritám. Všeobecně mohu říct, že se zaměstnanci přizpůsobující měnícím se prioritám.

Graf 33: Zaměstnanci přizpůsobující se měnícím se prioritám

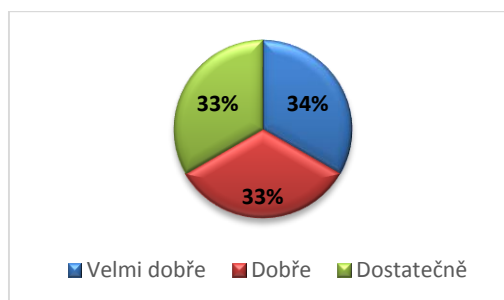


Zdroj: vlastní zpracování.

- **Jak dobře jsou vaši zaměstnanci informovaní o cílech společnosti?**

K velmi dobré informativnosti svých zaměstnanců se vyjádřil 1 (33 %) z 3 dotazovaných. Podle výsledků výzkumu 1 (33 %) dotazovaný odpověděl, že jeho zaměstnanci jsou dobře informovaní, další dotazovaný 1 (34 %) odpověděl, že jeho zaměstnanci jsou dostatečně informovaní. Všeobecně mohu říct, že zaměstnanci jsou informovaní o cílech společnosti.

Graf 34: Informativnost zaměstnanců o cílech společnosti



Zdroj: vlastní zpracování.

- **Co vaši zaměstnanci potřebují ke zlepšení svých výkonů?**

K potřebě více peněz pro svoje zaměstnance se vyjádřilo 2 (67 %) z 3 dotazovaných. Podle výsledků výzkumu 1 (33 %) dotazovaný odpověděl, že jeho zaměstnanci potřebují ke zlepšení svých výkonů lepší komunikaci, jak ze strany nadřízených, tak mezi sebou. Všeobecně mohu říct, že každý zaměstnanec potřebuje pro zlepšení svých výkonů celý soubor podmínek, od peněz, přes komunikaci ve firmě po dobré pracovní podmínky.

Graf 35: Zlepšení jejich výkonů



Zdroj: vlastní zpracování.

7 NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ

Z provedeného dotazníkového šetření se podařilo získat informace, na jejichž bylo posouzeno, že v některých oblastech jsou zaměstnanci spokojeni a v jiných nikoliv. Podle výsledků výzkumu jsou zaměstnanci spokojeni, i když se objevují oblasti, kde by uvítali zlepšení. Na základě zjištěných informací navrhuji opatření k eliminaci nedostatků. S pracovními podmínkami jsou zaměstnanci spokojeni až na neúplné vybavení pracoviště a nedostatek pracovních a ochranných pomůcek.

Ochranné pomůcky je potřeba zajistit, a dále prodiskutovat otázku kvantity či kvality pomůcek. Pomůcky nejsou důležité jen pro spokojenost, ale především jsou nezbytné pro práci samotnou. Problém s nedostatkem ochranných pomůcek je vnímán subjektivně.

Pro individuální pracovní činnosti jsou vyhodnocena rizika a k těm následně přiřazeny příslušné ochranné pomůcky. Pracovníkům jsou vydávány v souladu s předpisy. S ohledem na charakter a náročnost vykonávané práce se jeví jako efektivní jejich používání pečlivě sledovat. Důležité je při tom brát ohled na rozdílné způsoby vykonávání práce zaměstnanců a s tím související individuální spotřebu pracovních a ochranných pomůcek.

Dále se potvrdila hypotéza o nespokojenosti s platem. Faktem však zůstává, že zvýšení platu by musely předcházet lepší výsledky společnosti. V dnešní době, je těžké lepší výsledky zajistit, neboť v celé Evropě probíhá ekonomická krize. V rámci této krize dochází ke snižování fiskálních výdajů. Jak již bylo uvedeno v předchozím textu, podnik dostává značné dotace, právě z evropských fondů. Neboť jsou dotace snižovány, bylo by dobré zavést další možná opatření, která povedou ke zvýšení zisku.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci by rádi změnily dopravu na pracoviště, lepší vybavenost dílen, snížili prašnost v mísírně, v posklizňové lince a skladech obilí, rádi by se zdokonalovali ve svých profesních znalostech a změnily by styl vedení atd.

Navržená řešení jsou:

Zlepšení pracovního prostředí a dostatek pracovních pomůcek.

Navrhovala bych zrenovovat dílny a nabídnout větší množství pomůcek. Situace k dnešnímu dni je neuspokojivá. Pro sklad obilí, posklizňové linky a mísírny by bylo řešením, vytvoření dvou samostatných klimatizačních systémů, což by ale vyžadovalo stavební úpravy prostorů, na které nejsou v dnešní době finance. Další možností zlepšení je více ochranných pomůcek, což by usnadnilo práci v těchto prostorech. Poskytnutí kvalitnějších respirátorů, by více chránilo zdraví zaměstnanců. Jejich ochrana je uvedena i v zákonech, a proto bych se na tuto problematiku více zaměřila. V rámci zlepšování spokojenosti na daných pracovištích bych poskytla zaměstnancům barely s vodou.

U otázky množství ochranných pomůcek bych jako vhodné řešení viděla zvýšení zájmu ze strany vedoucího, jež by na základě informací od pracovníků zjistit skutečně požadovanou kvantitu pomůcek. Následně by pak jejich přidělování probíhalo podle potřeby a ne pouze na základě pevně určeného množství za dané období. Vedoucí by měl díky zjištěným informacím možnost sledovat, zda jim spotřebované množství odpovídá a nedochází tak k nadměrné spotřebě, jež by zvyšovala náklady firmy.

Dále navrhuji **lepšit vztahy mezi vedoucím a podřízenými**. Vedoucí by měl podřízené motivovat, vytvořit jim vhodné podmínky pro výkon práce, vyjít jim vstříc. Měl by naslouchat a vyslechnout si stížnosti a návrhy ke zlepšení. Musí dojít ke zlepšení komunikace a informativnosti od nadřízeného, směrem k podřízeným. Zavedla bych lepší přehled o práci podřízených a změnila bych postoj vedoucího. Se svým nadřízeným se snaží zaměstnanci vycházet dobře. Tento nedostatek by se dal odstranit, a to že by byl zaveden pravidelný systém informování nadřízeného porady, kterou by zaměstnanci absolvovali 1x týdně.

Další porady by byly pořádány 1x měsíčně. Možným řešením je i posílat oběžník, kde by se informovalo o změnách a novinkách ve firmě. Zde by se zaměstnanci seznámily se svým finančním ohodnocením a benefity. Následně bych nadřízenému doporučila kromě jiného poskytnout zaměstnancům zpětnou vazbu a případnou konstruktivní kritiku, která nyní zaměstnancům chybí. V neposlední řadě by měl nadřízený svým podřízeným více projevoval podporu a budovat v nich důvěru, že se za ně v případě potřeby postaví.

Vysvětlit lépe zaměstnanecké výhody, pracovní postupy a interní pravidla. Vše bych zahrnula do schůzky pořádané 1x měsíčně. Zde se můžou zaměstnanci zeptat na vše, co je zajímavé a vše by jim mohlo být srozumitelně vysvětleno.

Doprava na pracoviště, či nabídka příspěvku na dopravu. Navrhuji, poskytnou bezplatný svoz do zaměstnání a zpět. Od roku 2008 si může firma náklady za dopravu osobním autem dát do účetních nákladů. Tímto řešením umožní zaměstnanci být bez starostí jak se do zaměstnání či do jiné části firmy dostanou. A vedoucí je během cesty může informovat o pracovních úkolech či se zaměstnanci mohou sami domluvit a kolektivně jet jedním autem poskytnutým společností.

Nabídnout příspěvek na sport, kulturu a zdraví. V této oblasti bych využila poukázek. Ty umožňují zaměstnancům vybrat si konkrétní sportovní aktivitu, či kulturní zážitek podle své chuti. Dále by to byly poukázky určené na preventivní a nadstandardní zdravotní péči, které je možno čerpat například na očkování, lázeňské programy, fyzioterapii či nákup léků, vitaminů a zdravotních pomůcek. Firma si náklady na tyto benefity odepsat z daní nemůže. Zaměstnanec však z těchto nepeněžních odměn neplatí daň z příjmu ani sociální a zdravotní pojištění.

A ohledně **zlepšení výdělečnosti** celé společnosti bych navrhla, umístění včelínů do sadů. Pokud by včelstva byla vlastnictvím podniku, může prodávat vzniklý produkt, tedy med. Nebo druhou možností je, že pozemky, sadů a zahrad o celkové velikosti 32,6 ha mohou včelařům pronajímat. Dodatečný příjem by mohl být využit na financování některých nabídnutých zlepšení, či na zvýšení mzdového ohodnocení zaměstnanců.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo popsat proces odměňování a hodnocení v ZS Slatina pod Hazmburkem a.s., a zjistit motivační úlohy benefitů v dané organizaci. Tohoto cíle bylo dosaženo pomocí dotazníkového šetření, prostudováním dostupných pramenů ZS Slatina, a.s. a dalších literárních pramenů.

V teoretické části jsem uvedla pojmy hodnocení, odměňování a jeho vliv na motivaci, dále jsem vysvětlila jednotlivé teorie motivace pracovního jednání a v neposlední řadě jsou podrobněji rozebrány jednotlivé skupiny faktorů ovlivňujících spokojenost v zaměstnání.

V praktické části jsem představila podnik ZS Slatina, a.s., vyhodnotila dotazníkové šetření zaměstnanců firmy ZS Slatina, a.s., zaměřené na oblasti pracovní motivace, spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity, pracovní náplně mzdových podmínek a odměňování, vedení zaměstnanců a vztahů na pracovišti. Z tohoto šetření lze shrnout poznatky následovně.

Odovědi se výrazněji neodlišovaly, i přes rozličné pracovní podmínky a charakter práce. Na pracovišti se objevují výrazně pozitivní vlivy, příznivě ovlivňující výkonnost pracovníků. Hlavním z nich jsou velmi dobré vztahy na pracovišti, které vytváří dobrý pracovní kolektiv a podporují tak lepší plnění úkolů. Zaměstnanci vnímají práci jako prostředek k rozšiřování svých profesních znalostí a schopností, které mohou v budoucnu dále uplatnit.

Prostor pro zlepšení se objevuje v několika oblastech. Zásadním problémem jsou nedostatky v rámci pracovního prostředí a podmínek. Možná alespoň částečná opatření vedoucí ke snížení prašnosti ve skladu obilí by pro firmu nebyla z mého pohledu příliš nákladná a přínos v podobě vyšší spokojenosti a pravděpodobně i výkonnosti pracovníků by byl značný.

Na úrovni vedení pracovníků se objevují v některých případech nedostatky v komunikaci mezi vedoucím pracovníkem a podřízeným. Navrhla jsem několik opatření pro zlepšení jako je zlepšení pracovního prostředí a dostatek pracovních pomůcek, do skladu, do posklizňové linky a do mísírny bych nainstalovala více větráku, a pokud by to nebylo možné, nabídla bych více pomůcek, což by usnadnilo práci v těchto prostorech. Zlepšila bych vztahy vedoucí a podřízených. Navrhla bych lepší komunikaci a informativnost od nadřízeného, lepší přehled o práci svých podřízených a změnila bych postoj vedoucího.

Zavedla bych pravidelný systém informování nadřízeného o své činnosti, kterou by zaměstnanci absolvovali 1x týdně. Dále bych navrhla svolávat porady 1x měsíčně, či posílat oběžník, kde by se informovalo o změnách a novinkách ve firmě. Vysvětlila bych lépe zaměstnanecké výhody, pracovní postupy a interní pravidla. Vše bych uskutečňovala na schůzkách konaných 1x měsíčně. Zde by se zaměstnanci mohli zeptat na vše, co je zajímavá a vše by jim mohlo být srozumitelně vysvětleno. Dále bych navrhla dopravu na pracoviště, či nabídla příspěvek na dopravu. Do benefitů bych zařadila příspěvek na sport, kulturu a zdraví. V této oblasti bych poskytla poukázky.

Závěrem lze říci, že úroveň motivace a hodnocení, odměňování je ve firmě ZS Slatina, a.s., na dobré úrovni. Po provedení příslušných opatření v rámci problematických okruhů by mohlo dojít k jejímu zlepšení, což by bylo pro zaměstnance a firmu velmi přínosné.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

AMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Největší trendy a postupy. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. Personální management, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

BLÁHA, J., A.MATEICIUS, Z.KAŇAKOVÁ. Personalistika pro malé a střední firmy. 1.vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0374-9.

DUDA, J. Zaměstnanecké výhody v systému motivace zaměstnanců, 1. vyd. Brno, 2005. ISBN 80-7157-895-9.

DVOŘÁKOVÁ, Z. A kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

KOCIANOVA, R. Personální činnosti a metody personální práce. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 80-247-6933-6.

KOUBEK, J., E. HÜTTLOVÁ, E. HRABĚTOVÁ. Personální řízení: vybrané kapitoly. 1.vyd. Praha: VŠE, 1995. ISBN 80-7079-629-4.

PAUKNEROVÁ, D. a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery 3.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 978-80-247-3809-3.

PRAŽSKÁ, L., J. JINDRA, a kol. Obchodní podnikání: Retail Management. 2. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-059-7.

Seznam použitých internetových zdrojů

ABZ.cz. Slovník cizích slov.[online]. © 2005-2014. [cit. 2013-11-26]. Dostupné z: http://slovník-cizichslov.abz.cz/web.php/hledat?cizi_slovo=unitarizmus&typ_hledani=prefix

HARVARD BUSINESS SCHOOL. Fakulty & research: Michael E. Porter. [online].
© Prezident a členové Harvard vysoké školy. [2014-1-9]. Dostupné z:
<http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532>

MANAGEMENTMANIA.COM. Copyright.[online]. © 2011-2013. [cit. 2013-11-26].
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/popis-pracovniho-mista>.

MPSV/TREXIMA, SPOL. S. R. O. Ministerstvo práce a sociálních věcí. [online].
©2014. [cit.2014-20-1]. Dostupné z:
http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z1_1992o.

THE BRITISH LIBRARY. Victor H. Vroom. [online]. [2014-1-10]. Dostupné z:
Board<http://translate.google.cz/translate?hl=cs&sl=en&u=http://www.mbsportal.bl.uk/taster/subjareas/busmanhist/mgmtthinkers/vroom.aspx&prev=/search?q%3Dvictor%2Bvroom%26hl%3Dcs%26biw%3D1366%26bih%3D606>.

WOLTERS KLUWER. Mzdová praxe. [online]. © 2013. [cit. 2014-1-4]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d2364v3121-odmenovani-na-zaklade-vykonu/>.

Seznam ostatních zdrojů

Interní materiály firmy

Zprávy z valné hromady

SEZNAM ZKRATEK

- A.s. - Akciová společnost
- Č. j. zem. - Číslo jednacích zemědělství
- Č. p. – Číslo popisné
- ČR – Česká republika
- DIČ – Danové identifikační číslo
- EU – Evropská unie
- HRM – Human Resources Management
- IČO – Identifikační číslo organizace
- JZD – Jednotné zemědělské družstvo
- NV – Náhradní volno
- NZ – notářský zápis
- PGRLF – Podpůrný a garanční rolnický a lesnický fond, a.s.
- ŘLZ – Řízení lidských zdrojů
- S.r.o. – Společnost s ručením omezeným
- THP – Technicko hospodářský pracovník
- USA – Spojené státy americké
- ZK – Základní kapitál
- ZS - Zemědělské středisko

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb	20
--------------------------------------	----

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů	43
Graf 2: Věková skupina	43
Graf 3: Délka zaměstnání	44
Graf 4: Pracovní pozice	45
Graf 5: Představa o zaměstnání	45
Graf 6: V čem se liší představa od skutečnosti	46
Graf 7: Doporučení firmy	47
Graf 8: Spokojenost s pracovním prostředím a pracovními podmínkami	47
Graf 9: Dostatek pracovních a ochranných pomůcek	48
Graf 10: Změna v rámci pracovního prostředí a pracovních podmínek	49
Graf 11: Strach ze ztráty zaměstnání	50
Graf 12: Rozšiřování profesních znalostí	50
Graf 13: Hlavní důvod pro zvýšení pracovních výkonů.	51
Graf 14: Důvody mimo mzdy	52
Graf 15: Styl vedení a komunikace s nadřízeným	52
Graf 16: Co na stylu vedení nevyhovuje	53
Graf 17: Pravidelného hodnocení.	54
Graf 18: Informativnost o změnách a novinkách ve firmě	55
Graf 19: Uspořádání pracovní doby	56
Graf 20: Vztahy v rámci pracovního kolektivu považuje za dobré	56
Graf 21: Pracovní konflikty v kolektivu	57
Graf 22: Pracovní postupy a interní pravidla	58
Graf 23: Zaměstnanecké výhody	58
Graf 24: Spokojen s penzijním pojištěním	59
Graf 25: Zvýhodněné nákupy pro zaměstnance	59
Graf 26: Návrhy na změny v současném systému výhod	60
Graf 27: Pracovitost zaměstnanců	61
Graf 28: Efektivnost zaměstnanců v práci	61
Graf 29: Plnění termínů zaměstnanců	62

Graf 30: Týmová práce zaměstnanců	62
Graf 31: Zaměstnanci a požadavky	63
Graf 32: Zaměstnanci a kritiku jejich práce	64
Graf 33: Zaměstnanci přizpůsobující se měnícím se prioritám	64
Graf 34: Informativnost zaměstnanců o cílech společnosti	65
Graf 35: Zlepšení jejich výkonů	66

Seznam tabulek

Tabulka 1: Průměrný počet zaměstnanců	32
Tabulka 2: Zaměstnanci v živočišné výrobě	35
Tabulka 3: Zaměstnanci	35
Tabulka 4: Tarifní stupeň	37

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity v podniku ZS Slatina, a.s.....I
Příloha B - Dotazník hodnocení zaměstnance nadřízeným.....VI

Příloha A – Dotazník pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity v podniku ZS Slatina, a.s.

Vážení zaměstnanci ZS Slatina pod Hazmburkem, a.s.,

jmenuji se Tereza Krajčová, jsem studentkou Vysoké školy. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění níže uvedeného dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce na téma Motivační úloha, hodnocení a odměňování ZS Slatina pod Hazmburkem a.s.

Dotazník je zcela anonymní, a proto Vás prosím o jeho pravdivé vyplnění. Odpovědi Vám nezaberou více než deset minut. Cílem tohoto dotazníku je zjistit Vaši pracovní motivaci a spokojenost s nabízeným balíčkem zaměstnaneckých benefitů.

Předem Vám děkuji za Vaši ochotu a čas.

1. Pohlaví

- Žena
- Muž

2. Věková skupina

- Do 29 let
- 30 – 39 let
- 40 – 49 let
- 50 a více let

3. Na jaký typ pracovního úvazku jste zaměstnán?

- Plný úvazek
- Poloviční úvazek

4. Jak dlouho jste zaměstnancem ZS Slatina, a.s.?

- Méně než 1 rok
- 1 rok – 5 let
- 5 – 10 let
- 10 – 20 let
- Více než 20 let

5. Pracujete na pozici:

- Skladník
- Řidič
- Mechanik
- Dělník

6. Odpovídá zaměstnání představě, kterou jste o něm měl?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

7. Pokud ne, v čem se vaše představa liší od skutečnosti?

.....

8. Doporučil byste firmu jako dobrého zaměstnavatele?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

9. Jste spokojen s pracovním prostředím a pracovními podmínkami?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

10. Máte k dispozici dostatek pracovních a ochranných pomůcek?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

11. Co byste v rámci pracovního prostředí a pracovních podmínek konkrétně změnili?

.....

12. Máte strach ze ztráty zaměstnání?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

13. Máte pocit, že se v rámci své profese učíte něco nového a rozšiřujete si tak profesní znalosti?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

14. Je pro vás mzda hlavním důvodem pro zvýšení pracovních výkonů?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

15. Jaké další důvody mimo mzdy vás motivují k lepším pracovním výkonům?

.....

16. Vyhovuje vám styl vedení a komunikace s nadřízeným?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

17. Pokud ne, co konkrétně vám na stylu vedení nevyhovuje?

.....

18. Dozvíte se v rámci pravidelného hodnocení, zda se vám něco povedlo nebo jestli jste něco udělali špatně?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

19. Jakým způsobem byste chtěli být informováni o změnách a novinkách ve firmě?

.....

20. Vyhovuje vám uspořádání pracovní doby?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

21. Považujete vaše vztahy v rámci pracovního kolektivu za dobré?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

22. Objevují se v rámci pracovního kolektivu konflikty?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

23. Jsou vám pracovní postupy a interní pravidla srozumitelně vysvětlovány?

- ANO
- NE

24. Byly Vám vysvětleny všechny zaměstnanecké výhody?

- ANO
- NE

25. Jste spokojen s penzijním pojištěním, co vám nabízí zaměstnavatel?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

26. Jste spokojen se zvýhodněnými nákupy pro zaměstnance (naturálie)?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

27. Jestli mate nějaké návrhy na změny v současném systému výhod, popište je prosím

.....
.....

Příloha B – Dotazník hodnocení zaměstnance nadřízeným

Dobry den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

1. Jak pracovití jsou Vaši zaměstnanci?

- Velmi
- Dostatečné
- Průměrné
- Nepříliš
- Vůbec

2. Jak efektivní jsou Vaši zaměstnanci ve své práci?

- Velmi
- Průměrné
- Vůbec

3. Stíhají Vaši zaměstnanci plnit termíny?

- Ano, vždy
- Ano, ve většině případů
- Ano, v polovině případů
- V mene než polovině případů
- Vůbec je neplní

4. Jak Vaši zaměstnanci zvládají týmovou práci?

- Velmi dobře
- Dobře
- Ani dobře, ani špatně
- Špatně
- Velmi špatně

5. Jak se Vaši zaměstnanci podílejí na společné zodpovědnosti za výsledek?

- Velmi dobře
- Dobře
- Ani dobře, ani špatně
- Špatně
- Velmi špatně

6. Jak rychle reagují Vaši zaměstnanci na požadavky?

- Velmi rychle
- Rychle
- Spíše rychle
- Spíše pomalu
- Pomalu

7. Jak dobře zvládají Vaši zaměstnanci kritiku své práce?

- Velmi dobře
- Dobře
- Ani dobře, ani špatně
- Špatně
- Velmi špatně

8. Jak rychle se Vaši zaměstnanci zvládají přizpůsobovat měnícím se prioritám?

- Velmi rychle
- Rychle
- Spíše rychle
- Spíše pomalu
- Pomalu
- Velmi pomalu

9. Jak dobře jsou Vaši zaměstnanci informováni o cílech společnosti?

- Velmi dobře
- Dobře
- Dostatečné
- Nepříliš dobře
- Nedostatečné
- Vůbec

10. Co Vaši zaměstnanci potřebují ke zlepšení svých výkonů?

.....

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Tereza Krajčová

Obor: Evropská hospodářskosprávní studia

Forma studia: prezenční studium

Název práce: Motivační úloha, hodnocení a odměňování ZS Slatina pod Hazmburkem, a.s.

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 64

Celkový počet stran příloh: 8

Počet titulů českých použitých zdrojů: 9

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 6

Počet ostatních zdrojů: 2

Vedoucí práce: Mgr. Marcela Pikálková