

**ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE**

**PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA**

**Katedra ekonomiky**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**AKTIVIZAČNÍ FAKTORY A MZDOVÝ SYSTÉM PODNIKU**

**Autor: Veronika Hezlová**

**Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Eva Rosochatecká, CSc.**

© 2012 ČZU v Praze

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Veronika Hezlová**

obor Veřejná správa a regionální rozvoj nav.- Most

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze čl. 17 odst. 2 určuje tuto diplomovou práci.

Název práce: **Aktivizační faktory a mzdový systém podniku**

## Osnova diplomové práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Shrnutí poznatků k dané problematice (literární rešerše)
4. Stručná charakteristika výrobně ekonomických podmínek konkrétního podniku
5. Vlastní rozbor (mzdový systém, formy mezd, vliv aktivizačních faktorů na pracovní sílu, formální a neformální odměny, efektivnost motivačních faktorů)
6. Závěr
7. Seznam použitých zdrojů
8. Přílohy

Rozsah hlavní textové části: 60 - 80 stran

Doporučené zdroje:

Čuba,F.,Hurta,J.: Řízení podniků, Mondon,2002,ISBN 80-903108-0-X

Kleit,Dvořáková, Hüttlová: Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav, VŠE Praha, 1998,ISBN 80-7079-202-7

Kol.: Abeceda mzdové účetní, ANAG Andragogos agency, 2007

Kahle,B.: Praktická personalistika po vstupu ČR do EU, Pragoeduca Praha,2004, ISBN 80-7310-018-5

Nelson,B.:1000+1 návod jak odměňovat zaměstnance, Pragma,2000,ISBN 80-7205-765-0

Rosochatecká, E. a kol.: Ekonomika podniků, ČZU Praha, 2007,ISBN 978-80-213-1682-9

Kocourek J., Trylč,L.: Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR, Anag, 2004, ISBN 80-7263-226-4

Personální a mzdový poradce podnikatele

Zákonné normy k problematice odměňování

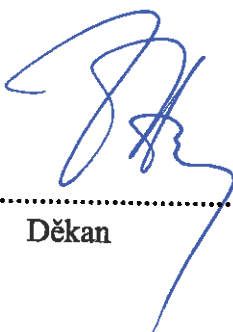
Odborné časopisy

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Eva Rosochatecká, CSc.**

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2011

  
.....  
Vedoucí katedry



  
.....  
Děkan

V Praze dne: 8. 3. 2010

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci „Aktivizační faktory a mzdový systém podniku“ vypracovala samostatně pod vedením doc. Ing. Evy Rosochatecké, CSc. a použila jen pramenů uvedených v příloženém soupisu bibliografických citací.

Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.3.2012

*Veronika Dvorná*

---

### **Poděkování**

Děkuji paní doc. Ing. Evě Rosochatecké, CSc., vedoucí práce, za metodické vedení, vstřícný přístup a cenné rady při vypracovávání diplomové práce.

Rovněž děkuji vedení společnosti a pracovníkům podnikatelského subjektu za spolupráci a poskytnutí potřebných informací.

**Aktivizační faktory a mzdový systém podniku**  
**Factors of activation and wage system of business**

# **Aktivizační faktory a mzdový systém podniku**

## **Factors of activation and wage system of business**

### **Souhrn**

Cílem mé diplomové práce je provést analýzu současné situace vybraného podnikatelského subjektu z hlediska motivace a odměňování lidských zdrojů a zhodnotit tak spokojenost zaměstnanců se stávajícím motivačním programem.

Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část zachycuje témata týkající se řízení lidských zdrojů jako je aktivizace a motivace zaměstnanců, stimulace pracovního jednání, mzdový systém podniku, hodnocení pracovního výkonu a formy odměňování.

V úvodu praktické části je představen vybraný podnikatelský subjekt, společnost s ručením omezeným se sídlem v Mostě a je nastíněn její současný stav systému mezd a jiných forem odměňování zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců je zjištěna formou dotazníkové metody, která byla ve společnosti provedena a na základě získaných výsledků je zhodnocen celkový stav užívaného motivačního programu. V závěru jsou uvedena doporučení na možné zlepšení stávajícího systému motivace a odměňování zaměstnanců ve společnosti.

### **Klíčová slova**

Aktivizace, Dotazník, Hodnocení zaměstnanců, Motivace, Mzda, Mzdový systém, Odměňování zaměstnanců, Spokojenost zaměstnanců, Zaměstnanecké výhody.

### **Summary**

The goal of this Diploma Thesis is to analyze the current situation of the selected business entity in terms of motivation and reward and evaluate human resources and employee satisfaction with the current incentive program.

The thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part shows the topics related to human resources management as activation and motivation employees, stimulation of work behavior, the company payroll system, performance appraisal and forms of employee remuneration.

In the introduction to the practical part presents a selected business entity, a limited liability company based in Most and outlined its current state of the system of wages and other forms of compensation of employees. Employee satisfaction is determined by using a questionnaire method that has been made in company and on the basis of the results is used as evaluating the overall condition of the incentive program. Finally, recommendations are given to improve of the current system motivation and rewarding employees in the company.

### **Key words**

Activation, Questionnaire, Guest employee, Motivation, Wage, Payroll systems, Remuneration of employees, Satisfaction of Employees, Benefits for employees.

## Obsah

1. Úvod .....	9
2. Cíl práce a metodika .....	10
2.1. Cíl práce .....	10
2.2. Metodika práce .....	10
3. Přehled řešené problematiky .....	11
3.1. Aktivizace pracovníků.....	11
3.1.1. Vymezení pojmu aktivizace .....	11
3.1.2. Aktivizační faktory silové .....	13
3.1.3. Aktivizační faktory inspirativní .....	15
3.2. Motivace pracovního jednání .....	17
3.2.1. Výklad motivace pracovního jednání.....	17
3.2.2. Teoretické modely motivace pracovního jednání .....	18
3.3. Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v podnikatelské sféře .....	23
3.3.1. Problematika stanovení mzdy v podniku .....	24
3.3.2. Mzdový systém podniku a jeho tvorba .....	25
4. Vlastní práce .....	33
4.1. Charakteristika podniku .....	33
4.1.1. Profil společnosti.....	33
4.1.2. Předmět činnosti.....	33
4.1.3. Organizační struktura společnosti .....	34
4.2. Mzdová struktura podniku.....	35
4.3. Mzdové formy .....	36
4.3.1. Měsíční mzda .....	36
4.3.2. Hodinová mzda .....	36
4.3.3. Smluvní mzda.....	37
4.4. Klasifikační/mzdové třídy a zaručená mzda .....	37
4.4.1. Tarifní zaručená mzda .....	37
4.4.2. Mzda mimo třídu.....	38
4.4.3. Osobní ohodnocení.....	39
4.4.4. Prémie.....	40
4.5. Mzdová plnění .....	41
4.6. Motivační program podniku .....	42
4.6.1. Systém odměňování pracovníků .....	42
4.6.2. Benefity a zaměstnanecké výhody .....	43
4.6.3. Systém vzdělávání.....	44
4.7. Hodnocení zaměstnanců.....	45
4.8. Dotazníkové šetření.....	47
5. Zhodnocení výsledků a doporučení .....	75
6. Závěr .....	79
7. Seznam použitých zdrojů .....	81
8. Seznam grafů, schémat a tabulek .....	82
9. Seznam příloh.....	84



## 1. Úvod

To, co je ve firmě nejcennější, neuhlídá žádná bezpečnostní agentura. Je to ukryto v lidech, v jejich rozumu, znalostech a dovednostech, citu a vůli. Lidé svůj potenciál mohou, ale také nemusí, rozvíjet a využívat v zájmu firmy i svém vlastním. Známkou úspěchu firmy je uvědomění si pravé hodnoty lidí, lidských zdrojů. Uvědomění si, že dostatečně kvalifikovaní pracovníci představují největší bohatství společnosti.

Nedostatečná motivace zaměstnanců, slabá týmová spolupráce, vertikální organizační struktura a vertikální často pouze jednosměrná vnitrofiremní komunikace a neochota k delegování pravomocí je důsledkem demotivovaného zaměstnance, který „dělá jen do výše svého platu“. Špatný, neodborný až diletantský přístup k využívání a rozvoji lidského potenciálu vede mnohdy k obrovským materiálním i morálním ztrátám a destabilizuje pozici firmy na trhu. Z tohoto důvodu je nevyhnutelná schopnost umět si kvalitní pracovníky nejen získat, ale především si je udržet.

Firma jako celek může své zaměstnance za jejich věrnost a loajalitu odměnit takovým pracovním prostředím, ve kterém budou moci dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce, příležitosti k rozvoji vzdělávání a profesního růstu. Zaměstnavatel na oplátku od svých zaměstnanců očekává, že jeho úsilí i vynaložené náklady s tím spojené ocení svou identifikací s firmou, vysokým pracovním nasazením a tvořivostí. Při vytváření dobrých vztahů ve firmě se ale zapomíná na skutečnost, že samotná firma není izolovaným organismem, ale že působí v prostředí, které může do jisté míry ovlivňovat, ale zároveň toto prostředí intenzivně ovlivňuje její existenci. Podnikatelské prostředí neovlivňuje jenom výsledek působení podnikatelských organizací nebo politických institucí, ale je výsledkem angažovanosti každého člověka.

## **2. Cíl práce a metodika**

### **2.1. Cíl práce**

Cílem diplomové práce je provést analýzu a zhodnotit spokojenost zaměstnanců se současným motivačním programem vybraného podnikatelského subjektu a pomocí získaných informací, zjišťovaných formou dotazníkového šetření, uvést doporučení k zefektivnění systému motivace a odměňování či zmírnění negativních projevů motivace.

Pro zpracování diplomové práce jsem si vybrala společnost s ručením omezeným se sídlem v Mostě, jejíž hlavní činností je komplexní údržba a opravy výrobních technologií a investiční výstavba v energetickém, chemickém a plynárenském průmyslu působící na českém trhu a pro kterou v současnosti pracuji.

### **2.2. Metodika práce**

Teoretická část diplomové práce je zpracována pomocí odborné literatury, jejíž přehled je uveden v seznamu použitých zdrojů, kapitola 7. Tato část je zaměřena na vysvětlení základních pojmů a konceptů problematiky aktivizace a motivace pracovního jednání, mzdy a jiných forem odměňování za práci a mzdového systému podniku.

Praktická část diplomové práce je zaměřena na nastavený mzdový systém vybraného podnikatelského subjektu a analýzu spokojenosti zaměstnanců se stávajícím motivačním programem uskutečněného pomocí dotazníkového šetření, které bylo v podniku provedeno v období od 13.2 do 18.2. 2012. Dotazník zkoumá spokojenost zaměstnanců v oblasti pracovního prostředí a podmínek, vedení a komunikace, vzdělávání, motivace a odměňování pracovního výkonu a zaměstnaneckých výhod podnikem poskytovaných. Data získaná z dotazníkového šetření jsou zpracována pomocí programů Microsoft Word a Microsoft Excel. Ke každé otázce je vytvořena tabulka a výšečový nebo sloupcový graf., který závisí na druhu otázky. Jednotlivé otázky jsou doplněny o komentář, shrnující získané informace.

V závěru udává autor na základě zjištěných výsledků možná doporučení na zlepšení systému motivace a odměňování lidských zdrojů vybraného podniku.

Při zpracování teoretické části bude použita metoda deskripce a analýzy, v analytické části práce pak metody empirického výzkumu pomocí dotazníku.

### 3. Přehled řešené problematiky

Je důležité si uvědomit, že jsou to vždy lidé, kteří stojí za existencí, úspěchem, ale i neúspěchem podniku. Jestliže pracovníci odvádějí dostatečné výkony, tak i podnik, ve kterém pracují, se stává prosperující. Lidé však pracují pouze za předpokladu, že mají k práci důvod a jestliže tento důvod nemají, nepracují. Pokud tedy zaměstnavatel má zájem tvořit svůj podnik lukrativním, měl by svým zaměstnancům vytvořit a dát důvody, proč pracovat. Těch důvodů je nespočetně mnoho, může se jednat o důvod získání potraviny za práci, pochvalu, strach z trestu či ztráty zaměstnání, radost z vykonané práce či možnost seberealizace.

Nejdůležitějším pojmem, který je nejčastěji spojován s podněcováním lidí k určité aktivitě, je motivace. Vedle pojmu motivace se však objevuje další pojem, a tím je **a k t i v i z a c e**.

#### 3.1. Aktivizace pracovníků

##### 3.1.1. Vymezení pojmu aktivizace

**A k t i v i z a c e** je proces, kterým jsou lidé (jedinci nebo skupiny) vedeny k činnostem. Aby byli pracovníci aktivizováni k pracovní aktivitě, čili aby svou energii předávali podniku, využívají zaměstnavatelé aktivizační faktory. Tyto faktory lze obecně rozdělit do dvou skupin, *aktivizační faktory silové a aktivizační faktory inspirativní*.<sup>1</sup>

Existují ale opatření, díky kterým dochází k neustálému nabuzování, a tím i k dostatečné účinnosti aktivizačních faktorů. Jedná se o takovou konstrukci organizační struktury podniku, která vytváří podmínky pro fungování aktivizačních faktorů. Tato konstrukce vymezuje: Postavení organizační jednotky a konkrétního pracovníka podniku, jeho nadřazenost a podřazenost, stanovuje vznik a sílu aktivizačních faktorů, které na pracovníky působí.<sup>2</sup>

Jestliže je organizační struktura pyramidová, působí na pracovníky především silové aktivizační faktory. V případě, že se jedná o plošnou organizační strukturu, jsou pracovníci podněcováni inspirativními aktivizačními faktory.

---

<sup>1</sup> ČUBA, F., *Aktivita a aktivizace podnikových kolektivů*, s. 12

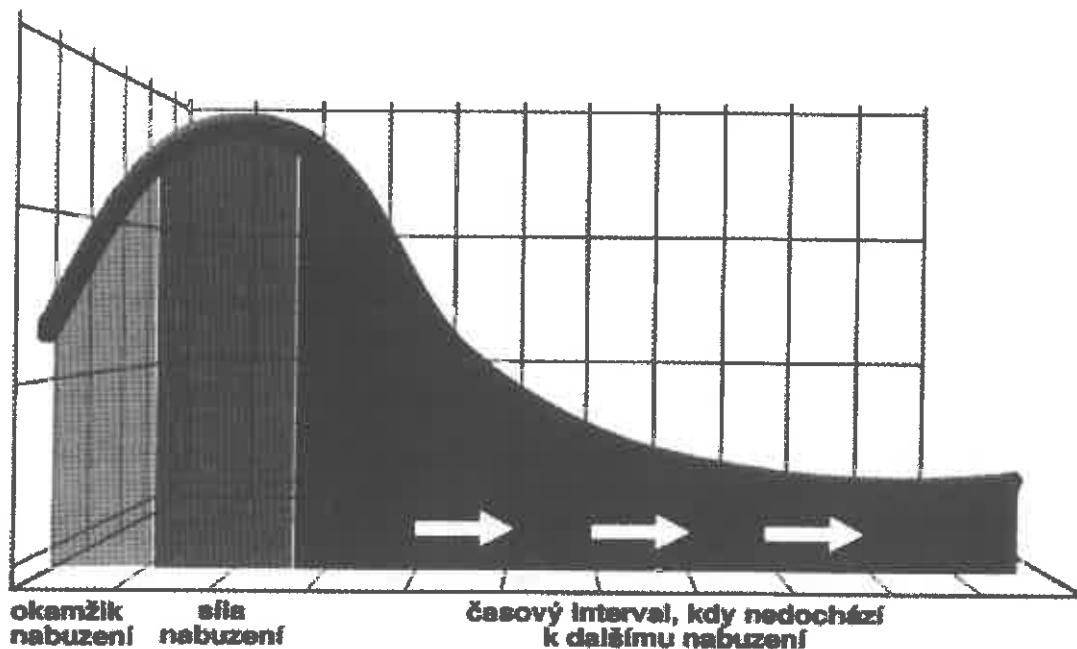
<sup>2</sup> ČUBA, F., HURTA, J., *Řízení podniků*, s. 58

Mezi další opatření, které mají vliv na účinnost aktivizačních faktorů, patří vnitropodniková pravidla, která v sobě zahrnují práva, povinnosti a úkoly, které musí pracovníci respektovat a provádět a díky nimž jsou aktivizováni. Tato vnitropodniková pravidla musí být neustále zdokonalována.<sup>3</sup>

Síla působení každého z aktivizačních faktorů je v různém pracovním prostředí odlišná. V podniku tedy nelze vždy aplikovat takové aktivizační faktory, které by zaměstnavatelé chtěli. Je to zejména proto, že je nejprve vytvořena vnitřní konstrukce daného podniku a až poté zaměstnavatelé uvažují, jak budou pracovníky k výkonu aktivizovat.

Pokud je aktivizační faktor nabuzen, pak jeho vliv nejprve stoupá a po nějakém čase dochází k postupnému poklesu. V případě, že nedochází k jeho neustálému „nabuzování“, jeho účinek nakonec vyhasíná. Tuto skutečnost nám představuje schéma 1.

*Schéma 1. Působnost aktivizačních faktorů<sup>4</sup>*



Jednotlivé aktivizační faktory působí odlišně na pracovníky různého vzdělání, věku či různé délky zaměstnaneckého poměru v konkrétním podniku. Aktivizační faktory

<sup>3</sup> ČUBA, F., HURTA., J., *Řízení podniků*, s. 62

<sup>4</sup> Tamtéž, s. 63

tedy nepůsobí na všechny členy podnikového kolektivu stejně ani trvale.<sup>5</sup>

### 3.1.2. Aktivizační faktory silové

Aktivizační faktory silové nutí člověka k práci jistou formou násilí, jakou jsou například strach o existenci, strach z fyzického trestu, obavy o výdělek. Silové aktivizační faktory podněcovaly pracovníky k co nejlepšímu výkonu zejména v období rozvoje kapitalismu. I když jsou dnes silové faktory stále aplikovány, nutno říci, že nepůsobí tolik, neboť nejsou splněny všechny podmínky pro jejich působení.<sup>6</sup>

#### 3.1.2.1. Faktor existenční

Jak již název tohoto faktoru naznačuje, jedná se o strach vlastní existence. Původně člověk pracoval proto, neboť měl potřebu uchovat si vlastní existenci. Práce pro něj znamenala obživu, a pokud by přestal pracovat, zemřel by hladem. Dnes již pracovníci takovou obavu nepocítují, jedná se zde ale o strach z propuštění v případě, že nebudou odvádět dobrou práci, ale také o strach z přesunu z lepší pracovní pozice na horší. Uvádějí se tři základní předpoklady, za jakých existenční faktor na pracovníky působí:<sup>7</sup>

1. Jedná se o situaci, kdy má pracovník strach, že v případě špatně odvedené práce mu hrozí propuštění a bude nezaměstnaný;

2. Špatný pracovník je přeřazován na méně prestižní či hůře placené pracovní místo. Proto faktor existenční působí i na vedoucí pracovníky, kteří se tak obávají odvolání z funkce. Pracovník je proto podněcován podávat co nejlepší výkony, aby si uhájil v podniku svou účast. Aby tento faktor na špatné pracovníky působil intenzivně, je nutné, aby byli špatní pracovníci pro výstrahu propouštěni;

3. Situace, kdy je za branami podniku mnoho nezaměstnaných a tito nezaměstnaní mají nízkou životní úroveň. Velikost těchto rozdílů přímo úměrně ovlivňuje sílu působení existenčního faktoru.

V dnešní době již ale není působení existenčního faktoru tolik silné, neboť stát a

---

<sup>5</sup> ČUBA, F., *Aktivita a aktivizace podnikových kolektivů*, s. 15

<sup>6</sup> ČUBA, F., HURTA., J., *Řízení podniků*, s. 58

<sup>7</sup> Tamtéž, s. 59

odborové organizace vytvořili pro nezaměstnané takové podmínky, které je zabezpečují.<sup>8</sup>

### 3.1.2.2. Faktor strachu

Faktorem strachu byli poháněni lidé k co nejlepším výkonům již v minulosti. Jako konkrétní příklad lze uvést práci na panském poli. Lidé zde pracovali pod dozorem drába, který pomocí bičů zvyšoval jejich výkonnost. Lidé se tak snažili pracovat co nejvíce, aby je nepostihl fyzický trest. V současnosti již není faktor strachu využíván fyzickým násilím, avšak v pozměněné formě působí na pracovníky dodnes. Jedná se především o působení na psychiku pracovníka. Prvním příkladem působení faktoru strachu jsou podniky, jimž vládne silná osobnost, která se vyznačuje velkou autoritou. V případě, že pracovník provede svůj úkol nedbale nebo se dopustí chyby, nejde jeho vedoucí daleko pro ostrá slova, kterými ho může zesměšnit a snížit jeho sebevědomí.<sup>9</sup>

Je však důležité rozlišit zdravý stres od panického strachu. Člověk se dokáže s krátkodobými účinky stresu vyrovnat a některé podněcuje k intenzivní práci. V případě, že stres na pracovníky působí dlouhodoběji, může u nich docházet k podrážděnosti, agresivitě a různým zdravotním problémům jako například nespavost či zažívací potíže.<sup>10</sup>

### 3.1.2.3. Faktor hmotné zainteresovanosti

Obecně lidé pracují proto, aby za svou práci dostali mzdu. Pracovník, který podává lepší pracovní výsledky, dostane mzdu vyšší než ten, jehož pracovní výsledky nejsou tak dobré. Aktivizačně působí zejména rozdíl v odměnách, kdy jeden pracovník má odměnu vyšší než druhý a kdy pracovník, který podává výborné výkony, dostává výrazněji vyšší mzdu než ten, který pracuje hůře. Hmotná zainteresovanost působí i tehdy, jestliže mzda výkonných pracovníků zůstává neměnná, ale horším pracovníkům je výrazně snížena. Stejně jako v případě dvou předchozích faktorů (existenčního a strachu), tak i faktor hmotné zainteresovanosti působí pouze za určitých podmínek. První podmínkou je, aby odměňování pracovníka záviselo na jeho aktivitách, o které má podnik zájem. Může se jednat například o množství vyrobených produktů nebo o výsledek hospodaření. Další nezbytnou podmínkou je, aby byl pracovník o výsledku své zainteresovanosti informován ihned, co svoji práci dokončí nebo alespoň v co nejbližší době. Každý z pracovníků tak

---

<sup>8</sup> ČUBA, F., HURTA., J., *Řízení podniků*, s. 59

<sup>9</sup> Tamtéž, s. 60

<sup>10</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B., *Řízení lidských zdrojů*, s. 154

vidí, kdo dostal větší či menší odměnu a následující den usilují o to, aby byli lepší než v den předchozí. Faktor hmotné zainteresovanosti působí také v případě, jestliže je každému pracovníkovi přidělena odměna za jednotku výroby. Prémie a odměna za vyšší výkon, stejně jako podíl na výsledku hospodaření mají silný aktivizační účinek. I za této situace však platí podmínka každodenního vyhodnocování výsledků jednotlivých pracovníků. Faktor hmotné zainteresovanosti nepůsobí za předpokladu, kdy za odlišné pracovní výsledky dostávají všichni pracovníci stejnou odměnu nebo kdy je mzda jednorázově navýšena a poté se její výše po dlouhé období nemění.<sup>11</sup>

### **3.1.3. Aktivizační faktory inspirativní**

Aktivizační faktory inspirativní podněcují člověka k práci dobrým pocitem, například dobrým pocitem z dobře vykonané práce, dobrým pocitem z ocenění práce, dobrým pocitem z toho, že je člověk v něčem lepší než ti druzí.<sup>12</sup>

#### **3.1.3.1. Faktor morálního ocenění**

Aby měl faktor morálního ocenění správný aktivizační účinek, je třeba, aby probíhalo neustálé hodnocení pracovníků, přičemž dobří pracovníci jsou pochváleni a ti špatní kritizováni. Pochvala a uznání se řadí mezi nejefektivnější a nejlevnější způsoby aktivizace a motivace pracovníků. Pro mnohé pracovníky jsou právě slova uznání mnohem větším „hnacím motorem“ než samotná mzda. Pracovníka motivuje především fakt, že si někdo všiml výborného výsledku, projevil zájem o to, kdo za tímto výsledkem stojí a včas jej pochválil. Vedoucí by měl vždy pracovníkovi sdělit, co konkrétně udělal dobře a jaký význam to má nejen pro něj, ale také pro ostatní spolupracovníky a pro celý podnik a tohoto pracovníka podpořit, aby ve výborném plnění pracovních povinností pokračoval.<sup>13</sup>

Zaměstnavatelé dnes používají řadu způsobů, jak svého zaměstnance pochválit a ocenit jeho práci. Takovéto ocenění lze praktikovat např. prostřednictvím dopisu, e-mailu nebo telefonicky. V současné době se často používá pochvala a ocenění formou certifikátu za výborné plnění pracovních povinností s uvedeným jménem pracovníka. Určitou formou, jak zaměstnance ocenit, je také láhev šampaňského či vína, pozvání na oběd, udělením

---

<sup>11</sup> ČUBA, F., *Aktivita a aktivizace podnikových kolektivů*, s. 53

<sup>12</sup> ČUBA, F., HURTA, J., *Řízení podniků*, s. 58

<sup>13</sup> Tamtéž, s. 61

mimořádného volna či darováním lístků na kulturní nebo rekreační událost.<sup>14</sup>

### 3.1.3.2. Faktor seberealizace

Touha po seberealizaci se řadí mezi významné vlastnosti lidí. Je to touha uplatnit své schopnosti, prosadit se, být lepší než druzí, mít vyšší postavení, řešit, mobilizovat, vést a budovat. Člověk tedy pracuje z toho důvodu, aby byl lepší než druzí či dokonce nejlepší a zvítězil. Proto je ochoten a schopen udělat vše proto, aby dokázal, že je naprosto nejlepší. Faktor seberealizace velmi intenzivně působí na sportovce, a však nepodněcuje jen je k co nejlepším výkonům, ale rovněž působí velmi silně na vedoucí pracovníky podniku. Působení faktoru seberealizace, stejně jako tomu je u všech ostatních faktorů, má svá pravidla. Je nezbytné, aby byly pracovní výsledky neustále hodnoceny, a to nejlépe denně, měsíčně nebo čtvrtletně. Roční hodnocení nemá na působení tohoto faktoru příliš velký vliv. Každý pracovník by měl znát, jakou pozici v podniku zastává. Ten pracovník, který se řadí spíše mezi horší či nejhorší, pocituje působení faktoru seberealizace a bude se v budoucnu snažit, aby byl příště na vyšší pozici a patřil tak mezi lepší či nejlepší. Je tedy důležité, aby probíhalo hodnocení pracovníků v pravidelných intervalech a aby nejlépe ohodnocený pracovník, byl uctíván a považován za „jedničku“.<sup>15</sup>

Tento faktor je dnes bohužel vedením společností opomíjen a hodnocení zaměstnanců převážně ve velkých firmách neprobíhá kvartálně ale pouze ročně, což velkého účinku nedosahuje a dochází tak k časté obměně zaměstnanců.<sup>16</sup>

### 3.1.3.3. Faktor radosti z práce

Tento faktor působí především na takové pracovníky, kteří daný podnik vlastní, plně ovládají a rozhodují o něm tj. majitel a zároveň ředitel firmy. Přesto však existují povolání, kde je člověk pánem své práce i výroby, např. povolání módního návrháře, který se kromě své kreativity během své práce inspiruje aktuálními módními trendy a jaký oděv navrhne, je pouze jen na něm. Faktor radosti z práce působí zejména tehdy, vidí-li pracovník, že je jeho práce užitečná a přínosná jak pro něj, tak pro ostatní. Příkladem z praxe mohou být lékaři, konkrétně chirurgové, kteří mohou po každé úspěšné operaci cítit ze své práce radost, neboť dokázali pomoci svému pacientovi ba mu dokonce i zachránit

<sup>14</sup> NELSON, B., *1000+1 návod jak odměňovat zaměstnance*, s. 28 - 30

<sup>15</sup> ČUBA, F., *Aktivita a aktivizace podnikových kolektivů*, s. 60

<sup>16</sup> ČUBA, F., HURTA, J., *Řízení podniků*, s. 67



život. To, že je jeho práce spíše posláním, si zajisté uvědomuje také učitel prvního stupně základní školy, jež během své činnosti sleduje, jak se z malých dětí postupně vyvíjejí osobnosti, které díky jeho výuce umí číst a psát. Tento faktor však nemusí působit pouze na jednotlivce, ale také na skupinu pracovníků, a to za předpokladu, že společně pracují, své výsledky shromažďují a společně se z nich těší jako například vědci či restaurátoři. Nesmíme zapomenout, že faktor radosti z práce působí také v hromadné výrobě a to tehdy, jestliže je pracoviště rozděleno na několik oddělení a každé z nich vyrábí různé komponenty. Podstatné ale je, aby každé z oddělení mělo vlastní pravidla fungování a zejména vlastní systém vyhodnocování.<sup>17</sup>

## 3.2. Motivace pracovního jednání

### 3.2.1. Výklad motivace pracovního jednání

Motivaci pracovního jednání tvoří ty psychické stavy a procesy člověka, které jej vedou k tomu, že práci přijímá jako společensky závažnou skutečnost, orientuje se na její přiměřené zvládnutí a zaujímá k ní určité osobní hodnotící stanovisko. *Motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu.* Představuje tedy zaměřování jeho aktivity ve směru ke stanovenému úkolu.<sup>18</sup>

Ke každému pracovnímu úkolu má člověk určitý uvědomělý vztah. To se projevuje v přístupu k pracovním úkolům a uskutečňovaným činnostem a v rozmanitých postojích pracovníka. Člověk je tedy vždy nějak motivován. Tato motivace může být objektivně pozitivní i negativní, to znamená, že může směřovat k optimálnímu zvládnutí úkolu nebo také k jeho nesplnění či obcházení. Z jiného hlediska existují motivy, které působí na pracovní jednání člověka, kterými jsou, aktivní motivy, jež přímo podněcují pracovní výkon např. být úspěšný, podporující motivy, které vytvářejí prostor pro účinné působení aktivních motivů, jako motiv vytvářet přátelskou pohodu na pracovišti či potlačující motivy, které naopak odvádějí člověka od pracovního výkonu k jiným činnostem.

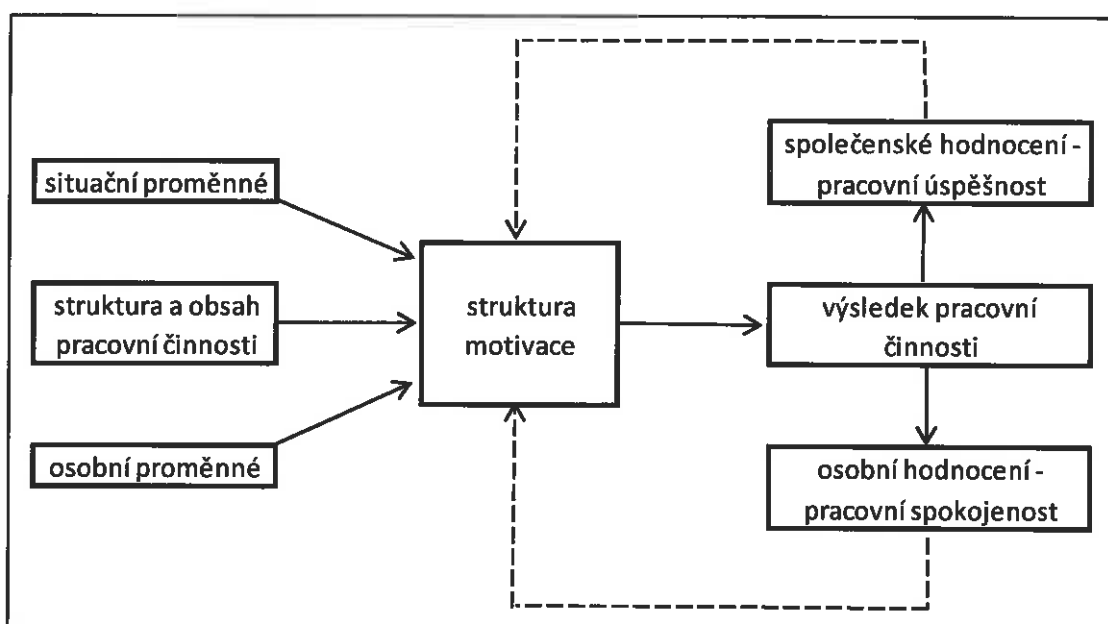
---

<sup>17</sup> ČUBA, F., HURTA, J., *Řízení podniků*, s. 62

<sup>18</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie v řízení firmy*, s. 200

Motivace pracovního jednání se bezprostředně odráží ve výkonnosti člověka. Při stejné pracovní způsobilosti lidé s příznivější motivací pracují usilovněji a podávají lepší výkon než lidé s nepříznivou motivací. K dosažení přiměřené produktivity musí být výkon uskutečněn odpovídajícími způsoby a postupy. Úroveň pracovní motivace není možné vyjádřit pouze hmotnou zainteresovaností, dosaženým postavením v práci, disciplinovaností člověka, ale je souhrnem většího počtu motivačně významných skutečností. Motivace pracovního jednání se opírá o poznání pracovních postojů a pracovní morálky. Tyto postoje a morálka shrnují osobní znaky a projevy člověka, které dokládají některé stránky motivace jeho pracovního jednání.<sup>19</sup>

**Schéma 2.** Schematické znázornění motivace pracovního jednání<sup>20</sup>



### 3.2.2. Teoretické modely motivace pracovního jednání

Teorie motivace se zabývá tím, co vede lidi k tomu, aby něco dělali, co je ovlivňuje, aby se určitým způsobem chovali. Objasňuje faktory, které ovlivňují úsilí, které lidé vkládají do své práce, jejich míru angažovanosti a přispění a jejich spontánní, dobrovolné chování.<sup>21</sup>

Mnoho teorií motivace existuje především proto, aby manažeři mohli lépe pochopit to, proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Společným východiskem těchto

<sup>19</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie v řízení firmy*, s. 202

<sup>20</sup> Tamtéž, s. 202

<sup>21</sup> ARMSTRONG, M., *Odměňování pracovníků*, s. 109

konceptí je zdůraznění významu motivace pro výkon pracovníka.<sup>22</sup>

### 3.2.2.1. Maslowova teorie potřeb

Manažeři tuto teorii ve velmi široké míře akceptují a odvolávají se na ní. Ačkoli tato teorie neposkytuje úplný návod k pochopení lidské motivace nebo nástrojů motivování lidí, nabízí vynikající východisko pro osoby studující problematiku řízení. Maslowova hierarchie potřeb je snadno pochopitelná, přitažlivá, neuráží zdravý rozum a zdůrazňuje faktory, které motivují lidi v podnicích a dalších typech organizací. Maslow vyslovil hypotézu o pěti úrovních potřeb: potřeby fyziologické, potřeby bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a potřeby seberealizace. Podle jejich významu pak zařadil tyto potřeby do systému hierarchie potřeb. Tento systém dokumentuje obrázek 3. Maslow rovněž tvrdí, že jsou-li všechny potřeby určité osoby v určitém okamžiku neuspokojeny, uspokojení dominujících potřeb je naléhavější než uspokojení těch ostatních. Ty, které přicházejí první, musejí být uspokojeny dříve, než dojde na potřeby vyšší úrovně. Podívejme se nyní stručně na jednotlivé úrovně těchto potřeb.<sup>23</sup>

*a. Biologické potřeby.* Tato kategorie se skládá z primárních potřeb lidského organismu např. potřeba potravy, tekutin, kyslíku, odpočinku, spánku a sexu. Uspokojování těchto potřeb ovlivňují společenské požadavky na jednání lidí a převádějí se na společensky vyjádřené cíle.

*b. Potřeby jistoty a bezpečí.* Vystupují v situacích ztráty životní jistoty, ekonomického strádání nebo jiného ohrožení člověka. Z manažerského hlediska se potřeba bezpečí projevuje ve snaze zaměstnanců dosáhnout jistoty zaměstnání a zajistit se zaměstnaneckými výhodami.

*c. Sociální potřeby.* Tyto potřeby se vztahují ke společenskému styku a společenskému uplatnění. Být členem určitých skupin, být někým kladně přijímán a milován.

*d. Potřeby uznání a úcty.* Zahrnují potřebu vědomí sebeúcty, uznání ostatních lidí, obdivu, prestiže a úspěchu.

*e. Potřeby osobního rozvoje.* Projevují se ve snaze dosáhnout plného osobního uspokojení, ve snaze naplňovat svou individualitu, tj. prosazovat své osobní vlastnosti,

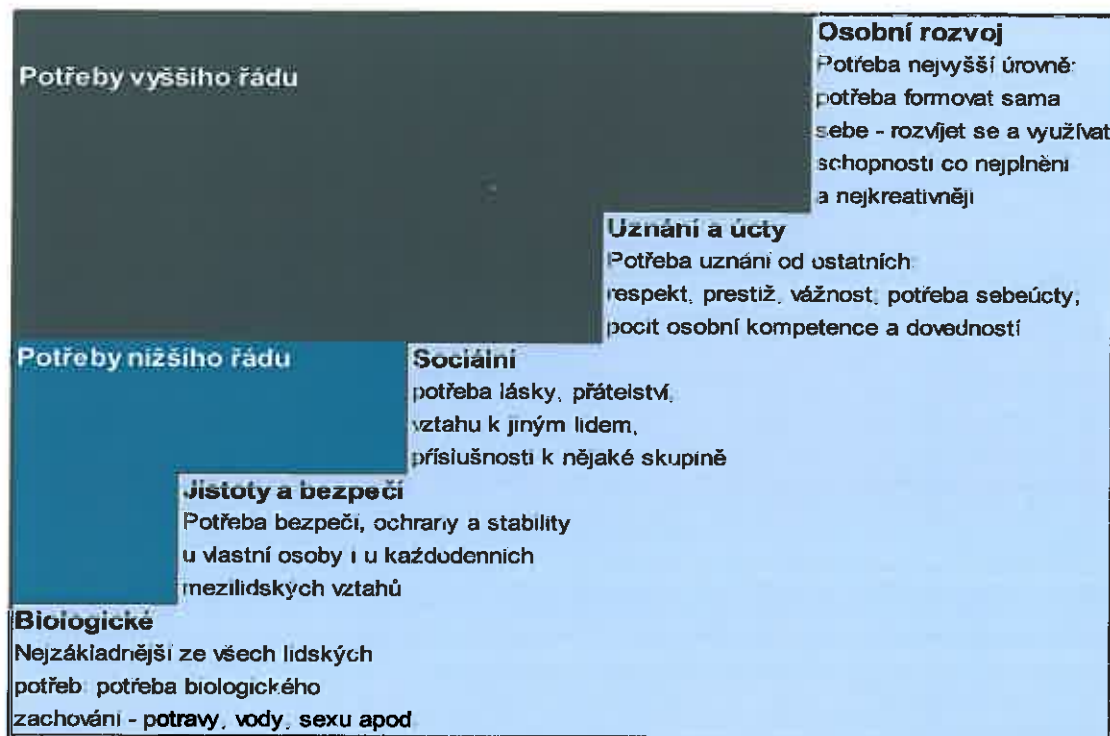
---

<sup>22</sup> DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J., *Management*, s. 370

<sup>23</sup> Tamtéž., s. 371 – 373

záměry a zájmy. Patří sem potřeby poznávací, estetické, potřeby seberealizace a sebeaktualizace.<sup>24</sup>

Schéma 3. Maslowova hierarchie potřeb<sup>25</sup>



Prostřednictvím mzdy nebo platu jsou jedinci schopni uspokojovat biologické potřeby své i svých rodin. Pomocí systému odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod organizace rovněž pomáhají uspokojovat většinu potřeb bezpečí a jistoty. Konečně pomáhají při uspokojování sociálních potřeb tím, že umožňují lidem, aby při práci na sebe navzájem působili a sdružovali se. Některé příklady svědčící o působení pracovníka na každou z pěti kategorií potřeb, přináší schéma 4.

<sup>24</sup> DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J., *Management*, s. 371 – 373

<sup>25</sup> Tamtéž, s. 373

**Schéma 4.** Oblasti působení pracovníka v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb<sup>26</sup>

Kategorie potřeb	Oblast působení pracovníka
Osobního rozvoje	Podnětnost práce Příležitost k povýšení Prostor pro tvořivost Motivace k vyšším cílům
Uznání a úcty	Veřejné uznání dobrého výkonu Pověřování významnými pracovními aktivitami Respekt budící název práce Pověřování odpovědnosti
Sociální	Příležitost k sociální interakci Stabilita pracovní skupiny Povzbuzování spolupráce
Bezpečí a jistoty	Bezpečné pracovní podmínky Jistota zaměstnání Zaměstnanecké výhody
Biologické	Spravedlivá odměna Pohodlné pracovní podmínky Teplota, světlo, prostor, klimatizace

Samozřejmostí ale je, že se potřeby každého člověka v průběhu času a v závislosti na situaci mění a když lidé porovnávají svoje uspokojování potřeb s uspokojováním potřeb u jiných lidí. Dvaadvacetiletý absolvent vysoké školy vnímá a zažívá potřeby a vyrovnává se s nimi poněkud jinak než dvašedesátiletý člověk připravující se na důchod a na aktivity s tím spojené.<sup>27</sup>

### 3.2.2.2. Herzbergova dvoufaktorová teorie

Tato teorie je založena na předpokladu, že člověku jsou vlastní dvě skupiny protikladných potřeb. Jedny z nich jsou vnitřní, odvozeny ze vztahu pracovníka k vykonávané práci a jejich změny působí na výkonnost pracovníka. Bývají označovány jako motivátory. V případě nepříznivého účinku působí jako demotivátory. Zpravidla jde o dosažený výkon, uznání ze strany vedení, odpovědnost za práci, zajímavost vykonávané práce, její význam a postup v pracovních funkcích. Druhé z nich jsou vnější, dotýkají se celkových okolností práce a pracovního zařazení. Působí na spokojenost nebo nespokojenost pracovníka. Bývají označovány jako hygienické faktory nebo satisfaktory.

<sup>26</sup> DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J., *Management*, s. 374

<sup>27</sup> Tamtéž., s. 375

Patří mezi ně peněžní odměna za práci, řídicí činnost vedoucího, mezilidské vztahy na pracovišti, pracovní podmínky a bezpečnost práce, jistota trvalého zaměstnání, personální a sociální politika podniku.<sup>28</sup>

### 3.2.2.3. Expektační teorie

Expektační teorie tzv. teorie očekávání vidí motivaci jako proces řídicí volbu. Soustřeďuje pozornost na úroveň vynakládaného úsilí při plnění určitého úkolu. Motivační význam přikládá jednak subjektivní přitažlivosti výsledků uskutečňované činnosti jednak očekávání nebo přesvědčení, že činnost povede k předpokládanému výsledku. Formuluje určitý poznatkový prostor pro vytváření a ověřování různých forem ovlivňování pracovníků a také pro vytváření systému práce s lidmi v podniku.<sup>29</sup>

Manažeři mohou ovlivňovat očekávání výběrem jedinců se zvláštními dovednostmi a schopnostmi, vzděláváním lidí za účelem zlepšení jejich dovedností a poskytováním podpory směřující k dosažení určité úrovně výkonu jedinců. Může ovlivňovat účinnost tým, že bude ochotný pomoci, bude realistický a vstřícný poradit. Preference může ovlivnit tým, že bude vnímat potřeby zaměstnanců, vést je tak, aby jim to pomáhalo dosahovat žádoucího výsledku pro ně samotné, a bude jim poskytovat vybavení s pracovními podmínkami potřebných k dosažení žádoucího výkonu.<sup>30</sup>

Poměrně úzký dosah má **teorie kompetence**, která zdůrazňuje význam působnosti nebo pravomoci člověka v pracovním procesu. Jedná se relativně o trvalý motiv, který organizuje a zaměřuje jednání, jímž člověk reaguje na pracovní úkoly i na pracovní prostředí. Naplňování tohoto motivu dává možnost rozvoje osobnosti člověka nebo také tento rozvoj omezuje.<sup>31</sup>

Zajímavá pro výklad motivace pracovního jednání je **teorie spravedlnosti**, která zdůrazňuje skutečnost, že člověk při plnění úkolů je členem pracovní skupiny kolektivu zaměstnanců podniku a nachází se v důsledku toho v určitých sociálních vztazích. V rámci těchto vztahů člověk používá různé formy vzájemného srovnávání a výsledky hodnotí. Rozhodující význam má závažnost, kterou člověk přikládá svému společenskému a

<sup>28</sup> ARMSTRONG, M., *Odměňování pracovníků*, s. 112

<sup>29</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie v řízení firmy*, s. 205

<sup>30</sup> DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J., *Management*, s. 386

<sup>31</sup> ARMSTRONG, M., *Odměňování pracovníků*, s. 114

pracovnímu postavení a také náročnost vykonávané práce. Výstupem tohoto hodnocení je pocit spravedlnosti nebo nespravedlnosti. Spravedlnost je pracovníkem uznána tehdy, je-li v rovnováze hodnocení vlastní s hodnocením druhých lidí. Případný pocit nespravedlnosti má negativní důsledky na pracovní výkonnost a pracovní uspokojení člověka a vytváří napětí v rámci sociálních vztahů na pracovišti.<sup>32</sup>

### 3.3. Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v podnikatelské sféře

Mzda je obecně pojata jako ekvivalent za vykonanou práci v pracovním poměru, nikoli jako plnění zaměstnavatele vůči zaměstnanci vyplývající z pouhé existence pracovního poměru. Proto v zásadě zaměstnanci nepřísluší mzda, pokud práci nevykonává.<sup>33</sup>

Mzda se sjednává v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo jiné smlouvě, popřípadě ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem. Je-li zaměstnanec statutárním orgánem zaměstnavatele, sjednává s ním mzdu nebo mu ji určuje ten, kdo ho na pracovní místo ustanovil, nestanoví-li zvláštní právní předpis jinak. Mzda musí být sjednána, stanovena nebo určena před začátkem výkonu práce, za kterou má tato mzda příslušet. Zaměstnavatel je povinen v den nástupu do práce vydat zaměstnanci písemný mzdový výměr, který obsahuje údaje o způsobu odměňování, o termínu a místě výplaty mzdy, jestliže tyto údaje neobsahuje smlouva nebo vnitřní předpis. Dojde-li ke změně skutečností uvedených ve mzdovém výměru, je zaměstnavatel povinen tuto skutečnost zaměstnanci písemně oznámit, a to nejpozději v den, kdy změna nabývá účinnosti.<sup>34</sup>

Mzdě není možno určit fixní místo v konstruovaných stupnicích motivačních činitelů. Její motivační síla závisí na celé řadě subjektivních a objektivních předpokladů. Jinými slovy řečeno je mzda pouze jednou ze složek ovlivňující pracovní motivaci a není vždy složkou dominantní.<sup>35</sup>

Motivační účinek mzdy na pracovníka závisí na její celkové velikosti v závislosti na celkovém objemu mzdového fondu podniku, na vztahu ke mzdě jiných pracovníků,

<sup>32</sup> DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J., *Management*, s. 386

<sup>33</sup> KOCOUREK, J., TRYLČ, L., *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*, s. 123

<sup>34</sup> Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. [online][cit. 12-06-2010]. Dostupný z WWW:

<<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>>

<sup>35</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÜTTLOVÁ, E., *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*, s. 23

vnitřním složení a působení dalších stimulačních prostředků. Motivační účinek mzdy je v úzkém vztahu se znalostí kritérií hodnocení pracovního výkonu, s perspektivou vyššího finančního ohodnocení a se znalostí celkového systému odměňování, který je v podniku uplatňován. Když pracovník neví, podle jakého systému je odměňován, kdy a za jakých podmínek dojde k úpravě jeho platu, případně když neví, kolik dostane zapláceno za určitou činnost či výkon, ztrácí plat motivační účinek a pracovník je dezorientovaný. To se týká jak výše platu tak i mzdového systému podniku. Motivační účinek mzdy se mění podle podmínek práce a pracoviště.<sup>36</sup>

Při poskytování mezd v podnikatelské sféře zaměstnancům platí určitá pravidla. Základním pravidlem je přiznat a vyplatit zaměstnanci stanovený druh a výši mzdy. Mimo to může poskytovat další mzdové požitky nad rámec daný zákonem v podstatě bez omezení.<sup>37</sup>

Poskytování odměny za vykonanou práci, ať již ve formě mzdy, platu nebo jiného druhu odměny, souvisí v převážné většině případů s existencí pracovněprávních vztahů, jejichž režim upravuje Zákoník práce č. 262/2006 Sb. a další právní předpisy vydané k jeho provedení a s ním související bez ohledu na to, zda v konkrétním případě jde o klasický pracovní poměr nebo pracovní vztah existující na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, u nichž se všechna práva a povinnosti spojené s jejich vznikem, průběhem, změnami a skončením řídí Zákoníkem práce výlučně, nebo o specifické pracovní vztahy, u nichž je úprava některých jejich jednotlivých náležitostí provedena odlišně zvláštními zákony.<sup>38</sup>

### 3.3.1. Problematika stanovení mzdy v podniku

Mzda je stanovena za práci pracovníka a její výsledek. Slouží podniku i pracovníkovi realizaci jejich cílů. Při stanovení velikosti mezd musí být zohledněny nejen cílové záměry podniku a pracovníka, ale také třetího subjektu (sociálních partnerů, státu, legislativních podmínek). Obecně jsou vymezeny čtyři skupiny faktorů ovlivňujících stanovení mzdy.<sup>39</sup>

<sup>36</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie v řízení firmy*, s. 219

<sup>37</sup> VYBÍHAL, V., *Abeceda mzdové účetní*, s. 53

<sup>38</sup> KOCOUREK, J., TRYLČ, L., *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*, s. 13

<sup>39</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÜTTLOVÁ, E., *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*, s. 40



První skupinou je pracovní funkce podniku, jejím rámci jsou hodnoceny a oceněny úkoly a požadavky pracoviště, resp. požadavky pracovní funkce bez ohledu na osobu pracovníka nebo osobu, kterou má být pracoviště obsazeno.

Druhou skupinou faktorů je výsledek práce a chování při práci. Tato skupina faktorů nehodnotí osobnost pracovníka, ale slouží k ocenění míry plnění pracovních úkolů, to znamená k ocenění osobního nasazení pracovníka a jeho přínosu k dosažení podnikových cílů.

Další skupinou jsou mimořádné okolnosti, které jsou podmíněny osobou pracovníka, jeho sociálním postavením, zvláštními pracovními podmínkami či pracovně právními opatřeními. Jsou určeny zčásti zákonem, dohodou jednotlivce nebo výsledkem kolektivního ujednání odborů a zaměstnavatelů a zčásti jsou ponechávány v pravomoci podniku.

Poslední skupinu faktorů tvoří situace na trhu práce. Na jejím základě je mzdová politika podniku ovlivněna nabídkou a poptávkou na trhu práce, územními, odvětvovými a odborovými specifiky, vztahy konkurentů a sociálních partnerů.

Při stanovení mzdy je problémem konkretizovat a zpřesnit obecně vymezené faktory ovlivňující mzdu, stanovit jejich váhu ve mzdě a kvantitativně je hodnotit, tak aby mohla být vytvořena základna pro porovnatelné mzdové ocenění výsledků práce.

### **3.3.2. Mzdový systém podniku a jeho tvorba**

Mzda je utvářena v organizaci v určitém strukturovaném systému v tzv. mzdovém systému podniku, který představuje logicky vyvážený souhrn nástrojů a stanovených postupů, pomocí nichž se utváří mzda jednotlivých pracovníků podle předem stanovených kritérií. Mzdový systém podniku je součástí systému personálního řízení v organizaci a může svoji funkci plně realizovat jen v interakci a vzájemných vztazích s ostatními nástroji personální práce, které spolu s ním utvářejí kvalitu lidských zdrojů organizace.<sup>40</sup>

Ideálním cílem podnikového mzdového systému je dosáhnout souladu podnikových záměrů (ziskovosti, konkurenceschopnosti produktů, nákladů, kvality, produktivity aj.) s motivací zaměstnanců k práci zajišťující tyto záměry a s jejich

---

<sup>40</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÜTTLOVÁ, E., *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*, s. 3

spokojeností s úrovní, způsoby a formami odměňování. Z hlediska formální podoby může mít podnikový mzdový systém řadu variant. Většinou se mzdový systém podniku sjednává v kolektivní smlouvě příp. ve vnitřním mzdovém předpise. Pokud se u všech zaměstnanců dohodnou mzdy přímo v pracovní smlouvě, tzv. smluvní mzdy, nepoužívají se třeba vůbec. Základními prvky podnikového mzdového systému, založené na členění celkové předpokládané mzdy na pevnou a pohyblivou složku tvoří tarifní soustava, mzdová zvýhodnění (příplatky) a formy mezd.<sup>41</sup>

Mzdový systém, který má skutečně ovlivňovat chování pracovníka by neměl být srozumitelný pouze co do formy odměny a její výše, ale také z hlediska jeho logiky vztahů, které vytvářejí základ stability a podmínek odměňování. Podle motivačního působení mzdy je možné vymežit dva typy použití mzdových systémů. První z nich lze charakterizovat jako p o b í d k o v ý systém, charakteristický vytvářením relace mezi vykonanou prací a konkrétní mzdou. Jejich vzájemný poměr vychází z momentálních ekonomických potřeb předpokládající přesnou kvantifikovatelnost výsledků práce. Jde o poměr krátkodobý, v podstatě ohraničený realizováním mzdové nabídky a zpravidla předpokládá vytváření dlouhodobých vztahů v motivační oblasti.

Druhý systém je možno charakterizovat jako h o d n o t í c í (odměňující). Jeho charakteristickým znakem je, že se snaží o komplexnější pohled na přínos pracovníka podniku s maximálně možným přihlédnutím k intenzitě jeho úsilí, osobní zaujatosti pro plnění úkolů i stabilitu jeho výkonů a pracovního chování a perspektivu dalšího rozvoje. Předpokládá, že pracovní přínos má trvalejší charakter, dokud nedojde ke změnám podmínek, za nichž pracovník výkon odvádí, resp. vychází z kvality osoby pracovníka, jeho zodpovědnosti a pracovního úsilí. Vytváří osobní konkrétní vztah mezi pracovníkem a podnikem, čímž se stává dlouhodobým a také výsledkem cílevědomého procesu tvorby motivačního prostoru mezi pracovníkem a podnikem na základě vzájemné důvěry. Z tohoto hlediska odpovídá v největší míře objektivním možnostem komplexního využívání celé šíře motivačních faktorů, které utvářejí u pracovníka podniku jeho postoj k práci.

Požadavky kladené na mzdový systém je možné rozdělit na požadavky vlastního systému především z hlediska cíle a požadavky na postup při vypracování, zavádění a

---

<sup>41</sup> KOCOUREK, J., TRYLČ, L., *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*, s. 138

uplatňování systému. Tvorba mzdového systému musí odpovídat situaci, popř. mzdový systém musí být situaci alespoň přizpůsoben. Rozhodné kritéria pro hodnocení adekvátnosti mzdového systému obsahují nejen stanovení cílových záměrů v oblasti rozvoje podnikání, ale rovněž specifické charakteristiky podniku, uplatněné metody stanovení mezd a klady a zápory stávajícího stanovení mzdy.<sup>42</sup>

### 3.3.2.1. Tarifní soustava

Prvním krokem utváření tarifní soustavy je soupis pracovních činností, které v podniku existují. Druhým krokem je konkrétnější vymezení tarifních stupňů, které musí vyjadřovat různou míru složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. Třetí krok zahrnuje přiřazení mzdových tarifů k pracovním činnostem a v poslední řadě vymezení formy mzdových tarifů. Mzdové tarify mohou být stanoveny buď na pevné tarify či tarify v rozpětí, tarify měsíční nebo hodinové, či tarifní stupně (např. čtyř, sedmi, dvanácti či více tarifní systém).<sup>43</sup>

Na tarifní stupně navazuje již zmíněný katalog prací a funkcí, který je důležitým nástrojem pro zařazování zaměstnanců vykonávající práci do tarifních stupňů zaměstnavatele. Při tvorbě podnikového katalogu prací se vychází z individuálních potřeb jednotlivých podnikatelských organizací. Základními kritérii, podle kterých se práce či funkce v katalogu rozlišují, jsou především:

- odborná příprava (vzdělání),
- odborná praxe (potřebná délka předchozího výkonu práce),
- složitost práce (složitost objektu vykonávané práce, pracovních činností, kvalita a rozsah vztahů, způsob práce s informacemi),
- organizační a řídicí náročnost pracovního procesu,
- **zátěž** (fyzická, smyslová, duševní námaha),
- rizikovost (z hlediska bezpečnosti práce, negativní vlivy práce),
- zvláštní požadavky (mimořádné fyzické, pohybové, smyslové a osobní vlastnosti, tvůrčí schopnosti).

---

<sup>42</sup>KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÜTTLOVÁ, E., *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*, s. 21 - 43

<sup>43</sup>KAHLE, B., *Praktická personalistika po vstupu ČR do EU*, s. 135 - 137

### 3.3.2.2. Mzdová plnění

Při zaměstnávání pracovníků se uplatňují různé formy mzdových plnění. Proto je potřebné v rámci mzdových operací přesně odlišit mzdu od ostatních plnění. Existují dvě základní formy plnění:<sup>44</sup>

- mzda a
- plnění poskytované podle zvláštních předpisů v souvislosti se zaměstnáním (tzv. ostatní plnění)

Rozlišení mezi mzdou a ostatními plněními spočívá především v tom, že přiznání mzdy bezprostředně souvisí s výkonem práce, kdežto ostatní plnění s výkonem práce přímo nesouvisí. Problematika příplatků je řešena ve mzdových předpisech specificky. Zákon o mzdě a na něho navazující nařízení vlády stanoví jako závazné celkem čtyři druhy příplatků:

- mzda za práci přesčas,
- mzda a náhrady mzdy za svátek,
- mzda za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí,
- mzda za práci v noci.

Tyto příplatky jsou při plnění stanovených podmínek dány obligatorně (zaměstnavatelem vypláceny povinně) a jejich výše je v předpisech stanovena jako minimální. Zaměstnavatel může minimální výši příplatků podle svých ekonomických možností zvýšit nebo stanovit jakékoliv další příplatky. Zaměstnavatel má rovněž možnost tyto příplatky paušalizovat, a to buď každý příplatek samotně, nebo stanovit v paušální výši několik příplatků současně. Zaměstnanci náleží současně příplatky za každou dílčí nestandardní situaci, ve které provádí práci a za níž se příplatky vyplácí.<sup>45</sup>

Za práci přesčas zaměstnanci náleží mzda v takové výši, kterou by dostal při vykonávání práce ve stanovené pracovní době a navíc dostane zvýhodnění ve formě příplatku, neboť práci vykonával v nestandardních pracovních podmínkách, které vyžadují vyšší nároky na pracovníka při jeho práci nad stanovenou dobu, tedy práci přesčas. Podle zákoníku práce zaměstnanci přísluší příplatek nejméně o výši 25% průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodnou na poskytnutí náhradního volna

<sup>44</sup> VYBÍHAL, V., *Abeceda mzdové účetní*, s. 59

<sup>45</sup> Tamtéž, s. 62 - 66

v rozsahu práce konané přesčas místo tohoto příplatku.

Za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, které mu bude poskytnuto nejpozději do konce 3. kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek v jinak dohodnuté době. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši 100% průměrného výdělku. Tato náhrada mzdy náleží zaměstnanci i v případě, kdy nepracoval proto, že svátek připadl na jeho obvyklý pracovní den a mzda mu ušla v důsledku svátku. Nepřísluší mu ale v případě, pokud neomluveně zameškal. V případě zaměstnanců odměňovaných formou hodinové mzdy je celková mzda přímo závislá na počtu odpracovaných hodin. U zaměstnanců odměňovaných formou měsíčního platu není výše platu na nominálním fondu pracovní doby závislá. Svátek se považuje za součást odpracované doby a připadá na něj i odpovídající část stálého měsíčního platu.

Za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí zaměstnanci přísluší příplatek ve výši 5,40 Kč za hodinu práce v tomto prostředí dle podmínek stanovených v nařízení vlády.

Mzda za práci v noci zaměstnanci přísluší zaměstnanci, který odpracoval nejméně 3 hodiny v časovém intervalu od 22.00 hodin do 6.00 hodin ve výši příplatku nejméně 5,40 Kč. Zaměstnanec tedy může od zaměstnavatele dostat vyšší mzdové zvýhodnění, pokud je to sjednáno v kolektivní smlouvě. Většina podnikatelských subjektů vyplácí zaměstnancům pracujícím v noční směně příplatek 6 až 12 Kč/hod.

### 3.3.2.3. Mzdové formy

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce a hospodaření s věcnými a finančními prostředky, výkonnost a pracovní chování. Z hlediska možnosti měření a počítání výsledků práce a hospodaření je možné členit tradičně používané mzdové formy na systémy přímo proporcionální výkonu, prémiové systémy a systémy s hodnocením výsledku a pracovního chování. U systémů s přímou závislostí na výkonu je mzda zcela podmíněna dosaženým výkonem, který je zpravidla vyjádřen množstvím odvedeného výkonu a jeho hodnotou.<sup>46</sup>

Relativní hodnota práce na pracovním místě se odráží v soustavě tarifů

---

<sup>46</sup> KAHLE, B., *Praktická personalistika po vstupu ČR do EU*, s. 136

vycházejících z hodnocení práce a přihlížejících k vnějším mzdovým faktorům. Konkrétní výše mzdy je pak dotvářena v závislosti na výkonu či schopnostech pracovníka mzdových forem. Základní mzdové formy jsou:<sup>47</sup>

- časová neboli základní mzda a plat,
- úkolová mzda,
- podílová neboli provizní mzda,
- smluvní mzda,

Mezi dodatkové mzdové formy pak patří:

- prémie,
- osobní ohodnocení,
- podíly na výsledku hospodaření,
- odměňování zlepšovacích návrhů
- povinné a nepovinné příplatky.

U prémieových systémů je mzda složena ze dvou složek a to složky vázané na odpracovaný čas a složky závislé na skutečně dosaženém výsledku. Systémy s hodnocením výsledku a pracovního chování odměňují všechny znaky výsledků a chování pracovníka, které přímo s tímto výsledkem souvisí. Přitom přínos pracovníka k výsledku není možné měřit ani vypočítat. Hodnocení výsledku a pracovního chování provádí periodicky nadřízený pracovník.<sup>48</sup>

**Časová mzda nebo plat.** Jde o mzdovou formu, která se zpravidla stanovuje v podobě hodinové, týdenní či měsíční částky. Má výhody v jednoduchosti a administrativní nenáročnosti. Usnadňuje odhadování a plánování mzdových nákladů, je srozumitelná pro pracovníky, kteří mnohdy oceňují stabilitu odměny, která z časové mzdy či platu vyplývá. Použití časové mzdy je vhodné zejména v případech kdy je obtížné měřit množství a kvalitu práce a kdy množství a intenzitu práce nemůže pracovník ovlivnit.<sup>49</sup>

**Úkolová mzda.** Je nejjednodušším a nejpoužívanějším typem mzdové formy. Je vhodná pro odměňování dělnických profesí. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Při uplatňování úkolové mzdy je třeba zajistit, aby

---

<sup>47</sup> KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*, s. 167

<sup>48</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÜTTLOVÁ, E., *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*, s. 79

<sup>49</sup> KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*, s. 173

množství a kvalita odvedené práce byly zjištěitelné a kontrolovatelné, aby výkon byl pracovníkem ovlivnitelný, aby jeho práce byla náležitě organizačně zabezpečena a on mohl plně využívat fondu své pracovní doby, aby byly jasně stanoveny a kontrolovány technologické a pracovní postupy a zásady hospodaření se zdroji a aby nebylo ohroženo zdraví a bezpečnost pracovníka jako důsledek jeho úsilí o vyšší výkon.<sup>50</sup>

**Podílová (provizní mzda).** Je určena přímým procentem pracovníka nebo pracovní skupiny na hodnotově vyjádřených výsledcích práce (na tržbách, obratu, výnosu, výkonu). Používá se u pracovních činností, jejichž výsledek je ovlivnitelný pracovníkem, ale způsob organizace práce vylučuje předem stanovit pracovní postup a spolehlivě sledovat využití pracovní doby. Je účelná pro odměňování obchodních činností, v oblasti služeb. Může být stanovena tak, že procentní podíl z odvedeného výsledku zahrnuje tarifní a nadtarifní složku výdělků.<sup>51</sup>

**Smluvní mzda.** Je mzdou za očekávané výsledky práce. Odměnou za dohodnutý soubor prací, výkon, který se pracovník firmě zavázal odvést nebo odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě. Cílový výsledek se stanovuje na základě dosavadního pracovního výkonu, měl by zahrnovat jeho určité zlepšení, popřípadě i rozvoj a vzdělání pracovníka.<sup>52</sup>

**Dodatkové mzdové formy.** Typickou a široce používanou mzdovou formou jsou **prémie**. Nejčastěji bývají poskytovány k časové nebo úkolové mzdě a lze je vyplácet i v případě uplatnění ostatních základních mzdových forem. Vyskytují se v podobě periodicky se opakující prémie za uplynulé období se zřetelnou závislostí na odvedeném výkonu nebo jako jednorázová prémie, bonus, mimořádná odměna za plnění pracovních úkolů, iniciativu v peněžní i nepeněžní formě. **Osobní ohodnocení** je vhodné k ocenění náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků jednotlivých pracovníků v podobě určitého procenta základní mzdy. Jeho stimulační účinek se zvýší, jestliže je toto procento periodicky vždy znovu stanovováno na základě hodnocení pracovního výkonu. **Odměna za zlepšovací návrh** může být odvozena buď od přírůstku zisku, nebo od poklesu nákladů prokazatelně souvisejícího se zlepšovacím návrhem. Může být jednorázová nebo periodicky vyplácená po určitou předem stanovenou dobu. Bývá považována za nástroj

---

<sup>50</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 290

<sup>51</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÜTTLOVÁ, E., *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*, s. 95

<sup>52</sup> KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*, s. 179

prohlubování sounáležitosti s firmou. **Příplatky ke mzdám**, které mohou být povinné (viz. mzdová plnění) nebo dobrovolné např. příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatky na oděv, na ubytování a ostatní příplatky související s vykonáváním práce v konkrétní firmě. Příplatky jsou zvláštním zvýhodněním pracovníka firmy a používá se nejčastěji v podobě třináctého platu, vánočního příspěvku, příspěvku na dovolenou, k životnímu nebo pracovnímu výročí, náborového příspěvku, lokálního příplatku, odměně za zvýšení kvalifikace a k příležitosti odchodu do důchodu.<sup>53</sup>

Jistou formou odměňování pracovníků je i použití **zaměstnaneckých výhod**, které se zpravidla poskytují pracovníkům pouze za to, že jsou v dané firmě v pracovním poměru. Jedná se např. o placené volno v den narozenin, svatební dar, poradenská činnost pro pracovníky, materiální podpora pozůstalých při úmrtí pracovníka, příspěvek na vzdělávání a penzijní či důchodové pojištění, dodatečná dovolená. Některé firmy jako zaměstnanecké výhody prezentují ale pouze to, co stejně ze zákona svým pracovníkům poskytovat musejí. Skutečné zaměstnanecké výhody jsou však jen takové výhody, které firmy poskytují ze své iniciativy, motivována potřebou získat a udržet si žádoucí pracovníky, upevnit jejich vztah k firmě, pocit sounáležitosti s firmou, získat jejich loajalitu, přispět ke sblížení jejich individuálních cílů s firemními cíli a přispět k vytvoření harmonických pracovních vztahů ve firmě. Chce-li firma, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý účinek na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu měla by se zajímat, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*, s. 185

<sup>54</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 299



## **4. Vlastní práce**

### **4.1. Charakteristika podniku**

#### **4.1.1. Profil společnosti**

Společnost s ručením omezeným byla založena v roce 1993 se sídlem v Mostě. V letech 1993 až 1995 se rozšiřovala spojováním drobných údržbářských firem v jeden akceschopný celek se zaměřením na komplexní údržbu strojů a zařízení v oblasti chemie a energetiky. Tuto hlavní činnost podpořila výrobní divizí s kapacitami pro kovovýrobu, zejména potrubí, tlakových nádob a ocelových konstrukcí, výrobní divizí stavební a dalšími odbornými útvary např. strojní konstrukce, zkušebna NDT a Autodoprava.

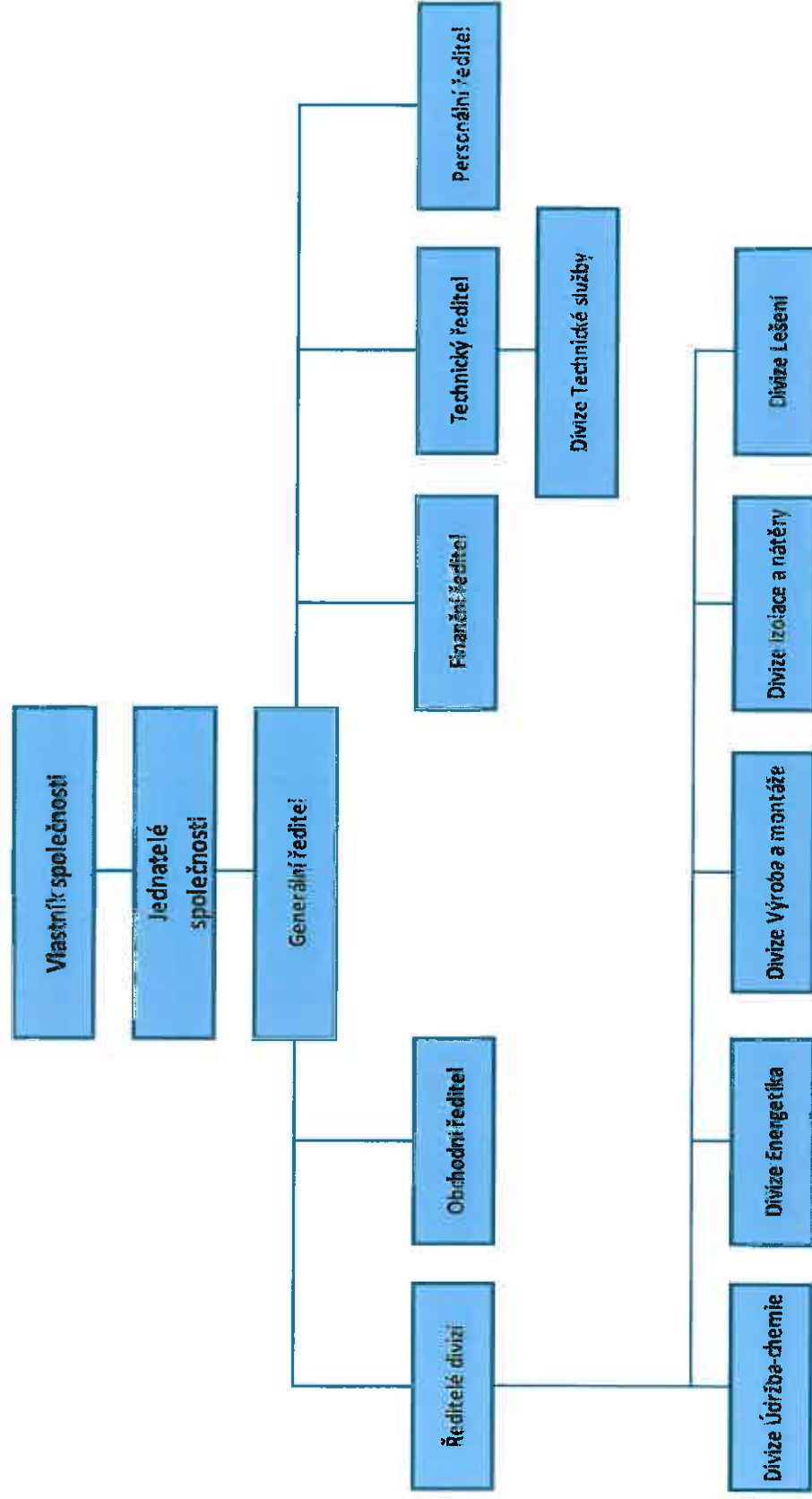
V průběhu roku 2007 se společnost stala součástí nadnárodní skupiny Bilfinger Berger Industrial Services GmbH, jednoho z největších poskytovatelů služeb pro průmysl a energetiku v celosvětovém měřítku a v současné době zaměstnává více než 1200 pracovníků a její obrat převyšuje 1,5 miliardy Kč.

#### **4.1.2. Předmět činnosti**

Hlavní činností společnosti je komplexní údržba a opravy výrobních technologií, výroba strojních částí technologického zařízení a investiční výstavba v chemickém, energetickém, plynárenském průmyslu a příbuzných odvětvích.

Komplexnost poskytovaných služeb této společnosti je zabezpečena nabídkou širokého spektra podpůrných výrobních a odborných činností např. provádění oprav a revizí průmyslových armatur, montáže a demontáže lešení, výroba a montáže izolací, natěračské práce, zajištění strojních konstruktérských činností, vzdělávání svářečů, provozování akreditované zkušebny NDT, osobní i nákladové dopravy atd.

#### 4.1.3. Organizační struktura společnosti



## 4.2. Mzdová struktura podniku

Podnik prostřednictvím mzdového systému prosazuje svou personální politiku a vyjadřuje tak tím své mzdově politické záměry. Hlavním cílem mzdové politiky této společnosti je v první řadě získání a udržení kvalifikovaných pracovníků a stimulace objemu mzdových prostředků, tak aby neohrozila konkurenceschopnost podniku.

Společnost má zavedeny jednotné zásady pro stanovení formy, struktury a plánované výše mzdy. Každá mzda je stanovena pouze do plánované výše podle pracovních míst a na každé pracovní místo je plánována:

- funkce/profese včetně přiznané kvalifikační/mzdové třídy,
- forma mzdy, (manažerská, smluvní, měsíční, hodinová),
- a od toho se odvíjející mzda ve všech složkách definovaných pro příslušnou funkci/profesi.

Mzda je ve společnosti dohodnuta Smlouvou o mzdě, která je nedílnou součástí každé Pracovní smlouvy. Za mzdu nejsou považována další plnění poskytovaná v souvislosti se zaměstnáním, zejména náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady a odměna za pracovní pohotovost.

**Tabulka 1.** Struktura tarifních mezd ve společnosti

<i>Typ smlouvy o mzdě</i>	<i>Základní zaručená mzda</i>	<i>Výkonnostní <u>nenárokové</u> složky mzdy</i>			<i>Příplatky časové</i>
<b>Měsíční mzda</b>	Tarifní	OSOB	Prémie	Odměny	NE
<b>Hodinová mzda</b>	Tarifní	OSOB	Prémie	Odměny	ANO
<b>Smluvní mzda</b>	Smluvní	OSOB	Prémie	Odměny	NE
		<b>Plánovaná část mzdy</b>			

Ve společnosti je používána převážně časová mzda tj. hodinová mzda a měsíční mzda. Výkonnostní nenárokové složky mzdy jsou považovány za významný nástroj motivace zaměstnance a jsou poskytovány v rámci zásad na základě individuálního přínosu zaměstnance ke komplexním výsledkům příslušného útvaru, společnosti např. hospodářské výsledky, kvalita, BOZP, apod. Jejich výše je závislá na hodnocení práce každého zaměstnance ve smyslu pracovní smlouvy příslušným vedoucím, plněním ekonomických ukazatelů, resp. plněním cílových úkolů.

### **4.3. Mzdové formy**

#### **4.3.1. Měsíční mzda**

Tato mzda je určena zejména manažerským, technickým a hospodářským funkcím ve společnosti a je dohodnuta na základě pracovní smlouvy tak, že je v ní již přihlédnuto k případné práci přesčas v rozsahu 150 hodin za rok. U vedoucích pracovníků definovaných dle §11 odstavec (4) Zákoníku práce je již přihlédnuto k případné práci přesčas v rozsahu 416 hodin za kalendářní rok.

Mzda se sestává z tarifní zaručené měsíční mzdy, nenárokových složek mzdy - osobního ohodnocení a měsíční prémie a dále rizikových příplatků v případě nároku.

Dle smlouvy o mzdě mohou být součástí mzdy další výkonnostní složky ve formě odměny. Výjimky ohledně proplácení příplatků schvaluje personální ředitel, případně generální ředitel/jednatel společnosti.

#### **4.3.2. Hodinová mzda**

Hodinová mzda je určena zejména pro dělnické profese a je dohodnuta na základě pracovní smlouvy. Mzda se sestává z tarifní zaručené hodinové mzdy, nenárokových složek mzdy konkrétně z osobního ohodnocení, hodinové prémie a v případě nároku i z časových či rizikových příplatků. Dle smlouvy o mzdě mohou být součástí mzdy další výkonnostní složky ve formě odměny.

### **4.3.3. Smluvní mzda**

Smluvní mzda je určena pro vybrané funkce/profese ve zvláštních případech na základě rozhodnutí generálního ředitele/jednatele společnosti. V současné době je v podniku smluvní mzdou odměňováno 2% zaměstnanců společnosti. Její výše je předem určena platovým výměrem a je nezávislá na odvedeném výkonu.

## **4.4. Klasifikační/mzdové třídy a zaručená mzda**

Zaručená mzda je ve společnosti dána tarifním stupněm podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce vykonávané zaměstnancem v daném časovém období.

Každá kvalifikační/mzdová třída pevně definuje výši sazby tarifní zaručené mzdy a výši sazby plánované nenárokové prémie a současně stanovuje rozpětí osobního ohodnocení.

Měsíční/hodinová zaručená mzda je zaměstnanci vyplácena za měsíční období v následujícím měsíci v termínu pro výplatu mezd.

### **4.4.1. Tarifní zaručená mzda**

Měsíční/hodinová tarifní nároková mzda tvoří první složku mzdy a je dohodnuta se zaměstnancem dle jeho zařazení do kvalifikační/mzdové třídy a je uvedena ve Smlouvě o mzdě.

Pro zaměstnance podniku je stanoveno dvanáct klasifikačních/mzdových tříd. Do jednotlivých mzdových tříd jsou zaměstnanci přiřazováni na základě složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce posuzované dle stupně základního vzdělání, rozsahu dalšího vzdělání a praktických znalostí a dovedností požadovaných pro výkon této práce, podle složitosti předmětu práce a pracovní činnosti, podle organizační a řídicí náročnosti, míry odpovědnosti za škody, zdraví a bezpečnost, dle fyzické, smyslové a duševní zátěže a působení negativních vlivů práce.

Výše měsíční tarifní nárokové mzdy je zaměstnanci zaručena a je krácena jen v případě, že zaměstnanec neodpracuje stanovený počet pracovních hodin. Výše hodinové tarifní mzdy je zaměstnanci zaručena.

**Tabulka 2. Přehled tarifních mezd**

Mzdová třída	Měsíční tarifní mzda (v Kč)			Hodinová tarifní mzda (v Kč)		
	Základní (zaručená) mzda	Výkonnostní složka mzdy		Základní (zaručená) mzda	Výkonnostní složka mzdy	
		OSOB	Prémie		OSOB	Prémie
1	5 800	1 400	1 400	34	4	4
2	600	2 000	2 000	36	6	6
3	6 200	2 800	2 800	38	8	8
4	6 600	3 800	3 800	40	10	10
5	7 000	4 800	4 800	42	12	12
6	7 400	5 800	5 800	44	14	14
7	8 000	7 000	7 000	48	16	16
8	9 000	8 000	8 000	52	18	18
9	10 000	9 000	9 000	56	24	24
10	11 000	10 500	10 500	62	30	30
11	12 000	13 000	13 000	68	36	36
12	14 000	15 500	15 500	76	42	42

#### 4.4.2. Mzda mimo třídu

V některých případech podnik stanovuje zaměstnanci měsíční/hodinovou mzdu mimo výše uvedené standardní rozmezí kvalifikačních/mzdových tříd. Tyto případy nastávají zejména:

- když zaměstnanec ještě nesplňuje veškeré odborné požadavky a praxi kladené na pracovní místo, např. při nástupu nového zaměstnance po ukončení absolventské praxe ve společnosti a zařazení na plánované pracovní místo, (pod standardní rozmezí kvalifikačních/mzdových tříd);
- u zaměstnanců, jejichž individuální schopnosti významně přesahují rámec povinností definovaných na příslušné pracovní místo (nad standardní rozmezí kvalifikačních/mzdových tříd)

Jednotlivé složky mzdy, jejich výše a principy vyhodnocování výkonnostních složek jsou stanoveny individuálně Smlouvou o mzdě. Podmínky takto stanovené mzdy ve společnosti schvaluje výhradně generální ředitel/jednatel společnosti.

V současnosti je v podniku mzdou mimo třídu odměňováno 5% zaměstnanců.

#### **4.4.3. Osobní ohodnocení**

Osobní ohodnocení tvoří individuální druhou výkonnostní složku mzdy jednotlivého zaměstnance v příslušné mzdové třídě a jeho výše nesmí překročit rozsah stanovený pro příslušnou kvalifikační/mzdovou třídu. Osobní ohodnocení charakterizuje předpoklady osobního rozvoje zaměstnance, schopnosti a způsobilosti dlouhodobého plnění požadavků na smluvní práce závislé na její složitosti a odpovědnosti a je zaměstnanci vypláceno za měsíční období v následujícím kalendářním měsíci v termínu pro výplatu mezd.

Výši osobního ohodnocení podnik navrhuje ke dni vzniku pracovního poměru minimálně na jeden měsíc s účinností od následujícího měsíce. Při stanovení výše osobního ohodnocení zaměstnance podnik zohledňuje následující základní ukazatele::

- Osobní předpoklady (iniciativa, kreativita, přebírání odpovědnosti apod.).
- Dosažená kvalifikace, praktické znalosti a dovednosti požadované pro danou funkci/profesi v příslušné kvalifikační/mzdové třídě, a její využívání.
- Organizační a řídicí schopnosti/zkušenosti, manažerská praxe požadovaná pro danou funkci/profesi v příslušné kvalifikační/mzdové třídě.
- Výkonnost a dlouhodobě dosahované kvalitní a bezchybné pracovní výsledky.
- Dlouhodobě dosahované požadované výsledky v zajišťování hospodaření útvaru, kvalitě, BOZP, PO, ekologie, apod.
- Složitost požadovaných činností na pracovním místě, resp. organizační a řídicí náročnost.
- Rozsah odpovědnosti na pracovním místě (za škody, ekologii, zdraví a bezpečnost práce apod.).

- Namáhavost, zátěž na pracovním místě (fyzická, duševní, smyslová) a rizikovost.
- Dodržování a plnění všech povinností zaměstnance vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci.

Osobní ohodnocení je zaměstnanci měněno nebo odebráno předáním písemného přidělení osobního hodnocení, které je nedílnou součástí jeho Smlouvy o mzdě. Osobní ohodnocení podnik zaměstnanci krátí v případech kdy pracovník:

- nedodrží povinnosti vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k jím vykonávané práci a to zejména dle platného zákoníku práce, popisu pracovního místa, pracovního řádu a dalších platných právních norem a vnitřních předpisů společnosti;
- nedodrží předpoklady stanovené právními předpisy pro výkon sjednané práce, požadavky společnosti kladené na pracovní funkci/profesi v rámci předpokladů stanovených pracovní smlouvou, požadavků pracovního řádu, požadavků stanovených popisem pracovního místa a ostatními interními předpisy společnosti, předpisy zákazníků a zainteresovaných stran a dalších příslušných právních norem vztahujících se k vykonávané práci;
- poruší předpisy BOZP a PO;
- prokazatelně způsobí jinému zaměstnanci škodu;
- zneužije, poškodí nebo ztratí majetek společnosti;
- jednal v rozporu s oprávněnými zájmy firmy;
- neomluvené absence.

#### **4.4.4. Prémie**

Prémie je individuální nenárokovou třetí výkonnostní složkou mzdy každého zaměstnance a vyjadřuje jeho mimořádnou pracovní výkonnost (intenzitu a kvalitu prováděné práce), mimořádně kvalitní dosahované pracovní výsledky (množství a kvalita prováděných prací) a jeho specifický a mimořádný osobní podíl na hospodářských výsledcích příslušného útvaru.



Podmínky pro vyplácení prémie stanovuje přímý nadřízený zaměstnanec a skutečně vyplácená výše prémie je závislá na zcela individuálním hodnocení kvality a množství vykonané práce ve vztahu jeho přínosu k dobrým ekonomickým výsledkům společnosti.

Zaměstnanci může být prémie nepřiznána nebo krácena až na nulovou výši. Měsíční sazba prémie je krácena i v případě, že pracovník neodpracuje stanovený počet pracovních stanovených/plánovaných pracovních dnů v příslušném období.

Prémie je zaměstnanci vyplácena za měsíční období v následujícím kalendářním měsíci v termínu pro výplatu mezd.

## **4.5. Mzdová plnění**

### **4.5.1.1. Časové příplatky**

Časové příplatky respektují pracovní podmínky z pohledu obtížnosti pracovních režimů vyplývajících z rozvržení pracovní doby, např. práce na směny, práce ve dnech pracovního klidu, v noci, práce přesčas atd. Jsou poskytovány v souladu s ustanovením zákoníku práce a zákona o mzdě.

### **4.5.1.2. Rizikové příplatky**

Zaměstnancům pracujících ve výrazně ztížených a zdraví škodlivých pracovních podmínkách je poskytován k základní mzdě za výkon těchto prací příplatek a to za každou započatou hodinu dle ustanovení zákoníku práce a zákona o mzdě.

### **4.5.1.3. Odměna za pracovní pohotovost**

Za pracovní pohotovost je považována doba, v níž je zaměstnanec připraven k případnému výkonu práce podle pracovní smlouvy, která musí být v případě naléhavé potřeby vykonávána nad rámec jeho rozvrhu pracovních směn. Pracovní pohotovost může být vykonávána jen mimo pracoviště firmy.

Pracovní pohotovost firma nařizuje zaměstnanci jen v případech týkající se odstranění poruch na elektrickém, strojním nebo jiném zařízení, odvracení škod, živelných

pohrom a kalamit a inspekčních služeb a to nejvýše na období 4 kalendářních dnů v průběhu měsíce. Ze zákona společnost nenařizuje pracovní pohotovost těhotným ženám a ženám, které pečují o dítě mladší 15 let, osamělým zaměstnancům, kteří pečují o dítě mladší 15 let, zaměstnancům pečujícím o dítě mladší než 1 rok a zaměstnancům, kterým ze zdravotních důvodů nebo jiných vážných důvodů byla povolena kratší pracovní doba.

Zaměstnancům vykonávající pracovní pohotovost firma přiznává odměnu za každou započatou hodinu pracovní pohotovosti v pracovních dnech ve výši 25% z hodinové sazby, o sobotách a nedělích 45% z hodinové sazby a pracovní pohotovost vykonávanou v noci 35% z hodinové sazby.

#### **4.5.1.4. Překážky v práci**

Nad rámec stanovený Zákoníkem práce a prováděcím právním předpisem firma nárokuje osamělým zaměstnancům, kteří pečují alespoň o jedno dítě do 12 let jeho věku pracovní volno s náhradou mzdy v rozsahu jednoho pracovního dne za dva kalendářní měsíce.

V případě doprovodu trvale zdravotně postiženého dítěte, který žije se zaměstnancem ve společné domácnosti, podnik poskytuje ze zákona pracovní volno pouze jednomu z rodinných příslušníků, a to na nezbytně nutnou dobu, nejvýše však 9 dnů v kalendářním roce. Nevyčerpané pracovní volno však nelze převádět do dalšího období.

## **4.6. Motivační program podniku**

V současné době neexistuje v podniku interní předpis, který by uceleně řešil motivaci zaměstnanců a se kterým by byli všichni zaměstnanci seznámeni. Společnost nicméně uplatňuje několik motivačních faktorů v oblasti systému odměňování a vzdělávání a zaměstnaneckých výhod.

### **4.6.1. Systém odměňování pracovníků**

Firma odměňuje své zaměstnance za pracovní výkon na základě dvou následujících specifických forem odměn:

- Cílová odměna
- Mimořádná odměna

**Cílová odměna** je společností považována za významný nástroj motivace svých zaměstnanců a praktické realizace metody řízení dle kvalitativního a kvantitativního plnění cílů společnosti, kterou uplatňuje především u pevných měsíčních mezd. Je stanovena v závislosti na aktuálních potřebách firmy, její ekonomické situaci a plánu rozvoje. Speciálním druhem cílové odměny se stanovenými parametry pro vyplácení odměny jsou v oblasti BOZP, BTZ, PO a ekologie. Hodnocení plnění podmínek pro vyplácení cílové odměny provádí ředitel divize popř. generální ředitel/jednatel společnosti. Odměna za splnění úkolu je po vyhodnocení splnění všech podmínek úkolu zaměstnanci vyplácena vždy v nejbližším termínu pro výplatu mzdy.

**Mimořádná odměna** představuje odměnu spojenou s mimořádným výkonem zaměstnance příslušného oddělení/útvaru, celé společnosti nebo s jinými hodnými souvislostmi. O výši odměny, podmínkách a termínu jejího vyplácení rozhoduje ředitel příslušné divize společně s personálním ředitelem popř. generálním ředitelem/jednatel společnosti. Odměna je zaměstnanci vyplácena v den výplaty mezd následujícího kalendářního měsíce.

#### **4.6.2. Benefity a zaměstnanecké výhody**

Podnik se snaží neustále zkvalitňovat péči o své pracovníky, aby nedocházelo k častým odchodům zaměstnanců. Svým zaměstnancům proto zajišťuje nadstandardní pracovní podmínky v mladém a flexibilním pracovním prostředí.

Svým zaměstnancům v současnosti firma poskytuje následující zaměstnanecké výhody:

##### **Příspěvek na stravování**

Firma každému zaměstnanci přispívá 30 Kč na jedno teplé jídlo denně.

##### **Možnost užívání mobilního telefonu, notebooku, příp. služebního automobilu**

Společnost zaměstnancům s pracovním zařazením od pozice mistr a výše poskytuje služební telefon s využitím i pro soukromé účely. Využití služebního vozidla i

pro soukromé účely je poskytováno manažerům projektu, ředitelům divizí a dalším vybraným pracovníkům společnosti na vyšších pracovních pozicích, pro které je pro výkon jejich práce automobil nutností.

Možnost užívání notebooku i pro soukromé účely mají technickohospodářští pracovníci společnosti, kterým byl v rámci jejich vykonávané profese notebook přidělen.

### **Jazykové či jiné vzdělávací kurzy a rozvojové aktivity**

Firma klade důraz na neustálé vzdělávání, doškolování a rozvíjení znalostí a dovedností svých zaměstnanců. Tímto směrem vynakládá každý rok nemalé finanční částky. Samozřejmostí jsou školení typu MS Excel, Word, PowerPoint, u manažerů projektu a ředitelů divizí navíc MS Project a informační systém SAP.

V odůvodněných případech společnost hradí svým zaměstnancům náklady spojené s absolvováním jazykových kursů.

Společnost dále umožňuje svým zaměstnancům rozvojové aktivity, kterými jsou např. samostatný nácvik na modelovém úkolu na pracovišti, trénink při práci, spolupráce s externím koučem, vedení skupiny lidí při rozvoji, školení druhých, studijní cesty a stáže, dočasná změna pozice (job rotation) a e-learning.

### **Firemní půjčky (bezúročné, úročené)**

Zaměstnanec může v případě potřeby resp. sociální nouze využít firemní bezúročné půjčky a to v celkové výši 20 tisíc Kč.

### **4.6.3. Systém vzdělávání**

Při zajišťování vzdělávání personální oddělení společnosti spolupracuje s celou řadou vzdělávacích či zprostředkovatelských organizací. Za vzdělávání zaměstnanců jsou považovány všechny činnosti, které vedou k získání, zvyšování, rozšíření, prohlubování, udržování a obnovování kvalifikace jednotlivého pracovníka.

#### **4.6.3.1. Zákonné školení**

Školení o BOZP, ochraně ŽP, školení o PO, školení k získání a udržení oprávnění, osvědčení, průkazu způsobilosti a další školení vycházející z právních předpisů a technických norem.

#### **4.6.3.2. Školení stanovené zaměstnavatelem**

Školení a seznámení zaměstnanců stanovená v rámci aplikovaného IMS dle norem ISO 9001 a ISO 14001, specifikace OHSAS 18001 a programu Bezpečný podnik.

### **4.7. Hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnanců probíhá ve společnosti formou hodnotícího rozhovoru, který představuje nejdůležitější fázi procesu hodnocení a svým bezprostředním dopadem do psychiky hodnoceného výrazně ovlivňuje podobu jeho motivace a jeho výkonnost v dalším období.

Hodnotící rozhovor je dialog mezi hodnotitelem a hodnoceným zaměstnancem, který má vyústit v objektivní posouzení způsobilosti hodnoceného pro stávající, případně zamýšlené nové pracovní zařazení a ve společné stanovení cílů a úkolů hodnocenému v oblasti pracovní výkonnosti a kvalifikačního rozvoje. Stanovuje, ve kterých oblastech a směrech zaměstnanec zvýší výkon, co pro to udělá on sám a v čem mu může firma i jako vedoucí zaměstnanec pomoci.

Zaměstnanci mají při hodnotícím rozhovoru možnost získat potřebné informace od manažerů společnosti a vyslovit své názory, které se týkají řízení oddělení, úseků i firmy jako celku. Zároveň poskytnou každému zaměstnanci stejnou šanci k tomu, aby s ním byly analyzovány jeho pracovní výsledky, aby byly vysloveny nové požadavky na jeho výkon, zváženy platové a jiné souvislosti jeho výkonu a přislíbeny perspektivy v případě splnění jasně definovaných očekávání ze strany manažerů. Hodnotící rozhovory současně přispívají k pozitivnímu trendu snižování rizika konfliktů a právních sporů při řešení výpovědi zaměstnancům, kteří dlouhodobě nepřinášejí výsledky.

Hodnotící rozhovory probíhají ve společnosti 3x ročně pro pozice ředitelů divizí a 2x ročně pro ostatní pozice a mají vést zejména:

- k rozvoji komunikace a odstraňování bariér;
- k motivování zaměstnanců k vyšší výkonnosti;
- ke zlepšení vzájemných vztahů a pochopení;
- k posílení sebedůvěry hodnoceného;
- k dosažení kvalitní zpětné vazby.

Kritéria hodnocení vycházejí z popisu pracovní pozice, ze stanovených cílů divize (možnost i hospodářského výsledku), z definování individuálních cílů na období, z výběru klíčových kompetencí/způsobilostí k pozici a z popisu firemních hodnot a principů.

Pokud zaměstnanec neabsolvoval hodnocení za příslušný rok, probíhá tzv. mimořádné hodnocení, které se uskutečňuje mimo pravidelné hodnotící období, zpravidla do tří měsíců a je možné pouze v případech kdy zaměstnanec:

- byl dlouhodobě nemocný (déle než 3 měsíce);
- vrací se z mateřské/rodičovské dovolené;
- nově nastoupivší – v případě nástupu nových zaměstnanců v období říjen až prosinec příslušného roku nedochází v měsíci lednu následujícího roku k oficiálnímu hodnotícímu rozhovoru nýbrž pouze ke zhodnocení zkušební doby. Důvodem je především odlišnost nastavovaných cílů;
- změnil pracovní pozici či náplň práce apod.

#### **4.8. Dotazníkové šetření**

Spokojenost zaměstnanců se současným motivačním programem společnosti bylo zjištěno formou nestandardizovaného dotazníku.

Dotazník se skládal celkem z 25 otázek zaměřených na oblast pracovního prostředí a podmínek, komunikace a informovanosti o dění ve společnosti, vzdělávání, motivace a odměňování zaměstnanců a zaměstnaneckých výhod společností poskytovaných. Otázky k jednotlivým oblastem byly uzavřené a do úvodu dotazníku byla zahrnuta třídící kritéria jako je pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, druh vykonávané profese a délka zaměstnání ve firmě. Dotazník doprovázel průvodní dopis, ve kterém byl respondent seznámen s účelem a smyslem celého výzkumu a byl ujištěn o naprosté anonymitě a diskrétnosti týkající se získaných informací. Dále byl respondent zdvořile vyzván k zodpovězení otázek a byl mu vysvětlen postup vypisování odpovědí.

Dotazníkové šetření bylo ve společnosti provedeno v období od 13.2 do 18.2. 2012. Z celkového počtu 1209 zaměstnanců se dotazníkového šetření zúčastnilo celkem 308 zaměstnanců. Zaměstnanci byli do dotazníkového šetření vybíráni náhodným výběrem. Vybraný vzorek měl pokrýt celou zaměstnaneckou strukturu společnosti, ženy, muže, starší i mladší zaměstnance věkové kategorie, dělníky, mistry, THP i vedoucí pracovníky.

Z celkového počtu 308 rozdaných dotazníků bylo možné použít pouze 243 dotazníků. Ze zbylého počtu 65 dotazníků tvořilo 41 neúplně vyplněných dotazníků a 24 dotazníků nebylo odevzdáno vůbec. Návratnost dotazníků tedy činila 92,2%.

Veškerá zjištěná data a vyčtené informace byla zpracována za pomoci počítače, programů Microsoft Word a Microsoft Excel. Každou jednotlivou otázku doprovází tabulka a graf doplněný o text shrnující získané informace.

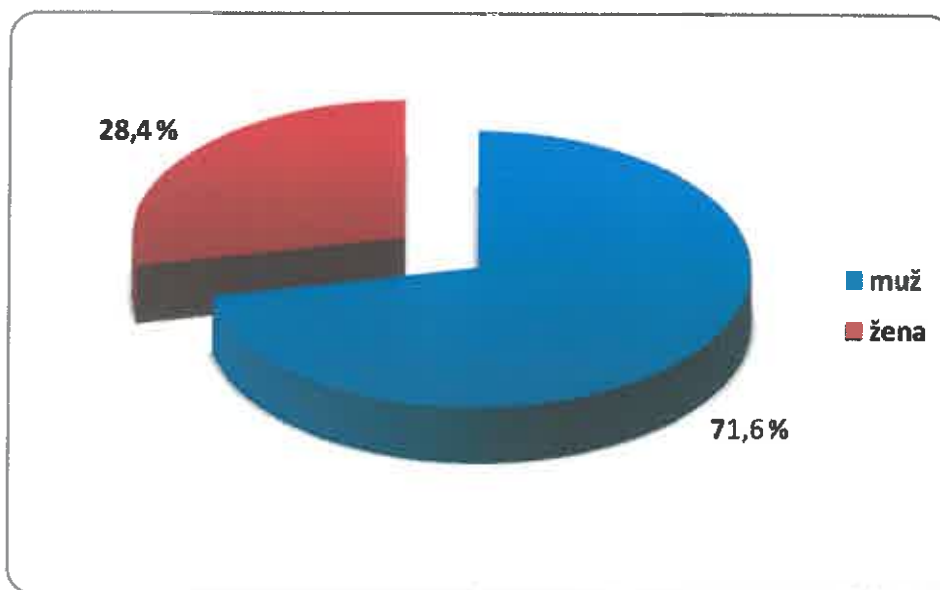
## CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ

### OTÁZKA Č. 1: POHLAVÍ

*Tabulka 3. Zastoupení mužů a žen*

Alternativa	Počet	v %
muž	174	71,6
žena	69	28,4

*Graf 1. Zastoupení mužů a žen v %*



Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 243 zaměstnanců, z nichž dotazník vyplnilo 174 mužů, tj. 71,6 % a 69 žen, tj. 28,4 % z celkového počtu respondentů.

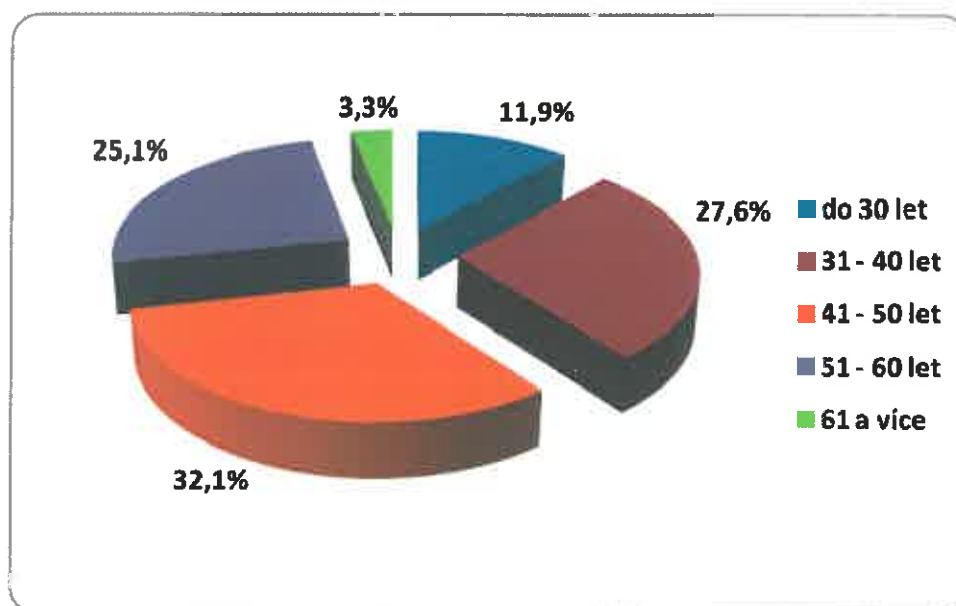


## OTÁZKA Č. 2: VĚKOVÁ KATEGORIE

Tabulka 4. Věková struktura pracovníků

Alternativa	Počet	v %
do 30 let	29	11,9
31 - 40 let	67	27,6
41 - 50 let	78	32,1
51 - 60 let	61	25,1
61 a více	8	3,3

Graf 2. Věková struktura pracovníků v %



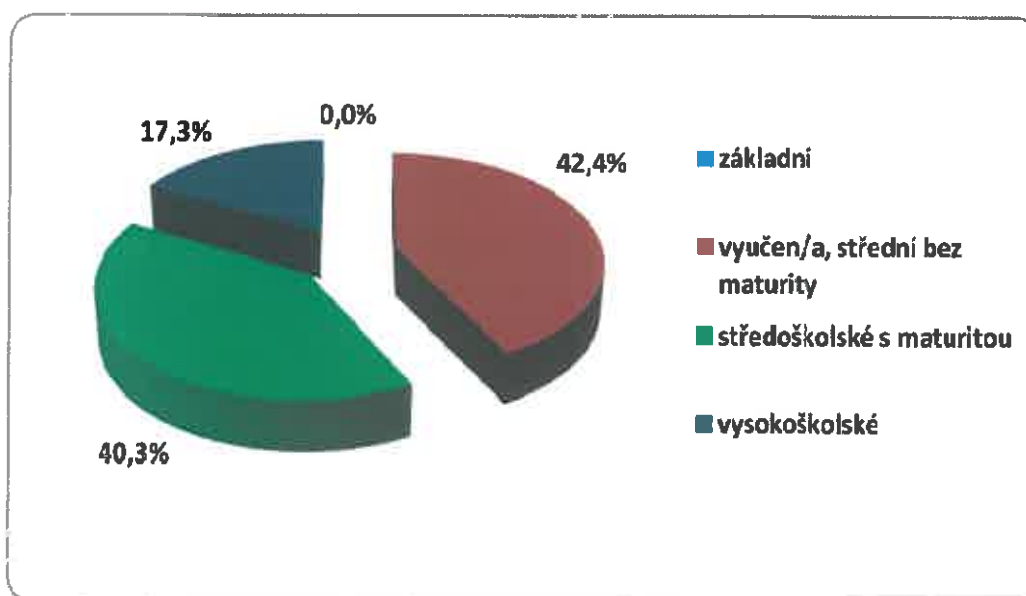
Věková struktura respondentů byla poměrně vyrovnaná. Z grafu a tabulky vyplývá, že průzkumu se zúčastnilo nejvíce pracovníků věkové kategorie 41 – 50 let a to celkem 32,1%. Naopak nejmenší zastoupení měla věková skupina 61 a více let, z nichž se průzkumu zúčastnilo celkem 8 pracovníků, což činí 3,3 % z celkového počtu pracovníků. Další nejvíce početnou skupinu tvořili pracovníci v rozmezí od 31 do 40 let věku (27,6 %) a 51 – 60 let v procentuelním zastoupení 25,1. Zástupci nejmladší věkové kategorie do 30 let se zúčastnili dotazníkového šetření v počtu 29ti pracovníků, což tvoří 11,9 % z celkového počtu respondentů.

### OTÁZKA 3: NEJVYŠŠÍ DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ

Tabulka 5. Nejvyšší dosažené vzdělání

Alternativa	Počet	v %
základní	0	0,0
vyučen/a, střední bez maturity	103	42,4
středoškolské s maturitou	98	40,3
vysokoškolské	42	17,3

Graf 3. Nejvyšší dosažené vzdělání v %



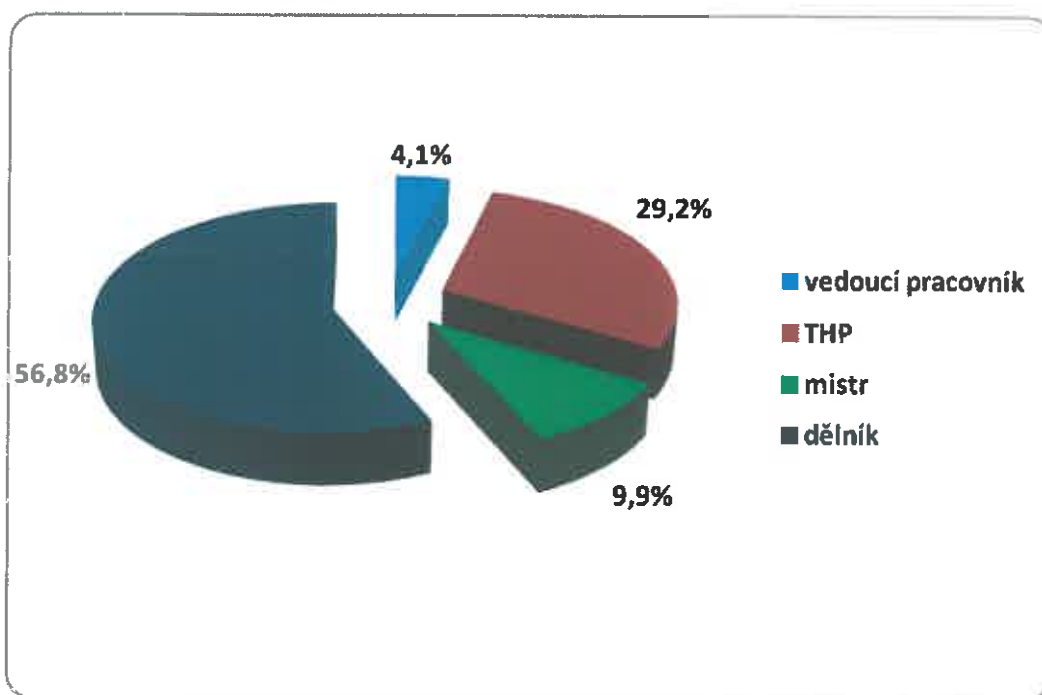
Vzdělání respondentů je dáno především druhem vykonávané práce. Na otázku nejvyššího dosaženého vzdělání odpovědělo celkem 103 respondentů tj. 42,4%, že má odborné vzdělání na úrovni vyučen/a nebo střední bez maturity. 40,3% dotázaných pracovníků uvedlo jako své nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské s maturitou a 17,3% respondentů dosáhlo vysokoškolského vzdělání. Základní vzdělání neuvedl v dotazníku žádný z účastníků dotazníkového šetření.

#### OTÁZKA 4: ŘÍDÍCÍ ÚROVEŇ VYKONÁVANÉ PROFESE

Tabulka 6. Řídící úroveň profese

Alternativa	Počet	v %
vedoucí pracovník	10	4,1
THP	71	29,2
mistr	24	9,9
dělník	138	56,8

Graf 4. Řídící úroveň profese v %



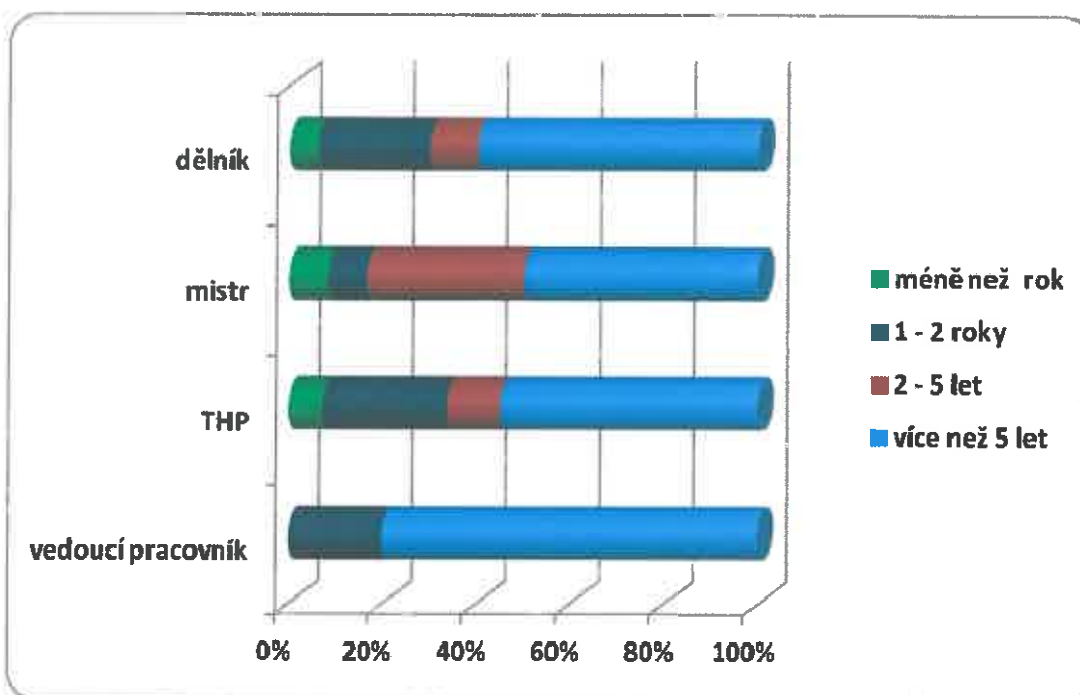
Ve firmě se objevují čtyři druhy pracovního zařazení, dělníci, mistři, vedoucí pracovníci a THP. Převážnou část zaměstnanců tvoří dělnické profese, např. izolatéři, lešenáři a zaměstnanci obsluhující stroje ve výrobním sektoru. Druhé největší procento firmy tvoří technickohospodářští pracovníci. Do této kategorie se řadí např. administrativní pracovníci, IT specialisté a technici. Další kategorii tvoří vedoucí pracovníci a mistři na různých úrovních řízení.

## OTÁZKA Č. 5: JAK DLOUHO JSTE JIŽ VE FIRMĚ ZAMĚSTNÁN/A?

Tabulka 7. Délka zaměstnání ve firmě

Alternativa	vedoucí pracovník	THP	mistr	dělník
méně než rok	0	5	2	8
1 - 2 roky	2	19	2	33
2 - 5 let	0	8	10	14
více než 5 let	8	39	14	83

Graf 5. Délka zaměstnání ve firmě v %



Nejvíce z dotázaných pracovníků zastává svou pracovní pozici více jak pět let, což je již poměrně dlouhá doba a je předpokladem, že se tito pracovníci firmě již dostatečně osvědčili. Zároveň je zřejmá snaha o začlenění nových pracovníků zejména do pracovního zařazení dělník (17%) a THP (9,9%) do dvou let u firmy z celkového počtu respondentů.

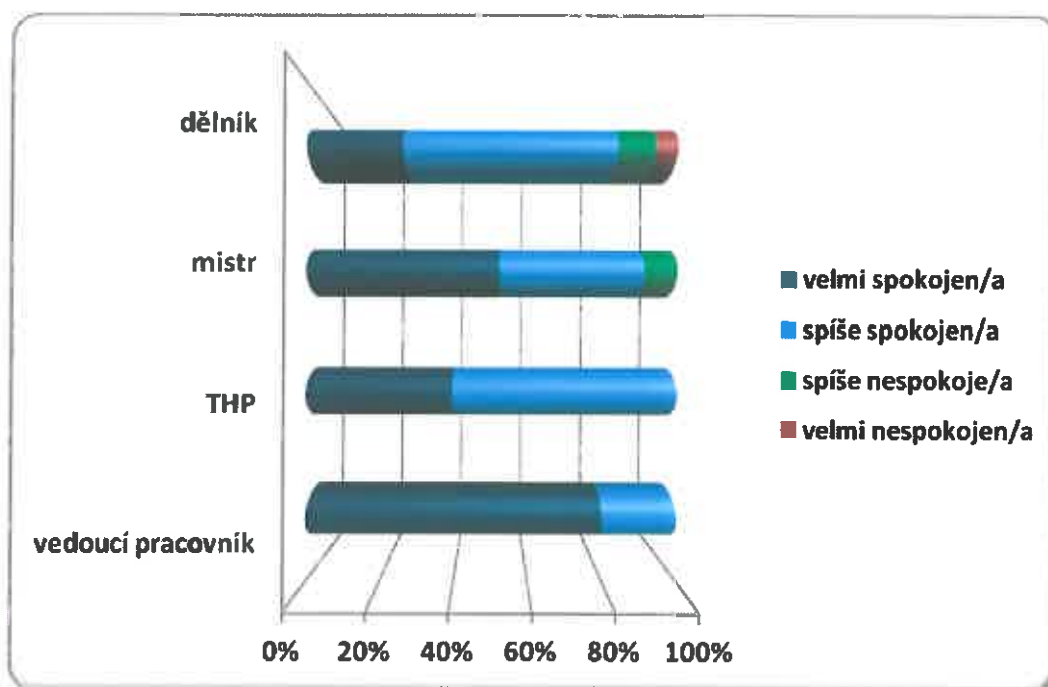
## VZTAH K PRÁCI

### OTÁZKA 6: JAK JSTE CELKOVĚ SPOKOJEN/A SE SVÝM ZAMĚSTNÁNÍM VE FIRMĚ?

Tabulka 8. Spokojenost se zaměstnáním

Pracovní zařazení	Alternativa			
	velmi spokojen/a	spíše spokojen/a	spíše nespokojen/a	velmi nespokojen/a
vedoucí pracovník	8	2	0	0
THP	28	43	0	0
mistr	12	9	2	0
dělník	36	81	14	8

Graf 6. Spokojenost se zaměstnáním v %



U zaměstnanců převažuje spokojenost se zaměstnáním. 34,6 % je velmi spokojeno a 55,6% je spíše spokojeno. Spokojení zaměstnanci pracují zejména na pracovních pozicích THP a vedoucího pracovníka; v tomto pracovním zařazení vyjadřuje spokojenost se svým zaměstnáním osm z deseti zaměstnanců. Nespokojených zaměstnanců je jen 9,9% z toho

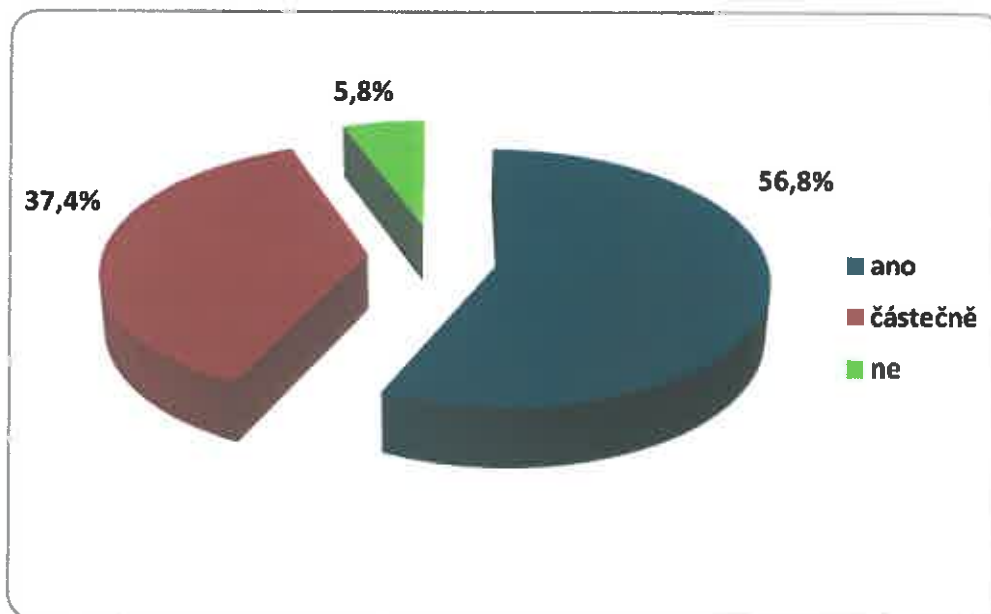
pouze 3,3% vyjádřilo svou úplnou nespokojenost. Při porovnání spokojenosti podle pracovního zařazení, je nejvyšší podíl spokojených v řadách dělníků, následují THP a mistři.

**OTÁZKA Č. 7: ODPOVÍDÁ VAŠE DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ SOUČASNÉMU PRACOVNÍMU ZAŘAZENÍ?**

*Tabulka 9. Odpovídající pracovní zařazení*

Alternativa	Počet	v %
ano	138	56,8
částečně	91	37,4
ne	14	5,8

*Graf 7. Odpovídající pracovní zařazení v %*



Na otázku zda pracovníci souhlasí se svým současným pracovním zařazením vzhledem ke svému nejvyššímu dosaženému vzdělání se drtivá většina 94,2% respondentů plně nebo alespoň částečně se svým pracovním zařazením ztotožnila. 5,8% dotázaných pracovníků projevilo v korespondenci vzdělání vůči své pracovní pozici absolutní nesouhlas. Společnost je v rámci svého předmětu činnosti schopna využít jak pracovníky vyučené

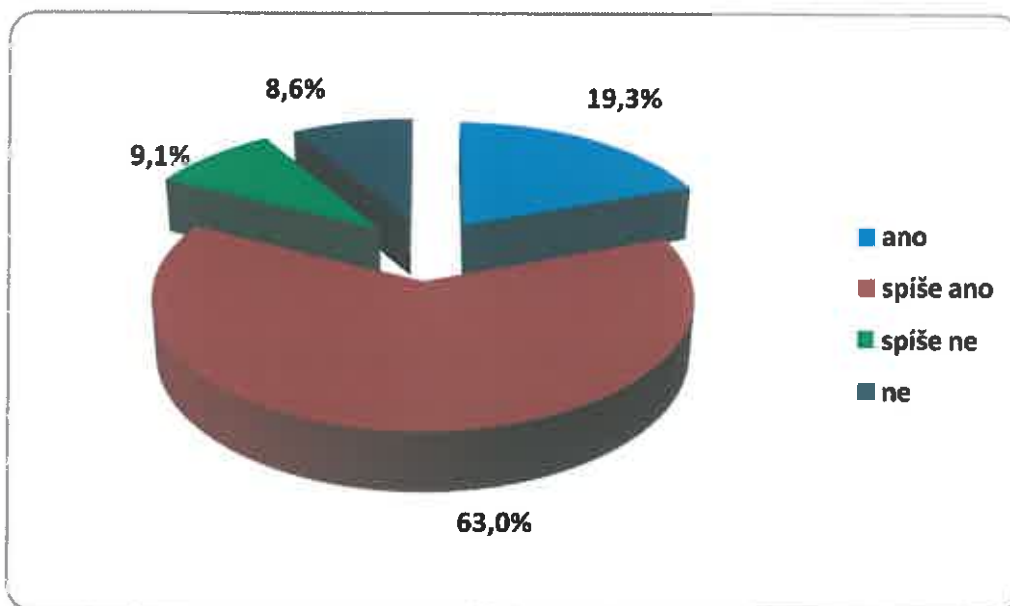
v oboru, tak i středoškoláky s maturitou a vysokoškolsky vzdělaných pracovníků na vedoucích pozicích.

#### OTÁZKA 8: ODPOVÍDÁ VAŠE PRÁCE VAŠIM PŘEDSTAVÁM?

Tabulka 10. Představy o práci

Alternativa	Počet	v %
ano	47	19,3
spíše ano	153	63,0
spíše ne	22	9,1
ne	21	8,6

Graf 8. Představy o práci v %



Nadpoloviční většina z dotázaných pracovníků na otázku zda jejich práce odpovídá jejím představám, odpověděla převážně kladně. 63,3% respondentů uvedlo, že se jejich vykonávaná práce spíše přibližuje jejich představám. 19,3% dotázaných pracovníků dokonce uvedlo, že se jejich práce zcela shoduje s jejich představami. Zbýlých 17,7% z celkového počtu zúčastněných respondentů považuje svou práci za uspokojivou pouze částečně anebo vůbec.

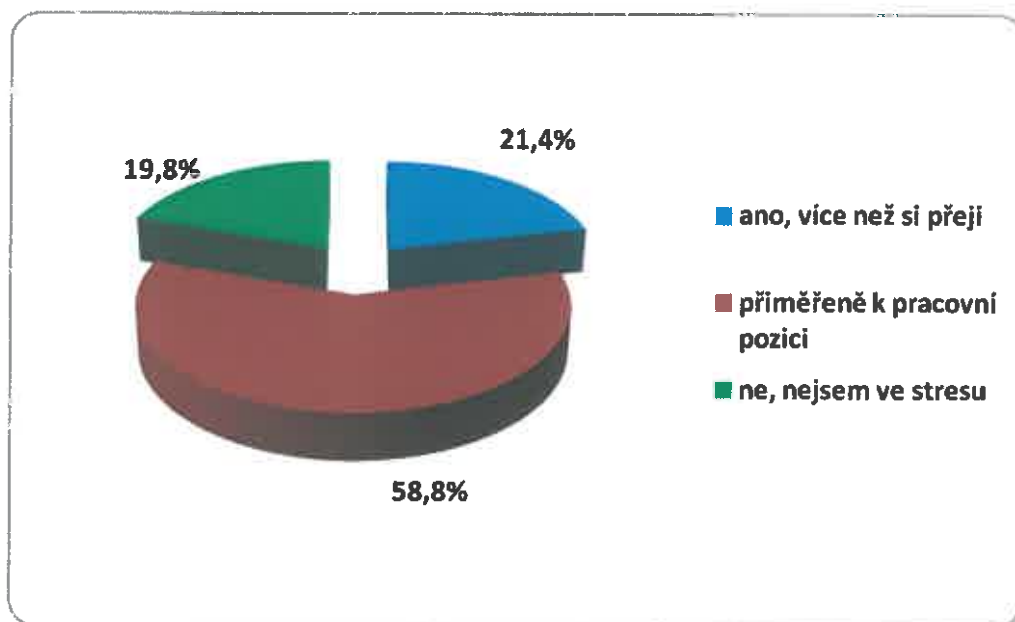
Aby zaměstnanci přinášela vykonávaná práce uspokojení, je prvořadé aby odpovídala z velké části jeho představám. Neděje-li se tak, mohou vzniknout značné překážky v jeho motivaci. Mezi takovéto překážky patří např. stres.

**OTÁZKA 9: ŘEKL/A BYSTE, ŽE JSTE PŘI VÝKONU SVÉ PRÁCE ČASTO VE STRESU?**

*Tabulka 11. Stres v zaměstnání*

Alternativa	Počet	v %
ano, více než si přeji	52	21,4
přiměřeně k pracovní pozici	143	58,8
ne, nejsem ve stresu	48	19,8

*Graf 9. Stres v zaměstnání v %*



Stres může mít na pracovníka kladný i záporný vliv. Pokud pracovník zažívá stres v přiměřené míře, může tato míra stresu vést k jeho vyššímu pracovnímu nasazení nebo k větší efektivitě práce. Se shora uvedených odpovědí respondentů vyplývá, že 78,6% z nich pracuje ve stresu přiměřeně k jeho pracovní pozici nebo vůbec. Zbýlých 21,4% považuje svou práci za velmi stresovou.

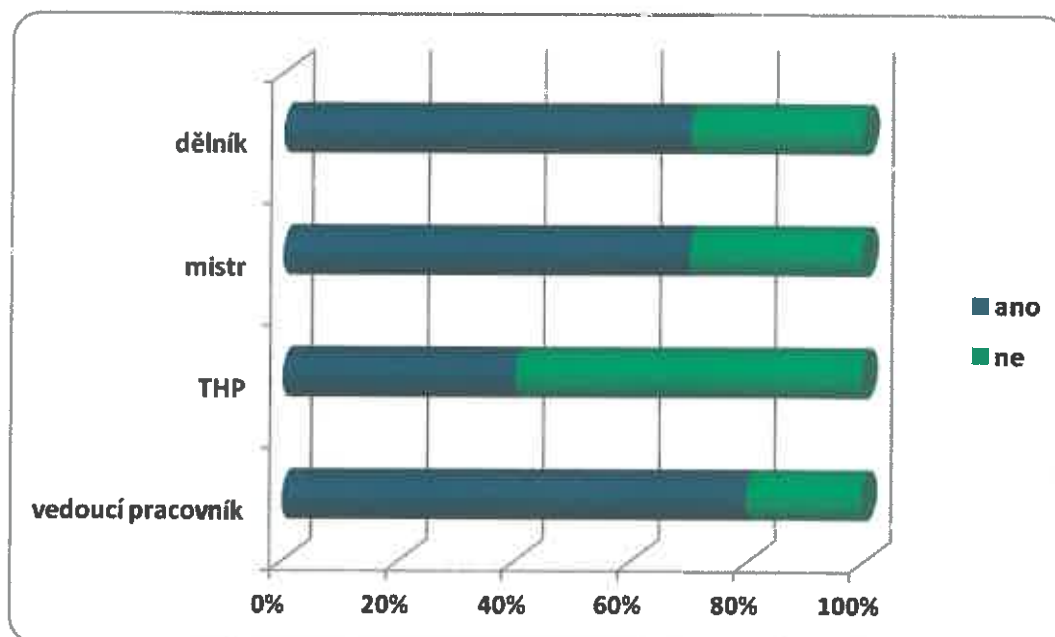


**OTÁZKA Č. 10: MYSLÍTE SI, ŽE MŮŽE VÁŠ NADŘÍZENÝ UDĚLAT NĚCO PRO TO, ABY VÁS PRÁCE VÍCE BAVILA?**

*Tabulka 12. Možnost nadřízeného přispět zaměstnancům k radosti z práce*

Alternativa	Pracovní zařazení			
	vedoucí pracovník	THP	mistr	dělník
ano	8	28	17	97
ne	2	43	7	41

*Graf 10. Možnost nadřízeného přispět zaměstnancům k radosti z práce v %*



Převážná nadpoloviční většina dotázaných pracovníků se domnívá, že jejich nadřízený může výrazně přispět k jejich spokojenosti a radosti z vykonávané práce. Velká část pracovníků se domnívá, že jejich nadřízený by měl zjišťovat potřeby svým podřízených, jejichž uspokojení by vedlo ke zlepšení pracovního prostředí a mezilidských vztahů na pracovišti. Jako příklad respondenti uvedli zájem o pracovní náplň podřízených, zvýšení komunikace, zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti, zvýšení motivace a lepší hodnocení zaměstnanců.

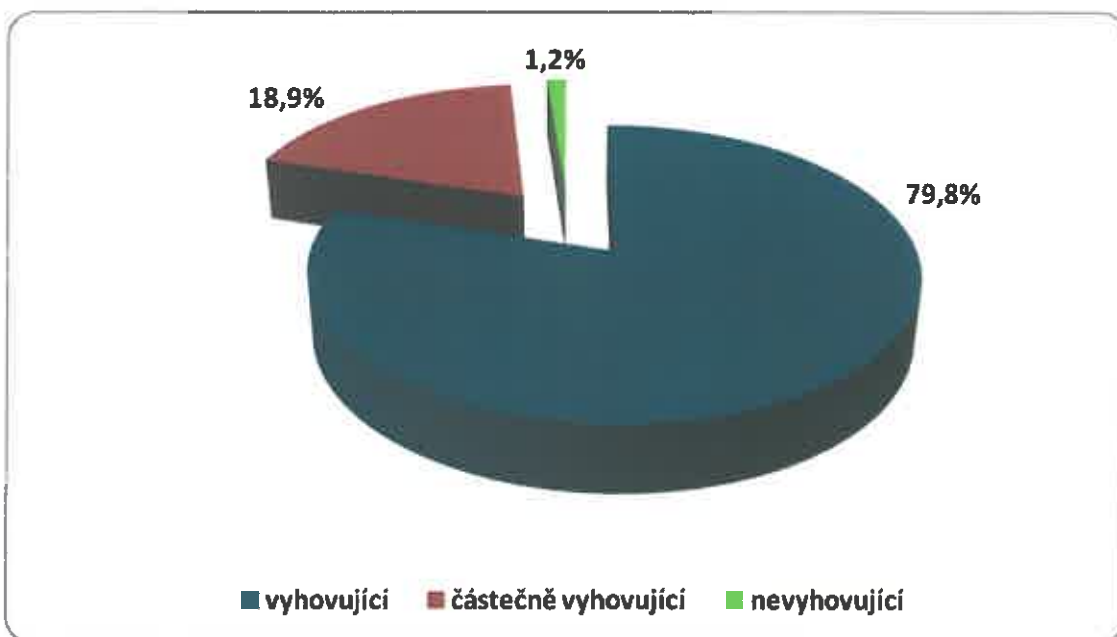
## PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ A PODMÍNKY

### OTÁZKA Č. 11: JAK HODNOTÍTE SVÉ PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ?

Tabulka 13. Spokojenost s pracovním prostředím

Alternativa	Počet	v %
vyhovující	194	79,8
částečně vyhovující	46	18,9
nevyhovující	3	1,2

Graf 11. Spokojenost s pracovním prostředím v %



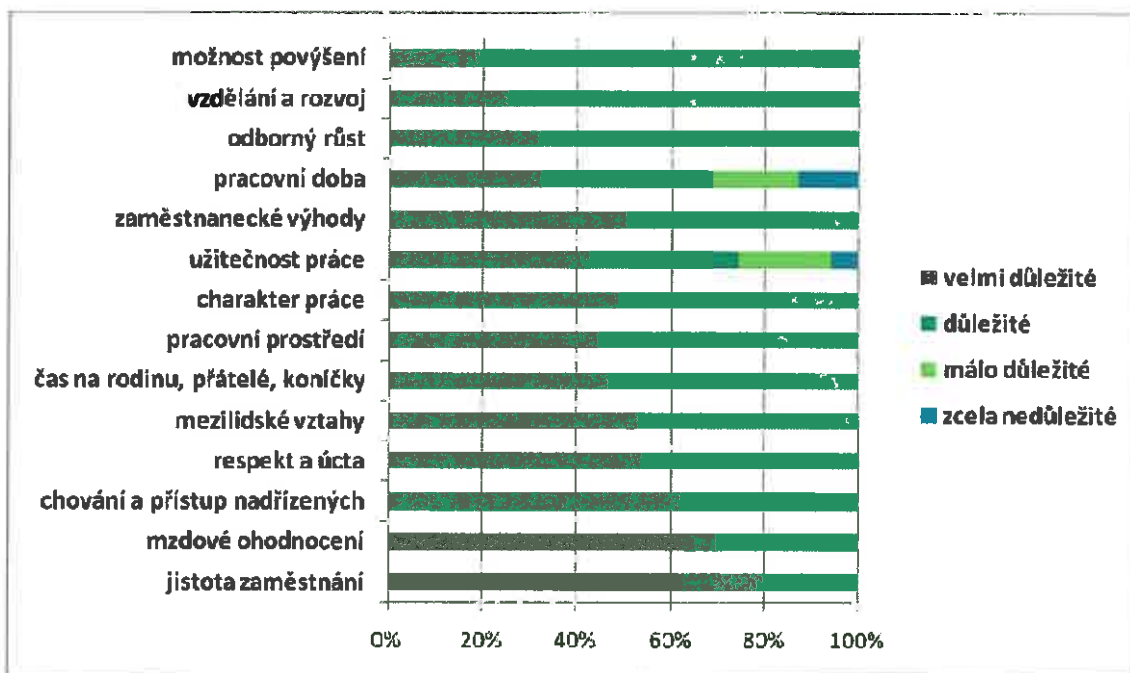
Naprostou spokojenost s pracovním prostředím, které zaměstnancům firma poskytuje, projevila o hodnotě 79,8% převážná většina z dotázaných pracovníků. Zhruba 19% pracovníků považuje své pracovní prostředí za částečně vyhovující. Negativně své současné pracovní prostředí ohodnotilo 1,2% pracovníků z celkového počtu respondentů.

**OTÁZKA Č. 12: UVEĎTE PROSÍM, KTERÉ Z NÁSLEDUJÍCÍCH FAKTORŮ JSOU PRO VÁS V RÁMCI PRACOVNÍCH PODMÍNEK NEJDŮLEŽITĚJŠÍ.**

*Tabulka 14. Důležitost pracovních podmínek*

Alternativa	velmi důležité	důležité	málo důležité	zcela nedůležité
jistota zaměstnání	194	39	8	2
mzdové ohodnocení	170	73	0	0
chování a přístup nadřízených	151	85	5	2
respekt a úcta	131	97	10	5
mezilidské vztahy	129	99	13	2
čas na rodinu, přátele, koníčky	114	96	28	5
pracovní prostředí	109	89	39	6
charakter práce	119	87	29	8
užitečnost práce	104	77	48	14
zaměstnanecké výhody	123	94	21	5
pracovní doba	79	86	47	31
odborný růst	78	79	61	25
vzdělání a rozvoj	61	88	52	42
možnost povýšení	47	94	78	24

*Graf 12. Důležitost pracovních podmínek v %*



Nejdůležitějšími faktory pracovních podmínek jsou pro zaměstnance především jistota zaměstnání, mzdové ohodnocení a chování a přístup nadřízených. Za důležité je považují, až na pár výjimek všichni respondenti. V těsném závěsu za prvními třemi následují respekt/úcta, mezilidské vztahy a zaměstnanecké výhody. Za významný faktor pracovníci rozhodně považují také dostatek času na rodinu, přátelé a koníčky, který se ukázal důležitější než pracovní prostředí, charakter a užitečnost práce. Dále následuje pracovní doba a hodnocení důležitosti pracovních podmínek uzavírají aspekty související s růstem a osobním rozvojem. Na poslední příčce je s významným odstupem možnost povýšení.

S přihlédnutím k tendenci jsou některé aspekty pracovního poměru hodnoceny jinak z pohledu vedoucích pracovníků, THP a jinak z pohledu dělnické profese. Mezi aspekty, jejichž důležitost zhodnotili respondenti zastupující tyto pozice výrazně jinak, patří pracovní doba. Za důležitou ji považují především dělníci a mistři, u THP byla hodnocena jako jedna z těch méně důležitých a u vedoucích pracovníků je z hlediska důležitosti až na posledním místě.

Vedoucí pracovníci se od dělníků a ostatních THP odlišovali i v hodnocení důležitosti jistoty zaměstnání. Na rozdíl od dělníků vedoucí pracovníci tuto kvalitu nehodnotí jako prvotní. Obdobná situace nastala i u hodnocení dostatku volného času a pracovního prostředí.

Mezi vedoucími pracovníky a většiny THP byl významně oceněn charakter práce, zatímco u dělníků a převážné menšiny mistrů byl tento atribut ceněn jen průměrně. Více než ostatní profese, ačkoli ne zcela výrazně, si vedoucí pracovníci cenili také vzdělání a rozvoje.

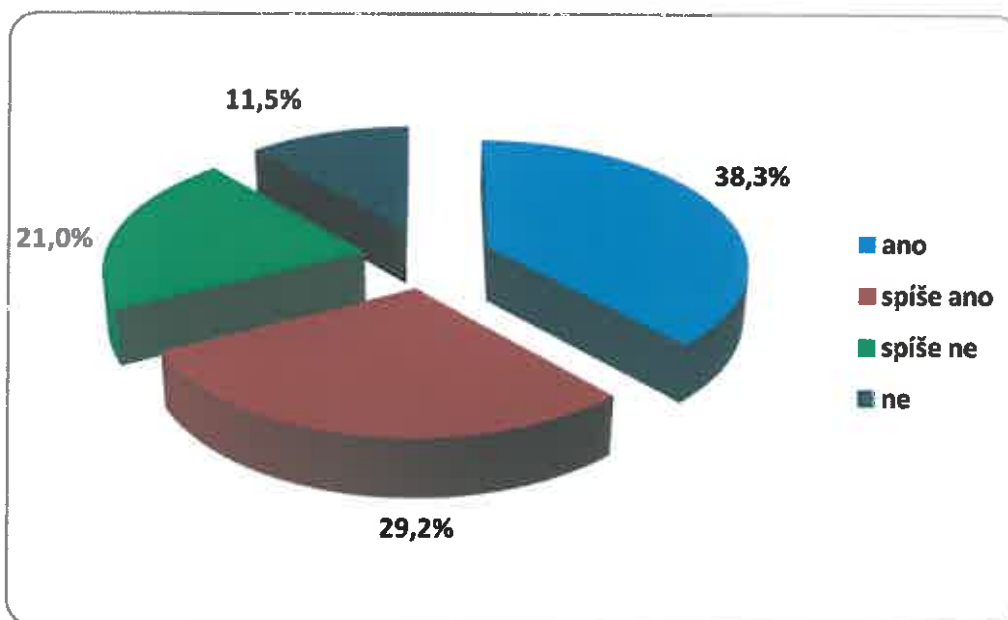
## KOMUNIKACE, ZDROJE A KANÁLY INFORMACÍ O DĚNÍ VE FIRMĚ

### OTÁZKA Č. 13: JSOU VÁM ZNÁMY HLAVNÍ STRATEGIE A CÍLE FIRMY?

Tabulka 15. Znalost strategií a cílů firmy

Alternativa	Počet	v %
ano	93	38,3
spíše ano	71	29,2
spíše ne	51	21,0
ne	28	11,5

Graf 13. Znalost strategií a cílů firmy v %



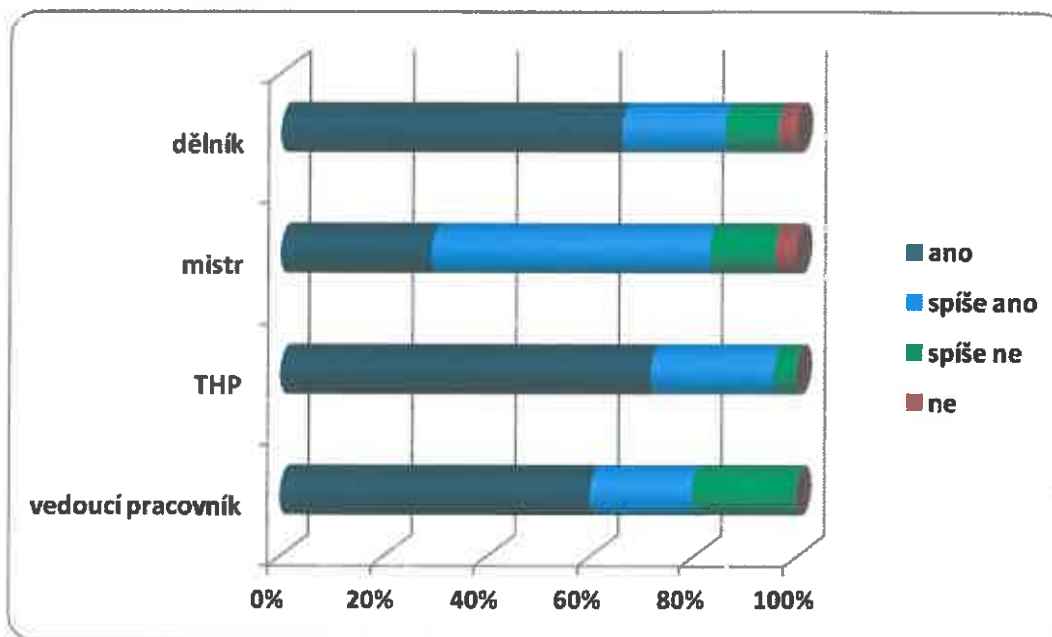
Jak vyplývá z tabulky a grafu je informovanost zaměstnanců o cílech a záměrech firmy velmi uspokojivá. 38,3% dotázaných pracovníků je plně seznámena s firemními cíli a strategiemi a 29,2% je s nimi seznámena alespoň částečně. 32,5% zaměstnanců odpovědělo, že mají informace zcela okrajově anebo vůbec.

## OTÁZKA Č. 14: ZAJÍMÁTE SE O VÝSLEDKY HOSPODAŘENÍ VAŠÍ FIRMY?

Tabulka 16. Zájem o hospodářský výsledek firmy

Pracovní zařazení	Alternativa			
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
vedoucí pracovník	6	2	2	0
THP	51	17	3	0
mistr	7	13	3	1
dělník	91	28	14	5

Graf 14. Zájem vedení o názory zaměstnanců v %



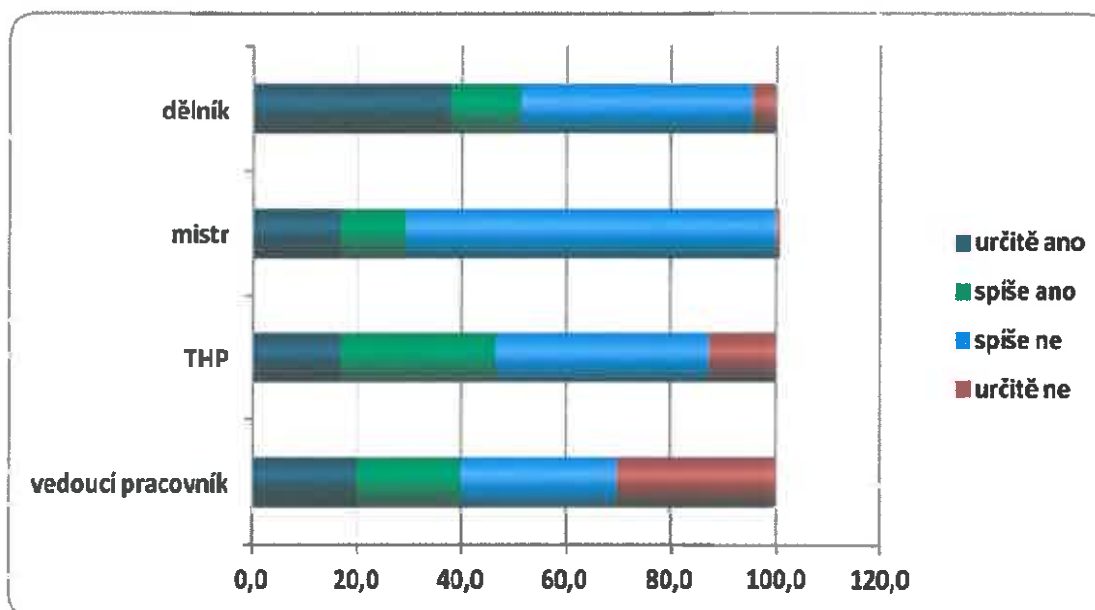
Více jak polovina dotázaných se o hospodářský výsledek společnosti zajímá, což ukazuje na úspěšné ztotožnění se s firmou a zájem zaměstnanců o to, jaké má firma postavení na trhu. O hospodaření podniku se nejvíce zajímají pracovníci s pracovním zařazením dělník, THP a vedoucí pracovníci. Naopak 9,1% respondentů z celkového počtu dotázaných uvedlo, že se o výsledky hospodaření firmy spíše nezajímá a 2,5% pracovníků se o ně nezajímá vůbec.

**OTÁZKA Č. 15: MYSLÍTE SI, ŽE SE VEDENÍ FIRMY ZAJÍMÁ O NÁZORY SVÝCH ZAMĚŠTNANCŮ?**

*Tabulka 17. Zájem vedení o názory zaměstnanců*

Alternativa	vedoucí pracovník	THP	mistr	dělník
určitě ano	2	12	4	52
spíše ano	2	21	3	19
spíše ne	3	29	17	61
určitě ne	3	9	0	6

*Graf 15. Zájem vedení o názory zaměstnanců v %*



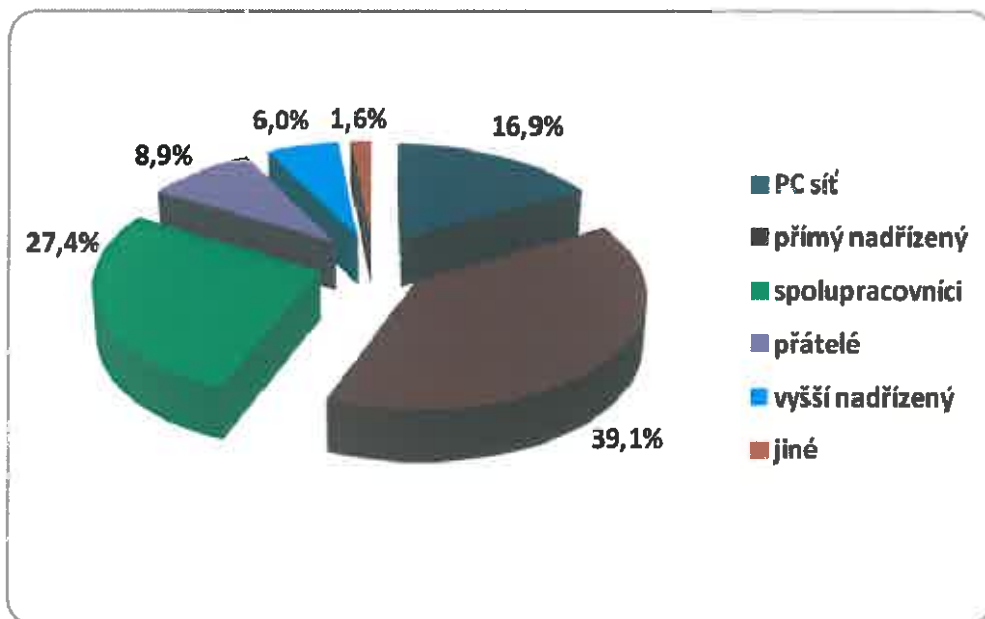
Výsledky průzkumu zájmu vedení firmy o názory zaměstnanců byl hodnocen rozpačitě. Více jak polovina respondentů si myslí, že o jejich názory se vedení firmy nezajímá (52,3%). O opaku je přesvědčeno 47,7% zaměstnanců. Nejvíce skeptických hlasů se překvapivě ozývá ze strany vedoucích pracovníků a ostatních THP. Zájem vedení firmy o názory zaměstnanců v největší míře deklarují zaměstnanci zastávající dělnickou profesi.

## OTÁZKA Č. 16: NEJVĚTŠÍM ZDROJEM ZÍSKÁNÍ INFORMACÍ O DĚNÍ VE FIRMĚ JE PRO VÁS?

Tabulka 18. Hodnocení zdrojů informací o firmě

Alternativa	Počet	v %
PC síť	41	16,9
přímý nadřízený	95	39,1
spolupracovníci	67	27,5
přátelé	22	8,9
vyšší nadřízený	15	6,0
jiné	4	1,6

Graf 16. Hodnocení zdrojů informací o firmě v %



Roli přímých nadřízených jako nejlepšího zdroje informací o dění ve firmě potvrdilo celkem 39,1% respondentů. Na druhé místo nejlepšího zdroje informací o dění ve firmě se umístili spolupracovníci o hodnotě 27,4%. V mírném závěsu za spolupracovníky následuje jako nejlepší zdroj získání informací počítačová síť. 8,9% respondentů, určilo, svým nejlepším zdrojem informací své přátelé. Jako nevyhovující zdroj informací byly nejčastěji zmiňovány nástěnky. Významná část zaměstnanců (6%) za nevyhovující považuje informování prostřednictvím vyššího nadřízeného.



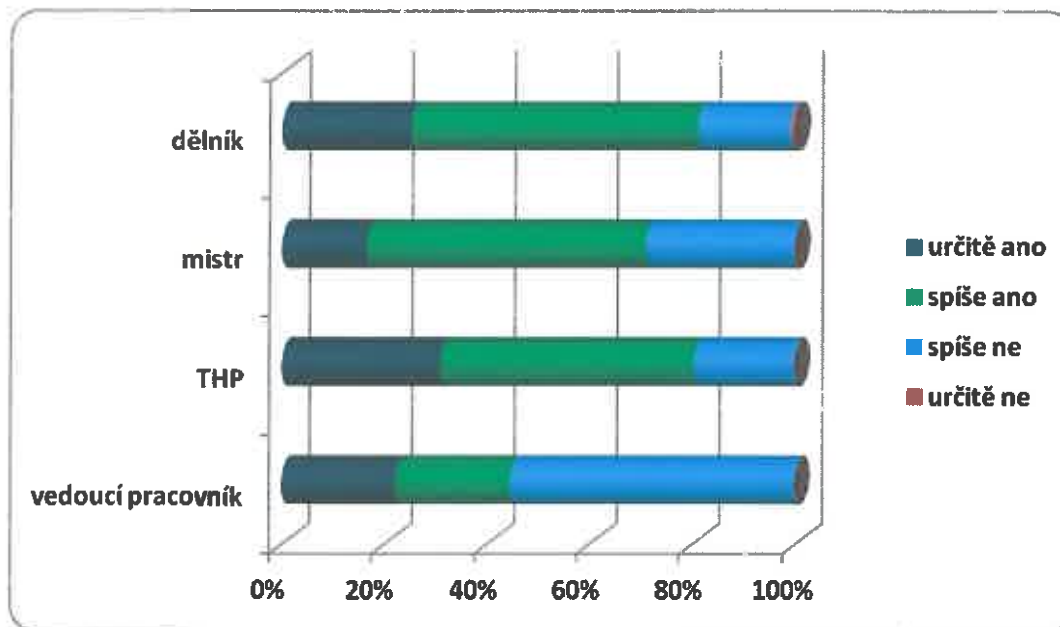
## VZDĚLÁNÍ A ROZVOJ

**OTÁZKA Č. 17: MÁTE MOŽNOST PŘI PRÁCI VE FIRMĚ NAVŠTĚVOVAT RŮZNÁ ŠKOLENÍ KE ZVÝŠENÍ VAŠÍ PRACOVNÍ SCHOPNOSTI?**

*Tabulka 19. Rozvoj pracovních schopností*

Alternativa	Pracovní zařazení			
	vedoucí pracovník	THP	mistr	dělník
určitě ano	2	22	4	32
spíše ano	2	35	13	71
spíše ne	5	14	7	23
určitě ne	0	0	0	1
nevím	1	5	2	11

*Graf 17. Rozvoj pracovních schopností v %*



Nadpoloviční většina, 74,6% dotázaných pracovníků zhodnotilo možnost rozvoje svých pracovních schopností jako zcela nebo spíše kladný, což svědčí o tom, že firma v oblasti vzdělávání pracuje efektivně a převážné většině pracovníků se dostává prostoru k uplatnění svých schopností. Naopak 20,6% pracovníků shledalo možnosti pro zvýšení svých schopností záporně. Překvapivým je však zjištění, že poměrnou část záporných odpovědí

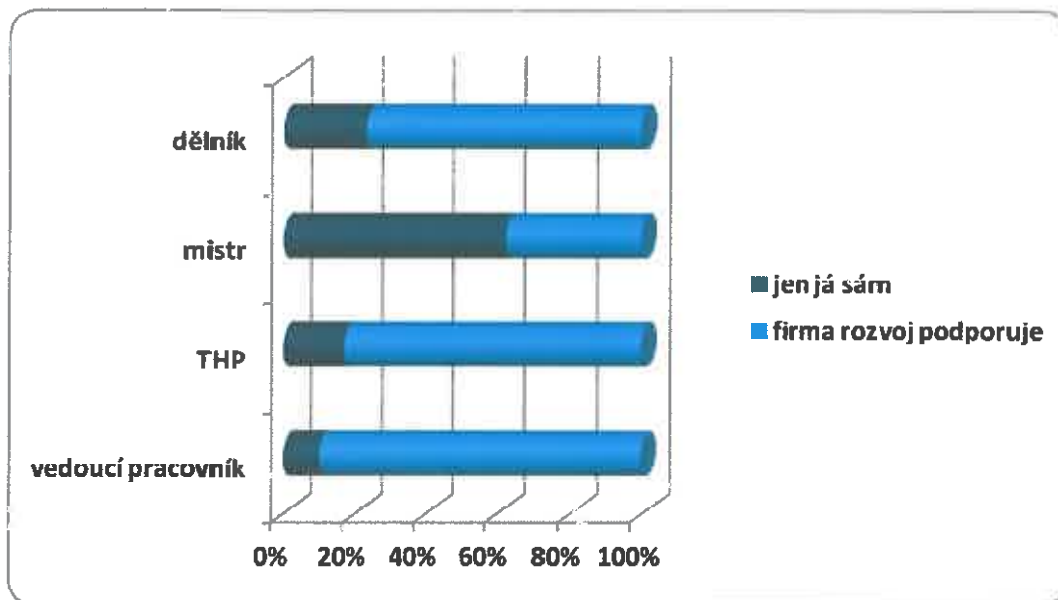
tvoří vedoucí pracovníci (50% z celkového počtu respondentů s tímto pracovním zařazením). Zbývajících 7,8% dotázaných pracovníků o možnostech navštívit různá školení či semináře nevědí. Ohled je třeba brát i na délku jejich působení ve firmě, které nepřekročilo 1 rok.

**OTÁZKA Č. 18: PODPORUJE FIRMA VÁŠ ROZVOJ, NEBO SE O SVŮJ PROFESNÍ RŮST STARÁTE JEN VY SÁM/SAMA?**

*Tabulka 20. Rozvoj profesního růstu*

Alternativa	Pracovní zařazení			
	vedoucí pracovník	THP	mistr	dělník
jen já sám	1	12	15	32
firma rozvoj podporuje	9	59	9	106

*Graf 18. Rozvoj profesního růstu v %*



Až na výjimku, tvořenou respondenty s pracovním zaměřením mistr, kde 62,5% dotázaných odpovědělo záporně, uvedlo na účet firmy k podpoře svého rozvoje profesního růstu kladnou odpověď. Skupina dělníků se na dané téma vyjádřila v procentuelním počtu 76,8% , z vedoucích pracovníků je o možnosti profesního růstu přesvědčeno celkem 90% a v neposlední řadě 83% z technickohospodářských pracovníků.

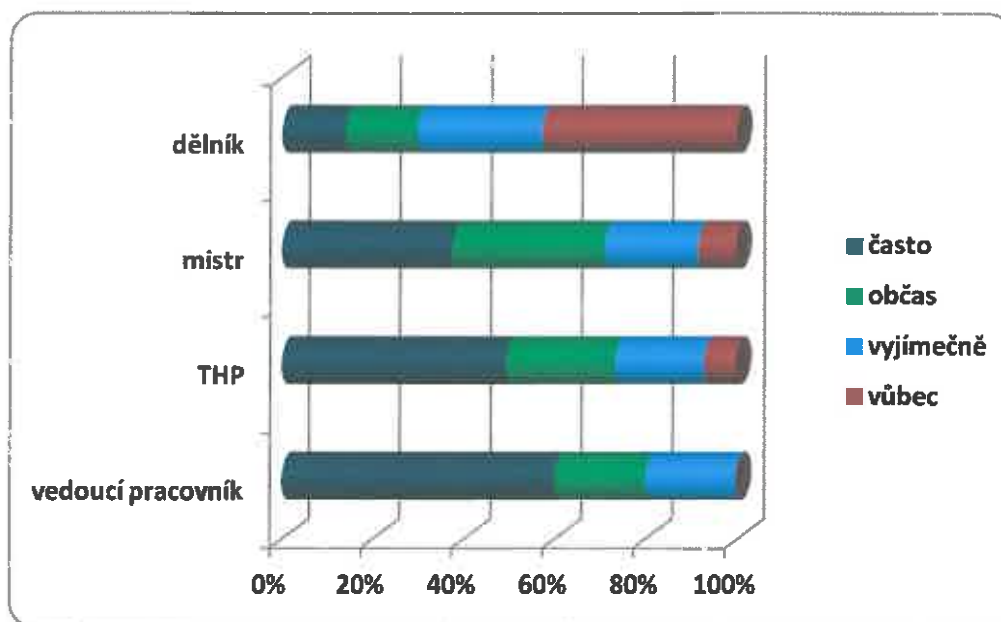
## MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ

**OTÁZKA Č. 19: JAK ČASTO JSOU VÁM VYSLOVENA SLOVA CHVÁLY NEBO UZNÁNÍ ZA DOBŘE ODVEDENOU PRÁCI?**

*Tabulka 21. Projev uznání za dobře odvedenou práci*

Alternativa	Pracovní zařazení			
	vedoucí pracovník	THP	mistr	dělník
často	6	35	9	19
občas	2	17	8	22
vyjíměčně	2	14	5	38
vůbec	0	5	2	59

*Graf 19. Projev uznání za dobře odvedenou práci v %*



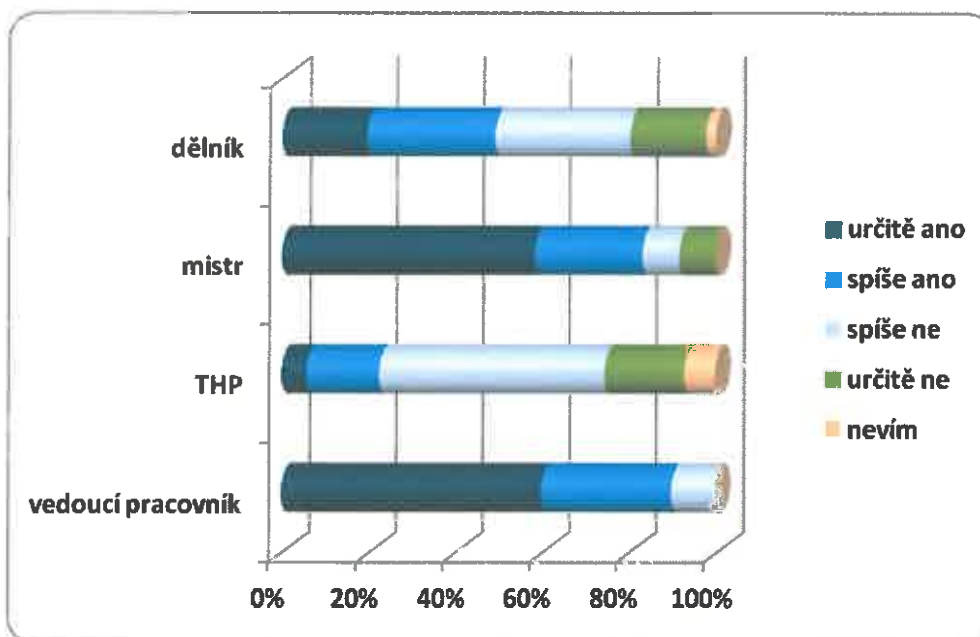
Pochvala za dobře odvedenou práci je jedním z motivačních faktorů vedoucí ke zvýšení pracovního výkonu každého zaměstnance. Z výše uvedených odpovědí respondentů vyplývá, že 48,6% z nich se pochvaly a uznání dočkala. Naopak zbylým 51,4% dotázaným pracovníkům se morálních stimulů v práci dostává pouze výjíměčně anebo dokonce vůbec. Zlepšení v této oblasti by měli mít na paměti především nadřízení dělníků, kteří na toto téma vyslovili nejvíce negativních odpovědí.

**OTÁZKA Č. 20: JE PODLE VÁS STANOVENÍ VÝŠE TARIFNÍ MZDY ZALOŽENO NA HODNOCENÍ PRACOVNÍ VÝKONNOSTI A NA VÝSLEDKÁCH PRÁCE ZAMĚŠTNANCE?**

*Tabulka 22. Hodnocení tarifní mzdy*

Alternativa	Pracovní zařazení			
	vedoucí pracovník	THP	mistr	dělník
určitě ano	6	4	14	27
spíše ano	3	12	6	41
spíše ne	1	37	2	43
určitě ne	0	13	2	24
nevím	0	5	0	3

*Graf 20. Hodnocení tarifní mzdy v %*



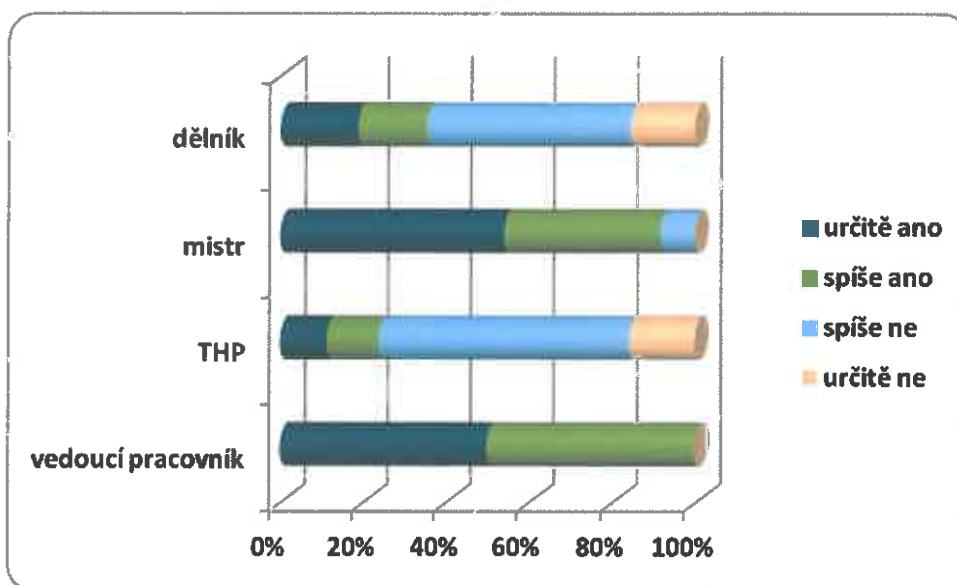
Ve vnímání této problematiky je nejvíce kladných reakcí u zaměstnanců s pracovním zařazením vedoucí pracovník (90% z celkového počtu těchto pracovníků) a mistr (83,3% z celkového počtu těchto pracovníků). Záporné hodnocení nejvýrazněji převládá u technickohospodářských pracovníků a dělníků. Ohodnocení na základě výsledků práce postrádají zejména služebně nejmladší pracovníci.

**OTÁZKA Č. 21: MYSLÍTE, ŽE POVYŠOVÁNÍ, PŘIJÍMÁNÍ A HODNOCENÍ LIDÍ PROBÍHÁ VE FIRMĚ SPRAVEDLIVĚ?**

*Tabulka 23. Vnímání spravedlnosti systému odměňování*

Alternativa	Pracovní zařazení			
	vedoucí pracovník	THP	mistr	dělník
určitě ano	5	8	13	26
spíše ano	5	9	9	23
spíše ne	0	43	2	68
určitě ne	0	11	0	21

*Graf 22. Vnímání spravedlnosti systému odměňování*



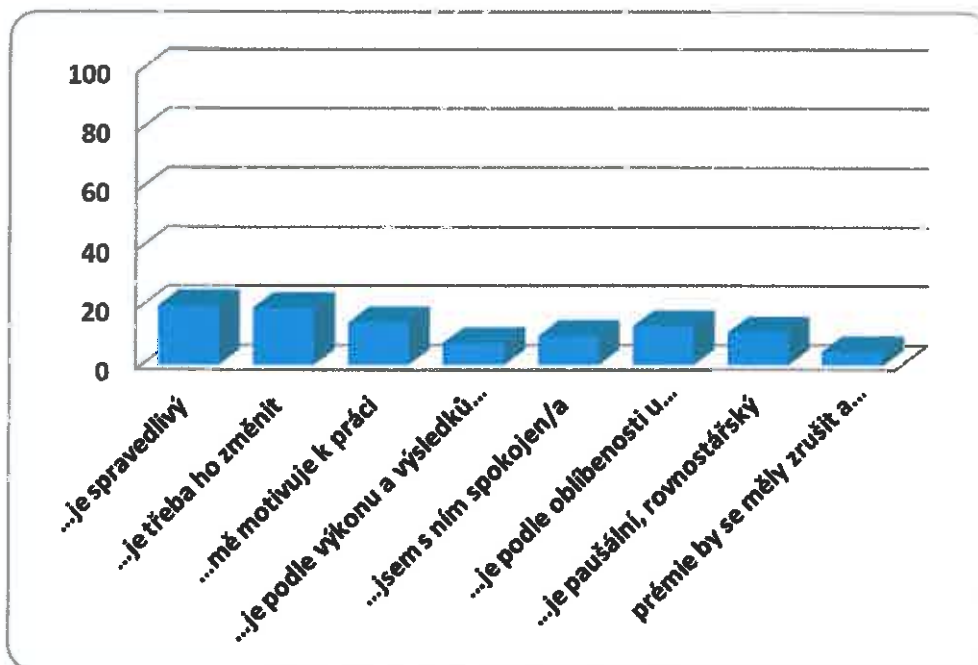
Nadprůměrná většina z dotázaných vedoucích pracovníků a zaměstnanců zastávající pracovní pozici mistr hodnotila systém přijímání, hodnocení a povyšování zaměstnanců firmy za zcela spravedlivý. Nejhůře hodnotí spravedlivost systému technickohospodářští pracovníci, a to 76,1% z dotázaných. Za nespravedlivý považují přístup firmy k hodnocení a odměňování pracovníků i dělnické profese, kteří svou negativní reakci vyjádřili ze 64,5% z celkového počtu těchto pracovníků.

**OTÁZKA Č. 22: DOMNÍVÁTE SE, ŽE ZPŮSOB ROZDĚLOVÁNÍ PRÉMII VE FIRMĚ JE...?**

*Tabulka 24. Názory na způsob rozdělování prémie*

Alternativa	Počet	v %
...je spravedlivý	49	20,2
...je třeba ho změnit	47	19,3
...mě motivuje k práci	35	14,4
...je podle výkonu a výsledků práce jednotlivce	18	7,4
...jsem s ním spokojen/a	24	9,9
...je podle oblíbenosti u nadřízeného	32	13,2
...je paušální, rovnostářský	27	11,1
prémie by se měly zrušit a zahrnout do tarifní mzdy	11	4,5

*Graf 22. Názory na způsob rozdělování prémie v %*



System rozdělování prémie za spravedlivý považuje převážná část dotázaných pracovníků. Zároveň se většina respondentů shodla na tom, že je třeba tento systém změnit. Poměrná část zaměstnanců vnímá současný systém rozdělování prémie za velmi motivující a je s ním spokojena. Naopak 4,5% zaměstnanců zastává názor, že by se prémie měly zrušit a zahrnout jako součást mzdy. V těsném závěsu za prvními třemi se podle 13,2% pracovníků

system rozdělování prémie určuje podle oblíbenosti zaměstnance u nadřízeného a 7,4% respondentů usuzuje, že se prémie rozdělují podle individuálních výkonů. Nemalá část z dotázaných pracovníků zhodnotila tento systém jako rovnostářský.

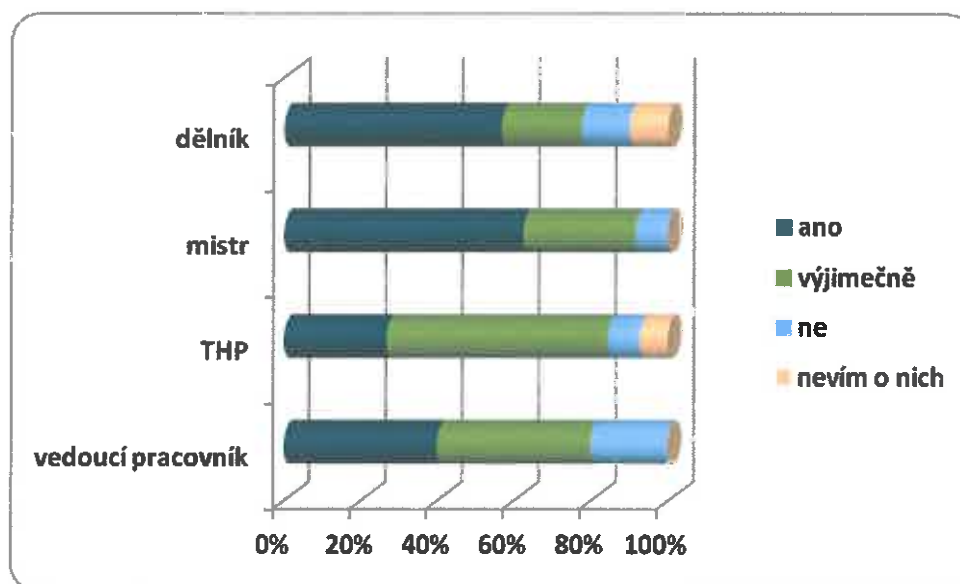
## ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY/BENEFITY

**OTÁZKA Č. 23: VYUŽÍVÁTE NĚKTERÉ ZE ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD, JAKO JSOU NAPŘ. PŘÍSPĚVEK NA STRAVOVÁNÍ, SOCIÁLNÍ VÝPOMOC PŘI MIMOŘÁDNÝCH UDÁLOSTECH ATD.**

*Tabulka 25. Využívání zaměstnaneckých výhod*

Alternativa	Pracovní zařazení			
	vedoucí pracovník	THP	mistr	dělník
ano	4	19	15	59
výjimečně	4	41	7	38
ne	2	6	2	23
nevím o nich	0	5	0	18

*Graf 23. Využívání zaměstnaneckých výhod v %*



Zaměstnaneckých výhod v současné době využívá převážná většina zaměstnanců. Z celkového počtu dotázaných pracovníků využívá stávající nabídky zaměstnaneckých

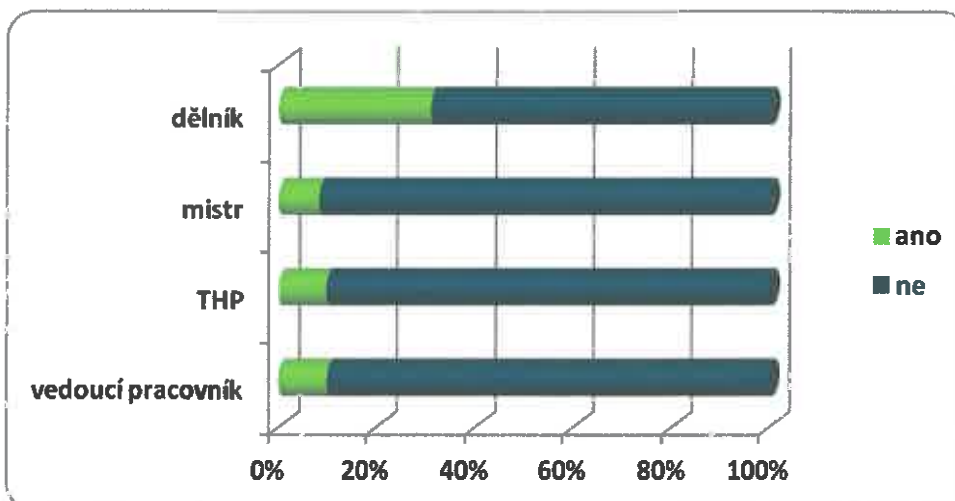
výhod 58,4%. 37% respondentů uvedlo, že zaměstnaneckých výhod využívá pouze ve výjimečných případech. Naopak 13,6% z dotázaných jich nevyužívá vůbec a 9,5% zaměstnanců o nich nemá ani ponětí. Je třeba, ale konstatovat, že je do zaměstnaneckých výhod zahrnuto i podnikové stravování a to může konečný výsledek zkreslovat.

**OTÁZKA Č. 24: POVAŽUJETE SOUČASNOU NABÍDKU ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD ZA DOSTATEČNOU?**

*Tabulka 26. Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami*

Alternativa	Pracovní zařazení			
	vedoucí pracovník	THP	mistr	dělník
ano	1	7	2	43
ne	9	64	22	95

*Graf 24. Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami v %*



Nadpoloviční většina respondentů bez rozdílu řídicí úrovně vykonávané profese vnímá současnou nabídku zaměstnaneckých výhod firmy záporně. Za dostačující považuje nabídku zaměstnaneckých výhod 21,8% pracovníků z celkového počtu dotázaných.

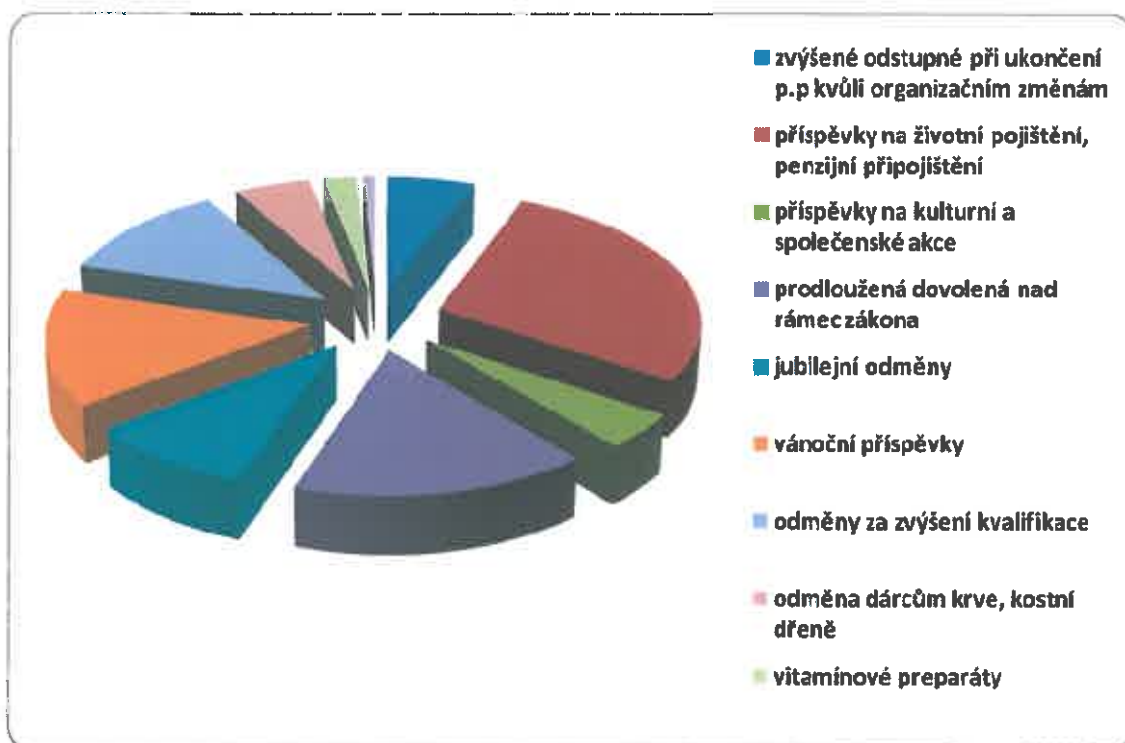


**OTÁZKA Č. 25: KTERÉ Z NÁSLEDUJÍCÍCH ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD, BYSTE OCENIL/A, KDYBY VÁM FIRMA POSKYTOVALA?**

*Tabulka 27. Požadované zaměstnanecké výhody*

Alternativa	Počet	v %
zvýšené odstupné při ukončení p.p kvůli organizačním změnám	38	5,9
příspěvky na životní pojištění, penzijní připojištění	182	28,3
příspěvky na kulturní a společenské akce	29	4,5
prodloužená dovolená nad rámec zákona	106	16,5
jubilejní odměny	61	9,5
vánoční příspěvky	95	14,8
odměny za zvýšení kvalifikace	79	12,3
odměna dárcům krve, kostní dřeně	33	5,1
vitamínové preparáty	15	2,3
žádné	5	0,8

*Graf 25. Požadované zaměstnanecké výhody v %*



Poměrná část zaměstnanců by nejvíce ocenila, kdyby jim firma přispívala na životní pojištění a penzijní připojištění, a to celkem z 28,3%. Jako další velmi významnou zaměstnaneckou výhodu by pracovníci uvítali ze 16,5% prodlouženou dovolenou a z 14,8% vánoční příspěvky. Zaměstnanci by také ocenili, kdyby jim firma poskytovala odměny za zvyšování jejich kvalifikace a z 9,5% jubilejní odměny. Jako další zaměstnaneckou výhodu, kterou by kladně přivítali v nabídce zaměstnaneckých služeb, pracovníci uvedli z 5,9% zvýšené odstupné při ukončení pracovního poměru kvůli organizačním změnám na straně zaměstnavatele a 5,1% zaměstnanců by uvítala odměnu za darování krve či kostní dřeně. Příspěvky na kulturní a společenské akce by volilo 4,5% zaměstnanců. Na posledním místě požadovaných zaměstnaneckých výhod se umístili vitamínové preparáty.

## 5. Zhodnocení výsledků a doporučení

### Zhodnocení výsledků průzkumu

Hlavním bodem této kapitoly je shrnout všechny poznatky získané z dotazníkového šetření.

Společnost, ve které bylo dotazníkové šetření provedeno, zaměstnává v současné době 1209 zaměstnanců. Pro účely tohoto dotazníkového šetření bylo vybráno 308 zaměstnanců, z toho jich správně a úplně dotazník vyplnilo pouze 243.

První část dotazníku byla zaměřena na zjištění základních charakteristik výběrového souboru respondentů. Průzkumu se zúčastnilo 71,6% mužů a 28,4% žen, z nichž 42,4% vyučených, 40,3% středoškoláků s maturitou a 17,3% vysokoškolsky vzdělaných. Nejvíce se do dotazníkového šetření zapojila skupina od 41 do 50 let a to z 32,1% a druhá nejvíce zastoupená skupina byla ve věku od 31 do 40 let a to 27,6%. Společnost tvoří z 56,8% pracovníci zastávající dělnickou profesi, 29,5% zaměstnanců pracuje na pozici technickohospodářských pracovníků. 9,9% tvořila skupina mistrů a z 4,1% vedoucích pracovníků.

Otázky týkající se vztahu zaměstnanců ke své práci dopadly s pozitivními výsledky. 90,2% respondentů uvedlo, že je se svým zaměstnáním u firmy celkově spokojena. Drtivá většina respondentů se se svým pracovním zařazením ve vztahu k dosaženému vzdělání plně ztotožnila. Na otázku, zda práce odpovídá jejich představám, se nadpoloviční většina respondentů, shodla na tom, že se jejich vykonávaná práce představám o ní přibližuje pouze z části a že jejich nadřizený může výrazně přispět k jejich uspokojení a radosti z práce. Vztah k práci ovlivňuje také míra stresu v zaměstnání. Otázka, zda se respondenti při výkonu své práce ocitají často ve stresu, ukázala, že 78,6% dotázaných pracuje ve stresu v přiměřené k jeho pracovní pozici nebo vůbec. Tato skutečnost opět ukazuje na fakt, že v podniku pracuje více zaměstnanců s pracovním zařazením dělník, kteří mají menší odpovědnost.

Ve skupině otázek zaměřených na pracovní prostředí a podmínky, které zaměstnancům firma poskytuje, se k otázce spokojenosti se svým pracovním prostředím vyjádřilo celkem 79,8% respondentů kladně. Za nejdůležitější faktory pracovních podmínek respondenti upřednostnili především jistotu zaměstnání, mzdové ohodnocení a chování a přístup nadřízených. S vnitřní motivací pracovníka souvisí i ztotožnění se zaměstnanců s firmou a s jejími hlavními cíli. Informovanost zaměstnanců o strategiích a cílech společnosti je celkem uspokojivá. Přes 67% dotázaných je plně nebo alespoň částečně seznámena s podnikovými cíli a záměry společnosti. O výsledky hospodaření podniku se zajímá nadpoloviční většina, 79,4% zaměstnanců. Největší zájem přichází od zaměstnanců vykonávající dělnickou profesi a jako svůj největší zdroj informací o dění ve firmě potvrdilo celkem z 39,1% svého přímého nadřízeného a z 27,4% své spolupracovnice. Rozpačitě se jeví výsledek průzkumu zájmu vedení firmy o názory svých zaměstnanců. Více jak polovina respondentů je přesvědčena, že se vedení firmy o jejich názory vůbec nezajímá.

V oblasti vzdělání a rozvoje, na otázku, zda firma umožňuje svým zaměstnancům navštěvovat různé semináře a školení zhodnotilo 74,6% respondentů v tomto ohledu přístup firmy kladným. K podpoře rozvoje profesního růstu se až na výjimku tvořenou respondenty s pracovním zařazením mistr, vyjádřila povážná většina zcela kladně. Což svědčí o tom, že firma v oblasti vzdělání pracuje velmi efektivně a převážně většině pracovníků se dostává prostoru k uplatnění svých schopností a jejich rozvoje.

Ze skupiny otázek zaměřených na motivaci odměňování pracovníků vyplynulo, že ve firmě nejsou uplatňovány morální stimuly. 51,4% respondentů na dané téma uvedlo, že se jim morálních stimulů ve formě pochvaly nebo uznání dostává pouze výjimečně anebo vůbec. Nejvíce negativních ohlasů se ozývá ze strany dělníků. Nadřízení by měli zvážit tuto neuspokojující situaci, protože když budou více uplatňovány morální stimuly, zaměstnanci budou více motivováni a zvýší se tak produktivita práce. Všechno je to v podstatě o přístupu vedení, existují zde velké zábrany v komunikaci s podřízenými, což je přežitek minulých let, kterého by se měla firma vyvarovat, pokud chce být úspěšná. Rozpačitý je i názor zaměstnanců na stanovení výše mzdy a hodnocení pracovníků. Firma by měla seznamovat každého zaměstnance při jeho nástupu do zaměstnání s formou

hodnocení jeho práce. Z výsledků vyplývá, že 49,8% dotázaných se domnívá, že výše tarifní mzdy není založena na hodnocení pracovní výkonnosti a na výsledcích práce zaměstnance. Záporně se k této problematice vyjádřili především technickohospodářští pracovníci a dělníci, kteří si myslí, že mzda je ve společnosti stanovena na základě záslužnosti a ne na základě výsledků práce. Opačný názor vyjádřila převážná většina vedoucích pracovníků a mistrů. Negativně se respondenti vyjádřili i k otázce, zda považují současný systém odměňování pracovníků za spravedlivý. Zde se kladných odpovědí ozývalo pouze z řad vedoucích pracovníků a mistrů. Nejvíce považují systém hodnocení, přijímání a povyšování lidí ve firmě za silně nespravedlivý technickohospodářští pracovníci, kteří svou negativní reakci vyjádřili ze 76,1% a dělnické profese ze 64,5% z celkového počtu těchto pracovníků. Systém rozdělování prémie považuje většina zaměstnanců za spravedlivý a převážná část jej dokonce hodnotí jako velmi motivující. Naopak 13,2% respondentů zastává názor, že prémie se rozdělují podle oblíbenosti zaměstnance u nadřízeného.

Pokud jde o sociální program firmy, není nabídka zaměstnaneckých výhod rozsáhlá. Vzhledem k tomu, že firma poskytuje svým zaměstnancům pouze příspěvek na stravování a firemní půjčky v případě sociální nouze považuje nadpoloviční většina respondentů bez rozdílu řídicí úrovně současnou nabídku za nedostačující. Poměrná část zaměstnanců by nejvíce ocenila, kdyby jim firma přispívala na životní pojištění a penzijní připojištění. Jako další velmi významnou zaměstnaneckou výhodu by pracovníci uvítali prodlouženou dovolenou nad rámec zákona a vánoční příspěvky. Zaměstnanci by také ocenili, kdyby jim firma poskytovala odměny za zvyšování jejich kvalifikace a jubilejní odměny.

### **Doporučení**

- ✓ nadřízení by měli především zlepšit komunikaci a spolupráci, více se zajímat o jejich pracovní náplň a lépe o své podřízené pečovat a zjišťovat jejich potřeby,
- ✓ umožnit pracovníkům, aby mohli více prezentovat své názory a myšlenky, vhodným řešením by například mohlo být zajištění schránek na jednotlivých pracovištích, do kterých by zaměstnanci vkládali své lístky s náměty, problémy či připomínkami k chodu pracoviště,

- ✓ zlepšit informační kanál mezi vedením a podřízenými,
- ✓ podporovat zaměstnance v jejich seberealizaci, více podporovat tvořivost zaměstnanců a jejich iniciativu,
- ✓ zpracovat strategický přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců,
- ✓ poskytnou zaměstnancům větší možnosti vzdělávání a rozšiřování jejich znalostí a schopností a zvýšit příležitost jejich rozvoje
- ✓ změnit celkový systém používání morálních stimulů, aby byly používány častěji a účinněji,
- ✓ rozšířit možnost zaměstnaneckých výhod,
- ✓ přepracovat systém odměňování zaměstnanců, tak aby odrážel pracovní nasazení a spravedlivě oceňoval individuální výkony,
- ✓ vypracovat interní předpis, který by komplexně řešil oblast motivace,
- ✓ zvýšit frekvenci pravidelného hodnocení zaměstnanců a klást důraz na zpětnou vazbu.

## 6. Závěr

Cílem diplomové práce bylo provést analýzu a zhodnotit spokojenost zaměstnanců se současným motivačním programem vybraného podnikatelského subjektu a pomocí získaných informací, zjišťovaných formou dotazníkového šetření, uvést doporučení k zefektivnění systému motivace a odměňování či zmírnění negativních projevů motivace.

Ve velké společnosti je průzkum spokojenosti zaměstnanců jediným nástrojem komunikace se zaměstnanci, avšak jeho provedením práce nekončí, naopak, je začátkem pro mnohem delší cestu přijetí adekvátních a cílených opatření. V zabezpečení prosperity a úspěšnosti společnosti hraje významnou roli její dobře vybraný, správně zformovaný, organizovaný a především motivovaný pracovní kolektiv. Společnost si musí umět své zaměstnance udržet a nové získávat a to je možné jen za předpokladu užití vhodné motivace svých pracovníků.

Má diplomová práce byla zaměřena na průzkum spokojenosti zaměstnanců se zavedenými formami motivace a odměňování lidských zdrojů ve vybraném podnikatelském subjektu, společnosti s ručením omezeným, se sídlem v Mostě, jejíž hlavní činností je komplexní údržba a opravy výrobních technologií a investiční výstavba v energetickém, chemickém a plynárenském průmyslu působící na českém trhu.

Diplomová práce se skládá z pěti částí. V první části je přehledně popsána a vysvětlena problematika spojená s aktivizací a motivací pracovního jednání a následné formy odměňování za práci v podnikatelské sféře. Ve druhé části je představen vybraný podnikatelský subjekt a je nastíněn jeho současný stav systému mezd a jiných forem odměňování zaměstnanců. Třetí část práce se zabývá samotným výzkumem spokojenosti zaměstnanců se zavedeným systémem motivace a odměňování vybrané společnosti pomocí dotazníku, který je přílohou této práce. Jednotlivé otázky dotazníku jsou zpracovány do tabulek a grafů a jsou doplněny o text shrnující získané informace. Čtvrtá část práce

obsahuje zhodnocení výsledků průzkumu a doporučení k zefektivnění motivačního programu společnosti a zmírnění negativních projevů motivace.

Výsledky provedeného průzkumu spokojenosti zaměstnanců se zavedeným systémem motivace a odměňování lidských zdrojů vybraného podnikatelského subjektu by měly otevřít cestu ke komunikaci zaměstnanců liniového managementu s managementem středním a vyšším.

Snahou firmy by proto mělo být vytvoření takových podmínek, které v zaměstnancích podnítl touhu k profesnímu růstu, ztotožnění se s jejich zájmy a napomáhání naplnění jejich cílů. Mezi hlavní rozhodující podmínky fungování patří umožnění dostatečného přístupu zaměstnanců k informacím. Pokud chce firma uspět, je třeba určité existence provázanosti rozvoje samotné organizace s rozvojem vlastního lidského potenciálu. V současnosti je velice důležité, aby si vedení společnosti uvědomilo, že největším kapitálem, kterým disponují, jsou právě lidské zdroje, a proto by mělo být v jejich zájmu pečovat o jejich jak profesní tak i osobnostní rozvoj, které jsou v úzké provázanosti s motivací pracovního výkonu.

Je zejména na vedení firmy, na jejich manažerech, jaký postoj k dané problematice zaujmou a jakou personální politiku si nastaví. Manažeři by měli hlavně věnovat své úsilí vhodným způsobům motivování zaměstnanců, tak aby uspokojily jak jejich potřeby, tak potřeby organizace jako celku za pomoci hmotných stimulů, např. různého peněžního ohodnocení, morálními stimuly, kterými jsou např. pochvaly a uznání za odvedenou práci, motivace pracovního jednání navozením dobré pracovní atmosféry a pracovních podmínek. Je velmi důležité věnovat pozornost všem zaměstnancům, neboť velice schopný jedinec, který nemá dostatečnou motivaci k výkonu, může podávat špatný výkon, zatímco jedinec s nižšími schopnostmi, ale vysokou pracovní motivací, může dosahovat velmi uspokojivých výsledků, protože dobře motivovaní lidé odvádějí svou práci mnohem lépe.



## 7. Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1.vyd. Praha: Nakladatelství Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.

ČUBA, František. *Aktivita a aktivizace podnikových kolektivů*. Kandidátská disertační práce. Praha: Vysoká škola zemědělská Praha, 1985

ČUBA, František, HURTA, Josef. *Řízení podniků*. 1.vyd. Slušovice: Mondon, 2002. 143 s. ISBN 80-903108-0-X.

DONELLY, H. James, GIBSON, L. James, IVANCEVICH, M. John. *Management*. 1. české vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

KAHLE, Bohuslav. *Praktická personalistika po vstupu ČR do EU*. 1.vyd. Praha: Nakladatelství Pragoeduca, 2004. 249 s. ISBN 80-7310-018-5.

KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, HÜTTLOVÁ, Eva. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, fakulta podnikohospodářská, 1994. 126 s. ISBN: 80-7079-988-9.

KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

KOCOUREK, Jiří, TRYLČ, Ladislav. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v České Republice*. 1.vyd. Olomouc: Nakladatelství Anag, 1996. 642 s. ISBN: 80-85646-49-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3.vyd., dotisk. Praha: Management Press, 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

NELSON, Bob. *1000+1 návod, jak odměňovat zaměstnance*. 1.vyd. Praha: Pragma, 2000. 237 s. ISBN 80-7205-765-0.

VYBÍHAL, Václav. *Abeceda mzdové účetní*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2001. 219 s. ISBN 80-7226-341-2.

### *Internetové zdroje*

ZÁKON č. 262/2006 Sb., ZÁKONÍK PRÁCE. [online][cit. 12-06-2010]. Dostupný z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>>

## **8. Seznam grafů, schémat a tabulek**

- Graf 1. Zastoupení mužů a žen v %
- Graf 2. Věková struktura pracovníků v %
- Graf 3. Nejvyšší dosažené vzdělání v %
- Graf 4. Řídící úroveň profese v %
- Graf 5. Délka zaměstnání ve firmě v %
- Graf 6. Spokojenost se zaměstnáním v %
- Graf 7. Odpovídající pracovní zařazení v %
- Graf 8. Představy o práci v %
- Graf 9. Stres v zaměstnání v %
- Graf 10. Možnost nadřizeného přispět zaměstnancům k radosti z práce v %
- Graf 11. Spokojenost s pracovním prostředím v %
- Graf 12. Důležitost pracovních podmínek v %
- Graf 13. Znalost strategií a cílů firmy v %
- Graf 14. Zájem o hospodářský výsledek firmy v %
- Graf 15. Zájem vedení o názory zaměstnanců v %
- Graf 16. Hodnocení zdrojů informací o firmě v %
- Graf 17. Rozvoj pracovních schopností v %
- Graf 18. Rozvoj profesního růstu v %
- Graf 19. Projev uznání za dobře odvedenou práci v %
- Graf 20. Hodnocení tarifní mzdy v %
- Graf 21. Vnímání spravedlnosti systému odměňování v %
- Graf 22. Názory na způsob rozdělování prémie v %
- Graf 23. Využívání zaměstnaneckých výhod v %
- Graf 24. Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami v %
- Graf 25. Požadované zaměstnanecké výhody v %
- 
- Tabulka 1. Struktura tarifních mezd ve společnosti
- Tabulka 2. Přehled tarifních mezd
- Tabulka 3. Zastoupení mužů a žen
- Tabulka 4. Věková struktura pracovníků

- Tabulka 5. Nejvyšší dosažené vzdělání
- Tabulka 6. Řídící úroveň profese
- Tabulka 7. Délka zaměstnání ve firmě
- Tabulka 8. Spokojenost se zaměstnáním
- Tabulka 9. Odpovídající pracovní zařazení
- Tabulka 10. Představy o práci
- Tabulka 11. Stres v zaměstnání
- Tabulka 12. Možnost nadřazeného přispět zaměstnancům k radosti z práce
- Tabulka 13. Spokojenost s pracovním prostředím
- Tabulka 14. Důležitost pracovních podmínek
- Tabulka 15. Znalost strategií a cílů firmy
- Tabulka 16. Zájem o hospodářský výsledek firmy
- Tabulka 17. Zájem vedení o názory zaměstnanců
- Tabulka 18. Hodnocení zdrojů informací o firmě
- Tabulka 19. Rozvoj pracovních schopností
- Tabulka 20. Rozvoj profesního růstu
- Tabulka 21. Projev uznání za dobře odvedenou práci
- Tabulka 22. Hodnocení tarifní mzdy
- Tabulka 23. Vnímání spravedlnosti systému odměňování
- Tabulka 24. Názory na způsob rozdělování prémie
- Tabulka 25. Využívání zaměstnaneckých výhod
- Tabulka 26. Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami
- Tabulka 27. Požadované zaměstnanecké výhody v %
- 
- Schéma 1. Působnost aktivizačních faktorů
- Schéma 2. Schematické znázornění motivace pracovního jednání
- Schéma 3. Maslowova hierarchie potřeb
- Schéma 4. Oblasti působení pracovníka v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb

## **9. Seznam příloh**

Příloha 1: Dotazník

## Příloha č. 1

Vážená kolegyně, Vážený kolego,

dotazníkové šetření, kterého se účastníte, je součástí průzkumu spokojenosti zaměstnanců ve firmě a je zcela anonymní. Údaje v něm uvedené poslouží pouze pro účely diplomové práce.

S variantami odpovědí, s nimiž se nejvíce ztotožňujete, prosím označte křížkem nebo vypište na tečkami vyznačené místo.

Vyplněný dotazník odevzdejte prosím dle Vašich časových možností, nejpozději však do 14ti dnů, zpět osobě, od které jste dotazník obdrželi.

Předem děkuji za Váš čas a řádné vyplnění.

Veronika Hezlová

### 1. Pohlaví

- muž
- žena

### 2. Věková kategorie

- do 30 let
- 31 - 40 let
- 41 - 50 let
- 51 - 60 let
- 61 a více let

### 3. Nevyšší dosažené vzdělání

- základní
- vyučen/a, střední bez maturity
- středoškolské s maturitou
- vysokoškolské

### 4. Řídící úroveň vykonávané profese

- vedoucí pracovník
- THP
- mistr
- dělník

5. Jak dlouho jste již ve firmě zaměstnán/a?

- méně než rok
- 1-2 roky
- 2-5 let
- více než 5 let

6. Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním ve firmě?

- velmi spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- velmi nespokojen/a

7. Odpovídá Vaše dosažené vzdělání současnému pracovnímu zařazení?

- velmi spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- velmi nespokojen/a

8. Odpovídá Vaše práce Vaším představám?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

9. Rekl/a byste, že jste při výkonu své práce často ve stresu?

- ano, více než si přeji
- přiměřeně k pracovní pozici
- ne, nejsem ve stresu

10. Myslíte si, že může Váš nadřízený udělat něco pro to, aby Vás práce více bavila?

- ano  
 ne

11. Jak hodnotíte své pracovní prostředí?

- vyhovující  
 částečně vyhovující  
 nevhovující

12. Uveďte prosím, které z následujících faktorů jsou pro Vás v rámci pracovních podmínek nejdůležitější.

1 - velmi důležité 2 - málo důležité 3 - důležité 4 - zcela nedůležité

Jistota zaměstnání	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Mzdové ohodnocení	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Chování a přístup nadřízených	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Respekt a úcta	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Mezilidské vztahy	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Čas na rodinu, přátelé, koníčky	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Pracovní prostředí	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Charakter práce	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Užitečnost práce	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Zaměstnanecké výhody	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Pracovní doba	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Odborný růst	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Vzdělání a rozvoj	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Možnost povýšení	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>

13. Jsou Vám známy hlavní strategie a cíle firmy?

- určitě ano  
 spíše ano  
 spíše ne  
 určitě ne

14. Zajímáte se o výsledky hospodaření vaší firmy?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

15. Myslíte si, že se vedení firmy zajímá o názory svých zaměstnanců?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

16. Největším zdrojem získání informací o dění ve firmě je pro Vás?

- PC síť
- Přímý nadřízený
- Spolupracovníci
- Přátelé
- Vyšší nadřízený
- Jiné .....

17. Máte možnost při práci ve firmě navštěvovat školení k zvýšení Vaší pracovní schopnosti?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nevím

18. Podporuje firma Váš rozvoj, nebo se o svůj profesní růst staráte jen vy sám/sama?

- jen já sám
- firma rozvoj podporuje



19. Jak často jsou Vám vyslovena slova chvály nebo uznání za dobře odvedenou práci?

- často
- občas
- výjimečně
- vůbec

20. Je podle vás stanovení výše tarifní mzdy založeno na hodnocení pracovní výkonnosti a na výsledcích práce zaměstnance?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

21. Myslíte, že povyšování, přijímání a hodnocení lidí probíhá ve firmě spravedlivě?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

22. Domníváte se, že způsob rozdělování prémie ve firmě je...?  
Vyberte pouze 1 možnost

- Spravedlivý
- Třeba ho změnit
- Motivuje mě k práci
- Podle výkonu a výsledků práce jednotlivce
- Jsem s ním spokojen/a
- Podle oblíbenosti zaměstnance u nadřízeného
- Paušální, rovnostářský
- Prémie by se měly zrušit a zahrnout do tarifní mzdy

23. Využíváte některé ze zaměstnaneckých výhod, jako jsou např. příspěvek na stravování, sociální výpomoc při mimořádných událostech atd.?

- ano
- výjimečně
- ne
- nevím o nich

24. Považujete současnou nabídku zaměstnaneckých výhod za dostatečnou?

- ano
- ne

25. Které z následujících zaměstnaneckých výhod, byste ocenil/a, kdyby Vám firma poskytovala?  
Vyberte max. 3 možnosti

- Příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění
- Příspěvky na kulturní a společenské akce
- Prodloužená dovolená nad rámec zákona
- Jubilejní odměny
- Vánoční příspěvky
- Odměny za zvýšení kvalifikace
- Odměna dárcům krve, kostní dřeně
- Vitamínové preparáty
- žádné