

Odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti a jeho vliv na motivaci

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

PhDr. Jana Dundelová, Ph.D.

Zdeňka Jelínková

Brno 2015

Touto cestou děkuji své vedoucí bakalářské práce PhDr. Janě Dundelové, Ph.D. za vstřícný přístup, cenné rady a odborné připomínky, které mi pomohly při jejím zpracování. Děkuji také jednatelům a zaměstnancům společnosti za poskytnuté informace a spolupráci, především Margitě Lexové za odbornou pomoc a rady k praktické stránce této práce. V neposlední řadě děkuji celé mé rodině a přátelům za jejich podporu a trpělivost při zpracování této bakalářské práce.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti a jeho vliv na motivaci**

vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 20. května 2015

Abstract

Jelínková, Z. The remuneration of employees in selected company and its effect on motivation. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2015.

This bachelor's thesis deals with problems associated with employee remuneration and motivation in Terni Ltd. The work is divided into theoretical and practical part. The theoretical part includes all important concepts associated with the problems. The practical part describes the current system in the selected company and a questionnaire survey, whose task was identifying satisfaction with the existing system of remuneration. Based on this information, I propose the relevant work possible changes that would improve the current situation and in the future could contribute to higher employee satisfaction.

Keywords

The wage, employee, remuneration system, payroll forms, employee benefits, motivation.

Abstrakt

Jelínková, Z. Odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti a jeho vliv na motivaci. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2015.

Bakalářské práce se zabývá problematikou odměňování a motivace zaměstnanců společnosti Terni s.r.o. Práce se dělí na teoretickou a praktickou část. Teoretická část zahrnuje základní pojmy týkající se této problematiky. Praktická část popisuje současný systém ve vybrané společnosti a provedení dotazníkového šetření, jehož úkolem bylo identifikovat spokojenost se stávajícím systémem odměňování. Na základě těchto informací navrhuji v závěru práce příslušné možné změny, které by zlepšily současný stav a v budoucnu by mohly přispět k větší spokojenosti zaměstnanců.

Klíčová slova

Mzda, zaměstnanec, systém odměňování, mzdové formy, zaměstnanecké výhody, motivace.

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl práce a metodika	13
	TEORETICKÁ ČÁST	14
3	Odměňování pracovníků	14
3.1	Pojmy plat, mzda a odměna	14
3.2	Systém odměňování	15
3.3	Politika odměňování	17
3.4	Faktory ovlivňující výši peněžních odměn	18
3.5	Aktuální situace na trhu práce v České republice	19
3.6	Mzdové formy	19
3.6.1	Časová mzda	20
3.6.2	Úkolová mzda	20
3.6.3	Podílová mzda	21
3.6.4	Mzdy za očekávané výsledky práce	21
3.6.5	Mzdy a platy za znalosti a schopnosti	22
3.7	Dodatkové mzdové formy	22
3.8	Zaměstnanecké výhody	24
3.9	Nejčastěji poskytované benefity pro rok 2014	26
4	Motivace	28
4.1	Motivace v pracovním prostředí	29
4.2	Teorie motivace	30
4.2.1	Teorie instrumentality	30
4.2.2	Teorie zaměřené na obsah	30
4.2.3	Herzbergova dvoufaktorová teorie	32
4.2.4	Teorie zaměřené na proces	33
4.3	Pozitivní a negativní faktory	34

PRAKTICKÁ ČÁST	36
5 Terni s.r.o.	36
5.1 Základní údaje o společnosti	36
5.2 Systém odměňování	39
5.3 Analýza konkurence na Jihlavsku	40
5.4 Krize v českém stavebnictví	41
6 Zpracování a interpretace dotazníkového šetření	42
6.1 Identifikační otázky	43
6.2 Obsahové otázky	46
6.3 Diskuze	55
7 Návrh opatření pro zlepšení stávající situace	56
7.1 Systém zlepšovacích návrhů	56
7.2 Zlepšení interní komunikace prostřednictvím teambuildingu	60
7.3 Zaměstnanecké výhody	65
8 Závěr	66
9 Použité zdroje	68
9.1 Literatura.....	68
9.2 Elektronické zdroje	69
10 Seznam obrázků	71
11 Seznam tabulek	73
A Dotazník	75

1 Úvod

Téma bakalářské práce bylo zvoleno zcela záměrně, jelikož odměňování a motivace je jedním z aktuálních témat ve veřejném i podnikatelském sektoru. Odměňování je v každé společnosti velice choulostivou a komplikovanou záležitostí, na kterou je směřovaná pozornost jak zaměstnanců, tak jejich zaměstnavatelů. Je třeba vytvořit oboustranně vyhovující a účinný systém odměňování, který vytvoří harmonické vztahy na pracovišti. Pokud je systém nastaven špatně, často se stává předmětem sporů mezi zaměstnanci. Z tohoto důvodu se odměňování zařazuje mezi nejstarší a zároveň nejdůležitější personální činnosti.

Aby systém odměňování byl stabilní, spravedlivý a motivující, je třeba ho přizpůsobit potřebám zaměstnanců a cílům společnosti. Stability se docílí respektováním ze strany zaměstnanců. Jednou z možností, jak k tomuto cíli přispět, je vložit důvěru zaměstnancům a umožnit jim podílet se na jeho vytváření a fungování. Pokud se systém odměňování stane efektivním, zajistí tím společnosti konkurenční výhodu v podobě dostatku kvalitních uchazečů o zaměstnání a především stabilitu a motivovanost vlastních pracovníků.

Samotné odměňování neznamená pouze obvyklou mzdu či plat, ale v moderní personalistice se do odměny zahrnují také nepeněžní výhody pro zaměstnance. Pod zaměstnaneckými výhodami si lze představit vzdělání, povýšení, uznání či pochvaly. Mnohdy tyto nehmotné formy mzdy hrají velice důležitou roli ve spokojenosti zaměstnanců. A ne jenom ony. Velkou roli na spokojenost pracovníků má také motivace. Pod tímto pojmem se skrývá potřeba usměrňující lidské chování.

Aby byli zaměstnanci výkonní a dosahovali stanovených cílů, je třeba je řádně motivovat. Tento úkol není snadný, jelikož na motivaci působí velká škála pozitivních a negativních faktorů. Jedním z hlavních způsobů, jak uspokojit potřeby zaměstnanců, je mzda či plat. Ale faktor peněz bývá často pomíjivý a zaručuje pouze dočasnou spokojenost. Proto je třeba, aby společnost kladla důraz na ostatní faktory, v podobě zajímavé a naplňující práce, osobního ohodnocení nebo dosažitelných cílů. Kromě pozitivních faktorů je třeba se zabývat i negativními faktory, které bývají často opomíjeny. Myslí se jimi nevhodné pracovní podmínky, bezpečnost na pracovišti, interpersonální vztahy, aj.

Pokud se společnosti podaří vytvořit efektivní systém odměňování a bude věnovat náležitou pozornost oběma skupinám faktorů ovlivňující motivovanost zaměstnanců, stabilizuje své postavení na trhu a dosáhne tím vysoké výkonnosti a oddanosti svých pracovníků. Ve skutečnosti málo podniků dosáhne těchto cílů. Zapříčiní nespokojenost zaměstnanců, která často vyústí až k fluktuaci. V současné době, kdy na trhu dochází k velké konkurenci, je třeba být něčím výjimečný. Ať zajímavým platovým ohodnocením, lukrativními zaměstnaneckými výhodami nebo přístupem a péčí o zaměstnance. To vše může být konkurenční výhodou při hledání nových zaměstnanců oproti jiným společnostem na trhu práce.

Abych mohla ověřit spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování v praxi, vybrala jsem si konkrétní společnost. Výběr vhodné společnosti byl velice obtížný, jelikož téma odměňování je pro firmy velmi citlivou záležitostí a neradi

poskytují informace týkající se této problematiky. Přesto jsem nakonec našla vhodnou společnost a navázala s ní spolupráci.

Jedná se o společnost Terni s.r.o. Tato stavební společnost sídlí v Jihlavě a má na trhu již dvacetiletou tradici. Pro účely práce jsem se zaměřila na dvě skupiny zaměstnanců – stavební dělníci a technici, u kterých se zabývám identifikací spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování a zjišťuji, jaký vliv má na motivaci. Tuto společnost jsem zvolila záměrně, jelikož již od samého začátku spolupráce vše naznačovalo tomu, že systém odměňování má značné nedostatky a zaměstnanci nejsou zcela spokojeni. Proto bylo pro mě velkou výzvou se o tuto společnost zajímat a pomoci jí prostřednictvím průzkumu a následných vhodných doporučení zlepšit současný stav s ohledem na finanční situaci a pozici na stavebním trhu.

2 Cíl práce a metodika

Cílem bakalářské práce je popsat a zhodnotit stávající systém odměňování v jihlavské stavební společnosti Terni s.r.o. ve spojitosti s motivací zaměstnanců, a na základě zjištěných nedostatků navrhnout opatření ke zlepšení stávající situace.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části práce je věnována pozornost problematice odměňování. Jsou zde objasněny základní pojmy související se systémem a politikou odměňování, představeny nejpoužívanější mzdové formy, dodatkové mzdové formy a zaměstnanecké výhody. Teorie je obohacena o aktuální situaci na trhu práce v České republice a o současné trendy v poskytování zaměstnaneckých výhod. Druhá část je věnována dosavadním poznatkům z oblasti motivace, především pracovní, pozitivním a negativním faktorům působícím na motivaci a dále komparaci nejznámějších teorií.

Na základě této části je vypracovaná praktická část, v které byly použity průzkumné metody, a to studium interních materiálů, hloubkové rozhovory se zaměstnanci a dotazníkové šetření. Průzkumná část práce byla prováděna ve spolupráci se zaměstnanci vybrané společnosti. První část je věnována charakteristice společnosti Terni s.r.o., její stručné historii, hlavnímu předmětu činnosti a způsobu získávání, výběru a přijímání zaměstnanců, přístupu ke vzdělání, systému odměňování a péči o pracovníky. Pozornost je také směřována na analýzu konkurence. Dále navazuje podkapitola zabývající se světovou ekonomickou krizí, která velkou měrou ovlivnila společnost.

V druhé části se nachází analýza současného stavu v rámci odměňování a motivace. Pro identifikaci spokojenosti zaměstnanců se současným systémem odměňování, poskytovanými zaměstnaneckými výhodami, dodatkovými mzdovými formami a motivací ze strany zaměstnavatele byla použita kvantitativní metoda dotazníkového šetření. Tato metoda byla zvolena převážně kvůli nízké časové a finanční náročnosti. Další výhodou dotazníkového šetření je vysoká míra anonymity a nedochází zde k nežádoucímu ovlivnění respondentů ze strany tazatele. Dotazníkové šetření bylo určeno pro stavební dělníky a techniky. Po podrobném vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření následuje odhalení nedostatků ve stávajícím motivačním systému. Na základě zjištěných informací jsou v závěru navržena doporučení, která by do budoucna mohla vést ke zlepšení současné situace ve společnosti. Pozornost je také věnována jejich ekonomickému zhodnocení.

TEORETICKÁ ČÁST

3 Odměňování pracovníků

Odměňování je v každém podniku velice choulostivou záležitostí, na kterou se soustřeďuje pozornost nejen zaměstnanců, ale i jejich zaměstnavatelů. Jak uvádí Koubek (2003), je důležité vytvořit oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování pro vytvoření harmonických vztahů v podniku. Vytvořit tento efektivní systém není jednoduché. Je to jeden z důvodů, proč se odměňování pracovníků zařazuje mezi nejstarší a nejdiskutovanější personální činnosti.

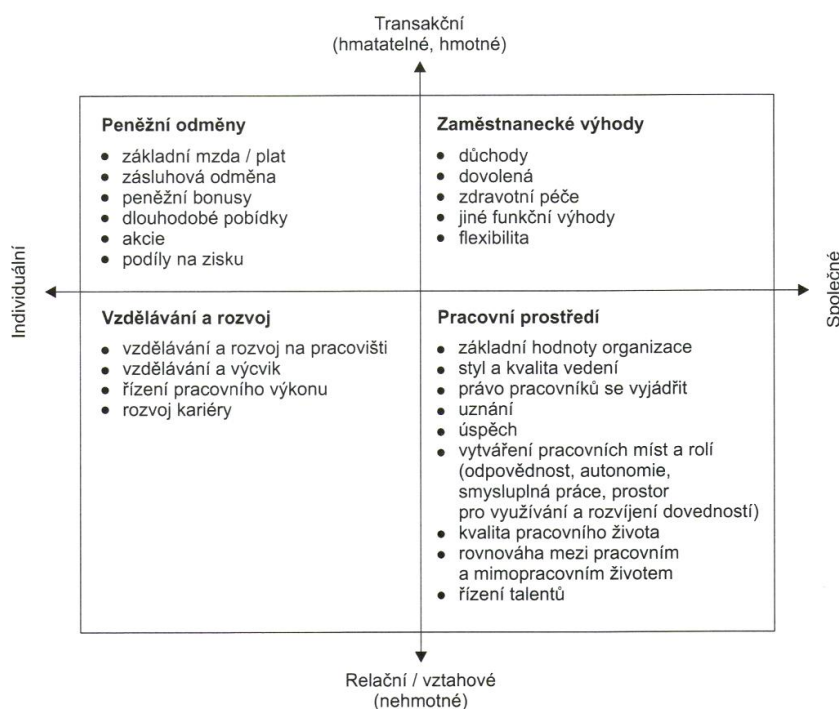
3.1 Pojmy plat, mzda a odměna

Slovo plat a mzda se považuje chybně za synonyma a často se setkáváme s jejich zaměňováním. Mzdou se obecně rozumí odměna za vykonanou práci vyplacenou zaměstnavatelem ve výplatním termínu (zpravidla měsíčně). Skládá se z těchto složek: základní mzda, náhrady mzdy a výkonnostní složky mzdy. Hlavní rozdíl mezi mzdou a platem je, že mzda je vyplácena v soukromém sektoru, zatímco plat se vyplácí státním zaměstnancům. Mezi nejběžnější zaměstnavatele vyplácející plat patří stát, obce, kraje, státní fondy, příspěvkové organizace, atd.

Podle Koubka (2007) odměňování neznamena pouze tradiční mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny. Moderní personalistika vymezuje odměňování mnohem obšírněji a zahrnuje do něj také zaměstnanecké výhody, které bývají zpravidla nepeněžní. Dále sem patří povýšení a vzdělávání pracovníků, formální uznání, nejčastěji formou pochval, pozvání na slavnostní oběd či večeři nebo pověřování významnými pracovními úkoly.

Mnoho z uvedených forem nemá hmotný charakter, ale jsou velice důležité pro vytvoření spokojenosti zaměstnance, který si po převzetí daného úkolu připadá užitečný. Odměňování tohoto druhu záleží na povaze pracovníka a jeho potřebách a zájmech. Do odměn můžeme zahrnovat i věci, které nemusí být chápány jako samozřejmé. Přidělení nové kanceláře nebo stroje může vést ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnance. Z toho vyplývá, že peněžní odměny lze rozdělit na peněžní a nepeněžní, z nichž některé lze vyjádřit v penězích. Všechny uvedené odměny tvoří tzv. celkovou odměnu (Koubek, 2007).

Armstrong (2007) znázorňuje model celkové odměny (viz Obrázek 1), kde horní dva kvadranty odpovídají transakčním odměnám, které jsou hmotné, hmatatelné a plynou ze vztahů mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. Nevýhodou je, že mohou být snadno kopírovány konkurenty. Oproti tomu relační neboli vztahové odměny se týkají vzdělávání, rozvoje a zkušeností. Skutečnou silou organizace je kombinace těchto relačních a transakčních odměn.



Obr. 1 Model celkové odměny
Zdroj: Armstrong (2007, s. 522)

3.2 Systém odměňování

Každý zaměstnavatel má při vytváření systému odměňování jasný, ne však příliš jednoduchý cíl – vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování. Systémem odměňování se rozumí způsob stanovení mezd a platů, popřípadě zaměstnaneckých výhod pracovníků. Je třeba ho vytvořit na míru konkrétnímu podniku tak, aby co nejlépe odpovídal jeho potřebám i potřebám pracovníků. Hlavním předpokladem stability systému je respektování ze strany zaměstnanců. Tohoto podnik docílí, pokud dá prostor zaměstnancům podílet se na jeho vytváření, zavádění a fungování. Tato kapitola pojednávající o systému odměňování je zpracována podle Koubka (2003).

Mezi hlavní úkoly, které musí systém odměňování plnit, patří:

- „přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání,
- stabilizovat žádoucí pracovníky,
- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu a zkušenosti,
- napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu,
- přiměřenost nákladů a systémů možnostem (zdrojům) organizace a potřebám dalších personálních činností,
- být pracovníky akceptován,
- hrát pozitivní roli v motivování pracovníků,

- *být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami,*
- *poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti,*
- *sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků“ (Koubek, 2007, s. 285).*

Armstrong (2007, s. 533) uvádí podobné úkoly systému odměňování jako Koubek, ale jsou více přizpůsobeny současným trendům. Mezi základní zásady řadí:

- *„vytváření politiky odměňování, které pomáhají k dosažení podnikových cílů,*
- *nabízení odměn, které přitahují, stabilizují a motivují pracovníky,*
- *udržování konkurenceschopných mzdových / platových sazeb,*
- *uznávání hodnoty všech pracovníků, kteří znamenají efektivní přínos pro organizaci, nikoliv jen výjimečně výkonných pracovníků,*
- *umožňování rozumné míry pružnosti v procesu odměňování a ve volbě zaměstnaneckých výhod pracovníky,*
- *přenášení větší odpovědnosti za rozhodování o odměňování na liniové manažery.“*

Než podnik začne přemýšlet o efektivním systému odměňování, který bude plnit předchozí úkoly, je důležité, aby uvažoval o třech základních otázkách:

1. *„Čeho potřebuje podnik svým systémem odměňování dosáhnout?“*
2. *Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn?“*
3. *Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci?“ (Koubek, 2003).*

Podnik si potřebuje vytvořit takový systém odměňování, kterým si udrží stávající pracovníky a nové na něj naláká. Není snadné získat nové zaměstnance, proto musí vytvořit konkurenční výhodu na trhu práce. Dalším důležitým předpokladem je dosažení konkurenceschopné produktivity a žádoucí kvality produkce. Aby podnik dosáhl cílů, které si stanovil, je třeba formovat a rozvíjet zdravé pracovní vztahy v organizaci. Formování takového personálu vede ke snadnější realizaci stanovených cílů.

Pro pracovníky má systém odměňování velký význam, jelikož odměny tvoří jejich určitou sociální jistotu a životní stabilitu. Díky ní pracovníci zabezpečují své potřeby i potřeby rodiny. Je důležité, aby systém byl spravedlivý s možností sebe-realizace. Práce by měla pracovníky uspokojovat. Další důležitou věcí jsou vztahy na pracovišti, které mnohdy bývají pro zaměstnance prioritní.

Mezi vnější faktory, které ovlivňují postavení organizace i pracovníků z hlediska odměňování, především patří populační vývoj, situace na trhu práce, přesněji zaměstnanost v daném místě regionu a státě. Dále pak životní styl a úroveň vzdělání, míra inflace, ekonomická a sociální politika vlády a úroveň odměňování včetně nabídky zaměstnaneckých výhod.

Po vyjasnění těchto tří základních otázek podnik začne konkrétně zvažovat základní prvky odměňování. Bodem číslo jedna je úroveň mezd a platů. Se mzdami je spojena jejich struktura, zaměstnanecké výhody příplatky, řízení a kontrola

mezd či platů a další. Zvolení efektivního systému odměňování se odrazí na motivaci a stabilizaci zaměstnanců, podepíše se na příjemném klimatu v podniku a úspěšném získávání nových zaměstnanců. Podnik by měl důsledně dbát na dodržování tohoto systému.

3.3 Politika odměňování

Politika ovlivňuje a usměrňuje souborem zásad odměňování v podniku, které musí dodržovat úkoly zmíněné v předcházející části. Následující informace jsem čerpala od Armstronga (2009).

Mezi hlavní témata politiky odměňování patří:

- Úroveň odměn - pro určení správné úrovně je nutné zmapování okolních podniků a situaci na trhu práce.
- Zajištění takové spravedlivosti odměňování, aby zaměstnanci byli za stejnou práci stejně odměňováni.
- Používání hodnocení práce, které závisí na stanovení vnitřní spravedlivosti a na politice stejné odměny za práci stejné hodnoty.
- Určení míry zabezpečování stejné odměny za práci stejné hodnoty v případech, kdy se úroveň odměn řídí situací na trhu.
- Politika celkové odměny, určující význam nepeněžních odměn.
- Zásluhové odměňování, kdy organizace určuje, podle jakého kritéria bude odměňovat zaměstnance. Může to být například dle jejich schopností, výkonu, přínosu nebo třeba dovedností.
- Role liniových manažerů, kteří hrají rozhodující roli v realizaci odměňování. Tito manažeři za něj nesou odpovědnost.
- Průhlednost - je třeba zaměstnance důkladně seznámit s metodami odměňování, o pravidlech uplatňovaných při používání nejrůznějších mzdových forem a o zaměstnaneckých výhodách, aby neměli pocit, že organizace před nimi něco skrývá.
- Politika rozhodování o mzdách a platech, které určuje míru úrovně mzdy nebo platu nabízenou zaměstnanci při nástupu.
- Politika přizpůsobování při zavádění a pozměnění mzdové/platové struktury.
- Ochrana peněžních odměn pracovníků, pokud se jejich současná mzda nebo plat dostane nad horní hranici jejich nového stupně/ třídy i po přizpůsobení.

3.4 Faktory ovlivňující výši peněžních odměn

U mnoha zaměstnavatelů převládá mylné přesvědčení, že odměna je závislá pouze na pracovním výkonu. Avšak pracovní výkon bývá často poměrně náročnou záležitostí, jelikož na výši odměny působí ve společnosti mnoho tzv. mzdovorných faktorů, které pomáhají při sestavení spravedlivé odměny. Tyto faktory dělíme na vnitřní a vnější. Vnitřní faktory se také v některých publikacích označují jako vnitropodnikové (Koubek, 2003).

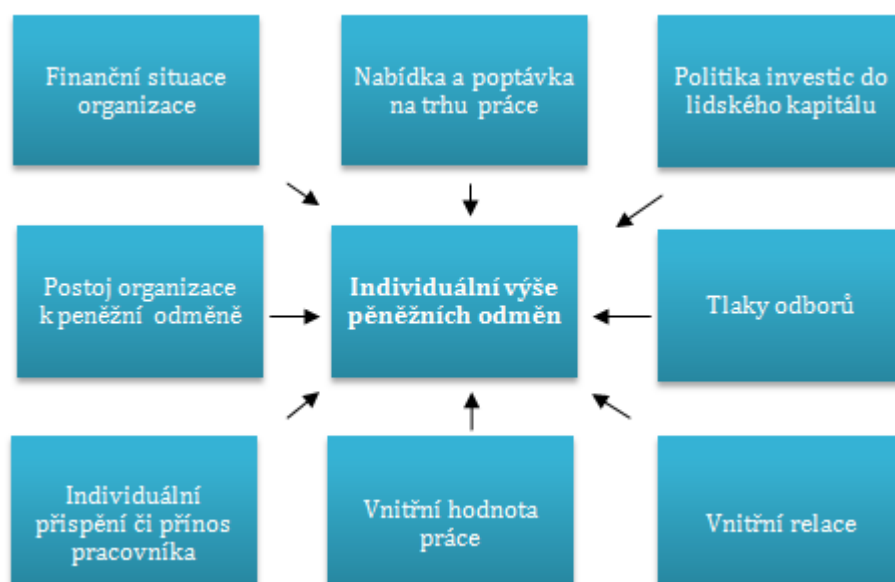
Mezi hlavní vnitropodnikové faktory Koubek (2007) zahrnuje:

- úkoly a požadavky pracovního místa, které se vztahují ke specifikaci pracovního místa a jeho hodnocení,
- úroveň výkonu, které ovlivňuje samotný zaměstnanec svými výsledky práce a plněním pracovním úkolů,
- pracovní podmínky, které se vztahují k pracovnímu místu.

Dále je třeba brát v úvahu i vnější mzdovorné faktory:

- situace na trhu práce,
- platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání.

Na následujícím obrázku je vyobrazen proces tvorby individuálních peněžních odměn, který bere v úvahu jak vnitřní, tak vnější faktory. Účelem je, aby odměna byla konkurenceschopná a spravedlivá (Armstrong, 2009).



Obr. 2 Faktory ovlivňující výši peněžní odměny
Zdroj: Armstrong (2009, s. 106)

3.5 Aktuální situace na trhu práce v České republice

Průměrná mzda činila dle Českého statistického úřadu ve 3. čtvrtletí 2014 (dosud nejaktuálnější data) 25 219 Kč. Průměrně se zvýšila o 1,8 % oproti stejnému období předcházejícího roku (Český statistický úřad, ©2014).

Minimální mzda, kterou se rozumí nejnižší přípustná výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu, se s platností od 1. ledna 2015 zvýšila. Aktuálně základní sazba minimální mzdy činí pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin 9 200 Kč za měsíc nebo 55 Kč za hodinu (Ministerstvo práce a sociálních věcí, ©2014).

Podíl nezaměstnaných osob, který vyjadřuje podíl dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15-64 ze všech obyvatel, činí ke dni 31.1.2015 7,7 % (Český statistický úřad, ©2015).

Vláda se rozhodla tuto nepříznivou situaci na trhu práce řešit klíčovým dokumentem „Aktivizační opatření k řešení nepříznivé situace na trhu práce“, v kterém navrhuje opatření, která by měla vést ke zvýšení zaměstnanosti. V tomto dokumentu je popsána strategie politiky zaměstnanosti do roku 2020, která obsahuje 37 opatření legislativní i nelegislativní povahy. Opatření se zabývají především vytvářením nových pracovních míst, podporu získávání praktických dovedností formou stáží a odborných praxí pro studenty, revize systému rekvalifikací, důsledné potírání diskriminace a nelegální práce na trhu práce, atd. Samotná strategie má základní čtyři priority, mezi kterými je:

- podpora přístupu k zaměstnání, zejména pro skupiny ohrožené na trhu práce,
- podpora rovnosti žen a mužů na trhu práce,
- podpora přizpůsobení podniků a zaměstnanců změnám a potřebám trhu práce,
- rozvoj veřejných služeb zaměstnanosti (Ministerstvo práce a sociálních věcí, ©2015).

3.6 Mzdové formy

Hlavním úkolem mzdové formy je mzdově ocenit nejen výsledky práce pracovníka, ale také jeho výkon, schopnosti a pracovní chování. Existuje velká škála mzdových forem. Mezi hlavní řadíme časové a pobídkové systémy. Časové sazby jsou jasně stanovené sazby za skutečně odpracované hodiny. Nevýhodou časových sazeb je, že mají nedostatečný pobídkový účinek. Proto se k těmto sazbám přidává dodatek v pobídkové či výkonové formě (Koubek, 2007).

Hlavním cíle pobídkových systémů je motivovat zaměstnance k většímu úsilí. Tento systém stojí na předpokladu, že pokud budou odměny propojeny přímo s výsledky, kterých zaměstnanci dosahují, budou lidé pracovat pilněji. Avšak tento argument někteří lidé značně odsuzují. Nevěří, že by pobídkový systém mohl mít dlouhotrvající vliv. Tato forma odměňování může mít mnoho nevýhod. Například tento zvolený systém může být nespravedlivý, kdy výtěžky mohou klesat vlivem nedostatku práce či nedostatečného přísunu materiálu. Dále to může vést ke špat-

né týmové práci, ke sporům na pracoviště, ke zbytečným úrazům nebo ke snížení kvality práce (Armstrong, 2009).

Podle Koubka (2003) v následujících podkapitolách charakterizují několik příkladů nejčastěji používaných forem odměňování. Tyto charakteristiky jsou obohaceny o poznatky dalších autorů.

3.6.1 Časová mzda

Časová mzda je pravděpodobně jednou z nejpoužívanějších mzdových forem. Jedná se také o nejjednodušší způsob odměňování. Používají ji zaměstnavatelé v organizacích, kdy je obtížné měřit množství a kvalitu práce. Jedná se o odměňování zaměstnance hodinovou, týdenní či měsíční částkou. Hodinová mzda se využívá u dělnické kategorie, u nedělnické třídy se obvykle jedná o měsíční plat (Foot, 2002).

Časová mzda, možno i doplněná o pobídkovou formu, představuje největší část odměny jedince, proto je na ni soustředěna největší pozornost z pohledu pracovníků. Hlavním úkolem časových mezd je vytvořit spravedlivý a srovnatelný systém odměňování (Koubek, 2007).

Mezi hlavní výhody časové mzdy uvádí Koubek (2003) její jednoduchost a administrativní nenáročnost. Dále bývá dobrým pomocníkem pro odhadování a plánování mzdových úkolů. Pro pracovníky je snadno srozumitelná. Oceňují především její stabilitu. Další výhodou je, že přispívá k vytváření kladných vztahů mezi zaměstnanci, jelikož vyvolává méně sporů a nespokojeností. Nevýhodou je omezený pobídkový účinek, který nepobízí pracovníky ke zvyšování výkonu. Na výkonných a spolehlivých zaměstnancích se mohou přiživovat ti méně zruční, proto tato forma vyžaduje neustálou kontrolu.

3.6.2 Úkolová mzda

Mezi nejjednodušší a nejpoužívanější typy z pobídkových forem se uvádí úkolová mzda, která se používá při odměňování ve výrobním prostředí. Její jednoduchost spočívá v tom, že je zaměstnanec placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou provede. Odměna je přímo závislá na výstupu zaměstnance. Systém je jasný díky přesně stanoveným kritériím. Zaměstnavatelé touto formou mzdy chtějí posílit vazbu na výkon, který má vliv na motivovanost zaměstnanců (Foot, 2002).

Armstrong (2007) jako hlavní výhody pro zaměstnance uvádí přímou motivovanost a jednoduchost tohoto systému. Tento vztah musí být jasně viditelný a zaměstnanci si ho musí uvědomovat. Aby byla úkolová mzda efektivní, je třeba zajistit spravedlivé hodnocení výkonu. Nevýhodou je, že se mohou na pracovišti objevovat konflikty způsobené vysokou rivalitou, tyto konflikty mohou zhoršit pracovní vztahy a snížit výkon a přístup k práci. Další nevýhodou je, že se vysoká soustředěnost na dosažení množství práce může odrazit v její kvalitě. Pro zaměstnavatele představuje hlavní výhodou možnost krátkodobého předvídaní výdělků a poměrně snadná regulace tempa práce. Zavedení úkolové mzdy může přispět ke zvýšení výkonu práce, které se odrazí na zlepšení hospodářské situace podniku. Avšak

z dlouhodobé perspektivy je velice obtížné předvídat a kontrolovat výdělky. Práce se může stát stresující pro zaměstnance a tento velký nápor může způsobovat onemocnění (Armstrong, 2007).

3.6.3 Podílová mzda

Podílová neboli provizní mzda se využívá v obchodních činnostech nebo v některých službách. Tato mzda je zcela, nebo z části, závislá na prodaném množství. Jedná se buď o přímou podílovou mzdu, nebo zaměstnanec má určený základní plat, ke kterému dostává provizi za prodané zboží. Třetí variantou může být tzv. zálohovaná podílová (provizní) mzda. Tato varianta je vhodná pro pracovníky, kteří pracují v odvětví, na které působí silné měsíční či sezonní výkyvy. Zaměstnanci dostanou měsíční zálohu, od které je pak odečtena provize.

Hlavní výhodou této formy odměňování je přímý vztah odměny k výkonu. Pracovník si je zde zcela vědom, že se jeho odměna odvíjí od podaného výkonu, tudíž ji může ovlivnit. Nevýhodou je, že se mohou naskytnout situace, které zaměstnanec nemůže ovlivnit. Jako příklad uvádím situaci, kdy výrobek je nahrazen na trhu lepším výrobkem nebo nastane neočekávaná změna preferencí (Koubek, 2003).

3.6.4 Mzdy za očekávané výsledky práce

Mzdy za očekávané výsledky práce neboli penzumové mzdy (od slova penzum, tj. daná práce, úkol) charakterizuje Koubek (2003) jako odměny za předem dohodnutý výkon nebo jako soubor prací, který musí být uložen pracovníkovi vzhledem k jeho schopnostem. Pracovník dostává během plnění dílčí pevnou částku zahrnující již určitou výkonnostní složku. Jakmile úkol vykoná, následuje jeho zhodnocení pro další úkony do budoucna. Tato forma mzdy patří mezi ty méně známé. Aby tato forma mohla být realizovatelná, musí zde zaměstnavatel jasně stanovit, co od zaměstnance očekává a jakými prostředky bude kontrolován. Celý pracovní výkon musí být důkladně naplánován. Na závěr se určí kritéria pro hodnocení výsledků a vytvoří se vhodné podmínky pro splnění daného úkolu.

Mzda za očekávané výsledky práce má tři podoby. Nejčastěji je využívána smluvní mzda, které odpovídá popisu v prvním odstavci, ale patří sem i mzda s měřeným denním výkonem a programová mzda. Pokud je zaměstnanec odměňován mzdou s měřeným denním výkonem, tak má pevnou mzdu, ale je při plnění úkolu stále sledován. Zde je velký prostor pro motivace ze strany zaměstnavatele. U programové mzdy je zaměstnanec odměněn pevnou částkou, která je obohacena o pohyblivou složku mzdy, která se odvíjí od kvality vykonání práce. Hlavní výhodou je jasný vztahy odměny k výkonu. Nevýhodou je zvýšena náročnost na přípravu a vynaložení úsilí na neustálou kontrolu (Koubek, 2007).

3.6.5 Mzdy a platy za znalosti a schopnosti

Jako poslední mzdovou formu uvádí Koubek (2003) mzdu za znalosti a schopnosti, kde hlavním principem je, že podnik vytvoří rámec odborných znalostí a dovedností, které vyžaduje po zaměstnanci. Za každou osvojenou schopnost zaměstnanec bude odměněn. V praxi pak může vzniknout matice, která má až sto položek.

Koubek (2007) vidí hlavní výhodu v připravenosti pracovníků na jakoukoliv situaci. Například pokud jeden onemocní, druhý ho může snáze nahradit. Pracovníci jsou flexibilní. Avšak tento způsob často zvyšuje náklady na vzdělávání. Dalším negativem je, že zaměstnanci mají motivaci se co nejvíce naučit novým věcem, ale ve skutečnosti tyto činnosti nedostatečně ovládají nebo je jejich nevyužíváním zapomínají.

3.7 Dodatkové mzdové formy

Na základní mzdové formy navazují dodatkové, které jsou ve světě poměrně značně využívány. Jejich hlavní funkcí je zvýšení neuspokojivé pobídkovosti časových mezd. *„Dodatkové mzdové formy bývají vázány na individuální, skupinový či celopodnikový výkon, jsou jednorázové nebo se periodicky opakují a lze nalézt i formy určené pro jednotlivé kategorie pracovníků.“* (Koubek, 2003, s. 181).

V odborné literatuře lze najít velké množství druhů a členění dodatkových mzdových forem. Koubek (2000) uvádí pouze ty nejzákladnější:

Odměna za úsporu času

Tato odměna se nejčastěji používá u dělníků, kteří bývají odměňováni časovou mzdou. Odměnou za úsporu času jsou dělníci stimulováni pro kratší odvedení práce, než stanovuje norma. Pokud zaměstnanec odvede práci za kratší dobu než je hodina, získá plnou hodinou sazbu plus pevné procento hodinového tarifu za uspořené čas.

Prémie

Mezi typické a nepoužívanější dodatkové mzdové formy řadíme prémie. Ty mohou být jednorázové nebo periodicky se opakující. Jednorázové prémie nazýváme bonusy nebo mimořádnými odměnami, které podnik uděluje za vynikající plnění pracovního úkolu, za pracovní chování nebo za mimořádný výkon. Tento bonus má dvě podoby – peněžní a nepeněžní (výlet, kulturní akce, dovolená, atd.).

Periodicky se opakujícími prémie odměňují podniky zaměstnance za provedenou práci, kvalitu, šetření, splnění lhůt, apod. Jsou vypláceny za předešlé období. Zaměstnanci znají přesná kritéria a pravidla pro získání těchto prémie a velikosti odměn.

Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení, někdy také označováno jako osobní příplatek, je vhodné používat v menších podnicích k ocenění náročnosti práce nebo pro dlouhodobé dosahování výsledků jednotlivých pracovníků. Prostředek ocenění je procento ze základní mzdy nebo platu, které by nemělo být konstantní.

Podíly na výsledcích hospodaření organizace

Tento způsob se používá za účelem zlepšení vztahů uvnitř podniku a pro zvýšení zájmu na kolektivním výkonu podniku. Jedná se o tři varianty. Nejčastější je podíl na zisku, kdy se pracovníkům rozdělí určité pevné procento zisku. Rozdělení závisí na velikosti základní mzdy nebo na postu pracovníka. Tento způsob má však slabinu, kdy si zaměstnanec nemusí uvědomit propojení mezi svou odvedenou prací a výkonem celého podniku.

Další způsob, jak se podílet na výsledcích hospodaření organizace, je podpora předkládání zlepšovacích návrhů, které mají pozitivní dopad na snižování nákladů. V praxi se používá velká škála variant pro stimulaci navrhování změn, nejčastější je Scanlonův a složitější Ruckerův systém.

Zaměstnanecké akcie

Zaměstnanecké akcie představují další pobídkovou formu, která spočívá v nabídce akcií společnosti ke koupi svým zaměstnancům. Koupí těchto obchodovatelných nebo neobchodovatelných akcií získá zaměstnanec další zdroj příjmu a může se podílet na úspěšnosti společnosti.

Příplatky

Příplatky se dělí do dvou kategorií – povinné, které se řídí dle právních norem a nepovinné, které vychází buď z dohod mezi organizací a odbory prostřednictvím kolektivních smluv, nebo je organizace poskytuje dobrovolně.

Zaměstnanci ze zákona přísluší například tyto příplatky:

- příplatek za noční práci, kdy zaměstnanec má nárok na příplatek ve výši 20 % průměrného hodinového výdělku,
- příplatek za práci v sobotu a v neděli, a to ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku,
- příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí, který činí nejméně 5 % částky ze základní sazby minimální mzdy za měsíc, kterou stanovuje včetně podmínek poskytnutí vláda (dle platného znění zákona č. 262/2006 Sb., § 116,117 a 118).

Mezi nepovinné příplatky můžeme zahrnout například příplatky za dopravu do zaměstnání, příplatky na oděv, ubytování, dělenou směnu nebo třeba za znalosti jazyků.

Ostatní výplaty

V České republice, ale i v zahraničí, se používají další dodatkové mzdové formy, které určitým způsobem zvýhodní pracovníka v podniku. Zařazuje se sem:

- třináctý plat,
- vánoční příspěvek,
- příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí,
- příspěvek na dovolenou,
- odstupné,
- odměna za zvýšení kvalifikace.

3.8 Zaměstnanecké výhody

Jedná se o výhody (požitky či benefity), které zaměstnanec získá od organizace za to, že pro ni pracuje. Zaměstnavatelé často výhody používají, jelikož v mnoha případech mají zvýhodněné daňové a odvodové režimy. Přibližná odhadovaná hodnota poskytovaných výhod činí zhruba 10% hrubých příjmů zaměstnanců (Pelc, 2008). Toto tvrzení doplňuje Koubek (2003, s. 185) následovně: „*Některé podniky u nás jako zaměstnanecké výhody prezentují to, co stejně ze zákona svým pracovníkům poskytovat musí. Skutečné zaměstnanecké výhody jsou však jen takové výhody, které podnik poskytuje ze své iniciativy, motivován potřebou získat a stabilizovat žádoucí pracovníky, upevnit jejich vztah k podniku, pocit sounáležitosti s podnikem, získat jejich loajalitu, přispět ke sblížení jejich individuálních cílů s podnikovými cíli a přispět k vytvoření harmonických pracovních vztahů v podniku.*“

Hlavní ekonomický význam vidí Pelc (2008) v možnosti snížení mzdových nákladů díky daňovým a odvodovým zvýhodněním, úlevám. Další důležitý význam je motivační při získávání nových a udržení stálých zaměstnanců. Kvalitní poskytování výhod může společnost odlišit od ostatních a poskytnout jí konkurenční výhodu. Riziko může nastat při nesprávném použití daňových a odvozených zákonů. V některých případech může dojít k zcela úmyslnému obcházení nebo porušení těchto zákonů. Následkem je dodatečné dodanění. Tomuto riziku lze však přecházet řádným dodržováním zákonů a splněním zákonných podmínek.

Zaměstnanecké výhody Koubek (2000, s. 392) dělí do tří základních skupin, které se používají ve vyspělých zemích Evropy:

- výhody sociální povahy,
- výhody mající vztah k práci,
- výhody spojené s postavením v organizaci.

Oproti tomu Pelc (2008, s. 27-30) člení benefity z hlediska jejich daňové a odvodové výhodnosti do třech bloků.

Do prvního bloku zařazuje mimořádně zvýhodněné benefity. Podle zákona o daních z příjmů jsou tyto výhody plně daňovým výdajem zaměstnavatele, což znamená, že u zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob.

Z toho vyplývá, že nejsou součástí vyměřovacích základů pro odvod zdravotního a sociálního pojištění. Do této kategorie se zařazují:

- příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění,
- příspěvky a příplatky na stravování a nápoje,
- poskytnutí pracovního oblečení,
- školení, doškolování, vzdělávání,
- prodej bytu zaměstnanci.

Druhým blokem jsou výhody s dílčí daňovou a odvodovou výhodou. Jsou daňovým výdajem ze strany zaměstnavatele, zaměstnanec může být zčásti osvobozen. Nejčastěji se s nimi setkáme v kolektivních smlouvách nebo vnitřních předpisech. Jedná se především o následující příklady:

- doprava do zaměstnání,
- přechodné ubytování pro zaměstnance,
- prodloužená dovolená, zdravotní dny volna,
- věrnostní a stabilizační plnění,
- odběr zboží a služeb zaměstnavatele za nižší cenu,
- používání majetku zaměstnavatele i pro soukromé účely zaměstnance (služební auto, půjčování věci, poskytnutí slevových karet).

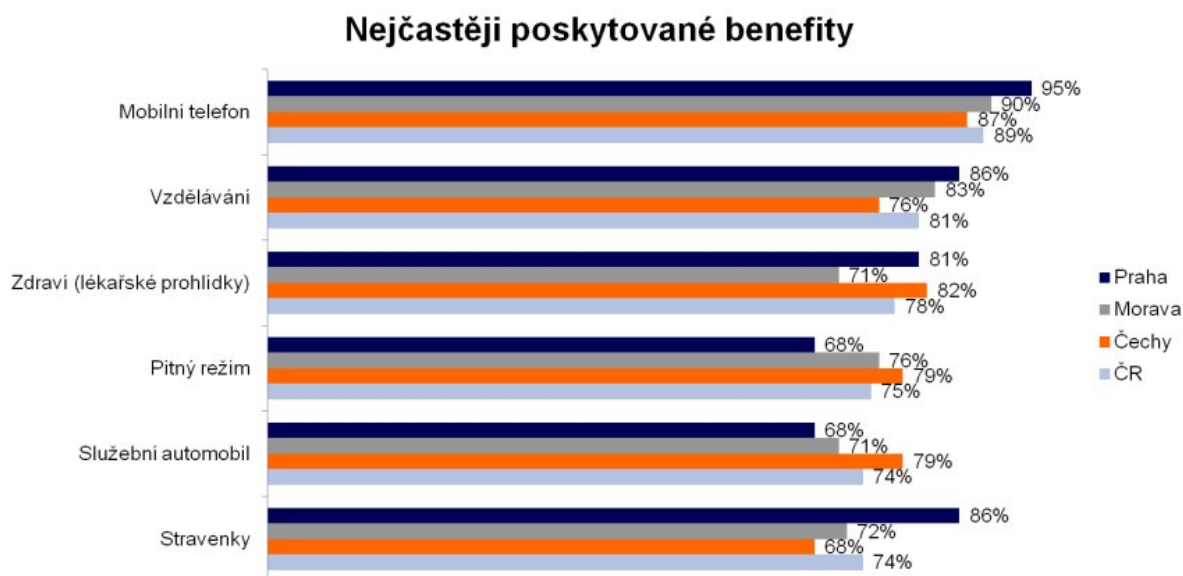
Třetí blok představuje výhody, které nejsou pro zaměstnavatele daňovým výdejem a ze strany zaměstnance jsou plně osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob. Radíme sem:

- sociální výpomoc nejbližším pozůstalým,
- zdravotnická zařízení,
- kultura, sport,
- rekreace,
- dary zaměstnancům (peněžní i nepeněžní),
- půjčky zaměstnancům,
- sociální výpomoci zaměstnancům.

V České republice převažují krátkodobé výhody s okamžitým efektem. „Na prvních místech se objevují příspěvky na stravování v podobě stravenek a jídel v práci, delší dovolená, zdravotní dny volna, benefity ze sektorů sport, kultura, rekreace a volný čas, zvýhodněné půjčky, poskytnutí služebního vozidla i pro soukromé účely, penzijní připojištění, školení a kurzy.“ (Pelc, 2008, s. 18).

3.9 Nejčastěji poskytované benefity pro rok 2014

Trendy v poskytování zaměstnaneckých výhod se rok od roku neustále mění. Pro lepší představu o aktuálních zaměstnaneckých výhodách uvádím tento zajímavý průzkum, který v červenci 2014 provedla ING Pojišťovna¹ společně se Svazem průmyslu a dopravy ČR, prostřednictvím elektronické formy. Tohoto již osmého průzkumu se zúčastnilo 171 společností ze všech krajů České republiky, odvětví a velikosti. Na následujícím obrázku jsou vyobrazeny výsledky nejčastěji poskytovaných benefitů v ČR, z kterých vyplývá, že nejčastějším poskytovanou výhodou je mobilní telefon (je v nabídce 89 % firem), vzdělávání (81 %) a podpora zdraví (78 %). Mezi nejméně poskytované se zařadily dny volna a příspěvky na cestování do zaměstnání.



Obr. 3 Nejčastěji poskytované benefity
Zdroj: ING Pojišťovna a Svaz průmyslu a dopravy ČR, ©2014

Předchozí zmíněné výsledky platí pro ČR, ale v jednotlivých krajích se pořadí liší. Například na Moravě (viz Obrázek 3) je na druhém místě vzdělávání (83 %), avšak následují ho stravenky (72 %). Oproti tomu Čechy zvolily na druhé příčce zdraví v podobě lékařských prohlídek (82 %) a na třetí místo umístily pitný režim a služební auto (shodně 79 %). Co se však nemění, je mobilní telefon, který v celé České republice obsadil první místo v uvedeném pomyslném žebříčku. Z průzkumu dále vyplývá, že zaměstnavatelé v loňském roce nabízeli svým zaměstnancům v průměru 10 benefitů.

Další zajímavost, kterou tento průzkum přinesl, je zvýšený zájem o spoření na penzi v Praze. Na penzijní připojištění zde dlouhodobě zaměstnancům přispívá

¹ Od roku 2015 ING Životní pojišťovna přešla k původnímu názvu NN Životní pojišťovna.

okolo 65 % společností. V Praze se žebříček nejžádanějších zaměstnaneckých výhod oproti roku 2013 velice změnil. V roce 2013 mezi nejčastějšími nabízenými benefity byly stravenky (v nabídce 94 % společností), mobilní telefon (91 %) a služební telefon. V roce 2014 mobilní telefon zůstal na první pozici, druhou však obsadilo společně se stravenkami vzdělání (86 % společností) a na třetí pozici se umístily lékařské prohlídky (78 %). (ING Pojišťovna a Svaz průmyslu a dopravy ČR, ©2014).

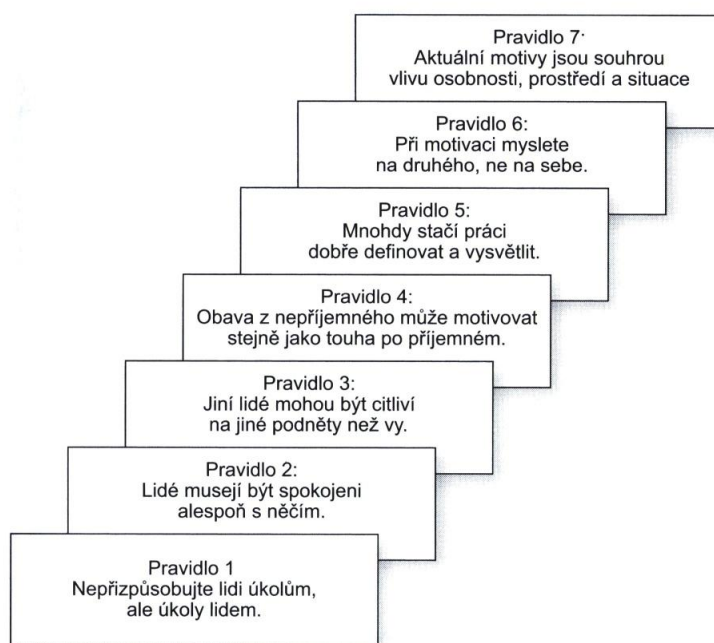
4 Motivace

V předchozí kapitole jsem se zabývala problematikou odměňováním a několikrát jsem narazila na pojem motivace, který je neodmyslitelně spjat s touto problematikou. V následujících odstavcích bych chtěla přiblížit základní pojmy z této oblasti.

Pro samotný pojem motivace existuje nepřeborné množství definic. Velice výstižně ji zachytil Mikuláščík (2007, s. 136): „*Motivace je vnitřní pohnutkou, potřebou, která modifikuje a usměrňuje lidské chování. Je silou, která určuje aktivitu, dynamiku, flexibilitu a adaptabilitu, a ne vždy je snadné za některými činy najít konkrétní motivy, neboť mohou být skryté a také nevědomé.*“ V praxi se lze setkat s mnoha cynickými pohledy na motivaci, kde je označována mnohými manažery firem jako lstivá manipulace s lidmi. Myslí se tím záměrné ovládnání lidí takovým způsobem, kterého si nebudou vědomi (Clegg, 2005).

Hlavním cílem je, aby lidé k úlohám či skutečnostem přistupovali s pozitivním přístupem. Na tyto úlohy současně působí vnějšími podněty nebo vnitřními pohnutkami. Vnější podněty lze chápat jako stimuly – ochota něco udělat, vnitřní pohnutky jako motivy – vyvolání ochoty pomocí již existujících motivů (Plamínek, 2007).

Předcházející poznatky z oblasti motivace názorně shrnuje Plamínek (2007) pomocí sedmi motivačních pravidel v následujícím obrázku:



Obr. 4 Sedm motivačních pravidel
Zdroj: Plamínek (2007, s. 24)

Schopnost motivovat používáme tam, kde selhávají veškerá přímá nařízení, různé typy nátlaků a manipulací. Je to proces, který je stavěný na uspokojení zájmů člověka takovým způsobem, aby byl viditelný a shodný s našimi zájmy nebo celého kolektivu. Aby motivace byla účinná, je třeba potřeby lidí pochopit a porozumět jim. V odborné literatuře se můžeme setkat se třemi faktory rozhodující o motivaci. Patří sem osobnost člověka, podmínky pro život a současný situace. Smysl motivace je nenásilné vytvoření kladného postoje k provedení nějakého výkonu nebo typu chování (Plamínek, 2007).

4.1 Motivace v pracovním prostředí

Motivace v pracovním prostředí se týká oboustranného působení mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Manažeři se dívají na motivaci jako na způsob poskytnutí prostředků zaměstnancům takovým způsobem, aby bylo dosaženo jejich cílů. Zaměstnanci disponují energií a kreativitou a znalostmi, které se mohou stát jedním z nejdůležitějších zdrojů společnosti. Proto je nezbytné, aby organizace tyto zdroje vhodným způsobem využily (Lewthwaite, 2007).

Pro efektivitu práce jsou velmi důležité motivy, jelikož výkon zaměstnanců se odvíjí od motivace. Dobře namotivovat zaměstnance je ale těžkým úkolem, protože manažeři organizací se setkávají s pracovníky, kterým chybí vnitřní motivace. Takoví jednotlivci často mění práci, neví, co chtějí, jsou nervózní. Proto by se měli vedoucí pracovníci zaměřit na potřeby a zájmy pracovníků a co nejvíce je přizpůsobit potřebám organizace (Mikuláščík, 2007).

Jak uvádí Miskell (1996): „*Motivovaný kolektiv je výkonný kolektiv*“. Každý zaměstnanec má individuální potřeby, ale převážná většina vyžaduje následující:

- bezpečnost,
- zajímavou práci,
- zajímavý podnik,
- přátelské spolupracovníky,
- dobrého nadřízeného,
- povýšení,
- uznání,
- dobré pracovní podmínky,
- odměny,
- dobrý plat.

O samotném procesu motivace kolují zjednodušené představy, které se neshodují s realitou. Ve skutečnosti proces motivace je velice komplikovanou záležitostí, jak uvádí Armstrong (2009). Prvním krokem organizace by mělo být jasné stanovení potřeb, jak zaměstnanců, tak organizace. Dalším krokem je stanovení cílů, díky kterým se tato přání a potřeby dosáhnou. Následuje podniknutí vhodných kroků, aby se těchto cílů mohlo dosáhnout. Pokud výsledek nebude uspokojivý, potřeba nebude naplněna, je třeba celý proces zopakovat.

4.2 Teorie motivace

Armstrong (2007) rozlišuje čtyři základní teorie motivace, které přiblížím v následujících podkapitolách, obohacených o další poznatky autorů zabývajících se těmito teoriemi. Mezi nejúčinnější teorie patří teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah, Herzbergova dvoufaktorová teorie a teorie zaměřené na proces.

4.2.1 Teorie instrumentality

Slovo instrumentalita je přesvědčení, že pokud vykonáme jednu věc, bude to mít za následek druhou. Tato teorie se poprvé objevila ve druhé polovině 19. století. Má kořeny v Taylorových metodách vědeckého řízení. Hlavní a zjednodušenou myšlenkou této teorie je, že lidé pracují pouze pro své peníze. Taylorismus se domnívá, že pracovníci budou motivováni k práci v případě, kdy odměny a tresty budou přímo spjati s jejich výkonem.

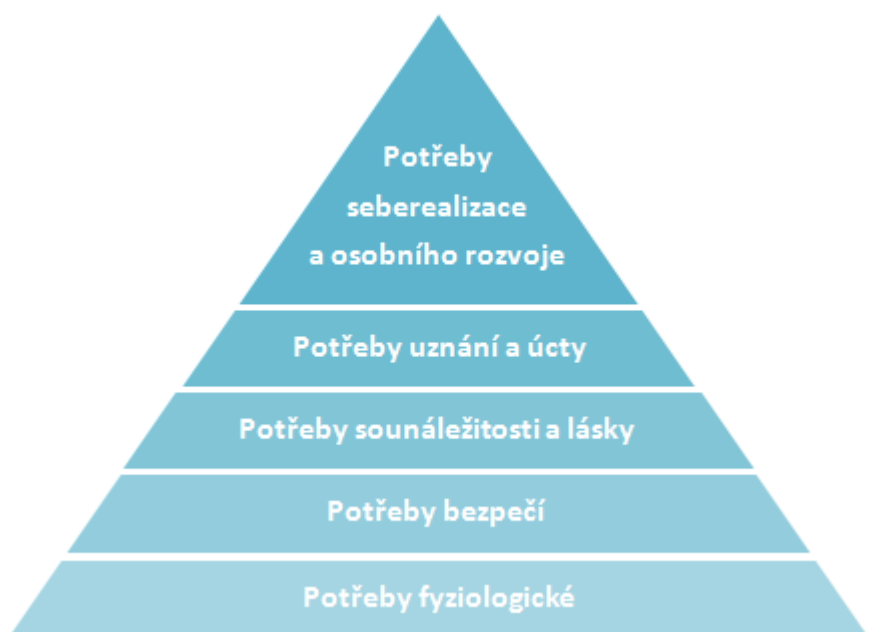
S touto teorií se spojuje tzv. zákon příčiny a účinku. Přesvědčení lidí u této teorie vyplývá z pozitivních zkušeností, kde při správném podnikání kroků spojených za účelem uspokojování potřeb vede k dosažení úspěšného cíle. Opakem může být selhání nebo trest, který má za následek negativní přesvědčení.

Tento princip motivování založený na teorii instrumentality byl, a ještě je, velice používán, přestože je založen pouze na systému vnější kontroly a nebere v úvahu další lidské potřeby.

4.2.2 Teorie zaměřené na obsah

Teorie zaměřená na obsah, někdy uváděná také jako teorie zaměřená na potřeby, vyplývá z přesvědčení, že každé chování je motivované neuspokojenými potřebami. Když je potřeba neuspokojená, vytvoří v jedinci nepokoj. Nemůžeme se ale dívat na všechny potřeby stejně, některé jsou totiž důležitější než jiné. Vše závisí na třech základních faktorech motivace, které jsem uváděla již výše – prostředí, v němž byl jedinec vychován, jeho život a současná situace (Mikuláščík, 2007).

Nejnámější teorií motivace v pracovní oblasti je teorie A. Maslowa. Přišel s tzv. koncepcí hierarchií pěti potřeb. Hlavní myšlenkou této teorie je, že potřeby vyšší úrovně se objeví teprve tehdy, jsou-li uspokojeny potřeby úrovně nižší. Systém, který vypracoval, má podobu pyramidy (viz Obrázek 5).



Obr. 5 Maslowova hierarchie pěti potřeb
Zdroj: Mikuláščík (2007, s. 139)

Maslow (1987) úrovně potřeb popisuje následovně:

- **Fyziologické potřeby** – všechny ostatní potřeby jsou zatlačeny do pozadí, pokud nejsou tyto základní potřeby (hlad, žízeň, spánek, ...) uspokojeny. Osobě, které chybí jídlo, láska a úcta, by s největší pravděpodobností jako první upřednostnila uspokojení hladu. Nutkání psát poezii, touha po koupi nového automobilu či nových botách, to vše nabývá druhořadého významu.
- **Potřeby bezpečí** – představují potřebu bezpečí či ochrany v prostředí, ve kterém žijeme. Stejně jako u fyziologických potřeb se vyšší potřeby stávají bezvýznamné, pokud je jedinec ohrožený na životě. Příkladem této potřeby mohou být mohutné záplavy v okolí člověka, který se snaží dostat do bezpečí a na materiální ztrátě způsobené povodní mu v tomto okamžiku nezáleží. Nicméně převážné většině lidí v současné době jsou tyto bezpečnostní potřeby z velké části splněny.
- **Potřeby sounáležitosti a lásky** – pokud jsou fyziologické a bezpečnostní potřeby poměrně dobře uspokojeny, objeví se potřeby lásky a sounáležitosti (být součástí skupiny nebo pocit, že „někam patříme“). Pociť sounáležitosti lze získat mnoha způsoby. Příkladem může být manželství, práce, nebo přijetí do vybrané skupiny. Je potřeba si uvědomit, že potřebu lásky lze přijímat, ale také dávat. Podle Maslowa maření milostných potřeb vede k nepřizpůsobivému chování a je nejčastější příčinou poruch chování v naší společnosti.
- **Potřeby uznání a úcty** – v případě, že potřeby lásky byly odpovídajícím způsobem naplněny, i ony mohou vklouznout do pozadí a hlavní prioritou se mohou stát potřeby úcty. Jedná se o potřeby pro pozitivní, vysoké hodnocení sebe

sama. Toto hodnocení je možné rozdělit do dvou podkategorií – potřeba sebeúcty a potřeba úcty od ostatních. Potřeba sebeúcty motivuje jednotlivce usilovat o sebevědomí, nezávislost a svobodu. Potřeba úcty od druhých zahrnuje touhu po pověsti, postavení, uznání, ocenění druhými a pocit důležitosti.

- **Potřeby seberealizace a osobního vývoje** – pokud jsou všechny předcházející potřeby uspokojeny, nemůžeme očekávat, že jedinec bude šťastný, pokud nečiní to, co opravdu chce. Hudebníci dělají hudbu, umělci malují, básníci píšou básně, aby v konečném důsledku byli sami sebou. Tyto potřeby se týkají problematiky nalezení smysluplnosti života, uspokojení a potěšení v aktivitách a uspokojení představ. Tyto potřeby se samozřejmě velmi liší. Každý jedinec má potřebu jinou. Na této úrovni jsou individuální rozdíly největší (Petri, 2013).

Maslow (1987) zdůrazňuje nezbytné předpoklady, pro splnění základních potřeb spokojenosti. Mezi tyto podmínky zahrnuje svobodu slova, svobodu vyjadřování, svobodu zkoumat a hledat informace, apod. Tyto podmínky jsou velice důležité, protože bez nich uspokojení základních potřeb je zcela nemožné, nebo alespoň silně ohrožené.

Tato teorie je jedna z nejnámějších, ale doposud nebylo ověřeno pomocí empirického výzkumu, proto ji autoři v odborných literaturách nepřikládají praktický význam.

4.2.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Teorie Herzbergova dvoufaktorového modelu rozlišuje dvě skupiny faktorů, které ovlivňují spokojenost z práce. První skupinu tvoří klíčové faktory, které vnitřně souvisejí s prací a vytvářejí pozitivní motivaci. Označují se jako vnitřní motivátory či motivační faktory. Můžeme si pod nimi představit například:

- dosažení cíle,
- uznání,
- práce sama o sobě,
- odpovědnost,
- postup,
- růst.

Druhou skupinu tvoří hygienické faktory, také někdy označovány jako vnější motivátory. V případě, že tyto faktory vzbuzují negativní pocity, mohou zaměstnance odrazovat od práce. Hygienické faktory Herzberg (in Forsyth, 2000) vyjmenovává následovně:

- politika a administrativní procesy společnosti,
- dohled,
- pracovní podmínky,
- plat,
- vztahy s kolegy,
- osobní život (a vliv práce na něj),
- společenský status,
- jistota.

Tyto Herzbergovy poznatky a závěry, ke kterým došel, jsou však již třicet let staré a řadou odborníků, po provedení rozsáhlých výzkumů, napadány a označovány za špatné. V praxi je tato teorie nahrazována vhodnějšími teoriemi (Armstrong, 2007).

4.2.4 Teorie zaměřené na proces

Poslední, ale pro současné manažery užitečnější, realističtější a více využívané než předchozí, jsou teorie zaměřené na proces neboli kognitivní teorie. Victor Vroom (in Armstrong, 2009) sem řadí expektační teorii, teorii cíle a teorii spravedlnosti. U expektační teorie neboli teorie očekávání je motivace a výkon ovlivněn třemi faktory: 1. vnímaných vztahem mezi úsilím a výkonem, 2. vnímaných spojením mezi výkonem a výsledky a 3. vnímáním výsledku pro daného jedince. Z toho plyne, že čím větší je pravděpodobnost, že obdržení odměn závisí na úsilí, tím úsilí bude větší. Je třeba, aby tato spojnice mezi úsilím a odměnou byla viditelná, a aby odměna stála za to.

Další z teorií zaměřených na proces je teorie cíle, která klade důraz na zlepšení motivace a výkonu, pokud lidé mají stanoveny vyšší, konkrétní, ale přijatelné cíle. Je zde velmi důležité obdržení zpětné vazby. Jelikož řízení podle cílů mělo sklon k byrokracii, upustilo se od něj. Poslední, avšak stejně významnou, je teorie spravedlnosti. Tato teorie staví na procesu, kdy se pracovníci stávají motivovanějšími, pokud se s nimi zachází spravedlivě a slušně. Systém se odvíjí od subjektivních pocitů jedince, které vyplývají z porovnání zacházení vůči ostatním. Aby tento proces byl úspěšný, je třeba zavést spravedlivý systém odměňování (Armstrong, 2007).

4.3 Pozitivní a negativní faktory

Forsyth (2000) uvádí faktory, které pozitivním nebo negativním směrem ovlivňují motivaci zaměstnanců a zdůrazňuje, že pokud chceme dosáhnout žádoucích výsledků ve společnosti, je vhodné klást zřetel na obě skupiny faktorů.

Plat/mzda

Plat či mzdu nezařazují ani k negativním, ani k pozitivním faktorům. Názory odborníků na tuto problematiku se velice liší. Například Armstrong (2007) považuje za jeden z nejdůležitějších způsobů, jak uspokojit potřeby jednotlivců, již zmíněný plat či mzdu, protože peníze zpravidla poskytují to, co většina lidí chce. Avšak ne vždy mzda zapůsobí vhodným způsobem, je třeba vzít na vědomí typ daného člověka. Pokud zaměstnanec nemá peníze, je nespokojený, pokud ale peníze dostane, má to za následek pouze dočasnou spokojenost. Podobně působí zvýšení platu, kdy zaměstnanec prožívá jen pomíjivou euforii, která ho ale zpravidla brzy opustí. Proto je důležité brát velký zřetel i na ostatní motivační faktory. Přesto plat nebo mzda je největší tažnou silou, protože uspokojuje základní lidské potřeby, mezi které zahrnujeme především bezpečí a přežití a pokud se využijí správným způsobem, stane se z nich jeden z největších motivačních nástrojů.

Homola (1972) rozlišuje pět základních pohledů na peníze:

4. peníze se chápou jako obecný posilovač (spojením nabývají na hodnotě),
5. peníze působí jako podmíněná hmotná i nehmotná stimulační pobídka,
6. peníze jsou považovány za „uklidňovač strachu“ (jejich nepřítomnost se často spojuje s úzkostí a obavami, zejména v období ekonomické nejistoty),
7. peníze působí jako „neuspokojovače“ (podle Herzbergovy teorie vyvolávají nespokojenost, ale jejich přítomnost není zárukou spokojenosti),
8. peníze jsou prostředky instrumentality (nástroje, při dosahování nejrůznějších cílů).

Pozitivní faktory

Jak již jsem zmínila výše, mzda hraje vzhledem k motivaci velkou roli, ale není jediná, která na ní působí. Existuje velká řada hmotných a nehmotných stimulačních pobídek, které motivaci ovlivňují. Obecně, tyto pobídky jsou ve své působnosti závislé na úrovni motivace. Příliš vysoká nebo nízká motivace snižuje jejich účinnost.

Jedním z prvních pozitivních faktorů, které zmiňuje Forsyth (2000), je dosažení cíle. Každý jedinec je rád, když se mu podaří něčeho dosáhnout. Důležité je, aby tyto individuální potřeby byly uspokojeny s ohledem na cíle organizace. Aby dosažené cíle byly efektivní, je třeba vytvořit měřítko, pomocí nich lze úspěchy snadno porovnávat. Lze sem zařadit kvalitu odvedené práce a čas, který zabrala;

množství prodaných kusů; rychlost a efektivita například vyřízených telefonů či emailů, apod. (Lewthwaite,2007).

Další pozitivním faktorem, který hraje v motivačním procesu velice důležitou roli a přitom nezabere mnoho času, je uznání. Má dvě podoby, nehmotné v podobě jednoduchých pobídek: „Dobrá práce“, „Výborně“, „To je ono“. Abychom posílili účinek uznání, můžeme pochvalu vyslovit veřejně, viditelně, anebo ji vyjádříme opakovaně. V hmatatelné podobě se jedná o uznání prostřednictvím odměn, například v podobě zvýšení mzdy, provize, poskytnutí služebního auta či finanční výpomoci (Forsyth, 2000).

Aby zaměstnanci byli dostatečně motivováni, je nezbytné, aby práce sama o sobě pro ně byla zajímavou a naplňující. Pokud ji budou mít rádi, odrazí se to na jejich výkonech. Dalšími kladnými faktory, kterým se chybně nepřipisuje tak velký význam, je odpovědnost, možnost kariérního růstu a osobního vývoje.

Negativní faktory

Za negativní nástroje stimulace můžeme považovat politiku a administrativní postup společnosti, dohled manažerů, interpersonální vztahy, nevhodné pracovní podmínky, bezpečnost na pracovišti či nevhodné zásahy práce do osobního života. Mnoho pracovníků nenávidí zbytečnou administrativu a považují ji za ztrátu času. Proto je zapotřebí vytvořit efektivní administrativní systém, který bude co možná nejjednodušší a zároveň praktický. Zjednodušení může mít podobu formulářů, dlouhodobě platných instrukcí a postupů. Interpersonálními vztahy v tomto případě se myslí nevhodné vztahy u týmových prací. Úkolem manažerů je vhodnými způsoby odstranit toto napětí, například častější komunikací v podobě konzultací, porad, aj. (Forsyth, 2000).

PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části bakalářské práce se zaměřuji na problematiku odměňování a na motivaci zaměstnanců v jihlavské stavební společnosti. V následujících kapitolách charakterizuji vybranou společnost. Zmiňuji stručně historii, předmět činnosti a hlavní zákazníky, přibližuji způsob získávání, výběru a přijímání zaměstnanců, přístup ke vzdělání a hodnotím systém odměňování. Pozornost také věnuji analýze konkurence na území Jihlavska. Cílem této praktické části je pomocí kvantitativní metody dotazníkového šetření nalézt odpovědi na následující výzkumné otázky týkající se problému spokojenosti se systémem odměňování:

- Jsou zaměstnanci spokojeni se současným systémem odměňování?
- Je výše stávající mzdy důvodem ke změně zaměstnavatele?
- Považují současný systém odměňování za dostatečně účinný a motivující ke zvyšování a zkvalitnění pracovního výkonu?
- Čím by společnost mohla přispět ke zlepšení práce?

Nalezením odpovědí na tyto otázky odkryji nedostatky ve stávajícím motivačním systému. Na základě zjištěných informací v závěru práce navrhuji doporučení pro jeho zkvalitnění společně s ekonomickými dopady, které jsou pro společnost klíčové.

5 Terni s.r.o.

Pro účely práce jsem vybrala stavební společnost Terni s.r.o. Informace pro následující kapitoly jsem čerpala z ústního sdělení Margity Lexové (pověřená osoba managementem, Na Bělidle 4819/1b, Jihlava), z interních materiálů společnosti (Deset let stavební firmy Terni, 2001) nebo přímo z webových stránek (Terni, ©2015).

5.1 Základní údaje o společnosti

Firma Terni vznikla na sklonku roku 1991, přesněji 19. prosince, zápisem do obchodního rejstříku. Založili ji tři společníci, kteří měli na počátku pouze nevysoké úspory a pronajaté kanceláře. S rostoucím odběrem výroby si pořídili další zemní stroje, mechanizaci a výrobní prostředky. Od té doby se mnoho změnilo. Nyní před námi stojí firma se středním rozsahem výroby a s více jak dvacetiletou praxí. Firma se stále mírným tempem rozšiřuje, zvyšuje výkony a především se snaží o nárůst produktivity.

Veškerou činnost vykonává od roku 1997 ve vlastním areálu na Bělidle v Jihlavě, který je také sídlem společnosti. Areál je vybavený pro stavební činnosti a dalším majetkem nezátíženým žádným úvěrem nebo dluhem. Společnost zde má dílny, zásobovací základnu, garáže a sklady.

Předmět podnikání

Firma Terni s.r.o. se převážně zabývá stavební výrobou. Od svého vzniku se snaží pojmout širokou oblast ve stavebnictví, do které spadají stavby v rozsahu od 0,5 - 20 mil. Kč. Pro přiblížení do této kategorie spadají rodinné domy, bytové domy, GO domy, rekonstrukce památkových objektů, opravy a rekonstrukce v průmyslových podnicích, apod. Dále se zabývá opravami fasád a dalšími stavebními pracemi. Díky dobrému a stabilizovanému kolektivu uvnitř společnosti poskytují služby na vysoké úrovni.

Dalšími nezanedbatelnými činnostmi této firmy jsou zemní a dlaždičské práce spojené s kladením kabelů. Tyto práce tvoří přibližně 35 % z celkového výkonu společnosti. K dispozici mají vlastní rypadla značky JCB a Zeppelin, nákladní auta a drobou mechanizaci.

Hlavním cílem této společnosti je provádět kvalitní stavby a jejich rekonstrukce s týmem kvalifikovaných odborníků. Činnost společnosti je postavena na důvěře k obchodním partnerům a spolupracovníkům, proto se jejich mottem stalo: „Stavíme na důvěře“.

Zakázky společnosti

Terni s.r.o. byla v začátcích své činnosti dodavatelem stavebních prací pro Českou dráhu, postupem času svou hlavní aktivitu přesunuli do oblasti stavební výroby pro soukromé firmy na Jihlavsku, pro město Jihlava a do oblasti pozemích prací.

Nyní pracují převážně na zakázkách na území kraje Vysočina. Mezi stálé zákazníky patří stále město Jihlava, pro které rekonstruují budovy a opravují fasády. Dalším významným zákazníkem, který tvoří cca 20 % zakázek, jsou jihlavské Moravské kovárny, a.s. Zde se jedná o generální opravy komunikací, stavby základů pro kovací lisy a opravy elektrických prací a sociálních zařízení.

Mezi nejzdařilejší stavby řadí rekonstrukci domu Gustava Mahlera z 18. století, kde proběhla kompletní rekonstrukce budovy za přísného dohledu orgánů památkové péče. Dále přístavbu brány Matky Boží, kde postavili podle původního tvaru budovy kompletní nové dílo. Z rekonstrukcí bych zmínila Dětský výchovný ústav v Jihlavě a městský park Heulos v Jihlavě. Jednou z nejnáročnějších staveb byla stavba základů pro lis Hasenclever v Moravských kovárnách v Jihlavě.

Dále se společnost věnuje menším stavbám, přístavbám a opravám rodinných domů, zemním a dlaždičským pracím spojených s pokládáním elektrických kabelů.

Reference od vybraných zákazníků a obchodních partnerů

Společnost Terni s.r.o. vydala u příležitosti deseti let založení firmy brožuru², kde shrnuje svou působnost na trhu a hovoří o své spolupráci s vybranými zákazníky a obchodními partnery. Z tohoto interního materiálu jsem vybrala ty nejzajímavější recenze, které přibližují a nastiňují povahu společnosti (Deset let stavební firmy Terni, 2001).

Ing. Josef Vilím, ředitel Dopravního podniku Města Jihlava, o rekonstrukci správní budovy: *„Práce to byla náročná, všechno probíhalo za chodu a všechna oddělení v budově normálně pracovala. Termín byl splněn a kvalita je i nyní, po pěti letech dlouhodobě patrná. S firmou Terni spolupracujeme i na stavebních a zemních pracích při rekonstrukci, rozšiřování a výměně trolejového vedení.“*

Mgr. Radek Vovsíková, ředitel Dětského výchovného ústavu v Jihlavě, o rekonstrukci budovy: *„Komplexní rekonstrukce budovy ústavu a budovy nově umístěné školy se na základě výběrového řízení ujala firma Terni. Vyšli nám vstříc jak termínem dokončení, tak přístupem k našim specifickým požadavkům v průběhu přestavby. Rekonstrukci za provozu, kdy byla potřeba uvolnit všechna patra, vyřešila firma Terni tak, že našim dětem zaplatila na potřebnou dobu školu v přírodě. A šlo to.“*

MVDr. Ladislav Zámek, ředitel Státního veterinárního ústavu v Jihlavě, o rekonstrukci prostor: *„Poté, co jsme se rozhodli pro rekonstrukci prostor bývalé veterinární nemocnice pro rozšíření působnosti našeho ústavu, stanovili jsme si tři kritéria. Rychlost provedení, cena a záruka. Aniž bychom Terni znali, vsadili jsme po výběrovém řízení právě na tuto stavební firmu a v žádném případě to nebyl marná investice. Jednalo se o poměrně rozsáhlou rekonstrukci, kde byly naše požadavky bezproblémově splněny podle našich představ v daném termínu. Firma Terni zaručeně splnila všechna naše kritéria a my jsme velice spokojeni.“*

Certifikace, členství a ocenění

Firma se řídí mezinárodními normami ISO, mezi které spadá Certificate of registration ISO 14001:2004 a Certificate of registration ISO 9001:2001.

Normy ISO 14001 se týkají environmentálního managementu, tedy managementu životního prostředí. Ten se zabývá snižováním dopadů činností společnosti na životní prostředí. Oproti tomu řada norem 9001 spadá pod systém jakosti kvality, kde normy definují množství standardizovaných požadavků pro systém řízení kvality (TÜV SÜD Czech, ©2015).

Další certifikát, který společnost obdržela, je certifikát odborné způsobilosti aplikační firmy Helifix – statické zajištění a opravy.

Terni s.r.o. je členem Svazu podnikatelů ve stavebnictví ČR a Hospodářské komory v Jihlavě. Tato společnost získala mnoho ocenění. Mezi nejvýznamnější patří Stavební detail – titul Stavba Vysočiny 2004 a Cena veřejnosti – titul Stavba Vysočiny 2003.

² „Deset let stavební firmy Terni“ je jediný interní materiál, který společnost vydala. K příležitosti dvaceti let založení se takto již nestalo z důvodů nedostatku finančních prostředků v období ekonomické krize, která mimo jiné zasáhla i stavební odvětví.

Vize do budoucna

Firma do dalších let nepočítá s výrazným rozšiřováním společnosti, ale chce nadále dbát na kvalitně prováděných službách, zvyšování úrovně technologických procesů a stále stavět na důvěře svých zákazníků, na které nahlíží jako na své partnery.

Zaměstnanci

V čele společnosti stojí tři jednatelé, kteří zároveň vykonávají funkci stavbyvedoucích. Momentálně ve stavební výrobě zaměstnávají osmnáct pracovníků (zedníci, obkladači, malíři, natěrači, přidavači, řidiči, zámečník, elektrikář, tesař). Dále firma zaměstnává technické pracovníky, kteří se zaměřují na rozpočty, kalkulace, účetnictví a subdodávky. Na ostatní práce si najímají osvědčené firmy nebo drobné podnikatele. Pracovní doba zaměstnanců je od 7 – 15,30 hodin.

Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců

Veškeré personální práce vykonávají jednatelé společnosti, kteří zajišťují získávání, výběr a následné přijímání zaměstnanců. Noví potencionální zaměstnanci se o práci mohou dozvědět z inzerce, kterou jednatelé umisťují do místního tisku. Dalším způsobem, jak společnost získává nové zaměstnance, je doporučení od vlastních zaměstnanců. Hlavním požadavkem na uchazeče o zaměstnání je odborná zdatnost a dobrá pracovní morálka v podobě spolehlivosti a dochvilnosti. Samotný výběr zaměstnanců probíhá formou pohovoru s uchazeči, kteří se zdají být vhodnými kandidáty dle údajů ze zaslaných životopisů.

Vzdělávání, školení

Každý nově přijatý zaměstnanec musí projít školením o bezpečnosti práce. Toto školení se opakuje každý rok a je určené pro všechny zaměstnance. Ve společnosti v průběhu roku probíhá mnoho dalších školení, vždy záleží na vybraných profesích. Další věc, která se týká bezpečnosti práce, jsou periodické zdravotní prohlídky, které zaměstnanci musí každý rok absolvovat.

5.2 Systém odměňování

Společnost své zaměstnance odměňuje časovou formou mzdy. Výrobní dělníci jsou odměňováni hodinovou mzdou, ostatní techničtí pracovníci pobírají měsíční mzdu. Vyplácení mzdy vždy probíhá desátý den v měsíc a je zde upřednostňována forma výplaty na bankovní účet. Firma Terni poskytuje svým zaměstnancům dodatkové formy mzdy v podobě příplatků, které jsou dané zákonem (dle platného znění zákona č. 262/2006 Sb., § 115-118).

Zaměstnanecké výhody

Mezi zaměstnanecké výhody, které společnost poskytuje, patří platba životního pojištění některým svým zaměstnancům. Tato výhoda je určena stálým zaměstnancům, kteří pracují ve společnosti déle jak 10 let. Dále společnost přispívá na stravování formou stravenek dle platného znění zákona, v kterém je uvedeno, že lze do daňově uznatelných výdajů zahrnout příspěvek na závodní stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů a poskytované až do výše 55 % ceny jednoho jídla za jednu směnu (dle zákona č. 586/1992 Sb., § 24 odst. 2, písm. j)).³

Zaměstnancům dále firma poskytuje jednou za rok pracovní oblečení v podobě pracovního oděvu a bot, jednou za pět let zimní bundu. V případě opotřebení je zaměstnancům dáno nové oblečení, aby byly splněny podmínky bezpečnosti práce. Další benefit, který mohou pracovníci čerpat, je pět dní dodatkové dovolené. Tyto dny nejčastěji čerpají v období, kdy nepřízeň počasí zaměstnancům ztěžuje pracovní podmínky.

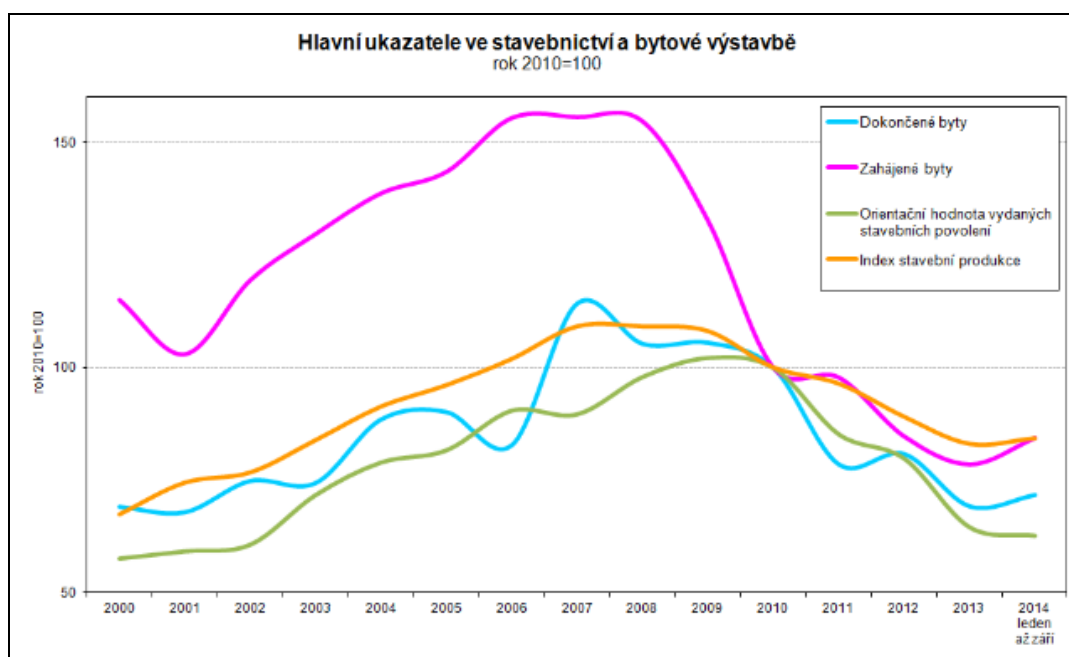
5.3 Analýza konkurence na Jihlavsku

Společnost si nepřála z pochopitelných důvodů zveřejnit konkrétní informace o mzdách svých zaměstnanců. Avšak za pomoci veřejně přístupných výročních zpráv, rozvah a výkazů zisků a ztrát lze porovnat přibližné mzdové náklady na zaměstnance u největších konkurentů na území Jihlavska. Pro účely komparace jsem zvolila šest největších konkurentů, kteří mají převažující předmět činnosti stejný nebo alespoň velice podobný jako Terni s.r.o. Jsou jimi Agrostav, a.s., FORTIS spol. s.r.o., PSJ Jihlava development s.r.o., SDZprofin, s.r.o., SYNER VHS Vysočina, a.s. a UNIST, spol. s r.o. Potřebné podklady jsem našla na oficiálním serveru českého soudnictví (Justice.cz, ©2015). Z těchto podkladů nelze vyčíst všechny položky tvořící systém odměňování a jeho motivační složky. Lze však porovnáním mzdových nákladů vzhledem k počtu zaměstnanců zjistit přibližnou výši mzdy. Pokud konkurence nabízí lepší platební podmínky, může se tato skutečnost odrazit na fluktuaci zaměstnanců. Samozřejmě vždy záleží i na motivačním systému a dalších skutečnostech. Avšak pro některé zaměstnance je výše mzdy prioritní. Z průzkumu vyplývá, že Terni s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům mzdy srovnatelné s konkurencí a v některých případech dokonce i vyšší. Další velkou konkurenční výhodou z pohledu zaměstnanců má firma oproti ostatním jihlavským společnostem v zakázkách, jelikož pracuje pouze na území kraje Vysočina. Tudíž zaměstnanci nemusí za práci dojíždět příliš daleko a nejsou nuceni přespávat v náhradních ubytovacích zařízeních.

³ Výše je vymezena v zákonu č. 262/2006 Sb., § 176 odst. 1, písm. a).

5.4 Krize v českém stavebnictví

Na přelomu roku 2008/2009 zasáhla svět celosvětová ekonomická krize, která se projevila také ve stavebním sektoru v České republice (viz Obrázek 6). Ještě na začátku roku 2008 bylo stavebnictví na vrcholu, v polovině téhož roku nastal propad (Český statistický úřad, ©2014). Tato krize zapříčinila velký počet bankrotů stavebních podniků, ovlivnila zaměstnanost a mzdy ve stavebnictví, finanční hospodaření stavebních podniků, počet stavebních povolení či diskontní sazby a hypotéky. Tuto skutečnost zde zmiňuji, jelikož krize se podepsala i na chodu vybrané společnosti Terni s.r.o.



Obr. 6 Hlavní ukazatele ve stavebnictví a bytové výstavbě
Zdroj: Český statistický úřad, ©2014

Vlivem krize poklesl počet zakázek, který zapříčinil propouštění zaměstnanců a změny v systému odměňování (především pokles výše mzdy). Nutno zdůraznit, že výše mzdy zaměstnanců v této společnosti se odvíjí od počtu zakázek, proto došlo k tak radikálním změnám. Avšak dle údajů z Českého statistického úřadu vyplývá (©2014), že od roku 2014 dochází k oživení ekonomiky a situace se zlepšuje. Dle nejnovějších statistik stavebnictví zaznamenává určité zlepšení výkonu od prvního čtvrtletí roku 2014, které povede k trvalejšímu růstu. Tuto pozitivní skutečnost pocítila i firma Terni ve formě zvýšení počtu zakázek. Důsledkem je přijímání nových pracovníků, avšak s určitou opatrností. Prozatím uzavírá s novými zaměstnanci pracovní smlouvy na dobu určitou. Dalším místem, kde se odrazilo toto pozitivní ekonomické zlepšení, je v systému odměňování. K březnu roku 2015 společnost zvýšila hodinou mzdovou sazbu zaměstnancům o 3-5 Kč.

6 Zpracování a interpretace dotazníkového šetření

Abych mohla navrhnout opatření, které by mohla společnost v budoucnu použít v rámci dosahování cílů při zavádění motivačního systému zaměstnanců, je třeba prvně určit spokojenost zaměstnanců se stávajícím systémem odměňování a prozkoumat vliv systému na motivaci. Jako nástroj jsem použila dotazníkového šetření, které se jeví jako nejvhodnější možné řešení.

Při metodách písemného dotazování respondenti sami písemně odpovídají na otázky v dotazníku. Tato metoda disponuje mnoha výhodami. Je levná a zaměstnanci si sami mohou určit dobu, která jim vyhovuje pro zodpovězení otázek. Největší výhodou této metody je, že zde nedochází k nežádoucímu ovlivnění respondentů ze strany tazatele (Surynek, 2001).

Inspiraci pro vytvoření dotazníku jsem čerpala v odborné literatuře, která se zabývá interní komunikací ve firmách (Holá, 2011). Dotazník byl sestaven přímo pro zvolenou firmu formou polostrukturovaného dotazníku – nachází se zde jak standardizované otázky, tak otevřené. V první části jsou identifikační otázky, v druhé, otázky zaměřené na spokojenost se systémem odměňování a ve třetí části se nacházejí otázky zaměřené na motivaci. Celý dotazník přikládám v příloze práce.

Dotazníkové šetření bylo určeno pro 18 dělníků, jehož vyplnění bylo zcela anonymní. Vyplněné formuláře se mi vrátily od všech zaměstnanců, ale jeden dotazník jsem vyřadila kvůli nedostatečnému vyplnění všech otázek. K tomuto šetření jsem měla řádný souhlas jednatelů. Výsledky uvedené níže jsem pro přehlednost doplnila o mnou vytvořené grafy a tabulky.

Pro porovnání uvádím i odpovědi technických pracovníků, kteří mají podobný systém odměňování, jenž se liší pouze ve formě časové mzdy. Dělníci jsou odměňováni hodinovou mzdou, technici měsíční. Ostatní dodatkové formy mzdy a benefity jsou pro obě zaměstnanecké kategorie stejné. Z dotazníkového šetření jsem vyřadila stavbyvedoucí, jelikož jsou zároveň jednateli společnosti, tudíž odměnu si stanovují sami. V konečném počtu se mi od této technické skupiny vrátilo šest vyplněných dotazníků.

6.1 Identifikační otázky

První sadu otázek v dotazníkovém šetření tvoří tzv. identifikační otázky, pomocí kterých se určí pohlaví, věková kategorie, nejvyšší dosažené vzdělání, délka práce zaměstnanců a faktory, které byly rozhodující při volbě tohoto zaměstnavatele.

Pohlaví, věková kategorie, nejvyšší dosažené vzdělání

Tab. 1 Rozdělení z hlediska pohlaví

Pohlaví	Dělníci	Technici
Žena	0	3
Muž	17	3
Celkem	17	6

V Terni s.r.o. pracuje znatelně více mužů než žen. Tato skutečnost je především dána charakterem konané práce, která je manuální a fyzicky náročná. U dělníků tvoří muži 100 % všech zaměstnanců, u techniků je počet žen a mužů vyrovnán.

Tab. 2 Věkové složení zaměstnanců

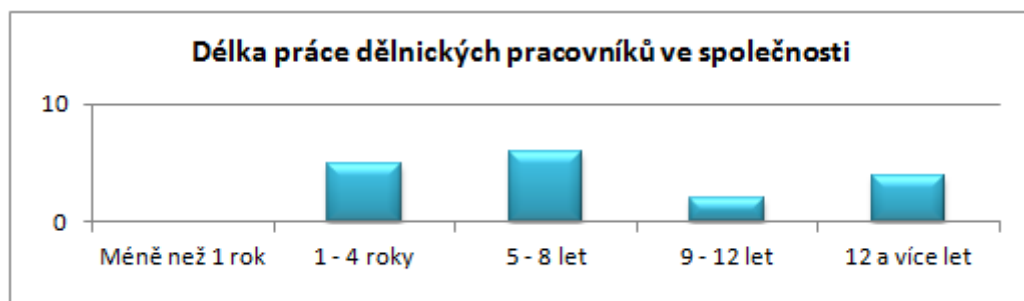
Věková kategorie	Dělníci		Technici	
	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost
25 a méně let	2	0,12	0	0,00
26 - 35 let	0	0,00	0	0,00
36 - 45 let	5	0,29	0	0,00
46 - 55 let	6	0,35	5	0,83
56 a více let	4	0,24	1	0,17
Celkem	17	1,00	6	1,00

U první kategorie jednu třetinu zaměstnanců tvoří muži ve věku od 46 do 55 let, druhou třetinu ve věku od 36 do 45 let. 24 % představuje zaměstnance v kategorii od 56 a více let a zbývajících 12 % ve věku 25 let a méně. U druhé kategorie zaměstnanců převažují pracovníci ve věkové kategorii 46 a 55 let (83 %) a zbývajících pracovník zastupuje kategorii 56 a více let.

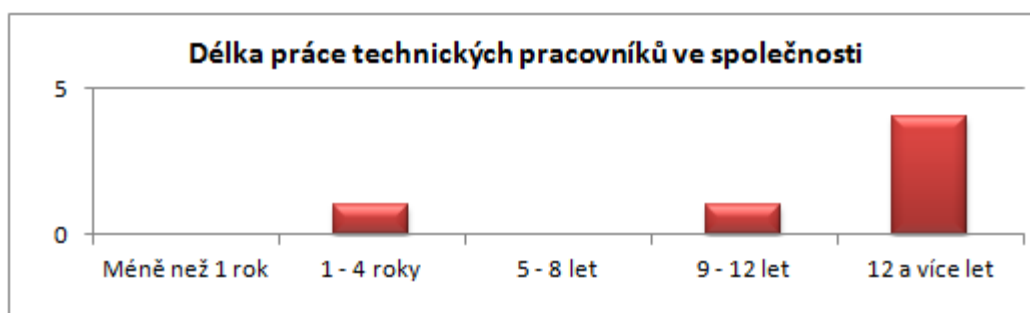
Nejvyšší dosažené vzdělání se u jednotlivých skupin výrazně liší. U dělnických profesí absolvovali všichni zaměstnanci střední školu bez maturity nebo jsou vyučeni (100 % zaměstnanců). U technických pracovníků má 67 % střední školu s maturitou, 33 % tvoří zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním. Struktura vzdělanosti je dána převažující výrobní činností. Aby dělníci získali potřebnou odbornost pro

vykonávání jejich práce, stačí jim ukončit střední školu bez maturity nebo učiliště. Oproti tomu zaměstnanci na vyšších pozicích potřebují pro svou práci středoškolské či vysokoškolské vzdělání.

Počet odpracovaných let zaměstnanců v Terni s.r.o.



Obr. 7 Délka práce dělnických pracovníků ve společnosti



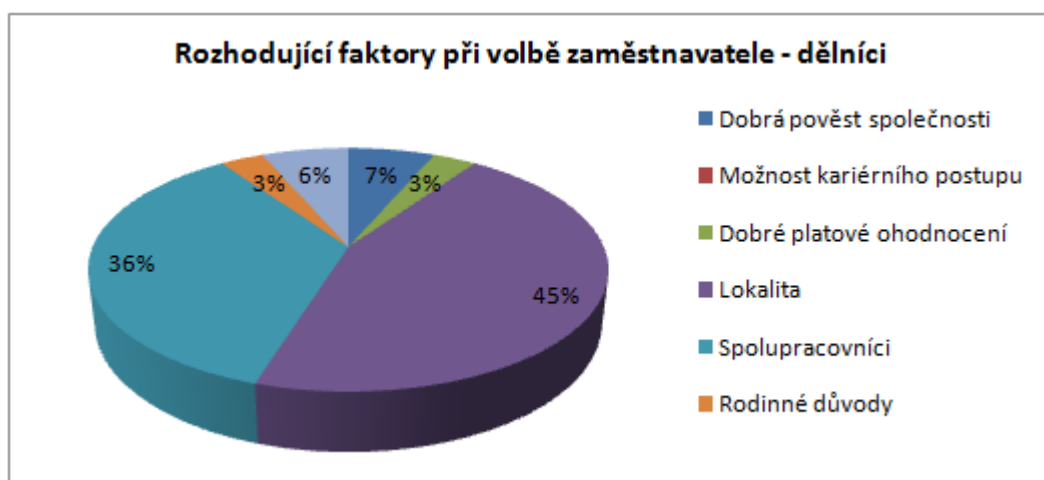
Obr. 8 Délka práce technických pracovníků ve společnosti

Terni s.r.o. působí na trhu již přes dvacet let. Tuto dlouholetou tradici potvrzují pracovníci, kteří tu pracují již přes 12 let, mezi kterými se najdou i tací, kteří působí ve společnosti od začátku založení. Z grafů je zřejmé, že fluktuace je nízká a zaměstnanci si svoje pozice udržují. Dále lze z druhé grafu soudit, že zaměstnanci jsou ve společnosti spokojeni a nemají potřebu hledat nového zaměstnavatele. Na tomto grafu nejsou zobrazeni noví pracovníci, kteří byli přijati v průběhu dubna, jelikož toto šetření probíhalo před jejich nástupem do práce.

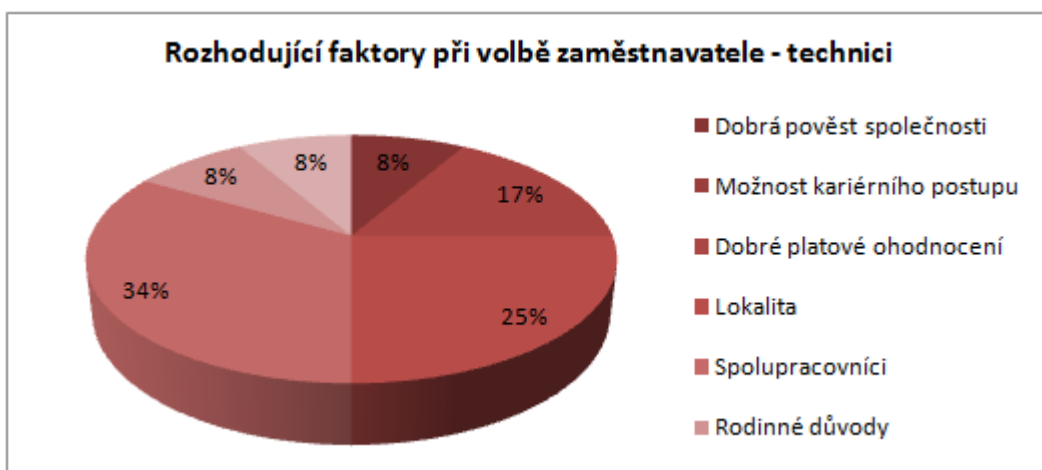
Rozhodující faktory při volbě zaměstnavatele

Při dotazování na faktory, které byly pro zaměstnance klíčové při volbě zaměstnavatele, zvítězily u obou skupin dva rozhodující faktory – lokalita a spolupracovníci. Převažující faktor „spolupracovníci a kolektiv“ si vysvětlují téměř rodinnou atmosférou, která panuje v této společnosti. Je to především dáno dlouholetou působností zaměstnanců v této společnosti a poměrně dobrou komunikací mezi mistry a dělníky. Lokalita je způsobena vhodnou polohou firmy, dobrou infrastrukturou a dopravním spojením.

U dělníků tvořila lokalita 45 % z uvedených faktorů, dále 36 % spolupracovníci a kolektiv. Zbývajících rozhodujícími faktory byla dobrá pověst společnosti (7 %), péče společnosti o zaměstnance (6 %), dobré platové ohodnocení (3 %) a rodinné důvody (3 %). Možnost kariérního postupu ne zvolil ani jeden zaměstnanec. U techniků lokalita (25 %) a kolektiv (34 %) neměl tak velké zastoupení jako u první skupiny, přesto jim byla přičtena také největší důležitost. Třetí pomyslné místo obsadilo dobré platové ohodnocení (17 %) a čtvrté se dělí po 8 % s dobrou pověstí společnosti, péčí společnosti o zaměstnance a s rodinnými důvody.



Obr. 9 Rozhodující faktory při volbě zaměstnavatele – dělníci



Obr. 10 Rozhodující faktory při volbě zaměstnavatele – technici

6.2 Obsahové otázky

Domníváte se, že jste za svoji odvedenou práci adekvátně odměněn/a?

Druhá sada otázek je zaměřena na identifikaci spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování a jeho vlivem na motivaci. Zaměstnanci obecně na tuto otázku nereagují příliš kladně, avšak odpovědi v této společnosti mě překvapily svou pozitivitou.



Obr. 11 Spokojenost dělníků s výší mzdy



Obr. 12 Spokojenost techniků s výší mzdy

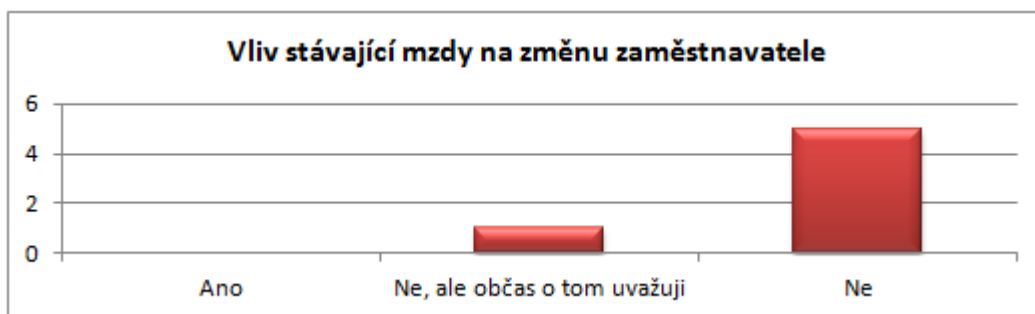
Ani jedna z uvedených skupin zaměstnanců se nedomnívá, že by za svou práci nebyla adekvátně odměněna. Za kladnými odpověďmi sledávám nedávné zvýšení mzdy u výrobních profesí. U první skupiny pracovníků je 7 zaměstnanců přesvědčeno, že je adekvátně odměněno (47 %), 8 se cítí být spíše přesvědčeno (41 %) a pouze 2 zaměstnanci se považují za zcela adekvátně odměněni (12 %). U druhé skupiny je 67 % dotazovaných přesvědčeno o adekvátní odměně, zbývajících 33 % respondentů je spíše spokojeno.

Je výše Vaší stávající mzdy pro Vás důvodem ke změně zaměstnavatele?

Na předcházející otázku ohledně spokojenosti s výší mzdy navazuje otázka týkající se úvah o změně zaměstnavatele, která s první velice úzce souvisí. Výsledky potvrzují spokojenost s výší mzdy, jelikož ani jeden zaměstnanec neuvažuje o změně zaměstnavatele (viz Graf 7 a 8). Z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci svou práci považují za uspokojivou a zajímavou. Ze všech respondentů pouze pro 1 dělníka je výše stávající mzdy důvodem ke změně zaměstnavatele, u techniků tento názor nezastává ani jeden pracovník. O vystřídání povolání uvažují 2 dělníci (12 %) a technik (17 %). Zbývajících převážná část o změně neuvažuje (82 % dělníků, 83 % techniků). Jedním z důvodů může být, že konkurující podniky působící ve stavebnictví na území Jihlavska nenabízí tak výhodné platební a pracovní podmínky, proto zaměstnanci neuvažují o změně zaměstnavatele.



Obr. 13 Vliv stávající mzdy na změnu zaměstnavatele u dělníků



Obr. 14 Vliv stávající mzdy na změnu zaměstnavatele u techniků

Máte pocit, že forma a metody hodnocení ve Vaší společnosti jsou spravedlivé?

Tab. 3 Spravedlivost formy a metody hodnocení

Odpověď	Dělníci		Technici	
	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	6	0,35	3	0,50
Někdy	11	0,65	3	0,50
Ne, systém je špatně nastaven	0	0,00	0	0,00
Celkem	17	1	6	1

Tato otázka je velice podobná otázce týkající se spokojenosti s odměnou. Do dotazníků byla umístěna zcela záměrně, aby se zjistil tzv. lži-faktor, který slouží pro ověření pravdivosti odpovědí na předcházející otázky. V tomto případě byla ověřena pravdivost, jelikož negativní odpovědi na tuto otázku korespondují s předchozími odpověďmi. Ani jeden zaměstnanec nepovažuje nastavený systém hodnocení za nespravedlivý a špatně nastavený. Ovšem tento fakt nezaručuje, že systém hodnocení je v pořádku. 65 % dělníků si myslí, že není vždy spravedlivý. Pouze 35 % respondentů z této skupiny odpovědělo zcela pozitivně. K podobným výsledkům se dostala i druhá skupina, kde 50 % dotazovaných není zcela spokojeno se spravedlivostí. Odpovědi naznačují mezery v systému hodnocení a odměňování, které jsou v následujícím textu podrobněji objasněny.

Nabízí Vám společnost dostatek zaměstnaneckých výhod a dodatkových mzdových forem?

Tab. 4 Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami a dodatkovými mzdovými formami

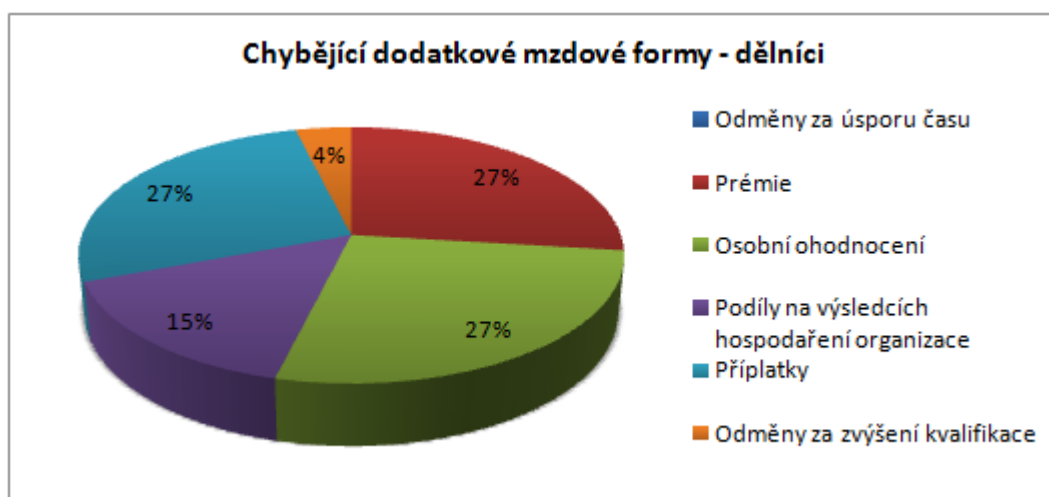
Odpověď	Dělníci		Technici	
	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	10	0,59	2	0,33
Spíše ano	5	0,29	2	0,33
Spíše ne	2	0,12	2	0,33
Ne	0	0,00	0	0,00
Celkem	17	1	6	1

Z tabulky jasně vyplývá, že více jak polovina dotazovaných je spokojena s nabídkou zaměstnaneckých výhod. Ovšem spokojenost se zaměstnaneckými výhodami není stoprocentní a z tabulky je zřejmé, že nabídka má své nedostatky, jak naznačují

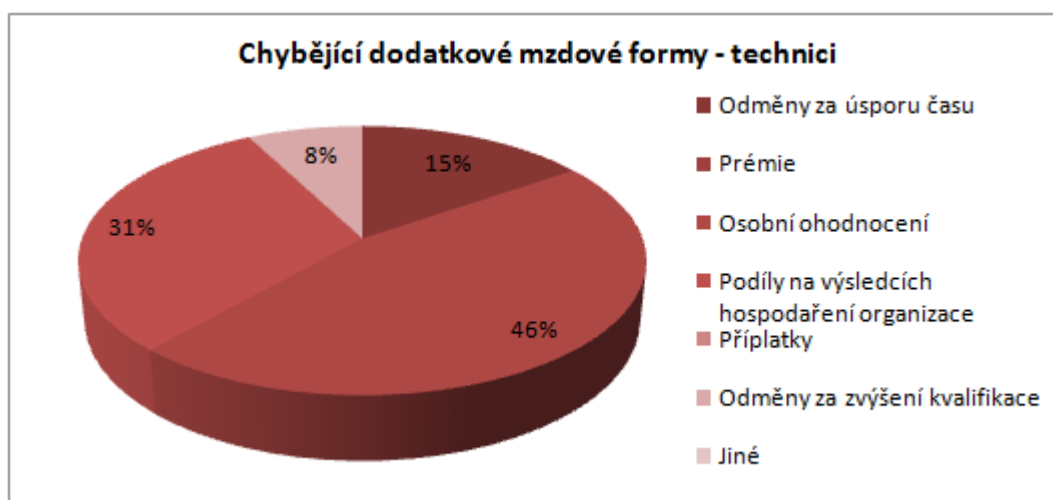
odpovědi respondentů. 59 % dělníků je spokojeno s nabídkou, avšak 29 % odpovědělo spíše ano a 12 % spíše ne. U techniků je jedna třetina spokojena, druhá spíše spokojena a třetí spíše ne.

Nedostatek zaměstnaneckých výhod je především dán velikostí podniku, který má omezené možnosti v poskytování zaměstnaneckých výhod z hlediska nákladovosti. Jak jsem uvedla v kapitole 5. 1. Základní údaje o společnosti, zaměstnanci mají nárok na příplatky dané zákonem a dále společnost poskytuje zaměstnancům benefity ve formě životního pojištění, stravenek, pracovního oblečení a pět dní dodatkové dovolené navíc ke dnům placeného volna. Jaké další dodatkové mzdové formy a zaměstnanecké výhody by zaměstnanci uvítali v Terni s.r.o.? Odpověď je vyobrazena na následujících dvou grafech.

Kterou z následujících dodatkových forem odměňování nejvíce postrádáte ve Vaší společnosti?



Obr. 15 Chybějící dodatkové mzdové formy - dělníci

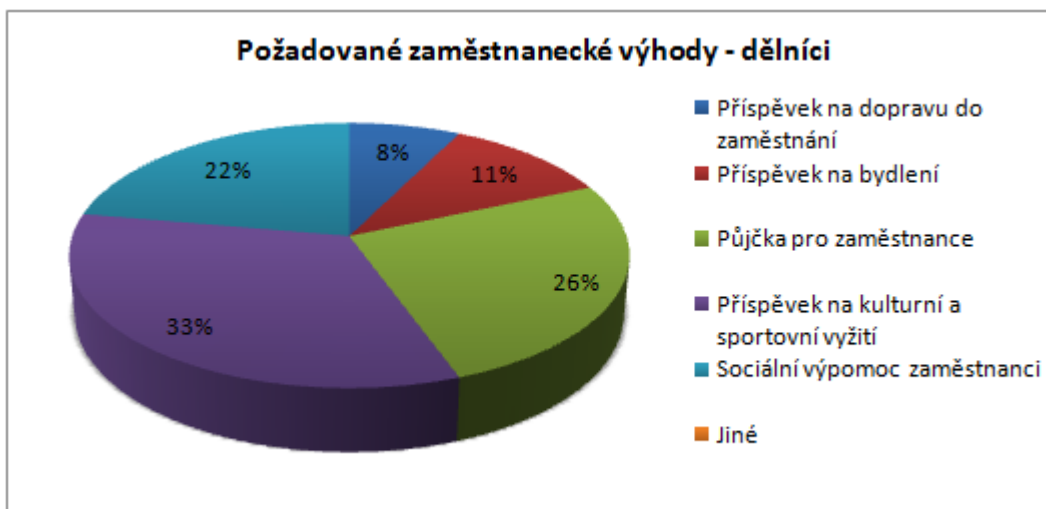


Obr. 16 Chybějící dodatkové mzdové formy – technici

Odpovědi, na předchozí otázku se většinou u obou dotazovaných kategorií zaměstnanců shodovaly nebo zde byla jistá podobnost. Ovšem u témat ohledně dodatkových mzdových forem a zaměstnaneckých výhod se názory jednotlivých zaměstnanců rozcházejí. Z grafu vyplývá, že dělníci nejvíce postrádají možnost osobního ohodnocení, prémie a příplatky. Hlasy mezi tyto tři nabízené formy byly rozděleny rovnoměrně (27 %). Další, o trochu menší zájem je o podíly na výsledcích hospodaření organizace a jeden zaměstnanec zvolil možnost odměny za zvýšení kvalifikace.

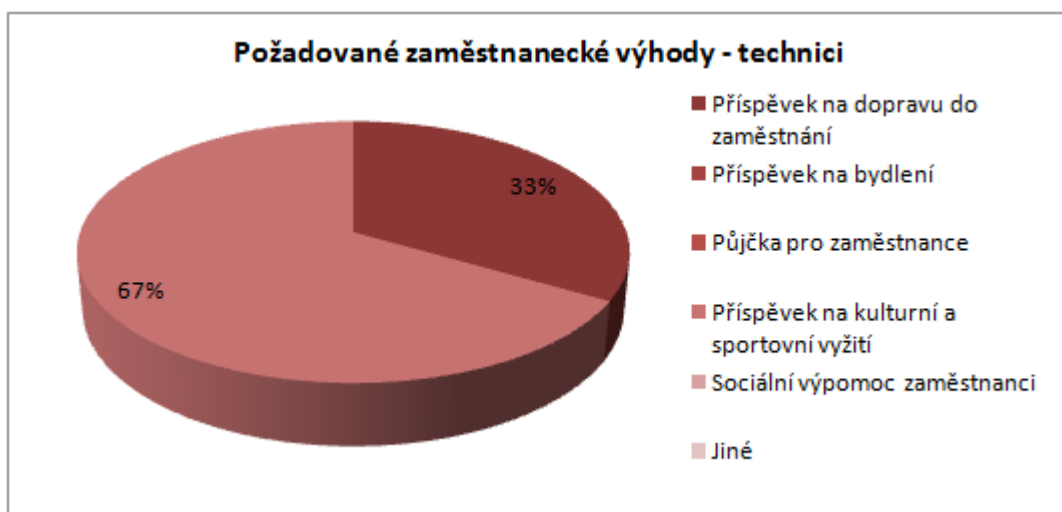
U technických pracovníků je největší zájem o osobní ohodnocení, stejně jako u dělníků, avšak s rozdílem, že tuto možnost by uvítalo mnohem více zaměstnanců (46 %). Dalších 31 % respondentů se shodlo na podílech na výsledcích hospodaření organizace. Menší podíl získaly odměny za úsporu času a za zvýšení kvalifikace.

Kterou z uvedených zaměstnaneckých výhod byste nejvíce uvítal/a ve Vaší společnosti?



Obr. 17 Požadované zaměstnanecké výhody – dělníci

Stejně, jako tomu bylo u předchozí otázky, odpovědi na zaměstnanecké výhody se poněkud liší. Z první skupiny dotazovaných 9 dělníků by nejvíce uvítalo příspěvky na kulturní a sportovní vyžití (33 %), půjčku pro zaměstnance (26 %) a sociální výpomoc zaměstnanci (22 %). Dále je zájem o příspěvek na bydlení a na dopravu do zaměstnání. U této otázky byla možnost zatrhnout více odpovědí. Zájem o příspěvky na kulturní a sportovní vyžití, například v podobě volných lístků či permanentek, byl z dotazníkového šetření zřejmý.



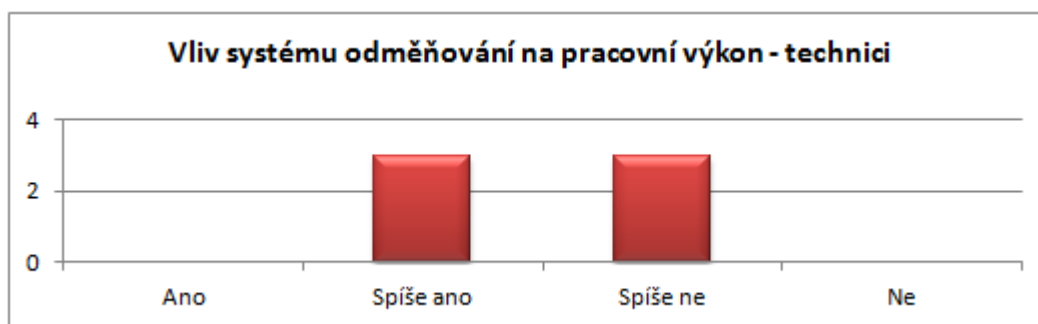
Obr. 18 Požadované zaměstnanecké výhody – technici

V případě druhé skupiny – technici – se celých 67 % respondentů shodlo na příspěvcích na kulturní a sportovní vyžití, stejně jako první skupina dotazovaných. Tato odpověď vypovídá o aktivních zaměstnancích, kteří i přes svůj věk rádi sportují a nevyhýbají se sportovním aktivitám. Zbývajících 33 % zaměstnanců by uvítalo příspěvek na dopravu do zaměstnání. Touto otázkou uzavírám systém odměňování a navazuji na motivaci. Tu odměňování, společně s dalšími faktory, které jsem již představila, ovlivňuje.

Považujete současný systém hodnocení a odměňování za dostatečně účinný a motivující ke zvyšování a zkvalitnění pracovního výkonu?



Obr. 19 Vliv systému hodnocení a odměňování na pracovní výkon – dělníci



Obr. 20 Vliv systému hodnocení a odměňování na pracovní výkon – technici

Přestože dělníci i technici mají stejný systém odměňování, který se liší pouze ve formě časové mzdy, odpovědi na tuto otázku se liší. 10 dotazovaných dělníků vidí současný systém hodnocení a odměňování za dostatečně účinný a motivující ke zvyšování a zkvalitnění pracovního výkonu (59 %) a 4 za spíše účinný (24 %). Tyto výsledky považuji za velice uspokojivé. Oproti tomu ani jeden technik s touto otázkou zcela nesouhlasí. Skupina se dělí na dva odlišné názory (50 % odpovědělo spíše ano, 50 % spíše ne). Odpovědi jsem porovnála s otázkou, zda jsou zaměstnanci za svou práci adekvátně odměněni. Na tuto otázku jsem obdržela 91 % kladných odpovědí (ano, spíše ano). Z odpovědí jsem došla k závěru, že zaměstnanci jsou spokojeni se systémem odměňování, ale postrádají motivační faktor, který by je přiměl ke zvyšování a zkvalitnění pracovního výkonu.

Myslíte si, že nespokojenost z výše mzdy vede u zaměstnanců k nedostatečné pracovní motivaci?

Tab. 5 Vliv nespokojenosti vyplývající z výše mzdy na pracovní motivaci

Odpověď	Dělníci		Technici	
	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	9	0,53	4	0,67
Spíše ano	8	0,47	1	0,17
Spíše ne	0	0,00	1	0,17
Ne	0	0,00	0	0,00
Celkem	17	1	6	1

Tuto otázku jsem umístila do dotazníků zcela záměrně. Na tuto otázku jsem hledala odpověď v teoretické části v odborné literatuře, kde jsem se dozvěděla, že výše mzdy jistě ovlivňuje motivaci, ale není jediná, která na ní působí. Chtěla jsem se přesvědčit, jestli takto smýšlejí i zaměstnanci v této stavební společnosti. Z výsledků je patrné, že ano. 53 % respondentů je přesvědčeno o závislosti motiva-

ce na výši mzdy, u druhé skupiny 67 %. Ani jeden zaměstnanec neodpověděl záporně.

Snaží se Váš nadřízený, aby Vaše práce byl zajímavá a naplňující?

Tab. 6 Zajímavá a naplňující práce ze strany zaměstnavatele

Odpověď	Dělníci		Technici	
	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	5	0,29	0	0
Spíše ano	12	0,71	6	1
Spíše ne	0	0,00	0	0
Ne	0	0,00	0	0
Celkem	17	1	6	1

Prvním předpokladem pro spokojenost zaměstnanců ve společnosti je, aby práce, kterou vykonávají, byla smyslná a bavila je. Tento nepostradatelný předpoklad byl ověřen v další otázce, v které se na tuto problematiku zaměřuji. V prvním případě 5 pracovníků označilo odpověď ano (29 %) a 12 spíše ano (71 %). V druhém případě odpověď byla jednoznačná, kdy všech 6 respondentů považují svou práci po většinu času za zajímavou a naplňující (100 % spíše ano).

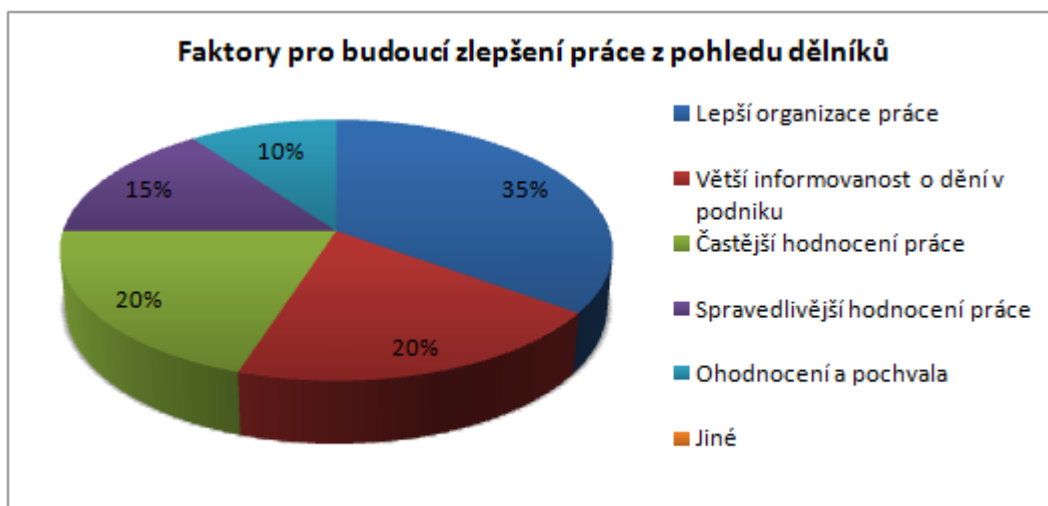
Jsou cíle, které máte v práci dosáhnout, splnitelné?

Tab. 7 Splnitelnost cílů z pohledu zaměstnanců

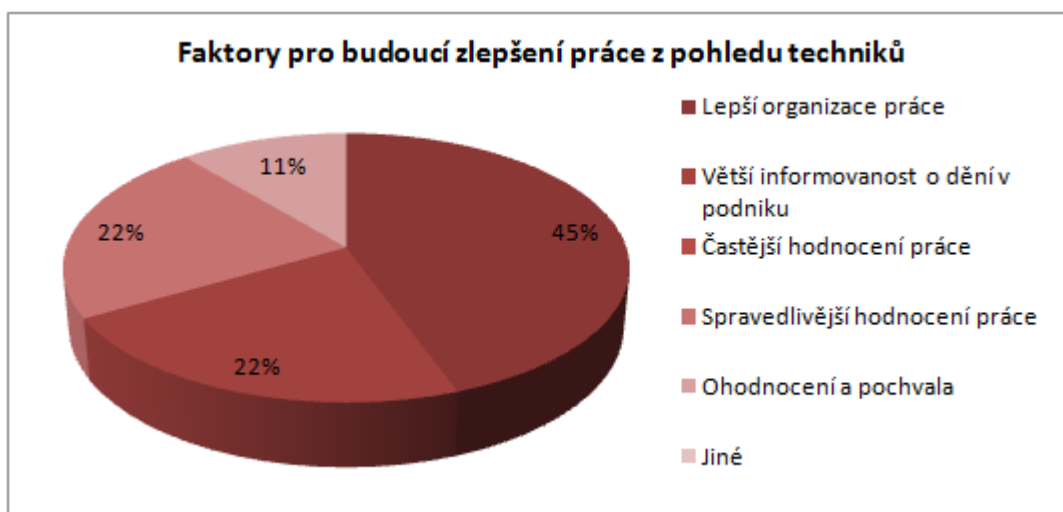
Odpověď	Dělníci		Technici	
	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	6	0,35	3	0,50
Spíše ano	11	0,65	2	0,33
Spíše ne	0	0,00	1	0,17
Ne	0	0,00	0	0,00
Celkem	17	1	6	1

Cíle – jeden z důležitých faktorů ovlivňující motivaci zaměstnanců. Jak už jsem zmiňovala výše, pokud nejsou cíle jasně stanoveny a zaměstnancům se nedostává pravidelná zpětná vazba, která by posuzovala jejich pracovní výsledky, nemusejí ani schopní a vytížení zaměstnanci zvedat výkon společnosti. Je také důležité, aby cíle byly jasně stanovené a splnitelné. Jak plyne z tabulky, dělníci vidí cíle za splnitelné, ale 65 % si není touto skutečností zcela jisto. U techniků nad splnitelností váhá 33 % (spíše ano) a 17 % (spíše ne).

Čím by společnost mohla přispět ke zlepšení práce?



Obr. 21 Faktory pro budoucí zlepšení práce z pohledu dělníků



Obr. 22 Faktory pro budoucí zlepšení práce z pohledu techniků

Na otázku „Čím by společnost mohla přispět ke zlepšení práce?“ se obě kategorie pracovníků shodly, jelikož na první místo zvolily lepší organizaci práce (35 %; 45 %), po které následuje větší informovanost o dění v podniku (20 %; 22 %). Tato možnost s první velice úzce souvisí. Jako další dělníci zvolili častější hodnocení práce, které se s větší informovaností dělí o druhé místo v pomyslném žebříčku, stejně jako v druhém případě, kdy spravedlivější hodnocení práce též obsadilo s informovaností stejnou příčku.

6.3 Diskuze

Podrobným rozbořením odpovědí, které se mi dostaly od dělnických a technických zaměstnanců, jsem došla k velice zajímavým závěrům a našla odpověď na předcházející výzkumné otázky.

Pomocí identifikačních otázek jsem zjistila, že ve společnosti zcela převažují muži ve věku od 46 do 55 let. Tato skutečnost je dána především charakterem konané práce ve stavebnictví. Mezi těmito zaměstnanci se najdou tací, kteří pracují ve společnosti již přes 12 let. Výskyt stálých zaměstnanců potvrzuje dlouholetou tradici společnosti a nízkou fluktuaci u zaměstnanců. Při volbě zaměstnavatele byla pro ně rozhodující především lokalita společnosti a spolupracovníci. Tato společnost si vytvořila za své dlouholeté působnosti na trhu velice příznivou atmosféru mezi svými zaměstnanci, proto tento faktor pozitivně ovlivnil i nové příchozí.

Druhá série otázek měla pomoci identifikovat současný systém odměňování a spokojenost zaměstnanců s ním. Převážná většina zaměstnanců se cítí být adekvátně odměněna a výše poskytované mzdy je nenutí ke změně zaměstnavatele. Ovšem při otázkách na spravedlivost forem a metod hodnocení jsem narazila na neduhu. Zaměstnanci hodnocení nevidí zcela negativně, ale jistí si spravedlivostí také nejsou. Jednou z věcí, ve které vidí třetina zaměstnanců problém, je nedostatek zaměstnaneckých výhod a dodatkových mzdových forem. Z průzkumu vyšlo najevo, že dělničtí pracovníci nejvíce postrádají z dodatkových mzdových forem příplatky, prémie a osobní ohodnocení. U technických pracovníků, stejně jako u první skupiny zaměstnanců, převažovalo osobní ohodnocení a podíly na výsledcích hospodaření organizace. Na otázku, které zaměstnanecké výhody by nejvíce uvítali ve společnosti, odpověděla většina shodně. Nejvíce by přivítali příspěvek na kulturní a sportovní vyžití, půjčku pro zaměstnance (dělníci) a příspěvek na dopravu do zaměstnání (technici).

Další problém, který z dotazníkového šetření vyplynul, jsou nedostatky v interní komunikaci. Přestože v této společnosti vládnou velice dobré vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci, komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci není dostačující. Na otázku „*Čím by společnost mohla přispět ke zlepšení práce*“ se obě kategorie pracovníků shodly na lepší organizaci práce a na větší informovanosti o dění v podniku. Na nedokonalost interní komunikace poukazují i odpovědi na snahu vedoucích pracovníků o zajímavou a naplňující práci a splnitelnost cílů.

Z odpovědí zaměstnanců jsem došla k závěru, že systém odměňování vzhledem k velikosti společnosti, finančním možnostem a následkům ekonomické krize, je dobře nastavený, zaměstnanci jsou s jeho nastavením spokojeni, ale chybí v něm motivující složky, které by zaměstnance vedly k vyšším a kvalitnějším výkonům. Dále by k celkové větší spokojenosti zaměstnanců ve společnosti přispěla lepší interní komunikace, která zahrnuje mimo jiné informovanost, organizaci práce, lepší vyjasnění cílů či častější hodnocení práce.

7 Návrh opatření pro zlepšení stávající situace

Na základě výsledků, které vyplynuly z dotazníkového šetření, navrhuji opatření, která by mohla zlepšit současnou situaci ve společnosti a hlavně zvýšit spokojenost zaměstnanců. Při doporučení beru na vědomí konkurenční pozici na stavebním trhu a finanční situaci společnosti, která se potýká z doznívající ekonomickou celosvětovou krizí. Proto jsem zvolila taková doporučení, která jsou finančně méně náročná a při správné implementaci mohou být nejen pro zaměstnance, ale i zaměstnavatele, velice prospěšná.

7.1 Systém zlepšovacích návrhů

Jelikož někteří zaměstnanci nepovažují současný systém hodnocení a odměňování za dostatečně účinný a motivující ke zvyšování a zkvalitnění pracovního výkonu, navrhuji doporučení v podobě systému zlepšovacích návrhů. Zavedení tohoto opatření společnost obohatí systém odměňování o motivační složku, kterou někteří zaměstnanci postrádají. Tento návrh jsem zvolila zcela záměrně. Při zavedení systému zlepšovacích návrhů mohou zaměstnanci, kteří nejlépe rozumí chodu na svém pracovišti, zjednodušit a zefektivnit svou práci. Hlavním úkolem zlepšovacích návrhů je pomocí drobných návrhů zvýšit produktivitu a efektivitu procesů. Procesy se netýkají jenom výrobní činnosti, ale i dalších procesů, které ovlivňují například kvalitu, úsporu nákladů, organizaci a ulehčení práce. Největší výhodou této metody je, že pokud se systém efektivně zavede, dojde mimo jiné k velkým úsporám nákladů či k zlepšení v oblasti bezpečnosti nebo ekologie. Hlavním přínosem je velká úspora peněz. Metoda má však i své nevýhody. Zavedení není jednoduché, stojí mnoho úsilí, energie a času a finanční přínosy jsou leckdy obtížně vyčíslitelné. Ovšem pokud se systém začne efektivně využívat, může přinést společnosti velká pozitiva, stejně jako mnohým společnostem, kde se zlepšovací návrhy velice dobře osvědčily.

Proces má ve společnosti již jisté předpoklady. Pracovníci, pokud ví o závažném problému, upozorní na něj. Avšak věřím, že pokud by měli před sebou vidinu odměny, jejich zlepšovací návrhy by se staly důmyslnějšími, komplexnějšími a propracovanějšími. Aktivita zaměstnanců by vzrostla.

Pokyny pro podání návrhu

Aby však zaměstnanci měli nárok na odměnu, je třeba systém efektivně zavést. Prvním krokem je vytvoření systému a zapojení zaměstnanců. Aby zlepšovací návrhy byly funkční, je potřeba, aby k němu měli přístup všichni zaměstnanci. Pokud má zaměstnanec nápad, který by mohl přispět k podstatnému zlepšení, podá návrh, který může mít podobu buď ústní, nebo písemnou. Pokud zvolí ústní formu, sdělí návrh mistrům či přímo jednatelům. Pokud písemnou, vytvořila jsem jednoduchý formulář, jak by podání návrhu zlepšení mohl vypadat (viz Obrázek 7).

ZLEPŠOVACÍ NÁVRH				
Podavatel				
Jméno	Příjmení	Pracovní zařazení		
Oblast zlepšení				
<input type="checkbox"/> Pracoviště	<input type="checkbox"/> Bezpečnost práce	<input type="checkbox"/> Organizace práce	<input type="checkbox"/> Úspora času	<input type="checkbox"/> Úspora nákladů
<input type="checkbox"/> Kvalita	<input type="checkbox"/> Životní prostředí	<input type="checkbox"/> Pracovní prostředky	<input type="checkbox"/> Jiné	
Název/téma				
Současný stav, popis nedostatků				
Navrhované zlepšení				
Předpokládaný přínos				

Obr. 23 Formulář pro zlepšovací návrh

Podavatel by vyplnil jméno, příjmení a pracovní pozici. Dále by vybral jednu nebo více oblastí zlepšení. Poté by vyplnil jádro zlepšovacího návrhu – téma, současný stav a navrhované zlepšení. Poslední políčko by byl předpokládaný přínos. Pokud by si zaměstnanec nevěděl rady, nechal by toto políčko nevyplněné. Určení samotného přínosu je velice obtížné. Přínosy jsou jak finančně vyčíslitelné, tak nevyčíslitelné. Mezi finančně nevyčíslitelné zlepšovací návrhy se řadí například:

- bezpečnost práce a ochrana zdraví,
- prestiž podniku,
- zlepšení pracovních vztahů,
- ulehčení práce,
- životní prostředí, atd.

Může také nastat situace, kdy více zaměstnanců vidí oblast pro zlepšení. V tom případě je důležité, aby návrh zlepšení podali hromadně, a záleží na uvážení vedení společnosti, jak tento návrh vyhodnotí. Pokud ho přijme, je nezbytné odměnit vhodnou částkou všechny zaměstnance podílející se na příslušném návrhu. Pokud se tak nestane, mohla by tato záležitost vyústit ve spory na pracovišti.

Posouzení

Druhým krokem by bylo posouzení návrhu ze strany jednatelů. Po posouzení by měli tři možnosti:

- zlepšovací návrh zamítnout bez motivační odměny,
- zlepšovací návrh zamítnout s motivační odměnou,
- zlepšovací návrh přijmout.

Možnost zamítnutí s motivační odměnou volím zcela záměrně. Když návrh nebude přijat, přesto zaměstnavatel uvítá iniciativu a tvořivost, odmění ho malou motivační metodou, aby v něm probudil chuť do dalších návrhů a práce.

Určení motivační odměny

V případě přijetí návrhu by bylo třetím krokem určení motivační odměny. Přidělení není jednoduché. Pokud by se jednalo o finančně vyčíslitelný a prokazatelný návrh, zaměstnanec by dostal 10 % z úspory, kterou by tento návrh přinesl. V případě nevyčíslitelných nákladů by záleželo na uvážení vedení společnosti, jak by tato navrhovaná opatření byla přínosná. Záleželo by vždy, jak velký přínos daný návrh má – malý, střední, vysoký a jestli je jednorázový či opakovatelný. To vše je nutno posoudit. Ovšem i některé finančně nevyčíslitelné návrhy mohou být v konečném důsledku vyčísleny. Příklad uvedu na bezpečnosti práce a ochraně zdraví. Například pokud zaměstnanci nebudou dodržovat bezpečnostní pokyny a společnost jim neposkytne řádné informace ohledně BOZP, může společnosti příslušný orgán vyčíslit pokutu v řádech stovek tisíc korun. V tomto případě by se s finančně nevyčíslitelného návrhu stal vyčíslitelný.

Ekonomické posouzení návrhu

Systém zlepšovacích návrhů společně s kritérii je pouhým mým doporučením pro společnost, jak by mohl fungovat. Samozřejmě by záleželo na společnosti, co je pro ně prioritní a jak by si systém nastavila. Především je důležitá spokojenost na obou stranách, jak zaměstnanců, tak zaměstnavatele, kterou tato metoda při správném použití zaručuje. Podstatné je pochopit pravý smysl této metody, která při efektivním používáním zaručí návrat investic vložených do zavedení a může společnosti vrátit několikanásobně finanční prostředky ve formě ušetřených úspor, jak se tak stalo již v mnoha společnostech. V začátcích zavedení se obecně nepočítá s velkou návratností, jelikož se jedná o malé zlepšovací návrhy v podobě oprav a drobných výměn. S návratností se počítá tehdy, jakmile zaměstnanci získají důvěru v systém a jejich návrhy se stanou promyšlenějšími a propracovanějšími. Obecně se dá jen velice špatně vyčíslit předpokládaná úspora, ale dle zkušeností společností, jenž tento systém zavedla, může dojít vzhledem k velikosti společnosti i k desetitisícovým úsporám ročně, které by mohly podpořit další motivační opatření. Jak by tento návrh mohl vypadat, znázorňuji na následujícím modelovém příkladu společně s ekonomickým dopadem na společnost.

Modelový příklad

Při představení systému zlepšovacích návrhů jsem za pomoci dělníků a jejich připomínek sestavila modelový zlepšovací návrh, který by značně zlepšil a zkvalitnil jejich stávající situaci. Návrh se týká zlepšení organizace práce a úspory času prostřednictvím každodenních porad (viz Obrázek 8).

ZLEPŠOVACÍ NÁVRH				
Podavatel				
Jméno	Příjmení	Pracovní zařazení		
xxx	xxx	Stavební dělník		
Oblast zlepšení				
<input type="checkbox"/> Pracoviště	<input type="checkbox"/> Bezpečnost práce	<input checked="" type="checkbox"/> Organizace práce	<input checked="" type="checkbox"/> Úspora času	<input type="checkbox"/> Úspora nákladů
<input type="checkbox"/> Kvalita	<input type="checkbox"/> Životní prostředí	<input type="checkbox"/> Pracovní prostředky	<input type="checkbox"/> Jiné	
Název/téma				
Každodenní krátkodobé porady				
Současný stav, popis nedostatků				
Problém vidím v nevyhovující informovanosti o dění v podniku, zaměstnanci si často sdělují informace pouze mezi sebou. Porady jednou za týden jsou nedostačující. Další mezera ve společnosti, související s tímto problémem, je v nedostatečné organizaci práce.				
Navrhované zlepšení				
Navrhuji na začátku pracovní doby uspořádat krátkou pětiminutovou poradou, kde by mistr ohodnotil naši vykonanou práci za předcházející den, zhodnotil plnění cílů, rozdal úkoly na jednotlivé dny a zároveň informoval zaměstnance o novinkách a důležitých informacích. Tato krátkodobá porada by se konala každý pracovní den.				
Předpokládaný přínos				
Pokud práce bude lépe řízená a dopředu budeme znát úkoly na daný den,lepší se tím nejenom organizace práce, ale dojde i k úspoře času. Nebudeme nuceni celý den zahrnovat mistry dotazy.				

Obr. 24 Modelový příklad zlepšovacého návrhu
Zdroj: Připomínky zaměstnanců společnosti (ústní podání)

Hlavní problém v tomto případě je ve frekvenci porad. Dosavadní porada se konala jednou týdně, kde mistři zhodnotili práci dělníků a upřesnili úkoly na další týden. Četnost těchto porad je však nedostačující, jak vypověděli pracovníci. Pokud by se jednou denně uskutečnila krátká porada, zaměstnanci by rychleji a kvalitněji odváděli svou práci. Zlepšovací návrh by měl pozitivní dopad na:

- zvýšení produktivity práce,
- kvalitu práce,
- snížení počtu podaných reklamací,
- urychlení zakázek, atd.

Tento návrh je finančně vyčíslitelný. Po konzultaci s managementem společnosti by se dal odhadem vyčíslit hned několika způsoby:

- procentuálním zvednutí produktivity práce přibližně o 3 % ročně,
- snížený počet reklamací přibližně o 2 % ročně,
- ve formě snížení celkové ztráty o 1,5 % ročně.

7.2 Zlepšení interní komunikace prostřednictvím teambuildingu

Dalším problémem, na který jsem narazila při zpracování dotazníků, je nedostatek v interní komunikaci. Samotná komunikace mezi zaměstnanci je na velice dobré úrovni, jelikož na pracovišti vládou příznivé a otevřené vztahy. Je to dáno především prostředím podporující kooperace. Stavební práce, na které se podílí pracovníci mnoha profesí, vyžaduje týmovou spolupráci, dobré vzájemné vztahy a důvěru. Tyto rysy pracovníci mají, avšak komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci není dostačující, jak naznačuje průzkum.

Pro úspěšný tým uvádí Hermochová (2006) následcích šest podmínek, které je nutno dodržet:

- jasně formulované cíle,
- přiměřená vnitřní struktura,
- členové připravení k úkolu,
- klima podporující spolupráci,
- podpora a uznání „zvenčí“,
- kompetentní vedení.

Terni s.r.o. disponuje všemi podmínkami, ale v některých má malé mezery. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci především vidí problém:

- ve formulaci a splnitelnosti cílů,
- v organizaci práce,
- v informovanosti o dění v podniku,
- v hodnocení práce.

Pokud chce společnost, aby tým pracovníků byl opravdu efektivní, je třeba se zaměřit a řešit tyto problémy. Jestli se podaří dosáhnout součinnosti, dosáhne tým společnost neuvěřitelných výsledků. Při synergii zaměstnanců se síly jednotlivců nesčítají, ale násobí. Způsob, jak vytvořit navzájem se podporující pracovníky odhodlané k efektivní práci s lepší produktivitou, je teambuilding neboli budování týmu (Hermochová, 2006).

Teambuilding

Budování týmu v praxi je dlouhodobou a velice náročnou záležitostí. Myslím si, že právě nastala ve společnosti vhodná doba, kdy je potřeba pro pracovní tým něco udělat. Firma zaměstnává jednotlivce, mezi nimiž se najdou tací, kteří pro ni pracují již přes 12 let. Za tuto dlouholetou spolupráci je třeba zaměstnance odměnit a ukázat jim, že společnosti na nich stále záleží. Terni s.r.o. sice každý rok odměňuje své zaměstnance pořádanou akcí, jedná se však pouze o chvilkové neformální posezení, kde je hlavním cílem se pobavit. Společnosti doporučuji uspořádat organizovanější a propracovanější akci, označovanou též jako teambuilding, jenž by byl určený pro všechny pracovníky firmy Terni – techniky, stavební dělníky a pro jednatele. Bylo by vhodné, aby se této akce také zúčastnili a přispěli ke stmelení týmu.

Mezi největší klady teambuildingu se obecně považuje rozvoj týmové spolupráce, zlepšení vzájemné komunikace, navázání vztahů, prohloubení důvěry mezi zaměstnanci, uvolnění, zábava, odreagování, kreativní myšlení, aj. Pokud se však příprava podcení, mohou se dostavit nežádoucí účinky v podobě stresu pro účastníky, obavy z nezvládnutí her, ztrapnění či cena za program.

Hlavní cíle teambuildingu

Mezi hlavní cíle tohoto setkání řadím:

- navození neformální atmosféry,
- otevřená komunikace,
- souhrn a hodnocení práce za období,
- definování cílů společně se skupinou,
- stmelení týmu,
- odměna pracovníkům,
- školení o bezpečnosti práce,
- zábava, indoor a outdoor aktivity.

Nejvhodnější dobou pro uspořádání dvoudenního teambuildingu by podle mého úsudku byl začátek prosince. V tomto ročním období společnost nemá tolik zakázek, takže by akce tolik neomezovala pracovníky ve své práci. Dalším důvodem pro zvolení této doby je nastávající konec roku - příležitost pro jednatele, aby shrnuli pracovní úspěchy, popřípadě i neúspěchy, ke kterým došlo během roku, a zároveň nastínili a projednali cíle pro další rok. Ideálním místem pro uspořádání teambuildingu by byl hotel či penzion v blízkosti Jihlavy. Budova musí mít k dispozici vhodné kapacity, umožňující toto firemní setkání. Poslední otázkou před uspořádáním akce je, zda si ji uspořádá a zorganizuje sama společnost nebo zda si vybere externího dodavatele (organizátora). Pokud budou hrát při rozhodování hlavní roli finanční prostředky, je zřejmé, že vyhraje organizace firmou. Pokud však společnosti na této akci bude opravdu záležet, může zvolit finančně náročnější formu v podobě externí firmy s dlouholetými zkušenostmi a naprostou profesionalitou.

Program

Tab. 8 Doporučený program teambuildingu

Čas	Akce	Cíl
9:00	Příjezd	
10:00 – 11:30	Shrnutí a hodnocení roku 2015	<ul style="list-style-type: none"> • Pomocí otevřené konverzace společně zhodnotit uplynulý rok a probrat dosa- vadní úspěchy i neúspěchy, • pochvala zaměstnanců, • poděkování.
12:00 – 13:00	Oběd	
14:00 – 17:00	Teambuildingové spor- tovní aktivity a hry po- řádané organizátorem (firemní zimní olympiá- da)	<ul style="list-style-type: none"> • Navození neformální atmosféry, • zlepšení komunikace mezi zaměstnanci, • podpořit důvěru a podporu v týmu, • objevení a hodnocení schopností a do- vedností jednotlivců v týmu, • kladný zážitek, • zábava.
17:00 – 17:30	Večeře	
17:30 – 19:00	Školení o bezpečnosti práce	<ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření znalostí a dovedností, které jsou potřebné pro efektivní vykonávání práce, • cílené vzdělávání, • důraz na dodržování bezpečnostních pokynů a používání ochranných pomůcek, • ochrana zdraví při práci.
19:30 – 20:30	Wellness (krytý bazén, fitness, sauna)	<ul style="list-style-type: none"> • Relaxace, • odpočinek.
9:00	Snídaně	
10:00 – 11:30	Definování cílů společně se skupinou, řešení pro- blémů ve společnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivní přístup k řešení problémů, které by mohly zlepšit současnou situaci, • rozvoj potenciálu týmu, • zefektivnění práce, • posílení vnímání celkového cíle společ- nosti.
12:00 – 13:00	Oběd	
14:00 – 16:00	Teambuildingové aktivi- ty (lezení po horolezecké stěně)	<ul style="list-style-type: none"> • Zábava, společný zážitek, • naučit se společně spolupracovat, • posílení osobních i profesních vazeb, • stmelení týmu, • důraz na bezpečnost při práci.
17:00	Odjezd	

Pro lepší představu uvádím program, dle kterého by se mohla společnost inspirovat. Jednalo by se o dvoudenní teambuilding pro zaměstnance Terni s.r.o. pořádané 10. – 11. 12. 2015. Akce se uspořádá v hotelu v blízkosti města Jihlavy (dojezdová vzdálenost - hodina), který disponuje rozsáhlými konferenčními prostory a teambuildingovými programy pořádanými vlastními organizátory.

Program, ve kterém se střídají porady a školení s indoorovými a outdoorovými aktivitami, je zvolen zcela záměrně. První školení je naplánováno za začátku akce, kdy budou zaměstnanci zcela soustředění a neunavení. Poobědní teambuildingové aktivity budou ve stylu zimních olympijských her, kde si zaměstnanci vyzkouší biatlon na laserové střelnici, na simulátoru si otestují černou sjezdovku a absolvují curlingový turnaj. Olympiáda je skvělý prostředek jak podpořit důvěru a podporu v týmu, navodit neformální atmosféru a hlavně přinese velkou zábavu zaměstnancům. Pokud se některý z nich nebude chtít účastnit her, po domluvě s organizátorem se mu zajistí náhradní program. Avšak pevně věřím, že při správné motivaci a navození správné atmosféry k této situaci nedojde. Po večeři bude školení na téma bezpečnost a ochrana zdraví při práci (zkráceně BOZP), v rámci kterého zaměstnanci budou informováni o požadavcích na pracovišti, poučení o pracovních prostředcích, organizaci práce a pracovních postupech. Především pro stavební dělníky je nezbytné, aby byli poučeni a bezpodmínečně dodržovali všechna opatření BOZP. Po školení a večeři přijdou na řadu volnočasové dobrovolné wellness aktivity, sloužící pro odpočinek a regeneraci sil.

Druhý den po snídani bude druhá porada, kde si pracovníci společně s vedoucími nadefinují cíle pro další rok a budou se snažit navrhnout a aktivně řešit problémy, které by mohly zlepšit současnou situaci ve společnosti. Díky uvolněné atmosféře, které zavládne po předešlém dni, by zaměstnanci mohli být více otevření a nakloněni ke spolupráci. Po školení následuje oběd a po něm přijde na řadu poslední teambuildingová aktivita – lezení po horolezecké zdi. Aktivita je zvolena zcela záměrně, aby navázala na předcházející školení ohledně bezpečnosti práce. Pracovníci si zde pomocí vzájemného jištění vyzkouší spolupráci a ověří vzájemnou důvěru vůči spolupracovníkům. Tato aktivita je vhodná pro všechny věkové kategorie, jelikož je zde možnost volby obtížnosti.

Motivace zaměstnanců a prezentace kurzu

Jedním z nejdůležitějších kroků pro úspěšný kurz je motivace zaměstnanců. Je třeba je přesvědčit o důležitosti kurzu, aby neměli pocit, že je to zbytečné a aby se investice do teambuildingu nestala jen ztrátou peněz. Podle Mohauptové (2009) existují však techniky, jak motivace u zaměstnanců docílit:

- otevřená komunikace před kurzem – proč, vysvětlit co budou dělat a za jakým účelem
- představení zázemí – ubytování, stravování, čas pro sebe,
- seznámení s instruktory a organizátory,
- dobrovolnost při činnostech na kurzu,

- poskytnutí informací o struktuře programu – oblečení, fyzická náročnost aktivit (neprozrazovat celý program).

Celková kalkulace

Zvolené ceny jsou pouze orientační, odvozené z průměrných cen poskytovatelů služeb na území Kraje Vysočina. Ceny se odvíjí podle počtu dní, vybraného typu ubytování, počtu účastníků a požadovaných služeb.

První jsou náklady na dopravu. Náhrada za ujeté kilometry se rovná počtu plánovaných ujetých kilometrů x sazba za 1 km (27 Kč/km). Pro zaměstnance jsem zvolila pronajmutí středně velkého autobusu s řidičem, disponující místy pro 50 cestujících. V sazbě za 1 km se promítá plat řidiče, opotřebení autobusu, olej, nafta. Celkový počet ujetých kilometrů je 60, doba jedné jízdy je cca. hodinu.

Další náklady jsou na ubytování a stravu. Ubytování je zajištěno v tříhvězdičkovém hotelu. Cena za jednu noc je 600 Kč na osobu. Strava bude zajištěna po celou dobu pobytu – 1 x snídaně za 55 Kč, 2 x oběd 95 Kč, 1 x večeře vč. večerního občerstvení za 120 Kč.

Dále se do celkových nákladů promítnou náklady na teambuildingové aktivity vč. služeb organizátora a odměna pro školitele. Ceny se odvíjí od velikosti skupin, v případě Terni s.r.o. se jedná o akci pro 27 osob. Odměna organizátora vč. zajištění aktivit činí 490 Kč/osobu, odměna školitele je 150 Kč/hod/osoba. Hotel si dále účtuje poplatky za wellness služby v hodnotě 90 Kč/osobu a pronájem místnosti vč. technického vybavení potřebného pro porady se zaměstnanci v ceně 300 Kč/hodinu.

Celkové náklady na dvoudenní teambuilding pro společnost Terni s.r.o. jsou znázorněny v následující tabulce:

Tab. 9 Odhadovaná cena organizované akce vč. DPH dle aktuálních cen pro kraj Vysočina

Celkové náklady	Výpočet	Cena v Kč
Náklady na dopravu	60 km * 2 * 27 Kč/km	3240
Náklady na ubytování	600 Kč/os. * 27 osob	16200
Náklady na stravu	(55 Kč + 190 Kč + 120 Kč) * 27 osob	9855
Náklady na teambuildingové aktivity vč. služeb organizátora	490 Kč/os. * 27 osob	13230
Odměna školiteli	150 Kč/hod/os. * 27 osob * 1,5 hod	6075
Poplatky za wellness služby	90 Kč/ os. * 27 osob	2430
Pronájem místnosti	300 Kč/hod * 3 hod	900
Celkem		51930

Ekonomický dopad teambuildingu na společnost

Aby organizovaná akce byla investicí, a ne spíše utracenými penězi, je třeba akci velice dobře naplánovat a připravit. Dalším pravidlem je, že nestačí problémy interní komunikace řešit jednorázově a krátkodobě, ale je třeba se důkladně touto problematikou zabývat dlouhodobě a věnovat ji patřičný čas. Teambuilding může být krokem kupředu, ale je nezbytné ho řádně vyhodnotit a analyzovat a pracovat s výsledky do budoucna. Cena cca. 51 930 Kč za akci není pro menší firmu zrovna nejmenší částka. Přesto věřím, že pokud se kurz uskuteční podle pravidel a společnost mu věnuje dostatečnou přípravu, získají si tím velice cenné informace, s kterými může pracovat do dalších let. Když společnost teambuilding zopakuje jednou ročně, stane se tak akce dlouho očekávanou a pomocí ní si mohou udělat analýzu za jednotlivé roky. Záleží jen na společnosti, jestli si tuto možnost zvolí či nikoliv.

7.3 Zaměstnanecké výhody

Poslední změnu, kterou bych ve společnosti zavedla, je volba zaměstnaneckých výhod. Z dotazníkového šetření vyšlo najevo, že si zaměstnanci nejvíce žádají příspěvky na kulturní a sportovní vyžití. Možný způsob, jak přání zaměstnanců účelně zajistit, je spolupráce s hlavním a stálým zákazníkem této společnosti - městem Jihlavou, pro které Terni s.r.o. zajišťuje opravy fasád a rekonstrukce budov. Město Jihlava podle oficiálních webových stránek (Jihlava, ©2015) zřizuje obchodní společnosti (fotbalový klub FC Vysočina Jihlava, Teniscentrum Jihlava, hokejový klub HC Dukla Jihlava, Služby města Jihlavy, Dopravní podnik města Jihlavy, atd.) a příspěvkové organizace (Zoologická zahrada Jihlava, Městská knihovna Jihlava). Společnost by se mohla díky mnoholeté spolupráci domluvit na zvýhodněných vstupech či poskytnutí permanentek do těchto organizací, které město zřizuje. Výhody by byly určené pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky. Na oplátku by firma poskytla městu určitou protislužbu například v podobě reklamy na staveništích. Aby tyto permanentky byly využívány, je třeba si před zajištěním udělat krátký anonymní průzkum zájmu o jednotlivé aktivity, jelikož celkový zájem zaměstnanců zřetelně vyplynul z dotazníkového šetření.

8 Závěr

Bakalářská práce se zabývala odměňováním zaměstnanců ve vybrané společnosti a jeho vlivem na motivaci. Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se věnovala základním pojmům, které souvisí s odměňováním a motivací. Následně byly tyto teoretické znalosti použity v praxi u společnosti Terni s.r.o. Cílem bakalářské práce bylo popsat a zhodnotit stávající systém odměňování v této vybrané jihlavské stavební společnosti ve spojitosti s motivací zaměstnanců, a na základě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná doporučení, která by mohla zlepšit stávající situaci.

Terni s.r.o. byla vybraná záměrně, jelikož již při prvním setkání se zaměstnanci vše naznačovalo tomu, že systém odměňování má značné nedostatky a je zde prostor pro zlepšení aktuální situace. Hlavním předmětem podnikání této společnosti je oblast stavebnictví, kam spadají stavby rodinných a bytových domů, rekonstrukce památkových objektů a opravy. Vedlejším předmětem činnosti jsou zemní a dlaždičské práce tvořící přibližně 35 % z celkového výkonu společnosti. Firma Terni působí na trhu již přes dvacet let a rozsahem výroby i počtem zaměstnanců se řadí mezi menší firmy. Zaměstnává osmnáct dělníků a šest technických pracovníků. Tyto zaměstnance odměňuje časovou mzdou. Výše mzdy je srovnatelná, v některých případech i vyšší, než u konkurence. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům benefity ve formě životního pojištění, stravenek, pracovního oděvu a pět dní dodatkové dovolené.

Aby mohla být navržena patřičná doporučení, bylo třeba pomocí kvantitativní metody dotazníkového šetření nalézt odpovědi ohledně spokojenosti zaměstnanců se současným systémem odměňování a prozkoumat, jak velký vliv má na motivaci. Dotazníky byly určeny pro dělnické a technické pracovníky. Obě skupiny mají podobný systém odměňování, který se liší pouze ve formě časové mzdy. Dělníci pobírají hodinovou mzdou, technici měsíční. Ostatní složky mzdy jsou pro obě skupiny pracovníků shodné.

Z výsledků vyplynulo, že systém odměňování vzhledem k velikosti společnosti, finanční situaci ovlivněnou ekonomickou krizí a konkurenčnímu postavení na trhu je nastaven dobře, ale postrádá motivující složky, které by zaměstnance vedly k vyšším a kvalitnějším výkonům. Vliv odměňování na motivaci byl zde ve velké míře prokázán. Další problém, který vyplynul z odpovědí respondentů, je v interní komunikaci. Samotná komunikace na pracovišti je na velice dobré úrovni a mezi zaměstnanci panují vstřícné vztahy na pracovišti. Zaměstnanci by však uvítali lepší organizaci práce a větší informovanost ze strany vedení, jasnější cíle a častější hodnocení práce. Z odpovědí zaměřených na systém odměňování vyplynul ještě jeden nedostatek v podobě dodatkových mzdových forem a zaměstnaneckých výhod. Přibližně jedna třetina zaměstnanců postrádá osobní ohodnocení, příplatky a prémie. V druhém případě se většina shodla na nedostatku v podobě příspěvku na kulturní a sociální vyžití, půjčku pro zaměstnance (dělníci) a příspěvek na dopravu (technici).

Na základě zjištěných problémů, které vyplynuly z dotazníkového šetření, byla navržena taková opatření, která by mohla zvýšit spokojenost zaměstnanců. Byla zvolena nízkonákladová doporučení vzhledem k aktuálnímu stavu společnosti. Kvůli chybějící motivační složce v systému odměňování byl doporučen systém zlepšovacích návrhů, který mnohým společnostem nejenom v České republice, ale i na světě, při dobrém zavedení a užívání ze strany zaměstnanců, přinesl velké úspory. Práce se zabývá jednotlivými kroky pro uskutečnění návrhu od podání návrhu až po určení motivační odměny. Za pomoci zaměstnanců je tato kapitola doplněna o modelový příklad, který znázorňuje proces návrhu.

Druhé doporučení se zabývá nedostatkem v interní komunikaci. Řešení se nachází v organizované akci, tzv. teambuildingu, který má nespočet výhod – zlepšení vzájemné komunikace, navázání neformálních vztahů, stmelení kolektivu, prohloubení důvěry mezi zaměstnanci, rozvoj týmové spolupráce, zábava, aj. Aby byla akce úspěšná, je třeba ji řádně naplánovat a namotivovat zaměstnance.

Poslední doporučení, které by mohlo pomoci společnosti, je navázání spolupráce se statutárním městem Jihlavou. Tento dlouholetý zákazník zřizuje nespočet obchodních společností (hokejový a fotbalový klub, plavecký bazén) a příspěvkových organizací (zoologická zahrada, městská knihovna). Společnost by se mohla díky mnoholeté spolupráci domluvit na zvýhodněných vstupech či poskytnutí permanentek do těchto organizací, které město zřizuje.

Po předložení vypracovaných návrhů společnosti se vrátila velice pozitivní zpětná vazba. Doporučení ohledně systému zlepšovacích návrhů by uvítaly obě kategorie pracovníků. Možností pro zlepšování je ve společnosti dostatek a motivační složka mzdy se jim jeví jako dobrý nápad. Pouze jedna věc vzbuzuje obavy, jak zmínil jeden technický pracovník, a tou je realizace ze strany vedení společnosti.

Zaměstnancům se daná doporučení zdají být vhodná a realizaci by uvítali, především pořádání teambuildingu. Vedení společnosti pro zaměstnance pořádá jednou do roka pouze odpolední posezení. Cílem této menší akce je především zábava po krátkém školení o bezpečnosti práce. Dělníkům se na navrhované organizované akci, kterou se zabývám v této práci, líbí možnost sportovního vyžití a navázání bližších vztahů. Mezi zaměstnanci na pracovišti panuje velice přátelská atmosféra, někteří pracovníci společně tráví i čas po pracovní době. Jak podotkl jeden ze zaměstnanců: „*Teambuilding by byl skvělou příležitostí pro bližší poznání nových pracovníků v kolektivu.*“ Technici na této navrhované akci především oceňují odpočinek ve formě wellness a pořádání porad. Pro řádné vykonávání jejich práce jsou informace a hodnocení velice potřebné.

9 Použité zdroje

9.1 Literatura

- ARMSTRONG, MICHAEL. *Odměňování pracovníků: nejnovější trendy a postu*. 10. vydání. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, MICHAEL. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- CLEGG, BRIAN. *Motivace*. Vyd. 1. Překlad Jitka Vejmělková. Brno: CP Books, 2005, IV, 115 s. ISBN 80-251-0550-4.
- FOOT, MARGARET. *Personalistika*. Vyd. 1. Jiří Bláha, Zdeňka Kaňáková, Aleš Matejič. Praha: Computer Press, 2002, XII, 462 s. ISBN 80-722-6515-6.
- FORSYTH, PATRICK. *Jak motivovat lidi*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, viii, 121 s. ISBN 80-722-6386-2.
- HERMOCHOVÁ, SOŇA. *Teambuilding*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 113 s. ISBN 80-247-1155-9.
- HINK, VLADIMÍR. A TERNI S.R.O., *Deset let stavební firmy Terni, 1991 – 2001*, Essays. Jihlava, 2001.
- HOLÁ, JANA. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, vi, 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.
- HOMOLA, MILOSLAV. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1972, 359 s.
- KOUBEK, JOSEF. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000, 400 s. ABC, 2. ISBN 80-861-3125-4.
- KOUBEK, JOSEF. *Personální práce v malých podnicích: základy moderní personalistiky*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003, 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- KOUBEK, JOSEF. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LEWTHWAITE, JULIE. *Začínám řídit lidi: poprvé manažerem - vše, co byste měli znát a umět*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, XII, 211 s. ISBN 978-802-5117-279.
- MASLOW, ABRAHAM H, ROBERT FRAGER A JAMES FADIMAN. *Motivation and personality*. New York: Harper and Row, c1987, xli, 293 p. Third Edition. ISBN 00-604-1987-3.
- MIKULÁŠTÍK, MILAN. *Manažerské psychologie: základy moderní personalistiky*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

- MISKELL, JANE R. *Pracovní motivace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 78 s. ISBN 80-716-9317-0.
- MOHAUPTOVÁ, EVA. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009, 173 s. ISBN 978-80-7367-641-4.
- NAKONEČNÝ, MILAN. *Motivace lidského chování*. 1.vyd. Praha: Academia, 1997, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- NAKONEČNÝ, MILAN. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-856-0301-2.
- PELC, VLADIMÍR. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008: Jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance: podle právního stavu účinného pro rok 2008*. Praha: Linde, 2008, 141 s. Praktické ekonomické příručky. ISBN 978-807-2017-010.
- PETRI, HERBERT L. A JOHN M. GOVERN. *Motivation: theory, research and application*. 6th ed. Australia: Wadsworth Cengage Learning, c2013, XIV, 478 s. ISBN 978-1-133-52867-8.
- PLAMÍNEK, JIŘÍ. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- RANDOVÁ, NATAŠA A MARCELA ZÁGOROVÁ. *Zákoník práce, rejstřík: Úplné znění č. 1065*. Ostrava: Sagit, a.s., 2015. ISBN 978-80-7488-093-3.
- SURYNEK, ALOIS. *Základy sociologického výzkumu*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1038-4.

9.2 Elektronické zdroje

- Analýza: Stavebnictví na vzestupu?. *Český statistický úřad* [online]. Praha 10: Český statistický úřad, 6.11.2014 [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20535918/csta110614analyza.pdf/5af544bb-ef3e-4d5e-b979-37073cffc835?version=1.0>
- Audit a certifikace systémů: Certifikace systému managementu dle ISO 14001. *TÜV SÜD: Czech Republic* [online]. Praha: TÜV SÜD Czech s.r.o., 2015 [cit. 2015-02-11]. Dostupné z: <http://www.tuv-sud.cz/cz-cz/cinnosti/audit-a-certifikace-systemu/certifikace-systemu-environmentalniho-managementu-dle-iso-14001>
- MPSV představil o 37 konkrétních opatření, která mají zvýšit zaměstnanost. In: HABÁŇ, Petr. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha, 2015-01-29 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/20190/TZ_290115a.pdf
- Nejnovější ekonomické údaje. *Český statistický úřad* [online]. 2015, 2015-02-09 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>

- Organizace zřizované městem. Jihlava: Oficiální stránky města Jihlava [online]. 2015 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.jihlava.cz/obchodni-spolecnosti/os-28068/p1=49320>
- Průměrné mzdy - 3. čtvrtletí 2014: Mzdy zvolňují, roste však počet zaměstnanců. *Český statistický úřad* [online]. 2014, 2014-12-04 [cit. 2015-03-01]. Dostupné: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz120414.docx>
- Příjmy a životní úroveň: Minimální mzda od 1. 1. 2015. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2014, 201-10-24 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/19457>
- TERNI: Stavební firma* [online]. n.e.s.p.i., 2015 [cit. 2015-04-03]. Dostupné z: <http://www.terni.cz/>
- V Čechách u firem frčí lékařské prohlídky, Moravané raději vzdělávají. *ING Životní pojišťovna: Tiskové zprávy* [online]. 2014 [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <https://www.ingpojistovna.cz/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/v-cechach-firem-frci-lekarske-prohlidky-moravane-radeji-vzdelavaji.html>
- Veřejný rejstřík a Sběrka listin: TERNI s.r.o. 2014. *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=241233>

10 Seznam obrázků

Obr. 1	Model celkové odměny Zdroj: Armstrong (2007, s. 522)	15
Obr. 2	Faktory ovlivňující výši peněžní odměny Zdroj: Armstrong (2009, s. 106)	18
Obr. 3	Nejčastěji poskytované benefity Zdroj: ING Pojišťovna a Svaz průmyslu a dopravy ČR, ©2014	26
Obr. 4	Sedm motivačních pravidel Zdroj: Plamínek (2007, s. 24)	28
Obr. 5	Maslowova hierarchie pěti potřeb Zdroj: Mikuláščík (2007, s. 139)	31
Obr. 6	Hlavní ukazatele ve stavebnictví a bytové výstavbě Zdroj: Český statistický úřad, ©2014	41
Obr. 7	Délka práce dělnických pracovníků ve společnosti	44
Obr. 8	Délka práce technických pracovníků ve společnosti	44
Obr. 9	Rozhodující faktory při volbě zaměstnavatele – dělníci	45
Obr. 10	Rozhodující faktory při volbě zaměstnavatele – technici	46
Obr. 11	Spokojenost dělníků s výší mzdy	46
Obr. 12	Spokojenost techniků s výší mzdy	46
Obr. 13	Vliv stávající mzdy na změnu zaměstnavatele u dělníků	47
Obr. 14	Vliv stávající mzdy na změnu zaměstnavatele u techniků	47
Obr. 15	Chybějící dodatkové mzdové formy - dělníci	49
Obr. 16	Chybějící dodatkové mzdové formy - technici	49
Obr. 17	Požadované zaměstnanecké výhody – dělníci	50
Obr. 18	Požadované zaměstnanecké výhody – technici	51
Obr. 19	Vliv systému hodnocení a odměňování na pracovní výkon –dělníci	51

Obr. 20	Vliv systému hodnocení a odměňování na pracovní výkon – technici	52
Obr. 21	Faktory pro budoucí zlepšení práce z pohledu dělníků	54
Obr. 22	Faktory pro budoucí zlepšení práce z pohledu techniků	54
Obr. 23	Formulář pro zlepšovací návrh	57
Obr. 24	Modelový příklad zlepšovacího návrhu Zdroj: Připomínky zaměstnanců společnosti (ústní podání)	59

11 Seznam tabulek

Tab. 1	Rozdělení z hlediska pohlaví	43
Tab. 2	Věkové složení zaměstnanců	43
Tab. 3	Spravedlivost formy a metody hodnocení	48
Tab. 4	Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami a dodatkovými mzdovými formami	48
Tab. 5	Vliv nespokojenosti vyplývající z výše mzdy na pracovní motivaci	52
Tab. 6	Zajímavá a naplňující práce ze strany zaměstnavatele	53
Tab. 7	Splnitelnost cílů z pohledu zaměstnanců	53
Tab. 8	Doporučený program teambuildingu	62
Tab. 9	Odhadovaná cena organizované akce vč. DPH dle aktuálních cen pro kraj Vysočina	64

Přílohy

A Dotazník

DOTAZNÍK ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI A JEHO VLIV NA MOTIVACI TERNI S.R.O.

Vážený pracovníci,
jmenuji se Zdeňka Jelínková a jsem studentkou 3. ročníku Provozně ekonomické fakulty Mendelovy univerzity v Brně.

Chtěla bych Vás požádat o vyplnění přiloženého dotazníku týkajícího se odměňování a motivace zaměstnanců. Získané informace budou sloužit pouze pro zpracování bakalářské práce.

Cílem dotazníku je zjistit Vaše názory a postoje k dané problematice a na základě zpracovaných výsledků navrhnout taková opatření, která by přispěla k Vaší spokojenosti ve společnosti. Přistupujte proto prosím k jeho vyplnění zodpovědně a otevřeně.

Vyplnění dotazníku je anonymní a jeho vyplnění Vám nezabere více jak 5 minut. Pro měřitelnost průzkumu prosím o vyplnění všech otázek.

Předem Vám děkuji za spolupráci a za čas strávený nad dotazníkem.

Zdeňka Jelínková

1. Pohlaví:

- Muž
- Žena

2. Do jaké věkové kategorie patříte?

- 25 a méně let
- 26 – 35 let
- 36 – 45 let
- 46 – 55 let
- 56 a více let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Střední bez maturity/učňovské
- Střední s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete v této společnosti?

- Méně než 1 rok
- 1 – 4 roky
- 5 – 8 let
- 9 – 12 let
- 12 a více let

5. Které z uvedených faktorů byly pro Vás rozhodující při volbě zaměstnavatele?

(možnost vybrat více odpovědí)

- Dobrá pověst společnosti
- Možnost kariérního postupu
- Dobré platové ohodnocení
- Lokalita
- Spolupracovníci / kolektiv
- Rodinné důvody
- Péče společnosti o zaměstnance
- Jiné

6. Domníváte se, že jste za svoji odvedenou práci adekvátně odměněn/a?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Zde můžete rozvést a odůvodnit svou odpověď:

.....

7. Je výše Vaší stávající mzdy pro Vás důvodem ke změně zaměstnavatele?

- Ano
- Ne, ale občas o tom uvažuji
- Ne

8. Máte pocit, že forma a metody hodnocení ve Vaší společnosti jsou spravedlivé?

- Ano
- Někdy
- Ne, systém je špatně nastaven

Zde můžete rozvést a odůvodnit svou odpověď:

.....

9. Nabízí Vám společnost dostatek zaměstnaneckých výhod a dodatkových mzdových forem (příplatky, prémie, atd.)?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Zde můžete rozvést a odůvodnit svou odpověď:

.....

10. Které z následujících dodatkových forem odměňování nejvíce postrádáte ve Vaší společnosti? (možnost vybrat více odpovědí)

- Odměny za úsporu času
- Prémie
- Osobní ohodnocení
- Podíly na výsledcích hospodaření organizace
- Příplatky
- Odměny za zvýšení kvalifikace
- Jiné

11. Které z uvedených zaměstnaneckých výhod byste nejvíce uvítal/a ve Vaší společnosti?

(možnost vybrat více odpovědí)

- Příspěvek na dopravu do zaměstnání
- Příspěvek na bydlení
- Půjčka pro zaměstnance
- Příspěvek na kulturní a sportovní vyžití
- Sociální výpomoc zaměstnanci
- Jiné

12. Považujete současný systém hodnocení a odměňování za dostatečně účinný a motivující ke zvyšování a zkvalitnění pracovního výkonu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

13. Myslíte si, že nespokojenost z výše mzdy vede u zaměstnanců k nedostatečné pracovní motivaci?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14. Snaží se Váš nadřízený, aby Vaše práce byla zajímavá a naplňující?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

15. Jsou cíle, které máte v práci dosáhnout, splnitelné?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Zde můžete rozvést a odůvodnit svou odpověď:

.....

16. Čím by společnost mohla přispět ke zlepšení práce?

(možnost vybrat více odpovědí)

- Lepší organizace práce
- Větší informovanost o dění v podniku
- Častější hodnocení práce
- Spravedlivější hodnocení práce
- Ohodnocení a pochvala
- Jiné

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.