

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

OBOR: Veřejná správa a regionální rozvoj

KATEDRA EKONOMIKY



Diplomová práce

Aktivizační faktory a mzdový systém podniku

Vedoucí: doc. Ing. Eva Rosochatecká, CSc.

Autor: Bc. Ludmila Snítílá

©2011 ČZU v Praze

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky

Akademický rok 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ludmila Snítílá

obor Veřejná správa a regionální rozvoj nav.- Hradec

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

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

Osnova diplomové práce:

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

Rozsah hlavní textové části: 60 - 80 stran

Doporučené zdroje:

Čuba,F.,Hurta,J.: Řízení podniků, Mondon,2002,ISBN 80-903108-0-X
Kleit,Dvořáková, Hüttlová: Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav, VŠE Praha, 1998,ISBN 80-7079-202-7
Kol.: Abeceda mzdové účetní, ANAG Andragogos agency, 2007
Kahle,B.: Praktická personalistika po vstupu ČR do EU, Pragoeduca Praha,2004, ISBN 80-7310-018-5
Nelson,B.:1000+1 návod jak odměňovat zaměstnance, Pragma,2000,ISBN 80-7205-765-0
Rosochatecká, E. a kol.: Ekonomika podniků, ČZU Praha, 2009,ISBN 978-80-213-1682-9
Kocourek J., Trylč,L.: Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR, Anag, 2004, ISBN 80-7263-226-4
Personální a mzdový poradce podnikatele
Zákonné normy k problematice odměňování
Odborné časopisy

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

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2011


.....
Vedoucí katedry




.....
Děkan

V Praze dne: 28. 2. 2011

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci „Aktivizační faktory a mzdový systém podniku“ vypracovala samostatně pod odborným vedením paní doc. Ing. Evy Rosochatecké, CSc a uvedla jsem v seznamu všechny použité literární a odborné zdroje.

Ve Zbyslavci 31.3.2011

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Chtěla bych na tomto místě poděkovat všem, kteří mi pomohli zpracovat mou diplomovou práci. Speciální poděkování patří:

Paní **doc. Ing. Evě Rosochatecké, CSc.** za cenné připomínky a odborné rady, kterými významně přispěla k vypracování této diplomové práce.

Vedoucím manažerům a zaměstnancům firmy EXCALIBUR ARMY, spol. s r.o. za poskytnutí informací a dat pro praktickou část mé práce.

Dále bych ráda poděkovala rodičům, manželovi a dětem za to, že mi umožnili získat vysokoškolské vzdělání.

Úvod	8
Cíl a metodika práce	9
1 Literární rešerše	11
1.1 Specifické teorie motivace pracovního jednání.....	11
1.2 Dvoufaktorová teorie motivace F. Herzberga	11
1.3 Teorie kompetence.....	13
1.4 Teorie expektance	14
1.5 Teorie spravedlnosti.....	14
1.6 McGregorova teorie X a Y	15
2 Motivace lidského chování v pracovní činnosti	16
2.1 Klasický model řízení	16
2.2 Paternalistický model řízení	17
2.3 Model lidských vztahů.....	17
2.4 Humanistický model řízení.....	17
3 Motivace jako nástroj řízení v organizacích.....	18
3.1 Pracovní motivace a její vztah k práci	20
3.2 Pracovní postoj a pracovní morálka	20
3.3 Stimulující činitele v rámci pracovního procesu	21
3.4 Východiska a postup, přípravy a realizace motivačního programu.....	21
3.5 Informační základna motivačního programu organizace	22
3.6 Hmotné a nehmotné stimuly	23
4 Mzdový systém v podnikatelské sféře.....	24
4.1 Varianty mzdového systému.....	25
4.2 Základní funkce mzdy	26
4.3 Vypracování a používání podnikového mzdového systému	26
4.4 Faktory ovlivňující úroveň mezd platů.....	27
4.4.1 Vnitřní mzdovotvorné faktory	27
4.4.2 Vnější mzdovotvorné faktory	28
4.5 Mzda, plat a jiné odměny.....	29
4.5.1 Odměňování v podnikatelské sféře	30
4.5.2 Pojem mzda.....	31
4.5.3 Výše mzdy diskriminace ve mzdách.....	32
4.5.4 Mzdové systémy a katalogy prací.....	32
4.5.5 Mzdové formy.....	34
4.5.6 Minimální mzda a mzdové tarify	37
4.5.7 Mzda za práci přesčas	37
4.5.8 Mzda a náhrada mzdy za svátek	38
4.5.9 Příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí.....	38
4.5.10 Příplatek za práci v noci.....	38
4.5.11 Mzda při výkonu jiné práce	39
4.5.12 Náhrada při vadné práci	39
4.5.13 Náhrada mzdy	39
4.5.14 Odměna za pracovní pohotovost.....	39
4.6 Odměňování v nepodnikatelské sféře.....	40
4.6.1 Pojem platu	41
4.6.2 Výše platu	41
4.6.3 Zákon o platu a nařízení vlády určují výši příplatků	41
4.6.4 Další složky platu.....	41

4.6.5	Odměny.....	42
4.6.6	Náhrady platu.....	42
4.7	Péče o zaměstnance	42
4.8	Pracovní prostředí.....	42
4.9	Závodní zdravotní péče.....	43
4.10	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	43
4.11	Závodní stravování	43
4.12	Doprava do zaměstnání.....	44
4.13	Péče o bydlení a další mimopracovní činnost	44
4.14	Sociální fondy	45
4.15	Péče o kvalifikaci zaměstnanců	45
5	Praktická část	46
5.1	Představení firmy EXCALIBUR ARMY spol. s r.o.	46
5.2	Účel motivačního programu v souladu s cíli společnosti	50
5.3	Charakteristika zkoumaného souboru	51
5.4	Výsledky dotazníkového šetření.....	53
6	ZÁVĚR A DOPORUČENÍ	70
6.1	Ověření - Hypotéza H0.....	70
6.2	Ověření - Hypotéza H1	71
6.3	Ověření - Hypotéza H2.....	72
6.4	Návrhy a doporučení na změny	73
	Seznam zkratk	77
	Seznam citací	78
	Seznam použité literatury	80
	Elektronické zdroje	82
	Prameny práva	82
	Ostatní.....	82
	Seznam tabulek.....	82
	Seznam grafů	83
	Seznam příloh	84

Aktivizační faktory a mzdový systém v podniku

Factors of activation and wage system of business

Souhrn

Předmětem diplomové práce je rozbor současného motivačního a mzdového systému v konkrétním podniku a snaha o vytvoření návrhu pro jeho zlepšení. Protože je motivační systém komplexní a velmi široký pojem, byl zúžen na odměňování, vztahy na pracovišti a osobní rozvoj a spokojenost zaměstnanců ve společnosti. Teoretické část je zaměřena na vysvětlení základních pojmů tvorby mezd. Dále popisuje nejznámější a nejpoužívanější možnosti aktivizačních faktorů v motivačním systému. Druhá část je zaměřena na průzkum a analýzu skutečných způsobů odměňování a možnosti pracovní motivace ve firmě EXCALIBUR ARMY spol. s r.o.. Je zde popsán samotný průzkum, popis průběhu dotazování v organizaci formou dotazníkového šetření a zhodnocení výsledků. V poslední části je vysvětlena souvislost mezi úrovní odměňování, pracovní motivace a pracovního výkonu. Na závěr je podán návrh na zlepšení odměňování a tvorbu motivačního systému, který by odpovídal současným požadavkům zaměstnavatele i zaměstnanců.

Summary

The subject of this graduation thesis is analysis of the contemporary motivational and remuneration system in a specific establishment, as well as endeavour of creating a suggestion of its improvement. Since motivational system is a complex and a relative notion, it was specified to remuneration, relation in the workplace, and personal development, as well as employees' satisfaction in the company. The theoretical part is oriented on demonstration of basic notion of creating remuneration. Additionally describes the most famous and the most frequently used possibilities of activation factors in the motivational system. The other part is oriented on survey and analysis of the real way of remuneration and possibilities of work motivation in company EXCALIBUR ARMY spol. s r.o. Here is described the survey itself, description of course of questioning in the organization as questionnaire examination and finally evaluation of the results. In the last part is described the connection between grade of remuneration, work motivation, and work effort. In conclusion is expressed a suggestion for improvement of remuneration and creation of the motivational system, which would respond to the demands of both employer and employees'.

Klíčová slova:

Motivace, odměňování, mzda, mzdová forma, mzdový systém, atmosféra, vztahy na pracovišti, osobní rozvoj, dotazník, zaměstnanecké výhody, aktivizační faktory.

Keywords:

Motivation, remuneration, wage, wages form, wages system, atmospher, relation in the workplace, personal development, questionnaire, employees' advantages, activation factors.

Úvod

Téma „Aktivizační faktory a mzdový systém v podniku“ bylo vybráno proto, že je velmi důležité pro chod a rozvoj podniku. V současné době je jedním z nejdůležitějších podnikových procesů práce se zaměstnanci. Kvalitní a propracovaná personální politika se stává nástrojem, který hraje podstatnou roli z hlediska konkurenceschopnosti podniku. Důležitým prvkem v personální politice podniků je motivační a mzdový systém. Tyto systémy mají přímý vliv na zaměstnance a jejich pracovní morálku. Podnik si musí udržovat kvalitní zaměstnance a těm umožnit rozvoj a vzdělání a motivovat je k práci. Tito zaměstnanci jsou pro podnik v současné době nejdůležitějším výrobním faktorem. Pokud jsou zaměstnanci účinně motivováni a spokojeni v zaměstnání, stávají se mimo jiné pro podnik loajálnější a tíhnou k nízké fluktuaci.

Podnik, jako soubor hmotných a nehmotných složek podnikání, je základem dlouhodobé činnosti za účelem dosahování zisku. Dosahování zisku není jediným cílem podniku, ale můžeme jej považovat za jeden z nejdůležitějších. Aby podnik generoval zisk, musí být dosažené výnosy z jeho činnosti vyšší než náklady na tuto činnost vynaložené. Jednou z nezanedbatelných nákladových položek jsou mzdové náklady. Mzdové náklady spolu s pojistným na zdravotní připojištění a sociální zabezpečení tvoří nejvýznamnější část osobních nákladů. Osobní náklady jsou nedílnou součástí celkových nákladů. Z výše uvedeného lze dovodit, že jednou ze snah podniku je minimalizovat mzdové náklady, to znamená poskytovat mzdu na úrovni co možná nejnižší. Na druhé straně musí podnik poskytnout odměnu za práci v takové výši, aby za tuto byli zaměstnanci ochotni poskytnout svoji pracovní sílu. V neposlední řadě musí výše mzdy zohledňovat požadavky vyplývající z právních předpisů a kolektivních smluv. Člověk, nabízející svoji pracovní sílu, má zájem na mzdě co možná nejvyšší. Mzda je totiž rozhodujícím, často jediným, zdrojem příjmu, určujícím životní úroveň jeho i jeho rodiny. Aby byl člověk ochoten pracovat, musí mu být nabídnuta mzda v takové výši, aby byl ochoten substituovat svůj volný čas za práci.

V podniku proto musí existovat mzdový systém, jako integrální součást strategického plánování, který sladí požadavky zaměstnavatele s požadavky zaměstnanců.

Cíl a metodika práce

Cílem práce je na základě zpracovaného teoretického konceptu analyzovat mzdový systém v konkrétní organizaci a vyvodit doporučení pro uplatnění získaných poznatků v praxi a navrhnout možné zlepšení.

V první části je zpracován teoretický koncept problematiky mzdových systémů jako argumentační východisko pro praktickou část. Na základě dostupné literatury jsou popsána pravidla pro tvorbu a aplikaci mzdových systémů. Ve druhé části jsou teoretické poznatky konfrontovány s fungováním mzdového systému reálného podniku. Výstupem této práce budou na základě praktické části stanoveny závěry a vyvozena doporučení pro uplatnění těchto poznatků v praxi. V práci jsou použity metody analýzy, syntézy, popisu a metoda grafů opírající se o již popsané teorie motivace.

Pro tuto práci byly stanoveny tři níže uvedené hypotézy:

Hypotéza označená jako H0 (neboli hypotéza neutrální):

Má mzdový systém a motivační program vliv na výkon a spokojenost zaměstnanců ve společnosti EXCALIBUR ARMY spol. s r.o..

Hypotéza H1:

Zaměstnanci společnosti EXCALIBUR ARMY spol. s r.o. upřednostňují finanční odměnu před jinými formami motivace.

Hypotéza H2:

Komunikace s nadřízeným a dobré vztahy na pracovišti nemají vliv na spokojenost a pracovní výkon zaměstnanců společnosti.

Pro zpracování potřebných výstupů v rámci zvolené metodiky bylo rozhodnuto zvolit kvantitativní výzkum, kdy na základě velikosti výzkumného souboru byly zvoleny statistické metody zpracování dat. Jako výchozí metoda byla zvolena dotazníková metoda s formou vyhodnocování dat procenty. Jako proměnná byla stanovena úroveň uspokojenosti pracovníků v práci, spokojenost s finanční odměnou a s motivačními benefity ve společnosti EXCALIBUR ARMY spol. s r.o..

Cílem výzkumu bylo zjistit jaký vliv má motivace na pracovní výkon a spokojenost zaměstnanců, a na základě tohoto výzkumu zjistit zda vyhovuje zvolený systém odměňování a spokojenost s benefity v uvedené společnosti. V souladu s výše uvedeným cílem byly stanoveny výzkumné otázky, které byly vytvořeny na základě informací čerpaných z odborné literatury.

V dotazníku bylo zaměstnancům položeno 26 otázek s možností označení nejvýhodnějších odpovídajících odpovědí a 27 otázka, jejímž úkolem bylo seřadit dle vlastních hodnot škálu nabízených hmotných a nehmotných stimulů. Celý proces dotazníkového šetření je možné rozčlenit do následujících fází.

Prvním krokem byla vlastní **příprava** dotazníku a to vytvoření okruhu 27 dotazů s jednotlivými variantami odpovědí, kdy zvolená škála zahrnovala celý možný rozsah charakteru poskytované odpovědi, tj. od absolutně vnímané formy daného jevu až po jeho odmítnutí či nezájem.

Poté následoval **sběr dat** u samotných oslovených zaměstnanců a jejich následné zpracování. Sběr samotných dat byl stanoven v rámci třítydenní lhůty, aby tak byla eliminována neúčast některých zaměstnanců z důvodu nemoci či dovolené nebo služební cesty. Současně byla zdůrazněna anonymita samotného šetření, aby tak byly rozptýleny obavy zaměstnanců z případně nepříznivé reakce managementu společnosti. Toto opatření mělo také podpořit ochotu oslovených pracovníků se šetření zúčastnit a poskytovat v něm pravdivé a realistické odpovědi.

Následným krokem byla **analýza dat** na základě poskytnutých informací od oslovených respondentů. K objektivnímu a správnému zpracování zkoumaných okruhů otázek byla použita forma grafu a jednotlivých tabulek k daným odpovědím s počtem poskytnutých odpovědí včetně procentuálního vyjádření. Na základě konečné sumarizace dílčích okruhů byly stanoveny závěry. V tomto případě se tedy jedná o myšlenkové sjednocení jednotlivých částí v celek – **syntézu**.

Stanovené hypotézy bude možné ověřit teprve na základě vyhodnocení a analýzy dotazníkového šetření, které by mělo určit spokojenost pracovníků a současný způsob odměňování a motivace ve společnosti. Teprve na jeho základě bude možné navrhnout určitá opatření, která budou klíčová pro inovaci mzdového systému a programu firemních benefitů. A po realizaci změn by bylo možné dalším šetřením zjistit - pomocí zpětné vazby, jaké výsledky byly změnami dosaženy.

1 Literární rešerše

1.1 *Specifické teorie motivace pracovního jednání*

Již od počátku 20. Století se v rámci psychologie osobnosti začaly objevovat teorie, jimiž se odborníci z této oblasti pokusili objasnit zákonitosti motivace lidského chování.

Vývoj společnosti a celosvětové komunity logicky vedl a vede k postupnému vyrovnání lidských schopností z hlediska uplatnění se v pracovních činnostech a dovednostech. Tento postupný proces se netýká jen regionů v rámci malých územních komodit, jako jsou města a vesnice, ale pronikl i mezi státy a světadíly. Ruku v ruce s tímto postupným souladem se projevuje i jev srovnání dřívějších technických rozdílů vybavenosti a technologických procesů v pracovních prostředích. Automaticky tomu napomáhá jednak globalizace, ale také stále větší působení nadnárodních společností takřka ve všech oblastech.

Důsledkem vývoje je podstatný nárůst významu využívané lidské pracovní síly a jejího potenciálu a tím pádem většího kladeného důrazu na významnost pracovní motivace lidí. Psychologický pohled a řešení tohoto faktoru tak postupně vyústily v jednotlivé teorie, které mají za úkol odhalit motivace lidského chování.

1.2 *Dvoufaktorová teorie motivace F. Herzberga*

Teorie dvou faktorů motivace dle amerického psychologa Fredericka Herzberga (*1923 - †2000), je jednou z nejvýznamnějších teorií a to díky obsahu, přístupu k dané problematice a stylu myšlení. Tato teorie je založena na předpokladu, že člověku jsou vlastní dvě skupiny protikladné potřeby. Potřeba živočišná, která je charakteristická přirozeným postojem vyhnout se bolesti a na druhé straně potřeba lidská, nebo kulturní, tj. dosáhnout psychického růstu. V tomto případě je nasnadě podobnost s potřebou vyhnout se neúspěchu a na druhé straně úspěchu dosáhnout. V tomto smyslu působí v zásadě dvě odlišné skupiny faktorů.

Faktor hygieny (tzv. „dissatisfiers“), který zahrnuje:

- Peníze – mzda
- Politika a řízení podniku
- Personální řízení, interpersonální vztahy
- Fyzické pracovní podmínky
- Stabilitu a jistotu pracovního místa



Výsledkem naplnění těchto faktorů je **PRACOVNÍ NESPOKOJENOST** nebo **PRACOVNÍ SPOKOJENOST**.

Faktory vnitřní, motivátory (tzv. „satisfiers“) zahrnují:

- Úspěch
- Uznání
- Dovednost zpracovat sama sebe
- Zodpovědnost
- Podporu a osobní růst

Podle toho jak jsou tyto motivátory nastaveny, pozitivní nebo negativní je rovněž tak výsledný efekt spokojenosti pracovního jedince, může tak konstatovat že toto jsou nejdůležitější složky pracovní motivace.

Tabulka č. 1 Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace

Motivátory		Hygienické faktory	
Spokojenost  Neutrální stav (žádná spokojenost)	Přítomnost Úspěch Uznání Práce sama Odpovědnost Povýšení Možnost osobního růstu	Přítomnost Podniková politika Dozor Vztahy s nadřízenými S kolegy S podřízenými Mzda, plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	Neutrální stav (žádná nespokojenost)  Nespokojenost
	Nepřítomnost	Nepřítomnost	

Zdroj: Koubek, J. Řízení lidských zdrojů, 4. Vydání, Praha: Management Press, 2008, 54 s., ISBN 978-80-7261-168-3.

Které skutečnosti lze podle F. Herzbergra na základě jeho výzkumných nálezů považovat za typicky hygienické faktory a které naopak za motivátory, resp. za faktory pracovní spokojenosti, je zřejmé z následujících příkladů:

Faktor výkon – v přibližně 43 % případů působil vlastní výkon pozitivně jak z hlediska pracovní spokojenosti, tak v dimenzi pracovní motivace, pouze v 10 % případů tomu bylo naopak, vyvolával nespokojenost. Naopak například **faktor podniková politika, řízení** působila ve smyslu spokojenosti, respektive příznivé motivace, pouze v 5 % případů, ve 35 % případů však vyvolávala nespokojenost a nespokojeně působila na pracovní motivaci.¹

Význam dvoufaktorové teorie motivace spatřujeme tedy v těchto skutečnostech. Pracovní motivace souvisí s pracovní spokojeností, ale na druhé straně nemusí automaticky znamenat motivaci pracovního jedince. Z uvedené teorie rovněž vyplývá, že zatímco faktory hygienické mají potencionální vliv na charakteristické rysy pracovní spokojenosti, motivátory naopak ovlivňují míru pracovní spokojenosti jednotlivce, ale také úroveň a adresně zaměřené pracovní motivace.

1.3 Teorie kompetence

Autorem teorie je americký profesor psychologie R. W. White. Zjednodušeně řečeno je tato teorie založena na vlastnosti člověka vše prozkoumat, rozložit na částičky a opětovně složit. U vyspělého jedince se tato vlastnost projeví zejména v oblasti pracovní činnosti, kdy dochází zcela přirozeným způsobem k prokázání osobních schopností, způsobilosti apod. Je to snaha o získání uznání a respektu druhých, jak v oblasti pracovního kolektivu, podřízeného, nadřízeného a v neposlední řadě i v rovinně osobní, třeba manžela, manželky nebo dětí.

Uvedenou potřebu lze vhodným způsobem využít k porovnání výsledků pracovní činnosti své vlastní s ostatními.

¹ Provažník, V., Komárková, R., *Motivace pracovního jednání*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství ECONOMIA. VŠE, fakulta podnikohospodářská. 200. 66 s. ISBN 80-7079-183-3.

1.4 Teorie expektance

Teorie očekávání nebo-li také teorie expektance se zaměřuje na klíčovou roli v pojetí dvou základních pojmů: **expektanci a valenci**. Pracovní činnost je v tomto případě chápána jako činnost instrumentální, tj. prostředek, cesta, způsob či nástroj vedoucí k dosažení významné hodnoty pro pracovního jednotlivce.

Expektanční teorie motivace pracovního jednání lze vyjádřit touto formou:

$$M = E \times O$$

- Hodnoty (valence), která vyjadřuje individuální preference jako nějaký výsledek. Jinak řečeno, je to ocenění efektu, který člověk přisuzuje dosažení cíle, ke kterému je motivován. (**E**)
- Očekávání, což je pravděpodobnost, že určitá činnost povede k nežádoucímu výsledku. (**O**)
- M je motivační síla určená k určitému jednání.²

Člověk musí cítit, že má schopnost úlohu splnit a že jeho výkon bude mít vliv na odměnu. Pracovní jedinec musí vidět a vnímat souvislost mezi vynaloženým úsilím a odměnou. Poskytnutá odměna musí uspokojit jeho potřebu.

1.5 Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti nebo-li také teorie rovnováhy je založena na principu sociálního srovnávání. Jedním z předních představitelů patří J. S. Adams. Tato teorie je založena na principu srovnávání vkladů do pracovního procesu, jako je pracovní vypětí, náročnost práce na schopnost a odpovědnost s obdobným vkladem ze strany svých spolupracovníků, kteří vykonávají obdobnou práci. Tato teorie, na rozdíl od doposud uvedených, ukazuje na základě hospodářské praxe jak oprávněnost, tak i závažnost uvedeného přístupu. Procesy srovnávání mohou v tomto případě probíhat i v jiných rovinách, ale podstata vnímání vynaloženého a obdrženého zůstává zachována.

² Lednický, V., *Základy managementu*, 3. vydání. Ostrava: Akademie J. A. Komenského. 2002. 98 s. ISBN 80-7048-017-3.

1.6 McGregorova teorie X a Y

Teorie X: Zastaralá teorie z období padesátých a šedesátých let, která postihuje hmotnou motivaci člověka systémem odměn a postihů. Je založena na povaze lidí a patří k nim následující jevy:

- Přirozený odpor k práci
- Nutnost kontroly, usměrňování a postihů ze strany zaměstnavatele
- Pesimismus v oblasti pracovní morálky
- Malá skupina lidí, pro kterou shora uvedené neplatí je povolána k řízení a kontrole ostatních

Teorie Y: Humanistická teorie postavená na základě důvěry v člověka a v jeho pozitivním přístupu k práci.³

Jevy jsou následující:

- Vynaložení fyzického a duševního úsilí je přirozené
- Vnější řízení a hrozba postihu není jediným prostředkem pro dosažení požadovaného úsilí, lidé jsou schopni se řídit a kontrolovat sami a ztotožňují se s cíly společnosti
- Stupeň ztotožnění je úměrný velikosti odměny spojené s jejich dosažením
- Při vytvoření vhodných podmínek se člověk naučí zodpovědnost nejen přijmout, ale i vyhledávat
- Lidé mají schopnost používat představivost, důvtip a tvořivost
- Intelektuální potenciál průměrného člověka je v moderním průmyslu nedostatečně využíván

Uvedené soubory předpokladů se od sebe zásadně liší. Teorie X je pesimistická, statická a strnulá, naproti tomu teorie Y je pružná a dynamická. Klade důraz na sebeřízení, integraci individuálních a podnikových potřeb a pracovního jedince samotného.

³ Bělohávek, F., *Jak vést a motivovat lidi.*, Brno: Computer Press, a.s.. 2008. 6 s. ISBN 978-251-2235-8.

2 Motivace lidského chování v pracovní činnosti

Převažujícím projevem motivace je skutečnost, že jedinou účinnou motivací jsou peníze. Mzda, která náleží pracovníkovi, má jistě svůj podstatný význam, ale není to jediný vhodný a účinný prostředek motivace. Vyskytují se lidé, pro které samotný výdělek není až tak důležitý a v rámci svých priorit si cení daleko víc jiných aspektů, ať už je to osobní pohodlí nebo uplatnění pro své záliby. Znalost těchto motivů je důležitá pro dokonalé poznání chování jedince, v tomto případě pracovníka, s cílem je správně a spravedlivě motivovat k odpovídajícímu pracovnímu výsledku či výkonu.

Vybrat můžeme některé motivační faktory:

- Peníze
- Osobní postavení
- Pracovní výsledek, výkon
- Přátelství
- Jistota
- Odbornost
- Samostatnost
- Tvořivost

Chceme-li dosáhnout kvalitní a funkční motivace, musíme v první řadě pochopit, které jsou důležité a prvořadé. Motivace je psychologický proces, který aktivuje chování člověka a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí jedince k uspokojení jeho nenaplněných potřeb, síla, která vede k dosažení osobních a organizačních cílů a vůle něčeho dosáhnout.

2.1 Klasický model řízení

Máme-li správně definovat a na základě toho uplatnit v praxi motivační systém, je třeba rozpoznat koncepci řízení člověka, pracovníka vůbec. Tradičním modelem je klasický model řízení, jehož zakladatelem byl F. W. Taylor. Tento model by se dal rovněž nazvat model „cukru a biče“. Kdy cukr představuje odměnu za práci a bič snížení odměny, nebo postih. Model vychází z předpokladu, že pracovní činnost je nutné zlo,

kterému se každý jedinec s chutí vyhne. Jediným zájmem pracovníka je finanční odměna, mzda vykonanou prací. Tento stav přetrvává do dnešního dne ve většině podniků a společností. Stále platí, co předpokládal Taylor a jeho následovatelé: „Rozhodující je výplata, na ostatním nezáleží“.⁴

2.2 Paternalistický model řízení

Tento model řízení, i když vychází z klasického modelu, je založen na centralizaci moci do rukou jednoho člověka. Typickým příkladem tohoto modelu je Tomáš Baťa, který ve skutečnosti byl hlavou rozsáhlé a v širokém modelu pojaté rodiny svých zaměstnanců. Jeho úspěchy jednoznačně podpořili fakt, že tento způsob může být podnětem a příčinou vedoucí k dobrým hospodářským výsledkům. V celosvětovém měřítku je rovněž typickým příkladem centralizace moci do rukou jednoho člověka Japonsko a jeho průmyslové podniky.

2.3 Model lidských vztahů

Podnětem pro vznik tohoto modelu byla průmyslová revoluce. Velký vliv na to měly faktory jako je vzrůstající míra investic a následně efektivní využívání pracovní síly. Podstatou modelu, je skutečnost, na jejímž základě se začíná věnovat větší pozornost vztahům mezi jednotlivými pracovníky. Dochází tak k nepřímé motivaci tím, že se investuje do vytvoření příznivého sociálního klimatu, čímž se podněcuje současná intenzita a kvalita mezilidských vztahů. Výstupem tohoto modelu je působení skupiny a nikoli autority jednoho vedoucího.

2.4 Humanistický model řízení

Humanistický model, nebo také častěji používaný model řízení lidských zdrojů, spočívá v tom, že těžiště zájmu je jednoznačně vztaženo k lidskému jedinci, jeho individuálním potřebám, k jeho jedinečnosti a ke všemu, co se vztahuje k podmínkám, které člověku

⁴ Provazník, V. – Komárková, R., *Motivace pracovního jednání*, 1. vydání. Praha: Nakladatelství ECONOMIA. VŠE, fakulta podnikohospodářská. 2004. 74 s. ISBN-8085603-01-2.

umožňují či napomáhají dosáhnout maxima své potenciality, neboli možností, které jsou v něm skryty. Tento model zdůrazňuje nejvyšší potřebu člověka a tou je seberealizace.

V tomto modelu je proto důraz kladen nejen na motivaci člověka k sebe rozvoji, ale i na přizpůsobování podmínek práce tomu, aby se lidské možnosti mohly maximálně rozvinout. Postupným rozvojem sebeřízení a sebekontroly se dosahuje zlepšení operační výkonnosti lidí v práci a zároveň stoupá jejich vlastní vnitřní uspokojení z práce, které zase zpětně vytváří podmínky pro stále hospodárnější využívání schopností člověka.⁵

3 Motivace jako nástroj řízení v organizacích

Motivace pracovního jedince k odpovídajícímu pracovnímu výkonu a naplnění tak cíle organizace či společnosti často pomáhá tam, kde selžou nástroje direktivního řízení, autoritativní výchova, psychický nátlak apod. Kdykoliv nastane stav, že lidé k motivaci dozrají, působí v tomto procesu za odpovídajících podmínek situace citlivého využití, s výsledným přínosem v otázce mezilidských vztahů. V tomto případě platí, že kdo chce od lidí, pracovníků, něco získat a správně je motivovat, musí přestat myslet sám na sebe.

Motivovat znamená nejen brát, ale také dávat. Jedná se o oboustranný proces. Nároky úspěšné a kvalitní motivace jsou ovšem ještě vyšší, nestačí se jen zajímat, ale je třeba i chápat. Zájem je věcí postojů, které k lidem máme, a je založen na hodnotách, kterým věříme.

Skutečnost, že pracovní jedinec je k něčemu motivován, je v podstatě souhrn několika základních faktorů, jako je osobnost člověka, podmínky, ve kterých žije, a aktuální situace, ve které se momentálně nachází. Jestliže tyto faktory s patřičným citem a rozumem použijeme, otevírá se nám cesta vedoucí k ochotě lidí udělat to, co od nich požadujeme.

⁵ Provažník, V. – Komárková, R.. *Motivace pracovního jednání*. 1. vydání, Praha: Nakladatelství ECONOMIA. VŠE, fakulta podnikohospodářská. 2004. 77, 78 s. ISBN-8085603-01-2.

Tabulka.č.2 Faktory, které ovlivňují motivační strategie a příspěvek personální práce:

Faktory ovlivňující motivační strategie	Příspěvek personální práce
<ul style="list-style-type: none"> Složitost procesu motivace znamená, že zjednodušující přístupy založené na teorii instrumentalisty nebudou pravděpodobně úspěšné. 	<ul style="list-style-type: none"> Vyhnout se nebezpečí vytváření nebo podporování strategií, které nabízejí autoritativní předpisy pro motivaci založené na zjednodušeném vidění tohoto procesu, nebo nebezpečí chybného neuznávání individuálních rozdílů.
<ul style="list-style-type: none"> Lidé jsou s větší pravděpodobností motivováni, pracují-li v prostředí, v němž jsou oceňováni za to, co jsou a co dělají. To znamená věnovat pozornost oné základní podobě uznání. 	<ul style="list-style-type: none"> Povzbuzovat vytváření procesů řízení pracovního výkonu, které nabízejí příležitosti dohodnout si vzájemná očekávání a poskytovat pozitivní odezvu na splnění úkolu. Vytvářet systémy odměňování, které nabízejí příležitosti k uznání plnění úkolů pomocí peněžních i nepeněžních odměn. Je však třeba mít na paměti, že systémy peněžních odměn nemusejí být nutně vhodné či přiměřené a že jejich vytváření a používání je třeba vzít v úvahu poučení vyplývající z expektační teorie, teorie cíle a teorie spravedlnosti.
<ul style="list-style-type: none"> Měla by být uznávána potřeba práce, která lidem poskytuje prostředky k dosažení jejich cílů, rozumný stupeň autonomie a prostor pro využívání jejich dovedností a schopností. 	<ul style="list-style-type: none"> Doporučovat takové procesy vytváření pracovních úkolů a pracovních míst, které berou v úvahu faktory ovlivňující motivaci k práci tím, že nabízejí obohacování práce v podobě rozmanité práce, odpovědnosti za rozhodování, a pokud možno co největší míry kontroly poskytnuté pracovníkovi při vykonávání práce.
<ul style="list-style-type: none"> Potřeba náležitosti růstu prostřednictvím rozvoje schopností a kariéry. 	<ul style="list-style-type: none"> Nabízet zařízení a příležitost k učení pomocí takových nástrojů, jako je plánování personálního rozvoje a programy vzdělávání. Vytvářet a rozvíjet procesy plánování kariéry.
<ul style="list-style-type: none"> Kultura organizace v podobě jejich hodnot a norem ovlivňuje účinek jakýchkoliv pokusů přímo nebo nepřímo motivovat lidi. 	<ul style="list-style-type: none"> Doporučovat vytváření a rozvíjení takové kultury, která podporuje procesy oceňování a odměňování pracovníků.
<ul style="list-style-type: none"> Motivaci zvyšuje takové vedení lidí, které udává směr, povzbuzuje a stimuluje k dosahování cílů a poskytuje podporu pracovníkům v jejich úsilí splnit cíle a vůbec zlepšovat pracovní výkon. 	<ul style="list-style-type: none"> Navrhnout takový systém schopností, který se orientuje na kvalitu vedení a na chování, jaké se očekává od manažerů a vedoucích týmů. Pomocí řízení pracovního výkonu a assessment center zajistit rozpoznávání schopností vést a řídit lidi.

Zdroj: Armstrong, *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s.. 2002. 232 s. ISBN 80-247-2.

3.1 Pracovní motivace a její vztah k práci

Zaměřenost člověka je podmíněna působícími motivujícími činiteli. Tyto činitelé plní roli podmínek podnětu, jež působí na tento proces. Základními prvky v rámci jednotlivých kategorií jsou následující činitelé v následujícím pořadí:

- Potřeba
- Návyk
- Zájem
- Morální kritérium

Motivace a její úměra na práci v závislosti na podaném výkonu je v přímé vazbě vzájemné závislosti. V tomto případě platí jednoznačně pravidlo, že je-li jedinec správně motivován, je schopen přirozenou cestou odevzdat kvalitní a plnohodnotný pracovní výkon.

3.2 Pracovní postoj a pracovní morálka

V rámci společenského výrobního procesu se vztah pracovního jedince k práci samotné projevuje individuálně a aktuálně dle situace v rozličných postojích. Těmito postoji zpravidla rozumíme pokusy o posouzení pracovníka a také označení jeho pracovních vlastností.

Rozeznáváme postoje, které kladně ovlivňují pracovní činnost jednotlivce a jsou určeny těmito faktory:

- Obecná připravenost nebo ochota uskutečnit činnost obětavě
- Podílení se na činnosti skupiny
- Vědomí postupného uskutečňování společensky významného cíle
- Společenská a zájmová tolerance jedince ve skupině
- Důvěra v bezprostředního nadřízeného⁶

⁶ Matoušek, Růžička, *Psychologie práce*. 1. vydání., Praha: Nakladatelství politické literatury. 1965. 96 s.

Pracovní postoje jedince jsou ve své podstatě souhrnem obecných znaků, které se mohou promítnout v jeho samotné motivaci. Rozdílem mezi spokojeným a nespokojeným pracovníkem tak není pouze kvalitativní odlišnost působících faktorů, ale především kvantitativní rozdíl v konečném účinku. Pracovní morálka ve svém pojetí vyjadřuje reakci nebo činnost pracovní skupiny, ve svém důsledku je odrazem v oblasti názorů, pracovních postojů a zaměření pracovního jedince.

3.3 Stimulující činitelé v rámci pracovního procesu

Smyslem pracovní motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu, často k nějakému typu chování či pracovního konání.

Základní zásady motivace:

- Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem
- Lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím
- Jiní lidé mohou být citlivý na jiné podněty než vy
- Obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném
- Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit
- Při motivaci myslte na druhého, ne na sebe
- Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace ⁷

Motivace a její správné nastavení zajistí za příznivých podmínek pokračování pracovního výkonu i bez vnějších podnětů. Člověk vykonává úlohu, protože to považuje za významné a důležité

3.4 Východiska a postup, přípravy a realizace motivačního programu

Motivační program daného podniku představuje ve své podstatě konkrétní systém práce s lidmi za pomoci vyhraněného zaměření vedoucí k pozitivnímu ovlivnění pracovní morálky zaměstnanců.

⁷ Plamínek, J., *Tajemství motivace*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s.. 2007. 24 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

Obohacování práce spočívá v následujících formách:

- Zvýšení pestrosti a různorodosti pracovního úkolu
- Důraz na celistvost pracovního úkolu
- Zvýšení významu pracovního úkolu
- Zvýšení autonomie pracovního jednání
- Posílení zpětné vazby

Uvedené formy tvorby pracovního obsahu výkonu mají uplatnění i v konkrétním organizačním přístupu.

Motivační program organizace musí svou funkcí zabezpečit takové podmínky, které budou optimální formou podporovat formování všech zainteresovaných pracovníků.

Postup přípravy, tvorby a realizace motivačního programu:

- zpracování analýzy motivační struktury
- stanovení krátkodobých a perspektivních cílů
- zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků
- vymezení potencionálních stimulačních prostředků
- výběr formy a postupu stimulace
- sestavení motivačního programu
- seznámení všech pracovníků organizace s přijatým motivačním programem

3.5 Informační základna motivačního programu organizace

V procesu výkonu a uplatnění dané společnosti platí stále více, že je efektivita stále více ovlivňována tím jakou cestou jsou nasměrovány aktivity pro jednotlivé pracovníky. Pracovníci musí znát svou úlohu a musí disponovat dostatečným prostorem s dostatkem informací, aby se mohli aktivně podílet na chodu organizace.

Základna motivačního programu musí být proto tvořena souborem sociálně ekonomických informací ve formě těchto charakteristik.

- Charakteristika technických podmínek a organizace práce
- charakteristika kvalifikační připravenosti pracovního kolektivu

- charakteristika pracovního prostředí, pracovních podmínek a sociálního vybavení pracoviště
- charakteristika způsobu a úrovně formy odměňování a postihování
- charakteristika způsobu řízení pracovního kolektivu
- charakteristika aktivity zaměstnanců
- charakteristika skladby a úrovně zabezpečení ze strany podniku v rámci sociálně ekonomického zázemí pracovníků
- charakteristika skladby zaměstnaneckého kolektivu

Motivační program vychází jak z aktuálních potřeb podniku, tak z podmínek pracovní činnosti v období jeho přípravy a zavedení. Je nezbytné počítat s tím, že potřeby podniku a podmínky pracovní činnosti pracovníků může v čase doznávat větších i menších změn. Motivační program je nezbytné právě z těchto (a dalších) důvodů v přiměřených časových intervalech vyhodnocovat a případně (zpravidla) upravovat.⁸

3.6 Hmotné a nehmotné stimuly

Motivy a stimuly jsou ve své podstatě pohonnou silou. Motivy působí zevnitř a stimuly naopak zvenčí. Znamená to, že při stimulaci není tolik potřebná znalost o člověku, jako při motivaci.

Druhy stimulace:

- **hmotné** – finanční odměny, plat, prémie, naturální ocenění apod.
- **nehmotné** – společenské hodnocení, jistota, bezpečí, perspektivnost pracovního zařazení, uspokojení z vykonané práce, kariérní postup, úprava pracovního režimu a pracovní podmínky samotné

Je pravdou, že nejpoužívanějším motivačním faktorem je peněžní ocenění v podobě platu. Plat je ale určující spíše u pracovníků nižších platových tříd a také u pracovníků na začátku jejich kariery. Důležité je to, že plat neumí dlouhodobě kompenzovat

⁸ Provozník, V. - Komárková, R., *Motivace pracovního jednání*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství ECONOMIA. VŠE, fakulta podnikohospodářská. 2004. 125 s. ISBN-80-85603-01-2.

nemotivační faktory, jako je špatné pracovní prostředí, podmínky, pocit smysluplnosti, kritický přístup vedení apod.

V neposlední řadě jsou důležité zaměstnanecké výhody – **benefity** – které jsou odměnou za pracovní úsilí zaměstnance. Je to určitá forma přilepšení ke sjednané mzdě. Touto formou se zaměstnavatel snaží získat a udržet zaměstnance, zvýšit pracovní výkon a kázeň. Samotné benefity můžeme charakterizovat jako škálu individuálních výhod pro vybrané pracovníky. Výběr benefitů je zpravidla řízen dle přínosu zaměstnance s ohledem na efektivní využití finančních prostředků.

Nejčastěji používané benefity patří:

- Stravenky
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Příspěvek na životní pojištění
- Vzdělávací kurzy
- Příspěvek na sport, relaxaci, kulturu
- Příspěvek na dovolenou
- Dary
- Příspěvek na zdraví apod.

Je samozřejmostí že každá organizace či společnost aplikuje svůj vytvořený motivační program. Je potřebné zohlednit realitu zaměstnanecké struktury společnosti, prostředí a to nejen pracovní, ale i společenské, ve kterém a jakým způsobem působí.

4 Mzdový systém v podnikatelské sféře

Mzdový systém v podniku představuje logicky vyvážený souhrn nástrojů a stanovených postupů, pomocí nichž se utváří mzda jednotlivých pracovníků podle předem stanovených kritérií. Kvalita lidských zdrojů podniku je základním faktorem rozhodujícím o splnění strategického cíle podniku, kterým je úspěšné přežití a rozvoj v náročných podmínkách turbulentního tržního prostředí. Záleží na schopnostech managementu zformovat lidské zdroje podniku do té podoby, která odpovídá budoucím

nárokům rozvoje podniku. Vznikající trh odčerpává nejschopnější pracovníky ve prospěch dynamických podniků, které jsou schopné vytvářet výhodnější podmínky nejen co do hmotných výhod, ale i seberealizačních potřeb. Mzdový systém v podniku lze charakterizovat jako soubor norem, pravidel a předpisů, které upravují zaměstnávání a odměňování pracovních sil v podniku a jejich motivaci k dosahování požadovaných výkonů.⁹

4.1 Varianty mzdového systému

Praktickým záměrem podnikového managementu při utváření mzdového systému je dosáhnout podoby, kdy mzda zaměstnanců je ve významné míře podmíněna prací, efektivní z hlediska aktuálních potřeb podniku, aby svou úrovní, vnitřním odstupňováním a formami poskytování takové, že se mohou stát podkladem pro písemné sjednání nebo stanovení mzdy.

Z hlediska způsobu vyjádření může mít podnikový systém řadu variant:

- Pravidla, která podnikatel uplatňuje při uzavírání individuální dohody o podmínkách a úrovni poskytování mzdy jednotlivých pracovníků a při změnách těchto dohod nebo při jednostranném stanovení mzdy. Kritickou hranicí pro tuto variantu je počet pracovníků 15 až 25.
- Interní podniková směrnice, která vymezuje okruh a postup osob oprávněných k uzavírání a změnám individuálních dohod. Tato je určena jen oprávněným osobám a s jejím celkovým obsahem nejsou zaměstnanci seznamováni. Tento způsob je realizovatelný v podnikatelských subjektech, kde není uzavřena kolektivní smlouva. Počet pracovníků je okolo 50 až 100 a počet oprávněných osob okolo 10. Tato varianta má mnoho rizik spojených se zápornými postoji zaměstnanců, kteří celkové pojetí a strukturu systému neznají.
- Podniková kolektivní smlouva, v níž se podrobně upravují mzdové otázky, při čemž základní součástí této úpravy je podnikový mzdový systém. Tento způsob znamená plně dostupnou informaci zaměstnanců o systému. (uzavření podnikové

⁹ doc. Ing. Eva Rosochatecká, CSc. a kolektiv, *EKONOMIKA PODNIKŮ*, 8. vydání. Česká zemědělská univerzita v Praze. 2007. 144 s. ISBN 978-80-213-1682-9.

kolektivní smlouvy je podmíněno existencí odborové organizace v podniku, tato může uzavřít tuto smlouvu i za zaměstnance, kteří nejsou v odborové organizaci).

- Podnikový mzdový předpis, jehož základní složku tvoří mzdový systém. Tento předpis zpravidla obsahuje i další souvislosti poskytování mezd.

4.2 Základní funkce mzdy

- **Nákladová funkce** – mzda je tvořena jako součást vlastních nákladů. Snižováním pracovních nákladů lze získat větší zdroje pro odměňování za práci.
- **Příjmová funkce** – mzda tvoří hlavní zdroj příjmu. Rozlišujeme nominální a reálnou, kdy nominální mzda je částka, kterou zaměstnanec dostává v penězích, reálná vyjadřuje vztah nominální mzdy k životním nákladům.
- **Sociální funkce** – působí na celý společenský život, na rozvoj výrobních, mezilidských vztahů.
- **Pobídková funkce** – vytváření hmotného zájmu na efektivním vynakládání práce a získávání pracovních důchodů.

Kvalitně zpracovaný mzdový systém, by měl zaručit získávání kvalifikovaných pracovních sil, ale zároveň vyplácený objem mzdových prostředků musí respektovat konkurenční prostředí, tak aby nedošlo k ohrožení podniku. Spravedlivý mzdový systém je základem pro spokojenost pracovníků a významnou měrou se projevuje na jejich výkonnosti.

4.3 Vypracování a používání podnikového mzdového systému

Vypracování a používání konkrétního podnikového mzdového systému lze rozdělit do těchto fází:

- Koncepční příprava (ujasnění předpokladů, podmínek a přístupů ovlivňujících pojetí systému).
- Zpracování jednotlivých prvků, jejich spojení do uceleného systému a formulace v podnikovém mzdovém předpise.

- Aplikace (zavedení) systému a jeho používání v podnikové praxi.
- Hodnocení praktického uplatňování systému (jeho účinnost pro podnikovou ekonomiku, motivaci a spokojenost zaměstnanců)¹⁰.

4.4 Faktory ovlivňující úroveň mezd platů

Pracovní výkon je obvykle obtížně měřitelný, a to v souvislosti s rychlým technologickým rozvojem, ale i u měřitelného pracovního výkonu není možné v některých případech změřit všechny složky pracovního výkonu.

Faktory ovlivňující odměňování je nutné předem poznat a uvědomit si jaké je jejich vliv na výkonnost a zohlednit je v systému odměňování.

Rozlišujeme:

- Vnitřní (vnitropodnikové) mzdovorné faktory
- Vnější mzdovorné faktory

4.4.1 Vnitřní mzdovorné faktory

1. Faktory související s **úkoly a požadavky pracovního místa** a jeho postavení v podnikové hierarchii funkcí (zdrojem informací je **popis a specifikace pracovního místa** a hodnocení práce na pracovním místě)
2. **Výsledky práce** a pracovní chování zaměstnance, úroveň plnění pracovních úkolů, jeho způsobilost pro práci (zdrojem informací je **hodnocení zaměstnanců** a evidence zaměstnanců)
3. **Pracovní podmínky** na konkrétním pracovním místě, či v organizaci jako celku, které mohou mít negativní dopad na zdraví, bezpečnost či pracovní pohodu zaměstnance, mohou zvyšovat jeho únavu, vyžadovat zvýšené úsilí, vyvolávat zvýšené nepohodlí nadměrný stres¹¹

¹⁰ JUDr. Jiří Kocourek - JUDr. Ladislav Trylč, *MZDA, PLAT A JINÉ FORMY ODMĚŇOVÁNÍ ZA PRÁCI V ČESKÉ REPUBLICE*. 3. Aktualizované a doplněné vydání. Nakladatelství ANAG. 2003. 154 s. ISBN 80-7263-164-0.

¹¹ Ing. Petra Horváthová, Ph.D. - Ing. Andrea Čopíková, *Systémy odměňování v organizacích*. VŠB - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA. 1. Vydání. 2007. 33, 34 s. ISBN 978-80-248-1629-6.

Tabulka č. 3 Klasifikace mzdovných faktorů navržená Markem Goodridgem

Vklad zaměstnance	Charakteristiky pracovního procesu	Výstupy
Vzdělávání Kvalifikace Dovednosti Zkušenosti Znalosti Kontakty Duševní schopnosti Fyzická síla / kondice	Rozhodování Řešení problémů Odpovědnost Tvořivost Vliv na výsledky Iniciativa Plánování / organizování Řízení / kontrola Argumentování Vztahy k ostatním Komunikace Pečování Bystrost / obratnost Pracovní podmínky Používání věcí Využívání zdrojů Složitost Přesnost Spolehlivost	Zisk Výkon Produktivita Kvalita Prodej

¹²

4.4.2 Vnější mzdovné faktory

1. **Situaci na trhu práce**, zvláště přebytek či nedostatek pracovních sil určité úrovně a kvalifikace, ale i úroveň a formy odměňování zaměstnanců u ostatních organizací konkurujících na trhu práce, v odvětví, regionu, státě, eventuálně **životní způsob a životní podmínky** ve společnosti (zdrojem informací jsou tzv. mzdová šetření)
2. **Platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání** v oblasti odměňování, popřípadě v oblasti pracovněprávní ochrany a zvláštního zacházení s některými skupinami¹³

¹² Ing. Petra Horváthová, Ph.D. - Ing. Andrea Čopíková, *Systémy odměňování v organizacích*. VŠB - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA. 1. vydání. 2007. 33, 34 s. ISBN 978-80-248-1629-6.

¹³ Ing. Petra Horváthová, Ph.D. - Ing. Andrea Čopíková, *Systémy odměňování v organizacích*. VŠB - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA. 1. Vydání. 2007. 34 s. ISBN 978-80-248-1629-6.

Odměňování tedy cena za práci je určována hlavně tržními faktory tj. poptávkou po práci a nabídkou práce. Mzda / plat kdy je poptávané množství práce rovné jeho nabízenému množství je mzdová sazba tržní.

Další faktory s vlivem na tvorbu mzdy:

- omezená mobilita pracovní síly
- legislativa
- působení odborových organizací
- diskriminace a odlišné odměňování mužů a žen

4.5 Mzda, plat a jiné odměny

Odměňování za práci zaměstnanců v pracovním poměru se je upraveno Zákoníkem práce a těmito obecně závaznými předpisy:

1. Zákon č.262/2006 Sb., Zákoník práce
2. Zákon č.153/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech
3. Zákon č.118/2000 Sb., o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele a o změně některých zákonů
4. Zákon č.2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů

Výše uvedenou problematiku dále upravuje a řeší další právní normy:

- a. Zákony
- b. Nařízení vlády
- c. Vyhlášky

Nové zákony vycházejí z ústavní Listiny základních práv a svobod, v nichž je zakotveno základní právo zaměstnance na spravedlivou odměnu za práci, kterého se může domáhat v mezích zákona. Zatím co v podnikatelských subjektech si na mzdy musí vydělat vlastní činností a jejich objem odpovídá úspěšnosti podnikání,

v nepodnikatelských – tedy především v organizačních službách státu a příspěvkových organizacích je objem mezd dán v zásadě rozpočtem, který vychází z možností především státu. V podnikatelských je liberální, v nepodnikatelských direktivní¹⁴.

Je nezbytné, ale odlišovat způsoby odměňování v podnikatelských a nepodnikatelských organizacích. V podnikatelských subjektech si na mzdy musí vydělat prostředky vlastní činností a jejich výše odpovídá úspěšnosti podnikání, v nepodnikatelských (příspěvkové organizace a organizační složky státu) je objem mezd dán rozpočtem, který vychází z finančních možností státu. Je rozlišena i právní úprava odměňování:

- Podnikatelská sféra - liberální
- Nepodnikatelská sféra - direktivní

4.5.1 Odměňování v podnikatelské sféře

Problematiku řeší zákon o mzdě, je nutné plnit, to co zákon ukládá. Poskytovat mzdu v minimální výši či minimálních mzdových tarifů stanovených zákonem a poskytovat

Povinné příplatky za práci:

1. přesčas
2. ve svátek
3. ve ztíženém a škodlivém prostředí
4. v noci

¹⁴ Bohuslav Kahle, *Praktická personalistika: po vstupu ČR do EU*. 1. vydání. Praha: PRAGOEDUCA. 2004. 250 s. ISBN 80-7310-018-5.

Zákon o mzdě se vztahuje na:

- organizace – právnické osoby, které zaměstnávají osoby v pracovně právním vztahu
- občané, kteří jsou oprávněni podnikat a kteří zaměstnávají při podnikatelské činnosti občany (zaměstnance)
- zájmová sdružení a politické strany
- vysoké školy
- občany, kteří zaměstnávají někoho pro svoji potřebu

4.5.2 Pojem mzda

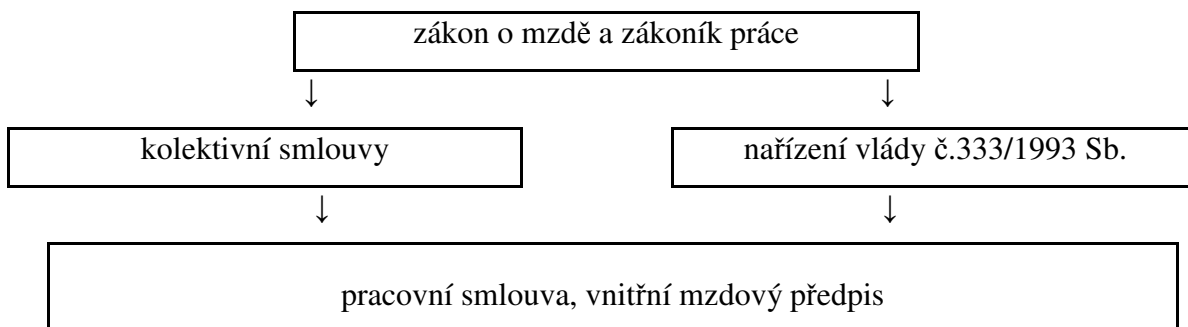
Mzdou jsou peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda), poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Mzda za práci se poskytuje podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků (§ 4 odst. 2 zákona o mzdě).

Za mzdu se nepovažuje:

- Odstupné
- Cestovní náhrady
- Výnosy z kapitálových podílů (akcií) nebo obligací
- Odměna z pracovní pohotovost
- Odchodné poskytované podle § 29 odst.3 ZP - zrušen k 1.3.2004, dříve uzavřené dohody, ale platí dál
- Vyrovnání poskytnuté zaměstnanci poskytované po skončení pracovního poměru (§ 29a odst. 2 ZP po dobu zákazu konkurenční činnosti)

4.5.3 Výše mzdy diskriminace ve mzdách

Pyramida uspořádání nároků:



Zdroj: Vlastní zpracování

Zákon o mzdě obsahuje proti diskriminační ustanovení v § 4a nazvaném „Stejná mzda za stejnou práci a za stejné hodnoty“¹⁵ Podle toho by měla být stejná mzda pro muže a ženy, zaměstnance za stejnou práci a za stejné hodnoty.

4.5.4 Mzdové systémy a katalogy prací

Sjednávají se v kolektivní smlouvě příp. ve vnitřním mzdovém předpise nebo dohodou přímo v pracovní smlouvě.

Je třeba si určit:

- Pevné tarify jejich rozpětí
- Měsíční nebo hodinové tarify
- Tarifní stupně

¹⁵ Bohuslav Kahle, *Praktická personalistika: po vstupu ČR do EU*. 1. vydání. Praha: PRAGOEDUCA. 2004. 134 s. ISBN 80-7310-018-5.

Při tvorbě podnikového katalogu je třeba vycházet z individuálních potřeb toho určitého podnikatelského subjektu.

- Základní kritéria při tvoření podnikového katalogu pro rozlišení prací (funkcí):
- Odborná příprava (vzdělávání)
- Odborná praxe (potřebná délka předchozího výkonu praxe)
- Složitost práce (požadavek na kvalitu a rozsah prací a náročnost vykonávané činnosti)
- Organizační a řídicí náročnost pracovního procesu
- Odpovědnost (za škodu, zdraví a bezpečnost práce)
- Zátěž (fyzická, smyslová a duševní námaha)
- Rizikovost (bezpečnost práce a negativní vlivy práce)
- Zvláštní požadavky (mimořádné fyzické, pohybové, smyslové, osobní a tvůrčí vlastnosti)

K vytvoření lze použít jako metodickou pomůcku „Katalog prací podle povolání a stupňů“ zpracovaný pracovníky MPSV vydaného vydavatelstvím REVA roku 1996. Dále lze použít jako pomůcku kriteria uvedená v § 4 a ZP.

Při tvorbě katalogu se posuzuje:

- Složitost, odpovědnost, namáhavost práce (stupeň vzdělání a délka praxe, náročnost na organizační a řídicí schopnosti, odpovědnost za škody a bezpečnost práce, duševní a smyslové předpoklady)
- Pracovní podmínky (pracovní režim a rozvržení pracovní doby, četnost práce přesčas, směnnost, zdravotní závadnost a rizikovost určité práce)
- Pracovní výkon určité pracovní činnosti (intenzita a kvalita prací, množství a kvalita vykonané práce)

4.5.5 Mzdové formy

Sjednávají se v kolektivní smlouvě příp. ve vnitřním mzdovém předpise nebo dohodou přímo v pracovní smlouvě stejně jako katalog prací a mzdové systémy.

1. Časová mzda

- součin mzdového tarifu vykonané práce nebo tarifu osobní třídy a skutečně odpracovaného času

2. Úkolová mzda

- základem výpočtu je výkon pracovníka (množství vyrobených výrobků nebo výkon)

❖ **Norma času** = čas práce

$$t_A = t_{A1} + t_{A2} + t_{A3}$$

t_A = jednotkový čas

t_{A1} = čas jednotkové práce

t_{A2} = čas obecně nutných přestávek

t_{A3} = čas podmíněčně nutných přestávek

❖ **Norma výkonu** = výkon (množství), které vykoná dobrý pracovník za určitou dobu = podíl času směny a normy času na jednotku výkonu, tj. $T_s/N_č$

❖ **Norma obsluhy** = podíl denního fondu pracovní doby a součtu příslušných časů jednotlivých operací spotřebovaných na ošetření jednoho kusu hospodářských zvířat za den na daném stupni mechanizace¹⁶

¹⁶ doc. Ing. Eva Rosochatecká, CSc. a kolektiv, *EKONOMIKA PODNIKŮ*. 8.vydání. Česká zemědělská univerzita v Praze. 2007. 156 s. ISBN 978-80-213-1682-9.

3. Úkolová mzda za výkon

- představuje vyšší mzdy při splnění jednotky výkonu

Úkolová sazba (Usv) = norma času(Nč) x mzdový tarif (Mt)

4. Úkolová mzda za výrobky (produkci)

- stanoví se na základě skutečně vyrobených výrobků

Úkolová sazba (Usq) = souhrn norem potřebných na výrobu v ocenění příslušných mzdových tarifů (Npp) : plánovaný objem výroby(pOv)

5. Úkolová mzda vícefaktorová

- kombinace mzdy vypočtené podle výkonu a množství výrobků

Vícefaktorová mzda (Vfm) = (Usv x V) + (Usq x Q)

V= výkon

Q= výrobek (produkce)

6. Úkolová mzda akordní

- kolektivní mzda, stanovená na základě sdružených norem za plánovaný výkon

Akordní úhrnná mzda(aUm) = \sum (Usv x pV)

pV= plánovaný výkon

7. Podílová mzda

- je vyjádření podílu jednotlivce nebo kolektivu v peněžní formě vyjádřených výkonů

$$\text{Podílová mzda (Pm)} = \text{Tr} \times \text{Ps}$$

Tr = tržba

Ps= plánovaná mzda / plánovaná tržba

8. Smluvní mzda

- mzda za předem dohodnutý určitý výkon za dané časové období

9. Mzda s měřeným denním výkonem

- pevná časová mzda, doplněná o individuální příplatek za výkon

10. Programová mzda

- pevná mzda za zúčtovací období (týden, měsíc) s určeným plněním pracovního programu

11. Smíšená mzda

- různé kombinace výše uvedených mezd

12. Prémie, odměny, další platy, gratifikace (dodatečné odměny)

13. Příplatky

- Povinné
- Nepovinné (např. práce přesčas, o víkendu, za vedení)

4.5.6 Minimální mzda a mzdové tarify

Mzda nesmí být nižší než minimální mzda. Výši minimální mzdy stanoví vláda svým nařízením. V důsledku růstu cen i životního minima se mění výše „vládní“ minimální mzdy.¹⁷ Výše minimální mzdy má vliv na odměňování zaměstnanců, vyměřovací základ pro odvod sociálního a zdravotního pojištění u osob bez zdanitelných příjmů, za které platí pojistné stát. V kolektivní smlouvě lze dohodnout cenu vyšší, než stanoví nařízení vlády dle § 111 ZP .

Do mzdy pro tyto účely se nezahrnuje mzda za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za práci v noci a za zdraví škodlivé prostředí.

V případě, že zaměstnanec nedosáhne výše mzdy ve výši minimálního tarifu z důvodu na jeho straně (nižší výkon v úkolové mzdě, nesplnění prémiových ukazatelů) pak se mu do minimálního tarifu na rozdíl od minimální mzdy zpravidla nic nedoplácí.¹⁸

4.5.7 Mzda za práci přesčas

Za práci přesčas přísluší zaměstnanci obvyklá mzda a zvýšení o nejméně 25 % průměrného výdělku, pokud se nehodnou zaměstnanec se zaměstnavatelem jinak.

V kolektivní smlouvě lze sjednat mzdu již s přihlédnutím k případné práci přesčas. Rozsah práce přesčas může zaměstnavatel zaměstnanci nařídit v rámci stanoveného limitu práce přesčas zákoníkem práce (§ 96 odst. 1 ZP). Dále lze sjednat práci přesčas se zaměstnancem do určitého limitu. (např. při odpracovaných 150 hod. 12,5 hod. práce přesčas a za další dohodnutou práci přesčas do limitu 266 hod. ročně tj. 22 hod. měsíčně mu uhradit paušální měsíční částkou tj. hodinovou výši mzdy zvýšenou o 25 % přesčasový příplatek vypočtený z předpokládaného průměrného výdělku.¹⁹

¹⁷ Bohuslav Kahle, *Praktická personalistika: po vstupu ČR do EU*. 1. vydání. Praha: PRAGOEDUCA. 2004. 137 s. ISBN 80-7310-018-5.

¹⁸ Bohuslav Kahle, *Praktická personalistika: po vstupu ČR do EU*. 1. vydání. Praha: PRAGOEDUCA. 2004. 137 s. ISBN 80-7310-018-5.

¹⁹ Bohuslav Kahle, *Praktická personalistika: po vstupu ČR do EU*. 1. vydání. Praha: PRAGOEDUCA. 2004. 138 s. ISBN 80-7310-018-5.

4.5.8 Mzda a náhrada mzdy za svátek

Zákon o mzdě upřednostňuje poskytnutí náhradního volna za práci konanou ve svátek. Lze se však i nadále se zaměstnancem dohodnout, že místo náhradního volna obdrží příplatek za práci ve svátek, a to ve výši 100 % průměrného výdělku.²⁰ Další problematiku náhrady mzdy (např. kdy zaměstnanci náhrada nepřísluší) za práci ve svátek řeší Zákon o mzdě a Zákoník práce.

4.5.9 Příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí

Za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí přísluší zaměstnanci podle zákona o mzdě (§ 7) příplatek podle nařízení vlády č.333/1993 sb., (v platném znění) nejméně však ve výši stanovené nařízením vlády.²¹ Vymezení pojmu ztížené a zdraví škodlivé prostředí řeší př. 2 tohoto nařízení.

V kolektivní smlouvě lze stanovit i jinou výši příplatku, i nižší, ne ale jiné podmínky než jsou stanoveny v nařízení vlády. Vyšší příplatek pak lze stanovit ve vnitřním mzdovém. Příplatek lze zaplatit paušální částkou (průměrný počet hodin práce ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí za měsíc x sazba v Kč/hod.)

4.5.10 Příplatek za práci v noci

Příplatek za práci mezi 22. – 6. hod. je příplatek za práci v noci a zaměstnanci přísluší příplatek stanovený v nařízení vlády č.333/1993 Sb. (ve znění pozdějších předpisů).

Jako u příplatku za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí lze stanovit výši příplatku za práci v noci v kolektivní smlouvě a mzdovém předpisu a příplatek lze také paušalizovat.

²⁰ Bohuslav Kahle. *Praktická personalistika: po vstupu ČR do EU*. 1. vydání. Praha: PRAGOEDUCA. 2004. 139 s. ISBN 80-7310-018-5.

²¹ Bohuslav Kahle, *Praktická personalistika: po vstupu ČR do EU*. 1. vydání. Praha: PRAGOEDUCA. 2004. 139 s. ISBN 80-7310-018-5.

4.5.11 Mzda při výkonu jiné práce

Problematiku převedení na jinou práci řeší § 37 ZP a vymezuje případy, kdy je zaměstnavatel povinen převést zaměstnance na jinou práci a kdy má pouze možnost na jinou práci zaměstnance převést. Odměňování při výkonu jiné práce řeší § 8 zákona o mzdě. Dále se problematika výkonu jiné práce může řešit v kolektivní smlouvě (okruh důvodu i finanční ohodnocení).

4.5.12 Náhrada při vadné práci

Je řešena § 9 zákona o mzdě a je zaměřena na kusovou a sériovou výrobu, ale je možné ji využít i při řešení jiných špatných výsledků práce.

4.5.13 Náhrada mzdy

Náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku přísluší po dobu dovolené a při placených překážkách v práci.²²

4.5.14 Odměna za pracovní pohotovost

Odměna za pracovní pohotovost není mzda, ale souvisí s ní, nezahrnuje se do výpočtu minimální mzdy nebo k náhradě za výkon jiné práce a nezapočítává se do základu na výpočet průměrného výdělku. Limity pracovní pohotovosti řeší § 95 odst. 2 ZP. Odměny se řeší kolektivní smlouvou nebo § 15 zákon o mzdě.

Druhy pracovní pohotovosti:

- Na pracovišti

- Doma nebo na dohodnutém místě

²² Bohuslav Kahle, *Praktická personalistika: po vstupu ČR do EU*. 1. vydání. Praha: PRAGOEDUCA. 2004. 142, 143 s. ISBN 80-7310-018-5.

4.6 Odměňování v nepodnikatelské sféře

Zákon o platu je zaměřen na nepodnikatelské organizace, organizační složky státu a příspěvkové organizace tj. zaměstnavatelů ve veřejných službách a správě. V § 23 zákona o platu upravuje odměňování v možnosti vydat nařízení a především může určit:

- Katalogy prací (funkcí), kvalifikační předpoklady, charakteristiku platových tříd, včetně způsobu zařazování do těchto tříd a stupnice platových tarifů
- Příplatky za vedení, zvláštní a osobní
- Podmínky poskytování odměn
- Podmínky pro poskytování, výši a platnost platů (třináctého a čtrnáctého)²³

Je povinností se řídit zákonem o platu a příslušnými prováděcími vládními nařízeními. Zákon o platu neřeší platové poměry, které upravuje zvláštní zákon např. pro soudce a státní zástupce.

Od 1. 1. 2004 se změnilo poskytování odměňování v rozpočtové sféře. Platový systém přešel z 12 na 16 platových tříd. Byly zrušeny prováděcí nařízení vlády a ty byly nahrazeny nařízením vlády č. 330/2003 Sb., o platových poměrech ve veřejných službách a správě.

Zaměstnanec se zařadí do platových tříd podle splněných předpokladů: nejvyššího dosaženého vzdělání a délky praxe.

²³ Bohuslav Kahle, *Praktická personalistika: po vstupu ČR do EU*. 1. vydání. Praha: PRAGOEDUCA. 2004. 145 s. ISBN 80-7310-018-5.

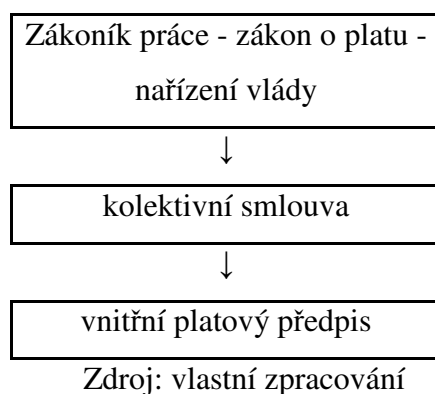
4.6.1 Pojem platu

Platem jsou peněžité plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Nepovažují se za něj plnění poskytovaná podle zvláštních předpisů v souvislosti se zaměstnáním:²⁴ tj. náhrada mzdy, odstupné, cestovní náhrady, odměny za pracovní pohotovost.

4.6.2 Výše platu

Určuje se v zákoníku práce, zákonem o platu a nařízením vlády a nesmí být nižší než minimální mzda.

Pyramida uspořádání nároků:



4.6.3 Zákon o platu a nařízení vlády určují výši příplatků

Za vedení, za zastupování, za noční práci za práci v sobotu a v neděli, zvláštní příplatek za práci ve zdraví škodlivém prostředí, za dělenou směnu, za osobní příplatek

4.6.4 Další složky platu

Za práci přesčas, za práci ve svátek, při výkonu jiné práce, další plat (13. a 14. plat), odměna za pracovní pohotovost.

²⁴ Bohuslav Kahle, *Praktická personalistika: po vstupu ČR do EU*. 1. vydání. Praha: PRAGOEDUCA. 2004. 145, 146 s. ISBN 80-7310-018-5.

4.6.5 Odměny

Odměny dostávají zaměstnanci při splnění mimořádných nebo velmi důležitých pracovních úkolů.

4.6.6 Náhrady platu

Náhrada platu ve výši průměrného výdělku přísluší po dobu dovolené a při placených překážkách v práci.²⁵

4.7 Péče o zaměstnance

Zaměstnavatelé si neuvědomují, že předpoklady pro kvalitní a 100 % pracovní výkon mají jen spokojení a odpočínutí pracovníci. To znamená, že do povinností personálních oddělení firem bude muset patřit i komplexní péče o zaměstnance ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci a to na různých stupních řízení. Péči o zaměstnance je formulována v ZP hlava šestá a to jak v pracovní tak i v mimopracovní době. Je to soubor mnoha činností, který je závislý na možnostech zaměstnavatelů v různých regionech a potřebách a zájmech zaměstnanců.

4.8 Pracovní prostředí

Základem je spolupráce s odborníky již při projektování provozů (místností a budov) se zaměřením na účelné uspořádání a vybavení jednotlivých pracovišť z hlediska hygieny a bezpečnosti pracovního prostředí. Jde nám o estetiku, útulnost, funkčnost, osvětlení, to znamená celkový vzhled pracovišť. Návodem při realizace projektů mohou být předpisy upravující odměňování ve ztížených a zdraví škodlivých podmínkách. V podnikatelských organizacích jde o nařízení vlády č.333/1193 Sb., v nepodnikatelských organizacích je to nařízení vlády č.252/1992 Sb. Oba předpisy vymezují činnosti související s riziky škodlivých vlivů při práci.

²⁵ Bohuslav Kahle, *Praktická personalistika: po vstupu ČR do EU*. 1. vydání. Praha: PRAGOEDUCA. 2004. 152 s. ISBN 80-7310-018-5.

4.9 Závodní zdravotní péče

Závodní zdravotní péče je řešena v § 40 zák. č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu. Ukládá povinnost zajistit zaměstnancům závodní preventivní péči. Zdravotní péče zabezpečuje i prevenci spolu s ochranou zdraví zaměstnanci před nemocemi z povolání a pracovními úrazy. Na základě doporučení Ministerstva zdravotnictví mají zajistit zaměstnavatelé zdravotní péči na základě smlouvy zaměstnavatele se zdravotnickým zařízením, které je způsobilé tuto péči vykonávat zejména praktičtí lékaři pro dospělé.

Pracovní úvazky lékařů se odvíjí od doby nutné péče o jednoho pracovníka stanovené podle tří stupňů náročnosti, které se určují podle zařazení pracovní profese do kategorií pracovišť na základě třídění vydané Ministerstvem zdravotnictví. Časový úvazek se upraví podle velikosti podniku a specifických podmínek o zaměstnance s vysokou rizikovostí práce.

4.10 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Odpovědnost zaměstnavatele za bezpečnost a ochranu zdraví při práci zaměstnanců vyplývá ze ZP (hlava pátá a sedmá). Zaměstnavatel nesmí připustit, aby zaměstnanec vykonával práce, jejichž výkon by neodpovídal jeho schopnostem nebo zdravotní způsobilosti [§ 133 odst. 1 písm. a) ZP].²⁶ Povinností zaměstnavatele je zajistit, v případech stanovených orgány zdravotní zprávy, aby se občan podrobil vstupní prohlídce podle § 28 ZP. Podrobně je tato problematika upravena ve směrnici č.49/1969 Věstníku Ministerstva zdravotnictví o posuzování zdravotní způsobilosti k práci ve znění směrnice Ministerstva zdravotnictví č.17/1970 Věst. MZd ČSR a vyhlášky MPSV ČR č.31/1993 Sb.

4.11 Závodní stravování

Preferencí v oblasti péče o zaměstnance je zabezpečení závodního stravování Podle § 140 ZP jsou zaměstnavatelé povinni umožnit zaměstnancům ve všech směnách

²⁶ Bohuslav Kahle, *Praktická personalistika: po vstupu ČR do EU*. 1. vydání. Praha: PRAGOEDUCA. 2004. 160, 161 s. ISBN 80-7310-018-5.

stravování (s výjimkou zaměstnanců vyslaných na služební cestu). Umožnit závodní stravování lze několika způsoby podle podmínek jednotlivých pracovišť:²⁷

- v závodní jídelně
 - vlastní
 - cizí
- v kantýně
- ve veřejné restauraci

Zákoník práce předpokládá, že bližší podmínky pro závodní stravování budou stanoveny v kolektivní smlouvě nebo vnitřním mzdovém předpisu pro podnikatelské i nepodnikatelské subjekty. Je třeba respektovat ještě příslušné daňové předpisy.

4.12 Doprava do zaměstnání

Je osobní záležitostí každého zaměstnance, zaměstnavatel má zájem aby chodili zaměstnanci do práce včas, a proto se může podílet na zajištění dopravy do zaměstnání. Jednat o úpravě jízdních řádů veřejných dopravních prostředků, umístění zastávek popřípadě zajišťovat vlastní dopravu zaměstnanců. V současné době je trend používání osobních automobilů k dopravě do zaměstnání a to jak automobilů v osobním vlastnictví popř. automobilů služebních

4.13 Péče o bydlení a další mimopracovní činnost

Patří k personálním záležitostem dle podmínek zaměstnavatelů a požadavků zaměstnanců. Je jím možnost ubytování v podnikových ubytovnách popřípadě v podnikových bytech nebo finanční či jiná výpomoc při získání vhodných bytů do nájmu nebo možnost výstavby rodinných domů. Dále k personálním záležitostem patří využití mimopracovního času zaměstnanců. Organizování kulturních a sportovních akcí, podnikových akcí či setkání, zájezdy a rekreaci.

²⁷ Bohuslav Kahle, *Praktická personalistika: po vstupu ČR do EU*. 1. vydání. Praha: PRAGOEDUCA. 2004. 161 s. ISBN 80-7310-018-5.

4.14 Sociální fondy

Činnost v oblasti sociálních fondů vychází především z finančních možností zaměstnavatele a není založena na přáních a potřebách zaměstnanců a zaměstnavatelů.

K tomu slouží sociální fondy, v organizačních složkách státu a ve státních příspěvkových organizacích a příspěvkových organizacích zřízených územními samosprávnými celky „fondy kulturních a sociálních potřeb“. Název není rozhodující, použití a jejich tvorba se řídí obecně závaznými předpisy (vyhl. MF č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb). V podnikatelských soukromých organizacích se sociální fondy mohou pouze vytvářet, jsou nepovinné.

Sociální fondy se tvoří ze zisku po zdanění a nejsou jediným zdrojem financování péče o zaměstnance, resp. Podnikové společenské spotřeby.²⁸ Dále je možnost poskytování sociálních potřeb zaměstnancům, bývalým zaměstnancům (důchodcům) a jejich rodinným příslušníkům, z nákladů zaměstnávající organizace. Je nutné se držet finančních předpisů, ty určují, co lze zahrnout do nákladů podnikatele (zákon č.586/1992 Sb. O daních z příjmu).

Soukromé společnosti nemají určen základní příděl na sociální fondy jako u FKSP v rozpočtové sféře, které garantuje stát²⁹. Pravidla a použití sociálních fondů jsou součástí kolektivní smlouvy

4.15 Péče o kvalifikaci zaměstnanců

V péči o zaměstnance a ZP je i péče o kvalifikaci zaměstnanců a její zvyšování.

- Prohlubování kvalifikace (§ 126 odst. 2 ZP) = výkon práce
- Zvyšování kvalifikace (§ 126 odst. 1 ZP) = překážka na straně zaměstnance (překážka v práci)

²⁸ Bohuslav Kahle, *Praktická personalistika: po vstupu ČR do EU*. 1. vydání. Praha: PRAGOEDUCA. 2004. 163 s. ISBN 80-7310-018-5.

²⁹ Bohuslav Kahle, *Praktická personalistika: po vstupu ČR do EU*. 1. vydání. Praha: PRAGOEDUCA. 2004. 164 s. ISBN 80-7310-018-5.

5 Praktická část

5.1 Představení firmy EXCALIBUR ARMY spol. s r.o.

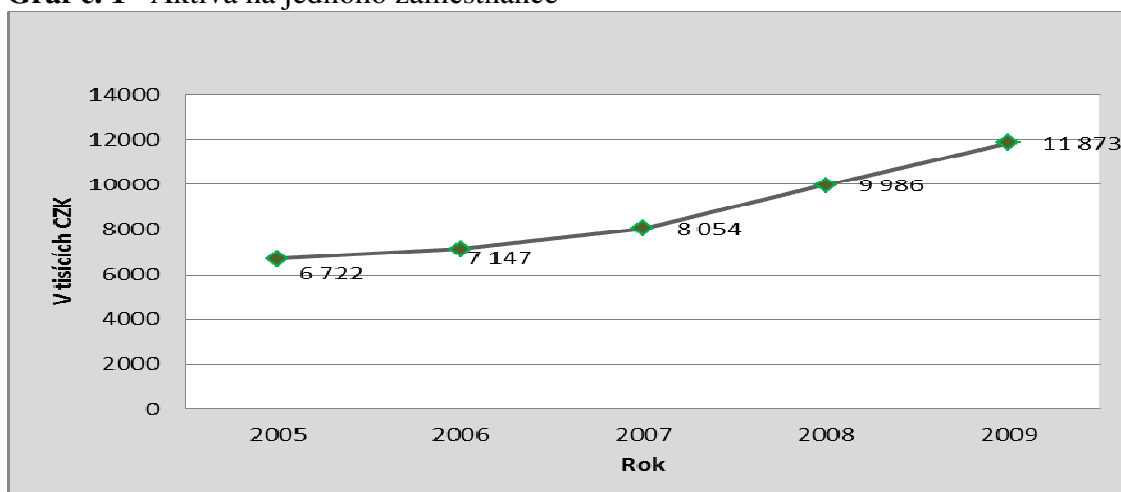


Společnost **EXCALIBUR ARMY spol. s r.o.** vznikla v roce 1995. Byla založena jako obchodní společnost zabývající se obchodem s vojenskou technikou (např. T-55, T-72, RM-70, D-30, PLDVK, AM-50, BRDM-2, VT-55 a dalších typů vozidel) a prodejem vojenského materiálu. Demilitarizovanou techniku také půjčuje (např. pro filmové účely). V letech 1995 až 2000 byl její hlavní náplní prodej vojenského výstrojního, proviantního a zdravotnického materiálu, automobilní a jiné vojenské techniky. Od roku 2000 společnost rozšířila svou činnost o prodej speciálních náhradních dílů pro vojenskou kolovou a pásovou techniku, prodej náhradních dílů na vozidla TATRA a PV3S. V roce 2005 byla otevřena provozovna s velkoobchodním materiálem v Přelouči. V následujících letech dochází k úpravám a investicím. Společnost se začíná věnovat i dalším činnostem jako je například provoz chemické čističky odpadních vod, přestavbám nákladních vozů a pronájmy skladových a administrativních areálů.³⁰ Společnost je rozdělena podle činnosti do několika středisek, která mají vysoký stupeň samostatnosti ve svém řízení. Ředitelé středisek disponují širokými pravomocemi a odpovědnost v řízení vlastních projektů. Mají povinnost vykazovat hospodaření za jednotlivá střediska. Ve společnosti k datu 31.12.2010 pracovalo 141 zaměstnanců v hlavním pracovním poměru.

Na základě dostupných dat ze zpráv účetního auditora vždy k 31.12. kalendářního roku bylo zpracováno vyhodnocení hospodaření firmy EXCALIBUR ARMY spol. s r.o. z pohledu šesti vybraných hodnot za uplynulých 5 let z dat účetních závěrek.

³⁰ <http://www.excaliburarmy.com/index.php> ze dne 03.01.2011

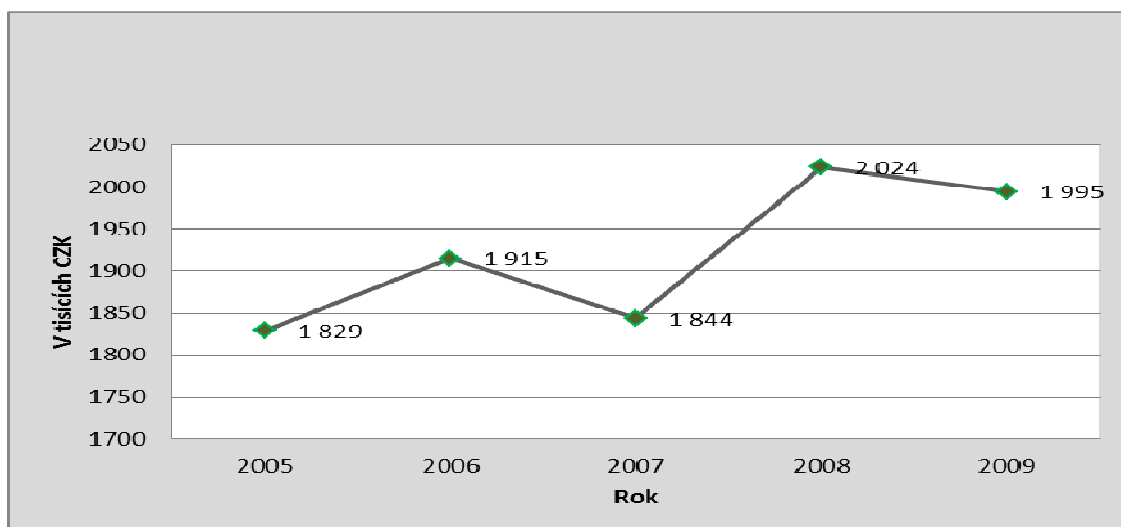
Graf č. 1 Aktiva na jednoho zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování

První vybranou hodnotou „aktiva celkem“ je to hodnota uvedená v rozvaze účetní závěrky. Z uvedeného grafu vyplývá, že má vzrůstající tendenci, za sledované období se téměř zdvojnásobila.

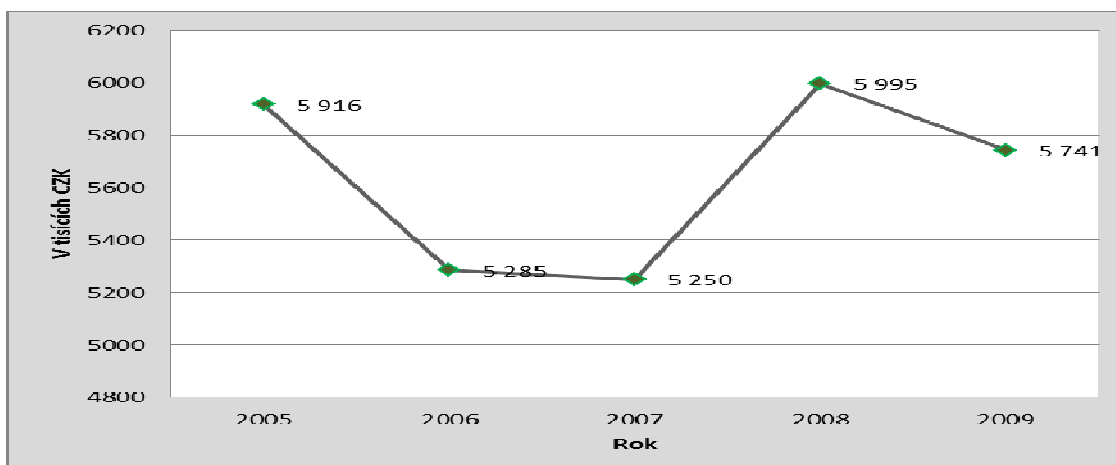
Graf č. 2 Dlouhodobý majetek na jednoho zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování

„Dlouhodobý majetek“ na jednoho zaměstnance rovněž roste, růst má průběh ve „skocích“. Je to způsobeno tím, že se jedná o majetek rozsáhlé hodnoty, který je nakupován vždy jednorázově ve velkém objemu.

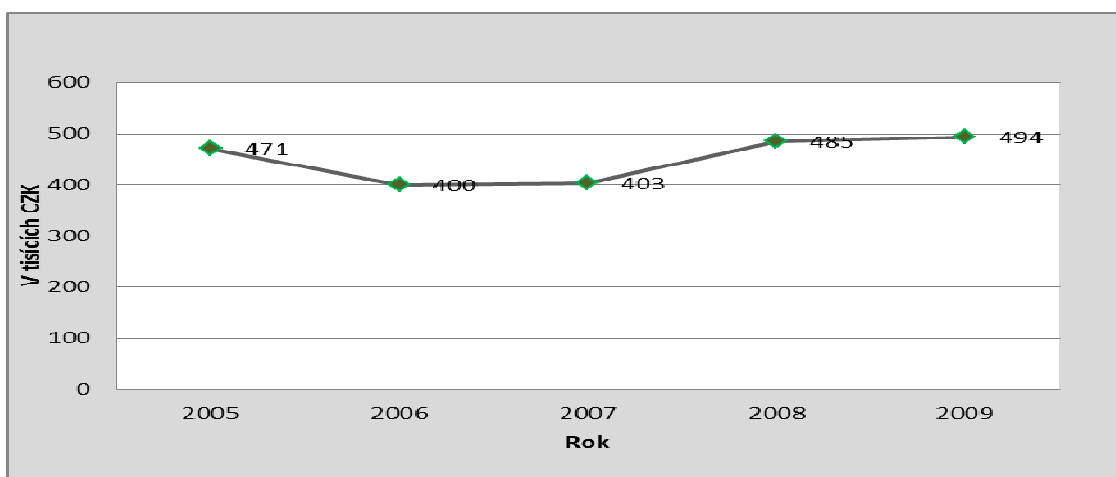
Graf č. 3 Tržby za prodej zboží na jednoho zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování

Průběh grafu „tržby za prodej zboží“ na jednoho zaměstnance potvrzuje komentář uvedený k předchozímu grafu. V roce 2006 došlo k náboru zaměstnanců do nově provozovaného areálu „VOP Přelouč“. Nejprve byli přijímáni do pracovního poměru zaměstnanci obsluhujících provozů – např. správa majetku a sklady, až potom následovali zaměstnanci prodeje.

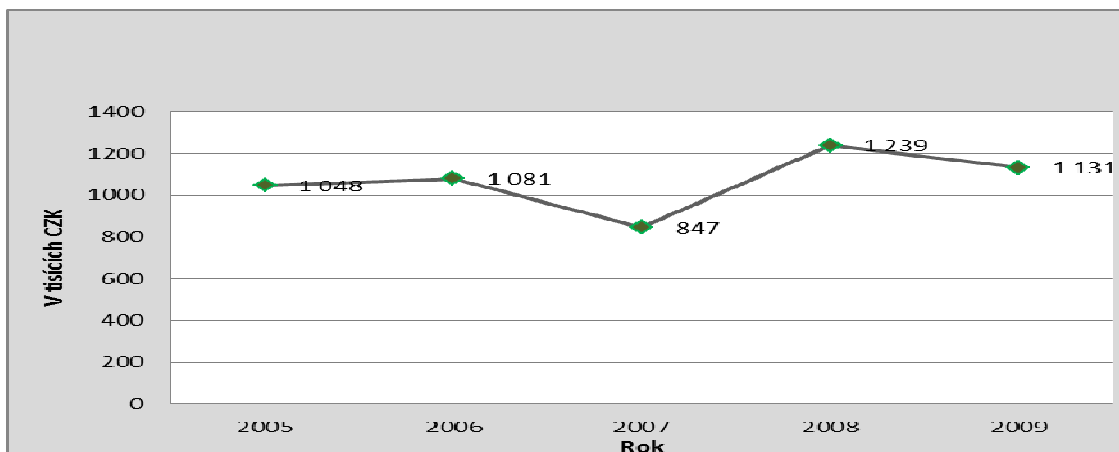
Graf č. 4 Výkony na jednoho zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování

„Výkony“ na jednoho zaměstnance mají setrvalý stav, což je chvályhodný stav vzhledem k vývoji, kterým firmy prošla za poslední roky. S velikostí firmy roste náročnost na obsluhující personál, který přímo nevytváří „tržby“.

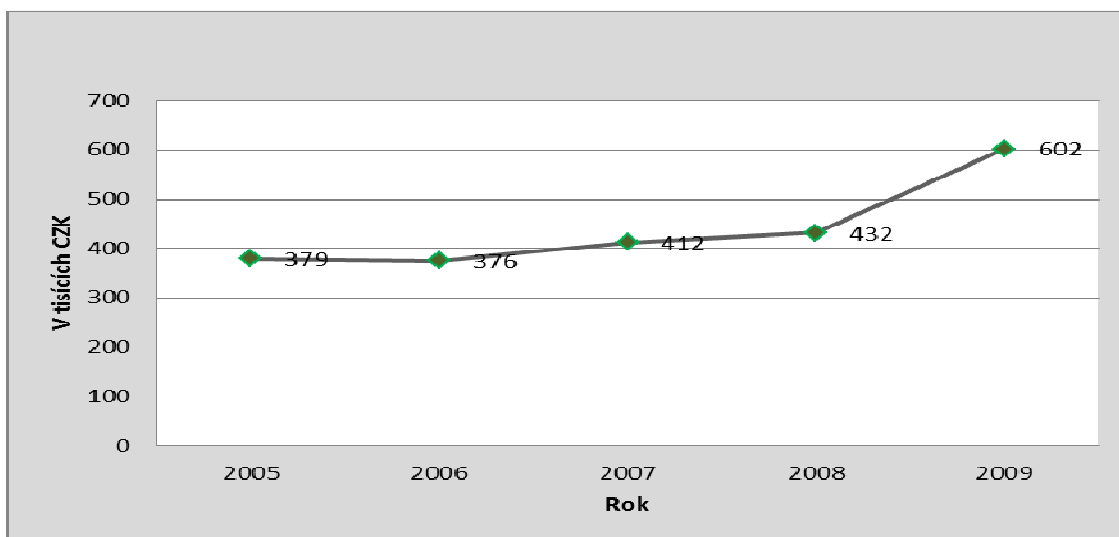
Graf č. 5 Výsledek hospodaření na jednoho zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování

„Výsledek hospodaření“ má rostoucí tendenci, v roce 2009 se projevila celosvětová krize.

Graf č. 6 Výše osobních nákladů na jednoho zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování

Růst „osobních nákladů“ má mírně stoupající tendenci. K zamezení ještě většímu propadu hospodářského výsledku v roce 2009 byly vyplaceny mimořádné prémie, které trend značně zkreslují. V roce 2010 tyto prémie již vyplaceny nebyly, hodnoty tedy budou na své původní úrovni.

5.2 Účel motivačního programu v souladu s cíli společnosti

Motivační program ve společnosti a jeho případná aktualizace má zajistit odvádění kvalitní a v rámci možností maximálně soustředěný pracovní výkon s odpovídajícím stupněm reprezentace. Vycházíme ze základního a daného faktu, že stávající motivační program je nutno aktualizovat, aby odpovídal současným standardům motivace.

Je zajímavé, že jsou i dnes zaměstnanci spokojující se se základní pracovní náplní popřípadě určeným pracovištěm a svůj výkon odvádí standartním způsobem. Je samozřejmostí, že právě v tomto případě je třeba posílená a důsledná kontrolní činnost ze strany managementu firmy, ať už majitele firmy nebo jeho vedoucího managementu. Tento způsob je náročný na čas i organizaci a uspokojujivý výsledek odvedeného pracovního výkonu bývá v tomto případě realizován za cenu poměrně vysokého úsilí spojeného s kontrolní činností. V současném konkurenčním prostředí je velmi důležitá vykazovaná kvalita odvedené práce, často reference zaměřené na hodnocení kvality rozhodující ve výběrových řízeních pro další zakázky zaměřené na aktivity firmy.

Na druhé straně jsou ale zaměstnanci, kteří tzv. cítí správnou sounáležitost se společností a nedělá jim problém v případě potřeby pracovat přesčas, flexibilně se podřizují režimu a případných mimořádným potřebám dané zakázky. Je samozřejmě jednoduché tyto zaměstnance patřičně ohodnotit a to nejrozšířenějším a základním způsobem a to finanční odměnou, ale jak již bylo řečeno v teoretické části, mzda není jediným účinným prostředkem pro odpovídající ohodnocení a aplikace správné motivace zaměstnance. Je třeba se zaměřit na jejich vnímání a pojetí priorit, které vedou k odvádění kvalitního pracovního výkonu na rozdíl od první skupiny. Je třeba stanovit a posléze v praxi uplatnit ideální mzdový systém a vhodné motivační nástroje pro tuto skupinu zaměstnanců a vytvořit jim tak ideální podmínky a prostředí, které je bude nadále v tomto smyslu inspirovat a správně motivovat. Rozbor teorie v první části této diplomové práce uvádí jednotlivé možné nástroje, jak správně působit na zaměstnance.

Cílem společnosti EXCALIBUR ARMY spol. s r.o. je výkon kvalitní služby spočívající v precizní práci všech zaměstnanců, za vynaložení přiměřených finančních nákladů. Dále je třeba si uvědomit, že s rozvojem firmy a s nárůstem dalších zakázek bude třeba mít

k dispozici dostatečný počet kvalitních pracovníků, tak aby byla zajištěna služba zákazníkovi dle jeho přání a zadání. Firma si tímto způsobem své zaměstnance vlastně vychovává a ti zaměstnanci, kteří v ní pracují již delší čas s odpovídající kvalitou práce, jsou pro ni velmi cenným lidským, pracovním a personálním zdrojem.

Máme-li tedy definovat účel navržení mzdové směrnice a motivačního programu, děje se tak jednoznačně z důvodu dalšího zavedení správného a odpovídajícího naplnění podnikatelského záměru společnosti a tím je jednoznačně snaha rovnocenného uplatnění na trhu v tomto segmentu služeb a obchodu, včetně reálné prosperity a dalšího rozvoje a chodu společnosti. Je pravidlem, že kvalitní společnost tvoří kvalitní management ve spojení s kvalitními zaměstnanci. V oblasti obchodu a služeb to platí dvojnásobně, neboť každodenní přímá realita osobního kontaktu zaměstnance poskytovatele s pracovním prostředím případně personálem zadavatele, je v tomto případě i odpovídající a jednoznačně působící zpětnou vazbou.

V dalších kapitolách se tedy zaměříme na stanovení priorit zaměstnanců, jejich přirozené vnímané potřeby a z toho plynoucí systém odměňování a motivační nástroje, které můžeme s úspěchem aplikovat.

5.3 Charakteristika zkoumaného souboru

Abychom správně pochopili potřebu zaměstnanců společnosti, bylo třeba provést interní analýzu personálních zdrojů. Formou dotazníkového šetření bylo osloveno všech 141 zaměstnanců firmy s důrazem na odpovídající a požadovaný informační výstup. Návratnost zpracovaných dotazníků byla ale mnohem nižší, než se předpokládalo. Bylo obdrženo 89 ze 141 dotazníků což je NÁVRATNOST 63 %. Zjišťování pracovní motivace je poněkud složitější než zjišťování pracovní spokojenosti x nespokojenosti v souladu s vyhovujícím mzdovým systémem společnosti. Je to dáno tím, že si člověk těžko uvědomuje svoji motivaci v celé své složitosti a komplexnosti. Je tedy nutné zvolit odpovídající metodu a formu dotazů, které dají člověku možnost jednoduchého výběru stanovení si osobní priority na základě spravedlivého výběru.

Ve společnosti EXCALIBUR ARMY spol. s r.o. pracuje převážná část zaměstnanců starších 40 let, rozložení v rámci jednotlivých středisek je vyvážené a odpovídá potřebám pro jednotlivá pracoviště a požadavkům ze strany zadavatelů, v tomto ohledu jsou zaměstnanci poměrně flexibilní a přizpůsobují se požadavkům. Poměrně vysoká část zaměstnanců pracuje ve společnosti v delším období. Zde je nutno uvést, že z tohoto pohledu má společnost poměrně stabilní zaměstnaneckou základnu.

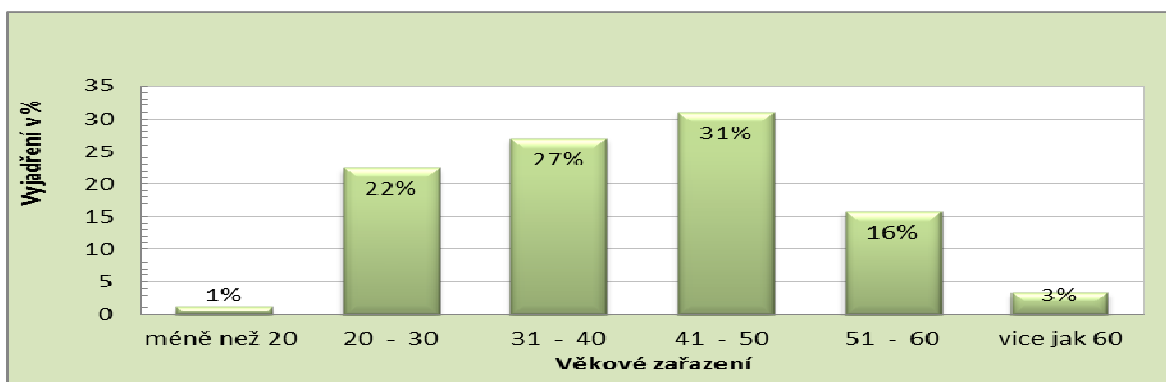
V rámci organizační struktury společnosti EXCALIBUR ARMY spol. s r.o. je vytvořeno 6 základních sekcí, jedná se o samostatné úseky zajišťující chod firmy jako celku. Některé sekce zajišťují technické a ekonomické zázemí a ostatní střediska se věnují své specializaci. Úseky jsou vedeny manažery, kteří mají specializace v daných odvětvích. Jím podléhají vedoucí sekcí a jim ostatní zaměstnanci firmy.

Jak již bylo řečeno ve společnosti pracuje 31 % zaměstnanců ve věku 41-50 let z toho 36 % pracuje ve společnosti 3 – 4 roky, tento fakt znamená fungující a stabilní společnost na českém i zahraničním trhu. Díky této skutečnosti je zaměstnanecký potenciál stabilní a jsou kvalitní lidské zdroje i přes to, že se jedná o náročnou práci ve všech ohledech. Firma získává většinu zakázek na základě vyhlášení výběrových řízení nebo se jedná o stálé zákazníky v oblasti odběru náhradních dílů, popřípadě oprav vozidel nebo odběru materiálu do čističky odpadních vod. Cílem společnosti je udržení stability na trhu a stabilizace a zkvalitnění lidských zdrojů za pomoci dobře zvoleného typu odměňování.

5.4 Výsledky dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření a následné analýzy dat vyplynuly následující fakta, uvedené postupně v oblastech jednotlivých otázek:

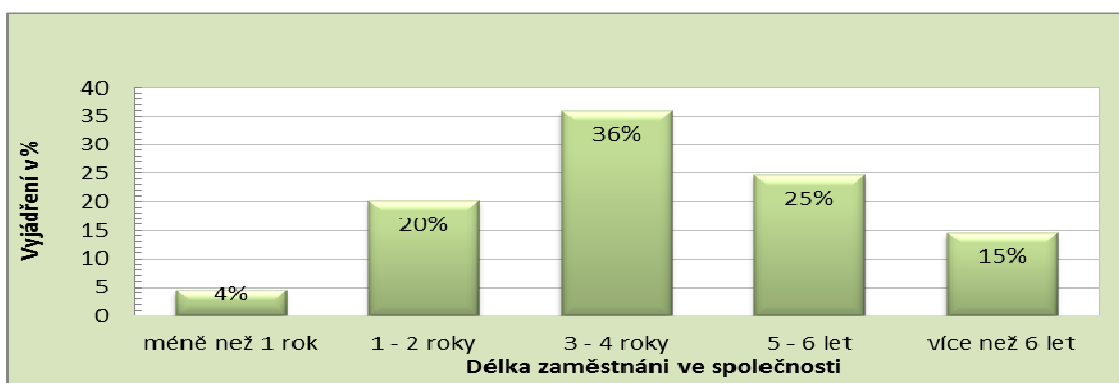
Graf č. 7 *Jaké je Vaše věkové zařazení?*



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 1 vyplývá, že ve společnosti pracuje 31 % zaměstnanců ve věkové kategorii od 41 do 50 let, 27 % v kategorii od 31 do 40 let, 22 % v kategorii od 20 do 30 let, 16 % v kategorii od 51 do 60 let, 3 % v kategorii více jak 60 let a 1 % v kategorii méně než 20 let. Je tedy zřejmé, že ve společnosti pracují zaměstnanci středního a vyššího středního věku, u nichž se dá předpokládat vyvinutá pracovní morálka a předpoklad pro danou činnost.

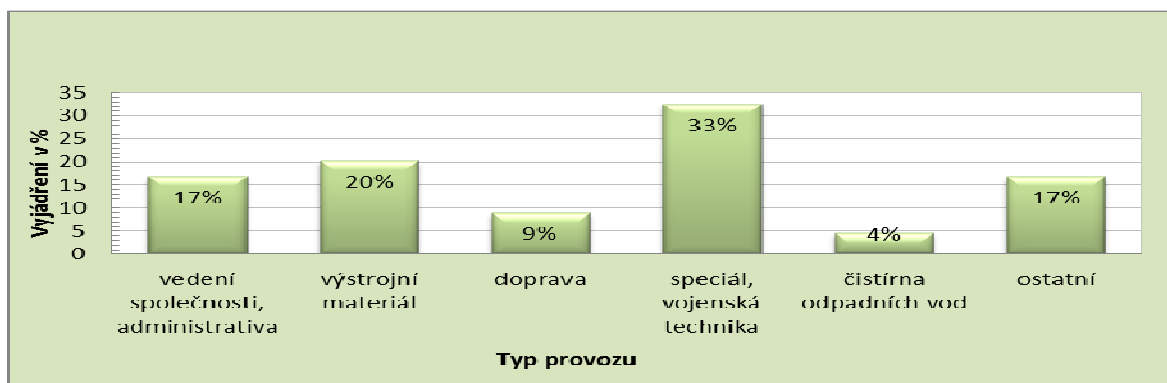
Graf č. 8 *Jak dlouho pracujete ve společnosti EXCALIBUR ARMY spol. s r.o.?*



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, jak dlouho pracují ve společnosti EXCALIBUR ARMY spol. s r.o., odpovědělo 36 % zaměstnanců 3 až 4 roky, 25 % zaměstnanců 5 až 6 let, 20 % zaměstnanců 1 až 2 roky, 15 % pracuje ve společnosti více než 6 let a 4 % méně než 1 rok. Na základě této skutečnosti se dá říct, že firma má stabilní zaměstnanecký potenciál a fluktuace zaměstnanců ve firmě není skoro žádná. Toto souvisí se skutečností stabilní společnosti na trhu, stabilizací dlouhodobých zakázek v rámci delšího časového úseku a v této souvislosti zabezpečení prací zkušenými a zapracovanými zaměstnanci, čemuž by ještě mělo pomoci zkvalitnění motivace zaměstnanců a propracovaný mzdový systém.

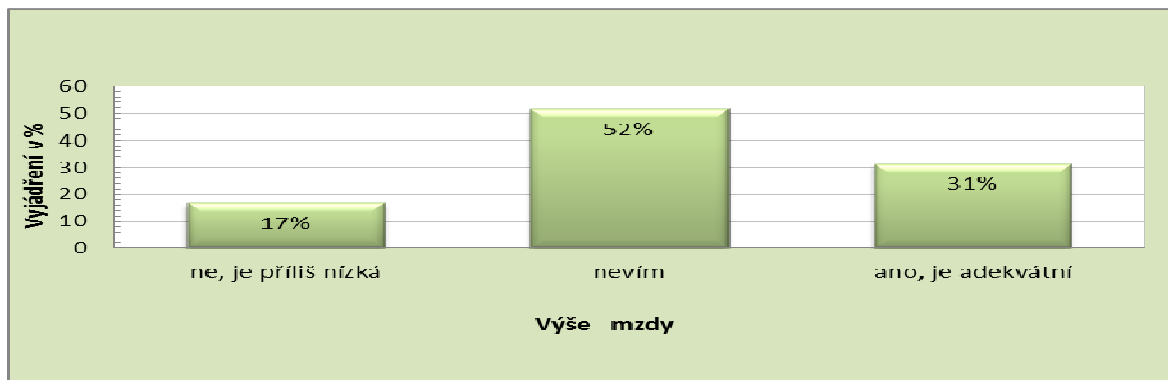
Graf č. 9 *Ve kterém provozu chcete pracovat?*



Zdroj: Vlastní zpracování

Následující otázka se zaměřila na typ provozu, který zaměstnanci upřednostňují. 33 % zaměstnanců odpovědělo, že by chtěli pracovat v sekci speciál, vojenská technika, tato sekce je základním pilířem obchodní činnosti společnosti a tvoří nejstabilnější zázemí, pracovat v této sekci je vnímáno jako otázka osobní prestiže. 20 % zaměstnanců by chtělo pracovat v sekci prodeje výstrojního materiálu, po 17 % zaměstnanců by chtělo pracovat ve vedení společnosti, administrativě a v ostatních sekcích společnosti to jsou přidružené prodejny a technické zázemí firmy. 9 % zaměstnanců by rádo pracovalo v dopravě a 4 % zaměstnanců by chtělo pracovat v čistírně odpadních vod.

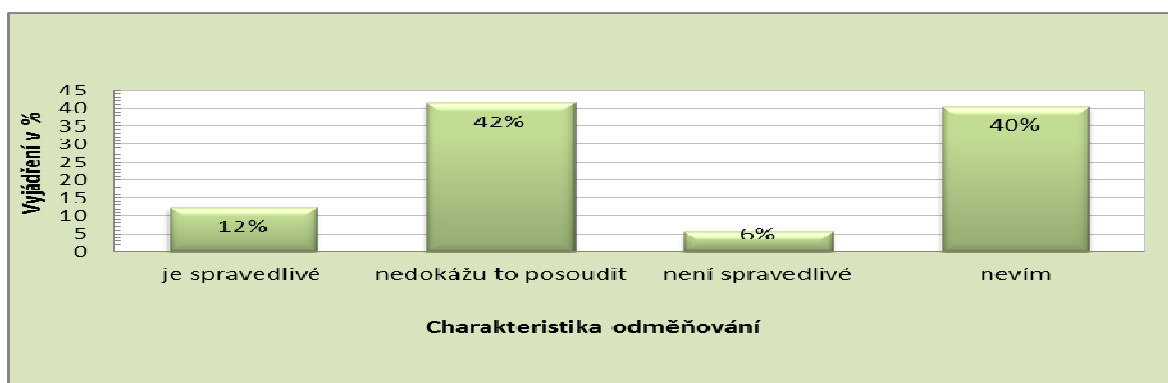
Graf č. 10 *Je Vaše odměna za vykonanou práci přiměřená?*



Zdroj: Vlastní zpracování

V další otázce se pracovníci společnosti vyjadřovali k výši odměny za vykonanou práci. 52 % ji nedokázalo posoudit, 31 % ji označilo jako adekvátní a 17 % ji označilo jako nízkou. Z odpovědi vyplývá, že odměňování ve společnosti EXCALIBUR ARMY spol s r.o. je nastaveno přiměřeně, i když by mohlo zohlednit více regionální hlediska a odměny za tento druh vykonávané práce. Nespokojené a nerozhodné zaměstnance reprezentuje v tomto případě část zaměstnanců, které by měl oslovit nově budovaný motivační program formou hmotných benefitů. Jelikož v současné době nebude možné jiným způsobem upravit systém odměňování s ohledem na současnou politiku firemního managementu.

Graf č. 11 *Je Vaše odměňování za vykonanou práci spravedlivé?*

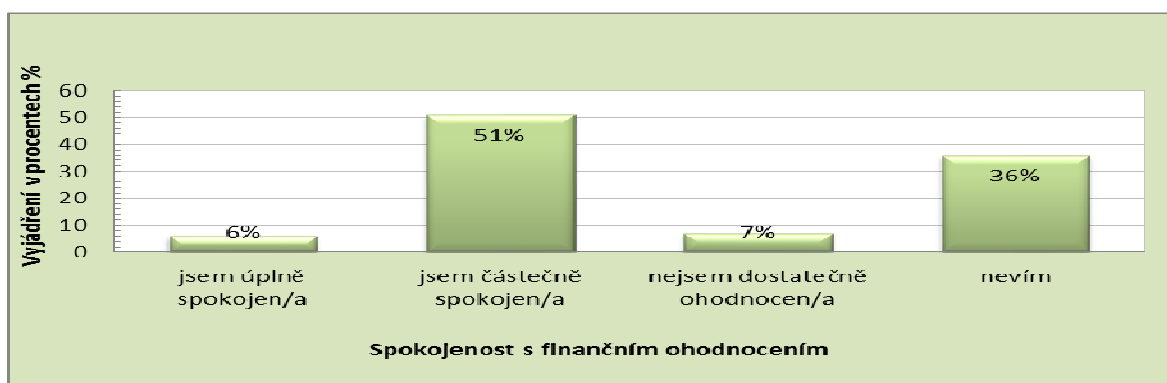


Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky odpovědí na tyto otázky poměrně přesně korespondují s předcházející otázkou. Větší část zaměstnanců 42 % nedokáže posoudit a 40 % pracovníků neví zda je odměňováno za svou práci adekvátním způsobem, 12 % zaměstnanců si myslí,

že je odměňováno spravedlivě a mzda odpovídá nastavenému odměňování za určený druh práce a 6 % si myslí že odměňování není spravedlivé. Ve výsledku to znamená, že bude vhodné upravit systém odměňování a oslovit zaměstnanců vhodnými motivačními programy.

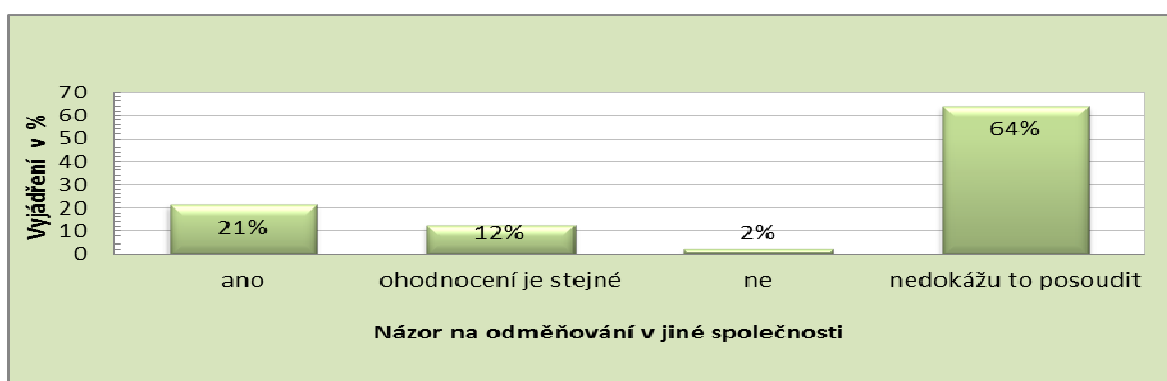
Graf č. 12 *Jak jste spokojen/a s finančním ohodnocením Vašich pracovních schopností?*



Zdroj: Vlastní zpracování

Další zjištění rovněž navazuje na oblast finančního odměňování za vykonanou práci. 51 % je částečně spokojeno, 36 % neví zda je spokojeno s ohodnocením, 7 % si myslí že není dostatečně ohodnoceno a 6 % je spokojeno úplně. I zde je patrné, že by bylo vhodné systém odměňování mírně upravit, a doplnit odměňování vhodnou formou motivace.

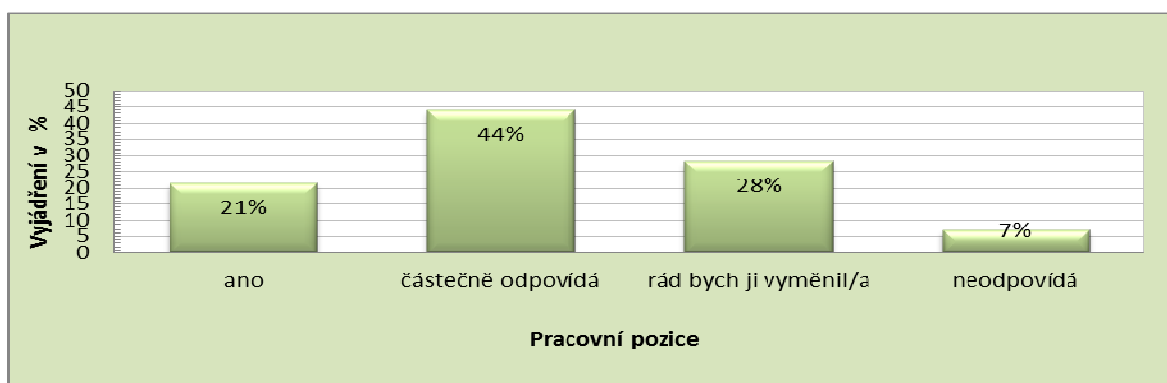
Graf č. 13 *Myslíte si, že v jiné společnosti by byla Vaše práce lépe ohodnocena?*



Zdroj: Vlastní zpracování

Na tuto otázku odpovědělo 64 % respondentů, že nedokážou posoudit, zda by byli v jiné společnosti odměněni lépe, z toho vyplývá, že zaměstnanci nemají informace o odměňování v tomto oboru u jiných společností, 21 % pracovníků si myslí, že by bylo lépe ohodnoceno u jiné společnosti. 12 % si myslí, že by bylo jejich ohodnocení stejné a pouze 2 % si myslí, že by nedošlo ke změně odměny za vykonanou práci. Dle šetření a analýzy v rámci regionálního a konkurenčního srovnání bylo zjištěno, že porovnání odměňování v daném oboru v současné době není. Je tedy i v tomto případě vhodné použít motivační faktory a úpravy odměňování, které by eliminovaly případnou fluktuaci a odchody nespokojených pracovníků ze společnosti.

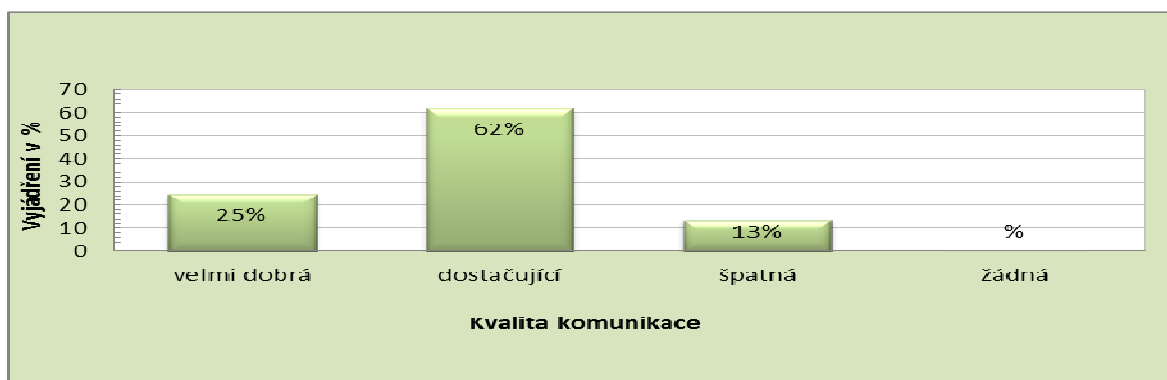
Graf č. 14. *Myslíte si, že Vaše pracovní pozice odpovídá Vaším kvalitám?*



Zdroj: Vlastní zpracování

Následující otázka byla zaměřena na uplatnění osobních kvalit v rámci zastávané pracovní pozice. Vycházíme z předpokladu, že každý pracovník se v rámci přijímacího pohovoru ve společnosti EXCALIBUR ARMY spol. s r.o. ucházel o předem danou pracovní pozici, je tedy na místě, že s ní byl předem dostatečně obeznámen. Tento fakt potvrzuje celkem 65 % odpovědí, 21 % odpovědí úplně odpovídá mým kvalitám a 44 % odpovídá částečně. 28 % respondentů uvádí, že by své zařazení vyměnilo a vykonávalo jinou pracovní pozici. Zbývajících 7 % se cítí podhodnoceno a myslí si, že jejich pracovní pozice jejich kvalitám neodpovídá a je podhodnocena. Vzhledem k uvedeným skutečnostem je vhodné v tomto případě zvolit vhodný motivační faktor v podobě nehmotných stimulů, například informovanosti.

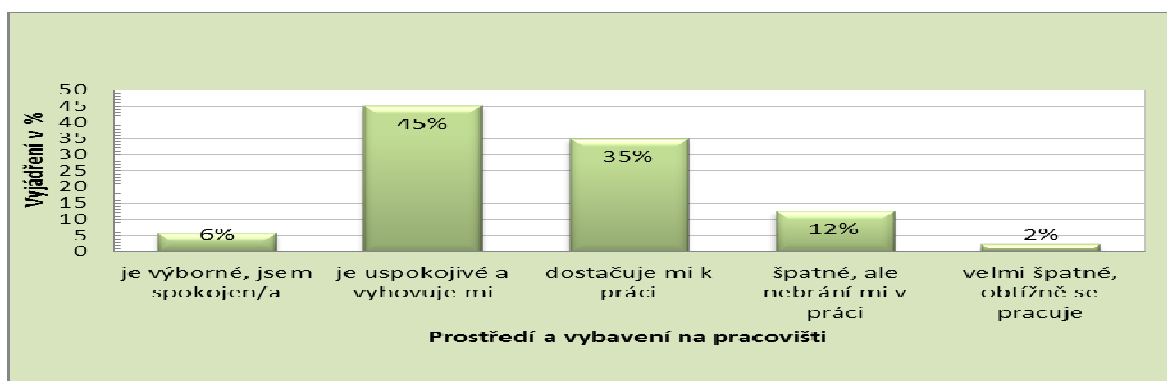
Graf č. 15. *Komunikace s Vaším nadřízeným je ?*



Zdroj: Vlastní zpracování

V další části dotazníku bylo záměrem zjistit vztahy v prostředí jednotlivých pracovišť. Komunikace pracovníků společnosti s nadřízenými je vzhledem k povaze pracovišť velmi důležitá. Jako velmi dobrou a dostačující ji označilo 87 % dotazovaných. Naopak jako špatnou ji označilo 13 %. Je potěšující, že 0 % respondentů nemá komunikaci s nadřízeným žádnou. V tomto případě je nutné se zaměřit na zkvalitnění personální komunikace a zdokonalení systému delegování pravomoci a řízení pracovišť.

Graf č. 16 *Jaké je Vaše pracovní prostředí a vybavení na Vašem pracovišti?*

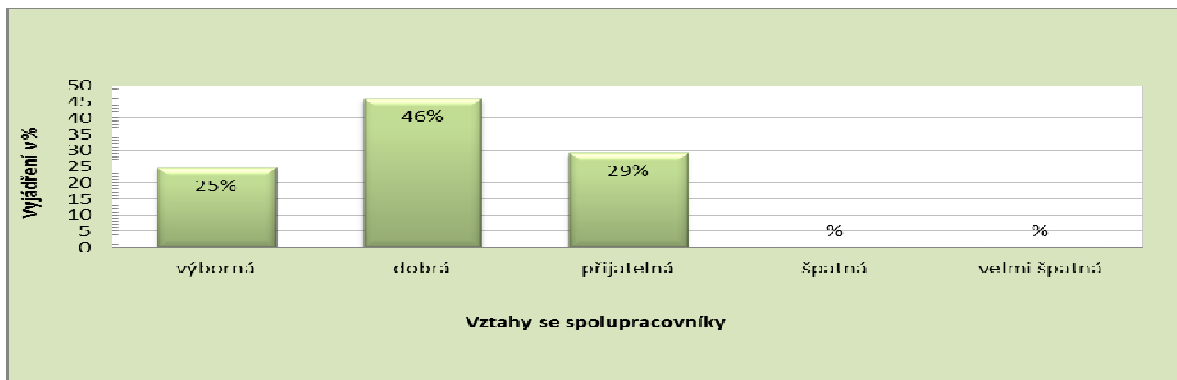


Zdroj: Vlastní zpracování

V desáté otázce byl dotazník zaměřen na pracovní prostředí a jeho potřebné vybavení v rámci daného pracoviště. Jak již bylo v předcházející části řečeno, pracoviště a tím i pracovní podmínky jsou odlišné povahy dle povahy náplně práce jednotlivých středisek. Celkem 86 % dotazovaných je hodnotí jako vhodné pro svou práci, od pocitu výborné kvality přes uspokojení až k dostačujícímu. Zbývajících 14 % jej hodnotí jako špatné,

omezující je v pracovní činnosti. V tomto případě je třeba se více zaměřit na jednotlivá pracovní místa a v negativních případech zlepšit daný stav. Jedná se o přímý stimul v podobě nehmotné motivace, který by měl oslovit pracovníky s výše uvedenými pocity.

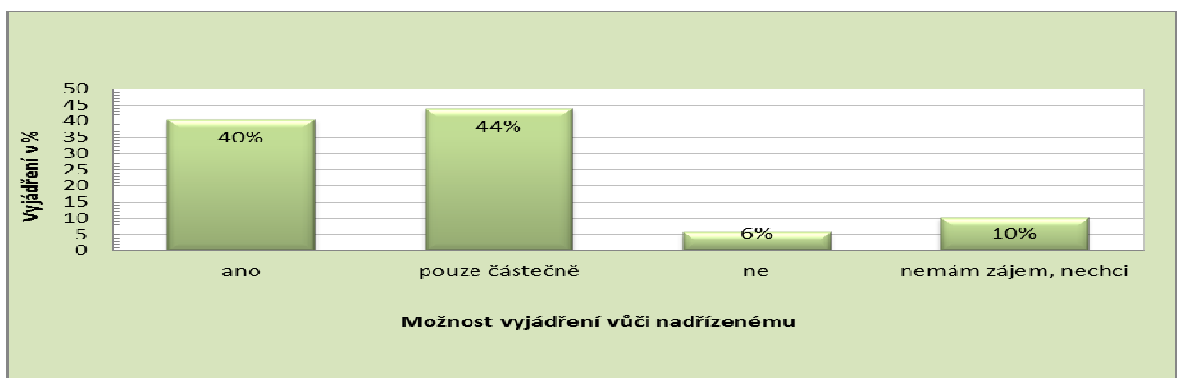
Graf č. 17 *Jaká je úroveň vztahu s Vašimi spolupracovníky na pracovišti?*



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro velkou část pracovníků zařazených v pracovním procesu je důležitým stimulem atmosféra na pracovišti v podobě vztahů se svými kolegy a spoluzaměstnanci. Jsou to sociální aspekty pracovní činnosti tj. Dobrá spolupráce a porozumění se spolupracovníky, pocit umístění ve skupině odpovídající osobní zařazení. V tomto ohledu se kladně vyslovilo celých 100 % zaměstnanců. K udržení tohoto stavu přispěje aplikace motivačního programu zaměřeného na celou pracovní skupinu.

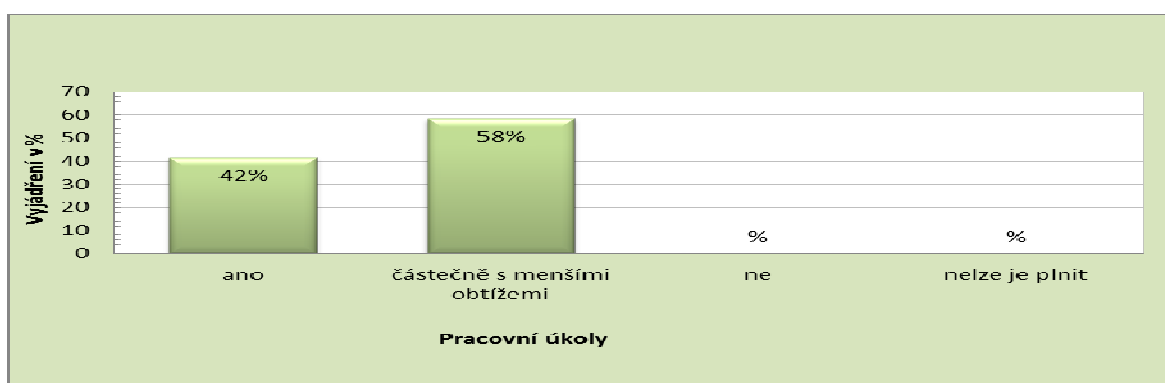
Graf č. 18 *Je Vám dána možnost vyjádřit se v rámci Vaší práce vůči přímému nadřízenému?*



Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka se zaměřila na pocit osobního uplatnění na pracovišti. Požadovaná kvalita pracovního výkonu je v tomto případě dána kvalitou vzájemné komunikace mezi nadřízenými a podřízenými, a pravidelným hodnotovým informačním tokem v obou směrech na linii jedince a organizace. 84 % tuto vzájemnou vazbu hodnotí kladně, zbývajících 16 % naopak negativně. Je tedy potřeba zaměřit se na rozsáhlejší motivaci v této oblasti a vytvořit tak další formu nehmotného motivačního stimulu.

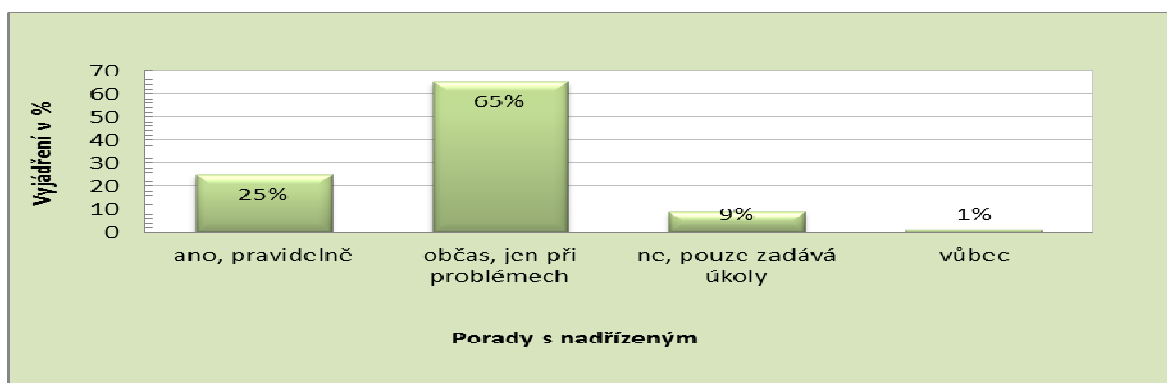
Graf č. 19 *Připadají Vám pracovní zadání na Vašem pracovišti přiměřené, lze je splnit?*



Zdroj: Vlastní zpracování

V této otázce se dotazník zaměřil na náročnost pracovního úkonu či náplně z hlediska jeho osobních fyzických i duševních předpokladů. 100 % respondentů ji hodnotí kladným či přijatelným způsobem. Je zřejmé, že vzhledem k rozdílné a často odlišné povaze pracovních míst je tento výsledek velmi optimistický. Opětovně vycházíme s předpokladu, že pracovník povahu svého pracovního místa zná již předem (příjemací pohovor, zaváděcí praxe atd.). V tomto případě je tedy nutné pomocí vhodných motivačních faktorů nově chystaného programu tento stav udržet.

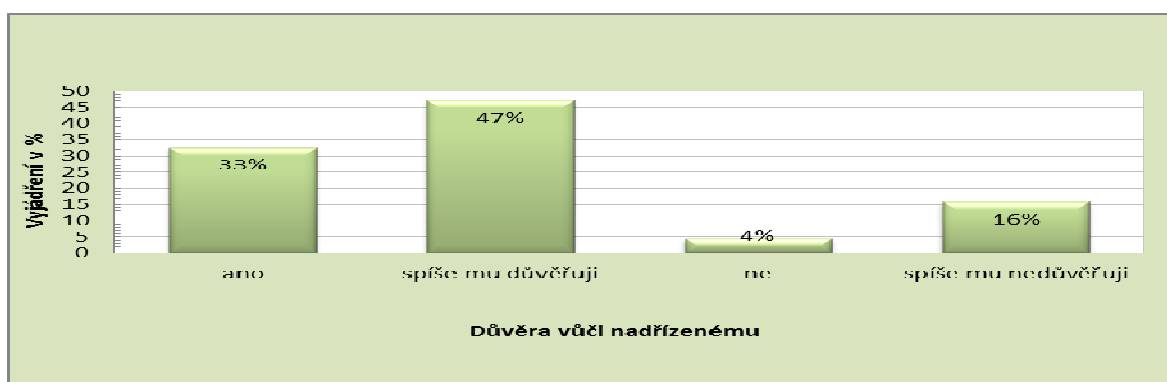
Graf č. 20 Máte pracovní porady se svým nadřízeným?



Zdroj: Vlastní zpracování

Z odpovědí na uvedenou otázku vyplývá, že ve společnosti je nastavena standardní úroveň komunikace mezi pracovníky jednotlivých středisek a jejich manažery. Úroveň prací a tím i způsob výkonu je v tomto případě ovlivněn celou řadou aspektů, jež nemůžeme ovlivnit (Vánoce, Velikonoce, rozsah a druh zakázek – jejich objem a náročnost, nárazové objednávky). V tomto směru je tedy nutné s ohledem na vnitřní stupeň komunikace posílit vzájemnou informační vazbu a to opětovně v souladu s vhodně zvolenými dalšími motivačními faktory, ať už hmotné či nehmotné stimulační.

Graf č. 21 Máte ke svému nadřízenému důvěru?

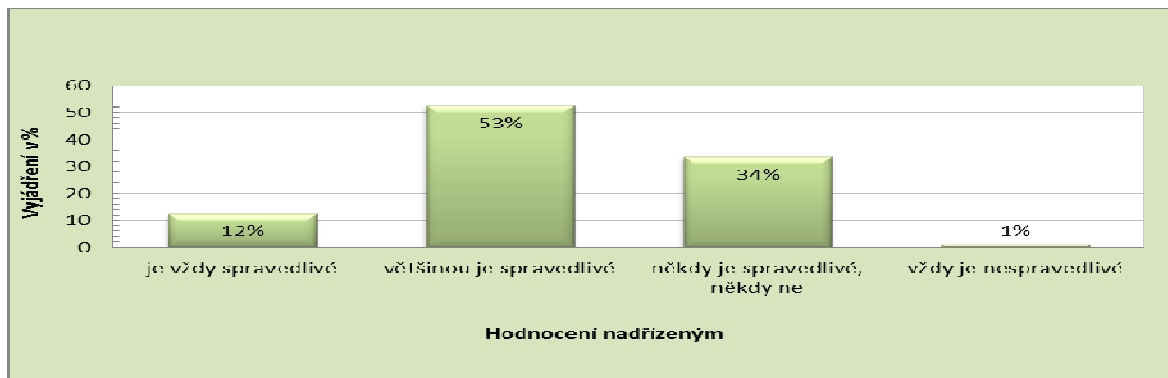


Zdroj: Vlastní zpracování

Uvedená otázka úzce souvisí s předcházející. Otázku důvěry ke svému nadřízenému kladným způsobem hodnotí převážná většina zaměstnanců a to 80 %. Zbývajících 20 % ji hodnotí opačně. V tomto případě panuje v rámci personálních vztahů ve společnosti EXCALIBUR ARMY spol. s r.o. příznivá atmosféra a je důkazem správného postupu

při obsazení vedoucích a manažerských funkcí. Je tedy třeba tento stav zachovat a i zde platí, že je na místě doplnit jej vhodně zvolenou další motivací.

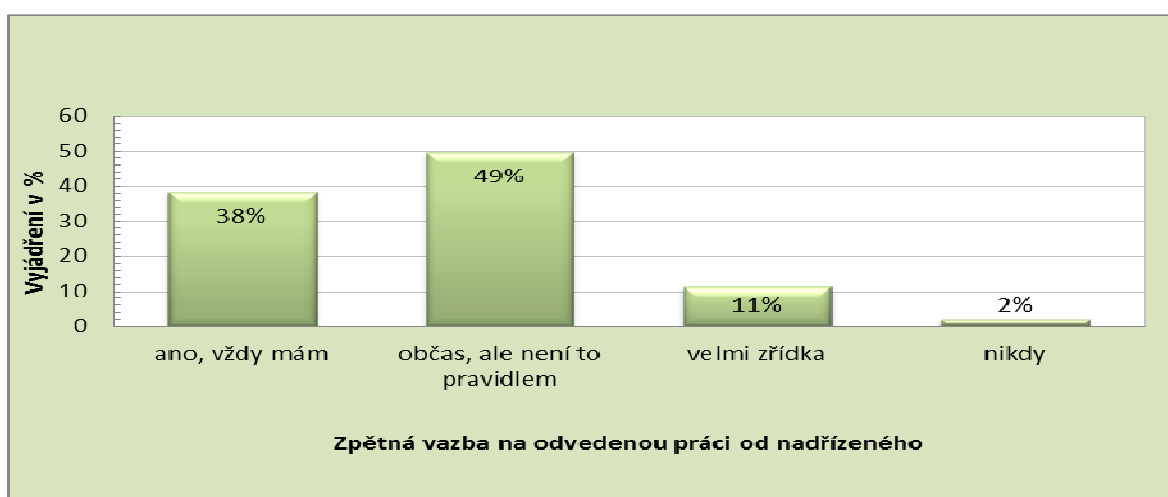
Graf č. 22. *Jaké je hodnocení Vaší práce od Vašeho nadřízeného?*



Zdroj: Vlastní zpracování

I tato otázka ve svých odpovědích poskytuje poměrně přesný odkaz o dobré úrovni interpersonálních vztahů v rámci organizace. Hodnocení práce nadřízeného je v 65 % hodnoceno pozitivním způsobem, 34 % si myslí, že je to někdy spravedlivé někdy ne, a 1 % respondentů má pocit, že je nespravedlivé. I v tomto ohledu panuje v organizaci velmi dobrá atmosféra a není třeba výraznějšího zásahu vedoucího ke změně tohoto stavu. Nadále i zde platí vhodný doplněk formou finanční odměny a motivačního programu.

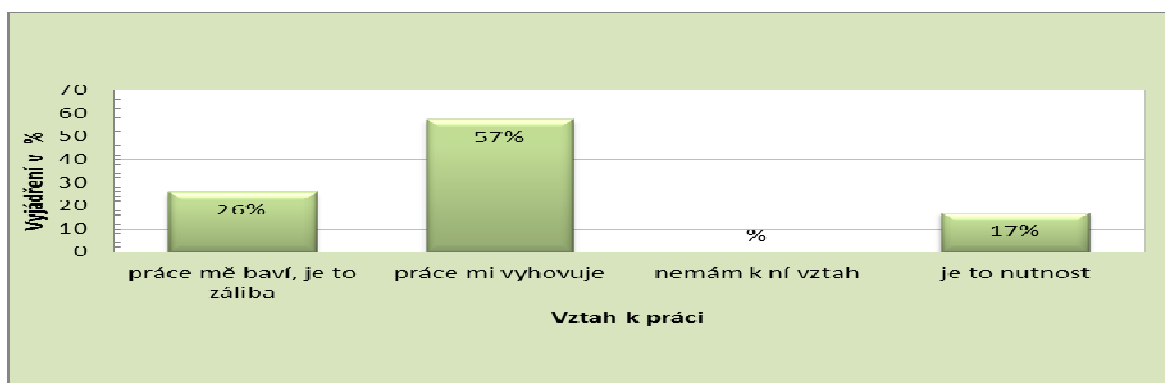
Graf č. 23. *Máte od svého nadřízeného zpětnou vazbu k Vaši odvedené práci?*



Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost EXCALIBUR ARMY spol. s r.o. má v dnešní době vypracovaný poměrně dobře fungující systém kontroly úrovně odvedené práce na jednotlivých pracovištích. Ten spočívá v samotné kontrole zadané práce, ale i neustále se zdokonalující se systémy technologických a technických vylepšení (investice do nových strojů a technologických postupů, informačních systému a pomůcek prodeje, dále nesmíme zapomenout na kvalitní pracovní pomůcky) a tím vylepšení i souvisejících zpětných vazeb a to konzultací o samotném daném výkonu v rámci určitého pracoviště, doporučeními pro pracovní a technologické postupy, zapracování na pracovištích zkušenějšími pracovníky. Důkazem toho je 87 % kladného postoje, zbývající část je buď minimální, nebo není vůbec realizována. Zde je nutné tuto vzájemnou vazbu a zpětný informační tok posílit, což bude zajisté jen dalším vhodným doplněním k zavádění nových motivací a zlepšení mzdového systému pro pracovníky společnosti.

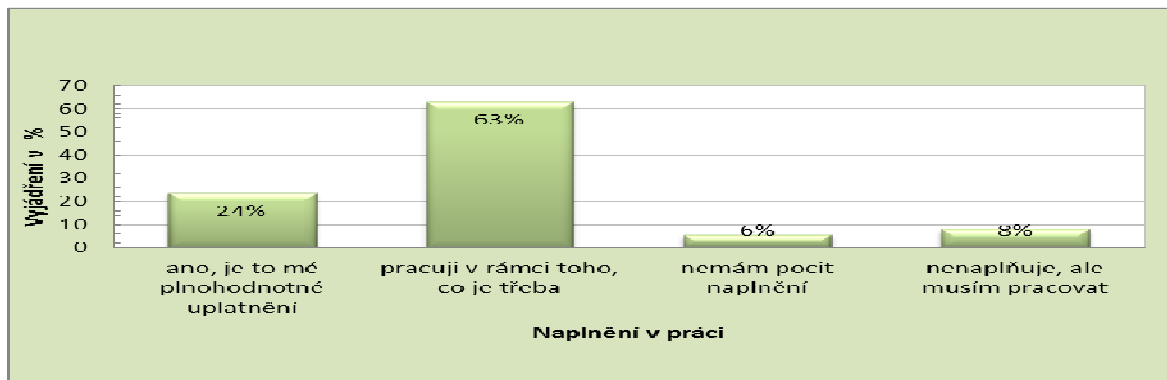
Graf č. 24 *Je pro Vás práce zálibou, nebo nutností?*



Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci následující otázky jsem se zaměřila na vnitřní a osobní aspekt pracovníků v rámci jejich temperamentnosti a osobní charakteristiky. Z tohoto pohledu 83 % svou práci hodnotí kladně, naopak 17 % ji chápe jako přirozený způsob obživy. V tomto případě je třeba říci, že k povaze pracovního výkonu se jedná o velmi dobrý výsledek. Vztah pracovníků a vztah k povaze pracovního výkonu, pokud je objektivní, vypovídá o kvalitní procesní úrovni zaměstnanců společnosti EXCALIBUR ARMY spol. s r.o..

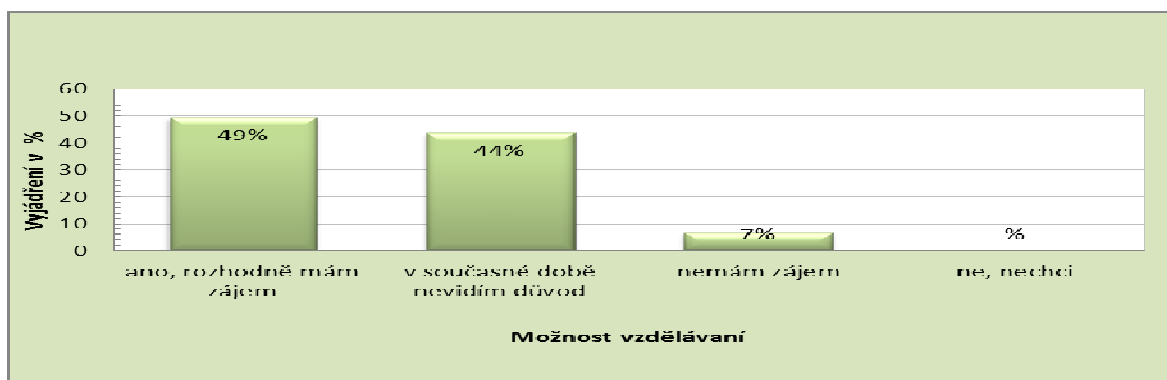
Graf č. 25 *Naplňuje Vás vykonávaná pracovní činnost?*



Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka, úzce spjatá s předcházející, se zaměřila na aspekty umožňující uplatnit vnitřní tvořivost, možnost vlastní iniciativy, seberealizace, uplatnění a vlastní profesní odpovědnosti v rámci výkonu na pracovišti. Jako kladnou ji ohodnotilo 87 % zaměstnanců, jako nutnou zbývajících 14 %. Tento stav je třeba vnímat jako velmi pozitivní pro uplatnění cílů společnosti a je třeba jej doplnit vhodně zvolenými dalšími nástroji motivačního procesu.

Graf č. 26 *Máte zájem zvýšit si svou pracovní kvalifikaci v rámci společnosti?*

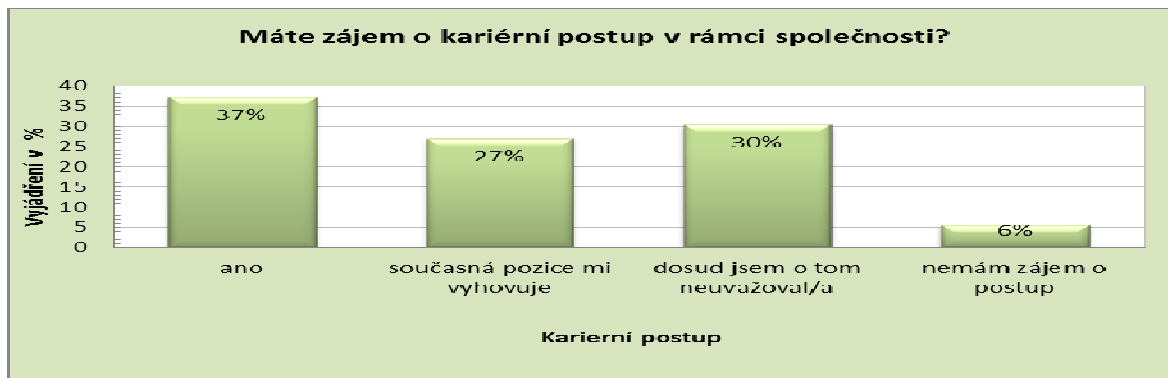


Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka byla zaměřena na zájem pracovníků zvyšovat si svou pracovní kvalifikaci. Jedná se tedy o další nehmotný stimul, v našem případě má o jeho aplikaci zájem bezmála polovina zaměstnanců tj. 49 %, dalších 44 % nevidí nyní důvod, v tomto případě je třeba posílit informační tok ve společnosti s důrazem na efektivitu a osobní zhodnocení,

jež by toto navýšení kvalifikace pracovníkům přineslo. Tento aplikovaný proces osloví i zbývajících 7 % pracovníků, otázkou je, s jakým výsledkem.

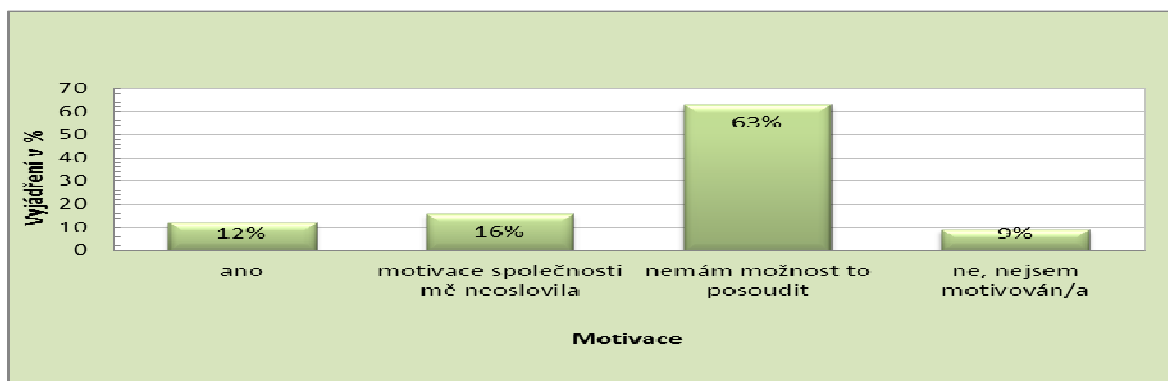
Graf č. 27 *Máte zájem o kariérní postup v rámci společnosti?*



Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce možného kariérního postupu, který se týká zkušených a kvalitních zaměstnanců s vhodnými předpoklady se 37 % vyslovil pro ano a 27 % pro ne. I v tomto případě je vhodné tento nehmotný motivační stimul využít za pomoci informačního toku v rámci společnosti a vytvořit tak kvalitní předpoklady a možné budoucí personální zdroje pro obsazení těchto funkcí. Způsob adresného oslovení se samozřejmě týká oněch 30 % pracovníků, kteří o změně vůbec neuvažovali a 6 % zaměstnanců, kteří o změnu nemají vůbec zájem.

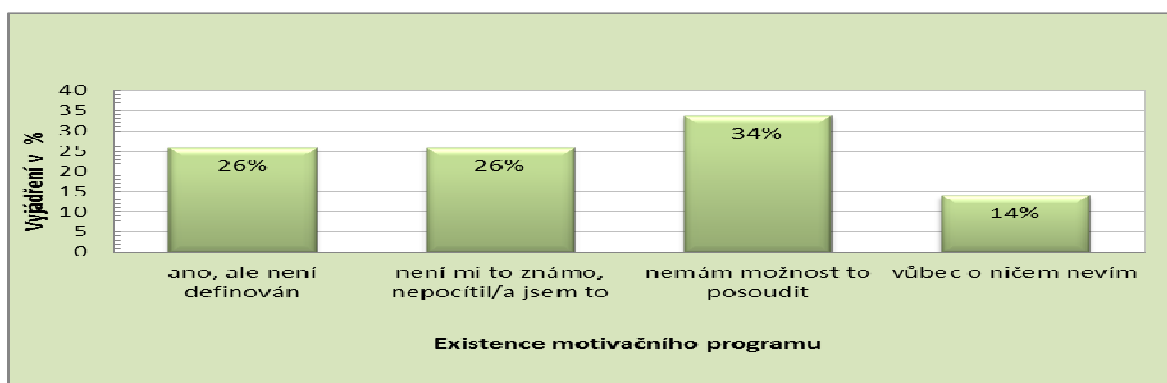
Graf č. 28 *Máte pocit, že jste od společnosti dostatečně motivován?*



Zdroj: Vlastní zpracování

Rámec této otázky byl zaměřen na samotný pocit a vnímání motivačních faktorů pracovníky společnosti EXCALIBU ARMY spol. s r.o.. V souvislosti s výsledky, kdy 12 % odpovědí na tuto otázku bylo ano, 16 % pracovníků motivace společnosti neoslovila a 63% zaměstnanců nemohlo posoudit způsoby možné motivace a dalších 9 % není motivováno, je nutné urychleně zlepšit informovanost o možnosti finančních odměn a dalších hmotných i nehmotných motivačních stimulů, aby společnost, která dnes disponuje poměrně kvalitními lidskými zdroji a vzhledem k předpokládané vizi může ve spolupráci a za pomoci kvalitních pracovníků naplnit své cíle. Je tedy nutné vytvořit vhodný motivační program, který zabezpečí a povede zaměstnance k odpovídajícímu pracovnímu výkonu.

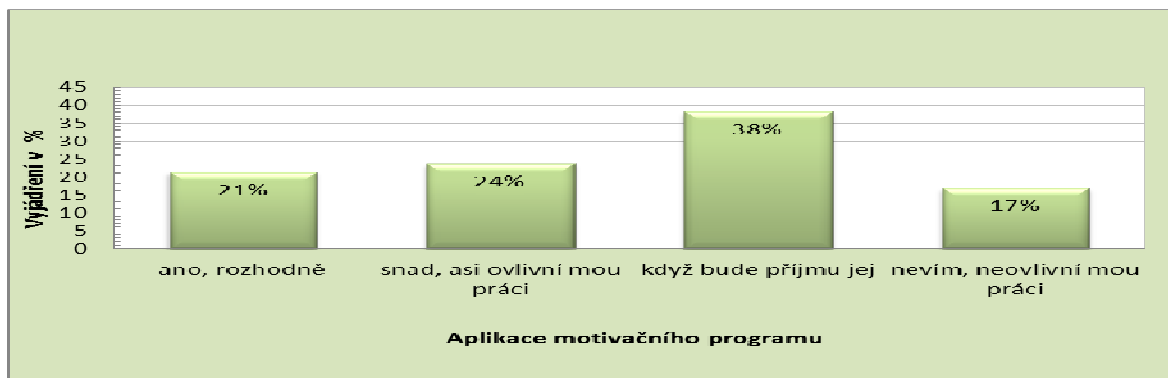
Graf č. 29 *Myslíte si, že ve společnosti nějaký motivační program existuje?*



Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi na uvedenou otázku potvrzují neinformovanost zaměstnanců společnosti, kdy se drtivá většina pracovníků domnívá, že ve společnosti EXCALIBUR ARMY spol. s r.o. žádný motivační program neexistuje nebo nebyl doposud realizován. V rámci této otázky se jedná jen o potvrzení předcházejících faktů a nutnost přistoupit ke konkrétním krokům v procesu motivace zaměstnanců společnosti a informovanosti pracovníků.

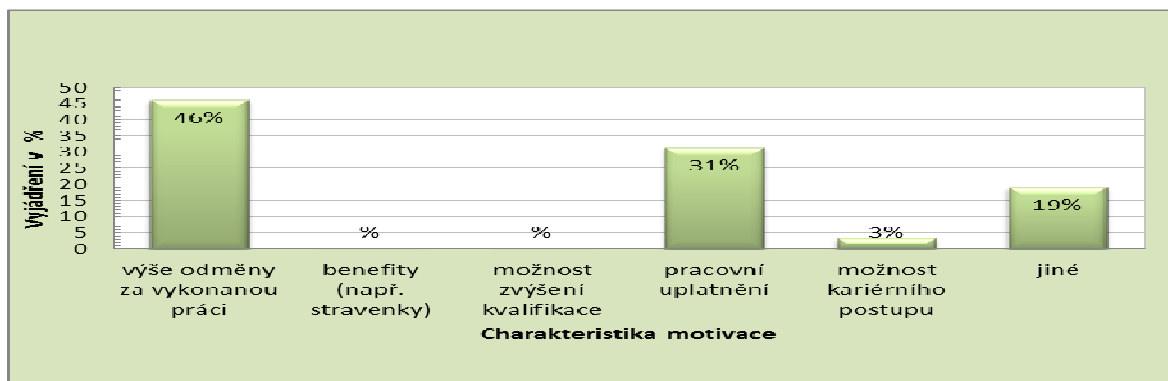
Graf č. 30 *Uvítal/a by jste vznik a zavedení motivačního programu?*



Zdroj: Vlastní zpracování

Uvedená otázka je shrnutím předcházejícího okruhu dotazů, vyplývá z ní, že drtivá většina tj. 83 % zaměstnanců uvítá a přijme aplikaci motivačního programu ve společnosti. Pro management a vedení společnosti je to jednoznačná výzva k rychlé a konkrétní aplikaci.

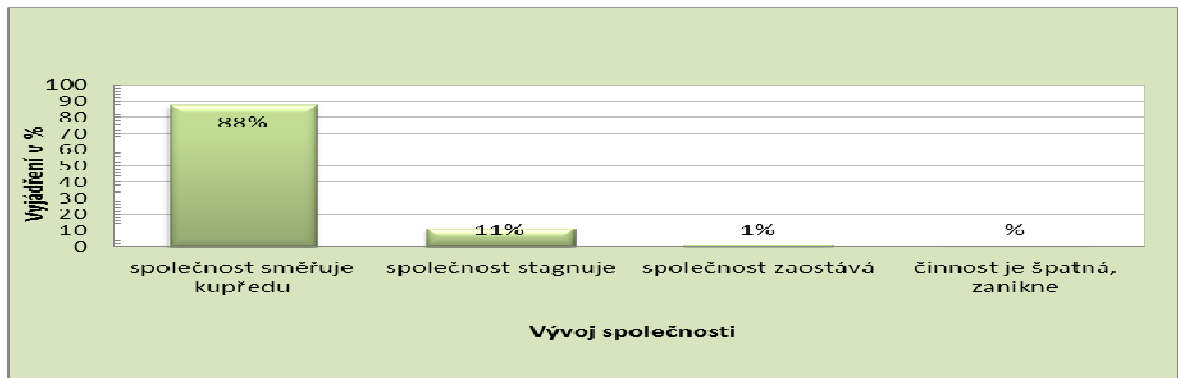
Graf č. 31. *Co Vás motivuje k pracovní činnosti?*



Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka byla zaměřena na preferenci jednotlivých hmotných či nehmotných motivačních stimulů vnímaných zaměstnanci společnosti EXCALIBUR ARMY spol. s r.o.. Je jednoznačné, že drtivá většina tj. 46 % upřednostňuje vyšší finanční odměny, možnost pracovního uplatnění ve společnosti preferuje 31 % pracovníků, 3 % volí možnost kariérního postupu a 19 % by zvolilo jiný hmotný či nehmotný stimul, o zvýšení kvalifikace či benefity nemá zájem žádný z pracovníků společnosti.

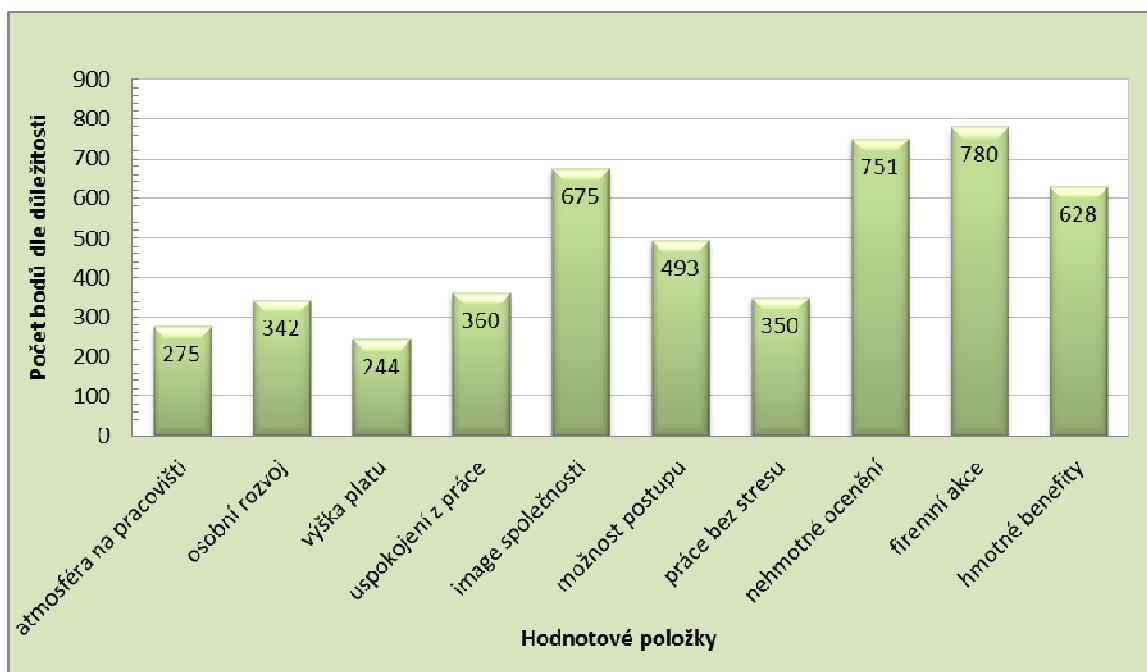
Graf č. 32 *Jaký je Váš pohled na vývoj společnosti?*



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední ze standartních otázek dotazníků byla zaměřena na vnímání společnosti samotnými zaměstnanci z pohledu její prosperity a stability na trhu. Jedná se o jakousi sebereflexi, ztotožnění se s firmou. Je třeba brát na zřetel povahu pracovního výkonu, o čemž svědčí i procenta v rámci jednotlivých odpovědí. 88 % zaměstnanců vidí společnost jako směřující kupředu, 11 %, že společnost stagnuje a 1 %, že zaostává. V tomto ohledu je třeba brát v pocit jistoty pracovního místa a pocit bezpečí na dnes hodně složitém trhu práce ve stabilní společnosti.

Graf č. 33. Hodnotová škála-seřad'te prosím jednotlivé položky v pořadí 1-10 dle Vaší důležitosti:



Zdroj: Vlastní zpracování

V této otázce, která se liší od předcházejících ve způsobu označení odpovědí, bylo respondentům nabídnuto deset hodnot, tj. motivačních faktorů v podobě hmotných i nehmotných stimulů a byli požádáni o jejich seřazení dle vlastních priorit. Způsob označení byl jako ve škole známkou. Za nejvhodnější měla být označena č. 1 a postupně tak až po hodnotu 10. Jednotlivě přiřazené body byly sečteny a přiřazeny k daným faktorům.

Výsledky dotazování:

Pořadí umístění	Možná odpověď	Počet bodů celkem
1	výška platu	244
2	atmosféra na pracovišti	275
3	osobní rozvoj	342
4	práce bez stresu	350
5	uspokojení z práce	360
6	možnost postupu	493
7	hmotné benefity	628
8	image společnosti	675
9	nehmotné ocenění	751
10	firemní akce	780

Z uvedeného šetření vyplývá, že na prvním místě jsou u zaměstnanců finanční odměny a jejich výška platu, následně atmosféra na pracovišti, osobní rozvoj, práce bez stresu, uspokojení z práce, možnost postupu. Dále teprve hmotné benefity, image společnosti a nehmotné ocenění. Na posledním místě se umístily firemní akce. V tomto případě je logické, že je zaměstnanci umístili na poslední místo, jelikož jsou ve většině přesvědčeni, že jej neovlivní.

6 ZÁVĚR A DOPORUČENÍ

6.1 Ověření - Hypotéza H0

Má mzdový systém a motivační program vliv na výkon a spokojenost zaměstnanců ve společnosti EXCALIBUR ARMY spol. s r.o.

Jak již bylo řečeno, v současné době společnost uvažuje o aktualizaci motivačního programu a upravení mzdového systému za dodržení podmínek stanovených majitelem. Je přirozené, že jisté motivační stimuly ať už ve hmotné či nehmotné podobě fungují, je třeba, ale důsledná informovanost zaměstnanců a dostupnost dokumentů, kde jsou tyto informace zpracovány v písemné podobě.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pracovníci společnosti jsou přiměřeně motivováni ke svému pracovnímu výkonu a to různými hmotnými či nehmotnými stimuly. Je ale třeba následně v této oblasti stanovit priority a vhodným způsobem je zpracovat do firemních směrnic tj. příslušných dokumentů a zajistit informovanost zaměstnanců a to všemi možnými dostupnými prostředky. Shrnuté řečeno, hypotéza H0 se potvrdila a o motivaci zaměstnanců hmotnou i nehmotnou formou zpracovanou v určitém programu společnosti je mezi zaměstnanci zájem a je potřebné ji mít vhodně zpracovanou.

6.2 Ověření - Hypotéza H1

Zaměstnanci společnosti EXCALIBUR ARMY spol. s r.o. upřednostňují finanční odměnu před jinými formami motivace.

Výsledky dotazníkového šetření ve vztahu k uvedené hypotéze potvrdily následující skutečnosti. V regionech (Pardubicko, Chrudimsko, Přeloučsko a okolí) a současné celkové republikové situaci v narůstající nezaměstnanosti, bude jako největší motivační faktor působit výše platu, jistota pracovního místa a pracovní podmínky, tím byla uvedená hypotéza potvrzena.

Je přirozeným výstupem dotazníkového šetření, že na prvním místě je **hmotný stimul** v podobě finanční odměny, mzda za vykonanou práci. V tomto případě, je nutné se zmínit i o části zaměstnanců společnosti, kteří dosahují nadstandartní výše měsíční odměny, ale za cenu práce nad rámec stanoveného pracovního fondu a nad rámec svých pracovních povinností na určitých pracovištích ve společnosti. Je faktem, že pro řadu pracovníků je tedy prvořadým hmotným stimulem dle důležitosti obdržaná mzda, pro její co pokud možno nejvyšší úroveň jsou ochotni odvést maximální výkon a v drtivé většině i v odpovídající kvalitě.

Z dotazníkového šetření vplynuly na dalších významných místech tři následující **nehmotné stimuly** tj. atmosféra na pracovišti, práce bez stresu tj. možnost v relativně odpovídajícím čase a vhodném prostředí zvládnout svůj pracovní úkol. V žebříčku hodnot následuje uspokojení z práce a osobní rozvoj. Dále možnost postupu na pozici s lepším pracovním prostředím, vyšší mzdou a nesmíme zapomenout na prestiž střediska a společenskou hodnotu pracovní pozice. Jednoznačným nehmotným oceněním v podobě stimulu je jistota pracovního místa vzhledem ke stabilitě firmy na daném trhu vzhledem k již zmíněnému nárůstu nezaměstnanosti.

6.3 *Ověření - Hypotéza H2*

Komunikace s nadřízeným a dobré vztahy na pracovišti nemají vliv na spokojenost a pracovní výkon zaměstnanců společnosti.

Vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření se uvedená hypotéza nepotvrdila. Jak vyplývá z uvedených údajů pro 90 % dotazovaných pracovníků důležitá pravidelná nebo občasná komunikace s nadřízeným, přímým nebo s manažerem vedení společnosti. Děje se tomu tak přirozenou formou vzhledem k povaze jednotlivých pracovišť na daných střediscích. V případě odloučených pracovišť je velmi důležitá vzájemná komunikace mezi podřízenými a nadřízenými, a to vzhledem k různorodému modelu v rámci jednotlivých zakázek v daném oboru. S tímto jevem úzce souvisí rovněž vztahy na jednotlivých pracovištích, a to i návaznost na plnění složitých pracovních úkolů v rámci součinnosti daného pracovního kolektivu. Ostatně dotazníkový výzkum tento jev jednoznačně potvrdil, otázka vztahů na pracovišti je ve škále výborného hodnocení až po přijatelné důležitá pro všech 100 % respondentů. V neposledním místě je třeba zmínit i výsledek v oblasti pracovního prostředí, to je hodnoceno v převážné většině 86 %, rovněž kladným způsobem. V rámci vzájemné komunikace na pracovníky je v uvedeném případě rovněž důležitá zpětná vazba a otázka důvěry vůči nadřízenému pracovníkovi. Jedná se o nehmotné stimuly, jež mají současně významný vliv na kvalitu pracovního výkonu zaměstnanců společnosti EXCALIBUR ARMY spol. s r.o., což potvrzují uvedené závěry. Je tedy třeba v nově připravovaném motivačním programu uvedené faktory zohlednit a odpovídajícím způsobem je zařadit.

Dotazník v oblasti **hodnotové škály (otázka č. 27)** zaměřený na využití stimulů potvrdil následující skutečnosti. V regionu Pardubice, Chrudim, Přelouč a okolí bude jako největší motivační faktor působit výše mzdy, jistota pracovního místa a pracovní podmínky. Je přirozeným výsledkem dotazníkového šetření, že na prvním místě je **hmotný stimul** v podobě finanční odměny, mzdy za vykonanou práci. Je nutné se zmínit o tom, že někteří pracovníci jsou ochotni pro jeho nadstandartní výši vykonávat práci za cenu maximálního výkonu v nadlimitním čase, ale musíme podotknout, že v drtivé většině ale i odpovídající kvalitě.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že na dalších významných místech následují **nehmotné stimuly**, tj. nehmotné ocenění, atmosféra na pracovišti, práce bez stresu. Jednoznačně důležitým nehmotným stimulem je jistota pracovního místa ve stabilní a rozvíjející se společnosti.

V této části diplomové práce máme již tedy definován stávající stav ve společnosti EXCALIBUR ARMY spol. s r.o., dále jsme si upřesnili potřebu a účel samotných aktivizačních faktorů a stanoveného mzdového systému ve firmě a šetřením pomocí dotazníku byl proveden výběr hmotných a nehmotných stimulů. Je tedy možné přistoupit k prezentaci samotných výsledků.

6.4 Návrhy a doporučení na změny

Jak již bylo několikrát zmíněno, ve společnosti by mělo dojít k aktualizaci motivačního (aktivizačního) programu a úpravě mzdových podmínek, proto navrhuji začít úplně od počátečních kroků a jako první formulovat cíle pro zaměstnance, které budou působit motivačně, případně budou hladinu motivace udržovat a posilovat. Tyto uvedené cíle musí vykazovat charakteristiku SMART. Což znamená, že každý ze stanovených motivačních cílů musí být **specifický**, tzn. Konkrétní a srozumitelný, dále musí být **měřitelný**, například v jednotce peněz, času, počtu atd. Také tyto cíle musí být **atraktivní**, tj. realisticky dosažitelné a **termínované** v dohodnutém časovém úseku, což je důležité pro kontrolu, hodnocení a návaznost na další cíle. Abychom dosáhli stavu, kdy formulace cílů vyzní pro pracovníky společnosti EXCALIBUR ARMY spol. s r.o. motivačně vypracujeme je formou vzájemného dialogu mezi všemi zainteresovanými, tj. majiteli společnosti, obchodním, personálním, ekonomickým manažerem a manažery jednotlivých obchodních středisek. Individuální dohody o cílech s konkrétními zaměstnanci budou zahrnovat prováděcí cíle tj. dodržení termínu, operativní chování týkající se administrativy, zvyšování kvality i kvantity práce.

1. Z hodnocení systému odměňování zaměstnanců z pohledu jeho výše, spravedlivosti, celkové spokojenosti a porovnání s konkurencí, převažuje procento

kladných odpovědí. V každém případě ale platí, což již bylo řečeno, že finanční ohodnocení převažuje pro jakýkoliv druh činnosti, je pro zaměstnance prvořadé.

2. Jako poměrně dobrou hodnotí zaměstnanci vzájemnou komunikaci se svými přímými nadřízenými. Povaha pracovních zadání na jednotlivých pracovištích a samotná atmosféra na pracovišti je hodnocena jako velmi důležitá a ovlivňující práci zaměstnance a to 86-100 %. Oblastí, která je závažným podnětem pro nadřízené pracovníky je práce vedoucích manažerů s řadovými pracovníky na odloučených pracovištích. Je důležité zlepšit úroveň vzájemné komunikace a zajistit pravidelné konzultace, tím posílit vzájemnou důvěru a zpětnou vazbu, zejména z důvodu že tento faktor je jedním z rozhodujících aktivizačních stimulů motivace pracovníků.
3. K povaze samotné práce v rámci osobního uplatnění a profesionálního růstu převládá v prvním případě úplná či částečná spokojenost v 65 %, dále je vypovídajícím faktorem, že 49 % zaměstnanců má zájem se vzdělávat v oblasti pracovní kvalifikace, 37 % zaměstnanců má zájem o přímý kariérní postup.
4. Významnou oblastí byl okruh dotazů směřující k samotnému pocitu motivace k práci, v tomto případě 28 % odpovědělo kladně a 9 % záporně. Tuto skutečnost si vysvětlují skutečností, že v nejvyšší míře ve společnosti existuje velmi silná forma motivace a to finanční odměna. Tento fakt potvrdilo i 26 % dotázaných ve věci existence samotného motivačního programu, na druhé straně 74 % uvedlo, že buď o něm neví nebo nemá možnost to posoudit. Přirozeným výstupem dotazníku je skutečnost, že 83 % je pro aplikaci motivačního (aktivizačního) programu.
5. Závěr dotazníku tvořily otázky, které měly směřovat k samotným stimulům pracovní motivace, a to hmotným i nehmotným. V tomto případě se potvrdily stanovené hypotézy v podobě finančního ocenění za vykonanou práci včetně dalších dílčích benefitů. Svou významnou roli v tomto případě zaujímá samotné pracovní prostředí.
6. Závěrem byla předložena zaměstnancům hodnotová škála motivačních faktorů, tj. hmotných i nehmotných stimulů, její vyhodnocení je zpracováno v tabulkovém přehledu v příloze a v grafu, který je u otázky č. 27.

Výstupy zjištěné dotazníkovým šetřením by mohly být zohledněny vedením společnosti při samotné aktualizaci a přípravě motivačního systému a úpravě mzdových předpisů ve společnosti EXCALIBUR ARMY spol. s r.o..

Jako další část motivačního programu navrhuji stabilizaci zaměstnanecké struktury ve společnosti za pomoci motivačních faktorů v podobě hmotných i nehmotných stimulů. Je jednoznačně důležité zajistit stabilitu kvalitního zaměstnaneckého káдру, jednak v souvislosti se základním posláním společnosti, tj. obchodními službami ve specifickém oboru na tuzemském i zahraničním trhu v odpovídající kvalitě, a také v souvislosti s předpokládaným rozvojem a získání nových zakázek. Jak již bylo řečeno v úvodní kapitole praktické části, je třeba si vychovat své zaměstnance a udržet je ve společnosti. Pro podporu tohoto motivačního faktoru je třeba zvolit následující **hmotné stimuly**.

Tabulka č. 4 Přehled poskytovaných benefitů

Pracovní poměr-hlavní	Přidělený benefit
vždy od 1.ledna	nárůst základní mzdy dle inflace ČSU
po 3 měsících trvání pracovního poměru	stravenky Ticket restaurant v hodnotě 60,-CZK
po 1. roce trvání	příspěvek na Penzijní pojištění (výše určena ve vnitropodnikové směrnici-dle výše základního platu)
po 1. roce trvání	příspěvek na dovolenou až do výše 20 000,-CZK-1 x ročně na základě přiloženého dokladu od dodavatele služby
po 2. roce trvání	jednorázový příspěvek 2 000,-CZK na sportovní nebo kulturní vyžití
po 2. roce trvání	možnost jazykového kurzu - do výše úhrady 10 000,-CZK za kalendářní rok
dle typu pracovní pozice (určeno ve vnitropodnikové směrnici)	poskytnutí firemního mobilního telefonu - s možností úhrady 500,-CZK za soukromé hovory
dle typu pracovní pozice (určeno ve vnitropodnikové směrnici)	služební automobil - možnost používání pro soukromé účely za úhradu dle platných zákonů a předpisů
dle typu pracovní pozice (určeno ve vnitropodnikové směrnici)	osobní notebook

Zdroj: Vlastní zpracování

Jako zvláštní bonus na podporu zaměstnanosti a eliminace pracovních neschopností by mohl být zaveden tzv. „vitamínový balíček“, tzn., že ti zaměstnanci, kteří nebyli

po celý rok díky nemoci v pracovní neschopnosti by obdrželi na konci roku balíček s vitamíny v hodnotě 600,-CZK.

Své uplatnění v rámci motivačního - aktivizačního programu naleznou i **nehmotné stimuly**. V tomto případě to bude jednoznačně informovanost zaměstnanců. Cílem informačního systému je poskytnout zaměstnancům včas dostatek informací o strategii, plánech a očekávání a tím podpořit jejich identifikaci ve společnosti. V souladu s příslušnými ustanoveními a předpisy bude mít zaměstnanec pracující ve firemních provozech nárok na bezplatný pracovní oděv s firemním logem společnosti EXCALIBUR ARMY spol. s r.o., pracovní obuv (nárok - bude určena ve vnitřních předpisech).

Uvedené navrhované pracovní stimuly jsou hmotného i nehmotného charakteru a jsou zaměřeny na jednotlivé zaměstnance. Ne každý faktor, jenž dokáže motivovat prvního pracovníka, vyhoví tomu druhému. Vycházíme ze skutečnosti, že každý pracovník je jiný a má jiné zájmy a potřeby. Proto je pokládán v této práci důraz na hmotné stimuly se snahou motivačního faktoru, který jednoznačně ovlivní vývoj a stabilitu kvalitních pracovníků, bude je motivovat k dlouhodobějšímu pracovnímu výkonu pro společnost, zvýší jejich ztotožnění se společností a tím pádem i stanoví patřičnou míru odpovědnosti za odváděný pracovní výkon.

Vypracování motivačního – aktivizačního programu a fungujícího mzdového systému pro společnost EXCALIBUR ARMY spol. s r.o. předpokládá odpovídající znalost problematiky, a to jak v teoretické, tak i v praktické rovině. Jeho vypracování zcela jistě nelze označit jako jednoduchý proces, zvláště ne v předmětu a rozsahu činnosti, kterým se společnost zabývá. Poměrně náročnou částí z pohledu času byl sběr informací. V současné chvíli nemůžeme hodnotit efektivitu nového mzdového systému a motivačního programu. Zaměstnanci firmy budou informováni o jeho aktualizaci a seznámeni s nabídnutými možnostmi hmotných i nehmotných stimulů. Poté bude teprve po uplynutí organizací stanovené lhůty, v našem případě je předpokládán jednorozční provoz samotného programu, provést jeho vyhodnocení a předložit vedení společnosti výslednou zprávu o fungování nově vytvořeného motivačního program a funkci mzdového systému ve firmě.

Seznam zkratek

s.	strana
č.	číslo
tj.	to je
tzv.	takzvaně
ZP	Zákoník práce
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
Sb.	sbírky
§	paragraf
SMART	stretching-measurable-agreed-realistic/relevant-time related náročný-měřitelný-dohodnutý-realistický/důležitý-časově přiměřený
tis.	tisíc
CZK	korun českých
kol.	kolektiv
%	procenta
odst.	odstavec
písm.	písmeno
vyhl.	vyhlášky
MF	ministerstvo financí

Seznam citací

1. Provazník, V., Komárková, R., *Motivace pracovního jednání*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství ECONOMIA. VŠE, fakulta podnikohospodářská. 200. 66 s. ISBN 80-7079-183-3.
2. Lednický, V., *Základy management.*, 3. vydání. Ostrava: Akademie J. A. Komenského. 2002. 98 s. ISBN 80-7048-017-3.
3. Bělohávek, F., *Jak vést a motivovat lid.*, Brno: Computer Press, a.s.. 2008. 6 s. ISBN 978-251-2235-8.
4. Provazník, V. – Komárková, R., *Motivace pracovního jednání*, 1. vydání. Praha: Nakladatelství ECONOMIA. VŠE, fakulta podnikohospodářská. 2004. 74 s. ISBN-8085603-01-2.
5. Provazník, V. – Komárková, R., *Motivace pracovního jednání*. 1. vydání, Praha: Nakladatelství ECONOMIA. VŠE, fakulta podnikohospodářská. 2004. 77, 78 s. ISBN-8085603-01-2.
6. Matoušek, Růžička, *Psychologie práce. 1.* vydání., Praha: Nakladatelství politické literatury. 1965. 96 s.
7. Plamínek, J., *Tajemství motivace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s.. 2007. 24 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
8. Provazník, V. - Komárková, R., *Motivace pracovního jednání*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství ECONOMIA. VŠE, fakulta podnikohospodářská. 2004. 125 s. ISBN-80-85603-01-2.
9. doc. Ing. Eva Rosochatecká, CSc. a kolektiv, *EKONOMIKA PODNIKŮ*, 8. vydání. Česká zemědělská univerzita v Praze. 2007. 144 s. ISBN 978-80-213-1682-9.
10. JUDR. Jiří Kocourek - JUDr. Ladislav Trylč, *MZDA, PLAT A JINÉ FORMY ODMĚŇOVÁNÍ ZA PRÁCI V ČESKÉ REPUBLICE*. 3. Aktualizované a doplněné vydání. Nakladatelství ANAG. 2003. 154 s. ISBN 80-7263-164-0.
11. Ing. Petra Horváthová, Ph.D. - Ing. Andrea Čopíková, *Systémy odměňování v organizacích*. VŠB - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA. 1. vydání. 2007. 33, 34 s. ISBN 978-80-248-1629-6.
12. Ing. Petra Horváthová, Ph.D. - Ing. Andrea Čopíková, *Systémy odměňování v organizacích*. VŠB - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA. 1. vydání. 2007. 33, 34 s. ISBN 978-80-248-1629-6.

13. Ing. Petra Horváthová, Ph.D. - Ing. Andrea Čopíková, *Systémy odměňování v organizacích*. VŠB - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA. 1. vydání. 2007. 34 s. ISBN 978-80-248-1629-6.
14. Bohuslav Kahle, *Praktická personalistika: po vstupu ČR do EU*. 1. vydání. Praha: PRAGOEDUCA. 2004. 250 s. ISBN 80-7310-018-5.
15. Bohuslav Kahle, *Praktická personalistika: po vstupu ČR do EU*. 1. vydání. Praha: PRAGOEDUCA. 2004. 134 s. ISBN 80-7310-018-5.
16. doc. Ing. Eva Rosochatecká, CSc. a kolektiv, *EKONOMIKA PODNIKŮ*. 8. vydání. Česká zemědělská univerzita v Praze. 2007. 156 s. ISBN 978-80-213-1682-9.
17. Bohuslav Kahle, *Praktická personalistika: po vstupu ČR do EU*. 1. vydání. Praha: PRAGOEDUCA. 2004. 137 s. ISBN 80-7310-018-5.
18. Bohuslav Kahle, *Praktická personalistika: po vstupu ČR do EU*. 1. vydání. Praha: PRAGOEDUCA. 2004. 137 s. ISBN 80-7310-018-5.
19. Bohuslav Kahle, *Praktická personalistika: po vstupu ČR do EU*. 1. vydání. Praha: PRAGOEDUCA, 2004. 138 s. ISBN 80-7310-018-5.
20. Bohuslav Kahle, *Praktická personalistika: po vstupu ČR do EU*. 1. vydání. Praha: PRAGOEDUCA. 2004. 139 s. ISBN 80-7310-018-5.
21. Bohuslav Kahle, *Praktická personalistika: po vstupu ČR do EU*. 1. vydání. Praha: PRAGOEDUCA. 2004. 139 s. ISBN 80-7310-018-5.
22. Bohuslav Kahle, *Praktická personalistika: po vstupu ČR do EU*. 1. vydání. Praha: PRAGOEDUCA. 2004. 142, 143 s. ISBN 80-7310-018-5.
23. Bohuslav Kahle, *Praktická personalistika: po vstupu ČR do EU*. 1. vydání. Praha: PRAGOEDUCA. 2004. 145 s. ISBN 80-7310-018-5.
24. Bohuslav Kahle, *Praktická personalistika: po vstupu ČR do EU*. 1. vydání. Praha: PRAGOEDUCA. 2004. 145, 146 s. ISBN 80-7310-018-5.
25. Bohuslav Kahle, *Praktická personalistika: po vstupu ČR do EU*. 1. vydání. Praha: PRAGOEDUCA. 2004. 152 s. ISBN 80-7310-018-5.
26. Bohuslav Kahle, *Praktická personalistika: po vstupu ČR do EU*. 1. vydání. Praha: PRAGOEDUCA. 2004. 160, 161 s. ISBN 80-7310-018-5.
27. Bohuslav Kahle, *Praktická personalistika: po vstupu ČR do EU*. 1. vydání. Praha: PRAGOEDUCA. 2004. 161 s. ISBN 80-7310-018-5.

28. Bohuslav Kahle, *Praktická personalistika: po vstupu ČR do EU*. 1. vydání. Praha: PRAGOEDUCA. 2004. 163 s. ISBN 80-7310-018-5.
29. Bohuslav Kahle, *Praktická personalistika: po vstupu ČR do EU*. 1. vydání. Praha: PRAGOEDUCA. 2004. 164 s. ISBN 80-7310-018-5.

Seznam použité literatury

1. Rosochatecká, E., a kol., *Ekonomika podniků*, PEF ČZU Praha, 2007, ISBN 978-80-213-1682-9.
2. KUBROVÁ, Z., *Praktická personalistika: po vstupu ČR do EU*, 1. vydání, Praha: PRAGOEDUCA, 2004, ISBN 80-7310-018-5.
3. Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*, 4. vydání, Praha: Management Press, 2008, ISBN 978-80-7261-168-3.
4. Provazník, V. Komárková R., *Motivace pracovního jednání*, 1. vydání, Praha: Nakladatelství ECONOMIA, VŠE, fakulta podnikohospodářská, 2004, ISBN-8085603-01-2.
5. Armstrong, *Řízení lidských zdrojů*, 8.vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2002, ISBN 80-247-2.
6. Nelson, B., *1000 + 1 návod jak odměňovat zaměstnance*, 2000, Praha: PRAGMA, ISBN 80-7205-765-0.
7. Bělohávek, F., *Jak vést a motivovat lidi*, Brno: Computer Press, a.s., 2008, ISBN 978-251-2235-8.
8. Matoušek, Růžička, *Psychologie práce*, 1. vydání, Praha: Nakladatelství politické literatury, 1965.
9. Kocourek, J., Trylč, L., *MZDA, PLAT A JINÉ FORMY ODMĚŇOVÁNÍ ZA PRÁCI V ČESKÉ REPUBLICE*, 3. Aktualizované a doplněné vydání, Nakladatelství ANAG, 2003, ISBN 80-7263-164-0.
10. Kahle, B., *Praktická personalistika: po vstupu ČR do EU*, 1.vydání, Praha: PRAGOEDUCA, 2004, ISBN 80-7310-018-5.
11. Plamínek, J., *Tajemství motivace, Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, 1.vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, ISBN-978-80-247-1991-7,

12. Macháček, I., *Zaměstnanecké benefity v daňových podmínkách roku 2009*, příloha časopisu *Daně a právo v praxi*, ASPI, a.s.
13. Pelc, V., *Zaměstnanecké benefity čili sociální fond v praxi*, Nakladatelství: Sondy, 2005, ISBN 80-86846-04-0.
14. Pellant, A. a Thorne, K., *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*, 1. Vydání, Brno: Computer Press, a.s., 2007, ISBN 978-80-251-1689-0.
15. Pilařová, I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, 1. Vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, ISBN 978-80-247-2042-5.
16. Provazník, V. a kolektiv, *Psychologie pro ekonomy a manažery*, 1. Vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2002, ISBN 80-247-0384-X.
17. Šubrt, B., Leiblová, Z., Příhodová, V., *Abeceda mzdové účetní 2007*, 17.vydání, Ostrava: ANAG spol. s r.o., 2007, ISBN 978-80-7263-373-9.
18. Stacke, E., *Coaching d'entraineur-performance et humanisme*, Česky, 1. Vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, ISBN 80-247-0937-6.
19. Donnelly, J. H. Jr., Gibson, J.,L., Ivancevich, J.,M., *Fundamentals of management Homewood*, Business Publicatin Irwin, 1987.
20. Donnelly, J. H. Jr., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. *Managements*, Praha: Grada Publishing, a.s., 1997.
21. European Commission, *Results of the Commission's Spring 1999 Economic Forecast for the Central European Candidate Countries, no.2*, MAY 1999.
22. Horváthová, P., Čopíková, A., *Systémy odměňování v organizacích*, VŠB - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 1. Vydání, 2007, ISBN 978-80-248-1629-6.

Elektronické zdroje

1. Informace o firmě EXCALIBUR ARMY spol. s r.o.. Dostupné z www: <http://www.EXCALIBURARMY.cz/>
2. Účetní závěrky firmy EXCALIBUR ARMX spol. s r.o.. Dostupné z www: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=203358&sysinf.klic=34b56b6a4ae2751de5e099cb523bd6e3&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=41695&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=17.03.2011>
3. Ministerstvo práce a sociálních věcí. Dostupné z www: <http://www.mpsv.cz/cs>
4. Sodexo. Zaměstnanecké výhody Dostupné z www: <http://www.sodexo.cz/czcz>
5. http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/publication_summary2912_en.htm

Prameny práva

1. Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce ve znění pozdějších předpisů
2. Zákon č. 435/20014 Sb., o zaměstnanosti ve znění pozdějších předpisů

Ostatní

1. Vnitropodnikové směrnice firmy EXCALIBUR ARMY spol. s r.o.

Seznam tabulek

1. Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace.....12
2. Faktory, které ovlivňují motivační strategie a příspěvek personální práce.....19
3. Klasifikace mzdovotvorných faktorů navržená Markem Goodridgem.....28
4. Přehled poskytovaných benefitů.....75

Seznam grafů

1. Aktiva na jednoho zaměstnance.....	47
2. Dlouhodobý majetek na jednoho zaměstnance.....	47
3. Tržby za prodej zboží na jednoho zaměstnance.....	48
4. Výkony na jednoho zaměstnance.....	48
5. Výsledek hospodaření na jednoho zaměstnance.....	49
6. Výše osobních nákladů na jednoho zaměstnance.....	49
7. Jaké je Vaše věkové zařazen?.....	53
8. Jak dlouho pracujete ve společnosti?.....	53
9. Ve kterém provozu chcete pracovat?.....	54
10. Je Vaše odměna za vykonanou práci přiměřená?.....	55
11. Je Vaše odměňování za vykonanou práci spravedlivé?.....	55
12. Jak jste spokojen/a s finančním ohodnocením Vašich pracovních schopností?.....	56
13. Myslíte si, že v jiné společnosti by byla Vaše práce lépe ohodnocena?.....	56
14. Myslíte si, že Vaše pracovní pozice odpovídá Vaším kvalitám?.....	57
15. Komunikace s Vaším nadřízeným je?.....	58
16. Jaké je Vaše pracovní prostředí a vybavení na Vašem pracovišti?.....	58
17. Jaká je úroveň vztahu s Vašimi spolupracovníky na pracovišti?.....	59
18. Je Vám dána možnost vyjádřit se v rámci práce vůči přímému nadřízenému?.....	59
19. Připadají Vám pracovní zadání na Vašem pracovišti přiměřené, lze je splnit?.....	60
20. Máte pracovní porady se svým nadřízeným?.....	61
21. Máte ke svému nadřízenému důvěru?.....	61
22. Jaké je hodnocení Vaší práce od Vašeho nadřízeného?.....	62
23. Máte od svého nadřízeného zpětnou vazbu k Vaši odvedené práci?.....	62
24. Je pro Vás práce zálibou, nebo nutností?.....	63
25. Naplňuje Vás vykonávaná pracovní činnost?.....	64
26. Máte zájem zvýšit si svou pracovní kvalifikaci v rámci společnosti?.....	64
27. Máte zájem o kariérní postup v rámci společnosti?.....	65
28. Máte pocit, že jste od společnosti dostatečně motivován?.....	65
29. Myslíte si, že ve společnosti nějaký motivační program existuje?.....	66
30. Uvítal/a by jste vznik a zavedení motivačního programu?.....	67
31. Co Vás motivuje k pracovní činnosti?.....	67

32. Jaký je Váš pohled na vývoj společnosti?.....	68
33. Hodnotová škála-seřaďte prosím jednotlivé položky v pořadí 1-10 dle Vaší důležitosti.....	69

Seznam příloh

1. Dotazník společnosti EXCALIBUR ARMY spol. s r.o.....	85-90
2. Vyhodnocení dat účetních výkazů společnosti EXCALIBUR ARMY spol. s r.o.	91
3. Vyhodnocení dotazníku společnosti EXCALIBUR ARMY spol. s r.o.....	92-96
4. Organizační struktura firmy EXCALIBUR ARMY spol. s r.o.....	97

Přílohy:

Příloha č.1

1/6

Dotazník společnosti EXCALIBURARMY spol. s r.o.

Vážené kolegyně a kolegové,

Dovoluji si Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro zpracování mé diplomové práce s následujícím cílem: Tvorba motivačního programu a jeho vliv na pracovní výkon zaměstnanců společnosti. Na základě Vašich odpovědí bude stanoven postup pro zlepšení mzdového systému a motivačního programu pro naši společnost. Dotazník je anonymní a nebude sloužit jiným účelům, než je uvedeno. Obsahově je složen z 27 otázek, odpověď, která Vám k dané otázce nejlépe vyhovuje, prosím označte křížkem v příslušném políčku, případně doplňte poznámkou.

Děkuji za Vaše odpovědi a čas, který jste tomuto věnovali.

Bc. Ludmila Čechová,

Administrativní pracovnice obchodního oddělení EXCALIBUR ARMY spol. s r.o.

Studující na ČZU v Praze

1 Jaké je Vaše věkové zařazení?

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> méně než 20 | <input type="checkbox"/> 20 - 30 |
| <input type="checkbox"/> 31 - 40 | <input type="checkbox"/> 41 - 50 |
| <input type="checkbox"/> 51 - 60 | <input type="checkbox"/> více jak 60 |

2 Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- | | |
|---|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> méně než 1 rok | <input type="checkbox"/> 1 - 2 roky |
| <input type="checkbox"/> 3 - 4 roky | <input type="checkbox"/> 5 - 6 let |
| <input type="checkbox"/> více než 6 let | |

3 Ve které provozu chcete pracovat?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> vedení společnosti, administrativa | <input type="checkbox"/> speciál, vojenská technika |
| <input type="checkbox"/> výstrojný materiál | <input type="checkbox"/> čistírna odpadních vod |
| <input type="checkbox"/> doprava | <input type="checkbox"/> ostatní |

4 Je Vaše odměna za vykonanou práci přiměřená?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> ne, je příliš nízká | <input type="checkbox"/> ano, je adekvátní |
| <input type="checkbox"/> nevím | |

5 Je Vaše odměňování za vykonanou práci spravedlivé?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> je spravedlivé | <input type="checkbox"/> není spravedlivé |
| <input type="checkbox"/> nedokážu to posoudit | <input type="checkbox"/> nevím |

6 Jak jste spokojen/a s finančním ohodnocením Vašich pracovních schopností?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> jsem úplně spokojen/a | <input type="checkbox"/> nejsem dostatečně ohodnocen/a |
| <input type="checkbox"/> jsem částečně spokojen/a | <input type="checkbox"/> nevím |

7 Myslíte si, že Vaší společnosti by byla Vaše práce lépe ohodnocena?

- | | |
|------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> ne |
| <input type="checkbox"/> je stejné | <input type="checkbox"/> nedokážu to posoudit |

8 Myslíte si, že Vaše pracovní pozice odpovídá Vaším kvalitám?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> rád bych ji vyměnil/a |
| <input type="checkbox"/> částečně odpovídá | <input type="checkbox"/> neodpovídá |

9 Komunikace s Vaším nadřízeným je?

- | | |
|--------------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> velmi dobrá | <input type="checkbox"/> špatná |
| <input type="checkbox"/> dostačující | <input type="checkbox"/> žádná |

10 Jaké je Vaše pracovní prostředí a vybavení na Vašem pracovišti?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> je výborné, jsem spokojen/a | <input type="checkbox"/> špatné, ale nebrání mi v práci |
| <input type="checkbox"/> je uspokojivé a vyhovuje mi | <input type="checkbox"/> velmi špatné, obtížně se pracuje |
| <input type="checkbox"/> dostačuje mi k práci | |

11 Jaká je úroveň vztahu s Vašimi spolupracovníky na pracovišti?

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> výborná | <input type="checkbox"/> špatná |
| <input type="checkbox"/> dobrá | <input type="checkbox"/> velmi špatná |
| <input type="checkbox"/> přijatelná | |

12 Je Vám dána možnost vyjádřit se v rámci Vaší práce vůči přímému nadřízenému?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> ne |
| <input type="checkbox"/> pouze částečně | <input type="checkbox"/> nemám zájem, nechci |

13 Připadají Vám pracovní zadání na Vašem pracovišti přiměřené, lze je splnit?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> ne |
| <input type="checkbox"/> částečně s menšími obtížemi | <input type="checkbox"/> nelze je plnit |

14 Máte pracovní porady se svým nadřízeným?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> ano, pravidelně | <input type="checkbox"/> ne, pouze zadává úkoly |
| <input type="checkbox"/> občas, jen při problémech | <input type="checkbox"/> vůbec |

15 Máte ke svému nadřízenému důvěru?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> ne |
| <input type="checkbox"/> spíše mu důvěřuji | <input type="checkbox"/> spíše mu nedůvěřuji |

16 Jaké je hodnocení Vaší práce od Vašeho nadřízeného?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> je vždy spravedlivé | <input type="checkbox"/> někdy je spravedlivé, někdy ne |
| <input type="checkbox"/> většinou je spravedlivé | <input type="checkbox"/> vždy je nespravedlivé |

17 Máte od svého nadřízeného zpětnou vazbu k Vaši odvedené práci?

- | | |
|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano, vždy mám | <input type="checkbox"/> velmi zřídka |
| <input type="checkbox"/> občas, ale není to pravidlem | <input type="checkbox"/> nikdy |

18 Je pro Vás práce zálibou, nebo nutností?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> práce mě baví, je to záliba | <input type="checkbox"/> nemám k ní vztah |
| <input type="checkbox"/> práce mi vyhovuje | <input type="checkbox"/> je to nutnost |

19 Naplňuje Vás vykonávaná pracovní činnost?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> ano, je to mé plnohodnotné uplatnění | <input type="checkbox"/> nemám pocit naplnění |
| <input type="checkbox"/> pracuji v rámci toho, co je třeba | <input type="checkbox"/> nenaplňuje, ale musím pracovat |

20 Máte zájem zvýšit si svou pracovní kvalifikaci v rámci společnosti?

- | | |
|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano, rozhodně mám zájem | <input type="checkbox"/> nemám zájem |
| <input type="checkbox"/> v současné době nevidím důvod | <input type="checkbox"/> ne, nechci |

21 Máte zájem o kariérní postup v rámci společnosti?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> dosud jsem o tom neuvažoval/a |
| <input type="checkbox"/> současná pozice mi vyhovuje | <input type="checkbox"/> nemám zájem o postup |

22 Máte pocit, že jste od společnosti dostatečně motivován?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> nemám možnost to posoudit |
| <input type="checkbox"/> motivace společnosti mě neoslovila | <input type="checkbox"/> ne, nejsem motivován/a |

23 Myslíte si, že ve společnosti nějaký motivační program existuje?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> ano, ale není definován | <input type="checkbox"/> nemám možnost to posoudit |
| <input type="checkbox"/> není mi to známo, nepocítil/a jsem to | <input type="checkbox"/> vůbec o ničem nevím |

24 Uvítal/a by jste vznik a zavedení motivačního programu?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> ano, rozhodně | <input type="checkbox"/> když bude příjmu jej |
| <input type="checkbox"/> snad, asi ovlivní mou práci | <input type="checkbox"/> nevím, neovlivní mou práci |

25 Co Vás motivuje k pracovní činnosti?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> výše odměny za vykonanou práci | <input type="checkbox"/> pracovní uplatnění |
| <input type="checkbox"/> benefity (např. stravenky) | <input type="checkbox"/> možnost kariérního postupu |
| <input type="checkbox"/> možnost zvýšení kvalifikace | <input type="checkbox"/> jiné |

26 Jaký je Váš pohled na vývoj společnosti?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> společnost směřuje kupředu | <input type="checkbox"/> společnost zaostává |
| <input type="checkbox"/> společnost stagnuje | <input type="checkbox"/> činnost je špatná, zanikne |

27 Hodnotová škála-seřad'te prosím jednotlivé položky v pořadí 1-10 dle Vaší důležitosti:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> atmosféra na pracovišti | <input type="checkbox"/> možnost postupu |
| <input type="checkbox"/> osobní rozvoj | <input type="checkbox"/> práce bez stresu |
| <input type="checkbox"/> výška platu | <input type="checkbox"/> nemotné ocenění |
| <input type="checkbox"/> uspokojení z práce | <input type="checkbox"/> firemní akce |
| <input type="checkbox"/> image společnosti | <input type="checkbox"/> hmotné benefity |

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č.2

Vyhodnocení dat účetních výkazů společnosti EXCALIBUR ARMY spol. s r.o. 1/1

P.č.	Rok	Hodnota	Hodnota z účetní závěrky za příslušný kalendářní rok uvedená v tis.CZK	Přepočet na 1 zaměstnance v tis. CZK	Průměrný přepočtený stav zaměstnanců k 31.12.
1	2005	AKTIVA celkem	571 352	6 722	85
		Dlouhodobý majetek	155 495	1 829	85
		Tržby za prodej zboží	502 873	5 916	85
		Výkony	40 014	471	85
		Výsledek hospodaření za účetní období	89 042	1 048	85
		Výše osobních nákladů na zaměstnance	32 248	379	85
2	2006	AKTIVA celkem	786 167	7 147	110
		Dlouhodobý majetek	210 673	1 915	110
		Tržby za prodej zboží	581 340	5 285	110
		Výkony	43 987	400	110
		Výsledek hospodaření za účetní období	118 860	1 081	110
		Výše osobních nákladů na zaměstnance	41 317	376	110
3	2007	AKTIVA celkem	1 030 958	8 054	128
		Dlouhodobý majetek	235 990	1 844	128
		Tržby za prodej zboží	671 982	5 250	128
		Výkony	51 644	403	128
		Výsledek hospodaření za účetní období	108 446	847	128
		Výše osobních nákladů na zaměstnance	52 782	412	128
4	2008	AKTIVA celkem	1 378 081	9 986	138
		Dlouhodobý majetek	279 251	2 024	138
		Tržby za prodej zboží	827 355	5 995	138
		Výkony	66 924	485	138
		Výsledek hospodaření za účetní období	170 968	1 239	138
		Výše osobních nákladů na zaměstnance	59 548	432	138
5	2009	AKTIVA celkem	1 638 484	11 873	138
		Dlouhodobý majetek	275 268	1 995	138
		Tržby za prodej zboží	792 313	5 741	138
		Výkony	68 164	494	138
		Výsledek hospodaření za účetní období	156 081	1 131	138
		Výše osobních nákladů na zaměstnance	83 115	602	138

Zdroj: Vlastní zpracování

P.č.	Otázka	Možná odpověď	Počet odpovědí	Procentní vyjádření odpovědí
1	Jaké je Vaše věkové zařazení?	méně než 20	1	1
		20 - 30	20	22
		31 - 40	24	27
		41 - 50	27	30
		51 - 60	14	16
		více jak 60	3	3
2	<u>Jak dlouho pracujete ve společnosti?</u>	méně než 1 rok	4	4
		1 - 2 roky	18	20
		3 - 4 roky	32	36
		5 - 6 let	22	25
		více než 6 let	13	15
3	<u>Ve kterém provozu chcete pracovat?</u>	vedení společnosti, administrativa	15	17
		výstrojní materiál	18	20
		doprava	8	9
		speciál, vojenská technika	29	33
		čistírna odpadních vod	4	4
		ostatní	15	17
4	<u>Je Vaše odměna za vykonanou práci přiměřená?</u>	ne, je příliš nízká	15	17
		nevím	46	52
		ano, je adekvátní	28	31
5	<u>Je Vaše odměňování za vykonanou práci spravedlivé?</u>	je spravedlivé	11	12
		nedokážu to posoudit	37	42
		není spravedlivé	5	6
		nevím	36	40
6	<u>Jak jste spokojen/a s finančním ohodnocením Vašich pracovních schopností?</u>	jsem úplně spokojen/a	5	6
		jsem částečně spokojen/a	46	52
		nejsem dostatečně ohodnocen/a	6	7
		nevím	32	36
7	<u>Myslíte si, že v jiné společnosti by byla Vaše práce lépe ohodnocena?</u>	ano	19	21
		ohodnocení je stejné	11	12
		ne	2	2
		nedokážu to posoudit	57	64
8	<u>Myslíte si, že Vaše pracovní pozice odpovídá Vaším kvalitám?</u>	ano	19	21
		částečně odpovídá	39	44
		rád bych ji vyměnil/a	25	28
		neodpovídá	6	7

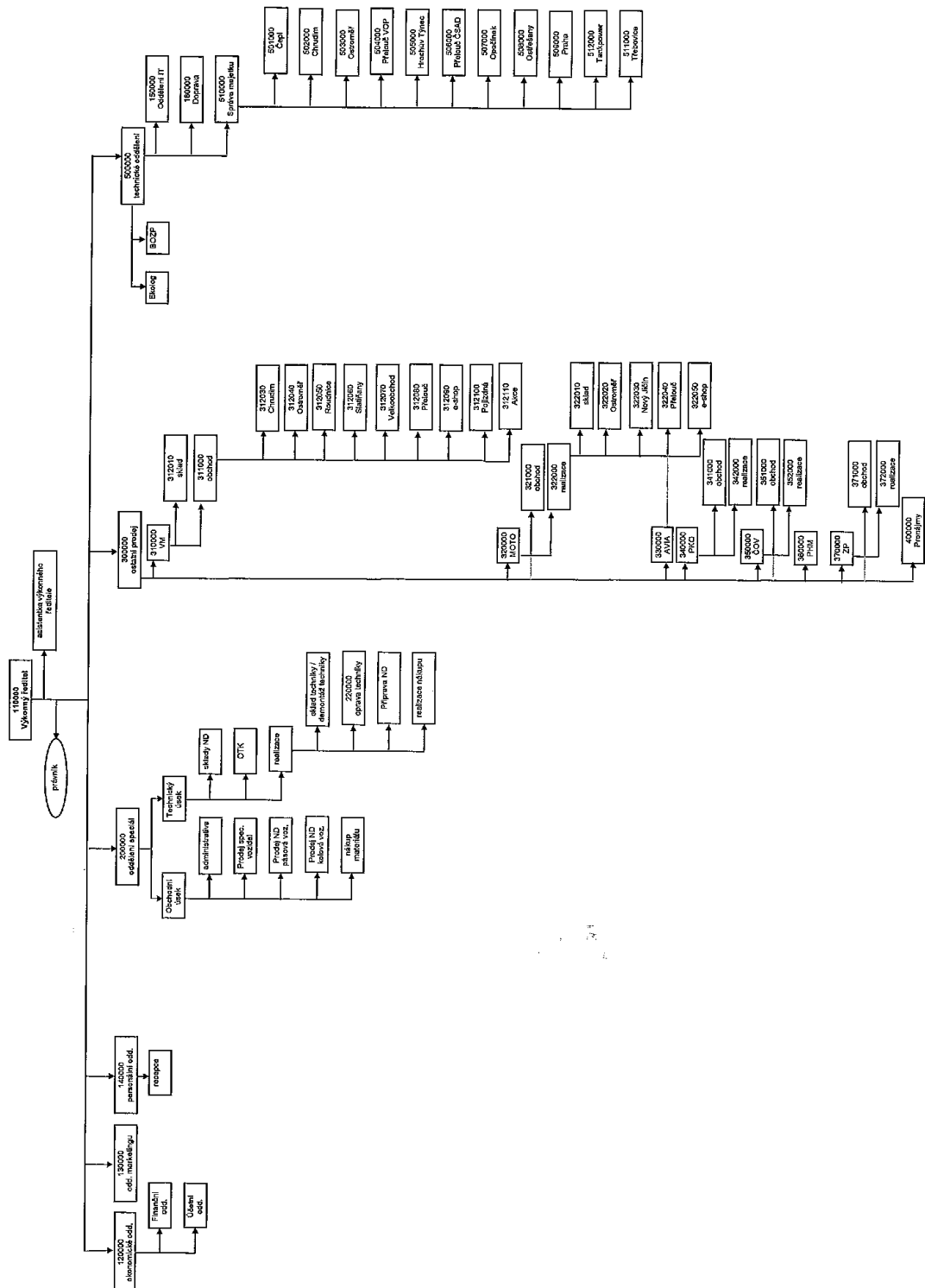
P.č.	Otázka	Možná odpověď	Počet odpovědí	Procentní vyjádření odpovědí
9	<u>Komunikace s Vaším nadřízeným je?</u>	velmi dobrá	22	25
		dostačující	55	62
		špatná	12	13
		žádná	0	0
10	<u>Jaké je Vaše pracovní prostředí a vybavení na Vašem pracovišti?</u>	je výborné, jsem spokojen/a	5	6
		je uspokojivé a vyhovuje mi	40	45
		dostačuje mi k práci	31	35
		špatné, ale nebrání mi v práci	11	12
		velmi špatné, obtížně se pracuje	2	2
11	<u>Jaká je úroveň vztahu s Vašimi spolupracovníky na pracovišti?</u>	výborná	22	25
		dobrá	41	46
		příjemná	26	29
		špatná	0	0
		velmi špatná	0	0
12	<u>Je Vám dána možnost vyjádřit se v rámci Vaší práce vůči přímému nadřízenému?</u>	ano	36	40
		pouze částečně	39	44
		ne	5	6
		nemám zájem, nechci	9	10
13	<u>Připadají Vám pracovní zadání na Vašem pracovišti přiměřené, lze je splnit?</u>	ano	37	42
		částečně s menšími obtížemi	52	58
		ne	0	0
		nelze je plnit	0	0
14	<u>Máte pracovní porady se svým nadřízeným?</u>	ano, pravidelně	22	25
		občas, jen při problémech	58	65
		ne, pouze zadává úkoly	8	9
		vůbec	1	1
15	<u>Máte ke svému nadřízenému důvěru?</u>	ano	29	33
		spíše mu důvěřuji	42	47
		ne	4	4
		spíše mu nedůvěřuji	14	16

P.č.	Otázka	Možná odpověď	Počet odpovědí	Procentní vyjádření odpovědí
16	<u>Jaké je hodnocení Vaší práce od Vašeho nadřízeného?</u>	je vždy spravedlivé	11	12
		většinou je spravedlivé	47	53
		někdy je spravedlivé, někdy ne	30	34
		vždy je nespravedlivé	1	1
17	<u>Máte od svého nadřízeného zpětnou vazbu k Vaší odvedené práci?</u>	ano, vždy mám	34	38
		občas, ale není to pravidlem	44	49
		velmi zřídka	10	11
		nikdy	1	1
18	<u>Je pro Vás práce zálibou, nebo nutností?</u>	práce mě baví, je to záliba	23	26
		práce mi vyhovuje	51	57
		nemám k ní vztah	0	0
		je to nutnost	15	17
19	<u>Naplňuje Vás vykonávaná pracovní činnost?</u>	ano, je to mé plnohodnotné uplatnění	21	24
		pracuji v rámci toho, co je třeba	56	63
		nemám pocit naplnění	5	6
		nenaplňuje, ale musím pracovat	7	8
20	<u>Máte zájem zvýšit si svou pracovní kvalifikaci v rámci společnosti?</u>	ano, rozhodně mám zájem	44	49
		v současné době nevidím důvod	39	44
		nemám zájem	6	7
		ne, nechci	0	0
21	<u>Máte zájem o kariérní postup v rámci společnosti?</u>	ano	33	37
		současná pozice mi vyhovuje	24	27
		dosud jsem o tom neuvažoval/a	27	30
		nemám zájem o postup	5	6

P.č.	Otázka	Možná odpověď	Počet odpovědí	Procentní vyjádření odpovědí
22	<u>Máte pocit, že jste od společnosti dostatečně motivován?</u>	ano	11	12
		motivace společnosti mě neoslovila	14	16
		nemám možnost to posoudit	56	63
		ne, nejsem motivován/a	8	9
23	<u>Myslíte si, že ve společnosti nějaký motivační program existuje?</u>	ano, ale není definován	23	26
		není mi to známo, nepocítil/a jsem to	23	26
		nemám možnost to posoudit	30	34
		vůbec o ničem nevím	13	15
24	<u>Uvítal/a by jste vznik a zavedení motivačního programu?</u>	ano, rozhodně	19	21
		snad, asi ovlivní mou práci	21	24
		když bude příjmu jej nevím, neovlivní mou práci	34	38
		nevím, neovlivní mou práci	15	17
25	<u>Co Vás motivuje k pracovní činnosti?</u>	výše odměny za vykonanou práci	41	46
		benefity (např. stravenky)	0	0
		možnost zvýšení kvalifikace	0	0
		pracovní uplatnění	28	31
		možnost kariérního postupu	3	3
		jiné	17	19
26	<u>Jaký je Váš pohled na vývoj společnosti?</u>	společnost směřuje kupředu	78	88
		společnost stagnuje	10	11
		společnost zaostává	1	1
		činnost je špatná, zanikne	0	0

P.č.	<u>Otázka</u>	Možná odpověď	Počet bodů	Pořadí
27	<u>Hodnotová škála-seřad'te prosím jednotlivé položky v pořadí 1-10 dle Vaší důležitosti:</u>	atmosféra na pracovišti	275	2
		osobní rozvoj	342	3
		výška platu	244	1
		uspokojení z práce	360	5
		image společnosti	675	8
		možnost postupu	493	6
		práce bez stresu	350	4
		nehmotné ocenění	751	9
		firemní akce	780	10
		hmotné benefity	628	7

Zdroj: Vlastní zpracování



Zdroj: Firemní dokumenty