

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

**Motivace a stimulace pracovníků
ve vybrané organizaci**

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor:

Bc. Milena Šlapáková

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Milena ŠLAPÁKOVÁ**
Osobní číslo: **E10485**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Motivace a stimulační pracovníků ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce

Cílem práce je provést analýzu motivace a stimulační zaměstnanců vybrané organizace se zaměřením na hodnocení systému jejich odměňování, posoudit jeho funkčnost a efektivnost a navrhnout případná doporučení a změny, které by vedly ke zlepšení daného systému.

Metodika

- 1) vymezení základních přístupů motivace a stimulační pracovníků;
- 2) provedení analýzy systému motivace, především systému odměňování ve vybraném podniku;
- 3) návrhy případných změn systému.

Rámcová osnova

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Metodika. 4. Charakteristika vybrané organizace. 5. Vlastní práce. 6. Závěr. 7. Použitá literatura. 8. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 70 str.**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- ADAIR, J. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-86851-00-1
ARMSTRONG, M.: *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2
KOCIANOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3
KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press. 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3
MARTIN, D.: *Personalistika od A do Z*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2004. 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4.
WALKER, J. A.: *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha 7: Grada Publishing a.s., 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8
STÝBLO, J.: *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 1993. 336 s. ISBN: 80-85424-92-4
Časopis Moderní řízení

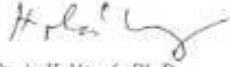
Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **21. března 2011**

Termín odevzdání diplomové práce: **29. dubna 2012**


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDEJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 262 01
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holáková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

Prohlášení

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, že toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Ve Strakonici 10. února 2013

Bc. Milena Šlapáková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce, panu doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za jeho rady a odbornou pomoc při vypracování diplomové práce.

OBSAH

1	ÚVOD	4
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED	5
2.1.	Základní vymezení pojmů motivace a stimulace	5
2.1.1.	Definice motivace	5
2.1.2.	Definice stimulace	7
2.2.	Zdroje motivace	7
2.3.	Teorie pracovní motivace	9
2.3.1.	Teorie instrumentality	9
2.3.2.	Hierarchie lidských potřeb	10
2.3.3.	Dvoufaktorová teorie	12
2.3.4.	Expektační teorie	12
2.4.	Motivace pracovního jednání	13
2.5.	Prostředky stimulace	14
2.5.1.	Hmotná odměna	15
2.5.2.	Obsah práce	16
2.5.3.	Manažer	16
2.5.4.	Atmosféra pracovní skupiny	17
2.5.5.	Pracovní podmínky a režim práce	17
2.6.	Motivační program organizace	17
2.7.	Odměňování pracovníků	18
2.7.1.	Odměna za práci	19
2.7.2.	Benefity	22
2.7.3.	Faktory určující úroveň mezd a platů	24
2.7.4.	Systém odměňování	25
2.7.5.	Mzdové struktury	28
2.7.6.	Důsledky nespokojenosti se mzdou	28
2.8.	Hodnocení pracovníků	29
2.8.1.	Strategické a operativní hodnocení	30
2.9.	Neúspěch, úspěch a vztahy	31
2.9.1.	Neúspěch	31
2.9.2.	Úspěch	32

2.9.3. Vztahy	32
3 METODIKA	33
3.1. Cíl práce	33
3.2. Pracovní hypotézy	33
3.3. Metodický postup	33
4 VLASTNÍ PRÁCE	35
4.1. Charakteristika společnosti Technické služby Strakonice s.r.o.	35
4.2. Historie společnosti	35
4.3. Předmět podnikání	36
4.4. Organizační struktura společnosti	36
4.5. Motivace zaměstnanců	38
4.5.1. Dovolená	38
4.5.2. Příspěvek na penzijní připojištění	38
4.5.3. Stravování	38
4.5.4. Poskytované slevy.....	38
4.5.5. Sociální fond TS Strakonice s.r.o.	39
4.6. Odměňování zaměstnanců	39
4.6.1. Mzdový vývoj	40
4.6.2. Mzdová ujednání v kolektivní smlouvě	40
4.6.3. Příplatky	40
4.6.4. Mzda při výkonu jiné práce	41
4.6.5. Splatnost mzdy	41
4.6.6. Odměna za pracovní pohotovost	41
4.6.7. Cestovní náhrady	42
4.6.8. Mimořádné odměny	42
4.6.9. Odměny při pracovním a životním výročí	42
4.6.10. Pololetní odměny	43
4.7. Dotazníkové šetření	43
4.7.1. Odpovědi z dotazníkového šetření	44
4.7.2. Celkové shrnutí výsledků šetření	58
4.8. Pracovní hypotézy – vyhodnocení	60
4.9. Návrhy na zefektivnění motivace a odměňování	62
5 ZÁVĚR	67
6 SUMMARY	69

7	PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	71
8	SEZNAM PŘÍLOH	

1 ÚVOD

Ať už si to uvědomujeme nebo ne, často se všichni pokoušíme přijít na motivy chování druhých. Můžeme si přečíst noviny a divit se, proč se člověk dopustil násilného trestného činu, nebo se snažíme porozumět tomu, proč si sportovec ve své kariéře trvale zachovává vysokou úroveň výkonu. Stejně tak se stále nepřestáváme zabývat otázkou, co motivuje zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu. Na toto téma bylo vydáno nespočetně odborných publikací a další budou jistě následovat.

Motivace pracovního jednání je nedílnou součástí řízení lidských zdrojů každé firmy, protože jsou to právě lidé, kteří jsou pro úspěch podniku nejdůležitější. Dobře propracovaný motivační systém, včetně systému odměňování, znamená pro firmu konkurenční výhodu. Převážně ve velkých firmách za tímto účelem vznikají dokonce samostatná oddělení. Tyto firmy mají také detailně propracované motivační plány. V malých firmách často oficiální motivační plán chybí, neznamená to však, že vůbec neexistuje. I zde je totiž nutností vytvářet podmínky, které pracovníka motivují k výkonu, samotný plat nestačí. Možná nemohou nabídnout svým zaměstnancům stejné možnosti jako velké společnosti, protože nedisponují tolika finančními prostředky, mají však k dispozici mnoho jiných způsobů motivace. Dost často se totiž zapomíná na to, že nejúčinnější motivace nic nestojí. Uznání nebo pochvala mají pro člověka často daleko větší váhu než finanční stimuly.

Lidé se ve svých potřebách liší a proto je nutné ke každému zaměstnanci přistupovat individuálně. Tento nelehký úkol náleží všem řídicím pracovníkům včetně personalistů.

Cílem mé diplomové práce na téma „Motivace a stimulace pracovníků ve vybrané organizaci“ je vymezit základní přístupy motivace a stimulace zaměstnanců ve firmě Technické služby Strakonice, s.r.o. se zaměřením na systém odměňování, posoudit jeho funkčnost a efektivnost a případně navrhnout doporučení a změny, které by vedly ke zlepšení daného systému.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Základní vymezení pojmů motivace a stimulace

Motivace se týká otázky: Proč lidé dělají to, co dělají? V psychologii organizace představuje studium motivace zaměstnanců jedno z nejdůležitějších témat a existuje pro to hned několik důvodů. Motivace je klíčem k pochopení mnoha forem chování zaměstnanců v organizacích. Pomáhá pochopit co ovlivňuje, např. výkon jejich práce, absenci, fluktuaci nebo kontraproduktivní chování. Tím se také zvýší schopnost vedoucích pracovníků toto chování předvídat. Dalším důvodem pro studium motivace zaměstnanců je také to, že pochopení motivů chování je důležitým prvním krokem k ovlivňování. Pokud například organizace ví, že zaměstnanci jsou vysoce motivováni finančními pobídkami, mohou tyto znalosti použít k ovlivnění výkonu. Proto se všechny organizace snaží ovlivňovat chování svých zaměstnanců. Organizace, které jsou vyzbrojené jasnou představou o motivaci, jsou v lepší pozici pro ovlivňování chování svých zaměstnanců, než organizace, které ji nemají (Jex, 2002).

O motivaci tedy platí, že je páteří personálního managementu. Bez náležité úrovně motivovaného chování a jednání lidí nelze vytyčovat cíle, ani vyžadovat jejich plnění. Jaká je motivovanost lidí, takové lze očekávat i jejich pracovní výsledky. Motivace také přispívá k dalšímu důležitému aspektu ovlivňujícímu pracovní výkonnost – k vytváření pozitivního klimatu podniku, je konstrukčním prvkem tvorby organizační a řídicí kultury. Schopnost a umění manažerů motivovat své spolupracovníky představuje součást tzv. měkkých metod vedení lidí, které v současném světovém managementu výrazně převažují. Motivační umění manažera předpokládá, že dovede především sjednocovat zájmy motivovaných pracovníků s cíli organizace (Stýblo, 1993).

2.1.1 Definice motivace

Termín motivace je odvozen z latinského slova *moveo*, hýbám a vyjadřuje hybné síly chování. Většinou je spojována s chováním člověka, kterého vede k dosažení určitých cílů, probíhá s určitou silou (úsilím). V tomto smyslu motivace zahrnuje energii, vzrušení, zaměření této energie na určitý cíl, selektivní pozornost pro určité podmínky

a změněnou vnímavost pro jiné, organizaci aktivity a udržování zaměřené aktivity, dokud se nezmění výchozí podmínky. Motivace vysvětluje psychologické důvody chování a umožňuje pochopit, proč se různí lidé orientují na různé cíle (Duchoň, Šafránková, 2008).

Motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována. Týká se síly a směru tohoto chování. K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby (Armstrong, 1999).

Kocianová (2010) charakterizuje motivaci jako soubor činitelů představující vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho jednání. Jako hybné síly psychického charakteru označují motivaci také Výrost a Slaměník (2008). Hybné proto, že uvádějí do pohybu lidskou činnost a chování a síly proto, že mají jednak směr a jednak intenzitu.

Podle Nakonečného (2005) se motivací rozumí intrapsychický výsledný proces utváření vnitřních pohnutek k chování, který může mít jak vnitřní, tak i vnější zdroje. Jako typický vnitřní zdroj uvádí fyziologické potřeby a ego-vztažné motivy. Za vnější zdroj označuje pobídky, tj. podněty, které mají motivující účinky, protože jako prostředky slouží k dosahování nějakých cílů.

Jako motiv lidského chování označuje pak Plamínek (2008) naplňování potřeb, přičemž základem je odstraňování nepříjemných pocitů a navozování pocitů příjemných.

Podle Bedrnové, Nového (1998) je motiv definován jako každá vnitřní pohnutka, která podněcuje jednání člověka. Adair (2004) navíc uvádí, že tato vnitřní potřeba nebo touha, která působí na naši vůli a nutí nás jednat tím či oním způsobem, může být vědomá, polovědomá nebo dokonce podvědomá.

Duchoň a Šafránková (2008) popisují motiv jako vnitřní psychickou sílu, popud, pohnutku, psychologickou příčinu, důvod určitého chování či jednání člověka, který dává jeho činnosti smysl. Cílem motivu je podle nich dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení. Motivory orientované stejným směrem se vzájemně posilují, naopak motivory protikladné se oslabují a narušují činnost. Z toho plyne, že

na jednání člověka nepůsobí pouze motiv izolovaný, jak uvádí mimo jiné Bedrnová, Nový (1998) nebo Adair (2004), ale celý soubor motivů. Motivy jednání lidí mohou být tedy uvedeny do pohybu více než jedním motivem, často jsou smíšené.

2.1.2 Definice stimulace

S motivací souvisí pojem stimulace. Tyto dva pojmy jsou často zaměňovány, dokonce se můžeme setkat s tím, že se nerozlišují ani v některé odborné literatuře. Význam však mají zcela rozdílný. Jak uvádí Bedrnová, Nový (1998), motiv představuje vnitřní impuls, vnitřní pohnutku jednání člověka, zatímco stimul naopak vnější pobídku, incentiv, který má u člověka určitý motiv podnítit nebo utlumit. Stimulace je pak představována souborem vnějších podnětů, pobídek, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci. Dále upozorňují, že stimul má žádoucí motivační účinek, tedy podnítí vnitřní pohnutku pouze v tom případě, když je tento stimul v souladu s motivačním profilem a aktuální situací člověka, na kterého má zapůsobit. Když tato podmínka splněna není, stimul na motivaci člověka nezapůsobí. Stejně tak tyto pojmy rozlišuje Kocianová (2010), která uvádí, že stimulace se liší od motivaci tím, že působí na psychiku zevnějšku, jejím úkolem je změna motivace a jejím obecným cílem je ovlivňování pracovní ochoty lidí.

Stimulace stimuluje, podněcuje náš pracovní výkon, také uspokojuje naše základní požadavky a potřeby, převážně potřebu peněz, na kterých je současná společnost postavena (Duchon, Šafránková, 2008).

2.2 Zdroje motivace

Podněty či skutečnosti, které člověka motivují, se obecně nazývají jako zdroje motivace. Patří mezi ně zejména:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- ideály a hodnoty.

Potřeby

Za nejčastější a nejvýznamnější zdroj motivace jsou považovány potřeby, protože spokojování potřeb je jednou ze základních podmínek existence člověka. Podle Bělohlávka (1996) jsou potřeby stavem nedostatku. Jako prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince, definují potřebu také Bedrnová, Nový (1998). Aby došlo k odstranění vzniklého napětí, a tím k naplnění potřeby, dochází k vyvinutí určité činnosti. Popsat a vnést do potřeb určitý řád se pokusil mimo jiné Abraham Maslow ve své hierarchii lidských potřeb.

Návyky

Návyky lze označit za hybnou sílu motivace. Jsou to opakované, zautomatizované způsoby jednání člověka v určité situaci. Mohou se objevovat ve všech oblastech lidské činnosti. Podle Vysekalové (2007) jde o určité mechanismy, které spoří energii potřebnou na myšlení, rozhodování, volní úsilí.

Zájmy

Také zájmy mají podstatný vliv na motivaci osobnosti. Dle Pauknerové (2012) zájmy zaměřují člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti. Souvisejí s potřebami poznávat, přičemž předmětem zájmu může být téměř cokoli. Lidé se liší nejen předměty svých zájmů, ale i šíří zájmů, jejich hloubkou, stálostí a mírou aktivizačního působení.

Ideály a hodnoty

Ideály představují určitou ideovou či názornou představu o něčem subjektivně žádoucím, co dává jedinci významný cíl pro jeho snažení. Bedrnová, Nový (1998) popisují ideál jako vzor, který slouží člověku jako vodítko pro jeho jednání.

Hodnotu definuje Kocianová (2010) jako subjektivní význam, který člověk přisuzuje určitým objektům, událostem, situacím nebo činnostem v souladu se svými potřebami a zájmy. Hierarchie hodnot se odlišuje v závislosti na typu osobnosti. Pokud je způsob života v souladu s hodnotovým systémem, přináší člověku spokojenost.

2.3 Teorie pracovní motivace

Během let byla vytvořena celá řada významných a přesvědčivých teorií, které se pokoušejí podrobně vysvětlit, co to vlastně ta motivace je, a které nám různým způsobem pomáhají pochopit složitost celého motivačního procesu. Snadná nebo rychlá odpověď na to, jak někoho motivovat, neexistuje. Lidé se totiž ve svých potřebách liší a to, co motivuje jednoho, nemusí motivovat druhého. Právě proto vznikly teorie, které odpovídají různým typům motivace. V tab. 2 jsou uvedeny nejznámější, tj. teorie instrumentalisty, Maslowova teorie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie a expektační teorie.

Tabulka 1: Přehled teorií pracovní motivace

Zaměření teorie	Název teorie	Autor teorie
1. Instrumentalita	Teorie instrumentality	Východisko: Taylor (1911)
2. Potřeby (obsah motivace)	Hierarchie lidských potřeb	Maslow (1954)
	Dvoufaktorová teorie	Herzberg (1957)
3. Proces – očekávání	Expektační teorie	Vroom (1964)

Zdroj: Kocianová (2010)

2.3.1 Teorie instrumentality

Instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné věci. Tzv. teorie instrumentality reprezentuje Taylorovu koncepci vědeckého řízení (1911), která zdůrazňuje zvláště vliv finanční stimulace. Tato teorie předpokládá, že člověk bude motivován k práci pouze tehdy, jestliže odměny a tresty budou přímo závislé na výkonu, staví na kontrole, tzn. na vnějších vlivech. V extrému reprezentuje teorie instrumentality názor, že lidé pracují pouze pro peníze. Existenci vnitřních vlivů, tedy vnitřní motivaci, teorie instrumentality nezvažuje (Armstrong, 2007).

Motivování pracovníků používající tento přístup bylo, a stále je, široce používáno a v některých případech může být i úspěšné. Je ale výhradně založeno na systému kontroly a působení z vnějšku a bohužel nerespektuje řadu dalších lidských potřeb.

Také si neuvědomuje skutečnost, že formální systém řízení a kontroly může být silně ovlivněn a narušen neformálními vztahy mezi pracovníky (Duchoň, Šafránková, 2008).

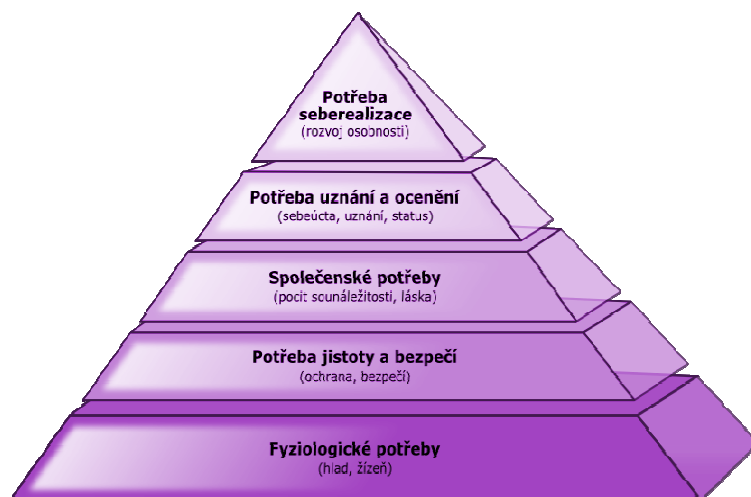
2.3.2 Hierarchie lidských potřeb

Za vůbec nejznámější teorii motivace bývá považována teorie potřeb Abrahama Maslowa a snad ani žádná jiná teorie neměla na myšlení manažerů takový vliv. Podle této teorie je člověk motivován vnitřním programem potřeb a ne vnějšími podmínkami jako je odměna nebo trest.

Abraham Maslow (1954) vytvořil hierarchii lidských potřeb, která je systémem pěti základních kategorií potřeb uspořádaných hierarchicky od nejnižších k nejvyšším: fyziologické potřeby, potřeba bezpečí, potřeba lásky a sounáležitosti, potřeba uznání, potřeba seberealizace (viz obr. 1). Maslow předpokládá, že k existenci vyšších potřeb je nezbytné uspokojení nižších potřeb, potřeba seberealizace však nemůže být nikdy plně uspokojena. Neuspokojená potřeba motivuje chování člověka, přičemž zatímco nižší potřeby uspokojováním zanikají (dočasně nepůsobí), uspokojované vyšší potřeby motivují, umocňují se (Kocianová, 2010).

Maslowova hierarchie potřeb má intuitivní přitažlivost a stále značný vliv. Nebyla však ověřena empirickým výzkumem a je kritizována za svou zjevnou nepružnost a nekompromisnost – různí lidé mohou mít různé priority a je těžké akceptovat, že lidské potřeby se vyvíjejí důsledně hierarchicky. I sám Maslow vyslovil určité pochybnosti o platnosti nějaké přísně uspořádané hierarchie (Armstrong, 1999).

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Maslow (1954)

Fyziologické potřeby

Fyziologické potřeby patří mezi nejzákladnější. Naše existence by mohla být ohrožena, kdyby zmizely z našeho života. Mezi fyziologické potřeby patří přežití, dostatek potravy, tekutin, kyslíku, tělesné potřeby a další.

Potřeba jistoty a bezpečí

Abychom dosáhli pocitu bezpečí a jistoty, potřebujeme přístřeší, stabilitu, ochranu, zajištěnou budoucnost, život beze strachu aj.

Společenské potřeby

Společenské nebo také sociální potřeby jsou potřeby sociálního kontaktu a uplatnění (potřeba být členem nějaké skupiny, být milován aj.).

Potřeba uznání a ocenění

Tato potřeba se týká sebeúcty, osobního statusu neboli postavení, moci, autonomie, kompetence, prestiže a uznání.

Potřeba seberealizace

Touto potřebou se rozumí snaha plně využít své vlastní schopnosti, tvůrčí uspokojení a osobní růst.

2.3.3 Dvoufaktorová teorie

Dvoufaktorový model satisfaktorů (motivačních faktorů, motivátorů) a dissatisfaktorů (udržovacích, hygienických faktorů) vypracoval Herzberg a kol. (1957) na základě zkoumání zdrojů pracovního uspokojení či neuspokojení účetních a techniků (Armstrong, 1999).

Dotazovaní se měli zamyslet nad tím, kdy se ve své práci cítili nejhůře a kdy nejlépe a zároveň se pokusit uvést důvody, proč tomu tak bylo. Na základě těchto údajů se ukázalo, že pracovní motivaci ovlivňují dva typy faktorů – faktory hygieny a faktory motivace.

Faktory hygieny jsou spojeny kontextem dané práce, s jejím okolím a jsou vnější. Slouží k prevenci pocitu nespokojenosti. Druhá skupina faktorů slouží k motivaci jedince k vyššímu úsilí a výkonu. Je spojena s náplní dané práce. Jsou to motivátory či růstové faktory. Ovlivňují pocity a uspokojení, ne však nespokojenost. Zaměření se na faktory hygieny je sice prevencí nespokojenosti, samo o sobě ale nevede k pozitivnímu přístupu k práci nebo k motivaci, jde spíše o nulový stav. Faktory hygieny jsou nezbytné k odstranění nepříjemnosti práce a neférového jednání. Motivátory se vztahují k tomu, co lidé mohou dělat a ke kvalitě jejich pracovní zkušenosti (Cejthamr, Dědina, 2010).

Mezi motivátory patří zpravidla uznání ze strany vedení, dosahovaný výkon, zajímavost a význam vykonávané práce, odpovědnost za práci nebo postup v pracovních funkcích. Do hygienických faktorů patří peněžní odměna za odvedenou práci, řídicí činnost vedoucího, bezpečnost práce, pracovní podmínky, mezilidské vztahy na pracovišti, jistota trvalého zaměstnání, personální a sociální politika podniku aj.

2.3.4 Expektační teorie

Pojem očekávání byl původně součástí teorie valence – instrumentalita – expektance formulované V. H. Vroomem (1964). Valence zastupuje hodnotu, instrumentalita je

přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné, a expektance (očekávání) je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povede k výsledku (Armstrong, 1999).

Expektační teorie říká, že motivace člověka je úměrná významu, který pro něj má dosažení cíle, a pravděpodobnosti dosažení tohoto cíle. Člověk je motivován k určitému cíli tehdy, jestliže má tento cíl pro něj hodnotu a pokud má reálnou šanci tohoto cíle dosáhnout. Motivace bude nulová, pokud nemá cíl pro člověka žádnou hodnotu či pokud je nulová pravděpodobnost, že cíle dosáhne (Kocianová, 2010).

Úroveň motivace je součinem valence (V) a expektace (E), což lze vyjádřit následujícím vzorcem: $M = f(V * E)$.

Tato teorie připomíná, že motivace a chování jednotlivých lidí se značně liší. Za týchž okolností bude každý reagovat jiným způsobem.

2.4 Motivace pracovního jednání

Motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání. V organizaci má motivace význam zejména v souvislosti s podáváním pracovního výkonu a celkovou výkonností pracovníka, proto v této souvislosti hovoříme specificky o motivaci pracovního jednání (Pauknerová, 2012).

Podle Armstronga (1999) lze k pracovní motivaci dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim práce přidělena), která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd.

Tyto dva typy motivace se označují jako vnitřní (přímá nebo také intrinsická) a vnější (nepřímá nebo také extrinsická) motivace.

U **vnitřní** motivace leží motiv, který vyvolává jednání, v osobě a vztahuje se bezprostředně k obsahu a cílům úkolu. Jeden z nejdůležitějších předpokladů pro motivaci je proto zjistit, co sám pracovník chce a co považuje za důležité. Jen pokud existuje souvislost mezi vlastními vnitřními podněty a firemními cíli, vznikne dlouhodobá motivace. Klasické faktory vnitřní motivace jsou obsahově atraktivní činnosti, odpovědnost, rozšiřování schopností, rozšiřování kvalifikace, uznání, výkon.

O **vnější** motivaci mluvíme tehdy, pokud k jednání pohánějí pracovníka podněty zvenčí. Bohužel to platí i obráceně, tzn. pokud se vytratí podnět, je pryč i motivace. Vnější motivace nepůsobí trvale, funguje jen v případě neustále dodávaných podnětů. Typickými podněty jsou peníze, postavení a titul, privilegia, jistota, pracovní podmínky aj. (Daigeler, 2008).

Kromě psychických charakteristik člověka, závisí vztah k práci podle Vochozky a Mulače (2012) také na tom, jak společnost hodnotí vykonávanou práci, na tom, jaké místo tato práce zaujímá v jeho jednání a prožívání a na tom, jaké získal hodnotící soudy v rodině, na životních zkušenostech, na společenském postavení, na životních plánech a aspiracích. Motivace pracovního jednání se bezprostředně odráží v pracovním výkonu člověka. Při stejné pracovní způsobilosti lidé s příznivější motivací pracují usilovněji a podávají vyšší výkon než lidé s nepříznivou motivací.

2.5 Prostředky stimulace

Člověk jako pracovník je ovlivňován v jakémkoliv procesu sociální interakce, většinou bez vědomého záměru. V manažerské praxi je však stěžejní, pracovníky a pracovní týmy záměrně ovlivňovat.

Hledání prakticky aplikovatelných postupů, které mohou ovlivnit pracovní ochotu lidí, musí být zaměřeno na hodnocení efektivnosti používaných stimulů. Lze říci, že pracovníka kladně stimuluje to, co v komplexu působících vlivů umožňuje uspokojovat jeho stávající nebo krátkodobě perspektivní potřeby. Naopak rušivě na pracovníka působí to, co v komplexu působících vlivů brání v uspokojování jeho aktuálních potřeb (Pauknerová, 2012).

Dle Bedrnové, Nového (1998) platí obecné pravidlo, že čím je společnost vyspělejší, tím větší je rozmanitost používaných účinných stimulačních prostředků a naopak. Čím je společnost méně vyspělá, tím větší váhu má ekonomická stimulace nebo dokonce ekonomické donucení.

V tom, co patří mezi základní stimulační prostředky, se většina autorů shoduje. Podle Pauknerové (2012) mohou mít stimulační význam následující skutečnosti:

- hmotná odměna
- obsah práce
- manažer
- atmosféra pracovní skupiny
- pracovní podmínky a režim práce

2.5.1 Hmotná odměna

Za nejdůležitější stimulační prostředek je považován hmotný činitel, tj. peníze ve formě mzdy nebo platu. Peníze poskytují to, co většina lidí chce. Armstrong (1999) uvádí, že peníze samy o sobě nemusejí mít žádný vnitřní význam, ale nabývají značné motivující síly, protože symbolizují mnoho nehmotných a nedefinovatelných cílů. Výzkumy také prokázaly, že je plat dominantním faktorem při výběru zaměstnání a nejmocnějším poutem spojujícím lidi s jejich současným zaměstnáním.

Hmotnou odměnu tvoří také pohyblivé složky mzdy jako jsou odměny a prémie a dokonce je jim přisuzován daleko silnější stimulační účinek než pevné části platu. Stejně tak působí na zaměstnance i další formy odměny, kterými jsou benefity nefinančního charakteru. Jedná se například o služební telefon, služební automobil, příspěvky na kulturní nebo sportovní akce apod.

Přestože jsou peníze a hmotné odměny významným stimulem, nelze předpokládat, že motivují všechny lidi stejným způsobem a ve stejné míře. Pro některé lidi je finanční ohodnocení nejdůležitější, pro jiné lidi mají největší význam jiné stimuly. Vzhledem k této skutečnosti je třeba mít na paměti, že nesporně efektivní systém diferencovaného

odměňování podle výkonu nepodníí motivaci k vyššímu výkonu u všech pracovníků. (Armstrong, 2007).

Myšlenka použít peníze jako stimulační prostředek je založena na myšlence racionálního ekonomického konceptu motivace, kterou analyzoval F.W. Taylor na počátku 20. století. On věřil, že tovární dělníci by dosáhli nejvyšší motivace a výkonu, pokud by měli nejvyšší možnou mzdu. Dnes je ale tato teorie silně kritizována (Mullins, 2007).

Pochybnosti ohledně efektivnosti peněz vyjádřili ve své teorii Herzberg a kol. (1957), protože se jedná o hygienický faktor. Zatímco nedostatek peněz může vyvolat nespokojenost, jejich dostatek nemá za následek trvalou spokojenost. Jedná se především o zaměstnance s pevným platem, kteří nemají prospěch z nějakého pobídkového systému odměňování. Ti sice mohou mít dobrý pocit, pokud dostanou přidáno. Přeci jenom se jedná o vyšší příjem, ale i hmotnou formu uznání. Nicméně tento pocit uspokojení může rychle pominout. Standardně se uvádí, že působí asi tři měsíce, poté přestává pracovník zvýšení platu pociťovat.

2.5.2 Obsah práce

Stimulující účinek je samozřejmě připisován i vlastnímu obsahu a celkovému charakteru práce. Významnou roli zde hrají zejména odpovědnost, samostatnost, tvořivost, seberozvoj, moc apod. V této souvislosti hrají významnou roli procesy rozšiřování a obohacování práce.

2.5.3 Manažer

Velký simulační význam může mít také styl vedení uplatňovaný bezprostředním nadřízeným, formálně a neformálně prováděné pracovní hodnocení, přístup k řešení konfliktů, předávání informací, formy komunikace i celkové vyznění jeho osobnosti. Úroveň pracovní ochoty řízených pracovníků závisí na úrovni odborné i lidské autority manažera a osobní důvěry, kterou členové pracovní skupiny svému vedoucímu přiznávají. Tato oblast je manažerům nejsnáze dostupná, avšak její zvládnutí je pro řadu

z nich mimořádně obtížné. Předpokladem je sebekontrola a sebevýchova, a to ve všech relevantních oblastech. Stimulační význam má rovněž participace pracovníků na řízení činnosti pracovní skupiny. Záleží na konkrétním manažerovi, zda systematicky hledá a uplatňuje přístupy, které spoluúčast pracovníků na veškerém dění ve skupině i v celé organizaci podněcují (Pauknerová, 2012).

2.5.4 Atmosféra pracovní skupiny

Sociální faktory mají silný stimulační účinek. Úroveň pracovních a osobních vazeb v rámci pracovní skupiny, průhlednost a otevřenost vztahů, komunikace a výše uvedený přístup manažera významně ovlivňují spolupráci a výkon celé pracovní skupiny.

2.5.5 Pracovní podmínky a režim práce

Zájem podniku o zlepšování pracovních podmínek a přizpůsobování režimu práce se projevuje jak ve výkonu pracovníků, tak v posílení vztahu mezi pracovníky a organizací, ve vytváření jejich loajality.

Stimulační vliv může mít také image podniku, aktuální politická a ekonomická situace, ale i aktuální úroveň rodinných vztahů. Oblíbeným doplňkovým stimulem bývají pravidelná setkávání pracovníků, která jsou společenskou příležitostí, vybočením z rutiny, znamenají možnost se sejít a hovořit se spolupracovníky i s vedením firmy na neformální úrovni, navázat bližší vztahy (Pauknerová, 2012).

Stimulační prostředky využíváme také vždy s ohledem na to, kterou z oblastí pracovního jednání chceme ovlivnit.

2.6 Motivační program organizace

Motivační program organizace zahrnuje nástroje stimulace pracovníků v souladu s personální strategií, s personální a sociální politikou a prolíná celým systémem řízení lidí v organizaci. Úkolem motivačního programu organizace je ovlivňování pracovní ochoty lidí, jejich výkonnosti, spokojenosti a stabilizace. Motivační program organizace

je konkretizací systému práce s lidmi s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků. Motivační program určuje základní pravidla uplatňování stimulačních prostředků. V konkrétní podobě představuje motivační program soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků organizace k práci, a to ve všech aspektech, které jsou z hlediska organizace aktuálně či trvale významné (Provazník, Komárková, 1996).

Motivační program organizace by měl respektovat obecné poznatky o motivaci a stimulaci lidí a měl by vycházet z analýzy motivační struktury pracovníků organizace. Průzkumy motivační struktury (struktury pracovních motivů) pracovníků spolu s dalšími psychologickými a sociologickými průzkumy umožňují zhodnotit výchozí stav v organizaci v oblasti lidských zdrojů, slabé a silné stránky systému řízení a jeho motivační účinky. Tyto základní znalosti jsou předpokladem k tvorbě motivačního programu, aby odpovídal prioritám pracovníků (Kleibl, 1997).

Významnou část motivačního programu podniku tvoří odměňování pracovníků.

2.7 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak vedení organizací, tak pracovníků. Jedná se zároveň o činnost s široce propracovanou, a tedy i značně rozsáhlou teorií a metodologií (Koubek, 2007).

Problematika odměňování vyplývá především z obecně závazných právních předpisů, nicméně v jejich rámci mají zaměstnavatelé (zvláště v podnikatelské sféře) možnost mzdový systém organizace významně diferencovat a přizpůsobit konkrétním podmínkám svého podniku (Horalíková, 1999).

Odměna za odvedenou práci a další odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce. Odměňování je tak jedním z neefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici (Kocianová, 2010).

2.7.1 Odměna za práci

Základní peněžní odměna je pevný plat nebo mzda, která je tvořena sazbou (tarifem) za určitou práci nebo pracovní místo.

Zákoník práce v § 109 definuje mzdu a plat následovně:

Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci.

Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů, nebo školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.

Mzda a plat se poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.

Kromě mzdy a platu definuje zákon také odměnu z dohody. Tou je peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti.

Dále je v zákoníku práce uvedeno, že mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda. Minimální mzda je nejnižší přípustná odměna za práci, ať se jedná o práci v pracovním poměru či práci na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Je stanovena v § 111 odst. 2 zákoníku práce, ale také v nařízení vlády č. 567/2006 Sb. Základní sazba minimální mzdy pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin činí nejméně 8000 korun za měsíc nebo 48,10 korun za hodinu.

K základní odměně mohou být poskytovány další peněžní odměny vztahující se k výkonu, dovednostem, schopnostem nebo zkušenostem (délce praxe). Mohou být také vypláceny zvláštní příplatky nebo příspěvky. Pokud takové platby nejsou zahrnuty do základní odměny, označují se jako „pohyblivé složky mzdy nebo platu“. Pohyblivé odměny jsou někdy označovány jako „rizikové odměny“. Např. odměny obchodních zástupců založené „pouze na provizi“ jsou plně rizikové. Hlavní formy dodatečných peněžních odměn jsou podle Armstronga (1999):

- *Individuální výkonnostní odměny* - zvýšení základní odměny nebo částka mimořádné odměny je závislá na hodnocení výkonu a zařazení pracovníka (známá jako zásluhová mzda nebo plat).
- *Mimořádné odměny (bonusy)* – odměny za úspěšný výkon, které jsou vypláceny jako pevná částka v závislosti na výsledcích dosažených jednotlivci, týmy nebo organizací.
- *Prémie* – odměny závislé na dosažení předem stanovených cílů, které jsou navrženy tak, aby motivovaly pracovníky k dosažení vyšších úrovní výkonu. Cíle jsou obvykle kvantifikovány v takových pojmech jako objem výroby nebo prodeje.
- *Provize* – zvláštní forma pobídky, kdy odměny obchodních zástupců jsou tvořeny na základě procenta z hodnoty prodejů, které uskuteční.
- *Odměna závislejší na délce zaměstnání* – odměna, která se zvyšuje o pevnou hodnotu na stupnici nebo tarifní stupnici v závislosti na délce zaměstnání. Někdy v ní může být zabudován systém diferencující postup po stupnici v závislosti na výkonu pracovníka.
- *Odměna podle kvalifikace* (někdy označovaná jako odměna podle znalostí) – odměna, která se liší podle úrovně dosažených dovedností jedince.
- *Odměna podle schopností* – odměna, která se liší v závislosti na jedincem dosažené úrovni schopností (kompetence).
- *Příplatky* – jedná se o složky odměny, které jsou poskytovány jako oddělené peněžní částky za takové aspekty zaměstnání, jako je práce přesčas, práce ve směnách, pracovní pohotovost aj.

Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace (také se jim říká **vnější odměny**), se stále více pozornosti věnuje tzv. **vnitřním odměnám**. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností

pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami. Proto se vedle peněžních forem odměňování používají i nepeněžní formy, z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích vyjádřit nelze (Koubek, 2007).

Moderní personalistika tedy chápe odměňování poněkud šířeji a zahrnuje do něj například také:

- zaměstnanecké výhody (většinou nepeněžní) poskytované pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu jeho pracovního poměru či jiného typu pracovního zapojení ve firmě (např. zlevněné stravování, placená dovolená, věcné dary k životnímu nebo pracovnímu výročí, různá firemní přípojištění pracovníků, možnost používat podnikový automobil i pro soukromé účely, poskytování pracovního oděvu či příspěvku na oděv, firmou organizované kulturní akce, služby pro pracovníka a jeho rodinné příslušníky, možnost levnějšího nákupu výrobků firmy a mnohé další),
- povýšení pracovníka
- odvody na zdravotní a sociální pojištění pracovníka
- vzdělávání pracovníka (zvyšuje se tím jeho konkurenceschopnost na trhu práce a tím i zaměstnatelnost ve firmě i mimo ni),
- formální uznání (pochvaly),
- pozvání na slavnostní oběd nebo večeři,
- pověřování významnými pracovníky úkoly,
- pověřování vedením lidí,
- pověřování úkoly školitele nových pracovníků,
- rozmanitá a zajímavá práce,
- dobré a přátelské vztahy na pracovišti,
- příjemný styl vedení lidí v podniku,
- vytváření příznivějších pracovních podmínek, zejména podmínek prestižního charakteru (např. přidělení samostatné kanceláře, přidělení počítače, přímého telefonního čísla, koberec místo linolea apod.) a jistě lze nelézt i mnohé jiné formy odměny (Koubek, 2011).

Všechny uvedené vnitřní i vnější odměny tvoří tzv. **celkovou odměnu**.

Vnější odměny pomohou přilákat a udržet si pracovníky a po určitou dobu mohou zvýšit úsilí a minimalizovat nespokojenost. Vnitřní mohou mít na motivaci dlouhodobý a hlubší dopad. Systémy odměňování by tedy měly zahrnovat určitou kombinaci vnějších a vnitřních odměn (Armstrong, 2009).

2.7.2 Benefits

Z dlouhodobého hlediska benefits neboli zaměstnanecké výhody nemají přímý dopad na výkon zaměstnance a velice rychle se stávají samozřejmostí. Přesto jejich význam roste. Benefits přispívají k lepšímu image firmy a stávají se nedílnou součástí firemní kultury. Dle pravidelné studie PwC - Paywell jsou nejčastěji poskytovanými benefits v Česku např. mobilní telefon, služební automobil, 5 týdnů dovolené, občerstvení na pracovišti, stravenky a další (viz tab. 2).

Tabulka 2: Nejčastěji poskytované benefits v ČR

PŘEHLED ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ DLE NEJČASTĚJŠÍ NABÍDKY	
	Procento společností
Mobilní telefony alespoň některým zaměstnancům	98,00%
Služební automobil alespoň některým zaměstnancům	90,00%
5 týdnů dovolené	84,00%
Občerstvení na pracovišti	78,00%
Stravenky	73,00%
Penzijní připojištění	71,00%
Dárky k životním a pracovním jubileím	64,00%
Vánoční dárky	53,00%
Životní pojištění	50,00%
Sportovní akce	46,00%
Bonusy při doporučení zaměstnance (referral bonus)	42,00%
Společenské akce	40,00%
Podpora při dopravě do a ze zaměstnání	39,00%
Vlastní stravovací zařízení	39,00%
Možnost zůstat doma i bez lékařského potvrzení	35,00%
Nadstandardní zdravotní péče	30,00%
Kulturní akce	28,00%
Příspěvek na rekreaci	25,00%
Úrazové pojištění	17,00%
Dorovnání mzdy v případě nemoci	16,00%
Možnost nákupu firemních akcií/opcí	15,00%

Zdroj: časopis Moderní řízení (2011)

Firmy však nabízejí i mnoho dalších, méně častých zaměstnaneckých výhod, k nimž patří např.:

- odměna při odchodu do důchodu;
- vzdělávací a rozvojové programy;
- bonusy v případě rodinných událostí (narození dítěte, svatba...);
- zvýhodněné tarify od smluvního mobilního operátora i pro soukromé hovory zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků;
- možnost zahraničních stáží;
- kapesné při pracovních cestách ve výši 20 až 40 % zákonného stravného navíc;
- právní a finanční poradenství pro zaměstnance zdarma;
- příspěvek na kočárek;
- možnost členství v profesních organizacích;
- sleva na produkty jiných společností.

K standardním benefitům jako jsou stravenky, mobilní telefon nebo automobil s možností využití pro soukromé účely, příspěvek zaměstnavatele na životní nebo penzijní připojištění, postupně přibyly poukázky na různé kulturní a sportovní aktivity. Téměř standardem se stala o týden delší dovolená nebo například občerstvení na pracovišti a jazykové kurzy. Ve větších firmách nahradil poukázky systém kafetérie - flexibilní výběr mezi nabídkou desítek poskytovatelů služeb v oblasti sportu, kultury, vzdělávání, zábavy, relaxace, cestování, zdraví, krásy atd. Systém kafetérie z velké míry funguje tak, že zaměstnanci je na roční bázi přidělen určitý počet bodů (například podle úrovně pozice, odpracovaných let ve firmě, podle úvazku atd.), s kterými si hospodaří a libovolně je distribuuje, resp. za ně nakupuje služby v rámci systému. Jelikož je tento systém již spojen s jistou mírou administrativy, implementují ho zejména větší společnosti. Poukázkový systém nepředstavuje pro zaměstnavatele významnější administrativní zátěž, a tak je často řešením pro střední nebo menší společnosti (Kortišová, 2011).

Dalším rostoucím trendem na pracovišti je, že společnosti pomáhají svým zaměstnancům řídit četné a někdy protichůdné požadavky v jejich životě. Organizace na sebe berou aktivnější roli v pomoci zaměstnancům dosáhnout rovnováhy mezi jejich

pracovními a osobními povinnostmi. Požadovaného výsledku je totiž dosaženo zaměstnanci, kteří jsou méně stresovaní, lépe se soustředí na svou práci a jsou tedy více produktivní. Stále oblíbenějším nástrojem, který společnosti používají aby pomohly svým zaměstnancům dosáhnout rovnováhy mezi pracovním a osobním životem je placené volno (Gitman, McDaniel, 2008).

Dalšími benefity, které umožňují soulad mezi pracovním a soukromým životem zaměstnancům jsou například pružná pracovní doba, možnost práce z domova, flexibilní pracovní úvazky, otcovské volno, dodatečné volno nad rámec zákona nebo dotována péče o domácnost.

Při nastavování vhodného a zároveň konkurenceschopného systému benefitů je nutno najít správnou rovnováhu mezi flexibilitou, skladbou benefitů a souvisejícími náklady. Podle Kortišové (2011) je důležité brát ohled na následující oblasti:

- podpora cílů systému odměňování;
- interní monitorování preferencí zaměstnanců;
- externí monitorování trhu;
- monitorování nákladů na benefity,
- daňové výhody pro zaměstnavatele i zaměstnance.

Benefity jsou spolu se základní mzdou a variabilní složkou součástí systému odměňování. Je proto klíčové aby benefity podporovaly cíle odměňování, a ve výsledku tak celkové cíle společnosti. Systém odměňování by měl také odrážet firemní kulturu a obraz, který chce podnik o sobě a svých lidech promítnout navenek.

2.7.3 Faktory určující úroveň mezd a platů

Úroveň mezd či platů pro práce a jednotlivé pracovníky určuje dle Armstronga (1999) kombinace těchto faktorů:

- **vnější hodnota práce** (vnější podmíněnost) – tržní sazby práce, tak jak jsou ovlivněny ekonomickými faktory působícími na vnějším trhu práce; tyto sazby jsou odhadovány pomocí průzkumů na trhu práce (mzdových šetření),

- **vnitřní hodnota práce** (vnitřní podmíněnost) – relativní hodnota prací na vnitropodnikovém trhu práce, která vyplývá z formálních nebo neformálních procesů hodnocení práce,
- **hodnota jedince** – hodnota přiznávaná jednotlivým pracovníkům, jež vyplývá z formálních nebo neformálních hodnocení nebo z procesů řízení pracovního výkonu,
- **přínos jednotlivce nebo týmu** – odměny jednotlivců nebo týmů podle výkonu, dovedností nebo schopností,
- **kolektivní vyjednávání** – jednání o mzdách a platech s odbory.

2.7.4 Systém odměňování

Odměňování pracovníků je dosti komplikovaná a nikoliv vždy zcela jasná záležitost, na kterou bývá soustředěna pozornost jak pracovníků, tak jejich zaměstnavatelů. Z toho důvodu bývá velmi často záležitostí vyvolávající spory. Proto oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování, který usnadňuje dosažení žádoucí produktivity a zároveň je spravedlivý k pracovníkům, je jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů v podniku (Koubek, 2011).

Moderní mzdový systém není dnes považován za čistě propočtovou záležitost, ale měl by tvořit cennou základnu pro účelnou strategii odměňování a řízení personálních nákladů. Do popředí mzdové politiky se všude dostává otázka, jaký je mzdový systém a jak by mohl v budoucnosti vypadat. Správně zpracovaný systém odměňování by se měl stát nástrojem ovlivňování či spolupůsobení na trh práce a tím by měl překonat svou dosavadní funkci reakce na trh práce popř. na požadavky nabídky práce (Kleibl, 1997).

Koubek (2011) definuje systém odměňování jako způsob stanovování mezd a platů, popřípadě zaměstnaneckých výhod pracovníků. Klíčovým problémem odměňování pracovníků je vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování ve firmě. Ten by měl být vytvořen tak, aby co nejlépe vyhovoval konkrétní firmě, jejím potřebám a možnostem i potřebám jejích pracovníků. Důležitým požadavkem je, aby takový systém odměňování byl pracovníky akceptován. Z tohoto

důvodu je vhodné, aby se pracovníci podíleli na jeho vytváření. Zavádění a i fungování, aby se stal společným vlastnictvím a společnou odpovědností vlastníka podniku, vedení i pracovníků.

Dalším badatelem v této oblasti byl Jaques (1961), který zdůrazňoval potřebu takových systémů, které budou vnímány jako slušné a spravedlivé. Jinými slovy, odměna by měla být jasně provázána s úsilím nebo mírou odpovědnosti a lidé by neměli dostávat méně peněz, než si v porovnání se svými spolupracovníky zaslouží. Jaques to nazval pravidlem „pociťované či hmatatelné spravedlnosti“ (Armstrong, 1999).

Dle Koubka (2007) by měl systém odměňování plnit následující požadavky:

- přilákat potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci;
- stabilizovat žádoucí pracovníky;
- odměňovat pracovníky za úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti;
- v ziskových organizacích by měl napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu;
- musí být racionální, odpovídající možnostem (zdrojům) organizace;
- měl by být akceptován zaměstnanci;
- měl by hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností;
- měl by být v souladu s právními normami;
- měl by sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků;
- zajistit, aby mohly být náklady práce vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.

Různé typy systémů odměňování

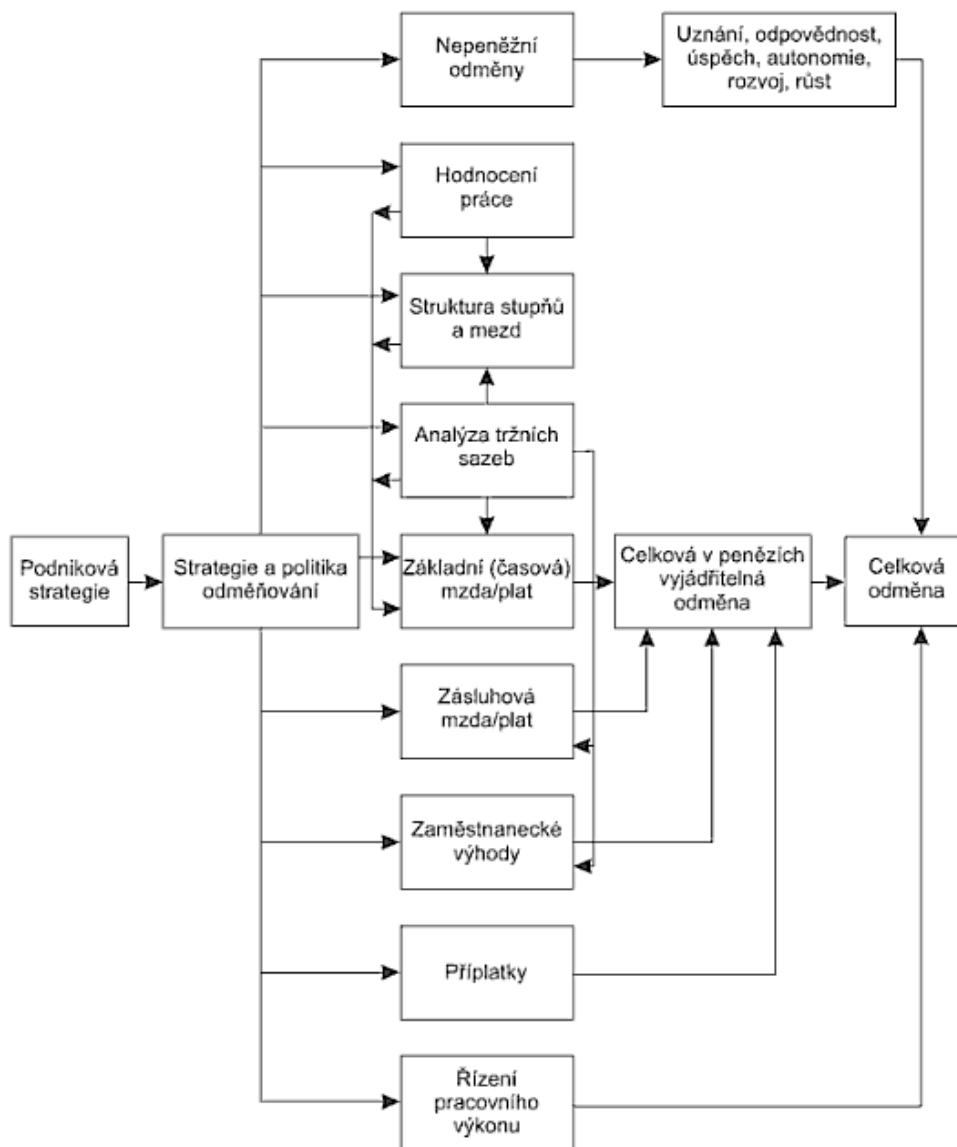
Odměňování pracovní síly je ovlivněno mnoha faktory. Vybrat tedy vhodný systém odměňování naznačuje, které cíle a hodnoty organizace považuje za důležité. Variant systémů odměňování je velmi mnoho. Foot a Hook (2002) uvádějí jako nejběžnější např. tyto:

- časová mzda
- individuální úkolová mzda

- skupinová úkolová mzda
- celopodnikové systémy odměňování
- podíl na zisku
- mzda odrážející výkon nebo odměňování podle výkonu
- cafeteria systém odměňování nebo flexibilní peněžní odměna

Předpokladem pro úspěšnou činnost podniku je důkladně promyšlený a propracovaný mzdový systém. Ten musí být v souladu již s podnikovou strategií. Vzájemné vazby v systému odměňování jsou znázorněny na obr. 2.

Obrázek 2: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vazby



Zdroj: Armstrong (2009)

2.7.5 Mzdové struktury

Mzdová (platová) struktura se skládá ze mzdových rozpětí pro práce zařazené do stupňů (tříd) nebo pro individuální práce, ze mzdových křivek pro skupiny prací nebo ze mzdových stupnic pro práce zařazené do šablony mzdové bodové stupnice. Avšak i systém individuálních sazeb (tarifů) pro jednotlivé práce (bodové sazby) může být rovněž považován za mzdovou strukturu.

V typicky stupňovité mzdové struktuře budou práce zatříděny do stupňů (tříd) podle svého relativního významu, který byl ve formálním systému určen některým ze způsobů hodnocení práce. Pro každý stupeň se stanoví mzdové rozpětí, které definuje minimální a maximální mzdové sazby pro všechny práce v tomto stupni. Toto mzdové rozpětí bude brát v úvahu tržní sazby pro práce v daném stupni (Armstrong, 1999).

Účelem mzdové struktury je poskytnout spravedlivý a vnitřně vyvážený základ pro motivování a odměňování zaměstnanců. Záměrem je podpořit cíle organizace logicky utvářeným rámcem, v němž může být realizována vnitřně spravedlivá a navenek konkurenceschopná politika odměňování. Je však třeba připustit, že bývá obtížné sladit požadavky na spravedlivost a konkurenceschopnost, které se často dostávají do rozporu.

Mzdová struktura by měla pomoci řídit mzdové relace a umožnit organizaci uznat a správně odměnit lidi podle významu jejich práce nebo role, výkonu, přínosu, dovednosti a schopnosti (kompetence). Mzdová struktura by měla být prostředkem sdělení o výdělkových možnostech dosažitelných pro všechny zaměstnance. Mzdová struktura by také měla organizaci pomoci i při kontrole zavádění mzdové politiky a mzdových rozpočtů (Armstrong, 1999).

2.7.6 Důsledky nespokojenosti se mzdou

Finanční odměna může být silným demotivátorem, pokud není vyplácena dle individuální výkonnosti. Tento úkol je velmi těžký. I v Baťových předválečných závodech bylo úkolovou mzdou odměňováno pouze 16 % pracovníků a prémie dalších pracovníků byly vypláceny na základě jejich komplexního hodnocení. V hodnocení sehrává klíčovou úlohu přímý nadřizený. Nadřizený, který dává "raději" všem stejně

nebo odměny vyplácí dle individuálních kritérií demotivuje své spolupracovníky. I o utajené odměně se pracovníci dozví neformálními komunikačními kanály, šeptandou, náhodným vyjádřením.

Snad každý má pocit, že má být lépe ohodnocen. Osobní vnímání výše platu je důsledkem již zmíněného omezeného působení platu. Tam, kde vedení nedokáže motivovat své pracovníky jinými než finančními prostředky - pochvalou, kvalitní strategií, náplní práce, kariérou ap., kvalitní pracovníci odcházejí. Zůstávají jen ti, kteří nemohou získat jinou práci a jejich motivace a výkonnost jsou minimální. Podniky, ve kterých analýza u zaměstnanců zjistí výraznou preferenci peněz, mají zřejmě slabý management, nebo se nacházejí v situaci, kterou management nezvládá. Nespokojení pracovníci si preferenci peněz vlastně říkají o pozornost (Janda, 2004).

Důsledky nespokojenosti se mzdou mohou snížit produktivitu organizace a předznamenávat pokles kvality práce. Ve vážnějších případech může být touha po vyšším platu příčinou zhoršení pracovního výkonu, stížnosti nebo dokonce výpovědi zaměstnance. Špatné odměňování dané práce může vyústit v absentérství nebo jiné negativní jevy. Ani přehnaně vysoké odměny však nepřinesou organizaci užitek, naopak pravděpodobně vyvolají mezi zaměstnanci závist, pocit viny či neklidu (Werther, Davis, 1992).

2.8 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je v současném řízení lidských zdrojů považováno za jeden z klíčových prvků úspěšné motivace. Nejen že může mít velký stimulační význam, ale také je důležitým předpokladem pro spravedlivé odměňování.

Jak uvádí Bedrnová, Nový (2004), odměňování pracovníků může být skutečně účinné pouze za předpokladu, že mu předchází jejich hodnocení. Hodnocení pracovníka definují jako posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání a vystupování vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu. Hodnocení může mít podobu průběžného neformálního vyjádření vedoucího, v němž převažuje tu pochvala, tu kritika. Může však být rovněž realizováno periodicky (např. za rok nebo za půl roku) a

celopodnikově formulováno, aby vytvořilo závazný podklad pro všechny zásahy týkající se dalšího vývoje pracovního zařazení a pracovní kariéry každého pracovníka.

Posuzovat se mohou např. dovednosti a znalosti zaměstnance, jeho vlastnosti, výsledky práce, pracovní a sociální chování apod. Obě strany, tedy jak vedoucí pracovník, tak posuzovaný, by měli být na hodnotící pohovor dobře a promyšleně připraveni. Právě v promyšleném přístupu a metodice spočívá úspěšnost hodnocení. Pravidelnost má pak blahodárný účinek na motivaci zaměstnanců, protože ti, co jsou na pravidelnou kontrolu a zpětnou vazbu zvyklí, bývají obvykle více motivováni. Jasně totiž vědí, kam směřují a uvědomují si, čeho dosáhli.

Koubek (2007) definuje hodnocení práce jako systematické určování hodnoty a rozměru (množství, záběru, významu) každé práce či pracovní funkce (místa) ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím (místům) v organizaci, a to za účelem stanovení vnitřních relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových/platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací v odměňování.

Jestliže je hodnocení správně prováděno, může se stát cenným pomocníkem pro rozvoj kvalifikace pracovníků, plánování jejich kariéry, motivaci i pro jejich odměňování. Výsledky hodnocení mohou v neposlední řadě sloužit i k odhalování pracovních rezerv, cest jak a kde zvyšovat výkonnost, ke zlepšení systému řízení práce s lidmi, zejména jejich stimulace a motivace (Stýblo, 1993).

Jedním z nejdůležitějších požadavků každého hodnocení pracovníků je přesnost a spravedlnost. Žádný pracovník by neměl mít pocit, že je hodnocením poškozován. Hodnocení je prováděno bezprostředním nadřízeným hodnoceného pracovníka, protože ten je s ním v každodenním kontaktu, zná ho, zná jeho práci, zadává mu úkoly a kontroluje jejich plnění.

2.8.1 Strategické a operativní hodnocení

Hodnocení lidí je součástí orientace. Při vedení lidí nestačí pouze posuzovat plnění jednotlivých úkolů, ale je třeba se věnovat i dlouhodobému rozvoji každého člověka

a jeho lidské roli ve firemním systému. Proto je nutné se soustředit nejen na operativní hodnocení, nýbrž také na hodnocení strategické, tedy zaměřené do budoucna.

Operativní hodnocení se týká plnění konkrétních úkolů a respektování pravidel. I když se může dotknout i vývoje, který je jinak doménou strategického hodnocení, jako témata převládají diskuse o výsledcích a vztazích. Dokud firma nastavuje rovnováhu, může vystačit se statickým hodnocením toho, jak konkrétní člověk plní fixní požadavky dané jeho rolí. Později se požadavky začnou stále rychleji vyvíjet. Co postačuje v současnosti, nemusí být dostačující v blízké budoucnosti. Zde už se hovoří o **strategickém hodnocení**. Plánuje-li např. firma expanzi na zahraniční trhy, může prodejcům či manažerům přibýt úkol doplnit vlastní schopnosti o znalosti angličtiny. Při popisu aktivit tvořících příslušný proces se tedy k dnes požadované schopnosti „komunikace v češtině“ přidruží budoucí požadavek „komunikace v angličtině“. Takovéto rozvojové cíle vyžadují úvodní rozhovor, stálý monitoring plnění a zpětné vazby (Plamínek, 2008).

2.9 Neúspěch, úspěch a vztahy

Nadřízení poskytují svým zaměstnancům za jejich pracovní výkony zpětnou vazbu, buď ve formě kritiky nebo uznání. Kritiku za neúspěch umí vyjádřit téměř každý, nicméně je důležité poskytovat také uznání za dobře odvedenou práci. Manažeři by se měli zajímat o své podřízené a vytvářet mezi sebou dobré vztahy. Přisvojit si dovednosti v podobě umění správně poskytované zpětné vazby, může působit velmi motivačně.

2.9.1 Neúspěch

Informace o tom, že práce nebyla úspěšná, bývá v Česku poskytována docela ochotně, bez obalu a bohužel i velmi osobní formou. Její smysl ovšem tkví v tom, že neúspěch je námětem k zlepšování, hledání nových postupů, obecně ke změně. Osobní formulace vede hodnoceného k emotivním obranným reakcím (byť třeba zůstanou nevyjádřeny) a odvádí je od naslouchání racionální podstatě sdělení. Spíše než na osobu neúspěšného vykonavatele úkolu je vhodné se zaměřit na jeho činnost, na výsledek práce (Plamínek, 2008).

2.9.2 Úspěch

Stejně cennou informací je konstatování, že práce byla provedena dobře. Pro zaměstnance i manažera by měla znamenat potvrzení postupu, který zvolili, a zároveň tedy určitou jistotu, že stejnou věc mohou za shodných podmínek udělat stejně. S pozitivním hodnocením mívají někteří manažeři potíže, snad proto, že mají pocit, že informace o úspěchu nejsou tak důležité jako výzvy ke změnám. Zaměstnancům ovšem tato informace chybí, potřebují ji.

2.9.3 Vztahy

Nejméně umí lidé racionálně diskutovat o vztazích mezi pracovníky ve firmě a zejména poskytovat informace o vztahu nadřízeného ke konkrétnímu zaměstnanci. Lidé potřebují vědět, že pro nadřízeného nejsou jen mechanickým kolečkem v převodovém ústrojí firmy, ale že jsou vnímáni jako lidé se vším, co k tomu patří. Tento druh zpětné vazby se nedá dost dobře nacvičit. Ke skutečné vztahové zpětné vazbě je nezbytné uvěřit, že lidé za zájem stojí. Odtud také plyne, že dobře řídit lze jen omezený počet lidí. Upřímně se zajímat o pět nebo šest přímých podřízených už je dostatečně náročné (Plamínek, 2008).

3 METODIKA

3.1 Cíl práce

Cílem mé diplomové práce na téma „Motivace a stimulace pracovníků ve vybrané organizaci“ je vymezit základní přístupy motivace a stimulace zaměstnanců ve firmě TS Strakonice, s.r.o. se zaměřením na hodnocení systému jejich odměňování, posoudit jeho funkčnost a efektivnost a případně navrhnout doporučení a změny, které by vedly ke zlepšení daného systému. Za dílčí cíl lze považovat vypracování teoretické části na dané téma, stanovení hypotéz a provedení dotazníkového šetření, které odhalí současnou situaci ve zkoumané oblasti. Na základě zjištěných výsledků navrhnout změny, které by mohly vést k odstranění zjištěných nedostatků.

3.2 Pracovní hypotézy

V souladu s výše uvedeným cílem byly navrženy následující hypotézy:

1. Pracovníci nejsou spokojeni s výší svého platu.
2. Zaměstnanci jsou spokojeni s benefity, které firma poskytuje.
3. Výše finančního ohodnocení zaměstnanců je ovlivněna hospodářskými výsledky společnosti.
4. Existuje provázanost mezi hodnocením zaměstnanců a jejich odměňováním.

3.3 Metodický postup

Informace potřebné ke zpracování teoretické části jsem čerpala z odborné literatury (viz přehled literatury). Pro praktickou část práce bylo nutné provést vlastní šetření. Potřebná data jsem získala dotazníkovou metodou. V dotazníku je celkem 29 otázek. Otázky jsou pokládány tak, aby měly co nejvyšší vypovídací schopnost a přitom byly pro zaměstnance srozumitelné. Zároveň jsem se snažila, aby vyplnění dotazníku bylo pro zaměstnance snadné a rychlé, proto jsem zvolila především uzavřené otázky, tzn., že respondenti vybranou odpověď pouze označí. Otázky, které vyžadují, aby se

respondent rozepsal, jsou v dotazníku použity minimálně. Vyplnění dotazníku bylo dobrovolné a anonymní. Šetření bylo provedeno v listopadu 2012 a zúčastnilo se ho celkem 43 zaměstnanců, z toho 11 pracovníků z administrativy a 32 z provozu. Ve společnosti bylo v době šetření zaměstnáno 132 lidí. První část je zaměřena na zjištění základních údajů o zaměstnancích (pohlaví, věk, vzdělání). Následuje několik otázek ve vztahu zaměstnanec k organizaci, ve které se výzkum uskutečnil. Zbytek otázek se již orientuje na motivaci zaměstnanců a na jejich odměňování. Aby měla práce vyšší vypovídací schopnost, použila jsem jako doplňující výzkumnou metodu rozhovor. Mluvila jsem s ekonomem společnosti a s některými zaměstnanci jak z provozu, tak z administrativy.

Po sběru informací z dotazníkového šetření a rozhovorů jsem data zpracovala pomocí počítače v programech Microsoft Word a Microsoft Excel. Výsledky jsem zobrazila do tabulek a slovně okomentovala. Využila jsem také statistické vyhodnocení dat metodou chi kvadrát testu shody v kontingenční tabulce.

Na základě zjištěných údajů z dotazníkového šetření jsem mohla posoudit funkčnost a efektivnost stávajícího systému motivace a systému odměňování ve společnosti TS Strakonice s.r.o. Z výsledků také vyplynulo, zda s ním jsou zaměstnanci spokojeni či nikoliv. Na závěr jsem navrhla takové změny v motivačním systému a v systému odměňování, které by vedly k odstranění případných nedostatků a ke zkvalitnění daného systému a zároveň byly ve shodě se strategiemi a cíli podniku.

4 VLASTNÍ PRÁCE

Pro svou diplomovou práci jsem si zvolila společnost Technické služby Strakonice s.r.o.

4.1 Charakteristika společnosti TS Strakonice s.r.o.

Technické služby Strakonice s.r.o. poskytují své služby nejen svému zřizovateli, tj. městu Strakonice, ale i téměř čtyřiceti obcím v okresech Strakonice a Prachatice a podnikatelským subjektům v regionu. Cílem společnosti je především zkvalitňovat a rozšiřovat poskytované služby a nabízet v rámci využitelných kapacit tyto služby i dalším subjektům. Na obrázku 3 je vidět logo společnosti a pod ním jsou uvedeny bližší informace.

Obrázek 3: Logo společnosti Technické služby Strakonice s.r.o



Zdroj: TS Strakonice s.r.o.

Sídlo: Raisova 274, 386 01 Strakonice

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Společníci: 100 % Město Strakonice

IČ: 25156888

DIČ: CZ 25156888

4.2 Historie společnosti

Obchodní společnost Technické služby Strakonice s.r.o. vznikla 1.12.1997 jako nástupce rozpočtové organizace Technické služby města, která byla zřízena usnesením tehdejšího plenárního zasedání MěNV v červnu 1978. Od doby vzniku postupně rozšiřovala oblast předmětu podnikání o provoz zahradnictví. V roce 2006 převzala firma do své správy provoz vodohospodářské infrastruktury, což byl největší zásah

do činnosti technických služeb, a to nejen po personální, ale i logistické a technologické stránce. Na začátku roku 2008 pak byl do plného provozu uveden chod psího útulku, který byl vybudován městy Písek a Strakonice.

4.3 Předmět podnikání

Firma TS Strakonice s.r.o. podniká v následujících oblastech:

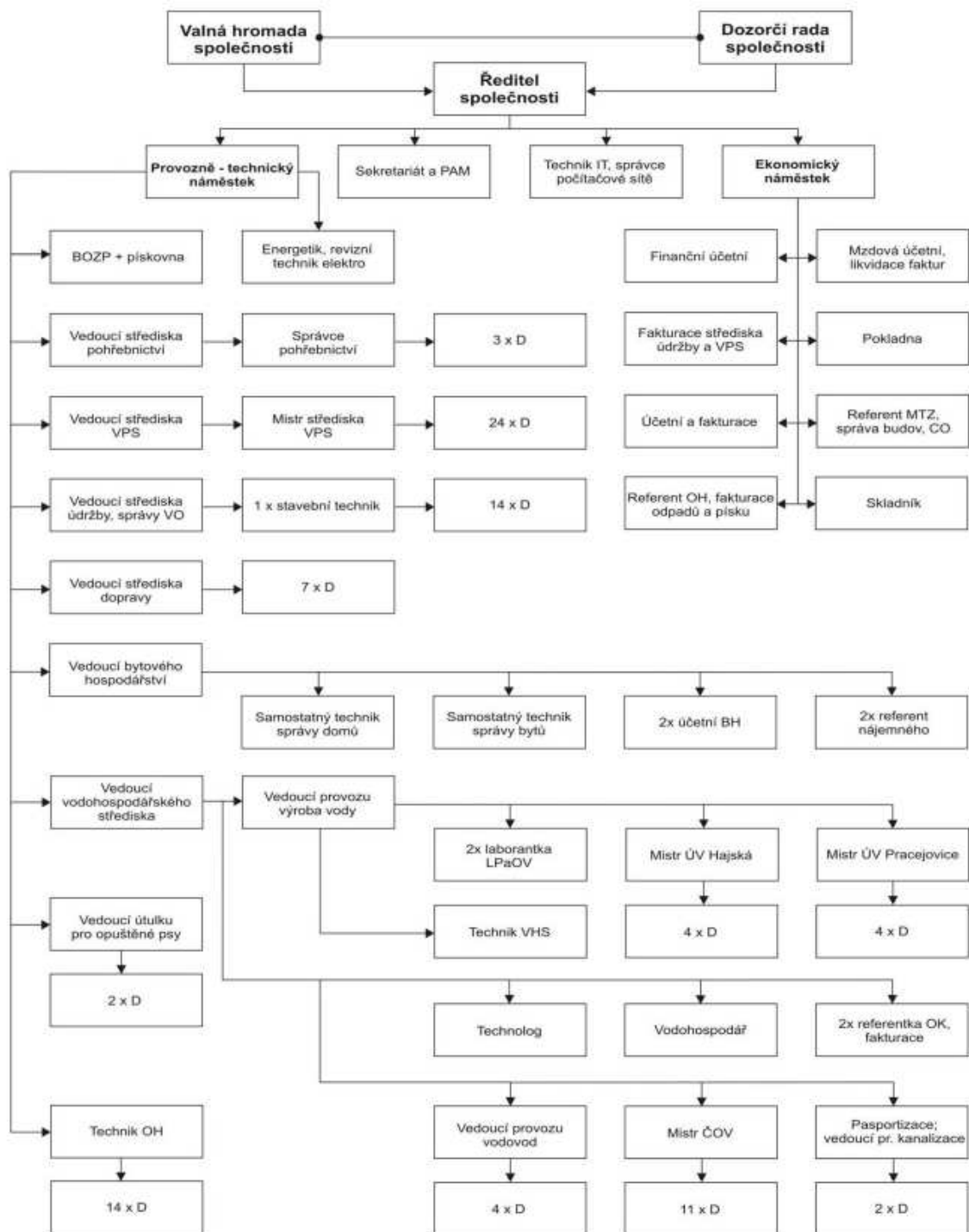
- provozování parkovišť
- práce s motorovou pilou
- instalatérství, topenářství
- provozování pohřební služby
- podnikání v oblasti nakládání s odpady
- koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej
- poskytování služeb pro zemědělství a zahradnictví
- provádění staveb vč. jejich změn, udržovacích prací na nich a jejich odstraňování
- provozování vodovodů a kanalizací pro veřejnou potřebu
- chov domácích a zoologických zvířat a poskytování souvisejících služeb
- správa a údržba zeleně a veřejného prostranství
- silniční motorová doprava nákladní
- práce malířské a natěračské
- opravy motorových vozidel
- provádění zemních prací
- truhlářství, zámečnictví
- poradenská činnost

4.4 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura TS Strakonice s.r.o. je tvořena dvěma stupni (obr. 4). První představuje vedení společnosti jako řídicí orgán, druhý tvoří střediska jako orgán výkonný. Střediska jsou rozdělena dle odbornosti na veřejně prospěšné služby, pohřebnictví, údržbu a správu veřejného osvětlení, dopravu, bytové hospodářství, vodohospodářství, útulek pro opuštěné psy, BOZP + pískovna a odpadové hospodářství.

Jde o samostatné organizační jednotky, za jejichž činnost nesou plnou odpovědnost jejich vedoucí. Vzájemné vztahy mezi středisky jsou založeny na spolupráci s vědomím příslušnosti ke stejné společnosti.

Obrázek 4: Organizační struktura společnosti Technické služby Strakonice s.r.o.



Zdroj: Technické služby Strakonice s.r.o.

4.5 Motivace zaměstnanců

Firma poskytuje svým zaměstnancům výhody jako je 1 týden dovolené navíc, příspěvek na penzijní připojištění, stravenky, slevy za prováděné činnosti společností TS Strakonice, apod. Dále firma vytváří sociální fond, ze kterého svým zaměstnancům přispívá na různé sportovní a kulturní akce, sportovní vybavení nebo oblečení, na rekreaci, ale také např. na vzdělání svých pracovníků, které zaměstnavatel nehradí.

4.5.1 Dovolená

Všichni zaměstnanci mají prodlouženou dovolenou o 1 týden nad rámec stanovené doby. Délka dovolené tedy činí 5 týdnů.

4.5.2 Příspěvek na penzijní připojištění

TS Strakonice s.r.o. přispívá zaměstnancům, kteří mají v organizaci uzavřený pracovní poměr na dobu neurčitou, jsou zaměstnáni nejméně 1 rok a mají uzavřené penzijní připojištění, částkou 600,- Kč měsíčně.

4.5.3 Stravování

Společnost zabezpečuje pro své zaměstnance stravování ve formě jednoho teplého jídla za směnu. Zaměstnanci se mohou najíst buď v jídelně TS, kam je teplé jídlo dováženo, nebo využít stravenky, které jim zaměstnavatel poskytuje, a najíst se v jiných restauračních zařízeních. Za každou odpracovanou směnu nebo její část (nejméně však 3 hodiny) poskytne zaměstnavatel zaměstnanci jednu stravenku. Hodnota stravenky činí 70 Kč, přičemž zaměstnavatel hradí 55 %.

4.5.4 Poskytované slevy

Se souhlasem ředitele případně jednatele společnosti může být zaměstnancům poskytnuta sleva 30 % z fakturace prací prováděných TS Strakonice s.r.o.

Zaměstnancům je umožněno dle provozních možností společnosti a po předchozím projednání, provádění drobných oprav v prostorách TS a zapůjčení strojů a techniky. Pracovník ale musí při práci použít svůj vlastní materiál.

4.5.5 Sociální fond TS Strakonice s.r.o.

Z výsledku hospodaření předchozího roku se tvoří sociální fond, ze kterého se přispívá zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům na:

- a) zájezdy, rekreace;
- b) ozdravné pobyty, pobyty dětí zaměstnanců ve věku do 15-ti let v dětských táborech a podobných zařízeních;
- c) vstupenky na sportovní a kulturní akce;
- d) sportovní vybavení, náčiní, potřeby apod.
- e) permanentky;
- f) léčebné pomůcky, optické pomůcky, zubní protézy a rovnátka, lékařská vyšetření a zdravotní zákroky nehrazené pojišťovny;
- g) vzdělávání zaměstnanců nehrazené zaměstnavatelem.

Výše příspěvku pro rok 2012 činila 3 500,- Kč. Příspěvek je poskytován po předložení daňového dokladu a pouze zaměstnancům, kteří pro společnost pracují nejméně 1 rok a mají uzavřenou pracovní smlouvu na hlavní pracovní poměr.

4.6 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců v TS Strakonice s.r.o. se řídí Nařízením vlády č. 567/2006 Sb. o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, v platném znění a ve znění pozdějších předpisů.

Individuální a kolektivní vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci v oblasti pracovněprávních, mzdových a sociálních nároků upravuje kolektivní smlouva. Ta je uzavírána na dobu do uzavření nové kolektivní smlouvy, v případě nedohody platí původní kolektivní smlouva.

4.6.1 Mzdový vývoj

Pro rok 2012 se zaměstnavatel v kolektivní smlouvě zavázal k navýšení objemu vyplacených mezd o 2 % oproti roku 2011. Je to o 1 % méně než v roce předešlém, kdy navýšení mezd činilo 3 % oproti roku 2010.

4.6.2 Mzdová ujednání v kolektivní smlouvě

Mzdou se rozumí peněžitá plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek pracovní výkonnosti dosahovaných pracovních výsledků. Zaměstnancům je poskytována smluvní mzda, která se skládá z pevné složky a složky nadtarifní, která je vyplácena v plné výši vždy pokud splní veškeré povinnosti v souladu se svou pracovní náplní, pevná složka mzdy je mzdou zaručenou. Mzda nesmí být nižší než příslušná nejnižší úroveň zaručené mzdy stanovené v příslušném platném právním předpise. Zaměstnancům je zaručena smluvní mzda v dohodnuté výši. Pokud dojde k přeřazení zaměstnance do jiné funkce, dohodne se smluvní mzda nově s ohledem na změnu pracovní činnosti. V případě, že zaměstnanec odměňovaný měsíční smluvní mzdou, neodpracuje stanovenou pracovní dobu, poskytne se mu odpovídající část smluvní mzdy.

4.6.3 Příplatky

Za nařízenou nebo dohodnutou práci přesčas přísluší zaměstnancům dosažená mzda zvýšená o:

- a) 25 % jejich průměrného výdělku v pracovní den
- b) 50 % jejich průměrného výdělku v sobotu, neděli a ve svátek

Toto zvýšení nepřísluší v případě, že za přesčasovou práci bylo na žádost pracovníka nebo po dohodě s ním, poskytnuto náhradní volno nebo bylo k případné práci přesčas přihlédnuto při stanovení mzdy.

Mzdové zvýhodnění 20 % z průměrné mzdy náleží za každou i započatou hodinu práce v noci, tj. v době od 22.00 hod. do 6.00 hod.

Za práci v sobotu a neděli náleží zaměstnanci příplatek za přesčas ve výši 50 % a mzdové zvýhodnění ve výši 25 % průměrného výdělku.

Za nařízenou nebo dohodnutou práci ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda zvýšená o 100 % průměrného výdělku, toto zvýšení nepřísluší v případě, že za práci ve svátek bylo na žádost pracovníka poskytnuto pracovní volno.

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům mzdové zvýhodnění za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí dle výše uvedeného nařízení vlády č. 567/2006 Sb.

4.6.4 Mzda při výkonu jiné práce

Pokud zaměstnanec nemůže konat práci pro jím nezaviněný prostoj, přísluší mu náhrada mzdy ve výši jeho smluvní mzdy, byl-li převeden na jinou práci, přísluší mu vedle dosažené mzdy doplatek do průměrného výdělku. Totéž platí i při přerušení práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy, proti kterým není zaměstnanec vybaven ochrannými pomůckami. Je-li zaměstnanec převeden na jinou práci než byla sjednána v pracovní smlouvě, protože proti němu bylo zahájeno trestní řízení pro podezření z úmyslné trestné činnosti, přísluší mu mzda podle vykonané práce.

4.6.5 Splatnost mzdy

Mzda je splatná zpětně za předcházející měsíc, vyúčtování se poskytuje vždy k 10. dni v měsíci. Případně-li výplatní termín na svátek nebo víkend, vyplácí se mzda v poslední předcházející pracovní den.

4.6.6 Odměna za pracovní pohotovost

Odměna za dohodnutou pracovní pohotovost přísluší zaměstnanci odměna ve výši 10 % průměrného výdělku (pro celodenní pohotovost se započítává 16 hod.).

4.6.7 Cestovní náhrady

Za každý kalendářní den pracovní cesty v tuzemsku poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci stravné ve výši:

- a) 73,-Kč, trvá-li pracovní cesta 5 až 12 hodin
- b) 112,- Kč, trvá-li pracovní cesta déle než 12 hodin, nejdéle však 18 hodin
- c) 174,- Kč, trvá-li pracovní cesta déle než 18 hodin

Stravné za pracovní cestu do zahraničí poskytuje zaměstnavatel ve výši základní sazby dle platných předpisů. Ke stravnému při zahraniční pracovní cestě poskytuje firma zaměstnanci kapesné ve výši 30 % vypočteného stravného.

4.6.8 Mimořádné odměny

Společnost poskytuje svým zaměstnancům mimořádné odměny za:

- a) úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu,
- b) významný přínos ekonomice organizace.

O výši odměny rozhoduje na návrh přímého nadřízeného ředitel popřípadě jím pověřený zástupce.

4.6.9 Odměny při pracovním a životním výročí

Další odměny jsou vypláceny při pracovním a životním výročí, a to:

- a) při životním výročí 50 a 60 let věku – odměna ve výši 5 000,- Kč, nárok na tuto odměnu vznikne zaměstnancům pracujícím ve společnosti nejméně po dobu jednoho roku k datu výročí,
- b) při prvním skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní nebo invalidní důchod – odměna ve výši 3 000,- Kč, pokud je zaměstnancem společnosti alespoň po dobu 1 roku před odchodem do důchodu,
- c) pracovníci, kteří jsou bezplatnými dárci krve a obdrží stříbrnou medaili prof. MUDr. J. Jánského za 20 bezpříspěvkových odběrů, obdrží 2 000,- Kč,
- d) při pracovním výročí – u pracovníků, jejichž pracovní poměr k organizaci resp. jejím předchůdcům trval nepřetržitě nejméně 10 let, náleží odměna ve výši 200,-

Kč za každý rok nepřetržitého zaměstnání v organizaci. Tato odměna se poskytuje vždy za celých 5 let (tj. 10, 15, 20, 25 atd.).

4.6.10 Pololetní odměny

V případě, že v daném pololetí bude dle očekávání splněn hospodářský výsledek, poskytuje společnost zaměstnancům s výjimkou pracovníků ve vedlejším pracovním poměru:

- a) za I. pololetí odměnu ve výši do 50 % tarifního platu ve vyúčtování vždy za měsíc březen až červen
- b) za II. pololetí odměnu ve výši do 50 % tarifního platu ve vyúčtování vždy za měsíc září až prosinec

Odměny za I. a II. pololetí se snižují o 1/6 za každých 22 dní neodpracovaných v daném pololetí, a to např. z důvodu, že pracovní poměr vznikl až v průběhu hodnoceného období. Pro nárok na výplatu odměn musí mít zaměstnanec odpracováno nejméně 70 pracovních dní do konce měsíce června (za období I. – VI.) v prvním pololetí a do konce měsíce prosince (za období VII. – XII.) ve druhém pololetí. Pro nárok na výplatu odměn musí být pracovník ke dni 30.6. v prvním pololetí a ke dni 30.11. ve druhém pololetí zaměstnancem organizace.

4.7 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo provedeno v listopadu roku 2012 a celkem se ho zúčastnilo 43 zaměstnanců z celkového počtu 132 lidí. Položila jsem pracovníkům společnosti TS Strakonice s.r.o. celkem 29 otázek. Úvodní se orientují na pracovníka, jsou osobního charakteru. Dále následuje několik otázek ve vztahu zaměstnanec a organizace, ve které se výzkum uskutečnil. Zbylé otázky jsou již zaměřené na motivaci zaměstnanců a na jejich odměňování.

4.7.1 Odpovědi z dotazníkového šetření

Osobní údaje zaměstnanců

V tabulce 3 je znázorněno pohlaví respondentů. Dotazníkového šetření se celkem zúčastnilo 33 mužů a 10 žen. Ženy mají v podniku zastoupení především v administrativě, zatímco v provozu jsou naopak zaměstnání ve větší míře muži. Pokud jde o ženy v provozu, můžeme je najít například v zahradnictví.

Tabulka 3: Pohlaví

Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
žena	10	23
muž	33	77

Zdroj: vlastní šetření

Jak je vidět v tabulce 4, věková struktura zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník, je různorodá. Nejvyšší zastoupení mají pracovníci ve věku v rozmezí 41 a 50 let, tj. 35 %. Další nejčetnější věkovou skupinu tvoří zaměstnanci mezi 31 a 40 lety. Pouze jeden zaměstnanec je mladší než 20 let. Sedm lidí je ve věku 21 až 30 let a devíti lidem je 51 a více let.

Tabulka 4: Věk

Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
do 20 let	1	2
21 – 30 let	7	16
31 – 40 let	11	26
41 – 50 let	15	35
51 a více let	9	21

Zdroj: vlastní šetření

Zajímalo mě také, jakého nejvyššího vzdělání zaměstnanci TS Strakonice s.r.o. dosáhli. Odpovědi jsou uvedeny v tabulce 5. Základní vzdělání mají dva pracovníci. Zaměstnanci s výučním listem tvoří nejvyšší zastoupení, odborné učiliště vystudovalo

28 z nich, což činí 65 %. Deset zaměstnanců ukončilo své vzdělání maturitou na střední škole. Studium na vysoké škole ukončili pouze dva zaměstnanci. Dá se předpokládat, že se jedná o pracovníky z administrativy, kde může být na některých pozicích vysokoškolské vzdělání buď vyžadováno a nebo výhodou. Vyšší odbornou školu dokončil jeden zaměstnanec.

Tabulka 5: Nejvyšší dosažené vzdělání

Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
základní	2	5
OU – výuční list	28	65
úplné střední - maturita	10	23
vyšší odborné	1	2
vysokoškolské	2	5

Zdroj: vlastní šetření

Vztah zaměstnance k podniku

Jak již bylo uvedeno, dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 43 lidí, přičemž 11 z nich je zaměstnáno v administrativě a 32 v provozu. Vyjádřeno v procentech to znamená 26 % administrativa a 74 % provoz (tab. 6).

Tabulka 6: Pracovní zařazení

Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
administrativa	11	26
provoz	32	74

Zdroj: vlastní šetření

Jak dlouho dotazovaní u společnosti pracují je vidět v tabulce 7. Méně než jeden rok u firmy pracuje pouze jeden člověk. Mezi jedním a třemi lety je u firmy v pracovním poměru šest lidí, což činí 14 %. Mezi čtyřmi a šesti lety je u firmy 15 lidí, tj. 35 %. Nepočtenější skupinu tvoří rozmezí 7 až 10 let, tak dlouho pro firmu pracuje 42 % dotázaných. Tři lidé pro firmu pracují déle než deset let. Z tohoto výsledku lze usuzovat, že podíl fluktuace ve firmě je celkem nízký.

Tabulka 7: Délka pracovního poměru

Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
méně než 1 rok	1	2
1 – 3 roky	6	14
4 – 6 let	15	35
7 – 10 let	18	42
více než 10 let	3	7

Zdroj: vlastní šetření

Důvody, pro které lidé pro společnost pracují se poměrně liší (tab. 8). Dobré platové ohodnocení uvedlo deset zaměstnanců, tj. 23 %. Nejčastěji označovaná otázka byla nemožnost nalezení jiné práce. Pětkrát se opakovalo dobré umístění v blízkosti bydliště a zajímavá práce. Devět odpovědí bylo zaznamenáno u možnosti, že nabízená práce koresponduje s oborem zaměstnance. Jako jiný důvod, který byl vyznačen dvakrát, byla uvedena jistota zaměstnání a sociální výhody.

Tabulka 8: Důvod pracovního poměru

Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
dobré platové ohodnocení	10	23
umístění blízko bydliště	5	11,5
jinou práci nesehnali	12	28
práce je zajímavá	5	11,5
nabízí práci v oboru	9	21
jiný důvod	2	5

Zdroj: vlastní šetření

Motivace zaměstnanců

Podnik poskytuje svým zaměstnancům příležitosti se dále vzdělávat (tab. 9). Myslí si to 32 dotazovaných, tj. 74 %. Záporně se na tuto otázku vyjádřilo 11 lidí, když zaškrtnli odpověď „spíše ne“.

Tabulka 9: Příležitosti pro další vzdělávání

Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
určitě ano	6	14
spíše ano	26	60
spíše ne	11	26
určitě ne	0	0

Zdroj: vlastní šetření

Odpovědi týkající se úrovně informačních toků v podniku jsou uvedeny v tabulce 10. Podle zaměstnanců jsou převážně na velmi dobré úrovni. Pro tuto možnost se rozhodlo 51 % z nich. Za výborné je označilo pouhých 9 %. Čtrnáct lidí vidí jejich úroveň jako dobrou. Zbytek dotazovaných považuje informační toky v podniku za dostatečné.

Tabulka 10: Úroveň informačních toků v podniku

Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
výborná	4	9
velmi dobrá	22	51
dobrá	14	33
dostatečná	3	7
nedostatečná	0	0

Zdroj: vlastní šetření

Zaměstnanci se většinou shodli na tom, že mají k výkonu své práce dostatek potřebných informací (tab. 11). Přičemž „vždy“ jsou informace poskytovány devatenácti lidem a „většinou“ dvaceti lidem. Čtyři lidé uvedli, že informace nutné pro jejich práci se jim zřídka kdy dostanou.

Tabulka 11: Poskytování informací nutných k výkonu práce

Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
ano, vždy	19	44
většinou ano	20	47
zřídka kdy	4	9
téměř vůbec	0	0

Zdroj: vlastní šetření

Zda-li mají zaměstnanci při svém výkonu práce prostor pro samostatné rozhodování, je vyobrazeno v tabulce 12. Celkem 25 lidí je přesvědčeno, že tuto možnost má, mohou se dle situace samostatně rozhodovat. Záporná odpověď se objevila v osmnácti případech.

Tabulka 12: Prostor pro samostatné rozhodování

Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
ano	25	58
ne	18	42

Zdroj: vlastní šetření

Podle odpovědí v tabulce 13, nemá styl vedení nadřízeného pracovníka na 31 zaměstnanců žádný stimulační účinek. Pro dvanáct pracovníků, což činí 28 % ze všech dotazovaných, však určitý stimulační efekt má, resp. mít může.

Tabulka 13: Stimulační účinek ze způsobu vedení nadřízeného

Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
určitě ano	0	0
spíše ano	12	28
spíše ne	31	72
určitě ne	0	0

Zdroj: vlastní šetření

Pochvala a uznání zaujímají u 39 zaměstnanců důležitou roli (tab. 14). Ne moc velkou váhu jim přikládá 9 % dotazovaných, což jsou čtyři lidé.

Tabulka 14: Důležitost pochvaly a uznání

Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
určitě ano	23	54
spíše ano	16	37
spíše ne	4	9
určitě ne	0	0

Zdroj: vlastní šetření

Zpětnou vazbu ze strany nadřízeného pracovníka pocítuje celkem 31 zaměstnanců, což činí 81 %. Ostatních dvanáct zúčastněných nemá pocit, že by se jim zpětné vazby dostávalo (tab. 15).

Tabulka 15: Existence zpětné vazby ze strany vedoucího pracovníka

Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
určitě ano	11	49
spíše ano	20	32
spíše ne	12	19
určitě ne	0	0

Zdroj: vlastní šetření

Zaměstnanci znají cíle a strategie podniku, ve kterém pracují (tab. 16). Vyplývá to z jejich odpovědí, kde je o této skutečnosti přesvědčeno 7 lidí, dalších 23 se přiklání k možnosti „spíše ano“. Dohromady to činí 70 %. Zbývajících třináct pracovníků si tohoto faktu není vědoma.

Tabulka 16: Seznamování s cíli a strategiemi podniku

Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
určitě ano	7	16
spíše ano	23	54
spíše ne	13	30
určitě ne	0	0

Zdroj: vlastní šetření

Jak zaměstnanci nahlízejí na vybavení a pracovní prostředí je vidět v tabulce 17. Jejich hodnocení je poměrně příznivé, ačkoliv jako výborné je označilo pouhých pět pracovníků. Přes padesát procent respondentů je považuje za velmi dobré a jako dobré je označilo 14 lidí, tj. 32 %. Pro jednoho člověka je vybavení a pracovní prostředí dostatečné.

Tabulka 17: Úroveň poskytovaného vybavení a pracovního prostředí

Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
výborná	5	12
velmi dobrá	23	54
dobrá	14	32
dostatečná	1	2
nedostatečná	0	0

Zdroj: vlastní šetření

Jak důležitá je pro zaměstnance podniku TS Strakonice s.r.o. pracovní atmosféra je uvedeno v tabulce 18. S možností „velmi důležitá“ se ztotožnilo 16 lidí, tj. 37 %. Důležitá je pro pětadvacet z nich a ne příliš vysokou váhu přikládá pracovní atmosféře 5 % zaměstnanců.

Tabulka 18: Důležitost pracovní atmosféry

Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
velmi důležitá	16	37
důležitá	25	58
ne moc důležitá	2	5
nedůležitá	0	0

Zdroj: vlastní šetření

Vztahy na pracovišti jsou podle dotazovaných na velmi dobré úrovni (tab. 19). Jako výborné je hodnotí 23 % lidí. Čtyřicet lidí je vidí jako velmi dobré, což činí 56 %, dalších sedm lidí jako dobré. Pouze dva zaměstnanci je označili jako za dostatečné.

Tabulka 19: Vztahy na pracovišti

Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
výborné	10	23
velmi dobré	24	56
dobré	7	16
dostatečné	2	5
nedostatečné	0	0

Zdroj: vlastní šetření

Zaměstnanci se cítí být dostatečně motivováni benefity, které jim podnik poskytuje. Jejich odpovědi jsou uvedeny v tabulce 20. Možnosti „určitě ano“ či „spíše ano“ označilo celkem 40 lidí, tj. 40 % ze všech dotazovaných. Pocit motivace nepocítují pouze tři lidé.

Tabulka 20: Pocit motivace z poskytovaných benefitů

Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
určitě ano	23	53
spíše ano	17	40
spíše ne	3	7
určitě ne	0	0

Zdroj: vlastní šetření

Zaměstnanecké výhody, které mají na zaměstnance nejsilnější motivační vliv, jsou uvedeny v tabulce 21. Jsou seřazeny od 1 do 7 podle četnosti odpovědí. Zaměstnanci mohli označit i více možností. Na prvním místě se umístily odměny a prémie, v těsném závěsu následoval týden dovolené navíc a stravenky. Na čtvrtém místě se umístil příspěvek ze sociálního fondu podniku, na pátém příspěvek na penzijní připojištění. Tyto odpovědi se tedy objevovaly nejčastěji. Další možnosti v pořadí na šestém místě byly označeny pouze jednou. Zbylé vybrány nebyly.

Tabulka 21: Zaměstnanecké výhody s největším motivačním významem

Pořadí	Zaměstnanecké výhody
1.	odměny a prémie
2.	týden dovolené navíc
3.	stravenky
4.	příspěvky ze sociálního fondu
5.	příspěvek na penzijní pojištění
6.	firmou organizované kulturní akce, možnost kariérního postupu
7.	placené volno, sleva z fakturace

Zdroj: vlastní šetření

V otevřené otázce, mohli zaměstnanci uvést výhody, které v podniku postrádají a které by uvítali. V závorce měli uvedenou malou nápovědu, kterou někteří využili, když odpověděli „příspěvek na životní pojištění“ nebo „příspěvek na dopravu“. U některých dotazníků zůstala tato otázka nezodpovězena. Jeden zaměstnanec postrádal výlet do moravského sklípku a degustaci vín, který byl skutečně jednou ročně minimálně ve dvou předešlých letech uskutečňován. Tento výlet byl spojován s návštěvou veletrhu v Brně.

Pracovníci se mohli libovolně rozepsat také u otázky, co v rámci podniku na ně má demotivační účinek. Většina zaměstnanců buď neodpověděla vůbec nebo si není vědoma, že by na ně něco působilo demotivačně. Objevila se však nespokojenost s nutností práce za každého počasí, tj. v mrazu, dešti, apod. nebo práce ve státem uznané svátky. V jednom případě byla dokonce jako demotivační prostředek uvedena mzda.

Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Vědomí zaměstnanců o hodnocení jejich pracovního výkonu ze strany nadřízeného je uvedeno v tabulce 22. S jistotou to potvrzuje 22 lidí, což je více jak polovina z dotazovaných. 35 % zvolilo odpověď „spíše ano“. Dva lidé si nemyslí, že by hodnocení probíhalo a čtyři lidé nedokážou říci, zda jsou za své pracovní výsledky hodnoceni či nikoli.

Tabulka 22: Existence hodnocení nadřízeným pracovníkem

Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
určitě ano	22	51
spíše ano	15	35
spíše ne	2	5
určitě ne	0	0
nevím	4	9

Zdroj: vlastní šetření

Pokud jde o pravidelnost hodnocení, odpovídali pouze ti, kteří v předešlé otázce uvedli, že jsou za svou práci hodnoceni, tedy označili odpovědi „určitě ano“ nebo „spíše ano“.

Celkem šlo o 37 lidí. Ti se zároveň shodli na tom, že hodnocení skutečně probíhá v pravidelných intervalech (tab. 23).

Tabulka 23: Pravidelnost hodnocení

Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
určitě ano	16	43
spíše ano	18	49
spíše ne	1	3
určitě ne	0	0
nevím	2	5

Zdroj: vlastní šetření

Stejně jako u předcházející otázky, i zde odpovídali pouze ti, co si jsou vědomi hodnocení své práce ze strany nadřízeného pracovníka, protože i tato otázka na hodnocení navazuje. V tabulce 24 jsou zpracované odpovědi k otázce, zda-li si zaměstnanci myslí, že má hodnocení jejich pracovního výkonu vliv na jejich finanční ohodnocení. I zde jsou téměř všichni přesvědčeni, že provázanost hodnocení s platem existuje a odpovědi jsou velice podobné jako u předešlé otázky. Pouze jeden zaměstnanec se rozhodl pro odpověď „spíše ne“ a dva pro možnost „nevím“.

Tabulka 24: Provázanost mzdy s hodnocením pracovního výkonu

Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
určitě ano	15	41
spíše ano	19	51
spíše ne	1	3
určitě ne	0	0
nevím	2	5

Zdroj: vlastní šetření

Pokud jde o spravedlivost odměňování, výsledky výzkumu, které jsou uvedeny v tabulce 25, hovoří jasně. Odměňování je dle názoru zaměstnanců spravedlivé. S jistotou to uvedlo 12 z nich, což činí 38 %. Pro možnost „spíše ano“ se rozhodlo 30 lidí. Pouze jedna odpověď byla zaznamenána u možnosti „spíše ne“. Bez dvou procent

jsou tedy zaměstnanci podniku TS Strakonice s.r.o. o spravedlivosti odměňování přesvědčeni.

Tabulka 25: Spravedlivost odměňování

Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
určitě ano	12	28
spíše ano	30	70
spíše ne	1	2
určitě ne	0	0

Zdroj: vlastní šetření

V tabulce 26 je zaznamenáno, jak spokojení jsou zaměstnanci se svým finančním ohodnocením. Odpovědi jsou v tomto případě následující. Necelá polovina z dotázaných spokojena není, o čemž jsou s jistotou přesvědčeni dva lidé. 18 z nich vyjádřilo nejistotu, když zaškrtnli odpověď „spíše ne“, přesto jsou stále nespokojeni. Třiatdvacet zaměstnanců se přiklonilo k možnosti „spíše ano“, což činí 53 %.

Tabulka 26: Spokojenost s finančním ohodnocením

Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
určitě ano	0	0
spíše ano	23	53
spíše ne	18	42
určitě ne	2	5

Zdroj: vlastní šetření

Dále mě zajímalo, jaký vliv má na pocit spokojenosti s finančním ohodnocením doba, po kterou jsou zaměstnanci u firmy v pracovním poměru. Zda se tento pocit motivace s uplynulou dobou snižuje či zůstává zachován. Pro ověření jsem použila statistické vyhodnocení dat pomocí chí-kvadrát testu shody v kontingenční tabulce (viz tab. 27). Úkolem tohoto testu je rozhodnout, zda jsou sledované znaky na sobě závislé či nezávislé. Konkrétně, zda je spokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením závislá na počtu odpracovaných let. Pro možnost použití této metody, nesměly být jednotlivé četnosti nižší než pět. Aby byl tento předpoklad dodržen, spojila jsem odpovědi „určitě ano“ a „spíše ano“ do jediné možnosti ANO. Stejně tak záporná odpověď NE je

vytvořena spojením možností „spíše ne“ a určitě ne“. Takto jsem postupovala také u délky pracovního poměru, kterou jsem si rozdělila dle počtu odpracovaných let od 0 do 5 let a více než 5 let. Vznikla tak kontingenční tabulka 2x2, která je doplněna jednotlivými četnostmi jak v řádcích, tak sloupcích. Rozdíl mezi skutečnými a očekávanými četnostmi je vidět v grafu 1. Po vytvoření kontingenční tabulky je nutné určit hypotézy, kde nulová říká, že sledované znaky jsou nezávislé a H_A naopak, že zde závislost existuje.

Nulová hypotéza byla tedy stanovena následovně:

H_0 = Délka pracovního poměru má vliv na spokojenost zaměstnanců se mzdou.

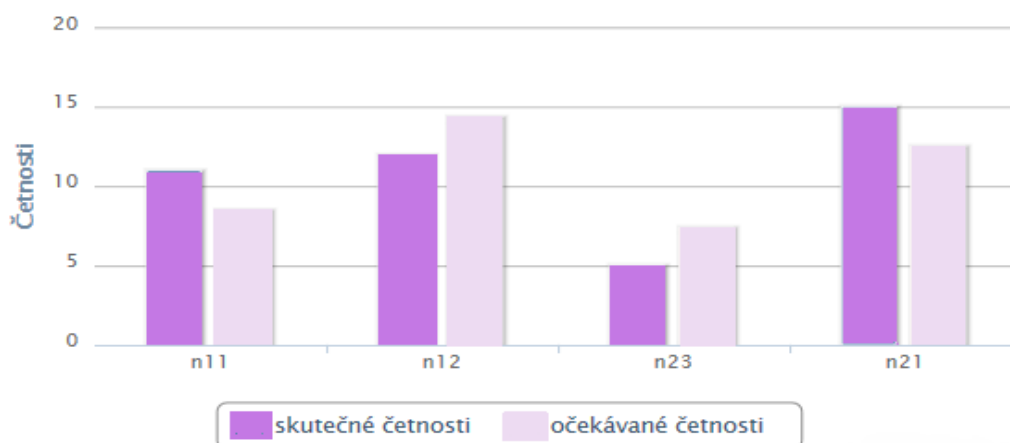
$H_A \neq H_0$.

Tabulka 27: Skutečné četnosti

Spokojenost se mzdou	Délka pracovního poměru		Celkem
	0 - 5 let	více než 5 let	
ANO	11	12	23
NE	5	15	20
Celkem	16	27	43

Zdroj: vlastní šetření

Graf 1: Skutečné a očekávané četnosti



Zdroj: vlastní šetření

Dalším krokem je výpočet testového kritéria a kritické hodnoty. Jejich výsledky jsou mezi sebou porovnávány a pokud je testové kritérium menší než kritická hodnota, pak hypotézu H_0 o nezávislosti znaků nezamítáme. V opačném případě se potvrzuje nezávislost.

Testové kritérium se počítá pomocí tohoto vzorce:

$$G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}$$

Po dosazení do vzorce vychází testové kritérium $G = 2,382$.

Kritickou hodnotu můžeme získat pomocí funkce CHINV v MS Excel.

$$\chi^2_{1-\alpha; (r-1)(s-1)}$$

V tomto případě se kritická hodnota rovná **3,841**.

Pokud tedy oba výsledky porovnáme, zjistíme, že testové kritérium < kritická hodnota ($2,382 < 3,841$). Tím se potvrzuje pravdivost nulové hypotézy, která říká, že sledované znaky jsou na pěti procentní hladině významnosti nezávislé. Podle testu shody chí-kvadrát nemá tedy v tomto případě délka pracovního poměru vliv na míru spokojenosti zaměstnanců s jejich finančním ohodnocením.

Téměř jednoznačně se zaměstnanci podniku shodli u odpovědi na otázku, zda pro ně má největší stimulační vliv odměna (tab. 28). Celých 88 % z nich považuje odměnu za nejsilnější stimulační prostředek. Pět lidí odpovědělo záporně, tzn., že jsou k výkonu své práce více motivováni jinými prostředky než je mzda nebo plat.

Tabulka 28: Odměna jako prostředek s nejsilnějším stimulačním vlivem

Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
ano	38	88
ne	5	12

Zdroj: vlastní šetření

Co si zaměstnanci myslí o provázanosti svých mezd s hospodářským výsledkem společnosti, je uvedeno v tabulce 29. Dle jejich názoru nemá výsledek hospodaření na výši jejich ohodnocení vliv. Myslí si to celkem 23 lidí, přičemž 18 se přiklonilo k možnosti „spíše ne“ a pět k možnosti „určitě ne“. 23 % dotazovaných existenci provázanosti s výsledky společnosti připouští. Dalších deset lidí se nedokázalo k této věci vyjádřit a proto využili poslední možnosti.

Tabulka 29: Provázanost mzdy s výsledky hospodaření společnosti

Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
určitě ano	3	7
spíše ano	7	16
spíše ne	18	42
určitě ne	5	12
nevím	10	23

Zdroj: vlastní šetření

V tabulce 30 je uvedeno rozpětí čisté mzdy zaměstnanců. Nikdo nedostává mzdu nižší než 10 tisíc korun. Naopak v rozmezí mezi deseti a patnácti tisíci se nachází nejvíce dotazovaných, tj. 60 %. Na vyšší mzdu mezi patnácti a dvaceti tisíci dosahuje 15 lidí, což činí 35 %. Nad dvacet tisíc mají pouze dva zaměstnanci.

Tabulka 30: Rozpětí čisté mzdy

Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
méně než 10 000	0	0
10 001 – 15 000	26	60
15 001 – 20 000	15	35
více než 20 000	2	5

Zdroj: vlastní šetření

4.7.2 Celkové shrnutí výsledků šetření

Dotazníkový výzkum ve společnosti TS Strakonice s.r.o. pomohl objasnit situaci v oblasti odměňování a vůbec v celkové péči o zaměstnance. Byly zjištěny skutečně velmi pozitivní výsledky, čímž se prokázalo, že společnost rozhodně nepatří mezi ty firmy, kterým je spokojenost svých zaměstnanců lhostejná. Jistě se najdou i některé nedostatky, ale rozhodně se nejedná o nic tak zásadního, aby se nedala sjednat jednoduchá opatření k nápravě.

V zásadě největším problémem, který průzkum odhalil, je nespokojenost zaměstnanců s výší jejich mzdy. Přestože mzda působí motivačně pouze krátkodobě, je třeba se tímto neuspokojivým výsledkem výzkumu zabývat. Svou nespokojenost se mzdou vyjádřila téměř polovina zaměstnanců. Většina dotazovaných pracuje v provozu, kam patří např. nakládání s odpady, skládkování nebo údržba komunikací. Tomu samozřejmě odpovídá i výše jejich mzdy. Na druhou stranu ale i oni sami mohou tuto výši ovlivnit. Pokud budou svou práci vykonávat dobře a bude s nimi zaměstnavatel spokojen, projeví se jejich snaha v plném vyplacení nadtarifní složky mzdy. Tato část mzdy je částí motivační, záleží tedy na každém, jak vysoká bude. Vychází z hodnocení pracovního výkonu jednotlivce a provádí ho každý měsíc bezprostřední nadřízený. Existuje tedy jasná provázanost platu s hodnocením, což si také většina zaměstnanců uvědomuje. Také výsledky hospodaření společnosti mohou mít na odměnu zaměstnanců vliv. Podle průzkumu tomu tak ale není, resp. zaměstnanci si nemyslí nebo si nejsou vědomi, že by zisk firmy mohl ovlivnit výši jejich mezd. V kolektivní smlouvě se ale uvádí, že pokud firma dosáhne očekávaného výsledku hospodaření, náleží zaměstnanci odměna v daném pololetí do 50 % tarifního platu. Nicméně firma pravděpodobně nevykazuje zisky, které by očekávala, proto tato odměna zaměstnancům není vyplácena. Alespoň, jak jsem zjistila, tomu tak bylo minimálně v předešlých dvou letech. Jaký je přitom očekávaný zisk, není zcela jasné. Dále jsem zkoumala, zda může mít počet odpracovaných let u společnosti vliv na spokojenost zaměstnanců s jejich mzdou. Výsledky však odhalily, že závislost mezi těmito znaky neexistuje. Ti, co vyjádřili spokojenost se zároveň domnívají, že výše jejich mzdy je pro jimi vykonávanou pozici adekvátní. Za pozitivní považují, že systém odměňování většina zaměstnanců považuje za spravedlivý. Přitom zajistit spravedlivé odměňování představuje velmi nelehkou

úlohu. Firma TS Strakonice s.r.o. má na trhu dlouholetou tradici, za tu dobu se systém odměňování stihl vyvinout do současné podoby. Zatím podnik o výrazných změnách v aktuálním systému odměňování neuvažuje, nicméně do budoucna tuto možnost ani nevylučuje.

Pokud jde o všechny poskytované výhody, dopadlo šetření velmi pozitivně. Na rozdíl od mzdy samotné, s benefity, které podnik svým zaměstnancům nabízí, je spokojena drtivá většina všech respondentů, tj. 93 %. Nejvíce zaměstnance motivují odměny, do kterých patří např. odměny při pracovním a životním výročí, týden dovolené navíc nebo stravenky. Velmi oblíbený je také příspěvek na penzijní připojištění a příspěvek vyplácený ze sociálního fondu podniku, který je tvořen z výsledku hospodaření společnosti v předešlém roce. Především zaměstnanci v administrativě oceňují možnost výuky cizích jazyků, které jsou firmou hrazeny. Někteří dokonce připustili, že do firmy chtěli mimo jiné právě z důvodu bohatě nabízených výhod. Zaměstnanci se také vyjádřili, že je pro ně velmi důležitá zpětná vazba od vedoucích pracovníků, pochvala a uznání a stejně tak dobré vtahy na pracovišti jak mezi zaměstnanci samotnými tak mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. V těchto směrech jsou přitom spokojeni, alespoň tak vyplynulo z proběhlého šetření. Sice tyto skutečnosti berou již jako samozřejmost, připouští však, že kdyby v této oblasti spokojení nebyli, mohlo by se to projevit na jejich pracovním výkonu. Jediným mínusem shledávám nedostatečné vyjadřování pochvaly a uznání, přestože pro většinu zaměstnanců představují značnou důležitost. Nejedná se ovšem o jednotný přístup všech nadřízených, někteří zaměstnanci za dobře odvedenou práci pochváleni jsou.

Jak tedy z dotazníkového šetření vyplynulo, zaměstnanci jsou celkově ve společnosti TS Strakonice spokojeni. O spokojenosti svědčí i skutečnost, že fluktuace zaměstnanců je velice nízká. Jak jsem se dozvěděla z rozhovoru s ekonomem společnosti, v posledních pěti letech z firmy dobrovolně odešli pouze dva lidé. Možná i z toho důvodu, že zde mají do budoucna práci jistou, protože zřizovatelem je město a služby, které nabízí budou stále potřeba. Nicméně hlavním důvodem je přístup společnosti k zaměstnancům. Firma si je dobře vědoma hodnoty, kterou lidé pro společnost znamenají, podle toho k nim přistupuje a i oni samotní si toho velice váží. Jak jsem již uvedla výše, razantní změny v systému odměňování firma neplánuje, přesto se celkovou

otázkou motivace zaměstnanců neustále zabývá a rozhodně nehodlá usnout na vavřínech.

4.8 Pracovní hypotézy – vyhodnocení

V metodické části práce jsem si stanovila čtyři pracovní hypotézy a na základě dotazníkového šetření a rozhovorů jsem posuzovala, zda jsou pravdivé či nikoliv.

Pracovníci nejsou spokojeni s výší svého platu

První hypotéza, že pracovníci nejsou spokojeni s výší svého platu se částečně potvrdila. Nespokojenost vyjádřilo 20 lidí, tedy téměř polovina všech dotazovaných. Tato nespokojenost dle mého názoru vychází ze skutečnosti, že většina pracovníků, která se dotazníkového výzkumu zúčastnila, je zaměstnána v provozu, kde jsou mzdy na nižších úrovních. Z šetření mimo jiné vyplynulo, že výše jejich měsíční mzdy se pohybuje v rozmezí mezi deseti a patnácti tisíci korun čistého. Dalším důvodem může být i fakt, že si zaměstnanci neuvědomují, že na tvorbě mzdy se i oni sami podílejí. Část mzdy je totiž tvořena pohyblivou složkou, tzv. nadtarifní, která se může krátit, pokud pracovník nesplní veškeré povinnosti v souladu se svou pracovní náplní. Zaměstnanci jsou každý měsíc za svou práci hodnoceni, což rozhoduje i o výši nadtarifní složky mzdy. Může být tedy vyplacena v plné výši, ale také nemusí. Dále jsem zkoumala, zda má délka pracovního poměru vliv právě na spokojenost pracovníků se svou mzdou. Tato hypotéza však byla na základě statistického testu shody chí-kvadrát zamítnuta. Nicméně se domnívám, že důvodem pro nepotvrzení této hypotézy může být i skutečnost nízkého počtu respondentů.

Zaměstnanci jsou spokojeni s benefity, které firma poskytuje

Zaměstnanci jsou spokojeni s benefity, které firma poskytuje. Toto je znění druhé hypotézy. Tato hypotéza byla téměř jednoznačně potvrzena. Zaměstnanci jsou skutečně s výhodami, které jim podnik nabízí, spokojeni. Kladně se vyjádřilo více jak 90 % z nich. Firma pečuje o své zaměstnance s celkem širokou škálou výhod a benefitů, které mají velmi motivační účinek. Každý zaměstnanec si přijde na své. Velmi oblíbené jsou

např. příspěvky ze sociálního fondu firmy, který je vytvářen z výsledku hospodaření předešlého roku. Tento příspěvek mohou pracovníci využít na různé kulturní a sportovní akce, na zdravotní a sportovní potřeby aj. Kdo má sjednané penzijní připojištění, dostane příspěvek ve výši pětiset korun měsíčně. Velmi si zaměstnanci cení také týdnů dovolené navíc nebo stravenek.

Výše finančního ohodnocení zaměstnanců je ovlivněna hospodářskými výsledky společnosti

Třetí hypotéza, že výše finančního ohodnocení je ovlivněna hospodářskými výsledky podniku, se podle zaměstnanců nepotvrdila. Pracovníci společnosti TS Strakonice s.r.o. si nemyslí, nebo si nejsou vědomi skutečnosti, že by určitá provázanost existovala. Nicméně, jak je psáno v kolektivní smlouvě, zaměstnancům by měla náležet odměna ve výši 50 % tarifního platu v daném pololetí, pokud dosáhne společnost očekávaného zisku. Očekávaného zisku pravděpodobně společnost nedosahuje, protože tyto odměny zaměstnancům minimálně ve dvou předešlých letech vyplaceny nebyly.

Existuje provázanost mezi hodnocením zaměstnanců a jejich odměňováním

Poslední stanovená hypotéza měla potvrdit či vyvrátit, zda existuje provázanost mezi hodnocením zaměstnanců a jejich odměňováním. Ano, tato existence byla prokázána. Mzdy zaměstnanců jsou tvořeny jednak fixní složkou, jednak nadtarifní složkou. Nadtarifní složka by měla plnit motivační funkci. O její výši totiž rozhoduje bezprostřední nadřízený, který každý měsíc hodnotí práci jednotlivých zaměstnanců. Je tedy v zájmu každého, aby si plnil své pracovní povinnosti a podával dobré výkony, jinak mu může být tato část mzdy krácena. Tuto provázanost je třeba si uvědomit, protože nespokojenost zaměstnanců s výší mzdy může pramenit právě z nevědomosti o její tvorbě. Musí si uvědomit, že konečnou výší mzdy mohou ovlivnit pouze oni sami. Čtvrtá hypotéza je tedy pravdivá.

4.9 Návrhy na zefektivnění motivace a odměňování

Firma Technické služby Strakonice s.r.o. vyjednává o podmínkách v oblasti odměňování s odborovou organizací, která zaměstnance zastupuje. Dle mého názoru je zaměstnancům v tomto směru nabízeno poměrně slušné množství různorodých benefitů a jiných forem odměňování, než pouze v podobě mezd a platů. A přestože se dotazníkového šetření zúčastnili především zaměstnanci z provozu, tedy fyzicky pracující, kde největší stimulační význam mají stále peníze, ráda bych uvedla i jiné typy, které by mohly pomoci zkvalitnit systém odměňování a motivační systém a zároveň by pro firmu neznamenal výrazné navýšení nákladů. Zaměstnance nemusí vždy motivovat pouze finanční odměny, ale často jim stačí slyšet jednoduchá slova pochvaly a uznání. Vzhledem k tomu, že kolektivní smlouva se týká všech zaměstnanců, tedy i těch, kteří pracují v administrativě nebo na vyšších manažerských funkcích, kde nefinanční formy motivace mohou mít daleko silnější význam, mají zde, dle mého názoru, i takové rady své místo a opodstatnění.

Pro efektivnější systém motivace a odměňování navrhuji následující:

- zavést pravidelný průzkum spokojenosti zaměstnanců v oblasti motivace a odměňování pomocí anonymního dotazníku;
- zkvalitnit informační toky podniku;
- zajišťovat takové pracovní podmínky a pracovní prostředí, aby to zaměstnanci neustále pociťovali, např. dbát na neustálou čistotu na pracovišti, snažit se nahrazovat starou techniku za novou nebo poskytovat potřebné pracovní vybavení;
- nechat proškolit řídicí pracovníky v oblasti komunikace s podřízenými a poskytování zpětné vazby;
- seznamovat zaměstnance se systémem odměňování také v průběhu jejich pracovního poměru, nejen při jeho navázání;
- snažit se při vyjednávání podmínek v kolektivní smlouvě více zohledňovat ekonomický vývoj země, pokud to finanční podmínky dovolí.

Pravidelný průzkum spokojenosti zaměstnanců v oblasti motivace a odměňování

Firma si zakládá na spokojenosti svých zaměstnanců, ale jak zjistit, že jsou skutečně spokojeni? Pro někoho může být těžké vyjádřit svou nespokojenost přímo, např. z obavy o svou další budoucnost ve firmě. Proto bych navrhovala jednoduché a nenákladné řešení, a sice krátký anonymní dotazník, který by zaměstnanci vyplnili, a který by se týkal právě jejich spokojenosti či nespokojenosti v oblasti péče o zaměstnance popř. i v jiných oblastech. Společnost tak bude přesně vědět, čím se zabývat, aby vysokou úroveň spokojenosti udržela a zároveň tím docílí, že zaměstnanci budou více motivováni přístupem vedení společnosti, které se zajímá o jejich názory a kterému nejsou lhostejní. Náklady budou přitom minimální. Průměrný počet zaměstnanců ve firmě se pohybuje v rozmezí 130 a 140. Při předpokladu 140 výtisků dotazníku o 2 listech bude potřeba jedno balení kancelářského papíru, tj. 500 ks 80g/m². I se započtením nákladů na barvu se výdaje nepřehoupnou nad 500 Kč. Dále je třeba zohlednit čas celého průběhu šetření. Příprava a realizace průzkumu může trvat několik týdnů popř. i měsíců, což záleží na počtu respondentů a hloubce průzkumu. V případě TS Strakonice se bude jednat o týdny. Nutná je důkladná příprava, typování dat, vyhrazení určité doby na návratnost, zpracování a vyhodnocení dat a prezentace závěrů managementu společnosti. Počet zaměstnanců je takový, že pro zpracování výsledků postačí jedna či dvě osoby, které určí ekonom podniku. Čas vyhodnocení by přitom neměl narušit běžnou pracovní náplň odpovědného pracovníka. Samotný sběr vyplněných dotazníků bych vyřešila schránkou, např. v podobě papírové krabice, kam by se dotazníky vhadzovaly. Tím bude zachována anonymita. Vytvořený vzor je možno používat i v následujících letech. Otázky se mohou doplňovat popř. měnit dle potřeby. Díky pravidelnosti může společnost sledovat vývoj spokojenosti svých zaměstnanců v čase. Firma může průzkum svěřit také externímu zpracovateli, který zajistí kompletní proces dotazování i zpracování dat. Výhodou je zajištění odbornosti a zkušenosti specialistů, kteří se na realizaci šetření podílejí. Tato alternativa však vyžaduje vynaložení většího obnosu peněz a je využívána především velkými společnostmi.

Zkvalitnění informačních toků v podniku

Přestože informační toky ve firmě byly hodnoceny poměrně pozitivně, najdou se zde oblasti, kterými je třeba se zabývat. Informace se šíří napříč celým podnikem, proto

musí být jasné, přesné, včasné a přímo cílené. Každý by měl znát všechny potřebné informace nutné pro výkon jeho práce. Pokud má člověk dostatek informací, může činit i patřičná rozhodnutí a zároveň být za tato rozhodnutí zodpovědný. Na předávání informací je nutné zapracovat, aby nedocházelo k problémům vyplývajícím právě z neposkytnutí informací, pozdě podaných informací nebo neposkytnutí informací zodpovědné osobě. Řešením může být správně zvolený informační systém. Pro tuto potřebu je opět možnost využití školení na téma informační toky podniku. Například společnost GRADUA-CEGOS pořádá třídenní kurz na téma „efektivní komunikace ve firmě“, který je zaměřen na zdokonalování komunikace na různých úrovních a její trénink. Cena kurzu činí 14 157 Kč včetně DPH.

Pracovní podmínky a pracovní prostředí

Stejně tak je nutné neustále pracovat na pracovních podmínkách, tak aby to zaměstnanci firmy pociťovali. Pracovní prostředí udržovat v čistotě a zajistit, aby měl každý potřebné pomůcky, které k výkonu své práce potřebuje. Snažit se s ohledem na finanční situaci podniku nahrazovat starou techniku za novou, protože inovace také motivuje. Umožňuje-li to charakter určité pracovní pozice, je dobré také dbát na rozmanitost práce a nechávat lidem samostatnost.

Poskytování zpětné vazby

Systém je postaven především na různých formách finančních stimulů a odměň, ale na ty co nic nestojí je zapomínáno. Pochvala a uznání mohou mít přitom velmi stimulační účinek. Někteří vedoucí pracovníci ve firmě TS Strakonice s.r.o. však tuto skutečnost ignorují. S kritikou, ačkoliv vždy oprávněnou, nadřizení pracovníci problém nemají. Konstruktivní kritiku považují za nutnost, která vede k lepším pracovním výkonům zaměstnanců. Ti tak přesně vědí, kde udělali chybu a čeho se příště vyvarovat. Nicméně i jednoduchá slova chvály povedou k lepším výkonům, v opačném případě by se zaměstnanci mohli cítit nedocenení, což by se projevilo pravým opakem, tedy snížením motivace a tím pádem i pracovního výkonu. Proto by pochvala a uznání měly být součástí motivačního systému společnosti a vedoucí pracovníci by si tuto formu motivace měli přisvojit. Pochvala a uznání nemusejí být veřejné, ačkoliv je to žádoucí, někdy stačí jen říci: dobrá práce. Musí však být myšleno upřímně, jinak ztrácí

na významu. Pokud jde o velký přínos nebo úspěch, mohou být slova díky spojena s hmotnou odměnou. Zpětná vazba je tedy nesmírně důležitá a nejen formou kritiky, ale i formou uznání. Zaměstnanci se tak budou cítit neustále motivovaní. Existuje nepřeberné množství různých kurzů a školení právě na toto téma. Pokud má společnost skutečně zájem o kontinuální spokojenost svých zaměstnanců, neměla by se bránit v této oblasti investovat a svým pracovníkům ve vedoucích funkcích některé z těchto školení uhradit. Například kurz „trénink poskytování zpětné vazby – nástroj vedení lidí“ vedený lektorkou na komunikační a manažerské dovednosti a certifikovanou trenérkou Chartered Institute of Personnel and Development působící v Praze na VŠE, paní doc. PhDr. Ing. Evou Jarošovou, se zdá být jako optimální. Obsahem kurzu je zpětná vazba a ovlivňování, motivace, komunikace podporující a autoritativní, pozitivní a negativní zpětná vazba, jak pracovníka pochválit, jak sdělovat kritiku aj. Cílem je získat dovednosti pro efektivní využití zpětné vazby při vedení lidí. Tento kurz je pořádán v různých termínech v Praze společností Studio W za příznivou cenu 4 300 Kč (bez DPH), ve které jsou zahrnuty studijní materiály, občerstvení a oběd. Zohlednit se musí také náklady za dopravu. Ty se budou lišit dle zvoleného dopravního prostředku. Cesta autobusem + MHD vyjde firmu na cca 270 Kč na osobu. Celkové náklady na osobu včetně dopravy by tedy činily 5 473 Kč. Nutno porovnat s náklady za dopravu služebním vozidlem, kde je třeba znát průměrnou spotřebu vozidla, počet ujetých kilometrů a cenu PHM. Do nákladů se dále započítají cestovní náhrady popř. náhrada za každý ujetý kilometr (3,60 Kč) v případě, že by byl použit ne služební, ale vlastní automobil některého ze zaměstnance. Pak už záleží pouze a jenom na hlavním vedení společnosti, zda nechá proškolit všech devět vedoucích pracovníků nebo pouze některé či zda budou kurz absolvovat najednou nebo postupně. Každopádně investice do vzdělání je vždy investicí dobrou a do budoucna návratnou. Proto je nutné systém vzdělávání firmy přizpůsobit tak, aby se stal efektivnějším a poskytovat školení nejen podřízeným, ale začít se orientovat také na manažerské dovednosti.

Seznamování zaměstnanců se systémem odměňování

Myslím si, že jsou zaměstnanci nedostatečně informovaní o tvorbě mezd, z čehož může pramenit i jejich nespokojenost s jejich výší. Na základě toho podniku navrhuji, aby své zaměstnance o této skutečnosti obeznamoval nejen bezprostředně po navázání pracovního poměru, ale i v jeho průběhu. Stejně tak je třeba zaměstnance seznamovat

s celým obsahem systému odměňování a se všemi změnami, které se ho týkají. Opět se jedná o problém v komunikaci, který by měl být řešen v průběhu pravidelné formální diskuze konané jednou až dvakrát ročně, které se účastní všichni zaměstnanci firmy a na které jsou seznamováni nejen s výsledky společnosti v předešlých letech a plánech a strategiemi do dalšího období, ale měla by se zaměřit i na jiné dílčí cíle, tedy např. diskutovat o veškerých změnách, které se zaměstnanců týkají a stejně tak opakovat již zaběhnuté, aby nedocházelo k mylným a zkresleným informacím, což se nemusí týkat pouze oblasti odměňování. Na těchto schůzích by se měla řešit také otázka školení a rozvoje.

Zohlednění ekonomického vývoje země při kolektivním vyjednávání

Meziročně je zaměstnancům navyšována mzda o několik málo procent. V roce 2011 činilo navýšení mezd 3 %, v roce 2012 o procento méně, tedy 2 %. Zatímco v roce 2011 toto navýšení pokrylo míru inflace, jejíž průměrná meziroční míra činila dle Českého statistického úřadu 1,9 %, v roce 2012 míra inflace pokryta nebyla. Průměrná meziroční míra inflace v roce 2012 činila 3,3 %. Reálně tedy mzdy klesly o 1,3 %. Toto navyšování mezd je přitom sjednáváno právě proto, aby neklesala reálná mzda, ve skutečnosti se tak v roce 2012 nestalo. Predikovat vývoj inflace pro nadcházející období je sice obtížné, přesto bych alespoň doporučila se na toto téma při vyjednávání více zaměřit a snažit se lépe zohlednit ekonomický vývoj země pokud to finanční možnosti podniku dovolují.

5 ZÁVĚR

Tématem mé diplomové práce byla motivace a stimulace zaměstnanců ve vybrané organizaci. Pro svou práci jsem si vybrala firmu Technické služby Strakonice s.r.o., ve které jsem provedla dotazníkové šetření, které jsem doplnila o rozhovory s některými zaměstnanci podniku, abych měla o dané problematice lepší povědomí. Ačkoliv ve firmě v době šetření pracovalo 132 lidí, návratnost činila jen 33 %. Vrátilo se mi 43 vyplněných dotazníků.

Stanovila jsem si 4 hypotézy, podle kterých se odvíjel také obsah dotazníku. Jejich pravdivost jsem se snažila potvrdit nebo vyvrátit. První se týkala spokojenosti zaměstnanců s výší jejich mezd a platů. Tato hypotéza potvrzena byla. Zaměstnanci skutečně nejsou se svým platem a mzdou spokojeni, alespoň tak vyplynulo z proběhlého průzkumu. Hlavním důvodem je fakt, že se šetření zúčastnili především pracovníci z provozu, kteří pracují manuálně, a jejichž výše platu se pohybuje v rozmezí mezi deseti a patnácti tisíci korun čistého. Druhá hypotéza, že jsou zaměstnanci spokojeni s poskytovanými benefity, byla také potvrzena. Firma o své zaměstnance pečuje s celkem propracovaným systémem výhod, který má velký motivační efekt. Třetí hypotéza, že výše finančního ohodnocení zaměstnanců je ovlivněna hospodářskými výsledky společnosti, se podle odpovědí zaměstnanců ukázala být nepravdivá. V kolektivní smlouvě se uvádí, že při očekávaných výsledcích hospodaření firmy, náleží zaměstnanci odměna v daném pololetí do 50 % tarifního platu. Firma však dlouhodobě nevykazuje tak vysoké zisky, jaké by si přála, proto v roce 2012 ani v několika předešlých letech není zaměstnancům tato odměna vyplácena. Čtvrtá a poslední hypotéza tvrdí, že existuje provázanost mezi hodnocením zaměstnanců a jejich odměňováním. Mzdy jsou tvořeny fixní a nadtarifní částí. Jak vysoká nadtarifní část bude se odvíjí od hodnocení, které provádí každý měsíc bezprostřední nadřízený. Tím se potvrdila pravdivost čtvrté hypotézy.

Společnost si je vědoma hodnoty svých zaměstnanců, i z tohoto důvodu jim kromě mezd a platů nabízí poměrně pestré množství dalších finančních i nefinančních výhod a benefitů. Dle mého názoru jde o velmi nadstandardní péči o pracovníky. Vedle mimořádných odměn, příspěvků na stravování nebo příspěvků na penzijní připojištění,

vytváří podnik každý rok sociální fond, ze kterého mohou zaměstnanci čerpat 3500,- Kč na osobu. Mezi zaměstnanci je tento způsob motivace velmi oblíbený a navíc účinný, protože možností jak příspěvek využít je více. Pozitivně jsou z pohledu zaměstnanců hodnoceny také odměny při pracovním a životním výročí. Samozřejmostí jsou poskytované pracovní pomůcky, nebo ochrana a bezpečnost zdraví při práci.

V uplatňování jiných než finančních stimulů má podnik, resp. nadřízení pracovníci ve vztahu k podřízeným, určité rezervy. Do budoucna jsem doporučila včlenit do motivačního plánu firmy např. zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými, rychlé a přesné předávání informací, ujasnění kompetencí nebo vyjádření uznání a pochvaly za dobře odvedenou práci. Ačkoliv zaměstnanci TS Strakonice s.r.o. dávají přednost finančním stimulům, slovo uznání vždy potěší. Nikdo si nepřeje být za svou práci pouze kritizován. Jako řešení jsem navrhla kurzy a školení týkající se komunikace a informačních toků v podniku. Celkově je nutné se na systém vzdělávání zaměřit a zefektivnit ho. Motivačně může působit také jistota pracovní pozice. Zřizovatelem TS je město Strakonice a jejich služby budou neustále vyžadovány, nehrozí tedy, že by společnost svou činnost ukončila.

Aby firma mohla i nadále poskytovat kvalitní služby a rozšiřovat svou působnost, musí se postarat i o spokojenost svých zaměstnanců. Pouze motivovaní lidé zvyšují výkonnost podniku a jeho konkurenceschopnost. Pevně proto věřím, že provedený výzkum měl smysl, minimálně z toho důvodu, že společnost nyní zná názory svých zaměstnanců, co jim vadí a čeho si naopak cení. Dle toho pak může do budoucna na systému motivace a odměňování neustále pracovat, případně zohlednit body, které jsem navrhla, a které by mohly daný systém zkvalitnit.

6 SUMMARY

For my diploma work on the topic „Employee motivation and stimulation in the specific organization” the company Technické služby Strakonice s.r.o. was chosen to work with. The main aim of this work was to define the basic approaches of motivation and stimulation of employees in the company TS Strakonice, s.r.o. with a focus on rewarding system. Further assess its efficiency and effectiveness and to propose recommendations and changes that would lead to the improvement of that system.

To obtain the necessary information the questionnaire research in the company was used and completed with the employees and the economist interviews.

The research which concerned the issue of motivation of employees and their rewarding revealed the following facts. There was found out dissatisfaction with the amount of their wages in the area of the material remuneration. This dissatisfaction could be caused by a lack of wage formation information. From the research results, there is suggested that the company's management should familiarize the staff in detail with the system of remuneration not only immediately after establishing a working relationship but also during the time it lasts. Other deficiencies in the material remuneration have not been proved. Most employees consider the remuneration system as fair. Except from the wages the employees are getting financial and nonfinancial benefits such as one week extra holidays, meal vouchers, contributions from social fund of the company, contribution to pension, bonuses for life and work anniversaries etc. The Employees are satisfied with these benefits and they made them feel motivated for better job performance. The incentive system should operate primarily on enterprise information flows and communication between the superiors and the subordinates. In this area the survey was not entirely clear, so that means there are things to improve. Employees usually get the feedback from their superiors, but mostly in the form of criticism. The executives were informed of this fact and they should realize the importance of giving also the positive feedback and start to use it. The company should keep the motivation system updated so that employees could feel it and were constantly motivated. That is why the anonymous questionnaire was created, to find out on what level of satisfaction are the employees and what could be done for it, because only a satisfied employee creates the right business value and competitiveness for the company.

There is a hope that the investigation could contribute to the greater satisfaction not only the employees, but the company TS Strakonice s.r.o. as a whole.

Key words: motivation, stimulation, employees rewarding.

7 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 184 s. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999, 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Management press, 1998, 559 s. ISBN 80-85943-57-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 112 s. ISBN 978-80-247-2158-3.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

FOOT, Margaret, Milan GALVAS a Caroline HOOK. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

GITMAN, Lawrence J. a Carl McDANIEL. *The future of business: the essentials*. 4th. ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, c2008, 648 p. ISBN: 978-0-324-59075-3.

HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. 3. vyd. Praha: Credit, 1999, 254 s. ISBN 80-213-0562-2.

JANDA, Patrik. Motivuje nás měsíční plat? *Moderní řízení*. Praha: Economia, 2004, roč. 39, č. 6, s. 52-53. ISSN 0026-8720 Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-14483780-motivuje-nas-mesicni-plat>

JEX, Steve M. *Organizational psychology: a scientist-practitioner approach*. New York: John Wiley & Sons, c2002, 540 p. ISBN 0-471-37420-2.

KLEIBL, Jiří. *Metody personální práce*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1997, 160 s. ISBN 80-7079-413-5.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KORTIŠOVÁ, Natália. Odměňování: trendem je flexibilita. *Moderní řízení*. Praha: Economia, 2011, roč. 46, č. 10, s. 87-93. ISSN 0026-8720.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011, 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MULLINS, Laurie J. *Management and organisational behaviour*. 8th. ed. Harlow (Essex): Pearson Education, 2007, 837 p. ISBN 978-0-273-70888-9.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 228 s. ISBN 80-247-0577-X.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012, 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. vyd. Praha: Grada, 2008, 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: VŠE Praha, 1996, 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993, 336 s. ISBN 80-85424-92-4

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 576 s. 978-80-247-4372-1.

VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008, 416 s. ISBN 978-80-247-1428-8.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie reklamy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2007, 294 s. ISBN 978-80-247-2196-5.

WERTHER, William B. a Keith DAVIS. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992, 611 s. ISBN 80-85605-04-X.

Ostatní zdroje

Efektivní komunikace ve firmě. [online]. [cit. 12.1.2013]. Dostupné z: <http://www.skoleni.cz/manazerske-dovednosti/efektivni-komunikace-ve-firme-32125.aspx>

Inflace – druhy, definice, tabulky. [online]. Český statistický úřad. [cit. 12.1.2013]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace

Kolektivní smlouva 2012. Technické služby Strakonice. Interní materiál.

Nařízení vlády č. 567/2006 o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí. [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí. [cit. 12.1.2013]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=nv567_2006

Test chí-kvadrát nezávislosti v kontingenční tabulce [online]. [cit. 12.1.2013]. Dostupné z: [tabulcehttp://www.milankabrt.cz/testNezavislosti/index.php](http://www.milankabrt.cz/testNezavislosti/index.php)

Tréning poskytování zpětné vazby – nástroj vedení lidí. [online]. [cit. 12.1.2013]. Dostupné z: <http://www.skoleni.cz/manazerske-dovednosti/trenink-poskytovani-zpetne-vazby-nastroj-vedeni-lidi-3404.aspx>

Výroční zpráva za rok 2011. [online]. Technické služby Strakonice s.r.o. [cit. 12.1.2013]. Dostupné z: http://www.tsst.cz/doklady/vyrocní_zprava_2011.pdf

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších předpisů. [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí. [cit. 12.1.2013]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB075>

8 SEZNAM PŘÍLOH

Seznam tabulek

Seznam obrázků

Seznam grafů

Dotazník

Seznam tabulek

Tabulka 1:	Přehled teorií pracovní motivace	9
Tabulka 2:	Nejčastěji poskytované benefity v ČR.....	22
Tabulka 3:	Pohlaví	44
Tabulka 4:	Věk.....	44
Tabulka 5:	Nejvyšší dosažené vzdělání	45
Tabulka 6:	Pracovní zařazení	45
Tabulka 7:	Délka pracovního poměru.....	46
Tabulka 8:	Důvod pracovního poměru	46
Tabulka 9:	Příležitosti pro další vzdělávání	47
Tabulka 10:	Úroveň informačních toků v podniku.....	47
Tabulka 11:	Poskytování informací nutných k výkonu práce.....	47
Tabulka 12:	Prostor pro samostatné rozhodování.....	48
Tabulka 13:	Stimulační účinek ze způsobu vedení nadřízeného	48
Tabulka 14:	Důležitost pochvaly a uznání.....	48
Tabulka 15:	Existence zpětné vazby ze strany vedoucího pracovníka	49
Tabulka 16:	Seznamování s cíli a strategiemi podniku.....	49
Tabulka 17:	Úroveň poskytovaného vybavení a pracovního prostředí.....	50
Tabulka 18:	Důležitost pracovní atmosféry	50
Tabulka 19:	Vztahy na pracovišti	50
Tabulka 20:	Pocit motivace z poskytovaných benefitů	51
Tabulka 21:	Zaměstnanecké výhody s největším motivačním významem.....	51
Tabulka 22:	Existence hodnocení nadřízeným pracovníkem	52
Tabulka 23:	Pravidelnost hodnocení.....	53
Tabulka 24:	Provázanost mzdy s hodnocením pracovního výkonu.....	53
Tabulka 25:	Spravedlivost odměňování.....	54
Tabulka 26:	Spokojenost s finančním ohodnocením	54
Tabulka 27:	Skutečné četnosti	55
Tabulka 28:	Odměna jako prostředek s nejsilnějším stimulačním vlivem	56
Tabulka 29:	Provázanost mzdy s výsledky hospodaření společnosti	57
Tabulka 30:	Rozpětí čisté mzdy.....	57

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb.....	11
Obrázek 2: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vazby.....	27
Obrázek 3: Logo společnosti Technické služby Strakonice s.r.o.	35
Obrázek 4: Organizační struktura společnosti Technické služby Strakonice s.r.o.....	37

Seznam grafů

Graf 1: Skutečné a očekávané četnosti	55
---	----

Dotazník

Dobrý den,

prosím o vyplnění následujícího dotazníku, který je součástí mé diplomové práce na téma motivace a stimulace pracovníků ve vybrané organizaci. Vyplnění dotazníku je dobrovolné a zcela anonymní, nemusíte se proto obávat jakéhokoliv zneužití Vašich odpovědí.

Předem děkuji za spolupráci a za Váš čas.

Milena Šlapáková
studentka JČU v ČB

1. Vaše pohlaví

- a) žena
- b) muž

2. Váš věk

- a) do 20 let
- b) 21 – 30 let
- c) 31 – 40 let
- d) 41 – 50 let
- e) 50 a více let

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- a) základní
- b) odborné učiliště – výuční list
- c) úplné střední/gymnázium – maturita
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

4. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- c) administrativa
- d) provoz

5. Jak dlouho jste ve firmě v pracovním poměru?

- a) méně než 1 rok
- b) 1 – 3 roky
- c) 4 – 6 let
- d) 7 – 10 let
- e) více než 10 let

6. Uveďte hlavní důvod, proč pracujete pro tuto společnost.

- a) nabízí dobré platové ohodnocení
- b) nachází se v blízkosti Vašeho bydliště
- c) jinou práci jste nesehnali
- d) tato práce Vás naplňuje a shledáváte ji zajímavou
- e) nabízí práci ve Vašem oboru
- f) jiný důvod – uveďte který

.....
.....

7. Poskytuje Vám podnik příležitosti pro další vzdělávání?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

8. Na jaké úrovni jsou dle Vašeho názoru informační toky v podniku?

- a) výborné
- b) velmi dobré
- c) dobré
- d) dostatečné
- e) nedostatečné

9. Jste dostatečně informován/a o skutečnostech nutných k výkonu Vaší práce?

- a) ano, vždy
- b) většinou ano
- c) zřídka kdy
- d) téměř vůbec

10. Máte při své pozici prostor pro samostatné rozhodování?

- a) ano
- b) ne

11. Má na Vás styl vedení Vašeho bezprostředního nadřízeného stimulační účinek?

- e) určitě ano
- f) spíše ano
- g) spíše ne
- h) určitě ne

12. Je pro Vás důležitá pochvala a uznání?

- i) určitě ano
- j) spíše ano
- k) spíše ne
- l) určitě ne

13. Je Vám ze strany vedoucího pracovníka poskytována zpětná vazba?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

14. Seznamuje Vás vedení společnosti s cíli a strategiemi podniku?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

15. Jak hodnotíte prostředí a vybavení, které je Vám k výkonu práce poskytováno?

- a) výborné
- b) velmi dobré
- c) dobré
- d) dostatečné
- e) nedostatečné

16. Jak důležitá je pro Vás pracovní atmosféra?

- a) velmi důležitá
- b) důležitá
- c) ne moc důležitá
- d) nedůležitá

17. Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?

- a) výborné
- b) velmi dobré
- c) dobré
- d) dostatečné
- e) nedostatečné

18. Cítíte se dostatečně motivován/a benefity, které podnik nabízí?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

19. Označte zaměstnanecké výhody, které pro Vás mají největší motivační význam.

- a) týden dovolené navíc
- b) stravenky
- c) odměny a prémie
- d) příspěvek na penzijní pojištění
- e) příspěvky ze sociálního fondu
- f) placené volno

- g) možnost kariérního postupu
- h) firmou organizované kulturní akce
- i) sleva z fakturace
- j) jiné – uveďte jaké:

.....
.....

20. Uveďte zaměstnanecké výhody, které v podniku postrádáte a které byste uvítali (např. příspěvek na dopravu, příspěvek na životní pojištění, hrazená dovolená, služební telefon, aj.).

.....
.....
.....
.....

21. Existuje v rámci podniku cokoliv, co na Vás má opačný, tedy demotivační vliv? Prosím uveďte.

.....
.....
.....

22. Jste za Váš pracovní výkon hodnocen/a svým nadřízeným pracovníkem?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne
- e) nevím

Na následující 2 otázky odpovídejte pouze v případě, že Vaše odpověď v předchozí otázce byla kladná, tzn. označil/a jste odpověď za a) nebo za b).

23. Probíhá Vaše hodnocení pravidelně?

- a) určitě ano
- b) spíše ano

- c) spíše ne
- d) určitě ne
- e) nevím

24. Myslíte si, že má hodnocení Vašeho pracovního výkonu vliv na Vaše finanční ohodnocení?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne
- e) nevím

25. Považujete odměňování zaměstnanců v podniku za spravedlivé?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

26. Jste spokojen/a s Vaším současným finančním ohodnocením?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

27. Má na Vás peněžní odměna nejsilnější stimulační vliv?

- a) ano
- b) ne

28. Myslíte si, že výsledky hospodaření společnosti mají vliv na Vaši mzdu?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne
- e) nevím

29. V jakém rozpětí se Vaše čistá mzda pohybuje?

- a) méně než 10 000
- b) 10 001 – 15 000
- c) 15 001 – 20 000
- d) více než 20 000