

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta

---

**Studijní program: B6208 Ekonomika a management**

**Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku**

**Katedra: Katedra řízení**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Formy stimulace a politiky odměňování ve vybrané firmě**

**Vedoucí diplomové práce:**  
**doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.**

**Autor:**  
**Kateřina Dolná**

---

2011

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Ekonomická fakulta  
Akademický rok: 2009/2010

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina DOLNÁ**  
Osobní číslo: **E08473**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Formy stimulace a politiky odměňování ve vybrané firmě**  
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:**

Zkoumání vybraného podniku z pohledu politiky odměňování, analýza forem stimulace a její míry ovlivňující zaměstnance.

**Metodika práce:**

Studium odborné literatury a literárních pramenů se zaměřením na politiku odměňování a stimulace v podniku. Zjištění stavu současné politiky odměňování a míry stimulace ovlivňující zaměstnance na základě dotazníkového šetření a obsahové analýzy dokumentů, doplněném neřízenými rozhovory ve vybrané firmě. Po utřídění a analýze dat a získaných informací se soustředí na zhodnocení současného stavu a analýzu politiky odměňování a dalších stimulů ve vybrané firmě. Pokusit se o syntézu získaných poznatků pro současnou praxi.

**Rámcová osnova:**

1. Úvod, 2. Literární rešerše, 3. Metodický postup, 4. Výsledky průzkumu, 5. Závěr, 6. Summary, 7. Přehled použité literatury, 8. Přílohy.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Formy stimulace a politika odměňování ve vybrané firmě vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 sb. v plném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce 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.

.....  
Kateřina Dolná

V Českých Budějovicích, 15.dubna 2011

Děkuji doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odborné vedení a všestrannou pomoc při vypracování této práce. Děkuji také všem ostatním, kteří byly ochotni poskytnout informace potřebné k této bakalářské práci.

<b>1. Úvod</b>	<b>7</b>
<b>2. Literární přehled</b>	<b>9</b>
2.1. Stimulace a stimul	9
2.2. Přehled stimulačních prostředků	10
2.2.1. Hmotná odměna	10
2.2.2. Povzbuzování pracovníků - neformální hodnocení	12
2.2.3. Obsah práce	13
2.2.4. Pracovní podmínky a režim práce	13
2.2.5. Atmosféra pracovní skupiny	14
2.2.6. Identifikace s prací, profesí a s podnikem	14
2.2.7. Externí stimulační faktory	14
2.3. Oblasti využívání stimulačních prostředků	15
2.3.1. Stimulace k pracovnímu výkonu	15
2.3.2. Stimulace k tvořivosti	16
2.3.3. Stimulace k seberozvoji	16
2.3.4. Stimulace ke spolupráci	16
2.3.5. Stimulace k odpovědnosti	17
2.4. Motivace a motiv	17
2.5. Zdroje motivace	18
2.5.1. Potřeby	19
2.5.2. Návyk	19
2.5.3. Zájmy	19
2.5.4. Ideály	19
2.5.5. Hodnoty a hodnotové orientace	20
2.6. Teorie pracovní motivace a stimulace jako východisko pro určení odměny zaměstnance	20
2.7 Odměňování zaměstnanců	22
2.7.1. Mzdový systém	24
2.7.2. Finanční odměňování	26
2.7.3. Nefinanční odměňování	29
<b>3. Metodický postup</b>	<b>33</b>
3. 1. Obsah a cíl bakalářské práce	33
3. 2. Základní informace – vymezení zkoumaného souboru	33
3. 3. Pracovní postup	33
3. 3. 1. Fáze přípravy	34
3. 3. 2. Fáze sběru dat	34
3. 3. 3. Fáze zpracování a vyhodnocení dat	36

<b>4. Charakteristika objektu zkoumání</b>	<b>37</b>
4.1. Historie společnosti	37
4.2. Předmět podnikání	37
4.3. Sociální oblast společnosti	39
4.4. Pravidla pro přiděl finančních prostředků sociálního fondu	40
4.5. Mzdový systém podniku	45
<b>5. Výsledky výzkumu a diskuse</b>	<b>51</b>
<b>6. Celkové hodnocení a diskuse</b>	<b>90</b>
<b>7. Závěr a doporučení</b>	<b>94</b>
<b>8. Summary</b>	<b>96</b>
<b>9. Přehled použité literatury</b>	<b>98</b>
<b>10. Přílohy</b>	<b>100</b>

# 1. Úvod

Vzhledem ke stoupajícímu významu lidského faktoru v procesu globalizačních změn jsou na řízení lidských zdrojů kladeny nové a značně vysoké nároky, vedené snahou zabezpečit konkurenceschopnost firem.

Základem každého podniku je dosahovat vytčených cílů, splňovat produkční plány a hlavně dosáhnout prosperity. Nejdůležitějším článkem tohoto řetězce je lidský faktor, je to nejcennější kapitál firmy. Dobré výsledky, milé chování k zákazníkům, plnění daných úkolů, obecně kvalitní práce, to vše jsou důvody, proč by firmy měli své zaměstnance podporovat, motivovat a stimulovat ke stabilním výkonům.

Řízení lidských zdrojů představuje strategický přístup k práci s lidskými zdroji ve smyslu rozvoje jejich lidského potenciálu a jeho využití pro individuální a kolektivní spolupodílení se na efektivním plnění cílů podniku (organizace, firmy). Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti a prosperity podniku.

Pro správnou stimulaci zaměstnance je velmi důležité poznat jeho osobnost, jeho zájmy, hodnoty, potřeby a zkušenosti a na základě tohoto teprve sestavit stimulační program, který zaměstnance bude zároveň také motivovat k práci a lepším výsledkům.

Zaměstnavatel by měl svým zaměstnancům poskytovat dobré pracovní podmínky, jako je například odpovídající vybavení kanceláře nebo dílny a také dobré zázemí. Aby se tito ochotně a aktivně podíleli na uskutečňování naplánovaných úkolů a řídili se stanovenou strategií je také nutno, aby na ně pozitivně působil přímý nadřízený. Z jeho strany je důležitá lidská pochvala, neformální zhodnocení situace a také působení na atmosféru v pracovní skupině.

Hodnocení zaměstnanců je jednou z nejcitlivějších a nejnáročnějších činností v řízení lidských zdrojů. Představuje základ hodnocení osobnosti pro vhodný rozvoj jejich profesní kariéry, pro lepší využití profesní kvalifikace pracovníků, motivaci a spravedlivé odměňování.

Pro naprostou většinu zaměstnanců je nejdůležitějším stimulem hmotná odměna, což je pochopitelné. Finanční ohodnocení představuje pro zaměstnance zdroj obživy, způsob splácení úvěrů nebo také finanční zdroj důležitý k výkonu zálib a koníčků. Efektivní a komplexní odměňování představuje nejen poskytování mzdy za vykonanou práci, ale také jisté zaměstnanecké výhody. Je to jeden z personálních nástrojů, určených k udržení pracovní síly. Podniky se snaží nabízet atraktivní výběr, aby obstály na náročných trzích práce. Pro organizace, které fungují v takovémto prostředí je prakticky nepřijatelné, aby benefity neposkytovaly.

Tato bakalářská práce se právě této problematice věnuje. Hlavním cílem je zjištění stavu současné politiky odměňování a míry stimulace ovlivňující zaměstnance.



## 2. Literární přehled

### 2.1. Stimulace a stimul

Stimulací rozumíme takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace (Provazník, Komárková, 1998).

Stimulace představuje soubor vnějších podnětů, pobídek či incentívů, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci (Bedrnová, Nový, 1994).

Hartl a Hartlová (2000) uvádějí, že stimulace je záměrné podněcování či povzbuzení organismu k výkonu, které může přicházet buď zvnitřku, jako je přání, tužby, aspirace, nebo zvenku jako např. pobídky sociálního okolí.

Účinnost stimulace závisí na tom, zda je adresována přiměřeně ke svému příjemci (Bedrnová, Nový, 2004).

Stimulace jako celek slouží k tomu, aby ovlivnila motivaci, ochotu identifikovat se s cíli podniku (Provazník, Komárková, 1998).

Stimulem je jakýkoli podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka (Bedrnová, Nový 2004).

Stimul má žádoucí účinek, jenom když je v souladu s motivačním profilem člověka a situací, ve které se nachází (Kareš, Drlíková, Brabcová, 2006).

Bedrnová, Nový (2004) uvádějí, že stimulem může být v zásadě vše, co je pro pracovníka významné, vše, co může podnik svému zaměstnanci nabídnout.

## **2.2. Přehled stimulačních prostředků**

Bedrnová a Nový (1994) uvádějí přehled základních prostředků stimulace, které působí v podniku:

### **2.2.1. Hmotná odměna**

Ekonomicky a často i společensky prvotní je hmotný činitel. Projevuje se v hmotné zainteresovanosti pracovníků. Jeho základní formou je peněžní odměna za práci mzda, plat. Význam tohoto činitele vychází ze skutečnosti, že hmotné zhodnocení pracovního zařazení a pracovního úsilí slouží člověku jako základní prostředek k uspokojování jeho životních potřeb, k zajištění jeho společenského postavení a životní úrovně (to se zpravidla netýká jen osoby pracovníka, ale i jeho rodiny). Čím je životní úroveň pracovníka vyšší, tím větší soubor skutečností působí na jeho prožívání a jednání a zároveň se relativně snižuje stimulační hodnota hmotného činitele. Nepůsobí tedy univerzálně. Cílevědomé zacházení s tímto činitelem je úkolem mzdové politiky. Je žádoucí, aby řídicí pracovník měl možnost hmotné odměňování bezprostředně řízených pracovníků přímo významně ovlivňovat (Bedrnová, Nový, 1994).

Problematika odměňování je velmi rozsáhlá a platí zde určitá pravidla, kterými se zaměstnavatel při stanovení odměn musí řídit:

- Nezbytný je přímý vztah hmotné odměny k výkonu.
- Odměny by měly přicházet co nejdříve po dokončení úkolu, ale nikdy ne předem.
- Pracovník by měl mít jasno, pokud jde o vztah mezi vynaloženým úsilím a odměnou.

Předem by měla být stanovena závazná pravidla, která vymezují vztah mezi výkonem a odměnou.

Jedině pokud se tato pravidla dodržují, zvyšuje se tím účinek stimulace. Nezbytnou podmínkou je však spravedlnost v přidělování hmotných odměn, právě ta totiž hraje klíčovou roli při efektivním rozdělování odměn. Bohužel pracovní výkon bývá obtížně měřitelný a i u měřitelného pracovního výkonu nelze mnohdy měřit všechny složky výkonu. Při odměňování je zvykem přihlížet u pracovníků ke vzdělání, délce praxe a době zaměstnání v podniku.

Při odměňování by měla být brána v úvahu řada faktorů jako je analýza a úsudek, bystrost, děláním chyb a jejich dopad, dovednosti, duševní úsilí, duševní zátěž, fyzické požadavky, hospodaření se zdroji, iniciativa, komplexnost v přístupu, kontakt s lidmi a diplomacie, obratnost, úsilí, tvořivost, plánování a koordinace, odpovědný přístup k práci, přesnost atd.

Konkrétní výše mzdy nachází svůj odraz v soustavě tarifů vycházejících z hodnocení práce a také na výkonu pracovníka pomocí mzdových forem ( Walker a kol., 2003).

Dvořáková a kol. (2001) uvádějí, že zásady pro poskytování mzdových forem jsou plně v pravomoci firmy. Mohou být zakotveny ve vnitřním mzdovém předpisu nebo mzdové části kolektivní smlouvy. Zásady jsou ovlivněny druhem mzdové formy, které můžeme rozlišit na:

#### 1. Základní (samostatné), kam se řadí:

- Časová mzda.
- Úkolová mzda.

## 2. Doplnkové (nesamostatné), kam patří:

- Provize.
- Osobní ohodnocení (odměna za hodnocení zaměstnance).
- Prémie.
- Odměny.
- Bonus.
- Účast na výsledcích.

### 2.2.2. Povzbuzování pracovníků - neformální hodnocení

Jeho prostřednictvím pomáhají svým lidem objevit stimulační hodnotu v obsahu práce. Jde především o neformální hodnocení, v němž jsou zvýrazněny pozitivní prvky. Neformální hodnocení ovlivňuje jak racionální obsahovou rovinu, tak rovinu prožitkovou – emocionální (Bedrnová, Nový a kol. 2004).

Bedrnová a Nový (1994) uvádějí, že velký stimulující význam má neformálně prováděné pracovní hodnocení činnosti a osobnosti člověka v pracovním procesu, které uskutečňuje bezprostředně nadřízený pracovník (hodnocení práce a pracovníka). Hodnotící podklady jsou přitom vedoucímu snadno dostupné z průběžného každodenního styku s podřízenými. Hodnotící funkce vedoucího je dána základními činnostmi, které vůči řízeným pracovníkům vykonává (ukládání úkolů, sledování průběhu práce, kontrola pracovních výsledků atd.). Odpovědně prováděné hodnocení pracovníků vytváří podklady pro zdůraznění významu profesionální kariéry každého člena pracovní skupiny a je nástrojem, který pomáhá vedoucímu a jeho prostřednictvím celému podniku vést podřízené k efektivnímu plnění stanovených úkolů. Nevěnuje-li se tomuto hodnocení dostatečná pozornost, dochází k narušování nebo stagnování pracovní ochoty (pracovníci si v takovém případě stěžují, že jsou hodnoceni standardním způsobem, ať pracují dobře nebo špatně, nebo že nejsou hodnoceni vůbec).

Neformální neveřejné hodnocení může přerůst do hodnocení veřejného. Hodnocení obecně je součástí poznávání skutečnosti. Představuje posouzení významnosti určitého předmětu, jevu, osoby (Provazník a kol., 2002).

### **2.2.3. Obsah práce**

V motivačním profilu lze nalézt dimenzi orientace na úspěch a jako její protipól orientaci na obsah činnosti. Musíme si však uvědomit, že stimulační aspekt vlastní činnosti není u všech pracovníků stejně účinný. Mezi apely, jimiž působí obsah práce, patří: tvořivé myšlení, samostatnost, autonomie, koncepční myšlení, systematické myšlení, hrdost na práci, hrdost na vlastní schopnosti, prestiž, moc, seberozvoj, sebekontrola, péče o druhé lidi a další (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

### **2.2.4. Pracovní podmínky a režim práce**

Dvojakou stimulační váhu mají fyzické pracovní podmínky a pracovní režim. Jsou-li přiměřené, nevěnuje jim pracovník příliš mnoho pozornosti. Příznivý stimulační účinek získávají, když je pracovník může aktivně upravovat. Špatné pracovní podmínky mají nepříznivý stimulační účinek, jen když jsou extrémně špatné a výrazně narušují výkon pracovníka, způsobují mu určité strádání, nebo když celková motivace pracovního jednání člověka má nízkou úroveň. Stimulační váha pracovních podmínek a režimu práce je určována i životním standardem pracovníka. Z tohoto hlediska narůstá nepříznivé hodnocení prací v nepřetržitých provozech, které není zvládnutelné obrazně řečeno jedním stimulem (například výrazným ekonomickým zvýhodněním takových prací), ale celým souborem stimulačních opatření, uvádějících do souladu charakter práce a životní standard pracovníka (Bedrnová, Nový, 1994).

### **2.2.5. Atmosféra pracovní skupiny**

Často se o ní mluví jako o „sociálním klimatu“ skupiny a označuje se takovými přívlastky jako „vřelá, přátelská, uvolněná, neformální, svobodná“ nebo naopak jako „chladná, nepřátelská, napjatá, formální a zdrženlivá“. Atmosféra má vliv na to, jak členové o své skupině smýšlejí, a na stupeň spontánnosti jejich účasti (Adair, 1994).

Pracovní atmosféra by měla být přátelská, uvolněná a neformální, aby byl celý tým motivován k úspěšnému zvládnutí vytyčeného úkolu (Truneček, 2004).

Vedoucí pracovník má možnost ovlivňovat dění ve skupině tím, že na ni působí. V první řadě působí na dění ve skupině svojí formální i neformální autoritou. Dobrá pracovní skupina se vyznačuje tím, že pracuje efektivně na dosažení svých skupinových cílů. Skupina se samoreguluje, napravuje a kompenzuje automaticky chyby a úbytky kapacity (Provazník, Komárková, 2004).

### **2.2.6. Identifikace s prací, profesí a s podnikem**

Identifikace s prací znamená, že člověk práci přijal jako nedílnou součást svého života. Úspěchy, které v práci dosahuje, jsou pro něj důležitým kritériem jeho vlastního sebehodnocení. Když se identifikace s prací u zaměstnance propojí s identifikací s profesí a podnikem, vede to k tomu, že jeho pracovní výkon je dlouhodobě vysoký, že pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům (Provazník, Komárková, 2004).

### **2.2.7. Externí stimulační faktory**

Jde o celkový image podniku, jak je vnímán v celospolečenském kontextu, jakou má pověst, jakou prestiž. Platí zde přímá závislost. Čím společensky uznávanější a prestižnější je podnik, tím více stimuluje tento fakt k práci. A naopak, negativní image, neoblíbenost podniku a despekt, s nímž na něj ve společnosti většinou lidé pohlížejí, se

promítá jak do neochoty dát se zaměstnat u takového podniku, tak do menší ochoty pro podnik intenzivně pracovat. Jaký bude image podniku, to je podmíněno jak faktory, které podnik nedokáže ovlivnit, tak faktory, které jsou hlavně v jeho rukou (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

### **2.3. Oblasti využívání stimulačních prostředků**

Bedrnová, Nový (2004) uvádí, že stimulační prostředky je třeba vybírat s ohledem na konkrétního člověka, ale také s ohledem na to, kterou oblast jeho pracovního jednání chceme ovlivnit. Nejčastěji se objevuje potřeba stimulovat tyto oblasti:

- Pracovní výkon.
- Tvořivost.
- Seberozvoj.
- Spolupráce ve skupině.
- Odpovědnost.

#### **2.3.1. Stimulace k pracovnímu výkonu**

Stimulace k pracovnímu výkonu se v současné době zaměřuje především na kvalitu. Na konkurenčním trhu Evropského společenství může uspět pouze ten podnik, který důsledně dbá, aby se kvalita stala prioritou všech zaměstnanců. Nestačí jen kontrola kvality u výstupu, každý zaměstnanec musí provádět průběžně kontrolu sám a tato sebekontrola se musí stát samozřejmou zvyklostí. K tomu, aby to byla realita a ne jen utopie, je třeba začít cílevědomě prosazovat princip „vnitřního zákazníka“, kdy každý pracovník svou práci „prodává“ svému vedoucímu a chce-li získat odměnu, musí ji odevzdat v co nejvyšší kvalitě. Při stimulaci ke kvalitě by měli pracovníci v první řadě sami pochopit základní vazbu mezi kvalitou práce a kvalitou osobnosti pracovníka (Bedrnová, Nový, 2004).

### **2.3.2. Stimulace k tvořivosti**

V podnikové praxi má stále větší význam podněcování tvořivosti pracovníků, a to na všech podnikových úrovních. Ke stimulaci k tvořivosti slouží formování provokativních cílů jak oficiální cestou, vyhlášením úkolů, které je třeba vyřešit, tak neformální cestou při řešení problému na provozních poradách či v běžných pracovních rozhovorech vedoucího s podřízenými. Nejen vyřešení, ale i postupné kroky, nápady a náměty, které vedou k řešení, ba dokonce i neúspěšné pokusy o řešení úkolů musí mít pozitivní odezvu, protože právě tato odezva vytváří tvůrčí atmosféru v podniku (Bedrnová, Nový, 2004).

### **2.3.3. Stimulace k seberozvoji**

Podněcování kvality práce a tvořivosti pracovníků vede zároveň k rozvoji jejich osobnosti. Kvalitní a tvořivá práce pomáhá rozvíjet schopnosti a charakter člověka. Další podmínkou rozvoje osobnosti je nikdy nekončící proces získávání nových vědomostí. Ve stimulaci seberozvoje se nejvíce uplatňují faktory sociální stimulace – pracovní skupina a vedoucí pracovník (Bedrnová, Nový, 2004).

### **2.3.4. Stimulace ke spolupráci**

Spolupráce lidí, kteří pracují v jednom pracovním kolektivu, je předpokladem jejich lepších pracovních výsledků. Soutěživost v rámci jednoho kolektivu přináší sice také zlepšení výsledků, ale jen dočasně. Rozdíl je v tom, že kooperace ve skupině upevňuje a rozvíjí vztahy mezi lidmi, podněcuje soudržnost skupiny, zastupitelnost jejích členů, solidaritu v situacích, kdy se jeden člen skupiny dostane do problémů (Bedrnová, Nový, 2004).



### **2.3.5. Stimulace k odpovědnosti**

Odpovědnost v pracovní činnosti znamená přijetí celého vztahového rámce souvislostí, které jsou těsně či volněji spojeny s pracovní aktivitou. Tento vztah je vnitřně prožíván jako závazek, povinnost předvídat veškeré důsledky vlastního chování. Odpovědnost přijímá člověk, který si je vědom svých možností ovlivňovat aktivně dění kolem sebe. Lidé, kteří ztratili pocit, že sami mohou ovlivňovat chod svých pracovních aktivit, nejsou schopni odpovědnost přijmout. Stimulovat ochotu převzít odpovědnost znamená především dávat řízeným pracovníkům dostatečnou zpětnou vazbu, realisticky je hodnotit a co nejobektivněji vyhodnocovat případné chyby, aby se z nich lidé dokázali poučit (Bedrnová, Nový, 2004).

### **2.4. Motivace a motiv**

Účinek stimulace závisí na vnitřním prostředí, na motivační struktuře, určité, relativně stále připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět.

Mezi stimulaci a motivaci vstupuje člověk se svou motivační strukturou, v níž se promítají jeho vrozené a získané potřeby, hodnoty, zájmy, zkušenosti, jeho navyklé způsoby jednání, jeho vlastní sebepojetí aspirační úroveň i jeho situační psychické vyladění.

Základní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je znalost jejich osobnosti a v rámci osobnosti pak znalost motivačních profilů. Jen tak je možné „šít“ stimulaci na míru (Bedrnová, Nový, 2004).

Motivace lze charakterizovat jako cílově orientované chování. Pojem je odvozen z latinského slova *movere* – hýbat, pohybovat (Adair, 2004).

Motivací člověka rozumíme soubor činitelů – vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují lidské jednání a prožívání. Proces motivace člověka lze chápat jako proces jeho aktivace k určitému programu činnosti. Jednání člověka je determinováno podněty vnějšími

a i vnitřními, jedinečnou situací a obecnějšími zákonitostmi. Výsledné jednání závisí jak na kvantitě a intenzitě stimulujících podnětů působících z vnějšího prostředí, tak na struktuře a dynamice osobnosti člověka (Horalíková, 2004).

Armstrong (1999) uvádí následující definici: „ K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby. “

Motivace se v činnosti člověka projevuje jako vnitřní hnací síla, organizující veškerou jeho aktivitu směrem k vytčenému cíli. Tento cíl není přitom na člověku nezávislý, nýbrž prochází složitým subjektivním ztvárňováním.

V řízení pracovníků a pracovních skupin je nutno vytyčování cílů u pracovníků aktivně formovat. To je úkol složitý a komplexní. Jeho základem je vyčleňování a ověřování skutečností, které jsou pro jednání pracovníka motivačně závažné, tzn. že mají stimulační účinek.

Stimulace představuje soubor vnějších podnětů, pobídek či incentívů, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci.

Motiv tedy představuje vnitřní impuls, vnitřní pohnutku jednání člověka, zatímco stimul představuje vnější pobídku, incentív, který má u člověka určitý motiv podnítit nebo utlumit. Znakem stimulu je změna podmínek či okolností; znakem motivu je odpověď na tuto změnu (Bedrnová, Nový, 1994).

## **2.5. Zdroje motivace**

Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

Mezi základní zdroje motivace na vědomé i nevědomé úrovni patří potřeby, návyky, zájmy, ideály, hodnoty a hodnotové orientace.

### **2.5.1. Potřeby**

V psychologii je potřeba chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného (důležitého, potřebného). Potřeba se v rovině prožívání projevuje jako nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí. Vede tedy zpravidla k činnosti směřující k odstranění příslušného nedostatku. (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

### **2.5.2. Návyk**

Fakticky jde o opakované, ustálené a zautomatizované způsoby jednání člověka v určité situaci. Situace, které se opakují, jako by člověka nutily, aby postupoval již vyzkoušeným, osvojeným způsobem. Snadněji se člověku získávají takové návyky, které dobře korespondují s dalšími charakteristikami jeho osobnosti (Provazník, Komárková 2004).

### **2.5.3. Zájmy**

Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti (Růžička, 1995).

### **2.5.4. Ideály**

Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.

Již z uvedeného vymezení je zřejmé, že ideály se mohou týkat nejrůznějších skutečností či jevů: mohou představovat určitý typ osobního profilu, mohou mít podobu životních cílů, mohou se týkat života osobního v užším smyslu i života či oblasti pracovní. Mohou mít podobu představy určitého životního stylu, ale také představy určitého „ideálního“ společenského uspořádání.

Je pochopitelné, že ideály vznikají především na základě působení sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka – rodiny a autorit obecně. Významné uplatnění v tomto procesu nacházejí procesy učení, nápodoby a identifikace (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

### **2.5.5. Hodnoty a hodnotové orientace**

Člověk se na své „cestě životem“ neustále setkává se skutečnostmi pro něj osobně novými, neznámými. Tyto skutečnosti nejen poznává, ale také hodnotí, tj. přisuzuje jim určitou hodnotu, význam, důležitost. To se obvykle odehrává v sepětí poznávání s prožíváním. Proto hodnoty nikdy neodrážejí jen objektivní význam věcí a jevů, ale i jejich subjektivní individuální smysl – smysl pro konkrétního jedince (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

### **2.6. Teorie pracovní motivace a stimulace jako východisko pro určení odměny zaměstnance**

Systémový přístup při zkoumání problematiky odměňování nutně vyžaduje i rozbor psychologických vztahů zúčastněných na tomto procesu. Jednou ze základních otázek je pojetí procesu motivace. Základním poznatkem, z něhož vychází psychologie práce, je skutečnost, že v oblasti pracovní činnosti je jednání (chování) člověka motivovanou činností. Toto chování vychází z jistých vnitřních pohnutek (motivů), které jsou jeho

hlavními determinujícími faktory, a je zaměřeno k určitému cíli, který vtiskuje tomuto chování účel.

Vysvětlit princip motivace znamená v podstatě odpovědět na velmi složitou otázku, co určuje formu a intenzitu činnosti člověka. Naprostá většina motivačních teorií považuje jako východisko svého zkoumání skutečnost, že

- lidské chování je podmíněné, není náhodné, má svoji příčinu v podnětech psychologické nebo fyzické povahy,
- lidské chování je cílové, směřuje k dosažení určitého cíle,
- lidské chování je motivované, jeho příčinou je motiv", snaha uspokojit určitou potřebu.

V aplikaci na oblast pracovní motivace je nutno podrobněji strukturovat potřeby člověka, což platí samozřejmě pouze za předpokladu, že pracovní činnost (aktivita) je hlavním zdrojem uspokojení potřeb.

Podstatou motivace je spojení vnitřního motivu s vnějším objektivním stimulem, tj. přeměna způsobilosti k činu v aktivitu v určitém směru a intenzitě. Z toho vyplývá, že proces stimulace je spojen především s využíváním standardních vnějších podnětů o nichž lze předpokládat, že budou v souladu s vnitřní strukturou potřeb - motivů. Proces motivace v tomto smyslu pak znamená klást především důraz na formování vnitřních pohnutek k práci, jejich usměrňování a eventuálně ovlivňování místa v jejich pořadí v rámci hierarchického uspořádání potřeb.

Americký psycholog Abraham Maslow in Kleibl, Hüttllová, Dvořáková (1998) ve své základní práci "Motivation and Personality" (1970) vychází z toho, že pro analýzu motivačních procesů je jednou z nejdůležitějších podmínek pokud možno nejpřesnější klasifikace a testování potřeb jednotlivce i pracovní skupiny a určení jejich hierarchie. Je to dáno tím, že uspokojení těchto potřeb je základním cílem pracovního chování a na jejich postavení v hierarchii potřeb jednotlivce je závislá i intenzita jeho úsilí. Není-li potřeba obsažena ve struktuře potřeb jednotlivce (individuální motivační struktuře), nemůže být dostatečně účinným podnětem k jednání.

Lidské potřeby z tohoto hlediska člení na:

1. Fyziologické potřeby (základní potřeby lidské existence, potřeba potravy, odpočinku).
2. Potřeby bezpečnosti a sociální jistoty.
3. Potřeby sounáležitosti a společenského styku.
4. Potřeby sebeúcty, autonomie, nezávislosti, uznání, které vystupují ve dvou formách
  - jako potřeba pocitu sebeúcty,
  - jako potřeba být respektován jinými lidmi.
5. Potřeby seberealizace a osobního růstu.

Vyšší stupeň potřeb motivace může plně působit až po alespoň částečném uspokojení potřeb nižšího řádu. Potřeba nižšího řádu se nemůže pouhým kvantitativním zvyšováním stát (zvyšování platu) náhradou motivačního účinku potřeby vyššího řádu (seberealizace).

Znalost individuální motivační struktury pracovníků a faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost a nespokojenost jsou předmětem tzv. průzkumu motivačních potřeb pracovníků jako prvního kroku a předpokladem úspěchu při tvorbě motivačního programu organizace včetně tvorby mzdového systému (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998).

## **2.7 Odměňování zaměstnanců**

Odměňování zaměstnanců patří mezi jednu z nejdůležitějších činností, na něž je poutána pozornost jak zaměstnavatelů, tak také samotných zaměstnanců. Odměňováním kompenzuje zaměstnavatel zaměstnanci vykonanou práci a v praxi je odměňování rovněž využíváno pro stimulování zaměstnanců k vyšším výkonům, popř. vyšší kvalitě výkonů. (Tomšík, 2005).

V odměňování zaměstnanců jde o to, jak jsou lidé odměňováni v souladu s hodnotou, jakou mají pro organizaci. Zabývá se jak peněžními, tak nepeněžními odměnami a zahrnuje filozofie, politiku, strategie, plány a postupy používané organizacemi v zájmu rozvoje a udržování systému odměňování (Armstrong, 1999).

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje (Koubek, 2009).

Efektivní a komplexní odměňování představuje poskytování mzdy za vykonanou práci a zaměstnaneckých výhod. Budoucnost hmotné stimulace při řízení zaměstnanců má ovšem širší dimenze než jen peněžní ocenění přínosu zaměstnance. Strategické odměňování sleduje propojení mzdy za práci s různými formami uznání a ostatními nástroji řízení lidí. To znamená, že zaměstnavatel:

- dává příležitosti učit se a rozvíjet se,
- umožňuje získání různých forem uznání, které jsou kladně přijímány, např. dary, rekreace,
- snaží se vytvářet pracovní úkoly, které jsou co nejvíce komplexní a autonomní, zvyšují spokojenost s prací a přispívají k víceoborové flexibilitě zaměstnanců,
- nabízí flexibilní formy zaměstnání a režimy práce,
- pečuje o kvalitní pracovní podmínky.

Systémy odměňování představují jeden z nástrojů personálního řízení. Jejich cílem je podporovat prosazení firemní strategie a rozvoj firemní kultury, působit na získávání a stabilizaci zaměstnanců, motivovat ke vzdělávání a rozvoji a stimulovat k práci. Předtím, než je jakýkoliv systém vytvářen, je nutné, aby si organizace vyjasnila vlastní filosofii a strategii odměňování (Dvořáková, 2001).

### 2.7.1. Mzdový systém

Mzdový systém vyplývá především z obecně závazných právních předpisů, nicméně v jejich rámci mají zaměstnavatelé (zvláště v podnikatelské sféře) možnost mzdový systém podniku (organizace) významně diferencovat a přizpůsobit konkrétním podmínkám svého podniku (Krninská, 2002).

České pracovní právo ustavuje liberální podmínky pro tvorbu a uplatňování systémů odměňování. Zaměstnavatelé v podnikatelském sektoru mají respektovat zásadu, že zaměstnanci přísluší za vykonanou práci mzda, kterou se rozumí peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem za práci. Mzda má být diferencována podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků (§ 4 odst. 1 a 2 Zákona č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku, ve znění pozdějších předpisů). Individuální mzda nesmí klesnout pod minimální mzdu. Ve firmách, kde není sjednána kolektivní smlouva se mzdovou částí, jsou zaměstnanci zákonem dále chráněni tím, že jim náleží přinejmenším minimální mzdový tarif v závislosti na požadavcích vykonávaných činností. Tam, kde odbory vyjednávají o mzdových podmínkách, mohou být dohodnuty i mzdové tarify nižší, než jsou zákonné minimální, např. proto, že v konsensu se zaměstnavatelem mají obě strany zájem na zachování pracovních míst a stimulaci k efektivnosti. Pravidla pro stanovení mzdy mohou být zakotvena ve mzdovém předpisu firmy, kolektivní smlouvě, pracovní nebo jiné smlouvě.

V zájmu respektování práva a k naplnění cílů mzdové politiky musí být mzdový systém vytvořen tak, aby byl:

- transparentní, srozumitelný a jednoduchý,
- spravedlivý, tj. byly co nejobektivněji určeny mzdové rozdíly jak na vnitrofiremním trhu práce, tak ve vztahu ke konkurenci,
- efektivní, tj. aby produktivita práce rostla rychleji než růst mezd a způsoby stanovení mzdy účinně stimulovaly k práci.



Mzdový systém je ve velké a mnohdy také střední firmě zpracován tak, že systematicky odměňuje tyto mzdovorné faktory:

- hodnotu práce (pracovní činnosti, pracovní funkce, pozice),
- mimořádné pracovní podmínky,
- výkon a pracovní jednání,
- cenu práce.

Výsledkem je strukturovaná mzda, jejíž jednotlivé složky jsou určeny pomocí specifických nástrojů (technik, metod). K ocenění faktoru práce se používá mzdový systém, který má podle Zákona o mzdě vycházet z hodnocení práce (Dvořáková a kol., 2001).

Systém odměňování by měl být pravidelně prověřován, aby se posoudila jeho efektivnost, míra, v jaké vytváří přidanou hodnotu, a natolik odpovídá současným a budoucím potřebám organizace. Tento audit by měl zahrnovat posouzení názorů, jaký na systém odměňování mají jeho hlavní uživatelé a ti, kteří jsou vystaveni jeho účinkům. Tento postup vede k rozpoznání silných a slabých stránek systému a k posouzení toho, co je třeba udělat a proč. Fungování systému odměňování by mělo být nepřetržitě sledováno personálním útvarem a to pomocí srovnávací analýzy (Armstrong, 2007).

Podle Armstronga (2009) systém odměňování tvoří následující přístupy:

Strategie odměňování, které stanovují, co organizace v dlouhodobé perspektivě zamýšlí dělat v oblasti vytváření a realizace politiky, praxe, procesů a postupů odměňování podporujících dosahování jejích podnikatelských cílů. Např. organizace může mít strategii směřující k udržení konkurenceschopných mzdových sazeb.

Politika odměňování, která poskytuje návod pro rozhodování a potřebné kroky. Např. organizace může mít politiku, která stanovuje, že úrovně peněžních odměn v organizaci budou odpovídat průměrným tržním sazbám.

Praxe odměňování, kterou tvoří struktury stupňů (tříd) a sazeb (mzdové struktury), metody, jako je hodnocení práce, a programy, jako je zásluhové odměňování používané k realizaci strategie politiky odměňování. Např. politika týkající se úrovně peněžních

odměn povede ke shromažďování a analyzování údajů o tržních sazbách a k provádění úprav mezd a platů respektujících růst tržních sazeb.

Procesy odměňování, které tvoří způsoby realizace politiky a provádění praktické stránky odměňování, např. způsob, jak jsou využívány a uplatňovány výsledky šetření a jak manažeři řídí proces revize úpravy mezd. Procedury odměňování, které se provádějí v zájmu udržení systému a zajištění toho, aby fungoval účinně a pružně a zabezpečoval, aby za peníze byla získána odpovídající hodnota.

### **2.7.2. Finanční odměňování**

V podnikatelské sféře jsou mzdové formy plně v kompetenci organizace. Proto existuje velice nepřehledné názvosloví pro používané formy mzdy. Velice často se stává, že jedna podstata je pojmenována několika termíny. Tato skutečnost komplikuje komunikaci o mzdových formách. Pro větší srozumitelnost je v dalším textu preferována terminologie, kterou česká mzdová praxe historicky spojuje s oblastí mzdových forem.

Máme-li zachovat jistou kontinuitu v uplatňování mzdových forem v českém prostředí s trendy, které se objevují za našimi hranicemi, pak pro výklad je zřejmě vhodné rozlišit mzdové formy podle toho, zda jsou poskytovány za již dosažené či teprve očekávané výsledky práce. Formy mzdy za dosažené výsledky jsou charakteristické tím, že odměňují skutečně odvedený výsledek práce. Zahrnují:

- časovou mzdu a její modifikace,
- úkolovou mzdu,
- prémie,
- odměny,
- bonus a další jednorázové mzdová zvýhodnění.

Formy mzdy za očekávané výsledky práce (někdy označené jako penzumové mzdy) jsou poskytovány za výsledky práce, které pracovník pravděpodobně odvede

v budoucnosti. Penzumové mzdy dávají záruku mzdy v relativně dlouhodobějším období za to, že budou odvedeny výsledky v předem stanoveném množství, kvalitě a termínu. Není zvýhodněno překračování plánovaného množství produkce. Do mzdové praxe jsou zaváděny v souvislosti s just-in-time, když jsou hledány rezervy k racionalizaci a snížení nákladů (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998).

Časovou mzdu je možné uplatnit u jakéhokoliv druhu práce. U dělnické kategorie, kde je hodinový mzdový tarif, se určí jako součin tohoto tarifu a skutečně odpracované doby v hodinách. Při měsíčním tarifu, který je vždy u nemanuálních činností, je přímo úměrná počtu odpracovaných dnů v měsíci.

Výhodou časové mzdy bývá, že

- je jednoduchá a administrativně levná,
- usnadňuje plánovat mzdové náklady,
- pro příjemce mzdy je srozumitelná a dává jistotu výdělku,
- nepůsobí jako překážka při změnách v organizaci práce a mobilitě zaměstnanců uvnitř firmy.

Úkolová mzda je efektivní při odměňování především výrobních dělníků, v jejichž náplni práce je značný podíl ručně vykonávaných činností. Mzda je závislá na množství odvedeného výkonu vyjádřeného plněním výkonových norem v kusech nebo normohodinách. K zavedení a používání úkolové mzdy musí být splněny následující předpoklady:

- jsou předem stanoveny výkonové normy, pracovní postup a technologický postup. Výkonové normy musí být zaměstnancům oznámeny před zahájením práce a nemohou být aplikovány se zpětnou platností,
- jsou zajištěny technické a organizační požadavky pro plynulé plnění pracovních úkolů. To znamená, že potřebný materiál, suroviny, energie, nástroje aj. jsou v požadovaném množství, kvalitě a termínu na pracovišti,
- je zabezpečena spolehlivá kontrola odváděného množství a kvality práce,
- nedochází k ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců.

Prémie patří k oblíbeným formám mzdy, které doplňují časovou nebo úkolovou mzdu. Rozlišujeme jednorázové a pravidelné prémie. Jednorázové jsou přiznány za mimořádné plnění pracovních povinností, např. věnostní prémie za počet odpracovaných let ve firmě nebo prémie za přítomnost honorující nulovou pracovní neschopnost. Hovoří-li se o prémiech, zpravidla se jedná o takové, které jsou vypláceny opakovaně a za měřitelné nebo kvantifikovatelné výsledky práce.

Jednorázové a mimořádné odměny jsou přiznány s cílem ocenit mimořádné pracovní úsilí a nestandardní pracovní úspěch nebo mzdově zvýhodnit zaměstnance za pracovní poměr u firmy, aby se posilovala jejich stabilizace. K nejběžnějším druhům můžeme řadit:

- odměny na dovolenou a k Vánocům (13. a 14. mzdu),
- odměny k pracovnímu a životnímu výročí,
- odměny za objevy, vynálezy a zlepšovací návrhy,
- odměny za záchranu lidského života, odstraňování důsledků živelných pohrom apod.

Bonus je oblíbenou formou mzdy, která je poskytována k tarifní mzdě za dosažení specifických a mimořádných cílů. Může být individuální nebo kolektivní a lze ho přiznat za dosažení stanovených cílů, stupeň celkového výkonu nebo dokončení projektu podle zadaného standardu. Některé firmy jím odměňují vynikající výsledky práce každý rok, některé ho přiznávají pouze těm zaměstnancům, kteří po období dvou až tří let odvádějí výsledky splňující vysoký standard. V posledních letech se využívá při odměňování u jakékoliv pozice, kde je obtížnější jednoznačně specifikovat pracovní úkoly. Může nahradit osobní ohodnocení a prémie nebo být poskytován jako účastí na hospodářském výsledku (Dvořáková a kol., 2001).

### 2.7.3. Nefinanční odměňování

Prostředkem boje o pracovní sílu jsou v rejstříku personálních nástrojů zaměstnanecké výhody (benefity). Firmy se snaží mít jejich atraktivní nabídku a pro organizace, které fungují na náročných trzích práce, je dnes prakticky nepřijatelné, aby benefity neposkytovaly. Tím posilují u vyhledávaných zaměstnanců mentalitu nárokování bez ohledu na skutečný přínos k výsledkům organizace.

Zaměstnanecké výhody slouží osobním potřebám pracovníků, jsou nástrojem zvyšování jejich oddanosti organizaci a demonstrují to, že jejich zaměstnavatelé pečují o jejich blahobyt a pohodu. Nikoliv všem zaměstnavatelům jde o péči a blahobyt pracovníků, ale stejně jako ti, kterým o to jde, rovněž nabízejí zaměstnanecké výhody, aby si zajistili konkurenceschopnost svého celkového souboru hmotných odměn. A některé zaměstnanecké výhody, jako je mateřská dovolená, musejí být zabezpečeny ze zákona (Armstrong, 2009).

Zaměstnaneckými výhodami (benefity) můžeme označit rozmanité požitky, služby, zboží a sociální péči, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci ke mzdě za vykonanou práci a za které by pracovník musel jinak platit. Mohou mít peněžitou formu nebo podobu výhod peněžité hodnoty. Tvoří část příjmu ze závislé činnosti a představují dodatečná zvýhodnění zaměstnance. Některé druhy (např. zdravotní služby, péče o rodinu, dopravní služby, stravování) mohou i přímo ovlivňovat výkonnost pracovníků, a tím produktivitu práce ve firmě (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Pro zaměstnanecké výhody jsou typické tyto znaky:

- nebývají závislé na zásluhách; jejich rozsah a struktura se často zlepšuje se statusem zaměstnance a délkou trvání pracovního poměru,
- zpravidla nestimulují ke krátkodobému výkonu,
- neznamenají, že všichni zaměstnanci je vnímají jako výhodu, např. mladý zaměstnanec nepociťuje vysokou potřebu firemního penzijního připojištění nebo nadstandardní zdravotní péče,

- jsou zavedeny proto, že kopírují trend nebo morální závazky a nejsou podloženy racionální analýzou,
- u velkých a bohatých organizací zpravidla nalezneme širokou škálu benefitů oproti malým firmám, které nabízejí velmi omezený počet,
- jakmile jsou zavedeny, je obtížné je zrušit a zaměstnanci je vnímají spíše jako přirozenou součást pracovního vztahu než jako nadstandardní péči,
- dosud nelze předložit jasný důkaz o tom, že benefity přitahují uchazeče o zaměstnání. Je však pravděpodobné, že odrazují zaměstnance, aby ukončili pracovní poměr,
- mohou pozitivně působit na spokojenost s prací, ale vždy podněcují nespokojenost, jestliže je jejich přiznávání spravováno nesystémově a ledabyly tak, že to vyvolává pocity nespravedlivosti, obvinění z nadržování nebo favorizování,
- mohou být poskytovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy či jiné smlouvy, popř. vnitřního předpisu.

Způsob poskytování zaměstnaneckých výhod může být plošný nebo individualizovaný. Je více než jisté, že v ČR převládá jejich plošné přiznávání, jaké známe z dob, kdy firmy tvořily a čerpaly fond kulturních a sociálních potřeb. Trendem je co nejvíce individualizovat strukturu příjmu, včetně zaměstnaneckých výhod, podle výkonu a důležitosti zaměstnance. Velké multinacionální společnosti zvažují alternativu, že ke stimulaci k práci přednostně využijí rychlou účinnost krátkodobých výplat v hotovosti před nabídkou dlouhodobých benefitů, které jsou často přiznávány za pracovní poměr a diferencovány v závislosti na délce jeho trvání.

Plošné poskytování benefitů je nahraditelné kafetérií systémem. Sleduje řadu cílů, jako je snížení fluktuace, zvýšení atraktivity firmy, snížení pracovní neschopnosti, zvýšení pracovní spokojenosti a ochoty k výkonu aj. Jeho podstata spočívá v tom, že se ponechává na zaměstnanci, aby si podle svých přání a v rozsahu předem stanoveného rozpočtu vybral, jaké požitky mu má zaměstnavatel poskytnout. Rozpočet a menu nabídek je možné účinně diferencovat v závislosti na důležitosti a přínosu zaměstnance, podle skupiny zaměstnanců

nebo vnitrofiremních útvarů. Charakteristickým znakem je individualizace složek příjmu podle aktuálních potřeb zaměstnance, který dostává možnost volit si požitky z více variant a svou volbu může periodicky opakovat. Firma přitom může ušetřit na nákladech na zaměstnanecké výhody, protože prosazuje zájem optimalizovat jejich rozdělení podle motivačních potřeb zaměstnanců namísto toho, aby zvyšovala objem na ně vynakládaných prostředků. Katalog požitků a služeb obvykle tvoří:

- výplata přiznané částky v hotovosti (roční nebo kumulativně za několik let), pojištění (životní, penzijní připojištění aj.),
- náhrada formou volného času (dřívější odchod do důchodu, delší dovolená, delší pracovní volno na vzdělávání, kratší pracovní týden nebo rok),
- příspěvek na oddych a aktivity ve volném čase (rekreaci, rehabilitaci, sportovní a kulturní aktivity apod.),
- věcné požitky (služební byt nebo dům, služební vůz, firemní produkty aj.), zvýhodněné půjčky od zaměstnavatele,
- poradenství (právní, daňové, psychologické aj.),
- účast na zisku a podíl na akciích.

Kafetéria systém vyžaduje od zaměstnance, aby rozhodl o struktuře svého "druhého" příjmu. V tom spočívá největší rozdíl oproti dřívějším přístupům. Zaměstnanec je svobodný v rozhodování, jak použije jemu přiznanou částku a jak si přitom zhodnotí informace, které se ho týkají. Tento aspekt přispívá k posílení osobní odpovědnosti a může pozitivně působit na aktivizaci zaměstnance, aby se zajímal mechanismy řízení ve firmě a výsledky hospodaření.

Pro zaměstnavatele znamená efektivní uplatnění tohoto způsobu poskytování benefitů:

- pravidelně provádět průzkum motivační struktury zaměstnanců,
- sledovat vývoj u konkurence, jaké mzdy a benefity poskytuje,
- aktualizovat svou nabídku zaměstnaneckých výhod,

- zaměstnance obšírně informovat o různých výhodách a popř. také firemních nákladech na ně, aby příjemce lépe pochopil sociální péči, která v mnoha případech bývá pro řadového zaměstnance neznámá (Dvořáková a kol., 2001).

Využitím daňových úlev při poskytování příspěvků na životní pojištění, penzijní připojištění a závodní stravování zaměstnavatel významnou částkou šetří své náklady oproti tradičnímu zvyšování mezd u svých zaměstnanců (částky se pohybují v několika stech Kč na jednoho zaměstnance). I pro zaměstnance je poskytování příspěvků na tyto druhy pojištění výhodné, získává více peněz než při pouhém zvýšení mzdy. Určitou nevýhodou pro zaměstnance je, že tyto finanční prostředky (příspěvky na penzijní a životní pojištění) nemůže okamžitě použít pro svoji potřebu a jsou vázány na sjednaných typech pojištění (Duda, 1999).



## **3. Metodický postup**

### **3. 1. Obsah a cíl bakalářské práce**

Cílem této bakalářské práce je zkoumání vybraného podniku z pohledu politiky odměňování a analýza forem stimulace a její míry ovlivňující zaměstnance.

### **3. 2. Základní informace – vymezení zkoumaného souboru**

Výzkum se odehrával ve firmě, která si přála zachovat anonymitu. Tato společnost se zabývá komplexním zajištěním a prováděním všech lesnických činností včetně provádění odborné správy, nákupu dřeva a jeho další zpracování v pilařských a truhlářských provozech, pěstováním a dodávkami sazenic pro zalesňování lesních půd a tuzemskou i zahraniční dopravou dřeva.

V průzkumu byla porovnávána tři různá pracoviště této společnosti, konkrétně ředitelství podniku, pilařský provoz (pila) a školkařské středisko (lesní školky).

### **3. 3. Pracovní postup**

Pro analýzu forem stimulace a politiky odměňování ve vybrané společnosti byl postup rozčleněn do tří fází, do fáze přípravy, fáze sběru dat a fáze zpracování a vyhodnocení dat. Průzkum byl uskutečněn za pomoci dotazníkové metody, neřízených rozhovorů a analýzy poskytnutých dokumentů.

### **3. 3. 1. Fáze přípravy**

Předem tohoto průzkumu, tedy v přípravné fázi, bylo nutné nastudovat odbornou literaturu a literární prameny související s odměňováním pracovníků a stimulací v podniku. Na základě těchto zjištěných poznatků byla vytvořena teoretická část této práce.

Potřebné informace o společnosti byly zjištěny z vnitřních předpisů a dokumentů poskytnutých vybraným podnikem, konkrétně z výročních zpráv, kolektivní smlouvy a také z internetových stránek.

### **3. 3. 2. Fáze sběru dat**

Zjištění stavu současné politiky odměňování a míry stimulace ovlivňující zaměstnance bylo zjištěno na základě dotazníkového šetření a obsahové analýzy dokumentů, doplněném neřízenými rozhovory ve vybrané firmě, které tyto informace blíže upřesní.

#### Dotazník

Dotazníkové šetření je velmi často používaná metoda průzkumu. Respondentům musí být známa důležitost otázek a také okolnost, pro kterou byl dotazník vytvořen. Pro tyto účely musí být k dotazníku přiložena průvodní zpráva, která tyto okolnosti vysvětluje. Při tvorbě dotazníků je velmi důležité vytyčit si cíl výzkumu a logicky poskládat otázky, aby na sebe navazovaly. Tyto otázky musejí být obsahově srozumitelné a jednoznačné.

Druhy dotazníkových otázek:

- Otevřené.
- Polootevřené.
- Uzavřené

**Otevřené otázky** představují větší svobodu v odpovídání. Nenabízí odpovědi, které by respondent pouze zaškrtnl, vybral si z nabídky. Respondent odpovídá sám svými slovy. Nevýhodou tohoto dotazování je časová náročnost související s vyplněním dotazníku a také pro hodnotitele, který tyto informace zpracovává.

**Polootevřené otázky** nabízejí respondentovi výběr předem stanovených odpovědí, ze kterých si může vybrat a zaškrtnout je, a také, pokud jsou tyto odpovědi nevyhovující, má prostor pro vlastní odpověď.

**Uzavřené otázky** představují větší jednotnost měření a tím i možnost lepších statistických dat a závěrů. Respondenti si vybírají ze dvou a více předem stanovených odpovědí. Tyto otázky jsou v mém dotazníku nejčastěji použity.

Po dohodě s vedením firmy byla vybrána tři pracoviště, na kterých se průzkum odehrával a která mezi sebou budou srovnávána. Celkem bylo mezi respondenty rozdáno 70 dotazníků, avšak z ředitelství podniku se jich vrátilo méně než bylo očekáváno, celkem 50 správně vyplněných dotazníků. Na ředitelství podniku vyplnilo dotazník 15 respondentů, v pilařském provozu spolupracovalo 14 respondentů a ve školkařském středisku bylo dotazováno 21 zaměstnanců.

### Analýza dokumentů

Studium získaných dokumentů bylo velmi důležité ke zmapování situace ve firmě, k uvědomění si silných a slabých stránek podniku a také k doplnění výsledků a diskusí. Pro tyto účely byla použita kolektivní smlouva, výroční zpráva a také informace získané z webových stránek.

### Neřízené rozhovory

Tato metoda je předem nepřipravená a tedy spontánní. Při neřízeném rozhovoru určuje důležitost jednotlivých otázek respondent. Tazatel i dotazovaný mají možnost využít i neverbální komunikaci. Tato metoda byla využita k doplnění výsledků z dotazníkového šetření a dokreslení situace ve firmě.

### **3. 3. 3. Fáze zpracování a vyhodnocení dat**

Vyplněné dotazníky bylo nejdříve potřeba zkontrolovat, zda jsou všechny správně a zcela vyplněny, a poté spočítat a analyzovat tyto zjištěná data. Výsledky zjištěné na námi zvolených pracovištích byly navzájem porovnány mezi sebou a analýza dokumentů a neřízené rozhovory napomohly tyto výsledky lépe pochopit. Rozbor a grafické znázornění byly provedeny pomocí programu Microsoft Excel. Data byla vložena do tabulek a graficky vyjádřena pomocí sloupcových grafů.

## **4. Charakteristika objektu zkoumání**

Podnik, který byl vybrán pro účely této bakalářské práce, se rozhodl zůstat zcela anonymní. Informace použité v této kapitole byly získány z webových stránek společnosti a vnitropodnikových dokumentů.

### **4.1. Historie společnosti**

Historii firmy je možné datovat do roku 1992. V roce 2009 byla tato společnost fúzí spojena s dalšími regionálními firmami čímž vznikl mohutný lesnický subjekt s celorepublikovou působností. Dnes působí firma ve všech odvětvích lesního hospodářství doma i v zahraničí a patří ke stabilním prvkům lesnického sektoru v České republice.

### **4.2. Předmět podnikání**

Hlavním předmětem podnikání společnosti je komplexní zajištění a provádění všech lesnických činností včetně provádění odborné správy, nákupu dřeva a jeho další zpracování v pilařských a truhlářských provozech, pěstování a dodávky sazenic pro zalesňování lesních půd, tuzemská i zahraniční doprava dřeva, výroba a montáž dětských hřišť a zahradního nábytku, opravy strojů a motorových pil a další.

#### **Pěstební činnost**

- Poradenská činnost: doporučení způsob výsadby, pěstování lesních dřevin, ošetřování kultur mechanicky i chemicky, zabezpečení popř. zprostředkování nákupu materiálu včetně chemických prostředků pro ochranu lesa i v péči o lesní kultury.

- Odstraňování klestu a příprava půdy: odstraňování klestu a těžebních zbytků na plochách po těžbě dřeva, mechanická i chemická příprava ploch určených k zalesnění, příprava ploch pro přirozenou obnovu.
- Obnova lesa: zalesňování veškerým sortimentem lesních dřevin.
- Ošetření kultur: mechanické i chemické práce v ochraně kultur (ožínání, instalace rozsoch, postřiky, nátěry repelenty proti okusu).
- Oplocování kultur: oplocování jak dřevěnými oplocenkami, včetně jejich výroby, tak i drátěným pletivem.

### Těžební činnost

- Poradenská činnost: zprostředkování nákupu materiálu, popř. doporučení nejbližšího prodejce, zprostředkování oprav těžebních mechanismů, doporučení technologických postupů při těžbě dřeva.
- Těžební práce: veškeré mýtní i předmýtní úmyslné těžby, zpracování veškerých nahodilých těžeb i v rizikových podmínkách.
- Přibližování dřeva: přibližování veškeré dřevní hmoty univerzálními i speciálními lesními traktory v běžných i obtížných terénech, zprostředkování přibližování koňskými potahy.
- Výkup dřeva: výkup dřeva u pařezu (v porostu), příp. výkup na odvozním místě.
- Technické práce: veškeré práce v rozsahu odborné správy lesa (vedení lesní hospodářské evidence, příprava těžebních projektů, atd.).

### Školkařská činnost

- Komplexní služby spojené s obnovou lesa.
- Dodávky sazenic požadovaného původu dle zákonných předpisů, základní sortiment sazenic lesních dřevin, včetně sazenic obalovaných, poloodrostků a odrostků
- Doprava veškerého sadebního materiálu.
- Možnost zpracování jednoduchých projektů výsadby okrasné zeleně.

- Manipulace a doprava dřeva.
- Výkup dříví ve všech sortimentech od drobných dodavatelů (majitelů lesa).
- Prodej výrobků po manipulaci dříví, včetně dohodnutých dimenzí.
- Prodej palivového dříví a odpadu z manipulace.
- Odvoz dříví soupravou na dlouhé a rovnané sortimenty, včetně zahraniční přepravy.

#### Dřevařská a truhlářská výroba

- Výroba truhlářského a stavebního řeziva.
- Výroba sušeného řeziva.
- Výroba hoblovaných výrobků (palubek, podlahovek apod.).
- Výroba soustružených výrobků (sloupy, kůly apod.).
- Vývoj a výroba dřevěných výrobků (certifikovaná zařízení pro dětská hřiště, zahradní nábytek a doplňky).

### **4.3. Sociální oblast společnosti**

Zaměstnavatel se zavazuje vytvořit sociální fond ze zisku společnosti k rozdělení. Příděl do sociálního fondu podléhá schválení valnou hromadou. Převod do sociálního fondu z rozdělení zisku bude zajištěn (předloží představenstvo valné hromadě ke schválení) ve výši 1 % ze zúčtovaných mezd v příslušném roce. Do prostředků odborové organizace bude každoročně převedeno 0,1 % ze zúčtovaných mezd; užití těchto prostředků projedná příslušný VZO OS (výborové zasedání odborových svazů) s vedením společnosti.

Zaměstnavatel umožní stravování svým zaměstnancům, a to ve vlastním zařízení či na smluvním základě s provozovateli závodního nebo veřejného stravování. Současně bude zaměstnancům přispívat v rámci výdajů na pracovní a sociální podmínky ze svých nákladů do výše 55 % ceny hlavního jídla. Maximální výše příspěvků z nákladů a sociálního fondu (příp. nedaňových nákladů) nepřekročí částku 51,- Kč. Nárok na příspěvek mají zaměstnanci, jejichž pracovní doba ve směně činí minimálně 4,5 hod.

Podle odbytových možností umožní zaměstnavatel v případě zájmu zaměstnanců přednostní odprodej palivového dříví (odřezků) v maximálním objemu 8 prn (profilových metrů), a to za ceny obvyklé.

Zaměstnavatel umožní zájemcům z řad vlastních zaměstnanců nájem nebo odprodej výrobních prostředků při dodržení platných právních předpisů. Tito zaměstnanci budou v případě zájmu o tyto prostředky upřednostněni před ostatními zájemci.

Náhrady zaměstnancům za opotřebením vlastního nářadí, zařízení a předmětů potřebných pro výkon práce, poskytne zaměstnavatel za těchto podmínek:

- k použití zařízení musí být předchozí souhlas zaměstnavatele,
- zaměstnanec musí splňovat předepsanou kvalifikaci pro obsluhu daného zařízení.

Stanovení konkrétní sazby bude projednáno s odborovým orgánem a tyto sazby jsou součástí přílohy kolektivní smlouvy.

Zaměstnancům lze poskytnout slevu z dopravy realizované prostředky společnosti až do výše 50% dle provozních a finančních možností společnosti, maximálně však do výše 1 000 Kč za rok.

Nastane-li úmrtí zaměstnance, jako důsledek pracovního úrazu, vyplatí zaměstnavatel pozůstalému manželovi a nezaopatřenému dítěti, a to každému 240 000 Kč; rodičům zemřelého zaměstnance, jestliže žil se zaměstnancem v domácnosti, v úhrnné výši 240 000 Kč.

Zaměstnavatel se zavazuje, že bude přispívat svým zaměstnancům na penzijní připojištění se státním příspěvkem dle Směrnice o penzijním připojištění.

#### **4.4. Pravidla pro přiděl finančních prostředků sociálního fondu**

Účel sociálního fondu (dále jen „fond“)

Fond je určen pro zabezpečení výpomoci zaměstnancům akciové společnosti, pro dosažení sociálního smíru a vytváření takových sociálních podmínek, které budou



zaměstnance motivovat k dosahování příznivých ekonomických výsledků akciové společnosti.

### Tvorba fondu

Základní příděl fondu se tvoří přídělem ze zisku ve výši schválené valnou hromadou, minimálně ve výši 1% z objemu vyplacených mezd.

- Zůstatek z předcházejícího roku.
- Splátky poskytnutých půjček.
- Použití prostředků fondu.

### Sociální výpomoc:

Z fondu lze poskytnout jednorázovou nevratnou sociální výpomoc v mimořádně závažných případech. Výpomoc může v jednotlivých případech činit až 15 000,- Kč.

Při úmrtí zaměstnance následkem pracovního úrazu se poskytne pozůstalým (manžel, manželka, druh, družka, nezaopatřené děti) sociální výpomoc v souhrnné výši 30 000,- Kč nad rámec výše odškodnění dle zákoníku práce.

Při úmrtí zaměstnance v produktivním věku bude pozůstalým (manžel, manželka, druh, družka, nezaopatřené děti) poskytnut finanční příspěvek ve výši do 20 000,- Kč.

### Návratné bezúročné půjčky:

Návratnou bezúročnou půjčku sociálního charakteru lze poskytnout zaměstnanci na řešení a pomoc v mimořádných životních situacích, ve kterých se ocitnou bez svého zavinění a jejichž důsledkem je výrazné snížení životní úrovně.

Návratnou bezúročnou půjčku lze z fondu poskytnout zaměstnanci a.s. výjimečně na pořízení bytu či domu a to zejména mladým, začínajícím zaměstnancům.

Půjčka bude poskytnuta na základě doporučení vedením společnosti zaměstnanci společnosti, který o ni požádá a pokud nebude dosažena maximální částka určená

rozpočtem fondu v příslušném roce na půjčky. Půjčka na překlenutí tíživé finanční situace se poskytuje do výše 20 000,- Kč.

Půjčka na pořízení bytu, se poskytuje do maximální výše 50 000,- Kč, v případě opravy bytu nebo jeho rekonstrukci do 30 000,- Kč.

Měsíční splátka se stanoví tak, aby celá půjčka byla splacena do 2 let od poskytnutí. Další půjčka může být pracovníkovi poskytnuta pouze tehdy, pokud předchozí půjčku plně uhradil. Výjimku tvoří půjčka na překlenutí tíživé životní situace, která může být poskytnuta spolu s jiným druhem půjčky.

V případě ukončení pracovního poměru je půjčka splatná v den ukončení pracovního poměru.

#### Kulturní, vzdělávací činnost, rekreace a zájezdy, preventivní péče:

Z fondu lze přispět na další vzdělávání vlastních zaměstnanců organizované se souhlasem zaměstnavatele, a to do výše 1 500,- Kč na jednoho zaměstnance a rok, u sezónních zaměstnanců bude příspěvek krácen dle délky odpracované doby.

Zaměstnavatel může poskytnout zaměstnancům příspěvek na sportovní a společenské akce organizované zaměstnavatelem, do výše 5 000,-Kč. Příspěvek na kulturní a sportovní vyžití zaměstnanců lze poskytnout na kulturní a sportovní činnost úhradou nákladů až do výše 100 % skutečnosti, a to zakoupením permanentek, vstupenek, úhradou nájemného tělovýchovných zařízení, zakoupením vybavení, úhradou cen apod.

Při poskytnutí příspěvku vlastním zaměstnancům bude umožněno využívat zařízení závodní preventivní péče do výše 100 Kč měsíčně.

Z fondu lze přispět na kulturní, vzdělávací a poznávací akce organizované pro důchodce z řad bývalých zaměstnanců.

### Osobní účty zaměstnanců:

Každému zaměstnanci ve stálém pracovním poměru, který odpracuje (včetně pracovní neschopnosti a OČR) nejméně 170 dnů (u pracovního poměru na dobu určitou 110 dnů), bude na zřízený osobní účet poukázána částka podle počtu odpracovaných dnů a rozpočtu na daný rok z tvorby fondu pro daný rok. Výše příspěvku pro rok 2010 je max. 1 500,- Kč.

Příděl zaměstnancům s kratším pracovním úvazkem bude krácen dle délky úvazku, u úvazku kratšího než 4 hodiny denně se příděl neposkytuje.

Tvorba prostředků na osobním účtu bude pozastavena zaměstnancům, kteří jsou k datu schválení přídělu valnou hromadou vůči zaměstnavateli mimo evidenční stav (mateřská, rodičovská dovolená, neplacené omluvené volno do 4 let věku dítěte, uvolnění pro výkon veřejné funkce).

Nevyčerpané zůstatky účtu v aktuálním roce se převádějí do dalšího roku, není-li z osobního účtu čerpáno do 2 let, bude zůstatek účtu převeden zpět do prostředků sociálního fondu.

Veškeré finanční prostředky na osobním účtu musí být vyčerpány do šesti měsíců po ukončení pracovního poměru v souvislosti s odchodem do starobního nebo plného invalidního důchodu.

Při ukončení pracovního poměru dohodou nebo výpovědí nelze po skončení pracovního poměru z osobního účtu čerpat.

Při ukončení pracovního poměru na dobu určitou nelze po skončení pracovního poměru z osobního účtu čerpat.

Z osobního účtu zaměstnance, který zemřel v produktivním věku, mohou v období půl roku ode dne úmrtí čerpat manžel a nezletilé děti zemřelého za předpokladu, že se zaměstnancem žili ve společné domácnosti. Po této době bude zůstatek účtu převeden zpět do nerozdělených prostředků fondu.

Předmětem čerpání z osobního účtu jsou příspěvky na tyto aktivity:

- výchovné, kulturní a vzdělávací akce;

- léčebná péče, rehabilitace, zdravotní a rehabilitační pomůcky, léčiva, vyjma regulačních poplatků a kosmetických přípravků a zákroků;
- rekreace tuzemská, zahraniční, dětská;
- tělovýchovné a sportovní akce včetně vstupenek, permanentek a pronájmů zařízení;
- z osobního účtu nelze hradit platby za jakákoliv věcná plnění, např. šatstvo, obuv, sportovní vybavení, hudební nástroje, elektrospotřebiče, výpočetní techniku, nábytek, automobily apod., vyjma učebnic nebo CD bez kurzu, ale vztahující se ke vzdělávání;
- z osobního účtu nelze vyplácet prostředky v hotovosti ani z mezd bez předložení dokladu, jehož čerpání je dáno výše uvedenými účely;
- z osobního účtu nelze provádět platby do zahraničí.

Osobní účty vede a spravuje mzdová a finanční účetna.

#### Dary:

Ze sociálního fondu lze poskytnout peněžní i nepeněžní dary při významných životních a pracovních výročích a při zřetele hodných mimořádných událostech.

#### Stravování:

Ze sociálního fondu lze poskytnout příspěvek na závodní stravování. O tvorbě a používání fondu sestavuje akciová společnost návrh rozpočtu, který je předložen odborové organizaci k informaci a vyjádření. V rámci schváleného rozpočtu a zásad hospodaření rozhoduje o použití prostředků fondu představenstvo akciové společnosti. Žádost o příspěvek nebo půjčku se podává prostřednictvím vedení střediska nebo přímo na sekretariát společnosti. O vyřízení žádosti bude žadatel vyrozuměn do 15 dnů.

## **4.5. Mzdový systém podniku**

Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, která je splatná 14. den následujícího měsíce. Odměňování zaměstnanců společnosti se řídí dosavadními vnitřními předpisy zaměstnavatele o odměňování zaměstnanců.

Mzdou se rozumí odměna za vykonanou práci poskytovaná jednosložkovou nebo vícesložkovou formou.

Uplatňovány jsou tyto mzdové formy:

- Tarifní mzda (časová, úkolová).
- Smluvní mzda.
- Podílová mzda.
- Pobídková složka mzdy (výkonnostní odměny, prémie, osobní ohodnocení).
- Příplatky.
- Odměny včetně mimořádných odměn.

### **Mzda za vykonanou práci**

Mzda nesmí být nižší než minimální mzda 8 000 Kč. Na minimální mzdu má zaměstnanec nárok nezávisle na pracovním zařazení, dosahovaných pracovních výsledcích a platební schopnosti zaměstnavatele.

Zaměstnancům, kterým je přiznána tarifní mzda, bude určen tarifní stupeň, do kterého je zaměstnanec zařazen na základě jím vykonávané pracovní činnosti. Přitom mu jako mzda přísluší mzda ve výši tarifu příslušného stupně, u zaměstnanců odměňovaných úkolovou mzdou pak v závislosti na dosaženém množství práce. Ke mzdě se vyplácí i příplatky stanovené kolektivní smlouvou.

Nejnižší úroveň zaručené mzdy:

<b>Tarifní Stupeň</b>	<b>37,5 hod. / týden</b>	<b>Kč / měsíc</b>
	<b>Kč / hodinu</b>	
<b>1</b>	<b>52,00</b>	<b>8000</b>
<b>2</b>	<b>57,00</b>	<b>8820</b>
<b>3</b>	<b>59,80</b>	<b>9270</b>
<b>4</b>	<b>62,70</b>	<b>9730</b>
<b>5</b>	<b>71,00</b>	<b>11130</b>
<b>6</b>	<b>72,30</b>	<b>11200</b>
<b>7</b>	<b>78,40</b>	<b>12150</b>
<b>8</b>	<b>84,80,</b>	<b>13150</b>
<b>9</b>	<b>92,00</b>	<b>14250</b>
<b>10</b>	<b>100,70</b>	<b>15620</b>

Uvedené hodinové sazby platí pro 37,5 hodinový pracovní týden. Příslušné úrovně minimálních mzdových tarifů v jednotlivých skupinách prací (činností) neobsahují mzdové příplatky za práci přesčas a mzdové příplatky. Ostatní případné složky mzdy (např. odměny, prémie, osobní hodnocení) jsou ve mzdových tarifech obsaženy.

Zařazení činností dle tarifních stupňů zde uvedených odpovídá zařazení činností do tarifního systému podle Nařízení vlády č. 567/2006 Sb..

Zaměstnavatel poskytne tyto mzdové příplatky:

- a) za práci ve svátek 100 % průměrného výdělku,
- b) za práci v sobotu a v neděli, v rámci stanoveného fondu pracovní doby 15 % tarifu vykonávané práce,
- c) za práci přesčas, konanou na příkaz zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem
  - v pracovní dny 30 % průměrného výdělku,
  - ve dnech pracovního klidu a v noci 50 % průměrného výdělku,
- d) za práci ve ztíženém pracovním prostředí 10,00 Kč/hod,
- e) za práci v noci 10% průměrného výdělku, nejméně 10,00 Kč/hod,
- f) za práci ve dvousměnném pracovním režimu, ve druhé směně 10 % tarifu vykonávané práce,
- g) jednočlenným osádkám v odvozu dříví 6,00 Kč/hod,
- h) přednímu dělníku při odpolední směně 5,00 Kč.

### **Další mzdové a jiné nároky**

Odměny při významných životních výročích:

- životní jubileum 50 let věku,
- první skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní nebo invalidní důchod III. a IV. stupně

Výše odměny se diferencuje podle délky nepřetržitého pracovního poměru k zaměstnavateli a dosahovaných pracovních výsledků takto:

Délka zaměstnání	50 let věku	1. odchod do důchodu
	Odměna až	
do 5 let	1 500,- Kč	1 500,- Kč
od 5 do 10 let	2 000,- Kč	2 500,- Kč
od 10 do 15 let	3 000,- Kč	3 500,- Kč
od 15 do 20 let	4 500,- Kč	5 000,- Kč
od 20 do 30 let	5 500,- Kč	6 500,- Kč
více než 30 let	7 000,- Kč	8 500,- Kč

Při souběhu uvedených výročí v jednom roce se odměny poskytují samostatně za každé výročí.

Nárok na výplatu Odměny při prvním skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní nebo invalidní důchod III. a IV. stupně nevzniká zaměstnanci v případě, že skončí pracovní poměr výpovědí ze strany zaměstnavatele z organizačních důvodů.

### Mimořádné odměny

K ocenění mimořádných pracovních výsledků či mimořádného pracovního výkonu lze zaměstnancům přiznat mimořádnou odměnu.

#### Odměna za pracovní pohotovost

Pracovní pohotovost je doba, v níž je zaměstnanec připraven k případnému výkonu práce podle pracovní smlouvy, která musí být v případě naléhavé potřeby vykonána nad rámec jeho rozvrhu pracovních směn. Pracovní pohotovost může být jen na jiném místě dohodnutém se zaměstnancem, odlišném od pracoviště (§78, odst.1 písm.h zákoníku práce). Pracovní pohotovost, může zaměstnavatel na zaměstnanci požadovat, jen jestliže se o tom se zaměstnancem dohodne. Za výkon práce v době pracovní pohotovosti přísluší zaměstnanci mzda. Výkon práce v době pracovní pohotovosti nad stanovenou týdenní



pracovní dobu je prací přesčas. Výše odměny za pracovní pohotovost se stanoví na 10% průměrného hodinového výdělku zaměstnance.

### **Cestovní náhrady**

Dle příslušných ustanovení zákoníku práce se pro zaměstnance, u nichž častá změna pracoviště vyplývá ze zvláštní povahy povolání, stanovují odlišné podmínky pro poskytování stravného.

Jsou to dělníci pracující v lesní a zemědělské výrobě, při výstavbě, údržbě a opravách provozních zařízení, budov a strojů mimo údržbáren a dílen, řidiči nákladních aut, traktorů pracovních strojů a kočí včetně závozníků a THP lesních správ a středisek, kteří tyto práce bezprostředně řídí.

Pro účely poskytování cestovních náhrad je pravidelným pracovištěm uvedených profesí pracoviště jejich bydliště. V mimořádných případech může zaměstnavatel s ohledem na specifické podmínky určit i jiné místo pravidelného pracoviště.

Uvedeným zaměstnancům přísluší stravné ve výši:

Dělníci - 61,- Kč za každý odpracovaný den, trvá-li doba nepřítomnosti v místě pravidelného pracoviště alespoň 6 hodin. Při nepřítomnosti alespoň 12 hodin jim přísluší sazba 90,- Kč za odpracovaný den.

THP - v paušalizované výši 61,- Kč/den. Při výpočtu paušální měsíční částky vychází zaměstnavatel z rozsahu katastrálního území a z předpokládaného počtu směn s dobou nepřítomnosti v místě pravidelného pracoviště, která činí maximálně u lesníků 17 dnů. Těmto zaměstnancům nelze poskytnout jiný příplatek na stravování.

Dle § 163 zákoníku práce jsou sazby stravného pro potřeby účtování cestovních náhrad s účinností od 1. 1. 2007 poskytnuty takto:

- |   |           |
|---|-----------|
| - trvá-li pracovní cesta 5 - 9 hodin činí stravné       | 61,- Kč,  |
| - trvá-li pracovní cesta 9 - 12 hodin činí stravné      | 69,- Kč,  |
| - trvá-li pracovní cesta 12 - 18 hodin činí stravné     | 95,- Kč,  |
| - trvá-li pracovní cesta více než 18 hodin činí stravné | 165,- Kč. |

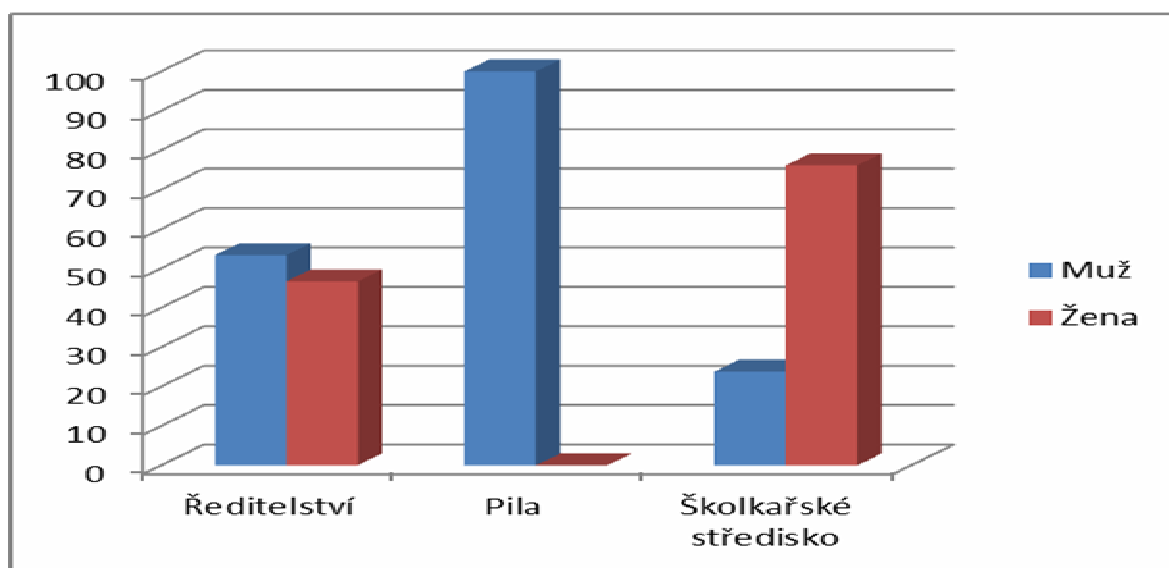
Zaměstnancům, jimž je poskytováno stravné, nepřísluší příspěvek na závodní stravování.

## 5. Výsledky výzkumu a diskuse

Otázka č. 1: Jste muž – žena?

Tabulka č. 1: Pohlaví zaměstnanců

Pohlaví	Ředitelství		Pila		Školkařské středisko		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Muž	8	53,33	14	100	5	23,81	27	54
Žena	7	46,67	0	0	16	76,19	23	46



Graf č. 1: Pohlaví zaměstnanců

## Výsledky a diskuse:

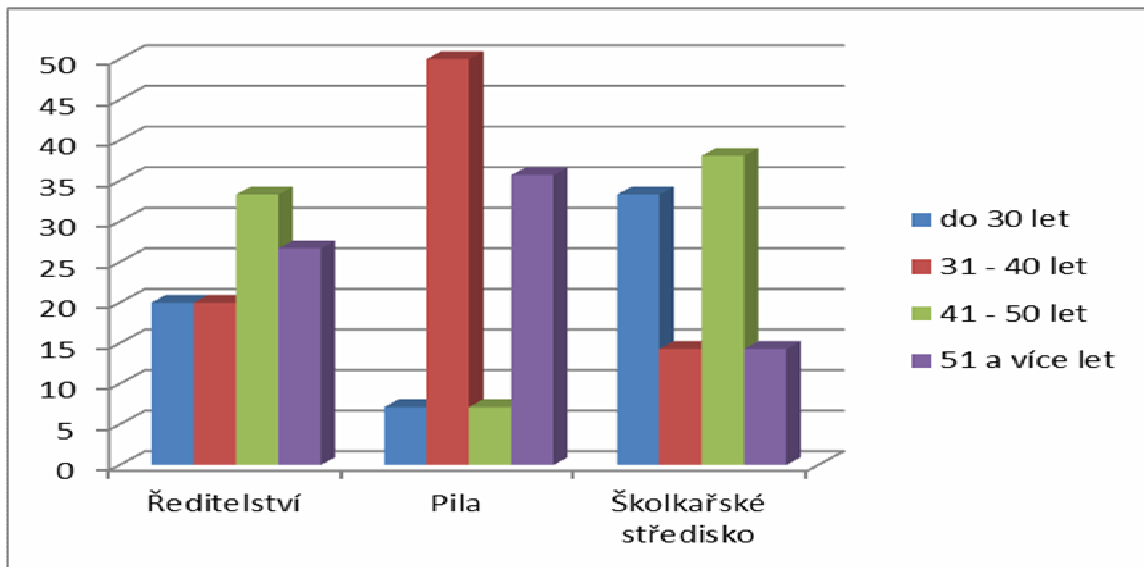
Celkem odpovídalo 27 mužů (54%) a 23 žen (46%). Na ředitelství odpovídalo 15 zaměstnanců, konkrétně 8 mužů (53,33%) a 7 žen (46,67%). Na pile odpovídali pouze muži, konkrétně 14 (100%). Ve školkařském středisku pracují převážně ženy, a proto odpovídalo pouze 5 mužů (23,81%) a 16 žen (76,19%).

Na ředitelství je složení žen a mužů spíše vyrovnané, v pilařském provozu je naprostá převaha mužů a ve školkařském středisku spíše převládají ženy. Tuto skutečnost si vysvětlují povahou práce na těchto jednotlivých pracovištích.

**Otázka č. 2:** Kolik je Vám let?

**Tabulka č. 2:** Věk zaměstnanců

Věk	Ředitelství		Pila		Školkařské středisko		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
do 30 let	3	20	1	7,14	7	33,33	11	22
31 - 40 let	3	20	7	50	3	14,29	13	26
41 - 50 let	5	33,33	1	7,14	8	38,1	14	28
51 a více let	4	26,67	5	35,71	3	14,29	12	24



**Graf č. 2:** Věk zaměstnanců

### Výsledky a diskuse:

Celkem 11 respondentů (22%) uvedlo, že jejich věk odpovídá první možné alternativě, tedy do 30 let věku. Pomocí druhé alternativy odpovídalo 13 respondentů (26%), tedy že jejich věk se pohybuje mezi 31 až 40 lety. Do rozmezí 41 až 50 let se zařadilo celkem 14 respondentů (28%). Respondentů 51 a více let starých bylo celkem 12 (24%).

Zaměstnanci pracující na ředitelství nejčastěji odpovídali pomocí posledních dvou alternativ. Do 30 let zde odpovídali 3 zaměstnanci (20%), pomocí druhé odpovědi (do 40 let) odpovídali také 3 zaměstnanci (20%), do rozmezí 41 až 50 se zařadilo nejvíce zaměstnanců ředitelství této firmy, celkem 5 respondentů (33,33%) a kolonku 51 a více let zaškrtnuli celkem 4 respondenti (26,67%). Je tedy patrné, že na tomto pracovišti pracují spíše zaměstnanci starší.

Na pile byl pracovník do 30 let věku pouze 1 (7,14%). Ve věku 31 až 40 let bylo na tomto pracovišti nejvíce dotazovaných, 7 respondentů (50%). Jeden respondent byl ve věku mezi 41 až 50 lety, tedy 7,14%. Poslední odpověď použilo 5 respondentů (35,71%).

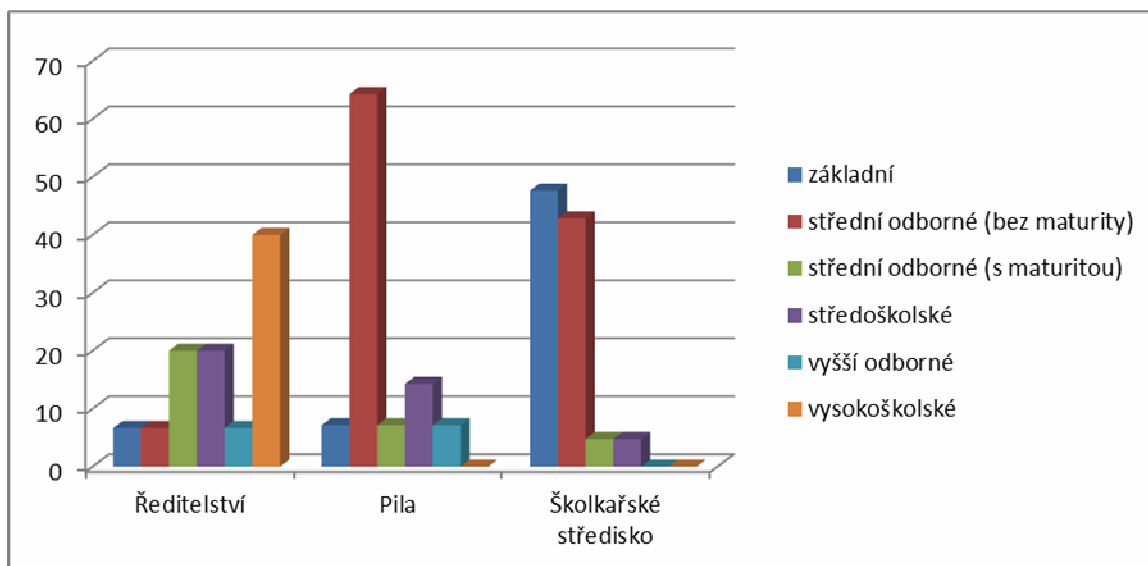
Z průzkumu vychází, že se na pilařském pracovišti v největším zastoupení nacházejí zaměstnanci v produktivním věku mající vyšší pracovní výkonnost a starší, zkušenější zaměstnanci.

Ve školkařském středisku odpovídalo celkem 21 respondentů. Konkrétně pomocí první odpovědi (do 30 let) odpovídalo 7 respondentů (33,33%), pomocí druhé odpovědi (31 až 40 let) 3 respondenti (14,29%), třetí odpověď (41 až 50 let) využilo 8 respondentů (38,1%) a čtvrtou alternativu (51 a více let) využili 3 respondenti (14,29%). Na tomto pracovišti se nejvíce dotazovaných zařadilo mezi velmi mladé a starší zkušenější zaměstnance. Tato skutečnost by mohla vést k rozdělení pracovní skupiny na dva tábory.

**Otázka č. 3:** Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

**Tabulka č. 3:** Vzdělání zaměstnanců

Vzdělání	Ředitelství		Pila		Školkařské středisko		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Základní	1	6,67	1	7,14	10	47,62	12	24
Střední odborné (bez maturity)	1	6,67	9	64,29	9	42,86	19	38
Střední odborné (s maturitou)	3	20	1	7,14	1	4,76	5	10
Středoškolské	3	20	2	14,29	1	4,76	6	12
Vyšší odborné	1	6,67	1	7,14	0	0	2	4
Vysokoškolské	6	40	0	0	0	0	6	12



**Graf č. 3:** Vzdělání zaměstnanců

### Výsledky a diskuse:

Ve vybraném podniku bylo mezi respondenty dvanáct, kteří mají pouze základní vzdělání (24%), devatenáct respondentů má střední odborné vzdělání bez maturity (38%), střední odborné vzdělání s maturitou má 5 dotazovaných zaměstnanců (10%). Kolonku středoškolské zakřížkovalo 6 respondentů (12%), vyšší odborné vzdělání 2 respondenti (4%) a vysokoškolské vzdělání má 6 dotazovaných zaměstnanců (12%). Tyto výsledky uvádějí, že ve zkoumané firmě převládají spíše zaměstnanci vyučení a se základním vzděláním, což odpovídá struktuře všech pracovníků. Tato společnost má celkem 925 zaměstnanců a z toho jich má 737 (79,68%) dělnické povolání.

Na ředitelství této společnosti samozřejmě naprosto převládá vzdělání vysokoškolské, které zastoupilo 6 respondentů (40%). Díky požadavkům, které jsou kladeny na tyto jednotlivé pozice, dále převažuje vzdělání s maturitou, tedy střední odborné s maturitou a středoškolské vzdělání. Vyšší odborné vzdělání uvedl z tohoto pracoviště pouze jeden respondent (6,67%). Dále nám z průzkumu vyšly nečekané výsledky a to, že jeden respondent z tohoto pracoviště odpověděl první odpovědí, tedy že má pouze základní

vzdělání a jeden uvedl střední odborné bez maturity. Po bližším přezkoumání a dále diskusi bylo zjištěno, že se v jednom případě jedná o údržbáře a v druhém případě se jedná o zaměstnance, který v tomto podniku pracuje již více než dvacet let a pomocí rekvalifikačních kurzů nyní pracuje na pozici IT.

V pilařském provozu nejvíce zaměstnanců uvedlo, že mají střední odborné vzdělání bez maturity (64,29%), tedy jsou vyučeni. Tento výsledek odpovídá skutečnosti, že na jmenovaném pracovišti převážně pracují truhláři a dřevoobráběči.

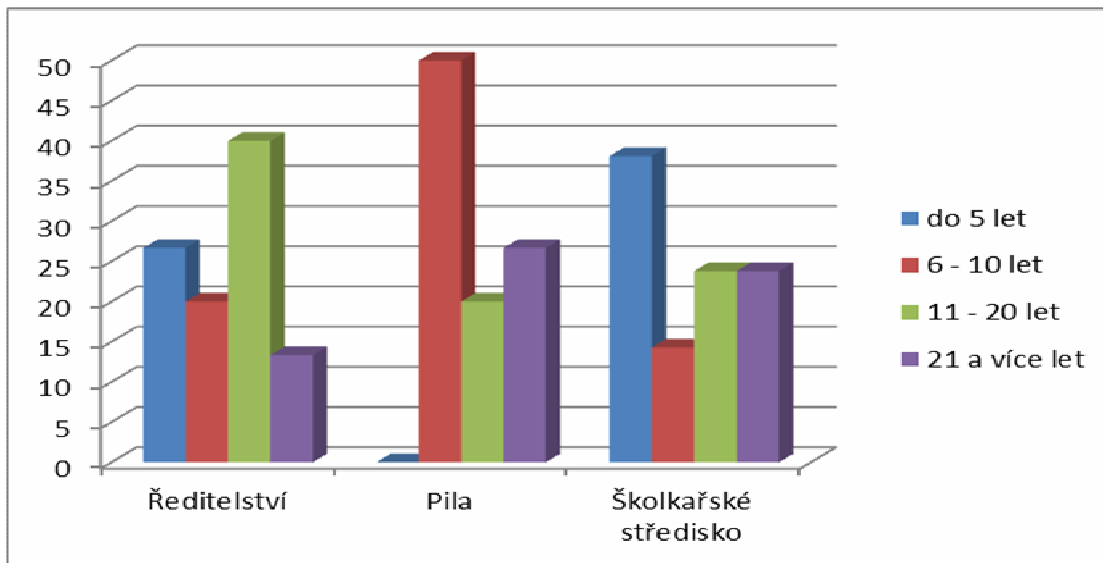
Ve školkařském středisku se nachází nejvíce zaměstnanců pouze se základním vzděláním (47,62%). Tuto skutečnost přisuzují povaze práce a nárokům kladeným na její výkon. Na tomto pracovišti mají zaměstnanci převážně dělnická povolání.

**Otázka č. 4:** Jak dlouho pracujete v této firmě?

**Tabulka č. 4:** Odpracovaná doba u této firmy

Alternativy	Ředitelství		Pila		Školkařské středisko		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
do 5 let	4	26,67	0	0	8	38,1	12	24
6 - 10 let	3	20	7	50	3	14,29	13	26
11 - 20 let	6	40	3	20	5	23,81	14	28
21 a více let	2	13,33	4	26,67	5	23,81	11	22





**Graf č. 4:** Odpracovaná doba u této firmy

#### Výsledky a diskuse:

Na tuto otázku použilo celkem 12 respondentů (24%) první alternativu (do 5 let), 13 respondentů (26%) využilo druhé alternativy (6 až 10 let), 14 dotazovaných zaměstnanců (28%) využilo odpovědi 11 – 20 let a jedenáct dotazovaných (22%) uvedlo, že v této firmě pracuje 21 a více let. Z těchto výsledků je patrné, že byly jednotlivé varianty odpovědí spíše vyrovnané a žádná odpověď viditelně nepřevládala.

Na ředitelství společnosti nejvíce dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že ve zkoumaném podniku pracují 11 až 20 let, konkrétně 6 respondentů (40%).

V pilařském provozu nepracuje žádný z dotazovaných dobu kratší než pět let. S druhou odpovědí (6 až 10 let) se ztotožňuje nejvíce dotazovaných a to 7 respondentů (50%).

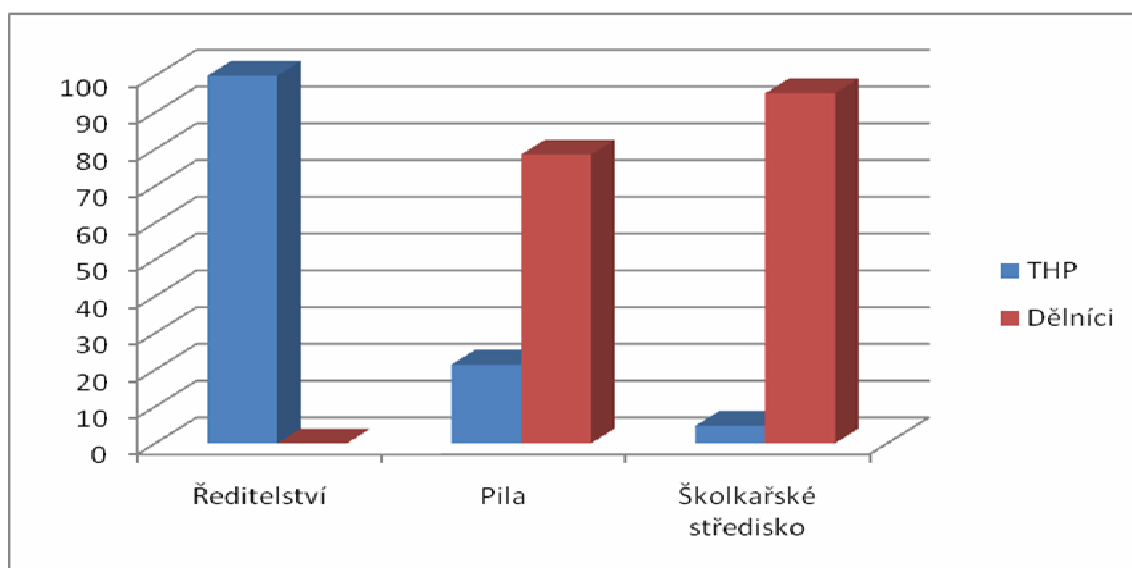
Osm respondentů (38,1%), a současně největší podíl dotazovaných zaměstnanců, pracuje ve školkařském středisku do 5 let. Tuto skutečnost připisují náročnosti a nepopularitě práce.

**Otázka č. 5:** Na jaké pozici pracujete?

Tato otázka byla v dotazníku otevřená. Na základě subjektivního úsudku byly tyto profese rozděleny na technickohospodářké a dělnické.

**Tabulka č. 5:** Rozdělení zaměstnanců podle pracovních pozic

	Ředitelství		Pila		Školkařské středisko		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
<b>THP</b>	15	100	3	21,43	1	4,76	19	38
<b>Dělníci</b>	0	0	11	78,57	20	95,24	31	62



**Graf č. 5:** Rozdělení zaměstnanců podle pracovních pozic

## Výsledky a diskuse:

Z celkového počtu respondentů bylo 31 dotazovaných (62%) dělnického povolání, v pilařském provozu bylo 11 dělníků (78%) a 20 dělníků (95,24%) bylo ve školkařském středisku. Technickohospodářských pracovníků bylo mezi dotazovanými celkem 19 (38%), na ředitelství firmy patří do této kategorie všichni dotazovaní – 100%, v pilařském provozu takto odpovídali 3 respondenti (21,43%) a ve školkařském středisku byl pouze jeden technickohospodářský pracovník (4,76%).

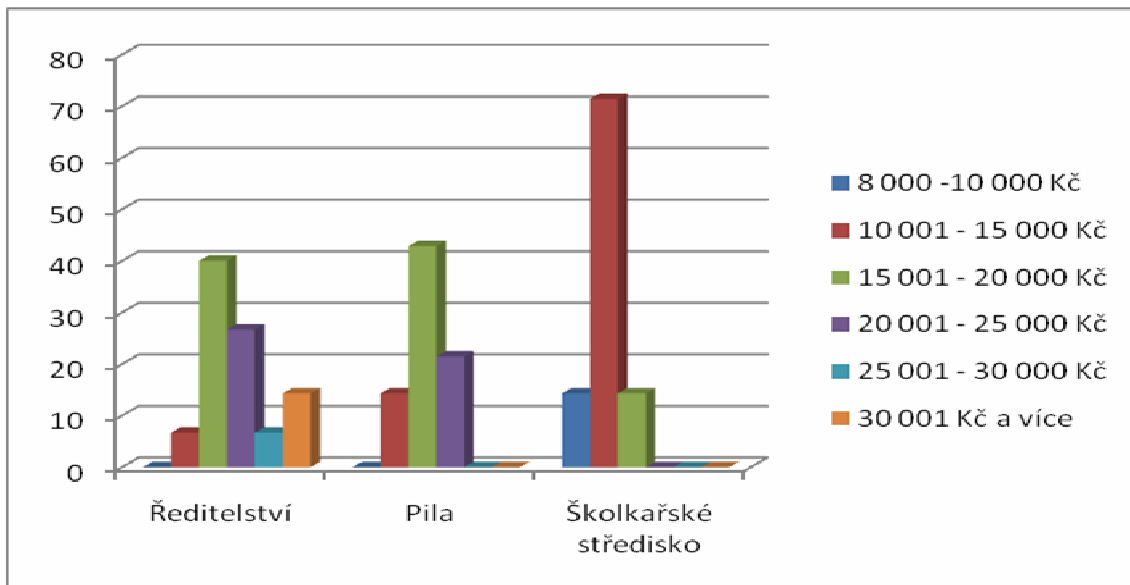
Ve školkařském středisku i v pilařském provozu odpovídala naprostá většina zaměstnanců těchto pracovišť a na ředitelství byl vybrán vzorek 15 zaměstnanců. Podle mého názoru tyto údaje mají vypovídací hodnotu.

Při bližším zkoumání situace jsem zjistila, že tento vybraný podnik má celkem 925 zaměstnanců, dělníků 737 (79,68%) a technickohospodářských zaměstnanců 188 (20,32%).

**Otázka č. 6:** V jakém rozmezí se pohybuje Vaše mzda?

**Tabulka č. 6:** Mzdy zaměstnanců

Alternativy	Ředitelství		Pila		Školkařské středisko		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
<b>8 000 -10 000 Kč</b>	0	0	0	0	3	14,29	3	6
<b>10 001 - 15 000 Kč</b>	1	6,67	2	14,29	15	71,43	18	36
<b>15 001 - 20 000 Kč</b>	6	40	9	42,86	3	14,29	18	36
<b>20 001 - 25 000 Kč</b>	4	26,67	3	21,43	0	0	7	14
<b>25 001 - 30 000 Kč</b>	1	6,67	0	0	0	0	1	2
<b>30 001 Kč a více</b>	3	14,29	0	0	0	0	3	6



**Graf č. 6:** Mzdy zaměstnanců

### Výsledky a diskuse:

Z celkového počtu respondentů jich nejvíce odpovídalo pomocí druhé a třetí varianty odpovědi. Výše jejich mzdy se nejčastěji pohybuje v intervalu mezi 10 000 a 20 000 Kč.

Na ředitelství se nejvíce dotazovaných hlásilo k třetí možnosti odpovědi (15 001 až 20 000 Kč), konkrétně 6 osob (40%). 20 001 až 25 000 Kč měsíčně dostávají 4 osoby (26,67%), jeden dotazovaný (6,67%) využil páté odpovědi (25 001 až 30 000 Kč) a tři (14,29%) zaškrtnli šestou variantu (30 001 a více). Na tomto pracovišti převažují spíše odpovědi spodní části tabulky.

V pilařském provozu uvedlo nejvíce dotazovaných, konkrétně 9 (42,86%), že se výše jejich mzdy pohybuje v intervalu mezi 15 000 a 20 000 Kč. Poslední dvě varianty odpovědi zůstaly v pilařském provozu nezakřížkované.

Jediní 3 zaměstnanci (14,29%) školkařského střediska odpovídali pomocí první alternativy, tedy 8 000 až 10 000 Kč. Nejvyšší počet odpovědí bylo mezi 10 001 a 15 000

Kč, konkrétně 15 (71,43%) a zbylí 3 respondenti (14,29%) uvedli třetí variantu. Ostatní alternativy nikdo nepoužil.

Z grafu jsou patrné rozdíly mezi jednotlivými pracovišti. Na ředitelství společnosti převládají spíše varianty z druhé poloviny nabídky, pilařský provoz má největší zastoupení v rozmezí 15 001 až 20 000 Kč a školkařské středisko v rozmezí 10 001 až 15 000 Kč. V jediném školkařském provozu bylo odpovězeno pomocí první varianty odpovědi. Tato ohodnocení se samozřejmě odvíjejí od nejvyššího dosaženého vzdělání těchto zaměstnanců a charakteru jejich pracovní pozice.

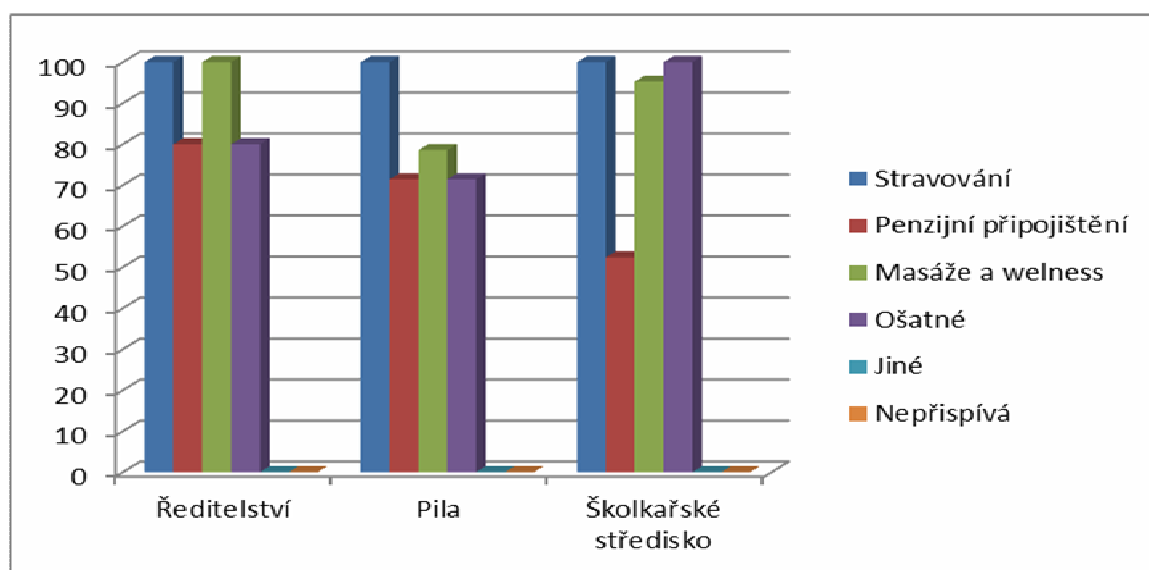
Z analýzy vnitropodnikových dokumentů bylo zjištěno, že na ředitelství podniku je průměrná měsíční mzda 32 936 Kč. V pilařském provozu je měsíční průměr mzdy 14 414 Kč, technickohospodářští pracovníci dostávají v průměru 23 546 Kč měsíčně a dělníci na tomto pracovišti mají průměrnou mzdu ve výši 11 301 Kč. Ve školkařském středisku je tento průměr vypočten na celkovou částku 12 833 Kč, technickohospodářští pracovníci jsou ohodnoceni v průměru 16 692 Kč a dělníci, kterých je ale na tomto pracovišti naprostá většina, 12 448 Kč.

Podle webových stránek Českého statistického úřadu činí průměrná mzda v České republice 23 873 Kč. Průměrná mzda v tomto vybraném podniku činí 19 356 Kč. Tuto skutečnost si vysvětlují nepoměrem mezi počty technickohospodářských pracovníků a dělníky a také velkými rozdíly mezi jejich platovým ohodnocením.

Otázka č. 7: Má organizace mi přispívá na:

Tabulka č. 7: Benefity poskytované zaměstnancům

Alternativy	Ředitelství		Pila		Školkařské středisko		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Stravování	15	100	14	100	21	100	50	100
Penzijní připojištění	12	80	10	71,43	11	52,38	33	66
Masáže a wellness	15	100	11	78,57	20	95,24	46	92
Ošatné	12	80	10	71,43	21	100	43	86
Jiné	0	0	0	0	0	0	0	0
Nepřispívá	0	0	0	0	0	0	0	0



Graf č. 7: Benefity poskytované zaměstnancům

## Výsledky a diskuse:

U této otázky byl vepsán dodatek, který respondenta upozorňoval na možnost volby více odpovědí.

Příspěvek na stravování dostávají všichni dotazovaní zaměstnanci (100%). Příspěvky na penzijní připojištění dostává celkem 33 dotazovaných (66%), konkrétně 12 respondentů (80%) z ředitelství podniku, 10 respondentů (71,43%) z pily a 11 dotazovaných (52,38%) ze školkařského střediska. Třetí variantu odpovědi (masáže a wellness) použilo celkem 46 dotazovaných (92%), z ředitelství všichni, kteří odpovídali, tedy 15 osob (100%), z pilařského provozu 11 osob (78,57%) a ze školkařského střediska 20 respondentů (95,24%). Tato firma přispívá na ošatné celkem 43 osobám (86%) z tohoto vzorku, 12 respondentům (80%) z ředitelství podniku, 10 dotazovaným (71,43%) z pily a 21 osobám (100%) ze školkařského střediska. Všichni dotazovaní zaměstnanci lesních školek tuto odpověď použili. Ostatní odpovědi respondenti nepoužili.

Z grafu je patrné, že příspěvek na stravování dostávají všichni zaměstnanci vybrané společnosti.

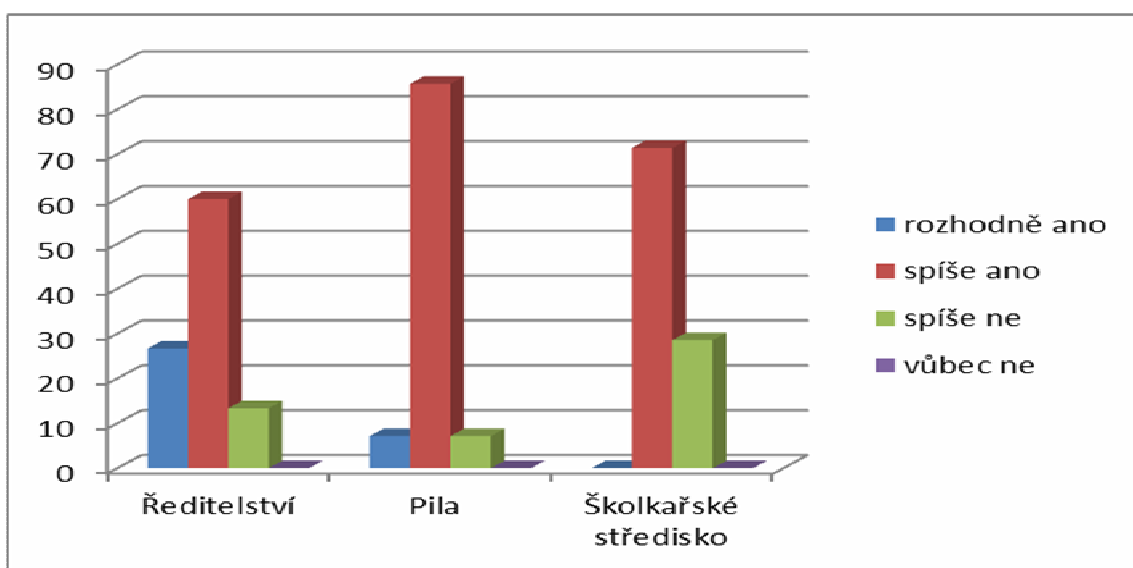
Příspěvek na penzijní připojištění je poskytován zaměstnancům společnosti, kteří jsou penzijně připojištěni a platí příspěvek, který zakládá nárok na státní příspěvek.

Na ošatné podnik přispívá nejčastěji dělnickým profesím na pracovní oděvy. Další služby a benefity jsou zaměstnancům poskytovány na základě tzv. osobních účtů, z nichž si zaměstnanci nechávají proplácet a vybírají finanční prostředky na vybrané zboží a služby, které jsou uvedeny v kolektivní smlouvě a za stanovených podmínek.

**Otázka č. 8:** Jste se sociálním programem Vašeho zaměstnavatele spokojeni?

**Tabulka č. 8:** Vyjádření spokojenosti se sociálním programem zaměstnavatele

Alternativy	Ředitelství		Pila		Školkařské středisko		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	4	26,67	1	7,14	0	0	5	10
spíše ano	9	60	12	85,71	15	71,43	36	72
spíše ne	2	13,33	1	7,14	6	28,57	9	18
vůbec ne	0	0	0	0	0	0	0	0



**Graf č. 8:** Vyjádření spokojenosti se sociálním programem zaměstnavatele

### Výsledky a diskuse:

Na tuto otázku převládaly kladné odpovědi. Nejvíce odpovědí znělo: spíše ano, konkrétně 36 respondentů (72%). Tuto odpověď použilo 9 dotazovaných zaměstnanců



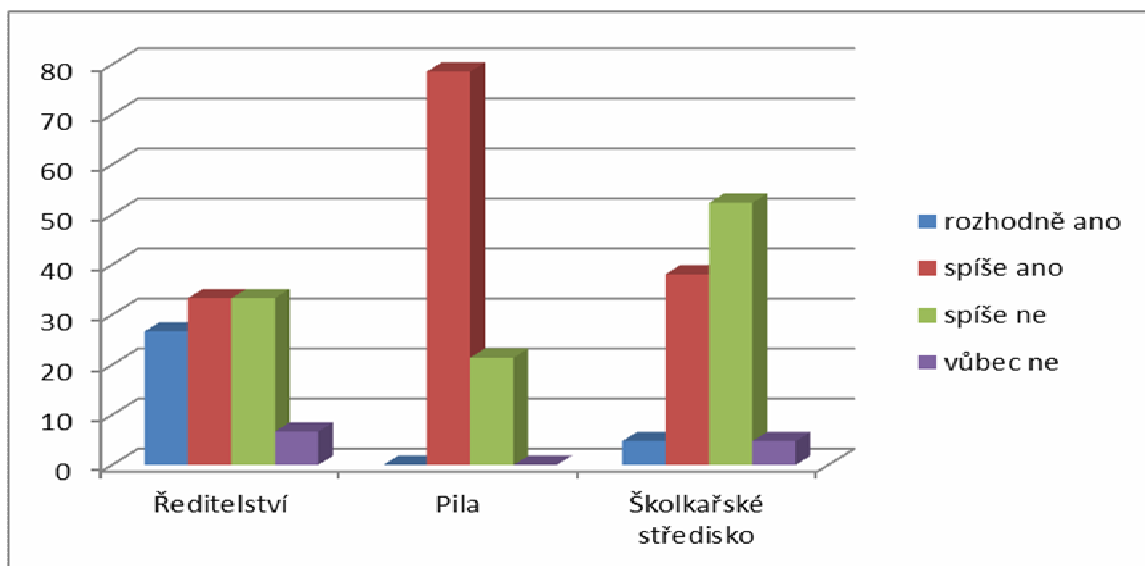
(60%) z ředitelství podniku, 12 (85,71%) z pily a 15 osob (71,43%) ze školkařského střediska. Rozhodně ano odpovědělo celkem pět dotazovaných (10%), 4 osoby (26,67%) z ředitelství a 1 respondent (7,14%) z pilařského provozu. Variantu spíše ne volilo celkem 9 respondentů (18%). Na ředitelskvi ji použili 2 dotazovaní (13,33%), na pile 1 osoba (7,14%) a v lesních školkách 6 respondentů (28,57%). Poslední odpověď nikdo nepoužil.

Ve vybraném podniku spíše převládá spokojenost zaměstnanců se zaměstnavatelovým sociálním programem. Nejvíce záporných odpovědí bylo získáno ve školkařském středisku.

**Otázka č.9:** Myslíte si, že je Vaše ohodnocení přímo úměrné Vašemu pracovnímu výkonu?

**Tabulka č. 9:** Zhodnocení odměny vzhledem k vykonané práci

Alternativy	Ředitelství		Pila		Školkařské středisko		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
<b>rozhodně ano</b>	4	26,67	0	0	1	4,76	5	10
<b>spíše ano</b>	5	33,33	11	78,57	8	38,1	24	48
<b>spíše ne</b>	5	33,33	3	21,43	11	52,38	19	38
<b>vůbec ne</b>	1	6,67	0	0	1	4,76	2	4



**Graf č. 9:** Zhodnocení odměny vzhledem k vykonané práci

### Výsledky a diskuse:

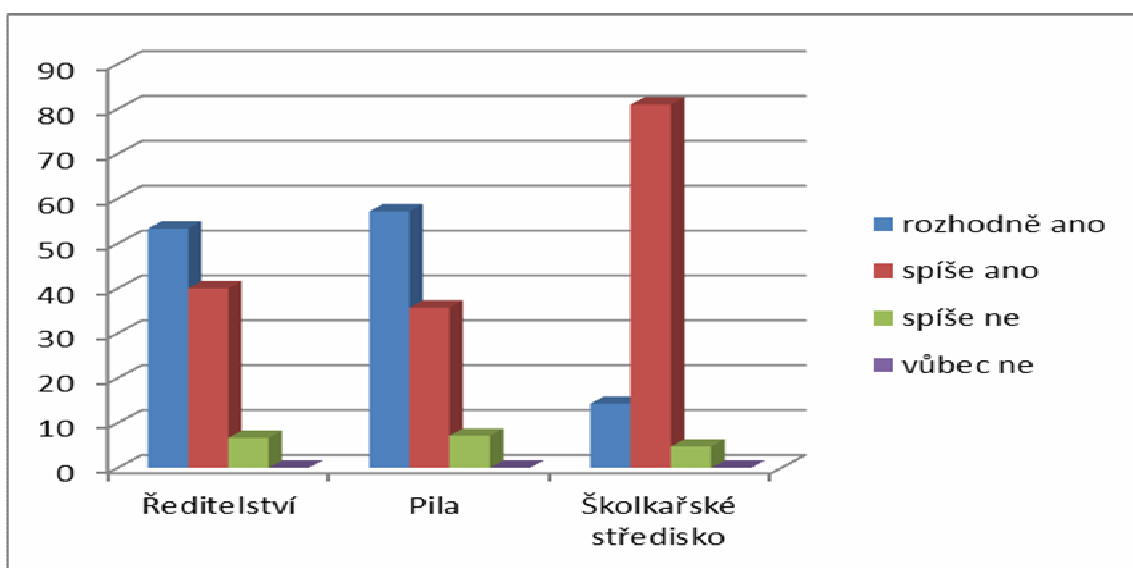
Pokud bychom chtěli tyto výsledky analyzovat celkově, zjistili bychom, že převládají spíše kladné odpovědi, avšak když se podíváme na jednotlivá pracoviště vycházejí nám odlišné výsledky. Na ředitelství podniku převládaly kladné odpovědi, 9 dotazovaných zaměstnanců (60%) tohoto pracoviště. Kladné odpovědi převažují i v pilařském provozu, takto odpovídalo 11 respondentů (78,57%). Ve školkařském středisku odpovídali respondenti spíše pomocí záporných odpovědí, bylo to 12 respondentů (57,14%).

Myslím, že jsou zaměstnanci spíše spokojeni s jejich finančním ohodnocením v poměru k jejich pracovnímu výkonu, pokud tyto skutečnosti srovnám s celkovým počtem odpovědí. Na prvních dvou pracovištích převládají spíše kladné odpovědi a naopak ve školkařském středisku převládají odpovědi záporné. Tyto odpovědi jsou však zavádějící a nespokojenost je zcela přirozená a mezi zaměstnanci častá.

**Otázka č. 10:** Dostáváte dostatečné množství informací důležitých pro výkon Vaší práce?

**Tabulka č. 10:** Informovanost zaměstnanců při práci

Alternativy	Ředitelství		Pila		Školkařské středisko		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	8	53,33	8	57,14	3	14,29	19	38
spíše ano	6	40	5	35,71	17	80,95	28	56
spíše ne	1	6,67	1	7,14	1	4,76	3	6
vůbec ne	0	0	0	0	0	0	0	0



**Graf č. 10:** Informovanost zaměstnanců při práci

## Výsledky a diskuse:

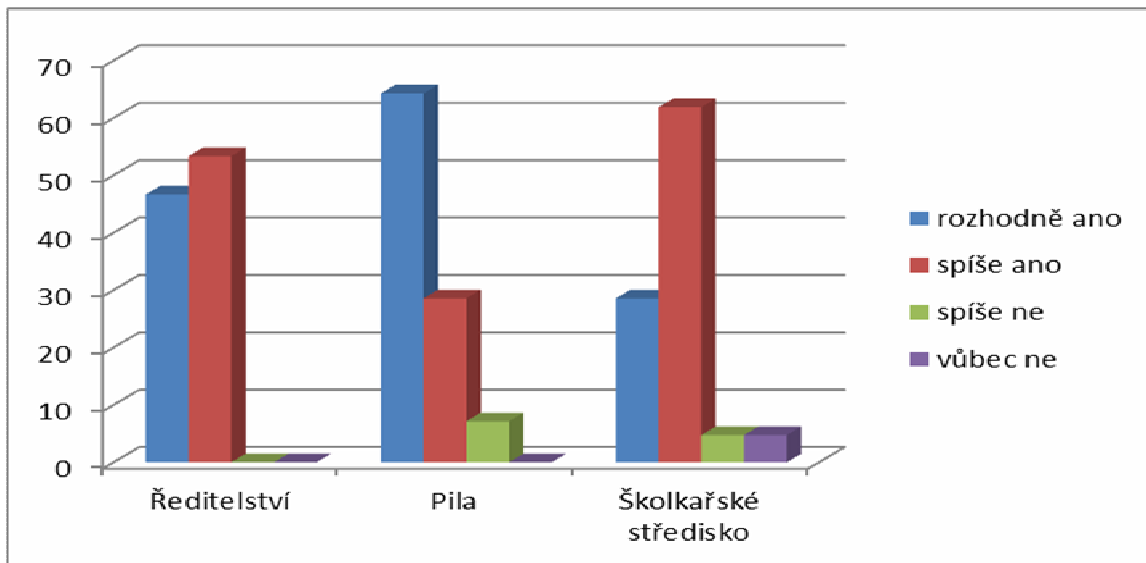
Z celkového počtu dotazovaných nejvíce převládaly kladné odpovědi. Na ředitelství společnosti vyjádřilo informovanost 14 respondentů (93,33%), na pile 13 respondentů (93,85%) a ve školkařském středisku 20 osob (95,24%). Spíše ne odpověděli tři respondenti (6%), a to z každého pracoviště jeden. Odpověď vůbec ne nikdo nepoužil.

Z grafického vyjádření je patrné, že jsou zaměstnanci spíše informováni a dostávají dostatečné množství informací důležitých pro výkon jejich práce.

**Otázka č. 11:** Sdělujete Vám nadřizený jasně, jaké výsledky jsou od Vás očekávány?

**Tabulka č. 11:** Informovanost o očekávaných výsledcích

Alternativy	Ředitelství		Pila		Školkařské středisko		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	7	46,67	9	64,29	6	28,57	22	44
spíše ano	8	53,33	4	28,57	13	61,9	25	50
spíše ne	0	0	1	7,14	1	4,76	2	4
vůbec ne	0	0	0	0	1	4,76	1	2



**Graf č. 11:** Informovanost o očekávaných výsledcích

### Výsledky a diskuse:

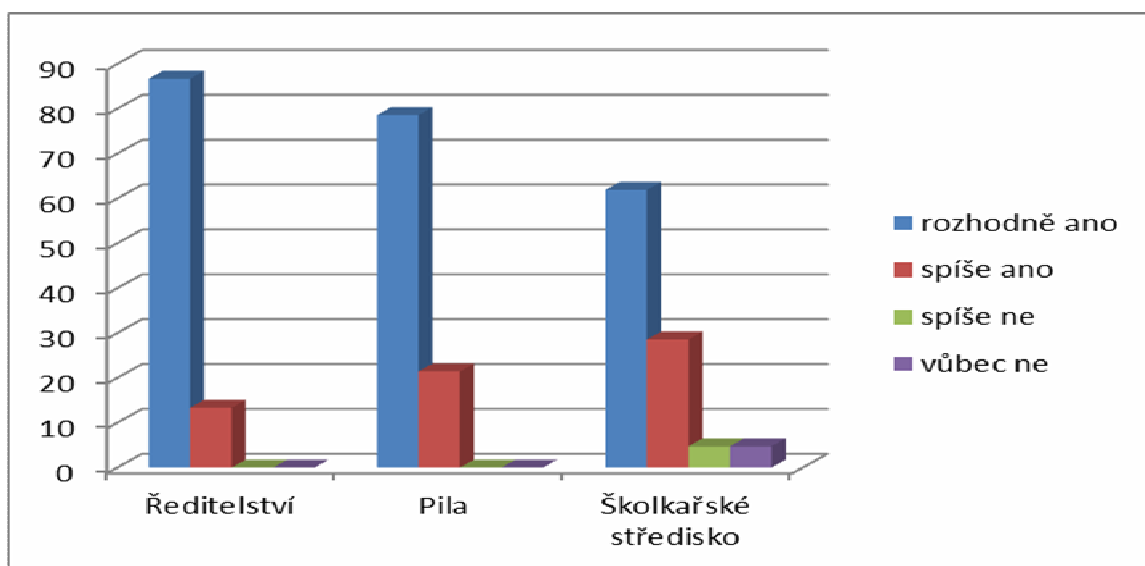
Spíše ano odpovědělo 25 (50%) ze všech dotazovaných, konkrétně 8 (53,33%) z ředitelství podniku, 4 (28,57%) z pily a 13 respondentů (61,9%) ze školkařského střediska. Druhá nejčastěji používaná odpověď byla: rozhodně ano, takto odpovídalo 7 respondentů (46,67%) z ředitelství, 9 (64,29%) z pilařského provozu a 6 osob (28,57%) ze školkařského střediska. Spíše ne odpověděli celkem dva dotazovaní zaměstnanci (4%), jeden zaměstnanec pily a jeden zaměstnanec lesních školek. Čtvrtou variantu odpovědi zvolil pouze jeden zaměstnanec a to ze školkařského střediska.

Zaměstnanci této společnosti jsou v naprosté většině informováni o úkonech a výsledcích, které jsou od nich očekávány.

**Otázka č. 12:** Dochází ve Vašem zaměstnání k průběžným kontrolám?

**Tabulka č. 12:** Četnost kontrol na pracovištích

Alternativy	Ředitelství		Pila		Školkařské středisko		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	13	86,67	11	78,57	13	61,9	37	74
spíše ano	2	13,33	3	21,43	6	28,57	11	22
spíše ne	0	0	0	0	1	4,76	1	2
vůbec ne	0	0	0	0	1	4,76	1	2



**Graf č. 12:** Četnost kontrol na pracovištích

## Výsledky a diskuse:

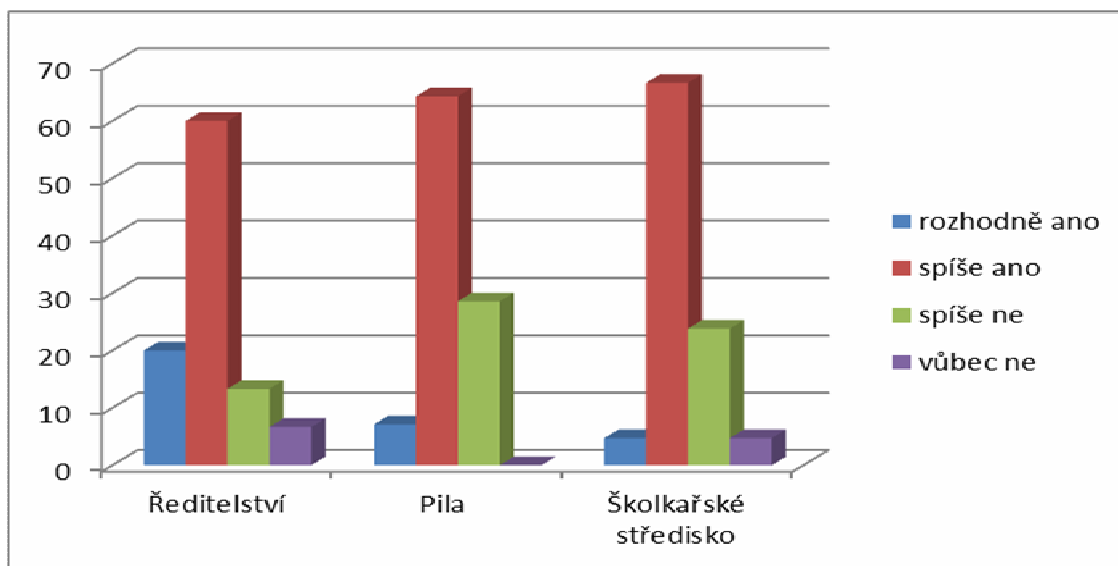
Odpověď rozhodně ano s naprostou převahou zvolilo celkem 37 respondentů (74%), z ředitelství 13 osob (86,67%), z pily 11 dotazovaných zaměstnanců (78,57%) a 13 osob (61,9%) ze školkařského střediska. Následuje 11 respondentů (22%), kteří odpověděli: spíše ano. K této odpovědi se hlásili 2 zaměstnanci (13,33%) z ředitelství podniku, 3 (21,43%) z pily a 6 (28,57%) ze školkařského střediska. Poslední dvě varianty odpovědi použilo zanedbatelné množství dotazovaných. Spíše ne zvolil jeden respondent ze školkařského střediska a vůbec ne taktéž jeden zaměstnanec stejného pracoviště.

Z grafu naprosto jasně vyplynulo, že jsou zaměstnanci této společnosti průběžně kontrolováni, což vede k vyšší pracovní výkonnosti zaměstnanců.

**Otázka č. 13:** Myslíte, že je Váš nadřízený v hodnocení práce spravedlivý?

**Tabulka č. 13:** Vyjádření spravedlnosti nadřízeného

Alternativy	Ředitelství		Pila		Školkařské středisko		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	3	20	1	7,14	1	4,76	5	10
spíše ano	9	60	9	64,29	14	66,67	32	64
spíše ne	2	13,33	4	28,57	5	23,81	11	22
vůbec ne	1	6,67	0	0	1	4,76	2	4



**Graf č. 13:** Vyjádření spravedlnosti nadřízeného

### Výsledky a diskuse:

Z celkového počtu výsledků je patrné, že nejčastěji se spravedlností nadřízeného respondenti souhlasili. Na ředitelství bylo získáno 12 kladných odpovědí (80%), v pilařském provozu 10 (71,43%) a ve školkařském středisku 15 (71,43%). Na druhou stranu je patrné, že nespokojenost vyjádřila pětina respondentů z ředitelství, téměř třetina z pily a ze školkařského střediska také téměř třetina.

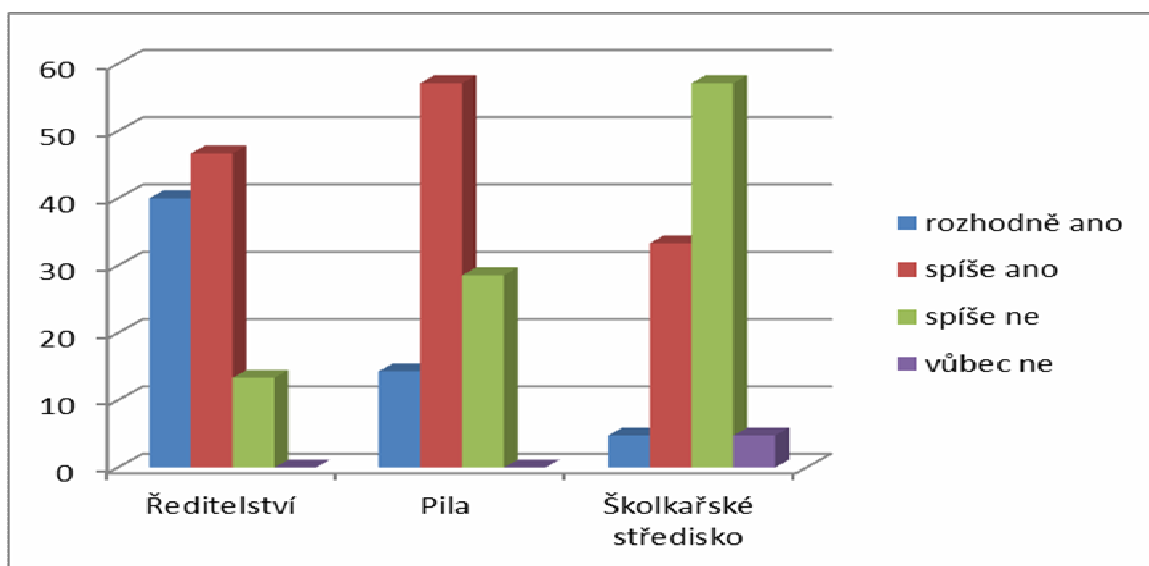
Pokud bychom tabulku s výsledky rozdělili na polovinu, je zcela patrné, že jsou respondenti spíše spokojeni s prací a hodnocením jejich nadřízeného, avšak výsledky záporných odpovědí také netvoří zanedbatelná čísla a tyto jistě mají vypovídací hodnotu.



**Otázka č. 14:** Máte možnost komunikovat a vyjádřit tak své názory nadřízenému?

**Tabulka č. 14:** Možnost komunikace s nadřízeným

Alternativy	Ředitelství		Pila		Školkařské středisko		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	6	40	2	14,29	1	4,76	9	18
spíše ano	7	46,67	8	57,14	7	33,33	22	44
spíše ne	2	13,33	4	28,57	12	57,14	18	36
vůbec ne	0	0	0	0	1	4,76	1	2



**Graf č. 14:** Možnost komunikace s nadřízeným

## Výsledky a diskuse:

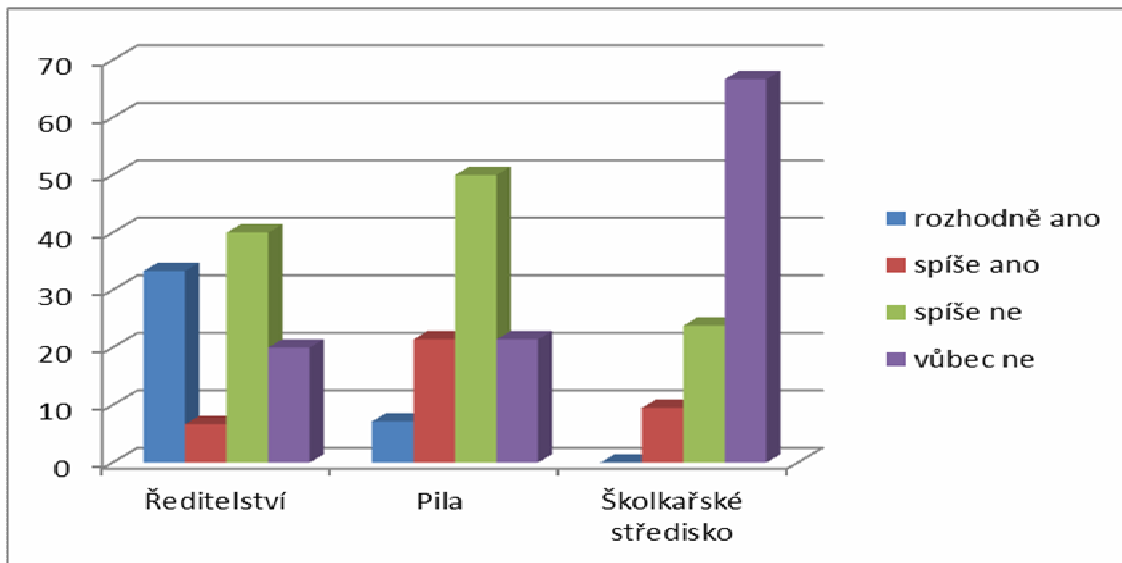
V celkových odpovědích převládají kladné odpovědi, avšak pokud tyto pracoviště posoudíme jednotlivě, zjistíme následující stavy. Na ředitelství podniku převládají respondenti, kteří mají možnost komunikovat a vyjádřit své názory – 13 osob (86,67%). Na pile 10 respondentů (71,43%) také použilo kladné odpovědi a ve školkařském středisku byly reakce spíše záporné. Tuto možnost zde popřelo 13 osob (61,81%).

Z uvedených odpovědí je patrné, že možnost komunikovat a vyjádření svých názorů nadřízenému mají ve většině zaměstnanci prvních dvou pracovišť. Ve školkařském středisku podle respondentů tuto možnost spíše nemají.

**Otázka č. 15:** Máte v zaměstnání možnost podílet se do určité míry na rozhodování?

**Tabulka č. 15:** Možnost rozhodování

Alternativy	Ředitelství		Pila		Školkařské středisko		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	5	33,33	1	7,14	0	0	6	12
spíše ano	1	6,67	3	21,43	2	9,52	6	12
spíše ne	6	40	7	50	5	23,81	18	36
vůbec ne	3	20	3	21,43	14	66,67	20	40



**Graf č. 15:** Možnost rozhodování

### Výsledky a diskuse:

Nejčastěji používali respondenti poslední variantu odpovědi, tedy vůbec ne. Takto konkrétně odpovídali 3 dotazovaní zaměstnanci (20%) z ředitelství podniku, 3(21,43%) z pily a 14 (66,67%) ze školkařského střediska. Druhou nejčastější odpovědí byla třetí alternativa. Spíše ne odpovídalo celkem 18 respondentů, z toho 6 osob (40%) bylo z ředitelství, 7 (50%) jich bylo z pilařského provozu a 5 osob (23,81%) ze školkařského střediska. Spíše ano zvolilo celkem 6 respondentů (12%). Jeden zaměstnanec (6,67%) takto odpovídal na ředitelství, 3 (21,43%) na pile a 2 osoby (9,52%) ve školkařském středisku. Celkem 6 osob (12%) odpovědělo pomocí první alternativy, 5 respondentů (33,33%) z ředitelství firmy a jeden respondent (7,14%) z pilařského provozu. Ve školkařském středisku se žádný respondent neztotžnil s první variantou odpovědi.

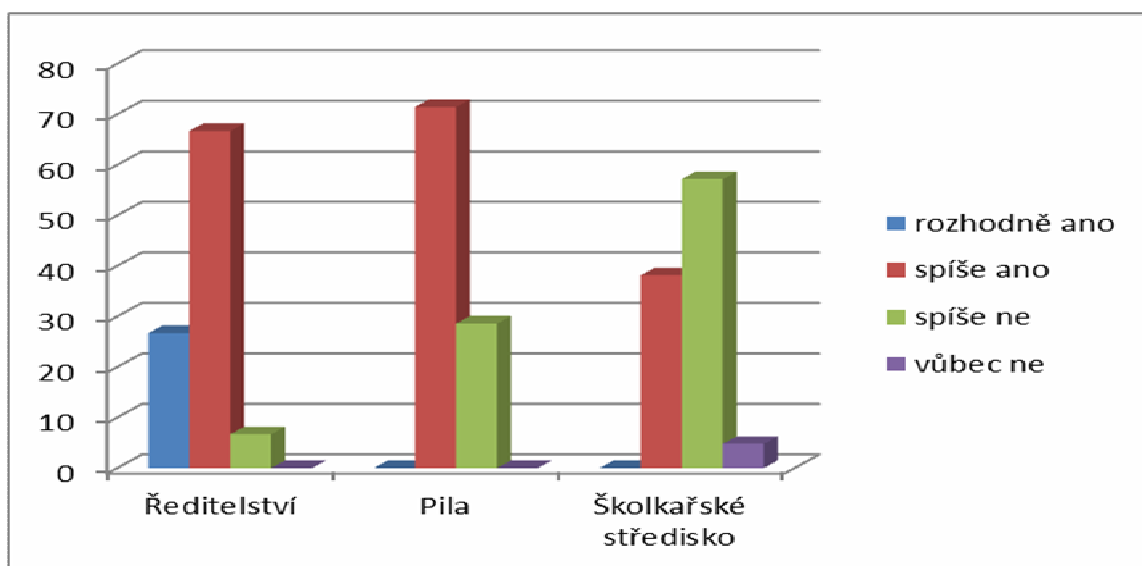
Z grafického vyjádření je zcela zřejmé, že převládají nejvíce negativní odpovědi a tedy, že zaměstnanci této společnosti spíše nemají možnost podílet se, ani do určité míry, na rozhodování. Nejvíce negativních odpovědí bylo pořízeno ve školkařském středisku, což

je pochopitelné, pokud zohledníme charakter pracovních pozic na tomto pracovišti a také nejvýše dosažené vzdělání.

**Otázka č. 16:** Jste spokojen(a) s vybavením a zázemím na Vašem pracovišti?

**Tabulka č. 16:** Spokojenost s vybavením a zázemím na pracovištích

Alternativy	Ředitelství		Pila		Školkařské středisko		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	4	26,67	0	0	0	0	4	8
spíše ano	10	66,67	10	71,43	8	38,1	28	56
spíše ne	1	6,67	4	28,57	12	57,14	17	34
vůbec ne	0	0	0	0	1	4,76	1	2



**Graf č. 16:** Spokojenost s vybavením a zázemím na pracovištích

## Výsledky a diskuse:

Z celkového počtu nejvíce respondentů bylo spíše spokojených se současným stavem vybavení na pracovišti, ovšem pokud porovnáme výsledky na jednotlivých pracovištích, zjistíme, že na prvních dvou pracovištích převládá spíše spokojenost se zázemím a vybavením a naopak ve školkařském středisku jsou zaměstnanci spíše nespokojeni.

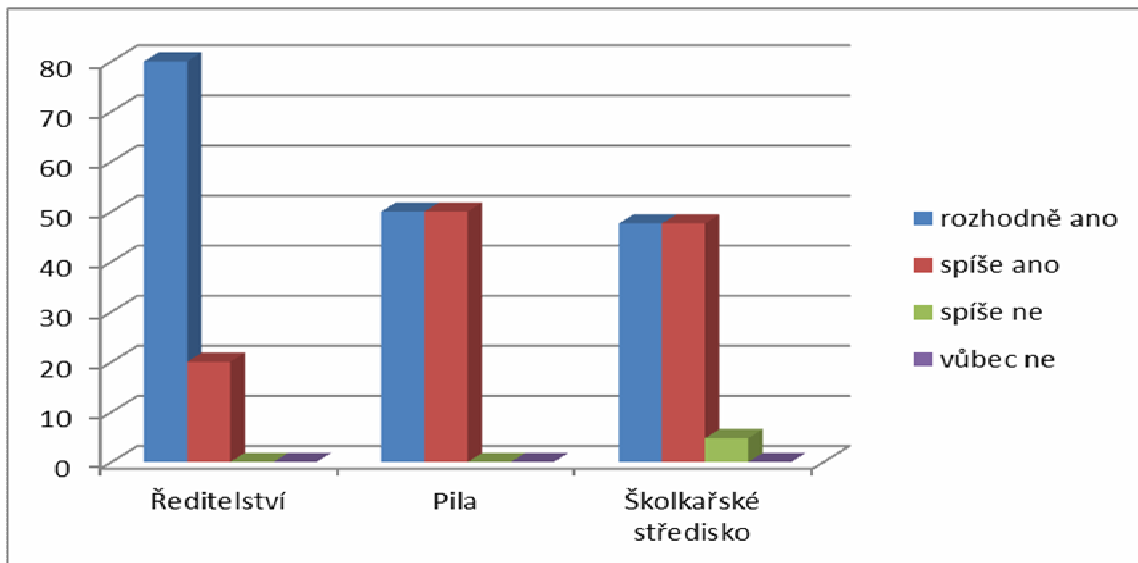
Ne všichni zaměstnanci mají identický práh citlivosti na vnímání signálů tohoto druhu. Někteří lidé vnímají kladně i malé změny, u jiných musí jít o změnu velkou, aby ji dokázali zaznamenat. Péče o pracovní podmínky se tedy nutně nemusejí vždy okamžitě projevit ve zpětné vazbě ze strany zaměstnanců, v jejich chování, reakcích a v jejich spokojenosti.

Po bližší analýze skutečností bylo zjištěno, že tito zaměstnanci mají k dispozici společnou místnost, ve které je kuchyňská linka opatřená základním vybavením a dále rychlovarnou konvicí. V těchto prostorách je také sociální zařízení. Zaměstnanci se zde scházejí v době svačiny nebo na oběd.

**Otázka č. 17:** Jsou pro Vás důležité přátelské vztahy na pracovišti?

**Tabulka č. 17:** Důležitost přátelských vztahů

Alternativy	Ředitelství		Pila		Školkařské středisko		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	12	80	7	50	10	47,62	29	58
spíše ano	3	20	7	50	10	47,62	20	40
spíše ne	0	0	0	0	1	4,76	1	2
vůbec ne	0	0	0	0	0	0	0	0



**Graf č. 17:** Důležitost přátelských vztahů

### Výsledky a diskuse:

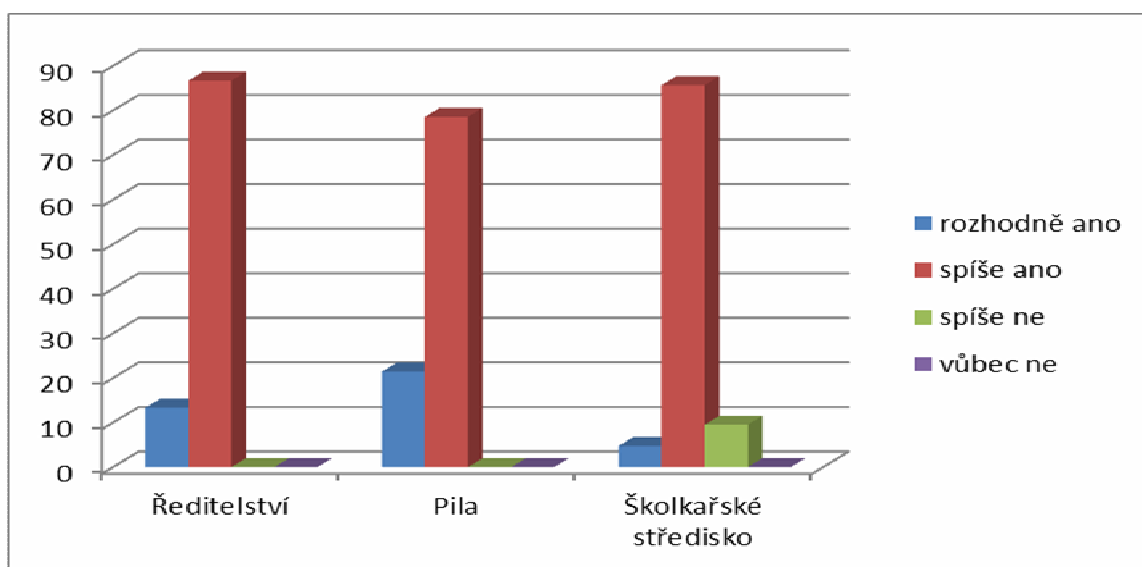
Pro velkou většinu, celkem pro 29 respondentů (58%), jsou přátelské vztahy rozhodně důležité. Takto odpovídalo 12 respondentů (80%) z ředitelství podniku, 7 respondentů (50%) z pily a 10 dotazovaných (47,62%) ze školkařského střediska. Dvacet dotazovaných zaměstnanců (40%) uvedlo, že jsou pro ně přátelské vztahy na pracovišti spíše důležité, 3 (20%) z ředitelství, 7 (50%) z pilařského provozu a 10 (47,62%) ze školkařského střediska. Pouze jeden zaměstnanec lesních školek uvedl, že pro něj přátelské vztahy na pracovišti jsou spíše nedůležité. Poslední variantu odpovědi nepoužil žádný z dotazovaných.

Přátelské vztahy jsou velmi důležité pro všechny dotazované zaměstnance na všech třech pracovištích.

**Otázka č. 18:** Je na Vašem pracovišti přátelská atmosféra?

**Tabulka č. 18:** Přátelská atmosféra na pracovištích

Alternativy	Ředitelství		Pila		Školkařské středisko		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	2	13,33	3	21,43	1	4,76	6	12
spíše ano	13	86,67	11	78,57	18	85,71	42	84
spíše ne	0	0	0	0	2	9,52	2	4
vůbec ne	0	0	0	0	0	0	0	0



**Graf č. 18:** Přátelská atmosféra na pracovištích

## Výsledky a diskuse:

Celkem 42 respondentů (84%) uvedlo, že je atmosféra na jejich pracovišti spíše přátelská, 13 (86,67%) z ředitelství podniku, 11 (78,57%) z pilařského provozu a 18 respondentů (85,71%) ze školkařského střediska. Šest dotazovaných (12%) pocítuje na pracovišti rozhodně přátelskou atmosféru, 2 (13,33%) z ředitelství, 3 (21,43%) z pily a jedna osoba (4,76%) z lesních školek. Pouze dva respondenti uvedli, že atmosféra na jejich pracovišti není příliš přátelská, tito byli pouze ze školkařského střediska. Poslední variantu odpovědi nepoužil žádný respondent.

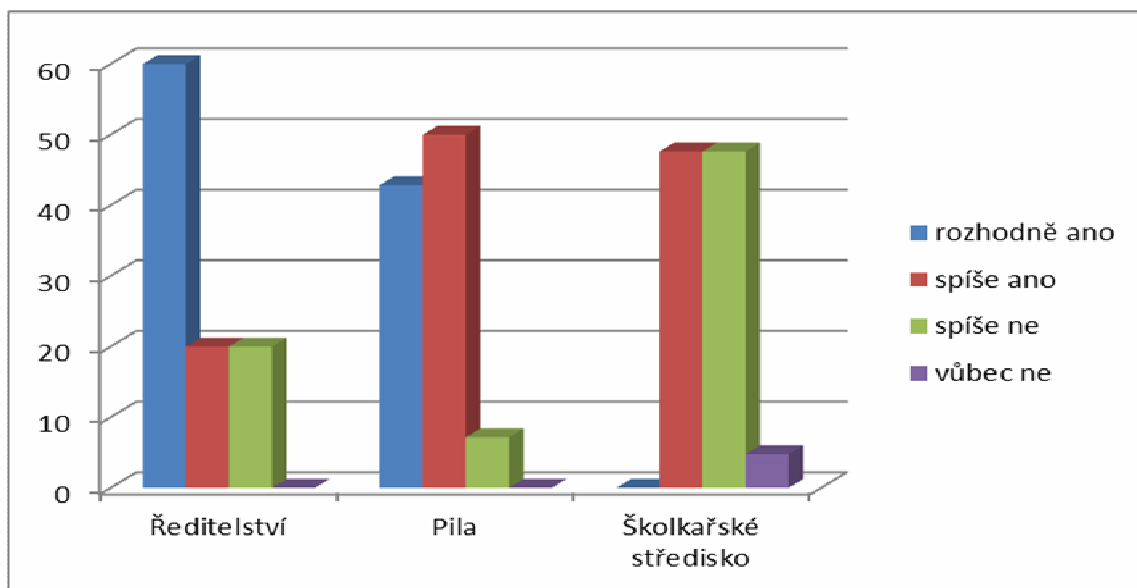
Z grafu se potvrdilo, že až na několik výjimek, zavládají na těchto pracovištích přátelské vztahy. Tyto nepatrné výkyvy jsou zcela normální a očekávané.

**Otázka č. 19:** Je Vaše práce nedílnou součástí Vašeho života?

**Tabulka č. 19:** Vnímání pozice práce v životě

Alternativy	Ředitelství		Pila		Školkařské středisko		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	9	60	6	42,86	0	0	15	30
spíše ano	3	20	7	50	10	47,62	20	40
spíše ne	3	20	1	7,14	10	47,62	14	28
vůbec ne	0	0	0	0	1	4,76	1	2





**Graf č. 19:** Vnímání pozice práce v životě

### Výsledky a diskuse:

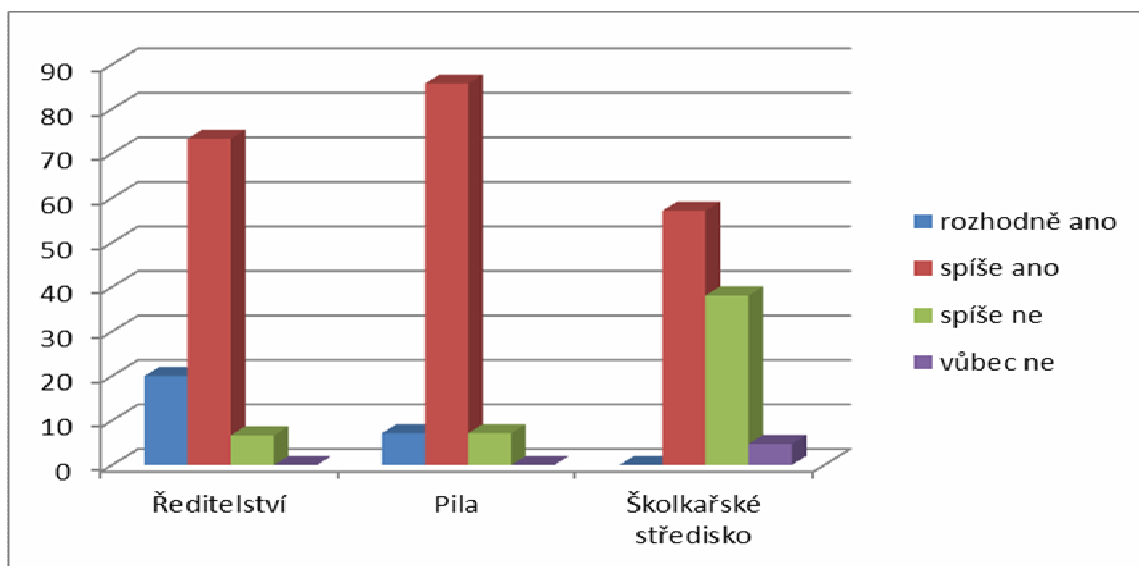
Z celkového počtu všech respondentů 35 zaměstnanců (70%) nejčastěji odpovídalo pomocí prvních dvou odpovědí, tedy potvrdili, že je jejich práce nedílnou součástí jejich života. Pokud ale tyto pracoviště porovnáme jednotlivě navzájem, zjistíme, že zaměstnanci prvních dvou pracovišť jsou se svou prací spokojeni a vnímají ji jako součást života. Ve školkařském středisku, pokud výsledky z tabulky rozdělíme na polovinu, je patrné, že se zaměstnanci spíše se svou prací neztotožňují a neuspokojuje je.

Ne zcela všichni lidé mají v životě to štěstí, že si svojí profesi zvolí dobře. Mnoho zaměstnanců se ve své profesi cítí nepohodlně. Lidé, kteří jsou s výběrem své profese spokojeni, kteří si ji vybrali zcela na míru, jsou stále spíše výjimkou.

**Otázka č. 20:** Jste hrdý, že pracujete v tomto podniku?

**Tabulka č. 20:** Pocit hrdosti z práce ve firmě

Alternativy	Ředitelství		Pila		Školkařské středisko		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	3	20	1	7,14	0	0	4	8
spíše ano	11	73,33	12	85,71	12	57,14	35	70
spíše ne	1	6,67	1	7,14	8	38,1	10	20
vůbec ne	0	0	0	0	1	4,76	1	2



**Graf č. 20:** Pocit hrdosti z práce ve firmě

## Výsledky a diskuse:

Z celkového počtu dotazovaných jich nejvíce, konkrétně 35 respondentů (70%), projevilo svou hrdost, související s podnikem, ve kterém pracují, pomocí druhé varianty odpovědi. Z tabulky je patrné, že má společnost ve svých řadách mnoho zaměstnanců, kteří jsou hrdí, že v tomto podniku pracují, což také vede ke zvýšení jejich produktivity.

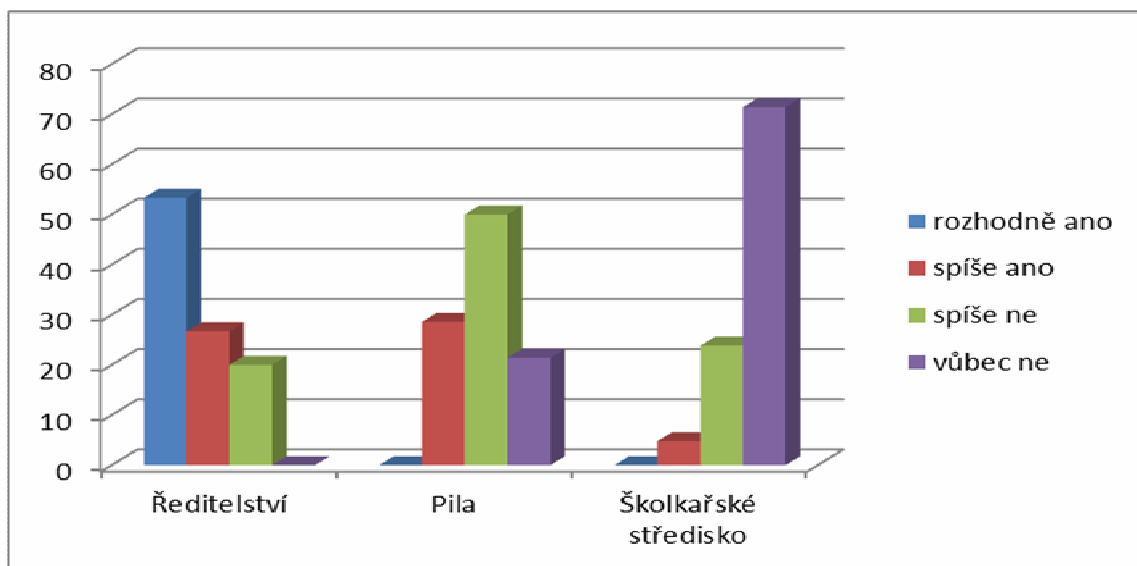
Na všech třech pracovištích také nejčastěji dotazovaní zaměstnanci vyjadřovali svou odpověď pomocí druhé alternativy. Na ředitelství podniku takto odpovídalo 11 osob (73,33%), v pilařském provozu 12 osob (85,71%) a ve školkařském středisku takto odpovídalo 12 osob (57,14). Na prvních dvou pracovištích jsou odpovědi poměrně srovnatelné a spíše kladné, na třetím pracovišti byly odpovědi také spíše pozitivní, avšak nejvyšší počet záporných byl právě tam. Tuto skutečnost si vysvětlují nepopularitou náplně práce a také její náročností.

Identifikace zaměstnance s podnikem vyjadřuje ztotožnění této osoby s hospodářskou organizací. Je charakterizováno přijetím cílů podniku.

**Otázka č. 21:** Máte přehled o finanční situaci ve Vaší firmě?

**Tabulka č. 21:** Přehled zaměstnanců o finanční situaci firmy

Alternativy	Ředitelství		Pila		Školkařské středisko		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	8	53,33	0	0	0	0	8	16
spíše ano	4	26,67	4	28,57	1	4,76	9	18
spíše ne	3	20	7	50	5	23,81	15	30
vůbec ne	0	0	3	21,43	15	71,43	18	36



**Graf č. 21:** Přehled zaměstnanců o finanční situaci firmy

### Výsledky a diskuse:

O finanční situaci společnosti, z celkového počtu dotazovaných, nemá přehled většina zaměstnanců. Konkrétně pomocí posledních dvou odpovědí odpovídalo 33 respondentů (66%).

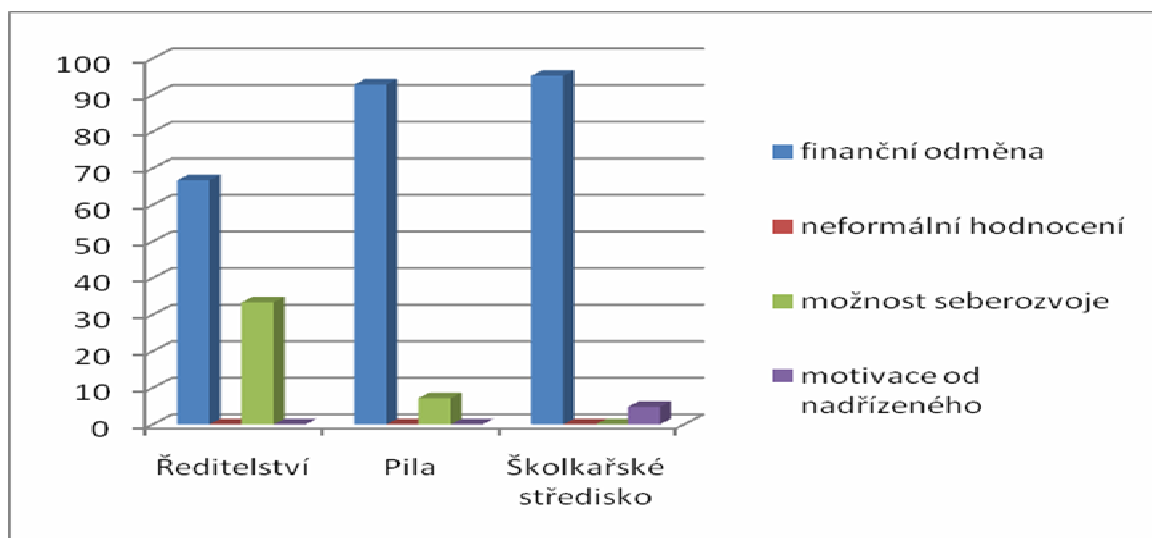
Pokud ale tyto jednotlivá pracoviště porovnáme jednotlivě navzájem, zjistíme, že na ředitelství samozřejmě rozhodně přehled o finanční situaci podniku mají. V pilařském provozu převládají s píše odpovědi negativní a ve školkařském středisku naprosto viditelně vítězí odpověď vůbec ne.

Tato informovanost je důležitá a sehrává velkou roli například v případech, kdy je společnost v úpadku nebo těžké finanční situaci a zaměstnanci například nedostávají úplnou výši své finanční odměny.

Otázka č. 22: Který ze stimulů je pro Vás nejvíce důležitý?

Tabulka č. 22: Vyjádření důležitosti stimulů

Alternativy	Ředitelství		Pila		Školkařské středisko		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
finanční odměna	10	66,67	13	92,86	20	95,24	43	86
neformální hodnocení	0	0	0	0	0	0	0	0
možnost seberozvoje	5	33,33	1	7,14	0	0	6	12
motivace od nadřízeného	0	0	0	0	1	4,76	1	2



Graf č. 22: Vyjádření důležitosti stimulů

## Výsledky a diskuse:

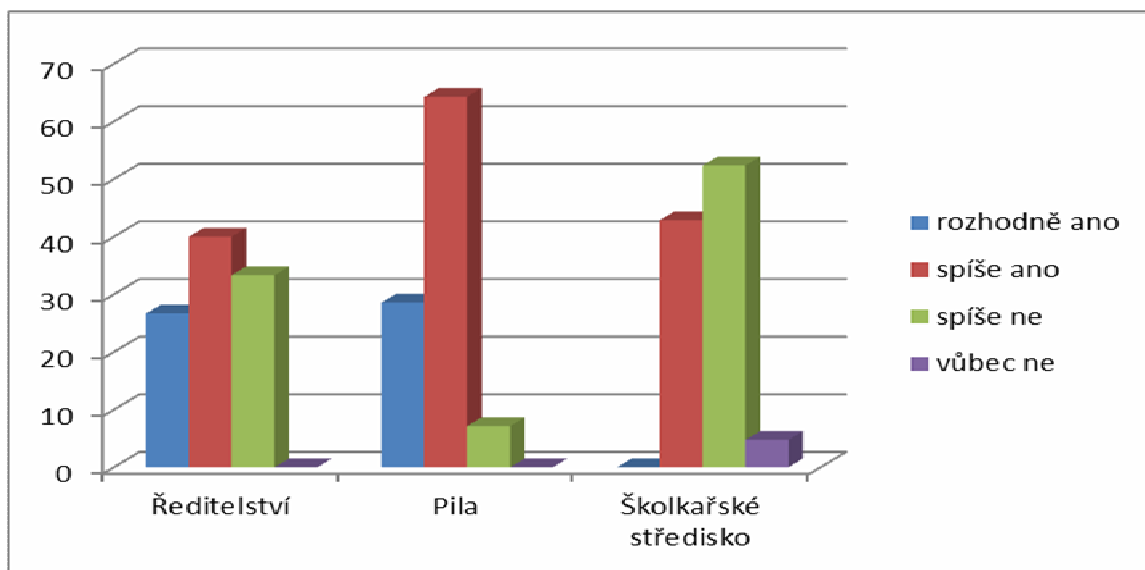
Nejvyšší počet hlasů získala jednoznačně první alternativa odpovědi. Celkem tedy finanční odměna stimuluje 43 respondentů (86%) ze všech dotazovaných, 10 osob (66,67%) z ředitelství podniku, 13 osob (92,86%) z pilařského provozu a 20 osob (95,24%) ze školkařského střediska. Neformální hodnocení neuvedl žádný z dotazovaných. Možnost seberozvoje, seberealizace a osobního růstu zvolilo celkem 6 dotazovaných (12%), 5 osob (33,33%) z ředitelství podniku a jedna osoba (7,14%) z pilařského provozu. Pouze jeden respondent ze školkařského provozu uvedl jako odpověď čtvrtou alternativu.

Naprostá většina respondentů uvedla, že největším stimulem pro ně je finanční odměna, což bylo i očekáváno. Je třeba ale ještě vypíchnout pět zaměstnanců (33,33%) z ředitelství, kteří uvedli, že nejdůležitějším stimulem je pro ně možnost seberozvoje, seberealizace a osobního růstu, což je velmi zajímavé.

### Otázka č. 23: Uspokojuje Vás Vaše zaměstnání?

Tabulka č. 23: Uspokojení ze zaměstnání

Alternativy	Ředitelství		Pila		Školkařské středisko		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	4	26,67	4	28,57	0	0	8	16
spíše ano	6	40	9	64,29	9	42,86	24	48
spíše ne	5	33,33	1	7,14	11	52,38	17	34
vůbec ne	0	0	0	0	1	4,76	1	2



**Graf č. 23:** Uspokojení ze zaměstnání

### Výsledky a diskuse:

Tato otázka byla v dotazníku umístěna spíše k potvrzení již získaných informací. Na téměř to samé jsme se ptali již v otázce číslo 19, která se respondentů tázala, zda je jejich práce nedílnou součástí jejich života. Ukazuje nám, zda byl respondent při vyplňování koncentrovaný a soustředěný, jestli dával pozor na znění otázek. Výsledky tento test potvrzují a tedy dopadly velmi podobně jako v případě otázky číslo 19.

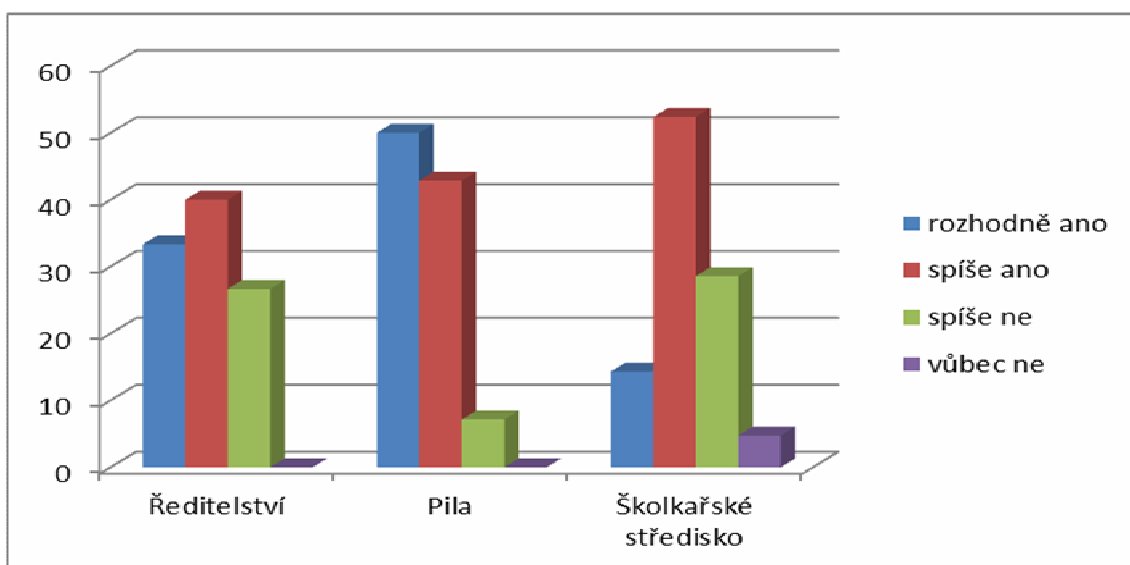
Z celkového počtu odpovídalo nejvíce respondentů pomocí druhé alternativy, konkrétně 24 osob (48%), a pokud bychom tabulku rozdělili na dvě poloviny, převládali kladné odpovědi.

Pokud ale tyto pracoviště porovnáme jednotlivě navzájem, zjistíme, že zaměstnanci prvních dvou pracovišť jsou se svou prací spokojeni a vnímají ji jako součást života a uspokojuje je. Ve školkařském středisku, pokud výsledky z tabulky rozdělíme na polovinu, je patrné, že se zaměstnanci spíše se svou prací neztotožňují a neuspokojuje je.

**Otázka č. 24:** Hodláte v tomto zaměstnání setrvat i nadále?

**Tabulka č. 24:** Plány do budoucna

Alternativy	Ředitelství		Pila		Školkařské středisko		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
<b>rozhodně ano</b>	5	33,33	7	50	3	14,29	15	30
<b>spíše ano</b>	6	40	6	42,86	11	52,38	23	46
<b>spíše ne</b>	4	26,67	1	7,14	6	28,57	11	22
<b>vůbec ne</b>	0	0	0	0	1	4,76	1	2



**Graf č. 24:** Plány do budoucna



### **Výsledky a diskuse:**

Nejvíce z celkového počtu dotazovaných použilo kladné odpovědi, celkem to bylo 38 respondentů (76%).

Na ředitelství podniku nejčastěji zaměstnanci odpovídali pomocí druhé varianty odpovědi (40%), v pilařském provozu byla nejčastější odpověď první alternativa (50%) – rozhodně ano. Ve školkařském středisku variantu spíše ano volilo také nejvyšší počet zaměstnanců (52,38%), avšak právě na tomto pracovišti bylo získáno nejvíce záporných odpovědí. Třetina respondentů z tohoto pracoviště uvedla, že by chtěla toto pracoviště do budoucna opustit. Tuto skutečnost opět přisuzují náročnosti práce a také tato skutečnost vyplývá z některých výsledků dříve položených otázek. I na ředitelství podniku volilo záporné odpovědi čtvrtina dotazovaných.

## 6. Celkové hodnocení a diskuse

V této části jsou shrnuty výsledky dotazníkového šetření z předešlé kapitoly. Z celkového počtu 50 respondentů jich 15 bylo z ředitelství podniku, 14 z pilařského provozu a 21 osob bylo ze školkařského střediska. Z výzkumu vyšlo zjištění, že složení mužů a žen je na ředitelství velmi vyrovnané, na pile pracují pouze muži, což si vysvětlují charakterem a náročností práce, a ve školkařském středisku jsou zaměstnány spíše ženy. Zaměstnání, které má v popisu práce převážně starost o zeleň ve školkařském středisku, výsadbu a pletí rostlin je spíše záležitostí ženskou.

Při zkoumání věku bylo zjištěno, že na ředitelství jsou spíše starší zaměstnanci, kteří pracují v podniku již dlouhá léta. Vybraná společnost si své zaměstnance vychovává k obrazu svému, nabízí jim velký karierní růst a mnohá další zvýhodnění. V pilařském provozu převládají spíše mladší muži v produktivním věku, kteří mají vyšší pracovní výkonnost, a také, ale v nižším počtu, zaměstnanci starší, kteří již mají mnoho zkušeností a neváhají se o ně podělit s mladšími kolegy.

Výsledky z otázky, která se týkala nejvýše dosaženého vzdělání, dopadly podle očekávání. Na ředitelství podniku převládalo střední odborné vzdělání s maturitou, středoškolské nebo také vysokoškolské vzdělání, což je samozřejmě přirozené, pokud si uvědomíme pracovní pozice, které se zde nacházejí. Za některé bych uvedla manažery, obchodní referenty a velké zastoupení má také účtárna firmy. Na pile společnosti pracují převážně muži, kteří jsou vyučeni v truhlářském nebo dřevoobráběčském oboru. Ve školkařském středisku největší měrou převládají osoby pouze se základním vzděláním.

Výše mzdy je samozřejmě nejvyšší na ředitelství podniku. Z firemních zdrojů bylo zjištěno, že průměrná mzda na tomto pracovišti činí 32 936 Kč. V pilařském provozu je průměrná mzda 14 414 Kč a ve školkařském středisku je měsíční průměr 12 448 Kč, tuto skutečnost si vysvětlují nevyváženým poměrem mezi počty dělníků a technickohospodářskými pracovníky a také velkými rozdíly mezi jejich platy. Celkový průměr v této firmě činí 19 356 Kč. V porovnání s průměrem na celou Českou republiku,

tedy 23 873 Kč (www.czso.cz), je tato částka nižší, ovšem pokud se podíváme na strukturu zaměstnanců, vše se vysvětluje. Společnost zaměstnává 925 lidí, z nichž má 737 (79,68%) dělnické povolání. Většina firem se svou průměrnou mzdou v České republice pohybuje pod celostátním průměrem. Pokud bychom srovnávali s průměrem v sousedním Německu, porovnávali bychom s částkou v přepočtu přibližně 70 450 Kč (www.exportdosrn.cz).

Při mapování benefitů a zaměstnaneckých výhod poskytované tímto podnikem. Z dotazníkového šetření vyšlo, že tato zaběhlá firma nabízí opravdu atraktivní nabídku zaměstnaneckých výhod a celkově její celý sociální program je velmi velkorysý a zajímavý. Tyto prostředky boje o pracovní sílu jsou rovněž také nástroji zvyšování oddanosti zaměstnanců organizaci a také demonstrují to, že zaměstnavatelé pečují o blahobyt a pohodu svých pracovníků. Naprosto všichni zaměstnanci pobírají příspěvky na stravování v podobě stravenek. Příspěvky na penzijní připojištění dostává také mnoho dotazovaných, jsou to zaměstnanci společnosti, kteří jsou penzijně připojištěni a platí příspěvek, který zakládá nárok na státní příspěvek. Dále tento zaměstnavatel přispívá na masáže a wellness, na ošatné, to se týká především pracovních oděvů dělnických povolání a na další kulturní akce, rekreace a mnoho dalších uvedených v kolektivní smlouvě.

Průzkumem tazajícím se na spokojenost zaměstnanců se sociálním programem podniku bylo zjištěno kladné hodnocení, respondenti jsou v tomto směru spíše spokojeni. Nejvíce záporných odpovědí bylo získáno ve školkařském středisku, avšak myslím, že je to spíše neinformovaností zdejších zaměstnanců, protože na tomto pracovišti využívají zaměstnaneckých výhod nejméně.

Hodnocení respondentů na otázku, zda si myslí, že je jejich ohodnocení přímo úměrné pracovnímu výkonu, dopadla nad očekávání dobře. Po položení této otázky bylo očekáváno, že každý respondent vyjádří svou nespokojenost, jak to obecně bývá. Většina zaměstnanců pilařského provozu i ředitelství vyjádřila spokojenost, pouze zaměstnanci školkařského střediska byli spíše nespokojeni. Nízká průměrná mzda na tomto pracovišti hodně vysvětluje.

Zaměstnanci vybraného podniku dostávají dostatečné množství informací důležitých pro výkon práce a jsou obeznámeni od přímého nadřízeného, jaké výsledky jsou

od nich očekávány. Tyto výsledky jsou průběžně kontrolovány. To samozřejmě vede k vyšší produktivitě práce, lepším výsledkům a kvalitní práci.

Respondenti ve většině potvrdili, že jejich nadřízený je v hodnocení práce spravedlivý. Tato skutečnost přispívá dobré atmosféře v pracovní skupině a celkově dobré náladě na pracovišti. Sociální faktory v sobě obsahují výrazné stimulační účinky.

Možnost komunikace a vyjádření vlastních názorů vyjádřili respondenti z prvních dvou pracovišť, ve školkařském středisku byly odpovědi spíše záporné. Možnost podílet se do jisté míry na rozhodování popřeli zaměstnanci všech tří pracovišť, což bylo překvapující, hlavně v případě ředitelství podniku. Co se týče obsahu práce jsou tyto významným faktorem stimulace, které podnik bohužel spíše nevyužívá.

Pracovní podmínky, konkrétně vybavení kanceláří, dílen a celkově zázemí pracovišť, zhodnotili zaměstnanci prvních dvou středisek jako vyhovující a zaměstnanci lesních školek s těmito pracovními podmínkami spokojeni spíše nejsou. Je pravdou, že zaměstnanec nedokáže uspokojit jen skutečnost, že pracuje v dobrých tepelných, světelných nebo mikroklimatických pracovních podmínkách, avšak z druhé strany také platí, že zájem firmy vytvářet svým zaměstnancům lepší podmínky důležité pro výkon jejich práce vede ke zlepšení výkonu a také zlepšuje vztah mezi podnikem a zaměstnanci, tudíž se stávají stimulačními faktory.

Přátelské vztahy jsou důležité na všech pracovištích. Následující otázka měla zmapovat atmosféru konkrétně a také vyšla jako přátelská, klidná a pohodová. Přátelská atmosféra v sobě nese spokojenost zaměstnanců, radost z práce, spolupráci a hlavně stimuluje k větším výkonům.

Školkařské středisko se kloní spíše k negativním odpovědím. Otázku, zda je práce nedílnou součástí jejich života, zodpovídala více než polovina (52,38%) respondentů opět pomocí negativních odpovědí, na rozdíl od dalších dvou pracovišť. Identifikace s prací úzce souvisí se schopností správně si zvolit profesi, v případě zaměstnanců se základním vzděláním je výběr velmi úzký.

Přehled o finanční situaci podniku mají pouze zaměstnanci ředitelství, na ostatních pracovištích informovaní spíše nejsou.

Stimulem, který nejvíce ovlivňuje chování respondentů, je finanční odměna, v pilařském provozu i ve školkařském středisku takto odpovídá více než 90% procent respondentů. Když zohledníme nízké mzdy na těchto pracovištích, je to pochopitelné. Tato je považována za hlavní stimulační prostředek, zejména proto, že představuje zdroj obživy a další existenční prostředky nezbytné pro život, záliby i závazky. Na ředitelství podniku tuto možnost volily dvě třetiny respondentů. Možnost seberozvoje uvedla třetina respondentů z ředitelství společnosti.

Na závěr byla respondentům položena otázka, zda hodlají zůstat v podniku i nadále. Dvě třetiny zaměstnanců odpovídali kladně. Tuto skutečnost si také vysvětlují současnou situací na trhu práce, kdy je nezaměstnanost, i v důsledku hospodářské krize, spíše vysoká. Z druhé strany čtvrtina respondentů z ředitelství a třetina ze školkařského závodu uvedla, že do budoucna v tomto podniku setrvat nehodlá. Tyto výsledky nepředstavují zanedbatelná čísla a firmě by z toho plynuly nemalé náklady na zaučení nových zaměstnanců, proto by bylo lepší zmapovat situaci a zaměstnance si udržet.

Když tyto pracoviště porovnáme navzájem, lze konstatovat, že na ředitelství podniku jsou pravděpodobně největší problémy v možnosti seberozvoje, seberealizace a osobního růstu, protože ostatní potřeby jsou již uspokojeny. S tím souvisí i možnost podílet se větší měrou na rozhodování.

V pilařském provozu je potřeba více komunikovat se zaměstnanci a umožňovat jim vyjádřit své názory.

Nejvíce záporných impulsů bylo vygenerováno ze školkařského střediska. Nespokojenost se sociálním programem vyjádřilo 28,57% dotazovaných. Tuto informaci připisují neinformovanosti a špatné komunikaci, o čemž také svědčí skutečnost, že na tomto pracovišti nejméně čerpají výhody, které jim zaměstnavatel nabízí. Naprostá většina popřela možnost podílet se na rozhodování a vyjádřit tak své názory a třetina dotazovaných uvedla, že je v jejich hodnocení nadřazený nespravedlivý. Podle názoru zaměstnanců je rovněž problém v nedostačujícím pracovním zázemí na tomto pracovišti, kde se také velké množství zaměstnanců s prací neidentifikovalo, neberou ji jako součást svého života a také nejsou hrdí, že zde pracují.

## 7. Závěr a doporučení

Cílem této bakalářské práce je zkoumání vybraného podniku z pohledu politiky odměňování a analýza forem stimulace a její míra ovlivňující zaměstnance.

Tato zaběhlá firma nabízí opravdu atraktivní nabídku zaměstnaneckých výhod (benefitů) a celkově její celý sociální program je velmi velkorysý a zajímavý. Tato forma stimulace je v této firmě významná a představuje nástroj zvyšování oddanosti zaměstnanců organizaci a také demonstruje to, že zaměstnavatel pečuje o blahobyt a pohodu svých pracovníků. Předem stanovené výsledky jsou průběžně kontrolovány. Nadřízení působí pozitivně na zaměstnance a na pracovištích zavládá přátelská atmosféra. Sociální faktory v sobě obsahují výrazné stimulační účinky.

Z dotazníkového šetření však vyplynuly některé skutečnosti, jejichž proměna by vedla ke zvýšení stimulace zaměstnanců. Na pracovištích vyšla jako alarmující možnost komunikace a vyjádření svých názorů, s tím samozřejmě souvisí také možnost podílet se do jisté míry na rozhodování. Ve školkařském středisku zaměstnanci vyjádřili nespokojenost s pracovním zázemím.

Závěrem bylo zjištěno, že čtvrtina respondentů z ředitelství a třetina ze školkařského střediska nadále spíše nehodlá v tomto zaměstnání setrvat. Tyto výsledky nepředstavují zanedbatelná čísla a firmě by z toho plynuly nemalé náklady spojené se zaučením nových zaměstnanců, proto by bylo lepší zmapovat situaci a zaměstnance si udržet.

Pokud by této velké a zaběhlé společnosti mohlo být něco doporučeno, byly by to následující návrhy:

- Prostudovat a navrhnout změny systému finančního odměňování, zejména zaměstnanců školkařského střediska tak, aby spravedlivěji zobrazovaly jejich pracovní aktivitu.

- Vylepšit dráhy informačních toků, které by zaměstnance více seznamovaly se situací v podniku a doplňovaly informace důležité k výkonu práce.
- Vytvářet na pracovištích atmosféru vhodnou k vyjádření vlastních názorů a komunikaci s nadřízeným.
- Umožnit zaměstnancům, tam kde to je možné, samostatnější rozhodování.
- Zrekonstruovat pracovní zázemí ve školkařském středisku a doplnit ho o další vybavení, (konkrétně by toto místo mohlo být rozšířeno například o sprchový kout).
- Umožnit svým zaměstnancům další vzdělávání, rozvíjení dovedností a karierní růst.
- Zainteresovávat zaměstnance na výsledcích práce tak, aby v nich vyvolával pocity vyjímčnosti, potřebnosti a důležitosti (například vyhlašování zaměstnance měsíce).
- Probudit v pracovnících pocity prestiže, uznání a hrdosti v souvislosti s podnikem, ve kterém pracují.

Tyto návrhy jsou další formy stimulace, které v souvislosti s formou odměňování zvýší zainteresovanost zaměstnanců na zvyšování prosperity firmy. Konečným cílem systému personální práce ve výkonnostně orientované firmě je stimulace kvalitního a výkonného personálu a její míra vede k vyšší identifikace zaměstnance s firmou. Je na každém podniku, zda dokáže své zaměstnance účinně stimulovat k vyšším výkonům a docílit tak prosperity.

## 8. Summary

The basis of every company is to achieve the goals set, to fulfill the production plans and especially to achieve the prosperity. The main link of this chain is the human factor, it is the most valuable capital of the company. The human capital is in this time the most significant factor of company development. Good results, nice behavior toward customers, fulfilling the tasks set, quality work in general, all that are the reasons, companies should support, motivate and stimulate their employees to stable work performance.

This thesis follows just this subject. The main goal is to examine one selected company, to find out its actual state of the compensation policy and the stimulation ratio which influences its employees.

After ordination and analysis of data and gained information it was important to focus on the actual state evaluation and analysis of the compensation policy and other incentives in the selected company. Based on this information I tried to carry out a synthesis of the gained findings for the currant use.

Keywords:

- Compensation policy.
- Analysis of simulation forms.
- Stimulation.
- Human capital.
- Quality work.
- Good results.



## Shrnutí

Základem každého podniku je dosahovat vytčených cílů, splňovat produkční plány a hlavně dosáhnout prosperity. Nejdůležitějším článkem tohoto řetězce je lidský faktor, je to nejcennější kapitál firmy. Lidský kapitál je v dnešní době nejvýznamnějším faktorem rozvoje firem. Dobré výsledky, milé chování k zákazníkům, plnění daných úkolů, obecně kvalitní práce, to vše jsou důvody, proč by firmy měli své zaměstnance podporovat, motivovat a stimulovat ke stabilním výkonům.

Tato bakalářská práce se právě této problematice věnuje. Hlavním cílem je zkoumání vybraného podniku, zjištění stavu současné politiky odměňování a míry stimulace ovlivňující zaměstnance.

Po utřídění a analýze dat a získaných informací bylo důležité soustředit se na zhodnocení současného stavu a analýzu politiky odměňování a dalších stimulů ve vybrané firmě. Na základě těchto informací jsem se pokusila o syntézu získaných poznatků pro současnou praxi.

### Klíčová slova:

- Politika odměňování.
- Analýza forem stimulace.
- Stimulace.
- Lidský kapitál.
- Kvalitní práce.
- Dobré výsledky.

## 9. Přehled použité literatury

- ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. Vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-8685-100-1.
- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 744 s. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- DUDA, J. *Zvýšit mzdu, nebo dát stravenky?* Ekonom, 1999, roč. 18, č. 39, 62 s. ISBN 1210-0714.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Personální řízení 1*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. 218 s. ISBN 80-245-0248-8.
- HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. 774 s. ISBN 80-7178-303-X.
- HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. Praha: ČZU v Praze, 2004. 262 s. ISBN 80-213-0646-7.
- KAREŠ, J., DRLÍKOVÁ, M., BRABCOVÁ, I. *Moderní metody řízení*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zdravotně sociální fakulta, 2006. 137 s. ISBN 80-7040-852-9.
- KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

- KLEIBL, J., HÜTTLOVÁ, E., DVOŘÁKOVÁ, Z. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: VŠE, 1998. 147 s. ISBN 80-7079-202-7.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3.
- PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2002. 226 s. ISBN 80-247-0470-6.
- PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
- PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE v Praze, 2004. 187 s. ISBN 80-2450-703-X.
- RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: VŠE v Praze, 1995. 174 s. ISBN 80-7079-626-X.
- TOMŠÍK, P. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. 105s. ISBN 80-7157-845-2.
- TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3.
- WALKER, A. *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8.
- [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prace\\_a\\_mzdy\\_prace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prace_a_mzdy_prace)
- <http://www.expordosrn.cz/node/307>

## **10. Přílohy**

### **1. Dotazník**

## Dotazník

Vážený respondente,

Jsem studentka 3. ročníku Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, Ekonomické fakulty, oboru Řízení a ekonomika podniku. Dotazník, který se k Vám právě dostal, je součástí mé bakalářské práce na téma formy stimulace a politiky odměňování ve vybrané firmě. Zdvořile Vás žádám o jeho vyplnění.

Tento dotazník je zcela **ANONYMNÍ**, a proto neuvádějte své jméno. Vaše odpovědi poslouží pouze pro účely mé bakalářské práce.

Vyplnění dotazníku potrvá cca 10 minut.

Předem děkuji za Vaši ochotu a spolupráci.

Kateřina Dolná

studentka JČU v ČB

---

1) Jste muž – žena?

€ muž

€ žena

2) Kolik je Vám let?

€ Do 30 let

€ 31 – 40 let

€ 41 – 50 let

€ 51 a více let

3) Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:

€ základní

€ střední odborné (bez maturity)

€ střední odborné (s maturitou)

€ středoškolské

€ vyšší odborné

€ vysokoškolské

4) Kolik let pracujete v této firmě?

- € do 5 let
- € 6 -10 let
- € 11 – 20 let
- € 21 a více let

5) Na jaké pozici pracujete?

.....

6) V jakém rozmezí se pohybuje výše Vaší měsíční mzdy?

- € 8 000 až 10 000 Kč
- € 10 001 až 15 000 Kč
- € 15 001 až 20 000 Kč
- € 20 001 až 25 000 Kč
- € 25 001 až 30 000 Kč
- € 30 001 a více

U této otázky je možno označit více odpovědí.

7) Má organizace mi přispívá na:

- € stravování
- € penzijní připojištění
- € masáže a wellness
- € ošatné
- € jiné .....
- € nepřispívá

8) Jste se sociálním programem Vašeho zaměstnavatele spokojen(a)?

- € rozhodně ano
- € spíše ano
- € spíše ne
- € vůbec ne

9) Myslíte si, že je Vaše ohodnocení přímo úměrné Vašemu pracovnímu výkonu?

- € rozhodně ano
- € spíše ano
- € spíše ne
- € vůbec ne

- 10) Dostáváte dostatečné množství informací důležitých pro výkon Vaší práce?
- € rozhodně ano
  - € spíše ano
  - € spíše ne
  - € vůbec ne
- 11) Sděluje Vám nadřízený jasně, jaké výsledky jsou od Vás očekávány?
- € rozhodně ano
  - € spíše ano
  - € spíše ne
  - € vůbec ne
- 12) Dochází ve Vašem zaměstnání k průběžným kontrolám výsledků a hodnocení ze strany přímého vedoucího?
- € rozhodně ano
  - € spíše ano
  - € spíše ne
  - € vůbec ne
- 13) Myslíte, že je Váš nadřízený v hodnocení práce spravedlivý?
- € rozhodně ano
  - € spíše ano
  - € spíše ne
  - € vůbec ne
- 14) Máte možnost komunikovat a vyjádřit tak své názory nadřízenému?
- € rozhodně ano
  - € spíše ano
  - € spíše ne
  - € vůbec ne
- 15) Máte v zaměstnání možnost podílet se do určité míry na rozhodování?
- € rozhodně ano
  - € spíše ano
  - € spíše ne
  - € vůbec ne

16) Jste spokojen(a) s vybavením a zázemím na Vašem pracovišti?

- € rozhodně ano
- € spíše ano
- € spíše ne
- € vůbec ne

17) Jsou pro Vás důležité přátelské vztahy mezi kolegy na pracovišti?

- € rozhodně ano
- € spíše ano
- € spíše ne
- € vůbec ne

18) Je na Vašem pracovišti přátelská atmosféra?

- € rozhodně ano
- € spíše ano
- € spíše ne
- € vůbec ne

19) Je Vaše práce nedílnou součástí Vašeho života?

- € rozhodně ano
- € spíše ano
- € spíše ne
- € vůbec ne

20) Jste hrdý(á), že pracujete právě v tomto podniku?

- € rozhodně ano
- € spíše ano
- € spíše ne
- € vůbec ne

21) Máte přehled o finanční situaci ve Vaší firmě?

- € rozhodně ano
- € spíše ano
- € spíše ne
- € vůbec ne



22) Který ze stimulů je pro Vás nejvíce důležitý?

- € finanční odměna
- € neformální hodnocení (pochvala, poděkování)
- € možnost seberozvoje, seberealizace a osobního růstu
- € motivace od přímého nadřízeného

23) Uspokojuje Vás Vaše zaměstnání?

- € rozhodně ano
- € spíše ano
- € spíše ne
- € vůbec ne

24) Hodláte v tomto zaměstnání setrvat i nadále?

- € rozhodně ano
- € spíše ano
- € spíše ne
- € vůbec ne