

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Pracovní motivace orientovaná na výkon**

**Simona MACHÁLKOVÁ**

© 2012 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Machálková Simona

Provoz a ekonomika

Název práce

**Pracovní motivace orientovaná na výkon**

Anglický název

**Work motivation oriented on the performance**

---

### Cíle práce

Na základě vlastního výzkumu zjistit ve sledované organizaci úroveň motivace pracovníků. Provést analýzu zjištěných výsledků, zhodnotit, vytipovat problemové oblasti a navrhnout zlepšení.

### Metodika

Při řešení zadané práce budou použity metody: studium dokumentů, odborné literatury a podnikových materiálů. Metoda dotazníkové šetření s využitím analýzy a syntézy. Dále metoda přímého pozorování a nestructurované rozhovory.

### Harmonogram zpracování

- 1) Studium literatury: do března 2011
- 2) Volba cíle a metod: do června 2011
- 3) Zpracování práce: do konce března 2012



## Rozsah textové části

30 - 40 stran

## Klíčová slova

Minimálně deset základních pojmů vztahující se k zadanému tématu.

## Doporučené zdroje informací

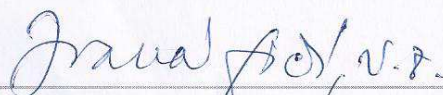
- AMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.  
HAGEMANNOVÁ, Gisela. Motivace. 1. vydání Praha: Victoria Publishing a.s. 2000. 212 s. ISBN 80-85856-13-0  
HORALÍKOVÁ, Marie. Personální řízení. 5. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2006. 260 s. ISBN 80-213-1585-7.  
HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 133 s. ISBN 978-80-247-1457-8.  
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007. 367 s. ISBN 978-80-7261-168-3.  
KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. 1. vydání. Praha: Management Press, 2004. 212 s. ISBN 80-7261-116-X  
NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a jeho řízení. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.  
NOVÝ, Ivan. Podniková kultura a identita. 1. vydání. Praha: VŠE, 1993. 97 s. ISBN 80-7079-159-4.  
PFEIFER, Luděk, UMLAUFOVÁ, Miloslava. Firemní kultura 1. vydání. Praha: Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.  
RŮŽIČKA, Jiří a kol. Motivace pracovního jednání. 2. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626-X.

## Vedoucí práce

Lhotská Bohumila, Ing.

## Termín odevzdání

březen 2012



prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Vedoucí katedry





prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Děkan fakulty

V Praze dne 5.3.2012

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Pracovní motivace orientovaná na výkon" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. března 2012



Simona Moucháková

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Bohumile Lhotské za její odborné rady, cenné připomínky a konzultace při zpracování této bakalářské práce.

Dále děkuji Ing. Martinovi Špánovi, finančnímu řediteli podniku Konstruktiva Branko a.s. Praha za vstřícné jednání a zaměstnancům podniku za ochotu a spolupráci při vyplňování dotazníků a při osobních rozhovorech.

# Pracovní motivace orientovaná na výkon

---

## Work motivation oriented on the performance

### Souhrn

Tato bakalářská práce se zabývá ve dvou částech pracovní motivací ve vybrané společnosti.

Vlastní část je zaměřená na popis a šetření úrovně motivace a odměňování ve vybrané společnosti – Konstruktiva Branko a.s. Praha. Hodnotí se stávající motivační prvky, formy odměňování a jejich působení na výkon a spokojenost zaměstnanců.

Druhá část zjišťuje za pomoci dotazníkové metody úroveň motivace orientované na výkon z pohledu zaměstnanců. Pro usnadnění výběru okruhu otázek byl proveden předvýzkum ve formě nestandardizovaných rozhovorů s pracovníky na různých útvarech společnosti. Na základě výsledků dotazníku je vyhodnocena situace podniku, jsou identifikovány kritické oblasti a jsou navrženy postupy řešení pro odstranění problému.

### Klíčová slova

Motivace, motiv, potřeby, hodnocení, odměňování, teorie motivace, mzda, pracovní výkon, hodnotící rozhovory, odměny.

## **Summary**

This Bachelor thesis deals in two parts with a job motivation in a particular company.

The primary part of the thesis is a characterization of and finding out a level of motivation and rewarding system in a selected company – Konstruktiva Branko a.s. An evaluation focuses on the existing motivation system, system of rewards and their impact on an employees' satisfaction with their job.

The second part is finding out a level of an employees performance motivation by an employees' survey. In order to establish questions of the survey, there were performed informal interviews with employees in different departments of the company. The outcome of the survey is used in assessment of the current company standings and further, it is used to identify critical problem areas. Based on an identification of problem areas, there are suggestions made to correct the problems.

## **Keywords**

Motivation, motive, needs, evaluation, rewarding, theory of motivation, salary, working performance, performance reviews, rewards.

## OBSAH

1	Úvod .....	11
2	Cíl práce a metodika .....	13
2.1	Cíl práce .....	13
2.2	Metodika .....	13
3	Teoretická východiska .....	15
3.1	Vymezení pojmu motivace .....	15
3.1.1	Typy motivace.....	15
3.2	Vymezení pojmu motiv .....	16
3.2.1	Různost motivů .....	17
3.3	Řízení lidských zdrojů.....	17
3.3.1	Řízení motivace zaměstnanců.....	18
3.3.2	Řízení hodnocení a odměňování zaměstnanců .....	20
3.4	Řízení pracovního výkonu .....	21
3.4.1	Teorie motivace.....	21
3.4.2	Význam mzdy .....	22
3.4.3	Vztah výkonu a motivace pracovníka .....	23
3.5	Systém hodnocení pracovníků .....	23
3.5.1	Hodnotící rozhovory .....	23
3.5.2	Sebehodnocení .....	25
4	Vlastní zpracování .....	26
4.1	Charakteristika společnosti Konstruktiva Branko a.s. ....	26
4.2	Organizační struktura společnosti.....	27
4.3	Motivační systém společnosti .....	28
4.3.1	Základní motivační nástroje.....	28
4.3.2	Ostatní odměny a benefity .....	30
4.4	Systém hodnocení pracovníků .....	31
4.5	Dotazník .....	33
4.5.1	Výsledky dotazníkového šetření .....	33
4.5.2	Vztahy s vedením oddělení .....	35
4.5.3	Pracovní vztahy a atmosféra na pracovišti.....	36
4.5.4	Pracovní spokojenost .....	38



4.5.5	Přístup vedení k zaměstnancům .....	40
4.5.6	Hodnocení pracovního výkonu .....	42
4.5.7	Odměňování pracovního výkonu .....	45
4.5.8	Problémové oblasti.....	47
4.5.9	Návrhy řešení .....	48
4.6	Shrnutí .....	50
5	Závěr .....	52
6	Seznam použitých zdrojů.....	54
7	Přílohy.....	56
	Příloha č. 1 – Dotazníkové šetření .....	56
	Příloha č. 2 – Struktura kmenových zaměstnanců společnosti Konstruktiva Branko a.s. ....	59
	Příloha č. 3 – Organizační struktura společnosti Konstruktiva Branko a.s. ....	60

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek č. 1 – Titulní strany dotazníku.....	56
Obrázek č. 2 – Dotazník .....	58
Obrázek č. 3 – Struktura kmenových zaměstnanců.....	59
Obrázek č. 4 – Organizační struktura společnosti Konstruktiva Branko a.s. ....	60

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 1- Interpretace výsledků v procentech .....	34
Tabulka č. 2- Výsledky dotazníkového šetření.....	35

## **SEZNAM GRAFŮ**

Graf č. 1 – Nejčastěji poskytované benefity v ČR.....	31
Graf č. 2 - Vztahy s vedením oddělení (otázky č. 22, 23, 25) .....	36
Graf č. 3 - Pracovní vztahy a atmosféra na pracovišti (otázky č. 14, 15, 16, 17).....	38
Graf č. 4 – Pracovní spokojenost (otázky č. 1, 2, 4, 7, 19).....	40
Graf č. 5 – Přístup vedení (otázky č. 8, 9, 18, 20, 24) .....	42
Graf č. 6 – Hodnocení pracovního výkonu (otázky č. 6, 10, 11, 12, 13).....	45
Graf č. 7 – Odměňování pracovního výkonu (otázky č. 3, 5, 21).....	47

# 1 ÚVOD

Tato práce je zaměřena na zvyšování výkonnosti pracovníků pomocí jejich správné motivace. Takový způsob zkvalitňování činností firmy je dnes stále více v pozornosti v tématech psychologie práce, neboť kvalitou úrovně činností svých pracovníků se firmy představují na trhu buď hůře nebo lépe a má to citelný vliv na jejich konkurenceschopnost. Podnikatelé, kteří opomíjejí tuto oblast své personální politiky, dříve nebo později na to doplatí v odezvě svých klientů. Motivovat dobře své pracovníky tak, aby to odpovídalo strategii a cílům firmy, je základem dobrého a cílevědomého vývoje v podnikání.

Zaměstnavatelé by měli pohlížet na motivaci svých zaměstnanců tak, že na základě stanovené strategie firmy by tento daný směr měli znát a uplatňovat všichni zaměstnanci a nikoliv, jak se to dnes stále ještě vyskytuje, jen management. Proto argumenty, kterými se podněcuje motivace všech, kteří pracují mimo management, musejí být velmi pečlivě formulovány a připraveny, aby na zaměstnance působily účinně. V tomto ohledu také získávají zvláštní význam ve firmě její personální postupy a systémy. Nekvalitní systémy v personalistice a tím způsobená malá spokojenost zaměstnanců například znemožňuje jejich dostatečnou motivaci.

Dnes již existuje mnoho způsobů jak zvýšit správnou motivaci zaměstnanců a mělo by být důležitým zájmem podnikatelů, aby věnovali jejich používání velkou pozornost. Je zřejmé, že pokud je pracovník dobře motivovaný, vykonává svou práci dobře a s výsledkem odpovídajícím zájmům firmy a je také k firmě loajální, protože ví, že jeho práce bude pozitivně ohodnocena a dobře odměněna. Malá nebo žádná motivace vede k jeho malé spokojenosti a v důsledku toho i k menšímu zájmu podávat lepší výkony.

Je samozřejmé, že péče o zvyšování výkonnosti zaměstnanců v rámci jejich použitelné energie je nedílnou součástí řízení podniku, ale měla by se stát také součástí řízení lidských zdrojů a v něm by měla proniknout do všech oblastí. Neboť motivace, odměňování na základě hodnocení a cílevědomé vzdělávání jsou cestou k výsledku důležitému pro firmu, způsobit, aby zaměstnanec měl k firmě kladný vztah a snažil se o nejlepší výsledky podniku a o dosahování co nejkvalitnějších svých výkonů. Jestliže není

v těchto záležitostech věnováno směrem k zaměstnancům dostatečné úsilí, vede to později v konkurenci k neblahým důsledkům v postavení podniku na trhu.

V dobách Taylorových principů vědeckého řízení byla dávána do popředí až drezúra zaměstnanců a přednost měl ve všech detailech direktivní způsob řízení. Dnes už ale víme, že pracovníci potřebují k podávání dobrého výkonu také ocenění a pochopení ze strany nadřízených a že nejde o zanedbatelný faktor, ba naopak o důležitou stránku psychologie práce. Proto se stala motivace a motivování pracovníků koncem 20. století disciplinou velmi rychle se rozvíjející v kvalitních managementech. Ale také povaha manažerů se musí, aby se dosáhlo úspěchu, přizpůsobit tomuto cíli. Co motivuje jedny zaměstnance, nemusí motivovat jiné a podobně je tomu u jednotlivých specializovaných útvarů. Proto manažeři by měli být také do určité míry psychology, kteří rozumí a naslouchají svým podřízeným a hovoří s nimi a znají jejich pocity, návrhy a nápady, klady a překážky, z čehož se pak odvíjí zvolené postupy k motivování.

Stává se také nezřídka, že byl zaveden systém motivace úspěšně, ale za nějakou dobu, třeba za několik let, motivace opět klesla. Nejčastěji je to způsobeno nedůsledností a nebo chybami u administrativních pracovníků a u nižšího managementu a nebo v jejich stále menším zájmu o úspěšnost firmy. Je proto třeba čas od času motivační postupy přezkoumat a na základě nových informací systémy opravit.

Tato práce je zaměřena na tuto motivaci u vybraného většího stavebního podniku cestou poznání jeho způsobů řízení, přímého anonymního průzkumu u jeho zaměstnanců a analýzy výsledků průzkumu, což povede k návrhům, jež by zkvalitnily v tomto směru personální politiku podniku.

## 2 CÍL PRÁCE A METODIKA

### 2.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je zjistit ve vybrané organizaci systém motivace a odměňování pracovníků a jak je tímto ovlivněn výkon zaměstnanců. Na základě anonymních zjištěných výsledků nalézt problémové oblasti a navrhnout možná řešení problémů pro aplikaci v praxi.

### 2.2 Metodika

Vlastní výzkum se skládá ze dvou částí. V první se hodnotí motivace pracovníků pomocí nepřímého pozorování, které zahrnuje nestandardizované rozhovory se zaměstnanci. Nestandardizované rozhovory jsou využity k získání informací, orientaci v tématu výzkumu a k ulehčení formulace jednotných oblastí otázek v dotazníku.

V druhé části se přechází na šetření aktuálního stavu motivace pracovníků pomocí dotazníkové metody. Otázky v dotazníku jsou rozděleny podle zaměření do šesti oblastí, oblasti jsou následující:

- Pracovní vztahy a atmosféra na pracovišti
- Hodnocení pracovního výkonu
- Pracovní spokojenost
- Přístup vedení k zaměstnancům
- Odměňování pracovního výkonu
- Vztahy s vedením oddělení

Dotazník byl distribuován do základních útvarů společnosti: útvar marketingu a rozpočtů, finanční útvar (financování, právní služby, smlouvy, personalistika, zabezpečení informačních technologií) a výrobní útvar mechanizace. Jen stavební divize 1 – 4 nebyly do průzkumu zahrnuty, a to pro odlišnost od ostatních útvarů, neboť pracují v jiných pracovních podmínkách v terénu a se speciálními stavebními technologiemi, což by vyžadovalo jiný typ průzkumu. Z počtu cca 85 pracovníků se dotazníkového šetření



zúčastnilo 42 osob a jeho návratnost činila 70 procent. Dotazník vyplnilo 30 zaměstnanců, z toho 10 pracujících v útvaru marketingu, 12 zaměstnanců finančního útvaru a 8 pracovníků v útvaru mechanizace.

Výsledky odpovědí v dotazníku jsou dle výše uvedených oblastí vyhodnocovány samostatně. Popsané výsledky jsou doprovázeny komentářem založeným též na pozorování a informacích získaných pomocí nestandardizovaných rozhovorů.

## 3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

### 3.1 Vymezení pojmu motivace

Jedním z nejdůležitějších pojmů této bakalářské práce je pojem motivace. Obdobně jako u jiných psychologických pojmů neexistuje konkrétní definice. Avšak již toto slovo samotné nám určuje jakési vodítko. Motivace je sled faktorů, které nás nutí se chovat určitými způsoby a obsahuje tři složky:

1. Směr: co se člověk snaží vykonat
2. Úsilí: jak moc se člověk snaží
3. Přetrvávání: délka věnovaného úsilí<sup>1</sup>

Směr je pro všechny lidi důležitý, jelikož pomocí něj víme, jakého cíle bychom chtěli dosáhnout. Abychom daného cíle dosáhli, musíme mu věnovat určitou míru úsilí. Složka přetrvávání hovoří o tom, kolik času jsme ochotni výsledku obětovat, abychom dospěli k požadovanému.

#### 3.1.1 Typy motivace

K pracovní motivaci můžeme dospět dvěma směry. Jedním z nich je ten, že lidé motivují sami sebe, a to tím, že nalézají či vykonávají práci, která naplňuje jejich touhy a očekávání. Druhým je motivování lidí pomocí managementu prostřednictvím různých metod, jako je např. povýšení, odměna, pochvala atd. Zjištěním Herzberga a kol. existují dva typy motivace<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Arnold, J. a kol., *Psychologie práce pro manažery a personalisty*, s. 302

<sup>2</sup> Armstrong, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 221

## 1. Vnitřní motivace

Jedná se o faktory, jež si lidé sami vytvářejí, aby činili, co chtějí, či se vydali na správnou cestu. Mezi tyto faktory patří odpovědnost (pocit, že námi vykonávaná práce je důležitá a můžeme kontrolovat naše možnosti) a autonomie (volnost konání).

## 2. Vnější motivace

To, co děláme pro lidi, abychom je motivovali. Patří sem odměny, pochvaly, ale také i tresty jako je např. sesazení z vedoucího místa či odepření platu.

Vnější motivátory mohou působit kvalitněji a výrazněji, ale nemusí být dlouhodobé. Kdežto vnitřní motivátory mají dlouhodobější účinek, jelikož se jedná o faktory, které nám zlepšují kvalitu života, protože jsou součástí každého jedince a nejsou vnucené člověku zvnějšku.

## 3.2 Vymezení pojmu motiv

Dalším pojmem, který se v této problematice vyskytuje, je pojem motiv. Lidé mají určitý motiv, tedy postoj, jež vysvětluje příčiny jejich chování. Důležitým motivem v procesu motivace jsou potřeby člověka. Dle Nakonečného jsou potřeby i motivy vnitřní psychické stavy. Často bývají tyto termíny ztotožňovány, resp. potřeby jsou chápány jako určitý druh motivů.<sup>3</sup>

Motivy lidské činnosti jsou různé, jelikož vyplývají z odlišných potřeb a zájmů, které se u člověka vytvářejí v průběhu života. Rozlišujeme tři formy motivů: potřeby, zájmy a ideály. Zájem spočívá v bližším seznámení se s předmětem či činností, o kterou usilujeme. Ideály jsou představy, jichž se snaží člověk dosáhnout pro zlepšení kvality života. Souhrnem můžeme říci, že motiv je hnací síla k dosažení ideálního cíle.

---

<sup>3</sup> Nakonečný, M., *Motivace lidského chování*, s. 27

### 3.2.1 Různost motivů

Většina zaměstnavatelů si myslí, že nejdůležitějším motivátorem pracovníků je výše mzdy. Je samozřejmé, že mzda je jedním z prvotních subjektů motivace, ale nikoliv jediná. Jednoho pracovníka může motivovat složitost či náročnost úkolu, druhého pracovní kolektiv a třetího např. výše odměny. Pokud management ví, jak daného pracovníka motivovat, vede to nejen ke zvýšení pracovního výkonu, ale také i k zefektivnění jeho práce. Zde jsou uvedeny některé motivy, které ovlivňují práci:

- Peníze jsou jedním z nejhlavnějších motivů, pro které je člověk ochoten udělat maximum. Musíme jich však mít k dispozici dostatek.
- Tvořivost je potřebou, kdy lidé musí dělat něco nového. Potřebují práci, kde mohou neustále vymýšlet nové věci, při kterých se i zdokonalují.
- Jistota je velmi důležitá pro lidi, kteří mají strach riskovat. Tito lidé jsou ochotni vykonávat práci za menší mzdu, jestliže se nemusí obávat o pracovní místo.
- Pracovní výsledky jsou důležitým hnacím aspektem pro podnik jako takový. Lidé, kteří rádi pracují a jsou ve své práci spokojeni, se snaží, aby odváděli svou práci co nejlépe. Pokud chtějí být lepší než ostatní a jestliže nejsou, tak pro zlepšení udělají maximum, aby toho dosáhli.
- Pracovní prostředí. Pro lidi, kteří kladou největší důraz na pracovní atmosféru a pracovní kolektiv, je někdy pracovní prostředí mnohem důležitější než finanční odměna. Mnohdy tito lidé jsou ochotni pracovat za menší mzdu, jen aby se ve své práci cítili dobře.

### 3.3 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se definuje jako logicky promyšlený přístup k vedení toho nejcennějšího, co společnosti mají – zaměstnanců, kteří ve společnosti vykonávají práci a přispívají k dosažení cílů společnosti.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Armstrong, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 27

Jedna z prvních formulací pojetí řízení lidských zdrojů byla vytvořena Michiganskou školou. Její představitelé byli přesvědčeni, že systémy řízení lidských zdrojů a struktura společnosti musí být vedena způsobem, který zůstane v souladu se strategií společnosti. Také zastávali názor, že existuje cyklus lidských zdrojů, který je tvořen čtyřmi typickými procesy nebo funkcemi, jež jsou vykonávány ve všech organizacích. Jsou to:

1. Výběr: spojení již vytvořených lidských zdrojů s pracovními místy
2. Hodnocení: řízení pracovního výkonu
3. Odměňování: systém peněžních i nepeněžních forem odměny
4. Rozvoj: rozvíjení a školení vysoce kvalitních zaměstnanců<sup>5</sup>

### 3.3.1 Řízení motivace zaměstnanců

Řízení motivace zaměstnanců vychází z toho, že práce, která pracovníka naplňuje, je sama tím nejlepším motivátorem. Pracovníci, kteří mají rádi svou práci, se svou prací jsou spokojeni a považují ji za důležitou, jsou motivováni k tomu, aby pracovali co nejlépe. Velice důležitý je zde také motivační přístup.

Motivační přístup je založen na Herzbergově dvoufaktorové teorii motivace a na Oldhamově a Hackmanově modelu charakteristik práce a teorii sociotechnických systémů.<sup>6</sup>

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace vychází z toho, že lidé jsou schopni přesně formulovat podmínky, které je při jejich činnosti uspokojují či nespokojují a konstatuje, že spokojenost a nespokojenost nejsou protiklady, ale dva rozdílné a nezávislé faktory. Některé faktory směřují ke spokojenosti a jiné opět k nespokojenosti. Za faktory, jež vedou ke spokojenosti, můžeme označit jako satisfaktory či také motivátory, jelikož jsou považovány za činitele, který motivuje jedince k vyššímu výkonu. Na druhé straně máme faktory vedoucí k nespokojenosti a ty označujeme jako

---

<sup>5</sup> Armstrong M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 28

<sup>6</sup> Koubek J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 59



dissatisfactory. Jedná se o faktory, které slouží jako prevence nespokojenosti se zaměstnáním a mají jen malý vliv na optimistický postoj k práci.<sup>7</sup>

Oldhamův a Hackmanův model charakteristik práce ukazuje komplexnější obraz motivačního přístupu k vytváření pracovních míst a pracovních úkolů. Míra, v jaké model definuje skutečné chování, závisí na tzv. tlumících faktorech. Jsou to znalosti, dovednosti či potřeba osobního růstu. Některé pojmy modelu je nutné vysvětlit. **Vytváření vztahů se zákazníky** se netýká jen zákazníků mimo společnost, ale týká se také zákazníků uvnitř společnosti, tedy těch, kteří navazují na určitou práci nějakého jiného pracovníka, jsou tedy jejími odběrateli. **Vertikální seskupování pracovních úkolů** je obohacování práce. **Rozmanitost práce** je míra, ve které zaměstnanec musí vykonávat různé činnosti a aplikovat různé dovednosti. **Identita práce** znamená, že vytvořený produkt je poznatelný konkrétním pracovníkem. **Významnost úkolu** hovoří o tom, do jaké míry má vytvořená práce významný efekt pro vnitřního či vnějšího zákazníka. **Autonomie** představuje stupeň volnosti při samostatném rozhodování pracovníka o tom, jak bude práce vykonávána.

Z modelu tedy vyplývá, že rozmanitost práce, identita práce a významnost práce vede k tomu, že pracovník vidí výsledky své práce nejen pro sebe, ale také i pro organizaci, ve které pracuje. Práce, která je autonomní, vede k tomu, že pracovník se cítí osobně odpovědný za výsledky své práce.<sup>8</sup>

Teorie sociotechnických systémů je jiným příkladem motivačního přístupu a vyplývá z toho, že více prací je vytvářeno nikoliv jedinci, ale spíše skupinami pracovníků, kteří na sebe vzájemně působí. Přístup dbá na sociální potřeby pracovníků. V podstatě jde o poznání, že sociální faktory zastupují v životě a výkonu pracovníka významnou roli. Sociotechnický přístup doporučuje při vytváření pracovních míst a pracovních úkolů, aby byly vytvářeny tak, že bude dodržena rovnováha sociálních a technických faktorů a tím se zvyšuje pracovní výkon a spokojenost s prací.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Armstrong, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 227

<sup>8</sup> Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 60

<sup>9</sup> Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 63

### 3.3.2 Řízení hodnocení a odměňování zaměstnanců

Mnoho pracovních psychologů by rozhodně souhlasilo s tím, že část jejich práce spočívá v pozorování a hodnocení lidského chování, aby mohli říci, zda daný jedinec vykonává svou práci dobře nebo zda se hodí na tu či onu práci.<sup>10</sup>

V poslední době se však hodnotí nejen schopnosti, ale i rozvojový potenciál pracovníka. „Moderní hodnocení tedy představuje jednotu zjišťování, posuzování a úsilí o nápravu u stanovení úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu“.<sup>11</sup> Můžeme rozlišit dva směry hodnocení pracovníků:

#### 1. Neformální hodnocení

Jde o hodnocení, které je vykonáváno nadřízeným vůči podřízeným během pracovní doby, kontrolu pracovních úkolů či chování pracovníka. Toto hodnocení se většinou nezaznamenává a jen výjimečně je příčinou personálního rozhodnutí.

#### 2. Formální hodnocení

Formální hodnocení probíhá v pravidelném intervalu, je většinou racionálnější a standardizované. Jsou z něho pořizovány dokumenty, které se archivují v osobním spise zaměstnance. Tyto dokumenty slouží jako podklady k další personální činnosti týkající se jednotlivců či skupin zaměstnanců.<sup>12</sup> „Řízení odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně, v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace“.<sup>13</sup>

Mezi formy odměn patří peněžní a nepeněžní odměny. Každý zaměstnavatel by si měl být vědom, jaká odměna a pro jakého zaměstnance je prioritní. Jeden zaměstnanec

---

<sup>10</sup> Arnold, J. a kol., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 196

<sup>11</sup> Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 208

<sup>12</sup> Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 208

<sup>13</sup> Armstrong, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 515

ohodnotí peněžní částku a druhý např. formu vzdělávání, kterou mu zaměstnavatel může poskytnout jako odměnu. Do peněžní odměny patří např. nabídka akcií, peněžní bonusy, provize aj. Nepeněžní odměny tvoří např. pobídky, pochvaly, nabídka vzdělávání, možnost využití služebního automobilu ap.

### **3.4 Řízení pracovního výkonu**

Řízení pracovního výkonu je prostředkem dosahování kvalitnějších výsledků v organizaci, ve skupinách a u jednotlivců tím, že se výkonnost chápe v rámci plánovaných cílů. Je to postup, kdy je vytvořena jednotná představa o tom, čeho a jak by mělo být docíleno. Jedná se o přístup k vedení a rozvoji lidí, který zvyšuje pravděpodobnost, že budou dosaženy jak cíle krátkodobé, tak i dlouhodobé. Koncepce samotná je vedena a prováděna liniovým managementem. Základními pojmy v této koncepci jsou:

1. Odsouhlasený rámec plánovaných cílů
2. Postup
3. Sdílené pochopení
4. Přístup k vedení a rozvoji lidí
5. Dosažení výkonu
6. Provádění a vedení liniovým managementem.<sup>14</sup>

#### **3.4.1 Teorie motivace**

Přístupy k motivaci jsou zakládány na teoriích motivace. Mezi tyto teorie patří:

##### **1. Teorie instrumentality**

Tato teorie tvrdí, že tresty či odměny slouží jako prostředek k tomu, aby se lidé chovali nebo konali určitým způsobem.

---

<sup>14</sup> Wagnerová, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*, s. 33

## **2. Teorie zaměřená na obsah**

Zaměřuje se na obsah motivace. Říká, že motivace se týká vytváření kroků za účelem uspokojení potřeb a označí hlavní potřeby, které mohou ovlivňovat chování. Také je někdy označována jako teorie potřeb. Autoři této teorie jsou Maslow a Herzberg a kol.

## **3. Teorie zaměřená na proces**

Jedná se o teorii, jež se zabývá psychologickými procesy ovlivňujícími motivaci a souvisejícími s očekáváním a přemýšlením o spravedlnosti.<sup>15</sup>

### **3.4.2 Význam mzdy**

Téměř každý člověk očekává za vykonanou práci příslušnou mzdu. Jaká výše mzdy je adekvátní pro konkrétního pracovníka by měla určit příslušná organizace. Avšak ne vždy jsou pracovníci vypláceni za vykonanou práci spravedlivě.

Mzda je faktorem, který, je-li nedostatečný, velmi silně ovlivňuje nespokojenost jednotlivce v práci. Peníze, byť ve formě mzdy, jsou nejzákladnější odměnou. Většina lidí pracuje pouze pro peníze. Avšak zvýšení platu či vysoký plat nemá dlouhodobý motivační účinek.<sup>16</sup>

Mzda se ve všech organizacích využívá jako pokus zvýšit motivaci. Odměňování dle výkonu nyní praktikuje mnoho firem. Velmi často je ve firmách k dispozici pouze určité množství mzdových prostředků, takže zaměstnanci soutěží o to, kdo získá více ve srovnání s kolegy. „Finanční odměna má tendenci posílit výkon především je-li vnímána jako spravedlivá a poskytuje přesnou zpětnou vazbu o tom, jak dobře si v práci jednatel vede“.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Armstrong, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 221

<sup>16</sup> Wagnerová, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*, s. 19

<sup>17</sup> Arnold, J. a kol., *Psychologie práce pro manažery a personalisty*, s. 330

### 3.4.3 Vztah výkonu a motivace pracovníka

Pro výkon v každém zaměstnání platí určité optimum. K maximálnímu výkonu pracovníka vede optimální motivace. Každý zaměstnavatel by si měl uvědomit, který motivační faktor ovlivňuje konkrétního pracovníka. Můžeme říci, že jeden shodný podnět může docílit rozdílné úrovně výsledné motivace.<sup>18</sup>

Intenzivní motivace např. způsobí velkou trému u zkoušky a nemožnost promluvit. U jednodušších výkonů, jako jsou manuální činnosti či operátor zadávající data, intenzita motivace zvyšuje kvalitu výkonu. Zde většinou platí, že čím vyšší je motivace, tím vyšší je výkon. S narůstající intenzitou motivace od optima klesá výkonnost a může vzniknout neklid, deprese, panika, úzkost až zhroucení u pracovníka. Mírná úzkost usnadňuje výkonnost, kdežto silná úzkost ji naopak ochromuje. Pro zdravého člověka je mírná úzkost či strach faktorem, který může zvyšovat jeho aktivitu. Větší úzkost je stav nerovnováhy, který nás nutí udělat cokoli k obnovení rovnováhy a nalezení sebejistoty.<sup>19</sup>

## 3.5 Systém hodnocení pracovníků

Hodnocení práce má pro řízení odměn důležitý význam. Dává základnu pro to, aby byla peněžní odměna dostatečná a spravedlivá. V osmdesátých a devadesátých letech získalo hodnocení pracovníků velice špatnou pověst, jelikož se mu dostalo nálepky, že je byrokratické. Avšak šetření e-reward z roku 2003 ukázalo, že hodnocení práce je pořád používáno a dokonce se používání rozšiřuje, a to v neposlední řadě důsledkem tlaků na spravedlivé a rovnocenné odměňování.

### 3.5.1 Hodnotící rozhovory

Hodnotící rozhovory neboli interview jsou základem formálního hodnocení výkonnosti. Mají vést k získání širšího pohledu na výkonnost pracovníka za minulé období. Hodnotící rozhovor je účelová diskuse, která má dospět k dohodnutým a pevným

---

<sup>18</sup> Wagnerová, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*, s. 18

<sup>19</sup> Wagnerová, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*, s. 19



závěrům o následujícím rozvoji hodnoceného pracovníka, o všech formách, které vyžadují zlepšení a také o tom, jak zlepšení dosáhnout. Je nutné využít širokou škálu interpersonálních dovedností, aby rozhovor vedl ke zdárnému konci.

Studie dokazují, že pracovníci jsou spokojenější s výsledky hodnocení, pokud mohou sami mluvit o svém výkonu. V tomto případě je také větší pravděpodobnost, že tito pracovníci budou spíše schopni splnit své budoucí výkonnostní cíle. Zaměstnanci, kteří mohou mluvit o svém výkonu, mají také větší pocit, že je hodnocení spravedlivé a také ho mají, pokud se mohou odvolat proti výsledku hodnocení. Aktivní účast hodnoceného zaměstnance vede nejen k jeho větší spokojenosti, ale také k vyšší budoucí výkonnosti. Proto by neměl hodnotitel hovořit více než 30 - 35% času. Nejvhodnější je participativní rozhovor, který vytváří z hodnotitele a hodnoceného rovnocenné partnery hledající společná řešení.<sup>20</sup>

Velice důležité je také konstruktivní zaměření rozhovoru. „Pokud má hodnocený pocit, že negativní zpětná vazba je poskytnuta s konstruktivním záměrem pomoci překonat současné obtíže a zlepšit se do budoucnosti, pak je méně úzkostlivý a má menší strach z kritiky.“<sup>21</sup> Na opačné straně další studie dokázaly, že „destruktivní kritika“, která je nekonkrétní a hrubá, může zapříčinit problémy, jako jsou hněv, napětí, pracovní konflikty a nižší výkonnost. Jestliže má hodnocený pracovník více obtíží, je nutné se zaměřit na dvě až tři hlavní a těm se věnovat v celém dalším období z hlediska průběžné zpětné vazby.

Hodnotící rozhovor je většinou očekáván s obavami jak hodnoceným pracovníkem, tak i hodnotitelem. Zaměstnanci si většinou a často nejsou zcela jisti, jak bude hodnocení probíhat, jak budou hodnoceni a mohou mít trému. Hodnocení výkonnosti je nejkvalitnější, pokud jsou splněny tyto podmínky:

- budoucí cíle výkonnosti jsou přesně definovány.

---

<sup>20</sup> Wagnerová, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*, s. 83

<sup>21</sup> Wagnerová, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*, s. 83

- vedoucí pracovníci pozorovali výkonnost zaměstnance v celém období a jsou na pohovor připraveni.
- vedoucí pracovníci se snaží podřízeným projevovat podporu, jsou spravedliví a čestní v hodnocení a byli proškoleni v oblastech potřebných pro hodnocení.
- zaměstnanci se aktivitě podílejí na svém hodnocení a mají stanoveny specifické cíle.<sup>22</sup>

### 3.5.2 Sebehodnocení

Účelem sebehodnocení je přemýšlení nad svou prací a pracovním výkonem, vytvoření podkladů pro hodnocení a srovnání rozdílů v hodnocení vedoucích pracovníků a podřízených. Navíc během procesu sebehodnocení si pracovník může uvědomit nedostatky ohledně své práce a výkonnosti, a to ho může motivovat ke zlepšení. Při sebehodnocení jsou však pracovníci k sobě vstřícnější a mají tendenci se prezentovat v lepším světle. Vzhledem k tomu je používáno spíše k účelům rozvoje než jako podklad administrativních rozhodnutí.<sup>23</sup>

To, že pracovníci ohodnotí svoje pracovní výsledky sami, má mnoho výhod. Jednou z nich je, že zaměstnanci znají svou práci nejlépe. Další výhodou je, že sebehodnocení může mít na zaměstnance motivační účinek, jelikož jim poskytuje odvalu k tomu, aby přemýšleli o svých silných a slabých stránkách a definovali si budoucí cíle.

Z obecného hlediska je sebehodnocení nástrojem hodnocení sama sebe. Z psychologického hlediska se tedy jedná o pojem, jak jedinec chápe sám sebe. Ve vzdělávání dospělých je to metoda, pomocí níž si jedinec vzdělávacího procesu může upravit vlastní pohled na své výkony v kontextu s výkony dalších jedinců.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Wagnerová, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*, s. 84

<sup>23</sup> Wagnerová, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*, s. 75

<sup>24</sup> Palán, Z., *Výkladový slovník: Lidské zdroje*, s.189

## 4 VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

### 4.1 Charakteristika společnosti Konstruktiva Branko a.s.

Společnost Konstruktiva Branko a.s. Praha je jednou z firem, které svým názvem Konstruktiva navazují na profesionální tradici jednoho z nejstarších stavebních podniků v Československu založeného již roku 1929.<sup>25</sup> Její obrat se pohybuje kolem 1 miliardy korun. Od počátku byl u společnosti kladen důraz na:

- vysokou kvalitu prováděných prací
- kvalitní přípravu, řízení a kontrolu projektů
- aktivní a seriózní přístup k potřebám investora.<sup>26</sup>

Bývalý státní podnik Konstruktiva se v minulosti účastnil na celé řadě významných staveb ovlivňujících dnešní obraz hlavního města. Areál Československé televize na Kavčích horách, rekonstrukce budov pro Československou obchodní banku v ulici Na Poříčí nebo rekonstrukce historické budovy Rudolfinum, to je pouhým zlomkem významných staveb, které Konstruktiva jako dodavatel realizovala. Těžištěm činnosti společnosti byly a nadále jsou dodávky staveb na klíč. A podíl novostaveb a rekonstrukcí je od roku 1993 trvale vyvážený.

Od roku 1997 vychází princip řízení jakosti stavebních prací ve společnosti z evropské normy ISO 9000. Finanční situace společnosti je dlouhodobě příznivá, což je založeno hlavně na cílevědomé zakázkové činnosti. Od svého založení nebyla společnost v platební neschopnosti. Na základě požadavků investorů je společnost schopna zajistit bankovní garance jak na kvalitu prací, tak i na dokončení díla.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> <http://www.branko.cz/company.php?ID=history>

<sup>26</sup> <http://www.branko.cz/company.php>

<sup>27</sup> <http://www.branko.cz/company.php?ID=director>

Jako generální dodavatel pozemních staveb nabízí Konstruktiva Branko dodávku stavebních prací investorům tak, aby byla jejich přání a očekávání maximálně naplněna. Soběstačnost firmy umožňuje zajištění až 60 procent objemu zakázky vlastními silami a garantuje tím schopnost zaručit její hlavní cíl – maximální spokojenost klientů. Ve společnosti pracuje více než 200 kmenových zaměstnanců a přibližně 1000 smluvních pracovníků. Konstruktiva Branko byla v roce 2005 zařazena mezi 100 nejlepších firem v České Republice.<sup>28</sup>

## 4.2 Organizační struktura společnosti

V čele společnosti je generální ředitel Ing. Pavel Drážďanský již od roku 1998. Generálnímu řediteli podléhají všechny útvary společnosti, to jest řízení jakosti, marketingu a rozpočtů, finanční a všechny stavební divize, t.j. 1 až 4 a mechanizace.

Významným útvarem je Řízení jakosti. Jeho práce spočívá na vysoké vyškolenosti pro tuto komplexní funkci, která obsahuje vše pro funkce ISA (integrovaného systému řízení), všechna hlediska bezpečnosti práce, zabezpečení utajení důležitých informací, kontrolu a účast na výběrových řízeních a přípravu podkladů pro strategické rozhodování.

Hlavním úkolem útvaru Marketing a rozpočty je vytipování a získávání potencionálních klientů s přihlédnutím k ekonomickému efektu společnosti. Dále zajišťuje propagaci a prezentaci služeb a výrobků vůči koncovým uživatelům s použitím nejmodernějších komunikačních nástrojů a součástí jeho práce je zpracování rozpočtů pro kampaně firmy. Útvar má kolem 10 zaměstnanců. Vedoucím je obchodní ředitel Ing. Tomáš Mladý.

Finanční útvar je tvořen účtárnou, právním oddělením, personálním oddělením a úsekem pro služby IT (počítačové a internetové zabezpečení). Účtárna vyřizuje veškeré fakturace a dbá na dodržování splatnosti jak ze strany firmy, tak u svých dodavatelů. Součástí účtárny je mzdové účetnictví. Právní oddělení připravuje veškeré smlouvy

---

<sup>28</sup> <http://www.branko.cz/company.php>

společnosti pro plánované projekty, kontroluje smlouvy navržené klienty, připravuje zaměstnanecké smlouvy a zúčastňuje se případných soudních jednání, ke kterým shromažďuje, hodnotí a kompletuje podklady. Personální oddělení zajišťuje školení pro zaměstnance, vypisuje výběrová řízení na volné pozice, připravuje podklady pro hodnocení pracovníků a zabezpečuje výběr pracovníků v prvních kolech pohovorů na konkrétní pozice. Úsek pro služby IT má na starosti bezchybné zabezpečení počítačové sítě a všech programů, v tom i specifických, které společnost využívá. V úseku je zaměstnáno 13 pracovníků. Vedoucím je Ing. Martin Špán.

Výrobními útvary jsou stavební divize 1 - 4 a oddělení mechanizace. Všechny stavební divize mají totožnou personální strukturu a zabezpečují podobné projekty a tudíž žádná nemá specializaci pro konkrétní cílové práce. V čele každé stavební divize je stavbyvedoucí a jeho zástupce a divize disponuje dělníky různých specializací. Hlavním úkolem stavebních divizí je řídit se přesně podle plánovaných projektů staveb a bezchybné předání dokončeného díla. Oddělení mechanizace zajišťuje dopravu materiálu na stavby a obslužný provoz. Útvar mechanizace má kolem 60 zaměstnanců včetně smluvních a počty zaměstnanců stavebních divizí se mění podle výrobního programu a je zde většina zaměstnanců smluvních. Celý výrobní úsek je specifický tým, že značný podíl pracovníků je najímán na konkrétní cílová díla.

## **4.3 Motivační systém společnosti**

### **4.3.1 Základní motivační nástroje**

Jako celá řada společností, tak i Konstruktiva Branko nabízí pro své zaměstnance škálu motivačních nástrojů. Od založení společnosti se motivátory pro zaměstnance měnily, avšak jejich cíl zůstal stejný. I když celosvětová finanční krize postihla i tuto firmu, management společnosti se stále snaží využívat množství prostředků, které motivují zaměstnance. Motivační nástroje jsou pro tuto firmu nezbytnou součástí jak si zajistit a vychovat kvalitní zaměstnance.

Důležitým motivačním nástrojem je rozdělení mezd pro zaměstnance. Pracovníci společnosti jsou děleny do třech platových oblastí: zaměstnanci, kteří mají měsíční mzdu rozdělenou na pohyblivou a pevnou složku, zaměstnanci s jednosložkovou mzdou



a čtvrtletní odměnou a specifickou část tvoří stavební dělníci, kteří mají hodinovou mzdu s možností příplatků. Pohyblivá část mzdy je uznána vždy v plné výši pokud osoba plní veškeré pracovní povinnosti a má řádnou docházku. Tato složka je odebrána či snížena jen ve výjimečných případech, například v případě porušení pracovní kázně. Její snížení či odebrání musí být se souhlasem generálního ředitele nebo vedoucího příslušného útvaru. Zaměstnancům, kteří mají jednosložkovou mzdu se čtvrtletní odměnou je odměna vyplacena vždy, pokud pracovník řádně plní uložené úkoly a má řádnou docházku. Výše kvartální odměny závisí na finančním tarifu, ve kterém se zaměstnanec pohybuje a rozhoduje o ní generální ředitel a vedoucí příslušného oddělení. Pro stavební dělníky, kteří vykonávají práci za stanovenou hodinovou mzdu, jsou k dispozici motivační příplatky, jako například za práci o svátcích, sobotách a ve dnech pracovního klidu, za práce v prašném prostředí, za ztížené pracovní prostředí apod.

Dalším typem často používaného motivačního prostředku jsou mimořádné odměny za výjimečné výkony. Tuto odměnu mohou získat zaměstnanci všech uvedených platových oblastí. Jedná se o odměnu, která je zaměstnanci vyplacena v případě, že jeho výkon v daném měsíci převyšoval výkony ostatních pracovníků nebo v případě, kdy pracovníkovi byl uložen mimořádný nesnadný úkol a jeho výsledek byl nadstandardní. Výše odměny je navrhována vedoucím příslušného útvaru a schvaluje ji generální ředitel.

Pravidelným motivačním nástrojem je vyplácení ročních odměn. Tyto odměny mohou získat všichni zaměstnanci. Pokud zaměstnanec plní po celý rok veškeré pracovní povinnosti, vedoucí jsou spokojeni s jeho výkony a výsledky a finanční situace společnosti je příznivá, odměna je vždy přiznána. Odměna bývá zpravidla ve výši jednoho průměrného měsíčního platu zaměstnance, výjimku tvoří vedoucí pracovníci a management, u nichž je odměna ve výši dvou průměrných měsíčních platů. Roční odměny schvaluje generální ředitel.

Jako důležitý motivační nástroj jsou prováděna v pravidelných intervalech hodnocení pracovních výkonů zaměstnanců. Každý vedoucí je povinen dennodenně sledovat u podřízených jejich výkon a jeho kvalitu, nahlížet do jejich práce a sledovat jejich pracovní morálku. Jde o motivační nástroj obsahující i konkrétní pochvaly či kritiku pracovních výkonů. Toto hodnocení provádějí vedoucí útvarů nebo ještě nižší vedoucí pracovníci.

### 4.3.2 Ostatní odměny a benefity

Konstruktiva Branko poskytuje svým zaměstnancům řadu peněžních a nepeněžních výhod tohoto typu.

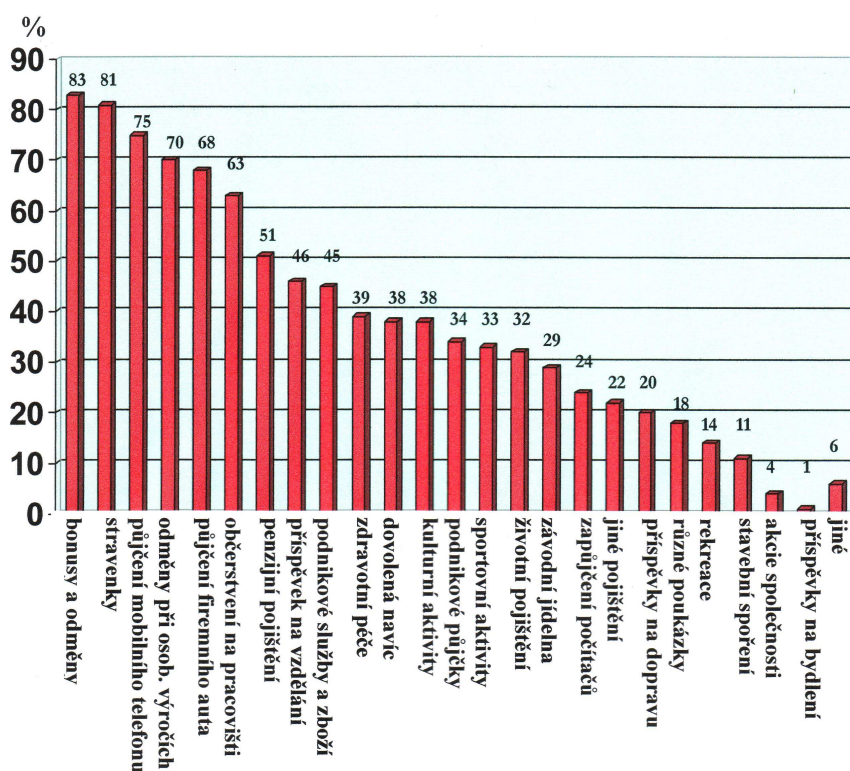
Za peněžní výhody lze považovat poskytování příspěvku na penzijní připojištění a poskytování stravenek. Stravenky mají hodnotu 60,- Kč a zaměstnanec za ně zaplatí jen 30,-Kč, zbytek nákladů uhradí společnost. Zaměstnanec má právo na jednu stravenku za jeden odpracovaný den v osmihodinové směně.

Do nepeněžních výhod lze započítat firmou pořádané speciální akce. Většinou bývají dva až třikrát ročně. Například každoročně je to vánoční večere s objednanou zábavou. Jiné akce se připravují jednorázově a jsou závislé na finanční situaci společnosti. V roce 2011 například byla mimo jiné uskutečněna plavba parníkem s jídlem a hudbou.

Dalšími nepeněžními odměnami je poskytování firemních mobilních telefonů, firemních notebooků a zapůjčování firemních automobilů. Firemní mobilní telefony má možnost využívat 60 procent zaměstnanců. V používání firemního notebooku mají přednost vedoucí pracovníci a management. Možnost použití osobního firemního automobilu je poskytnuta všem zaměstnancům. Firma disponuje kolem dvaceti osobními automobily, deset využívají vedoucí pracovníci a management a dalších deset ostatní zaměstnanci. Automobil lze použít i jednorázově například pro víkend nebo krátký výlet a tato možnost je zaměstnanci často využívána a je jimi brána jako velmi příjemný benefit.

Z těchto typů znázorněných na připojeném diagramu si společnost vybrala pro své podmínky vpředu uvedené nejefektivnější benefity doplněné ještě o příspěvky na vzdělávání, podnikové půjčky u stabilních zaměstnanců a příspěvky na dopravu.

Graf č. 1 – Nejčastěji poskytované benefity v ČR



Zdroj: Zpravodajský server hospodářských novin, vlastní zpracování

#### 4.4 Systém hodnocení pracovníků

Ve společnosti Konstruktiva Branko došlo v minulosti k mnohým změnám v systému hodnocení pracovníků. V minulosti většinou management využíval spíše formální způsob hodnocení pomocí hodnotících formulářů a formálních hodnotících rozhovorů. Po zkušenostech vedoucí pracovníci zjistili, že tento způsob není dostatečně účinný. Každá pozice ve společnosti je specifická jak obsahem, tak výsledným výkonem pracovníka a není tudíž možné například pro všechny používat stejné formuláře. Vedoucí personálního útvaru dbá tedy na to, aby zaměstnanci nebyli „zaškatulkováni“, neboť každého je třeba posuzovat jako neopakovatelnou osobnost a tomu se musí přizpůsobit forma hodnocení. Také formální hodnotící rozhovory byly zrušeny, jelikož podle provedeného průzkumu byli zaměstnanci tímto způsobem hodnocení spíše stresováni. Z uvedených důvodů firma přehodnotila celý systém a zavedla způsoby neformálního hodnocení.

Hodnocení pracovníků neformálním způsobem začalo být prováděno sledováním výkonu zaměstnanců vedoucím příslušného útvaru tak, aby výsledkem byly pochvala a konkrétní kritika týkající se pracovních výkonů. Celkové hodnocení je prováděno minimálně jednou do roka a ukončuje se neformálním hodnotícím rozhovorem. Vedoucí útvaru hovoří se zaměstnancem o jeho pracovních výsledcích a splněných úkolech a o podmínkách, které byly zaměstnanci vytvořeny a jak se mu dařilo nebo nedařilo v pracovních výkonech. Vedoucí pracovník poté sepíše zprávu o hodnotícím rozhovoru a předá jí generálnímu řediteli, který na jejím základě rozhoduje o případné změně mzdy nebo o možnostech postupu zaměstnance do jiných pozic.

Jsou používány rozhovory částečně strukturované, což jsou rozhovory, ve kterých jsou sice dána počáteční témata rozhovoru, ale další otázky se přizpůsobují předchozím odpovědím a přidávají se vysvětlující otázky. Šablony pro tyto rozhovory jsou ve společnosti vypracovány jako pomůcka pro ty, co rozhovory vedou.

Návaznost výsledků hodnocení na systém odměňování je zajištěn konečným rozhodnutím generálního ředitele. Přihlíží se k tomu, jaká je základní charakteristika postavení zaměstnance z těchto pohledů: nepřipravení a neochotní, připravení a neochotní, nepřipravení a ochotní a připravení a ochotní. U vybraných pozic se také sleduje schopnost adaptace, stresová odolnost, schopnost prosadit se, flexibilita myšlení a pohotovost.

Ve společnosti jsou vedoucí pracovníci v oblasti hodnocení a motivace zaměstnanců proškoleni a metodicky vedeni. Vychází se ze strategie a koncepce řízení lidských zdrojů ve společnosti, které obsahují stanovení oblastí, kterým se bude věnovat podrobnější pozornost, motivaci a hodnocení zaměstnanců, vyhledávání a práci s perspektivními zaměstnanci, výběr a přijímání zaměstnanců, rozvoj kariéry, vzdělávání zaměstnanců, pracovní kázeň a pracovní řád, odměňování, práci s odlišnými skupinami zaměstnanců (např. mladiství, ženy, pracovníci se změněnou pracovní schopností) apod.

## **4.5 Dotazník**

### **4.5.1 Výsledky dotazníkového šetření**

Pro zjištění motivace zaměstnanců bylo použito dotazníkové metody. V zájmu komplexního vyhodnocení byly otázky zařazeny do následujících šesti oblastí:

- Pracovní vztahy a atmosféra na pracovišti
- Hodnocení pracovního výkonu
- Pracovní spokojenost
- Přístup vedení k zaměstnancům
- Odměňování pracovního výkonu
- Vztahy s vedením oddělení

Výsledky průzkumu u všech 25 otázek jsou na Tabulce č. 1. Vyhodnocení jednotlivých oblastí je provedeno takto: Odpovědi „Ano“ až „Ne“ byly považovány za body, to jest od „1“ (Ano - nejlepší) do „5“ (Ne - nejhorší). Procenta u jednotlivých bodů (druhů odpovědí) a u otázek příslušné oblasti (na příklad pro oblast Vztahy s vedením oddělení jsou to otázky číslo 22, 23 a 25) se zprůměrovaly na průměrnou hodnotu ze stupnice 1 až 5. Výsledky takto vyhodnocených odpovědí u jednotlivých oblastí jsou uvedeny na Tabulce číslo 2.

**Tabulka č. 1- Interpretace výsledků v procentech**

Pořadí	Otázka	Nedokážu odpovědět				
		Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	
1.	Jsem rád, že pracuji v této společnosti	63	37			
2.	Má práce mě uspokojuje jak svým obsahem tak zajímavostí a pocítuji z ní i radost	40	57	3		
3.	Můj plat odpovídá mým výkonům	3	30	7	60	
4.	Jsem spokojen s výší svého platu	3	23	7	50	17
5.	Systém odměňování je mi srozumitelný	23	30	13	17	17
6.	Systém hodnocení je mi srozumitelný	20	17	40	20	3
7.	Tato práce mě motivuje k tomu, abych odváděl co nejlepší výkon	33	47	10	7	3
8.	Vedoucí pracovníci mě motivují k tomu, abych odváděl nejlepší výkon	33	30	3	33	3
9.	Vedoucí pracovníci věnují pozornost mým názorům a nápadům	10	40	20	23	7
10.	Pracovní hodnocení mě motivuje k lepšímu výkonu	7	40	20	33	
11.	Pracovní hodnocení je prováděno v pravidelných intervalech	17	13	30	20	20
12.	Pracovní hodnocení mě ukazuje, v jakých oblastech bych se měl zlepšit	13	13	30	27	17
13.	Pracovní hodnocení je spravedlivé	23	23	27	17	10
14.	Dobře vycházím se svými kolegy	67	27	3	3	
15.	Na pracovišti vládne příjemná atmosféra	50	30	3	17	
16.	S kolegy se stýkám i v rámci svého volného času	27	33		37	3
17.	Vždy se mohu spolehnout na kolegy v práci	20	57		20	3
18.	Způsob komunikace na pracovišti je dostatečný	27	43	10	13	7
19.	Se systémem hodnocení zaměstnanců jsem spokojen	10	20	33	23	13
20.	Vždy jsem předem informován o změnách v platovém systému	37	17	16	7	23
21.	Dostává se mi pochvaly a uznání při dobře vykonané práci	30	13	10	33	13
22.	Nemám výhrady ohledně komunikace se svým nadřízeným	53	37	3	3	3
23.	Jsem spokojen s vedením svého útvaru	43	40	3	13	
24.	Můj nadřízený dobře zná svůj útvar	43	33	10	13	
25.	Problémy v práci řeším vždy přímo se svým nadřízeným	50	37		10	3

Zdroj: Dotazník, vlastní zpracování

**Tabulka č. 2- Výsledky dotazníkového šetření**

<b>OBLAST</b>	<b>Umístění</b>	<b>Čísla otázek</b>	<b>Celkový průměr oblasti</b>
Vztahy s vedením oddělení	1	22,23,25	1,76
Pracovní vztahy a atmosféra na pracovišti	2	14,15,16,17	2,05
Pracovní spokojenost	3	1,2,4,7,19	2,32
Přístup vedení k zaměstnancům	4	8,9,18,20,24	2,46
Hodnocení pracovního výkonu	5	6,10,11,12,13	2,90
Odměňování pracovního výkonu	6	3,5,21	2,93

Zdroj: Tabulka č.1 - interpretace výsledků, vlastní zpracování

#### **4.5.2 Vztahy s vedením oddělení**

Na prvním místě se s průměrem 1,76 umístila oblast „Vztahy s vedením oddělení“. Z dotazníku do ní patří otázky:

- 22) Nemám výhrady ohledně komunikace se svým nadřízeným
- 23) Jsem spokojen s vedením svého útvaru
- 25) Problémy v práci řeším vždy přímo se svým nadřízeným

Jak je patrné z výsledků šetření, většina zaměstnanců nemá výhrady ke komunikaci se svými nadřízenými. Naprosto pozitivně odpověděla více než polovina dotázaných, známku 3 - 5 použilo celkově méně než 10%. Tento výsledek můžeme považovat za vynikající, jelikož v každé organizované práci je velmi důležité, aby komunikace mezi vedoucími a jejich podřízenými byla dobrá a pravidelná.

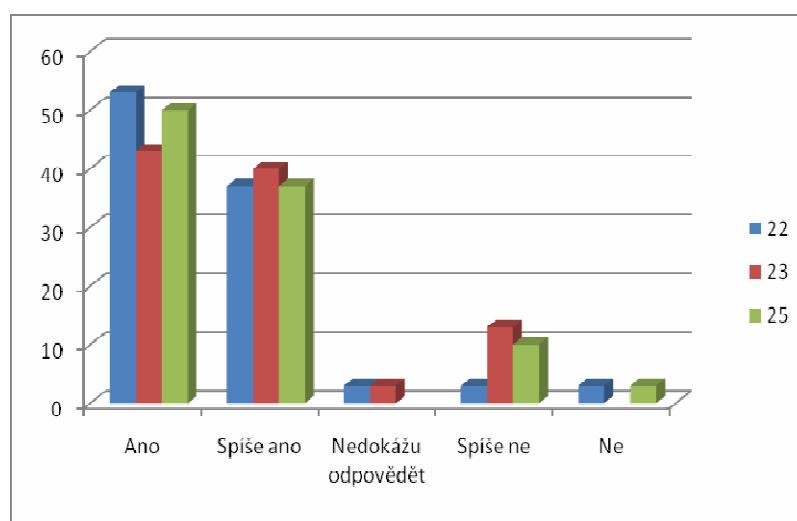
Pokud jde o spokojenost s vedením útvaru, není už výsledek tak jednoznačný, neboť 13% dotázaných odpovědělo, že spíše spokojeni nejsou. Nenašel se zde však jediný, kdo by byl zcela nespokojen. Vysvětlením může být, že se nespokojenost týká jen jednoho útvaru (součástí dotazníkového šetření bylo více útvarů společnosti), kde jsou někteří zaměstnanci nespokojeni se svým vedením a který na základě anonymních dotazníků nelze určit.

Pokud jde o řešení problémů, které se vyskytnou v práci, s nadřízeným byly výsledky velmi dobré. Polovina dotázaných se svým nadřízeným řeší pracovní problémy



trvale a nenašel se jediný, kdo by problémy se svým nadřízeným neřešil. Celkově řeší a nebo spíše řeší takové problémy 87%, což je nebývale vysoké číslo a svědčí to o velmi dobré spolupráci vedoucích s podřízenými. To, že 10% dotázaných odpovědělo, že problémy se svým nadřízeným spíše neřeší, je možno vysvětlit i neutrálně. Jak bylo zjištěno pomocí nestandardizovaných rozhovorů, vyplývá tento názor některých zaměstnanců z jejich pocitu, že vedení není přístupné ve všech případech řešit jakýkoliv problém v útvaru. Pokud je tomu ale tak, že se vedoucí pracovníci snaží, aby zaměstnanci byli schopni si poradit s menšími problémy sami a teprve při jejich nevyřešení problém konzultovali se svým nadřízeným, není třeba tento výsledek považovat za negativní.

**Graf č. 2 - Vztahy s vedením oddělení (otázky č. 22, 23, 25)**



Zdroj: Tabulka č.1 – Interpretace výsledků, vlastní zpracování

### 4.5.3 Pracovní vztahy a atmosféra na pracovišti

Na druhém místě s průměrem 2,05 se umístila oblast „Pracovní vztahy a atmosféra na pracovišti“. Do této oblasti řadíme otázky:

- 14) Dobře vycházím se svými kolegy
- 15) Na pracovišti vládne příjemná atmosféra
- 16) S kolegy se stýkám i v rámci svého volného času
- 17) Vždy se mohu spolehnout na kolegy v práci

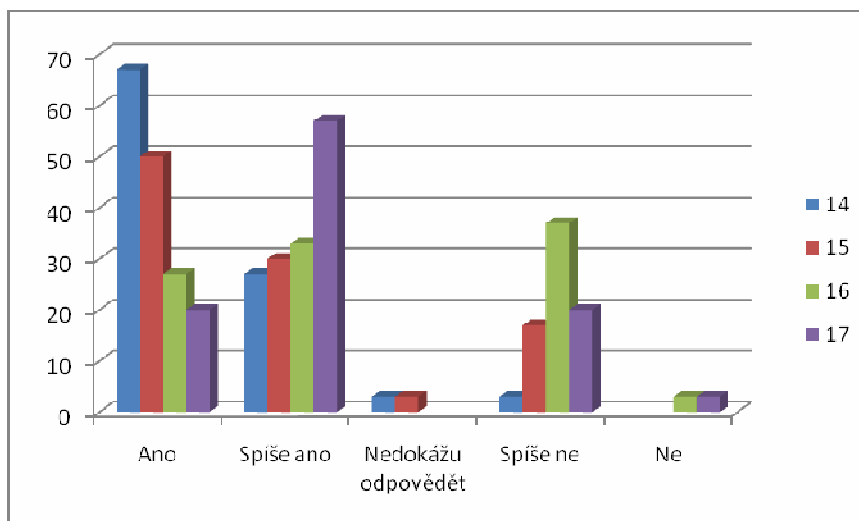
V této oblasti nejlépe dopadly vztahy s kolegy. Dobře se svými kolegy vychází 67% zaměstnanců a žádný z nich neodpověděl, že s kolegy dobře nevychází. I pomocí pozorování bylo zjištěno, že zaměstnanci mají velmi dobré pracovní vztahy. Výsledek je tedy velmi dobrý.

Otázka, která se týká atmosféry na pracovišti, byla překvapující, převážně pozitivně. Celých 50% dotázaných odpovědělo jednoznačně, že na pracovišti vládne příjemná atmosféra a dalších 30%, že taková spíše vládne než nevládne, což je velmi příznivý výsledek. Ale zároveň 17% dotázaných odpovědělo „spíše ne“, což není zanedbatelný počet. Příčinou může být, že někteří pracovníci některého z útvarů nejsou spokojeni se svým vedoucím a tudíž atmosféru na pracovišti cítí jako nepříjemnou. Ale tento negativní výsledek, to nevelké procento, není alarmující, jelikož se vždy vyskytuje určité procento zaměstnanců nespokojených s pracovní atmosférou a nebo se to týká jen některé menší skupiny, kterou ovšem v anonymním průzkumu nelze určit.

U otázky, zda zaměstnanci tráví s kolegy i volný čas sice nebyl výsledek jednoznačný, ale není negativní. Více než polovina dotázaných totiž odpověděla „ano“ a „spíše ano“, což ukazuje, že u více než poloviny pracovníků převládají ke spolupracovníkům neformální vztahy nad formálními. To, že se objevilo i vysoké procento hodnocení „spíše ne“ a „ne“ u 40% zaměstnanců, lze hodnotit i pouze jako jejich osobní vztah nikoliv ke spolupracovníkům, ale ke způsobu využívání volného času. Mírně převažující polovinu preferujících i neformální vztahy lze hodnotit jako dobrý výsledek.

U otázky „Vždy se mohu spolehnout na kolegy v práci“ odpovědělo „ano“ či „spíše ano“ téměř 80% zaměstnanců, což je mimořádně vysoký počet. Pomocí nestandardizovaných rozhovorů k tomu bylo zjištěno, že většina zaměstnanců působí ve společnosti již dlouhou dobu, průměrná doba setrvání pracovníků u společnosti je 18 let. Většina pracovníků se tedy dobře zná, takže pro ně není problém pomoci druhému kolegovi. Mezi zaměstnanci nevládne rivalita a pomoc či opora od kolegů je pro ně samozřejmostí. Ovšem je třeba říci, že ke skutečnosti, že téměř třetina odpověděla negativně, je nutné přijmout závěr, že by bylo žádoucí v tomto směru průzkum hlouběji analyzovat a zjistit, zda tento výsledek má pracovní opodstatnění, například jestli v tomto případě nejde o práce, kde se ani pomoc neočekává.

**Graf č. 3 - Pracovní vztahy a atmosféra na pracovišti (otázky č. 14, 15, 16, 17)**



Zdroj: Tabulka č.1 – Interpretace výsledků, vlastní zpracování

#### 4.5.4 Pracovní spokojenost

Na třetím místě s průměrem 2,32 se umístila oblast „Pracovní spokojenost“. Do této oblasti řadíme otázky:

- 1) Jsem rád, že pracuji v této společnosti
- 2) Má práce mě uspokojuje jak svým obsahem tak zajímavostí a pocítuji z ní radost
- 4) Jsem spokojen s výší svého platu
- 7) Tato práce mě motivuje k tomu, abych odváděl co nejlepší výkon
- 19) Se systémem hodnocení zaměstnanců jsem spokojen

Jak je vidět z výsledků šetření, všichni dotázaní bez rozdílu jsou rádi, že mají místo, na kterém pracují. Ani jeden z dotázaných na tuto otázku neodpověděl „ne“ nebo „spíše ne“ a ani jeden nevyužil odpovědi „nedokážu odpovědět“. To je ukázkově vynikající výsledek, který se vyskytuje jen zřídka, zvláště u větších firem.

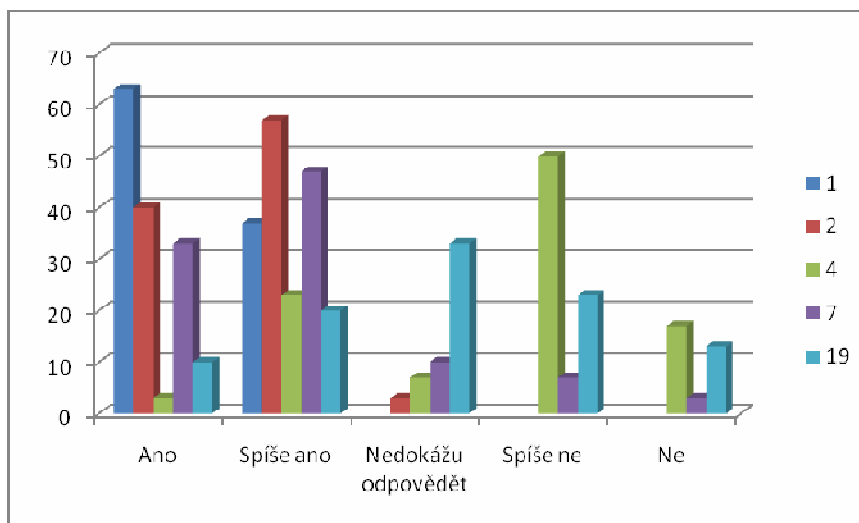
Také uspokojení z práce vyšlo velice pozitivně, celých 40% dotázaných je zcela spokojeno s prací, kterou vykonává a spíše ano 57% , tedy celkem 97% a nevyskytla se žádná odpověď „ne“ nebo „spíše ne“. Odpovědi na tyto dvě otázky č. 1 a 2 byly vůbec nejkladnějšími ze všech odpovědí v průzkumu.

Pokud jde o spokojenost s výší platu, větší část dotázaných není spokojena s jeho výší. Není spokojeno 67% dotázaných, zcela spokojených jsou pouze 3% a spíše spokojeno něco přes pětina zaměstnanců. Tedy nespokojena není, započteme-li i ty, kteří neuměli odpovědět, pouze třetina zaměstnanců. Otázky týkající se platů zaměstnanců jsou v průzkumech vždy choulostivé a výsledky z dotazníků se pravidelně vyskytují na posledních místech a tak i v průzkumu dopadl výsledek nejhůře. Tento výsledek lze tedy považovat za velmi nevyhovující jen relativně. Ovšem je nutné k tomu přijmout závěr, že pokud není možné zlepšit platovou úroveň, je nutné přijmout opatření v argumentaci, třeba i psychologické, vůči zaměstnancům tak, aby se toto procento nespokojenosti podstatně snížilo, protože tyto pocity jistě mají negativní vliv na výkony zaměstnanců.

U otázky zda zaměstnanec motivuje jeho práce k nejlepšímu výkonu se přiklonilo ke kladné odpovědi 80%, odpovědi „nedokážu odpovědět“ využilo 10% dotázaných a negativních odpovědí bylo 10%. Výsledek v této otázce lze tedy hodnotit jako velmi dobrý a znamená, že naprostá většina zaměstnanců je na pozicích, které odpovídají jejich schopnostem.

Pokud jde o spokojenost se systémem hodnocení, tak výsledek je nevyhovující. Spokojeno či spíše spokojeno je méně než třetina dotázaných. Přitom odpovědi „nedokážu odpovědět“ použilo hodně zaměstnanců, také třetina dotázaných a nespokojeno či spíše nespokojeno je více než třetina. Pomocí nestandardizovaných rozhovorů bylo v této otázce zjištěno, že zaměstnanci nejsou v dostatečném předstihu informováni o hodnotícím rozhovoru. Tyto rozhovory jsou prováděny jednou ročně a ne v pravidelných obdobích, takže zaměstnanec nemůže předvídat, kdy bude rozhovor uskutečněn. I když je snaha podřízené informovat alespoň dva týdny předem, ani tento krátký termín není často dodržen. Výsledek též ukazuje na to, že o smyslu hodnocení není mnoho zaměstnanců dostatečně informováno. Tento výsledek je nutné považovat za nevyhovující a je třeba k této otázce přijmout opatření.

**Graf č. 4 – Pracovní spokojenost (otázky č. 1, 2, 4, 7, 19)**



Zdroj: Tabulka č.1 – Interpretace výsledků, vlastní zpracování

#### 4.5.5 Přístup vedení k zaměstnancům

Na čtvrtém místě s průměrem 2,46 se umístila oblast „Přístup vedení k zaměstnancům“. Z našeho dotazníku byly do ní zařazeny otázky:

- 8) Vedoucí pracovníci mě motivují k tomu, abych odváděl nejlepší výkon
- 9) Vedoucí pracovníci věnují pozornost mým názorům a nápadům
- 18) Způsob komunikace na pracovišti je dostatečná
- 20) Vždy jsem předem informován o změnách v platovém systému
- 24) Můj nadřízený dobře zná svůj útvar

V otázce zda vedoucí pracovníci motivují podřízené k nejlepšímu výkonu téměř dvě třetiny zaměstnanců odpovědělo ano či spíše ano a jen 3% nedokázalo odpovědět. Tento výsledek se může zdát pozitivní, ovšem jde tu o závažnou otázku. Vedoucí by měl velmi dobře vědět, co motivuje jeho podřízené ke zlepšení či k maximálnímu zvýšení pracovního výkonu a jestliže toto pociťují pouze dva ze tří zaměstnanců, je to výsledek nedostatečný. Pomocí pozorování bylo zjištěno, že je často používána forma pochval nebo pokárání a že převládají pochvaly. Avšak zaměstnanci obvykle čekají více než ústní pochvalu a převážně by chtěli finanční odměnu. Protože to není možné splnit, zůstává u zaměstnanců určitý pocit nedostatečného ocenění, což má špatný vliv na jejich výkon. Bylo by tedy žádoucí

přimout opatření v tom smyslu, aby nepeněžní pochvaly získaly psychologicky větší váhu. Tato otázka dopadla s průměrným výsledkem.

V otázce zda vedoucí věnují názorům a nápadům pracovníků dostatečnou pozornost, ukazuje výsledek, že tomu tak je u poloviny zaměstnanců. Jen necelá třetina odpověděla negativně a velký počet, pětina, nedokázala odpovědět. Nápady a názory zaměstnanců mohou být pro společnost velmi přínosné, protože i oni vidí do chodu svého útvaru a společnosti a jejich poznatky mohou vést ke zdokonalení a i pro pracovníky, kteří pracují v určité pozici delší dobu, může být originální řešení přínosem do jejich vlastní práce. Posloucháním názorů zaměstnanců se mohou vedoucí pracovníci také dozvědět důležité informace i o sobě samotných. Že kladně na tuto otázku odpověděla polovina zaměstnanců je možné pokládat, jelikož nové nápady se nemohou rodit často, za kladný výsledek, ale mělo by se přijmout v této otázce opatření, aby se zájem o podávání návrhů ze strany zaměstnanců zvýšil. Výsledek u této otázky dopadl průměrně.

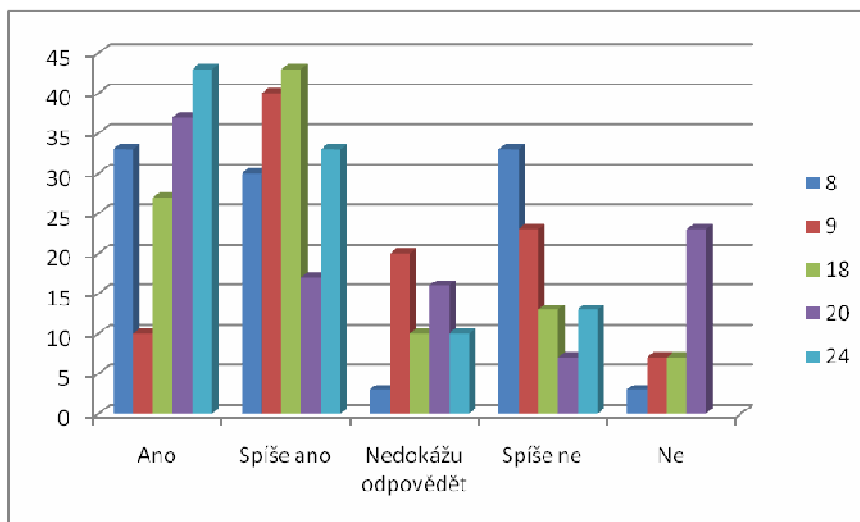
V otázce způsobu komunikace na pracovišti 70% dotázaných odpovědělo, že je dostatečná a 13% že spíše ne a 7%, že je nedostatečná. Dobrá komunikace na pracovišti je velmi důležitá, jelikož jen dobře informovaný pracovník může odvádět maximální výkon a nedochází k opětovným chybám či nedorozumnění. Proto tento výsledek nelze považovat, přestože 70% odpovědělo kladně, za zcela pozitivní, i když vždy určité procento zaměstnanců k dobré komunikaci nemá vlohly a přesto jim to nebrání v dobrém výkonu. Pomocí nestandardizovaných rozhovorů bylo pak zjištěno, že někteří zaměstnanci mají ale na mysli spíše způsob komunikace. Velmi často se totiž komunikuje u menších, ale práci ovlivňujících problémech, pomocí internetové pošty, což nemůže nahradit osobní kontakt. Závěr k této otázce je, že by se osobní komunikace na pracovištích měla podrobit analýze a zlepšit.

U otázky, zda jsou zaměstnanci informováni o změnách v platovém systému, je výsledek víceznačný. Přes 40% dotázaných sice odpovědělo, že jsou informováni, ale 17%, tedy dost velký počet, v této otázce využilo možnosti „nedokážu odpovědět“ a 30% informováno podle svého soudu buď není nebo spíše není. Výsledek lze považovat za průměrný, avšak je nutné se nad ním pozastavit. Pro každého zaměstnance je důležitá výše jeho platu a pokud není informován o pravidlech a o změnách v platovém systému, může to vést k jeho nejistotě a tím i k nespokojenosti, což negativně ovlivňuje pracovní výkon.

Obava ze snížení nebo naděje na zvýšení platu vždy ovlivňují významně pracovní výkon a v těchto souvislostech dostatečně vysoký stupeň jistoty u zaměstnance je velmi důležitý. Bylo by třeba v tomto směru přijmout opatření k lepší informovanosti zaměstnanců.

V celé této oblasti dopadla nejlépe otázka „Můj nadřízený dobře zná svůj útvar“. 76% dotázaných odpovědělo, že souhlasí s tímto tvrzením a nenašel se ani jediný úplný nesouhlas a pouze 13% odpovědělo, že spíše ne. Výsledné hodnocení je tedy dobré. Tento fakt je velice důležitý, jelikož každý vedoucí pracovník by měl dobře znát své pracoviště a své pracovníky, což významně pomáhá úspěchu firmy a každý zaměstnanec si přeje mít nadřízeného, který pracovišti maximálně rozumí.

**Graf č. 5 – Přístup vedení (otázky č. 8, 9, 18, 20, 24)**



Zdroj: Tabulka č.1 – Interpretace výsledků, vlastní zpracování

#### 4.5.6 Hodnocení pracovního výkonu

Na pátém místě s průměrem 2,9 se umístila oblast „Hodnocení pracovního výkonu“. Z našeho dotazníku sem patří otázky:

- 6) Systém hodnocení je mi srozumitelný
- 10) Pracovní hodnocení mě motivuje k lepšímu výkonu
- 11) Pracovní hodnocení je prováděno v pravidelných intervalech
- 12) Pracovní hodnocení mně ukazuje, v jakých oblastech bych se měl zlepšit
- 13) Pracovní hodnocení je spravedlivé

Otázky č. 6 a 13 spolu úzce souvisejí a posoudíme je tedy společně. Systém hodnocení je srozumitelný 37% dotázaných, avšak 40% nedokázalo odpovědět, což znamená, že o systému mnoho nevědí. A přes 20% zaměstnanců uvedlo, že jim systém spíše není nebo vůbec není srozumitelný, což je dost vysoké číslo. U otázky, zda je pracovní hodnocení spravedlivé, odpovědělo ano či spíše ano více než 40% dotázaných, 27% označilo odpověď ne či spíše ne a 27% nedokázalo odpovědět. Jak již bylo výše uvedeno, společnost teprve nedávno změnila formu hodnocení z formálního na neformální hodnotící pohovory, což mělo přispět ke kvalitě hodnocení a to zřejmě mělo vliv na odpovědi, protože dotázání zřejmě hodnotili stav před zavedením neformálních pohovorů, který dobře znali. Při nestandardizovaných rozhovorech bylo také zjištěno, že zaměstnanci projevují větší spokojenost s novým systémem hodnocení než s předchozím a na nový způsob si ještě zvykají. U některých zaměstnanců vychází pocit, že hodnocení není spravedlivé, z výsledku jejich hodnocení, s kterým nejsou spokojeni a z toho, že výsledek hodnotícího pohovoru každý pracovník sice může prodiskutovat s vedoucím oddělení, ale výsledek se již nedá měnit. Poměrně veliké procento těch, kteří posuzují hodnocení jako nepřilíživě kvalitní, ukazuje, že by se mělo využít doby zavádění nového způsobu hodnocení ke sledování pocitů zaměstnanců při jeho provádění a určitou dobu řídit způsoby vedení rozhovorů tak, aby procento kladného přijímání se zvýšilo minimálně na 60%. Výsledek u těchto dvou otázek lze považovat za průměrný.

Hodnocení otázky jak pracovní hodnocení motivuje k lepšímu výkonu dopadlo též průměrně. Necelá polovina dotázaných odpověděla, že ano či spíše ano, 20% nedokázalo odpovědět a 33% odpovědělo spíše ne. Nenašel se ovšem nikdo, kdo by odpověděl, že ho hodnocení vůbec nemotivuje, což je dobrý výsledek. Jelikož je ale nutné, aby pracovní hodnocení zaměstnance k lepšímu výkonu motivovalo, je zde třeba přijmout závěr, že hodnocení, pokud jde o jeho přijímání zaměstnanci, je třeba zkvalitnit, a to zvláště ve vztahu k pracovnímu výkonu.

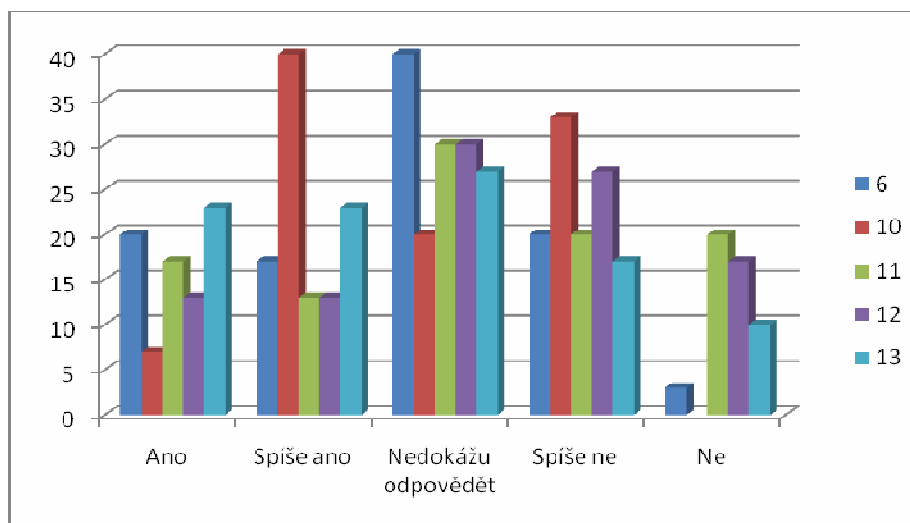
Otázka o hodnocení v pravidelných intervalech nedopadla dobře. Jen 30% potvrdilo, že jsou prováděna pravidelně, kdežto 40% odpovědělo, že nikoliv a celých 30% se nedokázalo vyjádřit, takže 70% zaměstnanců nepociťuje, že by se hodnocení provádělo pravidelně. Z toho vyplývá, že se hodnocení provádí zřejmě případ od případu a není používáno cíleně ke zvýšení motivace zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců sice je



prováděno jednou ročně, avšak neuskutečňuje se v pravidelných obdobích, takže zaměstnanci často nevědí, kdy budou hodnoceni a často ani nejsou předem v dostatečném čase informováni o termínu svého hodnocení. To přispívá k tomu, že spojení výsledku hodnocení s kvalitou nebo velikostí pracovního výkonu není zřetelné a také, že nepřipravený zaměstnanec není ochoten dobře komunikovat a tím je celkový výsledek zkreslen. Zaměstnanec, který je na hodnocení dobře připraven, lépe reaguje na výtky ke své práci, jelikož sám je nucen předem o nich přemýšlet a lze jej pak lépe motivovat k budoucímu lepšímu výkonu. Výsledek u této otázky je nevyhovující a ke zlepšení je třeba přijmout opatření.

I u další otázky týkající se hodnocení, průzkum přinesl dost negativní výsledky. Že pracovní hodnocení ukazuje v jakých oblastech se má nebo může pracovník zlepšit, na to kladně odpovědělo pouze 26% dotázaných, 30% nedokázalo na tuto otázku odpovědět a 40% odpovědělo, že nikoliv nebo spíše ne. Tedy u 70% dotázaných jim jejich pracovní hodnocení, jak to oni cítí, neukazuje, v čem a jak by se měli zlepšit. Přitom obsahem každého hodnocení pracovníka musí být ukázání na nedostatky a klady v jeho práci, tedy i rady ke zlepšení jeho výkonu. Pokud je hodnocení provedeno tak, že to zaměstnanec neví, je hodnocení pro společnost neefektivní. Pomocí nestandardizovaných rozhovorů bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou více spokojeni s nově zavedeným neformálním typem hodnocení, ovšem že během hodnotícího rozhovoru je jejich práce, podle nich, hodnocena spíše komplexně a nejsou probírány dostatečně konkrétní činnosti pracovníka. Výsledek u této otázky je nevyhovující a je třeba ke zlepšení přijmout opatření.

**Graf č. 6 – Hodnocení pracovního výkonu (otázky č. 6, 10, 11, 12, 13)**



Zdroj: Tabulka č.1 – Interpretace výsledků, vlastní zpracování

#### 4.5.7 Odměňování pracovního výkonu

Na šestém místě se umístila s průměrem 2,93 oblast „Odměňování pracovního výkonu“. Řadí se sem otázky:

- 3) Můj plat odpovídá mým výkonům
- 5) Systém odměňování je mi srozumitelný
- 21) Dostává se mi pochvaly a uznání při dobře vykonané práci

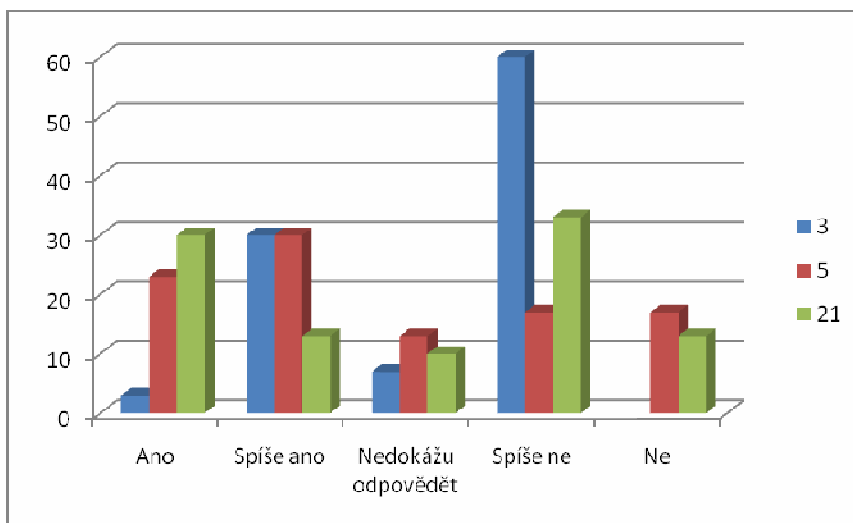
Nejhorší výsledek v této oblasti, což ovšem je možné, až na výjimky, očekávat u těchto typů průzkumů, byl u otázky „ Můj plat odpovídá mým výkonům“. U této otázky odpovídalo ano či spíše ano pouze 33% dotázaných, nedokázalo odpovědět 7% a odpověď spíše ne a ne označilo 60% zaměstnanců. Je poučné tyto odpovědi srovnat s odpověďmi na otázku č. 4 v oblasti „Pracovní spokojenost“, která byla položena poněkud jinak: Zda je pracovník spokojen s výší svého platu. Zde odpovědělo ano či spíše ano jen 26%, nedokázalo odpovědět také 7% a spíše ne a ne odpovědělo 67%. Procenta odpovědí u obou otázek jsou naprosto totožná až na jediný rozdíl: S poměrem platu k výkonu je spokojeno o 27% více pracovníků než s výší svého platu. Přitom z jiných otázek č. 1 a 2 vyplynulo, že s prací jsou prakticky všichni spokojeni. Z toho vyplývá jeden možný kladný závěr: většina pracovníků je si jista, že práci ovládá a provádí dobře. Pomocí

nestandardizovaných rozhovorů bylo v této otázce zjištěno, že zaměstnanci většinou nerozlišují mezi pohyblivou a pevnou částí mzdy a obě tyto složky berou za samozřejmost, i když by pohyblivou složku mzdy měl získat jen zaměstnanec, který plní řádně všechny své úkoly a vedoucí pracovník je s jeho výkony nadprůměrně spokojen a pohyblivá část by měla být odebrána vždy, když dojde k pracovnímu pochybení zaměstnance, které vedlo ke ztrátě pro společnost. Vedoucí pracovníci však odebrání této složky navrhnou jen ve zcela vyjímečných případech. V tomto smyslu zaměstnanci nepocítují potom vztah mezi odměnou a lepšími či horšími pracovními výsledky a dochází tak ke ztrátě motivačního účinku. Tato otázka dopadla jako nevyhovující a je třeba přijmout opatření, aby se v této oblasti situace zlepšila, podobně jak je naznačeno již u otázky č. 4 (v oblasti Pracovní spokojenost).

System odměňování je srozumitelný více než 50% dotázaným, nedokázalo odpovědět 13% a není nebo spíše není srozumitelný 34% pracovníkům. Tento výsledek můžeme považovat i takto za průměrný a nevyžaduje přijímání nějakých vážnějších opatření. Bylo by však vhodné několikrát ročně informovat zaměstnance o systému odměňování v jejich útvarech.

Pokud jde o přijímání a udělování pochval a uznání za dobře vykonanou práci, ukazují výsledky, že zde není vše v pořádku. Ačkoliv všichni jsou spokojeni se svou prací a těší je (výsledky u otázek č. 1 a 2), dostává se nebo spíše se dostává pochvaly a uznání přesně tolika pracovníkům, to jest 45%, jako těm, jimž se zdá, že se jim toho nedostává, tedy také 45%. To je velký nepoměr. Vyplývá z toho, že se u společnosti tohoto způsobu odměňování používá málo, což je na škodu v povzbuzování k většímu výkonu. Je možné, že se zde dává přednost například benefitům, ale není vhodné tyto dva druhy odměny spojovat, neboť benefity jsou plošné a nikoliv individuální. Váha způsobu odměňování uznáním a pochvalou by měla být tedy posílena.

**Graf č. 7 – Odměňování pracovního výkonu (otázky č. 3, 5, 21)**



Zdroj: Tabulka č.1 – Interpretace výsledků, vlastní zpracování

#### **4.5.8 Problémové oblasti**

Pro toto označení byly vybrány otázky u kterých průměrné hodnocení převyšovalo známku 3. U těchto otázek bude navrženo konkrétní zlepšení, kromě již obecněji uvedených doporučení v závěrech u jednotlivých oblastí. Z našeho dotazníku patří mezi otázky s nejhrošími výsledky tyto:

- Se systémem hodnocení zaměstnanců jsem spokojen – 33% dotázaných nedokázalo odpovědět, 23% odpovědělo že spíše ne a 13% že ne. Celkově tato otázka dopadla s průměrem 3,1.
- Pracovní hodnocení je prováděno v pravidelných intervalech – 30% nedokázalo odpovědět, 20% dotázaných odpovědělo že spíše ne a 20% že ne. Celkově tato otázka dopadla s průměrem 3,1.
- Pracovní hodnocení mně ukazuje, v jakých oblastech bych se měl zlepšit – 30% dotázaných uvedlo možnost nedokážu odpovědět, 27% spíše ne a 17% ne. Celkově tato otázka dopadla s průměrem 3,2.
- Můj plat odpovídá mým výkonům – 7% využilo možnosti nedokážu odpovědět a 60% dotázaných odpovědělo spíše ne. Celkově tato otázka dopadla s průměrem 3,2.

- Jsem spokojen s výší svého platu – 7% dotázaných nedokázalo odpovědět, 50% označilo možnost spíše ne a 17% ne. Celkově tato otázka dopadla s průměrem 3,5.

#### 4.5.9 Návrhy řešení

Ze shora vyjmenovaných nejhorších výsledků vyplývá, že problémy se vyskytují dvojího druhu.

Jeden z hlavních problémů ve společnosti se projevuje ve formě hodnocení. Společnost dva roky používá neformální hodnotící rozhovory, ovšem ani toto hodnocení se neukazuje jako dostačující. Vzniká zde problém v samotných rozhorech, kdy zaměstnanci po vykonaném hodnocení neví, kde jsou jejich klady a zápory, což je jedním z hlavních cílů hodnocení. Zaměstnanci jsou také nespokojeni s pravidelností provádění pracovních hodnocení, jelikož nemohou předem odhadnout, kdy se uskuteční. Někdy se i stane, že zaměstnanec není dopředu o hodnocení vůbec informován, takže není připraven ke kvalitnímu rozhovoru. Tito zaměstnanci jsou potom nespokojeni a vede to ke snížení jejich pracovního výkonu.

Pokud jde o hodnotící rozhovory měly by se provádět dvakrát do roka s intervalem 4 - 6 měsíců. Hodnocení by probíhalo ve dvou osobních na sebe navazujících hodnotících rozhovorech ročně. Před prvním hodnotícím rozhovorem by měl být zaměstnanec informován jeden měsíc dopředu. Toto hodnocení by spočívalo v sebehodnocení pracovníka, kdy by pracovník měl popsat svoji práci, tedy ohodnotit sám sebe. Přínosem toho systému je, že zaměstnanci musejí o své práci přemýšlet a nemohou brát rozhovor formálně. Pro tento systém sebehodnocení by si zaměstnanci sami vypracovali otázky, na které chtějí odpovídat a odpovědi by si sami oznámkovali jako ve škole od 1 do 5 a dále by si zvolili cíle, kterých by do dalšího hodnotícího rozhovoru chtěli dosáhnout. Toto sebehodnocení by předali minimálně jeden týden před prvním hodnocením vedoucímu pracovníkovi a ten by podle něho odpovídal pracovníkovi stejným způsobem též se známkami. Na základě tohoto by se uskutečnil první osobní hodnotící rozhovor, který by probíhal formou dialogu, při kterém by se porovnávalo sebehodnocení zaměstnance a hodnocení vedoucího. Hodnocení by bylo ukončeno zprávou, která by byla archivována. Po tomto hodnocení by zaměstnanec ještě neměl běžný nárok na změnu výše mzdy. Po intervalu 4 - 6 měsíců by probíhal druhý osobní hodnotící rozhovor, o kterém by

zaměstnanec byl informován minimálně 14 dní dopředu. U tohoto druhého osobního hodnotícího rozhovoru by vedoucí pracovník zhodnotil splnění či nesplnění cílů, dohodnutých při prvním rozhovoru s pracovníkem a celkově by zhodnotil jeho roční počínání ve společnosti. Kromě toho je nutné věnovat velkou pozornost tomu, aby byly pracovníkovi jasně řečeny a popsány nedostatky v jeho práci a zároveň aby také byly vyjádřeny jeho pozitivní a silné stránky. Druhé hodnocení by bylo ukončeno zprávou s návrhem na změnu nebo ponechání mzdy a zpráva by byla předána generálnímu řediteli k souhlasu.

Druhým problémem je spokojenost s výší platů, hodně zaměstnanců má pocit, že plat neodpovídá jejich výkonům. Otázky platové jsou vždy choulostivé, neboť lidskou vlastností je nebýt se vším spokojen a to i v případě, že plat je objektivně dobrý. Je možné však nalézt rezervu v řešení tohoto problému jednak v psychologicky dobře volené argumentaci a jednak ve způsobu řádného ohodnocení zaměstnance pokud jde o jeho výkon. Zde spočívá těžiště v tom, že zaměstnanci vesměs dnes nerozlišují mezi pevnou a pohyblivou částí mzdy a mají tak pocit, že nejsou za dobrý výkon navíc finančně ohodnoceni. Je tedy třeba, aby především pohyblivá část mzdy se stala základním motivačním nástrojem.

Pravidelným motivačním prostředkem ve finanční formě odměňování je mzdový nástroj, kdy pracovník je motivován především pohyblivou složkou mzdy. Je důležité, aby byla stanovena jasná pravidla, nejlépe v písemné podobě, která by definovala rozlišení pracovního výkonu na dobrý a špatný a stanovila za jaký výkon a jakým způsobem může být zaměstnanec vůbec a za jaký navíc odměněn a kdy na pohyblivou složku mzdy nárok nemá. Je však nutné, aby zaměstnanec byl vždy předem informován o snížení své pohyblivé složky mzdy. Bude-li mu nepřiznána bez udání důvodu, ztrácí toto opatření motivační účinek a v pracovníkovi budou převyšovat negativní pocity, například pocit ublížení a pracovník bude hledat své vlastní vysvětlení, mezi než nejčastější patří, že „vedoucí potřebuje snížit výdaje útvaru“ nebo že „si vedoucí na pracovníka zasedl“ apod. To úzce souvisí s pracovním výkonem, jelikož při nesprávném postupu nedochází k jeho zvýšení, ale často se ještě sníží. Vedoucí pracovník musí být schopen vysvětlit podřízenému skladbu odměny a nemůže se domnívat, že si zaměstnanec jen na základě její výše uvědomí kvality svého pracovního výkonu. Pokud jde o roční vyplácené odměny, neměly

by také v žádném případě být brány zaměstnanci jako samozřejmé. Měla by být vypracována v písemné podobě pravidla, kdy roční odměna bude vyplacena a eventuálně jak odstupňována a kdy nikoliv. V případě nevyplacení by byla napsána zpráva s výčtem nedostatků v práci zaměstnance, které k nevyplacení roční odměny vedly. Tato zpráva by byla předána pracovníkovi a ten by měl možnost popsané své nedostatky konzultovat s vedoucím útvaru. Pokud by se tak nepostupovalo, ztrácí se opět motivační účinek této roční odměny.

## 4.6 Shrnutí

Na základě výsledků dotazníků bylo zjištěno, že nejožehavější problémy v motivaci zaměstnanců u společnosti se vyskytují v pracovních hodnoceních a v postojích mnoha zaměstnanců k výši svých platů.

Konkrétně se jednalo v prvním případě o problém pravidelnosti a spokojenosti s prováděnými pracovními hodnoceními, kdy zaměstnanci po skončení hodnocení nebyli například přesvědčeni, že jim bylo poukázáno na místa v jejich pracovním výkonu, kde by se měli nebo mohli zlepšit. V druhém případě se ukázalo, že mnoho zaměstnanců není spokojeno s výší platu a má pocit, že jejich plat neodpovídá jejich pracovním výkonům.

Jako návrh řešení se doporučuje zavést hodnotící rozhovory dvakrát do roka a změnit jejich kvalitu. Velkou výhodou takto prováděných hodnocení je to, že zaměstnanci mají dvakrát ročně možnost hovořit o své práci s vedoucím pracovníkem a po prvním hodnotícím rozhovoru mají dostatek času na vylepšení svých eventuálních nedostatků a ke splnění určených nebo dohodnutých cílů. Také zaměstnanci dostanou pocit, že vedení útvaru naslouchá jejich názorům a návrhům. Pro vedoucí pracovníky to má výhodu, že se mohou od svých podřízených dovědět více o sobě samotných a využít jak jejich poznatků, tak jim účinně pomoci zvýšit výkon. V rámci odměňování pracovního výkonu se doporučuje, aby byla stanovena jasná pravidla pro získání či odebrání pohyblivé složky platu. Podobný návrh je dán i u vyplácení roční odměny.

Tato společnost dopadla v hodnocení úrovně motivace pracovníků ke zvýšení pracovního výkonu velmi dobře. Většina zaměstnanců je spokojena a ve společnosti není žádný zásadní problém, který by bylo nutné řešit u většího počtu zaměstnanců. Rezervy

však jsou patrný v oblastech hodnocení pracovního výkonu a v odměňování pracovního výkonu.



## 5 ZÁVĚR

Cílem předložené bakalářské práce bylo prozkoumat a vyhodnotit systém motivace a odměňování pracovníků ve vybrané organizaci a jak je tímto ovlivněn celkový výkon zaměstnanců. Dále pomocí dotazníkového šetření nalézt problémové oblasti v pracovní motivaci pracovníků, zjistit možné příčiny vzniku identifikovaných nedostatků ve všech důležitých oblastech a navrhnout řešení k jejich odstranění.

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že úroveň motivace pracovníků ve společnosti je velmi dobrá. Při porovnání výsledků z dotazníků a informací získaných pomocí nestandardizovaných rozhovorů lze říci, že na pracovištích neexistují zásadní vážné problémy snižující pracovní motivaci a výkon zaměstnanců. Na druhou stranu bylo však konkrétně poukázáno na existující rezervy jak v oblasti pracovních hodnocení, tak v oblasti odměňování zaměstnanců.

Průzkum ukázal, že systém motivace pro pracovníky společnosti je dobře nastaven, je profesionálně používán a pozitivně ovlivňuje jejich výkon. Nebyly zjištěny žádné závažné negativní projevy u zaměstnanců, které by motivaci nebezpečně snižovaly, ale v detailu byly objeveny negativní vlivy, jejichž odstraněním by se pracovní motivace zvýšila. Kromě některých málo výrazných vlivů v oblastech, které se dotýkají atmosféry na pracovištích a organizace práce, to byly vlivy působící v hodnocení a odměňování pracovníků. V těchto oblastech je v první řadě nezbytné přijmout opatření k nápravě.

V podrobnějším pohledu na negativní výsledky vyplývající z průzkumu, jak je hodnotili pracovníci, bylo negativně hodnoceno toto: pravidelnost prováděných pracovních hodnocení, srozumitelnost systému pracovního hodnocení, vliv pracovního hodnocení na ukázání v jakém směru by se pracovník měl zlepšit, že výše platu neodpovídá správně výkonu pracovníka a že jsou nedostatečně nebo málo využívány pochvaly a uznání za dobře vykonanou práci.

Ke každému nedostatku, vyplývajícího z analýzy jednotlivých oblastí, byla navržena rámcově opatření, která by vedla k jejich odstranění nebo zlepšení stavu, a to včetně oblasti, týkající se vztahu pracovníků k výši jejich platu, kde se lze u této

společnosti opřít o výsledky, které ukazují, že jak pracovní motivace, tak pracovní atmosféra je u firmy velmi pozitivní.

Motivace k pracovnímu výkonu je stále na prvním místě důležitosti v činnosti a pozornosti podniků a na tuto oblast se silně zaměřuje stále více firem. Zaměstnavatelé si velmi správně uvědomují, že dobře motivovaní a spokojení pracovníci jsou základem úspěchu každé firmy. Není výhodou mít co nejvíce pracovníků, ale mít dostatek takových, kteří jsou motivováni k odvádění dobrých pracovních výsledků. Tento provedený průzkum tuto tendenci u společnosti Konstruktiva Branco a.s. pozitivně posílil.

## 6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### **Knižní publikace**

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vydání, dotisk 2008, 2009, 2010. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARNOLD, John a kol. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Joanne Silvester; Fiona Patterson; Ivan Robertson; Cary Cooper; Bernard Burnes. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
- HAGEMANNOVÁ, Gisela. *Motivace*. 1. vydání, Praha: Victoria Publishing, 2000. 212 s. ISBN 80-85856-13-0.
- HARUNG, S.Harald. *Management nového tisíciletí*. 1.vydání, Praha: Euromedia Group, 2004. 296 s. ISBN 80-249-0313-X.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007. 133 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vydání, dotisk 2010. Praha: Management Press, 2010. 398 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vydání, Praha : Mnegement Press, 2004. 212 s. ISBN 80-7261-116-X.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1.vydání, dotisk 2004. Praha: Academia, 1997. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník: Lidské zdroje*. 1.vydání, Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

## **Internetové zdroje**

I HNED - *Zpravodajský server hospodářských novin – Historie* [online]. Strana naposledy aktual. 2007-11-17. ©2011 [cit. 2011-10-05]. Historie. Dostupné z WWW: <<http://mam.ihned.cz/c1-22437320-zamestnanecke-benefity-z-pohledu-zamestnance>>.

Konstruktiva Branko, a.s.- *Branko Portal – Společnost, informace o společnosti, úvodní slovo, historie* [online]. ©2011 [cit. 2011-10-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.branko.cz/>>.

## 7 PŘÍLOHY

### Příloha č. 1 – Dotazníkové šetření

Obrázek č. 1 – Titulní strany dotazníku





## DŮVĚRNOST

Vaše odpovědi vyskytující se v dotazníku jsou brány za důvěrné ! Tento dotazník je anonymní a žádný pracovník pomocí něj nebude identifikován. Výsledky dotazníků budou prezentovány v souhrnné podobě.

## JAK VYPLNIT DOTAZNÍK

Vaši odpověď prosím označte tím, že zakroužkujete číslo, které nejvíce odpovídá Vašemu názoru. Příklad :

Dobře vycházím se svými kolegy	Ano	Spíše ano	Nedokážu odpovědět	Spíše ne	Ne
	1	2	3	4	5

Velmi Vás prosíme , abyste odpověděli naprosto pravdivě a pokud je to možné nevyužívali odpovědi „Nedokážu odpovědět“. Zajistíte tak nejvyšší možnou kvalitu průzkumu, jehož výsledky zlepší podmínky i Vám.

## ODEVZDÁNÍ A VYPLNĚNÍ DOTAZNÍKU

Dotazník prosím vyplňte tak, jak je uvedeno a vložte do přiložené obálky, kterou zalepte. V žádném případě nepodepisujte.

**DOTAZNÍK JE PŘILOŽEN.**

Děkuji Vám za Váš čas.  
zpracovatel průzkumu

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 2 – Dotazník

## DOTAZNÍK

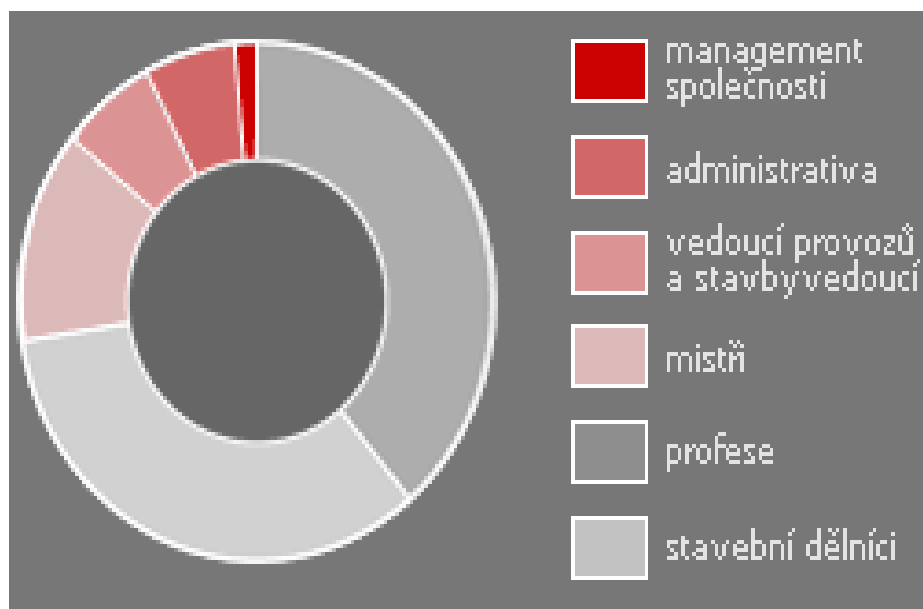
Ne  
 Spíše ne  
 Nedokážu odpovědět  
 Spíše ano  
 Ano

1.	Jsem rád, že pracuji v této společnosti	1	2	3	4	5
2.	Má práce mě uspokojuje jak svým obsahem tak zajímavostí a pociťuji z ní i radost	1	2	3	4	5
3.	Můj plat odpovídá mým výkonům	1	2	3	4	5
4.	Jsem spokojen s výší svého platu	1	2	3	4	5
5.	Systém odměňování je mi srozumitelný	1	2	3	4	5
6.	Systém hodnocení je mi srozumitelný	1	2	3	4	5
7.	Tato práce mě motivuje k tomu, abych odváděl co nejlepší výkon	1	2	3	4	5
8.	Vedoucí pracovníci mě motivují k tomu, abych odváděl nejlepší výkon	1	2	3	4	5
9.	Vedoucí pracovníci věnují pozornost mým názorům a nápadům	1	2	3	4	5
10.	Pracovní hodnocení mě motivuje k lepšímu výkonu	1	2	3	4	5
11.	Pracovní hodnocení je prováděno v pravidelných intervalech	1	2	3	4	5
12.	Pracovní hodnocení mě ukazuje, v jakých oblastech bych se měl zlepšit	1	2	3	4	5
13.	Pracovní hodnocení je spravedlivé	1	2	3	4	5
14.	Dobře vycházím se svými kolegy	1	2	3	4	5
15.	Na pracovišti vládne příjemná atmosféra	1	2	3	4	5
16.	S kolegy se stýkám i v rámci svého volného času	1	2	3	4	5
17.	Vždy se mohu spolehnout na kolegy v práci	1	2	3	4	5
18.	Způsob komunikace na pracovišti je dostatečná	1	2	3	4	5
19.	Se systémem hodnocení zaměstnanců jsem spokojen	1	2	3	4	5
20.	Vždy jsem předem informován o změnách v platovém systému	1	2	3	4	5
21.	Dostává se mi pochvaly a uznání při dobře vykonané práci	1	2	3	4	5
22.	Nemám výhrady ohledně komunikace se svým nadřízeným	1	2	3	4	5
23.	Jsem spokojen s vedením svého útvaru	1	2	3	4	5
24.	Můj nadřízený dobře zná svůj útvar	1	2	3	4	5
25.	Problémy v práci řeším vždy přímo se svým nadřízeným	1	2	3	4	5

Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha č. 2 – Struktura kmenových zaměstnanců společnosti Konstruktiva Branko a.s.

Obrázek č. 3 – Struktura kmenových zaměstnanců



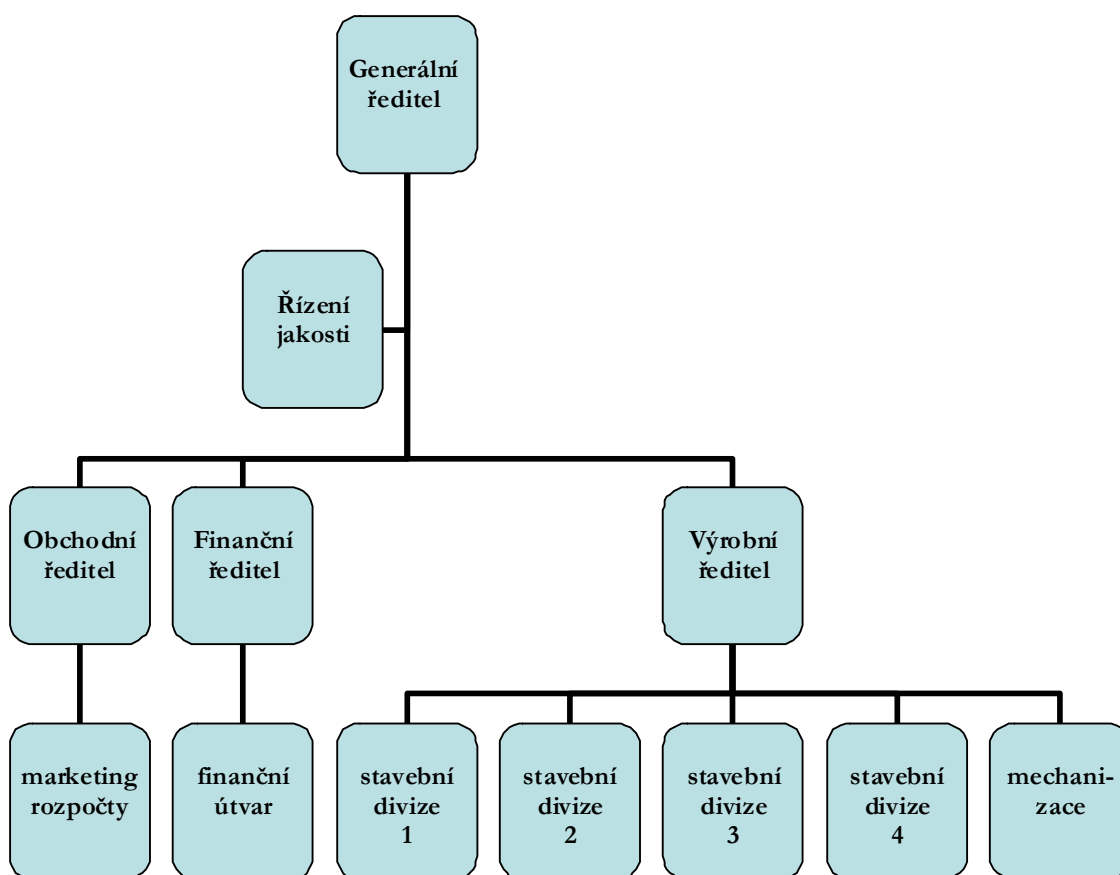
Zdroj: Společnost Konstruktiva Branko a.s., online

Celkem cca 200 kmenových zaměstnanců a přibližně 1000 smluvních pracovníků.



## Příloha č. 3 – Organizační struktura společnosti Konstruktiva Branko a.s.

Obrázek č. 4 – Organizační struktura společnosti Konstruktiva Branko a.s.



Zdroj: Interní dokumentace spol. Konstruktiva Branko a.s., vlastní zpracování