Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Motivace a odměňování pracovníků ve středně velkém podniku

Motivation and remuneration of workers in middle-sized enterprise

Vedoucí bakalářské práce:
Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

Autor:
Jana Hovorková

2011

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě – v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - 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 prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 12. 4. 2011

……...

Jana Hovorková

Poděkování

Děkuji Ing. Dagmar Bednářové, CSc. za odborné vedení a všestrannou pomoc při vypracování této bakalářské práce. Zároveň bych ráda poděkovala vedení a zaměstnancům společnosti Bluetech s. r. o. za spolupráci a poskytnutí potřebných informací.

1 Úvod 3

2 Literární přehled 5

2.1 Definice středního podniku 5

2.2 Motivace 6

2.2.1 Vymezení pojmů „motivace a motiv“ 6

2.3 Motivační profil 7

2.4 Motivační teorie 8

2.4.1 Maslowova teorie potřeb 8

2.4.2 Herzbergova dvoufaktorová analýza 9

2.4.3 Vroomova expektační teorie 10

2.4.4 Stimulační teorie 11

2.5 Zdroje motivace 11

2.5.1 Potřeby jako základní zdroj motivace 11

2.5.2 Návyky jako zdroj motivace 12

2.5.3 Zájmy jako zdroj motivace 12

2.5.4 Hodnoty jako zdroj motivace 13

2.5.5 Ideály jako zdroj motivace 13

2.6 Motivace k práci 13

2.6.1 Motivační techniky 14

2.6.2 Motivační program organizace 15

2.7 Odměňování 16

2.7.1 Vymezení pojmu „odměňování a mzda“ 16

2.8 Mzdový systém podniku 18

2.9 Mzdové formy 19

2.9.1 Časová mzda 19

2.9.2 Úkolová mzda 20

2.9.3 Mzdová zvýhodnění 21

2.10 Zaměstnanecké výhody (benefity) 21

3 Metodika 23

3.1 Cíl práce 23

3.2 Metodický postup 23

3.2.1 Rozdělení práce ... 23
3.2.2 Použité metody ... 23
3.2.3 Zdroje informací ... 24
3.3 Hypotézy ... 25

4 Charakteristika vybraného podniku Bluetech s. r.o. ... 26
4.1 Historie a současnost společnosti ... 26
4.2 Zaměření ... 27
4.3 Organizační struktura ... 29
4.4 Struktura zaměstnanců ... 31
4.4.1 Dělnické profese ... 31
4.4.2 Administrativní profese ... 31

5 Analýza současného systému motivace a odměňování ... 33
5.1 Motivační program ... 33
5.2 Školení zaměstnanců ... 33
5.3 Odměňování zaměstnanců ... 34
5.4 Příplatky ke mzdě ... 35
5.4.1 Příplatek za práci přesčas ... 35
5.4.2 Příplatek za práci v sobotu ... 36
5.4.3 Příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí ... 36
5.4.4 Příplatek za práci ve svátek ... 36
5.5 Zaměstnanecké výhody (benefity) ... 36
5.6 Dotazníkové šetření ... 38

6 Návrh na zlepšení stávající situace ... 57
7 Závěr ... 61
8 Přehled použité literatury ... 64
9 Seznam použitých obrázků, tabulek a grafů ... 66
10 Přílohy ... 68

1 Úvod

Ve společnosti jsou lidské zdroje důležitou součástí. V dnešní době není jednoduché získat kvalifikované pracovní síly, které mají dostatečnou praxi v oboru. Společnosti pracovníky získávají z různých zdrojů, z externích i interních. I když není na trhu dostatek pracovních míst, lidé, kteří hledají zaměstnání, přesto pečlivě vybírají, jakou pracovní nabídku zvolit. Ne každá společnost nabízí stabilní zázemí a vyhovující pracovní podmínky.

Veškeré organizace si chtějí udržet úroveň výkonnosti zaměstnanců co nejlepší a nejvyšší. Musejí proto věnovat větší pozornost samotným pracovníkům a musejí jim umět naslouchat ve všech směrech. Pokud zaměstnavatel skutečně ví, co jeho zaměstnanci potřebují a co požadují, nevzniká viditelný problém v pracovních vztazích a pracovním chování. Zaměstnavatel by měl vědět, jak získat zaměstnance do své společnosti, a jak si je udržet.

Pro udržení zaměstnanců ve firmě je zapotřebí mít připravený plán, jak pracovníky motivovat. Ale nejen motivace zajistí, aby se lidé ve firmě cítili dobře, ale také následné odměňování za jimi vykonanou práci, je motivuje neopustit vybranou společnost. Někdy se může stát, že organizace v oblasti motivace a odměňování selže, pak vstupuje na scénu i možnost využít konkurenční nabídku. V této chvíli je jen na společnosti, zda dokáže zaměstnance rozumnými prostředky přesvědčit, že opouštět současné zaměstnání není třeba a příslib, že dosavadní systém motivace a odměňování se zlepší, je pro ně mnohdy jediným způsobem.

Každý člověk má své potřeby a přání, které touží realizovat. Tato přání a potřeby jsou společné pro širší okruh lidí. Nejen, že lidé pracují ve firmách za účelem dosažení peněžní odměny, která je k životu zapotřebí, ale také pro možnost uplatnění se, a zviditelnění svých dovedností a zkušeností. Mnoho lidí potřebuje mít pocit, že někdo ocení jejich dobře odvedenou práci a pochválí je za ni.

Motivace lidí je nejdůležitější prvek v lidském životě. Každý člověk má vytyčené cíle, kterých chce v budoucnosti dosáhnout. A je jen na člověku samém, zda uskuteční potřebné kroky k tomu, aby bylo tohoto cíle dosaženo.

Motivovat zaměstnance znamená, poskytovat jim specifické výhody, které je povzbudí ke každodenní práci. Zaměstnanci musí mít pocit, že si je společnost „hýčká“, že jsou pro ni cenní. Pokud organizace nebude dostatečně motivovat své pracovníky, mohlo by se jí stát, že u ní dlouho nezůstanou. Pracovník potřebuje vědět, že jeho práce bude náležitě oceněna, a že povede i k lepším pracovním podmínkám. Pomocí motivace lze usměrňovat chování zaměstnanců a jejich jednání, tak aby dosáhli právě vytyčeného cíle.

Mezi nejdůležitější faktory motivace pracovního výkonu zaměstnanců můžeme zařadit systém odměňování v dané organizaci a jeho následnou aplikaci. Odměňování v praxi neznamená jen mzdu či plat, ale také jiné specifické položky odměny. Patří mezi ně i zaměstnanecké výhody, pochvala, uznání, nepeněžité odměny, př. povýšení, atd.

Umění dobře motivovat a následně odměňovat pracovníky není vždy jednoduché. Každá společnost se s tímto uměním „pere“ po svém. Pokud je systém motivace dobře nastaven a propracován, neměl by vzniknout problém. Lidé jsou pro organizaci stěžejním bodem, u kterého je zapotřebí hlídat jeho stabilitu.

2 Literární přehled

2.1 Definice středního podniku

Malé a střední podniky vytvářejí zdravé podnikatelské prostředí, zvyšují dynamiku trhu, mají schopnost absorbovat podstatnou část pracovních sil, uvolněných z velkých podniků a jsou stabilizujícím prvkem ekonomického systému.

V praxi existuje více přístupů ke třídění malých a středních podniků.

Jako základní kritéria třídění podniků byla zvolena následující:

- počet zaměstnanců,
- obrat,
- celková hodnota aktiv,
- nezávislost (BEDNÁŘOVÁ, ŠKODOVÁ PARMOVÁ, 2010).

Střední podniky podle třídění EU mají:

- méně než 250 zaměstnanců;
- roční obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 50 mil. EUR;
- nebo aktiva/majetek nepřesahují korunový ekvivalent částky 43 mil. EUR;
- a splňují kritérium nezávislosti, což znamená, že není více než 25 % kapitálu a hlasovacích práv ve vlastnictví jiného subjektu.

Dle Českého statistického úřadu je za střední podnik brán podnik do 100 zaměstnanců. Další třídění je možné dle OECD (The organisation for Economic Co-operation and Development), kdy je za střední podnik považován podnik se zaměstnanci v rozmezí 100 – 500 zaměstnanců (BEDNÁŘOVÁ, ŠKODOVÁ PARMOVÁ, 2010).

2.2 Motivace

2.2.1 Vymezení pojmů „motivace a motiv“

Motivace

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

Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

Podle HORALÍKOVÉ (2004) motivací člověka rozumíme soubor činitelů – vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují lidské jednání a prožívání.

Motivace je vnitřní proces utváření cílů, integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytčenému cíli (ROLÍNEK, 2003).

PLAMÍNEK (2010) uvádí, že motivovat znamená nejen brát, ale také dávat. Je to proces, při kterém nabízíte člověku, od kterého něco potřebujete uspokojení jeho zájmů.

Motiv

Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

Za motiv označujeme specifické vnitřní podmínky, které vzbuzují a udržují aktivitu člověka a orientují ji směrem k určitému cíli. Motivem se mohou stát potřeby, city, zájmy, pudy, ideály, přání apod. (HORALÍKOVÁ, 2004).

Motiv je každá vnitřní pohnutka, podněcující jednání člověka (VANĚČEK, BEDNÁŘOVÁ, ŠTÍPEK, 2001).

Vnitřní a vnější motivace

Jednání člověka je determinováno podněty vnějšími i vnitřními, jedinečnou situací a obecnějšími zákonitostmi (HORALÍKOVÁ, 2004).

Tyto dva typy motivace lze charakterizovat jako:

- Vnitřní motivaci – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem.
- Vnější motivaci – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty.

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“, budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku (ARMSTRONG, 1999).

2.3 Motivační profil

Motivační profil člověka představuje relativně trvalou nebo dlouhodobou orientaci, motivační preferenci jako součást celkového profilu osobnosti (HORALÍKOVÁ, 2004).

Motivační profil představuje syntetickou, individuálně specifickou a v průběhu času relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Jejím obsahem jsou pro jedince příznačné, dominantní motivační orientace či tendence.

Motivační profil člověka se utváří a vyvíjí spolu s utvářením a vývojem celé jeho osobnosti od nejútlejšího věku (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

Podle HORALÍKOVÉ (2004) se pokládá za základní dimenze motivačního profilu osobnosti následující:

- situační zaměření;
- individuální orientace;

- osobní orientace;
- činorodost;
- orientace na úspěch;
- ekonomický prospěch;
- zaměření směrem k podniku.

Motivační profil člověka není tímto výčtem úplný, nicméně ukazuje, jak důležité je věnovat těmto charakteristikám důkladnou pozornost.

2.4 Motivační teorie

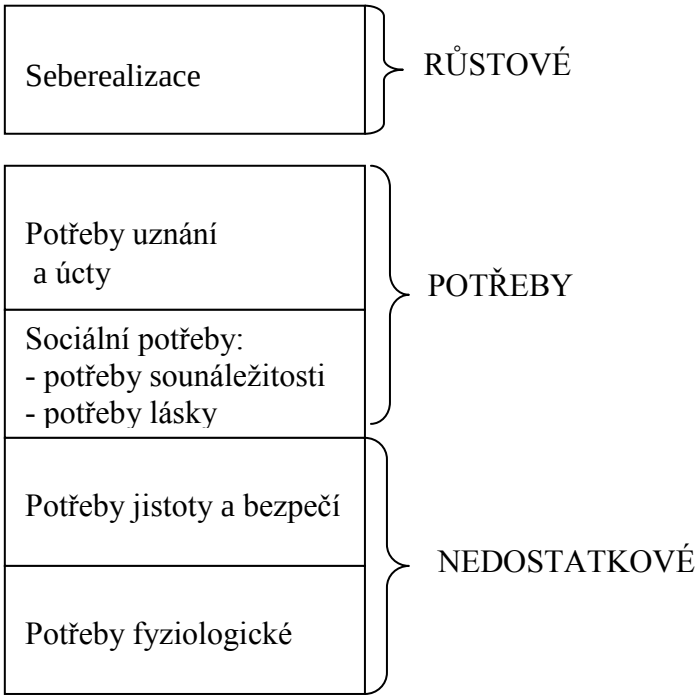
Podle ARMSTRONGA (1999) je proces motivace založen na řadě teorií, které se pokoušejí podrobněji vysvětlit, co to vlastně motivace je. Hlavní teorie motivace jsou například: teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah, teorie zaměřené na proces, teorie týkající se chování, společenskovědní teorie.

ROLÍNEK (2003) uvádí dvě teorie motivace:
1) Teorie zaměřené na obsah – snaha určit, co lidi motivuje k jejich výkonům, jaké jednotlivé zkušenosti je motivují (např. Maslowova hierarchie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová analýza).
2) Teorie zaměřené na proces – snaha vysvětlit a popsat proces toho, jak je chování vyvoláno, řízeno, udržováno a ukončeno (např. Vroomova expektační teorie a stimulační teorie).

2.4.1 Maslowova teorie potřeb

Tato teorie je postavena na dvou základních předpokladech:
a) na procesu motivace, a to tak, že každý z nás pociťuje svým způsobem nedostatek a naše potřeby závisejí na tom, co již máme. Pouze dosud neuspokojené potřeby mohou ovlivňovat naše chování. Jinými slovy, uspokojená potřeba není motivátorem.
b) Naše potřeby jsou podle svého významu hierarchicky uspořádány. Jakmile je jedna potřeba uspokojena, objevuje se jiná, která vyžaduje uspokojení (ROLÍNEK, 2003).

Obrázek 1: Maslowova teorie potřeb



Zdroj: BEDRNOVÁ, NOVÝ (2004)

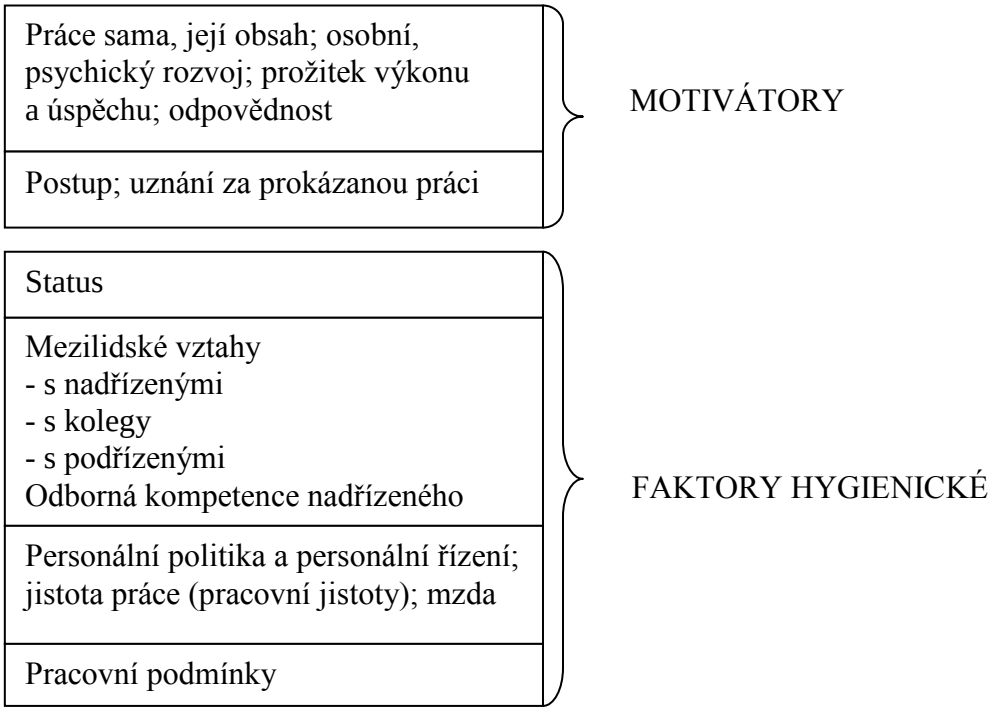
Fyziologické – potřeba kyslíku, potravy, vody.
Jistoty a bezpečí – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb.
Sociální – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny.
Uznání – potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama a být respektován ostatními.
Seberealizace (sebenaplnění) – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát (ARMSTRONG, 2007).

2.4.2 Herzbergova dvoufaktorová analýza

Herzberg založil svou teorii motivace na základě studia uspokojování potřeb a motivačních efektech tohoto uspokojování (ROLÍNEK, 2003).

Pracovní motivace souvisí s pracovní spokojeností. Zdůrazňuje, že pracovní spokojenost nemusí automaticky znamenat motivovanost pracovníka (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

Obrázek 2: Herzbergova dvoufaktorová analýza



Zdroj: BEDRNOVÁ, NOVÝ (2004)

Motivátory – některé faktory práce vyvolávají vysokou míru motivace a spokojenosti s prací. Jestliže, však nejsou přítomny, nevyvolává to nespokojenost.
Udržovací faktory (faktory hygienické) – některé okolnosti práce v případě, že nejsou přítomny, primárně způsobují nespokojenost zaměstnanců (ROLÍNEK, 2003).

2.4.3 Vroomova expektační teorie

Podle ROLÍNKA (2003) představuje motivace proces řídící volbu. Jedinci jsou motivováni k tomu, aby si vybrali mezi různými způsoby chování. Jedinci vynakládají takové pracovní úsilí, které bude mít za následek žádoucí odměnu.

Tři primární motivace:

- volba – svoboda jedince vybrat si z řady alternativních chování,
- očekávání – je víra, že určité chování bude či nebude úspěšné,
- preference – to jsou hodnoty, které osoba připisuje různým výsledkům.

Podle ROLÍNKA (2003) se očekává od manažera, aby znal tři věci: v co daná osoba věří (očekávání); zda věří v to, že je hodnocen dle výkonu (účinnost); jak velkou hodnotu připisuje osoba výsledkům týkajícím se bonifikace (preference).

2.4.4 Stimulační teorie

Stimulační teorie je založena na myšlence, že chování jednotlivců je výsledkem určitých vlivů, které vedou k nejčastěji logicky předpokládaným důsledkům chování. Stimulační teorie se orientuje na použití:

- pozitivní stimulace: odměny, pochvaly, uznání,
- negativní stimulace: snaha vyhnout se jejím negativním důsledkům,
- odebrání něčeho: neposkytnutí pozitivního stimulu,
- trest: veřejná důtka od vedoucího, přidělení práce navíc (ROLÍNEK, 2003).

2.5 Zdroje motivace

Podle BEDRNOVÉ, NOVÉHO (2004) jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. K základním zdrojům motivace patří:

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

2.5.1 Potřeby jako základní zdroj motivace

Potřeba je chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného (důležitého, potřebného).

Nedostatek (nadbytek) → Potřeba → Motivace → Na cíl zaměřená činnost → Odstranění nedostatku (nadbytku)

(BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004)

Podle BEDRNOVÉ a NOVÉHO (2004) se potřeby obvykle člení na:

- potřeby biologické, fyziologické, viscerogenní (primární) – spojeny s činností a funkcemi lidského těla jakožto biologického organismu; př. potřeba potravy,
- potřeby sociální, společenské, psychogenní (sekundární) – existence je spjata s člověkem, s tvorem sociálním, společenským, kulturním; př. potřeba seberealizace.

2.5.2 Návyky jako zdroj motivace

V průběhu života realizuje každý člověk některé činnosti častěji, dokonce pravidelně, většinou v určitých situacích. Navíc se tyto činnosti u daného jedince – právě díky oné pravidelnosti – často automatizují, fixují se, stávají se určitými stereotypy – návyky.

Jako „návyk“ tedy označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Návyky tak mohou být výsledkem nejen výchovy, ale i sebeutvářecích aktivit každého člověka (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

2.5.3 Zájmy jako zdroj motivace

Zájmy jsou motivy, zdroji poznávací činnosti a současně i jejím produktem. Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti.

Zájem lze také chápat jako odvozenou potřebu, která je uspokojována prováděním určité (zájmové) činnosti.

Druhy zájmového zaměření:

1. zájmy poznávací,
2. zájmy sociální,
3. zájmy přírodní,
4. zájmy sportovní apod.

Zájem tedy můžeme chápat jako zvláštní druh motivu (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

2.5.4 Hodnoty jako zdroj motivace

BEDRNOVÁ a NOVÝ (2004) tvrdí, že 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.

Tato hodnocení pak u každého jedince představují jakousi „osobní hodnotovou mapu“, tzv. hodnotový systém, hierarchii hodnot. Některým skutečnostem jedinec přisuzuje hodnoty vyšší, cení si jich více, považuje je za významnější, jiným naopak hodnoty nižší.

Obecně platné hodnoty jsou například zdraví, rodina, děti, práce, peníze, láska apod.

2.5.5 Ideály jako zdroj motivace

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. Ideály vznikají především na základě působení sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka – rodiny a autorit obecně (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

2.6 Motivace k práci

Podle BEDRNOVÉ a NOVÉHO (2004) je pracovní činnost činností cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou, tedy činností motivovanou. Motivací k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.

Motivace pracovního jednání se bezprostředně odráží v pracovním výkonu člověka. Při stejné pracovní způsobilosti lidé s příznivější motivací pracují usilovněji a podávají vyšší výkon než lidé s nepříznivou motivací (HORALÍKOVÁ, 2004).

V psychologii bývají rozlišovány dvě skupiny motivů k práci, dva typy pracovní motivace:

- motivy, které souvisí s prací samou, tzv. motivace intrinsická,
- motivy, které naopak „leží“ mimo vlastní práci, tzv. motivace extrinsická.

K nejvýznamnějším intrinsickým motivům práce patří: potřeba činnosti vůbec, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu, touho po moci, potřeba smyslu života a seberealizace.

K nejvýznamnějším extrinsickým motivům práce patří: potřeba peněz, potřeba jistoty, potřeba sociálních kontaktů, potřeba potvrzení vlastní důležitosti.

Jiný přístup k pracovní motivaci akceptuje skutečnost, že působící motivy se v pracovní činnosti mohou projevovat rozdílným způsobem. Lze je členit do tří základních skupin:

- motivy aktivní – přímo podněcují pracovní výkon,
- motivy podporující – vytvářející podmínky pro účinné působení motivů aktivních,
- motivy potlačující – jež odvádějí pracovníka od pracovní činnosti.

O motivaci pracovního jednání lze uvažovat jako o jednom ze subjektivních faktorů ovlivňujících pracovní činnost člověka a zprostředkovaně i prosperitu podniku (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

2.6.1 Motivační techniky

Řídící pracovníci mohou motivovat zaměstnance tím, že jim vytvoří pracovní prostředí, které uspokojí jejich vnitřní potřeby a pomůže splnit organizační záměry, které přinesou prospěch všem. Aby znali tyto potřeby, musí řídící pracovníci naslouchat a dívat se kolem sebe. Motivovaný kolektiv je výkonný kolektiv. Zaměstnanci mají přirozeně různé potřeby, ale většina vyžaduje následující položky:

- bezpečnost,
- zajímavou práci,
- zajímavý podnik,
- přátelské spolupracovníky,
- dobrého nadřízeného,
- povýšení,
- uznání,
- dobré pracovní podmínky,
- odměny,
- dobrý plat (MISKELL, 1996).

2.6.2 Motivační program organizace

Motivační program organizace si můžeme představit jako vnitropodnikový dokument (normu, soubor zásad a pravidel jednání) zahrnující souhrn pokud možno všech skutečností, které určitým způsobem ovlivňují a stimulují členy zaměstnaneckého kolektivu v souladu s výrobními, obchodními, ekonomickými a jinými úkoly a záměry organizace (MAYEROVÁ, 1997).

Motivační program podniku usiluje o cílevědomé a komplexní působení na kolektiv pracovníků. Tento program v konkrétních podmínkách podniku konkretizuje soubor práv a povinností pracovníků se zdůrazněním vazby na plnění plánovaných úkolů (HORALÍKOVÁ, 2004).

Podle MAYEROVÉ (1997) lidé a zaměstnanecký kolektiv představují základní složku úspěšného fungování organizace. Motivační program vyrůstá z úsilí dosáhnout toho, aby všechny formy cílevědomého působení na zaměstnance, pracovní skupiny a celý zaměstnanecký kolektiv tvořily jednotný celek a aby odpovídaly konkrétnímu profilu a úkolům organizace.

Účinné koncipování motivačního programu předpokládá, že organizace je schopna vydělit ty oblasti, které mají v daném období nízkou úroveň nebo z jiného důvodu jsou pro pracovní činnost lidí významné. Zároveň je žádoucí zaměřovat pozornost na soustavné sledování jejich proměn v delším časovém období.

2.7 Odměňování

2.7.1 Vymezení pojmu „odměňování, mzda“

Odměňování

NIERMEYER, SEYFFERT (2005) uvádí, že odměňování zahrnuje všechny komponenty finančních a materiálních hodnot, které jsou poskytovány jako protihodnota za vykonanou práci.

Odměňování má obecně a zejména pak za podmínek uplatňování koncepce řízení pracovního výkonu dvojí úlohu:

1. podněcovat pracovníky k pracovnímu výkonu a rozvoji, motivovat je k dosažení jejich cílů, zlepšit jejich výkon nebo s ohledem na konkrétní cíle a priority rozšířit a prohloubit jejich schopnosti nebo dovednosti (orientace na budoucnost),
2. oceňovat, odměňovat pracovníky za dosavadní práci, tedy poskytovat jim uznání za jejich úspěšnost v podobě dosahování určité úrovně schopností nebo dovedností (orientace na minulost) (KOUBEK, 2004).

Systém odměňování firmy je tvořen především mzdovou strukturou, tj. všemi subsystémy a nástroji, pomocí nichž se realizují zásady mzdové politiky.

Můžeme ho rozdělit na:

- peněžní formy odměňování – jde o mzdu a všechny její složky, včetně příplatků a podílů na hospodářských výsledcích, dále v penězích poskytované benefity, tj. jednorázová zvýhodnění přiznávaná pracovníkům,
- nepeněžní formy odměňování – zahrnují jednak skupinu odměn hmotné povahy, jako jsou naturální požitky a výrobky nebo služby a osobní vybavení, jejichž hodnotu lze vyjádřit finančně, a jednak výhody, které nemají hmotnou povahu, ale některé z nich mohou být spojeny s hmotnými výhodami (KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT, 2001).

Obrázek 3: Model celkové odměny

<table>
<tr><td></td><td colspan="2">Transakční (hmatatelné, hmotné)</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">Individuální</td><td>Peněžní odměny
základní mzda/plat
zásluhová odměna
peněžní bonusy
dlouhodobé pobídky
akcie
podíly na zisku</td><td>Zaměstnanecké výhody
důchody
dovolená
zdravotní péče
jiné funkční výhody
flexibilita</td><td rowspan="2">Společné</td></tr>
<tr><td>Vzdělávání a rozvoj
vzdělávání a rozvoj na pracovišti
vzdělávání a výcvik
řízení pracovního výkonu
rozvoj kariéry</td><td>Pracovní prostředí
základní hodnoty organizace
styl a kvalita vedení
právo pracovníků se vyjádřit
uznání
úspěch
vytváření pracovních míst a rolí
kvalita pracovního života
rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem
řízení talentů</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">Relační / vztahové (nehmotné)</td><td></td></tr>
</table>

Zdroj: ARMSTRONG (2007)

Mzda

HORALÍKOVÁ (2004) uvádí, že mzda je chápána jako peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem za práci.

Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (v případě, že je část mzdy poskytována naturální formou), které slouží k ocenění práce vykonané zaměstnancem v pracovním poměru k zaměstnavateli, který není uveden v paragrafu 109 odst. 3 zákoníku práce (D´AMBROSOVÁ a KOLEKTIV, 2008).

Za mzdu se nepovažují plnění poskytovaná podle zvláštních předpisů v souvislosti se zaměstnáním, zejména náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady a odměna za pracovní pohotovost (KAHLE, STÝBLO, 1994).

Podle KLEIBLA, DVOŘÁKOVÉ, ŠUBRTA (2001) je mzda z hlediska řízení výkonu především satisfaktorem (odměnou) jak za výkon, tak i za disponibilitu pracovníka, jeho ochotu řešit problémy, zvyšovat si pracovní dovednosti a schopnosti a pozitivně ovlivňovat pracovní okolí.

2.8 Mzdový systém podniku

Při tvorbě mzdového systému podniku je zapotřebí respektovat řadu faktorů:

- faktory ovlivňující stanovení mzdy: pracovní funkce, výsledek práce a pracovní chování, situace na trhu práce,
- mzdově politické cíle podniku,
- složky mzdy,
- objektivní kritéria a nástroje pro stanovení jednotlivých složek mzdy,
- logický postup vypracovávání a zavádění mzdového systému.

Mzdový systém podniku ovlivňují především následující faktory:

- kvalita pracovníků (kvalifikovanost, flexibilita),
- individuální ochota – připravenost pracovníků k výkonu,
- vnitropodniková spravedlnost,
- nad a mezipodniková spravedlnost (HORALÍKOVÁ, 2004).

Účelem mzdového systému je dosáhnout toho, aby mzdy zaměstnanců byly v co nejvyšší míře závislé na výsledcích práce a aby vynaložené prostředky byly maximálně efektivní z hlediska potřeb zaměstnavatele (D´AMBROSOVÁ a KOLEKTIV, 2008).

D´AMBROSOVÁ a KOLEKTIV (2008) uvádějí, že základní prvky mzdového systému obvykle tvoří tarifní soustava, příplatky ke mzdě a formy mzdy, i když ne v každém mzdovém systému se musí všechny uvedené prvky uplatnit.

Tarifní soustava

Tarifní soustava je soubor pravidel, kterými se určuje výše a podmínky pro poskytování pevné složky (pevných složek) mzdy a které se zpravidla označují jako „mzdové tarify“, „tarifní mzda“, „základní mzda“ apod. Mzdové tarify mohou být stanoveny buď pevnou sazbou, nebo sazbou v rozpětí (v Kč) (D´AMBROSOVÁ a KOLEKTIV, 2008).

Příplatky ke mzdě

Mzdové příplatky jsou plnění poskytovaná zaměstnancům k ocenění výkonu prací při zvláštních, zaměstnance nadstandardně zatěžujících podmínkách. V případě práce přesčas, práce v sobotu a v neděli, práce ve svátek a práce ve ztíženém pracovním prostředí stanoví zákoník práce právo zaměstnanců na příplatky (D´AMBROSOVÁ a KOLEKTIV, 2008).

2.9 Mzdové formy

Mzdové formy nejsou určeny ani vymezeny obecně závazným mzdovým předpisem; sjednávají se v kolektivní smlouvě nebo v pracovní smlouvě, příp. se vymezí ve vnitřním mzdovém předpise (KAHLE, STÝBLO, 1994).

Formy mzdy představují ve mzdovém systému zpravidla soubor pravidel, kterými se utváří závislost mzdy zaměstnanců na výsledcích práce a na jejich osobním přínosu k těmto výsledkům (D´AMBROSOVÁ a KOLEKTIV, 2008).

Mzdové formy, s nimiž se můžeme v praxi setkávat:

- časová mzda,
- úkolová mzda,
- mzdová zvýhodnění:
    - prémie,
    - odměny,
    - mimořádné výplaty,
- příplatky povinné,
- příplatky nepovinné (HORALÍKOVÁ, 2004).

2.9.1 Časová mzda

Časová mzda je poskytována za určitou jednotku času (hodinu, týden, den, měsíc). Vypočítává se následujícím způsobem:

počet časových jednotek x mzdový tarif

Časová mzda se zásadně vztahuje na skutečně opracovanou dobu a nezávisí na pracovním výkonu.

Čistá časová mzda má nízkou motivační schopnost. Proto bývá různými způsoby upravována, např.:

- uplatněním dvou nebo více tarifů podle stupně dosaženého výkonu,
- poskytováním příplatku k časové mzdě, který je stanoven pomocí analytického hodnocení pracovního výsledku a chování při práci (HORALÍKOVÁ, 2004).

2.9.2 Úkolová mzda

Podle ARMSTRONGA (2009) je úkolová mzda nejstarší a nejjednodušší formou pobídkového systému pro dílenské pracovníky. Dílenští pracovníci (dělníci) jsou placeni určitou specifickou sazbou za svůj výstup nebo za počet „kusů“, které vyrobí. Odměna je přímo úměrná výstupu, i když většina systémů úkolové mzdy nabízí jakousi minimální sazbu na minimální úrovni výdělků. Podíl této minimální sazby na průměrných výdělcích se mění. Obvykle je stanoven na 70 nebo 80%, i když může činit klidně i 30%.

Obrázek 4: Systém úkolové mzdy (zaměstnavatel)

Systém	**Hlavní rysy**	**Pro zaměstnavatele**	
		výhody	**nevýhody**
Úkolová mzda	Odměna přímo závislá na výstupu	Přímé motivování; jednoduchá a snadno se provádí	Ztráta kontroly nad výstupem; problémy s kvalitou

Zdroj: ARMSTRONG (2009)

Obrázek 5: Systém úkolové mzdy (pracovníci)

Systém	Hlavní rysy	Pro pracovníky	
		výhody	nevýhody
Úkolová mzda	Odměna přímo závislá na výstupu	Možnost krátkodobě předvídat výdělky a mít je pod kontrolou; samostatná regulace tempa práce	Je obtížnější předvídat a mít pod kontrolou výdělky v dlouhodobé perspektivě; práce může být stresující a způsobovat onemocnění z neustále se opakující práce

Zdroj: ARMSTRONG (2009)

2.9.3 Mzdová zvýhodnění

Zaměstnanci je možné poskytovat vedle mzdy za vykonanou práci, která je stanovena podle požadavků práce a pracovního výkonu, také další jednorázová mzdová zvýhodnění. V České republice jsou běžná mzdová zvýhodnění:

- prémie,
- odměny (mimořádné odměny),
- mimořádné výplaty.

Nejběžnější mzdové zvýhodnění představují prémie. V podnicích se vyskytují v podobě:

- jednorázových prémií (např. za splnění mimořádného úkolu),
- prémiových mezd: za dosažený výkon; za kvalitu; za úspory; protiúrazové (HORALÍKOVÁ, 2004).

2.10 Zaměstnanecké výhody (benefity)

Efektivní a komplexní odměňování představuje nejen poskytování mzdy za vykonanou práci, ale také jisté zaměstnanecké výhody (KRNINSKÁ, 2002).

Podle ARMSTRONGA (2007) zaměstnanecké výhody jsou složkou odměny poskytovanou navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je například každoroční dovolená na zotavenou.

Zaměstnanecké výhody tvoří opatření zaměstnavatele určená pro jeho pracovníky, která svým způsobem zlepšují blahobyt těchto pracovníků. Poskytují se navíc k peněžní odměně a tvoří významnou část celkového souboru odměn.
Zaměstnanecké výhody jsou nákladnou částí celkového souboru hmotných odměn. Mohou odpovídat až jedné třetině nákladů na základní mzdy/platy, či dokonce více, a musejí být pečlivě plánovány a řízeny (ARMSTRONG, 2009).

Zaměstnanecké výhody – tvoří penze, nemocenské dávky, úhrada pojistného, služební auta a řada dalších funkčních zaměstnaneckých výhod. Jedná se o takové prvky odměn, které jsou poskytovány navíc k různým formám vyplácených odměn a zahrnují rovněž taková opatření, která nejsou odměnami v pravém smyslu, jako například dovolená na zotavenou (ARMSTRONG, 2009).

Způsoby realizace zaměstnaneckých výhod
Pokud jde o formy realizace benefitů, existují v podstatě dvě možnosti:

- jednotný program pro všechny zaměstnance, tzn. systém, podle kterého všichni zaměstnanci mají nárok na veškeré firmou nabízené benefity a je pouze na nich, zda je čerpají nebo ne,
- diferencovaný přístup, tzn. systém „obsahově odlišných balíčků“ zaměstnaneckých výhod pro jednotlivé zaměstnance nebo pro určité skupiny zaměstnanců (D´AMBROSOVÁ a KOLEKTIV, 2008).

Podle ARMSTRONGA (2007) lze zaměstnanecké výhody rozdělit do následujících kategorií:

- penzijní systémy: jsou všeobecně považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu;
- osobní jistoty: forma nemocenské, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění;
- finanční výpomoc: půjčky, výpomoc při koupi domu;
- osobní potřeby: dovolená na zotavenou a jiné formy dovolené, péče o děti, finanční poradenství, posilovny a rekreační zařízení;
- podnikové automobily a pohonné hmoty;
- jiné výhody: dotované stravování, příplatky na ošacení.

3 Metodika

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je analýza současného systému motivace a odměňování pracovníků, a to administrativních pracovníků i pracovníků ve výrobě, návrh na zlepšení stávajícího systému motivace.

3.2 Metodický postup

3.2.1 Rozdělení práce

První část práce byla věnována studiu odborné literatury na zvolené téma. Odborná literatura zahrnovala okruhy „motivace a odměňování“. Studiem této literatury byly získány potřebné informace, které vysvětlily problematiku tohoto tématu. Tato část byla přípravou pro samotné vypracování praktické části bakalářské práce.

Druhá část práce se věnuje charakteristice vybraného podniku, tedy podniku Bluetech s. r. o., jeho vnějšímu i vnitřnímu prostředí. Je zde uveden jak systém motivace, tak systém odměňování zaměstnanců.

V poslední části bakalářské práce jsou rozpracovány podrobněji výsledky dotazníkového šetření, které bylo provedeno ve firmě Bluetech s. r. o. Cílovou skupinou dotazníkového šetření byli všichni zaměstnanci společnosti bez výjimky. Na konci práce je uveden návrh na zlepšení současné situace.

3.2.2 Použité metody

Pro zjištění potřebných informací, které byly podkladem pro bakalářskou práci, byly zvoleny následující metody:

- dotazníkové šetření;
- rozhovor.

Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo provedeno pomocí dotazníku, který je přiložen v přílohách práce. Připravené dotazníky byly rozdány mezi zaměstnance firmy, a to dělníky

i technicko-hospodářské pracovníky. Bylo rozdáno celkem 102 dotazníků, což je počet zaměstnanců ve společnosti. Návratnost vyplněných dotazníků byla 49 %, to je 50 dotazníků z jejich celkového počtu.

Dotazník se skládal z 19 otázek a byl rozdělen do dvou částí. V první části byly získány informace o současném stavu motivace zaměstnanců a následném systému odměňování. Druhá část byla zaměřena na rozlišení zaměstnanců společnosti z hlediska pohlaví, věku, vzdělání a platového ohodnocení. Dotazník se skládal z uzavřených otázek, u kterých měli zaměstnanci možnost vybírat z variant nebo měli také možnost písemně sdělit svůj názor, pokud byl odlišný od nabídnutých možností. Dotazník také disponoval jednou otázkou otevřenou, kdy měli pracovníci možnost vyjádřit se k samotnému podniku a jednou otázkou bodovací, kdy zaměstnanci hodnotili vliv daného faktoru.

Dotazníkové šetření je velmi účinnou metodou, jak se od zaměstnanců dozvědět, jaké mají potřeby a přání. Jelikož byl dotazník zcela anonymní, zaměstnanci nemuseli mít obavy, vyjádřit svůj názor na společnost.

Rozhovor

Rozhovor je další způsob, jakým je možné získat potřebné informace. Charakter rozhovoru byl volný, nebyly předem připraveny otázky, které by samotný rozhovor svazovaly. Rozhovor byl proveden s vedením firmy Bluetech s. r. o. Byly kladeny následující otázky: „Charakterizujte historii a současnost Vaší společnosti?; Jaký motivační program používá Vaše firma?; Mají zaměstnanci možnost různých školení? A jakých?; Mohou se zaměstnanci ve vaší firmě profesně rozvíjet?; Jaký způsob odměňování funguje ve společnosti?; Jaké zaměstnanecké výhody poskytujete Vaším zaměstnancům?“ Rozhovor doplnil chybějící informace, které nebyly získány z dotazníkového šetření. Výsledky rozhovoru byly dále využity pro zpracování analýzy současného systému motivace a odměňování.

3.2.3 Zdroje informací

Zdrojem získaných informací byla v první části, teoretické části, dostupná odborná literatura. Čerpala jsem z literatury jak od českých, tak i zahraničních autorů, kteří

byli přeloženi do češtiny. Na základě těchto odborných publikací byl zpracován literární přehled.

K druhé části práce byly získány informace ve vybrané společnosti a z dostupných internetových stránek společnosti (www.bluetech.cz).

3.3 Hypotézy

Před samotným vyhodnocením dotazníkového šetření byly stanoveny hypotézy. Po rozpracování práce byly získány potřebné informace pro potvrzení či vyvrácení hypotéz. Jedná se o tyto hypotézy:

- Hypotéza I.: Zaměstnanci jsou dostatečně motivováni k vyšším pracovním výkonům.
- Hypotéza II.: Zaměstnanci nejsou spokojeni se svým platovým ohodnocením.
- Hypotéza III.: Zaměstnanci jsou spokojeni se systémem zaměstnaneckých výhod ve společnosti.

4 Charakteristika vybraného podniku Bluetech s. r.o.

Zdroj: www.bluetech.cz

4.1 Historie a současnost společnosti

Společnost s ručením omezeným pod původním názvem PRIVAT STS PACOV s. r. o. vznikla v roce 1992 a do rejstříku Okresního soudu v Českých Budějovicích byla zapsána 11. října 1993.

O několik let později, konkrétně ke dni 24. 6. 1997 došlo ke změně obchodního jména společnosti na STS PACOV, s. r. o. Dále došlo ke změně obchodního jména společnosti dne 1. 2. 2002, kdy se společnost přejmenovala na BELTECH s. r. o. V současné době má společnost název **BLUETECH s. r. o**., který se změnil dne 1. 2. 2005.

Historie výroby dopravníků ve firmě Bluetech s. r. o. sahá až do poloviny minulého století a trvá bez přerušení do současnosti. Společnost má zaveden systém řízení podle Českých státních norem. Vlastní také velký průkaz způsobilosti pro navrhování, výrobu, instalaci, servis a svářečské činnosti v oblasti ocelových konstrukcí. Společnost vyváží svou produkci i do zahraničí. Export za loňský rok, tedy rok 2010 činil cca 60% produkce.

Společnost je dlouholetým výrobcem pásových dopravníků a technologií pásové dopravy. Pásové dopravníky jsou určeny k přenášení jakéhokoliv sypkého či kusového materiálu od minimálního množství a velikosti, po desítky tun hodinového výkonu. Dopravníky jsou vyráběny na zakázku dle individuálních potřeb zákazníků.

Obrázek 6: Společnost Bluetech s. r. o.

Zdroj: Vlastní fotografie

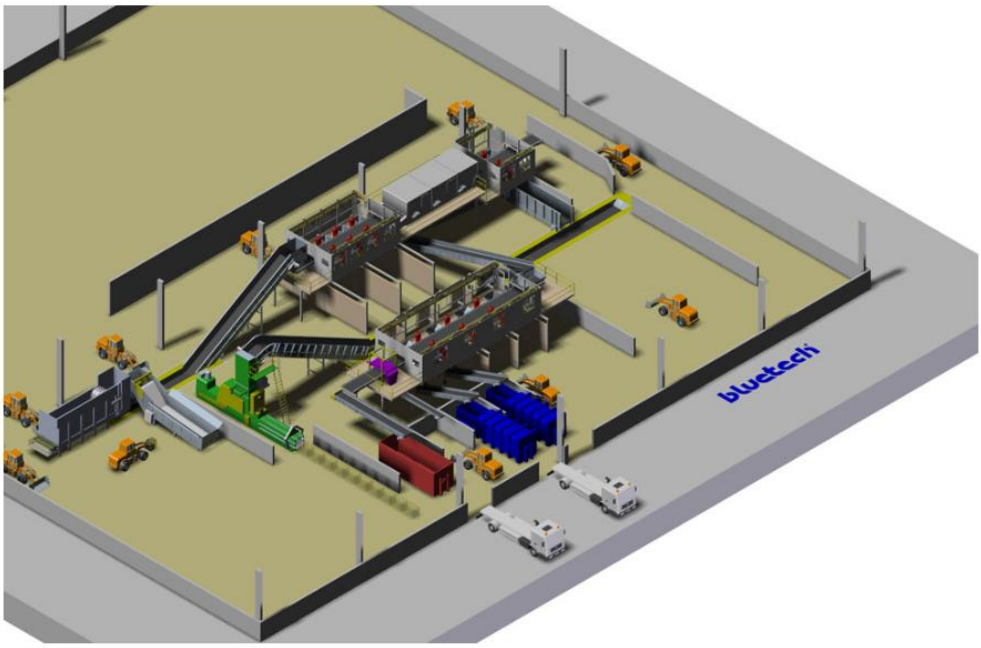
4.2 Zaměření

Předmětem podnikání společnosti jsou:

- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence;
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování;
- silniční motorová doprava;
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona;
- kovářství, podkovářství;
- zámečnictví, nástrojařství;
- obráběčství;
- truhlářství, podlahářství;
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení;
- opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů;
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení.

Společnost se zabývá výrobou dopravníků např. pro třídící technologie, pro průmysl, zemědělství, dále vyrábí dopravníkové pásy všech typů a druhů materiálů. Např. domácí dopravník, pásový dopravník, válečkový dopravník, řetězový dopravník, zásobníkový dopravník.

Obrázek 7: Vybavení linek ve společnosti



Zdroj: www.bluetech.cz

Společnost Bluetech s. r. o. nabízí mimo jiné i služby v podobě:

- konzultační a odborné pomoci;
- projekční práce všech odborností a specializací;
- projekční práce stavebních částí, hal apod.;
- zakázkovou výrobu;
- dopravu výrobků;
- montážní práce;
- servis vlastních zařízení, atd.

4.3 Organizační struktura

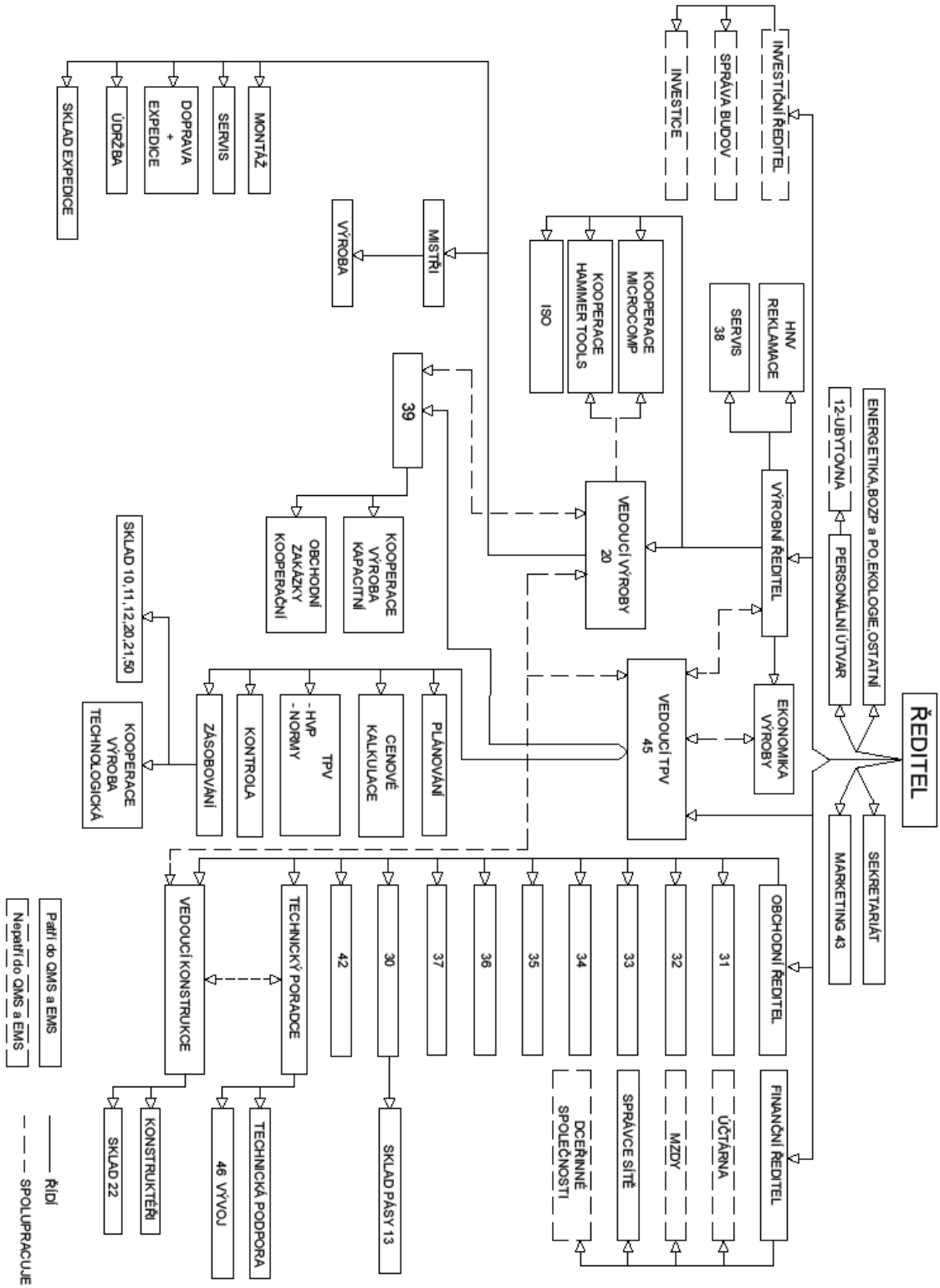
Organizační struktura ve společnosti podává přehled o jednotlivých odděleních ve firmě a naznačuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Tato struktura je známá všem zaměstnancům společnosti, tudíž nevzniká problém, že by zaměstnanci nevěděli, komu se zodpovídají z výsledků odvedené práce.

Společnost Bluetech s. r. o. má použitou liniově štábní organizační strukturu. V této struktuře se sdružuje liniová a štábní struktura. Tato struktura vzniká tehdy, když liniová jednotka předává část svých rozhodovacích pravomocí štábním útvarům. Ve firmě se nachází 4 štábní útvary, a to sekretariát, marketing, personální útvar a energetika, ekologie. Tyto štáby pak uplatňují svou pravomoc vůči ostatním útvarům společnosti.

Jak je zobrazeno v obrázku číslo 7, ve vedení společnosti Bluetech s. r. o. je ředitel společnosti. Pod ním jsou ředitelé jednotlivých úseků ve firmě, a to investiční ředitel, výrobní ředitel, obchodní ředitel a finanční ředitel. Tito ředitelé mají na starosti svůj přidělený úsek, na který dohlíží, a ve kterém provádějí průběžné kontroly.

V níže uvedeném organizačním schématu jsou naznačeny vtahy mezi řediteli jednotlivých úseků a zaměstnanci.

Obrázek 8: Organizační schéma



Zdroj: Interní materiál

4.4 Struktura zaměstnanců

Ve společnosti jsou zaměstnanci rozděleni na dvě profese: dělnické a administrativní.

4.4.1 Dělnické profese

Rozdělení dělnických profesí:

- *svářeč* – se základním kurzem, elektrickým obloukem, s úřední zkouškou pro svařování staticky a dynamicky namáhaných konstrukcí;
- *obsluha NC strojů* – jedná se o vystřihovací lis, ohraňovací lis, horizontální vyvrtávačka, NC soustruh;
- *lakýrník* – pracuje v moderní lakovně s odmašťovací linkou;
- *skladník* – manipulant, montér pro Českou republiku a přilehlou Evropu.

4.4.2 Administrativní profese

Rozdělení administrativních profesí:

- *ekonom;*
- *účetní;*
- *personalista;*
- *sekretářka*;
- *obchodník* – měl by být vybaven jazykovými znalostmi;
- *kontrola kvality* – do této části spadají profese: konstruktér, projektant, vývojář, příprava výroby – zásobování, nákup.

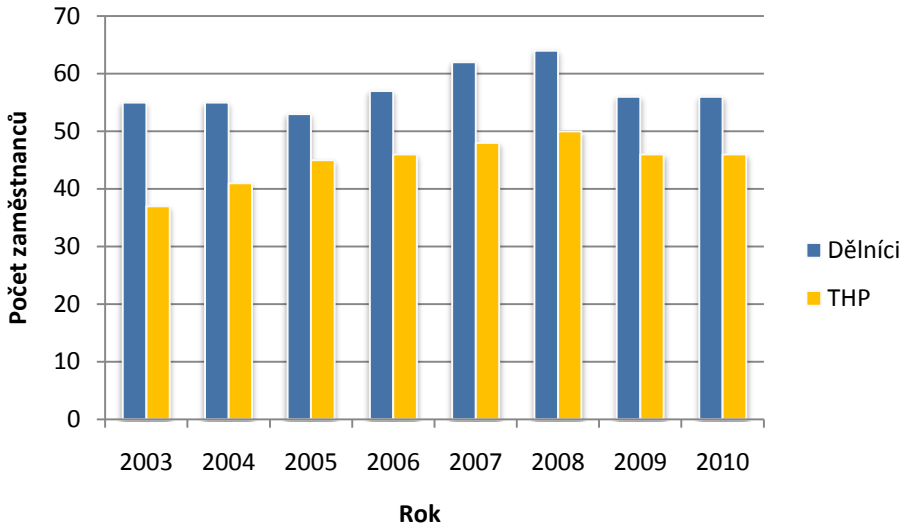
Tabulka 1: Vývoj zaměstnanců od roku 2003

Pracovníci	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**
Celkem	92	96	98	103	110	114	102	102
Z toho dělníci	55	55	53	57	62	64	56	56
THP	37	41	45	46	48	50	46	46

Zdroj: Interní materiál

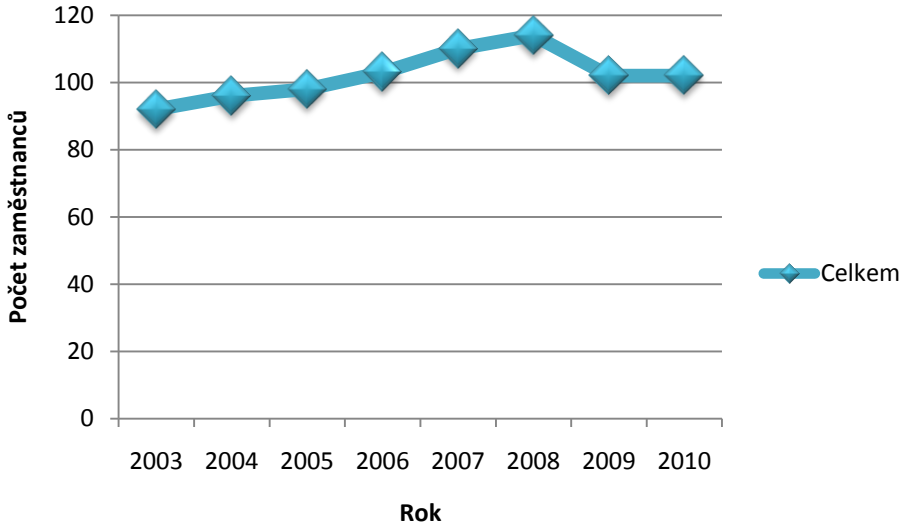
Počet zaměstnanců se od roku 2003 nepatrně zvýšil v porovnání s rokem 2010, a to o 10 zaměstnanců. Podstatná změna je viditelná u technicko-hospodářských pracovníků, kde počet zaměstnanců vzrostl od roku 2003 až do roku 2010 o 9. Společnost se s počtem zaměstnanců drží stále na stejné úrovni.

Graf 1: Vývoj dělníků a THP v letech 2003-2010



Zdroj: Interní materiál

Graf 2: Celkový vývoj zaměstnanců v letech 2003-2010



Zdroj: Interní materiál

Z grafu 2 je zřejmé, že vývoj zaměstnanců během 8 let se nijak výrazně neměnil. Na křivce grafu nejsou vidět značné výkyvy ve změnách počtu zaměstnanců.

5 Analýza současného systému motivace a odměňování

5.1 Motivační program

Motivační program ve společnosti je důležitý z hlediska motivace zaměstnanců, a to nejen k vyšším výkonům, ale i k tomu, aby zaměstnanci cítili sounáležitost k firmě, měli k ní kladný postoj a věděli, že za práci získají patřičnou odměnu. Náplní motivačního programu je motivovat zaměstnance, aby měli chuť do práce a byli motivováni ke kvalitněji odvedené práci.

Společnost při nástupu přiděluje každému novému zaměstnanci tzv. plán školení. V plánu jsou určena data školení a pracovní vzestup. Zaměstnanci každý měsíc postoupí o krok dále, př. první měsíc = první krok splněný. Tento postup pomáhá zaměstnancům v jejich rozvoji. Někteří přicházejí se základním vzděláním, nemají žádné osvědčení ani kurzy. Společnost zaměstnancům umožňuje profesní rozvoj v podobě různých zkoušek.
Motivačním faktorem pro zaměstnance jsou např. svářečské zkoušky, které mají možnost absolvovat všichni zaměstnanci. Zaměstnanci během určité doby projdou základním kurzem, ze kterého je možné absolvovat svářečské zkoušky.

Zaměstnanci dostávají také plán profesního rozvoje, kde mají přesně uvedeno jak dlouho a na jaké pozici budou pracovat. Tento profesní plán se týká dělníků ve výrobě. Strojírenský dělník např. začíná na pracovním zařazení svářeč a po roce přestupuje na jinou profesi. Takto se zaměstnanci vzdělají ve všech profesích, které společnost nabízí. Pro zaměstnance je to motivující položka, naučí se novým profesím a není nucen vykonávat stále stejnou náplň práce.

5.2 Školení zaměstnanců

Školení zaměstnanců probíhá v každém podniku. Některá školení jsou pro zaměstnance povinná, některá jsou pouze pro určité skupiny pracovníků. Zaměstnanci musí těmito školeními projít, aby věděli, jak se mají v určitých

situacích chovat. Zaměstnavatel je povinen, pracovníkům školení zajistit a umožnit, aby se na něj dostali všichni zaměstnanci, kterých se to týká.

Společnost Bluetech s. r. o. zajišťuje zaměstnancům základní povinná školení a dále speciální školení pro každou profesi ve firmě. Mezi základní povinná školení patří:

- školení BOZPO = školení bezpečnosti a ochrany zdraví a požární ochrany;
- školení řidičů – ve společnosti jsou používány vysokozdvižné vozíky, dále jsou zde řidiči nákladní dopravy;
- školení VZV + VB = školení vysokozdvižných vozíků a vazačů břemen;
- školení, které se týká nakládání s chemickými látkami.

Těmito školeními procházejí všichni zaměstnanci bez výjimky, jsou pro ně povinná.

Dále ve společnosti probíhá jeden krát za dva roky školení svářečů. Toto školení se týká bezpečnosti a ochrany zdraví. Ostatní školení, která ve společnosti probíhají, jsou školení dle aktuální potřeby. Takovým školením je např. školení na montáž převodovek „NORD“ nebo ulamování hřídelů. Toto jsou speciální školení, která nejsou vyžadována pravidelně, nýbrž podle potřeby.

5.3 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců ve společnosti Bluetech s. r. o. probíhá pomocí komplexního hodnocení. V kolektivní smlouvě společnosti jsou přesně určeny základní mzdy a tarifní stupně zaměstnanců. Každému ze zaměstnanců je přidělen tarifní stupeň, dle jeho kvalifikace a vzdělání. K příslušnému tarifnímu stupni, pak náleží stanovená základní mzda.

Společnost má 13 tarifních stupňů. Dále se ve společnosti zohledňuje, zda se jedná o dělníky či technicko-hospodářské pracovníky, což je důležité pro určení, zda je zaměstnanec hodnocen časovou mzdou nebo úkolovou mzdou.
Každý ze zaměstnanců kromě základní mzdy, kterou má pevně stanovenou dostává také příplatky procentem. Zaměstnanci jsou ve společnosti komplexně hodnoceni i podle vykonané práce, její náročnosti a důležitosti. Za kvalitně odvedenou práci, za rychlost při zhotovení daného úkolu či za náročnost práce dostávají zaměstnanci určité procento ze základní mzdy navíc. Dané procento se většinou pohybuje okolo

40 % a více. Zaměstnanci mají své evidenční čipové karty, na kterých je evidován jejich výkon, práce. Podle těchto evidenčních karet jsou zaměstnancům vyplácena procenta k základní mzdě. Přes tyto čipové karty má vedení společnosti přehled, zda zaměstnanci plní dané úkoly.

Pomocí tarifních stupňů jsou odměňováni pouze zaměstnanci ve výrobě (dělníci). Zaměstnanci obchodu a technicko-hospodářští pracovníci jsou hodnoceni manažerskými položkami.

Výše mzdy zaměstnanců se pohybuje v rozmezí od 10 000,-Kč až po 30 000,-Kč. Záleží na zařazení v příslušném tarifním stupni nebo výši manažerské položky.

Úkolová mzda

Úkolová mzda je stanovena na 0,78,-Kč za minutu. Touto mzdou jsou hodnoceni dělníci: svářeči se základními svářečskými zkouškami nebo se státními svářečskými zkouškami, dále strojírenští dělníci. Do této kategorie spadají soustružníci, skladníci. Jedinou výjimkou u dělnických profesí je lakýrník, který je hodnocen časovou mzdou nikoli úkolovou mzdou. U této činnosti je těžké stanovit ohodnocení.

5.4 Příplatky ke mzdě

Zaměstnanci společnosti dostávají také povinné příplatky ke mzdě. Příplatky ve společnosti Bluetech s. r. o. jsou následující:

- příplatek za práci přesčas;
- příplatek za práci v sobotu;
- příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí;
- příplatek za práci ve svátek.

5.4.1 Příplatek za práci přesčas

Podle Zákoníku práce přísluší zaměstnanci příplatek za práci přesčas ve výši 25% průměrného výdělku. Společnost Bluetech s. r. o. má ale výši příplatku za práci přesčas stanovenou jiným způsobem, který je uveden v kolektivní smlouvě společnosti.

5.4.2 Příplatek za práci v sobotu

Zaměstnanci společnosti Bluetech s. r. o. mají podle potřeby povinnou práci i v sobotu. Příplatek za práci v sobotu zaměstnanci přísluší vedle stanovené mzdy. Výše toho příplatku je stanovena na 10% průměrného výdělku.

5.4.3 Příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí

Zaměstnanci společnosti pracují nepřetržitě ve ztíženém pracovním prostředí. Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí činí nejméně 10% částky, která je stanovena Zákoníkem práce.

5.4.4 Příplatek za práci ve svátek

Příplatek za práci ve svátek má formu náhradního volna, kdy má zaměstnanec nárok na náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku. Po dohodě se zaměstnavatelem je možné, aby zaměstnanci byla vyplacena mzda ve výši 100% průměrného výdělku místo poskytnutí náhradního volna. S tím však zaměstnanec musí souhlasit.

5.5 Zaměstnanecké výhody (benefity)

Zaměstnanecké výhody ve společnosti jsou důležitou složkou ohodnocení zaměstnanců. Těmito výhodami je mnoho zaměstnanců motivováno k vyššímu výkonu. Pokud společnost o své zaměstnance pečuje, a to nejen zaměstnaneckými výhodami, zaměstnanec to společnosti oplatí svou solidaritou a ochotou pracovat.

Společnost Bluetech s. r. o. realizuje benefity přes sociální fond společnosti. Tento fond zahrnuje veškeré výhody, které společnost může svým zaměstnancům nabídnout.

Přehled náplně sociálního fondu:

- **bezúročné půjčky** – společnost poskytuje zaměstnancům bezúročné půjčky např. na zařízení bytu, stavební úpravy nebo sociální tíseň;
- **příspěvek na dovolenou** – všichni zaměstnanci dostávají za každý kalendářní rok částku 2 000,-Kč na výdaje na dovolenou;
- **příspěvek na kulturní, sportovní a aj. akce** – zaměstnancům je přispíváno na kulturní, sportovní i společenské akce např. formou uhrazení vstupenky na tyto akce;

- **příspěvek na oběd** – společnost nemá svou vlastní stravovnu, proto zajišťuje dovoz jídla do firmy, na toto jídlo zaměstnancům přispívá ve výši 50% částky;
- **příspěvek při dovršení určitého věku** – společnost přispívá zaměstnancům při dovršení 30-ti let věku 5 000,-Kč a dále při dovršení 50-ti let věku také částku 5 000,-Kč.

Zaměstnanecké výhody ve společnosti jsou velmi rozmanité. Každému ze zaměstnanců vyhovuje jiná výhoda. Benefity, které by zaměstnance ještě více motivovali, jsem se zabývala v dotazníkovém šetření, kde se zaměstnanci vyjádřili k tomu, co postrádají.

5.6 Dotazníkové šetření

Ve společnosti Bluetech s. r. o. bylo provedeno dotazníkové šetření, z důvodu získání informací, které jsou potřebné pro bakalářskou práci.

Vyhodnocení dotazníků:

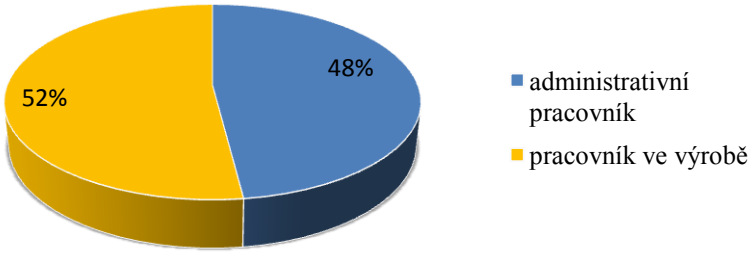
Otázka 1: **Jaké je vaše pracovní zařazení?**

Tabulka 2: Pracovní zařazení

Jaké je vaše pracovní zařazení?	
administrativní pracovník	24
pracovník ve výrobě	26
celkem	50

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 3: Pracovní zařazení



Zdroj: Vlastní výzkum

Administrativní pracovníci zaujímají ve společnosti 48 %. Pracovníci ve výrobě zaujímají ve společnosti o 4 % více než administrativní pracovníci, tudíž 52 %.

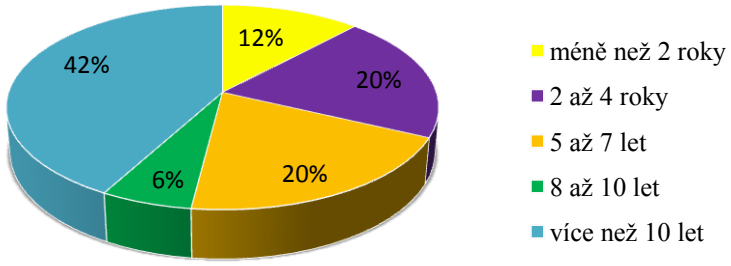
Otázka 2: **Jak dlouho pracujete v tomto podniku?**

Tabulka 3: Doba působnosti v podniku

Jak dlouho pracujete v tomto podniku?	
méně než 2 roky	6
2 až 4 roky	10
5 až 7 let	10
8 až 10 let	3
více než 10 let	21
celkem	50

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 4: Doba působnosti v podniku



Zdroj: Vlastní výzkum

Doba, po kterou zaměstnanci pracují ve společnosti, je u každého odlišná. Převážnou část tvoří zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti více jak 10 let, tedy 42 %. Zaměstnanců, kteří pro společnost pracují 2 až 4 roky a 5 až 7 let je 20 % z grafu. Méně než 2 roky pracuje ve společnosti 12 % lidí a 6 % lidí v podniku pracuje 8 až 10 let.

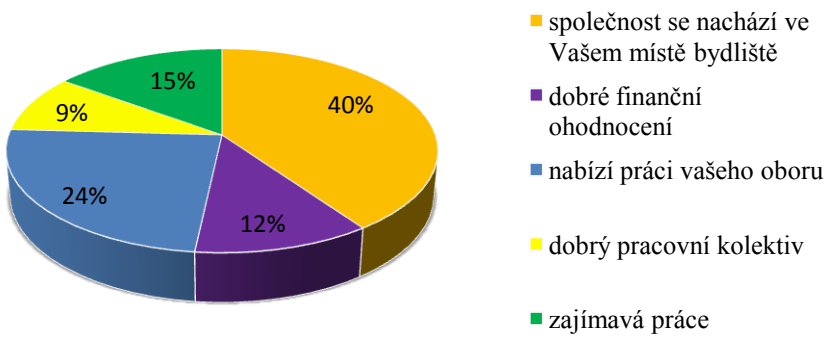
Otázka 3: **Z jakého důvodu jste se rozhodl/a pracovat v tomto podniku?**

Tabulka 4: Důvod zvolení daného podniku

Z jakého důvodu jste se rozhodl/a pracovat v tomto podniku?	
společnost se nachází ve Vašem místě bydliště	35
dobré finanční ohodnocení	10
nabízí práci vašeho oboru	21
dobrý pracovní kolektiv	8
zajímavá práce	13
celkem	88

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 5: Důvod zvolení daného podniku



Zdroj: Vlastní výzkum

Důvodů, pro které se zaměstnanci rozhodli pracovat ve společnosti, je několik. U této otázky si zaměstnanci mohli zvolit více variant odpovědí. Převážná část zaměstnanců, tj. 40 % zaměstnanců se rozhodlo pracovat ve společnosti z důvodu, že se společnost nachází v místě jejich bydliště. Dalších 24 % zaměstnanců se rozhodovalo podle toho, že společnost nabízí práci právě jejich zaměření, oboru. Dobrý pracovní kolektiv byl důvodem pro 9 % respondentů a 15 % zaměstnanců shledává práci v této firmě jako zajímavou. V otázce byla možnost vyjádření, kterou využil pouze jeden ze zaměstnanců, odpověděl, že se rozhodl v podniku pracovat, kvůli nabídce prací všeho druhu.

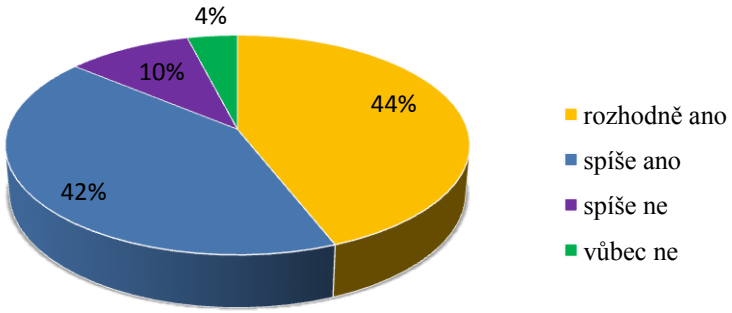
Otázka 4: **Máte zájem se dále odborně vzdělávat?**

Tabulka 5: Odborný rozvoj

Máte zájem Vy sám (sama) se dále odborně rozvíjet?	
rozhodně ano	22
spíše ano	21
spíše ne	5
vůbec ne	2
celkem	50

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 6: Odborný rozvoj



Zdroj: Vlastní výzkum

O možnost odborného rozvoje má zájem 44 % zaměstnanců. Z průzkumu vyplynulo, že 42 % dotázaných spíše zájem o osobní rozvoj má. 10 % respondentů spíše zájem o odborný rozvoj nejeví a zbylá 4 % zaměstnanců nemají zájem o odborný růst.

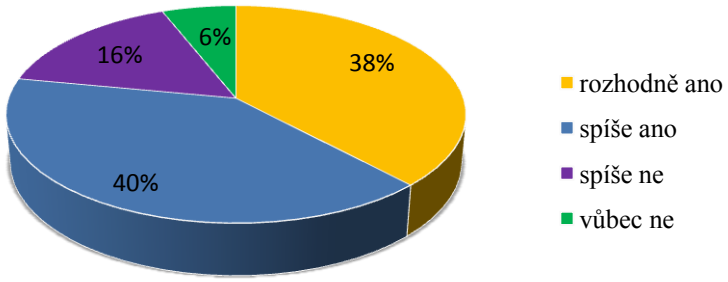
Otázka 5: **Máte možnost se u Vašeho zaměstnavatele účastnit různých školení, seminářů, vzdělávacích a jazykových kurzů?**

Tabulka 6: Účast na školeních, vzdělávacích kurzech

Máte možnost se u Vašeho zaměstnavatele účastnit různých školení, seminářů, vzdělávacích a jazykových kurzů?	
rozhodně ano	19
spíše ano	20
spíše ne	8
vůbec ne	3
celkem	50

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 7: Účast na školeních, vzdělávacích kurzech



Zdroj: Vlastní výzkum

Jak vyplývá z dotazníku, 40 % zaměstnanců odpovědělo na danou otázku spíše ano. Že rozhodně tato možnost existuje si myslí 38 % zaměstnanců. Možnost účastnit se různých školení, seminářů, vzdělávacích a jazykových kurzů ve společnosti spíše není, to si myslí 16 % zaměstnanců a zbylých 6 % zaměstnanců odpovědělo, že ve společnosti není možnost účastnit se podobných kurzů. Zaměstnanci, kteří odpověděli, že není možnost účastnit se ve firmě různých kurzů, nemají o tuto nabídku zájem, a tudíž nejsou o této možnosti informováni.

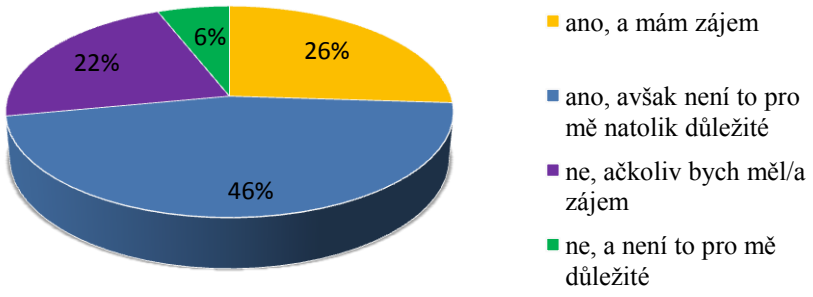
Otázka 6: **Domníváte se, že je u Vašeho zaměstnavatele v budoucnu možnost kariérního růstu?**

Tabulka 7: Kariérní růst

Domníváte se, že je u Vašeho zaměstnavatele v budoucnu možnost kariérního růstu?	
ano, a mám zájem	13
ano, avšak není to pro mě natolik důležité	23
ne, ačkoliv bych měl/a zájem	11
ne, a není to pro mě důležité	3
celkem	50

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 8: Kariérní růst



Zdroj: Vlastní výzkum

Jak vyplývá z průzkumu, 46 % zaměstnanců odpovědělo, že u jejich zaměstnavatele je možnost kariérního růstu v budoucnosti, ale není to pro ně až tak důležité. Naopak 26 % pracovníků se domnívá, že u zaměstnavatele je možnost kariérního růstu, a měli by určitě zájem tuto možnost využít. Někteří zaměstnanci, konkrétně 22 % z nich, projevilo zájem o kariérní růst, ale domnívají se, že u jejich zaměstnavatele není taková možnost k dispozici. Ostatních 6 % zaměstnanců neví, o možnosti kariérního růstu ve společnosti a rozhodně by této možnosti nepřikládali pozornost.

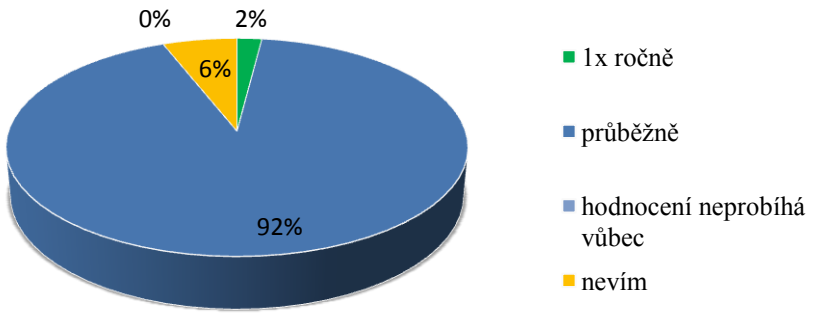
Otázka 7: **Jak často provádí nadřízený hodnocení Vaší práce?**

Tabulka 8: Hodnocení práce

Jak často provádí nadřízený hodnocení Vaší práce?	
1x ročně	1
průběžně	46
hodnocení neprobíhá vůbec	0
nevím	3
celkem	50

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 9: Hodnocení práce



Zdroj: Vlastní výzkum

Hodnocení práce zaměstnanců ve společnosti probíhá podle 92 % dotazovaných průběžně, během roku. 2 % zaměstnanců tvrdí, že společnost provádí hodnocení práce 1krát ročně. Z průzkumu vyplynulo že, 6 % zaměstnanců neví, kdy se ve společnosti provádí hodnocení jejich práce. Toto zanedbatelné procento respondentů nemá zjevný zájem o hodnocení práce, a proto přesně neví, kdy k hodnocení dochází. Z dotazníku je zřejmé, že se žádný ze zaměstnanců nepřiklonil k odpovědi, že hodnocení neprobíhá vůbec.

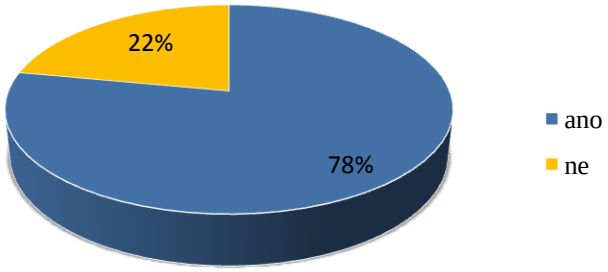
Otázka 8: **Je pro Vás důležitá pochvala?**

Tabulka 9: Pochvala a uznání

Je pro Vás důležitá pochvala?	
ano	39
ne	11
celkem	50

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 10: Pochvala a uznání



Zdroj: Vlastní výzkum

Pochvalu a uznání určitě ocení každý zaměstnanec. Pro 78 % dotazovaných je pochvala rozhodně důležitá, motivuje je k další práci. Dalších 22 % zaměstnanců společnosti, ale na pochvale netrvá.

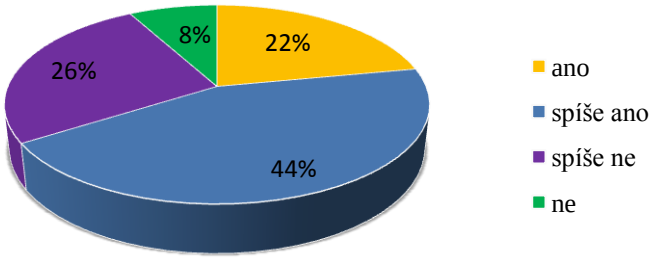
Otázka 9: **Jste spokojen se svým platovým ohodnocením?**

Tabulka 10: Platové ohodnocení

Jste spokojen se svým platovým ohodnocením?	
ano	11
spíše ano	22
spíše ne	13
ne	4
celkem	50

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 11: Platové ohodnocení



Zdroj: Vlastní výzkum

Celkově spokojeno s platovým ohodnocením je 22 % zaměstnanců. Odpověď spíše ano, byla označena 44 % respondentů. Z dotazníku je zřejmé že, 26 % zaměstnanců by raději na svém platovém ohodnocení něco změnili. A zbylých 8 % zaměstnanců není se svým platovým ohodnocením spokojeno vůbec.

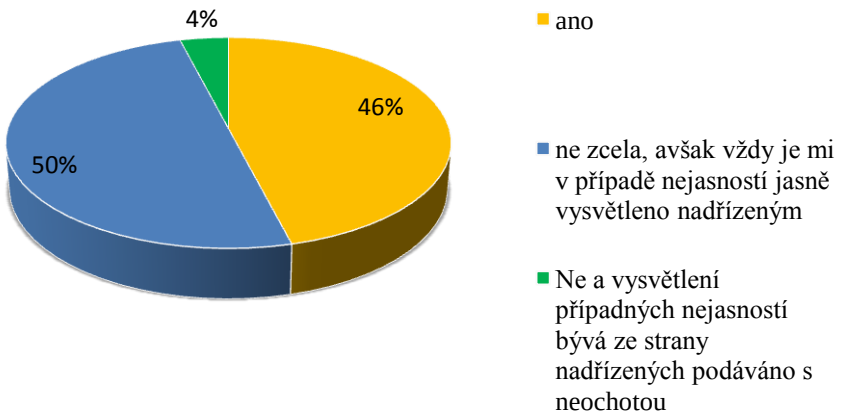
Otázka 10: **Je pro Vás systém hodnocení a následného odměňování dobře srozumitelný a jasný?**

Tabulka 11: Systém hodnocení a následného odměňování

Je pro Vás systém hodnocení a následného odměňování dobře srozumitelný a jasný?	
ano	23
ne zcela, avšak vždy je mi v případě nejasností jasně vysvětleno nadřízeným	25
Ne a vysvětlení případných nejasností bývá ze strany nadřízených podáváno s neochotou	2
celkem	50

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 12: Systém hodnocení a následného odměňování



Zdroj: Vlastní výzkum

Jak vyplývá z průzkumu, 50 % zaměstnanců ne vždy pochopí systém hodnocení a následného odměňování, ale v případě nejasností, jim nadřízení vše vysvětlí. 46 % dotazovaných, systém hodnocení dobře chápe a je pro ně srozumitelný a jasný. Ve zbylých 4 % zaměstnanců se nachází ti, kterým systém hodnocení srozumitelný není, a domnívají se, že nadřízení podávají požadované vysvětlení s neochotou.

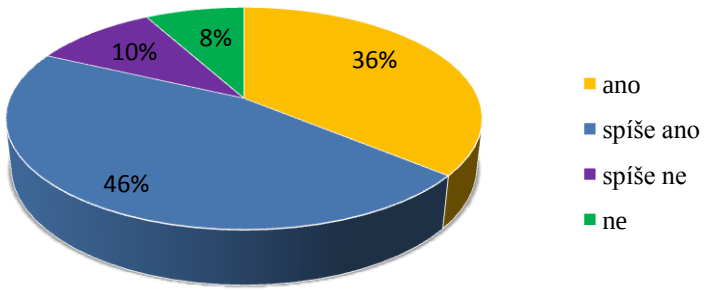
Otázka 11: **Jste spokojeni s množstvím čerpání zaměstnaneckých výhod poskytovaných podnikem?**

Tabulka 12: Zaměstnanecké výhody - čerpání

Jste spokojeni s množstvím čerpání zaměstnaneckých výhod poskytovaných podnikem?	
ano	18
spíše ano	23
spíše ne	5
ne	4
celkem	50

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 13: Zaměstnanecké výhody - čerpání



Zdroj: Vlastní výzkum

S čerpáním zaměstnaneckých výhod poskytovaných podnikem je spokojeno 36 % zaměstnanců. 46 % zaměstnanců je spíše spokojeno. Spíše nespokojeno je 10 % zaměstnanců. 8 % není vůbec spokojeno s čerpáním zaměstnaneckých výhod.

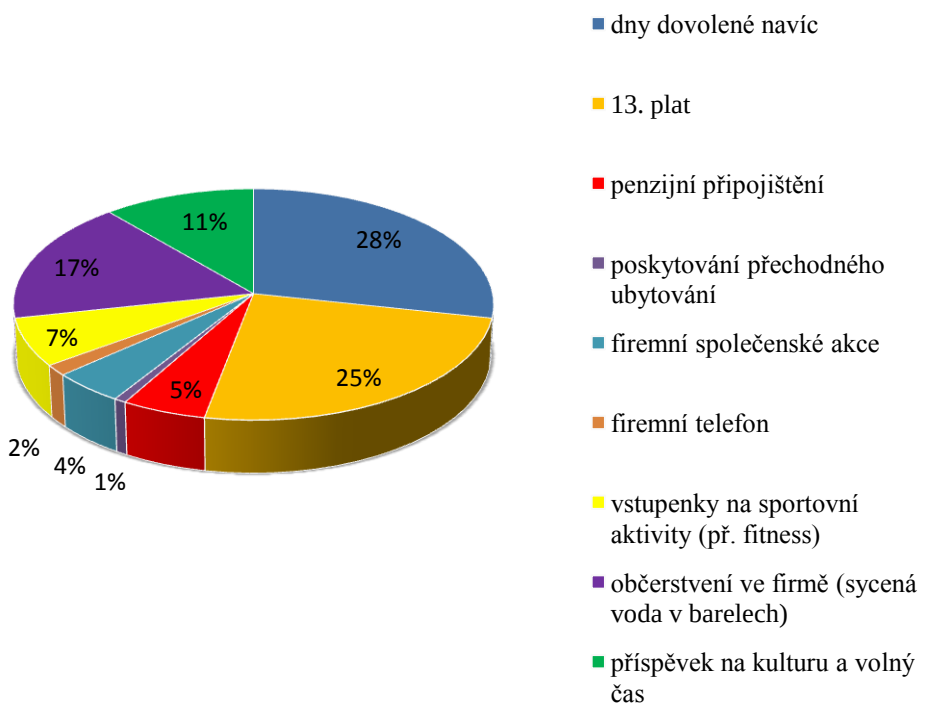
Otázka 12: **Jaká je z Vašeho pohledu nejvíce postrádaná zaměstnanecká výhoda v podniku?**

Tabulka 13: Zaměstnanecké výhody - postrádané

Jaká je z Vašeho pohledu nejvíce postrádaná zaměstnanecké výhoda v podniku?	
dny dovolené navíc	38
13. plat	33
penzijní připojištění	7
poskytování přechodného ubytování	1
firemní společenské akce	6
firemní telefon	2
vstupenky na sportovní aktivity (př. fitness)	9
občerstvení ve firmě (sycená voda v barelech)	23
příspěvek na kulturu a volný čas	15
celkem	134

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 14: Zaměstnanecké výhody – postrádané



Zdroj: Vlastní výzkum

U této otázky měli zaměstnanci možnost více odpovědí. V tabulce v příloze je uveden přesný počet odpovědí. Z průzkumu vyplývá že, 28 % zaměstnanců postrádá

benefit ve formě dnů dovolené navíc. 25 % zaměstnanců by raději uvítalo 13tý plat. Občerstvení ve firmě by motivovalo 17 % zaměstnanců. Příspěvek na kulturu a volný čas, by byl prospěšným benefitem pro 11 % dotazovaných. 7 % zaměstnanců postrádá možnost vstupenek na sportovní aktivity. Ostatní nabídnuté zaměstnanecké výhody mají zanedbatelná procenta. U této otázky se mohli zaměstnanci sami zamyslet, jaká zaměstnanecká výhoda by je ještě více motivovala. Odpovědi byly různé: firemní automobil, pohyblivá pracovní doba, příspěvek na dojíždění.

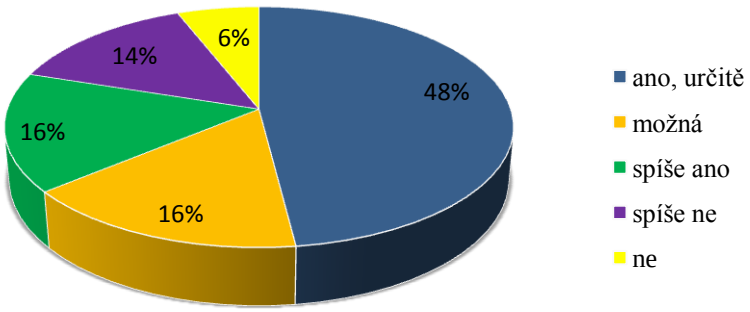
Otázka 13: **Motivovaly by vás výše uvedené výhody?**

Tabulka 14: Motivovanost k práci

Byli byste touto výhodou více motivováni k práci?	
ano, určitě	24
možná	8
spíše ano	8
spíše ne	7
ne	3
celkem	50

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 15: Motivovanost k práci



Zdroj: Vlastní výzkum

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 48 % zaměstnanců by rozhodně bylo těmito zaměstnaneckými výhodami motivováno. Zaměstnanci s podílem 16 % by možná

byli touto výhodou motivováni, stejně jako 16 % zaměstnanců, kteří odpověděli, spíše ano. Touto výhodou by spíše nebylo motivováno 14%. A 6 % respondentů by tímto benefitem nebylo motivováno vůbec.

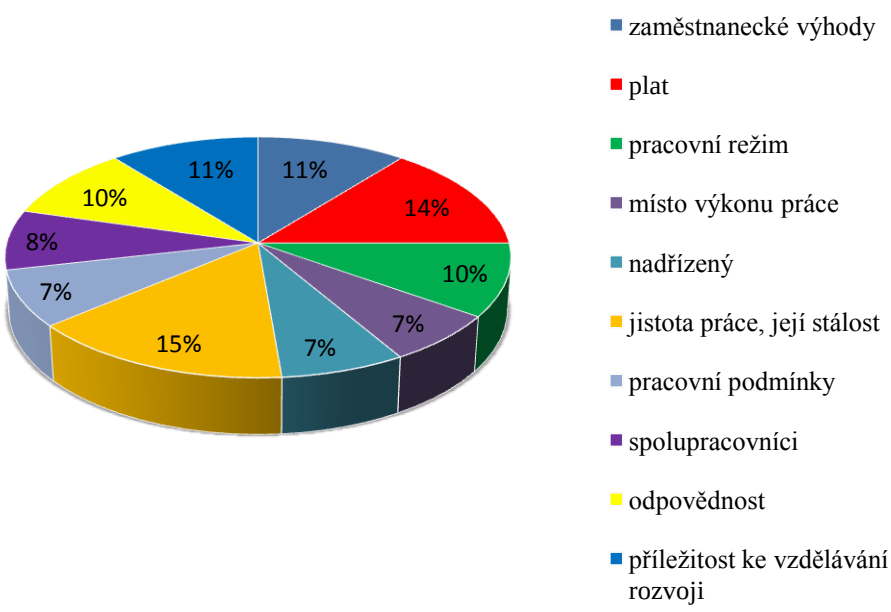
Otázka 14: **Které faktory jsou pro vás důležité při výkonu práce?**

Tabulka 15: Faktory ovlivňující výkon práce

Které faktory jsou pro Vás důležité při výkonu práce?						
Ukazatele – jejich vliv	1	2	3	4	5	Celkem
zaměstnanecké výhody	6	9	**24**	5	6	50
plat	1	3	4	10	**32**	50
pracovní režim	0	8	**22**	10	10	50
místo výkonu práce	3	7	12	13	**15**	50
nadřízený	4	6	14	10	**16**	50
jistota práce, její stálost	1	5	2	8	**34**	50
pracovní podmínky	2	6	**17**	9	16	50
spolupracovníci	2	3	16	11	**18**	50
odpovědnost	2	4	**22**	10	12	50
příležitost ke vzdělávání a rozvoji	4	8	**24**	8	6	50

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 16: Převažující vliv každého ukazatele



Zdroj: Vlastní výzkum

U následující otázky měli zaměstnanci škálově určit, jaké faktory jsou pro ně důležité při výkonu práce. Škála byla od 1 (nejmenší vliv) po 5 (největší vliv). Každému faktoru zaměstnanci přiřadili bod podle důležitosti a vlivu na jejich zaměstnání. Zvýrazněné údaje ve výše uvedené tabulce č. 15 jsou zahrnuty v následujícím grafu. V něm je tedy uveden převažující typ (od 1 do 5) každého vlivu.

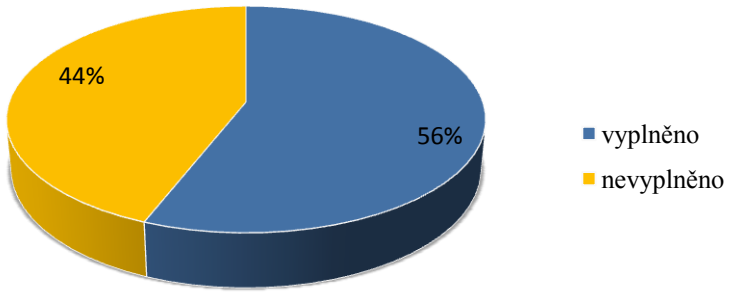
Otázka 15: **Čeho si na práci ve Vašem podniku nejvíce vážíte a co byste naopak rádi změnili?**

Tabulka 16: Počet odpovědí

Čeho si na práci ve Vašem podniku nejvíce vážíte a co byste naopak rádi změnili?	
vyplněno	28
nevyplněno	22
celkem	50

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 17: Počet odpovědí



Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka číslo 15 byla otázkou otevřenou. Zaměstnanci se mohli vyjádřit ke změnám v podniku a k věcem, kterých si v podniku váží. Zaměstnanci si v podniku váží následujících skutečností: práce v místě bydliště; zodpovědnosti nadřízených; kladného, vstřícného přístupu vedení k zaměstnancům; investování a vybavenosti ve firmě; stabilní a perspektivní společnosti; jistoty, zázemí a ohodnocení; stálosti zaměstnání a její jistoty; stability, pracovních podmínek, vztahů na pracovišti

a jednání nadřízených; domluvy a rychlého jednání; zajímavé a tvůrčí práce; pracovního kolektivu; organizace výroby; příspěvku na dovolenou, pochopení nadřízených pro občasnou pružnost pracovní doby; stálosti zakázek, dostatku pracovní náplně a celkově si zaměstnanci váží existence této práce. Naopak zaměstnanci by nejraději změnili následující: slovní ohodnocení, pochvaly; práci o víkendech; systém a organizaci práce (příprava); přístup vedoucího výroby k lidem; povinnou práci přesčas, která není patřičně ohodnocena; rizikové pracoviště, plat; komunikaci mezi jednotlivými odděleními.

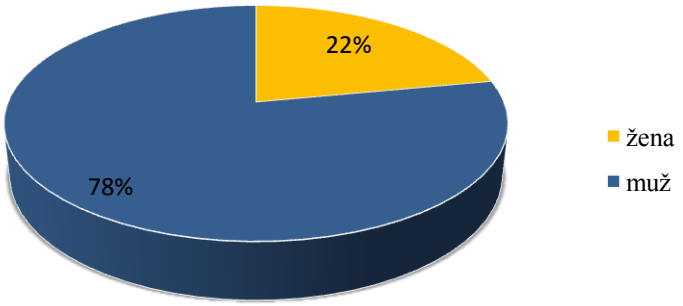
Otázka 16: **Jaké je Vaše pohlaví?**

Tabulka 17: Pohlaví respondenta

Jaké je Vaše pohlaví?	
Žena	11
Muž	39
Celkem	50

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 18: Pohlaví respondenta



Zdroj: Vlastní výzkum

Tato otázka je otázkou, která je nápomocná při rozřazování respondentů. Jak vyplývá z průzkumu, 78 % respondentů je pohlaví mužského, zbylých 22 % je pohlaví ženského. Jelikož se jedná o společnost zabývající se převážně výrobou dopravníků a dopravníkových pásů, převažuje zde pracovní kolektiv mužského pohlaví.

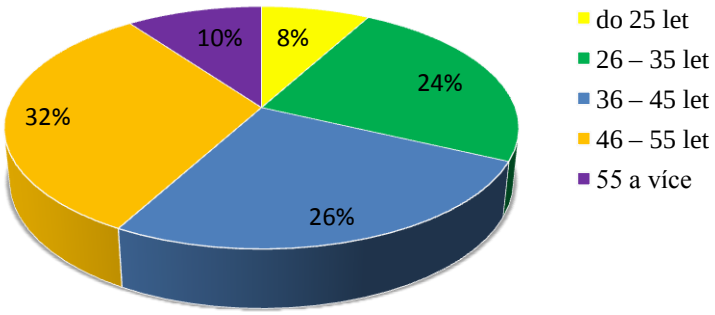
Otázka 17: **Do jaké věkové kategorie patříte?**

Tabulka 18: Věková kategorie respondenta

Do jaké věkové kategorie patříte?	
do 25 let	4
26 – 35 let	12
36 – 45 let	13
46 – 55 let	16
55 a více	5
celkem	50

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 19: Věková kategorie respondenta



Zdroj: Vlastní výzkum

Rozřazení zaměstnanců do věkových kategorií je následující: 32 % zaměstnanců spadá do kategorie 46-55 let, 26 % zaměstnanců spadá do kategorie 36-45 let, 24 % zaměstnanců spadá do kategorie 26-35 let, 10 % zaměstnanců je v kategorii 55 a více a posledních 8 % zaměstnanců je v kategorii do 25 let.

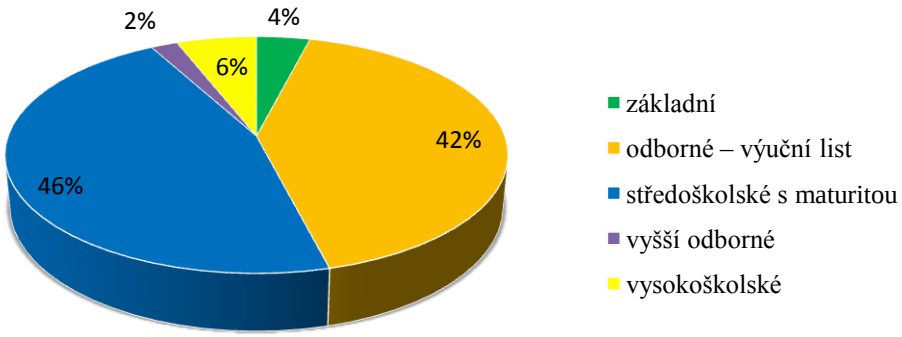
Otázka 18: **Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?**

Tabulka 19: Nejvýše dosažené vzdělání

Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?	
základní	2
odborné – výuční list	21
středoškolské s maturitou	23
vyšší odborné	1
vysokoškolské	3
celkem	50

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 20: Nejvýše dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní výzkum

Nejvýše dosažené vzdělání je vysokoškolské u 6 % zaměstnanců, vyšší odborné u 2 % zaměstnanců, středoškolské s maturitou 46 % zaměstnanců, odborné s výučním listem 42 % zaměstnanců a základní 4% zaměstnanců.

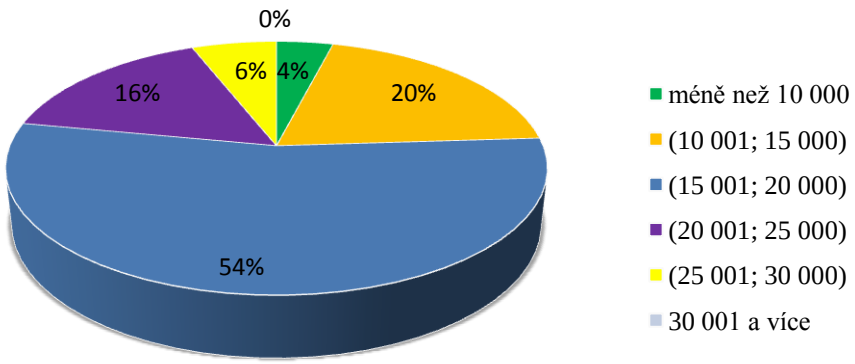
Otázka 19: **V jakém rozmezí se pohybuje výše Vaší čisté mzdy?**

Tabulka 20: Rozmezí výše čisté mzdy

V jakém rozmezí se pohybuje výše Vaší čisté mzdy?	
méně než 10 000	2
(10 001; 15 000)	10
(15 001; 20 000)	27
(20 001; 25 000)	8
(25 001; 30 000)	3
30 001 a více	0
celkem	50

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 21: Rozmezí výše čisté mzdy



Zdroj: Vlastní výzkum

Pro 54 % respondentů se výše čisté mzdy pohybuje v rozmezí (15 001; 20 000), 20 % zaměstnanců se pohybuje v rozmezí (10 001; 15 000), 16 % se pohybuje v platovém rozmezí (20 001; 25 000), 6 % zaměstnanců je v rozmezí (25 0001; 30 000) a 4 % dotázaných se pohybují v rozmezí méně než 10 000Kč. Žádný z respondentů se nepohybuje se svou čistou mzdou v rozmezí 30 001 a více Kč.

6 Návrh na zlepšení stávající situace

Na základě dotazníkového šetření, které bylo provedeno ve společnosti Bluetech s. r. o., byly zjištěny převážně pozitivní skutečnosti. Firma nemá podstatné problémy, které by bylo třeba zlepšit nebo dokonce do budoucna odstranit.

Oblast, která byla zkoumána pomocí dotazníků, je oblast motivace a odměňování zaměstnanců. Při zjišťování potřebných informací k práci, jsem měla možnost nahlédnout do chodu společnosti v oblasti týkající se právě motivace a odměňování. Měla jsem příležitost získat podrobné informace o tématu, což mi umožnilo vytvořit si představu o současné situaci v organizaci.

Systém motivace a odměňování je nastaven tak, že je kladen především důraz na kvalitně odvedenou práci. Každý zaměstnanec má svůj pracovní úsek, ve kterém pracuje na určitém druhu výroby. Pokud splní daný úkol v požadované kvalitě a ve stanovené době, je za něj odměněn procentem ze základní mzdy. Aby pracovníci dosáhli vyšších procent, musí tomu přizpůsobit svůj pracovní výkon. Systém je vybudován tak, že si každý pracovník hlídá svůj pracovní úsek, a podle odvedené práce je také odměněn.

Hypotézy:

Zhodnocení I. hypotézy

(Zaměstnanci jsou dostatečně motivováni k vyšším pracovním výkonům.)

Z dotazníkového šetření vyplývá, že firma zaměstnancům poskytuje dostatek motivů, které ovlivňují výkonnost pracovníků. Ve společnosti je možnost využití různých školení a získání specifických zkoušek. Na zaměstnance také pozitivně působí odměny, které jim jsou poskytovány. Jedná se jak o peněžní odměny, tak o nepeněžní. Např. v grafu č. 10 dotazníkového šetření, kde byl položen dotaz: „Je pro Vás důležitá pochvala?“ odpovědělo 78 % respondentů, že je pro ně důležitá. Pochvala je jedna ze složek nepeněžní odměny, která také zaměstnance ovlivňuje při výkonu práce. Dobře motivovaní zaměstnanci jsou pro firmu velkým přínosem. Výše uvedená hypotéza je potvrzena.

Zhodnocení II. hypotézy

(Zaměstnanci nejsou spokojeni se svým platovým ohodnocením.)

Obecně se setkáváme s tím, že zaměstnanci jsou se svou mzdou nespokojeni. Dotazníkovým šetřením v této firmě však bylo zjištěno, že 44 % zaměstnanců je se svým platovým ohodnocením spíše spokojeno. A 22 % pracovníků je spokojeno bez výhrad. Nespokojeno bylo pouze 8 % dotazovaných. A spíše ne odpovědělo 26 %. Vyhodnocení otázky platového ohodnocení najdeme v grafu č. 11 v úseku dotazníkové šetření. Předpoklad byl, že většina zaměstnanců odpoví, že jsou nespokojeni. Z tohoto důvodu byla takto stanovena i hypotéza. S touto otázkou je spojen i graf č. 21, kde je zřejmé v jakém rozmezí se pohybuje výše čisté mzdy zaměstnanců. Na základě výše uvedených výsledků lze tedy hypotézu vyvrátit.

Zhodnocení III. hypotézy

(Zaměstnanci jsou spokojeni se systémem zaměstnaneckých výhod.)

V dotaznících byla kladena otázka, zda jsou zaměstnanci spokojeni s množstvím čerpání zaměstnaneckých výhod, které jim podnik poskytuje. Jak vyplývá z grafu č. 13, 46 % tj. 23 zaměstnanců z celkového počtu 50 odpovědělo, spíše ano, tedy že jsou spíše spokojeni s množství čerpaných benefitů. Z průzkumu dále vyplývá, že 36 % odpovědělo ano, je spokojeno s benefity. Zbývajících 10 % a 8 % nebylo spokojeno vůbec nebo spíše spokojeni nebyli. Tyto údaje prokazatelně naznačují, že zaměstnanci nemají žádné výtky k zaměstnaneckým výhodám, které jim podnik poskytuje vedle ostatních odměn. Společnost má rozmanitý sociální fond, přes který zaměstnanci čerpají pro ně určené benefity. Patří mezi ně bezúročné půjčky, příspěvky na dovolenou, příspěvky na kulturní, sportovní a jiné akce, příspěvky na obědy a příspěvky při dovršení určitého věku. Uvedená hypotéza byla potvrzena.

Návrh na úpravy systému motivace a odměňování

Ve společnosti Bluetech s. r. o. není zapotřebí navrhovat významné změny. Systém motivace a odměňování zaměstnanců má firma dostatečně propracován. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že jsou pracovníci spokojeni s dosavadní politikou odměňování. Mzda, peněžité i nepeněžité odměny, příplatky a benefity jsou pro pracovníky přiměřeně vysoké, takže vedou ke spokojenosti většiny z nich. Zaměstnanci mají možnost podle svých potřeb čerpat zaměstnanecké výhody, které jim podnik nabízí.

Společnost má vypracován rozmanitý motivační program, kdy zaměstnanci během svého nástupu do zaměstnání mají možnost sbírat nejrůznější zkušenosti z oboru. Pomocí tohoto programu získávají zaměstnanci pocit, že jejich práce není monotónní. Každý se postupem času dopracuje k jiné pracovní pozici, k jiné práci. Motivační program umožňuje zaměstnancům, aby si stanovili cíle, kterých chtějí dosáhnout. S tím souvisejí i odměny za kvalitně vykonanou práci, která byla zaměstnanci uložena.

Zaměstnanci jsou hodnoceni podle kvalitně odvedené práce, kterou jsou schopni udělat v určitém časovém rozpětí, které je předem stanoveno. Odvedená práce je evidována na osobní kartě, kterou vlastní každý zaměstnanec. Podle údajů na této kartě dostávají pracovníci určitá procenta ze základní mzdy k jejich konečné mzdě. Karty jsou dobrým řešením, jak mít přehled o každé pracovní aktivitě zaměstnanců.

Z výše uvedeného rozboru hypotézy, která se týkala zaměstnaneckých výhod ve společnosti, vyplynulo, že pracovníci jsou spokojeni s čerpáním těchto výhod. V dotazníkovém šetření byla uvedena i otázka, jaké výhody zaměstnanci ve firmě postrádají. Z nabídnutých benefitů, které jsou vypsány v tabulce č. 13, zaměstnanci měli zvolit ten, který postrádají. Jsou to následující benefity:

- dny dovolené navíc;
- 13. plat;
- občerstvení ve firmě (sycené voda v barelech);
- firemní automobil;
- pružná pracovní doba;
- příspěvek na dojíždění.

Pokud by společnost Bluetech s. r. o. uvažovala o případných změnách v oblasti poskytování zaměstnaneckých výhod, doporučila bych, *zavedení právě výše uvedených benefitů*. Z průzkumu je zřejmé, že těmito výhodami by zaměstnanci byli více motivováni. Záleželo by na volbě dané výhody a její následné aplikaci na administrativu či okruh dělníků.

V podniku by byly možné ještě následující drobné změny. V dotazníkovém šetření měli zaměstnanci možnost vyjádření se k tématu změn v podniku, ve kterém jsou zaměstnáni. K tomu, aby zaměstnanci byli motivováni a dosahovali vyšších výkonů,

potřebují především vědět, zda svou práci odvádějí dobře, podle představ zaměstnavatele. Proto je pro ně důležité slovní ohodnocení a poté následná pochvala. Navrhuji, aby *hodnocení zaměstnanců probíhalo častěji než doposud*, a aby vedoucí svěřených úseků udělovali pochvaly, v případě, že jsou na místě. Dále z průzkumu vyplynulo, že by bylo třeba změnit komunikaci mezi jednotlivými odděleními ve společnosti. Aby byla *zlepšena komunikace mezi úseky*, je navrženo zdokonalení informačního toku. Bylo by stanoveno jaké informace, kdy a v jakém rozsahu mají být poskytnuty, aby informovaný úsek splnil své úkoly bez prodlení či případných stížností. Systém a organizace práce jsou ve společnosti důležité pro její samotný běh. Pokud není činnost dobře zorganizována, může docházet k problémům mezi jednotlivými odděleními. Společnost Bluetech s. r. o. podle výsledků dotazníkového šetření nemá tuto záležitost úplně zvládnutou. Zaměstnanci mají dojem, že organizace práce není dostatečně propracována a tudíž dochází k problémům. Navrhovala bych, *projít dosavadní systém a organizaci práce*, zjistit jejich nedostatky a na základě toho zajistit zlepšení současné situace.

Závěrem je možné konstatovat, že společnost a její vedení, má stálou snahu o zlepšování systému motivace a odměňování zaměstnanců. Společnosti nejsou lhostejná přání a potřeby pracovníků a snaží se jim poskytnout dobré pracovní podmínky pro jejich rozvoj. Poznatky, které byly získány z dotazníkového šetření, budou společnosti nápomocny k pochopení námitek zaměstnanců a k případným změnám v podniku.

7 Závěr

V bakalářské práci byl analyzován současný systém motivace a odměňování pracovníků, a to administrativních pracovníků i pracovníků ve výrobě. Dále byl zpracován návrh na zlepšení stávajícího systému motivace.

Pro tuto práci byla vybrána společnost Bluetech s. r. o., která má své sídlo v Pacově u Pelhřimova. Tato firma funguje již od roku 1992, zpočátku pod názvem Privat STS Pacov s. r. o. V podniku je celkem 102 zaměstnanců, kteří jsou rozděleni na administrativní pracovníky a pracovníky ve výrobě.

Společnost obměňuje podle svých potřeb politiku v oblasti vedení a řízení zaměstnanců. Každý rok je zapotřebí provést změny, které povedou ke zlepšení prosperity dané firmy a i k vyšší výkonnosti zaměstnanců samých.

Firma Bluetech s. r. o. má pečlivě propracovanou strategii, která je zaměřena k dílčímu cíli, a to k takovému, při kterém společnost bude dosahovat konkurenceschopných výsledků. Dobrá pozice na trhu je vizitkou pro prosperující firmu.

Organizace nabízí pracovníkům především stálou a zajímavou práci. V současnosti není pro zaměstnance lehké dostat dobře ohodnocenou práci, která nabízí získání zkušeností z různých oborů. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, právě stálost a jistota zaměstnání je pro pracovníky do budoucna rozhodující.

Z výzkumu bylo zjištěno, že firma má zaveden dobrý motivační sytém. Její motivační program je vhodně nastaven pro všechny zaměstnance. Pracovníci jsou spokojeni se systémem odměňování, který je aplikován ve společnosti Bluetech s.r.o. Platové ohodnocení zaměstnanců je pro ně zajímavé, proto nevyžadují změny v oblasti mezd a s dosavadním ohodnocením jsou spokojeni. Zaměstnanecké výhody, které dostávají k ostatním odměnám, jsou rozmanité. Podnik se snaží poskytnout takové benefity, které každý pracovník patřičně ocení.

Pro dobrou motivaci zaměstnanců je zapotřebí, aby jim podnik vytvořil příležitost k rozvoji osobních i pracovních cílů. Společnost, která dobře motivuje své zaměstnance, od nich může očekávat zpětnou vazbu např. ve formě zvyšování výkonnosti práce.

Pro zlepšení motivace zaměstnanců byla navržena tato opatření:

- zavedení dalších benefitů;
- častější hodnocení zaměstnanců;
- zlepšení komunikace mezi odděleními;
- zlepšení dosavadního sytému a organizace práce.

Motivace a odměňování zaměstnanců je aktuální a důležité téma, které by mělo být v podniku projednáváno pečlivě a s respektem.

Summary

The principal object of the bachelor work is the analysis of the current motivation system and remuneration employees' namely administrative employees and employees in manufacture, a proposal to improve the current motivation system.

The first part was devoted to the study of professional literature. From this literature have been obtained the necessary information to explain the issues of this theme. This part has been preparing for the practical section of the bachelor work. The second part devotes to the characteristic of the selected company that company Bluetech Ltd., its external and internal environment. It is shown here motivation system also a remuneration system for employees. In the last part of the bachelor work are elaborate in more detail the results of the survey which was done in the company Bluetech Ltd. The target groups of the questionnaire were all employees**.** At the end of the work is present a proposal for improving the current situation.

The research found that the company has introduced a good motivation system. Employees are satisfied with the system of remuneration. However, it is possible to propose the following measures: introduction of additional benefits; more frequent appreciation of employees; improving communication between departments and improving the current system and organization of work.

8 Přehled použité literatury

[1] Armstrong, M.: *Personální management*, Praha: Grada Publishing, 1999, 968 stran, ISBN 80-7169-614-5

[2] Armstrong, M.: *Odměňování pracovníků*, Praha: Grada Publishing, 2009, 448 stran, ISBN 978-80-247-2890-2

[3] Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2007, 800 stran, ISBN 978-80-247-1407-3

[4] Bednářová, D., Škodová Parmová, D.: *Malé a střední podnikání*, České Budějovice, 2010, 146 stran, ISBN 978-80-7394-229-8

[5] Bedrnová, E., Nový, I.: *Psychologie a sociologie řízení,* Praha: Management Press, 2002, 586 stran, ISBN 80-7261-064-3

[6] D´Ambrosová, H., Čornejová, H., Leštinská, V. a kol.: *Abeceda personalisty*, Olomouc: Anag, 2008, 319 stran, ISBN 978-80-7263-441-5

[7] Horalíková, M.: *Personální řízení*, Praha, 2004, 256 stran, ISBN 80-213-0646-7

[8] Kahle, B., Stýblo, J.: *Praktická personalistika*, Praha: Pragoeduca, 1994, 256 stran, ISBN 80-85856-06-9

[9] Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B.: *Řízení lidských zdrojů*, Praha: C. H. Beck, 2001, 264 stran, ISBN 80-7179-389-2

[10] Koubek, J.: *Řízení pracovního výkonu*, Praha: Management Press, 2004, 209 stran, ISBN 80-7261-116-X

[11] Krninská, R.: *Řízení lidských zdrojů*, České Budějovice, 2002, 181 stran, ISBN 80-7040-581-3

[12] Mayerová, M.: *Stres, motivace a výkonnost*, Praha: Grada Publishing, 1997, 132 stran, ISBN 80-7169-425-8

[13] Miskell, J.R., Miskell, V.: *Pracovní motivace*, Praha: Grada Publishing, 1996, 78 stran, ISBN 80-7169-317-0

[14] Niermeyer, R., Seyffert, M.: *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*, Praha: Grada Publishing, 205, 112 stran, ISBN 80-247-1223-7

[15] Plamínek, J.: *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, Praha: Grada Publishing, 2010, 128 stran, ISBN 978-80-247-3447-7

[16] Rolínek, L. a kol.: *Teorie a praxe managementu*, České Budějovice, 2003, 96 stran, ISBN 80-7040-613-5

[17] Vaněček, D., Bednářová, D., Štípek, V.: *Organizace výroby a práce*, České Budějovice, 2001, 236 stran, ISBN 80-7040-480-9

[18] Výroční zpráva Bluetechu, s. r. o.

Elektronické zdroje:

[19] URL: <http://www.bluetech.cz>

[20] URL: <http://www.justice.cz>

9 Seznam použitých obrázků, tabulek a grafů

Obrázky

Obrázek 1	Maslowova teorie potřeb
Obrázek 2	Herzbergova dvoufaktorová analýza
Obrázek 3	Model celkové odměny
Obrázek 4	Systém úkolové mzdy (zaměstnavatel)
Obrázek 5	Systém úkolové mzdy (pracovníci)
Obrázek 6	Společnost Bluetech s. r. o.
Obrázek 7	Vybavení linek ve společnosti
Obrázek 8	Organizační schéma

Tabulky

Tabulka 1	Vývoj zaměstnanců od roku 2003
Tabulka 2	Pracovní zařazení
Tabulka 3	Doba působnosti v podniku
Tabulka 4	Důvod zvolení daného podniku
Tabulka 5	Odborný rozvoj
Tabulka 6	Účast na školeních, vzdělávacích kurzech
Tabulka 7	Kariérní růst
Tabulka 8	Hodnocení práce
Tabulka 9	Pochvala a uznání
Tabulka 10	Platové ohodnocení
Tabulka 11	Systém hodnocení a následného odměňování
Tabulka 12	Zaměstnanecké výhody - čerpání
Tabulka 13	Zaměstnanecké výhody - postrádané
Tabulka 14	Motivovanost k práci
Tabulka 15	Faktory ovlivňující výkon práce
Tabulka 16	Počet odpovědí
Tabulka 17	Pohlaví respondenta
Tabulka 18	Věková kategorie respondenta
Tabulka 19	Nejvýše dosažené vzdělání

Tabulka 20 Rozmezí výše čisté mzdy

Grafy

Graf 1 Vývoj dělníků a THP v letech 2003-2010
Graf 2 Celkový vývoj zaměstnanců v letech 2003-2010
Graf 3 Pracovní zařazení
Graf 4 Doba působnosti v podniku
Graf 5 Důvod zvolení daného podniku
Graf 6 Odborný rozvoj
Graf 7 Účast na školeních, vzdělávacích kurzech
Graf 8 Kariérní růst
Graf 9 Hodnocení práce
Graf 10 Pochvala a uznání
Graf 11 Platové ohodnocení
Graf 12 Systém hodnocení a následného odměňování
Graf 13 Zaměstnanecké výhody - čerpání
Graf 14 Zaměstnanecké výhody – postrádané
Graf 15 Motivovanost k práci
Graf 16 Převažující vliv každého ukazatele
Graf 17 Počet odpovědí
Graf 18 Pohlaví respondenta
Graf 19 Věková kategorie respondenta
Graf 20 Nejvýše dosažené vzdělání
Graf 21 Rozmezí výše čisté mzdy

10 Přílohy

Příloha 1: Dotazníkový formulář

Příloha 2: Pracovní smlouva

Příloha 1: Dotazníkový formulář

DOTAZNÍK

Motivace a odměňování pracovníků ve středně velkém podniku

Dobrý den,
chtěla bych Vás poprosit o vyplnění dotazníku, který bude podkladem pro mou bakalářskou práci.

Dotazník je zcela anonymní.

Děkuji za spolupráci.

S pozdravem

Jana Hovorková
(studentka Jihočeské univerzity v ČB)

(Vámi zvolenou odpověď zakřížkujte, pokud není uvedeno jinak.)

1. Jaké je vaše pracovní zařazení?
   - □ administrativní pracovník
   - □ pracovník ve výrobě

2. Jak dlouho pracujete v tomto podniku?
   - □ méně než 2 roky
   - □ 2 až 4 roky
   - □ 5 až 7 let
   - □ 8 až 10 let
   - □ více než 10 let

3. Z jakého důvodu jste se rozhodl/a pracovat v tomto podniku?
   - □ společnost se nachází ve Vašem místě bydliště
   - □ dobré finanční ohodnocení
   - □ nabízí práci Vašeho oboru
   - □ dobrý pracovní kolektiv
   - □ zajímavá práce
   - □ jiný důvod – uveďte…….

4. Máte zájem se dále odborně vzdělávat?
   - □ rozhodně ano
   - □ spíše ano
   - □ spíše ne
   - □ vůbec ne

5. Máte možnost se u Vašeho zaměstnavatele účastnit různých školení, seminářů, vzdělávacích a jazykových kurzů?
   - rozhodně ano
   - spíše ano
   - spíše ne
   - vůbec ne

6. Domníváte se, že je u Vašeho zaměstnavatele v budoucnu možnost kariérního růstu?
   - ano, a mám zájem
   - ano, avšak není to pro mě natolik důležité
   - ne, ačkoliv bych měl/a zájem
   - ne, a není to pro mě důležité

7. Jak často provádí nadřízený hodnocení Vaší práce?
   - 1x ročně
   - průběžně
   - hodnocení neprobíhá vůbec
   - nevím

8. Je pro Vás důležitá pochvala a uznání?
   - ano
   - ne

9. Jste spokojen se svým platovým ohodnocením?
   - ano
   - spíše ano
   - spíše ne
   - ne

10. Je pro Vás systém hodnocení a následného odměňování dobře srozumitelný a jasný?
    - ano
    - ne zcela, avšak vždy je mi v případě nejasností jasně vysvětleno nadřízeným
    - ne a vysvětlení případných nejasností bývá ze strany nadřízených podáváno s neochotou

11. Jste spokojeni s množstvím čerpání zaměstnaneckých výhod poskytovaných podnikem?
    - ano
    - spíše ano
    - spíše ne
    - ne

12. Jaká je z Vašeho pohledu nejvíce postrádaná zaměstnanecká výhoda v podniku?

- dny dovolené navíc
- 13. plat
- penzijní připojištění
- poskytování přechodného ubytování
- firemní společenské akce
- firemní telefon
- vstupenky na sportovní aktivity (př. fitness)
- občerstvení ve firmě (sycená voda v barelech)
- příspěvek na kulturu a volný čas
- jiná, uveďte……

13. Motivovaly by vás výše uvedené výhody?

- ano, určitě
- možná
- spíše ano
- spíše ne
- ne

14. Které faktory jsou pro Vás důležité při výkonu práce?
(Udělejte u každého řádku křížek do políčka podle důležitosti vlivu.)

	nejmenší vliv 1	2	3	4	největší vliv 5
zaměstnanecké výhody					
plat					
pracovní režim					
místo výkonu práce					
nadřízený					
jistota práce, její stálost					
pracovní podmínky (pohodlné a čisté pracoviště)					
spolupracovníci					
odpovědnost					
příležitost ke vzdělávání a rozvoji					

15. Čeho si na práci ve Vašem podniku nejvíce vážíte a co byste naopak rádi změnili? Prosím, stručně okomentujte.

    …….

    …….

    …….

16. Jaké je Vaše pohlaví?
    - □ žena
    - □ muž

17. Do jaké věkové kategorie patříte?
    - □ do 25 let
    - □ 26 – 35 let
    - □ 36 – 45 let
    - □ 46 – 55 let
    - □ 55 a více

18. Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?
    - □ základní
    - □ odborné – výuční list
    - □ středoškolské s maturitou
    - □ vyšší odborné
    - □ vysokoškolské

19. V jakém rozmezí se pohybuje výše Vaší čisté mzdy?
    - □ méně než 10 000
    - □ (10 001; 15 000)
    - □ (15 001; 20 000)
    - □ (20 001; 25 000)
    - □ (25 001; 30 000)
    - □ 30 001 a více

Příloha 2: Pracovní smlouva

Pracovní smlouva

uzavřená mezi

Zaměstnavatel: a zaměstnanec: nar: Číslo OP: r.č.: Trvalé bydliště:
Den nástupu do pracovního poměru: Zaměstnanec se zařazuje jako: Pracovní poměr se uzavírá na dobu: - se zkušební dobou: - bez zkušební doby: Místo výkonu práce:
Další ujednání: - Zaměstnanec souhlasí v případě potřeby vykonávat pracovní cesty. - Zaměstnanec souhlasí s tím, že výplata bude poukazována bezhotovostně na jeho účet u peněžního ústavu.

Ostatní práva a povinnosti smluvních stran se řídí ustanovením zákoníku práce, organizačním řádem a vnitřním předpisem Bluetech s. r. o., ve firmě je jednosměnný provoz, délka dovolené ve firmě činí 4 týdny, výpovědní doby se řídí dle Zákoníku práce. Ve firmě existuje Kolektivní smlouva.
Součástí pracovní smlouvy je smlouva o mzdě, podepsaná zaměstnancem v den nástupu do práce. Změny v pracovní smlouvě mohou být provedeny písemnou dohodou obou smluvních stran dodatkem k pracovní smlouvě.

V Pacově dne

…… ……

Podpis zaměstnance Podpis zaměstnavatele