

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA ŘÍZENÍ

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ
V MALÝCH PODNICÍCH

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

Autor bakalářské práce:

Lenka Chladová

2010

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „**Motivace a odměňování zaměstnanců v malých podnicích**“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité 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 elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne 21. 4. 2010

.....
Lenka Chladová

Poděkování

Děkuji Ing. Dagmar Bednářové, CSc. za odborné vedení a všestrannou pomoc při vypracování této bakalářské práce. Zároveň bych ráda poděkovala vedení dotázaných podniků a jejich zaměstnancům za poskytnutí potřebných informací a ochotnou spolupráci.

Obsah

1	Úvod	3
2	Literární přehled.....	4
2.1	Definice malého podniku	4
2.2	Vymezení pojmu motivace	5
2.3	Motiv	7
2.4	Motivace pracovního jednání	7
2.5	Zdroje motivace	9
2.5.1	Potřeby	9
2.5.2	Návyky.....	10
2.5.3	Zájmy	10
2.5.4	Hodnoty a hodnotové orientace	10
2.5.5	Ideály	11
2.6	Vybrané teorie motivace pracovního jednání	11
2.6.1	Maslowova teorie hierarchie potřeb	12
2.6.2	Herzbergova dvoufaktorová teorie	13
2.6.3	Vroomova expektační teorie	14
2.6.4	Teorie spravedlnosti.....	15
2.7	Vymezení pojmu stimulace.....	15
2.8	Odměňování	17
2.9	Odměna, mzda a mzdové formy	19
2.9.1	Mzda	20
2.9.2	Mzdové formy.....	20
2.9.3	Druhy mzdových forem	21
2.9.4	Zaměstnanecké výhody.....	22

2.10	Závěrem k odměňování	24
3	Metodika	27
3.1	Cíl práce	27
3.2	Metodický postup	27
3.2.1	Struktura práce	27
3.2.2	Použité metody	28
3.2.3	Zdroje informací	29
4	Charakteristika vybraných skupin podniků	30
4.1	Stavební podniky.....	30
4.2	Podniky obchodu.....	33
4.3	Podniky hotelnictví	35
5	Analýza dotazníkového šetření	37
6	Zhodnocení a návrhy na zlepšení stávajícího stavu.....	65
7	Závěr	69
8	Summary.....	71
9	Přehled použité literatury	73
10	Seznam použitých schémat, tabulek a grafů	75
11	Seznam příloh.....	78

1 Úvod

Podnik neutváří jen nemovitosti, stroje a jiné materiální, finanční či informační zdroje. Jsou to především lidé, kteří v něm pracují a dodávají mu nádech a impuls života. Právě lidé jsou ti, kdo uvádí do pohybu všechny ostatní zdroje a stávají se tak nejcennějším zdrojem podniku, který významným způsobem ovlivňuje jeho prosperitu a konkurenceschopnost.

Přestože malé podniky mají na trhu svou nezastupitelnou roli a představují stabilizující prvek ekonomického systému, dnešní hektická doba je pro mnoho z nich velkou a tvrdou prověrkou jejich životaschopnosti. Často tak v boji o přežití nevidí péči o lidské zdroje jako prvořadý úkol. Neměli by však zapomínat, že právě v lidech – ve svých zaměstnancích, a jejich schopnostech se nacházejí kvality, díky nimž lze v tomto boji uspět.

Aby podnik dokázal plně využívat potenciálu, který se v jeho zaměstnancích skrývá, musí o ně náležitě pečovat. V této péči se již nelze spoléhat pouze na výši platu. Lidé a jejich potřeby se rozvíjejí a samotné finanční ohodnocení není jediným důvodem setrvání v práci a podniku. Mají své osobní zájmy, přání a tužby. Proto stále více nabývá na významu pojem motivace. Pokud je zaměstnanec dostatečně motivován, často pracuje více, než je jeho povinností, nedá se odradit těžkostmi a překážkami. Se zvyšující se spokojeností také roste jeho loajalita k podniku.

Pokud chceme zaměstnance pozitivně motivovat a tím sladit jejich osobní cíle s podnikovými, musíme vycházet z upřímného zájmu o ně samé. To je klíč k úspěchu při hledání vhodných stimulů, které budou účinně povzbuzovat pracovní motivaci zaměstnanců a směřovat k plnění společných cílů. Výstižně tuto myšlenku vyjádřil Henry Ford:

„Pokud existuje nějaký klíč k úspěchu v životě, je jím schopnost vcítit se do jiného člověka a vidět věci z jeho pohledu – tak jako z vlastního.“

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou a následným zhodnocením současného systému odměňování a způsobů motivace zaměstnanců v malých podnicích a nalezením nové zdokonalené koncepce, která přispěje ke zvýšení pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců a tím také větší prosperitě a konkurenceschopnosti podniku.

2 Literární přehled

2.1 Definice malého 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. Pro jejich rozvoj jsou rozhodující podmínky, za kterých mohou rozvíjet hospodářskou činnost. Ekonomické prostředí do značné míry určuje a ovlivňuje poptávku po jejich produktech a službách a může tak usnadňovat nebo naopak omezovat jejich přístup na trhy, které jsou důležité pro jejich vznik a další růst (BEDNÁŘOVÁ, PARMOVÁ, 2003).

Dle serveru PODNIKATEL.CZ hrají malé a střední podniky také nezastupitelnou úlohu v ekonomice díky svému většinovému podílu v rámci všech podniků. Zároveň jsou často spjaty s konkrétním regionem (místo bydliště podnikatele), takže reprezentují místní kapitál a efekty z podnikání zůstávají v daném regionu. V neposlední řadě představují pro fyzické osoby určitou svobodu – volbu zvolit si své uplatnění a realizovat myšlenky a touhy. Drobní podnikatelé také mnohdy dotvářejí města a vesnice, které ožívají.

V únoru 1996 přijala Evropská komise první doporučení týkající se definice malých a středních podniků v rámci Evropské unie. Potřeba jednoznačně vymezit malé a střední podniky vycházela z požadavku vytvořit rovné podmínky pro všechny podnikatelské subjekty. Jako základní kritéria posuzování byla zvolena:

- počet zaměstnanců,
- obrat,
- celková hodnota aktiv,
- nezávislost.

Počet zaměstnanců přitom představuje hlavní kritérium, ostatní hrají nutnou, ale doplňkovou roli (VEBER a kol., 1999).

Od 1. ledna 2005 vstoupila v platnost nová definice malého a středního podnikání, která je vymezuje následujícím způsobem.

Střední podniky jsou definovány jako podniky, které mají:

- méně než 250 zaměstnanců a dále buď:
- roční obrat nepřekračující 50 mil. EUR,
- nebo celkovou roční bilanční sumu nepřekračující 43 mil. EUR
- a splňují kritérium nezávislosti, což znamená, že není více jak 25 % kapitálu a hlasovacích práv ve vlastnictví jiného subjektu.

Malé podniky jsou definovány jako podniky, které mají:

- méně než 50 zaměstnanců a dále buď:
- roční obrat nepřekračující 10 mil. EUR,
- nebo celkovou roční bilanční sumu nepřekračující 10 mil. EUR
- a splňují kritérium nezávislosti.

Jako mikropodniky jsou pak označeny podniky s méně než 10 zaměstnanci, ročním obratem nepřekračujícím 2 mil. EUR., nebo celkovou roční bilanční sumou nepřekračující 2 mil. EUR (BUSINESSINFO.CZ).

2.2 Vymezení pojmu motivace

Pojem motivace má původ v latinském slově „movere“ – hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměřují jeho jednání a prožívání. Jsou to jakési dynamické tendence osobnosti člověka (RŮŽIČKA, 1992).

Podle BEDRNOVÉ A NOVÉHO (2004) pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnosti člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.

Působení motivace lze sledovat současně ve třech rovinách neboli dimenzích. PROVAZNÍK A KOMÁRKOVÁ (1998) tyto dimenze poté označují jako dimenze směru, intenzity a stálosti.

Dimenze směru motivaci člověka - jeho činnost - vždy určitým směrem zaměřuje, orientuje, naopak od jiných možných směrů jej odvrací, resp. odvádí. Dimenze intenzity vyjadřuje, že činnost člověka v daném směru je v závislosti na síle - intenzitě jeho motivace vždy více či méně prostoupena úsilím jedince o dosažení cíle (určeného směrovou dimenzí), v jehož rámci vynakládá více či méně energie. Dimenze stálosti (vytrvalosti, perzistence) se projevuje mírou schopností jedince překonávat nejrůznější – vnější i vnitřní překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti. Vysoká perzistence znamená, že motivovaný jedinec pokračuje ve své motivované činnosti v původním směru a v podstatě s nezměněnou intenzitou i v situaci, kdy se setkává s nejrůznějšími překážkami, dílčími nezdary či neúspěchy.

Motivace zaměstnanců platí již dnes za jeden z hlavních problémů řízení. V poslední době získávají „lidské problémy organizace“ v podnikové sféře stále větší váhu. Především v psychologii řízení je proto motivační výzkum a jeho formulace problémů v centru zájmu (DEIBLOVÁ, 2005).

Každý pracovník zpravidla od svého zaměstnání něco očekává, má určité představy o tom, čeho chce dosáhnout, aby byl spokojen. A pro dosažení těchto cílů je ochoten dobře a spolehlivě pracovat. Jeden doufá, že bude nadprůměrně placen, jiný očekává zajímavou práci, další zase perspektivu rychlého postupu atd. To jak se jeho očekávání plní, má výrazný vliv na motivaci.

Chceme-li tedy někoho motivovat (tzn. záměrně vyvolat pracovní aktivitu, usměrňovat ji k předem zvolenému cíli a udržovat v chodu), musíme nejprve dosáhnout vzájemné shody názorů a postojů. Nezbytné je také vědět, koho vedeme a koho chceme motivovat. Pak také můžeme nalézt odpověď na to, jak můžeme motivovat.

Motivace není omezena pouze na okruh individuálních potřeb, nýbrž vyplývá i z úkolů skupiny, týmu, organizace apod. Má-li být motivace a spokojenost pracovníků dostatečná, musí každý jedinec

- pociťovat osobní úspěch v práci, kterou dělá, musí cítit, že platně přispívá k cílům skupiny nebo útvaru, podniku aj.;
- získávat příslušná uznání za své výkony;
- zvládat ty úkoly, které mu byly delegovány;

- cítit, že on jako jedinec se rozvíjí, že získává nové zkušenosti a schopnosti (STÝBLO, 1992).

Hlavní problém řízení nespočívá v tom, vyvolat nadšení a dosáhnout poslušnosti, nýbrž vytvořit situaci, v níž podřízení ochotně akceptují vedoucího jako nositele jejich kooperativního úsilí.

Už nejsou žádány tlak a sankce nadřízeného, nýbrž schopnost přesvědčovat, která musí být s to učinit spolupracovníkům srozumitelné podnikové cíle a plně je integrovat do dění firmy, takže dobrovolně přijmou za své cílové představy managementu (DEIBLOVÁ, 2005).

2.3 Motiv

K činnosti (nebo jednání), kterou člověk vykonává, má zpravidla nějaký, z jeho hlediska závažný popud. K označení této skutečnosti se užívá termín motiv (pohnutka) jednání člověka. Motiv je tedy každá vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka.

Na jednání člověka zpravidla nepůsobí motiv izolovaný, ale celý soubor motivů (pohnutek). V důsledku toho může docházet k zdůrazněnému jednání, jestliže se motivy navzájem doplňují. Může však také docházet k narušování jednání, jestliže motivy směřují k odlišným cílům (RŮŽIČKA, 1992).

K pojmu motiv se těsně váže pojem cíle. Jakýmsi obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu - nasycení; to zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení z dosažení cíle motivu.

Působení motivu trvá tedy tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle, dokud jedinec nedosáhne očekávaného uspokojení. Je však třeba zdůraznit, že tak jako existují motivy, které lze považovat za motivy cílové, tj. motivy, jejichž cíle lze (třeba i opakovaně) dosáhnout, existují i motivy, kterým dost dobře nelze přisoudit určitý cílový stav (PROVAZNÍK A KOMÁRKOVÁ, 1998).

2.4 Motivace pracovního jednání

V organizaci má motivace význam zejména v souvislosti s podáváním pracovního výkonu a celkovou výkonností pracovníka, proto v této souvislosti hovoříme specificky o motivaci pracovního jednání (PAUKNEROVÁ a kol., 2006).

Motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu, a to znamená zaměřování jeho aktivity ve směru k stanovenému úkolu.

Ke každému pracovnímu úkolu má člověk určitý uvědomělý vztah. To se projevuje v přístupu k pracovním úkolům a uskutečňovaným činnostem a v rozmanitých postojích pracovníka. Člověk je tedy vždy nějak motivován. Tato motivace může být objektivně pozitivní i negativní, to znamená, že může směřovat k optimálnímu zvládnutí úkolu nebo také může směřovat k jeho nesplnění nebo obcházení.

Motivace pracovního jednání se bezprostředně odráží ve výkonnosti člověka. Při stejné pracovní způsobilosti lidé s příznivější motivací pracují usilovněji a podávají vyšší výkon, než lidé s nepříznivou motivací. To znamená, že úroveň výkonu je výsledkem způsobilosti k práci násobené motivací. Když některá z těchto dvou položek má nulovou hodnotu, pracovní výkon mizí (RŮŽIČKA, 1992).

Pracovní motivace představuje síť vazeb vyplývajících z potřeb člověka v pracovním procesu, které pracovní proces ovlivňují. Jde o peníze, uplatnění, tvořivou činnost, úsilí, hodnocení, úspěch, prestiž, obdiv, tituly.

Chceme-li efektivně působit na pracovní chování jedince, týmu, musíme na tyto různé vlivy strukturovaného prostředí působit vědomě. Z pracovního hlediska jde především o:

- vytypování vhodných nástrojů, které by spolupracovníky povzbudily;
- nalezení vhodných konkrétních postupů motivace, které by účinně motivovaly;
- vnímání zpětné vazby – výsledků pracovní motivace.

Složité sítě souvislostí a vztahů mezi jedincem a pracovním okolím se realizují pomocí vnějších pobídek a iniciátorů, stimulů, které ovlivňují pracovníky směrem k dosažení cílů.

Dosažení cílů musí být vždy spojeno s odměnou (plat, prémie, pochvala, povzbuzení, postup, apod.). Nesplnění úkolů by mělo být spojováno se snížením nebo

i odnětím odměn, v určitém případě i návrhem na odchod pracovníka z organizace (ŠVIGOVÁ, 1996).

2.5 Zdroje motivace

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

Skutečností podílejících se na utváření motivace lidské činnosti je celá řada. K základním zdrojům motivace patří:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

2.5.1 Potřeby

Potřeba, dle psychologického vymezení, je prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince. Přičemž i pociťovaný přebytek může podnítit potřebu odstranit jej.

Potřeba je vždy spojena s činností, zaměřenou k odstranění nebo překonání pociťovaného nedostatku. Nutí také člověka k jednání. Na jejím základě se vytvářejí snahy, tužby a cíle člověka, které ve svém jednání uskutečňuje. Tento proces je provázen určitým napětím, které klesá po uspokojení nebo nasycení potřeby (RŮŽIČKA, 1992).

Skutečnost, že potřeba může představovat i ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek znamená, že existují nejen vědomé, ale i nevědomé potřeby, u nichž si subjekt neuvědomuje motivační souvislosti (PROVAZNÍK A KOMÁRKOVÁ, 1998).

Potřeby jednoho člověka se také proměňují podle věku, situace a prostředí, atd. „Struktura potřeb“ (jako celek všech potřeb určitého člověka) se např. mění při změně

zaměstnání, při postupu do vyššího postavení a vyšší příjmové skupiny apod. (DEIBLOVÁ, 2005).

2.5.2 Návyky

V průběhu života realizuje každý člověk některé činnosti (jak předmětné, tak psychické) 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 mohou být výsledkem nejen výchovy, ale i sebeutvářecích aktivit každého člověka (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

2.5.3 Zájmy

Zájem je možno charakterizovat jako trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti.

Zájmy aktivizují člověka, jsou spojeny se snahou po poznání, ovládnutí předmětu zájmu. Zájem také určuje kvalitu a hloubku přístupu člověka k jednotlivým druhům činnosti (RŮŽIČKA, 1992).

K výrazným aspektům projevu zájmů u každého konkrétního člověka patří především skutečnost jejich existence vůbec, dále šíře zájmů (s krajními póly: jednostrannost – mnohostrannost), hloubka zájmů a stálost zájmové orientace (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

2.5.4 Hodnoty a hodnotové orientace

Podle RŮŽIČKY (1992) je možno hodnotu vymezit jako něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání. Člověk si během svého života vytváří určitý hodnotový systém, který ovlivňuje jeho jednání i prožívání, má ráz hodnotové orientace. Jeho obsahem je to, čemu člověk dává ve svém životě přednost, co považuje za závažné. Hodnotou pro člověka může být vlastní zdraví, rodina, děti, práce, dosažená úroveň profesionální kariéry, určité společenské postavení, apod.

Hodnoty nikdy neodrážejí jen objektivní význam věcí a jevů, ale i jejich subjektivní individuální smysl – smysl pro konkrétního jedince (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

2.5.5 Ideály

Ideálem rozumíme určitou ideovou (myšlenkovou), ev. názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje jakýsi (ideální) cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou více či méně usiluje, o jejíž dosažení se více či méně snaží.

Ideály se mohou týkat nejrůznějších skutečností či jevů. Mohou představovat určitý typ osobního profilu, mohou mít podobu životních cílů, mohou se týkat života osobního v užším smyslu i života či oblasti pracovní, mohou mít podobu představy určitého životního stylu, ale také představy určitého „ideálního“ společenského uspořádání (PROVAZNÍK A KOMÁRKOVÁ, 1998).

Ideály se tvoří pod silným společenským vlivem. Jsou do značné míry určovány přijímanými morálními a právními normami, životní zkušeností a životní filosofií člověka (RŮŽIČKA, 1992).

Potřeby, návyky, zájmy, hodnoty i ideály představují tedy základní zdroje motivace veškeré lidské činnosti, jsou základními determinantami skutečnosti, že se člověk o něco snaží, že po něčem touží, něco odmítá, k něčemu směřuje atp. Poznání konkrétní povahy zdrojů motivace určitého člověka umožňuje lepší pochopení jeho chování, jednání i prožívání a tím – mimo jiné – i efektivnější ovlivňování veškeré jeho činnosti, tedy efektivnější stimulování (PROVAZNÍK A KOMÁRKOVÁ, 1998).

2.6 Vybrané teorie motivace pracovního jednání

Otázky motivace lidského chování vůbec, a pracovního jednání zvláště, patří (nejen v psychologii) zřejmě k nejzajímavějším, současně však také k nejobtížněji zodpověditelným. Různé teoretické koncepce zpravidla postihují určitý aspekt motivace, který ovšem v různých situacích a za rozdílných okolností může mít odlišnou váhu. Společné těmto koncepcím je však zdůraznění významu motivace pro výkon pracovníka (PROVAZNÍK a kol., 1997).

2.6.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

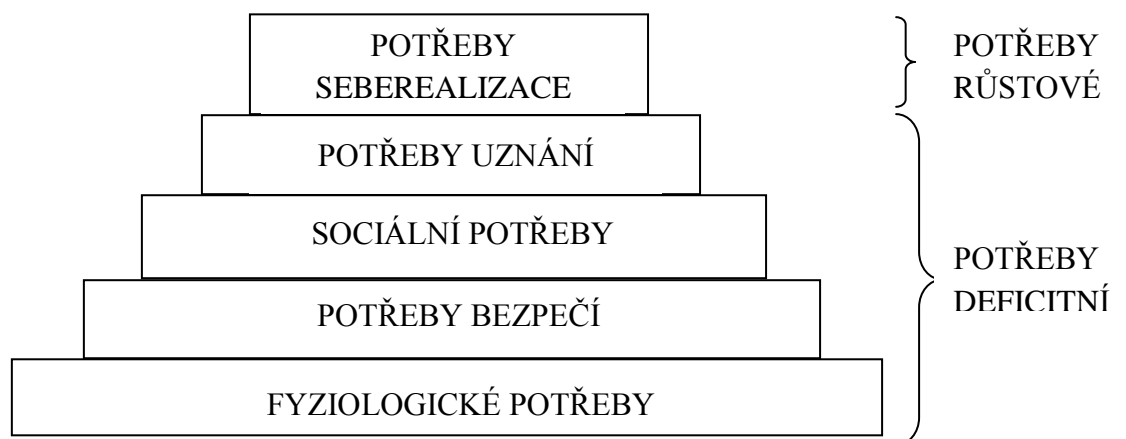
Mezi nejrozšířenější teorie motivace patří teorie hierarchie potřeb, kterou vytvořil americký klinický psycholog Abraham Maslow.

Tato teorie je postavena na dvou základních předpokladech:

- 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.
- naše potřeby jsou podle svého významu hierarchicky uspořádány. Jakmile je jedna potřeba uspokojena, objevuje se jiná, která vyžaduje uspokojení (ROLÍNEK, 2003)

BEDRNOVÁ A NOVÝ (2004) také v uvedené teorii poukazují na důležitou skutečnost, že ne každý jedinec se ve svém životě musí (může) dostat až k úrovni nejvyšší – k potřebám seberealizačním. Dosažená úroveň motivace je reprezentována nejsilněji působícími motivy tj. tou skupinou potřeb, které jsou v psychice jedince vyjádřeny nejsilněji. Tyto skupiny potřeb – subjektivně prožívané jako „chci“, „potřebuji“, „toužím“, „rád bych“ atd. – se pak projevují v chování jedince, determinují jednání konkrétního člověka.

Schéma 1 - Hierarchie potřeb podle Maslowa



Zdroj: DEIBLOVÁ (2005)

Příčinu velké známosti či obliby Maslowovy hierarchie potřeb je možné v neposlední řadě hledat v její „očividnosti“, která odpovídá každodenním zkušenostem. Pro podnikovou praxi z toho plyne toto:

Každý člověk má zcela individuální potřeby, které chce uspokojit i v profesionálním životě: kdo hladoví, komu se nedostává přiměřeného ošacení a bytu, ten bude stěží usilovat o seberozvoj.

Kdo ale už „má hodně“, má také vyšší potřeby; toto uzнат a vytvořit odpovídající podněty výkonu je jedna z úloh řízení dnešní doby (DEIBLOVÁ, 2005).

2.6.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

V literatuře managementu je jednou z nejčastěji citovaných pracovních teorií motivace Herzbergova dvoufaktorová teorie, též označována jako motivačně hygienická teorie.

Tato teorie je založena na předpokladu, že člověku jsou vlastní dvě skupiny protikladných potřeb: potřeba vyhnout se bolesti, a v jistém smyslu protikladná potřeba psychického růstu.

Herzberg zjistil, že na pracovní motivaci a pracovní spokojenost působí dvě odlišné skupiny podmínek:

- Faktory vnější – hygienické („dissatisfactory“), které působí v dimenzi:

PRACOVNÍ NESPOKOJENOST \longleftrightarrow PRACOVNÍ NE-NESPOKOJENOST

Mají-li okolnosti představující vnější, hygienické faktory nepříznivý charakter, vyvolávají v pracovnících pracovní nespokojenost a na motivaci pracovního jednání působí negativně.

Mají-li naopak podobu příznivou, žádoucí, nevyvolávají spokojenost, ale způsobují pouze, že pracovníci nejsou nespokojeni, tj. vyvolávají u nich ne-nespokojenost. Na pracovní motivaci v pozitivním smyslu však výrazně nepůsobí.

- Faktory vnitřní – motivátory („satisfactory“) působí v dimenzi:

PRACOVNÍ NE-NESPOKOJENOST \longleftrightarrow PRACOVNÍ SPOKOJENOST
+ MOTIVACE

Jsou-li skutečnosti této skupiny pracovních podmínek v nepříznivé podobě, nevyvolávají přímo nespokojenost, ale pouze způsobují, že pracovníci nejsou spokojeni, ale ani nespokojeni, a na pracovní motivaci v takovém případě pozitivně nepůsobí.

V případě, že dané skutečnosti mají podobu příznivou, vytvářejí předpoklad pracovní spokojenosti a pozitivně ovlivňují pracovní motivaci (PAUKNEROVÁ a kol., 2006).

K hygienickým faktorům patří zejména podniková politika a správa, odborný dozor, vztahy s nadřízenými, s pracovníky stejné úrovně i vztahy s podřízenými, plat, jistota práce, osobní život, pracovní podmínky a postavení.

Jako motivační faktory poté Herzberg popsal dosažení cíle, uznání, povýšení, samostatnou práci, možnost osobního růstu a odpovědnost (ROLÍNEK, 2003).

Hlavní význam Herzbergovy motivačně hygienické dvoufaktorové teorie lze spatřovat především v tom, že pracovní motivace souvisí s pracovní spokojeností. Podle Herzberga je alespoň nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace. Zdůrazňuje, že pracovní spokojenost nemusí automaticky znamenat motivovanost pracovníka (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

2.6.3 Vroomova expektační teorie

Expektační teorie (z latinského expecto - očekávati, předvídati), jejímž tvůrcem je V. H. Vroom, soustřeďuje svou pozornost na úroveň vynakládaného úsilí při plnění úkolů. Motivační význam přikládá jednak subjektivní přitažlivosti výsledků uskutečňované činnosti (pro tento faktor se používá termín valence, což znamená hodnotu, platnost), jednak očekávání nebo přesvědčení, že činnost povede k předpokládanému výsledku (pro tento faktor se používá termín expektace).

Motivaci pracovního jednání je poté možno znázornit vzorcem:

$$M = f(V, E),$$

tj. motivace je funkcí valence krát expektace. Tato teorie zdůrazňuje v pojmu valence atraktivnost záměru nebo cíle a také význam uspokojení, které je se splněním záměru nebo cíle spojeno. Čím větší je valence, tím větší je aktivita jedince (RŮŽIČKA, 1992).

Tato teorie vidí motivaci jako proces řídící volbu. Jedinci jsou podle ní při práci motivováni k tomu, aby si volili mezi různými způsoby chování. Volba záleží na jedinci. Jestliže určitá osoba věří, že její pracovní úsilí bude přiměřeně odměněno, bude motivována ke zvýšenému úsilí; její volbou bude pracovat, tak aby dostala žádoucí odměnu (ROLÍNEK, 2003).

2.6.4 Teorie spravedlnosti

Základem teorie spravedlnosti (nebo také teorie rovnováhy), jejímž předním představitelem je J. S. Adams, je fenomén sociálního srovnávání.

Člověku – pracovníkovi je vlastní tendence srovnávat jednak svůj vklad do práce (jak ve smyslu intenzity pracovního vypětí, tak ve smyslu náročnosti práce na schopnosti, odpovědnost atp.) s vkladem svých spolupracovníků vykonávajících srovnatelnou činnost, jednak efekty, které přináší práce jemu, s efekty, které srovnatelná práce přináší jeho kolegům. Přitom „efektem“ mohou být jak například peníze (mzda), které člověk za svou práci dostává, ale také uznání či přízeň šéfa, kvalita pracovního prostředí, možnost zvyšování kvalifikace, postup atp.

V případě, že pracovník nabyde dojmu, že vklady a efekty nejsou v rovnováze, resp. že není rovnováha v interindividálním srovnání, dostavuje se zpravidla tendence (motivace) tuto nerovnováhu (nespravedlnost) odstranit (PROVAZNÍK A KOMÁRKOVÁ, 1998).

2.7 Vymezení pojmu stimulace

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

Základní rozdíl mezi motivací a stimulací lze spatřovat ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zevnějšku, nejčastěji reprezentované činností druhého (jiného) člověka (PROVAZNÍK A KOMÁRKOVÁ, 1998).

Motiv představuje tedy vnitřní impuls, vnitřní pohnutku jednání člověka, zatímco stimul představuje vnější pobídku, incentiv, který má u člověka určitý motiv podnítit nebo utlumit. Znakem stimulu je změna podmínek či okolností, znakem motivu je odpověď na tuto změnu podmínek (RŮŽIČKA, 1992).

Výsledný efekt stimulačního působení (jeho úspěšnost) je vždy závislý na celé řadě podmínek a okolností: na aktuálním psychickém stavu ovlivňovaného jedince, na uplatňovaných formách a přístupech subjektu stimulace, především však na tzv. motivačním profilu objektu stimulace, resp. na míře a kvalitě poznání druhého člověka jedincem stimulujícím (PROVAZNÍK A KOMÁRKOVÁ, 1998).

Podstatou stimulace k práci je záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace pracovníků, tj. ovlivňování jejich pracovní ochoty. Pracovní motivace bývá optimální tehdy, jsou-li osobní zaměření člověka – pracovníka, jeho potřeby a zájmy, v souladu s potřebami, zájmy a cíli podniku.

Stimulací k práci sleduje každý řídicí pracovník v podstatě dva cíle a to podněcování optimálního přístupu pracovníků k pracovním činnostem a další osobnostní rozvoj pracovníků (PROVAZNÍK a kol., 1997).

Variabilita potřeb lidí a jejich motivačních struktur je velice široká, ale rovněž pestré a různorodé jsou i stimulační prostředky. Stimulem může být v zásadě vše, co je pro člověka – pracovníka významné, vše, co může podnik svému zaměstnanci nabídnout (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

Stimulační význam mohou mít následující skutečnosti:

- **Hmotná odměna** – význam tohoto činitele je dán faktem, že práce je pro člověka prostředkem k uspokojování životních potřeb, k zajištění společenského postavení a životní úrovně.
- **Obsah práce** – významnou roli zde hrají zejména odpovědnost, samostatnost, tvořivost, seberozvoj, moc apod.
- **Manažer** – velký stimulační význam má styl vedení uplatňovaný bezprostředním nadřízeným, formálně a neformálně prováděné pracovní

hodnocení, přístup k řešení konfliktů, předávání informací, formy komunikace i celkové vyznění jeho osobnosti.

- **Atmosféra pracovní skupiny** – sociální faktory mají silný stimulační účinek. Úroveň pracovních a osobních vazeb v rámci pracovní skupiny, průhlednost a otevřenost vztahů, komunikace a výše uvedený přístup manažera významně ovlivňují spolupráci a výkon celé pracovní skupiny.
- **Pracovní podmínky a režim práce** – zájem podniku o zlepšování pracovních podmínek a přizpůsobování režimu práce se projevuje jak ve výkonu pracovníků, tak v posílení vztahu mezi pracovníky a organizací, ve vytváření jejich loajality.
- **Další faktory** – společenské hodnocení práce a pracovního oboru (prestiž) závisí na kulturní, technické a ekonomické úrovni společnosti. Manažer tento stimulační faktor svou činností v podstatě neovlivňuje. Je-li ovšem příznivý, může se o něj v řídicí činnosti s úspěchem opřít.

Stimulační vliv může mít i image podniku, aktuální politická a ekonomická situace, ale i aktuální úroveň rodinných vztahů (PAUKNEROVÁ a kol., 2006).

Výkon kterékoliv řídicí funkce předpokládá záměrné používání stimulačních činitelů. Obecně také platí, že čím je společnost vyspělejší, tím větší je rozmanitost používaných nebo účinných stimulačních prostředků. Naopak, čím je společnost méně vyspělá, tím větší váhu má ekonomická stimulace nebo dokonce ekonomické donucování (RŮŽIČKA, 1992).

2.8 Odměňování

Odměňování patří k jedné z nejdůležitějších personálních činností v podniku. Tradičně se považuje za odměnu mzda nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny poskytované pracovníkovi jako kompenzace za vykonanou práci. Moderní personalistika však chápe odměňování v poněkud širší perspektivě (KOUBEK, 1996).

Na odměňování jsou kladeny stále vyšší nároky. Jsou upřednostňovány jiné hodnoty a motivy práce, než jen peníze. Např. dobré mezilidské vztahy, dostatek volného času, možnost dalšího vzdělávání, kariéerní růst, možnost vykonávat zajímavou

nerutinní práci atd. Moderní systém odměňování proto upozorňuje na to, že jeho součástí je i nehmotná forma odměňování, kterou se musíme nutně zabývat, chceme-li, aby zaměstnanci maximálně přispívali k efektivnosti a prosperitě firmy. Nehmotná forma odměňování může být formální a neformální. Za formální nehmotné odměňování lze označit např. různá oficiální uznání (diplomy), povýšení na vyšší pracovní pozici, prestižní účast na němých rozhodovacích procesech firmy. Za neformální nehmotnou odměnu považujeme např. úctu, kterou prokazují spolupracovníci zaměstnanci, jehož si váží (BLÁHA, MATEICIUC, KAŇÁKOVÁ, 2005).

Filosofie odměňování má nastínit přístup zaměstnavatele k řešení mzdových problémů, jakými tradičně jsou:

- jakými způsoby ocenit dobrý výkon,
- jak mzdově sankcionovat horší než standardní výkon,
- zda mzdově zvýhodnit pouze klíčové zaměstnance nebo přistupovat ke všem stejně, pokud zaměstnavatel zastává názor, že každý zaměstnanec je pro přežití organizace důležitý,
- jak efektivně propojit individuální formy odměňování s kolektivními formami,
- jak mzdově ohodnotit krátkodobé výsledky a jak potenciál zaměstnance přinášet efekty v budoucnosti (DVOŘÁKOVÁ a kol., 2001).

Systém odměňování musí vycházet ze strategie firmy a podporovat všechny její klíčové prvky. Výsledkem by měl být aktivní, účinný a motivující systém, jenž naplňuje princip spravedlivé odměny za práci a je v souladu s mottem „*za poctivou práci, slušnou mzdu*“ (BLÁHA, MATEICIUC, KAŇÁKOVÁ, 2005).

Systém odměňování však není jen nástrojem kompenzace pracovníků za odvedenou práci, ale musí plnit řadu dalších funkcí:

- přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v podniku,
- stabilizovat pracovníky, které podnik potřebuje,

- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti,
- přispět k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu,
- povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální a přiměřené podniku,
- být zaměstnanci akceptován, hrát pozitivní roli v jejich motivaci, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností,
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními předpisy,
- poskytovat zaměstnancům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti,
- sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků, zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy (KOUBEK, 1996).

Spravedlivé odměňování patří mezi příčiny, které významně ovlivňují spokojenost zaměstnanců s firmou. Je tedy důležité, aby zaměstnavatel periodicky prováděl šetření o mzdách a na zjištěné skutečnosti hledal přiměřené opatření. Jen tak může reagovat na mzdové nároky zaměstnanců, resp. organizací zastupující zájmy zaměstnanců, při trvalém hledání správných mzdových relací (DVOŘÁKOVÁ a kol., 2001).

2.9 Odměna, mzda a mzdové formy

Obecný pojem odměna se používá pro označení systémů odměňování, jež má motivovat k co největšímu pracovnímu přínosu a úsilí zaměstnanců. Je však třeba rozlišovat mezi pojmy plat a mzda. Zákon o platu platí pro nepodnikatelskou sféru a zákon o mzdě pro podnikatelskou sféru. Odměňování v nepodnikatelské sféře bývá centrálně řízené a prostor pro vlastní rozhodování managementu o odměňování je omezen zejména z důvodů limitovaných finančních přidělů. V podnikatelské sféře má management velkou svobodu při odměňování zaměstnanců, a na něm závisí, jak účinný systém odměňování dokáže vytvořit (BLÁHA, MATEICIUC, KAŇÁKOVÁ, 2005).

2.9.1 Mzda

Mzdou rozumíme peněžitě plnění nebo plnění peněžitě hodnoty poskytované zaměstnanci zaměstnavatelem za vykonanou práci. Mzda má být diferencována podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných výsledků (§4 odst. 1 a 2 zákona č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku, ve znění pozdějších předpisů). Individuální mzda nesmí klesnout pod minimální mzdu. Pravidla pro stanovení mzdy mohou být zakotvena ve mzdovém předpisu firmy, kolektivní smlouvě, pracovní nebo jiné smlouvě (DVOŘÁKOVÁ a kol., 2001).

Z ověřených motivačních koncepcí pro oblast managementu vyplývá, že postavení mzdy v individuální motivační struktuře pracovníka závisí na struktuře jeho potřeb vycházející z hodnotové orientace pracovníka a je jedním faktorem utváření pracovní spokojenosti. Odlišné potřeby a struktura zájmů jednotlivých kategorií pracovníků vyžaduje nutnost přihlížet při konstrukci systému odměňování k této odlišnosti (KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT, 2001).

2.9.2 Mzdové formy

Mzdové formy stimulují ke zvýšení výkonu a zlepšení individuálního, skupinového a firemního výkonu. Jejich smyslem je mzdově ocenit výsledky práce, pracovního jednání a hospodaření s věcnými a finančními prostředky. Označují různé techniky a postupy, které jsou používány ke stanovení variabilní složky mzdy (KOUBEK, 1996).

Firma uplatňuje mzdové formy k odměňování podle toho, jakým způsobem a s jakými výsledky zaměstnanci vykonávají svou práci. Mohou tak dovést proces stanovení mzdy, který vychází z přiznání mzdového tarifu za hodnotu práce. Zaměstnavatel sleduje používáním mzdových forem několik cílů:

- mohou vytvořit průhledný vztah mezi mzdou a výsledkem práce a být přímým stimulem k plnění předem zadaných úkolů,
- posilují výkonově orientovanou firemní kulturu, pokud jsou k dispozici jasné informace, že vysoký výkon je přiměřeně odměněn,
- podněcuje zájem o individuální a kolektivní práci, jsou-li využity individuální a kolektivní formy mzdy,

- orientují zaměstnance na priority v jejich práci,
- působí na získávání a stabilizaci zaměstnanců,
- zlepšují postavení firmy na trhu práce,
- umožňují zaměstnancům podílet se na výsledcích firmy (DVOŘÁKOVÁ a kol., 2001).

2.9.3 Druhy mzdových forem

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka, ocenit všechny aspekty jeho výkonu s přihlédnutím k těm mzdovotvorným faktorům, které jsou pro práci v podniku důležité.

Jedním z nejdůležitějších problémů, které musíme při vytváření systému odměňování pracovníků řešit, je volba vhodné mzdové formy, popřípadě volba kombinace mzdových forem.

Zásady pro poskytování mzdových forem jsou plně v pravomoci firmy. Mohou být zakotveny ve vnitřním mzdovém předpisu nebo mzdové části kolektivní smlouvy. Zásady jsou ovlivněny druhem mzdové formy, které můžeme rozlišit následovně:

- Základní (samostatné) mzdové formy:
 - časová mzda,
 - úkolová mzda.
- Doplnkové (nesamostatné) mzdové formy:
 - provize,
 - osobní ohodnocení (odměna za hodnocení zaměstnance),
 - prémie,
 - odměny,
 - bonus,
 - účast na výsledcích.

Provize představuje jednoduchou a vysoce pobídkovou formu mzdy. Hodí se pro hmotnou zainteresovanost obchodníků, zaměstnanců ve službách apod., kde výsledek práce lze kvantifikovat, je pracovníkem ovlivnitelný a přitom není racionální evidovat využití pracovní doby a stanovit pracovní postupy. Je určena buď procentem

z peněžního ukazatele, např. obratu, tržeb, zisku, nebo pomocí pevné sazby za jednotku prodeje.

Osobní ohodnocení (někdy se označuje jako odměna za hodnocení zaměstnance) je poskytováno se záměrem motivovat zaměstnance k výkonu a očekávanému jednání a diferencovat pohyblivou část mzdy úměrně minulým zásluhám a přínosu. Osobní ohodnocení stanoví přímý nadřizený v závislosti na hodnocení slovních kritérií, která posuzují množství a kvalitu práce, schopnosti, dovednosti a sociální jednání. Může být určeno procentem ze mzdového tarifu nebo tarifní mzdy.

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

Bonus je též oblíbenou formou mzdy, který je poskytován k tarifní mzdě za dosažení specifických a mimořádných cílů. Může být individuální nebo kolektivní a lze ho přiznat za dosažení stanovených cílů, stupeň celkového výkonu nebo dokončení projektu podle zadaného standardu. V posledních letech se využívá při odměňování u jakékoliv pozice, kde je obtížnější jednoznačně specifikovat pracovní úkoly. Může nahradit osobní ohodnocení a prémie nebo být poskytován jako účast na hospodářském výsledku.

Účasti na výsledcích představuje formu mzdy, kterou zaměstnavatel může poskytovat zaměstnancům za přínosy k dosažení hospodářského výsledku. Sleduje tím jednak zvýšení produktivity, snížení nákladů, získávání a stabilizaci zaměstnanců, jednak oslabení sociálních konfliktů v pracovních vztazích a spolupráci či dokonce participaci zaměstnanců na řízení (DVOŘÁKOVÁ a kol., 2001).

2.9.4 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou součástí systému odměňování. Jde o nepřímou hmotnou formu odměňování, jež zaměstnavatel dobrovolně poskytuje nad rámec

povinně stanovených dávek, pokud na ně má. Jejich rozsah je přímo úměrný tomu, jak je firma podnikatelsky výkonná a zda zaměstnavatel považuje zaměstnanecké výhody za důležitý motivační faktor ve mzdové politice (BLÁHA, MATEICIUC, KAŇÁKOVÁ, 2005).

Zaměstnanecké výhody zahrnují širokou paletu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péče, za které by zaměstnanec musel jinak platit. Tvoří část příjmu ze závislé činnosti a představují dodatečné zvýhodnění zaměstnance. Jedná se například o služební vůz, závodní stravování, dopravu do a ze zaměstnání, zvýhodněný nákup produktů zaměstnavatele, příspěvky na rekreaci, firemní penzijní připojištění aj. (DVOŘÁKOVÁ a kol., 2001).

Je pochopitelné, že velké podniky zpravidla nabízejí širší škálu zaměstnaneckých výhod a mnohé z nich umožňují pracovníkům, aby si z nabídky zaměstnaneckých výhod volili takové menu, které je pro ně z hlediska momentálních potřeb a momentální situace nejvýhodnější (tzv. systém volitelných bloků zaměstnaneckých výhod, neboli kafetéria systém) (KOUBEK, 1996).

Mnozí zaměstnavatelé malých a středních firem nepovažují za potřebné se zaměstnaneckými výhodami zabývat. Jsou přesvědčeni o tom, že firma se udrží na trhu a bude dostatečně prosperující, pokud budou zvyšovat mzdy svým zaměstnancům. Vše ostatní je zbytečné. Je důležité si však uvědomit, že zaměstnaneckými výhodami přispíváme k:

- lepší konkurenceschopnosti vůči ostatním firmám – srovnáváme se s ostatními firmami, co nabízíme my a co jiné firmy,
- posílení sounáležitosti zaměstnance s firmou a vědomí závazku zaměstnanců vůči firmě,
- nákladové efektivity – být co nejehospodárnější při plnění cílů firmy,
- etice, to je nejen soulad a dodržení platných zákonů, předpisů, úmluv, ale rovněž „férové“ jednání ve firmě,
- respektování rozdílných potřeb a preferencí zaměstnanců (odklon od plošného vnímání zaměstnaneckých výhod a přechod na flexibilní systém zaměstnaneckých výhod) (BLÁHA, MATEICIUC, KAŇÁKOVÁ, 2005).

Zaměstnanecké výhody vyskytující se v malých podnicích lze zařadit do čtyř skupin:

- výhody sociální povahy (např. důchodové pojištění hrazené zcela nebo z části podnikem, životní pojištění, podnikové půjčky a ručení za půjčky, příspěvky na rekreaci dětí apod.),
- výhody zkvalitňující využívání volného času (např. kulturní a sportovní aktivity, nabídka nebo dotování rekreace pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky),
- výhody mající vztah k práci (např. stravování, výhodnější prodej podnikových produktů pracovníkům, příspěvek na úhradu cestovních nákladů při dojížděce do zaměstnání, poskytování pracovního oděvu, vzdělání hrazené podnikem aj.),
- výhody spojené s postavením v organizaci (např. prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, používání podnikových automobilů pro osobní účely, nárok na společenský oděv a jiné náklady reprezentace podniku atd.) (KOUBEK, 1996).

2.10 Závěrem k odměňování

Mzdové podněty jsou z objektivních důvodů v současné době mimořádně významnou skupinou podnětů ovlivňující pracovní chování jednotlivce. Je proto nezbytně nutné, aby managementy firem věnovaly patřičnou pozornost metodám vedoucím ke zvýšení nejen účinnosti mzdových podnětů, zejména v zaměření na strategické směry rozvoje personálu, ale i na zvyšování účinnosti všech hmotných podnětů k práci a faktorům, které účinnost všech podnětů ovlivňují (KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT, 2001).

Teorie říká, že správným nastavením systému odměňování lze modelovat chování lidí. Lidé chápou způsob odměňování jako svébytné poselství, se kterým se snaží vyrovnat po svém. Aby se s ním vyrovnávali co nejlépe, je důležité dodržet určité zásady – zásady účinného odměňování, které zní následovně:

- **Výkonnost je motivována zejména pohyblivou složkou mzdy.** Má-li však působit, je třeba jasně oddělit vysoký výkon od nízkého a vysvětlit, jaké chování bude odměňováno.
- **Odměna má rozlišovat mezi dobrými a špatnými pracovníky.** Mnozí manažeři nemají chuť rozlišovat pracovníky podle pracovního výkonu, protože se obávají možných konfliktů. V lidech to pak vyvolává dojem, že nezáleží na tom, zda pracují nebo nikoliv, protože jejich mzdu to nijak neovlivní.
- **Pevná složka mzdy motivuje k setrvání i k náboru.** Zatímco pohyblivá složka posiluje výkon, pevná složka je nástrojem stability pracovníků. Ti berou pohyblivou část mzdy za něco nejistého, co v budoucnosti může nebo nemusí platit v závislosti na výsledcích firmy.
- **Zaměstnanci by měli být zainteresováni na výsledcích celku.** Podporuje to týmového ducha. V opačném případě dochází k soupeření mezi útvary a organizací, nebo ke snaze dosáhnout výsledků na úkor ostatních.
- **Čím je jednodušší systém, tím silnější bude motivace.** Je-li mzda stanovována na základě velkého množství kritérií a nepřehledných pravidel, ve kterých se pracovníci nesnadno orientují, motivační účinek se ztrácí.
- **Včasnost odměny posiluje motivaci.** Odměna, která následuje těsně po splnění úkolu má mnohem větší sílu než odměna na konec čtvrtletního, pololetního nebo ročního období.
- **Manažer má vysvětlit výši odměny pracovníkovi.** Vedoucí by měl bezpodmínečně zaměstnanci vysvětlit, za jaké výsledky mu byla stanovena výše odměny. Jinak si pracovníci hledají vlastní vysvětlení.
- **Výše odměny má být adekvátní zásluze pracovníka.** Odměna, která je proti skutečným pracovním výsledkům příliš nadsazena, vyvolává v zaměstnanci pocit viny. Nízká odměna, která pracovním výsledkům neodpovídá, vyvolává hněv, nespokojenost.
- **Mzda jednotlivců zůstává utajena.** Spolupracovníci nemají možnost komplexního posouzení výkonnosti kolegy a podmínek, za kterých výsledků dosahuje, tak jako vedoucí. Vzájemné informace o mzdě pak

vedou ke konfliktům a zhoršení atmosféry na pracovišti. Mnohé firmy sdělování takových skutečností mezi zaměstnanci přísně postihují (BĚLOHLÁVEK, 2003).

3 Metodika

3.1 Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je analýza současného systému odměňování a způsobů motivace zaměstnanců v malých podnicích. Na základě zjištěných dat je zhodnocen stávající systém motivace a odměňování uplatňovaný ve vybraných podnicích a poukázáno na případné nedostatky včetně jejich příčin, které se v něm vyskytují. V případě zjištěných nedostatků budou formulována možná řešení, vedoucí k jejich odstranění a navržena nová zdokonalená koncepce, jež by napomohla těmto podnikům předcházet problémům a následným ztrátám vyplývajících z nedostatků v oblasti řízení lidských zdrojů. Nová koncepce by měla harmonizovat potřeby podniku a potřeby jeho zaměstnanců tak, aby sladila veškeré složky podniku tvořící jeho podstatu v ucelený, fungující a sounáležitý systém.

3.2 Metodický postup

3.2.1 Struktura práce

K tomu aby mohly být naplněny stanovené cíle, bylo nutné věnovat první část práce důkladnému studiu odborné literatury, zabývající se tematikou motivace a odměňování pracovníků. Na základě nastudované literatury byl zpracován literární přehled vymezující hlavní problematiku a základní pojmy s ní spojené.

Následující část je vymezena stručné charakteristice vybraných skupin podniků. Zahrnuje základní informace o podnikatelské činnosti zvolené skupiny podniků, jejich právní formě, organizační struktuře a především informace týkající se využívaných způsobů motivace a odměňování (tj. uplatňované základní a doplňkové formy mzdy, poskytované zaměstnanecké výhody, hodnocení zaměstnanců atd.). Po úvaze, a to zejména z důvodu objektivnějšího srovnání dosažených výsledků šetření, byly zvoleny 3 zastupující skupiny podniků a to dle oboru své činnosti. Tyto skupiny jsou tvořeny podniky z oblasti stavebnictví, obchodu a hotelnictví. Podniky byly vybrány na základě náhodného výběru a každá skupina je poté reprezentována 5 konkrétními podniky z oblasti Jihočeského kraje.

Značná část práce je věnována analýze dotazníkového šetření týkajícího se pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců jednotlivých skupin podniků. Zjištěná data byla zpracována pomocí počítače a programů Microsoft Word a Microsoft Excel. Výsledky byly v případě procentuálního vyjádření zaokrouhlovány na celá čísla a pro větší přehlednost znázorněny pomocí tabulek a grafů, jež byly doplněny o hodnocení, které vyplynulo z dotazníkového šetření.

Na základě vyhodnocení a posouzení veškerých získaných informací a dat byl vypracován návrh směřující ke zlepšení stávajícího systému motivace a odměňování ve vybraných podnicích.

3.2.2 Použité metody

Dotazník

Jako zdroj informací o motivaci a celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců reprezentativních skupin podniků bylo zvoleno dotazníkové šetření, směřující k pochopení požadavků, očekávání a smýšlení pracovníků v této oblasti.

Sběr informací pomocí dotazníků byl anonymní, tudíž zaměstnanci mohli vyjádřit svůj názor a postoj k dané problematice otevřeně. Díky anonymitě dotazníků byl také poskytnut větší prostor objektivitě a věrohodnosti celého dotazování.

K průzkumu a zhodnocení pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců vybraných podniků byl vyhotoven dotazník s 25 otázkami. U podniků s menším počtem zaměstnanců (1 až 10), bylo snahou dotázat všechny jejich pracovníky. U podniků s širší základnou zaměstnanců byl na základě náhodného výběru stanoven reprezentativní vzorek, tvořený 10 zaměstnanci. Tento způsob stanovení reprezentativních vzorků byl zvolen z důvodu, aby názory všech dotázaných pracovníků měly ve výsledcích srovnatelnou váhu a nebyly například znevýhodněny názory zaměstnanců z menších podniků oproti podnikům s rozsáhlejším počtem zaměstnanců.

Dotazník se skládal z uzavřených otázek s výběrem jedné či více daných variant. Dále polootevřených otázek s již danými možnostmi odpovědi a jednou možností poskytující volné vyjádření respondenta. V jednom případě bylo nutné k zodpovězení otázky obodovat jednotlivé uvedené faktory dle důležitosti pro respondenta. Poslední formu tvořila otevřená otázka, která ponechávala prostor pro vlastní názor.

Úvodní část dotazníku byla zaměřena na primární informace o pracovnících, jako je pohlaví, věk, dosažené vzdělání, délka zaměstnaneckého poměru atd.

Další část dotazování se již konkrétně věnovala pracovní spokojenosti zaměstnanců, jejich motivační struktuře a možným aktivně působícím hmotným i nehmotným stimulům.

Řízený rozhovor

Pro zmapování samotného systému motivace a odměňování nastaveném v konkrétních podnicích bylo zvoleno šetření formou řízeného rozhovoru s vedením podniku. Tato varianta byla vybrána zejména z důvodu, že u mnohých malých podniků často nebývá důkladně vypracována písemná forma motivačních a jiných plánů a některé všeobecně přijímané skutečnosti bývají nepsanými pravidly či privilegii. Pro podchycení a neopomenutí i těchto skutečností se tedy šetření formou řízeného rozhovoru jevílo jako nejvhodnější.

V průběhu rozhovorů s vedením podniků bylo zjištěno, že nejen zaměstnanci, ale také samotné podniky by rády využily možnost ponechat si svou anonymitu a nevystupovat v této práci jmenovitě. Z důvodu jejich práva a zvláště vyjádření díky za ochotu poskytnout ke kvalitnímu zpracování této práce co nejvíce informací, jim bylo v této žádosti vyhověno.

3.2.3 Zdroje informací

Pro první část bakalářské práce, uvádějící čtenáře do problematiky motivace a odměňování, byla zdrojem informací odborná literatura a elektronické zdroje, věnující se této tématice. Na jejich základě byl poté zpracován literární přehled. Další potřebné informace poskytlo dotazníkové šetření a řízený rozhovor s vedením podniku. Jak dotazník, tak řízený rozhovor je přiložen v příloze práce.

4 Charakteristika vybraných skupin podniků

4.1 Stavební podniky

Podniky této skupiny se ve své činnosti věnují zcela či převážně pozemnímu stavitelství. K okrajovým činnostem, doplňujícím portfolio služeb některých podniků, patří např. inženýring, elektromontážní práce či práce spojené se zabezpečovacími systémy.

V porovnání s ostatními dvěma skupinami, zaměstnává tato skupina nejvíce zaměstnanců. Počet kmenových zaměstnanců se u jednotlivých vybraných podniků pohybuje v rozmezí 12 až 50 zaměstnanců a jejich celkový počet v této skupině je poté 125 pracovníků. Vzhledem k sezónnosti tohoto odvětví bývá v jarních až podzimních měsících část pracovníků doplněna a zaměstnána formou dohody o pracovní činnosti.

Všechny podniky této skupiny jsou svojí právní formou společnosti s ručením omezeným. Vrchol organizační struktury tedy zauímají jednatelé společností. Ostatní zastoupené pracovní pozice jsou dle hierarchie ve většině firem vedoucí provozu, projektanti a rozpočtáři, hlavní stavbyvedoucí, stavbyvedoucí, mistři, řidiči, zedníci a pomocní dělníci.

Hodnocení pracovníků probíhá většinou průběžně, přičemž koncem každého měsíce dochází k rekapitulaci a závěrečnému ohodnocení jednotlivce. Konec kalendářního roku je spojen s celkovým hodnocením pracovníků a jejich pracovních výkonů za uplynulý rok.

V podnicích s nižším počtem zaměstnanců rozhodují o odměňování zpravidla jednatelé. Podniky s vyšším počtem zaměstnanců toto právo již částečně delegovaly na nižší pozice. Pravomoci k ovlivňování výše mzdy mají například stavbyvedoucí či vedoucí provozu, kteří připraví návrh odměn, jenž poté přechází ke schválení jednatelům. Návrh odměn se ve většině případů odvíjí od práce nad rámec pracovní doby či za mimořádný pracovní výkon.

Nejčastěji uplatňovanou základní mzdovou formou je časová mzda, která se vztahuje na většinu provozních zaměstnanců, jako jsou mistři, řidič, zedníci a pomocní dělníci. V některých případech, je-li to možné, je časová mzda těchto pracovníků

nahrazena úkolovou formou mzdy. Vedoucí provozu, projektanti, rozpočtáři a stavbyvedoucí jsou odměňováni fixní mzdou.

Doplňkové formy mzdy se liší dle jednotlivých pracovních pozic. Provozní pracovníci od většiny podniků dostávají dle svých zásluh k základní mzdě prémie a to zejména za práci nad rámec pracovní doby či mimořádný pracovní výkon. Tyto prémie jsou buď uděleny přímo konkrétním pracovníkům, nebo podnik přidělí hlavnímu stavbyvedoucímu či vedoucímu provozu určitou finanční částku, kterou poté dle své úvahy a zásluh rozdělí mezi své podřízené.

Zaměstnanci odměňovaní fixně stanovenou mzdou mívají od většiny podniků přiznány odměny formou osobního ohodnocení, které stanoví přímý nadřízený v závislosti na posouzení množství a kvality práce, schopnostech a dovednostech. Stavbyvedoucí mohou taktéž obdržet jednorázovou odměnu za včasné a řádné předání dokončené stavby. Tato odměna bývá stanovena vzhledem k ceně stavby ujednané ve smlouvě o dílo a to procentuálně či po úvaze jednatelů. Někteří zaměstnanci jako např. rozpočtáři, vedoucí provozu aj. mají nárok na provize, které jsou určeny procentem ze zisku.

Pouze v případě jedné firmy bývá základní mzda navýšena o doplňkové formy jen zcela výjimečně. U ostatních podniků jsou doplňkové formy mzdy na základě splnění daných kritérií využívány běžně.

V případě nespokojenosti s pracovním výkonem zaměstnance či jeho způsobem chování na pracovišti, volí podniky v první řadě ústní napomenutí. To zda k němu dochází ihned či s odstupem po prověření okolností záleží na konkrétní situaci. Zpravidla však bývá uděleno v soukromí, stranou od ostatních pracovníků. Pokud se jedná o závažný přestupek nebo nesplnění úkolu je zaměstnanec sankcionován buď úplným či částečným odebráním doplňkové formy mzdy.

Naopak spokojenost s odvedenou prací bývá ze strany vedení vyjádřena ústní pochvalou a přiznáním prémie, odměn a osobního ohodnocení. Jeden podnik dokonce v rámci řízeného rozhovoru zmínil, že pokud je úspěšně a bez předchozích problémů ukončena stavba, je všem provozním zaměstnancům zavezeno na místo dokončené akce pohoštění s jídlem a pitím.

Kromě základní a doplňkové mzdy se podniky snaží nabízet řadu zaměstnaneckých výhod. Nejčastěji poskytovanými benefity jsou např.:

- příspěvky na stravování (stravenky),
- využívání automobilu v osobním volnu pro určité pracovníky,
- možnost půjčování si pracovního nářadí v osobním volnu,
- nákup materiálu se slevou,
- firemní telefon a notebook pro určité pracovníky,
- příspěvek na dopravu pro dojíždějící zaměstnance,
- pitný režim či drobné občerstvení na pracovišti,
- firemní večírky,
- dary nebo peněžní odměna v případě narození či odchodu do důchodu,
- zcela placené stravné na školeních (vyjma alkoholu),
- vánoční prémie,
- možnost firemní půjčky.

Pouze jeden podnik uvedl, že poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na životní a penzijní připojištění.

Dále podniky zajišťují různá školení a kurzy, z nichž však mnohá jsou ze zákona povinná (např. školení BOZP). Taktéž poskytování pracovních oděvů, ochranných pomůcek a pracovního nářadí je ošetřeno zákoníkem práce.

Většina podniků poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na stravování. Jedna firma však od počátku letošního roku poprvé tento příspěvek zcela zrušila, a to zejména z důvodu současné ekonomické situace a dopadů hospodářské krize.

V otázce motivace svých pracovníků se všechny podniky dle svých zkušeností shodly, že největším motivačním faktorem pro zaměstnance je celková výše finančního ohodnocení.

4.2 Podniky obchodu

Oborem podnikání této skupiny podniků je obchodní činnost, tedy nákup a prodej zboží různého druhu.

Čtyři z dotázaných podniků zaměstnávají na hlavní pracovní poměr do 10-ti zaměstnanců. Pouze jeden podnik zabývající se maloobchodem i velkoobchodem je většího charakteru a má 49 stálých zaměstnanců. V úhrnu tato skupina podniků zahrnuje 67 pracovníků.

Svojí právní formou jsou podniky fyzické osoby a jedna společnost s ručením omezeným. Vedení společnosti zajišťují samotní majitelé v případě podniků fyzických osob, u společnosti s ručením omezeným poté jednatelé společnosti. Nejpočetnější skupinu pracovníků tvoří prodavači. Další zastoupené pozice v případě většího podniku jsou např. vedoucí provozovny, mechanik, skladník, dealer a nákupčí.

Hodnocení zaměstnanců je prováděno průběžně se souhrnným zhodnocením jednotlivců a jejich výkonů koncem každého měsíce. Toto hodnocení a od něj se odvíjející odměňování pracovníků provádí zejména majitelé podniků nebo jednatelé, v některých případech ve spolupráci s vedoucími provozoven.

Jako základní forma mzdy je uplatňována časová mzda, jíž jsou odměňováni všichni zaměstnanci kromě dealerů. Ti jsou ohodnoceni pomocí provizí z jimi uskutečněných obchodů.

Základní časová mzda bývá doplněna buď odměnou nebo provizí z prodeje či instalace. Výše odměny a její udělení je závislé na výkonu pracovníka, řádné docházce a taktéž na objemu uskutečněných obchodů. Každý měsíc se zhodnotí jednotlivé faktory a majitel podniku či jednatel rozhodne o výši odměny pro konkrétního pracovníka. U většího podniku jednatel určí celkovou částku na odměny zaměstnancům, kterou poskytne vedoucímu provozovny. Ten poté sám rozhodne o rozdělení odměn jednotlivým pracovníkům.

Pokud dojde k okolnostem, že podnik není zcela spokojen s vykonávanou prací svých zaměstnanců, bývají pracovníci nejprve ústně upozorněni formou napomenutí či důtky. To bývá uděleno buď ihned na provozovně v případě malého nedostatku, nebo stranou v kanceláři vedoucího u většího přestupku. V dalším stupni přistoupí vedení ke

snížení nebo odebrání odměny. V obchodním provozu je možný výskyt manka na pokladně. V takovém případě musí zaměstnanci zaplatit určitou výši ze ztratného.

Jeden podnik k finančnímu sankcionování doposud nikdy nepřistoupil a využíval zatím pouze napomenutí a ústní vyjádření nespokojenosti. Ostatní podniky finanční sankce sice uplatňují, avšak jak sami říkají, v úměrné výši a spíše z výchovného hlediska.

Vyjádření spokojenosti s pracovním jednáním a výkonem zaměstnance vyjadřuje vedení podniku prostřednictvím ústní pochvaly a to naopak převážně před ostatními pracovníky. Další formou vyjádření spokojenosti je udělení finanční odměny.

Podniky také poskytují svým pracovníkům mnoho zaměstnaneckých výhod. Nejčastějšími jsou např.:

- příspěvek na stravování (stravenky),
- nákup zboží se slevou,
- pracovní oděv (mikiny, trička, vesty, aj.),
- školicí kurzy (školení o prodeji, aj.)
- firemní večírky,
- dary nebo peněžní odměna v případě narozenin či odchodu do důchodu,
- fitness - karta,
- vánoční prémie,
- 13. plat (v případě 1 podniku).

Jeden podnik uvedl, že za poslední rok upravil strukturu svých zaměstnaneckých výhod a některé z nich se z důvodu současné hospodářské situace snaží omezit. Ostatní podniky poskytují stále stejné zaměstnanecké benefity jako doposud.

Jako nejsilnější motivační faktor spatřují podniky celkové finanční ohodnocení. Jsou si však vědomi, že nejen peníze ovlivňují spokojenost jejich zaměstnanců a proto

hodnotí jako důležitý motivační prvek jistotu zaměstnání a v neposlední řadě přístup podniku k pracovníkovi a solidní jednání s ním.

4.3 Podniky hotelnictví

Předmětem činnosti této skupiny podniků je poskytování krátkodobých ubytovacích a stravovacích služeb.

Zvolená právní forma podnikání těchto jednotek je fyzická osoba u 3 podniků a společnost s ručením omezeným pro ostatní 2 podniky.

Počet zaměstnanců se pohybuje od 3 do 10-ti stálých pracovníků. Celkové zastoupení ve skupině činí 36 zaměstnanců. Organizační struktura se různí dle velikosti podniku a jím poskytovaných služeb. Vedení zpravidla zajišťuje majitel nebo vedoucí provozu. Nejběžněji obsazenými pracovními pozicemi jsou recepční a pokojské. U podniků zajišťující i stravovací služby poté dále číšníci a kuchaři. Na poloviční pracovní úvazek bývají zaměstnáni pracovníci úklidu.

Zaměstnanci jsou ze strany podniku hodnoceni buď průběžně, nebo v nepravidelných intervalech. Rekapitulačním obdobím je jeden měsíc. Hodnocení, a s ním spojené odměňování pracovníků, provádí majitel podniku sám nebo ve spolupráci s vedoucím provozu. V tom případě pak většinou vedoucí provozu navrhuje vyšší odměň pro jednotlivé pracovníky.

Základní uplatňovanou formou mzdy je ve všech dotazovaných podnicích časová mzda. Ta bývá v některých jednotkách navýšena doplňkovými formami mzdy. Zejména se jedná o provize určené procentem z obratu nebo odměny. V případě recepčních můžeme zmínit provize určené procenty z částky směněných peněz či dohodnutých na základě počtu ubytovaných hostů bez předchozí rezervace.

Pokud zaměstnanec řádně neplní své pracovní povinnosti dle očekávání podniku, je na tuto okolnost nejprve upozorněn vedením, a to zpravidla v soukromí ihned či po předání směny. V případě jednoho podniku je napomenutí udáváno písemně před ostatními zaměstnanci. Další postupy, které následují po upozornění pracovníka na nespokojenost s jeho výkonem, se v jednotlivých podnicích liší. Nejvíce podniků se však přiklání k pravidlu dvou napomenutí, po nichž následuje srážka ze mzdy a případná výpověď. Pouze jeden z dotazovaných podniků neuplatňuje finanční sankce

a snaží se problémy řešit dohodou. Poté však zdůrazňuje, že je velice nutné udat jasná a oběma stranami akceptovaná pravidla a hranice požadovaného jednání.

Projevem spokojenosti s odvedenou prací zaměstnance bývá nejčastěji slovní pochvala. Jeden z podniků se snaží pracovníkům vyjádřit svojí spokojenost například i neplánovaným donesením zákusků a posezením u kávy.

Poskytované zaměstnanecké výhody, které se podniky snaží svým pracovníkům nabízet, jsou např.:

- zvýhodněné stravování,
- možnost zvýhodněného ubytování a uspořádání rodinných oslav,
- přizpůsobení pracovní směny požadavkům,
- vánoční prémie.

Uvedena byla také myšlenka na možné společné výletové akce (např. zájezd do vinných sklípků). Realizována však doposud nebyla a to převážně z provozních důvodů podniku, který nemůže být díky podobné akci uzavřen.

Podobně jako předchozí dvě uvedené skupiny podniků, i tato považuje za nejvýznamnější motivátor svých pracovníků převážně celkovou výši jejich příjmu. Věří však, že neopomenutelná je i vyjádřená pochvala a celková důvěra mezi zaměstnanci a podnikem.

5 Analýza dotazníkového šetření

Z celkového počtu 228 zaměstnanců všech podniků bylo dotázáno 113 respondentů. Celková návratnost dotazníků činila 49 %, což se dá považovat za úspěšné, jelikož průměrná návratnost uvedená v odborné literatuře je 30 – 35 %. Skladba respondentů, kteří dotazník zodpověděli, se odráží i ve výsledcích šetření. Z tohoto důvodu je neopomenutelná i dílčí návratnost dotazníků, která tvořila 61 % u obchodních podniků, 52 % u stavebních podniků a pouze 25 % u podniků věnujících se hotelnictví. Proto je dotazníkové šetření modelového typu, omezené rozsahem bakalářské práce.

Tabulka 1 - Úspěšnost dotazníkového šetření

Podniky	Stavebnictví	Obchodu	Hotelnictví
Dotázáno	50	28	36
Odpovědělo	26	17	9
Dílčí návratnost	52 %	61 %	25 %
Celková návratnost	49 %		

Zdroj: vlastní šetření

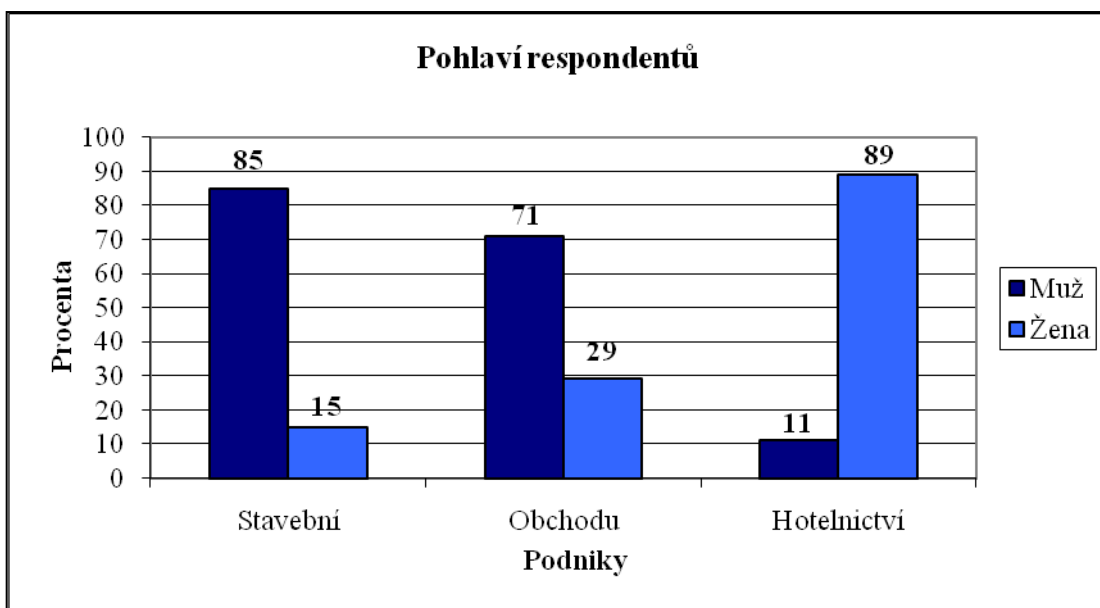
Otázka 1 - Pohlaví respondentů

Tabulka 2 - Pohlaví respondentů

Podniky	Stavebnictví		Obchodu		Hotelnictví	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Muž	22	85	12	71	1	11
Žena	4	15	5	29	8	89

Zdroj: vlastní šetření

Graf 1 - Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní šetření

Pohlaví respondentů se výrazně odvíjelo od oboru podnikání jednotlivých skupin subjektů. Převážné zastoupení mužů vykazovaly stavební a obchodní podniky. U stavebních podniků je zřejmým důvodem těžká a namáhavá práce vyžadující mužskou pracovní sílu. Obchodní podniky toto většinové zastoupení mužů oproti ženám vykazují zejména proto, že mnohé z nich obchodují s elektronikou a sportovním zbožím. Výrazný podíl zaměstnanosti žen se objevil u podniků hotelnictví, kde naopak většina zastoupených pracovních pozic, jako jsou recepční a pokojské, bývá obvykle vykonávána ženami.

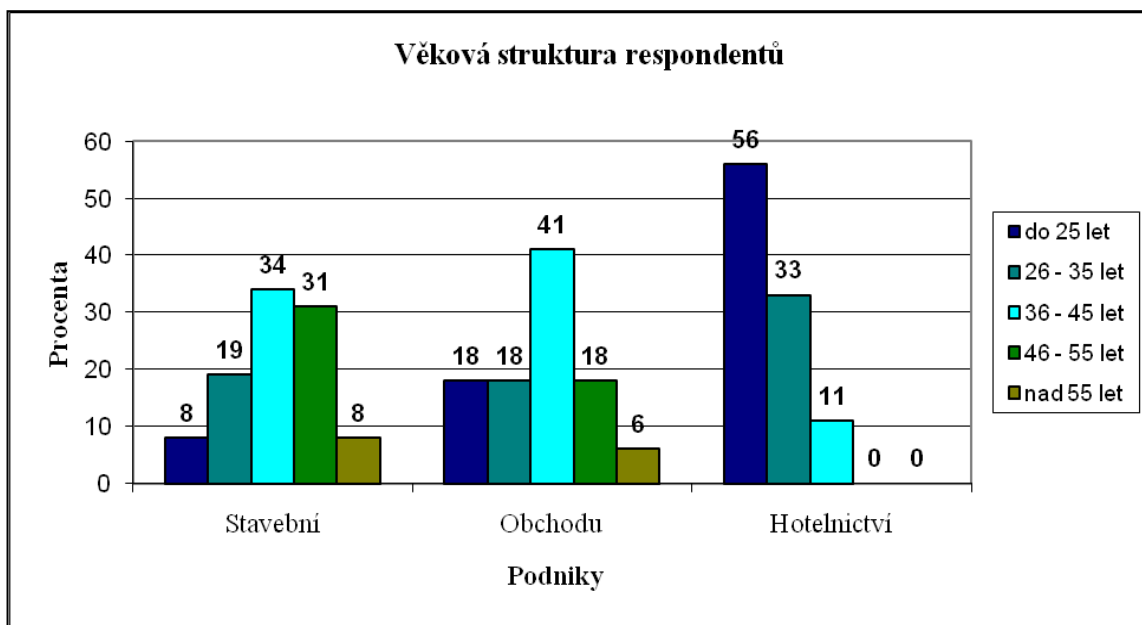
Otázka 2 - Věk respondentů

Tabulka 3 - Věková struktura respondentů

Podniky	Stavebnictví		Obchodu		Hotelnictví	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
do 25 let	2	8	3	18	5	56
26 - 35 let	5	19	3	18	3	33
36 - 45 let	9	34	7	41	1	11
46 - 55 let	8	31	3	18	0	0
nad 55 let	2	8	1	6	0	0

Zdroj: vlastní šetření

Graf 2 - Věková struktura respondentů



Zdroj: vlastní šetření

Věková struktura respondentů stavebních a obchodních podniků je znatelně vyšší než u podniků hotelnictví. První dvě skupiny jsou nejčastěji zastoupeny pracovníky ve věku 36 až 55 let. Oproti tomu v hotelovém sektoru je více mladých lidí, mezi nimiž převažují ženy (jak vyplývá z otázky 1) ve věku do 25 či 35 let. To může být vysvětleno například náročným směnným provozem.

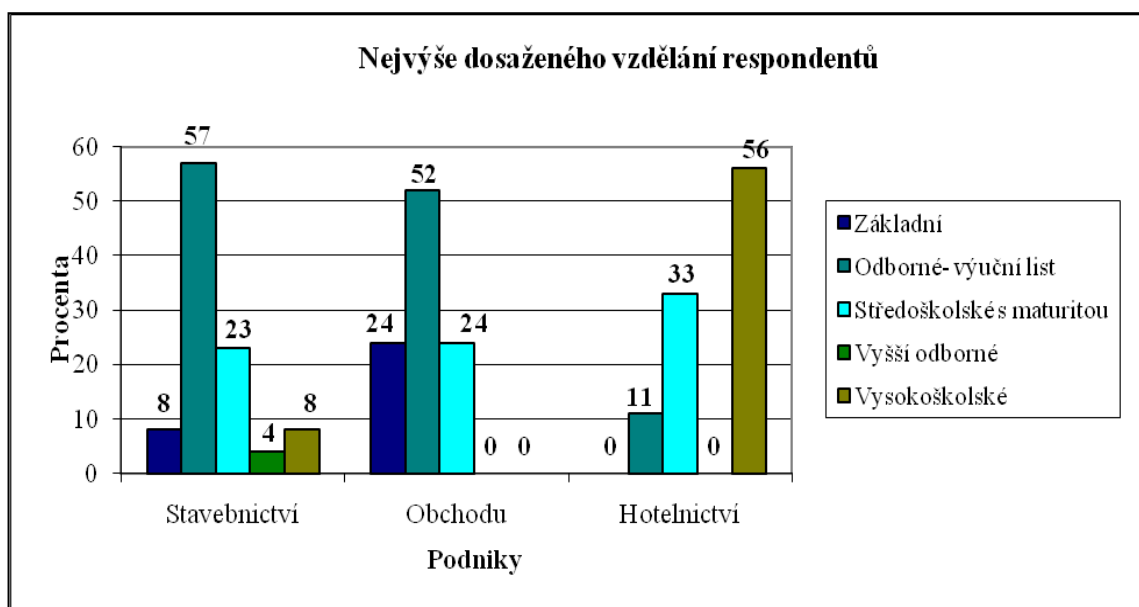
Otázka 3 - Dosažené vzdělání

Tabulka 4 - Nejvýše dosažené vzdělání respondentů

Podniky	Stavebnictví		Obchodu		Hotelnictví	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Základní	2	8	4	24	0	0
Odborné- výuční list	15	57	9	52	1	11
Středoškolské s maturitou	6	23	4	24	3	33
Vyšší odborné	1	4	0	0	0	0
Vysokoškolské	2	8	0	0	5	56

Zdroj: vlastní šetření

Graf 3 - Nejvýše dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: vlastní šetření

Odborného vzdělání ukončeného výučním listem dosahuje více než 50 % dotázaných pracovníků stavebních a obchodních podniků. Další významné zastoupení patří středoškolskému a základnímu vzdělání, které je poměrně vysoké u obchodních jednotek. Překvapivý je značný podíl vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců podniků v oblasti hotelnictví, který tvoří 56 % všech pracovníků.

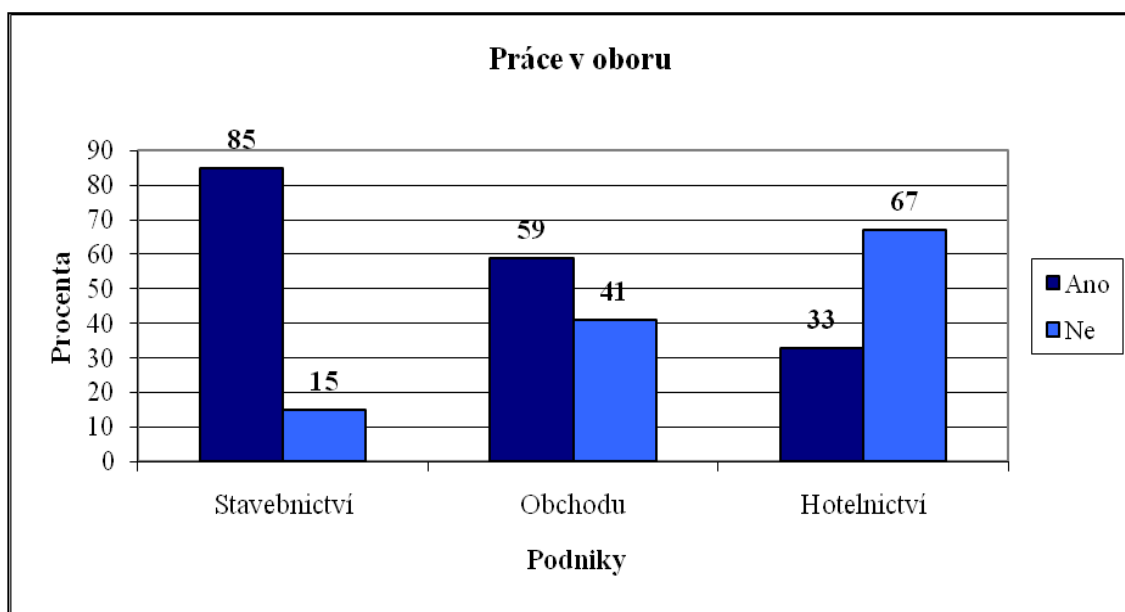
Otázka 4 - Pracují respondenti ve svém oboru?

Tabulka 5 - Práce v oboru

Podniky	Stavebnictví		Obchodu		Hotelnictví	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	22	85	10	59	3	33
Ne	4	15	7	41	6	67

Zdroj: vlastní šetření

Graf 4 - Práce v oboru



Zdroj: vlastní šetření

Nejvíce respondentů, kteří nyní pracují ve svém oboru vzdělání, je zaměstnáno ve stavebních podnicích. Zde jejich podíl dosahuje až 85 % všech pracovníků. Výrazné převýšení pracovníků zaměstnaných mimo svůj obor vykazují podniky hotelnictví.

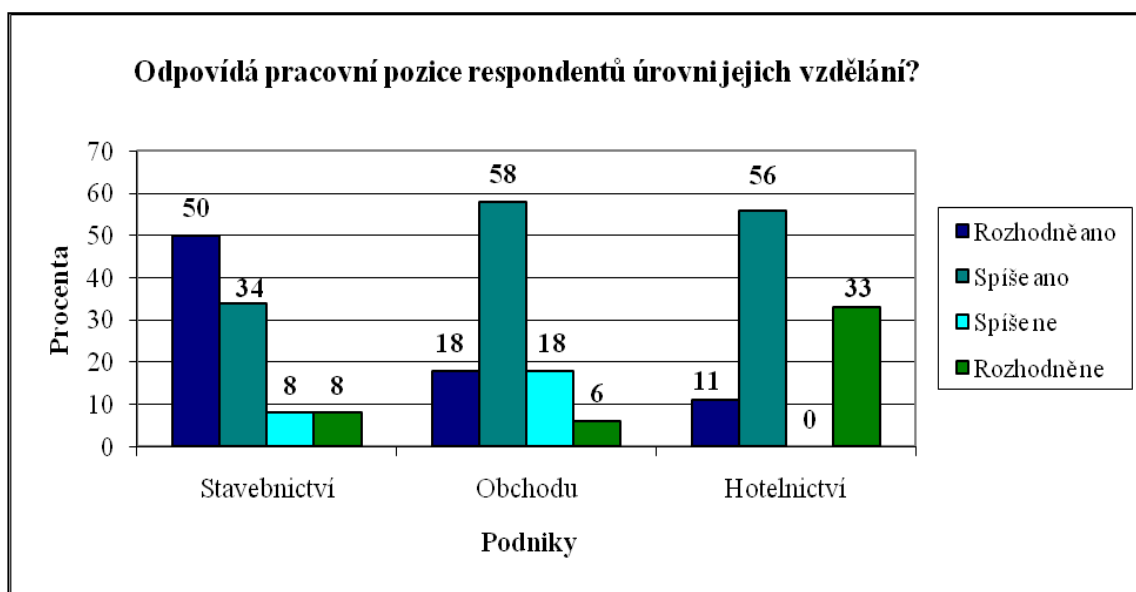
Otázka 5 - Odpovídá pozice, na níž respondenti nyní pracují, úrovni jejich vzdělání?

Tabulka 6 - Odpovídá pracovní pozice respondentů úrovni jejich vzdělání?

Podniky	Stavebnictví		Obchodu		Hotelnictví	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	13	50	3	18	1	11
Spíše ano	9	34	10	58	5	56
Spíše ne	2	8	3	18	0	0
Rozhodně ne	2	8	1	6	3	33

Zdroj: vlastní šetření

Graf 5 - Odpovídá pracovní pozice respondentů úrovni jejich vzdělání?



Zdroj: vlastní šetření

Zaměstnanci většinou vnímají svojí pracovní pozici, na níž se nacházejí, jako adekvátní úrovni jejich vzdělání. Jednoznačně je o tom přesvědčeno 50 % pracovníků stavebních podniků. Nejvíce zaměstnanců, kteří se domnívají, že jejich pozice rozhodně neodpovídá úrovni vzdělání, je ze skupiny podniků hotelnictví. Tato skutečnost by mohla být provázána také s poměrně vysokým podílem vysokoškolsky vzdělaných pracovníků v této skupině a značným procentem zaměstnanosti mimo jejich obor (viz otázka 3 a 4).

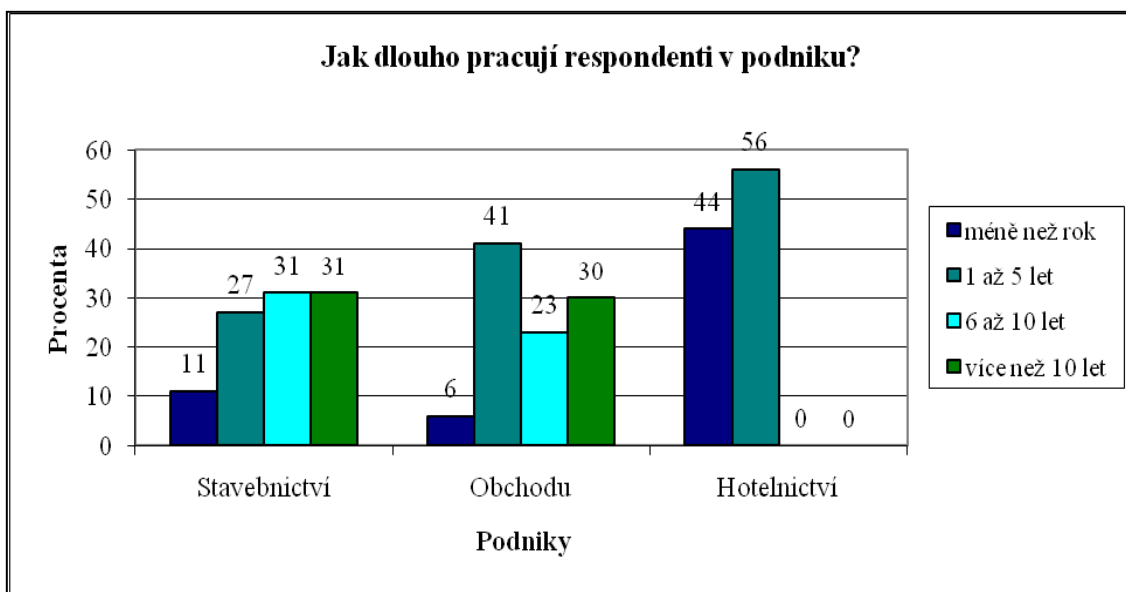
Otázka 6 - Jak dlouho pracují respondenti v podniku?

Tabulka 7 - Jak dlouho pracují respondenti v podniku?

Podniky	Stavebnictví		Obchodu		Hotelnictví	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
méně než rok	3	11	1	6	4	44
1 až 5 let	7	27	7	41	5	56
6 až 10 let	8	31	4	23	0	0
více než 10 let	8	31	5	30	0	0

Zdroj: vlastní šetření

Graf 6 - Jak dlouho pracují respondenti v podniku?



Zdroj: vlastní šetření

To kolik let pracovníci setrvávají v jednom podniku, značí určitou míru jejich loajality s ním. Tato otázka poukázala na skutečnost, že zaměstnanci zejména stavebních a též obchodních podniků zůstávají ve svém zaměstnání po mnoho let. Téměř jedna třetina z nich pracuje ve stejném podniku více jak 10 let. Opačný trend je citelný u podniků v oboru hotelnictví, kde v případě daného dotazníkového šetření žádný z pracovníků nepřesáhl délkou svého pracovního poměru v daném podniku 5 let a dokonce 44 % z nich ani jeden rok. Můžeme tedy říci, že tato skupina se vyznačuje vysokou fluktuací zaměstnanců.

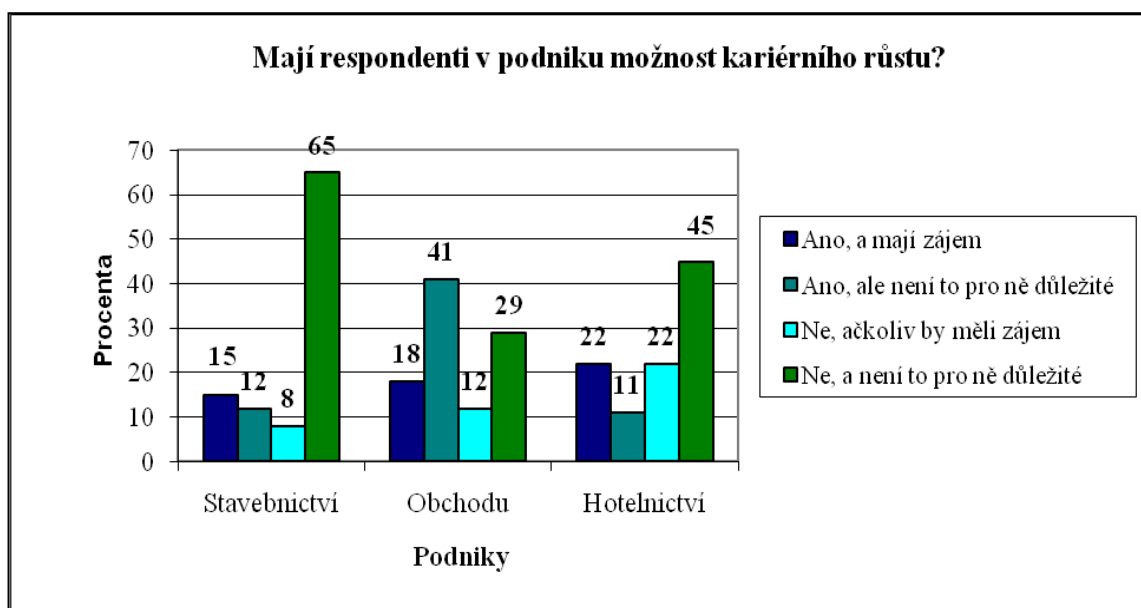
Otázka 7 - Mají respondenti v podniku možnost kariérního růstu?

Tabulka 8 - Mají respondenti v podniku možnost kariérního růstu?

Podniky	Stavebnictví		Obchodu		Hotelnictví	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano, a mají zájem	4	15	3	18	2	22
Ano, ale není to pro ně důležité	3	12	7	41	1	11
Ne, ačkoliv by měli zájem	2	8	2	12	2	22
Ne, a není to pro ně důležité	17	65	5	29	4	45

Zdroj: vlastní šetření

Graf 7 - Mají respondenti v podniku možnost kariérního růstu?



Zdroj: vlastní šetření

Nejvíce možností na kariérní postup ve svém stávajícím zaměstnání mají pracovníci obchodních podniků, kde má podle svého mínění tuto šanci téměř 60 % respondentů. U ostatních podniků je možnost postupu zhruba 30 %. Naopak nejméně příležitostí ke kariérnímu růstu nabízejí podniky stavebnictví a hotelnictví. Samotná struktura potřeb jejich zaměstnanců je však mírně rozdílná. Zatímco u stavebních firem převážná většina, a to až 65 % zaměstnanců, nemá o samotný postup vážný zájem, u podniků hotelnictví by však ze zaměstnanců, kteří nemají možnost postupu, jedna třetina z nich tuto příležitost ráda měla.

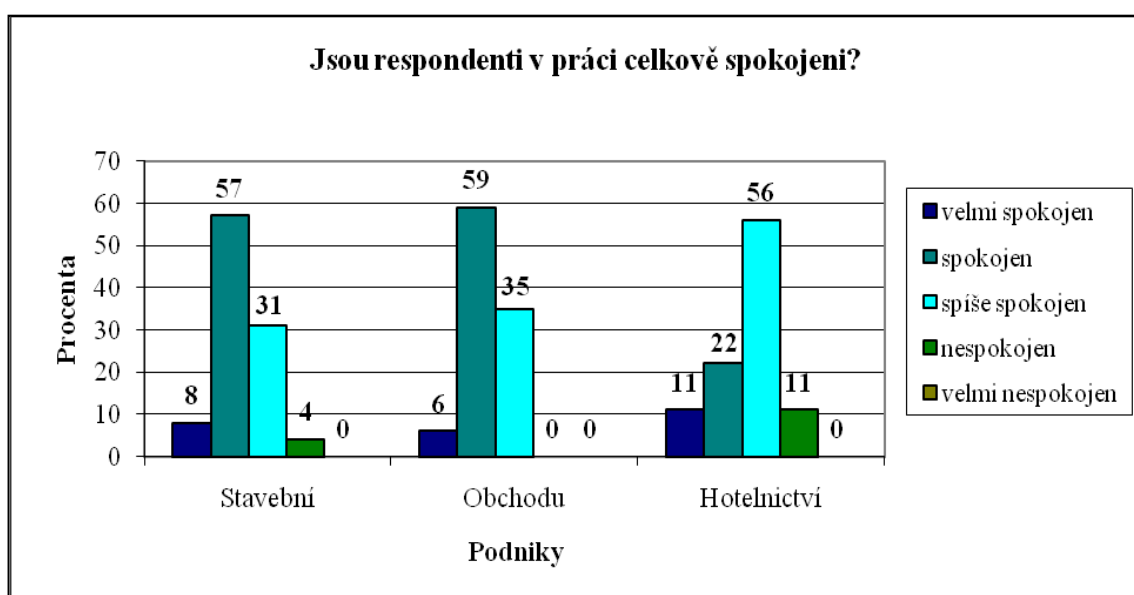
Otázka 8 - Jsou respondenti v práci celkově spokojeni?

Tabulka 9 - Jsou respondenti v práci celkově spokojeni?

Podniky	Stavebnictví		Obchodu		Hotelnictví	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
velmi spokojen	2	8	1	6	1	11
spokojen	15	57	10	59	2	22
spíše spokojen	8	31	6	35	5	56
nespokojen	1	4	0	0	1	11
velmi nespokojen	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní šetření

Graf 8 - Jsou respondenti v práci celkově spokojeni?



Zdroj: vlastní šetření

Nejvíce spokojených zaměstnanců tvoří respondenti stavebních a obchodních podniků, kde žádné nebo velmi zanedbatelné procento z nich je ve své stávající práci nespokojeno. U podniků hotelnictví většinové, 60-ti procentní, zastoupení patří spíše spokojeným pracovníkům a 11 % zaměstnanců celkově pociťuje nespokojenost.

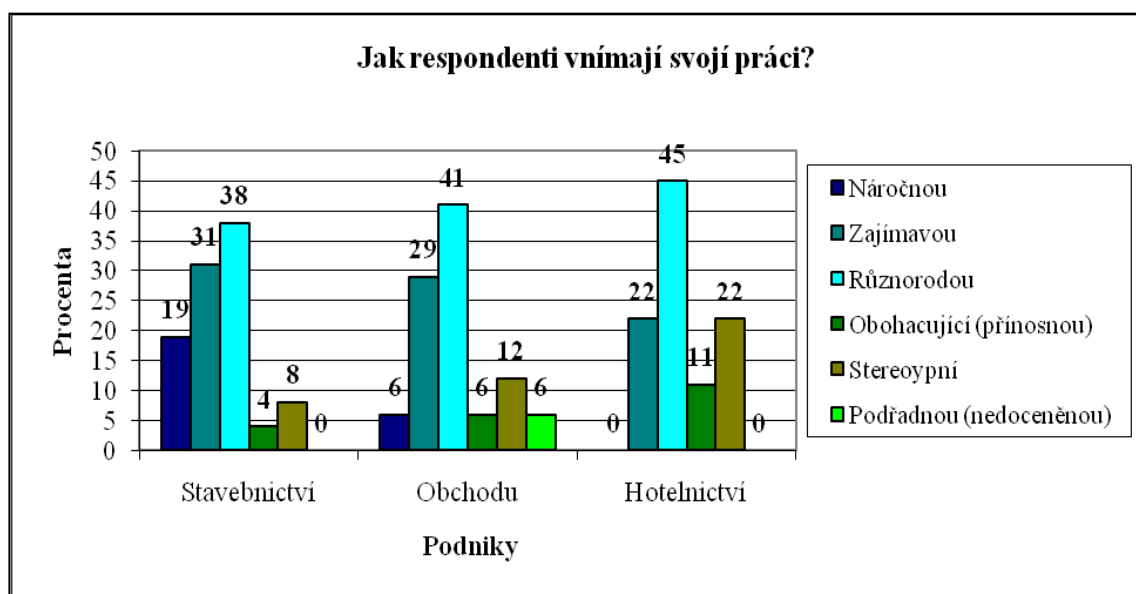
Otázka 9 - Jak respondenti vnímají svojí práci?

Tabulka 10 - Jak respondenti vnímají svojí práci?

Podniky	Stavebnictví		Obchodu		Hotelnictví	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Náročnou	5	19	1	6	0	0
Zajímavou	8	31	5	29	2	22
Různorodou	10	38	7	41	4	45
Obohacující (přínosnou)	1	4	1	6	1	11
Stereotypní	2	8	2	12	2	22
Podřadnou (nedoceněnou)	0	0	1	6	0	0

Zdroj: vlastní šetření

Graf 9 - Jak respondenti vnímají svojí práci?



Zdroj: vlastní šetření

Až 70 % všech zaměstnanců svojí práci shledává jako zajímavou a různorodou. Náročně jí hodnotí nejvíce zaměstnanci stavebních podniků, kde je tohoto názoru 19 % respondentů. Nejstereotypněji působí naopak na pracovníky hotelových podniků a to s 22% zastoupením.

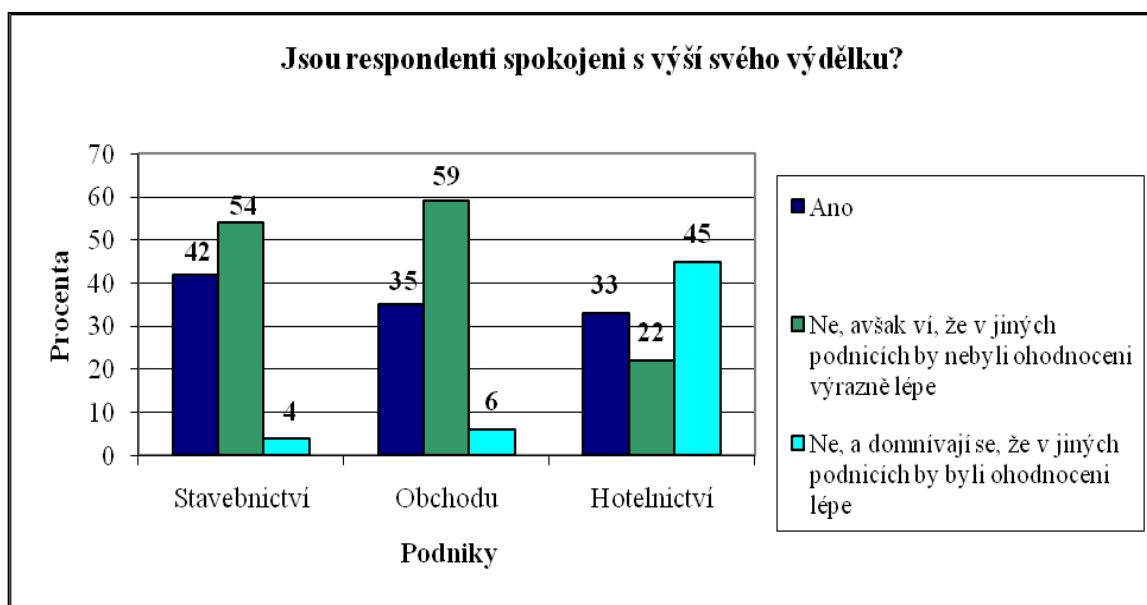
Otázka 10 - Jsou respondenti spokojeni s výší svého výdělku, odpovídá jejich práci?

Tabulka 11 - Jsou respondenti spokojeni s výší svého výdělku?

Podniky	Stavebnictví		Obchodu		Hotelnictví	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	11	42	6	35	3	33
Ne, avšak ví, že v jiných podnicích by nebyli ohodnoceni výrazně lépe	14	54	10	59	2	22
Ne, a domnívají se, že v jiných podnicích by byli ohodnoceni lépe	1	4	1	6	4	45

Zdroj: vlastní šetření

Graf 10 - Jsou respondenti spokojeni s výší svého výdělku?



Zdroj: vlastní šetření

Zhruba 30 – 40 % pracovníků je s výší svého výdělku spokojeno a věří, že odpovídá jimi vykonané práci. Nadpoloviční většina zaměstnanců stavebních a obchodních podniků se svým výdělkem spokojená sice není, avšak uvědomuje si, že v jiných podnicích by nebyla ohodnocena výrazně lépe a pouze zanedbatelné procento věří, že by tomu tak být mohlo. Výraznější nespokojenost je znatelná u zaměstnanců podniků hotelnictví, kde jich téměř polovina nepovažuje svojí mzdu za uspokojující a je toho názoru, že by se jim v jiných podnicích zajisté dostalo lepšího ohodnocení.

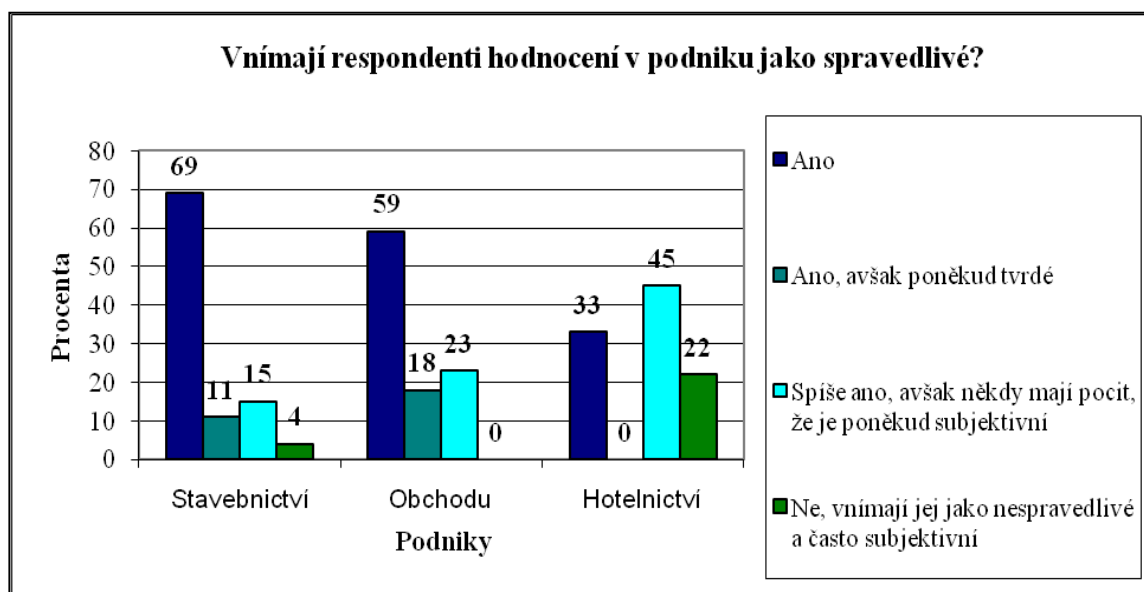
Otázka 11 - Vnímají respondenti hodnocení pracovníků v podniku jako spravedlivé?

Tabulka 12 - Vnímají respondenti hodnocení v podniku jako spravedlivé?

Podniky	Stavebnictví		Obchodu		Hotelnictví	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	18	69	10	59	3	33
Ano, avšak poněkud tvrdé	3	11	3	18	0	0
Spíše ano, avšak někdy mají pocit, že je poněkud subjektivní	4	15	4	23	4	45
Ne, vnímají jej jako nespravedlivé a často subjektivní	1	4	0	0	2	22

Zdroj: vlastní šetření

Graf 11 - Vnímají respondenti hodnocení v podniku jako spravedlivé?



Zdroj: vlastní šetření

Až dvě třetiny zaměstnanců stavebních a obchodních podniků považuje současný systém hodnocení pracovníků za spravedlivý. Ostatní ho shledávají sice jako spravedlivý, avšak poněkud tvrdý nebo jako spíše spravedlivý doprovázený pocitem, že někdy je poněkud subjektivně ovlivněn. Na zaměstnance podniků hotelnictví hodnocení pracovníků působí bez výhrad spravedlivě pouze z 33 %. Většina si myslí, že

spravedlivé spíše je, avšak někdy bývá subjektivně zabarveno. Nezanedbatelná část, až 22 % zaměstnanců, se ztotožňuje s názorem, že hodnotící systém podniku spravedlivý není a často je subjektivní.

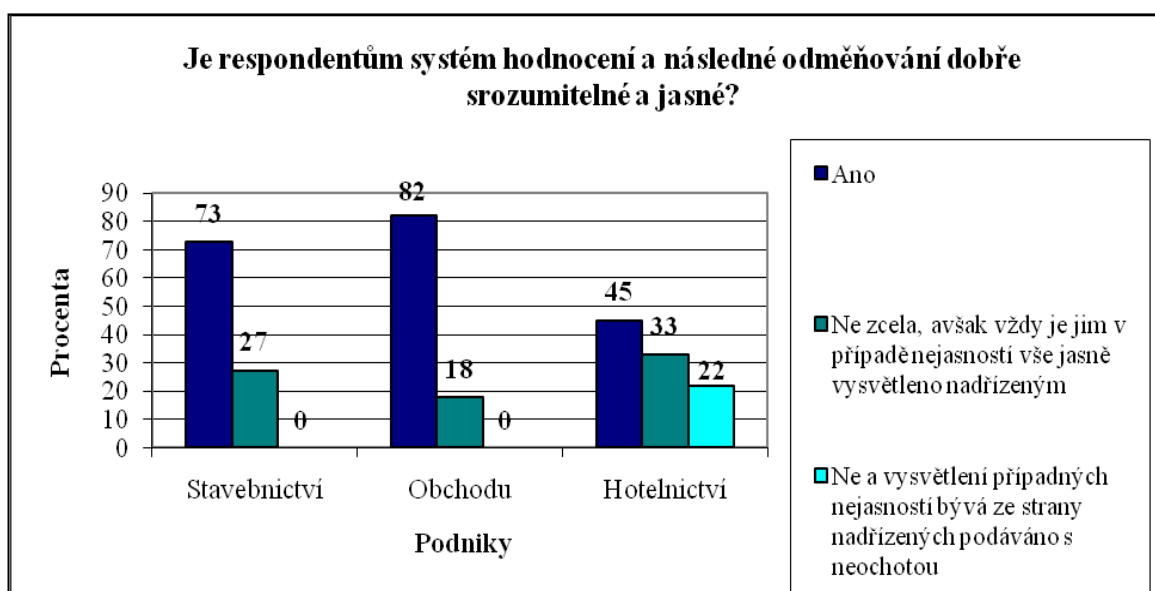
Otázka 12 - Je respondentům systém hodnocení a následné odměňování dobře srozumitelné a jasné?

Tabulka 13 - Je respondentům systém hodnocení a následné odměňování dobře srozumitelné a jasné?

Podniky	Stavebnictví		Obchodu		Hotelnictví	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	19	73	14	82	4	45
Ne zcela, avšak vždy je jim v případě nejasností vše jasné vysvětleno nadřízeným	7	27	3	18	3	33
Ne a vysvětlení případných nejasností bývá ze strany nadřízených podáváno s neochotou	0	0	0	0	2	22

Zdroj: vlastní šetření

Graf 12 - Je respondentům systém hodnocení a následné odměňování dobře srozumitelné a jasné?



Zdroj: vlastní šetření

Převážná většina pracovníků shledává systém hodnocení a následné odměňování jako dobře srozumitelné a jasné. Ostatních 20 - 30 % zaměstnanců mu někdy zcela nerozumí, avšak vždy je jim případná nejasnost bez problému vysvětlena nadřízeným. U podniků hotelnictví 22 % zaměstnanců stávající systém nepovažuje za jim dobře srozumitelný, a pokud se vyskytnou určité nejasnosti, často se setkávají s neochotou nadřízených podat jim vysvětlení.

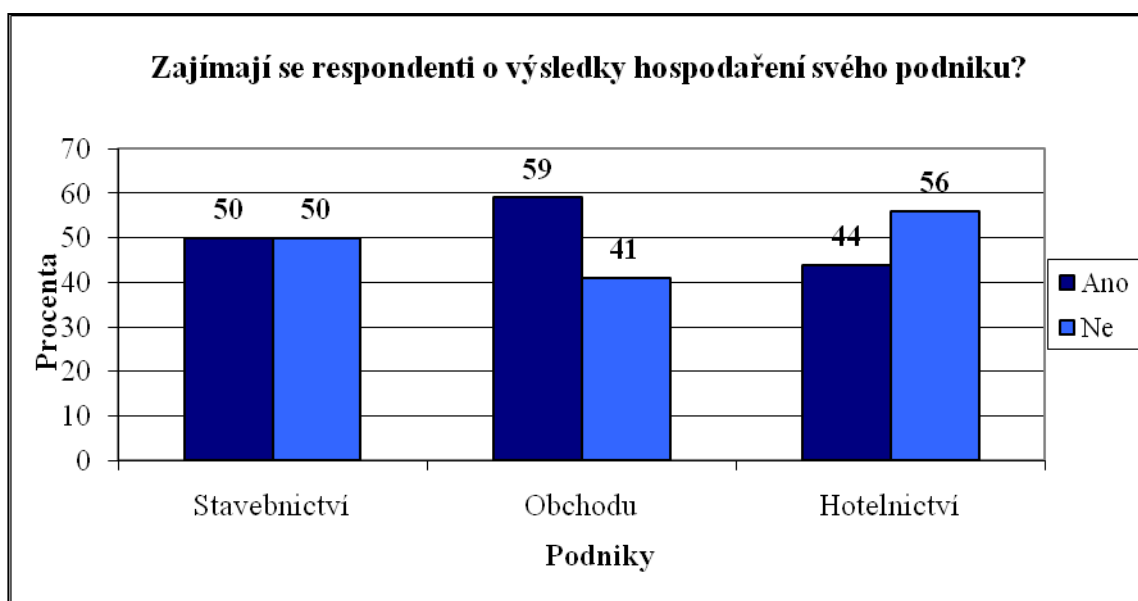
Otázka 13 - Zajímají se respondenti o výsledky hospodaření svého podniku?

Tabulka 14 - Zajímají se respondenti o výsledky hospodaření svého podniku?

Podniky	Stavebnictví		Obchodu		Hotelnictví	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	13	50	10	59	4	44
Ne	13	50	7	41	5	56

Zdroj: vlastní šetření

Graf 13 - Zajímají se respondenti o výsledky hospodaření svého podniku?



Zdroj: vlastní šetření

Poměr zaměstnanců, kteří se zajímají o výsledky hospodaření svého podniku a těch, kteří tento zájem nemají je velice vyrovnaný, u stavebních podniků dokonce

zcela. Lehké převýšení pracovníků zajímajících se o výsledky hospodaření je v obchodních podnicích, kde v tomto ohledu projevuje pozornost 59 % zaměstnanců.

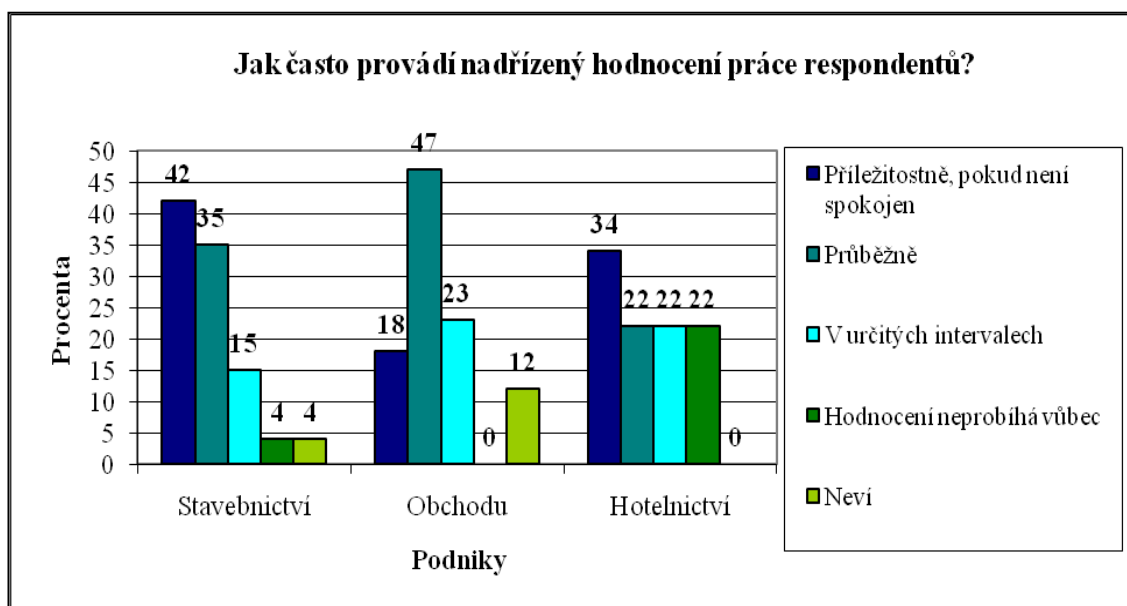
Otázka 14 - Jak často provádí nadřízený hodnocení práce respondentů?

Tabulka 15 - Jak často provádí nadřízený hodnocení práce respondentů?

Podniky	Stavebnictví		Obchodu		Hotelnictví	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Příležitostně, pokud není spokojen	11	42	3	18	3	34
Průběžně	9	35	8	47	2	22
V určitých intervalech	4	15	4	23	2	22
Hodnocení neprobíhá vůbec	1	4	0	0	2	22
Neví	1	4	2	12	0	0

Zdroj: vlastní šetření

Graf 14 - Jak často provádí nadřízený hodnocení práce respondentů?



Zdroj: vlastní šetření

Téměř 70 % zaměstnanců stavebních podniků se domnívá, že jejich práce je ze strany nadřízeného hodnocena příležitostně, pokud není vedení spokojeno nebo průběžně. V obchodních podnicích až polovina pracovníků toto hodnocení sledává jako průběžné. Ostatní jej pociťují v určitých intervalech nebo příležitostně v případě nespokojenosti nadřízeného s vykonanou prací. 12 % dotázaných poté přiznává, že neví,

jak často je hodnocení prováděno. Zaměstnanci podniků hotelnictví vnímají hodnocení své práce z 34 % jako příležitostné v případě nespokojenosti vedení. Významný podíl pracovníků je však názoru, že hodnocení jejich práce neprobíhá vůbec nebo si toho sami nejsou vědomi.

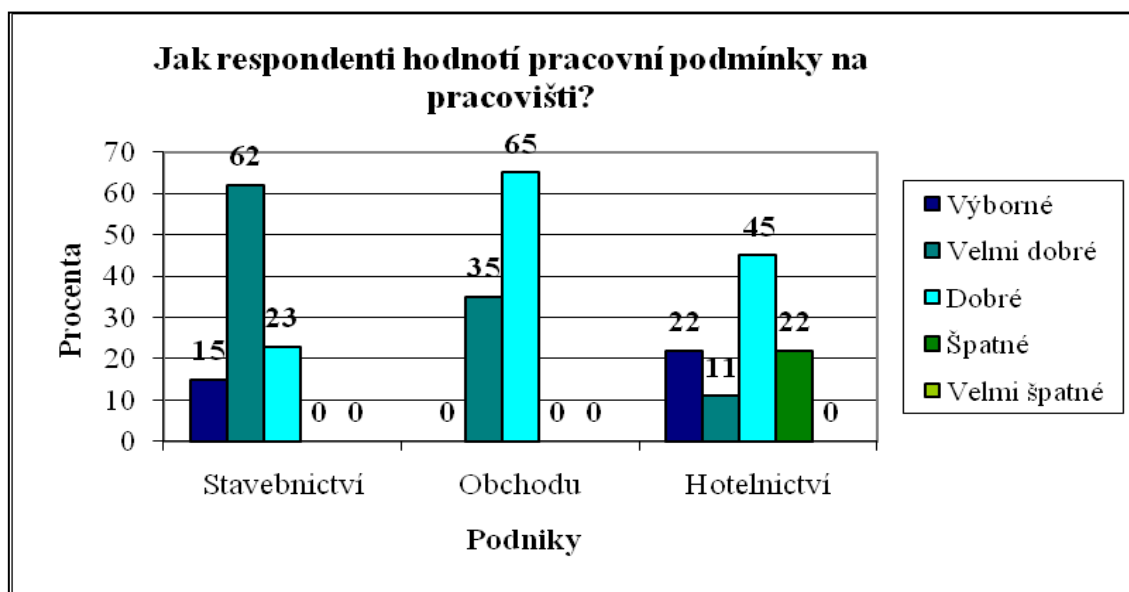
Otázka 15 - Jak respondenti hodnotí pracovní podmínky na pracovišti?

Tabulka 16 - Jak respondenti hodnotí pracovní podmínky na pracovišti?

Podniky	Stavebnictví		Obchodu		Hotelnictví	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Výborné	4	15	0	0	2	22
Velmi dobré	16	62	6	35	1	11
Dobré	6	23	11	65	4	45
Špatné	0	0	0	0	2	22
Velmi špatné	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní šetření

Graf 15 - Jak respondenti hodnotí pracovní podmínky na pracovišti?



Zdroj: vlastní šetření

Velmi dobré pracovní podmínky podle 62 % respondentů poskytují podniky stavebnictví. Ostatní dotázaní z této skupiny je hodnotí jako dobré nebo dokonce výborné. Zaměstnanci obchodních podniků z 65 % označují stávající pracovní zázemí

jako dobré a zbytek z nich jako velmi dobré. Menší jednotnost názorů je patrná u podniků hotelnictví. Zde 45 % zaměstnanců vnímá poskytnuté pracovní podmínky jako dobré. Ostatní se však v názorech poměrně různí. 22 % dotázaných si například myslí, že podmínky na pracovišti jsou výborné a oproti tomu stejné procentní zastoupení pracovníků je označuje jako špatné.

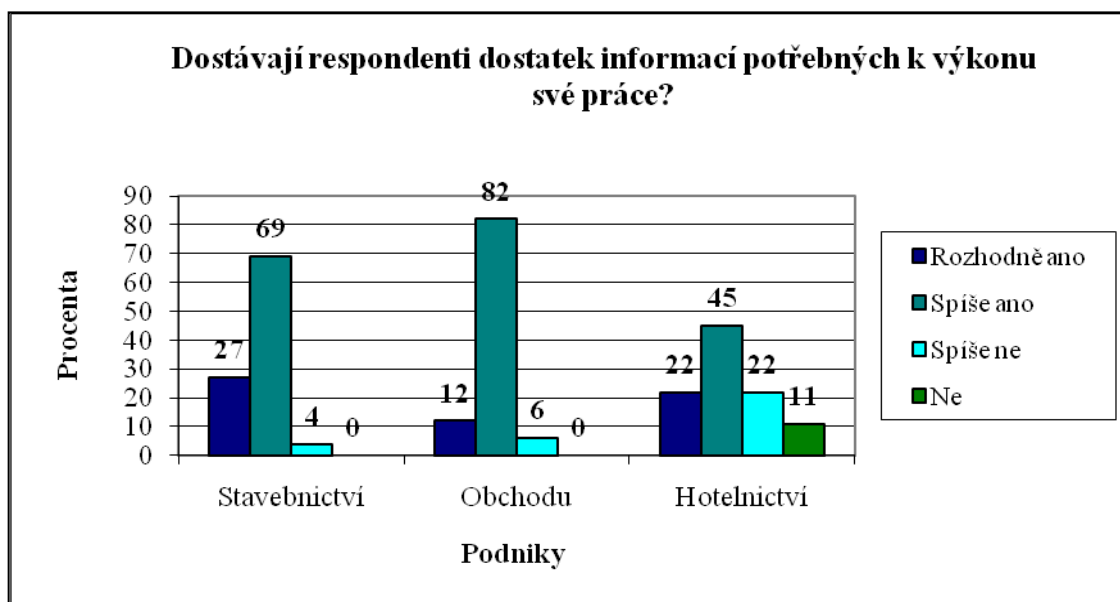
Otázka 16 - Dostávají respondenti dostatek informací potřebných ke kvalitnímu výkonu své práce?

Tabulka 17 - Dostávají respondenti dostatek informací potřebných k výkonu práce?

Podniky	Stavebnictví		Obchodu		Hotelnictví	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	7	27	2	12	2	22
Spíše ano	18	69	14	82	4	45
Spíše ne	1	4	1	6	2	22
Ne	0	0	0	0	1	11

Zdroj: vlastní šetření

Graf 16 - Dostávají respondenti dostatek informací potřebných k výkonu práce?



Zdroj: vlastní šetření

Jako nejkvalitnější systém komunikace v oblasti podávání potřebných informací ke kvalitnímu výkonu práce zaměstnanců můžeme dle šetření označit systém stavebních a následně obchodních podniků. Jako v předešlé otázce, je znatelný rozdíl v názorech zaměstnanců z podniků hotelnictví. Téměř polovina z nich je přesvědčena, že informace spíše dostávají. 22 % pracovníků si myslí, že jsou jim informace rozhodně poskytovány, na druhé straně se stejné procento domnívá, že mu spíše poskytovány nejsou. 11 % zaměstnanců je dokonce názoru, že jim informace ke kvalitnímu výkonu práce nejsou poskytovány. Tyto odlišnosti by mohly poukazovat na znatelné rozdíly v pracovních podmínkách a systému komunikace v jednotlivých podnicích této skupiny.

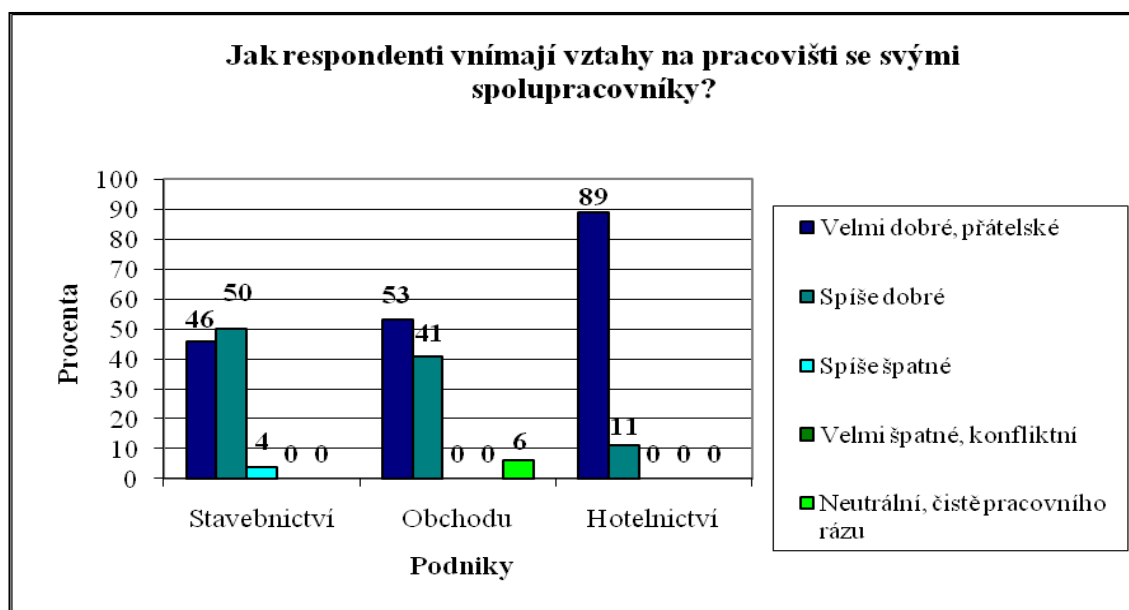
Otázka 17 - Jak respondenti vnímají vztahy na pracovišti se svými spolupracovníky?

Tabulka 18 - Jak respondenti vnímají vztahy se svými spolupracovníky?

Podniky	Stavebnictví		Obchodu		Hotelnictví	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Velmi dobré, přátelské	12	46	9	53	8	89
Spíše dobré	13	50	7	41	1	11
Spíše špatné	1	4	0	0	0	0
Velmi špatné, konfliktní	0	0	0	0	0	0
Neutrální, čistě pracovního rázu	0	0	1	6	0	0

Zdroj: vlastní šetření

Graf 17 - Jak respondenti vnímají vztahy se svými spolupracovníky?



Zdroj: vlastní šetření

Nejlepší zaměstnanecký kolektiv jednoznačně reprezentují podniky hotelnictví, kde jsou vztahy mezi spolupracovníky z 89 % velmi dobré a přátelské. V ostatních dvou skupinách jsou téměř vyrovnány názory pracovníků shledávající je jako velmi dobré, přátelské a spíše dobré. Minimální podíl zaměstnanců má se svými spolupracovníky neutrální čistě pracovní nebo spíše špatný vztah.

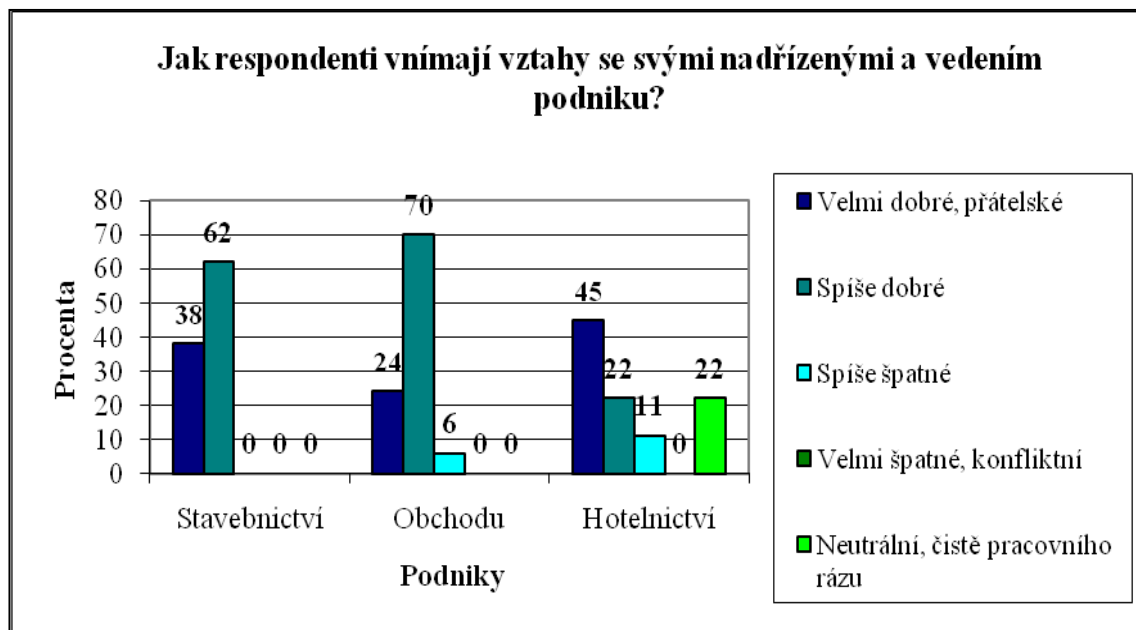
Otázka 18 - Jak respondenti vnímají vztahy se svými nadřízenými a vedením podniku?

Tabulka 19 - Jak respondenti vnímají vztahy se svými nadřízenými a vedením podniku?

Podniky	Stavebnictví		Obchodu		Hotelnictví	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Velmi dobré, přátelské	10	38	4	24	4	45
Spíše dobré	16	62	12	70	2	22
Spíše špatné	0	0	1	6	1	11
Velmi špatné, konfliktní	0	0	0	0	0	0
Neutrální, čistě pracovního rázu	0	0	0	0	2	22

Zdroj: vlastní šetření

Graf 18 - Jak respondenti vnímají vztahy se svými nadřízenými a vedením podniku?



Zdroj: vlastní šetření

Nejlépe vnímají své vztahy s nadřízenými a vedením podniku zaměstnanci stavebních a obchodních podniků, kteří je shledávají jako velmi dobré a přátelské nebo spíše dobré. Jako u některých předchozích otázek opětne rozkolísání názorů vykazují podniky hotelnictví, kde má 45 % dotázaných se svými nadřízenými a vedením podniku velmi dobré a přátelské vztahy, 22 % spíše dobré, 22 % neutrální čistě pracovní a 11 % spíše špatné.

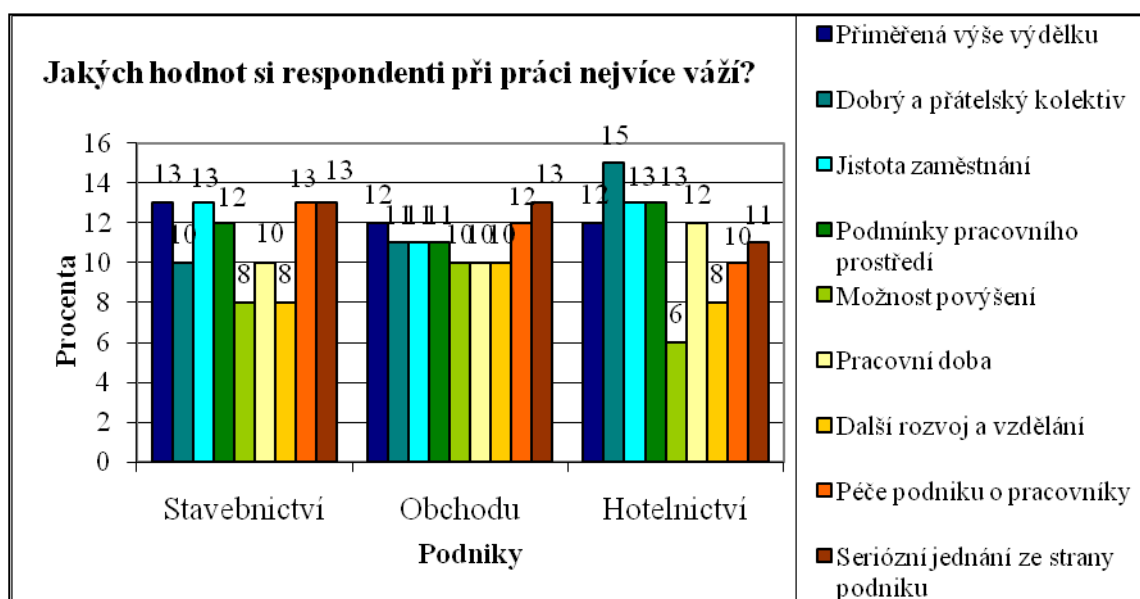
Otázka 19 - Jakých hodnot si respondenti při práci nejvíce cení?

Tabulka 20 - Jakých hodnot si respondenti při práci nejvíce cení?

Podniky	Stavebnictví		Obchodu		Hotelnictví	
	Body	%	Body	%	Body	%
Přiměřená výše výdělku	243	13	125	12	66	12
Dobrý a přátelský kolektiv	191	10	120	11	87	15
Jistota zaměstnání	247	13	123	11	71	13
Podmínky pracovního prostředí	220	12	120	11	72	13
Možnost povýšení	162	8	107	10	34	6
Pracovní doba	184	10	106	10	68	12
Další rozvoj a vzdělání	164	8	105	10	44	8
Péče podniku o pracovníky	242	13	132	12	54	10
Seriózní jednání ze strany podniku	247	13	146	13	65	11
Celkem bodů / procent	1900	100	1084	100	561	100

Zdroj: vlastní šetření

Graf 19 - Jakých hodnot si respondenti při práci nejvíce cení?



Zdroj: vlastní šetření

Jakých hodnot si respondenti nejvíce při výkonu své práce váží a co shledávají za důležité, znázorňuje uvedený graf. Z něho je patrné, že některé hodnoty jsou pro pracovníky více a některé méně důležité, avšak žádnou z nich nelze zcela opomenout.

Na předních příčkách hodnot zaměstnanců se u většiny podniků vyskytuje přiměřená výše výdělku, jistota zaměstnání, podmínky pracovního prostředí a v neposlední řadě seriózní jednání ze strany podniku. Naopak nejméně důležitými hodnotami se jeví možnost povýšení a další rozvoj a vzdělání.

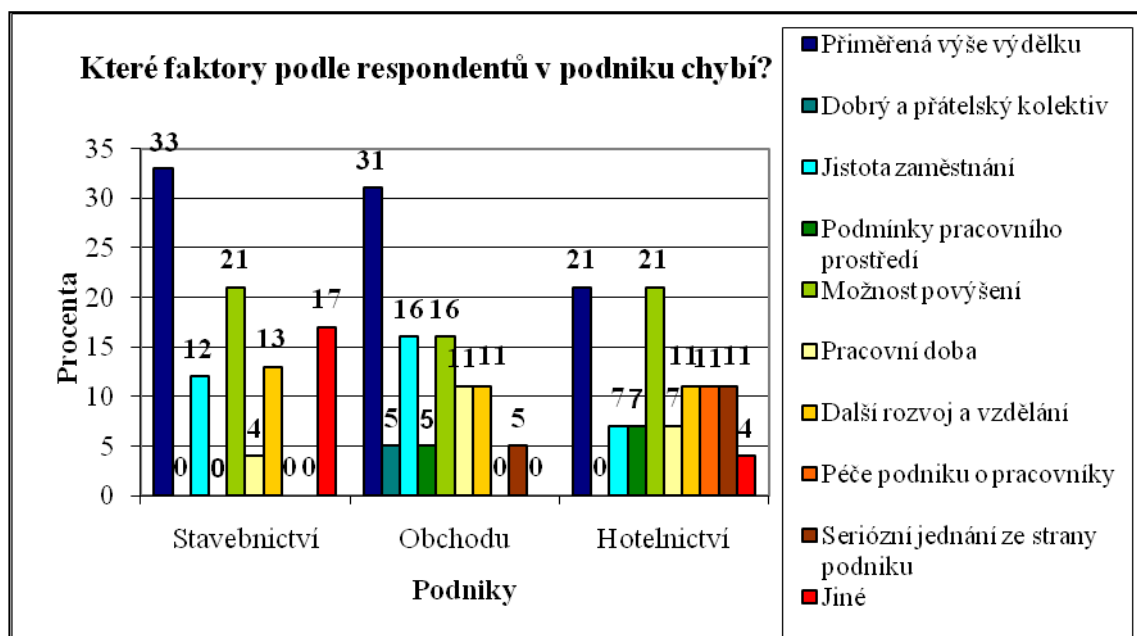
Otázka 20 - Které faktory podle respondentů v podniku chybí?

Tabulka 21 - Které faktory podle respondentů v podniku chybí?

Podniky	Stavebnictví		Obchodu		Hotelnictví	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Přiměřená výše výdělku	8	33	6	31	6	21
Dobrý a přátelský kolektiv	0	0	1	5	0	0
Jistota zaměstnání	3	12	3	16	2	7
Podmínky pracovního prostředí	0	0	1	5	2	7
Možnost povýšení	5	21	3	16	6	21
Pracovní doba	1	4	2	11	2	7
Další rozvoj a vzdělání	3	13	2	11	3	11
Péče podniku o pracovníky	0	0	0	0	3	11
Seriózní jednání ze strany podniku	0	0	1	5	3	11
Jiné	4	17	0	0	1	4
Celkem bodů / procent	24	100	19	100	28	100

Zdroj: vlastní šetření

Graf 20 - Které faktory podle respondentů v podniku chybí?



Zdroj: vlastní šetření

Faktory, které se zdají většině zaměstnanců v podniku jako nedostačující, jsou v první řadě přiměřená výše výděлку a možnost povýšení. Nejméně zmiňovaným nedostatkem byl naopak dobrý a přátelský kolektiv a dále například podmínky pracovního prostředí. Mezi jinými faktory, které zaměstnanci uvedli v podniku jako jim chybějící, můžeme vyzdvihnout efektivní komunikaci mezi vedením podniku a pracovníky a také dostatečné zázemí pro řemeslné či specializované profese (např. pro zámečníky).

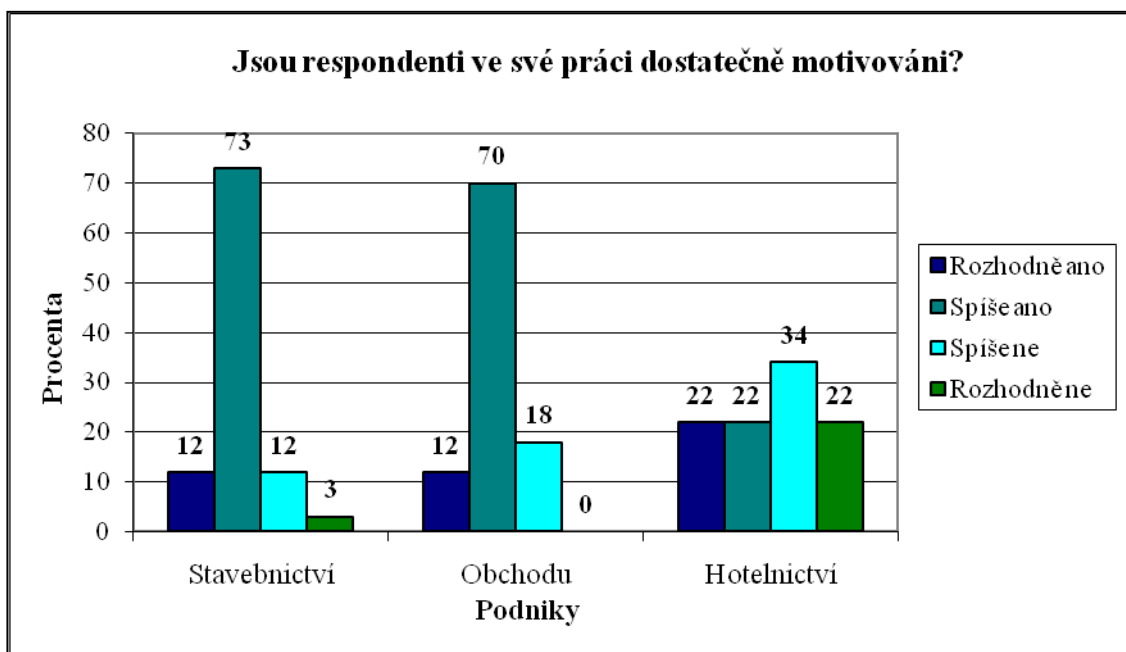
Otázka 21 - Jsou respondenti ve své práci dostatečně motivováni?

Tabulka č. 22 - Jsou respondenti ve své práci dostatečně motivováni?

Podniky	Stavebnictví		Obchodu		Hotelnictví	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	3	12	2	12	2	22
Spíše ano	19	73	12	70	2	22
Spíše ne	3	12	3	18	3	34
Rozhodně ne	1	3	0	0	2	22

Zdroj: vlastní šetření

Graf 21 - Jsou respondenti ve své práci dostatečně motivováni?



Zdroj: vlastní šetření

Převážná část zaměstnanců stavebních a obchodních podniků se domnívá, že jsou ve své práci motivováni. Z toho zhruba 70 % z nich si myslí, že spíše motivováni jsou a 12 % je o tom rozhodně přesvědčeno. Zbytek zaměstnanců se ve většině shodl, že jejich práce spíše motivována není. Zastoupení názorů zaměstnanců podniků hotelnictví je poměrně vyrovnané. Největší 34% podíl reprezentuje domněnku, že pracovníci motivováni spíše nejsou. Ostatní odpovědi jsou vyrovnané.

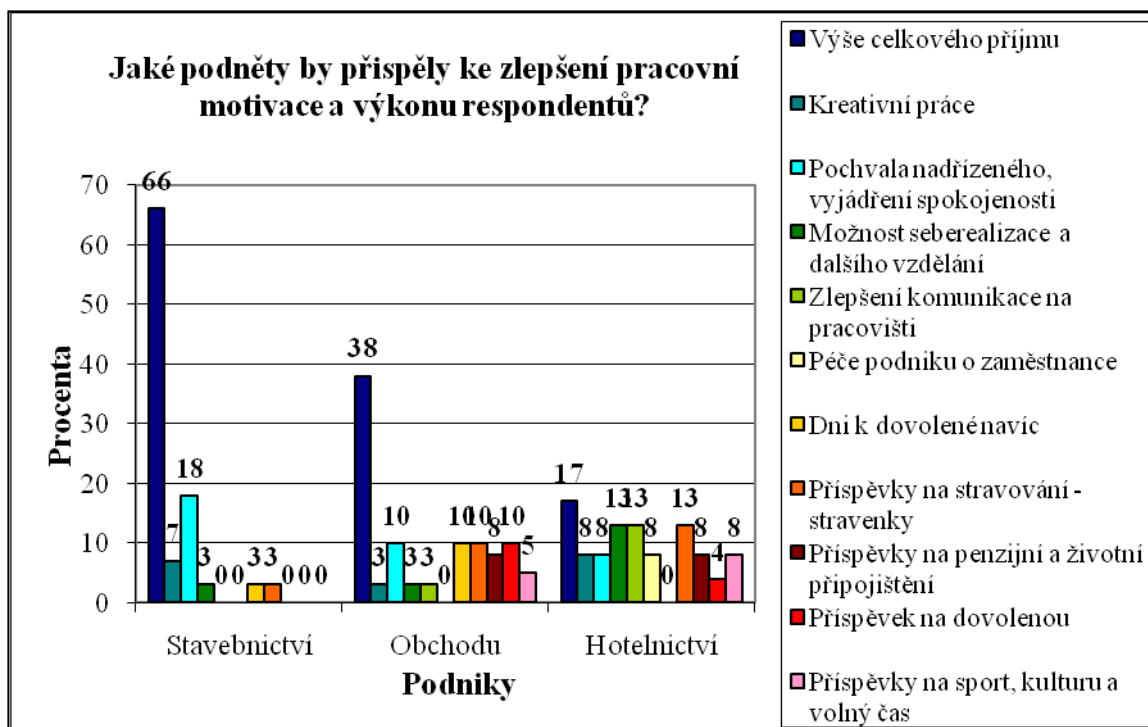
Otázka 22 - Jaké podněty by přispěly ke zlepšení pracovní motivace a výkonu zaměstnanců?

Tabulka 23 - Jaké podněty by přispěly ke zlepšení pracovní motivace a výkonu zaměstnanců?

Podniky	Stavebnictví		Obchodu		Hotelnictví	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Výše celkového příjmu	19	66	15	38	4	17
Kreativní práce	2	7	1	3	2	8
Pochvala nadřízeného, vyjádření spokojenosti	5	18	4	10	2	8
Možnost seberealizace, další vzdělání	1	3	1	3	3	13
Zlepšení komunikace na pracovišti	0	0	1	3	3	13
Péče podniku o zaměstnance	0	0	0	0	2	8
Dny k dovolené navíc	1	3	4	10	0	0
Příspěvky na stravování - stravenky	1	3	4	10	3	13
Příspěvky na penzijní, životní připojištění	0	0	3	8	2	8
Příspěvek na dovolenou	0	0	4	10	1	4
Příspěvky na sport, kulturu, volný čas	0	0	2	5	2	8
Celkem bodů / procent	29	100	39	100	24	100

Zdroj: vlastní šetření

Graf 22 - Jaké podněty by přispěly ke zlepšení pracovní motivace a výkonu zaměstnanců?



Zdroj: vlastní šetření

Za nejúčinnější podnět ke zlepšení pracovní motivace a výkonu zaměstnanců lze označit výši celkového příjmu. Ve stavebních podnicích se k významnosti tohoto faktoru přiklání až 66 % respondentů a značný podíl by také ocenil pochvalu nadřízeného a celkové vyjádření spokojenosti s jejich prací. Zaměstnanci obchodních podniků by po výši celkového příjmu spatřovali motivaci v příspěvku na stravování, na dovolenou, ve dnech k dovolené navíc a taktéž v pochvale nadřízeného a vyjádření spokojenosti. Podniky hotelnictví by k motivovanosti svých pracovníků přispěly zejména možnostmi seberealizace a umožnění dalšího rozvoje, poskytnutím příspěvků na stravování a zlepšením komunikace na pracovišti.

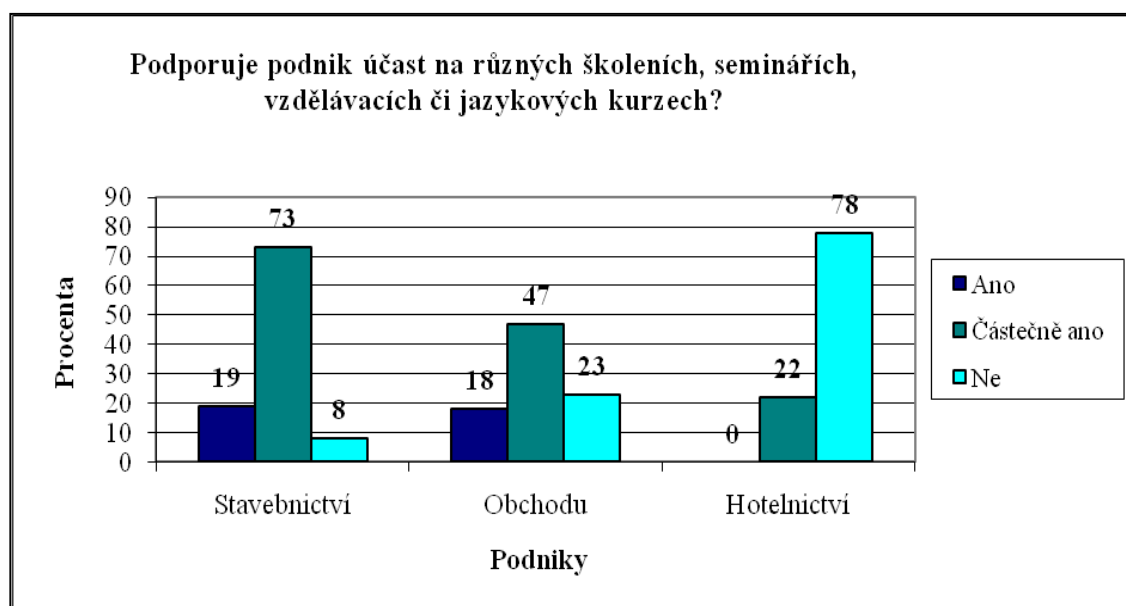
Otázka 23 - Podporuje podnik účast na školeních, seminářích, vzdělávacích či jazykových kurzech?

Tabulka 24 - Podporuje podnik účast na školeních, seminářích, vzdělávacích či jazykových kurzech?

Podniky	Stavebnictví		Obchodu		Hotelnictví	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	5	19	3	18	0	0
Částečně ano	19	73	9	47	2	22
Ne	2	8	5	23	7	78

Zdroj: vlastní šetření

Graf 23 - Podporuje podnik účast na školeních, seminářích, vzdělávacích či jazykových kurzech?



Zdroj: vlastní šetření

Podle většiny respondentů podniky stavebnictví a obchodu účast na různých školeních, seminářích, vzdělávacích či jazykových kurzech zcela nebo částečně podporují. U podniků hotelnictví je podpora pouze částečná a je si jí vědomo jen 22 % zaměstnanců. Podle ostatních zaměstnanců podnik podobná školení a vzdělávací kurzy nepodporuje vůbec.

Otázka 24 – Jsou si respondenti vědomi, jaké zaměstnanecké výhody jim podnik poskytuje a kterých si nejvíce cení?

Většina podniků se snaží svým zaměstnancům poskytovat řadu výhod. Do jaké míry si zaměstnanci tyto benefity uvědomují, a kterých si nejvíce váží, mohou napovědět následující odpovědi. Nejčastěji uváděnou zaměstnaneckou výhodou byl příspěvek na stravování a možnost užívání firemního majetku pro osobní účely (např. auto, mobilní telefon, počítač). Dále respondenti často zmiňovali úhradu nákladů při dojížděcí do zaměstnání a možnost přizpůsobení pracovní doby. Opomenuty nebyly ani podnikové půjčky a ručení za půjčky, možnost studia při zaměstnání a v neposlední řadě možnost nákupu materiálu či zboží se slevou.

Otázka 25 – Čeho si respondenti na práci v podniku nejvíce váží a co by naopak rádi změnili?

Poslední otázka položená respondentům odráží hodnoty, kterých si zaměstnanci v podniku váží a naopak upozorňuje na jimi pociťované nedostatky, které by rádi změnili. Pozitivně hodnocených faktorů bylo uvedeno nemalé množství, což může svědčit o určité loajalitě zaměstnanců s podnikem. Mezi nejčastěji zastoupené patří přátelské prostředí a kolektiv, jistota ze strany podniku, rodinné zázemí a vstřícnost pomoci v nárazových a těžkých situacích. Dále si zaměstnanci váží individuálního přístupu, pravidelné a včasné výplaty a rychlé domluvy. Jiní oceňují blízkost pracoviště jejich domovu, kontakt s lidmi a také práci v cizím jazyce v případě podniků hotelnictví.

Naopak faktorem, který by dle respondentů zasluhoval pozornost a nutnost změny je zejména komunikace na pracovišti, která je mnohdy nedostatečná a tím neefektivní. Další možná zlepšení by rádi viděli v lepším zhodnocení kvalitního výkonu práce jednotlivých zaměstnanců a v některých případech i ve férovějším chování v rámci podniku. Zaměstnanci podniků hotelnictví se často ztotožňovali v názoru, že motivační systém je nedostačující a pro ně nefunkční. Směrem k samotným zaměstnancům poté směřovala odpověď, kterou bylo vyjádřeno přání většího zájmu o podnik ze strany ostatních spolupracovníků.

6 Zhodnocení a návrhy na zlepšení stávajícího stavu

Spokojenost pracovníků je základem prosperity každého podniku. Aby však zaměstnanci byli spokojeni a dostatečně motivováni, je nutné vycházet z upřímného zájmu o poznání osobních hodnot, potřeb a zájmů každého jednotlivce.

Z provedené analýzy motivace a odměňování ve vybraných malých podnicích lze usoudit, že většinu pracovníků k samotnému výkonu nejvíce motivuje výše mzdy. Je pochopitelné, že právě tento faktor je pro zaměstnance na prvním místě jejich hodnotového žebříčku a to z pouhého faktu, že se jedná o nejzákladnější a nejstarší formu zabezpečení člověka. Samotná výše mzdy však není jediným a zcela jistě ne postačujícím stimulem. S rozvojem společnosti, jejích hodnot a potřeb, roste také rozmanitost účinných stimulačních prostředků, které nelze opomíjet.

Přestože malé podniky jsou v některých aspektech v poskytování bohatého zázemí a zaměstnaneckých výhod oproti velkým podnikům omezené, jejich značnou předností, které si zaměstnanci dle průzkumu také váží, je individuální přístup a vytváření přátelského až rodinného prostředí.

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření a zjištěných skutečností plynoucích z řízených rozhovorů s vedením podniků jsem dospěla k následujícím závěrům a možným doporučením, která by mohla vést ke zvýšení pracovní spokojenosti, motivace a efektivnímu využívání stimulačních prostředků v těchto podnicích.

Návrh 1: Dbát na přesnou kodifikaci formálních vztahů

Jak bylo uvedeno výše, předností malých podniků je přátelské až rodinné prostředí. V některých malých podnicích může ale právě tento neformální přístup přesáhnout jisté meze řádně akceptovaného pracovního vztahu (zaměstnanec – vedoucí pracovník). Proto je nezbytně nutné dbát na přesnou kodifikaci formálních vztahů a stanovit na obou stranách hranice vhodného a požadovaného pracovního chování.

Návrh 2: Jasně definovat způsob hodnocení a následné odměňování

Všechny dotázané podniky uvedly, že své zaměstnance hodnotí a to nejčastěji průběžně či v nepravidelných intervalech. Koncem každého měsíce dochází

k rekapitulaci a závěrečnému ohodnocení jednotlivce, jeho pracovního výkonu, kvality provedené práce a dodržování termínů a pracovní doby. Přelom kalendářního roku je poté spojen s celkovým hodnocením pracovníků a jejich pracovních výkonů za uplynulý rok.

Nemalý podíl respondentů se vyjádřil, že hodnocení své práce vnímá často jako subjektivní a až nespravedlivé. Jistým problémem by mohlo být, že většina podniků, a to především s menším počtem zaměstnanců, provádí pouze neformální hodnocení pracovníků a opomíná důležitost formálního, tj. pravidelného, systematického hodnocení, jehož výsledky jsou zaznamenávány. V případě, že podnik odměňuje zaměstnance podle individuálního výkonu, je třeba, aby měl k dispozici podrobné záznamy o výkonu konkrétního pracovníka v předešlých obdobích. Pouze tak zajistí, že hodnocení a následné odměňování bude spravedlivé a průhledné. V opačném případě čelí riziku, že neformální hodnocení přímým nadřízeným může být ze strany zaměstnanců vnímáno jako nespravedlivé a subjektivní, což má významný negativní dopad na motivaci a spokojenost pracovníků.

S ohledem na další otázku, týkající se srozumitelnosti systému hodnocení a odměňování, je nutné jasně a přesně stanovit, jaký pracovní výkon a chování pracovníka bude odměněn a také jak bude odměněn, případně jak bude sankciován. Důležité je také zaměstnance seznámit s jeho hodnocením a vysvětlit mu na základě jakých skutečností k němu podnik dospěl. Přehlednost a srozumitelnost tohoto systému a průhledný vztah mezi výsledkem práce a mzdou pro samotné zaměstnance je nezbytným aspektem pro vyvarování se případných problémů spojených s pocitem nedocenenosti, nespravedlnosti či křivdy.

Návrh 3: Zdokonalit komunikaci na pracovišti

Efektivní komunikace na pracovišti je jedním z významných hledisek dobře fungujícího a sounáležitého podniku. Potřeba jejího prohloubení a zdokonalení se váže zejména na otázku, zda dostávají zaměstnanci dostatek informací potřebných ke kvalitnímu výkonu své práce. V tomto případě především respondenti podniků hotelnictví nepovažují poskytnuté informace za dostačující. Zaměstnanci ostatních dvou skupin si myslí, že dostatek informací spíše dostávají, avšak i z této odpovědi je

znatelná jistá rezerva zasluhující pozornost. Nedostatečná komunikace byla také v dotazníkovém šetření zmíněna jako faktor, který by v podnicích vyžadoval změnu.

V tomto ohledu je doporučeno vedení podniku a přímým nadřízeným otevřeně komunikovat se svými podřízenými a poskytovat jim dostatek informací vztahujících se jak k výkonu jejich práce, tak k dění v podniku. V důsledku toho se dá očekávat vytvoření otevřené komunikativní kultury, která umožní efektivní spolupráci a podpoří motivaci všech zúčastněných v podniku.

Návrh 4: Písemně formulovat zaměstnanecké výhody, seznámit s nimi zaměstnance a zamyslet se nad jejich možným rozšířením

Portfolio zaměstnaneckých výhod malých podniků je oproti velkým podnikům pochopitelně omezené, přesto i ony si uvědomují jejich motivační význam a snaží se jich poskytovat v rámci svých možností celou řadu. V dotazníkovém šetření zaměstnanci uvedli několik benefitů, kterých si jsou vědomi a kterých si cení. Byly jimi příspěvek na stravování, možnost užívání firemního majetku pro osobní účely, úhrada nákladů při dojížděcí do zaměstnání, možnost přizpůsobení pracovní doby, podnikové půjčky a ručení za půjčky, možnost studia při zaměstnání a v neposlední řadě možnost nákupu materiálu či zboží se slevou.

Pro ucelení sociální politiky je doporučena písemná formulace zaměstnaneckých výhod poskytovaných v daném podniku. Ta by umožnila zaměstnancům větší přehled o možnostech, které se jim v oblasti benefitů v podniku nabízejí. V tomto případě je také důležité seznámit zaměstnance s tímto dokumentem a výčtem jednotlivých výhod.

Jak bylo řečeno, při volbě druhu zaměstnaneckého benefitu záleží na velikosti podniku, jeho specializaci a obratu. Zejména pro malé podniky je velmi obtížné dávat svým zaměstnancům rozsáhlejší benefity. Z tohoto důvodu by bylo vhodné se zamyslet nad tím, jak vhodně optimalizovat a rozšířit strukturu zaměstnaneckých výhod v jednotlivých podnicích tak, aby byli dostatečně spokojeni a motivováni zaměstnanci a současně nebyl výrazně zatížen rozpočet podniku. Podniky by se tedy měly zaměřit, s respektováním přání zaměstnanců, na takové benefity, které jsou pro ně výhodnější z hlediska daně z příjmu a sociálního a zdravotního pojištění.

Návrh 5: Vyjádřit spokojenost s dobře odvedenou prací zaměstnance

Všechny dotázané podniky uvedly, že spokojenost s odvedenou prací či chováním svým zaměstnancům vyjadřují, a to formou ústní pochvaly nebo finanční odměnou. I přesto zaměstnanci v dotazníkovém šetření zmínili, že právě slovní pochvala a vyjádření spokojenosti by mělo pozitivní vliv na zvýšení jejich pracovní motivace a výkonu. Je zřejmé, že motivační účinek tohoto nehmotného faktoru je silný a přitom vedoucím podniků snadno dostupný. V tomto ohledu by tedy vedení podniku nemělo opomíjet vyjádření své spokojenosti, pochválení pracovníka a mělo by mu dát zřetelněji najevo, že si jeho práce cení a všímá si jí. Díky tomu nenabudou zaměstnanci dojmu, že je podnik pouze kárá a že dobře odvedená práce je samozřejmostí, která si nezasluhuje pochvalu.

Návrh 6: Projednat ve spolupráci se zaměstnanci možnosti zlepšení pracovního prostředí

To jak se zaměstnanci na svém pracovišti cítí a jaký pracovní výkon podávají, přímo souvisí s podmínkami pracovního prostředí, které jsou jim podnikem poskytnuty. Pracovní prostředí není ovlivněno jen vztahy na pracovišti, ale také správně zvoleným zařízením, jeho uspořádáním, vhodným osvětlením, přísunem čerstvého vzduchu a dalšími faktory.

Většina zaměstnanců je s pracovními podmínkami ve svém podniku spíše spokojená a hodnotí je převážně jako dobré či velmi dobré. U podniků hotelnictví lze usuzovat, že se pravděpodobně podmínky jednotlivých podniků výrazně liší. 22 % respondentů je totiž hodnotí jako výborné a stejný podíl jako špatné. Zvláště tedy podniky této skupiny by měly ve spolupráci se zaměstnanci projednat možnosti, které by vedly ke zlepšení pracovních podmínek, a tím i k větší spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců.

7 Závěr

Jak správně motivovat zaměstnance je otázkou, kterou si kladou nejen manažeři velkých společností, ale také majitelé malých podniků. Bez ohledu na to, zda se snaží pozitivně ovlivňovat desítky nebo stovky pracovníků, uvědomují si, že dobře motivovaní zaměstnanci jsou pro ně nevyčísitelným přínosem a základním prvkem úspěchu podniku. Snaží se tedy vytvářet takové motivační klima, ve kterém se zaměstnanci ztotožňují s podnikovými cíly a snaží se o jejich dosáhnutí. Tím propojují „organismus podniku“ v ucelený fungující systém.

Tato bakalářská práce je věnována motivaci a odměňování zaměstnanců v malých podnicích. Jejím hlavním cílem byla analýza a následné zhodnocení současného systému odměňování a způsobů motivace ve vybraných malých podnicích. V případě zjištěných nedostatků byla formulována možná řešení vedoucí k jejich odstranění a navržena nová zdokonalená koncepce směřující ke zlepšení pracovní motivace v těchto podnicích.

Pro účely bakalářské práce bylo náhodným výběrem zvoleno 15 podniků z oblasti Jihočeského kraje, které byly rovnoměrně rozděleny do 3 skupin a to dle oboru své činnosti. Tyto skupiny jsou tvořeny podniky z oblasti stavebnictví, obchodu a hotelnictví.

K dosažení stanovených cílů a postihnutí případných nedostatků bylo provedeno šetření formou řízeného rozhovoru s vedením podniků a dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. Řízené rozhovory napomohly ke zmapování systému motivace a odměňování nastaveném v konkrétních podnicích. Jak je tento systém poté vnímán samotnými zaměstnanci, bylo zjištěno pomocí dotazníkového šetření, které se týkalo motivace a celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců, jejich požadavků, očekávání a smýšlení v této oblasti.

Na základě všech zjištěných poznatků plynoucích z dotazníkového šetření a řízených rozhovorů byla navržena možná doporučení, která by napomohla harmonizaci systému motivace a odměňování, a to jak z pohledu spokojených a motivovaných zaměstnanců, tak z pohledu prosperujícího a seriózního podniku. Těmito doporučeními jsou: dbát na přesnou kodifikaci formálních vztahů;

jasně definovat způsob hodnocení a následné odměňování; zdokonalit komunikaci na pracovišti; písemně formulovat zaměstnanecké výhody, seznámit s nimi zaměstnance a zamyslet se nad jejich možným rozšířením; vyjádřit spokojenost s dobře odvedenou prací zaměstnance a projednat ve spolupráci se zaměstnanci možnosti zlepšení pracovního prostředí.

Nejen oblast řízení lidských zdrojů, ale zajisté i mnoho dalších, je v malých podnicích značně specifická. Mnohá navržená doporučení tedy odrážejí zejména potřebu přesné formulace či kodifikace jistých aspektů v rámci řízení lidských zdrojů. Malé podniky často opomíjejí důležitost stanovení jasných a akceptovaných pravidel, která jsou nutná pro správný chod každého podniku a spokojenost jak zaměstnanců, tak vedení.

Malé podniky také často nemají takové možnosti poskytovat svým zaměstnancům srovnatelné ohodnocení a zaměstnanecké výhody jako velké společnosti a jejich možnosti plošné motivace jsou omezenější. Avšak na druhé straně jejich přátelské až rodinné prostředí a individuální přístup je pro mnohé zaměstnance nenahraditelným motivátorem.

Závěrem lze tedy říci, že v současné konkurenční době již zdaleka neplatí, že pouze špatná výkonnost potřebuje zlepšení, ale nabývá na významu filozofie, že i nejlepší výkony se mohou zlepšit. Zjištěním toho, co konkrétního pracovníka motivuje a nalezením vhodných stimulů nesměřujeme k pouhému plnění individuálních cílů zaměstnance a podniku, ale k naplnění cílů společných.

Ideální systém motivace a odměňování zřejmě nikdy nenalezneme, a to již z pouhé lidské podstaty, která sama není ideální. Tak jako se však může ve svém životě rozvíjet člověk, pracovník, tak můžeme rozvíjet a zdokonalovat i systém motivace a odměňování v podniku. Navržená opatření jsou jednou z možností, která by zvoleným podnikům napomohla svůj stávající systém motivace a odměňování alespoň přiblížit k „ideálnímu stavu“ a celkově přispěla ke zlepšení řízení lidských zdrojů.

8 Summary

The motivation is very significant in all enterprises regardless how many employees they have. Well-motivated employees often work better, faithfully and they are more loyal. Therefore they make the basis of success and represent a competitive advantage of any enterprise.

The aim of this bachelor work is to analyse and evaluate the current system of remuneration and motivation of employees in small enterprises and in case of finding defect to propose new improvement conception that will help to increase work motivation and employee's satisfaction and thus greater prosperity and competitiveness of the enterprise.

The source of information has been literature and survey by questionnaire and guided interview.

The first part of bachelor work deals with definition of small enterprise, basic characteristics of motivation, theories of motivation, stimulation and remuneration.

The following section describes selected groups of enterprises and their system of remuneration and motivation of employees. For purposes of this work were chosen 15 enterprises, divided into 3 groups according to their field of business, that is construction, trade and hospitality.

A significant part is devoted to the analysis of a questionnaire survey regarding job satisfaction and motivation of employees in each enterprise group.

On basis of evaluation and assessment of all information have been proposed following recommendations:

- ensure accurate codification of formal relations
- clearly define the method of assessment and subsequent remuneration
- improve communication in the workplace
- formulate employee benefits in writing form, acquaint employees with them and reflect on their possible extension
- express satisfaction with the good work of employee

- discuss with employees the possibility of improving the working environment.

These recommendations would be an important condition for the satisfaction of the employees and result in success of the analysed small enterprises.

Key words: guided interview, motivation, questionnaire, remuneration, satisfaction, small enterprise, stimulation

9 Přehled použité literatury

- 1) BEDNÁŘOVÁ, D., PARMOVÁ, D. *Malé a střední podnikání*. České Budějovice: Zemědělská fakulta JU, 2003. 96 s.
- 2) BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- 3) BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. 1. vyd. Praha: Computr Press, 2003. 90 s. ISBN 80-7226-873-2
- 4) BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9
- 5) DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
- 6) DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Personální řízení 1*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. 218 s. ISBN 80-245-0248-8
- 7) KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 192 s. ISBN 80-7169-206-9
- 8) KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2
- 9) PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepracované a aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9
- 10) PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 230 s. ISBN 80-7169-434-7.
- 11) PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998. 210 s. ISBN 80-7079-283-3
- 12) ROLÍNEK, L. *Management I: studijní text pro kombinované studium*. České Budějovice: Zemědělská fakulta JU, 2003. 94 s.
- 13) RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626-X
- 14) STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5
- 15) ŠVIGOVÁ, M. *Personální management: základy podnikové personalistiky II*. Ústí nad Labem: Fakulta sociálně ekonomická UJEP v Ústí nad Labem, 1996. 81 s. ISBN 80-7044-129-1

- 16) VEBER, J. a kol. *Podnikání v malé a střední firmě*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999. 157 s. ISBN 80-7079-707-X

Elektronické zdroje:

- 17) *Malé a střední podniky (MSP)*. Podnikatel.cz [online]. [cit. 15. 12. 2009]. Dostupný na WWW: <<http://www.podnikatel.cz/rozjezd/zacinajici-podnikatel/male-a-stredni-podniky-msp/>>
- 18) *Uplatňování definice malého a středního podnikání (MSP)*. BusinessInfo.cz [online]. [cit. 15. 12. 2009]. Dostupný na WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/male-a-stredni-podnikani/uplatnovani-nove-definice-maleho-a/1000503/21196/>>

10 Seznam použitých schémat, tabulek a grafů

Schémata

Schéma 1	Hierarchie potřeb podle Maslowa	str. 12
----------	---------------------------------	---------

Tabulky

Tabulka 1	Úspěšnost dotazníkového šetření	str. 37
Tabulka 2	Pohlaví respondentů	str. 37
Tabulka 3	Věková struktura respondentů	str. 38
Tabulka 4	Nejvýše dosažené vzdělání respondentů	str. 39
Tabulka 5	Práce v oboru	str. 40
Tabulka 6	Odpovídá pracovní pozice respondentů úrovni jejich vzdělání?	str. 41
Tabulka 7	Jak dlouho pracují respondenti v podniku?	str. 42
Tabulka 8	Mají respondenti v podniku možnost kariérního růstu?	str. 43
Tabulka 9	Jsou respondenti v práci celkově spokojeni?	str. 44
Tabulka 10	Jak respondenti vnímají svoji práci?	str. 45
Tabulka 11	Jsou respondenti spokojeni s výší svého výdělku?	str. 46
Tabulka 12	Vnímají respondenti hodnocení v podniku jako spravedlivé?	str. 48
Tabulka 13	Je respondentům systém hodnocení a následné odměňování dobře srozumitelné a jasné?	str. 49
Tabulka 14	Zajímají se respondenti o výsledky hospodaření svého podniku?	str. 50
Tabulka 15	Jak často provádí nadřízený hodnocení práce respondentů?	str. 51

Tabulka 16	Jak respondenti hodnotí pracovní podmínky na pracovišti?	str. 52
Tabulka 17	Dostávají respondenti dostatek informací potřebných k výkonu práce?	str. 53
Tabulka 18	Jak respondenti vnímají vztahy se svými spolupracovníky?	str. 54
Tabulka 19	Jak respondenti vnímají vztahy se svými nadřízenými a vedením podniku?	str. 55
Tabulka 20	Jakých hodnot si respondenti při práci nejvíce cení?	str. 57
Tabulka 21	Které faktory podle respondentů v podniku chybí?	str. 58
Tabulka 22	Jsou respondenti ve své práci dostatečně motivováni?	str. 59
Tabulka 23	Jaké podněty by přispěly ke zlepšení pracovní motivace a výkonu zaměstnanců?	str. 61
Tabulka 24	Podporuje podnik účast na školeních, seminářích, vzdělávacích či jazykových kurzech?	str. 63
Grafy		
Graf 1	Pohlaví respondentů	str. 38
Graf 2	Věková struktura respondentů	str. 39
Graf 3	Nejvýše dosažené vzdělání respondentů	str. 40
Graf 4	Práce v oboru	str. 41
Graf 5	Odpovídá pracovní pozice respondentů úrovni jejich vzdělání?	str. 42
Graf 6	Jak dlouho pracují respondenti v podniku?	str. 43
Graf 7	Mají respondenti v podniku možnost kariérního růstu?	str. 44
Graf 8	Jsou respondenti v práci celkově spokojeni?	str. 45
Graf 9	Jak respondenti vnímají svoji práci?	str. 46

Graf 10	Jsou respondenti spokojeni s výší svého výdělku?	str. 47
Graf 11	Vnímají respondenti hodnocení v podniku jako spravedlivé?	str. 48
Graf 12	Je respondentům systém hodnocení a následné odměňování dobře srozumitelné a jasné?	str. 49
Graf 13	Zajímají se respondenti o výsledky hospodaření svého podniku?	str. 50
Graf 14	Jak často provádí nadřízený hodnocení práce respondentů?	str. 51
Graf 15	Jak respondenti hodnotí pracovní podmínky na pracovišti?	str. 52
Graf 16	Dostávají respondenti dostatek informací potřebných k výkonu práce?	str. 53
Graf 17	Jak respondenti vnímají vztahy se svými spolupracovníky?	str. 55
Graf 18	Jak respondenti vnímají vztahy se svými nadřízenými a vedením podniku?	str. 56
Graf 19	Jakých hodnot si respondenti při práci nejvíce cení?	str. 57
Graf 20	Které faktory podle respondentů v podniku chybí?	str. 59
Graf 21	Jsou respondenti ve své práci dostatečně motivováni?	str. 60
Graf 22	Jaké podněty by přispěly ke zlepšení pracovní motivace a výkonu zaměstnanců?	str. 62
Graf 23	Podporuje podnik účast na školeních, seminářích, vzdělávacích či jazykových kurzech?	str. 63

11 Seznam příloh

- Příloha 1 Základní otázky k řízenému rozhovoru s vedením společnosti
- Příloha 2 Dotazník k průzkumu pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců

Příloha 1

Základní otázky k řízenému rozhovoru s vedením společnosti

Obecné údaje o společnosti

1. Název společnosti, právní forma a sídlo podnikání
2. Obor podnikání, předmět činnosti
3. Počet zaměstnanců
4. Organizační struktura

Otázky týkající se způsobů motivace a odměňování v podniku

1. Jakým způsobem probíhá hodnocení zaměstnanců a jak často k němu dochází?
2. Má společnost stanovená kritéria, od nichž se odměňování zaměstnanců odvíjí a jimiž se řídí? Jaká?
3. Kdo konkrétně rozhoduje o odměňování jednotlivých pracovníků?
4. Jaké mají tyto pracovníci pravomoci k ovlivňování výše mzdy pracovníků?
(pravomoci k udělení odměn,...)
5. Jaké mzdové formy v podniku uplatňujete?
 - základní (časová, úkolová mzda)
 - doplňkové (provize, prémie, osobní ohodnocení, odměny, bonusy, účast na výsledcích)

6. Jsou při nesplnění úkolu zaměstnanci sankciováni, a pokud ano jakým způsobem?
7. Jaký má společnost motivační systém- jak své zaměstnance motivujete?
8. Jak si myslíte, že je tento motivační systém vnímán samotnými zaměstnanci?
9. Využíváte motivační faktory nehmotné povahy, např. slovní pochvaly?
10. Jakým způsobem zaměstnanci sdělujete, že nejste spokojeni s jeho výkonem či způsobem chování na pracovišti?
(např. v soukromí, před ostatními zaměstnanci, ihned, s odstupem,...)
11. Jak naopak zaměstnanci vyjádříte svou spokojenost s jeho prací?
12. Poskytujete svým zaměstnancům nějaké zaměstnanecké výhody?
(příspěvek na stravování, dopravu do zaměstnání, penzijní či životní připojištění, příspěvek na rekreaci, 13. plat, školící kurzy, dary při životním jubileu či odchodu do důchodu, firemní akce, pracovní oděv, občerstvení na pracovišti, aj.)
13. Nabízíte svým zaměstnancům své firemní produkty výhodněji, anebo poskytujete slevy u partnerských společností?
14. Rozhodli jste se, z důvodu hospodářské krize či daňové reformy v oblasti zaměstnaneckých benefitů, zrušit doposud poskytované zaměstnanecké výhody či nahradit daňově nevýhodnější zaměstnanecké výhody daňově zvýhodněnými?

15. Co podle Vás z osobní zkušenosti nejvíce motivuje Vaše zaměstnance?

16. Pociťujete zvýšení pracovního výkonu, zlepšení přístupu k práci a zainteresovanost zaměstnanců v případě využití zvolených motivačních faktorů?

Příloha 2

Dotazník k průzkumu pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců

Tento dotazník je anonymní a veškeré uvedené údaje budou sloužit pouze jako podklad pro zpracování bakalářské práce. Děkuji za vyplnění.

1) Pohlaví:

- a) muž
- b) žena

2) Věk:

- a) do 25 let
- b) 26 – 35 let
- c) 36 – 45 let
- d) 46 – 55 let
- e) nad 55 let

3) Vaše nejvýše dosažené vzdělání:

- a) Základní
- b) odborné- výuční list
- c) středoškolské s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

4) Pracujete nyní ve svém oboru?

- a) ano
- b) ne

5) Odpovídá pozice, na které nyní pracujete, úrovni Vašeho dosaženého vzdělání?

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

6) Jak dlouho již pracujete v podniku?

- a) méně než 1 rok
- b) 1 až 5 let

- c) 6 až 10 let
- d) více než 10 let

7) Domníváte se, že máte v budoucnu možnost kariérního růstu?

- a) ano, a mám zájem
- b) ano, avšak není to pro mě natolik důležité
- c) ne, ačkoliv bych měl/a zájem
- d) ne, a není to pro mě důležité

8) Jste v práci celkově spokojen/a?

- a) velmi spokojen
- b) spokojen
- c) spíše spokojen
- d) nespokojen
- e) velmi nespokojen

9) Svou práci vnímáte jako:

- a) náročnou
- b) zajímavou
- c) různorodou
- d) obohacující (přínosnou)
- e) stereotypní
- f) podřadnou (nedoceněnou)

10) Jste spokojen/a s výší Vašeho výdělku, odpovídá Vaší práci?

- a) ano
- b) ne, nejsem spokojen/a, avšak vím, že v jiných podnicích bych nebyl/a ohodnocen/a výrazně lépe
- c) ne, nejsem spokojen a domnívám se, že v jiných podnicích bych byl/a ohodnocen/a lépe

11) Vnímáte hodnocení pracovníků v podniku jako spravedlivé?

- a) ano
- b) ano, avšak poněkud tvrdé
- c) spíše ano, avšak někdy mám pocit, že je poněkud subjektivní
- d) ne, vnímám je jako nespravedlivé a často subjektivní

12) Považujete systém hodnocení a následné odměňování jako Vám dobře srozumitelné a jasné?

- a) ano
- b) ne zcela, avšak vždy je mi v případě nejasností jasně vysvětleno nadřízeným
- c) ne a vysvětlení případných nejasností bývá ze strany nadřízených podáváno s neochotou

13) Zajímáte se o výsledky hospodaření Vašeho podniku?

- a) ano
- b) ne

14) Jak často provádí nadřízený hodnocení Vaší práce?

- a) příležitostně, pokud není spokojen
- b) průběžně
- c) v určitých intervalech
- d) hodnocení neprobíhá vůbec
- e) nevím

15) Jak hodnotíte pracovní podmínky, které jsou Vám na pracovišti poskytnuty?

- a) výborné
- b) velmi dobré
- c) dobré
- d) špatné
- e) velmi špatné

16) Jak vnímáte komunikaci na pracovišti? Dostáváte dostatek informací, které jsou potřebné ke kvalitnímu výkonu Vaší práce?

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

17) Jak vnímáte vztahy na pracovišti se svými spolupracovníky?

- a) velmi dobré, přátelské
- b) spíše dobré
- c) spíše špatné
- d) velmi špatné, konfliktní
- e) neutrální, čistě pracovního rázu

18) Jak vnímáte vztahy se svými nadřízenými a vedením podniku?

- a) velmi dobré, přátelské
- b) spíše dobré
- c) spíše špatné
- d) velmi špatné, konfliktní
- e) neutrální, čistě pracovního rázu

19) Jakých hodnot si při práci nejvíce ceníte? Prosím, bodově ohodnot'te jednotlivé faktory od 1 do 10 bodů.

- a) přiměřená výše výdělku
- b) dobrý a přátelský pracovní kolektiv
- c) jistota zaměstnání
- d) podmínky pracovního prostředí
- e) možnost povýšení (kariérní postup)
- f) pracovní doba
- g) další vzdělání a rozvoj
- h) péče podniku o pracovníky
- i) seriózní jednání ze strany podniku

20) Které faktory podle Vás v podniku chybí? Lze vybrat více možností.

- a) přiměřená výše výdělku
- b) dobrý a přátelský pracovní kolektiv
- c) jistota zaměstnání
- d) podmínky pracovního prostředí
- e) možnost povýšení (kariérní postup)
- f) pracovní doba
- g) další vzdělání a rozvoj
- h) péče podniku o pracovníky
- i) seriózní jednání ze strany podniku
- j) jiné- prosím, uveďte:.....

21) Jste ve své práci dostatečně motivován/a?

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

22) Jaké podněty by přispěly ke zlepšení Vaší pracovní motivace a pracovního výkonu? Lze vybrat více možností.

- a) výše celkového příjmu
- b) kreativní práce
- c) pochvala nadřízeného, vyjádření spokojenosti
- d) možnost seberealizace a dalšího vzdělání
- e) zlepšení komunikace na pracovišti
- f) péče podniku o zaměstnance
- g) dni k dovolené navíc
- h) příspěvky na stravování- stravenky
- i) příspěvky na penzijní a životní připojištění
- j) příspěvek na dovolenou
- k) příspěvky na sport, kulturu a volný čas

23) Podporuje podnik účast na různých školeních, seminářích, vzdělávacích či jazykových kurzech?

- a) ano
- b) částečně ano
- c) ne

24) Víte, jaké zaměstnanecké výhody Vám podnik poskytuje? Kterých si nejvíce ceníte? Prosím, stručně okomentujte.

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