

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Motivace a odměňování pracovníků

Vedoucí bakalářské práce:
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor:
Hana Škrletová

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Hana ŠKRLETOVÁ**
Osobní číslo: **E08544**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Motivace a odměňování pracovníků**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem práce je analýza současného systému motivace a odměňování pracovníků ve vybraném podniku a návrh zlepšení stávajícího stavu.

Metodický postup:

1. vymezení základních pojmů souvisejících s motivací a odměňováním pracovníků,
3. analýza systému motivace a odměňování ve vybraném podniku,
4. návrh na zlepšení stavu.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Charakteristika vybraného podniku, 5. Analýza současného systému motivace a odměňování, 6. Návrh na zlepšení stávající situace, 7. Závěr, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 30 - 50

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

NIERMEYER, R., SEYFFERT, M.: *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky.*

1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 109 s. ISBN 80-247-1223-7.

WALKER, A. J.: *Moderní personální management.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

MISKELL, J. R., MISKELL V.: *Pracovní motivace.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 78 s. ISBN 80-7169-317-0.

STÝBLO, J.: *Manažerská motivační strategie.* 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5.

MAYEROVÁ, M.: *Stres, motivace a výkonnost.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 132 s. ISBN 80-7169-425-8.

HAGEMANNOVÁ, G.: *Motivace.* 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 211 s. ISBN 80-85865-13-0.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 18. února 2010

Termín odevzdání bakalářské práce: 16. dubna 2011

prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S.

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 22. března 2010

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Motivace a odměňování pracovníků“ vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě – v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 21. 4. 2011

.....
Hana Škrletová

Poděkování

Děkuji doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odborné vedení a všestrannou pomoc při vypracování této bakalářské práce. Zároveň bych ráda poděkovala vedení podniku Mlékárna Pavel Nechyba, spol.s r.o. a jejich zaměstnancům za poskytnutí potřebných informací a ochotnou spolupráci.

OBSAH

1. Úvod.....	8
2. Motivace.....	9
2.1. Vymezení pojmu motivace	9
2.2. Typy motivace.....	10
2.3. Rozdíl mezi motivací a stimulací.....	11
2.4. Úskalí motivace.....	12
2.5. Motiv	13
2.6. Zdroje motivace	14
2.6.1. Potřeby	14
2.6.2. Návyky	15
2.6.3. Zájmy	15
2.6.4. Hodnoty a hodnotové orientace	15
2.6.5. Ideály.....	16
2.7. Teorie motivace.....	16
2.7.1. Teorie Instrumentality	17
2.7.2. Teorie zaměřené na obsah.....	17
2.7.2.1. Maslowova teorie hierarchie potřeb.....	18
2.7.2.2. Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	19
2.7.2.3. McGregorova teorie X a Y.....	20
2.7.3. Teorie zaměřené na proces.....	21
2.7.3.1. Vroomova expektační teorie	21
2.7.3.2. Teorie cíle.....	22
2.7.3.3. Teorie spravedlnosti	22
2.8. Nežádoucí motivace	23
3. Odměňování	25
3.1. Systém odměňování pracovníků	26
3.2. Pracovněprávní předpisy	28
3.3. Mzda a plat.....	29
3.4. Mzdové formy.....	31
3.4.1. Časová mzda	31
3.4.2. Úkolová mzda	32
3.4.3. Podílová mzda.....	33

3.4.4. Smíšená mzda	33
3.4.5. Mzdová zvýhodnění	34
3.4.5.1. Prémie	34
3.4.5.2. Odměny	36
3.4.5.3. Mimořádné výplaty	36
3.4.5.4. Tantiémy	37
3.4.5.5. Podíl na zisku	37
3.4.5.6. Vánoční gratifikace a gratifikace na dovolenou.....	37
3.4.5.7. Jubilejní gratifikace	37
3.5. Zaměstnanecké výhody	38
4. Metodika	39
5. Charakteristika vybrané organizace	42
5.1. Historie mlékárny v Žirovnici	42
5.2. Předmět činnosti.....	43
5.3. Organizační struktura	43
5.4. Lidské zdroje.....	44
5.5. Pracovní doba.....	44
5.6. Kolektiv.....	45
6. Analýza současného systému motivace a odměňování.....	46
6.1. Motivační systém v podniku	46
6.2. Systém odměňování v podniku	47
6.3. Dotazníkové šetření.....	49
7. Návrh na zlepšení stávající situace	72
8. Závěr	76
9. Summary	78
10. Přehled použité literatury	79
11. Seznam použitých obrázků, tabulek a grafů	81
12. Přílohy	83

1. Úvod

V dnešní době hledají úspěšné společnosti způsob, jak být lepší než stále se zvyšující konkurence. Každý podnik, který chce uspět a dosahovat nejlepších výsledků, by měl co nejefektivněji využívat své zdroje. Jedním z důležitých zdrojů jsou zaměstnanci, právě oni jsou pro fungování společnosti klíčovým faktorem. Správně motivovaný zaměstnanec je pro podnik asi tak důležitý jako technické vybavení a materiálové zdroje společnosti. Pokud se podniku podaří správně motivovat své zaměstnance k práci a lepšímu zapojení, pak také dokáže efektivně využívat své zdroje.

Je tedy jasné, že dobře motivovaní a spokojení pracovníci jsou schopni poskytovat ty nejlepší pracovní výsledky a optimální výkony. Proto musí řídicí pracovníci věnovat problematice motivace a způsobu odměňování svých zaměstnanců maximální pozornost. Touto problematikou by se však neměli pouze zabývat, ale řešit ji tak, aby si firma udržela jistý standard a také, aby dosahovala určitých konkurenčních výhod.

Aby mohla společnost efektivně motivovat své zaměstnance, musí nejdříve poznat jejich potřeby a přání. Správná motivace se projeví ve výsledcích a výkonech pracovníků a v jejich loajalitě vůči podniku. Mít motivaci znamená něco víc, než být v práci spokojený. Motivovaní zaměstnanci se snaží ze sebe vydat to nejlepší.

V rámci mzdové politiky je důležité vyvinout systém odměňování, který motivuje lidi. Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznámá pouze mzdu nebo plat, ale je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody. Pokud chce být podnik opravdu úspěšný, neměl by klást největší důraz na výši mzdy. Měl by se zaměřit na další motivační a stimulační prostředky a nástroje sociální politiky.

Cílem práce je analýza současného systému motivace a odměňování pracovníků ve vybraném podniku a na základě této analýzy pak návrh na případná zlepšení.

2. Motivace

2.1. Vymezení pojmu motivace

K tomu, abychom mohli tuto oblast dobře pochopit, je nutno ujasnit si, co je motivace.

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

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

ARMSTRONG (1999) uvádí, že se všechny organizace zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí, práce, kterou vykonávají, a podmínky v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.

Umět motivovat je pro vedení lidí klíčová dovednost. Motivací rozumíme vnitřní proces utváření cílů. Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli. Nedostatečná motivace je stejně škodlivá jako motivace nadměrná (ROLÍNEK 2003).

Motivování je podle KEENANOVÉ (1995) považováno za cosi záhadného. Něco jako kouzelný prášek, kterým posypete spolupracovníky a najednou budou všichni plní energie a ochoty pracovat produktivně. Motivování je ale ve skutečnosti

neobyčejně jednoduché. Má mnoho společného s tím, jak se zachází s jednotlivci a s jejich vztahem k tomu, co dělají. Na druhou stranu není tak jednoduché si uvědomit, co musíte dělat, abyste svoje spolupracovníky motivovali a udrželi je při práci motivované.

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

- ▶ pociťovat osobní úspěch v práci, musí cítit, že přispívá k cílům skupiny, podniku, útvaru apod.
- ▶ pociťovat, že práce je určitá výzva, vyžaduje od něj nejlepší, dává mu odpovědnost úměrnou jeho schopnostem.
- ▶ získávat příslušná uznání za své výkony.
- ▶ zvládat ty úkoly, které mu byly delegovány.
- ▶ cítit, že on jako jednatel se rozvíjí, že získává nové zkušenosti a schopnosti (STYBLO 1992).

2.2. Typy motivace

Na pracovníky působí dva typy motivace. Tou první motivují lidé sami sebe například tím, že vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby. Ta se nazývá vnitřní motivace. V druhém případě pracovníky motivuje management, pomocí vnější motivace.

Vnitřní motivace – jsou to faktory, které si lidé vytvářejí, a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří pocit, že práce je důležitá, a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi, volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet schopnosti a dovednosti, a příležitost k funkčnímu postupu.

Vnější motivace – je to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odebrání platu nebo kritika.

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

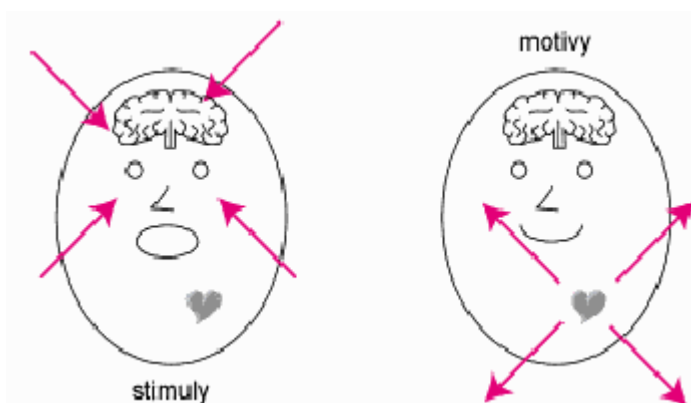
2.3. Rozdíl mezi motivací a stimulací

Podle PLAMÍNKA (2007) je v manažerské praxi zvykem s pojmy stimulace a motivace nakládat velmi volně a není důvod být proti. Spíše je důležité si uvědomit, že kladný vztah k práci obvykle vzniká z těchto dvou příčin: buď proto, že její splnění je spojeno se ziskem nějakých zvenčí přicházejících hodnot (např. finanční odměny), nebo proto, že její splnění je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který má práci vykonávat.

Práce je tedy plněna buď pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), kde jde o stimulaci, nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), kde jde o motivaci, přičemž obě varianty mohou působit společně a vzájemně se posilovat (viz obrázek 1).

BEDRNOVÁ a NOVÝ (2004) jsou však jiného názoru. Domnívají se, že se tyto dva pojmy je nutné rozlišit. Stimulací je chápáno vnější působení na člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny jeho psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace. Stimulem je přitom jakýkoliv podnět, který vyvolá určité změny v motivaci člověka.

Obrázek 1: Rozdíl mezi motivací a stimulací



Zdroj: Plamínek (2007)

Někdy se nesprávně mluví o tom, že vedoucí „motivuje pracovníky k výkonu“. Vedoucí je může pouze stimulovat. Stimul podnítí jednání člověka pokud je v souladu s jeho motivačním profilem a aktuální situací (VANĚČEK, BEDNÁŘOVÁ, ŠTÍPEK 2001).

2.4. Úskalí motivace

Vysvětlení, co není motivace a k jakým omylům dochází, uvádí NIERMEYER a SEYFFERT (2005).

Omyl číslo 1: Někdo motivovaný je, někdo ne

Někteří lidé se domnívají, že motivace je lidská vlastnost například jako řemeslná zručnost, hudební nadání či spořivost.

Pravda

Motivace není prapůvodní lidská vlastnost. Každý má nějakou oblast, v níž se angažuje. Jestliže někdo v podniku neprojevuje žádnou motivaci, nemůže to spočívat v charakteru jedince.

Dle NIERMEYERA a SEYFFERTA (2005) motivace nepředstavuje originální lidskou vlastnost, ale je výsledkem určitého procesu. Kdyby se jednalo o lidskou vlastnost, znamenalo by to, že motivace by po celý náš život byla téměř neměnná.

Omyl číslo 2: Motivace = manipulace

Zastánci tohoto názoru jsou přesvědčení, že motivace je prostě jen hezcí výraz pro manipulaci.

Pravda

Tyto dva pojmy nesmíme ztotožňovat. Právě naopak. Motivace nemůže fungovat bez přítomnosti mezilidských vztahů, v nichž by měla mít převahu důvěryhodnost a férovost. V motivaci nejsou klíčem k úspěchu jakékoli triky.

Omyl číslo 3: Nic nemotivuje lépe než peníze

Mnoho lidí je přesvědčeno, že skutečným a opravdovým základem motivace jsou peníze. Jsou-li mzdy dobře nastavené, pracovníci podávají větší výkon.

Pravda

Každý člověk si zvykne rychle na dobrý plat, tak proč by se pak měl více snažit.

HAGEMANNOVÁ (1995) uvádí, že peníze nejsou důležitým motivačním faktorem. Na vysoký příjem si brzy zvykneme a považujeme ho za samozřejmost. To, co lidi povzbuzuje k většímu úsilí, je mnohem více spojeno s osobním pocitem spokojenosti. Proto vysoký plat nezaručuje, že lidem se jejich práce líbí.

2.5. Motiv

K činnostem (nebo jednáním), které 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 (RŮŽIČKA, 1992).

Podle BEDRNOVÉ a NOVÉHO (2004) motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako příčina nebo důvod určitého chování, či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti smysl. S pojmem motiv se těsně pojí pojem cíle. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního stavu – nasycení.

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

Motivy podle DVOŘÁKOVÉ (2007) jsou zaměřené, cílesměrné či paracílesměrné (tj. probíhající, ale nenaplňované) vnitřní hnací síly, mají prioritně dispoziční charakter, ale mohou zůstat na úrovni představy či touhy.

2.6. Zdroje motivace

Zdrojem motivace je určitá skutečnost, která motivaci vytvoří. Skutečností, které se podílejí na vytvoření lidské motivace, je celá řada.

Základní zdroje popsaly ve své knize BEDRNOVÁ a NOVÝ (2004), kteří uvádějí následujících 5 typů

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

2.6.1. Potřeby

Potřeba je chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný, nedostatek něčeho pro daného jednotlivce subjektivně významného, jako základní zdroj motivace veškeré lidské činnosti.

O potřebách se v souvislostech s motivací uvažuje jako o výchozích motivačních dispozicích, o vnitřních předpokladech vzniku aktuálních motivačních procesů. Potřeba je vyvolána vyvstalým rozparem mezi aktuálním stavem a stavem nutným či žádoucím (DVOŘÁKOVÁ 2007).

Potřeby se obvykle člení na:

- ▶ **potřeby biologické, fyziologické, viscerogenní** – jsou spojené s činnostmi a funkcemi lidského těla, jakožto biologického organismu. Patří k nim potřeba kyslíku, potravy, tekutin aj. Jsou označovány jako potřeby primární. Jsou to biologické a vrozené potřeby.
- ▶ **potřeby sociální, společenské, psychogenní** – jejich existence je spojena s člověkem. Potřeby tohoto typu jsou chápány jako sociální, společenské, kulturní atd. Patří k nim např. potřeba lásky, potřeba dominance, seberealizace a další. Tyto potřeby bývají také označovány jako potřeby sekundární. Odvozují se od potřeb primárních. Jde o potřeby sociálního a psychogenního typu.

2.6.2. Návyky

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

Návykem můžeme označit opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Definovat návyk lze také jako naučený vzorec chování. Návyky se často objevují v oblastech lidské činnosti. Nemusí být ve formě jako vedlejší nezáměrný produkt, ale i v podobě člověkem vytvořeným vědomým návykem.

2.6.3. Zájmy

Zájem je zvláštní forma zaměření člověka na určitou oblast, která jej v daném směru aktivizuje, a to s určitou stálostí. Zájem se dá chápat jako zvláštní druh motivu.

K zřetelným 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.

2.6.4. Hodnoty a hodnotové orientace

Hodnoty nikdy neodrážejí jen objektivní význam věcí, ale i jejich subjektivní osobitý smysl. Hodnocení každého člověka představuje jakousi osobní hodnotovou mapu neboli hodnotový systém. Proto někteří jedinci určitým faktům přisuzují hodnoty vyšší, považují je za významnější, jiným naopak nižší.

Hodnotou pro konkrétního člověka může být v podstatě cokoliv, to záleží na určitých podmínkách a okolnostech utváření jeho osobnosti nebo na osobních zkušenostech konkrétního jedince. Přesto však existují jakési obecněji se vyskytující hodnoty, k nimž patří např. zdraví, rodina, děti, láska, práce, přátelství, vzdělání, společenské postavení, peníze, upřímnost, pravda, svoboda, úspěch apod.

2.6.5. Ideály

Ideálem je chápána určitá představa něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení a skutečností, o které usiluje. Ideály mohou představovat specifický typ osobního profilu, mohou mít podobu životních cílů, mohou se týkat života osobního v užším smyslu i života pracovního. Může jít o představy určitého životního stylu, ale také o představy určitého ideálního společenského uspořádání. U ideálů je pochopitelné, že vnikají často na základě působení sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti, jde například o rodiny (BEDRNOVÁ, NOVÝ 2004).

2.7. Teorie motivace

Podle ARMSTRONGA (2007) jsou přístupy k motivaci založeny na různých teoriích motivace.

Mezi nejznámější teorie patří:

- **Teorie instrumentality** – je toho názoru, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.
- **Teorie zaměřené na obsah** – se zaměřují na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb, a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Také je známa jako teorie potřeb, autorem této teorie byl Maslow (1954). Dalším významným autorem je Herzberg a kol. (1957), který ve svém dvoufaktorovém modelu vyjmenoval potřeby, které nazval „satisfactory“.
- **Teorie zaměřené na proces** – se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváním (Vroom, 1964), cíli (Latham a Locke, 1979) a vnímání spravedlnosti (Adams, 1965).

2.7.1. Teorie Instrumentality

„Instrumentalita“ je názoru, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhrubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze.

Teorie se vyskytla ve druhé polovině 19. století v souvislosti s důrazem na potřebu zracionalizovat práci a s důrazem na ekonomické výsledky. Tato teorie poukazuje na fakt, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem, tudíž odměny jsou závislé na skutečném výkonu.

Teorie instrumentalisty má své kořeny v taylorismu, tj. v Taylorových metodách vědeckého řízení (1911). Ten napsal: „Je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a trvalé zvýšení jejich peněžní odměny.“

Tato teorie je založena na principu upevňování přesvědčení člověka a na tzv. zákonu příčiny a účinku. Motivování pracovníků používající tento přístup bylo, a ještě je, široce používáno a v některých případech může být i úspěšné. Je však založeno výhradně na systému kontroly a působení z vnějšku a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Také si neuvědomuje skutečnost, že formální systém, řízení a kontroly může být silně ovlivněn a narušen neformálními vztahy mezi pracovníky (ARMSTRONG 2007).

2.7.2. Teorie zaměřené na obsah

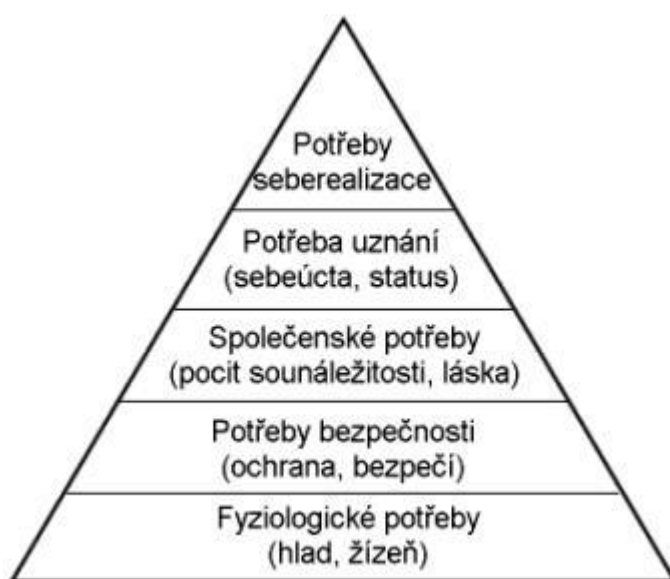
Východiskem koncepce je závěr, že člověk vždy reaguje v souladu s uspokojováním svých vnitřních potřeb. Potřeby každého jednotlivce jsou zcela individuální a navíc se časem vyvíjejí v závislosti na různých okolnostech. Mají-li být motivační přístupy úspěšné, musí vedoucí pracovníci jednak znát obecný vliv potřeb na chování pracovníků, jednak ve vztahu k podřízeným odhadovat jejich sklony, zájmy, potřeby. Za představitele této koncepce lze označit A.Maslowa, F.Herzberga, D.McGregora a další (VEBER a KOL. 2000).

2.7.2.1. Maslowova teorie hierarchie potřeb

Podle EGGERTA (2005) je teorie hierarchie potřeb založena na předpokladu, že člověk uspokojuje své potřeby od „nižších“ k „vyšším“.

Abraham Maslow, který je autorem této teorie, uvádí, že pokud je uspokojena jedna úroveň potřeb, potom člověk přechází k uspokojování potřeb druhé úrovně, podobně jako když stoupá po schodech (viz obrázek 2).

Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: <http://www.onecore.eu>

Maslow ve své teorii potřeb uvádí následujících 5 potřeb:

1. Fyziologické potřeby

Nachází se na úpatí pyramidy a jsou to nejzákladnější potřeby např. dýchání, žízeň, hlad, spánek, sex.

Uspokojení těchto potřeb je nezbytné pro zachování života. Naše existence by byla ohrožena, pokud by tyto potřeby zmizely z našeho života.

2. Potřeba bezpečnosti

Každý člověk má potřebu být chráněn před jakoukoli újmou a nebezpečím. K dosažení potřebuje přístřeší a oblečení, osobní bezpečí a jistotu.

3. Společenské potřeby

Většina z nás potřebuje lidi, se kterými budeme hovořit a se kterými budeme sdílet naše radosti, obavy, naděje, strachy, touhy. Chceme být součástí týmu a zažívat tak skupinovou solidaritu.

4. Potřeba uznání

Tato potřeba se týká především určitého osobního statusu neboli postavení. V rámci skupiny nebo týmu máme určitou roli, díky které získáme určitou identitu. Ta nám umožní být sami sebou a vyjádřit tak svoji osobnost.

5. potřeba seberealizace

Za touto potřebou se skrývá snaha využít veškeré své schopnosti a dovednosti k tomu, abychom byli tak dobří, jak jen to je možné. Chceme naplnit své skutečné já, chceme dosáhnout všeho, co jsme si předsevzali, a být těmi, kterými chceme být. Dosáhnout spokojenosti a vědět, že jsme v rámci našich možností udělali maximum.

2.7.2.2. Herzbergova dvoufaktorová teorie

Autor této teorie Frederick Herzberg založil svou teorii motivace na studiu uspokojování potřeb a na deklarovaných motivačních efektech tohoto uspokojování u 200 techniků a účetních. Snažil se zjistit u respondentů, kdy se cítili v souvislosti se svou prací dobře a kdy se cítili špatně. Požádal každého zaměstnance, aby popsal okolnosti, které vedly k těmto pocitům. Zaměstnanci uváděli různé druhy okolností.

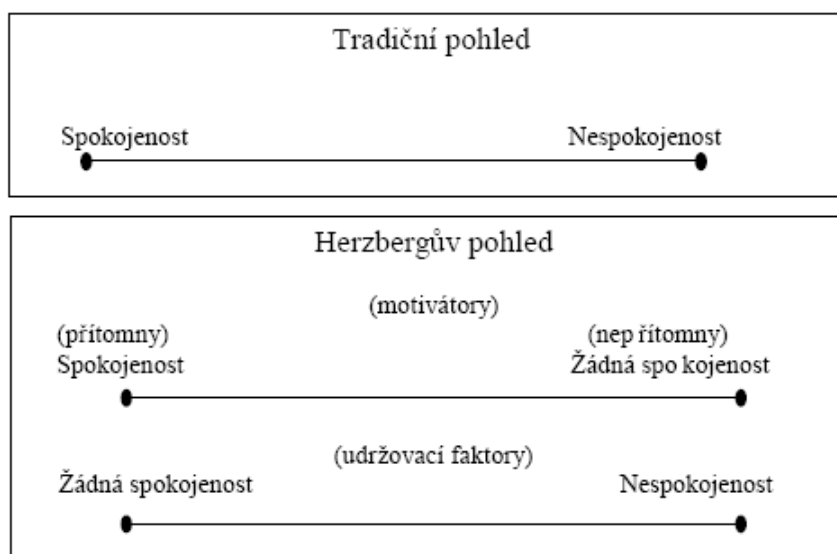
Na základě tohoto zkoumání došel k dvěma závěrům.

- 1) Některé okolnosti práce – v případě, že nejsou přítomny – způsobují nespokojenost zaměstnanců. Jde o tzv. **udržovací faktory** (nebo též faktory hygienické) viz obrázek 3, které jsou nezbytné k udržení přiměřené úrovně spokojenosti. Mezi tyto faktory patří např. podniková politika, odborný dozor, vztahy s nadřízenými, vztahy s pracovníky stejné úrovně, vztahy s podřízenými, plat, jistota práce, osobní život, pracovní podmínky, postavení. Udržovací faktory jsou okrajové a více se vztahují k vnějším podmínkám a k vnějšímu prostředí práce.

2) Některé faktory práce vyvolávají vysokou míru motivace a spokojenosti s prací. Jestliže, však nejsou přítomny, nevyvolává to nespokojenost. Jedná se následujících šest **motivačních faktorů** - dosažení cíle, uznání, povýšení, samotná práce, možnost osobního růstu, odpovědnost.

Motivační faktory se vztahují pouze k práci samotné, individuálnímu výkonu, pracovní odpovědnosti, rozvoji a uznání člověka (DONNELLY 1997).

Obrázek 3: Rozdílnost teorií spokojenosti a nespokojenosti



Zdroj: DONNELLY (1997)

2.7.2.3. McGregorova teorie X a Y

V roce 1960 publikoval McGregor své myšlenky, které vycházely z pozorování, jež uskutečnil v amerických průmyslových firmách. Navrhl manažerskou strategii (teorie X), která vychází z následujících předpokladů:

- ▶ lidé v podstatě neradi pracují a práci se, pokud mohou, vyhýbají,
- ▶ protože nemají rádi práci, musí se jim za ni nabídnout odměna, popřípadě se jim musí pohrozit trestem, jestliže práci neodvedou,
- ▶ lidé dávají přednost tomu, aby byli v práci řízeni a kontrolováni, vyhýbají se odpovědnosti, mají nízké ambice a nejvíce žádají jistoty (pocit bezpečí).

Zároveň, ale upozoroval, že takto se nechovají všichni, pro řadu z nich platí, že mají nestejnorodé chování, které odpovídá teorii Y, jež vychází z těchto předpokladů:

- ▶ lidé rádi pracují, za správně nastavených podmínek mohou mít z práce i potěšení,

- ▶ pokud jsou vázáni společným cílem skupiny, raději se řídí a kontrolují sami, než aby byli řízení ze shora,
- ▶ pokud lidé najdou uspokojení z práce, budou vázáni záměry skupiny,
- ▶ člověk se za správných podmínek učí přijímat a vyhledávat odpovědnost,
- ▶ důvtip a tvořivost jsou rozšířeny a může se jich všeobecně využívat.

Přínosem těchto koncepcí je přirozená souvislost práce s fyzickým a duševním úsilím. Podle konkrétních podmínek je pro nás práce zdrojem uspokojení nebo naopak je zdrojem stresu (VEBER a KOL. 2000).

2.7.3. Teorie zaměřené na proces

V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Jsou známy především jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou.

Tyto teorie mohou být pro manažery nepochybně užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí (ARMSTRONG 2007).

2.7.3.1. Vroomova expektační teorie

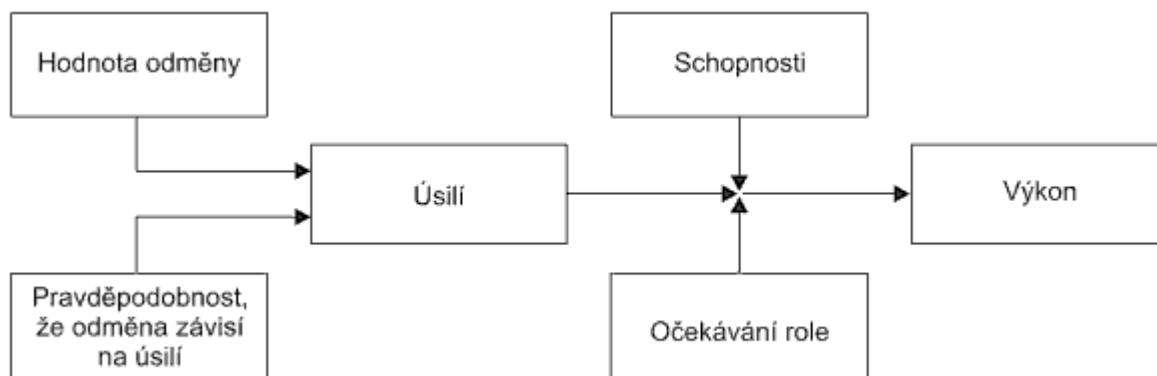
Dle ROLÍNKA (2003) expektační teorie, prezentována Victorem Vroomem, vidí motivaci jako proces řídící volbu. Lidé jsou podle této teorie při práci motivováni k tomu, aby si volili mezi různými způsoby chování, např. určitý člověk si může vybrat buď pomalejší, nebo rychlejší tempo práce. Volba záleží na jednotlivci. Pokud člověk věří, že jeho pracovní úsilí bude odměněno, bude motivován ke zvýšenému úsilí. Logika je v tom, že jedinci vynakládají pracovní úsilí k dosažení takového výkonu, aby měl za následek žádoucí odměnu.

Teorii rozvinul Porter a Lawler (1968) do modelu viz obrázek 4, který na základě Vroomových myšlenek dochází k závěru, že existují dva faktory, které determinují úsilí lidí vkládané do jejich práce.

1) Hodnota odměny jedinců do té výše, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání a seberealizace.

2) Pravděpodobnosti, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímáno člověkem (ARMSTRONG 2007).

Obrázek 4: Model motivace



Zdroj: ARMSTRONG (2007)

2.7.3.2. Teorie cíle

Základním předpokladem této teorie je to, že cíle a záměry lidí hrají důležitou roli při určování chování. Teorie akceptuje důležitost vnímané hodnoty a předpokládá, že na základě těchto hodnot vznikají city a touhy. Lidé plní cíle proto, aby uspokojili své city a touhy. Cíle určují reakce lidí a jejich jednání. Cíle řídí chování v práci a výkon, vedou k určitým výsledkům a zpětným vazbám (DĚDINA 2005).

Teorie cíle zformulovaná Lathamem a Lockem (1979) uvádí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jedincům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon (ARMSTRONG 2007).

2.7.3.3. Teorie spravedlnosti

Tato teorie se především zabývá tím, jak lidé vnímají, jak se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem zacházeno stejně jako s jinou skupinou lidí (referenční skupinou) nebo jako s jinou odpovídající osobou. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání a vždy jde o porovnání. Teorie spravedlnosti ve skutečnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a nemotivováni, jestliže se s nimi bude zacházet nespravedlivě (ARMSTRONG 2007).

2.8. Nežádoucí motivace

Jak už bylo uvedeno, motiv je vnitřní popud. Z tohoto vymezení je zřejmé, že se může jednat jak o žádoucí tak nežádoucí jednání. Manažery užívané motivační nástroje jsou pochopitelně směřovány pozitivně, k podněcování výkonnosti pracovníků, popřípadě i k podněcování iniciativy, angažovanosti atd.

Proto mohou pracovníci v každé organizaci být vystaveni působení řady faktorů, které v nich v konečném důsledku vyvolají negativní impulsy. V této souvislosti hovoříme o nežádoucí motivaci neboli demotivaci.

Nežádoucí motivační důsledky mohou mít různý původ:

1. chybně zvolené motivační nástroje, jejich výsledkem je kontraproduktivní jednání pracovníků,
2. absence některých řídicích aktů, která je pracovníky negativně vnímána,
3. chybné řídicí praktiky,
4. netečnost vůči různým vnitřním nebo vnějším faktorům, které u pracovníků vyvolávají rozčarování, frustraci, apatii, apod.

1. Nemusí jít přímo o chybně zvolený motivační nástroj, ale častějším problémem může být nedomyšlení a nedocnění, jakým způsobem interpretovat a aplikovat v praxi.

2. Manažeri dostatečně neprezentují své vize, záměry, představy o budoucnosti či prosperitě organizace apod. Nedostatečná informovanost vede k stavům nejistoty a obav.

3. Chybné řídicí praktiky mají největší podíl na nežádoucí motivaci. Podoby mohou mít následující např.

- ▶ upřednostňování některých pracovníků před druhými,
- ▶ tajnůstkářství při přijímání rozhodnutí a hodnocení výsledků, což vyvolává pochybnosti o spravedlivosti manažera,
- ▶ nejasné a zmatečné příkazy, které vyvolávají nejistotu a dohady, jak správně postupovat,
- ▶ rozpor slov a činů, tzn., hlásání jednoho a faktické jednání podle druhého je pro pracovníky do značné míry frustrující.

4. Do této skupiny faktorů, které mohou znamenat zklamání, rozčarování, podkopávání pracovní morálky, patří všechny případy, kdy management je netečný v situacích, které vyžadují zásah, pružnou reakci. Především se jedná o případy ignorování podnětů a návrhů podřízených, nereagování na příležitosti na trhu apod.

Je zřejmé, že v životě každé organizace se mohou vyskytnout faktory, které mohou vést k otupování pracovního zaujetí, pracovní pohody, výkonnosti a angažovanosti pracovníků. Jejich zamezení obvykle nevyžaduje žádné investiční náklady, ale především změnu stylu řízení (VEBER a KOL 2000).

3. Odměňování

KOUBEK (2007) uvádí, že odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako vyrovnání za vykonanou práci. Moderní koncepce odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (obvykle nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru, nebo prostřednictvím jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou naprosto samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavení kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení. Stále více je mezi odměnami i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které monitoruje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace (také se jim říká vnější odměny), se stále více pozornosti upírá na tzv. vnitřní odměny. Ty nemají hmotnou povahu a jsou spojovány se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami.

Efektivní a komplexní odměňování představuje nejen poskytování mzdy za vykonanou práci, ale také jisté zaměstnanecké výhody. V budoucnosti hmotné stimuly při řízení lidských zdrojů mají širší dimenze než jen peněžní ocenění. Strategické odměňování sleduje propojení mzdy za práci s různými formami uznání a ostatními nástroji řízení lidských zdrojů (KRNINSKÁ 2002).

Pro podniky je důležité vyvinout systém odměňování, který motivuje pracovníky. Čím méně někdo vydělává, tím důležitější se stává výše jeho platu. Nezaměstnaný člověk s dluhy má jen jednu myšlenku: Jak se dostat k více penězům? Naopak čím více lidé vydělávají, tím více se ztotožňují s tím, co dělají a už pro ně není tak důležité vydělat více peněz (HAGEMANNOVÁ 1995).

Dle PILAŘOVÉ (2008) je odměňování pracovníků v organizaci vždy citlivou záležitostí. Jakékoli změny v zaběhnutém (byť špatném) systému jsou vnímány s velkou ostražitostí a nedůvěrou. Naproti tomu setrvání u neprávňě nastaveného systému může mít negativní dopad na finanční stabilitu a výkonnost firmy. Často se setkáváme s nespravedlivým odměňováním, přehlácením nebo nedocenením některých profesí či pracovních pozic. Bohužel narážíme i na diskriminaci v rozdílném odměňování žen a mužů.

3.1. Systém odměňování pracovníků

Podle ARMSTRONGA (1999) se systém odměňování pracovníků (viz obrázek 5) skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování pracovníků podle jejich přínosů, dovedností, schopností a jejich tržní hodnoty. Utvořen je v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování organizace. Obsahuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které zajišťují a udržují vhodné typy a úrovně mezd, platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměny.

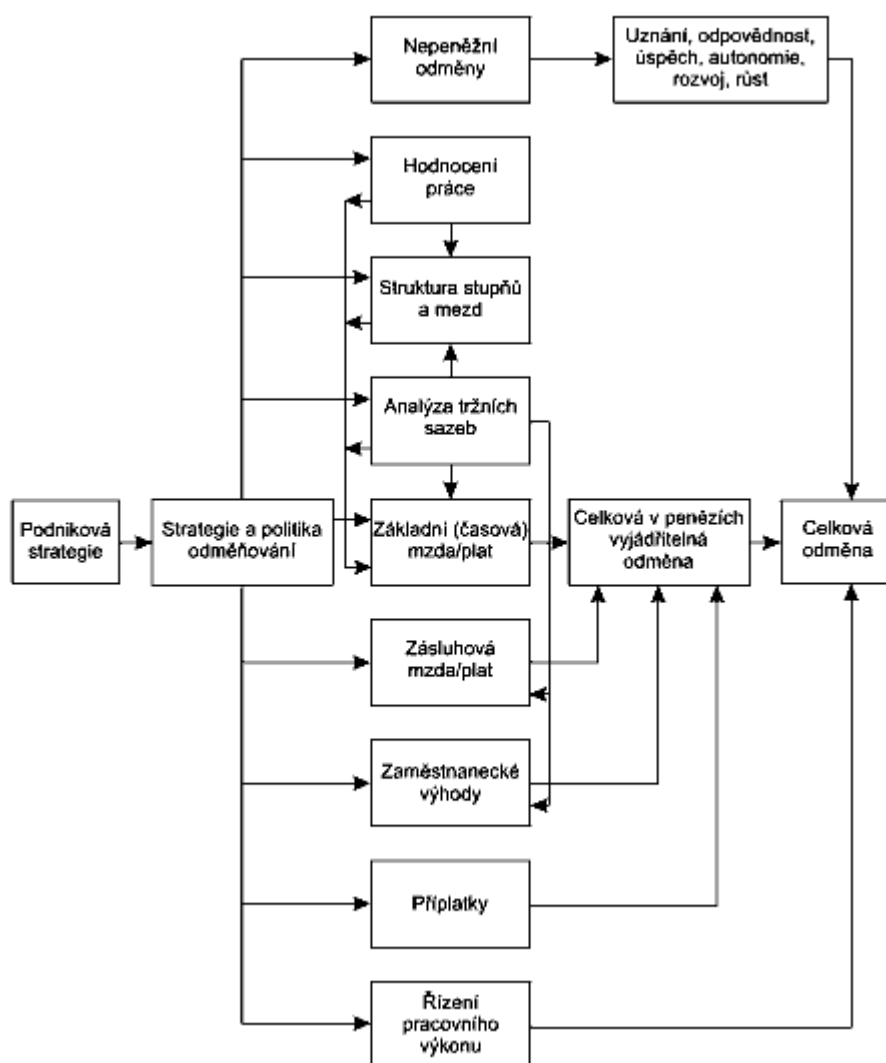
ARMSTRONG (2009) systém odměňování člení na:

- ▶ **Strategie odměňování**, které určují, co organizace v dlouhodobé perspektivě zamýšlejí dělat v oblasti vytváření a realizace politiky, praxe, procesů a postupů odměňování podporujících dosahování jejích podnikatelských cílů. Například organizace může mít strategii mířenou k udržení konkurenceschopných mzdových sazeb.
- ▶ **Politiku odměňování**, která poskytuje vodítka pro rozhodování a potřebné kroky. Například organizace může mít politiku, která ustanovuje, že úrovně peněžních odměn v organizaci budou odpovídat průměrným tržním sazbám.
- ▶ **Praxi odměňování**, kterou tvoří struktury stupňů (tříd) a sazeb (mzdové struktury), metody, jako je hodnocení práce, a programy, jako je zásluhové odměňování využívané k realizaci strategie a politiky odměňování. Například politika týkající se úrovně peněžních odměn povede ke shromažďování a analyzování údajů o tržních sazbách a k provádění úprav mezd a platů respektujících růst tržních sazeb.
- ▶ **Procesy odměňování**, které tvoří způsoby realizace politiky a provádění praktické stránky odměňování, například způsob, jak jsou využívány

a uplatňovány výsledky šetření a jak manažeři řídí proces revize a úpravy mezd.

- **Postupy (procedury) odměňování**, které jsou používány v zájmu udržení systému a k zabezpečení toho, že bude fungovat účinně a pružně a že bude za vynaložené peníze přinášet odpovídající hodnotu. Například půjde o určitý postup používaný při provádění každoroční revize a úpravy mezd a platů.

Obrázek 5: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy



Zdroj: ARMSTRONG (2009)

Má-li být systém odměňování v podniku úspěšný a efektivní, je třeba dodržovat následující zásady:

- ▶ Systém musí být stabilní a zajišťovat, aby rozdíly v odměně za práci byly stavěny na rozdílech v požadavcích práce (např. na znalosti, dovednosti, úsilí, odpovědnosti pracovníka) a na pracovních podmínkách.
- ▶ Úroveň mezd a platů by se neměla odchylovat od úrovně mající převahu na trhu práce. V některých případech lze místo úrovně na trhu práce brát úroveň mezd a platů v odvětví.
- ▶ Systém by měl pečlivě rozlišovat mezi prací na pracovním místě, její hodnotou pro podnik a odměňováním na jedné straně a pracovníkem, jeho tržní hodnotou, výkonem a odměňováním na straně druhé.
- ▶ Stejná práce by se měla stejně odměňovat. Pokud dvě pracovní místa mají stejné požadavky, odměna musí být stejná bez ohledu na to, kdo je na pracovních místech zařazen. Tato zásada neomezuje jedince dostávat rozdílnou odměnu podle svého pracovního výkonu.
- ▶ K rozpoznávání individuálních rozdílů ve schopnostech a přispění pracovníků k výsledkům podniku by měly být aplikovány stejné nástroje.
- ▶ Pracovníci a odbory by měli být přiměřeně informováni o používaných postupech, díky kterým dochází ke stanovování mzdových tarifů. Měli by znát také informace o pravidlech uplatňovaných při používání nejrůznějších mzdových forem, poskytování zaměstnaneckých výhod apod. Každý pracovník by měl být informován o způsobu odměňování na své pracovní pozici. Utajování platů by nemělo sloužit jako zástěrka pro zakrývání slabin systému odměňování. (KOUBEK 2007).

3.2. Pracovníprávní předpisy

Základním předpisem je zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění zákona č. 585/2006 Sb., který upravuje pracovníprávní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, a mimo jiné definuje pojem závislé práce, pracovní doby, práci přesčas, pracovní pohotovost, poskytování platu, mzdy a odměny za pracovní pohotovost, jakož i zjišťování a používání průměrného výdělku pro pracovníprávní účely.

Dalšími důležitými předpisy jsou mimo jiné zákon č. 2/1991 Sb. o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů - upravuje kolektivní vyjednávání mezi příslušnými odborovými organizacemi a zaměstnavateli za případné součinnosti státu, jehož cílem je uzavření kolektivní smlouvy, a zákon č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy (zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, jehož existenci zákoník práce předpokládá.

Většinu návrhů pracovně právních předpisů ČR vypracovává Ministerstvo práce a sociálních věcí (www.mpsv.cz).

3.3. Mzda a plat

Za výkon práce v pracovním poměru přísluší pracovníkům mzda nebo plat. Společným rysem obou těchto plnění je, že se pracovníkům poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Tato kritéria nejen charakterizují mzdu a plat jako dvě formy odměny za výkon práce v pracovním poměru, ale současně na jejichž základě může zaměstnavatel mzdu pracovníků diferencovat (D'AMBROSOVÁ a KOL 2009).

Mzda

Podle HORALÍKOVÉ (2004) je mzda chápána jako peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za provedenou práci. Za mzdu nelze považovat plnění poskytovaná podle zvláštních předpisů v souvislosti se zaměstnáním (náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady atd.).

Mzdy jsou odstupňovány podle objektivních rozdílů mezi jednotlivými pracovními činnostmi a výkony. Míra diferenciací je důležitá informace o stimulační účinnosti mzdy. Jak už bylo řečeno, motivací není jenom maximálně možný nejvyšší výdělek, ale výdělek spravedlivý (DĚDINA 2005).

Minimální mzda

Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu. Její základní právní úprava je stanovena zákoníkem práce (zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů).

Minimální mzda se vztahuje na všechny zaměstnance v pracovním poměru nebo právním vztahu založeném dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr (dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti). Nerozlišuje se, jde-li o pracovní poměr na dobu určitou či neurčitou nebo o souběžné pracovní poměry.

Základní sazba minimální mzdy k 10.7.2010 pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin činí 8 000 Kč za měsíc nebo 48,10 Kč za hodinu (www.mpsv.cz).

Plat

Plat je peněžité plnění určené za výkon práce v pracovním poměru zaměstnancům většiny zaměstnavatelů, kteří k odměňování těchto zaměstnanců využívají veřejné zdroje. Platem jsou odměňováni zaměstnanci státu, územních samosprávních celků (obce, kraje), státních fondů, příspěvkových organizací a ve školství (D'AMBROSOVÁ a KOL 2009).

Plat přísluší zaměstnanci nejméně ve výši a za podmínek stanovených zákonem č. 143/1992 Sb. o platu a nařízením vlády. Pracovník je seznámen s výší platu platovým výměrem (dekretem). Obecně je znám dvanáctitřídní tarifní systém. Platové třídy jsou uvedeny v příloze zákona o platu. Zaměstnanci jsou zařazeni do tříd podle náročnosti práce a kvalifikačních požadavků, tedy podle vzdělání (KRNINSKÁ 2002).

3.4. Mzdové formy

Úkolem mzdových forem je především mzdově ocenit výsledky práce zaměstnance, jeho výkon včetně jeho pracovního chování a schopností (KOUBEK 2007).

Podle HŮLY (2004) jde o soubor pravidel, jimiž zaměstnavatel dosáhne toho, aby výdělek každého pracovníka odpovídal pokud možno jeho vynaloženému úsilí a dosaženým pracovním výsledkům. Tímto prostředkem organizace stimulují pracovníky k tomu, aby dosahovali požadovaných výsledků.

3.4.1. Časová mzda

Podle HŮLY (2004) v podnicích mezi velmi často používané patří právě časová mzda. Základem pro výpočet časové mzdy je odpracovaný čas. Vypočítáme ji jako součin hodinového mzdového tarifu a skutečně odpracované doby. Odpracovaný čas může být vyjádřen v minutách, hodinách, dnech atd. Jelikož jde především o nepobídkovou formu mzdy, měl by být tento druh používán výjimečně. Často se doplňuje pobídkovými složkami, například prémie nebo odměnami. Uplatnit se dá v činnostech kde:

- ▶ je nevhodné uplatnění úkolové mzdy, protože není žádoucí zvyšování výkonů,
- ▶ uplatnění jiné mzdové formy může vést k ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců,
- ▶ nelze spolehlivě měřit výsledky práce pracovníků pomocí technických nebo hodnotových ukazatelů,
- ▶ jde o činnosti tvůrčího charakteru nebo řídicí práce,
- ▶ použití jiné mzdové formy by bylo neúměrné, nákladné nebo administrativně náročné.

Pro zaměstnance představuje časová mzda záruku určité úrovně mzdy nezávislé na ekonomických výsledcích firmy a pro zaměstnavatele je administrativně nejméně náročná (D'AMBROSOVÁ a KOL 2009).

3.4.2. Úkolová mzda

Úkolová mzda je nejjednodušší a nejpoužívanější typ, který je vhodný pro odměňování dělnických profesí.

Ve své publikaci KOUBEK (2007) uvádí následující dva druhy úkolové mzdy:

Úkolová mzda s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu

Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Mzda jednotlivce je tedy tvořena násobkem počtu odvedených jednotek práce krát odměna za jednotku práce. Odměna za jednotku práce je obvykle postavena na tom, co je považováno za spravedlivou odměnu pro pracovníka.

Úkolová mzda s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu

V tomto přístupu existuje jedna sazba za kus pro všechny přijatelné kusy až do určité normy či stanoveného množství. Jestliže vyrobené množství překročí stanovenou mez (výkonovou normu), používá se vyšší sazba za vyrobený kus. Zaměstnavatelé však mohou penalizovat nedostatečné plnění výkonové normy.

Při uplatňování úkolové mzdy je třeba zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byly zjištěitelné a kontrolovatelné, aby výkon byl zaměstnancem ovlivnitelný, aby jeho práce byla náležitě organizačně zabezpečena a on mohl plně využívat fond své pracovní doby. Měly by být jasně stanoveny a kontrolovány technologické a pracovní postupy a zásady hospodaření se zdroji a také aby nebylo ohroženo zdraví a bezpečnost zaměstnance jako důsledek jeho úsilí o vyšší výkon (KOUBEK 2007).

3.4.3. Podílová mzda

Tato forma mzdy je obvykle tvořena jako podíl (zpravidla v procentech) na výkonech v peněžním vyjádření (nejčastěji jako podíl na tržbách). Základem sjednaného podílu je předpokládaná celková mzda zaměstnance a očekávaná úroveň peněžních ukazatelů. Reálná mzda je přímoúměrná míře odchylky skutečné úrovně uvedených ukazatelů od jejich předpokládané úrovně (D'AMBROSOVÁ a KOL 2009).

Uváděny jsou následující dva druhy podílové mzdy:

Přímá podílová mzda – odměna pracovníka je zcela, nebo alespoň z části, závislá na prodaném množství.

Zálohová podílová mzda – pracovník pobírá měsíční zálohu, která je pak odečtena od jeho provize.

Mezi velikou výhodou podílové mzdy patří přímý vztah odměny k výkonu. Zaměstnanec je si vědom, že pokud nebude podávat výkon, nebude placen. Na druhou stranu nevýhodou je, že tato mzda může být ovlivněna faktory, které zaměstnanec nemá pod kontrolou, např. konkurence přijde s vylepšenou a levnější verzí výrobku, změní se hospodářská situace nebo preference zákazníků atd. (KOUBEK 2007).

3.4.4. Smíšená mzda

Smíšená mzda je kombinací mzdy časové a úkolové nebo mzdy časové a podílové. Účelem je zmírnit jednostranné působení úkolové mzdy nebo jednostrannou závislost výdělku na úkolové nebo podílové mzdě. Smíšenou mzdu tvoří vždy určitý fixní výdělek, který je závislý na počtu odpracovaných hodin. Pro její výpočet je třeba mít dva tarify. První tarif je časový a druhý úkolový nebo podílový. Jejich součtem dostaneme celkový výdělek zaměstnance (VANĚČEK, BEDNÁŘOVÁ, ŠTÍPEK 2001).

3.4.5. Mzdová zvýhodnění

Podle HORALÍKOVÉ (2004) je možné pracovníkovi poskytovat vedle mzdy za vykonanou práci, která je určena podle požadavků práce a pracovního výkonu, také další jednorázová mzdová zvýhodnění. Zásady jejich uplatňování jsou promítnuty v kolektivní nebo pracovní smlouvě. Do této skupiny mzdových forem je zařazována široká paleta mzdových výhod, které mohou být chápány jako doplňkové ocenění pracovního výkonu.

V České republice jsou běžná mzdová zvýhodnění:

- ▶ prémie,
- ▶ odměny (mimořádné odměny),
- ▶ mimořádné výplaty,
- ▶ tantiémy,
- ▶ podíl na zisku (účast na výsledku).

V zahraničí jsou běžné tzv. gratifikace. Gratifikace představují příspěvky poskytované k určité příležitosti, jako dodatečná odměna a uznání za odvedenou práci. Fungují jako impuls k zachování věrnosti podniku a ke stabilizaci pracovního výkonu.

Nejčastěji se vyskytují tyto typy gratifikací:

- ▶ vánoční gratifikace,
- ▶ jubilejní gratifikace,
- ▶ gratifikace na dovolenou.

3.4.5.1. Prémie

Organizace může poskytovat svým zaměstnancům prémie za dosažené výsledky práce. Udělování prémie se řídí prémiovým řádem. v tomto řádu se obvykle stanovuje: okruh pracovníků, na které se prémiový řád vztahuje, ukazatelé, sazba prémie, způsob rozdělování kolektivních prémie, časová platnost prémiového řádu.

Ukazatele pro prémiování obvykle vyjadřují:

- ▶ kvalitu a hospodárnost výroby,
- ▶ zvyšování rentability,
- ▶ snižování ztrát,
- ▶ zabezpečení parametrů průběhu výrobního procesu,
- ▶ racionální hospodaření s pracovní silou.

Prémiové ukazatele musí být měřitelné (číselný výsledek) nebo hodnotitelné (hodnotí vedoucí ve stupních). Prémie se uplatňují jako individuální (pro jednoho pracovníka) nebo jako kolektivní (pro více pracovníků).

Druhy prémie

- a) **Výkonnostní.** Jejich smyslem je zainteresovanost pracovníka na zvyšování výkonu. Můžeme srovnávat plánovanou a skutečně dosaženou produktivitu.
- b) **Prémie za jakost a kvalitu.** Ukazatelem může být například počet kusů v I. jakostní třídě, počet zmetků, počet reklamací apod. Pokud pracovník vytyčenou hranici překročí, dochází ke snižování nebo zvyšování prémie.
- c) **Prémie hospodárnostní.** Týkají se především úspory materiálů, energií, pohonných hmot, náradí apod.
- d) **Prémie za splnění výrobních úkolů.** Využívá se u pracovníků, kteří mají plnit rozhodující úkoly. Prémie bývá stanovena buď procentem ze základní sazby, nebo přímo v korunách. Při nesplnění úkolu ze prémie krátí nebo odebere.
- e) **Prémie kapacitní.** Aplikuje se pro zvýšení zájmu o lepší využití strojů nebo aparatur. Tuto prémii využívají organizace nejen u dělníků, ale také techniků, kteří mohou využít kapacit ovlivnit.
- f) **Cílová prémie.** Jedná se o jednorázovou prémii, která se nevyhlašuje v prémiovém řádu, ale pouze vystavením prémiového listu, kde jsou uvedeny všechny potřebné náležitosti. Tento druh prémie je povětšinou kolektivní a vyplácí se například za dokončení důležité stavby či zakázky.

3.4.5.2. Odměny

Odměny patří mezi nejoperativnější a administrativně mezi nejjednodušší složky. Jsou volnější formou odměňování, ale ani u nich se nevylučuje vazba na splnění některých předem stanovených ukazatelů. Tyto ukazatele mohou být stanoveny rámcově ani výše odměny nemusí být přesně daná. Konkrétní výši odměny obvykle stanoví příslušný vedoucí nebo sám zaměstnavatel, po zhodnocení zásluh jednotlivých pracovníků.

Odměna by se neměla vyplácet za některé skutečnosti, které již byly zhodnoceny jinou složkou mzdy.

Druhy odměn

- a) **Výkonnostní odměny.** Spojují se obvykle s časovou mzdou u dělníků a s měsíční mzdou u ostatních zaměstnanců.
- b) **Odměny za dosažené úspory.** Zabraňují plýtvání materiálem, energií teplem aj. Poskytují se za dosažení určitého objemu úspor.
- c) **Roční odměny vedoucích pracovníků.** Udělují se za zajištění úspěšného splnění výrobních a ekonomických výsledků podniku. Určují se pevnou částkou na začátku roku a po skončení hodnoceného období se jednotlivým vedoucím pracovníkům upravují.
- d) **Další mzda.** V praxi je označována jako třináctá nebo čtrnáctá mzda v roce, která se poskytuje za splnění výrobních a ekonomických kritérií v rámci roku.
- e) **Mimořádné odměny.** Poskytnout je lze kterémukoliv pracovníkovi v případě, že splní zvláště obtížné nebo náročné úkoly.

3.4.5.3. Mimořádné výplaty

Označujeme jimi poskytované peněžní dávky zaměstnavatele, které jsou přiznány pracovníkovi jako nadstavbová zvýhodnění plynoucí z pracovního poměru vedle mzdy za práci. Představují dodatečné výhody, plynoucí ze zaměstnání, které nejsou spojeny s odvedeným pracovním výkonem a jsou určeny k úhradě zvláštní potřeby nebo mimořádného účelu. Nejsou tedy formou hmotného uznání pracovního výkonu. Jde například o převzetí úhrady výdajů na vzdělání.

3.4.5.4. Tantiémy

Je to zvláštní forma odměny za roční účetní uzávěrku pro řídící pracovníky (např. členy představenstva a dozorčí rady akciové společnosti). Není vázána na výkon pracovníka a její velikost je poskytována v závislosti na velikosti zisku organizace.

3.4.5.5. Podíl na zisku

Podíl na zisku bývá v organizacích poskytován všem zaměstnancům po uzavření hospodářského roku. Tyto odměny nejsou přímo vázány na výkon pracovníka, nicméně bývají rozdělovány podle jednotlivých skupin pracovníků (řídící, administrativně správní pracovníci, pracovníci dělnických profesí) v závislosti na odpovědnosti za celkový hospodářský výsledek.

3.4.5.6. Vánoční gratifikace a gratifikace na dovolenou

Jedná se o mzdové zvýhodnění, poskytované zaměstnavatelem vedle zákonem upravené náhrady mzdy na dovolenou.

3.4.5.7. Jubilejní gratifikace

V našich podmínkách jsou známy spíše jako odměny při pracovních a životních jubileích.

Kromě těchto uvedených mzdových forem existují také povinné a nepovinné příplatky ke mzdě. Mezi povinné patří:

- ▶ mzda za práci přesčas,
- ▶ náhrady mzdy za práci ve svátek,
- ▶ příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí, příplatek za práci v noci (VANĚČEK, BEDNÁŘOVÁ, ŠTÍPEK 2001).

3.5. Zaměstnanecké výhody

Organizace stále častěji vedle mzdy poskytují zaměstnancům i další plnění. Pro tato plnění poskytovaná ke mzdě či platu navíc se vžil výraz zaměstnanecké výhody neboli benefits. Pro lepší motivaci, spokojenost zaměstnanců a získání jejich sounáležitosti s podnikem jsou zaměstnanecké výhody dobrou formou, jak může podnik přispět k vytváření podmínek pro sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců a ke zlepšení podmínek pro zaměstnanost osob s povinnostmi k rodině (D'AMBROSOVÁ a KOL 2009).

KOUBEK (2007) uvádí, že zaměstnanecké výhody v Evropě se člení do tří skupin:

1. *Výhody sociální povahy* – důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela či z části organizací, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školky atd.
2. *Výhody, které mají vztah k práci* – stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací apod.
3. *Výhody spojené s postavením v organizaci* – prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, firemní mobilní telefon, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace, bezplatné bydlení aj.

Jestliže organizace chce, aby zaměstnanecké výhody příznivě motivovaly pracovníky k větší spokojenosti a stabilitě a také přispěli k dobrým vztahům s odbory, měla by se zajímat o to, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují. Často se stává, že organizace nabízejí uniformní soubor výhod vybraný personálním útvarem. Jen málokdy se stane, že je záležitost konzultována s pracovníky. Existují také rozdíly v preferencích pracovníků, a proto by měly organizace začít nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků.

4. Metodika

Cíl práce

Cílem práce je analýza současného systému motivace a odměňování pracovníků ve vybraném podniku a na základě této analýzy pak návrh na případná zlepšení.

Cíl práce je rozpracován do následujících dílčích cílů. Nastudování odborné literatury. Provedení dotazníkového šetření a analýzy systému motivace a odměňování. Získání informací z interních zdrojů firmy a z rozhovorů s vedoucími pracovníky a některými dělníky. Sestavení návrhu případných zlepšení.

Metodický postup

Teoretická část je zpracována na základě získaných poznatků z odborné a vědecké literatury zabývající se problematikou odměňování a motivace. Výběr literatury byl zvolen podle využitelnosti a dostupnosti. Přehled použité literatury je uveden na konci práce.

Po nastudování literatury následovalo sestavení dotazníku a sběr dat ve vybraném podniku.

Na literární rešerši navazuje praktická část. Která se věnuje i charakteristice vybrané společnosti a zejména analýzou systému motivace a odměňování.

Potřebná data a údaje ke zpracování praktické části bakalářské práce byly získány z interních dat společnosti a pomocí konzultací s vedením. Další informace byly zajištěny pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Na základě těchto zjištěných skutečností bylo provedeno zhodnocení systému odměňování a motivace. Pomocí vyhodnocených dotazníků jsem získala důležitá data, díky kterým jsem mohla předložit návrhy a doporučení pro zlepšení. Výsledky vyhodnocení dotazníků jsou součástí bakalářské práce. Úplné znění dotazníku je uvedeno v příloze č. 1.

Bakalářská práce se všemi schémata, tabulkami a grafy byla zpracována v programu Microsoft Office 2007 – Word a Excel. Výsledky byly zaokrouhleny pro lepší přehlednost na celá čísla.

Použité metody

Pro získání potřebných informací jsem zvolila dotazníkové šetření, které se týkalo zaměstnanců společnosti. Dotazník obsahoval 19 otázek, které byly zaměřeny na pracovní zařazení a charakteristiku, vzdělávání a kariérní růst, hodnocení práce, platové ohodnocení a zaměstnanecké výhody.

Dotazování proběhlo v únoru 2011. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit názory zaměstnanců na problematiku motivace a odměňování. Otázky byly sestaveny tak, abych odhalila co nejpřesnější informace. Na začátku dotazníku jsou otázky týkající se zařazení pracovníka a jeho charakteristiky. Další část jsem zaměřila na oblast vzdělávání a kariérního růstu. Tyto otázky jsou postaveny tak, abych zjistila co nejvíce o možnostech a zájmu o vzdělávání a o kariérním růstu. Oblast systému hodnocení se zabývá tím, jak na zaměstnance systém hodnocení působí. Zda je pochopitelný a spravedlivý či nikoli. Další oblast se týká zaměstnaneckých výhod a platového ohodnocení. Zde jsem otázky zvolila tak, abych zjistila spokojenost s platovým ohodnocením a s množstvím čerpání zaměstnaneckých výhod. V dotazníku jsou zahrnuty i dvě otázky, které slouží k tomu, aby zde mohli zaměstnanci vyjádřit, co by zlepšilo jejich práci či naopak, co by rádi změnili. V poslední části jsou identifikační otázky týkající se pohlaví věku vzdělání a platového rozmezí.

Dotazování bylo zcela anonymní, aby byla anonymita zaručena měla jsem na vyplněné dotazníky připravenou schránku, do které dotazník zaměstnanci společnosti vhodili. Dotazník se skládá z uzavřených otázek s možností jedné či více variant, polootevřených otázek, kde je možnost vybrat a jedna možnost poskytující volné vyjádření zaměstnance. Zastoupeny jsou zde i otázky, kde je nutno posoudit důležitost vlivu a také jedna otevřená otázka, ve které se zaměstnanec mohl vyjádřit svůj vlastní názor.

Jako další metoda zkoumání byl vybrán rozhovor. Tato metoda je založena na přímém dotazování mezi tazatelem a respondentem. Rozhovor byl veden s vedoucími a některými pracovníky za účelem získání podrobnějších informací o podniku. Rozhovor byl nestandardizovaný tzn. nedodržovalo se při něm pořadí otázek a ani jejich formulace nebyla stále stejná.

Hypotézy

Před aplikací dotazníku byly stanoveny následující hypotézy, které byly ověřovány:

HP1: Komunikace mezi vedoucími a dělníky funguje správně.

HP2: Zaměstnanci mají zájem se dále odborně rozvíjet.

HP3: Zaměstnanci jsou nespokojeni se svým finančním ohodnocením.

HP4: Zaměstnanci se nezajímají o výsledky hospodaření společnosti.

HP5: v podniku chybí zaměstnanecké výhody.

5. Charakteristika vybrané organizace

5.1. Historie mlékárny v Žirovnici

Výstavba mlékárny začala v roce 1904 a v roce 1905 byla uvedena do provozu. V tomto roce se zde zpracovávalo 163 000 litrů mléka, to je 446 litrů mléka denně. Postupně výroba stoupala a v roce 1913 se dokonce zpracovávalo 257 000 litrů mléka, to je 704 litrů mléka denně. V roce 1918 byla mlékárna uzavřena a provoz se znovu obnovil až v roce 1925. Její produktivita stoupala a v roce 1953 byla znárodněna pod národní podnik Mlékařských závodů v Pelhřimově. V této době se zde zpracovávalo už 13 000 litrů mléka denně.

Z mléka se vyrábělo např.: konzumní mléko do konví, jogurty, tvaroh, máslo, sýr gouda a romadúr. Kromě těchto výrobků se zde vyráběl i Tylžský sýr - 20 %. Výroba pořád stoupala a od roku 1961 se denní zpracování mléka vyšplhalo až na 31 840 litrů mléka. Mlékárna byla postupně modernizována tak, že v roce 1973 se začalo mléko stáčet do lahví.

Vezmete-li v úvahu, že tento provoz byl budován na denní příjem 500-1 000 litrů, pak ve špičce, kdy se zde zpracovávalo až 39 000 litrů mléka denně, bylo zpracování i přes veškeré stavební úpravy nad lidské síly. V této době zde pracovalo 36 zaměstnanců. Tato situace byla vyřešena výstavbou nové mlékárny v Jindřichově Hradci. V roce 1977 byla mlékárna v Žirovnici uzavřena a její výroba byla přesunuta do Jindřichova Hradce a do Pelhřimovské mlékárny.

Začátkem devadesátých let provoz obnovil ZD Lísek-Počátky. V této době se zde zpracovávalo denně 5 300 litrů mléka. Vyráběl se máslový a smetanový sýr do loubkových krabiček a plnotučné mléko do tmavých skleněných lahví s názvem „Selské mléko“.

Mlékárna se však v roce 1995 znovu uzavírá, protože nastaly problémy s odbytem. Téhož roku v listopadu mlékárnu odkoupil nynější majitel pan Pavel Nechyba, který rozjel výrobu se sýrem „ISTAMBULI“, který je dodnes stěžejním výrobkem mlékárny. V dnešní době se řadí mezi hlavní výrobce sýrů balkánského typu, vyrábí

sýr „BALSÝR“ v solném nálevu, který se používá hlavně v studené kuchyni. Sýry firma distribuuje jak na českém trhu, tak v zahraničí.

V současné době v mlékárně pracuje 28 zaměstnanců a zpracovává se průměrně 20 000 litrů mléka denně.

5.2. Předmět činnosti

Předmětem činnosti podniku je:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej kromě zboží vyžadujícího zvláštní povolení
- výroba mléčných výrobků
- zemědělská výroba

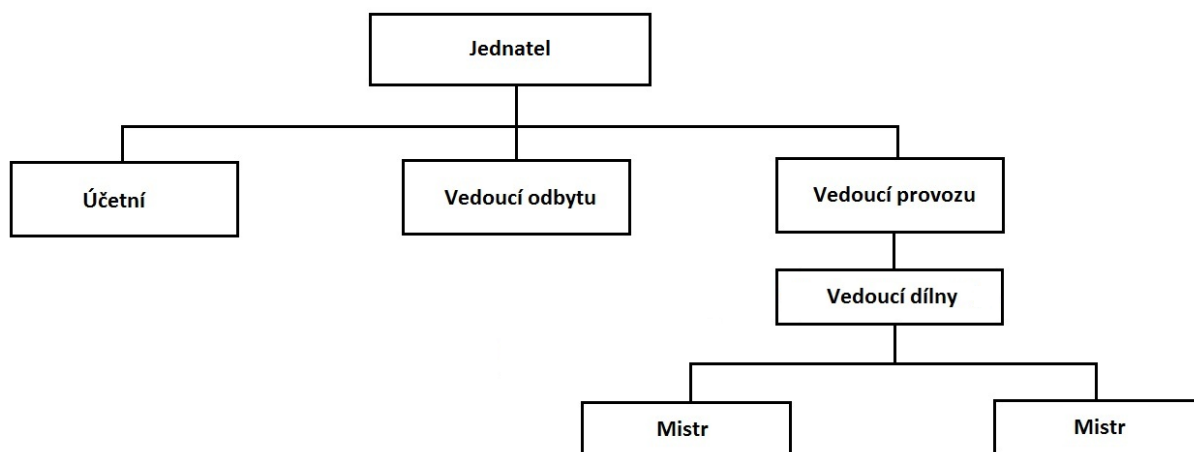
5.3. Organizační struktura

Organizační struktura podniku je liniová (viz obrázek 6). Existují zde vazby mezi podřízenými a nadřízenými. Nespornou výhodou jsou zde přesně vymezené kompetence, naopak nevýhodou je nutná informovanost jednatele z různých oblastí.

Jediným jednatelem společnosti je její zakladatel pan Pavel Nechyba, který je majitelem podniku. Dozorčí rada společnosti není zřízena, protože se nejedná o velký podnik, který by tento orgán potřeboval. Působnost valné hromady vykonává zakladatel.

V podniku pracují 4 pracovníci v administrativě a 24 pracovníků ve výrobě.

Obrázek 6: Organizační struktura



Zdroj: Interní materiál podniku

5.4. Lidské zdroje

V podniku pracuje 28 zaměstnanců. Z toho jsou 4 zaměstnanci v administrativě a 24 ve výrobě. Na výrobu dohlíží 2 mistři. Zaměstnanci ve výrobě jsou ještě rozděleni na pracovníky obsluhující stroj a manuální pracovníky, kteří se pohybují takzvaně v terénu. U jednotlivých pracovních pozic např. balení, paletování, krájení se střídají, aby jejich práce nebyla monotónní.

5.5. Pracovní doba

Délka pracovní doby činí 40 hodin týdně. Pracovníci ve výrobě chodí na ranní směnu. Přes sezónu v období červenec až srpen jsou zavedené směny dvě - ranní a odpolední. V tuto dobu podnik nabírá brigádníky.

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům po každých 6-ti hodinách nepřetržité práce přestávku na jídlo a oddech v trvání 30 minut. Poskytnuté přestávky nespádají do pracovní doby.

5.6. Kolektiv

Jedním z podstatných faktorů, který ovlivňuje spokojenost zaměstnance s prací, je pracovní zázemí, vztahy na pracovišti s kolegy i nadřízenými. To vše ovlivňuje zaměstnance v jejich nasazení pro práci a přispívá k lepším nebo horším pracovním výkonům.

V podniku je velmi dobrý pracovní kolektiv, což je také dáno tím, že většina zaměstnanců pracuje v podniku už delší dobu.

6. Analýza současného systému motivace a odměňování

6.1. Motivační systém v podniku

Mlékárna v Žirovnici nemá konkrétně rozpracovaný motivační systém, ale jsou zde určité prvky, které svědčí o tom, že se podnik snaží své zaměstnance motivovat.

Jako asi každý podnik i zde motivují své zaměstnance finančními prostředky v podobě příplatků a odměn. Tato část je podrobněji rozpracována v systému odměňování.

Zastoupeno je zde pár zaměstnaneckých benefitů. Ten nejvýznamnější, který zaměstnanci velmi ocenili, byl příspěvek podniku na penzijní připojištění. Příspěvek je poskytován všem zaměstnancům, kteří si o něj zažádají. Další velmi zajímavou výhodou je sleva na výrobky. Jako zaměstnanci podniku si mohou koupit výrobky za podstatně nižší cenu než v obchodě. Za úskalí zaměstnanci považují malou nabídku zaměstnaneckých výhod.

Majitel společnosti se v poslední době snaží nakupovat nové stroje a technologie, na to navazuje zaškolení pracovníků. Když se nakoupí do výroby nový stroj, tak vedoucí provozu, na základě doporučení od mistrů, nabídne nejlepším pracovníkům zaškolení a práci na stroji. S tímto souvisí i lepší platové ohodnocení, proto je o zaškolování na stojích velký zájem. Pracovníci jsou vybíráni dle více faktorů, ale především na základě toho, jak odvádí práci a plní úkoly.

Samozřejmě se mistři snaží praktikovat přirozené způsoby motivace zaměstnanců, které především spočívají na ústních pochvalách za velmi dobře vykonanou práci. Naopak také zaměstnancům vytýkají případné nedostatky při špatných pracovních výsledcích.

Pro většinu zaměstnanců je velmi důležité příjemné pracovní prostředí. V tomto směru se jim snaží majitel vyhovět. Nedávno v podniku proběhly stavební úpravy, které přispěly ke zlepšení pracovního prostředí.

6.2. Systém odměňování v podniku

Za vykonanou práci náleží zaměstnanci mzda. Mzda je sjednána v dohodě o mzdě, která je součástí pracovní smlouvy. Jsou zde vyjádřeny pevné i pohyblivé složky mzdy. Pracovní smlouva je zpravidla uzavřena na dobu neurčitou. Pracovní smlouvu na dobu určitou využívá zaměstnavatel u pracovních poměrů sezónního charakteru.

Mzda je splatná po vykonání práce 15. den kalendářního měsíce bezprostředně jdoucího po měsíci, ve kterém zaměstnanci vznikl nárok. Tento den je rovněž určen jako pravidelný termín výplaty. Pokud tento den vyjde na den pracovního volna, bude termín výplaty následující pracovní den.

Pracovníci v administrativě i ve výrobě jsou odměňováni časovou mzdou. Celkovou výši mzdy zvyšují pohyblivé složky mzdy. V podniku neuplatňují žádné sankce za vadné výrobky.

Mezi pohyblivé složky mzdy patří:

Prémie z prodeje

Na tuto prémii mají nárok administrativní pracovníci, pokud dosáhnou určitého procenta prodeje.

Mimořádné odměny

Mimořádné odměny se poskytují za splnění mimořádných úkolů, na jejichž zajištění bylo potřeba zvýšeného pracovního úsilí, a které nelze odměnit jinou mzdovou formou. Tato odměna slouží k tomu, aby zaměstnance motivovala k dalším mimořádným výkonům.

Příplatky

Zaměstnavatel využívá tři druhy příplatků.

- příplatek za práci přesčas - Tento příplatek náleží zaměstnanci za každou hodinu práce, kterou odpracoval nad určený rozsah týdenní pracovní doby. Pokud zaměstnanec dělá práci přesčas v pracovní den, přísluší mu 25 % průměrného výdělku. V případě, že je práce přes čas provedena ve dnech nepřetržitého

odpočinku a v noci, přísluší zaměstnanci 50 % průměrného výdělku. Zaměstnanec má možnost se za práci přesčas domluvit se zaměstnavatelem na čerpání náhradního volna. V tomto případě ztrácí zaměstnanec právo na příplatek.

- příplatek za práci ve svátek – Zaměstnanec, který vykonává práci ve svátek, má nárok na příplatek ve výši 100 % průměrného výdělku, ale jen v případě, že se zaměstnanec nedohodl na čerpání náhradního volna. Pokud se tak rozhodne, náleží mu náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.
- příplatek za odpolední směnu – Jak už bylo napsáno výše, odpolední směna se využívá pouze přes sezónu tedy v měsících červenci a srpnu. Příplatek je stanoven pevnou částkou v korunách, která se přičte k hodinové sazbě.

6.3. Dotazníkové šetření

K analýze skutečného stavu bylo využito dotazníkové šetření, které se týkalo všech zaměstnanců v podniku. Dotazník, který obdrželi, měl za úkol zjistit pracovní spokojenost, motivaci a jejich potřeby. Dotazník je nastaven tak, aby bylo možné odhalit případné problémy a potvrdit předpokládané skutečnosti. Snažila jsem se, aby otázky měly dobrou vypovídací schopnost, byly pro respondenty jednoduché a šlo na ně snadno odpovědět. Předpokládala jsem, že pokud budou v otázkách pro respondenta neznámé výrazy a mnoho vypisovacích otázek, bude menší ochota poskytnout odpovědi. To by mělo negativní dopad na vypovídací schopnost získaných informací.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit názory zaměstnanců na problematiku motivace a odměňování.

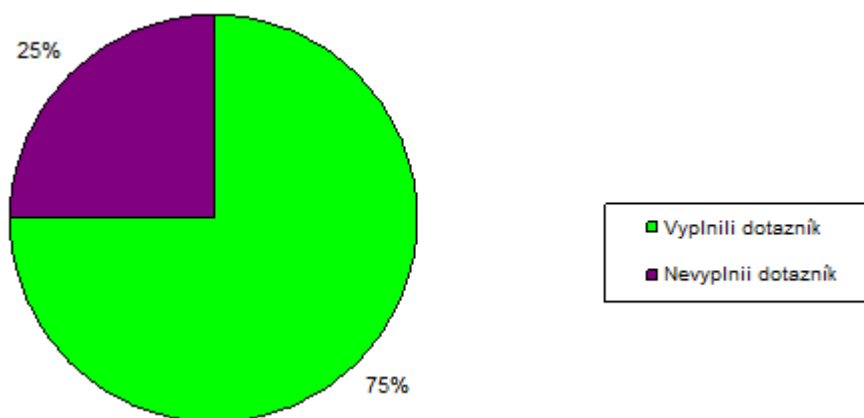
Z celkového počtu 28 zaměstnanců se navrátilo 21 vyplněných dotazníků. Z toho bylo 6 mužů a 15 žen. Návratnost dotazníků je tedy velká 75 % viz graf 1.

Tabulka 1: Návratnost dotazníků

Stav	Počet	Procent. vyjádření
Vyplnili dotazník	21	75 %
Nevyplnili dotazník	7	25 %
Celkem zaměstnanců	28	100 %

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 1: Návratnost dotazníků



Zdroj: Vlastní šetření

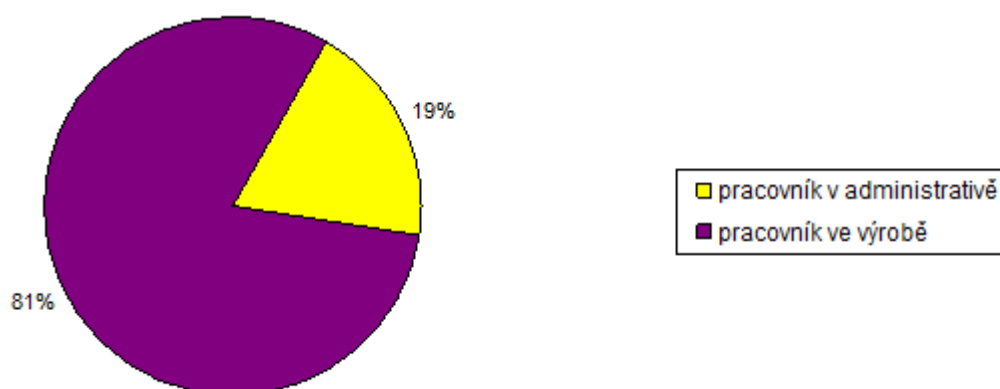
Pracovní zařazení, charakteristika a důvod práce v podniku

Tabulka 2: Pracovní zařazení

Otázka: Jaké je vaše pracovní zařazení?	Počet	Procent. vyjádření	Žena	Muž
Pracovník v administrativě	4	19 %	4	0
Pracovník ve výrobě	17	81 %	11	6
Celkem	21	100 %	15	6

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 2: Pracovní zařazení



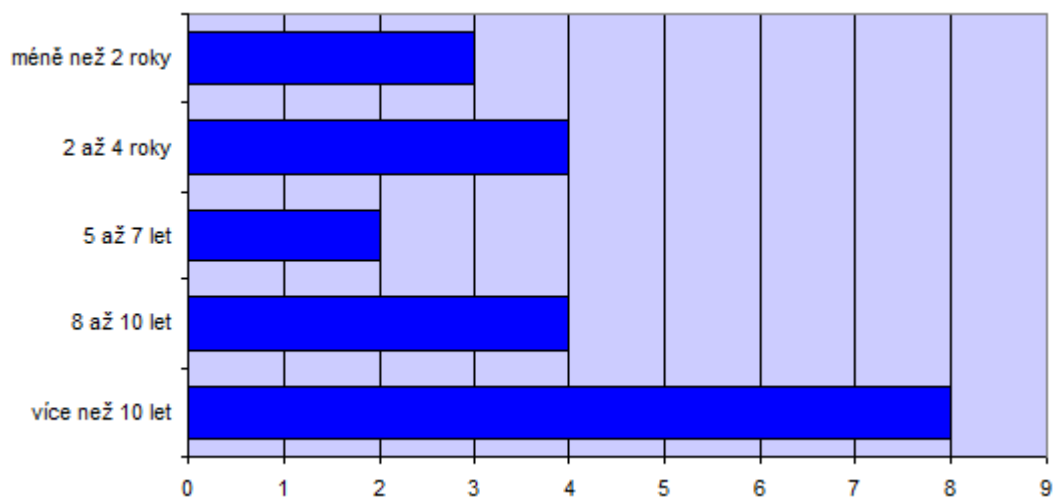
Zdroj: Vlastní šetření

Většinová část 81 % zaměstnanců pracuje ve výrobě, zbylých 19 % pracuje v administrativě.

Tabulka 3: Délka pracovního poměru

Otázka: Kolik let pracujete v podniku?	Počet	Procent. vyjádření
méně než 2 roky	3	14 %
2 až 4 roky	4	19 %
5 až 7 let	2	10 %
8 až 10 let	4	19 %
více než 10 let	8	38 %

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 3: Délka pracovního poměru

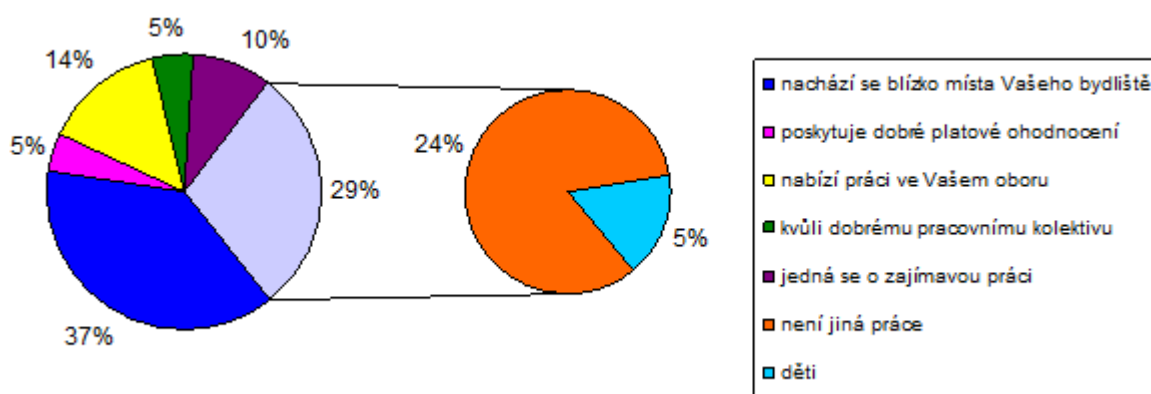
Zdroj: Vlastní šetření

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že 14 % zaměstnanců pracuje v podniku méně než 2 roky, 19 % zaměstnanců 2 až 4 roky, 10 % zaměstnanců 5 až 7 let, 19 % zaměstnanců 8 až 10 let. Více jak 10 let zde pracuje nejvíce zaměstnanců a to 38 %. Z výsledku se dá určit, že se jedná o poměrně stabilní pracovní kolektiv.

Tabulka 4: Důvody pro práci v podniku

Otázka: z jakého důvodu pracujete v podniku?	Počet	Procent. vyjádření
nachází se blízko místa Vašeho bydliště	8	38 %
poskytuje dobré platové ohodnocení	1	5 %
nabízí práci ve Vašem oboru	3	14 %
kvůli dobrému pracovnímu kolektivu	1	5 %
jedná se o zajímavou práci	2	10 %
jiná možnost	6	29 %
- není jiná práce	5	24 %
- děti	1	5 %

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 4: Důvody pro práci v podniku

Zdroj: Vlastní šetření

Z další otázky je zřejmé, že nejvíce respondentů 38 % pracuje v mlékárně z důvodu, že se nachází blízko místa bydliště. 29 % uvedlo jinou možnost, ze které 24 % respondentů udalo, že zde pracují, protože není možnost sehnat jinou lepší práci a 5 % kvůli dětem, jedná se o paní, která má děti ve školce a zaměstnavatel jí upravil pracovní dobu tak, aby měla čas je vyzvednout a dojít na autobus. 14 % zaměstnanců pracuje v podniku, protože se jedná o práci v jejich oboru. Pro 10 % zaměstnanců jde o zajímavou práci. 5 % respondentů uvedlo, že zde pracují kvůli dobrému pracovnímu kolektivu a zbylým 5 % vyhovuje dobré pracovní ohodnocení. Z této otázky vyplívá, že jeden zaměstnanec pracuje v podniku kvůli dobrému pracovnímu ohodnocení, což je velmi málo.

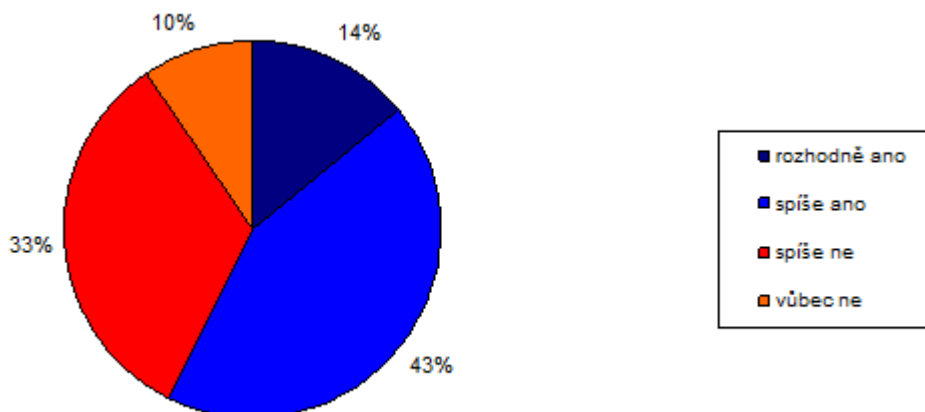
Vzdělávání a kariérní růst

Tabulka 5: Podpora školení, vzdělávacích či jazykových kurzů v podniku

Otázka: Podporuje Váš zaměstnavatel účast na různých školeních, vzdělávacích nebo jazykových kurzech?	Počet	Procent. vyjádření
rozhodně ano	3	14 %
spíše ano	9	43 %
spíše ne	7	33 %
vůbec ne	2	10 %

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 5: Podpora školení, vzdělávacích či jazykových kurzů v podniku



Zdroj: Vlastní šetření

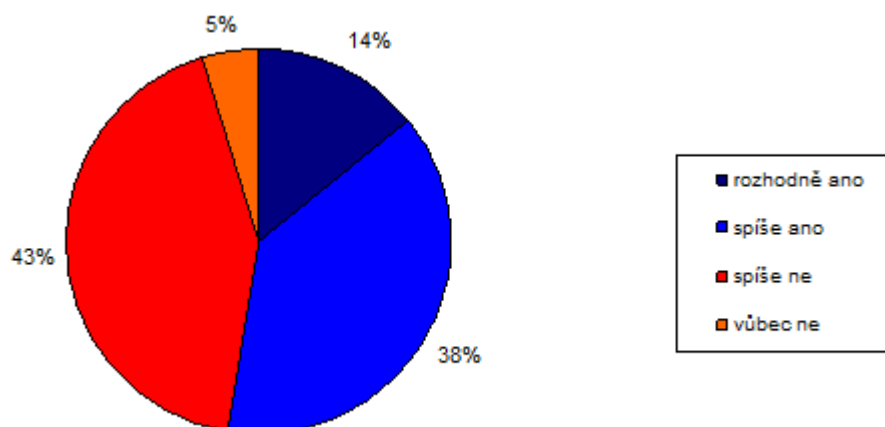
Z dotazování je patrné, že se názory respondentů poněkud liší. Když rozdělím graf na kladné odpovědi tedy modrou část a záporné odpovědi červenou část lze pozorovat, že v kladné části si myslí 57 % pracovníků, že mají možnost se zúčastnit školení, z toho 14 % uvedlo rozhodně ano a 43 % spíše ano a v záporné udalo 33 % respondentů spíše ne a 10 % vůbec ne, to znamená celkově 43 % záporných odpovědí. Tento rozpor je dán tím, že v podniku se využívá jen možnost školení na strojích, a to je nabízeno jen vybraným pracovníkům nikoli všem.

Tabulka 6: Zájem o odborný rozvoj

Otázka: Máte zájem Vy sám/sama se dále odborně rozvíjet?	Počet	Procent. vyjádření
rozhodně ano	3	14 %
spíše ano	8	38 %
spíše ne	9	43 %
vůbec ne	1	5 %

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 6: Zájem o odborný rozvoj



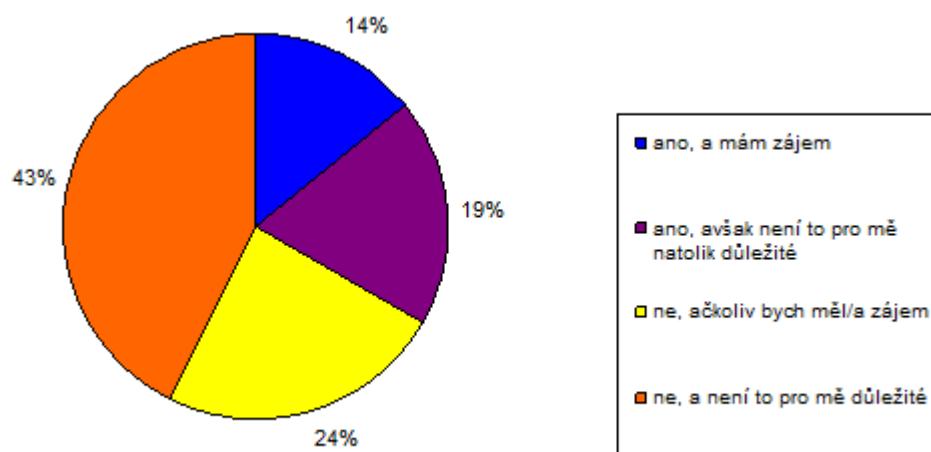
Zdroj: Vlastní šetření

Z šetření u další otázky vyšlo, že 14 % zaměstnanců odpovědělo rozhodně ano a tudíž by se určitě chtěli rozvíjet. 38 % uvedlo spíše ano, to znamená, že rozvíjet by se chtěli, ale není to pro ně zas tak prioritní. Pro 43 % respondentů není odborný rozvoj tak důležitý a zbylých 5 % se o odborný rozvoj vůbec nezajímá.

Tabulka 7: Postoj k možnosti kariérního růstu

Otázka: Domníváte se, že máte v budoucnu možnost kariérního růstu?	Počet	Procent. vyjádření
ano, a mám zájem	3	14 %
ano, avšak není to pro mě natolik důležité	4	19 %
ne, ačkoliv bych měl/a zájem	5	24 %
ne, a není to pro mě důležité	9	43 %

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 7: Postoj k možnosti kariérního růstu

Zdroj: Vlastní šetření

Z odpovědí je patrné, že většina zaměstnanců 43 % nemá zájem o kariérní růst. Což může být dáno tím, že podnik je malý a není tu možnost kariérního růstu, pouze v případě, že odejde některý z nadřízených do penze. To vysvětlují i další odpovědi pracovníků, kde 24 % se domnívá, že možnost kariérního růstu neexistuje, ale že by měli zájem. Další 19 % odpovědělo, že možnost mají, ale není to pro ně natolik důležité. A 14 % respondentů uvedlo, že možnost kariérního růstu je a mají o to zájem.

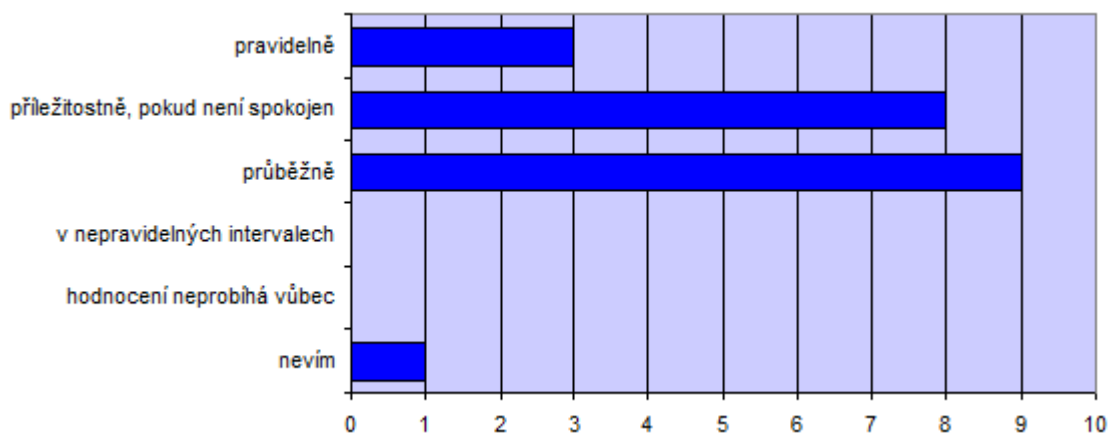
Hodnocení pracovníků a výsledky hospodaření

Tabulka 8: Hodnocení práce

Otázka: Jak často provádí nadřízený hodnocení Vaší práce?	Počet	Procent. vyjádření
pravidelně	3	14 %
příležitostně, pokud není spokojen	8	38 %
průběžně	9	43 %
v nepravidelných intervalech	0	0 %
hodnocení neprobíhá vůbec	0	0 %
nevím	1	5 %

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 8: Hodnocení práce



Zdroj: Vlastní šetření

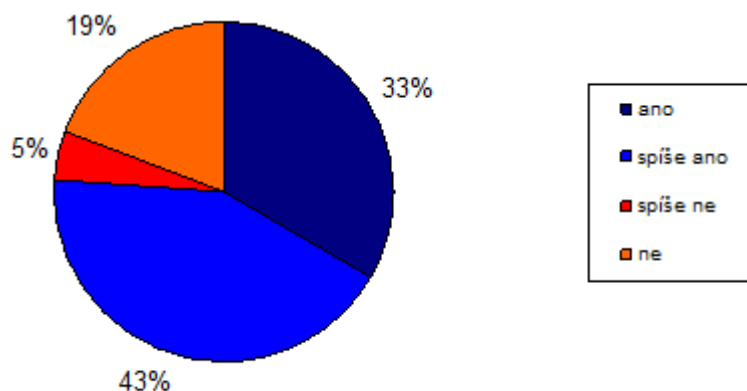
Podle většinu zaměstnanců 43 % pobíhá hodnocení práce průběžně. Mezi další nezanedbatelnou skupinu tvořící 38 % patří zaměstnanci, kteří odpověděli, že hodnocení práce probíhá příležitostně, pokud zaměstnavatel není spokojen. Poslední skupina, která stojí za zmínění je 14 % respondentů, co uvedli, že hodnocení probíhá pravidelně. Důležité je, že hodnocení pobíhá, a že zaměstnanci jsou si toho vědomi.

Tabulka 9: Důležitost pochvaly a uznání

Otázka: Je pro Vás důležitá pochvala a uznání?	Počet	Procent. vyjádření
ano	7	33 %
spíše ano	9	43 %
spíše ne	1	5 %
ne	4	19 %

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 9: Důležitost pochvaly a uznání

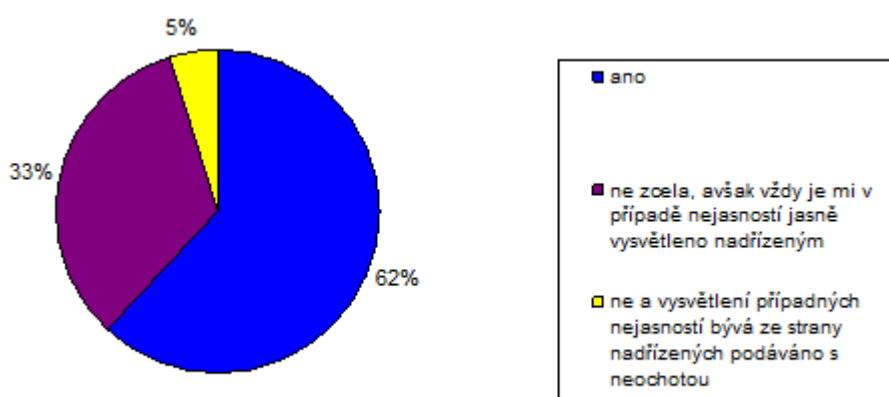


Zdroj: Vlastní šetření

Podle očekávání drtivá většina 76 % všech dotázaných odpověděla kladně, pochvala a uznání je pro ně velmi důležitá. Celých 33 % odpovědělo ano a 43 % spíše ano. Záporně odpovědi byly v menšině jen 24 % z toho 5 % pro odpověď spíše ne a 19 % pro odpověď ne. V rámci hodnocení práce se podnik snaží své zaměstnance pochválit a naopak.

Tabulka 10: Srozumitelnost systému hodnocení

Otázka: Považujete systém hodnocení a odměňování jako Vám dobře srozumitelný a jasný?	Počet	Procent. vyjádření
ano	13	62 %
ne zcela, avšak vždy je mi v případě nejasností jasně vysvětleno nadřízeným	7	33 %
ne a vysvětlení případných nejasností bývá ze strany nadřízených podáváno s neochotou	1	5 %

*Zdroj: Vlastní šetření***Graf 10: Srozumitelnost systému hodnocení***Zdroj: Vlastní šetření*

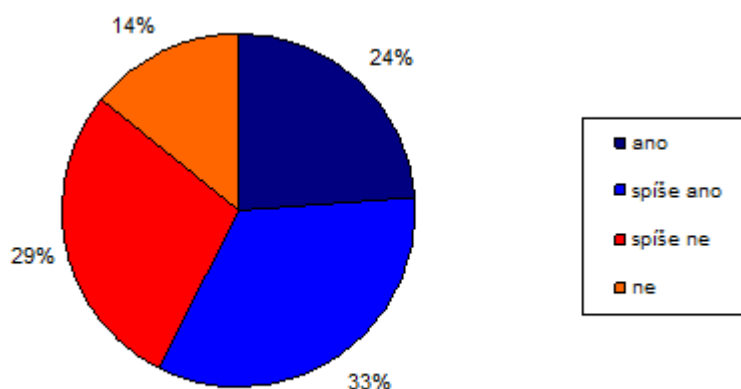
62 % zaměstnanců považují systém hodnocení a odměňování jako dobře srozumitelný a jasný. 33 % odpovědělo, že systém ne zcela chápou, ale vždy je jim v případě nejasností nadřízenými vše vysvětleno a 5 % zaměstnanců se domnívá, že systém není srozumitelný a vysvětlení ze strany nadřízených bývá podáváno s neochotou. Z tohoto šetření vyplývá, že systém je pro zaměstnance pochopitelný, a že drtivá většina ví, jakým způsobem jsou odměňováni.

Tabulka 11: Zájem o výsledky podniku

Otázka: Zajímáte se o výsledky hospodaření Vašeho podniku?	Počet	Procent. vyjádření
ano	5	24 %
spíše ano	7	33 %
spíše ne	6	29 %
ne	3	14 %

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 11: Zájem o výsledky podniku



Zdroj: Vlastní šetření

Na otázku zabývající se zájmem o výsledky hospodaření odpovědělo více zaměstnanců kladně. 24 % uvedlo ano, 33 % spíše ano, 29 % spíše ne a 14 % ne. Vzhledem k zjištění, že informovanost o hospodaření podniku je malá, protože v podniku nevytvářejí výroční zprávy, by bylo dobré se na tuto oblast zaměřit.

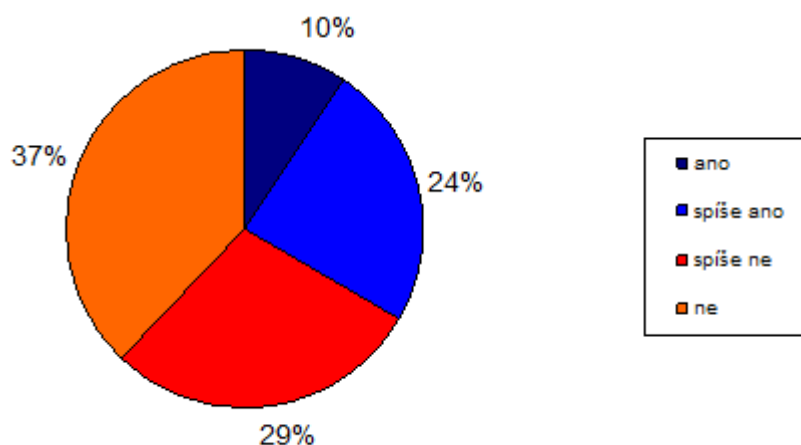
Zaměstnanecké výhody a platové ohodnocení

Tabulka 12: Spokojenost s platovým ohodnocením

Otázka: Jste spokojen/a se svým platovým ohodnocením?	Počet	Procent. vyjádření
ano	2	10 %
spíše ano	5	24 %
spíše ne	6	29 %
ne	8	38 %

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 12: Spokojenost s platovým ohodnocením



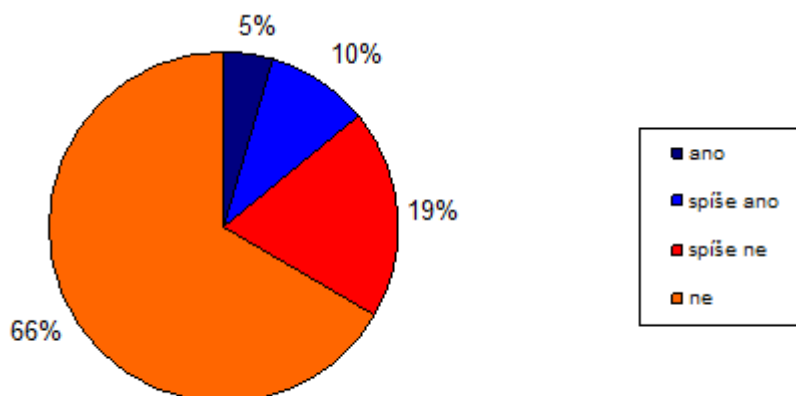
Zdroj: Vlastní šetření

Podle očekávání většina zaměstnanců se svým platovým hodnocením spokojena není. Jen 10 % je spokojeno a 24 % spíše spokojeno. Záporné odpovědi v grafu zabírají část s 66 %, z toho odpovědělo spíše ne 29 % zaměstnanců a ne 37 % zaměstnanců. Tento stav může být způsoben nastavením pevné časové mzdy a také chybějícími pohyblivými složkami mzdy, kterých zaměstnavatel využívá velmi málo. Proto zaměstnanci mají jen velmi malou možnost zvýšit pracovním nasazením své platové ohodnocení.

Tabulka 13: Spokojenost s množstvím benefitů

Otázka: Jste spokojen/a s množstvím čerpání zaměstnaneckých výhod poskytovaných podnikem?	Počet	Procent. vyjádření
ano	1	5 %
spíše ano	2	10 %
spíše ne	4	19 %
ne	14	67 %

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 13: Spokojenost s množstvím benefitů

Zdroj: Vlastní šetření

I zde jsem předpokládala záporné odpovědi. Už z rozhovoru s vedoucími pracovníky bylo patrné, že zaměstnanecké výhody v podniku chybí. Proto není divu, že spokojen je jen jeden jediný zaměstnanec, který tvoří 5 % z celkových odpovědí. Spíše ano odpovědělo 10 % zaměstnanců. Záporná část grafu zaujímá největší část celých 85 %, z toho 19 % odpovědělo spíše ne a 66 % spokojeno není vůbec. Tato oblast je nejvíce nedostatková a měla by na ní být upřena větší pozornost.

Tabulka 14: Nejvíce postrádané zaměstnanecké výhody

(pozn. žlutě jsou vybarvené oblasti, které zaujímají více jak 20 %)

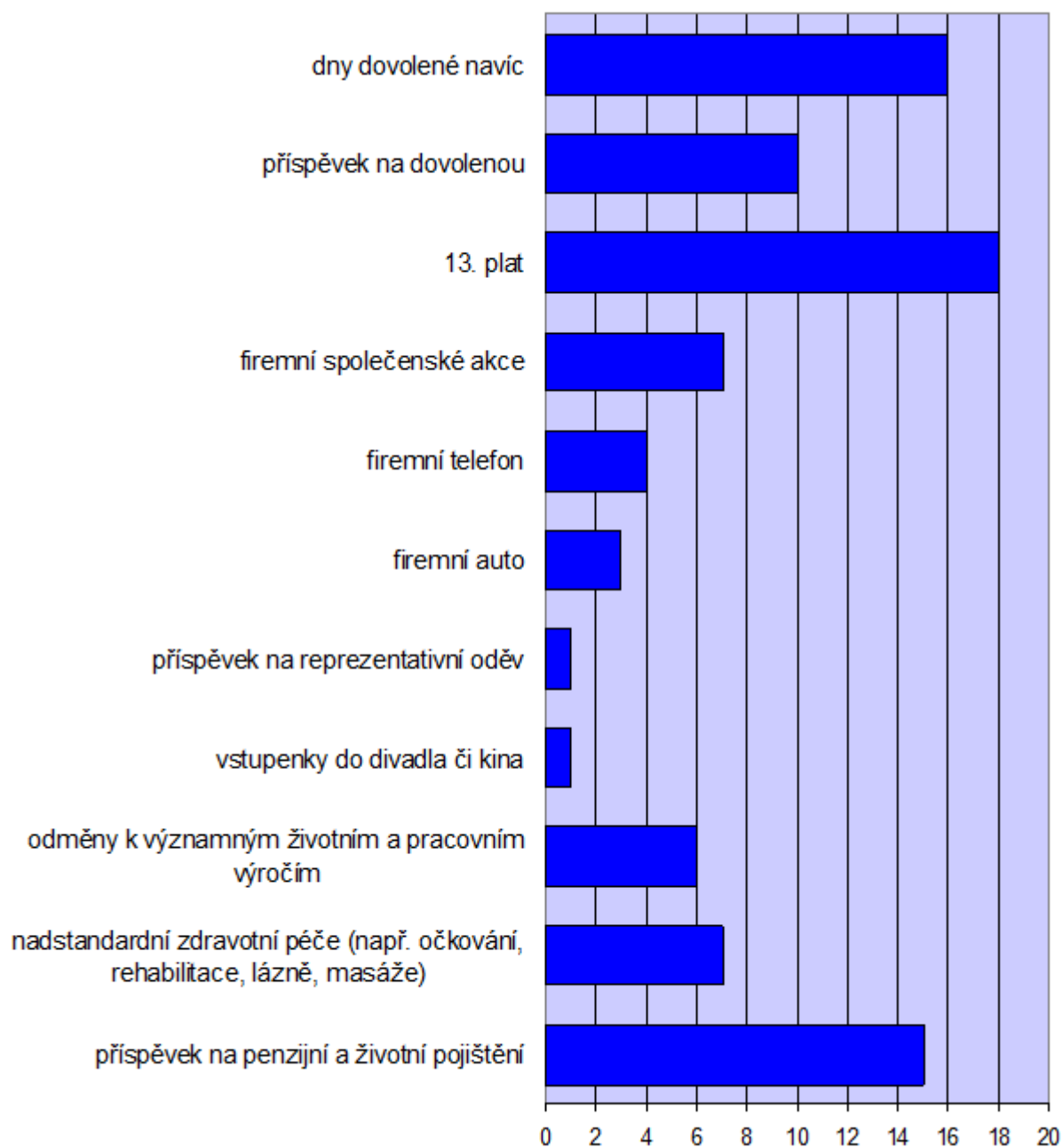
Otázka: Jaká je z Vašeho pohledu nejvíce postrádaná zaměstnanecká výhoda?	Počet	Procent. vyjádření
dny dovolené navíc	16	76 %
příspěvek na dovolenou	10	48 %
13. plat	18	86 %
firemní společenské akce	7	33 %
firemní telefon	4	19 %
vstupenky na sportovní aktivity	0	0 %
firemní auto	3	14 %
poskytování přechodného bydlení	0	0 %
příspěvek na reprezentativní oděv	1	5 %
vstupenky do divadla či kina	1	5 %
odměny k významným životním a pracovním výročím	6	29 %
nadstandardní zdravotní péče (např. očkování, rehabilitace, lázně, masáže)	7	33 %
příspěvek na penzijní a životní pojištění	15	71 %
jiná možnost	0	0 %

Zdroj: Vlastní šetření

Z předchozí otázky je více než jasné, že velkým nedostatkem jsou zaměstnanecké výhody. Tato otázka měla za úkol zjistit jaké. Zaměřila jsem se na prvních 7 výhod které mají největší počet odpovědí a dosáhli více jak 20 %. Jedná se o 13. plat, který tvoří 86 %, dny dovolené navíc se 76 %, příspěvek na penzijní a životní pojištění se 71 %, příspěvek na dovolenou, který zaujímá 48 %, 33 % odpovědí pro firemní a společenské akce, také 33 % pro nadstandardní zdravotní péči a odměny k významným životním a pracovním výročím s 29 %. Za zmínku určitě stojí, že po provedení dotazníkového šetření zaměstnavatel díky velkému zájmu zavedl příspěvek na penzijní pojištění pro všechny zaměstnance. Ze zájmu o 13. plat se dá usoudit, že příčinnou je, jak je již známo z předchozí otázky, nespokojenost s platovým ohodnocením.

Graf 14: Nejvíce postrádané zaměstnanecké výhody

Pozn. v grafu jsou znázorněny jen ty možnosti, které získaly alespoň jednu odpověď.



Zdroj: Vlastní šetření

Faktory ovlivňující výkon práce

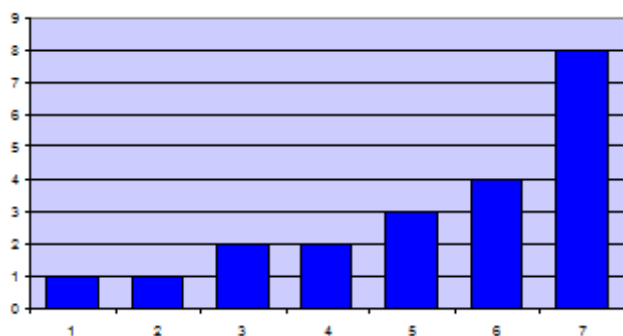
Tabulka 15: Míra ovlivnění zaměstnanců faktory

Možnosti	Síla vlivu						
	nejmenší vliv ← → největší vliv						
	1	2	3	4	5	6	7
spravedlivějším hodnocením práce	1	1	2	2	3	4	8
	5 %	5 %	10 %	10 %	14 %	19 %	38 %
lepší organizací práce	1	1	2	4	1	4	8
	5 %	5 %	10 %	19 %	5 %	19 %	38 %
spravedlivějším odměňováním	0	1	2	4	1	5	8
	0 %	5 %	10 %	19 %	5 %	24 %	38 %
ohodnocením a pochvalou	0	1	0	3	5	5	7
	0 %	5 %	0 %	14 %	24 %	24 %	33 %
častějším hodnocením práce	0	4	1	7	3	5	1
	0 %	19 %	5 %	33 %	14 %	24 %	5 %
přijetím Vašich návrhů týkajících se zlepšení práce	0	1	4	2	7	3	4
	0 %	5 %	19 %	10 %	33 %	14 %	19 %
větší informovaností	0	1	2	5	4	7	2
	0 %	5 %	10 %	24 %	19 %	33 %	10 %

Zdroj: Vlastní šetření

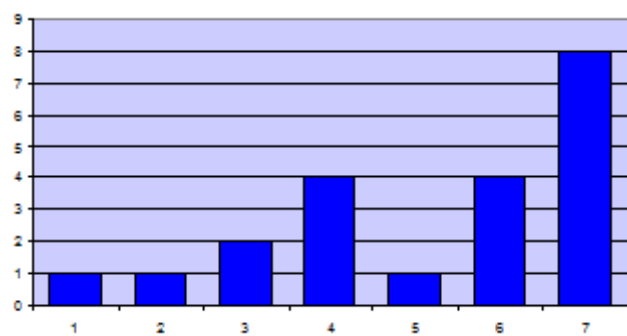
Grafy 15.-21: Míra ovlivnění zaměstnanců faktory

Spravedlivější hodnocení práce



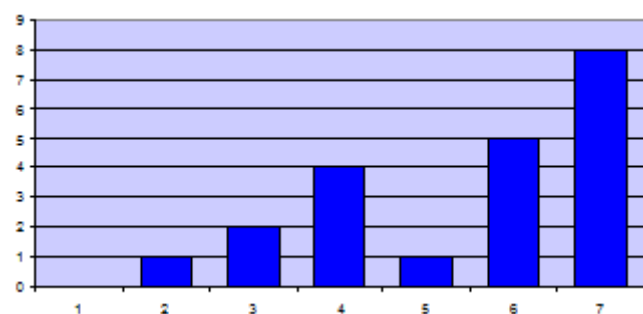
Zdroj: Vlastní šetření

Lepší organizace práce



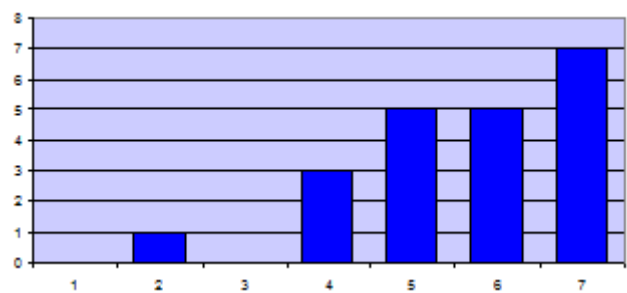
Zdroj: Vlastní šetření

Spravedlivější odměňování .



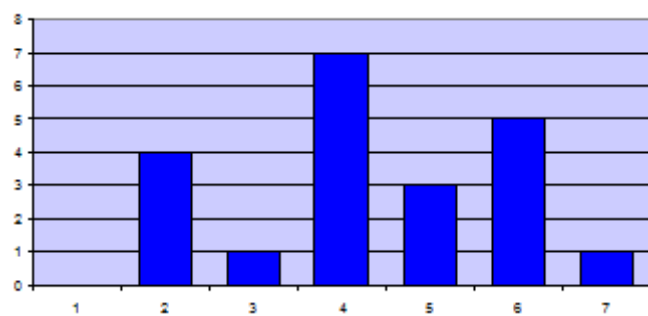
Zdroj: Vlastní šetření

Ohodnocení a pochvala .



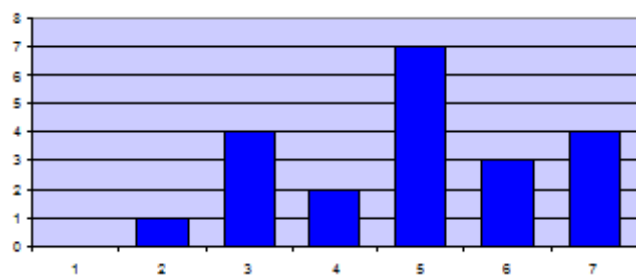
Zdroj: Vlastní šetření

Častější hodnocení práce



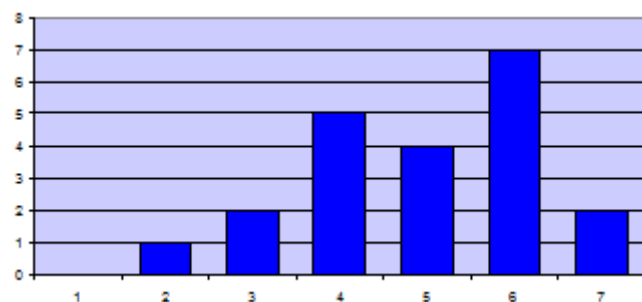
Zdroj: Vlastní šetření

Přijetí Vašich návrhů týkajících se zlepšení práce



Zdroj: Vlastní šetření

Větší informovanost



Zdroj: Vlastní šetření

Odpovědi na otázku “Čím by mohl Váš vedoucí pracovník přispět ke zlepšení Vaší práce“ nastínily přehled o tom, které faktory působí na pracovní výkon zaměstnanců a jsou nejvíce motivující. Zaměstnanci zde uvádějí, jakou sílu na ně má konkrétní motivační faktor. Nejvíce odpovědí bylo u spravedlivějšího hodnocení práce, lepší organizací práce a spravedlivějším odměňováním. Naopak častější hodnocení mnozí nevyžadují. Z těchto odpovědí se dá vyčíst, co by zaměstnance motivovalo. Zaměstnavatel by měl zajistit vše co je v jeho silách, aby zaměstnanci byli na svém pracovišti motivováni a spokojeni. Zaměřit by se měl především na oblasti, kde zaměstnanci uvedli, že vylepšení systému motivace by vedlo k jejich spokojenosti. Podle odpovědí zaměstnanců je z grafů a tabulky na první pohled vidět, že ve všech oblastech by mohlo proběhnout zlepšení.

Výčet všech odpovědí na otevřenou otázku - Čeho si na práci ve Vašem podniku nejvíce vážíte a co byste naopak rádi změnili?

Zaměstnanci si nejvíce váží:

- vedoucích;
- pracovního kolektivu;
- zaměstnavatel v případě potřeby vyhověl s pracovní dobou;
- vylepšování pracovního prostředí;
- zájem majitele o stavební a strojní zabezpečení firmy.

Naopak rádi by chtěli změnit:

- formu rozdělování práce;
- změnit nebo vylepšit organizační záležitosti;
- zmodernizovat a zautomatizovat ruční práce;
- větší platové ohodnocení;
- lepší podmínky k práci;
- proplácení přesčasů;
- více možností vybrat si volno;
- zaučení více lidí na strojích, aby v případě nemoci práce nestála.

Otevřená otázka měla za úkol zjistit co nejvíce názorů, které někteří zaměstnanci neradi říkají nahlas, ale anonymně do dotazníku je uvedou. Ne všichni tuto otázku v dotazníku vyplnili. Tento fakt přisuzuji tomu, že zaměstnanci vyplňovali dotazník ve svém osobním volnu a někteří se nechtěli touto otázkou zabývat. Však odpovědi od pracovníků, kteří otázku vyplnili, považuji za dostatečné. Zaměstnanci zde uváděli nedostatky, které vyplynuly už z předchozích otázek. To značí, že by se podnik měl na tuto oblast zaměřit.

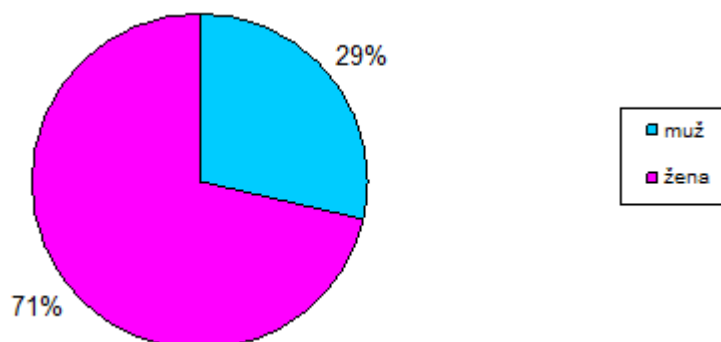
Identifikace respondentů

Tabulka 16: Pohlaví zaměstnanců

Otázka: Jaké je vaše pohlaví?	Počet	Procent. vyjádření
muž	6	29 %
žena	15	71 %

Zdroj: Vlastní šetření

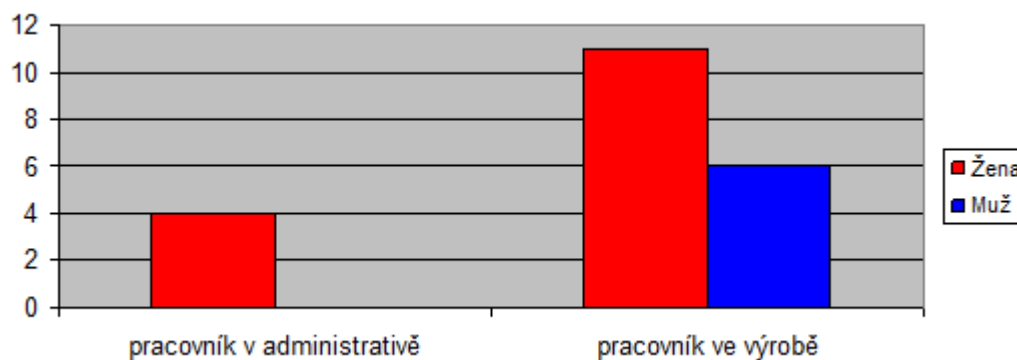
Graf 22: Pohlaví zaměstnanců



Zdroj: Vlastní šetření

Převážnou většinu zaměstnanců představují ženy. To je dáno především tím, že se nejedná o fyzicky náročnou práci. Z celkového počtu zaměstnanců tvoří 81 % ženy a 19 % muži.

Graf 23: Pracovní zařazení dle pohlaví



Zdroj: Vlastní šetření

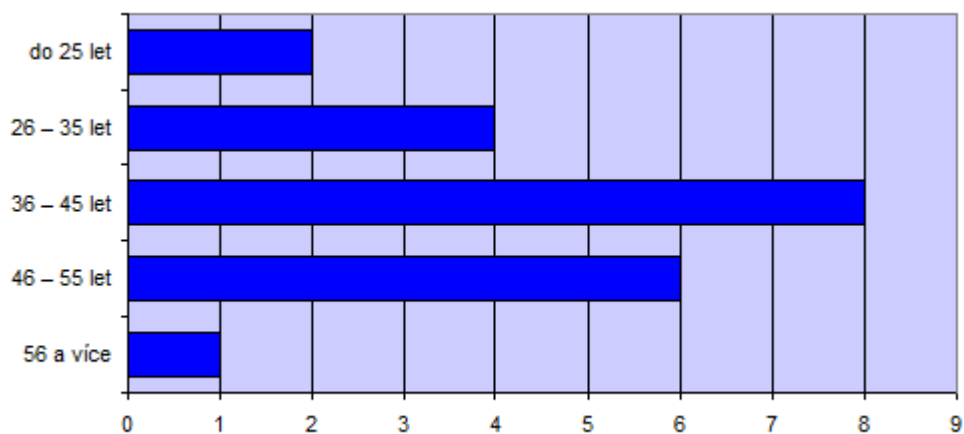
Když se zaměřím na rozdělení pohlaví podle pracovního zařazení, tak ženy jednoznačně tvoří převážnou část jak v administrativě, tak ve výrobě.

Tabulka 17: Věk pracovníků

Otázka: Do které věkové kategorie patříte?	Počet	Procent. vyjádření
do 25 let	2	10 %
26 – 35 let	4	19 %
36 – 45 let	8	38 %
46 – 55 let	6	29 %
56 a více	1	5 %

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 24: Věk pracovníků

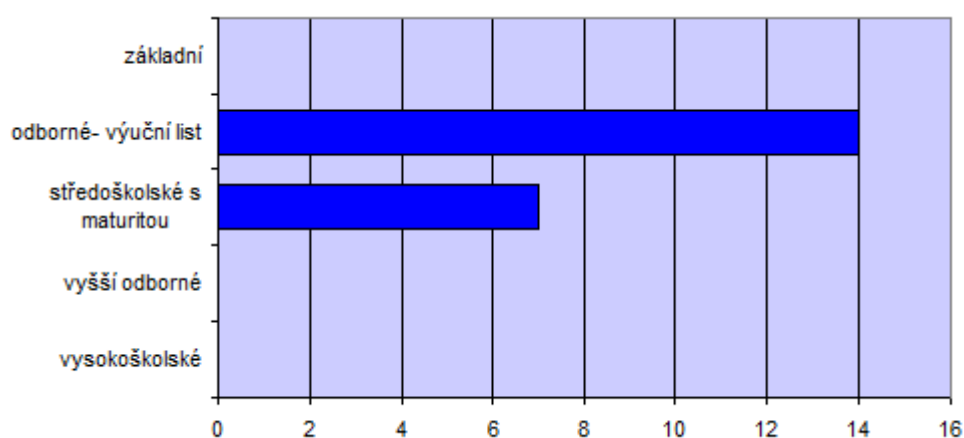


Zdroj: Vlastní šetření

V podniku pracují lidé všech věkových kategorií. Pracovníci do 25 let tvoří 10 %. Ve věku 26 - 35let je zde 19 % pracovníků. Věkové rozmezí 36 - 45let zastupuje největší část celku tj.38 % . Věk 46 - 55let má 29 % a více jak 56 je jen jednomu pracovníkovi, který tvoří 5 %.

Tabulka 18: Dosažené vzdělání

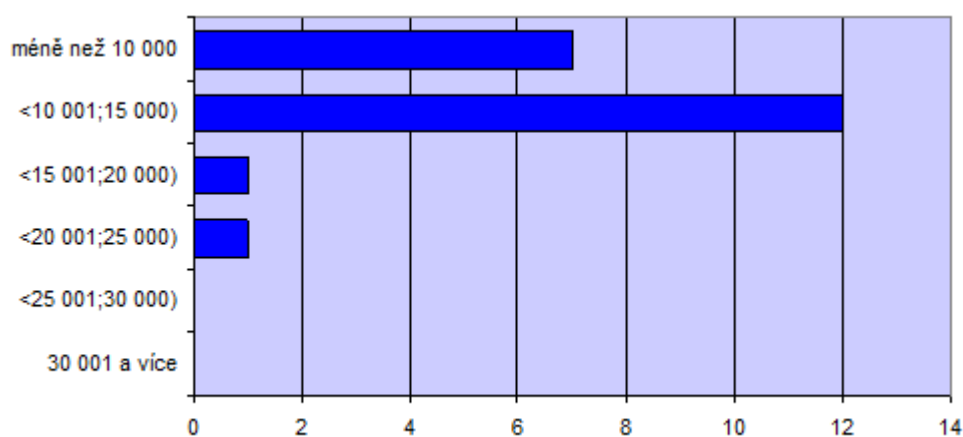
Otázka: Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?	Počet	Procent. vyjádření
základní	0	0 %
odborné- výuční list	14	67 %
středoškolské s maturitou	7	33 %
vyšší odborné	0	0 %
vysokoškolské	0	0 %

*Zdroj: Vlastní šetření***Graf 25: Dosažené vzdělání***Zdroj: Vlastní šetření*

Z šetření je zřejmé, že největší dosažené vzdělání je středoškolské s maturitou s 67 % a další zde zastoupené je vzdělání odborné s výučním listem, které tvoří 33 %. Nikdo ze zaměstnanců nemá jen základní vzdělání. Naopak žádný ze zaměstnanců nemá vyšší odborné a ani vysokoškolské vzdělání.

Tabulka 19: Rozmezí mzdy

Otázka: v jakém rozmezí se pohybuje výše Vaší čisté mzdy?	Počet	Procent. vyjádření
méně než 10 000	7	33 %
<10 001;15 000)	12	57 %
<15 001;20 000)	1	5 %
<20 001;25 000)	1	5 %
<25 001;30 000)	0	0 %
30 001 a více	0	0 %

*Zdroj: Vlastní šetření***Graf 26: Rozmezí mzdy***Zdroj: Vlastní šetření*

Většina zaměstnanců 57 % pobírá čistou mzdu v rozmezí 10001 – 15000 Kč, dále 33 % je v rozmezí méně než 10000 Kč. Pouze 5 %, což je jeden zaměstnanec, se dostane na hranici 15000 – 20000 Kč. Na rozmezí 25001 – 30000 Kč dosáhne též jeden pracovník to je také 5 %. Mzdu 30001 Kč a více nepobírá nikdo v podniku.

7. Návrh na zlepšení stávající situace

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno mnoho užitečných informací, které budou použity pro celkové zhodnocení systému a na případné návrhy pro zlepšení.

Většinu zaměstnanců k výkonu práce nejvíce motivuje výše mzdy. To je pochopitelné, protože čím je vyšší reálný příjem, jehož je čistá mzda součástí, tím vyšší je životní úroveň. Z dotazníkového šetření vyplynula velká nespokojenost s výší celkové mzdy, což potvrdilo hypotézu *HP3: Zaměstnanci jsou nespokojeni se svým finančním ohodnocením.* V určitém směru to lze chápat, jelikož mzda dělnických profesí v mnoha odvětvích není vysoká.

Zaměstnanci od svých nadřízených mají dostatečné informace, aby věděli jak vykonávat svou práci nebo jak jsou odměňováni, popřípadě na jaké příplatky mají právo. Hypotézu *HP1: Komunikace mezi vedoucími a dělníky funguje správně,* potvrzují. Potíž nastává v oblasti informovanosti zaměstnanců o hospodaření podniku, protože se tyto informace v podniku zaměstnancům neposkytují. Další problém v informovanosti zaměstnanců nastává v oblastech organizace práce a rozdělování úkolů. V tomto směru zaměstnanci vyjádřili nespokojenost.

V podniku mnoho pracovníků vyjádřilo svůj zájem o výsledky hospodaření. Většina uvedla, že chtějí, aby podnik prosperoval, protože je jejich zaměstnavatelem a nikdo nechce přijít o práci. Další hypotéza *HP4: Zaměstnanci se nezajímají o výsledky hospodaření společnosti* na základě těchto výsledků, je zamítnuta.

O školení v podniku jeví zájem jen 52 % zaměstnanců. Určitý vliv tomuto stavu dávám nemožnosti kariérního růstu. Růst je zde minimální, proto se domnívám, že někteří zaměstnanci ztrácí zájem se dále vzdělávat, jelikož nevěří, že by jim to pomohlo v postupu na vyšší pozici. Také podnik nabízí pouze školení na strojích a to jen pro vybrané pracovníky, což může být pro ostatní značně demotivující. Hypotézu *HP2: Zaměstnanci mají zájem se dále odborně rozvíjet,* nepotvrzují ani nevyvracím. Jak již bylo zmíněno zájem má pouze 52 % a to není tak markantní většina, aby se z toho dal vyvodit jasný závěr.

Za největší problém považuji nedostatek benefitů. Z dotazníkového šetření byla zjištěna velká nespokojenost s množstvím zaměstnaneckých výhod. Mezi nejvíce postrádané patří 13. plat, dny dovolené navíc, příspěvek na dovolenou, firemní společenské akce, nadstandardní zdravotní péče (např. očkování, rehabilitace, lázně nebo masáže) a odměny k významným životním a pracovním výročím. Nespokojenost pramení z důvodu, že podnik nabízí pouze dvě zaměstnanecké výhody. Slevy na výrobky a příspěvek na penzijní pojištění, který byl zaveden teprve nedávno. Z mého pohledu je tento fakt velmi zarážející, protože mnoho podniků využívá benefity jako součást odměňování, jelikož jsou pro ně daňově výhodné. K dalším pozitivům nesporně patří zvýšení motivace zaměstnanců. Hypotézu *HP5: v podniku chybí zaměstnanecké výhody*, můžeme jednoznačně potvrdit.

Velké plus vidím v tom, že v podniku pracuje 67 % pracovníků více než 5let. To poukazuje na stabilní kolektiv.

Hodnocení zde probíhá nepravidelně a jen v ústním podání. Většinou jsou zaměstnanci pokáráni za případné nedostatky. Proto také mnoho zaměstnanců vyjádřilo obrovský zájem o pochvalu a uznání.

Návrhy a doporučení vychází z poznatků získaných z dotazníkového šetření a rozhovoru s vedoucími a některými dělníky.

Návrh 1: Zvýšit zaměstnancům výši mzdy pomocí pohyblivých složek mzdy.

Jak již vyplynulo z dotazníků, zaměstnanci jsou s výší své mzdy nespokojeni. Tento stav by se dal napravit propracovanějším systémem odměňování a hlavně zavedením více pohyblivých složek mzdy. Pohyblivé složky mzdy jako jsou například prémie, odměny nebo osobní ohodnocení docílí vyšší produktivity práce a zaměstnanci budou více motivováni.

Návrh 2: Poskytnout větší množství zaměstnaneckých výhod

Poskytování zaměstnaneckých výhod v malých podnicích je značně omezené, přesto je dobré si uvědomit jejich motivační vliv. Doporučovala bych se zamyslet nad rozšířením zaměstnaneckých výhod. Uvědomuji si, že malý podnik si nemůže dovolit příliš zatěžovat svůj rozpočet, na druhou stranu existují i výhody, které

nejdou tak finančně náročné např. odměny k významným životním a pracovním výročím. Díky této výhodě zaměstnanec pocítí, že je pro podnik důležitý a je jeho platnou součástí. Zavedením firemních a společenských akcí se může utužovat dobrý kolektiv. Každá z výhod má své klady a zápory. Důležité je se zamyslet, jaké výhody poskytnout tak, aby byli dostatečně spokojeni a motivováni zaměstnanci a současně nebyl zatížen rozpočet.

Návrh 3: Vylepšit způsob hodnocení.

V dotazníkovém šetření zaměstnanci uvedli, že by bylo možné zlepšit práci častějším hodnocením. Doporučuji zavést pravidelné hodnocení, jehož výsledky budou zaznamenávány. Nespornou výhodou jsou podrobné záznamy o výkonech všech pracovníků v předešlých obdobích, které do značné míry zajistí, že hodnocení a následné odměňování bude spravedlivé. V hodnocení by bylo dobré se zaměřit především na kvalitu a kvantitu prováděné práce, spolehlivost a dodržování pravidel a pokynů. Neformální hodnocení přímým nadřízeným může u zaměstnance vyvolat dojem, že je hodnocen nespravedlivě, což může způsobit negativní dopad na motivaci a celkovou spokojenost.

Návrh 4: Zdokonalit informovanost v podniku.

Většina zaměstnanců vyjádřila zájem o výsledky hospodaření, proto doporučuji tyto výsledky uveřejňovat ve výroční zprávě a zpřístupnit ji zaměstnancům např. vyvěšením na nástěnce. Předejde se tak možným dohadům o hospodárnosti podniku a dobrá hospodářská situace potěší a uklidní nejednoho zaměstnance. Dalším důležitým krokem, který předejde dezorientaci pracovníků v systému organizace a rozdělování práce, by měla být konzultace se zaměstnanci. Každý z pracovníků by měl vědět, jakým způsobem mistři rozdělují práci.

Návrh 5: Přesně definovat oblast vzdělávání zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno, podnik nabízí vybraným zaměstnancům pouze školení na strojích. V tomto směru by bylo dobré jasně určit, jakým způsobem jsou vybíráni pracovníci, kterým je pak nabídnuto školení. Každý zaměstnanec bude vědět, jaké konkrétní předpoklady musí splnit, aby mohl být zaškolen na stroji. Předejde to případným otázkám „proč vybrali jeho a ne mě“.

Návrh 6: Vyslechnout návrhy a nápady zaměstnanců

Zaměstnanci tráví na svém pracovišti převážnou část pracovního dne, proto si myslím, že by bylo dobré, zeptat se jich na nedostatky, co by rádi změnili nebo jak jim ulehčit práci. Ptát se můžeme i na jiné oblasti například na možnosti zlepšení pracovního prostředí. Pokud budou mít zaměstnanci možnost se vyjádřit k různým otázkám nebo problémům, budou se ve svém pracovním prostředí lépe cítit.

8. Závěr

Cílem práce je analýza současného systému motivace a odměňování pracovníků ve vybraném podniku a na základě této analýzy pak návrh na případná zlepšení.

K tomuto účelu jsem si vybrala mlékárnu v Žirovnici, kde pracuje 28 zaměstnanců. Pro získání potřebných informací jsem zvolila dotazníkové šetření, které se týkalo zaměstnanců společnosti. Dotazník obsahoval 19 otázek, které byly zaměřeny na pracovní zařazení a charakteristiku, vzdělávání a kariérní růst, hodnocení práce, platové ohodnocení a zaměstnanecké výhody. Další metodou zkoumání byl rozhovor. Ten byl veden s vedoucími a některými dělníky za účelem získání podrobnějších informací o podniku.

Informace z dotazníkového šetření byly použity pro celkové zhodnocení systému. Jako asi každý podnik má i tento své klady i zápory. Velkou výhodou je fakt, že zde pracuje převážná část zaměstnanců déle než 5 let a mají poměrně stabilní kolektiv. Informovanost ohledně práce mezi vedoucími a dělníky funguje správně, což je také velké pozitivum, nedochází pak ke zmatkům na pracovištích. Zpravidla je vždy co vylepšovat, proto tento podnik není výjimkou a nachází se zde i několik nedostatků. Většina zaměstnanců vyjádřila nespokojenost se svým platovým ohodnocením a s množstvím zaměstnaneckých výhod. Nemalá část projevila velký zájem o výsledky hospodaření podniku. Další body, které by zaměstnanci rádi změnili, jsou způsob hodnocení, oblast vzdělávání a vyslyšení návrhů a nápadů.

Z těchto skutečností jsem vycházela při sestavování návrhu na zlepšení. Nespokojenost s platovým ohodnocením se dá napravit propracovanějším systémem odměňování a hlavně zavedením více pohyblivých složek mzdy. Co se týká zaměstnaneckých výhod, doporučuji je rozšířit, popřípadě stačí zavést finančně nenáročné benefity. Hodnocení pracovníků by mělo probíhat pravidelně a mělo by být zaznamenáváno. Oblast vzdělávání by se měla lépe definovat a propracovat. Za zamyšlení určitě stojí i pravidelně informovat zaměstnance o hospodaření podniku a také vyslyšet jejich názory a nápady na zlepšení.

Pokud budou pracovníci dobře motivováni a spokojeni budou také poskytovat ty nejlepší pracovní výsledky a optimální výkony. Řídící pracovníci musí věnovat problematice motivace a způsobu odměňování svých zaměstnanců maximální pozornost. Touto problematikou by se však neměli pouze zabývat, ale řešit ji tak, aby si firma udržela jistý standard a také aby dosahovala určitých konkurenčních výhod.

9. Summary

The object of this work is the analysis of the system of motivation and workers' remuneration in the chosen company and then a proposal for possible improvement on basis of this analysis.

The theoretical section is processed on the basis of the acquired pieces of information from professional and scientific literature, dealing with remuneration and motivation. When i have completed the questionnaire, i applied it in the company. The bibliographic search follows the practical section, which deals with the characteristic feature of the chosen company and especially with the analysis of the system of motivation and remuneration. The required data and information of the practical section were taken from the internal data of the company and due to some consultations with the management and employees. The next information were got by means of the questionnaire's inquiry among employees. i have got the important data by means of the evaluated questionnaires. All these information helped me with arrangement of the following proposals for improvement.

These proposals are wage increase for employees due to wage components, provisions of more benefits, better evaluation of employees, better acquaintance in the company, concretizing the training, and examination employees' suggestions and ideas.

10. Přehled použité literatury

Odborná literatura:

- [1] **ARMSTRONG, M.:** *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5
- [2] **ARMSTRONG, M.:** *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-2471407-3
- [3] **ARMSTRONG, M.:** *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2
- [4] **BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL.:** *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3
- [5] **DĚDINA, J., CEJHAMR, V.:** *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4
- [6] **DONNELLY, J.H. A KOL.:** *Management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3
- [7] **DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL.:** *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4
- [8] **D'AMBROSOVÁ, H. A KOL.:** *Abeceda personalisty*. 3. vyd. Olomouc: ANAG, 2009. 383 s. ISBN 978-80-7263-512-2
- [9] **EGGERT, M. A.:** *Motivace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 102 s. ISBN 80-7367-010-0
- [10] **HAGEMANNOVÁ, G.:** *Motivace*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 211s. ISBN 80-85865-13-0
- [11] **HORALÍKOVÁ, M.:** *Personální řízení*. 4. vyd. Praha: Reprografické studio PEF ČZU, 2004. 262 s. ISBN 80-213-0646-7.
- [12] **HŮLA, L.:** *Systémy odměňování v praxi*. 1. vyd. Praha: BMSS-Start, 2004. 64 s.
- [13] **KEENANOVÁ, K.:** *Motivování*. 1. vyd. Brno: Ando Publishing, 1995. 58 s.
- [14] **KRNINSKÁ, R.:** *Řízení lidských zdrojů*, České Budějovice: Zemědělská fakulta JU, 2002. 187 s. ISBN 80-7040-581-3

- [15] **KOUBEK, J.:** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4.rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [16] **NIERMEYER, R., SEYFFERT, M.:** *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7
- [17] **PLAMÍNEK, J.:** *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2007. 128s. ISBN 978-80-247-1991-7
- [18] **PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R.:** *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998. 210 s. ISBN 80-7079-283-3
- [19] **PILAŘOVÁ, I.:** *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5
- [20] **ROLÍNEK, L. A KOL.:** *Teorie a praxe managementu*. České Budějovice: Zemědělská fakulta JU, 2003. 96 s. ISBN 80-7040-613-5
- [21] **RŮŽIČKA, J.:** *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626-X
- [22] **STÝBLO, J.:** *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5
- [23] **VANĚČEK, D., BEDNÁŘOVÁ, D., ŠTÍPEK, V.:** *Organizace výroby a práce*. České Budějovice: Zemědělská fakulta JU, 2001. 242 s. ISBN 80-7040-480-9
- [24] **VEBER, J. A KOL.:** *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5

www stránky:

- [25] Minimální mzda [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, [10.7.2010] [cit.30.1.2011]. Dostupný na www: <http://www.mpsv.cz/cs/4973>
- [26] Pracovněprávní předpisy [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, [cit.30.1.2011]. Dostupný na www: <http://www.mpsv.cz/cs/6#ppred>
- [27] Maslowova pyramida potřeb [online]. Dostupný na www: http://www.onecore.eu/preview/vasicek/_outputter/objecter/6_img1_b.jpg

11. Seznam použitých obrázků, tabulek a grafů

Obrázky

Obrázek 1	Rozdíl mezi motivací a stimulací
Obrázek 2	Maslowova pyramida potřeb
Obrázek 3	Rozdílnost teorií spokojenosti a nespokojenosti
Obrázek 4	Model motivace
Obrázek 5	Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy
Obrázek 6	Organizační struktura

Tabulky

Tabulka 1	Návratnost dotazníků
Tabulka 2	Pracovní zařazení
Tabulka 3	Délka pracovního poměru
Tabulka 4	Důvody pro práci v podniku
Tabulka 5	Podpora školení, vzdělávacích či jazykových kurzů v podniku
Tabulka 6	Zájem o odborný rozvoj
Tabulka 7	Postoj k možnosti kariérního růstu
Tabulka 8	Hodnocení práce
Tabulka 9	Důležitost pochvaly a uznání
Tabulka 10	Srozumitelnost systému hodnocení
Tabulka 11	Zájem o výsledky podniku
Tabulka 12	Spokojenost s platovým ohodnocením
Tabulka 13	Spokojenost s množstvím benefitů
Tabulka 14	Nejvíce postrádané zaměstnanecké výhody
Tabulka 15	Faktory pro zlepšení práce
Tabulka 16	Pohlaví zaměstnanců
Tabulka 17	Věk pracovníků
Tabulka 18	Dosažené vzdělání
Tabulka 19	Rozmezí mzdy

Grafy

Graf 1	Návratnost dotazníků
Graf 2	Pracovní zařazení
Graf 3	Délka pracovního poměru
Graf 4	Důvody pro práci v podniku
Graf 5	Podpora školení, vzdělávacích či jazykových kurzů v podniku
Graf 6	Zájem o odborný rozvoj
Graf 7	Postoj k možnosti kariérního růstu
Graf 8	Hodnocení práce
Graf 9	Důležitost pochvaly a uznání
Graf 10	Srozumitelnost systému hodnocení
Graf 11	Zájem o výsledky podniku
Graf 12	Spokojenost s platovým ohodnocením
Graf 13	Spokojenost s množstvím benefitů
Graf 14	Nejvíce postrádané zaměstnanecké výhody
Grafy 15-21	Faktory pro zlepšení práce
Graf 22	Pohlaví zaměstnanců
Graf 23	Pracovní zařazení dle pohlaví
Graf 24	Věk pracovníků
Graf 26	Rozmezí mzdy
Graf 25	Dosažené vzdělání

12. Přílohy

Příloha 1: Dotazníkový formulář

Příloha 2: Leták podniku Mlékárna Pavel Nechyba, spol.s r.o.

DOTAZNÍK

Motivace a odměňování pracovníků

Dobrý den,

prosím Vás o vyplnění dotazníku, který bude podkladem mé bakalářské práce.
Dotazník je zcela anonymní.

Děkuji za spolupráci.

S pozdravem

Hana Škrletová
Studentka Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích

Pokyny pro vyplnění dotazníku:

U otázek zakroužkujte vždy jednu odpověď, pokud není blíže specifikováno.

1. Jaké je vaše pracovní zařazení?

- a) pracovník v administrativě
- b) pracovník ve výrobě

2. Kolik let pracujete v podniku?

- a) méně než 2 roky
- b) 2 až 4 roky
- c) 5 až 7 let
- d) 8 až 10 let
- e) více než 10 let

3. Z jakého důvodu pracujete v podniku?

- a) nachází se blízko místa Vašeho bydliště
- b) poskytuje dobré platové ohodnocení
- c) nabízí práci ve Vašem oboru
- d) kvůli dobrému pracovnímu kolektivu
- e) jedná se o zajímavou práci
- f) jiný důvod – uveďte

4. Podporuje Vás zaměstnavatel účast na různých školeních, vzdělávacích či jazykových kurzech?

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

- 5. Máte zájem Vy sám/sama se dále odborně rozvíjet?**
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) vůbec ne
- 6. 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
- 7. Jak často provádí nadřízený hodnocení Vaší práce?**
- a) pravidelně
 - b) příležitostně, pokud není spokojen
 - c) průběžně
 - d) v nepravidelných intervalech
 - e) hodnocení neprobíhá vůbec
 - f) nevím
- 8. Je pro Vás důležitá pochvala a uznání?**
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
- 9. Zajímáte se o výsledky hospodaření Vašeho podniku?**
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
- 10. Považujete systém hodnocení a odměňování jako Vám dobře srozumitelný a jasný?**
- 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
- 11. Jste spokojen/a se svým platovým ohodnocením?**
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
- 12. Jste spokojen/a s množstvím čerpání zaměstnaneckých výhod poskytovaných podnikem?**
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne

13. Jaká je z Vašeho pohledu nejvíce postrádaná zaměstnanecká výhoda?

(vyberte více možností)

- a) dny dovolené navíc
- b) příspěvek na dovolenou
- c) 13. plat
- d) firemní společenské akce
- e) bezplatné občerstvení ve firmě (např. sycená voda)
- f) firemní telefon
- g) vstupenky na sportovní aktivity
- h) firemní auto
- i) poskytování přechodného bydlení
- j) příspěvek na reprezentativní oděv
- k) vstupenky do divadla či kina
- l) odměny k významným životním a pracovním výročím
- m) nadstandardní zdravotní péče (např. očkování, rehabilitace, lázně, masáže)
- n) příspěvek na penzijní a životní pojištění
- g) jiný důvod – uveďte

14. Čím by mohl Váš vedoucí pracovník přispět ke zlepšení Vaší práce?

(udělejte u každého řádku kolečko do políčka podle důležitosti vlivu)

	nejmenší vliv ← → největší vliv						
	1	2	3	4	5	6	7
spravedlivějším hodnocením práce							
lepší organizací práce							
spravedlivějším odměňováním							
ohodnocením a pochvalou							
častějším hodnocením práce							
přijetím Vašich návrhů týkajících se zlepšení práce							
větší informovaností							

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

16. Jste?

- a) muž
- b) žena

17. Do které věkové kategorie patříte?

- a) do 25 let
- b) 26 – 35 let
- c) 36 – 45 let
- d) 46 – 55 let
- e) 56 a více

18. Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?

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

19. V jakém rozmezí se pohybuje výše Vaší čisté mzdy?

- a) méně než 10 000
- b) <10 001;15 000)
- c) <15 001;20 000)
- d) <20 001;25 000)
- e) <25 001;30 000)
- f) 30 001 a více

MLÉKÁRNA ŽIROVNICE Pavel Nechyba, s.r.o.

ŽIROVNICKÝ SÝR
BALKÁNSKÉHO TYPU

BALSÝR



KDYŽ BALKÁN, TAK ZE ŽIROVNICE!