

Studijní obor: Podnikové hospodářství



MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU

Motivation program in a company

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:
Ing. Pavla Odehnalová

Autor:
Petr Doležel

Brno, červen 2009

Jméno a příjmení autora: Petr Doležel
Název diplomové práce: Motivační program podniku
Název práce v angličtině: Motivation program in a company
Katedra: Podnikové hospodářství
Vedoucí diplomové práce: Ing. Pavla Odehnalová
Rok obhajoby: 2009

Anotace

Předmětem diplomové práce „Motivační program podniku“ je analýza motivačního programu konkrétního podniku a vytvoření návrhu na jeho zlepšení. Téma diplomové práce bylo s ohledem na přílišnou rozsáhlost problematiky motivačního programu zúženo na problematiku hmotné stimulace dělnických pracovníků a systém hodnocení v konkrétní divizi podniku. Práce je rozdělena do dvou částí. První z nich je zaměřena na vymezení základních pojmů, vývoj motivačních teorií, vliv motivace na pracovní výkon, metody hmotné stimulace zaměstnanců a systém hodnocení pracovního výkonu. Druhá část práce popisuje a analyzuje motivační program a systém hodnocení v konkrétním podniku. Na závěr jsou podány návrhy na zlepšení motivačního programu podniku.

Annotation

The goal of the graduation thesis: “Motivation program in a company” is to analyze motivation program in a concrete company and to create a suggestion that will improve it. The subject of the graduation thesis was with regard to too extensiveness of motivation program problems narrowed to material incentives problems. The thesis is divided into two parts. First of them is concentrated on determination of elementary terms, development of a motivation theories, influence of a motivation on a job performance, methods of material stimulation and system of evaluation of job performance. The second part describes and analyses motivation program and system of evaluation job performance in a concrete company. There are given suggestions to improve motivation program in a company in the last part.

Klíčová slova

Motivace, motivační program, systém hodnocení, hmotná stimulace, pracovní výkon

Keywords

Motivation, motivation program, system of evaluation, material stimulation, job performance

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci *Motivační program podniku* vypracoval samostatně pod vedením Ing. Pavly Odehnalové a uvedl v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy Masarykovy univerzity a vnitřními akty řízení Masarykovy univerzity a Ekonomicko-správní fakulty MU.

V Brně dne 22.6.2009

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Pavle Odehnalové za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Dále bych rád poděkoval podniku Alstom, s.r.o, jmenovitě personalistce podniku paní Zdeňce Vetešníkové, za poskytnutí informací a konzultací nutných pro zpracování této práce. V neposlední řadě děkuji rodičům za podporu, kterou mi poskytovali v průběhu celého mého studia.

Obsah

1	Úvod	12
2	Motivace lidské činnosti	14
2.1	Definice motivace	14
2.2	Motiv a potřeba	14
2.3	Stimul	15
2.4	Stimulace	16
2.5	Zdroje motivace	16
2.5.1	Potřeby	17
3	Pracovní motivace	18
3.1	Definice pracovní motivace	18
3.2	Teorie pracovní motivace	18
3.2.1	Taylorismus	18
3.2.2	Human relations	19
3.2.3	Humanizace práce	19
3.2.4	Teorie očekávání a hodnoty	20
3.2.5	Teorie hierarchie potřeb	20
3.2.6	Dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti	22
3.2.7	Teorie X a Y	23
4	Motivace a její vliv na pracovní výkon	25
4.1	Definice pracovního výkonu	25
4.2	Vztah motivace a pracovního výkonu	26
4.3	Vliv pracovního výkonu na konkurenceschopnost podniku	27
5	Systém odměňování	29
5.1	Vymezení pojmu odměňování	29
5.2	Úkoly odměňování	29
5.3	Nákladovost systému odměňování v podniku	30
5.4	Struktura systému odměňování	30
5.5	Vymezení základních pojmů	31
5.5.1	Hmotná odměna	31
5.5.1.1	Hmotná odměna peněžní přímá	32
5.5.1.2	Zaměstnanecké benefity	34
5.6	Sestavení motivačního programu	37
6	Hodnocení zaměstnanců	39
6.1	Definice pojmu	39
6.2	Druhy hodnocení pracovníků	39
6.3	Zaměření hodnocení zaměstnanců	40
6.4	Časté chyby při hodnocení pracovníků	40
6.5	Zavedení systému hodnocení v podniku	40
7	Cíl výzkumu a metodika práce	41
7.1	Cíl výzkumu	41
7.2	Hypotézy	41
7.3	Metodika práce	42
8	Charakteristika podniku	Chyba! Záložka není definována.
8.1	Základní údaje o podniku	Chyba! Záložka není definována.
8.2	Historie a současnost podniku	Chyba! Záložka není definována.
8.3	Konkurenční postavení	Chyba! Záložka není definována.
8.4	Organizační struktura Alstom, s.r.o	Chyba! Záložka není definována.
8.5	Řízení lidských zdrojů v podniku	Chyba! Záložka není definována.

8.5.1	Zaměstnanci	Chyba! Záložka není definována.
8.5.2	Rozdělení zaměstnanců v divizi „výroba kotlů“	Chyba! Záložka není definována.
8.5.3	Vzdělanostní struktura	Chyba! Záložka není definována.
8.5.4	Věková struktura dělnických pracovníků v divizi „výroba kotlů“	Chyba! Záložka není definována.
8.6	Motivační program v divizi výroby kotlů	Chyba! Záložka není definována.
8.6.1	Hmotná odměna peněžní přímá	Chyba! Záložka není definována.
8.6.1.1	Časová mzda	Chyba! Záložka není definována.
8.6.1.2	Prémiová mzda	Chyba! Záložka není definována.
8.6.1.3	Mimořádné odměny	Chyba! Záložka není definována.
8.6.1.4	Doplňkové mzdové formy	Chyba! Záložka není definována.
8.6.1.5	Hmotné odměny peněžní nepřímé(benefity)	Chyba! Záložka není definována.
8.6.1.6	Hmotné odměny nepeněžní(benefity)	Chyba! Záložka není definována.
8.6.2	Vyhodnocení nákladů na motivační program u dělnických pracovníků v divizi „výroba kotlů“	Chyba! Záložka není definována.
8.7	Systém hodnocení zaměstnanců v divizi „výroba kotlů“	Chyba! Záložka není definována.
9	Vyhodnocení dotazníkového šetření	Chyba! Záložka není definována.
9.1	Návratnost dotazníku	Chyba! Záložka není definována.
9.2	Identifikační otázky	Chyba! Záložka není definována.
9.2.1	Struktura respondentů podle pohlaví	Chyba! Záložka není definována.
9.2.2	Věková struktura respondentů	Chyba! Záložka není definována.
9.2.3	Délka zaměstnání v podniku	Chyba! Záložka není definována.
9.2.4	Vzdělanostní struktura zaměstnanců	Chyba! Záložka není definována.
9.3	Věcné otázky	Chyba! Záložka není definována.
10	Diskuze	Chyba! Záložka není definována.
10.1	Hodnocení výsledků výzkumu	Chyba! Záložka není definována.
10.2	Návrh na zlepšení motivačního programu podniku	Chyba! Záložka není definována.
10.3	Náklady a výnosy spojené se zavedením změny stávajícího motivačního programu	Chyba! Záložka není definována.
11	Závěr	47
12	Seznam použité literatury	49
13	Seznam tabulek	51
14	Seznam obrázků	52
15	Seznam grafů	53
16	Seznam příloh	54

1 Úvod

Problematika motivace je jedním z ústředních bodů, kterými se zabývá současná podniková praxe v oblasti řízení lidských zdrojů. Řídicí pracovníci si čím dál tím více uvědomují možnosti lidského kapitálu, které jsou v porovnání s ostatními výrobními faktory téměř neomezené. Lidé jsou hlavním stavebním kamenem každého podniku a pokud je efektivně ovlivňována jejich motivace a stimulováno pracovní jednání, může podnik snáze dosahovat svých cílů. Motivovaní pracovníci mají vyšší produktivitu a kvalitu práce, což podniku přináší na dnešním globalizovaném trhu obrovskou konkurenční výhodu.

Teorie pracovní motivace prošly v průběhu dvacátého století celou řadou změn. Průkopníkem v této oblasti byl na počátku 20. století F. W. Taylor, jehož myšlenky stály u zrodu první ucelené teorie pracovní motivace. Ta vnímala člověka pouze jako materialistu, jehož jediným zájmem je hmotná odměna za práci. Výrazným posunem se stala teorie human relations z dvacátých let, jež přinesla nový náhled na pracovníka. Ten již přestal být brán jako pouhý stroj vykonávající práci a začal být vnímán jako člověk, pro nějž jsou důležité sociální vztahy na pracovišti. Myšlenky soudobé teorie pracovní motivace přišly již na počátku 70. let, ovšem do podnikové praxe začaly být aplikovány až od poloviny 90. let. Důraz je kladen především na samotný obsah práce, což pracovníkům umožňuje dlouhodobě podávat vysoký výkon. [NAKONEČNÝ, M., 1992: 54-94]

Hlavním cílem diplomové práce je v návaznosti na oficiální zadání diplomové práce analýza motivačního programu podniku Alstom, s.r.o. a jeho vliv na konkurenční schopnost podniku a případný návrh opatření, která povedou ke zlepšení situace. Hlavní cíl práce byl vzhledem k obsahové náročnosti zadaného tématu zúžen na analýzu motivačního programu z hlediska hmotné odměny zaměstnanců a hodnocení pracovního výkonu. Předmět zkoumání byl zadán podnikem, jedná se o skupinu zaměstnanců pracujících v divizi „výroba kotlů“ na dělnických pozicích, u kterých podnik vnímá nedostatečnou pracovní motivaci a má zájem o doporučení v této oblasti.

Práce je rozdělena do dvou na sebe navazujících částí - na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část slouží jako výchozí aparát, jehož znalostí je podmíněno zpracování části praktické. Metody, pomocí nichž byla zpracovávána teoretická část práce, jsou: kompilace, rešerše a komparace odborné literatury relevantní zadanému tématu. Teoretická část se zabývá historickým exkurzem v oblasti vývoje teorie pracovní motivace, důležitým pojmem z oblasti lidské motivace (motiv, motivace, stimul, stimulace) a způsobům hodnocení a odměňování zaměstnanců. Problematikou teorie pracovní motivace se zabývala a zabývá celá řada autorů. V teoretické části práce jsem informace čerpal především od autorů E. Bedrnové a I. Nového, V. Provozníka a R. Komárkové, M. Armstronga, Z. Dvořákové, F. Bělohávk a dalších, kteří se touto problematikou zabývají v rámci svých textů týkajících se komplexního řízení podniku. V práci byla použita také díla českých i zahraničních autorů zabývajících se výhradně teoriemi motivace či praktickými přístupy k nim, mezi něž patří M. Nakonečný, G. Hagemmanová, B. Buchtová, P. Forsyth, J. Plamínek a další. Kompletní přehled použité literatury je uveden v závěru práce v rámci seznamu použité literatury.

V části praktické jsou použity následující metody a techniky: *pozorování*, *deskripce* (základní charakteristika podniku), *analýza* (vnitřního prostředí podniku), *dotazování* (dotazníkové šetření), *statistické metody* (vyhodnocení dotazníkového šetření) a *syntéza* výsledků v závěru a v diskuzi.

Téma motivačního programu podniku bylo zvoleno z toho důvodu, že se již dnes ve svém podnikání potýkám s problémem motivace spolupracovníků, a proto mě zajímaly teoretické přístupy a praktická doporučení k této problematice. Toto téma bylo ovšem aplikováno na klasickém výrobním podniku Alstom, s.r.o, jedním z důvodů bylo také rozšíření mých znalostí pro budoucí uplatnění na pracovním trhu. Oblast řízení lidských zdrojů je velmi zajímavá na svoji možnost uplatnění v téměř každém podniku a tento trend by se měl i v budoucnu vyvíjet obdobným směrem, což by mělo umožňovat zajímavé pracovní příležitosti v této oblasti.

2 Motivace lidské činnosti

I v odborné literatuře bývají poměrně často zaměňovány pojmy motiv, motivace, stimul a stimulace, a proto je třeba si tyto pojmy vymežit.

2.1 Definice motivace

Motivací lidské činnosti se rozumí „motivace všech aktivit člověka, včetně konkrétních forem pracovního jednání, kterou chápeme jako jednu ze základních osobnostních substruktur.“¹

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

„Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly - pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.“² Motivace se může projevovat pozitivně (směřuje člověka k určitému objektu) nebo negativně (pokud člověk daný objekt odmítá).

Téměř všechny činnosti, vyjma např. automaticky vybavovaných reflexů či činností vyžadovaných od člověka z venku, jsou motivované. Charakteristickým rysem motivace je, že se projevuje současně ve třech dimenzích:³

- *dimenzi směru* – ta motivaci člověka a následně jeho činnost určitým směrem zaměřuje a orientuje nebo jej od jiných směrů odvrací,
- *dimenzi intenzity* – intenzita motivace je závislá na daném směru motivace,
- *dimenzi stálosti* – projevuje se mírou schopností jedince překonávat nejrůznější vnější a vnitřní překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti.

2.2 Motiv a potřeba

Motiv představuje určitou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. „Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.“⁴

Každý jednotlivec je neustále ovlivňován ne jedním, ale několika motivy navzájem. Ty jsou buď ve vzájemné shodě, nebo mohou mít opačný směr, intenzitu či stálost. V důsledku toho

¹ BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha : Management press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3. s. 240-241

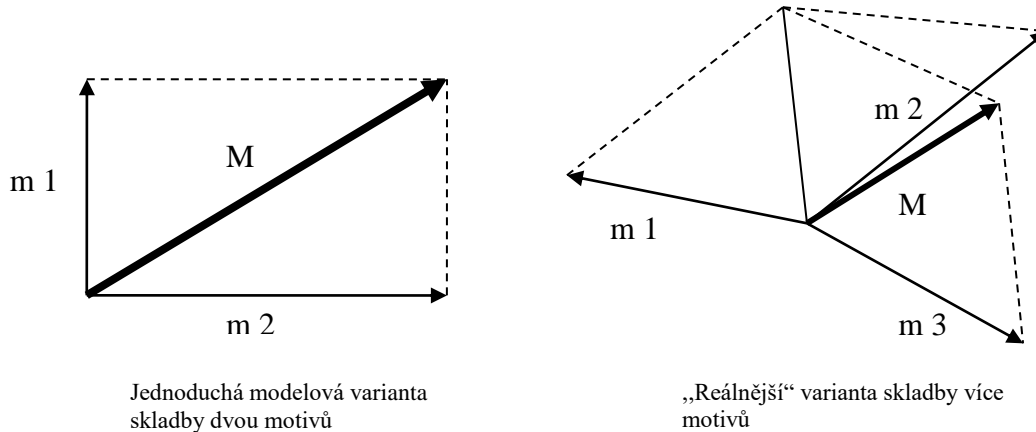
² BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha : Management press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3. s. 241

³ BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha : Management press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3. s. 241

⁴ BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha : Management press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3. s. 242

se motivy, které mají stejný směr vzájemně podporují a ty, které mají směr rozdílný, motivovanou činnost narušují nebo ji dokonce znemožňují.(viz. obr. č. 1)[PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R., 1996:35]

Obrázek č. 1: Schematické znázornění skládání motivů



Pramen: PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha : Ediční oddělení VŠE, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3. s. 36

Motiv je úzce spojen s pojmem cíl, což je dosažení určitého konečného psychického stavu – nasycení potřeb. Motivy, u kterých je možné dosáhnout nasycení potřeb označujeme jako motivy cílové (př.: nasycení u žíznivého člověka přijde ve chvíli, kdy se dostatečně napije), existují ovšem motivy, k nimž nelze přiřadit cílový stav(zájem o literaturu, hudbu), tyto motivy označujeme jako motivy instrumentální.[BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol., 2002:242]

Motivy obsahují tyto dvě složky⁵:

- *energizující* – dodávají sílu a energii jednání lidí,
- *řídící* – dávají směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou, vybírají způsob a postup jak této věci dosáhnout.

2.3 Stimul

Stimul je jakýkoliv podnět, který má za následek změny v motivaci člověka. Stimuly můžeme členit podle vzniku na:⁶

- *vnitřní* – tzv. *impulsy*: jedná se o endogenní, intrapsychické podněty, které značí nějakou změnu v těle nebo mysli člověka(příklad:bolest zubu – může v člověku vyvolat motiv návštěvy zubního lékaře, nervozita před zkouškou apod.),
- *vnější* – tzv. *incentivy*: jde o vnější podněty, které se vztahují vrozeně nebo naučeně k impulsům, tedy podněty, které aktivují určitý motiv(př.:uznání člověka za dobře odvedenou práci, nabídka kariérního postupu).

⁵ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování* : Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1. s. 170

⁶ BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha : Management press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3. s. 243

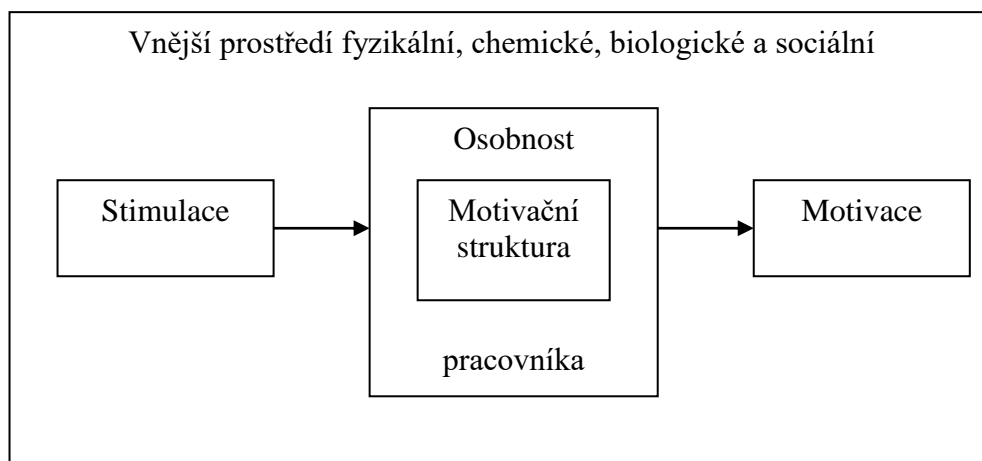
Zda se daný stimul, ať už impuls či incentiv stane rovněž motivem záleží z velké části na vnitřním prostředí, motivační struktuře konkrétního člověka, čili jeho motivačním profilu a relativně stálé připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět.

2.4 Stimulace

Cílevědomé ovlivňování a usměrňování jednání lidí nazýváme stimulací. Jedná se o vnější působení na motivaci člověka – pracovníka a představuje soubor vnějších podnětů, pobídek, či incentivů (odměny, pochvaly, atd.), které mají určitým způsobem usměrňovat jednání člověka, působit na jeho motivaci. Stimuly nemohou působit trvale na pracovníky a podmiňovat jejich žádoucí jednání. [PLAMÍNEK, J., 2007:16]

Stimulace nemusí probíhat za všech okolností vědomě či záměrně. V rámci motivace pracovní činnosti je ovšem stimulací myšleno záměrné ovlivňování psychických procesů daného člověka pomocí aktivních vnějších zásahů, které vede ke změně činností (motivace) druhého člověka.

Obrázek č. 2: Schématické znázornění vztahu stimulace



Pramen BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha : Management press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3. s. 289

Jestliže chceme efektivně ovlivňovat motivaci pracovníka, je nutné si uvědomit, že stimulace působí na daného jedince vždy pouze nepřímo, neboť se láme přes vnitřní podmínky člověka (viz. obr. č 2). V souvislosti s tím je potřeba poznat motivační profil daného člověka, abychom věděli, jaké stimulační nástroje budou mít největší efekt na jeho motivaci. [BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol., 2002:289]

2.5 Zdroje motivace

Účelné řízení a ovlivňování pracovníků souvisí s pochopením problematiky motivace lidského chování resp. pracovního jednání. Správný manažer musí mít znalosti v této oblasti a musí chápat jak motivace vzniká a z čeho pramení. Zdroji motivace jsou považovány veškeré skutečnosti, které vytvářejí motivaci.

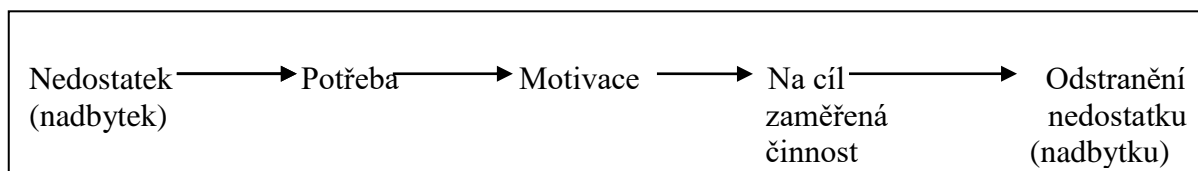
Za základní zdroje motivace označujeme⁷:

- *potřeby*,
- *návyky*: „*Návyky jsou opakované, fixované a zautomatizované způsoby činnosti člověka v určité situaci*“⁸,
- *zájmy*: Zájmy jsou zvláštními druhy motivů, které aktivizují člověka k činnosti, čímž u něj dochází k uspokojování potřeby,
- *hodnoty a hodnotové orientace* : V průběhu života si člověk vytváří hodnoty, neboli tzv. hodnotový systém, který usměrňuje chování jednotlivce a má centrální postavení ve struktuře osobnosti,
- *ideály*: Ideály se vytvářejí především díky působení společenských faktorů, které utvářejí osobnost člověka: např. rodina a její výchova a autority obecně.

2.5.1 Potřeby

Jedná se o základní zdroj motivace, který má více významových rovin: ekonomickou, sociální, fyziologickou a psychologickou. Z hlediska psychologického ji vnímáme jako „*člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného*“⁹. Jak je patrné z obrázku č. 3, tak na počátku je člověku nelibý stav *nedostatku* nebo *přebytku*. Jedinec pocítuje vnitřní napětí a má tendenci, *potřebu* tento stav změnit. Potřeba se tedy stává hlavním zdrojem motivace všech lidských činností, která směřuje k odstranění dané potřeby a k jejímu nasycení. Ve chvíli, kdy dojde k nasycení potřeby se ovšem otevírá prostor pro vznik potřeby jiné.

Obrázek č. 3 : Schematické znázornění vztahu nedostatku(přebytku)



Pramen BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha : Management press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3. s. 245

⁷ BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha : Management press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3. s. 244

⁸ BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha : Management press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3. s. 246

⁹ BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha : Management press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3. s. 244

3 Pracovní motivace

3.1 Definice pracovní motivace

Pracovní motivace je specifický druh motivace, který je spojený s vykonáváním formálních povinností, které byly pracovníkovi formálně předány. V tomto případě se nejedná o motivaci k práci jako takové, nýbrž pouze k pracovním činnostem vykonávaným v rámci organizace. Každý člen organizace má předem specifikovaný úkol, který v rámci výkonu své práce provádí a který je hodnocen. Snahou organizace je dosahování co nejvyššího výkonu, k čemuž jí může velmi efektivně posloužit dobrá politika v oblasti pracovní motivace.

3.2 Teorie pracovní motivace

Procesem motivování a procesem utváření motivací se v rámci svých teorií zabývá mnoho významných psychologů. Jedny z prvních teorií motivace vznikly na počátku 20. století a v průběhu tohoto století docházelo k jejich rozšiřování a vzniku nových teorií. Jejich vývoj probíhal dlouhou dobou především v kapitalisticky smýšlejících zemích, které jsou charakteristické svojí orientací na zisk, růst a udržení vysoké produktivity. Důsledkem toho byl nezáměr o zaměstnance jako takového, neboť byl brán jako „stroj“. Obecně lze vývoj charakterizovat jakožto „postupné prosazování sociálních a později i vývojově vyšších motivů pracovní činnosti“¹⁰. [NAKONEČNÝ, M., 1992:54]

„V současné době neexistuje žádná jednotně přijímaná teorie pracovní motivace“¹¹. Za základní typy teorií pracovní motivace, které se vyvinuly během 20. století, můžeme považovat tyto¹²:

- *taylorismus*,
- *hnutí „human relations“*,
- *hnutí humanizace práce*.

V průběhu 20. století vznikla i řada specifických teorií motivace, které budou zmíněny dále.

3.2.1 Taylorismus

Východiskem této teorie jsou myšlenky amerického inženýra F. W. Taylora. Ten je považován za zakladatele „vědecké organizace práce“ neboli „vědeckého managementu“, který byl založen na uplatňování těchto zásad¹³:

- *výběr* nejschopnějších lidí pro vykonávání dané činnosti,
- *naučení* zaměstnance těm nejvýkonnějším metodám a nejeekonomičtějším pohybům,
- *motivace* nejlepších zaměstnanců pomocí vyšších platů,

¹⁰ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha : Management press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2. s. 54

¹¹ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha : Management press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2. s. 54

¹² NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha : Management press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2. s. 55

¹³ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha : Management press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2. s. 56

Východiskem této teorie je myšlenka, která říká, že valná většina lidí vnímá práci jako nutné zlo, kterému je potřeba se vyhnout, jakmile se k tomu naskytne příležitost. Běžní zaměstnanci nemají zájem o kreativní práci. Majoritním cílem je pro zaměstnance hmotná odměna za práci, ať již ve formě mzdy, či dalších materiálních plněních. [BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol., 2002:254]

V další fázi znamenal taylorismus především „vědeckou metodu pro provádění precizních studií pohybových struktur a časových vzorků pracovní činnosti, která ve spojení s metodou nejvyšší úspornosti měla vézt k maximální racionalizaci práce“¹⁴. Taylor přišel v té době s revoluční myšlenkou *normování práce*. Měřil výkonnost nejschopnějších pracovníků, podle níž dále vytvářel všeobecně závazné normy. V tom tkvěl hlavní nedostatek této myšlenky, neboť se pokoušel dosahovat nadprůměrných výsledků i u průměrných pracovníků, které pak v důsledku neplnění označoval za „nedostatečně ochotné“. U některých méně zdatných, avšak ochotných pracovníků to vedlo až totálnímu fyzickému vyčerpání. [NAKONEČNÝ, M., 1992:57]

Ačkoliv byly teorie Taylora postaveny na jistém racionálním základu, tak se vyznačovaly „krajním, humanitě zbaveným utilitarismem, vystupujícím ve službách zvýšeného využívání pracovních sil“.¹⁵

3.2.2 Human relations

S teorií human relations (lidské vztahy) je úzce spojeno jméno profesora z Harvardské univerzity G. Eltona Mayo, který ji formoval ve 20. a 30. letech 20. století. Jeho teorie znamenala průlom v pohledu na člověka jako pracovníka, neboť potřeba efektivnosti využití pracovní síly současně s odlidštěním sociálních vztahů na pracovišti, se v mnoha podnicích začala stávat mezí, kterou nebylo možné překonat. Člověk proto musel být přestán brán jako „člověk ekonomický“, nýbrž se na něj muselo začít nahlížet jako na bytost, pro kterou jsou důležité i sociální vztahy. [NAKONEČNÝ, M., 1992:58]

Elton Mayo došel po svých pokusech v podniku Western Electric Company v americkém Hawthornu k závěru, že „*nejsilnějším motivačním činitelem v práci jsou lidské vztahy, ve kterých zaměstnanci sytí své potřeby vlastní užitečnosti a důležitosti*“¹⁶. Výsledky těchto studií se ovšem po vystřízlivění počátečního nadšení staly terčem kritiky, která poukazyvala na fakt, že pouze samotná péče o lidské vztahy na pracovišti nevede k nepřetržitému růstu efektivního využívání pracovní síly člověka. [BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol., 2002:277]

3.2.3 Humanizace práce

Vznik této teorie vychází ze zklamání z dopadů teorie „*human relations*“ do vnitropodnikové praxe. Nedošlo k proklamovanému trvalému zvyšování pracovního úsilí a ony „*měkké*“ formy řízení (zvýšená spoluúčast zaměstnanců, naslouchání pracovníkům, neautoritativní chování

¹⁴ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha : Management press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2. s. 57

¹⁵ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha : Management press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2. s. 57

¹⁶ BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha : Management press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3. s. 277

vedoucích pracovníků) se staly pro pracovníky jakýmsi „zvykovým právem“. Některé z nich byly dokonce odhaleny a staly se terčem posměchu. Navíc se zvyšovaly obavy z možných neodůvodněných požadavků dělníků, které by se navíc neprojevíly v růstu pracovního výkonu.[NAKONEČNÝ, M., 1992:60]

V době poválečné se začala projevovat vyšší vzdělanost obyvatelstva, díky níž začali dělníci klást vyšší požadavky na vykonávanou práci a na větší možnosti ovlivňování podniku. Do praxe se zavádí nový obor andragogika, který je u nás znám spíše pod svým českým ekvivalentem jako tzv. podniková pedagogika-vzdělávání a výchova dospělých. V praxi se začínají uplatňovat nové formy obohacování práce jako *job rotation, job enlargement a job enrichment*. [NAKONEČNÝ, M., 1992:64-70]

Za jedny z hlavních představitelů teorie humanizace práce můžeme brát A. H. Maslowa, D. McGregora, V. H. Vrooma, F. Herzberga a dalších. [NAKONEČNÝ, M., 1992:64-70]

Ani tato třetí teorie pracovní motivace nebyla ušetřena kritiky. Nejčastěji jí bylo vyčítáno přílišné přecenění intrinstických motivů, neboli motivační význam práce samé. Kritici tuto myšlenku neodmítají absolutně, tvrdí pouze, že působí jen na velmi omezenou část pracovníků.

3.2.4 Teorie očekávání a hodnoty

S teorií očekávání a hodnoty, někdy též nazývanou teorií expektance, přišel soudobý představitel psychologie pracovního jednání a pracovní motivace V. H. Vroom.[ARMSTRONG, M.,1999:305]

Tato koncepce je založena na myšlence neustálého vyhodnocování situací, které mají vliv na konkrétního jedince. Lidé mají schopnost se z těchto situací poučit a díky tomu vytvářejí očekávání do budoucna. [ARMSTRONG, M., 1999:305]

Vroom dokázal svoji teorii vyjádřit formálně takto¹⁷:

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

kde M = úroveň motivace,

V = valence, subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení k němuž motivované pracovní jednání povede,

E = expektance, očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání povede k očekávanému výsledku.

Čím vyšší je na škále od 0-1, kde 0 je min. a 1 je max., očekávané uspokojení ze subjektivně přitažlivé hodnoty a čím vyšší je pravděpodobnost, že danou hodnotu skutečně získáme, tím vyšší motivace působí na konkrétního pracovníka.

3.2.5 Teorie hierarchie potřeb

Jedná se o jednu z nejznámějších koncepcí zabývajících se motivací lidského jednání. Jejím tvůrcem je A. H. Maslow. V celé pyramidě platí pravidlo, že pokud není uspokojena potřeba nižšího řádu, pak se nemůže objevit potřeba řádu vyššího.

¹⁷ BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha : Management press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3. s. 272

Maslow rozdělil potřeby na¹⁸:

- *Fyziologické potřeby.* Tyto potřeby tvoří základ pomyslné pyramidy potřeb. Naplnění základních potřeb je nezbytné pro přežití a „*při neuspokojení se dokáží prosadit vůči potřebám výše položeným*“¹⁹. Fyziologické potřeby zahrnují dýchání, přijímání potravy a tekutin, spánek, teplo, rozmnožování apod. Díky dlouhodobému uspokojování těchto potřeb dochází k přežívání a reprodukci člověka jako živočišného druhu. V rámci pracovní činnosti dochází k jejich uspokojování především díky kvalitním pracovním podmínkám.
- Další úroveň hierarchie potřeb tvoří *pocit jistoty a bezpečí.* Znamená zajištění a uchování existence i do budoucna a odstranění nebezpečí nebo ohrožení. Potřeby jistoty a bezpečí naplňuje ve firemní praxi především mzda a jistota práce.
- 3. stupněm pyramidy je *potřeba sounáležitosti, lásky a přátelství.* Člověk má potřebu se začlenit do větší skupiny nebo celku a prožívat dobré vztahy k ostatním lidem. Motivaci v tomto stupni potřeb zajišťují v podniku dobré pracovní vztahy, které připoutávají pracovníka k týmu.
- Pod vrcholem pyramidy se nacházejí *potřeby uznání a ocenění.* Zahrnují sebeocenění, respekt a uznání jednotlivce ze strany ostatních. V práci jsou formou pro naplnění potřeby uznání a ocenění peníze a pochvala. Chápání motivace se ovšem v podnikové praxi velmi často omezuje pouze na peněžní motivaci.
- Na samotném vrcholu Maslowovy hierarchie hodnot stojí *potřeba seberealizace.* V pracovním procesu přináší uspokojení potřeby seberealizace práce sama a její obsah. Jestliže jsou uspokojeny všechny ostatní potřeby z nižších pater pyramidy, má pracovník motiv realizovat veškerý svůj potenciál, schopnosti a talent. Jak napsal sám autor motivační teorie, potřeba seberealizace nemůže být nikdy zcela naplněna.[ARMSTRONG, M., 1999:301-302]

„*Neuspokojení tělesných potřeb vyvolává u člověka pocity strachu, smutku, hněvu a strádání, zatímco v oblasti vyšších potřeb je provázeno stavy neklidu, úzkosti, nespokojenosti a často i zoufalstvím*“.²⁰

Přestože je Maslowova pyramida základní teorií týkajících se potřeb, tak není rozhodně bezchybná. Jak upozorňuje Bělohlávek²¹:

- *System je komplikovaný a výzkumy zjistili, že úrovně potřeb mohou být pouze dvě nebo tři.*
- *Nelze tvrdit, že po uspokojení „nižší“ potřeby vždy následuje potřeba „vyšší“.*
- *Potřeba uznání působí téměř vždy s ostatními potřebami*
- *U „vyšších“ potřeb narůstá síla potřeby s jejich uspokojováním.*
- *Není možné ji uplatnit na všechny pracovníky, čili není univerzální.*
- *Existují lidé, pro které je daleko důležitější uspokojit potřeby na „vyšší“ úrovni, aniž by měli uspokojeny potřeby „nižší“.*

¹⁸ KOONTZ, H.; WEHRICH, H. *Management*. 10. vyd. Praha :Victoria publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7. s. 446

¹⁹ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha : Grada publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7. s. 74

²⁰ BUCHTOVÁ, B. a kol. *Člověk – psychosomatická bytost : K problému lidské sebereflexe*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita : Ekonomicko – správní fakulta, 1996. 234 s. ISBN 80-210-1341-9. s. 71

²¹ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování : Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.s. 173

3.2.6 Dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti

Tvůrcem této teorie je americký psycholog Frederick Herzberg a současně s Maslowovou teorií hierarchie potřeb patří k vůbec nejcitovanějším celosvětovým teoriím, které se zabývají pracovní motivací. [BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol., 2002:269]

Svým výzkumem zjistil, že důležitý vliv na proces motivace mají především tyto dva faktory²²:

- *faktory hygieny(dissatisfactory)*,
- *motivátory vnitřních pracovních potřeb(satisfactory)*.

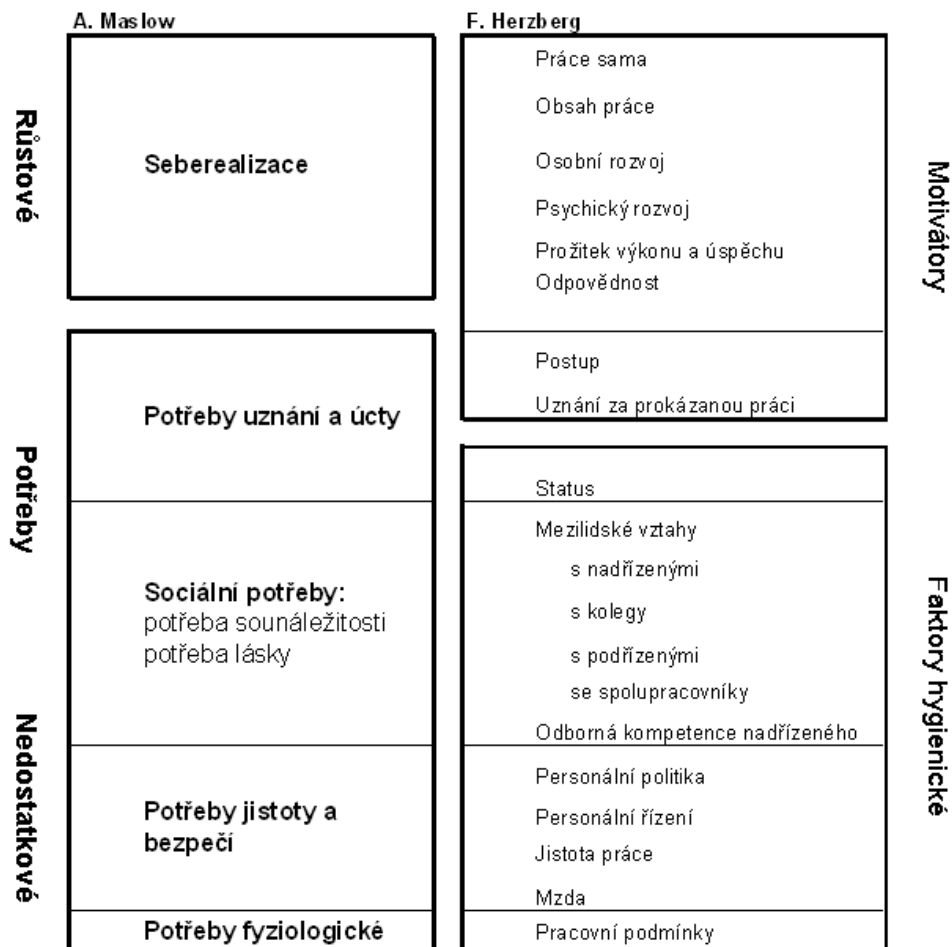
Absence či nedostatečný stav některého z *hygienických faktorů* vede u pracovníků k nespokojenosti a projevuje se negativně na jejich motivaci. Pokud jsou faktory hygieny udržovány v dobrém stavu, nepůsobí sice na pracovníky motivačně, ale nevyvolávají pracovní nespokojenost. [DVOŘÁKOVÁ, Z., 2007:172]

Pokud jsou *motivátory* pozitivně laděny a v příznivém stavu, pak se projevuje jejich motivační vliv na pracovníka. V opačném případě dochází k nespokojenosti a poklesu motivace. [BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol., 2002:269]

Obrázek č.4 porovnává vztah mezi motivátory a hygienickými faktory podle Herzberga a potřebami podle Maslowa. Z obrázku je mezi nimi patrná korespondence.

²² DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4. s.172

Obrázek č. 4: Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace a její porovnání s teorií potřeb A. Maslowa



Pramen BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha : Management press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3. s. 270

V praxi byla rovněž tato teorie podrobena kritice, která jí vytýkala striktní vymezení hygienických faktorů a motivátorů. Tato kritika se obzvláště týkala zařazení mzdy mezi hygienické faktory, kdy empirické studie prokázaly, že mzda působí i jako motivátor. Jako problematická byla vnímána univerzálnost této teorie, která „nerespektuje individuální motivační strukturu konkrétních pracovníků“²³, kdy to co motivuje jednoho, nemusí mít stejný účinek na druhého.[DVOŘÁKOVÁ, Z., 2007:173]

3.2.7 Teorie X a Y

Duchovním otcem teorie X a Y je jeden z představitelů proudu humanistické psychologie D. McGregor. Teorie se snaží reflektovat dva různé pohledy na člověka jako pracovníka a tomu odpovídající řídicí styly vedoucích pracovníků.[NAKONEČNÝ, M., 1992:99]

²³ BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha : Management press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3. s. 270

Teorie X vychází z předpokladu, že průměrný člověk²⁴ má od narození vrozenou nechuť k práci, musí být do práce neustále nucen a skrývá se před odpovědností a raději se nechává „vést za ruku“. V manažerské praxi se vnímání člověka pomocí teorie X vyznačuje uplatňováním autoritativního stylu vedení, které je charakteristické stanovováním návodů a neustálou kontrolou řízených pracovníků. [DVOŘÁKOVÁ, Z., 2007:175]

Teorie Y vnímá člověka protikladně a charakterizuje jej následovně²⁵: člověk vnímá práci jako přirozenou, přičemž výdej tělesného a duchovního úsilí je obdobný jako při hře či odpočinku, odhodlanost a motivace k práci je dána odměnou za vykonanou práci, přičemž nejvyšší odměny se člověku dostává při uspokojení potřeby osobnosti a jejího rozvoje. Styl vedení dle teorie Y je charakterizován poskytnutí jisté volnosti pracovníkovi. Tomu je stanoven cíl a jisté mantinely, které jsou ovšem „široké“. Pracovník má tudíž možnost využít vlastní schopnosti a kreativitu k dosažení cíle. Tuto formu vedení je vhodné využívat v turbulentním prostředí. [DVOŘÁKOVÁ, Z., 2007:175]

S růstem všeobecného rozvoje společnosti (ekonomický, politický, sociální, kulturní apod.), můžeme v mnoha zemích vnímat postupný odklon od teorie X, neboť stále vyšší podíl obyvatel začíná odpovídat charakteristikám teorie Y.

²⁴ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha : Management press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2. s. 99

²⁵ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha : Management press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2. s. 100

4 Motivace a její vliv na pracovní výkon

4.1 Definice pracovního výkonu

„Pracovní činností se člověk bezprostředně podílí na vytváření společenských hodnot a zajištění potřeb společnosti“²⁶. V rámci pracovní činnosti vykonává jednotlivec několik pracovních úkolů. Měřítkem úspěšnosti vyrovnání se s pracovním úkolem je *pracovní výkon* v rámci něhož hodnotíme²⁷:

- *výsledek práce,*
- *kvalitu,*
- *množství za jednotku času,*
- *objektivní podmínky, za kterých byl výkon dosažen.*

Lidé se navzájem liší svojí výkonností, kterou podávají ve stejné činnosti a za stejných podmínek. Rovněž výkonnost jedince není stabilním faktorem, neboť je závislá na množství a namáhavosti úkolů a mění se rovněž v průběhu vykonávané pracovní činnosti.[MAYEROVÁ, H.; RŮŽIČKA, J., 2008:43]

Výkonnost pracovníka určují²⁸:

- *technické, ekonomické a organizační podmínky.* Zde se jedná především o úroveň technického vybavení pracoviště, uspořádání pracoviště, vnější podmínky pracovního prostředí, úroveň hygieny a bezpečnosti práce, způsob hodnocení a odměňování pracovníků atd.
- *společenské podmínky práce.* Konkrétními příklady jsou např. úroveň a zaměření sociální politiky organizace, úroveň personální práce v organizaci, působení celospolečenských právních a morálních norem, úroveň vedení lidí vedoucími pracovníky, interpersonální vztahy ve skupině atd.
- *osobní determinanty pracovníka.* Typickými příklady jsou tělesné a duševní předpoklady jedince k práci, odborná připravenost, úroveň kvalifikace, profilující osobní vlastnosti, zdravotní stav, pracovní motivace atd.
- *situační podmínky.* Ty můžeme charakterizovat jako celospolečensky významné události, situační podnikové vlivy(mimořádné události, významné inovace, organizační změny apod.), mimořádné události v osobním životě pracovníka, konflikty na pracovišti apod.[MAYEROVÁ, H, RŮŽIČKA, J., 2008:43]

²⁶ MAYEROVÁ, M.; RŮŽIČKA, J. *Psychologie v hospodářské praxi*. 4. vyd. Plzeň : Západočeská univerzita, 2008. 263 s. ISBN 978-80-7043-614-1. s. 43

²⁷ MAYEROVÁ, M.; RŮŽIČKA, J. *Psychologie v hospodářské praxi*. 4. vyd. Plzeň : Západočeská univerzita, 2008. 263 s. ISBN 978-80-7043-614-1. s. 43

²⁸ MAYEROVÁ, M.; RŮŽIČKA, J. *Psychologie v hospodářské praxi*. 4. vyd. Plzeň : Západočeská univerzita, 2008. 263 s. ISBN 978-80-7043-614-1. s. 43

4.2 Vztah motivace a pracovního výkonu

Mezi dvě základní skupiny subjektivních osobnostních determinant výkonu, resp. výkonnosti člověka patří motivace a schopnosti. Jejich vzájemný vztah je vyjádřen následující rovnicí²⁹:

$$V=f(M*S)$$

kde V = úroveň výkonu(v dimenzích kvantity i kvality)

M = úroveň motivace(míra „*chtění*“ člověka podat výkon)

S = úroveň schopností(vědomostí, znalostí, dovedností)

Výše uvedený vzorec je zjednodušením reality, neboť přestože bude pracovník optimálně motivován a bude dosahovat potřebné úrovně schopností, jeho výkon nemusí dosahovat požadované výše, neboť na něj působí ještě další důležitý faktor podmínek. V tom případě získá vzorec výslednou podobu³⁰:

$$V=f(M*S*P)$$

kde P = podmínky či možnosti

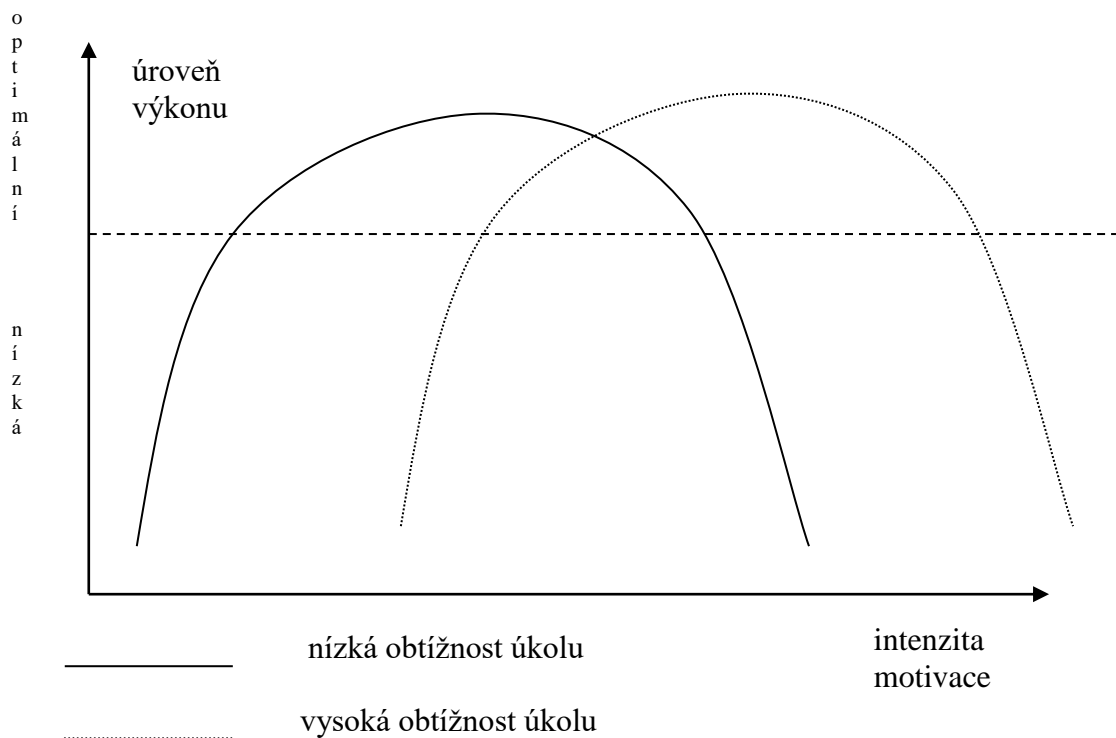
„*Obecně rozšířený názor, že čím je motiv silnější, tím vyšší i lepší je výkon, ať už fyzický nebo mentální, v plné míře neplatí*“³¹. Pochopitelně platí, že pokud je úroveň výkonu nízká a u jedince začne docházet k růstu intenzity motivace, pak za stejných okolností, tj. stejné úrovni schopností a podmínek pro výkon, začne docházet rovněž k růstu úrovně výkonu. Toto platí ovšem pouze do určité úrovně motivace. Přesáhne-li motivace tuto mez, pak dochází k paradoxnímu jevu-snížení úrovně výkonu. To je dáno především skutečností, kdy přílišná motivovanost vytváří u jedince vysokou míru vnitřního psychického napětí, které jej negativně ovlivňuje zásahem do psychiky, čímž oslabuje vnitřní podmínky výkonu. Tento jev je znám jako tzv. Yerkes-Dodsonův zákon nebo jako “obrácená U-křivka“ viz obrázek č. 5. [PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R., 1996:66-67]

²⁹ BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha : Management press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3. s. 255

³⁰ PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha : Ediční oddělení VŠE, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3. s. 134

³¹ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha : Management press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2. s. 11

Obrázek č. 5: Yerkes-Dodsonův zákon



Pramen: PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. Motivace pracovního jednání. 1. vyd. Praha : Ediční oddělení VŠE, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3. s. 68

Obrázek č. 5 rovněž znázorňuje vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem. S růstem obtížnosti úkolu je pro dosažení optimální úrovně výkonu nutná vyšší intenzita motivace.

V souvislosti s „obrácenou U-křivkou“ je vhodné ještě doplnit:

- Pro každý typ úkolu existuje jistá *optimální úroveň motivace*. Vyšší či naopak nižší než optimální úroveň vede ke snížení výkonu.
- Úroveň optimální motivace se liší v závislosti na *obtížnosti úkolu*. Pro náročné úkoly se jako optimální jeví relativně nižší úroveň motivovanosti, naopak pro úkoly relativně snadné je optimální vysoká motivovanost. [PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R., 1996:69]

V praxi můžeme pozorovat odlišné typy lidí, kdy někteří mají tendenci podávat vysoký výkon téměř ve všech sférách lidských činností, v nichž je měřítko výkonu uplatnitelné, zatímco u jiných je tato tendence nepozorovatelná či dokonce úplně schází.

4.3 Vliv pracovního výkonu na konkurenceschopnost podniku

Charakteristickým jevem pro tržní hospodářství je volná hospodářská soutěž subjektů na trhu určitého druhu zboží a služeb. Podniky se snaží dosáhnout konkurenční výhody prostřednictvím takových faktorů ve fungování organizace, které jim dovolí zajištění a udržení úspěšné pozice. [VEBER, J. a kol., 2009: 510]

Aby mohl podnik fungovat efektivně a byl konkurenceschopný, je nutné, s ohledem na personální oblast, zajistit efektivní řízení výrobního faktoru práce, kterou dělí Synek na ³² dispozitivní (řídící) práci a výkonnou práci. V praxi můžeme měřit účinnost každého jednotlivého výrobního faktoru pomocí měřítka efektivnosti:

měřítka efektivnosti = hodnota výstupu/hodnota vstupu

Účinnost lidské práce měříme pomocí poměrového ukazatele *produktivita práce*.

produktivita práce = hodnota výstupu(tržby,zisk)/mzdové náklady

³² SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 4. přeprac. a doplň. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4. s. 31

5 Systém odměňování

Motivační systém podniku bývá zpravidla sepsán v rámci podnikového dokumentu, který se nazývá motivační program. „*Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců*“³³.

Základními stimulační faktory, pomocí nichž se snaží personální řízení podniku působit na motivaci zaměstnanců, jsou³⁴: hmotná odměna (peněžní i nepeněžní) a nehmotná odměna (obsah práce, hodnocení, atmosféra pracovní skupiny atd.). Názory na stimulační účinek jednotlivých součástí motivačního programu výrazně liší, viz. Taylor a jeho důraz na hmotnou odměnu a oproti němu názor například Herzberga a jeho dvoufaktorové teorie pracovní motivace, podle které je nejdůležitějším motivátorem pracovníků samotná práce z hlediska jejího obsahu, jež má navíc tu výhodu, že je její motivační aspekt téměř nevyčerpatelný. Vzhledem k širokému okruhu témat, jež postihuje komplexní motivační program podniku, bude blíže pojednáváno pouze o metodách hmotného odměňování zaměstnanců a návaznosti hodnocení pracovního výkonu na hmotné odměňování

5.1 Vymezení pojmu odměňování

Odměňování zaměstnanců patří mezi jednu z nejdůležitějších činností, na něž je poutána pozornost jak zaměstnavatelů, tak také samotných zaměstnanců. Odměňováním kompenzuje zaměstnavatel zaměstnanci vykonanou práci a v praxi je odměňování rovněž využíváno pro stimulování zaměstnanců k vyšším výkonům, popř. vyšší kvalitě výkonů. Historicky byla pod pojmem odměňování vnímána pouze hmotná odměna ve formě peněžní, ať již se jednalo o mzdu a její formy, nebo jiné formy peněžní odměny. V současné době jsou v praxi používány rovněž další formy odměňování, mezi něž patří povýšení, formální uznání a zaměstnanecké výhody (benefity). Aby mohlo odměňování plnit svoje úkoly, je nutné, aby s ním byli dostatečně seznámeni zaměstnanci podniku. [TOMŠÍK, P., 2005:45]

Podle Wöheho je „*vrcholným principem odměňování zásada, že mzda musí být spravedlivá*“³⁵. Mzdová spravedlivost je ovšem etickou hodnotou závislou na společenském řádu a sociálně etických otázkách, jež má pouze formální charakter a nemůže být stanovována vědeckými prostředky.

5.2 Úkoly odměňování

³³ BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha : Management press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3. s. 302

³⁴ PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha : Ediční oddělení VŠE, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3. s. 169-180

³⁵ WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 1995. 748 s. ISBN 80-7179-014-1. s. 109

Cílem odměňování je³⁶:

- získat zaměstnance v požadovaném počtu a kvalitě,
- odměňovat zaměstnance ve vztahu k jejich výkonu (úsilí, výsledky, loajalita, zkušenost, schopnosti),
- posilovat konkurenční postavení zaměstnance na trhu práce,
- být racionální, přiměřeně možnostem mzdových fondů,
- akceptace ze strany zaměstnanců,
- pozitivně posilovat a být v souladu s podnikovými normami,
- být v souladu s právními normami,
- přispívat k rozvoji zaměstnanců v rámci rovnosti příležitostí,
- stimulovat zvyšování kvalifikace a schopností zaměstnanců,
- být kontrolovatelné jako náklady práce s ohledem na celkové náklady i příjmy.

5.3 Nákladovost systému odměňování v podniku

Typickým jevem souvisejícím s motivačním programem je protichůdnost představ o jeho rozsahu mezi jednotlivými stakeholdery, zejména mezi zaměstnanci a majiteli podniku. Vlastníci očekávají maximální zúročení vloženého kapitálu a odměny pro ně znamenají nákladovou položku umenšující výsledek hospodaření. Oproti tomu zaměstnanci, jakožto nositelé výrobního faktoru práce, očekávají co nejvyšší zhodnocení svého výrobního faktoru prostřednictvím odměňování. Výše odměn je závislá na průniku několika faktorů, které na sebe vzájemně působí. Jedná se zejména o finanční zdraví podniku, úroveň vyjednávacích schopností odborů nebo zástupců zaměstnanců nebo jednotlivých zaměstnanců, výši odměn u konkurenčních podniků, pracovní schopnosti zaměstnanců, produktivitu práce, životní náklady v regionu a zemi, situaci na trhu práce atd. Podniky by si měly hlídat tuto nákladovou položku i v období zisku, neboť neuvážené navyšování hmotného odměňování zaměstnanců vede k tomu, že se pro ně stane samozřejmým a mohou je požadovat jako svůj „nárok“ i v období poklesu zisku či krize.

Hodnocení systému odměňování konkurenčních podniků je v podnicích prováděno prostřednictvím průzkumu trhu. Podnik by měl sledovat u konkurenčních podniků úroveň nákladů na motivační program, jeho rozsah a jakým skupinám zaměstnanců jsou poskytovány jaké výhody. Ukazatele, které je možné sledovat jsou celkové náklady na poskytování zaměstnaneckých výhod, náklady přepočtené na jednoho zaměstnance nebo poměr mezi náklady a celkově vyplacenými mzdami. Tyto ukazatele je potom vhodné porovnávat s průměrnou úrovní dosahovanou konkurencí a pokud podnik dosahuje alespoň této úrovně, pak je konkurenceschopný na trhu práce.[MILKOVICH, G. – BOUDREAU, J., 1993:644-646]

5.4 Struktura systému odměňování

Systém odměňování je širěji chápáný pojem než mzdový systém. Mzdový systém chápeme jako základní metodický a formální aparát pro řízení mezd. Systém odměňování je souhrnem podmínek, za kterých jsou zaměstnancům poskytovány mzdy a které slouží k ochraně zaměstnanců ve mzdové oblasti.[TOMŠÍK,P., 2005:59]

³⁶ TOMŠÍK, P. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno : Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. 105s. ISBN 80-7157-845-2. s. 46

System odměňování má následující strukturu³⁷:

- 1) Hmotné odměny a výhody v členění
 - a) peněžní odměny
 - přímé(formy mzdy)
 - základní mzdy(platy, odměny za práci),
 - příplatky za práci,
 - prémie,
 - podíly na výsledcích organizace,
 - nepřímé
 - příplatky na pojištění a zdravotní péči,
 - příplatky na dovolenou, stravenky, firemní služby a výrobky za nižší ceny, cestové a jiné,
 - b) nepeněžní nepřímě odměny a výhody
 - vybavení pracoviště,
 - pomocný personál,
 - zvýhodněné stravování,
 - služební auto, mobilní telefon a jiné.
- 2) Nehmotné odměny a výhody
 - sledují růst kvalifikace a stabilizace,
 - rozhodovací pravomoc,
 - odborný růst,
 - volná pracovní doba,
 - vzdělání,
 - odpovědnost a jiné.

Bedrnová a Nový mezi nehmotné odměny zařazují také obsah práce, povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení, atmosféru pracovní skupiny, režim práce, identifikace s prací a externí stimulační faktory(např. image podniku). Hagemannová doplňuje³⁸ spoluúčast na aktivitách probíhajících v podniku jako důležitý aspekt nehmotné stimulace zaměstnanců.

5.5 Vymezení základních pojmů

5.5.1 Hmotná odměna

Za hlavní stimulační prostředek je obecně považována *hmotná odměna*, neboť slouží jako zdroj pro zajištění prostředků, které jsou existenčně důležité pro život pracovníka a jeho rodiny. Někteří autoři-např. Bedrnová ji dále člení na hmotnou odměnu *peněžní a specifickou*.

Aby hmotná odměna plnila svůj stimulační účel je nezbytné, aby byla dodržována pravidla uvedená níže³⁹:

³⁷ TOMŠÍK, P. Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Brno : Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. 105s. ISBN 80-7157-845-2. s. 61

³⁸ HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1995. 211 s. ISBN 80-85865-13-0. s. 120

³⁹ PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha : Ediční oddělení VŠE, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3. s. 169

- *musí existovat přímý vztah mezi odvedeným výkonem a odměnou,*
- *odměna by měla přicházet co nejdříve po výkonu, je nutné se vyhnout předání odměny předem,*
- *odměna by neměla přicházet automaticky, ale za výkon. Pracovník by měl mít jasno o vztahu mezi vynaloženým úsilím a odměnou.*
- *pravidla týkající se výkonu a odměny by měla být stanovena předem.*

Význam hmotné odměny je závislý na životní úrovni obyvatel konkrétní země. Obecně platí, že čím je země vyspělejší, tím méně na pracovníky působí hmotná odměna jako stimulační prostředek, neboť hmotná odměna slouží primárně na pokrytí životně důležitých výdajů jedince a jeho rodiny. Na druhou stranu je nezbytné nepodceňovat tento faktor ani u zemí s vysokou životní úrovní, neboť výše hmotné odměny určuje také postavení pracovníků v rámci hierarchie podniku a ve vztahu k ostatním skupinám ve společnosti. V případě, že začne pracovník vnímat subjektivně tuto odměnu jakou nespravedlivou vůči ostatním, vede to k nespokojenosti, která může vyústit až v odchod z podniku. V praxi působí hmotná odměna jakožto stimul pouze na ty pracovníky, kteří jsou v rámci svého motivačního profilu orientováni právě na ni. To však neznamená, že na ní ostatním pracovníkům nezáleží. Ti o to intenzivněji vnímají spravedlnost a dodržování pravidel vyplácení odměn a nesplnění této podmínky se projevuje u podniku zvýšenou fluktuací.

5.5.1.1 Hmotná odměna peněžní přímá

Zákon č. 262/2006 Sb.(Zákoník práce) definuje tyto složky peněžitého plnění náležitosti zaměstnanci za vykonanou práci⁴⁰: mzdu, plat, odměnu z dohody. Pokud je zaměstnavatelem soukromoprávní subjekt, je zaměstnanci poskytována mzda. Je-li zaměstnavatelem stát, resp. územní samosprávný celek, příspěvková organizace státu a další(definováno § 109 odst. 3 téhož zákona), je zaměstnanci poskytován plat. Odměna z dohody je poskytována za práci vykonanou na základě dohody o pracovní činnosti.

Podnik, ve kterém probíhá výzkum nabízí svým stálým zaměstnancům na dělnických pozicích pouze mzdu, tudíž se bude dále tato práce zabývat pouze mzdou jakožto prostředku pro hmotnou stimulaci zaměstnanců.

Kleibl a kol. označuje mzdu jako jeden z hlavních podnětů k práci, který je propojený s působením dalších podnětů psychologických, ekonomických a technickoorganizačních, mezi které patří⁴¹:

- *výši výdělku (měla by umožňovat sociální zabezpečení pracovníků a jejich rodin, měla by být spravedlivá ve vztahu k ostatním zaměstnancům, a měla by být zřejmá závislost mezi kvantitou a kvalitou výkonu a výší mzdy)*
- *úroveň reálné výše mzdy a zachování jistoty výdělku do budoucnosti, vliv inflace,*
- *výše a podíl hmotných benefitů nemzdového charakteru v celkové odměně (služební vůz, půjčky apod.)*
- *míra ovlivnitelnosti pracovního výsledku jednotlivcem,*
- *postoje bezprostředně vedoucích včetně ohodnocení výsledků práce a osobního přínosu,*
- *mezilidské vztahy na pracovišti,*

⁴⁰ Zákoník práce [online]. 2006 [cit. 12.5.2009]. Dostupný na WWW: <<http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-262-2006-sb-zakonik-prace/plne-zneni/>>

⁴¹ KLEIBL, J. a kol. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1994. 126 s. ISBN 80-7079-988-9. s.16

- *jistota pracovního místa,*
- *stav na trhu práce (hrozba nezaměstnanosti)*
- *možnost osobního rozvoje a pracovního postupu,*
- *informovanost pracovníka, případná spoluúčast na řízení a možnost spolurozhodování o důležitých problémech,*
- *pracovní a životní podmínky, prestiž pracovní funkce (profese) ve veřejnosti.*

Celková mzda zaměstnance se sestává ze součtu jednotlivých mzdových forem, mezi něž patří⁴²:

- *časová mzda,*
- *úkolová mzda,*
- *podílová(provizní) mzda,*
- *prémiová mzda,*
- *doplňkové mzdové formy*

V literatuře bývá do členění zařazována také smíšená mzda, která vzniká vzájemnou kombinací výše uvedených forem mzdy.

Časová mzda

Zaměstnanci je za určitou časovou jednotku(hodina, měsíc, rok) vyplácen příslušný mzdový tarif uvedený ve mzdovém předpise podniku a pracovní smlouvě. Nevýhodou časové mzdy je její nezávislost na pracovním výkonu. Podniky tuto situaci proto řeší poskytováním dalších forem odměňování zpravidla záviselých na analytickém hodnocení zaměstnance nadřízeným.

Úkolová mzda

Úkolová mzda se využívá při odměňování pracovních úkolů, u nichž převažuje zájem na množství odvedené práce. Jejímu zavedení do praxe musí předcházet:stanovení technických a pracovních postupů, zajištění technických a organizačních požadavků pro plnění úkolu(suroviny, materiál, polotovary, nástroje a výrobní dokumentaci), spolehlivá evidence a kontrola množství a kvality práce, možnost ovlivnění výkonových norem pracovním úsilím, nesnižování bezpečnosti práce a neohrožování zdraví pracovníků při zvýšeném pracovním výkonu.

Podílová(provizní) mzda

Její výše je dána přímým procentuálním podílem pracovníka nebo pracovní skupiny na hodnotově vyjádřených výsledcích práce(tržby, obrat, výnos, výkon). Její využití je typické u činností, jejichž výsledek je ovlivnitelný pracovníkem, ale způsob organizace práce vylučuje předem stanovit pracovní postup a spolehlivě sledovat využití pracovní doby. Používá se především v pro odměňování obchodních činností a služeb.

⁴² TOMŠÍK, P. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*, 1. vydání, Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005, 105s. ISBN 80-7157-845-2, s. 64

Smíšená mzda

Do této kategorie bývají zařazovány různé kombinace mzdy časové a úkolové nebo mzdy časové a podílové. Jejím smyslem je zmírnění jednostrannou závislost výdělku na úkolové nebo podílové mzdě.

Prémiová mzda (osobní ohodnocení)

Prémiová mzda bývá v podnicích častěji známa pod pojmem *osobní ohodnocení*. Prémie se poskytují zaměstnancům za výsledky práce stanovené předem v příslibu pomocí ukazatelů množství, kvality, hospodárnosti a efektivnosti. Zaměstnanec je schopen tyto ukazatele významně ovlivnit a odpovídá za ně. Účelem je hmotná zainteresovanost zaměstnanců na včasném, kvalitním a iniciativním plnění pracovních úkolů při současném dodržování maximální hospodárnosti. Prémiová mzda se může být opakující se nebo může mít formu mimořádné prémie.

Doplňkové mzdové formy

Zaměřují se především na odměňování výkonu nebo zásluh. Můžeme sem zařadit *podíly na výsledcích hospodaření organizace* (na zisku, podíl na výnosu, na výkonu), *příplatky ke mzdě povinné*, v ČR jsou povinné příplatky stanoveny Zákoníkem práce § 114-118 a jedná se o⁴³ mzdu za práci přesčas, mzdu za práci ve svátek, mzdu za noční práci, mzdu a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí a mzdu za práci v sobotu a v neděli a odměna za pracovní pohotovost a náhrady výdajů poskytovaných zaměstnanci v souvislosti s výkonem práce. Zákon rovněž definuje jejich přesnou výši, která se počítá jako % průměrného výdělku nebo % zákonem stanovené minimální mzdy a nebo je závislá na výši tabulkových hodnot náhrad definovaných zákonem. Dále sem řadíme *příplatky ke mzdě nepovinné*, tyto příplatky jsou poskytovány zaměstnavatelem buďto ve větší procentuální sazbě oproti zákonem stanovené a nebo se jedná o příplatky zákonem nedefinované jako příplatek za vedení čety, příplatek za práci v odpoledních směnách a jiné. Do kategorie doplňkových mzdových forem spadají také *zaměstnanecké akcie, další mzdy* (13. a 14.), *odstupné* (zlaté rozloučení, zlatý padák), *osobní ohodnocení, ocenění zlepšovacích návrhů a další*

5.5.1.2 Zaměstnanecké benefity

Do této kategorie zahrnujeme jak hmotné odměny peněžní povahy nepřímé, tak také hmotné odměny nepeněžní povahy. Tento druh odměn bývá častěji nazýván zaměstnaneckými výhodami popř. pouze jako tzv. benefity. Na rozdíl od mezd a platů a dalších výše uvedených forem odměňování nemívají obvykle přímý vztah k výkonu zaměstnance. Zaměstnavatel je poskytuje zaměstnancům za to, že pro něj pracují. Tyto odměny jsou mnohem méně univerzální než hmotné odměny peněžní přímé, avšak pro daného pracovníka mohou být osobitější a tím jej mohou lépe stimulovat. [KOUBEK, J., 2007:319]

Zaměstnanecké benefity jsou v ČR aktuálním tématem několika posledních let ovšem v západoevropských zemích a v USA mají dnes již letitou tradici. Oblast benefitů v zahraničí v současné době ovládly benefity zaměřené na budoucnost – tedy penzijní systémy, zdravotní péče nebo dokonce pojištění pro případ smrti. Například v USA, kde je hlavním úkolem

⁴³ Zákoník práce [online]. 2006 [cit. 12.5.2009]. Dostupný na WWW: <<http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-262-2006-sb-zakonik-prace/plne-zneni/>>

zaměstnaneckých benefitů snaha udržet si své pracně vyškolené zaměstnance, šli s odměňováním nad rámec mzdy ještě dále. Není zde neobvyklé mít k dispozici firemního faráře, možnost zachytat si ryby ve firemním rybníku či dokonce mít k dispozici člověka-pomocníka, který zaměstnanci nakoupí, případně vystojí frontu na lístek oblíbeného zpěváka. U nás zatím zřejmě tyto „extravagantní“ formy odměn nenajdou své uplatnění, ale rozhodně už dnes dochází k rozšíření pestrosti zaměstnaneckých benefitů, neboť čím více roste potřeba podniků udržet a motivovat kvalitní pracovníky, tím více nových benefitů vzniká.

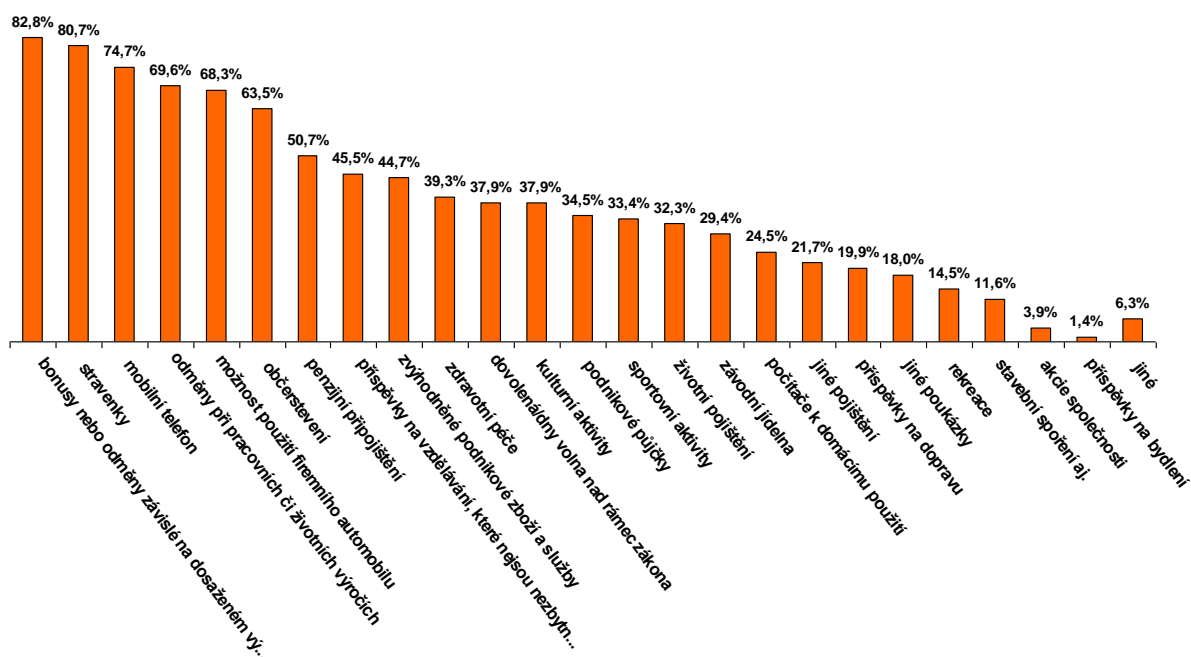
Zaměstnanecké benefity zahrnují celou škálu rozmanitých požitků, služeb, zboží či sociální péči, za které by zaměstnanec normálně musel platit. Může se jednat o *příspěvek na dovolenou*, ať již pro zaměstnance či členy jeho rodiny. V České republice je podle agentury Factum invenio⁴⁴ druhým nejčastěji poskytovaným benefitem *příspěvek na stravování*, poskytuje jej téměř 80,7 % zaměstnavatelů (viz graf č. 1). Ve skutečnosti se ovšem jedná o první místo, vzhledem k tomu, že podle výše uvedeného členění řadíme podíly na výsledcích hospodaření organizace mezi dodatkové formy mzdy. Mezi další zástupce benefitů patří⁴⁵: *příspěvek na penzijní připojištění, důchody poskytované organizací, příspěvek na životní pojištění, zvýhodněné půjčky, jesle a mateřská škola, zvýhodněný prodej výrobků a služeb pro zaměstnance, prestižní podnikové automobily, možnost výpůjčky nákladního automobilu, hrazení telefonu i pro soukromé účely, vzdělání hrazené podnikem, příspěvek na kulturu, příspěvek k nemocenské, příspěvek na oblečení, kosmetiku, placené přestávky v práci, sport a dopravu a další.*

Zaměstnanecké výhody sice obsahuje objektivní hodnotu hmotných odměn, daleko vyšší význam má ovšem hodnota subjektivní, která v sobě nese symbolický význam. Díky tomu dochází u pracovníků k vyvolání pocitu sounáležitosti a identifikaci pracovníka s podnikem.

Graf č. 1: Nejčastější poskytované benefity u českých firem

⁴⁴ Factum Invenio : *Nejčastěji poskytované benefity u českých firem* [online] 2008 [cit. 20.4. 2009] dostupný na WWW :<http://www.factum.cz/vpz295>>

⁴⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozš. vyd. Praha : Management press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 319-320



Pramen: Faktum Invenio : *Nejčastěji poskytované benefity u českých firem* [online] 2008 [cit. 20.4. 2009] dostupný na WWW :<http://www.factum.cz/vpz295>>

Výše uvedený graf, který čerpá data z počátku roku 2008. Ukazuje nejčastěji poskytované benefity českých firem. 81 % firem poskytuje svým pracovníkům stravenky, které rovněž podle výzkumu TNS – AISA⁴⁶ pro společnost Sodexo Pass patří mezi 3. nejoblíbenější benefity podle zaměstnanců.

Benefity jsou pro podnik nákladovou položkou a podniky je vnímají především jako investici, která se projeví nepřímo v budoucí vyšší pracovní motivaci a vyšší loajalitu zaměstnanců. Stát se snaží v dnešní době zvýhodnit zejména oblast životního pojištění, penzijního připojištění a stravenek. Zvýhodnění se projevuje tím, že z příspěvků poskytovaných v rámci těchto oblastí nemusí podnik hradit státu sociální a zdravotní pojištění (v současné době ve výši 34 %). Zaměstnanci z tohoto příspěvku nemusejí odvádět sociální pojištění, zdravotní pojištění a daň. S ohledem na daňovou zdatelnost je umožněno zaměstnavatelům přispívat do penzijního připojištění a životního pojištění maximálně 24 000 Kč ročně na jednoho zaměstnance.

Pokud chce podnik být podnik konkurenceschopný v oblasti získávání a udržení pracovních sil, pak by se měl držet trendů nastolených podniky ze žebříčku Czech Top 100. 86 % těchto podniků nabízí zaměstnancům příspěvek v rámci penzijního připojištění a 42 % příspěvek na životní pojištění.⁴⁷

Z hlediska zaměstnanců je možnost čerpat maximální výhody ze strany státu u penzijního připojištění v případě měsíčního příspěvku 1500 Kč. Zaměstnanec získá měsíční příspěvek ve výši 150 Kč a má možnost si snížit roční základ daně o 12 000 Kč. Trochu jiná situace je

⁴⁶ TNS – AISA : *Výzkum „Co zaměstnanci chtějí?“ pro Sodexo Pass ČR, a.s.* [online]. 2007 [cit. 20.5.2009]. Dostupný na WWW :<<http://www.sodexo.cz/cz/cz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darky/zamestnaneckebenefity/stravovani/stravenky/stravenky.asp>>

⁴⁷ ING, a.s : *ING Employee benefits* [online]. 2009 [cit. 7.6. 2009]. dostupný na WWW :<<http://www.ing.cz/cz/produkty-a-sluzby/employee-benefits/>>

v oblasti životního pojištění. Zde si může zaměstnanec odečíst ze základu daně částku 12 000 Kč ročně v případě, kdy si do tohoto programu přispívá ročně částku ve výši alespoň 12 000 Kč. Další oblastí jsou tzv. stravenky, pomocí nichž přispívá zaměstnavatel svým zaměstnancům na stravování. Zákonné úpravy těchto tří oblastí včetně přehledného zpracování dat do tabulky jsou uvedeny v příloze č. 2.

Kafeteria systém

V poslední letech začínají podniky v České republice uplatňovat jako jednu z forem poskytování zaměstnaneckých výhod tzv. kafeteria systém. Jedná se o systém pružných a volitelných zaměstnaneckých výhod, který zaměstnanci umožňuje vybrat si v rámci stanoveného limitu z firemní nabídky ty výhody, které jednotlivci nejvíce vyhovují a o něž má největší zájem. Systém respektuje osobní zájmy a může tedy být silným stimulem pro zaměstnance. Dále podniku pomáhá překonávat situaci, kdy zvyšování mzdy určitá skupina zaměstnanců přestává vnímat jako dominantní podnět k práci.

Mezi nevýhody patří náklady na zavedení a nutnost personálního zajištění obsluhy systému. U podniků, jež už nyní využívají elektronické systémy pro své řízení se však jedná pouze o nadstavbu, která není příliš nákladná.⁴⁸

5.6 Sestavení motivačního programu

Samotnou fázi přípravy, tvorby a realizace motivačního programu se dělí do několika fází. Bedrnová a Nový⁴⁹ rozlišují tyto fáze:

- *Analýza motivační struktury (motivačního profilu) pracovníků podniku.* Jedná se o základní fázi, která směřuje k identifikaci tzv. „hluchých míst motivace“, které má motivační program postihnout a řešit.
- *Stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu podniku.* Cíle se zaměřují na oblasti, které jsou pro podnik klíčové: např.: motivace k výkonu, motivace ke kvalitě práce či iniciativa a tvůrčí přístup.
- *Vymezení potenciálních stimulačních prostředků.* Důležitá je vazba na předpokládané zaměření motivačního programu. Smyslem je ujasnění možností stimulace žádoucích forem pracovního jednání a vytvoření možnosti optimálního výběru konkrétních forem stimulace
- *Výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování.*
- *Vlastní sestavení motivačního programu.* Motivační program by mělo být zpracován do formy podnikového dokumentu a je zpracován pro určité období a stává se směrnici v rukou manažerů, díky níž mohou působit na své pracovníky.
- *Seznámení všech pracovníků podniku s přijatým motivačním programem.* Tento krok je možno považovat za jeden z nejdůležitějších, neboť díky němu mohou pracovníci rozpoznat zájem podniku o ně samotné, což má na ně pochopitelně pozitivní vliv, který se zprostředkovaně projevuje i jejich pracovní činnosti. Rozsah motivačního

⁴⁸MAREK, P. *Kafetéria systém a jeho účinnost při motivaci zaměstnanců* [online] 2009 [cit.25.5.2009] dostupný na WWW:<http://www.personalista.com/index.php?id=250>

⁴⁹BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha : Management press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3. s. 305

programu by měl být nevelký a jako forma se doporučuje brožura, která bude dostupná všem pracovníkům.

- *Kontrola výsledků uplatňování motivačního programu a realizace jeho případných úprav.* Výchozí podmínky (aktuální potřeby podniku), za kterých byl motivační program sestavován, se mohou velmi rychle změnit, někdy dokonce již ve fázi zavádění, a proto je nezbytné tyto podmínky

6 Hodnocení zaměstnanců

6.1 Definice pojmu

System hodnocení je jednou ze tří hlavních složek řízení pracovního výkonu. Dalšími složkami jsou výše zmíněné odměňování a dále také vzdělání a rozvoj zaměstnanců. Hodnocení pracovníků se sestává z⁵⁰:

- *měření* - vyhodnocují se výsledky, které se porovnávají s dohodnutými cíli a normami
- *zpětná vazba* - poskytnutí informací jednotlivým pracovníkům o tom, jak pracovali
- *pozitivního posílení vědomí* - připouští se pouze konstruktivní kritika, důležitá je pochvala toho, co se udělalo dobře
- *výměny názorů* - prostřednictvím diskuze by mělo dojít ke svobodné výměně názorů mezi zaměstnancem a nadřízeným
- *dohody* - hledání společné shody ve společných krocích, jež povedou ke zlepšení výkonu.

V praxi se výsledky hodnocení nejčastěji používají pro účely⁵¹:

- *odměňování*
- *rozmístování pracovníků a ukončování pracovního poměru*
- *vzdělání a rozvoj*
- *stimulace ke zlepšení pracovního výkonu*

Zaměstnanec může být hodnocen několika skupinami osob. Nejčastěji se jedná o bezprostředně nadřízenou osobu, dále může jít o hodnocení externím hodnotitelem, zákazníky, spolupracovníky, podřízeným, sebehodnocení, týmové hodnocení a assesment centra (používá se spíše u vedoucích pracovníků), někdy se využívá i tzv. 360 stupňová zpětná vazba, kdy je zaměstnanec hodnocen všemi výše uvedenými hodnotiteli najednou. [ARMSTRONG, M. 1999:255]

6.2 Druhy hodnocení pracovníků

Neformální hodnocení

Jedná se o průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávané práce. V praxi se jedná o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, kdy dochází k průběžné kontrole plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Zpětná vazba by měla být poskytována průběžně a nejlépe během nebo co nejdříve po pracovním výkonu. [KOUBEK, J., 2007: 208]

⁵⁰ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5. s. 253-254

⁵¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozš. vyd. Praha : Management press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 210

Formální hodnocení

Na rozdíl od neformálního hodnocení neprobíhá průběžně, ale má stanovený pevný interval. Dále je charakteristické větší racionálností a standardizovaností. Jeho výsledkem jsou hodnotitelem vypracované dokumenty, které se zařazují do osobních spisů zaměstnanců. Výjimku tvoří příležitostné hodnocení, které vychází z nutnosti rychlého zpracování posudku na daného zaměstnance. Dochází k němu pokud u zaměstnance došlo k výrazným změnám v pracovním výkonu, při ukončování pracovního poměru nebo v určitých momentech pracovní kariéry pracovníka.[KOUBEK, J., 2007: 208]

6.3 Zaměření hodnocení zaměstnanců

Podle Koubka by se mělo hodnocení zaměřit buď na *výsledek práce* nebo na *sociální chování* zaměstnance. Výsledkem práce jsou myšleny charakteristiky jako množství, kvalita, včasnost, náklady atd., čili charakteristiky objektivně měřitelné a zjištěitelné. Toto hodnocení je nejběžnější u dělnických profesí. Hodnocení sociálního chování zaměstnance je spojeno s charakteristikami jako iniciativnost, rozvážnost, kritičnost, schopnost vést, schopnost rozhodovat se, disciplinovanost, odbornost, píle, ochota a jiné. Jejich problémem je ovšem jejich neexaktnost a nespolehlivost vzhledem k subjektivnímu přístupu k hodnocení.[KOUBEK, J., 2007: 209]

6.4 Časté chyby při hodnocení pracovníků

Snahou hodnotitele by mělo být maximální vyhnout se subjektivismu nevhodným výběrem kritérií a metod hodnocení. Mezi nejčastější chyby patří⁵²:

- *přílišná shovívavost,*
- *přílišná přísnost,*
- *tendence k hodnocení pracovníka hodnotami ze středu stupnice,*
- *tendence hodnocení podle svých vlastních měřítek,*
- *tendence nechat se ovlivnit předsudky, sympatiemi či antipatiemi,*
- *tzv. haló efekt, kdy se nechá hodnotitel ovlivnit pozitivní nebo negativní vlastností hodnoceného,*
- *přihlížení k sociálnímu postavení,*
- *přílišné přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení,*
- *výrazně kritická forma hodnocení,*
- *nestejná náročnost různých hodnotitelů.*

6.5 Zavedení systému hodnocení v podniku

Aby mohl systém hodnocení plnit svoje účely je nutné, aby byly splněny podmínky již při jeho tvorbě a následné implementaci do praxe. Nejdříve je nutné vypracovat kritéria a metody hodnocení a jejich případnou návaznost na systém odměňování. Kritéria by měla být přiměřená účelu hodnocení i povaze práce. Dále je potřeba připravit veškeré potřebné dokumenty, které budou používány při samotném hodnocení. Dalšími nutnými podmínkami je vytvoření plánu hodnocení a důkladné proškolení hodnotitelů. Jedním z posledních bodů je informování zaměstnanců a vysvětlení jim samotného smyslu hodnocení.[KOUBEK, J., 2007:230]

⁵² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozš. vyd. Praha : Management press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.s. 229

7 Cíl výzkumu a metodika práce

7.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je zhodnocení motivačního programu podniku (systému odměňování) jako prostředku ke zvyšování výkonnosti zaměstnanců a tím také výkonnosti celého podniku na mezinárodních trzích. Výzkum se bude zabývat především hmotnou motivací zaměstnanců na dělnických pozicích v divizi „výroba kotlů“ a vzájemnou závislost mezi systémem hodnocení a systémem odměňování.

7.2 Hypotézy

Na základě stanoveného cíle a po pohovoru s personalistkou podniku byly stanoveny tyto níže uvedené hypotézy. Některé dílčí hypotézy byly zpracovány jako požadavek ze strany podniku. Hypotézy se týkají pouze zaměstnanců na dělnických pozicích v divizi „výroba kotlů“ podniku Alstom, s.r.o a budou ověřeny výzkumem.

Hlavní Hypotéza:

Hypotéza H 1: Zaměstnanci na dělnických pozicích v divizi výroby kotlů nejsou spokojeni se systémem hmotného odměňování v podniku.

Dílčí hypotézy:

Hypotéza H2: O případném odchodu z podniku uvažuje nejméně 60 % pracovníků především z důvodu platových podmínek

Hypotéza H3: Osobní ohodnocení má pozitivní vliv na pracovní výkon alespoň 60 % zaměstnanců.

Hypotéza H4: Hmotná odměna peněžní přímá má větší stimulační účinek na pracovní výkon než odměna nehmotná.

Hypotéza H5: Alespoň 60% zaměstnanců je spokojeno s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami.

Hypotéza H6: Mezi věkem a spokojeností se zaměstnaneckými benefity existuje střední závislost.

Hlavní Hypotéza

Hypotéza H7: Zaměstnanci nejsou spokojeni se systémem hodnocení v podniku.

Dílčí hypotézy:

Hypotéza H8: Roční hodnocení INDIRA nemá u více jak 60 % zaměstnanců vliv na pracovní výkon.

Hypotéza H9: Alespoň 60 % zaměstnanců není dostatečně seznámeno s návazností ročního hodnocení na systém odměňování.

Hlavní hypotéza H1 vychází a s ní související hypotézy H2-H6 se zabývají spokojeností se systémem odměňování v podniku. Vedení podniku uvažuje o případném zavedení změn, vzhledem k přesvědčení, že podle nich v současné době neplní svůj stimulační účinek. Tudíž byla stanovena hypotéza o nespokojenosti zaměstnanců se systémem hmotného odměňování. Dílčí hypotézy se snaží identifikovat, zda je pro podnik efektivnější, s ohledem na stimulační účinek, zaměřit se na metody hmotné či nehmotné stimulace (H2 a H4), zda je účelné v rámci hmotné stimulace se zaměřovat na osobní ohodnocení (H3) a zda jsou prostředky na zaměstnanecké benefity vynakládány účelně a panuje s nimi spokojenost. Dále se bude výzkum zabývat tím, zda jsou benefity nastaveny tak, že vyhovují všem věkovým skupinám (H6 a H7).

Hlavní hypotéza H7 a dílčí hypotézy H8 a H9 se zabývají hodnocením pracovního výkonu a jeho návazností na systém odměňování.

7.3 Metodika práce

Samotné výzkumné části předcházela volba podniku. S ohledem na zadané téma bylo potřeba vhodně zvolit podnik. Kritéria pro výběr byla stanovena následovně.

- *výrobní podnik,*
- *lokální blízkost podniku, vzhledem k očekávaným četným konzultacím s personalistou podniku,*
- *vstřícnost vedení podniku k poskytnutí dat nutných pro zpracování diplomové práce.*

Nejprve byl pomocí internetových zdrojů proveden předvýběr podniků splňujících 1. a 2. kritérium. Jednalo se o 10 podniků působících na území města Brna. Jejich personálním oddělením byl zaslán elektronickou poštou motivační dopis se žádostí o možnost zpracování diplomové práce v jejich podniku. Kladná odpověď byla zaslána pouze z podniku Alstom, s.r.o, tudíž se stal objektem pro výzkum mé diplomové práce.

Pozorování

V rámci výzkumu bylo využito jednak pozorování přímé, kdy jsem sám zkoumal podnik a jeho fungování zevnitř. Dále bylo využito také pozorování nepřímé, které vycházelo ze zprostředkovaných informací vypořádaných zaměstnanci podniku (zejména personalistky podniku).

Deskripce

Tato metoda byla použita pro účely konkrétnější představy o fungování podniku a předmětu jeho činnosti. Data byla získána z webových stránek společnosti, interních podnikových dokumentů (výroční zpráva, prezentace obchodních výsledků za rok 2008) a informačního serveru českého soudnictví www.justice.cz.

Analýza vnitřního prostředí podniku

Analýza vnitřního prostředí se zaměřuje na organizační strukturu podniku, činnost personálního oddělení a metody hmotné stimulace v podniku. Data byla získána z webových stránek společnosti, interních podnikových dokumentů (výroční zpráva, prezentace obchodních výsledků, mzdový předpis, kolektivní smlouva) a dotazování pomocí dotazníkového šetření (viz. příloha č.4)

Dotazování pomocí dotazníkového šetření

V rámci přípravy a provádění dotazníkového průzkumu bylo postupováno podle následujících etap⁵³:

- vytvoření projektu výzkumu,
- definování jednotek, stanovení nutného rozsahu výběru a způsobu výběru,
- vlastní zpracování dotazníku,
- vlastní shromažďování materiálu,
- analýza získaného materiálu

Vytvoření projektu výzkumu

V rámci této etapy je nutné si odpovědět na otázku: Co chceme zkoumat a jaký je náš cíl? Blíže je o této etapě pojednáno v kapitolách úvod a cíle výzkumu.

Definování jednotek, stanovení nutného rozsahu výběru a způsobu výběr

Výzkumnými jednotkami byli stanoveni stálí zaměstnanci pracující na dělnických pozicích v divizi „výroba kotlů“. Po předchozí dohodě s personalistkou podniku bylo zaměstnancům rozdáno 100 dotazníků, přičemž výběr respondentů jsem prováděl náhodně. Míra návratnosti dotazníku byla vysoká a dosáhla 86 %.

Vlastní zpracování dotazníku

Snahou při tvorbě dotazníku bylo dodržení obecně doporučovaných zásad při tvorbě dotazníkových otázek, mezi které patří⁵⁴:

- přizpůsobení otázek respondentům,
- srozumitelnost otázek (vyhnutí se mylným interpretacím otázky, lehce formulovatelné odpovědi a jednoznačnost odpovědí),
- snaha o vyhnutí se příliš osobním otázkám.

Dotazník je uveden motivačním sdělením, které popisuje účel výzkumu a vysvětluje, jakým způsobem je potřeba odpovídat na otázky. Počet otázek byl volen s ohledem na doporučení např. K. Punch, nebo L. Svatošová – B. Kába, kteří doporučují volit takový počet otázek, který nebude dotazovaného unavovat. Proto bylo zvoleno 20 otázek, jejichž vyplnění zabralo tazatelům v průměru 10 minut, což také odpovídalo požadavku podniku na co nejkratší zdržení pracovníků od vykonávané práce.

V rámci dotazníku byly použity⁵⁵: *identifikační, uzavřené, otevřené a polootevřené* otázky. *Identifikační otázky* umožňují rozdělení respondentů do různých skupin. *Uzavřené otázky* obsahují předem definované odpovědi, na které je možno zpravidla odpovědět v kratším časovém intervalu a tím pádem nejsou kladeny vysoké nároky na koncentraci respondenta. Výhodou je také snazší analyzování těchto odpovědí. Mezi nevýhody ovšem patří omezená

⁵³ SVATOŠOVÁ, L.; KÁBA, B. *Statistické metody II*. 1. vyd. Praha : Česká zemědělská univerzita, 2008. 107s. ISBN 978-80-213-1736-9. s. 28

⁵⁴ SVATOŠOVÁ, L.; KÁBA, B. *Statistické metody II*. 1. vyd. Praha : Česká zemědělská univerzita, 2008. 107s. ISBN 978-80-213-1736-9. s. 30

⁵⁵ SVATOŠOVÁ, L.; KÁBA, B. *Statistické metody II*. 1. vyd. Praha : Česká zemědělská univerzita, 2008. 107s. ISBN 978-80-213-1736-9. s. 30

možnost odpovědí, které nemusí přesně vystihovat respondentův názor. Z toho důvodu jsou v dotazníku použity také *otázky polootevřené*, které jsou složeny z odpovědí uzavřených a jedné odpovědi otevřené, zpravidla je použita odpověď „jiné“, ke které může dotazovaný napsat odpověď, která vystihuje nejvíce jeho názor. Nejširší spektrum názorů je získáno z *otázek otevřených*, které nechávají dotazovanému široký prostor pro odpověď. Nevýhodou je ovšem delší časová náročnost a rovněž jistá „motivovanost“ respondenta.

Jedna skupina uzavřených otázek měla za cíl sledovat *preferenční stupnice*. Zaměstnanci měli možnost ohodnotit odpovědi čísly od 1-8 resp. 1-12, kdy nejnižší hodnota znamenala „preferuji nejvíce“ a nejvyšší „preferuji nejméně“.

Další skupina uzavřených otázek umožňovala *škálovou odpověď*. Použita byla jedna z nejpoužívanějších a to čtyřbodová škála. Upuštěno bylo od varianty pětiškálové, či libovolné škále s lichým počtem odpovědí vzhledem k tomu, že umožňují respondentovi zaškrtnout odpověď *nevím*, čímž se respondent nemusí přiřadit ani k jedné odpovědi a výsledek může tendovat k neutrálním odpovědím. Škály byly stanoveny následovně:

- 1 – Rozhodně souhlasím
- 2 – Spíše souhlasím
- 3 – Spíše nesouhlasím
- 4 – Rozhodně nesouhlasím

Vlastní shromažďování materiálu

Vytisknuto bylo celkem 100 dotazníků a následně byl po dohodě s personalistkou podniku navržen postup předání a následného sběru dotazníku zaměstnancům. Zaměstnanci byli předem informováni o dotazníkovém šetření a byli požádáni o spolupráci prostřednictvím svých nadřízených. Zároveň byl určen časový harmonogram, který stanovil 8 hodin na vyplnění dotazníku. Předání prováděl autor dotazníku osobně na místě pracoviště. Snahou bylo vyhnout se možnému zkreslení dat výběrem zaměstnanců samotnými vedoucími, kteří by mohli záměrně vybírat pouze „výrazně spokojené“ zaměstnance. Během krátkých ústních pohovorů byla několikrát zdůrazněna anonymnost dotazníku. Technicky byla umožněna sběrem dotazníků pomocí 10 boxů, jež byly umístěny na pracovištích a do nichž mohli zaměstnanci vyplněné dotazníky vkládat.

Analýza získaného materiálu

Získaná data byla vyhodnocována pomocí programu MS Excel 2002 a pro přehlednost byla znázorněna do grafů a tabulek. Pro potřeby výzkumu budeme vycházet z předpokladu o pravdivosti získaných odpovědí, čili že jsou získaná data validní.

K vyhodnocení otázek byly využity základní popisné charakteristiky: absolutní, relativní četnost a aritmetický průměr. Pro určení vzájemné závislosti dvou veličin byla použita kontingenční tabulka a Pearsonův koeficient kontingence, který byl zjišťován na hladině významnosti 95 %.

Preferenční otázky byly vyhodnocovány tak, že u jednotlivých odpovědí byly spočítány aritmetické průměry preferencí jim přidělených respondenty. Ty byly posléze seřazeny od nejnižší po nejvyšší a z nich vzešla preferenční stupnice.

Pro účely rekódace dat prostřednictvím programu MS Excel byly otázky umožňující škálovou odpověď vyhodnocovány tak, že každé z variant byla přiřazena hodnota a to následovně:

- 1 – Rozhodně souhlasím= 2
- 2 – Spíše souhlasím= 1
- 3 – Spíše nesouhlasím= -1
- 4 – Rozhodně nesouhlasím= -2

Tyto hodnoty umožňovaly další zpracování dat z hlediska aritmetického průměru.

Aritmetický průměr

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

Pramen: MINAŘÍK, Bohumil. Statistika I: Popisná statistika, 2. vydání, Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2006, 98 s. ISBN 80-7157-928-9, s. 53

Výpočet četností

$$n'_{ij} = \frac{n_i n_j}{n}$$

Čtvercová kontingence

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}$$

Pearsonův koeficient kontingence

$$P = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}}$$

Pramen: SVATOŠOVÁ, L.; KÁBA, B. *Statistické metody II*. 1. vyd. Praha : Česká zemědělská univerzita, 2008. 107s. ISBN 978-80-213-1736-9. s. 33-36

Důležitou charakteristikou je rovněž *návratnost dotazníku*, která je rovna podílu počtu vyplněných dotazníků oproti počtu předaných dotazníků.[PUNCH, K., 2008:59]

Praktická část

Praktická část diplomové práce, do níž spadá charakteristika podniku(základní údaje o podniku, historie a současnost podniku, konkurenční postavení, organizační struktura a oblast týkající se řízení lidských zdrojů a zejména hmotné stimulace), vyhodnocení dotazníkového šetření a diskuze, jsou s ohledem na přání vedení podniku Alstom, s.r.o.utajeny pro veřejnou část diplomové práce. Podmínka nezveřejnění praktické části byla stanovena podnikem a pouze díky tomu mi bylo umožněno nahlédnutí do interních podnikových dokumentů.

11 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce byla, v návaznosti na oficiální zadání diplomové práce, analýza motivačního programu podniku Alstom, s.r.o. a jeho vliv na konkurenční schopnost podniku a případný návrh opatření, která povedou ke zlepšení situace. Téma bylo vzhledem k příliš velkému záběru zúženo na problematiku hmotné motivace zaměstnanců na dělnických pracovníků v divizi „výroba kotlů“ podniku Alstom, s.r.o.

V teoretické části byly shrnuty dosavadní poznatky týkající se odměňování, motivace a hodnocení zaměstnanců. Praktická část se zaměřila na charakterizování podniku a jeho stávajícího motivačního programu. Důraz byl kladen především na systém hmotné stimulace a návaznosti systému hodnocení na systém odměňování. Stěžejní částí byl především výzkum týkající se systému odměňování a hodnocení v podniku Alstom., s.r.o a jeho vyhodnocení.

Dále byly stanoveny hypotézy, které jsem se pokoušel výzkumem buďto potvrdit nebo vyvrátit. Hypotézy byly zaměřeny na spokojenost dělnických pracovníků v divizi „výroba kotlů“ se současným motivačním programem podniku a návaznost systému hodnocení na systém odměňování.

Dále byly stanoveny metody a techniky, prostřednictvím nichž byl výzkum proveden. Jednalo se o pozorování přímé a nepřímé, dotazování pomocí dotazníkového šetření, statistické metody, syntézu poznatků v diskuzi a následný návrh opatření na zefektivnění motivačního programu.

Hlavní hypotéza H1, která konstatovala, že zaměstnanci nejsou spokojeni se systémem hmotného odměňování v podniku, se na základě dílčích hypotéz H2-H6 **potvrdila pouze částečně**. Zaměstnanci jsou **spíše nespokojeni** s celkovou výší své mzdy. Dílčí **hypotéza H2 nepotvrdila**, že je pro více jak 60 % zaměstnanců nedostatečná mzda hlavním důvodem odchodu z podniku, jako hlavní důvod odchodu z podniku ji uvedlo 42 % zaměstnanců. Pokud by panovala velká nespokojenost se systémem hmotného odměňování, uvažoval by o odchodu z podniku vyšší počet zaměstnanců, neboť podle odpovědí na otázku č. 3 uvažuje o svém eventuelním odchodu z podniku pouze 23 % zaměstnanců. Dílčí **hypotéza H4 zkoumala**, zda má na zaměstnance větší stimulační účinek hmotná či nehmotná odměna a **potvrdilo se**, že na dělnické pracovníky má **větší vliv hmotná odměna**. Důvodem jsou především nižší průměrné příjmy dělnických pracovníků v porovnání s ostatními zaměstnanci, díky čemuž mají tito zaměstnanci nižší životní úroveň, tudíž u nich roste význam hmotné odměny oproti odměnám nehmotným. V rámci systému hmotné stimulace nabízí podnik svým zaměstnancům možnost čerpání INDIRA, s nímž panuje **nespokojenost**, mimořádné odměny, s nimiž panuje rovněž **nespokojenost** a bonusu, s nímž panuje v podniku **spokojenost**. Dílčí **hypotéza H3** se zabývala otázkou, zda je vůbec vhodné vynakládat prostředky na osobní ohodnocení, čili zda působí stimulačně na pracovní výkon. Tato hypotéza se **potvrdila**. U 83 % zaměstnanců má osobní ohodnocení pozitivní vliv na pracovní výkon. Součástí systému hmotného odměňování jsou v podniku rovněž zaměstnanecké výhody(benefity). **Hypotéza H5** prokázala, že 88 % zaměstnanců **je spokojeno** s poskytovanými benefity a **hypotéza H6** potvrdila **střední závislost** mezi věkem a spokojeností se zaměstnaneckými výhodami, čili u různých věkových skupin panuje různá úroveň spokojenosti.

Hlavní hypotéza H7 se zabývala spokojeností zaměstnanců se systémem hodnocení jejich práce. **Dílní hypotéza H 8 potvrdila**, že zaměstnanci podniku nejsou spokojeni s ročním vyhodnocováním motivační složky INDIRA a uvítali by častější hodnocení. Dále se dle **dílní hypotézy H9 potvrdilo**, že zaměstnanci nejsou dostatečně seznámeni s návazností ročního hodnocení jejich pracovního výkonu na systém odměňování jejich práce. Zaměstnanci dále uvedli, že jsou pravidelně hodnoceni svými vedoucími a hodnocení u nich vede k navýšení pracovního úsilí, čímž se **hypotéza H7 potvrdila pouze částečně**.

Podniku jsem proto doporučil zavedení opatření, které by měly vyvolat vyšší spokojenost se systémem odměňování a hodnocení. V rámci svého doporučení jsem se zaměřil především na složku osobního ohodnocení a sice INDIRA, kde i v současné době vnímá podnik rezervy s ohledem na spokojenost zaměstnanců a jeho stimulačním účinkem na pracovní výkon. Oproti současnému ročnímu vyhodnocování bych tak zavedl pravidelné měsíční vyhodnocování této složky podle exaktně stanovených pravidel, se kterými by byli zaměstnanci nejdříve seznámeni. Toto hodnocení by mělo také vliv na výši stupně tarifní třídy zaměstnance. Pro podporu inovací bych doporučoval zavedení nového bonusu za inovace pro zaměstnance s možností hmotné odměny až ve výši 30 000 Kč za vítězství v jedné ze tří kategorií.

Oblast benefitů bych doporučoval rozšířit o příspěvek na životní pojištění, dopravu, sport a kulturní aktivity, přičemž by byly dány do jednoho balíku se současným příspěvkem na penzijní připojištění, rekreační péčí a zdravotní péčí. S ohledem na přílišné nenavyšování nákladů by byl využit stávající rozpočet na poslední 3 jmenované benefity. Nově by byl zaveden tzv. kafeteria systém, který by respektoval požadavky jednotlivých skupin (věkových, zájmových atd.), kdy by si každý zaměstnanec volil ty výhody, které by mu vyhovovali nejvíce.

V oblasti ostatních benefitů byly provedeny pouze dílní změny, které nevedou k dramatickému navýšení nákladů.

Navržené změny by se měly projevit vyšší spokojeností a vyšší motivací zaměstnanců, která by se měla projevit vyšší produktivitou a s ní souvisejícím růstem konkurenční schopnosti podniku. Podnik by se ovšem neměl zaměřovat pouze na metody hmotné stimulace pracovního výkonu, neboť ty jdou vždy ruku v ruce s navyšováním nákladů, ovšem měl by se zaměřovat také na metody nehmotné stimulace, které navíc mohou sloužit jako poměrně levný zdroj pro navyšování pracovního výkonu.

Výsledná práce byla předána vedení podniku a byl s ní seznámen a i generální ředitel divize „výroba kotlů“ a personální ředitelka podniku. S celkovým výstupem práce byli spokojeni, vzhledem k tomu, že v současné době sami uvažovali o provedení průzkumu v této oblasti. Personální ředitelka podniku se dokonce rozhodla využívat dále tento dotazník na výzkum v oblasti změn spokojenosti s motivačním programem podniku.

12 Seznam použité literatury

Monografie

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování : Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- [3] BUCHTOVÁ, B. a kol. *Člověk – psychosomatická bytost : K problému lidské sebereflexe*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita : Ekonomicko – správní fakulta, 1996. 234 s. ISBN 80-210-1341-9.
- [4] BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha : Management press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [6] FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. 1. vyd. Praha : Computer press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
- [7] HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1995. 211 s. ISBN 80-85865-13-0.
- [8] KLEIBL, J. a kol. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1994. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.
- [9] KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. 10. vyd. Praha : Victoria publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
- [10] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozš. vyd. Praha : Management press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [11] MAYEROVÁ, M.; RŮŽIČKA, J. *Psychologie v hospodářské praxi*. 4. vyd. Plzeň : Západočeská univerzita, 2008. 263 s. ISBN 978-80-7043-614-1.
- [12] MILKOVICH, G.; BOUDREAU, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada publishing, 1993. 936 s. ISBN 80-8562-329-3.
- [13] MINAŘÍK, B. *Statistika I: Popisná statistika*. 2. vyd. Brno : Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2006. 98 s. ISBN 80-7157-928-9.
- [14] NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha : Management press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
- [15] PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha : Grada publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- [16] PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha : Ediční oddělení VŠE, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
- [17] PUNCH, K. *Základy kvantitativního šetření*. 1. vyd. Praha : Portál, 2008. 150 s. ISBN 978-80-7367-381-9.
- [18] SVATOŠOVÁ, L.; KÁBA, B. *Statistické metody II*. 1. vyd. Praha : Česká zemědělská univerzita, 2008. 107s. ISBN 978-80-213-1736-9.

- [19] SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 4. přeprac. a doplň. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.
- [20] TOMŠÍK, P. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno : Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. 105s. ISBN 80-7157-845-2.
- [21] VEBER, J. a kol. *Management*. 2. aktual. vyd. Praha : Management press, 2009. 733 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [22] WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*, 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 1995. 748 s. ISBN 80-7179-014-1.
- [23] Interní podnikové dokumenty

Internetové zdroje

- [24] ING, a.s : *ING Employee benefits* [online]. 2009 [cit. 7.6. 2009]. Dostupný na WWW:<<http://www.ing.cz/cz/produkty-a-sluzby/employee-benefits/>>
- [25] Faktum Invenio : *Nejčastěji poskytované benefity u českých firem* [online]. 2008 [cit. 20.4. 2009]. Dostupný na WWW :<<http://www.factum.cz/vpz29>>
- [26] MAREK, P. : *Kafetéria systém a jeho účinnost při motivaci zaměstnanců* [online]. 2009 [cit. 25.5.2009]. Dostupný na WWW : <<http://www.personalista.com/index.php?id=250>>
- [27] Zákoník práce [online]. 2006 [cit. 12.5.2009]. Dostupný na WWW: <<http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-262-2006-sb-zakonik-prace/plne-zneni/>>
- [28] Business server : *Jak krátkodobě zaměstnat* [online]. 2008 [cit. 16.5.2009]. Dostupný na WWW: <<http://www.podnikatel.cz/start/tipy-a-triky/jak-kratkodobe-zamestnat>>
- [29] Ministerstvo práce a sociálních věcí : *Nemocenské pojištění* [online]. 2008 [cit. 28.5.2009]. Dostupný na WWW:< <http://www.mpsv.cz/cs/7>>
- [30] TNS – AISA : *Výzkum „Co zaměstnanci chtějí? “ pro Sodexo Pass ČR, a.s.* [online]. 2007 [cit. 20.5.2009]. Dostupný na WWW:<<http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darky/zamestnaneckebenefity/stravovani/stravenky/stravenky.asp>>
- [31] SODEXO s.r.o.: *Zaměstnanecké benefity a dárky – Legislativa* [online]. 2008 [cit. 15.5.2009]. Dostupný na WWW: <http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darky/informace-pro/zamestnavatele/legislativa/legislativa.asp>
- [32] Alstom, s.r.o : *Oficiální stránky společnosti* [online]. 2009 [cit. 15.5.2009]. Dostupný na WWW: < <http://www.alstom.cz/>>
- [33] Oficiální server českého soudnictví JUSTICE.CZ: *Výpis z obchodního rejstříku a sbírka listin* [online]. 2009 [cit. 19.6.2009] dostupný na WWW : <<http://http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=188221&sysinf.vypis.rozsah=aktualni&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=de6a11a536e7552b452775a7a305f7c9&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=10371&sysinf.spis.@soud=Krajsk%20soudem%20v%20Brn%20EC&sysinf.platnost=19.06.2009>>

13 Seznam tabulek

- Tabulka č.1: Náklady na motivační program podniku **Chyba! Záložka není definována.**
- Tabulka č.2: Spokojenost se zaměstnáním **Chyba! Záložka není definována.**
- Tabulka č.3: Důvod nespokojenosti v zaměstnání..... **Chyba! Záložka není definována.**
- Tabulka č.4: Možný odchod z podniku **Chyba! Záložka není definována.**
- Tabulka č.5: Možné důvody odchodu z podniku..... **Chyba! Záložka není definována.**
- Tabulka č.6: Znalost nadtarifních složek mzdy **Chyba! Záložka není definována.**
- Tabulka č.7: Spokojenost zaměstnanců s INDIREM **Chyba! Záložka není definována.**
- Tabulka č.8: Spokojenost zaměstnanců s příplatky **Chyba! Záložka není definována.**
- Tabulka č.9: Spokojenost zaměstnanců s mimořádnými odměnami **Chyba! Záložka není definována.**
- Tabulka č.10: Spokojenost zaměstnanců s bonusem **Chyba! Záložka není definována.**
- Tabulka č.11: Porovnání nákladů na nadtarifní složky mzdy, informovanosti a spokojenosti zaměstnanců Alstom, s.r.o **Chyba! Záložka není definována.**
- Tabulka č.12: Vliv osobního ohodnocení na vyšší pracovní výkon **Chyba! Záložka není definována.**
- Tabulka č.13: Spokojenost s celkovou výší mzdy **Chyba! Záložka není definována.**
- Tabulka č.14: Spravedlivost systému odměňování..... **Chyba! Záložka není definována.**
- Tabulka č.15: Identifikace motivačních faktorů **Chyba! Záložka není definována.**
- Tabulka č.16: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami **Chyba! Záložka není definována.**
- Tabulka č.17: Souvislost mezi věkem a spokojeností se zaměstnaneckými výhodami .. **Chyba! Záložka není definována.**
- Tabulka č.18: Spokojenost se zaměstnaneckými benefity... **Chyba! Záložka není definována.**
- Tabulka č.19: Preference dalších benefitů **Chyba! Záložka není definována.**
- Tabulka č.20: Možnost volby zaměstnaneckých benefitů ... **Chyba! Záložka není definována.**
- Tabulka č.21: Časté hodnocení práce vedoucím **Chyba! Záložka není definována.**
- Tabulka č.22: Spokojenost s ročním hodnocením INDIRA **Chyba! Záložka není definována.**
- Tabulka č.23: Znalost návaznosti systému odměňování na systému hodnocení **Chyba! Záložka není definována.**
- Tabulka č.24: Stimulační účinek hodnocení **Chyba! Záložka není definována.**
- Tabulka č.25: Informovanost zaměstnanců o kritériích hodnocení **Chyba! Záložka není definována.**
- Tabulka č.26: Spravedlivost kritérií hodnocení **Chyba! Záložka není definována.**
- Tabulka č.27: Hodnocení práce a vliv na mzdu..... **Chyba! Záložka není definována.**
- Tabulka č.28: Porovnání nákladů stávajícího a nového motivačního programu **Chyba! Záložka není definována.**

14 Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Schematické znázornění skládání motivů	15
Obrázek č. 2: Schématické znázornění vztahu stimulace	16
Obrázek č. 3 : Schematické znázornění vztahu nedostatku(přebytku)	17
Obrázek č. 4: Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace a její porovnání s teorií potřeb A. Maslowa.....	23
Obrázek č. 5:Yerkes-Dodsonův zákon	27

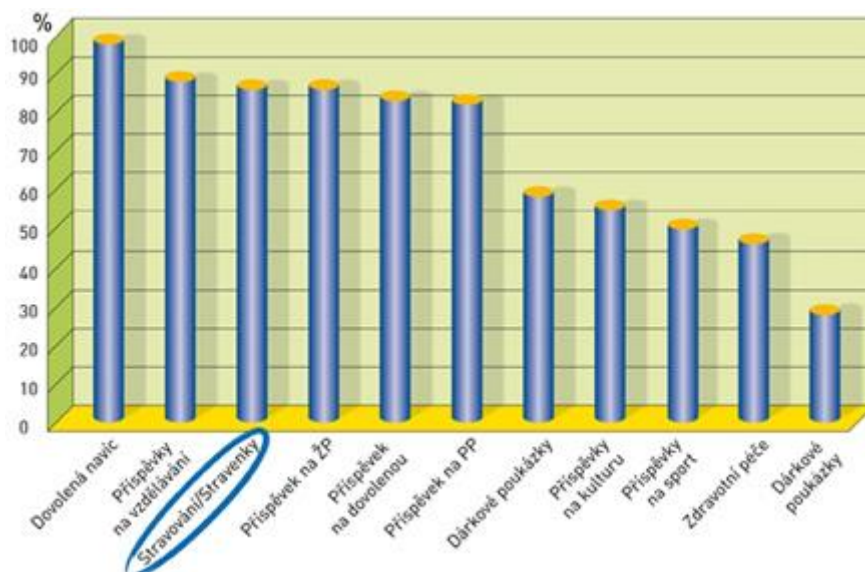
15 Seznam grafů

Graf č. 1: Nejčastější poskytované benefity u českých firem	35
Graf č. 2: Vzdělanostní struktura	Chyba! Záložka není definována.
Graf č. 3: Věková struktura dělnických pracovníků	Chyba! Záložka není definována.
Graf č. 4: Struktura respondentů podle pohlaví	Chyba! Záložka není definována.
Graf č. 5: Věková struktura respondentů	Chyba! Záložka není definována.
Graf č. 6: Délka zaměstnání v podniku	Chyba! Záložka není definována.
Graf č. 7: Vzdělanostní struktura	Chyba! Záložka není definována.
Graf č. 8: Znalost kritérií u respondentů, kteří uvedli, že jsou jim známa kritéria hodnocení	Chyba! Záložka není definována.

16 Seznam příloh

Příloha č. 1: Požadavky zaměstnanců v oblasti benefitů.....	55
Příloha č.2: Zaměstnanecké benefity – legislativa a daně	55
Příloha č.3: Tarifní třídy Alstom, s.r.o.....	56
Příloha č.4: Dotazník pro zaměstnance Alstom, s.r.o.....	57

Příloha č. 1: Požadavky zaměstnanců v oblasti benefitů



Pramen: TNS – AISA : Výzkum „Co zaměstnanci chtějí?“ pro Sodexo Pass ČR, a.s. [online]. 2007 [cit. 20.5.2009]. Dostupný na WWW: <<http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darcky/zamestnaneckebenefity/stravovani/stravenky/stravenky.asp>>

Příloha č.2: Zaměstnanecké benefity – legislativa a daně

A: Zaměstnavatel

Název produktu	Stravenka	Penzijní připojištění	Životní pojištění
Daň z příjmu	příspěvky až do výše 55% ceny jednoho jídla za jednu směnu, max. do výše 70% stravného při trvání pracovní cesty 5 až 12 hodin podle §176 odst. 1 písm. a) zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce	daňově uznatelné bez omezení na straně zaměstnavatele	daňově uznatelné bez omezení na straně zaměstnavatele
Legislativa	§24, odst. 2, písm. j) bod 4, zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu; §176 odst. 1 písm. a) zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce	§ 24 odst. 2 písm. j) bod 5) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů	§ 24 odst. 2 písm. j) bod 5) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
Zdravotní pojištění	nespadá do vyměřovacího základu	spadá do vyměřovacího základu od částky 24.001,- Kč na zaměstnance a rok	spadá do vyměřovacího základu od částky 24.001,- Kč na zaměstnance a rok
Legislativa	§3 odst. 1 zák. č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění		
Sociální pojištění	nespadá do vyměřovacího základu	spadá do vyměřovacího základu od částky 24.001,- Kč na zaměstnance a rok	spadá do vyměřovacího základu od částky 24.001,- Kč na zaměstnance a rok
Legislativa	§5 odst. 1 zák. č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti		

Pramen: SODEXO s.r.o.: Zaměstnanecké benefity a dárky – Legislativa [online]. 2008 [cit. 15.5.2009]. Dostupný na WWW: <<http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darcky/informace-pro/zamestnavatele/legislativa/legislativa.asp>>

B: Zaměstnanec

Název produktu	Stravenka	Penzijní připojištění	Životní pojištění
Daň z příjmu	osvobozeno	osvobozeno až do výše 24.000,-Kč ročně, pokud je příspěvek poukázán přímo na účet penzijního připojištění se státním příspěvkem	osvobozeno až do výše 24.000,-Kč ročně, pokud je příspěvek poukázán přímo na účet pojišťovny
Legislativa	§6 odst. 9 písm. b) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu	§ 6 odst. 9 písm. p) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů	§ 6 odst. 9 písm. d) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
Zdravotní pojištění	nepadá do vyměřovacího základu	nepadá do vyměřovacího základu do částky 24 000,- Kč ročně	nepadá do vyměřovacího základu do částky 24 000,- Kč ročně
Legislativa	§3 odst. 1 zák. č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění		
Sociální pojištění	nepadá do vyměřovacího základu	nepadá do vyměřovacího základu do částky 24 000,- Kč ročně	nepadá do vyměřovacího základu do částky 24 000,- Kč ročně
Legislativa	§5 odst. 1 zák. č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti		

Pramen: SODEXO s.r.o.: *Zaměstnanecké benefity a dárky – Legislativa* [online]. 2008 [cit. 15.5.2009]. Dostupný na WWW: <<http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darcky/informace-pro/zamestnavatele/legislativa/legislativa.asp>>

Příloha č.3: Tarifní třídy Alstom, s.r.o

Třída	Tarifní mzda
1.třída	9 000 Kč
2.třída	10 600 Kč
3.třída	12 200 Kč
4.třída	14 000 Kč
5.třída	15 800 Kč
6.třída	17 800 Kč
7.třída	20 000 Kč
8.třída	22 500 Kč
9.třída	25 000 Kč
10.třída	28 000 Kč
11.třída	31 000 Kč
12.třída	35 000 Kč
13.třída	39 000 Kč

Pramen: Interní podnikové dokumenty

Příloha č.4: Dotazník pro zaměstnance Alstom, s.r.o

Dotazník pro zaměstnance Alstom, s.r.o

Vážení zaměstnanci,

obracím se na Vás s prosbou o spolupráci při výzkumu týkajícího se motivace zaměstnanců. Získané informace budou použity pro zpracování mé diplomové práce, ale mohou být rovněž prospěšné pro úspěšný rozvoj Vašeho podniku

Dotazník je **3 stránkový** a skládá se z 20 otázek. Pokyny k vyplnění:

- a) U otevřených otázek máte možnost vyjádřit svůj názor **volnou odpovědí**.
- b) Na uzavřené otázky vyjádřete Vaše stanovisko zaškrtnutím **jedné** z variant, není-li uvedeno jinak. Varianty 1-4 u odpovědí znamenají:
 - 1 **Rozhodně souhlasím**
 - 2 **Spíše souhlasím**
 - 3 **Spíše nesouhlasím**
 - 4 **Rozhodně nesouhlasím**
- c) Některé otázky jsou koncipovány tak, že je potřeba setřídit podle preferencí uvedené možnosti od 1-X, přičemž 1 znamená že tuto možnost preferujete **nejvíce**.

Dotazník je **anonymní**, pouze v úvodu najdete pár identifikačních otázek, které poslouží ke skupinovému vyhodnocení získaných odpovědí.

Předem děkuji za Váš čas

Petr Doležel

Pohlaví	Věková kategorie	Délka zaměstnání v podniku
<input type="checkbox"/> muž	<input type="checkbox"/> 18-29	<input type="checkbox"/> méně než 1 rok
<input type="checkbox"/> žena	<input type="checkbox"/> 30-39	<input type="checkbox"/> 1-5 let
	<input type="checkbox"/> 40-49	<input type="checkbox"/> 6-10 let
	<input type="checkbox"/> 50-59	<input type="checkbox"/> 11 a více
	<input type="checkbox"/> 60 a více	

Výše dosaženého vzdělání	
<input type="checkbox"/>	Základní
<input type="checkbox"/>	Vyučený
<input type="checkbox"/>	Středoškolské s maturitou
<input type="checkbox"/>	Vysokoškolské

1. V zaměstnání jsem celkově spokojen

- 1 2 3 4

2. Co byste změnil/a na vaší práci(důvod nespokojenosti):

.....

3. Uvažuji o odchodu z podniku

- 1 2 3 4

4. Pokud byste uvažoval/a o odchodu ze společnosti, z jakého by to bylo důvodu(můžete označit více možností):

- Špatné platové podmínky
- Obtížná možnost kariérního růstu a osobního rozvoje
- Špatné mezilidské vztahy na pracovišti
- Namáhavost práce
- Špatná organizace práce a pracovní podmínky
- Nezájem vedoucích o mnou vykonávanou práci
- Jiné(pokud ano, uveďte)

5. S níže uvedenými nadtarifními složkami mzdy jsem spokojen(pokud podnik některou z níže uvedených složek svým zaměstnancům nenabízí, vyškrtněte odpověď)

INDIRO	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Příplatky	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Bonus	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Mimořádné odměny	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

6. Osobní ohodnocení má pozitivní vliv na můj pracovní výkon:

- 1 2 3 4

7. S celkovou výší mé mzdy jsem spokojen:

- 1 2 3 4

8. Ve srovnání s ostatními zaměstnanci dostávám spravedlivou odměnu:

- 1 2 3 4

9. Co Vás nejvíce stimuluje k vyššímu pracovnímu výkonu(seřaďte dané faktory v závislosti podle následující stupnice – 1=stimuluje mě nejvíce, 8=stimuluje mě nejméně, pokud uvedete jiné, přiřaďte jim rovněž pořadí):

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Mzda | <input type="checkbox"/> Zaměstnanecké výhody(stravenky,rekreační péče...) |
| <input type="checkbox"/> Jméno a prestiž podniku | <input type="checkbox"/> Zajímavost práce |
| <input type="checkbox"/> Možnosti seberealizace | <input type="checkbox"/> Dobré pracovní podmínky |
| <input type="checkbox"/> Jistota stabilního zaměstnání | <input type="checkbox"/> Pochvala |
| <input type="checkbox"/> Nedostatečné uznání | <input type="checkbox"/> Jiné..... |

10. S poskytovanými zaměstnaneckými výhodami(benefity) jsem spokojen:

- 1 2 3 4

11. Jak jste spokojený se stávajícími zaměstnaneckými benefity(seřaďte je podle následující stupnice 1=jsem nejvíce spokojený, 11= jsem nejméně spokojený)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Příspěvek na penzijní připojištění | <input type="checkbox"/> Zkrácená pracovní doba |
| <input type="checkbox"/> Zajištěné závodní stravování | <input type="checkbox"/> Příspěvek na stravování |
| <input type="checkbox"/> Příspěvek na dětské tábory a rekreace | <input type="checkbox"/> Vyšší odstupné |
| <input type="checkbox"/> Zaměstnanecké akcie | <input type="checkbox"/> 5 týdnů dovolené |
| <input type="checkbox"/> Zdravotní péče | <input type="checkbox"/> Zapůjčení strojních mechanismů |
| <input type="checkbox"/> Sociální výpomoc | <input type="checkbox"/> Odložení lduhu |

12. Přivítal bych některé další zaměstnanecké benefity(prosím uveďte):

13. Přivítal bych možnost volby zaměstnaneckých benefitů.

14. Mým vedoucím jsem hodnocen často:

1 2 3 4

15. **Roční hodnocení INDIRA je pro mě impulsem k pozitivní změně v pracovním výkonu:**

1 2 3 4

Pokud ne, jak často by mělo hodnocení probíhat?.....

16. **Jsem dostatečně seznámen s návazností ročního ústního hodnocení mého výkonu mistrem se systémem odměňování:**

1 2 3 4

17. **Hodnocení práce nadřízeným mě stimuluje k podávání lepších výsledků**

1 2 3 4

18. **Kritéria, podle kterých je prováděno roční hodnocení mé práce, jsou mi dostatečně známá:**

1 2 3 4

V případě odpovědi 1 a 2 uveďte alespoň 4 z nich.....

19. **Kritéria ročního hodnocení mé práce jsou nastavena spravedlivě:**

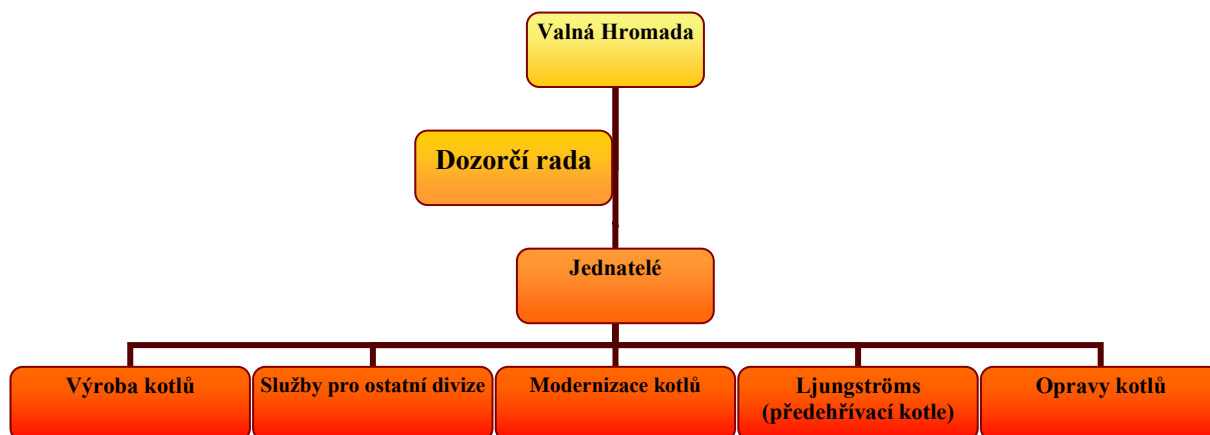
1 2 3 4

20. **Hodnocení mé práce má mít vliv na výši mé mzdy:**

1 2 3 4

Pramen : Autor

Příloha č. 5.: Organizační struktura Alstom, s.r.o



Pramen: Autor, Interní podnikové dokumenty

Příloha č. 6.: Organizační struktura divize „výroba kotlů“ Alstom, s.r.o



Pramen: Autor, Interní podnikové dokumenty