



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH ZMĚN KONCEPTU MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU VE ZVOLENÉM PODNIKU

PROPOSAL FOR MOTIVATION SYSTEM CONCEPT CHANGES IN THE SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Richard Klenner

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Richard Klenner
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika a procesní management
Vedoucí práce:	doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.
Akademický rok:	2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh změn konceptu motivačního systému ve zvoleném podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem předkládané závěrečné práce je na základě provedené analýzy stávajícího stavu zkoumaného problému ve společnosti navrhnout žádoucí změny konceptu motivačního systému.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

EVANGELU, J. E. Diagnostické metody v personalistice. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.

DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-8-7179-893-4.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývala motivačním systémem v podniku Česká Zbrojovka a.s. Hlavním cílem závěrečné práce byl návrh na změnu motivačního systému, který povede ke zvýšení spokojenosti a pracovní efektivity zaměstnanců.

V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy týkající se personalistiky, motivace a odměňování zaměstnanců. Analytická část obsahuje historii, informace o benefitech a analýzu současného stavu společnosti. V návrhové části jsou představeny možnosti jak řešit zkoumané problémy v oblasti benefitů, mzdy a systému zlepšujcz.

Abstract

This thesis dealt with motivation system in the company Czech Zbrojovka Inc. The main aim of thesis were proposals to change the incentive system, leading to increased satisfaction and work efficiency of employees.

The theoretical part explains the basic concepts related to human resources, motivation and remuneration of employees. The analytical part includes history, information about the benefits and the analysis of the current state of society. In the design section, there are presented possibilities to solve problems in the field of benefits, wages and system zlepšujcz.

Klíčová slova

Spokojenost, odměňování, motivace, mzda, zaměstnanecké benefity

Key words

Satisfaction, remuneration, motivation, salary, employee benefits

Bibliografická citace

KLENNER, R. *Návrh změn konceptu motivačního systému ve zvoleném podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017, 62 s, 3 s. příl.. Vedoucí bakalářské práce Doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2017

.....

podpis studenta

Poděkování

Touto cestou bych chtěl poděkovat mé vedoucí bakalářské práce paní Doc. Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D. za pomoc při tvoření bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat společnosti Česká Zbrojovka a.s., hlavně panu Lukáši Hladišovi za zprostředkování kontaktů a materiálů k bakalářské práci.

Obsah

ÚVOD.....	10
1 CÍL A METODIKA PRÁCE.....	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	12
2.1 Personální práce.....	12
2.1.1 Význam personální práce.....	12
2.1.2 Personální činnosti.....	13
2.1.3 Řízení lidských zdrojů.....	14
2.1.4 Systém lidských zdrojů.....	14
2.1.5 Strategie lidských zdrojů.....	15
2.1.6 Politika lidských zdrojů.....	15
2.1.7 Plánování lidských zdrojů.....	16
2.2 Motivace.....	16
2.2.1 Motivy a stimuly.....	18
2.2.2 Zdroje motivace.....	18
2.2.3 Teorie motivace pracovního jednání.....	19
2.2.4 Spokojenost s prací.....	23
2.2.5 Motivační strategie.....	25
2.2.6 Pochvala.....	26
2.3 Odměňování.....	26
2.3.1 Politika odměňování.....	27
2.3.2 Strategie odměňování.....	27
2.3.3 Mzdové formy.....	28
2.3.4 Hodnocení pracovníků.....	29
2.3.5 Hodnocení práce.....	29
2.3.6 Zaměstnanecké benefity.....	30
2.3.7 Shrnutí teoretické části.....	31
3 ANALYTICKÁ ČÁST.....	32
3.1 Historie společnosti.....	32
3.2 Popis společnosti.....	32
3.3 Nabídka výrobků a služeb.....	34
3.4 Organizační struktura.....	34
3.5 Zaměstnanci.....	34
3.6 Aktuální koncept odměňování.....	35
3.7 Zaměstnanecké benefity.....	38

3.7.1	Sociální benefity.....	38
3.7.2	Flexibilní benefity	40
3.7.3	Statusové benefity	41
3.8	Dotazníkové šetření	41
	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	42
3.9	Shrnutí analytické části.....	47
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	48
4.1	Benefity	48
4.1.1	Ekonomické zhodnocení návrhu o benefitech	49
4.2	Systém zlepšujcz	50
4.2.1	Ekonomické zhodnocení návrhu systému zlepšujcz	50
4.3	Mzda	51
4.3.1	Ekonomické zhodnocení návrhu na změnu složek mzdy	52
4.4	Osobní pohovor	52
4.4.1	Ekonomické zhodnocení návrhu osobního pohovoru	54
4.5	Celkové shrnutí a kalkulace návrhů	54
	ZÁVĚR	56
	ZDROJE.....	57
	SEZNAM GRAFŮ	59
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	60
	SEZNAM TABULEK	61
	SEZNAM PŘÍLOH.....	62

ÚVOD

Personální práce má na starost maximalizovat využití potenciálu vlastních zaměstnanců. V dnešní době je veden silný konkurenční boj o kvalitní pracovní sílu a je potřeba reagovat na změny v co nejkratším časovém horizontu pro jejich získání nebo udržení. Vztah zaměstnanců ke společnosti je klíčovým tématem řešení, se kterými přichází personální útvar.

Téma bakalářské práce jsem zpracovával v České Zbrojovce a.s. (dále jen „společnost“). Toto téma jsem si zvolil, protože se jedná o oblast, která mě zajímá a ve které chci v budoucnu najít uplatnění. Možnost nasbírat zkušenosti a získat přehled o fungování větší firmy byla důvodem pro její výběr.

Lidské zdroje hrají jednu z hlavních rolí ve zvyšování výkonnosti práce. Pro jejich ideální využití je nutné si stanovit adekvátní motivační systémy, které odpovídají požadavkům společnosti a určují tak její politiku a filozofii. Zároveň také udávají, jakým směrem se společnost vydává do budoucna a co je možné od ní očekávat. K dosažení cílů dochází skrze pečlivé plánování lidských zdrojů. Čím větší je společnost, tím větší význam je přikládán co nejefektivnějšímu řízení lidských zdrojů.

Motivace zaměstnanců je dalším důležitým faktorem pro úspěšné fungování společnosti. Nalezení motivačních a demotivačních vlivů vede k odhalení účinných stimulátorů, kterými můžeme podpořit vytvoření vyššího pracovního nasazení. Abychom udrželi zaměstnance zdravě motivované je nezbytné motivační systém pravidelně přezkoumávat a aktualizovat.

Zároveň je nezbytné se soustředit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s prací, aby se nové změny stimulátorů nemíjely účinkem. Kvalitní motivační systém založený na správné identifikaci problémů a jeho komunikace se zaměstnanci je tedy cílem pro dlouhodobé zvyšování produktivity.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Cílem mojí závěrečné práce je navrhnout změny v konceptu motivačního systému ve společnosti Česká Zbrojovka Uherský Brod a.s., které povedou ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců. Pro zefektivnění systému je tedy třeba porozumět tématice, kterou se budu zabývat a správně identifikovat problémy, které se ve společnosti vyskytují. Na těchto základech postavím svoji návrhovou část, která se bude soustředit na vzájemný vztah společnosti se zaměstnancem.

Má práce je rozčleněna na tři hlavní pasáže. V úvodní teoretické části se budu věnovat vysvětlením pojmů a jednotlivých vztahů týkajících se lidských zdrojů, personálního útvaru, motivace a odměňování.

V analytické části zmapuji současný stav společnosti. Konkrétně se bude jednat o historii společnosti, její popis a aktuální koncept odměňování zaměstnanců. Poté vytvořím a provedu dotazníkové šetření pro zaměstnance. To mi poskytne podklady pro nalezení možných slabých míst v podniku.

K vytvoření dotazníkové šetření mi budou sloužit podnikové dokumenty, rozhovory s vedoucími pracovníky a pozorování.

V návrhové části spojím informace získané z analýzy a teoretické části a vytvořím návrhy, které budou mít za cíl oslabit nebo ideálně odstranit mnou identifikovaná slabá místa ve společnosti. To povede ke zvýšené motivaci zaměstnanců, kteří pak budou podávat lepší pracovní výkony.

U každého návrhu navíc zpracuji ekonomické zhodnocení pro společnost, abych vyčíslil finanční zátěž při jejich zavedení. Dále posoudím rizika s nimi spojená a možnosti, jak je minimalizovat.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Personální práce

Personální práci můžeme chápat jako část vedení organizace, která má za úkol starat se o vše co se týká zaměstnance a jeho pracovního procesu. Jedná se tedy o činnosti, které přímo souvisí s tím, jakým způsobem zaměstnanec v podniku pracuje, jestli je využit jeho potenciál a zdali je jeho osobní uspokojení z vykonané práce adekvátní¹.

Tuto práci vykonává v organizacích personalista anebo je to jedna z činností, kterou vykonávají vedoucí zaměstnanci. Pokud je to úkolem vedoucích pracovníků tak ji můžeme chápat jako směsici formálních a neformálních aktivit vůči svým podřízeným, které je těžké jasně definovat².

2.1.1 Význam personální práce

Personální práce má v organizaci hlavní význam ve smyslu zvýšení efektivity práce, zisku a konkurenceschopnosti na trhu. Dva podniky, které mají totožné podmínky k podnikání, mohou mít však rozdílné výsledky na základě toho jak využívají personální práce³.

Využití personální práce závisí především na tom, jak je začlenění personálního útvaru v organizační struktuře charakterizováno. Jaký význam je jí přikládán a na jaké úrovni se vykonává. V některých organizacích je tedy na personální práci kladen velký důraz, ale také se můžeme setkat i se skutečností, že byl personální útvar vytvořen, jen aby byla zajištěna administrativa stanovená právními předpisy⁴.

¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 13

² DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*, s. 12

³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 40

⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*, s. 12

2.1.2 Personální činnosti

Mezi nejčastěji zmiňované personální činnosti patří:

- Vytváření a analýza pracovních míst – zjistit jaké pracovní úkoly jsou potřeba a jaké jim přísluší pravomoci a odpovědnosti. Z těchto informací vytvořit pracovní pozice, které jsou detailně popsány a následně průběžně aktualizovány,
- Personální plánování – naplánovat kolik zaměstnanců bude v organizaci potřeba a jaký bude jejich personální rozvoj,
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků – oznámení o volných pracovních pozicích, připravení a vyhodnocení formulářů od uchazečů a jejich následný výběr a zařazení na pracoviště,
- Hodnocení pracovníků – zpracování formulářů podle stávajících metod hodnocení, jejich interpretace a z toho vycházející návrhy a opatření do budoucna,
- Rozmístřování pracovníků a ukončování pracovního poměru – přiřazení pracovníka na určitou pozici, jeho povýšení nebo přesunutí na nižší pozici, popřípadě ukončení pracovního poměru,
- Odměňování – využití nástrojů a benefitů k lepší motivaci zaměstnanců což vede k ovlivnění jejich pracovního výkonu,
- Vzdělávání pracovníků – identifikovat zdali je potřeba naplánovat vzdělávání potřebným pracovníkům a následné vyhodnocení efektivity těchto vzdělávacích programů,
- Pracovní vztahy – zajištění komunikace mezi odbory a vedením organizace, její dokumentace a následné vyhodnocení a samozřejmě také řešení komunikace uvnitř samotné organizace,
- Péče o pracovníky – starat se o pracovníky tak, aby měli dostatečnou bezpečnost při provádění úkonů v pracovním prostředí, plánování kontrol a záležitosti sociálních služeb,
- Personální informační systém – práce a analýza s daty, se kterými přichází organizace do styku ohledně pracovních míst, pracovníků, jejich práce a s tím

spojených personálních činností, zajištění odpovídajících informací příslušným příjemcům⁵.

Některé podsložky těchto činností získaly v poslední době takovou důležitost, že jsou zařazovány samostatně. Patří k nim:

- Průzkum trhu,
- zdravotní péče,
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací,
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnání pracovníků⁶.

2.1.3 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace⁷.

Řízení lidských zdrojů je tedy hlavní úlohou řízení organizace, kterou provádí manažeři. Ti se snaží za využití všech použitelných zdrojů nastavit, co nejvyšší výkonnost kterou nadále zlepšují. Vylepšení výkonnosti spočívá v rozvíjení a uplatnění schopností pracovníků⁸.

Při řízení lidských zdrojů je nutné být schopen rychle a adekvátně reagovat na změny, které v organizaci probíhají. Tyto změny ovlivňují požadavky na trhu a také přístupy, které mají pracovníci vůči organizaci⁹.

2.1.4 Systém lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze rozřadit do několika kategorií, které se vzájemně doplňují a vytváří tak systém lidských zdrojů:

- Filozofie lidských zdrojů – určuje jaké má firma hodnoty,

⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 20-21

⁶ Tamtéž, s. 20-21

⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, s. 27

⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 15-17

⁹ MAYEROVÁ, M. *Moderní personální management*, s. 22-23

- Strategie lidských zdrojů – udává směr firmy,
- Politika lidských zdrojů – definuje jak dosáhnout těchto hodnot,
- Procesy v oblasti lidských zdrojů – obsahuje postupy k těmto cílům,
- Praxe v oblasti lidských zdrojů – neformální přístupy v praxi při řízení lidí,
- Programy v oblasti lidských zdrojů – zajišťuje realizaci podle plánu¹⁰.

2.1.5 Strategie lidských zdrojů

Organizace si musí vymezit, jaké postupy zvolí, aby mohla realizovat svou vizi a dosáhnout tak svých cílů. Tyto postupy většinou vycházejí z její strategie, to co organizace dělá a čím se chce stát. Je zde potřeba vzít v potaz, jak její podmínky a požadavky, tak i potřeby a očekávání zaměstnanců¹¹.

Ve strategii lidských zdrojů rozlišujeme zpravidla tři druhy, které jsou specifické pro různé organizace:

- Stimulování – pro organizaci je klíčová cena nebo kvalita výrobku, pomalu zavádí technologické změny, od zaměstnanců se neočekávají nové nápady, ale přesné plnění obsahu práce, odměny jsou vázány na výkon a je tedy kladen důraz na mzdové náklady,
- Investování – potřeba kvalifikovaných a kreativních pracovníků, aby mohli být školeni na nové proměnlivé technologie a reagovat tak na změny na trhu, důraz je kladen na vzdělávání, rozvoj pracovníků a zlepšení komunikace,
- Spoluúčast – pružní a tvořiví pracovníci pomáhají s pracovními úkoly, je tedy potřeba odpovídajícího školení, aby se mohli na této činnosti podílet, není kladen důraz na odměňování nebo zaměstnanecké vztahy¹².

2.1.6 Politika lidských zdrojů

Pod politikou lidských zdrojů si můžeme představit pravidla, dle kterých se tyto zdroje řídí a samotná organizace činností které sem spadají. Tyto pravidla vycházejí z filozofie společnosti a jejich cílem je zlepšení kvality pracovního života. Formulaci a komunikaci

¹⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, s 27

¹¹ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*, s. 114-115

¹² MAYEROVÁ, M. *Moderní personální management*, s. 21

těchto pravidel vedoucím zaměstnancům zajišťuje personální útvar nebo alespoň personalista¹³.

Obsahem této politiky je tedy rozhodnutí o tom, jaké zaměstnance přijmout a na jakou pozici je umístit. Dále jim zajistit příznivé pracovní podmínky, ve kterých se budou moct uplatnit. A nakonec využít co nejvíce jejich potenciálu a následně je za kvalitu a pracovní výkonnost odměnit¹⁴.

2.1.7 Plánování lidských zdrojů

Čím větší organizace, tím důležitější činností je pro ni plánování lidských zdrojů. Je potřeba si stanovit své budoucí potřeby, aby bylo možné se efektivně připravit na nábor a výběr nových pracovníků. Ke správnému fungování této činnosti je potřeba kvalitní informační základna. Díky ní je možné získat na pracoviště vhodné pracovníky z hlediska odborného i profesního¹⁵.

Cílem plánování lidských zdrojů jsou tedy pracovníci, co mají dostatečnou praxi, dovednosti, jsou motivováni a připraveni se rozvíjet, je jich dostatečný počet a jsou dosazeni na správná místa. To vše ještě podléhá finančním, časovým, technickým a lidským zdrojům, které může organizace na tuto činnost vynaložit¹⁶.

2.2 Motivace

Motivaci můžeme chápat jako dobrovolné úsilí, které pracovník koná na základě vlastního rozhodnutí. Každá organizace má snahu toto úsilí podporovat a považuje ho tak za jednu z klíčových složek. Je tedy důležité znát co nejvíce faktorů, které tyto rozhodnutí ovlivňují. Přidaná hodnota, kterou takto získáme, by měla být větší, než výše prostředků které jsme vynaložili na její uskutečnění, protože jinak by organizace v konečném důsledku prodělávala¹⁷.

¹³ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*, s. 119-120

¹⁴ MAYEROVÁ, M. *Moderní personální management*, s. 14

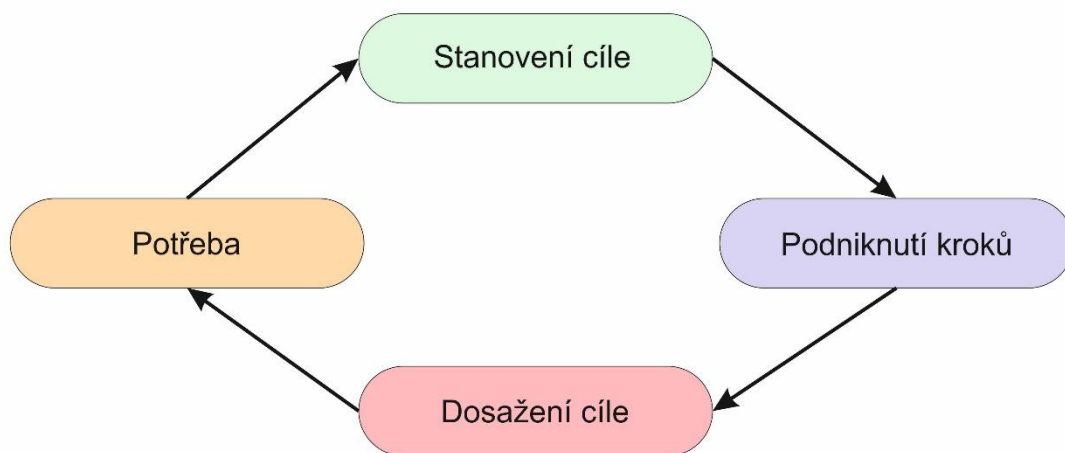
¹⁵ Tamtéž, s. 59

¹⁶ HROTNÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*, s. 15

¹⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, s. 219

Motivace tedy vyjadřuje skutečnost, že pracovník se rozhoduje na základě svých vnitřních pohnutek, ať už si to uvědomuje či nikoliv. Cílem organizace je tedy tyto pohnutky ovlivnit ve svůj prospěch, ať už z krátkodobého nebo dlouhodobého hlediska. Hlavní podíl na této činnosti mají především vedoucí pracovníci, kteří se snaží tyto pohnutky vytvořit a nadále udržovat¹⁸.

Dobře motivovaný pracovník má tedy jasně stanovené cíle, kterých má dosáhnout a zároveň má představu o tom, co je potřeba udělat aby jich mohl dosáhnout. Někteří pracovníci mohou být motivováni sami od sebe, ale ve většině případů je potřeba nějakých stimulů a odměn¹⁹.



Obrázek 1. Proces motivace²⁰

Proces motivace popisuje cyklus, který začíná vědomým nebo mimovolným zjištěním potřeby. Z této potřeby formulujeme cíl, kterého chceme dosáhnout. Následně provedeme kroky, abychom tohoto cíle dosáhli. Jakmile cíle dosáhneme, tak je potřeba uspokojena a cyklus zaniká do té doby, než se znovu objeví nová potřeba²¹.

¹⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení, s. 362

¹⁹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy, s. 220

²⁰ Tamtéž, s. 220

²¹ Tamtéž, s. 220

2.2.1 Motivy a stimuly

Motiv

Pod pojmem motiv si můžeme představit nějakou jednotlivou vnitřní psychickou sílu, která stojí za tím proč a z jakého důvodu se tak chováme. Pokud má toto chování nějaký cíl, tak můžeme hovořit o motivech terminálních nebo cílových. Motivy u kterých je obtížné určit cíl, anebo ho vůbec nemají, označujeme za instrumentální²².

Motivy můžeme rozdělit na dvě skupiny

- Primární – uspokojují činností samotnou,
- sekundární – uspokojují se následky této činnosti nebo jejími doprovodnými projevy²³.

Stimul

Je cílevědomý podnět, který působí na vnější psychiku člověka. Tento podnět může zaměstnance motivovat pozitivně nebo negativně. U pozitivní složky se jedná o odměny a kladné hodnocení za dobře vykonanou práci a u negativní složky jsou to tresty či sankce za nesplnění úkolů²⁴.

Mezi hlavní stimulační faktory patří nabízená odměna, obsah práce a pracovní podmínky v organizaci. Dle toho, jaké faktory organizace zvolí a jak jich využívá, vypovídá o charakteru organizace²⁵.

2.2.2 Zdroje motivace

Abychom tedy mohli motivaci lidského chování porozumět, a efektivně ji využít, musíme pochopit, jak vlastně vzniká. Touto skutečností označujeme zdroje motivace. Je důležité

²² BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*, s. 227

²³ HABERLEITNER, E., DEISTLER, E., UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*, s. 238

²⁴ PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, s. 224

²⁵ MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*, s. 274

vědět, které z nich jsou pro pracovníky důležité a touží po nich a naopak, které odmítají a snaží se jim vyhýbat²⁶.

Mezi základní zdroje tedy patří:

- Potřeby – vznikají, pokud dochází k rozporu toho co aktuálně je a tím co by být mělo nebo chtělo, potřeba se tak stává motivačním spouštěčem do doby než je uspokojena, aby byla následně latentní, než se znovu zaktualizuje²⁷,
- Návyky – jedná se o činnosti, které jsou prováděny pravidelně za určitých situací, jde tedy o naučený vzorec chování, který se může vyskytovat ve všech oblastech lidské činnosti, jsou výsledkem nejen výchovy, ale i sebe utvářecích aktivit²⁸,
- Zájmy – považujeme je za výběrové činnosti, které doprovází příjemný prožitek, můžeme je tedy charakterizovat jako zvýšenou pozornost nebo chuť dozvědět se něco více o konkrétním obsahu²⁹,
- Hodnoty – každý člověk přiřazuje určitým skutečnostem dané hodnoty, tyto hodnoty jsou založeny nejen na objektivním významu, ale i na subjektivním smyslu, hodnotou může být takřka cokoliv, ale mezi obecné hodnoty patří například rodina, zdraví, peníze, vzdělání apod³⁰,
- Ideály – vznikají na základě působení sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka, ideálem tedy rozumíme nějakou pozitivní představu, která odráží, oč jedinec usiluje³¹.

2.2.3 Teorie motivace pracovního jednání

Teorie instrumentality

Instrumentalitou rozumíme jako přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své podstatě je se jedná o tvrzení, že lidé pracují pouze pro peníze. Principem teorie je používání odměn nebo trestů, aby bylo dosaženo žádoucích výsledků.

²⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 365

²⁷ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*, s. 156

²⁸ BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*, s. 230

²⁹ HROTNÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*, s. 237

³⁰ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 369

³¹ BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*, s. 232

Předpokladem pro takové ovlivnění pracovníků je přímé provázání odměn nebo trestů na skutečném výkonu³².

Motivačně hygienická teorie F. Herzberga

Tato teorie je také známa pod názvem dvoufaktorová analýza protože řeší dvě skupiny faktorů. Jedná se o hygienické faktory a motivátory. Hygienickými faktory rozumíme charakteristiku prostředí. V první řadě tedy slouží jako prevence nespokojenosti s prací. Mají tedy samy o sobě malý vliv na pozitivní postoj k práci, ale jsou kritické, abychom pracovníky mohli začít motivovat. Pokud bychom se je snažili motivovat bez zajištění působení hygienických faktorů tak se naše snaha mívá účinkem. Motivátory tvoří druhou skupinu faktorů, které se soustředí na činitele ovlivňující pracovníka k lepším výkonům a úsilí. Přání pracovníků se zakládají buď na touze po osobním růstu anebo jsou spojeny se slušným zacházením v oblasti odměňování a zacházení s pracovníkem³³.

Maslowova teorie hierarchie potřeb

Jednou z nejznámějších teorií je pravděpodobně teorie hierarchie potřeb od Abrahama Maslowa. Ten předpokládal, že každý člověk má pět druhů potřeb, které si rozřadil do pyramidy podle důležitosti úrovní na potřeby nižšího a vyššího řádu³⁴.

Potřeby nižšího řádu:

- Fyziologické potřeby – jídlo, pití a další fyzické potřeby,
- potřeby bezpečí – ochrana před útrapami a jistoty zajištění fyziologických potřeb³⁵.

Potřeby vyššího řádu:

- Společenské potřeby – citové vztahy, akceptování lidmi,
- potřeby úcty a uznání – seberepektování, samostatnost, status,

³² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, s. 221-223

³³ DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management integrace měkkých a tvrdých prvků řízení*, s. 269

³⁴ ROBBINS, S. P., COULTER, M. *Management*, s. 391

³⁵ Tamtéž, s. 391

- potřeby seberealizace – osobní rozvoj³⁶.

Principem této teorie bylo tvrzení Maslowa, že pokud chceme aktivovat vyšší úroveň, musíme první uspokojit úroveň pod ní. Jakmile je jedna určitá úroveň uspokojena, tak přestává být impulsem motivace. Pokud tedy chceme pracovníka motivovat, tak musíme zjistit, na které úrovni se nachází a soustředit se na úroveň vyšší a postupně tak uspokojovat jeho potřeby. Aby byla nastolena ekonomická prosperita, je nutné uspokojit potřeby nižšího řádu. Ty jsou na rozdíl od vyšších potřeb většinou uspokojovány externě³⁷.



Obrázek 2. Maslowova teorie potřeb³⁸

Teorie X a Y

U této teorie figurují dva druhy představ. Tou první je typ X u které musíme člověka k práci nutit, protože je to tvor líný a k práci má vrozenou nechuť. Za tuto činnost ho tedy máme odměňovat, pokud ji vykonává dobře a trestat pokud ji neplní. Protikladem je představa typu Y, která předpokládá, že práce je pro člověka přirozená a důležité jsou pro

³⁶ ROBBINS, S. P., COULTER, M. *Management*, s. 391

³⁷ Tamtéž, s. 391

³⁸ Tamtéž, s. 391

něj pocity užitečnosti a důležitosti. Vedoucí pracovník pak u svých podřízených musí rozlišovat jednotlivé typy pracovníků a přizpůsobovat tomu tak svá rozhodnutí. Změny, které volí, pak uzpůsobuje spíše typům Y, jelikož je mnohdy kontraproduktivní přistupovat k pracovníkům z pozice představ typu X³⁹.

Teorie spravedlnosti

Hlavním faktorem je zde předpoklad že člověk posuzuje i stupeň spravedlnosti rozdělení výsledků. To znamená, že se pracovníci snaží porovnávat svoje vstupy a výstupy s ostatními, jestli jsou posuzovány stejně. Na základě tohoto pocitu pak upravují svůj výkon. Vedoucí pracovníci by se tak měli snažit najít systém, který spravedlivě hodnotí své pracovníky a kterému budou pracovníci rozumět⁴⁰.

Teorie tří potřeb

V této teorii jsou hlavními motivačními faktory v práci tři potřeby. Jedná se o potřebu úspěchu, potřebu moci a potřebu sounáležitosti. Předmětem největšího zkoumání byla potřeba úspěchu. Průzkumy ukázaly, že pro lidi s potřebou něčeho dosáhnout, je osobní pocit důležitější motivátor než odměna za práci. Zajímá je zpětná vazba vzhledem k jejich výkonnosti, aby se dozvěděli, jestli se zlepšují a naplňují své cíle. Co se týče zbylých dvou potřeb, tak nejlepší kombinací pro manažera je mít vysokou potřebu moci a nízkou potřebu sounáležitosti. To jakou má kdo úroveň potřeb, lze měřit na základě projektivního testu⁴¹.

Teorie stanovení cílů

Hlavní zdroj motivace je zde zastoupen ve formě zájmu o dosažení cíle. Určité cíle výkonnost zvyšují a obtížné cíle, které jsou přijaty, vedou k vyšší výkonnosti než cíle snadné. Důležitou roli zde hrají například cíle konkrétní anebo ty, které představují výzvu. Mezi faktory, které ovlivňují motivaci člověka, patří zpětná vazba, závaznost cíle, odpovídající přesvědčení o svých schopnostech a národní kultura. Stanovené cíle jsou

³⁹ BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*, s. 250

⁴⁰ DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management integrace měkkých a tvrdých prvků řízení*, s. 273

⁴¹ ROBBINS, S. P., COULTER, M. *Management*, s. 394

chápaný jako závazek. To jakou má kdo sebeúctu a s tím spojenou sebedůvěru ovlivní, jak bude reagovat na obtížné výzvy⁴².

Teorie rovnosti

Principem teorie rovnosti je porovnávání vstupů a výstupů jednotlivých zaměstnanců ve vztahu k ostatním neboli referentům. Jestliže zaměstnanci vnímají vztahy jako totožné, jedná se o stav rovnosti. Pokud je ale nevnímají jako totožné, tak je někdo nadhodnocen a naopak někdo podhodnocen. Srovnání může probíhat na třech úrovních referentů. Jedná se o ostatní, systém a já. Ostatními rozumíme jednotlivé zaměstnance nebo známé na podobných pozicích. Systém zastupuje mzdovou politiku organizace, postupy a její administrativu. Pod já si můžeme představit srovnání vstupu a výstupu u jednotlivých zaměstnanců⁴³.

Teorie očekávání

Tato teorie popisuje vztah mezi očekáváním výstupů a určitým chováním k jejich dosažení. Lidé se podle ní snaží odhadnout úsilí, které je potřeba vynaložit na dosažení jejich stanovené úrovně výkonnosti. Daná výkonnost poté povede k získání žádoucí odměny. Důležitý význam zde má atraktivnost odměny. Pokud lidé vyvíjejí velkou snahu k získání odměny, kterou nakonec nezískají, tak dochází k působení demotivačních sil. Klíčové je tedy pochopení vztahů mezi úsilím, výkonem, odměnou a individuálními cíli⁴⁴.

2.2.4 Spokojenost s prací

Postoje k práci představují motivační činitele, kteří ovlivňují produktivitu práce. Pracovník, který co je s prací spokojený a má tak k ní pozitivní postoj, bude dosahovat lepších výsledků než pracovník s postojem negativním. Pracovní spokojenost je motivem komplexním a ne všechny její složky má možnost organizace ovlivnit⁴⁵.

⁴² ROBBINS, S. P., COULTER, M. *Management*, s. 395-396

⁴³ Tamtéž, s. 401

⁴⁴ Tamtéž, s. 402-404

⁴⁵ HOMOLA, M. *Motivace lidského chování*, s. 301-313

Pojem pracovní spokojenost se dá interpretovat třemi možnostmi:

- Zařadit ji jako jedno z kritérií hodnocení personální politiky, a jedná se tak o popis stavu,
- efektivní využití potenciálu pracovníka a jeho uspokojení ze smysluplné práce,
- uspokojit pracovníkovu spokojenost vycházející z dosahování nízkých cílů, kvůli kterým není třeba vyvíjet nadbytečnou námahu⁴⁶.

Aby pracovníci dosahovali spokojenosti s prací, je nutné jim poskytnout možnost dosažení určitých cílů výkonem, který mohou sami zlepšovat. K dosažení těchto cílů musíme zajistit znalosti a dovednosti týkající se potřebných výkonů. To pak může mít za následek vyšší spokojenost na základě pocitu úspěšnosti⁴⁷.

Mezi nejčastěji sledované faktory týkající se vnějších podmínek práce zařazujeme:

- Vykonávaná práce – možnost vlastního rozhodování a rozmanitost práce,
- podmínky práce – fyzikální podmínky na pracovišti,
- mzda nebo plat – ovlivňuje prestiž profese,
- pracovní postup – informovanost pracovníků o možnostech jejich postupu,
- vedení pracovní skupiny – vlivy na pracovníky dle způsobu jejich vedení,
- pracovní skupina – vlivy pracovní skupiny na působení pracovníka⁴⁸.

Motivační program

Motivační program obsahuje nástroje, kterými personální útvar stimuluje pracovníky v souladu s personální strategií a s personální a sociální politikou. Skrze tuto stimulaci se snaží dosáhnout lepší výkonnosti a spokojenosti pracovníků⁴⁹.

Způsoby jakými je motivační program využíván se liší na základě poznatků o povaze pracovního jednání lidí. Pracovníci jsou motivováni specifickými skutečnostmi a personální útvar tak musí zvolit odpovídající stimulační prostředky⁵⁰.

⁴⁶ BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*, s. 253

⁴⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, s. 228

⁴⁸ VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I., ED. *Aplikovaná sociální psychologie I*, s. 46

⁴⁹ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 39

⁵⁰ MAYEROVÁ, M. *Moderní personální management*, s. 115

Základnou pro motivační program jsou aktuální potřeby organizace. Po určité době je nutné program přepracovat, jelikož je jeho časová účinnost omezená. Podoba programu je ve formě podnikového dokumentu, o kterém jsou pracovníci informováni. Sestavení probíhá ve dvou fázích:

- Fáze analytická – sběr a vyhodnocení informací,
- Fáze přípravy a realizace⁵¹.

Motivace a výkon

Pokud se chceme zaměřit na výkonnost člověka, tak hraje motivace vždy významnou roli. Pokud je motivace příliš nízká, je velké riziko, že se daný úkol nepodaří a činnost je tak pro pracovníka neuspokojivá. Naopak pokud je motivace příliš velká, tak se zvyšuje vnitřní psychické vypětí, celkový výkon je tedy opět nižší. Jedná se o Yerkes-Dodsonův zákon⁵².

2.2.5 Motivační strategie

V motivační strategii je řada faktorů, které na ni působí. Personální útvar může pomoci, aby bylo dosaženo vyšší úrovně motivace. Jedná se tedy o:

- Složitost procesu motivace – dát si pozor na zjednodušování,
- Uznání – podporovat tvorbu procesů, které plní vzájemná očekávání a vytváří příležitosti k uznání,
- Potřeba práce k dosažení cílů – různorodá práce a odpovědnost za rozhodování,
- Příležitosti k růstu – umožnit využití nástrojů k rozvoji,
- Kultura organizace – doporučovat procesy, které oceňují a odměňují pracovníky,
- Udání směru a podpora pracovníkům k dosažení cílů – pomoci rozpoznat schopnosti vést a řídit lidí⁵³.

⁵¹ VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I., ED. *Aplikovaná sociální psychologie I*, s. 53

⁵² BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 374

⁵³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, s. 232

2.2.6 Pochvala

Jedním z nástrojů motivování je pochvala. Vedoucí pracovníci by měli dbát na správné udělení pochvaly svým zaměstnancům. Ta by tedy měla být směřována nejen ke kolektivu, ale hlavně i jednotlivým pracovníkům, kteří si ji zaslouží za svou vykonanou práci. Forma této pochvaly by měla být veřejná a spojena i s otázkami, jak se pracovníkovi podařilo dosáhnout těchto úspěchů⁵⁴.

2.3 Odměňování

Odměňování je jednou z nejeftivnějších forem stimulace pracovníků a stává se tedy tak významnou personální oblastí jak pro pracovníka, tak pro organizaci. Odměňování nejčastěji nabývá podoby mezd, platu či jiných peněžních nebo nepeněžních odměn a funguje jako kompenzace za vykonanou práci⁵⁵.

Odměňování se netýká jen hmatatelných odměn pro pracovníky. Stále častěji se setkáváme s odměnami, které ovlivňují spokojenost pracovníka s vykonávanou prací. Obě složky jsou spolu úzce provázány a tvoří dohromady celkovou odměnu⁵⁶.

Organizace si volí systém odměňování na základě svých potřeb a možností aby dosáhla co nejvyšší výkonosti. Vzhledem k tomu že každá organizace je jiná, zůstává tak volba čistě na organizaci, aby našla co nejvýhodnější řešení, které bude pracovníky co nejvíce a spravedlivě motivovat při adekvátní finanční a časové zátěži⁵⁷.

System odměňování

Organizace si volí systém, který přináší kompromis mezi jejími zájmy a zájmy jejich pracovníků. Vše začíná určením si, čeho chce organizace dosáhnout za pomoci tohoto systému. Na tom závisí, jaký význam pracovníci odměnám přikládají a které vnější faktory mají vliv na odměňování⁵⁸.

⁵⁴ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*, s. 548-549

⁵⁵ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 160

⁵⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 283

⁵⁷ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 160

⁵⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 286

System tedy můžeme rozdělit na mzdovotvorné faktory které ho ovlivňují:

- Hodnotu práce vyjadřující složitost, odpovědnost a namáhavost práce,
- mimořádné pracovní podmínky,
- pracovní výkon a jednání,
- cena práce⁵⁹.

2.3.1 Politika odměňování

Mzdová politika by měla formulovat, jaké složky mzdu pracovníka ovlivní. Součástí toho je i určení, jaká bude jejich výše a kontrolování rozdílů mezd, které pak vzniknou na základě rozdílů v pracovním výkonu. Je důležité tuto strukturu pravidelně aktualizovat na základě průzkumů mezd⁶⁰.

Politika odměňování v organizaci se zaměřuje na několik oblastí:

- Spravedlnost odměňování,
- úrovně peněžní odměny,
- vztahy mezi těmito úrovněmi,
- vytváření prostředků na odměňování a jejich podíl na celkových nákladech,
- rozdělení těchto prostředků,
- růst odměn v následujících obdobích,
- funkčnost motivačních nástrojů,
- rozhodování, které informace o odměnách budou veřejné,
- míra v jaké bude možnost ovlivnit stanovené tarify,
- dodržování zákonů a respektování lidských práv⁶¹.

2.3.2 Strategie odměňování

Pod strategií odměňování si můžeme představit snahu organizace v dlouhodobém záměru ovlivnit odměňování pracovníků, aby byly realizovány cíle organizace a potřeby

⁵⁹ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*, s. 322

⁶⁰ Tamtéž, s. 321-322

⁶¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 291

zainteresovaných stran. K jejímu správnému fungování je nutné pochopit potřeby organizace a pracovníků⁶².

Strategií odměňování je co nejlépe využít nástroje managementu lidských zdrojů za vykonanou práci a motivovat tak pracovníky k lepším výkonům. To znamená, že organizace nabízí pracovníkům k dispozici:

- Vzdělání a rozvoj,
- dosažení uznání,
- zadává úkoly zvyšující přizpůsobivost a samostatnost pracovníků,
- proměnlivé pracovní pozice,
- dbá na pracovní podmínky⁶³.

2.3.3 Mzdové formy

Smyslem mzdových forem je mzdově ocenit jednotlivce nebo kolektiv na základě jeho výsledků, kterých dosáhl v rámci organizace. Pracovníci musí těmto formám jasně rozumět. Pochopení z čeho se mzda skládá a jak ji mohou ovlivnit, je klíčové pro jejich stimulaci ke zvýšení pracovního výkonu⁶⁴.

Cílem těchto forem je tedy dát pracovníkovi možnost zvýšit si svůj výdělek na základě svého pracovního výkonu. Kritické je, aby byla tato vazba pro něj viditelná a srozumitelná. Po určitém čase přestávají formy stimulovat a je třeba je vylepšit nebo obměnit. S tím souvisí komunikace těchto změn a zajištění jejich poctivosti a spravedlnosti⁶⁵.

Individuální zásluhová odměna

Jedná se o část mzdy, která může, ale nemusí být proměnlivá. Záleží, jestli je nedílně spojena se základní mzdou. Funguje jako způsob motivování lidí k lepším výsledkům pod

⁶² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, s. 529

⁶³ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*, s. 319

⁶⁴ Tamtéž, s. 333

⁶⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 307-308

vidinou peněžního ohodnocení. Pracovník je tak motivován plnit úkoly, aby o tuto formu motivování nepřišel. Dělí se na:

- Přímé motivování – peněžní pobídky,
- Nepřímé motivování – peněžní odměny⁶⁶.

2.3.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníka posuzuje jeho výkonnost a pracovní způsobilost. Odehrává se vždy za určité období. Poskytuje náhled na vztah pracovníka k práci. Upozorňuje ho na chyby a nedostatky skrze jeho výsledky. Má tedy velký význam, jakým způsobem personalista sbírá, třídí a interpretuje výsledky tohoto hodnocení⁶⁷.

Organizace z hodnocení práce pracovníků získává informace o jejich výkonu a chování. Pracovníkům je na druhou stranu poskytnuta zpětná vazba za jejich pracovní působení. Cíl hodnocení pracovníků spočívá ve zvýšení jejich výkonu a zlepšení chování. Informace získané z procesu hodnocení se použijí na osobní rozvoj nebo další využití v organizaci⁶⁸.

2.3.5 Hodnocení práce

Hodnocení práce nám pomáhá nalézt rozdíly mezi pracovními činnostmi v organizaci. Důležitosti jednotlivých činností tvoří seříděnou strukturu, která nám poskytuje informaci o jejich vlivu pro organizaci. Na základě těchto poznatků jsou poté vytvořeny mzdové tarify nebo zaručená mzda⁶⁹.

Kvantifikované hodnoty nám také slouží k vytváření norem spotřeby práce. Ty hrají roli při stimulaci pracovníků, protože tvoří jejich hodnocení a následné odměňování za výkony. Pomáhají také společnosti srovnávat intenzitu práce s konkurencí a zároveň chrání pracovníky před nadměrnou zátěží⁷⁰.

⁶⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, s. 579-580

⁶⁷ MAYEROVÁ, M. *Moderní personální management*, s. 83

⁶⁸ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 145

⁶⁹ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*, s. 327

⁷⁰ Tamtéž, s. 215

Nástrojem zajišťujícím, aby se požadavky, náročnost, složitost práce na pracovním místě odrazily v diferenciaci odměny pracovníka, je hodnocení práce⁷¹.

Hodnocení práce si tedy klade za cíle:

- Stanovit relativní hodnotu prací,
- zpřístupnit informace ohledně mzdových a platových stupňů,
- vytvořit pro tyto stupně základnu,
- porovnávání tržních sazeb s podobnou složitostí nebo množstvím práce,
- přehlednost,
- zajistit stejnou peněžní odměnu za práci stejné hodnoty⁷².

2.3.6 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity jsou jedním z nástrojů personálního útvaru. Jedná se o dodatečná zvýhodnění pracovníka. Organizace se snaží mít zajímavou nabídku těchto benefitů, aby mohly svým pracovníkům poskytnout výhody, za které by jinak museli platit. Ty mohou být poskytovány plošně nebo individuálně⁷³.

K hlavním kategoriím benefitů patří:

- Penzijní systémy,
- osobní jistoty,
- finanční výpomoc,
- osobní potřeby,
- podnikové automobily a pohonné hmoty,
- nehmotné výhody,
- jiné výhody⁷⁴.

To jaké benefity budou zvoleny je ovlivněno řadou faktorů. Ty mohou být vnější nebo vnitřní. Jedná se tedy o velikost podniku, aktuální situaci na trhu anebo daňovou uznatelnost benefitů. Z daňově uznatelných benefitů je pro organizaci nejzajímavější

⁷¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 292

⁷² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, s. 541

⁷³ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*, s. 338-339

⁷⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, s. 595

vzdělání, které zvyšuje její konkurenceschopnost a zároveň podporuje rozvoj pracovníků⁷⁵.

Je důležité zajistit informovanost pracovníků o tom, jaké benefity organizace nabízí. K tomu musíme tedy vyvinout úsilí, aby měl pracovník jasnou a srozumitelnou představu, jaké výhody má k dispozici. Pro co nejvhodnější zvolení a využití těchto benefitů, by se měly organizace zajímat, jakým z nich dávají jejich pracovníci přednost⁷⁶.

Zaměstnanecké benefity by měly splňovat čtyři cíle:

- Konkurenceschopnost vůči ostatním firmám
- Nákladovou efektivnost
- Přizpůsobení jednotlivým potřebám a preferencím pracovníků v nejvyšší možné míře
- Soulad se zákony⁷⁷

2.3.7 Shrnutí teoretické části

V teoretické části jsem popsal fungování lidských zdrojů ve společnosti, a s tím spojené personální činnosti. Dále jsem se soustředil na pojmy vztahující se k motivaci a uvedl některé motivační teorie. V poslední kapitole teoretické části jsem se zabýval systémem odměňování, hodnocením práce a zaměstnaneckými benefity. Největším přínosem bylo pochopení jednotlivých motivačních teorií. Bylo důležité porozumět vztahům, které jsou ve společnosti propojené, abych mohl navrhnout změny, vedoucí k lepší výkonnosti zaměstnanců. Zároveň jsem se zaměřil na zvýšení spokojenosti a informovanosti zaměstnanců.

⁷⁵ BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*, s. 273

⁷⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 319

⁷⁷ MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*, s. 636

3 ANALYTICKÁ ČÁST

V této části práce se zaměřím na historii a popis společnosti, aktuální motivační koncept, organizační strukturu a na jednotlivé procesy ve firmě.

3.1 Historie společnosti

Česká Zbrojovka Uherský brod byla založena 27. června 1936 jako pobočný závod České zbrojovky a. s. Strakonice. Vznikla na popud Nejvyšší rady obrany státu, která jednala se zbrojařskými koncerny. Cílem bylo přesunout výrobu střelných zbraní více do vnitrozemí, dále od německých hranic. První výkop byl proveden 28. července 1936 a výstavba trvala pouze 16 týdnů. Po uvedení do provozu bylo v podniku zaměstnáno zhruba čtyři sta zaměstnanců. Během okupace byla firma přeorientována na německou techniku, což vedlo k její modernizaci. Firma se po válce musela kvůli nedostatku armádních zakázek začít přeorientovávat na spíše civilní sektor. Došlo také ke znárodnění společnosti a ta se tak stala součástí národního podniku Česká Zbrojovka Strakonice. Až do devadesátých let se měnilo začlenění a také název společnosti. V rámci přestavby byla nakonec společnost přejmenována a 1. května 1992 tak vznikla Česká Zbrojovka a.s. Většinovým vlastníkem je od roku 2014 EHC CZUB SE⁷⁸.

3.2 Popis společnosti

Zde uvedu v tabulce 1 základní identifikační údaje společnosti.

Tabulka 1: Identifikační údaje⁷⁹

Obchodní firma	Česká Zbrojovka a.s.
Právní forma	Akciová společnost

⁷⁸ Historie. CZUB.cz - CZ [online]. Copyright © 2016 CZUB.cz [cit. 15.04.2017]. Dostupné z: <http://www.czub.cz/cz/historie.html/>

⁷⁹ Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 15.04.2017]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=174660&typ=PLATNY>

Identifikační číslo	46345965
Sídlo	Svat. Čecha 1283, 688 01 Uherský Brod
Spisová značka	B 712 vedená u Krajského soudu v Brně
Datum zápisu	27. dubna 1992

Významné trhy

V roce 2015 společnost dodala ruční zbraně do 97 zemí. Nejvýznamnějšími jsou pro společnost trhy v USA a Evropě. Uskutečnilo se zde zhruba 70% tržeb za zbraně a příslušenství. Mezi nejprodávanější výrobky patřily pistole P-07, pistole řady CZ 75, malorážky CZ 455/456 a samopal Scorpio EVO 3⁸⁰.

Financování

Tržby konsolidovaného celku Česká Zbrojovka dosáhly za rok 2015 hodnoty 4190 milionů Kč což je nárůst o 383 milionů Kč vůči předchozímu roku a zároveň jsou to největší tržby za posledních sedm let. Konsolidovaný hospodářský výsledek činil 450 milionů korun, což byl nárůst o 15 milionů Kč vůči předchozímu roku. Jedním z elementů, které přispěli k těmto výsledkům, bylo zaměření se na prodej výrobků s vyšší přidanou hodnotou. Mezi tyto prodeje patří například prodej útočných pušek pro ozbrojené složky do Mexika, Slovenské republiky a České republiky. K tomu se podařilo získat i tendr na dodávku pistolí ozbrojeným složkám do Francie⁸¹.

Výzkum

Pro společnost je výzkum důležitou složkou její činnosti. V budoucnu může být jedním z důvodů jejího rozvoje, a proto je na něj vynaloženo řádkově sto milionů korun ročně. Hlavním cílem výzkumu je optimalizace činností za účelem trvalého zvyšování

⁸⁰ ČESKÁ ZBROJOVKA A.S 2015. *Výroční zpráva*

⁸¹ Tamtéž.

produktivity a kvality práce. V roce 2015 bylo úspěšně ukončeno 37 projektů v oblasti krátkých, dlouhých a vojenských zbraní a v oblasti zavádění nebo ověření nových technologií⁸².

3.3 Nabídka výrobků a služeb

Hlavní nabídkou společnosti jsou střelné zbraně. Jedná se o pistole, malorážky, kulovnice, brokovnice a samopaly. U každé z těchto kategorií má zákazník na výběr z několika produktů. S tím se samozřejmě pojí servis zbraní. Pokud má zákazník zájem o specifickou úpravu, popřípadě změnu designu, tak může využít zakázkové výroby.

Kromě zbrojního průmyslu se společnost účastní i na výrobě v automobilovém a leteckém průmyslu. U automobilů se podílí na výrobě chladičů a u letecké výroby jsou to reduktory. Dále zde probíhá výroba ozubených kol, kooperační výroba, různé povrchové úpravy a v neposlední řadě i výroba vlastních nástrojů⁸³.

3.4 Organizační struktura

Řídícím článkem v organizační struktuře společnosti je předseda představenstva, který má k dispozici dva asistenty. Jednotlivé sektory jsou poté rozděleny do pěti částí, které mají na starosti členové představenstva ve funkci ředitelů. Jedná se tedy o provozního ředitele, finančního ředitele, obchodního ředitele, personálního a správního ředitele a ředitele auto a aero. Specializovaní vedoucí pracovníci jsou poté vybráni z jednotlivých divizí (žlutá barva) a odborů (modrá barva) jak lze vidět v příloze⁸⁴.

3.5 Zaměstnanci

V podniku pracují tyto druhy zaměstnanců. Jedná se o výrobní dělníky, nevýrobní dělníky, technickohospodářské pracovníky a management. Výrobní a nevýrobní dělníci pracují na směnný provoz, jelikož se jejich směny dají dopředu naplánovat. K ohledu na daný úsek je provoz dvousměnný nebo třísměnný. U technickohospodářských dělníků je pracovní doba částečně pružná, protože nelze přesně určit, kdy bude potřeba jejich služeb.

⁸² ČESKÁ ZBROJOVKA A.S 2015. *Výroční zpráva*

⁸³ Tamtéž.

⁸⁴ Tamtéž.

Společnost využívá i agenturní pracovníky. Jejich využití závisí na dané situaci a vytíženosti, ale počet se pohybuje kolem 10% z celkového počtu zaměstnanců. Všichni agenturní pracovníci jsou zaměstnáni na pozicích výrobních nebo nevýrobních dělníků. Celkový počet zaměstnanců je 1800⁸⁵.

3.6 Aktuální koncept odměňování

Základní mzda

Aktuálně jsou ve společnosti tři druhy základních mezd. Jejich rozdělení závisí na umístění v úseku, praxe, druhu a složitosti práce, kterou pracovník vykonává. Jedná se tedy o:

- Základní mzda dle výkonu,
- základní mzda dle smlouvy za počet odpracovaných hodin za měsíc,
- základní měsíční tarif⁸⁶.

V tomto prostředí tedy vznikají nejasnosti mezi zaměstnanci. Nejsou přesně stanovena pravidla přidělování tarifních tříd na jednotlivé pozice a výše platů se tak liší i na stejných pozicích.

Mzdu si tedy můžeme charakterizovat i na:

- Časovou
 - Hodinová základní tarifní mzda – součin mzdového tarifu sjednané třídy a odpracované doby,
 - měsíční základní tarifní mzda – součin základní tarifní mzdy a poměr odpracované a plánované pracovní doby.
- Úkolovou
 - Individuální úkolová mzda – součin základní tarifní mzdy vykonávané práce a počtu normohodin jednotlivého zaměstnance,

⁸⁵ ČESKÁ ZBROJOVKA A.S 2015. *Výroční zpráva*

⁸⁶ ČESKÁ ZBROJOVKA A.S 2016 *Odměňování a Benefity*

- kolektivní úkolová mzda – součin základní tarifní mzdy vykonávané práce a počtu normohodin příslušného kolektivu⁸⁷.

Prémie

Prémie tvoří další složku odměňování pro pracovníky. Jednotná výše týmových prémie pro výrobní a nevýrobní pracovníky je stanovena na 14%. Těchto 14% je rozděleno na dvě složky. Jedna část se váže na splnění ukazatelů a tvoří 12%. Druhou část tvoří fond vedoucího pracovníka, který má zbývající 2%. Prémie je vyplácena v příslušném mzdovém období za ukazatele sledovaného měsíce.

Vedoucí pracovníci nemají možnost prémie krátit, ale mohou je však z předem uvedeného důvodu pozastavit až na tři měsíce. Pracovník je poté informován skrze písemné upozornění, že mu byla pozastavena výplata prémie⁸⁸.

Nadvýkon

Přeplnění stanovených cílů společnosti je možné. Pokud této situace zaměstnanci dosáhnou, tak jsou vypláceny vyšší prémie za nadvýkon. Maximální prémie za nadvýkon jsou stanoveny na 30% navíc k odměně za splnění ukazatelů a lze tedy tak dosáhnout hodnoty až 15,6%⁸⁹.

Příplatky

Pracovníci mají nárok na příspěvky ke mzdě, pokud pracují za předem stanovených podmínek u jednotlivých úseků, které jsou:

- Příplatek za práci v odpolední směně,
- příplatek za práci v noci,
- příplatek za práci o sobotách a nedělích,
- příplatek za práci přesčas⁹⁰.

⁸⁷ ČESKÁ ZBROJOVKA A.S 2016 Odměňování a Benefity

⁸⁸ Tamtéž.

⁸⁹ Tamtéž.

⁹⁰ Tamtéž.

Tarifní třídy

Tarifní třídy slouží k určování mezd pro pracovníky. Jejich jednotlivé zařazení zohledňuje odbornost, hodnocení výkonu a konkrétní popis pracovního místa. V odůvodněných případech je u pracovníků možné zvýšení nad rámec těchto mzdových tarifů. V současné době se výrobní a nevýrobní dělníci pohybují v šesti tarifních třídách⁹¹.

Tabulka 2: Tarifní třídy⁹²

Tarifní třída	Výrobní dělníci		Nevýrobní dělníci	
	Pracovní režim		Pracovní režim	
	40 hod. / týden	37,5 hod. / týden	40 hod. / týden	37,5 hod. / týden
	Tarif (Kč)	Tarif (Kč)	Tarif – rozpětí (Kč)	Tarif – rozpětí (Kč)
1	66,2	76,5		
2	72,8	84,5	66,20 - 68,50	69,50 - 73,80
3	79,3	92,7	68,60 - 74,20	73,90 - 80,30
4	88,1	102,3	74,30 - 80,90	80,40 - 87,80
5	95,9	111,4	81,00 - 89,00	87,90 - 96,40
6	104,9	121,4	89,10 - 99,80	96,50 - 104,20

Osobní ohodnocení

Každý pracovník dělnické pozice ve společnosti má nárok na osobní ohodnocení. Hodnocení se odvíjí od systému kvalifikačních matic. Matice jsou tvořeny formou čtyřstupňové škály hodnocení hlavní činnosti, podpůrné činnosti a osobním přístupem a součet vah všech hodnocených položek je roven sto bodům. Výše osobního hodnocení nabývá 10% ze základní tarifní mzdy⁹³.

⁹¹ ČESKÁ ZBROJOVKA A.S 2016 Odměňování a Benefity

⁹² Vlastní zpracování

⁹³ ČESKÁ ZBROJOVKA A.S 2016 Odměňování a Benefity

Systém zlepšujcz

Ve společnosti je aktuálně využíván systém zlepšujcz. Ten se soustředí na oblasti šetření času, peněz, náradí, energie, kvality, materiálu, bezpečnosti a přírody. Zohledňuje tedy několik druhů plýtvání, mezi něž patří transport, zásoby, nadvýroba, zbytečné pohyby, nadpráce, čekání, nekvalita a nevyužití myšlenek. Přístup k tomuto systému je přes intranet společnosti. Zde je 120 bodová škála, ze které pokud zaměstnanec získá alespoň 30 bodů, tak bude vyčíslena úspora. Úspora ovlivní, jaká odměna bude zaměstnanci vyplacena. Odměna se pohybuje od 500 Kč až do 150 000 Kč v závislosti na úspoře⁹⁴.

3.7 Zaměstnanecké benefity

Společnost nabízí zaměstnancům širokou škálu benefitů. Jde například o zvýhodněný nákup vlastních výrobků, dárkové poukazy, školení, společenské akce nebo stravování. Většina z těchto benefitů je společná pro všechny typy zaměstnanců. Benefity můžeme zařadit do tří skupin:

- Sociální,
- flexibilní,
- statusové⁹⁵.

3.7.1 Sociální benefity

Stravování

Ve společnosti nejsou zaměstnancům nabízeny stravenky. Místo toho je v podniku umístěna kantýna. Je zde možnost využívat příspěvku na stravování ve formě snížené ceny jídla. Cena jídla pro zaměstnance se pohybuje kolem 30 Kč. Zbytek ceny doplácí za zaměstnance podnik.

⁹⁴ ČESKÁ ZBROJOVKA A.S 2016 Zlepšujcz

⁹⁵ ČESKÁ ZBROJOVKA A.S 2016 Odměňování a Benefity

Zvýhodněný nákup

Zaměstnanci mají možnost zvýhodněného nákupu zbraní od společnosti. Vybrat si mohou ze stávající nabídky ručních zbraní, kterou mají k dispozici i zákazníci.

Pitný režim

Zaměstnanci mají na pracovišti zajištěn přístup k pitné vodě. Jedná se o mineralizovanou vodu a je k dispozici zdarma. Realizace pitného režimu je pro společnost důležitá, snaží se ho pro své zaměstnance zprostředkovat, a proto se voda vyskytuje na všech pracovištích.

Vánoční odměny

Před vánočními svátky dostávají zaměstnanci drobné dárky. Formu těchto odměn zpravidla tvoří dárkové koše, které jsou složené z různých druhů potravinových výrobků. Cena těchto dárkových košů se pohybuje kolem 500 Kč za jeden koš pro zaměstnance.

Zdravá firma

Jedním z dalších benefitů je možnost využít akce pevné zdraví, kterou společnost svým zaměstnancům nabízí. Jedná se o příspěvek na zdravotnické služby v přilehlém areálu. Využit může být ve formě vakcín proti nemocem, speciálních prohlídek k průkazům nebo zubařských prohlídek.

Společenské akce

Společnost v rámci utužování mezilidských vztahů pořádá mnoho firemních akcí, kterých mohou zaměstnanci využít. Jedná se o sportovní dny, BrodExpo, galavečery, srazy důchodců nebo veselice.

Příspěvky

Příspěvky tvoří další část benefitů které společnost nabízí. Jedná se o příspěvky na studium, narození dítěte, studující děti, péči o osobu blízkou, odchod do důchodu a životní jubileum. Výše příspěvků je v řádech stokorun, pokud nejde například o výpomoc pozůstalému, kde je částka v řádu desetitisíců.

3.7.2 Flexibilní benefity

Penzijní připojištění

Částka, kterou společnost přispívá na penzijní připojištění, se pohybuje v řádech stokorun měsíčně. Konkrétní výše závisí na počtu let odpracovaných ve společnosti. Zaměstnanec začíná na 400 Kč měsíčně a poté je mu částka zvýšena o sto korun měsíčně za každých deset odpracovaných let až na maximálních 700 Kč měsíčně.

Školení

Prohloubení kvalifikace a zefektivnění práce je pro společnost důležitou oblastí v rámci personální činnosti, a proto umožňuje zaměstnancům absolvovat různá školení. Tato školení se týkají jejich pracovní náplně a zvyšují tak jejich odbornost.

Dárkové poukazy

Společnost se snaží vybírat vhodné dárkové poukazy pro své zaměstnance. Většinou volí poukazy, které lze použít na různé volnočasové aktivity. Průměrná částka, kterou společnost přispívá na tyto aktivity, se pohybuje okolo 300 Kč. Jedná se například o příspěvky na sportovní činnosti, návštěvy divadla či zlevněný pobyt v hotelu.

Pracovní prostředí

Zaměstnanci mají možnost zažádat o úpravu pracovního prostředí. Tato úprava však nesmí kolidovat s běžným provozem a bezpečnostními předpisy. Jedná se například o instalaci klimatizace, zlepšení světelných podmínek nebo pořízení rádia.

Firemní oblečení

Zaměstnanci mají k dispozici firemní oblečení, dodané společností. Toto firemní oblečení se skládá z částí, které jsou nutné k bezpečnému provozu vzhledem k vykonávané práci. Firemní oblečení dostávají při nástupu do práce a následně každého půl roku.

Dovolená

Zaměstnanci mají v rámci kolektivní smlouvy o pět dní dovolené navíc nad rámec zákoníku práce. Tento benefit je pro společnost jedním z finančně náročnějších benefitů, jelikož se musí zaměstnanci tyto dny proplatit a také za něj odvést zdravotní a sociální pojištění. Zaměstnanec má tedy možnost většího odpočinku a v práci pak podává lepší výkony.

3.7.3 Statusové benefity

Parkování v areálu

V areálu společnosti je k dispozici parkování pro pracovníky. Pro vedoucí pracovníky je vyhrazená část přímo před vchodem. Kapacita je však omezená a proto bylo využito zrušené autobusové nádraží, které sousedí s areálem, aby navýšilo kapacitu i pro běžné pracovníky.

Automobil

Pro běžné zaměstnance není využití firemního automobilu k dispozici. Výjimku tvoří zaměstnanci, kteří firemní vůz používají ke své práci. Co se týče využití firemního automobilu pro osobní účely i po ukončení pracovní doby, tak tato možnost zde je⁹⁶.

3.8 Dotazníkové šetření

Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jaká jsou slabá místa v odměňovacím systému podniku. Dotazník jsem vypracoval v papírové formě a byl prováděn během mých návštěv ve společnosti. Skládá se z 10 uzavřených otázek. Zaměstnanci vyplňovali dotazník před jejich obědovou pauzou a měli dostatek času na jeho vyplnění. Jednalo se o 71 výrobních časových dělníků. Ve vyhodnocení dotazníkového šetření jsem vyjádřil:

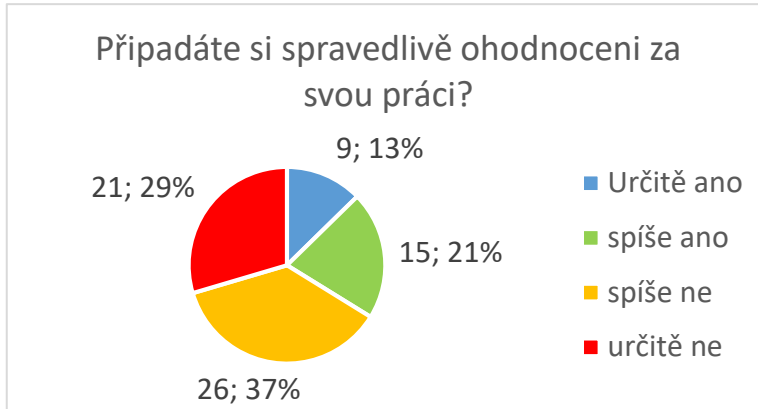
- Absolutní četnost,
- relativní četnost,

⁹⁶ ČESKÁ ZBROJOVKA A.S 2016 Odměňování a Benefity

- grafické zobrazení pomocí výsečových grafů.

Vyhodnocení dotazníkového šetření

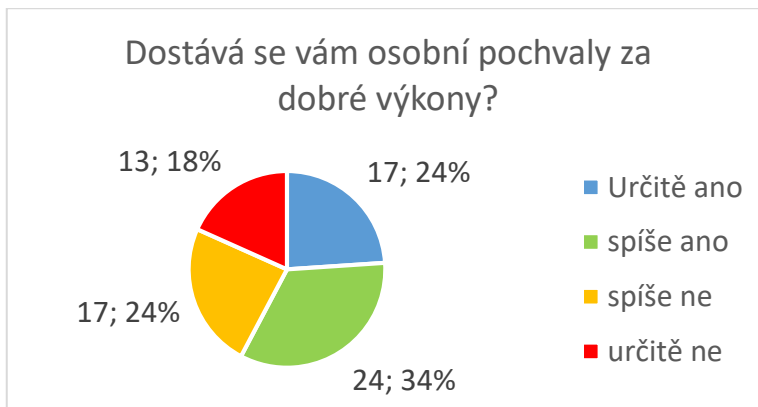
Otázka č. 1



Graf 1. Spravedlivé ohodnocení⁹⁷

V první otázce o spravedlivém ohodnocení se 9 respondentů (13%) vyjádřilo určitě ano, 15 (21%) spíše ano, 26 (37%) spíše ne a 21 (29%) určitě ne. Z grafu tedy vyplývá, že více než polovina dotazovaných sdílí negativní názor na jejich odměňování.

Otázka č. 2



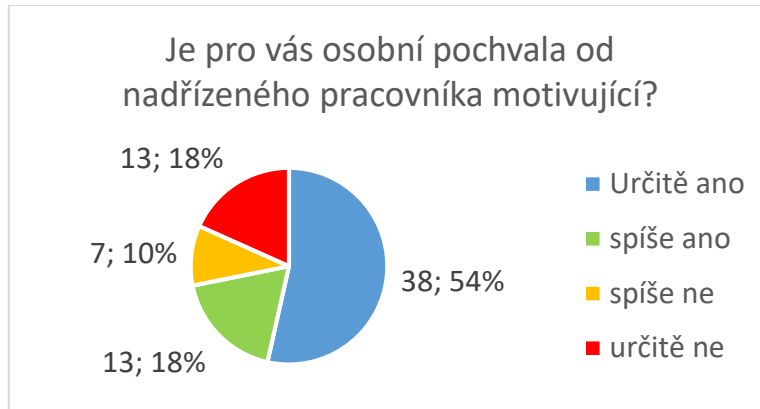
Graf 2. Osobní pochvala za výkon⁹⁸

⁹⁷ Vlastní zpracování

⁹⁸ Vlastní zpracování

Ve druhé otázce 17 respondentů (24%) odpovědělo určitě ano, 24 (34%) spíše ano, 17 (24%) spíše ne a 13 (18%) určitě ne. Z grafu je patrné, že většina zaměstnanců se občas dostane do situace, kdy za dobré výkony nejsou pochváleni.

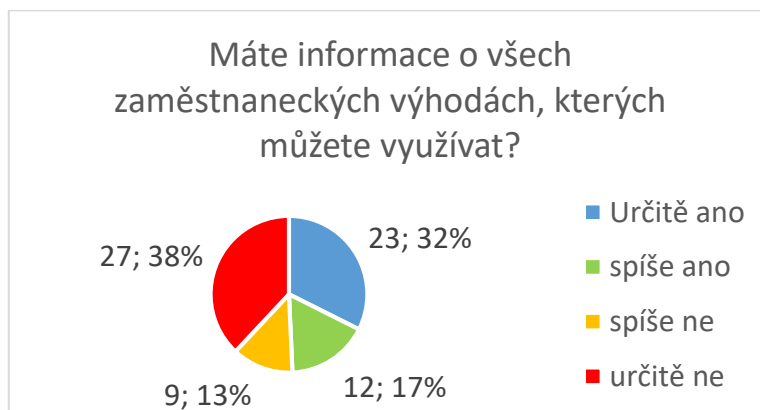
Otázka č. 3



Graf 3. Vliv osobní pochvaly:⁹⁹

Třetí otázka byla zaměřena na to, jak zaměstnanci pochvalu vnímají. Odpovědi byly ve 38 případech (54%) určitě ano, 13 (18%) spíše ano, 7 (10%) spíše ne a 13 (18%) určitě ne. Z výsledků usuzuji, že je osobní pochvala jednou z efektivních možností jak zaměstnance motivovat jelikož pro ně hraje důležitou roli.

Otázka č. 4



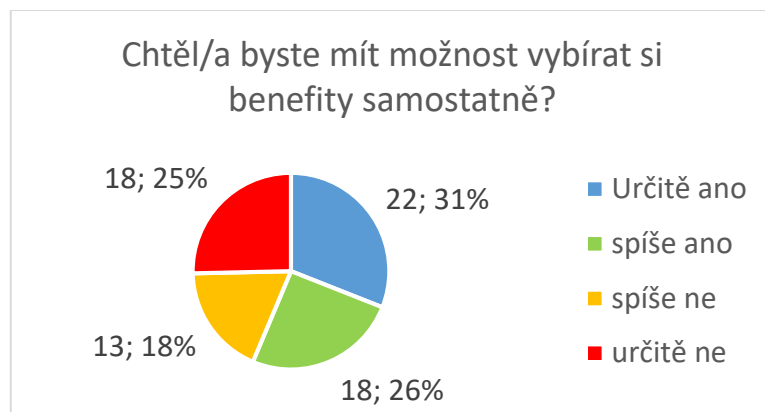
Graf 4. Informovanost o benefitech¹⁰⁰

⁹⁹ Vlastní zpracování

¹⁰⁰ Vlastní zpracování

Na čtvrtou otázku zaměřenou na informovanost o benefitech respondenti odpověděli ve 23 (32%) případech určitě ano, 12 (17 %) spíše ano, 9 (13%) spíše ne a 27 (38 %) určitě ne. Z grafu vyplývá, že dochází ke špatné komunikaci o využitelnosti benefitů.

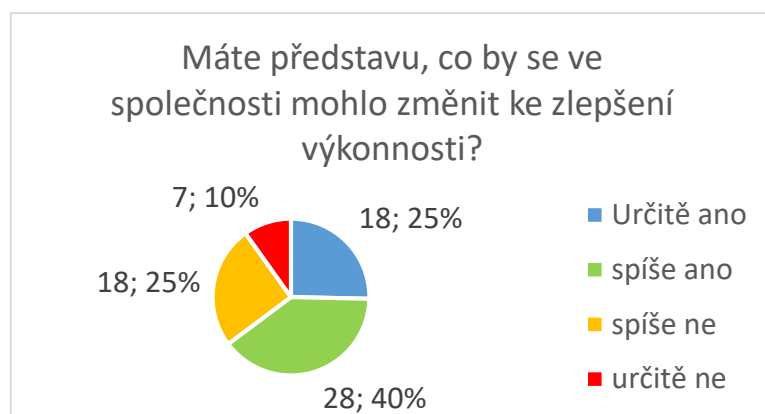
Otázka č. 5



Graf 5. Volba benefitů¹⁰¹

V páté otázce týkající se možnosti osobní volby benefitů byly odpovědi ve 22 případech (31 %) určitě ano, 18 (26 %) spíše ano, 13 (18 %) spíše ne a 18 (25 %) určitě ne. Výsledky naznačují, že zaměstnanci by spíše chtěli mít možnost si benefity vybírat samostatně.

Otázka č. 6



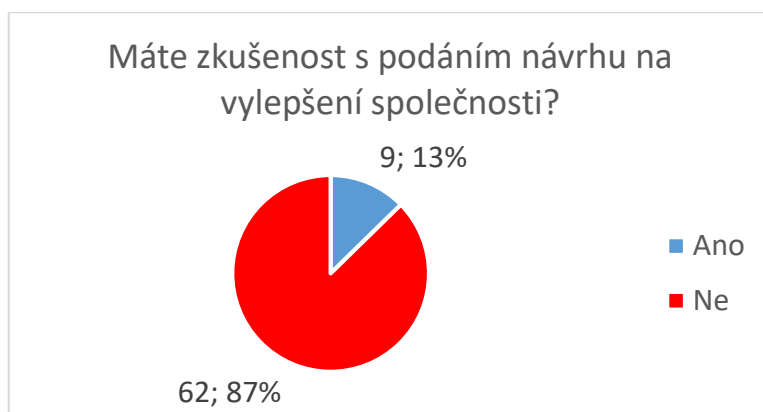
Graf 6. Návrhy na výkonnost¹⁰²

¹⁰¹ Vlastní zpracování

¹⁰² Vlastní zpracování

U šesté otázky se respondenti vyjádřili v 18 (25%) případech určitě ano, 28 (40 %) spíše ano, 18 (25%) spíše ne a v 7 (10 %) určitě ne. Je tedy z grafu patrné, že zaměstnanci mají nápady jak zvýšit výkonnost podniku.

Otázka č. 7



Graf 7. Zkušenosti s návrhy ¹⁰³

Sedmá otázka poskytla výstupy o počtu zaměstnanců, kteří se podělili o své nápady se společností. Odpovědi byly v 9 (13%) případech kladné a v 62 případech záporné. Vyvozují tedy z grafu, že byť zaměstnanci mají nápady jak vylepšit společnost, tak nejsou dostatečně motivováni se o tyto nápady podělit.

¹⁰³ Vlastní zpracování

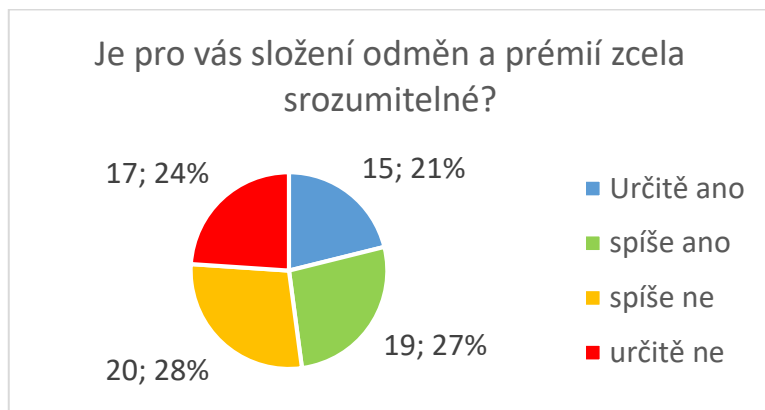
Otázka č. 8



Graf 8. Význam složek výplaty¹⁰⁴

U osmé otázky na význam složek výdělku byly odpovědi v 56 (79%) případech základ mzdy a v 15 (21%) prémie. Z grafu je patrné, že pro podstatnou většinu zaměstnanců je základ mzdy primárním ohodnocením.

Otázka č. 9



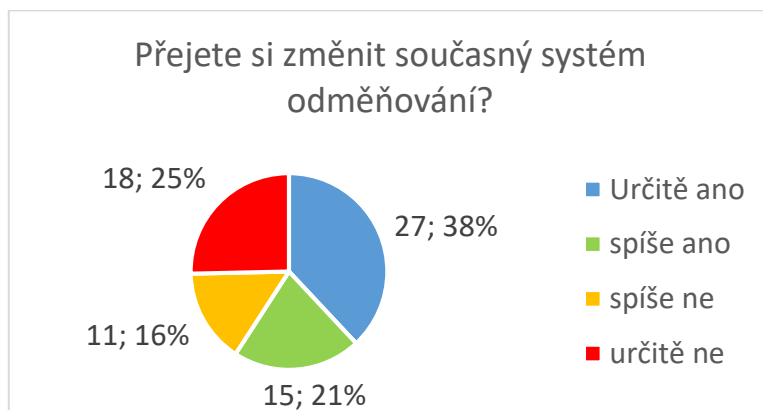
Graf 9. Srozumitelnost odměn a prémie¹⁰⁵

U deváté otázky respondenti odpověděli v 15 (21%) případech určitě ano, 19 (27 %) spíše ano, 20 (28%) spíše ne a 17 (24%) určitě ne. Z grafu vyplývá, že ve společnosti dochází k nejasnostem v tom, jak jsou prémie kalkulovány.

¹⁰⁴ Vlastní zpracování

¹⁰⁵ Vlastní zpracování

Otázka č. 10



Graf 10. Změna současného systému¹⁰⁶

V poslední otázce na změnu o současném systému se vyjádřilo 27 (38%) respondentů určitě ano, 15 (21%) spíše ano, 11 (16%) spíše ne a 18 (25%) určitě ne. Z výsledků vyvozují, že větší část zaměstnanců má zájem změnit systém odměňování.

3.9 Shrnutí analytické části

V analytické části jsem uvedl historii a popis společnosti a popsal její současný stav. Poskytl jsem informace o organizační struktuře a jejím řízení, dále jsem uvedl jejich aktuální nabídku výrobků a služeb. Vysvětlil jsem, jaké druhy zaměstnanců ve společnosti pracují, jaké složky tvoří jejich mzdy a jakých benefitů mohou využívat.

K tvorbě dotazníkového šetření jsem použil informace získané pozorováním, rozhovory s vedoucími pracovníky a analýzou interních dokumentů. Z dotazníkového šetření jsem vyvodil, jaká jsou slabá místa odměňovacího systému podniku. Z výsledků vyplynulo, že je potřeba se zaměřit na informovanost zaměstnanců a lépe s nimi komunikovat ve společnosti. Dalším důležitým poznatkem byla spokojenost zaměstnanců se současným stavem a jejich názory na možné změny. Data získané z dotazníkového šetření byla použita pro tvorbu vlastních návrhů řešení.

¹⁰⁶ Vlastní zpracování

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části mé bakalářské práce uvedu vlastní návrhy řešení, které vychází z analýzy současného stavu společnosti. Hlavním kritériem pro mé návrhy je co nejmenší finanční zátěž pro společnost na jejich realizaci. Své návrhy jsem tedy rozdělil do čtyř kategorií:

- Benefit,
- Zlepšujez,
- Mzda,
- Osobní pohovor.

Cílem těchto návrhů je zvýšit informovanost zaměstnanců o výhodách, které mohou čerpat, využít jejich nápadů, které by vedly k úsporám v provozu a také zvětšit jejich spokojenost s prací. To vše by mělo vést k posílení pracovní motivace a dosahování tak lepších výkonů. Návrhy se týkají 1550 dělníků a 150 mistrů.

4.1 Benefit

Společnost aktuálně nabízí velké množství benefitů, které mohou zaměstnanci pobírat. Aby tyto motivátory mohly být efektivně využívány, je zapotřebí aby zaměstnanci o jejich existenci věděli a uměli je využívat. Informovanost o těchto benefitech je tedy základem. V budoucnu je v plánu rozšířená elektronizace na úsecích a jednotlivých dílnách. Tohoto by společnost mohla využít a implementovat přehlednější systém pro zaměstnance.

Benefitů by se tedy týkaly dvě doplňující možnosti návrhů:

- Vypracování interního elektronického a papírového dokumentu o benefitech,
- Změna výdeje benefitů na Cafeteria systém.

Prvním návrhem je zpracování dokumentu o jednotlivých benefitech. Dokument bude mít zaprvé formu prezentace a zadruhé tisknutelnou formu pro papírové zpracování. Každý benefit bude mít vlastní kategorii, kde bude popsáno, jak je možné jej využívat a co je potřeba udělat k jeho dosažení. Jednotlivé kategorie budou rozřazeny podle druhů benefitů. Dokument bude aktualizován vždy, když by došlo k nějaké změně v systému

odměňování. Jednou ročně bude třicetiminutové školení pro možnost položit otázky ohledně problematiky benefitů. Samozřejmostí by byla možnost projít si prezentaci v osobním volnu. K dispozici by tedy byla neustále v elektronické formě na dílnách.

Druhým návrhem je zakoupit Cafeteria systém pro zaměstnance. Zde bude mít každý zaměstnanec k dispozici určitý počet bodů, které by mohl alokovat do jím vybraných benefitů. Společnost tak získá přehled o benefitech, které jsou pro zaměstnance zajímavé a současně by tak měli k dispozici spravedlivý výběr na základě jejich preferencí. Zavedení nového systému bude provedeno po dokončení elektronizace dílen, aby měl každý zaměstnanec snadný přístup k výběru benefitů. Pro zavedení Cafeteria systému využijeme jednoho z dodavatelů, který poskytne tuto službu zdarma v rámci spolupráce. Po zavedení systému dodavatelem bude potřeba dvakrát ročně upravovat design kvůli doladování chyb a aktuálnosti. Úpravu designu budou zařizovat vedoucí pracovníci, kteří se doposud starali o správu systému benefitů. Od Cafeteria systému očekávám transparentnější výběr benefitů, který povede ke zvýšení spokojenosti pracovníků.

4.1.1 Ekonomické zhodnocení návrhu o benefitech

U návrhů na vylepšení zaměstnaneckých výhod jsem uvedl tvorbu dokumentu a Cafeteria systém. Tvorbu a údržbu dokumentu budou mít na starosti vedoucí pracovníci. Revize dokumentu bude prováděna vždy, když budou provedeny změny v benefitech, které společnost nabízí. Tisk dokumentů bude pro všechny dělníky v podniku. Jedná se o 1550 lidí. Cena jednoho listu při tvorbě podnikových dokumentů je 15Kč/list. List bude barevný a potisknutý z 80%. Dokument se bude skládat ze tří listů. Individuální úpravy designu budou dvakrát ročně, přičemž cena za jednu úpravu u dodavatele je 20 000 Kč.

Tabulka 3: Kalkulace návrhu o benefitech¹⁰⁷

Popis	Cena ročně
Zavedení Cafeteria systému	0 Kč
Úpravy designu v Cafeteria systému	20 000 Kč
Tisk dokumentu (1550ks)	69 750 Kč
Celkem	89 750 Kč

¹⁰⁷ Vlastní zpracování

4.2 Systém zlepšujcz

Společnost aktuálně využívá systém odměňování za návrhy o zlepšení na základě zlepšujcz. Tento systém je založen na dobrovolné vůli zaměstnance podílet se svoji myšlenkou na tom, jak zlepšit fungování společnosti.

Změna se bude týkat dvou složek zlepšování:

- Školení o dosud úspěšných návrzích,
- Vázanost karierního postupu dle uskutečněných návrhů,
- Nová hra od společnosti API.

Mým návrhem je pravidelné školení zaměstnanců o doposud provedených návrzích. Délka školení bude hodina a třicet minut, aby byl prostor i na dotazy. V tomto školení každý zaměstnanec dostane informace o tom, jaké návrhy byly úspěšné a co vedlo společnost k jejich uskutečnění. Zřetel bude brán na to, jak takové řešení zpracovat, jaké údaje použít a na co se soustředit.

Návrhem pro zatraktivnění systému zlepšování v podniku bude provázání úspěšných návrhů na karierní růst. Každý pracovník, který dosáhne celkové úspory vyšší než 5 milionů Kč, bude mít nárok na přeškolovací kurz. Po absolvování tohoto kurzu by získal pozici ve vyšší tarifní třídě.

Posledním návrhem pro inovaci systému zlepšování je využití školení od společnosti API s.r.o. Jednalo by se o jednu z interaktivních her pro zaměstnance, která se zaměřuje na zmenšení plýtvání nebo trénink pro zeštíhlení procesů za účelem zvýšení jejich efektivity. Školení bude probíhat pro dvě skupiny vedoucích pracovníků, kteří by své poznatky využili v novém systému.

4.2.1 Ekonomické zhodnocení návrhu systému zlepšujcz

Pro zdokonalení systému zlepšujcz využije společnost interních školitelů, kde jsem cenu za jedno školení vyčíslil na 5000 Kč bez daně z přidané hodnoty. V ceně školení je zahrnuta odměna školitele za školení, náklady na pronájem místnosti, občerstvení a psací

potřeby s dokumenty. Školitelé stráví na tomto školení půl dne. Během jednoho školení bude možné zaškolit 10 vedoucích zaměstnanců. Bude tedy potřeba udělat 15 školení. Další složkou je školení u společnosti API s.r.o. kde je cena za jedno skupinové školení na dva dny pro vedoucí pracovníky 20 000 Kč bez daně z přidané hodnoty. V jednom školení je možné proškolit až 20 vedoucích pracovníků a bude tedy potřeba uskutečnit 8 školení. V ceně školení jsou zahrnuty náklady na ubytování školitelů, odměna pro školitele za školení, náklady na pronájem místnosti, občerstvení a psací potřeby. Částky jsou kalkulovány na základě zkušeností s danou firmou.

Tabulka 4: Kalkulace návrhu Zlepšujcz¹⁰⁸

Popis	Počet skupin	Ubytování školitelů	Odměna školitelům	Pronájem místnosti	Občerstvení	Psací potřeby	Celkem za 1 školení
Interní školení	15 skupin	0 Kč	2 450 Kč	1 500 Kč	550 Kč	500 Kč	5 000 Kč
Školení API	8 skupin	1 500 Kč	8 300 Kč	5 000 Kč	4 200 Kč	1000 Kč	20 000 Kč

4.3 Mzda

V současné době je mzda tvořena pěti složkami mzdy. Jedná se o tarifní základní mzdu, osobní ohodnocení, nadvýkon, prémie a fond mistra. To jak může zaměstnanec ovlivnit svou celkovou mzdu je tedy příliš složité a nesrozumitelné. Z dotazníkové šetření dále vyplývá že by kromě zjednodušení mzdy byl zájem také o posílení stabilního příjmu tedy základu mzdy.

Můj návrh pro výrobní časové dělníky tedy musí splňovat dvě kritéria:

- Zjednodušit strukturu mzdy,
- Posílit fixní složku mzdy.

Pro zjednodušení mzdy navrhuji přesunout osobní ohodnocení jednotlivých zaměstnanců k základní mzdě. Jedná se o průměrnou hodnotu 10%. Hlavním důvodem pro tuto volbu

¹⁰⁸ Vlastní zpracování

je aktuální zdvojení této složky v systému odměňování. Zaměstnanec je jednou osobně hodnocen z fondu mistra a vedoucího a k tomu je ještě hodnocen osobně. Tímto krokem bychom dosáhli menších platových rozdílů na jednotlivých pozicích a zároveň tak posílili fixní složku mzdy pro zaměstnance. Nedošlo by také k odchýlkám platů na jednotlivých pracovních pozicích.

Vzhledem k tomu, že jsou prémie vázány procentuálně na základní mzdu, tak by zde mohlo docházet zhruba až k 1,2% nárůstu jejich výše při zavedení výše uvedené změny. Pro zatraktivnění systému bych tohoto faktu využil a informoval zaměstnance, že se zvedá nejen podíl fixní složky jejich mzdy, ale zároveň i některé její variabilní části. Celková hodnota variabilní složky by však klesla, jelikož jsme odebrali možnost osobního hodnocení, která sem spadala. Vhodným termínem pro zavedení těchto změn by bylo období po přehodnocení mezd a rozhodnutí o jejich ročním růstu. Je důležité provedení změn konzultovat s odbory a vyhodnotit budoucí růst mezd pro zaměstnance. Růst mezd se ročně pohybuje mezi 2% až 3%. Tato změna by tedy mohla být implementována už se zohledněním budoucího ročního růstu.

4.3.1 Ekonomické zhodnocení návrhu na změnu složek mzdy

Hlavním nákladem pro změnu složek mzdy je vyšší objem vyplacených prémie v závislosti na zvýšení základu mzdy. Současná celková průměrná mzda všech dělníků je 25 000 Kč. Prémie aktuálně tvoří 20% celkové mzdy tedy 5000 Kč v průměru. Při přesunu osobního hodnocení do základu mzdy by mělo dojít vzhledem k provázanosti zbytku prémie na její základ k růstu na 25 300 Kč. Prémie by v novém systému tvořily 13% celkové mzdy v průměru. Celková roční zátěž by tak činila 5 580 000 Kč při okamžitém zavedení a jednalo by se o 1,2% nárůst. Mým doporučením je zkombinovat tento návrh s pravidelným ročním zvýšením mezd.

4.4 Osobní pohovor

Nejdůležitější složkou mého návrhu je osobní pohovor vedoucího pracovníka se zaměstnancem. Je totiž důležité zvýšit informovanost zaměstnanců, která povede k posílení zpětné vazby. Během tohoto pohovoru budou probrány změny týkající se předchozích návrhů. Pohovor se tedy bude týkat hlavně informovanosti o změnách

týkajících se zaměstnanců a spokojenosti pracovníků ve vztahu k těmto změnám. Délka pohovoru bude jednu hodinu a prováděli by ji mistři na dílnách během roku vždy se zaměstnanci jednotlivě. Frekvence pohovorů bude dvakrát ročně.

Osobní pohovor se bude skládat ze tří hlavních částí:

- Benefity a jejich využití,
- Zlepšovací návrhy a jejich efekt,
- Dosažené výkony a ohodnocení zaměstnance,
- Pochválení za dobré výkony.

V první části pohovoru se vedoucí pracovník zaměří na benefity poskytované společností. Je potřeba zjistit, zdali jsou využívány a jestli zaměstnanec narazil na nějaký problém s jejich získáním. Dále se budou řešit změny, které proběhly od posledního pohovoru. Vedoucí pracovník by tak získal zpětnou vazbu, jaký vliv měly změny na zaměstnance.

Ve druhé části pohovoru bude kladen důraz na návrhy zaměstnanců. Zaměstnanec by tedy byl informován o tom, s jakými změnami přišel on nebo ostatní zaměstnanci na pracovišti. Vedoucí pracovník poté vysvětlí, jak tyto změny ovlivnily chod společnosti a co se díky nim podařilo uskutečnit. Současně by zjistil názor zaměstnance na tyto změny, a jak ovlivnily jeho individuální výkon nebo spokojenost s prací.

Ve třetí části rozhovoru bude se zaměstnancem probrána jeho měsíční mzda za výkony v jednotlivých měsících od posledního pohovoru. Je potřeba zjistit, zdali zaměstnanec rozumí tomu, proč jeho výplata kolísá kolem určité hodnoty a jestli jsou mu jasnější jednotlivé složky mzdy. Bude také vhodné poskytnout zaměstnanci srovnání pracovních výkonů, aby měl představu, jakých výsledků může dosahovat.

Pohovor by měl končit v pozitivním duchu, kdy je zaměstnanec pochválen za měsíce, kdy dosahoval dobrých výkonů. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že si zaměstnanci osobních pochval cení, ale občas se dostávají do situací, kdy za své výkony nemají zpětnou vazbu.

4.4.1 Ekonomické zhodnocení návrhu osobního pohovoru

U osobních pohovorů je potřeba zaškolit vedoucí pracovníky, aby správně seznámili zaměstnance se změnami. Školení bude provádět externí školitel a jedná se o dvou denní kurz každý rok. Cena jednoho školení je 20 000 Kč bez daně z přidané hodnoty. V ceně školení jsou zahrnuty náklady na ubytování školitelů, odměna pro školitele za školení, náklady na pronájem místnosti, občerstvení a psací potřeby. Částky vychází na základě zkušeností s podobnými školeními. Ve většině případů by se jednalo o mistry na dílnách, kteří by rozhovory prováděli v průběhu roku se zaměstnanci. Celkově bude potřeba udělat 10 školení, protože se do jedné skupiny vejde maximálně 15 účastníků.

Tabulka 5: Kalkulace návrhu komunikačních změn¹⁰⁹

Popis	Počet skupin	Ubytování školitelů	Odměna školitelům	Pronájem místnosti	Občerstvení	Psací potřeby	Celkem za 1 školení
Školení kom. změn	10 skupin	1 500 Kč	14 550 Kč	5 000 Kč	3 200 Kč	750 Kč	25 000 Kč

4.5 Celkové shrnutí a kalkulační návrhů

V této části provedu kalkulaci mých návrhů a shrnu jejich dopady a rizika. V rámci školení vedoucích pracovníků, zavedení a udržování Cafeteria systému a tisku papírových dokumentů jsem dospěl k hodnotě 594 750 Kč ročně.

Tabulka 6: Ekonomické zhodnocení návrhů¹¹⁰

Popis	Délka	Frekvence	Počet skupin	Cena za jednu položku (Kč)	Cena ročně celkem (Kč)
Školení externích školitelů	Půl den	1x ročně	15	5000	75000
Školení od společnosti API s.r.o.	Dva dny	1x ročně	8	20000	160000
Školení komunikačních změn	Dva dny	1x ročně	10	25000	250000

¹⁰⁹ Vlastní zpracování

¹¹⁰ Vlastní zpracování

Zavedení Cafeteria systému	-	-	-	0	0
Úpravy Cafeteria systému	-	2x ročně	-	20000	40000
Tisk třístranných dokumentů (1550 ks)	-	1x ročně	-	15	69750
Celková náročnost					594750

Od svých změn si slibuji zvýšenou snahu zaměstnanců podílet se na chodu firmy a s tím doprovázející vyšší spokojenost a produktivitu. Je několik rizik, kterých se musí společnost vyvarovat. Jedná se hlavně o správnou komunikaci změn pracovníkům a nad rámcovou finanční zátěž. Doporučil bych udělat revizi systému po jednom roce. Ze získaných dat bude patrné, zdali zaměstnanci dosahují lepších výkonů a více se podílí na zlepšovacích návrzích.

ZÁVĚR

Cílem závěrečné práce bylo zpracování změn konceptu nového motivačního systému ve společnosti za účelem zvýšení výkonnosti zaměstnanců.

V teoretické části jsem vysvětlil pojmy a jednotlivé vztahy týkající se lidských zdrojů, personálního útvaru, motivace a odměňování. Tyto údaje tvořily základ pro pochopení problematiky a následnou tvorbu analytické části.

Díky analýze společnosti jsem zmapoval její současný stav. Hlavním zdrojem informací byly podnikové dokumenty a rozhovory s vedoucími pracovníky během praxe a následných návštěv. V průběhu návštěv jsem provedl dotazníkové šetření. Tyto informace tvořily podklad pro identifikaci slabých míst. Z výsledků jsem vyvodil závěry pro mé návrhy.

V návrhové části jsem využil poznatky, které jsem se dozvěděl z analýzy současného stavu společnosti. Návrhy mají za cíl zvýšit informovanost a spokojenost zaměstnanců, které povedou k jejich lepším výkonům. Zaměřil jsem se v nich na mzdu, benefity pro zaměstnance, systém zlepšujících návrhů a pochvaly.

U předložených návrhů jsem vypracoval jejich ekonomické zatížení pro podnik, včetně přínosů pro společnost do budoucna. Zohledněny byly také rizika, se kterými se společnost může potýkat při jejich zavedení.

Cíle bakalářské práce považuji za splněné.

ZDROJE

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2015. *Výroční zpráva*

ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2016. *Zlepšujez*

ČESKÁ ZBROJOVKA A.S., 2016. *Odměňování a benefity*

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2607-6.

HABERLEITNER, Elisabeth, Elisabeth DEISTLER a Robert UNGVARI. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2654-0.

Historie. CZUB.cz - CZ [online]. Copyright © 2016 CZUB.cz [cit. 15.04.2017]. Dostupné z: <http://www.czub.cz/cz/historie.html/>

HOMOLA, Miloslav. *Motivace lidského chování*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1972. Knižnice psychologické literatury.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. V Brně: MotivPress, 2007. MBA study. ISBN 978-80-254-0698-4.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-x.

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. Praha: H & H, 2000. ISBN 80-86022-65-x.

MILKOVICH, George T. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.

VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK, ed. *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-269-6.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Spravedlivé ohodnocení	42
Graf 2. Osobní pochvala za výkon.....	42
Graf 3. Vliv osobní pochvaly:.....	43
Graf 4. Informovanost o benefitech	43
Graf 5. Volba benefitů	44
Graf 6. Návrhy na výkonnost.....	44
Graf 7. Zkušenosti s návrhy	45
Graf 8. Význam složek výplaty	46
Graf 9. Srozumitelnost odměn a prémie.....	46
Graf 10. Změna současného systému	47

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1. Proces motivace.....	17
Obrázek 2. Maslowova teorie potřeb	21

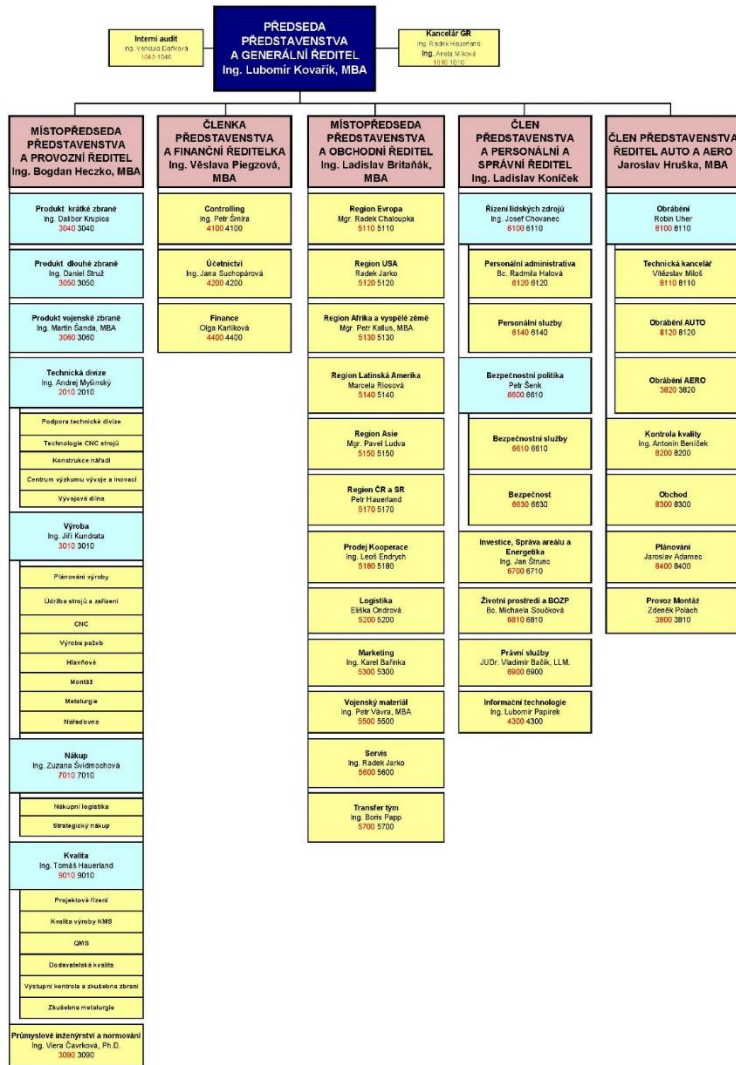
SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Identifikační údaje	32
Tabulka 2: Tarifní třídy.....	37
Tabulka 3: Kalkulace návrhu o benefitech	49
Tabulka 4: Kalkulace návrhu Zlepšujcz	51
Tabulka 5: Kalkulace návrhu komunikačních změn.....	54
Tabulka 6: Ekonomické zhodnocení návrhů	54

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Organizační struktura České Zbrojovky a.s.

Příloha č. 2: Dotazník



Dotazník pro zaměstnance spol. Česká Zbrojovka a.s.

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času k vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník je anonymní a jeho vyhodnocení může napomoci ke změně motivačního systému ve vašem podniku. Vaši odpověď prosím zakroužkujte.

Richard Klenner

Otázka č. 1: Připadáte si spravedlivě ohodnoceni za svou práci?

Odpověď:	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
----------	------------	-----------	----------	-----------

Otázka č. 2: Dostává se vám osobní pochvaly za dobré výkony?

Odpověď:	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
----------	------------	-----------	----------	-----------

Otázka č. 3: Je pro vás osobní pochvala od nadřízeného pracovníka motivující?

Odpověď:	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
----------	------------	-----------	----------	-----------

Otázka č. 4: Máte informace o všech zaměstnaneckých výhodách, kterých můžete využívat?

Odpověď	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
---------	------------	-----------	----------	-----------

Otázka č. 5: Chtěl/a byste mít možnost vybírat si benefity samostatně?

Odpověď:	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
----------	------------	-----------	----------	-----------

Otázka č. 6: Máte představu, co by se ve společnosti mohlo změnit ke zlepšení výkonnosti?

Odpověď:	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
----------	------------	-----------	----------	-----------

Otázka č. 7: Máte zkušenost s podáním návrhu na vylepšení společnosti?

Odpověď:

Ano	Ne
-----	----

Otázka č. 8: Která složka výplaty má pro vás větší význam?

Odpověď:

Základ mzdy	Prémie
-------------	--------

Otázka č. 9: Je pro vás složení odměn a prémie zcela srozumitelné?

Odpověď:

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	----------	-----------

Otázka č. 10: Přejete si změnit současný systém odměňování?

Odpověď:

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	----------	-----------

Děkuji za vyplnění dotazníku.