

Projekt zvýšení motivace pracovníků ve společnosti VINIUM a. s.

Bc. Eliška Horychová

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eliška Horychová**
Osobní číslo: **M11764**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt zvýšení motivace pracovníků ve společnosti VINIUM a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární poznatky z oblasti motivace zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte systém motivace pracovníků ve společnosti VINIUM a. s.
- Vypracujte projekt vedoucí ke zvýšení pracovní motivace.
- Uvedte přínosy a náklady projektu a rizika s ním spojená.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. A handbook of human resource management practice. 9th ed. London: Kogan Page, 2003, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, 92 s. ISBN 80-7226-308-0.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

PROVAZNÍK, Vladimír. Psychologie pro ekonomy a manažery. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 226 s. ISBN 80-247-0470-6.

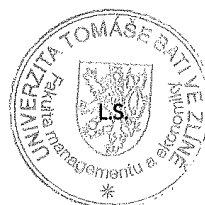
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Kressová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **22. února 2013**

Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce počítovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, ušije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:


- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 29. 4. 2013



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce bylo vytvořit projekt zvýšení motivace pracovníků ve společnosti VINIUM a. s., která se zabývá výrobou a prodejem vína. V teoretické části jsou shrnuty základní poznatky, které se vztahují k tématu práce – řízení lidských zdrojů, motivace, odměňování, hodnocení zaměstnanců. Praktická část je zaměřena na představení společnosti, analýzu současného motivačního systému a provedené dotazníkové šetření zabývající se motivací. Na základě zjištěných výsledků dotazníkového šetření a provedené analýzy je zpracován projekt, který má vést k zlepšení současného motivačního systému. Projekt je podroben časové, nákladové a rizikové analýze a současně stanovuje přínosy s ním spojené.

Klíčová slova: hodnocení zaměstnanců, motivace, odměňování, řízení lidských zdrojů, zaměstnanecké výhody

ABSTRACT

The aim of the diploma thesis was to develop a project of employee motivation improvement within the company VINIUM a. s., which deals with production and sale of wine. The theoretical part summarises basic findings in relation to workforce issues – human resources management, motivation, management rewards, staff evaluation. The practical part is focused on the company's performance, analysing its current incentive scheme and carrying out an opinion survey on motivation. The outcomes of the analysis and the survey results form the basic for developing the project, which aims to improve the current incentive system. The project is subject to a time, cost and risk analysis, while, at the same time, it provides its associated benefits.

Keywords: staff evaluation, motivation, management rewards, human resources management, employee benefits

Chtěla bych poděkovat Ing. Petře Kressové, Ph.D. za pomoc, cenné rady a odborné vedení při zpracování této diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat celé rodině za podporu při studiu.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

„Člověk je tvor, který má neustále další a další přání a potřeby.“

Abraham Maslow

Místo toho, aby byli zaměstnanci seznamováni s popisy práce, měli by zaměstnanci seznámit zaměstnavatele s popisem své motivace.

Jonas Ridderstrale

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.1 Hlavní aktivity řízení lidských zdrojů	13
1.2 Personální útvar	14
1.3 Role personalisty	15
2 MOTIVACE	17
2.1 Motivace pracovníků	17
2.2 Teorie pracovní motivace	20
2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb	20
2.2.2 Alderferova ERG teorie	21
2.2.3 Herzbergova teorie	21
2.2.4 McClellandova teorie	22
2.2.5 Vroomova teorie expektance.....	23
2.3 Motivační program podniku	24
2.3.1 Obsah motivačního programu	25
2.3.2 Příprava, tvorba a realizace motivačního programu.....	25
2.4 Demotivace.....	26
3 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	28
3.1 Mzdové formy	28
3.1.1 Základní mzdové formy	29
3.1.2 Dodatkové mzdové formy	29
3.2 Zaměstnanecké výhody	31
3.2.1 Nejčastější zaměstnanecké výhody	33
3.2.2 Kafeteria systém	34
4 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	36
4.1 Význam hodnocení	36
4.2 Formy hodnocení pracovníků	37
4.3 Osoby, které mohou provádět pracovní hodnocení.....	37
4.4 Postup hodnocení pracovníků.....	38
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	39
II PRAKTICKÁ ČÁST	40
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI VINIUM A. S.	41

6.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI.....	41
6.2	HISTORIE SPOLEČNOSTI	42
6.3	HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI	42
6.4	PRODUKCE	43
6.5	ZAMĚSTNANCI.....	44
6.6	KONKURENCE.....	44
6.7	DODAVATELÉ	47
6.8	ZÁKAZNÍCI	48
7	ANALÝZA MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ.....	49
7.1	CÍL ANALÝZY	49
7.1.1	Stanovení hypotéz	49
7.2	METODY SBĚRU DAT A POSTUP ANALÝZY	50
7.3	VÝVOJ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	51
7.3.1	Produktivita práce	52
7.3.2	Vývoj hrubé měsíční mzdy ve srovnání s Jihomoravským krajem.....	53
7.3.3	Vývoj mzdových nákladů ve srovnání s konkurencí.....	54
7.4	SOUČASNÝ MOTIVAČNÍ SYSTÉM SPOLEČNOSTI.....	55
7.4.1	Časová mzda	55
7.4.2	Smluvní mzda.....	55
7.4.3	Prémie	55
7.4.4	Odměny	58
7.4.5	Příplatky ke mzdě.....	59
7.4.6	Benefity poskytované všem zaměstnancům	60
7.4.7	Benefity poskytované k vykonávané funkci.....	62
7.5	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	63
7.6	SHRNUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ	78
7.7	VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ.....	79
8	PROJEKT ZVÝŠENÍ MOTIVACE PRACOVNÍKŮ.....	83
8.1	CÍL PROJEKTU.....	83
8.1.1	Výsledky analýzy současného stavu.....	83
8.2	ZDŮVODNĚNÍ POTŘEBY ŘEŠENÍ.....	84
8.3	NÁVRHY PROJEKTU ZVÝŠENÍ MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	85
8.3.1	Hodnocení zaměstnanců.....	85
8.3.2	Firemní setkání.....	92
8.3.3	Zavedení „schránek důvěry“	93
8.3.4	Změna některých současných zaměstnaneckých výhod.....	94

8.4	NOSITELÉ OPRÁVNĚNÉHO ZÁJMU.....	96
8.5	MATICE SPOLUPRÁCE A ODPOVĚDNOSTI	97
8.6	NÁKLADY PROJEKTU	98
8.7	PODMÍNKY PROJEKTU	98
8.8	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	99
8.9	PŘÍNOSY PROJEKTU	101
8.10	RIZIKA PROJEKTU	102
8.11	SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI	103
	ZÁVĚR	105
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	106
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	112
	SEZNAM OBRÁZKŮ	113
	SEZNAM TABULEK.....	115
	SEZNAM PŘÍLOH.....	117

ÚVOD

Motivace zaměstnanců je téma, kterým by se měl zabývat každý dobrý podnik a to i dnes, kdy je nezaměstnanost vyšší než dříve. Aby si podnik udržel své zaměstnance, je důležité, aby je efektivně motivoval. Pokud zaměstnanci nejsou motivováni, tak dosahují mnohem nižších výkonů, než kterých jsou schopni. Jedním z nejčastějších motivačních prostředků jsou peníze. Velké množství podniků volí systém pevné a pohyblivé složky mzdy, která právě představuje jistý motivační nástroj. Dobrý podnik ale volí i další nástroje motivace. I když jsou peníze silným motivačním prostředkem, mnoha zaměstnancům již nestačí, a pro spokojenost v práci vyžadují další výhody. Mezi oblíbené motivační prostředky patří například dovolená navíc, pružná pracovní doba, či auto k soukromým účelům. V současné době se zaměstnanecké výhody stávají již jakýmsi běžným standardem a jsou nedílnou součástí systému odměňování v mnoha podnicích. Podle provedených průzkumů přibývá tuzemských firem, které namísto běžného zvýšení platu svých zaměstnanců volí právě cestu zaměstnaneckých výhod.

Hlavním cílem diplomové práce je na základě využití teoretických poznatků a analýzy současného motivačního systému podniku navrhnout firmě konkrétní projekt, který povede ke zvýšení motivace pracovníků ve společnosti VINIUM a. s.

Teoretická část bude rozdělena do několika kapitol, které souvisí s tématem práce, a to řízení lidských zdrojů, motivace, odměňování zaměstnanců a hodnocení zaměstnanců.

Praktická část pak bude zaměřena na představení společnosti VINIUM a. s., která se zabývá výrobou a prodejem vína a má více jak dvacetiletou tradici na českém trhu. Součástí praktické části diplomové práce bude také analýza současného motivačního systému společnosti, kde budou popsány základní mzdové formy, dodatkové mzdové formy používané v podniku a benefity, které podnik poskytuje svým zaměstnancům. Nedílnou součástí praktické části bude dotazníkové šetření zaměstnanců, které bude rovněž podkladem pro zpracování projektu. Cílem praktické části bude analyzovat přednosti a nedostatky současného motivačního systému.

Závěrečnou částí práce bude navržený projekt zvýšení motivace pracovníků, který bude podroben časové, nákladové a rizikové analýze a současně bude stanovovat přínosy s ním spojené.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů je strategický a promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace má – lidí, pracujících pro organizaci, kteří jak individuálně, tak kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je dosažení konkurenceschopné produktivity práce. (Armstrong, 2003)

Řízení lidských zdrojů je manažersky orientovanou koncepcí personálního řízení, která usiluje o dosažení konkurenční výhody prostřednictvím strategického rozmístování vysoce motivované a kvalifikované pracovní síly. V řízení lidských zdrojů je kladen důraz na (Armstrong, 1999):

- zájmy managementu
- uplatnění strategického přístupu, v němž strategie lidských zdrojů je integrována se strategií celého podniku
- chápání lidí jako jmění, do kterého se investuje v zájmu dosažení cílů organizace
- dosahování přidané hodnoty prostřednictvím procesu rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu
- potřeba silné podnikové kultury, posilované pomocí komunikace, vzdělávání

Koubek definuje personální řízení takto: „Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a tedy ekonomické úspěšnosti podniku.“

(Gregar, 2001, s. 11)

1.1 Hlavní aktivity řízení lidských zdrojů

Okruh personálních činností, který naplňuje personální řízení v podniku:

- Analýza pracovních míst
- Průzkum pracovního trhu
- Plánování lidských zdrojů
- Nábor a výběr pracovníků
- Přijímání pracovníků
- Výcvik a rozvoj pracovníků

- Hodnocení pracovníků
- Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru
- Uzavírání smluv
- Odměňování pracovníků
- Podnikové vzdělávání
- Zaměstnanecké výhody
- Zdraví a bezpečnost zaměstnanců
- Pracovní vztahy
- Poradenství pro zaměstnance
- Personální informační systém
- Dodržování zákonů v oblasti práce atd. (Foot, Hook, 2002; Koubek, 2007)

1.2 Personální útvar

Personální útvar neboli také útvar lidských zdrojů je interní organizační jednotkou vytvořenou k zajištění specializovaných personálních činností. (Dvořáková, 2007)

Jeho úkolem je zajistit koncepční, metodologickou, poradenskou, usměřovací, organizační a kontrolní stránku personální práce. Obvykle spolupracuje i s vnějšími institucemi – státní statistika, trh práce, místní a regionální správa, atd. (Koubek, 2007)

Personální útvar také plní určité specifické úkoly (Koubek, 2007):

- formuluje a navrhuje personální strategii a politiku organizace
- je odpovědný za správné fungování a existenci personálních činností
- posuzuje důsledky zamýšlených změn pro oblast práce a zaměstnanosti v podniku
- radí vedoucím pracovníkům a řídí je při plnění úkolů týkajících se personální práce
- vyjadřuje se k záměrům organizace z hlediska jejich dopadu do oblasti práce a lidského činitele

Postavení personálního útvaru v organizační struktuře vyjadřuje, jaký význam přikládá vrcholový management personální práci a jaké postavení má vedoucí personálního útvaru ve vztahu k ostatním vedoucím pracovníkům. (Dvořáková, 2007)

Personální útvar může být (Dvořáková, 2007):

- přímo podřízen generálnímu řediteli společnosti
- na stejné úrovni řízení, jako jsou ostatní funkční organizační jednotky (např. výrobní útvar, obchodní útvar atd.)
- součástí štábní struktury některého z výkonných ředitelů.

1.3 Role personalisty

Počet personalistů v organizaci je podstatně ovlivněn počtem zaměstnanců. V podniku vzniká potřeba vytvořit místo personalisty při 100 až 150 zaměstnancích.

Personalisté odpovídají za personální administrativu, koncepční a metodické aspekty personální práce. (Dvořáková, 2007)

Problematika řízení lidských zdrojů patří v dnešní době k jedné z nejdiskutovanějších otázek a kvalitní personalista se stává klíčovou osobou ve firmě. Co je však důležité u personalisty, je neustálé vzdělávání a získávání nových poznatků a seznamování se s nejnovějšími trendy v oboru. Dobrý a úspěšný personalista musí mít odborné znalosti, které jsou těžce nahraditelné. Legislativa se totiž vyvíjí a mění velmi často a proto je důležité neustálé sebevzdělávání se. Další nutností je znalost firmy, ve které personalista pracuje. Schopný personalista by měl mít i další znalosti a dovednosti (Koubek, 2007):

- teoretické a praktické dovednosti v oblasti personální práce
- znalosti z oblasti práva a psychologie
- vnější faktory ovlivňující působení firmy (populační a sociální vývoj, trh práce atd.)
- velmi dobrá komunikace
- empatie
- schopnost respektovat názory ostatních
- otevřenost

- vstřícnost
- flexibilitnost
- osobní odvaha

2 MOTIVACE

Pojem motivace vychází z původního latinského slova „movere“ neboli hýbati, pohybovati. Obecně takto označujeme všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání. (Porvazník, Ladová, Rajošová, 2008)

Motivaci lidské činnosti můžeme chápat jako jednu ze základních osobnostních substruktur. Ta může být považována za nejzajímavější, ale také nejkomplikovanější. (Bedrnová, Nový, 1998)

Mikuláščík (2007) motivaci chápe jako pohnutku, popud, která nás aktivizuje a naši aktivitu také usměřňuje.

Motivace je jedním ze základních psychických procesů. Cílem motivování je aktivovat člověka, podnítit interní hnací síly a usměrnit jeho chování k dosažení určitého cíle. Pro podniky je motivování jedinců jedním z klíčových faktorů úspěchu. (ManagementMania, 2012b)

Motivace je složitý pojem s fyziologickými, biologickými, ekonomickými, psychologickými, sociologickými a dalšími projevy.

Významným rysem motivace je skutečnost, že působí současně ve třech rovinách (Bedrnová, Nový, 1998):

- Dimenze směru – tato dimenze motivaci člověka a následně i jeho činnost určitým směrem zaměřuje, orientuje a naopak od jiných možných směrů jej odvrací.
- Dimenze intenzity – činnost člověka je v závislosti na intenzitě jeho motivace vždy prostoupena úsilím jedince o dosažení cíle.
- Dimenze stálosti – projevuje se mírou schopnosti jedince překonávat různé vnitřní i vnější překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti.

2.1 Motivace pracovníků

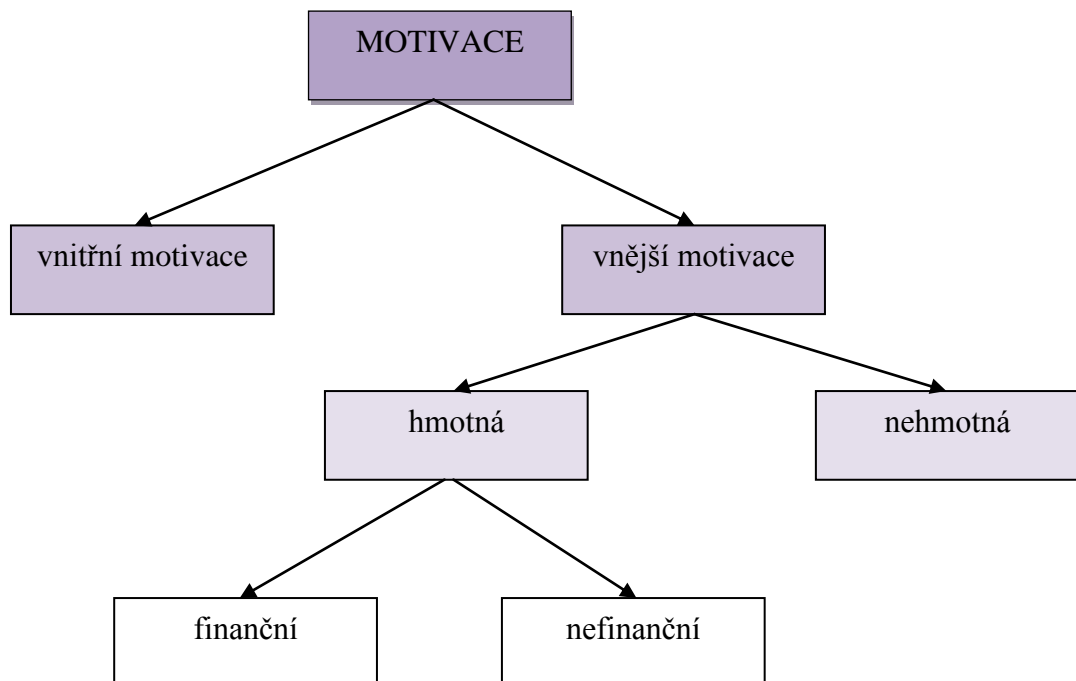
Motivace je vnitřní potřeba, která pozměňuje a usměřňuje lidské chování. Určuje aktivitu, dynamiku, flexibilitu a adaptabilitu a ne vždy je možné za některými jednáními najít konkrétní motivy, protože tyto motivy mohou být skryté popřípadě nevědomé. Lidé, kteří jsou

motivováni, dělají, hledají, budují a snaží se něčeho dosáhnout. Naopak lidé, kteří nejsou motivováni, jsou neteční, neaktivní. (Mikuláščík, 2007)

Motivaci lze považovat za jednu z rozhodujících cest k řízení výkonnosti pracovníků.

Motivaci můžeme dělit takto (Armstrong, 1999; Míka, 2004):

1. Vnitřní (primární, intrinzická) – potěšení ze samotné činnosti, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba smyslu života a seberealizace, touha po moci
2. Vnější (sekundární, extrinzická) – působí méně intenzivně na aktivitu. Potěšení nemá jedinec ze samotné činnosti, ale z výdělku, prestiže nebo z toho, že něco dokázal. Samotná činnost je v tomto případě brána jako prostředek k dosažení cíle. Příkladem může být zvýšení platu, pochvala, povýšení, ale také odepření platu nebo kritika. Vnější motivace se pak dělí na:
 - a) Nehmotná motivace – sem patří například uznání, pochvala, vyjádření, že pracovník je pro organizaci důležitý
 - b) Hmotná motivace – hmotnou motivaci můžeme ještě rozdělit na finanční a nefinanční.



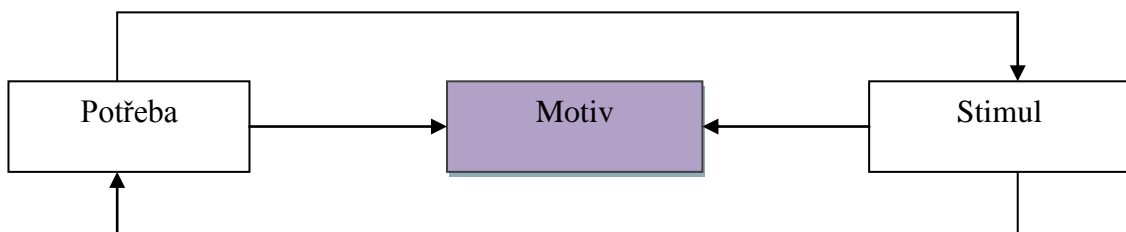
Obrázek 1 – Dělení motivace (Míka, 2004)

Vnitřní i vnější motivace může mít různě hluboké projevy. Vnější motivace může mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusí působit dlouhodobě. Kdežto vnitřní motivace má hlubší a dlouhodobější účinek, protože je součástí jedince a ne mu vnucená z vnějšku. (Bedrnová, Nový, 1998; Armstrong, 1999)

S motivací souvisí i následující pojmy, které je nutné vymezit a následně je striktně dodržovat (Gregar, 2001; Bělohávek, 2000):

- Potřeby – stav nedostatku, prožívaný nedostatek něčeho, co má pro člověka hodnotu. Rozlišují se potřeby biologické a sociální, primární a sekundární.
- Hodnoty – to, co odpovídá nějaké potřebě člověka, co potřebuje. Každý cíl, kterého chceme dosáhnout a uspokojit tak svou potřebu, má nějakou hodnotu.
- Motivy – vnitřní pohnutka, příčina chování – určuje směr a intenzitu chování
- Stimuly – vnější podnět, přichází z okolí jedince a podněcuje jeho činnost

Uvědoměním si vztahu mezi stimulem a potřebou vzniká motiv. V praxi bývají pojmy potřeba a motiv často zaměňovány.



Obrázek 2 – Vztah mezi potřebou a stimulem (Gregar, 2001)

Je důležité si uvědomit, že kladný vztah k nějaké úloze vzniká z některé ze dvou příčin (Plamínek, 2010):

Její splnění může být spojeno se ziskem nějakých zvenčí přicházejících hodnot (například finanční odměna) nebo je její splnění v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který má úlohu splnit.

Úloha je tedy plněna buď pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit společně a vzájemně se doplňovat.

Vyvoláváme-li ochotu něco udělat pomocí stimulů, označujeme tento děj za stimulaci. Pokud k tomuto vyvolávání použijeme v člověku již existující motivy, mluvíme o motivaci. V prvním případě hraje při vzniku žádoucího chování hlavní roli vnější situace, ve druhém případě vnitřní svět motivovaného člověka.

2.2 Teorie pracovní motivace

Existuje celá řada teorií motivace, které se snažily přispět k poznání základních faktorů motivace. Některé původní teorie byly modifikovány, ale mezi nejznámější patří tyto:

2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Maslow tvrdil, že nejdůležitějšími motivačními stimuly jsou potřeby. (Mikuláščík, 2007)

Tato teorie vychází z názoru, že člověk má určitou strukturu potřeb, se kterou souvisí odstupňované lidské faktory. Toto odstupňování závisí vždy na uspokojení potřeb, které jsou vývojově na nižší úrovni. (Porvazník, Ladová, Rajošová, 2008)

Maslow se domníval, že existuje pět hlavních úrovní potřeb, u kterých jsou uvedeny i praktické příklady (Mikuláščík, 2007; Gregar, 2001; Bělohlávek, 2000):

- Potřeby fyziologické – základní biologické potřeby, jejich naplnění je nezbytné pro přežití (mzda, plat, odpovídající pracovní a organizační podmínky)
- Potřeby bezpečí – potřeba jistoty a ochrany, znamenají zajištění a uchování existence i do budoucna (pracovní smlouva na dobu neurčitou, prostředky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci)
- Potřeba sounáležitosti – potřeba lásky, přátelství, potřeba začlenit se, někam patřit (kontakt se spolupracovníky, upevňování pracovního kolektivu)
- Potřeba uznání – potřeba být respektován ostatními, potřeba sebeúcty (pozitivní hodnocení pracovního výkonu, formy nehmotného odměňování)
- Potřeba seberealizace – potřeba osobního rozvoje, poznání (možnost samostatně rozhodovat, možnost dalšího vzdělávání)



Obrázek 3 – Maslowova hierarchie potřeb (Mikuláščík, 2007)

2.2.2 Alderferova ERG teorie

Tato teorie do určité míry vychází z Maslowovy hierarchie potřeb.

Původní Maslowovy úrovně zjednodušil na pouhé tři (Mikuláščík, 2007):

- Potřeby existenční (E) – potřeby fyziologické a potřeby bezpečí
- Potřeby vztahové (R) – sociální potřeby, jejich uspokojení závisí na procesu sdílení a vzájemnosti
- Potřeby růstové (G) – potřeba seberealizace

Maslow tvrdil, že s uspokojením potřeby se její význam ztratí. Podle Alderfera sice upokojením potřeb existenčních nebo vztahových klesá jejich význam, ale uspokojováním potřeb růstových se jejich význam ještě zvyšuje. (Bělohávek, 2000)

2.2.3 Herzbergova teorie

Herzberg pojmenoval dva základní faktory, které jsou pro zaměstnance zdrojem spokojenosti a motivace (ManagementMania,2012a):

- Hygienické faktory (dissatisfactory, vnější faktory) - mezi které patří takové, které vyvolávají pracovní nespokojenost (například pracovní podmínky, mezilidské vztahy, platové podmínky, jistota zaměstnání, atd.)

- Motivátory (satisfactory) - mezi které patří takové, které pomohou nabudit motivaci a spokojenost (například úspěch, uznání, profesní růst, odpovědnost, atd.)

Nenaplnění hygienických faktorů vyvolá pracovní nespokojenost. Naplnění vyvolává pocit spokojenosti, ale nemotivuje. Pracovník je bere jako samozřejmé a účinek jejich naplnění rychle vyprchá. Příkladem je nevyplacená mzda, která pracovníka rozzlobí, ale pokud je vyplacena, není to přímý motivační stimul.

Oproti tomu naplnění motivačních faktorů je nezbytnou podmínkou pro motivaci k vyšším pracovním výkonům a jejich účinek na motivaci je dlouhodobý a jejich nenaplnění nutně neznamená nespokojenost. Příkladem je udělená pochvala.

Snahou manažerů by mělo být naplňování hygienických faktorů, a doplnit je o motivační faktory, které poženou výkonnost pracovníků vpřed. Pro každé zaměstnání mohou být hygienické a především motivační faktory rozdílné. (ManagementMania,2012a)

2.2.4 McClellandova teorie

McClelland založil svou teorii na typologizaci lidí podle preferování různých potřeb. Tyto potřeby pak rozdělil do tří základních (Mikuláščík, 2007; Gregar, 2001):

- Potřeba výkonu (úspěchu) – zaměření na soutěživost, plnění úkolů, dokončování úkolů, překonávání překážek
- Potřeba spojenectví (afiliace) – přátelské vztahy, týmový duch, porozumění
- Potřeba moci – potřeba kontrolovat a ovlivňovat ostatní, potřeba vést a řídit ostatní

Každý člověk má všechny tyto potřeby, ale záleží jen na jeho vlastních prioritách, která potřeba převládá. Silná potřeba výkonu je důležitá především pro úspěch v nižších a středních manažerských funkcích, ve kterých je možné pociťovat přímou odpovědnost za splnění úkolu. Vysoká potřeba spojenectví není na žádné úrovni tak důležitá. McClelland se domníval, že tyto potřeby jsou získané, ne vrozené, a vytvářejí se v průběhu celého života. To, které potřeby jsou dominantní, má různý vliv na pracovní výkon. (Gregar, 2001)

2.2.5 Vroomova teorie expektance

Vroom svou teorii založil na kvantifikačním hodnocení motivačních stimulů. Teorie vychází z přesvědčení, že jedinec vynakládá své úsilí, aby dosáhl určitého cíle, a očekává, že jeho snaha bude oceněna. Toto ocenění však musí mít pro jedince význam. Potom platí, že čím větší význam ocenění má, tím větší úsilí jedinec vynakládá.

- Pojmy spojené s Vroomovou teorií (Mikuláščík, 2007):
- E (expektance) – očekávané představy jedince o výsledku svého úsilí v podobě odhadu
- I (instrumentalita) – pravděpodobnost, s jakou očekává pracovník odměnu za odvedený výkon
- V (valence) – vyjádření hodnoty toho, co jedinec získá za svůj výkon jako odměnu
- U (úsilí) – předpokládaná snaha jedince, která vyplývá z vypočítaných hodnot McGregorova teorie XY

Tato teorie bývá řazena jak do teorií motivace, tak do teorií řízení. Teorie XY vychází z předpokladu, že lidé jsou ve své podstatě líní, neschopní, nesamostatní – typ X. Typ Y jsou naopak lidé samostatní, zodpovědní, nadšení pro práci. (Mikuláščík, 2007)

- Teorie X – vychází z předpokladu, že průměrný pracovník nerad pracuje a práci se vyhýbá, je nespolehlivý, nedá se mu důvěřovat a jedná iracionálně. Pracovníka k práci musíme nutit, neustále ho kontrolovat a dokonce využívat trestů. Je vhodné používat metodu „cukru a biče“. Management musí zajistit buď kontrolu, nebo podněty k motivaci, aby byl zaměstnanec v práci efektivní. (Foot, Hook, 2002; Provazník, 2002)
- Teorie Y – vychází z přesvědčení, že práce je přirozená a vítaná aktivita, která nemusí být řízena manažerem, protože zaměstnanec usiluje o odpovědnost. Někteří lidé hledají nezávislost, seberozvoj a tvořivou práci, jsou schopni se přizpůsobit novým okolnostem. Je vhodné používat spravedlivý, jednoduchý a srozumitelný systém odměňování. (Foot, Hook, 2002; Provazník, 2002)

2.3 Motivační program podniku

Motivační program je soubor pravidel, opatření a postupů, jehož hlavním cílem je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucí optimální přístup zaměstnanců podniku k práci. (Bedrnová, Nový, 1998)

Motivační program podniku je zaměřen na optimální využití pracovní síly při plnění úkolů organizace a zároveň na optimální uspokojování a rozvoj osobnosti člověka v procesu práce. Vychází se přitom ze znalosti pracovního jednání a z poznání motivačních zdrojů pracovníka. Při navrhování motivačního programu nejde jen o nakládání s peněžními odměnami. Rozsah motivačního programu je obsáhlý. Motivační program musí být sestavován odlišně pro různé skupiny zaměstnanců. (Gregar, 2001)

Všechno, co je pro konkrétního zaměstnance důležité nebo významné, by mělo zajímat také podnik. Je v zájmu podniku, aby podnikový management a všichni řídicí pracovníci jednali takovým způsobem, který by vytvářel předpoklady pro dosažení optimální úrovně pracovní motivace u všech zaměstnanců. (Bedrnová, Nový, 1998)

Bedrnová a Nový (1998) uvádí obecné motivační předpoklady výkonnosti pracovníků:

- pracovníci provádějí práci, která je smysluplná a má pro podnik význam
- pracovníci provádějí práci, která je pro ně zajímavá a přiměřeně obtížná
- pracovníci provádějí práci, která jim poskytuje možnost osobního rozvoje
- pracovníci provádějí práci s možností odborného růstu a funkčního postupu
- pracovníci provádějí práci, za kterou jsou spravedlivě odměňováni
- pracovníci pracují v podmínkách dobrého sociálního klimatu
- pracovníci jsou dostatečně informováni jak z hlediska pracovní činnosti, tak z obecně lidského hlediska

Motivační program přímo souvisí s personálním řízením podniku. Je nutné jej srozumitelně formulovat a zveřejnit. Často bývá umístěn v brožurě popisující činnost společnosti a zásady, podle kterých podnik postupuje při personálním řízení. Motivační program odráží specifický profil podniku. Nemůže být proto vytvořen jako obecně platný předpis. (Gregar, 2001)

Motivační program přímo souvisí s personálním řízením podniku. Je nutné jej srozumitelně formulovat a zveřejnit. Často bývá umístěn v brožuře popisující činnost společnosti a zásady, podle kterých podnik postupuje při personálním řízení. Motivační program odráží specifický profil podniku. Nemůže být proto vytvořen jako obecně platný předpis. (Gregar, 2001)

2.3.1 Obsah motivačního programu

Mayerová (1997) uvádí, že motivační program by měl obsahovat tyto pro pracovníka podstatné skutečnosti:

- Vymezení ekonomického a sociálního postavení organizace, historii podniku, současné pozice, perspektivy podniku, prezentaci dosažených úspěchů, cíle podniku atd.
- Zařazení, uplatnění a perspektivu zaměstnanců v podniku. Kdy se jedná o podnikovou koncepci s konkrétními postupy pro výběr, přijímání, rozmisťování a propouštění zaměstnanců. Součástí jsou také možnosti zapracování nových pracovníků a kariérní postup.
- Zajištění podmínek pro optimální využití pracovníků, pracovní podmínky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
- Zajištění připravenosti organizace zvládat změny, v případě, že k takovéto nenadálé a zásadní změně dojde.
- Definice zdravotní, sociální a kulturní péče o zaměstnance. Vypořádání sociálně-ekonomických závazků podniku vůči pracovníkům, případná pomoc pracovníkům v těžkých životních situacích.
- Definování vztahů mezi zaměstnanci a podnikem. Možnost vzniku společenských a zájmových útvarů v rámci podniku, možnost vzniku odborů.

2.3.2 Příprava, tvorba a realizace motivačního programu

Pokud chce podnik dosáhnout efektivního fungování, pak by tvorbě motivačního programu měl předcházet kvalifikovaný rozbor zaměřený na identifikaci možných kritických míst v podnikové činnosti. Tvorbě motivačního programu musí předcházet analýza a zhodnocení všech skutečností, které mají na fungování podniku, pracovní motivaci a výkonnost zaměstnanců vliv. (Bedrnová, Nový, 1998)

Postup přípravy, tvorby a realizace je možný rozdělit do následujících fází (Bedrnová, Nový, 1998):

- Analýza motivační struktury pracovníků podniku a zhodnocení jejich spokojenosti s podnikovými skutečnostmi. Základní fáze přípravy programu, která vede k identifikaci rizikových míst v oblasti motivace pracovního jednání.
- Stanovení krátkodobých a výhledových cílů motivačního programu, čímž se myslí určení oblastí, na které je třeba působit.
- Zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků ve vymezené oblasti a stanovení cílové úrovně. Vyvozené rozdíly umožňují přesněji stanovit problémy, které je v motivačním programu nutné řešit.
- Vymezení potenciálních stimulačních prostředků. Smyslem této činnosti je ujasnění možností stimulace žádoucích forem pracovního jednání a vytvoření optimálního výběru konkrétních forem stimulace.
- Výběr konkrétních forem a postupů stimulace a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování. Jedním ze základních předpokladů účinnosti stimulu je přiznání stimulujícího podnětu pouze při splnění určité podmínky.
- Sestavení motivačního programu ve formě podnikového dokumentu.
- Seznámení všech pracovníků s motivačním programem. Jedna z nejdůležitějších fází. Důležitost této fáze spočívá ve skutečnosti, že vedení podniku něco dělá pro zaměstnance, což má pozitivní vliv na jejich prožívání a ve výsledku i na pracovní jednání.
- Kontrola uplatňování motivačního programu a realizace případných úprav. Je nezbytné počítat s tím, že potřeby podniku a podmínky pracovních činností se mohou pozměňovat.

2.4 Demotivace

Podstatou jednání každého jedince je uspokojit svou potřebu. Pokud se mu ovšem do cesty postaví nějaká překážka, nastává u tohoto jedince pocit frustrace. Mnohdy se při uspokojování potřeb objevují překážky, které jedinci brání v uspokojení potřeby. Lidé pak mohou na frustraci reagovat různými způsoby (Bělohlávek, 2000):

- zesílení úsilí k překonání bariéry (energizace)
- vzdání se svého cíle (únik)
- vybití potlačené energie násilím (agrese)
- hledání náhradního cíle (sublimace)
- přesvědčování se, že dosahovaný cíl za to nestojí, že je dobře, že na něj nebylo dosaženo (racionalizace)
- návrat k vývojově nižším způsobům uspokojování potřeb (regrese).

Okolnosti, které mohou způsobit demotivaci a frustraci pracovníků (Bělohlávek, 2008):

- Nevšimavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům,
- Nevšimavost vedoucího k chybám a nedostatkům,
- Chaos nebo špatná organizace práce,
- Nespravedlivé odměňování,
- Nezasloužená pochvala jiného pracovníka,
- Nezasloužená kritika,
- Hrubé jednání nebo zesměšňování,
- Pokažení dobré práce na dalším pracovišti,
- Nezáměr o nápady podřízených,
- Neochota vedoucího zabývat se pracovními problémy podřízených,
- Přílišné zasahování vedoucího do pravomoci podřízených,
- Nepotrestaný podvod nebo krádež ze strany jiných pracovníků,
- Nedostatek práce, materiálu, nástrojů

3 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

„Systém odměňování zaměstnanců je složen ze vzájemně propojených politik, procesů a postupů podniku při odměňování zaměstnanců podle jejich přínosu, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty. Je utvářen v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování podniku a zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy a úrovně mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměny.“ (Armstrong, 1999, s. 592)

Odměňování neznámá jen mzdu nebo plat, případně jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní odměňování má mnohem širší význam. Zahrnuje pochvaly, povýšení, zaměstnanecké výhody nezávislé na pracovním výkonu zaměstnance. Odměny mohou také zahrnovat věci nebo okolnosti, které nejsou samozřejmé, například vybavení kanceláře či přidělení určitého zařízení nebo stroje. (Gregar, 2001)

Koubek (1996) definuje systém odměňování jako způsob stanovování mezd a platů, popřípadě zaměstnaneckých výhod pracovníkům.

Jednou ze zásadních otázek odměňování zaměstnanců je otázka přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v podniku. (Gregar, 2001)

Řízení lidských zdrojů chápe odměňování pracovníků jako soubor (Koubek, 2000):

- peněžních forem odměňování – mzdové formy (mzda, plat, prémie, odměny, ...)
- nepeněžních forem odměňování – zaměstnanecké výhody, vzdělávání zaměstnanců atd.

3.1 Mzdové formy

„Mzdové formy představují soubor pravidel, metod a prostředků, kterými se utváří závislost mzdy pracovníků na výsledcích práce a na jejich osobním přínosu k těmto výsledkům. Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce a hospodaření s věcnými a finančními prostředky, výkonnost a pracovní chování konkrétního pracovníka.“ (Gregar, 2001, s. 49)

3.1.1 Základní mzdové formy

- Časová mzda a plat

Časová mzda nebo plat má podobu hodinové, týdenní či měsíční částky, kterou pracovník dostává za svou práci. U dělnických profesí jde obvykle o hodinovou mzdu, pro administrativní technické práce je uplatněn měsíční plat. Časová mzda se vztahuje ke skutečně odpracované době a nezávisí na pracovním výkonu. Při stanovení mzdového tarifu se vychází z průměrného výkonu. Jedná se o nejpoužívanější základní mzdovou formu a tvoří zpravidla největší část odměny. (Koubek, 2000; Gregar, 2001)

- Úkolová mzda

Úkolová mzda je nejjednodušší a často používaný typ pobídkové mzdy. Je vhodná pro odměňování dělnické práce, kdy pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Pro takto odměňované práce musí být stanoven pracovní postup a normy spotřeby práce, zajištěno plynulé zásobování pracoviště a zajištěna spolehlivá evidence a kontrola. (Koubek, 2000; Gregar, 2001)

Úkolová mzda může mít několik variant: individuální úkolová mzda, kolektivní úkolová mzda, akordní mzda. (Koubek, 2000; Gregar, 2001)

- Podílová (provizní) mzda

Podílová mzda je určena procentem na hodnotově vyjádřených výsledcích práce (tržba, výnos, atd.). Používá se pro odměňování obchodních činností, ve službách. (Koubek, 2000; Gregar, 2001)

- Mzdy za očekávané výsledky práce

Jedná se o odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se pracovník organizaci zaváže odvést nebo odvádět během určitého období. Organizace pracovníkovi průběžně vyplácí určitou pevnou částku. (Koubek, 2000; Gregar, 2001)

Tato forma může mít několik podob: smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem, programová mzda. (Koubek, 2000; Gregar, 2001)

3.1.2 Dodatkové mzdové formy

Dodatkové mzdové formy zpravidla odměňují výkon nebo zásluhy, často se používají ke zvýšení nedostatečné pobídkovosti časové mzdy nebo platu. Bývají vázány na individuální

nebo kolektivní výkon, jsou jednorázové nebo periodicky se opakující. Představení některých dodatkových mzdových forem (Koubek, 2000; Gregar, 2001):

- Prémie

Prémie mají široké využití, zpravidla bývají poskytovány k časové nebo úkolové mzdě. Existují dva druhy:

- a) periodicky se opakující prémie za určité období v závislosti na odvedném výkonu
- b) jednorázová prémie – poskytována za mimořádný výkon, za vynikající plnění pracovních úkolů

- Odměny

Velká skupina mzdových forem používaných k motivaci různých stránek práce a výsledků. Odměny mohou mít tyto podoby:

- a) výkonnostní odměny, které se poskytují podle předem stanovených kritérií pracovních výsledků a výkonnosti
 - b) stabilizační a věrnostní odměny, které se poskytují např. za dobu výkonu v podniku
 - c) mimořádné odměny (bonus), které se poskytují podle rozhodnutí vedení
- osobní ohodnocení (osobní příplatek)

Používá se k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků pracovníků. Jeho velikost je většinou dána určitým procentem základního platu.

- Podíly na výsledcích hospodaření

Nejčastěji se používá podíl na zisku, kdy procento podílu na zisku může být pro všechny zaměstnance stejné nebo může být diferencované podle určitých kritérií.

- Zaměstnanecké akcie

Organizace obvykle nabízí po určitou dobu pracovníkům ke koupi akcie za určitou cenu, a to v závislosti na době zaměstnání v organizaci, platu a zisku organizace.

- Příplatky

Příplatky mohou být povinné – zakotvené v právních normách nebo nepovinné – kdy se organizace dohodla s odbory v rámci kolektivního vyjednávání.

- a) povinné příplatky – příplatek za práci přesčas, příplatek za práci v noci, příplatek za práci v sobotu a v neděli, příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, atd.
- b) nepovinné příplatky – příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatky na oděv, příplatky na ubytování, atd.

3.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody, neboli také nepřímé odměny, jsou takovou formou odměn, kterou podnik poskytuje zaměstnancům za to, že jsou jejími zaměstnanci. Základním rozdílem mezi mzdami, platy a zaměstnaneckými výhodami je to, že zaměstnanecké výhody většinou nebývají vázány na výkon pracovníka. Někdy se ale můžeme setkat s tím, že u těchto výhod se přihlíží k postavení zaměstnance v podniku, k délce zaměstnání v podniku atd. (Gregar, 2001)

Zaměstnanecké výhody jsou takové odměny, které jsou poskytovány navíc k různým druhům hotovostních odměn. Zahrnují také položky, které nejsou striktně odměnou, například dovolená na zotavenou. (Armstrong, 2003)

Tyto výhody jsou mimomzdovou formou hmotné stimulace a můžeme je rozdělit takto (Gregar, 2001; Koubek, 1996):

- **Obligatoční výhody** – tyto výhody jsou poskytovány ze zákona, například sociální a zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem
- **Smluvní výhody** – tyto výhody se dále dělí na tři skupiny:
 - a) Výhody sociální povahy – různá pojištění, firemní půjčky, důchody, příspěvky na rekreaci dětí atd.
 - b) Výhody mající vztah k práci – firemní stravování, stravenky, další vzdělávání, firemní parkoviště, příspěvek na dojíždění do zaměstnání, výhodnější prodej firemních produktů atd.
 - c) Výhody spojené s postavením v organizaci – mobilní telefon, notebook, firemní automobil, náklady spojené s reprezentací, příspěvek na společenský oděv atd.

Armstrong (2007) používá toto dělení zaměstnaneckých benefitů:

▪ **Benefity osobního zabezpečení:**

- a) zdravotní péče – pojištění, pokrývající náklady soukromé nemocniční léčby, pravidelné zdravotní prohlídky, dentální pojištění
- b) pojištění – úmrtí v pracovním poměru, osobní nehoda a pracovní cesta
- c) nemocenské dávky
- d) dodatkové odstupné
- e) kariérové poradenství

▪ **Benefity finanční pomoci:**

- a) firemní půjčky
- b) půjčky na permanentky – bezúročné půjčky na předplatné jízdného, kulturních nebo společenských akcí
- c) pomoc se splácením hypoték
- d) stěhovací balíčky – příspěvky pro pracovníky, kteří byli přemístěni jinam, nebo je podnik získal odjinud
- e) poplatky do profesních organizací – například ve sdruženích personalistů, manažerů, ...

▪ **Benefity osobní potřeby:**

- a) mateřská a rodičovská dovolená placená nad zákonem stanovené minimum, dovolená z osobních důvodů,
- b) péče o děti prostřednictvím firemních školek nebo poukazů,
- c) předdůchodové poradenství, osobní poradenství prostřednictvím zaměstnaneckých programů,
- d) sportovní a společenské zázemí,
- e) firemní produktové slevy pro zaměstnance, poukázky na nákup zboží v obchodních řetězcích

- **Benefity související s dovolenou**
- **Firemní automobil**
- **Další benefity:**
 - a) parkování zdarma,
 - b) vánoční večírky,
 - c) čaj/káva/studené nápoje na pracovišti zdarma.

3.2.1 Nejčastější zaměstnanecké výhody

Podle statistik Českého statistického úřadu přibývá tuzemských firem, které namísto běžného zvýšení platu svých zaměstnanců volí cestu zaměstnaneckých výhod.

Jako nejčastěji poskytovaný plošný benefit byly vyhodnoceny stravenky. Stravování poskytuje nebo na něj přispívá svým zaměstnancům 89 % soukromých firem a 94 % státních institucí. Na stravování formou stravenek přispívá 7 z 10 soukromých firem a 94 % státních organizací.

Hlavní důvody, proč jsou stravenky tolik oblíbené, jsou, že na rozdíl od navýšení hrubé mzdy nezvyšují daňový základ zaměstnance, a nespádají proto do vyměřovacího základu pro výpočet zdravotního a sociálního pojištění. Navíc podle platné legislativy se 55 % z nominální hodnoty stravenek pro zaměstnavatele stává daňově uznatelným nákladem. (Buriš, 2012)

Podle platového průzkumu Platy.cz patří mezi nejčastější zaměstnanecké výhody již zmínované stravenky, dále pak pružná pracovní doba, dovolená navíc a vzdělávání zaměstnanců. V tomto online průzkumu také 24 % zaměstnanců uvedlo, že nedostávají žádné nepeňěžní benefity. To, že nedostávají žádný benefit, uvedli nejčastěji lidé pracující na nejnižších pozicích.

Benefity dostávají lidé častěji, pokud pracují pro velkou firmu. Žádné výhody nedostává ve velkých firmách nad 1000 zaměstnanců jen 11 % lidí. V malých firmách do 10 zaměstnanců je podíl lidí, kteří nedostávají benefit 37 %. (HRNEWS, 2011)

Podíl lidí dostávajících zaměstnanecké výhody podle velikosti firmy:

Tabulka 1 – Procentní podíl lidí dostávajících zaměstnanecké výhody (HRNEWS, 2011)

Benefit	Velikost firmy					
	do 10 zaměstnanců	11-20 zaměstnanců	21-50 zaměstnanců	51-250 zaměstnanců	251-1000 zaměstnanců	nad 1000 zaměstnanců
Dovolená navíc	9	13	17	26	36	45
Firemní víkendové akce	2	3	5	6	6	8
Pružná pracovní doba	24	22	22	26	29	26
Mobilní telefon k soukromým účelům	16	22	19	22	21	22
Možnost pracovat z domu	6	8	6	7	7	8
Nadstandartní zdravotní péče	1	0	1	1	3	4
Nápoje na pracovišti zdarma	16	16	20	20	24	21
Notebook i k soukromým účelům	8	10	13	15	15	15
Penzijní přípojištění	9	14	23	27	40	45
Proplácení dopravy do práce	4	5	5	4	9	5
Proplácení sport. a kultur. aktivit	2	2	3	4	8	9
Příspěvek na zdravotní pojištění	2	3	2	2	5	7
Služební auto i k soukromým účelům	6	7	6	8	7	6
Stravenky	26	40	44	49	46	55
Vzdělávání zaměstnanců	10	13	15	18	26	28
Žádný benefit	37	31	24	20	15	11

3.2.2 Kafeteria systém

Kafeteria systém je systém volitelných zaměstnaneckých výhod, který umožňuje zaměstnancům vybrat si z řady nabídek (menu) v rámci stanovených finančních limitů. Zaměstnanec má možnost výběru takových zaměstnaneckých výhod, které jsou právě pro něj atraktivní. Mnohdy bývá tento systém uspořádán tak, že část výhod je poskytována všem pracovníkům a další část je nabízena volitelným systémem. (Gregar, 2001, Armstrong, 1999)

Systém volitelných zaměstnaneckých výhod umožňuje podniku (Armstrong, 1999):

- Zjistit, které výhody jsou pro zaměstnance atraktivní a které naopak nejsou. Díky tomu se pak podnik může zaměřit pouze na určitý typ výhod.

- Vypracovat mechanismus řízení nákladů na tyto výhody.
- Informovat zaměstnance o skutečně vynaložených nákladech na tyto výhody.

Společnosti, které zavedly tento systém, tak nečinily, aby snížily náklady, ale aby jejich výhody byly ušity na míru potřebám zaměstnanců. Společnosti zjistily, že mladší zaměstnanci preferují peníze v hotovosti nebo služební automobil. Naproti tomu starší zaměstnanci dávají přednost důchodovému připojištění a zaměstnanci s rodinou preferují dovolenou navíc. (Foot, Hook, 2002)

Důležitým aspektem pro využití nepeněžních plnění formou zaměstnaneckých výhod je hledisko daňové. Jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele je také přitažlivé, že se velmi často z takovýchto výhod neodvádí daň z příjmu ani odvody na sociální či zdravotní pojištění. (Bicera, 2012)

Aby tento systém správně fungoval, musí mít podnik dobrý administrativní aparát a dokonalou výpočetní techniku. V podniku musí také fungovat komunikace se zaměstnanci. (Foot, Hook, 2002)

4 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

„Hodnocení pracovního výkonu je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou manažerů.“ (Bělohlávek, 2000, s. 57)

„Moderní hodnocení pracovníků představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů či cílů týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků.“ (Koubek, 2007, s. 194)

Úkolem pracovního hodnocení je posoudit pracovníka z hlediska výkonnosti, z hlediska souladu pracovní způsobilosti s pracovními nároky jeho současného a budoucího pracovního zařazení a zhodnocení osobních předpokladů ve vztahu k práci. (Gregar, 2001)

4.1 Význam hodnocení

Hodnocení pracovníků má význam jak pro samotného pracovníka, tak pro jeho nadřízeného a v neposlední řadě i pro samotný podnik.

Podnik toto hodnocení může využít k (Bělohlávek, 2000):

- zvýšení výkonnosti pracovníka,
- využití a rozvoji potenciálu pracovníků,
- navrhování a plánování personálních záloh,
- zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky.

Hodnocení pracovníků umožňuje vedoucím (Bělohlávek, 2000):

- motivovat pracovníky k dosahování lepšího výkonu,
- zřetelně vyjádřit své názory na pracovníky, dávat pracovníkům zpětnou vazbu
- pochopit zájmy a přání pracovníků, týkající se jejich dalšího rozvoje,
- rozvíjet přednosti pracovníků a eliminovat jejich slabé stránky,
- plánovat vzdělávání, školení, povýšení, ... pracovníků
- stanovovat spravedlivou mzdu, především pohyblivou složku mzdy.

Význam hodnocení pro pracovníky (Bělohlávek, 2000):

- ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí,
- názor vedoucího na vlastní práci a cíle,
- možnost představit své potřeby a osobní cíle,
- příležitost k vyjádření svých rozvojových nároků

4.2 Formy hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků má dvě formy a to neformální a formální:

- Neformální hodnocení

Neformálním hodnocením je myšleno průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Toto hodnocení má příležitostný charakter, jde vlastně o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, poskytování zpětné vazby. Tato podoba hodnocení nebývá zpravidla zaznamenávána a jen zřídka je důvodem nějakého personálního rozhodnutí. Neformální hodnocení má ovšem značný význam pro usměrňování práce zaměstnance, ocenění jeho práce. Proto by v neformálním hodnocení neměla chybět pochvala za dobrou práci, která bývá často opomíjena. (Koubek, 2007)

- Formální hodnocení

Toto hodnocení je většinou standardizované, pravidelně se opakující a jeho charakteristickými znaky jsou plánovitost a systematičnost. Z tohoto hodnocení se pořizují dokumenty, které se zařazují k osobním materiálům zaměstnanců. Dokumenty slouží jak podklad pro další personální činnosti a rozhodování. (Koubek, 2007)

4.3 Osoby, které mohou provádět pracovní hodnocení

Pracovní hodnocení může provádět (Gregar, 2001):

- přímý nadřízený
- nadřízený přímého nadřízeného
- pracovník personálního útvaru
- externí hodnotitel
- hodnocení 360°
- zákazník
- skupina spolupracovníků
- podřízený
- sebehodnocení
- týmové hodnocení
- assessment centre

4.4 Postup hodnocení pracovníků

Pokud podnik chce, aby byl systém hodnocení spravedlivý a motivující, měl by dodržovat následující postup (Bělohávek, 2000):

- uložení úkolů – vedoucí uloží pracovníkovi úkoly eventuelně i způsob jejich plnění na následující období, další úkoly může uložit v průběhu období
- pozorování plnění úkolů – vedoucí by si měl zapisovat úkoly, které pracovníkům uložil včetně termínu plnění, při splnění úkolu by si měl vedoucí zaznamenat úroveň plnění a případné nedostatky
- výzva k hodnocení a jeho příprava – termín a místo hodnocení by měl nadřízený pracovníkovi sdělit nejméně týden dopředu, pracovník by se měl na hodnocení připravit
- samotný hodnotící rozhovor – i u samotného rozhovoru by měl být dodržován určitý postup, nejdříve je vhodné začít dotazem na práci, poté by měl vedoucí probrat klady a zápory práce hodnoceného a přitom by měl být ponechán prostor pro vyjádření pracovníka, pohovor je ukončen stanovením cílů zaměstnance do dalšího hodnoceného období.

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost prospěšným způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou stimuly, odměny a především práce, kterou vykonávají. Cílem je vytvořit motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby zaměstnanci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání podniku. Lidský kapitál je v současné době chápán jako jeden z nejdůležitějších faktorů, který významným způsobem ovlivňuje úspěch firmy.

Oblastí motivace zaměstnanců se v současné době zabývá spousta autorů a existuje nepřehledné množství literárních zdrojů, neboť zaměstnanec je největší konkurenční výhoda podniku a spokojený, motivovaný zaměstnanec je pro podnik to nejdůležitější v každodenním boji o zákazníka.

Pokud chce podnik zvítězit v boji s konkurencí, měl by se nejdříve zaměřit na své pracovníky a ke zvýšení jejich motivace použít různé stimulační prostředky. Pryč jsou doby minulé, kdy se jako jediný stimulační prostředek využívala mzda. V dnešní době se velmi populárním prostředkem stávají benefity, což dokazuje celá řada průzkumů.

Poslední kapitola teoretické části je zaměřena na hodnocení pracovníků, které je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou manažerů a má význam jak pro samotný podnik, tak pro vedoucí pracovníky a i pro samotné hodnocené zaměstnance.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI VINIUM A. S.

Tato kapitola přibližuje jak samotnou společnost VINIUM a. s., tak konkurenci, dodavatele a odběratele, kteří jsou pro daný podnik významní.

6.1 Základní údaje o společnosti

Společnost VINIUM a. s. vznikla 2. května 1992. Jediným vlastníkem – akcionářem jsou České vinařské závody, a. s.

Hlavním předmětem činnosti společnosti VINIUM a. s. je výroba vína a nealkoholických nápojů a koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej. (Vinium Velké Pavlovice, 2010, interní materiály společnosti)

Další činnosti podnikání (výroční zpráva, 2011):

- Hostinská činnost
- laboratorní služby v oboru vinařství
- vedení účetnictví, vedení daňové evidence.



Obrázek 4 – Logo VINIUM a. s. (Vinium Velké Pavlovice, 2010)

Vize společnosti

VINIUM má své specifické poslání v nabídce kvalitních moravských vín. Motivací je spokojenost zákazníka, která je měřítkem úspěchu. VINIUM je inovativním výrobcem a efektivním distributorem. Rozumí vínu a dokáže odhadnout potřeby trhu.

Společnost si je vědoma toho, že rychlost technologických, kulturních a hospodářských proměn vede k neustálým změnám v chování zákazníků. O těchto změnách neustále pře-

mýšlí, podrobuje je analýze a hledá tu nejlepší cestu, jak uspokojit potřebu širokého spektra klientů v podmínkách současného trhu.

Produkt - víno a značku - VINIUM chápe jako prostředek spojování lidí a naplňování pozitivní životní filozofie. (interní materiály společnosti Vinium a. s.)

Strategie a cíle společnosti

Společnost považuje za prioritu zabezpečit stálé zvyšování hodnoty společnosti a její hospodářský růst. VINIUM preferuje dlouhodobou strategii, preferuje dlouhodobý zisk jako výsledek kvality značky. Základním cílem společnosti VINIUM a.s. je výroba originálních moravských vín této značky s garancí původu a kvality. Dalším cílem je neustálé zvyšování kvality vín a budování pozice výrobce kvalitních jakostních vín při zohledňování všech požadavků na zlepšování životního prostředí. (interní materiály společnosti Vinium a. s.)

Organizační členění společnosti

Společnost VINIUM a. s. má funkční organizační strukturu, kdy v čele stojí generální ředitel, pod ním jsou obchodní, ekonomický a výrobní úseky. Tyto úseky se pak dále dělí na jednotlivé útvary. Schéma organizační struktury tvoří přílohu P I.

6.2 Historie společnosti

Historie firmy sahá do roku 1936, kdy na dvě stovky zemědělců založily ve Velkých Pavlovicích vinařské družstvo VINOPA. Ke sdružování do družstev tehdy vedla vinohradníky a vinaře z Velkých Pavlovic a okolí především snaha posílit svoji pozici na tuzemském trhu, zvýšit kredit a v neposlední řadě také rentabilitu domácího vinařství. V roce 1992 vznikla z tohoto družstva společnost Vinium a. s. Společnost byla založena Fondem národního majetku, na který přešel majetek státního podniku a pokračuje v jeho podnikatelské činnosti. (Vinium Velké Pavlovice, 2010)

6.3 Hospodaření společnosti

V následující tabulce je stručný přehled tržeb a výsledků hospodaření za posledních pět let.

Tabulka 2 – Hospodaření podniku (vlastní zpracování, dle výročních zpráv 2007 – 2011)

Hospodaření podniku v období 2007-2011					
v tis. Kč	2007	2008	2009	2010	2011
Výsledek hospodaření	1 140	-19 316	-10 441	-29 618	-22 613
Tržby za prodej zboží	15 933	29 430	30 299	33 187	18 084
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	155 436	241 422	239 183	209 429	189 333

Z tabulky můžeme vidět, že se společnost nachází již delší dobu ve ztrátě. Nejhuře na tom byla v roce 2010, kdy ztráta dosáhla 29 618 tis. Kč. Společnost má velké bankovní úvěry, které si vzala na investice do technologií. Ztráta je také způsobena růstem konkurence a hospodářskou krizí, díky čemuž poklesl zájem o výrobky. V roce 2010 byla nekvalitní úroda hroznů z důvodu špatného počasí, surovina měla vysoký obsah kyselin. V roce 2011 bylo velké sucho, což způsobilo malou úrodu, díky čemuž v roce 2012 vzrostly ceny nakupovaných surovin. Co se týče tržeb, nejlépe si firma vedla v roce 2008. Naopak nejmenší tržby za prodej zboží a prodej vlastních výrobků a služeb měla v roce 2007, přestože v tomto jediném analyzovaném roce dosáhla společnost zisku.

6.4 Produkce

Společnost vyrábí exkluzivní kolekce přívlastkových vín i vybraných jakostních vín pro gastronomii. Do řetězců dodává vína všech kategorií. Nabízí také archivní vína a dárková balení vín. Společnost nabízí 14 produktových řad, například Moravia Exclusive, Vinium Exclusive, Bag in box, ledová a slámová vína a další.



Obrázek 5 - Ukázka sortimentu výrobků Vinium a. s. (Vinium Velké Pavlovice, 2010)

V následující tabulce je přehled objemu produkce v hektolitrech v letech 2007 – 2012.

Tabulka 3 – Objem produkce v letech 2007 – 2012 (vlastní zpracování dle interních materiálů Vinium a. s.)

Objem produkce v hektolitrech v letech 2007 - 2012						
rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012
hektolitry	94 000	112 000	107 000	101 000	92 000	86 000

Jak již bylo uvedeno výše, v roce 2010 byla nekvalitní úroda hroznů z důvodu špatného počasí, proto v roce 2011 klesl objem produkce. V roce 2011 způsobilo sucho malou úrodu, díky čemuž v roce 2012 vzrostly ceny nakupovaných surovin a klesla produkce.

6.5 Zaměstnanci

V současné době společnost Vinium a. s. zaměstnává 83 pracovníků, z toho 32 mužů a 51 žen. Čtyři pracovníci jsou vedoucí, jedná se o generálního ředitele, obchodního ředitele, ekonomického ředitele a výrobního ředitele.

V následující tabulce je zobrazen vývoj počtu zaměstnanců za posledních pět let. V roce 2010 počet pracovníků klesl na 84, od té doby zůstává počet stejný.

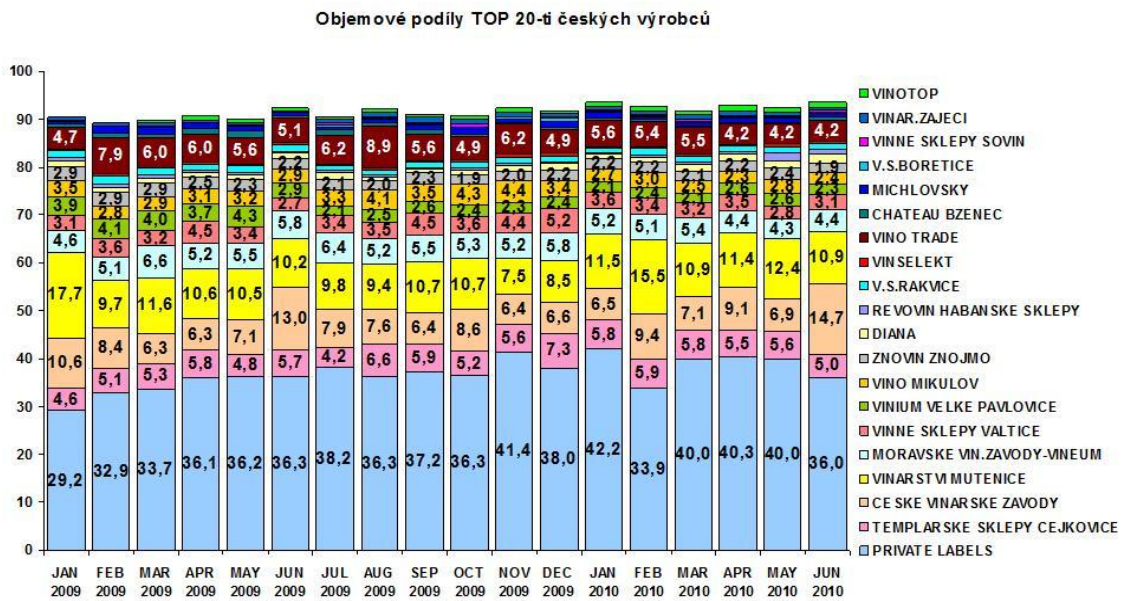
Tabulka 4 – Vývoj počtu zaměstnanců (vlastní zpracování, dle výročních zpráv 2007 - 2011)

Vývoj počtu zaměstnanců v období 2007-2011					
	2007	2008	2009	2010	2011
Vedoucí pracovníci	4	4	4	7	5
Ostatní pracovníci	96	95	96	77	79
CELKEM	100	99	100	84	84

6.6 Konkurence

Mezi stávající konkurenci můžeme zahrnout všechny výrobce a prodejce vína na území celé České republiky. Do domácí konkurence spadají všechny vinařské podniky až po malovinaře. Konkurence na českém trhu je obrovská, ovšem od roku 2004, kdy Česká republika vstoupila do Evropské unie, je konkurence ještě větší.

V následujícím obrázku je znázorněno 20 nejvýznamnějších výrobců vín v České republice. Údaje pochází z roku 2009 a 2010, což jsou poslední dostupné informace, kterými společnost VINIUM a. s. disponuje, jelikož je zpracování těchto dat placené.



Obrázek 6 – Objemové podíly nejvýznamnějších českých výrobců (The Nielsen Company, 2010)

Dle objemu mají největší podíl na trhu privátní značky (privátní značky) jednotlivých obchodních řetězců, např. Euroshopper Hypernova. Jejich podíl na trhu je asi 40 %. Dalšími významnými výrobci jsou například České vinařské závody, které jsou jediným akcionářem společnosti VINIUM a. s., Templářské sklepy Čejkovice, Vinařství Mutěnice.

Mezi nejvýznamnější konkurenty patří:

- Templářské sklepy Čejkovice

Vinice, ze kterých firma zpracovává hrozny, se nachází ve 2 vinařských podoblastech, a to Velkopavlovické a Slovácké. Roční produkce družstva se pohybuje mezi 7 – 8 miliony lahví. (Templářské sklepy Čejkovice, 2010)

- České vinařské závody, a. s.

Nejnámějším a nejoblíbenějším vínem Českých vinařských závodů je Původní sklep mistr. V současné době dodávají na trh okolo 6 milionů litrů vína za rok. V květnu 2007 koupily České vinařské závody a.s. společnost VINIUM a.s. Velké Pavlovice. (České vinařské závody, 2009)

- Vinařství Mutěnice, spol. s r. o.

Firma má ve svém výrobním programu široký sortiment vín ve všech cenových kategoriích. Mimo vína z vlastních vinic stáčí i vína nakoupená od tuzemských dodavatelů a vína

dovezená ze zahraničí. Vinařství s celkovou produkcí cca 25 miliónů litrů vína se pak řadí mezi největší vinařské podniky v České republice. (Vinařství Mutěnice, 2007)

Jako nepřímou konkurenci bych zařadila Bohemia Sekt, který se řadí mezi nejvýznamnější producenty sektů a vín střední a východní Evropy. Společnost Bohemia Sekt je mateřským podnikem ve skupině Bohemia Sekt, která je nejvýznamnější vinohradnicko-vinařskou formací v zemi. Společnost je jedničkou na trhu v šumivých vínech. Pod značku Bohemia Sekt patří značky Chateau Bzenec a Víno Mikulov, které se řadí mezi dvacet nejvýznamnějších výrobců tichých vín. (Bohemia Sekt, 2012)

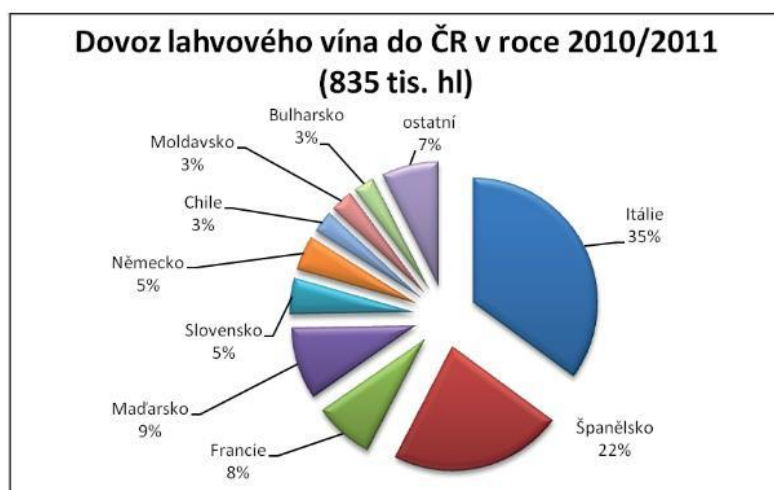
Co se týče zahraniční konkurence, přibližně dvě třetiny spotřebovaného vína u nás pochází z importu, především z Itálie. (Český statistický úřad, 2012)

V následující tabulce je přehled o dovozu vína do ČR dle kalendářních let. Tabulka uvádí objem dovozu jednak v hektolitrech a potom přepočtené na koruny. Do tabulky je zahrnuto jak lahvové, tak sudové dovozové víno.

Tabulka 5 – Přehled o dovozu vína do ČR (Ministerstvo zemědělství ČR, 2012)

Přehled o dovozu vína do ČR dle kalendářních let					
	2007	2008	2009	2010	2011
hl	1 333 564	1 477 271	1 822 666	1 386 860	1 588 951
tis. Kč	2 615 248	2 953 718	4 440 649	3 002 533	3 401 280

Na následujícím grafu je možné vidět, ze kterých zemí se především víno do ČR dováží.



Obrázek 7 – Dovoz vína do ČR (Ministerstvo zemědělství ČR, 2012)

6.7 Dodavatelé

V této části jsou popsáni nejvýznamnější dodavatelé produktů. Tyto firmy jsou pro společnost VINIUM a. s. nahraditelné, na trhu existuje množství podobných podniků, ovšem každý podnik nabízí své zboží za různé ceny. Jednou za čas dělá společnost VINIUM a. s. kompletní výběrové řízení na dodavatele, většinou s novým generálním ředitelem.

- VETROPACK MORAVIA GLASS, akciová společnost

Společnost patří k předním výrobcům skleněných obalů v České republice. Ročně prodá okolo 811 milionů kusů těchto obalů. Necelá polovina produkce směřuje do zahraničí. Sortiment je rozmanitý, zahrnuje nápojové lahve, konzervářské sklo, skleničky na dětskou výživu, kečupy, instantní kávu a další především potravinářské sklo.

Pro společnost VINIUM a. s. je výhodná vzdálenost od společnosti Vetropack, která sídlí v Kyjově. (Vetropack Holding AG, 2007)

- Tiskárna Lelka

Tiskárna Lelka nabízí svým zákazníkům z oboru vinařství poradenství v oblasti výroby etiket. (Tiskárna Lelka, 2011)

- Korken Schiesser Ges. mbH

Tato rakouská společnost byla založena v roce 1992 se sídlem ve Vídni. Firma vyrábí korkové vinné zátky, které také dodává společnosti Vinium a. s. Společnost Korken Schiesser nabízí nejvýše technicky dosažitelnou a udržitelnou úroveň bezpečnosti výrobků, své výrobky má certifikované. (Korken Schiesser, 2012)

- Smurfit Kappa Czech s. r. o.

Společnost Smurfit Kappa je jedním z předních výrobců papírových obalů. Působí ve 32 zemích světa. Hlavním sídlem je Dublin a regionální sídla jsou v Paříži a Miami.

Smurfit Kappa dodává širokou škálu produktů, jako například maloobchodní obaly, obaly na potraviny, spotřebitelské obaly, průmyslové obaly, obaly pro poštovní účely, ochranné obaly, obaly na Bag-in-Box.

Vinium a. s. od společnosti odebírá obaly typu Bag-in-Box, které se skládají z vnější krabice, vaku a kohoutku. (Smurfit Kappa, 2013)

6.8 Zákazníci

V následující tabulce jsou seřazeni nejvýznamnější zákazníci podle objemu prodeje za rok 2012:

Tabulka 6 – Nejvýznamnější zákazníci (vlastní zpracování dle interních materiálů Vinium a. s.)

Nejvýznamnější odběratelé za rok 2012	
1.	Penny Market s.r.o.
2.	Lidl Česká republika v.o.s.
3.	Tesco Franchise Stores ČR a.s.
4.	MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.
5.	LIDL Slovenská republika
6.	Kaufland Česká republika v.o.s
7.	AHOLD Czech Republic, a.s.
8.	COOP Centrum družstvo
9.	HRUŠKA spol. s r.o.

7 ANALÝZA MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

7.1 Cíl analýzy

Cílem je prozkoumat současný motivační systém ve společnosti, zjistit přednosti a nedostatky tohoto systému a zjistit situaci v oblasti motivace zaměstnanců.

Osobně si myslím, že zaměstnance je nutné motivovat k lepším výkonům za každé situace a zvláště když je v tomto odvětví na trhu obrovská konkurence a firma chce zlepšit svou pozici na trhu, zvýšit tržby a s tím spojený hospodářský výsledek a celkově zlepšit svůj současný finanční stav.

7.1.1 Stanovení hypotéz

Jednotlivé hypotézy jsem si stanovila na základě poznatků vycházejících z průzkumů a z vlastního pozorování. K jednotlivým hypotézám jsem zároveň stanovila i nulové hypotézy.

H1: Zaměstnanci dělnických profesí jsou méně spokojeni s pracovním prostředím než TH pracovníci.

H0: Mezi pracovním zařazením a spokojeností s pracovním prostředím není vztah.

Předpokládám tak z vlastního pozorování, kdy jsem měla možnost vidět jak pracovní prostředí dělníků, tak pracovní prostředí technickohospodářských pracovníků.

H2: Zaměstnanci, kteří pracují v podniku déle než 1 rok, nejsou spokojeni s platovým ohodnocením.

H0: Délka pracovního poměru nemá vliv na spokojenost s platovým ohodnocením.

Předpokládám tak na základě vývoje mzdových nákladů analyzovaných let, kdy jsem pozorovala jisté výkyvy v těchto nákladech, což může vést k nespokojenosti s platovým ohodnocením.

H3: TH pracovníci jsou více spokojeni se současnými firemními benefity než dělníci.

H0: Pracovní zařazení nemá vliv na spokojenost se současnými firemními benefity.

Tuto hypotézu jsem stanovila na základě dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci, kdy jsem měla pocit, že především dělníci nejsou se současnými firemními benefity příliš spokojeni.

7.2 Metody sběru dat a postup analýzy

- Rozhovory s personalistou podniku

Této metody sběru dat jsem využila především při analyzování současného motivačního systému společnosti. Rozhovory s personalistou probíhaly přímo v podniku. Volila jsem polostrukturované rozhovory, kdy jsem si připravila otázky a podle odpovědí jsem je v průběhu rozhovoru upravovala, některé úplně vynechala, jiné doplnila. Odpovědi jsem si zaznamenávala do poznámkového bloku. Pokud bylo u některých otázek nutné vyhledat určité informace, odpovědi na tyto otázky mi byly následně zaslány e-mailem. Celkově byly tyto rozhovory dva a to každý v maximální délce 1 hodiny. Cílem prvního rozhovoru bylo analyzovat současný systém odměňování zaměstnanců, zjistit, jestli v současné hospodářské situaci jsou využívány dodatkové mzdové formy. Druhý rozhovor byl především zaměřen na zaměstnanecké výhody, jaké výhody jsou zaměstnancům poskytovány, kterým zaměstnancům jsou poskytovány, jakým způsobem jsou poskytovány.

- Rozhovory se zaměstnanci

Během diplomové praxe a doby, kdy jsem chodila na konzultace do firmy, jsem prováděla neformální neřízené rozhovory se zaměstnanci. Celkový počet těchto rozhovorů byl sedm. Tyto rozhovory byly spíše náhodné, pouze několikaminutové. Týkaly se především spokojenosti s pracovním prostředím, spokojenosti s pracovním kolektivem, spokojenosti se současnými benefity a systémem odměňování, komunikace s vedením.

- Rozhovor s managementem společnosti

Cílem rozhovoru s finančním ředitelem společnosti bylo zjistit bližší informace ohledně hospodaření podniku. Při prostudování výkazů zisku a ztrát a rozvah jsem zjistila informace, které bylo potřeba vysvětlit. Některé otázky jsem měla předem připravené, jiné vznikaly během rozhovoru. Rozhovor trval asi půl hodiny.

- Vlastní pozorování

Nedávno jsem ve firmě vykonávala odbornou diplomovou praxi, takže jsem během dvou týdnů mohla pozorovat chování převážně TH zaměstnanců a udělat si reálnou představu o vnitropodnikovém dění firmy.

V dřívějšíku jsem byla ve firmě dva měsíce na brigádě a měla jsem tu možnost vyzkoušet si práci dělníků, seznámit se s jejich pracovním prostředím a na chvíli se stát jejich kolegyní.

Během této doby jsem mezi zaměstnanci mohla pozorovat jisté chování. Pokud měli zaměstnanci nějaký problém, většinou jej řešili pouze mezi svými kolegy – svou skupinkou kolegů – ale téměř nikdy se nevyjádřili před svým vedoucím.

- Studium vnitropodnikových materiálů

Touto metodou jsem zjišťovala informace především o hospodaření společnosti, výsledcích hospodaření a odměňování zaměstnanců. Konkrétně se jednalo o rozvahy, výkazy zisku a ztrát, vnitřní mzdový předpis a zásady používání mzdových forem, prémiový řád, směrnici o poskytování příspěvků na dovolenou, směrnici týkající se služebních mobilních telefonů.

- Dotazníky

Tuto metodu sběru informací jsem zvolila z důvodu časové nenáročnosti ve srovnání s rozhovory se všemi zaměstnanci. Za výhodu této metody považuji, že se zaměstnanci cítí více v anonymitě a snáze vznášejí připomínky. Cílem dotazníků bylo zjistit názory a postoje zaměstnanců k současnému motivačnímu systému a systému odměňování.

Volila jsem dva typy dotazníků, kdy jeden je určen pro dělníky a druhý pro THP pracovníky. Převážná část dotazníků je stejná pro obě skupiny respondentů. Liší se pouze ve třech otázkách a to v otázce možnosti dalšího vzdělávání, v otázce volby zaměstnaneckých výhod a v otázce úrovně sociálního zázemí firmy, které je odlišné pro výrobní dělníky a THP pracovníky. V dotazníku se měla vyznačit jedna možnost, u některých otázek bylo více možností. U otázek vyžadujících vlastní odpověď nebyli dotazovaní příliš sdílní.

Vypracovaný dotazník byl předložen všem zaměstnancům firmy, což je soubor v počtu 83 zaměstnanců. Celková návratnost dotazníků činila 65 %.

Dotazníky byly v tištěné formě. Distribuce dotazníků proběhla prostřednictvím vedoucích pracovníků jednotlivých pracovišť. Termín realizace byl v týdnu od 25. 2. do 1. 3. 2013, kdy byly dotazníky rozdány a poté vyplněné vybírány.

7.3 Vývoj personální činnosti

V této podkapitole jsem analyzovala ukazatel produktivity práce, srovnala jsem vývoj mzdových nákladů společnosti s průměrnými mzdovými náklady v Jihomoravském kraji a také jsem srovnala mzdové náklady společnosti s konkurencí.

7.3.1 Produktivita práce

Existují různé způsoby, jak vypočítat produktivitu práce, které zpravidla poměřují určitou veličinu celkovým počtem pracovníků a výsledkem pak je podíl na jednoho pracovníka.

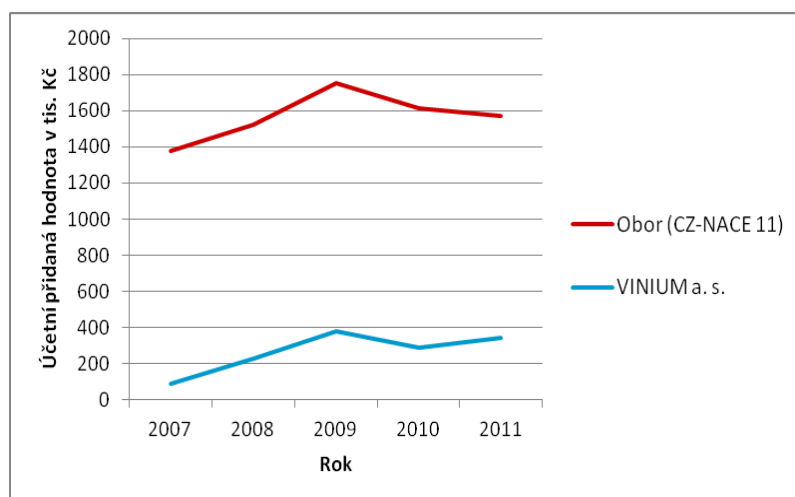
Pro účely této diplomové práce jsem si vybrala ukazatel produktivity práce počítaný z účetní přidané hodnoty.

Tento ukazatel udává, kolik přidané hodnoty připadá na jednoho zaměstnance za jeden rok. Vypočítá se jako podíl přidané hodnoty a celkového počtu pracovníků. Účetní přidaná hodnota se vypočítá podle následujícího vzorce:

obchodní marže + tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb + změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby + aktivace – výkonová spotřeba.

Vývoj produktivity práce ve společnosti VINIUM a. s. je zachycen na následujícím obrázku a je zároveň srovnán s oborovou produktivitou, počítanou pro obor CZ-NACE 11 (Výroba nápojů).

Ukazatel produktivity práce společnosti VINIUM a. s. se během sledovaného období nachází hluboko pod oborovou produktivitou práce.



Obrázek 8 – Vývoj produktivity práce z účetní přidané hodnoty v letech 2007 – 2011 (vlastní zpracování dle výročních zpráv Viniium a. s. a Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2011, 2012)

V roce 2009 připadlo na každého zaměstnance více než 378 tisíc Kč přidané hodnoty, což bylo nejvíc za sledované období. Naopak nejmenší hodnoty, a tedy i nejnižší produktivity,

dosahoval tento ukazatel v roce 2007, kdy přidaná hodnota na jednoho pracovníka činila 89 tisíc Kč. Z grafu však lze pozorovat téměř totožný vývoj produktivity práce podniku a odvětví.

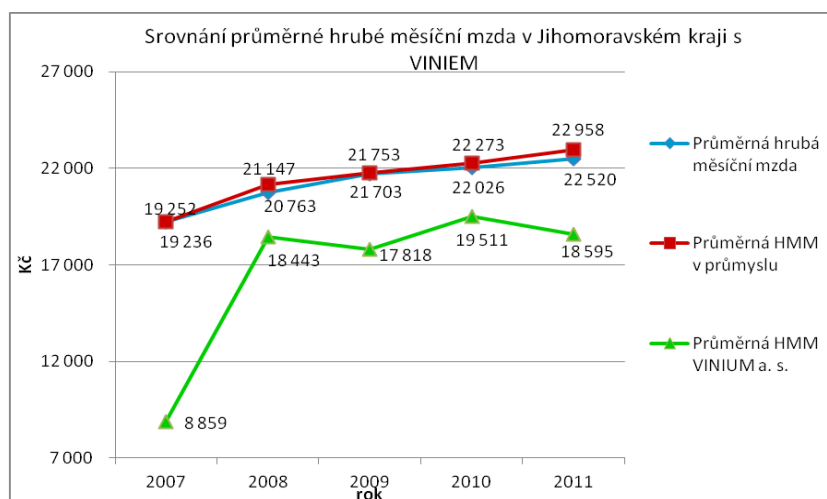
7.3.2 Vývoj hrubé měsíční mzdy ve srovnání s Jihomoravským krajem

V následující tabulce a grafu jsou srovnány průměrné hrubé měsíční mzdy ve společnosti VINIUM a. s. a v Jihomoravském kraji.

Tabulka 7 - Srovnání průměrné hrubé měsíční mzdy v Jihomoravském kraji s VINIEM (vlastní zpracování dle výročních zpráv Vinium 2007 – 2011, Český statistický úřad, 2013)

Srovnání průměrné hrubé měsíční mzdy v Jihomoravském kraji s VINIEM					
v Kč	2007	2008	2009	2010	2011
Průměrná hrubá měsíční mzda	19 252	20 763	21 703	22 026	22 520
Průměrná HMM v průmyslu	19 236	21 147	21 753	22 273	22 958
Průměrná HMM VINIUM a. s.	8 859	18 443	17 818	19 511	18 595

Z tabulky a grafu můžeme vidět, že hrubé mzdy ve společnosti se pohybují pod průměrnými hrubými mzdami v Jihomoravském kraji a v průmyslu jihomoravského kraje.



Obrázek 9 – Srovnání průměrné hrubé měsíční mzdy v Jihomoravském kraji s Vinium (vlastní zpracování dle výročních zpráv Vinium 2007 – 2011, Český statistický úřad, 2013)

7.3.3 Vývoj mzdových nákladů ve srovnání s konkurencí

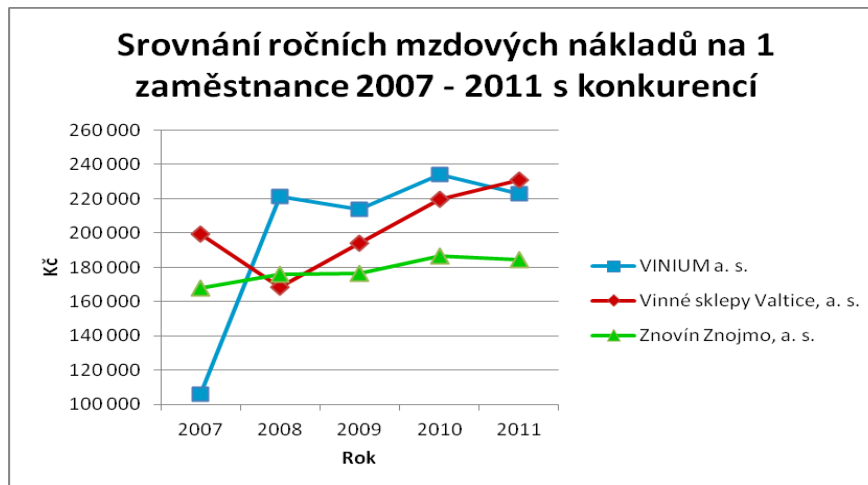
Pokud srovnám mzdové náklady s konkurenčními podniky, můžeme vidět, že společnost VINIUM a. s. má mzdové náklady na jednoho pracovníka vyšší než konkurence.

Mzdové náklady jsou očištěny o vedoucí pracovníky, kteří by údaje velmi zkreslovali.

Tabulka 8 - Srovnání ročních mzdových nákladů na 1 zaměstnance 2007 - 2011 s konkurencí (vlastní zpracování, dle výročních zpráv Vinium 2007 – 2011, Vinné sklepy Valtice 2007 – 2011, Znovín Znojmo 2007 – 2011)

Srovnání ročních mzdových nákladů na 1 zaměstnance 2007 - 2011 s konkurencí					
v Kč	2007	2008	2009	2010	2011
VINIUM a. s.	106 302	221 315	213 813	234 130	223 139
Vinné sklepy Valtice	199 303	168 218	193 927	219 827	231 071
Znovín Znojmo	167 733	175 714	176 429	186 708	184 330

Tato data jsem pak pro větší přehlednost vložila do grafu:



Obrázek 10 - Srovnání ročních mzdových nákladů na 1 zaměstnan- ce 2007 - 2011 s konkurencí (vlastní zpracování, dle výročních zpráv Vinium 2007 – 2011, Vinné sklepy Valtice 2007 – 2011, Zno- vín Znojmo 2007 – 2011)

Zde můžeme vidět, že společnost VINIUM a. s. má od roku 2008 nejvyšší průměrné mzdové náklady na jednoho zaměstnance ze všech zkoumaných subjektů. V podstatě nechápu, proč tomu tak je, když se podívám na výsledky hospodaření společnosti.

7.4 Současný motivační systém společnosti

Na základě rozhovorů s personalistou firmy a poskytnutých interních dokumentů jsem analyzovala současný motivační systém v podniku. Zjištěné informace jsem rozdělila do několika následujících okruhů.

7.4.1 Časová mzda

Časová mzda, která je tvořena základní tarifní mzdou a případnými příplatky, se používá u administrativních zaměstnanců, THP, zaměstnanců v dělnických profesích, pomocných dělníků, uklízečky a pracovníků laboratoře. (Vnitřní mzdový předpis Vinium, 2008)

Zaměstnanci se zařazují do skupin prací podle druhu práce, na kterou byl zaměstnanec přijat, a stanovuje se jim základní tarifní mzda. (Vnitřní mzdový předpis Vinium, 2008)

Dělníci se zařazují do tarifních stupňů 2 až 9. Jednotlivé tarifní stupně pro dělníky jsou dány minimální a maximální sazbou v Kč/hodinu, přičemž devátý tarifní stupeň je smluvní tarif. Technicko-hospodářští pracovníci jsou zařazeni do tarifních stupňů 5 až 10. Opět jsou jednotlivé tarifní stupně dány tentokrát minimální a maximální sazbou v Kč/měsíc. Bohužel jsem konkrétní data nemohla na přání společnosti použít. (Vnitřní mzdový předpis Vinium, 2008)

7.4.2 Smluvní mzda

Smluvní individuálně sjednanou mzdou je odměňován management společnosti, jmenovitě generální ředitel, finanční ředitel, obchodně-marketingový ředitel, manager pro výrobu, manager IFS (International Food Standard). Tato mzda je schvalována představenstvem společnosti a je sjednána pevnou měsíční částkou v Kč. (Vnitřní mzdový předpis Vinium, 2008)

7.4.3 Prémie

Prémie jsou poskytovány za vykonanou práci, mohou být individuální nebo osobní a poskytují se v případě splnění premiových ukazatelů přidělených jednotlivých kategoriím zaměstnanců. (Premiový řád Vinium, 2009)

Následující data jsou veškerá zjištěná k této problematice, společnost nebyla ochotna mi k prémie, respektive k celému systému odměňování poskytnout více informací. Z tohoto

důvodu vlastně nemůžu zhodnotit, zda je systém prémie a celého odměňování nastaven správně.

Společnost má systém prémie velmi dobře zpracovaný, jednotlivé druhy prémie jsou skutečně používány. Ovšem konkrétní údaje, jako je například roční objem finančních prostředků poskytnutých na prémie, mi nebyly poskytnuty.

Mezi prémie poskytované i přes současnou ekonomickou situaci patří tyto (Prémiový řád Vinium, 2009):

Osobní prémie za splnění ukazatele kvality

- Hodnotící kritérium: maximálně 0,3 % uznaných reklamací z hodnoty objemu výroby.
- Tyto prémie náleží: TH zaměstnancům v úseku výrobního manažera (ve výši 10 % základního tarifu nebo tarifní stupnice měsíční mzdy), zaměstnancům v dělnických profesích v úseku výrobního manažera (ve výši 5 % základního tarifu nebo tarifní stupnice měsíční mzdy)
- Hodnotící kritérium je skutečně dodržováno a nestává se, že by byla prémie vyplacena za předpokladu překročení daného limitu.

Osobní prémie za pracovní výkon

- Hodnotící kritérium: pracovní výkon zaměstnance a řádné plnění úkolů nadřízených pracovníků
- Tyto prémie náleží: administrativním zaměstnancům (do maximální výše 15 % základního tarifu nebo tarifní stupnice měsíční mzdy), TH zaměstnancům v úseku výrobního manažera (do maximální výše 10 % základního tarifu nebo tarifní stupnice měsíční mzdy), zaměstnancům v dělnických profesích v úseku výrobního manažera (do maximální výše 10 % základního tarifu nebo tarifní stupnice měsíční mzdy), uklízečkám (do maximální výše 15 % základního tarifu nebo tarifní stupnice měsíční mzdy)
- Většina vedoucích zaměstnanců se snaží tyto prémie udělovat každý měsíc, pokud je ovšem nějaký problém nebo porušení, prémie se krátí.

Individuální prémie za splnění individuálně stanovených ukazatelů

- Hodnotící kritérium: individuálně stanovené premiové ukazatele uvedené v premiovém listu
- Tato prémie náleží zaměstnancům v úseku obchodně-marketingového ředitele.

Osobní prémie za dodržování podmínek a pokynů vyplývajících z akreditace a pověření SZPI

- Hodnotící kritérium: dodržování podmínek a pokynů vyplývajících z akreditace a pověření SZPI
- Tato prémie náleží zaměstnancům laboratoře ve výši 5 % základního tarifu nebo tarifní stupnice měsíční mzdy.

Osobní prémie za kontrolu jakosti

- Hodnotící kritérium: denní rozborů pro VINIUM a. s., příprava roztoků, kontrola sanitace provozu, kontrola hotových výrobků
- Tato prémie náleží zaměstnancům laboratoře do maximální výše 10 % základního tarifu nebo tarifní stupnice měsíční mzdy.

Osobní prémie za zajišťování chemických rozborů a roztoků pro externí zákazníky

- Hodnotící kritérium: dosažení tržeb za chemické rozborů a roztoky pro externí zákazníky
- Tato prémie náleží zaměstnancům laboratoře ve výši 10 % základního tarifu nebo tarifní stupnice měsíční mzdy.

Podílová prémie za splnění předem vyhlášeného ekonomického ukazatele

- Posouzení splnění hodnotícího kritéria a schválení objemu k výplatě provádí finanční ředitel.

Prémie, které v současné době nejsou vypláceny (Premiový řád Vinium, 2009):

Osobní prémie za splnění ekonomického ukazatele

- Hodnotící kritérium: kladný načítaný upravený hospodářský výsledek za měsíc bezprostředně předcházející výplatnímu měsíci

- Tyto prémie náleží: administrativním zaměstnancům (ve výši 10 % základního tarifu nebo tarifní stupnice měsíční mzdy), TH zaměstnancům v úseku výrobního manažera (ve výši 10 % základního tarifu nebo tarifní stupnice měsíční mzdy)

7.4.4 Odměny

Mimořádné odměny

Mimořádné odměny jsou operativní formou poskytování odměn a slouží pouze ke stimulaci při zabezpečování mimořádných a nepředvídaných úkolů krátkodobého charakteru. Objem finančních prostředků určených na odměny je stanovován vedením společnosti. Mimořádné odměny přiděluje a schvaluje generální ředitel na základě doporučení příslušných vedoucích zaměstnanců. (Vnitřní mzdový předpis Vinium, 2008)

Mimořádné odměny lze zaměstnancům poskytovat (Vnitřní mzdový předpis Vinium, 2008):

- za splnění předem vyhlášeného pracovního úkolu
- za splnění mimořádných pracovních úkolů zpravidla nad rámec pracovních povinností zaměstnance, které zaměstnavateli přinesly hospodářský prospěch,
- za poskytnutí pomoci při živelných událostech nebo událostech ohrožujících život, zdraví nebo majetek
- za dosažení prokazatelných úspor.

Odměny za dlouhodobé výsledky práce

Tento druh odměn lze poskytnout zaměstnanci, který dlouhodobě dosahuje dobrých pracovních výsledků, dodržuje technologickou kázeň, dodržuje zásady systému jakosti, má dobrou pracovní morálku, dodržuje pracovní řád a předpisy bezpečnosti práce a (Vnitřní mzdový předpis Vinium, 2008):

- splnil podmínky pro vznik nároku na starobní důchod nebo plný invalidní důchod
- dosáhl životního jubilea 50 let
- dosáhl pěti let a při každých dalších pěti letech pracovního jubilea u zaměstnavatele při nepřetržitém trvání pracovního poměru.

V současné době jsou odměny udělovány jen ve zvláštních případech, spíše vůbec.

Mimořádné odměny nejsou nyní vypláceny vůbec, odměny za dlouhodobé výsledky práce jen při splnění podmínek pro vznik nároku na starobní důchod nebo plný invalidní důchod a při dosažení životního jubilea 50 let.

7.4.5 Příplatky ke mzdě

V následujícím textu jsou popsány příspěvky a jejich výše. Momentálně není noční směna, takže se příspěvek za práci v noci nevyužívá, ale ve vnitřní směrnici je upraven.

Příplatek za práci přesčas

Příplatek za práci přesčas nařízenou zaměstnavatelem nebo konanou s jeho souhlasem přísluší zaměstnanci, kterému nebylo poskytnuto náhradní volno. Vedle dosažené mzdy takto přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku. U vedoucích zaměstnanců je mzda sjednána již s přihlédnutím k případné práci přesčas. Příplatek ve výši 25 % je nejnižší možný stanovený Zákoníkem práce. (Vnitřní mzdový předpis Vinium, 2008; Zákoník práce, 2012)

V současné době bylo kvůli špatné ekonomické situaci omezeno proplácení přesčasů. Pokud jsou přesčasy nařízeny nadřizovým, jsou propláceny do výše 16 hodin/měsíc, jinak je nutné vybrat si náhradní volno.

Příplatek za práci ve svátek

Za práci ve svátek se poskytuje zaměstnanci mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Místo náhradního volna se však může zaměstnavatel dohodnout se zaměstnancem na poskytnutí příplatku ve výši 100 % průměrného výdělku. (Vnitřní mzdový předpis Vinium, 2008)

Příplatek za práci v sobotu a v neděli

za práci v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci kromě dosažené mzdy příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku. Zákoník práce stanovuje příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. (Vnitřní mzdový předpis Vinium, 2008; Zákoník práce, 2012)

Příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí

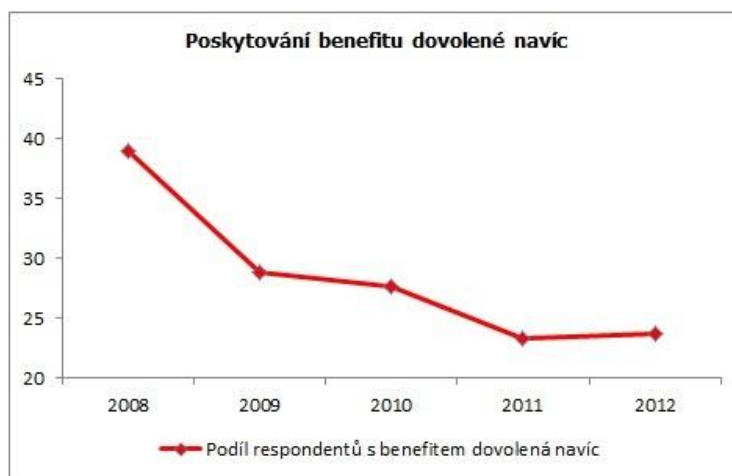
Tento příplatek se poskytuje za skutečně odpracovanou dobu ve výši 6 Kč/hod. Zákoník práce stanovuje tento příplatek ve výši nejméně 10 % základní sazby minimální mzdy, což je 4,81 Kč/hod. (Vnitřní mzdový předpis Vinium, 2008; Zákoník práce, 2012)

7.4.6 Benefity poskytované všem zaměstnancům

Dovolená navíc

Zákonem stanovená dovolená činí čtyři týdny v kalendářním roce. Společnost Vinium a. s. svým zaměstnancům poskytuje jeden týden dovolené navíc. Dovolená navíc je stanovena kolektivní smlouvou společnosti. Osobně nechápu, proč má společnost dovolenou navíc, když je podnik ve ztrátě, a raději nevyrábí, když dovolená navíc není zapříčiněná nedostatkem zakázek.

Podívala jsem se proto na vývoj poskytování tohoto benefitu v České republice. V následující tabulce můžeme vidět, že značné množství podniků od tohoto benefitu upouští, v roce 2012 tento benefit dostalo 23 % pracujících lidí.



Obrázek 11 – Poskytování dovolené navíc (Platy.cz, 2012)

Na základě tohoto průzkumu a k přihlednutí na finanční situaci by měla společnost zvážit, zda svým zaměstnancům tento benefit dále poskytovat či nikoli.

Stravenky

Zaměstnavatel svým zaměstnancům přispívá na stravenky. Společnost přispívá na stravenky ve výši 46 % ceny stravenky, což je 32 Kč. Zaměstnanci si zbývající část hradí sami. Stravenky jsou určeny pouze do restaurace VINOPA, která je v areálu společnosti. Cena menu je 70 Kč, zaměstnanci si mohou vybrat ze dvou polévek a tří jídel. Osobně postrá-

dám na každý den vegetariánské jídlo, popřípadě nějaké dietní jídlo. Některé dny jsou všechna tři jídla s masem. Stravovat se do VINOPY chodí asi 85 % dělníků a 65 % THP. Někteří zaměstnanci dodržují zásady zdravé stravy a nabízená menu těmto zásadám příliš neodpovídají, proto si nosí jídlo z domu.

Příspěvek na dovolenou

Tento příspěvek je dán vnitřní směrnicí, ve které je stanoveno, že zaměstnanec si může zažádat o příspěvek na dovolenou jednou za dva roky. Velikost příspěvku se odvíjí od počtu odpracovaných let. Tento příspěvek může být poskytnut zaměstnancům, jejichž pracovní poměr ve společnosti trvá minimálně jeden rok. Generálnímu řediteli a odborným ředitelům se příspěvek poskytuje bez ohledu na dobu trvání pracovního poměru, ale až po uplynutí případné zkušební doby. Příspěvek lze čerpat pouze objednááním rekreačního pobytu u Cestovní agentury BROUK, s. r. o. Pokud se podívám na současnou finanční situaci podniku a na výšky příspěvků, přijde mi, že společnost zbytečně utrácí peněžní prostředky, které by mohla raději ušetřit. (Směrnice č. 1/2013 Poskytnutí příspěvku na rekreaci pro rok 2013 a 2014, 2012)

Tabulka 9 – Příspěvky na dovolenou (vlastní zpracování, dle Směrnice č. 1/2013 Poskytnutí příspěvku na rekreaci pro rok 2013 a 2014, 2012)

Příspěvky na dovolenou	
1 - 5 let	4 000 Kč
5 - 10 let	7 000 Kč
10 - 20 let	11 000 Kč
více než 20 let	17 000 Kč
generální ředitel, odborní ředitelé	20 000 Kč

Slevy na firemní výrobky

Společnost Vinium a. s. poskytuje svým zaměstnancům také zvýhodněné podnikové produkty. Na tyto produkty se vztahují speciální ceníky určené pro zaměstnance. Slevy na firemní výrobky využívají spíše technicko-hospodářští pracovníci, většinou příležitostně, například pokud potřebují pro někoho dárek. Dělníci tyto slevy příliš nevyužívají.

Vzdělávání

V závěru roku 2010 se podařilo společnosti VINIUM a.s. získat z Evropské unie prostřednictvím Evropského sociálního fondu v ČR v operačním programu Lidské zdroje a zaměst-

nanost (OP LZZ) výzva č. 35 - „Školení je šance“ dotaci na vzdělávání ve výši 5.433.197,04,-Kč. (Vinium Velké Pavlovice, 2010)

Realizace projektu byla zahájena 1. 12. 2010 a byla ukončena 30. 11. 2012.

Do projektu byli zahrnuti všichni zaměstnanci společnosti, a to v těchto programech-školeních (Vinium Velké Pavlovice, 2010):

- školení měkkých dovedností - zlepšení manažerských a komunikačních dovedností příslušných pracovníků,
- školení ICT dovednosti - zvýšení úrovně práce na PC (MS Office, IS Navision, Adobe InDesign a OK mzdy),
- školení jazykových dovedností - zkvalitnění komunikace se zákazníky a pomoc pro připravované rozšíření působnosti do okolních států,
- školení - odborné kurzy (řidičská a svářečská oprávnění a další) - aktualizace nebo rozšíření znalostí příslušných pracovníků,
- školení - kurzy pro výrobu zkvalitní procesy ve výrobě a zvýší kvalitu služeb a výrobků,
- školení v oblasti ekonomiky - udržení vysoké úrovně znalostí dané problematiky a zavedení nových přístupů

V současnosti společnost žádá školení a kurzy související s rozšířením pracovních znalostí neproplácí, kromě školení účetních a těch, která jsou stanovena zákonem (školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci).

7.4.7 Benefity poskytované k vykonávané funkci

Jako benefity, které jsou poskytovány k vykonávané funkci, jsem zařadila tyto:

Mobilní telefon

Mobilní telefon mají všichni technicko-hospodářští pracovníci. Mobilní telefon se poskytuje zaměstnanci k výkonu své práce jako forma zaměstnanecké výhody. Pracovníkům jsou stanoveny měsíční limity, které jsou pro každého pracovníka individuální, a stanovuje je generální ředitel. Jednotlivé limity se mi nepodařilo zjistit. V případě překročení limitu musí zaměstnanec doložit, z jakého důvodu tento limit překročil. Pokud není zdůvodnění překročení limitu

schváleno generálním ředitelem, je částka, o kterou byl limit překročen, hrazena zaměstnancem srážkou ze mzdy. (Směrnice o užívání služebních mobilních zařízení, 2012)

Osobní automobil

Služební automobil je poskytován všem ředitelům – generální ředitel, výrobní ředitel, obchodní ředitel a finanční ředitel. Dále pak zástupci obchodního ředitele, všem obchodním zástupcům, manažerovi nezávislého trhu, manažerovi pro obchodní řetězce, vedoucímu nákupu a služeb a specialistovi marketingu. Osobní automobil mají výše vyjmenovaní zaměstnanci i k soukromým účelům, dle zákona se jim pak o 1 % z pořizovací ceny vozu navyšuje daňový základ. Zaměstnanci si platí soukromé kilometry dle průměrné spotřeby a ceny natankovaných pohonných hmot.

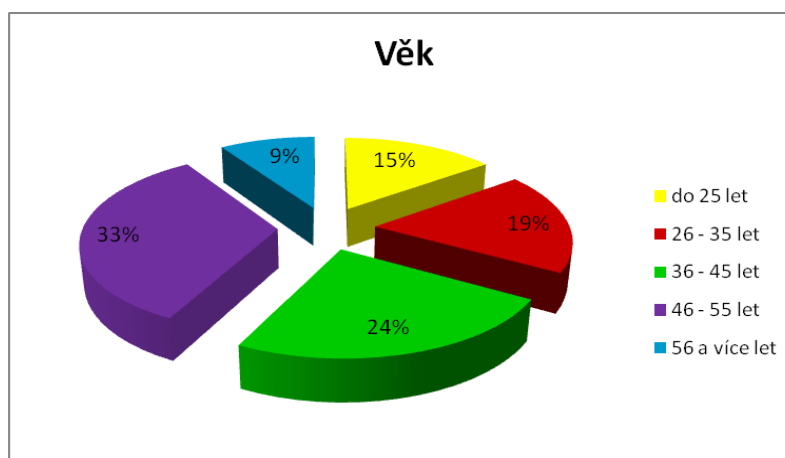
Notebook

Notebook přiděluje společnost TOP manažerům a vedoucím pracovníkům, aby mohli pracovat i z domu. Jinak je každému technicko-hospodářskému pracovníkovi přiřazen buďto osobní počítač nebo notebook. Takto není notebook považován za zaměstnaneckou výhodu, ale vyplývá to z momentální situace.

7.5 Dotazníkové šetření

S výsledky dotazníkového šetření nejdříve provedu interpretaci výsledků, které znázorním na grafech a tabulkách. Otázky 1, 2 a 3 měly pouze rozřazovací charakter.

- Otázka č. 1: *Věk*



Obrázek 12 – Věková struktura respondentů (vlastní zpracování)

Dotazník vyplnilo nejvíce zaměstnanců ve věku 46 - 55 let (33 %) a ve věkové skupině 36 – 45 let (24 %).

- Otázka č. 2: *Vaše pracovní zařazení*



Obrázek 13 – Struktura respondentů podle pracovního zařazení zaměstnanců (vlastní zpracování)

Graf zobrazuje rozdělení zaměstnanců do čtyř skupin a to TH pracovníci, výrobní dělníci, mistři a vedoucí pracovníci.

- Otázka č. 3: *Jak dlouho ve firmě pracujete?*



Obrázek 14 – Doba trvání pracovního poměru zaměstnanců (vlastní zpracování)

Z grafu je zřejmé, že 67 % dotazovaných zaměstnanců pracuje ve společnosti více jak 5 let, což svědčí o dlouhodobosti a věrnosti pracovníků. Společnost tak má ve svých zaměstnancích jistotu a oporu.

- Otázka č. 4: *Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti?*



Obrázek 15 – *Spokojenost se zaměstnáním ve společnosti (vlastní zpracování)*

Celkově je se zaměstnáním spokojeno 80 % zaměstnanců, 20 % je spíše nebo velmi nespokojeno.

Většina THP je velmi nebo spíše spokojena, pouze jeden dotazovaný uvedl, že je spíše nespokojen. Odpovědi dělníků jsem shrnula do následující tabulky, kdy jsou dělníci rozděleni podle počtu odpracovaných let:

Tabulka 10 – *Celková spokojenost dělníků se zaměstnáním (vlastní zpracování)*

Celková spokojenost dělníků se zaměstnáním		
	velmi/spíše spokojen	spíše/velmi nespokojen
do 1 roku	0	0
1 - 5 let	7	2
více jak 5 let	17	8

Z následující tabulky vyplývá, že většina nespokojených zaměstnanců ve společnosti pracuje více jak 5 let. Pokud vezmu v úvahu pouze dělníky, kteří pracují v podniku déle jak 5 let, tak 32 % těchto dělníků je spíše nebo velmi nespokojeno. Důvod nespokojenosti bohužel nikdo z dotazovaných nevedl.

- Otázka č. 5: *Doporučil/a byste zaměstnání v této společnosti některému ze svých přátel?*



Obrázek 16 – Doporučení zaměstnání přátelům (vlastní zpracování)

Pouze necelých 60 % by doporučilo toto zaměstnání některému ze svých přátel. Zajímavé je, že někteří zaměstnanci uváděli, že by nedoporučili zaměstnání přátelům, přestože jsou ve společnosti spokojeni.

- Otázka č. 6: *Jak se cítíte ve svém pracovním kolektivu?*



Obrázek 17 – Vztahy v pracovním kolektivu (vlastní zpracování)

Na tomto grafu můžeme vidět, že většina zaměstnanců (80 %) se ve svém kolektivu cítí dobře. 4 % zaměstnanců se naopak cítí špatně, kde uvádí jako důvod neférové jednání svých kolegů a konflikty mezi kolegy. Tato skupina zaměstnanců není příliš velká, ale je důležité zamezit zvěšování tohoto souboru.

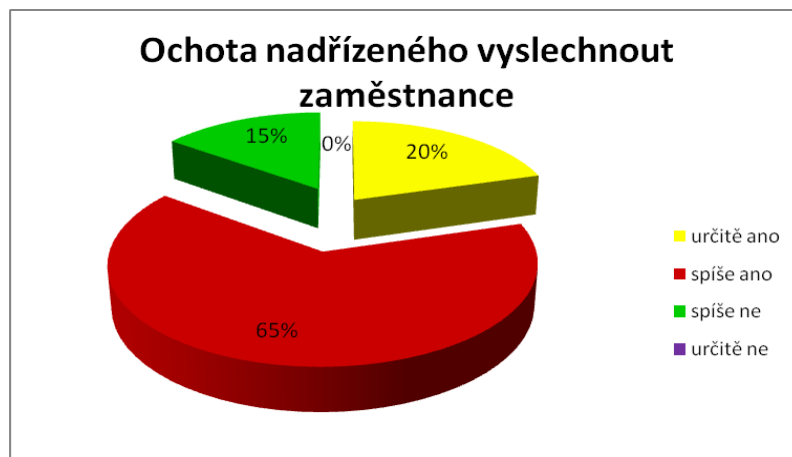
- Otázka č. 7: *Jak vnímáte pracovní vztah mezi Vámi a Vašimi nadřízenými?*



Obrázek 18 – Vztahy s nadřízenými (vlastní zpracování)

Většina zaměstnanců vnímá vztahy s nadřízenými dobře, asi 4 % respondentů vnímá tyto vztahy špatně. Přestože u otevřené otázky „proč vnímají pracovní vztah s nadřízeným špatně“ nebyli dotazovaní příliš sdílní, nejčastější odpovědí byl malý kontakt se zaměstnanci. Osobně si myslím, že se vždy najde nějaký nespokojený zaměstnanec, ale i přesto by měla být vidět určitá snaha o nápravu ze strany nadřízených.

- Otázka č. 8: *Jsou Vaši nadřízení ochotni vyslechnout Vás, když to potřebujete?*



Obrázek 19 – Ochota nadřízeného vyslechnout zaměstnance (vlastní zpracování)

85 % dotazovaných uvedlo, že jejich nadřízení jsou ochotni je vyslechnout, což hodnotím velmi kladně. Nikdo z dotazovaných si nemyslí, že jeho nadřízení by nebyli ochotni ho vyslechnout. Podle odpovědí vnímají zaměstnanci své nadřízené jako ochotné vyslechnout je, což je velmi důležité.

- Otázka č. 9: *Jak jste spokojen/a s: (1 – nejvíce motivující, 5 – nejméně motivující)*

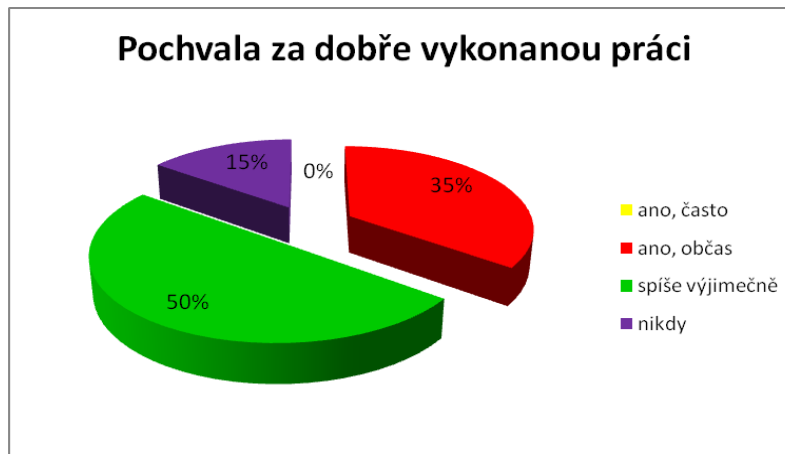
Otázka měla za úkol zjistit spokojenost s jednotlivými problémovými oblastmi ve firmě.

Tabulka 11 – Spokojenost zaměstnanců (vlastní zpracování)

	1	2	3	4	5	aritmetický průměr	modus	medián
výše mzdy (celková částka)	0	7	20	16	11	3,57	3	3,5
komunikace s vedením	2	19	20	7	6	2,93	3	3
vztahy na pracovišti	3	19	23	7	2	2,74	3	3
informace ohledně prac. úkolů	4	28	17	2	3	2,48	2	2
pracovní prostředí	1	19	20	10	4	2,91	3	3
firemní vzdělávání	4	13	18	8	11	3,17	3	3
firemní benefity	6	7	19	9	13	3,30	3	3

Většina zaměstnanců zaškrtovala u všeho trojku. Myslím, že trojka byla spíše volena jako „zlatá střední cesta“, aby neubrali nebo nepřidali, a proto si nejsem příliš jistá vypovídací hodnotou této otázky. Pokud se podívám na horší známky (4 a 5), nejvíce zaměstnanců je nespokojeno s výší mzdy a firemními benefity.

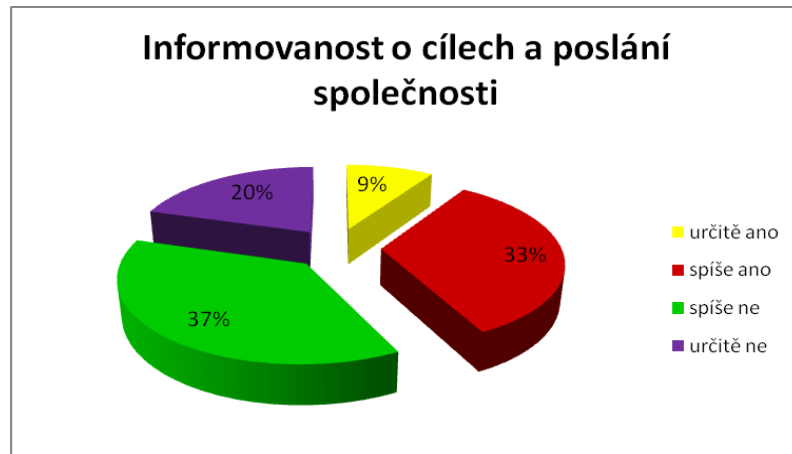
- Otázka č. 10: *Býváte za dobře vykonanou práci pochválen/a?*



Obrázek 20 – Pochvala za dobře vykonanou práci (vlastní zpracování)

Většina zaměstnanců (85 %) bývá pochválena občas nebo výjimečně. 15 % pracovníků nebývá pochváleno nikdy, což je hodně vysoké procento. Všichni zaměstnanci by měli být alespoň občas pochváleni. Pokud tomu tak nebude, na další pracovní úkol nebudou motivováni a jejich snaha opadne.

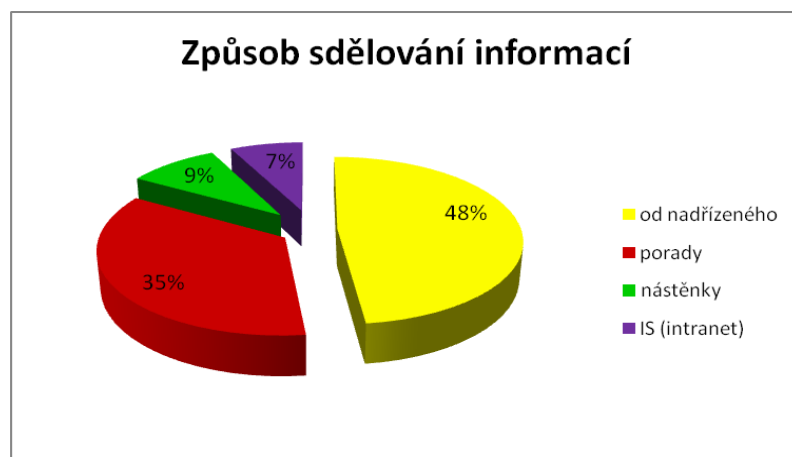
- Otázka č. 11: *Jste dobře informován/a o cílech a poslání společnosti?*



Obrázek 21 – Informovanost o cílech a poslání společnosti
(vlastní zpracování)

Větší část zaměstnanců (57 %) si myslí, že není dostatečně informována o cílech a poslání společnosti. Ovšem každý zaměstnanec by je měl znát a také se podle nich chovat. Jak jinak může firma těchto cílů dosáhnout, když vlastní zaměstnanci o nich nic neví a proto je nemohou dodržovat.

- Otázka č. 12: *Jaký způsob sdělování informací o pracovních úkolech Vám nejvíce vyhovuje?*



Obrázek 22 – Způsob sdělování informací (vlastní zpracování)

48 % dotazovaných zaměstnanců nejvíce vyhovuje sdělování informací od nadřízeného, 35 % vyhovují porady. 7 % respondentů vyhovuje způsob sdělování informací prostřednictvím informačního systému, kdy takto odpovídali pouze THP pracovníci. Otázka vypovídá také o tom, že zaměstnanci jsou rádi v kontaktu s nadřízenými. V současné době jsou nej-

častějším způsobem sdělování informací v podniku nástěnky, přes které je zaměstnancům sdělováno víceméně vše (rozpis práce, novinky, běžné informace, ...), méně používanou formou jsou pracovní porady, které se svolávají většinou narychlo, např. kvůli přesčasům. THP pracovníci využívají intranet, popřípadě emaily. V podniku je také rozhlas, který ovšem není již delší dobu funkční.

- Otázka č. 13: *Jste spokojen/a s pracovním prostředím? (místo výkonu práce, sociální zařízení atd.)*



Obrázek 23 – Spokojenost s pracovním prostředím (vlastní zpracování)

79 % respondentů je spokojeno se svým pracovním prostředím, pouhé 4 % zaměstnanců není vůbec spokojeno s pracovním prostředím. Jako nejčastěji uváděné důvody jsou zastaralé zařízení, hluk a nečistota.

Tuto otázku jsem dále rozčlenila podle pracovního zařazení pracovníků.

Tabulka 12 – Spokojenost s pracovním prostředím podle pracovního zařazení (vlastní zpracování)

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne
THP	2	17	1	0
dělníci	2	22	8	2

Nespokojení THP nejčastěji uváděli zastaralé zařízení, dělníci pak zastaralé zařízení, hluk a nečistotu. Hluk je spojen s výrobním zařízením a nedá se nijak omezit. Zaměstnanci dostávají špunty do uší zdarma. Nečistota souvisí s druhem práce, zaměstnanci mají pracovní oděv jak do čistého pracovního prostředí, tak do nečistého pracovního prostředí a dostávají rukavice. Co konkrétně zaměstnanci mysleli pod pojmem zastaralé zařízení, nenapsali.

- Otázka č. 14 pro výrobní dělníky: *Jakou úroveň má podle Vás sociální zázemí firmy? Očíslujte od 1 do 5 jako ve škole (1 – nejlepší, 5 – nejhorší)*

Tabulka 13 – Úroveň sociálního zázemí pro dělníky (vlastní zpracování)

	1	2	3	4	5	aritmetický průměr	modus	medián
šatny	2	17	9	3	3	2,65	2	2
WC	2	15	10	1	6	2,82	2	2,5
svačिनová místnost	3	7	7	4	13	3,5	5	3,5

Nejčastější známka (modus) byla pro šatny a WC dvojka. Svačिनová místnost skončila o poznání hůře, kdy ji nejvíce zaměstnanců oznámkovalo pětkou. Podle mého názoru jsou šatny a WC dostatečně vyhovující, osobně bych měla také problém se svačिनovou místností. Jedná se o velmi malou tmavou místnost bez oken umístěných ven, okna jsou umístěna pouze směrem do chodby. Místnost je vybavena umývadlem, ledničkou, stoly a židlemi. Místnost působí velmi pochmurně, smutně, bezpochyby nepůsobí jako místnost, kde si odpočinu a načerpám novou energii do práce.

- Otázka č. 14 pro THP: *Jakou úroveň má podle Vás sociální zázemí firmy? Očíslujte od 1 do 5 jako ve škole (1 – nejlepší, 5 – nejhorší)*

Tabulka 14 – Úroveň sociálního zázemí pro THP (vlastní zpracování)

	1	2	3	4	5	aritmetický průměr	modus	medián
WC	1	7	8	2	2	2,85	3	3
svač. místnost s kuchyňkou	1	4	10	4	1	3	3	3

Svačिनová místnost s kuchyňkou a WC pro THP skončilo průměrně, většina zaměstnanců dala za známku trojku. Na těchto místech jsem byla osobně a nevidím zde žádný problém.

- Otázka č. 15: *Odpovídá Vaše mzdové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?*



Obrázek 24 – Odpovídající mzdové ohodnocení (vlastní zpracování)

Nikdo z dotazovaných si nemyslí, že by jeho mzdové ohodnocení zcela odpovídalo práci, kterou vykonává. 59 % tázaných si myslí, že mzdové ohodnocení neodpovídá práci, kterou vykonává. Pokud ovšem srovnáme průměrné roční náklady na 1 zaměstnance s dalšími podniky, vidíme, že společnost VINIUM a. s. má tyto náklady od roku 2008 nejvyšší (viz. níže).

V následujících tabulkách jsou odpovědi respondentů rozděleny podle pracovního zařazení a počtu odpracovaných let:

Tabulka 15 – Odpovídající mzdové ohodnocení podle pracovního zařazení (vlastní zpracování)

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne
celkem	0	22	26	6
THP	0	9	10	1
dělníci	0	13	16	5

V následující tabulce je možné vidět, že většina THP volila možnost, že jejich mzdové ohodnocení spíše odpovídá nebo spíše neodpovídá práci, kterou vykonávají.

Většina dělníků si myslí, že jejich mzdové ohodnocení spíše neodpovídá práci, kterou vykonávají.

Tabulka 16 – Odpovídající mzdové ohodnocení podle počtu odpracovaných let (vlastní zpracování)

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne
do 1 roku	0	1	1	1
1 - 5 let	0	5	8	1
nad 5 let	0	16	17	4

V této tabulce můžeme vidět, že většina pracovníků zaměstnaných v podniku 1 – 5 let si myslí, že jejich mzdové ohodnocení spíše neodpovídá práci, kterou vykonávají.

V tabulce č. 6 a na obrázku č. 8 můžeme vidět, že průměrné mzdové náklady jsou v podniku nižší než v Jihomoravském kraji. Pokud se ale podíváme na tabulku č. 7 a obrázek č. 9, kdy jsou mzdové náklady srovnány s konkurencí, můžeme vidět, že VINIUM a. s. má vyšší mzdové náklady na jednoho pracovníka než konkurenční podniky. Proto si nemyslím, že jsou odpovědi na otázku č. „15: Odpovídá Vaše mzdové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?“ zcela adekvátní. Je to pouze subjektivní názor některých zaměstnanců.

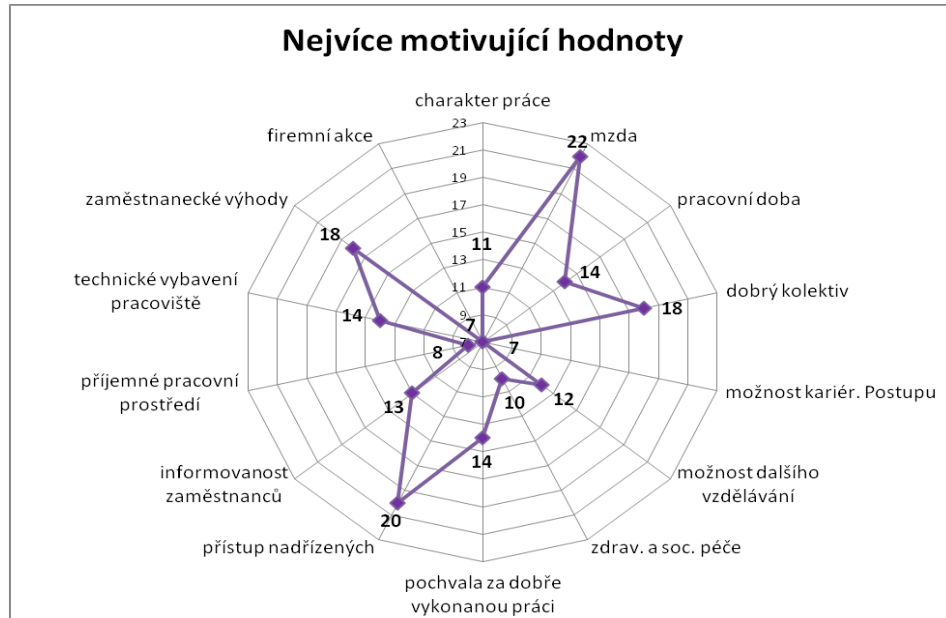
- Otázka č. 16: *Ohodnoťte, jak moc jsou pro Vás motivující následující hodnoty:*

(1 – nejvíce motivující, 5 – nejméně motivující)

Tabulka 17 – Motivující hodnoty (vlastní zpracování)

	1	2	3	4	5	aritmetický průměr	modus	medián
charakter práce	11	26	14	1	2	2,20	2	2
mzda	22	16	7	3	6	2,17	1	2
pracovní doba	14	29	7	2	2	2,06	2	2
dobrá kolektiv	18	21	11	1	3	2,07	2	2
možnost kariér. postupu	7	22	9	9	7	2,76	2	2
možnost dalšího vzdělávání	12	21	9	6	6	2,50	2	2
zdravotní a sociální péče	10	14	23	3	4	2,57	3	3
pochvala za dobře vyk. práci	14	19	10	6	5	2,43	2	2
přístup nadřízených	20	17	9	4	4	2,17	1	2
informovanost zaměstnanců	13	20	15	3	3	2,31	2	2
příjemné pracovní prostředí	8	20	16	6	4	2,59	2	2
technické vybav. pracoviště	14	18	12	7	3	2,39	2	2
zaměstnanecké výhody	18	15	13	4	4	2,28	1	2
firemní akce	7	16	11	14	6	2,93	2	3

Jelikož data v tabulce nejsou příliš přehledná, uspořádala jsem do grafu nejvíce motivující hodnoty (zaměstnanci je označili jedničkou). Tučně vyznačené hodnoty v grafu vyjadřují počet respondentů, kteří jednotlivé hodnoty označili jedničkou.



Obrázek 25 – Nejvíce motivující hodnoty (vlastní zpracování)

Podle očekávání nejvíce respondentů označilo jako nejvíce motivující hodnotu mzdu, pak přístup nadřízených a zaměstnanecké výhody. Opět se ukázalo, že zaměstnanci stojí o kontakt s nadřízenými a je pro ně důležitý.

- Otázka č. 17: *Uvítal/a byste další firemní vzdělávání?*



Obrázek 26 – Možnost firemního vzdělávání (vlastní zpracování)

84 % dotazovaných by uvítalo další firemní vzdělávání, asi 6 % firemní vzdělávání zcela odmítlo. V následujících otázkách jsou oblasti dalšího vzdělávání rozděleny pro dělníky a TH zaměstnance.

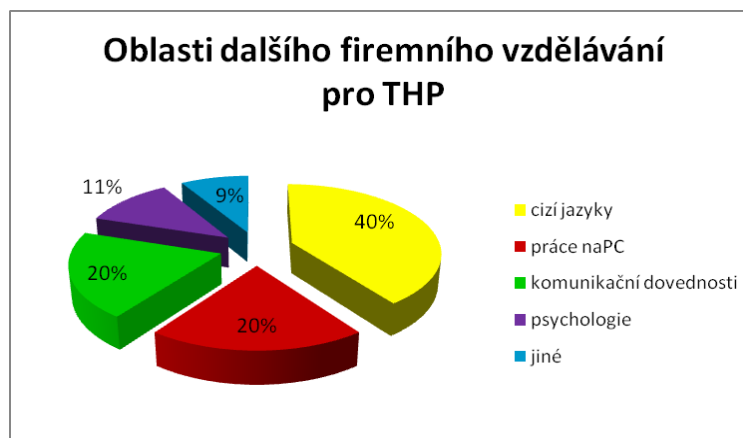
- Otázka č. 18 pro výrobní dělníky: *Pokud jste odpověděl/a určitě ano nebo spíše ano, tak v jaké oblasti?*



Obrázek 27 – Oblasti dalšího firemního vzdělávání pro dělníky (vlastní zpracování)

Většina dělníků by se ráda vzdělávala v oblasti cizích jazyků. 12% respondentů by se rádi vzdělávali v jiné oblasti, nejčastěji uváděli odpovídající školení a kurzy související s prací dělníků.

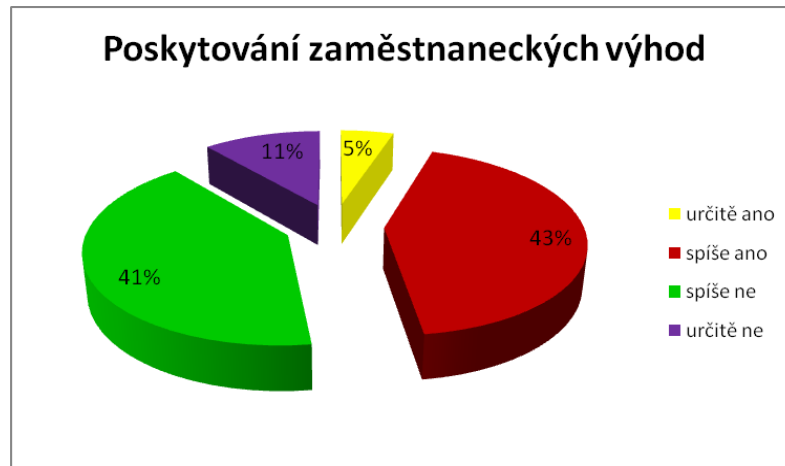
- Otázka č. 18 pro THP: *Pokud jste odpověděl/a určitě ano nebo spíše ano, tak v jaké oblasti?*



Obrázek 28 – Oblasti dalšího firemního vzdělávání pro THP (vlastní zpracování)

I technicko-hospodářští pracovníci nejčastěji uváděli cizí jazyky. Po 20-ti % dotazovaných uvedlo práci na PC a komunikační dovednosti. 9 % zaměstnanců uvedlo jiné vzdělání a to odborné vzdělání v oblastech souvisejících s jejich pracovním zařazením a vzdělání v oblasti vinařství.

- Otázka č. 19: *Poskytuje Vám firma jako zaměstnanci dostatečné zaměstnanecké výhody?*



Obrázek 29 – Poskytování zaměstnaneckých výhod (vlastní zpracování)

Tato otázka skončila téměř vyrovnaná. 48 % dotazovaných zaměstnanců si myslí, že jim firma poskytuje dostatečné zaměstnanecké výhody. 52 % respondentů si myslí, že jim společnost neposkytuje dostatečné benefity. Podle mého názoru společnost svým zaměstnancům poskytuje dostatek zaměstnaneckých výhod ve srovnání s jinými podniky.

I tuto otázku jsem ještě rozdělila do tabulek podle pracovního zařazení a podle počtu odpracovaných let:

Tabulka 18 – Poskytování zaměstnaneckých výhod podle pracovního zařazení (vlastní zpracování)

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne
celkem	3	23	22	6
THP	0	10	8	2
dělníci	3	13	14	4

Většina THP si myslí, že jim firma spíše poskytuje dostatečné zaměstnanecké výhody. Pouze 3 dělníci si myslí, že jim firma určitě poskytuje dostatečné výhody. Většina dělníků

si myslí, že jim firma buď spíše poskytuje, nebo spíše neposkytuje dostatečné zaměstnanecké výhody.

Tabulka 19 – Poskytování zaměstnaneckých výhod podle počtu odpracovaných let (vlastní zpracování)

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne
do 1 roku	0	1	2	0
1 - 5 let	0	7	6	1
nad 5 let	3	16	14	5

Podle počtu odpracovaných let jsou výsledky obdobné. Ve všech kategoriích odpovídali respondenti, že jim firma buďto spíše poskytuje, nebo spíše neposkytuje dostatečné zaměstnanecké výhody.

- Otázka č. 20 pro dělníky: *Pokud byste si mohl/a vybrat zaměstnanecké výhody, které by to byly?*

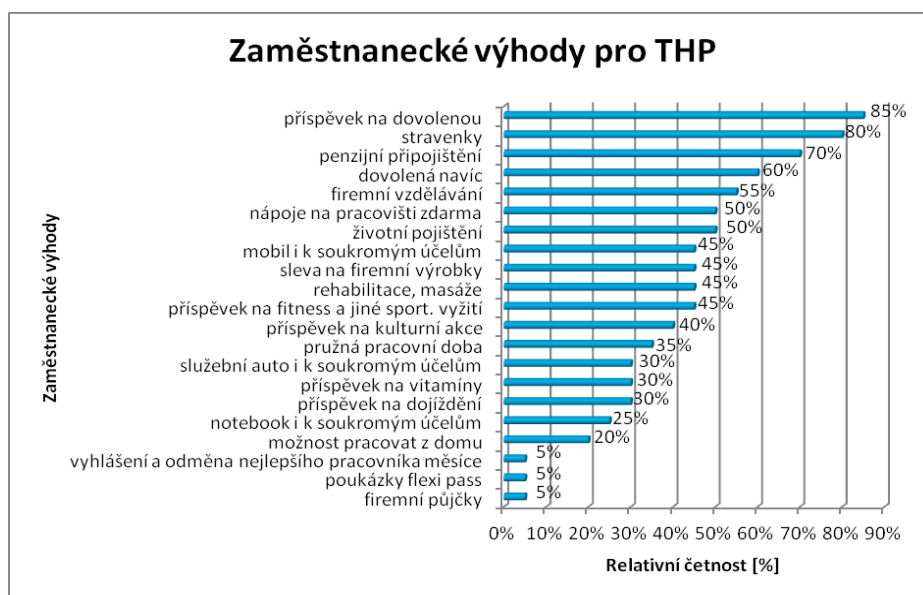
Do této otázky jsem úmyslně zahrnula i zaměstnanecké výhody, které firma svým zaměstnancům již poskytuje. Chtěla jsem totiž zjistit, zda by si tyto výhody zaměstnanci zvolili i na základě vlastní volby svých výhod.



Obrázek 30 – Zaměstnanecké výhody pro dělníky (vlastní zpracování)

Tato úvaha se mi potvrdila, 71 % zaměstnanců by si vybralo stravenky a příspěvek na dovolenou a 68 % zaměstnanců by si vybralo dovolenou navíc. Dále by si 71 % dotazovaných vybralo penzijní připojištění a po 56 % odměny za nulovou absenci a rehabilitace, masáže.

- Otázka č. 20 pro THP: *Pokud byste si mohl/a vybrat zaměstnanecké výhody, které by to byly?*



Obrázek 31 - Zaměstnanecké výhody pro THP (vlastní zpracování)

I u THP jsem volila stejný způsob sestavování otázky, 85 % zaměstnanců by si zvolilo příspěvek na dovolenou, 80 % stravenky, 70 % penzijní připojištění a 60 % dovolenou navíc.

- Otázka č. 21: *Zde můžete uvést vlastní návrhy a připomínky*

Nikdo z dotazovaných neuvedl žádné návrhy nebo připomínky.

7.6 Shrnutí analytických poznatků

Zpracované výsledky dotazníkového šetření a zpracované informace v analytické části budou sloužit k navržení projektu. V projektové části bude navržen konkrétní projekt pro společnost VINIUM a. s., který by měl zvýšit motivaci pracovníků ve firmě.

Z výsledků provedených analýz vyplývá, že v současné době byly omezeny některé dodatkové mzdové formy, z důvodu špatné finanční situace společnosti. I přes špatnou ekonomickou situaci firma poskytuje zaměstnancům jakýsi základ firemních benefitů, kdy část je poskytována všem pracovníkům a část zaměstnaneckých výhod je poskytována k vykonávané funkci.

Z dotazníkového průzkumu vyplývá, že více jak polovina respondentů si nemyslí, že by jim společnost poskytovala dostatečné množství benefitů. Dotazovaní mi také poskytli jasný přehled o tom, které zaměstnanecké výhody by je nejvíc zajímaly. Z dotazníkového šetření jsem si mohla udělat vlastní obraz o tom, co si zaměstnanci myslí o současném systému odměňování, co by chtěli zlepšit nebo co jim naopak vyhovuje.

7.7 Vyhodnocení hypotéz

Při řešení jednotlivých hypotéz budu pracovat s hladinou významnosti $\alpha = 0,05$. Ta určuje pravděpodobnost zamítnutí nulové hypotézy. Pro získání hodnoty chí-kvadrátu χ^2 je nutné využít také stupňů volnosti, které získáme takto:

$$f = (r - 1) * (s - 1),$$

kde r je počet řádků a s počet sloupců v kontingenční tabulce.

Následně ověřuji stanovené hypotézy, které po vypočtení přijímám nebo zamítám.

H1: Zaměstnanci dělnických profesí jsou méně spokojeni s pracovním prostředím než TH pracovníci.

H₀: Mezi pracovním zařazením a spokojeností s pracovním prostředím není vztah.

H_A: Mezi pracovním zařazením a spokojeností s pracovním prostředím je vztah.

Nyní je nutné stanovit proměnné, kterými jsou spokojenost s pracovním prostředím a pracovní zařazení. Nezávislou proměnnou je pracovní zařazení, závislou proměnnou je spokojenost s pracovním prostředím. K určení správnosti hypotézy je potřeba porovnat vypočítanou hodnotu testového kritéria a kritickou hodnotu, která je stanovena tabulkami Kvantily χ^2 rozdělení. Tato tabulka je součástí přílohy.

Stupně volnosti pro tuto hypotézu spočítáme podle výše zmiňovaného vzorce, kdy jsem dosadila hodnoty takto: $f = (4 - 1) * (2 - 1) = 3$.

Tabulková hodnota pro 3 stupně volnosti je $\chi^2_{(0,95)}(3) = 7,814725$.

Pro výpočet hodnoty testového kritéria jsem použila tabulku č. 8 Spokojenost s pracovním prostředím podle pracovního zařazení, kdy jsem nejdříve spočítala očekávané četnosti H1:

Tabulka 20 – Očekávané četnosti pro H1 (vlastní zpracování)

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	celkem
THP	1,4815	14,4444	3,3333	0,7408	20
dělníci	2,5185	24,5556	5,6667	1,2592	34
celkem	4	39	9	2	54

Pomocí očekávaných četností jsem pak mohla dopočítat hodnotu testového kritéria, která vyšla $\chi^2 = 4,777013$.

$$\chi^2 = 4,777013 < \chi^2_{(0,95)}(3) = 7,814725$$

Jestliže srovnáme vypočítanou hodnotu testového kritéria a kritickou hodnotu, zjistíme, že vypočítaná hodnota je menší, a proto přijímáme nulovou hypotézu. To znamená, že mezi spokojeností s pracovním prostředím a pracovním zařazením není vztah.

H2: Zaměstnanci, kteří pracují v podniku déle, než 1 rok nejsou spokojeni s platovým ohodnocením.

H_0 : Délka pracovního poměru nemá vliv na spokojenost se systémem odměňování.

H_A : Délka pracovního poměru nemá vliv na spokojenost se systémem odměňování.

Proměnnými jsou v tomto případě délka pracovního poměru a spokojenost se systémem odměňování. Délka pracovního poměru je v tomto případě nezávislá proměnná, spokojenost se systémem odměňování je závislá proměnná. Nyní budu opět porovnávat vypočítanou hodnotu testového kritéria a kritickou hodnotu stanovenou tabulkami.

Nejdříve si opět spočítáme stupně volnosti pro tuto hypotézu: $f = (4 - 1) * (2 - 1) = 3$.

Tabulková hodnota pro 3 stupně volnosti je $\chi^2_{(0,95)}(3) = 7,814725$.

Pro výpočet hodnoty testového kritéria jsem použila tabulku č. 12 Odpovídající platové ohodnocení podle počtu odpracovaných let, kdy jsem nejdříve spočítala očekávané četnosti H2:

Tabulka 21 – Očekávané četnosti pro H2 (vlastní zpracování)

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	celkem
do 1 roku	0	1,2222	1,4445	0,3333	3
nad 1 rok	0	20,7778	24,5555	5,6667	51
celkem	0	22	26	6	54

Pomocí očekávaných četností jsem pak mohla dopočítat hodnotu testového kritéria, která vyšla $\chi^2 = 1,599639$.

$$\chi^2 = 1,599639 < \chi^2_{(0,95)}(3) = 7,814725$$

Jestliže srovnáme vypočítanou hodnotu testového kritéria a kritickou hodnotu, zjistíme, že vypočítaná hodnota je menší, a proto přijímáme nulovou hypotézu. To znamená, že mezi spokojeností s platovým ohodnocením a délkou pracovního poměru není vztah.

H3: TH pracovníci jsou více spokojeni se současnými firemními benefity než dělníci.

H_0 : Pracovní zařazení nemá vliv na spokojenost se současnými firemními benefity.

H_A : Pracovní zařazení má vliv na spokojenost se současnými firemními benefity.

V tomto případě máme jako závislou proměnnou spokojenost se současnými firemními benefity a nezávislou proměnnou je pracovní zařazení.

Nejdříve si spočítáme stupně volnosti pro tuto hypotézu: $f = (4 - 1) * (2 - 1) = 3$.

Tabulková hodnota pro 3 stupně volnosti je $\chi^2_{(0,95)}(3) = 7,814725$.

Pro výpočet hodnoty testového kritéria jsem použila tabulku č. 14 Poskytování zaměstnaneckých výhod podle pracovního zařazení, kdy jsem opět nejdříve spočítala očekávané četnosti pro H3:

Tabulka 22 – Očekávané četnosti pro H3 (vlastní zpracování)

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	celkem
THP	1,1111	8,5185	8,1482	2,2222	20
dělníci	1,8889	14,4815	13,8518	3,7778	34
celkem	3	23	22	6	54

Pomocí očekávaných četností jsem pak mohla dopočítat hodnotu testového kritéria, která vyšla $\chi^2 = 2,213464$.

$$\chi^2 = 2,213464 < \chi^2_{(0,95)}(3) = 7,814725$$

Jestliže srovnáme vypočítanou hodnotu testového kritéria a kritickou hodnotu, zjistíme, že vypočítaná hodnota je menší, a proto přijímáme nulovou hypotézu. To znamená, že mezi spokojeností s poskytovanými benefity a pracovním zařazením není vztah.

8 PROJEKT ZVÝŠENÍ MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

V této poslední části diplomové práce se budu věnovat konkrétnímu projektu zvýšení motivace pracovníků ve společnosti VINIUM a. s.

8.1 Cíl projektu

Cílem projektu je udržet trend růstu produktivity práce ve společnosti VINIUM a. s. a to prostřednictvím zvýšení motivace pracovníků ve společnosti.

Navrhovaný projekt bude vycházet z provedené analýzy a bude navržen tak, aby vyhovoval jak požadavkům zaměstnanců, tak i zaměstnavatele. Projekt bude v souladu se současnou ekonomickou situací podniku. Nedílnou součástí projektové části budou také předpokládané náklady, přínosy a rizika spojená s projektem.

8.1.1 Výsledky analýzy současného stavu

Z výsledku analýzy současného stavu společnosti VINIUM a. s. vzešly silné a slabé stránky organizace, které předurčují projekt diplomové práce.

Slabé stránky společnosti jsou:

- velmi nízká produktivita práce v porovnání s odvětvím
- chybí pravidelné hodnocení výkonu zaměstnanců
- informovanost zaměstnanců na velmi nízké úrovni
- společnost se nachází ve špatné finanční situaci

Silné stránky jsou:

- zaměstnanci jsou vůči firmě loajální
- společnost dává svým zaměstnancům vyšší mzdy v porovnání s konkurencí
- dobré vztahy s kolegy i nadřízenými

8.2 Zdůvodnění potřeby řešení

Potřeba řešení tohoto projektu vyvstala z výsledků analytické části. V současnosti společnost VINIUM a. s. využívá motivační systém, který je založen především na finančních stimulech, jako jsou příspěvky na dovolenou, stravenky, pohyblivé složky mzdy. Je vidět, že podnik se o své zaměstnance stará, ale je potřeba zaměřit pozornost i na nefinanční stimuly, aby se zaměstnanci cítili dostatečně stimulováni a motivováni. Komunikace je zaměřena jen na rozdělování úkolů, zaměstnanci si nepřipadají dostatečně informováni o dění v podniku, což přiznává i samo vedení společnosti.

Ke zdůvodnění potřeby řešení jsem použila SPIN analýzu, kde je:

S – současná situace

P – problém, který současná situace způsobuje

I – implikace, dopad

N – nutnost řešení, návrhy řešení

Tabulka 23 – SPIN analýza (vlastní zpracování)

S	Ve společnosti VINIUM a. s. v současné době není kvalitní systém komunikace a informovanosti zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců je prováděno pouze na základní úrovni. Současný motivační systém je založen především na finančních stimulech. Smysl komunikace se zaměstnanci je spatřován pouze v rozdělování úkolů. Produktivita práce společnosti je hluboko pod úrovní odvětví.
P	Zaměstnanci nemají pocit spolupodílení se na chodu podniku, cítí se méněcenní, nemají zpětnou vazbu za odvedenou práci, nemají pocit dostatečné informovanosti. Motivace zaměstnanců je založena na benefitech finančního charakteru.
I	Pokud by nebyl zaveden tento projekt, zaměstnanci nebudou dostatečně motivováni, budou si neustále stěžovat a může se snižovat produktivita práce.
N	Vznikla potřeba zavést motivačně hodnotící rozhovory, ale i pravidelné porady - setkání všech zaměstnanců, kde budou informováni o dění v podniku. Dále je nutné zvážit současné zaměstnanecké výhody a nastavit je tak, aby skutečně vedly k motivaci zaměstnanců.

8.3 Návrhy projektu zvýšení motivace pracovníků

V této části práce se budu věnovat konkrétním návrhům, které by po realizaci měly vést ke zvýšení motivace pracovníků ve společnosti VINIUM a. s.

Vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření považuji za důležité, aby se firma více zaměřila na komunikaci se zaměstnanci a na větší informovanost zaměstnanců. Osobně navrhuji zavedení hodnocení zaměstnanců a to jak formálního tak neformálního, firemní setkání, kde bude hodnoceno minulého období, budou probrány plány do dalšího období, rozebrána ekonomická situace podniku, probrány připomínky a náměty zaměstnanců. Dalším návrhem je zavedení „schránek důvěry“, kam budou moci zaměstnanci anonymně vkládat své návrhy, připomínky, stížnosti. Dále se zaměřím na současné zaměstnanecké výhody, které zhodnotím a případně je pozměním. Bylo by také potřeba zjistit, jak již bylo zmíněno v analytické části, zda je systém prémie a celého odměňování nastaven správně. Vzhledem k tomu, že mi nebyly poskytnuty širší informace k této problematice, nebylo možné, se tímto tématem dále zabývat.

8.3.1 Hodnocení zaměstnanců

V současné době vedení společnosti vůbec nehodnotí pracovní nasazení a výkonnost svých zaměstnanců. Jedná se o základní proces spadající do úloh řízení lidských zdrojů a zároveň o motivační nástroj zaměstnanců. Poněvadž projekt zefektivňuje systém motivace pracovníků organizace, je třeba, aby byl systém hodnocení zaměstnanců zaveden. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina zaměstnanců vnímá vztahy s nadřízenými dobře, přesto se najdou takoví, kteří je vnímají špatně. Často uváděným důvodem byl malý kontakt se zaměstnanci. Další problém vidím v tom, že zaměstnanci bývají za dobře vykonanou práci pochváleni pouze občas nebo dokonce výjimečně, velké procento zaměstnanců nebývá pochváleno vůbec. Zaměstnanci tudíž nemají zpětnou vazbu za svou práci, po splnění úkolu jim není sděleno, jak jsou nadřízení spokojeni s vykonanou činností.

Neformální hodnocení

Důraz by měl být kladen i na neformální hodnocení, které by mělo být průběžné a mělo by být součástí každodenního vedení pracovníků. Přestože je neformální, má významnou motivační hodnotu pro zaměstnance, kteří tak mají zpětnou vazbu na vykonanou práci, je

uspokojena jejich potřeba uznání a seberealizace. Právě neformálním hodnocením jsou pochvaly, kterých se zaměstnancům příliš nedostává.

Formální hodnocení – motivačně hodnotící rozhovory

Tyto rozhovory by měly sloužit jako hodnocení daného podřízeného, možnost poskytnutí zpětné vazby a také jako nástroj pro osobní a profesní rozvoj zaměstnance. Hodnotící rozhovory jsou impulsem pro následnou motivaci zaměstnanců a informování zaměstnanců o jejich výkonu. Rozhovory by měli provádět vždy přímí nadřízení, kteří by měli být nejdříve proškoleni o tom, jak takové rozhovory provádět. Hodnocení by měli být všichni dělníci a TH pracovníci, hodnocení se nevztahuje na management společnosti.

Obsah rozhovorů:

- zhodnocení výsledků každého zaměstnance za minulé období, vyjádření zaměstnance k minulému období
- zhodnocení spokojenosti s pracovním prostředím a pracovním kolektivem
- projednání plánů do dalšího období, stanovení cílů
- stanovení nápravných opatření

Přímí nadřízení budou mít k dispozici formulář „Hodnocení zaměstnance“ (příloha P VII). Tento formulář obsahuje klíčová kritéria hodnocení zaměstnanců a vyjadřuje názory přímých nadřízených na pracovní výkon a chování hodnoceného zaměstnance. Přímý nadřízený vyplní tento formulář, který pak na motivačně hodnotícím pohovoru představí hodnocenému zaměstnanci.

Existují různé metody, které se používají pro hodnocení a měření výkonu zaměstnanců. Společnost bude používat metodu „hodnotící dotazník“, kdy během hodnocení budou přímí nadřízení zatrhávat odpovídající položky. Formulář obsahuje stupnici hodnocení od 1 do 5, kde 1 je nejlepší známka, 5 potom nejslabší známka. Přímý nadřízený vyplní formulář formou křížkování tak, aby zakřížkované známky co nejvíce odpovídaly realitě a nejlépe vystihovaly zaměstnance.

Druhým formulářem (příloha P VIII), který se týká hodnocení pracovníků, je dokument určený pro samotného zaměstnance. V případě tohoto formuláře pracovník hodnotí sám sebe. Tento formulář bude v předstihu předán zaměstnanci k vyplnění. Vyplnění formuláře

bude dobrovolné a bude záležet jen na dotyčném zaměstnanci, jestli má čas a zájem vyplnit příslušný formulář.

Před uschováním formulářů zhodnotí přímí nadřízení, vedoucí pracovníci a personalista předešlou diskuzi, vyhodnotí hlavní problémy a jejich budoucí řešení a domluví se na společných krocích k zefektivnění motivačního programu pro jednotlivé zaměstnance. Zároveň se domluví, jak nejlépe naplnit stanovená přání a potřeby zaměstnance a zefektivnit tak vnitropodnikové procesy firmy.

Je také velmi důležité, aby s hodnocením byli seznámeni všichni zaměstnanci. Je podstatné všem zaměstnancům vysvětlit, že cílem není odsoudit zaměstnance za to, že dělají něco špatně, ale najít prostor pro jejich zlepšení tak, aby to vedlo ke spokojenosti všech. K tomuto účelu bude sloužit informační schůzka pro všechny zaměstnance, kde jim bude všechno podrobně vysvětleno, a zaměstnanci budou mít prostor pro otázky. Dále budou vytištěny informační letáky pro všechny zaměstnance, kde se dozví potřebné základní informace k hodnocení. Návrh informačního letáku je součástí přílohy P VI. Poté bude vymezen určitý časový prostor pro zodpovězení dotazů a poskytnutí doplňkových informací zaměstnancům, kteří o to konkrétně požádají.

Výběr dodavatele školení

Nyní se budu věnovat výběru vhodného dodavatele školení v oblasti hodnocení pracovníků. Externího dodavatele školení jsem zvolila z důvodu větší profesionality. Dalším důvodem je, že nadřízení pracovníci nebudou znát školitele osobně, tudíž k němu budou mít větší respekt než ke svému kolegovi. Dále jsem nebrala v úvahu školení „šité na míru“ podniku, protože je podstatně finančně náročnější než otevřené kurzy. Proškolení by mělo být pět přímých nadřízených, kteří budou hodnotící pohovory provádět.

- Tutor, s. r. o.

Společnost Tutor, s. r. o. působí na českém trhu již od roku 2000, nabízí jazykové kurzy, přípravné a profesní kurzy různého zaměření. Kurzy jsou organizovány v deseti městech po celé České republice (Tutor, 2013).

Pro společnost VINIUM a. s. přichází v úvahu kurz Hodnocení zaměstnanců, místem výuky je Praha nebo Brno.

Kurz probíhá jeden den a je rozdělen do šesti lekcí po 60 minutách.

Cena kurzu je 3 499 Kč bez DPH / osoba, je ovšem možné uplatnit slevu (Tutor, 2013):

- 2 kolegové z jedné firmy sleva 5 %
- 3 kolegové z jedné firmy sleva 10 %
- 4 a více kolegů z jedné firmy sleva 15 %

- top vision s. r. o.

Společnost top vision působí na trhu rozvoje manažerů od roku 2001. Ročně připravuje přes 400 otevřených tréninkových a seminárních dnů. Vysokou úroveň těchto kurzů dokládá mezinárodní certifikát společnosti IES (International Education Society) a akreditace MŠMT. (top vision, 2009)

Společnost nabízí kurz Hodnocení zaměstnanců, který se uskutečňuje v Praze nebo Brně, kurz je jednodenní a cena kurzu je 3 499 Kč bez DPH /osoba. (top vision, 2009)

- ELSE AZ s. r. o.

ELSE AZ s. r. o. je středoevropská organizace, která nabízí vzdělávání, poradenství, průzkumy a koučování firem. Mezi zákazníky společnosti patří například Nestlé Česko s. r. o., Armáda České republiky nebo Vodafone Czech Republic, a. s. (Else AZ, 2013)

Společnost nabízí kurz Hodnocení zaměstnanců – vedení rozhovoru. Tento kurz je jednodenní, místem školení je Praha, cena kurzu je 3 600 Kč bez DPH/osoba. (Else AZ, 2013)

- Everesta, s. r. o.

Společnost Everesta s. r. o. poskytuje poradenství a služby v oblasti řízení a rozvoje organizací a řízení a rozvoje lidských zdrojů. (Everesta, 2011)

Společnost nabízí kurz Vedení hodnotících rozhovorů a kurz Zpětná vazba a hodnocení pracovního výkonu. Kurzy jsou jednodenní, místo školení je Brno, cena kurzu je 3500 Kč bez DPH /osoba (v případě účasti 2 a více osob z jedné firmy je cena 3000 Kč bez DPH/osoba). (Everesta, 2011)

Kritéria pro výběr dodavatele školení

- Cena školení

Pokud předpokládám, že se školení zúčastní pět vedoucích pracovníků a jeden personalista, bude stát školení u společnosti Tutor 2975 Kč bez DPH/osoba, u společnosti Everesta pak

toto školení bude stát 3000 Kč bez DPH/osoba. Společnost top vision neposkytuje žádnou slevu, proto zůstává cena 3 499 Kč bez DPH/osoba. Společnost Else AZ také neposkytuje žádné množstevní slevy, cena zůstává pevně daná a to 3 600 Kč bez DPH/osoba.

- Množství termínů kurzu

V tomto případě platí, čím více termínů kurzu, tím lépe. Jedná se o to, aby společnost měla možnost výběru termínu kurzu. Společnosti Else AZ a Everesta nabízí v průměru jeden kurz měsíčně, společnost Tutor nabízí v průměru dva nebo tři termíny v měsíci.

- Místo konání kurzu

Samozřejmě je pro společnost nejpříjemnější ten kurz, který je k sídlu společnosti nejbližší. Společnosti Tutor a Everesta pořádají kurzy i v Brně a společnost Else AZ pořádá kurzy pouze v Praze. Jelikož společnost sídlí na jižní Moravě, jsou pro ni přijatelnější kurzy v Brně.

- Známost dodavatele školení

Důležitým kritériem hodnocení je také známost dodavatele školení a reference zákazníků.

Na základě stanovených kritérií a jim přiřazených vah jsem použila metodu váhového hodnocení podle pořadí 1, 2, 3. Váhy jednotlivých kritérií jsem stanovila podle požadavků podniku, kdy největší váhu má cena školení (40 %), známost dodavatele školení (30 %) a množství termínů a místo konání mají po 15 %.

*Tabulka 24 – Váhy jednotlivých kritérií
(vlastní zpracování)*

Kritéria výběru	Váha
cena kurzu	40 %
známost dodavatele školení	30 %
místo konání kurzu	15 %
množství termínů kurzu	15 %
Celkem	100 %

Tabulka 25 – Stanovená kritéria pro výběr dodavatele školení (vlastní zpracování)

Kritéria výběru	Dodavatelé			
	Tutor	top vision	Else AZ	Everesta
cena kurzu	1	2	3	1
Známost dodavatele školení	1	1	3	3
místo konání kurzu	2	2	3	2
množství termínů kurzu	2	2	3	3

Kdy 1 – nejlepší, 3 - nejhorší

Tuto tabulku vynásobím stanovenými váhami jednotlivých kritérií. Získané součiny u jednotlivých dodavatelů sečtu. Pro spolupráci zvolím školitele s nejnižším celkovým hodnocením.

Tabulka 26 – Výběr dodavatele školení (vlastní zpracování)

Kritéria výběru	Váha	Dodavatelé			
		Tutor	top vision	Else AZ	Everesta
cena kurzu	0,4	0,4	0,8	1,2	0,4
známost dodavatele	0,3	0,3	0,3	0,9	0,9
místo konání kurzu	0,15	0,3	0,3	0,45	0,3
množství termínů kurzu	0,15	0,3	0,3	0,45	0,45
Celkem	1	1,3	1,7	3	2,05
Pořadí		1.	2.	4.	3.

Z tabulky vyplývá, že nejlepším dodavatelem se stala společnost Tutor, s. r. o.

Termín realizace:

Pravidelně, alespoň jedenkrát ročně.

Přínosy pro organizaci:

- hodnocením výkonnosti získává organizace nástroj komunikace cílů celou organizací
- zvýšení šance dosáhnout dlouhodobých strategických plánů
- díky hodnocení výkonnosti může podnik orientovat lidský potenciál firmy určitým, přesně definovaným směrem
- výsledky pracovního hodnocení pak mohou sloužit k zlepšení pracovního výkonu, diferenciaci v odměňování podle výsledků práce, motivaci pracovníků, rozhodování

o možnosti dalšího vzdělávání pracovníků, zlepšení vztahů mezi pracovníky a nadřízenými, informovanosti pracovníků

Náklady:

Náklady jsou tvořeny jednak:

- školením přímých nadřízených

Školení se zúčastní pět vedoucích pracovníků. Díky tomu, že se školení zúčastní minimálně čtyři osoby z jednoho podniku, získá společnost slevu ve výši 15 %. Cena za školení po slevě je tedy 2975 Kč bez DPH/osoba.

$$2975 \text{ Kč} \times 5 \text{ osob} = 14\,875 \text{ Kč}$$

- mzdovými náklady

Tyto náklady musí podnik vynaložit, přestože zaměstnanci po dobu rozhovoru reálně nepracují.

$$0,5 \text{ h} \times 83 \text{ pracovníků} \times 140 \text{ Kč (průměrná mzda)} = 5\,810 \text{ Kč}$$

Dále jsou pak tvořeny i mzdovými náklady, které podnik musí platit vedoucím pracovníkům a personalistovi během školení. Předpokládaný čas, který musí podnik zaplatit školeným zaměstnancům je asi 8,5 hodiny (6 hodin školení + 1,5 hodiny doprava + 1 hodina přestávka)

$$8,5 \text{ h} \times 5 \text{ pracovníků} \times 200 \text{ Kč (průměrná mzda)} = 8\,500 \text{ Kč}$$

Součástí jsou i mzdové náklady, které podnik musí zaplatit zaměstnancům během informační schůzky k hodnocení zaměstnanců.

$$1 \text{ h} \times 83 \text{ pracovníků} \times 140 \text{ průměrná mzda v Kč} = 11\,620 \text{ Kč}$$

- náklady na dopravu na školení

Školení se zúčastní pět vedoucích pracovníků, pojedí se jedním firemním osobním automobilem. Vzdálenost mezi Velkými Pavlovicemi a Brnem je 42 km, doba trvání jedné jízdy 0,75 hod i s rezervou. Průměrná spotřeba je 8 l/100 km. Cena litru benzínu se pohybuje okolo 34 Kč.

$$8 : 100 \times 84 \times 34 = 230 \text{ Kč}$$

- tisk hodnotících a sebehodnotících formulářů

Další náklady jsou spojeny s tiskem hodnotícího a sebehodnotícího formuláře (79 pracovníků bez managementu společnosti, oboustranný tisk formátu A4, cena za list 3 Kč). Je počítáno i s rezervou 10 ks od každého formuláře.

$$(79 + 10) \text{ ks} \times 2 \times 3 \text{ Kč} = 534 \text{ Kč}$$

- tisk informačních letáků

Informační leták dostane každý zaměstnanec, který bude hodnocen. Jedná se o oboustranný tisk formátu A4 a je počítáno s rezervou 10 ks letáků.

$$(79 + 10) \times 3 \text{ Kč} = 267 \text{ Kč}$$

- Náklady celkem 41 836 Kč

8.3.2 Firemní setkání

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že více jak polovina zaměstnanců není dostatečně informována o cílech a poslání společnosti. Organizace neinformuje o dění v ní, o plánech do budoucna a o jejím hospodaření. Nepodávání těchto informací může působit na zaměstnance nepříznivě a mohou mít pocit bezvýznamnosti či méněcennosti ve firmě, neorganizovanosti a neinformovanosti. Těchto firemních porad by se měli účastnit všichni zaměstnanci bez ohledu na pracovní zařazení. Odpovědnou osobou by měl být generální ředitel.

Obsah setkání:

- zhodnocení uplynulého období, ekonomické výsledky
- seznámení s organizačními změnami
- zmínění se o nových zákaznících, dodavatelích
- plány na příští období
- diskuze

Termín realizace:

Pravidelně jedenkrát za pololetí.

Přínosy:

- zvýšení loajálnosti zaměstnanců vůči podniku

- zlepšení vztahů mezi pracovníky a nadřízenými
- zlepšení informovanosti zaměstnanců

Náklady:

Náklady jsou v tomto případě tvořeny jednak:

- mzdovými náklady všech zaměstnanců

Mzdové náklady jsou spočítány jako součin počtu zaměstnanců (83) a průměrné hodinové mzdy dále vynásobený délkou trvání jedné porady (0,5 h) a počtem porad ročně (2).

$$0,5\text{h} \times 83 \times 140 \text{ Kč} \times 2 = 11\,620 \text{ Kč}$$

- ztrátou způsobenou ve výrobě

průměrné nalahvované množství za 1 směnu – 27 514 ks lahví, což je 3 439 ks/hod

průměrná marže na 1 ks výrobku 10 Kč – 5,10 Kč přímé náklady (logistika, skladování, správní režie) = 4,90 Kč výdělek na 1 ks výrobku

$$3\,439 \times 4,90 \text{ Kč} = 16\,850 \text{ Kč} / \text{hod}$$

- náklady celkem 28 470 Kč

8.3.3 Zavedení „schránek důvěry“

Přestože se zavedou pravidelné rozhovory se zaměstnanci, někteří pracovníci se ostýchají řešit některé problémy z očí do očí se svým nadřízeným. Proto bych zavedla jakési schránky důvěry, kdy můžou zaměstnanci anonymně vhazovat své připomínky, názory, kritiku jak ke společnosti jako celku, tak k nadřízeným osobám nebo ke svým kolegům. Výhodou je již zmiňovaná anonymita a jakýsi pocit bezpečí.

Schránky bych umístila jednak na halu dělníků, do laboratoře a do hlavní budovy, kde sídlí všichni TH pracovníci a je zde hlavní vchod.

Za jednotlivé schránky by byli odpovědní přímí nadřízení, kteří by měli od těchto schránek klíč.

Termín realizace: Ihned po schválení projektu

Přínosy: pocit anonymity zaměstnanců využívajících schránek důvěry

Náklady:

- náklady spojené s koupí schránek

$$3\text{ks} \times 400 \text{ Kč} = 1200 \text{ Kč}$$

- náklady celkem 1200 Kč

8.3.4 Změna některých současných zaměstnaneckých výhod

Vzhledem k současné ekonomické situaci navrhuji omezit či pozměnit některé současné zaměstnanecké výhody.

Omezení příspěvků na dovolenou

V současnosti jsou příspěvky schvalovány na dvouleté období a nejsou ničím podmíněny. To znamená, že zaměstnanec si může příspěvek vybrat jedenkrát za dva roky za předpokladu, že v podniku pracuje déle než 1 rok.

Navrhuji, aby byly příspěvky vypláceny každý rok, ale v poloviční výši (což znamená, že velikost příspěvku zůstane stejná, ale bude rozdělena na dva roky) a za podmínky kladného hospodářského výsledku za bezprostředně předcházející účetní období.

V praxi by to znamenalo, že pokud bude společnost v zisku, bude jim příspěvek vyplácen každý rok, ale v poloviční výši. Pokud by byl příspěvek vyplácen jedenkrát za dva roky, může se stát, že podnik bude jeden rok v zisku a druhý ve ztrátě a podmínka by nebyla dodržena.

Tabulka 27 – Současné a nové příspěvky na dovolenou (vlastní zpracování)

Počet odpracovaných let	současné příspěvky (nárok 1x za dva roky)	nové příspěvky (nárok 1x za rok za podmínky kladného výsledku hospodaření)
1 - 5 let	4 000 Kč	2 000 Kč
5 - 10 let	7 000 Kč	3 500 Kč
10 - 20 let	11 000 Kč	5 500 Kč
více než 20 let	17 000 Kč	8 500 Kč
generální ředitel, odborní ředitelé	20 000 Kč	10 000 Kč

Ušetřené náklady v případě záporného hospodářského výsledku:

K vyčíslení ušetřených nákladů použiju vlastní výpočty, jelikož podnik nebyl ochoten mi tyto údaje sdělit. Při výpočtech vycházím z tabulky č. 8 – Příspěvky na dovolenou a obrázku č. 12 – Doba trvání pracovního poměru.

Vedoucí pracovníci jsou čtyři, velikost příspěvku na jednoho vedoucího pracovníka je 20 000 Kč.

Dále jsem zbývajících 79 pracovníků rozdělila na tři skupiny podle doby trvání pracovního poměru, přičemž jsem brala v úvahu, že dotazníky nevyplnili všichni, ale jednotlivá procenta jsem zachovala.

Z toho vychází, že asi 6 % ze 79 zaměstnanců, kteří pracují v podniku do 1 roku, nemá nárok na příspěvek.

Dále 28 % zaměstnanců ze 79, což je 22 osob, pracuje v podniku 1-5 let a má nárok na 4000 Kč.

66 % zaměstnanců, což je 52 osob, pracuje v podniku déle než 5 let, ale příspěvky na dovolenou se dále člení na období 5-10 let, 10-20 let, 20 a více let. Proto jsem si z těchto tří skupin počítala průměrný příspěvek $(7\ 000 + 11\ 000 + 17\ 000) / 3 = 11\ 700$ Kč.

Celkové průměrné náklady na příspěvky během dvouletého období jsou:

$$4 \times 20\ 000 + 22 \times 4\ 000 + 52 \times 11\ 700 = 776\ 400 \text{ Kč}$$

Pokud chci spočítat, kolik peněz by podnik ušetřil v případě, že budou příspěvky vypláceny jedenkrát za rok v poloviční výši a v předchozím období byl podnik ve ztrátě:

$$776\ 400 / 2 = 388\ 200 \text{ Kč}$$

Dovolená navíc

I k tomuto benefitu navrhuji určité změny. Opět bych tuto zaměstnaneckou výhodu podmínila hospodářským výsledkem minulého období, kdy počet dnů dovolené navíc by se odvíjel od velikosti hospodářského výsledku, jak uvádí tabulka (Tab. 28).

*Tabulka 28 – Tabulka počtu dnů dovolené navíc
(vlastní zpracování)*

Výsledek hospodaření v tis. Kč	počet dnů dovolené navíc
do 500	1
501 - 1 000	2
1 001 - 1 500	3
1 501 - 2 000	4
nad 2 000	5

Jednotlivé kategorie výsledků hospodaření jsem stanovila podle výsledků hospodaření v minulých letech. Kategorie výsledku hospodaření do 500 tis. Kč je myšlena, i když bude výsledek hospodaření záporný. Takto se budou všichni zaměstnanci snažit, aby výsledky a výkon společnosti byly co nejlepší.

Ušetřené náklady v případě záporného výsledku hospodaření:

Reálně podnik na mzdách neušetří, neboť mzdy bude muset vyplatit v případě, že zaměstnanci mají dovolenou i v případě, že zaměstnanci skutečně pracují.

Přínosy v případě záporného výsledku hospodaření:

Pokud bude výsledek hospodaření záporný, mají zaměstnanci nárok na jeden den dovolené navíc. To znamená, že by zbývajících čtyři dny pracovali. Za jednu směnu se vyrobí 27 514 ks lahví, výtěžek na 1 kus výrobku je 4,90 Kč.

4 dny x 27 514 ks x 4,90 Kč = 539 300 Kč.

8.4 Nositelé oprávněného zájmu

Pro projekt je také důležité určit zainteresované strany, kterých se realizace projektu týká. Jsou jimi především zaměstnanci, vlastníci, dodavatelé. Projekt se tedy týká:

Management společnosti – Zaměstnanci budou vůči podniku více loajální, budou odměňováni podle výsledků práce. Zvýší se produktivita práce, ušetří se náklady, které podnik v současné době vynakládá.

Odbory – Přestože odbory vyjednaly některé zaměstnanecké výhody, jako například dovolenou navíc, je potřeba dojít ke kompromisu s managementem společnosti, tak aby výsledek vedl ke spokojenosti všech.

Personální oddělení – Personální oddělení bude vystupovat v roli konzultanta a poradce, bude mít na starost informovanost zaměstnanců, bude zodpovědné za přípravu podkladů pro pracovníky, bude shromažďovat a ukládat dokumenty z pracovního hodnocení.

Vedoucí pracovníci vykonávající hodnocení – vedoucí pracovníci budou průběžně hodnotit pracovní výkon zaměstnanců, budou vést záznamy o výkonu zaměstnance, budou se muset připravit na hodnotící rozhovory se zaměstnanci, tyto rozhovory pak provádět a získané informace poskytnout personálnímu útvaru. Vedoucí pracovníci tak dosáhnou zlepšení vztahu mezi nimi a podřízenými.

Ostatní zaměstnanci – hodnocení zaměstnanci tak mají možnost osobně se vyjádřit k hodnocení výkonu, mají zpětnou vazbu ke svému výkonu.

8.5 Matice spolupráce a odpovědnosti

Matice spolupráce a odpovědnosti zobrazuje všechny hlavní činnosti, které jsou k realizaci potřebné. Činnosti jsou seřazeny podle návaznosti.

Tabulka 29 – Matice spolupráce a odpovědnosti (vlastní zpracování)

číslo činnosti	Činnost	Nositelé odpovědnosti					
		Generální ředitel	Finanční ředitel	Personalistka	Vedoucí pracovníci	Tutor	Já
	S - schvalovací R - řídicí V - věcná						
1	Předložení projektu ke schválení						V
2	Schválení projektu	S					
3	Vyčlenění finančních prostředků na projekt	S	R	V			
4	Jednání s dodavatelem			V			
5	Uzavření smlouvy s dodavatelem	R					
6	Školení vedoucích pracovníků			R		V	
7	Příprava všech písemných podkladů (formuláře, informační letáky, směrnice)	R		V			
8	Informační schůzka se zaměstnanci	R		V			
9	Distribuce informačních letáků zaměstnancům			R	V		
10	Zodpovídání dotazů zaměstnancům			V	V		
11	Implementace projektu - testování	R		V, R	V		
12	Vyhodnocení projektu			V			
13	Firemní setkání pro všechny zaměstnance o výsledcích hodnocení, o ekonomické situaci podniku, o uplynulém období, o příštím období atd.	R	V	V			

8.6 Náklady projektu

V této části shrnu všechny náklady spojené s projektem, náklady jednotlivých návrhů byly uvedeny vždy pod konkrétním návrhem. Celkový rozpočet nákladů projektu zvýšení motivace pracovníků činí 33 956 Kč.

Tabulka 30 – Přehled nákladů na projekt (vlastní zpracování)

Činnost	Výpočet	Kč
Školení přímých nadřízených	2975 Kč x 5 osob	14 875
Náklady na dopravu na školení	8 : 100 x 84 km x 34 Kč/l	230
Tisk hodnotících a sebehodnotících formulářů	(79 + 10) ks x 2 x 3 Kč	534
Tisk informačních letáků	(79 ks + 10 ks) x 3 Kč	267
Ztráta způsobená ve výrobě během firemních porad	1 720 ks/0,5 h x 4,90 Kč /ks x 2 porady ročně	16 850
Náklady na schránky důvěry	3ks x 400 Kč	1 200
CELKEM	-	33 956

V následující tabulce jsou vyčísleny oportunitní náklady, které by podnik musel vynaložit, přestože by projekt nebyl realizován. Jsou jimi především mzdové náklady související s projektem.

Tabulka 31 – Oportunitní náklady (vlastní zpracování)

Činnost	Výpočet	Kč
Mzdové náklady spojené s hodnocením pracovníků	0,5 h x 83 pracovníků x 140 Kč (průměrná mzda)	5 810
Mzdové náklady během školení pracovníků	8,5 h x 5 pracovníků x 200 Kč (průměrná mzda)	8 500
Mzdové náklady spojené s informační schůzkou k hodnocení zaměstnanců	1 h x 83 pracovníků x 140 Kč (průměrná mzda)	11 620
Mzdové náklady spojené s firemními setkáními	0,5h x 83 pracovníků x 140 Kč x 2	11 620
CELKEM		37 550

8.7 Podmínky projektu

Mezi podmínky projektu patří:

- Podpora vedení společnosti
- uvolnění dostatečného množství peněžních prostředků

- spolupráce se školící společností
- ochota zaměstnanců zúčastnit se informačního setkání k hodnocení zaměstnanců a také samotných hodnotících pohovorů
- dostatečná informovanost zaměstnanců o jejich hodnocení
- spolupráce všech zúčastněných

8.8 Časová analýza projektu

Pro časovou analýzu jsem využila program Win QSB pomocí analýzy kritické cesty. Jednotlivé kroky implementace projektu a jejich doba trvání jsou uvedeny v tabulce.

Tabulka 32 – Jednotlivé kroky realizace projektu a jejich doba trvání (vlastní zpracování)

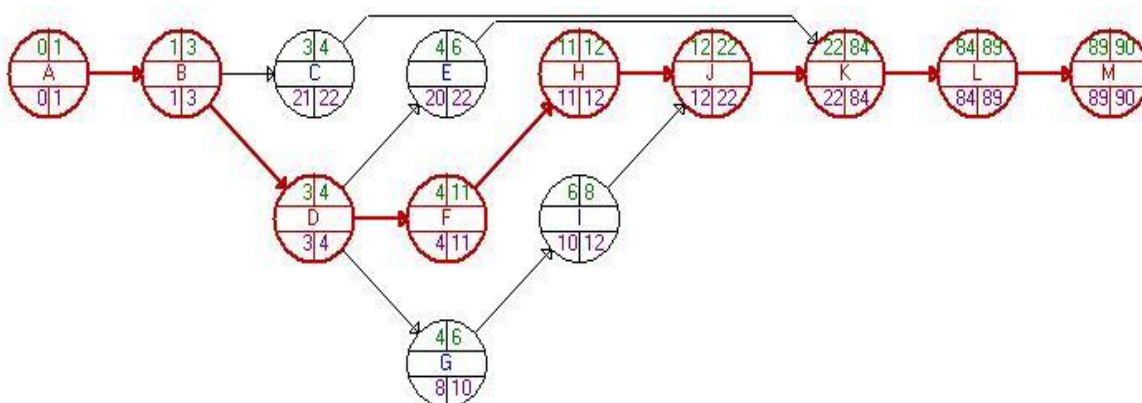
Symbol činnosti	Název činnosti	Doba trvání (dny)	Předcházející činnosti
A	Předání vyhotoveného projektu podniku	1	
B	Projednání návrhů vedením společnosti a jejich přijetí	2	A
C	Realizace „schránek důvěry“	1	B
D	Školení vedoucích pracovníků	1	B
E	Příprava hodnotících formulářů	2	D
F	Příprava nových směrnic týkajících se hodnocení pracovníků a změn současných zaměstnaneckých výhod	7	D
G	Příprava informačních letáků pro zaměstnance	2	D
H	Seznámení zaměstnanců se směrnicemi a systémem hodnocení pracovníků formou informační schůzky	1	F
I	Rozdání informačních letáků zaměstnancům	2	G
J	Zodpovězení dotazů, poskytnutí informací zaměstnancům	10	H, I
K	Zkušební doba, testování projektu	62	C, E, J
L	Vyhodnocení projektu	5	K
M	Firemní setkání pro všechny zaměstnance o výsledcích hodnocení, o výsledcích hospodaření, o uplynulém období atd.	1	L

04-18-2013 11:42:54	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	2	1	3	1	3	0
3	C	no	1	3	4	21	22	18
4	D	Yes	1	3	4	3	4	0
5	E	no	2	4	6	20	22	16
6	F	Yes	7	4	11	4	11	0
7	G	no	2	4	6	8	10	4
8	H	Yes	1	11	12	11	12	0
9	I	no	2	6	8	10	12	4
10	J	Yes	10	12	22	12	22	0
11	K	Yes	62	22	84	22	84	0
12	L	Yes	5	84	89	84	89	0
13	M	Yes	1	89	90	89	90	0
	Project	Completion	Time	=	90	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

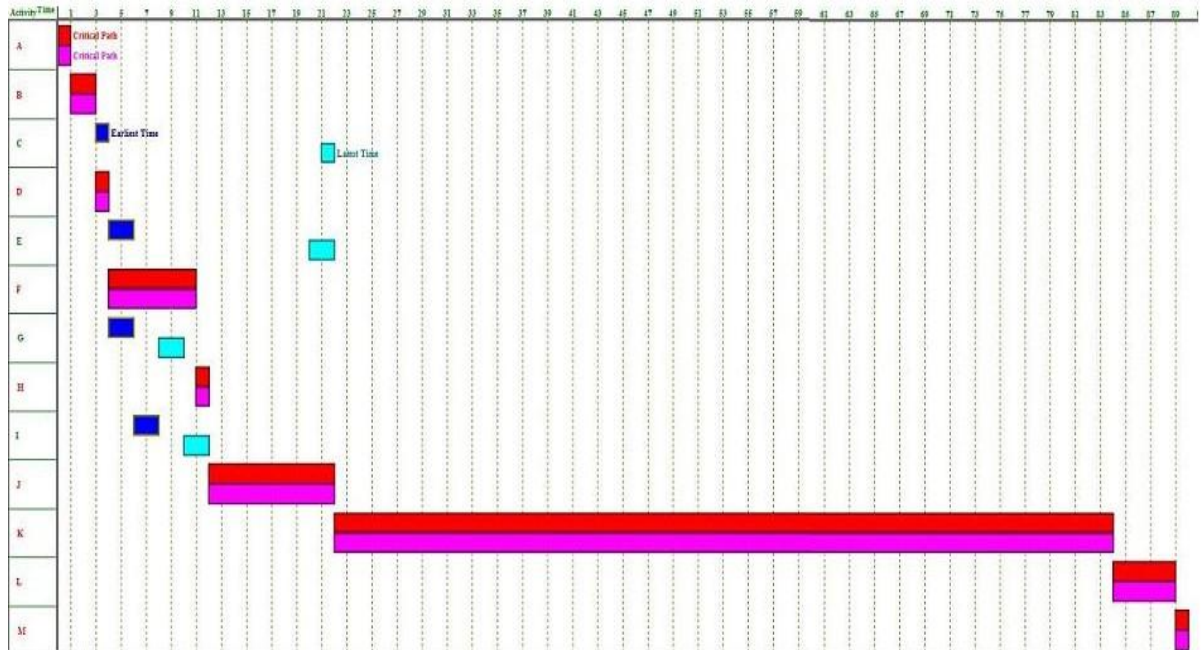
Obrázek 32 – Výpočet kritické cesty a časových rezerv (vlastní zpracování)

Pomocí programu Win QSB byla vytvořena výsledná tabulka, která ukazuje činnosti tvořící kritickou cestu. Z této tabulky je zřejmé, že nejkratší možná doba zavedení projektu je 90 dnů.

Následující obrázek ukazuje grafické řešení v programu WinQSB. Znázorňuje, přes které činnosti vede kritická cesta, to znamená cesta s nulovými časovými rezervami. Délka této cesty udává nejkratší možnou dobu realizace projektu. Časovou rezervu poskytují činnosti C, E, G, I. Žádná z těchto činností se nesmí zpozdít, aby nebyla narušena celková doba trvání projektu.



Obrázek 33 – Síťový graf (vlastní zpracování)



Obrázek 34 – Ganttův diagram (vlastní zpracování)

8.9 Přínosy projektu

Přínosy jednotlivých návrhů projektu byly popsány vždy k jednotlivým návrhům, nyní shrnu přínosy celého projektu. Přínosy projektu po jeho realizaci je možné rozdělit z několika hledisek.

Ekonomické hledisko

- díky návrhu omezení příspěvků na dovolenou v případě záporného hospodářského výsledku dojde k úspoře nákladů a to v celkové výši asi 388 200 Kč za rok
- přínosem změny podmínek udělování dovolené navíc v případě záporného hospodářského výsledku je zisk ve výši 539 300 Kč.
- zvýšení šance dosáhnout dlouhodobých strategických plánů

Psychologické hledisko

- zvýšení loajálnosti zaměstnanců vůči podniku
- zlepšení vztahů mezi pracovníky a nadřízenými
- zlepšení informovanosti zaměstnanců díky firemním poradám
- zaměstnanci se budou cítit jako součást podniku, dojde k odstranění pocitu méněcennosti u některých zaměstnanců

Další hlediska

- hodnocením zaměstnanců získává organizace nástroj komunikace cílů celou organizací
- díky hodnocení zaměstnanců může podnik orientovat lidský potenciál firmy určitým, přesně definovaným směrem
- výsledky hodnocení zaměstnanců mohou sloužit k zlepšení pracovního výkonu, diferenciaci v odměňování podle výsledků práce, motivaci pracovníků, rozhodování o možnosti dalšího vzdělávání pracovníků
- efektivnější řízení lidských zdrojů na základě vypracovaných podkladů k hodnocení zaměstnanců

8.10 Rizika projektu

V této části popíšu možná rizika projektu. Na základě zjištěných údajů jsem stanovila případná rizika implementace projektu:

- nedůsledné provedené školení vedoucích pracovníků,
- odmítavý postoj zaměstnanců k hodnocení,
- nedostatečná informovanost zaměstnanců,
- nedostatečná motivace pracovníků,
- podcenění příprav projektu,
- přínosy projektu nevyváží náklady spojené s projektem.

Tabulka 33 – Riziková analýza (vlastní zpracování)

Riziko	Závažnost dopadu rizika	Pravděpodobnost výskytu rizika
Nedůsledné provedení školení vedoucích pracovníků	vysoká	nízká
Odmítavý postoj zaměstnanců k jejich hodnocení	vysoká	vysoká
Nedostatečná motivace pracovníků	střední	střední
Podcenění příprav projektu	střední	nízká
Přínosy projektu nevyváží náklady spojené s projektem	střední	střední

Eliminace rizik:

- nedůsledné provedení školení vedoucích pracovníků – Vzhledem k působnosti na trhu společnosti Tutor, kladným referencím a dlouhému seznamu klientů nepředpokládám, že by takováto situace mohla nastat. Součástí kurzu je také měření efektivity školení, kdy pomocí follow-up tréninků změří úspěšnost vlastní práce.
- odmítavý postoj zaměstnanců k hodnocení – Jak jsem se již zmiňovala výše, je potřeba zaměstnancům důkladně vysvětlit podstatu a výhody hodnocení, vše s nimi probrat, věnovat jim dostatek času k pochopení, zodpovědět všechny jejich dotazy.
- nedostatečná motivace pracovníků – Snížení motivace může být způsobeno především omezením příspěvků na dovolenou, je potřeba zaměstnance obeznámit se současnou ekonomickou situací v podniku a dát jim najevo, že až se situace zlepší, příspěvky budou opět vypláceny.
- podcenění příprav projektu – Vzhledem k tomu, že vedoucí pracovníci a personalista projdou školením o hodnocení zaměstnanců, předpokládám, že se dostatečně seznámí i s administrativou a všemi činnostmi, které hodnocení obnáší.
- přínosy projektu nevyváží náklady spojené s projektem – Když jsem navrhovala projekt, brala jsem v úvahu současnou ekonomickou situaci podniku a snažila se navrhnout projekt, který nebude příliš nákladný. Díky omezení příspěvků na dovolenou bude značná část nákladů dokonce ušetřena.

8.11 Shrnutí projektové části

Cílem bylo navrhnout podniku takový projekt, který povede ke zvýšení produktivity práce prostřednictvím zvýšení motivace pracovníků s ohledem na ekonomickou situaci podniku. Na základě provedeného dotazníkového šetření a analýzy současného motivačního systému v podniku jsem se rozhodla navrhnout projekt, který povede ke zlepšení komunikace a informovanosti zaměstnanců a to formou motivačně hodnotících rozhovorů se zaměstnanci, zavedením firemních setkání, instalací „schránek důvěry“ a změnou některých současných zaměstnaneckých výhod. Na základě ekonomických výsledků společnosti jsem navrhla změnit vyplácení příspěvků na dovolenou a poskytování dovolené navíc.

K odůvodnění potřeby řešení jsem použila SPIN analýzu a popsala jsem současný stav. Další část se již týká samotných návrhů projektu. Podkapitola „Nositelé oprávněného

zájmu“ popisuje osoby, jichž se realizace projektu dotkne. Podkapitola „Matice spolupráce a odpovědnosti“ znázorňuje hlavní nositele jednotlivých činností a jejich vztah k těmto činnostem. V další podkapitole jsou shrnuty všechny náklady, související s celým projektem. Součástí projektové části je i časový harmonogram jednotlivých činností, analýza přínosů projektu a analýza rizik.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vypracovat projekt zvýšení motivace pracovníků ve společnosti VINIUM a. s.

V teoretické části byly vymezeny pojmy související s tématem práce, zejména řízení lidských zdrojů, motivace, vzdělávání pracovníků a péče o ně.

Praktická část pak byla rozdělena na analytickou a projektovou část. Analytická část je tvořena bližším představením společnosti VINIUM a. s., analýzou současného motivačního systému podniku, kde jsou popsány základní mzdové formy, dodatkové mzdové formy a finanční benefity používané podnikem. Nedílnou součástí analytické části je také dotazníkové šetření, jehož cílem bylo získat informace a názory zaměstnanců o jejich spokojenosti a motivaci ve společnosti.

Cílem navrženého projektu bylo zefektivnit motivační systém podniku tak, aby vedl ke zvýšení produktivity práce. Kvalitnější motivační systém pomůže společnosti stabilizovat či zlepšit současnou nepříznivou finanční situaci podniku a zvýšit tak konkurenceschopnost na trhu.

Změny, které byly navrženy v projektu, byly následující: zavedení hodnocení výkonu zaměstnanců a to jak formálního tak také neformálního, firemní setkání, která by měla vést ke zlepšení informovanosti a komunikace uvnitř společnosti, zavedení schránek důvěry a změna některých současných zaměstnaneckých výhod. Součástí návrhu hodnocení zaměstnanců je i výběr vhodného školitele, který provede vzdělávání vedoucích pracovníků v oblasti hodnocení.

Navržené motivační nástroje vyřešily slabé stránky společnosti. Časová analýza ukázala, že na projekt je potřeba 90 dní, ze strany společnosti ovšem projekt není nijak časově omezen. Celkové náklady na projekt byly vyčísleny ve výši 34 055 Kč, vyčísleny byly také oportunitní náklady, které podnik vynaloží i v případě, že projekt nebude realizován. Na základě analýzy rizik byly zjištěny pravděpodobnosti vzniku a dopady jednotlivých rizik, byly navrženy i možnosti, jak tato rizika eliminovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace:

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada. 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

ARMSTRONG, Michael, 2003. *A handbook of human resource management practice*. 9th ed. London: Kogan Page. xxvi, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *A handbook of employee reward management and practice*. 2nd ed. London: Kogan Page. xii, 548 s. ISBN 0-7494-4962-4.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan Nový, 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.

BĚLOHLÁVEK, František, 2000. *Jak řídit a vést lidi*. Vyd. 1. Praha: Computer Press. 92 s. ISBN 80-7226-308-0.

BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press. 113 s. ISBN 978-802-5122-358.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2002. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press. 462 s. ISBN 80-722-6515-6.

GREGAR, Aleš, 2001. *Personální řízení I.: Vybrané kapitoly*. Vyd. 2. nezměněné. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 163 s. ISBN 80-7318-045-6.

KOUBEK, Josef, 1996. *Personální práce v malých podnicích*. vyd. 1. Praha: Grada Publishing. 200 s. ISBN 80-7169-206-9.

KOUBEK, Josef, 2000. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde. 400 s. ISBN 80-861-3125-4.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

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

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerská psychologie*. Vyd. 1. Praha: Grada. 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

PORVAZNÍK, Ján, Janka LADOVÁ a Veronika RAJOŠOVÁ, 2008. *Management I: 1. díl*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-692-01.

PROVAZNÍK, Vladimír, 2002. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada. 226 s. ISBN 80-247-0470-6.

Internetové zdroje:

BICERA, Tomáš, 2012. Zaměstnanecké výhody. *Monster* [online]. [cit. 2012-09-02]. Dostupné z: <http://rady-a-tipy.monster.cz/plat-a-benefity/benefity/zamestnanecke-vyhody/article.aspx>

BUŘÍK, Lukáš, 2012. Stravenky: jednička mezi tuzemskými benefity. *Monster* [online]. [cit. 2012-10-06]. Dostupné z: <http://rady-a-tipy.monster.cz/plat-a-benefity/benefity/stravenky-jednicka-mezi-tuzemskymi-benefity/article.aspx>.

České vinařské závody, 2009. *O společnosti*. [online]. [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://www.cvz.cz/index.php?o-spolecnosti>.

Český statistický úřad, 2013. [online]. [cit. 2013-04-01]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/home>

Else AZ, © 2013. *Firemní kurzy, manažerské tréninky a školení, hodnocení zaměstnanců a koučování ELSE AZ s. r. o.* [online]. [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: <http://www.elseaz.cz/>

Everesta, © 2011. *Vzdělávání a poradenství v oblasti řízení a rozvoje organizací a lidských zdrojů* [online]. [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: <http://www.everesta.cz/>

HRNEWS, 2011. *Jaké benefity poskytují velké a jaké naopak malé firmy?* [online]. [cit. 2012-09-06]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-a-odmenovani-id-148686/jake-benefity-poskytuji-velke-a-jake-naopak-male-firmy-id-1439320>.

Korken Schiesser, © 2012. *Korken Schiesser* [online]. [cit. 2013-02-08]. Dostupné z: <http://www.schiesser.at/en/alcms/index.php?start>.

ManagementMania, 2012a. *Herzbergova teorie dvou faktorů*. [online]. [cit. 2012-09-15]. Dostupné z: <http://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>.

ManagementMania, 2012b. *Motivace, motivování a motivační teorie*. [online]. [cit. 2012-09-15]. Dostupné z: <http://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>.

Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2012. *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2011*. [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu. Dostupné z: <http://download.mpo.cz/get/47186/53237/593436/priloha001.pdf>.

Ministerstvo zahraničí, 2012. *Situační a výhledová zpráva réva vinná a víno* [online]. [cit. 2013-03-05]. ISBN 978-80-7434-046-8. Dostupné z: http://www.wineofczechrepublic.cz/ovine/files/SVZ_2012_na_web.pdf.

MÍKA, Jan, 2004. Nefinanční benefity a motivace. *Personalista* [online]. [cit. 2012-10-27]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/nefinancni-benefity-a-motivace.html>.

PIŠTORA, Ladislav, 2010. Český statistický úřad. *Vinohradnictví v České republice*. [online]. [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/vinohradnictvi_v_ceske_republice.

Platy.cz, 2012. *Lidé dostávají v průměru jeden týden dovolené navíc*. [online]. [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: <http://www.platy.cz/analyzy/lide-dostavaji-v-prumeru-jeden-tyden-dovolene-navic/50058>.

Smurfit Kappa, © 2013. *Smurfit Kappa* [online]. [cit. 2013-02-08]. Dostupné z: <http://www.smurfitkappa.com/vhome/cz/Stranky/Default.aspx>.

Templářské sklepy Čejkovice, © 2010. *Templářské sklepy Čejkovice* [online]. [cit. 2012-09-21]. Dostupné z: <http://www.templarske-sklepy.cz/>.

Tiskárna Lelka, © 2011. *Tiskárna Lelka* [online]. [cit. 2013-02-08]. Dostupné z: <http://www.tiskarna-lelka.cz/>.

Top vision, © 2009. *top vision - manažerské kurzy pořádané společností top vision* [online]. [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: <http://www.topvision.cz/>.

Tutor, © 2013. *Jazykové kurzy, přípravné kurzy na VŠ, profesní semináře - TUTOR* [online]. [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: <http://www.tutor.cz/>

Vetropack Holding AG, © 2007. *Vetropack Holding AG* [online]. [cit. 2013-02-08]. Dostupné z: http://www.vetropack.cz/htm/kontakt_5.htm.

Vinařství Mutěnice, © 2007. *Vinařství Mutěnice, s. r. o.* [online]. [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: <http://www.vinarstvimutenice.cz/>.

Vinné sklepy Valtice, 2008. *Výroční zpráva 2007*. 25 s. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a177343&dokumentId=B+747%2fSL33%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=adf6to>.

Vinné sklepy Valtice, 2009. *Výroční zpráva 2008*. 25 s. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a177343&dokumentId=B+747%2fSL37%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=adf6to>.

Vinné sklepy Valtice, 2010. *Výroční zpráva 2009*. 22 s. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a177343&dokumentId=B+747%2fSL40%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=adf6to>.

Vinné sklepy Valtice, 2011. *Výroční zpráva 2010*. 32 s. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a177343&dokumentId=B+747%2fSL44%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=adf6to>.

Vinné sklepy Valtice, 2012. *Výroční zpráva 2011*. 32 s. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a177343&dokumentId=B+747%2fSL45%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=adf6to>.

Vinium Velké Pavlovice, © 2010. *Vinium Velké Pavlovice* [online]. [cit. 2012-09-14]. Dostupné z: <http://www.vinium.cz/>.

Znovín Znojmo, 2008. *Výroční zpráva 2007*. 63 s. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a177440&dokumentId=B+845%2fSL32%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=brubpc>.

Znovín Znojmo, 2009. *Výroční zpráva 2008*. 58 s. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a177440&dokumentId=B+845%2fSL33%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=brubpc>.

Znovín Znojmo, 2010. *Výroční zpráva 2009*. 33 s. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a177440&dokumentId=B+845%2fSL38%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=brubpc>.

Znovín Znojmo, 2011. *Výroční zpráva 2010*. 33 s. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a177440&dokumentId=B+845%2fSL39%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=brubpc>.

Znovín Znojmo, 2012. *Výroční zpráva 2011*. 33 s. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a177440&dokumentId=B+845%2fSL40%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=brubpc>.

Ostatní zdroje:

Česká republika, 2012. Zákoník práce. In: *Zákon č. 262/2006 Sb.*

Interní materiály společnosti VINIUM a.s.

Příloha č. 1 k vnitřnímu mzdovému předpisu VINIUM a. s. – Zásady používání mzdových forem, 2010. *Velké Pavlovice*. Vinium a. s.

Příloha č. 2 k vnitřnímu mzdovému předpisu VINIUM a. s. – Prémiový řád, 2009. *Velké Pavlovice*. Vinium a. s.

Směrnice č. 1/2013 Poskytnutí příspěvku na rekreaci pro rok 2013 a 2014, 2012. *Velké Pavlovice*. Vinium a. s.

Směrnice č. 4/2012 Směrnice o užívání služebních mobilních zařízení, 2012. *Velké Pavlovice*. Vinium a. s.

Vnitřní mzdový předpis 2012. *Velké Pavlovice*. 2008. Vinium a. s.

Výroční zpráva VINIUM a.s. Velké Pavlovice: VINIUM, 2007.

Výroční zpráva VINIUM a.s. Velké Pavlovice: VINIUM, 2008.

Výroční zpráva VINIUM a.s. Velké Pavlovice: VINIUM, 2009.

Výroční zpráva VINIUM a.s. Velké Pavlovice: VINIUM, 2010.

Výroční zpráva VINIUM a.s. Velké Pavlovice: VINIUM, 2011.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

%	Procento.
a. s.	Akciová společnost.
atd.	A tak dále.
ČR	Česká republika.
Ges. mbH	Společnost s ručením omezeným (Gesellschaft mit beschränkter Haftung).
hod	Hodina.
ICT	Informační a komunikační technologie.
Kč	Koruna česká.
PC	Osobní počítač.
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným.
SZPI	Státní zemědělská a potravinářská inspekce.
THP	Technickohospodářský pracovník.
tis.	Tisíc.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 – Dělení motivace (Mika, 2004)</i>	18
<i>Obrázek 2 – Vztah mezi potřebou a stimulem (Gregar, 2001)</i>	19
<i>Obrázek 3 – Maslowova hierarchie potřeb (Mikuláščík, 2007)</i>	21
<i>Obrázek 4 – Logo VINIUM a. s. (Vinium Velké Pavlovice, 2010)</i>	41
<i>Obrázek 5 - Ukázka sortimentu výrobků Vinium a. s. (Vinium Velké Pavlovice, 2010)</i>	43
<i>Obrázek 6 – Objemové podíly nejvýznamnějších českých výrobců (The Nielsen Company, 2010)</i>	45
<i>Obrázek 7 – Dovoz vína do ČR (Ministerstvo zemědělství ČR, 2012)</i>	46
<i>Obrázek 8 – Vývoj produktivity práce z účetní přidané hodnoty v letech 2007 – 2011 (vlastní zpracování dle výročních zpráv Vinium a. s. a Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2011, 2012)</i>	52
<i>Obrázek 9 – Srovnání průměrné hrubé měsíční mzdy v Jihomoravském kraji s Viniem (vlastní zpracování dle výročních zpráv Vinium 2007 – 2011, Český statistický úřad, 2013)</i>	53
<i>Obrázek 10 - Srovnání ročních mzdových nákladů na 1 zaměstnance 2007 - 2011 s konkurencí (vlastní zpracování, dle výročních zpráv Vinium 2007 – 2011, Vinné sklepy Valtice 2007 – 2011, Znovín Znojmo 2007 – 2011)</i>	54
<i>Obrázek 11 – Poskytování dovolené navíc (Platy.cz, 2012)</i>	60
<i>Obrázek 12 – Věková struktura respondentů (vlastní zpracování)</i>	63
<i>Obrázek 13 – Struktura respondentů podle pracovního zařazení zaměstnanců (vlastní zpracování)</i>	64
<i>Obrázek 14 – Doba trvání pracovního poměru zaměstnanců (vlastní zpracování)</i>	64
<i>Obrázek 15 – Spokojenost se zaměstnáním ve společnosti (vlastní zpracování)</i>	65
<i>Obrázek 16 – Doporučení zaměstnání přátelům (vlastní zpracování)</i>	66
<i>Obrázek 17 – Vztahy v pracovním kolektivu (vlastní zpracování)</i>	66
<i>Obrázek 18 – Vztahy s nadřízenými (vlastní zpracování)</i>	67
<i>Obrázek 19 – Ochota nadřízeného vyslechnout zaměstnance (vlastní zpracování)</i>	67
<i>Obrázek 20 – Pochvala za dobře vykonanou práci (vlastní zpracování)</i>	68
<i>Obrázek 21 – Informovanost o cílech a poslání společnosti (vlastní zpracování)</i>	69
<i>Obrázek 22 – Způsob sdělování informací (vlastní zpracování)</i>	69
<i>Obrázek 23 – Spokojenost s pracovním prostředím (vlastní zpracování)</i>	70

<i>Obrázek 24 – Odpovídající mzdové ohodnocení (vlastní zpracování)</i>	<i>72</i>
<i>Obrázek 25 – Nejvíce motivující hodnoty (vlastní zpracování)</i>	<i>74</i>
<i>Obrázek 26 – Možnost firemního vzdělávání (vlastní zpracování).....</i>	<i>74</i>
<i>Obrázek 27 – Oblasti dalšího firemního vzdělávání pro dělníky (vlastní zpracování).....</i>	<i>75</i>
<i>Obrázek 28 – Oblasti dalšího firemního vzdělávání pro THP (vlastní zpracování).....</i>	<i>75</i>
<i>Obrázek 29 – Poskytování zaměstnaneckých výhod (vlastní zpracování)</i>	<i>76</i>
<i>Obrázek 30 – Zaměstnanecké výhody pro dělníky (vlastní zpracování)</i>	<i>77</i>
<i>Obrázek 31 - Zaměstnanecké výhody pro THP (vlastní zpracování).....</i>	<i>78</i>
<i>Obrázek 32 – Výpočet kritické cesty a časových rezerv (vlastní zpracování).....</i>	<i>100</i>
<i>Obrázek 33 – Síťový graf (vlastní zpracování)</i>	<i>100</i>
<i>Obrázek 34 – Ganttův diagram (vlastní zpracování)</i>	<i>101</i>

SEZNAM TABULEK

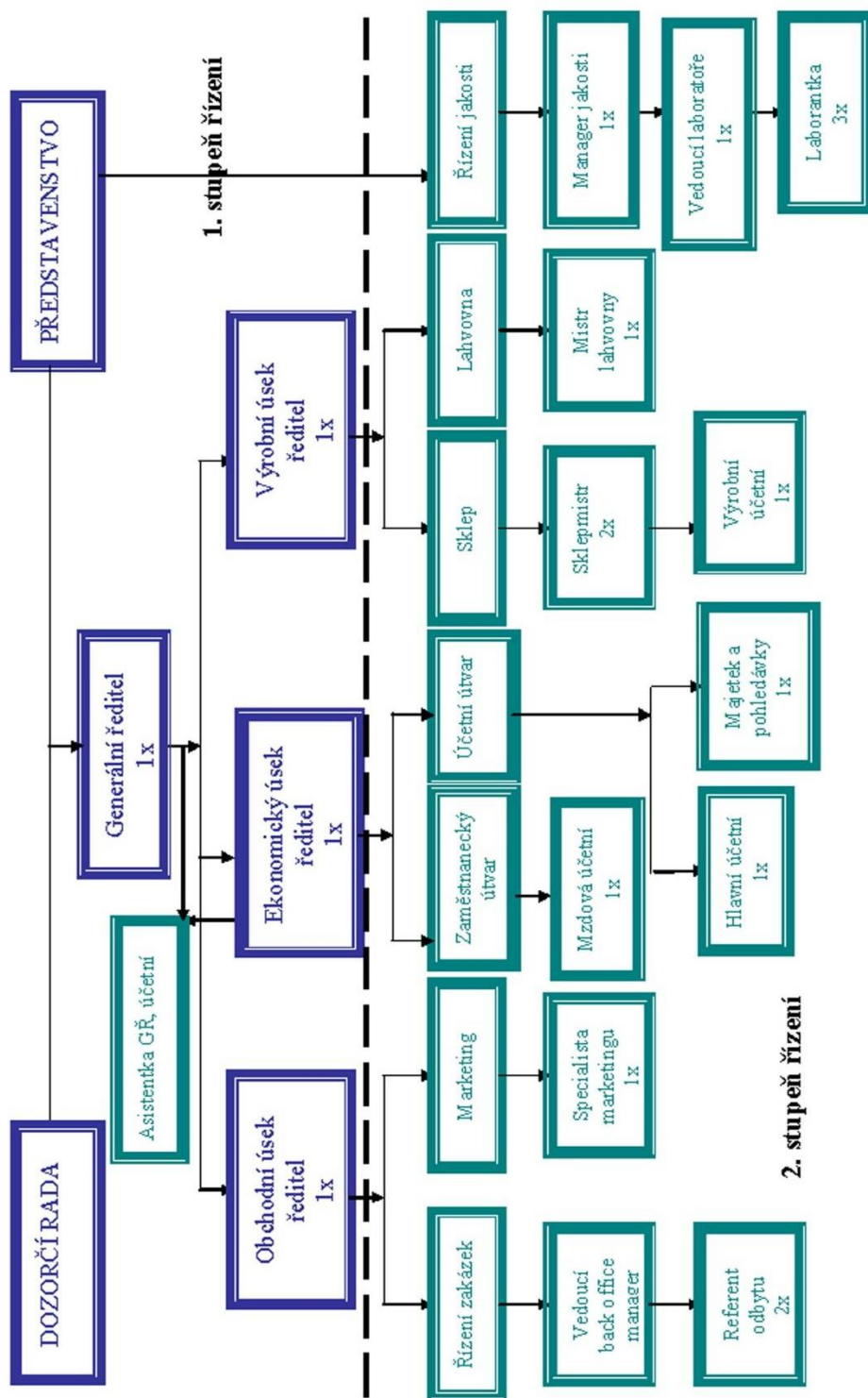
<i>Tabulka 1 – Procentní podíl lidí dostávajících zaměstnanecké výhody (HRNEWS, 2011).....</i>	<i>34</i>
<i>Tabulka 2 – Hospodaření podniku (vlastní zpracování, dle výročních zpráv 2007 – 2011).....</i>	<i>43</i>
<i>Tabulka 3 – Objem produkce v letech 2007 – 2012 (vlastní zpracování dle interních materiálů Vinium a. s.)</i>	<i>44</i>
<i>Tabulka 4 – Vývoj počtu zaměstnanců (vlastní zpracování, dle výročních zpráv 2007 - 2011)</i>	<i>44</i>
<i>Tabulka 5 – Přehled o dovozu vína do ČR (Ministerstvo zemědělství ČR, 2012)</i>	<i>46</i>
<i>Tabulka 6 – Nejvýznamnější zákazníci (vlastní zpracování dle interních materiálů Vinium a. s.).....</i>	<i>48</i>
<i>Tabulka 7 - Srovnání průměrné hrubé měsíční mzdy v Jihomoravském kraji s VINIEM (vlastní zpracování dle výročních zpráv Vinium 2007 – 2011, Český statistický úřad, 2013)</i>	<i>53</i>
<i>Tabulka 8 - Srovnání ročních mzdových nákladů na 1 zaměstnance 2007 - 2011 s konkurencí (vlastní zpracování, dle výročních zpráv Vinium 2007 – 2011, Vinné sklepy Valtice 2007 – 2011, Znovín Znojmo 2007 – 2011).....</i>	<i>54</i>
<i>Tabulka 9 – Příspěvky na dovolenou (vlastní zpracování, dle Směrnice č. 1/2013 Poskytnutí příspěvku na rekreaci pro rok 2013 a 2014, 2012)</i>	<i>61</i>
<i>Tabulka 10 – Celková spokojenost dělníků se zaměstnáním (vlastní zpracování)</i>	<i>65</i>
<i>Tabulka 11 – Spokojenost zaměstnanců (vlastní zpracování)</i>	<i>68</i>
<i>Tabulka 12 – Spokojenost s pracovním prostředím podle pracovního zařazení (vlastní zpracování)</i>	<i>70</i>
<i>Tabulka 13 – Úroveň sociálního zázemí pro dělníky (vlastní zpracování).....</i>	<i>71</i>
<i>Tabulka 14 – Úroveň sociálního zázemí pro THP (vlastní zpracování).....</i>	<i>71</i>
<i>Tabulka 15 – Odpovídající mzdové ohodnocení podle pracovního zařazení (vlastní zpracování)</i>	<i>72</i>
<i>Tabulka 16 – Odpovídající mzdové ohodnocení podle počtu odpracovaných let (vlastní zpracování)</i>	<i>73</i>
<i>Tabulka 17 – Motivující hodnoty (vlastní zpracování)</i>	<i>73</i>

<i>Tabulka 18 – Poskytování zaměstnaneckých výhod podle pracovního zařazení (vlastní zpracování)</i>	<i>76</i>
<i>Tabulka 19 – Poskytování zaměstnaneckých výhod podle počtu odpracovaných let (vlastní zpracování)</i>	<i>77</i>
<i>Tabulka 20 – Očekávané četnosti pro H1 (vlastní zpracování)</i>	<i>80</i>
<i>Tabulka 21 – Očekávané četnosti pro H2 (vlastní zpracování)</i>	<i>81</i>
<i>Tabulka 22 – Očekávané četnosti pro H3 (vlastní zpracování)</i>	<i>81</i>
<i>Tabulka 23 – SPIN analýza (vlastní zpracování)</i>	<i>84</i>
<i>Tabulka 24 – Váhy jednotlivých kritérií (vlastní zpracování)</i>	<i>89</i>
<i>Tabulka 25 – Stanovená kritéria pro výběr dodavatele školení (vlastní zpracování)</i>	<i>90</i>
<i>Tabulka 26 – Výběr dodavatele školení (vlastní zpracování)</i>	<i>90</i>
<i>Tabulka 27 – Současné a nové příspěvky na dovolenou (vlastní zpracování)</i>	<i>94</i>
<i>Tabulka 28 – Tabulka počtu dnů dovolené navíc (vlastní zpracování)</i>	<i>96</i>
<i>Tabulka 29 – Matice spolupráce a odpovědnosti (vlastní zpracování)</i>	<i>97</i>
<i>Tabulka 30 – Přehled nákladů na projekt (vlastní zpracování)</i>	<i>98</i>
<i>Tabulka 31 – Oportunitní náklady (vlastní zpracování)</i>	<i>98</i>
<i>Tabulka 32 – Jednotlivé kroky realizace projektu a jejich doba trvání (vlastní zpracování)</i>	<i>99</i>
<i>Tabulka 33 – Riziková analýza (vlastní zpracování)</i>	<i>102</i>

SEZNAM PŘÍLOH

P I	Organizační struktura
P II	Dotazník pro dělnické profese
P III	Dotazník pro nedělnické profese
P IV	Výpočet χ^2 – testu
P V	Tabulka II – kvantily χ^2 rozdělení
P VI	Informační leták k hodnocení zaměstnanců
P VII	Hodnotící formulář
P VIII	Sebehodnotící formulář

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



Zdroj: Interní materiály společnosti VINIUM a.s.

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK PRO DĚLNICKÉ PROFESE

Dobrý den,

dovolte mi, abych Vás poprosila o vyplnění následujícího dotazníku, který je součástí podkladů pro zpracování mé diplomové práce zabývající se motivací zaměstnanců.

Dotazník je anonymní, proto se prosím nepodepisujte. Údaje získané tímto způsobem poslouží výhradně k vypracování mé diplomové práce a nebudou nijak zneužity.

Děkuji za Vaši spolupráci.

Eliška Horychová

studentka Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně

1. Věk:

Do 25 let

46 – 55 let

26 - 35 let

56 let a více

36 – 45 let

2. Vaše pracovní zařazení:

THP

mistr

výrobní dělník

vedoucí

3. Jak dlouho ve firmě pracujete?

do 1 roku

více jak 5 let

1 – 5 let

4. Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti?

velmi spokojen/a spíše spokojen/a spíše nespokojen/a velmi nespokojen/a
pokud jste odpověděl/a spíše nespokojen/a nebo velmi nespokojen/a tak proč?

.....

5. Doporučil/a byste zaměstnání v této společnosti některému ze svých přátel?

určitě ano

spíše ano

spíše ne

určitě ne

6. Jak se cítíte ve svém pracovním kolektivu?

velmi dobře

spíše dobře

spíše hůře

špatně *(proč?)*

.....

7. Jak vnímáte pracovní vztah mezi Vámi a Vašimi nadřízenými?

- velmi dobře spíše dobře spíše hůře špatně (proč?)
-

8. Jsou Vaši nadřízení ochotni vyslechnout Vás, když to potřebujete?

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

9. Jak jste spokojen/a s:

Očíslyjte od 1 do 5 jako ve škole (1 – nejlepší, 5 – nejhorší).

	1	2	3	4	5
Výše mzdy (celková částka)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikace s vedením	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vztahy na pracovišti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informace ohledně prac. úkolů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prac. prostředí (čistota, vybavení, osvětlení)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firemní vzdělávání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firemní benefity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Býváte za dobře vykonanou práci pochválen/a?

- ano, často ano, občas spíše výjimečně nikdy

11. Jste dobře informován/a o cílech a poslání společnosti?

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

12. Jaký způsob sdělování informací o pracovních úkolech Vám nejvíce vyhovuje?

- od nadřízeného porady nástěnky IS (intranet)

13. Jste spokojen/a s pracovním prostředím? (místo výkonu práce, sociální zařízení atd.)

- určitě ano spíše ano spíše ne (proč?) určitě ne (proč?)
-

14. Jakou úroveň má podle Vás sociální zázemí firmy?

Očíslyjte od 1 do 5 jako ve škole (1 – nejlepší, 5 – nejhorší).

	1	2	3	4	5
Šatny	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

WC
 Svač. místnost

15. Odpovídá Vaše mzdové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

16. Ohodnoťte, jak moc jsou pro Vás motivující následující hodnoty:

Očíslujte od 1 do 5 jako ve škole (1 – nejvíce motivující, 5 – nejméně motivující).

	1	2	3	4	5
Charakter práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mzda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovní doba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dobrý kolektiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost kariérního postupu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost dalšího vzdělávání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zdravotní a sociální péče o zaměstnance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pochvala za dobře vykonanou práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přístup nadřízených	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informovanost zaměstnanců	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moderní, příjemné pracovní prostředí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Technické vybavení pracoviště	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaměstnanecké výhody	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firemní akce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(vlastní)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Uvítal/a byste další firemní vzdělávání?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

18. Pokud jste odpověděl/a určitě ano nebo spíše ano, tak v jaké oblasti? (max. 3 oblasti)

Cizí jazyky Práce na PC

jiné (jaké?)

19. Poskytuje Vám firma jako zaměstnanci dostatečné zaměstnanecké výhody?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

20. Pokud byste si mohl/a vybrat zaměstnanecké výhody, které by to byly? *(více možností)*
V případě, že souhlasíte se stávajícími výhodami, zaškrtněte je také.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Příspěvek na dojíždění | <input type="checkbox"/> firemní vzdělávání |
| <input type="checkbox"/> Příspěvek na dovolenou | <input type="checkbox"/> stravenky |
| <input type="checkbox"/> Příspěvek na kulturní akce (divadlo, kino) | <input type="checkbox"/> sleva na firemní výrobky |
| <input type="checkbox"/> Příspěvek na vitamíny | <input type="checkbox"/> nápoje na pracovišti zdarma |
| <input type="checkbox"/> Příspěvek na fitness a jiné sport. vyžití | <input type="checkbox"/> Firemní půjčky |
| <input type="checkbox"/> Rehabilitace, masáže | <input type="checkbox"/> dovolená navíc |
| <input type="checkbox"/> Penzijní připojištění | <input type="checkbox"/> poukázky flexi pass |
| <input type="checkbox"/> Životní pojištění | <input type="checkbox"/> Vyhlášení a odměna nejlepšího pracovníka měsíce |
| <input type="checkbox"/> <i>(vlastní)</i> | |

21. Zde můžete uvést vlastní návrhy a připomínky:

Děkuji za čas, který jste strávil/a vyplněním tohoto dotazníku.

Přeji hezký den.

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK PRO NEDĚLNICKÉ PROFESE

Dobrý den,

dovolte mi, abych Vás poprosila o vyplnění následujícího dotazníku, který je součástí podkladů pro zpracování mé diplomové práce zabývající se motivací zaměstnanců.

Dotazník je anonymní, proto se prosím nepodepisujte. Údaje získané tímto způsobem poslouží výhradně k vypracování mé diplomové práce a nebudou nijak zneužity.

Děkuji za Vaši spolupráci.

Eliška Horychová

studentka Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně

1. Věk:

Do 25 let

46 – 55 let

26 - 35 let

56 let a více

36 – 45 let

2. Vaše pracovní zařazení:

THP

mistr

výrobní dělník

vedoucí

3. Jak dlouho ve firmě pracujete?

do 1 roku

více jak 5 let

1 – 5 let

4. Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti?

velmi spokojen/a spíše spokojen/a spíše nespokojen/a velmi nespokojen/a
pokud jste odpověděl/a spíše nespokojen/a nebo velmi nespokojen/a tak proč?

.....

5. Doporučil/a byste zaměstnání v této společnosti některému ze svých přátel?

určitě ano

spíše ano

spíše ne

určitě ne

6. Jak se cítíte ve svém pracovním kolektivu?

velmi dobře

spíše dobře

spíše hůře

špatně (proč?)

.....

7. Jak vnímáte pracovní vztah mezi Vámi a Vašimi nadřízenými?

- velmi dobře spíše dobře spíše hůře špatně *(proč?)*
-

8. Jsou Vaši nadřízení ochotni vyslechnout Vás, když to potřebujete?

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

9. Jak jste spokojen/a s:

Očíslujte od 1 do 5 jako ve škole (1 – nejlepší, 5 – nejhorší).

	1	2	3	4	5
Výše mzdy (celková částka)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikace s vedením	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vztahy na pracovišti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informace ohledně prac. úkolů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prac. prostředí (čistota, vybavení, osvětlení)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firemní vzdělávání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firemní benefity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Býváte za dobře vykonanou práci pochválen/a?

- ano, často ano, občas spíše výjimečně nikdy

11. Jste dobře informován/a o cílech a poslání společnosti?

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

12. Jaký způsob sdělování informací o pracovních úkolech Vám nejvíce vyhovuje?

- od nadřízeného porady nástěnky IS (intranet)

13. Jste spokojen/a s pracovním prostředím? (místo výkonu práce, sociální zařízení atd.)

- určitě ano spíše ano spíše ne *(proč?)* určitě ne *(proč?)*
-

14. Jakou úroveň má podle Vás sociální zázemí firmy?

Očíslujte od 1 do 5 jako ve škole (1 – nejlepší, 5 – nejhorší).

	1	2	3	4	5
WC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Svač. místnost + kuchyňka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Odpovídá Vaše mzdové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

16. Ohodnoťte, jak moc jsou pro Vás motivující následující hodnoty:

Očíslujte od 1 do 5 jako ve škole (1 – nejvíce motivující, 5 – nejméně motivující).

	1	2	3	4	5
Charakter práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mzda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovní doba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dobrý kolektiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost kariérního postupu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost dalšího vzdělávání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zdravotní a sociální péče o zaměstnance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pochvala za dobře vykonanou práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přístup nadřízených	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informovanost zaměstnanců	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moderní, příjemné pracovní prostředí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Technické vybavení pracoviště	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaměstnanecké výhody	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firemní akce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(vlastní)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Uvítal/a byste další firemní vzdělávání?

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

18. Pokud jste odpověděl/a určitě ano nebo spíše ano, tak v jaké oblasti? (*max. 3 oblasti*)

- Cizí jazyky Práce na PC
 Psychologie Komunikační dovednosti
 jiné (*jaké?*)

.....

19. Poskytuje Vám firma jako zaměstnanci dostatečné zaměstnanecké výhody?

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

20. Pokud byste si mohl/a vybrat zaměstnanecké výhody, které by to byly? (více možností)

V případě, že souhlasíte se stávajícími výhodami, zaškrtněte je také.

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Příspěvek na dojíždění | <input type="checkbox"/> Firemní vzdělávání |
| <input type="checkbox"/> Příspěvek na dovolenou | <input type="checkbox"/> Stravenky |
| <input type="checkbox"/> Příspěvek na kulturní akce (divadlo, kino) | <input type="checkbox"/> Sleva na firemní výrobky |
| <input type="checkbox"/> Příspěvek na vitamíny | <input type="checkbox"/> Nápoje na pracovišti zdarma |
| <input type="checkbox"/> Příspěvek na fitness a jiné sport. vyžití | <input type="checkbox"/> Poukázky flexi pass |
| <input type="checkbox"/> Rehabilitace, masáže | <input type="checkbox"/> Dovolená navíc |
| <input type="checkbox"/> Penzijní připojištění | <input type="checkbox"/> Firemní půjčky |
| <input type="checkbox"/> Životní pojištění | <input type="checkbox"/> Možnost pracovat z domu |
| <input type="checkbox"/> Pružná pracovní doba | <input type="checkbox"/> Služební auto i k soukrom. účelům |
| <input type="checkbox"/> Notebook i k soukromým účelům | <input type="checkbox"/> Mobilní telefon i k soukromým účelům |
| <input type="checkbox"/> Vyhlášení a odměna nejlepšího pracovníka měsíce | |
| <input type="checkbox"/> (vlastní) | |

21. Zde můžete uvést vlastní návrhy a připomínky:

Děkuji za čas, který jste strávil/a vyplněním tohoto dotazníku.

Přeji hezký den.

PŘÍLOHA P IV: VÝPOČET χ^2 – TESTU

Vztah pro výpočet hodnoty testového kritéria:

$$\chi^2 = \sum (n_i - np_i)^2 / np_i$$

Pro hypotézu H1:

n_i	np_i	$n_i - np_i$	$(n_i - np_i)^2$	$(n_i - np_i)^2 / np_i$
2	1,4815	0,5185	0,268842	0,181466
17	14,4444	2,5556	6,531091	0,452154
1	3,3333	-2,3333	5,444289	1,633303
0	0,7408	-0,7408	0,548785	0,7408
2	2,5185	-0,5185	0,268842	0,106747
22	24,5556	-2,5556	6,531091	0,265972
8	5,6667	2,3333	5,444289	0,960751
2	1,2592	0,7408	0,548785	0,43582
				4,777013 = χ^2

Pro hypotézu H2:

n_i	np_i	$n_i - np_i$	$(n_i - np_i)^2$	$(n_i - np_i)^2 / np_i$
0	0	0	0	0
1	1,2222	-0,2222	0,049373	0,040397
1	1,4445	-0,4445	0,19758	0,136781
1	0,3333	0,6667	0,444489	1,3336
0	0	0	0	0
21	20,7778	0,2222	0,049373	0,002376
25	24,5555	0,4445	0,19758	0,008046
5	5,6667	-0,6667	0,444489	0,078439
				1,599639 = χ^2

Pro hypotézu H3:

n_i	np_i	$n_i - np_i$	$(n_i - np_i)^2$	$(n_i - np_i)^2 / np_i$
0	1,1111	-1,1111	1,234543	1,1111
10	8,5185	1,4815	2,194842	0,257656
8	8,1482	-0,1482	0,021963	0,002695
2	2,2222	-0,2222	0,049373	0,022218
3	1,8889	1,1111	1,234543	0,653578
13	14,4815	-1,4815	2,194842	0,151562
14	13,8518	0,1482	0,021963	0,001586
4	3,7778	0,2222	0,049373	0,013069
				2,213464 = χ^2

PŘÍLOHA P V: TABULKA II – KVANTILY χ^2 ROZDĚLENÍ

Tabulka II – Kvantily χ^2_P rozdělení χ^2 o v stupních volnosti

v	P			
	0,90	0,95	0,975	0,99
1	2,705541	3,841455	5,023903	6,634891
2	4,605176	5,991476	7,377779	9,210351
3	6,251394	7,814725	9,348404	11,34488
4	7,779434	9,487728	11,14326	13,2767
5	9,236349	11,07048	12,83249	15,08632
6	10,64464	12,59158	14,44935	16,81187
7	12,01703	14,06713	16,01277	18,47532
8	13,36156	15,50731	17,53454	20,09016
9	14,68366	16,91896	19,02278	21,66605
10	15,98717	18,30703	20,4832	23,20929
11	17,27501	19,67515	21,92002	24,72502
12	18,54934	21,02606	23,33666	26,21696
13	19,81193	22,36203	24,73558	27,68818
14	21,06414	23,68478	26,11893	29,14116
15	22,30712	24,9958	27,48836	30,57795
16	23,54182	26,29622	28,84532	31,99986
17	24,76903	27,5871	30,19098	33,40872
18	25,98942	28,86932	31,52641	34,80524
19	27,20356	30,14351	32,85234	36,19077
20	28,41197	31,41042	34,16958	37,56627
21	29,61509	32,67056	35,47886	38,93223
22	30,81329	33,92446	36,78068	40,28945
23	32,00689	35,17246	38,07561	41,63833
24	33,19624	36,41503	39,36406	42,97978
25	34,38158	37,65249	40,6465	44,31401
26	35,56316	38,88513	41,92314	45,64164
27	36,74123	40,11327	43,19452	46,96284
28	37,91591	41,33715	44,46079	48,27817
29	39,08748	42,55695	45,72228	49,58783
30	40,25602	43,77295	46,97922	50,89218

Zdroj: Kurz: Ekonometrie. *Fakulta managementu a ekonomiky Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně* [online]. 2012 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: http://vyuka.fame.utb.cz/file.php/92/cviceni/Statisticke_tabulky.pdf

PŘÍLOHA P VI: INFORMAČNÍ LETÁK K HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ



INFORMAČNÍ LETÁK K HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Cíl hodnocení

Cílem hodnocení zaměstnanců je zlepšit vztahy mezi podřízenými a nadřízenými, najít prostor pro zlepšení zaměstnanců, tak aby to vedlo ke spokojenosti jak zaměstnanců, tak podniku. Díky hodnocení zaměstnanců bude mít podnik představu o tom, co zaměstnanci chtějí, co očekávají. Díky pravidelnému hodnocení bude možné sledovat vývoj zaměstnance v čase, nadřízený bude moci navrhnout konkrétnímu zaměstnanci adekvátní školení, vzdělávání, přeřazení na jinou práci, nebo například povýšení.



Cílem hodnocení rozhodně není odsoudit zaměstnance, že dělají něco špatně.

Význam hodnocení pro zaměstnance

- ❖ zaměstnancům je poskytnuta zpětná vazba k výkonu práce
- ❖ hodnocení má sloužit zejména k tomu, aby se zaměstnanci cítili v podniku dobře, aby jim byl poskytnut prostor pro vlastní názory, připomínky, osobní cíle

Význam hodnocení pro podnik

- ❖ výsledky pracovního hodnocení mohou sloužit k zlepšení pracovního výkonu, diferenciaci v odměňování podle výsledků práce, motivaci pracovníků, zlepšení vztahů mezi pracovníky a nadřízenými, informovanosti pracovníků
- ❖ díky hodnocení lze identifikovat oblasti pro další vzdělávání, školení, popřípadě povýšení konkrétních zaměstnanců
- ❖ díky hodnocení zaměstnanců může podnik orientovat lidský kapitál firmy určitým, přesně definovaným směrem

Zásady hodnotícího pohovoru

- ❖ Vedoucí pracovník musí **oznámít** hodnocenému **místo a čas hodnotícího pohovoru s dostatečným časovým předstihem**.
- ❖ Hodnocený by měl provést své vlastní hodnocení a ujasnit si své potřeby, názory a cíle.
- ❖ Hodnocení nesmí být monolog, ale dialog.
- ❖ Při hodnocení nesmí docházet ke srovnávání pracovních výsledků s jinými zaměstnanci.
- ❖ Hodnocení se týká výhradně pracovních výsledků a možností zlepšení.
- ❖ **Hodnotící rozhovor** má motivovat, v žádném případě **nemá** hodnoceného **zesměšňovat** nebo **ponižovat** či **urážet**.

Obsah hodnotícího pohovoru

- ❖ zhodnocení výsledků každého zaměstnance za minulé období, vyjádření zaměstnance k minulému období
- ❖ zhodnocení spokojenosti s pracovním prostředím a pracovním kolektivem
- ❖ projednání plánů do dalšího období, možnosti případného školení
- ❖ stanovení nápravných opatření
- ❖ prostor pro vyjádření hodnoceného zaměstnance i vedoucího pracovníka



Co se během pohovoru hodnotí

- ❖ ukazatele (objektivní kvantitativní údaje plnění úkolu pracovníkem)
například: počet vyrobených výrobků, množství chyb a zmetků, počet reklamací a stížností
 - ❖ plnění úkolů/cílů (které většinou vyplývají z minulého hodnocení)
 - ❖ osobní kvality/kompetence
- spočívají v hodnocení určité složky chování nadřízeným, například znalosti, dovednosti

Zdroj: BĚLOHLÁVEK, František, 2009. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada. 136 s. ISBN 978-80-247-2313-6.

PŘÍLOHA P VII: HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI VINIUM a. s.

Kritéria hodnocení	stupnice (1 - nejlepší, 5 - nejhorší)				
	1	2	3	4	5
Výkon					
Kvalita práce					
Samostatnost					
Odborné znalosti					
Jazykové znalosti					
Ochota k sebevzdělávání					
Jednání s lidmi					
Vztahy ke spolupracovníkům					
Vztahy k zákazníkům					
Pracovní aktivita					
Pracovní kázeň					
Spolehlivost					
Přizpůsobivost					
Odpovědnost					
Ochota k práci přesčas					
Loajalita ke společnosti					
Docházka					
Reakce na stres a zatížení					

Zaměstnanec v průběhu hodnoceného období absolvoval tato školení/vzdělávání:

--

Jejich absolvování se projevilo ve znalostech, dovednostech zaměstnance takto:

- výrazné zlepšení
- mírné zlepšení
- vůbec se neprojevilo

Úkoly na následující období

Název úkolu	Termín	Splněno	částečně splněno	Nesplněno

Doporučení ke zlepšení:

Doporučení k osobnímu rozvoji a vzdělávání, případně převedení na jinou práci, povýšení:

Připomínky, názory hodnoceného zaměstnance k hodnocení:

Podpis hodnoceného zaměstnance:	Podpis přímého nadřízeného:
Datum hodnocení:	

Zdroj: FALTYS, Tomáš. *Projekt změn v systému motivace společnosti IVV Engineering s.r.o.* Zlín, 2010. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce Ing. Jana Matošková, Ph.D.

PŘÍLOHA P VIII: SEBEHODNOTÍCÍ FORMULÁŘ

SEBEHODNOTÍCÍ FORMULÁŘ ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI VINIUM a. s.

SEBEHODNOCENÍ	KOMENTÁŘ ZAMĚSTNANCE
Jaké jsou mé silné stránky? V čem vynikám? Mám/umím něco, co ostatní zaměstnanci nemají?	
Jaké jsou mé slabé stránky? V čem bych se mohl/a zlepšit?	
Jaké úkoly a cíle jsem v poslední době splnil/a, na co jsem hrdý/á?	
Co se mi v poslední době příliš nepovedlo? Proč se to stalo? Jak se tomu dalo zabránit?	
Chybí mi něco k lepšímu plnění pracovních úkolů?	
Jsem spokojen/a s pracovním prostředím? Proč?	
Jak vycházím s pracovním kolektivem? Proč?	
Vyhovuje mi současný motivační systém? Co by se dalo zlepšit?	
Jak hodnotím činnost společnosti v posledním období?	
Jaké jsou mé osobní cíle a představy o budoucí činnosti a rozvoji?	
Další podněty, připomínky:	

Zdroj: FALTYS, Tomáš. *Projekt změn v systému motivace společnosti IVV Engineering s.r.o.* Zlín, 2010. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce Ing. Jana Matošková, Ph.D.