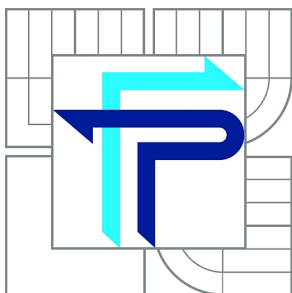


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ROZVOJ PŘÍSTUPŮ V OBLASTI STIMULACE ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI VODOVODY A KANALIZACE KROMĚŘÍŽ, A.S.

DEVELOPMENT OF APPROACHES IN STIMULATION OF EMPLOYEES OF COMPANY
VODOVODY A KANALIZACE KROMĚŘÍŽ, A. S.

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MARKÉTA INDRÁKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. ROBERT ZICH, Ph.D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Indráková Markéta, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Rozvoj přístupů v oblasti stimulace zaměstnanců ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s.

v anglickém jazyce:

Development of Approaches in Stimulation of Employees of Company Vodovody a kanalizace Kroměříž, a. s.

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ADAIR, J. E. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- ATKINSON, J. W. An Introduction to Motivation. 2. vyd. New York: D. Van Nostrand, 1978. 405 s. ISBN 97-8044-2203-67-2.
- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha; Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3
- BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-7226-308-0.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Robert Zich, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 20.05.2013

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na rozvoj přístupů v oblasti stimulace zaměstnanců ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s. Analyzuje systém motivace zaměstnanců ve společnosti a srovnává stanovené předpoklady se skutečností. Obsahuje návrhy, které přispívají k vyšší spokojenosti zaměstnanců, zlepšení komunikace ve společnosti a vztahů na pracovišti, zkvalitnění možností osobního rozvoje a vyšší motivací zaměstnanců.

Abstract

This thesis focuses on the development of approaches to stimulate employees at company Vodovody a kanalizace Kromeriz,a.s. It analyzes the system of employee motivation in the company and compares the set assumptions with reality. It contains proposals that support not only employee satisfaction, but also improve communication and relationships in the workplace. The proposals can also lead to improved opportunities of personal developmentand greater employee motivation.

Klíčová slova

Motivace, stimulace, pracovní spokojenost, odměňování, vztahy na pracovišti, osobní rozvoj

Key words

Motivation, stimulation, work satisfaction, remuneration, relationship in workplace, personal development

Bibliografická citace

INDRÁKOVÁ, M. *Rozvoj přístupů v oblasti stimulace zaměstnanců ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 133 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Robert Zich, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 21. května 2013

.....

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala panu Ing. Robertu Zichovi, Ph.D. za vedení mé diplomové práce a cenné rady týkající se zpracování této práce. Dále děkuju společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s. za poskytnuté informace a materiály.

OBSAH

ÚVOD	11
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	13
1.1 Hlavní cíl.....	13
1.2 Dílčí cíle	13
1.3 Metodika	13
1.3.1 Deskripce.....	14
1.3.2 Analýza vnitřního prostředí podniku	14
1.3.3 Dotazníkové šetření	14
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	16
2.1 Motivace.....	16
2.2 Motiv.....	17
2.3 Stimulace, stimul	17
2.4 Zdroje motivace.....	18
2.4.1 Potřeby	19
2.4.2 Návyky	19
2.4.3 Zájmy	20
2.4.4 Hodnoty.....	20
2.4.5 Ideály.....	20
2.5 Motivace a pracovní výkon.....	21
2.6 Poruchy motivace	22
2.7 Teorie pracovní motivace.....	24
2.8 Motivační faktory pracovního jednání.....	27
2.9 Odměňování zaměstnanců	28
2.9.1 Úkoly odměňování.....	28
2.9.2 Struktura systému odměňování	29
2.9.2.1 Vymezení jednotlivých pojmů stimulační prostředků	31
2.9.2.2 Hmotná odměna peněžní přímá	34
2.9.2.3 Zaměstnanecké benefity	38

2.10	Hodnocení zaměstnanců	41
2.10.1	Druhy hodnocení pracovníků	42
2.11	Motivační profil	42
2.12	Souhrnné zhodnocení teoretických východisek	44
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	46
3.1	Charakteristika firmy Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s.	46
3.2	Historie firmy	46
3.3	Současnost.....	47
3.4	Předmět podnikání	51
3.5	Organizační struktura společnosti	51
3.5.1.	Vedení společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a. s.	52
3.5.2	Organizační struktura jednotlivých úseků	53
3.6	Personální politika	55
3.6.1	Věková, kvalifikační, profesní struktura zaměstnanců	56
3.7	Analýza systému motivace zaměstnanců ve společnosti VaK Kroměříž, a.s.	58
3.7.1	Systém odměňování	58
3.7.2	Péče o zaměstnance.....	64
3.7.3	Osobní účet sociálního fondu zaměstnance.....	67
3.7.4	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	68
3.7.5	Vzdělávání zaměstnanců	68
3.8	Pracovní poměr.....	69
3.8.1	Pracovní doba	72
3.9	Analýza současného systému motivace	73
3.9.1	Interpretace výsledků průzkumu.....	73
3.10	Shrnutí výsledů dotazníkového šetření	103
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	106
4.1.	Vyhodnocení stanovených předpokladů	106
4.1.1	Posouzení předpokladu č. 1	107
4.1.2	Posouzení předpokladu č. 2.....	108

4.1.3 Posouzení předpokladu č. 3	109
4. 2 Východiska rozhodnutí o změnách.....	110
4. 3 Návrhy a doporučení pro společnost Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s.....	111
4.3.1 Návrhy realizovatelné bez výrazných změn strategie.....	111
4.3.1.1 Návrhy týkající se vztahů na pracovišti	111
4.3.1.1.1 Teambuildingový program	112
4.3.1.2 Návrhy týkající se osobního rozvoje a vzdělávání	115
4.3.1.2.1 Dotace EU.....	118
4.3.1.3 Návrhy týkající se hodnocení	119
4.3.1.4 Návrhy týkající se platových podmínek.....	120
4.3.1.5 Návrhy týkající se benefitů.....	120
4.3.2 Návrhy vyžadující změnu strategie.....	121
4.3.2.1 Návrhy týkající se vztahů na pracovišti	121
4.3.2.2 Návrhy týkající se osobního rozvoje a vzdělávání	122
4.3.2.3 Návrhy týkající se platových podmínek.....	123
4.3.2.4 Návrhy týkající se benefitů.....	124
4.4 Vyhodnocení přínosů	125
ZÁVĚR	126
LITERATURA	129
SEZNAM OBRÁZKŮ	131
SEZNAM GRAFŮ.....	131
SEZNAM TABULEK	132
SEZNAM PŘÍLOH	133

ÚVOD

„Vezměte mi továrny a spalte mé budovy, ale nechejte mi mé lidi a já můj podnik postavím znovu.“ (Henry Ford)

Pracovní síla, lidé, jsou jedním z nejdůležitějších zdrojů, které určují ekonomický rozvoj společnosti i organizací. Každý člověk disponuje s určitým kapitálem, kterým jsou fyzické a duševní předpoklady. Tento nehmotný zdroj se u každého jedince liší, závisí na dovednostech, inteligenci, vzdělání, odborné kvalifikaci, kázni, motivaci. Lidské zdroje jsou využívány k produkci statků či služeb. Jsou to zaměstnanci, kteří vlastní tento potenciál, a který je třeba dále rozvíjet.

Na začátku stojí výběrové řízení, kdy zaměstnavatel nebo personalista vyberou z externích či interních zdrojů vhodné kandidáty na určité pozice. Úkolem společnosti je z této nové pracovní síly vytvořit produktivní a spokojené zaměstnance, kteří se budou spolupodílet na vytváření podnikové strategie a plnění cílů dané organizace. Je však potřeba neustále tyto lidské zdroje rozvíjet a zejména motivovat, aby jejich výkon neustal, ale pokud možno se zvyšoval.

Je tedy důležité nepodcenit roli motivace zaměstnanců. Teorie motivace je rozsáhlou oblastí a manažerům situaci neulehčuje ani fakt, že tyto teorie nelze zobecnit na každého jedince. Motivace by měla v dnešní době být jedním ze základních aspektů, kterými by se měla zabývat současná podniková praxe.

V souvislosti s globalizací a internacionalizací trhů mohou být konkurenční výhodou podniku právě dobře motivovaní zaměstnanci, kteří mají vyšší produktivitu a odvádějí zároveň kvalitní práci. Problém může nastat u menších až středních podniků, které nedokážou poskytovat svým zaměstnancům takové množství odborných školení nebo zaměstnaneckých výhod. Avšak na druhou stranu malé společnosti mohou svým zaměstnancům nabídnout jiné formy uspokojení a seberealizace. Ve velkých firmách může často docházet k odosobněnému přístupu k zaměstnancům, který někteří lidé považují za důležitý, a proto budou raději pracovat pro menší podnik.

Pokud jsem v roli řídicího pracovníka, tak je důležité si uvědomit, že pouze finanční stimulace zaměstnance nemusí dostatečně motivovat. Lidé potřebují uspokojovat své potřeby, přičemž i dle teoretiků (Maslow) stojí na vrcholu této pomyslné pyramidy potřeba seberealizace.

Diplomová práce je vytvořená za účelem analýzy systému motivace zaměstnanců podniku Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s. Snahou je nalézt nedostatky a stanovit doporučení v oblasti řízení lidských zdrojů v daném podniku.

Celá práce je rozdělená do dvou celků. Prvním z nich je literární rešerše, která je kompilací dostupné literatury k danému tématu. Na základě teoretických znalostí byla vypracována praktická část práce, ve které se autorka pokusila analýzou vnitřního prostředí a dotazníkového šetření rozebrat současný stav. Byly stanoveny hypotézy, které se díky výzkumu buď potvrdí či vyvrátí. V závěru práce autorka předkládá svá vlastní doporučení v oblasti motivace zaměstnanců společnosti.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

1.1 Hlavní cíl

Cílem magisterské diplomové práce je návrh doporučení, které přispějí k rozvoji přístupů v oblasti stimulace zaměstnanců ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s. a vytvoření doporučení pro odstranění nedostatků bránících úspěšnému fungování systému motivace ve společnosti.

1.2 Dílčí cíle

- Poskytnutí uceleného pohledu na tuto problematiku,
- zhodnocení současného stavu systému motivace podniku jako prostředku ke zvyšování výkonnosti zaměstnanců a tím zároveň výkonnosti celého podniku,
- stanovení předpokladů, jejich vyhodnocení a interpretace výsledků průzkumu na základě dotazníkového šetření, deskripce a analýzy vnitřního prostředí podniku,
- předložení návrhů a doporučení pro vyšší účinnost systému motivace.

1.3 Metodika

K tomu, aby bylo možné danou problematiku objektivně popsat, analyzovat a zároveň vytvořit možné návrhy změn a opatření, je nutné se v první řadě věnovat studiu odborné literatury. Dále bude podnik charakterizován jako celek a to pomocí deskripce a rozhovoru s ředitelem společnosti, pracovníci v personálním oddělení, ekonomickou náměstkyní a její asistentkou. Na základě získaných poznatků bude provedena analýza současného stavu v podniku a následné zhodnocení. Získané teoretické poznatky budou konfrontovány se skutečností a budou navržena doporučení v řízení pracovníků, jejich motivaci a stimulaci do budoucna.

Základní metody použité ke zjišťování informací ve společnosti, tak abychom se dozvěděli jejich maximální rozsah, budou tedy použity následující metody.

1.3.1 Deskripce

Deskripce je metodou popisu daného jevu či skutečnosti. Tato metoda bude použita pro účely vytvoření představy o fungování společnosti a předmětu její činnosti. Data budou získána z webových stránek společnosti, interních podnikových dokumentů a informačního serveru českého soudnictví www.justice.cz.

1.3.2 Analýza vnitřního prostředí podniku

Analýza vnitřního prostředí se zaměřuje na organizační strukturu podniku, činnost personálního oddělení a metody hmotné stimulace v podniku. Data budou získána z webových stránek společnosti, interních podnikových dokumentů, dotazování pomocí dotazníkového šetření a již zmíněného rozhovoru s určenými zaměstnanci společnosti.

1.3.3 Dotazníkové šetření

Pro získání potřebných informací o stávajícím motivačním systému daného podniku bude využito techniky dotazníkového šetření a to za využití techniky sběru dat písemného dotazování zaměřeného na spokojenost a motivaci zaměstnanců firmy Vodovody a kanalizace Kroměříž, a. s. Jelikož budou dotazníky anonymní, je tímto dána možnost vyjádřit otevřeně svůj vlastní názor a postoj k dané problematice.

V rámci dotazníku budou použity otázky identifikační, otevřené, polootevřené a uzavřené. *Identifikační* otázky plní funkci rozdělení respondentů do skupin. *Otevřené* otázky dávají respondentům příležitost volného vyjádření a mohou upřesnit předcházející odpovědi na uzavřené otázky. Díky širokému prostoru pro odpověď poskytuje tento typ otázek nejširší spektrum názorů. Dotazník však bude obsahovat pouze omezený počet těchto otázek kvůli jejich časové náročnosti vyplnění. *Uzavřené* otázky zajišťují jasný a časově nenáročný způsob odpovědi, jelikož jsou odpovědi předem definované, tyto otázky tvoří také kategorii nejzážeji analyzovatelných odpovědí. Existuje však i jistá výrazná nevýhoda uzavřených otázek, jelikož je možnost odpovědi omezená, výčet názorů nemusí nutně vystihnout názor respondenta. To je důvodem využití také *polootevřených* otázek, které sice obsahují výčet možných odpovědí, ale je zde i možnost odpovědi otevřené v doplňující položce „jiné“, kde může respondent vyslovit svůj názor.

Dotazník bude obsahovat okolo 20 otázek. Formou těchto otázek se budu snažit pochopit myšlení zaměstnanců společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s. a odhalit jejich potřeby.

Všechna data získaná pomocí výše zmíněné metody budou vyhodnocována pomocí programu MS Excel a Word, a pro přehlednost budou znázorněna do grafů a tabulek. Pro potřeby výzkumu budeme vycházet z předpokladu o pravdivosti získaných odpovědí, čili že jsou získaná data validní.

Důležitou charakteristikou je rovněž *návratnost dotazníku*, která je rovna podílu počtu vyplněných dotazníků oproti počtu předaných dotazníků.

Cíle tohoto průzkumu jsou následující:

- aplikace metody dotazníkového šetření,
- následné zpracování zjištěných dat,
- posouzení shody zjištěných výsledků se stanovenými předpoklady,
- vyslovení doporučení, návrhů a závěrů na základě zjištěných údajů.

Tvorba dotazníků začne vymezením okruhů dotazníku pomocí rozhovoru s vybraným pracovníkem Vodovodů a kanalizací Kroměříž, a. s. Rozhovor bude plnit funkci obsahového vymezování a zpřesňování otázek a dílčích položek dotazníku. Tento vybraný pracovník bude zároveň plnit i funkci účastnického posuzování vhodnosti celého dotazníku před jeho zadáním ostatním zaměstnancům.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V rámci této kapitoly byla zpracována teoretická východiska, potřebná k osvojení znalostí týkajících se celkového porozumění významných teoretických přístupů k otázkám motivace lidského chování a specifických teorií motivace pracovního jednání. Nejdříve však uvedu základní pojmy, které jsou nezbytné znát, jelikož se tyto obecné skutečnosti budou v mé diplomové práci neustále objevovat.

Zmiňovanými základními pojmy jsou:

- motivace
- motiv
- zdroje motivace
- stimulace
- stimul

2.1 Motivace

Slovo motivace obecně označuje všechny vnitřní podněty vedoucí k určitému jednání, což dokazuje i význam slova *movere*, od kterého je motiv odvozen. *Movere* znamená z latinského překladu pohybovat.

„Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy člověka – jeho činnost (tj. chování, resp. jednání i prožívání) – určitým směrem orientují, které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti resp. v podobě motivovaného jednání.“¹

Motivace tedy rozumíme proces lidské psychiky, na základě kterého je naše chování a jednání usměrňováno tak, abychom dosáhli určitého cíle. Motivace je souhrnem všech skutečností podporujících nebo tlumících člověka pro rozhodnutí konání či nekonání určité věci.

¹ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*, s. 23.

Z pohledu dimenzí působnosti je možné motivaci rozlišit na tři roviny působící současně, což lze považovat za další z významných rysů motivace.²

První rovinou uplatňující se motivací činnosti člověka pro zaměření daným směrem a naopak odvracení od jiných možností je dimenze směru. Jelikož je člověk schopen vynaložit na dosažení určitého cíle více či méně energie, je míra vynakládání úsilí činnost člověka v určitém směru závislá na intenzitě motivace. Tímto je vysvětlena dimenze intenzity a poslední působící rovinou je dimenze stálosti či vytrvalosti. Tato rovina se projevuje mírou jakou je člověk schopný překonávat překážky objevující se při provádění motivované činnosti a to jak vnější tak vnitřní.

2.2 Motiv

Motiv představuje vnitřní pohnutku chování psychického rázu, která lidskou činnost orientuje určitým směrem, povzbuzuje a tuto aktivitu také udržuje.

Motiv lze také vnímat jako hodnocení jednání, které je uváděno jako důvod či příčina tohoto chování, dává mu tedy smysl z pohledu psychologie.

Tento pojem je těsně spojován s pojmem cíle. Každý motiv považuje za obecný cíl dosažení uspokojení z docílení motivu. Doba působení motivu je tedy tak dlouhá, dokud jedinec nedosáhne cíle.

2.3 Stimulace, stimul

V následujících odstavcích si je třeba objasnit rozdíl mezi pojmy stimulace a motivace či stimul a motiv.

Zde si je třeba uvědomit, že vytvoření kladného vztahu k určité úloze může vzniknout díky dvěma příčinám, a to buď tím, že je její splnění spojováno se získáním určitých zvenčí přicházejících hodnot (např. finanční odměny), nebo proto, že je její splnění spojováno s vnitřním rozpoložením člověka vykonávajícím danou úlohu.

² PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*, s. 23.

„Úloha je tedy plněna buď pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit společně (a vzájemně se posilovat). Vyvoláváme-li ochotu něco udělat pomocí (vnějších) stimulů, označujeme tento děj za stimulaci. Pokud k tomuto vyvolávání ochoty používáme v člověku již preexistující (vnitřní) motivy, mluvíme o motivaci. V prvním případě hraje při vzniku žádoucího chování klíčovou roli vnější situace, ve druhém vnitřní svět motivovaného člověka.“³

Stimulace tedy představuje soubor vnějších pobídek, které usměrňují lidské jednání. Ke změnám chování dochází díky změnám psychických procesů, tedy změnám motivace člověka.

A stimulem rozumíme vnější podnět, který podněcuje či tlumí určitý motiv a je schopen vyvolat změny v motivaci člověka. Stimul je záležitostí, která povzbuzuje individuální výkonnost člověka. Díky nim se jsou lidé schopni rozhodovat, čím konkrétně se budou zabývat.

Z výše uvedených definicí vyplývá skutečnost, že v případě působení stimulu na pracovníka, je jeho práce ovlivňována a pokračuje. V momentě ustání působnosti stimulu, práce s vysokou pravděpodobností skončí. Naopak při dobře odhadnutém motivu, vedoucího k podání požadovaného pracovního výkonu je možné, že bude práce vykonávána dále i bez vlivu stimulu.

Pokud se v podniku podaří nalézt správný motiv, při kterém práce zaměstnance baví a určitým způsobem naplňuje, může udávat směr ostatním a tím vést ke správnému vedení a řízení podniku jako celku.

2.4 Zdroje motivace

Zdrojem motivace jsou označovány ty skutečnosti, které vytvářejí motivaci, tj. skutečnosti zakládající dynamické tendence stejně tak jako zaměření lidské činnosti. Tyto skutečnosti významně ovlivňují stálost těchto tendencí.

³ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*, s. 14.

Mezi základní zdroje motivace patří:

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

2.4.1 Potřeby

Potřeba lze popsat jako prožívaný či pociťovaný nedostatek něčeho významného pro daného jedince. Když toto vymezení převedeme do oboru ekonomiky, zjistíme, že potřeba je základní popud nutící lidi nakupovat, čímž se význam potřeb stává pro ekonomiku velmi důležitým, jelikož zapříčiňují pohyb trhu. Potřeby jsou uspokojovány spotřebou statků, ať už hmotných či nehmotných.

Jelikož jsou potřeby člověka rozmanité, rozlišujeme je na základní (biologické) a druhotné (společenské). Biologické potřeby motivují člověka k péči o své tělo z hlediska fyziologického a ty společenské určují nutnost člověka komunikovat a uplatnit se ve společnosti.

2.4.2 Návyky

V průběhu lidského života dochází k pravidelně se opakujícím činnostem, ať už jsou to činnosti týkající se hygienických návyků, stavování či situace v pracovním a studijním procesu.

„Návyk je opakovaný, ustálený a zautomatizovaný způsob jednání člověka v určité situaci.“⁴

Jelikož jsou návyky vytvářeny vedle výchovy také člověkem samotným opakováním určitých aktivit, mohou vznikat také společensky nežádoucí návyky označované jako zlozvyky.

⁴RŮŽIČKA, J. Motivace pracovního jednání, s. 15.

2.4.3 Zájmy

Významným motivem lidského jednání jsou nepochybně zájmy jedince. „*Zájem je možno charakterizovat jako trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti.*“⁵

Předmět zájmu může být velmi rozmanitý a to od činnosti, přes objekty až k jiným osobám.

2.4.4 Hodnoty

Člověk je neustále podrobován poznávání pro něj neznámými skutečnostmi, které zároveň hodnotí, přikládá jim tedy určitý význam či hodnotu. Do jisté míry je hodnocení určitých skutečností přejímáno skrz sociální prostředí.

Tímto hodnocením si pak každý jedinec vytvoří jakýsi systém hodnot, jejich hierarchii. Jedinec přisuzuje vyšší hodnoty něčemu, čeho si váží a ovlivní tak způsoby a cíle jeho jednání, tomu co považuje za méně významné, naopak přiřazuje hodnoty nižší.

2.4.5 Ideály

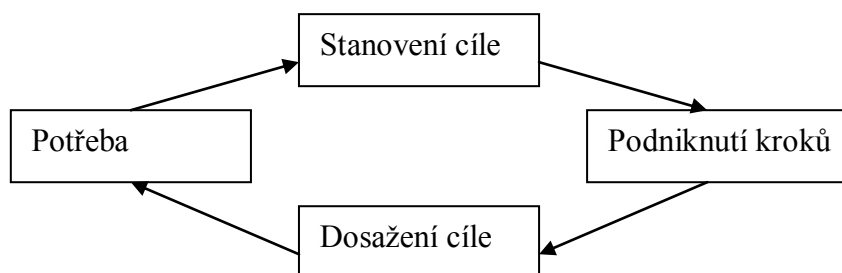
Ideálem lze rozumět určitá myšlenková eventuelně obrazná představa něčeho žádoucího, kladně hodnoceného. Tato představa je pro jedince ideálním cílem jeho snažení a skutečností, díky které vynakládá úsilí k jejímu dosažení.⁶

Ideály člověka jsou do určité míry ovlivňovány právními a morálními normami, vliv na vytváření ideálů mají ale také životní zkušenosti, společnost a životní filosofie člověka. Člověk zdůrazňuje to, co obzvlášť oceňuje nebo čeho má nedostatky.

Tyto zdroje tvoří základ pro motivaci veškerých lidských činností. Díky nim člověk o něco usiluje, směřuje k tomu, po něčem touží.

⁵ RŮŽIČKA, J. Motivace pracovního jednání, s. 16.

⁶ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*, s. 34.



Obrázek 1: Proces motivace (Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 220.)

2.5 Motivace a pracovní výkon

S pojmem pracovní výkon je spjata míra splnění zadaných úkolů, které jsou náplní práce zaměstnance. Nepatří zde však pouze kvalita a množství odvedené práce, ale například i chování, docházka, postoj k práci atd.

Pracovní výkon je dán spojením určitého poměru schopností, vnímání úkolů a úsilí pracovníka. Už zde tedy vnímáme význam motivace, úsilí je totiž odrazem motivace a vyjadřuje množství, pracovníkem vynaložené energie na splnění jeho úkolu. Ne vždy ovšem odpovídá vynaložený pracovní výkon vynaloženému úsilí, což je zapříčiněno například špatným pochopením úkolu, informovaností pracovníků či chybějícími dovednostmi pracovníka. Vlastní vnímání role je však taky podstatné, vyjadřuje, jak svou úlohu ve společnosti vnímá sám pracovník. Aby byl pracovní výkon proveden dobře, je nezbytná přítomnost všech třech výše uvedených složek a aby byly v žádoucím vzájemném poměru.⁷

Výkonnost člověka lze vyjádřit pomocí vzorce:⁸

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

V – úroveň výkonu (v dimenzích kvantity, ale i kvality)

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

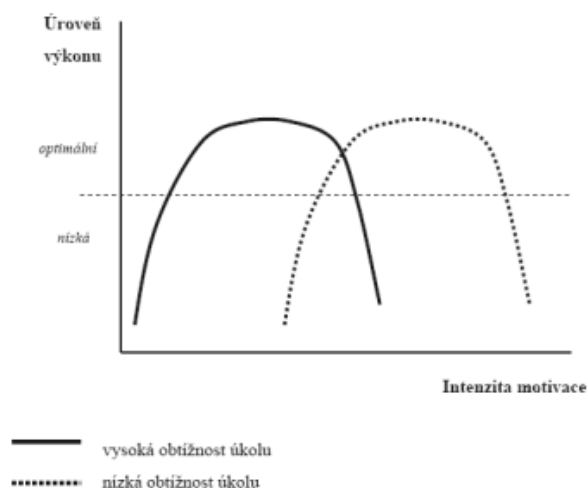
S – úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností, apod.)

⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, s. 162.

⁸ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*, s. 41.

Důsledkem nízké či zcela chybějící motivace je neuspokojivý výsledek, protože člověk chce odvézt dobrou práci pouze málo nebo dokonce vůbec. Ani opačný extrém nekončí uspokojivým výsledkem a to z důvodu přemotivovanosti, výkon je v tomto případě zeslaben narušením fungování lidské psychiky.

Graficky je tato skutečnost znázorněna takzvanou obrácenou U-křivkou na obrázku č. 2, která vyjadřuje vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem. Z průběhu této křivky lze vyčíst, že v případě nízké úrovně motivace bude nízká i úroveň výkonu. A také to, že se bude zvyšovat za předpokladu rostoucí intenzity motivace za jinak stejných podmínek, v určité úrovni motivace se však růst zastaví a po přesažení této meze, se výkon snižuje.



Obrázek 2: „Obrácená U-křivka“ (Zdroj: PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*, s. 68.)

2.6 Poruchy motivace⁹

Lidé během života uskutečňují vytyčené cíle a stanovené úkoly. K jejich dosažení je třeba vynaložit úsilí a zvolit vhodné prostředky. Je zde však možnost, že cíl nedokáže splnit, pocit uspokojení se nedostaví a související motivy zůstanou neuskutečněny. Důsledkem vzniklé překážky bránící dosažení cíle nastává frustrace, tedy zmaření uskutečnění motivované činnosti a zklamání.

⁹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*, s. 43-44.

K frustraci dochází v momentě, kdy pracovník nedostane odměnu, kterou očekával, protože došlo k narušení práce, kterou se zabýval po dlouhou dobu, nebo například když mu šéf nedá dovolenou, na které se již viděl.

Frustrace má dvojí význam. Buďto je vnější skutečností, tedy bariérou k dosažení stanoveného cíle, nebo také prožíváním neuspokojení a neúspěchu, tedy vnitřním stavem osobnosti, který u člověka vzniká. Motivační energie přetrvává v člověku nahromaděna a každý člověk pak reaguje na frustraci jiným způsobem:

- zesiluje své úsilí, aby překážku překonal,
- vzdává se svého záměru (únik),
- vybijí potlačovanou energii násilím (agrese),
- hledá náhradní cíle (sublimace),
- sám sebe přesvědčuje, že cíl, kterého se snažil dosáhnout, nestojí za to, a je možná vlastně dobře, že ho nedosáhl (racionalizace),
- vrací se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb (regrese).³⁰

Frustrace dokáže pozměnit jednání člověka různými způsoby, z toho nejčastější změny v lidském chování vyvolané právě frustrací jsou popsány níže.

- Citové vzrušení, kterým dává člověk najevo neúčelné napětí, neuspořádané vynakládání lidských sil a neklid – patří zde např. chvění či roztěkané pohyby.
- Celkové ustrnutí, které ztělesňuje reakci na obzvlášť silnou frustraci. Je tedy spojené se situací, kdy má člověk ke sledovanému cíli výrazné pouto a tak mu silné emoce znemožňují situaci nějakým způsobem řešit.
- Přízpůsobení překážce představuje takovou změnu, kdy nedojde k upuštění od motivu, ale ke snaze najít jinou cestu k dosažení požadovaného cíle.
- Agrese je takovým jednáním, které by mělo překážku rozrušit nebo zničit. Citovým prvkem je hněv člověka, který je daný ztrátou předpokládaného výsledku.

Poruchy motivace mají výrazný vliv na život každého člověka. Nejčastějším výsledkem bývá pokles zájmu, apatie či lhostejnost, stejně tak jako projevy nepřátelství, které vedou až k agresivitě. Případem, vyvolávajícím nejzávažnější následky je taková frustrace, která člověku zabraňuje v osobnostním vývoji, což je často doprovázeno snížením sebedůvěry, pocitem nejistoty a různorodými formami úniku (alkohol, drogy apod.)

Nežádoucí jednání z pohledu společnosti uvedené níže, mohou způsobit demotivaci pracovníků či frustraci.

- Nedostatek všímatosti vedoucího vůči dobrým výsledkům zaměstnanců,
- nevšímatost vedoucího vůči chybám a nedokonalostem,
- zmatek nebo nedostatečná organizace práce,
- nezasloužené kritizování, neurvalé jednání a zesměšňování,
- lhostejnost k nápadům podřízených.

2.7 Teorie pracovní motivace

Pracovní motivace je specifickým druhem motivace, spojeným s vykonáváním povinností, pracovníkovi formálně předanými. Nejedná se tedy o motivaci k práci obecně, ale k pracovním činnostem, které jsou v rámci organizace vykonávány. Každý z těchto členů má předem vymezený úkol, za jehož provedení je v rámci výkonu práce hodnocen. Každá organizace se snaží dosahovat co největšího výkonu a k tomu může kvalitně promyšlená politika ve sféře pracovní motivace značně efektivně posloužit.

Proces motivování a proces utváření motivací byl v rámci svých teorií předmětem zájmu mnoha významných psychologů. Na počátku 20. století vznikly jedny z prvních teorií tohoto oboru, následně pak v rámci stejného století prošly tyto teorie rozšiřováním

a vznikaly také teorie nové. Obecně je možné vývoj charakterizovat jako „*postupné prosazování sociálních a později i vývojově vyšších motivů pracovní činnosti*“¹⁰

V současnosti není jednotně přijímána žádná teorie pracovní motivace, na které jsou založeny přístupy k motivaci v praxi. Mezi nejvlivnější však patří tyto:

- **Teorie instrumentality**

Instrumentalitou rozumíme představu, že uskutečnění jedné věci povede k jiné věci. Když tuto teorii zjednodušíme, říká, že lidé vykonávají práci pouze pro peníze. Základním předpokladem je, že zaměstnanec bude k práci motivován v případě, že odměny a tresty budou s jeho výkonem přímo provázány. Tudíž odměny jsou závislé na skutečném výkonu a zabezpečují tak spolu s tresty, že se lidé chovají žádoucím způsobem. Založena je však na systému zaměřujícím se na externí kontrolu, tedy nerespektuje řadu dalších potřeb.¹¹

- **Teorie zaměřené na obsah**

Teorii zaměřenou na obsah se zabývali Maslow a Herzberg. Autoři identifikovali potřeby, které jsou schopny výrazně ovlivnit chování a tvrdí, že podstatou motivace je účelné podnikání kroků pro uspokojení potřeb.

- **Teorie zaměřené na proces**

Tyto teorie jsou zaměřeny na psychologické procesy, které ovlivňují nejen motivaci, ale i s ní související očekávání, cíle a vnímání spravedlnosti.

Tyto teorie jsou shrnuty v tabulce č. 1.

¹⁰ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*, s. 54.

¹¹ GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*, s. 35.

Tabulka 1: Přehled teorií motivace (Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 221-222.)

Kategorie	Typ	Teoretik	Shrnutí teorie	Důsledky
Instrumentalita	Taylorismus	Taylor	Jestliže děláme jednu věc, vede to k jiné věci. Lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem.	Základ primitivních pokusů motivovat lidi pomocí stimulů. Často se používá jako zdůvodnění pro odměňování založené na výkonu, ačkoliv to jen zřídka představuje efektivní motivátor.
Teorie zaměřená na obsah (potřeby)	Hierarchie potřeb	Maslow	Existuje hierarchie pěti potřeb: fyziologických, jistoty a bezpečí, sociálních, uznání, seberealizace. Potřeby vyšší úrovně se objeví teprve tehdy, jsou-li uspokojeny potřeby nižší úrovně.	Orientuje pozornost na různé potřeby, které motivují lidi, a na to, že uspokojená potřeba již není motivátorem. Pojetí hierarchie nemá praktický význam.
Dvoufaktorový model	Satisfactory/dissatisfactory	Herzberg	Uspokojení z práce ovlivňují dvě skupiny faktorů: 1. ty, které vnitřně souvisejí s prací (vnitřní motivátory nebo satisfactory), jako je úspěch, uznání, odpovědnost a růst, 2. ty, které stojí mimo práci (vnější motivátory nebo hygienické faktory), jako je plat/mzda nebo pracovní podmínky.	Identifikuje řadu základních potřeb, tj. úspěch, uznání, funkční postup, autonomii a práci samu. Silně ovlivňuje přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst (obohacování práce). Orientuje pozornost na pojetí vnitřní a vnější motivace a na skutečnost, že vnitřní motivace vyplývající hlavně z práce samé má dlouhodobější účinek. Je tedy argumentem pro to, aby systémy odměňování nabízely peněžní i nepeněžní odměny.
Teorie zaměřené na proces (kognitivní)	Expektační teorie	Vroom, Porter a Lawler	Motivace a výkon jsou ovlivněny: 1. vnímaným spojením mezi úsilím a výkonem, 2. vnímaným pojetím mezi výkonem a výsledky a 3. významem (valencí) výsledku pro danou osobu. Úsilí (motivace) závisí na pravděpodobnosti, že po tomto úsilí bude následovat odměna a že odměna stojí za to.	Rozhodující teorie pro přístupy k odměňování, tj. že musí existovat vazba mezi úsilím a odměnou (viditelná spojnice), odměna by měla být dosažitelná a měla by stát za to.

2.8 Motivační faktory pracovního jednání

Motivace se tedy týká faktorů ovlivňujících lidi, aby se chovali či konali žádoucím způsobem. Jelikož se práce vyvinula v přirozenou činnost člověka, při jejím vykonávání cílevědomě usiluje o očekávaný výsledek daného úkolu a aby to zvládl, musí k tomu být přiměřeně motivován.

Motivace zaměstnance k pracovnímu výkonu je z jedné strany závislá na sebemotivaci a ze strany druhé je ji schopno ovlivňovat vedení společnosti. Motivace sama sebe spočívá v úspěšném nalezení práce a jejím vykonávání za účelem uspokojením potřeb zaměstnanců. V případě druhém se vedení společnosti zaměstnance snaží motivovat skrze řadu metod (např. odměňování, pochvala, povyšování apod.).

Výše uvedené případy je možné charakterizovat jako:

- Vnitřní motivaci, která je dána faktory, vytvářejícími se zaměstnanci samotnými a které je vede k určitému způsobu chování. Mezi faktory tohoto typu řadíme příležitosti k funkčnímu postupu, odpovědnost, zajímavá práce, rozvíjení schopností a dovedností, atd.
- Vnější motivaci, kterou tvoří odměny, pochvala, povýšení, ale patří zde také tresty – snížení mzdy, disciplinární řízení, kritika atd. Jde hlavně o to, co pro lidi udělat pro jejich dostatečnou motivovanost.

Vnější stimuly, jsou schopny zajistit okamžitý a zřetelný účinek, kdežto ty vnitřní, týkající se pracovního života jsou účinnější dlouhodoběji a také hlouběji, jelikož jsou součástí člověka a nepochází zvenčí.

2.9 Odměňování zaměstnanců

Motivační systém společnosti bývá sepsán v rámci interního dokumentu společnosti, a je nazývaný motivačním programem. „*Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců*“¹².

Stimulační faktory, prostřednictvím nichž personální řízení podniku usiluje o působení na motivaci svých zaměstnanců, jsou blíže popsány níže. Názory na stimulační vliv jednotlivých složek motivačního programu jsou výrazně odlišné, viz Taylor se svým důrazem na hmotnou odměnu ve srovnání s názorem například Herzbergovy dvoufaktorové teorie pracovní motivace, ve které je nejdůležitějším motivátorem zaměstnanců považována samotná práce z hlediska jejího obsahu. Vzhledem k tomu, že souhrnný motivační program společnosti zahrnuje široký okruh témat, se práce zabývá blíže pouze metodami hmotného odměňování pracovníků s návazností na hodnocení pracovního výkonu na hmotné odměňování.

Odměňování zaměstnanců za jejich efektivní pracovní působení ve společnosti je nejstarší a zároveň jednou z nejdůležitějších činností oddělení lidských zdrojů, o níž projevuje zájem zaměstnavatel stejně tak jako samotní zaměstnanci.

2.9.1 Úkoly odměňování

Aby bylo odměňování schopno splňovat své úkoly, existuje nutná podmínka, kterou je dostatečné seznámení zaměstnanců společnosti s tímto systémem.

Systém odměňování by měl plnit tyto úkoly¹³:

- zajistit potřebný počet zaměstnanců v potřebné kvalitě,
- stabilizovat pracovníky, které podnik vyžaduje,
- odměňovat pracovníky v návaznosti na jejich výkon, úsilí, zkušenosti, dosažené výsledky, loajalitu a schopnosti,
- zapříčinit dosažení konkurenceschopného postavení zaměstnance na trhu práce,

¹² BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 302.

¹³ <http://athena.zcu.cz/kurzy/rlzd/000/HTML/25/>

- být přiměřeně racionální vzhledem k možnostem mzdového fondu,
- být akceptován ze strany pracovníků, motivovat je tak, aby pracovali podle svých nejlepších schopností,
- poskytovat pracovníkům určitou jistotu příjmu,
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami, stejně tak jako normami podnikovými,
- stimulovat zlepšování kvalifikace a schopností zaměstnanců,
- zajištění kontrolovatelnosti nákladů práce, hlavně s ohledem na ostatní náklady a příjmy společnosti.

2.9.2 Struktura systému odměňování¹⁴

Systém odměňování je souhrn podmínek, za jakých je zaměstnancům poskytnuta odměna a zároveň je nástrojem ochrany zaměstnanců v oblasti mezd. Tento systém však nezahrnuje pouze formy peněžní odměny, ale i ty nepeněžní. Pro úspěšné zavedení systému odměňování, který bude mít žádaný účinek je velmi důležité uvědomění si stimulačních účinků jednotlivých složek systému odměňování, odhadnutí motivačního profilu zaměstnanců a jejich vzájemné provázání.

¹⁴ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*, s. 58.

Struktura systému odměňování:

- **Hmotné odměny**

- a) peněžní odměny*

- přímé (formy mzdy)**

- základní mzdy (platy, odměny za práci),
 - příplatky za práci,
 - prémie,
 - podíly na výsledcích organizace,

- nepřímé**

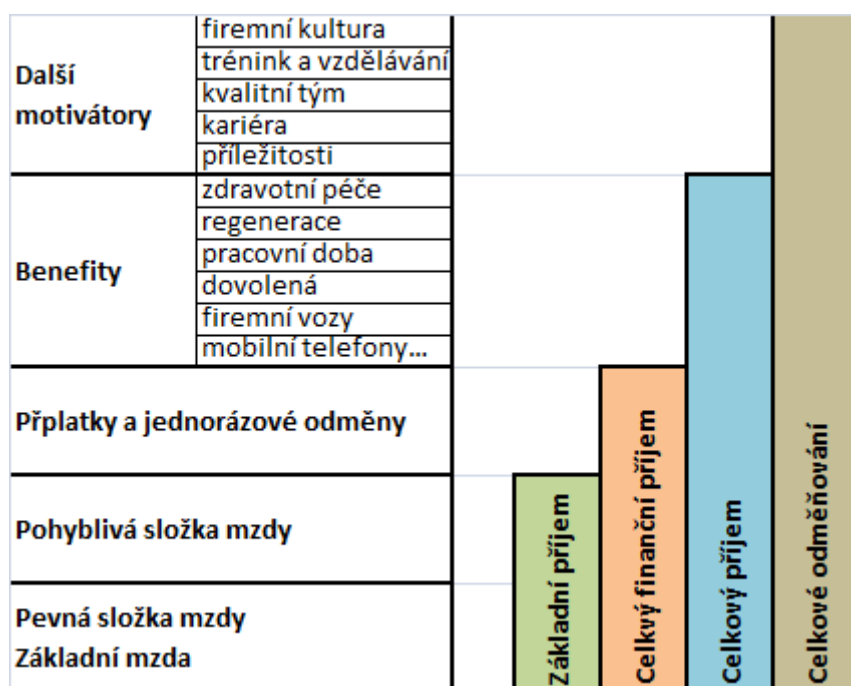
- příplatky na důchodové připojištění
 - příplatky na dovolenou, stravenky, zvýhodněné podnikové zboží a služby, poukázky na kulturu, cestové a jiné,

- b) nepeněžní odměny*

- vybavení pracoviště,
 - zvýhodněné stravování,
 - služební automobil, mobilní telefon a jiné.

- **Nehmotné odměny a výhody**

- sledují růst kvalifikace a stabilizace,
 - rozhodovací pravomoc,
 - odborný růst,
 - volná pracovní doba,
 - vzdělání,
 - odpovědnost
 - obsah práce
 - povzbuzování
 - atmosféra pracovní skupiny
 - pracovní podmínky
 - identifikace s prací, profesí a podnikem
 - externí stimulační faktory.



Obrázek 3: Systém odměňování – struktura (Zdroj: Vlastní zpracování)

2.9.2.1 Vymezení jednotlivých pojmů stimulační prostředků

Stimulací rozumíme takové ovlivňování člověka zvenčí, které má za důsledek určité změny v jeho činnosti pomocí změn v psychických procesech, prostřednictvím změny motivace člověka. Proces stimulace zaměstnanců, který vede k jejich motivování, je jednou s velmi důležitých činností ve společnosti. A to z důvodu protože dobrý pracovní výkon podává většinou zaměstnanec, který je dobře motivovaný.

Stimulem může být pro zaměstnance vše, co je pro něj z toho co je mu společnost schopna nabídnout, významné. Následující výčet kategorií stimulačních prostředků je řazen podle toho, jak jsou z psychologického hlediska závažné:

a) Hmotná odměna ať už v podobě peněžní, tak i nepeněžní je základní stimulační prostředek. Peněžní podoba odměny je schopna motivovat samozřejmě jako předmět pro zabezpečení potřeb, ale také jako vyjádření společenského statusu, v případě porovnání s jinými pracovníky. Nepeněžní podoba odměny není sice tak univerzální, zato má však osobitější charakter s často větší schopností motivovat v případě správného zacílení. Výše této odměny také vymezuje pozici zaměstnanců v rámci

podnikové hierarchie. V momentě, kdy zaměstnanec považuje výši odměny jako nespravedlivou oproti ostatním, je následkem nespokojenost až odchod ze společnosti. Je tedy důležité dodržovat pravidla vyplácení hmotných odměn, v opačném případě se v podniku díky zaměstnancům vnímajícím spravedlnost zvýší fluktuace.

Pro účinné fungování hmotných odměn musí platit určitá pravidla:

- přesné vymezení okolností za jakých má zaměstnanec na odměnu nárok a jaké dosažené výkony jsou s tím spojeny,
- existence přímého vztahu dosaženého výkonu a hmotné odměny, tak aby zaměstnanec věděl, za jaký výkon odměnu získá,
- co nejkratší čas mezi dokončením úkolu a získáním odměny,
- spravedlnost při přidělování těchto odměn.

b) Obsah práce je vázán na pracovní podmínky. Orientace zaměstnance na obsah práce je v motivačním profilu protipólem lidí orientujícími se na úspěch. Stimulující aspekt je pro pracovníky různě účinný. Aspekty, kterými je obsah práce schopen působit na činnost zaměstnance je soulad mezi pracovní činností na jedné straně a osobními charakteristikami a preferencemi a pracovníka na druhé straně. Dále míra kreativity a autonomie v pracovní činnosti, prestiž profese, možnost sebezvoje, míra moci v rámci činnosti, míra jistot a perspektivy dané činnosti atd.

c) Povzbuzování je neformální hodnocení, které představuje pro vedení významný nástroj, pomocí něhož jsou schopni zaměstnancům pomoci nalézt hodnotu stimulace v obsahu práce.

Neformální hodnocení má vliv jak na racionální tak i emocionální rovinu.

- Racionální rovina – poskytování zpětné vazby ze strany nadřízeného. Zpětná vazba by měla mít konkrétní podobu a měla být neveřejná, a to hlavně pokud jde o tu negativní. Aby byl příjemce schopen zpětnou vazbu správně pochopit, měla by být součástí srozumitelnost a jednoduchost.
- Emocionální rovina – uznání a oceňování úspěšného výkonu pracovníka a tím ovlivňování pocitu významu zaměstnance samotného tak i jeho práce pro společnost.

Jeho sebedůvěra se zvýší, což zapříčiní podávání vyššího výkonu a povzbudí se jeho ochota pracovat.

d) Atmosféra pracovní skupiny – v každé pracovní skupině fungují jejich vlastní pravidla, která se vytvářejí a v průběhu fungování vyvíjejí v souladu s její skladbou, aktivitami a okolím. Zde je důležitým prvkem vedoucí s přirozenou autoritou, která je podmínkou jeho úspěšnosti. Vedoucí pracovník zde ovlivňuje dění již výběrem členů této skupiny, jelikož mínění skupiny o pracovním i osobním profilu jednotlivců je také důležitým prvkem. Významný vliv na atmosféru mají kvalitní vztahy mezi nadřízeným a podřízenými, existence spravedlivého chování a respektu nadřízeného vůči své skupině, podpora soudržnosti a důvěry v rámci skupiny a umění vedoucího pracovníka ovlivnit atmosféru utlumením napětí či nepřátelských vztahů ve skupině.

Vzájemným porovnáváním pracovních výkonů jednotlivců uvnitř pracovní skupiny se buď zaměstnanci zvýší sebevědomí, v případě kladného výsledku, či ochota ke zlepšení a přiblížení úspěšnější pracovníkům v rámci pracovní skupiny. To se děje v případě, že výsledek nebyl tak dobrý.

e) Pracovní podmínky - přestože pracovní podmínky jako takové nejsou schopny vyvolat spokojenost, v případě jejich dlouhodobé nepříznivosti, dokážou vyvolat nespokojenost. Tedy pokud zaměstnavatel neprojevuje žádné známky zájmu a snahy o zlepšení pracovních podmínek, po čase se projeví nespokojenost zaměstnanců spolu se snížením pracovní motivace.

A i přesto, že pouhý fakt, že si zaměstnanec uvědomuje svou výhodu v zaměstnavatelem umožněných kvalitních pracovních podmínkách, zaměstnance není schopen uspokojit, by měla mít organizace zájem o lepší pracovní podmínky a snažit se je vytvářet. Jeden z důvodů je, že se jejich zlepšení odrazí v lepších výkonech zaměstnanců ať už díky menší únavě či pracovní pohodě. A dalším nezanedbatelným důvodem je pozvednutí vztahu mezi organizací a zaměstnanci. Zaměstnanec totiž díky projevené péči o pracovních podmínkách pro své pracovníky nabude pocitu, že si někdo jeho práce cení a pocitu důležitosti pro společnost.

f) Identifikace s prací, profesí a s podnikem – to jak se zaměstnanec ke své práci staví, je považováno za jeden z hlavních pracovních motivačních faktorů. Nejlepší variantou tedy je pokud se zaměstnanec s prací ztotožňuje, tedy takový postoj zaměstnance, kdy svou práci zaměstnanec přijal za součást jeho života.

Identifikace s profesí vyjadřuje situaci, kdy si zaměstnanec zvolil svou profesi na základě svých osobních charakteristik potřebných ke zvolené profesi. Je zde však také důležitá přizpůsobivost, jelikož představy se ne vždy rovnají skutečnosti.

Identifikace s podnikem vyjadřuje ztotožnění zaměstnance se společností, kde je zaměstnán. Podnikové cíle zaměstnanec považuje zároveň i za své vlastní, člověk se tedy nemusí rozhodovat, zda má dát přednost cílům svým či podnikovým.

Optimálních, dlouhodobě efektivních pracovních výkonů dosahuje zaměstnanec, u kterého jsou propojeny všechny tři zmíněné identifikace.

g) Externí identifikační faktory

Hlavním stimulačním prostředkem přesahujícím rámec podniku je image a prestiž tohoto podniku. Dobré vnímání podniku na veřejnosti a jeho image jsou totiž schopny být prostředkem pro získání kvalitní pracovní síly na pracovním trhu.

Dalším externím stimulačním faktorem je rodinné prostředí a jejich očekávání úspěšných výsledků, které stimulaci podněcuje. I opak, tedy projevení nedůvěry je pro spoustu jedinců stimulačním faktorem, který nastartuje chuť zaměstnance dokázat jeho schopnosti a tak vyvrátit jejich očekávání.

2.9.2.2 Hmotná odměna peněžní přímá

Mzda je některými autory označována za jeden ze zásadních podnětů k práci, jenž je propojen s působením ekonomických, psychologických a technickoorganizačních podnětů, ke kterým jsou řazeny¹⁵:

¹⁵ KLEIBL, J. a kol. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*, s. 16.

- úroveň reálné výše mzdy a zachování jistoty výdělku do budoucnosti, vliv inflace,
- výše výdělku
- míra ovlivnitelnosti pracovního výsledku jednotlivcem,
- výše a podíl hmotných benefitů nemzdového charakteru v celkové odměně
- mezilidské vztahy na pracovišti,
- postoje bezprostředně vedoucích včetně ohodnocení výsledků práce a osobního přínosu,
- stav na trhu práce (hrozba nezaměstnanosti)
- jistota pracovního místa,
- informovanost pracovníka, případná spoluúčast na řízení a možnost spolurozhodování o důležitých problémech,
- možnost osobního rozvoje a pracovního postupu,
- pracovní a životní podmínky, prestiž pracovní funkce (profese) ve veřejnosti.

Cílem **mzdového systému** je stanovit mzdu za vykonanou práci. Tento systém podniku tvoří dle Z. Dvořákové a kol.¹⁶:

- **Tarifní soustava** - tarifní mzda představuje zaručenou část individuální mzdy. Zahrnuje mzdový tarif (zaručenou mzdu) a příplatky za nestandardní pracovní podmínky. Vysoký podíl tarifní mzdy v individuální mzdě odráží prioritu organizace garantovat co nejvyšší výdělkovou jistotu, stimulovat k odvádění standardního pracovního výkonu, motivovat ke zvyšování kvalifikace a podněcovat zájem o povýšení.

Stupnice mzdových tarifů – obsahují mzdové sazby přiřazené jednotlivým tarifním stupňům nebo třídám, které jsou diferencovány s cílem zohlednit rozdíly mezi pracovními činnostmi v organizaci a mzdové relace za srovnatelné práce na externím trhu práce zjištěné mzdovými průzkumy.

¹⁶ DVOŘÁKOVÁ, Z a kol. *Management lidských zdrojů*, s. 136-147.

Příplatky tarifní povahy a mzdová zvýhodnění – představují finanční ohodnocení vyplacené pracovníkům za práci v nestandardních pracovních podmínkách. Zaměstnavatel má stanovenou povinnost dle zákoníku práce¹⁷ § 114-118 vyplatit minimálně mzdu navýšenou o hodnotu práce přesčas, práce ve svátek a také mzdová zvýhodnění za práci v noci, ve ztížených a zdraví škodlivých pracovních podmínkách a mzdu za práci v sobotu a v neděli a odměna za pracovní pohotovost a náhrady výdajů poskytovaných zaměstnanci v souvislosti s výkonem práce. Zákon rovněž definuje jejich přesnou výši, která se počítá jako % průměrného výdělku nebo % zákonem stanovené minimální mzdy anebo je závislá na výši tabulkových hodnot náhrad definovaných zákonem. Je však možné v rámci podnikových dokumentů jak rozšířit okolnosti, za kterých jsou příplatky zaměstnancům vypláceny, tak i navýšit minimální sazby zákonem stanovené, dle potřeb a podmínek společnosti.

- **Mzdové formy** – tvoří individuální mzdu zaměstnance pro konkrétní pracovní pozici a nejen, že oceňuje náročnost dané pracovní pozice, ale také hodnotí pracovní výkon a chování zaměstnance při práci. Patří zde základní a dodatkové mzdové formy, které jsou blíže popsány níže.

Základní mzdové formy - celková mzda zaměstnance se skládá ze sumy jednotlivých forem mzdy, mezi něž se řadí:

- a) *Časová mzda* – za danou časovou jednotku je zaměstnanci přiznán příslušný mzdový tarif uvedený ve smlouvě dle mzdových předpisů společnosti. Výhodou této formy je jednoduchost evidence, naopak však nevýhodou je její nezávislost na výkonu zaměstnance a proto jsou k časové mzdě často poskytovány další formy odměňování, které jsou závislé na hodnocení nadřazeným.
- b) *Úkolová mzda* – odměna je vyplacena zaměstnanci na základě odvedené práce, na jejíž množství má zaměstnavatel zájem. Před jejím uplatňováním musí být stanoveny výkonové normy, dané pracovní a technické postupy, evidence a kontrola množství a jakosti práce, stanoveno zda je možné ovlivnit výkonové normy úsilím zaměstnance a zaměstnanci musí mít zabezpečeny technické a organizační požadavky pro to, aby byli

¹⁷ <http://www.pracepropravniky.cz/zakony/zakonik-prace-uplne-zneni>

schopni splnit úkol. Tedy suroviny, nástroje, dokumentaci atd. Výdělek se vypočítává jako součin úkolové sazby a množství skutečně odvedených jednotek.

c) *Podílová (provizní) mzda* – výše této formy mzdy je stanovována procentuelním podílem zaměstnance či skupiny zaměstnanců na výsledcích práce vyjádřených určitou hodnotou. Používá se ve společnostech, kde je výsledek práce zaměstnancem možný ovlivnit, avšak není možné stanovit přesný pracovní postup a sledovat efektivitu využití pracovní doby. Odměna je zde tedy zcela nebo zčásti závislá na prodaném množství.

d) *Smíšená (kombinovaná) mzda* – jedná se o kombinaci předešlých forem mzdy. Nejčastější kombinace je mzda časová s úkolovou a časová s podílovou. Jejím smyslem je zmírnění jednostranné závislosti výdělku na úkolové nebo podílové mzdě.

Dodatkové mzdové formy - zaměřují se především na odměňování výkonu nebo zásluh.

a) *Prémie* – předpokladem pro získání prémie jsou předem stanovena přesná pravidla pro vyplacení určité peněžité částky (části mzdy) na základě splnění předem stanovených měřitelných ukazatelů práce jako produktivita, kvalita, hospodárnost, dodržení termínu atd.

b) *Odměna* - odměna je oproti předem známým prémiovým ukazatelům nejistá a to jak výše tak i to zda vůbec bude přiznána a vyplacena. Používá se tam, kde není možno stanovit jednoznačný a měřitelný ukazatel (kritérium) hodnocení práce.

c) *Osobní ohodnocení* – vyplácí se jako ohodnocení zaměstnance za náročnou práci a za dosahování dlouhodobých pracovních výsledků. Velikost je omezena určitým procentem základního platu.

d) *Podíl na výsledcích hospodaření organizace* – může jít o podíly na zisku, podíly na výnosu nebo podíly na výkonu.

e) *Ostatní výplaty* – patří zde 13. nebo 14. plat, příspěvek na dovolenou, odstupné či příspěvek k životnímu jubileu.

2.9.2.3 Zaměstnanecké benefity¹⁸

Do kategorie zaměstnaneckých benefitů patří jak hmotné odměny peněžní povahy nepřímé, tak i hmotné odměny povahy nepeněžní. Na rozdíl od mezd a platů a dalších výše uvedených forem odměňování není obvyklý přímý vztah k výkonu pracovníka. Jsou totiž zaměstnavatelem poskytovány zaměstnancům za samotný fakt, že pro něj odvádějí práci. Tyto odměny nejsou tak univerzální jako hmotné odměny peněžní přímé, na druhou stranu však mohou být pro určité zaměstnance osobitější, s čímž je spojena účinnější stimulace.

V ČR je zatím škála uplatňovaných benefitů oproti spoustě jiných zemí úzká, ale rozhodně už dnes dochází k rozšíření pestrosti zaměstnaneckých benefitů, neboť čím více roste potřeba podniků udržet a motivovat kvalitní pracovníky, tím více nových benefitů vzniká.

Přestože zaměstnanecké výhody mají objektivní hodnotu, je výrazně významnější hodnota subjektivní, která je spojena se symbolickým významem. Díky kterému dochází u zaměstnanců k navození pocitu sounáležitosti a vede k identifikaci zaměstnancem s podnikem.

Z dlouhodobého hlediska nemají zaměstnanecké výhody přímý dopad na výkon zaměstnance a rychle se stávají samozřejmostí. Přesto jejich význam roste. Benefitů přispívají k lepšímu image firmy. Dnes jsou konkurenčním nástrojem při získávání nových talentů nebo udržení si existujících zaměstnanců.

Podle pravidelné studie PwC jsou nejčastěji poskytované benefity v Česku ty, které jsou uvedeny v tabulce č. 2.

¹⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, s. 319-320.

Tabulka 2: Nejčastější poskytované benefity u českých firem (Zdroj: <http://kariera.ihned.cz/c1-54731890-odmenovani-trendem-je-flexibilita>)

ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	
Nejčastější nabídky v % společností	
Mobilní telefony alespoň některým zaměstnancům	98
Služební automobil alespoň některým zaměstnancům	90
Pět týdnů dovolené	84
Občerstvení na pracovišti	78
Stravenky	73
Penzijní připojištění	71
Dárky k životním a pracovním jubileím	64
Vánoční dárky	53
Životní pojištění	50
Sportovní akce	46
Bonusy při doporučení zaměstnance (referral bonus)	42
Společenské akce	40
Podpora při dopravě do a ze zaměstnání	39
Vlastní stravovací zařízení	39
Možnost zůstat doma i bez lékařského potvrzení	35
Nadstandardní zdravotní péče	30
Kulturní akce	28
Příspěvek na rekreaci	25
Úrazové pojištění	17
Dorovnání mzdy v případě nemoci	16
Možnost nákupu firemních akcií/opcí	15
Zdroj: PwC Česká republika	

Firmy však nabízejí i řadu dalších, méně častých zaměstnaneckých výhod, k nimž patří¹⁹:

- odměna při odchodu do důchodu,
- bonusy v případě rodinných událostí (narození dítěte, svatba...),
- vzdělávací a rozvojové programy,
- zvýhodněné tarify od smluvního mobilního operátora i pro soukromé hovory zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků,
- příspěvek na kočárek,
- možnost zahraničních stáží,
- možnost členství v profesních organizacích,
- kapesné při pracovních cestách ve výši 20 až 40 % zákonného stravného navíc,
- právní a finanční poradenství pro zaměstnance zdarma,
- sleva na produkty jiných společností (např. outdoorové vybavení).

Benefity jsou pro podnik nákladovou položkou a podniky je vnímají především jako investici, která se projeví nepřímo v budoucí vyšší pracovní motivaci a vyšší loajalitě zaměstnanců. Stát se snaží v dnešní době zvýhodnit zejména oblast životního pojištění, penzijního připojištění a stravenek. Zvýhodnění se projevuje tím, že z příspěvků poskytovaných v rámci těchto oblastí nemusí podnik hradit státu sociální a zdravotní pojištění. Zaměstnanci z tohoto příspěvku nemusejí odvádět sociální pojištění, zdravotní pojištění a daň.

¹⁹ <http://kariera.ihned.cz/c1-54731890-odmenovani-trendem-je-flexibilita>

2.10 Hodnocení zaměstnanců

Řízení pracovního výkonu má tři hlavní složky. Jsou jimi vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, výše zmiňované odměňování a systém hodnocení.

Hodnocení zaměstnanců se skládá z²⁰:

měření - vyhodnocují se výsledky, které se srovnávají se stanovenými normami a cíli,

zpětné vazby – individuální poskytnutí informací zaměstnancům o jimi provedených výkonech,

pozitivního posílení vědomí - připouští se pouze konstruktivní kritika, důležitá je pochvala toho, co bylo provedeno správně,

výměny názorů - pomocí diskuze mezi nadřízeným pracovníkem a zaměstnancem dochází ke svobodné výměně názorů,

dohody - nalezení souladu ve společných krocích, vedoucích ke zdokonalení procesu.

Aby byl systém hodnocení nejlépe účinný je vypracování kritérií a metod hodnocení, případná návaznost na systém odměňování nutností. Kritéria by měla být v souladu s účelem hodnocení a povahou práce. Dále musí být také připraveny nezbytné dokumenty, které budou v průběhu hodnocení využívány. Zaměstnanci by měli být informováni ať už o samotném hodnocení tak i jeho smyslu.

Výsledky hodnocení jsou pak v praxi nejčastěji využity pro účely²¹:

- odměňování,
- rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- vzdělání a rozvoj,
- stimulace ke zlepšení pracovního výkonu.

²⁰ ARMSTRONG, M. *Personální management*, s. 253-254.

²¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, s. 210.

Hodnocení výkonů svých zaměstnanců je jedním z hlavních úkolů manažerů, díky němu jsou schopni ovlivnit osobní rozvoj podřízených a konfrontovat jejich pohledy na zaměstnance. Ve společnostech nejsou výjimkou jednotné systémy hodnocení, které jsou snadnější pro hodnotitele a odráží zájmy společnosti.

Hodnotící osoby však nemusí být zákonitě pouze bezprostředně nadřízení pracovníci, může jít také o zákazníky, externího hodnotitele, spolupracovníky, podřízené, dále také sebehodnocení, týmové hodnocení a assesment centra.

Hodnocení by se mělo zaměřit buď na výsledek práce, nebo sociální chování zaměstnance. Hodnocení výsledku práce spojujeme s charakteristikami, které jsou možné změřit či jiným způsobem zjistit jako kvalita, kvantita, včasnost, náklady atd. Se sociálním chováním jsou spojovány charakteristiky, které nejsou tak spolehlivé kvůli subjektivnosti přístupu hodnocení jako schopnost vést, schopnost rozhodovat se, iniciativnost, rozvážnost, disciplinovanost, odbornost, kritičnost, ochota a jiné.

2.10.1 Druhy hodnocení pracovníků²²

- Neformální hodnocení - závisí na každodenní komunikaci vedoucího pracovníka se zaměstnanci, kdy jsou zaměstnancem provedené výkony průběžně hodnoceny. Tento typ hodnocení je častější než si běžně uvědomujeme, jelikož je součástí každodenního vztahu nadřízeného s podřízeným. Plnění zadaných úkolů a pracovní chování je kontrolováno průběžně stejně tak jako by měla být poskytována zpětná vazba.
- Formální hodnocení – probíhá v menších intervalech, zato však pevně stanovených. Je výrazně racionálnější a další charakteristikou formálního hodnocení je standardizovanost. Jeho výsledkem jsou sepsané dokumenty, které jsou součástí osobního spisu zaměstnance.

2.11 Motivační profil

Jestliže chceme efektivně ovlivňovat motivaci pracovníka, je tedy nutné si uvědomit, že stimulace působí na daného jedince vždy pouze nepřímo, neboť se láme přes vnitřní podmínky člověka. V souvislosti s tím je potřeba poznat motivační profil daného

²² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, s. 208.

člověka, abychom věděli, jaké stimulační nástroje budou mít největší efekt na jeho motivaci.

„Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy člověka – jeho činnost (tj. chování, resp. jednání i prožívání) – určitým směrem orientují, které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti resp. v podobě motivovaného jednání.“²³

Každý zaměstnanec má svým způsobem specifickou skladbu vnitřních podnětů k práci. Tento soubor podnětů nazýváme - motivační profil, který se projevuje v celkovém zaměření člověka a vyjadřuje poměrně dlouhodobou skladbu jeho vnitřních sil ve vztahu k zařazení zaměstnance ve společnosti. Za základní dimenze jsou považovány²⁴:

- **Situační a perspektivní zaměření** – člověk s tímto zaměřením se orientuje na úkoly a cíle s tím, že bere na vědomí i jejich časové trvání. Orientace člověka na bezprostřední situace a výlučná orientace na perspektivy dlouhodobé.
- **Individuální a skupinová orientace** – zde jsou dva extrémy, a to úplné zapojení do společenské činnosti oproti vyhraněné nezávislosti na společenských kontaktech.
- **Orientace na úspěch nebo obsah činnosti** – zaměření na dosažení úspěchu bez ohledu na to, v jakém oboru činnosti člověk působí a snaha provést určitou práci i za cenu velkých obětí nekorespondujícím s významem činnosti.
- **Ekonomický prospěch a morální uspokojení** – zde se řadí zaměstnanci orientovaní na ekonomický prospěch a naopak přehlížející přiměřenému ekonomickému zajištění kompenzovanému pocitem sebeuspokojení.

²³ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*, s. 23.

²⁴ RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*, s. 35-38.

2.12 Souhrnné zhodnocení teoretických východisek

Teorie motivace je velmi rozsáhlou oblastí. Motivací rozumíme proces směřující k vyvolání podnětu, který má u zaměstnanců za následek podílení se na dosažení cílů daného podniku. Z pohledu vedení podniku na motivaci pohlížíme jako na dovednost vzbudit vnitřní zájem, ochotu a chuť se aktivně se zajímat a zapojovat do činností souvisejících s posláním a cíly firmy. Manažer či personalista musí brát v úvahu fakt, že veškeré teorie motivace nelze zobecnit na každého jedince.

Motiv výkonu člověka je charakteristika jedince spojovaná s dvěma tendencemi: člověk se orientuje na úspěch a zároveň má snahu se vyhnout neúspěchu. V lidské psychice působí různé pohnutky (motivy) a zároveň je člověk pod vlivem mnoha vnějších stimulů, které ovlivňují jeho chování. Pokud mluvíme o stimulaci, musíme si uvědomit, že je zapotřebí vnějších pobídek, které usměrňují lidské jednání. Maslowova teorie vychází z předpokladu, že lidské potřeby jsou hierarchické, přičemž na vrcholu je potřeba seberealizace. Tuto potřebu, jakožto jeden ze základních zdrojů motivace, lze dobře stimulovat pomocí různých motivačních programů.

Vroomova teorie očekávání předpokládá, že lidé jsou motivováni k dosažení cíle tehdy, věří – li v jeho hodnotu a pokud se mohou přesvědčit, že to co dělají, má opravdový smysl. Porterův a Lawlerův model je exaktní teorií, která chápe velikost úsilí přímo úměrnou hodnotě odměny a také na pravděpodobnosti, zda úsilí povede k odměně. Tyto teorie jsou potvrzeny a praxí a dojde – li k jejich narušení, tzn. k situaci, kdy pracovník nedostane odměnu, či nedosáhnou cíle, dojde k frustraci.

V případě že se na motivaci podíváme z pohledu zaměstnance, bude se jednat o pracovní motivaci. V praxi se jedná o produkt podmínek, v nichž se jedinec nachází. Motivace zaměstnance k výkonu je závislá na vnitřní motivaci zaměstnanců a také na vnější motivaci. Tyto vnější stimuly ovlivňující motivaci ze strany zaměstnavatelů jsou např. pochvala, mzda, povýšení, atd. Každý jedinec má jiné priority a proto nelze tyto poznatky příliš zobecnit. Zde bychom mohli uvést příklad Taylorovi teorie, který klade důraz na hmotnou složku odměňování. Naproti tomu stojí Herzberg, který uvádí za největší motivátor samotnou práci. V praxi jsou opět tyto teorie potvrzeny a dokonce bychom mohli říci, že fungují v souladu.

Samozřejmě, že lidé pracují pod vidinou hmotné odměny (mzdy), ale pokud se jim při této činnosti nedostává seberealizace či uspokojení z dobře odvedené práce, tak se časem stane, že jejich výkon klesne a s tím i právě ta hmotná odměna. Proto je důležité zaměstnance motivovat a existuje k tomu mnoho různým způsobů, kterými lze vzbudit zájem a chuť plnit podnikové cíle. V praxi se použijí hmotné či nehmotné odměny, ale také oboje zároveň, např. kariérní růstu je povětšinou spojen i se zvýšením platu. Důležité pro manažery je, aby v dané situaci poznali, zda zvolená forma motivace bude pro daného jedince opravdu motivující a zda je takto opravdu přimějí k žádoucím aktivitám.

V některých podnicích existují systémy hodnocení zaměstnanců. Tato hodnocení slouží pro účely podniku zejména pro účely odměňování, rozřazování, atd. Ovšem z pohledu zaměstnance to může být dobrý motivační stimul, jelikož bude chtít, aby jeho výsledky byly mezi nejlepšími. Systém hodnocení zaměstnanců patří k tedy k motivačním programům, kdy jde o konkretizaci systému práce s lidmi.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V rámci této kapitoly je vymezena charakteristika společnosti, popsána personální politika společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a. s. Dále je zde uveden současný stav odměňování, péče o zaměstnance a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti. Tato část práce se zabývá také délkou pracovní doby, vznikem a zánikem pracovního poměru. Druhá část se zabývá průběhem a vyhodnocením dotazníkového šetření, zaměřeného na spokojenost a motivaci zaměstnanců společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s.

3.1 Charakteristika firmy Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s.

Společnost Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s. je klasickým přirozeným monopolem, který musí nést odpovědnost za to, že všechny systémy zásobování, odvádění a čištění vod musí fungovat i v mimořádných situacích. Je to velký závazek, z něhož vyplývá potřeba vysoce profesionálního přístupu členů představenstva, dozorčí rady, ale především managementu společnosti.

Motto společnosti je *„Voda je život, chraňme ji. Voda není komerčním produktem jako ostatní výrobky, ale spíše dědictvím, které musí být chráněno. Mít čisté potoky, řeky a hlavně zdroje pitné vody je i do budoucna cílem představitelů akciové společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s.“*²⁵

3.2 Historie firmy

Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s. byla zapsaná do obchodního rejstříku, oddíl B, vložka 1147, vedeného Krajským soudem v Brně dne **8. listopadu 1993**. Svoji činnost provozuje v okrese Kroměříž a pitnou vodu dodává do měst Kroměříž, Holešov, Bystřice pod Hostýnem, Hulín, Chropyně, Morkovice a dalších obcí. Od září 1994 dodává vodu i do okresu Prostějov, a to do Nezamyslic. Hlavním a výlučným předmětem v podnikání naší společnosti je jak výroba a dodávka pitné vody, tak i odvádění a čištění odpadních vod, které představuje 96,16% celkového objemu výroby a tržeb. Jedná se o zboží, u něhož není možná zásadní inovace, vstup na zahraniční trhy

²⁵ Výroční zpráva společnosti VaK Kroměříž, a.s. 2012.

ani výraznější zvyšování produkce. Na druhé straně se jedná o službu, která musí být poskytována nepřetržitě a za všech okolností.

Zakladatelem společnosti byl Fond národního majetku ČR, na který přešel majetek státního podniku ve smyslu §11 odst. 3 zákona č. 92/1991 Sb. o podmínkách převodu majetku na jiné osoby. Předmět činnosti společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s. je přesně vymezen zakladatelskou smlouvou a usnesením valných hromad dle zápisu v Obchodním rejstříku. Hlavní činností je provozování vodovodů a kanalizací pro veřejnou potřebu, výroba a dodávka pitné vody včetně náhradního zásobování v případě přerušení dodávky z důvodu poruchy nebo opravy. Dále zabezpečuje odvádění odpadních a dešťových vod, jejich čištění na čistírnách odpadních vod včetně likvidace kalů. Laboratořemi společnosti jsou prováděny rozbor pitných a odpadních vod. Investorská činnost je zaměřena na přípravu a realizaci inženýrských staveb v oboru vodovodů a kanalizací.²⁶

3.3 Současnost

Obchodní aktivity společnosti jsou zaměřeny na okres Kroměříž a Prostějov a zaměřují se na šest základních oblastí²⁷:

- výroba a dodávka pitné vody,
- odkanalizování a čištění odpadních vod,
- provoz a údržba vodohospodářských zařízení,
- rozšiřování vodovodních sítí do obcí,
- provozování čistíren odpadních vod,
- rozbor pitných a odpadních vod.

Všechny činnosti akciové společnosti jsou nezbytné pro život měst a obcí a jeho obyvatel.

²⁶ Výroční zpráva společnosti VaK Kroměříž, a.s. 2012.

²⁷ tamtéž

Výše zapsaného základního kapitálu společnosti činí 778 844 000,- Kč a je zcela splacen. Základní kapitál je rozložen takto:

705 232	Ks	Akcí na jméno (města a obce)
73 612	Ks	Akcie na majitele

o jmenovité hodnotě po 1 000,- Kč.

Aktivity v oblasti ochrany životního prostředí

Za hlavní aktivity v oblasti ochrany životního prostředí v roce 2012 společnost považuje to, že byla zahájena stavba Rekonstrukce a rozšíření úpravní vody v aglomeraci Kroměříž. Dále probíhala ještě rekonstrukce Čistírny odpadních vod v Postoupkách. Čistírna odpadních vod v Bystřici pod Hostýnem byla vybavena kogenerační jednotkou a dále byl zrekonstruován ASŘTP. Pro monitorování kanalizačních sítí byl zakoupen kamerový kanalizační systém.²⁸

Investice

V roce 2012 společnost Vodovody a kanalizace Kroměříž a.s. prováděla investice zaměřené na rekonstrukce majetku, tak i na stavby zaměřené na další rozvoj. Investice směřovaly do oblasti rekonstrukce Úpravní vody v Kroměříži, rekonstrukce čistíren odpadních vod, rekonstrukcí vodovodní a kanalizační sítě, výměn strojů a zařízení.

Představenstvo společnosti věnuje trvalou péči údržbě, opravám a rekonstrukcím majetku společnosti. Na dodavatelské opravy bylo vynaloženo celkem 34 352 tis. Kč, což představuje ve srovnání s předchozím rokem nárůst o 4 456 tis. Kč. Na nové investice, které mají pro společnost velký význam, jsme v uplynulém roce vynaložili částku 103 145 tis. Kč a na splátky investičních úvěrů bankám 16 411 tis. Kč. Rozhodující část investic směřovala do obnovy vodohospodářského majetku společnosti. Z těch významných je představovala zejména „Rekonstrukce a rozšíření úpravní vody v aglomeraci Kroměříž“, odkoupení kanalizační čerpací stanice Hulín – Podstávek, „Rekonstrukce ČOV Postoupky“, vybudování vodovodního přivaděče

²⁸ Výroční zpráva společnosti VaK Kroměříž, a.s. 2012.

z Prusinovic do obce Tučapy včetně přístavby komory ve VDJ Prusinovice a napojení hlavní kanalizace v aglomeraci Kroměříž – část Těšnovice na ČOV Kroměříž.²⁹

Dotace

Využití možností z Operačního programu životního prostředí ČR přineslo společnosti velmi významné evropské dotace nejen pro rekonstrukce a intenzifikace čistíren odpadních vod, ale i prostředky na rekonstrukci a rozšíření úpravny vody v aglomeraci Kroměříž.

Postavení společnosti v konkurenčním prostředí

Je plně srovnatelné s ostatními vodárenskými společnostmi. Okresní působnost je zaměřena na Kroměřížsko a Prostějovsko.

Hospodářský výsledek za období 2010 – 2012³⁰

V uplynulém roce akciová společnost splnila valnou hromadou a představenstvem stanovené podnikatelské cíle, a to nejen v hlavních ukazatelích, jako je zisk, ale i v kvalitě dodávané pitné vody, v množství odkanalizování a čištění odpadních vod a hlavně v kvalitě ve vztahu k zákazníkům. To vše při zachování společensky přijatelné ceny vodného a stočného v částce 64,77 Kč/m³ včetně DPH a za okolností, kdy neustále trvá vliv ekonomické krize.

Společnost tím úspěšně navázala na dobré výsledky z let minulých. Pokračuje v nepřetržité a náročné práci naplňující jejich základní poslání – výrobu a dodávku pitné vody odběratelům, odvádění a čištění odpadních vod. Nadále se zaměřují na zefektivnění řídicí práce, zvýšení produktivity práce, snížení provozních nákladů a dosažení co nejlepších hospodářských výsledků, aniž by došlo ke snížení úrovně poskytovaných služeb zákazníkům.

²⁹ tamtéž

³⁰ Výroční zpráva společnosti VaK Kroměříž, a.s. 2012.

Tabulka 3: Výsledek hospodaření za období 2010 – 2012 (Zdroj: Výroční zpráva společnosti VaK Kroměříž, a.s. 2012)

UKAZATEL	Měrná jednotka	2010	2011	2012
Celkové výnosy a.s.	tis. Kč	278 254	279 056	284 138
Celkové náklady a.s.	tis. Kč	264 822	265 176	269 946
Zisk před zdaněním	tis. Kč	17 737	18 181	18 494
Zisk po zdanění	tis. Kč	13 432	13 880	14 192
Zaměstnanci		198	195	194

Hospodářský výsledek společnosti se za znázorněná období zvyšoval. Společnost uplatňuje jednotnou cenu vodného a stočného v rámci celé své oblasti působnosti na základě rozhodnutí akcionářů a.s. Všeobecný růst nákladů se projevil ve zvyšování provozních nákladů, což vedlo k postupnému růstu cen vodného a stočného. Ceny byly kalkulovány souladu s cenovým výměrem Ministerstva financí. Na základě rozhodnutí představenstva a.s. byla s platností **od 1. ledna 2012** stanovena jednotná cena vodného a stočného následovně.

Tabulka 4: Ceny vodného a stočného v roce 2012 (Zdroj: Výroční zpráva společnosti VaK Kroměříž, a.s. 2012)

	Cena bez DPH	DPH 14 %	Celkem vč. DPH
Vodné	28,45	3,98	32,43
Stočné	28,37	3,97	32,34
CELKEM	56,82	7,95	64,77

Ke zvýšení ceny došlo v důsledku dofinancování plánu obnovy vodovodů, dokončení rekonstrukce a intenzifikace ČOV Chropyně a zahájení rekonstrukce a rozšíření úpravny vody v Kroměříži. Celkové zvýšení činilo 5,66 %, z toho nárůst DPH představoval 4 %.

3.4 Předmět podnikání

Předmět činnosti společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s. je přesně vymezen zakladatelskou smlouvou a usnesením valných hromad dle zápisu v Obchodním rejstříku.

Přesně tedy³¹:

1. hostinská činnost,
2. provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
3. ošetřování rostlin, rostlinných produktů, objektů a půdy proti škodlivým organismům přípravky na ochranu rostlin nebo biocidními přípravky,
4. výroba elektřiny,
5. silniční motorová vozidla – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3, 5 tuny včetně,
6. podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady,
7. speciální ochranná dezinfekce, dezinfekce a deratizace - v potravinářských nebo zemědělských provozech,
8. výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

3.5 Organizační struktura společnosti³²

Organizační struktura společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s. je uvedena v příloze č. 1. Společnost se dělí na úseky, provozy a střediska. Úseky se dále člení na útvary a oddělení. Jednotlivé úseky mají své vlastní vedoucí, kteří jsou za něj zodpovědní. Organizační struktura je rozdělena do tří hlavních úseků, a to ředitele, výrobně technického náměstka a ekonomického náměstka.

³¹ Výroční zpráva společnosti VaK Kroměříž, a.s. 2012.

³² Výroční zpráva společnosti VaK Kroměříž, a.s. 2012.

3.5.1. Vedení společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a. s.

Představenstvo

Nejvyšším orgánem společnosti je **valná hromada**. Skládá se ze všech na ní přítomných akcionářů. Její zasedání se koná nejméně 1x za kalendářní rok. Svolá ji představenstvo společnosti, pokud zákon č. 513/1991 Sb. ve znění pozdějších předpisů nestanoví jinak.

Statutárním orgánem společnosti, který řídí její činnost a jedná jejím jménem, je **představenstvo**. Má sedm členů. Je voleno a odvoláváno valnou hromadou. Složení představenstva je uvedeno v příloze č. 2.

Dozorčí rada

Kontrolním orgánem společnosti, který dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti je **dozorčí rada**. Má šest členů. Člen dozorčí rady nesmí být zároveň členem představenstva. Složení dozorčí rady je uvedeno v příloze č. 3

Vedení společnosti

Vedení společnosti tvoří ředitel společnosti, výrobně technický náměstek a ekonomický náměstek.

3.5.2 Organizační struktura jednotlivých úseků

Ústav ředitele je veden ředitelem, který řídí celou akciovou společnost.



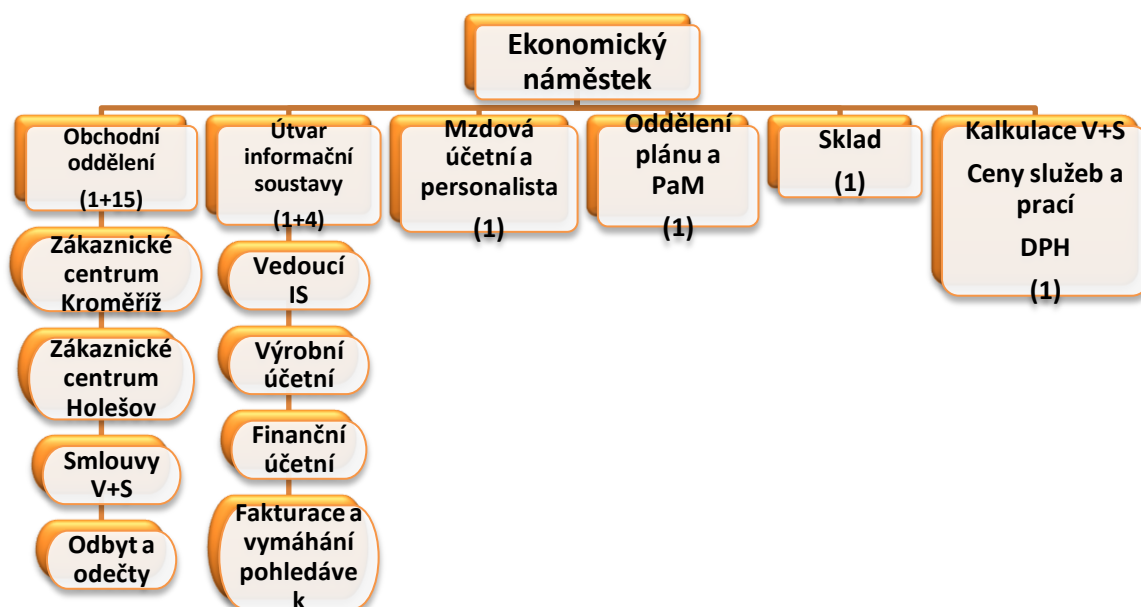
Obrázek 4: Organizační struktura úseku ředitele (Zdroj: Interní materiály společnosti VaK Kroměříž, a.s.)

Úsek výrobně technického náměstka je veden výrobně technickým náměstkem. Do úseku patří 7 níže popsaných provozů. Organizační struktura úseku výrobně technického náměstka je uvedena také graficky v příloze č. 4.

- Provoz pitná voda – skládá se ze střediska vodovody Kroměříž a Holešov, střediska odbytu vody, střediska jímání a úpravy vody. Jeho hlavním úkolem je výroba pitné vody a její distribuce k dodavatelům, řešení poruch a oprav na vodohospodářských zařízeních, včetně vodovodních přípojek.
- Provoz odpadní voda – skládá se ze střediska kanalizace Kroměříž a Holešov, středisek ČOV Břest, Dřínov, Hulín, Kvasice, Kroměříž, Morkovice, Postoupky, Plešovec, Trávník, Zdounky, Věžky, Chropyně, Holešov, Bystřice pod Hostýnem. Jeho hlavním úkolem je odvádění odpadních vod, řešení poruch a oprav na vodohospodářském zařízení, včetně zřizování kanalizačních přípojek.

- Provoz dispečink – zajišťuje dálkové řízení objektů a funkci energetika.
- Provoz dopravy (včetně správy budov a kantýny) – zajišťuje dopravu pro celou společnost. Odpovídá za evidenci dopravy a vyhodnocování zařízení GPS s výkazy práce zaměstnanců. Dále zajišťuje provoz telefonní ústředny, vede agendu telefonů, správu, údržbu a úklid v areálu společnosti.
- Technicko-provozní útvar a GIS – zajišťuje engineering u investiční výstavby společnosti, projektové práce pro potřeby společnosti, majetkovou a provozní evidenci. Hlavní náplní je pořizování a údržba dat na vodovodních a kanalizačních sítích v grafickém informačním systému s odbornou znalostí problematiky, dále vyhledávání poruch pro interní a externí odběratele, jejich zavedení do systému GIS, pravidelné vyhodnocování těchto výsledků až do návrhu plánu rekonstrukcí a oprav vodovodních a kanalizačních sítí.
- Vodohospodář
- Ekolog

Úsek ekonomického náměstka – je veden ekonomickým náměstkem. Do úseku patří oddělení a útvary graficky znázorněné na obrázku č. 5.



Obrázek 5: Organizační struktura úseku ekonomického náměstka (Zdroj: Interní materiály společnosti VaK Kroměříž, a.s.)

3.6 Personální politika³³

Úspěch společnosti závisí na profesionálním výkonu každého zaměstnance, proto je ve společnosti věnována velká pozornost personální, mzdové a sociální politice.

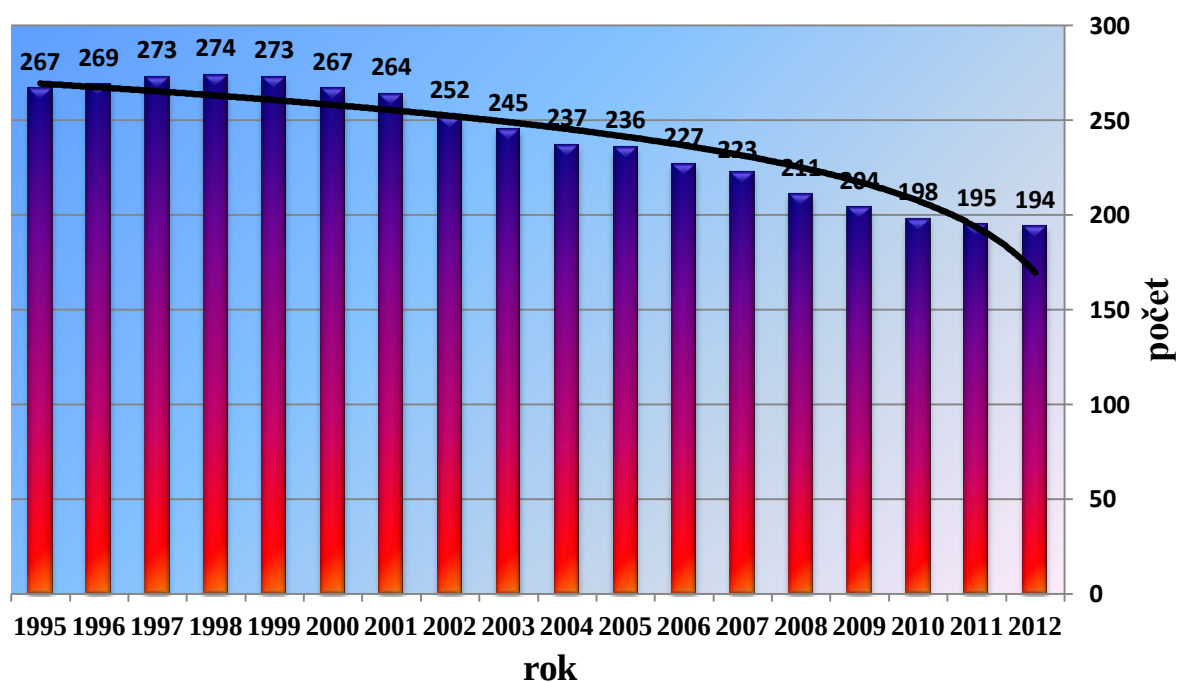
Personální politika společnosti v roce 2012 vycházela z rozhodnutí představenstva společnosti a z cíle zajistit a pokrýt všechny své činnosti kvalifikovaným, vysoce odborným a profesně zdatným personálem při dodržení optimálního počtu zaměstnanců na jednotlivých střediscích. Společnost zaměstnávala v roce 2012 v přepočteném stavu **194** zaměstnanců a v porovnání s rokem 2011 došlo k poklesu o 1 zaměstnance. Nynější stav zaměstnanců je 197.

Kvalifikační struktura zaměstnanců se řídí současnými potřebami společnosti. Pro odborný růst zaměstnanců jsou zabezpečována školení, odborné kursy a semináře.

Společnost svým dlouhodobým výzkumem zjistila optimální počet zaměstnanců. Při efektivním pokrytí všech svých činností kvalifikovaným, vysoce odborným a profesně zdatným personálem, se optimální počet pohybuje okolo 200 zaměstnanců.

³³ Výroční zpráva společnosti VaK Kroměříž, a.s. 2012.

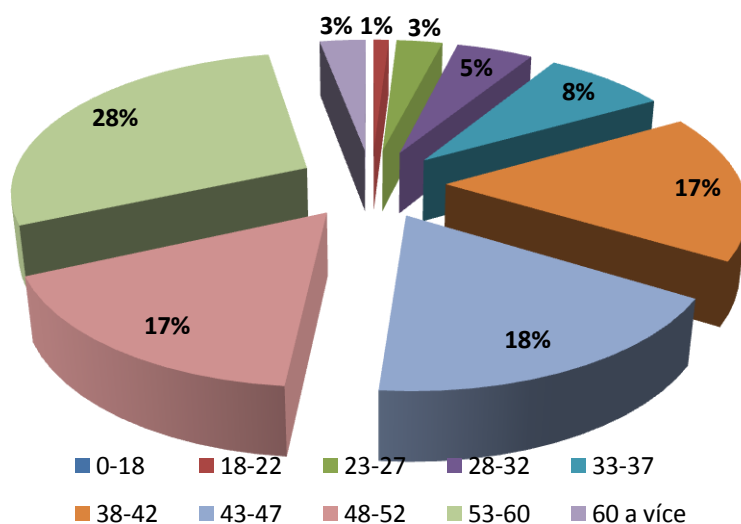
Přepočtený stav zaměstnanců



Graf 1: Přepočtený stav zaměstnanců v letech 1995-2012 (Zdroj: Výroční zpráva společnosti VaK Kroměříž, a.s. 2012)

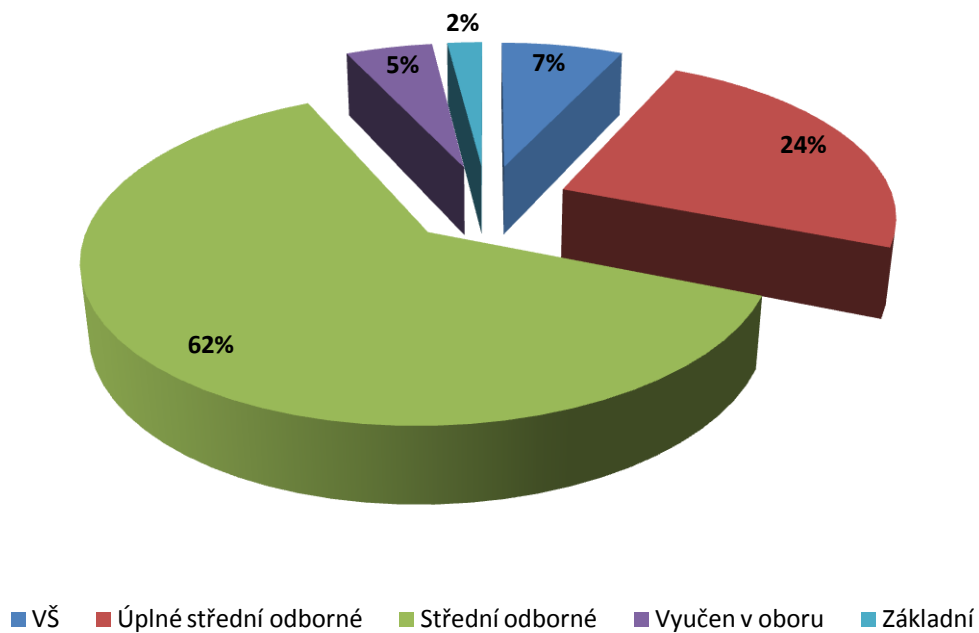
3.6.1 Věková, kvalifikační, profesní struktura zaměstnanců

Věková struktura zaměstnanců



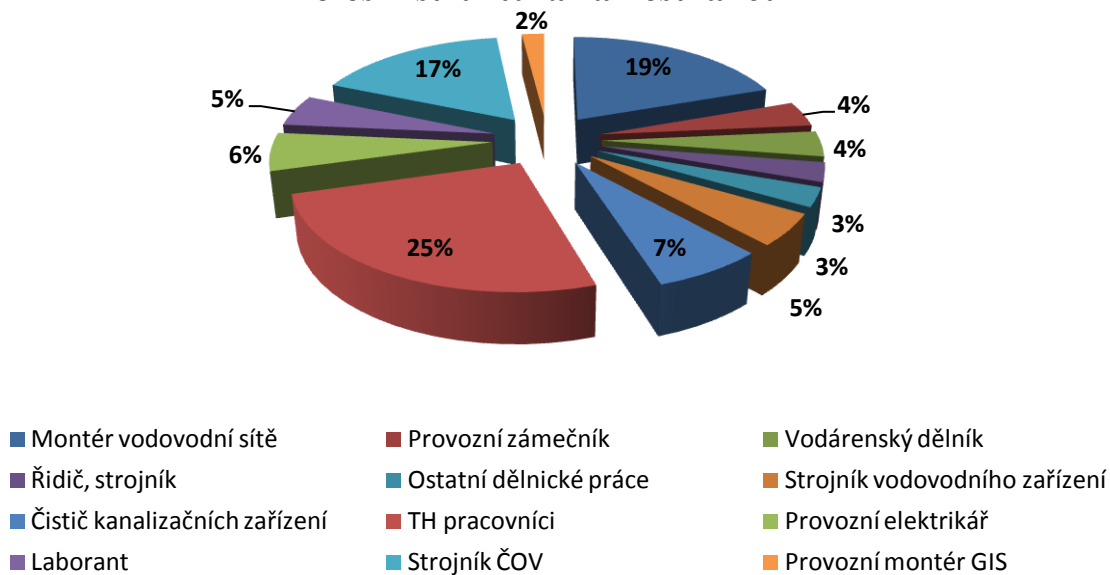
Graf 2: Věková struktura zaměstnanců (Zdroj: Výroční zpráva společnosti VaK Kroměříž, a.s. 2012)

Kvalifikační struktura zaměstnanců



Graf 3: Kvalifikační struktura zaměstnanců (Zdroj: Výroční zpráva společnosti VaK Kroměříž, a.s. 2012)

Profesní struktura zaměstnanců



Graf 4: Profesní struktura zaměstnanců (Zdroj: Výroční zpráva společnosti VaK Kroměříž, a.s. 2012)

Ve společnosti v současné době převažují zaměstnanci v dělnických profesích. Vzhledem k pracovnímu zaměření a kvalifikaci, jde v převážné většině o muže.

Druhou část zaměstnanců tvoří technicko-hospodářští pracovníci. Stejně jako v předchozí skupině, i zde tvoří převážnou část muži. Jde hlavně o technické pracovníky, vedoucí provozů, mistry, operátory. Ženy zastávají pozice zejména na ekonomickém úseku, personálním, obchodním oddělení nebo na zákaznickém centru.

3.7 Analýza systému motivace zaměstnanců ve společnosti VaK Kroměříž, a.s.

3.7.1 Systém odměňování³⁴

Snahou vedení společnosti je také vytváření příznivých mzdových podmínek pro stabilizaci odborných a řídicích zaměstnanců a kvalifikovaných manuálních zaměstnanců. Mzdový vývoj probíhá v souladu s uzavřenou Kolektivní smlouvou. Spolupráce mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací je korektní. Odborová organizace přistupuje ke všem jednáním se zaměstnavatelem velice konstruktivně a navozuje tak předpoklady i pro další stabilitu tohoto vztahu.

a) Základní mzda

Zaměstnanci přísluší za vykonanou práci mzda. Mzdou se rozumí měsíční nebo tarifní mzda (základní mzda, mzdový tarif, mzdové příplatky a ostatní mzdové složky stanovené v §109 až 121 ZP a v Kolektivní smlouvě společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s.).

Zaměstnanci jsou odměňováni tarifní nebo měsíční mzdou podle následujícího rozdělení:

- dělnické profese – tarifní i měsíční mzda,
- technické a administrativní funkce – měsíční mzda,
- manažerské funkce – mzda vyplývající z manažerských smluv.

³⁴ Kolektivní smlouva společnosti VaK Kroměříž, a.s.

Pro stanovení výše poskytovaných mezd uplatňuje zaměstnavatel 10-ti stupňový tarifní systém. Pro jednotlivé tarifní stupně je stanovena minimální hranice výše mzdy. Výše měsíční mzdy se musí rovnat nebo být vyšší než v kolektivní smlouvě sjednané minimální základní tarifní mzdy dle tarifního stupně, stanoveného dle charakteru skutečně vykonávané činnosti či práce, tj. dle nutné odborné přípravy, praxe, složitosti práce, organizační a řídicí schopnosti, odpovědnosti, zátěže a rizika. V příloze č. 5 je uveden vzor tiskopisu mzdového výměru používaného ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s.

K rozlišení prací dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti a podle druhu a oboru vykonávané práce je určen katalog příkladů prací dělnických povolání a technicko-hospodářských funkcí VaK Kroměříž, a.s., který stanoví zařazení funkcí do jednotlivých tarifních stupňů.

Mzdu v jednotlivých stupních lze stanovit max. do výše 50% nad minimální tarif.

b) Mzdové příplatky

Zaměstnancům náleží mzdové příplatky ve výši uvedené v tabulce č. 5.

Tabulka 5: Mzdové příplatky ve společnosti VaK Kroměříž, a.s. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Výše příplatku
za práci ve svátek	100% průměrného výdělku
za nařízenou práci přesčas	25-35% průměrného výdělku
za práci v noci	7 Kč/hodinu
za práci v obtížném prostředí u vybraných profesí	6 Kč/hodinu
za práci v odpolední směně od 14:00 – 22:00 hod v nepřetržitém provozu	3 Kč/hodinu
za práci v sobotu a v neděli	10% průměrného výdělku

- Příplatek za práci v noci přísluší zaměstnanci za každou hodinu odpracovanou v době od 22.⁰⁰ do 6.⁰⁰ hodin.
- V případě práce přesčas vykonávané v pracovních dnech v noci nebo v sobotu a v neděli se vyplácí oba příplatky, tj příplatek za přesčas i příplatek za práci v sobotu a v neděli, resp. příplatek za práci v noci v pracovních dnech.
- Za práci v nepřetržitém provozu v sobotu a v neděli 25% průměrného výdělku.
- Zaměstnanci, který na základě písemného pověření, zastupuje v plném rozsahu nepřítomného zaměstnance, náleží příplatek ve výši 30% mzdy zastupovaného zaměstnance za příslušné období. Proplacení se však provede až po 4 týdnech souvislého zastupování, nejdéle však po dobu 1 roku ode dne zastupování.
- Zaměstnancům kategorie D, kteří v souvislosti se zaměstnáním řídí služební motorové vozidlo nebo mechan. prostředek (bagr) a je s nimi uzavřena „Dohoda o používání svěřeného vozidla“, náleží měsíční příplatek ve výši 400,- Kč.
- Nařízená práce přesčas může činit maximálně 150 hodin v kalendářním roce a 8 hodin v týdnu. Výkon práce přesčas nad výše uvedené limity může zaměstnavatel požadovat pouze na základě podepsání dohody zaměstnancem, že souhlasí s výkonem práce. V kalendářním roce může zaměstnanec odpracovat nejvýše 416 hodin práce přesčas.

c) Nárůst mezd

- Po skončení zkušební doby, tedy 3 měsících zapracování a zhodnocení pracovních výsledků zaměstnance může být provedeno zvýšení mzdy, a to na základě návrhu přímého nadřízeného dle vnitřního mzdového předpisu.
- Při změně funkce či náplně práce – převede-li společnost zaměstnance na jinou funkci zařazenou ve vyšším tarifním stupni, přísluší mu vyšší mzda ode dne účinnosti tohoto zařazení.
- Přearadí-li společnost zaměstnance do vyššího tarifního stupně v rámci téže funkce, přísluší mu vyšší mzda, neurčí-li společnost pozdější datum účinnosti,

od prvního dne kalendářního měsíce následujícího po dni platnosti tohoto opatření. Je-li tímto dnem první den v měsíci, od tohoto dne.

- Celkový objem mzdových prostředků bývá na začátku roku navýšen o stanovené % oproti objemu mezd z předchozího roku z důvodu inflace. Záleží to na rozhodnutí vedení společnosti a schválení představenstvem společnosti. A to všem zaměstnancům pokud jsou k dispozici prostředky. Valorizace mzdy není jednotlivými zaměstnanci nárokovatelná, o skutečném zvýšení mzdy individuálně rozhoduje přímý nadřízený a vedení společnosti dle příslušné směrnice ředitele.

d) Pracovní pohotovost

V rámci dohodnuté pracovní pohotovosti dle příslušné směrnice ředitele může zaměstnavatel zaměstnanci pracovní pohotovost nařídit, aby byl mimo pracovní dobu připraven k výkonu práce. Za tuto dobu náleží odměna a to za hodinu pohotovosti mimo pracoviště 12% průměrného hodinového výdělku.

Bude-li zaměstnanec povolán k výkonu práce, přísluší zaměstnanci mzda s příplatkem za práci přesčas. Prémie za přesčasové hodiny na pohotovosti se stanoví z hodinové tarifní sazby zaměstnance.

Zaměstnavatel přitom zajistí na vlastní náklady dopravu zaměstnance na pracoviště a zpět po skončení práce, nedohodne-li se s ním jinak. Doba přepravy zaměstnance z bydliště na místo výkonu práce a zpět se zahrne do doby výkonu práce.

e) Mimořádné odměny

Zaměstnancům lze poskytnout odměnu formou šekových knížek a to:

- za splnění mimořádných úkolů (např. náročná porucha),
- na základě předem stanovených a vyhodnocených úkolů,
- na základě směrnice ředitele k ocenění zaměstnanců (při dovršení životního jubilea a při prvním odchodu do starobního důchodu nebo invalidního důchodu III. stupně).

f) Prémie

Prémiový řád je vypracován za účelem zainteresovanosti zaměstnance na plnění úkolů a.s., provozu, hospodářského střediska a vlastní práce.

Hodnocení úkolů se provádí:

- měsíčně,
- čtvrtletně,
- ročně.

Příděl mzdových prostředků na prémiovou složku pro jednotlivá střediska je stanoven na základě vnitropodnikové metodiky na celé období příslušného čtvrtletí.

Výše prémie pro jednotlivé zaměstnance je stanovena procentní sazbou s přihlédnutím k náročnosti úkolů, ekonomického přínosu práce a žádoucí diferenciaci. Výše prémie v % je stanovena v Kolektivní smlouvě a může být zvýšena se souhlasem ředitele VaK Kroměříž, a.s. Přiznání prémie a odměn u pracovníků se stanovenými premiovými ukazateli je podmíněno splněním hospodářského výsledku a.s.

Prémie se nevztahují na zaměstnance, kteří vykonávají práci na základě dohody o provedení práce či pracovní činnosti.

Výrobní dělníci

Konkrétní výši prémie v jednotlivých měsících u zaměstnanců kategorie D stanoví přímý nadřízený na základě hodnocení zaměstnance, a to za:

- plnění pracovních úkolů podle množství a kvality práce,
- dodržování bezpečnosti a hygieny práce,
- případně další ukazatel, stanovený přímým nadřízeným písemnou formou.

Měsíční prémie mohou činit pro jednotlivé zaměstnance od 0 do 50% prostředků určených pro rozdělení mezi zaměstnance v jednom středisku a to na základě hodnocení mistra pokud se jedná o prémii do výše 35%. V případě vyšší prémie je nutný písemný souhlas výrobně technického náměstka.

THP pracovníci

Výše prémie u zaměstnanců kategorie T závisí na splnění stanovených premiových ukazatelů (4-5) a jmenovitých úkolů. V případě nesplnění premiových ukazatelů může být prémie pozastavena nebo zčásti, případně zcela nepřiznána. V příloze č. 6 je uveden vzor tiskopisu premiových ukazatelů používaného ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s.

Vedoucí pracovník každé čtvrtletí zhodnotí plnění premiových ukazatelů a následně přizná stanovené procento prémie. Někteří THP pracovníci mají prémie pouze měsíčně. Někteří THP pracovníci mají měsíčně zálohy na prémie a čtvrtletně pak doplatek.

g) Porovnání průměrné měsíční mzdy zaměstnanců s celorepublikovou průměrnou měsíční mzdou a mzdou v kraji za rok 2012

Společnost Vodovody a kanalizace Kroměříž, a. s. se nachází ve Zlínském kraji, v okrese Kroměříž. Podle Českého statistického úřadu byla průměrná měsíční hrubá mzda v podnicích ve Zlínském kraji v roce 2012 22 173 Kč (v přepočtu na plně zaměstnané osoby) a celorepubliková průměrná měsíční mzda činila v tomto roce 25 101 Kč, což m) je zřejmé z tabulky č. 6. Průměrná měsíční hrubá mzda ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s. za rok 2012 činila 25 559 Kč. Z čehož vyplývá, že společnost vyplácela v roce 2012 svým zaměstnancům mzdy převyšující celorepublikový i krajský průměr.

Tabulka 6: Počet zaměstnanců a jejich průměrné hrubé měsíční mzdy v ČR a krajích v 1. až 4. čtvrtletí 2012
(Zdroj: http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/zamestnanci_a_jejich_prumerna_mzda_ve_zlinskem_kraji_ve_4_ctvrtleti_a_za_rok_2012)

(předběžné výsledky)

	Přepočteno na plně zaměstnané				Ve fyzických osobách	
	Počet zaměstnanců (tis. osob)	index 2012/2011	Průměrná mzda (Kč)	index 2012/2011	Průměrná mzda (Kč)	index 2012/2011
Česká republika	3 759,9	99,1	25 101	102,7	24 262	102,7
z toho kraje:						
Hl. město Praha	755,5	101,5	32 621	102,0	31 214	101,9
Středočeský	358,8	99,5	24 749	102,8	23 989	102,8
Jihočeský	214,1	98,4	22 337	102,1	21 614	102,1
Plzeňský	201,5	99,6	23 846	102,8	23 108	102,8
Karlovarský	91,2	97,1	21 274	102,0	20 602	101,9
Ústecký	242,5	97,2	22 785	102,7	22 161	102,7
Liberecký	137,5	98,7	22 789	102,2	22 069	102,2
Královéhradecký	183,0	97,9	22 827	103,0	22 085	103,0
Pardubický	174,0	98,4	22 058	102,8	21 391	102,7
Vysočina	165,7	98,8	22 307	102,2	21 698	102,1
Jihomoravský	425,2	98,6	24 181	103,0	23 320	102,9
Olomoucký	205,0	99,2	22 487	103,1	21 737	103,0
Zlínský	189,6	98,7	22 173	102,9	21 513	102,9
Moravskoslezský	414,1	98,1	23 577	102,7	22 919	102,7

3.7.2 Péče o zaměstnance³⁵

V souladu s ustanovením Kolektivní smlouvy vynakládá společnost finanční prostředky na zajištění svých sociálních zaměstnaneckých programů. Finanční prostředky jsou vydávány zejména na stravování, odměny při životních a pracovních výročích, na rekreaci, sportovní a kulturní akce zaměstnanců. Zaměstnancům ve vybraných profesích bylo umožněno využívat rehabilitačního pobytu v Luhačovicích. Společnost rovněž přispívá svým zaměstnancům na penzijní připojištění a životní pojištění. Další sociální výhody přináší zaměstnanecké účty v rámci sociálních nákladů ve společnosti, kde průměrný roční příděl na zaměstnance je 3 200,- Kč.

³⁵ Kolektivní smlouva společnosti VaK Kroměříž, a.s.

Zaměstnanci mohou využívat níže popsaných benefitů daných kolektivní smlouvou.

- **Dovolená** – prodloužení řádné dovolené o jeden týden všem zaměstnancům.
- **Příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění**

Společnost poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění a vytváří tak do určité míry podmínky pro zachování životní úrovně zaměstnanců po skončení aktivní činnosti a odchodu do důchodu. Na tento příspěvek mají zaměstnanci nárok po dvou letech v pracovním poměru a to ve výši 1 400 Kč (1100 + 300).

- **Přidělení služebního automobilu, mobilního telefonu a notebooku**

Společnost Vodovody a kanalizace Kroměříž, a. s. poskytuje členům managementu a některým vedoucím pracovníkům služební automobily, mobilní telefony a notebooky, které mohou využívat i k soukromým účelům. Notebook a mobilní telefon využívají všichni vedoucí pracovníci a také mistři. A samotný notebook využívají i dělnické profese a někteří pracovníci THP.

- **Příspěvek na stravování – zvýhodněné závodní stravování**

Zaměstnavatel nabízí stravování přímo v budově společnosti. Z tohoto důvodu neposkytuje klasicky příspěvky formou stravenek, ale tento benefit je nahrazen příspěvkem společnosti na závodní stravování a to v částce 6 Kč na jeden oběd. Závodní stravování mají možnost využívat také bývalí zaměstnanci společnosti (důchodci). Pro zaměstnance pracující v nepřetržitém provozu je možnost koupení chlazených jídel s možností ohřevu. Pro ty, kteří jsou v terénu a nejezdí do budovy do kantýny na oběd, jsou možné poskytnout i stravenky.

- **Rekreace, léčebné pobyty**

Společnost přispívá svým zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům na rekreace v podnikovém zařízení, rehabilitační pobyty a dětskou rekreaci rodinných příslušníků organizované VaK Kroměříž, a.s.

- **Sport**

Zaměstnavatel je ochoten přispívat pracovníkům společnosti, kterým trvá pracovní poměr v a.s. nejméně 1 rok na sportovní činnosti. Příspěvek lze poskytnout pouze za předpokladu, že jde o akce organizované akciovou společností nebo odborovou organizací.

- **Sociální výpomoc**

Společnost nabízí poskytnutí jednorázové sociální výpomoci zaměstnancům společnosti, kteří jsou v trvalém pracovním poměru nejméně 1 rok, v mimořádně závažných případech:

- živelná pohroma či jiná přírodní katastrofa,
- při úmrtí zaměstnance nebo manžela (manželky) zaměstnance, nejbližším pozůstalým,
- při dlouhodobé pracovní neschopnosti a to delší než 6 měsíců.

Při rozhodování je třeba posoudit počet vyživovaných osob, výše průměrné mzdy a pokles životní úrovně rodiny. Sociální výpomoc může v jednotlivých případech činit do 5 000 Kč. Výjimky uděluje vedení společnosti.

- **Dary**

Zaměstnancům společnosti VaK Kroměříž, a.s. jsou poskytovány peněžní a nepeněžní dary, a to při:

- pracovních výročí 20 let a každých dalších 5 let práce ve společnosti,
- životních výročí 50 a 60 let,
- prvním odchodu do důchodu (starobní, plný invalidní).

3.7.3 Osobní účet sociálního fondu zaměstnance³⁶

Společnost Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s. vytváří v souladu s právními předpisy **sociální fond**. Ten se pro účely čerpání jeho prostředků rozděluje na část:

- zaměstnaneckou – čerpání v rámci osobního účtu sjednaného pro každého zaměstnance,
- společnou – určenou pro poskytování specifikovaných výdajů.

Každému zaměstnanci společnosti v pracovním poměru delším než 3 kalendářní měsíce je stanoven finanční limit pro individuální čerpání prostředků ze sociálního fondu na dané období. Tento limit včetně jeho čerpání je evidován na tzv. Osobním účtu a je pro dané období nepřekročitelný. Zaměstnanci, kterému začíná pracovní poměr v průběhu období, se stanoví limit dodatečně v poměrné výši ke standardnímu limitu ostatních zaměstnanců. Výši přidělu na Osobní účet zaměstnanců stanovuje ředitel společnosti na základě rozpočtu sociálního fondu.

K čerpání prostředků z osobních účtů lze použít poukázky Flexi Pass, kterými lze platit bez nutnosti vystavení dokladu. U smluvních partnerů je možno platit pouze poukázkami, které si zaměstnanec vyzvedne v pokladně společnosti a hodnota poukázky mu bude odečtena z osobního konta.

Z osobního účtu lze čerpat:

- příspěvek na individuální rekreaci zaměstnanců společnosti,
- příspěvek na individuální rehabilitaci – masáže,
- příspěvek na sportovní činnosti – např. plavání, bowling, kuželky, apod.,
- vitamínové prostředky.

Čerpání nad rámec Osobního účtu na základě obecných společných výdajů:

- závodní stravování,
- příspěvek na činnost odborového svazu,
- příspěvek na dětskou rekreaci,
- provoz rekreačního zařízení Rusava,

³⁶ Kolektivní smlouva společnosti VaK Kroměříž, a.s.

- setkání s důchodci,
- setkání zaměstnanců,
- dary peněžní a nepeněžní,
- sociální výpomoc nevratná,
- rehabilitace Luhačovice,
- kopaná Kroměříž a Holešov.

Príspevky ze sociálního fondu jsou poskytovány pouze na základě dokladů vystavených v České republice a v české měně, znějící na jméno společnosti VaK Kroměříž, a.s.

3.7.4 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci³⁷

Důsledná kontrola prováděná pověřenými zaměstnanci na všech úrovních řízení přispěla k tomu, že v průběhu roku 2012 nedošlo k žádnému smrtelnému ani těžkému pracovnímu úrazu. Společnost v rámci bezpečnosti a ochrany zdraví při práci svých zaměstnanců nabízí:

- očkování proti chřipce,
- očkování proti klíšťové encefalitidě,
- očkování proti žloutence typu A u vybraných profesí,
- úhrada lékařských prohlídek – vstupní, výstupní, preventivní, speciální,
- pracovní oděvy a osobní ochranné pomůcky, včetně mycích prostředků,
- nápoje při mrazech nebo horku,
- závodní lékař v Kroměříži i Holešově.

3.7.5 Vzdělávání zaměstnanců

Společnost poskytuje pracovní volno na odborné konference, kurzy, školení, semináře, tematické exkurze a hradí účastnické poplatky, kurzovné za své zaměstnance, pokud je to pro výkon jejich profese nezbytné, či přínosné.

³⁷ Kolektivní smlouva společnosti VaK Kroměříž, a.s.

Pro odborný růst mají zaměstnanci zabezpečovány například možnosti uvedené níže.

- THP pracovníci
 - školení při změně zákonů,
 - školení při zavádění nových programů.
- Výrobní dělníci
 - svářečské průkazy,
 - řidičské průkazy – řízení referentských vozidel,
 - odborná způsobilost k obsluze tlakových nádob,
 - školení elektrikářů,
 - odborná způsobilost k používání křovinořezu či motorové pily.

Bezpečnostní technik a mistr jsou pověřeni dohledem nad platností těchto dokumentů.

- Členové managementu mají možnost navštěvovat kurz anglického jazyka.

3.8 Pracovní poměr³⁸

Výběrové řízení probíhá nejdříve v rámci společnosti, pokud se nepřihlásí interní kandidáti nebo tito kandidáti nesplňují požadované kritéria, zveřejní se inzerát na pracovní pozici na internetových stránkách Vodovodů a kanalizací Kroměříž, a.s, úřadu práce a v novinách - Týdeník Kroměřížska a Zpravodajský čtrnáctideník Holešovsko. Pro tuto činnost je vydána směrnice na výběr a přijímání uchazečů o práci.

Vždy je stanoven termín do kdy je možné zaslat životopis, následně má možnost mistr vybrat si určitý počet vyhovujících kandidátů, maximálně však 10. Tito uchazeči o práci jsou pozváni na výběrové řízení, kde podstoupí písemný test a ústní pohovor. Je sestaveno pořadí kandidátů podle úspěšnosti, kvůli možnosti nepřijetí pracovní nabídky nejúspěšnějším kandidátem a všichni jsou obesláni s informací, zda vyhovují či nevyhovují podmínkám.

³⁸ Kolektivní smlouva společnosti VaK Kroměříž, a.s.

Vybraný pracovník podstoupí lékařskou prohlídku a poskytne zápočtový list (potvrzení o přecházejícím zaměstnání), občanský průkaz, řidičský průkaz, číslo účtu, kartu zdravotní pojišťovny a výuční list, maturitní vysvědčení či vysokoškolský diplom. Pokud chce uplatňovat slevu na děti, musí také doložit jejich rodné listy, potvrzení o studiu a potvrzení, že manžel/ka neuplatňuje slevu na tyto děti. A obdrží dokument s popisem pracovní náplně dle katalogu prací, dle kterého jsou zaměstnanci rozděleni do mzdových tříd.

Vznik pracovního poměru

Pracovní poměr vzniká dnem, sjednaným v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce. Pracovní smlouva se uzavírá na určitou dobu 1 roku s tří měsíční zkušební dobou, po roce se ještě jednou prodlouží na 1 rok. Po uplynutí tohoto roku už se sjedná pracovní smlouva na dobu neurčitou. Podle zákoníku práce je možné pracovní smlouvu prodlužovat 3krát po třech letech (9 let).

Zřídí-li se nové pracovní místo, nebo uvolní-li se pracovní místo již zřízené, může zaměstnavatel toto místo přednostně nabídnout zaměstnancům společnosti a zaměstnancům, kteří byli uvolněni z důvodů organizačních změn a mají pro toto místo odpovídající kvalifikaci.

Ukončení pracovního poměru

- *Výpovědní lhůta*

Výpovědní lhůta je stejná pro zaměstnavatele i pro zaměstnance a činí 2 měsíce. Počíná běžet od prvního dne kalendářního měsíce následujícího po doručení výpovědi druhé straně a končí uplynutím posledního dne příslušného kalendářního měsíce.

- *Odstupné*

Zaměstnanci, který byl uvolněn výpovědí v souvislosti s prováděním organizačních změn podle §52 písm. a) až c) ZP nebo s kterým byl z týchž důvodů rozvázán pracovní poměr dohodou, vyplatí zaměstnavatel odstupné, které se řídí zákoníkem práce §67 odst. 1 ve výši nejméně:

- a) jednonásobku průměrného výdělku, jestliže pracovní poměr zaměstnance u zaměstnavatele trval méně než 1 rok,
- b) dvojnásobku průměrného výdělku, jestliže pracovní poměr zaměstnance u zaměstnavatele trval alespoň 1 rok a méně než 2 roky,
- c) trojnásobku průměrného výdělku, jestliže pracovní poměr zaměstnance u zaměstnavatele trval alespoň 2 roky.

Pokud zaměstnanec ukončí pracovní poměr z těchto důvodů dohodou v měsíci podání výpovědi, obdrží navíc odstupné ve výši dvojnásobku průměrného výdělku, což je **nad rámec zákoníku práce**.

Zaměstnanci, u něhož dochází k rozvázání pracovního poměru výpovědí danou zaměstnavatelem z důvodů uvedených v §52 písm. d) nebo dohodou z těchto důvodů, náleží při skončení pracovního poměru odstupné ve výši dvanáctinásobku průměrného výdělku (§67 odst. 2). Podmínkou je předložení lékařského posudku o zdravotním stavu zaměstnance nebo rozhodnutí sociálního zabezpečení.

Dojde-li v důsledku organizačních změn uvedených v §52, písm. a) až c) Zákoníku práce k odchodu zaměstnance do starobního důchodu ve smyslu §30 Zákona č. 155/95 Sb. o důchodovém pojištění ve znění pozdějších právních předpisů, doplatí zaměstnavatel tomuto bývalému zaměstnanci rozdíl mezi důchodem přiznaným a důchodem, na který by mu odpracováním plného počtu let vznikl nárok, pokud nebude po vzniku nároku na starobní důchod před dosažením důchodového věku vykonávat výdělečnou činnost. Takto zjištěný rozdíl bude bývalému zaměstnanci vyplácen až do dovršení důchodového věku. Podmínkou však je, že pracovní poměr dotyčného zaměstnance u zaměstnavatele trval po dobu nejméně 5 let. Tato výplata rozdílu musí být schválena statutárními orgány zaměstnavatele.

Se zaměstnanci, kteří splňují podmínky pro přiznání starobního důchodu, projedná personálně mzdová účetní s ročním předstihem jejich další působení u zaměstnavatele.

3.8.1 Pracovní doba

Délka týdenní pracovní doby rovnoměrně rozvržené činí 37,5 hodin týdně. U nepřetržitých provozů, tedy pro zaměstnance pracující na směny, délka týdenní pracovní doby nerovnoměrně rozvržené činí 36,25 hodin týdně. Zaměstnavatel může vyslat zaměstnance na dobu nezbytné potřeby na pracovní cestu.

- *Pracovní doba je stanovena takto:*

Pondělí až pátek 6:30 - 14:30 hodin

Střediska s nepřetržitými provozy 6:00 – 18:00 hodin

18:00 – 6:00 hodin

Pracovní doba v nepřetržitém provozu musí být harmonogramem střídání směn rozvržena tak, aby zaměstnanec měl minimálně 1x za měsíc volno v sobotu a neděli.

Odpracovaná doba je evidována a automaticky zpracována docházkovým systémem a identifikační karty.

- *Přestávka v práci*

Zaměstnancům s rovnoměrně rozvrženou pracovní dobou je poskytnuta neplacená přestávka na oběd od 11:00 do 11:30 a zaměstnanci pracující na směny mají nárok na přestávky 2.

3. 9 Analýza současného systému motivace

Ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s. jsem provedla pod vedením mé konzultantky, asistentky ekonomického náměstka, paní Ing. Terezy Mlčákové průzkum spokojenosti zaměstnanců se současným motivačním systémem. Výsledky vypovídají nejen o motivaci zaměstnanců k pracovnímu výkonu, ale také o jejich spokojenosti s firmou Vodovody a kanalizace Kroměříž, a. s. Samotný sběr informací proběhl v březnu roku 2013.

Po konzultacích ve firmě Vodovody a kanalizace Kroměříž a.s. a vedoucím diplomové práce, Ing. Robertem Zichem, Ph.D., byl sestaven dotazník, obsahující 22 otázek. Při sestavování jsem zkoumala vztah finančního a nefinančního ohodnocení, výši mzdy, pracovní spokojenost, a zda se zaměstnanci cítí motivováni či ne. Dotazník je uveden v příloze č. 7.

Výběr respondentů pro dotazníkové šetření je v mém případě jasně dán tím, že se práce zabývá konkrétní společností a byli tedy osloveni se žádostí o účast v dotazníkovém šetření všichni zaměstnanci společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a. s. Zároveň jim byl vysvětlen cíl dotazníkového šetření a oznámen termín pro ukončení vyplňování dotazníků. Sběr informací byl prováděn za asistence mé konzultantky v Kroměříži, kde sídlí společnost VaK Kroměříž a.s. Bylo mi vráceno 101 vyplněných dotazníků, což vzhledem k počtu zaměstnanců ve společnosti (197) představuje 51 % návratnost. Což je vzhledem ke složení vzorku zásadě dostatečný počet, jelikož odpovídá celkové struktuře společnosti.

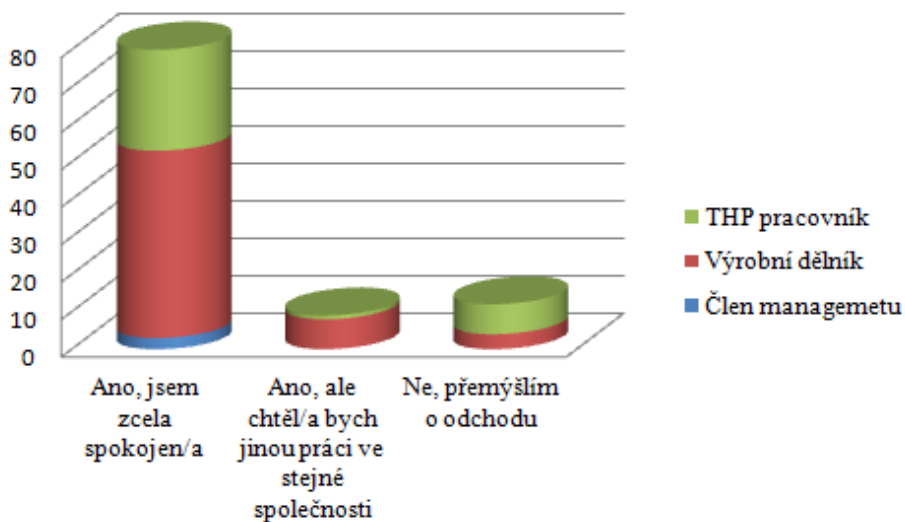
3.9.1 Interpretace výsledků průzkumu

Odpovědi na otázky jsou zpracovány v závislosti na pracovním zařazení zaměstnanců. Vliv věku, pohlaví, délky práce a kvalifikace na odpovědi respondentů společnost Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s. nevyžadovala zpracovat.

1. otázka

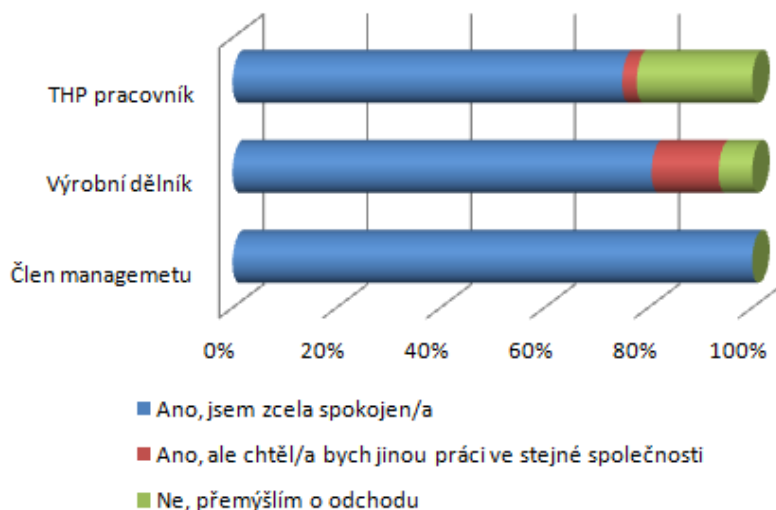
Tabulka 7: Spokojenost respondentů s prací ve společnosti VaK Kroměříž, a.s.

Spokojenost respondentů v zaměstnání	Počet			Celkem
	Člen managementu	Výrobní dělník	THP pracovník	
Ano, jsem zcela spokojen/a	3	50	27	80
Ano, ale chtěl/a bych jinou práci ve stejné společnosti	0	8	1	9
Ne, přemýšlím o odchodu	0	4	8	12
Celkem	3	62	36	101



Graf 5: Spokojenost respondentů s prací ve společnosti VaK Kroměříž, a.s.

89 respondentů z celkového počtu 101 je s prací ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s. spokojeno. 80 respondentů, tedy většina zaměstnanců je spokojeno zcela a 9 z nich je sice spokojeno, ale představovali by si k plné spokojenosti vykonávat v této společnosti jinou práci. A přestože jen 12 respondentů uvedlo, že přemýšlí o odchodu a nejsou tedy spokojeni, je třeba se zajímat o důvod této nespokojenosti.



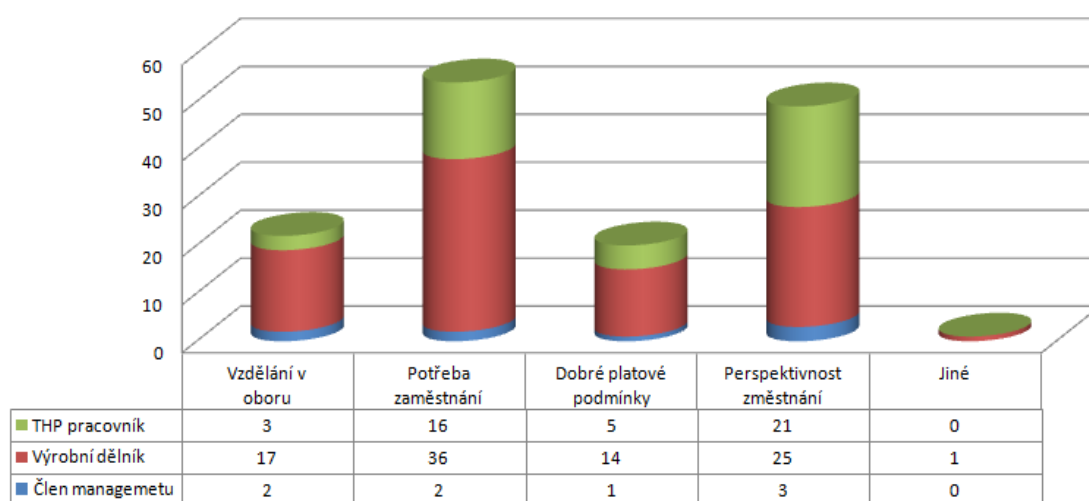
Graf 6: Procentuelní spokojenost respondentů

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že jsou se současným motivačním systémem nejvíce spokojeni členové managementu a vyhovuje více i dělníkům než THP pracovníkům. Z výsledků výzkumu je patrné, že 8 respondentů z řad THP pracovníků je zcela nespokojeno a nejvíce zaměstnanců, kteří by si přáli změnu pozice ve společnosti, je z řad dělnických profesí.

2. otázka

Tabulka 8: Důvody vedoucí k zaměstnání ve společnosti VaK Kroměříž, a.s.

Důvod zaměstnání ve společnosti	Počet			Celkem
	Člen managementu	Výrobní dělník	THP pracovník	
Vzdělání v oboru	2	17	3	22
Potřeba zaměstnání	2	36	16	54
Dobré platové podmínky	1	14	5	20
Perspektivnost zaměstnání	3	25	21	49
Jiné	0	1	0	1
Celkem	8	93	45	146



Graf 7: Důvody vedoucí k zaměstnání ve společnosti VaK Kroměříž, a.s.

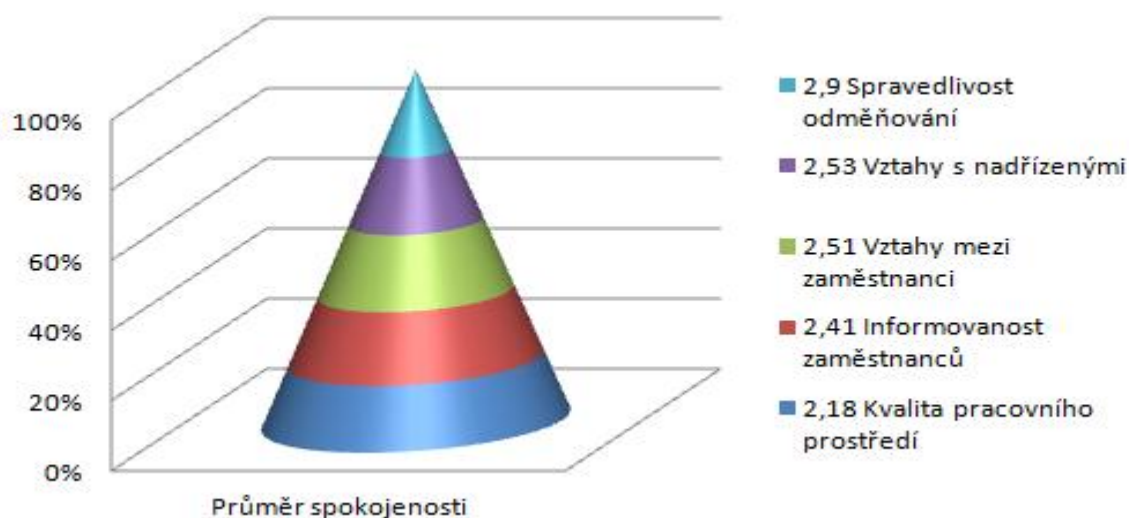
Pro většinu respondentů, přesně tedy 54, je důvodem práce pro společnost potřeba zaměstnání, přestože více respondentů s pracovním zařazením člen managementu a THP pracovník uvádělo za hlavní důvod perspektivnost zaměstnání. Druhým nejčastějším důvodem byla uváděna již zmíněná perspektivnost zaměstnání, která byla vybrána 49 respondenty. Důvodem vedoucím k zaměstnání ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s. je dále vzdělání v oboru a následují platové podmínky. 1 z respondentů odpověděl na otázku jinak, důvodem je nabytí zkušeností.

3. otázka

Tabulka 9: Spokojenost ve vybraných oblastech

Míra spokojenosti	Člen managementu	THP pracovník	Výrobní dělník	Průměr spokojenosti
Vztahy mezi zaměstnanci	2,67	2,21	2,66	2,51
Vztahy s nadřízenými	2,50	2,48	2,61	2,53
Informovanost zaměstnanců	2,17	2,36	2,69	2,41
Kvalita pracovního prostředí	2,00	2,03	2,50	2,18
Spravedlivost odměňování	2,83	2,73	3,13	2,90

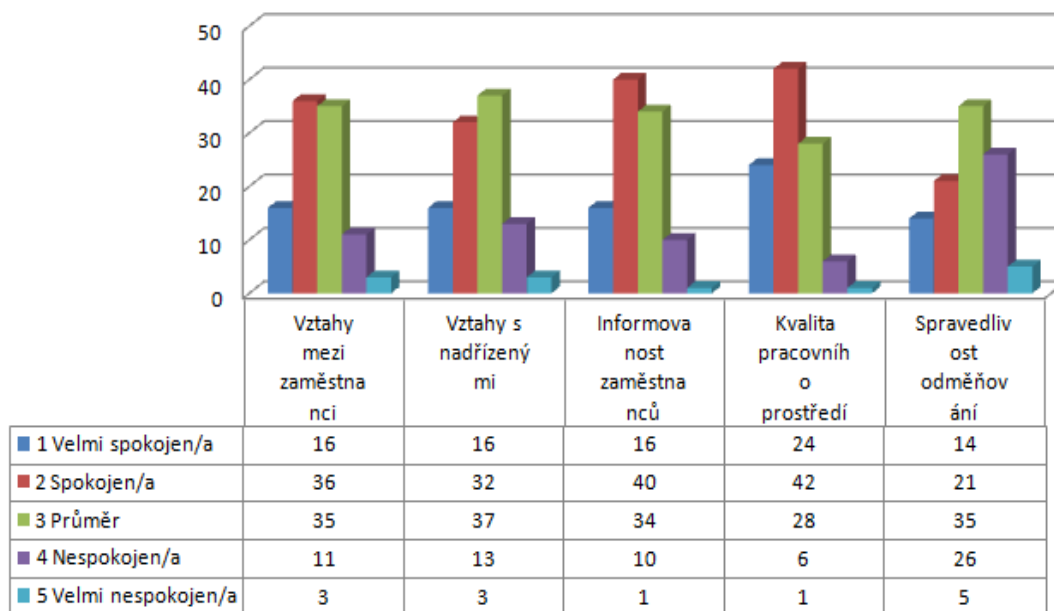
Z výše uvedené tabulky, ve které vidíme průměry spokojenosti s vybranými oblastmi, vyplývá, že nejvíce spokojeni jsou THP pracovníci, kteří jsou méně spokojeni než členové managementu pouze s informovaností zaměstnanců a kvalitou pracovního prostředí. Míra spokojenosti je dále větší u členů managementu než u dělnických profesí, ti jsou více spokojeni pouze se vztahy mezi zaměstnanci. Nejméně výrazný výkyv z pohledu všech pracovních zařazení je u vztahů s nadřízenými.



Graf 8: Průměr spokojenosti ve vybraných oblastech

Se vztahy mezi zaměstnanci je velmi spokojeno 16 respondentů, 3 z nich jsou naopak velmi nespokojeni. U vztahů s jejich nadřízenými je poměr velmi spokojených a naopak velmi nespokojených respondentů totožný, avšak je zde více průměrně spokojených a nespokojených zaměstnanců, tudíž je průměr spokojenosti ještě nižší. S informovaností zaměstnanců a kvalitou pracovního prostředí je většina dotázaných zaměstnanců

spokojena. Nejmenší spokojenost mezi respondenty panuje se spravedlivostí odměňování, což je zřejmé z níže uvedeného grafu. U této položky byly častěji vybírány možnosti vypovídající spíše o nespokojenosti než spokojenosti.



Graf 9: Spokojenost ve vybraných oblastech

4. otázka

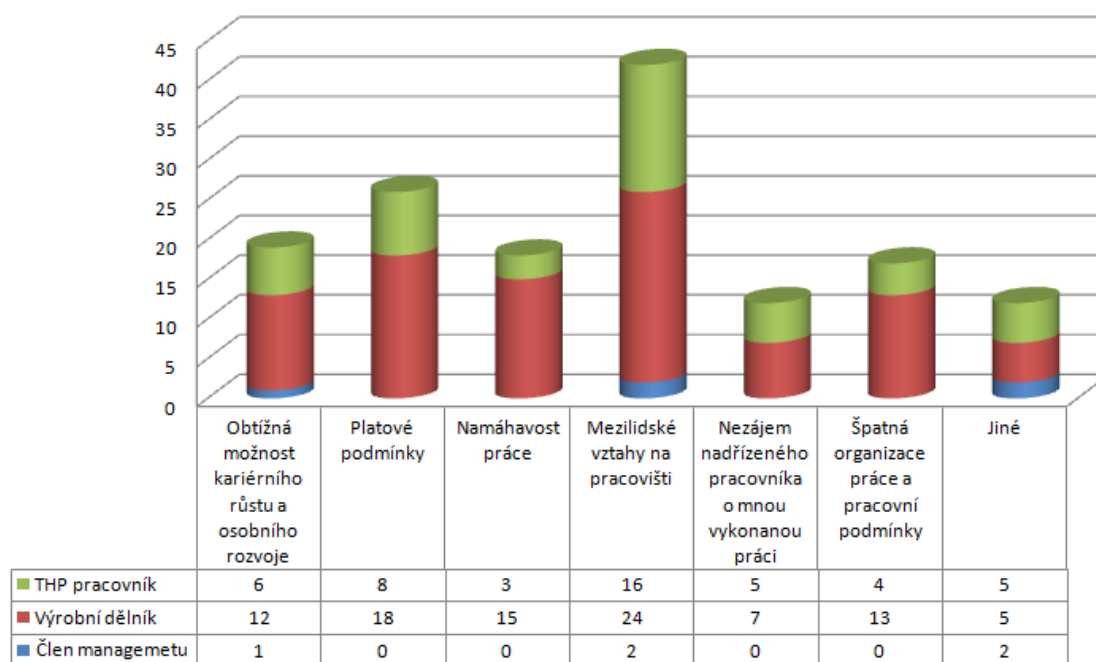
Členové managementu uvedli jako podnět pro změnu, vedoucí k větší spokojenosti, zákony řešící životní prostředí a mající dopad na činnost VaK Kroměříž, a.s. a již zmiňované vztahy mezi lidmi. Většina THP pracovníků na tuto otevřenou otázku neodpověděla, nebo jen dopsali, že jsou spokojeni a není zde důvod pro změny. Bylo zde však také uvedeno pár návrhu pro změny, které se týkají zadávání úkolů ze strany nadřízených, časových prodlev zapříčiněných nepředáním informací včas a následnou prací ve stresu, dále by zaměstnanci uvítali změnu postoje vedení společnosti k podřízeným pracovníkům. Jeden z respondentů dokonce uvedl jako hlavní důvody nespokojenosti vztahy a sociální citění nadřízených zaměstnanců a přestože ho práce velmi baví, odchází.

5. otázka

Tabulka 10: Možné důvody k úvahám o podání výpovědi

Možné důvody k úvahám o podání výpovědi	Počet			Celkem
	Člen managementu	Výrobní dělník	THP pracovník	
Obtížná možnost kariérního růstu a osobního rozvoje	1	12	6	19
Platové podmínky	0	18	8	26
Namáhavost práce	0	15	3	18
Mezilidské vztahy na pracovišti	2	24	16	42
Nezájem nadřízeného pracovníka o mnou vykonanou práci	0	7	5	12
Špatná organizace práce a pracovní podmínky	0	13	4	17
Jiné	2	5	5	12
Celkem	5	94	47	146

Jak bylo již několikrát zmíněno výše, vztahy na pracovišti nepatří k silným stránkám společnosti, což se také jak vidíme v grafu níže, projevilo v počtu výběru možného důvodu, vedoucím k úvahám o podání výpovědi. Nejčastěji vybíraná možnost byly mezilidské vztahy na pracovišti, které vybralo 42 respondentů a platové podmínky vybrané 26 respondenty. Mezilidské vztahy jsou považovány za největší důvod k odchodu všemi třemi pracovními skupinami. Následují 3 důvody, které se vyskytovaly téměř stejně často, což byla obtížná možnost kariérního růstu a osobního rozvoje, namáhavost práce a špatná organizace práce a pracovní podmínky. Pouze pro 12 respondentů by byl důvodem k odchodu ze společnosti nezájem nadřízeného pracovníka o jeho vykonanou práci a stejný počet respondentů uvedlo jiný důvody, kterými bylo naskytnutí lepší práce jinde, nebo o odchodu neuvažují, protože k tomu není důvod.



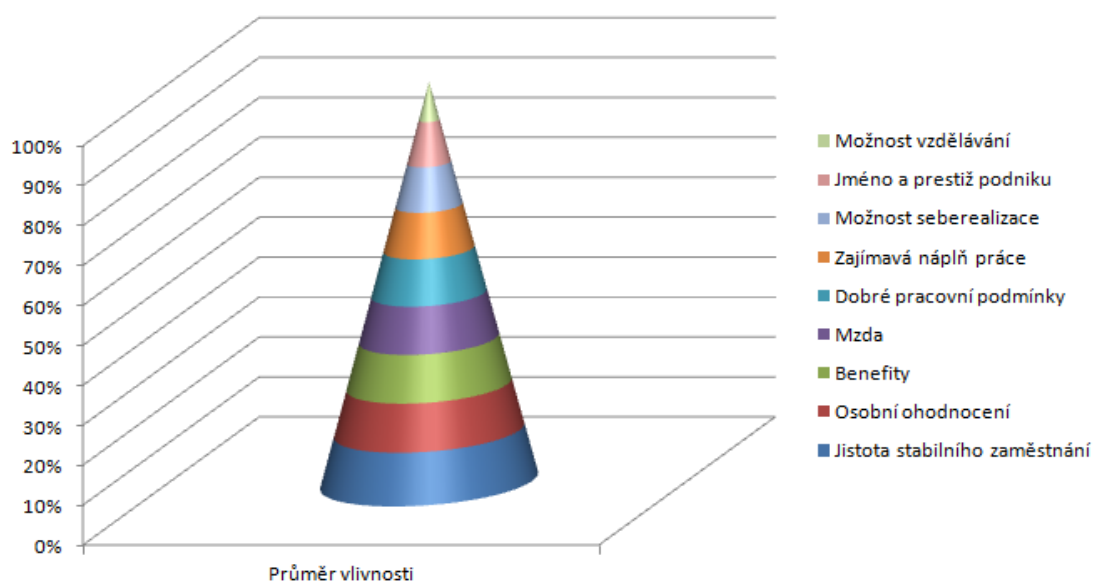
Graf 10: Možné důvody k úvahám o podání výpovědi

6. otázka

Tabulka 11: Vliv na stimulaci zaměstnanců

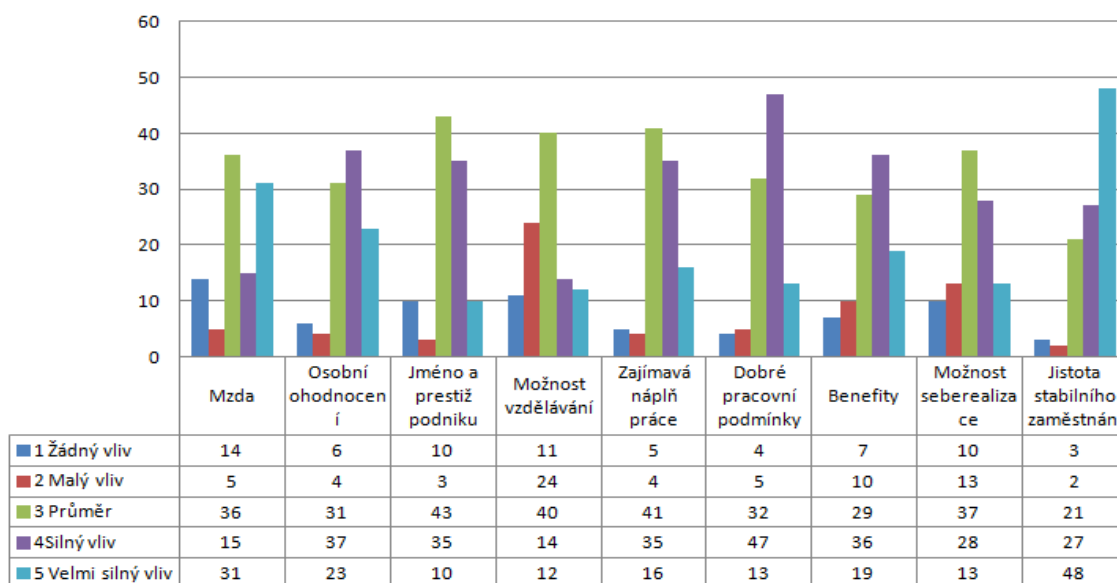
Vliv na stimulaci zaměstnanců	Člen managementu	THP pracovník	Výrobní dělník	Průměr vlivnosti
Mzda	2,33	3,67	3,37	3,12
Osobní ohodnocení	2,33	3,58	3,63	3,18
Jméno a prestiž podniku	2,00	3,39	3,35	2,92
Možnost vzdělávání	2,00	2,91	3,02	2,64
Zajímavá náplň práce	2,00	3,64	3,42	3,02
Dobré pracovní podmínky	2,00	3,73	3,47	3,07
Benefity	1,87	3,75	3,86	3,16
Možnost seberealizace	2,33	3,36	3,15	2,95
Jistota stabilního zaměstnání	2,33	4,03	4,08	3,48

Z výše uvedené tabulky, ve které vidíme průměry vlivu jednotlivých položek na stimulaci zaměstnanců k vyššímu pracovnímu výkonu, vyplývá, že nejvíce stimulující jsou pro THP pracovníky a výrobní dělníky, členy managementu příliš neovlivňují. U THP pracovníků a dělnických profesí nejsou zaznamenány výrazné výkyvy, z nich nejvýraznější je rozdíl u mezd. Pro THP pracovníky je její vliv silný a u výrobních dělníků se míra stimulace k vyššímu pracovnímu výkonu díky mzdě blíží spíše k průměru.



Graf 11: Průměr vlivnosti na stimulaci zaměstnanců

Většina respondentů považuje výše zmíněné položky, vyjma možnosti vzdělávání, jména a prestiže podniku a možnosti seberealizace, za stimulující k vyššímu pracovnímu výkonu. Právě, co se týká jistoty stabilního zaměstnání, dochází k největšímu rozdílu, kdy pro 48 respondentů má silný vliv, a pouze pro 3 respondenty nemá vliv žádný. Nejvíce respondenty tedy stimuluje k vyššímu pracovnímu výkonu jistota stabilního zaměstnání, následuje osobní ohodnocení, které má silný vliv na 37 a velmi silný vliv na 23 dotázaných. Za stimulující považují zaměstnanci dále benefity, mzdu, dobré pracovní podmínky a zajímavou náplň práce.

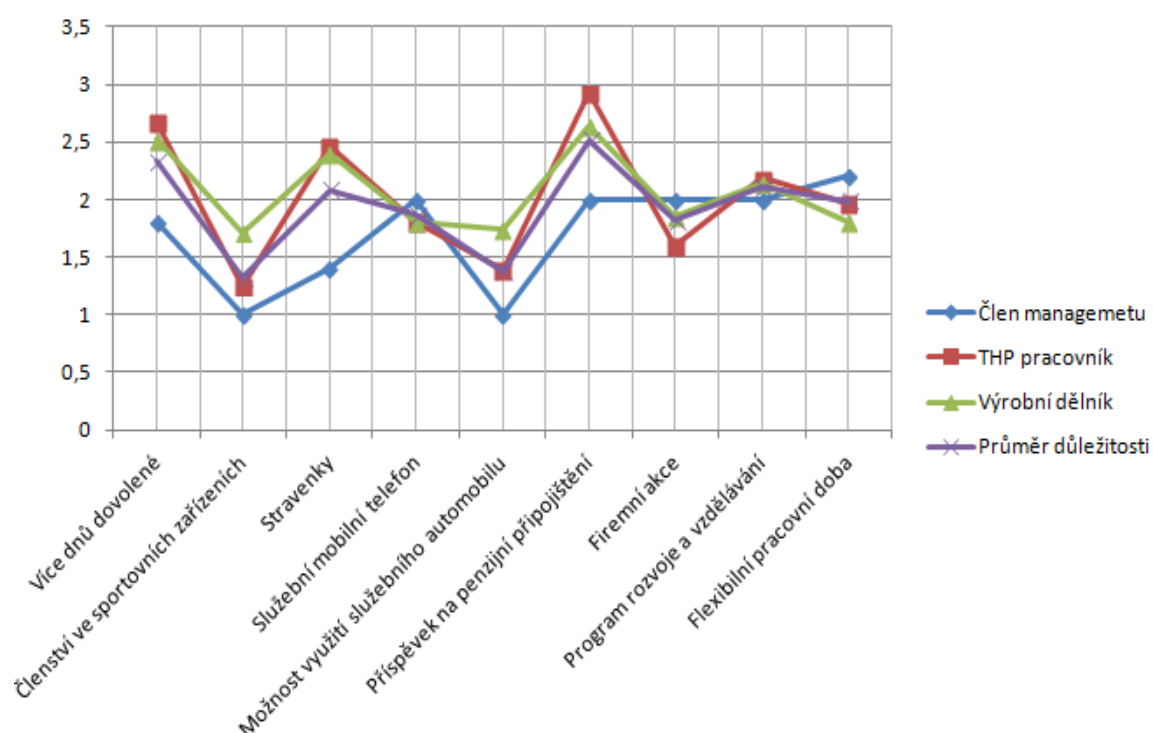


Graf 12: Vliv na stimulaci zaměstnanců

7. otázka

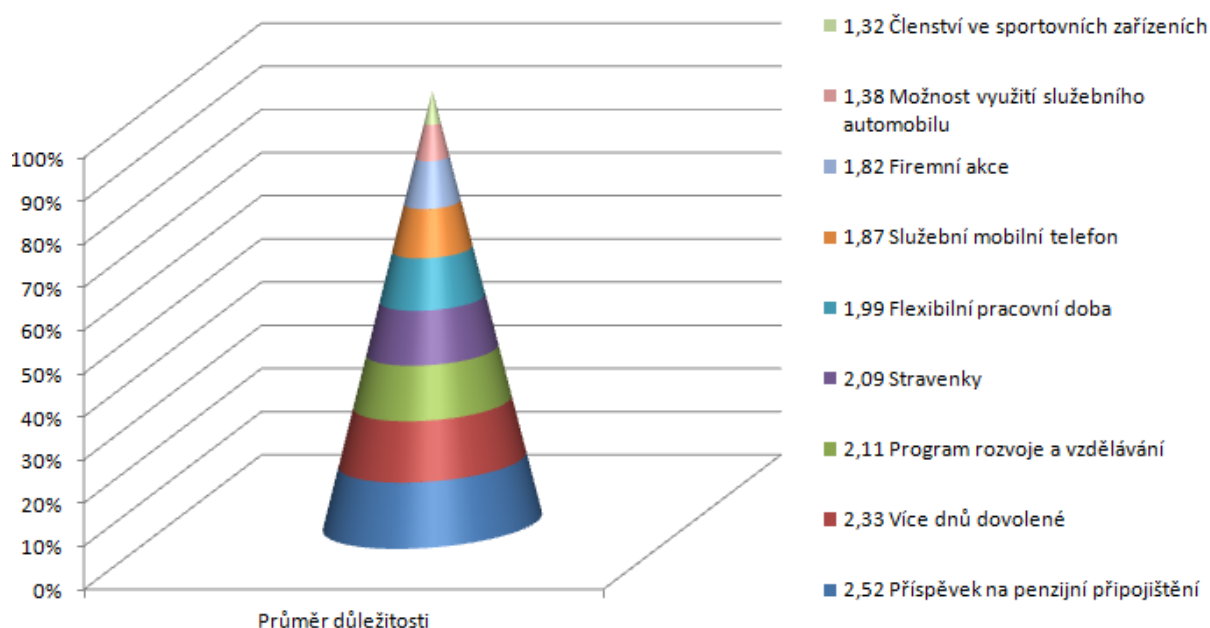
Tabulka 12: Důležitost jednotlivých benefitů

Důležitost jednotlivých benefitů	Člen managementu	THP pracovník	Výrobní dělník	Průměr důležitosti
Více dnů dovolené	1,8	2,67	2,52	2,33
Členství ve sportovních zařízeních	1	1,25	1,71	1,32
Stravenky	1,4	2,46	2,40	2,09
Služební mobilní telefon	2	1,81	1,81	1,87
Možnost využití služebního automobilu	1	1,39	1,74	1,38
Příspěvek na penzijní připojištění	2	2,92	2,63	2,52
Firemní akce	2	1,60	1,85	1,82
Program rozvoje a vzdělávání	2	2,19	2,14	2,11
Flexibilní pracovní doba	2,2	1,96	1,81	1,99



Graf 13: Důležitost jednotlivých benefitů

Z výše uvedeného grafu a tabulky, ve které vidíme průměry důležitosti jednotlivých benefitů na motivaci zaměstnanců, vyplývá, že jsou zaměstnanecké výhody celkově motivující nejvíce pro dělnické profese. Za benefity, které jsou nejvíce motivující jak pro dělnické profese, tak pro THP pracovníky příspěvek na penzijní připojištění a více dnů dovolené, zatímco pro členy managementu je to flexibilní pracovní doba. Nejvíce motivující pro dělnické profese a THP pracovníky jsou dále stravenky, ty však nejsou považovány za důležité pro motivující členy managementu.



Graf 14 Průměr důležitosti jednotlivých benefitů pro zaměstnance

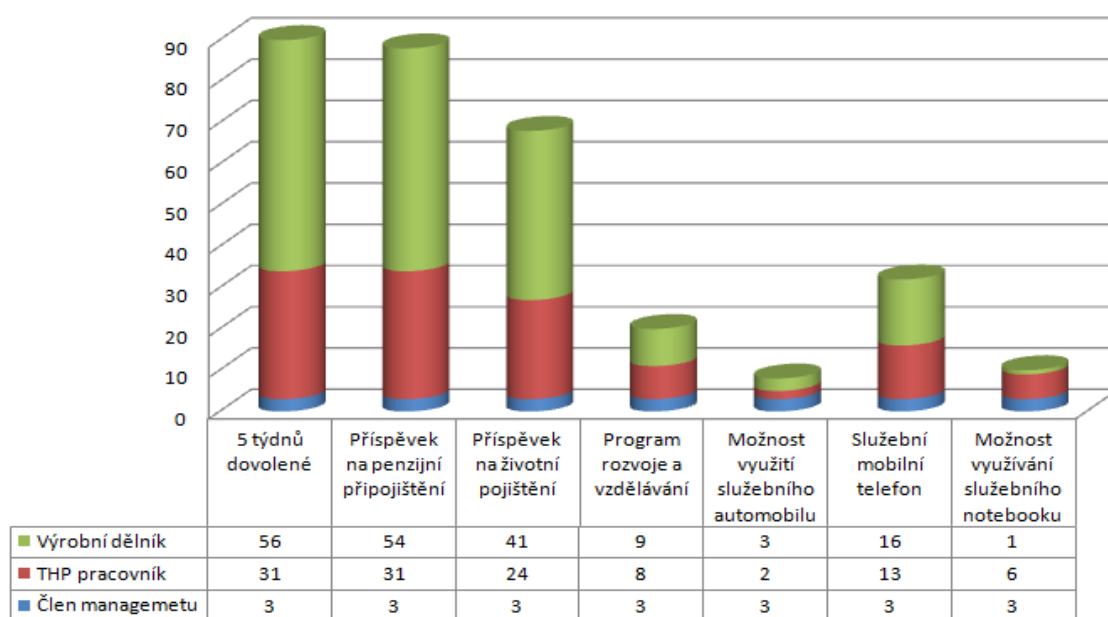
V rámci zaměstnaneckých výhod je jednoznačně u zaměstnanců nejdůležitější příspěvek na penzijní připojištění, to je nejvíce motivující pro 67 respondentů a více dnů dovolené, která je považována za důležitou u 49 respondentů. Za průměrně motivující je zaměstnanci považován program rozvoje a vzdělání, stravenky, flexibilní pracovní doba a také služební mobilní telefon. Naopak za nedůležité nebo málo důležité pro motivaci zaměstnanců jsou dle průzkumu firemní akce, služební automobil a členství ve sportovních zařízeních. Respondenti uváděli za benefity, které by je motivovaly rekreační a rehabilitační pobyty a THP pracovníci by uvítali také stáže v zahraničí.

8. otázka

Tabulka 13: Přehled využívaných benefitů

Přehled využívaných benefitů	Počet			Celkem
	Člen managemetu	THP pracovník	Výrobní dělník	
5 týdnů dovolené	3	31	56	90
Příspěvek na penzijní připojištění	3	31	54	88
Příspěvek na životní pojištění	3	24	41	68
Program rozvoje a vzdělávání	3	8	9	20
Možnost využití služebního automobilu	3	2	3	8
Služební mobilní telefon	3	13	16	32
Možnost využívání služebního notebooku	3	6	1	10
Celkem	21	115	180	316

Téměř všichni z respondentů označili za využívaný benefit 5 týdnů dovolené, ti kteří ho neoznačilo si toho, buď nejsou vědomi, nebo jsou ve zkušební době, jelikož je to zaměstnanecká výhoda poskytovaná společností Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s. všem svým zaměstnancům. Na nárok na příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění jsou ve společnosti stanovena stejná pravidla a to po dvou letech pracovního poměru, přesto využívá příspěvku na životní pojištění o 20 lidí méně než na penzijní připojištění. Možnost využití služebního mobilního telefonu se týká 32 respondentů a 20 si jich je vědomo, že využívají program rozvoje a vzdělávání. 10 dotazovaných používá ke své práci služební notebook a pouze 8 jich má možnost využívat služební automobil.



Graf 15 Přehled benefitů využívaných zaměstnanci

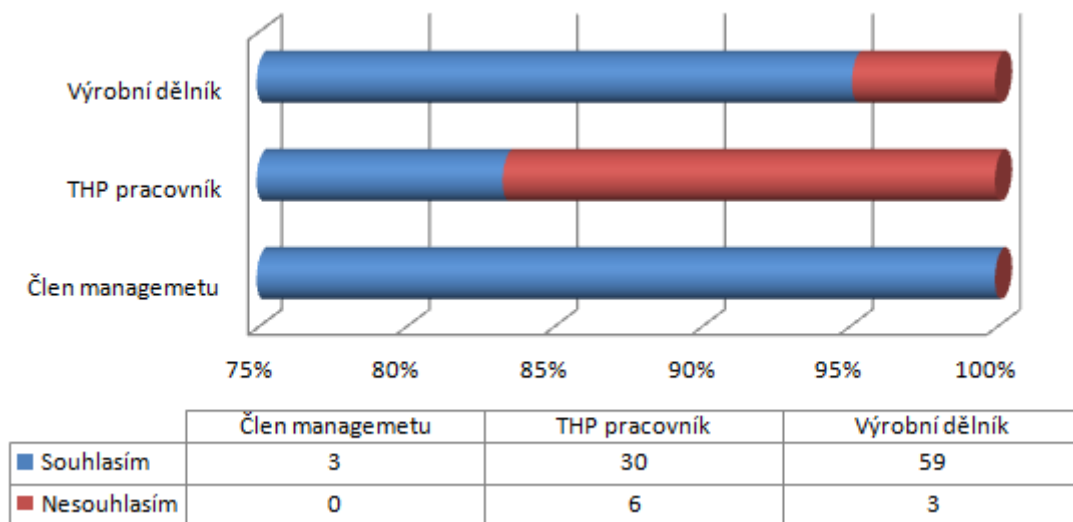
Členové managementu využívají všechny z nabízených benefitů. Ostatní zaměstnanci některý z benefitů nabízených ve společnosti, buď nevyužívá, nebo se jich netýká, protože prozatím nesplnil daná kritéria nebo je nepotřebuje k výkonu své práce.

9. otázka

Tabulka 14: Spokojenost s poskytovanými benefity

Spokojenost s poskytovanými benefity	Počet			Celkem
	Člen managementu	THP pracovník	Výrobní dělník	
Souhlasím	3	30	59	92
Nesouhlasím	0	6	3	9
Celkem	3	36	62	101

S poskytovanými zaměstnaneckými výhodami je spokojeno přes 90 % respondentů. Členové managementu jsou všichni spokojeni, 5 % respondentů dělnických profesí s tímto nesouhlasí a z řad THP pracovníků je to dokonce přes 15 % respondentů, jak je známo z grafu níže.



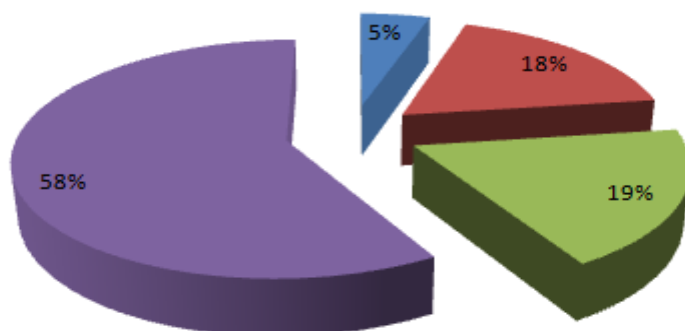
Graf 16: Spokojenost s poskytovanými benefity

10. otázka

Tabulka 15: Délka zaměstnání ve společnosti

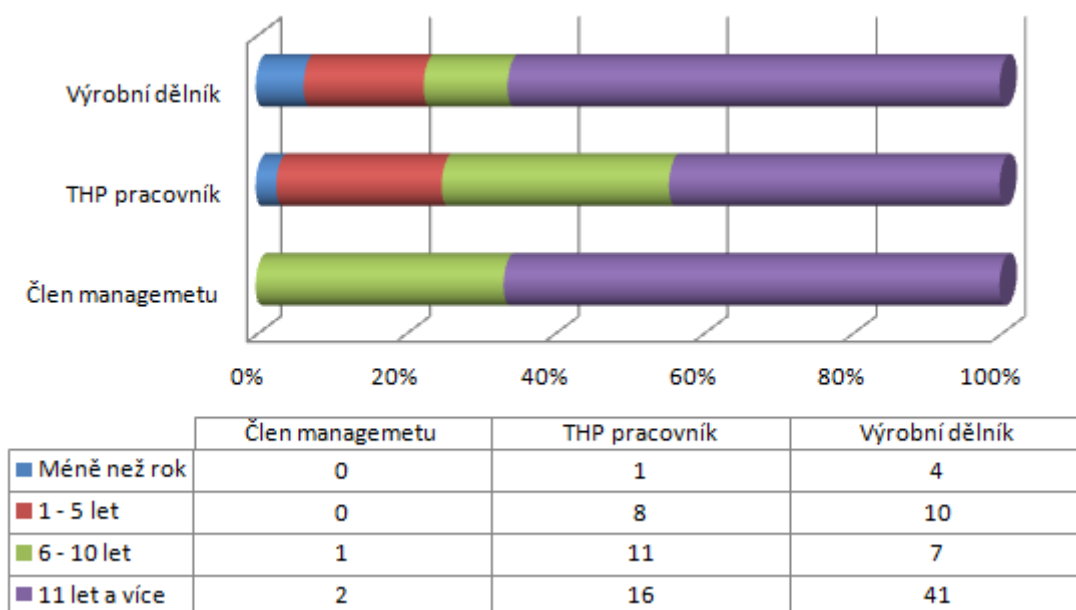
Délka zaměstnání	Počet			Celkem
	Člen managementu	THP pracovník	Výrobní dělník	
Méně než rok	0	1	4	5
1 - 5 let	0	8	10	18
6 - 10 let	1	11	7	19
11 let a více	2	16	41	59
Celkem	3	36	62	101

■ Méně než rok ■ 1 - 5 let ■ 6 - 10 let ■ 11 let a více



Graf 17 Struktura respondentů dle délky práce ve společnosti

Z celkového počtu 101 respondentů 59 pracuje ve společnosti více než 11 let, tvoří tedy 58 % všech účastníků průzkumu. 19 % respondentů působí ve společnosti 6-10 let, 18 % je zde zaměstnáno od 1 do 5 let a pouhých 5 % respondentů je ve společnosti méně než rok.



Graf 18: Délka zaměstnání ve společnosti

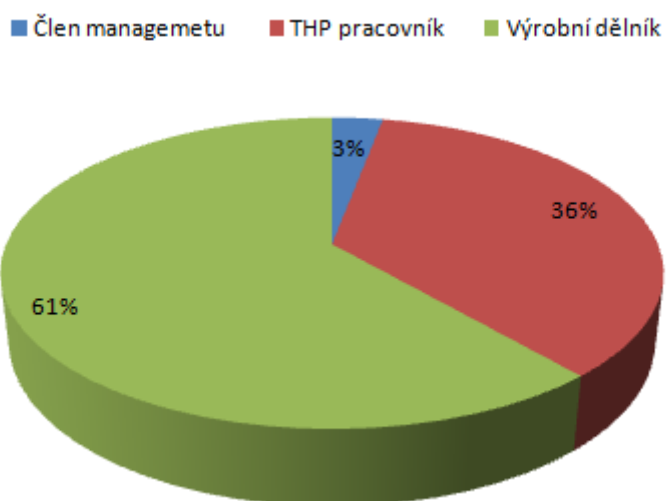
Nejdéle ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s. působí členové managementu. Také počet pracovníků dělnických profesí, zaměstnaných u společnosti přes 11 let je opravdu vysoký, přesahuje 60 % z nich. Struktura respondentů dle délky zaměstnání u společnosti v rámci THP pracovníků je vcelku vyrovnaná.

11. otázka

Tabulka 16: Složení respondentů dle pracovního zařazení

Pracovní zařazení	Počet respondentů	Počet zaměstnanců
Člen managementu	3	3
THP pracovník	36	51
Výrobní dělník	62	143
Celkem	101	197

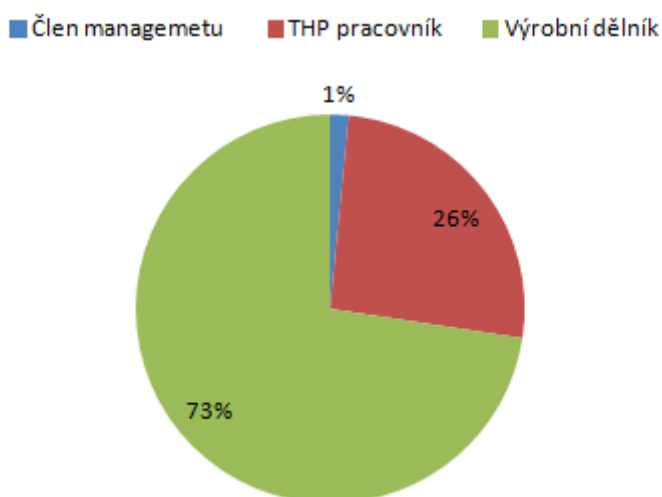
Dotazníkového šetření se zúčastnilo 62 výrobních dělníků, 36 THP pracovníků a 3 členové managementu společnosti.



Graf 19 Složení respondentů dle pracovního zařazení

Vzhledem k počtu zaměstnanců ve společnosti (197) se mi podařilo dosáhnout 51 % návratnosti. Což je vzhledem ke složení vzorku v zásadě dostatečný počet, jelikož odpovídá celkové struktuře společnosti. Ve společnosti působí:

- 3 manažeři – jsou to ředitel, technický náměstek, ekonomický náměstek,
- 51 THP pracovníků – jsou to vedoucí pracovníci, mistři a ostatní THP pracovníci,
- 143 výrobních dělníků.



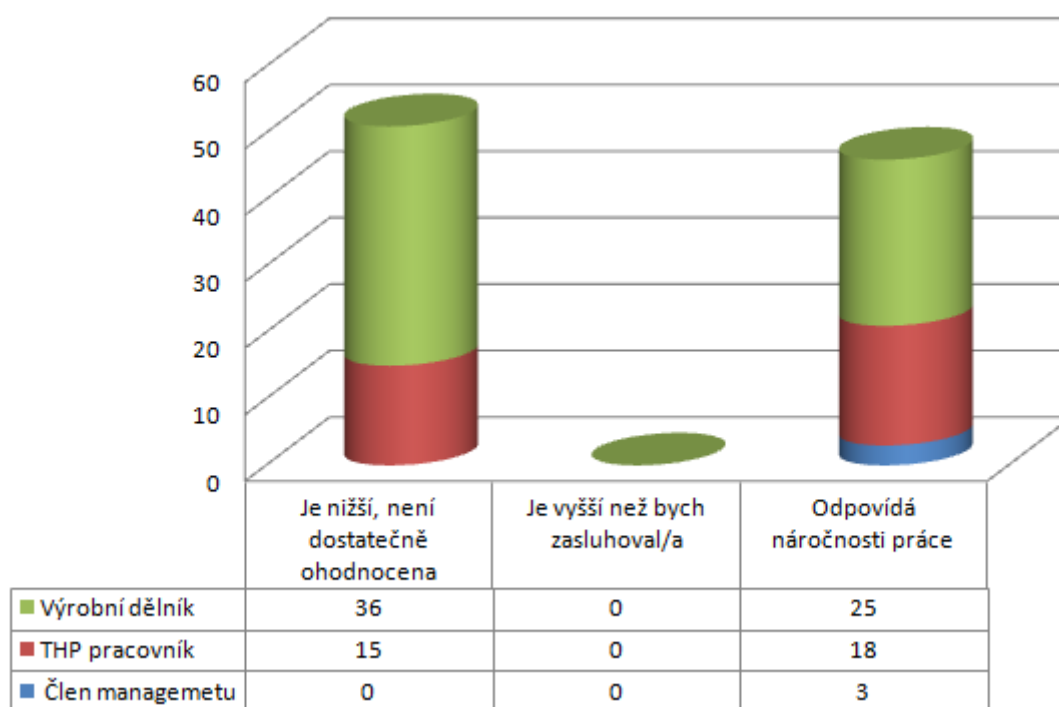
Graf 20 Struktura společnosti dle pracovního zařazení

12. otázka

Tabulka 17: Spokojenost respondentů s výší mzdy

Výše mzdy/náročnost práce	Počet			Celkem
	Člen managementu	THP pracovník	Výrobní dělník	
Je nižší, není dostatečně ohodnocena	0	15	36	51
Je vyšší než bych zasluhoval/a	0	0	0	0
Odpovídá náročnosti práce	3	18	25	46
Celkem	3	33	61	97

Více než 50 % respondentů a to přesně 51 považuje výši své mzdy za nižší než odpovídající náročnosti odvedené práce a 46 dotazovaných odpovědělo, že je jejich mzda odpovídající.



Graf 21: Spokojenost respondentů s výší mzdy

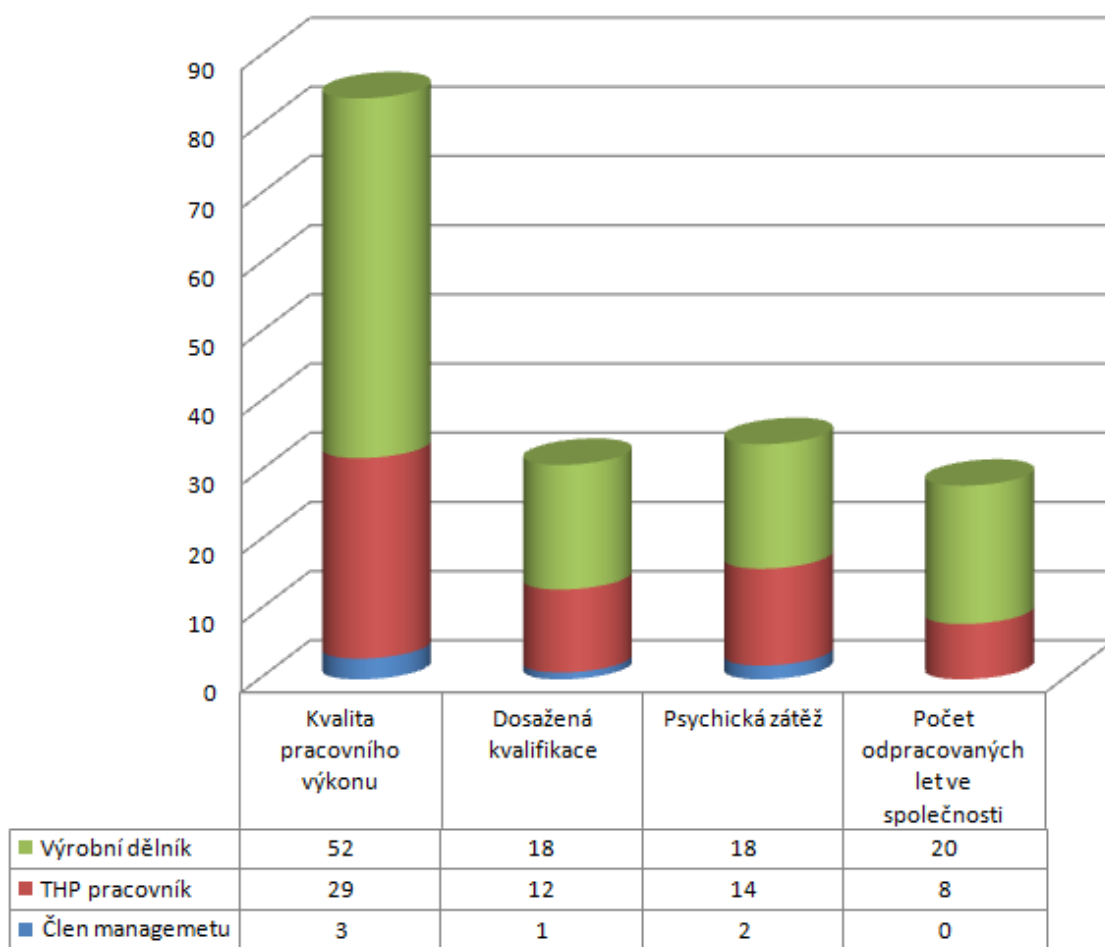
Pro všechny členy managementu je výše jejich mzdy považována za odpovídající. Pro zhruba polovinu THP pracovníků je jejich práce nedostatečně ohodnocena a naopak druhá polovina z nich je s výší mzdy spokojena. U dělnických profesí se nejčastěji objevovala odpověď, že za svou práci dostávají mzdu nižší, než podle nich zasluhují.

13. otázka

Tabulka 18: Názory respondentů na ovlivňování výše mzdy

Vliv na výši mzdy	Počet			Celkem
	Člen managementu	THP pracovník	Výrobní dělník	
Kvalita pracovního výkonu	3	29	52	84
Dosažená kvalifikace	1	12	18	31
Psychická zátěž	2	14	18	34
Počet odpracovaných let ve společnosti	0	8	20	28
Celkem	6	63	108	177

Z dotazníkového šetření se zjistilo, že 84 respondentů zastává názor, že vliv na výši mzdy by měla mít zejména kvalita pracovního výkonu, dále 34 respondentů uvedlo, že by měla být výše mzdy ovlivněna mírou psychické zátěže, následuje závislost na dosažené kvalifikaci a počet odpracovaných let ve společnosti. 3 z respondentů odpověděli jinak. 2 z nich uvedli, že by mzda měla zohledňovat všechny uvedené faktory a jeden z nich, že by měla mít vliv na výši mzdy navíc i samostatnost a zodpovědnost při plnění úkolů a vzdělání.



Graf 22 Názory respondentů na ovlivňování výše mzdy

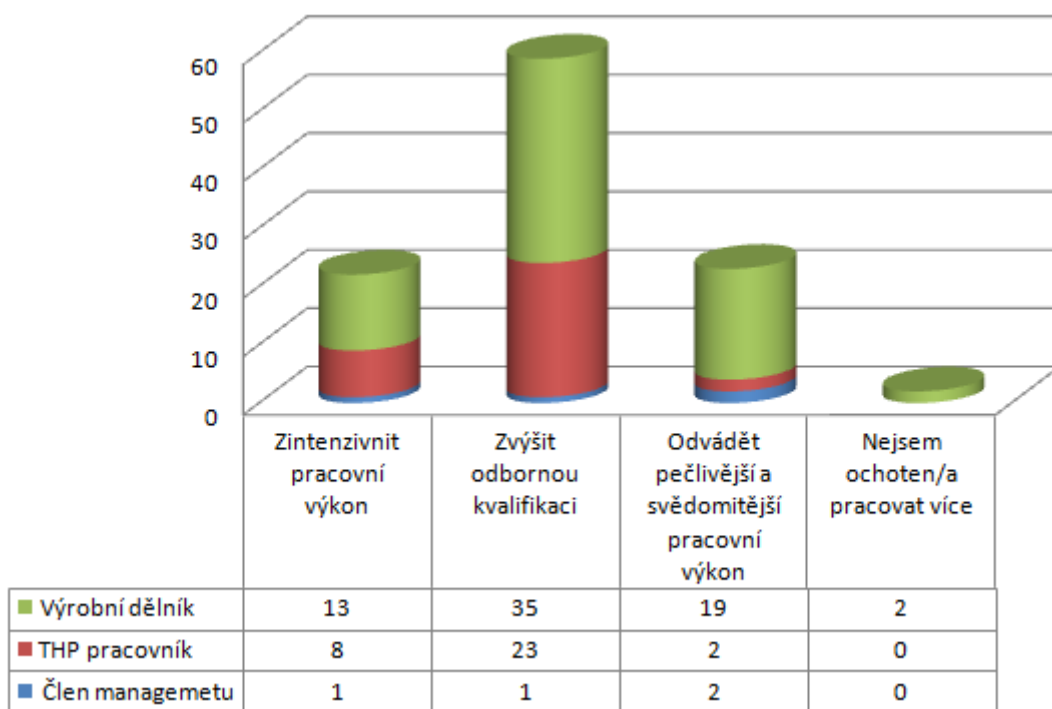
Všichni členové managementu zastávají názor, že by rozhodně na výši mzdy měla mít vliv kvalita pracovního výkonu. S tím souhlasí i naprostá většina THP pracovníků a výrobních dělníků. Názor na míru vlivu dosažené kvalifikace a psychické zátěže je ve stejném poměru u všech tří pracovních zařazení. Rozpor vyplynul z průzkumu u závislosti na počtu odpracovaných let ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s., kde si myslí 20 respondentů z řad výrobních dělníků, že by měla ovlivňovat výši mzdy, pouhých 8 THP pracovníků a ani jeden ze členů managementu.

14. otázka

Tabulka 19: Ochota změny ve výkonu práce kvůli zvýšení mzdy

Ochota změny ve výkonu práce kvůli zvýšení mzdy	Počet			Celkem
	Člen managementu	THP pracovník	Výrobní dělník	
Zintenzivnit pracovní výkon	1	8	13	22
Zvýšit odbornou kvalifikaci	1	23	35	59
Odvádět pečlivější a svědomitější pracovní výkon	2	2	19	23
Nejsem ochoten/a pracovat více	0	0	2	2
Celkem	4	33	69	106

Větší polovina respondentů by pro navýšení jejich mzdy byla ochotna zvýšit odbornou kvalifikaci, téměř stejný počet respondentů by při příslibu zvýšení mzdy odváděli pečlivější a svědomitější pracovní výkon a pracovali by intenzivněji než v tuto chvíli a pouze 2 respondenti nejsou ochotni pracovat více.



Graf 23: Ochota změny ve výkonu práce kvůli zvýšení mzdy

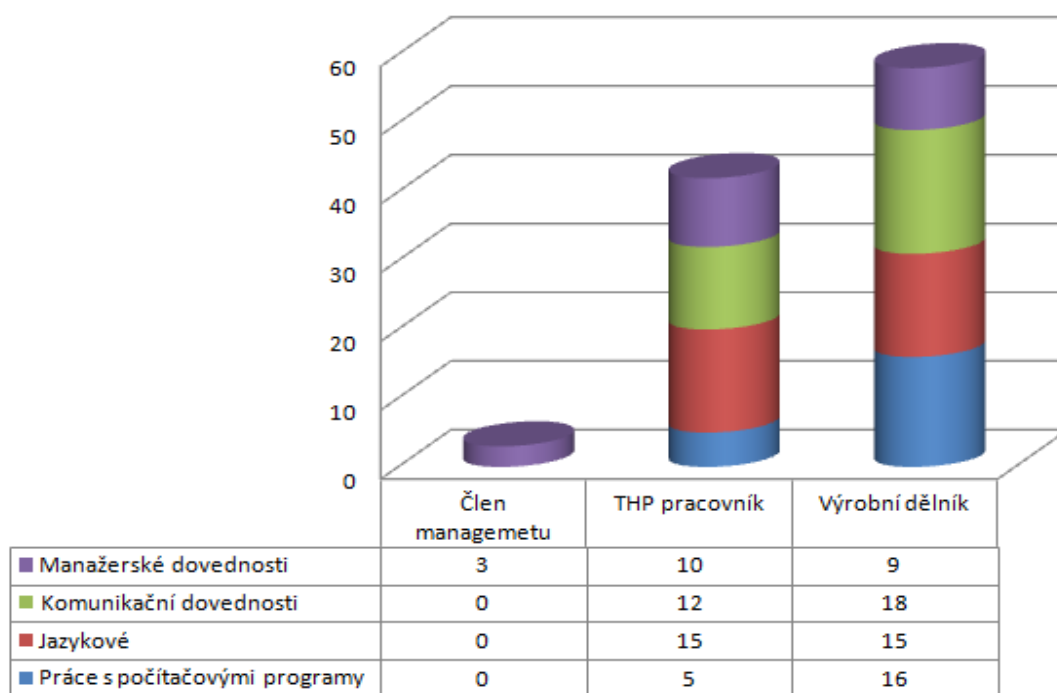
Z grafu vidíme, že členové managementu, by bylo pro zvýšení mzdy ochotno hlavně odvádět pečlivější a svědomitější pracovní výkon. Nejvíce výrobních dělníků a THP pracovníků by zvyšovalo svou odbornou kvalifikaci a respondenti, kteří by na své odvedené práci nic nezměnili, jsou pouze z řad výrobních dělníků.

15. otázka

Tabulka 20: Zájem o další vzdělávání

Další vzdělávání	Počet			Celkem
	Člen managementu	THP pracovník	Výrobní dělník	
Práce s počítačovými programy	0	5	16	21
Jazykové	0	15	15	30
Komunikační dovednosti	0	12	18	30
Manažerské dovednosti	3	10	9	22
Celkem	3	42	58	103

Největší zájem byl u dotazovaných zaměstnanců o prohloubení jazykových a komunikačních dovedností, u obou těchto dovedností byl projevěn zájem u 30 respondentů. Co se do počtu respondentů týče, následoval zájem o nabytí manažerských dovedností a nejméně respondentů projevilo zájem o znalosti počítačových programů. 5 respondentů uvedlo vzdělání jiného typu. 3 z nich uvedli, že by rádi získali vyšší odborné vzdělání v rámci svého oboru. 1 by uvítal školení související s vodohospodářstvím a 1 uvedl, že by se rád účastnil prezentačních akcí výrobců a dodavatelů vodárenského materiálu.



Graf 24: Zájem o další vzdělávání

Mezi členy managementů je zájem pouze o prohlubování manažerských dovedností. U respondentů, kteří na tuto otázku odpovídali, není jak u THP pracovníků, tak i u

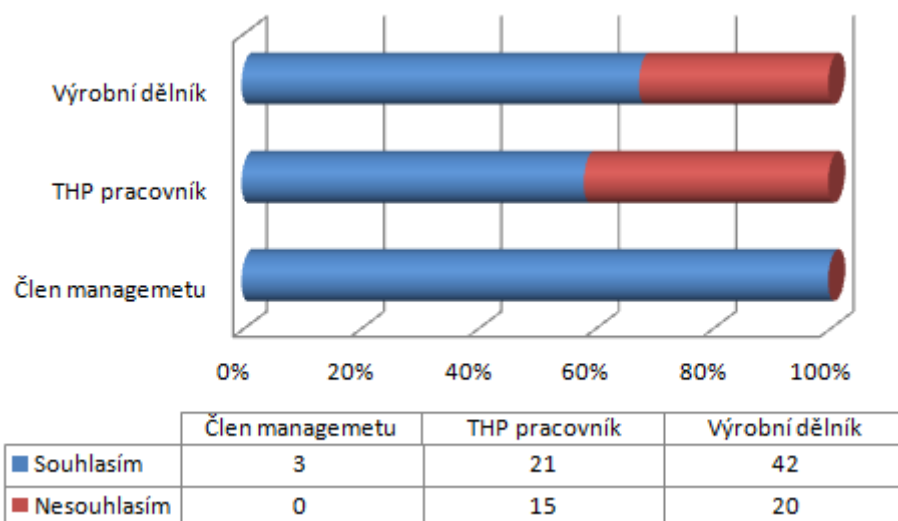
výrobních dělníků výrazný početní rozdíl u uváděných možností dalšího vzdělávání. U dělnických profesí pouze není tak velký zájem o manažerské dovednosti a u THP pracovníků zase o práci s počítačovými programy. Spoust výrobních dělníků však na tuto otázku neodpovědělo.

16. otázka

Tabulka 21: Dostatečná motivace ze strany nadřízeného

Dostatečná motivace ze strany nadřízeného	Počet			Celkem
	Člen managementu	THP pracovník	Výrobní dělník	
Souhlasím	3	21	42	66
Nesouhlasím	0	15	20	35
Celkem	3	36	62	101

U této otázky 66 respondentů souhlasí s tím, že je motivace ze strany nadřízeného dostatečná. A 35 dotazovaných vybralo možnost nesouhlasu s tímto výrokem.



Graf 25: Dostatečná motivace ze strany nadřízeného

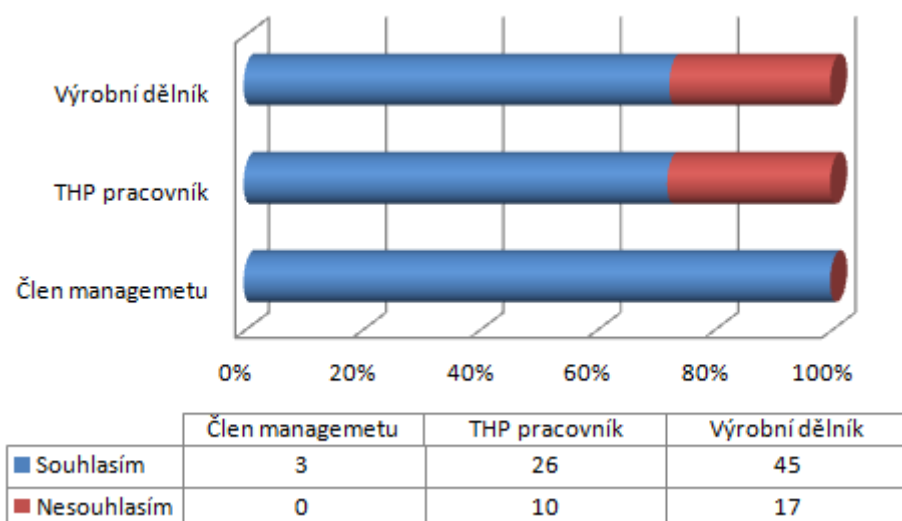
Členové managementu s výrokem souhlasili všichni, téměř 70% výrobních dělníků také souhlasí s tím, že jsou dostatečně motivováni svým nadřízeným a nejvíce vyrovnaný poměr mezi souhlasem a nesouhlasem se objevil u THP pracovníků, kde 40 % respondentů nepovažuje motivaci ze strany nadřízeného za dostatečnou.

17. otázka

Tabulka 22: Reakce na nápady

Reakce na nápady	Počet			Celkem
	Člen managementu	THP pracovník	Výrobní dělník	
Souhlasím	3	26	45	74
Nesouhlasím	0	10	17	27
Celkem	3	36	62	101

Téměř tři čtvrtiny respondentů uvedlo, že nadřízený bere jejich návrhy na zlepšení v potaz, pouze 27 respondentů odpovědělo, že nesouhlasí s tím, že jejich nadřízený na návrhy reaguje a dále s nimi pracuje.



Graf 26: Reakce na nápady

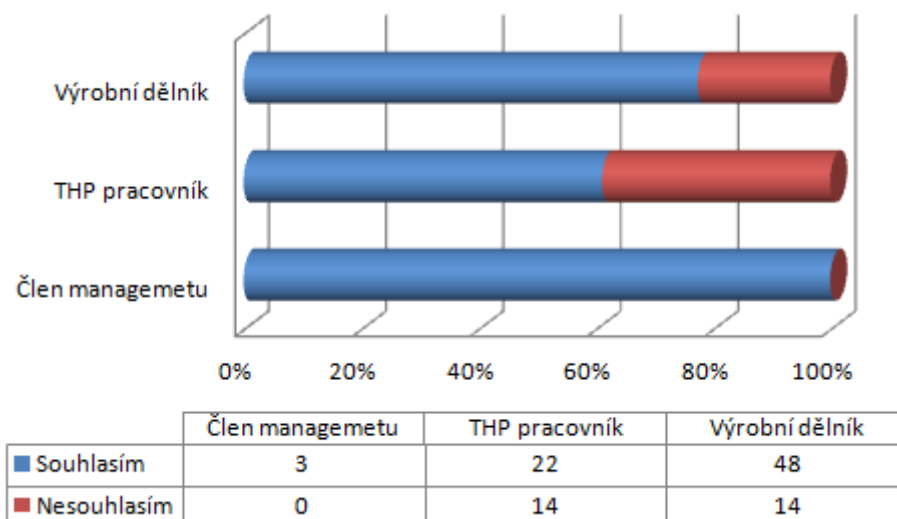
Členové managementu opět souhlasí s výrokem všichni a u dalších dvou pracovních zařazení vyjádřilo 30 % respondentů nesouhlas s tím, že jeho nadřízený reaguje na nápady a bere je v potaz.

18. otázka

Tabulka 23: Názory respondentů na pravidelné hodnocení zaměstnanců

Pravidelnost hodnocení	Počet			Celkem
	Člen managementu	THP pracovník	Výrobní dělník	
Souhlasím	3	22	48	73
Nesouhlasím	0	14	14	28
Celkem	3	36	62	101

S tím, že ve společnosti probíhá pravidelné hodnocení zaměstnanců, souhlasí 73 respondentů a 28 respondentů tvrdí, že takové hodnocení ve společnosti neprobíhá. Prémiový ukazatel se však týká všech zaměstnanců společnosti, tudíž všichni jsou pravidelně hodnoceni.



Graf 27 Názory respondentů na pravidelné hodnocení zaměstnanců

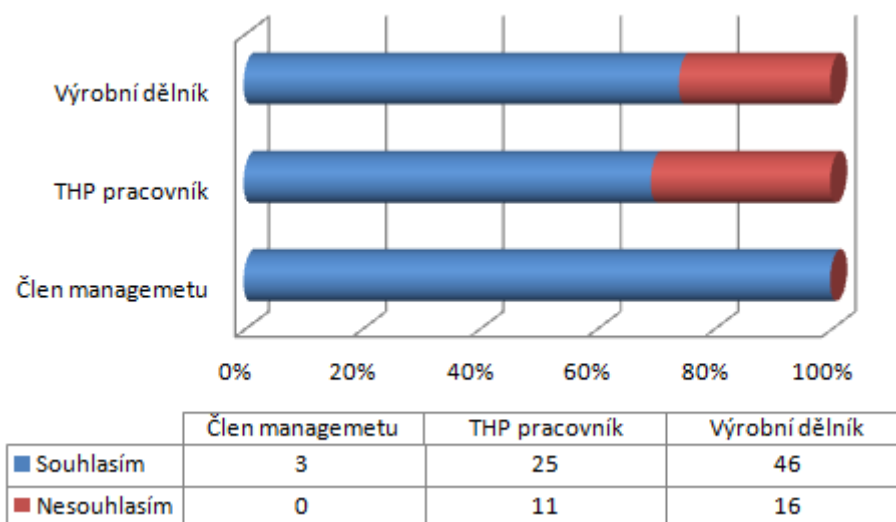
Členové managementu s výrokem souhlasili všichni, téměř 80% výrobních dělníků také souhlasí s tím, že ve společnosti probíhá pravidelné hodnocení a nejvíce odpovědí s nesouhlasem se objevil opět u THP pracovníků, kde 40 % respondentů odpovědělo, že pravidelné hodnocení ve společnosti neprobíhá.

19. otázka

Tabulka 24: Vliv hodnocení na výši mzdy

Vliv hodnocení na výši mzdy	Počet			Celkem
	Člen managementu	THP pracovník	Výrobní dělník	
Souhlasím	3	25	46	74
Nesouhlasím	0	11	16	27
Celkem	3	36	62	101

Téměř tři čtvrtiny respondentů uvedlo, že hodnocení jimi odvedené práce má vliv na výši mzdy, pouze 27 respondentů odpovědělo, že s tím nesouhlasí.



Graf 28: Vliv hodnocení na výši mzdy

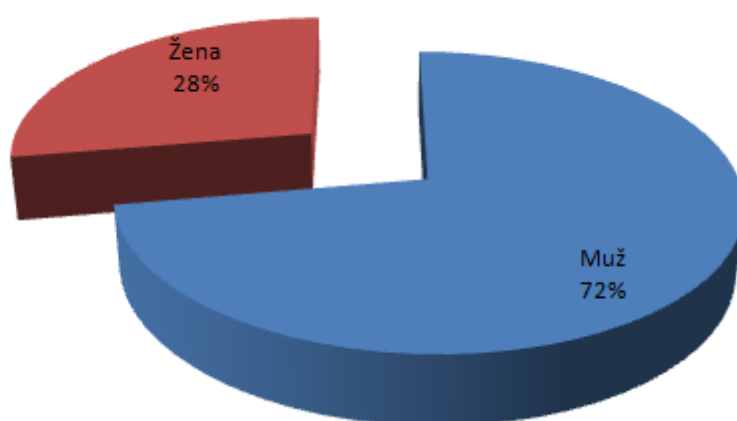
Členové managementu opět souhlasí s výrokem všichni a u dalších dvou pracovních zařazení vyjádřilo zhruba 30 % respondentů nesouhlas s tím, že hodnocení odvedené práce má vliv na výši jejich mzdy.

20. otázka

Tabulka 25: Pohlaví respondentů

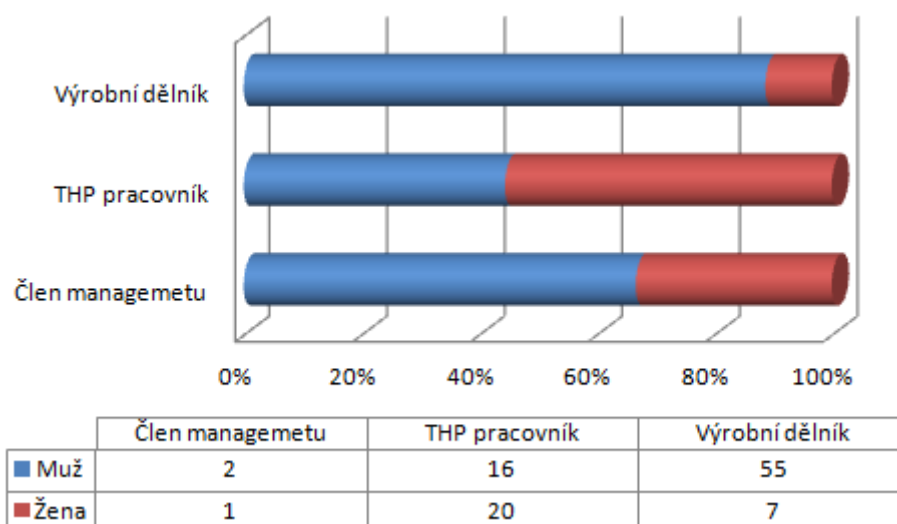
Pohlaví respondentů	Počet			Celkem
	Člen managementu	THP pracovník	Výrobní dělník	
Muž	2	16	55	73
Žena	1	20	7	28
Celkem	3	36	62	101

Průzkumu se zúčastnilo 28 % žen a 72 % mužů.



Graf 29 Struktura respondentů dle pohlaví

Nejmenší zastoupení žen je na pozici výrobních dělníků, pouze 11 % respondentů s tímto pracovním zařazením jsou ženy, naopak u THP pracovníků většina respondentů byly ženy, a to 55 %. A jedna ze tří členů managementu je také žena.



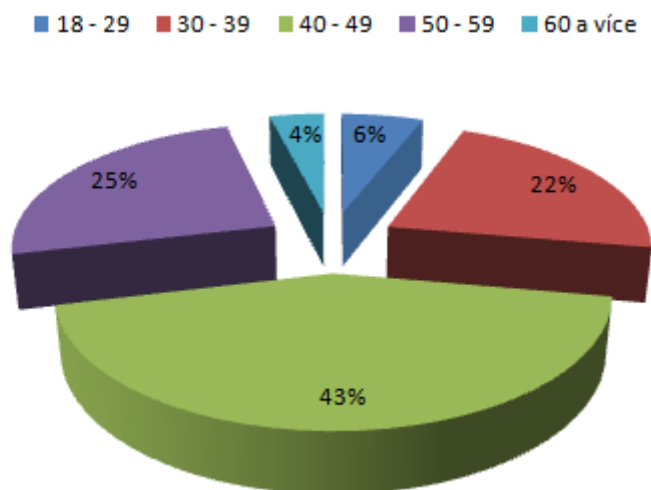
Graf 30: Pohlaví respondentů

21. otázka

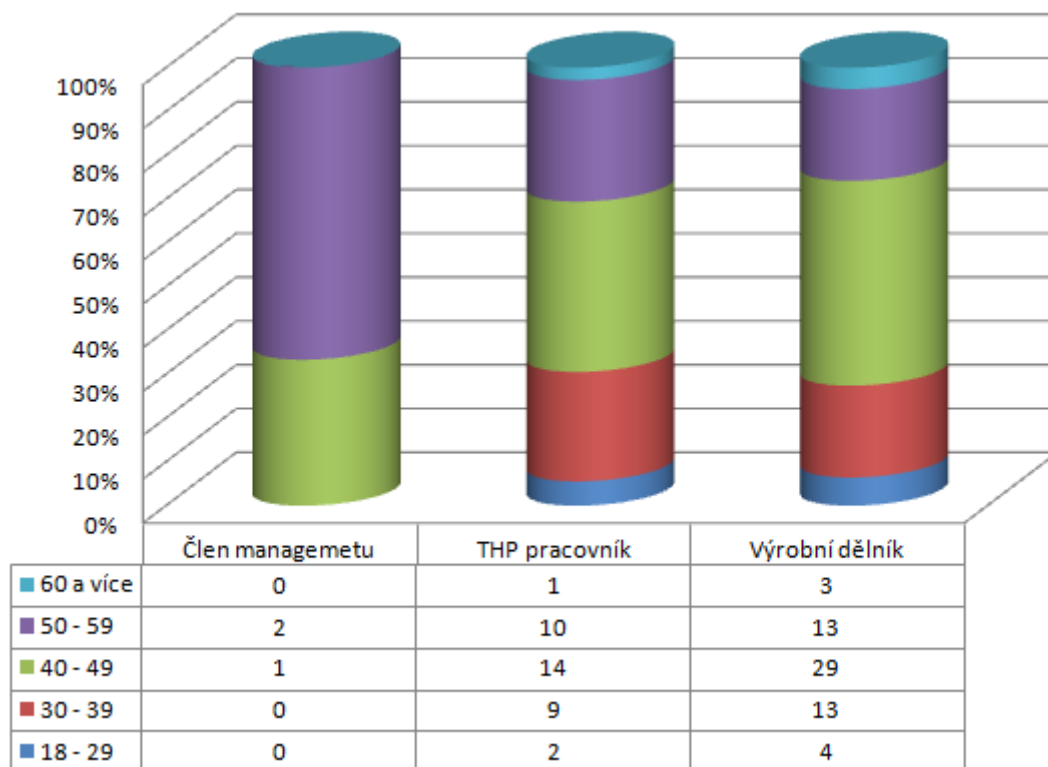
Tabulka 26: Věková struktura respondentů

Věková kategorie respondentů	Počet			Celkem
	Člen managementu	THP pracovník	Výrobní dělník	
18 - 29	0	2	4	6
30 - 39	0	9	13	22
40 - 49	1	14	29	44
50 - 59	2	10	13	25
60 a více	0	1	3	4
Celkem	3	36	62	101

Největší skupinu respondentů tvoří ve společnosti zaměstnanci ve věkové kategorii 40 – 49 let a to celkem 44, následování věkovou kategorií mezi 50 – 59 lety, 25 zaměstnanců, třetí největší skupinou jsou zaměstnanci mezi 30 – 39 lety a nejmenší zastoupení ve společnosti mají zaměstnanci ve věku 18 – 29 let a také 60 let a více.



Graf 31: Věková struktura respondentů



Graf 32 Struktura respondentů dle věkové kategorie

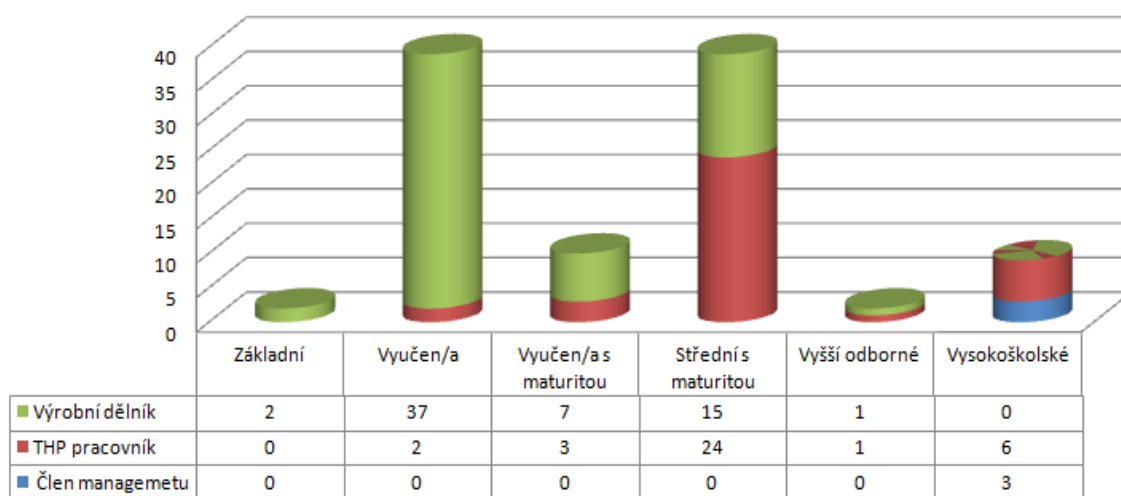
Členové managementu jsou součástí dvou nejvíce zastoupených věkových kategorií a to 50 – 59 let a 40 – 49 let. U THP pracovníků a výrobních dělníků jsou součástí zaměstnanci všech věkových kategorií a korespondují s věkovou strukturou společnosti.

22. otázka

Tabulka 27: Vzdělání respondentů

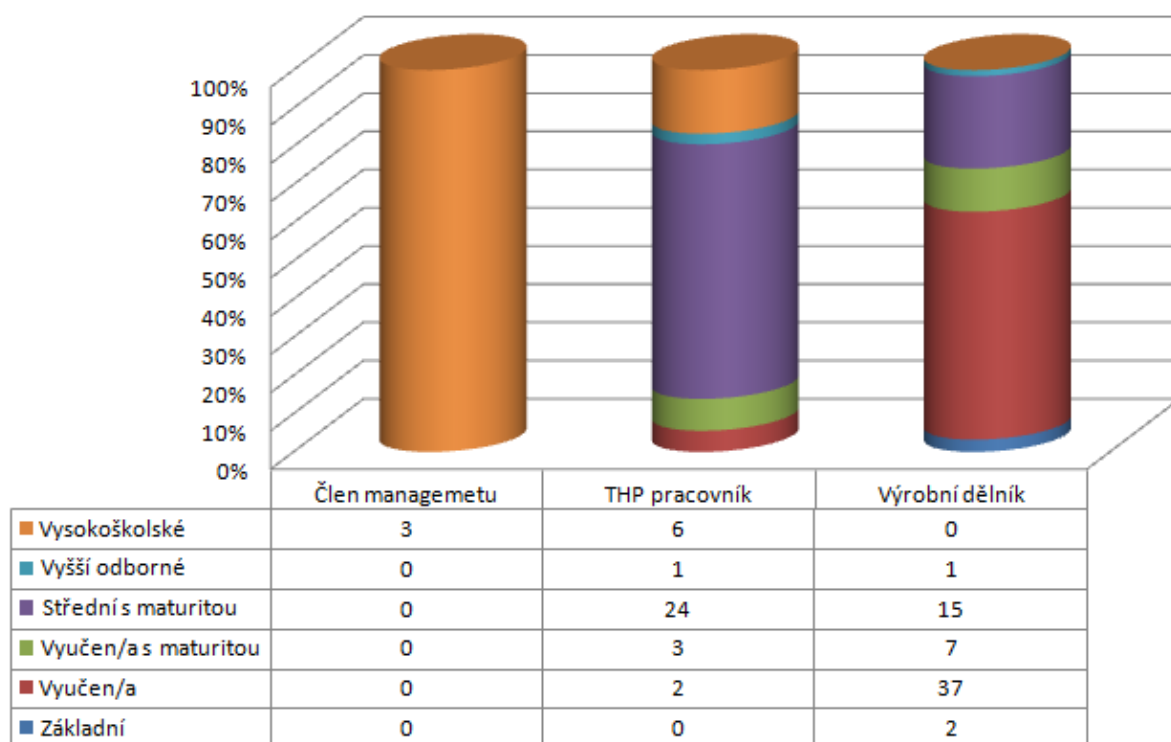
Vzdělání respondentů	Počet			Celkem
	Člen managementu	THP pracovník	Výrobní dělník	
Základní	0	0	2	2
Vyučen/a	0	2	37	39
Vyučen/a s maturitou	0	3	7	10
Střední s maturitou	0	24	15	39
Vyšší odborné	0	1	1	2
Vysokoškolské	3	6	0	9
Počet	3	36	62	101

Respondenti se středoškolským vzděláním s maturitou a vyučení zaměstnanci tvoří dvě výrazně zastoupené skupiny ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s. 10 dotazovaných zaměstnanců jsou vyučení s maturitou, 9 respondentů dosáhlo vysokoškolského vzdělání a vyšší odborné a základní vzdělání získali v každé kategorii 2 respondenti.



Graf 33 Struktura respondentů dle dosaženého vzdělání

Všichni členové managementu dosáhli vysokoškolského vzdělání. U THP pracovníků je nejčastějším dosaženým vzděláním střední škola s maturitou a žádný z nich nemá pouze základní vzdělání a u dělnických profesí je téměř 60 % vyučených zaměstnanců a žádný prozatím nedosáhl vzdělání vysokoškolského.



Graf 34: Vzdělání respondentů

3.10 Shrnutí výsledů dotazníkového šetření

Výzkum byl proveden pomocí dotazníkového šetření, které je zde souhrnně zhodnoceno. Zkoumanou oblastí byla oblast stimulace a motivace zaměstnanců, což je oblast velmi specifická a jako taková by měla být součástí řízení lidských zdrojů. Podstatou výzkumu bylo lepší poznání zaměstnanců společnosti, odhalení přání a zjištění jejich primárních potřeb. V motivaci jde vždy o to najít ten správný motiv, který zaměstnance vede. Spojení jeho vlastního motivu s pracovním úkolem pak má za následek lepší pracovní výkon a vyšší motivaci k tomu, co zaměstnanec vykoná. Každý zaměstnanec má jiné potřeby a jiná přání.

Co se týče *otázek souvisejících s motivací a stimulací zaměstnanců*, vyplývají z nich níže uvedené závěry.

- Nejvíce stimuluje podle respondentů k vyššímu pracovnímu výkonu jistota stabilního zaměstnání, následují osobní ohodnocení, benefity a mzda.
- Z průzkumu vyplynulo, že za velmi motivující považují zaměstnanci příspěvek na penzijní připojištění, více dnů dovolené a také považují za důležitý program rozvoje a vzdělávání. Za nejméně motivující respondenti označili členství ve sportovních zařízeních a využití služebního automobilu.
- Se současně poskytovanými zaměstnaneckými výhodami společností Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s. je spokojena většina zaměstnanců, přestože uváděli v otázce na nejvíce motivující benefity i takové, na které buďto nemají nárok, nebo je nevyužívají.
- 65 % respondentů uvedlo, že je k odvádění dobrého pracovního výkonu dostatečně motivován svým nadřízeným. A téměř o 10 % více respondentů souhlasilo s tím, že nadřízený reaguje na jejich návrhy ke zlepšení a bere je v potaz.

Společnost by měla z důvodu udržení si kvalitních zaměstnanců nabízet oproti konkurenci lepší benefity, a to také kvůli jejich spokojenosti, která sebou přináší větší motivaci a vede k lepšímu pracovnímu výkonu. Spokojený zaměstnanec je pro

společnost vždy větším přínosem a odvádí kvalitnější práci. Motivovaní pracovníci vytváří pro společnost pozitivní reklamu a zvyšují konkurenceschopnost společnosti.

Z otázek zaměřených na *získání informací o důvodu zaměstnání ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s., vzdělávání zaměstnanců, názor na výši jejich mzdy a ovlivňování výše mzdy* jsem došla k následujícím závěrům.

- Pro naprostou většinu respondentů byla důvodem pro vstup do společnosti potřeba a perspektivnost zaměstnání. Následuje vzdělání v oboru a dobré platové podmínky.
- Výsledky výzkumu ukazují, že více jak polovina respondentů není spokojena s výší mzdy získané ve společnosti v porovnání s náročností odvedené práce a přitom by je odpovídající mzda stimulovala k vyššímu pracovnímu výkonu. Zároveň respondenti považují za stimulující osobní ohodnocení, z čehož vyplývají jejich preference peněžních způsobů odměňování. Fakt, že peníze jsou hybnou silou v rámci motivace pracovníků, je všeobecně známo. Pouze jednostranné použití peněz ale nevede k dlouhodobému efektu. V momentě, kdy nemá zaměstnanec možnost dále ovlivňovat pravidelně měsíční mzdu, jejich účinnost jako taková časem pomine.
- Co se týče vlivu na výši mzdy, byla nejčastější odpovědí kvalita pracovního výkonu a tvořila výrazně největší kategorii. Mezi množstvím výběru ostatních možností, které respondenti uváděli, téměř není žádný rozdíl.
- Pro zvýšení mzdy na takovou hladinu, která by byla podle jejich představ je většina respondentů ochotna zvýšit svou odbornou kvalifikaci.
- Největší zájem byl u dotazovaných zaměstnanců o prohloubení jazykových a komunikačních dovedností, u obou těchto dovedností byl projeven zájem u 30 respondentů.
- Co se týče pravidelného hodnocení zaměstnanců, se zdá, že v této oblasti nemají zaměstnanci výhrady, což je dokázáno průzkumem, ve kterém přes 70% respondentů souhlasilo, že ve společnosti probíhá pravidelné hodnocení zaměstnanců a toto hodnocení má vliv na výši jejich mzdy.

Z otázek zaměřených na *spokojenost a setrvání ve společnosti* vyplynulo následující.

- 80 % respondentů je s prací ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s. spokojeno a 9 % dotazovaných by pro tuto společnost rádo pracovalo na jiné pozici a 12 % respondentů přemýšlí o odchodu.
- S kvalitou pracovního prostředí a informovaností zaměstnanců jsou respondenti spíše spokojeni, naopak se vztahy na pracovišti ať už mezi zaměstnanci nebo nadřízenými a se spravedlivostí odměňování zaměstnanci spokojeni příliš nejsou.
- Nespokojenost s mezilidskými vztahy na pracovišti se projevily i v otázce týkající se možných důvodů k odchodu ze společnosti, kde byly společně s platovými podmínkami výrazně nejčastějším důvodem. Naopak nejméně početným důvodem byl uveden nezájem nadřízeného na zaměstnancem vykonanou práci.

Díky průzkumu lze společnost Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s. zhodnotit jako společnost, kde je většina respondentů ráda, že je její součástí, což je pro management společnosti poznatkem pozitivním, přesto však níže uvedu návrhy na zlepšení v oblastech, ve kterých byly na základě dotazníkového šetření zjištěny nedostatky.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato kapitola se zabývá předpoklady, které byly stanoveny, a na základě dotazníkového je zde posouzeno, zda jsou předpoklady potvrzeny či se nepotvrdily a obsahuje návrhy a doporučení pro společnost Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s.

4.1. Vyhodnocení stanovených předpokladů

Na základě stanoveného cíle jsou stanoveny také předpoklady, u kterých je pomocí dotazníkového šetření zjišťováno, zda daná oblast ve společnosti funguje či ne. Ověřovány jsou následující předpoklady:

- 1. předpoklad:** Zaměstnanci dávají přednost peněžním formám odměňování před nepeněžními a mají tedy větší vliv na motivaci zaměstnanců.
- 2. předpoklad:** Výši mzdy, má podle zaměstnanců, nejvíce ovlivňovat kvalita pracovního výkonu a zaměstnanci jsou s výší své mzdy spokojeni – tedy plní svůj stimulační účinek.
- 3. předpoklad:** Zaměstnanci jsou dostatečně motivováni k pracovnímu výkonu svým nadřazeným, což vede k jejich spokojenosti a jejich práce jim vytváří uspokojení.

Pomocí prvního předpokladu identifikujeme, zda je pro podnik efektivnější, s ohledem na stimulační účinek, zaměřit se na metody hmotné či nehmotné stimulace, zda je účelné v rámci hmotné stimulace se zaměřovat na osobní ohodnocení a zda jsou prostředky na zaměstnanecké benefity vynakládány účelně a panuje s nimi spokojenost. Dále se bude výzkum zabývat tím, zda jsou benefity nastaveny tak, že vyhovují všem věkovým skupinám.

Druhý a třetí předpoklad se zabývá hodnocením pracovního výkonu a jeho návazností na systém odměňování a spokojenost s tím spojenou.

Následně bude zhodnoceno, zda se pracovní hypotézy podařilo potvrdit/vyvrátit nebo zcela opustit. Je v plánu následně nastínit další problémy, kterým by bylo vhodné se věnovat, ale svým rozsahem by byly nad rámec a rozsah práce. Posléze budou sepsány doporučení a návrhy, jejichž realizace v praxi by pomohla zkoumaný problém vyřešit.

4.1.1 Posouzení předpokladu č. 1

První předpoklad zabývající se domněnkou, že peněžní formy odměňování jsou zaměstnanci preferovány před nepeněžními a mají tedy větší vliv na motivaci zaměstnanců než nepeněžní. Tento předpoklad se nepotvrdil. U 50 % respondentů má dohromady mzda a osobní ohodnocení pozitivní a velmi silný vliv na pracovní výkon, které v této otázce zastupovaly peněžní formy odměňování. Je tedy vhodné vynakládat prostředky na prémie, jelikož působí na pracovní výkon stimulačně. Přesto se v případě sestavení žebříčku důležitosti způsobů odměňování osobní ohodnocení a mzda umístily na druhém a čtvrtém místě. Na prvním místě je pro respondenty nepeněžní forma odměňování a to jistota stabilního zaměstnání, která má velmi silný vliv pro necelých 50 % dotázaných. Pro 49 respondentů byla zároveň perspektivnost zaměstnání důvodem, který je vedl k tomu, aby pracovali ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s. Součástí systému hmotného odměňování jsou ve společnosti také benefity a výzkum prokázal, že jsou pro respondenty třetím nejsilnějším stimulantem motivace k práci, benefity mohou mít formu jak peněžní tak i nepeněžní a přes 90 % respondentů je s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami spokojeno. Z průzkumu bylo zjištěno, že pro 66 % respondentů je příspěvek na penzijní připojištění důležitý k motivaci, další zaměstnanecká výhoda mající peněžní formu jsou až stravenky umístěné na čtvrtém místě v žebříčku důležitosti. Zaměstnanci před nimi dávají přednost nepeněžním formám odměňování a to více dnům dovolené a programu rozvoje a vzdělávání, které považuje za důležité 48 a 22 % respondentů. Z toho vyplývá, že důležitými nejsou zaměstnanci považovány pouze peněžní formy odměňování, ale také ty nepeněžní.

Celkové vyjádření výsledků ukázalo, že zaměstnanci jednoznačně nepreferují peněžní formy odměňování před nepeněžními. Finanční ohodnocení je sice v otázce motivace považováno za velmi silný faktor, ovšem ani nepeněžní formy odměňování pro respondenty nejsou méně důležité. Výsledkem je že **PŘEDPOKLAD Č. 1 SE NEPOTVRDIL.**

4.1.2 Posouzení předpokladu č. 2

Z otázky týkající se na názory respondentů ohledně vlivu daných faktorů na výši mzdy velmi bylo jednoznačně zjištěno, že pro spravedlivou výši mzdy by na ni měla mít vliv hlavně kvalita pracovního výkonu, což uvedlo 84 dotázaných. Ostatní faktory se oproti tomuto dají považovat za zanedbatelné, jelikož jejich vliv respondenti neupřednostňují. Kvalita pracovního výkonu je faktorem, jehož vliv na výši mzdy je považován za nejdůležitější napříč všemi třemi pracovními zařazeními ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s. Toto tvrzení vyplývá ze skutečnosti, že souhlas vyslovili všichni 3 členové managementu, 29 THP pracovníků a 52 výrobních dělníků.

Součástí předpokladu bylo konstatování skutečnosti, že zaměstnanci společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s. jsou s výší mzdy získané ve společnosti spokojeni, která se nepotvrdila. Zaměstnanci jsou totiž spíše nespokojeni s celkovou výší své mzdy. Přesto však nedostatečná mzda nebyla hlavním důvodem uváděným při úvahách o odchodu ze společnosti. Platové podmínky byly uvedeny jako důvod k úvahám o odchodu ze společnosti 25 % respondentů, zatímco svou mzdu považuje za nižší než odpovídající náročnosti jimi odvedené práce přes 50 % respondentů. V případě že by nespokojenost se získanou mzdou byla velká, uvažovalo by o odchodu ze společnosti větší procento respondentů. O svém eventuelním odchodu ze společnosti totiž dle první otázky uvažuje pouze 12 % respondentů. Pro zvýšení mzdy je většina respondentů ochotna zvyšovat svou odbornou kvalifikaci.

Lze tedy konstatovat, že PŘEDPOKLAD Č. 2 JE POTVRZEN POUZE ČÁSTEČNĚ, jelikož názor upřednostňující kvalitu pracovního výkonu ve vztahu k ovlivnění výše mzdy sice převládá. Ale zaměstnanci s výší své mzdy spokojeni příliš nejsou.

4.1.3 Posouzení předpokladu č. 3

Třetí předpoklad se zabývá tvrzením, že jsou zaměstnanci svým nadřízeným dostatečně motivováni k pracovnímu výkonu. Tento předpoklad byl potvrzen otázkami 16 a 17. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 66 % respondentů souhlasí s tím, že je motivace ze strany nadřízeného dostatečná a téměř tři čtvrtiny respondentů uvedlo, že nadřízený bere jejich návrhy na zlepšení v potaz.

Součástí tohoto předpokladu je potvrzení spokojenosti zaměstnanců a to, že jim jejich práce přináší uspokojení. Pro ověření tohoto předpokladu sloužila otázka č. 1 dotazníku. Lze tvrdit, že v případě spokojených zaměstnanců a jejich uspokojení v rámci vykonané práce, není možné, aby došlo k úvahám o jejich odchodu, a zaměstnanci mající připomínky uvažují o odchodu a jsou tedy nespokojeni. Připomínky se většinou týkaly spravedlivosti odměňování, vztahy na pracovišti ať už mezi zaměstnanci i s nadřízenými, platové podmínky, obtížná možnost kariérního růstu a osobního rozvoje, nevědomost o možnostech využití programu rozvoje a vzdělávání a pravidelnost hodnocení.

Tento předpoklad je i přes připomínky respondentů pozitivně ověřen, jelikož je většina zaměstnanců s prací ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s. spokojena, je zde totiž zaměstnáno 80 % spokojených respondentů. Z toho tedy zřetelně vyplývá, že PŘEDPOKLAD Č. 3 JE POTVRZEN.

4. 2 Východiska rozhodnutí o změnách

Na základě dotazníkového šetření provedeného ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž došlo k odhalení několika skutečností, které nejsou příliš pozitivní. Některé z nich by se v budoucnu mohly stát problémy závažnými, což je důvod k jejich co nejdivějšímu odstranění.

O odchodu ze společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s. přemýšlí 12 % respondentů což lze vnímat jako určitou nespokojenost, která může být zapříčiněna platovými podmínkami, nespravedlivostí v odměňování za plnění úkolů, obtížná možnost kariérního růstu a osobního rozvoje či mezilidské vztahy na pracovišti jak s nadřízenými tak zaměstnanci mezi sebou. Zde je třeba si uvědomit, že zaměstnanci, kteří svůj odchod zvažují, mohou být demotivující pro ostatní spokojené zaměstnance, může také dojít k narušení pracovního prostředí ve společnosti a vyvolat negativní postoj i ostatních zaměstnanců, proto je nezbytné se nad touto záležitostí zamyslet. Jelikož šetření formou dotazníků proběhlo anonymně, nevíme, koho přesně se takové uvažování týká. Nicméně bych doporučila formou rozhovorů přímých nadřízených, ti jsou se zaměstnanci v každodenním kontaktu, odhalit konkrétní zaměstnance s tímto postojem a společně v průběhu diskuse nalézt varianty řešení problému. I přes tento fakt, je % zaměstnanců celkově spokojených ve společnosti velmi vysoké. Nejde pouze o zabezpečení pracovních podmínek, ale také o vztah jednotlivce k profesi, firmě, pracovní skupině, se kterou by měl spolupracovat. Tato nespokojenost je samozřejmá, málokdy je člověk se vším spokojen či nespokojen, ale v podniku působí řada faktorů, které mohou vedoucí zaměstnanci ovlivňovat a posilovat tak pracovní spokojenost.

4. 3 Návrhy a doporučení pro společnost Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s.

Společnost Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s. se dle mého výzkumu v současnosti *potýká se třemi hlavními problémy*. Prvním z nich je nespokojenost a touha po zlepšení vztahů na pracovišti, dále nedostatečná motivace programem rozvoje a vzdělávání a nespokojenost se spravedlivostí odměňování spojená s pravidelností hodnocení a proto jsou vybrány opatření zaměřující se na řešení těchto problémů.

4.3.1 Návrhy realizovatelné bez výrazných změn strategie

Níže jsou uvedeny *návrhy na řešení zjištěných problémů*. Jsou rozděleny do dvou kategorií s tím, že první kategorie tvoří změny, které je možné realizovat bez výrazných změn ve společnosti a dále je u každého z hlavních problémů určena jedna prioritní změna, která je více rozebrána.

4.3.1.1 Návrhy týkající se vztahů na pracovišti

Ve společnosti je potřeba hledat příčiny nespokojenosti zaměstnanců. Ty by se daly najít ve vztazích nadřízený podřízený a mezi spolupracovníky na stejné úrovni, které mohou způsobit nespokojenost zaměstnanců v zaměstnání. Vztahy na pracovišti ať už mezi zaměstnanci na stejné úrovni tak i s nadřízenými dopadly po spravedlivosti s odměňováním nejhůře v otázce spokojenosti a výrazně nejčastěji uváděným důvodem k odchodu ze společnosti, přesněji téměř 50 % respondentů a byly uváděny často i v otevřené otázce tážající se na to, co by změnili.

Dle mého dotazníkového šetření lze zhodnotit vztahy na pracovišti ve společnosti spíše podprůměrně, tudíž je potřeba, aby vedení společnosti využilo účinných nástrojů (vzdělání, kurzy, komunikace), aby pracovalo na účinném řešení tohoto problému. Vztahy se kterými se zaměstnanci potýkají na pracovišti, jsou významným rozhodujícím faktorem spokojenosti pracovníků v zaměstnání a jejich efektivnosti práce. Umění konstruktivního řešení problémů se může pro společnost stát další konkurenční výhodou a ovlivňovat flukuační tendence pracovníků, naopak

rozpory na pracovišti mohou být důvodem oslabení plnění cílů celé společnosti nebo jednotlivých středisek.

Zlepšení v tomto směru by mohla pomoci lepší komunikace zaměstnanců mezi sebou a změna způsobu řešení konfliktů zintenzivněním setkávání pracovníků napříč středisky, úrovněmi, nebo také pobočkami a připravování různých druhů **teambuildingových aktivit nebo assessment center**, které jednak naučí jejich účastníky řešit správně různé problémy a na straně druhé umožní vedoucím pracovníkům, kteří by to celé pozorovali, identifikovat důvod a příčiny různých nedorozumění, konfliktů či negativních povahových rysů některých účastníků a tím také dojít k závěru proč jsou vztahy na pracovišti spíše průměrné, pracovat na co nejlepším přenosu informací mezi nadřízenými a podřízenými, tak i mezi jednotlivými zaměstnanci a mezi jednotlivými odděleními a neměla by se o komunikaci zaměstnanců přestat zajímat naopak klást neustálý důraz na efektivní komunikaci napříč společností.

4.3.1.1.1 Teambuildingový program

Předpokládaným východiskem navrhovaného teambuildingového programu je zlepšení mezilidských vztahů, rozvoj spolupráce, komunikace a sociální interakce. Teambuilding lze také považovat jako určitou motivaci. Průběh budování týmu může mít mnoho podob, vždy by měl však týmu pomoci k efektivnější práci, lepší produktivitě a radosti z práce. Délka teambuildingu zpravidla zabere 3-5 dní, jelikož je dostatek času nutný.

Níže představuji třídení teambuildingový program, založený zejména na aktivitách, které podporují spolupráci a komunikaci. A to především proto, že pro jednotlivá střediska či úseky doposud žádný teambuilding nebyl uspořádán, a není tedy na co navazovat. Rozvoj komunikace a spolupráce jsou považovány za dva základní principy v rozvoji týmu, na něž lze dále navazovat a utužovat tým do hloubky.

Jelikož jsem se rozhodla pro třídení kurz, který je dostačující, přestože nelze stihnout tolik aktivit jako v průběhu pětideního programu, využiji zejména kratší hry. Těch bude možno zkusit více, než pouze jedna celodenní aktivita, která by byla pouze jednostranně zaměřená a rozvíjela by pouze malé množství aspektů týmu a nebyla by tak příliš efektivní. Více aktivit tak zasáhne více osobnostních rovin účastníků.

První den navrhuji nenáročný. Mělo by proběhnout hlavně představení teambuildingového programu, seznámení s harmonogramem a organizátory. Velmi důležitou roli zde hraje motivace. Účastníky programu motivujeme představení jednotlivých aktivit a nadnesením toho, k čemu tyto aktivity vedou. Tento den navrhuji začít tzv. icebreakers neboli „ohříváčkami“ při kterých si účastníci programu zvyknou na prostředí, kde se nachází a oprostí se od pracovních povinností a starostí, se kterými se potýkají. Zvolila bych hry zvané Noemova archa a Zasedání. Tyto hry jsou jednodušší a nenáročné, a tak dokonale slouží jako „zahříváčky“, spíše tedy pobaví.

Noemova archa – každý z účastníků obdrží papír s názvem určitého zvířete. Na papírech jsou vždy zahrnuty různé druhy zvířat, každý z těchto druhů je však zastoupen alespoň dvakrát. Účastníci jsou rozmístěni po místnosti a na povel každý z účastníků napodobuje zvuk daného zvířete a snaží se vnímat, odkud se ozývá podobné volání a tyto druhy se snaží o shromáždění. Po úspěšném absolvování takovéto hry, možná i trapných pocitech při napodobování zvuku zvířat mezi kolegy, je výrazně jednodušší vrátit se k běžné komunikaci.

Zasedání – účastníci v této hře tvoří kruh s tím, že se dotýkají ramen, dále provedou vpravo v bok a udělají tři úkroky směrem ke středu kruhu, pro to aby se nastavila optimální velikost kruhu. Účastníci chytanou kolegu před sebou v pase, podřepnou a usednou na kolena kolegy, který stojí za nimi. Stačí tedy malé zaváhání, které vede ke zborcení celého kruhu. Zasedání je první aktivitou, u které se účastníci spoléhají na svého kolegu v týmu a jsou zároveň oporou dalšímu kolegovi.

Na druhý den již zařazuji více cvičení na rozvoj komunikace – Vyjednávání o dvě desetikoruny a rozvoj spolupráce – Chytej, Únik z bludiště a Stavění plavidla. Hra navržená na závěr dne Casino Las Vegas již není cvičením, ale odměnou účastníkům za projevené celodenní úsilí.

Vyjednávání o dvě desetikoruny – tým je rozdělen po dvou až třech lidech. Každý z týmů obdrží dvě desetikoruny. Úkolem týmu je kultivovaně se rozhodnout, kdo z nich si desetikoruny nechá. V případě, že nejsou schopni se rozhodnout, rozhoduje hlas většiny. V případě nerozhodnutí týmu v průběhu časového limitu, ztrácí mince ve prospěch člověka, který hru vede. Smyslem je naučení se projevovat svůj názor beze strachu a uplatňovat vhodné argumenty.

Chytej je jednoduchým cvičením, u kterého účastníci házejí v rychlém tempu balonem. Snaží se o vylepšení času, který jim zabere, než balon oběhne všechny účastníky. Celý tým vidí, že zlepšení procesu je vždy možné, jen je nutné, aby se na tomto zlepšení podílel celý tým.

Únik z bludiště – v lese mezi stromy jsou natáhnuty provázky. Účastníkům jsou zavázány oči a každý z nich je postaven na jinou stranu bludiště. Úkolem je najít se navzájem a následně společně najít cestu ven z bludiště. Chůze je povolena pouze podél provázků a změnit směr lze pouze u stromů či v místě zkřížených provazů. Smyslem je také naučit účastníky dodržovat pravidla, jelikož pravidla u pracovních postupů, které jsou na účastníky kladeny v pracovním životě, jsou také nutné dodržovat.

Stavění plavidla – v tomto cvičení mají účastníci k dispozici materiál, z něhož pomocí mají za úkol sestavit plavidlo dle libosti. Je nutné, aby se na práci podíleli všichni a zároveň byli kreativní. Následně musí dokázat přeplavit se pomocí jejich plavidla z daného bodu na druhý. Stavění plavidla je velmi oblíbeným cvičením, které sebou nese velké množství přínosů využitelných v praxi. Účastníci zde musí zvládat rozdělení funkčních rolí, vzájemnou pomoc a splnění časového limit určeného ke hře, což jsou potřebné atributy například ke zhotovení projektu v zaměstnání. Skupina účastníků se díky této hře naučí pracovat jako reálný tým se vzájemnou podporou.

Casino Las Vegas – jako odměna ve večer jsou účastníci pozváni do casina s možností vypůjčení stylových oděvních doplňků. Mohou zde očekávat vyzdobený sál a personál také vybavený kostýmem. Je zde možnost odreagování při „hazardu“, black jacku, atd.

Na poslední den teambuildingového programu navrhuji závěrečné dvě hry na rozvoj spolupráce. U hry Počítám s tvou pomocí účastníci musí projevit schopnost koordinace, logického přemýšlení a musí být schopni vytvořit skupinky po třech tak, aby nezůstal nikdo sám, a v této trojici si musí vymyslet svou symbolickou řeč, díky ní budou schopni se domluvit beze slov. U posledního cvičení Ovčák a ovce jde o společné vytvoření účinné strategie, vedoucí k dosažení stanoveného cíle.

Počítám s tvojí pomocí - účastníci se rozmístí tak aby tvořili kruh, zavřou oči a každý dostane přiděleno určité číslo, které je mu připevněno na čelo. Účastníci jsou promícháni a po otevření očí musí beze slov vytvořit trojice, jejichž součet čísel na čele dává hodnotu 100.

Ovčák a ovce – úkolem zvoleného ovčáka je co nejrychlejší zahrnutí stáda ovcí do ovčína. Ovce totiž osleply a nejsou schopny mluvit a ovčák není schopen ani mluvy ani pohybu. Účastníci musí tedy vymyslet systém komunikace, signalizace a celkové strategie bez doteků a mluvení během 10–15 minut. Dále jsou všem účastníkům zavázány oči, pouze vedoucím zvolený ovčák si pásku z očí může sundat. Ovčák domluvenými zvukovými signály dostane všechny ovce do ovčína.

Všechny uvedené cvičení jsou zvoleny tak aby jejich východiskem byl rozvoj spolupráce a komunikace. Charakteristiky zvolených cvičení lze přenést lehce do pracovního života, jelikož jsou zaměřené na nutnou vzájemnou pomoc a podporu, bez toho tým nemůže být schopen stoupnout ve výkonnostním žebříčku a posunout se dál.

Na závěr se teambuildingový program zhodnotí, což je také velmi důležitá část. Zpětná vazba od účastníků spočívá ve vyjádření toho, co jim program dal, co je překvapilo a co z dovedností a zážitků mohou aplikovat v práci. Následně program a jednotlivé účastníky zhodnotí také koordinátor teambuildingu.

Navržený program doporučuji realizovat postupně jednotlivým střediskům či útvarům dle jejich velikosti a reálné možnosti absence jednotlivých zaměstnanců kvůli existenci nepřetržitého provozu. Realizace navrženého teambuildingového programu by dle mého názoru měla proběhnout ve dnech od pátku do neděle, jelikož jsou tak o volný čas v průběhu víkendu připraveni zaměstnanci a společnost je ochuzena o provedenou práci svých zaměstnanců v pátek.

4.3.1.2 Návrhy týkající se osobního rozvoje a vzdělávání

Další z příčin poklesu ve spokojenosti zaměstnanců je fakt, že respondenti mají pocit, že nemají zázemí pro možnost rozvoje svých profesních schopností. Program rozvoje a vzdělávání je přitom třetí z benefitů, který by zaměstnance nejvíce motivoval. Zároveň byla obtížná možnost kariérního růstu a osobního rozvoje třetím nejčastějším důvodem

k odchodu. Dále je zde problémem nevědomost o možnostech využití programu rozvoje a vzdělávání, což potvrzuje fakt, že jen 20 lidí uvedlo, že je jim tento benefit poskytován. Podle mého výzkumu zaměstnanci osobní rozvoj žádají a nejsou s jeho průběhem v podniku spokojeni. Pro zvýšení mzdy je totiž 60% respondentů ochotna zvyšovat svou odbornou kvalifikaci. ***Předpokládaným efektem níže navržených změn je zlepšení motivace zaměstnanců pomocí programu rozvoje a vzdělávání.***

Obtížná možnost kariérního růstu a osobního rozvoje spolu s namáhavostí práce byly třetí nejčastěji uváděné důvody k úvahám o podání výpovědi. Zefektivnit výsledky plánu osobního rozvoje by mohla intenzivní práce na něm. Vedení podrobné ***evidence jednotlivých zaměstnanců svými nadřízenými*** s pravidelnou aktualizací by mohla zaměstnanci poskytnout větší prostor pro osobní rozvoj. Tato aktualizace by mohla být realizována následně po „one to one“ setkání, na základě zápisků nadřízeného pracovníka. Blíže se „one to one“ setkáním věnuji níže. Navrhované evidence jednotlivých zaměstnanců, ze které by měly být zřetelné dosažené cíle zaměstnanců a jejich osobní rozvoj, by společnost mohla sloužit jako podklad pro případné navyšování mezd zaměstnanců v budoucnosti.

V rámci osobního rozvoje a podpory inovací doporučuji zavést ***bonus za inovaci*** pro zaměstnance s tím, že by dostal peněžní odměnu až do výše 10 000 Kč za nejlepší inovaci vyhlášenou pravidelně každý rok. S tím, že v případě zájmu by se mohl ***podílet na implementaci*** této inovace, což by sebou přineslo ***větší zainteresovanost v řešení úkolů*** spojených s cíly společnosti. Východiskem by bylo zintenzivnění pocitu, že společnost svým zaměstnancům umožňuje osobní rozvoj a pozitivní ovlivnění spokojenosti zaměstnanců v práci. Možnost podílet se na tvorbě cílů společnosti je pro zaměstnance motivující. Ta je však spojená s dostatečnou motivací zaměstnanců participovat na tvorbě cílů. Zaměstnancům to přináší pocit důležitosti a dojem, že ve společnosti panují více partnerské vztahy než vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

Poskytování osobního rozvoje svých zaměstnanců se pro podniky stává nevyhnutelným procesem, který je pro něj z hlediska efektivnosti při plnění svých cílů důležitý. Zaměstnanci jsou pomocí vzdělávání motivováni díky pocitu, že společnost touto formou do zaměstnance investuje a vyvolává v něm také pocit, že je s ním ve společnosti dlouhodobě počítáno. Podpora vzdělávání zaměstnanců má také přínos pro

společnost, jelikož může lépe využívat potenciál zaměstnanců, zvyšovat jejich výkon, snižovat fluktuaci a zároveň také zvyšovat spokojenost zaměstnanců, stejně tak jako možnost kariérního postupu.

Důraz bych doporučila klást na *vzdělávání z interních zdrojů* společnosti, na koučing, na asistování, stínování. Z hlediska šetření nákladů, je tento způsob vzdělávání levnější alternativou toho externího. A co víc, mnohdy se může stát interní vzdělávání variantou efektivnější a přínosnější z důvodu lepšího nadhledu na potřeby konkrétní společnosti a přenosu zkušeností interního zaměstnance než toho externího. Výchozím faktem je logika věci, že efektivnost zaměstnance v dané činnosti, se může stát přínosem pro ostatní zaměstnance a možností být obeznámen s jeho zkušenostmi. Ze svých zkušeností mohu říci, že na každém školení, kterého jsem měla možnost se zúčastnit, se našel někdo z účastníků, tedy interních zaměstnanců, o jehož schopnosti vést tento kurz v rámci snižování nákladů jsem přesvědčena. Minimálně by v něm byl pro zachování kontinuity a naučící základů schopen pokračovat.

Pro realizaci této formy vzdělávání zaměstnanců společnosti doporučuji nejdříve v průběhu „one to one“ setkání zjistit silné stránky jednotlivých zaměstnanců a nabídnout těm, kteří mají pro společnost využitelné schopnosti nabídku vedení kurzů pro své spolupracovníky. Samozřejmostí by měla být podpora ze strany nadřízeného, ať už se jedná o technickou či znalostní. Po zjištění možností, které jsou školitelé z řad zaměstnanců schopni nabídnout svým spolupracovníkům, by mělo vedení společnosti o těchto možnostech informovat všechny zaměstnance. Na základě projeveného zájmu o jednotlivé školení by měla následovat jejich realizace. V případě, že se bude jednat o jednodenní školení, doporučuji realizaci v průběhu pracovní doby. Pokud však půjde o pravidelný každotýdenní kurz, doporučuji strávený čas na tomto kurzu nezahrnovat do pracovní doby zaměstnanců. Školící zaměstnanci a vedení společnosti se však nejdříve musí dohodnout na odměně za odvedenou činnost.

4.3.1.2.1 Dotace EU

Jedinečnou příležitostí pro společnost je *dotační politika státu a EU*. Při bližším zkoumání současných možností zaměřených na oblast vzdělávání zaměstnanců bylo identifikováno několik programů, ze kterých by bylo možno dotaci na tuto oblast čerpat. Je ale nutné kontrolovat aktuální výzvy jednotlivých programů.

V horizontu půl roku se dle odborníků otevře další výzva z programu Educa Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, jehož hlavní náplní je tzv. specifické vzdělávání zaměstnanců, které je definováno jako vzdělávání zahrnující výuku s přímým a zásadním vztahem k současnému nebo budoucímu postavení zaměstnanců v podniku. Nově nabyté znalosti a dovednosti by měly být nepřenositelné, nebo přenositelné v omezeném rozsahu, do dalších podniků a pracovních oborů.³⁹

V rámci projektu mohou průmyslové a technologické společnosti, které usilují o rozvoj potenciálu svých zaměstnanců a sestaví jim školicí plán pro zvýšení profesní kvalifikace, získat finanční prostředky na rozvoj lidských zdrojů. Hlavním cílem podpory je prostřednictvím zvýšení kvalifikační úrovně, profesních dovedností a znalostí zaměstnanců a zaměstnavatelů přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti podnikatelských subjektů ve vybraných CZ – NACE. Kromě profinancování nákladů na školení zaměstnanců včetně jejich mzdy po dobu výuky mohou být zaměstnavatelům hrazeny i školení v zahraničí, pokud v ČR nepůsobí subjekt poskytující relevantní plnění. Mezi způsobilé náklady spadá také cestovné a stravné včetně studijního materiálu a pomůcek. Projektový rozpočet zahrnuje také náklady na projektové řízení a související nepřímé náklady. Výzva podporuje až 100 % nákladů na specifické a odborné vzdělávání zaměstnanců v mimopražských podnicích.

Dle mého krátkého dotačního auditu by společnost Vodovody a kanalizace Kroměříž mohla o dotaci z tohoto Programu žádat. Audit spočíval v porovnání předmětu podnikání společnosti CZ NACE. Společnost působí v jednom z vybraných odvětvích a to zásobování vodou, činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi. Do projektu se mohou zapojit jak malé, střední podniky, tak velké firmy s více než 250

³⁹ <http://www.dotacni.info/prumyslove-a-technologicke-firmy-mohou-investovat-do-rozvoje-lidskych-zdroju-prostrednictvim-dotaci-z-programu-educa/>

zaměstnanci, tudíž společnost splňuje i podmínku velikosti podniku a také lokalitu, jelikož je to společnost mimopražská. Je ale nutno vypracovat kvalitní koncept vzdělávání a jeho přínosy pro podnik. Tento koncept by měl vedením společnosti vybraný zaměstnanec vypracovat ve spolupráci s agenturou nabízející tyto služby. Toto doporučení je navrženo z důvodu administrativní náročnosti projektů. ***Východiskem získání této podpory je zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků.***

4.3.1.3 Návrhy týkající se hodnocení

Pomocí dotazníkového šetření se potvrdilo, že zaměstnanci nejsou dostatečně seznámeni s návazností hodnocení jejich pracovního výkonu na systém odměňování jejich práce. Někteří zaměstnanci, přesněji 30 % respondentů dále uvedlo, že nejsou pravidelně hodnoceni svými vedoucími a stejné procento respondentů odpovědělo, že hodnocení nemá vliv na výši jejich mzdy, přestože dle kolektivní smlouvy se prémiové složky týkají všech zaměstnanců.

Co se týká pravidelného hodnocení a spravedlivosti odměňování se zdá, že jsou zde nedostatky. Přestože je v Kolektivní smlouvě popsáno, že prémiové ukazatele se týkají všech zaměstnanců – tudíž všichni jsou hodnoceni, necelých 30 % respondentů odpovědělo, že nesouhlasí s výrokem, který říká, že hodnocení probíhá pravidelně a ovlivní výši jeho mzdy. Z čehož usuzují, že hlavní problém bude v komunikaci a může být i v tom, že sami zaměstnanci nevědí, jak jsou hodnoceni a za co přesně. Nadřízení pracovníci by toto ***hodnocení měli v rámci „one to one“ setkání provádět pravidelně, systém hodnocení musí být naprosto přesně definován (což společnost splňuje), všichni zaměstnanci s ním však musí být seznámeni a samozřejmostí by mělo být sdělování výsledků hodnocení svým zaměstnancům.*** V co nejkratším časovém intervalu po hodnoceném období, by mělo být se zaměstnancem prodiskutováno, což přinese vedení podstatnou informaci, kterou je zda toto hodnocení považuje za spravedlivé. Je nutností, aby bylo hodnocení zaměřeno na výkon zaměstnance, mělo by být kritické, ale s úměrně kladnou poznámkou. Výsledkem takového hodnocení pracovníka pak není pouze výsledné ocenění zaměstnance, ale slouží také k jeho motivaci a s tím spojené odvádění kvalitních práce a naplňování profesních cílů. Management společnosti bude mít díky tomu k dispozici informace o kvalifikaci

jednotlivých zaměstnanců a umožní tak rozvíjet jejich kariéru a být jednou z příčin dosažení spravedlivého ohodnocování zaměstnanců. ***Předpokládám, že výše uvedené opatření zvýší spokojenost s pravidelností hodnocení a odstranění tohoto problému spojují se zlepšením motivace.***

4.3.1.4 Návrhy týkající se platových podmínek

Zaměstnanci dle průzkumu nejsou spokojeni s výší a spravedlivostí odměňování, platové podmínky jsou druhým nejčastěji uváděným důvodem k úvahám o odchodu, uvedlo je 25 % respondentů a jako důvod práce ve společnosti uvedlo dobré platové podmínky pouze 20 zaměstnanců. A to byla mzda a osobní ohodnocení na druhém a čtvrtém místě v otázce co je nejvíce stimuluje k vyššímu pracovnímu výkonu. Z dotazníkového šetření vyplývá, že 53% zaměstnanců považuje výši své mzdy za nižší než odpovídající náročnosti odvedené práce a je tedy nedostatečně ohodnocena.

Příčinou vedoucí k nespokojenosti se spravedlivostí odměňování by mohl být fakt že, mzdu v jednotlivých tarifních stupních lze stanovit max. do výše 50% nad minimální tarif, což představuje velký rozdíl pro pracovníky zařazené ve stejném tarifním stupni, tedy zaměstnanců vykonávajících stejně náročný druh práce dle interního katalogu prací. Proto bych toto ***rozmezí*** doporučovala ***zrušit***, aby se rozdíl ve výši finanční odměny mohl odvíjet pouze od prémiových ukazatelů a dalších odměn na základě kvality vykonané práce. Tomuto tématu se blíže věnuji níže. ***Východiskem je zlepšení motivace zaměstnanců společnosti.***

4.3.1.5 Návrhy týkající se benefitů

Zaměstnanci jsou dle výzkumu s poskytovanými benefity spokojeni, jen u THP pracovníků byla u 15 % respondentů vyslovena nespokojenost.

Širokou škálu možností vidím také v nehmotné formě odměňování. Ty disponují velkou výhodou v možnosti bezprostředního poskytování po výkonu práce, mohou mít podobu pochvaly či kritiky. Jedná se zde o velké množství metod, které jsou schopny pokrýt potřeby z oblasti rozvoje osobnosti, uznání, seberealizace i úcty. Ty mohou být součástí jak stylu vedení jednotlivých vedoucích pracovníků tak i jedním z důležitých nástrojů zahrnutých v motivačním programu společnosti. Motivační účinnost ***nehmotné formy***

odměňování je závislá na jejím následném *propojení s peněžními odměnami*. Realizaci tohoto návrhu doporučuji uskutečnit v souladu s již zmíněnou evidencí jednotlivých zaměstnanců, a na základě zvyšování jejich kvalifikace, odborného růstu a vzdělávání navýšit mzdy. ***Předpokladem dobře nastavených odměn nehmotného charakteru je přispívání ke zvýšení sebemotivace pracovníků***, jelikož jsou podnětem k sebeuvědomění. Sebemotivace je spojena, narozdíl od peněz, s dlouhodobým působením.

4.3.2 Návrhy vyžadující změnu strategie

Druhou kategorií tvoří návrhy, jejichž realizace by se promítla do strategie společnosti a jsou zde tedy pouze nastíněny jako návrhy, kterými by se vedení společnosti mohlo zabývat.

4.3.2.1 Návrhy týkající se vztahů na pracovišti

Přímý vliv na motivaci podřízených je připisován ve velké míře nadřízenému pracovníkovi. Při zjišťování spokojenosti zaměstnanců s určitými faktory jsem zjistila, že jsou zaměstnanci ne příliš spokojeni se vztahy s nadřízenými, stejně tak jako se vztahy zaměstnanců mezi sebou, kdy většina respondentů je označilo za průměrné. Proto by se nadřízení pracovníci měli touto oblastí zabývat.

Dále vidím nutnost v rozšíření komunikace o vyjasňování, postojů pracovníků a porozumění názorů, ve kterém jsou zahrnuty také transfery a spojení informací, probíhající ve společnosti. Tyto záležitosti by mohli zaměstnanci probrat s nadřízeným v průběhu ***pravidelných one to one meetingů***, kde se zjistí příčiny nespokojenosti a návrhy na zlepšení. V otevřené otázce tážající se na to, co by jednotliví respondenti změnili, uváděli zadávání úkolů ze strany nadřízených, časové prodlevy, nepředávání informací včas, stres, postoj vedení k podřízeným pracovníkům, vztahy, sociální citění, organizační věci, to vše by bylo možné pomocí konstruktivních otázek zjistit v průběhu přímé komunikace a výměny názorů a informací mezi dvěma lidmi, tedy vedoucím pracovníkem a jeho podřízeným. Informace zde zjištěné by měly vést ke zlepšení nastavené komunikace ve společnosti a následným změnám založených na získaných informacích od zaměstnanců společnosti. K dosažení tohoto cíle je nutné stanovení

jasné personální strategie společnosti vycházející z vizí společnosti. Vedení společnosti si musí jasně uvědomovat význam systému práce s lidmi a sjednotit se, to je jediná cesta k dlouhodobému dosahování cílů společnosti. Proto managementu společnosti doporučuji písemné vypracování ***zásad vedení a dbát na jejich dodržování*** u všech vedoucích pracovníků.

4.3.2.2 Návrhy týkající se osobního rozvoje a vzdělávání

Co se týče nespokojenosti s namáhavostí práce, tu bych zkusila řešit ***rotací*** mezi vykonávanými činnostmi různé náročnosti, přínosem by bylo zároveň zvyšování znalostí a kvalifikace zaměstnanců, přehledu o vykonávaných činnostech v daném úseku a jednodušší nahrazování pracovníků v případě jejich nemoci. Zaměstnanci by tak mohli získat pocit, že je kariérní růst, rozhodovací pravomoci a odpovědnost více na dosah. Řešením by také mohlo být zvýšení snahy o vyhledání vhodných interních zaměstnanců na nové pozice.

Téměř v každé společnosti je na vzdělávání zaměstnanců vyhrazeno určité množství finančních prostředků. Vzdělávání jako takové je spojeno v první řadě s pravidelným školením, přezkoušením či seznámením se s novými předpisy. Jedná se tedy o povinnou formu vzdělávání související s výkonem své práce. Tuto ***povinnou formu*** doporučuji ***doplnit o formu volitelnou***, která bude záviset individuálně na každém zaměstnanci.

Další rozpor byl shledán u otázky vzdělávání zaměstnanců, kdy pouze 20% respondentů odpovědělo, že se jich osobně týká program rozvoje a vzdělávání, což značí nerovné možnosti dalšího vzdělávání. Vedení společnosti by mělo dát možnost dalšího vzdělávání všem manažerům, vedoucím pracovníkům, mistrům a ostatním THP pracovníkům stejnou, proto doporučuji ***umožnit další vzdělávání všem zaměstnancům a dostatečně je o těchto možnostech informovat***. Management společnosti by si měl zjistit, kterým pracovníkům nebylo umožněno další vzdělávání, a na základě rozhovoru s nimi zaměstnancům tuto možnost nabídnout, dle možností využití a přínosu.

Jak jsem již zmiňovala výše, většina zaměstnanců se za svou práci cítí nedostatečně ohodnocení. A výhrady se týkaly nejen výše finančního ohodnocení, ale i jeho neobjektivnosti a nespravedlnosti. Pokud by ale, management společnosti dokázal

zaručit a *vysvětlit svým zaměstnancům přímou úměru mezi jejich finančním ohodnocením a vzděláním* tak, aby dostali do povědomí fakt, že se zájmem o zvyšování kvalifikace je spojená s možností zapojení se do zajímavějších a náročnějších úkolů a tím tedy i lepšího finančního ohodnocení, by společnost dosáhla dvojího efektu. Zvyšovala by se kvalifikace a zájem o řešení náročnějších úkolů s kladným výsledkem by mohl zvyšovat i zisk společnosti a pro zaměstnance lepší možnosti kariérního postupu. Možnost kariérního postupu je velmi účinným prostředkem ke stimulaci zaměstnanců např. nižší fluktuaci a absentizmu, k lepšímu pracovnímu výkonu, větší spokojenosti apod.

Zvyšování kvalifikace a umožnění rozšíření vědomostí svých zaměstnanců se vždy stává pro zaměstnavatele přínosem, díky kterému dochází ke zkvalitnění práce jako takové, může být využit ke zvýšení perspektivy a konkurenceschopnosti společnosti v budoucnu a také je díky němu možné lepší a hodnotnější dosahování cílů společnosti. Na programu rozvoje a vzdělávání tak není dobré šetřit, pouze jej zefektivnit.

4.3.2.3 Návrhy týkající se platových podmínek

Dále se tedy budu věnovat blíže nejčastěji uváděným důvodům k úvahám o odchodu ze společnosti. Přestože je výše průměrné měsíční mzdy ve společnosti v porovnání se současnou průměrnou ve Zlínském kraji vyšší, je její výše z hlediska zaměstnanců nedostačující. V případě snahy o prosazení zvýšení mezd všem zaměstnancům, by se s vysokou pravděpodobností jednalo pouze o nepatrné navýšení, vzhledem k nynější ekonomické situaci. Tudiž by se nejspíše nevyšplhala na úroveň, ve které by byla považována za odpovídající náročnosti odvedené práce. A dle mého názoru navýšení mezd všem zaměstnancům by sebou nepřineslo zvýšení produktivity práce a mělo vliv na motivaci zaměstnanců a to z důvodu, že by byli zaměstnanci opět všichni na stejné úrovni jako před zvyšováním mezd. Spíše by přišlo momentální nadšení pracovníků a zvýšil by se zájem a počet uchazečů o zaměstnání ve společnosti. Motivující by to bylo v momentě, kdy by byla *mzda navýšena na základě externího auditu*, tedy po zjištění vytíženosti jednotlivých pracovníků, jejich produktivity práce, stanovení priorit plnění úkolů v souladu s vytyčenými cíly společnosti, rozdělení práce mezi jednotlivé pracovníky a to tak, aby nedocházelo k výrazné disharmonii mezi množstvím práce jednotlivých zaměstnanců. Z dotazníkového šetření totiž vyplynulo, že zaměstnanci

žádají mzdu ovlivněnou kvalitou pracovního výkonu. Jelikož jedním z největších motivačních faktorů, který pracovníci uznávají je finanční ohodnocení a ten v propojení s individuálním přístupem vedoucích ke každému zaměstnanci by mohl zlepšit celkovou spokojenost zaměstnanců s výší jejich mzdy. ***Předpokládám, že právě navýšení mzdového rozdílu mezi jinými zaměstnanci by sebou přineslo spokojenost zaměstnanců a výše uvedené opatření zvýší spokojenost se spravedlivostí odměňování.***

4.3.2.4 Návrhy týkající se benefitů

Vzhledem ke zjištění faktu z výše uvedeného shrnutí výsledů a po něm následující vyhodnocení předpokladů, že zaměstnanci společnosti jednoznačně nepreferují peněžní odměny a benefity před nepeněžními a naopak, závisí na managementu společnosti, jaký druh benefitů bude dále poskytovat, bez negativního odrazu na motivační účinek. Dále bylo díky průzkumu zjištěno, že většina zaměstnanců je se současnými benefity, které jsou jim poskytovány spokojeni.

Pro docílení maximální motivace pracovníků navrhuji zavedení ***individuálního přístupu k poskytování benefitů a osobní volitelnost*** a to tak, že si každý zaměstnanec bude moci zvolit benefity z rozšířené nabídky dle svých potřeb. Jednalo by se samozřejmě o ty, které jsou v současné době nabízeny všem zaměstnancům a nabídku bych tedy rozšířila, pro zajištění variabilních možností pro všechny zaměstnance společnosti. S přihlédnutím na přílišné nenavyšování nákladů by měl být využit stávající rozpočet na současně poskytované benefity. Změna by byla tedy pouze v zavedení tzv. „kafeteria“ systému, který by respektoval požadavky jednotlivců, kdy by si každý zaměstnanec volil ty výhody, které by mu vyhovovali nejvíce.

Nabídky výhod bych doporučovala ***přizpůsobovat individuálně podle postavení a výkonnosti zaměstnance***, jelikož v rámci motivace zaměstnanců získávají nadstandardní výhody, což je z pohledu motivace nástroj velmi účinný. Na druhé straně se pozitivní působení benefitů na zaměstnance nedaří vždy jednoznačně prokázat. Hovořím zde o zkušenosti, že si zaměstnanci na výhody rychle zvyknou, přestanou pociťovat motivující vliv těchto výhod a berou je jako samozřejmost. V momentě kdy je systém výhod nevhodně řízený může naopak u zaměstnanců přispět k pocitu

nespokojenosti, mají tedy opačný vliv a v takovém případě bude navíc plýtváním finančních zdrojů organizace.

Každý z nabízených benefitů by měl být možný ***k získání na základě předem stanovených pravidel***, tedy ne každý zaměstnanec by dosáhl hned na vše, co by mu vyhovovalo nejvíce a plnil by tedy svou roli. Pravidla by měly přesně určovat kdy, kdo, za jakých okolností a po jaké délce pracovního poměru má na vybranou zaměstnaneckou výhodu nárok a po dosažení kritérií k získání jednotlivých benefitů by měl zaměstnanec možnost změnit strukturu využívaných zaměstnaneckých výhod.

4.4 Vyhodnocení přínosů

Předpokládané přínosy by se měly projevit ve změně přístupu k práci zaměstnanců společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s. Přestože je motivace zaměstnanců jako taková takřka neměřitelná, výsledky pozitivního charakteru by měly být zřejmé na spokojenosti a větší snaze zaměstnanců dosahovat lepších pracovních výsledků. Měřitelným ukazatelem je následné zvýšení produktivity práce, která je spojena se zvýšením konkurenceschopnosti společnosti. Se stoupajícím úsilím zaměstnanců klesne chybovost spojená s úsporou pro společnost. Z hlediska dlouhodobého je nevyhnutelná nutnost sledování ekonomických ukazatelů stejně jako okamžité zjišťování příčin v případě poklesu jejich hodnot. Pomocí pravidelného sledování vývoje spokojenosti zaměstnanců a kvality jimi odvedené práce, lze posoudit účinek navrhovaných opatření.

ZÁVĚR

Diplomová práce vedla k zjišťování a následnému zhodnocení současného stavu ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s. v rámci motivace a stimulace zaměstnanců. Hlavním cílem práce bylo stanovení poukázat na nedostatky v rámci přístupů v oblasti stimulace zaměstnanců a navrhnout odstranění nedostatků bránících úspěšnému fungování systému motivace ve společnosti, které se ukázaly na základě provedeného dotazníkového šetření.

V rámci práce byly stanoveny tři předpoklady, které byly na základě výzkumu potvrzeny a v některých případech i vyvráceny. První stanovený předpoklad byl, že zaměstnanci dávají přednost peněžním formám odměňování před nepeněžními a mají tedy větší vliv na motivaci zaměstnanců. Tento předpoklad se nepotvrdil. V dotazníkovém šetření se ukázalo, že finanční ohodnocení je sice v otázce motivace považováno za velmi silný faktor, ovšem ani nepeněžní formy odměňování pro respondenty nejsou méně důležité. Druhý předpoklad, týkající se vlivu na výši mzdy a spokojenosti s ní, byl potvrzen pouze částečně, jelikož názor upřednostňující kvalitu pracovního výkonu ve vztahu k ovlivnění výše mzdy sice převládá, ale zaměstnanci s výší své mzdy spokojeni příliš nejsou. Třetí z analyzovaných předpokladů byl zaměřen na to, zda jsou zaměstnanci dostatečně motivováni k pracovnímu výkonu svým nadřazeným. Analýza potvrdila, že tato motivace by měla vést k jejich spokojenosti a jejich práce jim vytváří uspokojení.

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že jsou ve společnosti určité oblasti, kterými je potřeba se zabývat a problémy stabilizovat. *Na základě zjištěných skutečností autorka vytvořila konkrétní návrhy a doporučení ke zkvalitnění přístupů v oblasti stimulace zaměstnanců ve společnosti. Navržené změny by se měly projevit vyšší spokojeností zaměstnanců, zlepšením komunikace ve společnosti a vztahů na pracovišti, zkvalitněním možností osobního rozvoje a vzdělávání a vyšší motivací zaměstnanců.* Je prokázané, že pokud jsou lidé dobře motivováni, odráží se to jejich vyšší produktivitou, díky které roste konkurenceschopnost společnosti. Společnost Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s. by se však neměla zaměřovat pouze na metody hmotné stimulace pracovního výkonu, jelikož jsou vždy spojené s navyšováním nákladů. Měla by aplikovat i metody

nehmotné stimulační, jejich výhody byly zmíněny v teoretické části, důležité je zmínit, že jejich výsledkem je zvýšení pracovního výkonu.

Společnost Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s. se dle provedeného výzkumu v rámci diplomové práce v současnosti potýká se třemi hlavními problémy. Prvním z nich je nespokojenost se vztahy na pracovišti a touha po zlepšení atmosféry pracovního prostředí. Dále se jedná o nedostatečnou motivaci programem rozvoje a vzdělávání a třetím problémem je nespokojenost se spravedlivostí odměňování spojená s pravidelností hodnocení zaměstnanců. Z těchto důvodů jsou navrženy opatření zaměřující se na řešení zmíněných problémů. Dotazníkové šetření proběhlo anonymně, proto nemůže s přesností říct, kterých zaměstnanců se tato problematika týká. Doporučením autorky je pravidelné *"one to one"* setkání přímého nadřízeného se svými podřízenými, díky kterému je možné odhalit individuální postoje jedinců. V průběhu takového setkání je možné společně nalézt i varianty řešení problému. Pomocí využití jednoho z nejčinnějších nástrojů vedoucího, dotazování, lze odhalit to, co jednotlivé zaměstnance pohání k práci, co žádají a co je pro ně důležité.

Za stěžejní bod autorka považuje zaměřit ve zkoumané společnosti na neustálé zlepšování vztahů na pracovišti. Spokojenost zaměstnanců souvisí s lepším výkonem a fungováním firmy. Autorka navrhuje organizování teambuildingového programu, který je v práci blíže popsán. Zároveň byla vyzdvížena potřeba zlepšovat a zefektivňovat systém osobního rozvoje a vzdělávání, což lze spojit s plánováním a zvyšováním cílů celé společnosti. Velkou příležitostí pro získání prostředků na tyto účely je spatřována v žádosti o dotaci ze strukturálních fondů EU. Na základě dotačního auditu jsem identifikovala možnost získat pro společnost dotaci z programu EDUCA. Jako další možnost efektivního a levného způsobu vzdělávání je navrhován koncept vlastního interního vzdělávání.

Společnosti je také doporučeno zavést opatření, která by měla vyvolat vyšší spokojenost se systémem odměňování a hodnocení. V rámci autorčina doporučení je to zejména již zmíněvané *"one to one"* setkání, které by zajistilo informovanost, navýšení mzdového rozdílu mezi zaměstnanci na základě externího auditu a zrušení možného 50% rozmezí v rámci daného mzdového tarifu, jejímž předpokládaným přínosem by bylo zvýšení spokojenosti zaměstnanců. V práci bylo potvrzeno, že každého z nás motivuje něco

jiného a každý máme jiné potřeby, proto teoretická východiska nemůžou být zobecňována pro každého jedince.

Výsledky dotazníkového šetření byly poskytnuty vedení společnosti VaK Kroměříž, a.s. Společnost má zájem o jejich využití v rámci rozvoje přístupů v oblasti stimulace zaměstnanců, což by mělo vést ku prospěchu jak jednotlivcům, tak i celé společnosti.

LITERATURA

- [1] ADAIR, J. E. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- [2] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [3] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [4] ATKINSON, J. W. *An Introduction to Motivation*. 2. vyd. New York: D. Van Nostrand, 1978. 405 s. ISBN 97-8044-2203-67-2.
- [5] *Odměňování pracovníků* [online]. 2012 [cit. 2013-02-13]. Dostupné z: <http://athena.zcu.cz/kurzy/rlzd/000/HTML/25/>
- [6] BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [7] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-7226-308-0.
- [8] *Dotace EU* [online]. 2013 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.dotacni.info/prumyslove-a-technologicke-firmy-mohou-investovat-do-rozvoje-lidskych-zdroju-prostrednictvim-dotaci-z-programu-educa/>
- [9] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [10] GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2.
- [11] KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.
- [12] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [13] NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
- [14] *Odměňování: trendem je flexibilita* [online]. 2012 [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-54731890-odmenovani-trendem-je-flexibilita>

- [15] PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- [16] PROVAZNÍK, V. a R. KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-x.
- [17] RUŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: VŠE, 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626-X.
- [18] TOMŠÍK, P. a J. DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. 266 s. ISBN 978-80-7375-556-0.
- [19] *Zákoník práce 2013 (zákon č. 262/2006 Sb.)* [online]. 2013 [cit. 2013-02-26]. Dostupné z: <http://www.pracepropravniky.cz/zakony/zakonik-prace-uplne-zneni>
- [20] Interní materiály společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a. s.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Proces motivace	21
Obrázek 2: „Obrácená U-křivka“	22
Obrázek 3: Systém odměňování – struktura	31
Obrázek 4: Organizační struktura úseku ředitele	53
Obrázek 5: Organizační struktura úseku ekonomického náměstka	54

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Přepočtený stav zaměstnanců v letech 1995-2012	56
Graf 2: Věková struktura zaměstnanců	56
Graf 3: Kvalifikační struktura zaměstnanců	57
Graf 4: Profesní struktura zaměstnanců	57
Graf 5: Spokojenost respondentů s prací ve společnosti VaK Kroměříž, a.s.	74
Graf 6: Procentuelní spokojenost respondentů	75
Graf 7: Důvody vedoucí k zaměstnání ve společnosti VaK Kroměříž, a.s.	76
Graf 8: Průměr spokojenosti ve vybraných oblastech	77
Graf 9: Spokojenost ve vybraných oblastech	78
Graf 10: Možné důvody k úvahám o podání výpovědi	80
Graf 11: Průměr vlivnosti na stimulaci zaměstnanců	81
Graf 12: Vliv na stimulaci zaměstnanců	81
Graf 13: Důležitost jednotlivých benefitů	82
Graf 14 Průměr důležitosti jednotlivých benefitů pro zaměstnance	83
Graf 15 Přehled benefitů využívaných zaměstnanci	84
Graf 16: Spokojenost s poskytovanými benefity	85
Graf 17 Struktura respondentů dle délky práce ve společnosti	86
Graf 18: Délka zaměstnání ve společnosti	87
Graf 19 Složení respondentů dle pracovního zařazení	88
Graf 20 Struktura společnosti dle pracovního zařazení	88
Graf 21: Spokojenost respondentů s výší mzdy	89

Graf 22 Názory respondentů na ovlivňování výše mzdy	91
Graf 23: Ochota změny ve výkonu práce kvůli zvýšení mzdy	92
Graf 24: Zájem o další vzdělávání	93
Graf 25: Dostatečná motivace ze strany nadřízeného	94
Graf 26: Reakce na nápady	95
Graf 27 Názory respondentů na pravidelné hodnocení zaměstnanců	96
Graf 28: Vliv hodnocení na výši mzdy	97
Graf 29 Struktura respondentů dle pohlaví	98
Graf 30: Pohlaví respondentů	99
Graf 31: Věková struktura respondentů	100
Graf 32 Struktura respondentů dle věkové kategorie	100
Graf 33 Struktura respondentů dle dosaženého vzdělání	101
Graf 34: Vzdělání respondentů	102

SEZNAM TABULEK

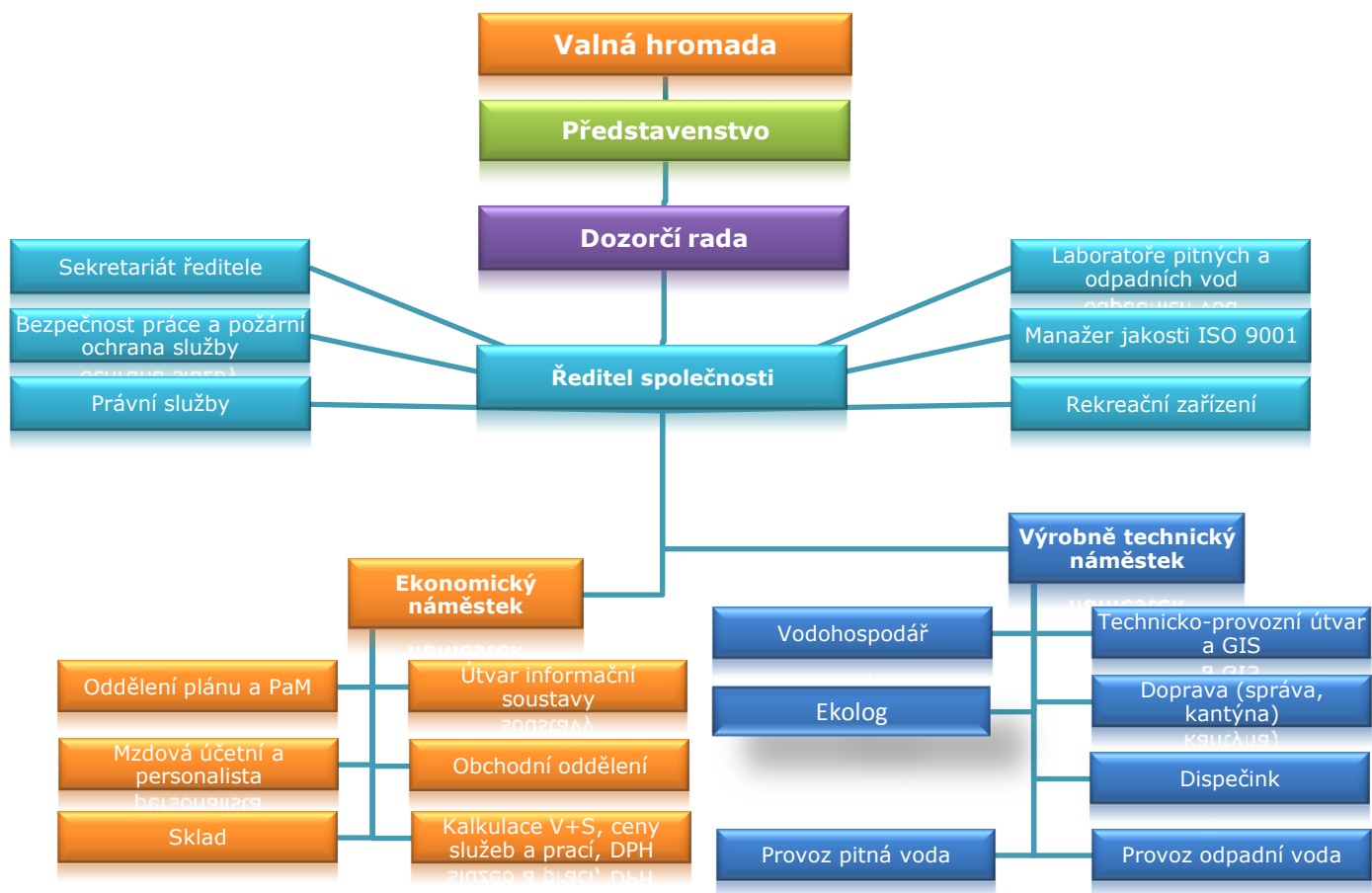
Tabulka 1: Přehled teorií motivace	26
Tabulka 2: Nejčastější poskytované benefity u českých firem	39
Tabulka 3: Výsledek hospodaření za období 2010 – 2012	50
Tabulka 4: Ceny vodného a stočného v roce 2012	50
Tabulka 5: Mzdové příplatky ve společnosti VaK Kroměříž, a.s.	59
Tabulka 6: Počet zaměstnanců a jejich průměrné hrubé měsíční mzdy v ČR a krajích v 1. až 4. čtvrtletí 2012	64
Tabulka 7: Spokojenost respondentů s prací ve společnosti VaK Kroměříž, a.s.	74
Tabulka 8: Důvody vedoucí k zaměstnání ve společnosti VaK Kroměříž, a.s.	76
Tabulka 9: Spokojenost ve vybraných oblastech	77
Tabulka 10: Možné důvody k úvahám o podání výpovědi	79
Tabulka 11: Vliv na stimulaci zaměstnanců	80
Tabulka 12: Důležitost jednotlivých benefitů	82
Tabulka 13: Přehled využívaných benefitů	84
Tabulka 14: Spokojenost s poskytovanými benefity	85
Tabulka 15: Délka zaměstnání ve společnosti	86

Tabulka 16: Složení respondentů dle pracovního zařazení	87
Tabulka 17: Spokojenost respondentů s výší mzdy	89
Tabulka 18: Názory respondentů na ovlivňování výše mzdy	90
Tabulka 19: Ochota změny ve výkonu práce kvůli zvýšení mzdy	92
Tabulka 20: Zájem o další vzdělávání	93
Tabulka 21: Dostatečná motivace ze strany nadřízeného	94
Tabulka 22: Reakce na nápady	95
Tabulka 23: Názory respondentů na pravidelné hodnocení zaměstnanců	96
Tabulka 24: Vliv hodnocení na výši mzdy	97
Tabulka 25: Pohlaví respondentů	98
Tabulka 26: Věková struktura respondentů	99
Tabulka 27: Vzdělání respondentů	101

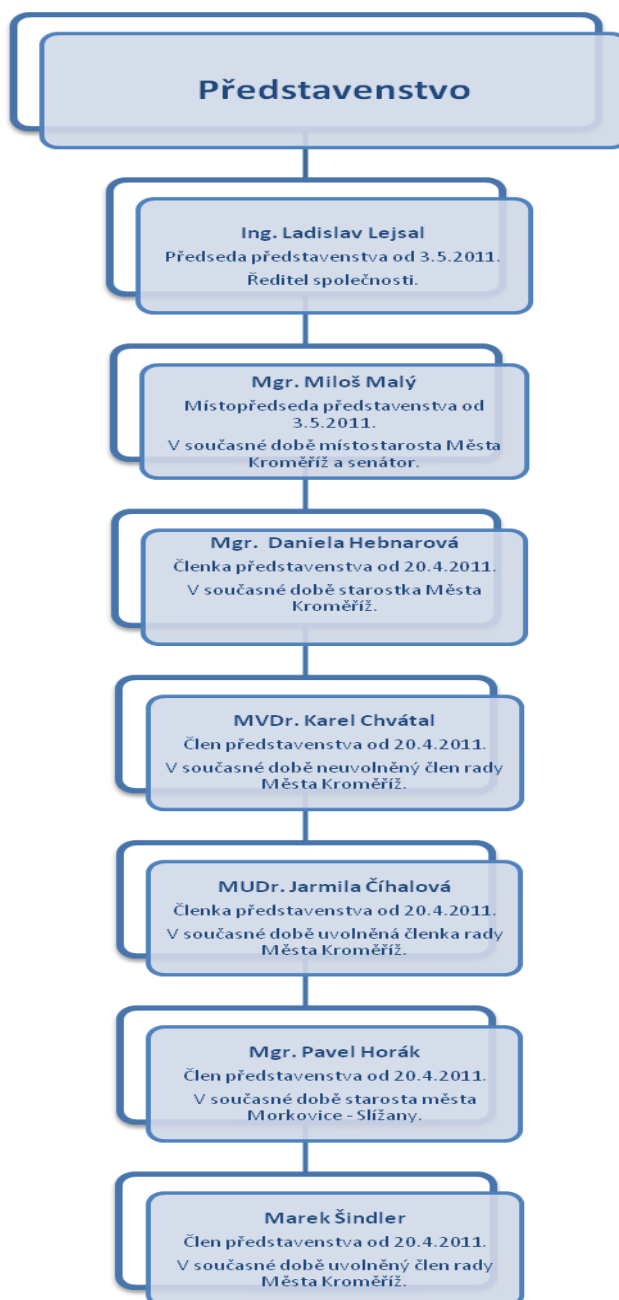
SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1 – Organizační schéma společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s.
- Příloha č. 2 – Složení představenstva
- Příloha č. 3 – Složení dozorčí rady
- Příloha č. 4 – Úsek výrobně technického náměstka - organizační struktura
- Příloha č. 5 – Mzdový výměr
- Příloha č. 6 – Premiové ukazatele
- Příloha č. 7 – Dotazník

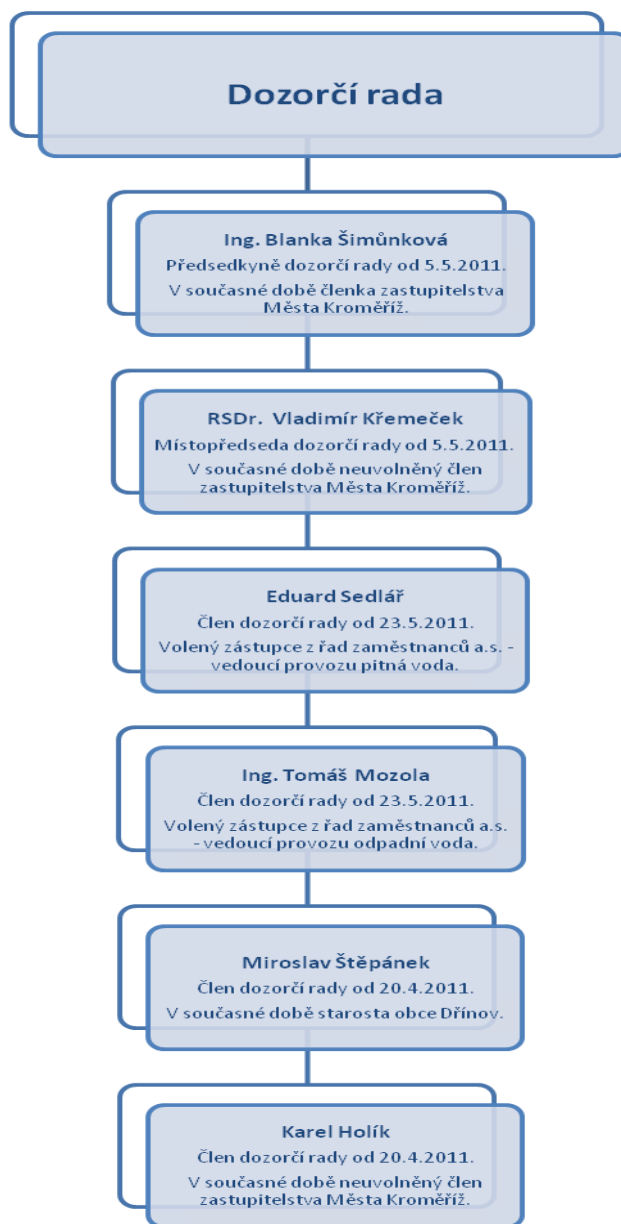
Příloha č. 1: Organizační schéma společnosti



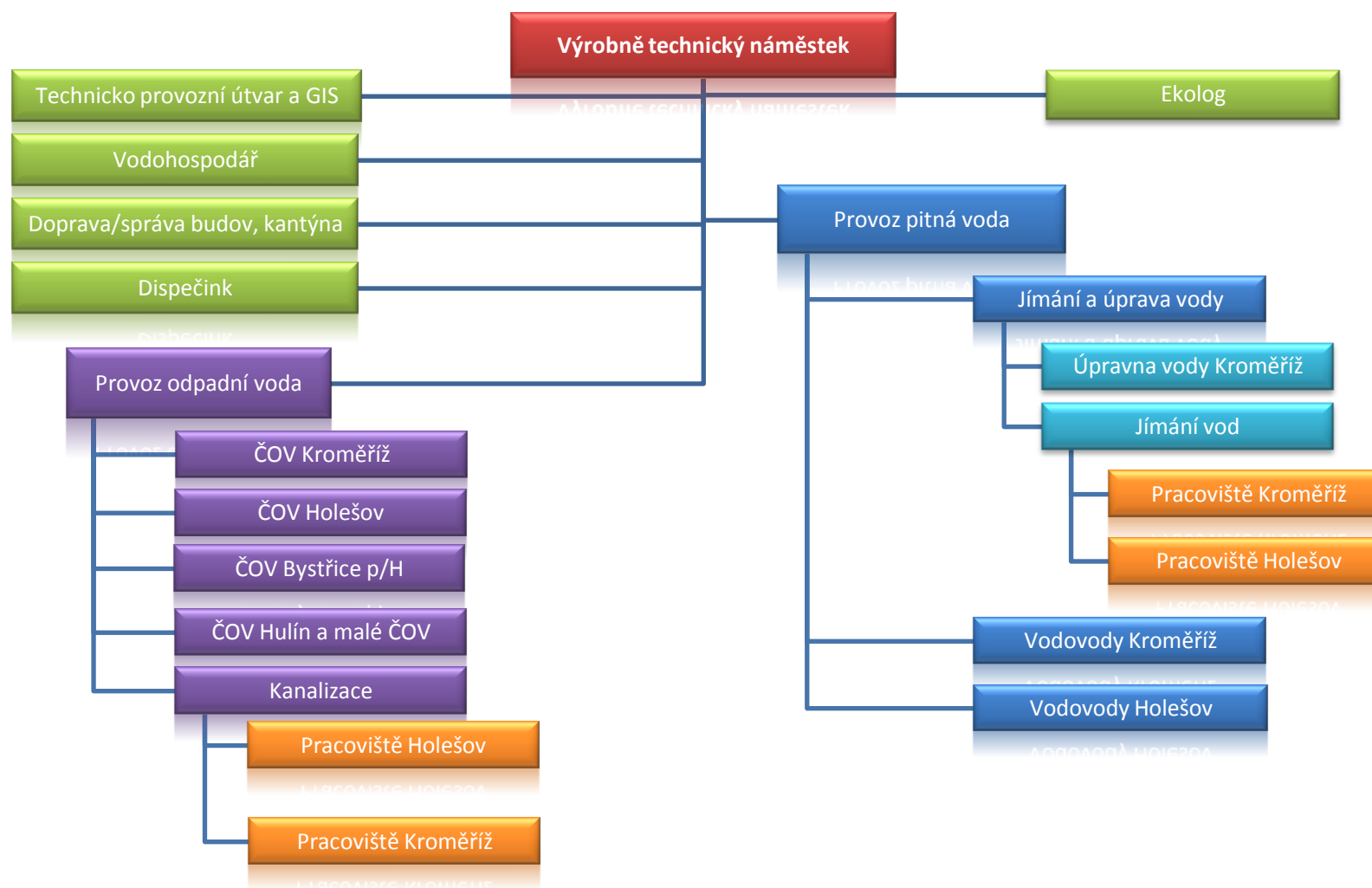
Příloha č. 2: Složení představenstva



Příloha č. 3: Složení dozorčí rady



Příloha č. 4: Úsek výrobně technického náměstka - organizační struktura



Příloha č. 5: Mzdový výměr

M Z D O V Ý V Ý M Ě R

Jméno: _____ (osobní číslo)

Funkce: _____

Tarifní stupeň: _____

Útvar: _____

V návaznosti na Vaše profesní zařazení je Vám stanovena s účinností

Od 1. 3. 2013

hodinová mzda **00,00 Kč**
(případně měsíční mzda)

Příplatky a další složky mzdy budou vypláceny podle zákona č. 262/2006, § 109 – 113 a zákona č. 365/2011 Sb. §109 – 113 včetně platných dodatků a platné KS .

V Kroměříži dne 1. 3. 2013

.....
zaměstnanec

.....
ředitel a.s.

Příloha č. 6: Prémiové ukazatele

P r é m i o v é u k a z a t e l e

Jméno	
Funkce	

S platností od 1. 9. 2012 se pro vás stanovují tyto prémiové ukazatele:

	UKAZATEL	% hodnocení z měsíční odměny
a)	Hodnocení přístupu zaměstnance ke splnění pracovních povinností stanovených vedoucím zaměstnancem	30
b)	Dodržení pracovních povinností vyplývajících z obecně právních předpisů, vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci	50
c)	Dodržení kvality práce, zejména s ohledem na řádně zkontrolované doklady	20

Tento dokument nabývá účinnosti dnem 1. 9. 2012.

V Kroměříži dne:

.....

zaměstnanec

.....

ředitel a.s.

Příloha č. 7: Dotazník

Vážená paní, Vážený pane,

Jmenuji se Markéta Indráková a jsem studentkou 5. ročníku Podnikatelské fakulty Vysokého učení technického v Brně. Zpracovávám diplomovou práci na téma: „Rozvoj přístupů v oblasti stimulace zaměstnanců ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s. Tímto si Vás dovoluji oslovit pro získání informací a Vašich názorů, které se stanou základem pro navržení změn pro úspěšný rozvoj Vaší společnosti.

Na uzavřené otázky vyjádřete Vaše stanovisko zaškrtnutím jedné z variant, není-li uvedeno jinak. Doba potřebná pro vyplnění dotazníku je cca 10 minut. Dotazník je anonymní!

Vyplněné dotazníky odevzdejte, prosím, nejpozději do 26. 3. 2013.

Děkuji za Váš čas a přeji pěkný zbytek dne,

Bc. Markéta Indráková

1. Jste v zaměstnání celkově spokojen/a?

- ☐ Ano, jsem zcela spokojen/a
☐ Ano, ale chtěl/a bych jinou práci ve stejné společnosti
☐ Ne, přemýšlím o odchodu
☐ Jiné, vepište:

2. Jaký důvod Vás vedl k tomu, abyste pracoval/a ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s.?
(více možných odpovědí)

- ☐ Vzdělání v oboru
☐ Potřeba zaměstnání
☐ Dobré platové podmínky
☐ Perspektivnost zaměstnání
☐ Jiné, vepište:

3. Uveďte míru spokojenosti s:
(1- velmi spokojen/a, 2- spokojen/a, 3- průměr, 4- nespokojen/a, 5- velmi nespokojen/a)

- | | | | | | |
|------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Vztahy mezi zaměstnanci | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 |
| Vztahy s nadřízenými | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 |
| Informovanost zaměstnanců | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 |
| Kvalita pracovního prostředí | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 |
| Spravedlivost odměňování | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 |

4. Co byste na Vaší práci změnil/a, uveďte důvod nespokojenosti.

5. V případě že byste uvažoval/a o výpovědi, z jakého důvodu by to bylo?
(více možných odpovědí)

- ☐ Obtížná možnost kariérního růstu a osobního rozvoje
☐ Platové podmínky
☐ Namáhavost práce
☐ Mezilidské vztahy na pracovišti
☐ Nezájem nadřízeného pracovníka o mnou vykonanou práci
☐ Špatná organizace práce a pracovní podmínky
☐ Jiné, vepište:

6. Co Vás nejvíce stimuluje k vyššímu pracovnímu výkonu?
(1- žádný vliv, 2- malý vliv, 3- průměr, 4- silný vliv, 5- velmi silný vliv)

- | | | | | | |
|-------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Mzda | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 |
| Osobní ohodnocení | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 |
| Jméno a prestiž podniku | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 |
| Možnost vzdělávání | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 |
| Zajímavá náplň práce | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 |
| Dobré pracovní podmínky | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 |
| Benefity | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 |
| Možnost seberealizace | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 |
| Jistota stabilního zaměstnání | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 |
| Jiné | | | | | |

7. Které ze zaměstnaneckých benefitů by Vás nejvíce motivovaly?
(1- nedůležité, 2- průměr, 3- důležité)

- | | | | |
|---------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Více dnů dovolené | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 |
| Členství ve sportovních zařízeních | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 |
| Stravenky | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 |
| Služební mobilní telefon | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 |
| Možnost využití služebního automobilu | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 |
| Příspěvek na penzijní připojištění | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 |
| Firemní akce | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 |
| Program rozvoje a vzdělávání | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 |
| Flexibilní pracovní doba | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 |
| Jiné, které byste uvítali: | | | |

8. Které z poskytovaných zaměstnaneckých benefitů se Vás osobně týkají?
(více možných odpovědí)

- ☐ 5 týdnů dovolené
☐ Příspěvek na penzijní připojištění
☐ Příspěvek na životní pojištění
☐ Program rozvoje a vzdělávání
☐ Možnost využití služebního automobilu
☐ Služební mobilní telefon
☐ Možnost využívání služebního notebooku
☐ Jiné, vepište:

9. S poskytovanými zaměstnaneckými benefity jsem spokojen/a:

- ☐ Souhlasím ☐ Nesouhlasím

10. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- ☐ Méně než rok
- ☐ 1 – 5 let
- ☐ 6 – 10 let
- ☐ 11 let a více

11. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- ☐ Člen managementu
- ☐ Výrobní dělník
- ☐ Technický pracovník

12. Odpovídá výše mzdy náročnosti Vaší práce?

- ☐ Je nižší, není dostatečně ohodnocena
- ☐ Je vyšší než bych zasluhoval/a
- ☐ Odpovídá náročnosti práce

13. Co by dle Vašeho názoru mělo mít největší vliv na výši mzdy?
(více možných odpovědí)

- ☐ Kvalita pracovního výkonu
- ☐ Dosažená kvalifikace
- ☐ Psychická zátěž
- ☐ Počet odpracovaných let ve společnosti
- ☐ Jiné, vepište:

14. Co byste byl/a ochoten/a na vaši práci změnit v případě příslibu zvýšení platu:

- ☐ Zintenzivnit pracovní výkon
- ☐ Zvýšit odbornou kvalifikaci
- ☐ Odvádět pečlivější a svědomitější pracovní výkon
- ☐ Nejsem ochoten/a pracovat více

15. V jaké oblasti byste měl/a zájem o další vzdělávání?
(více možných odpovědí)

- ☐ Práce s počítačovými programy – vepište jakými:
- ☐ Jazykové
- ☐ Komunikační dovednosti
- ☐ Manažerské dovednosti
- ☐ Jiné, vepište:

16. Jsem dostatečně motivován/a svým nadřazeným k odvádění dobrého pracovního výkonu.

- ☐ Souhlasím
- ☐ Nesouhlasím

17. Na návrhy na zlepšení nadřazený reaguje a bere je v potaz.

- ☐ Souhlasím
- ☐ Nesouhlasím

18. Hodnocení zaměstnanců ve společnosti probíhá pravidelně.

- ☐ Souhlasím
- ☐ Nesouhlasím

19. Hodnocení mé práce má vliv na výši mé mzdy.

- ☐ Souhlasím
- ☐ Nesouhlasím

20. Jaké je Vaše pohlaví?

- ☐ Žena
- ☐ Muž

21. Jaký je Váš věk?

- ☐ 18 - 29
- ☐ 30 - 39
- ☐ 40 - 49
- ☐ 50 - 59
- ☐ 60 let a více

22. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ Základní
- ☐ Vyučen/a
- ☐ Vyučen/a s maturitou
- ☐ Střední s maturitou
- ☐ Vyšší odborné
- ☐ Vysokoškolské