

Analýza motivačních faktorů a stimulace pracovníků ve společnosti Pars nova a.s.

Martina Vlková

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina VLKOVÁ**
Osobní číslo: **M090405**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza motivačních faktorů a stimulace pracovníků ve společnosti Pars nova a.s**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte a zpracujte odbornou literaturu ke zvolenému tématu.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost.
- Popište současný stav týkající se motivace a stimulace příslušné kategorie pracovníků v podniku.
- Proveďte dotazníkové šetření vztahující se k motivačním faktorům a stimulaci pracovníků.
- Zhodnoťte výsledky dotazníkového šetření.
- Navrhněte vhodná řešení, jak zlepšit stávající situaci.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] HORVÁTHOVÁ, Petra, 2011. Talent management. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-665-3.

[2] CHANDLER, Steve a Scott RICHARDSON, 2010. 100 způsobů, jak motivovat druhé. Vyd. 1. Bratislava: Eugenika. ISBN 978-80-8100-181-9.

[3] MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. Manažerská psychologie. Vyd. 2. aktualizované a rozšířené. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1349-6.

[4] PLAMÍNEK, Jiří, 2010. Tajemství motivace. Vyd. 2. doplněné. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3447-7.

[5] PLAMÍNEK, Jiří, 2008. Vedení lidí, týmů a firem. Vyd. 3. aktualizované a rozšířené. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2448-5.

Vedoucí bakalářské práce:

**Mgr. Lucie Novotná
EXT.**


Datum zadání bakalářské práce:

16. března 2012

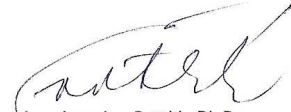
Termín odevzdání bakalářské práce:

27. dubna 2012

Ve Zlíně dne 6. dubna 2012


PaedDr. Josef Rydlo
zast. děkanka




doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
zast. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

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

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

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

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

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

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

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

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....

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

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

ABSTRAKT

Cílem této bakalářské práce je analýza motivačních faktorů a stimulace pracovníků ve společnosti Pars nova a. s. V první části se bakalářská práce zaměřuje na teorii týkající se motivace a stimulace zaměstnanců a jejich vliv na pracovní výkon. Ve druhé části se práce věnuje charakteristice společnosti Pars nova a. s. Stěžejní částí bakalářské práce je analýza současné motivační politiky ve společnosti pomocí dotazníkového šetření a jeho následné vyhodnocení. V závěru práce poukazuje na nedostatky motivačního systému a uvádí návrhy, které vedou ke zlepšení stávajícího motivačního systému.

Klíčová slova:

Motivace, stimulace, potřeba, odměňování, úloha manažera, lidské zdroje, tým

ABSTRACT

The aim of this bachelor thesis is an analysis of motivational factors and stimulation of employees in the company Pars nova a. s. In the first part the bachelor thesis is focused on the theory, which deals with the motivation and stimulation of employees and their impact on performance. In the second part the bachelor thesis deals with the characteristic of Pars nova a.s. The mainstay of the bachelor thesis is an analysis of the current motivational policy in the company by questionnaire and its subsequent evaluation. In the conclusion the bachelor thesis adverts to deficiencies in motivational system and puts forward suggestions, which lead to improvement of the existing motivational system.

Keywords:

Motivation, stimulation, need, reward system, role of manager, human resources, team

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Mgr. Lucii Novotné za to, že mi umožnila zpracovat v podniku mou bakalářskou práci a při jejím zpracování mi poskytla cenné rady. Současně děkuji Ing. Bedřichu Krobotovi a všem zaměstnancům personálního úseku za jejich čas, který mi věnovali při poskytování potřebných informací a také za to, že mě důkladně seznámili s provozem a strukturou společnosti Pars nova a. s.. Poděkování také patří všem zaměstnancům, kteří se zúčastnili mého dotazníkového šetření, které je stěžejní částí mé bakalářské práce.

Motto

„Chcete-li, aby lidé žili a dýchali vizí, zaplaťte jim za to, že to dělají.“

Jack Welch

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MOTIVACE	11
1.1 POJEM MOTIVACE	11
1.1.1 Zlaté pravidlo motivace.....	11
1.2 VRSTVY MOTIVACE	13
1.2.1 Motivace a stimulace.....	14
1.3 MOTIVAČNÍ A STIMULAČNÍ NÁSTROJE	15
2 UDRŽENÍ TALENTOVANÝCH LIDÍ	19
2.1 PŘITAŽLIVOST ZAMĚSTNAVATELE	19
3 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE	21
3.1 MASLOWOVA TEORIE	21
3.2 HERZBERGOVA TEORIE	22
3.3 ALDERFEROVA TEORIE	23
3.4 MCCLELLANDOVA TEORIE	23
3.5 VROOMOVA TEORIE	24
3.6 ADAMSOVA TEORIE	24
3.7 MCGREGOROVA TEORIE	24
II PRAKTICKÁ ČÁST	26
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PARS NOVA A. S.	27
4.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	27
4.1.1 Úseky Pars nova a. s.....	28
4.2 PROGRAM VÝCVIKU A VZDĚLÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	29
4.3 MOTIVAČNÍ SYSTÉM SPOLEČNOSTI	29
5 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU	32
6 NÁVRHY NA ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ VYPLÝVAJÍCÍCH Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	54
ZÁVĚR	57
RESUMÉ	58
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	59
SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	60
SEZNAM INTERNÍCH ZDROJŮ	61
SEZNAM OBRÁZKŮ	62
SEZNAM TABULEK	63
SEZNAM GRAFŮ	64
SEZNAM PŘÍLOH	65

ÚVOD

Pracovní motivace vyjadřuje přístup a postoj zaměstnance k práci a jeho snahu a ochotu pracovat. Pokud po zaměstnanci vyžadujeme vyšší pracovní výkon či dosažení lepších pracovních výsledků je potřeba, abychom ho k tomu nějak motivovali. Důležitá je jeho spokojenost v zaměstnání. Jak toho ovšem dosáhnout?

Aby pracovní motivace fungovala, je třeba vytvořit dobré mezilidské vztahy na pracovišti, pracovníka by měla alespoň částečně práce uspokojovat, měl by mít možnost k profesnímu i kariéřnímu růstu, měl by mít možnost vzdělávat se a rozvíjet své znalosti, schopnosti a dovednosti. U některých pracovníků je hlavním motivačním faktorem dosažení úspěchu, společenského uznání, samostatné rozhodování, míra odpovědnosti, jistota zaměstnání atd. Důležité je, abychom znali každého zaměstnance a věděli, jaké jsou jeho potřeby, přání, tužby a jeho preference.

Motivace je také spjata s emocemi. Pokud jsme dobře splnili úkol a naše úsilí je oceněno, jsme šťastní a práce nás uspokojuje. V případě, že nám úkol nejde, jsme smutní, nešťastní, práce nás nebaví a můžeme cítit až odpor k danému úkolu.

Kromě emocí na pracovní výkon působí celá řada vlivů. Jedním z nich je např. stres. Do určité míry je dobrým motivátorem k podávání lepších výsledků, ale pokud je míra stresu vysoká, pracovník se cítí přetížen, nepodává dobrý výkon a jeho pracovní aktivita je nízká.

Dalším takovým vlivem jsou zájmy pracovníka. Když člověk vykonává práci se zájmem, dosahuje mnohem snadněji úspěchu, než kdyby jej neměl. Nepodléhá tolik stresu a práce ho baví.

Cílem mé bakalářské práce je popsat tyto a další faktory motivace a stimulace pracovníků, analyzovat současný motivační systém společnosti Pars nova a. s. a navrhnout případná doporučení ke zlepšení stávajícího motivačního systému.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Motivace je nezbytnou součástí pracovního života. Aby vůbec lidé ráno vstali a šli do práce, musí je k tomu něco motivovat. Jsou to vnější i vnitřní motivační faktory, které v nás probouzí touhu dosáhnout určitého cíle.

1.1 Pojem motivace

„Motivace je pohnutka, popud, který nás aktivizuje a naši aktivitu také usměrňuje, zaměřuje. Formou motivačních dispozic mohou být pudy, potřeby, zájmy, hodnoty, postoje, ideje, ideály.“ (Mikuláščík, 2007, s. 116)

- **pud** je vrozený vnitřní podnět, člověk se na základě podnětů chová tak, aby uspokojil své potřeby, existují např. pudy sebezáchovy, mateřské, sexuální atd.
- **potřeba** vychází z pudů a je to pocit, který pramení z toho, že člověku chybí něco, co je pro něj nezbytně nutné
- **zájem** je pozitivní, citově zaměřený vztah k nějakým předmětům či aktivitám, které člověka zajímají a soustředí na ně svoji pozornost
- **hodnota** je pojem, který vyjadřuje, čeho si člověk cení, váží a je schopný proto i obětovat
- **postoj** je názor, přesvědčení, stanovisko či pohled na danou situaci, věc, osobu atd.
- **idea** znamená nějaký nápad, myšlenku, plán, úmysl, představu
- **ideál** představuje určitý vzor či dokonalou představu (Mikuláščík, 2007)

Významem motivace je vytvořit kladný vztah k vykonávání nějakého úkolu či druhu chování nenuceným způsobem. „Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek – tedy skutečnost, že něco existuje (konkrétně onen zmíněný pozitivní přístup).“ (Plamínek, 2010, s. 14)

1.1.1 Zlaté pravidlo motivace

Plamínek (2008) tvrdí, že když se potkají člověk s úkolem, ne vždy to znamená, že si oba budou rozumět. V mnoha případech je to právě naopak. Tuto situaci můžeme řešit dvěma způsoby.

V prvním případě se můžeme pokusit změnit člověka tak, aby se přizpůsobil k vykonávání daného úkolu. Tento způsob může být účinný, ale jen tehdy, když na člověka působíme dlouhodobě. Není totiž možné, abychom se snažili přetvořit člověka k plnění úkolu v krátkodobém horizontu, aniž bychom na něj nevyvíjeli tlak, neomezovali ho a nenutili ho k něčemu, co nechce.

V druhém případě můžeme úkol přizpůsobit člověku. Je jasné, že pokaždé nevybereme úkol, který je přímo „šitý na míru“ danému člověku, můžeme ale změnit jeho podobu a upravit podmínky pro vykonávání úkolu tak, aby vyhovovaly jeho potřebám.

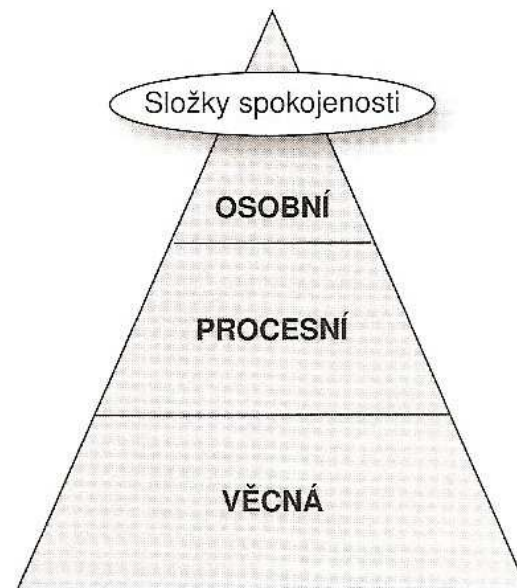
Vedoucí pracovník, který je schopný účinně motivovat své podřízené pracovníky, musí neustále pracovat se dvěma složkami, které si nemusí vzájemně sedět. Jde o spojení lidské spokojenosti s požadovanými výsledky. Lidská spokojenost má tři vrstvy a to věcnou, procesní a osobní.

Pokud mluvíme o věcné spokojenosti, tedy první složce, zpravidla jde o dosahování nějakých výsledků. Tak např. jsem účastnice závodu v běhu. Můj cíl je, abych zvítězila, takže moje věcná spokojenost je obsazení přední příčky.

Procesní spokojenost znamená, že jestli jsem prohrála v závodu, ve kterém nikdo nepodváděl, takže byl „fér“, budu akceptovat svoji porážku snadněji, než kdyby byl závod nespravedlivý.

Osobní spokojenost se týká úlohy, kterou jsem hrála. Pokud jsem se necítila ponížena a moje snaha byla ohodnocena, snáze se vypořádám s věcnou a profesní nespokojeností.

Vedoucí pracovník by měl znát tyto tři vrstvy. Pokud neposkytne vedoucí pracovník něco v jedné složce, může využít dalších dvou složek, aby mohl tento nedostatek vynahradit. V případě, že člověk a úkol nejsou navzájem v souladu, dle zlatého pravidla bychom se měli přiklonit k motivaci namísto stimulace.



Zdroj: Jiří Plamínek, 2008

Obr. 1. Složky spokojenosti

1.2 Vrstvy motivace

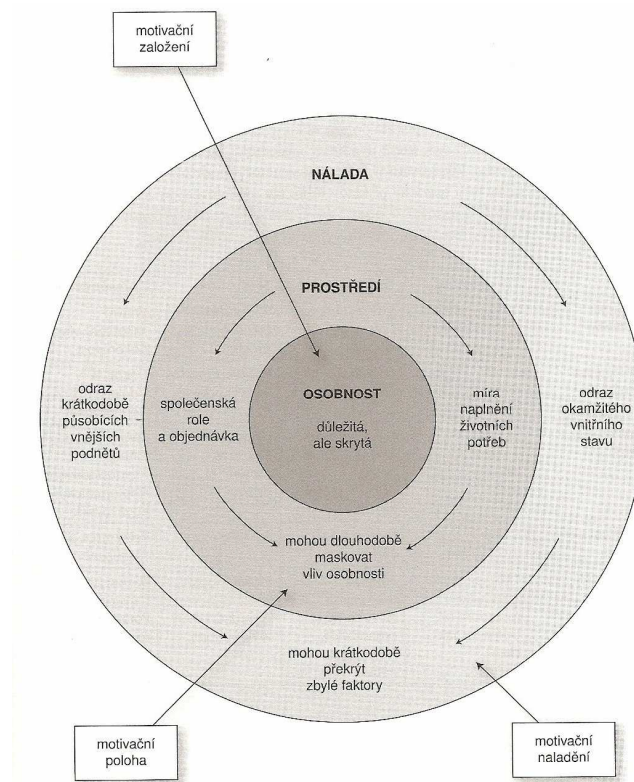
Podle Plamínka (2008) na člověka působí tři již zmiňované složky, které vyúsťují v motivaci a tyto složky se rovněž nazývají motivační založení, motivační poloha a motivační naladění.

„Motivační založení je téměř neměnnou charakteristikou lidské osobnosti.“ (Plamínek, 2008, s. 82) Vzhledem k této skutečnosti můžeme motivační založení u jednotlivce pouze poznat, porozumět mu a využít jej. V průběhu života se motivační založení mění pozvolna. Na osobnost člověka však působí vnější prostředí. Lidé hrají ve svém okolí odlišné role jako např. role učitele, policisty, rodiče atd. Z tohoto důvodu jejich založení někdy není v souladu s jejich chováním. Motivační založení se ale může projevit ve stresových situacích nebo reagováním na určité podněty, kdy neovládáme své chování a chováme se spontánně.

„Motivační poloha souvisí s životními a pracovními podmínkami a prostřednictvím změn těchto podmínek ji také můžeme ovlivnit.“ (Plamínek, 2008, s. 82) Tato poloha může převládat nad založením za určitých okolností, a pokud se tyto okolnosti udržují delší dobu, může poloha utlumit působení podnětů, které se týkají motivačního založení. To se stává tehdy, když nejsou utěšeny potřeby, které se nacházejí na nejnižší části pyramidy potřeb, kterou už zmínili jak Abraham Maslow tak i Frederick Herzberg. Poloha také

převládá tehdy, když lidé po konkrétním člověku chtějí, aby změnil své dosavadní chování a začal se chovat tak, jak se po něm žádá.

„Motivační naladění je okamžitý stav vnitřních pohnutek.“ (Plamínek, 2008, s. 82)
Zaměstnanec jde ráno do práce, ale ještě před odchodem se např. pohádá se svým partnerem či partnerkou. Toto rozčílení může po příchodu do práce způsobit to, že zaměstnanec začne pracovat pod „nadvládou“ potřeb, které nejsou v souladu s cíli společnosti. Vedoucí pracovník musí pochopit, že toto rozpoložení je jen dočasné a že za chvíli bude pryč.



Zdroj: Jiří Plamínek, 2008

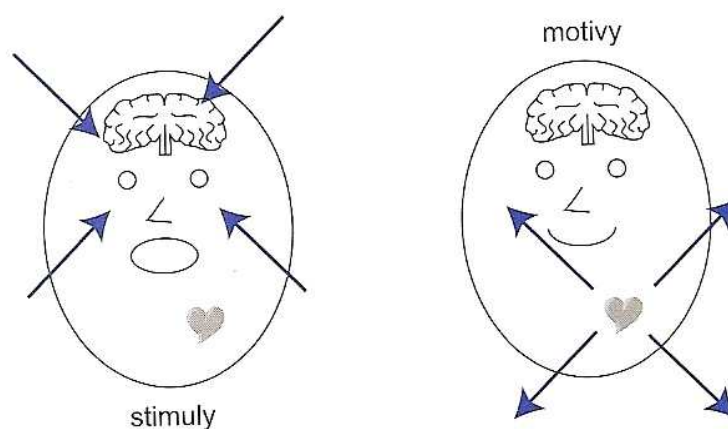
Obr. 2. Vrstvy motivace

1.2.1 Motivace a stimulace

V pracovním životě na nás má motivace a stimulace velký vliv. Podle Plamínka (2010) máme kladný přístup k nějaké činnosti proto, že nás ovlivňují vnější podněty např. peníze. Pokud v člověku vzbudíme zájem a snahu pomocí vnějších podnětů, v souvislosti s tímto mluvíme o stimulaci. Jestli k tomu využíváme vnitřních pohnutek, jako třeba pochvaly, jde už o motivaci. Tyto stimuly a motivy mohou účinkovat dohromady.

Stimulace má jednoduchý princip. Pokud člověka stále „přiživujeme“ vnějšími stimuly, můžeme předpokládat, že na dané úloze se bude stále pracovat. Ale v momentě, kdy se přeruší „dodávání“ těchto stimulů, dojde zřejmě i k přerušení výkonu úlohy. Zkrátka a jasně, nedostanu stimul, nebudu pracovat.

Přínosem motivace je, že pokud dokážete identifikovat motivy daného člověka a aplikujete je, úloha může být plněna i bez zásahu vnějších stimulů. Nevýhodou ovšem je, že pokud chcete motivovat člověka, musíte znát nejen jej, ale i motivační proces.



Zdroj: Jiří Plamínek, 2010

Obr. 3. Stimulace a motivace

1.3 Motivační a stimulační nástroje

- **pochvala** – je určena zaměstnanci, který měl vynikající pracovní výsledky, dosáhl stanoveného cíle nebo jeho pracovní výkon byl nadprůměrný. Pochvala má pracovníka motivovat, aby dál pracoval tak úspěšně jako doposud. Někteří vedoucí pracovníci si neuvědomují její důležitost a často tento motivační nástroj opomíjejí. Pochvala je efektivnější, pokud ji udělíme konkrétnímu zaměstnanci před jeho pracovním kolektivem nebo je-li spojená s udělením nějaké formy odměny.
- **zadávání vhodných úkolů** – nový úkol podporuje rozvoj pracovníkových znalostí, dovedností a schopností, zároveň je motivován k jeho vykonání, protože nedělá rutinní věc, je to pro něj něco nového, zajímavého, něco co ještě nedělal. Nový úkol musí být srozumitelný, pochopitelný a musí být zadáván postupně po částech, aby pracovník nebyl pracovním přetížen.

- **kritika** – jde o motivační nástroj, který sice působí negativně, ale jeho smyslem je přesvědčit pracovníka, aby změnil danou činnost nebo ji vykonával jinak. Aby byla kritika účinnější, je spojena s různými postihy např. stržením prémie, snížením odměn, přiřazením náročnější práce atd.. (Bělohlávek, 2010)

„Tři základní pravidla kritiky:

- být konkrétní
 - nesměřovat kritiku proti osobnosti člověka
 - najít a formulovat řešení“ (Rychtaříková, 2008, s. 41)
- **hodnocení** – ohodnocení pracovních výkonů zaměstnanců je velmi důležité pro řízení a vedení lidí. Hodnocení slouží k určení profesních a kariérních cílů pracovníka a současně slouží jako podklad pro mzdové návrhy na další období. Pro některé firmy je hodnocení zaměstnanců nepříjemné a vnímají ho negativně. V tomto případě hodnocení neslouží jako nástroj, který ovlivňuje způsob vykonávání práce zaměstnance, a tudíž není možné změnit určité nedostatky zaměstnance a jeho pracovního výkonu. (Plamínek, 2009)
 - **odměňování** – odměna za vykonanou práci není jenom mzda či plat, příspěvek na sociální pojištění a další finanční odměny. Můžou to být např. i povýšení, pochvala, zvyšování kvalifikace atd. Základní formy odměňování jsou:
 - časová mzda či plat – motivační faktor je u této odměny malý, a proto zaměstnavatel využívá dalších odměn např. prémie, aby stimuloval své zaměstnance
 - úkolová mzda – je dána počtem výrobků nebo výkonu a zaměstnanec ji vykonává na základě sazby za jednotku nebo dle stupně provedení daného výkonu
 - podílová mzda – tato mzda má vysoký motivační faktor, protože její výše závisí na podílu na tržbách
 - smluvní mzda – specifická forma mzdy, výše závisí na dohodě zaměstnavatele se zaměstnancem

Další formy odměňování:

- prémie – je vyplácena za dosažení pracovních výsledků podle předem stanovených zásad
- osobní ohodnocení – osobní příplatek, který je ohodnocením náročnosti práce dosahováním výsledků z vykonané práce
- odměny – ocenění za vynikající pracovní výsledky, na rozdíl od prémie zaměstnanec neví, kdy ji dostane a zda ji vůbec dostane
- zaměstnanecké akcie – tyto akcie jsou poskytnuty zaměstnancům jako benefity zdarma nebo je firma prodá zaměstnancům se slevou oproti aktuálnímu kurzu
- povinné a nepovinné příplatky (práce v noci, práce přes čas atd.)
- cílová prémie – je vyplácena v případech, kdy firma potřebuje dosáhnout určitých termínů nebo cílů, je stanovena předem
- bonus
- podíly na výsledcích hospodaření (Novesluzby.cz, ©2010)

Zaměstnanecké výhody:

- penzijní a životní připojištění
 - stravenky
 - výuka cizích jazyků
 - slevy na výrobky, zboží a produkty
 - pořádání akcí pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky (sportovní akce, vánoční večírky atd.)
 - poukázky (fitness, masáže, bazén a další)
 - firemní školka
- **vzdělávání a rozvoj** – vzdělání umožňuje pracovníkům rozvíjet jejich schopnosti a dovednosti a zároveň získají nové vědomosti. Aby pracovníci byli motivováni ke vzdělání, musí je to alespoň z části uspokojovat. Pokud neshledají, že vzdělání je pro ně prospěšné, mohou i ty nejlepší vzdělávací programy neuspět v důsledku jejich neochoty. Rozvoj zase pracovníky vzdělává pro obtížnější pracovní úkoly

a rozvíjí tak jejich schopnosti, dovednosti, vědomosti a přístup na vyšší úroveň.
(Armstrong, 2007)

2 UDRŽENÍ TALENTOVANÝCH LIDÍ

Talentovaných lidí je dnes málo, a proto se zaměstnavatelé snaží dělat vše proto, aby si své talenty udrželi. V České republice je mnoho lidí bez práce, ale paradoxně firmy nemohou naplnit svá volná místa. Důvodem je to, že podniky nemohou najít dostatečně kvalifikované a schopné pracovníky. Firmy tuto situaci řeší tak, že zaměstnají pracovníky, kteří jsou zapálení do práce, jsou ochotní učit se něčemu novému a tyto pracovníky pak dále proškolují a vzdělávají. V České republice je ale málo firem, které si takto „vychovávají“ své zaměstnance. Získat a udržet si talentované pracovníky je totiž náročné. Aby firmy přilákaly talenty, musí se stát atraktivními. (Finance.idnes.cz, ©2011)

2.1 Přitažlivost zaměstnavatele

Aby byla organizace přitažlivou, měla by se stát místem, kde pracovníci budou rádi pracovat, budou motivováni k lepším výkonům, práce je bude uspokojovat a budou mít atraktivní zaměstnanecké výhody. Faktory, které činní zaměstnavatele přitažlivým jsou:

Nabídka zajímavé a oceňované práce

Talentovaní pracovníci předpokládají, že dostanou takovou práci, která je bude uspokojovat a kde se budou pořád učit něčemu novému. Ovšem musí přesně vědět, jaké budou jejich pracovní podmínky. V případě, že tyto podmínky nebudou znát, budou se chtít realizovat jinde.

Zajištění příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a postupu v kariéře

Příležitost vzdělávat se a rozvíjet své schopnosti, dovednosti a znalosti umožňuje talentovaným pracovníkům se zlepšovat a dokonce mohou díky tomuto rozvoji a vzdělávání si zvýšit svoji kvalifikaci a přejít na vyšší pracovní pozice.

Respektování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem

Talentovaní pracovníci hledají takovou organizaci, která jim umožní vzdělávání, rozvoj, možnost seberealizace, odpovídající platové či mzdové podmínky a další. Ale zároveň chtějí, aby organizace respektovala jejich soukromý život.

Nabídka flexibilní pracovní role

Talentovaní lidé by měli mít prostor k učení a k využití nabytých poznatků. Měli by využívat vědomostí, schopností a dovedností k utváření svých rolí.

Nabídka kvalitních pracovních podmínek a vybavení

Stejně jako pro ostatní pracovníky je i pro talentované pracovníky důležité pracovat v podmínkách, které odpovídají jejich vykonávané práci. V takovém prostředí se cítí pracovníci spokojeni a jsou tak motivováni k dobrým pracovním výkonům.

Poskytnutí pocitu uznání, úcty a respektu

Pracovníci chtějí být respektováni, oceňováni, chtějí se cítit užiteční a potřební. Proto je velmi důležitá dobrá firemní kultura. Na základě této kultury bude firma lákat nové a nové talenty a udržet si je.

Nabídka odpovídající odměny

Aby firma přilákala talentované pracovníky, musí nabídnout odpovídající odměny. Musí dát najevo, že si cení jejich přínosu do firmy a měla by tento přínos ohodnotit odpovídajícím platem či mzdou. Dále by měla nabízet atraktivní zaměstnanecké výhody např. poukázky do fitness, na masáže, pořádání kulturních akcí pro zaměstnance, finanční podpora na vzdělávání, zřízení firemní školky apod..

Prosazování přístupu společenské odpovědnosti organizace

Největším přínosem společenské odpovědnosti je zvýšení zisku organizace. Talentovaní pracovníci představují část tohoto přínosu, a proto je důležité jejich získání pro firmu a jejich udržení v organizaci. Kvalitní a spokojení zaměstnanci snižují fluktuaci a jsou motivováni k větším pracovním výkonům. (Horváthová, 2010)

3 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE

Podle Wagnerové (2008) se objevily první zmínky o pracovní motivaci už ve 2. pol. 19. stol. a to díky Fredericku Taylorovi. Taylor tvrdil, že nemůžeme donutit dělníky, aby pracovali více než průměrný člověk, jestli nedostanou vyšší plat.

Existuje několik teorií, které souvisí s pracovní motivací. Jednou z nich je např. Hullova teorie posilování, která staví na tom, že pokud zdárně provedeme úkon a následně jsme za něj chváleni, tak se naše chování posiluje a pomalu se mění v součást aktivity.

3.1 Maslowova teorie

Další velmi známým představitelem je Abraham Maslow a jeho hierarchie potřeb. Maslow ve své teorii rozpoznal, že člověk má pět základních potřeb, které chce uspokojit. Maslow chtěl ve své teorii vysvětlit, proč je člověk zaměřený na uspokojování své konkrétní potřeby v určitém čase. Zajímalo ho, proč jeden člověk věnuje spoustu času a síly, aby nasýtil potřebu lásky a druhý člověk zase potřebu uznání. Přišel na to, že když člověk uspokojí jednu potřebu, objeví se hned další, která chce být také utišena. Vždy musí být naplněny potřeby na nejnižším stupni pyramidy, aby se mohlo pokračovat v uspokojování potřeb na vyšších úrovních. (Zrcadlo.blogspot.cz, ©2008)

Pyramida potřeb:

- **fyziologické potřeby** – jde o nejdůležitější potřeby, protože se týkají životní existence člověka, patří sem jídlo, voda, vzduch atd., bez jejich uspokojení nelze pokračovat na další stupeň pyramidy
- **potřeby bezpečí** – tyto potřeby představují určitou jistotu, např. pracovní jistota, finanční jistota, ochrana před zločinem atd.
- **potřeby sounáležitosti** – jde o sociální potřeby, tzn. osobní kontakt s lidmi, patří sem přátelství, rodina, partnerské vztahy atd.
- **potřeba úcty, uznání** – člověk se chce cítit potřebný, užitečný, respektovaný, chce, aby se o něj ostatní lidé zajímali a oceňovali jeho kvality
- **potřeba seberealizace** – potřeba se týká osobního růstu, využití schopností, znalostí a dovedností, sebeuplatnění

Z hlediska pracovní motivace bude pyramida vypadat následovně:

- **mzda** – pevná složka mzdy musí uspokojovat životně důležité potřeby a pohyblivá složka mzdy pak nasycuje potřeby na vyšší úrovni
- **pracovní jistota**, penzijní připojištění, ochrana zaměstnance atd.
- **začlenění do pracovního kolektivu** a vznik pracovních i osobních vztahů
- **povýšení**, uznání, respekt, ocenění atd.
- **pracovní seberealizace**, profesní růst, vzdělávání, zvyšování kvalifikace atd. (Wagnerová, 2008)

3.2 Herzbergova teorie

Tato teorie doplňuje Maslowovu hierarchii potřeb. Herzberg ve své teorii přišel na to, že na spokojenost a nespokojenost v zaměstnání působí dva faktory. Nazval je motivátory a hygienické faktory.

Dva typy faktorů:

- motivátory (satisfactory) – tyto faktory vzbuzují v člověku pozornost a zájem pro danou věc a také vedou k uspokojení potřeb v podobě úspěchu, pocitu zadostiučinění, uznání, osobního růstu atd.
- hygienické faktory (dissatisfactory) – tyto faktory vedou k nespokojenosti v zaměstnání, takovými faktory jsou např. interpersonální vztahy, podmínky na pracovištích, kontrola, platové podmínky či mzdové podmínky, pracovní jistota atd. (Wagnerová, 2008)

Herzbergova dvoufaktorová teorie má v běžném pracovním životě uplatnění např. při porozumění a následném uspořádání motivačních faktorů zaměstnanců ve společnosti.

Pokud chceme pracovníky motivovat, aby dospěli k tomu, že budou pracovat na „vyšší obrátce“, je nutné, aby došlo k naplnění satisfaktorů. Efekt těchto faktorů působí na motivaci výhledově. Jako např. uznání za dobře vykonanou práci.

Naopak nenaplnění dissatisfaktorů způsobuje již zmiňovanou nespokojenost v zaměstnání. Ovšem naplněním těchto faktorů nevede k velké spokojenosti zaměstnanců, protože je pracovníci berou jako samozřejmost. Pro zaměstnance jsou tyto faktory běžnou součástí pracovního života a efekt jejich naplnění pro ně okamžitě zmizí. Např. zaměstnanec

nedostane svůj plat a v důsledku toho je rozhněvaný. Ale když už konečně svůj plat dostane, nebude to pro něj přímý stimul.

Vedoucí pracovníci by měli usilovat o naplňování dissatisfaktorů a také by k nim měli přidat satisfaktory, které budou zaměstnance motivovat k dosahování lepších výsledků. V každém zaměstnání jsou hygienické faktory a především motivátory odlišné. (Managementmania.cz, Herzbergova teorie, ©2012)

3.3 Alderferova teorie

Clayton Alderfer ve své teorii rozlišil tři základní úrovně potřeb, které jsou setříděné od nejnižší úrovně po nejvyšší. Alderfer navázal svojí ERG teorií na Maslowovu teorii a více ji rozvedl.

Tři typy potřeb:

- **existenční potřeby** – patří sem plat, pracovní jistota
- **vztahové potřeby** – rodina, přátelství, společenské uznání
- **růstové potřeby** – osobní růst, pracovní seberealizace

ERG teorie má uplatnění při porozumění a uspořádání motivačních faktorů zaměstnanců stejně jako předchozí Herzbergova dvoufaktorová teorie. Pokud dojde k nasycení existenčních potřeb, pozornost přejde na vztahové potřeby a dále na růstové potřeby. Ale v případě, že nedojde k nasycení růstových potřeb, hodnota vztahových potřeb či existenčních se zvyšuje. Podle Alderfera to znamená, že jestli je člověk nespokojený např. s platebními podmínkami, příčiny mohou vyplývat z nenasycení vztahových nebo růstových potřeb. Proto je nutné najít pravé příčiny nespokojenosti. (Managementmania.cz, Alderferova teorie, ©2011)

3.4 McClellandova teorie

McClellandova teorie se také týká tří potřeb. Teorie staví na tom, že na člověka působí tři motivy:

- **potřeba něčeho dosáhnout**
- **potřeba moci, kontroly**
- **potřeba někam patřit**

Všichni máme tyto tři potřeby, ale je na nás, kterou z potřeb budeme upřednostňovat. Teorie má uplatnění zejména v interpersonální komunikaci a při sestavování motivačních faktorů pro jednotlivce. (Managementmania, McClellandova teorie, ©2012)

3.5 Vroomova teorie

Z Vroomovy teorie vyplývá, že když je pro nás cíl zajímavý, hodnotný, atraktivní, vynakládáme na jeho dosažení mnohem více úsilí. To znamená, že zaměstnanec bude motivován k podávání lepšího výkonu, pokud bude vědět, že jeho úsilí dosáhne úspěchu. V případě, že zaměstnanec svým snažením dosáhne stanoveného cíle, bude mít jeho úspěch vliv na další pracovní výkon. Vroom také tvrdí, že stimuly jako např. peněžní odměna motivují k lepším výkonům, ale jen tehdy, pokud výše odměny stojí za námahu. Pracovník by měl zapřemýšlet nad tím, zda je pro něj cíl přitažlivý, jestli bude schopen provést zadaný úkol a jestli za splnění úkolu bude náležitě odměněn. (Wagnerová, 2008)

3.6 Adamsova teorie

Podle Wagnerové (2008) je tato teorie založená na tom, že motivace člověka k podávání různých výkonů závisí na pocitu spravedlnosti. Pracovník se porovnává se svým okolím a zjišťuje, jestli jeho snaha a vynaložené úsilí dosáhlo úspěchu v podobě odměny a současně se srovnává s ostatními. Z tohoto zjištění vyplývá, zda byl pracovník ohodnocen spravedlivě či nikoli. Pokud se domnívá, že vynaložil více úsilí než jeho spolupracovníci a jeho odměna za výkon je nižší než jakou mají kolegové, může to pracovníka demotivovat a už se nebude tolik podílet na dosažení výsledků anebo ho to nabudí k většímu výkonu. V případě, že zvýší své úsilí, ale odměna bude pořád nižší než u jeho kolegů, sníží svoji produktivitu, protože se bude cítit nespravedlivě ohodnocen.

3.7 McGregorova teorie

Teorie X a Y se liší od předešlých teorií. McGregor rozdělil pracovníky na dva typy. Pracovníci typu X jsou líní, jejich produktivita je nulová a dělají vše proto, aby nemuseli pracovat. Pokud jsou nadřizeny donuceni něco udělat, odpracují si jen to, co je nezbytně nutné. Tyto typy lidí je potřeba neustále kontrolovat a donutit je k práci prostřednictvím vnějších stimulů např. pomocí trestů, odměn atd.

Naproti tomu pracovníci typu Y jsou aktivní, produktivní, kreativní, samostatní, zodpovědní. Nadřazení by je měli motivovat např. tím, že je ocení za dosažené výsledky, podporovat je, poskytnout jim možnost osobního růstu. (Wagnerová, 2008)

Podle Chandlera a Richardsona (2010) tráví až 70 % vedoucích pracovníků čas s nepřilíživě úspěšnými pracovníky, aby z nich udělali pracovníky úspěšnější. V důsledku toho nevěnují pozornost a zájem úspěšným zaměstnancům a tito pak odcházejí z práce, protože nejsou dostatečně oceněni. Hlavním motivem neúspěšných pracovníků je si udržet práci, takže když budou mít možnost dosahovat pouze minimálních výsledků, které jim práci zajistí, nebudou vynakládat úsilí na dosažení lepších výsledků. Tyto zaměstnance bychom měli vést co nejjednodušeji a zaměřovat se pouze na dosahování výsledků a více času bychom měli věnovat právě těm úspěšným pracovníkům.

II PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PARS NOVA A. S.

Pars nova a. s. je společnost, která se zabývá opravami, inovací a renovací kolejových vozidel. Firma sídlí v Šumperku a zaměstnává přibližně 800 zaměstnanců.

Firma poskytuje širokou škálu prováděných oprav a inovací nejen železničních vozidel, ale také i tramvají a trolejbusů. Organizace Pars nova a. s. má klienty jak v tuzemsku, tak v zahraničí např. na Ukrajině, v Bosně a Hercegovině a v dalších zemích Evropy.

Firma Pars nova a. s. každoročně představuje své produkty na výstavách a veletrzích a to jak na domácích tak i na zahraničních.

Za dobu svého působení firma opravila a zmodernizovala tisíce vozidel. Cílem společnosti je být nejžádanějším, dlouhodobě stabilním a spolehlivým partnerem pro obnovu a modernizaci kolejových vozidel. (Parsnova.cz, ©2011)

4.1 Historie společnosti

Už v roce 1884 vznikly v Šumperku, v té době největší a nejmodernější, státní dílny na opravu lokomotiv v celém Rakousku-Uhersku. I když zaujímaly Československé státní dráhy (ČSD) do roku 1940 přední místo v Evropě co do počtu používání motorových vozů v železniční přepravě, patřila tato etapa v letité historii ČSD, z pohledu oprav a údržby těchto motorových vozů, k těžkým obdobím. Během 2. světové války bylo velmi náročné udržovat kolejová motorová vozidla v dobrém provozním stavu a tento stav přetrvával i po skončení války, kdy se vývoj nových motorových kolejových vozidel pozastavil. Nymburk, Česká Lípa, Trnava a Šumperk byla města, kde se v dílnách ČSD prováděly opravy a údržby kolejových motorových vozidel. Současně však ČSD musely také zadávat zakázky na opravy motorových vozů do takových podniků, jako byly Škodovy závody v Plzni (výrobce těchto motorových vozů) a Avia Čakovice, poněvadž železniční dílny nebyly schopny realizovat veškeré požadované generální opravy. V důsledku nedostatku pracovního prostoru se výkon dílen v Nymburku po roce 1945 zpomaloval, a proto se řídicí orgány ČSD rozhodly hledat místo, kde by se vybudovaly nové opravárenské dílny, čímž by došlo ke zlepšení současného stavu v provádění oprav u motorové trakce ČSD. Na základě provedeného výběru vedoucími orgány ČSD, rozhodlo tehdejší ministerstvo dopravy, že postaví v Šumperku novou dílnu. Nejvhodnějším místem pro výstavbu dílny byly pozemky bývalého velkostatku „Chiariho dvora“, které se nacházely na území města. Důvodem pro umístění první nové samostatné dílny pro opravu kolejových motorových

vozidel do Šumperka byla daná pozice města, poněvadž město Šumperk se nacházelo v blízkosti hlavního železničního uzlu Olomouc – Česká Třebová – Praha. Dále tu byla snaha přilákat do Šumperka obyvatele z celé ČSR na nově vzniklé pracovní příležitosti a současně jim pomoci také vyřešit jejich bytovou situaci tím, že jim bylo poskytnuto bydlení v bytech a domech, které se uvolnily po odsunu sudetských Němců z pohraničí po skončení 2. světové války.

Již v roce 1952 byl spuštěn částečný provoz nové dílny se 132 zaměstnanci. Tak začala historie současné společnosti Pars nova a. s..

V roce 1960 byla dílna ČSD Česká Třebová převedena organizačně do jednoho podniku se sídlem v Šumperku (ČSD – Dílna pro opravu kolejových motorových vozidel Šumperk). V podniku fungovaly dva závody: Dílna pro opravu vozidel Šumperk a Dílna pro opravu vozidel Česká Třebová. O 13 let později ČSD – Dílna pro opravu kolejových motorových vozidel Šumperk přejmenovala na Železniční opravny a strojírny Šumperk (dále ŽOS Šumperk).

1. července 1993 došlo k privatizaci ŽOS Šumperk a vznikla nová soukromá společnost Pars DMN s. r. o.. Vedení společnosti se rozhodlo rozšířit výrobní aktivity podniku o opravy tramvají a opravy dalších řad železničních vozidel. Následně o 6 let později se společnost Pars DMN s. r. o. rozdělila na dvě společnosti a to na Pars DMN CZ s. r. o. (výrobní podnik) a Pars HOLDING s. r. o. (nevýrobní podnik). Za další rok se výrobní společnost Pars DMN CZ s. r. o. přeměnila na akciovou společnost a název organizace se změnil na Pars nova a. s..

Pars nova a. s. se stala v roce 2008 součástí akciové společnosti ŠKODA HOLDING a zařadila se do skupiny ŠKODA TRANSPORTATION a. s., jejímž členem je dosud. (Publikace Pars nova a. s., 2002)

4.1.1 Úseky Pars nova a. s.

Společnost má 9 úseků:

- řízení kvality
- obchodní úsek
- technický úsek
- finanční úsek

- personální úsek
- výrobní úsek
- nákupní úsek
- realizace
- servis (Organizační schéma, 2012)

4.2 Program výcviku a vzdělání zaměstnanců

Tento program každoročně sestavuje personální úsek. Program se skládá ze 4 částí. První část je odborná, druhá část se zabývá řízením kvality, třetí se zabývá řízením systému a poslední část je speciální. Tato část zahrnuje výuku jazyků, práci s výpočetní technikou a další dovednosti. Součástí programu jsou nutná školení, která se opakují ve stanovených časových termínech. Termíny školení a zkoušek jsou dány zákonem. Dále jsou zde školení, které vyplývají z místních provozních předpisů, z havarijního plánu a povodňového plánu.

Firma Pars nova a. s. také spolupracuje se středními odbornými školami a středními odbornými učiteli v Šumperku. Studentům těchto škol nabízí firma studijní praxe a také poskytuje stipendijní program ve vybraných učebních a studijních oborech. Jedná se o tříletý učební obor: mechanik opravář se zaměřením na kolejová vozidla, elektrikář, klempíř a strojní mechanik. A dále čtyřletý studijní obor: strojírenství, elektrotechnika a mechanik strojů a zařízení. Stipendium je vypláceno měsíčně ve výši 1 500 Kč, s tím, že student splní podmínku, že po dokončení studia bude ve společnosti pracovat 2 roky. (Směrnice S520, 2010)

4.3 Motivační systém společnosti

Společnost Pars nova a. s. v současnosti nabízí svým zaměstnancům:

- **penzijní připojištění** – firma poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na penzijní připojištění ve výši 500 Kč měsíčně, ale jen v případě, že zaměstnanci ze svého příjmu přispívají na toto připojištění minimální částkou 100 Kč
- **životní připojištění** – dříve si zaměstnanci mohli vybrat, zda chtějí příspěvek od zaměstnavatele jen na životní připojištění nebo na penzijní připojištění nebo na obě varianty připojištění. V případě, že se rozhodli pobírat příspěvek jen na životní připojištění, přispívaná částka organizací činila 300 Kč měsíčně. Pokud chtěli

uplatnit příspěvek na obě připojištění, přispívala organizace 300 Kč na penzijní připojištění a 200 Kč na životní připojištění s podmínkou, že vlastní úložka na penzijní připojištění ze strany zaměstnance činila nejméně 100 Kč. Dnes už ale nově příchozí zaměstnanci mohou uplatňovat pouze příspěvek na penzijní připojištění. Zaměstnancům, kteří ve společnosti pracují delší dobu a příspěvky uplatňovali podle předešlého systému, vyplácení těchto příspěvků zůstává v nezměněné formě.

- **výuka cizích jazyků** – tyto kurzy hradí firma, pracovníci jsou ale průběžně testováni ze znalostí. Pokud v testu neuspějí, musí část finančních nákladů vynaložených na kurz uhradit sami.
- **poukázky flexi pass** – společnost nakupuje tyto poukázky od firmy Sodexo s. r. o.. Každý zaměstnanec dostává poukázku jedenkrát za čtvrtletí v hodnotě 1 200 Kč. K poukázce flexi pass se váže podmínka, že pracovník v jednotlivých měsících nebude mít absenci. Pokud tedy zaměstnanec chyběl v prvním měsíci čtvrtletí, ale v dalších dvou ne, dostane poukaz ve výši dvou třetin hodnoty poukázky, to je částka 800 Kč. Na stránkách firmy Sodexo s. r. o. se pracovníci mohou informovat, kde všude své poukázky mohou uplatnit.
- **stravování** – zaměstnanci se stravují v závodní jídelně, kde stravování zajišťuje soukromá firma LUANA GASTRO s. r. o. Závodní jídelna je v areálu firmy Pars nova a. s.. Nárok na oběd mají ti zaměstnanci, kteří odpracují více jak 4 hodiny denně. Firma hradí zaměstnancům 55 % z ceny obědu. Zaměstnanci vlastní čipové karty, pomocí kterých se jim načítají platby za odebrané jídlo.
- **bonus** – jde o finanční částku 600 Kč, která je vyplácena k měsíční mzdě a nárok na ni mají všichni zaměstnanci, kteří v daném měsíci neměli absenci
- **odměny**
 - při životním jubileu – zaměstnanec, který se dožije věku 50 let a současně pracuje ve firmě nejméně 10 let, obdrží k tomuto životnímu jubileu finanční částku 5 000 Kč. Pokud zaměstnanec ve firmě není zaměstnán déle než 10 let, je mu vyplácena částka ve výši 300 Kč za každý odpracovaný rok.

- za dlouholetý zaměstnanecký poměr - zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují 30 let, dostanou odměnu ve výši 1 000 Kč a zaměstnanci, kteří pracují ve firmě 40 let, obdrží odměnu ve výši 2 000 Kč
- **mimořádná prémie** – je vyplácena zaměstnancům, kteří dosáhli mimořádných pracovních výsledků, je možné ji dát všem zaměstnancům
- **prémie** – je vyplácena zaměstnancům za jejich výsledky práce na základě splnění stanovených norem, řídí se dle prémiového řádu
- **cílová prémie** – poskytuje se v situacích, kdy firma potřebuje dosáhnout určitého cíle. Tuto prémie dostanou ti zaměstnanci, kteří budou vymezeni v návrhu na cílovou prémie. Návrh předkládá ředitel úseku a generální ředitel rozhoduje o jejím vyplacení.
- **diferenční příplatek** – tento příplatek dostanou ti zaměstnanci, kteří dlouhodobě dosahují vysokých pracovních výsledků a současně se ohodnotí jejich schopnosti, dovednosti a znalosti. Tento příplatek se týká hlavně pracovníků dělnické kategorie.
- **vyhlášení nejlepších zaměstnanců** – každoročně jsou vyhlašováni nejlepší zaměstnanci a to na pracovních pozicích: nejlepší manažer, nejlepší technik, nejlepší inovátor, nejlepší dělník a nováček roku. Každý nejlepší zaměstnanec obdrží finanční odměnu ve výši 2 000 Kč a poukaz na rekreační pobyt ve výši 4 000 Kč. (Kolektivní smlouva, 2012)

5 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU

Cílem dotazníkového šetření je zjistit, jak jsou zaměstnanci ve firmě motivováni a co je naopak demotivuje, jak vnímají svoje pracovní prostředí a jaké problémy v podniku mají.

Sestavila jsem dotazník pro TH pracovníky, který se skládá z 20 otázek. Na otázky se odpovídalo zakroužkováním pouze jedné varianty, ale v případě jedné otázky měli respondenti možnost zakroužkovat více možností podle preferencí. 2 otázky zde byly otevřené, takže respondenti mohli volně vyjádřit svůj názor. U některých otázek byla možnost odpovědi „jiné“, kde dotazovaní mohli uvést variantu, která nebyla v nabídce. Vyhodnocení každé otázky obsahuje tabulku, kde je zaznamenána absolutní četnost a relativní četnost uvedená v procentech. Dále vyhodnocení obsahuje výsečový graf pro lepší vizuálnost. Rozdala jsem 125 dotazníků do jednotlivých úseků a vrátilo se mi 105 dotazníků ke zpracování. Odpovídání na dotazníky bylo anonymní. Po vyhodnocení dotazníků rozdělených dle jednotlivých úseků jsem dospěla k názoru, že toto rozčlenění nemá žádnou vypovídací schopnost, takže jsem od tohoto hlediska zpracování upustila. Vyhodnocení dotazníků obsahuje odpovědi všech respondentů jako celku bez ohledu na organizační členění ve firmě.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

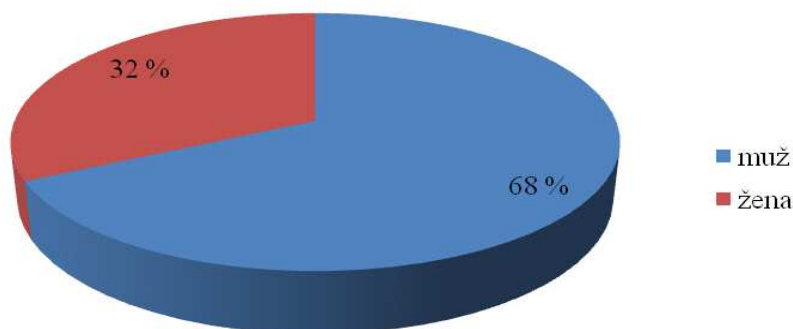
a) muž

b) žena

Odpovědi	TH pracovníci	
	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
muž	71	68
žena	34	32

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 1. Vyhodnocení otázky č. 1



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf. 1. Vyhodnocení otázky č. 1

Z první tabulky vyplývá, že ze 105 dotazovaných pracovníků bylo více mužů než žen a to o 37. Z procentuálního hlediska to znamená, že na dotazníky odpovědělo 68 % mužů a 32 % žen. Dalo se předpokládat, že zde bude pracovat více mužů, protože jde o společnost, která se zabývá modernizací, údržbou a výrobou kolejových vozidel.

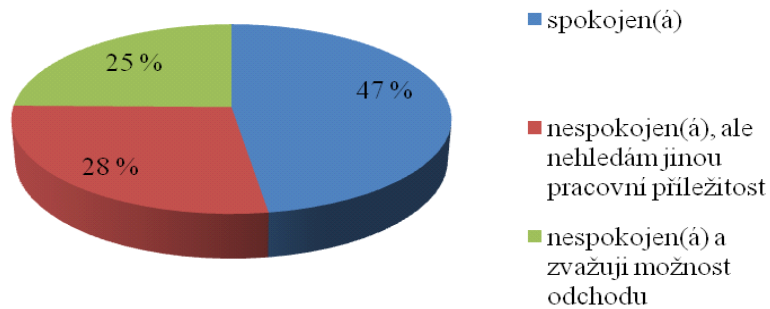
2. Z pohledu zaměstnance ve společnosti Pars nova a. s. jsem:

- a) spokojen(á)
- b) nespokojen(á), ale nehledám jinou pracovní příležitost
- c) nespokojen(á) a zvažuji možnost odchodu

Odpovědi	TH pracovníci	
	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
spokojen(á)	50	47
nespokojen(á), ale nehledám jinou pracovní příležitost	29	28
nespokojen(á) a zvažuji možnost odchodu	26	25

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 2. Vyhodnocení otázky č. 2



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf. 2. Vyhodnocení otázky č. 2

Na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni ve firmě, odpovědělo 47 % respondentů, že spokojeni jsou. Naproti tomu 28 % zaměstnanců je nespokojených, ale zatím nehledá jinou práci a 25 % zaměstnanců zvažuje možnost odchodu. Z těchto dvou čísel nám vyplývá, že 53 % zaměstnanců není spokojeno ve firmě a důvodem je zřejmě jejich nedostatečná motivace. Poměr mezi spokojeností a nespokojeností je téměř vyrovnaný, ale bohužel o 6 % převládá nespokojenost pracovníků.

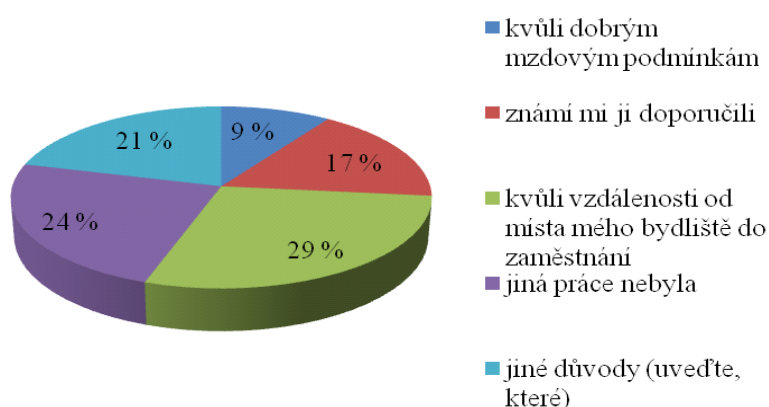
3. Proč jste se rozhodl(a) pracovat v této společnosti?

- a) kvůli dobrým mzdovým podmínkám
- b) známí mi ji doporučili
- c) kvůli vzdálenosti od místa mého bydliště do zaměstnání
- d) jiná práce nebyla
- e) jiné důvody (uveďte, které)

Odpovědi	TH pracovníci	
	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
kvůli dobrým mzdovým podmínkám	10	9
známí mi ji doporučili	18	17
kvůli vzdálenosti od místa mého bydliště do zaměstnání	30	29
jiná práce nebyla	25	24
jiné důvody (uveďte, které)	22	21

Zdroj: Vlastní dotazníkové zpracování

Tab. 3. Vyhodnocení otázky č. 3



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf. 3. Vyhodnocení otázky č. 3

Nejdůležitějším kritériem pro práci ve společnosti Pars nova a. s. byla pro respondenty vzdálenost od místa bydliště do jejich zaměstnání. Druhým nejčastějším důvodem byl nedostatek jiných pracovních nabídek, takže jiná možnost než pracovat pro Pars nova a. s. nebyla. Dalšími důvody byly např. vyučení přímo pro Pars, práce v oboru, získání nových pracovních příležitostí a zvýšení odbornosti, zájem o vykonávanou práci, možnost profesní seberealizace.

4. Jste informováni o podnikatelských záměrech a cílech vedením společnosti?

a) ano, vím o nich a ztotožňuji se s nimi

b) ano, ale nejsou pro mě nějak zvlášť důležité

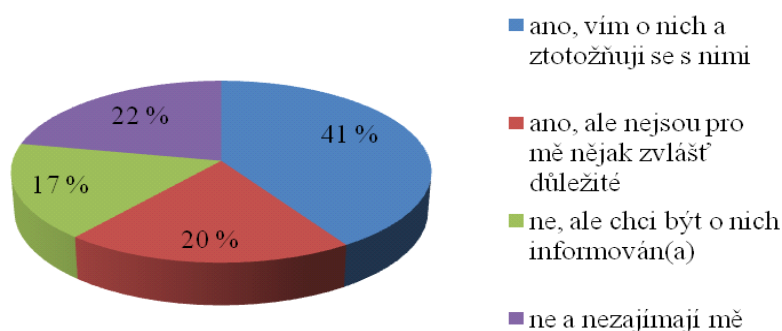
c) ne, ale chci být o nich informován(a)

d) ne a nezajímají mě

Odpovědi	TH pracovníci	
	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
ano, vím o nich a ztotožňuji se s nimi	43	41
ano, ale nejsou pro mě nějak zvlášť důležité	21	20
ne, ale chci být o nich informován(a)	18	17
ne a nezajímají mě	23	22

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 4. Vyhodnocení otázky č. 4



Vlastní dotazníkové šetření

Graf. 4 Vyhodnocení otázky č. 4

Z grafu vyplývá, že 41 % zaměstnanců je seznámeno s podnikatelskými záměry a cíli společnosti a ztotožňují se s nimi. 22 % pracovníků nezná záměry a cíle společnosti a ani se o ně nezajímá, protože pro ně nejsou tak podstatné jako osobní cíle. Proto není dosažení těchto záměrů a cílů jejich motivem k podávání vyšších výkonů. 17 % dotazovaných zaměstnanců neví o plánech a budoucím vývoji společnosti, ale chtěli by tyto informace znát.

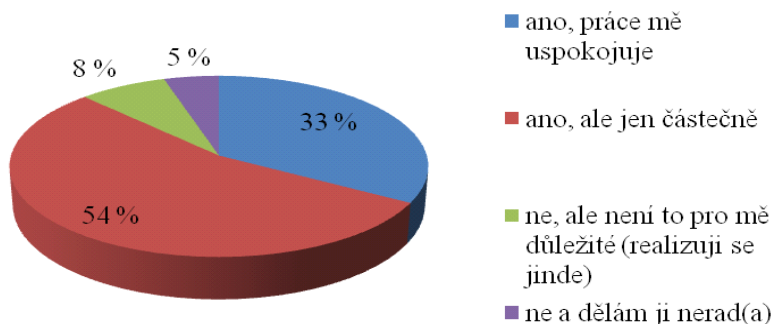
5. Máte pocit uspokojení z Vaší vykonávané práce?

- a) ano, práce mě uspokojuje
 b) ano, ale jen částečně
 c) ne, ale není to pro mě důležité (realizuji se jinde)
 d) ne a dělám ji nerad(a)

Odpovědi	TH pracovníci	
	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
ano, práce mě uspokojuje	35	33
ano, ale jen částečně	57	54
ne, ale není to pro mě důležité (realizuji se jinde)	8	8
ne a dělám ji nerad(a)	5	5

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 5. Vyhodnocení otázky č. 5



Zdroj: Vlastní dotazníkové zpracování

Graf. 5. Vyhodnocení otázky č. 5

54 % respondentů uspokojuje jejich práce jen částečně. Dalších 33 % dotazovaných jejich práce naplňuje, takže se dá předpokládat, že práce je bude motivovat. Naproti tomu 8 % zaměstnanců vykonávaná práce nenaplňuje a zbylých 5 % dokonce svoji práci dělá s nechutí. Z toho vyplývá, že výkonnostní rozdíly mezi pracovníky, kteří jsou

uspokojování svou prací a mezi pracovníky, které vykonávaná práce demotivuje, jsou značné.

6. Odpovídá Vaše kvalifikace Vašemu současnému pracovnímu zařazení?

a) ano, odpovídá mému vzdělání a kvalifikaci

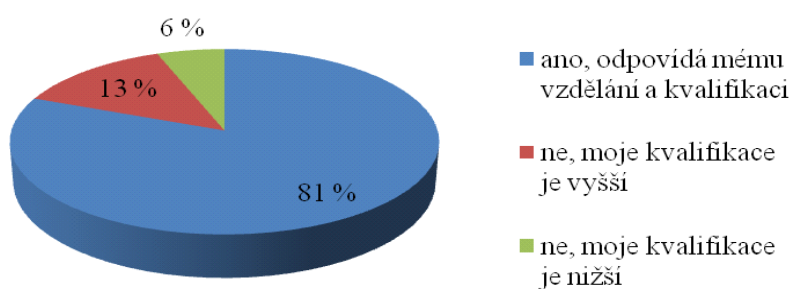
b) ne, moje kvalifikace je vyšší

c) ne, moje kvalifikace je nižší

Odpovědi	TH pracovníci	
	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
ano, odpovídá mému vzdělání a kvalifikaci	85	81
ne, moje kvalifikace je vyšší	14	13
ne, moje kvalifikace je nižší	6	6

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 6. Vyhodnocení otázky č. 6



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf. 6. Vyhodnocení otázky č. 6

Na otázku, zda kvalifikace zaměstnanců odpovídá jejich pracovnímu zařazení, odpovědělo 81 % zaměstnanců, že ano. 19 % respondentů se domnívá, že jejich pracovní zařazení

neodpovídá jejich vzdělání a kvalifikaci. Z 19 % si 13 % zaměstnanců myslí, že má vyšší kvalifikaci, a tato kvalifikace neodpovídá jejich pracovní pozici a současně 6 % se domnívá, že jejich kvalifikace je nižší. Ze zjištěných výsledků usuzují, že pracovní výkon není zhruba v 80 % ovlivněn nedostatečnou kvalifikací zaměstnanců.

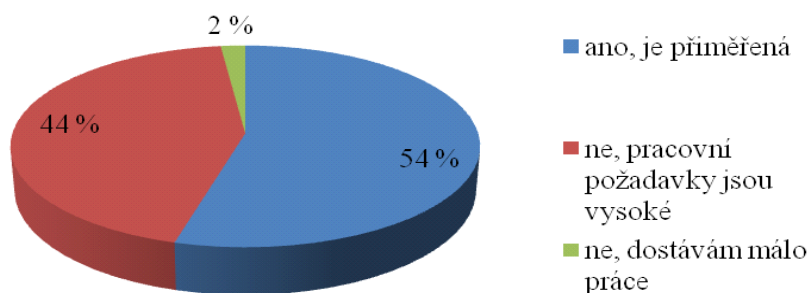
7. Myslíte si, že máte přiměřenou pracovní zátěž?

- a) ano, je přiměřená
- b) ne, pracovní požadavky jsou vysoké
- c) ne, dostávám málo práce

Odpovědi	TH pracovníci	
	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
ano, je přiměřená	57	54
ne, pracovní požadavky jsou vysoké	46	44
ne, dostávám málo práce	2	2

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 7. Vyhodnocení otázky č. 7



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf. 7. Vyhodnocení otázky č. 7

Ze 105 dotazovaných pracovníků se 44 % domnívá, že jsou na ně kladeny vysoké pracovní nároky. Ovšem zjistit, zda jsou opravdu zaměstnanci přetěžováni, je velmi těžké. Pro jednoho zaměstnance mohou být pracovní požadavky vysoké a on se může cítit přetěžován a druhý pracovník na obdobné pozici zase zvládá pracovní nároky na něj kladené bez problému a necítí nějakou vysokou pracovní zátěž. 54 % zaměstnanců si myslí, že pracovní nároky jsou přiměřené a pouhé 2 % jsou toho názoru, že dostávají málo práce. Domnívám se, že vysoké pracovní požadavky plynou z množství práce, které je zejména v období plnění většího množství zakázek najednou. Tento problém jsem více rozvedla ve vyhodnocení otázky č. 16.

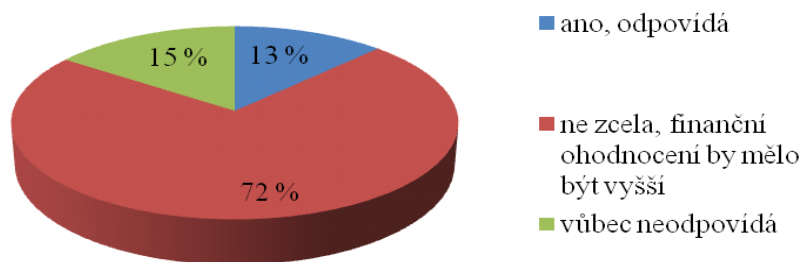
8. Domníváte se, že výše mzdy odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu?

- a) ano, odpovídá
- b) ne zcela, finanční ohodnocení by mělo být vyšší
- c) vůbec neodpovídá

Odpovědi	TH pracovníci	
	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
ano, odpovídá	13	13
ne zcela, finanční ohodnocení by mělo být vyšší	76	72
vůbec neodpovídá	16	15

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 8. Vyhodnocení otázky č. 8



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf. 8. Vyhodnocení otázky č. 8

Jak jsem u této otázky předpokládala, nejvíce respondentů se přiklonilo k názoru, že jejich výše mzdy úplně neodpovídá jejich pracovnímu výkonu. 15 % pracovníků si myslí, že jejich finanční ohodnocení není v souladu s jejich pracovním výkonem a 13 % je opačného názoru.

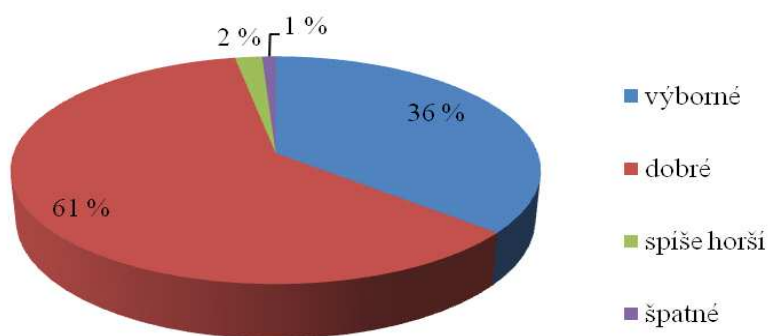
9. Jak byste hodnotil(a) vztahy se spolupracovníky?

- a) výborné
- b) dobré
- c) spíše horší
- d) špatné

Odpovědi	TH pracovníci	
	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
výborné	38	36
dobré	64	61
spíše horší	2	2
špatné	1	1

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 9. Vyhodnocení otázky č. 9



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf. 9. Vyhodnocení otázky č. 9

Zaměstnanci se domnívají, že jejich vztahy s kolegy jsou dobré. Toto si myslí celých 61 % dotazovaných, dalších 36 % je toho názoru, že vztahy se spolupracovníky mají výborné. Pouze 3 lidé se necítí ve svém pracovním kolektivu dobře. Tito pracovníci také představovali 3 % z celkového hodnocení.

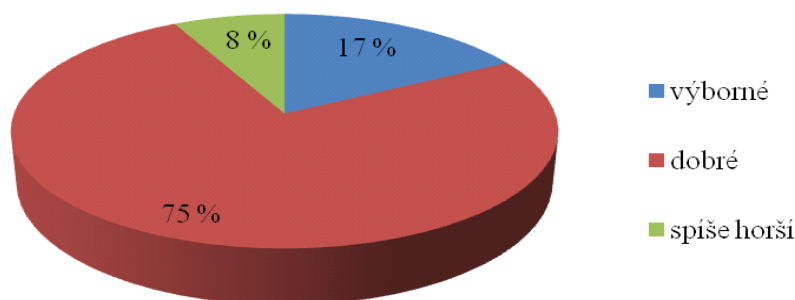
10. Jak byste hodnotil(a) vztahy s nadřízenými?

- a) výborné
- b) dobré
- c) spíše horší
- d) špatné

Odpovědi	TH pracovníci	
	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
výborné	18	17
dobré	79	75
spíše horší	8	8
špatné	0	0

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 10. Vyhodnocení otázky č. 10



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf. 10. Vyhodnocení otázky č. 10

Odpovědi na tuto otázku mě překvapily, protože celých 92 % dotazovaných odpovědělo, že mají výborné a dobré vztahy s nadřízenými. V předchozí otázce odpovědělo 97 % respondentů, že mají s kolegy výborné a dobré pracovní vztahy. Z toho tedy vyplývá, že zaměstnanci mají mezi sebou i mezi nadřízenými dobré mezilidské vztahy. 17 % pracovníků si myslí, že má výborné vztahy s nadřízenými a spíše horší vztahy má 8 % zaměstnanců. Žádný z dotazovaných se nezmínil, že má s vedoucím pracovníkem špatné vztahy.

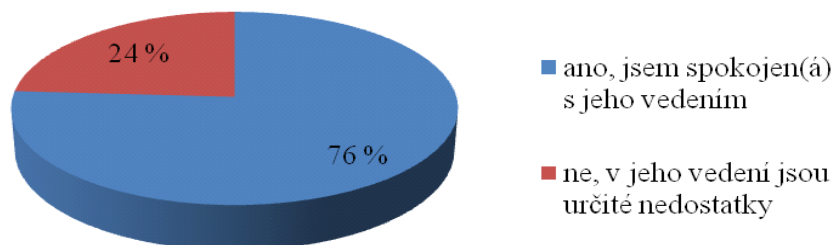
11. Jste spokojen(á) s tím, jak Vás Váš přímý nadřízený vede?

- a) ano, jsem spokojen(á) s jeho vedením
- b) ne, v jeho vedení jsou určité nedostatky

Odpovědi	TH pracovníci	
	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
ano, jsem spokojen(á) s jeho vedením	79	76
ne, v jeho vedení jsou určité nedostatky	25	24

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 11. Vyhodnocení otázky č. 11



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf. 11. Vyhodnocení otázky č. 11

Na tuto otázku mi odpovědělo pouze 104 zaměstnanců, protože jeden pracovník v dotazníku uvedl, že není veden, protože pracuje samostatně. Z toho důvodu jsem ho do vyhodnocení otázky nezahrnula. 79 respondentů je toho názoru, že jejich přímý nadřízený je řídí a vede dobře. Ovšem i tady byly negativní názory. 25 respondentů zmínilo některé nedostatky ve vedení přímým nadřízeným. Nejčastějšími problémy byly: neznalost rozsahu práce podřízeného, složitost zadávaných úkolů, neznalost dané problematiky, nedostatečná informovanost ze strany nadřízeného vůči podřízenému, horší komunikace, neprosazování zájmů svých podřízených, nedostatečná kvalifikace nadřízeného, potřebné schopnosti pro funkci vedoucího pracovníka a častá nepřítomnost nadřízeného ve firmě. V jednom dotazníku bylo také zmíněno, že nadřízený je členem představenstva a jedná za vedení a ne za útvar.

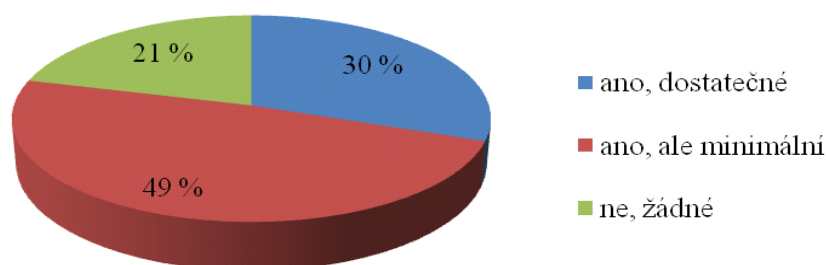
12. Máte příležitosti k profesnímu a kariérenímu růstu?

- a) ano, dostatečné
- b) ano, ale minimální
- c) ne, žádné

Odpovědi	TH pracovníci	
	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
ano, dostatečné	32	30
ano, ale minimální	51	49
ne, žádné	22	21

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 12. Vyhodnocení otázky č. 12



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf. 12. Vyhodnocení otázky č. 12

Z grafu vyplývá, že 49 % pracovníků cítí, že sice má příležitosti k profesnímu a kariéřnímu růstu, ale jen minimální. Naproti tomu 30 % se domnívá, že má dostatečné příležitosti, což v poměru s minimálními příležitostmi není až tak špatný výsledek. Ovšem 21 % zaměstnanců nenachází ve svém zaměstnání žádné možnosti k profesnímu a kariéřnímu růstu.

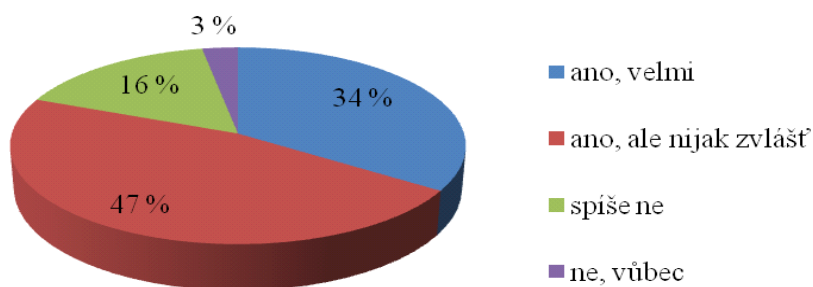
13. Je pro vás důležité hodnocení provedené Vaším nadřízeným?

- ano, velmi
- ano, ale nijak zvlášť
- spíše ne
- ne, vůbec

Odpovědi	TH pracovníci	
	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
ano, velmi	36	34
ano, ale nijak zvlášť	49	47
spíše ne	17	16
ne, vůbec	3	3

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 13. Vyhodnocení otázky č. 13



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf. 13. Vyhodnocení otázky č. 13

Jen pro 3 % z dotazovaných zaměstnanců není důležité jejich hodnocení vedoucími pracovníky. Z dotazníku vyplývá, že pro 47 % respondentů je jejich hodnocení důležité, ale nepovažují ho stěžejní. Pro 16 % dotazovaných je hodnocení nadřízeného spíše nedůležité. Takže pro 49 pracovníků není motivem k dosahování lepších výsledků pracovní hodnocení nadřízeného pracovníka. Pro 34 % zaměstnanců je pracovní hodnocení důležité a představuje zpětnou vazbu ke zlepšení pracovního výkonu. Poněvadž 47 % respondentů se vyjádřilo, že hodnocení nadřízeným pracovníkem pro ně není nějak důležité, domnívám se, že stimulem pro jejich motivaci by bylo více rozlišit ve mzdě zaměstnanců hodnotící složku, o čemž se zmiňuji v závěru bakalářské práce.

14. Vyhovují Vám pracovní podmínky na Vašem pracovišti?

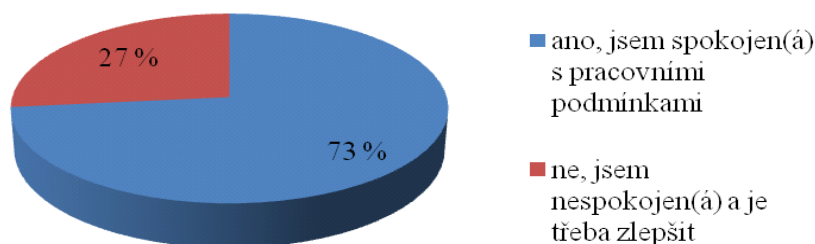
a) ano, jsem spokojen(á) s pracovními podmínkami

b) ne, jsem nespokojen(á) a je třeba zlepšit

Odpovědi	TH pracovníci	
	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
ano, jsem spokojen(á) s pracovními podmínkami	77	73
ne, jsem nespokojen(á) a je třeba zlepšit	28	27

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 14. Vyhodnocení otázky č. 14



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf. 14. Vyhodnocení otázky č. 14

Celkem 73 % zaměstnanců je spokojeno s pracovními podmínkami na svých pracovištích. Ovšem 27 % respondentů shledalo určité nedostatky na pracovištích. Většině zaměstnanců nevyhovují kanceláře typu „open space“, protože se pracovníci vzájemně při práci ruší, nemají proto klid na vykonávání práce a zároveň nemají své soukromí. Někteří pracovníci nejsou spokojeni s kvalitou stravování a další by na svých pracovištích uvítali větráky, protože v letních měsících je v kancelářích dusno.

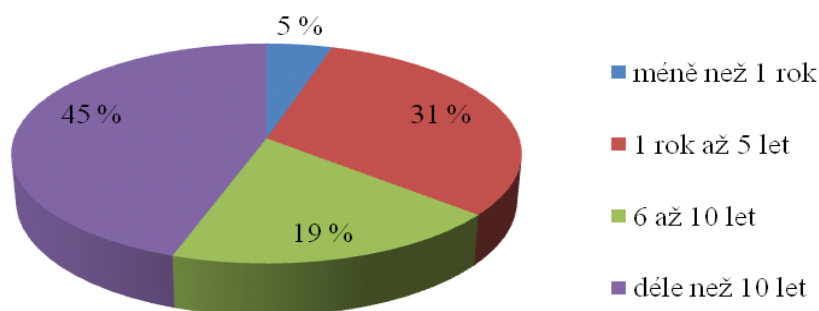
15. Jak dlouho jste zaměstnancem společnosti Pars nova a. s.?

- a) méně než 1 rok
- b) 1 rok až 5 let
- c) 6 až 10 let
- d) déle než 10 let

Odpovědi	TH pracovníci	
	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
méně než 1 rok	5	5
1 rok až 5 let	33	31
6 až 10 let	20	19
déle než 10 let	47	45

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 15. Vyhodnocení otázky č. 15



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf. 15. Vyhodnocení otázky č. 15

Ve společnosti je 45 % zaměstnanců, kteří zde pracují více než 10 let a 19 % pracovníků zde pracuje 6 až 10 let. Z toho vyplývá, že ve společnosti Pars nova a. s. není vysoká fluktuace TH pracovníků. Dalších 31 % ve firmě pracuje déle než 1 rok. Nově příchozí zaměstnanci představují 5 %. Společnost má tedy stabilizovanou skupinu TH pracovníků.

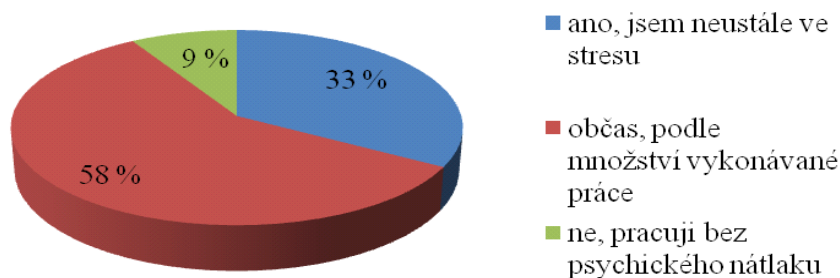
16. Myslíte si, že pracujete pod psychickým tlakem?

- a) ano, jsem neustále ve stresu
 b) občas, podle množství vykonávané práce
 c) ne, pracuji bez psychického nátlaku

Odpovědi	TH pracovníci	
	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
ano, jsem neustále ve stresu	35	33
občas, podle množství vykonávané práce	61	58
ne, pracuji bez psychického nátlaku	9	9

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 16. Vyhodnocení otázky č. 16



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf. 16. Vyhodnocení otázky č. 16

58 % dotazovaných zaměstnanců odpovědělo, že ve stresu se cítí občas, hlavně podle množství právě vykonávané práce. Domnívám se, že zaměstnanci jsou stresováni z toho důvodu, že ve firmě není rovnoměrně rozloženo plnění zakázek v průběhu celého kalendářního roku. V případě kumulování zakázek z hlediska jejich plnění, kdy jejich realizace musí být uskutečněna v krátkém časovém termínu, jsou zaměstnanci vystaveni psychickému nátlaku a z hlediska pracovního vytížení podléhají stresu. Při rovnoměrném

rozložení těchto zakázek do delšího časového období jsou zaměstnanci tohoto stresu ušetřeni. Jsem si ovšem vědoma, že za současné finanční a ekonomické situace v České republice, je pro management společnosti obtížné získat potřebné množství zakázek, které by zajistily ve firmě rovnoměrný výrobní chod během celého kalendářního roku. Dalších 33 % zaměstnanců pracuje neustále ve stresu, což mohou zpříčiňovat vysoké pracovní požadavky. Tyto zaměstnance je potřeba hlouběji prozkoumat, jestli důvodem stresu není např. jejich nedostatečná kvalifikace, na základě které nejsou zaměstnanci schopni zvládnout zadanou práci.

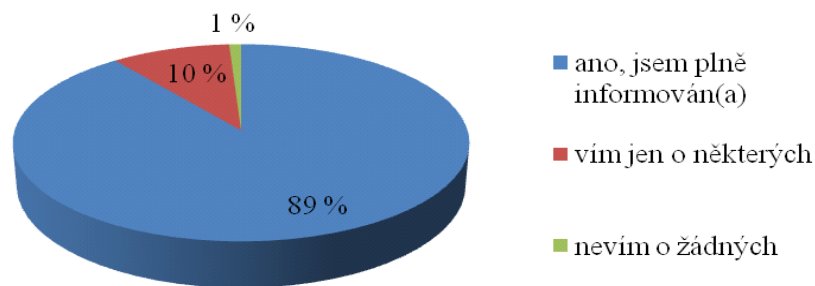
17. Víte, jaké zaměstnanecké výhody Vám zaměstnavatel nabízí?

- a) ano, jsem plně informován(a)
- b) vím jen o některých
- c) nevím o žádných

Odpovědi	TH pracovníci	
	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
ano, jsem plně informován(a)	94	89
vím jen o některých	10	10
nevím o žádných	1	1

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 17. Vyhodnocení otázky č. 17



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf. 17. Vyhodnocení otázky č. 17

Z výsledků této otázky vyplývá, že zaměstnanci jsou v 89 % informováni o zaměstnaneckých výhodách, které firma nabízí. 10 % respondentů zná jen některé z nabízených výhod a pouze jeden člověk není informován o výhodách, které jsou zaměstnancům k dispozici.

18. Jaké další zaměstnanecké výhody byste uvítal(a)?

Možnosti vyjádřit se na tuto otázku využilo 34 dotazovaných zaměstnanců. Organizace by mohla jako další zaměstnanecké výhody poskytovat dle vyjádření pracovníků: např. poskytování poukazů do lázní, umožnit pracovníkům pružnou pracovní dobu, přidělit firemní notebooky, služební vozy, poskytnout všem zaměstnancům příspěvky na dovolenou, zavést poukázky na stravu, zvýšit příspěvky na penzijní připojištění, zavést příspěvek na zdravotní péči, vyplácet příspěvek na dopravu do zaměstnání, poskytovat peněžní poukázky s možností uplatnění v supermarketech - náhrada za stravovací příspěvek v případě zdravotních problémů zaměstnance, kdy nemůže využívat stravování v závodní jídelně (např. při bezlepkové dietě) a ztrácí tím slevu na stravování.

19. Vyberte a zakroužkujte 5 faktorů, které jsou pro Vás nejdůležitější v rámci Vašeho zaměstnání:

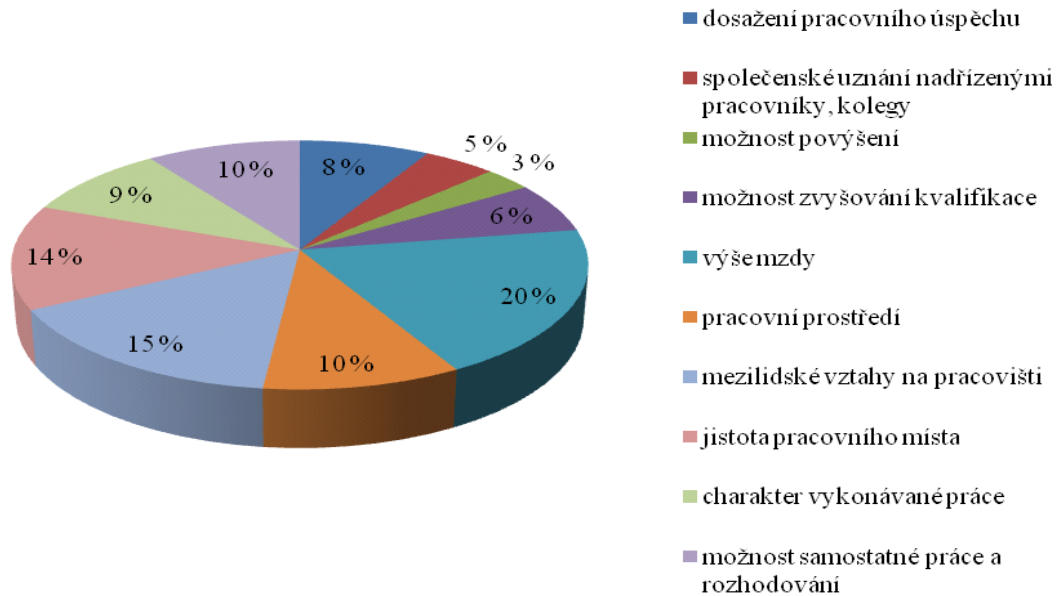
- dosažení pracovního úspěchu

- společenské uznání nadřízenými pracovníky, kolegy
- možnost povýšení
- možnost zvyšování kvalifikace
- výše mzdy
- pracovní prostředí
- mezilidské vztahy na pracovišti
- jistota pracovního místa
- charakter vykonávané práce
- možnost samostatné práce a rozhodování
- jiné

Odpovědi	TH pracovníci	
	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
dosažení pracovního úspěchu	43	8
společenské uznání nadřízenými pracovníky, kolegy	24	5
možnost povýšení	16	3
možnost zvyšování kvalifikace	34	6
výše mzdy	102	20
pracovní prostředí	52	10
mezilidské vztahy na pracovišti	81	15
jistota pracovního místa	71	14
charakter vykonávané práce	49	9
možnost samostatné práce a rozhodování	51	10
jiné	2	0

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 18. Vyhodnocení otázky č. 19



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf. 18. Vyhodnocení otázky č. 19

Ze 105 dotazovaných zaměstnanců uvedlo 102 pracovníků, že jedním z nejdůležitějších faktorů pro výkon práce je, jak jsem předpokládala, výše mzdy. Dalším nejčastěji zmiňovaným faktorem byly mezilidské vztahy na pracovišti. Tady jde vidět, že pracovníci dávají přednost dobrým vztahům s kolegy a nadřízenými před dosažením úspěchu, možností povýšení, společenským uznáním a dalšími faktory spojenými se seberealizací.

20. Máte v práci nějaký konkrétní problém, který je potřeba řešit?

Ze 105 respondentů na tuto otázku odpovědělo 20 dotazovaných. Většina z respondentů nevyužila možnosti se vyjádřit k této otázce, někteří neshledali žádný problém, který je potřeba řešit a byli i tací, kteří tuto otázku nechtěli vůbec komentovat. Nejčastějším problémem, který zaměstnanci uvedli, byla výše jejich mzdy. Někteří zaměstnanci se v odpovědi na tuto otázku zmínili o pocitu podhodnocení, protože výše mzdy neodpovídá jejich výkonu práce a jejich praxe z předchozích zaměstnání není zohledňována. Dalším problémem je komunikace mezi jednotlivými útvary, ale také komunikace s vedením společnosti. Dále se respondenti zmínili, že mají problém s týmovou spoluprací, která ve firmě nefunguje, se zbytečným papírováním a s nedůvěrou nejvyššího vedení v předkládané informaci od referentů.

6 NÁVRHY NA ŘEŠENÍ PROBLÉMU VYPLÝVAJÍCÍCH Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Z dotazníkového šetření vyplývá, že někteří zaměstnanci nejsou spokojeni s pracovním prostředím. Nejčastěji zmiňovaným problémem v této oblasti jsou tzv. open space kanceláře. Jde o velkoprostorové kanceláře, kde může pracovat i několik desítek zaměstnanců společně v jedné místnosti. Tyto typy kanceláří jsou jen na některých odděleních firmy Pars nova a. s.. Důvodem pro jejich vznik, byla vážnoucí komunikace mezi pracovníky, zejména mezi mistry. Kvůli zjednodušení komunikace, aby mistři nemuseli chodit z kanceláře do kanceláře, byli přesunuti do velkoprostorových místností, kde jsou všichni pospolu. Ovšem tento typ kanceláří má své pro a proti. Takže kompromisem mezi snadnou komunikací a koncentrováním se na práci by mohlo být vybudování dělících stěn, které by zajistily alespoň trochu soukromí, ale zároveň by pracovníci byli pořád ve stejné místnosti. Někteří zaměstnanci se také v dotazníku zmínili, že v letních měsících je v kancelářích velké horko a těžko se jim za těchto podmínek pracuje. Tento problém by mohla vyřešit instalace klimatizace. Mohla by být nainstalována jen do místností kanceláří, které jsou vystaveny přímému slunečnímu záření. Do kanceláří, které jsou převážně po celý den ve stínu, by postačily stropní či stojanové ventilátory. Některým zaměstnancům zase vadí kvalita stravování a také to, že při jejich zdravotních problémech (např. při bezlepkové dietě) ztrácejí nárok na příspěvek na stravování. V souvislosti s tímto bych doporučila přidat do jídelníčku závodní jídelny alespoň jednu porci bezlepkového jídla a dále bych doporučila vedení organizace sestavit dotazník, který by se týkal spokojenosti zaměstnanců se současným stavem stravováním. Na základě výsledků dotazníkového šetření by se projednaly návrhy na případné změny či rozšíření skladby jídel v příslušném menu závodního stravování s vedením firmy LUANA GASTRO s. r. o., která stravování v organizaci zajišťuje a následně by tyto změny provedla.

Další problém se týká komunikace mezi nadřízenými a jejich podřízenými pracovníky. V dotazníku se zaměstnanci vyjádřili, že jejich přímí nadřízení jim nepředávají úplné informace, nenaslouchají jim, nemají potřebné schopnosti pro funkci vedoucích pracovníků atd. Firma Pars nova a. s. má v současnosti propracovaný program výcviku a vzdělání. Vedoucí pracovníci jsou neustále proškolení, proto důvod, že nejsou schopni vést řádně své podřízené pracovníky, je obtížné najít jen na základě mého dotazníkového

šetření. Tady je potřeba hlubší analýzy schopností, dovedností a znalostí vedoucích pracovníků, se kterými nejsou zaměstnanci spokojeni. Doporučuji pro tyto pracovníky ještě navíc zajistit kromě potřebných školení i absolvování manažerských kurzů, ve kterých si zdokonalí své schopnosti a dovednosti v komunikaci, ve vedení týmu, v delegování práce, v řešení problémových a konfliktních situací a v dalších oblastech, kde mají tito vedoucí pracovníci nedostatky.

Na otázku, zda jsou zaměstnanci informováni o podnikatelských záměrech a cílech společnosti, se vyjádřila část zaměstnanců, že o záměrech a cílech neví, ale rádi by se o nich dozvěděli. Jak jsem však zjistila, vedení společnosti minimálně jednou za tři měsíce pořádá informační schůzky, kde vedení sděluje záměry a cíle organizace a dále zde také informuje o všech věcech týkajících se společnosti a zaměstnanců. Účastníky těchto schůzek jsou všichni vedoucí pracovníci jednotlivých úseků a také úsekoví důvěrníci, kteří tyto informace mají sdělovat svým kolegům. Tady jde zřejmě opět o problém s komunikací, jehož řešením jsem se zabývala v předešlé části. Pokud budou vedoucí pracovníci plně informovat své podřízené pracovníky o průběhu schůzek a o jejich obsahu, problémy s neinformovaností by už neměly nastat.

Myslím si, že problémy s informovaností o dění ve společnosti Pars nova a. s. by mohlo vyřešit opětovné vydávání časopisu Pars magazín. V minulosti jej firma vydávala jedenkrát měsíčně a to přibližně ve 400 výtiscích. Zde se čtenáři mohli dozvědět např. o aktivitách společnosti nejen na domácích a zahraničních trzích, ale i o plánech a cílech společnosti, o průběhu schůzek, výrobních porad a jednáních. Byly zde publikovány rozhovory s nově přichozími zaměstnanci do firmy, aby se s nimi stávající pracovníci mohli lépe seznámit již při příchodu do organizace. Také zde byly vedeny rozhovory s oceněnými pracovníky a zkrátka o všem, co se v podniku událo. Když se společnost Pars nova a. s. stala součástí firmy ŠKODA HOLDING a. s., bylo vydávání časopisu ukončeno, protože společnost ŠKODA HOLDING a. s. chtěla vydávat svůj firemní magazín, který by sledoval dění ve všech společnostech skupiny ŠKODA. Ovšem v tomto časopise se o dění ve společnosti Pars nova a. s. už tak nepíše, proto si myslím, že by zaměstnanci uvítali obnovení vydávání Pars magazínu. V současné době se o vydávání Pars magazínu údajně jedná, s tím, že by vycházel jako dvoustránková příloha časopisu „Škodovák“.

Řada zaměstnanců v dotazníku uvedla, že v organizaci není týmová spolupráce. Aby vůbec týmová spolupráce fungovala, měli by mít tito pracovníci rozdílné znalosti a zkušenosti, aby se vzájemně inspirovali, hlavně by se měli dobře znát a být si oporou. V souvislosti

s tímto bych doporučila vedení organizace, aby umožnila zaměstnancům zúčastňovat se kurzů „teambuilding“. Jde o kurzy, jejichž nástrojem jsou outdoorové aktivity, kde se účastníci učí vzájemné spolupráci zábavnou formou. Cílem kurzů je zlepšení komunikace mezi pracovníky, začlenění se do kolektivu, uvědomění si jednotlivých rolí v týmu, aktivní jednání atd. Těchto kurzů by se měly zúčastnit všechny firemní útvary. Z důvodu finanční náročnosti realizace těchto kurzů bych doporučila, aby absolvování tohoto kurzu probíhalo jednou ročně, za účasti vždy jednoho úseku.

ZÁVĚR

V dnešní době, kdy světu vládne ekonomická a finanční krize, je náročné vynakládat úsilí a finanční prostředky na motivování zaměstnanců. Pokud ale chceme mít dobře fungující podnik, je nezbytné, abychom se o své zaměstnance a o jejich spokojenost zajímali, vytvářeli ji a starali se o ni. Poněvadž spokojený pracovník je mnohem více produktivní, iniciativní a nadšený pro výkon své práce.

Moje bakalářská práce se týkala právě této spokojenosti. Na základě výsledků z dotazníkového šetření jsem dospěla k závěru, že zaměstnanci ve společnosti Pars nova a. s. jsou nejvíce nespokojeni s výší své mzdy.

Jsem si vědoma současné situace na trhu práce a obtížné ekonomické situace v regionu. Chápu, že organizace se pravděpodobně snaží v maximální míře hospodařit se mzdovými prostředky.

Překvapující pro mě však byla z dotazníku vyplývající informace, že pro poměrně velkou skupinu zaměstnanců nebylo nijak zvlášť důležité hodnocení jejich nadřízeného pracovníka. Myslím si, že nadřízený pracovník by měl mít dostatečnou pravomoc v hodnocení výkonu svých podřízených a současně by měl mít i větší prostor a možnosti při rozdělování mzdových prostředků mezi jemu podřízené pracovníky. Jeho provedené hodnocení pracovníků by se mělo výrazně promítnout i ve mzdách těch dobře ohodnocených zaměstnanců. Ovšem problém se mzdami není jen v této společnosti, ale je i v řadě jiných podniků. Myslím si, že lidé nikdy nebudou plně spokojeni se svým platem či mzdou. Je na společnosti, zda bude finančně schopna a ochotná tyto návrhy zrealizovat.

Dalším důležitým problémem, který by měl být řešen v organizaci, je týmová spolupráce. Zaměstnancům se nepracuje příliš dobře v kolektivu, který se nechová jako tým a výsledky se potom odráží na pracovním výkonu. Na tuto problematiku bych proto soustředila největší pozornost.

A také jedním z dalších problémů je v podniku komunikace. Pokud v podniku nefunguje komunikace, stává se tento problém překážkou v dosahování vyšších výkonů a lepších pracovních výsledků. Proto je také důležité se na tento problém zaměřit.

Doufám, že tato práce bude mít pro společnost přínos a navržená doporučení povedou ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců podniku a ke zvýšení efektivity jejich vykonávané práce.

RESUMÉ

Nowadays, when the economic and financial crises rule the world it is difficult to make an effort and financial wherewithal to motivate employees. If we want to have a well working business it is necessary to be interested in employees and their satisfaction, we should build up and care for their satisfaction. Because satisfied employee works more productive, he is initiative and he is enthusiastic about the work.

My bachelor thesis deals with this satisfaction. Because of the results of the questionnaire I concluded, that employees are the most dissatisfied with their wages in the company Pars nova a. s.. I am aware of the current situation on the labour market and difficult economic situation in the region. I know, that organization probably tries to manage the maximum extent with the funds.

I was suprised of the information which shows the questionnaire, that for large group of employees was not important an evaluation from their superiors. I think the superior should have adequate remit in evaluation of performance of subordinates and he also should have more space and opportunities in the distribution of funds among subordinate workers. But the problem in this company is not just wages, but also in many other businesses. I think, that people will never fully satisfied with their salary or wage. It depends on the company, if this organization will be solvent and willing to realize these suggestions.

Another important problem, which should be solved in the organization is teamwork. The employees do not feel good in the group, which does not behave like a team and the results are reflected in work performance. The firm should focus an attention on this issues.

A communication is one of the other issues in the company. If the communication does not work in the company, this problem becomes an obstacle to achieving higher performance and better results.

I hope this bachelor thesis will have contribution for the company and thank these suggestions the satisfaction of employees in the company will be better and it will increase an effectiveness of their wok performance.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BĚLOHLÁVEK, František, 2010. *15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3001-1.
3. HORVÁTHOVÁ, Petra, 2011. *Talent management*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-665-3.
4. CHANDLER, Steve, RICHARDSON, Scott, 2010. *100 způsobů, jak motivovat druhé*. Vyd. 1. Bratislava: Eugenika. ISBN 978-80-8100-181-9.
5. MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerská psychologie*. Vyd. 2. aktualizované a rozšířené. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1349-6.
6. PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace*. Vyd. 2. doplněné. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3447-7.
7. PLAMÍNEK, Jiří, 2009. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2796-7
8. PLAMÍNEK, Jiří, 2008. *Vedení lidí, týmů a firem*. Vyd. 3. aktualizované a rozšířené. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2448-5.
9. RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta, 2008. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2100-2.
10. WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2361-7.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

11. CAUFIELD, Holden. Zrcadlo.blogspot.com: *Maslowova pyramida lidských potřeb* [online]. Publikováno 01.06.2008. [cit. 2012-03-08] Dostupný z WWW: <<http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/maslowova-pyramida.html>>
12. HOVORKOVÁ, Kateřina. Finance.idnes.cz: *Talentovaných lidí je nedostatek, firmy si je budou muset vychovat* [online]. Publikováno 30.11.2011. [cit. 2012-03-06] Dostupné z WWW: <http://finance.idnes.cz/talentovanych-lidi-je-nedostatek-firmy-si-je-budou-muset-vychovat-10p-/podnikani.aspx?c=A111115_1685685_viteze_sov>
13. Managementmania.com: *Alderferova teorie motivačních potřeb ERG* [online]. Aktualizováno 26.09.2011. [cit. 2012-03-15]. Dostupné z WWW: <<http://managementmania.com/alderferova-teorie-motivacnich-potreb>>
14. Managementmania.com: *Herzbergova teorie dvou faktorů* [online]. Aktualizováno 03.01.2012. [cit. 2012-04-02]. Dostupné z WWW: <<http://managementmania.com/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>>
15. Managementmania.com: *McClellandova teorie získaných potřeb* [online]. Aktualizováno 28.12.2012. [cit. 2012-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://managementmania.com/mcclellandova-teorie-ziskanych-potreb>>
16. Novesluzby.cz: *Hodnocení a odměňování zaměstnanců* [online]. Publikováno 10.05.2010. [cit. 2012-04-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.novesluzby.cz/zamestnani.211/hodnoceni-a-odmenovani-zamestnancu.20421.html>>
17. Parsnova.cz: *O společnosti Pars nova a.s.* [online]. ©2011. [cit. 2012-04-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.parsnova.cz/o-spolecnosti>>

SEZNAM INTERNÍCH ZDROJŮ

18. Publikace Pars nova a.s.: *50 let provozu v Pars nova a.s.*, 2002. Pars nova a.s.
19. Organizační a funkční schéma Pars nova a.s.: *Organizační struktura*, 2012. Pars nova a.s.
20. Směrnice S520: *Lidské zdroje*, 2010. Pars nova a.s.
21. *Kolektivní smlouva*, 2012. Pars nova a.s.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Složky spokojenosti.....	13
Obr. 2. Vrstvy motivace.....	14
Obr. 3. Stimulace a motivace.....	15

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Vyhodnocení otázky č. 1	32
Tab. 2. Vyhodnocení otázky č. 2	33
Tab. 3. Vyhodnocení otázky č. 3	35
Tab. 4. Vyhodnocení otázky č. 4	36
Tab. 5. Vyhodnocení otázky č. 5	37
Tab. 6. Vyhodnocení otázky č. 6	38
Tab. 7. Vyhodnocení otázky č. 7	39
Tab. 8. Vyhodnocení otázky č. 8	40
Tab. 9. Vyhodnocení otázky č. 9	41
Tab. 10. Vyhodnocení otázky č. 10	42
Tab. 11. Vyhodnocení otázky č. 11	43
Tab. 12. Vyhodnocení otázky č. 12	45
Tab. 13. Vyhodnocení otázky č. 13	46
Tab. 14. Vyhodnocení otázky č. 14	47
Tab. 15. Vyhodnocení otázky č. 15	48
Tab. 16. Vyhodnocení otázky č. 16	49
Tab. 17. Vyhodnocení otázky č. 17	50
Tab. 18. Vyhodnocení otázky č. 19	52

SEZNAM GRAFŮ

Graf. 1. Vyhodnocení otázky č. 1	33
Graf. 2. Vyhodnocení otázky č. 2	34
Graf. 3. Vyhodnocení otázky č. 3	35
Graf. 4 Vyhodnocení otázky č. 4	36
Graf. 5. Vyhodnocení otázky č. 5	37
Graf. 6. Vyhodnocení otázky č. 6	38
Graf. 7. Vyhodnocení otázky č. 7	39
Graf. 8. Vyhodnocení otázky č. 8	41
Graf. 9. Vyhodnocení otázky č. 9	42
Graf. 10. Vyhodnocení otázky č. 10	43
Graf. 11. Vyhodnocení otázky č. 11	44
Graf. 12. Vyhodnocení otázky č. 12	45
Graf. 13. Vyhodnocení otázky č. 13	46
Graf. 14. Vyhodnocení otázky č. 14	47
Graf. 15. Vyhodnocení otázky č. 15	48
Graf. 16. Vyhodnocení otázky č. 16	49
Graf. 17. Vyhodnocení otázky č. 17	51
Graf. 18. Vyhodnocení otázky č. 19	53

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník

P II Vyhlášení nejlepších zaměstnanců

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci,

dovoluji si Vám předložit tento dotazník, který mi poslouží ke zpracování praktické části mé bakalářské práce na téma: „Analýza motivačních faktorů a stimulace pracovníků ve společnosti Pars nova a.s.“

Cílem dotazníku je zjistit spokojenost zaměstnanců ve společnosti a nalézt nedostatky v motivaci a stimulaci k práci ve Vaší společnosti. Dále na základě vyplněného dotazníku navrhu doporučení ke zlepšení stávající situace a předám jej personálnímu úseku ke zvážení a případné realizaci.

Dotazník je anonymní a informace z něj získané poslouží pouze k účelům mé bakalářské práce.

V uvedeném dotazníku zakroužkujte vždy jednu Vámi zvolenou variantu.

Děkuji Vám za Vaši ochotu a spolupráci při vyplňování tohoto dotazníku.

Martina Vlková

studentka 3. ročníku UTB ve Zlíně

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) muž b) žena

2. Z pohledu zaměstnance ve společnosti Pars nova a.s. jsem:

- a) spokojen(á)
b) nespokojen(á), ale nehledám jinou pracovní příležitost
c) nespokojen(á) a zvažuji možnost odchodu

3. Proč jste se rozhodl(a) pracovat v této společnosti?

- a) kvůli dobrým mzdovým podmínkám
- b) známí mi ji doporučili
- c) kvůli vzdálenosti od místa mého bydliště do zaměstnání
- d) jiná práce nebyla
- e) jiné důvody (uveďte, které)

4. Jste informováni o podnikatelských záměrech a cílech vedením společnosti?

- a) ano, vím o nich a ztotožňuji se s nimi
- b) ano, ale nejsou pro mě nějak zvlášť důležité
- c) ne, ale chci být o nich informován(a)
- d) ne a nezajímají mě

5. Máte pocit uspokojení z Vaší vykonávaná práce?

- a) ano, práce mě uspokojuje
- b) ano, ale jen částečně
- c) ne, ale není to pro mě důležité (realizuji se jinde)
- d) ne a dělám ji nerad(a)

6. Odpovídá Vaše kvalifikace Vašemu současnému pracovnímu zařazení?

- a) ano, odpovídá mému vzdělání a kvalifikaci
- b) ne, moje kvalifikace je vyšší
- c) ne, moje kvalifikace je nižší

7. Myslíte si, že máte přiměřenou pracovní zátěž?

- a) ano, je přiměřená

b) ne, pracovní požadavky jsou vysoké

c) ne, dostávám málo práce

8. Domníváte se, že výše mzdy odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu?

a) ano, odpovídá

b) ne zcela, finanční ohodnocení by mělo být vyšší

c) vůbec neodpovídá

9. Jak byste hodnotil(a) vztahy se spolupracovníky?

a) výborné

b) dobré

c) spíše horší

d) špatné

10. Jak byste hodnotil(a) vztahy s nadřízenými?

a) výborné

b) dobré

c) spíše horší

d) špatné

11. Jste spokojen(á) s tím, jak Vás Váš přímý nadřízený vede?

a) ano, jsem spokojen(á) s jeho vedením

b) ne, v jeho vedení jsou určité nedostatky (uveďte, které).....

.....

12. Máte příležitosti k profesnímu a kariérenímu růstu?

- a) ano, dostatečné
- b) ano, ale minimální
- c) ne, žádné

13. Je pro Vás důležité hodnocení provedené Vaším nadřízeným?

- a) ano, velmi
- b) ano, ale nijak zvlášť
- c) spíše ne
- d) ne, vůbec

14. Vyhovují Vám pracovní podmínky na Vašem pracovišti?

- a) ano, jsem spokojen(á) s pracovními podmínkami
- b) ne, jsem nespokojen(á) a je třeba zlepšit:
-

15. Jak dlouho jste zaměstnancem společnosti Pars nova a.s.?

- a) méně než 1 rok
- b) 1 rok až 5 let
- c) 6 až 10 let
- d) déle než 10 let

16. Myslíte si, že pracujete pod psychickým tlakem?

- a) ano, jsem neustále ve stresu
- b) občas, podle množství vykonávané práce
- c) ne, pracuji bez psychického nátlaku

17. Víte, jaké zaměstnanecké výhody Vám zaměstnavatel nabízí?

- a) ano, jsem plně informován(a)
- b) vím jen o některých
- c) nevím o žádných

Pokud jste vybral(a) možnost c), přejděte na otázku č. 19.

18. Jaké další zaměstnanecké výhody byste uvítal(a)?

.....
.....

19. Vyberte a zakroužkujte 5 faktorů, které jsou pro Vás nejdůležitější v rámci

Vašeho zaměstnání:

- dosažení pracovního úspěchu
- společenské uznání nadřízenými pracovníky, kolegy
- možnost povýšení
- možnost zvyšování kvalifikace
- výše mzdy
- pracovní prostředí
- mezilidské vztahy na pracovišti
- jistota pracovního místa
- charakter vykonávané práce
- možnost samostatné práce a rozhodování
- jiné (uved'te, které)

20. Máte v práci nějaký konkrétní problém, který je potřeba řešit?

.....

.....

Ještě jednou Vám děkuji za vyplnění tohoto dotazníku a za Váš čas, který jste mu věnovali.

PŘÍLOHA P II: VYHLÁŠENÍ NEJLEPŠÍCH ZAMĚSTNANCŮ

Nejlepší zaměstnanec

The Best Manager

Manažer, který významným způsobem přispěl k prosperitě společnosti v průběhu roku 2009. Ve zdůvodnění uveďte:

- základní údaje o manažerovi (jméno, věk, vzdělání, doba zaměstnání ve společnosti, funkce, průběh praxe, počet přímých podřízených)
- charakteristiku manažera
- úkol/projekt, který manažer řídil v roce 2009, výsledky s akcentem na finanční přínos

The Best Engineer

Technik (konstruktér, projektant, technolog), který je výborně hodnocen za realizaci předvýrobních etap projektu. Ve zdůvodnění uveďte:

- základní údaje o technikovi (jméno, věk, vzdělání, doba zaměstnání ve společnosti, funkce, průběh praxe)
- charakteristiku zaměstnance
- popis úkolu(ů)/projektu(ů), na kterém(ých) technik pracoval v roce 2009, včetně popisu přínosů z hlediska technického rozvoje a obchodního uplatnění

The Best Innovator

Zaměstnanec, který navrhl, popřípadě realizoval novátorská řešení v rámci výrobního portfolia ŠKODA. Může se jednat o soustavný inovativní přístup spojený například s publikováním v odborných periodikách, výchovou mladých techniků atp. Ve zdůvodnění uveďte:

- základní údaje o zaměstnanci (jméno, věk, vzdělání, doba zaměstnání ve společnosti, funkce, průběh praxe)
- charakteristiku zaměstnance
- popis novátorských řešení, která zaměstnanec realizoval do roku 2009, přínos těchto řešení z hlediska nákladů, efektivnosti výrobku/zařízení či budoucího uplatnění na trhu
- publikační, výchovná či popularizační činnost v oblasti vědy a techniky

Nejlepší dělník

základní údaje o dělníkovi (jméno, věk, vzdělání, doba zaměstnání ve společnosti, funkce, průběh praxe)

- charakteristiku dělníka
- podstata, proč je zaměstnanec nominován, přístup k plnění úkolů, ke zlepšování, vzdělávání atp.

Nováček roku

Zaměstnanec, pracující ve společnosti ŠKODA maximálně 2 roky po nástupu z univerzity, školy či učiliště. Je výjimečně/výborně hodnocen za průběh adaptace, přínos pro společnost po krátké době a zvládnutí konkrétních úkolů.

- základní údaje o zaměstnanci (jméno, věk, vzdělání, doba zaměstnání ve společnosti, funkce, průběh praxe)
- charakteristika zaměstnance
- popis úkolu(ů)/projektu(ů), na kterém(ých) zaměstnanec pracoval v roce 2009, podstata proč je zaměstnanec nominován, přístup ke zlepšování, sounáležitost s firmou, vzdělávání atp.