



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

MOTIVACE A EVALUACE ZAMĚSTNANCŮ

MOTIVATION AND EVALUATION OF EMPLOYEES

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Romana Zboranová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zboranová Romana, 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:

Motivace a evaluace zaměstnanců

v anglickém jazyce:

Motivation and Evaluation of Employees

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- HANNAGAN, T. Management. Concept and Practices. London: Perason Education, 2002, 655 s. ISBN 0-273-65189-7.
- HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2006, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- HRONÍK, F. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením. 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 2004, 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2.
- RAŠTICOVÁ, M. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích. Brno: Cerm, 2012. ISBN 978-80-7204-809-0.

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

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

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

V Brně, dne 29.2.2016

Abstrakt

Diplomová práce byla zpracována na téma motivace a evaluace zaměstnanců v Třineckých železárnách. Úroveň motivace a evaluace zaměstnanců byla posouzena pomocí interních materiálů podniku a dotazníkového šetření. Na základě získaných informací jsou dále zpracovány návrhy změn na zlepšení.

Klíčová slova

Motivace, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, hodnotící pohovor, odměňování zaměstnanců.

Abstract

This thesis was written on the topic motivation and evaluation of employees in the Třinec Steel Factory. The level of the motivation and evaluation of employees was investigated using internal documents and questionnaires. Based on the findings suggestions were made to improve employee motivation.

Keywords

Motivation, evaluation of employees, compensation of employees, evaluative interview, employee reward.

Bibliografická citace

ZBORANOVÁ, R. *Motivace a evaluace zaměstnanců*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 81 s. Vedoucí diplomové práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D..

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 20. 5. 2016

.....

Poděkování

Ráda bych poděkovala především vedoucímu mé diplomové práce panu Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které napomohly ke zpracování mé práce. Děkuji také firmě Třinecké železářny, a.s., za poskytnutí důležitých informací a konzultací potřebných pro praktickou část této práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍL PRÁCE	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 Motivace	13
1.1.1 Proces motivace	13
1.1.2 Typy motivace	14
1.1.3 Teorie motivace	14
1.1.4 Osvědčené zásady motivace	16
1.1.5 Spokojenost s prací	18
1.1.6 Motivace a peníze	18
1.1.7 Sladřování pracovního a soukromého života	19
1.2 Hodnocení zaměstnanců	20
1.2.1 Cíle hodnocení	21
1.2.2 Kritéria hodnocení.....	21
1.2.3 Metody hodnocení zaměstnanců.....	23
1.2.4 Postup při hodnocení pracovníka	24
1.2.5 Chyby při hodnocení	25
1.3 Odměňování zaměstnanců	29
1.3.1 Zásady účinného odměňování	29
1.3.2 Základní otázky systému odměňování	30
1.3.3 Dlouhodobé trendy ve vývoji odměňování	32
1.3.4 Nejčastější koncepční chyby spojené s odměňováním	33
1.3.5 Zaměstnanecké benefity	34
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	36
2.1 Charakteristika firmy.....	36

2.1.1	Historie firmy.....	37
2.2	Produkty.....	38
2.3	Provozy a pracovní činnosti.....	38
2.4	Popis a analýza současného stavu motivace, hodnocení a odměňování	39
2.4.1	Motivační program.....	39
2.4.2	Hodnocení zaměstnanců	43
2.4.3	Odměňování zaměstnanců.....	49
2.5	Dotazníkové šetření.....	52
2.5.1	Popis dotazníků.....	52
2.5.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	52
3	VLASTNÍ NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	63
3.1	Zvýšení mzdy.....	63
3.2	Změna systému hodnocení	66
3.3	Poskytování zpětné vazby	67
3.4	Změna některých zaměstnaneckých benefitů	69
3.5	Zavedení Flexi Passu.....	70
3.6	Možnost hodnotit nadřizené	71
	ZÁVĚR.....	73
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	75
	SEZNAM OBRÁZKŮ	79
	SEZNAM TABULEK.....	79
	SEZNAM GRAFŮ	80
	SEZNAM PŘÍLOH.....	81

ÚVOD

Tématem diplomové práce je Motivace a evaluace zaměstnanců. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním pracovním úkolům. Čím více bude daný pracovník motivován, tím lepší budou pracovní výsledky celé firmy. Hodnocení výkonu zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších součástí strategického řízení firmy.

Motivace a evaluace jsou důležité složky, které vedou ke spokojenosti pracovního života. Je zajímavé, jak k motivaci a k evaluaci na pracovišti přistupují jednotliví zaměstnavatelé a jaké druhy programů a jaké systémy hodnocení pro své zaměstnance nabízí. V dnešní době existuje mnoho studií o tom, jak zvyšovat motivaci a zlepšovat systém hodnocení zaměstnanců.

Práce je rozdělena na tři části – teorii, analýzu a vlastní návrhy na zlepšení. Teoretická část obsahuje vymezení základních pojmů jako je motivace, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, hodnotící pohovor a odměňování zaměstnanců. Motivace je zde rozdělena na proces, typy, teorie a její osvědčené zásady. Dále jsou podrobně popsány cíle, kritéria, metody, postup a chyby hodnocení. Odměňování se soustředí na zásady, základní otázky systému, dlouhodobé trendy, nejčastější chyby a zaměstnanecké benefity. Informace pro teoretickou část jsou čerpány hlavně z odborné literatury a z internetových zdrojů.

Praktická část popisuje charakteristiku Třineckých železáren, a.s. včetně její historie, hlavních produktů a dělení provozů. Prostřednictvím interních materiálů a rozhovorů s vedoucím ekonomického úseku je přiblížený současný stav motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců ve firmě. Další část analýzy vyhodnocuje výsledky anonymního dotazníku zaměstnanců z osmi provozů Třineckých železáren. Na základě dotazníků lze určit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s motivací a systémem hodnocení na pracovišti, s čím jsou spokojeni a s čím jsou nespokojeni. Návrhy na zlepšení vyplývají především z dotazníkového šetření a průzkumu motivace a evaluace.

V dnešní době existuje mnoho firem, které si uvědomují, že když budou správně motivovat a hodnotit své zaměstnance, bude to mít dobrý dopad pro jejich celou organizaci. Třinecké železářny mají bohatý motivační program. Nové návrhy na motivaci a evaluaci zaměstnanců mohou firmě přinést řadu splněných úkolů, ochotu zaměstnanců hledat efektivnější postupy, nižší absenci, etické chování vůči firmě, přijímání práce navíc, akceptování potřebných změn, reagování na žádosti o pomoc a věrnost firmě.

CÍL PRÁCE

Cílem této diplomové práce je analyzovat motivaci a evaluaci zaměstnanců v Třineckých železárnách, a.s. Na základě analýzy a vyhodnocení dotazníků navrhnout vhodná řešení pro zvýšení motivace zaměstnanců a zlepšení hodnotícího systému.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola diplomové práce předchází praktické části a je v ní popsán proces motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců.

1.1 Motivace

„Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb. Zabývá se rovněž spokojeností s prací – faktory, které ji vytvářejí, a jejím vlivem na pracovní výkon“ (AMSTRONG, 2007, s. 219).

Motivace, spokojenost s prací a výkon především ovlivňují vyšší plat, systém odměňování, kariérní růst, ohleduplné řízení, zajímavé úkoly pro zaměstnance a jiné. Především také záleží na tom, co jednotlivý zaměstnanec očekává a potřebuje (AMSTRONG, 2007).

1.1.1 Proces motivace

K tomu, abychom něco udělali, nás popohání určitý motiv. Existují tři základní složky motivace - směr, kterým se člověk pokouší něco dělat, úsilí s jakou pílí se o danou věc pokouší a vytrvalost, závisí na tom, jak dlouho se o danou věc pokouší (AMSTRONG, 2007).

Za dobře motivované lidi lze považovat ty, kteří mají jasně definovaný cíl a podnikají kroky potřebné k dosažení těchto cílů. Takoví lidé jsou pak motivováni sami od sebe nebo zvnějšku. Jako vysokou míru motivace organizace nabízí různé stimuly, odměny, uspokojující práci nebo příležitosti ke vzdělávání a růstu. Dovednost motivovat, aby lidé ze sebe vydávali to nejlepší, by měla vycházet z pochopení procesu motivace. Model procesu motivace vychází z toho, že motivace je zahájena vědomým

či mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tento pocíťovaný nedostatek vytváří přání něco získat či něčeho dosáhnout. Na základě toho se stanovují cíle. Pokud je cíle dosaženo, potřeba je uspokojena (AMSTRONG, 2007).

1.1.2 Typy motivace

Typy motivace se dělí na vnitřní a vnější motivaci. Vnitřní motivace je tvořena faktory, které si lidé vytvářejí sami a které je ovlivňují, aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory jsou tvořeny volností konat, odpovědností, která vyjadřuje pocit, že práce je důležitá a příležitostí využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti. Vnější motivace zahrnuje vše, co se pro lidi dělá v rámci jejich motivování. Tvoří ji odměny a také tresty (AMSTRONG, 2007).

1.1.3 Teorie motivace

Existuje spousta teorií motivace, mezi nejvlivnější teorie patří teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.

- **Teorie instrumentality** – vyjadřuje přesvědčení, že když uděláme jednu věc, automaticky to povede k jiné věci. Teorie instrumentality říká, že lidé pracují pouze pro peníze. Člověk bude tedy motivován k práci pouze v případě, že odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem. Z toho vyplývá, že odměny jsou závislé na skutečném výkonu. Motivování tímto přístupem je poměrně hodně využíváno, je však založeno na systémy kontroly a nerespektuje ostatní lidské potřeby;
- **teorie zaměřené na obsah neboli teorie potřeb** – obsah motivace tvoří potřeby. Pokud potřeba není uspokojena, vytváří to stav nerovnováhy a napětí. Aby došlo znova k rovnováze je zapotřebí rozpoznat cíl, který by danou potřebu uspokojil. Dále je zapotřebí najít způsob chování, který k dosažení uvedeného cíle povede. Jednotlivé potřeby mohou mít pro danou osobu různou váhu, a proto vyvolávají silnější úsilí než u jiných potřeb. Mezi nejslavnější klasifikaci potřeb je Maslowova hierarchie potřeb. Vytvořil pět hlavních kategorií potřeb,

u kterých se domníval, že jsou společné pro všechny lidi. Počínaje fyziologickými potřebami (kyslík, voda, jídlo), jistoty a bezpečí, sociální (láska, přátelství a přijetí do skupiny), uznání (sebeúcta, být respektován ostatními) a v neposlední řadě seberealizace (rozvíjet dovednosti a schopnosti);



Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb

(FILOZOFIE ÚSPĚCHU, 2016)

- **teorie zaměřena na proces** – v této teorii se klade důraz na psychologické procesy či síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Teorie je rovněž známá jako poznávací teorie, jelikož se zabývá tím, jak je lidmi vnímáno pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou. Pro manažery je teorie zaměřena na proces mnohem užitečnější než teorie potřeb, jelikož poskytuje realističtější směr pro metody motivování lidí. Příslušnými procesy jsou: **očekávání** (expektační teorie), **dosahování cílů** (teorie cíle) a **pocity spravedlnosti** (teorie spravedlnosti). Expektační teorie říká, že výkon a motivace jsou ovlivňovány vnímaným spojením mezi úsilím a výkonem, vnímaným spojením mezi výkonem a výsledky, a významem výsledku pro danou osobu. Motivace v tomto případě záleží na pravděpodobnosti, že po tomto

úsilí bude následovat odměna, která stojí za to. Teorie cíle uvádí, že výkon a motivace bude lepší, jestliže lidé mají náročné, ale přijatelné cíle a dostává se jim zpětné vazby. Teorie spravedlnosti říká, že za slušného a spravedlivého chování, budou lidé motivovanější (AMSTRONG, 2007).

1.1.4 Osvědčené zásady motivace

V následujícím textu je napsáno pár zásad, které mohou organizaci pomoci při motivování svých zaměstnanců.

- **Bud'te sám motivovaný** – toto je zlaté pravidlo, které říká, že vedoucí nejsou schopni motivovat jiné, pokud nejsou sami inspirováni. Pokud je tedy vedoucí motivován, může motivovat ostatní;
- **dávejte dobrý příklad** – určitá dávka nadšení a motivace bude přínosná i pro podřízené;
- **máte správnou práci? Mají oni správnou práci?** – pokud vedoucí není správně motivován, může to být tím, že není na tom správném místě. Špatně motivovaný vedoucí nebude schopný motivovat své zaměstnance;
- **rozeznějte, co druhé motivuje – každý je originál** – je důležité zjišťovat, ověřovat, zajímat se o to, co naše zaměstnance motivuje. To co platilo tři roky zpátky, už nemusí být aktuální;
- **vyberte lidi, kteří již motivováni jsou – princip 50:50** – každého zaměstnance lze motivovat pouze do určité míry, padesát procent je v jeho rukou;
- **jen když lidi s cíli souhlasí, dosáhnou jich** – zaměstnance je potřeba zapojit do stanovování cílů, aby je pojali za své. Míra zapojení závisí na konkrétních lidech, jejich způsobilosti, zkušenosti a zralosti, ale i na okolnostech např. naléhavost časového termínu, do kterého má být rozhodnutí přijato;
- **úspěch a pokrok motivuje** – dávat zpětnou vazbu a informovat o tom, jak si vedeme. Motivace pak vychází z individuálních potřeb, ale také z potřeb celé

skupiny. Pracovníci cítí potřebu dokončit to, co dělají. Čím významnější je úkol, tím větší je potřeba ho dokončit;

- **zacházejte s každým člověkem jako s osobností. Buďte spravedliví.** Každá práce, která je vykonávána, obsahuje prvek vyvážení toho, co dáváme, tím, co očekáváme a co chceme získat. Spravedlnost nebo nestrannost znamená, že výsledný přínos by měl být ekvivalentní hodnotě vkladu;
- **peníze jsou důležité, ale ne jediné** – vyjadřují strategický význam pro většinu lidí hlavně v tom, že si za ně můžou něco koupit, je to měřítko uznání a ocenění práce. Odpovídající plat je důležitý pro to, aby lidé pracovali s nasazením, není ovšem podmínkou dostačující – hlavně pokud zůstává jako motivační pobídka osamocený;
- **vyjádřete uznání – dávejte pozitivní zpětnou vazbu** – všichni potřebují uznání, kdy někdo ocení to, čím daný pracovník organizaci přispěl. V případě, že si organizace nevšimne dobré práce svých zaměstnanců, se jejich motivace jistě zhorší. Uznání je potřeba, která je málokdy plně uspokojená, avšak je velmi žádaná. Součástí manažerské práce je uznání a zpětná vazba. Uznání se dělí na formální, neformální, individuální, skupinové a spravedlivé. Uznání hodně vypovídá o dané organizaci, mělo by zaměstnance povzbudit, aktivovat a dobít energií. Manažer by si měl dát záležet na tom, aby byla pochvala opravdová a upřímná;
- **chvalte, ale také šetřete chválou** – pokud je pochvala používána často a neuváženě, ztrácí veškerý význam;
- **upozorňujte na to, co se nedaří** – konstruktivní negativní zpětnou vazbu je potřeba umět podat, v případě, že tato zpětná vazba není dána, zaměstnanci nevědí, že něco dělají špatně a nejsou schopni to napravit. Zpětná vazba usměrňuje chování zaměstnanců správným směrem, posiluje správný výkon, nedovoluje dělat zbytečné chyby a posiluje pracovní sebejistotu. I když se jedná o negativní zpětnou vazbu, má v sobě konstruktivní potenciál, tedy potenciál k tomu, co je potřeba (HOSPODÁŘOVÁ, 2008).

1.1.5 Spokojenost s prací

Mezi základní požadavky se spokojeností prací obvykle patří vyšší plat, reálný kariérní růst, spravedlivý systém odměňování, zajímavé a rozmanité úkoly, možnost se dostatečně sociálně realizovat při práci, ohleduplné vedení, vysoký stupeň kontroly nad tempem a metodami práce.

Na faktory ovlivňující spokojenost s prací má vliv především vnitřní a vnější faktory, sociálními vztahy v práci, kvalita a úroveň řízení a míra úspěšnosti či neúspěšnosti na pracovišti.

Úroveň spokojenosti s prací může být zkoumána čtyřmi následujícími metodami pomocí anket:

- **strukturované dotazníky** – mohou být rozdány všem zaměstnancům nebo pouze jejich určitému vzorku. Dotazníky mohou být universální nebo vytvořeny speciálně pro danou organizaci. Výhodou dotazníku je, že jsou docela levné jak v rámci organizování ankety, tak v rámci analýzy;
- **rozhovory** – otázky s otevřeným koncem nebo rozhovory, které jdou do hloubky, při kterých lze diskutovat o širokém okruhu záležitostí;
- **kombinace dotazníku a rozhovoru** – výhodou této kombinace je příležitost, která umožňuje zaměstnancům, aby vyjádřili své pocity k některým otázkám obsáhleji;
- **využití diskusních skupin** – podstatnými rysy diskusní skupiny jsou informovanost, konstruktivnost, strukturovanost a důvěrnost (AMSTRONG, 2007).

1.1.6 Motivace a peníze

Nejobvyklejší vnější odměnou jsou peníze ve formě mzdy/platu nebo jiného druhu odměny. Nedostatek peněz může vyvolat nespokojenost, avšak jejich obstarání nemusí znamenat trvalou spokojenost. To může platit zejména u lidí s pevným platem nebo platovým tarifem, jelikož nemají bezprostřední prospěch z nějakého pobídkového

systemu. Mimo jiné to lze považovat za určitou formu uznání, čímž zaměstnavatel ukazuje svému zaměstnanci, že si ho váží (AMSTRONG, 2007).

1.1.7 Slad'ování pracovního a soukromého života

„Lidé, kteří mají bohatý osobní život, jsou pro firmu hodnotnější. Ti, kdo zasvětili všechnen čas jen práci, ztrácejí odstup a nemohou mít tak dobré nápady“ (GENDER STUDIES, 2010).

V dnešní době, i přes finanční krizi a pomalé cestě k ní, mnozí zaměstnavatelé věnují pozornost slad'ování pracovního a soukromého života svých zaměstnanců. Spočítali si, že náklady související s danými programy stále převyšují zisky, i když v některých případech v delším časovém intervalu (RAŠTICOVÁ, 2012).

Konkrétní příklady, které nabízejí slad'ování:

- **částečné úvazky** – dohodnutí na kratší pracovní době než je doba stanovena zákonem (tj. plný úvazek 40 hodin týdně) mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem;
- **firemní mateřská školka** – znalost relevantní české legislativy je předpokladem pro založení firemní mateřské školky s prodlouženou, upravenou provozní dobou. Její provoz musí splňovat požadavky stanovené zákonem, aby nedošlo k ukončení její činnosti, což by mělo negativní dopad pro danou firmu. Hlavní důvod, proč firmy zvažují zavedení firemní školky je boj o talent na pracovním trhu a babyboom a odchod velkého počtu zaměstnanců na mateřskou/rodičovskou dovolenou. Snaží se motivovat zaměstnance k dřívějšímu návratu do práce, popřípadě jejich setrvání ve firmě;
- **flexibilní pracovní doba** – jedná se o jeden z nejoblíbenějších benefitů. Zaměstnanci si začátek a konec pracovní doby volí sami s tím, že je zaměstnavatelem předem stanovena pevná pracovní část dne, kdy v práci být musí z důvodu různých porad, schůzek či týmové spolupráce. Tento benefit přináší náklady organizační, nežli náklady finanční;

- **management mateřské a rodičovské dovolené** – návrat rodičů po mateřské či rodičovské dovolené je pro zaměstnavatele považováno za častou problematiku. Existují tři varianty, které mohou zaměstnavatelům pomoci. První možností je provést před nástupem na rodičovskou dovolenou rozhovor a prodiskutovat představy zaměstnance po rodičovské dovolené. Druhou možností je udržování kontaktu se zaměstnancem po dobu jeho rodičovské dovolené (např.: zasílání informačních mailů, zahrnutí do firemních mailing listů či posílání pozvánek na neformální akce). Další možností je nabídnutí zaměstnanci spolupráci na částečný úvazek nebo pružnou pracovní dobu;
- **práce z domova** – jedná se o nejvyužívanější flexibilní formu práce. Může být jednorázová nebo pravidelná. Jednorázově ji mohou využít zaměstnanci, kteří jsou nemocní nebo například při sněhových kalamitách. Pravidelně, například každá středa, při této formě totiž odpadají časově náročné dojíždění, zaměstnanec není rozptylován dotazy kolegů a jinými okolnostmi. Na druhou stranu je zde kladen vysoký důraz na sebedisciplínu a organizaci práce;
- **stlačený pracovní týden** – pracovní doba může být odpracována v méně delších dnech. Maximální denní doba, kterou zaměstnanec může odpracovat, je 12 hodin. Další odpracované hodiny jsou práci přes čas a zaměstnanec za ně dostane mzdu či plat s příplatkem nebo náhradní volno;
- **volnočasové benefity** – zaměstnavatel oceňuje své zaměstnance volnočasovými benefity. Jedná se například o příspěvky na dovolenou, rekreaci, stravenky, sport nebo také systém, kdy si zaměstnanec vybere benefit dle svého výběru do určité částky. Tyto benefity se nazývají cafeteria (RAŠTICOVÁ, 2012).

1.2 Hodnocení zaměstnanců

Pro řízení odměňování má hodnocení zaměstnanců nesmírný význam. Cílem je, aby peněžní odměna byla spravedlivá. Hodnotitel by měl být dobře informovaný, důvěryhodný a musí dobře znát techniku hodnocení. V případě, že jsou tyto podmínky splněny, zaměstnanci vnímají proces hodnocení jako přesný a spravedlivý.

1.2.1 Cíle hodnocení

Hodnocení zaměstnanců má následující cíle:

- stanovení relativní hodnoty práce, která je založena na spravedlivém, jednotném, správném a důsledném posouzení;
- poskytnutí informací, které jsou potřebné k vytvoření a udržování obhajitelných a spravedlivých platových a mzdových stupňů a struktur;
- poskytnutí co nejobjektivnější základny pro zařazování prací do stupňů a umožňovat tak jednotný přístup při rozhodování o zařídění prací;
- umožňování správného porovnávání s tržními sazbami prací nebo rolí se srovnatelnou složitostí nebo množstvím práce;
- být transparentní tzn. východiska, kritéria pro definování stupňů a zařazování prací by měla být jasná;
- zajištění, aby organizace plnila svou povinnost poskytovat stejnou peněžní odměnu za práci stejné hodnoty (AMSTRONG, 2007).

1.2.2 Kritéria hodnocení

Základním problémem hodnocení pracovní výkonnosti je definice pracovní výkonnosti. Právě kritéria úspěchu představují v psychologii práce jeden z nejdůležitějších problémů.

Čtyři základní požadavky na standardy výkonnosti:

- strategická relevance – vztah k cílům organizace;
- nedostatek kritéria;
- ovlivnění podmínkami, které pracovník nemá pod kontrolou;
- reliabilita hodnocení.

Pro kritéria je vhodné:

- objektivní pohled než subjektivní;
- chování, ne vlastnosti;
- musí být v moci hodnoceného;
- ve vztahu k práci a k popisu práce;
- musí být zaměstnanci včas a předem sděleny;
- liší se dle kategorie zaměstnanců;
- ve vztahu ke specifickým funkcím, ne globální.

Oblasti hodnocení jsou například:

- **pracovní cíle, výkon, normy** – je důležité najít jasně měřitelné aspekty;
- **osobnost a odbornost** – problematická oblast;
- **vztah k firmě** – jedná se o míru respektování zájmů a také zaměřenost osobního úsilí ve prospěch;
- **oblast řízení u řídicích pracovníků**;
- **hodnocení práce a nalezení složek pracovního výkonu**, která v dané práci převažuje. Hodnotit složku, která není v rámci určité práce vykonávána, nemá smysl.

Klasicky používané kritéria hodnocení:

- výkon člověka;
- jakost práce;
- samostatnost;
- iniciativnost;

- vytrvalost;
- pracovní ukázněnost a spolehlivost;
- pracovní ochota a poměr k práci;
- přizpůsobivost;
- smysl pro spolupráci;
- dodržování pracovní doby;
- organizování vlastní činnosti;
- poměr k firmě;
- smysl pro osobní odpovědnost (WAGNEROVÁ, 2008).

1.2.3 Metody hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců se dělí na neformální a formální. Další možné formy metod hodnocení mohou být členěny na individuální, skupinové a hodnocení za účasti odborníků.

Neformální hodnocení – průběžné hodnocení zaměstnance během doby, kdy je práce vykonávána, hodnocení provádí nadřízený zaměstnanec. Jedná se o hodnocení příležitostné a považuje se spíše za situaci daného okamžiku, pocitu hodnotícího i jeho momentální náladě. Je to součást každodenního vztahu mezi podřízeným a nadřízeným, lze to považovat za součást průběžné kontroly, zdali jsou plněny pracovní úkoly. Při těchto kontrolách je poskytnutá okamžitá zpětná vazba. Toto hodnocení nebývá zaznamenáváno, nicméně má velký význam pro usměrňování práce zaměstnanců (povzbuzení, popř. ocenění jejich práce pochvalou).

Formální hodnocení – toto hodnocení je známé především plánovitostí a systematickostí. Tento typ hodnocení probíhá v pravidelných intervalech a na jeho základě se pořizují dokumenty, které jsou řazeny do osobních záznamů zaměstnanců.

Na základě formálního hodnocení jsou prováděna personální rozhodnutí. Toto hodnocení by mělo probíhat alespoň jednou ročně (KOUBEK, 2011).

Další způsoby hodnocení mohou být:

- **individuální hodnocení** – toto hodnocení se považuje na nevhodnější formu, jedná se o přímý dialog mezi vedoucím a podřízeným;
- **skupinové hodnocení** – je prováděno za účasti spolupracovníků, je vhodné pouze v odůvodněných případech;
- **hodnocení za účasti odborníků** – hodnocení se provádí hlavně u funkcí specialistů a manažerů. Hodnotící postupy jsou rozsáhlejší (SAKSLOVÁ, 2013).

1.2.4 Postup při hodnocení pracovníka

Tento postup zahrnuje tři fáze – přípravu, hodnotící pohovor a fázi po hodnotícím rozhovoru.

Příprava:

- začíná se poradou k hodnocení, zaškolování hodnotitelů;
- plán hodnotících rozhovorů;
- doplňují se informace o hodnoceném;
- Stažení sebehodnocení;
- vypracování hodnotících listů – dochází k předběžným závěrům;
- následuje písemná příprava hodnocení, specifické případy.

Hodnotící rozhovor:

- uvítání pracovníka, otevření dialogu;
- v první řadě jsou vysvětleny cíle a postupy dialogu;

- pochvala za dobře odvedenou práci;
- diskuze o možném zlepšení v určitých oblastech;
- nalezení společné představy budoucích výkonů;
- závěr rozhovoru - povzbuzení a motivace k budoucím výkonům.

Po hodnotícím rozhovoru:

- doplnění hodnotícího listu a předání výstupů;
- dodržení daných slibů;
- prodiskutování závěrů a doporučení;
- použití závěrů (Wagnerová, 2008).

1.2.5 Chyby při hodnocení

Chyby, které při hodnocení plynou, vycházejí z individuálního hodnocení skutečnosti v závislosti na osobních vlastnostech hodnotitele - předsudky, sebevědomí, zkušenosti, vzdělání. Chyby lze považovat za součást hodnocení výkonnosti, jelikož hodnocení je vždy určitým způsobem subjektivní. Chyby následně mohou být minimalizovány tím, že je zvolen systém hodnocení a patřičné vyškolení hodnotitelů k tomu, aby dokázali rozpoznat obvyklé chyby a vyhnout se jim.

Nejčastější typy hodnotitelských chyb jsou:

- **zaujatost** – k těmto chybám dochází především, pokud hodnotitel vychází z pozitivního nebo negativního postoje k zaměstnanci na místo toho, aby hodnotil skutečnou pracovní výkonnost. Typ zaujatosti může být: efekt prvního dojmu, efekt podobnosti sama sobě, pozitivní a negativní haló efekt, protiprávní diskriminační zaujatost a jiné;
- **kontrast** – nastává v případě, že hodnotitel srovnává zaměstnance s jinými zaměstnanci více než se specifickými standardy výkonnosti. Od zaměstnance se

požaduje výkonnost na úrovni minimálních přijatelných norem. Tito zaměstnanci musí dostat uspokojivé hodnocení i tehdy, jsou-li v pracovní kategorii jiní zaměstnanci, kteří podávají mnohem lepší výkony;

- **centrální tendence** – je způsobena hodnocením všem zaměstnanců průměrně nebo blízko k průměru. Tyto chyby jsou dělány především vedoucími, kteří nechtějí dělat problémy nebo se odlišovat. K těmto chybám dochází tehdy, je-li u hodnocení potřeba vyjádřit se pouze u velmi dobrého nebo velmi špatného hodnocení. Přínosné v tomto případě bude, pokud budou vyžadována odůvodnění u všech hodnocení;
- **mírnost nebo přísnost** – vzniká zde tendence hodnotit všechny zaměstnance na jednom konci škály bez ohledu na to, jaká je jejich aktuální pracovní výkonnost.

Nejčastější chyby při hodnocení:

- **Metodické chyby:**
 - hodnocení osoby místo výkonu;
 - nedostatečné množství informací;
 - ovlivnění náladou.
- **Zvýhodňování přátel a známých:**
 - záměrné zkreslení.
- **Chyba časového sledu:**
 - obdobně hodnotí kritéria, která jdou po sobě.
- **Sériový efekt:**
 - snižování rozdílů při větším množství kritérií a hodnocených.
- **Předčasné závěry:**
 - předsudky.

- **Nesprávná měřítka:**
 - mírná měřítka - nadhodnocení kvality hodnocení (vedoucí nechce ublížit žádnému pracovníkovi a posuzuje skupinu kladně);
 - průměrné hodnocení – nejsou použity krajní hodnoty;
 - přísná měřítka.

- **Egocentrická chyba:**
 - hodnotitel pracovníka posuzuje podle sebe, podobné lidi hodnotí pozitivně.

- **Kumulativní chyba:**
 - předpokládá se, že pokud pracovník odvedl dobrou práci v minulosti, měl by být kladně hodnocen i v budoucnu. Platí i v opačném případě.

- **Efekt nedávnosti:**
 - pracovníci jsou posuzováni podle nedávných výsledků a ne podle výsledků za celé období. Vyvarovat se této chybě může průběžným zapisováním výkonů pracovníka.

- **Aroganční chyba:**
 - názor hodnotitele nemusí být správný. Vládne zde tvrdohlavost a neústupnost.

- **Přehlušovací efekt:**
 - některé dojmy přehlušují ostatní.

- **Haló efekt:**
 - zaměstnanec je posuzován na základě celkového dojmu a ne podle skutečně dosažených výsledků. Mnohdy se stane, že kladné hodnocení dostane zaměstnanec, který více mluví, nežli pracuje.

- **Efekt svatozáře:**
 - všeobecná oblíbenost.
- **Vliv cizích názorů:**
 - hodnotitel dává na řeči a nevidí pravou výkonnost pracovníka.
- **„Dobrotisko“:**
 - tzv. efekt „Ježíška“, což znamená, že je nadělováno i zlobivým dětem, protože mu jich je líto.
- **Sympatie – antipatie:**
 - do hodnocení je často vnášen osobní vztah k pracovníkovi. Celkové hodnocení je zkresleno sympatií nebo antipatií.

Úspěch hodnocení je ovlivněn odpovědnou přípravou. Chybám hodnocení je možné se vyhnout, pokud jsou získány jasné a jednoznačné informace, rozlišují se objektivní informace od domněnek, situace je posouzena nezaujatě, hodnotitel se vyhýbá ukvapeným závěrům nebo přílišnému zobecňování, hodnotitel si je vědom možných chyb, způsobených vlastní osobou.

Na co by hodnotitel neměl zapomínat:

- hodnotitel by si měl vybavit své pocity, když byl sám hodnocen;
- rozhovor má posílit vzájemnou důvěru;
- co se slíbí, mělo by se dodržet aneb neslibovat něco, co nemůže být splněno;
- vážit si toho, když se chce někdo podělit o svůj názor;
- každý pracovník si zaslouží individuální přístup, je zapotřebí si tedy udělat na hodnocení čas;
- poskytnutí rad a umět pomoci;

- umět ocenit dobré výsledky pracovníků, soustředit se na jejich kladné stránky a jejich zlepšení;
- hodnocení by mělo být výstižné a pravdivé, jednat svědomitě;
- neopakovat minulé chyby, myslet na to, co může systém hodnocení jednotlivým pracovníkům přinést;
- systém hodnocení musí být dobře zvládnut a ještě lépe využit – důkladná příprava (WAGNEROVÁ, 2008).

1.3 Odměňování zaměstnanců

Usilování o zvýšení motivace v podnikovém odměňování klade spoustu otázek jako např. jak vysoké mzdy by se měly dávat, aby si společnost udržela kvalitní zaměstnance? Jak upravit odměňování tak, aby zaměstnance lépe motivovalo? Na jaký růst mezd může firma přistoupit? Jakou formu odměňování by měla firma zavést tak, aby vývoj mzdových nákladů odpovídal vývoji výkonnosti? Odpovědi se v každém podniku trochu liší, existuje však řada zásad, která je pro úspěšné odměňování společná (URBAN, 2008).

1.3.1 Zásady účinného odměňování

Devět zásad shrnuje základní pravidla motivačního odměňování. Slouží k podpoře výkonové motivace a také k lepší kontrole mzdových nákladů podniku a k posílení výkonové spravedlnosti.

1. **Výkonnost** je motivována pohyblivou složkou mzdy. V této zásadě je potřeba oddělit vysoký výkon od nízkého a dále pak vysvětlit, jaké chování bude odměňováno. Zaměstnanci musí chápat vztah mezi odměnou a jejich pracovními výsledky, pokud tomu nerozumí, účinek se ztrácí.
2. **Odměna** rozlišuje dobré a špatné zaměstnance. Někteří manažeři nechtějí rozlišovat pracovníky podle pracovního výkonu z důvodu možných konfliktů.

Pracovníci pak mají dojem, že je zcela jedno, jestli se snaží či nikoliv, protože mzda nakonec stejně zůstane stejná.

3. **Pevná složka mzdy** je užitečná pro motivaci k setrvání či k náboru zaměstnanců. Vedoucí preferují nejvyšší pohyblivou složku mzdy, kterou vnímají jako hlavní motivační nástroj. Avšak už si neuvědomují, že i přes to, že pohyblivá složka mzdy posiluje výkonnost, je to určitá hrozba pro zaměstnance. Zatímco pevnou složku mzdy zaměstnanci vnímají jako určitou stabilitu.
4. **Zaměstnanci** by měli být zapojeni na výsledcích celku. V případě, že nebudou, dochází k určitému soutěžení mezi útvary nebo ke snaze dosáhnout pracovních výsledků na úkor ostatních (URBAN, 2008).
5. **Jednodušší systém má za následek silnější motivaci.** Motivační účinek se ztrácí, pokud je mzda stanovována na základě mnoha kritérií a pravidel, která jsou nepřehledná a ve kterých se pak pracovníci špatně orientují.
6. **Včasnost odměny posiluje motivaci.** Těsně po splnění úkolu, následuje odměna, která má mnohem větší sílu než odměna, která se odkládá např. na konec čtvrtletí.
7. **Výše odměny pracovníka má být vysvětlena manažerem.** Vedoucí by měli vysvětlit svým pracovníkům, za jaké výsledky mu byla stanovena výše jeho odměny. V případě nevysvětlení si pracovníci hledají jejich vlastní vysvětlení a mají své vlastní nepravdivé závěry (BĚLOHLÁVEK, 2007).
8. **Výše odměny má odpovídat zásluze pracovníka.** Odměna, která neodpovídá pracovním výsledkům zaměstnance, u něho vyvolá hněv.
9. **Utajení mzdy jednotlivců.** Informace o mzdě vedou u zaměstnanců ke konfliktům a dochází ke zhoršení pracovní atmosféry (BĚLOHLÁVEK, 2007).

1.3.2 Základní otázky systému odměňování

Významnou roli u otázky systému odměňování hrají i vnější faktory. Hned na začátku je potřeba odpovědět si na základní tři otázky.

1. Čeho potřebuje firma dosáhnout svým systémem odměn?
2. Jaký význam mají různé možnosti odměn pro pracovníky?
3. Které vnější faktory ovlivňují odměňování ve firmě?

Pro organizaci je velice důležité vytvořit si konkurenční výhodu pro získávání pracovníků, udržení zaměstnanců, žádoucí kvality produkce, dosažení konkurenceschopné produktivity, potřebné úrovně flexibility a kreativity. Cílem je formovat a rozvíjet takové zaměstnance, kteří budou schopni realizovat cíle organizace.

Pracovníci potřebují zabezpečit jak sebe, tak i své rodiny, usilují o určitou dávku sociální jistoty, hledají životní stabilitu a jasnou perspektivu, možnost seberealizace, dobré vztahy na pracovišti a práci, ve které budou spokojeni.

Odměňování je tedy ovlivňováno vnějšími faktory, jako jsou populační vývoj, situace na trhu práce, profesně kvalifikační struktura lidských zdrojů, životní styl, úroveň zdanění, ekonomická a sociální politika vlády, úroveň odměňování u konkurujících organizací aj. Na základě toho se pak zvažuje:

1. **úroveň mezd a platů** – porovnávání s ostatními organizacemi, hodnocení situace na trhu práce, s ohledem na finanční situaci a úspěšnost organizace, na specifické rysy práce, používanou techniku a technologii);
2. **vnitřní struktura mezd a platů** – hierarchie mzdových tarifů a platových tříd, struktura práce a pracovních míst;
3. **placení jednotlivců** – spojování lidí s pracovními úkoly a pracovními místy, přidělování platových tříd, jak vysokou mzdu dát jednotlivému pracovníkovi, zařazení v rámci mzdového rozpětí třídy;
4. **zda platit za odpracovaný čas nebo platit za výsledky;**
5. **zaměstnanecké výhody a příplatky** – pojištění, které je placené celé nebo z částí organizací, podniková penze, rizikové příplatky, placená dovolená aj.;
6. **zvláštnosti odměňování specialistů a manažerů** – pobídkové formy odměňování, zvláštní zaměstnanecké výhody aj.;

7. **výběr jednotlivých typů benefitů a formování struktury systému odměňování** – důležité je zjišťovat preference zaměstnanců. Vedení dělá velkou chybu v tom, že pro všechny pracovníky používá stejné typy odměn a neuvědomují si, že preference druhu odměny u pracovníků je ovlivněna pohlavím, věkem, rodinným stavem, počet a věk dětí, životní styl, vzdělání aj.;
8. **řízení a kontrola mezd** – zkoumání přiměřenosti a snaha o úspory mzdových nákladů, specifikace a popis pracovních míst aj.

Tyto otázky rozhodují o efektivnosti odměňování v organizaci, jeho příznivém nebo nepříznivém klimatu v organizaci, jeho motivačním účinku, úspěšnosti získávání a stabilizace pracovníků v dané organizaci aj. (KOUBEK, 2007).

1.3.3 Dlouhodobé trendy ve vývoji odměňování

Dlouhodobější tendence ve vývoji systému odměňování jsou určité požadavky, které se kladou na tento systém. Shrnutí je v následujících bodech:

- rostoucí význam odměňování na základě schopností a znalostí zaměstnanců nebo jejich rozvojového potenciálu, který se opírá o modely strategických kompetencí organizace;
- růst významu výkonového odměňování, rozšířeného na většinu zaměstnanců, opírajícího se o systém řízení výkonu a dohodu o individuálních cílech zaměstnanců;
- diferencovaný podíl a frekvence vyplácení motivační složky, které závisí na významu a hierarchickém postavení pozice;
- spojování tarifních stupňů;
- rostoucí význam ročně nebo pololetně vyplácených výkonových bonusů u vedoucích zaměstnanců a specialistů;
- mezinárodní standardizace odměňování, které probíhá v důsledku internacionalizace firmy a zvyšující se mezinárodní mobility zaměstnanců;

- individualizace zaměstnaneckých výhod, které vycházejí z koncepce celkového odměňování. Zaměstnancům poskytují možnost vybrat si benefity dle svých potřeb, zvolit si v určitém rozmezí celkový rozsah poskytovaných zaměstnaneckých výhod (KLUWER, 2007).

1.3.4 Nejčastější koncepční chyby spojené s odměňováním

Mezi nejčastější koncepční chyby, které jsou spojovány s odměňováním, patří:

1. **Mzdové a pracovní náklady nejsou totožné** – nejčastějším nepřesným názorem, který firmy postupně překonávají, je ztotožnění výše mezd s výší pracovních nákladů. Rozdílná výše však ještě nemusí znamenat, že různá bude i úroveň pracovních nákladů (mzdových nákladů na jednotku produkce). Pracovní náklady podniku s výrazně vyšší produktivitou mohou být proto i při podstatně vyšších mzdových sazbách relativně nízké, protože vysoká produktivita nepříznivý dopad vyšších mezd vyvažuje. Naopak nízká produktivita může vést k vysokým pracovním nákladům i při nízké úrovni platů (KLUWER, 2007).
2. **Pokud se zklamou očekávání, mohou peníze působit dokonce demotivačně** – pochybný motivační efekt se projevuje u každoročního zvyšování tarifních mezd. Vyjednané zvýšení často zaostává za očekáváním zaměstnanců a to u nich vyvolává zklamání. Další finanční odměny, jako jsou prémie nebo příplatky, mohou mít taky škodlivý dopad v případě, že jsou nižší, než se očekávalo. Z plánované motivace se pak stává demotivace (LAUFER, 2008).
3. **Peníze a pracovní morálka** – peníze hrají důležitou roli při výběru zaměstnání, avšak pro většinu zaměstnanců je také důležité přátelské prostředí na pracovišti, možnost pracovat se zajímavými lidmi, používat moderní technologie, různé benefity a jiné.
4. **Přecenění významu odměňování** – podnikové problémy jsou často řešeny změnou v systému odměňování. Firmy věří, že změna v systému odměňování je hlavním lékem na podnikové problémy. Mezinárodní průzkumy ukazují, že

většina firem mění systém odměňování jednou za dva, tři roky. Náklady za změny jsou vysoké.

5. **Peníze se nesmějí stát finančním vyrovnáním za pracovní nespokojenost** – nespokojený pracovník mnohdy hledá uspokojení v co možná nejvyšším příjmu, výplatu považuje za typ odškodnění, za určitou formu kompenzace. Jako obranu může firma použít toto opatření: navýšení málo náročné pracovní náplně, ocenění dobrých pracovních výsledků, vést osobní pohovory, přidělovat práci podle vhodnosti, spravedlivě chválit a kritizovat, brát zřetel na pochybnosti a starosti pracovníka.
6. **Individuální a skupinové odměňování výkonu** – individuální odměna může bránit týmové práci či spolupráci, protože vytváří rivalitu, která brání k lepším skupinovým výsledkům (KLUWER, 2007).
7. **Zajistěte spravedlivé finanční hodnocení** – podle dosažených výkonů je systém spravedlivého odměňování nezastupitelný. Po získání respektu nebo seberealizace chce každý zaměstnanec vydělat co nejvíce v zájmu vysokého a zajištěného materiálního životního standardu.
8. **Právě možnosti nemateriálních podnětů vytvářejí primární motivaci** – Někdy právě nemateriální podněty vytvářejí primární motivaci – skutečnou pracovní spokojenost a dlouhodobou aktivitu pracovníků (LAUFER, 2008).

1.3.5 Zaměstnanecké benefity

Do nepřímé formy odměňování patří zaměstnanecké benefity. Peníze, které zaměstnanec získává formou mzdy či platu, jsou vnímány jako samozřejmost a působí také neosobně. Zaměstnanci vnímají mnohem pozitivněji starost o zdraví, stravování, realizaci volného času apod. právě formou zaměstnaneckých benefitů. Zaměstnanci tyto benefity vnímají mnohem osobněji, mají pocit, že zaměstnavatelům na nich záleží, že pro ně dělají něco extra. Přináší to větší formu motivace a loajalitu k zaměstnavateli. Benefity mohou být ve formě peněžní či nepeněžní, sloužící jako nadstandard ke stanovené mzdě.

Nejčastější formy zaměstnaneckých benefitů:

- rekreace zaměstnanců;
- sportovní aktivity;
- soukromé životní pojištění;
- penzijní připojištění;
- rehabilitační, regenerační a rekondiční služby;
- očkování proti chřipce;
- vitamínové přípravky,
- podpora při dlouhodobé nemoci,
- podpora při živelné pohromě aj. (MACHÁČEK, 2010).

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Praktická část diplomové práce se zabývá charakteristikou vybraného podniku, popisem současného stavu motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Hlavní část tvoří dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení, které dále slouží pro vlastní návrhy na zlepšení v procesu motivace a hodnocení zaměstnanců.

2.1 Charakteristika firmy

Pro diplomovou práci byla zvolena analýza motivace a hodnocení zaměstnanců ve firmě Třinecké železářny. V této kapitole je popsána uvedená firma, její historie, výrobní program, základní cíle. Veškeré informace jsou čerpány z interních dokumentů firmy, konzultací a webových stránek.

Sídlo firmy se nachází na ulici Průmyslová 1000 v Třinci. Jedná se o akciovou společnost. Základní kapitál je 8.109.863.000 Kč (MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, 2015). Hierarchie řízení podniku je zobrazena v organizační struktuře (Příloha 1).



Obrázek 2: Třinecké železářny
(ZDROJ: TŘINECKÉ ŽELEZÁŘNY, 2012)

2.1.1 Historie firmy

Třinecké železárny jsou považovány za průmyslový podnik, který má nejdelší tradici hutní výroby v České republice. V roce 1839 byl tento podnik založen Těšínskou komorou, kterou vlastnil arcivévoda Karel Habsburský. První odpich slévárenského železa proběhl v dřevouhelné vysoké peci 1. dubna 1839. V roce 1842 byla dostavěna slévárna a o dva roky později smaltovna. Jako původní výrobní sortiment podniku se používala kamna, lité nádoby, kanalizační litina, plotny na kuchyňské pece, sloupky, ploty, schodiště, okenní rámy, balkónové mříže, náhrobní kříže, odlitky pro strojírenství a umělecké předměty. V roce 1845 železárny získaly zlatou medaili na průmyslové výstavě ve Vídni za kvalitní produkty. Železárny byly prodány Báňské a hutní společnosti v roce 1906, kdy se dále zvětšovaly a modernizovaly. Z roku 1929 pochází ochranná známka „tři kladiva v kruhu“, která je využívána dodnes. V roce 1946 byly Třinecké železárny znárodněny. Rozvoj pokračoval i v období socialistického Československa, kdy byl podpoře těžkého průmyslu přikládán velký význam. Svého historického vrcholu dosáhl růst produkce oceli a válcovaného materiálu v 80. letech 20. století. Důraz byl kladen hlavně na moderní hutní technologii a růst produkce oceli. Od roku 1995 se ocel vyrábí v konvertorech nebo elektrických obloukových pecích. V roce 1991 se staly Třinecké železárny akciovou společností. Kapitálová účast státu v železárnách byla během let 1994 až 1996 postupně snižována, přičemž v roce 1996 je podnik zcela odstátněn a jeho vlastníkem je akciová společnost Moravia Steel (TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, 2012).



Obrázek 3: Logo firmy

(ZDROJ: MORAVSKOSLEZSKÝ DENÍK, 2016)

2.2 Produkty

Mezi **hlavní produkty** Třineckých železáren (viz obrázek níže) patří kolejnice a příslušenství, válcovaný drát, válcované tyče, lité a válcované polotovary, bezešvé trubky a tažená ocel. **Koksochemická výroba** zahrnuje dehet, vysokopecní koks, síran amonný a benzol. **Vedlejší hutní výrobky** obsahuje kovové a kovonosné přísady, které slouží pro zpětné zpracování v hutní výrobě, granulovaná vysokopecní struska pro stavebnictví a cementářský průmysl, umělá hutná kameniva pro silniční stavitelství, směs umělých kameniv a hutních sutí pro sanační a rekultivační účely a železitá korekce pro výrobu slínku v cementárnách (TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, 2016).



Obrázek 4: Hlavní produkty TŽ

(ZDROJ: TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, 2016)

2.3 Provozy a pracovní činnosti

Třinecké železáreny umožňují pracovat na osmi provozech a to s pracovištěm v Třinci a v Bohumíně. Koksochemická výroba, Válcovna drátů a jemných profilů, Výroba železa a oceli, Výpravny a doprava, Druhotné suroviny, Ostatní úseky generálního, finančního, personálního a technického ředitele a Ostatní úseky výrobního ředitele – tyto provozy se nacházejí v Třinci. V Bohumíně se nachází pracoviště Válcovna předváleků a hrubých profilů.

V roce 2013 bylo vytvořeno procentuální dělení pracovních činností. V **hutní výrobě** pracuje největší část zaměstnanců (37,6 %). Velká část zaměstnanců se věnuje **opravě a údržbě** (17,02 %). Přibližně stejné množství pracovníků pracuje ve **správních činnostech** (11,93 %) a v **dopravě** (10,92 %). Trochu nižší procento zaměstnanců (8,36 %) je zaměstnáno v **technickém vývoji**. **Řídící činnosti** vykonává 6,03 % zaměstnanců. Ve **strojírenské výrobě** pracuje 3,13 % zaměstnanců a ve **službách a ostatních činnostech** 3,97 % zaměstnanců. V **energetice** pracuje pouhých 0,99 % zaměstnanců (TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, 2013).

2.4 Popis a analýza současného stavu motivace, hodnocení a odměňování

V této části je popsán motivační program firmy, proces hodnocení a odměňování zaměstnanců. Informace byly získány rozhovorem s vedoucím ekonomického úseku Třineckých železáren.

2.4.1 Motivační program

Motivace zaměstnanců má sloužit k lepším výsledkům. Společnost by ráda vzbudila zájem v zaměstnancích pracovat s plným nasazením a podílet se tak na dobrých výsledcích společnosti. Rozsah a podmínky zvýhodnění, poskytovaných nad zákonný rámec upravuje Sociální kodex, který je firmou každoročně vydáván.

2.4.1.1 Sociální kodex

V sociálním kodexu je velká pozornost motivace zaměřena na podporu zdraví a to různými formami:

- úhrada vstupních lékařských prohlídek;
- úhrada nákladů na preventivní mamografická vyšetření a vyšetření tlustého střeva;

- organizování rekondičně-rehabilitačních pobytů;
- poskytování ochranných nápojů v období mimořádně teplých dnů všem zaměstnancům;
- poskytování příspěvků na závodní stravování ve výši 55 % jednoho hlavního jídla a příspěvku 7,- Kč na jedno teplé jídlo;
- zajišťování dalších aktivit k podpoře zdraví – dny zdraví, očkování proti chřipce.

Další výhody, které mohou zaměstnanci využívat je příspěvek na penzijní připojištění, na životní pojištění, na dětskou rekreaci nebo bezúročná půjčka na bytové účely (TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, 2013).

2.4.1.2 Benefity

Zaměstnancům Třineckých železáren jsou vydávány každoročně poukázky BENE–FIT, jejichž nabídka je široká. Tyto poukázky mají za úkol zajistit loajalitu a slouží jako motivace pro stávající zaměstnance.

Čerpání služby nebo produktu si zaměstnanec dohodne u příslušných dodavatelů. Potvrzení musí obsahovat celkovou částku za službu či produkt, podpis odpovědného zaměstnance poskytovatele služby či produktu a datum. Některé benefity mohou využít i rodinní příslušníci zaměstnance například rekondiční pobyt ve smluvních lázních Lázně Luhačovice, a.s., příspěvek na divadelní předplatné a představení společnosti TRISIA, a.s. aj. Rodinným příslušníkem se rozumí manžel/ka, partner/ka, podle zákona upravujícího registrované partnerství, rodič, dítě, sourozenec, druh/družka žijící ve společně hospodařící domácnosti.

Aby zaměstnanec mohl tyto poukázky využívat, musí být splněny základní podmínky, kterými jsou k 1. 1. příslušného kalendářního roku musí mít zaměstnanec uzavřenou pracovní smlouvu na dobu neurčitou, nebo má uzavřenou pracovní smlouvu na dobu určitou minimálně však do konce příslušného kalendářního roku, popřípadě má uzavřenou smlouvu na dobu určitou a jeho pracovní poměr trval po celý předchozí

kalendářní rok. Druhou podmínkou je, že zaměstnanec musí být vedený k datu 1. 1. příslušného kalendářního roku v evidenčním stavu. Poslední podmínkou je, že zaměstnanec nezameškal v předchozím kalendářním roce 60 a více pracovních dní pro překážky v práci, které se nepovažují jako výkon práce pro účely dovolené podle ust. § 216, odst. 2 zákoníku práce.

Zaměstnanec ztrácí nárok na poskytnutí benefitu v kalendářním roce, pokud:

- byl pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin spáchaný při plnění pracovních úkolů či v přímé souvislosti s ním;
- dostal výpověď podle ust. § 52 písm. g) a h) zákoníku práce nebo pracovní poměr byl s ním okamžitě zrušen podle ust. § 55 zákoníku práce;
- měl neomluvenou absenci – neomluvené zameškání směny nebo její části;
- bylo zjištěno, že je zaměstnanec při vstupu do areálu Třineckých železáren, popřípadě v pracovní době i mimo areál, pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek;
- odcizil či se pokusil odcizit jakoukoliv součást majetku firmy nebo cokoliv jiného, co je v držení nebo co se nachází v areálu Třineckých železáren;
- porušil režim stanovený podle TOP TŽ-35/05 (Kontrola dodržování stanoveného režimu dočasně práce neschopných zaměstnanců);
- firma obdržela oznámení Okresní správy sociálního zabezpečení o porušení režimu dočasně práce neschopného zaměstnance.

Nastane-li v příslušném kalendářním roce u zaměstnance některá ze skutečností, která je uvedena výše, zaměstnanec ztrácí nárok na poskytnutí benefitu. V případě, že zaměstnanec už benefit využil, ztrácí nárok na jeho poskytnutí v následujícím roce. Pokud by zaměstnanec z jiného důvodu neměl nárok na benefit i v následujícím roce, musí firmě uhradit hodnotu vyčerpaného benefitu. Ve

sporných případech o nároku na poskytnutí benefitu rozhoduje ředitel pro personalistiku a administrativu.

V roce 2016 je možné čerpat benefit od 15. 1. za předpokladu, že zaměstnanec prokáže svou totožnost prostřednictvím identifikační čipové karty. Po skončení pracovního poměru již nelze benefit čerpat. Vyrozumění o nároku zaměstnance na benefit bývá uvedeno na výplatní pásce, kterou zaměstnanec obdrží vždy v lednu příslušného kalendářního roku. Benefit musí být vyčerpán do 31. 12. příslušného kalendářního roku, s výjimkou čerpání benefitu na rekreaci, jehož čerpání musí být zahájeno nejpozději do 31. 12. příslušného kalendářního roku a ukončeno nejpozději 5. 1. následujícího kalendářního roku. V případě, že dojde k porušení pravidel pro čerpání benefitů v rozporu se stanovenými podmínkami a pravidly, vzniká zaměstnanci povinnost uhradit hodnotu vyčerpaného benefitu a také mu bude účtována náhrada škody ve výši 300,- Kč. Při převzetí výplatního lístku s vyrozuměním o nároku na benefit zaměstnanec potvrzuje svým podpisem, že byl seznámen s podmínkami a pravidly pro poskytnutí benefitu a souhlasí s nimi (TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, 2016).

Seznam benefitů pro rok 2016:

- rekondiční pobyt ve smluvních lázních Lázně Luhačovice, a.s. (3.700,- Kč);
- finanční příspěvek na příspěvkovou lázeňskou léčbu (3.700,- Kč);
- finanční příspěvek na nákup výrobků z produkce TŽ, a. s., uhrazený smluvnímu partnerovi společnosti TRIALFA, s.r.o. (3.000,- Kč) – benefit lze poskytnout pouze po předložení stavebního povolení či ohlášení stavby, který je vystaven na jméno zaměstnance čerpajícího benefit;
- rekreace zaměstnanců organizovaná ZO OS KOVO TŽ, ZO OS KOVO Strojírny a stavby, Třinec, společností Třinecké gastroslužby, s.r.o. a společností VITALITY Slezsko, s.r.o. (3.700,- Kč);
- využívání sportovních zařízení společnosti VITALITY Slezsko, s.r.o. (3.700,- Kč);

- příspěvek na hokejové permanentky společnosti HOCKEY CLUB OCELÁŘI TŘINEC, a.s. (3.700,- Kč);
- využívání sportovních zařízení Střední odborné školy Třineckých železáren (3.700,- Kč);
- příspěvek na divadelní předplatné a představení společnosti TRISIA, a.s. (3.000,- Kč);
- vzdělávací akce zajišťované společnostmi TRISIA, a.s., DTO CZ, s.r.o. a Skřivánek, s.r.o. – jazykové a odborné kurzy (3.000,- Kč);
- vzdělávání ke zdravému životnímu stylu vč. posouzení psychofyzilogického stavu organismu zajišťované společnostmi ENVIFORM, a.s. (3.000,- Kč);
- využívání zdravotnického zařízení Oční centrum AGEL s.r.o. - mimo služby oční optiky (3.000,- Kč), (TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, 2016).

2.4.2 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců se provádí za účelem zlepšení a zefektivnění procesu řízení lidských zdrojů a také umožňuje vytvořit rozdíl mezd zaměstnanců v závislosti na jejich hodnocení podle stanovených kritérií.

2.4.2.1 Zásady hodnocení

Hodnocení provádí příslušný hodnotitel. Hodnoceni jsou všichni zaměstnanci Třineckých železáren a absolventi střední školy tj. zaměstnanec Třineckých železáren nebo agentury práce do 2 let po ukončení studia na střední škole.

Hodnocení zaměstnanců je prováděno:

- **pravidelně 1x ročně** – v období prosinec až leden, probíhá u všech zaměstnanců;

- **při změně plánovaného místa** – hodnotitel se seznámí se stávajícím hodnocením zaměstnance. Pokud je potřeba, provede nové hodnocení;
- **dojde-li k výrazné změně pracovního výkonu, která by měla vliv na změnu mzdového ohodnocení zaměstnance;**
- **u nově přijatých zaměstnanců** – provede se nejpozději do 9 měsíců od nástupu do Třineckých železáren;
- **u zaměstnanců, kteří jsou připravováni jako střednědobé personální náhrady 2x ročně** – při pravidelném hodnocení zaměstnanců a po uplynutí 1. pololetí.

Pouze u pravidelného hodnocení 1x ročně, musí před hodnocením svých podřízených zaměstnanců být hodnotitel hodnocen svým nadřízeným vedoucím zaměstnancem a seznámen se závěry tohoto hodnocení. V ostatních případech nemusí být hodnotitel předem hodnocen. Při dlouhodobé absenci zaměstnance během pravidelného ročního hodnocení hodnotitel provede hodnocení zaměstnance a po návratu seznámí zaměstnance s hodnocením a mzdovým výměrem.

Postup hodnocení:

Začátek 1 – 2 fáze: informování zaměstnance o připravovaném hodnocení.

Zaměstnanec je seznámen s termínem a důvodem prováděného hodnocení. Zaměstnanec se dozví termín hodnocení alespoň 5 pracovních dní před pohovorem.

3 fáze: příprava na hodnocení. Proškolení hodnotitele o systému hodnocení a jeho vlastní příprava na hodnocení je nutným předpokladem pro dobré provedení hodnocení. Dostupné informace, se kterými se hodnotitel v přípravě na hodnocení seznámí, jsou následující:

- popis plánovaného místa;
- záznamy z minulých hodnocení zaměstnance;
- záznamy o účasti na vzdělávacích akcích;
- zlepšovateľské aktivity zaměstnance (návrhy na zlepšení od zaměstnance);

- evidence pracovní doby;
- účast v projektových týmech;
- vlastní záznamy a postřehy hodnotitele.

U absolventů střední školy provedou hodnotitelé bodové ohodnocení podle následujících kritérií:

- ochota a zájem pracovat;
- ochota učit se;
- adaptace absolventa do kolektivu;
- možnost využití absolventa.

Jednotlivé kritérium se hodnotí v rozsahu 0 – 5 bodů, kdy 0 bodů znamená nejhorší a 5 bodů nejlepší.

Hodnotitel rozhoduje o absolvování odpovídajících vzdělávacích akcích pro příští období, mezi která se řadí i uložení samostudia k získání poznatků, které jsou důležité pro výkon pracovní činnosti nebo absolvování stáže. Pokud je hodnocený zaměstnanec připravován jako personální náhrada, hodnotitel porovnává jeho kvalifikační profil s kvalifikací požadovanou na plánované místo, na které je připravován.

4 fáze – hodnotící pohovor. Probíhá na vhodném, klidném místě, přátelsky, spíše neformálním tónem. Předpokladem pro hodnotící pohovor je diskrétnost jednání mezi hodnotitelem a hodnoceným.

Během pohovoru je zaměstnanec seznámen s porovnáváním plnění požadované kvalifikace uvedené v popisu plánovaného místa a v kvalifikacích na jméno se skutečným kvalifikačním profilem zaměstnance, s hodnocením pracovního výkonu dle jednotlivých kritérií, s posouzením potenciálních schopností zaměstnance a nastíněním možností jeho rozvoje, perspektivy, s další přípravou hodnoceného z titulu personální náhrady.

Cílem hodnotícího pohovoru je dostat od hodnotícího zpětnou vazbu a reakci na výsledek hodnocení.

Součástí pohovoru je také vyhodnocení plnění úkolů z minulého období, uložení úkolů pro následující období, opatření z hodnocení způsobilosti, vyhodnocení praktické efektivity skupin vzdělávacích akcí.

Během pohovoru hodnotitel zaznamenává připomínky hodnoceného, popřípadě jeho nesouhlas se závěrem hodnocení. V případě nesouhlasu se případ řeší přímo s nadřízeným hodnotitele.

Výsledek hodnocení zaměstnanců je pak podkladem pro stanovení osobní mzdy v souladu s příslušným příkazem Ředitele pro personalistiku a administrativu pro daný rok. Ekonomové práce mají přístup k bodovému hodnocení v počítačovém systému SAP HR, které slouží jako podklad pro zpracování mzdového výměru zaměstnance.

Bodové hodnocení je zaznamenáno hodnotitelem do elektronického formuláře včetně vyhodnocení úkolů, uložení nových úkolů, opatření z hodnocení způsobilosti, uložení absolvování školení a vyhodnocení praktické efektivity vzdělávacích akcí.

Po ukončení pravidelného ročního hodnocení a hodnocení personálních náhrad jsou předány výstupy z hodnocení týkající se požadovaných školení a vyhodnocení praktické efektivity vzdělávacích akcí vedoucím oddělení Ředitel pro personalistiku a administrativu a Personální práce a odměňování, kteří zašlou vedoucímu příslušného organizačního útvaru informaci o tom, jak budou dané požadavky či připomínky řešeny. Výstup z hodnocení předává pověřený ekonom práce.

5 – 6 fáze. Závěr/konec hodnocení. Záznam o hodnocení zaměstnance je vytištěn a předložen k závěrečnému seznámení hodnocenému, ten záznam potvrdí svým podpisem a záznam také obdrží.

Všichni hodnotitelé mají přístupová práva pro práci s hodnocením jim podřízeným zaměstnancům. Všechny záznamy v elektronické podobě o hodnocení zaměstnanců mají k dispozici generální ředitel, personální ředitel, vedoucí personálních prací a odměn a pověřený ekonom práce pro práci v oblasti řízení lidských zdrojů. Pověřený ekonom práce navádí a udržuje přístupová práva (TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, 2016).

Kritéria hodnocení zaměstnance

Na základě popisu plánovaného místa, záznamů z minulých hodnocení zaměstnance, záznamů o účasti na vzdělávacích akcích, zlepšovatelských aktivitách zaměstnance, evidence pracovní doby, účasti v projektových týmech a vlastních záznamů a postřehů hodnotitele dochází k posouzení a provedení celkového bodového ohodnocení zaměstnance podle následujících kritérií.

Tabulka 1: Kritéria hodnocení zaměstnance

(TRINECKÉ ŽELEZÁRNY, 2016)

Kritéria	Hodnocené aspekty	Body
Odborná připravenost	<ul style="list-style-type: none">- celková úroveň odborných znalostí, zkušeností a dovedností- jejich využívání v praxi/víceprofesnost- vztah ke zvyšování vlastní kvalifikace- míra perspektivnosti zaměstnance	
Kvalita práce	<ul style="list-style-type: none">- pečlivost a spolehlivost při výkonu práce- dodržování termínů- dodržování norem a předpisů při plnění pracovních úkolů- dodržování norem a předpisů při plnění úkolů z oblasti QMS a EMS- dodržování bezpečnostních předpisů, práce bez úrazů- přístup hodnoceného k vlastní práci- podávání námětů na zlepšení práce vlastní i celého kolektivu- iniciativa při podávání zlepšovacích návrhů a drobných zlepšení	

Pracovní výkonnost	<ul style="list-style-type: none"> - využívání a dodržování pracovní doby - schopnost řešení problémů - schopnost pracovat samostatně - odolávání zátěžovým situacím - míra ochoty hodnoceného spolupracovat se svými spolupracovníky při dosahování společných cílů - umění vyslovit a přijmout kritiku a do jaké míry toto ovlivňuje pracovní výsledky (také ochota poradit a otevřenost) - náročnost na sebe i druhé 	
	Špičkový zaměstnanec (nominace do systému personálních náhrad)	40-60
	Požadavky plánovaného místa plní výborně	31-45
	Podává dobrý pracovní výkon	16-30
	Plní základní požadavky plánovaného místa	1-15
	Způsobilý s opatřením (vyžadující zlepšení)	0
Řídící schopnosti (pouze u vedoucích zaměstnanců)	<ul style="list-style-type: none"> - úroveň komunikačních schopností - vytváření dobrých mezilidských vztahů - péče o rozvoj řízeného kolektivu - přístup k hodnocení zaměstnanců - schopnost prosazování principů hodnocení a odměňování podle výsledků práce - způsob a kvalita práce s personálními náhradami – péče o jejich rozvoj - Způsob práce a vedení kolektivu 	1-20
	Špičkový zaměstnanec (nominace do systému personálních náhrad)	16-20

	Požadavky plánovaného místa plní výborně	11-15
	Podává dobrý pracovní výkon	6-10
	Plní základní požadavky plánovaného místa	1-5
	Způsobilý s opatřením (vyžadující zlepšení)	0

(ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

2.4.3 Odměňování zaměstnanců

Pod tuto kapitolu spadá minimální mzda, stanovení základní mzdy, příplatky a motivační prvky mzdy.

2.4.3.1 Minimální mzda

Zaměstnavatel zaručuje zaměstnanci minimální mzdu, na kterou má zaměstnanec nárok nezávisle na pracovním zařazení, vykonávané pracovní činnosti a dosažených výsledcích práce. Minimální mzda pro vyjmenované okruhy zaměstnanců (např.: poživatelé invalidního důchodu) se odvozuje z minimální mzdy podle nařízení vlády a realizuje se vnitřním předpisem. Zaměstnancům, kteří mají sjednanou nebo povolenou kratší pracovní dobu než je stanovena v pracovní kolektivní smlouvě, náleží minimální mzda odpovídající kratší týdenní pracovní době. Zaměstnancům, kteří neodpracovali v měsíci všechny pracovní dny, náleží minimální mzda odpovídající odpracované době. Do mzdy se pro tyto účely nezahrnuje mzda za práci přesčas, příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí, za práci odpoledne, za práci v noci, za práci ve svátek a za práci v sobotu a v neděli.

2.4.3.2 Stanovení základní mzdy

Základní mzda vyjadřuje formu ocenění konkrétního plánovaného místa z hlediska složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce, pracovních podmínek formou mzdového tarifu, podle pracovní výkonnosti, dosahovaných pracovních výsledků,

osobních vlastností a schopnosti jednotlivce tuto práci vykonávajícího formou osobní mzdy.

Stanovení tarifního stupně a mzdového tarifu

Katalog pracovních činností TŽ, a.s. je základem pro zařazování jednotlivých pracovních činností do tarifních stupňů. Dle tarifního zařazení pracovní činnosti s nejvyšším procentuálním podílem vykonávaných činností, uvedených v popisu plánovaného místa, mimo vybraný okruh vedoucích zaměstnanců, pro které platí pravidla uvedená v organizaci mezd a odměňování, je zaměstnancům stanoven tarifní stupeň. Zaměstnancům přísluší mzdový tarif takto stanoveného tarifního stupně, a to bez ohledu na přechodně vykonávanou činnost.

Stanovení osobní mzdy

Osobní mzda je tvořena mzdovým tarifem a osobním ohodnocením. Osobní mzda se stanovuje na období jednoho roku, pokud nedojde v tomto období ke změně podmínek, za kterých byla stanovena.

2.4.3.3 Příplatky

Za každou celou půlhodinu práce jsou zaměstnancům poskytovány tyto druhy příplatků:

- **příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za rizikové práce;**
- **příplatek za práci v noci** – práci v noci se pro tento účel rozumí práce konaná v době mezi 22.00 – 6.00 hodinou;
- **příplatek za práci odpoledne** – za práci odpoledne je považována práce konána v době mezi 14.00 – 22.00 hodinou. U zaměstnanců, kteří pracují v době mezi 7.00 – 15.00 hodinou je prací odpoledne myšleno práce v době mezi 15.00 – 22.00 hodinou;
- **příplatek za práci o sobotách a nedělích** – příplatek je nejméně 10 % průměrného výdělku;

- **příplatek za práci při použití izolačních dýchacích přístrojů** – tento příplatek je poskytován zaměstnancům, kteří při výkonu svého povolání vykonávají činnosti, kde z hlediska zajištění bezpečného pobytu v nedýchatelném prostředí je nařízeno používat izolační dýchací přístroje;
- **mzda a příplatek za práci přesčas** – je to práce konána zaměstnancem na příkaz příslušného vedoucího nebo s jeho souhlasem nad stanovenou týdenní pracovní dobu vyplývající z předem stanoveného rozvržení pracovní doby a konaná mimo rámec rozvrhu pracovních směn. Za práci přesčas náleží zaměstnancům ke mzdě příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku;
- **mzda a příplatek za práci ve svátek** – příplatek za práci ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku (TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, 2016).

Zaměstnanci Třineckých železáren jsou kromě mzdy odměňováni taky těmito způsoby:

- prémiování – jedná se o řádné a mimořádné prémie;
- fond mistra, fond vedoucího;
- vyšší sazby příplatků za práci odpoledne, v noci, sobotu a neděli, svátek, přesčasovou práci;
- odměny za hospodářské výsledky.

Další forma odměňování:

- slavnostní udělování titulu „Zaměstnanec roku“ a prestižní ceny „Královna ocel“;
- slavnostní událost „rozloučení se zaměstnanci při odchodu do důchodu“;
- poskytování odměn při pracovních a životních jubileích a odchodu do důchodu (TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, 2013).

2.5 Dotazníkové šetření

Metoda dotazníku byla sestavena pro získání potřebných dat, které dále slouží pro efektivní zpracování vlastních návrhů na zlepšení motivace a evaluace zaměstnanců. Dotazník byl rozdán zaměstnancům a na závěr dotazníkového šetření došlo k vyhodnocení a interpretování získaných výsledků.

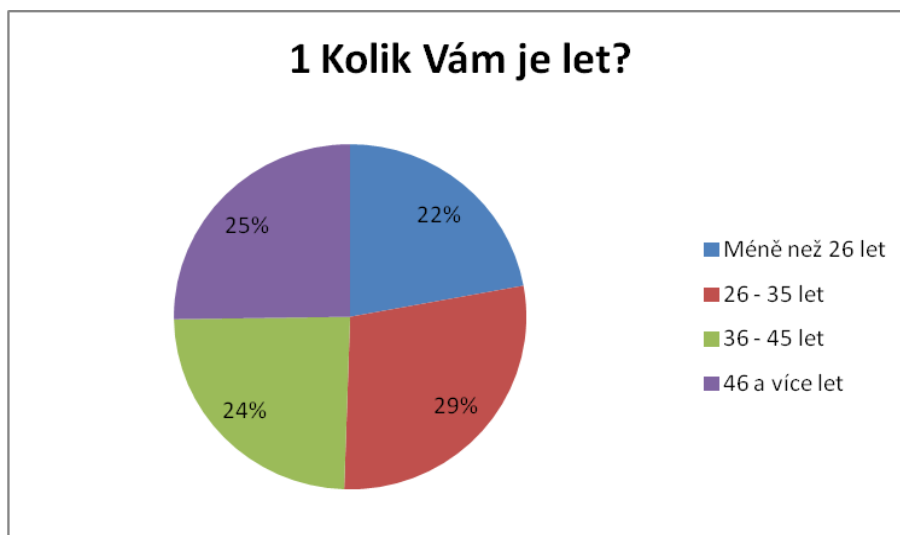
2.5.1 Popis dotazníků

Dotazník byl vyplňován zaměstnanci Třineckých železáren v papírové podobě nebo online přes webový portál Survio. V úvodní části dotazníků byl uveden účel, pro který bude vyplnění dotazníků sloužit. Další část obsahovala jednotlivé otázky, na které respondenti odpovídali. Otázky se skládaly z otevřených a uzavřených odpovědí. Dotazník měl celkem 15 otázek, které byly zaměřeny na motivaci, hodnocení, zaměstnanecké benefity a odměňování zaměstnanců (příloha č. 2). Dotazník vyplnilo 95 respondentů. V případě, že by byly odpovědi porovnávány s pracovními provozy, výsledek by nebyl objektivní, jelikož dotazník nevyplnilo dostatečné množství respondentů z jednotlivých provozů.

Dotazník byl prokonzultován s vedoucím ekonomiky práce. Cílem dotazníku bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s motivací a hodnocením a co by oni sami navrhli pro zlepšení.

2.5.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Otázka číslo jedna byla zaměřena na věkovou skupinu, do které jednotlivý respondent spadá. Dotazník byl vyplňován nejvíce osobami ve věkové skupině 26 – 35 let. Menší počet 24 osob, se zařadilo do skupiny 46 a více let. K 31. 3. 2013, dle struktury zaměstnanců podle věkových skupin, bylo právě v této skupině zaznamenáno nejvíce zaměstnanců. Ve věkové kategorii 36 – 45 let bylo 23 respondentů a nejméně jich bylo ve skupině méně než 26 let, přesně 21 respondentů (graf 1).



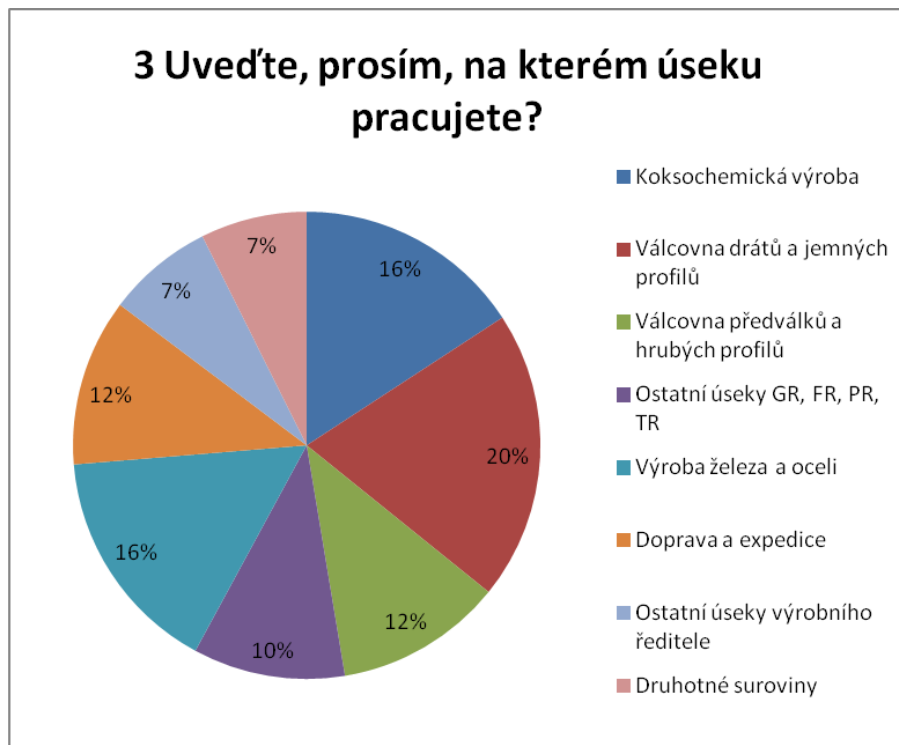
Graf 1: Věk respondentů

Z druhé otázky si lze povšimnout, že 26 % respondentů byly ženy (graf 2). V Třineckých Železárnách pracuje 764 žen včetně těch, které jsou na mateřské dovolené. Ve firmě je celkem 102 profesí, ve kterých pracují ženy (Příloha 3). Nejvíce žen (84) je zaměstnaných na pozici jeřábník, dělník válcoven (39), skladník (36) a finanční účetní (34) (Profesní struktura žen k 12. 4. 2016).



Graf 2: Pohlaví respondentů

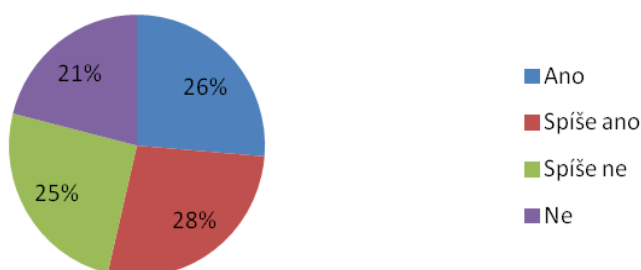
Otázka číslo tři byla zaměřena na konkrétní provoz v Třineckých Železárnách, kde respondenti pracují (graf 3). Nejvíce odpovídajících byla z provozů Válcovna drátů a jemných profilů, Koksochemická výroba a Výroba železa a oceli. V úseku říditelství pracuje pouze 10 % respondentů, další provozní jsou zaměřeny na výrobu.



Graf 3: Pracovní úsek

Následující otázka zjišťovala celkovou motivaci zaměstnanců ve firmě (graf 4). Vyplývá z ní, že menší polovina je od svého nadřízeného nedostatečně motivována a existuje zde možný prostor na zlepšení. Zaměstnavatel by měl znát potřeby svých zaměstnanců a pracovat na tom, aby byli dostatečně motivováni. Nejvíce zaměstnanců, kteří jsou dostatečně motivováni, pracují na úseku Doprava a expedice, Válcovna drátů a jemných profilů a Válcovna předváleků a hrubých profilů. Zatímco zaměstnanci pracující v Ostatních úsecích generálního, finančního, personálního a technického ředitele odpověděli „ne“ a všichni tito respondenti spadají do věkové kategorie méně než 35 let. Odpověď „spíše ne“ označili zaměstnanci pracující taktéž na ostatních úsecích generálního, finančního, personálního a technického ředitele.

4 Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně motivován/a?



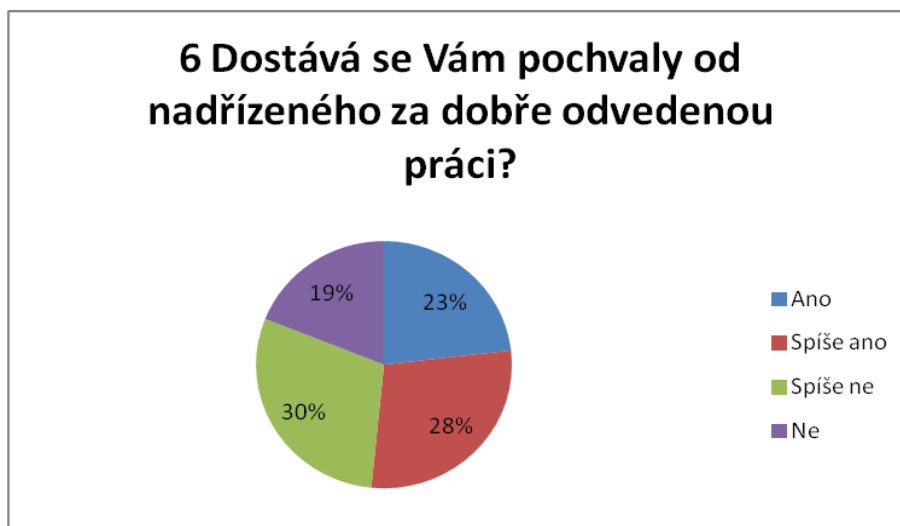
Graf 4: Motivace od nadřízeného

Cílem páté otázky bylo zjistit, které motivační faktory motivují zaměstnance k vyšší pracovní aktivitě. Zaměstnanci ohodnotili jednotlivé motivační faktory na škále v rozmezí 1 -8, kdy 1 motivuje respondenty nejméně a 8 je motivuje nejvíce. Graf je sestaven z průměrných hodnot jednotlivých motivačních faktorů. Dle výsledků dokáže nejvíce zaměstnance motivovat finanční odměna, prémie. Peníze bývají důležitým motivem pro zaměstnance, takže to není velkým překvapením. Avšak zajímavé je, že výše základní mzdy skončila až na pátém místě. Přičemž u otevřené otázky byla výtka právě na výši základní mzdy. Takže se jeví jako velmi důležitá. Více než výši základní mzdy zaměstnanci preferují dobrý pracovní kolektiv, dobré pracovní podmínky, uznání a pochvalu. Zaměstnanecké výhody a kariérní postup ve firmě mají pro respondenty téměř stejný význam. Nejméně motivující složka k vyšší pracovní aktivitě pro vybraný okruh zaměstnanců je možnost vzdělávání, přičemž tento faktor má nesmírný vliv na rozvoj pracovníka a měl by vést k jeho celkové spokojenosti.



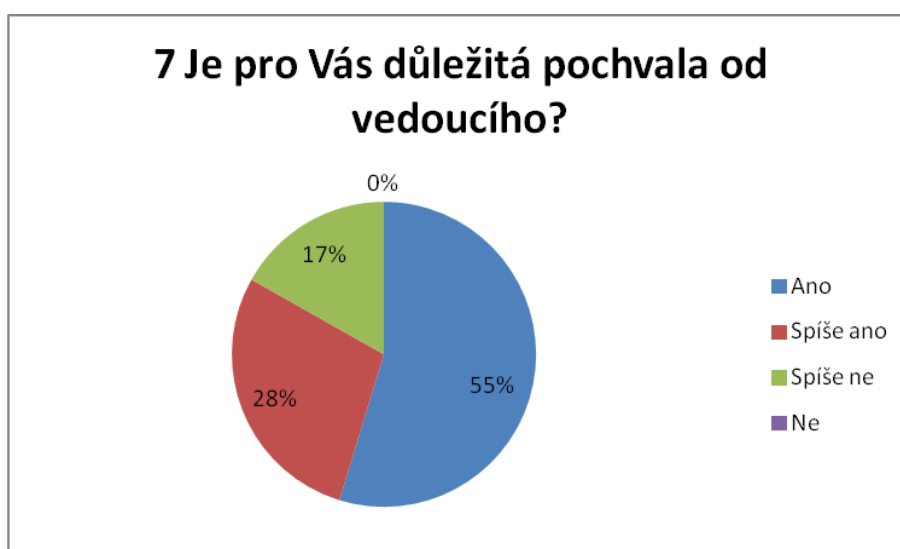
Graf 5: Motivace k vyšší pracovní aktivitě

Následující graf zjišťoval, zda se zaměstnancům dostává pochvaly za dobře odvedenou práci. Celých 49 % zaměstnanců odpovědělo „spíše ne“ nebo „ne“. Problém u některých nadřízených může být ten, že neví, jak by měli dotyčného chválit nebo také jednoduše zapomínají a není to pro ně důležité. Pochvala je ovšem důležitá pro zaměstnance, také to vyplývá z předchozího grafu, kdy se pochvala a uznání umístila na 4. místě. Nejméně chválení respondenti si připadají zaměstnanci pracující na úseku Válcovna drátů a jemných profilů (49 %).



Graf 6: Pochvala od nařízeného

Otázka číslo sedm navazuje na předchozí otázku a poukazuje na to, jak je pochvala za dobře odvedenou práci důležitá. U otázky číslo šest bylo zjištěno, že téměř polovina respondentů nedostává pochvalu od svého nadřízeného za dobře odvedenou práci. Z otázky sedm vyplývá, že pochvala je pro zaměstnance (83 %) velmi důležitá. Lidem se líbí pocit docenění. Pochvala vede k motivaci, aby ze sebe zaměstnanci vydali něco navíc. Pochvala je nejvíce důležitá pro pracovníky úseku Válcovna drátů a jemných profilů (58,8 %), přičemž právě tito zaměstnanci pochvalu nejvíce postrádají.



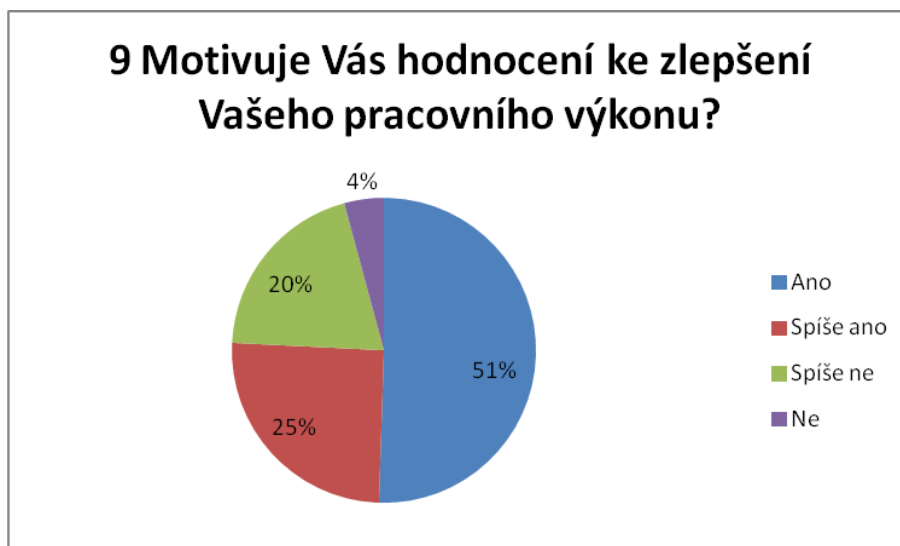
Graf 7: Důležitost pochvaly

Spravedlivé hodnocení vnímá 53 % respondentů. Z toho nejvíce věková skupina 46 a více let (42,9 %). Osobní pocity zaměstnanců jsou velmi důležité. Pokud 47 % zaměstnanců nachází hodnocení jako nespravedlivé je potřeba snažit se tento názor změnit.



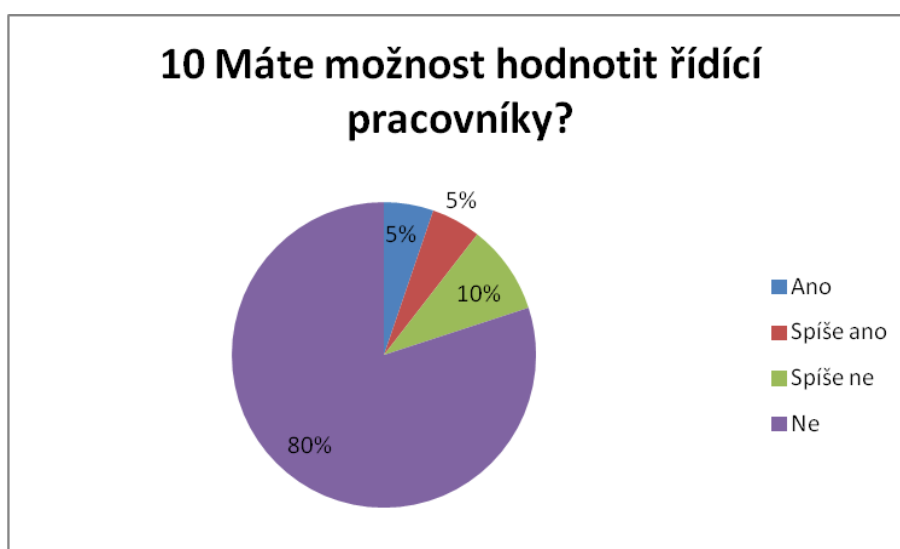
Graf 8: Spravedlivé hodnocení nadřízeným

Otázka číslo devět měla za úkol zjistit, jestli hodnocení motivuje zaměstnance ke zlepšení pracovního výkonu. Většina respondentů (76 %) odpověděla „ano“ či „spíše ano“. Zaměstnanci, kteří odpovědi na otázku „ne“, u otázky číslo pět právě označili, že je nejvíce motivuje uznání a pochvala. Pokud začnou zaměstnavatele více chválit zaměstnance za odvedenou práci, lidem se bude líbit pocit docenění, budou hrdí na svou vlastní práci, zabraňuje se tak pocitu, že zaměstnanci budou práci považovat za samozřejmost, ale hlavně vyjádřit pochvalu nic nestojí a pro zaměstnance to hodně znamená. Dle dotazníku, hodnocení nemotivuje ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnance válcovny předváleků a hrubých profilů (50 %) a ostatních úseků výrobního ředitele (50 %).



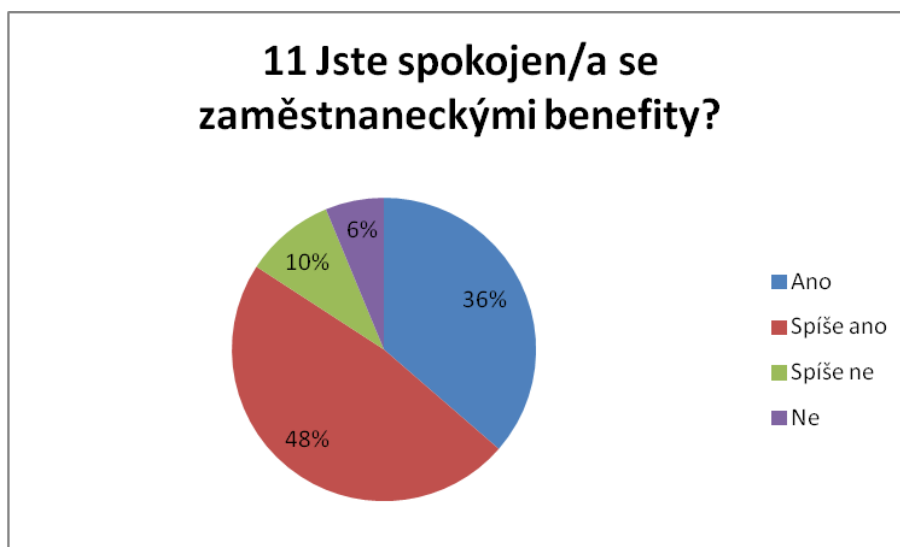
Graf 9: Hodnocení ke zlepšení pracovního výkonu

Smyslem otázky číslo deset bylo zjistit, zda mohou zaměstnanci hodnotit své zaměstnavatele. Většina z nich (80 %) odpověděla „ne“. Pouhých 10 % odpovědělo „ano“, „spíše ano“ a zbylých 10 % „spíše ne“. Pokud zaměstnanci budou mít možnost hodnotit své zaměstnavatele, může dojít ke zlepšení motivace ze strany zaměstnavatelů, uvědomí si své chyby a může dojít ke zlepšení celého systému.



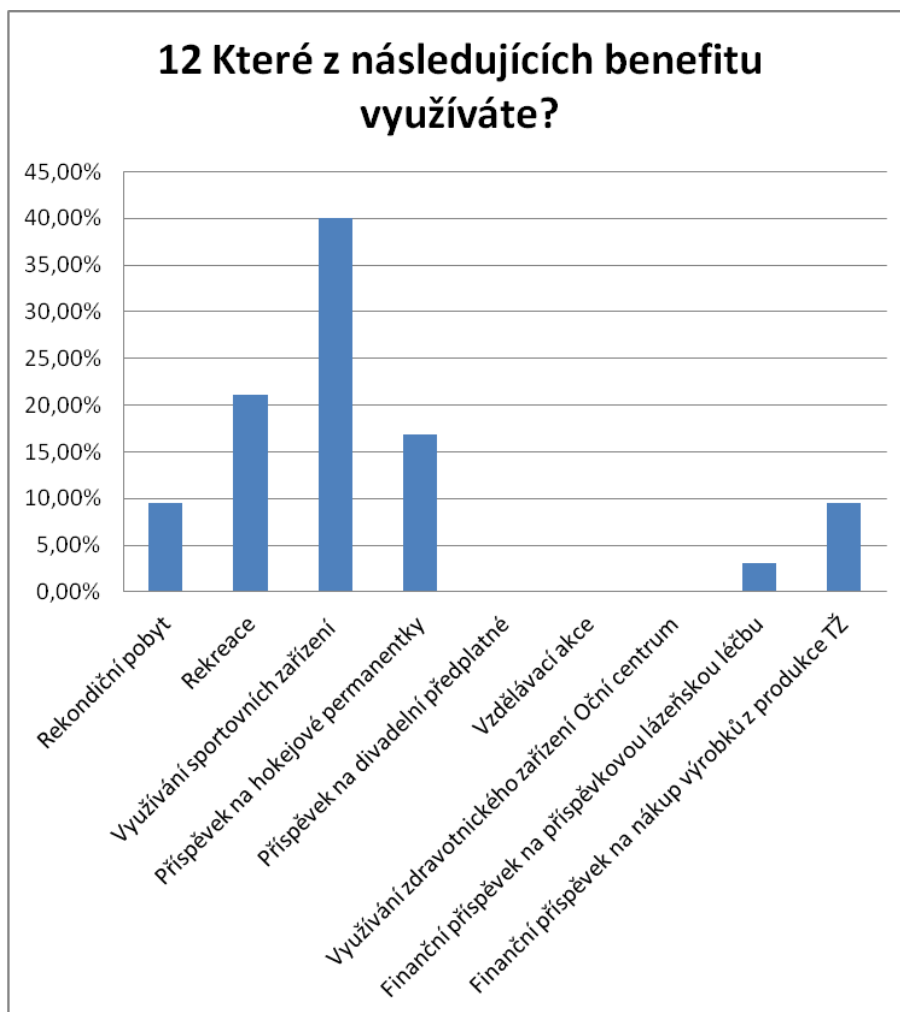
Graf 10: Hodnocení řídicích pracovníků

Následující otázka má zjišťovat, jak jsou zaměstnanci spokojeni se zaměstnaneckými benefity. Pouze 6 % zaměstnanců není spokojeno, jsou to pouze muži mladší než 26 let a v rozmezí 36 – 45 let. U odpovědi „spíše ne“ se jednalo také o muže ve dvou stejných věkových skupinách s tím, že skupina 36 – 45 let byla v zastoupení 66,7 %. Dle mého názoru je rozsah zaměstnaneckých benefitů velmi obsáhlý a je z čeho vybírat. Zaměstnanci, kteří nejsou spokojeni s benefity se rovněž necítí být spravedlivě hodnoceni svými nadřízenými (65 %) a ani nemají pocit, že se jim dostává pochvaly (67 %).



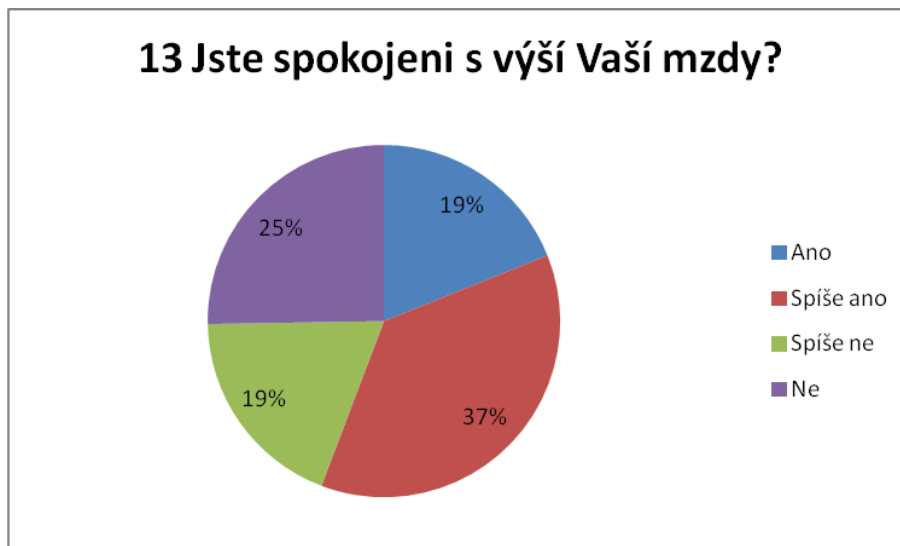
Graf 11: Spokojenost s benefity

Z otázky číslo dvanáct vyplývá, že největší úspěch z poskytovaných benefitů má využívání sportovních zařízení. Tento benefit využívá každá věková skupina kromě věkové skupiny méně než 26 let. Nejvíce ji využívá věková skupina 26 – 35 let (58,3 %). Druhým oblíbeným benefitem jsou rekreace a příspěvek na hokejové permanentky je v těsné blízkosti. Příspěvek na hokejové permanentky je vybírán hlavně věkovou skupinou 46 a více let (50 %). O tento benefit nemá zájem žádný respondent z věkové skupiny 26 – 35 let. Rekondiční pobyt a finanční příspěvek na nákup výrobků z produkce TŽ je pro dané respondenty na stejné úrovni. Překvapivé je, že o vzdělávací akce, využívání zdravotnického zařízení Oční centrum a příspěvek na divadelní předplatné nemá zájem žádný z respondentů.



Graf 12: Využívané benefity

Otázka číslo třináct měla za úkol zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s výší své mzdy. Odpověď „ano“ a „spíše ano“ padla u 56 % respondentů. S výškou mzdy nejsou spokojeni zaměstnanci pracující na úseku koksochemická výroba, výroba železa a oceli, ostatní úseky výrobního ředitele a druhotné suroviny.



Graf 13: Spokojenost s výší mzdy

Poslední dvě otázky byly otevřené a zaměstnanci měli možnost vyjádřit se k benefitům a systému hodnocení. Většina respondentů se k těmto otázkám vůbec nevyjádřila. Deset respondentů by rádo změny ve sportovní oblasti. Přáli by si více možností v rekreačních a sportovních zařízeních. Jeden respondent uvedl, že by se benefity mohly rozšířit o lyžařské zimní pobyty nebo termální lázně. Čtyři respondenti by zase chtěli možnost využití i jiných sportovních zařízení než pouze sportovní zařízení Vitality Slezsko. Ve sportovní oblasti dále padl návrh na možnost nákupu sportovních oděvů či náčiní. Od sedmi respondentů byl návrh na poskytování vitamínů či nákup zboží v lékárnách. Jeden respondent by rád lístky na hudební akci. Dva respondenti navrhují benefity u čerpaní stanice. Poslední návrh padl na výběr benefitu na lázně dle vlastního výběru.

U otázky týkající se změny systému hodnocení nejčastěji padla odpověď, že systém není spravedlivý, že zaměstnanci nemají pocit, že daný systém funguje. Těchto odpovědí bylo čtrnáct. Čtyři respondenti by chtěli změnu celého systému hodnocení. Jeden respondent uvedl, že by bylo dobré pravidelné měsíční hodnocení pracovníků a nejlepší z nich odměnit. Dva respondenti mají pocit, že je hodnocení prováděno podle sympatií a ne podle vykonané práce a rádi by, aby měli možnost hodnotit své nadřízené.

3 VLASTNÍ NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Tato část diplomové práce je zaměřena na návrhy, které by měly zlepšit současný motivační systém a hodnocení firmy Třinecké Železárny. Hlavními podklady pro tvorbu návrhu na zlepšení byly především výsledky dotazníkového šetření, které byly analyzovány a vyhodnoceny, dále pak konzultace s vedoucím ekonomiky práce a interní dokumenty firmy.

3.1 Zvýšení mzdy

V lednu 2016 se zaměstnancům Třineckých železáren zvýšily průměrné mzdy o 4 % ze základní mzdy, to znamená, že mzdy se zvedly v průměru o cca 1.050,- Kč měsíčně. Z toho je základem navýšení tarifů v průměru o cca 450,- Kč (TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, 2016). Dotazník byl respondenty vyplněn v dubnu 2016 a i přes lednový vyšší výdělek 44 % respondentů není se mzdou spokojeno. Jak lze vidět z tabulky Zisky Třineckých železáren (viz níže), Třinecké železárny jsou na tom stejně jako před finanční krizí. Trvalo to sedm dlouhých let, než se firma dočkala stejného zisku jako před krizí. V roce 2007 dosáhla firma zisku 3,6 miliardy korun, v roce 2008 hlavně kvůli tehdejší začínající celosvětové krizi to bylo pouze 1,2 miliardy korun. V letech 2009 a 2010 byla firma ve ztrátě, pak ale krizi překonala (IDNES, 2016).

Tabulka 2: Zisky Třineckých železáren

(IDNES, 2016)

Rok	Zisk TŽ
2007	3,6 mld.
2008	1,2 mld.
2009	-700 mil.
2010	-632 mil.
2011	1,37 mld.
2012	793 mil.
2013	1,08 mld.
2014	3,04 mld.

(ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

Podle předsedy dozorčí rady Třineckých železáren Tomáše Chrenka v současných podmínkách evropského ocelářství není takový výsledek samozřejmostí. Přestože v Evropě spotřeba oceli od předkrizového období v roce 2007 klesla o více než 30 %, segment dlouhých válcovaných výrobků s vyšší užitnou hodnotou není postižen do takové míry jako jiné produkty (IDNES, 2016). A to je výhodou Třineckých železáren.

Loňského roku byla válcovna drátů modernizována, což firmu v tomto sortimentu posunulo mezi světovou špičku. Podle generálního ředitele Jana Czudka se hodlá v investicích, které směřují ke zvyšování finální úpravy produktu, pokračovat (IDNES, 2016).

Reálné mzdy by se podle analytiků měly meziročně zvýšit o 3 – 5 %, v nedostatkových profesích ještě více (ECONOMIA, 2016). Jak již řekl Tomáš Chrenek, výroba dlouhých válcovaných výrobků s vyšší užitnou hodnotou není tak častá, jako výroba jiných produktů.

Podle prezidenta Českomoravské konfederace odborových svazů Josefa Středuly mají zaměstnanci na vyšší výdělky nárok. Tvrdí, že zatímco reálné mzdy rostou o 3 – 5 %, zisky firem se už v roce 2014 zvýšily o 13 % (ECONOMIA, 2016). Třinecké železářny jsou největším výrobcem oceli v České republice, za což z velké části mohou právě zaměstnanci za dobře odvedenou práci a vynaložené úsilí. Dalším důvodem, proč zvýšit mzdy je také rostoucí „boj“ o zaměstnance. Díky oživení ekonomiky firmám přibývají zakázky, takže potřebují stále více lidí. Například prostřednictvím úřadů práce je nabízeno přes 105 tisíc volných pracovních míst. Pak se musí firmy přetahovat o kvalitní zaměstnance s konkurencí. Pavel Kaczor, který vyučuje na Vysoké škole ekonomické v Praze, také vyzpozoval, že na zvyšování mezd už výrazněji tlačí i samotní zaměstnanci. Říká, že se jim vrátil optimismus a už nemají takový strach změnit pracovní místo (ECONOMIA, 2016). Třinecké železářny považují za konkurenci ostravský ArcelorMittal. Firma sice sídlí v Ostravě, ale pro zaměstnance není problém dojíždět. Proto by se Třinecké železářny měly snažit držet krok s konkurencí.

Výsledky z dotazníku také ukazují fakt, že základní složka mzdy je pro zaměstnance mnohem důležitější než zaměstnanecké benefity. Proto je důležité snažit se udržet základní složku mzdy ke spokojenosti zaměstnance.

Navrhují držet se doporučené spodní hranice a zvýšit průměrné mzdy o 3 % při splnění hospodářského výsledku. Ve srovnání mzdy s konkurencí (viz tabulka níže), lze vidět, že firma není konkurence schopná. Dochází tedy k riziku, že zaměstnanci odejdou ke konkurenci. Někteří z nich si neuvědomují, jaká částka je do nich investována ve formě benefitů, příspěvku na stravování, aj. a po čase se do firmy zase chtějí vrátit. Během toho, kdy pracují u konkurence, musí personalisté vynaložit určitý čas a peněžní prostředky na získání a výběr nových zaměstnanců.

Tabulka 3: Srovnání mzdy s konkurencí

(IDNES, 2016; EMPRESA MEDIA, 2016)

FIRMA	TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY	ARCELORMITTALI
PRŮMĚRNÉ MZDA	29.000,- Kč	35.124,- Kč
NAVÝŠENÍ	3 %; 870,- Kč/měsíc	1,5 %; 520,- Kč/měsíc

(ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

Dalším návrhem týkající se mzdy je **vytvoření reportu** každému konkrétnímu zaměstnanci. Report získá každý zaměstnanec jednou ročně k výplatní pásce a budou v něm vyčísleny jednotlivé náklady na konkrétního zaměstnance, aby získal představu o tom, co do něho firma vkládá. Zaměstnanci si díky tomu mohou uvědomit, co všechno pro ně firma dělá nad rámec svých povinností. Veškerá potřebná data jsou v informačním systému, vytvoření takového reportu by tedy nebylo nějak zvlášť nákladné.

3.2 Změna systému hodnocení

Při vyhodnocování dotazníkového šetření se projeví nedostatky systému hodnocení. U otevřené otázky týkající se hodnocení bylo čtrnáctkrát zmíněno, že systém hodnocení není spravedlivý a že zaměstnanci nemají pocit, že daný systém funguje. Přitom kritéria hodnocení zaměstnance jsou přehledná. Vedoucí ekonomiky práce uvedl, že i přes dobře vytvořená kritéria, se zde vyskytují problémy. Nastávají při bodovém hodnocení, které dále slouží pro určování mzdy. Finanční částka je omezena a tím pádem vedoucí pracovník nemůže udělit větší počet bodů, protože za získané body nemůže zaměstnanci poskytnout náležitou odměnu. Jedním z účelů hodnocení zaměstnanců spočívá právě v oblasti odměňování. Má sloužit jako podklad pro mzdové zařazení zaměstnance, výši jeho mzdy a odměn, případně poskytování zaměstnaneckých výhod. Výše uvedené problémy občas vedou k opačnému postupu. Hodnocení pak ztrácí váhu a je pochopitelné, že se jeví zaměstnancům jako nespravedlivé. Uvažovalo se o zrušení hodnocení zaměstnanců. Toto hodnocení je však součástí personální práce. Pohovor je důležitý pro možný kariérní růst, vysvětlení pracovních úkolů, doporučení ohledně plnění úkolů (např. vzdělávací kurzy), aj.

Při stanovení osobní mzdy se vychází z počtu bodů přiřazených jednotlivým zaměstnancům jako výsledek hodnocení. Jeden bod hodnocení představuje 1 % rozpětí osobní mzdy nad uvedený tarif (TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, 2016). Pro zlepšení systému hodnocení navrhuji, aby se vytvořil nový systém hodnocení, kde by došlo k přetržení přímé vazby. Hodnocení by bylo rozděleno na roční a na kvartální. V ročním hodnocení by se zachoval pohovor a docházelo by k přerozdělování peněz podle výsledku hodnocení s tím, že by se nehledělo na to, že jeden bod se rovná 1 %. Vedoucí by peníze spravedlivě přerozdělil dle vlastního uvážení. Kvartální hodnocení by záviselo na efektivitě využití pracovního času, kvalitě odvedeného pracovního výkonu, účasti na školení, plnění úkolů za kvartál apod. Na kvartální hodnocení by dále navazovaly měsíční prémie. Rozdělení hodnocení na roční, kvartální a měsíční by posílilo diferenciaci odměn, stalo by se efektivní jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele.

3.3 Poskytování zpětné vazby

Téměř polovina dotazovaných respondentů si připadá hodnocena nespravedlivě. Nedostatečná zpětná vazba má nejčastěji tři důvody. Prvním je, že vedoucí pracovník nevěnuje příliš velkou pozornost práci svých podřízených. Existuje zde domněnka, že zadání úkolů a občasná kontrola jejich výsledků je plně postačující pro řízení jejich výkonu. Týká se to zejména vedoucích, kteří nepovažují za svůj hlavní úkol řízení lidí, ale kteří za svou skutečnou práci považují odbornou činnost. Nedostatek pozornosti věnovaný práci svých podřízených pak zdůvodňují buď tím, že jejich zaměstnanci žádnou větší pozornost nepotřebují, že mají svoje vlastní problémy, které musí řešit nebo tím, že podrobnější sledování jejich práce naruší jejich motivaci. Druhý důvod je, že vedoucí svým podřízeným jejich nedostatky prostě vytknout nechce. Doufá, že zaměstnanci své nedostatky objeví sami a oni se tak vyhnou obavě, že by jejich kritika mohla narušit jejich výkon či motivaci, a dále že by došlo ke snížení jejich pracovního výkonu. Třetím důvodem je, že upozorňují zaměstnance jen na jejich chyby. Upozorňování na chyby je také důležité, mělo by se však řešit šetrným způsobem. Tím se dostávám k dalšímu výsledku vyplývající z dotazníku a to, že celých 49 % respondentů není dostatečně chváleno za dobře odvedenou práci. Při předávání zpětné vazby mají vedoucí pocit, že jejich úkol je pouze kritizovat, a že zaměstnanci vědí, že pokud nejsou kritizováni, tak jsou spokojeni s jejich prací, a chválu nepotřebují (WOLTERS KLUWER, 2016).

Nedostatečná zpětná vazba ze strany nadřízeného je problémem především tam, kde zaměstnanec není schopen si výsledky své práce ověřit sám. Způsob, jak tuhle skutečnost lze změnit, je **školení komunikačních dovedností nadřízených**. Kurzy pro vedoucí pracovníky na téma zpětná vazba, kritika, pochvala, motivace a hodnocení povedou ke zlepšení komunikace a motivace zaměstnanců. Zpětná vazba zaměstnanci umožňuje posoudit jeho subjektivní pocity a dále se zlepšovat v tom, co dělá. Vedoucí by se měl naučit jak, kdy a proč zaměstnanci zpětnou vazbu poskytnout, protože předání zpětné vazby je stejně důležité, jako zpětná vazba samotná.

Kurzů tohoto typu je v dnešní době hodně a cena za kurz se pohybuje zhruba kolem 3.000,- Kč. Příklady kurzů, jejich obsah a cena jsou uvedené v tabulce níže. Jedná se

o nákladnější variantu, která však může vést k pozitivním výsledkům tak, aby nedošlo ke ztrátě motivace nebo dokonce k poklesu sebedůvěry zaměstnance.

Tabulka 3: Nabídka kurzů pro vedoucí pracovníky

(AGENTURA SIGNUM, 2016; ALDEA, 2016; OTIDEA, 2016)

Firma	Popis kurzu	Cena na osobu	Délka kurzu
Agentura Signum	Věnuje se především tématům nové trendy v manažerské praxi, individuální mapování, motivace, situační styly řízení, delegování, koučování, konflikty a námitky, komunikace, práce s emocemi, jak posílit výkon týmu, zásady pro efektivní poskytování zpětné vazby.	1.700,- Kč – 2.400,- Kč	1 – 2 dny
Vzdělávací agentura Aldea	Na kurzu se vedoucí pracovníci dozvědí, jak lidem říkat méně příjemné věci, a jak využít sociálních vlastností týmu k tomu, aby vedly k pozitivním výsledkům, jak podporovat pozitivní komunikaci na pracovišti, co udělat, aby se vzájemně zaměstnanci motivovali a pracovalo se jim lépe, jak se utváří kolektiv a jak z něj udělat skutečný tým, jak se lidé v práci doopravdy vnímají, kdo je skutečnou autoritou, koho lidé poslouchají a koho ne.	3.388,- Kč	1 den
Otidea a.s.	Rozsah a náplň kurzu – efektivní předávání informací, mezilidské vztahy, pochvala versus výtka, rozdělování úkolů, práce s individualitou, angažovanost a individuální odpovědnost, motivace	3.570,- Kč	1 den (8:30 – 15:30 hod.)

	<p>jednotlivců, typologie lidí z pohledu týmové práce, věkové a znalostní rozdíly, rozdělování úkolů, problémoví zaměstnanci, přirozená autorita v týmu, principy týmové spolupráce, ambice, osobní tempo.</p>		
--	--	--	--

(ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

3.4 Změna některých zaměstnaneckých benefitů

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že většina zaměstnanců je s benefity spokojena. Firma nabízí svým zaměstnancům širokou škálu těchto výhod. Dotazovaná skupina respondentů vůbec nevyužívá benefit na **vzdělávací akce, na využívání zdravotnického zařízení Oční centrum a na příspěvek na divadelní předplatné.** Statistika výsledků Čerpaní benefitů za rok 2015 uvádí, že z celkového počtu zaměstnanců, kteří mají na benefit nárok (6618), nikdo nevyužil možnost Vzdělávání ke zdravému životnímu stylu, pouze jeden zaměstnanec čerpal benefit Využívání zdravotnického zařízení Oční centrum a 25 zaměstnanců využívalo příspěvek na divadelní předplatné.

Proto navrhuji výměnu těchto benefitů nebo přidání nových benefitů, které navrhli sami zaměstnanci a to – nákup vitamínů v lékárně, možnost nákupu sportovních oděvů či náčiní, lístky na hudební akci či benefity u čerpaní stanice.

Firma by mohla provádět pravidelné průzkumy mezi zaměstnanci, které by byly zaměřeny na spokojenost s danými benefity a také by měla zjišťovat o jaké nové benefity by měli zaměstnanci zájem. Z toho důvodu, že požadavky a potřeby zaměstnanců se stále mění a proto je důležité znát aktuální potřeby zaměstnanců a podle toho jim také přizpůsobit nabídku benefitu ve firmě. Správně zvolené benefity motivují zaměstnance k vyšším výkonům. Pro firmu to znamená možnost zvyšování konkurenceschopnosti.

3.5 Zavedení Flexi Passu

Zaměstnancům Třineckých Železáren jsou poskytovány poukázky BENE-FIT, které mohou čerpat na rekreační, rekondiční či sportovní aktivity poskytované smluvními dodavateli. Někteří respondenti uvedli, že by chtěli využívat sportovní zařízení nebo rekreační pobyty dle svého vlastního výběru. V případě zavedení Flexi Passu, by tato možnost byla dostupná. Flexi Passy lze také dále využít v těchto oblastech:

- kultura;
- cestování a dovolená v ČR i zahraničí;
- vzdělávání;
- nákup zdravotních potřeb, vitamínů a brýlí;
- nadstandardní zdravotní péče.

Flexi Passy se vydávají v různých hodnotách a to 50, 100, 200 a 1000 Kč. Uplatnit Flexi Pass je možné u více než 10 000 partnerských provozoven v České republice (SODEXO, 2016).



Obrázek 5: Flexi Pass

(SODEXO, 2016)

Zaměstnanci, kteří chtějí využívat sportovní zařízení či rekondiční pobyt dle svého výběru, by mohli dostávat Flexi Passy v hodnotě 3.700,- Kč ročně, což je stejná hodnota jako poskytovaný benefit na rekondiční pobyty nebo využívání sportovních zařízení.

Flexi Passy nabízejí taky možnost nákupu vitamínů, což bylo zmíněno v dotazníku u otevřené otázky jaký jiný benefit by si zaměstnanci přáli. Tím pádem by bylo tímto způsobem vyhověno i tomuto požadavku.

3.6 Možnost hodnotit nadřízené

Velké procento zaměstnanců tvrdí, že nemá možnost hodnotit své nadřízené. Pokud by je začali hodnotit, vedoucí pracovníci si mohou uvědomit své chyby a pracovat na nápravě. Hodnocení by probíhalo jednou ročně na základě papírového dotazníku, který by se skládal ze dvou částí a to - chování nadřízených pracovníků a celkové spokojenosti ve firmě. Dotazník by byl zcela anonymní. Hodnocení firmy vlastními zaměstnanci má řadu výhod.

Na základě tohoto návrhu mohou Třinecké železárny zjistit, jaká je míra motivovanosti jejich zaměstnanců, jaká je důvěryhodnost vedení, jestli je kultura výkonnosti vysoká, zda má firma dobrou pověst jako zaměstnavatel a zda aktivní práce udržuje výsledky firmy. Jedná se tedy o způsob, který přispěje k celkovému zlepšení chodu firmy. Konkrétní otázky v hodnocení zaměstnavatelů by mohly být: Jak se vrcholové vedení chová k zaměstnancům? Plní firma sliby, které dává svým zaměstnancům? Má firma čestný přístup? Vytváří prostředí, které je otevřené a akceptuje individuální rozdíly? Má firma benefity, které odpovídají vašim potřebám? Máte pocit, že školení, kterých se účastníte, jsou pro vaši práci užitečná?

Před hodnocením je vhodné provést interní školení zaměstnanců k tomu, jak a co mají u jednotlivých otázek vyplňovat. Popřípadě si dát záležet na vysvětlení jednotlivých otázek přímo v dotazníku, aby zaměstnanec pochopil, k čemu jednotlivá otázka slouží. Existuje zde riziko, že zaměstnanci se budou bát reakcí vedoucím pracovníků na dané hodnocení. I když bude dotazník zcela anonymní je dobré dotazník obohatit také o oblasti spolupráce a komunikace, které na svém vedoucím pracovníkovi zaměstnanci oceňují a pak oblasti, které by pomohly zlepšit výkon vedoucího pracovníka. Výsledek bude dále projednáván s jednotlivým vedoucím pracovníkem. Ojedinelý návrh na zlepšení nebude důvodem ke změně, budou-li se určité návrhy shodovat, mělo by se vedoucímu pracovníkovi pomoci nalézt adekvátní řešení.

Z pohledu podřízených se mohou vedoucí pracovníci výrazně zlepšit v následujících oblastech:

- **Přiznat omyl** – mnoho vedoucích pracovníků je stále přesvědčeno, že jejich důvěryhodnost závisí na zachování zdání neomylnosti. To lze kompenzovat schopností přiznat omyl a otevřeně změnit své rozhodnutí;
- **akceptovat námitky vůči své práci** – nezájem o zpětnou vazbu od kolegů a podřízených;
- **naslouchat novým myšlenkám** – velkým přínosem bývají firemní nováčci, kteří jsou schopni přijít s řadou kreativních myšlenek. Zrovna těm bývá obvykle nasloucháno nejméně;
- **rozvíjet specifický talent podřízených** – zaměstnanci touží po permanentním rozvoji jejich odborných a manažerských kompetencí, které jim zajistí dobrou pozici na trhu práce;
- **řešit problémy spolupráce** – podřízený neočekává, že když se objeví problém, který je nad jeho síly, nadřízený by mu pomohl s jeho řešením;
- **pochválit za dobrý výkon** – kreativní podávání pochvaly, aby vedoucí pracovníci nechválili pětkrát stejným způsobem, efekt je pak nulový;
- **jednoznačně prezentovat důležité informace** – rychle a přesné sdělování důležitých informací a eliminování těch, které nejsou důležité;
- **řešit dilemata manažerské práce** – preferování dlouhodobých nebo krátkodobých cílů. Očekává se, že vedoucí pracovníci budou schopni nalézt novou kvalitu řešení, které propojí nápady a povedou k uplatnění toho nejlepšího z obou stran každého dilematu;
- **iniciovat a řídit nezbytné změny** – zaměstnanci očekávají, že jim bude vedoucí pracovník schopen vysvětlit, jaké změny v okolním prostředí zaměstnance čekají, jaké budou nezbytné uvnitř pracovního týmu, co přinesou jednotlivým členům (PORTÁL, 2005).

ZÁVĚR

Třinecké železárny jsou největší českou hutí s domácím kapitálem a vyrábí nejvíce oceli v České republice. Cílem diplomové práce bylo analyzovat tuto firmu z pohledu motivace a evaluace zaměstnanců a na základě analýzy navrhnout vhodná řešení pro zlepšení motivace a hodnocení zaměstnanců. Třinecké železárny mají pro své zaměstnance bohaté zaměstnanecké výhody, které přispívají k jejich motivaci. Volitelné zaměstnanecké výhody – benefity – jsou sestavovány každý rok. Zaměstnanci je mohou využívat, pokud splní určité podmínky.

V této diplomové práci bylo použito dotazníkové šetření k analýze motivace a hodnocení zaměstnanců. Z dotazníků vyplynula skutečnost, že 84 % respondentů je se zaměstnaneckými benefity spokojeno. Nejvíce jsou využívány benefity na využívání sportovních zařízení, rekreaci, příspěvky na hokejové permanentky. Naopak příspěvky na divadelní předplatné, vzdělávací akce, využívání zdravotnického zařízení Oční centrum nevyužívá nikdo z dotazovaných respondentů. Co se týče hodnocení zaměstnanců 47 % respondentů odpovědělo, že nejsou spravedlivě hodnoceni. Přičemž hodnocení zaměstnanců je pro respondenty velmi důležité. Celých 76 % respondentů uvedlo, že hodnocení je motivuje ke zlepšení jejich pracovního výkonu. Překvapivá odpověď byla u otázky, zda mají zaměstnanci možnost hodnotit řídicí pracovníky, 90 % respondentů odpovídali ne/spíše ne.

Na základě dotazníků, interních materiálů a rozhovoru s vedoucím ekonomiky práce byly navrženy následující programy na zlepšení. Zvýšení mzdy zaměstnancům, které je podloženo mnoha faktory. Vytvoření reportu, které povede k tomu, že si zaměstnanec uvědomí, co do něho firma vkládá nad rámec svých povinností. Změna systému hodnocení, kde dojde k přetržení přímé vazby. Systém bude rozdělen na roční a kvartální hodnocení. Na kvartální hodnocení budou dále vázány prémie. Co se benefitu týče, program je opravdu bohatý, avšak na základě dotazované skupiny respondentů nejsou všechny benefity využívány. Proto byly navrženy záměny některých nevyužívaných programů za programy nové. Dalším návrhem bylo zavedení Flexi Passu, kde by se zaměstnancům vyhovělo s možností, jít si zacvičit či vybrat si rekondiční pobyt dle svého uvážení. Posledním návrhem bylo hodnocení nadřazených.

Na základě hodnocení nadřízených může firma objevit řadu chyb, o kterých netušila, že existují. Což je výhodné jak pro zaměstnance, tak pro firmu.

Motivace posiluje odpovědnost, iniciativu a pracovní nasazení. Pokud se daří vedoucím pracovníkům motivovat své spolupracovníky, jejich produktivita práce většinou podstatně vzroste. Hodnocení pracovníků je jedna z velmi důležitých personálních činností. Jde o poskytování zpětné vazby k výkonu pracovníka. Každý pracovník by měl dostávat zpětnou vazbu. Velkou roli hraje i forma hodnotícího rozhovoru, aby se dosáhlo žádoucího motivačního účinku pro jednotlivého pracovníka.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. AGENTURA SIGNUM. *Soft skills kurzy*. Agentura-signum.cz [online]. © 1998 - 2016. [cit. 2016-23-03]. Dostupné z: <http://www.agentura-signum.cz/soft-skills-kurzy/leadership.htm>
2. ALDEA. *Manažerské kurzy a rozvoj k osobnosti*. Aldea.cz [online]. © 1998 - 2016. [cit. 2016-23-03]. Dostupné z: <http://www.aldea.cz/manazerske-kurzy/socialni-vztahy-v-organizaci-a-jejich-rizeni>
3. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. BĚLOHLÁVEK, František. *Desatero manažera*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 90 s. ISBN 80-7226-873-2
5. ČRDM. *Nejlepší zaměstnavatelé – nejlepší zaměstnanci?* Adam.cz [online]. © 2015 ČRDM. [cit. 2016-23-03]. Dostupné z: <http://www.adam.cz/clanek-2014120022-nejlepsi-zamestnavatele-nejlepsi-zamestnanci.html>
6. ECONOMIA. *Růstu mezd už nic nebrání*. Zpravy.aktualne.cz [online]. © 1999–2016. [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/rustu-mezd-uz-nic-nebrani-firmam-chybeji-lidi-a-zamestnanci/r~20a1c838a28611e586750025900fea04/>
7. EMPRESA MEDIA. *Byznys*. Tyden.cz [online]. 2006-2016 ©. [cit. 2016-14-05]. Dostupné z: http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/arcelormittal-ostrava-zvedne-mzdy-o-1-5-procenta_337434.html
8. FILOZOFIE ÚSPĚCHU. *Jak motivovat zaměstnance*. Filosofie-uspechu.cz [online]. ©2011-2016 Petr Franěk [cit. 2015-11-12]. Dostupné z: http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova_pyramida/

9. GENDER STUDIES. *Rovné příležitosti*. Rovneprilezitosti.ecn.cz [online]. 2010 Jo Harlow. [cit. 2015-21-11]. Dostupné z:
[http://www.rovneprilezitosti.ecn.cz/rovne-prilezitosti-v-praxi-detail.shtml?cmd\[2786\]=x-2786-2270032](http://www.rovneprilezitosti.ecn.cz/rovne-prilezitosti-v-praxi-detail.shtml?cmd[2786]=x-2786-2270032)
10. HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 130 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
11. IDNES. *Ostrava a Moravskoslezský kraj*. Ostrava.idnes.cz [online]. © 1999–2016. [cit. 2016-23-03]. Dostupné z: http://ostrava.idnes.cz/trinecke-zelezarny-hlasi-rekordni-zisky-fpf-/ostrava-zpravy.aspx?c=A150704_2175275_ostrava-zpravy_woj
12. KLUWER, Wolters. *Personalistika 2007-2008*. Praha: Aspi, a. s., 2007, 307 s. ISBN 978-80-7357-239-6.
13. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
14. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4.,rozš. a dopl. Vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
15. LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 162 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2445-4.
16. MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, 146 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.
17. MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Veřejný rejstřík*. Or.justice.cz [online]. © 2012-2015. [cit. 2015-12-12]. Dostupné z:
[https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?jenPlatne=PLATNE&nazev=t%C5%99ineck%C3%A9+%C5%BEelez%C3%A1rny&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?jenPlatne=PLATNE&nazev=t%C5%99ineck%C3%A9+%C5%BEelez%C3%A1rny&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH)

18. MORAVSKOSLEZSKÝ DENÍK. *Galerie*. Moravskoslezskydenik.cz [online]. © 2005 - 2016. [cit. 2016-13-03]. Dostupné z: http://moravskoslezsky.denik.cz/galerie/foto.html?mm=logo_trinecke_zelezarny
19. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 2004, 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2.
20. OTIDEA. *Kurzy*. Otideavzdelavani.cz [online]. © Otidea a.s., 2016. [cit. 2016-23-03]. Dostupné z: <http://www.otideavzdelavani.cz/kurz/vedeni-jednotlivcu-a-tymu/800/#.VzH7kISLTIV>
21. PORTÁL. *Když podřízení hodnotí šéfa*. Portal.cz [online]. Copyright © 2005. [cit. 2016-23-04]. Dostupné z: <http://www.portal.cz/scripts/detail.php?id=25488>
22. RAŠTICOVÁ, Martina. *Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012, 141 s. ISBN 978-80-7204-809-0.
23. SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013, 177 s. ISBN 978-80-7435-331-4.
24. SODEXO. *Volný čas*. Mojesodexo.cz [online]. © Copyright 2016 Sodexo. [cit. 2016-23-03]. Dostupné z: <https://www.mojesodexo.cz/cs/objednavka/product-detail/flexi-pass/>
25. TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY. *Blok benefitů a podmínky výběru 2016*. Třinec: Třinecké železářny, 2016.
26. TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY. *Evidenční stav zaměstnanců k 31. 3. 2013*. Třinec: Třinecké železářny, 2013.
27. TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY. *Galerie*. Trz.cz [online]. © 2012. [cit. 2015-23-11]. Dostupné z: http://www.trz.cz/web/trzocel.nsf/link/galerie_cz
28. TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY. *Historie*. Trz.cz [online]. © 2012. [cit. 2015-26-11]. Dostupné z: http://www.trz.cz/web/trzocel.nsf/link/galerie_cz

29. TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY. *Informace k využití BENE-FITU 2016*. Třinec: Třinecké železářny, 2016.
30. TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY. *Nová kolektivní smlouva počítá se čtyřprocentním růstem mezd*. Trz.cz [online]. © 2016. [cit. 2015-23-11]. Dostupné z: <http://www.trz.cz/web/trzocel.nsf/link/msgD7EBBE254FBAF59EC1257F2B0026A0D8>
31. TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY. *Organizační schéma k 30. 6. 2014*. Třinec: Třinecké železářny, 2016.
32. TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY. *Podniková kolektivní smlouva 2016 – 2018*. Třinec: Třinecké železářny, 2016.
33. TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY. *Profesní struktura žen k 12. 4. 2016*. Třinec: Třinecké železářny, 2016.
34. TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY. *TOP TŽ-30/01*. Třinec: Třinecké železářny, 2016.
35. TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY. *Výrobky*. Trz.cz [online]. © 2016. [cit. 2015-26-04]. Dostupné z: http://www.trz.cz/web/trzocel.nsf/link/homepage_cz#
36. TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY. *Zpráva o společné odpovědnosti 2013*. Trz.cz [online]. 2013. [cit. 2016-10-04]. Dostupné z: http://www.trz.cz/web/trzocel.nsf/link/galerie_cz
37. URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 200 s. ISBN 978-80-247-2465-2.
38. WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.
39. WOLTERS KLUWER. *Předpokladem výkonnosti zaměstnanců je zpětná vazba*. Danarionline.cz [online]. © 2016. [cit. 2016-23-03]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d37885v47817-predpokladem-vykonnosti-zamestnancu-je-zpetna-vazba/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb	15
Obrázek 2: Třinecké železářny	36
Obrázek 3: Logo firmy	37
Obrázek 4: Hlavní produkty TŽ.....	38
Obrázek 5: Flexi Pass	70

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Kritéria hodnocení zaměstnance	47
Tabulka 2: Zisky Třineckých železáren	63
Tabulka 3: Srovnání mzdy s konkurencí.....	65

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Věk respondentů	53
Graf 2: Pohlaví respondentů	53
Graf 3: Pracovní úsek	54
Graf 4: Motivace od nadřízeného	55
Graf 5: Motivace k vyšší pracovní aktivitě	56
Graf 6: Pochvala od nadřízeného	57
Graf 7: Důležitost pochvaly	57
Graf 8: Spravedlivé hodnocení nadřízeným	58
Graf 9: Hodnocení ke zlepšení pracovního výkonu	59
Graf 10: Hodnocení řídicích pracovníků	59
Graf 11: Spokojenost s benefity	60
Graf 12: Využívané benefity	61
Graf 13: Spokojenost s výší mzdy	62

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Profesní struktura žen k 12. 4. 2016

Příloha 2: Organizační struktura Třineckých Železáren k 30. 6. 2014

Příloha 3: Dotazník

Příloha 1: Profesní struktura žen k 12. 4. 2016

Profesní struktura žen			
Profese	Počet	Profese	Počet
dělník koksovny	1	účetní mzdový	21
operátor koksovny	3	účetní finanční	34
dělník přípravy vsázky	4	účetní materiálový	5
strojník přípravy vsázky	6	pokladník	1
strojník vysokých pecí	2	ekonom (ostatní)	3
zpracovatel ocelářského odpadu	1	ekonom řízení	2
dělník oceláren	1	personalista	14
valcář	5	referent rozvoje IT	1
dělník válcoven	39	operátor výpočetní	3
operátor válcoven	4	programátor IS	8
strojník válcoven	4	elektromechanik automatizace	1
strojník válcovací trati	1	elektromechanik telekom.zařízení	1
valcář trubek	4	technik telekomunikačního zařízení	1
přípravář vsázky	4	spojový pracovník	3
rozvrhovač výroby	3	referent organizačního rozvoje	4
strojník úpraven	33	asistent	1
dělník úpravny	1	referent vnějších vztahů	1
referent druhotných surovin	3	sekretářka	19
dělník odvádění	19	vedoucí sekretariátu GŘ (Ř)	1
brusič kovů strojní	1	tiskový mluvčí	1
strojírenský dělník	1	referent péče o hosty	1
hoblář	1	referent normalizace	2
nástrojář	1	technický pracovník	5
soustružník kovů	2	technolog	7
operátor čerpací stanice	3	ref.správy průmysl.vlastnictví	1
dozorce technologické dopravy	5	kontrolor kvality	26
hradlař	5	kontrolor defektoskopie	2
tranzitér	12	metrolog	1
jeřábník	84	referent kvality	21
provozní zámečnick	5	referent životního prostředí	2
strojní zámečnick	4	referent technického rozvoje	3
elektromechanik	2	inženýr technického rozvoje	1
elektrikář	3	obchodní manažer	2
vedoucí odboru	2	dispečer	2
vedoucí oddělení	18	zkušební technik	12
mistr	2	referent marketingu	1
právník	3	operátor skladování	8

referent právní služby	4	skladník ND a materiálů	6
obchodní referent	15	materiálový disponent	12
referent expedice	7	skladník	36
referent prodeje	7	referent péče o hmotný majetek	7
expedient	24	referent ochrany a obrany	2
referent přepravy	21	kontrolní úřednice	7
referent nákupu	7	archivář	3
celní deklarant	2	manipulační dělník	4
ekonom plánování	12	praktikant	2
ekonom práce	8	technickoprovozní pracovník	6
metodik účetnictví	14	redaktor	2
plánovač výroby	15	referent redakce	2
referent financování	8	referent podatelny	4
rozborář	5	Celkem	764
účetní všeobecný	8		

(ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

Příloha 3: Dotazník

Motivace a hodnocení zaměstnanců v TŽ

Dobrý den,

jmenuji se Romana Zboranová a v současné době studuji na Vysokém učení technickém v Brně, obor Řízení a ekonomika podniku.

Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění dotazníku, který bude sloužit k průzkumu mé diplomové práce na téma Motivace a evaluace zaměstnanců. Dotazník je anonymní a neměl by Vám zabrat déle než 10 minut. Skládá se z 15 otázek.

Děkuji za spolupráci a za Váš čas strávený nad vyplněním tohoto dotazníku.

Kolik Vám je let?

- Méně než 26 let
- 26 – 35 let
- 36 – 45 let
- 46 a více let

Jakého jste pohlaví?

- Žena
- Muž

Uved'te, prosím, na kterém úseku pracujete?

- Koksochemická výroba
- Válcovna drátů a jemných profilů
- Válcovna předváleků a hrubých profilů
- Ostatní úseky GR, FR, PR, TR
- Výroba železa a oceli
- Doprava a expedice
- Ostatní úseky výrobního ředitele
- Druhotné suroviny

Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně motivován/a?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Seřad'te, co Vás nejvíce motivuje k vyšší pracovní aktivitě? (1-nejlepší, 8-nejhorší)

- ❖ Finanční odměna, prémie
- ❖ Dobrý pracovní kolektiv
- ❖ Dobré pracovní podmínky
- ❖ Uznání, pochvala
- ❖ Výše základní mzdy
- ❖ Zaměstnanecké výhody

- ❖ Možnost vzdělávání
- ❖ Kariérní postup ve firmě

Dostává se Vám pochvaly od nadřízeného za dobře odvedenou práci?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Je pro Vás důležitá pochvala od vedoucího?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Myslíte si, že jste spravedlivě hodnoceni Vaším nadřízeným?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Motivuje Vás hodnocení ke zlepšení Vašeho pracovního výkonu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Máte možnost hodnotit řídicí pracovníky?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Které z následujících benefitů využíváte?

- Rekondiční pobyt
- Rekreační
- Využívání sportovních zařízení
- Příspěvek na hokejové permanentky
- Příspěvek na divadelní předplatné
- Vzdělávací akce
- Využívání zdravotnického zařízení Oční centrum
- Finanční příspěvek na příspěvkovou lázeňskou léčbu
- Finanční příspěvek na nákup výrobků z produkce TŽ

Jste spokojeni s výší Vaší mzdy?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Jaký jiný benefit byste si přáli?

Sdělte mi prosím, co byste změnili na systému hodnocení

(ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)