



# 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. Jana Brožková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2016

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Bc. Jana Brožková**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, ve znění pozdějších předpisů, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských 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. Vyd. 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Vyd. 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 2015/16.



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

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

V Brně, dne 29. 2. 2016

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce je zaměřena na motivaci a hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti. Teoretická část se zabývá stanovením základních pojmů z odborné literatury souvisejících s problematikou. V praktické části je provedena analýza společnosti v oblasti motivace a evaluace zaměstnanců, posouzení aktuálního stavu a zjištění pohledu zaměstnanců na používané formy motivace na základě empirického šetření. Závěrem této diplomové práce je zhodnocení současného stavu a návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení.

## **ABSTRACT**

The thesis is focused on employees motivation and evaluation in selected company. The theoretical part qualifies basic concepts from the literary sources related to the topic. The practical part analyses the motivation and staff evaluation, assessment of the current state within picked company and survey of employees opinion on used forms of motivation based on performed empirical investigation. The conclusion of this thesis is evaluation of the current state and proposals and recommendations on improvements.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

zaměstnanci, motivace, evaluace, odměňování

## **KEY WORDS**

employees, motivation, evaluation, remuneration

# **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE BAKALÁŘSKÉ A DIPLOMOVÉ PRÁCE DLE ČSN ISO 690**

BROŽKOVÁ, J. *Motivace a evaluace zaměstnanců*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 110 s. Vedoucí diplomové práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D..

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ O PŮVODNOSTI PRÁCE**

Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že v souvislosti s vytvořením této diplomové práce jsem neporušil autorská práva třetích osob, zejména jsem nezasáhl nedovoleným způsobem do cizích autorských práv osobnostních a jsem si plně vědom následků porušení ustanovení § 11 a následujících autorského zákona č. 121/2000 Sb., včetně možných trestněprávních důsledků vyplývajících z ustanovení části druhé, hlavy VI. Díl 4 Trestního zákoníku č. 40/2009 Sb.

Ve Znojmě dne 24. května 2016

.....  
*Jana Brožková*

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych touto cestou poděkovala v první řadě vedoucímu práce panu Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. za metodické vedení a poskytované rady a návrhy vedoucí ke zkvalitnění této práce. Zároveň patří můj velký vděk vedení společnosti a personálnímu oddělení za to, že jsem mohla využít informace ke zpracování této diplomové práce a za jejich spolupráci při jejím zpracování.

# **OBSAH**

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE.....	12
METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
1 Motivace.....	13
1.1 Zdroje motivace.....	13
1.2 Motiv.....	14
1.3 Stimulace a stimuly.....	14
1.4 Druhy motivace.....	14
1.5 Motivační teorie.....	15
1.6 Maslowova teorie potřeb.....	16
1.7 Herzbergerova dvoufaktorová teorie.....	18
1.8 Teorie X a Y.....	19
1.9 Vztah mezi motivací a výkonem.....	20
1.10 Motivační program.....	20
1.11 Manažerská motivační strategie.....	22
1.12 Kritika jako nástroj motivace.....	22
1.13 Syndrom vyhoření.....	23
2 Evaluace.....	25
2.1 Typy hodnocení.....	25
2.2 Metody hodnocení.....	27
2.3 Význam a cíl hodnocení.....	27
2.4 Kritéria hodnocení.....	28
2.5 Chyby při hodnocení.....	28
2.6 Evaluační proces.....	30

2.7	Fáze hodnocení.....	32
2.8	Předmět evaluace.....	34
2.9	Cíle systému hodnocení .....	35
2.10	Hodnotící rozhovor .....	36
2.11	Využití výsledků pracovního hodnocení.....	36
3	Odměňování.....	37
3.1	Zásady odměňování.....	37
3.2	Formy odměňování .....	38
3.3	Složky mzdy .....	41
3.4	Zaměstnanecké výhody .....	41
3.5	Cafeteria system .....	42
3.6	Mzdová politika.....	42
3.7	Mzdový systém .....	43
3.8	Mzdové ohodnocení .....	44
3.9	Mzda jako prostředek motivace .....	44
3.10	Vztah hodnocení a odměňování .....	45
	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	46
4	Popis společnosti.....	46
4.1	Finanční ukazatele.....	46
4.2	Lidské zdroje .....	47
5	Motivace ve společnosti.....	49
6	Evaluace ve společnosti .....	51
6.1	Průběh hodnocení:.....	51
7	Odměňování.....	52
7.1	Složky mzdy .....	52
7.2	Časová mzda .....	53

7.3	Benefity .....	54
DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....		56
8	Výběr identifikačních znaků .....	56
9	Rozbor jednotlivých otázek .....	57
9.1	Jste ve firmě spokojený? .....	57
9.2	Cítíte se v práci dostatečně motivován(a)? .....	58
9.3	Co vás nejvíce motivuje k vyššímu výkonu? .....	59
9.4	Je pro vás pochvala nadřízeného motivující? .....	60
9.5	Dostává se vám pochvaly od nadřízeného? .....	61
9.6	Dostává se vám zpětné vazby od nadřízeného na vámi vykonávanou práci? .....	62
9.7	Máte zkušenost se syndromem vyhoření? .....	63
9.8	Jste spokojen s kolektivem, ve kterém pracujete? .....	64
9.9	Z jakého důvodu setrváváte ve společnosti? .....	66
9.10	Uvažujete o změně zaměstnání? .....	68
9.11	Jste spokojen s pracovními podmínkami? .....	69
9.12	Cítíte se dostatečně informován o dění ve společnosti .....	70
9.13	Jste spokojen s výší vaší mzdy? .....	71
9.14	Myslíte si, že jsou kritéria pro stanovení výše mzdy spravedlivá? .....	73
9.15	Pokud by vám byla nabídnuta vyšší pozice, bylo by pro vás rozhodující zvýšení mzdy? .....	74
9.16	Zdá se vám množství benefitů poskytovaných zaměstnavatelem dostatečné? .. .....	76
9.17	Jaké zaměstnanecké benefity využíváte? .....	77
9.18	Jaké zaměstnanecké benefity jsou/byly pro vás nejdůležitější? .....	79
9.19	Myslíte, že jste spravedlivě hodnocen nadřízeným v rámci oddělení? .....	82
9.20	Dochází při ročním hodnocení mezi vámi a nadřízeným k debatě, při které vám objasňuje, jaká má od vás očekávání a jestli tyto očekávání naplňujete? .....	83

9.21 Máte možnost se k tomu vyjádřit a říci svůj názor?.....	85
10 Vlastní návrhy řešení .....	87
10.1 Zlepšení komunikace.....	87
10.2 Mzdy.....	90
10.3 Zvyšování mezd .....	91
10.4 Povyšování a obsazování pozic.....	93
10.5 Motivace.....	94
10.6 Benefity .....	96
10.7 Hodnocení .....	97
ZÁVĚR .....	98
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	99

## ÚVOD

Motivace, evaluace a odměňování jsou velmi důležitá témata v oblasti lidských zdrojů. Znamenají dosažení shody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Cesta k dosažení spokojenosti na obou stranách je velmi komplikovaná, zejména proto, že naráží na další oblasti ve firmě, jako je například ekonomické oddělení, které mzdové prostředky musí pro tyto účely uvolnit. Na výši mzdových prostředků, které jsou naplánovány na celý rok, záleží potom další faktory. Rozpočet na mzdové náklady neovlivňuje pouze výši mezd, ale také množství dalších mimořádných odměn, náklady na poskytování benefitů a v neposlední řadě také možnost povyšování zaměstnanců. Zodpovědností a někdy možná až uměním personálního oddělení a vedení společnosti pak je, aby poskytnuté finance dokázali rozdělit tak, aby dosáhli maximální motivovanosti a spokojenosti zaměstnanců. To samozřejmě není snadné a bez dostatku informací o preferencích zaměstnanců je to spíše střílení naslepo. Je důležité zaměstnance velmi dobře znát, abychom byli schopni stanovit mix výše mezd, benefitů a pracovních podmínek, který se bude v maximální míře blížit očekávání zaměstnanců. Avšak udělat to tak, abychom uspokojili všechny zaměstnance, ale zároveň to bylo spravedlivé, je skoro až nemožné. Každý člověk má jiné potřeby, požadavky a přání.

Diplomová práce se zaměřuje na analýzu této oblasti, v první řadě na analýzu teoretickou na základě odborné literatury a následně analýzu praktickou. Stěženi částí praktické části je pak dotazníkové šetření, které by mělo pomoci odhalit preference zaměstnanců a odhalit kritické oblasti. V následných doporučeních budou uvedeny oblasti, které je nutné zlepšit stejně jako oblasti, kterých si zaměstnanci nejvíce cenní. Ty ceněné oblasti je třeba udržet a podporovat a na kritické oblasti se musí společnost zaměřit. K jejich vylepšení může přispět i několik navržených řešení včetně všech důsledků, které by mohly nebo měly mít. Záleží už pak jenom na vedení společnosti, jestli některé z nich zhodnotí jako prospěšné a vedoucí k požadovanému výsledku.

## **CÍLE PRÁCE**

Cílem diplomové práce je analýza současného stavu ve zkoumané firmě z hlediska motivace, hodnocení a s tím souvisejícím odměňováním a následně předložit návrhy pro lepší fungování společnosti vzhledem k těmto zkoumaným tématům.

## **METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

V první řadě je nutné najít oporu v odborné literatuře, tedy zpracovat zdroje a udělat tak podklad pro následnou analýzu.

Dalším krokem bude popis společnosti a stručné uvedení do situace v ní, zejména struktura zaměstnanců ve společnosti, která je důležitá pro pochopení celé problematiky. Na to bude následovat dotazníkové šetření vzorku zaměstnanců a zjištění současné situace z pohledu zaměstnanců. Rozbor jednotlivých otázek včetně grafů bude doprovázen komentářem autora k jednotlivým oblastem zkoumání.

Na to bude navazovat předložení návrhů navazujících na zjištěné údaje, které by měly vést k celkovému zlepšení kritických oblastí.

# **TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE**

## **1 Motivace**

Motivace je důležitá v životě pracovním i osobním. To, jak se zaměstnanec v práci cítí, patří mezi velmi důležité faktory, na kterých závisí jeho výkon. Samozřejmě, že je podstatné, jestli pracovník své práci rozumí a jestli ji provádí pečlivě a svědomitě a má tedy předpoklady být dobrým zaměstnancem, avšak pokud zaměstnanec není v práci spokojený, není možné, aby odváděl 100% výkon. Pokud má ale pocit, že si jeho úsilí někdo cení, že je pro firmu důležitý, mnohem více se snaží, aby odvedl svoji práci více než jen dobře.

Podle Koubka je motivace ochota něco dělat, podmíněná schopností této aktivity uspokojovat nějakou potřebu člověka.<sup>1</sup> Touto potřebou pak může být například touha po ocenění, ctížádost nebo prostý fakt, že člověka tato činnost baví a cítí se v ní být dobrý.

Pelán vysvětluje motivaci jako dynamický intrapsychický proces, v němž vzájemné vztahy podnětů subjektu (motivace vnitřní) a prostředí (motivace vnější) vytvářejí napětí, soustředění a zaměření aktivity, která po rozhodovacím procesu vede k cíli. Vzájemný vztah a souhrn hybných faktorů (motivů, pohnutek), které podmiňují a energizují lidské jednání v určité situaci.<sup>2</sup>

### **1.1 Zdroje motivace**

„Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí. Skutečností podílejících se na utváření motivace je celá řada. K základním zdrojům motivace patří:

---

<sup>1</sup> KOUBEK, Josef. *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 190 s. ISBN 80-7261-080-5. Str. 107.

<sup>2</sup> PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7. Str. 125.

1. Potřeby
2. Návyky
3. Zájmy
4. Hodnoty a hodnotové orientace
5. Ideály<sup>3</sup>

## 1.2 Motiv

Dvořáková definuje motiv jako pohnutku nebo důvod pro určité lidské konání. Může být také chápán jako např. potřeba, instinkt, pud, touha, hnací síla nebo zájem. Pojetí samotného motivu se liší v závislosti na motivační teorii vedení lidí. Zdrojem motivu mohou být podněty vnitřní, a to vědomé nebo nevědomé, nebo podněty vnější, tedy stimuly.<sup>4</sup>

## 1.3 Stimulace a stimuly

Podle Bedrnové je stimulace vnější záměrné působení na motivaci člověka. Podstatou stimulace je záměrné ovlivňování lidského chování. Účinnost stimulace závisí na tom, zda je adresována přiměřeně ve vztahu ke svému příjemci. Jinými slovy, čím lépe poznáme relativně stálou motivační strukturu člověka, jehož chceme ovlivňovat, tím snadněji se nám podaří vybrat z množství stimulačních podnětů právě ty, které budou v danou chvíli nejúčinnější. Elementem stimulace je stimul a používá se ho v následujících významech: vnější podnět, pobídka, popud, incentiva.<sup>5</sup>

## 1.4 Druhy motivace

Armstrong rozlišuje dva druhy motivace:

---

<sup>3</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0. Str. 365.

<sup>4</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2004, 157 s. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-468-6. Str. 51.

<sup>5</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0. Str. 399.

- **Vnitřní motivace** – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost k funkčnímu postupu.
- **Vnější motivace** – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odebrání platu nebo kritika.

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“ (termín a hnutí, které vyšlo z této koncepce), budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku.<sup>6</sup>

## 1.5 Motivační teorie

Motivační teorie vycházejí z teze, že motivace a stimulace pracovníků je řízena potřebami a zajištěnými možnostmi uspokojení těchto potřeb. Téměř všechny motivační teorie pocházejí od amerických psychologů a většinou se zaměřují na otázku, které potřeby působí motivačně. Problémy působí, že určité jednání může být zapříčiněno různými motivy a určitý motiv může vést k různému jednání. V praxi nejčastěji uplatňované motivační teorie jsou teorie potřeb (Maslow) a Herzbergerova teorie dvou faktorů. Motivační teorie spíše pomáhají pochopit proces motivace; manažeři a personalisté v nich najdou omezené doporučení pro praktické jednání.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s. Expert. ISBN 8024704692. Str. 161.

<sup>7</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2004, 157 s. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-468-6. Str. 51.

### **1.5.1 Teorie instrumentality**

„Teorie instrumentality, která tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.“<sup>8</sup>

### **1.5.2 Teorie zaměřené na obsah – Teorie potřeb**

Teorie, která se zaměřuje na obsah motivace, tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojování potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Také je známa jako teorie potřeb. Autory této teorie byli Maslow (1954) a Herzberg a kol. (1957), kteří ve svém dvoufaktorovém modelu vyjmenovali potřeby, které nazvali „satisfactory“.<sup>9</sup>

### **1.5.3 Teorie zaměřené na proces**

Teorie zaměřené na proces, které se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními (Vroom, 1964), cíli (Latham a Locke, 1979) a vnímáním spravedlnosti (Adams, 1965).<sup>10</sup>

## **1.6 Maslowova teorie potřeb**

Uspořádání potřeb podle Maslowa:

- a) Fyziologické potřeby jsou potřeby základní. Jejich naplnění je nezbytné pro přežití. Zahrnují potřebu vody, vzduchu, přiměřených klimatických podmínek, vše, čeho je třeba k udržení života.
- b) Potřeby jistoty a bezpečí znamenají zajištění a uchování existence i do budoucna, neexistenci nebezpečí nebo ohrožení.

---

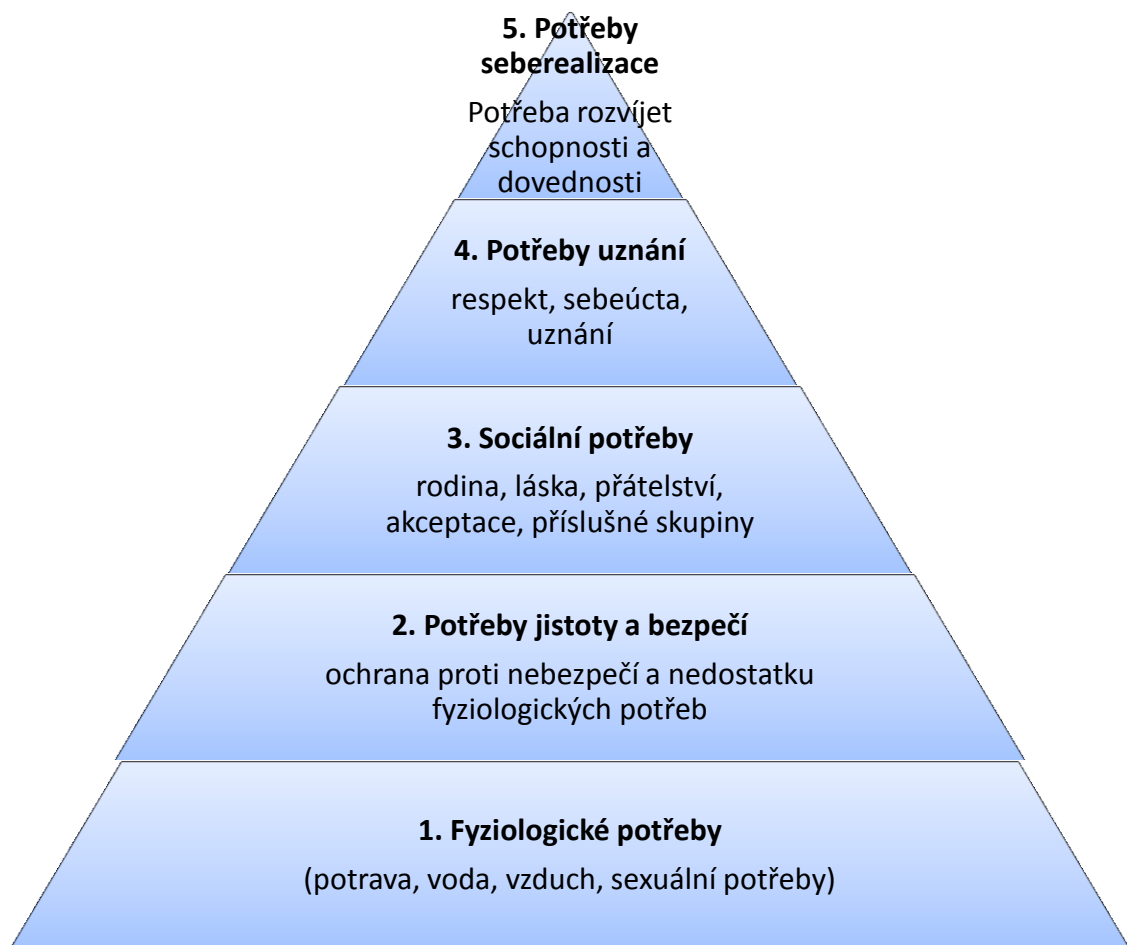
<sup>8</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2. Str. 221.

<sup>9</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2. Str. 221.

<sup>10</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2. Str. 221.

- c) Sounáležitost (láska, přátelství) představují potřebu začlenit se do nějaké skupiny, většího celku a také dobrých vztahů k ostatním lidem.
- d) Potřeby uznání a ocenění obsahují sebeocenění, respekt a uznání osoby ze strany ostatních.
- e) Sebeaktualizace je realizací potenciálu jedince Maslowovými slovy „být více a více sám sebou, stát se vším, čím je člověk schopen se stát“, realizovat všechny své schopnosti a talent.<sup>11</sup>

### 1.6.1 Obrázek č. 1: Maslowova pyramida potřeb



*Zdroj: Práce autora podle Armstronga<sup>12</sup>*

---

<sup>11</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press, 2008, v, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8. Str. 40.

## 1.7 Herzbergerova dvoufaktorová teorie

Frederick Hertzberg rozdělil lidské potřeby do dvou kategorií, které mají silný vztah k motivaci. Nazval je faktory hygieny a motivující faktory. Podle jeho názoru jsou tyto faktory stejnou měrou důležité z hlediska spokojenosti se zaměstnáním, ale fungují odlišnými způsoby.

K faktorům hygieny neboli prostředí patří:

- Plat
- Pracovní vztahy
- Pracovní podmínky
- Jistota zaměstnání
- Styl řízení
- Typ práce
- Pracovní doba

Podle Herzbergera faktory hygieny nemotivují lidi, aby dělali svou práci co nejlépe. Když jsou však nedostatečné, mohou demotivovat. Jinými slovy: mohou ovlivnit pracovní výkonnost nepříznivě.

K motivujícím faktorům patří:

- Úspěch
- Odpovědnost
- Uznání
- Postup, povýšení
- Výzva
- Práce sama

---

<sup>12</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

Tyto faktory podle Herzbergera povzbuzují lidi, aby se snažili pracovat dobře, a motivují je k nejlepším výkonům. Nicméně tyto faktory pravděpodobně nebudou motivovat, pokud nebudou uspokojeny faktory hygieny.<sup>13</sup>

## 1.8 Teorie X a Y

„Tato fascinující koncepce, která byla zdokumentována Douglasem McGregorem, pochází z prvních motivačních teorií, které stály za zmínku. Ten definoval lidské chování v souvislosti s přístupem k životu do dvou následujících protichůdných směrů.

Teorie X je založena na domněnce, že lidé jsou líní, nemají zájem o práci a o zodpovědnost a proto musí být nuceni či přemlouváni, aby něco udělali disciplinovaným způsobem za pomoci odměny.

Teorie Y je založena na opačném názoru, že lidé chtějí pracovat. Mají rádi úspěch, určité uspokojení ze zodpovědnosti a přirozeně hledají cesty, jak by jim práce přinesla pozitivní zkušenosti.

Pravdu mají oba názory. To, co McGregor popisuje, jsou extrémní postoje, které lidé zajímají. Samozřejmě existují zaměstnání, která je nesporně nudná a obyčejná, a ostatní, která jsou vyloženě zajímavá, a není žádným překvapením, že motivovat ty, kteří dělají to druhé, je snazší. Je to však věc pohledu.“<sup>14</sup>

„Teorie Y je bezesporu atraktivnější, naznačuje to, že motivace vytváří proces, který chce vytěžit to nejlepší z jakékoliv situace. Některá motivace může pomoci přesunout lidi z teorie X do teorie Y. Poté bude jednodušší vytvořit u pozitivní teorie Y principy

---

<sup>13</sup> FAIRWEATHER, A. *Jak být motivujícím manažerem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 187 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3002-8. Str. 177.

<sup>14</sup> FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 98 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6. Str. 16.

k dosažení ještě lepších motivačních pocitů a stále lepších výkonů. Určitě stojí za to na to pamatovat mezi ostatními věcmi.<sup>15</sup>

## 1.9 Vztah mezi motivací a výkonem

Výkonnost člověka je z hlediska jeho osobnosti determinována nejen pracovní způsobilostí, ale také jeho ochotou práci vykonávat, tj. pracovní motivací. Výkonová motivace je relativně stálá charakteristika osobnosti určená potřebou dosahovat úspěchu a potřebou vyhnout se neúspěchu. Obě potřeby jsou vlastní všem lidem, rozdílná je ale jejich intenzita. Osobnostně příznačná síla výkonové matice je určena poměrem: výkonová motivace = potřeba úspěchu / potřeba vyhnout se neúspěchu. Pokud převažuje potřeba dosáhnout úspěchu, setkáváme se spíše s lidmi aktivními, v opačném případě se jedná spíše o lidi pasivní, jednající v duchu přísloví „Kdo nic nedělá, nic také nezkazí.“<sup>16</sup>

K maximálnímu výkonu vede optimální motivace. Jak podmotivování tak i přemotivování vedou k nízkým výkonům. Škála motivace je značně interindividuálně proměnlivá například v závislosti na temperamentu, stabilitě osobnosti, neuroticitě. Lze říct, že jeden stejný podnět (například tedy výsledek hodnocení) může vést k rozdílným úrovním výsledné motivace (u jednoho k optimální motivaci, u jiného k motivaci nízké nebo nadměrné). U náročných a složitých prací je kvalita výkonu dříve poškozena vznikajícím napětím, než je tomu u prací jednoduchých.<sup>17</sup>

## 1.10 Motivační program

„Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v organizaci s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace

---

<sup>15</sup> FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 98 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6. Str. 16.

<sup>16</sup> PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006, 254 s. Manažer. ISBN 80-247-1706-9. Str. 173.

<sup>17</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7. Str. 17.

zaměstnanců. V konkrétní podobě motivační program tvoří předcházejícím rozbořem podložený a k naplňování organizačních potřeb a cílů zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci, a to v těch aspektech, které jsou z hlediska organizace aktuálně či trvale významné. Na motivaci lidského chování i pracovních jednání může v zásadě působit cokoliv. Všechno ti, co pro konkrétního pracovníka může být důležité či významné, musí zajímat také organizaci. Je v zájmu každé organizace, aby ty skutečnosti, které mohou být v uvedeném smyslu významné, měla „pod svou kontrolou“, resp. aby management organizace a v jeho rámci všichni manažeři postupovali ve všech výše uvedených oblastech takovým způsobem, který by vytvářel předpoklady pro dosažení optimální úrovně pracovní motivace u všech pracovníků organizace resp. alespoň u jejich převážné většiny. Poznatky o povaze pracovního jednání lidí umožňují formulovat určité obecné předpoklady výkonnosti pracovníků, jejich pracovní ochoty a spokojenosti. K těm významnějším patří:

- Pracovníci vykonávají práci, která je smysluplná, má pro organizaci význam a jsou s ní identifikováni (nebo alespoň práci, která není v rozporu s jejich osobními hodnotami).
- Pracovníci vykonávají práci, která je pro ně zajímavá, přiměřeně náročná a která poskytuje možnosti osobního rozvoje.
- Pracovníci mají perspektivu a konkrétní možnosti odborného růstu a funkčního postupu.
- Pracovníci jsou za svou práci hodnoceni způsobem, který z hlediska obsahového odpovídá množství a kvalitě odvedené práce i jejímu významu pro organizaci, z hlediska formálních pak respektuje jejich oprávněná očekávání.
- Pracovníci jsou přiměřeně informováni o všech skutečnostech, které jsou pro ně významné, ale i hledisek obecně lidských.

- Pracovníci pracují v podmínkách příznivého sociálního klimatu a jsou vedeni způsobem, pro který je charakteristickým rysem vzájemná tolerance a respektování jejich důstojnosti.<sup>18</sup>

### 1.11 Manažerská motivační strategie

V praktickém uplatňování zásad vedení lidí, tj. vč. motivace pracovníků, se formulují základní principy tzv. manažerské motivační strategie, která představuje aplikovaný soubor poznatků, metod a praktických postupů a návodů k nim jak z oblasti psychologie práce, tak i teorie a práce obecného managementu, které se týkají vedení lidí při plnění hlavních cílů podniku. Je určena pro vedoucí zaměstnance na všech stupních řízení. Pro manažerskou motivační strategii je charakteristické:

- Spojení krátkodobého (situačního) aspektu s dlouhodobým (strategickým) aspektem
- Individualizace přístupu podle specifik podniku spojená se snahou o algoritimizovaná a programovatelná řešení
- Realizovatelnost rozhodnutí v praktickém řízení
- Použitelnost metod i pro neprofesionála v oblasti psychologie
- Možnost součinnosti a používání odborných služeb personálně – poradenských organizací

Vytváření a hodnocení účinnosti praktické motivační strategie je rovněž zdrojem pro poznání obecně teoretických disciplín, ověřuje jejich účinnost, přináší řadu nových poznatků a naznačuje vývojové trendy ve vývoji managementu.<sup>19</sup>

### 1.12 Kritika jako nástroj motivace

Kritika je nutná, je to součást života, stejně jako například konflikt. Taky bychom se rádi vyvarovali pokud možno všech konfliktů. Ale to je nereálné. Konflikty byly, jsou a

---

<sup>18</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0. Str. 412.

<sup>19</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9. Str. 218.

budou. Stejně tak kritika. A zda nám to je, či není příjemné, o to se život nestará. Proto je lepší se s tím smířit, a pokusit se nepříjemné změnit – když ne v příjemné, tedy aspoň v neutrální.<sup>20</sup>

### 1.13 Syndrom vyhoření

„Chronický, dlouhodobý stres bez vyhlídky na řešení, se může projevit až syndromem vyhoření. Ohrožuje zejména pracovníky, jejichž pracovní náplní je kontakt s lidmi (manažery, učitele, poradce, obchodníky, apod.). V současnosti i vzhledem k neustále rostoucím požadavkům na výkonnost, zrychlujícímu tempu změn a menšímu akcentu na sociální ohledy k zaměstnancům riziko syndromu vyhoření narůstá.“<sup>21</sup>

#### 1.13.1 Syndrom vyhoření má 5 fází:

##### 1) Nadšení.

Týká se zejména začínajících zaměstnanců, kteří jsou ochotni práci mnohé obětovat, nehledí na odpracované hodiny přesčas, projevují velkou iniciativu. Často ale narážejí na neochotu, nepochopení ze strany ostatních. To v nich má vyvolávat určitý neklid, popř. drobná zklamání.

##### 2) Stagnace.

Pokud se zklamání kumulují, začíná pracovník konfrontovat svoje velká očekávání s reálnými možnostmi. Překážky se mu zdají větší a větší, směřuje se s tím, že vše se mu nebude dařit. Ze své snahy bývá často unavený, vyčerpaný. Začíná svoje priority vidět i jinde než v práci, ovšem často mu na ně nezbývá čas, energie. Uvědomuje si nerovnováhu v oblasti work-life balance.

##### 3) Frustrace.

Nenaplňování cílů, byrokratické překážky, velmi pasivní okolí, to vše přispívá ke stavu frustrace. V oblasti psychiky může docházet ke chronickému vyčerpání – člověk nemá na nic chuť. Náladou je podrážděný, jeho prožívání je výrazně

---

<sup>20</sup> RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 135 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2. Str. 31.

<sup>21</sup> KOUBEK, Ladislav. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2013, 127 s. ISBN 978-80-210-6384-6. Str. 114.

negativní. Znamky stresu zde přecházejí z akutních do chronických, dlouhodobých.

#### **4) Apatie**

Někdy se používá pojem HH syndrom (helplessness and hopelessness) – bezmoc a beznaděj. Dlouhodobá frustrace vede ke ztrátě zájmu, omezení aktivit na minimum. Pracovník je ještě schopen s vypětím všech sil zvládat svoje pracovní úkoly, ale jeho iniciativa klesla na minimum. Cítí se svou prací obtěžován, dostávají se nesplněné úkoly, chyby v práci, které jsou předmětem kritiky a komentářů ostatních. Problémy mohou postupně narůstat, až je přestává zvládat.

#### **5) Vyhoření.**

Pocit absence smyslu, naprostého vyčerpání, beznaděje. Může se projevit i výrazným zhoršením zdravotního stavu, nemocí. Člověk ztratil kontrolu nad sebou i nad okolnostmi. V tomto stádiu je nezbytná výrazná změna pracovního režimu, popř. odborná pomoc.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> KOUBEK, Ladislav. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2013, 127 s. ISBN 978-80-210-6384-6. Str. 114.

## 2 Evaluace

„Hodnocení práce představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci.“<sup>23</sup>

Evaluace neboli hodnocení se řadí mezi velmi významné nástroje řízení společností. Má velký význam zejména pro řízení lidských zdrojů, kde na základě hodnocení lze určit, jestli konkrétní zaměstnanec odvádí svou práci dobře, jestli se hodí na pozici, kterou vykonává, jestli přichází v úvahu jeho kariérní růst nebo již dosáhl svého profesního vrcholu. Je však nutné toto hodnocení provádět správným způsobem, použít vhodný typ hodnocení a získané informace co nejlépe zpracovat, aby nám správně posloužily.

### 2.1 Typy hodnocení

1. **Neformální hodnocení** spočívá v každodenní komunikaci vedoucího s pracovníky. Vedoucí reaguje na úroveň práce, kterou jeho podřízení odvádějí. Toto hodnocení je častější, než si běžně uvědomujeme. Věty jako „Ano, v pořádku, můžete to poslat.“ nebo „Máte zde několik chyb, zkontrolujte to ještě jednou.“ Jsou už hodnocením. Bohužel, naši manažeři se často dopouštějí dvou velkých chyb:

- Zapomínají sdělovat pracovníkům názor na kvalitu jejich práce;
- Vyjadřují se k nedostatkům, ale opomíjejí pochválit dobrou práci. Jeden mistr ve stavební firmě se vyjádřil takto: „Lidé poznají, že jsem spokojen, podle toho, že jim nenadávám.“

Takovým přístupem se manažer připravuje o významný motivační nástroj. Opravování nedostatků a posilování žádoucích pracovních návyků, stejně jako upevňování a rozvoj znalostí a dovedností jsou jedněmi ze základních prvků koučování. Do této kategorie hodnocení také většinou patří nepříjemné pohovory jako reakce na aktuální nedodržení kázně, nevhodné jednání s lidmi nebo nepřítomnost v práci.

---

<sup>23</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s. Expert. ISBN 8024704692. Str. 567.

2. **Finanční hodnocení** slouží ke spravedlivému stanovení mzdy pracovníkovi. Finanční hodnocení by mělo odrážet, jak si organizace váží náročnosti práce, kterou pracovník vykonává (základní plat), a jeho výsledků či osobního přístupu (pohyblivá složka platu). I zde se můžeme setkat s chybami:
  - Vedoucí nevysvětlují podřízeným, co je vedlo ke stanovení výše odměny, a tím hodnocení ztrácí motivační účinek;
  - Vedoucí se vyhýbají rozlišování mezi dobrými a špatnými pracovníky.
3. **Systematické hodnocení** zavádějí firmy, aby zvýšily účinnost motivačního systému a současně usměrnily rozvoj zaměstnanců. Takové hodnocení se provádí v ročních, pololetních nebo čtvrtletních intervalech. Sestává z několika etap (sledování hodnoceného, příprava, hodnotící pohovor a opět sledování hodnoceného v dalším období). Dnes se u nás používá už prakticky ve všech firmách.
4. **Víceúrovňové hodnocení** (hodnocení 360°) není u nás zatím tak běžné jako ostatní uvedené typy hodnocení. Pracovník je hodnocen z více pohledů – vedle hodnocení nadřízeného se používá sebehodnocení, hodnocení spolupracovníky na stejné úrovni řízení, hodnocení podřízenými a nezřídky i hodnocení obchodními partnery. Toto hodnocení používá několika kritérií, jimiž jsou například odborná úroveň, organizace práce, týmová spolupráce, motivování, zvládání krizových situací atd., která jsou rozpracována do stupnic, například 1-7. Víceúrovňové hodnocení spočívá ve vysvětlení významu této akce a posléze vyplnění dotazníků všemi uvedenými stranami. Výstupem pak jsou obvykle grafy, které srovnávají:
  - Jednotlivé škálové hodnoty sebehodnocení;
  - Škálové hodnoty podle hodnotitele (vedoucího);
  - Průměrné škálové hodnoty podle spolupracovníků
  - Průměrné škálové hodnoty podle podřízených;
  - Průměrné škálové hodnoty podle zákazníků.

Hodnocený pracovník tak vlastně získává zpětnou vazbu o názoru ostatních na svou práci a příležitost k zamyšlení nad sebou samým. Aby tato hodnocení nebyla zneužitelná, bývají často anonymní a celou akci zabezpečují specializovaní pracovníci personálního oddělení nebo externí organizace.<sup>24</sup>

## 2.2 Metody hodnocení

„Obecná klasifikace metod je následující:

- Měření vlastností: zdali má hodnocený vlastnosti jako spolehlivost, pracovitost, iniciativa, kreativita apod.;
- Měření chování: jako chování se má nebo nemá v rámci pracovní činnosti projevit;
- Měření výsledků<sup>25</sup>

## 2.3 Význam a cíl hodnocení

- a) Umožnit zaměstnanci a manažerovi zhodnotit vlastní výkon ve srovnání se současnými cíli a s plánovaným výkonem.
- b) Určit silné a slabé stránky a z tohoto odvodit, na co je zapotřebí zaměstnance proškolit.
- c) Stanovit prostředky, pomocí nichž mohou být měřeny cíle a úkoly.
- d) Stanovit kariérovou dráhu
- e) Poskytnout podporu a rady ze strany hodnotitele<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 133 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2313-6. Str. 61.

<sup>25</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7. Str. 67.

<sup>26</sup> MARTIN, David M. *Personalistika od A do Z: [výkladový slovník důležitých pojmů: příklady z praxe]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, xi, 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4. Str. 77.

## 2.4 Kritéria hodnocení

Kritérium je ukazatelem výkonu (výsledek činnosti) nebo výkonnosti (připravenosti podávat výkony), podle něhož hodnotíme úspěšnost (nebo naopak neúspěšnost) zaměstnance. Kritéria významně ovlivňují výkony pracovníků a jejich nesprávné nastavení může vést k nežádoucímu chování, které může ohrozit ekonomické výsledky organizace.

Kritéria musíme proto volit velmi uvážlivě, vždy s ohledem na strategii firmy a firemní hodnoty. Strategie firmy se promítá do pracovních cílů jedinců a do ukazatelů typu: plnění termínů, počet vyrobených kusů počet nových zákazníků, počet chyb aj. (tzn. do měřitelných výsledků nebo důsledků pracovní činnosti). Firemní hodnoty se promítají do ukazatelů, které ovlivňují způsob provádění pracovních činností (tzn. do kompetencí). Oba typy ukazatelů mohou být vzájemně provázány ve smyslu příčina – důsledek (například příčinou velkého počtu chyb účetní může být její nedostatečná kompetence „znalost daňových předpisů“). Při hodnocení zaměstnanců bychom měli vycházet z kombinace obou kategorií kritérií, abychom zjistili nejen dosahování „správných cílů“, ale také používání „správných cest“ ke stanoveným cílům.<sup>27</sup>

## 2.5 Chyby při hodnocení

Abychom dosáhli relevantního výsledku, který nám dobře poslouží a ukáže skutečný stav, musíme se vyvarovat chyb při hodnocení.

Wágnerová rozlišuje tyto chyby:

- **Metodické chyby:**
  - Hodnocení osoby, nikoliv výkonu
  - Ovlivnění náladou
  - Nedostatek informací

---

<sup>27</sup> PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5. Str. 42.

- **Politikaření, zvýhodňování přátel, známých**
  - Změrné zkreslení
- **Chyba centrální tendence**
  - Malý kontrast
- **Chyba časového sledu (vzdálenosti)**
  - Obdobně hodnotí kritéria jdoucí po sobě
- **Sériový efekt**
  - Snižování diferencí při větším množství kritérií a hodnocených
- **Předčasné závěry**
  - Předsudky, např. podle vzhledu, zveličování „nesympatických“ vlastností
- **Nesprávná měřítka**
  - Příliš mírná měřítka: tendence nadhodnocovat kvalitu hodnocení. Hodnotitel nechce žádnému pracovníkovi uškodit a posuzuje celou skupinu kladně
  - Příliš přísná měřítka
  - Tendence k „průměrnému“ hodnocení: hodnotitelé se brání používání krajních hodnot (především negativních). Může se též stát, že v průběhu posuzovatel stále snižuje rozdíly v hodnocení jednotlivých pracovníků a stále více se přibližuje k průměrným hodnotám
- **Egocentrická chyba**
  - Hodnotitel posuzuje pracovníka podle sebe a vnáší své vlastní měřítko. Podobné lidi hodnotí pozitivně
- **Kumulativní chyba**
  - Hodnotitel předpokládá, že pokud hodnocený odváděl dobrý výkon v minulosti, musí být kladně hodnocen i nadále nebo naopak
- **Efekt nedávnosti**
  - Hodnotitel posuzuje výkonnost pracovníka pod vlivem nedávných výsledků a nebere v úvahu výsledky za celé období. Této chyby se hodnotitel může vyvarovat průběžným zapisováním výkonů pracovníka.
- **Aroganční chyba**

- Názor posuzovatele nemusí být předem správný. Tvrdohlavost a neústupnost není vždy dobrá vlastnost
- **Přehlušovací efekt**
  - Malý počet dojmů přehlušuje ostatní, často podstatnější
- **Haló efekt**
  - Hodnotitel posuzuje pracovníka na základě celkového dojmu a ne podle skutečně dosažených výsledků. Kladné hodnocení získává pracovník, který více mluví, než pracuje.
- **Efekt svatozáře**
  - Všeobecná oblíbenost – neoblíbenost hodnoceného se přenáší i na hodnotitele.
- **Vliv cizích názorů**
  - Osobní slepota hodnotitele, dávají na řeči
- **Posuzovatel je „dobrotisko“**
  - Efekt „Ježíška“, který naděluje i zlobivým dětem, protože mu jich je líto
- **Sympatie – antipatie**
  - Hodnocení je zakresleno sympatií nebo antipatií hodnoceného k hodnotiteli. Často vnáší do hodnocení osobní vztah k pracovníkovi<sup>28</sup>

## 2.6 Evaluační proces

Proces hodnocení bývá obvykle popsán v interní směrnici nebo v jiném interním dokumentu a obvykle obsahuje následující podstatné informace:

- **Termín konání hodnocení**

V organizaci je vybrán takový termín, který umožňuje zachovat návaznost dalších procesů (změny ve mzdách a odměnách, tvorba budgetu na rozvoj zaměstnanců atd.) a nezasahuje do období s nejvyšší vytížeností zaměstnanců (hodnotitelů i hodnocených).

---

<sup>28</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7. Str. 90.

- **Časová posloupnost hodnocení**

V některých organizacích probíhají hodnotící rozhovory na všech úrovních řízení současně (nejčastěji se tímto postupem setkáváme v organizacích s dobře fungujícím systémem interní komunikace, kde dochází k efektivnímu sdílení informací). V jiných organizacích je preferován postup od top managementu směrem k nižším úrovním řízení (tento postup převažuje v organizacích řízených „shora“ a podporuje zejména efektivní dekomponování cílů organizace, předávání strategických informací a přejímání „vzorového“ vedení hodnotících rozhovorů. V některých organizacích je upřednostňován postup od nižších úrovní řízení po top managementu (tento postup je obvyklý v organizacích řízených „zespoda“, tj. „učících se organizacích“, neboli v organizacích, kde je dobrým zvykem realizovat změny na základě podnětů „zdola“).

- **Kdo koho hodnotí**

V hierarchické organizační struktuře je vztah mezi hodnotitelem a hodnoceným dán formální organizační strukturou. Tzn. hodnotitelem je přímý nadřízený, hodnoceným je přímý podřízený. V maticově řízených organizačních strukturách se hodnotitelem může stát každý, kdo přiděluje jinému zaměstnanci práci a následně ji kontroluje a vyhodnocuje. Rozhodovací a schvalovací pravomoc v oblasti řízení lidí však zůstává pouze v rukách formálního přímého nadřízeného. V případě, že hodnotitel má za úkol hodnotit více než 15 hodnocených (tzn. zadává a kontroluje práci více než 15 zaměstnanců), je nasnadě zvážit adekvátnost organizační struktury. V některých organizacích se využívá pro hodnocení tzv. 360° zpětné vazby, při nichž se hodnotiteli stávají nadřízení, kolegové, podřízení a zákazníci.

- **Způsob záznamu hodnocení**

Seznam a umístění formulářů pro hodnocení, způsob jejich vyplňování a oběhu (komu a kdy je předat).

- **Vztah mezi systémem hodnocení a ostatními personálními systémy**

Návaznost na odměňování, rozvoj, kariérní růst apod.

- **Metodické pokyny**

Detailní popis kritérií a úrovní kompetencí, způsob vedení hodnotícího rozhovoru, způsob řešení rozporů aj.

- **Další povinnosti pro hodnotitele a hodnocené**

V některých organizacích se setkáváme s přebujelou interní dokumentací, která mnohdy odpovídá požadavkům různých norem (například ISO), ale v organizaci se jí nikdo neřídí. Při tvorbě interní dokumentace doporučujeme využívat procesního přístupu, který akcentuje záznam informací z pohledu řízení daného procesu. Rovněž v této oblasti doporučujeme spolupráci personalistů s ostatními manažery (například v procesu připomínkování interní dokumentace), abychom předešli nesprávnému výkladu nebo zbytečně kolizi mezi business plány a plány v oblasti řízení lidských zdrojů.<sup>29</sup>

## 2.7 Fáze hodnocení

Podle Koubka lze postup při hodnocení rozdělit do tří období, z nichž každé má několik fází:

### 1) Přípravné období má čtyři fáze:

- Rozpoznání a stanovení předmětů hodnocení, stanovení zásad, pravidel a postupu hodnocení a vytvoření formulářů používaných k hodnocení.
- Analýza pracovních míst, popřípadě revize existujících popisů a specifikací pracovních míst i v organizaci jako celku a o možnostech jeho zlepšení i představu o kategoriích pracovníků a pracovních míst, na něž se hodnocení zaměří, i o jejich požadavcích na pracovníka.
- Formulování kritérií výkonu, volba metod hodnocení a klasifikací (stupnic) pro rozlišování různé úrovně pracovního výkonu, určení rozhodného období pro zjišťování informací o pracovním výkonu.
- Informování pracovníků o přípravném hodnocení a jeho účelu, zejména o kritériích hodnocení a normách pracovního výkonu, o tom jaký výkon se od nich očekává.

---

<sup>29</sup> PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5. Str. 73.

## **2) Období získávání informací a podkladů má dvě fáze:**

- Zjišťování informací např. pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumání výsledků jejich práce je pro hodnocení pracovníků rozhodující fází. Klíčovou otázkou přitom je, kdo je oprávněn tyto informace zjišťovat a vlastně hodnocení provádět.
- Pořízení dokumentace o pracovním výkonu. Tato fáze je nesmírně důležitá, protože k záznamu je možné se kdykoliv vrátit a získat retrospektivní informaci. Písemný záznam omezuje pozdější spory a diskuse, je nástrojem zpětné vazby mezi hodnoceným a hodnotitelem, dokumentace by se měla pořizovat jednotným způsobem a jednotným způsobem by měla být i ukládána.

## **3) Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu má tři fáze:**

- Vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností pracovníků, které se musí provádět podle standardního postupu. Zpravidla se při tom porovnávají skutečné výsledky práce s normami výkonu či očekávanými výsledky práce, chování pracovníků se standardními požadavky na chování a schopnosti a další vlastnosti pracovníků s požadavky pracovního místa, jeho specifikace a další vlastnosti pracovníků s požadavky pracovního místa, jeho specifikací. Existuje přitom značné riziko subjektivního přístupu, protože i objektivní ukazatele výkonu (výsledky) je třeba interpretovat. Výstupy této fáze musejí mít písemnou podobu.
- Rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích z hodnocení vyplývajících a o možných cestách řešení problémů souvisejících s pracovním výkonem. Tato fáze je rozhodující pro zlepšování pracovního výkonu pracovníka. Na ní záleží, zda bude mít hodnocení pracovníka motivující efekt či nikoliv.

- Následné pozorování pracovního výkonu pracovníka, poskytování pomoci při zlepšování pracovního výkonu, zkoumání efektivnosti hodnocení.<sup>30</sup>

## 2.8 Předmět evaluace

Hodnocení pracovníků je důležitou součástí řízení lidských zdrojů ve firmě. Je postaveno na různých typech kritérií, jež bývají v systému hodnocení kombinovány – jsou to ukazatele, plnění úkolů (cílů) a osobní kvality (kompetence).

### I. Ukazatele

Jsou to objektivní kvantitativní údaje plnění úkolu pracovníkem. Jejich výhodou je objektivita. Jejich nevýhodou jsou však nestejně podmínky, které mají různí pracovníci. Jsou regiony, kde obchodník snáze plní objem smluv, protože jsou oblasti bohatší, a tudíž disponují movitějšími klienty, je tam více velkých firem atd. A vedle toho existují regiony chudé s minimem možností. Jsou střediska, kde je dosažení zisku snadnější, než na střediscích jiných. Proto bývají často ukazatele stanovovány individuálně. Patří mezi ně například:

- Počet vyrobených výrobků (kvantita) – výroba;
- Množství nedodělků, chyb, zmetků (kvalita práce) – výroba;
- Množství nehod a havárií – doprava;
- Počet nebo objem získaných zakázek – obchod;
- Podíl na trhu v daném regionu – obchod;
- Zisk, produktivita práce na středisku atd. – manažeri;
- Počet reklamací a stížností – všechny oblasti činnosti.

### II. Plnění úkolů (cílů)

Jde obvykle o úkoly, které vyplývají z předchozího hodnocení, avšak někdy mohou být v průběhu hodnoceného období vneseny aktuální úkoly nové. Úkoly bývají často určovány jako podněty k dosahování ukazatelů

---

<sup>30</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003, 248 s. Manažer. ISBN 80-247-0602-4. Str. 127.

(reorganizace výroby jako nástroj zvýšení počtu výrobků, získání nového klienta jako nástroj zvýšení objemu nových zakázek, absolvování školení o obchodní komunikaci jako nástroj zlepšení podílu na trhu). Je důležité přesně stanovit, jak má vypadat výsledek plnění – jinak může být hodnocení plnění sporné. Plnění úkolů se hodnotí alternativně (splněno – nesplněno) nebo kvantitativně odhadem (splněno na 100%, 70% atd.).

### III. **Osobní kvality** (kompetence)

Osobní kvality (kompetence) spočívají v hodnocení určité složky chování nadřazených (znalosti, dovednosti, postoje). Osobní kvality jsou podmínkou plnění úkolů (cílů). Nejsou-li úkoly plněny, pak se zajímáme o to, zda je to způsobeno nedostatky v určité osobní kvalitě. Jsou to kritéria subjektivní a jsou použitelná prakticky v jakékoliv činnosti. Narážejí však na potíže, která vyplývá z jejich podstaty – na subjektivní zkreslení: přílišnou mírnost vedoucího, jeho nadměrnou přísnost, sympatie či antipatie vůči některým pracovníkům atd. Subjektivitu však lze značně omezit výcvikem hodnotitelů.<sup>31</sup>

## 2.9 Cíle systému hodnocení

Cíle systému hodnocení umožňují zaměstnanci a manažerovi zhodnotit vlastní výkon ve srovnání se současnými cíli a s plánovaným výkonem

- a) Určit silné a slabé stránky a z toho odvodit, na co je zapotřebí zaměstnance proškolit.
- b) Stanovit prostředky, pomocí nichž mohou být měřeny cíle a úkoly
- c) Stanovit kariérovou dráhu
- d) Poskytnout podporu a rady ze strany hodnotitele.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 133 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2313-6. Str. 63.

<sup>32</sup> MARTIN, David M. *Personalistika od A do Z: [výkladový slovník důležitých pojmů: příklady z praxe]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, xi, 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4. Str. 77.

## 2.10 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor neboli interview je těžištěm formálního hodnocení výkonnosti. Má vést k získání komplexního pohledu na výkonnost jedince za minulé období a umožnit sladění pohledu na výkonnost a problémové oblasti mezi nadřízeným a hodnoceným pracovníkem. Hodnotící rozhovor je účelová diskuse, která má dospět k pevným a dohodnutým závěrům o budoucím rozvoji hodnoceného, o všech oblastech vyžadujících jeho zlepšení a o tom, jak tohoto zlepšení dosáhnout. Je třeba využít širokou škálu interpersonálních dovedností, aby rozhovor vedl k úspěšnému závěru.<sup>33</sup>

## 2.11 Využití výsledků pracovního hodnocení

Výsledky pracovního hodnocení jsou pro vedení společnosti důležité a lze je podle Kahleho využít zejména k těmto účelům:

1. Rozhodování o platech (odměňování),
2. Stanovení budoucího využití zaměstnance,
3. Zjištění potřeb doškolování a dalšího rozvoje zaměstnance,
4. Motivace zaměstnance k docílení vysokých pracovních výkonů
5. Zlepšení vzájemných vztahů a pochopení mezi vedoucími a vedenými
6. Zlepšení výkonnosti, resp. výkonového potenciálu zaměstnanců.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7. Str. 83.

<sup>34</sup> KAHLE, Bohuslav. *Praktická personalistika: zaměstnanec - zaměstnavatel - stát: vztahy - práva - povinnosti*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 1994, 256 s. ISBN 80-85856-06-9. Str. 246.

### 3 Odměňování

Odměňování pracovníků je jednou z nejdůležitějších součástí personálního vedení. Spočívá v přípravě, realizaci a rozvíjení procesů odměňování. Poskytuje široký rozsah možností. Z pravidla jsou odměny spojeny s charakterem, významem a množstvím odvedení práce. Vycházejí i z výkonu pracovníka, z jeho schopností a dovedností, ze způsobů práce se znalostmi. Organizace mají svoji specifika a specifické podmínky, z kterých musí vycházet i systém odměňování. Obecně zákoník práce ukládá povinnost vedoucí pracovníkům „zabezpečovat odměňování zaměstnanců podle mzdových předpisů a kolektivních smluv popřípadě vnitřních mzdových předpisů nebo pracovních smluv, diferencovat mzdu zaměstnanců podle jejich výkonnosti a zásluh a konečné výsledky práce“.<sup>35</sup>

#### 3.1 Zásady odměňování

Základní zásady odměňování vycházejí z filozofie a obecných principů přijaté strategie v organizaci. Můžeme je vyjádřit v následujících přístupech:

- **Řiditelnost** (proveditelnost a využitelnost v personálním vedení)
- **Strategie** (odvíjí se od dlouhodobých strategických záměrů organizace)
- **Hospodárnost a ekonomie** (závisí na ekonomických možnostech organizace a vyžaduje průběžnou kontrolu nákladů)
- **Spravedlnost** (za hodnoty, které skutečně vytvářejí a jak si pracovníků ceníme)
- **Přiměřenost** (přiměřené podmínkám organizace a kategoriím s jinými lidmi a dosaženými výsledky)
- **Diferencovatelnou** (pro různá pracovní místa, různé pracovníky a různý čas)
- **Důslednost** (důsledné dodržování rozhodnutí o odměně s vyloučením subjektivních faktorů)
- **Transparentnost** (průhledné a srozumitelné pro pracovníky)

---

<sup>35</sup> ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013, 336 s. ISBN 978-80-7452-038-9. Str. 211.

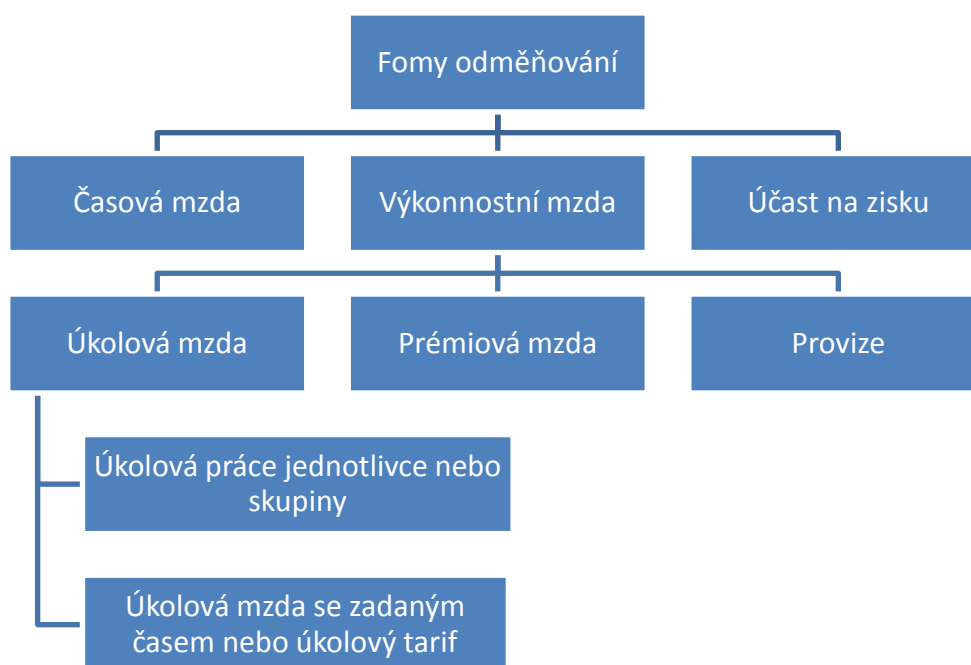
- **Motivace** (k získání angažovatelnosti a věrnosti organizaci)<sup>36</sup>

### 3.2 Formy odměňování

Zaměstnanci mohou být odměňováni různými formami, a to v souvislosti s prací, kterou odvádějí. Určitě bude mít jinou formu odměňování dělníka, který je většinou placen podle odpracovaných hodin, a obchodního zástupce, který bývá hodnocen podle prodaného množství.

Keasler rozděluje mzdu podle následujícího obrázku:

3.2.1 Obrázek č. 2: Formy odměňování



Zdroj: Práce autora dle KAESLERA<sup>37</sup>

<sup>36</sup> ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013, 336 s. ISBN 978-80-7452-038-9. Str. 211.

<sup>37</sup> KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST. *Praktická podniková personalistika*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 143 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-913-5. Str. 65.

### 3.2.2 Časová mzda

Při časové mzdě určuje výši odměny za práci pracovní doba. Pokud je např. sjednána hodinová mzda, vyplývá z toho týdenní nebo měsíční mzda. Obvykle je časová mzda tím vyšší, čím je daný výkon pro podnik důležitější.

K časové mzdě jako k formě odměňování se přistupuje, když:

- Pracovní výkon není měřitelný (např. v administrativě),
- Zaměstnanec nemůže ovlivnit množství práce (např. na běžícím páse),
- Kvalita práce je pro podnik velmi důležitá

#### 3.2.2.1 Výhody:

- Hrubý výdělek lze snadno spočítat
- Práci lze provádět v přiměřeném pracovním tempu, čímž se šetří pracovní síly a provozní prostředky a snižuje se nebezpečí úrazu

#### 3.2.2.2 Nevýhody:

- Nemotivuje ke zvýšení pracovního výkonu, protože svědomitá důkladná práce není automaticky lépe odměňována
- Podnik musí kvůli kontrole pracovního výkonu provádět kontroly množství a jakosti<sup>38</sup>

### 3.2.3 Úkolová mzda

Úkolová mzda je extrémní forma výkonnostní mzdy. U ní závisí výše pracovní odměny na odvedeném výkonu. Pro úkolovou mzdu je rozhodující jen odvedené množství. Úkolová mzda musí však být pro danou práci vhodná. V úvahu přicházejí pouze pracovní činnosti, u kterých si může zaměstnanec sám určovat pracovní tempo a u kterých se práce, které je třeba vykonat, stále opakují a pracovní výsledek se dá měřit

---

<sup>38</sup> KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST. *Praktická podniková personalistika*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 143 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-913-5. Str. 66.

v jednotkách. Úkolová mzda se může vyskytovat jako úkolová práce jednotlivce nebo skupiny i jako úkolová mzda se zadaným časem nebo úkolový tarif.<sup>39</sup>

### **3.2.4 Prémiová mzda**

Prémiová mzda je forma výkonností mzdy, při které se k pevné základní mzdě vyplácí dodatečná prémie za zvláštní výkony. Výše základní mzdy odpovídá minimální tarifní mzdě. Na rozdíl od úkolové mzdy se prémie neřídí podle rychlosti, ve které se vyrobí určitý počet kusů, ale podle toho, zda jsou určité výkony odvedeny v nadprůměrné kvalitě.<sup>40</sup>

### **3.2.5 Provize**

Provize se vyplácí dodatečně k pevnému základnímu platu a jsou poměřovány na základě prodaných jednotek. Zaměstnanec přitom obdrží procentuální podíl a obratu podniku. Výše provize se může řídit např. podle obratu zaměstnance nebo podle počtu kusů, které prodal. V úvahu připadají i jiné podmínky např. že prodejce dostane provizi, pokud prodá neprodejný „ležák“. Provize se často používají jako pobídka ke zvýšení produktivity v podniku.<sup>41</sup>

### **3.2.6 Podíl na zisku**

Zatímco u dříve jmenovaných forem odměňování jsou zaměstnanci odměňováni podle svého pracovního výkonu, při podílu na zisku se podílejí na zisku podniku, tedy na dosažených přebytcích. Tím se jim zvyšuje běžný příjem. Měl by to být podnět zaměstnance, aby usilovali o hospodárnost podniku. Kromě toho tím dochází ke

---

<sup>39</sup> KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST. *Praktická podniková personalistika*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 143 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-913-5. Str. 66.

<sup>40</sup> KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST. *Praktická podniková personalistika*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 143 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-913-5. Str. 66.

<sup>41</sup> KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST. *Praktická podniková personalistika*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 143 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-913-5. Str. 66.

zlepšení vztahu mezi zaměstnanci a vedením podniku. Proto je stále více podniků, jejichž zaměstnanci podíl na zisku dostávají.<sup>42</sup>

### 3.3 Složky mzdy

Němec rozděluje mzdu na tyto složky:

- Základní (zaručená, pevná) složka mzdy. Oceňuje hodnotu práce (složitost, odpovědnost a namáhavost práce). Určuje se pomocí základní mzdové formy, zpravidla časové mzdy, mzdového tarifu (pevná sazba, sazba s rozpětím, v Kč za hodinu nebo v Kč za měsíc).
- Příplatky (ze zákona, smlouvy, vnitřního předpisu nebo mzdového výměru). Oceňují mimořádné pracovní podmínky (obtížnost pracovních režimů, škodlivost a rizikovost pracovního prostředí.) Určují se % z průměrného výsledku, % ze mzdového tarifu, absolutní částkou v Kč za hodinu nebo v Kč za měsíc apod.
- Doplnková (nezaručená, pohyblivá) složka mzdy. Oceňuje nadstandardní pracovní výkon (výsledky práce a chování). Určuje se pomocí doplňkové mzdové formy, zpravidla pobídkové mzdy, osobního hodnocení, provize, prémie apod. (% z mzdového tarifu, z peněžního ukazatele, absolutní částka v Kč za jednotku času, množství, objemu, hmotnosti apod.).<sup>43</sup>

### 3.4 Zaměstnanecké výhody

Prostředkem získávání, stabilizace a pracovní motivace jsou v rejstříku personálních nástrojů zaměstnanecké výhody (benefity). Definice benefitů jsou různé, např.:

---

<sup>42</sup> KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST. *Praktická podniková personalistika*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 143 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-913-5. Str. 66.

<sup>43</sup> NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014, 122 s. ISBN 978-80-7408-083-8. Str. 78.

- 1) Benefity jsou takové zaměstnanecké výhody, které nestanoví zákon nebo které nejsou finančním produktem podporovaným státem, např. privátní zdravotní péče
- 2) Benefity jsou jakákoliv forma příjmu ze závislé činnosti, která není mzdou za vykonanou práci, tj. sem můžeme zařadit závodní stravování, ale i např. dodávku bioproduktů či poradenství o duchovním životě.

Zaměstnanecké výhody tedy zahrnují širokou paletu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péči, za které by zaměstnanec museli jinak platit. Zaměstnavatel je poskytuje ke mzdě za vykonanou práci. Mohou mít peněžitou formu nebo podobu výhod peněžité hodnoty. Tvoří část příjmu ze závislé činnosti a představují dodatečná zvýhodnění zaměstnance. Jedná se například o služební vůz, závodní stravování, dopravu do a ze zaměstnání, zvýhodněný nákup produktů zaměstnavatele, příspěvky na rekreaci, penzijní připojištění aj.<sup>44</sup>

### **3.5 Cafeteria system**

Koubek vysvětluje pojem cafeteria, resp. Cafeteria plans of benefits takto: volitelný (flexibilní, pružný) systém zaměstnaneckých výhod, volitelný systém bloků zaměstnaneckých výhod, kafetéria systém. Pracovníci mají příležitost si vybrat (na základě své životní situace) z nabídky (menu) možností takovou strukturu požitků, které jim nejlépe vyhovují. Smyslem je jednak úspora podnikových prostředků vynakládaných na požitky pracovníků, jednak zvýšení uspokojení pracovníků.<sup>45</sup>

### **3.6 Mzdová politika**

Mzdová politika podle Dvořákové formuluje:

- Na jaké mzdové hladině se má organizace pohybovat,

---

<sup>44</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9. Str. 325.

<sup>45</sup> KOUBEK, Josef. *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 190 s. ISBN 80-7261-080-5. Str. 20.

- Jako mzdové struktury ovlivní získávání a stabilizaci zaměstnanců,
- Jaké vnitřní diference mezd stimuluje k pracovnímu výkonu a prosazuje mzdovou spravedlivost
- Jak velký podíl ve struktuře mzdy má připadat na účast na výsledku,
- Jak velké rozdíly mezi mzdami mohou být určeny rozdíly v pracovním výkonu
- Jak se mohou zaměstnanci zapojit do tvorby a rozvíjení mzdového systému
- Jak zaměstnance informovat o mzdové politice a zásadách odměňování<sup>46</sup>

### 3.7 Mzdový systém

Mzdový systém tvoří zásady, postupy a formy odměňování mzdou. Určitý mzdový systém aplikuje každý zaměstnavatel odměňující mzdou. Aplikace mzdového systému je věcí zaměstnavatele, není upravena žádným právním předpisem. Zaměstnavatel může aplikovat vlastní mzdový systém podle vlastní strategie odměňování, ale musí respektovat a dodržovat zásady odměňování za práci, které stanoví zákoník práce a prováděcí právní předpisy, zejména nařízení pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí.<sup>47</sup>

Optimální mzdový systém je jednoduchý, spravedlivý, motivující a efektivní:

- **Jednoduchý** mzdový systém využívá srozumitelní a pochopitelní zásady, postupy a formy odměňování mzdou. Zaměstnanci vědí a chápou, za co a jakým způsobem jsou odměňováni.
- **Spravedlivý** mzdový systém odměňuje zaměstnance podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek i podle dosaženého pracovního výkonu.
- **Motivující** mzdový systém podněcuje zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu.

---

<sup>46</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9. Str. 308.

<sup>47</sup> NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014, 122 s. ISBN 978-80-7408-083-8. Str. 75.

- **Efektivní** mzdový systém zabezpečuje efektivní řízení nákladů práce a financování mzdového systému. Produktivita práce roste rychleji než mzdy a mzdový systém je financován z kladných hospodářských výsledků organizace.<sup>48</sup>

### 3.8 Mzdové ohodnocení

„Mzdové ohodnocení pracovníka patří mezi významné zdroje pracovní spokojenosti, zejména ve své spíše nepříznivé podobě. Často přitom nehraje roli sama výše mzdy, ale mzdové relace mezi spolupracovníky. Pracovníci však bývají nespokojeni se mzdou také tam, kde jejich pracovní výkon je nižší a mzdové ohodnocení z různých důvodů dosti vysoké. Vztahy mezi vykonávanou prací a odměnou za práci nemají v našich podmínkách vždy podobu přímé úměrnosti.“<sup>49</sup>

### 3.9 Mzda jako prostředek motivace

„V oblasti motivace snad neexistuje rozporuplnější vnímání stimulačního nástroje, než kterým je měsíční plat. Ve většině výzkumných prací teoretiků zabývajících se motivací, stojí plat na nejnižším stupni. Naopak manažeři považují plat za nejsilnější stimulační nástroj. Prou se i personalisté: psychologové řadí plat na nejnižší stupeň preferencí, zatímco personalisté z řad ekonomů argumentují nejednou analýzou preferovaných stimulů pracovníků, kde je plat hodnocen nejvýše.“<sup>50</sup>

#### 3.9.1 Motivační působení platu a prémie

Plat je významným a motivačním faktorem převážně u pracovníků v nejnižších platových třídách, kde je nutný k holému přežití. Značný význam má plat i pro toho, kdo je na okraji pracovní kariéry, hledá bydlení a zakládá rodinu. Na okrajích Gausovy křivky jsou i případy, kdy vysoce odměňovaný pracovník zakládá novou rodinu s daleko vyššími nároky na okázalou spotřebu, nebo pracovníci, kteří výši platu

---

<sup>48</sup> NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014, 122 s. ISBN 978-80-7408-083-8. Str. 75.

<sup>49</sup> PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006, 254 s. Manažer. ISBN 80-247-1706-9. Str. 183.

<sup>50</sup> Moderní řízení, měsíčník *Hospodářských novin*. Praha: Economia, a.s., 2004. ISSN 0026-8720. Str. 52.

vyvažují potřebu své sebevědomí. Obecně však platí, že plat je jedním z faktorů, který lidi udržuje v zaměstnání. Existence platu však nepřispívá ke každodennímu zvyšování motivace. Očekávání výplaty na konci měsíce je minimem, za které jsou mnozí ochotni pracovat. V období maximálně tří měsíců po zvýšení platu začínají mít pocit, že by mohli dostat přidáno. Mírně zvýšená výkonnost před výplatou zaznamenává pokles po výplatě („Už mám peníze, teď si můžu orazit.“). Pro motivaci je důležitější očekávání odměny než doba po výplatě. Proto by zaměstnavatel měl využít motivace pracovníků očekáváním odměny.<sup>51</sup>

### **3.10 Vztah hodnocení a odměňování**

Vztah hodnocení a odměňování vysvětluje Plamínek takto - hodnocení je ve standardních situacích vlastně základním nástrojem působení na zaměstnance. Pokud nezačnou působit nějaké vlivnější podněty, jednají lidé i skupiny pochopitelně podle toho, jak a podle čeho jsou hodnoceni, a to zejména tehdy, když je hodnocení spojeno s nějakou odměnou. Propojení hodnocení a odměňování je velmi prosté a pochopitelné, ale přesto bývá ve firmách poměrně často problém jej dosáhnout.<sup>52</sup>

Hodnocení je tedy podkladem pro odměňování. Většina změn v odměňování bývá ve firmách založena na základě provedeného hodnocení. Pokud je hodnocení provedeno správně, lze díky němu poměrně spolehlivě a spravedlivě stanovit, kdo ze zaměstnanců je hoděn zvýšením mzdy, či dokonce povýšením na vyšší pozici.

---

<sup>51</sup> Moderní řízení, měsíčník *Hospodářských novin*. Praha: Economia, a.s., 2004. ISSN 0026-8720. Str. 52.

<sup>52</sup> PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 120 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7. Str. 104.

# ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

## 4 Popis společnosti

Společnost XYZ patří mezi přední výrobce netkané textilie v EMEA regionu (Evropa, Střední východ, Afrika). Ta se používá zejména na výrobu osobních hygienických výrobků, jako jsou dětské plenky, výrobky pro inkontinenci dospělých a dámské hygienické prostředky. Společnost vyrábí různé druhy textilie, zejména spunbond a meltblown, kde základní surovinou je polypropylen a polyetylen.<sup>53</sup>

### 4.1 Finanční ukazatele

Společnost patří ve svém regionu mezi nejvýznamnější. Od doby svého vzniku v roce 1990 se dokázala stát z malé neznámé firmy firmou obchodující s celým světem. Roční objem výroby je cca 110 000 tun netkaných textilií, které jsou vyráběny na 7 výrobních linkách v ČR a jedné v zahraničí.<sup>54</sup>

#### 4.1.1 Tabulka č. 1: Finanční ukazatele společnosti v tis. EUR

Finanční ukazatele	2013	2014	2015
Celkové výnosy	199 210	230 547	229 200
EBITDA	38 550	47 202	44 311
Provozní zisk	25 471	32 172	28 252
Čistý zisk připadající na akcionáře	1 411	27 096	24 978
Celková aktiva	356 742	356 197	391 788
Vlastní jmění	125 633	150 699	156 712
Celková zadluženost	162 386	150 938	191 917

Zdroj: Práce autora na základě výročních zpráv<sup>55</sup>

<sup>53</sup> XYZ výroční zpráva 2014 [online]. 2015 [cit. 2016-02-14]. Dostupné z: <http://www.xyz.cz/file/1762/vyrocní-zprava-za-rok-2014.pdf>

<sup>54</sup> XYZ výroční zpráva 2014 [online]. 2015 [cit. 2016-02-14]. Dostupné z: <http://www.xyz.cz/file/1762/vyrocní-zprava-za-rok-2014.pdf>

<sup>55</sup> XYZ výroční zpráva 2014 [online]. 2015 [cit. 2016-02-14]. Dostupné z: <http://www.xyz.cz/file/1762/vyrocní-zprava-za-rok-2014.pdf>

## 4.2 Lidské zdroje

Společnost v tuto chvíli zaměstnává asi 550 zaměstnanců, kde 82 % zaměstnanců tvoří muži. Naprostá většina zaměstnanců je orientována ve výrobě 83 % a pouze 17 % jich pracuje v administrativě.

Dle výroční zprávy těží společnost z kvalifikované a motivované pracovní síly vedoucí k relativně vysoké ziskovosti na jednoho zaměstnance a růstu produktivity. Prostřednictvím zachování kvalifikovaných pracovních sil je společnost schopna udržet nízkou fluktuaci zaměstnanců. Tabulka níže ukazuje vývoj počtu a pracovního zaměření zaměstnanců:<sup>56</sup>

4.2.1 Tabulka č. 2: Vývoj počtu zaměstnanců

Počet zaměstnanců k 31. prosinci	2012	2013	2014	2015
Neexecutivní ředitelé	2	2	2	2
Executivní ředitelé	3	3	3	3
Manažeři	19	19	16	17
Specialisté	59	69	72	81
Laboratorní zaměstnanci	45	59	61	59
Mistři	74	70	73	70
Kvalifikovaní dělníci	249	352	342	348
Celkem	451	574	569	580
Průměrný počet zaměstnanců	437	549	566	565

Zdroj: Práce autora na základě výročních zpráv<sup>57</sup>

Ve výroční zprávě z roku 2014 je uvedeno, že měsíční mzda zaměstnanců včetně managementu je výrazně pod průměrem ve srovnání se západní Evropou, ale výrazně nad průměrem v jihomoravském kraji. Systém odměňování je nastaven motivačně s podílem fixního platu mezi 80 % pro manuálně pracující dělníky a 60 % pro

<sup>56</sup> XYZ výroční zpráva 2014 [online]. 2015 [cit. 2016-02-14]. Dostupné z: <http://www.xyz.cz/file/1762/vyrocní-zprava-za-rok-2014.pdf>, str. 20

<sup>57</sup> XYZ výroční zpráva 2014 [online]. 2015 [cit. 2016-02-14]. Dostupné z: <http://www.xyz.cz/file/1762/vyrocní-zprava-za-rok-2014.pdf>

management. Platy dělnických profesí pohybují v závislosti na objemu výroby příslušné linky, včetně kvality výroby.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup>*XYZ výroční zpráva 2014* [online]. 2015 [cit. 2016-02-14]. Dostupné z: <http://www.xyz.cz/file/1762/vyrocní-zpráva-za-rok-2014.pdf>, str. 20

## 5 Motivace ve společnosti

Motivace je důležitým faktorem ve všech firmách. Také ve společnosti hraje motivace důležitou roli. Podle Herzbergra jsou pro motivaci důležité faktory hygieny, tzn. plat, pracovní vztahy, pracovní podmínky, jistota zaměstnání, styl řízení, typ práce a pracovní doba; a motivující faktory, tedy úspěch, odpovědnost, uznání, postup, povýšení, výzva, práce sama.

**Plat** je jedním z nejvíc viditelných prvků motivace. Pro zaměstnance je důležité nejen to, aby plat byl pro ně dostatečný, ale také aby byl odpovídající platům v oboru, tedy aby měl minimálně stejně vysokou mzdu jako odborníci na stejné úrovni v jiných firmách. V minulém roce společnost provedla výzkum mezd u vybraných pozic a porovnávala jejich mzdy se mzdami odpovídajících pracovních pozic podle klasifikace CZ-NACE. Bylo zjištěno, že mzdy ve společnosti jsou nadprůměrné.

**Pracovní vztahy** na pracovišti hrají velkou roli při spokojenosti zaměstnanců, resp. pokud je zaměstnanec v kolektivu nespokojený, má to negativní vliv na jeho pracovní výkon. Tento zaměstnanec se do práce netěší, práce ho pak nebaví, protože je v napětí z vyhovujícího kolektivu. Dobré vztahy na pracovišti a příjemný kolektiv je našťastí velkou předností společnosti. Společnost podporuje budování dobrých vztahů mezi zaměstnanci zejména pořádáním různých teambuildingových akcí a přátelských setkání.

**Pracovní podmínky**, jejichž problematiku upravuje zákon 262/2006 Sb. zahrnují například poskytované stravování, odměny k výročí, příspěvky na kulturní a sportovní aktivity a odborný rozvoj. Toto je podrobněji rozpracováno níže v kapitole Benefitů.

**Jistota zaměstnání a stabilita zaměstnavatele** znamená pro zaměstnance významný faktor pro výběr zaměstnání a i pro setrvání v něm. Společnost má vysoké požadavky na kvalitu zaměstnanců, ale ty opravdu kvalitní, pak zůstávají ve společnosti velmi dlouho. Téměř polovina zaměstnanců je ve společnosti 7 a více let a téměř 20 % zaměstnanců jsou ve společnosti více než 15 let, což u společnosti, která vznikla v roce 1990, je poměrně dobré skóre. Také při přijímacích pohovorech uvádí většina uchazečů jako jeden z faktorů, proč si vybrali zrovna tuto společnost, právě tento důvod – stabilitu a dobré jméno společnosti.

**Pracovní doba** se liší podle charakteru práce. Najdeme zde denní směny se zkráceným úvazkem 37,5 hodin týdně a rozvržení pracovní doby každý všední den 7,5 hodiny, ale také směny v nepřetržitém provozu s osmidenním cyklem směňování a pracovní dobou 12 hodin/směnu.

Motivující faktory jsou pro každého zaměstnance velmi individuální, nelze najít obecné pravidlo, které by odpovídalo všem zaměstnancům. Proto je velmi obtížné motivovat všechny. Protože však společnost ví, že motivační pro zaměstnance je zejména zvýšení mzdy a kariérní růst, každoročně je zvýšena mzdová hladina minimálně 30 % zaměstnanců na základě ročního hodnocení a téměř každý rok, v závislosti na prosperitě firmy, je plošná valorizace mezd všech zaměstnanců. V případě, že je potřeba obsadit volnou pozici, vždy se společnost snaží hledat vhodné uchazeče nejdříve ve vlastních řadách.

## 6 Evaluace ve společnosti

Evaluace zaměstnanců ve společnosti je reprezentováno ročním hodnocením, které vždy probíhá v posledním čtvrtletí roku.

### 6.1 Průběh hodnocení:

- 1) Zaměstnanci vyplní formulář sebehodnocení, kde zhodnotí, jak splnili zadané úkoly na aktuální rok a zhodnotí také některé svoje schopnosti a dovednosti podle charakteru své práce. Je šest typů formulářů na sebehodnocení pro různé kategorie pozic.
- 2) Vyplněné sebehodnocení předají zaměstnanci svému nadřízenému (hodnotiteli), který k již vyplněnému hodnocení přidá svůj názor.
- 3) Na základě hodnocení nadřízený rozdělí odměny z fondu hodnocení mezi své podřízené a podá návrh, kteří zaměstnanci by měli mít zvýšenu mzdovou hladinu, a případně jestli navrhuje některé své podřízené na povýšení.
- 4) Podaný návrh nechá hodnotitel schválit svým nadřízeným a odevzdá na personální oddělení.
- 5) Personální oddělení uvedené podklady zpracuje a vytvoří seznam navržených zaměstnanců na zvýšení mzdových hladin, který rozdělí do skupin – výroba, údržba, sklady, laboratoř apod.
- 6) Nejvyšší nadřízený každé skupiny přiřadí těmto lidem pořadí pro návrh na zvýšení mzdy.
- 7) Personální oddělení stanoví v těchto seznamech hranici pro povýšení 30% z celkového počtu zaměstnanců. A tento seznam pak jde na schválení na poradu Senior managementu
- 8) Poté, co je schválen konečný seznam všech lidí, kterým má být zvýšena mzdová hladina, každý hodnotitel se sejde se svými podřízenými, kde jim sdělí, jak je s jeho prací spokojený, seznámí ho s úkolem na další rok, případně mu sdělí, že mu bude zvýšena mzdová hladina.
- 9) Na závěr hodnotitel odevzdá podepsaný hodnotící formulář na personální oddělení, kde se tyto formuláře archivují.

## **7 Odměňování**

Koncern má poměrně komplikovaný mzdový systém složený z různých variabilních složek a složky fixní. Hlavní složkou je mzda základní, která je řízena mzdovou tabulkou. K této fixní části se pak připočítávají variabilní složky formou prémie a odměn.

### **7.1 Složky mzdy**

#### **7.1.1 Prémie**

Každý zaměstnanec může obdržet tzv. trvalé prémie ve výši 10 % základní mzdy. Tyto dvě složky pak tvoří mzdu celkovou. Prémie trvalé nejsou nárokovatelné a jsou závislé na prémiovém výměru, kde má každá pozice stanoveny individuální ukazatele, na kterých jsou prémie závislé. Tyto prémie mohou být vyplaceny v plné výši, případně jejich poměrná část. To je závislé na tom, jestli zaměstnanec splní prémiové ukazatele a jestli se nedopustí nějakého přečinu, za který by mu nadřazený tyto prémie krátil.

#### **7.1.2 Odměny**

Další variabilní složkou jsou odměny. Společnost vyplácí několik různých druhů odměn, kde každý druh má jiné podmínky pro vyplacení a jinou maximální výši.

##### **7.1.2.1 Odměna z fondu hodnocení**

Každý nadřazený má k dispozici fond hodnocení, který je stanoven na rok, podle schválené organizační struktury, tzn. podle schváleného počtu zaměstnanců, které pod sebou má k 1. lednu daného roku. Výše fondu je stanovena jako součet příspěvků do fondu všech podřízených zaměstnanců, kde příspěvek každého z nich je ve výši poloviny celkové mzdy (tabulkové mzdy včetně trvalých prémie). Každý nadřazený může v průběhu roku tento fond rozdělovat mezi své podřízené dle svého uvážení nebo nechat jeho rozdělení na závěr roku.

##### **7.1.2.2 Odměna z fondu vedoucího**

Vedoucí oddělení mají na kalendářní rok k dispozici fond, který je ve výši 800 Kč na každého schváleného podřízeného, kterého na své oddělení má. Tyto odměny se týkají

pouze nadřazených na závodech, neplatí pro administrativu. Vedoucí oddělení může fond rozdělovat dle svého uvážení v průběhu roku, například při komplikované výrobě nebo při plnění úkolů nad rámec svých povinností.

#### 7.1.2.3 Odměna z fondu ředitele

Většina ředitelů má k dispozici fond ředitele. Jeho výše je schvalována každoročně nejvyšší vedením. Odměnu může vyplatit pouze ředitel, kterému fond patří buď dle svého uvážení, nebo na doporučení některého z vedoucích oddělení.

### **7.1.3 13. mzda**

Další významnou složkou je 13. mzda. Ta je vyplácena ve mzdě za měsíc listopad a je závislá na splnění několika podmínek – nesmí přesáhnout limit absence a finančních postihů v daném roce, nesmí mít více než jeden vytýkací dopis, nesmí být ve zkušební době a ve výpovědní lhůtě. Výše tohoto fondu je polovina celkové mzdy.

### **7.1.4 Nadvýroba**

Tento název je používán zejména mezi zaměstnanci. Ve skutečnosti se jedná o odměnu vyplácenou za předpokladu splnění plánu. Pro závody je stanoven plán objemu výroby a pro centrální zaměstnance se jedná o plán závislý na veličině EBITDA.

## **7.2 Časová mzda**

Ve společnosti jsou zaměstnanci odměňováni mzdou časovou, tedy formou mzdy, která je závislá na odpracovaném čase. Časová mzda se ve společnosti využívá ve dvou formách – hodinová a měsíční.

### **7.2.1 Měsíční mzda**

Měsíční mzdou jsou odměňováni zejména zaměstnanci v administrativě a vedoucí pracovníci. Zde se jedná o zaměstnance pracující na denních směnách s fondem pracovní doby 37,5 hodiny týdně.

## 7.2.2 Hodinová mzda

Hodinovou mzdou je vyplácen zbytek zaměstnanců. V této kategorii se zaměstnanci dělí ještě na zaměstnance na denních směnách a v nepřetržitém provozu. Nepřetržitý provoz je rozdělen do denních a nočních směn o délce 12 hodin v osmidenním cyklu. Pracovníci v nepřetržitém provozu dostávají příplatky ve vyšších sazbách, než je stanoveno dle zákona.

## 7.3 Benefity

Společnost nabízí velké množství benefitů. Tato oblast se dá považovat za velmi významnou z hlediska motivace a budování loajality u zaměstnanců, a proto k ní tak společnost přistupuje.

Mezi nejvýznamnější poskytované benefity patří:

a) 5 týdnů dovolené

Společnost poskytuje zaměstnancům 5 týdnů dovolené, což znamená týden nad rámec zákonné výše.

b) závodní stravování a příspěvek na stravování

Společnost zajišťuje závodní stravování přímo na pracovišti. Každý zaměstnanec si může ve všední den vybrat ze šesti teplých jídel, která se každý den dováží do společnosti a z několika jídel mražených, která vyhledávají zejména pracovníci na nočních a víkendových směnách. Na všechna tato jídla zaměstnavatele přispívá v maximální zákonem stanovené výši. Dále je v pracovní dny k dispozici kantýna, kde si mohou zaměstnanci zakoupit další občerstvení.

c) příspěvek na penzijní pojištění

Podle délky pracovního poměru u společnosti společnost přispívá na penzijní pojištění, a to při délce pracovního poměru:

do 2 let	200 Kč
3 - 4 roky	300 Kč
více než 4 roky	400 Kč

d) odměny k životnímu výročí

Při věkovém jubileu 50 a 60 a let a při prvním odchodu zaměstnance do starobního důchodu poskytuje společnost odměnu ve výši 10 000 Kč.

- e) možnost odebírání firemních výrobků za snížené ceny  
Společnost umožňuje zaměstnancům odkoupit si firemní výrobky nižší jakosti za snížené ceny.
- f) příspěvek na dovolenou  
Každý zaměstnanec obdrží ve mzdě za měsíc červen příspěvek 1000 Kč na dovolenou.
- g) příspěvek na rekreaci dětí zaměstnanců  
Zaměstnanci si mohou zažádat o příspěvek na rekreaci dítěte – na každé dítě s povinnou školní docházkou společnost přispívá 1000 Kč za kalendářní rok.
- h) poskytování OOPP včetně příspěvku na jejich údržbu  
Některé skupiny zaměstnanců, u kterých to povaha jejich práce vyžaduje, dostávají osobní ochranné prostředky včetně příspěvku 500 Kč ročně na jejich údržbu.
- i) ošatné  
Zaměstnanci, kteří jednají s externími firmami a organizacemi a reprezentují společnost, dostávají příspěvek 500 Kč na měsíc na nákup oblečení.
- j) příspěvek na sportovní aktivity  
Zaměstnancům je hrazen vstup do bazénu a umožněno využívání tenisového kurtu.
- k) poskytování bezúročných půjček  
Společnost poskytuje zaměstnancům bezúročnou půjčku na bytové potřeby v maximální výši 25 000 Kč se splatností jeden rok.
- l) poskytování jazykových kurzů a školení  
Zaměstnanci, kteří mají v kompetenčních požadavcích na svoji pozici angličtinu, mají možnost bezplatně chodit na kurzy angličtiny přímo na pracovišti.

# DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

## 8 Výběr identifikačních znaků

Ve společnosti bylo provedeno dotazníkové šetření na vybraném vzorku zaměstnanců. Byl vybrán vzorek 50 zaměstnanců s následujícími identifikačními znaky:

### 8.1.1 Tabulka č. 3: Identifikační znaky

<b>Pohlaví</b>	<b>Oddělení</b>
Muž	Výroba
Žena	Laboratoř
	Sklady
	Údržba
	Administrativa
	Ostatní výše neuvedené

<b>Věk</b>	<b>Délka pracovního poměru</b>
do 20 let	méně než rok
21 - 30 let	1 - 3 roky
31 - 40 let	4 - 6 let
41 - 50 let	7 - 10 let
51 - 60 let	11 - 15 let
61 a více let	více než 15 let

*Zdroj: Práce autora*

Vybraný vzorek byl dokonalou zmenšeninou celkového souboru, tedy byl reprezentativní. Procentní zastoupení jednotlivých skupin odpovídalo procentnímu zastoupení ve společnosti.

Dotazník byl distribuován mezi zaměstnance v písemné podobě s potřebným vysvětlením smyslu celého dotazování. Dotazníky byly zcela anonymní. Otázky byly rozděleny do čtyř kategorií – motivace, mzdy, benefity a hodnocení, kde v každé kategorii bylo obsaženo několik otázek. Mnoho z nich bylo koncipováno tak, aby zaměstnanec mohl odpovědět pouze: ano, spíše ano, spíše ne a ne, abychom respondenty příliš nezdržovali a nezatěžovali zdlouhavými odpověďmi. Neutrální odpověď byla záměrně vynechána, abychom docílili toho, aby se respondent musel přiklonit k jedné či druhé straně.

## 9 Rozbor jednotlivých otázek

### 9.1 Jste ve firmě spokojený?

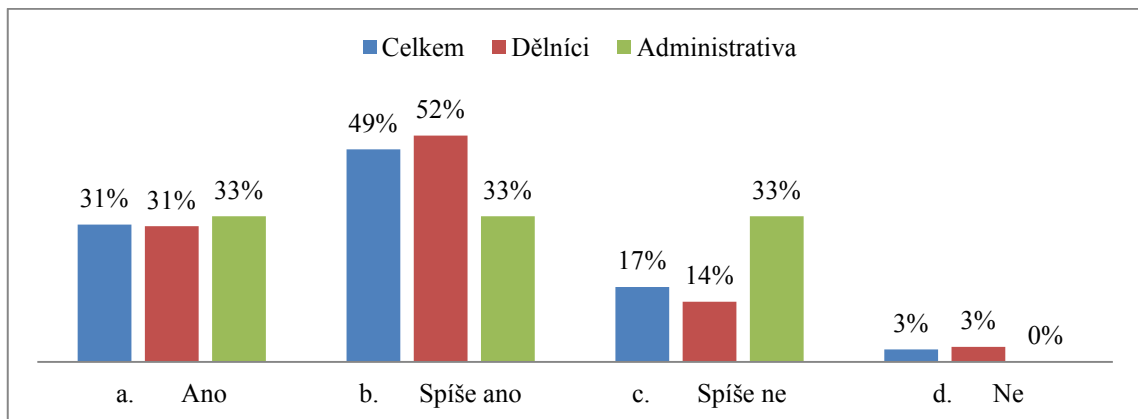
Cílem této otázky je zjištění celkového pocitu zaměstnance. Jednotlivé faktory, které souvisejí se spokojeností, jsou samozřejmě důležité, ale jsou to jen střípky celkového dojmu.

#### 9.1.1 Tabulka č. 4: Otázka 1. Jste ve firmě spokojený?

1. Jste ve firmě spokojený?	
a. Ano	31,43%
b. Spíše ano	48,57%
c. Spíše ne	17,14%
d. Ne	2,86%

*Zdroj: Práce autora*

#### 9.1.2 Graf č. 1: Otázka 1. Jste ve firmě spokojený?



*Zdroj: Práce autora*

Z výzkumu jsme zjistili, že téměř 80 % zaměstnanců je ve firmě spokojeno nebo spíše spokojeno. To je velmi dobrý výsledek. Určitě to neznamena, že je všechno perfektní a nemusíme se těmito oblastmi už zabývat. Samozřejmě by se dalo vylepšit mnoho oblastí. Kritické oblasti zjistíme dalšími otázkami.

## 9.2 Cítíte se v práci dostatečně motivován(a)?

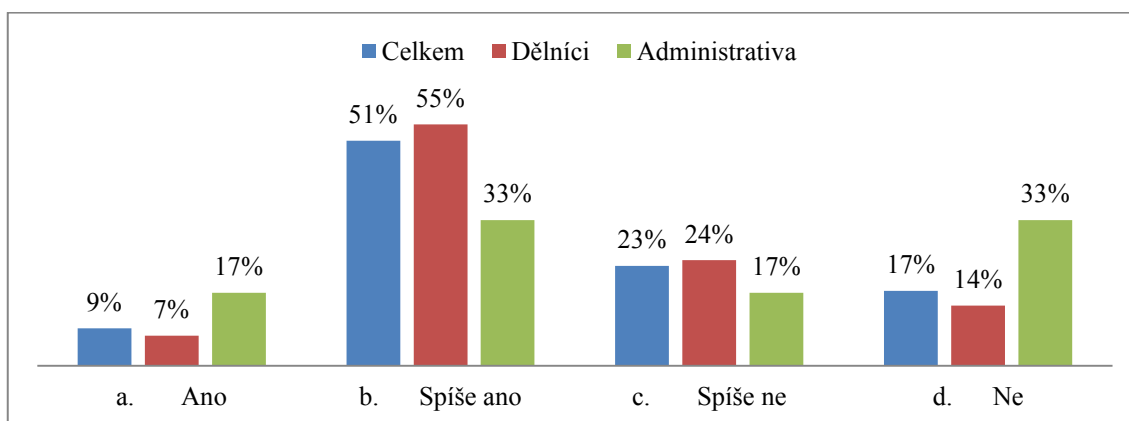
Tato otázka se zaměřuje přímo na motivaci - jak to pociťují zaměstnanci ze své strany. Přestože společnost může mít pocit, že pro motivaci dělá všechno, nemusí ho mít i zaměstnanci.

9.2.1 Tabulka č. 5: Otázka 2. Cítíte se v práci dostatečně motivován(a)?

2. Cítíte se v práci dostatečně motivován(a)?	
a. Ano	8,57%
b. Spíše ano	51,43%
c. Spíše ne	22,86%
d. Ne	17,14%

Zdroj: Práce autora

9.2.2 Graf č. 2: Otázka 2. Cítíte se v práci dostatečně motivován(a)?



Zdroj: Práce autora

Výsledek této otázky už nebyl tolik jednoznačný jako u předchozí otázky. Přestože počet motivovaných nebo spíše motivovaných lidí překročil polovinu, pouze 8,57 % lidí to vidí tak, že jednoznačně ano. Naopak přes 17 % lidí jsou naprosto přesvědčeni o tom, že se necítí motivováni. Zde je patrné, že administrativní pracovníci jsou na tom o něco hůře.

### 9.3 Co vás nejvíce motivuje k vyššímu výkonu?

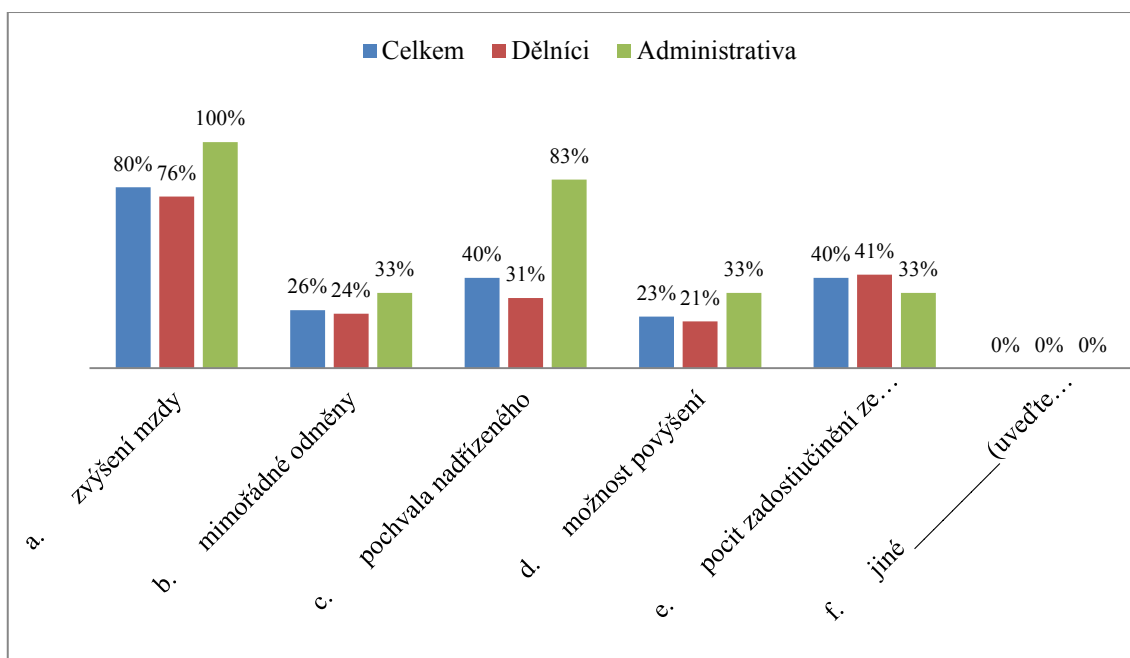
Touto otázkou byly zjišťovány konkrétní faktory, které motivují zaměstnance. Ti měli možnost zvolit více faktorů, které je motivují. Tuto možnost využilo 60 % zaměstnanců, kteří zvolili, že je motivuje více než jedna věc. Šest procent respondentů motivují všechny uvedené faktory.

**9.3.1 Tabulka č. 6: Otázka 3. Co vás nejvíce motivuje k vyššímu výkonu? (lze vybrat více možností)**

3. Co vás nejvíce motivuje k vyššímu výkonu?	
a.	zvýšení mzdy 80,00%
b.	mimořádné odměny 25,71%
c.	pochvala nadřízeného 40,00%
d.	možnost povýšení 22,86%
e.	pocit zadostiučinění ze správně odvedené práce 40,00%
f.	jiné _____ (uved'te jaké) 0,00%

Zdroj: Práce autora

**9.3.2 Graf č. 3: Otázka 3. Co vás nejvíce motivuje k vyššímu výkonu? (lze vybrat více možností)**



Zdroj: Práce autora

Z výzkumu vyplynulo, že lidi nejvíce motivuje zvýšení mzdy. To je nejvýznamnější faktor, který uvedlo téměř 80 % zaměstnanců a všichni pracovníci v administrativě. Dalšími důležitými faktory pak byla pochvala nadřízeného, kterou označovali zejména administrativní pracovníci, a pocit zadostiučinění ze správně odvedené práce. Za zmínku také stojí fakt, že ti, kteří označili, že je nejvíce motivuje pouze jeden faktor, zpravidla označovali právě zvýšení mzdy.

#### **9.4 Je pro vás pochvala nadřízeného motivující?**

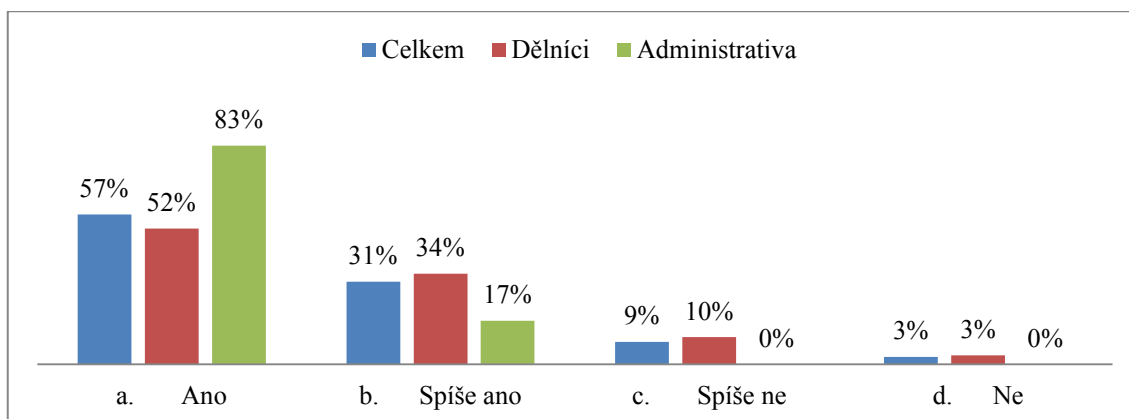
Faktor, který je v kompetenci nejčastěji nadřízeného a často je to jediný prostředek, který může nadřízený bez omezení poskytovat, je pochvala. Prostředky jako zvýšení mzdy, mimořádné odměny a povýšení nemá vždy nadřízený k dispozici a ne vždy je těchto prostředků dostatek na to, aby s ním mohl být zaměstnanec oceněn a motivován při každodenní dobře vykonané práci. Proto často zbývá jen tento „běžný“ prostředek k motivaci podřízeného ke zvýšení výkonu. Avšak tento prostředek může být někdy velmi účinný. Možná více, než jednorázová odměna. Jak vyplynulo z minulé otázky, považují zaměstnanci pochvalu za druhou nejdůležitější ze všech. Otázkou ale je, jestli je důležitá i pro ostatní zaměstnance, kteří ji neuvodli mezi nejdůležitějšími.

##### **9.4.1 Tabulka č. 7: Otázka 4. Je pro vás pochvala nadřízeného motivující?**

<b>4. Je pro vás pochvala nadřízeného motivující?</b>	
<b>a. Ano</b>	57,14%
<b>b. Spíše ano</b>	31,43%
<b>c. Spíše ne</b>	8,57%
<b>d. Ne</b>	2,86%

*Zdroj: Práce autora*

#### 9.4.2 Graf č. 4: Otázka 4. Je pro vás pochvala nadřízeného motivující?



Zdroj: Práce autora

Naprostá většina zaměstnanců uvedla, že je pro ně pochvala motivující – a nezáleží na tom, jestli více či méně. Pochvala je když nic jiného prostředkem nejlevnějším a proto by na ni nadřízení neměli zapomínat.

### 9.5 Dostává se vám pochvaly od nadřízeného?

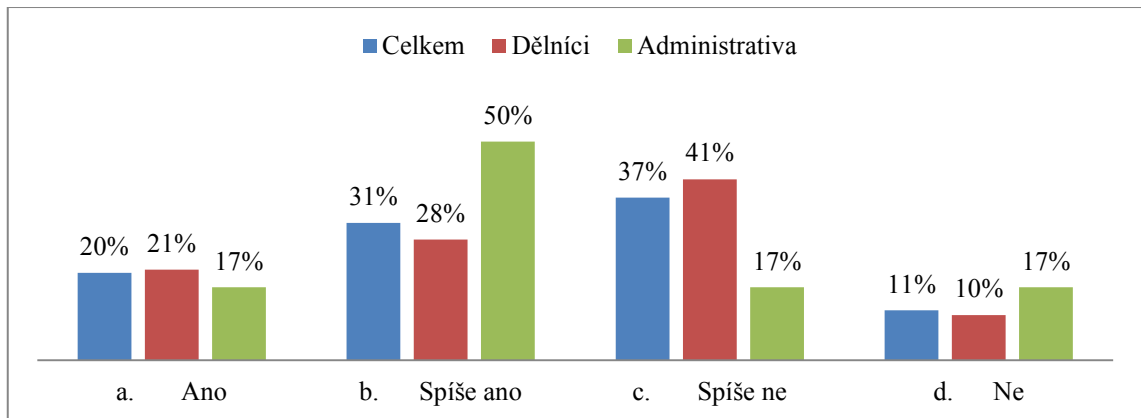
Když víme, že je pochvala pro lidi motivující, je vhodné zjistit, jestli se jim jí dostává.

#### 9.5.1 Tabulka č. 8: Otázka 5. Dostává se vám pochvaly od nadřízeného?

5. Dostává se vám pochvaly od nadřízeného?	
a. Ano	20,00%
b. Spíše ano	31,43%
c. Spíše ne	37,14%
d. Ne	11,43%

Zdroj: Práce autora

### 9.5.2 Graf č. 5: Otázka 5. Dostává se vám pochvaly od nadřízeného?



Zdroj: Práce autora

Výsledek této otázky byl velmi vyrovnaný. A vzhledem k tomu, že většinu zaměstnanců pochvala motivuje, je škoda, že pouze 50 % lidí má pocit, že se mu pochvaly dostává. Tato oblast je objektem pro zlepšování.

### 9.6 Dostává se vám zpětné vazby od nadřízeného na vámi vykonávanou práci?

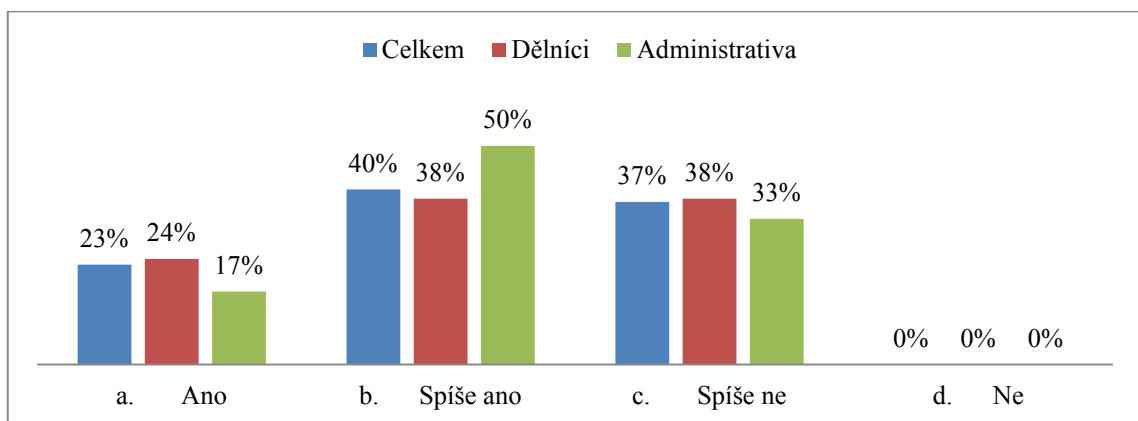
Pokud zaměstnanec odvádí svou práci velmi dobře, nadřízený ho pravděpodobně pochválí nebo odmění. Ale pokud podřízený dělá chyby nebo svou práci nezvládá, měl by o tom také vědět. Ne vždy si toho je zaměstnanec sám o sobě vědom a proto je důležité, aby mu jeho nadřízený občas řekl, jestli je s jeho výkonem spokojen či ne, případně co by měl zlepšit nebo dělat jinak. A nejde jen o fatální chyby, kdy je provinění očividné. Může jít i drobné nedostatky, které například nadřízenému ztěžují práci. Ale pokud zaměstnanec neví, že se jich dopouští, roste napětí mezi ním a nadřízeným a přitom by to šlo třeba vyřešit poměrně snadno.

**9.6.1 Tabulka č. 9: Otázka 6. Dostává se vám zpětné vazby od nadřízeného na vámi vykonávanou práci?**

6. Dostává se vám zpětné vazby od nadřízeného na vámi vykonávanou práci?	
a. Ano	22,86%
b. Spíše ano	40,00%
c. Spíše ne	37,14%
d. Ne	0,00%

*Zdroj: Práce autora*

**9.6.2 Graf č. 6: Otázka 6. Dostává se vám zpětné vazby od nadřízeného na vámi vykonávanou práci?**



*Zdroj: Práce autora*

Téměř 63 % zaměstnanců dostává zpětnou vazbu od svého nadřízeného za vykonanou práci, zbylých 37 % spíše ne. Naštěstí nikdo ze zaměstnanců nevedl, že by nedostával zpětnou vazbu vůbec. Přesto tento výsledek není úplně dobrý. Více než 37% zaměstnanců má pocit, že se mu zpětné vazby spíše nedostává. To u nich může vyvolávat nejistotu a zbytečně napětí mezi ním a nadřízeným.

**9.7 Máte zkušenost se syndromem vyhoření?**

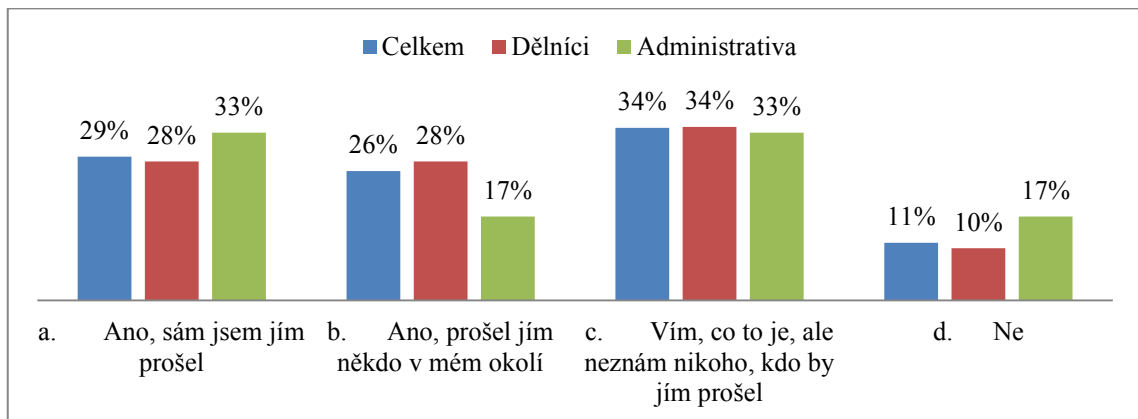
S motivací úzce souvisí problematika syndromu vyhoření. Je poměrně důležité vědět, kolik zaměstnanců se s tímto syndromem setkalo ať už z vlastní zkušenosti nebo u někoho známého či blízkého.

**9.7.1 Tabulka č. 10: Otázka 7. Máte zkušenost se syndromem vyhoření? (lze vybrat více možností)**

7. Máte zkušenost se syndromem vyhoření?	
a. Ano, sám jsem jím prošel	28,57%
b. Ano, prošel jím někdo v mém okolí	25,71%
c. Víím, co to je, ale neznám nikoho, kdo by jím prošel	34,29%
d. Ne	11,43%

*Zdroj: Práce autora*

**9.7.2 Graf č. 7: Otázka 7. Máte zkušenost se syndromem vyhoření? (lze vybrat více možností)**



*Zdroj: Práce autora*

Skoro 30 % zaměstnanců si prošlo tímto syndromem a 26 % někoho takového zná. To je poměrně vysoké procento, které svědčí o tom, že tento syndrom jen rozšířený a může být do jisté míry hrozbou.

**9.8 Jste spokojen s kolektivem, ve kterém pracujete?**

Kolektiv, ve kterém se zaměstnanec pohybuje, do velké míry ovlivňuje jeho pocity a spokojenost v práci. Pokud má kolem sebe pozitivní a schopné kolegy, určitě se zaměstnanci mnohem lépe pracuje, než když se musí potýkat se neprofesionálním chováním neschopných kolegů, kteří mu práci spíše přidělávají, protože musí dodělat práci i za ně a potom nestíhá vykonat svoji práci. Takovýto člověk se cítí být

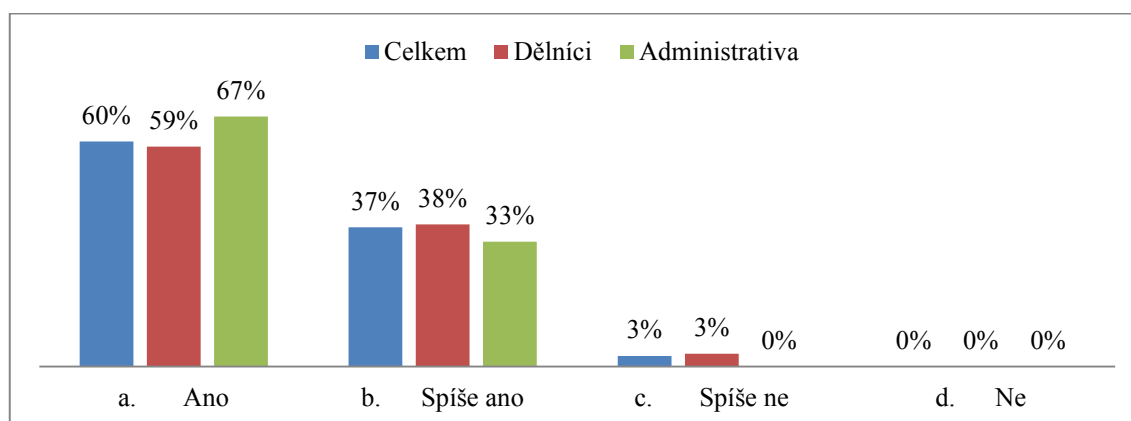
přetěžovaný, má pocit nespravedlnosti a diskomfortu a nepodává nakonec takový výkon, jaký by mohl.

### 9.8.1 Tabulka č. 11: Otázka 8. Jste spokojen s kolektivem, ve kterém pracujete?

8. Jste spokojen s kolektivem, ve kterém pracujete?	
a. Ano	60,00%
b. Spíše ano	37,14%
c. Spíše ne	2,86%
d. Ne	0,00%

*Zdroj: Práce autora*

### 9.8.2 Graf č. 8: Otázka 8. Jste spokojen s kolektivem, ve kterém pracujete?



*Zdroj: Práce autora*

Naprostá většina zaměstnanců je spokojena s kolektivem, ve kterém pracuje. Více než 97 % svědčí o velmi kvalitních vztazích na pracovišti. Zaměstnanci spolu navazují přátelské vztahy, setkávají se i mimo pracovní dobu, často i s rodinami. Významně tomu přispívají i teambuildingové akce, které společnost pořádá. Jedním z nejvýznamnějších je akce pořádaná ke dni dětí, kam jsou zváni zaměstnanci se svými partnery a dětmi. Společnost zajišťuje program pro děti na celý den, dopravu na místo konání, velký výběr jídla a pití pro všechny, večerní koncert známé kapely a na závěr večera ohňostroj. Program pro děti je velmi široký od nafukovacích atrakcí, divadla,

barvení triček, po jízdě na koni a mnoho dalších. Na takovýchto akcích se setkávají nejen zaměstnanci ze stejných oddělení, ale i odděleními napříč.

## 9.9 Z jakého důvodu setrváváte ve společnosti?

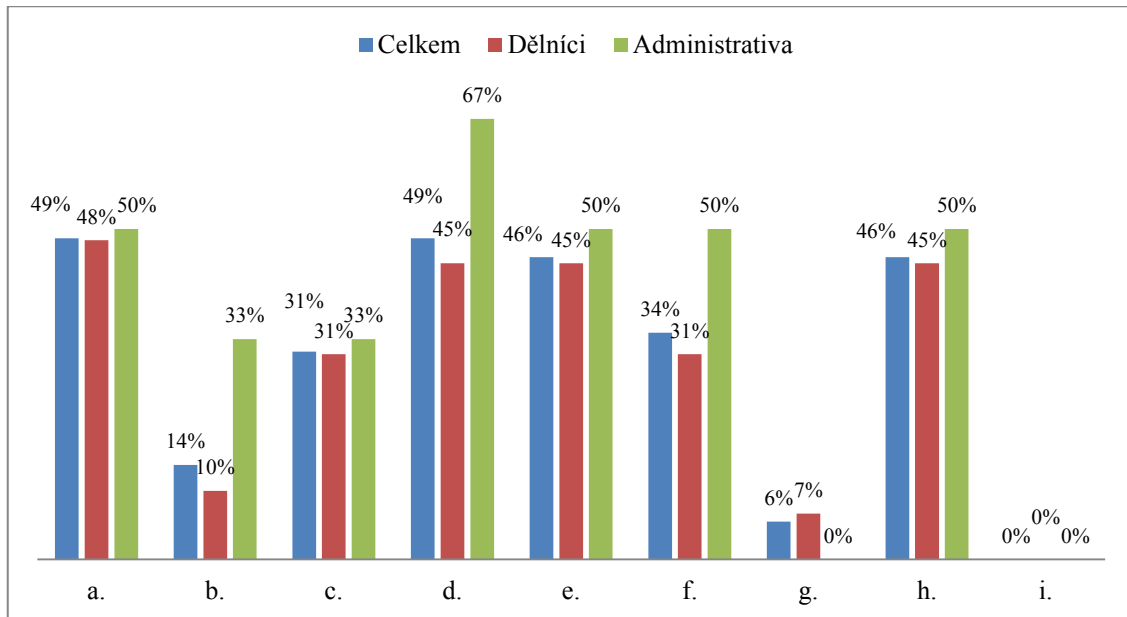
Velmi důležitou otázkou také je, proč vlastně naši zaměstnanci pracují ještě stále v této společnosti. Samozřejmě že pro společnost by bylo nejlepší, kdyby ten důvod byla loajalita a určitá láska k firmě. Takový zaměstnanec společnost neopouští. To ale není až tak časté. Proto je dobré vědět, jestli naši zaměstnanci ve firmě drží jen nedostatek jiných pracovních příležitostí či nejvyšší mzda v tomto oboru v okolí.

### 9.9.1 Tabulka č. 12: Otázka 9. Z jakého důvodu setrváváte ve společnosti? (lze vybrat více možností)

9. Z jakého důvodu setrváváte ve společnosti?	
a. Uspokojivé mzdové ohodnocení	48,57%
b. Zaměstnanecké benefity	14,29%
c. Nedostatek jiných pracovních příležitostí v okolí	31,43%
d. Dobrý kolektiv	48,57%
e. Stabilita zaměstnavatele – jistota zaměstnání	45,71%
f. Práce mě baví	34,29%
g. Uplatnění vzdělání v oboru	5,71%
h. Blízkost bydliště	45,71%
i. Jiný _____ (uved'te jaký)	0,00%

*Zdroj: Práce autora*

### 9.9.2 Graf č. 9: Otázka 9. Z jakého důvodu setrváváte ve společnosti? (lze vybrat více možností)



Zdroj: Práce autora

Nejvyšší vliv na to, že zaměstnanci zůstávají ve společnosti, se ukázalo mít uspokojivé mzdové ohodnocení a dobrý kolektiv. Druhé místo společně obsadila stabilita zaměstnavatele a blízkost bydliště. Na třetím místě je faktor, že zaměstnanec jeho práci baví.

Faktor dobrý kolektiv je poměrně výhodný pro zaměstnavatele. Tento výsledek se dal očekávat vzhledem k předchozímu výsledku spokojenosti s kolektivem. Tento faktor zaměstnavatele nic navíc nestojí (pokud nepočítáme teambuildingové akce) a drží zaměstnance ve společnosti.

Mzdové ohodnocení svědčí o dobré pozici firmy, kde zaměstnancům nabízí pravděpodobně výhodnější mzdové ohodnocení než ostatní firmy v okolí. Nevýhodou je, že je tento faktor poměrně nestálý. Velmi rychle může zaměstnanec konkurence přeplatit.

To, že na firmu zaměstnanci pohlíží jako na stabilního zaměstnavatele, je velmi lichotivé. Toto povědomí o firmě se nezrodí přes noc a je znakem dlouhodobě dobrých výsledků firmy.

Blízkost bydliště je nestabilní faktor. V blízkosti bydliště se může snadno objevit nová perspektivní firma anebo se uvolnit místo v některé už fungující a zaměstnance nám mohou přetáhnout.

To, že zaměstnance práce baví, je pro nás velmi dobré. Tito zaměstnanci u nás zůstanou velmi dlouho, protože jsou spokojeni s tím, co dělají a pravděpodobně tomu i rozumí, protože je to baví.

## 9.10 Uvažujete o změně zaměstnání?

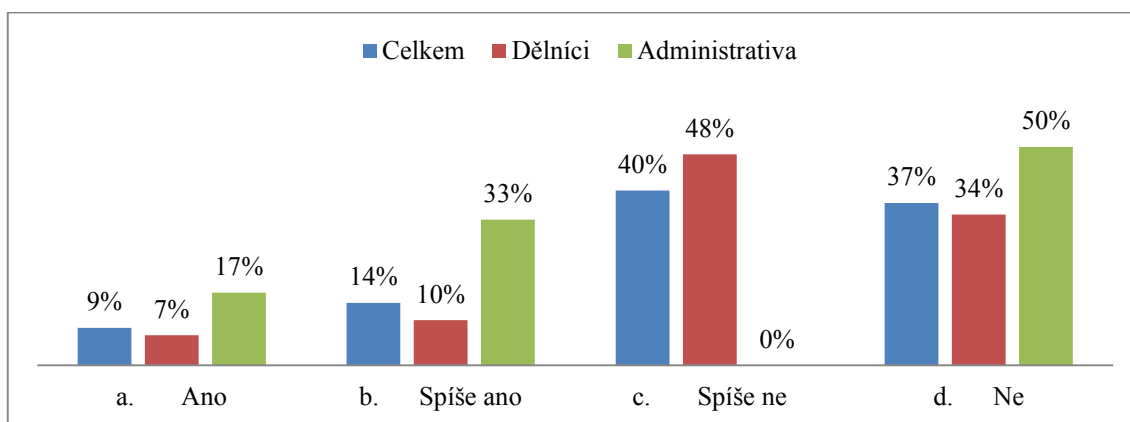
Tato otázka je velmi konkrétní a měla by nám ukázat poměrně jasně, jak na tom firma je. Avšak problém může být obava při vyplňování dotazníku a nedůvěra zaměstnanců, že dotazník nesouvisí s vedením společnosti. Z tohoto důvodu by někteří zaměstnanci mohli odpovídat jinak, než jsou ve skutečnosti přesvědčeni.

### 9.10.1 Tabulka č. 13: Otázka 10. Uvažujete o změně zaměstnání?

10. Uvažujete o změně zaměstnání?	
a. Ano	8,57%
b. Spíše ano	14,29%
c. Spíše ne	40,00%
d. Ne	37,14%

*Zdroj: Práce autora*

### 9.10.2 Graf č. 10: Otázka 10. Uvažujete o změně zaměstnání?



*Zdroj: Práce autora*

Více než 77 % zaměstnanců odpovědělo, že o změně zaměstnání neuvažuje, což koresponduje s výsledkem, že 80 % zaměstnanců je ve firmě spokojených. Lze tedy pokládat tento výsledek za vypovídající.

Zajímavé je, že v administrativě polovina lidí o změně zaměstnání uvažuje nebo spíše uvažuje, ale 50 % pracovníků má jasný názor, že ne.

Ve společnosti by se měli zaměřit na zbývajících 23 % zaměstnanců, kteří uvažují o změně zaměstnání. Je samozřejmé, že se nikdy nepodaří dosáhnout výsledku 0 %, ale přesto by bylo vhodné pokusit se toto číslo snížit na minimum. Nebo spíše zjistit, proč nad touto možností uvažují. Jejich důvody by pro nás mohly být užitečné.

## 9.11 Jste spokojen s pracovními podmínkami?

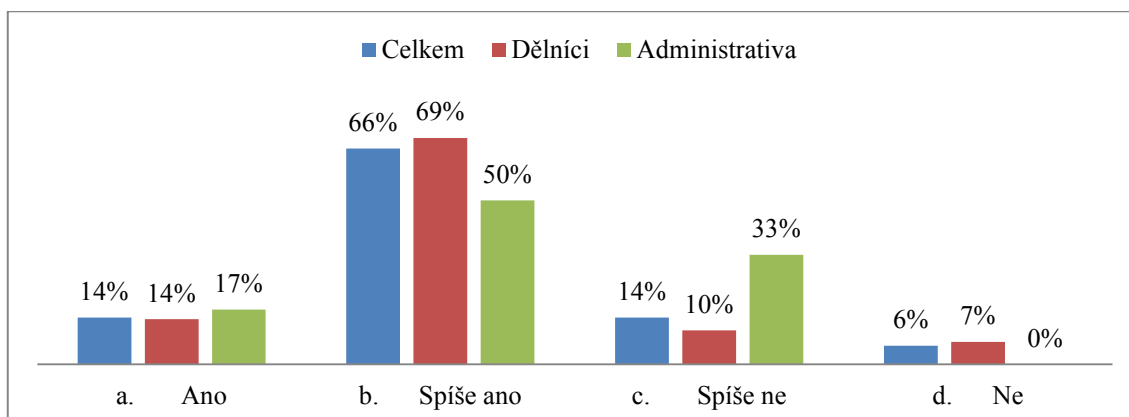
Pracovní podmínky obklopují všechny zaměstnance, a tedy musí být podstatné. Ne každý jim však přikládá stejně velkou váhu. Pro někoho je například prostředí, ve kterém pracuje – čistota, vybavenost pracoviště, bezpečnost apod. velmi důležitá a pro někoho jiného jsou to naprosto nepodstatné faktory.

### 9.11.1 Tabulka č. 14: Otázka 11. Jste spokojen s pracovními podmínkami?

11. Jste spokojen s pracovními podmínkami?	
a. Ano	14,29%
b. Spíše ano	65,71%
c. Spíše ne	14,29%
d. Ne	5,71%

*Zdroj: Práce autora*

### 9.11.2 Graf č. 11: Otázka 11. Jste spokojen s pracovními podmínkami?



Zdroj: Práce autora

Naprostá většina zaměstnanců je spokojena s pracovními podmínkami. S pracovními podmínkami jsou více nespokojeni administrativní pracovníci než dělníci

Společnosti si velmi zakládá na čistotě, protože dodávají materiál pro výrobu hygienických potřeb a čistota je nejvyšší prioritou. Všechna pracoviště podléhají kontrolám čistoty a pořádku, každé vybavení má svoji označenou zónu, kde se musí nacházet. Není možné, aby jakýkoliv předmět neměl své určené místo. Stejně tak bezpečnost je prioritou, na kterou se společnost zaměřuje a na kterou dbá.

### 9.12 Cítíte se dostatečně informován o dění ve společnosti

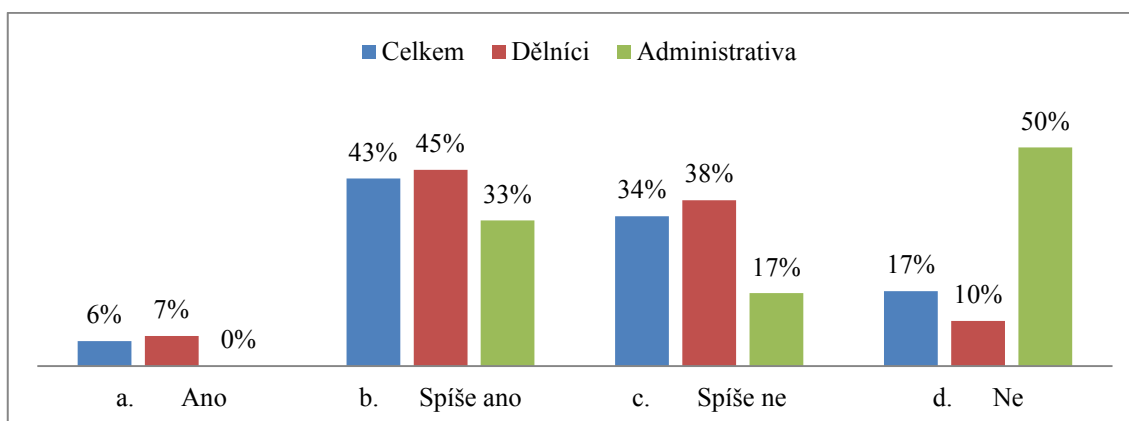
K tomu, aby se zaměstnanci cítili spokojeni a pracovali na 100 %, je důležité, aby se stali součástí společnosti, měli možnost se spolupodílet na směřování firmy. K tomu je nutné, aby byli zaměstnanci informováni o dění ve společnosti. Nesmějí mít pocit, že se něco děje za jejich zády.

**9.12.1 Tabulka č. 15: Otázka 12. Cítíte se dostatečně informován o dění ve společnosti?**

12. Cítíte se dostatečně informován o dění ve společnosti?	
a. Ano	5,71%
b. Spíše ano	42,86%
c. Spíše ne	34,29%
d. Ne	17,14%

*Zdroj: Práce autora*

**9.12.2 Graf č. 12: Otázka 12. Cítíte se dostatečně informován o dění ve společnosti?**



*Zdroj: Práce autora*

Pouze polovina zaměstnanců má pocit, že jsou dostatečně informováni, kde přesvědčeno o tom je pouze 6 %. To je poměrně málo. Obecně dělníci se cítí více informováni než administrativní pracovníci. To je zřejmě dáno tím, že na závodech se koná každý měsíc porada zaměstnanců, kde je účast povinná, zatímco na centrále se tyto porady nekonají a tím jsou tito pracovníci ochuzeni o shrnutí předchozího měsíce a o novinky, které se chystají.

**9.13 Jste spokojen s výší vaší mzdy?**

Spokojenost se mzdou je důležitým faktorem. Pro většinu lidí je jeden z nejdůležitějších. Pokud člověk není spokojen s výší své mzdy nebo není dostatečně

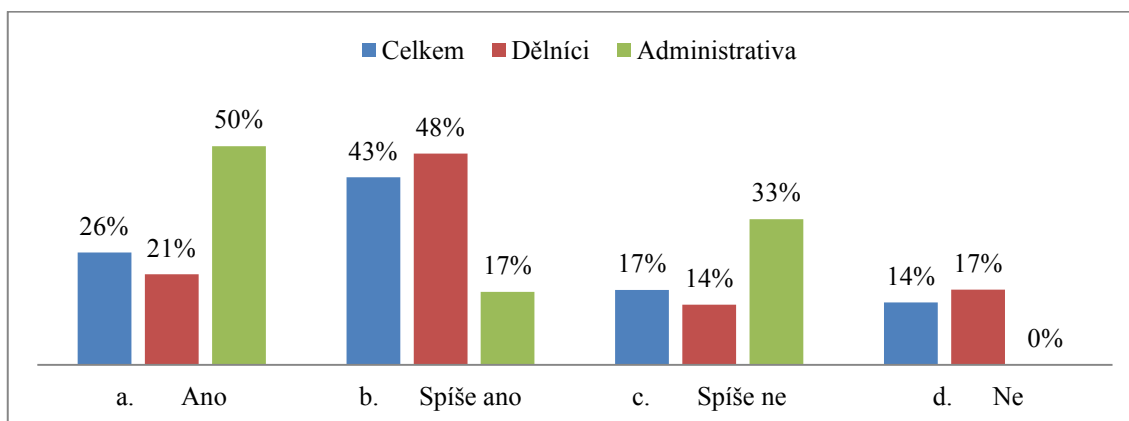
pro jeho „přežití“, je nucen změnit práci. Na druhou stranu je samozřejmé, nikdo by neodmítl vyšší mzdu za stejnou práci, a že existují „věční nespokojenci“, kteří budou mít vždy pocit, že jsou mzdově podhodnoceni.

### 9.13.1 Tabulka č. 16: Otázka 13. Jste spokojen s výší vaší mzdy?

13. Jste spokojen s výší vaší mzdy?	
a. Ano	25,71%
b. Spíše ano	42,86%
c. Spíše ne	17,14%
d. Ne	14,29%

*Zdroj: Práce autora*

### 9.13.2 Graf č. 13: Otázka 13. Jste spokojen s výší vaší mzdy?



*Zdroj: Práce autora*

Výsledkem této otázky bylo, že cca dvě třetiny zaměstnanců je spokojeno s výší své mzdy a jedna třetina není. Daleko více nespokojeni jsou administrativní pracovníci. Když se podíváme na celkový výsledek a uvážíme existenci „věčných nespokojenců“, tak tento výsledek není špatný. Samozřejmě, že oblast pro zlepšení tu je, avšak je vhodné zjistit, z jakého důvodu se cítí nespokojeni. Různé důvody by si pak žádaly různá řešení.

## 9.14 Myslíte si, že jsou kritéria pro stanovení výše mzdy spravedlivá?

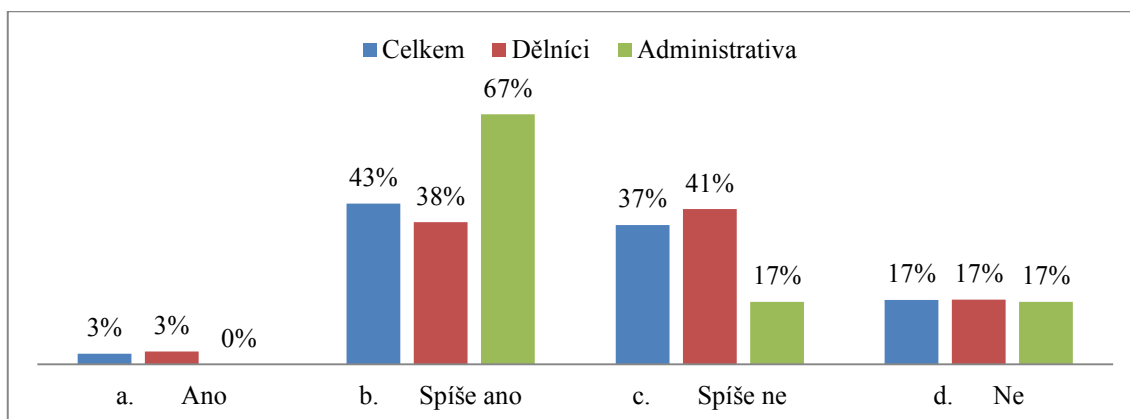
Tato otázka navazuje na předchozí otázku. Když víme názor zaměstnanců na výši mzdy, měli bychom také vědět, jak se dívají na problematiku stanovování mzdy. Každá pozice je zařazena do určité mzdové třídy, která se dělí na mzdové hladiny. Zaměstnanec může po těchto mzdových hladinách stoupat na základě navržení jeho nadřízeným a schválení senior managementem společnosti. Tyto návrhy na zvýšení se podávají jednou ročně na základě ročního hodnocení. Myšlenka tohoto procesu je taková, že nadřízený navrhne své nejlepší podřízené dle jeho výkonů v průběhu roku – což by mělo motivovat všechny zaměstnance k co nejvyšším výkonům. Absolutní objektivita tohoto procesu však být zajištěna nemůže. Hodnocení je vždy subjektivní a nikdy nemůže dojít ke spokojenosti a spravedlnosti pro všechny. Faktorů, které toto hodnocení ovlivňují, je mnoho. Návrh na povýšení se řídí mimo jiné osobními preferencemi nadřízeného, případně přátelskými vztahy; tím, že nadřízený se nechá ovlivnit posledními událostmi před hodnocením a ne výkonem za celý rok, nebo tím, že někteří zaměstnanci jsou již ve společnosti dlouhé roky a proto mají vysokou mzdovou hladinu a proto jim zvýšení mzdy už nenavrhují, protože dle jejich názoru již mají dost. Tím ale mohou být znevýhodněni dlouholetí zaměstnanci oproti těm novým, kterým je navrhováno povýšení častěji a ti dlouholetí se cítí ukřivdění a poškození.

### 9.14.1 Tabulka č. 17: Otázka 14. Myslíte si, že jsou kritéria pro stanovení výše mzdy spravedlivá:

14. Myslíte si, že jsou kritéria pro stanovení výše mzdy spravedlivá?	
a. Ano	2,86%
b. Spíše ano	42,86%
c. Spíše ne	37,14%
d. Ne	17,14%

*Zdroj: Práce autora*

### 9.14.2 Graf č. 14: Otázka 14. Myslíte si, že jsou kritéria pro stanovení výše mzdy spravedlivá?



Zdroj: Práce autora

Více zaměstnanců je toho názoru, že kritéria pro stanovení výše mzdy nejsou spravedlivá. Jejich počet přesáhl hranici 54 %, což je poměrně vysoké číslo. Většina zaměstnanců, kteří odpověděli, že jsou kritéria pro stanovení mzdy nespravedlivá, jsou ti zaměstnanci, kteří jsou již ve společnosti déle než 7 let. A nespravedlnost cítí více dělníci než administrativní pracovníci.

### 9.15 Pokud by vám byla nabídnuta vyšší pozice, bylo by pro vás rozhodující zvýšení mzdy?

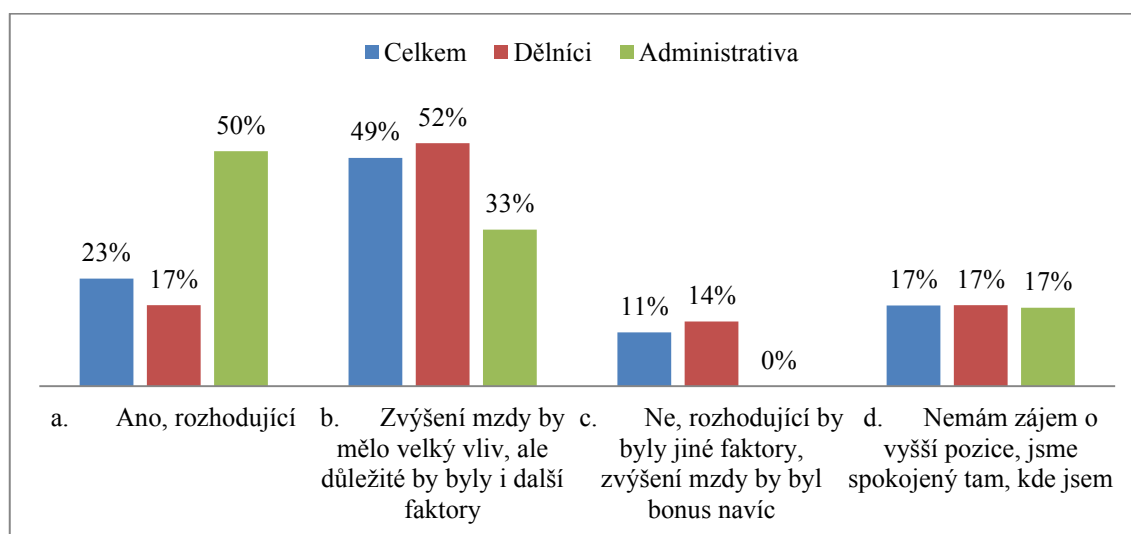
Pro společnost je důležité také zjištění, jestli případné povýšení zaměstnanců na vyšší pozici je podmíněno z jejich strany pouze zvýšením mzdy, nebo jestli jim záleží i na dalších faktorech. Je to podstatné zejména v tom ohledu, jestli mají zaměstnanci ambice ke kariérnímu růstu a k seberealizaci nebo je jejich podmínkou pouze rostoucí mzda.

**9.15.1 Tabulka č. 18: Otázka 15. Pokud by vám byla nabídnuta vyšší pozice, bylo by pro vás rozhodující zvýšení mzdy?**

15. Pokud by vám byla nabídnuta vyšší pozice, bylo by pro vás rozhodující zvýšení mzdy?	
a. Ano, rozhodující	22,86%
b. Zvýšení mzdy by mělo velký vliv, ale důležité by byly i další faktory	48,57%
c. Ne, rozhodující by byly jiné faktory, zvýšení mzdy by byl bonus navíc	11,43%
d. Nemám zájem o vyšší pozice, jsme spokojený tam, kde jsem	17,14%

*Zdroj: Práce autora*

**9.15.2 Graf č. 15: Otázka 15. Pokud by vám byla nabídnuta vyšší pozice, bylo by pro vás rozhodující zvýšení mzdy?**



*Zdroj: Práce autora*

Pro 23 % zaměstnanců je mzda rozhodující a nezáleží jim na tom, o jakou pozici by se jednalo a jaké by byly další podmínky související s novou vyšší pozicí, u administrativních pracovníků je to dokonce 50 %. Téměř polovina zaměstnanců pokládá mzdu za velmi důležitý faktor, ale hrají pro ně roli i další faktory. Necelých 12 % zaměstnanců má na prvním místě charakter nabízení pozice a další faktory oproti mzdě

a 17 % nemá vůbec zájem o vyšší pozici – jsou spokojeni tam, kde jsou a vyšší pozice je nezajímají.

Zejména na dělnických pozicích je možnost kariérního růstu poměrně otevřená a dostupná. Za zmínku stojí zejména struktura výroby, kde je vyšší množství po sobě následujících pozic, na které je možné se posouvat, např. obsluha linky – řezač – zástupce předáka – předák – mistr – vedoucí výroby. Je samozřejmé, že čím vyšší je to pozice, tím jsou kvalifikační předpoklady vyšší a počet těchto pozic je limitovaný. Avšak stává se, že některé pozice jsou delší dobu neobsazené, protože zaměstnanci nemají zájem se o tyto pozice ucházet. Pokud se ale podíváme na výsledky dotazníkového šetření, o povýšení nemá zájem pouze 17 % zaměstnanců. To znamená, že ostatní oslovení buď mají vyšší požadavky na zejména mzdové ohodnocení na vyšší pozici, nebo že nejsou osloveni ti zaměstnanci, kteří by o růst měli zájem. Tak už je pak otázkou, jestli ti neoslovení zaměstnanci nejsou osloveni z toho důvodu, že na tuto pozici nejsou vhodní nebo proto, že společnost nemá databázi všech zaměstnanců, kteří o případně povýšení stojí. To může být způsobeno také tím, že nadřízený má pocit ohrožení z růstu podřízených a proto je na povýšení nenavrhuje. Anebo z důvodu prosazování svých „koní“ nenavrhuje nikoho dalšího, aby byla společnost „nucena“ povýšit právě tohoto „koně“.

### **9.16 Zdá se vám množství benefitů poskytovaných zaměstnavatelem dostatečné?**

Množství benefitů zřejmě nebude pro většinu zaměstnanců hlavní a nejdůležitější faktor, ale na spokojenost zaměstnanců a jejich loajalitu může mít velký vliv. Z tohoto důvodu je vhodné vědět, jestli jsou zaměstnanci spokojeni s jejich množstvím, případně s jejich složením.

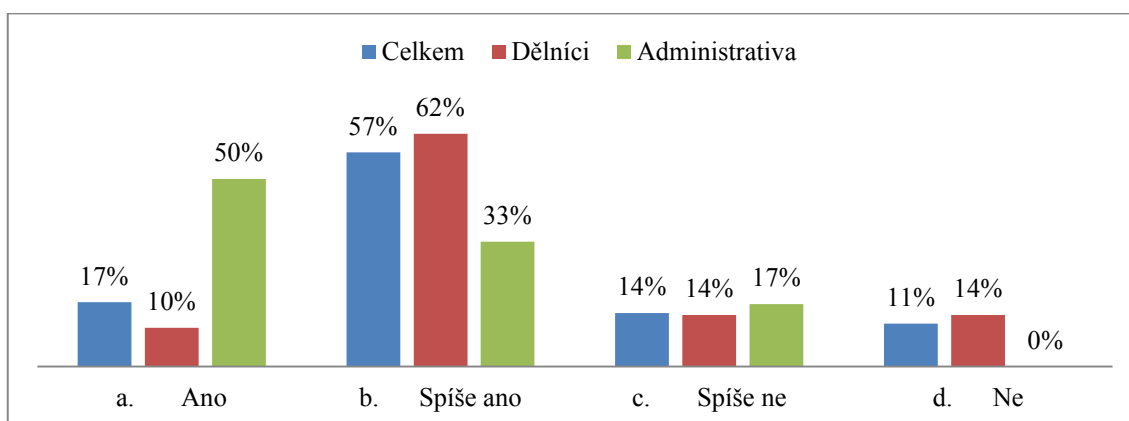
**9.16.1 Tabulka č. 19: Otázka 16. Zdá se vám množství benefitů poskytovaných zaměstnavatelem dostatečné?**

**16. Zdá se vám množství benefitů poskytovaných zaměstnavatelem dostatečné?**

a.	Ano	17,14%
b.	Spíše ano	57,14%
c.	Spíše ne	14,29%
d.	Ne	11,43%

*Zdroj: Práce autora*

**9.16.2 Graf č. 16: Otázka 16. Zdá se vám množství benefitů poskytovaných zaměstnavatelem dostatečné?**



*Zdroj: Práce autora*

Přibližně 74 % zaměstnanců má pocit, že množství benefitů je dostatečné, což svědčí o tom, že v této oblasti je zastoupení dobré. Společnost nabízí velké množství benefitů, dle mého názoru nadprůměrné.

**9.17 Jaké zaměstnanecké benefity využíváte?**

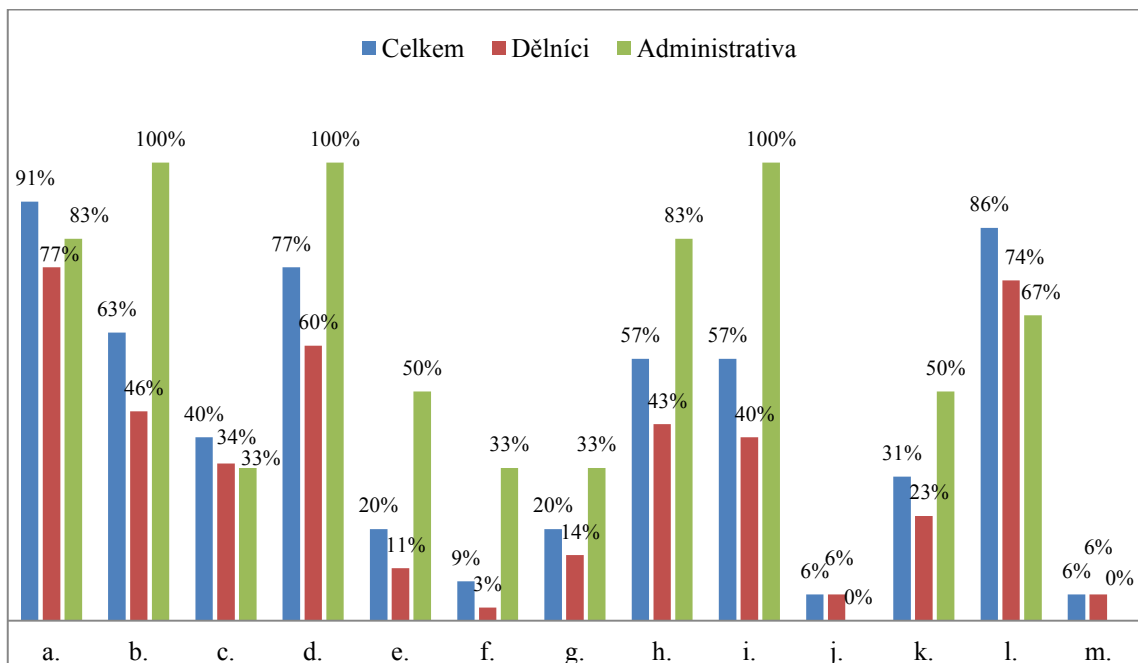
V souvislosti s předchozí otázkou je důležité také zjistit, které benefity zaměstnanci využívají.

**9.17.1 Tabulka č. 20: Otázka 17. Jaké zaměstnanecké benefity využíváte? (lze vybrat více možností)**

17. Jaké zaměstnanecké benefity využíváte?	
a. Závodní stravování	91,43%
b. Příspěvek na stravování	62,86%
c. Preventivní lékařské prohlídky	40,00%
d. Penzijní připojištění	77,14%
e. Příspěvek na vzdělávání, jazykové kurzy	20,00%
f. Příspěvek na sport	8,57%
g. Bezúročné vnitropodnikové půjčky	20,00%
h. Příspěvek na dovolenou	57,14%
i. Dovolená navíc	57,14%
j. Dary k životním a jiným výročím	5,71%
k. Možnost koupě firemních výrobků	31,43%
l. 13. mzda	85,71%
m. Očkování proti chřipce	5,71%

Zdroj: Práce autora

**9.17.2 Graf č. 17: Otázka 17. Jaké zaměstnanecké benefity využíváte? (lze vybrat více možností)**



Zdroj: Práce autora

Nejčastěji využívaným benefitem je závodní stravování, které označilo 91 % dotázaných, avšak příspěvek na stravování označilo pouze 63 %, přestože společnost přispívá na všechny poskytované obědy. Dalším nejčastějším benefitem byla zmíněná 13. mzda, ale zvolilo ji pouze 85 %. Přestože ne všichni dosáhnou podmínek pro její vyplacení, 15 % zaměstnanců to rozhodně není, tudíž někteří zaměstnanci tuto možnost nezaškrtili.

Na třetím místě se umístil příspěvek na penzijní pojištění, který využívá 77 % zaměstnanců.

Administrativní pracovníci označili obecně více benefitů, které využívají – pravděpodobně proto, že mají lepší přehled o poskytovaných benefitech.

Zarážející jsou však další dvě položky – příspěvek na dovolenou a dovolená navíc, kterou označilo pouze 57 % zaměstnanců. Tento benefit je poskytován plošně všem zaměstnancům a toto nízké procento nám ukazuje, že zřejmě 43 % zaměstnanců buď neví, že se jedná o benefit, nebo neví, že je jim tento benefit poskytován.

### **9.18 Jaké zaměstnanecké benefity jsou/by byly pro vás nejdůležitější?**

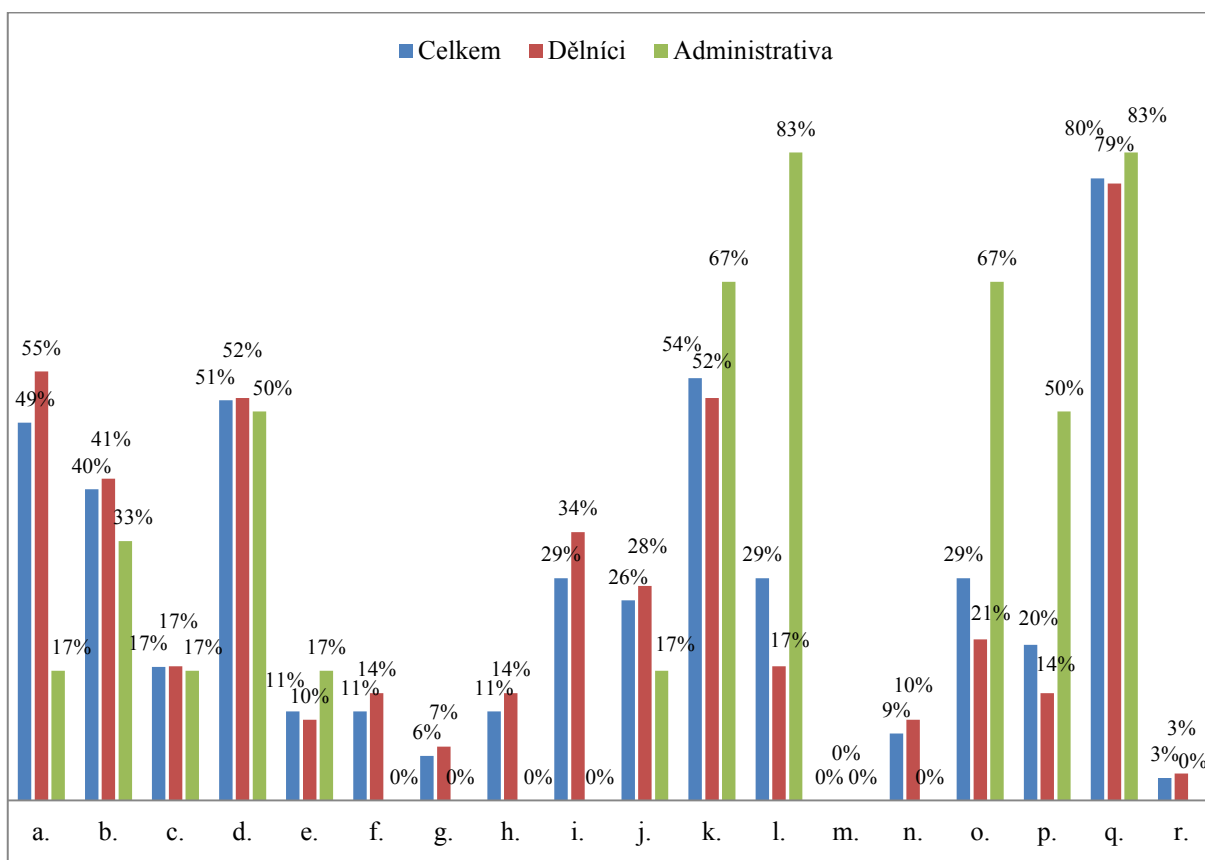
Při rozhodování managementu o možnostech změny struktury poskytovaných benefitů je vhodné vědět, jako benefity by zaměstnanci preferovali,

**9.18.1 Tabulka č. 21: Otázka 18. Jaké zaměstnanecké benefity jsou/by byly pro vás nejdůležitější? (Vyberte prosím 5 nejvýznamnějších benefitů, které jsou pro vás klíčové)**

<b>18. Jaké zaměstnanecké benefity jsou/by byly pro vás nejdůležitější?</b>	
a. Závodní stravování	48,57%
b. Příspěvek na stravování	40,00%
c. Preventivní lékařské prohlídky	17,14%
d. Penzijní připojištění	51,43%
e. Životní pojištění	11,43%
f. Příspěvek na vzdělávání, jazykové kurzy	11,43%
g. Příspěvek na sport a kulturu	5,71%
h. Bezúročné vnitropodnikové půjčky	11,43%
i. Příspěvek na dovolenou	28,57%
j. Příspěvek na dopravu	25,71%
k. Dovolená navíc	54,29%
l. Sick days	28,57%
m. Dary k životním a jiným výročím	0,00%
n. Možnost koupě firemních výrobků	8,57%
o. Pružná pracovní doba (pouze pokud je to vzhledem k povaze vaší práce možné)	28,57%
p. Možnost práce z domu (pouze pokud je to vzhledem k povaze vaší práce možné)	20,00%
q. 13. Mzda	80,00%
r. Očkování proti chřipce	2,86%

*Zdroj: Práce autora*

**9.18.2 Graf č. 18: Otázka 18. Jaké zaměstnanecké benefity jsou/by byly pro vás nejdůležitější? (Vyberte prosím 5 nejvýznamnějších benefitů, které jsou pro vás klíčové)**



*Zdroj: Práce autora*

Nejčastěji byla zvolena 13. mzda, což je poměrně logické, protože je to benefit s nejvyšší hodnotou – polovina celkové mzdy. Dále byla velmi často volena dovolená navíc 54 % a sick days 29 % (sick days upřednostňují daleko více administrativní pracovníci než dělníci), což jsou benefity, které vyloženě nepřinášejí peníze navíc, ale volný čas, který je pro zaměstnance důležitý. Příspěvek na penzijní připojištění patří mezi nejdůležitější pro 51 % lidí – jeho výše také není zanedbatelná 1 200 Kč – 2 400 Kč ročně. Dále je pro zaměstnance důležité pohodlí stravování, které jim zajišťuje firma dovozem jídla až na pracoviště (49 %) a také příspěvek na stravování (40 %). Téměř 29 % zaměstnanců by ocenilo pružnou pracovní dobu a 20 % i možnost práce z domu. Tyto benefity firma neumožňuje, protože by to zkomplikovalo chod. Mnoho pozic musí být zastoupených ve firmě každý den.

Zaměstnanci dojíždějící do práce z okolí města by také ocenili příspěvek na dopravu – 26 %. Tento benefit by byl oceněn zaměstnanci, kteří denně urazí mnoho kilometrů, ale ostatní, co bydlí v okolí, by se zřejmě cítili poškozeni jen proto, že bydlí blízko. Do jisté míry je záležitostí každého, kde bydlí a jestli se přestěhuje nebo ne a tento benefit by zřejmě způsobil spory.

Nejpatrnější rozdíly jsou v této oblasti u sick days, možnost práce z domu a pružné pracovní doby, kterou daleko více preferují administrativní pracovníci než dělníci. Možnost práce z domu a pružná pracovní doba je logická – většina dělníků nemůže vzhledem k povaze svojí práce tento benefit využívat, proto je zde přesah patrný.

### **9.19 Myslíte, že jste spravedlivě hodnocen nadřízeným v rámci oddělení?**

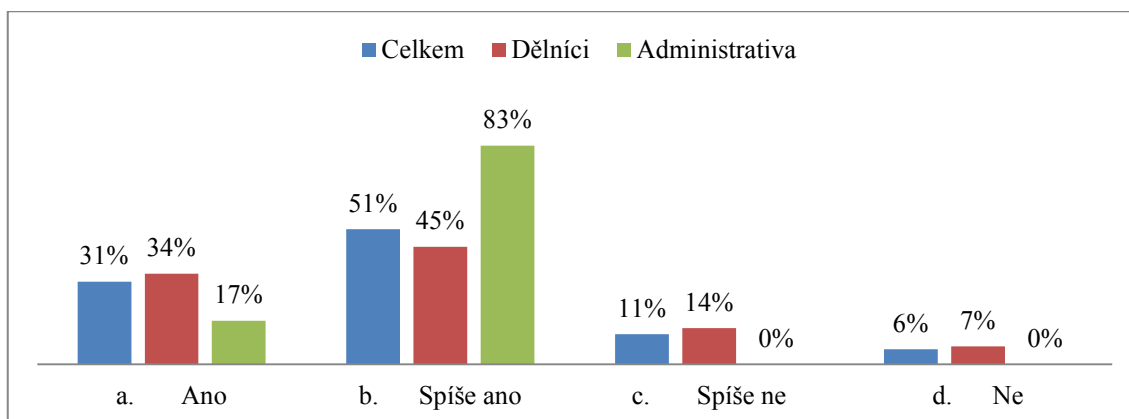
Nejen v rámci ročního hodnocení ale i v průběhu každodenního výkonu práce je zaměstnanec hodnocen svým nadřízeným ať už pochvalou nebo kritikou. I kdyby se nadřízený snažil sebevíc být na 100 % spravedlivý, vždy to bude subjektivní. Vždy se najde někdo, kdo bude mít pocit, že je někdo jiný upřednostňován na jeho úkor.

#### **9.19.1 Tabulka č. 22: Otázka 19. Myslíte, že jste spravedlivě hodnocen nadřízeným v rámci oddělení?**

<b>19. Myslíte, že jste spravedlivě hodnocen nadřízeným v rámci oddělení?</b>	
<b>a. Ano</b>	31,43%
<b>b. Spíše ano</b>	51,43%
<b>c. Spíše ne</b>	11,43%
<b>d. Ne</b>	5,71%

*Zdroj: Práce autora*

**9.19.2 Graf č. 19: Otázka 19. Myslíte, že jste spravedlivě hodnocen nadřízeným v rámci oddělení?**



*Zdroj: Práce autora*

V dotaznících uvedlo 82 % lidí, že jsou spravedlivě hodnoceni v rámci oddělení, což je poměrně hodně, avšak neměli bychom zapomínat na ty ostatní – 17 % má pocit, že nikoliv. Přestože může jít o „věčné nespokojence“, nadřízení by měli udělat vše proto, aby podřízenému vysvětlili své stanovisko – proč je tomu tak. Předpokladem však je, aby podřízený za svým nadřízeným přišel a mohl tak vzniknout dialog na toto téma. Na druhou stranu podřízený musí mít důvěru, že za nadřízeným přijít může a že jeho názor bude nadřízeným seriózně přijat, to je však úkol zase pro nadřízeného. Interaktivní vztahy mezi nadřízeným a podřízeným jsou velmi komplikovaná záležitost, která se dá podpořit například teambuildingovými akcemi apod.

Zajímavé je, že nikdo z administrativních pracovníků si nemyslí, že by byl nespravedlivě hodnocen. Tento problém je jen u dělnických profesí, kde je organizační struktura méně štíhlá a množství úrovní je daleko větší než u administrativních pracovníků.

**9.20 Dochází při ročním hodnocení mezi vámi a nadřízeným k debatě, při které vám objasňuje, jaká má od vás očekávání a jestli tyto očekávání naplňujete?**

Důležité pro plnění úkolů a naplňování očekávání vůči každému zaměstnanci jen ten fakt, že zaměstnanec přesně zná rozsah svých povinností a pravomocí. Proto je nutné,

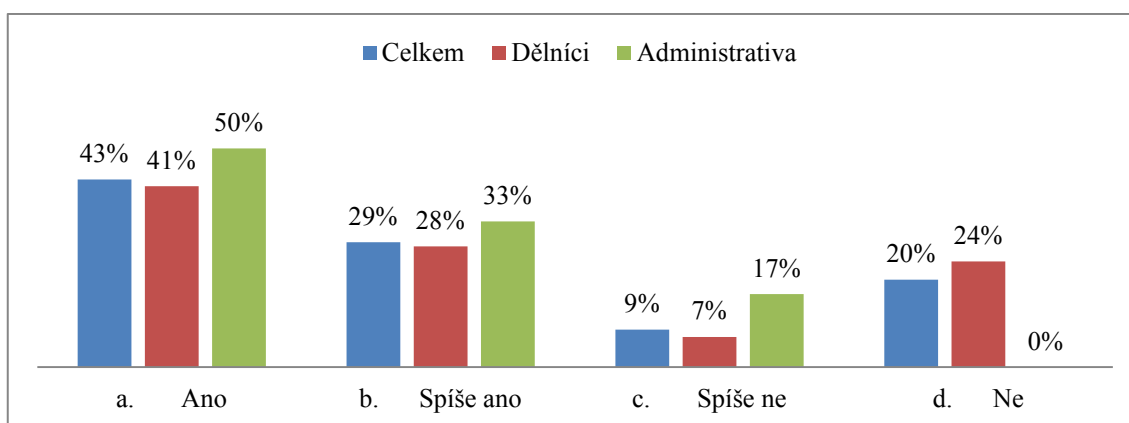
aby nadřízený komunikoval se svým podřízeným a poskytoval mu zpětnou vazbu v případě dobře nebo špatně vykonané práce. Pokud je nadřízený dlouhodobě nespokojen s prací podřízeného a neoznámí mu to, podřízený to zřejmě neví a nemůže se zlepšit. Konstruktivní kritika je daleko účinnější a vhodnější než postih v případě následného selhání.

**9.20.1 Tabulka č. 23: Otázka 20. Dochází při ročním hodnocení mezi vámi a nadřízeným k debatě, při které vám objasňuje, jaká má od vás očekávání a jestli tyto očekávání naplňujete?**

20. Dochází při ročním hodnocení mezi vámi a nadřízeným k debatě, při které vám objasňuje, jaká má od vás očekávání a jestli tyto očekávání naplňujete?	
a. Ano	42,86%
b. Spíše ano	28,57%
c. Spíše ne	8,57%
d. Ne	20,00%

*Zdroj: Práce autora*

**9.20.2 Graf č. 20: Otázka 20. Dochází při ročním hodnocení mezi vámi a nadřízeným k debatě, při které vám objasňuje, jaká má od vás očekávání a jestli tyto očekávání naplňujete?**



*Zdroj: Práce autora*

Přestože většina zaměstnanců uvedla, že mezi ním a nadřízeným dochází ke komunikaci a zpětné vazbě, 29 % uvedlo, že spíše ne nebo ne. Dokonce celých 20 % zaměstnanců

tvrdí, že nedochází vůbec. To není dobré nejen pro podřízeného, který se tím může cítit diskomfortně, ale i pro nadřízeného, který nechce nebo nemá potřebu komunikovat, ale i pro společnost, protože zaměstnanci nepracují, jak mají, ztrácejí motivaci a nemohou se zlepšovat. A pokud by se společnosti podařilo zlepšit výkon 20 % lidí, mělo by to pozitivní vliv na celý chod společnosti.

## 9.21 Máte možnost se k tomu vyjádřit a říci svůj názor?

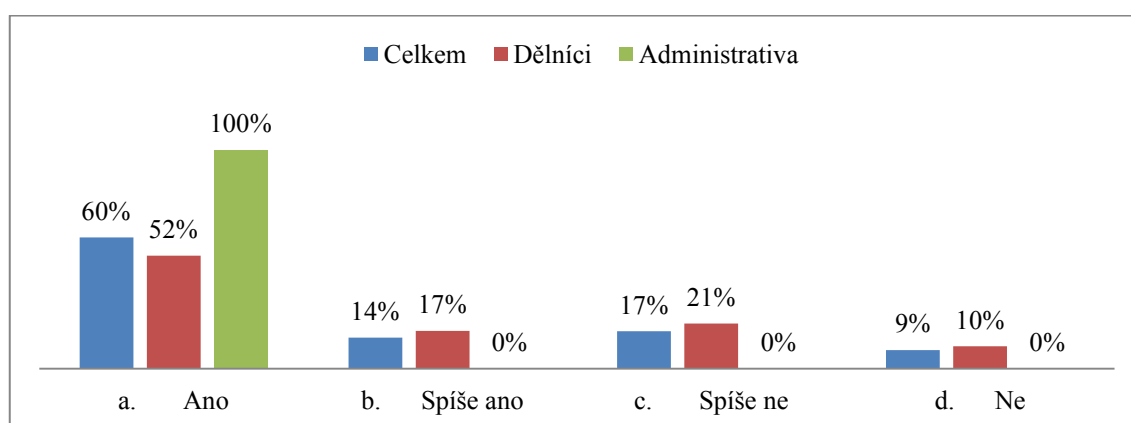
Nestačí jenom to, že vám nadřízený poskytne nebo neposkytne zpětnou vazbu na vaši práci, ale je důležité také to, jestli zaměstnanec má možnost obhájit se, případně říct svůj názor na situaci nebo navrhnout řešení.

### 9.21.1 Tabulka č. 24: Otázka 21. Máte možnost se k tomu vyjádřit a říci svůj názor?

21. Máte možnost se k tomu vyjádřit a říci svůj názor?	
a. Ano	60,00%
b. Spíše ano	14,29%
c. Spíše ne	17,14%
d. Ne	8,57%

*Zdroj: Práce autora*

### 9.21.2 Graf č. 21: Otázka 21. Máte možnost se k tomu vyjádřit a říci svůj názor?



*Zdroj: Práce autora*

Více než tři čtvrtě zaměstnanců má pocit, že se vyjádřit může (administrativní pracovníci všichni), což je dobré. Přesto čtvrtina tento pocit nemá, co koresponduje s tím, že nedochází k diskuzi, jak bylo zmíněno v předchozí otázce. Téměř všichni zaměstnanci, kteří uvedli, že nedochází k diskuzi, uvedli i to, že nemají možnost říct svůj názor. To svědčí o špatných vztazích mezi některými nadřízenými a podřízenými.

## 10 Vlastní návrhy řešení

### 10.1 Zlepšení komunikace

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že v oblasti motivace a odměňování je na tom společnost více než dobře. Nabízí nadprůměrné mzdové ohodnocení, velké množství benefitů, zaměstnanci jsou zde v dobrém kolektivu a jsou zde spokojeni.

Avšak dokud nebude spokojenost na 100 %, je zde prostor pro zlepšování. Vždycky se dá najít ještě další možnost jak zvýšit spokojenost zaměstnanců a jak je ještě více motivovat. Cílem nemusí být primárně zlepšování, ale i snaha o udržení současného stavu, stagnace totiž může vést k pomalému úpadku.

Je snadné najít prostředky ke zlepšení společnosti, která je na tom průměrně. Avšak u společnosti, která je na tom dobře je velmi složité najít způsoby, jak tento stav ještě vylepšit. Určitě se dá najít mnoho instantních řešení, které nabízí různé poradenské firmy, avšak každá společnost je jiná, každý člověk je jiný a odhalit, která skupina zaměstnanců je citlivá či rezistentní vůči odlišným motivačním faktorům, je skoro až nemožné. Je zřejmé, že se vždy musí jednat o konsenzus většiny. Jednou z možností je provedení průzkumu u zaměstnanců. Společnost v minulých letech používala každoroční anonymní dotazníkové šetření, kterého měli možnost zúčastnit se všichni zaměstnanci. Během let se však účast snížila cca na třetinu, a prostor využívali především ti, kteří byli silně nespokojeni, tudíž byly celkové výsledky výrazně zkresleny. Proto společnost od toho upustila.

Určitým řešením je komunikace. Když bude fungovat komunikace mezi nadřízenými a podřízenými, je šance, že se může zlepšit řada věcí. Podřízení budou vědět, co se od nich očekává a bude snazší to splnit, a nadřízení budou spokojeni, protože práce bude dobře odvedená. Podřízení budou vidět ve svém nadřízeném oporu a nebudou se bát s ním komunikovat vše, s čím jsou nespokojeni. A nadřízený to bude komunikovat se svým nadřízeným až k odpovědné osobě. Podřízený bude spokojený, protože se s jeho námětem někdo zabýval a třeba tím přispěl k celkovému zlepšení. A bude produkovat další náměty na zlepšení. Některé z nich budou zcela jistě přínosné. Teoreticky se tím vyřeší úplně všechno. Ovšem prakticky je to nemožné. Tento model nikdy nebude

fungovat, protože lidé jsou lidé. Ne každý je ochoten se čímkoliv zabývat, ne každý dokáže uznat i jiný názor než svůj. A lidské vlastnosti jako lenost, neschopnost, závist, sobectví a zákeřnost jsou bohužel faktory, které nelze eliminovat. Jediné, co lze dělat, je nepřestávat ve snaze najít cestu ke zlepšení a nenechat se odradit. A pomalými krůčky se přibližovat k ideálnímu stavu.

Vedení společnosti by mohlo podpořit komunikaci mezi zaměstnanci školeními vedoucích pracovníků z komunikačních dovedností a z vedení lidí. Školení této problematiky se pohybuje okolo 5 000 Kč na osobu, avšak při uspořádání školení v sídle společnosti pro větší množství lidí lze sjednat tento kurz okolo 15 000 Kč (cena závisí na požadavcích ohledně rozsahu školení).

#### **Náklady na školení:**

Školení komunikačních dovedností	15 000 Kč
Celkem	15 000 Kč

Další možností je teambuilding, například podpora zaměstnanců v pořádání sportovních nebo kulturních aktivit. Každé oddělení by utvořilo tým v čele s nadřazeným a utkalo by se s dalšími týmy. Společnost by uhradila pouze náklady na uspořádání soutěže, tzn. cca 5 000 - 10 000 Kč (pronájem sportovní haly nebo stadionu na 3 hodiny 1 200 Kč, zabezpečení drobného občerstvení při cca 50 lidech 5 000 Kč)

#### **Náklady na uspořádání sportovní události:**

Pronájem sportovní haly nebo stadionu na 3 hodiny	1 200 Kč
Občerstvení na sportovní akci	5 000 Kč
Celkem	6 200 Kč

Také je možné u již fungující akce ke dni dětí uspořádat různé soutěže, aby se došlo k bližšímu kontaktu zaměstnanců mezi sebou včetně jejich rodin. V tuto chvíli je akce

koncipována tak, že zaměstnanci se pouze potkávají u dětských atrakcí, případně si společně posedí u jednoho stolu, ale většinou jsou to již fungující skupiny, které se setkávají na pracovišti, ale nové vztahy se zde nenavazují. Každý jde jen za tím, koho již zná. A výrazně znevýhodněnou skupinou na této akci jsou mladí bezdětní kolegové, pro které zde program není zajištěn. Je pochopitelné, že tato akce je chápána ke dni dětí a je hezké od zaměstnavatele, že se stará o zážitky pro děti zaměstnanců, avšak firma by spíše měla sledovat své zájmy a tím je v tomto případě teambuilding a tvorba mezilidských vztahů. Pokud by byly na této akci organizovány aktivity i pro dospělé, případně pro celé týmy včetně dětí, zábava by to byla pro všechny a účel by byl splněn. Náklady na akci by tím nijak výrazně nevzrostly a v rámci celkových nákladů na tuto akci by zvýšení bylo zanedbatelné. Utvořili by se týmy a hrály se hry typu aktivity nebo lidské Člověče, nezlob se, nebo třeba nenáročná vybíjená. Her by se účastnili děti i dospělí a při určení pár pravidel pro tvorbu týmu by se seznámilo více lidí i napříč odděleními, například pokud by podmínka pro tvorbu týmu bylo složení minimálně jeden člověk z centrály, jeden ze skladu, jedna žena, jeden pár, jedno dítě do 5 let věku apod. Pak by členové týmu museli zjišťovat, kdo má dítě, jak staré, kdo kde pracuje apod. A na konci takovéto hry by se zaměstnanci pobavili, lépe se poznali navzájem a zjistili něco i navíc.

Posledním ale neméně významným způsobem je zlepšování komunikace od vedení po organizační strukturu až k nejnižším pozicím. Instrukce k trvalému zlepšování komunikace a atmosféry na pracovišti by byly předány managementu a ti by pak pokračovali v této snaze dál. Zmíněné řešení je prakticky bez nákladů, avšak je to běh na dlouhou trať. Velmi špatně se tato snaha měří a výsledky jsou vidět až po dlouhé době. Přesto ale by tato možnost měla být aplikována, protože jinak dochází ke snižování efektu i z výše uvedených řešení.

#### **Náklady na zavedení dodatečných aktivit:**

Nárůst nákladů na zavedení her na organizované akci ke dni dětí - vzhledem k nákladům na celou akci zanedbatelné

Mzdové náklady na pracovníka organizujícího tuto akci v rozsahu 7,5 hodiny

## 10.2 Mzdy

Mzdy jsou významnou složkou, která je nejvíce viditelná a nejvíce probíraná mezi zaměstnanci. Přestože je podle průzkumu naprostá většina zaměstnanců ve firmě spokojena, 31 % zaměstnanců není spokojeno se svou mzdou. Určité procento nespokojených se svou mzdou bude vždycky a tato položka nelze zcela eliminovat.

Důležité je zjistit, z jakého důvodu zaměstnanci nejsou spokojeni se mzdou. Důvodem může být to, že zaměstnanci mají pocit, že jinde by za stejnou práci dostali vyšší mzdu, že jejich práce nedosahuje jejich kvalifikace nebo že pro ně jejich mzda není dostatečná pro zabezpečení rodiny.

Pokud pro zaměstnance není mzda dostatečná na to, aby jeho rodina byla zabezpečená, stejně jako pokud má zaměstnanec pocit, že jeho práce neodpovídá jeho kvalifikaci a z tohoto důvodu je podhodnocen, není v silách společnosti tomuto zaměstnanci pomoci, aniž by zaměstnanec na tuto situaci sám nějakým způsobem upozornil. Každý má možnost ucházet se o jakékoliv volné pracovní místo ve společnosti. Pokud splňuje požadavky na tuto pozici a je nejvhodnějším uchazečem, společnost neklade překážky jakémukoliv posunu. Avšak stávají se i případy, kdy je zaměstnanec nevhodným kandidátem na požadovanou pozici a nechce tento fakt přijmout. A pokud mu to nadřizovaný nebo pracovník personálního oddělení sdělí, je jen na něm, jestli přehodnotí svůj názor. Bohužel to však není pravidlem.

Dalším problémem může být fakt, že zaměstnanec má pocit, že v jiné společnosti by za stejnou práci dostal vyšší mzdu. Vzhledem k tomu, že mzda ve společnosti je nadprůměrná nebo přinejmenším průměrná (dle průzkumu HR oddělení vybraných pozic a dle vlastní zkušenosti autora), pravděpodobně se jedná o problém zejména povědomí lidí, tzn. kdyby zaměstnanci věděli, jak se pohybují mzdy v okolí, pochopili by, že jejich mzda je přinejmenším srovnatelná se mzdami v oboru. A je pravděpodobné, že by si pak zaměstnanci více vážili mzdy, kterou mají. Jednou z možností by bylo zpracovat průzkum mezd dle klasifikace CZ-NACE a tento mzdy zveřejnit mezi zaměstnanci s odkazem, kde na internetu mohou tyto informace najít a ověřit si, že jsou pravdivé a nejsou zmanipulované. Zaměstnanci by si pak mzdu mohli srovnat se svojí mzdou a ověřit si, jak na tom jsou. Tyto informace by se mohli

zaměstnancům předat například při předávání Evidenčních listů důchodového pojištění, kde najdou svoji roční mzdu a tu mohou srovnat se mzdou z průzkumu. Záměrně bych volila porovnávání roční mzdy z důvodu vyplácení ročních odměn, na které by zaměstnanci při srovnávání měsíčních mezd mohli zapomenout, a měsíční mzda by se jim tím mohla zdát nižší.

### **Náklady na provedení průzkumu a jeho distribuci zaměstnancům:**

Mzdové náklady pracovníka personálního oddělení v rozsahu 15 hodin

Náklady na tisk

zanedbatelné

## **10.3 Zvyšování mezd**

Okolo 54 % lidí má pocit, že kritéria pro zvýšení mzdy nejsou spravedlivá. Zvyšování mzdové hladiny záleží na návrhu nadřízeného, schválení jeho nadřízeného a pak na pořadí, které určí nejvyšší vedoucí daného úseku. Kdekoliv v průběhu tohoto procesu mohou hrát roli osobní preference. Pokud některý ze schvalovatelů nemá někoho konkrétního v hierarchii pod sebou rád bez ohledu na jeho výkon, může mu pravidelně blokovat zvýšení mzdové hladiny. Nebo může navrhopvat stále ty stejné lidi na povyšování a díky omezenému počtu povyšovaných se na ostatní nedostává. To samozřejmě zaměstnanci pocítují jako nespravedlnost. Není možné dosáhnout 100% spravedlnosti, ale možným řešením by mohlo být zavedení doporučujících pravidel, například:

- a) nelze zvyšovat mzdovou třídu stejnému člověku každý rok – i za předpokladu, že se jedná o výborného zaměstnance, není vhodné, aby mu byla zvýšena mzda každý rok. Nelze zapomínat na to, že pokud máme omezené procento zvýšení a zvýšíme mzdu jednomu zaměstnanci každý rok, ostatním prodlužujeme dobu bez zvýšení o rok a více let. Může se tak stát, že někdo kdo pracuje průměrně a výrazně nevyčníká, pak dostane zvýšení za čtyři a více let, zatímco jeho kolega každý rok.
- b) každý zaměstnanec bude povýšen minimálně jednou za čtyři roky – každý rok by se automaticky zvýšila mzda zaměstnancům, kteří už 4 roky neměli zvýšení a zbývajících počet možných zvýšení do 30 % by bylo prováděno standardním

způsobem jako dříve. Situace, kdy někdo nedostane zvýšení déle, jak 4 roky by se neměla stávat a takto by to bylo spravedlivější. A pokud bychom nechtěli zaměstnanci jednou za 4 roky zvýšit mzdu, stojí možná za zvážení jeho další působení ve firmě.

- c) zaměstnanec nemůže být povýšen v průběhu pěti let více než dvakrát – je to podobné, jako v prvním případě, ale je zde zohledněno i to, že zaměstnanec mohl mít zvýšenou mzdu v jednom roce a v následujícím mohl být jeho výkon natolik nadstandardní, že nadřízený chce jeho výkon ocenit dalším zvýšením.

Všechna tato pravidla by byla pouze nepsaná, tedy nebyla by závazná, pouze doporučující. Každý hodnotitel by o těchto nepsaných pravidlech věděl, a pokud by se od nich chtěl odchýlit, musel by podat sému nadřízenému vysvětlení. Tím by byla větší kontrola nad spravedlivostí hodnocení. Na základě nacionálního zdůvodnění by výjimka byla schválena.

Další možností je zavedení hodnocení mezi zaměstnanci v rámci oddělení i napříč odděleními. Jednalo by se o to, že zaměstnanci by měli možnost určit zástupce buď ze svého oddělení, nebo z každého oddělení, případně označit pět zaměstnanců z celé firmy, se kterými je v rámci celoroční spolupráce nejvíce spokojený. Nebo kombinaci všech tří možností. Například každý zaměstnanec by označil jednoho kolegu z vlastního oddělení a dalších pět z celé firmy, se kterými se mu výborně spolupracuje a chtěl by, aby byl za tuto výbornou spolupráci oceněn. Výsledky tohoto šetření by pak byly zohledněny v rámci ročního hodnocení – buď by byl vybrán zástupce z každého oddělení, který by byl automaticky navržen na zvýšení mzdové hladiny, nebo například deset zaměstnanců s nejvyšším počtem hlasů. Získané výsledky by byli pro vedení společnosti velmi přínosné – často má nadřízený jiný názor než kolegové a názor kolegů je stejně důležitý jako názor nadřízeného. Mohlo by to také upozornit na některé problémové zaměstnance a některá problémová oddělení. Zároveň by zaměstnanci měli pocit, že jejich názor je důležitý.

Dle mého názoru v tuto chvíli není kontrola nad tím, jestli některý zaměstnanec nemá každý rok zvýšenou mzdu. Pokud nadřízený navrhne tohoto zaměstnance každý rok a zvýšení a jeho nadřízený si zrovna tohoto zaměstnance nebude pamatovat z předchozích

let, nemá možnost zjistit, jak často a kdy naposledy se mu zvýšila mzda. A může docházet k tomu, že někteří zaměstnanci jsou zvyšováni každý rok.

#### **Náklady na zformulování upřesňujících doporučení a předání hodnotitelům:**

Mzdové náklady na pracovníka personálního oddělení v rozsahu 15 hodin

### **10.4 Povyšování a obsazování pozic**

Obsazování některých volných pozic vlastními zaměstnanci se občas jeví jako problém. Některé pozice jsou dlouhodobě neobsazené, protože zaměstnanci nemají zájem se kariérně posunout – nebo ne za stávajících podmínek. Při výsledku, že pouze 17 % zaměstnanců nemá zájem o vyšší pozici je to zvláštní. Jednou z možností je, že zaměstnanci mají vyšší mzdové požadavky, než jim společnost nabízí (23 % zaměstnanců uvedlo, že mzda by byla rozhodující), ale pořád zbývá 60 % zaměstnanců, kteří uvedli, že mzda má větší nebo menší vliv, ale není rozhodující. Z těchto 60 % je určité procento těch, kteří nejsou vhodní na vyšší pozici, ale není možné, aby to bylo celých 60 %. Jediným možným vysvětlením je, že existují zaměstnanci, kteří by tuto pozici přijali, ale nejsou z nějakého důvodu osloveni. Pravděpodobně mezi nimi a nadřízenými nedochází ke komunikaci a nadřízený neví, že by o tuto pozici měli zájem. Nebo z nějakého osobního důvodu nadřízený nesouhlasí s jejich povýšením a podřízený nechce obejít svého nadřízeného kvůli obavě z následků. Důvodem může být i to, že nadřízený nechce navrhovat některé své podřízené na povýšení, aby nedošlo k rozpadu fungujícího pracovního týmu a on tak neměl starosti se zaučováním někoho nového, kdo nastoupí na nižší pozici.

Bylo by vhodné utvořit si databázi zaměstnanců potenciálně vhodných na povýšení. Tato databáze by se utvořila nejen dle názoru nadřízeného, ale i z jiných zdrojů – například z návrhů na zvýšení mzdy (zaměstnanec, kterého nadřízený navrhl na zvýšení mzdy je pravděpodobně šikovný, ale je možné, že právě proto o něj nechce nadřízený přijít), z návrhů na odměny (nadřízený uvádí důvody pro vyplacení odměny a pokud někdo dostává odměnu častěji, pravděpodobně je to kvalitní zaměstnanec) a z osobní zkušenosti dalších vedoucích, kteří s nimi nějak spolupracují. Je jasné, že tyto zdroje nejsou stoprocentní, ale jako výchozí bod by mohly při rozhodování pomoci.

Pokud by se někdo v této databázi objevil, stačilo by ho už jen oslovit, jestli zájem má. Ti, co by zájem neměli, by byli v databázi označeni.

#### **Náklady na vytvoření databáze:**

Mzdové náklady na pracovníka IT v rozsahu 22,5 hodiny

Mzdové náklady na pracovníka personální oddělení v rozsahu 22,5 hodiny

### **10.5 Motivace**

Na základě výzkumu bylo zjištěno, že 40 % zaměstnanců se více či méně necítí motivováno. Nemotivovaní lidé nejsou tak výkonní jako ti motivovaní, takže naším záměrem je zvýšit motivaci lidí. Dalším dotazováním jsme zjistili, co zaměstnance nejvíce motivuje. V nejvyšší míře je to mzda. Bylo by snadné zaměstnancům zvyšovat mzdu, aby byli motivovaní a podávali lepší výkony, ale finance jsou limitované a nelze neomezeně zvyšovat mzdu. Další možností je koncipování mezd tak, aby při současné výši byly co nejvíce motivující. Avšak motivačních složek mzdy, které jsou závislé na výkonu zaměstnance, je ve mzdách již poměrně mnoho, takže zavedení další složky by mzdy zbytečně zkomplikovalo a měsíční mzda by se stala nestabilní - mnoho variabilních složek, které by nemusely být měsíčně vyplaceny, by měly za následek to, že by mohly být velké rozdíly mezi výší mzdy za jednotlivé měsíce a to by působilo negativně na zaměstnance.

Dalším faktorem, který zaměstnanci často uváděli, byla pochvala nadřízeného – 87 % motivuje pochvala nadřízeného a pro 19 % lidí je pochvala jedním z nejvíce motivujících faktorů, ale zároveň 48 % lidí je toho názoru, že se jim pochvaly nadřízeného nedostává a 37 % má pocit, že se jim nedostává žádné zpětné vazby. Pro naprostou většinu lidí je pochvala důležitým faktorem motivace. A to, že se jim pochvaly nedostává, je velká škoda. Pochvala je pro firmu nejlevnější faktor motivace a mohla by mít velký vliv. Každý člověk se cítí dobře, pokud je pochválen za dobře odvedenou práci – v soukromém životě i v práci. Když vyrosteme z dětského věku, chvály se nám už nedostává v takovém množství. To k dospělosti bohužel patří, avšak když už nás někdo pochválí, znamená to pro nás mnoho. Cítíme se najednou pyšní sami na sebe a tento pocit je návykový. Chceme ho zažít znovu. Ale když se naše snaha setká

s mlčením, stejně jako průměrně odvedená práce nebo dokonce chyba, proč bychom se měli snažit? Proč dělat cokoli navíc, když si toho nikdo nevšimne? Pro firmu? To by musel být zaměstnanec velký milovník firmy a to se asi často nestává. V měřítku takovéto firmy je nadprůměrná snaha jedince přehlédnutelná, a když si jí nevšimne nadřízený, těžko si jí všimne kdokoliv jiný. Tuto práci za nadřízeného nikdo neudělá. Je nutné, aby si každý nadřízený uvědomil, jak velkou má moc a jak rád by sám slyšel pochvalu od svého nadřízeného.

Můžeme v této oblasti navrhnout školení vedoucích pracovníků, kde jim budeme tuto problematiku objasňovat, případně pozveme i odborníka. A možná si z tohoto školení něco vezme polovina zaměstnanců, ale v měřítku efektu, který to bude mít, to asi nebude v krátké době zcela zřejmé. Efekt této změny se bude objevovat postupně a v delším časovém rozmezí. Vhodnější možná bude, když toto „školení“ absolvuje nejvyšší vedení a pak se jím bude řídit. Bude chválit své podřízené a ti pak když ucítí, jak příjemné a motivující to je, v tom budou pokračovat dál – a nejen třeba na své podřízené, ale i na kolegy, když nám pomůžou s projektem nebo když pro nás něco udělají. I my je můžeme pochválit, a když nic jiného, zlepšíme kolegovi den. A spokojený zaměstnanec může svou dobrou náladu a pozitivní energii šířit dál. Všem se bude pak lépe pracovat.

A nejde jen o pochvalu, ale obecně o zpětnou vazbu. Každý zaměstnanec by měl vědět, kdy jsou ostatní spokojeni s jeho prací a kdy ne. Jen tak se může zlepšit. Pravděpodobně ani neví o tom, že práce, kterou nám předal, není správně odvedená. Třeba jen tato zpětná vazba by stačila k tomu, aby to příště udělal lépe. Chce to jen komunikovat a najít vhodný způsob, jak poskytnout zpětnou vazbu podřízeným i kolegům. Ne každý kritiku snese, ale za pokus to stojí. Jinými slovy – ve firmě by se mělo zapracovat na komunikaci a nejlepším způsobem je šíření shora dolů od vedení až k dělníkům.

#### **Náklady na kurz:**

Kurz pro jednu osobu	11 000 Kč
Uspořádání kurzu pro skupinu zaměstnanců v místě sídla firmy	25 000 Kč

## 10.6 Benefits

Benefits jsou zpravidla něco navíc, co zaměstnanci dostávají od zaměstnavatele mimo mzdu. Je to faktor, který zřejmě v první chvíli neovlivní rozhodnutí uchazeče, jestli bude pro tuto společnost pracovat, ale může to být třeba jeden z faktorů, proč zůstat. Čtvrtina zaměstnanců má pocit, že množství benefitů je nedostatečné, ale když měli označit benefity, které využívají, často se stávalo, že neoznačili všechny benefity, které využívají. Více než 31 % nevedlo benefity, které jsou plošně poskytovány zaměstnancům, tudíž není možné, aby tyto benefity nevyužívali. Zároveň 25 % lidí uvedlo, že nejsou spokojeni s množstvím poskytovaných benefitů. Za zmínku stojí, že ze všech, kteří uvedli, že nejsou spokojeni s množstvím benefitů, pouze 9 % uvedlo všechny benefity, které firma plošně poskytuje. Z tohoto důvodu lze předpokládat, že ostatní, kteří nejsou spokojeni s množstvím benefitů, nejsou spokojeni proto, že nevědí o všech benefitech, které jim firma poskytuje. Z tohoto důvodu by bylo vhodné o tom zaměstnance informovat.

Zároveň by bylo vhodné dát zaměstnancům možnost, rozhodnout se, jaké benefity jsou pro ně důležité. Tyto dvě problematiky by se dalo sloučit do jednoho dotazníku, kde budou uvedeny benefity, které společnost poskytuje a všechny možné benefity, které poskytovat lze. Zaměstnanci by si vybrali dle svých preferencí a zaměstnavatel by díky tomu zjistil, jestli neposkytuje benefity, o které nikdo nestojí. Tím bychom připomněli zaměstnancům, jaké benefity dostávají, a zároveň bychom získali cenné informace.

### **Náklady na vytvoření dotazníku, distribuci a zpracování výsledků:**

Mzdové náklady pracovníka personální oddělení v rozsahu 30 hodin

Na základě výsledků by bylo vhodné přizpůsobit strukturu benefitů přáním zaměstnanců. Zde by pak už záleželo, jak moc rozsáhlé změny by to vyžadovalo. Za předpokladu, že by požadavky byly velmi rozdílné, bylo by vhodné zavést systém cafeteria. Pokud by se jednalo jen o drobné změny typu – zaměstnanci nemají zájem o příspěvek na dovolenou, který podléhá dani a odvodům, ale raději by místo toho čerpali

příspěvek na penzijní připojištění, kterého se odvody a daně netýkají, jednalo by se o drobné změny. S tím by pak souvisely náklady na optimalizaci.

### **Náklady na restrukturalizaci systému benefitů**

Mzdové náklady pracovníka personální oddělení v rozsahu 10 - 50 hodin

## **10.7 Hodnocení**

Na základě šetření bylo zjištěno, že 16 % zaměstnanců se necítí spravedlivě hodnoceno, 26 % lidí se nemá možnost vyjádřit ke svému hodnocení a 29 % tvrdí, že nedochází vůbec k debatě. V této problematice je řešení podobné jako v předchozích bodech – komunikace. Nadřízený se musí snažit vytvořit mezi ním a podřízeným takovou atmosféru, aby zaměstnanec měl možnost se vyjádřit a cítil, že to neohrozí jeho zaměstnání. Pokud nedochází k debatě mezi nadřízeným a podřízeným v průběhu roku ani na základě hodnocení, není pravděpodobné, že by měl podřízený pocit, že se může k problematice vyjádřit nebo s nadřízeným debatovat obecně. Společnost tím přichází o nápady a možná řešení, která mají tyto zaměstnanci v hlavě na základě své každodenní praxe, ale nemají je komu říct.

**Náklady na zlepšení komunikace již vyčísleny výše**

## ZÁVĚR

Diplomová práce měla za cíl zhodnotit současný stav ve firmě XYZ z hlediska motivace, evaluace a odměňování a na základě zjištěných poznatků navrhnout řešení pro odstranění případných nedostatků. Byla zpracována teoretická východiska a následný popis společnosti a současného stavu.

Další postup byl založen na dotazníkovém šetření ve společnosti, kde byly odhaleny nejen kritické oblasti, ale i oblasti, ve který je na tom společnost více než dobře. Hlavními body, které stojí za zmínku je celková spokojenost, která se ukázal být na dobré úrovni. Motivovanost zaměstnanců byla také poměrně dobrá, avšak byl by zde prostor pro zlepšení, zejména kritickou oblastí se ukázala být absence zpětné vazby od nadřízeného a hlavně absence pochvaly za dobře odvedenou práci. Jako nedostatek se ukázal být i ten fakt, že zaměstnanci neshledávají množství benefitů za dostatečné, ale na druhou stranu si nejsou vědomi všech benefitů, které zaměstnavatel poskytuje. Také na postupu při obsazování vyšších pozic by se dalo několik prvků vylepšit.

Na závěr bylo vypracováno několik návrhů, jak by bylo možné některé situace řešit, aby došlo k eliminování nežádoucích faktorů a k maximalizaci očekávaného cíle, tedy spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců.

Obecně lze o zkoumané společnosti říct, že z hlediska motivace, hodnocení a odměňování je na tom velmi dobře a žádná z kritických oblastí není až tak závažná, aby znamenala ohrožení chodu firmy. Všechna nabízená řešení však mohou vést ke zlepšení, které by mělo být cílem.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- 1) ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- 2) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 3) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s. Expert. ISBN 8024704692.
- 4) BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- 5) BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press, 2008, v, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- 6) BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 133 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2313-6.
- 7) BERNARDIN, H a Joyce E RUSSELL. *Human resource management: an experiential approach*. New York: McGraw-Hill, 1993, xiv, 722 s. McGraw-Hill series in management.
- 8) CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategický rozvoj lidských zdrojů: co je důležité v současné společnosti znalostí: rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení?*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, 134 s. ISBN 978-80-244-3288-5.
- 9) ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013, 336 s. ISBN 978-80-7452-038-9.
- 10) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- 11) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2004, 157 s. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-468-6.
- 12) EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 176 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2607-6.

- 13) FAIRWEATHER, A. *Jak být motivujícím manažerem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 187 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3002-8.
- 14) FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 98 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.
- 15) HANNAGAN, T. *Management. Concept and Practices*. London: Perason Education, 2002, 655 s. ISBN 0-273-65189-7.
- 16) HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením*. Vyd. 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
- 17) HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2006, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- 18) KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST. *Praktická podniková personalistika*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 143 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-913-5.
- 19) KAHLE, Bohuslav. *Praktická personalistika: zaměstnanec - zaměstnavatel - stát: vztahy - práva - povinnosti*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 1994, 256 s. ISBN 80-85856-06-9.
- 20) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- 21) KOUBEK, Josef. *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 190 s. ISBN 80-7261-080-5.
- 22) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003, 248 s. Manažer. ISBN 80-247-0602-4. Str. 127
- 23) KOUBEK, Ladislav. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2013, 127 s. ISBN 978-80-210-6384-6. Str. 114
- 24) MARTIN, David M. *Personalistika od A do Z: [výkladový slovník důležitých pojmů: příklady z praxe]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, xi, 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4.
- 25) MONDY, R. *Human resource management*. 13th ed. Harlow: Pearson Education, 2014, 428 s. ISBN 978-0-273-78700-6.
- 26) NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 2004, 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2.

- 27) NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014, 122 s. ISBN 978-80-7408-083-8.
- 28) PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- 29) PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006, 254 s. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.
- 30) PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
- 31) PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 120 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7. Str. 104
- 32) RAŠTICOVÁ, M. *Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích*. Brno: Cerm, 2012. ISBN 978-80-7204-809-0.
- 33) RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 135 s. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 978-80-247-2100-2.
- 34) WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 978-80-247-2361-7.

### Časopisy

- 1) Moderní řízení, měsíčník *Hospodářských novin*. Praha: Economia, a.s., 2004. ISSN 0026-8720.
- 2) Moderní řízení, měsíčník *Hospodářských novin*. Praha: Economia, a.s., 2004. ISSN 0026-8720.

### Internetové zdroje

- 1) *Motivátory. MANAGEMENT A MARKETING: studentské stránky zabývající se danou oblastí*. [online]. [cit. 2015-12-05]. Dostupné z: <http://managment-marketing.studentske.eu/2008/06/motivtory.html>

- 2) *XYZ výroční zpráva 2014* [online]. 2015 [cit. 2016-02-14]. Dostupné z:  
<http://www.xyz.cz/file/1762/vyrocní-zprava-za-rok-2014.pdf>
- 3) *XYZ výroční zpráva 2015* [online]. 2016 [cit. 2016-05-22]. Dostupné z:  
<http://www.xyz.cz/document/2095/vyrocní-zprava-za-rok-2015-en.pdf>

## **Seznam tabulek**

4.1.1	Tabulka č. 1: Finanční ukazatele společnosti v tis. EUR.....	46
4.2.1	Tabulka č. 2: Vývoj počtu zaměstnanců .....	47
8.1.1	Tabulka č. 3: Identifikační znaky.....	56
9.1.1	Tabulka č. 4: Otázka 1. Jste ve firmě spokojený?.....	57
9.2.1	Tabulka č. 5: Otázka 2. Cítíte se v práci dostatečně motivován(a)?.....	58
9.3.1	Tabulka č. 6: Otázka 3. Co vás nejvíce motivuje k vyššímu výkonu? (lze vybrat více možností).....	59
9.4.1	Tabulka č. 7: Otázka 4. Je pro vás pochvala nadřízeného motivující? .....	60
9.5.1	Tabulka č. 8: Otázka 5. Dostává se vám pochvaly od nadřízeného? .....	61
9.6.1	Tabulka č. 9: Otázka 6. Dostává se vám zpětné vazby od nadřízeného na vámi vykonávanou práci? .....	63
9.7.1	Tabulka č. 10: Otázka 7. Máte zkušenost se syndromem vyhoření? (lze vybrat více možností).....	64
9.8.1	Tabulka č. 11: Otázka 8. Jste spokojen s kolektivem, ve kterém pracujete? .....	65
9.9.1	Tabulka č. 12: Otázka 9. Z jakého důvodu setríváte ve společnosti? (lze vybrat více možností).....	66
9.10.1	Tabulka č. 13: Otázka 10. Uvažujete o změně zaměstnání?.....	68
9.11.1	Tabulka č. 14: Otázka 11. Jste spokojen s pracovními podmínkami? .....	69
9.12.1	Tabulka č. 15: Otázka 12. Cítíte se dostatečně informován o dění ve společnosti? .....	71
9.13.1	Tabulka č. 16: Otázka 13. Jste spokojen s výší vaší mzdy?.....	72
9.14.1	Tabulka č. 17: Otázka 14. Myslíte si, že jsou kritéria pro stanovení výše mzdy spravedlivá:.....	73
9.15.1	Tabulka č. 18: Otázka 15. Pokud by vám byla nabídnuta vyšší pozice, bylo by pro vás rozhodující zvýšení mzdy?.....	75

9.16.1 Tabulka č. 19: Otázka 16. Zdá se vám množství benefitů poskytovaných zaměstnavatelem dostatečné? .....	77
9.17.1 Tabulka č. 20: Otázka 17. Jaké zaměstnanecké benefity využíváte? (lze vybrat více možností).....	78
9.18.1 Tabulka č. 21: Otázka 18. Jaké zaměstnanecké benefity jsou/by byly pro vás nejdůležitější? (Vyberte prosím 5 nejvýznamnějších benefitů, které jsou pro vás klíčové) .....	80
9.19.1 Tabulka č. 22: Otázka 19. Myslíte, že jste spravedlivě hodnocen nadřízeným v rámci oddělení?.....	82
9.20.1 Tabulka č. 23: Otázka 20. Dochází při ročním hodnocení mezi vámi a nadřízeným k debatě, při které vám objasňuje, jaká má od vás očekávání a jestli tyto očekávání naplňujete? .....	84
9.21.1 Tabulka č. 24: Otázka 21. Máte možnost se k tomu vyjádřit a říci svůj názor? .	85

## **Seznam grafů**

9.1.2 Graf č. 1: Otázka 1. Jste ve firmě spokojený? .....	57
9.2.2 Graf č. 2: Otázka 2. Cítíte se v práci dostatečně motivován(a)?.....	58
9.3.2 Graf č. 3: Otázka 3. Co vás nejvíce motivuje k vyššímu výkonu? (lze vybrat více možností) .....	59
9.4.2 Graf č. 4: Otázka 4. Je pro vás pochvala nadřízeného motivující?.....	61
9.5.2 Graf č. 5: Otázka 5. Dostává se vám pochvaly od nadřízeného?.....	62
9.6.2 Graf č. 6: Otázka 6. Dostává se vám zpětné vazby od nadřízeného na vámi vykonávanou práci? .....	63
9.7.2 Graf č. 7: Otázka 7. Máte zkušenost se syndromem vyhoření? (lze vybrat více možností) .....	64
9.8.2 Graf č. 8: Otázka 8. Jste spokojen s kolektivem, ve kterém pracujete?.....	65
9.9.2 Graf č. 9: Otázka 9. Z jakého důvodu setrváváte ve společnosti? (lze vybrat více možností) .....	67
9.10.2 Graf č. 10: Otázka 10. Uvažujete o změně zaměstnání?.....	68

9.11.2 Graf č. 11: Otázka 11. Jste spokojen s pracovními podmínkami? .....	70
9.12.2 Graf č. 12: Otázka 12. Cítíte se dostatečně informován o dění ve společnosti?. 71	
9.13.2 Graf č. 13: Otázka 13. Jste spokojen s výší vaší mzdy? .....	72
9.14.2 Graf č. 14: Otázka 14. Myslíte si, že jsou kritéria pro stanovení výše mzdy spravedlivá? .....	74
9.15.2 Graf č. 15: Otázka 15. Pokud by vám byla nabídnuta vyšší pozice, bylo by pro vás rozhodující zvýšení mzdy? .....	75
9.16.2 Graf č. 16: Otázka 16. Zdá se vám množství benefitů poskytovaných zaměstnavatelem dostatečné? .....	77
9.17.2 Graf č. 17: Otázka 17. Jaké zaměstnanecké benefity využíváte? (lze vybrat více možností) .....	78
9.18.2 Graf č. 18: Otázka 18. Jaké zaměstnanecké benefity jsou/by byly pro vás nejdůležitější? (Vyberte prosím 5 nejvýznamnějších benefitů, které jsou pro vás klíčové) .....	81
9.19.2 Graf č. 19: Otázka 19. Myslíte, že jste spravedlivě hodnocen nadřízeným v rámci oddělení? .....	83
9.20.2 Graf č. 20: Otázka 20. Dochází při ročním hodnocení mezi vámi a nadřízeným k debatě, při které vám objasňuje, jaká má od vás očekávání a jestli tyto očekávání naplňujete? .....	84
9.21.2 Graf č. 21: Otázka 21. Máte možnost se k tomu vyjádřit a říci svůj názor? .....	85

## **Seznam obrázků**

1.6.1 Obrázek č. 1: Maslowova pyramida potřeb .....	17
3.2.1 Obrázek č. 2: Formy odměňování .....	38

# PŘÍLOHY

## Dotazník

Vážení kolegové,

ráda bych vás požádala o spolupráci při zpracovávání mé diplomové práce na téma Motivace a evaluace (hodnocení) zaměstnanců. Pokud byste si našli pár minut a vyplnili tento dotazník, byla bych vám velice vděčná a velmi by mi to pomohlo. Dotazník je zcela anonymní, lze jej vyplnit pouze kroužkováním nebo zaškrtnutím odpovědí. Pokud není uvedeno jinak, označte, prosím, pouze jednu možnost. Odevzdat jej můžete v obálce na moje jméno na vrátnici závodu nebo na recepci centrály.

Velice vám děkuji za váš čas

Jana Brožková

## Identifikační otázky:

### Pohlaví

- Muž  
 Žena

### Oddělení

- Výroba  
 Laboratoř  
 Sklady  
 Údržba  
 Administrativa  
 Ostatní výše neuvedené

### Věk

- do 20 let  
 21 - 30 let  
 31 - 40 let  
 41 - 50 let  
 51 - 60 let  
 61 a více let

### Délka pracovního poměru

- méně než rok  
 1 - 3 roky  
 4 - 6 let  
 7 - 10 let  
 11 - 15 let  
 více než 15 let

## Motivace:

1. Jste ve firmě spokojený?
  - a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Ne
  
2. Cítíte se v práci dostatečně motivován(a)?
  - a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Ne
  
3. Co vás nejvíce motivuje k vyššímu výkonu? (lze vybrat více možností)
  - a. zvýšení mzdy
  - b. mimořádné odměny
  - c. pochvala nadřízeného
  - d. možnost povýšení
  - e. pocit zadostiučinění ze správně odvedené práce
  - f. jiné \_\_\_\_\_ (uveďte jaké)
  
4. Je pro vás pochvala nadřízeného motivující?
  - a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Ne
  
5. Dostává se vám pochvaly od nadřízeného?
  - a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Ne
  
6. Dostává se vám zpětné vazby od nadřízeného na vámi vykonávanou práci?
  - a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Ne

7. Máte zkušenost se syndromem vyhoření? (lze vybrat více možností)
- Ano, sám jsem jím prošel
  - Ano, prošel jím někdo v mém okolí
  - Vím, co to je, ale neznám nikoho, kdo by jím prošel
  - Ne
8. Jste spokojen s kolektivem, ve kterém pracujete?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
9. Z jakého důvodu setrváváte ve společnosti? (lze vybrat více možností)
- Uspokojivé mzdové ohodnocení
  - Zaměstnanecké benefity
  - Nedostatek jiných pracovních příležitostí v okolí
  - Dobrý kolektiv
  - Stabilita zaměstnavatele – jistota zaměstnání
  - Práce mě baví
  - Uplatnění vzdělání v oboru
  - Blízkost bydliště
  - Jiný \_\_\_\_\_ (uveďte jaký)
10. Uvažujete o změně zaměstnání?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
11. Jste spokojen s pracovními podmínkami?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
12. Cítíte se dostatečně informován o dění ve společnosti?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne

## **Mzdy:**

13. Jste spokojen s výší vaší mzdy?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
14. Myslíte si, že jsou kritéria pro stanovení výše mzdy spravedlivá?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
15. Pokud by vám byla nabídnuta vyšší pozice, bylo by pro vás rozhodující zvýšení mzdy?
- Ano, rozhodující
  - Zvýšení mzdy by mělo velký vliv, ale důležité by byly i další faktory
  - Ne, rozhodující by byly jiné faktory, zvýšení mzdy by byl bonus navíc
  - Nemám zájem o vyšší pozice, jsme spokojený tam, kde jsem

## **Benefity:**

16. Zdá se vám množství benefitů poskytovaných zaměstnavatelem dostatečné?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
17. Jaké zaměstnanecké benefity využíváte? (lze vybrat více možností)
- Závodní stravování
  - Příspěvek na stravování
  - Preventivní lékařské prohlídky
  - Penzijní připojištění
  - Příspěvek na vzdělávání, jazykové kurzy
  - Příspěvek na sport
  - Bezúročné vnitropodnikové půjčky
  - Příspěvek na dovolenou
  - Dovolená navíc
  - Dary k životním a jiným výročím
  - Možnost koupě firemních výrobků
  13. mzda
  - Očkování proti chřipce

18. Jaké zaměstnanecké benefity jsou/by byly pro vás nejdůležitější? (Vyberte prosím 5 nejvýznamnějších benefitů, které jsou pro vás klíčové)
- a. Závodní stravování
  - b. Příspěvek na stravování
  - c. Preventivní lékařské prohlídky
  - d. Penzijní připojištění
  - e. Životní pojištění
  - f. Příspěvek na vzdělávání, jazykové kurzy
  - g. Příspěvek na sport a kulturu
  - h. Bezúročné vnitropodnikové půjčky
  - i. Příspěvek na dovolenou
  - j. Příspěvek na dopravu
  - k. Dovolena navíc
  - l. Sick days
  - m. Dary k životním a jiným výročím
  - n. Možnost koupě firemních výrobků
  - o. Pružná pracovní doba (pouze pokud je to vzhledem k povaze vaší práce možné)
  - p. Možnost práce z domu (pouze pokud je to vzhledem k povaze vaší práce možné)
  - q. 13. Mzda
  - r. Očkování proti chřipce

### **Hodnocení:**

19. Myslíte, že jste spravedlivě hodnocen nadřízeným v rámci oddělení?
- a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Ne
20. Dochází při ročním hodnocení mezi vámi a nadřízeným k debatě, při které vám objasňuje, jaká má od vás očekávání a jestli tyto očekávání naplňujete?
- a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Ne
21. Máte možnost se k tomu vyjádřit a říci svůj názor?
- a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Ne