

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Hodnocení a motivace zaměstnanců ve vybraném podniku

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

Autor:

Aleš Staněk

2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Aleš STANĚK**
Osobní číslo: **E10891**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Hodnocení a motivace zaměstnanců ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat systém hodnocení a motivace zaměstnanců ve vybraném podniku. Navrhnout vhodné postupy pro zlepšení motivace a hodnocení zaměstnanců.

Metodika práce:

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení podrobné analýzy hodnocení a motivace zaměstnanců, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a návrhy dalšího rozvoje a zlepšování v rámci podniku.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl a Metodika
4. Charakteristika podniku
5. Vlastní práce
6. Závěr
7. Použitá literatura
8. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **30-50 str.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M.: Personální management, Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

DIANE, A.: 70 tipů pro hodnocení pracovníků, 1.vyd, Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN: 978-80-247-2937-4

DONNELLY, J. H.: Management, Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-7169-422-3.

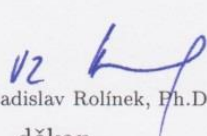
PLAMÍNEK, J.: Tajemství motivace : jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-3447-7

KOCIÁNOVÁ, R.: Personální činnosti a metody personální práce, Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-2497-3

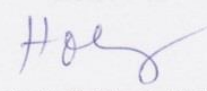
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaroslav Vrchota**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2013**

12 
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
L.S.
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2012

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci s názvem: „Hodnocení a motivace zaměstnanců ve vybraném podniku“ vypracoval sám s použitím odborných zdrojů, které jsou citovány v seznamu literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 10. 4. 2013

.....

Aleš Staněk

Poděkování

Rád bych poděkoval panu Ing. Jaroslavu Vrchotovi PhD. za cenné připomínky a odborné rady, kterými mi výrazně pomohl k vypracování bakalářské práce.

Dále bych chtěl poděkovat zaměstnancům podniku Kenast s.r.o. za spolupráci a především jednatelům společnosti za poskytnuté informace, důležité materiály, spoustu věnovaného času a hodnotné rady.

Obsah

1.	ÚVOD.....	8
2.	LITERÁRNÍ PŘEHLED	10
2.1	Motivace	10
2.1.1	Proces motivace	11
2.1.2	Motiv	11
2.1.3	Stimul a stimulace	12
2.2	Teorie Motivace	12
2.3	Teorie instrumentality.....	12
2.4	Teorie zaměřené na obsah.....	13
2.4.1	Maslowova pyramida potřeb	13
2.4.2	Alderferova teorie ERG	14
2.4.3	Herzbergova teorie dvou faktorů.....	15
2.5	Teorie zaměřené na proces (poznávací teorie).....	16
2.5.1	Expektační teorie.....	16
2.5.2	Teorie cíle	17
2.5.3	Teorie spravedlnosti.....	17
2.6	Hlavní myšlenky motivačních teorií	18
2.7	Motivace a peníze	18
2.8	Nefinanční motivační faktory	19
2.9	Zaměstnanecké výhody (benefity).....	20
2.10	Hodnocení pracovníků	21
2.11	Cíle hodnocení.....	22
2.11.1	Cíle hodnocení z hlediska pracovníka	22
2.12	Proces hodnocení pracovníků	23
2.12.1	Přípravné období.....	23
2.12.2	Období získávání informací a podkladů	23
2.12.3	Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu	24
2.13	Kdo pracovníky hodnotí	24
2.14	Metody hodnocení pracovníků	26
2.14.1	Hodnocení podle stanovených cílů (Management by Objectives - MBO)	26
2.14.2	Hodnocení pomocí stupnice	27
2.14.3	Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales).....	27

2.15	Hodnotící rozhovor	28
3.	METODIKA A CÍL PRÁCE	29
4.	CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....	31
4.1	Historie podniku.....	31
4.2	Současnost podniku	31
4.3	Zajímavost o podniku	33
4.4	Organizační struktura podniku:.....	33
5.	VLASTNÍ PRÁCE.....	34
5.1	Pracovní nároky.....	34
5.2	Systém hodnocení.....	34
5.2.1	Kritéria hodnocení.....	35
5.2.2	Náplň práce	36
5.2.3	Porušování pracovního řádu	36
5.3	Odměňování.....	36
5.4	Motivační systém	37
5.4.1	Zaměstnanecké výhody.....	37
5.4.2	„Ticket Čistý“	38
5.5	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	40
5.5.1	Základní rozřazení respondentů.....	41
5.5.2	Pracovní poměr	42
5.5.3	Vzdělávání a kvalifikace.....	43
5.5.4	Hodnocení	46
5.5.5	Motivace.....	47
5.5.6	Změny.....	50
6.	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ	52
7.	NÁVRHY.....	53
8.	ZÁVĚR	55
9.	SUMMARY	57
10.	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	58
11.	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	60
11.1	Seznam obrázků:	60
11.2	Seznam grafů:.....	60
11.3	Seznam tabulek:.....	60
12.	SEZNAM PŘÍLOH:.....	61

1. ÚVOD

Spokojeností a uspokojením potřeb pracovníků každé firmy je determinován její úspěch. Aby byla společnost konkurenceschopná, je pro ni jednou z priorit vysoká úroveň komunikace uvnitř podniku a vybrání kvalitních pracovníků, péče o ně a jejich udržení. Předpokladem pro efektivní fungování je maximální využití lidských zdrojů.

Výborná znalost podřízených, které manažer řídí, je základem úspěchu při motivování, vedení a komunikaci. Každý pracovník uvnitř podniku je jedinečný. K plnému využití jeho potenciálu potřebuje management zjistit konkrétní potřeby, postoje, cíle, přání a touhy jednotlivce. Tento potenciál rozvíjet zvyšováním kvalifikace, delegováním pravomocí a poskytnutím prostoru k seberealizaci. Každý člověk dokáže uvést důvody, jestli je či není ve svém zaměstnání spokojen.

Správně vybraný, zavedený a používaný systém hodnocení do jisté míry ovlivňuje úspěšnost a spokojenost lidí v podniku. Vyžaduje to ovšem znalost tohoto systému a schopnost ho do konkrétního podniku zavést tak, aby byl efektivní. Komunikační dovednosti při vedení rozhovoru jsou nedílnou součástí správného fungování a udržování systému hodnocení.

Dobré jméno podniku se těžko získává a jeho udržení lze zachovat dodržováním určitých zásad, zaběhlých postupů a systémů určených ke kontaktu s okolím. Proto je důležité mít kvalitní, loajální a dobře motivované pracovníky. Velice ovlivňuje konkrétního jedince atmosféra v podniku a vztahy s ostatními pracovníky.

Tématem bakalářské práce je Hodnocení a motivace zaměstnanců ve vybraném podniku. Cílem teoretické části bakalářské práce je popsat teorie motivace, motivační faktory, cíle a proces hodnocení, metody hodnocení pracovníků a další důležité pojmy. Dále charakterizovat vybraný podnikatelský subjekt. Cílem praktické části je zhodnotit stávající systém hodnocení a motivace. Pomocí dotazníkového šetření zjistit spokojenost zaměstnanců, motivační faktory, úroveň komunikace uvnitř podniku, informovanost nabízených benefitů a celkový pohled pracovníků.

Tato práce by měla být přínosem nejen pro management a zaměstnance zkoumané firmy, ale také pro autora samotného. Celému podniku by mohla práce přinést zlepšení propojenosti a spolupráce mezi jednotlivými útvary, odhalení rezerv potenciálu jednotlivců, nové metody hodnocení, změny v hodnotících pohovorech, změny způsobů motivace lidí a následného odměňování. Díky této práci se mohl autor rozvíjet v oblasti řízení lidských zdrojů a získat nejen teoretické, ale hlavně praktické zkušenosti.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Motivace

„Motivace má těsný vztah k pojmu chování, částečně odpovídá na to, proč se člověk chová tak, jak se chová. Termín motivace je odvozen z latinského moveo, movi, motum, což znamená hýbat, pohybovat. Můžeme tedy říci, že motivace vyjadřuje hybné síly chování“. (PROCHÁZKA, KLIMEŠ, 2011)

„Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování. Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek – tedy skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho nějak působí), stejně jako fakt, že něco existuje konkrétně onen zmíněný pozitivní přístup“. (PLAMÍNEK, 2010)

Motivování je uvádění lidí do pohybu ve směru k dosažení nějakého výsledku. Motivace je cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když jejich kroky povedou k dosažení nějakého cíle nebo odměny k uspokojení jejich potřeb. Dobře motivovaní lidé mají jasně definovány cíle, podnikají kroky, od kterých očekávají, že povedou k dosažení cílů. (ARMSTRONG M., 2007)

„Motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání (motivované činnosti)“. (PAUKNEROVÁ, 2006)

„Motivace funguje, protože odráží něco z lidské povahy, a porozumění různým teoriím, které se k ní vztahují, je užitečnou pomůckou v používání motivačních technik. Toto je oblast založená převážně na výzkumu“. (FORSYTH, 2009)

2.1.1 Proces motivace

Obrázek 1: Proces motivace



Zdroj: Armstrong, 1999

Model zobrazený na obrázku č. 1 se vztahuje k potřebám a ukazuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním takových potřeb, které vytvářejí přání něčeho dosáhnout nebo něco získat. Dále jsou stanoveny cíle, které mají uspokojit potřeby a přání, a volí se cesty k předpokládanému dosažení stanovených cílů. Jestliže je po dosažení cíle potřeba uspokojena, je pravděpodobné, že v případě vyskytnutí podobné potřeby se bude chování vedoucí k cíli opakovat. Naopak pokud cíle není dosaženo, je málo pravděpodobné, že se budou stejné kroky opakovat. (ARMSTRONG, 1999)

2.1.2 Motiv

Slovo motiv je převzato z latiny, kde motus znamená pohyb. Je to faktor, který uvádí do pohybu. Může jít o pohyb ve fyzikálním prostoru, pohyb psychický, pohyb myšlenek, představ, přání, rozhodnutí atd. Obecně lze říci, že motiv je faktor uvádějící do pohybu ve smyslu jakékoli činnosti či procesu. (ŘÍČAN, 2007)

Motiv představuje psychologickou pohnutku, příčinu či důvod určitého lidského chování či prožívání, dává mu psychologický smysl. K pojmu motiv se těsně pojí pojem cíle. Jakýmsi obecným cílem každého motivu je dosažení stavu nasycení, to zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení z dosažení cíle motivu. Působení motivu tedy trvá tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle. Motiv jakožto psychologická příčina činnosti určuje pouze směr činnosti, její intenzitu a vytrvalost. (CEJTHAMR, DĚDINA, 2010)

2.1.3 Stimul a stimulace

Motivace a stimulace jsou velice blízké pojmy, které bývají často brány jako synonymum.

Podle Pauknerové je stimulace vnější působení na prožívání a jednání člověka, cílevědomé ovlivňování a usměrňování jeho motivace. Toto ovlivňování může být zaměřeno buď na posílení perspektivy úspěchu (stimulace kladným hodnocením či odměnou), nebo na zvýraznění hrozby neúspěchu a z něj vyplývajících nepříznivých důsledků (stimulace záporným hodnocením, sankcí, trestem). Žádoucí účinek může však mít jen taková stimulace, v jejímž rámci jsou užívané stimuly v souladu s motivací daného jedince.

Jako stimuly možno označit jakékoli podněty, které vyvolávají změny v motivaci člověka. Podněty lze členit na:

- Impulzy (endogenní, vnitřní podněty), např. bolest zubu,
- Incentivy (exogenní, vnější podněty), např. finanční odměna. (PAUKNEROVÁ, 2012)

2.2 Teorie Motivace

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Nejvlivnějšími teoriemi podle Armstronga jsou:

- Teorie instrumentality
- Teorie potřeb (teorie zaměřené na obsah)
- Teorie zaměřené na proces

2.3 Teorie instrumentality

Armstrong ve své knize instrumentalitu vykládá jako představu, že pokud uděláme jednu věc, povede to k další věci. V nejhrubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Teorie se vyskytla ve druhé polovině 19. století s důrazem na potřebu zracionalizovat práci a s důrazem na ekonomické výsledky. Podle této teorie bude člověk motivován k práci pouze v případě, že odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem. Dále je teorie založena na principu posilování a přesvědčení člověka a na tzv. zákonu příčiny a účinku. Důležitá je vnější kontrola a

nerespektování dalších lidských potřeb. Neuvědomuje si však skutečnost, že formální systém kontroly může být silně ovlivněn a narušen neformálními vztahy mezi pracovníky. (ARMSTRONG, 1999)

2.4 Teorie zaměřené na obsah

Tyto teorie jsou založeny na přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. Aby byla opět nastolena rovnováha, je třeba vybrat způsob chování, který povede k uspokojení potřeb dosažením stanovených cílů. Z toho vyplývá, že každé chování je motivováno neuspokojenými potřebami. Všechny potřeby v daném čase nejsou stejně důležité, některé mohou vyvolávat silnější úsilí k dosažení cíle než jiné. Závisí to na prostředí, ze kterého jedinec vyšel, na výchově a dosavadním životě, ale také na jeho současné situaci. Mezi potřebami a cíli není žádný jednoduchý nebo absolutní vztah. Stejnou potřebu lze uspokojit řadou různých cílů a čím silnější je potřeba a čím déle trvá, tím je okruh možných cílů rozšířen. (ARMSTRONG, 1999)

2.4.1 Maslowova pyramida potřeb

Podle Abrahama Maslowa postupují potřeby „od břicha k hlavě“. Aby se mohla stát motivem potřeba na vyšším stupni, musí být nejprve nasycena potřeba na nižším stupni. Stimulace, která to nerespektuje, je neúčinná. Málokterý jedinec ve svých potřebách dosáhne až k vrcholu pyramidy. Manažer s motivací pracovníků pouze peněžní stimulací nevystačí. Prostřednictvím peněz je uspokojováno více lidských potřeb. Využíváním peněz vypovídáme o vlastních potřebách a jejich hierarchii. (ŠTĚPANÍK, 2003)

„Potřeby, které jsou uspokojeny, už dále nemotivují“. (HOSPODÁŘOVÁ, 2008)

Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Štepaník, 2003

Maslowova hierarchie potřeb je zobrazena na obrázku č. 2. Potřeby lze rozdělit do několika skupin:

Fyziologické potřeby - potřeba kyslíku, základní potraviny, vody, sexu.

Potřeba bezpečí a jistoty – potřeba ochrany proti nebezpečí, jistota rodiny a práce.

Společenské potřeby – potřeba lásky, přátelství, sounáležitosti a dobrých vztahů v pracovním kolektivu.

Potřeba uznání – potřeba respektu a uznání rodinnou, přáteli, partnerem a ostatním okolím.

Potřeba seberealizace – potřeba rozvoje schopností a dovedností jedince.

2.4.2 Alderferova teorie ERG

Podle Kocianové se tato teorie týká subjektivních stavů uspokojení a přání. Uspokojení se týká výsledků událostí mezi lidmi a jejich prostředím, je to subjektivní reakce vztahující se k vnitřnímu stavu lidí, kteří získali, co chtěli. Přání je ještě subjektivnější, protože se vztahuje k vnitřnímu rozpoložení člověka v souvislosti s potřebami, preferencemi, motivy. Tato se rozděluje na tři kategorie potřeb:

- Existenční potřeby (E – existency)

Existenční potřeby reprezentují potřebu dosahovat a udržovat rovnováhu organismu prostřednictvím materiálních předmětů. Typy existenčních potřeb mohou být plat, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky.

- Vztahové potřeby (R – relatedness)

Uspokojení vztahových potřeb závisí na procesu sdílení a vzájemnosti. Prvky vztahového procesu jsou např. pochopení, potvrzení a vliv.

- Růstové potřeby (G – growth)

Růstové potřeby jsou důsledkem tendence otevřených systémů vnitřně růst. Růstové potřeby stimulují k vyvíjení tvůrčího a produktivního úsilí. Uspokojení růstových potřeb závisí na příležitostech k růstu. (KOCIANOVÁ, 2010)

2.4.3 Herzbergova teorie dvou faktorů

Frederick Herzberg, americký profesor psychologie, provedl výzkumy, které upravují Maslowovu teorii potřeb. Na základě výzkumů došel k závěru, že faktory, které vedou k uspokojení z práce, jsou zcela odlišné od faktorů vedoucích k nespokojení z práce. Určil motivující faktory a udržovací neboli hygienické faktory, které nemají žádný pozitivní vliv na motivaci, ale mohou v nepříznivém případě vést k nespokojenosti. (Srpová, 2010)

Autor vymezil dvě skupiny faktorů, které ovlivňují motivovanost k práci, respektive – a to je třeba zdůraznit – podporují pracovní spokojenost (motivátory) a tím vedou také k posílení pozitivní motivace, nebo slouží jako prevence pracovní nespokojenosti a jejich motivační potenciál je značně omezený (hygienické faktory). Tato teorie je zobrazena na obrázku č. 3. Rozdíl mezi oběma skupinami lze vést také v analogii s Maslowovou teorií:

- a) Hygienické faktory (vnější, nepřímé) se týkají práce jako prostředku uspokojování jiných, konkrétně nedostatkových a sociálních potřeb;
- b) Motivátory (vnitřní, přímé faktory) odrážejí vztah pracovníka k pracovní činnosti jako takové a projevují se ve zvýšení výkonnosti – analogie k dalším růstovým potřebám. (TURECKIOVÁ, 2004)

Obrázek 3: Herzbergova teorie dvou faktorů

Faktory motivující	Faktory hygienické
úspěch	pracovní řády, směrnice
uznání	technické vedení
povýšení	pracovní podmínky
práce samotná	vztahy k nadřízeným
možnost osobního růstu	vztahy ke spolupracovníkům
odpovědnost	osobní život
samostatnost	výdělek

Zdroj: Srpová, 2010

2.5 Teorie zaměřené na proces (poznávací teorie)

V těchto teoriích se klade důraz na psychologické procesy nebo síly ovlivňující motivaci a také na základní potřeby. Jsou známy i jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají lidským vnímáním svého pracovního prostředí a způsoby interpretace a chápání. Pro manažery mohou být kognitivní teorie užitečnější než teorie potřeb z důvodu poskytování realističtějších vodítek pro metody motivování. Nejzávažnějšími z těchto teorií jsou:

- očekávání (expektační teorie),
- dosahování cílů (teorie cíle),
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti). (ARMSTRONG, 2009)

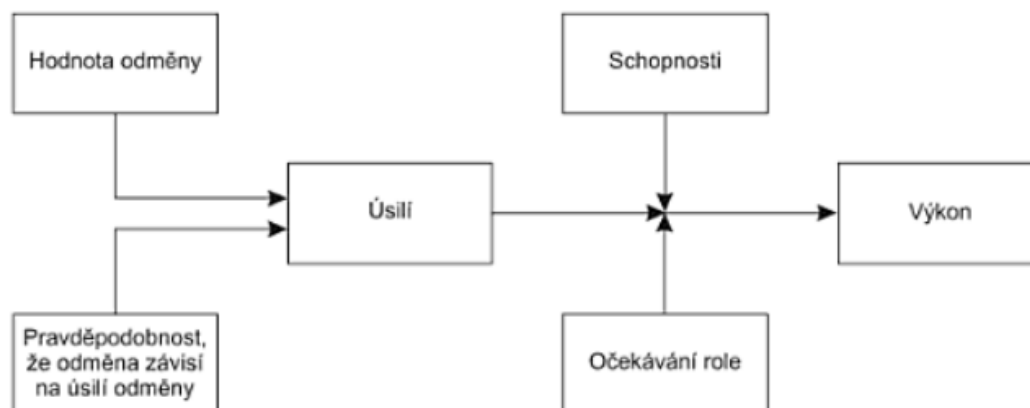
2.5.1 Expektační teorie

Na základě Vroomových myšlenek Porter a Lawler v roce 1968 došli k závěru zobrazený na obrázku č. 4, že existují dva faktory, které determinují úsilí lidí vkládané do jejich práce:

- Hodnota odměny lidí do takové míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, autonomie, seberealizace a společenského uznání.
- Pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci neboli jejich očekávání týkající se vztahu mezi odměnou a úsilím.

Čím větší je hodnota odměn a čím větší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace investováno. Ovšem samotné úsilí nestačí. Jestliže má mít za následek žádoucí výkon, musí to být efektivní úsilí. Důležité jsou individuální vlastnosti, dovednosti, znalosti a inteligence jedince, ale také je důležité, jak jedinec vnímá svou roli v podniku. Je dobré, jestliže vnímání role jedince odpovídá tomu, co si organizace myslí, že by jedinec měl dělat. (ARMSTRONG, 1999)

Obrázek 4: model motivace dle Portera a Lawlera



Zdroj: Armstrong, 2009

2.5.2 Teorie cíle

Tato teorie zformulována Lathanem a Lockem v roce 1979 uvádí, že výkon a motivace jsou vyšší, pokud mají jedinci stanoveny specifické cíle. Zda jsou tyto cíle obtížné, ale přijatelné a existuje-li zpětná vazba na výkon. (ARMSTRONG, 1999)

2.5.3 Teorie spravedlnosti

Spravedlnost se týká pocitů a vnímání jedince a vždy jde o porovnávání. Tato teorie se zabývá vnímáním jedinců, jak se s nimi zachází v porovnání s jinými. Aby bylo dosaženo spravedlivého zacházení, je třeba dodržet stejné zacházení jako s jinou skupinou lidí. Teorie spravedlnosti tvrdí, že pokud se s lidmi bude zacházet spravedlivě, tak budou lépe motivováni a při nespravedlivém zacházení naopak demotivováni. (ARMSTRONG, 1999)

Teorie X a Y

Tato koncepce, jejíž autorem je Douglas McGregor, je jedna z prvních 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 nemají zájem o práci a o zodpovědnost, musí být nuceni či přemlouváni pomocí odměn, aby něco udělali. 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. Některá motivace může pomoci přesunout lidi z teorie X do teorie

Y. Poté bude jednodušší vytvořit u pozitivní teorie Y principy k dosažení ještě lepších motivačních pocitů a stále lepších výkonů. (FORSYTH, 2009)

2.6 Hlavní myšlenky motivačních teorií

Vnější a vnitřní faktory motivace – vnější odměny, včetně platu jsou důležité pro získání a udržení zaměstnanců i pro růst úsilí a minimalizaci nespokojenosti. Vnitřní odměny související s odpovědností, úspěchem a prací mohou mít dlouhodobější a hlubší vliv na motivaci.

Význam potřeb a přání - lidé budou lépe motivováni, jestliže práce bude uspokojovat jejich sociální, psychologické a ekonomické potřeby a také jejich přání.

Vliv cílů – jedinci pracují lépe a jsou více motivováni, pokud jsou zaměřeni na obtížné cíle, které sami odsouhlasili, a bude-li se jim dostávat zpětné vazby jejich výkonu.

Vlastní účinnost – některým jedincům je třeba pomoci k uvěření, že jsou schopni pracovat lépe. (ARMSTRONG, 1999)

2.7 Motivace a peníze

Nejobvyklejší vnější odměnou jsou peníze ve formě platu nebo jiného druhu odměny. Peníze poskytují to, co většina lidí chce. Nedostatek peněz vyvolává nespokojenost, ale dostatek neslibuje trvalou spokojenost. Zejména u lidí s pevným platem. Ti se mohou cítit dobře, když dostanou přidáno, navíc je to vysoce hmatatelná forma uznání a účinný nástroj, jak vyvolat v zaměstnancích, že si jich zaměstnavatel váží. Pocit euforie ale může rychle pominout. Někteří budou nejspíše více motivováni penězi než jiní, takže nelze předpokládat, že peníze motivují každého stejným způsobem a ve stejné míře. Nicméně, peníze poskytují prostředky k dosažení různých cílů. (ARMSTRONG, 1999)

Podle R. Zitelmanna se dají peníze rozdělit do několika skupin motivací:

- Peníze jako prostředek k získání uznání
- Peníze jako prostředek k prokázání vlastního úspěchu nebo vlastní inteligence
- Peníze jako symbol pro svobodu a jako možnost sebeuplatnění. (ZITELMANN, 2012)

2.8 Nefinanční motivační faktory

Fairweather ve své knize uvedl dle jeho výzkumu tři nejdůležitější nefinanční motivační faktory podle zaměstnanců.

Zajímavá práce

Pro většinu zaměstnanců je nejdůležitějším motivačním faktorem samotná práce. Pokud mají rádi a zajímá je to, co dělají, pravděpodobně to budou dělat lépe. Ráno budou vstávat s chutí jít do práce a být tam užiteční. Je jim třeba věnovat účelně svůj čas, dávat jim pozitivní zpětnou vazbu a pověřovat je pravomocemi. Jsou i další praktické kroky, které lze udělat, aby práce byla pro člena týmu zajímavější. Například obměňovat činnosti, svěřit mu více odpovědnosti, převést na něj některé úkoly, nechat ho školit nové pracovníky, umožnit další odborné vzdělávání. (FAIRWEATHER, 2009)

Uznání

Podle zaměstnanců je druhým nejdůležitějším motivačním faktorem uznání za vykonanou práci. To nás přivádí zpět k pozitivní vazbě. Zaměstnanci chtějí slyšet, že něco udělali dobře. Na pracovišti to nestačí říci lidem jen při formálním hodnocení jednou za půl roku nebo za rok. Je třeba to povědět každému členovi týmu vždy, když udělá něco dobře. Odměna člena týmu pozitivní zpětnou vazbou bude nejspíše znamenat silnou motivaci udělat totéž znova a lépe. Své uznání lze projevit například příležitostným dárkem, udělením volna, dárkovým poukazem, osobním děkovným dopisem, pochvalou v podnikovém zpravodaji nebo časopisu, účastí na firemní akci. (FAIRWEATHER, 2009)

Pocit účasti na dění ve firmě

Třetím nejdůležitějším faktorem pro motivaci je podle hodnocení zaměstnanců pocit, že člověk se účastní dění ve firmě, je do něčeho zasvěcen. Pracovníci potřebují vědět, že to, co dělají, má vliv na úspěch týmu a celé firmy. Bude je velice motivovat, když poznají, že jsou skutečně užiteční. Zaměstnanci také chtějí, aby byli tázáni na jejich názory. Několik příkladů, jak uspokojit potřebu členů „být při tom“: nechat je navštěvovat schůze, poskytovat jim veškeré informace a pořádat informativní schůzky. (FAIRWEATHER, 2009)

2.9 Zaměstnanecké výhody (benefity)

Zaměstnanecké výhody se používají k získání a udržení žádoucích pracovníků. Jsou to takové výhody, které firma poskytuje ze své iniciativy, nikoliv to, co ze zákona poskytovat musí. Také benefity upevňují vztah zaměstnanců k firmě, pocit sounáležitosti s firmou, získávají loajalitu, přispívají ke sblížení individuálních cílů s firemními cíli a přispívají k vytvoření harmonických pracovních vztahů ve firmě. (KOUBEK, 2007)

Benefity jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny, ale také zahrnují položky, které nejsou přímo odměnou. (KOCIANOVÁ, 2010)

Typy benefitů podle Armstronga:

- penzijní systémy,
- osobní jistoty (úrazové či životní pojištění),
- finanční výpomoc (např. půjčky, slevy na služby poskytované organizací),
- osobní potřeby (např. různé formy dovolené, péče o děti, poradenství),
- podnikové automobily a pohonné hmoty,
- jiné výhody (např. příspěvek na stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výdajů, mobilní telefony). (ARMSTRONG, 2007)

2.10 Hodnocení pracovníků

Kociánová se snažila tento termín definovat takto: „*Hodnocení pracovníků je významnou činností, která poskytuje organizaci představu o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců.*“ (KOCIANOVÁ, 2010)

Josef Koubek tvrdí, že „*hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění všech základních úkolů řízení lidských zdrojů: dát správného člověka na správné místo, rep. vhodně spojovat pracovníka s pracovními úkoly, optimálně využívat jeho schopnosti, formovat týmy, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy a realizovat personální a sociální rozvoj pracovníků.*“ (KOUBEK, 2007)

Hroník ve své knize uvádí, že při hodnocení se tolik nezabýváme osobností jednotlivých pracovníků, ale především tím, jak svým chováním dosahují výkonu. (HRONÍK, 2006)

Hodnocení je pro pracovníky zpětnou vazbou k jejich působení v organizaci. Mnohé systémy hodnocení zaměstnanců (zaměřené především na rozvoj schopností jedinců a jejich kariéry), jsou účinným motivačním nástrojem. Hodnocení je významnou složkou řízení pracovního výkonu. Kde není v organizacích zavedeno řízení pracovního výkonu, tam probíhá hodnocení pracovníků v různých podobách. Velice často je využíván systém hodnocení pracovníků, který postihuje pracovní chování a výkon a hodnocení je provázáno se vzděláním, osobním rozvojem zaměstnanců a s řízením jejich kariéry. (KOCIANOVÁ, 2010)

Pauknerová ve své knize uvádí, že hodnocení pracovníků plní několik funkcí – poznávací, motivační a výchovnou. Poznávací funkce umožňuje hodnotiteli rozhodovat a zvládat řídicí úkoly. Hodnocení sdělené verbálně představuje formu poznání pro hodnoceného. Motivační funkce je důležitým nástrojem ovlivňování a pobízení pracovníků, motivační účinek vyplývá z propojení s odměňovacím systémem. A nakonec výchovná funkce spočívá v tom, že hodnocení je podnětem k sebekontrolě a sebehodnocení pracovníka. (PAUKNEROVÁ, 2012)

„*Hodnocení práce umožňuje vytvořit rámec, který je oporou pro rozhodnutí o mzdách a platech.*“ (ARMSTRONG, 1999)

Základním účelem hodnocení pracovníků je získání informací o pracovních výkonech a chování pracovníků a poskytnutí zpětné vazby k jejich pracovnímu působení. (KOCIANOVÁ, 2010)

„Hodnocení práce představuje systematický proces stanovení relativní ceny prací v organizaci.“ (ARMSTRONG, 1999)

2.11 Cíle hodnocení

Cílem hodnocení je zlepšit pracovní chování pracovníků a výkonnost, dále získat informace k zaměření jejich osobního rozvoje a dalšího využití v organizaci. (KOCIANOVÁ, 2010)

Podle Hroníka může být hodnocení pracovníků zaměřeno na několik cílů najednou. Nelze se však zaměřit na všechny cíle a stejnou měrou, pak by došlo k rozmělnění nasazení a ztratilo by se zaměření na cíl. V závislosti na personální strategii mohou být preferovány různé cíle. Také se budou lišit cíle podle skupin pracovníků. Nejdůležitější cíle hodnocení:

- Sledovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům
- Pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování
- Najít potenciál pracovníka
- Poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu jak si v práci počíná
- Identifikovat potřeby v oblasti rozvoje
- Umožňovat pracovníkovi příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným
- Zlepšovat výkon v budoucnosti (stanovení cílů a definování postupů a podmínek jak těchto cílů dosáhnout). (HRONÍK, 2006)

2.11.1 Cíle hodnocení z hlediska pracovníka

Cíle hodnocení z hlediska pracovníka Kociánová formulovala takto:

- získat informace o hodnocení své práce o nárocích na svoje místo,
- získat informace o pracovních možnostech a případně o možnostech postupu,

- získat informace o možnostech osobního rozvoje,
- možnost sdělení představ pracovníka o svém působení na daném pracovním místě. (KOCIANOVÁ, 2010)

2.12 Proces hodnocení pracovníků

Podle Josefa Koubka se dá proces hodnocení rozdělit do tří časových období:

- přípravné období,
- období získávání informací a podkladů,
- období vyhodnocování informací o pracovním výkonu.

2.12.1 Přípravné období

- Rozpoznání a stanovení předmětů hodnocení, stanovení pravidel, zásad a postupu hodnocení a vytvoření formulářů k hodnocení.
- Analýza pracovních míst nebo revize a specifikace stávajícího pracovního místa. Vytvoření představy o typech výkonu na pracovních místech i v organizaci jako celku a možnostech jeho zlepšení.
- Formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení, stanovení norem výkonu, volba metod hodnocení a klasifikací pro rozlišení různých úrovní, určení období.
- Seznámení pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu, také o kritériích a normách a jaký výkon se od nich očekává. (KOUBEK, 2007)

2.12.2 Období získávání informací a podkladů

- Zjišťování informací pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumání výsledků práce. Otázkou je, kdo je kompetentní hodnocení provádět.
- Pořízení dokumentace o pracovním výkonu. K těmto záznamům je možné kdykoliv se vrátit a je to nástroj zpětné vazby mezi hodnoceným a hodnotitelem. (KOUBEK, 2007)

2.12.3 Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu

- Vyhodnocování pracovních výsledků, chování, schopností a vlastností pracovníků. Zpravidla se porovnávají skutečné výsledky práce s normami výkonu či očekávanými výsledky. Výsledky této fáze musejí mít písemnou podobu.
- Pohovor s hodnoceným pracovníkem o výsledku hodnocení a o možných cestách řešení problémů souvisejících s pracovním výkonem. V této fázi je rozhodující, jestli bude mít hodnocení pracovníka motivační efekt či nikoliv.
- Následné pozorování pracovního výkonu pracovníka, poskytování pomoci při zlepšování a zkoumání efektivnosti hodnocení. (KOUBEK, 2007)

Hodnocení je třeba sdělovat pracovníkům individuálně. V případě, že má manažer zásadní výčitky vůči pracovníkovi, měl by je opírat o doložitelná fakta. Nejdříve by nadřízený měl pracovníka pozitivně ohodnotit a následně může přijít kritika. (PAUKNEROVÁ, 2012)

2.13 Kdo pracovníky hodnotí

Nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníků je jeho přímý nadřízený. Tato osoba také provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, dělá z nich závěry, vede hodnotící pohovor, navrhuje a projednává s pracovníkem opatření vyplývající z hodnocení. Bezprostřední nadřízený zná důvěrně úkoly pracovního místa, práci svého podřízeného i podmínky, za nichž pracuje, často také zázemí jedince a jeho možné vlivy na práci. Další výhodou může být zpětná vazba na výkon pracovníka, kterou podřízený často přijímá jako hodnocení znalce. Nevýhodou ovšem může být subjektivní názor či nedostatečná autorita bezprostředního nadřízeného.

Nadřízený bezprostředního nadřízeného může fungovat jako ověřovatel a schvalovatel hodnocení a může signalizovat, že proces proběhl řádně a spravedlivě. Samozřejmě může hodnocení provádět zcela sám. V tomto případě je výhodou překonání nebezpečí nedostatečné autority bezprostředního nadřízeného. Nevýhodou představuje možný nedostatek kontaktu s pracovišti a jednotlivými pracovníky, lze říci, že jde o hodnocení z příliš velkého odstupů.

Hodnocení personálním pracovníkem se používá především v případě, pokud v podstatě neexistuje nejbližší nadřízený např. v konzultantských či právnických firmách. Personalista hodnotí pracovníka pomocí shromážděných dílčích hodnocení vedoucí týmů, kterými pracovník prošel.

Externí expert (např. psycholog) je použitelný při hodnocení pouze u některých aspektů pracovních výkonů nebo pracovního či rozvojového potenciálu pracovníka. Hodnocení zákazníky se používá v případech, kdy dochází ke styku s konkrétním pracovníkem a lze snadno určit výrobek nebo službu daného jedince. Častěji ovšem je zákazník stimulován k hodnocení v případě nespokojenosti než spokojenosti.

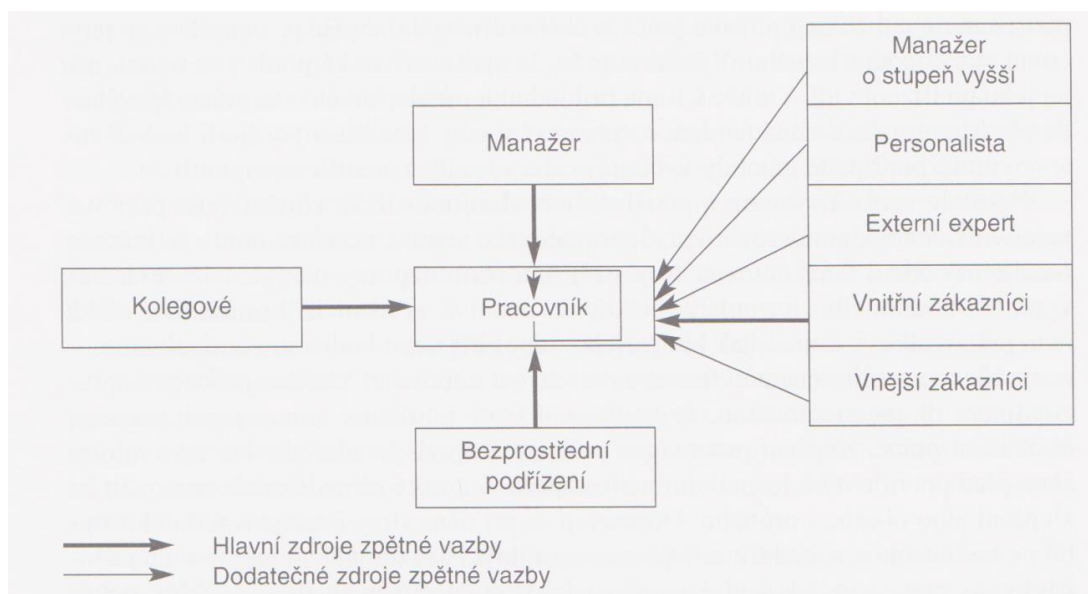
Prováděné hodnocení spolupracovníkem nebo skupinou spolupracovníků bývá spolehlivé, protože tito lidé znají povahu práce i pracovníka a jeho výkon. Ovšem spolupracovníci jsou málokdy ochotni se v hodnocení angažovat.

Hodnocení podřízeným není příliš časté. Vhodné je v případě, že podřízený znají důvěrně povahu práce nadřízeného. Nadřízený získá představu, jak je viděn podřízenými a může k tomu přihlédnout při zlepšování své práce. Nevýhodou však často představuje tendence vyřizování účtů v případě anonymních hodnocení nebo tendence se zalíbit v případě nejsou-li anonymní.

Sebehodnocení pracovníka je vhodné jako příprava na hodnotící pohovor. Nejčastější forma je zpráva o výsledcích práci či vyplnění hodnotícího formuláře. Pracovník si tak může uvědomit požadavky a následné plnění své práce, a tak může být podněcován ke zlepšení. Často ale lidé nejsou schopni objektivně ohodnotit sebe sama, někteří to nechtějí zveřejňovat, někteří mají sklony k přeceňování, jiní sklon k nedoceňování. (KOUBEK, 2007)

Moderní hodnocení pracovníků se snaží hodnotit pracovníky co nejobjektivněji a nejvšestranněji. Tato koncepce je zobrazena na obrázku č. 5.

Obrázek 5: Třistašedesátistupňové hodnocení pracovníků



Zdroj: Koubek, 2007

2.14 Metody hodnocení pracovníků

Metod hodnocení pracovníků je celá řada a vzhledem k omezenému rozsahu práce budou popsány pouze některé vybrané metody.

2.14.1 Hodnocení podle stanovených cílů (Management by Objectives - MBO)

- stanovení jasných a přesně definovaných a termínovaných cílů, kterých má pracovník dosáhnout,
- zpracování plánu postupu, jak má být cíle dosaženo,
- vytvoření podmínek pro realizaci plánu,
- měření a posuzování plnění stanovených cílů,
- vytyčení nových cílů. (KOUBEK, 2007)

Pro úspěšnost hodnocení podle stanovených cílů můžeme využít metody SMART (tedy cíle by měly být specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované.)

2.14.2 Hodnocení pomocí stupnice

U této metody se hodnotí jednotlivé aspekty zvlášť (např. množství, kvalita práce, přesnost, samostatnost, ochota, znalost atd.).

V tabulce č. 1 jsou zobrazeny tři typy posuzovací (hodnotící) stupnice podle Koubka:

Číselná – každé kritérium je odstupňováno číselnými hodnotami a význam kritérií může být odlišen různým bodovým rozpětím, bodovými hodnotami či váhami používanými k výpočtu průměrného ohodnocení. Lze použít prostý nebo vážený průměr bodů za všechna kritéria.

Grafická – každé hodnocení je zobrazeno na úsečce a souhrnné hodnocení ukazuje křivka spojující body vyznačené na úsečkách.

Slovní – zde je hodnocena úroveň výkonu slovem. (KOUBEK, 2007)

Tabulka 1 - příklady hodnotící stupnice

Číselná stupnice

Kritérium:	1	2	3	4	5
kvalita práce					
	Nízká				Vysoká

Grafická stupnice

Kritérium:				x	
kvalita práce					
	Nízká				Vysoká

Slovní stupnice

Kritérium:	Vynikající	Nadprůměrná	Průměrná	Podprůměrná	Špatná
kvalita práce					

Zdroj: Koubek, 2007

2.14.3 Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)

Tato metoda hodnotí chování, je zaměřena na přístup k práci, dodržování postupů při práci a účelnost výkonu. Stupnice se zpracovává pro každý úkol vykonávaný na pracovním místě, pracovní chování při plnění úkolu obvykle je zařazeno do pěti až sedmi bodových stupňů a každý tento stupeň je doplněn o slovní charakteristiku chování. (KOCIANOVÁ, 2010)

Podle Koubka by se měl dodržet tento postup:

- identifikování a formulace jednotlivých úkolů pracovního postu,
- sepsání popisu možného chování pro každý úkol každého typu,
- po shodě manažerů a pracovníků vytvoření stupnice odpovídajícího typu chování.

(KOUBEK, 2007)

2.15 Hodnotící rozhovor

V rámci hodnotícího pohovoru by hodnocený pracovník měl sdělit svůj názor na manažera i na podnik. (PAUKNEROVÁ, 2012)

Kocianová ve své knize uvádí, že tento rozhovor slouží ke sladění požadavků na výkon činnosti a skutečných schopností pracovníka. Obsahem rozhovoru je zpravidla bilance uplynulého období a diskuse o období následném. Při vedení hodnotícího rozhovoru se vyžaduje dodržení několika zásad:

- hodnotitel se musí připravit, zajistit si podklady a odpovídá za průběh rozhovoru,
- rozhovor je oboustrannou diskusí a musí se týkat práce, osobnosti v souvislosti s pracovní činností,
- diskutovat o faktech, cílem je zlepšení práce, nikoliv kritika,
- rozhovor by neměl být nepřátelským aktem, ale ani nezávazným popovídáním,
- rozhovor by měl být v klidném a nerušeném prostředí,
- hodnotitel by měl klást otevřené otázky a naslouchat,
- neměla by být opomenuta chvála za dobré pracovní výsledky, a to především na začátku rozhovoru. (KOCIANOVÁ, 2010)

3. METODIKA A CÍL PRÁCE

Pro práci byla vybrána společnost Kenast s.r.o., sídlící ve středních Čechách v malé obci, místě mého bydliště. Tento podnik nebyl zvolen náhodou, již několik let ve společnosti pracuji na dohodu o provedení práce. Pohybuji se především v ekonomickém oddělení, občas i na servisním oddělení či v provozu. Můžu tedy říci, že velice dobře znám prostředí podniku a také všechny zaměstnance.

Hlavním cílem této práce je analýza systému hodnocení a motivace v konkrétním podniku a následné návrhy změn. Důležité bylo zaměřením na nedostatky firmy v řízení lidí a na předcházení problémů, které obvykle vznikají.

Pro analýzu funkčnosti systému v podniku bylo třeba nejprve nastudovat důležitých pojmů z odborné literatury. V teoretické části je definována motivace, dále motiv, stimul a stimulace. Poté jsou popsány teorie motivace a jejich dělení. Také hlavní myšlenky motivačních teorií a nefinanční motivační faktory. Následují definice hodnocení pracovníků, jaké jsou jejich cíle jak z pohledu zaměstnavatele, tak z pohledu zaměstnanců. Také popis procesu hodnocení, třistašedesátistupňového hodnocení a v závěru popis metod a hodnotícího rozhovoru.

Poté začal sběr informací a materiálů potřebných k druhé části práce. Po sepsání literární rešerše bylo nutné seznámení s podnikem, jeho systémy hodnocení a motivace a následného popsání do praktické části. Vlastní práce také obsahuje vyhodnocení dotazníkového šetření. V závěru knihy se nachází celkové shrnutí výsledků šetření a následné návrhy změn, které by podnik mohl provést ke zvýšení motivace, spravedlivému a pravidelnému hodnocení.

K získání potřebných informací od zaměstnanců bylo zvoleno dotazníkové šetření z důvodu nejjednoduššího a nejrychlejšího způsobu získání názorů a postojů od jednotlivců. Vyplnění dotazníku zaměstnanci trvalo několik minut a mohl tak uskutečnit ve volné chvíli. Zatímco například vedený rozhovor by trval podstatně déle a musela by být s každým individuálně sjednána schůzka na konkrétní dobu.

Na základě komunikace s jednateli a některými zaměstnanci byl vytvořen dotazník, který čítá 20 otázek. V dotazníku se nachází úvod, který představuje autora, seznamuje respondenty s prací a uvádí informace, jak správně dotazník vyplnit. Mezi

prvními otázkami se objevuje základní rozřazení na pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání nebo například doba, po kterou dotyčný ve společnosti pracuje. Mezi další body dotazníku patří již otázky týkající se hodnocení a motivace, také otázky zda jsou zaměstnanci spokojeni s vybavením, podmínkami a vztahy s ostatními pracovníky. Otázky na možnost zvyšování kvalifikace, a zda vůbec mají zájem se zúčastnit některých kurzů či školení. Listy s těmito otázkami byly předány všem přítomným zaměstnancům na jedné z firemních porad a následně během jednoho dne byly vyplněné dotazníky vráceny.

Vyhodnocení dotazníkového šetření se rozkládá na několik částí, nejprve na základní rozřazení respondentů, poté se nacházejí oblasti týkající se pracovního poměru, vzdělávání, hodnocení, motivace a požadovaných změn.

Většina odpovědí na otázky je zobrazena pro lepší přehled v grafech a tabulkách. Data byla zpracována a graficky vyobrazena v programu Microsoft Excel, celá práce poté byla sepsána v programu Microsoft Word.

4. CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Tabulka 2: Charakteristika podniku

Název	Kenast
Právní forma	společnost s ručením omezeným
Základní kapitál	200 000 Kč
Počet společníků	2
Zápis do OR	2.června 2005
Počet zaměstnanců	17
Sídlo	Pečky, J.A.Komenského 258, PSČ 289 11

Zdroj: justice.cz

4.1 Historie podniku

Firma Kenast vznikla v květnu roku 1994, jejímž nosným programem byly kopírovací stroje a jejich servis. Následovalo postupné rozšiřování sortimentu o faxy, tiskárny, skartovačky, stroje na konečnou úpravu dokumentů. S růstem počtu zákazníků také musela firma zaměstnávat stále více pracovníků.

Digitalizací kopírovacích strojů přišlo další rozšíření programu o počítače, po kterých následovaly scannery, PC sítě, digitální fotoaparáty, kamery. Později také prezentační technika. Prodej se následně rozšířil také o mobilní a bezdrátové telefony.

Cílem zakladatelů firmy bylo vybudovat společnost, která je schopna poskytovat komplexní služby v oblasti prodeje a servisu kancelářské techniky, následně také výpočetní, telekomunikační a prezentační techniky. Tento cíl byl splněn a v roce 2005, firma se přetransformovala na společnost s ručením omezeným a rozšířila svůj prodej o kancelářský a školní nábytek včetně pomůcek. Od tohoto roku je společnost zapsána v obchodním rejstříku se základním kapitálem 200 000 Kč.

4.2 Současnost podniku

Podnik se nachází na náměstí v menším středočeském městečku zvaném Pečky, které má přibližně pět tisíc obyvatel. Město leží necelých 10 kilometrů od lázeňského města Poděbrady. Kenast s.r.o. sídlí ve vlastní zrekonstruované patrové budově, kde se nachází celkové zázemí. Je zde prodejna, obchodní a fakturační oddělení, servisní dílna, sklad papíru a sklad zboží. V současné době společnost splňuje náročné požadavky

výběrových řízení a plní vysoká kritéria zadaná investorem. Zabývá se zakázkami „na klíč“ především vlastními silami, případně za pomoci prověřených subdodavatelů.

Předmět podnikání:

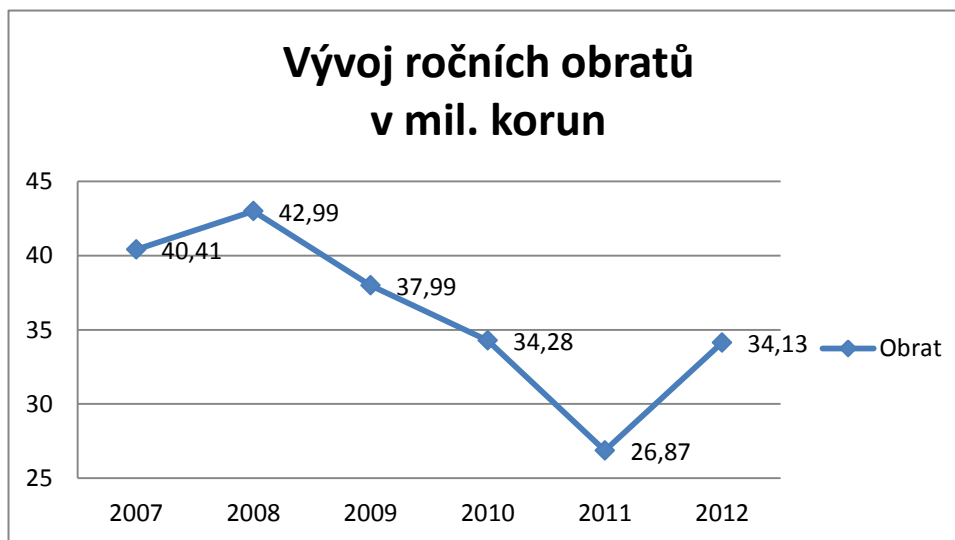
Prodej:

- výpočetní technika (počítače, notebooky, příslušenství k PC)
- kancelářská technika (skartovačky, řezačky, laminátory)
- prezentační technologie (projektory, ozvučení)
- telekomunikační technologie (mobilní a bezdrátové telefony, faxy)
- kancelářský a školní nábytek

Služby:

- servis na veškeré prodávané zboží
- montáž kancelářského a školního nábytku
- kopírování a vazba dokumentů, skenování, faxování, laminování
- potisk dárkových předmětů
- revize elektrických spotřebičů

Graf 1: Vývoj ročních obrátů



Zdroj: interní materiály společnosti

Z grafu č. 1 lze vyčíst roční obraty od roku 2007 až po rok 2012. V roce 2008 dosahovala firma nejvyšších tržeb, poté ve třech po sobě jdoucích letech docházelo ke stagnaci především vlivem ekonomické krize, poklesem počtu zaměstnanců, také

zvyšováním konkurence v odvětví. Rok 2012 z hlediska obratu má tendenci postupného růstu oproti roku 2011 a podle předpokladu poroste i v dalších letech.

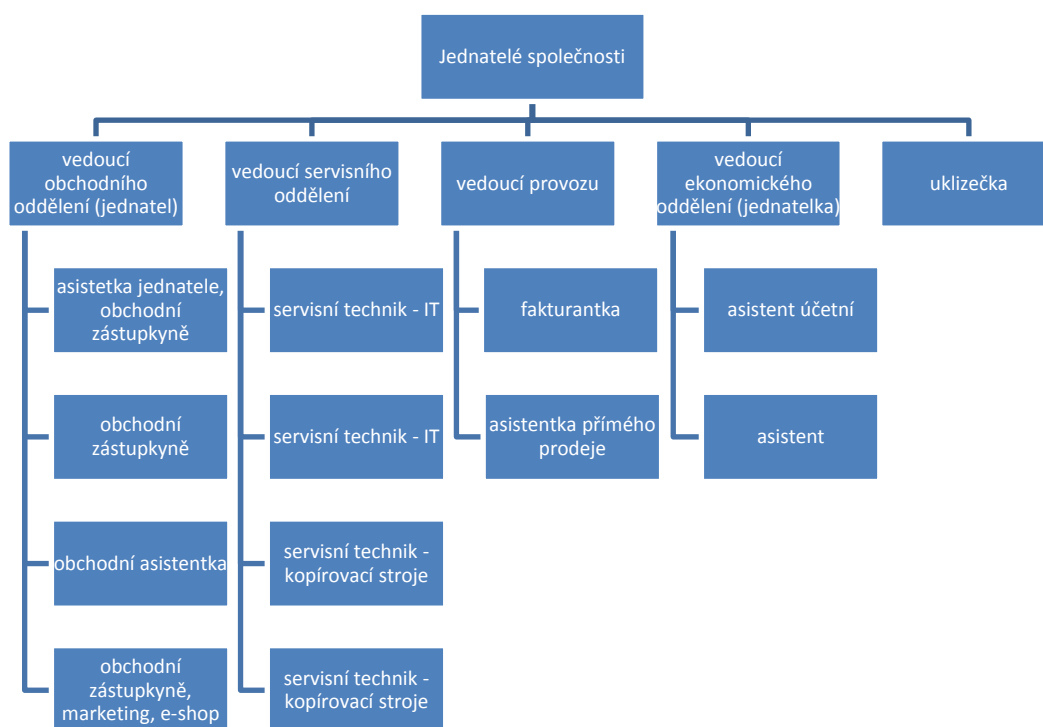
4.3 Zajímavost o podniku

Společnost Kenast s.r.o. je autorizovaným distributorem tiskáren, digitálních kopírovacích strojů a multifunkčních zařízení značky Kyocera. V prodeji této značky patří Kenast od roku 2004 mezi top 10 firem, od roku 2006 se pravidelně umísťuje v top 5 nejlepších prodejců v České republice. Tyto ocenění firma považuje za velkou odměnu své práce a slouží jako motivátor pro činnost v dalších letech.

4.4 Organizační struktura podniku:

V současné době společnost zaměstnává 17 lidí, z toho 14 na hlavní pracovní úvazek a 3 na dohodu o provedení práce. Důležité je také říci, že oba majitelé jsou zároveň jednatelem i zaměstnanci společnosti. Obrázek č. 6 vystihuje organizační strukturu podniku.

Obrázek 6: Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

5. VLASTNÍ PRÁCE

Ve vlastní práci se nachází především analýza systému hodnocení a motivačního systému v tomto konkrétním podniku. Také odměňování a pracovní nároky na všechny zaměstnance.

5.1 Pracovní nároky

Společnost funguje v jednosměnném provozu 8 hodin denně, pět dní v týdnu. Každý zaměstnanec má podle zákoníku práce nárok na půlhodinovou pauzu v době oběda. Všichni zaměstnanci na hlavní pracovní poměr pracují maximální povolenou dobu – čili 40 hodin týdně. Na dohodu o provedení práce se pracovní doba výrazně liší.

Všichni zaměstnanci na hlavní pracovní úvazek mají nárok 4 týdny v roce na dovolenou na zotavenou. V současné době jsou pracovní smlouvy uzavřeny na dobu neurčitou a nikdo není ve zkušební tříměsíční lhůtě.

5.2 Systém hodnocení

Na výroční poradě jsou vyhodnoceny výsledky podniku za uplynulý rok a zaměstnanci jsou seznámeni s vizí a strategiemi, tedy čeho a jakým způsobem chce podnik dosáhnout, také jsou nastaveny cíle každého oddělení do dalšího kalendářního roku. Všechny uvedené výsledky i vytyčené cíle jsou zapsány do „Knihy porad“ a v průběhu roku se k jednotlivým bodům na poradách vrací, vyhodnocuje se proces plnění a výstupy.

Hodnocení jednotlivců provádí sami majitelé neformální cestou (nikam se nezapisuje), kdy při rozdělování výplatních listin každý měsíc vedou individuální pohovor s každým pracovníkem. Zde probíhá hodnotící rozhovor, kdy je dotyčný seznámen s požadavky od vedení, je zhodnocen jeho pracovní výkon a chování, také má možnost vyjádřit svoje názory, postoje a v neposlední řadě cíle, kterých chce dosáhnout. Také jsou pokládány otázky, zda je zaměstnanec spokojen se svou prací, zda nemá problémy s ostatními pracovníky, a také může hodnotit své nadřízené. Podle zaměstnanců je tento rozhovor veden v klidné a přátelské atmosféře.

Hodnocení tedy probíhá ze shora dolů, ale také zaměstnanci hodnotí neformálně ostatní spolupracovníky a svého přímého nadřízeného. Aby byla zaručena širší zpětná vazba, majitelé se při osobním či telefonickém kontaktu se zákazníky ptají, zda jsou spokojeni se svým aktuálním obchodním zástupcem či servisním technikem. Jsou-li spokojeni s rychlostí vyřizování objednávek, oprav či reklamací.

Jak je patrné z organizační struktury, společnost má několik oddělení, které mají různé úlohy ve firmě. Protože je podnik poměrně malý, majitelé dokáží pozorovat plnění úkolů jednotlivců a dodržování podnikové kultury při styku se zákazníky a uvnitř firmy.

5.2.1 Kritéria hodnocení

Obecná kritéria pro všechny pracovníky:

- odborná způsobilost
- kvalita práce
- efektivita práce
- chování a přístup k zákazníkům
- chování uvnitř podniku
- spolupráce s ostatními pracovníky
- samostatnost
- docházka
- kázeň

Kritéria pro obchodní oddělení:

Pro členy obchodního oddělení je několik kritérií navíc, jako například počet telefonických hovorů a počet osobních schůzek, kvalita těchto hovorů při styku se zákazníky. Vše musí být zapsáno do interního informačního systému „KTK“, do kterého mají umožněn přístup všichni zaměstnanci, takže se v rychlosti dokáží seznámit s aktuální situací. V tomto oddělení je také důležitá iniciativa obchodních zástupců, aby vyhledávali nové potenciální zákazníky a možné produkty uváděné na trh.

5.2.2 Náplň práce

Pro každé místo v podniku je vytvořen dokument, na kterém je podrobně popsáno, jak má dotyčný svou práci vykonávat. Tudíž každý zaměstnanec zná velice dobře svoji pracovní náplň, kterou se řídí. Každý zaměstnanec při podpisu smlouvy podepsal svou pracovní náplň, pracovní řád, a také záznam o řádném proškolení bezpečnosti práce. V případě jakýchkoliv změn v těchto dokumentech jsou zaměstnanci obeznámeni a jsou jim předloženy k podpisu aktualizovaná znění.

5.2.3 Porušování pracovního řádu

Při nedodržování pracovního řádu má podnik vytvořen vnitřní předpis – Porušování pracovního řádu. Při opakovaném porušování kteréhokoli bodu pracovního řádu bude následovat ústní napomenutí, dále opětovné ústní napomenutí a záznam do evidence „Neplnění pracovních úkolů“, poté pokračuje písemné napomenutí dle zákoníku práce. Pokud zaměstnanec nerespektuje tato oficiální upozornění, přistoupí vedení společnosti k výpovědi z pracovního poměru za neustálé porušování pracovního řádu.

5.3 Odměňování

Systém odměňování není předmětem této práce, ovšem nutno podotknout, že hodnocení je podkladem pro odměňování pracovníků. Všichni zaměstnanci mají v pracovní smlouvě sjednanu základní mzdu. Variabilní složka se v jednotlivých odděleních liší. Obchodní zástupci mají pohyblivou složku postavenou především na provizi z obrátu každého jednotlivce. Servisní technici jsou placeni z velké části dle výkonu týmu, dále už individuálně podle součtu částek na zakázkových listech a množství prodaného zboží. Co se týče provozního oddělení, zaměstnankyně jsou odměňovány z obrátů kamenné prodejny a telefonických objednávek. U dohod o provedení práce je nejjednodušší výpočet mzdy, a to počet odpracovaných hodin násobených sjednanou hodinovou mzdou.

5.4 Motivační systém

Motivační systém je velice úzce spjat se systémem odměňování. Základní mzda není dostačující motivace pracovníků, důležitá je pohyblivá složka mzdy, která obsahuje prémie, příplatky, osobní ohodnocení a odměny. Ke správné motivaci zaměstnanců je třeba nejen finanční, ale také nefinanční motivace.

Zaměstnavatel pravidelně vyhlašuje soutěž o nejúspěšnější prodej vybraných produktů v určitém čase, přičemž je dopředu oznámena výše odměny v procentech pro každého jednotlivce. Celoročně mají všichni zaměstnanci bez ohledu na pracovní zařazení možnost zvýšit svou pohyblivou složku mzdy o 5 % z tržby za prodej produktu preferované značky Kyocera.

Na pravidelných celofiremních poradách jsou chváleny nadstandardní výkony týmů nebo jednotlivců. Vedení firmy oceňuje kvalitně, vstřícně, pečlivě a rychle odvedenou práci na malých i větších zakázkách. Vyhodnocuje zpětnou reakci zákazníků a na základě těchto poznatků odměňuje jednotlivé pracovníky.

5.4.1 Zaměstnanecké výhody

I tato firma využívá benefitů zmíněných v teoretické části, k získání a udržení žádaných pracovníků. Výhody jsou zaměřeny na zvyšování motivace a produktivity zaměstnanců. Důležité jsou ovšem také daňová zvýhodnění jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance.

Seznam benefitů:

- Služební automobil
- Notebook
- Mobilní telefon
- Životní pojištění
- Podnikové večírky
- „Ticket Čistý“

Každý ze zaměstnanců, který odjíždí na pracovní cesty má podle vnitřních firemních předpisů přiděleno firemní vozidlo, osobní počítač a mobilní telefon. Servisní technik nebo obchodní zástupce, který má firemní vozidlo a dodržuje stanovené podmínky pro jeho údržbu, obdrží každý měsíc odměnu ve výši 500 Kč. V případě nedodržování podmínek zaniká dotyčnému právo na tuto odměnu.

Po dvanácti měsících pracovního poměru získá zaměstnanec příspěvek na soukromé životní pojištění 8000 Kč ročně (vypláceno měsíční poměrovou částkou). V případě, že už pojištění má, zaměstnavatel oznámí pojišťovně příspěvek zaměstnavatele na danou smlouvu. Pokud toto pojištění nemá, může si jej založit a společnost poté přispívá stejnou částkou. Výhodou tohoto benefitu je jednak skutečnost, že pojištění je pouze zaměstnancovo a jednak přispívaná částka nepodléhá sociálnímu a zdravotnímu pojištění, ani dani z příjmu, zároveň je tato částka nákladovou položkou pro zaměstnavatele.

Splnění určitého ročního obratu je podmínkou pro uspořádání firemního večírku nebo letních sportovních akcí. Tyto společenské akce jsou hrazeny ze zisku a slouží především ke stmelování kolektivu a utužování přátelských vztahů mezi jednotlivci a odděleními.

5.4.2 „Ticket Čistý“

Poukázka od společnosti Edenred CZ s.r.o. s názvem „Ticket Čistý“ slouží k úhradě mycích, čisticích a pracích prostředků, také k praní prádla a čištění pracovních oděvů. Zaměstnanci dostávají tento bonus jednou ročně za počet odpracovaných měsíců. Pracovníci se dělí do dvou skupin, přičemž jedna skupina provádí práci čistou a ta druhá práci méně čistou. Rozdělování těchto ticketů se uskutečňuje dle vnitřního předpisu. Skupina s prací čistou má nárok na 12 ticketů čistých s nominální hodnotou 100,- Kč. V této skupině se nachází administrativní pracovníci a členové obchodního oddělení. Druhou skupinu tvoří servisní technici, kteří mají práci méně čistou, a proto dostávají 24 ticketů čistých se stejnou nominální hodnotou jako v předešlém případě. Z tabulky č. 3 je patrné, že z hlediska nákladů je poskytnutí poukázek pro zaměstnavatele výhodnější o 95 % než poskytnutí příspěvku v peněžní formě.

Tabulka 3: Výpočet daňové výhodnosti pro zaměstnavatele

Investované náklady	Ticket čistý	Zvýšení mzdy pro zaměstnavatele
Hodnota příspěvku	1 200 Kč	1 200 Kč
Hrubý příjem zaměstnance		1 742 Kč
Náklady zaměstnavatele (34% soc. a zdrav. poj)		592 Kč
Náklady zaměstnavatele celkem	1 200 Kč	2 334 Kč

Zdroj: www.edenred.cz

5.5 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření bylo provedeno již ve zmíněné společnosti Kenast, s.r.o., která má 17 zaměstnanců. Dotazník byl předán 14 z nich a návratnost činila 100 %. Oba majitelé jsou zároveň jednatelem i zaměstnanci podniku, avšak je neadekvátní, aby vyplňovali tento dotazník, jejich odpovědi by neměly vypovídající hodnotu. Dotazník také nevyplňovala paní uklízečka, její případné odpovědi byly posouzeny jako nedůležité. V následujících několika stranách jsou zpracovány a následně vyhodnoceny odpovědi respondentů. Dotazník obsahuje 20 otázek, nejprve základní rozřazení na pohlaví, věk, rodinný stav. Poté už se objevují otázky na pracovní náplň, znalosti, komunikaci a vztahy v podniku, co by zaměstnance nejvíce motivovalo, jaké mají benefity, možnost vzdělávání a zájmu o další kurzy či školení ke zvýšení kvalifikace a co by v podniku chtěli případně změnit. Lze říci, že zaměstnanci k vyplnění přistoupili zodpovědně, ale některé odpovědi byly velmi stručné a nerozšiřovaly jejich názor na dotazovanou skutečnost. Dotazníkový formulář lze nalézt na konci knihy mezi přílohami.

5.5.1 Základní rozřazení respondentů

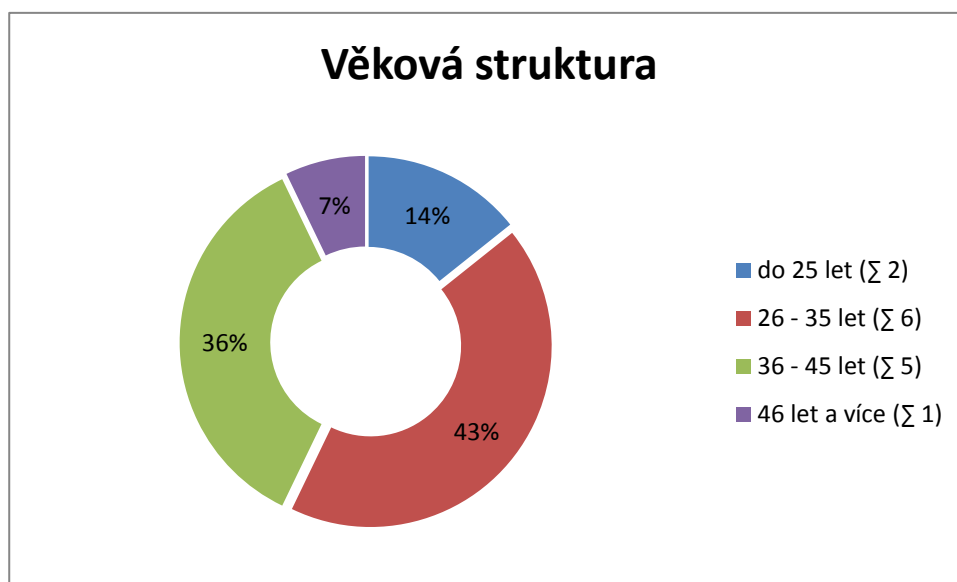
Pohlaví

V podniku ženy zastávají převážně administrativní práci, a také obchodní činnost. Technická část, neboli servisní oddělení je výhradně mužskou záležitostí. Podíl rozdělení dle pohlaví dotázaných vychází přesně na polovinu, čili 7 mužů a 7 žen.

Věková struktura pracovníků

Ve věku do 25 let jsou pouze dva členové týmu a zároveň oba jsou zaměstnání na dohodu o provedení práce. Z grafu č. 2 lze vyčíst, že ostatní respondenti jsou starší 26 let, ale pouze jeden je starší než 46 let.

Graf 2: Věková struktura

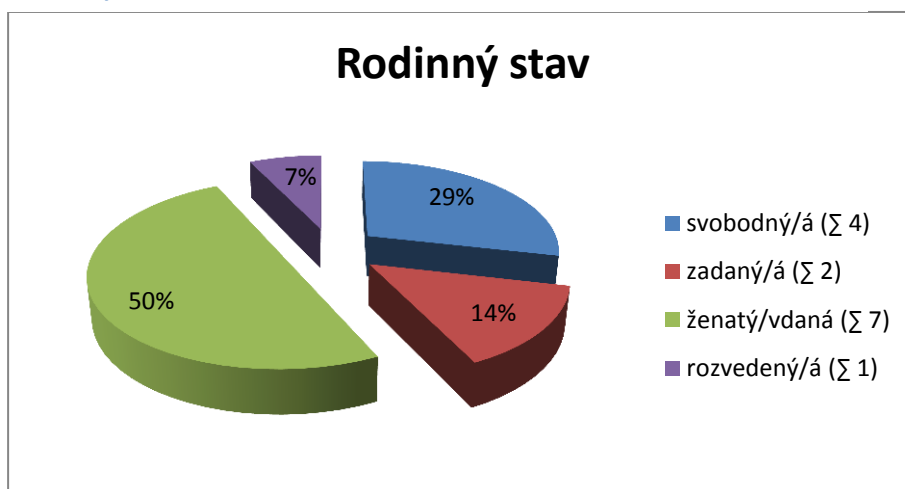


Zdroj: dotazníkové šetření

Rodinný stav

Graf č. 3 zachycuje aktuální rodinný stav zaměstnanců, nejčtenější rodinný stav je i podle věkové struktury zaměstnanců ženatý/vdaná, což je polovina dotázaných. Do skupiny svobodných patří 29 % odpovídajících. Zajímavostí je skutečnost, že oba zadaní respondenti se nachází ve společné domácnosti, avšak na pracovní výkon to má ve většině případů pozitivní vliv. V podniku se nachází pouze jedna rozvedená osoba.

Graf 3: Rodinný stav



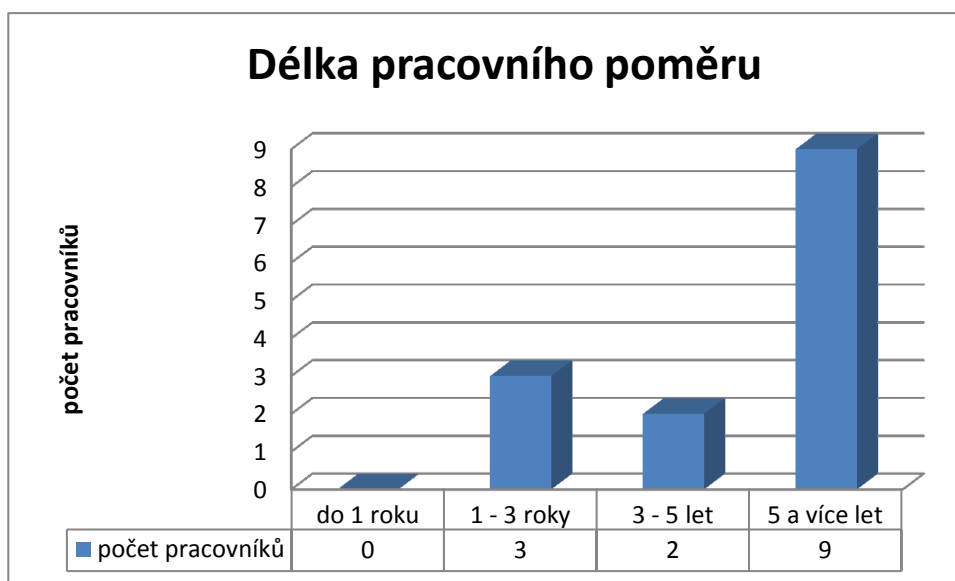
Zdroj: dotazníkové šetření

5.5.2 Pracovní poměr

Délka pracovního poměru

V grafu č. 4 je velice dobře vidět, že společnost preferuje především dlouhodobou spolupráci a zkušené pracovníky. Všichni respondenti pracují ve společnosti déle než jeden rok, přičemž 9 ze 14 dotázaných pracuje ve společnosti déle než pět let. Nejdéle pracujícím je zároveň i nejstarší člen týmu. Také z grafu č. 4 vyplývají vyhovující pracovní podmínky a dlouhodobá relativní spokojenost většiny pracovníků.

Graf 4: Délka pracovního poměru



Zdroj: dotazníkové šetření

Důvod práce ve společnosti

Na otázku z jakého důvodu lidé pracují v uvedené společnosti, bylo možno odpovědět zakroužkováním více možností. Tyto důvody vystihuje tabulka č. 4. Nejčtenější odpovědí byla vzdálenost od bydliště. Pro většinu zaměstnanců se podnik nachází v místě trvalého bydliště. Nejdelší vzdálenost z práce domů je přibližně 25 kilometrů, což je jistě vyhovující. Překvapující byl fakt, že 8 respondentů pracuje ve společnosti, protože je jejich práce baví. Velice kladně byl také hodnocen pracovní kolektiv a možnost získání zkušeností a dalších znalostí neboli seberealizace. Ovšem značná část zaměstnanců si uvědomuje, že v době vysoké nezaměstnanosti nemá jistotu práce, pouze 4 jsou o své pevné pozici v podniku přesvědčeni. Jeden člověk vykonává svou práci také z důvodu dostatečného ohodnocení. Přestože většina lidí zde pracuje po velice dlouhou dobu, tak práci nevykonávají pouze ze zvyku, což se dá brát za velice pozitivní skutečnost.

Tabulka 4: Důvod práce ve společnosti

Důvod	Četnost	Pořadí
Vzdálenost od bydliště	9	1.
Tato práce mě baví	8	2. - 3.
Dobrý pracovní kolektiv	8	2. - 3.
Seberealizace	7	4.
Jistota práce	4	5.
Dostatečné ohodnocení	1	6.
Ze zvyku	0	7.

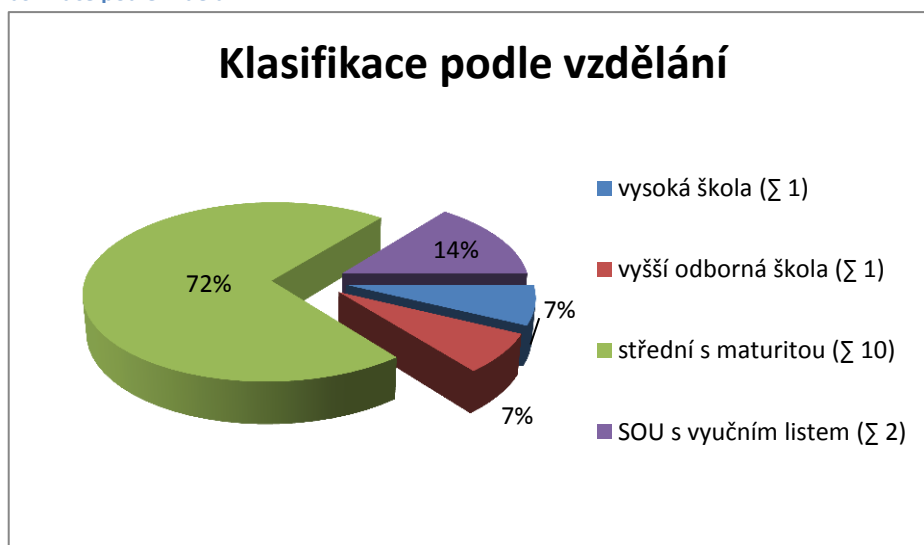
Zdroj: dotazníkové šetření

5.5.3 Vzdělávání a kvalifikace

Nejvyšší dosažené vzdělání

Graf č. 5 vyjadřuje nejvyšší dosažené vzdělání. 9 pracovníků dosáhlo středoškolského vzdělání a jejich studium bylo ukončeno maturitou. Dva servisní technici vlastní výuční list s odborným zaměřením na elektro. Naopak jeden servisní technik dosáhl vyššího odborného vzdělání s titulem diplomovaný specialista. Pouze jeden zaměstnanec dosáhl ekonomického vzdělání s bakalářským titulem. V současné době mají pracovníci na všechny pozice dostačující vzdělání.

Graf 5: klasifikace podle vzdělání

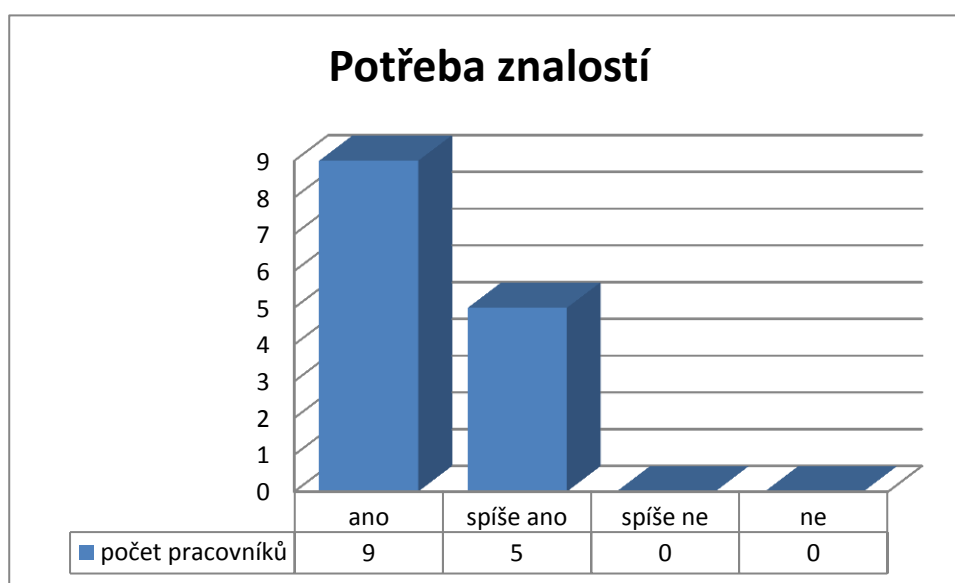


Zdroj: dotazníkové šetření

Potřeba znalostí k výkonu práce

Podnik se zabývá nákupem a prodejem zboží, ale také se pohybuje v oblasti služeb, proto lidé musí mít dostatečné znalosti pro výkon svého povolání. Kromě specifických profesních znalostí také například znalosti počítačové a práce s internetem, nutností je ovládání vnitřního informačního softwaru, docházkového systému, znalost vnitřních předpisů, firemní logistiky a neposlední řadě sortimentu nabízených produktů. To také vystihuje graf č. 6, ve kterém se vyskytují pouze odpovědi ano a spíše ano.

Graf 6: Potřeba znalostí

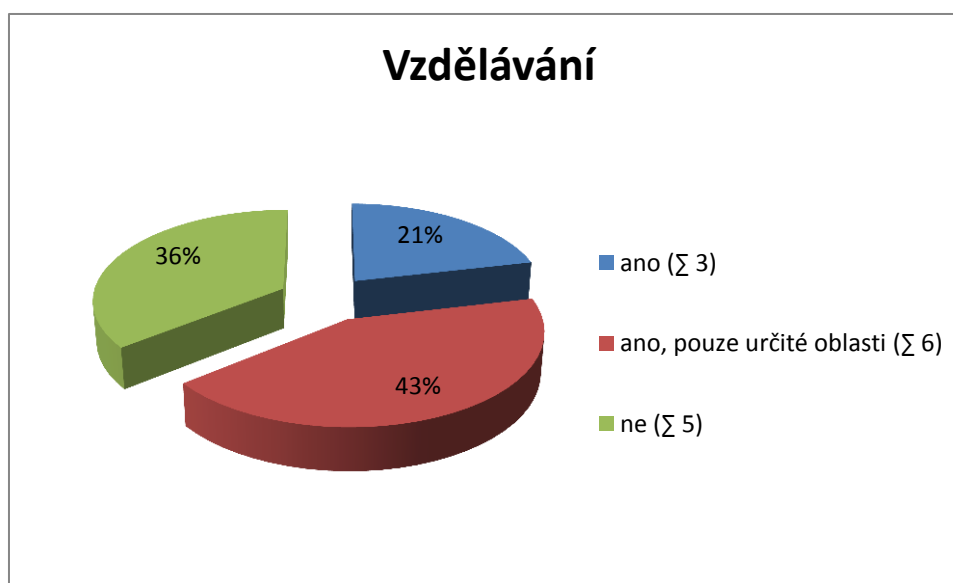


Zdroj: dotazníkové šetření

Umožnění dalšího vzdělávání

Odpovědi znázorněné v grafu č. 7 se od sebe velice liší. Někteří zaměstnanci tvrdí, že jim podnik umožňuje vzdělávání, někteří ovšem říkají opak. Jednatelé společnosti na tuto skutečnost reagovali tím, že v případě zájmu zaměstnanců o jakékoliv kurzy či školení jim většinou vedení vyhoví.

Graf 7: Vzdělávání



Zdroj: dotazníkové šetření

Zájem o školení či kurzy ke zvýšení kvalifikace

V této otázce bylo možno zakroužkovat více odpovědí, vyjádřených v tabulce č. 5. 100 % zaměstnanců by se rádo zúčastňovalo školení či kurzů co se týče své profese. Přibližně 36 % lidí má ale zájem o studium cizích řečí. Podnik obchoduje pouze v tuzemsku, tudíž studium jazyků není pro výkon svého povolání podstatný. Avšak jazykové kurzy by byly zajímavé v případě, že by se firma v budoucnu chtěla rozšířit i do zahraničí a obchodovat s podniky mimo naši republiku. Také 29 % pracovníků by rádo absolvovalo osobnostní kurzy. V současné době se objevuje spousta zajímavých školení, které lze využít nejen v pracovním životě, ale i mimo něj. Například naučit se lépe pracovat s informacemi a se svou pamětí, asertivní komunikace, trénink vyjednávání, umění přesvědčit a získat ostatní na svou stranu, ovládání emocí, zvládání stresu a další.

Tabulka 5: Zájem o zvyšování kvalifikace

Možnosti	Počet	%
jazykové	5	35,71
profesní	14	100,00
osobnostní	4	28,57

Zdroj: dotazníkové šetření

5.5.4 Hodnocení

Systém hodnocení

Systém hodnocení v podstatě není v podniku oficiálně zaveden, proto také 11 ze 14 dotázaných odpovědělo, že tento systém nezná. Podnik je sice malý, ale majitelé sami nedokáží sledovat všechny své zaměstnance, proto by měl hodnocení provádět především přímý nadřízený, který je častěji ve styku s podřízenými a lépe může komplexně hodnotit daného člověka.

Znalost náplně práce

V otázce na znalost pracovní náplně se objevily pouze odpovědi ano a spíše ano. Z toho je patrné, že každý zaměstnanec zná velice dobře svoji pracovní náplň. Hned při přijmutí do zaměstnání či příchodu do své nové funkce dostane listinu se svým popisem práce, kterou si musí přečíst a následně podepsat. Dokument je ve dvou vyhotoveních, jeden podepsaný dokument zůstává uložen v archivu s pracovní smlouvou a ten druhý si ponechá zaměstnanec.

Respekt z přímého nadřízeného

Všechny ženy mají respekt ze svého nadřízeného, ovšem muži už si tím naprosto jisti nejsou. Je to nejspíše způsobeno kamarádskými vztahy mezi podřízenými a svým přímým nadřízeným. Nedostatek pravomocí způsobuje pokles respektu.

Tabulka 6: Respekt z nadřízeného

Možnosti	počet	%
ano	10	71,43
spíše ano	2	14,29
spíše ne	1	7,14
ne	1	7,14
Celkem	14	100

Zdroj: dotazníkové šetření

Úroveň komunikace s vedoucím pracovníkem

Komunikace je velice důležitým prvkem ke správnému fungování podniku. V nabídce odpovědí u otázky na úroveň komunikace s vedoucím pracovníkem byly uvedeny čtyři možnosti: vysoká úroveň, dostačující, nízká úroveň a špatná úroveň. 100 %, čili všichni respondenti odpověděli shodně a označili úroveň komunikace s vedoucím pracovníkem jako dostačující. Je tedy zřetelné, že podstatné informace jsou předávány a k plynulému provozu firmy to stačí, avšak ke zvýšení efektivity a konkurenceschopnosti podniku je třeba mít komunikaci na mnohem vyšší úrovni.

Vztahy s ostatními pracovníky

Otázka na vztahy lidí v podniku sloužila jako pokus, zda jsou lidé spokojeni s celkovou atmosférou a jaké mají vztahy s ostatními. Polovina zakroužkovala odpověď ano a druhá polovina zvolila odpověď spíše ano. Nejsou zde vztahy naprosto dokonalé, avšak nesnášenlivost či nenávisť lze bezpochyby vyloučit. 8 ze 14 pracovníků také uvedlo dobrý pracovní kolektiv jako důvod, proč v této společnosti pracuje.

5.5.5 Motivace

Nabízené benefity

V otázce nabízených benefitů bylo také možno zakroužkovat více odpovědí. Firemní vozidlo má přiděleno 6 pracovníků, kteří ho mají pro pracovní účely a mohou ho také využívat k soukromým účelům. V případě vyúčtování soukromých cest se řídí firma vnitřním předpisem. Notebooky mají přiděleny pouze zaměstnanci, kteří je potřebují pro svou práci a zároveň je mohou využívat k soukromým účelům. Ostatní pracovníci mají pevný počítač v místě svého pracoviště. Firemní telefon má 5 zaměstnanců se SIM kartou, všichni ostatní mají svůj aparát s firemní SIM kartou. Při výrazném překročení stanoveného limitu zaměstnanec hovory doplácí. Nárok na příspěvek na životní pojištění vzniká každému zaměstnanci po 12 měsících hlavního pracovního poměru, jednotně je příspěvek stanoven ve výši 8 000 Kč. Ticket čistý dostávají ročně všichni zaměstnanci včetně dohod. V neposlední řadě jsou velice oblíbeným benefitem firemní večírky, sportovní akce nebo jiné společenské akce pořádané vedením firmy.

Tabulka 7: Nabízené benefity

Benefit	Četnost
automobil	6
notebook	3
mobilní telefon	5
životní pojištění	12
ticket čistý	14
firemní večírky	14

Zdroj: dotazníkové šetření

Motivační faktory

Již při vytváření dotazníku bylo zřejmé, že nejvíce motivujícím faktorem bude zvýšení mzdy. Tento postoj potvrdili dotázaní jednohlasným zařazením na první místo bodového ohodnocení. Hodně motivující pro zaměstnance podniku jsou také mimořádné odměny. Důležitými nefinančními faktory jsou bezpochyby pochvala a uznání, to si také zaměstnanci dobře uvědomují. Správný manažer považuje za důležité pochválit podřízeného v případě, že něco udělá dobře. Zaměstnanci tuto skutečnost potřebují slyšet a jsou rádi, když vedoucí dokáže ocenit jejich proces (pracovní výkon a chování) a také výstup neboli nějaký výsledek. Dalším motivátorem je možnost vzdělávání. Již z předešlých otázek vyzněl zájem o různé kurzy či školení a to hlavně z profesního hlediska. Není možné říci, že jsou vzděláváním myšleny jen kurzy a školení, zaměstnanci by mohli mít zájem i o studium na vyšší či vysoké škole, ovšem v dotazníku nebyla takováto zjišťující otázka. Co se týče možnosti povýšení, na pozici manažera musí mít člověk nejen znalosti, ale také schopnosti vedení lidí a na to si netroufne každý. S pracovními podmínkami jsou pracovníci do určité míry spokojeni, a proto pro ně nejsou lepší podmínky tak důležitým motivátorem jako ty předešlé. Zaměstnanci jsou spokojeni s pevnou pracovní dobou, není pro ně motivací změny pracovní doby na pružnou.

Tabulka 8: Motivace

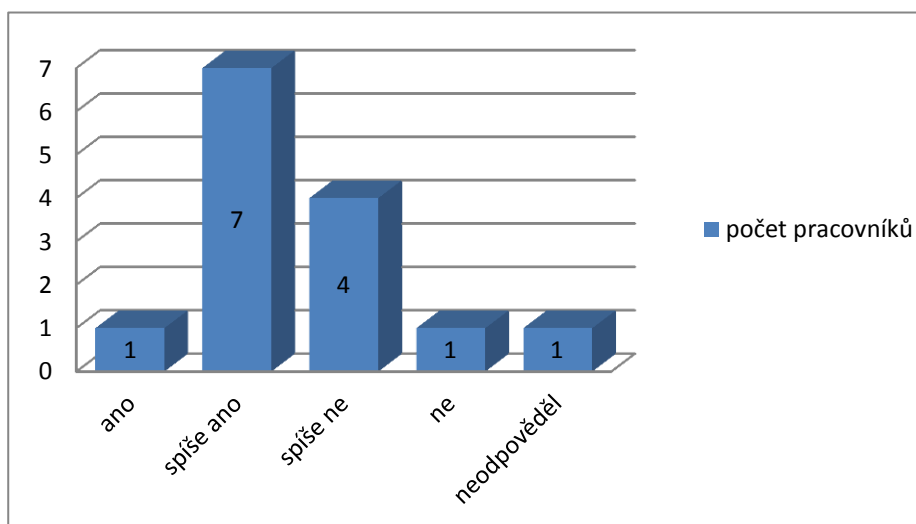
Motivace	Pořadí
Zvýšení mzdy	1.
Mimořádné odměny	2.
Pochvala	3.
Možnost vzdělání	4.
Možnost povýšení	5.
Lepší pracovní podmínky	6.
Pružná pracovní doba	7.

Zdroj: dotazníkové šetření

Mzda / pracovní výkon

Největším motivačním faktorem je u všech zaměstnanců zvýšení mzdy, jak vyplývá z tabulky č. 8. Graf č. 8 zobrazuje, jestli mzda odpovídá pracovnímu výkonu zaměstnance či nikoliv. 8 ze 14 lidí si uvědomuje, že mzda spíše odpovídá jejich pracovnímu výkonu. Podle Armstronga peníze poskytují to, co většina lidí chce a nedostatek peněz vyvolává nespokojenost, ale dostatek neslibuje trvalou spokojenost. 5 členů týmu si spíše nemyslí, že jsou dostatečně ohodnoceni z hlediska jejich pracovního výkonu. 1 člověk na tuto otázku neodpověděl.

Graf 8: Mzda/výkon

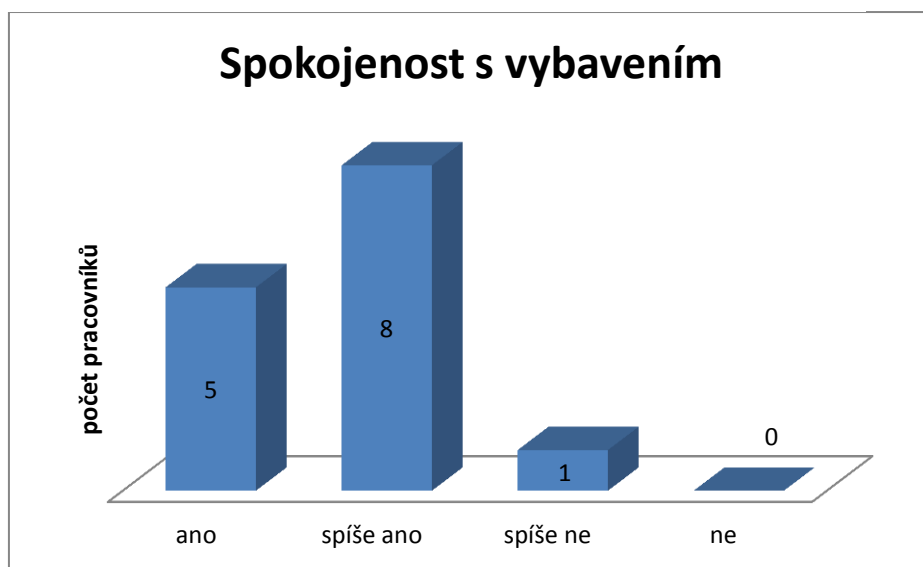


Zdroj: dotazníkové šetření

Spokojenost s vybavením

5 respondentů je naprosto spokojeno s podnikovým vybavením, 8 zaměstnanců si myslí, že toto vybavení je dostačující pro výkon své práce. Pouze jeden člověk není příliš spokojen. Obchodní oddělení si v uplynulém roce za svoje výsledky zasloužilo nové počítače, monitory a kancelářské židle. Tito zaměstnanci jsou v současné době pravděpodobně s vybavením svého pracoviště velice spokojeni.

Graf 9: Spokojenost s vybavením



Zdroj: dotazníkové šetření

5.5.6 Změny

Nevyhovující skutečnosti

V otázce č. 11 bylo nutné seřadit pět nabízených možností podle toho, jak tázaným osobám tyto věci nevyhovují. Z výsledného grafu č. 9 je patrné dostatečné vybavení potřebné k práci. Avšak z nabízených možností v otázce č. 11 je vybavení podniku jako nejvíce nevyhovující v součtu všech dotazníků. Lze z toho vyvodit závěr, že by podnik mohl častěji renovovat a modernizovat vybavení pro větší spokojenost svých pracovníků. Jako druhou nevyhovující skutečnost zaměstnanci uvedli vtaž s nějakým jiným pracovníkem. Otázka č. 10 se ovšem ptala, zda mají lidé dobré vztahy se všemi spolupracovníky a výsledné odpovědi byly v polovině případů ano a v druhé spíše ano. Pracovní doba či přístup vedení jsou naopak vyhovující.

Tabulka 9: Nevyhovující skutečnosti

Nevyhovující skutečnost	Pořadí
vybavení	1.
vztah s nějakým pracovníkem	2.
pracovní prostředí	3.
pracovní doba	4.
přístup vedení	5.

Zdroj: dotazníkové šetření

Navrhované změny

V poslední otázce bylo ponecháno respondentům volné pole působnosti a mohli se vyjádřit k čemukoliv. Někteří se zamysleli a využili možnosti jak vyjádřit svůj názor prostřednictvím dotazníku. Většina požadavků je realizovatelná, avšak některé návrhy nelze akceptovat z důvodu vysokých nákladů. Níže je uvedeno několik z těchto návrhů změn: zlepšit logistiku ve firmě, zmodernizovat prodejnu, zavést čárové kódy na veškeré zboží, možnost práce z domova, vzdálený přístup k firemnímu systému, více akcí pro zákazníky a pro zaměstnance, zavést stravenky, odměňování dle zisku, zřídit vzorkovnu židlí, zavést podnikovou mateřskou školu, koupit výkonnější kompresor, výrazně omezit obchody, na kterých je minimální zisk a jen stěží se pokrývají náklady spojené s realizací. Ovšem pro získání důvěry zákazníka je nutné realizovat malé obchody, ze kterých časem vyplyne obchod většího objemu. Modernizace prodejny byla již uskutečněna začátkem dubna. Mateřskou školu nelze zřídit z důvodu vysoké nákladnosti a význam by měla v případě velkého počtu ve firmě zaměstnaných matek. Pro zřízení vzorkovny židlí nejsou zatím vhodné prostory. Naopak kladný ohlas na tyto návrhy byly v případě zlepšení logistiky, zavedení čárových kódů, nákup výkonnějšího kompresoru. Vedení společnosti akceptovalo výsledky dotazníkového šetření a do svých plánů některé z návrhů již zařadilo.

6. SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ

Ve společnosti je zaměstnáno 79 % lidí ve věku 26 – 45 let. Mladší či naopak starší osoby se vyskytují velice zřídka. 50 % zaměstnaných jsou ženy a druhých 50 % muži. Všichni respondenti ve firmě pracují déle než jeden rok a 63 % dotázaných dokonce déle než pět let. Je tedy patrné, že společnost vsází na zkušené pracovníky a dlouhodobou spolupráci. Také z toho vyznívá relativní spokojenost zaměstnanců s podmínkami. Management společnosti se snaží zabránit fluktuaci zaměstnanců také z důvodu potřeby poměrně velkých znalostí k výkonu práce, složitého a zdlouhavého zaškolení nových pracovníků.

63 % respondentů ve společnosti pracuje z důvodu blízkosti trvalého bydliště a dokonce 56 % lidí práce baví. Většina žen ve společnosti pracuje i z důvodu možnosti seberealizace, ovšem muži získání zkušeností a znalostí nepovažují jako důvod práce v tomto podniku.

100 % pracovníků má zájem se zúčastňovat profesních kurzů či školení ke zvýšení kvalifikace, 36 % by rádo absolvovalo jazykové kurzy a 29 % kurzy osobnostního charakteru. Zájem o osobnostní vzdělávání mají pouze ženy, muži o tyto kurzy nestojí.

Muže ve věku do 46 let by motivovala pružná pracovní doba, zatímco ženy ve stejném věku nepovažují tento faktor za motivující. Ovšem nejvíce motivují shodně pro všechny zaměstnance je zvýšení mzdy a mimořádné odměny.

Systém hodnocení v podstatě není oficiálně zaveden, proto také přibližně 79 % tento systém nezná. Hodnocení provádí neformální cestou top management firmy, který ovšem nedokáže sledovat a komplexně hodnotit všechny pracovníky jako jejich přímý nadřízený.

Ženy mají respekt ze svého přímého nadřízeného, zatímco muži k manažerovi nechovají přílišnou úctu. Tento fakt je nejspíše způsoben kamarádskými vztahy mezi podřízenými se svým nadřízeným a nedostatek pravomoci způsobuje pokles respektu.

Zaměstnanci jsou relativně spokojeni s podmínkami, vybavením i celkovou atmosférou v podniku, avšak nedostatečně motivováni k lepším výkonům.

7. NÁVRHY

Hodnocení zaměstnanců by měl provádět přímý nadřízený nikoliv jednatelé společnosti vzhledem k tomu, že vedení nemá každodenní a přímý kontakt s jednotlivými pracovníky, neúčastní se procesu zadávání úkolů a následného plnění respektive kontroly splnění úkolů.

Jako podklad pro hodnocení vytvořit formuláře, k jejichž vyplněním údajům se může kdykoliv zpětně management i vedoucí pracovník vrátit. Společnost si tím může vytvářet jakýsi archiv pracovních výkonů a zaznamenávat chování jednotlivců. Za pomoci těchto formulářů uskutečňovat hodnotící rozhovory pro zjištění zpětné vazby od pracovníka na téma jeho cílů, vizí a spokojenosti. Pracovníci by měli vnímat hodnotící pohovory jako přínosnou součást své práce. Přesto se dá očekávat celá řada námitek při zavádění nového systému do praxe, avšak je tento pohovor nezbytný k zavedení nového systému. S nově zaváděným systémem je nutné pracovníky seznámit předem, aby jej přijali, pochopili a začal být efektivní.

K vyšší motivaci zaměstnanců by mělo vést lepší využívání současných benefitů, tudíž neodměňovat zaměstnance plošně, ale podle zásluh. Zároveň využívat dalších zaměstnaneckých výhod, ze kterých plyne daňové zvýhodnění pro obě strany (ticket benefits, medica, sport a kultura, ticket holiday od společnosti Edenred CZ s.r.o., se kterou má firma Kenast s.r.o. uzavřenou smlouvu). Dalším návrhem je zvýšení příspěvku na životní pojištění dle zásluh. V současné době společnost poskytuje příspěvek na životní pojištění ročně ve výši 8 000 Kč pro každého zaměstnance. Od ledna 2013 mohou zaměstnavatelé přispívat svým zaměstnancům až 30 000 korun ročně na životní pojištění nebo penzijní připojištění aniž by odvedli daň z příjmů. Dle mého názoru se tento příspěvek jeví jako velice výhodný a motivující. Také přistupovat k pravidelnému vyhodnocení nejlepších zaměstnanců ať již měsíčně nebo kvartálně a za tyto výsledky poskytnout jednotlivci odměnu.

Pro zlepšení komunikace uvnitř podniku a získání dovedností vyslat vedoucí pracovníky na manažerské kurzy, kde získají znalosti jak správným způsobem motivovat své podřízené a jak je dokázat hodnotit. Z těchto kurzů by mělo vyplynout zlepšení horizontální i vertikální komunikace. S přijatými návrhy dostatečně seznámit všechny pracovníky.

Ze všech shora uvedených návrhů vyplývá podstatný aspekt zvýšení pravomoci vedoucích, která povede k respektu zaměstnanců k přímým nadřízeným a zároveň k vyšší informovanosti top managementu o jednotlivých pracovnících.

Shrnutí nejdůležitějších návrhů změn v bodech:

- provádět hodnocení zaměstnanců přímým nadřízeným pravidelně,
- vytvořit formuláře jako podklad pro hodnotící rozhovory,
- seznámit pracovníky s novým systémem hodnocení,
- využít dostupných benefitů,
- poskytovat odměny za zásluhy,
- odborné kurzy pro vedoucí pracovníky,
- zlepšit horizontální a vertikální komunikaci.

8. ZÁVĚR

Hlavním cílem této práce byla analýza systému hodnocení a motivace daného podniku a následné poskytnutí návrhů na změny a zlepšení. Pomocí dotazníkového šetření byla vyhodnocena spokojenost zaměstnanců, motivační faktory, úroveň komunikace uvnitř podniku a celkový pohled pracovníků.

Z výsledků dotazníkového šetření lze konstatovat, že jsou zaměstnanci spíše spokojeni, ale nejsou dostatečně motivováni. V písemné podobě není vytvořen žádný dokument o metodách a způsobu hodnocení. Dále vyplývá zájem zaměstnanců o zvyšování kvalifikace prostřednictvím různých kurzů, seminářů a školení, především profesních. Vyplývající je potřeba kvalifikovaných a zkušených pracovníků, proto se vedení snaží o nízkou fluktuaci a udržení těchto pracovníků.

Na základě rozhovoru s managementem firmy a poskytnutých ekonomických dat je patrné, že podnik nemá hospodářské výsledky tak uspokojivé jako v době před celosvětovou ekonomickou krizí. Také se zhoršují podmínky ve stále rostoucím konkurenčním prostředí v daném odvětví. Je mnohem těžší v současné době zachovat vysokou motivaci při nedostatku peněžních prostředků. Proto je nutné poskytovat jiné způsoby uspokojení zaměstnanců pro udržení kvalitních a zkušených lidí. Mnohem více se musí dbát na spravedlivé hodnocení a následné odměňování a nepodceňovat tyto manažerské funkce vedoucí k efektivnímu fungování celého podniku. Zaměstnanec by neměl chodit do práce jen z povinnosti pro získání základních potřeb, ale také proto, že ho práce baví, naplňuje a uspokojuje.

Zjištěné výsledky této práce si jednatelé společnosti přečetli a akceptují navrhované změny a možnosti zlepšení v oblasti hodnocení a motivace pracovníků. Na základě zjištěných skutečností hodlá společnost zapracovat do svých taktických plánů nákup modernějšího vybavení, zdokonalit firemní komunikaci a logistiku. Především pak zavést nový systém hodnocení, vypracovat formuláře pro hodnocení a vypracovat lepší motivační systém. Se zavedením nových metod hodnocení a motivace poté seznámit pracovníky. Vedení bude hodnotit, čeho a jakým způsobem bylo dosaženo, ale také jak pracovník komunikuje, jak se chová a jak sdílí zkušenosti se spolupracovníky.

Tato práce má přínos především pro mě jako autora, zjištěné informace by také mohly mít částečný přínos pro top management. Práce odhalila přání a požadavky jednotlivců, na základě kterých byly zjištěny nedostatky v hodnocení a motivaci zaměstnanců. A na závěr můžu konstatovat, že jsem své teoretické znalosti rozšířil o praktické zkušenosti v řízení lidských zdrojů.

9. SUMMARY

The main objective of my bachelor work „Evaluation and motivation of employees in the selected company“ is analyze the present situation and after suggest the possible changes.

The work is divided into theoretical and practical part. The theoretical part is focused on knowledge from the specialized literature. This part describes the motivation, motivational factors, how to make an evaluate interview, methods of evaluation and other important concepts.

The practical part contains the characteristics and history of the enterprise, present motivation program and system of evaluation. Below shows the results of the questionnaire survey. On the basis of these results recommendations are designed to improve for the company.

Key words: evaluation, motivation, evaluate interview, questionnaire survey.

10. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

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

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 9788024728902.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

FAIRWEATHER, A. Jak být motivujícím manažerem. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 187 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3002-8.

FORSYTH, Patrick. Jak motivovat svůj tým. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. Kreativní management v praxi. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 130 s. ISBN 978-80-247-1737-1.

HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

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

PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 256 s., Management (Grada). ISBN 80-247-1706-9.

PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

PROCHÁZKA, Jaroslav a Cyril KLIMEŠ. Provozujte IT jinak: agilní a štíhlý provoz, podpora a údržba informačních systémů a IT služeb. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 288 s. Průvodce (Grada). ISBN 978-80-247-4137-6.

ŘÍČAN, Pavel. Psychologie osobnosti: [obor v pohybu]. Vyd. 5., rozš., V Grada Publishing 1. Praha: Grada, 2007, 196 s. Psyché (Grada Publishing). ISBN 978-802-4711-744.

SRPOVÁ, Jitka. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. Umění jednat s lidmi: [cesta k úspěchu]. Vyd. 1. Praha: Grada, 2003, 152 s. Psychologie pro každého. ISBN 80-247-0530-3.

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

ZITELMANN, Rainer. Proč jsou úspěšní lidé úspěšní. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 223 s. ISBN 978-802-4741-871.

Internetové zdroje:

Výpočet daňové úspory. Edenred.cz [online]. © 2010 [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: <http://www.edenred.cz/zamestnanecke-benefity/ticket-cisty/kalkulacka-danove-vyhodnosti.aspx>

Kenast.cz [online]. © 2013 [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: <http://www.kenast.cz/>

Justice.cz [online]. © 2013 [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.podminka.ico=27243397>

11. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

11.1 Seznam obrázků:

Obrázek 1: Proces motivace.....	11
Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb.....	13
Obrázek 3: Herzbergova teorie dvou faktor	15
Obrázek 4: model motivace dle Portera a Lawlera	17
Obrázek 5: Třistašedesátistupňové hodnocení pracovníků	26
Obrázek 6: Organizační struktura společnosti	33

11.2 Seznam grafů:

Graf 1: Vývoj ročních obrátů	32
Graf 2: Věková struktura	41
Graf 3: Rodinný stav	42
Graf 4: Délka pracovního poměru.....	42
Graf 5: klasifikace podle vzdělání.....	44
Graf 6: Potřeba znalostí	44
Graf 7: Vzdělávání	45
Graf 8: Mzda/výkon.....	49
Graf 9: Spokojenost s vybavením	50

11.3 Seznam tabulek:

Tabulka 1 - příklady hodnotící stupnice	27
Tabulka 2: Charakteristika podniku	31
Tabulka 3: Výpočet daňové výhodnosti pro zaměstnavatele	39
Tabulka 4: Důvod práce ve společnosti.....	43
Tabulka 5: Zájem o zvyšování kvalifikace	46
Tabulka 6: Respekt z nadřízeného	46
Tabulka 7: Nabízené benefity.....	48
Tabulka 8: Motivace	49
Tabulka 9: Nevyhovující skutečnosti	51

12. SEZNAM PŘÍLOH:

Příloha 1: Dotazníkové šetření

Příloha č.1: Dotazníkové šetření

Prosím Vás o vyplnění krátkého dotazníku, který slouží pro vypracování mé bakalářské práce na téma: Hodnocení a motivace zaměstnanců ve vybraném podniku.

U každé z otázek prosím zakroužkujte vhodnou odpověď, případně odpovězte slovně nebo seřadte nabízené varianty.

Předem děkuji za Váš čas a spolupráci.

Aleš Staněk

Student ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v ČB

Dotazníkové šetření

1. Pohlaví?
 - a) muž
 - b) žena

2. Nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a) vysokoškolské
 - b) vyšší odborné
 - c) úplné střední s maturitou
 - d) úplné střední bez maturity
 - e) základní

3. Rodinný stav?
 - a) svobodný
 - b) zadaný
 - c) ženatý
 - d) rozvedený

4. Věk?
 - a) do 25 let
 - b) 26 – 35 let
 - c) 36 – 45 let
 - d) 46 let a více

5. Jak dlouho pracujete v této společnosti?
 - a) do 1 roku
 - b) 1 – 3 roky
 - c) 3 – 5 let
 - d) 5 a více let

6. Znáte přesně Vaši pracovní náplň?
 - a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne

7. Domníváte se, že Vaše mzda odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu?
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
8. Je potřeba mít pro Vaši práci hodně znalostí?
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
9. Jste spokojen/a s technickým a materiálním vybavením potřebným k Vaší práci? Pokud ne, vysvětlete:.....
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
10. Máte dobré vztahy se VŠEMI pracovníky v podniku?
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
11. Co Vám v zaměstnání nevyhovuje? Prosím seřadte (1-nejvíce vadí, 5-nejméně vadí)
- a) pracovní doba
 - b) vybavení
 - c) vztah s nějakým pracovníkem
 - d) přístup vedení
 - e) pracovní prostředí (osvětlení, teplota, hluk)
12. Jaké benefity Vám podnik nabízí? (možno zakroužkovat více odpovědí)
- a) služební automobil
 - b) notebook
 - c) mobilní telefon
 - d) životní pojištění
 - e) ticket čistý
 - f) firemní večírky
13. Na jaké úrovni je komunikace s vedoucím pracovníkem?
- a) vysoká úroveň
 - b) dostačující
 - c) nízká úroveň
 - d) špatná
14. Máte respekt z Vašeho přímého nadřízeného?
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne

15. Umožňuje Vám podnik další vzdělávání?
- a) ano
 - b) ano, ale pouze v určitých oblastech
 - c) ne
16. Máte zájem se zúčastnit školení či kurzů ke zvýšení kvalifikace? Pokud ano, zakroužkujte:
- a) jazykové
 - b) profesní
 - c) osobnostní
 - d) jiné:
17. Proč pracujete v této společnosti? (možno zakroužkovat více odpovědí)
- a) dostatečné ohodnocení
 - b) jistota práce
 - c) vzdálenost od bydliště
 - d) dobrý pracovní kolektiv
 - e) tato práce mě baví
 - f) možnost získání zkušeností a znalostí (seberealizace)
 - g) ze zvyku
18. Seřadte podle důležitosti, co by vás nejvíce motivovalo (1-nejvíce motivující, 7-nejméně motivující):
- a) zvýšení mzdy
 - b) pochvala
 - c) mimořádné odměny
 - d) možnost povýšení
 - e) pružná pracovní doba
 - f) možnost dalšího vzdělání
 - g) lepší pracovní podmínky
19. Víte, jaký je ve vašem podniku systém hodnocení? (pozor, neplést se systémem odměňování)
- a) ano
 - b) ne
20. Chcete v podniku něco změnit? Prosím vypište:

.....