

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

Bakalářské kombinované studium
2009 – 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
Dreslerová Renáta

Motivace, hodnocení a odměňování pracovníků v organizaci

Praha 2012

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Brych Martin, MBA

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined Studies
2009 - 2012

BACHELOR THESIS
Dreslerová Renáta

Motivation, evolution and remuneration worker in a company

Prague 2012

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Brych Martin, MBA

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

Ve Střezeticích dne 28.2.2012

Dreslerová Renáta

Poděkování

Chtěla bych poděkovat panu PhDr. Martinovi Brychovi, MBA za věcné připomínky, rady a odborné vedení mé bakalářské práce.

Anotace

Motivace, hodnocení a odměňování pracovníků patří ke klíčovým manažerským činnostem, neboť to, jaké má společnost zaměstnance nakonec rozhodne o jejím dalším působení na trhu.

Teoretická část pojednává o formách motivace, o používaných motivačních teoriích. Zaměřuje se na potřeby člověka, které ho vedou k motivaci. Dále se zde pojednává o hodnocení a s tím související i chyby, kterých se člověk při hodnocení vědomě či nevědomě dopouští. Odměňování je pro zaměstnance velmi zajímavá oblast. Teoretická část se z části zaměřuje i na formy odměňování a na, pro zaměstnance příjemné, zaměstnanecké výhody.

Praktická část sestává z dotazníkového šetření a jeho následného vyhodnocení. Úkolem této části je zjistit zda je pro zaměstnance zkoumané společnosti očekávání v oblastech motivace, hodnocení a odměňování vyšší než společnost nabízí.

Klíčové pojmy

Assesment centre, benefity, cíle, Development centre, dotazník, hra, hodnocení, hodnotící škály, chování, kolektivní smlouva, kompetence, kritéria, Maslowova hierarchie potřeb, metody, model, motiv, motivace, mzda, odměňování, organizace, plat, principy, příplatky, smluvní mzda, tarifní mzda, zákoník práce, zpětná vazba.

Annotation

Motivation, assesment and remuneration are key managerial activities, because employees are the ultimate element of company deciding about its possition in the market.

The theoretical part deals with the forms of motivation and used motivational theories. It focuses on the needs of man leading to motivation. Furthermore it is about assesment and related errors which the man is knowingly or unknowingly committing. Remuneration is a very interesting area for employees. The theoretical chapter is partly focusingonthe remuneration forms and employee benefits.

The practical session consists of a questionnaire survey and its subsequent evaluation. The task of this section is to determine whether expectations of employees in surveyed company in area of motivation, assesment and remuneration are higher than the company really offers.

Key words

Assessment center, benefits, aims, Development center, questionnaire, game, evaluation, evaluation scale, behavior, collective agreement, competence, criteria, Maslow's hierarchy of needs, methods, model, motive, motivation, wage, rewarding, organization, salary, principals, suplement, contractual wage, tariff wage, labor code, feedback.

OBSAH

ÚVOD	10
TEORETICKÁ ČÁST	
1 Motivace	12
1.1 Zdroje motivace	13
1.2 Vybrané motivační teorie.....	14
1.2.1 Teorie instrumentality.....	14
1.2.2 Maslowova hierarchie potřeb.....	15
1.2.3 Herzbergův dvoufaktorový model	17
2 Hodnocení	18
2.1 Formy hodnocení	20
2.1.1 Hodnotící škály	21
2.1.2 Assessment a Development centre.....	22
2.2 Hodnotící rozhovor	23
2.2.1 Chyby při hodnocení.....	25
3 Odměňování	27
3.1 Řízení odměňování	27
3.2 Mzda / plat	29
3.3 Odměny dle zásluh.....	30
3.4 Zaměstnanecké výhody.....	31
4 RENAA, a.s.	33
4.1 Stručná historie	33
4.2 Strategické cíle společnosti.....	34
4.3 Motivace	35
4.3.1 Ocenění	35
4.3.2 Poděkování.....	36
4.4 Hodnocení	36
4.4.1 Hodnocení dle 7 principů.....	40
4.5 Odměňování.....	42
4.5.1 Kolektivní smlouva.....	44

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Analýza motivace, hodnocení a odměňování v RENAA, a.s.	48
5.1 Cíl a hypotézy šetření	48
5.2 Charakteristika šetřeného vzorku.....	49
5.3 Metody sběru dat	49
5.4 Charakteristika respondentů	50
5.5 Interpretace údajů	54
5.5.1 Motivace	54
5.5.2 Hodnocení	59
5.5.3 Odměňování.....	64
5.6 Závěr praktické části	69
ZÁVĚR	71
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	72
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	74
SEZNAM PŘÍLOH	75

ÚVOD

Člověk je dobrovolně ochoten plnit pracovní úkoly tehdy, jestliže se cítí být k tomu řádně motivován, následně hodnocen a v neposlední řadě i spravedlivě odměňován. Motivace vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům a odráží se v jeho pracovním výkonu. A proto zaměstnavatelé, kteří chtějí, aby jejich zaměstnanci vydávali maximální pracovní nasazení, nesmí spoléhat jen na hodnocení či odměňování, ale musí v první řadě vědět, jak a proč je dobré své zaměstnance motivovat. Velmi důležité je přizpůsobovat své motivační aktivity, hodnotící systémy a odměňování tak, aby uspokojovaly potřeby a přání svých zaměstnanců. Aby byly pro zaměstnance atraktivní a měli možnost vybrat si z pokud možno co nejširší nabídky.

Správně nastavený motivační a hodnotící systém je pro společnost v dnešní době velmi důležitý nástroj. Slouží k efektivnímu dosahování výsledků, motivování pracovníků, přilákání pro společnost zajímavých a kvalifikovaných pracovníků, zpřesňování cílů, zvýšení profesionálního potenciálu pracovníků, zvýšení aktivního přístupu k řešení problémů a pro spoustu dalších oblastí.

Pro analýzu motivace, hodnocení a odměňování si autorka této práce vybrala společnost, ve které pracuje. Tato společnost nechce být jmenována a autorka se tedy rozhodla používat smyšleného označení RENAA, a.s..

Tato společnost jako majoritní výrobce a poskytovatel důležité komodity v České republice, potřebuje k zajištění výrobních a obchodních procesů značné množství kvalifikovaných pracovníků. A to především takových pracovníků, kteří mají speciální technické vzdělání – obory energetiky, techniky a elektrotechniky nejvíce odpovídají oblasti, kterou se společnost zabývá. V posledních letech absolventů s těmito obory však radikálně ubývá. Proto společnost vynakládá nemalé finanční prostředky na motivaci žáků již v základních a středních školách. Vysokoškolské studenty pak pravidelně navštěvuje a snaží se jim předvést dobré jméno společnosti a tímto způsobem zvýšit zájem u těchto žáků o danou společnost. Zároveň neustále dohlíží na to, aby již přijmutí zaměstnanci byli výkonní, tvořiví, kvalifikovaní, dostatečně motivovaní, spokojení a také spravedlivě ohodnoceni za vykonanou práci.

Cílem bakalářské práce je analýza motivace, hodnocení a odměňování ve společnosti RENAA, a.s.. Na základě rozboru předem stanoveného dotazníkového šetření autorka zhodnotí aktuální stav v této společnosti a v případě negativních ohlasů se pokusí navrhnout možná opatření a návrhy na zlepšení stávajícího stavu v oblastech, které jsou pro zaměstnance velmi zajímavé a motivující.

1. MOTIVACE

V dnešní době je slovo motivace velmi používáno a skloňováno. Ne však každý z nás ví, co si pod tímto pojmem přímo představit. Hlavním cílem dnešních manažerů ve výkonnostně orientované organizaci je vytváření kvalitních a výkonných zaměstnanců, jejichž cíle jsou spojeny s cíly organizace. Personální politika organizace a kultura musí být nastavena tak, aby byly zabezpečeny hlavní cíle z hlediska organizace jako celku, a to: spokojenost zaměstnanců a výkonnost organizace. Oba tyto hlavní cíle budou zabezpečeny jen tehdy, pokud budou zaměstnanci v dostatečné míře motivováni žádoucími stimuly. Pro každého zaměstnance může však znamenat žádoucí stimul něco jiného. Někomu stačí velmi málo k tomu, aby byl produktivní a řádně plnil stanovené úkoly. Na druhou stranu však může být někdo, pro něhož je i ten největší stimul jen další část v plnění pracovních úkolů a nevyvolává v něm potřebu snažit se více přispět k dosažení stanoveného cíle.

Hlavním pojmem v oblasti motivace je „motiv“. Bělohlávek říká: „*Motivy jsou důvody, pohnutky jednání. Motivy mají dvě složky:*

- *energizující, protože dodávají sílu a energii jednání lidí,*
- *řídící, protože dávají směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou, vybírají způsob a postup jak této věci dosáhnout.“¹*

Motivaci můžeme dle Armstronga rozdělit na dvě části:

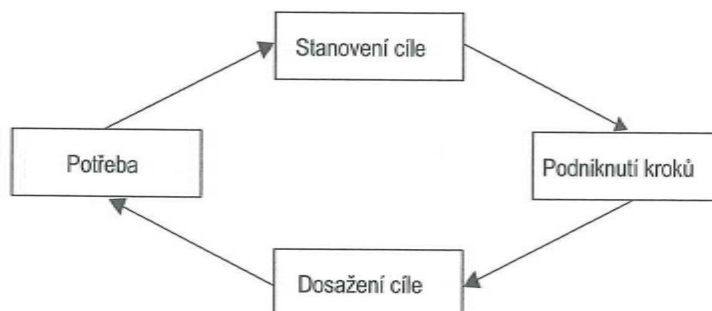
- *„vnitřní motivace – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vadli určitým směrem*
- *vnější motivace – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali.“²*

¹ BĚLOHLÁVEK, F., *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, s. 170

² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 221

Proces motivace je iniciován určitou neuspokojenou potřebou. Je to přání něčeho dosáhnout, něco mít, něco získat. Začíná tím, že se stanoví cíl, a pomocí stanoveného cíle se hledají cesty nebo způsoby chování, kterými je možné cíle dosáhnout. Následně, pokud je cíle dosaženo, dá se očekávat, že dalšího cíle se budeme snažit dosáhnout stejnou, zaručenou, cestou.

Obrázek 1: Model motivace



Zdroj: ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 220

1.1 Zdroje motivace

Motivaci člověka vytvářejí zdroje motivace, ty pak člověka dovedou k vytouženému cíli. Můžou jimi být:

- **potřeby** - jsou nejdůležitějším zdrojem motivace. Jejich uspokojování je jednou ze základních podmínek existence člověka. Potřeba je prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince.
- **návyky** - návyk je opakovaný, ustálený a zautomatizovaný způsob jednání člověka v určité situaci. Pravidelně motivuje k vykonávání některých činností. Návyk může být žádoucí či nežádoucí – zlovyk.
- **zájmy** - jsou specifické druhy motivace. Jedinec se zaměří na určitou oblast nebo nějaký předmět činnosti. Zájem směřuje k vyhledávání takových předmětů, aby činnost s nimi spojená vedla k uspokojení.

- **hodnoty** - hodnota je něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání. Člověk si během života vytváří hodnotový systém, který ovlivňuje jeho jednání. Obsahem tohoto systému je to, čemu člověk dává ve svém životě přednost zdraví, rodina, práce, dosažená úroveň pracovní kariéry atd.

1.2 Vybrané motivační teorie

V knihách se dočítáme o různých teoriích motivace, které by měly napomoci zaměstnance stimulovat a pomocí nichž by měla organizace dosáhnout svých stanovených a očekávaných cílů lépe. V následujících oddílech se zaměříme na tři mnou vybrané nejnámější teorie.

Armstrong uvádí: „*Teorie motivace se zabývá tím, co vede lidi k tomu, aby něco dělali – co ovlivňuje lidi, aby se určitým způsobem chovali. Objasňuje faktory, které ovlivňují úsilí, které lidé vkládají do své práce, jejich míru angažovanosti a přispění a jejich spontánní, dobrovolné chování.*“³

1.2.1 Teorie instrumentality

Tato teorie se objevila ve druhé polovině 19. století s důrazem soustředit se na ekonomické výsledky společnosti. Teorie instrumentality má již své předky v Taylorových metodách vědeckého řízení.

Dle Armstronga: „*Teorie instrumentality je založena na principu upevňování přesvědčení lidí, který říká, že lidé získávají zkušenosti s podnikáním kroků za účelem uspokojování potřeb vidí, že určité kroky pomáhají k dosahování jejich cílů, zatímco jiné jsou méně úspěšné. Úspěch při dosahování cílů a odměny tedy působí jako pozitivní podněty a upevňují chování přinášející úspěch, takže napříště, když se objeví podobná potřeba, se takové chování opakuje. A naopak, selhání nebo trest znamenají negativní*

³ ARMSTRONG, M., *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 111

upevňování přesvědčení, které signalizuje, že je potřeba hledat alternativní nástroje dosahování cílů.“⁴

Jednodušeji by se dalo říci, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem. Bude tedy řádně a spravedlivě odměňován.

1.2.2 Maslowova hierarchie potřeb

Potřeby jsou chápány jako základ motivačního chování člověka. Maslowova teorie hierarchie potřeb je založena na předpokladu toho, že lidské potřeby lze uspořádat hierarchicky do pěti úrovní. Do pěti skupin od nejzákladnější potřeby, až po tu nejvyšší, která znázorňuje např. osobní rozvoj a společenské uplatnění. Tyto potřeby jsou chápány jako základ motivačního chování.

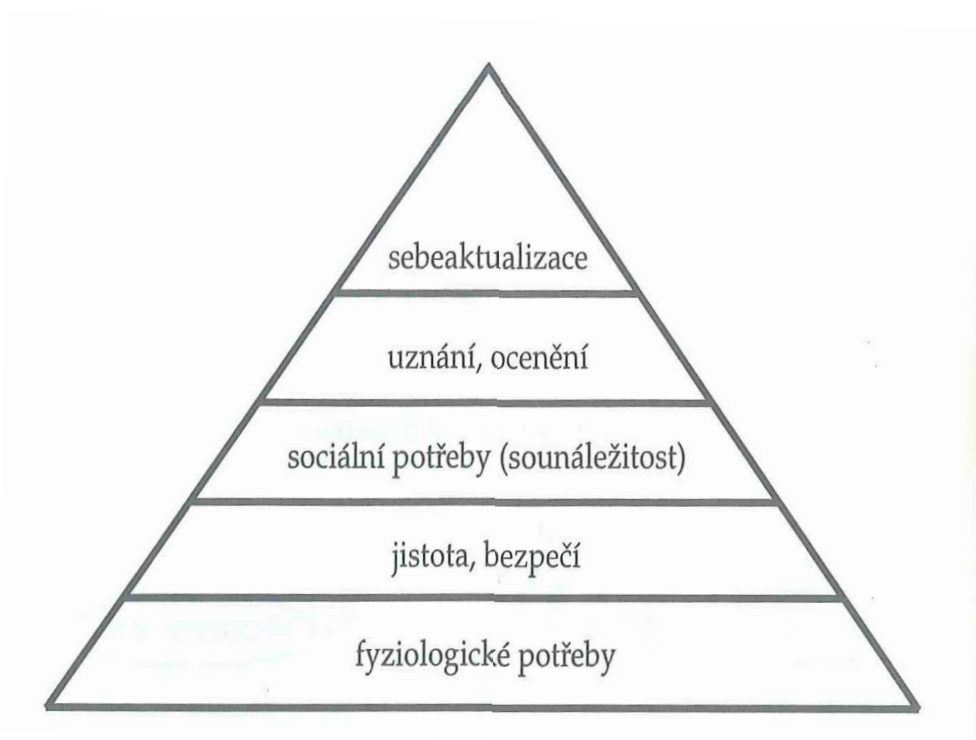
Maslowova hierarchie potřeb je následující:

- **fyziologické potřeby** jsou základní potřeby lidského organismu a mají nejvyšší prioritu. Skládají se převážně z těchto potřeb: potřeba dýchání, potřeba regulace tělesné teploty, potřeba tělesné integrity, potřeba vody, potřeba spánku, potřeba přijímání potravy, potřeba vylučování a vyměšování, potřeba pohlavního styku, potřeba fyzické aktivity
- **potřeba bezpečí a jistoty** přichází na řadu po naplnění prvního článku potřeb. Zde patří: jistota pracovního uplatnění, jistota zaměstnání, fyzická bezpečnost, dobré zdravotní podmínky, důchodové zajištění
- **potřeby sociální** přicházejí na řadu jako třetí. Ty se ve všeobecnosti skládají z citových vztahů. Jako například: přátelství, sociální sounáležitost, vztahy na pracovišti, účast v kolektivu a v pracovních skupinách, partnerské vztahy, láska

⁴ ARMSTRONG, M., *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 111

- **potřeba uznání** figuruje jako předposlední úroveň Maslowovy hierarchie potřeb. Zde řadíme: respekt a uznání druhé osoby, uznání vedoucího pracovníka, společenské uznání, osobní důvěra ve své schopnosti
- **potřeba seberealizace** je poslední článek hierarchie. Jde o snahu být tím nejlepším člověkem, jak jen to jde. Naplnit všechna svá očekávání. Sem dále patří: osobní rozvoj a společenské uplatnění, splnění osobních vizí s prací, být tvořivý, zajímat se o řešení problémů a často i problémů ostatních lidí, posuzovat ostatní lidi bez předsudků

Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F. Organizační chování. Olomouc, 1996. s. 172

Wagnerová uvádí: „Výše popsané potřeby se projeví až tehdy, když jsou níže postavené potřeby nasyceny a uspokojeny. V konfliktních situacích převládá nižší potřeba nad výše postavenou.“⁵

⁵ WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 14

Maslowova teorie byla velmi populární v padesátých a šedesátých letech. Díky tomu bylo zjištěno, že člověka lze motivovat více faktory, než jsou jen finanční prostředky. Dnes se setkáváme i s tím, že je pyramida potřeb kritizována za svojí nepružnost a nekompromisnost. Maslow byl však první, komu se podařilo vnést řád do složitého a nepřehledného systému lidských potřeb.

1.2.3 Herzbergův dvoufaktorový model

Frederick Herzberg, americký profesor psychologie a jeho kolektiv vypracovali na základě zkoumání práce účetních a techniků teorii, při níž zjistili, že lidskou práci ovlivňují dvě skupiny faktorů. Jeden tvoří satisfaktory či také motivátory a druhý tvoří dissatisfaktory.

První skupina obsahuje faktory, které jsou vlastní práci. Zahrnut sem je úspěch, pravomoci, uznání, úspěšně zdolané stanovené cíle a růst.

Druhou skupinu Herzberg nazývá: „*vyhýbání se nespokojenosti*“ nebo „*hygienické faktory*.“⁶ Sloužící k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním, jsou preventivní a souvisejí s prostředím. Obsahují pracovní pravidla, pracovní podmínky, vztahy k nadřízeným, technické vedení, vztahy ke spolupracovníkům a výdělek.

Obrázek 3: Motivující a hygienické faktory

Faktory hygienické	Faktory motivační
pracovní pravidla	výkon
technické vedení	uznání
pracovní podmínky	práce samotná
vztahy k nadřízeným	růst
vztahy ke spolupracovníkům	odpovědnost
výdělek	služební postup
	práce jako výzva

Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F. Organizační chování. Olomouc, 1996. s. 177

⁶ ARMSTRONG, M., *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 112

2. HODNOCENÍ

Dle Armstronga: „*Hodnocení práce představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových/ platových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových/ platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací mezi pracemi a odměňováním.*“⁷

Hodnocení se v jistých formách používalo již hluboko v historii. Odborníci se však shodují v datování na začátek 20. století. Přes to, že si to neuvědomujeme, každý den všude okolo nás probíhá hodnocení. Je to přirozený lidský sklon posuzovat. V prvotní fázi hodnocení sloužilo jako nástroj pro stanovení odměny. Plat byl brán jako jediná možnost ovlivnění výkonnosti.

Až přibližně v 50. letech začalo hodnocení zasahovat do oblasti motivace a rozvoje. V tomto období se pak začalo formovat hodnocení, tak jak ho známe dnes.

Armstrong uvádí: „*V osmdesátých a devadesátých letech získalo hodnocení práce špatnou pověst, protože se mu dostalo nálepky byrokratické, časově náročné a v tržním hospodářství nedůležité záležitosti, protože jsou to tržní sazby, co diktuje vnitropodnikové mzdové sazby a relace.*“⁸

Využití výsledků hodnocení se v dnešní době ve vyspělých zemích nejčastěji využívají pro stanovení potřeb vzdělávání jednotlivých pracovníků a v určitých zemích pak slouží hodnocení jako podklad pro odměňování individuálního výkonu či jako nástroj pro rozpoznávání vhodných pracovníků k povýšení. Nejméně je hodnocení používáno pro zlepšování organizace práce.

⁷ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 541

⁸ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 541

Wagnerová uvádí:

„Využití výstupů hodnocení v západní Evropě:

- *stanovení potřeb vzdělávání jednotlivce*
- *vzdělávání organizace jako celku*
- *povýšení*
- *kariéra*
- *odměňování*
- *zlepšení organizace práce*

Využití výstupů hodnocení v České republice:

- *odměňování 74%*
- *povýšení 53%*
- *stanovení potřeb vzdělávání jednotlivce 60%*
- *zlepšení organizace práce 37%*
- *vzdělávání organizace jako celku 40%*
- *kariéra 42%.*⁹

Hodnocení zaměstnanců je jednou ze základních personálních činností každého odpovědného vedoucího zaměstnance a celé společnosti. Je považováno za nástroj k dosahování plánovaných cílů. Hodnocení zaměstnanců musí být prováděno průběžně a pravidelně jako přirozená součást celého souboru personálních činností organizace.

Každá firma realizuje hodnocení podle svých specifických potřeb, resp. svého zaměření (výroba, obchod, administrativa atd.), a tak je třeba, aby na systému

⁹ WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 93

hodnocení nepracovali jen externí specialisté v této oblasti, ale aby byli zapojeni i manažeři z vnitřku společnosti.

Stačí se jen trošku zamyslet a uvědomit si, např. kolik hodnocení dnešní den člověk udělal. Kolik pozornosti věnuje výběru oblečení, doplňků či výběru auta a jaká všechna kritéria do své volby vkládá (značka, barva, velikost, cena apod.)

2.1 Formy hodnocení

Každá forma hodnocení má jak své výhody tak na druhou stranu i nevýhody, které musí zaměstnavatel velmi dobře zvážit ještě před tím, než si určité hodnocení vybere a bude ho implementovat do své společnosti. Form hodnocení je celá řada. Jsou založeny na odlišných principech, pravidlech, postupech, využívají různé metody a kritéria hodnocení. Některé jsou vhodné pro nedělnické profese, jiné vhodnější právě pro dělníky či některé jsou univerzálnější. Také v nemalé míře záleží na velikosti společnosti, kde bude hodnocení probíhat.

Lze rozdělit dvě podoby hodnocení pracovníků:

- **neformální hodnocení** – průběžné hodnocení pracovníka během vykonávané práce nadřízeným. Je však spíše méně spolehlivé. Záleží vždy na situaci daného okamžiku, pocitu hodnotitele, jeho dojmu i jeho momentální náladou. Je to součást každodenního vztahu podřízeného s nadřízeným. Neformální hodnocení nebývá často zaznamenáváno a jen výjimečně je z toho vyvozováno personální rozhodnutí
- **formální hodnocení** – je většinou standardizované. Bývá plánováno a podstupováno pravidelně. Součástí tohoto hodnocení je písemný výstup, který je zaveden do složky pracovníka a je z něho vyvozeno personální opatření.

2.1.1 Hodnotící škály

Hodnotící škály patří k nejhodněji používaným hodnotícím metodám. Jsou velmi oblíbeným hodnotícím nástrojem. Umožňují hodnotit výsledky práce, osobnost, chování, komunikaci, spolupráci, ale i vztahy na pracovišti. Jejich vyplňování je relativně jednoduché. Je velmi důležité, aby tvorba hodnotících škál byla nechána na odpovědných a znalých osobách.

Často se můžeme setkat s hodnocením, které neodpovídá stanoveným kritériím a celkově pak toto hodnocení nepřináší správný výsledek. Také na interpretaci je potřeba kvalifikovaného pracovníka. Výsledek, který je ve zkrácené podobě, je potřeba správně zaměstnanci interpretovat a tak dosáhnout správného a užitečného hodnocení.

Hodnotící škály mohou mít několik podob:

- **numerické škály** – každé kritérium je odstupňováno pomocí číselných hodnot, které umožňují popsat sledovanou charakteristiku hodnoceného. Význam jednotlivých kritérií může být odlišen různou bodovou velikostí. Počet stupňů se nejčastěji pohybuje mezi 2 – 10. K samotnému hodnocení lze pak použít součet těchto bodů.
- **grafické škály** – hodnocení každého kritéria je vyznačeno na úsečce. Hodnocení pracovníka pak zobrazuje křivka spojující body vyznačené na jednotlivých úsečkách. Takto můžeme velmi dobře určit silné a slabé stránky pracovního výkonu hodnoceného
- **škály se slovním popisem** – jak je již v názvu uvedeno tyto škály jsou velmi obsáhle slovně popsány a určují rozdíly mezi stupami.

Hodnotící škály přináší hodnotiteli ne jen snadnou administrativu a rychlé vyhodnocení, ale je zde možné zapojit i různé skupiny hodnotitelů.

2.1.2 Assessment a Development centre

Assessment centre lze kromě výběru a vzdělávání pracovníků použít také k hodnocení pracovního výkonu, pracovních schopností a rozvojového potenciálu ne jen jednotlivců, ale i pracovních skupin. Provádí ho několik speciálně proškolených pracovníků. Z externích zdrojů to bývá zpravidla psycholog a specialista z oblasti lidských zdrojů (Pilařová, 2008)¹⁰. Hodnotitelem z interních zdrojů může být přímý nadřízený, vedoucí či ředitel společnosti.

Pilařová říká: „*Assessment centre je komplexní metoda hodnocení, realizovaná prostřednictvím souboru metod (pozorování, psychologické testy a dotazníky, strukturované rozhovory, zadávání individuálních úkolů a cílů, zadávání skupinových úkolů a cílů hraní rolí aj.) a užívaná k hodnocení jednotlivců i skupin.*“¹¹

Výhodou této metody je určitá komplexnost posouzení. Posuzovaného máme před sebou a vidíme tedy, jak se chová v dané situaci. Nevýhodou pak může být to, že informuje o aktuálním výkonu pracovníka v uměle vytvořených podmínkách. A jelikož to jsou situace vymyšlené, nemusí plně jednat tak, jak by jednal v podmínkách reálných.

Development centre je efektivní metoda, která slouží ke zmapování stávající úrovně dovedností a rozvojového potenciálu stávajících zaměstnanců. Na rozdíl od Assessment centra je zde mnohem větší prostor věnován průběžné zpětné vazbě, sběru názorů a postřehů účastníků k jednotlivým tématům. K tomu slouží především diskuse následující po každé praktické modelové situaci a případové studii a rovněž závěrečné interview na konci programu. Účastníci mají možnost sdělit, nakolik se s problematikou obsaženou v situacích, které absolvovali v programu, setkávají i v praxi, co je nebo naopak není možné v prostředí jejich firmy a z jakého důvodu.

Development centrum je rovněž účinným nástrojem měření efektivity rozvojového programu, motivace účastníků k rozvoji a k posunu v dovednostech. Zpravidla se používá k vyhledání vhodného kandidáta na vrcholovější pozici.

¹⁰ PILAŘOVÁ, I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkon*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 39

¹¹ PILAŘOVÁ, I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkon*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 39

2.2 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovory jsou v podstatě pracovní setkání, při nichž vedoucí zaměstnanec probírá a hodnotí uplynulé období práce zaměstnance. Tomuto hodnotícímu rozhovoru by však měla předcházet důkladná příprava hodnotitele a v první řadě i stanovení daného hodnocení.

Přes to, že to není dáno striktně, je hodnotitel v největší pravděpodobnosti přímý nadřízený. Ten nejlépe ví, jak jeho podřízený vykonával pracovní úkoly ve stanoveném období. Jak pracoval v týmu, jak se zapojil do kolektivu či zda odváděl práci zodpovědně. On nejlépe ví, na co se zaměřit a co případně při ústním pohovoru vytknout.

Hodnotitel si musí předem promyslet, koho bude hodnotit a vytvořit si podklady, kterých se při hodnocení bude držet. Musí se připravit na dotazy od hodnoceného a to hlavně v tom případě, pokud bude hodnotitel říkat ne moc kladná hodnocení. Člověk obecně velmi nerad přijímá kritiku a tím více se snaží svojí práci omlouvat.

Před samotným hodnocením je třeba stanovit si čeho chci hodnocením dosáhnout. Zda chci identifikovat potřeby pro další rozvoj zaměstnance, nebo zvýšit výkonnost a tím dosáhnout lépe stanoveného cíle, zda hodlám vedoucího povýšit a tím v něm probudit vyšší motivaci, či zda chci jen zhodnotit uplynulé období.

Prostor pro vyjádření se a přípravu na rozhovor je důležité i pro hodnoceného. Předem by měl znát časový rozvrh hodnocení, aby se mohl pracovním způsobem přizpůsobit a také si na dané hodnocení připravit své otázky. Hodnocení by nemělo být vedené jen směrem dolů od vedoucího k podřízenému. Měla by to být, jak říká Wagnerova: „úcelová diskuse“¹² kde i hodnotitel nechá promluvit hodnoceného a vyslechne ho. Pokud hodnocený ví, že bude hodnocení probíhat je pak vedeno v klidnějším duchu.

¹² WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 83

Dle Pilařové se hodnotící rozhovor skládá ze tří částí:

- „úvod
- *hlavní část*
- *závěr*“¹³

Úvodní část hodnotícího rozhovoru má za význam navodit přátelskou atmosféru, opětovné vysvětlení účelu hodnocení, seznámení se již se zmiňovanou strukturou hodnocení a časovým rámcem (Pilařová, 2008)¹⁴.

Hlavní část by se měla striktně držet předem stanoveného harmonogramu hodnocení. Samotná diskuse o výsledcích hodnocení pracovního výkonu je nástrojem, s jehož pomocí lze plnit pět klíčových prvků řízení pracovního výkonu:

- **měření** – hodnocení výsledků, které porovnáme se stanovenými cíly
- **zpětná vazba** – informace, jak uplynulé období pracovali
- **pozitivní posílení vědomí** – shrnutí a zaměření se, co se udělalo dobře
- **výměna názorů** – pohovor poskytuje možnost otevřeně hovořit v průběhu celého hodnocení jak hodnotitele, tak i hodnoceného
- **dohoda** – hledání společného dosažení stanovených cílů (Wagnerová, 2008)¹⁵.

Po celou dobu dáváme pozor na odbíhání od samotného hodnocení. Pokud se tak stane, vrátíme se zpět k samotnému hodnocení. Správné pokládání otázek je důležitá vlastnost hodnotitele. Dále poskytujeme zpětnou vazbu, akceptujeme názory hodnocené stany a aktivně nasloucháme.

¹³ PILAŘOVÁ, I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkon*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 77

¹⁴ PILAŘOVÁ, I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkon*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 77

¹⁵ WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 84

O aktivním naslouchání Rychtaříková říká: „*Aktivní naslouchání znamená:*

- *že jste vnímaví a pozorní k hovořící osobě*
- *předkládáte vlastní myšlenky a interpretace teprve tehdy, až úplně dokončí, co chce říci.*
- *přerušujeme jen tehdy, když je to konstruktivní a nezbytné.“¹⁶*

Při aktivním naslouchání je velmi důležitá empatie, úsměvy, klidný vizuální přerušovaný kontakt i myšlenková rekapitulace nebo zápis poznámek hlavních bodů sdělení.

Na závěr hodnotícího rozhovoru stručně shrneme průběh hodnocení. Ještě jednou zopakujeme předem dohodnuté cíle, opatření a stanovené závazky.

2.2.1 Chyby při hodnocení

Hodnotitelé musí být dobře a přesně seznámeni s technikou hodnocení. Pokud jsou tyto podmínky splněny, vnímají je hodnocení zaměstnanci jako nástroj spravedlivý a efektivní. V návaznosti na osobní vlastnosti hodnotitelů se však setkáváme s hodnotitelskými chybami.

Nejobvyklejší chyby v hodnocení publikuje Wagnerová:

- *„zaujatost, kontrast, centrální tendence, přísnost nebo mírnost*
- ***zaujatost** – dochází k ní, pokud hodnotitel vychází z pozitivního nebo negativního postoje k zaměstnanci místo hodnocení skutečné pracovní výkonnosti. Nejobvyklejšími typy zaujatosti jsou: efekt prvního dojmu, negativní a pozitivní haló efekt, efekt podobnosti sama sebe a dále pak protiprávní diskriminační zaujatost*

¹⁶ RYCHTAŘÍKOVÁ, I., Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008, s.105

- **kontrast** – nastane, pokud hodnotitel srovnává zaměstnance s jinými zaměstnanci spíše než se specifickými standardy výkonnosti
- **centrální tendence** – nastává tehdy, když manažeři hodnotí zaměstnance průměrně nebo blízko průměru
- **přísnost nebo mírnost** – jsou tendencí hodnotit všechny na jednom konci škály nehledě na jejich aktuální pracovní výkonnost.¹⁷

Hodnocení je však do jisté míry hodnocení subjektivní, těchto chyb se tedy bohužel ve 100% nevyvarujeme, ale můžeme se snažit, je co nejvíce minimalizovat.

¹⁷ WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 89-90

3. ODMĚŇOVÁNÍ

Odměňování pracovníků v organizaci je vždy velmi citlivou záležitostí. Změna odměňování v zaběhnuté společnosti může u zaměstnanců vyvolat i velké nepokoje. Přes to, že se v dnešní společnosti najdou jedinci, kteří chodí do zaměstnání pro vyplnění své volné chvíle a pro radost, je odměna za dobře vykonanou práci pro většinu zaměstnanců stále to nejdůležitější. V dnešní době, době úvěrů a hypoték, je pravidelná mzda či plat pro zaměstnance jedna z nejdůležitějších věcí. Je tedy velmi důležité, aby měla společnost dobře nastavený systém hodnocení a aby byl navázán na pohyblivou složku mzdy. Jen tak je možné, dosáhnout dobře odvedené práce od svých zaměstnanců.

3.1 Řízení odměňování

Armstrong ve své knize popisuje: „*Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou. Je zaměřeno na podobu, realizaci a udržování systémů odměňování (procesů, metod a postupů odměňování), usilujících o uspokojování potřeb organizace i osob na ní zainteresovaných. Obecným cílem je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace.*

Řízení odměňování se netýká jen peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Týká se rovněž nepeněžního a nehmotného odměňování, jako je uznání a pochvala, příležitosti ke vzdělání a rozvoj a růst pravomocí a odpovědnosti při vykonávání práce.“¹⁸

Avšak nelze konstatovat, že je sledován pouze výkon jednotlivce. Kromě individuálních výkonů jsou v mnohých firmách monitorovány výkony pracovního týmu, celých útvarů i firmy jako celku. Často se také setkáváme s nespravedlivým a

¹⁸ ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků . Praha: Grada Publishing, 2009, s. 20

netransparentním odměňování, s diskriminací odměňování mužů a žen. Toto by se však se zavedením hodnocení mělo eliminovat.

Cíle řízení odměňování uvádí Armstrong jako¹

- „odměňovat lidi podle toho, jak si jich organizace cení a jak je na základě toho chce platit
- odměňovat lidi za hodnotu, kterou vytvářejí
- odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků
- vytvářet kulturu výkonu
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost
- vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy a psychologickou smlouvu atd.“¹⁹

System odměňování organizace tvoří dle Armstronga:

- „strategie odměňování
- politika odměňování
- praxe odměňování
- procesy odměňování
- postupy (procedury) odměňování.“²⁰

¹⁹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů . Praha: Grada Publishing, 2007, s. 515

²⁰ ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků . Praha: Grada Publishing, 2009, s. 23

3.2 Mzda / plat

Mzda či plat je mocný nástroj pro zaměstnavatele. Je to jedna z forem odměny za dobře odvedenou práci. Mzda a plat se sjednávají v pracovní smlouvě, případně ji zaměstnavatel stanoví mzdovým předpisem. Při určování výše platu je rozhodující zařazení zaměstnance do patřičné platové třídy a platového tarifu. Ty se ve veřejném sektoru řídí rozhodnutím vlády, na druhou stranu pak u mzdy v soukromém sektoru záleží na rozhodnutí dané společnosti. Jedno mají však společné mzda ani plat nesmí klesnout pod hranici minimální mzdy.

1. **Mzda** - Zákoník práce: *„Mzda je obecně pojata jako plnění za vykonanou práci v pracovním poměru, nikoliv jako plnění zaměstnavatele vůči zaměstnanci vyplývajících z pouhé existence pracovního poměru.“*²¹

Tato odměna je vyplácená ve výplatním termínu (zpravidla měsíčně) zpětně a je používána v soukromém sektoru.

2. **Plat** – Zákoník práce: *„Plat je peněžité plnění poskytované za výkon práce v pracovním poměru zaměstnanců zaměstnavatele, kteří pro odměňování těchto zaměstnanců využívají zcela nebo převážně veřejné zdroje (prostředky ze státního rozpočtu, z ostatních veřejných rozpočtů nebo z veřejného zdravotního pojištění).“*²²

Tato odměna pak náleží jen zaměstnancům zákonem určených institucí, především státním zaměstnancům.

Nedílnou součástí celého procesu odměňování jsou mzdové/platové třídy a jejich finanční rozpětí. Do těchto platových tříd jsou pak zaměstnanci zařazeni dle povahy práce, vzdělání, zkušeností, dovedností, praxe... Toto je jen zlomek bodů, které rozhodují o tom, kam bude zaměstnanec zařazen a jaká mzdová/platová třída mu bude přidělena.

²¹ JAKUBKA, J., et al. Zákoník práce . Olomouc: Anag 2011, s. 217

²² JAKUBKA, J., et al. Zákoník práce . Olomouc: Anag 2011, s. 226

Správné zařazení pracovníka do mzdového/platového tarifu by mělo být pro zaměstnavatele stěžejní a tvořené zodpovědně. Pokud by tomu tak nebylo, nedocenený pracovník může ukončit pracovní poměr. Důsledkem je ztráta kvalitního zaměstnance. V opačném případě pracovník, který neplní své úkoly tak jak by měl a má stejné finanční ohodnocení jako kolega, který je plní na 100%, by mohl kolektiv demotivovat. I toto by měl nadřízený řešit.

3.3 Odměny dle zásluh

Tyto složky mzdy mohou být jako nedílnou součástí mzdy či jako jednorázová odměna. Je to významný motivátor pro zaměstnance a výhoda pro zaměstnavatele, který touto cestou ví, že si může udržet kvalitní a potřebné pracovníky. Lidé, kteří společnosti přinášejí více, by také měli být lépe placeni.

O zásluhové odměně říká Armstrong: *„Zásluhová odměna poskytuje odpověď na dvě základní otázky řízení odměňování: co oceňujeme a za co jsme ochotni platit? Individuální zásluhové odměňování se vztahuje k peněžitému odměňování výkonu, schopností, přínosu nebo dovedností jednotlivých pracovníků. Ale i odměna podle délky zaměstnání je také v určitém smyslu zásahovou odměnou.“*²³

Dle Armstronga rozlišujeme 5 forem odměny:

- *„odměna podle výkonu: přírůstky peněžní se vztahují k dosažení dohodnutých výsledků definovaných jako úkoly nebo cíle*
- *odměna podle schopností: lidé dostávají peněžní odměny v podobě přírůstků ke své základní mzdě nebo platu podle úrovně schopností, kterou při vykonávání svých rolí demonstrují*
- *odměna podle přínosu: odměňuje lidi jak za jejich výkon, tak za jejich schopnosti*

²³ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů . Praha: Grada Publishing, 2007, s. 579

- *odměna podle dovedností: odměny se vztahují ke schopnosti pracovníka používat pro různé práce nebo úkoly širší okruh nebo vyšší úroveň dovedností*
- *odměna podle délky zaměstnání: přiznává se lidem na základě nepřetržitého zaměstnání buď na jednom pracovním místě, nebo v jednom stupni struktury mzdové bodové stupnice.*“²⁴

3.4 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody představují pro zaměstnance soubor možností, jakým může kvalitně a účinně motivovat své zaměstnance. Výhody se poskytují navíc k peněžité odměně. Naznačují také to, jaké má daný zaměstnavatel možnosti a jak dokáže o své zaměstnance pečovat. Zaměstnavatel si musí sám určit jakou škálu zaměstnaneckých výhod je ochotný pro své zaměstnance stanovit a jaké finanční prostředky tomu věnovat. Měl by však mít na paměti, že atraktivní a konkurenceschopný soubor zaměstnaneckých výhod, může leckdy rozhodnout u zaměstnance v setrvání v zaměstnání. Zaměstnanecké výhodu musí uspokojovat potřeby zaměstnanců a musí to být tedy velmi dobře promyšlený soubor.

Typy zaměstnaneckých výhod do následujících kategorií rozdělil Armstrong:

- *„penzijní systémy: jsou všeobecně považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu*
- *osobní jistoty: jedná se o výhody posilující osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění*
- *finanční výpomoc: půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování a slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované podnikem*

²⁴ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů . Praha: Grada Publishing, 2007, s. 584-589

- *osobní potřeby: oprávnění, která jsou uznáním vzájemného vztahu mezi prací a domácími potřebami nebo povinnostmi, například dovolené na zotavenou a jiné formy dovolené, péče o děti, přerušování kariery (období, kdy pracovník přerušuje kariéru v souvislosti se studiem nebo s mateřstvím a poté se vrací ke stejné práci), poradenství při odchodu do důchodu, finanční poradenství a osobní poradenství v období krizí, posilovny a rekreační zařízení*
- *podnikové automobily a pohonné hmoty: stále velmi oceňovaná výhoda i přes skutečnost, že automobily jsou nyní mnohem výrazněji zdaňovány*
- *jiné výhody: které zvyšují životní roveň pracovníků, jako jsou dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony a kreditní karty*
- *nehmotné výhody: charakteristiky organizace, které přispívají ke kvalitě pracovního života a činí jí atraktivním místem, kde stojí za to být zaměstnán.“²⁵*

²⁵ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů . Praha: Grada Publishing, 2007, s. 595

4. RENAA, a.s.

Tato společnost jako majoritní vůdce na trhu s významnou komoditou je mateřskou společností a srdcem celé skupiny společností, které v ní působí. V dnešní době zahrnuje okolo stovky společností.

4.1 Stručná historie

Akciová společnost byla založena v roce 1992 Fondem národního majetku ČR. Hlavním akcionářem je Česká republika, pro kterou vykonává správu jejího akciového podílu Ministerstvo financí České republiky. Hlavním předmětem činnosti je výroba a prodej elektřiny a s tím související podpora elektrizační soustavy. Zároveň se nově zabývá i výrobou, rozvodem a prodejem tepla.

V roce 2003 vznikla spojením mateřské společnosti a společnostmi regionálními. Společnost se tak stala nejvýznamnějším energetickým uskupením regionu střední a východní Evropy. RENAA, a.s. patří do evropské desítky největších energetických koncernů a je nejsilnějším subjektem na domácím trhu s danou komoditou. Většina výrobních kapacit je soustředěna v mateřské společnosti.

V roce 2004, po úspěšné akvizici tří bulharských distribučních firem, rozšířila majetkově svoji působnost i do zahraničí. Mimo výrobu a distribuci komodity náleží mezi významné činnosti podniků těžba surovin, údržba energetických zařízení, provozování telekomunikačních služeb, věda a výzkum.

4.2 Strategické cíle společnosti

Tato společnost je dynamickým integrovaným energetickým koncernem působícím v řadě zemí střední a jihovýchodní Evropy a Turecku s ústředím v České republice. Hlavní předmět podnikání koncernu tvoří výroba, obchod a distribuce v oblasti elektrické i tepelné energie a těžba uhlí. Akcie mateřské společnosti RENAA, a.s. se obchodují na pražské a varšavské burze cenných papírů, kde jsou i významnou součástí burzovních indexů.

Rozhodující součástí poslání společnosti je maximalizovat návratnost vložených prostředků a zajistit dlouhodobý růst hodnoty pro své akcionáře. Proto směřuje své úsilí k naplnění vize stát se jedničkou na trhu ve střední a jihovýchodní Evropě. Současně se však hlásí k principům trvale udržitelného rozvoje, podporuje energetickou úspornost, soustavně snižuje zatížení životního prostředí svým podnikáním a podporuje rozvoj vzdělávání, péči o děti a zdraví.

Dosažení vize společnosti je založeno na strategických pilířích.

První z nich představuje růst efektivity, v jehož rámci byl v březnu 2007 vyhlášen nový program zvyšování efektivity navazující na probíhající integraci. Cílem programu je zvýšit výkonnost, zlepšit nákladovou efektivitu klíčových procesů, a zařadit tak společnost do roku 2012 mezi nejefektivnější koncerny v evropské energetice.

Druhým strategickým pilířem je rozvoj aktivit ve vybraných cílových zemích mimo území České republiky. Společnost se zaměřuje zejména na trhy ve střední a jihovýchodní Evropě, kde může uplatnit své jedinečné zkušenosti s řízením energetického koncernu v období přechodu na liberalizovaný trh s elektrickou energií a zvyšováním efektivity. V České republice společnosti Skupiny vyrábějí a distribují elektrickou energii a teplo, zabývají se obchodem s elektřinou, těžbou uhlí a dodávají zemní plyn. Aktivní společnosti Skupiny RENAA, a.s. sídlí i mimo Českou republiku – v Polsku, Bulharsku, Rumunsku, Nizozemsku, Irsku, Německu, Maďarsku, Albánii, Turecku, Srbsku a na Slovensku.

Oproti období před hospodářskou krizí se však v současnosti významně propadla spotřeba elektřiny, což v kombinaci s nárůstem obnovitelných zdrojů, přebytkem plynu a CO2 podvazuje pro spotřebitele nepříjemný růst cen elektřiny.

Po letech dynamického růstu se hospodářské výsledky společnosti a finanční situace významně zhoršují. Proto společnost v příštích pěti letech, místo další expanze, čeká období stabilizace a konsolidace, které by mělo nastartovat další budoucí růst.

4.3 Motivace

„Správně motivovat“ sebe sama i ostatní, abychom dosáhli stanoveného výkonů, který je, od zaměstnanců očekáván, není jednoduchou záležitostí a je vyhledávanou předností u lidí na vedoucích pozicích. V praxi se nestačí spoléhat pouze na „zdravý rozum“ a „vlastní intuici“, ale je také potřeba mít znalosti a dovednosti toho, jakým způsobem, kdy a jak vhodně podřízené a kolegy motivovat. Pouze motivovaný nadřízený může sloužit jako vzor a je schopen motivovat ostatní. A to pouze tehdy, pokud se zabývá jejich potřebami, zájmy a motivy na pracovišti. Tímto se společnost RENAA, a.s. řídí a snaží se k této oblasti přistupovat tak, že dává zaměstnancům možnost být motivován a řádně být odměněn.

4.3.1 Ocenění

„Ocenění“ je nástroj motivace pro všechny zaměstnance společnosti. Ze všech společností, které působí ve skupině okolo RENAA, a.s. tak i přímo z mateřské společnosti je vybráno vždy po jednom kandidátovi zaměstnanec na toto ocenění.

Toto ocenění vybírají ředitelé divizí, elektráren i ředitelé jednotlivých dceřiných společností z návrhů svých podřízených. Toto ocenění získalo v loňském roce mezinárodní rozměr a jsou vyhlášováni nejúspěšnější zaměstnanci napříč všemi zeměmi, kde má společnost působnost.

Toto ocenění je ocenění pouze pro jednotlivce. Není sem zahrnuta žádná pracovní skupina, tým ani oddělení. Je to čistě individuální ocenění zaměstnance za jeho vynikající plnění náročných pracovních úkolů. Zaměstnanec navrhnutý na toto ocenění by měl v předchozím roce přispět výrazně k lepším výsledkům útvaru tak i k výsledkům společnosti.

Ocenění jsou vyhlašováni každoročně na pracovních setkáních. Hlavní odměnou je zážitkový pobyt s gala večerem, kdy ocenění převezmou cenu z rukou generálního ředitele společnosti. Cílem tohoto exkluzivního setkání je výměna pracovních zkušeností, neformální komunikace mezi klíčovými zaměstnanci společnosti, tak i hrdost s tím, že ten daný opravdu přispěl společnosti něčím výjimečným.

4.3.2 Poděkování

Poděkování je nástroj pro okamžité ocenění zaměstnanců za jednání podle stanovených principů. Tento nástroj mají v rukou divizní ředitelé, ředitelé organizačních jednotek a generální ředitelé dceřiných společností a mohou jej využít kdykoliv během roku, aby tak poděkovali svým zaměstnancům za naplňování stanovených principů.

Jde především o morální ocenění příkladného jednání v souladu s principy. Proaktivní přístup, dobrý nápad, skvělý výkon, který pomůže celému týmu, rychlé rozhodnutí, které zabrání bezpečnostnímu riziku nebo finanční ztrátě - pro tyto příležitosti je určena tato forma ocenění. Součástí Poděkování je děkovací karta s Flexi Pass poukázkou v hodnotě 500 korun.

4.4 Hodnocení

Na systém hodnocení je ve společnosti kladen velký důraz a je považován za stěžejní v oblasti komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Provádí se s cílem komplexně vyhodnotit pracovní schopnosti a pracovní chování zaměstnance. Součástí tohoto hodnocení je ocenění pracovní výkonnosti podle intenzity

a kvality prováděných prací, výsledků práce podle množství a kvality, vyhodnocení a stanovení osobního cíle zaměstnance pro příslušné období.

Výsledek hodnocení není rozhodný pouze pro stanovení výše mzdy zaměstnance, ale je využíván pro další personální činnosti, zejména personální plánování a rozvoj zaměstnanců.

Hodnocení tarifně a smluvně odměňovaných pracovníků

Hodnocení zaměstnanců se provádí:

- jako pravidelné roční hodnocení tarifně odměňovaných pracovníků s promítnutím do mzdy zaměstnance k 1.1. následujícího roku. Toto hodnocení se provádí u zaměstnanců, kteří byli k 1.10. roku (za který je zaměstnanec hodnocen) v hlavním pracovním poměru a jeho pracovní poměr trvá
- jako pravidelné roční hodnocení smluvně odměňovaných pracovníků s promítnutím do mzdy zaměstnance k 1.4. téhož roku
- jako mimořádné nejpozději po třech celých kalendářních měsících od přeřazení zaměstnance na nové pracovní místo, které jsou určeny k jeho zapracování

K hodnocení zaměstnanců je použita standardní analytická bodovací metoda, založená na těchto principech:

- hodnotí se naplnění stanovených kritérií a plnění osobního cíle, stanoveného na počátku období
- kritéria hodnocení jsou vybrána pro každou kategorii zaměstnanců samostatně, a to podle složitosti, zodpovědnosti práce a podle požadavků na práci kladených
- volí se z pěti úrovní (A++ nejvyšší, A+, A, B, C nejnižší)
- bodová hodnota je závislá na segmentu pracovního místa, významu kritérií i na hodnotitelem zvolené úrovni hodnocení

Zaměstnanci jsou pro účely hodnocení rozděleni do následujících segmentů:

- management - vedoucí zaměstnanci, kteří mají 1 a více přímých podřízených zaměstnanců, případně zaměstnanci pověřeni 6 a více měsíců vedením útvaru včetně podřízených a kteří provádí hodnocení zaměstnanců
- specialisté - odborní zaměstnanci bez přímých podřízených
- členové týmu 1 - administrativní, výkonné a podpůrné profese
- členové týmu 2 - profese vykonávající především manuální práce

Celý proces hodnocení standardně zajišťuje a provádí příslušný vedoucí zaměstnanec až do úrovně vedoucího oddělení.

V případě větších útvarů je možno pověřit provedením hodnocení i další zaměstnanec na nižší organizační úrovni. Podmínkou pro delegování provedení hodnocení zaměstnanců je skutečnost, že vyčleněná skupina bude mít minimálně 15 zaměstnanců nebo tvoří samostatné pracoviště dle organizačního číselníku.

Delegování hodnocení zaměstnanců musí být příslušným vedoucím zaměstnancem v průběhu měsíce října projednáno a potvrzeno poskytovatelem personálních služeb. V případě, že je poskytovatelem personálních služeb potvrzena vyčleněná skupina zaměstnanců, musí být do konce října příslušným vedoucím zaměstnancem předán poskytovateli personálních služeb jmenný seznam zaměstnanců vyčleněné skupiny.

Vedoucí zaměstnanec stanoví osobní cíl zaměstnance pro hodnocené období:

- cíl může být měřitelný i měkký
- plnění cíle musí být plně ovlivnitelné zaměstnancem, kterému je stanoven
- osobní cíl je součástí hodnotících kritérií

Škála kritérií hodnocení:

Úroveň naplnění požadavků chování zaměstnance na pracovním místě je následující:

A ++ Vynikající úroveň – Pracovní chování zaměstnance je vzorové, soustavně převyšuje požadovanou úroveň,

A+ Nadprůměrná úroveň – Pracovní chování zaměstnance převyšuje v některých projevech požadovanou úroveň,

A Standardní úroveň – Pracovní chování zaměstnance plně odpovídá požadované úrovni,

B Podprůměrná úroveň – Pracovní chování zaměstnance odpovídá s dílčími výhradami požadované úrovni,

C Nedostatečná úroveň – Pracovní chování zaměstnance je nepřijatelné a neodpovídá požadované úrovni.

Škála hodnocení osobního cíle

Úroveň naplnění osobního cíle je následující:

A++ - plnění osobního cíle na 100 % a více

A+ - plnění osobního cíle v rozmezí 95 % - 99 %

A - plnění osobního cíle v rozmezí 71 % - 94 %

B - plnění osobního cíle v rozmezí 50 % - 70 %

C - plnění osobního cíle na 49 % a méně

Celý proces hodnocení zaměstnance je rozdělen do tří etap:

- přípravná fáze hodnocení
- provedení hodnotícího rozhovoru a formulace závěrů hodnocení
- stanovení mzdového výstupu z hodnocení zaměstnanců

4.4.1 Hodnocení dle 7 principů

Sedm principů je pro účely hodnocení použito jako sedm kritérií, dále rozpracovaných do konkrétních projevů pracovního chování. Pro manažery tyto projevy představují vodítko, jakým zorným úhlem mají hodnotit zaměstnance a jak hodnoceným lépe podat zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon v uplynulém období. Pro hodnocené zaměstnance znamenají rozpracované projevy chování pravidla, jak mají jednat a vystupovat ve vztahu k interním a externím zákazníkům. K hodnocení se používá již zmiňovaná stupnice A++ až C a každý manažer musí posoudit, jak se pracovní chování zaměstnance odlišuje směrem nahoru nebo směrem dolů od požadovaného definovaného standardu.

7 principů a jejich charakteristika:

Obrázek 5: 7 principů dle interní metodiky RENAA, a.s.



Interní zdroj: http://iportal.cezdata.corp:8080/isc_edee/ch/f.edee/naseprincipy/index.html



BEZPEČNĚ TVOŘÍME HODNOTY

Měřítkem úspěchu každé společnosti je růst zisku a ceny akcií. Jde o vytváření těchto hodnot. Přístupujme proto ke své práci aktivně a dejme do ní všechnu svou energii.



ZODPOVÍDÁME ZA VÝSLEDKY

Každý z nás by měl být schopen a ochoten převzít zodpovědnost za plnění stanovených cílů.



JSME JEDEN TÝM

Pro naše společné úspěchy je nezbytná týmová spolupráce napříč všemi úrovněmi řízení, sdílení informací, vzájemný respekt a naslouchání názorům ostatních.



PRACUJEME NA SOBĚ

Vyhledávejme nové zkušenosti. Pracujme na svém osobnostním i odborném růstu. Buďme schopni sebereflexe a učme se z vlastních chyb.



ROSTEME ZA HRANICE

Jsme mezinárodní společností a chceme patřit mezi evropskou špičku. Proto je důležité, abychom se dobře orientovali v mezinárodním prostředí, spolupracovali s kolegy v zahraničí a sdíleli osvědčené postupy.



HLEDÁME NOVÁ ŘEŠENÍ

Pro náš další růst je nezbytné, abychom vymýšleli nová, lepší řešení a zaváděli je úspěšně v praxi. Přístupujme pružně k novým úkolům a prioritám.



JEDNÁME FÉR

Vytváření dobrého jména společnosti je úkolem nás všech. Chceme-li pro naši značku respekt a sympatie, musíme dodržovat etická pravidla, být přímí, vstřícní a loajální.

4.5 Odměňování

Pro většinu zaměstnanců je v dnešní době nejvíce motivující finanční odměna za odvedenou práci. Každý zaměstnanec je ve společnosti zařazen na dané pracovní místo, které je zařazeno do určitého tarifního stupně a dle toho je finančně ohodnoceno. Někdy je však ve společnosti cítit jistota a samozřejmost být zařazen v tom daném tarifním stupni a zaměstnanci si neuvědomují, že tomu tak nemusí být.

Odměňování má ve společnosti dvě podoby:

- **tarifně odměňování pracovníci** - každý zaměstnanec je zařazen na pracovní místo, ke kterému je na základě složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce přiřazen tarifní stupeň. Ten má dle kolektivního vyjednávání i jistou korunovou náplň.

Další složka tarifní mzdy je stanovení osobní ohodnocení. To může být stanoveno až do výše 15% z tarifního stupně. Tato složka je však nenároková a je brána jako jistá forma motivace. Pak záleží na pracovním přístupu a na samotném hodnocení vedoucího, které probíhá, jak je již zmiňováno v předešlé kapitole, jednou ročně, vždy k 1.1 daného roku.

Další možnost ke stanovené tarifní mzdě a jistá forma odměňování jsou prémiové ukazatele. Ty mohou být až do výše 30% z tarifního základu. Tato složka je také nenároková a je to složka, která ještě více ovlivňuje pracovní výkon. Je vyplácena na základě vyhlášených čtvrtletních ukazatelů, které musí jednotlivec tak i kolektiv pracovníků splnit.

- **smluvně odměňování pracovníci** - smluvní mzdu stanoví příslušný vedoucí zaměstnanec na návrh přímého nadřízeného, který svůj návrh konzultuje s vedením společnosti. Smluvní mzda by měla být vyšší než je nejvyšší stupeň tarifní soustavy.

Zde je další složkou smluvní mzdy roční odměna, která se vyplácí jednou za rok a je stanovena obvykle ve výši 15 % - 25 % ze stanovené roční základní mzdy. Pro přiznání ročních odměn vedoucí zaměstnanec stanoví hodnotící ukazatele na příslušný kalendářní rok. Výše roční odměny je pak vypočtena na základě výsledků hodnocení zaměstnance.

K tarifní i smluvní mzdě je možné poskytnout tyto příplatky:

- příplatek za práci přesčas
- příplatek za práci ve svátek
- příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí
- příplatek za noční práci
- příplatek za práci v sobotu a v neděli
- příplatek za práci v odpoledních směnách
- příplatek za práci ve směnových režimech
- příplatek za práci ve výškách
- příplatek za práci ve zvláštních pracovních podmínkách
- příplatek za práci v obtížných pracovních podmínkách (RENAA, a.s., 2012)²⁶

Další složky odměňování a benefitů jsou pak dopodrobna popsány v kolektivní smlouvě, která je předmětem následujícího textu.

²⁶ Kolektivní smlouva RENAA, a.s. na období let 2008 – 2014 str. 28

4.5.1 Kolektivní smlouva

Stejně jako ve všech společnostech Skupiny RENAA, a.s. tak i v mateřské společnosti působí velmi silné odborové organizace. Každý region má pak své jednotlivé zástupce v odborových organizacích.

Tyto odborové organizace dohlížení nad dodržováním práv od zaměstnavatele k zaměstnancům a případné nekorektní jednání velmi razantně odmítají a vyjednávají nápravu. Jako nejhlavnější úkol však cítí vyjednávání kolektivních smluv pro další období.

Kolektivní smlouva a uvnitř obsažené benefity jsou pro zaměstnance velmi zajímavým bonusem k pracovnímu poměru a většina těchto benefitů je nad rámec zákoníku práce. Tyto výhody jsou určeny pro všechny zaměstnance v hlavním pracovním poměru a mají dvě formy:

- forma přímého peněžitého plnění - sociální výpomoci
- forma výhod nepřímé peněžité pomoci – příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na životní pojištění, příspěvek na stravování, na rekreaci, příspěvek na úhradu elektrické energie, zdravotní péče a další.

Na tyto benefity má nárok zaměstnanec z pravidla až po uplynutí zkušební doby, která bývá stanovena na 3 měsíce.

Sociální výpomoci:

- *„v mimořádně závažných sociálních případech může zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci jednorázovou sociální výpomoc maximálně do výše 75 000 Kč*
- *v případě úmrtí zaměstnance, který zemřel jinak než následkem pracovního úrazu, bude poskytnuta jednorázová sociální výpomoc pozůstalým:*
- *a) manželu, partnerovi a druhovi ve výši maximálně 75 000 Kč,*
- *b) dítěti, které má nárok na sirotčí důchod, ve výši maximálně 100 000 Kč,*

- *c) rodičům zemřelého v odůvodněných případech ve výši maximálně 25 000 Kč*
- *v případě, že zaměstnanci vznikne v důsledku mimořádných povětrnostních vlivů škoda velkého rozsahu na bytě nebo domě v místě, kde měl v době živelné pohromy trvalé bydliště, může zaměstnavatel zaměstnanci poskytnout jednorázovou sociální výpomoc až do výše 100 000 Kč.“²⁷*

Výhody z kolektivní smlouvy:

- *„5 týdnů dovolené (ze zákoníku práce 4 týdny)*
- *pracovní doba je stanovena na 37,5 hodin týdně*
- *příspěvek na poukázku na stravování – hodnota jedné stravovací poukázky je 80 Kč*
- *příspěvek na penzijní připojištění v hodnotě 3% měsíčně z vyměřovacího základu zaměstnance pro daný měsíc*
- *příspěvek na odběr elektrické energie jednou z vybraných forem*
- *zaměstnavatel přidělí zaměstnancům osobní účet ve výši 8 000 Kč na kalendářní rok - prostřednictvím něhož zaměstnavatel přispívá na regeneraci, obnovu sil a zdraví zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků.*
- *Osobní účet může zaměstnanec čerpat pouze jednou z následujících forem:*
- *prostřednictvím univerzálních poukázek Flexi Pass, které lze použít k úhradě volnočasových aktivit - rekreace, vzdělávání, kultura, sport, relaxace a zdraví - v síti dodavatelů společnosti Sodexo.*
- *prostřednictvím tzv. přidělu do osobního účtu, kterým zaměstnavatel bezhotovostně přispívá zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům na rekreační, rekondiční, léčebné nebo ozdravné pobyty a dětské rekreace*

²⁷ Kolektivní smlouva RENAA, a.s. na období let 2008 – 2014 str. 31

- *odměna poskytnutá zaměstnanci při nebo po vzniku nároku na starobní, předčasný starobní nebo invalidní důchod pro invaliditu třetího stupně u zaměstnanců, jejichž pracovní poměr trval před ukončení nepřetržitě alespoň 5 let, je stanovena takto:*

Tabulka 1: odměna při odchodu do důchodu

Doba zaměstnání u zaměstnavatele (v letech)	Výše odchodného (v počtu násobků průměrných měsíčních výdělků zaměstnance)
5 - 10	5
10 - 15	6
15 - 20	7
20 - 25	9
>25	10

Zdroj: Kolektivní smlouva RENAA, a.s.

- *odměna při dosažení věku 50 let: odměna, je poskytována zaměstnancům, jejichž pracovní poměr trval u zaměstnavatele nepřetržitě min. 5 let*

Tabulka 2: Doba zaměstnání – výše odměny

Doba zaměstnání u zaměstnavatele	Výše odměny
nejméně 5 let	18 000 Kč
nejméně 10 let	36 000 Kč
nejméně 15 let	54 000 Kč
nejméně 20 let	72 000 Kč

Zdroj: Kolektivní smlouva RENAA, a.s.

- *příspěvek po dobu nemoci – v prvních třech kalendářních dnech zaměstnavatel přispívá 200 Kč za každý den nemoci*

- *zdravotní péče - zaměstnavatel provádí úhradu vstupních, periodických a výstupních zdravotních prohlídek zaměstnanců, pokud jsou zaměstnavatelem vyžadovány.*“²⁸

Bohužel všechny tyto benefity jsou velmi často zaměstnanci chápány jako samozřejmost ze strany společnosti a ne jako velmi zajímavý benefit, který společnost dává navíc a opravdu na něho vynakládá nemalé finanční prostředky.

Pro motivaci je velmi důležité umět odpočívat a najít rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Toto si společnost stále více uvědomuje a vynakládá větší úsilí při hledání vhodných zdrojů benefitů pro své zaměstnance.

²⁸ Kolektivní smlouva RENAA, a.s. na období let 2008 – 2014 str. 31

PRAKTICKÁ ČÁST

5. ANALÝZA MOTIVACE, HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ V RENAA, a .s.

5.1 Cíl a hypotézy šetření

Cílem bakalářské práce je ověření aktivit v oblastech motivace, hodnocení a odměňování ve společnosti RENAA, a.s.. Na základě dotazníkového šetření je zhodnocen aktuální stav a v případě nespokojenosti zaměstnanců v těchto oblastech je navrženo možné opatření a možné návrhy na zlepšení stávajícího stavu.

Na začátku dotazníkového šetření byla stanovena hlavní teze a dále bylo stanoveno několik hypotéz, které by měly být díky tomuto šetření potvrzeny či vyvráceny.

Hlavní teze

Očekávání zaměstnanců v oblasti motivace, hodnocení a odměňování je vyšší než společnost nabízí.

Hypotézy

1. Finanční ohodnocení, která je odpovídající pracovnímu zařazení, je pro zaměstnance ve společnosti nejdůležitější motivační nástroj.
2. Benefity nabízené společností, nejsou pro zaměstnance důležité.
3. Úkoly stanovené při hodnocení jsou srozumitelné a svoji práci je mohou zaměstnanci ovlivnit.
4. V průběhu roku vedoucí neposkytuje svým podřízeným zpětnou vazbu za dosud odvedenou práci.

5. Hodnocení ve společnosti probíhá transparentně a na hodnotící pohovor se mohou zaměstnanci připravit v dostatečném předstihu.
6. Zaměstnanci se ve společnosti cítí spravedlivě ohodnoceni.

5.2 Charakteristika šetřeného vzorku

Dotazníkové šetření bylo zahájeno ve společnosti RENNA, a.s. 3.1.2012, kdy byl dotazník distribuován elektronicky na emailové adresy náhodně vybraným zaměstnancům. Součástí byly informace jak k dotazníku přistupovat, jak ho správně vyplnit a jak vyplněný odevzdat zpět.

Celkově byl dotazník rozeslán 140 pracovníkům ve zkoumané společnosti. Na vypracování byl zaměstnancům dán 14 denní prostor. Pro zachování anonymity byla na pracovišti zřízena schránka, v které bylo možno vyplněný dotazník zanechat.

Celková návratnost byla 110 vyplněných dotazníků, což je návratnost 78,57 %.

Mezi oslovenými zaměstnanci byli náhodně zaměstnanci se smluvní mzdou, zaměstnanci s tarifní mzdou, dále pak zaměstnanci s různým vzděláním v různém věku a různé délce trvání let ve společnosti. Byli náhodně osloveni jak vedoucí pracovníci tak též i THP pracovníci.

5.3 Metody sběru dat

Pro získání výstupů z praktické části byla zvolena kvantitativní metoda dotazníku. Tato metoda je jednou z nejběžnějších nástrojů pro sběr dat a zajišťuje možnost písemně se vyjádřit na uzavřené i otevřené otázky. Cílem otázek je pak získání názorů a fakt od oslovených respondentů.

Dotazník je forma nejlépe zpracovatelná a také oproti jiným metodám finančně nenáročná. Výstupy z dotazníků jsou lehce vyhodnotitelné a jednoznačné. Na druhou

stranu však umožňuje respondentovi odpovídat na otázky nepravdivě a může na respondenta působit momentální psychický stav.

V tomto dotazníkovém šetření byly stanoveny polootevřené otázky, na které mohl respondent odpovědět jednou ze čtyř předem stanovených odpovědí. Nebyla nabízena odpověď středová, ale byl na respondenta kladen důraz rozhodnout se. V závěru každé ze tří oblastí byla pak otevřená otázka, kde bylo možné vyjádřit slovy své stanovisko k dané oblasti.

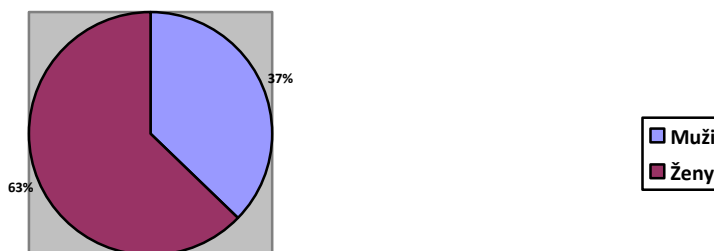
5.4 Charakteristika respondentů

První část dotazníku měla za úkol identifikovat pohlaví, věk, vzdělání, délku působení ve společnosti a formu odměňování, kterou zaměstnanci mají.

Pohlaví

Přesto, že bylo na začátku osloveno stejné množství žen i mužů, tak nakonec z celkového počtu 110 vyplněných dotazníků vyplnilo dotazník 69 žen a 41 mužů.

Graf 1: Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní

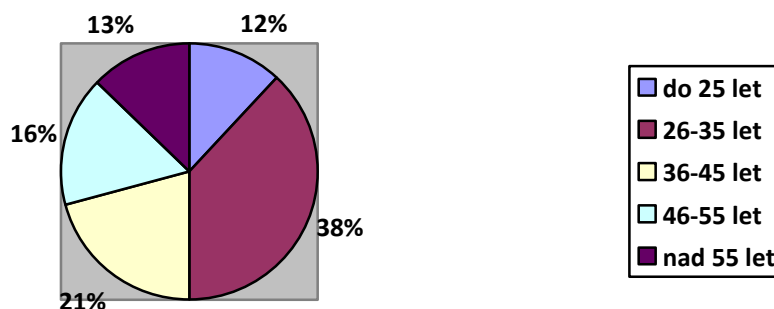
Věk

Jelikož má společnost, ve které byl prováděn výzkum, velké množství zaměstnanců, jsou zde tedy i zaměstnanci ve všech věkových kategoriích. Zaměstnanci, kteří právě dokončili studium i zaměstnanci, kteří končí svoje pracovní působení odchodem do starobního důchodu.

Věk respondentů byl rozdělen do pěti časových úseků. Do 25 let věku respondentů, mezi lety 26-35, dále období 36-45, roky mezi 46-55 a nad 55 let.

Výsledek byl takový, že dotazník vyplnilo 13 respondentů do 25 let, 42 a tedy nejpočetnější skupina byla ve věku 26-35, druhá největší skupina 36-45 měla 23 respondentů, 18 respondentů vyplnilo dotazník ve věku 46-55 a nakonec vyplnilo dotazník 14 respondentů nad 55 let.

Graf 2: Věk respondentů



Zdroj: vlastní

Vzdělání

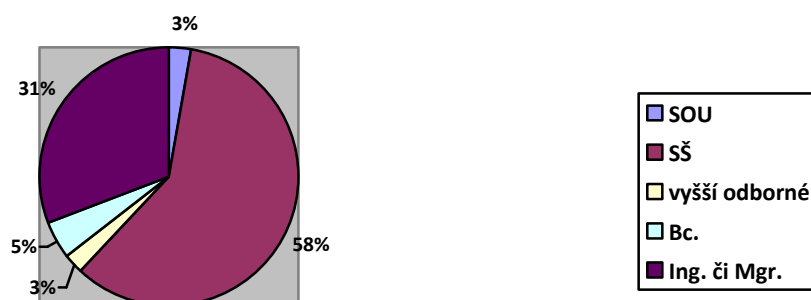
Také vzdělání je zde zastoupeno v širokém měřítku. Dalo by se říci, že ve společnosti najdete všechny možné tituly a vzdělání.

Do dotazníku bylo stanoveno vzdělání na středoškolské s výučním listem, kde také vyplnili dotazník 3 respondenti. Dále středoškolské s maturitou. Zde bylo vyplněno celkem 65 dotazníků. Další skupinou bylo vyšší odborné vzdělání, které ve společnosti zaujímá velmi malé procento zaměstnanců. Také zde se tak ukázalo a pouze 3

respondenti vyplnili dotazník. Vysokoškolské vzdělání, zakončené titulem Bc. je již rozšířenější, přesto se dotazníkového šetření zúčastnilo a dotazník vyplnilo pouze 5 respondentů.

Druhou nejpočetnější skupinou po středoškolském vzdělání s maturitou, která se účastnila dotazníkového šetření, je dokončené vysokoškolské vzdělání. Zde vyplnilo dotazník 34 respondentů.

Graf 3: Vzdělání respondentů



Zdroj: vlastní

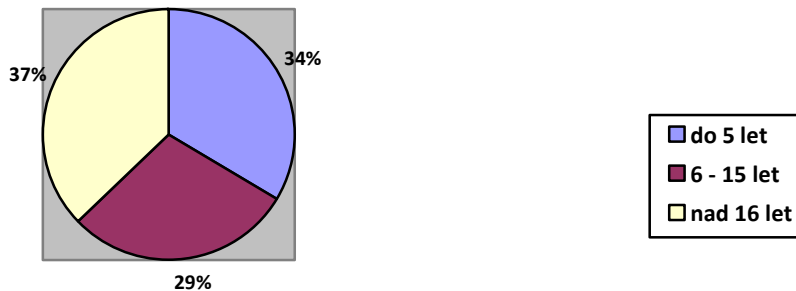
Délka působení ve společnosti

Další z otázek v úvodní části byla zaměřena na délku zaměstnání v organizaci. To je také jeden z klíčových otázek společnosti. Společnost ví, že má velké množství zaměstnanců, kteří v brzké době budou pracovní poměr opouštět odchodem do starobního důchodu a je zde tak velká obava o mladé kvalifikované zaměstnance.

V dotazníku si bylo možné vybrat ze tří možností. Do 5 let v organizaci, dále mezi lety 6 – 15 a následně na 16 let zaměstnán v organizaci.

Do 5 let u společnosti dotazník vyplnilo 37 respondentů. 32 respondentů je zařazeno do druhé věkové kategorie 6-15 let. A v poslední kategorii nad 16 let působení ve společnosti se výzkumu zúčastnilo 41 dotazovaných.

Graf 4: Délka působení ve společnosti

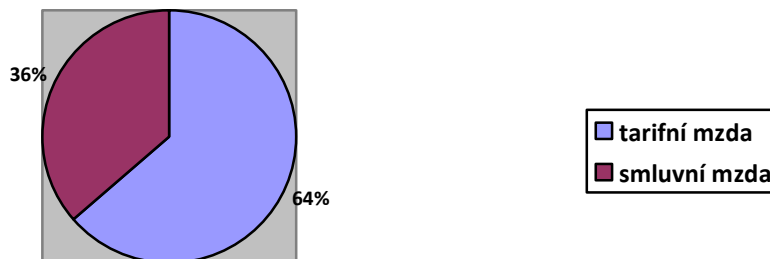


Zdroj: vlastní

Forma odměňování

Ve společnosti jsou používány dvě formy odměňování. Odměňování tarifní a smluvní mzdou. Zjednodušeně by se dalo říci, že tarifní mzdu mají všichni dělníci, THP pracovníci a specialisté. Smluvní mzdu pak vedoucí pracovníci a klíčový zaměstnanci. Bohužel tomu, ale tak není vždy. Jsou i výjimky v podobě některých odborů, kde mají všichni smluvní mzdu. Přes to, že musí dosahovat vysoké částky a mohla by být zařazena v tarifním stupni, tak rozhodlo vedení společnosti a jsou odměňováni mzdou smluvní. Z oslovených respondentů bylo 70 zaměstnanců odměňovaných tarifní mzdou a 40 zaměstnanců odměňovaných smluvní mzdou.

Graf 5: Forma odměňování



Zdroj: vlastní

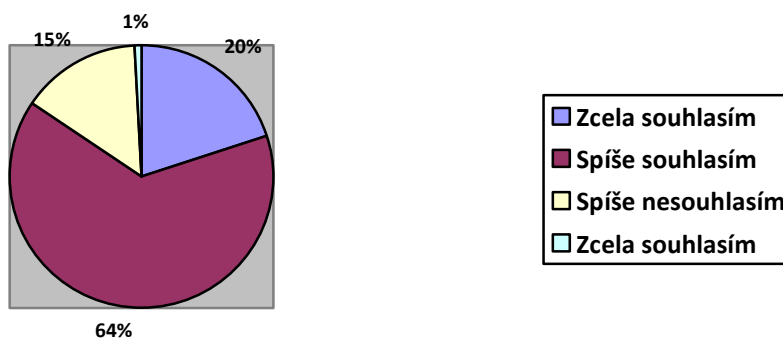
5.5 Interpretace údajů

Dotazníkové šetření bylo rozděleno do tří oblastí. Oblast Motivace, Hodnocení a Odměňování. Zde rozebereme každou oblast zvlášť a u každé otázky se zastavíme a popíšeme údaje, které z dotazníkového šetření vzešly.

5.5.1 Motivace

Na první otázku „**Ve společnosti fungují nástroje, které mě dokážou dostatečně motivovat**“ odpovědělo zcela 22 a spíše souhlasím 71 respondentů. 17 respondentů s touto otázkou nesouhlasilo. Z tohoto výsledku se dá tedy usuzovat, že nástroje pro motivaci ve společnosti jsou pro více jak 80% respondentů fungující, dobře nastavené a mohou tak být pro zaměstnance důležitou složkou mzdy i mimo mzdu a dále mohou být velmi lákavé pro nově příchozí zaměstnance. Na toto se také ptala desátá otázka „**Společnost, ve které působím, má dobrý motivační program**“, kde kladně odpovědělo 83 respondentů a záporně pak 27. Tak jako v první otázce, tak také zde je více jak 70% respondentů s touto otázkou shodně.

Graf 6: Ve společnosti fungují nástroje, které mě dokážou dostatečně motivovat

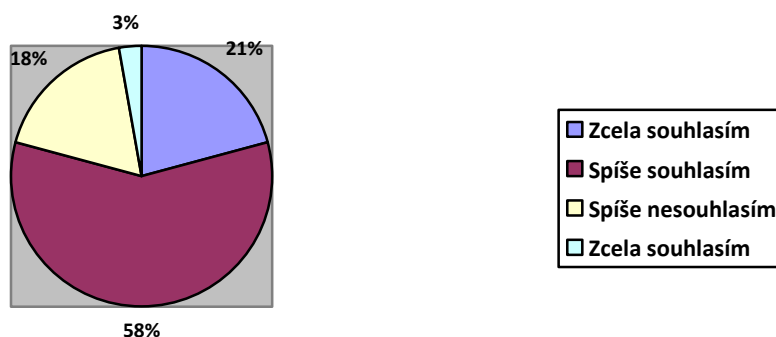


Zdroj: vlastní

Druhou otázkou „ **Největší motivací je pro mě finanční odměna**“ bylo možné zjistit, zda zaměstnanci považují finanční odměnu opravdu za největší motivaci a také nejdůležitější pro výkon své práce.

Odpovědi respondentů byli hlavně kladné. Zcela souhlasím, odpovědělo 23 a spíše souhlasím 64 respondentů. Nesouhlasných odpovědí bylo pak 23. Zde se **potvrdila první hypotéza**, která říká, že 79% respondentů bere finanční odměnu jako nejdůležitější motivační nástroj.

Graf 7: Největší motivací je pro mě finanční odměna

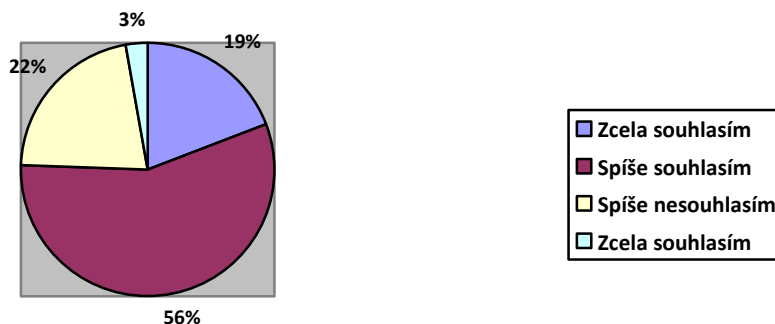


Zdroj: vlastní

Třetí a čtvrtá otázka „**Můj nadřízený pracovník mě dokáže dostatečně motivovat**“ „**Příjemné pracovní prostředí a pracovní kolektiv je pro mě motivací za dobře odvedenou práci**“ zkoumá oblasti, které jsou pro zaměstnance motivující a které ho dovedou motivovat. A zda vynakládá vedoucí pracovník dostatečné úsilí pro motivaci svého podřízeného.

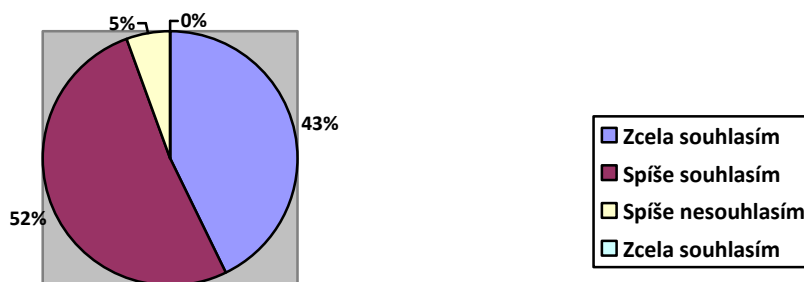
Z výsledků je patrné, že u 4. otázky více jak 70% dotazovaných souhlasí s tím, že je vedoucí pracovník dokáže motivovat. Zde také kladně odpovědělo 83 a záporně pak 27 respondentů. U 5. otázky je kladný výsledek 95%. Zde zcela a spíše souhlasím, odpovědělo 104 a spíše nesouhlasím pouze 6 respondentů. Je tedy patrné, že pracovní prostředí a pracovní kolektiv je pro zaměstnance v práci velmi důležitý.

Graf 8: Můj nadřízený pracovník mě dokáže dostatečně motivovat



Zdroj: vlastní

Graf 9: Příjemné pracovní prostředí a pracovní kolektiv je pro mě motivací za dobře odvedenou práci

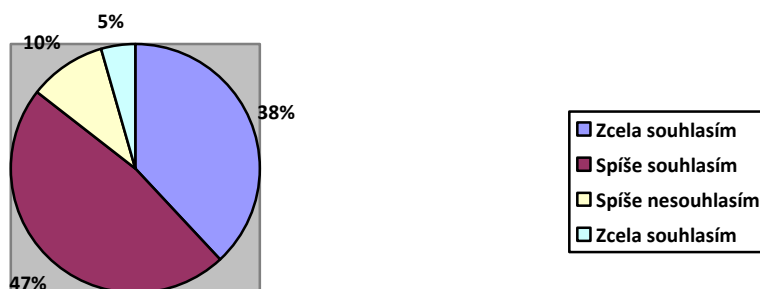


Zdroj: vlastní

Pátá a sedmá otázka „**Motivací je pro mě pochvala, kterou za dobře odvedenou práci dostávám**“, „**Pochvala a uznání za odvedenou práci je pro mě odměna**“. Otázky jsou myšleny stejně, jen jinak položeny a tedy by výsledky měly být stejný či hodně podobný.

Po zhodnocení výsledku, jelikož jsou údaje v 90% u obou otázek totožné, se také potvrzuje pravdivost odpovědí. Zde více jak 80% respondentů bere pochvalu a uznání za velkou motivaci a odměnu. A pouze méně jak 20% respondentů odpovídalo záporně. V otevřených odpovědích, které mohl respondent vepsat vždy na konci dané oblasti, jsem se také dozvěděla, že pochvala nemusí být „před nastoupenou jednotkou“, ale může být pouze od vedoucího směrem k podřízenému a také by jí zaměstnanci uvítaly.

Graf 10: Pochvala a uznání za odvedenou práci je pro mě největší odměna.

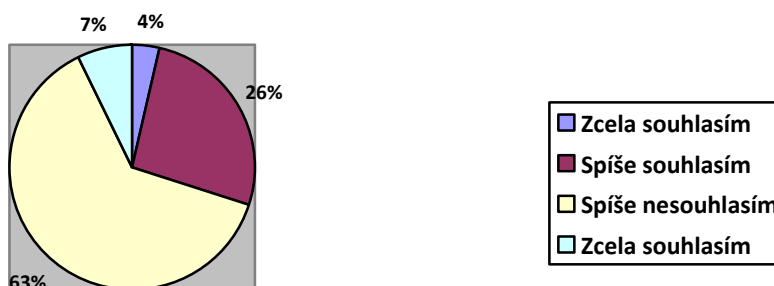


Zdroj: vlastní

Šestá otázka „**Pokud zaměstnavatel nenabízí řadu benefitů, není pro mě zajímavý**“ nám dle výsledku z dotazníkového šetření říká, že více jak 65% zaměstnanců s tímto tvrzením nesouhlasí. Spíše nesouhlasím, odpověděla největší část tj. 69 respondentů. Zcela nesouhlasím pak 8 respondentů a tedy kladně 33 respondentů. Dalo by se tedy interpretovat tak, že benefity jsou pro zaměstnance společnosti důležité, ale nejsou pro spokojené plnění pracovních úkolů tím nejdůležitějším.

V otevřených odpovědích jsem se však dočetla, že pro poskytnutí benefitů je zapotřebí velké byrokracie. Zde by tedy mohl být prostor pro zlepšení. Jelikož jsem toto tvrzení však viděla max. u tří respondentů, můžeme usuzovat, že ostatní zaměstnanci s vyplňováním žádostí o benefity problém nemají či si již na tuto formu žádosti o benefity zvykli.

Graf 11: Pokud zaměstnavatel nenabízí řadu benefitů, není pro mě zajímavý

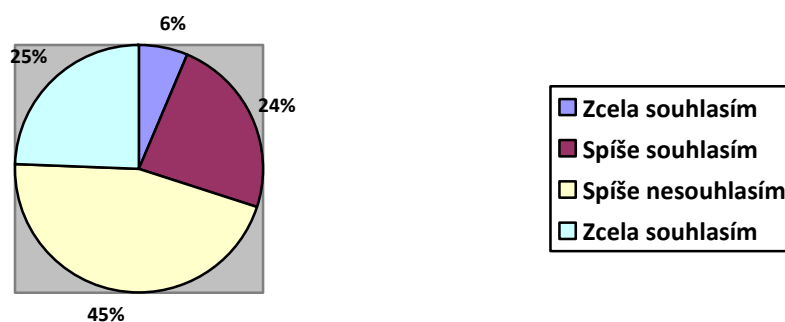


Zdroj: vlastní

U osmé otázky „U svého nadřízeného pracovníka se nesetkávám s motivací směrem ke svým podřízeným tj. ke mně“ můžeme říci, že tomu tak není. 77 respondentů na tuto otázku odpovědělo záporně a jen 33 vyjádřilo souhlas. Celkově je tedy v dotaznících z 70% vysloven nesouhlas.

Můžeme tedy usuzovat, že vedoucí ve společnosti své zaměstnance z převážné většiny motivovat dovedou. V otevřené otázce pro tuto oblast jsem se setkala s vyslovením přání, aby měl vedoucí možnost více svého podřízeného motivovat. Ne jen slovně, ale i finanční odměnou, kterou dle dotazníkového šetření vedoucí však k dispozici mají jen ve velmi malém objemu a pokud někomu finanční odměnu přidají, musí ji jinému ve svém oddělení vzít.

Graf 12: U svého nadřízeného pracovníka se nesetkávám s motivací směrem ke svým podřízeným tj. ke mně



Zdroj: vlastní

Otázka č. 9 „Motivací je pro mě řada benefitů, které společnost nabízí svým zaměstnancům“, nám říká, že motivace je s benefity výrazně spojena. 78 dotazovaných tedy 71% dotazovaných odpovědělo, že s tímto tvrzením souhlasí. 27% tedy 30 respondentů spíše nesouhlasí a jen 2% tj. 2 respondenti odpověděli, že zcela nesouhlasí.

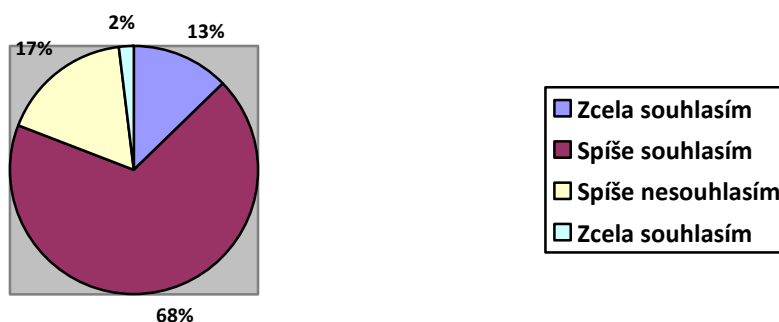
V závěru je potřeba uvést, že jsem se ne jednou setkala s chválou motivačního programu a s tím, že jsou zaměstnanci rádi a uvědomují si, že na trhu práce by s obtížemi hledali společnost, která bude nabízet stejný či obdobný motivační program a bude tedy k zaměstnancům takto štědrá.

5.5.2 Hodnocení

V této oblasti se podíváme na hodnocení, které ve společnosti probíhá. Součástí hodnocení je také ústní pohovor nadřízeného s podřízeným a v této části dotazníkového šetření se také podíváme, zda je na ústní pohovor vymezen dostačující časový prostor a zda jsou zaměstnanci celkově s hodnocením ve společnosti spokojeni.

Jedenáctá otázka „**Jsem spokojena s formou hodnocení, která ve společnosti probíhá**“ zahájila oblast hodnocení. Zde 13% respondentů odpovědělo, že s formou hodnocení zcela souhlasí a 68% spíše souhlasí. Tedy 89 respondentů odpovědělo kladně. Záporně se vyjádřilo pouze 21 respondentů. Tedy 19%. Z toho je patrné, že forma hodnocení ve společnosti je z více jak 80% vyhovující.

Graf 13: Jsem spokojena s formou hodnocení, která ve společnosti probíhá



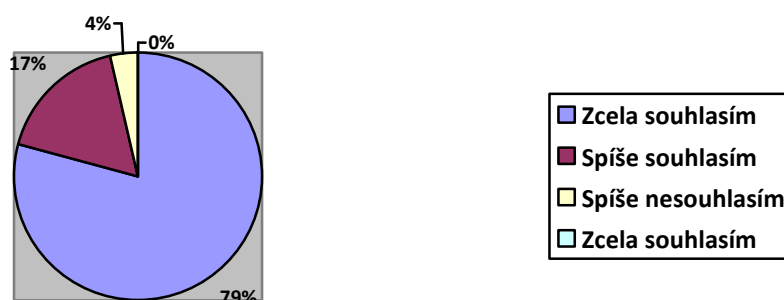
Zdroj: vlastní

Forma dvanácté otázky „**V návaznosti na roční hodnocení, na mém pracovišti, probíhají ústní pohovory s nadřízeným**“ byla zmíněna již v teoretické části. Ve společnosti, v návaznosti na hodnocení, probíhají u všech zaměstnanců ústní pohovory. Nebo měly by probíhat v návaznosti na stanovená pravidla v hodnocení společnosti.

Toto bylo také cílem zjistit. Zda jsou, pravidla dodržována. Tak, jak je to uvedeno ve směrnících, kterými by se měli vedoucí pracovníci řídit.

Dle výsledků je tedy patrné, že tomu tak opravdu je a vedoucí plní své povinnosti. Jen 4% respondentů tj. 4 dotazovaní odpověděli, že s tímto tvrzením spíše nesouhlasí. Můžeme tedy usuzovat, že mají s pohovorem jen velmi malou zkušenost. Nikdo neodpověděl, že by zcela nesouhlasil. 96% tj. 106 respondentů uvádí, že hodnotící pohovor na pracovišti probíhá.

Graf 14: V návaznosti na roční hodnocení, na mém pracovišti, probíhají ústní pohovory s nadřizeným



Zdroj: vlastní

Otázka třináct „ **Na hodnotící pohovor jsem v dostatečném předstihu upozorněn/a a mohu si tak připravit případné body k projednání**“ nám v dotazníkovém šetření říká, že 65 dotazovaných zcela souhlasí s tímto tvrzením. 31 dotazovaných spíše souhlasí. Záporně, tedy že spíše nesouhlasí, se vyjádřilo 14 respondentů. A odpověď, zcela nesouhlasím, nikdo nevyužil. Tento výsledek nám tedy říká, že více jak 85% respondentů má dostatečný prostor se na ústní pohovor dopředu připravit. Tímto se také **potvrdila hypotéza č. 5**, která říká, že Hodnocení ve společnosti probíhá transparentně a na hodnotící pohovor se mohou zaměstnanci připravit v dostatečném předstihu.

Čtrnáctá otázka „ **Na hodnotící pohovor s nadřizeným není vymezeno dostačující časové období**“ a otázka patnáctá „**Prostor, při hodnotícím pohovoru s nadřizeným mám. Mohu se k hodnocení vyjádřit a přicházet tak se svými návrhy**“ nám měly vypovědět, zda si vedoucí dokáže najít časový prostor s podřizeným

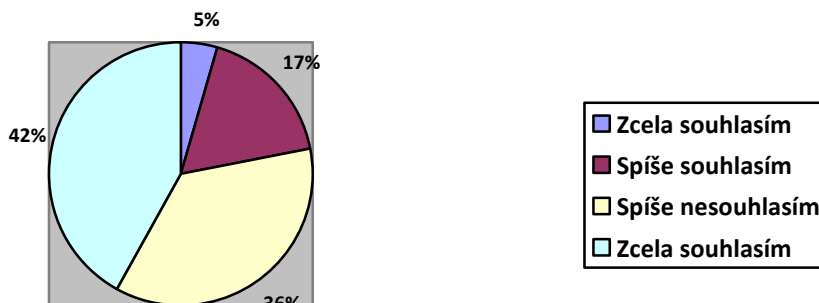
pohovořit a sdělit mu výsledky hodnocení v klidu bez jakéhokoliv spěchu a zda má zaměstnanec při hodnotícím pohovoru možnost se vyjádřit k probíranému tématu.

Z dotazníkového šetření je patrné, že u otázky čtrnáct tomu tak není a toto tvrzení se tedy vyvrací. 86 respondentů odpovědělo záporně a vedoucí si tedy z necelých 80% dokážou s podřízeným sednout a výsledky hodnocení probrat v časovém prostoru a tedy je vymezeno dostačující časové období. Kladně pak odpovědělo jen 24 respondentů.

Otázka další, patnáctá, nám pak potvrzuje již řečené a to, že zaměstnanci mají s vedoucím při hodnotícím pohovoru z 90% prostor se k hodnocení vyjádřit a přicházet tak se svými návrhy. Hodnocení pak není chápáno jako monolog, ale jako dialog dvou zúčastněných stran. Bohužel jsem se však v otevřených odpovědích setkala také s tvrzením, že hodnocení neprobíhá pouze mezi čtyřma očima, ale probíhá ve společné kanceláři se všemi kolegy. Toto je jistě námět na zlepšení a doufejme, že to byl pouze ojedinělý případ a nebude se tak již opakovat.

Hodnocení by mělo být pouze v přítomnosti hodnotitele a hodnoceného.

Graf 15: Na hodnotící pohovor s nadřízeným není vymezeno dostačující časové období



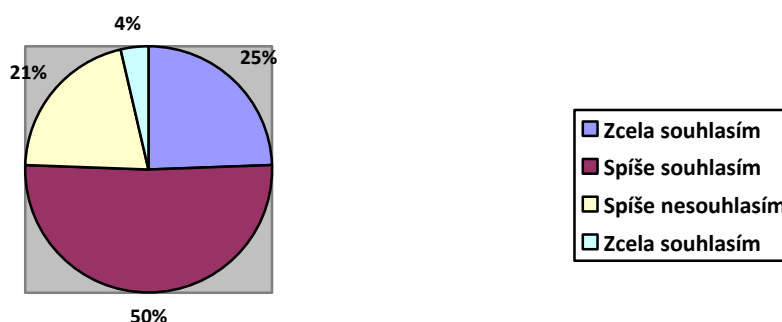
Zdroj: vlastní

„Úkoly vyplývající z hodnocení na další období, jsou splnitelné, měřitelné a jsou mi srozumitelně stanoveny“ byla otázka číslo šestnáct a otázka sedmnáctá **„Výsledky úkolů mohu sám/a ovlivnit a cítím je tedy jako spravedlivé“** byla další v pořadí. Zde bylo účelem zjistit, zda jsou úkoly brány zaměstnanci jako srozumitelné a tedy takové, ke kterým může zaměstnanec přispět svojí prací sám a může je tedy ovlivnit.

Přes to, že v otázce šestnáct záporně odpovědělo pouze 14 respondentů, tedy 13% v otázce sedmnáct to bylo jen o něco málo více tedy 27 respondentů, tj. 25%.

Musím zaznamenat postřehy z otevřených otázek. Ne jednou jsem se setkala s odpovědí, že zaměstnanci jsou často přidělovány i úkoly, které jsou z jeho strany neovlivnitelné. Je to např. úkol stanovený pro celou společnost či celý odbor a hlavní splnitelnost či nesplnitelnost je na vedení společnosti. Kladných odpovědí zde však viditelně přebývá. 96 odpovědí, tedy více jak 85% odpovědělo na otázku č. šestnáct, že s úkoly stanovené s ročním hodnocením souhlasí.

Graf 16: Výsledky úkolů mohu sám/a ovlivnit a cítím je tedy jako spravedlivé



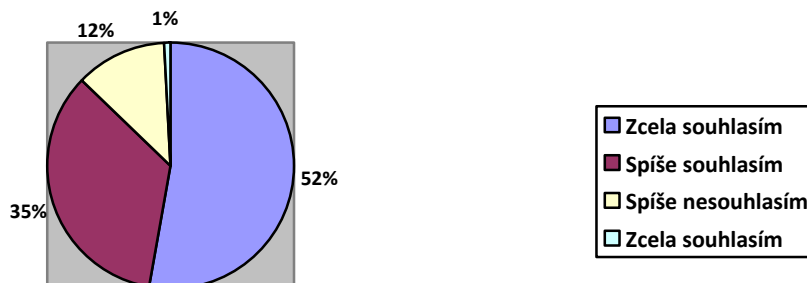
Zdroj: vlastní

Dále jsem se v otevřených odpovědích k hodnocení dočetla, že by zaměstnanci byli rádi součástí stanovování úkolů a rádi by se k nim i vyjádřili. Ne již pak jen viděli stanovené úkoly na papíře schválené nadřízeným.

Otázky č. 16 a č. 17 **potvrdily hypotézu č. 3**, která říká, že úkoly stanovené při hodnocení jsou srozumitelné a svojí prací je mohou zaměstnanci ovlivnit.

„Můj nadřízený si na hodnotící pohovor vymezení dostatečný čas, ve kterém můžeme vše podrobně probrat“. Otázka číslo osmnáct, která měla prověřit, zda vedoucí věnuje hodnotícímu pohovoru dostatečné časové období. Zde kladně odpovědělo 96 respondentů. Tedy více jak 80% zaměstnanců uvádí, že si vedoucí dokáže čas najít a s podřízeným ho nad hodnocením strávit. Nesouhlasně odpovědělo 14 respondentů.

Graf 17: Můj nadřízený si na hodnotící pohovor vymezení dostatečný čas, ve kterém můžeme vše podrobně probrat



Zdroj: vlastní

Následující otázka měla za úkol vyjádřit, zda zaměstnanec s hodnocením směrem od vedoucího souhlasí „**S výsledky hodnocení vždy souhlasím**“. K této otázce jsem v otevřených odpovědích nezaznamenala jedinou negativní věc. Dalo by se tedy usuzovat, že přes to, že zaměstnanci nejsou vždy spokojeni s úkoly, které jim jsou stanovovány, tak s výsledným hodnocením souhlasí. Zde odpovědělo, zcela souhlasím 26 respondentů, spíše souhlasím 69 respondentů, spíše nesouhlasím 14 respondentů a odpověď, zcela nesouhlasím, nebyla využita. Tedy více jak 85% uvádí, že s hodnocením souhlasí.

Poslední otázka **vyvrátila 4. hypotézu**, která říkala, že v průběhu roku vedoucí neposkytuje svým podřízeným zpětnou vazbu za dosud odvedenou práci. Otázka, která byla v dotazníku položena „**V průběhu roku mi je poskytována zpětná vazba v návaznosti na stanovené úkoly vyplývající z ročního hodnocení**“ potvrzuje, že vedoucí si ve více jak 70% dokážou s podřízeným sednout a zpětnou vazbu mu dát. 79 respondentů tedy odpovědělo kladně. Na druhou stranu 31 respondentů, tedy okolo 25% zaměstnanců říká, že vedoucí zpětnou vazbu nedává. Právě k těmto záporným odpovědím jsem zaznamenala v otevřených odpovědích poznámky takové, že vedoucí dokážou dávat zpětnou vazbu jen v případě, pokud se jedná o věci záporné.

5.5.3 Odměňování

Odměňování je ve společnosti dané. Je dané kolektivní smlouvou, kde se píše, zda je zaměstnanec podle pozice zařazen do tarifního stupně či bude odměňován smluvní mzdou.

Těž výše tarifních stupňů jde podřízena kolektivní smlouvě, kde jsou přesně dány jejich korunové náplně. V celém bloku odměňování se podívám, zda jsou pro zaměstnance mzdové prostředky důležité, zda jsou důležité benefity, které společnost nabízí a zda by nízké ohodnocení bylo impulsem pro změnu zaměstnání.

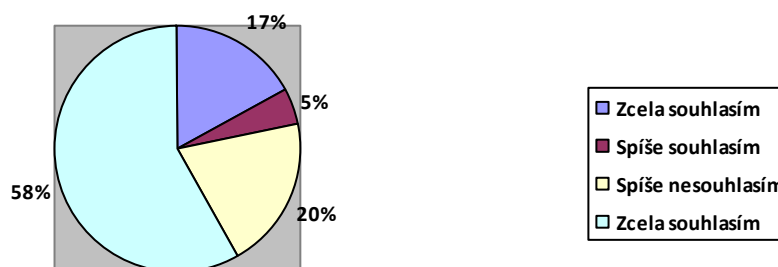
Dotazník začínal v tomto bloku otázkou **„Pracovním nasazením a přístupem mohu ovlivnit mé celkové mzdové ohodnocení“**. Zde je to z výsledků dotazníkového šetření tak na středu. Kladně odpovědělo 59 respondentů tedy 54% a 51 odpovědělo záporně, tedy 46%. Z předchozích otázek je již však patrné, že zaměstnanci mohou ovlivnit jen otázky, které souvisí přímo s jejich prací a ty, co jsou stanoveny pro společnost, ovlivnit nedovedou.

Následující 22. otázka **„Mzdové ohodnocení považuji za odpovídající svému pracovnímu zařazení“** a otázka 30. **„Se svým mzdovým ohodnocením jsem spokojen/a“** vypovídají o skutečnosti, že zaměstnanci jsou z více jak 60% se svým ohodnocením spokojeni. V otázce č. 22 odpovědělo, zcela souhlasím 18 dotazovaných, spíše souhlasím 69 dotazovaných a záporně tj. spíše nesouhlasím 20 dotazovaných. Zcela nesouhlasím, odpověděli pouze 3 respondenti. V otázce 30. bylo, 22 odpovědí zcela souhlasím, 66 spíše souhlasím, 22 spíše nesouhlasím a zcela nesouhlasím, neodpověděl nikdo.

Z tohoto výsledku můžeme říci, že se **potvrdila hypotéza č. 6**, která říká, že zaměstnanci se ve společnosti cítí spravedlivě ohodnoceni.

„Jistota pravidelných mzdových prostředků pro mě není důležitá“. Otázka dvacátá třetí. Zde zcela nesouhlasí, tedy bere mzdové prostředky jako velmi důležité 64 respondentů. 22 jich pak říká, že mzdové prostředky jsou pro ně spíše důležité. S touto otázkou pak zcela souhlasí 19 respondentů a 5 spíše souhlasí. Celkově tedy více jak 75% zaměstnanců bere pravidelné mzdové prostředky za velmi důležité.

Graf 18: Jistota pravidelných mzdových prostředků pro mě není důležitá



Zdroj: vlastní

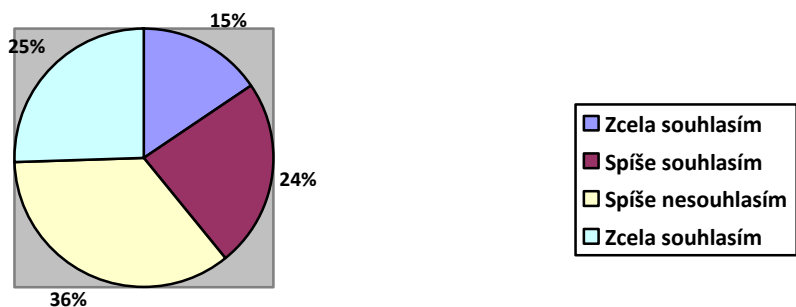
Následující otázka, otázka č. 24 „**Vedoucí zaměstnanec mě seznamuje se způsobem a důvody rozdělení výsledné částky prémie**“ je zakotvena v kolektivní smlouvě, kde se píše, že vedoucí je povinen seznámit podřízeného se způsobem rozdělení prémie. Tato otázka nám tedy odhalí, zda tomu tak je či nikoli.

Kladně zcela souhlasím a spíše souhlasím, odpovědělo, 52 respondentů. Záporně spíše nesouhlasím a zcela nesouhlasím, odpovědělo, 58 respondentů. Tedy více jak polovina zaměstnanců nedostává informaci, která je pro vedoucí zaměstnance povinná, a o výsledném rozdělení prémie nejsou informováni.

Otázka č. 25 „**Mám možnost se k výsledku rozdělení prémie vyjádřit**“ by měla být interpretována obdobnými výsledky jako otázka č. 24. A také tomu tak je. Zcela souhlasím, uvedlo 17, spíše souhlasím 26 respondentů. Záporně, se pak vyjádřilo 39 respondentů, spíše nesouhlasím a 28 respondentů zcela nesouhlasím.

Tedy více jak polovina respondentů uvádí, že nemají možnost se k výsledkům rozdělení prémie vyjádřit. Tímto se potvrzuje i předchozí otázka. Pokud ve více jak 50% zaměstnanci nedostávají informaci o rozdělení prémie, nemohou se k tomu ani vyjádřit.

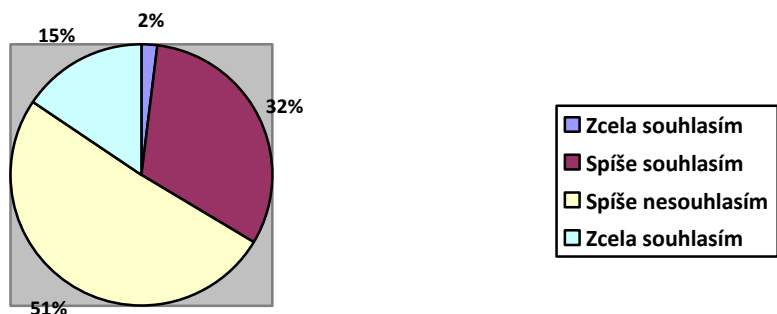
Graf 19: Mám možnost se k výsledku rozdělení prémie vyjádřit



Zdroj: vlastní

„Nízké ohodnocení ve společnosti je pro mě impuls pro změnu zaměstnání“
takto byla položena následující otázka, kde odpověděli dva respondenti, že s ní zcela souhlasí a zaměstnání by hned změnili. 35 jich pak odpovědělo, že spíše souhlasí a pokud by měli nízké ohodnocení, tak by uvažovali o změnu zaměstnání. 56 jich spíše nesouhlasí a dalo by se tedy říci, že nízké ohodnocení by u nich mohlo být kompenzováno např. benefity. A nakonec pak 17 respondentů odpovědělo, že s tímto tvrzením se ztotožňují a zaměstnání by hned měnily. Tedy více jak 65% zaměstnanců říká, že mzdové ohodnocení je pro ně důležité, ale není to první impuls pro změnu zaměstnání.

Graf 20: Nízké ohodnocení ve společnosti je pro mě impuls pro změnu zaměstnání

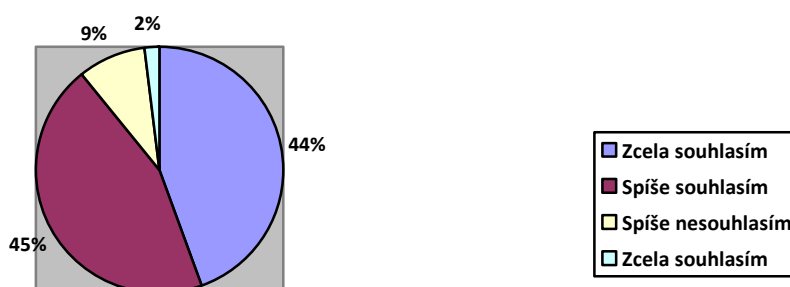


Zdroj: vlastní

Otázka č. 27 „Příplatky za práci (pokud mi náleží) beru jako významnou část své mzdy“ byla určena jen určitému okruhu zaměstnanců. Zde také ze 110 respondentů odpovědělo pouze 87. 15 respondentů uvedlo, že bere příplatky za významnou část své mzdy a tedy s tvrzením zcela souhlasí. 38 respondentů s položenou otázkou spíše souhlasí a 34 respondentů spíše nesouhlasí. Poslední možnost, zcela nesouhlasím, nebyla využita. Více jak 60% respondentů tedy uvádí, pokud jim příplatky náleží, že je berou jako významné finanční přilepšení.

Benefity jsou ve společnosti dosti významné a zaměstnanci vyhledávané. Na otázku ohledně benefitů se ptala i následující otázka č. 28 „Zaměstnanecké výhody (benefity), které společnost nabízí, jsou nadstandardní a beru je jako další významnou složku mzdy“. Zde byl výsledek zcela jednoznačný. Zaměstnanci jsou rádi za kolektivní smlouvu, která jim benefity na určité období zaručuje. 98 respondentů odpovědělo kladně. Shodně, tj. 49 respondentů odpovědělo, že zcela souhlasí a spíše souhlasí. Jen 9 odpovědělo záporně, spíše nesouhlasím a 2 respondenti, zcela nesouhlasím. Tedy okolo 90% zaměstnanců cítí benefity jako velmi významné a nadstandardní.

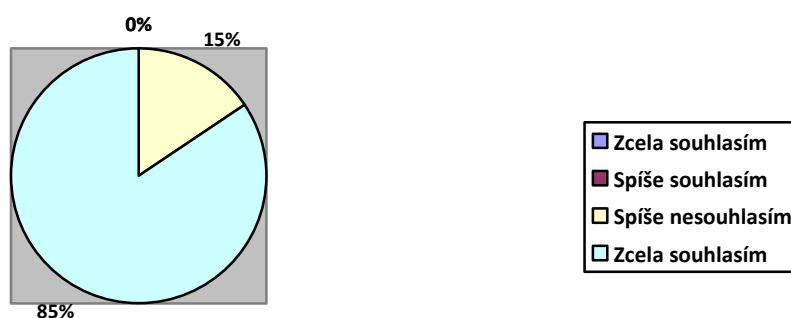
Graf 21: Zaměstnanecké výhody (benefity), které společnost nabízí, jsou nadstandardní a beru je jako další významnou složku mzdy



Zdroj: vlastní

Poslední, neinterpretovaný výsledek je k otázce č. 29, která říká, že zaměstnanci zaměstnanecké výhody (benefity) nevyužívají „**Zaměstnanecké výhody nevyužívám**“. Výsledek je zde nepřekvapující a zcela jednoznačný. 100% respondentů říká, že s tvrzením nesouhlasí a tedy zaměstnanecké benefity využívá. 17 respondentů odpovědělo, že spíše nesouhlasí a 93 odpovědělo, že zcela nesouhlasí.

Graf 22: Zaměstnanecké výhody nevyužívám



Zdroj: vlastní

Touto poslední otázkou se také **vyvrátila hypotéza č. 2**, která říkala, že benefity nabízené společnostmi, nejsou pro zaměstnance důležité.

5.6 Závěr praktické části

Na základě výše interpretovaných výsledků můžeme říci, že **hlavní hypotéza**, která říkala, že očekávání zaměstnanců v oblasti motivace, hodnocení a odměňování je vyšší než společnost nabízí, **nebyla potvrzena**.

Odpovědi respondentů v dotazníku prokázaly, že nástroje, které společnost nabízí, jako motivační program jsou pro zaměstnance zajímavé a dokážou je plně motivovat. Jako velkou motivaci berou i pochvalu a uznání od svého nadřízeného. Také pracovní prostředí, ve kterém skoro denně pracují, berou jako motivaci a váží si ho. Stejně tak je pro ně i velmi důležitý kolektiv a spolupracovníci.

Ze získaných výsledků se dá obecně usuzovat, že jsou zaměstnanci spokojeni s formou hodnocení ve společnosti. Toto také dotazníkové šetření potvrdilo. Ústní pohovory, které na pracovišti probíhají, jsou v dostatečném časovém prostoru, který si vedoucí vyčlení a se svým podřízeným hodnotící pohovor projde. Také prostor pro zaměstnance při hodnotícím pohovoru je a může se tak na něho ne jen dopředu připravit, ale i v průběhu pohovoru klást otázky a dotazovat se.

Za negativní věc, kde vidím prostor pro zlepšení, shledávám skutečnost, že úkoly, které jsou stanovovány v návaznosti na roční hodnocení, nejsou vždy v silách zaměstnanců splnitelné a jelikož jsou úkoly vázány na hodnocení, tak by splnitelné a hlavně ovlivnitelné tím daným zaměstnancem měly být.

Dotazníkové šetření také poukázalo na nedostatečnou zpětnou vazbu, kterou zaměstnanci dostávají spíše v případě jejich neúspěchu. Tento fakt motivaci zaměstnanců snižuje a prostor pro zlepšení a pro udržení motivovaných zaměstnanců zde rozhodně je.

Jistota pravidelných mzdových prostředků je pro nás všechny velmi důležitá. Toto potvrdilo i dotazníkové šetření. Mzdové ohodnocení je zaměstnanci chápáno jako spravedlivé a můžeme tedy říci, že jsou ohodnoceni za svojí odvedenou práci odpovídajícím způsobem. Také ze šetření vyplývá, že v případě nízkého finančního

ohodnocení to není nejdůležitější impuls pro změnu zaměstnání, ale cení si i pracovního prostředí, kolektivu, benefity...

Rezervy pro zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a vedením shledávám v dodržování kolektivní smlouvy a dále úkolů, které vedoucím kolektivní smlouva ukládá. Tímto úkolem je povinnost zaměstnance seznamovat s výsledkem rozdělení prémie. Toto se však neděje a zaměstnanci tento nedostatek hodnotí jako nedodržení povinností od svého nadřízeného.

ZÁVĚR

Cílem každé úspěšné společnosti je přilákat ty nejlepší zaměstnance a udržet jejich loajalitu, spokojenost a motivaci.

Současné změny ve společnosti a trendy vývoje naznačují, že se budou v blízké budoucnosti zvyšovat požadavky na kvalitu manažerských dovedností, též se bude i velmi výrazně měnit kvalita a charakter pracovních sil. Jistě se společnosti budou více ubírat myšlenkou, jak nejlépe pracovníka motivovat k pracovním výkonům. Následně ho hodnotit a za odvedenou práci ohodnotit. Poptávka po pracovních místech dosti převyšuje nabídku, však najít kompetentního zaměstnance, který přímo odpovídá požadavkům společnosti je v dnešní době velmi těžké.

Jedním z možností jak pracovníka zaujmout je kvalitně nastavený motivační systém, který společnost nabízí. Ten by měl být nastaven tak, aby nejen motivoval pracovníky k lepším pracovním výkonům, ale také aby zajistil jejich oddanost a loajalnost. Dále, aby jej zaměstnanci brali za významnou část toho, co jejich zaměstnavatel nabízí. Tím společnost dosáhne vyšší spokojenosti zákazníků, fluktuace zaměstnanců se sníží a společnosti budou investovat jen malé finanční prostředky do nových pracovníků.

Forma odměny a hlavně její výše je pro zaměstnance v dnešní době asi to nejdůležitější. Pravidelné finanční prostředky u zaměstnanců vyvolávají jistotu a chuť plnit pracovní úkoly. V dnešní době se však více setkáváme s nepravidelným vyplácením mzdy. Zaměstnavatelé, kteří to takto praktikují, spoléhají, že ten daný zaměstnanec počká a pod hrozbou ukončení pracovního poměru, nebude vynakládat úsilí k nápravě. Věřím však, že těchto případů bude ubývat a zaměstnavatelé si budou svých zaměstnanců vážit. Vždyť oni jim přinášejí úspěch a finance.

K tomu by mohla napomoci i lepší komunikace mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Ve společnosti, kde si vedoucí udělá čas na své podřízené a dokáže s nimi pohovořit o pracovních i mimopracovních věcech je pro zaměstnance dobré pracovní prostředí a je se svou prací spokojený.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M., *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2
- MAYEROVÁ, M., *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-425-8.
- KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3.
- EVANGELU, J. E., FRIDRICH, O., *111 her pro motivaci a rozvoj týmu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2826-1.
- RYCHTAŘÍKOVÁ, I., *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2100-2.
- ROBBINS, S., P., COULTER, M., K., *Management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1.
- VYSUŠIL, J., *Základy managementu*. Praha : Nakladatelství HZ, 1996. ISBN 80-86009-00-9.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BĚLOHLÁVEK, F., *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- FARKOVÁ, M., *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. ISBN 978-80-86723-64-8.
- NAKONEČNÝ, M., *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 2004. ISBN 80-200-0592-7.
- VACÍNOVÁ, M., TRPIŠOVÁ, D., FARKOVÁ, M., *Psychologie*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. ISBN 978-80-86723-47-1.
- PILAŘOVÁ, I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkon*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
- WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

ČASTORÁL, Z., *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1

KOUBEK, J., *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-206-9.

JAKUBKA, J., a kolektiv., *Zákoník práce*. 5. vyd. Olomouc: Anag 2011. ISBN978-80-7263-637-2

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

- OBRÁZEK 1: MODEL MOTIVACE
- OBRÁZEK 2: MASLOWOVA PYRAMIA POTŘEB
- OBRÁZEK 3: MOTIVUJÍCÍ A HYGIENICKÉ FAKTORY
- OBRÁZEK 4: MODEL TŘISTAŠEDESÁTISTUPŇOVÉ ZPĚTNÉ VAZBY
- OBRÁZEK 5: 7 PRINCIPŮ

Seznam tabulek

- TABULKA 1: ODMĚNA PŘI ODCHODU DO DŮCHODU
- TABULKA 2: DOBA ZAMĚSTNÁNÍ – VÝŠE ODMĚNY

Seznam grafů

- GRAF Č. 1: POHLAVÍ
- GRAF Č. 2: VĚK RESPONDENTŮ
- GRAF Č. 3: VZDĚLÁNÍ
- GRAF Č. 4: DÉLKA PŮSOBENÍ VE SPOLEČNOSTI
- GRAF Č. 5: FORMA ODMĚŇOVÁNÍ
- GRAF Č. 6: VE SPOLEČNOSTI FUNGUJÍ NÁSTOJE, KTERÉ MĚ DOKŽÍ DOSTATEČNĚ MOTIVOVAT
- GRAF Č. 7: NEJVĚTŠÍ MOTIVACÍ JE PRO MĚ FINANČNÍ ODMĚNA
- GRAF Č. 8: MŮJ NADŘÍZENÝ PRACOVNÍK MĚ DOKÁŽE DOSTATEČNĚ MOTIVOVAT
- GRAF Č. 9: PŘÍJEMNÉ PRACONÍ PROSTŘEDÍ A PRACOVNÍ KOLEKTIV JE PRO MĚ MOTIVACÍ ZA DOBŘE ODVEDENOU PRÁCI
- GRAF Č. 10: POCHVALA A UZNÁNÍ ZA ODVEDENOU PRÁCI JE PRO MĚ ODMĚNA
- GRAF Č. 11: POKUD ZAMĚSTNAVATEL NENABÍZÍ ŘADU BENEFITŮ, NENÍ PRO MĚ ZAJÍMAVÝ
- GRAF Č. 12: U SVĚHO NADŘÍZENÉHO PRACOVNÍKA SE NESETKÁVÁM S MOTIVACÍ SMĚREM KE SVÝM PODŘÍZENÝM TJ. KE MNĚ
- GRAF Č. 13: JSEM SPOKOJEN/A S FORMOU HODNOCENÍ, KTERÁ VE SPOLEČNOSTI PROBÍHÁ
- GRAF Č. 14: V NÁVAZNOSTI NA ROČNÍ HODNOCENÍ, NA MÉM PRACOVIŠTI, PROBÍHAJÍ ÚSTN POUHOVORY S NADŘÍZENÝM
- GRAF Č. 15: NA HODNOTÍCÍ POUHOVOR S NADŘÍZENÝM NENÍ VYMEZENO DOSTAČUJÍCÍ ČASOVÉ OBDOBÍ
- GRAF Č. 16: VÝSLEDKY ÚKOLŮ MOHU SÁM/A OVLIVNIT A CÍTÍM JE TEDY JAKO SPRAVEDLIVÉ
- GRAF Č. 17: MŮJ NADŘÍZENÝ SI NA HODNOTÍCÍ POUHOVOR VYMEZÍ DOSTATEČNÝ ČAS, V KTERÉM MŮŽEME VŠE PODROBNĚ PROBRAT
- GRAF Č. 18: JISTOTA PRAVIDELNÝCH MZDOVÝCH PROSTŘEDKŮ PRO MĚ NENÍ DŮLEŽITÁ
- GRAF Č. 19: MÁM MOŽNOST SE K VÝSLEDKU ROZDĚLENÍ PRÉMÍÍ VYJÁDŘIT
- GRAF Č. 20: NÍZKÉ OHODNOCENÍ VE SPOLEČNOSTI JE PRO MĚ IMPULS PRO ZMĚNU ZAMĚSTNÁNÍ
- GRAF Č. 21: ZAMĚSTANECKÉ VÝHODY (BENEFITY), KTERÉ SPOLEČNOST NABÍZÍ, JSOU NADSTANDARDNÍ A BERU JE JAKO VÝZNAMNOU SLOŽKU MZDY
- GRAF Č. 22: ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY NEVYUŽÍVÁM

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – UKÁZKA TŘÍSTUPŇOVÉ HODNOTÍCÍ ŠKÁLY	I
PŘÍLOHA B – UKÁZKA GRAFICKÉ ŠKÁLY.....	II
PŘÍLOHA C – TŘÍSTUPŇOVÉ HODNOTÍCÍ ŠKÁLY PODLE IRENY PILAŘOVÉ	III
PŘÍLOHA D – DOTAZNÍK.....	IV

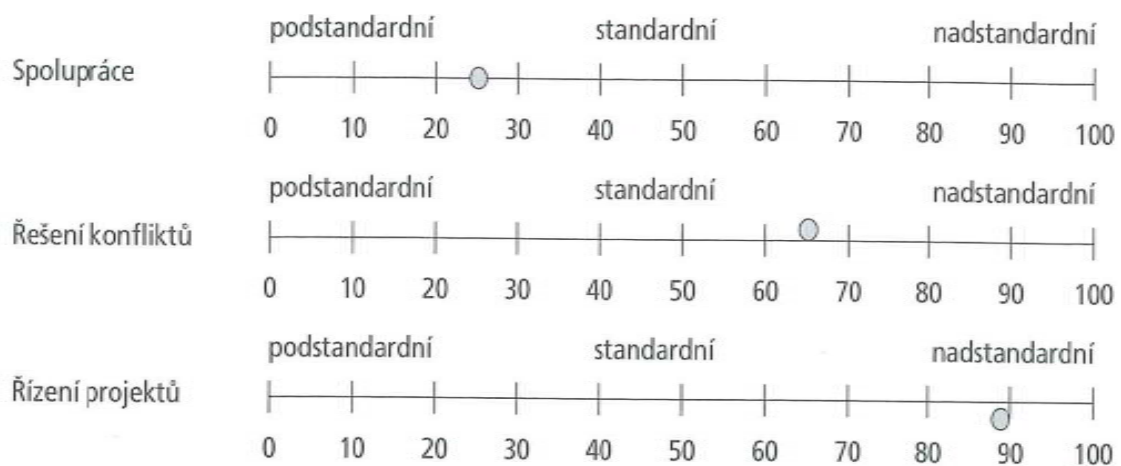
PŘÍLOHY

Ukázky hodnotících škál

Příloha A – Ukázka třístupňové hodnotící škály podle Ireny Pilařové

Hodnocení kompetencí	Hodnotící škála		
	nadstandardní (nad rámec požadavků pozice)	standardní (v souladu s požadavky pozice)	podstandardní (nesplňuje požadavky pozice)
	3	2	1
Spolupráce		X	
Řešení konfliktů	X		
Řízení projektů			X

Příloha B – Ukázka grafické škály podle Ireny Pilařové



Příloha C – Ukázka škály se slovním popisem podle Ireny Pilařové

1	podstandardní	Zadané úkoly a cíle plní za pomoci nadřízeného nebo supervizora, objevují se problémy s plněním rozsahu úkolů, kvality nebo termínů.
2	standardní	Zadané úkoly a cíle plní samostatně v předepsaném rozsahu, kvalitě a v termínech.
3	nadstandardní	Zadané úkoly a cíle plní nad rámec požadavků dané pozice. Aktivně se zapojuje do plnění úkolů přesahujících cíle organizační jednotky. Realizuje vlastní návrhy na zlepšení fungování organizace. Provádí supervizi úkolů ostatních zaměstnanců organizační jednotky.

DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dobrý den,

ráda bych Vás touto cestou požádala o zodpovězení níže uvedených otázek týkajících se dotazníkového šetření pro bakalářskou práci.

Jmenuji se Renáta Dreslerová a jsem studentka 3. ročníku MS - ŘLZ na Univerzitě Jana Amose Komenského.

Dotazník je součástí mé bakalářské práce na téma Motivace, hodnocení a odměňování pracovníků v organizaci. Šetření je zcela anonymní a poskytnuté informace budou zpracovány pouze pro účely bakalářské práce, v které není konkretizováno v jaké společnosti je bakalářská práce psána.

Žádám Vás o objektivní zodpovězení následujících otázek a předem Vám děkuji za spolupráci a poskytnutý čas.

Vyplnění dotazníku Vám bude trvat maximálně 10 minut, dotazník prosím odevzdejte

do **15.1.2012** na jednu z uvedených adres: renata.dreslerova@cez.cz, renca.dresler@seznam.cz, Riegrovo nám. 1493, Hradec Králové 500 02.

Pohlaví

Žena
muž

Věk

do 25 let 26 - 35 let 36 - 45 let
46 - 55 let nad 55 let

Vzdělání

středoškolské s výučním listem
středoškolské s maturitou
vyšší odborné
vysokoškolské (Bc.)
vysokoškolské

Délka působení ve společnosti

do 5 let
6 – 15 let
nad 16 let

Odměňování

tarifní
smluvní

Vpravo od každého níže uvedeného tvrzení zakřížkujte pole,
 které nejlépe odpovídá vašemu názoru.
 Při svém hodnocení použijte stupnici uvedenou v záhlaví tabulky.

Tvrzení	Stupnice důležitosti			
	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
1. Motivace				
1. Ve společnosti fungují nástroje, které mě dokáží dostatečně motivovat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Největší motivací pro mě je finanční odměna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Můj nadřízený pracovník mě dokáže dostatečně motivovat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Příjemné pracovní prostředí a pracovní kolektiv je pro mě motivací za dobře odvedenou práci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Motivací je pro mě pochvala, kterou za dobře odvedenou práci dostávám.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Pokud zaměstnavatel nenabízí řadu benefitů, není pro mě zajímavý.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Pochvala a uznání za odvedenou práci je pro mě odměna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. U svého nadřízeného pracovníka se nesetkávám s motivací směrem ke svým podřízeným tj. ke mně.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Motivací je pro mě řada benefitů, které společnost nabízí svým zaměstnancům.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Společnost, ve které působím, má dobrý motivační program.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Co byste doporučil/a pro zlepšení v oblasti Motivace ve společnosti. Uveďte prosím jakékoliv náměty, připomínky, které považujete za důležité.				

2. Hodnocení				
11. Jsem spokojen/a s formou hodnocení, která ve společnosti probíhá.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. V návaznosti na roční hodnocení, na mém pracovišti, probíhají ústní pohovory s nadřízeným.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Na hodnotící pohovor jsem v dostatečném předstihu upozorněn/a a mohu si tak připravit případné body k projednání.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Na hodnotící pohovor s nadřízeným není vymezeno dostačující časové období.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Prostor, při hodnotícím pohovoru s nadřízeným mám. Mohu se k hodnocení vyjádřit a přicházet tak se svými návrhy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Úkoly vyplývající z hodnocení na další období, jsou splnitelné, měřitelné a jsou mi srozumitelně stanoveny.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Výsledky úkolů mohu sám/a ovlivnit a cítím je tedy jako spravedlivé.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Můj nadřízený si na hodnotící pohovor vymezí dostatečný čas, v kterém můžeme vše podrobně probrat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. S výsledkem hodnocení vždy souhlasím.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. V průběhu roku mi je poskytována zpětná vazba v návaznosti na stanovené úkoly vyplývající z ročního hodnocení.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Co byste doporučil/a pro zlepšení v oblasti Hodnocení ve společnosti. Uveďte prosím jakékoliv náměty, připomínky, které považujete za důležité.				

3. Odměňování				
21. Pracovním nasazením a přístupem mohu ovlivnit mé celkové mzdové ohodnocení.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Mzdové ohodnocení považuji za odpovídající svému pracovnímu zařazení.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Jistota pravidelných mzdových prostředků pro mě není důležitá.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Vedoucí zaměstnanec mě seznamuje se způsobem a důvody rozdělení výsledné částky prémie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Mám možnost se k výsledku rozdělení prémie vyjádřit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Nízké ohodnocení ve společnosti je pro mě impuls pro změnu zaměstnání.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Příplatky za práci (pokud mi náleží) beru jako významnou část své mzdy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Zaměstnanecké výhody (benefity), které společnost nabízí, jsou nadstandardní a beru je jako další významnou složku mzdy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Zaměstnanecké výhody nevyužívám.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Se svým mzdovým ohodnocením jsem spokojen/a.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Co byste doporučil/a pro zlepšení v oblasti <u>Odměňování</u> ve společnosti. Uveďte prosím jakékoliv náměty, připomínky, které považujete za důležité.				

Děkuji za vyplnění a odeslání dotazníku.

Dreslerová Renáta

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Dreslerová Renáta

Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Motivace, hodnocení a odměňování pracovníků v organizaci

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 62

Celkový počet stran příloh: 7

Počet titulů české literatury a pramenů: 18

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: PhDr. Brych Martin, MBA