

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy

Jan Kraus

© 2023 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jan Kraus

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Klatovy

Název práce

Hodnocení a stimulace zaměstnanců organizace

Název anglicky

Evaluation and stimulation of of the employees of the organization

Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě studia související odborné literatury a vlastního šetření posoudit proces hodnocení zaměstnanců a účinnost nástrojů jejich stimulace ve zkoumané organizaci s výsledným návrhem opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení.

Dílní cíle jsou:

- Literární rešerše zaměřená na proces hodnocení zaměstnanců, jejich stimulaci a motivátory.
- Posouzení procesu hodnocení zaměstnanců a jeho účinku.
- Výzkum účinnosti stimulačních nástrojů a úrovně motivace zaměstnanců zkoumané organizace.
- Závěry a navrhovaná opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení.

Metodika

Na základě rešerše relevantních literárních zdrojů a přehledu současného stavu poznání dané problematiky zkoumat průběh personálního řízení organizace, se zaměřením na proces hodnocení zaměstnanců ve vazbě na osobní rozvoj zaměstnance a nástroje stimulačního systému. K analýzám budou využity deskriptivní metody založené na studiu dokumentů (organizační řád, organizační směrnice, popisy funkčních míst, etický kodex ...), pozorování, řízený rozhovor a dotazování v případě zkoumání úrovně hodnocené zaměstnanci a účinku stimulů. Proces hodnocení zaměstnanců je základem pro plán osobního rozvoje a volbu stimulačních nástrojů.

Po vyhodnocení výsledku vlastního šetření budou navržena praktická doporučení směřující ke zvýšení úrovně dané personální činnosti. Otázky motivace zaměstnanců a užití stimulačních nástrojů je relevantní pro organizace veřejné správy.

Doporučená osnova práce:

Úvod do problematiky; Současný stav poznání; Cíle práce; Metodika řešení; Výsledek vlastní práce; Závěry.

Doporučený rozsah práce

40-50

Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, odměňování, stimulace, motivační nástroje

Doporučené zdroje informací

- ADAIR, J. E. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi : cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.
- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace : jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.
- RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2100-2.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Václav Kala, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 23. 11. 2022

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 2. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 22. 02. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 13.3.2023

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu Ing. Václavu Kalovi, CSc., vedoucímu mé bakalářské práce, za cenné připomínky a čas, který mi věnoval při konzultacích. Dále bych rád poděkoval za spolupráci a všechny odpovědi Ing. Marcele Sedláčkové, manažerce personálního oddělení zkoumané společnosti.

Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá oblastí hodnocení a stimulace zaměstnanců společnosti International Automotive Components Group, s.r.o. Je rozdělena do části teoretické a části praktické. V teoretické části je na základě prostudovaných zdrojů podrobněji vysvětlena problematika hodnocení zaměstnanců. Jsou zde vysvětleny základní pojmy ohledně motivace zaměstnanců, dále stimulační procesy sloužící ke zlepšení výkonu práce a také metody hodnocení a následného odměňování zaměstnanců. V praktické části je popsán současný proces hodnocení a odměňování zaměstnanců vybrané společnosti. Na základě průzkumu realizovaného formou dotazníkového šetření a prostudování interních dokumentů, je provedeno hodnocení efektivnosti současného systému motivace zaměstnanců. Výstupem z praktické části jsou navržena opatření vedoucí ke zlepšení výkonu zaměstnanců.

Klíčová slova: motivace, hodnocení, stimulace, zaměstnanci, odměny, výkon

Evaluation and stimulation of business employees

Abstract

The bachelor thesis deals with the area of evaluation and stimulation of employees of International Automotive Components Group, s.r.o. It is divided into theoretical and practical parts. In the theoretical part, based on the studied sources, the problem of employee evaluation is explained in detail. The basic concepts of employee motivation are explained, as well as the incentive processes used to improve work performance and the methods of evaluation and subsequent remuneration of employees. The practical part describes the current process of employee evaluation and remuneration in the selected company. Based on the survey carried out in the form of a questionnaire survey and the study of internal documents, an evaluation of the effectiveness of the current system of employee motivation is made. The outcome of the practical part is proposed measures leading to the improvement of employee performance.

Keywords: motivation, evaluation, stimulation, employees, rewards, performance

Obsah

1 Úvod	11
2 Cíle práce a metodika	12
2.1 Cíle	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Základní pojmy	14
3.2 Motivace.....	18
3.2.1 Proces motivace	18
3.2.2 Typy motivace	19
3.2.3 Etický rámec motivace	20
3.3 Teorie motivace.....	20
3.3.1 Taylorova teorie.....	22
3.3.2 Maslowova hierarchie potřeb	22
3.3.3 Aldeferova ERG teorie	23
3.3.4 Herzbergův dvoufaktorový model.....	24
3.3.5 Adamsova teorie	25
3.3.6 Vroomova teorie	26
3.4 Hodnocení pracovníků	26
3.4.1 Proces hodnocení	28
3.4.2 Hodnotící kritéria.....	29
3.4.3 Metody hodnocení pracovníků	30
3.4.4 Hodnotící rozhovor.....	32
3.5 Odměňování pracovníků	33
3.5.1 Formy odměňování.....	33
3.5.2 Faktory odměňování	34
4 Vlastní práce.....	36
4.1 Charakteristika zkoumané společnosti	36
4.1.1 Historie společnosti	36
4.1.2 Organizační členění společnosti	37
4.1.3 Popis činností jednotlivých oddělení.....	37
4.1.4 Personální oddělení – Human Resource (HR).....	38
4.2 Aktuální stav systému motivace ve společnosti	39
4.2.1 Hodnocení výrobních zaměstnanců.....	39
4.2.2 Hodnocení administrativních zaměstnanců	40
4.2.3 Mzdové podmínky	43
4.2.4 Stimulační nástroje využívané ve společnosti	45

4.3 Dotazníkový průzkum – analýza preferencí zaměstnanců.....	47
5 Výsledky a diskuse	60
5.1 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření a navržená zlepšení	60
6 Závěr	64
7 Seznam použitých zdrojů	66
7.1 Literární zdroje	66
7.2 Internetové zdroje.....	67
7.3 Dokumenty	67
8 Přílohy	68
DOTAZNÍK.....	68

Seznam obrázků

Obrázek 1: Rozdíl mezi motivací a stimulací	16
Obrázek 2: Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti.	17
Obrázek 3: Proces motivace založený na uspokojování potřeb.....	19
Obrázek 4: Přehled teorií motivace	21
Obrázek 5: Maslowova hierarchie potřeb podle Aktinsova 2003.....	23
Obrázek 6: Příklady motivátorů a hygienických faktorů.....	25
Obrázek 7: Schéma hodnotící metody 360°	32
Obrázek 8: Přehled vnitřních mzdotvorných faktorů	35
Obrázek 9: Organizační rozdělení společnosti IACG s.r.o.	37
Obrázek 10: Nastavení výkonnostních cílů zaměstnance v systému HR4YOU	41
Obrázek 11: Hodnocení zaměstnance v systému HR4YOU	43

Seznam tabulek

Tabulka 1: Aldeferova teorie	24
Tabulka 2: Přehledová tabulka koeficientů	42

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví dotazovaných zaměstnanců.....	48
Graf 2: Věk dotazovaných zaměstnanců	49
Graf 3: Délka pracovního poměru dotazovaných zaměstnanců	50
Graf 4: Spokojenost komunikace na všech úrovních řízení	51
Graf 5: Dostatečné množství informací v rámci kompetence.....	52
Graf 6: Spokojenost s komunikací ohledně vztahu nadřízený - podřízený	52
Graf 7: Spokojenost se mzdovým ohodnocením	53
Graf 8: Preference motivačních a hygienických faktorů	54
Graf 9: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami - stimuly.....	54
Graf 10: Preference nabízených zaměstnaneckých výhod	55
Graf 11: Možnost zvyšování kvalifikace	56
Graf 12: Možnost kariérního postupu.....	56
Graf 13: Spokojenost s pracovními podmínkami poskytovaných zaměstnavatelem	57

Graf 14: Preference vnějších stimulů.....	58
Graf 15: Spokojenost s atmosférou na pracovišti	58

1 Úvod

Téma bakalářské práce je zaměřeno na problematiku hodnocení a stimulace zaměstnanců. Jelikož efektivní řízení lidských zdrojů je jedním z pilířů hospodářské prosperity, můžeme ho považovat za jednu z nejdůležitějších činností společnosti. Bez lidských zdrojů a jejich plnohodnotného využití je nemožné, aby společnost prosperovala a dosahovala svých hospodářských záměrů. Správné nastavení stimulačních programů vede k efektivnímu pracovnímu výkonu zaměstnanců. Nedílnou součástí řízení lidských zdrojů je hodnocení zaměstnanců a jejich motivace a také systém odměňování. Systém hodnocení by měl společnosti přinést nejen přehled o výkonnosti zaměstnanců, ale také by měl napomáhat samotným zaměstnancům k jejich efektivnějšímu výkonu. Na základě dat shromažďovaných v systému by mělo docházet k nalezení slabých míst v procesu a za pomoci stimulačních nástrojů by měla být slabá místa eliminována.

Cílem bakalářské práce je vymezení problematiky týkající se motivace z teoretického hlediska a na základě teoretických poznatků a výsledků analýzy zhodnotit současný stav motivace zaměstnanců společnosti a formulovat návrhy na zlepšení systému motivace zaměstnanců vybrané společnosti.

V teoretické části je přehledně definován současný stav tématu bakalářské práce. Konkrétně se budeme věnovat motivaci a motivačnímu procesu, definujeme základní pojmy teorie motivace, dále vztahu motivace, pracovní spokojenosti a výkonu zaměstnance.

V praktické části je charakterizována vybraná společnost, hodnocen současný stav využití motivačních nástrojů vybrané společnosti a za pomoci kvantitativního průzkumu provedeme hodnocení motivace zaměstnanců. Na základě dosažených výsledků stanovíme závěry a navrhneme podmínky na zlepšení systému motivace zaměstnanců společnosti.

2 Cíle práce a metodika

2.1 Cíle

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě dostupných informací odborné literatury a vlastního průzkumu, provést analýzu motivačního a hodnotícího procesu zkoumané společnosti a předložit návrhy vedoucí ke zlepšení současného stavu procesu. Za účelem dosažení hlavního cíle musíme si stanovit cíle dílčí.

Dílčí cíle:

- posouzení procesu hodnocení zaměstnanců z pohledu personálního řízení;
- zhodnocení používaných motivačních nástrojů a jejich úrovně využití ve zkoumané společnosti;
- navrhnout účinná opatření vedoucí ke zlepšení systému hodnocení zaměstnanců a jejich motivaci a zvýšení účinnosti motivačních nástrojů.

2.2 Metodika

V práci jsme se zaměřili na zkoumání hodnocení a stimulace zaměstnanců ve společnosti IACG, s.r.o., konkrétně jsme se zaměřili na spokojenost zaměstnanců se stimulačními nástroji, které zkoumaná společnost poskytuje.

Za účelem splnění hlavního cíle jsme aplikovali následující postup:

- shromáždili jsme literární a odborné zdroje, ze kterých jsme vypracovali literární rešerši, která nám napomohla k pochopení řešené problematiky;
- charakterizovali jsme problematiku z teoretického hlediska, konkrétně motivaci a stimulaci zaměstnanců, motivační teorie, hodnocení zaměstnanců a odměňování zaměstnanců;
- získali jsme interní informace o hodnocení a stimulaci zaměstnanců ve společnosti IACG s.r.o., z interních dokumentů a od manažerky personálního oddělení formou diskuse;
- na základě získaných informací jsme vypracovali dotazník, který je zaměřený na získání informací o spokojenosti administrativních zaměstnanců se stimulačními nástroji a hodnocením administrativních zaměstnanců, které má přímý vliv na finanční ohodnocení zaměstnance. Dotazník byl doručen základní skupině 61 administrativním zaměstnancům elektronicky a byla jim poskytnuta dostatečná

časová lhůta pro jeho zpracování. Zpět jsme obdrželi 56 vyplněných dotazníků, což znamená 91,8 % . Dotazník se skládal z 9 uzavřených otázek, na které bylo možné odpovědět na 5 stupňové Likertovo škále, 3 identifikačních otázek zjišťující věk, pohlaví a délku pracovního poměru respondentů, 3 otázek, kde jsme zjišťovali preference zaměstnanců a 1 otevřenou otázku, kde jsme požádali zaměstnance o jejich názor na stimulační nástroje poskytované zaměstnavatelem;

- stanovili jsme si hypotézy, které verifikujeme na základě informací z provedeného průzkumu;
- uskutečnili jsme analýzu odpovědí dotazníku, které jsme vyhodnotili v kontextu získaných teoretických poznatků, informací ze společnosti a vlastních praktických zkušeností;
- shrnuli jsme výsledky průzkumu a zrealizovali jsme doporučení, které předložíme společnosti za účelem zlepšení hodnocené a stimulace zaměstnanců.

V bakalářské práci jsme využili různé metody, které nám napomohli k dosažení a splnění hlavního cíle. Metodu shromažďování dat a studia jsme využili v teoretické části práce. V praktické části jsme využili analýzu k prozkoumání interních dokumentů, syntézu ve výsledcích práce, dedukci při formulaci návrhů a matematicko-statistické metody při vyhodnocování dotazníku.

Stanovené hypotézy:

- H1: Zaměstnanci preferují zaměstnaneckou výhodu „home office“ před flexibilní pracovní dobou;
- H2: Pro zaměstnance má větší preferenci, z pohledu motivace, hygienický faktor ve formě mzdy než motivační faktor ve formě pochvaly a uznání;
- H3: Pro zaměstnance je důležitější zaměstnaneckou výhodou dovolená nad rámec zákona než příspěvek na stravování.

3 Teoretická východiska

V aktuálním moderním, průmyslovém a civilizovaném světě je správná a účinná metoda motivace zaměstnanců nedílnou součástí, jak nejen udržet, ale i upevňovat pozici společnosti na pracovním trhu. V některých společnostech je hodnocení a stimulace zaměstnanců podceňovaným tématem, a to i přesto, že se jedná činnost, který má přímý vliv na prosperitu společnosti a splnění stanovených ekonomických cílů.

Motivaci zaměstnanců můžeme definovat jako proces, který nám ovlivňuje chování jednotlivců směrem, který napomáhá ke splnění stanovených cílů. Na základě metody rešerše odborné literatury bylo zjištěno, že existuje několik nejznámějších motivačních teorií, které nám napomáhají kvalitně téma motivace pochopit a uchopit. Jedná se o Maslowovu teorii hierarchie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb a Aldeferova ERG teorie. Uvedené teorie sice definují systém motivace zaměstnanců z různých hledisek, ale mají společné znaky, na které je nutné se soustředit. Těmito společnými znaky je uspokojení potřeb zaměstnance, efektivní motivace, jejímž výsledkem je zvýšený výkon zaměstnance, který povede ke spokojenosti zaměstnavatele. Motivace zaměstnanců není jen finanční, ale jedná se i nepeněžitou formu v podobě různých benefitů, zaměstnaneckých výhod.

Pro správné pochopení celé problematiky motivace zaměstnanců je potřeba nejdříve si vysvětlit základní pojmy, které se k tématu vztahují a bez jejichž znalostí by bylo velmi obtížné nebo zcela nemožné dané téma analyzovat.

3.1 Základní pojmy

Motivace

Je jeden z hlavních způsobů, jak vést zaměstnance k dobrému pracovnímu výkonu. Nelze vybrat jedinou správnou definici slova motivace, protože definicí slova motivace se zabývalo a stále zabývá velké množství odborníků.

„Pojem „motivace“ pochází z latinského slova vyjadřující pohyb (movere). Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, abys se chovali určitým způsobem.“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 878).

Pod pojmem motivace si představme způsob směřování lidí k vyššímu dobrovolnému pracovní nasazení vedoucími pracovníky. Jsou to podněty firem a jejich vedoucích pracovníků, za jejichž pomoci jsou zaměstnanci ochotni se neustále zlepšovat.

Správná motivace je důležitou součástí vedení lidských zdrojů, ale samozřejmě přemotivovanost může vést ke zcela opačnému výsledku, tzn. ke snížení pracovního výkonu.

Podle Tureckiové je možné si motivaci vysvětlit jako vnitřní proces, který na nás působí tak, že přizpůsobíme svoji činnost, abychom dosáhli cíle, který v nás tento vnitřní proces vyvolal (Tureckiová, 2007).

Podle Medlíkové existují zákonitosti, které když budeme respektovat, tak se výsledky dostaví dříve a snáze. Příklady zákonitostí (Medlíková, 2021):

- Musíte hořet, abyste zapálit – neboli musí Vás bavit to, co děláte;
- Motivační nástroje se mohou měnit, ale motivace je cesta nepřetržitá;
- Myšlenky představujte jednoduše, přitažlivě, s jasnými výhodami.

Motiv

Pod tímto pojmem si představme psychologickou pohnutku nebo důvod určitého lidského chování či prožívání, dává mu psychologický smysl. Ke každému motivu se pojí nějaký cíl. Jinak řečeno obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychologického stavu nasycení, které se projevuje vnitřním uspokojením z dosažení cíle motivu. Motiv na nás působí, tak dlouho dokud není dosaženo jeho cíle (Cejthamr, a další, 2010).

Podle dánského psychologa K.B Madsena se dělí motivy na (Madsen, 1979):

- a) motivy primární - jedná se motivy vrozené (např. motiv hladu, žízně);
- b) motivy sekundární - tyto motivy se učíme časem (např. motiv sociálního kontaktu, motiv dosažení úspěšného výkonu);
- c) motivy afektivní - tyto motivy jsou částečně naučené a částečně vrozené (např. pocit bezpečí a strachu).

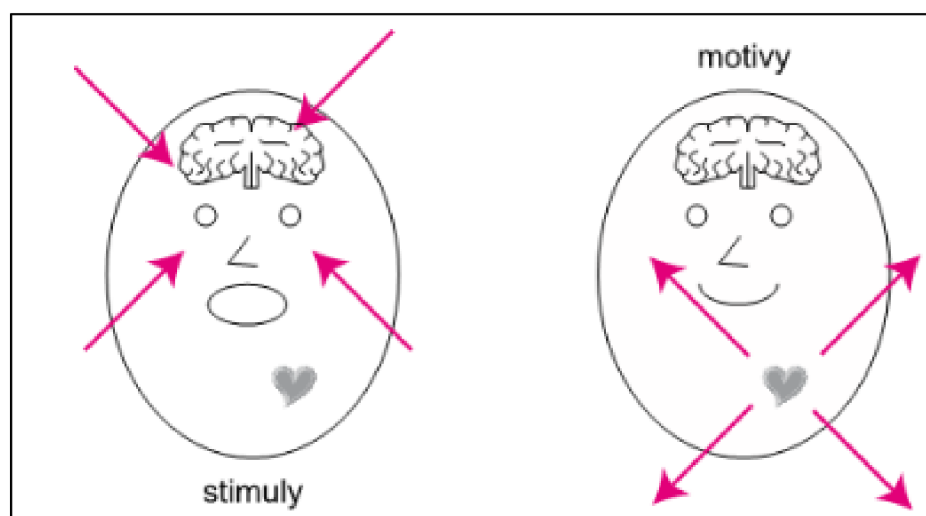
Stimulace

Na rozdíl od motivace, která představuje vnitřní podněty stimulace představuje vnější podněty a pobídky, které působí na psychiku člověka. Působení je vykonáno nejčastěji prostřednictvím jednáním jiného člověka. Toto působení může mít velice rozmanité podoby a formy, ale mají jednoho společného jmenovatele, a to je ovlivňování druhého člověka vnějšími zásahy, které vedou ke změně jeho psychických procesů, především ke změně jeho motivace (Bedrnová, a další, 2012).

Stimul

Stimulem oproti motivu jsou označeny podněty, které na člověka působí zvenčí a je důvodem, aby člověk začal něco vykonávat nebo také nedělat nic. Jmile člověk převezme stimul za vlastní potřebu, stává se stimul motivem. Stimuly používáme k tomu, abychom podnítili u pracovníků cílenou aktivitu nebo také můžeme aktivitu chtít omezit (Plamínek, 2015).

Obrázek 1: Rozdíl mezi motivací a stimulací



Zdroj: (Plamínek, 2015 str. 16)

Podstatou stimulace je cíleně ovlivňovat chování zaměstnanců a účinnost je závislá na tom, jestli je správně adresována ke svému příjemci (Bedrnová, a další, 2012).

Seznam nejdůležitějších stimulačních prostředků (Bedrnová, a další, 2012):

- hmotná odměna;
- obsah práce;
- povzbuzování pracovníků;
- atmosféra pracovní skupiny;
- pracovní podmínky a režim práce;
- identifikace se s prací a profesí a organizací;
- externí stimulační faktory.

Zdroje motivace

Abychom porozuměli problematice motivace lidského chování, resp. pracovního chování a získali znalosti, jak efektivně působit na tuto osobnostní substrukturu a účinně ji

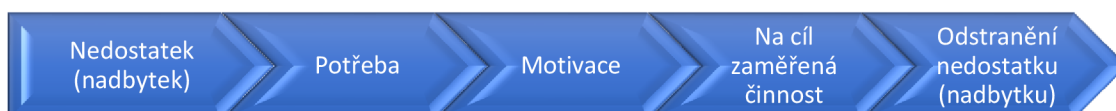
ovlivňovat, je nutné pochopení, jak motivace vzniká, z čeho pramení a jaké skutečnosti mají menší či větší vliv na to, že člověk chce nebo naopak nechce své potřeby uspokojovat. Zdrojem motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. K základním zdrojům motivace patří (Bedrnová, a další, 2012):

- potřeby;
- návyky;
- zájmy;
- hodnoty a hodnotové orientace;
- ideály.

Potřeby

Potřeby jsou základními motivy. Představují určitý pocit nedostatku, který se člověk pokouší eliminovat a snížit tak napětí, který v něm tento pocit vyvolává. Potřeby rozlišujeme na dvě skupiny. První skupinou jsou potřeby primární (biologické), které uspokojují fyzické přežití jedince a jsou většinou stejné u všech jedinců. Druhou skupinou jsou potřeby sekundární (sociální, kulturní, psychogenní) příkladem může být dominance, seberealizace nebo nedostatek zázemí. Jedná se o potřeby, které jsou u každého člověka individuální (Bedrnová, a další, 2012).

Obrázek 2: Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti.



Zdroj: (Bedrnová, a další, 2012), vlastní zpracování

Jiný přístup ohledně definice potřeb má Abraham Maslow, který je autorem jedné z nejznámější koncepcí hierarchického uspořádání potřeb u člověka, která je popsána v této práci. Maslow rozlišuje potřeby na dvě základní skupiny potřeb - nedostatkové a růstové (Pauknerová, 2012).

Návyky

Po tímto pojmem si představme činnosti, které člověk provádí pravidelně. Jsou to významné motivy, které člověk získává učením, resp. opakováním. Tzn. že návykem můžeme označit opakovaný, zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité oblasti (Bedrnová, a další, 2012).

Zájmy

Jsou činnosti, které člověk vykonává s trvalejším zaměřením na faktickou oblast, která je pro něj podstatná, důležitá (Bedrnová, a další, 2012).

Hodnoty

Síla hodnoty je pro každého člověka jiná. Co může mít hodnotu pro jednoho, pro druhého nemá žádnou. Existují hodnoty, které uznává většina lidí jako je např. rodina, přátelství, zdraví atd. Člověk během svého života poznává mnoho nových věcí a podle jejich významu v jeho životě jim přisuzuje patřičnou důležitost neboli hodnotu (Bedrnová, a další, 2012).

Ideály

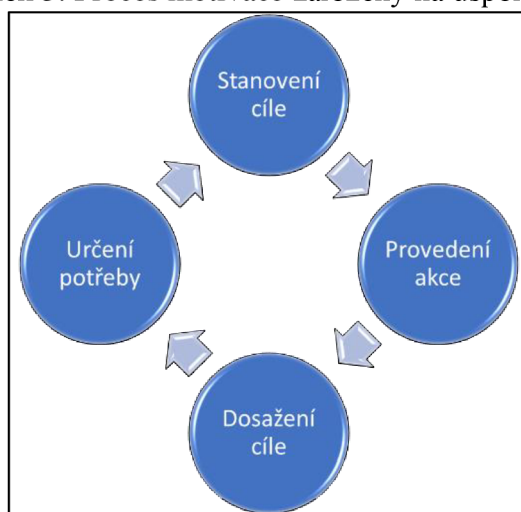
Jedná se o individuální představu člověka po něčem významně žádoucím, po něčem, co bude z jeho strany pozitivně hodnocené a bude pro jedince cílem, o který bude usilovat. Může se jednat o věci hmotné i nehmotné. Mohou mít podobu určitých životních cílů, jak v životě osobním, tak i v pracovním (Bedrnová, a další, 2012).

3.2 Motivace

3.2.1 Proces motivace

V praxi se mnoho lidí domnívá, že proces motivace je jednoduchým procesem, jak namotivovat lidi ke kvalitním výkonům. Opak je samozřejmě pravdou, a proto je důležité si uvědomit, že proces motivace je značně složitý a pokud chceme vybudovat fungující motivační proces je nutné realizovat kroky, které budou souviset s uspokojováním potřeb zaměstnanců. Protože proces motivace vychází z potřeb, představme si ho jako koloběh, kde na začátku je potřeba, na jejímž základě si stanovíme cíl. Pro dosažení konkrétního cíle si zvolíme kroky, které nás k němu dovedou. Po dosažení cíle jsou potřeby uspokojeny. Můžeme se domnívat a je pravděpodobné, že pro uspokojení podobné potřeby budou funkční stejné kroky (Armstrong, a další, 2015).

Obrázek 3: Proces motivace založený na uspokojování potřeb



Zdroj: (Armstrong, a další, 2015), vlastní zpracování

Na obrázku 3 je znázorněný model procesu motivace, která je založen na uspokojování potřeb. Model vychází z teorie zaměřené na obsah a jak je z modelu patrné chování je motivováno neuspokojenými potřebami. Neuspokojenou potřebou vzniká v člověku napětí, které vyvolává nerovnováhu. Pokud chceme obnovit rovnováhu je nutné si stanovit cíl, který bude schopen danou potřebu uspokojit. Pro splnění cíle je potřebné zvolit způsob, změna chování, která povede k dosažení cíle a uspokojení potřeby (Armstrong, a další, 2015).

3.2.2 Typy motivace

Podle Armstronga způsob rozdělení pohlíží na motivaci jako na proces a rozlišujeme dva základní typy motivace - vnitřní a vnější (Armstrong, a další, 2015):

- **Vnitřní motivace** - je motivace, kterou pociťujeme v sobě a je její míra je různorodá u každého člověka. Příkladem je možnost rozvíjení schopností, samostatnost. Vnitřní motivace působí dlouhodobě;
- **Vnější motivace** - jedná se o podněty, které působí na zaměstnance zvenku. Vytváříme je proto, abychom motivovali a mohou mít okamžitý účinek, ale nemusí působit dlouhodobě. Vnějšími motivátory jsou jednak odměny (zvýšení mzdy, povýšení, pochvala atd.) tak i tresty (kritické hodnocení, snížení variabilní složky mzdy, dočasné snížení pravomocí).

3.2.3 Etický rámec motivace

Jako v každé naší činnosti i zde je nutné myslet na etický rámec našeho chování i našich rozhodnutí. Musíme myslet na dopady motivace směrem ke všem zaměstnancům a zvažovat etické dopady našich činů. Proto abychom ne nedostali za hranice etického chování je nutné respektovat určité zásady. Níže jsou uvedeny čtyři základní etické zásady, které nám napomohou, abychom zůstali v hranicích přijatelného etické prostoru (Plamínek, 2015):

- **Jednání v zájmu motivovaného** - jak již z textu patrné je potřeba odlišit motivaci od manipulace. Je potřeba s motivovaným člověkem správně komunikovat a v extrémních případech i úpravu skutečnosti;
- **Odmítání násilí vůči komukoliv** - to platí nejen vůči motivované osobě, ale i „třetím osobám“. Tzn. motivace by měla naplňovat zájmy způsoby, které neobsahují žádné psychické ani fyzické násilí;
- **Podpora vzniku synergického efektu** - smyslem spolupráce ve společnostech je dosažení určité synergie. K tomu je zapotřebí nejen sdílení (obvykle myšlenek, hodnot, cílů), ale také rozmanitosti (v lidech, úkolech a rolích);
- **Symetrické chování ostatních** – spočívá v tom, že motivace je obsažena nejen v systému, ale i ten, kdo motivuje, je sám motivován k plnění vlastních úkolů. Zaměstnanci jsou schopni pochopit, že i nadřízení mají své úkoly, ale nejsou ochotni tolerovat, pokud je od nich požadován motivovaný výkon od nemotivovaného nadřízeného.

3.3 Teorie motivace

Motivační procesy jsou založeny na různých motivačních teoriích, které jsou popsány v této kapitole. Znalost jednotlivých teorií nám napomáhá k lepšímu pochopení chování zaměstnance a také k úspěšnější aplikaci správné motivace. Přehled teorií je zobrazen na obrázku 4.

Mezi nejznámější teorie patří (Armstrong, a další, 2015):

- **Teorie instrumentality** - teorie, které vychází ze skutečnosti, že odměna a trest jsou nástroje, kterými jsme schopni dosáhnout požadovaných výsledků (Taylorova teorie);

- **Teorie zaměřené na obsah** - v rámci těchto teorií se uplatňuje identifikace hlavních potřeb a jejich uspokojení, které vede ke splnění stanovených cílů podniku (Maslowova teorie hierarchie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie, Alderferova ERG teorie);
- **Teorie zaměřené na proces** - prostřednictvím psychologických procesů a síly dochází k ovlivňování motivace a souvisejících cílů. Také je můžeme označovat jako kognitivní (poznávací) teorie, protože jejich zájmem je poznání, jak lidé vnímají své pracovní prostředí (Vroomova teorie, Lathamova a Lockeho teorie, Adamsova teorie).

Obrázek 4: Přehled teorií motivace

Kategorie	Teorie	Shrnutí	Důsledky
Teorie instrumentality	Taylorismus (Taylor, 1911)	Jestliže uděláme jednu věc povede to k jiné. Lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem	Základ pro ovlivňování motivace lidí pomocí peněžních pobídek. Často slouží jako prostředek pro odůvodňování podle výkonu, ačkoliv se jen zřídka jedná o efektivní motivátor.
Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)	Maslowova hierarchie potřeb (1954)	Existuje hierarchie potřeb. Uspokojování vyšších potřeb předchází uspokojení nižších potřeb	Upozorňuje na existenci rozmanitých potřeb, které lidi motivují, a zdůrazňuje, že uspokojená potřeba již není motivátorem. Pojetí hierarchie nemá praktický význam.
	Alderferova ERG teorie	Existují tři základní kategorie potřeb, jejichž uspořádání není hierarchické	Jednodušší a přesvědčivější klasifikace potřeb
	McClellandova teorie potřeb (1961)	Identifikuje tři potřeby „amažerů“ úspěch, sounáležitost a moc	Potřeba dosáhnout úspěchu je nejdůležitější. Představuje významný motivátor.
	Herzbergův dvoufaktorový model (1957, 1966)	Spokojenost s prací ovlivňují dvě skupiny: motivační a hygienické faktory	Metoda výzkumu je kritizována, protože nepodporuje existenci dvou skupin faktorů. Vychází z předpokladu, že všichni mají stejné potřeby je neplatný. Model však zásadně ovlivnil přístupy k vytváření pracovních míst (obohacování práce) a podpořil myšlenku uplatňování peněžních a nepeněžních odměn.
	Teorie sebeurčení (Deci a Ryan 2000)	Jednotlivci jsou motivováni potřebou dosáhnout tří základních cílů: způsobilosti, autonomie a sounáležitosti.	Alternativní a jednoduchá klasifikace potřeb.
Teorie zaměřené na proces	Teorie posilování (Thorndike 1911; Skinner 1953)	Uspokojování potřeb je založeno na zkušenosti, kdy lidé vnímají, že některé činnosti vedou k dosažení cílů, zatímco jiné nikoliv. Osvědčené činnosti se opakují, když se uspokojují obdobné potřeby.	Poskytování zpětné vazby, která pozitivně posiluje efektivní chování.
	Teorie očekávání (Vroom 1954; Porter a Lawler 1968)	Úsilí (motivace) závisí na pravděpodobnosti, že vynaložené úsilí zajistí odměnu a že odměna bude stáť za vynaložené úsilí.	Ovlivňuje odměňování - musí existovat vazba mezi úsilím a odměnou, která by měla být dosažitelná a měla by stát za to.
	Teorie cíle (Latham a Locke 1979)	Motivace a výkon lidí se zlepšují, budou-li mít náročné, ale přijatelné cíle a bude-li jim poskytována zpětná vazba	Ovlivňuje řízení pracovního výkonu, vzdělávání a rozvoj.
	Teorie spravedlnosti (Adams 1966)	Lidé jsou motivovanější, když se s nimi zachází spravedlivě, v porovnání s jinou skupinou lidí (referenční skupinou) nebo s jinou odpovídající osobou.	Potřeba spravedlivého odměňování a zaměstnávání lidí.
	Teorie sociálního učení (Bandura 1977)	Uznává význam posilování chování, které determinuje budoucí chování, ale současně zdůrazňuje důležitost očekávání, které se týká hodnoty cílů a individuálních schopností k jejich dosažení.	Důraz na očekávání, individuální cíle a hodnoty, individuální i situční faktory a posilování chování.
	Teorie kognitivního hodnocení (Deci a Ryan 1985)	Použití vnějších odměn může oslabit vnitřní motivaci, která vyplývá ze zájmu o práci samotnou.	Důraz na uplanování nepeněžních odměn.

Zdroj: (Armstrong, a další, 2015), vlastní zpracování

3.3.1 Taylorova teorie

Základní domněnkou teorie je, že ideální motivací zaměstnance v pracovním procesu je propojenost odměn a trestu s pracovním výkonem zaměstnance. Taylorova teorie se zaměřuje na zvýšení efektivity práce s ohledem na ekonomické výsledky podniku. To znamená, že pokud je zaměstnanec odměňován za svůj výkon, měl by podnik dosáhnout ekonomického zisku. Teorie začala být využívána ve druhé polovině devatenáctého století a v některých společnostech najde uplatnění i v současné době. Velkou nevýhodou teorie je, že hodnocení o udělení odměny či trestu pro zaměstnance je založeno pouze na ekonomických výsledcích podniku a ostatní potřeby zaměstnanců nejsou zohledňovány. Z dlouhodobého hlediska může proto docházet ke snížení motivace a ztrátě dobrých ekonomických výsledků podniku (Armstrong, a další, 2015).

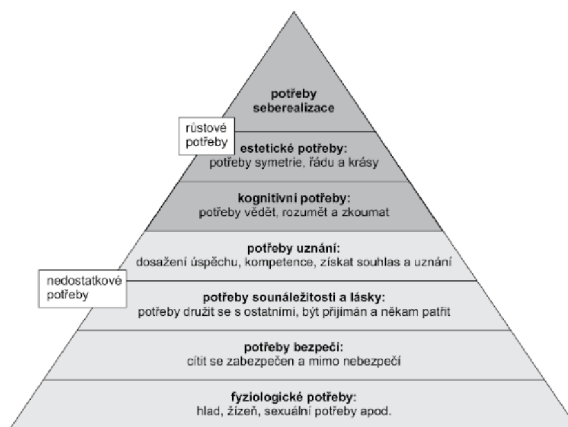
3.3.2 Maslowova hierarchie potřeb

Hlavní myšlenkou teorie je, že základním zdrojem motivace je uspokojování lidských potřeb, které jsou hierarchicky rozčleněné na potřeby nižší a vyšší úrovně. Jakmile je uspokojena nižší potřeba stává se dominantní vyšší potřeba, na kterou je soustředěna pozornost. Maslow stanovil, že existuje pět základních kategorií potřeb, které jsou uspořádány do tzv. Maslowovy pyramidy potřeb na (Bělohlávek, 2008):

- **Fyziologické potřeby** - jsou to základní potřeby nezbytné pro přežití člověka. Zahrnují potřebu vody, potravin, vzduchu přiměřených klimatických podmínek atd.;
- **Potřeby jistoty a bezpečí** - jedná se o potřeby, které člověka motivují k zajištění sebe sama i do budoucna. S ohledem na podnik se jedná o pocit stability s jasnou vidinou práce i v budoucnu;
- **Potřeba pocitu sounáležitosti** - zde člověk potřebuje uspokojit potřebu lásky a přátelství, tzn. být začleněn do nějaké skupiny, většího celku a mít dobré vztahy s lidmi v okolí. V praxi je možno tuto potřebu uspokojit firemními akcemi;
- **Potřeba uznání a ocenění** - člověk má potřebu sebeocenění, respektu a uznání ze strany ostatních. Pro podnik to znamená správné nastavení hodnocení zaměstnanců. Zaměstnanci by měli být za své výkony náležitě odměňováni jak finančně, tak např. pochvalou nebo povýšením;
- **Potřeba seberealizace/sebeaktualizace** - jedná se o potřebu rozvíjení svého potenciálu. Maslowova slova byla, aby člověk byl více a více sám sebou a stál se

vším, čím je schopen se stát. Má potřebu realizovat všechny své schopnosti a talent. Podnik by se měl snažit vytvořit podmínky, které budou zajišťovat možnost splnění této potřeby. (Bělohlávek, 2008)

Obrázek 5: Maslowova hierarchie potřeb podle Aktinsova 2003



Zdroj: (Pauknerová, 2012 str. 95)

Maslow se vyjádřil v tom smyslu, že „člověk je živočich trpící nedostatkem“, proto potřeba seberealizace nemůže být nikdy uspokojena (Armstrong, a další, 2015 str. 890).

Nedostatkem Maslowovy teorie je právě striktní uspořádání potřeb, protože v praxi zjišťujeme, že člověk je motivován uspokojováním různých potřeb najednou, které nejsou hierarchicky uspořádány, ale jejich prioritu si určuje každý jedinec sám. A to je právě úkolem manažera, aby nastavil motivační systém tak, aby bylo možné různorodé potřeby uspokojit (Armstrong, a další, 2015).

3.3.3 Aldeferova ERG teorie

Autorem teorie je Clayton Alderfer, který upravil Maslowovu teorii a lidské potřeby rozřadil do tří základních kategorií potřeb. Existenční potřeby, potřeby sounáležitosti a potřeb růstu. Pocit nedostatku uvedených potřeb může vznikat z několika kategorií najednou. To je zásadní rozdíl od Maslowovy teorie, která trvá na hierarchickém uspokojování potřeb. Taylorova teorie hierarchii odstraňuje, protože bere v potaz lidskou různorodost v chování. V tabulce č. 1 jsou uvedeny jednotlivé kategorie, potřeby a zdroje uspokojení (Armstrong, a další, 2015).

Tabulka 1: Aldeferova teorie

Úrovně potřeby	Potřeby	Zdroje uspokojení
Existenční, životní potřeby	Fyziologické potřeby - hlad, žízeň Potřeba jistoty a bezpečí	Mzda, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky
Sounáležitost, vztahové potřeby	Potřeba zapojení do kolektivu , vzájemné působení a soulad s lidmi	Uznání v práci i vsoukromém životě
Potřeba růstu	Osobní a kariérní rozvoj	Využití dovedností s schopností

Zdroj: (Armstrong, a další, 2015), vlastní zpracování

3.3.4 Herzbergův dvoufaktorový model

Je to druhá nejčastěji citovaná motivační teorie v manažerské literatuře a definoval ji spolu se svými pracovníky Frederick Herzberg. Základní myšlenka teorie je založena na existenci dvou skupin faktorů, které tvoří podstatu motivace a pocitu spokojenosti člověka. Jsou to faktory vnější a vnitřní (Bedrnová, a další, 2012).

V první skupině jsou vnější (hygienické) faktory, tzv. disatisfaktory (mezilidské vztahy, pracovní podmínky, mzda, hodnocení). Vnější faktory nemají podstatný vliv na zaměstnance, protože v momentu, kdy dosáhnou určité úrovně, přestávají podněcovat zaměstnance k vyššímu výkonu a jsou brány zaměstnanci jako fakt, který je součástí pracovního prostředí. Hygienické faktory nesouvisí se samotnou prací, ale hlavně nastavení pracovních podmínek. Nespravedlivé hodnocení je podstatným zdrojem demotivace a nespokojenosti zaměstnanců a je jedno, zda se jedná o skutečnost nebo jen domněnku zaměstnance (Mikulaščík, 2015).

Druhou skupinou jsou faktory vnitřní (motivátory), tzv. satisfaktory (kariérní růst, pochvala, samotná práce), které mají vliv na vztah zaměstnance na svůj pracovní výkon. Motivátory vedou pracovníka k tomu, aby pracoval s vyšším pracovním nasazením. Pokud zaměstnanec považuje svoji práci za zajímavou, můžeme označit motivaci jako efektivní (Mikulaščík, 2015).

Správná implementace pozitivních motivačních faktorů směrem k zaměstnancům je velmi důležitá a nezáleží v jaké formě, jak ve hmotné, tak i v nehmotné. V praxi je důležité, aby byly uplatňovány motivační, ale také hygienické faktory. Jejich vyvážená implementace má za následek nárůst efektivity a výkonnosti pracovní činnosti zaměstnanců. Na obrázku 6

je přehled motivačních a hygienických faktorů a popis, co nám tyto faktory mohou přinést, pokud budou správně implementovány (Urban, 2017).

Obrázek 6: Příklady motivátorů a hygienických faktorů

Motivátory:	finanční odměna (prémie, bonus, provize apod.), možnost kariérového růstu, samostatná či různorodá práce, vyšší rozhodovací pravomoci, uplatnění vlastních schopností a zájmů, získávání nových znalostí, schopností a zkušeností, širší společenský význam či dopad práce, práce v zajímavém a inspirujícím společenském prostředí, možnost vidět výsledky vlastní práce a být na ně hrdý (spojená zpravidla s vykonáváním ucelenějšího okruhu činnosti), výzva (vykonávání náročnějších úkolů, podporujících vlastní sebevědomí), pochvala, uznání, respekt, společenský status spojený s prací a jejími výsledky
Působení motivátorů vyvolává:	vyšší pracovní nasazení (zájem o práci, pracovní úsilí, odpovědnost), vyšší pracovní spokojenost
Hygienické faktory:	základní plat, zaměstnanecké výhody, pracovní jistoty, vztahy na pracovišti, pracovní prostředí, pravidla organizace, informovanost zaměstnanců, rovnováha mezi prací a osobním životem
Zlepšení hygienických faktorů vyvolává:	omezení pracovní nespokojenosti, vyšší spokojenost

Zdroj: (Urban, 2017 str. 37)

Důležité je také zmínit, že hranice mezi motivátory a hygienickými faktory není přesně stanovena. Jedním z příkladů, kterou můžeme zmínit je mzda. V momentu zvýšení mzdy působí jako motivátor, ale časem začne zaměstnanec novou vyšší mzdu jako samozřejmost a mzda se stává hygienickým faktorem. Tato změna se nazývá jako fenomén zvyku. Je zcela běžné, že zlepšení finanční situace je vnímána ze strany jedince jako pozitivum, ale po určitém čase je brána jedincem jako samozřejmost a pozitivní účinek klesá, až úplně zmizí (Blažek, 2014).

3.3.5 Adamsova teorie

Je nazývána také teorií rovnosti, pro níž je typickým znakem spravedlnost. Její funkčnost je založena na rovnováze sociální oblasti v podniku a klíčovou myšlenkou je sklon lidí k sociálním srovnáváním, spojený s tendencí v rovnováze. Vytváří se zde srovnání člověka s jinými lidmi na základě inputů (vstupů), které do práce dává a outputů (výstupů), které představují to, co člověk získává. Inputem mohou být schopnost, čas, námaha a outputem jsou plat, uznání, zodpovědnost, pracovní podmínky apod. Nevýhodou teorie je subjektivní přístup k hodnocení, protože nesprávné vyhodnocení vstupů a výstupů, může mít za následek nespravedlnost (Blažek, 2014).

3.3.6 Vroomova teorie

Autorem teorie je Victor H. Vroom, jenž je významný představitel současné psychologie pracovního jednání a pracovní motivace. Vroom založil svoji práci na tom, že zaměstnanec vykonává práci samostatně, dokáže se samostatně rozhodovat a jeho výkon ovlivňují tři proměnné (Blažek, 2014):

- *„Valence - vyjadřuje subjektivně vnímanou hodnotu cíle,*
- *Instrumentalita - představuje činnost, prostřednictvím které má být cíl dosažen,*
- *Expektace - vyjadřuje subjektivně vnímanou pravděpodobnost dosažení cíle.“*

*„Motivaci člověka k realizaci činnosti, která vede k cíli, lze symbolicky vyjádřit jako: $M = V * E (4-1)$, kde M je motivační síla. Člověk je tedy motivován k realizaci určité činnosti tím více, čím více si cení cíle, kterého chce prostřednictvím této činnosti dosáhnout a čím více věří, že toho cíle dosáhne.“* (Blažek, 2014 str. 789).

Představou teorie je, že pokud snížíme něco nepříjemné, a naopak zvýšíme příjemné povede to zaměstnance k efektivnímu výkonu. Určení těchto faktorů je těžkou úlohou vedoucího pracovníka (manažera), protože pokud nedokáže identifikovat správně cíle zaměstnance, není schopen ani správné motivace (Blažek, 2014).

3.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je významnou činností, která je schopna organizaci přinést představu o výkonosti jednotlivých pracovníků, týmů, oddělení, sekcí. A na druhé straně i pracovník potřebuje zpětnou vazbu na jeho pracovní výkon.

Monitorování výkonů a objektivní měření výkonů je dnes již neodlučitelnou složkou každého podniku, který chce efektivně využívat lidské zdroje. Hodnocení by mělo být srozumitelné pro obě strany tzn, jak pro hodnotitele, tak i pro hodnoceného. S výsledky hodnocení by měli souhlasit obě strany, a to jak ve splněných cílech, tak i v nedosažených cílech. Výstupem z hodnocení by měla být případná diskuse nad rozdíly mezi očekáváním a skutečností (Plamínek, 2009).

Úkolem je zjistit, jak pracovník vykonává své úkoly, do jaké míry je schopen splnit požadavky na jeho pracovní místo, chování na pracovišti. Na základě zjištěných informací

je sdělováno jednotlivým pracovníkům jejich hodnocení, které napomáhá najít cestu k případnému zlepšení výkonosti a efektivnosti. Hodnocení pracovníků může mít dvě podoby (Koubek, 2011):

- **Neformální hodnocení** - jedná se o každodenní hodnocení pracovníka nadřízeným. Hodnocení má příležitostnou povahu a probíhá prakticky po celou dobu vykonávané činnosti. Většinou není nikde zaznamenáváno, ale má samozřejmě vliv na celkové hodnocení zaměstnance. Je významný pro stimulaci pracovního výkonu, proto by neměla chybět v neformálním hodnocení pochvala za dobře vykonanou práci;
- **Formální hodnocení** - je již racionálnější a faktické hodnocení pracovníka s pravidelným intervalem. Při hodnocení jsou pořizovány dokumenty, v současné době v elektronické podobě, které jsou archivovány. Existuje zvláštní případ formálního hodnocení je to tzv. příležitostné hodnocení, které je vypracovááno mimo pravidelný interval, pokud není k dispozici dostatek hodnotících informací o pracovníkovi a slouží pro okamžité hodnocení pracovníka např. při ukončování pracovního poměru.

Hodnocení pracovníků by mělo obsahovat informace, které se vážou k aktuálnímu období a měli bychom k tomu přizpůsobit interval, který nám aktuálnost informací o pracovních výkonech pracovníků zajistí. Doporučený interval pro provádění hodnocení výkonu pracovníka je jeden rok. Samozřejmě bychom měli přihlídnout ke konkrétním podmínkám a potřebám firmy a v případě potřeby interval přizpůsobit. V některých firmách je interval hodnocení rozdílný pro jednotlivé kategorie pracovníků (Koubek, 2011).

Kociánová řadí hodnocení pracovníků mezi nevýznamnější činnosti organizace, která poskytuje data o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců. Dále je hodnocení pracovníků nedílnou složkou řízení pracovního výkonu a jeho základní významem je sběr informací o výkonu a pracovním chování zaměstnanců a posléze by jim měla být poskytnuta zpětná vazba k jejich pracovní činnosti. Výsledkem a cílem hodnocení by mělo být zlepšení výkonnosti a pracovního chování zaměstnanců a dále zjištění informací potřebných pro osobní rozvoj zaměstnanců a jejich další využití v organizaci. Četnost hodnocení je definován vnitřní směrnici organizace. Systém hodnocení je kombinací metod, které jsou zvolené na základě stanovených výstupů, které chceme z hodnocení získat (Kociánová, 2010).

Kociánová rozděluje hodnocení na tři způsoby (Kociánová, 2010):

- **Průběžné hodnocení** – neformální hodnocení, které je zaměřeno přímo na pracovní výkon a zaměstnanec dostává okamžitou zpětnou vazbu od přímého nadřízeného;
- **Příležitostné hodnocení** – je zpracováváno při konkrétních situacích, např. hodnocení po ukončení zaškolovací doby, po provedení přiděleného úkolu atd.;
- **Systematické hodnocení** – formální hodnocení, které je prováděno v pravidelném předem definovaném časovém rozestupu, je standardizované a zaměstnanci jsou hodnoceny podle předem stanovených kritérií. Hodnocení vychází z personální politiky organizace a cílem je zapojení managementu organizace do přípravné fáze hodnotícího systému organizace. Do hodnocení patří i srovnávání aktuálně hodnoceného období s výsledky hodnocení za předcházející období. Organizaci by mělo hodnocení přinést přehled o tom, jak je pracovník schopen plnit požadavky pracovního místa a případně jeho další využití v organizaci. Zlepšit motivaci pracovníků a jejich stabilizaci, zlepšit kvalitu řídicí práce a zkvalitnění vztahů mezi nadřízenými a podřízenými, jejich komunikaci a atmosféru v organizaci. Pracovníkovi hodnocení by mělo přinést zpětnou vazbu na vykonanou práci, získat informace o případném kariéřním růstu a o svém osobním rozvoji.

3.4.1 Proces hodnocení

Koubek rozděluje proces hodnocení pracovníků na tři období a každé z nich na několik fází (Koubek, 2011).

Období přípravné je rozděleno do čtyřech fází. V první fázi si musíme stanovit předmět hodnocení, dále pak zásady, pravidla s postup hodnocení, podle kterého budeme zvolený předmět hodnotit a pro záznam si připravíme hodnotící formulář. Druhá analyzační fáze se zaměřuje na kategorii pracovních pozic, na které je hodnocení zaměřeno. Ve třetí fázi stanovujeme kritéria pracovního výkonu a rozlišovací stupnice pro jednotlivé pracovní úrovně a zvolíme období, za které je hodnocení prováděno. Ve čtvrté fázi informujeme zaměstnance o plánovaném hodnocení a seznamujeme je s účelem hodnocení, kritérii a očekávaných výkonnostních cílech (Koubek, 2011).

Období získávání informací a podkladů má dvě fáze. V první fázi sbíráme informace potřebné pro hodnocení pracovníků. Za tímto účelem zkoumáme výsledky práce pracovníku nebo je pozorujeme při práci. Nejzásadnější otázkou je stanovení osob, které jsou oprávněny pro zjišťování potřebných informací a pro provedení hodnocení. Nejčastější

osobou je přímí nadřízený. Ve druhé fázi pořizujeme písemný dokument, do kterého jsou zaznamenávány výsledky pracovního výkonu. Dokument slouží jako podklad pro případné spory mezi pozorovatelem a hodnoceným. Dokumenty je nutné vyplňovat jednotně a veškeré hodnotící dokumenty je zapotřebí uchovávat (Koubek, 2011).

Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu se skládá ze tří fází. První fáze je vyhodnocovací. Veškerá hodnotící kritéria, ať už se jedná o pracovní výsledky, pracovní chování, schopnosti pracovníka a další se musí provádět definovaným způsobem. Stanovujeme, zda je dosaženo vytyčených výkonnostních cílů, zda jsou dodržovány nastavená pravidla chování, případně specifické požadavky na danou pracovní pozici. Je důležité, aby pracovník oprávněný k hodnocení si zachoval objektivní přístup. Hodnocení musí mít písemnou podobu. Ve druhé fázi informujeme pracovníka o výsledcích hodnocení a jaká z toho plynou rozhodnutí. V případě problému se stanovuje způsob řešení. Interpretace hodnocení by měla obsahovat nejen kritickou, ale i pochvalnou stránku. Ve třetí fázi ověřujeme efektivnost hodnocení. Pokud byly ve druhé fázi definovány problémy, ověřuje se efektivnost řešení těchto problémů (Koubek, 2011).

3.4.2 Hodnotící kritéria

Než si představíme kritéria, podle kterých můžeme pracovníky hodnotit, představme si dva způsoby pojetí podle Koubka.

Prvním je tzv. **tradiční pojetí pracovního výkonu** při kterém se soustředíme na množství, kvalitu vykonané práce a celkové výsledky. Tento způsob zdůrazňuje hlavně kvantifikovanou podobu pracovního výkonu (Koubek, 2011).

Druhým způsobem je tzv. **moderní pojetí**, které je v hodnocení komplexnější a zahrnuje do hodnocení nejen pracovní výkon, ale také pracovní chování, do které patří přístup k práci, ochota přizpůsobovat se požadavkům na pracovníka a vzdělávat se, absence, dodržování předpisů bezpečnosti práce a firemních předpisů atd. (Koubek, 2011).

Jedním z předpokladů kvalitního hodnocení je zvolení vhodných kritérií, podle kterých bude pracovník hodnocen. Podle Koubka se jedná o následující druhy kritérií (Koubek, 2011):

- **Výsledky práce, měřitelná nebo alespoň snadno klasifikovatelná kritéria**
množství práce, zmetkovitost, množství reklamací, spokojenost zákazníků;
- **Pracovní chování**

ochota přijímat úkoly, úsilí při plnění úkolů, hospodárnost, dodržování pravidel, podávání návrhů;

- **Sociální chování**

ochota ke spolupráci, vztahy ke spolupracovníkům, jednání s lidmi, styl vedení lidí;

- **Dovednosti a znalosti**

znalost práce, dovednosti, vzdělání, ctížadostivost, vytrvalost, čestnost, loajalita, znalost jazyků. schopnost vést lidi.

3.4.3 Metody hodnocení pracovníků

Metod pro hodnocení pracovníků je velké množství. Některé metody jsou zaměřené na výrobní pracovníky, jiné na administrativní pracovníky, ale je i možné využít univerzální metody. Každá firma by si měla zvolit metodu nebo metody, která bude hodnotit pracovníky spravedlivě a nebude upřednostňovat žádnou kategorii pracovníků. Uvedeme si zde několik metod, které jsou vhodné pro malé a střední firmy (Koubek, 2011).

Hodnocení podle stanovených cílů. Metoda se používá pro nedělnické profese. Požadavkem je, aby cíle byly měřitelné, podnětné a dosažitelné a dále musí být pro plnění cílů vytvářeny potřebné podmínky. Pro tento způsob hodnocení platí následující postup (Koubek, 2011):

- stanovení přesných cílů práce, kterých mají pracovníci dosáhnout;
- zpracování postupů, jak se má stanovených cílů dosáhnout;
- vytvořit pracovníkům dostatečné podmínky, aby mohli požadované cíle splnit;
- sběr informací a vyhodnocení plnění cílů;
- v případě potřeby navrhujeme a realizujeme opatření vedoucí ke zlepšení;
- stanovujeme nové cíle.

Hodnocení na základě plnění norem je převážně používáno pro dělnické profese. Nejdříve stanovíme normy, podle kterých bude hodnocení probíhat a očekávané úrovně. Při stanovování norem je důležité mít na paměti, že normy musí být reálné a splnitelné. A organizace musí pro splnění norem poskytovat dostatečné podmínky. Dalším krokem je důsledné seznámení zaměstnanců s normami. Hodnocení je prováděno porovnáním výkonu každého pracovníka s normami (Koubek, 2011).

Hodnocení pomocí stupnice je nejčastěji využíváno v malých a středních firmách. Stupnice se zpravidla používají slovní a číselné. Metoda umožňuje hodnotit nejenom pracovní výkon, ale i hodnocení podle předem definovaných jednotlivých kritérií. Častější

je využití slovní charakteristiky jednotlivých stupňů hodnocení, které umožňují hodnotiteli objektivněji přiřadit výkon pracovníka do jednotlivých stupňů. Při číselném způsobu je použita stupnice např. od jedné do pěti, podle které hodnotitel boduje výkon pracovníka. Výhodou číselného hodnocení je následná analýza dat, kde je možné snadněji a přehledněji vyhodnocovat hodnotící dokumenty. Číselné vyjádření nám umožňuje definovat preference pro různá kritéria za pomoci bodové váhy. Nevýhodou číselného hodnocení oproti slovnímu je snížení objektivnosti hodnotitele, protože hodnotitel nemusí umět přesně přiřadit hodnotící stupeň k provedenému výkonu. Pro snížení subjektivnosti hodnocení je vhodné používat standardizovaný firemní formulář, kde jsou uvedené jednotlivé stupnice, ale i další informace, které je možné při hodnocení využít (Koubek, 2011).

Volný popis je hodnocení pracovníka v písemné podobě, kde mohou být předem definované body, které jsou sestaveny na základě kritérií. Jedná se o velice subjektivní metodu, protože hodnocení je velmi ovlivněno míněním a vyjadřovacími schopnostmi hodnotitele. Metoda není vhodná pro vzájemné porovnávání hodnocení pracovníků (Kociánová, 2010).

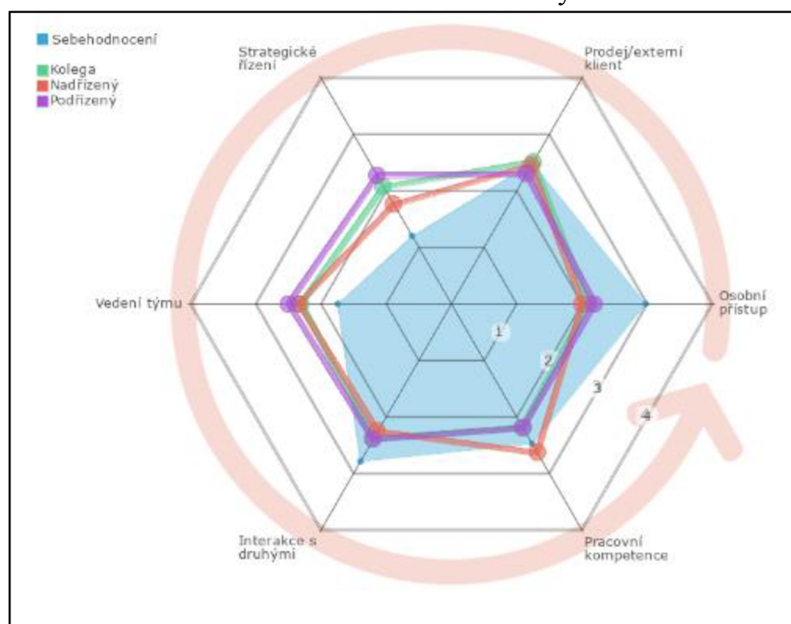
Metody založené na vytváření pořadí hodnocených pracovníků porovnávají hodnocení dvojic nebo skupin pracovníků. Je možné porovnávat celkové hodnocení výkonu nebo jednotlivá kritéria hodnocení (Kociánová, 2010).

Check-list je dotazník, který je vztážen na chování pracovníka s uzavřenými otázkami, kde možnost odpovědi je ano či ne (Kociánová, 2010).

Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) jejímž cílem není měření efektu vykonané práce, ale hodnocení se přístupem k práci, dodržování určitého postupu při práci a pracovní chování. Metoda vychází z předpokladu, že potřebné pracovní chování je předstupněm efektivního pracovního výkonu. Metoda je kombinací check-listu a hodnotící stupnice. Chování je posuzováno za pomoci škál, které jsou nejčastěji 5 až 7 stupňové. U každého stupně je slovní charakteristika, která slouží hodnotiteli pro přesnější zařazení (Kociánová, 2010).

360° zpětná vazba je hodnotící metoda, při které je zaměstnanci poskytována zpětná vazba od několika hodnotitelů. Hodnotitelem může být nadřízený, podřízený, kolega, zákazník – viz obrázek 7. Jedná se o metodu, která je v současné době hojně využívána v organizacích a je zaměřena na rozvoj a vzdělání zaměstnance. Správné použití metody dokáže přinést komplexní pohled na zaměstnance a detekovat jeho slabé a silné stránky, které je pak možné eliminovat nebo rozvíjet (360°, 2023).

Obrázek 7: Schéma hodnotící metody 360°



Zdroj: (360°, 2023)

3.4.4 Hodnotící rozhovor

Dalším důležitým krokem při hodnocení pracovníků je seznámení pracovníků s výsledkem hodnocení. Pro tuto činnost slouží hodnotící rozhovor. Jedná se o bilanci uplynulého období, při kterém jsou hodnocenému předloženy výsledky hodnocení, ke kterým se má hodnocený právo vyjádřit a dále diskutovat k následujícímu období. Většinou se jedná o rozhovor zaměstnance a jeho přímého nadřízeného, ale někdy u rozhovoru může být přítomen majitel firmy nebo vedoucí personálního oddělení. Záleží na vnitřních předpisech organizace. Pro hodnotící rozhovor je zásadní příprava hodnotitele a také hodnoceného před samotným rozhovorem. Hodnotitel by si měl připravit veškeré podklady souvisejícím s hodnocením např. výsledky hodnocení, nároky na pracovní místo, plány činnosti na následující období. Hodnocený by si měl připravit fakta k uplynulému období a plány na budoucí období a případné připomínky, o kterých by rád diskutoval (Koubek, 2011).

Pro kvalitní a efektivní průběh rozhovoru doporučuje Kociánová dodržovat následující obecné zásady (Kociánová, 2010):

- hodnotící rozhovor by neměl být monolog, ale oboustranná diskuse;
- hodnocení pracovníka musí být provedeno na základě dostatečných a relevantních informací a musí být spravedlivé;
- diskuse by měla být o skutečnostech týkající se pracovního místa hodnoceného;
- zdůraznění, že cílem hodnocení je zlepšení práce, a ne její kritika;

- rozhovor by neměl být veden v nepřátelském duchu, ale ani v kamarádském;
- hodnocený by měl pociťovat, že je zde snaha mu pomoci s nalezením způsobu, jak dosáhnout zlepšení;
- otázky hodnotitele by měly být otevřené a měl by naslouchat odpovědím;
- v rozhovoru by neměla být opomenuta chvála za dobré pracovní výsledky.

Pracovník by měl z rozhovoru odcházet s jasnou představou, jak jeho práci hodnotí zaměstnavatel a jakým způsobem by měl zlepšit svůj pracovní výkon. Hodnotitel by měl po rozhovoru vědět o pozitivních či negativních, které souvisí s pozicí hodnoceného a mít představu jaké stimuly je možno použít, aby efektivně zvýšil pracovní výkon hodnoceného.

3.5 Odměňování pracovníků

Pro efektivní fungování motivačních programů a podniku celkově je zásadní, mít dobře nastavené odměňování zaměstnanců. Základem odměňování zaměstnanců by měla být spravedlnost a podnik by měl mít systém nastaven tak, aby zohledňoval jeho potřeby a také potřeby zaměstnanců. Důležitou záležitostí je, aby do systému byly zahrnuty obě formy odměňování, peněžité i nepeněžité (Kociánová, 2010).

3.5.1 Formy odměňování

Základní rozdělení forem odměňování jsou dvě, peněžité a nepeněžité. Následně je uveden základní výčet peněžitých forem, které jsou v současné době využívány k odměňování zaměstnanců. Peněžitou formu můžeme také nazvat formou hmotnou (Urban, 2017):

- **Základní či pevná mzda** - bývá nastavena tarifně nebo smluvně. Její výše je zpravidla nastavena na tržní ohodnocení dané profese, zohledňující její přínos, požadavky a samozřejmě schopnosti jednotlivých pracovníků. Je to zaručená část mzdy, jejímž úkolem je získat a udržet zaměstnance a ocenit jeho náročnost práce;
- **Odměna vázaná na osobní schopnosti zaměstnance** - má několik možností vyplácení jako např. nadtarifní složka základní mzdy, intervalové nebo osobní ohodnocení. Bývají v ní zohledněny dlouhodobější pracovní výsledky, schopnosti a kvalifikace. Jejím cílem je zvyšování schopností a kvalifikace pracovníka, ale také ocenit dlouhodobě efektivní zaměstnance;
- **Pohyblivá, resp. výkonová složka mzdy** - tato složka vyplácena za různé pracovní výkony, splněné zvláštní úkoly, zlepšovací návrhy, případně se může jednat o podíl

na zisku organizace. Aby složka plnila její úkol, je potřeba ji navázat na předem stanovené výsledky a pokud může zaměstnanec tyto výsledky ovlivnit;

- **Mzdové příplatky** - jsou vypláceny ve spojitosti s mimořádnými podmínkami práce nebo pracovního místa, na které má zaměstnanec nárok prostřednictvím interní směrnice nebo zákonem;
- **Zaměstnanecké výhody** - v současné době existuje mnoho forem zaměstnaneckých výhod. Ať už se jedná o cenové zvýhodnění zaměstnanců, finanční příspěvky atd. Cílem těchto výhod je přinést stabilitu a spokojenost zaměstnanců. Společnosti často využívají zaměstnanecké výhody jako jednu z možností, jak zvýšit konkurenceschopnost podniku na trhu práce.

Mezi nepeněžité (nehmotné) formy odměňování patří (Urban, 2017):

- pochvala;
- samostatnost;
- vzdělávání a rozvoj;
- uznání.

3.5.2 Faktory odměňování

Významnou roli v odměňování pracovníků v organizaci hrají také tzv. mzdovorné faktory odměňování, které dělíme na vnější a vnitřní (Kociánová, 2010):

Vnější mzdovorné faktory

- situace na trhu práce, kde se zaměřujeme na následující informace - přebytek nebo nedostatek pracovních zdrojů, úroveň a forma odměňování u konkurence na trhu nebo v odvětví;
- platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování, mzdové tarify, povinné příplatky, placené překážky v práci.

Vnitřní mzdovorné faktory - týkajících se pracovních míst a pracovníků – viz obrázek 8 (Kociánová, 2010):

- faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa;
- výsledky práce a pracovního chování pracovníka, úroveň výkonu;
- pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě či v organizaci.

Obrázek 8: Přehled vnitřních mzdovorných faktorů

Vklad pracovníka	Charakteristiky pracovního procesu	Výstupy
Vzdělání Kvalifikace Dovednosti Zkušenosti Znalosti Kontakty Duševní schopnosti Fyzická síla/kondice	Rozhodování Řešení problémů Odpovědnost Tvořivost Vliv na výsledky Iniciativa Plánování/organizování Řízení/kontrola Argumentování Vztahy k ostatním Komunikace Pečování Bystrost/obratnost Pracovní podmínky Používání věcí Využívání zdrojů Složitost Přesnost Spolehlivost	Zisk Výkon Produktivita Kvalita Prodej

Zdroj: (Koubek, 2011 str. 538)

4 Vlastní práce

Pro splnění hlavního úkolu práce zhodnotíme aktuální organizační členění společnosti IACG s.r.o. (dále jen společnost) a stav, jakým způsobem je uplatňován systém motivace. Zhodnocení nám napomůže odhalit případné nedostatky v systému motivace a benefitů, které jsou uplatňovány na zaměstnance. Dalším nástrojem pro analýzu motivačního systému je kvantifikovaný výzkum za pomoci dotazníku. Při tvorbě otázek dotazníku se zaměříme na hygienické a motivační faktory podle Herzbergovy teorie motivačních faktorů. Výsledky dotazníkového šetření použijeme pro sestavení zlepšovacích návrhů, které mohou být začleněny do motivačního systému a ověříme správnost námi stanovených hypotéz.

4.1 Charakteristika zkoumané společnosti

4.1.1 Historie společnosti

Společnost byla založena v roce 1993 pod názvem EMPETEK jako součást dceřiné společnosti EMPE. V roce 1994 byla zahájena výroba stropních panelů pro interiér automobilů. V roce 1997 dochází k prvnímu převodu společnosti na americkou společnost Lear Corporation (jeden z celosvětově největších dodavatelů automobilového průmyslu v interiérovém odvětví). V roce 2004 byla vystavěna nová výrobní hala. V roce 2006 dochází k druhému přechodu na nového majitele a závod se stává součástí společnosti International Automotive Components Group. V roce 2018 je závod rozšířen o další výrobní halu.

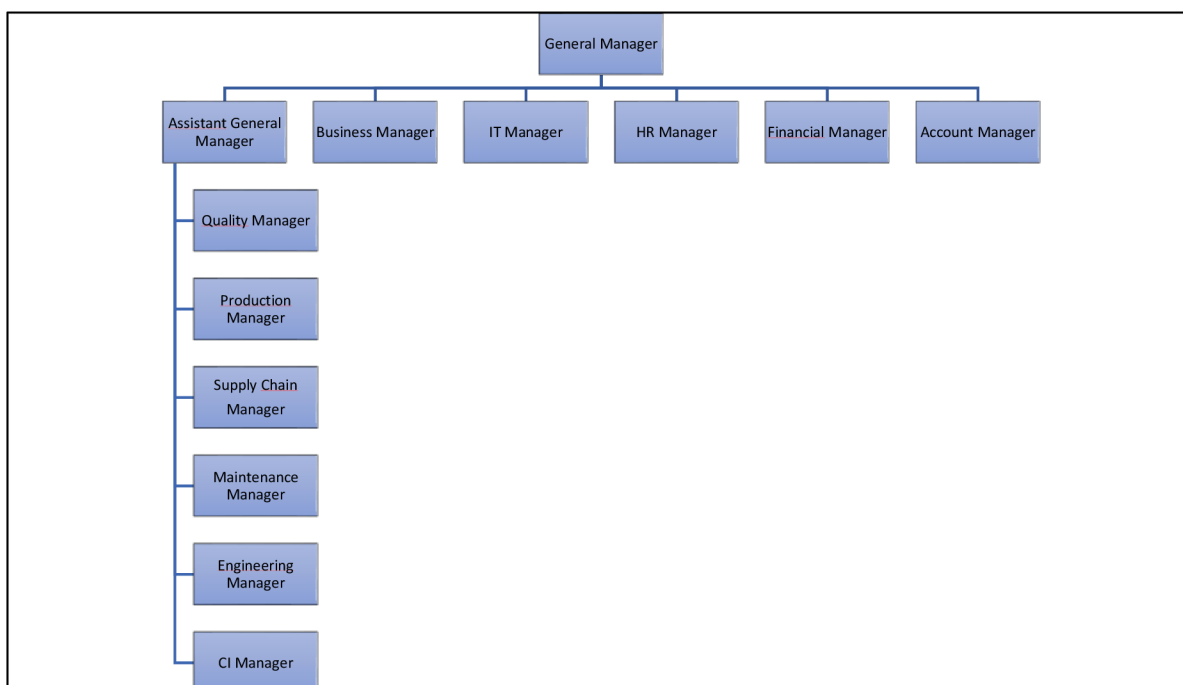
Společnost International Automotive Components Group s.r.o. Přeštice 1 (dále jen společnost) je součástí celosvětové společnosti International Automotive Components Group, která se skládá z 50 výrobních závodů v 18 zemích celého světa a zaměstnává přes 19 000 zaměstnanců. Společnost se specializuje na výrobu stropních panelů pro automobily všech světových značek a zaměstnává přes 900 zaměstnanců.

Společnost splňuje certifikaci Evropského Integrovaného Management Systému, environmentální management dle ISO 14001, bezpečnost práce dle OHSAS 18001 a je certifikovaná dle IATF 16949. Veškeré procesy jsou pravidelně ověřovány prověřovacími, zákaznickými a recertifikačními audity.

4.1.2 Organizační členění společnosti

Společnost je v základním organizačním členění rozdělena na jednotlivá oddělení – viz Obrázek 9. Vedením společnosti je pověřen generální manažer (GM), kterému je přímo podřízen asistent generálního manažera (AGM) a manažeři oddělení nákupu, prodeje, personálního, IT a ekonomického. Generálního manažer spolu s centrálou společnosti stanovovat jednotlivé roční hospodářské cíle. Asistentovi generálního manažera jsou přímo podřízeni manažeři oddělení kvality, výroby, logistiky, neustálého zlepšování, technického zajištění a vývoje. GM a AGM na základě ročních hospodářských cílů společnosti definuje dílčí cíle pro jednotlivá oddělení.

Obrázek 9: Organizační rozdělení společnosti IACG s.r.o.



Zdroj: (Interní materiály společnosti IACG), vlastní zpracování

4.1.3 Popis činností jednotlivých oddělení

Oddělení nákupu zajišťuje v koordinaci s centrálním nákupem a dalšími odděleními společnosti výběr a smluvní zajištění všech dodavatelských subjektů.

Oddělení prodeje zajišťuje přímé ekonomické spojení se zákazníkem, kterými jsou v současné době největší světové automobilky jako jsou - Audi, Škoda, VW, BMW, Mercedes Benz, ale také nově vznikající Ineos a Fisker. Hlavní náplní je tvorba cen, které musí být odsouhlaseny ze strany zákazníka.

IT oddělení zabezpečuje veškeré komunikační a informační technologie nejen v podpůrných procesech, ale i ve výrobních provozech.

Ekonomické oddělení je plně zodpovědné za mzdové účetnictví, účetní uzávěrky, výkaz zisku a ztrát, interní a externí reporting, hospodářskou komunikaci s centrálou společností.

Úlohou **oddělení kvality** je zajišťování nástrojů kvality na třech úrovních (dodavatelská, interní a zákaznická kvalita). Dodavatelská kvalita systémově uvolňuje veškerý materiál potřebný pro výrobní provoz dle požadavků na automobilový průmysl. Nastavuje systémové požadavky na kontrolu výrobních procesů a v neposlední řadě je v přímém spojení se zákazníky a přenáší zákaznické požadavky na výrobek.

Oddělení vývoje připravuje kompletní technickou přípravu pro výrobní procesy a přímo se podílí na tvorbě designu výrobků ve spolupráci se zákazníkem. Zpracovává analýzy proveditelnosti a cenové kalkulace.

4.1.4 Personální oddělení – Human Resource (HR)

Vzhledem k velikosti společnosti a nárokům, které jsou na personální oddělení kladené je aktuálně oddělení obsazeno osmi zaměstnankyněmi. Řízením oddělení je pověřena manažerka, která spolupracuje se sedmi podřízenými. Oddělení je zodpovědné za nastavení personální strategie, nábor a rozvoj zaměstnanců, dále zajišťuje komplexní právní a zákonná opatření, které se týkají zaměstnaneckých poměrů ve společnosti.

Nábor zaměstnanců je jednou z dílčích činností oddělení. Pro náборы jsou využívány sociální sítě Facebook, Instagram, YouTube, umístování online inzerátů na pracovních portálech Jobs.cz, Práce.cz, využití billboardů aj.

Příjem nových zaměstnanců je jednou z hlavních činností personálního oddělení. Při této činnosti je nastavena úzká spolupráce s manažery všech oddělení. Nejširší spolupráce je s oddělením výroby, kde je vzhledem k vysokému počtu výrobních zaměstnanců největší fluktuace zaměstnanců ve společnosti. Je zde nastavena pravidelná týdenní schůzka, při kterém jsou předkládány potřeby výrobního úseku na nové zaměstnance. Na základě potřeb všech oddělení připravuje manažerka HR podrobný plán personálních činností. Prvním krokem při přijímání zaměstnance je osobní pohovor s personalistkou a uchazečem. Záměrem je zjistit základní informace o uchazeči, jeho dovednosti a zkušenosti. V případě úspěšného vstupního pohovoru s personalistkou je následujícím krokem vstupní pohovor s manažerem oddělení, o které má uchazeč zájem. Při tomto pohovoru je také přítomna personalistka. Uchazeči, kteří mají zájem o administrativní pozice, jsou prověřováni z odborných a jazykových znalostí.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je další dílčím cílem oddělení. Na základě hodnotících pohovorů viz kapitola 4.2.2 je pro každého zaměstnance sestaven individuální plán. Zaměstnanci se rozvíjí v odborných znalostech potřebných pro výkon své funkce. Všechny odborné kurzy jsou hrazené zaměstnavatelem.

E-learningová školení – jedná se o online vzdělávací portál, ve kterém musí každý administrativní zaměstnanec splnit předepsaná školení. Po splnění školení obdrží zaměstnanec certifikát, který zašle personalistce. HR eviduje přehled všech absolvovaných školení. Zaměstnanci jsou povinni absolvovat následující školení (Interní materiály společnosti IACG):

- dotazník k osvědčení o dodržování zásad společnosti;
- etický kodex a pravidla obchodního jednání
- lidé – Sexuální obtěžování;
- ozvěte se: nasloucháme;
- globální konkurence;
- ochrana soukromí dat;
- prevence globálního novodobého otroctví
- respekt na pracovišti: Prozkoumání všech možností
- střet zájmů: Jak rozpoznat rizika.

Plán následovníků - jedná se o matici zastupitelnosti pro manažerská místa. Manažerka HR v kooperaci s ostatními manažery vybere za každého manažera zástupce, který splňuje odborné předpoklady pro danou manažerskou pozici. Zaměstnanec je o nominaci informován a v případě jeho souhlasu je rozšířen plán školení o metody Leadership.

4.2 Aktuální stav systému motivace ve společnosti

4.2.1 Hodnocení výrobních zaměstnanců

Hodnocení výrobních pracovníků je prováděno jednou měsíčně a je rozděleno na dvě skupiny. První skupinou je hodnocení výkonu a kvality odvedené práce a ve druhé skupině jsou hodnotící kritéria individuálního přístupu zaměstnance a dodržování pravidel. (Interní materiály společnosti IACG)

Pro hodnocení kvality a výkonu jsou každému zaměstnanci na začátku měsíce stanoveny 1-2 cíle. Ke každému cíli se stanoví minimální a maximální hodnota. Při

překročení maximální hodnoty stanoveného cíle, se bonus může zvýšit o 10 %. Při nedosažení minimální hodnoty se bonus může krátit na 0 %. U stanovených cílů se musí jednat o konkrétní hodnoty (např. počet kusů, OEE, zmetkovitost v %, atd.) Cíl musí být realistický (např. byl už dosažen v minulosti). Účelem bonusu je zvýšení účinnosti ve výrobě, tedy neustálé zlepšování výkonu (Interní materiály společnosti IACG).

Při hodnocení individuálního přístupu zaměstnance a dodržování pravidel se posuzují následující případy, které mohou vést ke krácení bonusu (Interní materiály společnosti IACG):

- nevhodné chování;
- nedodržování pracovního pořádku;
- nesprávné vedení dokumentace;
- chyby při značení materiálu a výrobků;
- nesprávné používání OOPP;
- nedodržování předpisů BOZP, PO a EMS;
- chování v prostoji;
- nedodržování pracovní doby;
- nesprávné nebo neprofesionální jednání se spolupracovníky.

V případě, že zaměstnanec nesouhlasí s přiznanou výší bonusu na základě hodnocení dle výše uvedených pravidel, může se koncem měsíce obrátit na personální oddělení se stížností. Odbory mohou požadovat nadřízeného zaměstnance o písemné vyjádření. V případě, že nesouhlasí s jeho stanoviskem, mohou požadovat setkání s nadřízeným zaměstnancem a s personálním oddělením.

4.2.2 Hodnocení administrativních zaměstnanců

Hodnocení administrativních zaměstnanců je zcela odlišné od výrobních zaměstnanců. Pro hodnocení administrativních zaměstnanců slouží interní aplikace HR4YOU, ve které má každý zaměstnanec vytvořen profil. Hodnotí formulář se skládá ze dvou částí. V první část jsou roční výkonnostní cíle, které tvoří 40 % z celkového ročního hodnocení. Na začátku roku vyplní zaměstnanec sebehodnotící formulář, ve kterém si stanoví nejméně 5 ročních výkonnostních cílů, které jsou v souladu s cíli společnosti. Pro hodnocení jednotlivých cílů si definuje tři hodnotící kritéria na základě, kterých je hodnoceno, zda byl cíl splněn. Dále ke každému stanovenému výkonnostnímu cíli přiřadí váhu důležitosti pro daný cíl. Součet všech vah musí být roven 100 %. V červnu zaměstnanec má

povinnost uvést míru pokroku v procentech pro každý stanovený cíl. Na obrázku 10 je příklad stanovených výkonnostních cílů administrativního zaměstnance, hodnotící kritéria, váha cíle a míra pokroku.

Obrázek 10: Nastavení výkonnostních cílů zaměstnance v systému HR4YOU

Cíle	Popis	Váha	Pokrok	Datum zahájení	Datum ukončení	Akce
<input type="checkbox"/> 1.1 Supplier PPM Upravit	PPM - Dodržení cílů u dodavatelů	30,0%	0,0%	01.01.2023	31.12.2023	
<p>Měření: Meets: Int. PPM: < 9500 PPM Supplier: < 150 PPM COPO < 1,20% Exceeds: Int. PPM: < 7500 PPM Supplier: < 100 PPM COPO < 1,15% Does not meet: Int. PPM: > 9500 PPM Supplier: > 150 PPM COPO > 1,20%</p>						
<input type="checkbox"/> 1.2 New a current projects Upravit	Žádné eskalace v rámci mé kompetence, dodržení termínu "Prostředí"	15,0%	0,0%	01.01.2023	31.12.2023	
<p>Měření: Meets: Dodržení termínů v systému Exceeds: Splnění požadavků před termínem Does not meet: Nesplnění požadavků po termínu</p>						
<input type="checkbox"/> 1.3 Supplier sampling Upravit	Vzorování pro projekty AL416/23, AU512, AU513, AU403	30,0%	0,0%	01.01.2023	31.12.2023	
<p>Měření: Meets: Novos/Novica do prosince 2023 Exceeds: Novos/Novica do srpna 2023 Does not meet: Neusoblení Novos do konce roku 2023</p>						
<input type="checkbox"/> 1.4 Audit IATF 16949 Upravit	Splnění požadavků auditu v rámci mé kompetence	15,0%	0,0%	01.01.2023	31.12.2023	
<p>Měření: Meets: Žádná odchylka v rámci mé kompetence Does not meet: Nalezení odchylek v rámci působnosti</p>						

Zdroj: (Interní materiály společnosti IACG)

V druhé části sebehodnotícího formuláře je hodnocení kompetencí zaměstnance. Zde se zaměstnanec ohodnotí v následujících oblastech:

- obchodních zkušeností;
- funkčních znalostí;
- vliv na kvalitu svojí práce;
- interpersonální dovednosti;
- vedení lidí.

Po stanovení cílů, hodnotících kritérií a sebehodnocení v rámci kompetencí odešle zaměstnanec formulář přímému nadřízenému. Nadřízený ohodnotí splnění cílů podle definovaných kritérií a výsledků společnosti. Ohodnotí splnění kompetencí zaměstnance. Pro hodnocení je používána standardizovaná hodnotící slovní stupnice společnosti, ve které je ke každému hodnotícímu stupni přiřazen určitý počet bodů. Standardizovaná hodnotí stupnice společnosti:

- 1 bod – nesplňuje žádné cíle, potřeba rozvoje;
- 2 body – splňuje některé cíle;

- 3 body – splňuje všechny cíle, splňuje očekávání;
- 4 body – převyšuje některé cíle;
- 5 bodů – převyšuje všechny očekávání, překonává očekávání.

Ze všech obdržených bodů je vypočten průměr, který je výstupem z hodnocení zaměstnance. Výsledná známka z celkového hodnocení zaměstnance stanoví koeficient, kterým je násoben roční procentuální nárůst platu. V tabulce 2 je zobrazen přehled koeficientů, který zaměstnanec může obdržet na základně výsledné známky z hodnocení a příklad, jak koeficient ovlivňuje výslednou částku při pravidelném ročním nárůstu platu. Procentuální výše nárůstu platu je stanovována vedením společnosti s ohledem na plnění ročních hospodářských cílů.

Tabulka 2: Přehledová tabulka koeficientů

Výsledná známka hodnocení zaměstnance	Koeficient	Základní mzda: 60 000 Kč Roční nárůst platu: 5%
1,0 - 1,5	0	60 000 Kč
1,6 - 2,5	0,5	61 500 Kč
2,6 - 3,5	1	63 000 Kč
3,6 - 4,5	1,5	64 500 Kč
4,6 - 5,0	2	66 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Po provedení hodnocení zaměstnance nadřízeným následuje seznámení s výsledky hodnocení formou hodnotícího rozhovoru. Při rozhovoru probíhá diskuse o splnění cílů za předešlé období a nastavení cílů na následující období. Na základě rozhovoru může dojít k úpravě cílů nebo hodnotících kritérií. Zaměstnanci je zhodnocen jeho pracovní výkon, jsou mu analyzovány silné a slabé stránky výkonosti. Zaměstnanec vyjádří svůj názor na hodnocení jeho výkonu a jsou mu zodpovězeny otázky týkající se jeho pracovní pozice a případné otázky o plánech společnosti. V případě oboustranného souhlasu ohledně hodnocení a stanovení cílů včetně hodnotících kritérií je hodnotící formulář zaměstnance nadřízeným schválen – viz obrázek 11. Společně s nadřízeným je definován plán školení a vzdělávání pro následující období. Plán je posléze odeslán na personální oddělení, které zpracovává plán školení všech zaměstnanců. Pokud by zaměstnanec nesouhlasil s hodnocením nadřízeného, má možnost se obrátit na generálního manažera společnosti.

Obrázek 11: Hodnocení zaměstnance v systému HR4YOU

2022 Roční kontrola výkonu pro Jan KRAUS

Jan KRAUS ✓ 0

Mapa postupu Úvod Informace o zaměstnanci Revize informací Roční cíle (40%) Kompetence (60%) Celkové hodnocení Akce v oblasti školení a rozvoje Potvrzení

Jméno	Hodnocení	Váha
Roční cíle (40%)	2.8	
Supplier PPM	Částečně splňuje očekávání	30.0%
New & current projects	spříjuje očekávání	15.0%
Supplier sampling	spříjuje očekávání	30.0%
Audit IATF 16949	spříjuje očekávání	15.0%
Language	překonává očekávání	10.0%
Kompetence (60%)	3.5	
Obchodní zkušenosti	spříjuje očekávání	
Funkční znalosti	překonává očekávání	
Vliv	překonává očekávání	
Interpersonální dovednosti	spříjuje očekávání	
Vedení	spříjuje očekávání	
Řešení problémů	překonává očekávání	

Akce v oblasti školení a rozvoje

Tuto část použijte k zaznamenání jakýchkoli dohodnutých školení a vývojových akcí.

Potvrzení

Jsem seznámen s tím, že podpis tohoto hodnocení neznámá souhlas nebo nesouhlas s obsahem, ale potvrzení, že jsem zrevizoval informace a vyplnil hodnocení.

Zaměstnanec: Jan KRAUS 18.01.2023

Manažer: [redacted] 18.01.2023

Zdroj: (Interní materiály společnosti IACG)

4.2.3 Mzdové podmínky

Mzdové podmínky jsou rozděleny do dvou způsobů odměňování zaměstnanců. Výrobním zaměstnancům je vyplácena tarifní mzda a u administrativních zaměstnanců je využívána smluvní mzda stanovená pracovní smlouvou.

Tarifní mzda se skládá z následujících částí (Interní materiály společnosti IACG):

- měsíční základní mzda stanovená dle tabulky odměňování a ve mzdovém výměru (vč. automatického navýšení po odpracované době);
- měsíční bonus až ve výši 30 % (cílová částka) – dle pravidel a za předem definovaných podmínek;
- odměny za pracovní pohotovost, mimořádné prémie;
- příplatky za práci přesčas, za práci v sobotu a neděli, za vedení, stříkačům, za práci v noci, při převedení na práci do jiné kategorie atd. dle platné tabulky odměňování.

Výrobním zaměstnancům ve zkušební době přísluší měsíční bonus podle stejných pravidel. Výše bonusu závisí na stupni zaškolení, tj. čím rychleji bude zaškolen, tím dříve má nárok na plný bonus.

Smluvní mzda se skládá z následujících částí (Interní materiály společnosti IACG):

- měsíční mzda stanovená v pracovní smlouvě;
- příplatky za práci přesčas, příplatky za práci v sobotu a neděli;
- mimořádné prémie.

Měsíční bonus – mají možnost získat všichni výrobní zaměstnanci, kterým je stanovena tarifní mzda. Bonus je stanoven ve výši 20 % ze základního tarifu, který může být v případě splnění daných podmínek navýšen o 10 %. V případě, že zaměstnanec v daném kalendářním měsíci nevykonává práci v plném rozsahu stanovené pracovní doby (absence), ať již z jakéhokoli důvodu (překážky v práci na straně zaměstnance, dovolená apod.), platí, že (Interní materiály společnosti IACG):

- 1 den omluvené absence maximální bonus může činit maximálně 15 % ze základního tarifu;
- 2 dny omluvené absence maximální bonus může činit maximálně 10 % ze základního tarifu;
- 3 dny omluvené absence maximální bonus může činit maximálně 5 % ze základního tarifu.

Odměny – jedná se o další finanční ohodnocení zaměstnanců, které je rozděleno do různých kategorií (Interní materiály společnosti IACG):

- odměna za pracovní pohotovost - odměna náleží zaměstnanci za nařízenou pracovní pohotovost. Pracovní pohotovost může být jen na jiném místě dohodnutém se zaměstnavatelem, odlišném od pracovišť zaměstnavatele;
- odměna za doporučení nového pracovníka - jedná se jednorázovou odměnu ve výši 12 000 Kč, která zaměstnanci náleží, pokud jím doporučený nový zaměstnanec odpracuje ve společnosti minimálně šest měsíců;
- odměna za práci ve výrobě stropních panelů – odměna ve výši 660 Kč/měsíčně je zaměstnancům vyplácena za zvýšenou námahu v souvislosti s výrobou stropních panelů;
- odměna za pracovní jubilea – odměna je přiznána všem zaměstnancům za pracovní výročí 10, 15, 20, 25 a 30 let a její výše činí 10 000 Kč;
- odměna za úspěšné ukončení zkušební doby - jakmile je zaměstnanci nadřizeným ukončena zkušební doba, má nárok na odměnu ve výši 3 000 Kč.

Příplatky – finanční ohodnocení, které je zaměstnancům přiznáváno dle kolektivní smlouvy a platných zákonů (Interní materiály společnosti IACG):

- příplatek za práci přesčas - ukládání a rozsah přesčasové práce se řídí ustanoveními zákoníku práce;
- příplatek za práci v sobotu a neděli – řídí se § 126 Zákoníku práce v platném znění;
- příplatek za vedení skupin - příplatky jsou přiznány zaměstnancům v rozmezí 3 000 – 5 400 Kč/měsíčně v závislosti na velikosti skupiny;
- příplatky za práci v noci - od 22:00 do 6:00 hodin je zaměstnancům poskytován příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku, min. 15 Kč/hod;
- příplatky stříkačům – jedná se o navýšení základní hodinové mzdy 13 Kč/hod;
- příplatek za kontrolu kvality – zaměstnancům konečné kontroly je navýšena základní hodinová mzda o 13 Kč;
- příplatek za kaširování – zaměstnancům provádějící odbornou pracovní činnost kaširování je navýšena základní hodinová mzda o 20 Kč.

4.2.4 Stimulační nástroje využívané ve společnosti

Personální oddělení vychází při vytváření a aplikaci systému motivace ze zákoníku práce a kolektivní smlouvy. Kolektivní smlouva obsahuje závazky pro zaměstnavatele a zaměstnance, které jsou v souladu se zákonnými podmínkami. Součástí kolektivní smlouvy je pracovní řád, který vydán v zájmu úspěšného plnění úkolů a za účelem vnitřního pořádku podle §306 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. Dále jsou zde uvedeny zaměstnanecké výhody, které jsou zaměstnavatelem poskytovány nad rámec zákona.

V rámci sociální starostlivosti o zaměstnance jsou ve společnosti uplatňovány zaměstnanecké výhody (příspěvek na stravování, příspěvek na dopravu, příspěvek na oděvy a oblečení, podnikové půjčky, příspěvek na zdravotní starostlivost ve formě vitamínů, finanční odměňování zlepšovacích návrhů, Sick days a poukázky na sport, vzdělání, zdravotnické potřeby, relaxaci a kulturu) (Interní materiály společnosti IACG).

Příspěvek na stravování – příspěvek je řešen formou stravenkového paušálu, který je výši 82,60 Kč/den v platnosti od 1. 8. 2021. Zaměstnavatel přispívá každému zaměstnanci na stravování, podle platné tabulky odměňování. Příspěvek na stravování poukáže zaměstnanci spolu se mzdou ve stanoveném výplatním termínu. Zaměstnanec má možnost stravování v závodní jídelně a zaměstnanec hradí částku přímo dodavateli. Další možností jsou chlazená jídla z prodejních automatů, kde zaměstnanec hradí plnou částku, která je stanovena dodavatelem a ceník je vyvěšen u automatu. Podmínkou pro obdržení

stravenkového paušálu je, že zaměstnanec odpracuje v rámci stanovené pracovní doby alespoň 5 hodin. V případě, že zaměstnanec není přítomen v zaměstnání z důvodu služební cesty přesahující 5 hodin, čerpání dovolené, čerpání náhradního volna, nemoci, ošetřování člena rodiny nebo neodpracuje alespoň 5 hodin z dané směny z jiného důvodu, nemá nárok na příspěvek na stravování (Interní materiály společnosti IACG).

Příspěvek na dopravu – nárok na příspěvek má každý zaměstnanec, který je v hlavním pracovním poměru, s bydlištěm mimo město Přeštice. Bydlištěm je rozuměno místo, ze kterého zaměstnanec více než 150 dní v roce dojíždí do zaměstnání a zaměstnanec ho uvede v čestném prohlášení. Výše příspěvku je 4,- Kč/km a maximální měsíční výše příspěvku je 3000,- Kč. Počet kilometrů je dán vzdáleností mezi místem bydliště a sídlem společnosti. Náleží za každý odpracovaný den, pokud se zaměstnanec dostavil do zaměstnání podle docházkového systému. Zaměstnanec má povinnost okamžitě nahlásit případnou změnu bydliště a zaměstnavatel se v kolektivní smlouvě zavazuje, že v případě zvýšení dojezdové vzdálenosti bude příspěvek navýšen od následujícího měsíce, kdy došlo k oznámení ze strany zaměstnance. V případě snížení dojezdové vzdálenosti bude výše příspěvku redukována (Interní materiály společnosti IACG).

Příspěvek na oděvy a oblečení – příspěvek je poskytován na pracovního oblečení poskytnutého nebo určeného zaměstnavatelem pro výkon zaměstnání. Výše náhrady se přepočítává podle skutečně odpracované doby (Interní materiály společnosti IACG).

Poukázky na sport, vzdělání, zdravotnické potřeby, relaxaci a kulturu – Společnost IACG s.r.o. přispívá zaměstnancům na sport, vzdělávání, zdravotnické potřeby, relaxaci a kulturu formou příspěvku na volnočasovou kartu. Po zavedení karty má zaměstnanec nárok na příspěvek zaměstnavatele ve výši 100,- Kč za měsíc. Pokud je zaměstnanec v dlouhodobé pracovní neschopnosti nebo nastoupí do pracovního poměru v průběhu měsíce, nemá na poukázky za daný měsíc nárok. Poukázky se poskytují za čtvrtletí zpětně (Interní materiály společnosti IACG).

Finanční odměňování za zlepšovací návrhy - cílem zlepšovacích návrhů je podpořit tvůrčí práci zaměstnanců a jejich aktivní přístup ke zlepšení všech procesů společnosti. Vede k růstu efektivity a produktivity firemních operací, ke zlepšování BOZP a kvality pracovního i životního prostředí. Jednotlivé návrhy na zlepšení mohou podávat všichni zaměstnanci ve formě zlepšovacího návrhu nebo podáním návrhu řešení tematického úkolu definovaným vedením společnosti. Návrhy vyhodnocuje komise jednou za tři měsíce. Komise pracuje ve složení generální manažer, manažeři jednotlivých oddělení a představitel

vedení pro BOZP. Komise posoudí, zda je návrh realizovatelný a vyhodnotí ekonomický nebo jiný přínos pro společnost. Na základě toho rozhodne, zda bude zlepšovací návrh schválen. Po schválení zlepšovacího návrhu je v přiměřené lhůtě určena výše finanční odměny. Výše odměny odpovídá platnému předpisu organizace. Odměna je vyplacena v nejbližším výplatním období (Interní materiály společnosti IACG).

Sick days – jedná se o zaměstnaneckou výhodu platnou v rozsahu platnosti pro všechny administrativní zaměstnance a pro zaměstnance jiných kategorií, jejichž pracovní úvazek činí 40 hodin týdně. V odůvodněných případech se může zaměstnavatel a zaměstnanec dohodnout na možnosti omluvené absence z předem definovaných důvodů. Důvodem může být nevolnost zaměstnance nebo nemoc člena rodiny, jiné osobní překážky v práci apod. Sick days schvaluje přímý nadřízený na základě žádosti zaměstnance nejpozději do 9 hod. daného dne. Sick days bude umožněna v rozsahu maximálně 6 dní za rok. Čerpat lze minimálně po půl dnech, čerpání lze kumulovat a čerpat až 3 dny v kuse. Nevyčerpané dny se nepřevádí do dalšího kalendářního roku. Sick days nejsou nárokové. Sick days nesmí předcházet ani následovat čerpání řádné dovolené. Při Sick days nenáleží příspěvek na stravenku ani na příspěvek na dojíždění. Ostatní náhrady a příplatky při Sick days se řídí dle §317 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (Interní materiály společnosti IACG).

Podnikové půjčky - V případě, že se zaměstnanec dostane do tíživé finanční situace, může mu společnost poskytnout bezúročnou půjčku do výše 12 000 Kč za následujících podmínek (Interní materiály společnosti IACG):

- půjčka je určena pro řešení situace, která je spojena s vykonáváním práce ve společnosti;
- na základě hodnocení přímého nadřízeného se jedná o spolehlivého pracovníka;
- měsíční hrubý příjem zaměstnance je nižší než 38 000 Kč;
- zaměstnání u společnosti trvá alespoň jeden rok.

Maximální doba splatnosti je 6 měsíců. Půjčka může být poskytnuta nejvýše jednou za tři roky. Poskytnutí půjčky a případné výjimky schvaluje personální oddělení a vedoucí výroby (Interní materiály společnosti IACG).

4.3 Dotazníkový průzkum – analýza preferencí zaměstnanců

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na základní soubor administrativních zaměstnanců společnosti. V posledních letech manažerka personálního oddělení usiluje

o snížení fluktuace na některých klíčových pozicích jednotlivých oddělení. Obdrželi jsme seznam administrativních pracovníků s emailovými adresami, na které je cílen. Dotazník byl rozeslán elektronickou formou s žádostí o jeho vyplnění. V žádosti jsme všechny respondenty ujistili, že jejich odpovědi nebudou veřejně prezentovány a poskytli jsme všem respondentům dostatečnou časovou lhůtu na vyplnění dotazníku o délce 20 dní. Ze 61 odeslaných dotazníků jsme jich 56 obdrželi zpět. Důvodem 5 nevyplněných dotazníků byla absence zaměstnanců. V otázkách v dotazníku zjišťujeme základní informace o respondentech a to pohlaví, věk a délka pracovního vztahu. Dále jsou otázky zaměřené na zjištění spokojenosti zaměstnanců s motivací ve společnosti, konkrétně na mírou spokojenosti s komunikací na všech úrovních řízení, informovanost v rámci respondentovi kompetence, komunikaci ve vztahu nadřízený – podřízený, spokojenost se mzdový ohodnocení, důležitost a preference vybraných hygienických a motivačních faktorů. V dotazníku jsme neopomněli nechat prostor pro vlastní názor respondenta, kde může uvést návrh na zlepšení motivačního systému ve společnosti. Pro přesnější zhodnocení dotazníkového šetření, budou respondenti v případě nejasností kontaktováni a požádáni o vysvětlení jejich odpovědí, bychom byli schopni stanovit relevantní vyhodnocení.

V otázce č. 1 jsme požádali respondenty, aby uvedli svoje pohlaví. Z dotazovaných zaměstnanců bylo 24 žen (43 %) a 32 mužů (57 %).

Graf 1: Pohlaví dotazovaných zaměstnanců

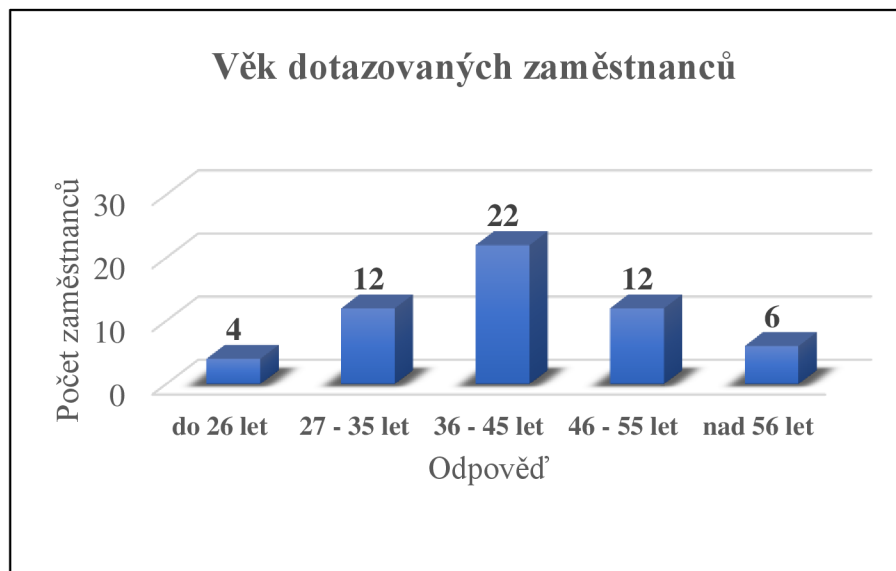


Zdroj: vlastní zpracování

V otázce č. 2 jsme zjišťovali věk dotazovaných zaměstnanců. 4 zaměstnanci byli ve skupině do 26 let (7 %). Ve skupině 27 – 35 let bylo 12 zaměstnanců (21 %). Ve skupina 36

- 45 let se nacházel největší počet dotazovaných a to 22 (39 %). Ve skupině 46 – 55 let bylo 12 zaměstnanců (21 %). A v poslední věkové skupině nad 56 let bylo 6 zaměstnanců (11 %).

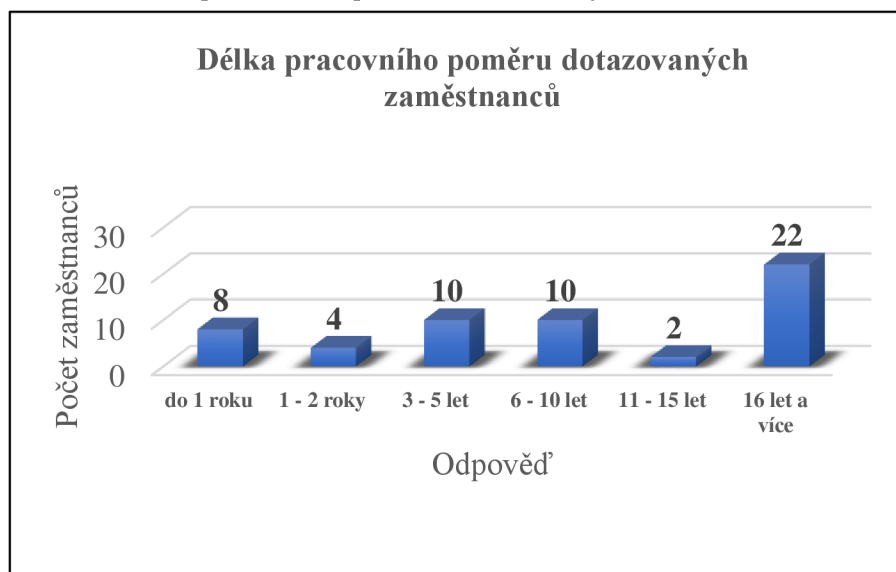
Graf 2: Věk dotazovaných zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

V otázce č. 3 bylo cílem zjištění délka pracovního poměru dotazovaných. Délku pracovního poměru do 1 roku mělo v době provádění průzkumu 8 zaměstnanců (14 %). Délku pracovního poměru v rozmezí 1- 2 roky měli 4 zaměstnanci (7 %). 3 – 5 let mělo 10 zaměstnanců (18 %). Ve skupině s rozmezím 6 -10 let bylo 10 zaměstnanců (18 %). Ve skupině 11 – 15 let byli 2 zaměstnanci (4 %). Skupina s délkou pracovního poměru 16 let a více měla největší zastoupení a to 22 zaměstnanců (39 %). Výsledek s největším zastoupením ve skupině 16 let a více se může zdát na první pohled uspokojivý, ale důležité je se zabývat prvními dvěma skupinami, protože se jedná nejen o zaměstnance, kteří nastoupili do nově vytvořených pracovních pozic , ale také se jedná o pracovní pozice v odděleních, které mají zvýšenou fluktuaci.

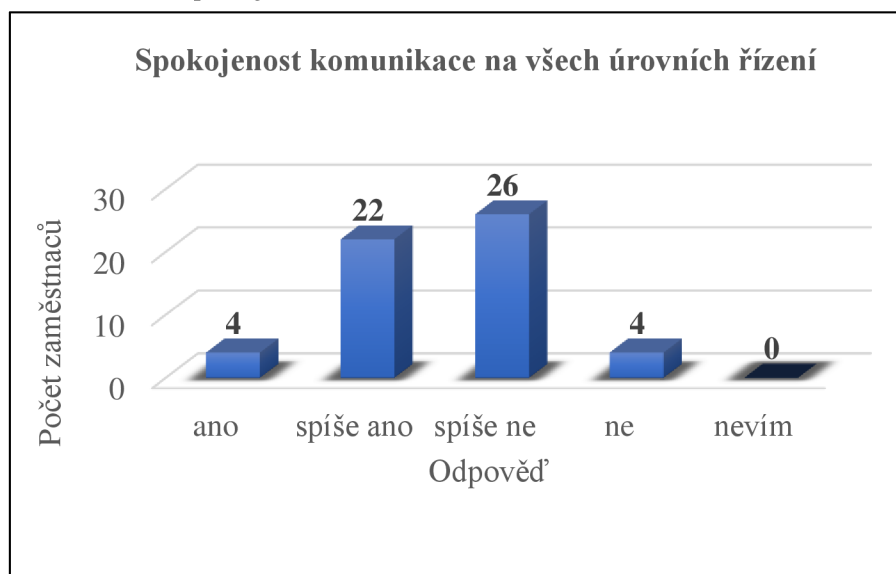
Graf 3: Délka pracovního poměru dotazovaných zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

V otázce č. 4 jsme se dotazovali na spokojenost respondentů s komunikací na všech úrovních řízení. Pouze 4 zaměstnanci (7 %) uvedli odpověď ano. Spíše ano zvolilo 22 dotazovaných (39 %). Spíše ne odpovědělo 26 zaměstnanců (47 %). 4 zaměstnanci (7 %) zvolili odpověď ne. Možnost nevím nebyla uvedena ani v jednom případě. Z uvedených odpovědí je patrné, že spokojenost s úrovní komunikace na všech úrovních řízení je rozdělena na dvě skupiny. Důvodem, proč větší část zaměstnanců není spokojena s úrovní komunikace, je skutečnost, že tok informací není efektivní, protože jejich návrhy a poznatky nejsou dále posuzovány a případně implementovány do podpůrných a výrobních procesů. Nefunkčnost komunikace způsobuje snížení výkonnostních efektů, což má dopad na hospodářské výsledky společnosti

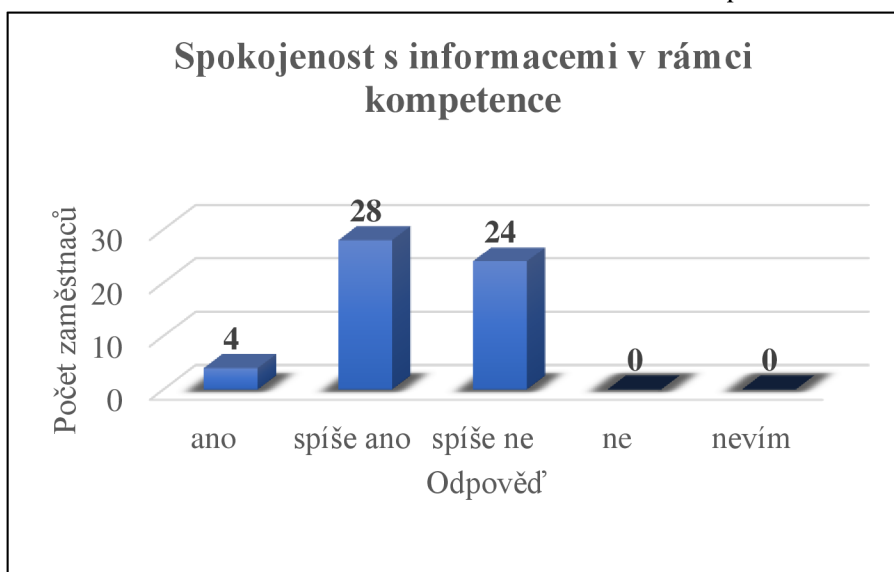
Graf 4: Spokojenost komunikace na všech úrovních řízení



Zdroj: vlastní zpracování

V otázce č. 5 jsme požádali zaměstnance o zodpovězení otázky, jak jsou spokojeni s úrovní informací v rámci jejich pracovní kompetence. 4 zaměstnanci (7 %) odpověděli ano. Spíše ano zvolilo 28 zaměstnanců (50 %). Spíše ne odpovědělo 24 zaměstnanců (43 %). Důvodem proč část zaměstnanců je nespokojená s úrovní komunikace v rámci své kompetence je fakt, že zaměstnancům nejsou vždy poskytovány komplexní informace potřebné pro jejich činnost v dostatečném časovém předstihu. Tato skutečnost snižuje efektivnost a návaznost jednotlivých fází náběhu projektu. Nedostatečný tok informací způsobuje, že zaměstnanec není schopen splnit uložené úkoly v předepsaných termínech. Nesplnění úkolů snižuje jeho celkové roční hodnocení a koeficient. Zaměstnanci je snížen roční nárůst platu a důsledkem je pokles jeho motivace a efektivnosti. Další komunikační problém vzniká u nových zaměstnanců. Nový zaměstnanec nezná všechny potřebné „zákulisní“ informace, které získá pouze praxí na dané pozici a dostává se pod enormní tlak, který může vyústit ukončením pracovního poměru ze strany zaměstnance. Zvýšená fluktuace zaměstnanců negativně ovlivňuje efektivní chod jednotlivých oddělení.

Graf 5: Dostatečné množství informací v rámci kompetence



Zdroj: vlastní zpracování

V otázce č. 6 jsme respondentům položili otázku, jak jsou spokojeni s komunikací ohledně vztahu nadřízený – podřízený. Možnost ano zvolilo 12 zaměstnanců (21 %), 20 zaměstnanců (36 %) odpovědělo spíše ano. Odpověď spíše ne jsme zaznamenali u 16 zaměstnanců (29 %) a odpověď ne zvolilo 8 zaměstnanců (14 %). Nespokojenost s komunikací spočívá v nedostatečném přenášení informací o úkolech, které definuje vedení společnosti od vedoucích pracovníků na podřízené. Neúplné informace vedou k nedostatečnému plnění úkolů a cílů podřízeného, na jejichž základě je podřízený následně hodnocen nadřízeným.

Graf 6: Spokojenost s komunikací ohledně vztahu nadřízený - podřízený



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7 se zajímá o spokojenost zaměstnanců se mzdovým hodnocením. 6 zaměstnanců (11 %) odpovědělo ano. Spíše ano odpovědělo 38 zaměstnanců (68 %). Spíše ne zvolilo 8 zaměstnanců (14 %). Pouze 4 zaměstnanci (7 %) z dotazovaných zvolili odpověď ne. Celkově lze hodnotit otázku spokojenosti se mzdovým ohodnocením jako pozitivní zjištění, protože 79 % dotazovaných je spokojeno se svojí mzdou.

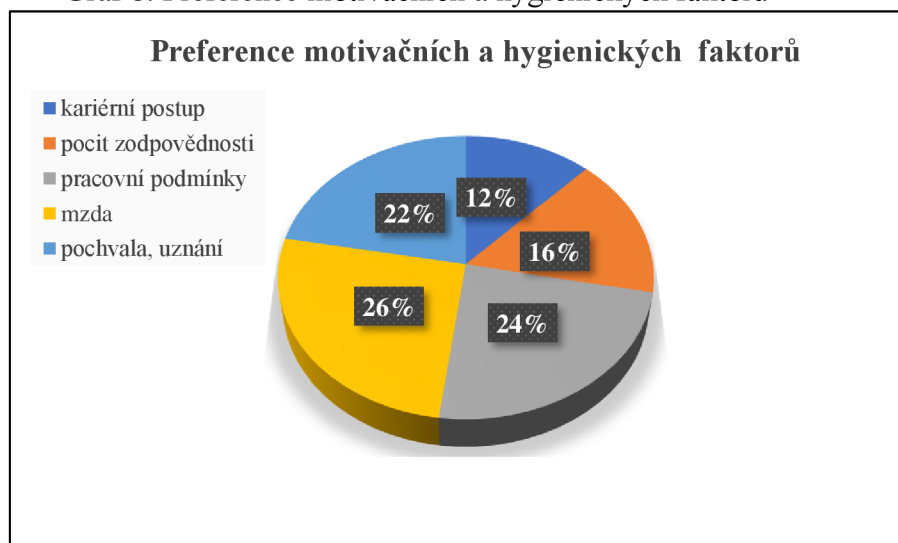
Graf 7: Spokojenost se mzdovým ohodnocením



Zdroj: vlastní zpracování

V otázce č. 8 jsme požádali zaměstnance, aby přiřadili stupeň svoje preference k jednotlivým motivačním a hygienickým faktorům nabízeným zaměstnavatelem. Stupnice důležitosti je od 1 do 5, přičemž 1 je nejdůležitější a 5 nejméně důležitá. 26 % zaměstnanců zvolilo mzdu jako nejdůležitější motivační faktor. Druhým nejdůležitějším motivační faktor zvolili zaměstnanci pracovní podmínky, uvedlo to 24 % zaměstnanců. Třetím nejdůležitějším faktorem zvolili zaměstnanci pochvalu a uznání. Čtvrtý nejdůležitějším faktorem je pocit zodpovědnosti, označilo jej 16 %. Nejméně důležitým motivačním z definovaných možností je kariérní postup, ten označilo 12 %.

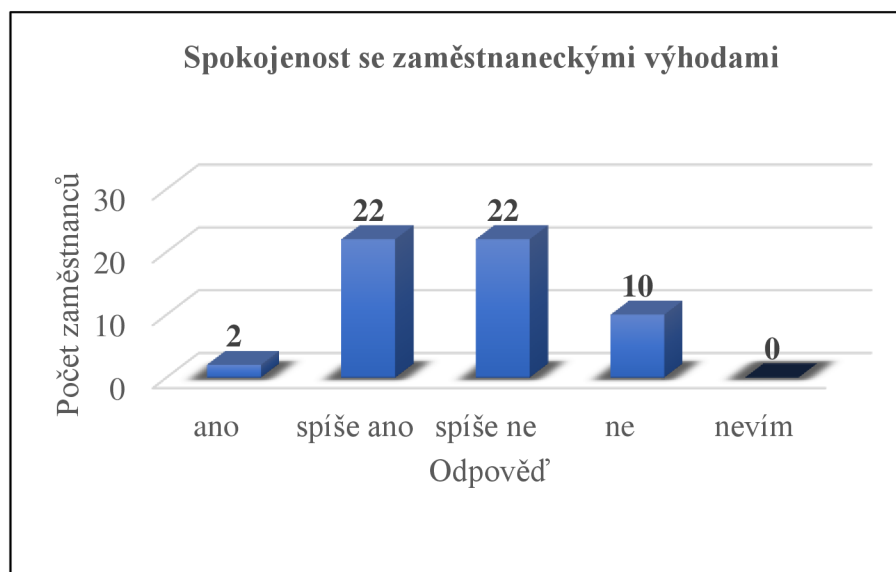
Graf 8: Preference motivačních a hygienických faktorů



Zdroj: vlastní zpracování

V otázce č. 9 jsme se dotazovali zaměstnanců, jak jsou spokojeni se zaměstnaneckými výhodami, které společnost nabízí svým zaměstnancům. Pouze 2 zaměstnanci označili odpověď ano (4 %). Možnost spíše ano odpovědělo 22 zaměstnanců (39 %). Stejný počet respondentů 22 (39 %) označilo odpověď spíše ne. Možnost ne zvolilo 10 zaměstnanců (18 %). Jeden z faktů nízké spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami je nízká různorodost zaměstnaneckých výhod. Vliv na toto vyhodnocení je i fakt, že někteří zaměstnanci považují zaměstnanecké výhody za samozřejmost. Celkově nízká spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami nabízí prostor pro zlepšovací návrhy, které jsou jedním z cílů práce.

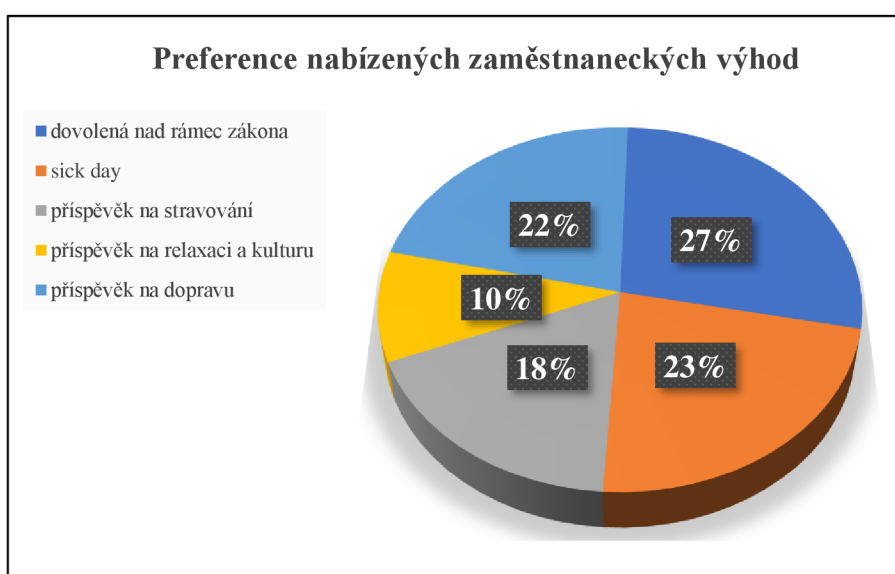
Graf 9: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami - stimuly



Zdroj: vlastní zpracování

V otázce č. 10 jsme navázali na předchozí otázku a požádali jsme respondenty, aby seřadili zaměstnanecké výhody dle svých preferencí od 1 do 5, přičemž 1 je nejdůležitější a 5 je nejméně důležitá. Z nabízených zaměstnaneckých výhod je pro zaměstnance nejdůležitější dovolená nad rámec zákona, označilo ji 27 % zaměstnanců. Druhá nejdůležitější zaměstnanecká výhoda je možnost využití sick day, zvolilo ji 23 %. Třetí nejpreferovanější zaměstnaneckou výhodou je příspěvek na dopravu s 22 %. Čtvrtou v pořadí zaměstnaneckých výhod byl příspěvek na stravování s 18 %. Nejméně preferovanou zaměstnaneckou výhodou je příspěvek na kulturu a relaxaci s 10 %.

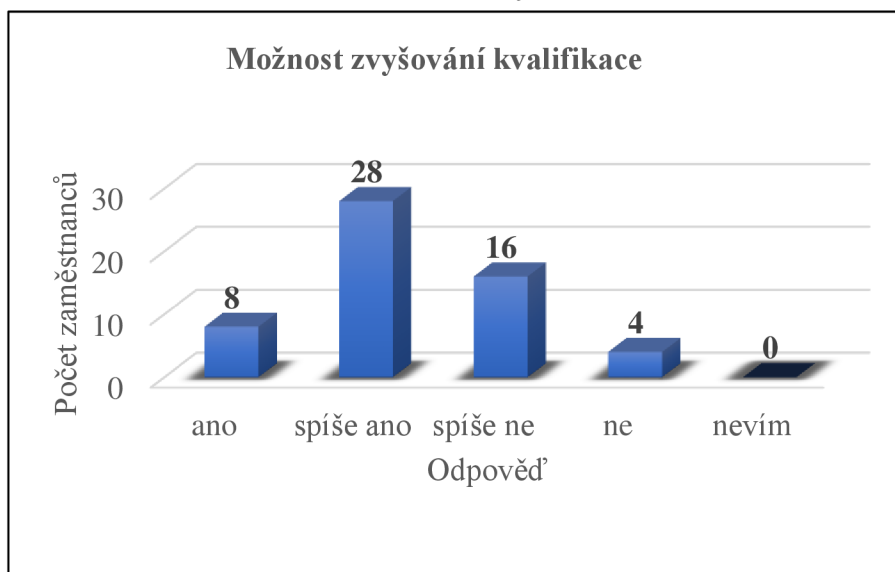
Graf 10: Preference nabízených zaměstnaneckých výhod



Zdroj: vlastní zpracování

V otázce č. 11 jsme se ptali zaměstnanců, zda mají možnost si zvyšovat kvalifikaci. 8 respondentů (14 %) odpovědělo ano. Spíše ano odpovědělo 28 dotazovaných (50 %). Odpověď spíše ne zvolilo 16 zaměstnanců (29 %). Pouze 4 zaměstnanci (7 %) odpověděli ne. Relativně vyšší počet zaměstnanců, kteří odpověděli spíše ne, souvisí s vlastním nezájmem o zvyšování kvalifikace nebo se jedná o dlouholeté zaměstnance, kteří již všechny dostupné možnosti zvyšování odborné kvalifikace využili. Společnost nabízí široké možnosti zvyšování kvalifikace jednotlivých pozic. Jedná se o jeden z požadavků pro úspěšné splnění certifikačních auditů v automobilovém průmyslu.

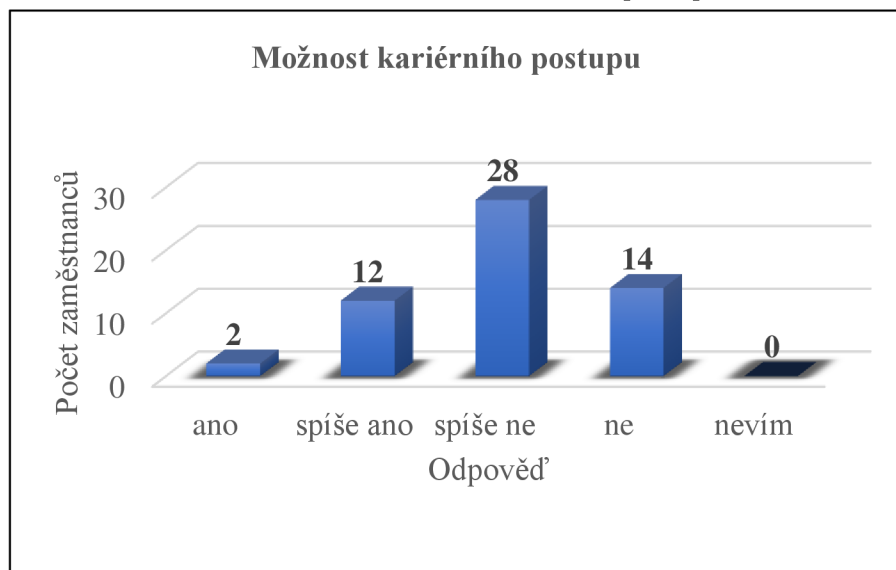
Graf 11: Možnost zvyšování kvalifikace



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12 jsme zjišťovali, jestli zaměstnanci mají možnost kariérního postupu ve společnosti. Možnost ano zvolili 2 zaměstnanci (4 %). Spíše ano odpovědělo 12 zaměstnanců (21 %). Spíše ne odpovědělo 28 zaměstnanců (50 %). Odpověď ne zvolilo 14 zaměstnanců (25 %). Stejně jako u otázky č. 11 je převážná část negativních odpovědí není vinou zaměstnavatele, ale nezájmem zaměstnanců přihlašovat do výběrových řízení o vyšší manažerské pozice, a to jak v rámci společnosti, tak i v rámci korporace.

Graf 12: Možnost kariérního postupu



Zdroj: vlastní zpracování

V otázce č. 13 jsme požádali respondenty, aby odpověděli, zda jsou podle nich zaměstnavatelem poskytovány vyhovující pracovní podmínky. Ano odpovědělo 8 zaměstnanců (14 %). Spíše ano odpovědělo 32 zaměstnanců (57 %). Spíše ne 16 zaměstnanců (29 %). Možnost ne ne zvolil žádný z respondentů. Hlavním důvodem, proč 16 respondentů zvolilo odpověď spíše ne je, že by raději preferovali práci mimo open space.

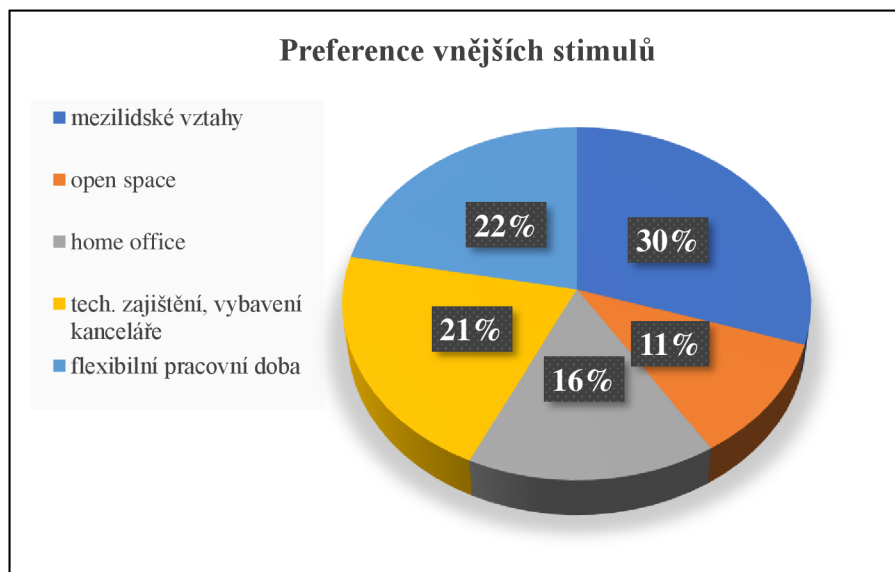
Graf 13: Spokojenost s pracovními podmínkami poskytovaných zaměstnavatelem



Zdroj: vlastní zpracování

V otázce č. 14 měli zaměstnanci za úkol seřadit dle jejich preferencí jednotlivé vnější stimuly od 1 do 5, přičemž 1 je nejdůležitější a 5 je nejméně důležitá. Otázkou jsme chtěli zjistit, který z vnějších stimulačních faktorů je pro zaměstnance nejpreferovanější, a který nejméně. Nejpreferovanějším vnějším stimulem jsou pro zaměstnance mezilidské vztahy, jako nejpreferovanější ji označilo 30 %. Druhým nejpreferovanějším vnějším stimulem byla flexibilní pracovní doba, uvedlo 22 %. Třetí v pořadí zaměstnanci uvedli technické zajištění a vybavení kanceláře, uvedlo 21 %. Home office označilo 16 % zaměstnanců. Nejméně preferovaným vnějším stimulem ohledně pracovních podmínek byla možnost pracovat v open space. Výsledek otázky č. 14 koresponduje s výsledkem otázky č. 13, kde převážná většina negativních odpovědí ohledně pracovních podmínek byla z důvodu práce v open space.

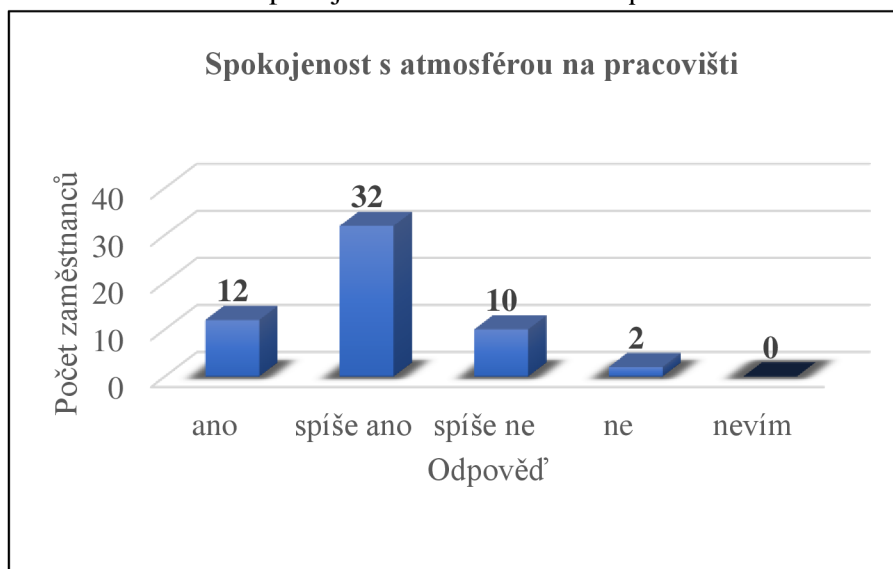
Graf 14: Preference vnějších stimulů



Zdroj: vlastní zpracování

V otázce č. 15 jsme zjišťovali, zda jsou zaměstnanci spokojeni s celkovou atmosférou na svém pracovišti. Odpověď ano zvolilo 12 zaměstnanců (21 %). Spíše ano odpovědělo 32 zaměstnanců (57 %). Spíše ne 10 zaměstnanců (18 %). Pouze 2 zaměstnanci (4 %) zvolili odpověď ne. Celkově lze hodnotit spokojenost s atmosférou na pracovišti jako pozitivní, protože 78 % respondentů zvolilo kladnou možnost odpovědi.

Graf 15: Spokojenost s atmosférou na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 16 byla jediná, u které nebyla povinná odpověď. Poskytli jsme zde prostor dotazovaným zaměstnancům, aby vyjádřili své návrhy na zlepšení v oblasti motivace, které by měl poskytovat zaměstnavatel. Obdrželi jsme velké množství podnětných návrhů, které se častokrát mezi jednotlivými zaměstnanci opakovaly. Mezi nejčastější návrhy na zlepšení z řad zaměstnanců patřil příspěvek na dovolenou, výrazné zlepšení komunikace ve vztahu nadřízený – podřízený, možnost práce z domova (home office) a 13. plat.

Se souhlasem společnosti jsme se sešli s některými dotazovanými zaměstnanci, abychom zjistili bližší informace k určitým negativním odpovědím v dotazníku. Na základě odpovědí jsme schopni vyhodnotit dotazníkového šetření, který použijeme k sestavení konkrétních návrhů na zlepšení stimulace zaměstnanců ve společnosti a také k ověření správnosti stanovených hypotéz.

5 Výsledky a diskuse

5.1 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření a navržená zlepšení

Výsledky dotazníkového šetření rozdělíme do čtyřech skupin, ze kterých je možné tvořit závěry a navrhovat případná zlepšení motivačního systému společnosti.

V první skupině jsou odpovědi na dotazníkové otázky, u kterých je více jak 60 % kladných odpovědí. Jedná se o otázky ohledně mzdového ohodnocení, spokojenosti s poskytováním pracovních podmínek, spokojenosti s atmosférou na pracovišti a možnost zvyšování kvalifikace. Se mzdovým ohodnocením je spokojeno 79 % dotazovaných zaměstnanců. Převážně kladné odpovědi se mzdovým ohodnocením potvrzují dlouhodobý trend vysoké výše mezd, kterým společnost zvyšuje svojí konkurenční schopnost na pracovním trhu v okrese Plzeň-jih. Spokojenost s pracovními podmínkami kladně ohodnocuje 71 % dotazovaných zaměstnanců. Hlavním důvodem proč 29 % respondentů označilo otázku spokojenosti s pracovními podmínkami negativní odpovědí, je pracovní prostředí ve formě open space. Open space je vhodný pro týmovou práci, která je nedílnou a potřebnou součástí společnosti, ale samozřejmě některým introvertům nemusí toto pracovní prostředí vyhovovat. Dalším pozitivně hodnoceným faktorem je atmosféra na pracovišti. Kladně ji hodnotí 78 % dotazovaných zaměstnanců. Důvodem je týmová práce na společných projektech a pořádání společných sportovních akcí, které pozitivně přispívají k atmosféře ve společnosti. Možnost zvyšování kvalifikace je kladně hodnocena u 64 % zaměstnanců. Zaměstnanci mají možnost navštěvovat jazykové kurzy anglického a německého jazyka v různých úrovních v rámci společnosti nebo mohou využít finančního příspěvku ve výši 10 000 Kč/ročně. Dále je zaměstnanec povinen si zvyšovat svoji kvalifikaci specializovanými kurzy v rámci své pracovní pozice. Splnění požadovaných kvalifikací jednotlivých zaměstnanců je jedním z požadavků pro úspěšné obhájení potřebných certifikací společnosti, což vede k jeho kvalifikovanějšímu výkonu v rámci své pozice. Všechny specializovaná školení jsou plně hrazena zaměstnavatelem. Negativně hodnotili otázku zaměstnanci s delším pracovním poměrem, kteří již všechny dostupné kurzy zvyšující odbornou kvalifikaci absolvovali.

Druhou skupinou jsou otázky, u kterých hodnotíme odpovědi jako celkově neutrální. To znamená, že odpovědi ano nebo ne se společně pohybují v rozmezí 40-60 %. Jedná se o všechny otázky spojené s tématem komunikace v rámci společnosti tzn. spokojenost s komunikací na všech úrovních řízení, spokojenost s komunikací v rámci své kompetence,

spokojenost s komunikací ve vztahu nadřízený – podřízený. Dále otázka spokojenosti s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami. Z výsledku průzkumu je zřejmé, že komunikace v rámci společnosti je oblast, na kterou je potřeba se zaměřit a prohloubit její efektivnost. Je nutné zvýšit plynulost toku informací mezi jednotlivými úrovněmi řízení. Pro nízké hodnocení komunikace ve společnosti existuje několik důvodů. Prvních z nich jsou noví zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti krátký čas a neznají všechny potřebné informace a souvislosti, které potřebují pro výkon svojí práce. Jejich kolegové považují tyto znalosti za automatické, ale noví zaměstnanci nemají možnost tyto informace samostatně získat v krátkém časovém horizontu. Tlak na „nováčky“ je v některých odděleních enormní a je hlavním důvodem proč část nových nástupů ukončuje pracovní poměr v 1 roce od nástupu.

Pro snížení komunikačních problémů u nově nastupujících zaměstnanců navrhujeme vypracování junior programu pro nové zaměstnance. Společnost by měla vypracovat plán zaškolení a rozvoje pro nováčky dle pozic, do kterých budou nastupovat. Po přijetí a nástupu nového zaměstnance by mu měl být určen mentor, tedy osoba, která má nováčka vést. Mentor by měl nováčkovi napomáhat a vést ho k dosažení cíle. Junior program by pomohl nejen novému zaměstnanci poznat a nasbírat potřebné znalosti o interních procesech, ale také by mu pomohl k snadnějšímu začlenění do pracovního kolektivu. Délka junior programu by se měla pohybovat od 3 měsíců až do 1 roku, v závislosti na pozici, na kterou je nový zaměstnanec přijímán. Každý nový administrativní zaměstnanec je povinen absolvovat několik externích školení dle pozice, na kterou je přijímán. Povinnost těchto školení vyplývá z požadavků na certifikaci společnosti. Snížení fluktuace nových administrativních zaměstnanců bude i ekonomickým přínosem pro společnost, protože externí školení jsou značně ekonomicky náročná.

Dalším komunikačním problémem, který z průzkumu vyplývá je nedostatek komunikace ve vztahu nadřízený – podřízený. Zaměstnanci uvedli, že v některých případech nemají od svých nadřízených správné a přesné informace o úkolech a termínech, za které jsou posléze přímo odpovědní. Správné plnění úkolů v termínu je jedním z kritérií, podle kterých nadřízený své podřízené hodnotí.

Pro eliminaci komunikačního problému mezi nadřízeným a podřízeným navrhujeme využít interní elektronický dokumentační systém (dále jen DOC-SYS). Nadřízený by v DOC-SYS vytvořil akční plán, ve kterém by definoval a zřetelně popsal úkol, ke kterému by přiřadil zodpovědnou osobu a přesný termín splnění. DOC-SYS by automaticky odeslal emailovou zprávu o přiděleném úkolu zodpovědné osobě. Zaměstnanec by měl v akčním

plánu povinnost pravidelně značit míru splnění úkolu v procentech (25, 50, 75 a 100 %). Při každé změně míry splnění úkolu DOC-SYS automaticky odešle informační email vedoucímu oddělení, který úkol vytvořil. V případě nesplnění zadaného úkolu by bylo pro vrcholový management společnosti snadno dohledatelné, zda byl úkol přenesen a správně definován vedoucí oddělení.

Do třetí skupiny řadíme otázky, u kterých odpovědi zaměstnanců jsou negativní ve více než 60 %. Dle výsledku dotazníkového šetření se jedná pouze o jednu otázku a to, zda mají zaměstnanci možnost kariérního růstu. Celkové negativní odpovědi jsou 75 %. Důvodem je, že zaměstnanci mají jen omezené možnosti ohledně kariérního růstu. První možností je nahrazení jeho přímého nadřízeného. Pro většinu administrativních zaměstnanců je přímým nadřízeným vedoucí oddělení, ve kterém pracují a jeho pracovní pozice je obsazována velmi zřídka, a to z důvodu velice nízké fluktuace vedoucích oddělení. Druhou možností kariérního růstu je postup v rámci organizační struktury celosvětové společnosti, kdy zaměstnanec má možnost se ucházet o pracovní pozici mimo organizační strukturu námi zkoumané společnosti, ale to znamená změnu pracovní místa v rámci Evropy. Pracovní nabídka samozřejmě nabízí velice zajímavý mzdový nárůst, ale také radikální změnu života. Trendem českých zaměstnanců je stabilita, která není v souladu s radikální změnou.

Ve čtvrté skupině jsou otázky, kde máme procentuálně vyjádřené odpovědi námi předdefinovaných možností v otázkách důležitosti motivačních faktorů nabízených zaměstnavatelem, preferencích zaměstnaneckých výhod nabízených zaměstnavatelem a preferenci pracovních podmínek dotazovaných zaměstnanců. Do skupiny zahrneme také odpovědi na otevřenou otázku, kde jsou vyjádřené názory respondentů na chybějící motivační faktory ve společnosti. Tyto preferenční odpovědi využijeme při stanovování návrhů na zlepšení motivačního systému. Nejčastěji respondenti uváděli, že by uvítali příspěvek na dovolenou a zlepšení komunikace ve společnosti.

Za účelem zlepšení motivačního programu navrhujeme navýšení zaměstnanecké výhody ve formě poukazů na sport, vzdělání, zdravotnické potřeby, relaxaci a kulturu ze současných 100 Kč/měsíčně na 500 Kč/měsíčně. Současná výše zaměstnanecké výhody zaměstnanecké výhody ve výši 100 Kč/měsíc působí spíše negativně a není konkurenceschopnou zaměstnaneckou výhodou na pracovním trhu. Poskytované poukazy jsou od společnosti Endered CZ s.r.o. a používané poukazy je možné uplatňovat také v cestovních kancelářích. Navrhované hodnotové navýšení poukazu zvýší efektivitu

motivace zaměstnanecké výhody a uspokojí potřebu zaměstnanců po příspěvku na dovolenou.

Na základě výsledku dotazníkového šetření ověříme správnost stanovených hypotéz:

H1: Zaměstnanci preferují zaměstnaneckou výhodu home office před flexibilní pracovní dobou. Hypotéza H1 se nám nepotvrdila, protože flexibilní pracovní dobu preferuje 22 % dotazovaných zaměstnanců a home office jen 16 %.

H2: Pro zaměstnance má větší preferenci z pohledu motivace hygienický faktor ve formě mzdy než motivační faktor ve formě pochvaly a uznání. Hypotéza H2 se potvrdila. Zaměstnanci preferují mzdu nad pochvalou a uznáním. Mzdu označilo 26 % zaměstnanců a je nejdůležitějším motivačním faktorem, zatímco pochvalu a uznání jen 22 % a je třetím nejdůležitějším motivačním faktorem.

H3: Pro zaměstnance je důležitější zaměstnaneckou výhodou dovolená nad rámec zákona než příspěvek na stravování. Hypotéza H3 se potvrdila. Pro zaměstnance je důležitější zaměstnanecká výhoda dovolená nad rámec zákona, kterou zvolilo 27 % než příspěvek na stravování, který zvolilo jen 18 % dotazovaných zaměstnanců.

6 Závěr

Pro úspěšné a efektivní plnění výkonnostních a ekonomických cílů společnosti je nedílnou součástí vyvážené nastavení systému motivace zaměstnanců, které dokáže uspokojit potřeby zaměstnanců a také pracovní prostředí v organizaci.

V bakalářské práci jsme se věnovali zhodnocení aktuálního stavu motivace zaměstnanců ve vybraném společnosti a hlavním cílem bylo stanovit návrhy na zlepšení v oblasti motivace zaměstnanců. Abychom byli schopni splnit hlavní cíl, stanovili jsme si cíle dílčí, které nám napomohly ke splnění cíle hlavního. V bakalářské práci využíváme ke zkoumání motivačního systému teorii motivace zaměřenou na obsah, konkrétně Herzbergovu dvoufaktorovou teorii, která definuje motivační a hygienické faktory.

Za účelem splnění hlavního cíle jsme ve společnosti provedli průzkum kvantifikovanou metodou ve formě dotazníku. Při tvorbě otázek jsme vycházeli z již zmiňované teorie Fredericka Herzberga. Před provedením průzkumu jsme si stanovili hypotézy a ověření správnosti jsme provedli na základě výsledků dotazníkového šetření. Dotazník byl elektronicky rozeslán na emailové adresy administrativním zaměstnancům, které jsme obdrželi od manažerky personálního oddělení. Zaměstnanců jsme zaručili, že jejich odpovědi nebudou veřejně prezentovány. Dotazník jsme rozeslali 61 respondentům a obdrželi jsme 56 kompletně vyplněných dotazníků zpět. U odpovědí s větší četností negativních odpovědí byl proveden doplňující osobní rozhovor se zaměstnanci, abychom zjistili konkrétní příčiny negativní odpovědi. Otázky v dotazníku byly zaměřeny na věk respondentů, na pohlaví, na délku pracovního poměru, na míru spokojenosti úrovně komunikace na všech úrovních řízení, na informovanost zaměstnanců v rámci jejich kompetence, na spokojenost komunikace ve vztahu nadřízený – podřízený, na spokojenost se mzdovým ohodnocením, na spokojenost se zaměstnaneckými výhodami nabízené zaměstnavatelem, na možnost zvyšování kvalifikace, na možnost kariérního postupu, na spokojenost s pracovními podmínkami, na spokojenost s atmosférou na pracovišti. Ve třech otázkách zaměstnanci stanovovali důležitost motivačních faktorů, zaměstnaneckých výhod a pracovních podmínek. V jedné otázce jsme zaměstnancům nabídli prostor pro jejich návrhy zaměstnaneckých výhod, které postrádají a případné vyjádření k pracovnímu prostředí. Na základě výsledků dotazníkového šetření a doplňujících osobních rozhovorů jsme definovali slabá místa, na které jsme navrhli řešení. Konkrétně jsme navrhli zavedení junior programu pro nové zaměstnance, který jim usnadní získat zkušenosti o interních

procesech a také snadnější začlenění do pracovního kolektivu. Druhým návrhem vedoucí k eliminaci komunikačních problémů je využití interního elektronického dokumentačního systému pro zadávání úkolů od vedoucích oddělení na své podřízené. Vedoucí vytvoří v DOC-SYS akční plán, kde definuje úkol, termín splnění a zodpovědnou osobu. Informace o přiděleném úkolu bude DOC-SYS rozesílat email automaticky po vytvoření. Z výsledků dále vyplynulo, že velké množství zaměstnanců by uvítalo zaměstnaneckou výhodu ve formě příspěvku na dovolenou. Navrhli jsme aktuální poukázku na sport, vzdělání, zdravotnické potřeby, relaxaci a kulturu ze současných 100 Kč/měsíčně na 500 Kč/měsíčně.

Systém hodnocení administrativních pracovníků je ve společnosti nastaven sofistikovaně za pomoci interního elektronického prostředí aplikace HR4YOU. Zaměstnanec provede ve svém profilu sebehodnocení a nastavení výkonnostních cílů pro jeho pozici. Během hodnotícího pohovoru s přímým nadřízených, jsou shrnuty dosažené cíle, prodiskutovány a případně upraveny cíle nové. Dále jsou nadřízeným ohodnoceny kompetence zaměstnance. Výstupem hodnocení zaměstnance je bodového ohodnocení, ke kterému je podle standardizované matice hodnocení zaměstnanců přiřazen koeficient, který ovlivňuje výši ročního nárůstu platu a tím je zvyšována stimulace pracovního výkonu zaměstnance.

Dle provedené analýzy lze vyhodnotit pracovní prostředí a finanční ohodnocení poskytované společností IACG s.r.o. jako velmi dobré a atmosféra na pracovišti je na vysoké úrovni. Společnosti je doporučeno se zaměřit nejvíce na oblast komunikace.

Za pomoci dotazníkového šetření a doplňujících osobních rozhovorů se nám podařilo naplnit cíl práce.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Literární zdroje

Armstrong, Michael a Taylor, Stephen. 2015. *Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-9883-7.

Bedrnová, Eva a kol., a. 2012. *Psychologie a sociologie řízení.* Praha : Management Press, 2012. ISBN 978 -80-7261-239-0.

Bělohávek, František. 2008. *Jak vést a motivovat lidi.* Brno : Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2553-8.

Blažek, Ladislav. 2014. *MNAGEMENT, Organizování, rozhodování, ovlivňování.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-9355-9.

Cejthamr, Václav a Dědina, Jiří. 2010. *Management a organizační chování.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

Kociánová, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-6933-2.

Koubek, Josef. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách, 4. aktualizované a doplněné vydání.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-7084-0.

Madsen, K.B. 1979. *Moderní teorie motivace.* Praha : Academia, 1979.

Medlíková, Olga. 2021. *Umění motivace.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2021. ISBN 978-80-271-4337-5.

Mikulaščík, Milan. 2015. *Manažerská psychologie.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-9836-3.

Pauknerová, Daniela a kol. 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 80-247-1706-9.

Pilařová, Irena. 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonost.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-6193-0.

Plamínek, Jiří. 2015. *Tajemství motivace, 3.rozčiřené vydání.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-9745-8.

Plamínek, Jiří. 2009. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-6489-4.

Tureckiová, Michaela. 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí.* Praha : Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-6207-4.

Urban, Jan. 2017. *Motivace a odměňování pracovníků.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2017. ISBN 978-80-271-9599-2.

7.2 Internetové zdroje

360°, Metoda. 2023. 360° zpětná vazba - Komplexní a strukturovaná forma zpětné vazby. *360° zpětná vazba.* [Online] 10. Leden 2023. <https://www.360zpetnavazba.cz>.

7.3 Dokumenty

Interní materiály společnosti IACG, s.r.o. Interní dokumenty společnosti.

8 Přílohy

DOTAZNÍK

Dobrý den,

rád bych Vás chtěl požádat o 5 až 10 minut Vašeho drahocenného času pro vyplnění krátkého dotazníku, který se týká spokojenosti zaměstnanců Vaší společnosti. Vaše odpovědi nebudou nikde veřejně prezentovány, ale budou pouze použity při zpracování bakalářské práce, která bude poskytnuta společnosti za účelem využití zlepšovacích návrhů.

1. Uveďte prosím Vaše pohlaví.

- Žena
- Muž

2. Uveďte prosím, do které věkové kategorie patříte.

- do 26 let
- 27 - 35 let
- 36 - 45 let
- 46 - 55 let
- nad 56 let

3. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- do 1 roku
- 1 - 2 roky
- 3 - 5 let
- 6 - 10 let
- 11 - 15 let
- 16 let a více

4. Jste spokojen/na s mírou komunikace na všech úrovních řízení?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- nevím

5. Jste dostatečně informován/na v rámci Vaší kompetence?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- nevím

6. Jste spokojen/na s komunikací ohledně vztahu nadřízený - podřízený?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- nevím

7. Jste spokojen/na s Vaším mzdovým ohodnocením?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

- nevím
8. Seřadte druhy motivačních faktorů dle Vaší preference od 1 do 5 (1 -nejdůležitější, 5 - nejméně důležitá; každou úroveň důležitosti použijte max. 1)
- kariérní postup
 - pocit zodpovědnosti
 - pracovní podmínky
 - mzda
 - pochvala, uznání
9. Jste spokojen/na se zaměstnaneckými výhodami nabízené zaměstnavatelem?
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
 - nevím
10. Seřadte druhy zaměstnaneckých výhod dle důležitosti od 1 do 5 (1 -nejdůležitější, 5 - nejméně důležitá; každou úroveň důležitosti použijte max. 1)
- dovolená nad rámec zákona
 - příspěvek na relaxaci a kulturu
 - sick day
 - příspěvek na dopravu
 - příspěvek na stravování
11. Máte možnost si zvyšovat kvalifikaci?
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
 - nevím
12. Máte možnost kariérního postupu?
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
 - nevím
13. Jsou zaměstnavatelem poskytovány vyhovující pracovní podmínky?
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
 - nevím
14. Seřadte vnější stimuly dle Vašich preferencí od 1 do 5 (1 – nejdůležitější ,5 - nejméně důležitá; každou úroveň důležitosti použijte max. 1)
- mezilidské vztahy
 - open office
 - home office
 - technické zajištění, vybavení kanceláře
 - flexibilní pracovní doba
15. Je pro Vás atmosféra na Vašem pracovišti uspokojivá?
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne

- ne
- nevím

16. Uveďte zaměstnanecké výhody, které byste uvítal/la. V případě vícero zaměstnaneckých výhod je seřadte od nejdůležitější.

Děkuji Vám za spolupráci