

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy**

**Veronika Millerová**

© 2022 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Veronika Millerová

Podnikání a administrativa

Název práce

**Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy**

Název anglicky

**Evaluation and stimulation of business employees**

---

### 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 firmě s výsledným návrhem opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení.

Dílní cíle jsou:

- Literární rešerše zaměřená na proces hodnocení zaměstnanců, jejich stimulaci a motivátory v podnikání
- Posouzení procesu hodnocení zaměstnanců a jeho účinku.
- Výzkum účinnosti stimulačních nástrojů a úrovně motivace zaměstnanců zkoumaného podniku
- 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 firmy, 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 stimulu. 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.

Doporučená osnova práce:

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

## Doporučený rozsah práce

40-50

## Klíčová slova

lidské zdroje, stimul, motiv, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, benefity, teorie motivace

---

## Doporučené zdroje informací

- ADAIR, J E. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi : cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.
- 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

2021/22 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Václav Kala, CSc.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 22. 11. 2021

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 30. 11. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 25. 01. 2022

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy" jsem vypracovala 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 autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3.2022

---



## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Václavu Kalovi, CSc. za poskytnutí cenných rad a názorů a pomoc při tvorbě mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Kamilu Hrbkovi, který mi poskytl veškeré potřebné podklady a informace, týkající se společnosti Froněk, spol. s r.o. a také všem jejím zaměstnancům, za ochotu při vyplňování dotazníku. V neposlední řadě patří mé poděkování mým blízkým, kteří mě podporovali během mého studia.

# Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy

## Abstrakt

Bakalářská práce s názvem "Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy" řeší problematiku personální činnosti, proces hodnocení pracovníků a efektivitu nástrojů jejich stimulace ve zvolené firmě. Práce je složena ze dvou částí, jimiž jsou část teoretická a část praktická.

Teoretická část, která byla vypracována na základě nastudování odborné literatury, vymezuje základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, motivace a stimulace zaměstnanců, jejich hodnocení, odměňování a vzdělávání. Je zakončena autorskou diskusí a jejím cílem je přiblížit a vysvětlit dané téma.

Praktická část byla vypracována na základě prostudování vnitřních dokumentů vybrané firmy. Zabývá se charakteristikou dané společnosti a přiblížením její historie, etického kodexu, organizační struktury, personálního řízení, ročního vývoje, hodnocení zaměstnanců a systému odměňování. Součástí praktické části je rovněž dotazníkové šetření, zaměřené na spokojenost zaměstnanců se stávajícím způsobem hodnocení a s účinností stimulačních nástrojů. Výsledky šetření byly vyhodnoceny a následně graficky zpracovány. Pro objektivizaci výzkumu byl uskutečněn řízený rozhovor s provozním ředitelem zkoumané společnosti. V závěru práce jsou navržena možná opatření, která by mohla vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a ke zlepšení systému personálního řízení.

**Klíčová slova:** lidské zdroje, stimul, motiv, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, benefity, teorie motivace

# Evaluation and stimulation of business employees

## Abstract

The Bachelor thesis with name "Evaluation and stimulation of the company employees" solves the problematics of personnel activity, evaluation process of employees and efficiency of tools and its stimulation in chosen company. The Bachelor thesis is divided into two parts, it includes theoretical part and practical part.

The theoretical part was made on based of study professional literature, defines basic concept from human resources management, motivation and stimulation of employees, their evaluation, remuneration and education. This part is finished by author's discussion and its aim is bring near and explain this theme.

The practical part was made on based of study internal documents of chosen company. It deals with characteristics of the company and approach its history, code of ethics, organizational structure, personnel management, annual development, employee evaluation and remuneration system. The part of this practical part is also questionnaire, focused on satisfaction of employees with the current way of evaluation and with effect of stimulation tools. The solution results were evaluated and then graphically represented. For objectification of research was carried out the structured interview with operations director of the company. In the end of this thesis are made proposals of possible measures which could lead to increase of satisfaction of employees and to improvement of personnel management system.

**Keywords:** human resources, stimulus, motive, employee ratings, remuneration of employees, benefits, motivation theory

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>12</b>
<b>2 Teoretická východiska - literární rešerše.....</b>	<b>14</b>
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	14
2.1.1 Výběr svých spolupracovníků .....	15
2.1.2 Podílení se na rozvoji jednotlivců, pracovních kolektivů a seberozvoji... 15	
2.1.3 Hodnocení odvedené práce .....	15
2.1.4 Vytváření a navýšení tvůrčích pracovních vztahů v kolektivu.....	16
2.1.5 Shromažďování, vyhodnocování a interpretace dat.....	16
2.2 Motivace a stimulace.....	16
2.3 Motiv .....	17
2.3.1 Definice motivace .....	17
2.3.2 Druhy motivace.....	18
2.3.3 Proces motivace .....	19
2.3.4 Teorie motivace .....	20
2.3.5 Motivační systém .....	24
2.4 Stimul .....	26
2.4.1 Definice stimulace .....	26
2.4.2 Druhy stimulů .....	27
2.5 Hodnocení zaměstnanců.....	27
2.5.1 Proces hodnocení zaměstnanců .....	28
2.5.2 Metody hodnocení pracovníka.....	30
2.5.3 Odměňování.....	31
2.5.4 Benefity.....	33
2.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	34
2.7 Dotazníkové šetření.....	36
2.8 Řízený rozhovor .....	36
2.9 Autorská diskuse .....	36
<b>3 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>39</b>
3.1 Cíle práce .....	39
3.2 Metodika .....	39
<b>4 Vlastní práce.....</b>	<b>41</b>
4.1 Charakteristika vybrané společnosti .....	41
4.1.1 Stavební firma.....	42
4.1.2 Vedlejší činnost.....	45
4.2 Historie společnosti .....	47
4.2.1 Rozvoj společnosti v časovém pojetí:.....	47
4.3 Certifikace .....	48
4.4 Etický kodex společnosti.....	48

4.4.1	Základní hodnoty společnosti .....	48
4.5	Organizační struktura společnosti .....	49
4.6	Personální řízení společnosti.....	50
4.7	Roční vývoj společnosti .....	50
4.8	Hodnocení zaměstnanců.....	51
4.9	System odměňování.....	52
4.9.1	Základní mzda.....	52
4.9.2	Mzdové příplatky .....	52
4.9.3	Benefity.....	53
4.10	Dotazníkové šetření.....	55
4.11	Částečně řízený rozhovor s vedoucím pracovníkem.....	74
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>78</b>
5.1	Výsledky dotazníkového šetření .....	78
5.2	Výsledky částečně řízeného rozhovoru.....	82
5.3	Doporučená opatření .....	83
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>85</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>86</b>
7.1	Literární zdroje.....	86
7.2	Internetové zdroje.....	87
	<b>Přílohy.....</b>	<b>88</b>

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Rozdíl mezi motivem a stimulem .....	16
Obrázek 2: Proces motivace .....	19
Obrázek 3: Maslowova pyramida .....	22
Obrázek 4: Herzbergova teorie .....	23
Obrázek 5: Metody hodnocení pracovníka .....	30
Obrázek 6: Logo společnosti .....	41
Obrázek 7: Organizační struktura společnosti .....	49

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Spokojenost s ohodnocením pracovního výkonu .....	79
Tabulka 2: Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy .....	79
Tabulka 3: Frekvence pochvaly .....	80
Tabulka 4: Využití benefitů .....	81

## Seznam grafů

Graf č. 1: Roční vývoj celkového obrátu firmy .....	50
Graf č. 2: Roční vývoj celkového počtu zaměstnanců.....	51
Graf č. 3: Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 1.....	57
Graf č. 4: Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 2.....	58
Graf č. 5: Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 3.....	59
Graf č. 6: Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 4.....	60
Graf č. 7: Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 5.....	61
Graf č. 8: Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 6.....	62
Graf č. 9: Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 7.....	63
Graf č. 10: Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 8.....	64
Graf č. 11: Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 9.....	65
Graf č. 12: Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 10.....	66
Graf č. 13: Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 11.....	66
Graf č. 14: Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 12.....	67
Graf č. 15: Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 13.....	68
Graf č. 16: Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 14.....	69
Graf č. 17: Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 15.....	70
Graf č. 18: Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 16.....	71
Graf č. 19: Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 17.....	72
Graf č. 20: Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 18.....	73
Graf č. 21: Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 19.....	74

# 1 Úvod

Bakalářská práce s názvem "Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy" se zabývá tématem řízení lidských zdrojů. Za lidský zdroj jsou považováni zaměstnanci, kteří tvoří nejdůležitější článek celé organizace, bez něhož by podnik nemohl fungovat. Je tedy potřeba, aby s nimi bylo dobře zacházeno. Tuto činnost dříve zastávalo personální řízení, nyní nazýváno jako řízení lidských zdrojů, které je nezbytnou součástí vnitřního systému podniku. To zahrnuje procesy jako plánování, výběr a přijímání zaměstnanců, jejich rozvoj, motivace, hodnocení či odměňování.

Velké množství pracovníků na vedoucích pozicích stále ještě upřednostňuje kvantitu výroby, před citlivým zacházením se zaměstnanci. Způsob jednání a komunikace má však vliv nejen na atmosféru na pracovišti, ale i na samotný pracovní výkon, protože každý spokojený zaměstnanec pracuje efektivněji a kvalitněji.

V současné době se trh práce nachází v situaci, kdy je v některých oborech větší množství volných pracovních míst než samotných uchazečů. V minulosti bylo třeba, aby potenciální zaměstnanec přesvědčil budoucího zaměstnavatele, že je pro danou pracovní pozici nejvhodnějším kandidátem. Při výběrovém řízení musel prokázat své znalosti, zkušenosti, dovednosti či schopnosti. V dnešní době je situace opačná. Některé podniky mají větší množství neobsazených pracovních míst. Musí tedy pracovníkům nabídnout něco, čím se odliší od ostatních společností, aby budoucí zaměstnance oslovily. Nastává tedy situace, kdy už si podniky nevybírají své zaměstnance, ale zaměstnanci si vybírají firmu, pro kterou by chtěli pracovat. I proto je ze strany potenciálních zaměstnanců kladen větší důraz nejen na finanční ohodnocení, ale také na výhody a příležitosti, které jim práce v dané firmě může přinést. Mzda se stala samozřejmostí, která zaměstnanci za odvedenou práci náleží. Volbu jejich budoucího zaměstnaní tudíž ovlivňují i další faktory například v podobě firmou nabízených benefitů, možnosti profesního růstu, osobního rozvoje a vzdělávání a další.

Zaměstnanci potřebují být motivováni a to jak vnitřně tak vnějšně, aby svou práci vykonávali rádi, s ochotou a aby je naplňovala. K tomu slouží řada motivačních faktorů. Avšak ke každému pracovníkovi by mělo být přistupováno individuálně, jelikož na každého jedince působí daný motivační faktor zcela jiným způsobem.

Nezbytnou součástí procesu motivace je také hodnocení a odměňování pracovníků. Hodnocení by mělo probíhat formálně i neformálně. Jeho účelem je zpětná vazba od vedoucích pracovníků směrem k zaměstnancům, což může mít pozitivní vliv na vyšší



pracovní nasazení a výkonnost. Systém odměňování se v jednotlivých podnicích liší podle jejich možností, ale vždy by měl být atraktivní, spravedlivý a srozumitelný.

Nedílnou součástí řízení lidských zdrojů je rovněž vzdělávání zaměstnanců, které je důležité nejen pro profesní rozvoj jedince, ale i pro rozvoj osobní. Může probíhat v různých formách krátkodobě či dlouhodobě a to jak na pracovišti tak i mimo něj v podobě seminářů, školení, workshopů, simulací, praktického vyučování a dalších.

## 2 Teoretická východiska - literární rešerše

### 2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je jedním ze základních činitelů vedoucích k úspěšnému vedení organizace. To však neznamená jen dosahování firmou stanovených cílů (prosperitu), ale i uspokojování potřeb zaměstnanců. (Armstrong, 2007)

*„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“* (Armstrong, 2007, str. 27)

Za nositele lidských zdrojů jsou považováni zaměstnanci, kteří jsou pro firmu nepostradatelní k tomu, aby mohli naplňovat pracovní cíle dané organizace. Otázkou je, co společnosti takový zaměstnanec může nabídnout. Plamínek ve své knize uvádí, že člověk může firmě nabídnout 3 aspekty, kterými jsou jeho schopnosti, postoje a vlastnosti.

Nezanedbatelnou stránkou lidských zdrojů jsou schopnosti. Tím se rozumí znalosti a dovednosti daného člověka, to, jak je v jistých situacích umí používat, jak s nimi umí pracovat a jak je umí rozvíjet. Pro firmu je však podstatné, aby tyto schopnosti zaměstnance byly používány v její prospěch. Na to mají vliv postoje, které ukazují do jaké míry je člověk ochotný přizpůsobit se chodu firmy a s jakým úsilím se vzdělává a rozvíjí své schopnosti. To může být úzce spjato i s jeho motivací. Posledním třetím aspektem jsou vlastnosti, což jsou trvale dané a těžko ovlivnitelné rysy osobnosti člověka. Proto by měly být spíše tolerovány. Charakterové vlastnosti mohou hrát rovněž důležitou roli při výběrovém řízení.

Člověk jako takový tedy není považován za samotný zdroj, ale jsou to právě jeho schopnosti, postoje a vlastnosti. (Plamínek, 2002)

Řízení lidských zdrojů rovněž podléhá zákonu č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce. Ten upřesňuje témata týkající se například vzniku, změny či skončení pracovního poměru, pracovní doby včetně doby odpočinku, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, odměňování, srážek z příjmů, překážek v práci, dovolené, péče o zaměstnance a podobně. Dále se řídí nařízením vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, nejnižší úrovni zaručené mzdy, vymezení ztíženého pracovního prostředí a výši přípatku. (Tomšej, 2020)

Pro všechny firmy a instituce, bez ohledu na jejich velikost platí, že mají za úkol dopracovat se k vytyčenému cíli takovým způsobem, aby vydali co nejméně zdrojů - tím se rozumí finance, zaměstnanci, čas a materiál. To je hlavní pracovní činností manažera, jenž je odpovědný za plnění pracovních cílů, které jsou strategií pro rozvoj organizace. Jeho úkoly bychom mohli rozdělit do pěti hlavních skupin.

### **2.1.1 Výběr svých spolupracovníků**

Manažer musí být schopen přesně a jasně určit, kolik pracovníků potřebuje ve své pracovní skupině a jakých profesních schopností by měli dosahovat. Během výběru kandidátů nemůže být manažer nikým zastoupen. I přesto, že ve velkých firmách má po svém boku specialisty a poradce, jeho úlohou je aktivně se podílet na výběrovém řízení. Na základě vlastního uvážení vyhodnocuje vhodného kandidáta, který bude splňovat veškeré požadavky na volné pracovní místo. Tím však jeho role nekončí. Jeho dalším úkolem je uvést pracovníka na pracoviště, začlenit ho do kolektivu a vytvořit co nejlepší podmínky pro vykonávání práce svému týmu.

### **2.1.2 Podílení se na rozvoji jednotlivců, pracovních kolektivů a seberozvoji**

Manažer dává prostor a vytváří podmínky k tomu, aby jednotlivci i pracovní týmy mohli rozvíjet své vědomosti, schopnosti a profesní růst. Svým zaměstnancům umožňuje účastnit se školení, kurzů, projektů a zvyšování vzdělání v daném oboru. Díky tomu pracovníci mohou snáze dosahovat stanovených plánů a cílů dané organizace. Manažer rovněž musí sám zvyšovat své schopnosti a vědomosti ohledně správného řízení lidských zdrojů.

### **2.1.3 Hodnocení odvedené práce**

Každý manažer má své vlastní jasně stanovené cíle, týkající se nejen výkonu organizace, ale i jednotlivých pracovníků. Jejich výsledky poté v určitých časových intervalech posoudí a vyhodnotí a nakonec s výsledky obeznámí i zaměstnance. V této fázi by měl být schopen projevit dobré komunikační vlastnosti a vyjádřit svou pochvalu ale i kritiku tak, aby byla spíše motivující k příštímu lepšímu výkonu pracovníků. Má také hlavní slovo při přidělování finančního hodnocení, přeřazení na vyšší či nižší pracovní pozici, nebo udělování slovního ohodnocení.

#### 2.1.4 Vytváření a navýšení tvůrčích pracovních vztahů v kolektivu

Dobré vztahy na pracovišti nejsou vždy samozřejmostí, proto je úkolem manažera vytvářet klidné pracovní klima. K tomu přispívá především častá komunikace s jednotlivci i celým kolektivem, řešení případných neshod nebo stanovení společenských hranic.

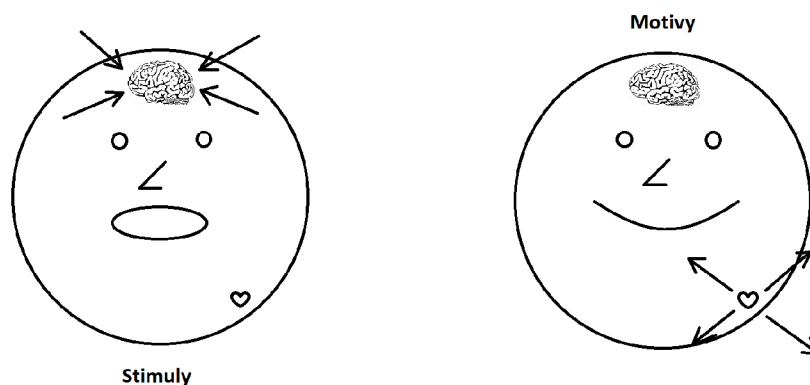
#### 2.1.5 Shromažďování, vyhodnocování a interpretace dat

Manažer vybírá, vyhodnocuje a předkládá údaje svým podřízeným i nadřízeným. (Livian, Pražská, 1997)

### 2.2 Motivace a stimulace

Existuje velmi tenká hranice mezi motivací a stimulací a lidé mají tendenci si tyto dva pojmy plést. Prostřednictvím stimulů ovlivňujeme motivy. Zatímco o stimulaci mluvíme v případě, kdy se jedná o působení vnějších vlivů, motivace působí prostřednictvím vlivů vnitřních. Hlavním rozdílem mezi motivem a stimulem je skutečnost, že motivy jsou námi dané, zatímco stimuly postupem času získáváme. (Deiblová, 2005)

Obrázek 1: *Rozdíl mezi motivem a stimulem*



Zdroj: Plamínek, 2011 (vlastní zpracování)

## 2.3 Motiv

*„Slovo motivace vzniklo od slova motiv, které je odvozeno od latinského slova **movere**, což znamená hýbat, pohybovat. Takže motiv, zcela jednoduše, je něco, co vás uvede do pohybu.“* (Adair, 2004, str. 14)

Motiv tedy chápeme jako důvod našeho chování a jednání. Jedná se o určitý pohyb lidí, směřující k dosažení předem stanoveného cíle. Motivы ovlivňují chování jedince jak na pracovišti, tak i mimo něj. Jejich základem jsou potřeby, které se formují nejen rozumem, ale i pocity. Pocity mohou být příjemné, které si chce jedinec zachovat a pocity nepříjemné, které chce vytěsnit a znovu neopakovat. (Plamínek, 2002)

### 2.3.1 Definice motivace

*„Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku.“* (Tureckiová, 2004, str. 55)

*„K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby.“* (Armstrong, 1999, str. 295)

Podle Arnolda a kol. (1991) existují 3 složky motivace: *„směr – co se nějaká osoba pokouší dělat; úsilí – s jakou pílí se o to tato osoba pokouší; vytrvalost – jak dlouho se o to tato osoba pokouší“* (Armstrong, 2002, str. 159).

Přesná definice motivace však neexistuje, jelikož se neustále vyvíjí a rozvíjí. Pro zaměstnance je tím nejlepším motivátorem pocit uspokojení a radost z dobře odvedené práce. To ho vybízí k tomu, aby svou práci odváděl co nejlépe. *„Spokojený pracovník není nutně vysoce výkonným pracovníkem a vysoce výkonný pracovník není nutně spokojeným pracovníkem. Spokojenost může vést k dobrému výkonu, ale dobrý výkon může právě tak být příčinou spokojenosti.“* (Armstrong, 2009, str. 117).

Souvislost mezi výkonem a motivací není však zcela jednoduchá. To bychom mohli simulovat na následujícím vzorci:  $P = M * A$ , přičemž P (performance) uvádí výkon, M (motivation) motivaci a A (ability) schopnost. Dosadíme-li si do vzorce pomyslné hodnoty, je zřejmé, že v případě nulové hodnoty proměnné M nebo A, čímž jsou motivace a schopnosti, bude i celkový výsledek P nula.

Pro zaměstnavatele je tedy k tomu aby firma dosahovala co nejlepších výsledků důležité, aby byli pracovníci vysoce motivováni.

V každé organizaci má motivaci na starost manažer, který přímo jedná a ovlivňuje pracovníky, odměňuje je, oceňuje dobře odvedenou práci a vytváří příznivé prostředí pro práci. (Armstrong, 2009)

### **2.3.2 Druhy motivace**

**Vnitřní motivací** se rozumí vlivy, které vycházejí ze samotného nitra jedince a které ho posouvají určitým směrem k dosažení určeného výsledku. Mezi vnitřní vlivy řadíme samostatnost, kdy jedinec vykonává svou práci bez zbytečných zásahů nadřízených v případě, že svou práci vykonává bezchybně. V případě potřeby má však jistotu odborné pomoci, která mu pomůže se rozhodnout správně. Dalším vnitřním vlivem je příležitost své dovednosti a vědomosti více zdokonalovat, čímž zvyšuje víru v sebe samého. Vůbec nejdůležitějším vnitřním faktorem jsou jasně zřejmé pracovní výsledky. Lidi uspokojuje, když za sebou vidí výsledky své vykonané práce, což působí rovněž na jejich zvyšující se sebevědomí. Vyžadování smyslu a významu své práce je posledním důležitým vlivem vnitřní motivace. To znamená, že nejsou důležité pouze hmotné výsledky, ale též přínosy pro potencionální zákazníky firmy a pro společnost. Pokud jsou splněny všechny uvedené vlivy, jsou lidé ochotnější pracovat i nad rámec svých pracovních povinností. (Armstrong, 1999)

**Vnější motivací** je to, co lidé získají za kvalitně odvedenou práci v zadaném čase. Tím může být například slovní ohodnocení, adekvátní finanční ohodnocení, mimořádné odměny a další benefity. Avšak patří sem také možnost profesního rozvoje, kterým může být povýšení, navýšení mzdy a další.

**Pozitivní motivací** neboli odměnou je rovněž to, co jedinec získá za kvalitně odvedenou práci. Každého jedince při vykonávání pracovního úkolu motivuje vidina, že za práci, kterou odvede dobře, bude náležitě odměněn. To může být v podobě různých finančních bonusů, titulů, uznání či povýšení a vede to k uspokojení jeho potřeb. Jedinec je vnitřně spokojen, práce ho naplňuje a to ho podporuje a posouvá k ještě lepším výkonům.

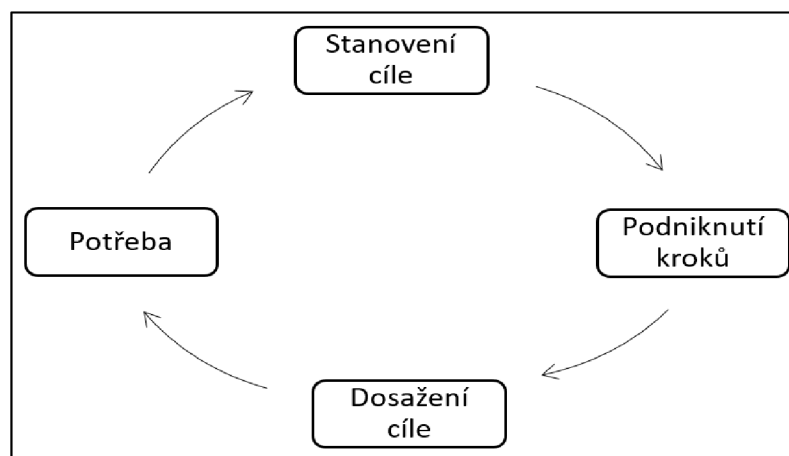
**Negativní motivaci** neboli sankcí se rozumí opak motivace pozitivní. Znamená to, že jedinec za nekvalitně odvedenou práci nezíská odměnu, nebo získá nějaký postih. Postihy bychom mohli rozdělit na hmotné a nehmotné, přičemž mezi hmotné postihy můžeme zařadit odebrání mimořádných finančních odměn nebo snížení finančního ohodnocení. Nehmotným postihem rozumíme například napomenutí nebo přeřazení na nižší pracovní pozici. Udělení sankcí by mělo být pouze v případě, pokud zaměstnanec odvádí nekvalitní práci záměrně, ale ne v případě, kdy není schopen svou kvalitu či výkonnost práce ovlivnit. Udělování sankcí je zaměstnanci nepříjemné a vyvolává v něm negativní pocity. (Urban, 2017)

*„Hodnotíme (kritizujeme) pracovní výkon člověka, nikoliv jeho osobnost.“*  
(Rychaříková, 2008, str. 42)

Ve chvíli, kdy jsou lidé dostatečně motivovaní, dělají maximum pro to, aby dosáhli stanoveného cíle. Nejlepší formou motivace je, pokud jsou zaměstnanci motivováni sami sebou, avšak většina zaměstnanců potřebuje být více či méně motivována z vnějšku. (Urban, 2017)

### 2.3.3 Proces motivace

Obrázek 2: *Proces motivace*



Zdroj: Armstrong, 2002 (vlastní zpracování)

Proces motivace vychází z Maslowovy teorie potřeb, která bude v práci uvedena později.

Výše uvedený model "proces motivace" znázorňuje, jak dochází k uspokojení potřeb člověka. Každý jedinec je ovlivňován různými podněty, na které individuálně reaguje. K tomu, aby mohl na tyto podněty reagovat, si je musí nejprve uvědomit. Uvědomění vychází z momentální situace, ve které se jedinec právě nachází. Tento vjem v člověku podnítl jistou potřebu. V případě, že se jedná o vjem příjemný, chce jej jedinec zachovat. V opačném případě nepříjemný vjem vyvolává potřebu jistou situaci změnit. Následujícím krokem je stanovení cílů, o kterých se člověk domnívá, že mohou vést k uspokojení jeho potřeb, nebo ke změně stávající situace na situaci lepší. Cíle by měli být vždy reálné, konkrétní a časově vymezené. K tomu aby jedinec dosáhl vytyčeného cíle, musí podniknout odpovídající kroky. V případě, že vytyčeného cíle dosáhne, dojde k uspokojení potřeby a pocitu spokojenosti, tudíž i k uvědomění si, že v případě opakující se podobné situace bude reagovat stejným způsobem. Naopak v případě neuspokojení potřeby tyto uskutečněné kroky již nebude opakovat. Potřeby lidí se od sebe výrazně liší, tudíž jsou i jejich stanovené cíle odlišné. Z toho plyne, že neexistuje jednotný motivátor pro všechny, ale je potřeba pochopit každého jedince individuálně. (Armstrong, 2002)

#### **2.3.4 Teorie motivace**

Existuje několik teorií motivace, jejichž cílem je charakterizovat a popsat, co to motivace je. Postupem času teorií přibývalo a rozvíjely se, aby některé z nich mohly být později kritizovány. Mezi hlavní teorie řadíme teorii instrumentality, teorii potřeb, teorii zaměřenou na proces, Herzbergovu teorii, teorii týkající se chování, společenskovední teorii, teorii atribuce a teorii vytváření vzoru.

##### **Teorie instrumentality**

Teorie se do povědomí veřejnosti dostala v druhé polovině 19. století a z části vychází z Taylorových metod vědeckého řízení. Frederick Taylor říká: „*Je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim nezajistíme značné a permanentní zvýšení jejich platu.*“ (Armstrong, 2007, str. 223) Tento výrok je často označován jako taylorismus.



Armstrong ve své knize uvádí, že instrumentalita je přesvědčení, že jisté věci a činnosti na sebe plynule navazují. Hlavní myšlenkou teorie instrumentality je, že lidé jsou nevíce motivováni penězi. Motivace úzce souvisí s přesvědčením lidí, že odměny a tresty jsou přímo úměrné dosaženým výsledkům. Dosáhne-li tedy jedinec nějakého vytyčeného cíle a bude za něj náležitě odměněn, odměna ho vybídne k tomu, aby v případě opakující se situace zareagoval stejně či podobně. Opačný případ, tedy neúspěch a následný trest, vyvolá impuls přizpůsobit se dané situaci a reagovat na ni takovým způsobem, aby příště dosáhl daného cíle. Toto je nazýváno zákonem příčiny a účinku.

Tato metoda byla, ale v některých případech je úspěšně využívána i dnes. Nebere však ohled na formální systém řízení a kontroly. (Armstrong, 2007)

### **Teorie potřeb (Teorie zaměřená na obsah)**

Jak už je z názvu patrné, tato teorie je založena na potřebách každého člověka. V případě neuspokojení těchto potřeb se jedinec cítí ne zcela vyrovnaně a pod tlakem. K tomu, aby dosáhl pocitu uspokojení, je podstatné uvědomění si daného cíle a určení způsobu, jakým se k cíli dopravuje. Každá potřeba má pro jedince jinou váhu důležitosti, proto ho může povzbudit k jiné aktivitě. Jeho chování je ovlivňováno mnoha faktory, jako jsou například jeho životní styl, životní úroveň či v jakém prostředí se pohybuje.

#### Maslowova hierarchie potřeb

Jak už název napovídá, jedná se o hierarchické uspořádání potřeb, které zpracoval americký psycholog Abraham Maslow. Tento systém uspořádání potřeb znázornil v přehledné pyramidě.

Maslowova pyramida je zpracována na základě myšlenky, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou pro všechny lidi stejné – fyziologické potřeby, potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a potřeby seberealizace.

Fyziologické potřeby – Jedná se o základní potřeby, důležité k životu člověka. Patří sem potřeba potravy, tekutin, kyslíku, tělesné teploty, spánku, odpočinku či pohybu. K jejich uspokojení dochází především prostřednictvím mzdy zajištěné za odvedenou práci.

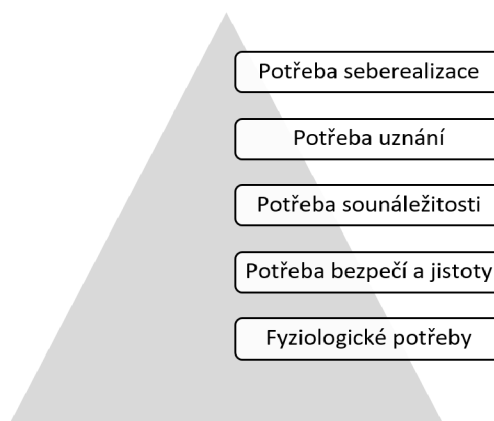
Potřeba bezpečí a jistoty – Jedná se o pocit jistoty, stálosti, spolehlivosti, pořádku, pravidel a mezí či osvobození od strachu, úzkosti a chaosu. Z pracovního hlediska se jedná především o pracovní podmínky, pracovní prostředí a jistotu zaměstnanosti.

Potřeba sounáležitosti – Do těchto potřeb bychom mohli zařadit lásku, náklonnost, společenské přijetí, porozumění, potřebu rodiny. Z pracovního hlediska mluvíme o dobrých vztazích na pracovišti, klidném pracovním klimatu či potřebě zařazení se do kolektivu.

Potřeba uznání – Mezi tyto potřeby řadíme sebedůvěru, úctu, uznání, respekt a pozornost ostatních (od kolegů, nadřízených ale i rodiny či přátel). Touha v podobě uznání, pozornosti či ocenění.

Potřeba seberealizace – Na vrchol pyramidy jednoznačně patří sebenaplnění, získávání nových schopností a dovedností, být sám sebou a věřit sám v sebe a v neposlední řadě být kreativní nejen v osobním ale i v pracovním životě. (Urban, 2017)

Obrázek 3: Maslowova pyramida



Zdroj: vlastní zpracování



Podstatou Maslowovy teorie je, že dokud člověk neuspokojí potřeby úrovně nižší, nemůže uspokojit ani potřeby úrovně vyšší. Z Maslowova tvrzení (Urban, 2017, str. 13): „*Uspokojená potřeba přestává motivovat*“ vyplývá, že zejména potřeby neuspokojené nás motivují. Nejvyšší příčka pyramidy, kterou je „potřeba seberealizace“, však nikdy nebude úplně uspokojena. Toto pravidlo však neplatí pro každého. Někteří lidé nemají potřebu se neustále posouvat výš, ale stačí jim pohybovat se na nižších příčkách pyramidy. To ale není dostatečně motivující pro jejich osobní rozvoj. (Armstrong, 2007)

Maslowova hierarchie má i v dnešní době jistý vliv, přestože sám autor upozornil na určité pochybnosti.

## Herzbergova teorie

Herzbergův dvoufaktorový model, známý též pod názvem motivačně – hygienická teorie, je model, jehož podstatou je hledání důvodů, proč jsou pracovníci v zaměstnání spokojeni či nespokojeni. Tato teorie využívá 2 faktory, kterými jsou motivátory a hygienické faktory, kdy tyto faktory nejsou zcela opačné. Zatímco jsou-li motivátory přítomny, vyvolávají v pracovníkovi pocit spokojenosti, v případě jsou-li motivátory nepřítomny, nevyvolávají pocit nespokojenosti, ale spíše pocit neutrální. Stejně je to i naopak. Absence hygienických faktorů vyvolává pocit nespokojenosti, avšak jejich přítomnost nevede ke spokojenosti, ale opět k neutrálnímu stavu. Na obrázku č. 4 jsou uvedeny konkrétní příklady hygienických faktorů a motivátorů.

Obrázek 4: Herzbergova teorie

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost 	<i>PŘÍTOMNOST</i>		„neutrální stav“ 
	úspěch uznání povýšení odpovědnost samotná práce možnost osobního růstu	vztahy s nadřízenými vztahy s podřízenými pracovní podmínky podniková politika vztah s kolegy jistota práce mzda	
„neutrální stav“	<i>NEPŘÍTOMNOST</i>		<u>Nespokojenost</u>

Zdroj: Koubek, 2011 (vlastní zpracování)

Z výše uvedeného schématu plyne, že pokud jsou motivátory přítomny, motivují pracovníky k lepšímu pracovnímu výkonu a vyšší aktivitě. Naopak absence hygienických faktorů pracovníky demotivuje nebo je udržuje na stále stejné úrovni, v žádném případě však motivaci nezvyšuje. (Koubek, 2001)

### 2.3.5 Motivační systém

Každá firma má svůj vlastní motivační systém, jehož základem je individuální a skupinové zjištění motivačních faktorů. Neexistuje však pouze jeden univerzální motivační faktor, který by dokázal ovlivnit všechny zaměstnance ve stejné míře. Každý člověk je jedinečný, tudíž na něj působí jistý motivační faktor jiným způsobem. Znamená to, že to co motivuje jednoho člověka, nemusí stejně motivovat člověka druhého. Nesprávné užití motivačního faktoru, vede k tomu, že zaměstnanci nepracují tak, jak manažeři požadují.

Případ nesprávného použití motivačního faktoru můžeme uvést na tomto příkladu: V organizaci pracují zaměstnanci X a Y, se stejným finančním ohodnocením. Oběma je zadán stejný úkol, který však výkonnější zaměstnanec X zvládne dokončit dříve a lépe. Za dobře odvedenou a bezchybnou práci mu ve zbývajícím čase nadřízený uloží další úkol. Kdežto zaměstnanec Y dokončí svou práci se zpožděním a s chybami. Nadřízený přesto jeho nekvalitní práci přijme a sám chyby opraví, protože nezbývá dostatek času, aby práci opravil méně schopný zaměstnanec sám. Z toho vyplývá, že méně schopný zaměstnanec Y usoudí, že výkon jeho práce je naprosto v pořádku. Naopak zaměstnanec X se cítí potrestán tím, že dostane více práce, protože je schopen ji v daném čase zvládnout. (Urban, 2003)

System motivace se skládá ze dvou základních složek, kterými jsou pracovní prostředí a systém odměn.

**Pracovní prostředí** – Základním úkolem manažera je vytvořit příznivé pracovní prostředí, které bude zaměstnance motivovat a uvolňovat. Tato složka motivačního systému se skládá z těchto faktorů:

Pozornost vůči úspěchům – V dnešní době stále více zaměstnanců poukazuje na fakt, že za dobře odvedenou práci nejsou dostatečně pochváleni, přestože se jedná o jeden z nejdůležitějších motivačních faktorů. V praxi však manažeři namísto pochvaly spíše poukazují na nedostatky.

Presumpce nevinny – Většina manažerů se poddává myšlence, že zaměstnanci vykonávají svou práci vědomě špatně. Jeho úkolem by však měla být podpora a povzbuzení zaměstnanců.

Rozvoj zaměstnanců – Každý zaměstnanec má právo na svůj osobní rozvoj. Úkolem manažera je směřovat zaměstnance ke zvyšování odborné kvalifikace, jejich profesního růstu, sledovat jejich vývoj a náležitě ho umět ohodnotit slovně či jiným způsobem.

Důvěra a respekt ve schopnosti zaměstnanců – Pokud manažer důvěřuje svým zaměstnancům, vyvolává tím důvěru i v zaměstnancích samotných, čímž docílí i jejich vyššího pracovního nasazení. V případě, že zaměstnanci dáme příležitost podílet se na rozhodovacím procesu, dosáhneme nejen jeho vyšší motivace a pracovního nasazení, ale i získání možných užitečných postřehů a nápadů.

Otevřená komunikace – Důležitým faktorem motivace je bez pochyby vzájemný otevřený dialog mezi nadřízeným a zaměstnancem, ke kterému v současné době málokterý zaměstnanec najde odvahu. Nelehkým úkolem nadřízeného je vést lidi k tomu, aby předkládali své připomínky a podněty ke zlepšení pracovního prostředí či výkonu.

Omezení obav z neúspěchu – Příznivým faktorem motivačního systému je jistota zaměstnance přiznat vlastní chybu bez obav z potrestání. Chybu může udělat každý, proto pokud chce mít manažer schopné a motivované zaměstnance, měl by je směřovat k samostatnosti a důvěře, že v případě nezávažného neúspěchu nebudou potrestáni. (Urban, 2003)

**Systém odměn** – Nejúčinnější motivací je pro zaměstnance jistota získání odměny za dobře odvedenou práci. Systémem odměn se rozumí určitá pravidla, která mu v případě, že zaměstnanec pracuje tak jak má, zajišťují možnost získání odměny (primárně finanční). Finanční odměnu můžeme chápat například jako variabilní složku platu, mimořádnou odměnu nebo zvýšení základní výše mzdy. Odměnou však může být i pochvala a jiná uznání od nadřízeného.

Systém odměn by měl dodržovat základní stanovené předpisy:

Vztah k cílům organizace – Správným směrem, kterým chce organizace dosáhnout svých stanovených cílů, je podpora zaměstnanců v jejich aktivitě a zvyšování pracovní výkonnosti přidělováním odměn. Každý zaměstnanec je schopen zvýšit svou výkonnost a dosavadní efektivitu, ovšem stanovené cíle musí být reálné. Možnost odměny má být tudíž dostupná všem zaměstnancům, bez ohledu na jejich pracovní pozici. Neuspokojivé odměňování, kterým může být například malý podíl odměn z celkové mzdy, je jedním ze základních a častých nedostatků systému odměn.

Spoluúčast zaměstnanců – Důležitým krokem v systému odměn je seznámení zaměstnanců s danými pravidly a s jejich zdůvodněním. Výhodou může být přítomnost zaměstnanců při navrhování odměn a možnost vyjádření svého postoje.

Frekvence odměn – Častým tématem k zamyšlení manažerů je, s jakou frekvencí by měli zaměstnanci odměny dostávat. Zda by je měli odměňovat za každý i malý úspěch, nebo odměňovat po delším časovém období při dosažení významnějších úspěchů. Problémem některých pracovních pozic však může být, že k dosažení významnějšího pracovního úspěchu není tolik příležitostí a bylo by třeba delšího časového rozmezí. Z toho vyplývá, že pokud chceme zaměstnance motivovat, měli bychom je odměňovat častěji i za menší úspěchy.

Sledování efektivnosti odměn – Systém odměn může postupem času ztrácet na efektivitě, proto je důležité, dělat pravidelnou analýzu stávajícího systému. Zaměstnanci mají po určité době tendenci brát odměny jako samozřejmost a ztrácí motivaci k dosahování lepších pracovních výsledků, proto by se měl systém odměn obměňovat a obnovovat. (Urban, 2003)

## 2.4 Stimul

Stimulem, nazývaným též jako pobídka, může být cokoliv, co vybízí jedince k nějaké činnosti, která napomáhá k uspokojování jeho potřeb. Stimuly mohou být v podobě materiální a nemateriální či vnitřní a vnější. (Deiblová, 2005)

### 2.4.1 Definice stimulace

Jedná se o činnost, která navádí lidský organismus k určité reakci, nebo chování. Každý pracovník má své motivy, které ho povzbuzují k lepšímu výkonu. Ty však nelze měnit, ale právě prostřednictvím stimulů je možné je ovlivňovat a působit na ně.

Podle Plamínka má stimulace velkou výhodu, protože je celkem jednoduchá. „*Dokud vyplácíme odměnu, dokud krmíme a napájíme, prostě dokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Ovšem v okamžiku, kdy takové hodnoty (vnější stimuly) přestaneme poskytovat, se práce zřejmě zastaví.*“ (Plamínek, 2010, str. 15)

## 2.4.2 Druhy stimulů

**Materiální stimuly** mohou mít podobu odpovídajícího finančního ohodnocení, rovněž také určitých pozitiv jako například pracovní oblečení a obuv, pracovní pomůcky, pracovně lékařská péče, renta, nadstandartní úrazové a nemocenské pojištění. (Urban, 2017)

**Nemateriální stimuly** jsou výhody, které se rozdělují do tří složek. První složkou jsou sociální pobídky, které zahrnují dobré vzájemné vztahy mezi kolegy i vztahy nadřízeného s podřízeným a naopak. To může vést také k vytvoření klidného pracovního prostředí, což může mít vliv na zvýšení pracovního výkonu. Druhou složkou jsou pobídky plynoucí ze samotné práce, které vedou k uspokojení vnitřních motivů. Jejich podstatou je umožnit danému jedinci samostatné rozhodování, vyjádření svého názoru, spoluúčast na plánování či využití svého potenciálu. Třetí a poslední složkou je příležitost vzdělávání a kariérního růstu či nabídka zvyšování kvalifikace prostřednictvím odborných školení hrazených zaměstnavatelem. (Deiblová, 2005)

**Vnější stimuly** člověka ovlivňují zvenčí. Přestože peníze jsou stále i v současné době jedním z nejdůležitějších vnějších stimulů k dobrému pracovnímu výkonu, lidé musí být stimulováni i dalšími vnějšími pobídkami. Jedná se například o ocenění kvalitně odvedené práce, pochvalu, možnost kariérního růstu, sociálně motivační faktory, jako je například utváření dobrého kolektivu nebo osobní zájem o kolegy.

**Vnitřní stimuly** vycházejí z nitra jedince, navozují mu dobrý pocit z odvedené práce a motivují ho ke zvýšení pracovního výkonu. Většinou se to týká pracovníků na vyšších pracovních pozicích, kteří mají tendenci stanovovat si vyšší cíle. (Urban, 2017)

## 2.5 Hodnocení zaměstnanců

*„Pracovní hodnocení patří v řadě firem k nejméně milovaným aktivitám jak na straně nadřízených, tak i jejich podřízených. Z mnoha stran lze slyšet, že hodnocení nefunguje a je považováno za nutné zlo, které nepřináší patřičný efekt. Bez hodnocení pracovníků však výrazně omezujeme své možnosti ovlivňovat výkon a výkonnost pracovníků.“* (Hroník, 2006, str. 18)

Každá firma se během svého působení vyvíjí určitým směrem. V jistou dobu dochází k uvědomění si, že k tomu, aby se mohla firma stále více rozvíjet, je potřeba využít všech dostupných zdrojů - jak lidských tak finančních. V případě lidských zdrojů k tomu může být

použit i systém hodnocení, což může sloužit jako velmi účinný motivační faktor. Ve chvíli, kdy chceme zvýšit výkonnost lidí, musíme zvýšit také odměnu za odvedenou práci. V případě, že je systém hodnocení nastaven správně, může přispět například k vyšší motivaci, podávání lepších výkonů, dosažení spokojenosti pracovníků, vzájemné komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným nebo ovlivňovat vztah zaměstnance k firmě. (Pilařová, 2008)

### **2.5.1 Proces hodnocení zaměstnanců**

Proces hodnocení je rozdělen na tři etapy, které mají několik fází:

1. období přípravné
  - a) Základem je určit a definovat objekt, kterým se bude hodnocení zabývat, vymežit principy, normy a průběh hodnocení, rovněž vyhotovit formuláře, které budou k tomuto účelu použity.
  - b) Dále je třeba provést rozbor a specifikaci pozic, prostřednictvím kterých vznikne představa o kategorizaci zaměstnanců i pracovních pozic, jichž se hodnocení týká.
  - c) Poté vymežit kritéria výkonu a jeho hodnocení, jejich volbu, definovat normy a stanovit časové období, kterého se získávání podkladů a dat týká.
  - d) V poslední fázi přípravného období je důležité obeznámit zaměstnance s plánovaným hodnocením jejich výkonu a záměru hodnocení a v neposlední řadě o tom, jaký výkon se po nich požaduje.
2. období sběru informací a podkladů
  - a) V druhém období dochází ke sběru dat a informací prostřednictvím sledování výkonu pracovníků a jejich výsledků, což tvoří podstatnou část procesu hodnocení, kdy je důležité určit, kdo je k této činnosti kompetentní.
  - b) Následuje opatření písemných záznamů o výsledcích pracovního výkonu, jež jsou podstatné v případě, kdy je potřeba informace zpětně zpracovávat, tudíž jsou nezpochybnitelné.
3. období posuzování informací o pracovním výkonu
  - a) Při posuzování informací o pracovním výkonu dochází k analýze pracovních výsledků, chování či dovedností pracovníků. Komparací norem s výsledky práce dojde ke zjištění, zda byly normy dodrženy. Vyhodnocení musí být vyhotoveno písemně.



- b) Proběhne dialog hodnotitele s hodnoceným, týkající se výsledků hodnocení, stanovení závěru a nastavení možných opatření, vedoucích ke zvýšení výkonu pracovníka. Tato fáze je důležitá s ohledem, zda bude hodnoceného více motivovat či nikoliv.
- c) Následuje pozdější sledování, zda se výkon zaměstnance po zavedených opatřeních změnil k lepšímu a tato opatření byla efektivní. (Koubek, 2001)

Podle Koubka existují dva druhy hodnocení a to neformální a formální.

**Neformální hodnocení** je jakési neočekávané hodnocení zaměstnance během jeho pracovního výkonu. Probíhá mezi nadřízeným a podřízeným a většinou se z něj nepořizují žádné písemné záznamy. Záznam se pořizuje pouze v případě výjimečné situace, která může vést k nějakému personálnímu zvratu. Tím může být přeřazení pracovníka na nižší nebo vyšší pozici, ale i ukončení pracovního poměru. Většinou se ale neformální hodnocení týká spíše běžného kontaktu přímého nadřízeného se svým pracovníkem. Koubek ve své knize uvádí, že nadřízení by měli neformální hodnocení provádět formálně, alespoň dvakrát ročně formou různých dialogů se zaměstnanci, konferencí apod.

**Formální hodnocení** je podstatně účelnější, probíhá v řádných opakujících se termínech, je zpravidla předem připravené a probíhá podle jasně daných pravidel. Z formálního hodnocení se vyhotovují písemné záznamy, které se jako průkazný materiál zakládají do osobních karet zaměstnanců. Slouží jako základ pro personální konání. Nestandardním příkladem této formy hodnocení je hodnocení příležitostné, které nastává v případě, když potřebujeme co nejdříve vytvořit u daného pracovníka posudek jeho vykonané práce, například při ukončení pracovního poměru. Přístupuje se k němu hlavně ve chvíli, kdy máme nedostatek současných výstupů z běžných formálních hodnocení, nebo ve chvíli, kdy se razantně změní pracovní výkon zaměstnance. (Koubek, 2001)

Pilařová rozděluje hodnocení na systematické a nesystematické. Systematické hodnocení blíže přibližuje na hodnocení kompetencí, hodnocení výkonu a hodnocení mimořádné. Hodnocení kompetencí probíhá v delších časových úsecích, je orientováno na hodnocení zručnosti, schopností, vědomostí a charakteru zaměstnanců. Od toho se odvíjí pevná složka mzdy. Hodnocení výkonu naopak probíhá v kratších časových intervalech, například jednou za měsíc nebo čtvrtletí. Je zacíleno na kvantitu a kvalitu odvedené práce a

jeho výsledky ovlivňují pohyblivou složku mzdy. „Mimořádné hodnocení je prováděno mimo obvyklou periodu krátkodobého nebo dlouhodobého hodnocení, avšak v předem jasně definovaných situacích (například při přeřazení pracovníka na jinou pozici). Je součástí systematického hodnocení a využívá postupů, kritérií a principů hodnocení kompetencí nebo hodnocení výkonů.“ (Pilařová, 2008, str. 15)

## 2.5.2 Metody hodnocení pracovníka

Podle Dvořákové a kol. (2012) se používají metody hodnocení pracovníků, jež by měly být srozumitelné pro hodnoceného i pro hodnotícího. Slouží k pozorování a následné evidenci dodržování pracovních postupů a výsledků. K hodnocení pracovníků slouží velká řada metod.

Obrázek 5: Metody hodnocení pracovníka

Metody hodnocení pracovníka	
<i>Orientované na odvedený pracovní výkon</i>	<i>Orientované na budoucnost</i>
Řízení podle stanovených cílů	Sebehodnocení
Srovnání se standardním pracovním výkonem	Assessment/development center
Testování a pozorování pracovního výkonu	360° zpětná vazba
Hodnotící dotazník	
Hodnotící stupnice	
Metoda BARS	
Metoda kritických případů	
Hodnotitelské zprávy	
Srovnání pracovníků	

Zdroj: Dvořáková a kol., 2012 (vlastní zpracování)

**Metoda řízení podle stanovených cílů** je označována jako MBO (management by objectives). Je založena na základě úmluvy mezi hodnoceným a hodnotícím, v níž jsou definovány plány a základní kritéria hodnocení. Plán jasně vymezuje způsob plnění zadané činnosti v určitém časovém období. Podle kritérií je ve stanoveném období následně kontrolována a hodnocena jejich realizace. Po uplynutí časového intervalu dochází k posouzení, zda byly cíle naplněny a poté je vytvořena nová úmluva na následující časové období.

**Hodnotící dotazník** je metoda hodnocení pracovníka, při níž je vedoucím pracovníkem vyplňován dotazník, který je předem vypracován tak, aby úzce souvisel s tématem hodnocení. Hodnotitel vybírá varianty, které co nejvíce přibližují charakter pracovníka, jeho pracovní schopnosti, výkon apod. Každé odpovědi náleží příslušný počet bodů. Celkový součet těchto bodů představuje výsledné hodnocení hodnoceného.

**Sebehodnocení** je způsob hodnocení, při kterém zaměstnanec hodnotí svůj vlastní výkon. Jeho výkon rovněž hodnotí hodnotitel a poté jsou oba výsledky porovnávány. Podstatou je přimět pracovníka, aby se podílel na seberozvoji, což často vede k situaci, kdy si pracovník sám vytyčí vyšší cíl, než jaký by mu vymezil vedoucí pracovník.

**Zpětná vazba 360°** je metoda, při níž se hodnocení účastní větší počet hodnotitelů. Mezi hodnotitele patří zástupci různých profesních úrovní, kteří přicházejí s hodnoceným do přímého kontaktu v průběhu vykonávání pracovní činnosti. Může se jednat o kolegy, podřízené, nadřízené, externí partnery či zákazníky, jejichž hodnocení je anonymní. Součástí této hodnotící metody může být i sebehodnocení pracovníka. Výstupem hodnocení je souhrn výsledků, které poskytují zpětnou vazbu hodnocenému. (Dvořáková a kol., 2012)

### 2.5.3 Odměňování

Odměňování je důležitou součástí motivace zaměstnanců. Jeho úkolem je podle Urbana (2017, str. 116): „*získat a udržet kvalitní pracovníky, motivovat je k růstu výkonu či produktivity, ale zajišťovat i „vnitřní spravedlnost“ v odměňování.*“ Podle osobních výsledků pracovníka, přínosu, obtížnosti a odpovědnosti konkrétních pracovních pozic by následně měla být sestavena struktura mezd.

V každé organizaci je systém odměňování zcela jiný. Je jasně a přesně vypracovaný a měl by odpovídat následujícím třem cílům:

1. Měl by být atraktivní a motivační, aby zaujal nejen zaměstnance, který práci hledá ale i zaměstnance, který už v organizaci pracuje. Měl by být na stejné úrovni jako systém odměňování v jiných firmách s ohledem na jejich ekonomickou situaci.
2. Dále by měl být spravedlivý tak, aby se zaměstnanec nedostal do situace, kdy v porovnání s druhým zaměstnancem bude za stejně odvedenou práci se stejným výsledkem odměněn odlišně. Pokud by tato situace nastala, musí být srozumitelně odůvodněna.
3. Nakonec by měl být srozumitelný a jednoduchý tak, aby ho pochopili všichni zaměstnanci bez rozdílů. (Livian, Pražská, 1997)

*„Odměňování pracovníků, zejména pak pohyblivá část mzdy, bývají často považována za hlavní, nebo dokonce jediný účel hodnocení. Hodnocení by se však spíše mělo zaměřit na rozvoj výkonnosti pracovníka a odstranění nedostatků.“ (Bělohlávek, 2008, str. 66-67)*

Odměňování můžeme rozdělit do dvou forem – peněžní a nepeněžní.

**Peněžní odměňování** je mzda za odvedenou práci a veškeré položky, které s ní souvisí, jako příplatky (např. za práci v noci, hluk, fyzická zátěž apod.), podíly na zisku, peněžní benefity – příspěvek na stravu, bydlení, dopravu, studium a volnočasové činnosti.

- a) základní nebo pevná mzda – Jedná se o mzdu, která zaměstnanci náleží vždy za jeho odvedenou práci, tj. hodinová mzda, měsíční tarif nebo týdenní mzda vč. přesčasů. Základní mzda musí být v souladu s nařízením vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě a nejnižší úrovni zaručené mzdy. Její výše se stanovuje s přihlédnutím na obtížnost, požadavky pracovní pozice a kvalifikaci či schopnosti pracovníka. K navýšení základní mzdy může docházet v případě, že organizace plošně zvyšuje finanční hodnocení zaměstnanců nebo při přestupu na vyšší pracovní pozici.
- b) odměna vázaná na osobní schopnosti a dovednosti zaměstnance – Ta vyplývá z pracovních výsledků, které jsou zpracovány za delší období. Má motivační charakter a vybízí zaměstnance k vyššímu pracovnímu výkonu a ochotě zvyšovat svou profesní odbornost. Odměna může být v podobě pevně stanovené částky či procentuálního podílu ze mzdy.
- c) pohyblivá položka mzdy – Jedná se o výkonovou mzdu, která se vyplácí především na základě počtu vyrobených produktů. Stimuluje k vyšší produktivitě práce a může záviset na pracovním výkonu jednotlivce, skupiny či celé organizace. Udělení pohyblivé složky je podmíněno splněním předem stanovených kritérií (norem) a vztahuje se zejména na pracovní pozice, u nichž pracovní výsledky závisí na snaze a péči pracovníka.
- d) mzdové příplatky – Příplatky zaměstnancům kompenzují rizika při práci jako například hluk, vibrace, fyzickou či svalovou zátěž, prašné či chemicky znečištěné pracovní prostředí. Tyto nestandartní pracovní podmínky mohou mít nepříznivý vliv na zaměstnancův zdravotní stav.

- e) zaměstnanecké výhody (benefity) – Cílem těchto benefitů je zajistit, aby byli pracovníci spokojeni a přispět k jejich odpočinku, regeneraci či profesnímu růstu. Jedná se o výhody plynoucí ze vztahu zaměstnanec – zaměstnavatel a mohou mít podobu finančního příspěvku, slev na firemní produkty, naturálie a další. (Urban, 2017)

**Nepeněžní odměňování** obsahuje odměny materiálního i nemateriálního charakteru. V prvním případě se jedná o určité požitky, produkty či služby, jejichž cenu můžeme vyjádřit penězi (služební telefon, automobil, počítač). V případě druhém mohou být odměny v podobě uznání, ohodnocení či získání titulu. Tito činitelé mohou mít vliv na spokojenost zaměstnance, pocit uspokojení z kvalitně odvedené práce, respekt spolupracovníků, možnost dalšího vzdělávání či získávání zkušeností. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

#### 2.5.4 Benefity

Zaměstnaneckými výhodami neboli benefity se rozumí požitky různého charakteru, zboží, služby a sociální výhody, které náleží zaměstnanci ke mzdě za vykonanou práci. Poskytuje je zaměstnavatel, který je zároveň financuje v rozsahu dle svých možností. *„Mohou mít peněžitou formu nebo podobu výhod peněžité hodnoty. Tvoří část příjmu ze závislé činnosti a představují dodatečná zvýhodnění zaměstnance.“* (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, str. 168)

Benefity můžeme podle Kleibla a spol. (2001) rozdělit do skupin:

Benefity, které mají charakter služeb pro pracovníky – může se jednat o příspěvek na stravování, příspěvek na dopravu, vlastní podnikovou dopravu, možnost prodeje podnikových výrobků se slevou, zapůjčení podnikové techniky a vybavení, vyhrazené místo pro parkování, pravidelné periodické lékařské prohlídky, poskytování ochranných a pracovních oděvů či vzdělávání financované zaměstnavatelem.

Benefity charakteru sociálního – mohou být v podobě penzijního připojištění, zdravotní nadstandartní služby (lázně, rehabilitace, fyzioterapie...), finanční podpory při zvláštních příležitostech, půjčky pro koupi bytu, příspěvku na dovolenou, dárkových poukázek na služby a zboží dle vlastního výběru, právního poradenství nebo péče o rodinné příslušníky (dětské tábory, skupiny...).

Benefity, závislé na délce pracovního poměru a postavení v podniku – v tomto případě se může jednat o služební automobil, PC techniku či mobilní telefon, které lze využívat pro pracovní i pro soukromé účely, dále možnost podnikového ubytování, příspěvek na ošacení nebo výhodné hypoteční úvěry.

Charakteristickým rysem benefitů je, že pro jejich získání není rozhodující doba setrvání ve firmě ani pracovní zařazení. Může mít však vliv na jejich objem. Společnosti zaměstnanecké výhody nabízí dle svých možností. V případě, že jsou zaměstnancům výhody poskytnuty, není snadné je zrušit, protože jsou již považovány za nedílnou součást odměňování. Pro každého pracovníka však může být atraktivním benefitem něco jiného.

V současné době se stává trendem tzv. Kafeteria systém, který zaměstnancům nabízí možnost libovolného výběru benefitů z firmou vymezené nabídky. Jedná se o systém volitelného menu, kdy si pracovník z přiděleného množství bodů vybere dle svých preferencí službu či produkt, o který má zájem. Tento systém umožňuje individuální přístup k čerpání odměn a nahrazuje původní systém zaměstnaneckých výhod, kdy firma přiděluje všem zaměstnancům stejné benefity, které ne vždy všichni ocení. Příkladem může být starší pracovník, který pravděpodobně bude jevit větší zájem o penzijní připojištění, lázně či masáže než o sportovní aktivity. Takový přístup může zajistit vyšší motivaci pracovníků. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

## **2.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

*„Plán osobního rozvoje stanovuje, co se lidé potřebují naučit, aby rozvinuli a zlepšili své schopnosti, zlepšili svůj pracovní výkon a posunuli svou kariéru kupředu.“* (Armstrong, 2011, str. 269)

Vzdělávání je činnost, při níž jedinec získává, rozvíjí a prohlubuje své vědomosti, schopnosti, dovednosti a postoje. Pro zaměstnavatele je hlavním cílem vzdělávání zajistit kvalitní, schopné a vzdělané lidské zdroje. Takoví zaměstnanci jsou důležití pro správné fungování organizace. K tomu, aby organizace vytyčeného cíle dosáhla, je důležité motivovat zaměstnance k ochotě se vzdělávat. Neustálým vzděláváním tak získá zaměstnanec nejen schopné a kvalifikované ale i připravené do budoucna. (Armstrong, 2007)

*„Vzdělávání zajišťuje, aby pracovníci firmy měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i v budoucnosti, aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s moderním rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na firmu.“ (Koubek, 2011, str. 139)*

#### Oblasti odborného vzdělávání (kvalifikace)

1. orientace – Slouží k zapracování a začlenění nového zaměstnance, se snahou o co nejkratší dobu adaptace v novém pracovním prostředí a kolektivu. Zaměstnanec je seznámen se všemi náležitostmi a specifiky, které jsou důležité pro výkon práce na jeho pracovní pozici.
2. doškolení – Jedná se o prohlubování kvalifikace a následné odborné doškolení v případě, kdy pracovník, který již svou práci delší dobu vykonává a dobře ji ovládá, musí reagovat na změny, technický i technologický vývoj a novinky v oboru. Proto, aby mohl svoji práci i nadále vykonávat kvalitně, je potřeba, aby se zaměstnanec průběžně školil.
3. přeškolení neboli rekvalifikace – K tomu, aby mohl zaměstnanec vykonávat práci na nové pracovní pozici, je důležité získat potřebné pracovní schopnosti. K tomu slouží rekvalifikace, která může být částečná či plná. Částečnou rekvalifikací se rozumí doplnění dosud nabytých vědomostí, zatímco plná rekvalifikace je získání kvalifikace ve zcela jiném oboru.

#### Oblasti rozvoje (prohlubování kvalifikace a navazující vzdělávání)

Oblast rozvoje je zaměřená na rozšíření již získaných odborných vědomostí a schopností, které však zaměstnanec k vykonávání své současné pracovní pozice nepotřebuje. Slouží především k vnitřnímu uspokojení jedince, který může tyto získané vědomosti uplatnit například v budoucí kariéře. (Koubek, 2011)

## 2.7 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření je běžný a vzhledem k rychlosti zpracování dat také často používaný prostředek, jenž slouží k provádění průzkumů. Jedná se zpravidla o formulář, který může být vyhotoven v různých podobách, jako je například podoba tištěná, elektronická či telefonická. Jeho obsahem jsou otázky a předem definované možnosti odpovědí. Otázky se rozdělují do dvou základních skupin na otevřené nebo uzavřené. Rozdíl mezi otevřenou a uzavřenou otázkou spočívá v tom, že u uzavřené otázky jsou odpovědi jasně dané a úkolem respondentů je pouze vybrat jednu nebo více z nabízených možností. Naopak otevřené otázky nabízí prostor pro vyjádření vlastního názoru. Vyhotovený dotazníkový formulář má být jednoduchý, dobře uspořádaný a srozumitelný pro všechny, protože jeho zpracování ovlivňuje následnou ochotu a zájem respondentů k vyplnění. (Jandourek, 2003)

## 2.8 Řízený rozhovor

Jedná se o způsob komunikace, jehož hlavním cílem je získání informací. Dotazovaný odpovídá na kladené otázky ústně, telefonicky nebo prostřednictvím elektronické pošty. Podle způsobu, jakým rozhovor probíhá, jsou informace zaznamenávány standardně na papír nebo do počítače. Tento způsob získávání dat je často využíván, i proto, že je zde nižší pravděpodobnost počtu odmítnutí ze strany respondentů. (Jandourek, 2003)

## 2.9 Autorská diskuse

Nastudováním literatury si autorka vytvořila základní přehled o dané problematice, týkající se řízení lidských zdrojů, motivace, stimulace, hodnocení a odměňování.

Za lidský zdroj jsou označováni zaměstnanci, ale jak již bylo zmíněno, lidským zdrojem jsou spíše aspekty, které nám daný pracovník může nabídnout. Jsou to jeho schopnosti, vlastnosti a postoje a je velmi důležité, jak umí člověk tyto aspekty ovládat a používat v jistých situacích.

V dnešní době si většina zaměstnavatelů myslí, že dokáží zvýšit výkonnost svých podřízených především prostřednictvím peněz. Ale skutečnost se od jejich domněnek podstatně liší. Většina zaměstnanců chce peníze především z důvodu, aby mohli pohodlně žít a dokázali uspokojit své základní lidské potřeby, kterými jsou jídlo, pití, bydlení,



oblečení, dovolená a další. Postupem času však zaměstnanci začnou peníze, které jim náleží za odvedenou práci, považovat za samozřejmost. Z jejich pohledu se totiž nejedná o žádný motivační faktor, ale o jisté vyrovnání svého pracovního výkonu, na které mají nárok či právo. Není to však jejich jediná priorita. Peníze jsou pro ně nejen nutností k přežití, ale i prostředkem k rozvíjení vlastních zájmů, koníčků a dalších aktivit, které přispívají k jejich psychické pohodě. Ta je však důležitá i na pracovišti. V tuto chvíli přicházejí na řadu nemateriální stimuly, které mají rovněž velkou váhu. Důvodem, proč je zaměstnanec motivovaný a chodí do práce rád, může být právě dobrá atmosféra na pracovišti, možnost kariérního růstu, vzdělávání, zapojování se do plánování apod. To co motivuje jednoho zaměstnance, však nemusí motivovat zaměstnance druhého.

Důležitým krokem je proto vyvarovat se opaku motivace, tedy demotivaci. Ukázkovým příkladem demotivace zaměstnanců je situace, kdy dva zaměstnanci stejné kvalifikace, jejichž odvedená práce je stejná a kteří pracují v podniku stejně dlouhou dobu, vydělávají odlišné peníze. Pracovník s nižším finančním ohodnocením se cítí nedocenen a nejspíše dojde k poklesu jeho pracovního výkonu, je nespokojen a může začít přemýšlet i o změně pracovního místa.

Z tohoto důvodu je nepostradatelným článkem při řízení lidských zdrojů personalista či manažer, který má personální činnost v podniku na starost. Hlavním úkolem personálního oddělení je péče o zaměstnance, má tedy za úkol vymezení popisu pracovních míst. Tím se rozumí přesně definovat, jaké pravomoci daný pracovník má, jaké musí mít vzdělání, schopnosti a jaký výkon se po něm požaduje. Mezi další úkoly personalisty patří správa zaměstnaneckých karet, ve kterých jsou uschovány všechny potřebné dokumenty, přijímání a výběr nových pracovníků včetně přijímacích pohovorů, hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, jejich odměňování, zabezpečení zdraví při práci, plánování dalšího vzdělávání a školení a v neposlední řadě také ukončování pracovního poměru. Pro práci personalisty je také nezbytná základní znalost Zákoníku práce, kterým by se měl řídit a nepřekračovat dané pravomoci.

Velmi důležitý je správně nastavený systém hodnocení. Schopnost manažera či personalisty, umět ohodnotit své podřízené, je jednou z nejdůležitějších podmínek řízení lidských zdrojů. Na základě toho je schopen uvést pracovníka na správnou pracovní pozici, umí pracovat s jeho schopnostmi a dovednostmi, utváří pracovní skupiny a podporuje dobré vztahy na pracovišti. Hodnocení zaměstnanců může probíhat cestou formální či neformální. Neformální hodnocení probíhá formou kritiky či pochvaly během běžného pracovního

výkonu zaměstnance. V tomto případě se jedná o zpětnou vazbu nadřízeného. Formální hodnocení by mělo být stanoveno v interních dokumentech každé společnosti. Mělo by probíhat s určitou pravidelností a zaměstnanci by o jeho uskutečnění měli být předem informováni. K formálnímu hodnocení lze využít několik metod a měly by z něj vycházet určité závěry, jimiž může být např. další vzdělávání zaměstnance, jeho přeřazení na jinou pracovní pozici, změna výše stávající mzdy či ukončení pracovní poměru.

Velmi důležité je také zaměstnance motivovat a zapojit do procesu vzdělávání, čímž si firma zajišťuje kvalitní a kvalifikované pracovníky, zvyšuje jejich dovednosti, schopnosti a znalosti. Podstatou vzdělávání je nejen vyškolit zaměstnance nové, ale také doškolovat a prohlubovat dosavadní znalosti a schopnosti stávajících zaměstnanců.

## **3 Cíl práce a metodika**

### **3.1 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 společnosti Froněk, spol. s r. o. s výsledným návrhem opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení.

Dílčí cíle jsou:

- Posouzení procesu hodnocení zaměstnanců a jeho účinku
- Výzkum účinnosti stimulačních nástrojů a úrovně motivace zaměstnanců zkoumaného podniku
- Závěry a navrhovaná opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení

### **3.2 Metodika**

Na základě rešerše relevantních literárních zdrojů a přehledu současného stavu poznání dané problematiky zkoumat průběh personálního řízení ve zvolené společnosti Froněk, spol. s r.o., se zaměřením na proces hodnocení zaměstnanců ve vazbě na osobní rozvoj zaměstnance a nástroje stimulačního systému.

První dílčí cíl vlastní práce autorky byl vypracován na základě využití deskriptivních metod založených na prostudování interních dokumentů dané společnosti v podobě etického kodexu, integrované politiky společnosti, popisu funkčních míst, organizační směrnice, organizačního řádu a shrnutí firmou nabízených benefitů. Tento proces byl doplněn pozorováním běžného chodu společnosti. Dále autorka využila informace, získané vypracováním literární rešerše a informace ze současného stavu poznání.

K naplnění druhého dílčího cíle byl uskutečněn výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření, jehož cílem bylo zjistit účinnost stimulačních nástrojů a úrovně motivace zaměstnanců společnosti Froněk, spol. s r.o. Dotazník byl volně dostupný všem zaměstnancům firmy a byl dobrovolný a anonymní. Obsahoval 22 otázek, z toho 17 uzavřených, 3 polouzavřené a 2 otevřené otázky. Dotazník lze rozdělit do 5 dílčích částí. Úvodní část, tvořena 4 otázkami, slouží jako filtrační a rozděluje respondenty do skupin dle jejich věku, pohlaví, profesního zařazení a počtu odpracovaných let ve společnosti. Druhá část dotazníku je orientována na úroveň motivace zaměstnanců. Třetí část úzce souvisí

s částí druhou a posuzuje účinnost a spokojenost se stávajícím systémem hodnocení zaměstnanců. Čtvrtá část dotazníku je věnována vztahům a komunikaci nejen mezi zaměstnanci, ale také mezi zaměstnanci a vedením. Poslední pátá část se zabývá využitím firmou nabízených benefitů a také nabídkou benefitů nových o které by zaměstnanci mohli projevit zájem. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 46 náhodných respondentů různých profesních zařazení z celkového počtu 105 zaměstnanců. Výsledky dotazníkového šetření byly graficky zpracovány a formulovány v absolutních hodnotách a relativních četnostech. Při vyhodnocování dotazníků autorku zaujala rozdílnost odpovědí v souvislosti s jejich profesním zařazením, proto ve shrnutí výsledků byly zpracovány tabulky, které slouží pro přehlednou komparaci odpovědí právě s ohledem na profesní zařazení. Pro objektivizaci a relevantnost výzkumu byl uskutečněn i částečně řízený rozhovor s vedoucím pracovníkem Ing. Kamilem Hrbkem, který sloužil také k posouzení procesu hodnocení zaměstnanců a jeho účinku.

Posledním dílčím cílem vlastní práce autorky jsou navržená doporučená opatření, která by mohla vést k větší spokojenosti zaměstnanců se stávajícím systémem jejich hodnocení a k vytvoření lepšího pracovního prostředí. Návrhy vycházejí z výsledků dotazníkového šetření, tedy z pohledu zaměstnanců, dále pak z řízeného rozhovoru, tedy z pohledu vedení a také ze současného stavu poznání.

## 4 Vlastní práce

K provedení dotazníkového šetření byla vybrána společnost Froněk, spol. s r.o., se sídlem v Rakovníku.

Obrázek 6: Logo společnosti



Zdroj: <https://www.fronek.cz/>

### 4.1 Charakteristika vybrané společnosti

Firma Froněk, spol. s r.o. patří mezi dlouhodobě prosperující a finančně stabilní střední společnosti. Nabízí širokou škálu činností v oblasti dopravního a inženýrského stavitelství. Zakládá si na svých tradicích, zkušenostech a profesionalitě, která ji posouvá kupředu.

Jedná se o stále se rozvíjející střední firmu s více než 25letou tradicí na stavebním trhu ve vlastnictví českého majitele. Zcela komplexně realizuje inženýrské a dopravní stavby. Během své činnosti nabyla bohatých odborných zkušeností, získala kvalifikované pracovníky, v komunikaci se zákazníkem preferuje osobní přístup a využívá nejmodernější technologické vybavení.

Společnost se zaměřuje na realizaci stavebních prací především v regionech středních, západních a severních Čech a rovněž na území hlavního města Prahy. K dispozici má vlastní obalovnu asfaltových směsí, kamenolom Brant a širokou škálu stavební a dopravní mechanizace.

Motto: *„Včasnost, kvalita a minimální negativní dopad na životní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci a prevence vzniků úrazů při provádění podnikatelské činnosti, je podmínkou úspěšného působení společnosti na stavebním trhu.“* (interní dokument společnosti Froněk, spol. s r.o., 2018)

Firma se skládá ze dvou hlavních částí, kterými jsou stavební firma a vedlejší činnost.

#### **4.1.1 Stavební firma**

Hlavním oborem činnosti stavební firmy jsou dopravní stavby, prioritně pak pokládka hutněných asfaltových směsí. Výhodou je pro firmu skutečnost, že disponuje vlastní surovinnou základnou. Jedná se o výrobu drceného kameniva a asfaltových směsí. Díky odborně vyškolenému personálu a možnosti využití moderního technologického strojního vybavení může společnost zajistit vysokou kvalitu prováděných prací a uspokojení náročných požadavků ze stran investorů.

#### **Realizace dopravních staveb**

Společnost se věnuje především výstavbě, rekonstrukcím a opravám:

- dálnic
- silnic
- místních a účelových komunikací
- cyklostezek
- letištních ploch (pojezdových drah, obslužných letištních komunikací a manipulačních ploch)
- parkovišť a chodníků
- zpevněných ploch (plochy průmyslových areálů a nákupních středisek, sportovní plochy aj.)

#### **Výstavba inženýrských sítí**

Společnost realizuje nové výstavby a přeložky:

- vodovodů
- plynovodů
- veřejného osvětlení
- dešťové a splaškové kanalizace
- čistíren odpadních vod

### **Pokládka hutněných asfaltových směsí**

Samotná pokládka hutněných asfaltových směsí se provádí prostřednictvím nejmodernější techniky, při které je využíváno odborných znalostí a schopností kvalifikovaných pracovníků. Pro zajištění dlouhé životnosti komunikací firma preferuje pokládku hutněných asfaltových směsí na celou šířku vozovky bez podélné pracovní spáry. Tento způsob pokládky rovněž zvyšuje kvalitu hotové komunikace.

Společnost se snaží při pokládce asfaltových směsí co nejefektivněji využít technické parametry používaných strojů:

- Pokládka probíhá jedním finišerem na celou šířku vozovky (až 12 m)
- Homogenizér a násypka finišeru (až 400 t/hod)
- Převahu asfaltových směsí zajišťují výhradně vozidla se zateplenými korbami
- Sestava hutních válců (oscilace, podrcování)

Firma rovněž zajišťuje ošetření pracovních spár pružnou asfaltovou zálivkou a infiltrační a spojovací postřiky.

### **Frézování krytů vozovek**

Společnost rovněž uskutečňuje frézování betonových a asfaltových krytů vozovek a zpevněných ploch. Disponuje silničními frézami Wirtgen W200i, Wirtgen W50. Tuto činnost zajišťuje kompletně včetně odvozu a následného uložení vyfrézovaného materiálu. Její součástí je dále i očištění povrchu vyfrézované plochy zametacím vozem Faun.

- Fréza Wirtgen W50 (šířka 0,5 m, hloubka max. 15 cm)
- Fréza Wirtgen W200i (šířka 2 m, hloubka max. 30 cm, podélná a příčná nivelace, 3D frézování)

Při uskutečňování staveb firma využívá 3D frézování, které se řadí mezi nejmodernější metody navádění nivelace stavebních strojů. Firma rovněž nabízí vytvoření 3D modelu pro zajištění realizace stavby, poté 3D řízení stroje pomocí nivelačního systému Trimble GCS 900 a geodetickou kontrolu během frézování.

## **Zemní práce**

Firma disponuje strojním vybavením v takovém rozsahu, který jí umožňuje provádět tyto činnosti:

- výkopy a násypy
- sadové úpravy
- skrývku ornice
- rekultivace
- opěrné zdi a gabiony
- svahování a terénní úpravy
- konstrukce z vyztužené zeminy

## **Demolice a recyklace**

Společnost rovněž zajišťuje bourání konstrukcí vozovek (asfalt, beton), recyklaci vybourané a vyfrézované asfaltové směsi, demolici stavebních a průmyslových objektů a likvidaci stavebních odpadů.

## **Věda a výzkum**

Firma spolupracuje s VUT Brno a ČVUT Praha na výzkumných projektech v souvislosti s asfaltovými směsmi. Nově také spolupracují na projektu nahrazení nedostatkového kameniva jinou frakcí, které je na trhu více, aby byly chráněny druhy, kterých je nedostatek. Firma Froněk, spol. s r.o. poskytuje vzorky studentům, kteří je v laboratořích zkoumají a testují. Výsledkem jejich práce je návrh nahrazení nedostatkového kameniva v asfaltových směsích kamenivem dostatkovým. Společnost je také členem Sdružení pro výstavbu silnic, účastníkem výzkumných projektů TAČR a uskutečnila několik zkušebních úseků v rámci fondu SFDI Nové technologie.



## 4.1.2 Vedlejší činnost

### Doprava a mechanizace

Hlavním úkolem sektoru dopravy a mechanizace je podpora při výstavbě dopravních staveb. Společnost se snaží pravidelně obměňovat starší stavební stroje a nákladní automobily za nové. Vzhledem k tomu, že je potřeba, aby si asfaltová směs uchovala svou teplotu co nejdéle, přepravu těchto směsí zajišťují výhradně vozidla se zateplenými korbami. Tím se nejen prodlužuje dovozová vzdálenost, ale zároveň je i zajišťována vysoká kvalita stavebních prací.

### Kamenolom Brant

Kamenolom Brant se nachází v katastrálním území Lubná a Senec, okres Rakovník. Surovinu tvoří žulový porfyr, což je vyvřelá hornina. Hornická činnost je povolena až do roku 2055 a zásobu kameniva tvoří cca 4 050 tis. tun.

#### Těžba a úprava kamene:

K prvotnímu rozdělování horniny dochází pomocí trhacích prací, které jsou zajišťovány prostřednictvím dodavatelů. Nakládání rubaniny probíhá pomocí pásového rypadla. K drcení kameniva je využívána technologická linka, složená ze tří stupňů drcení (čelistový a dva kuželové drtiče), soustavy třídících sít, pásových dopravníků a zásobníků kameniva.

#### Drcené kamenivo:

System řízení výroby probíhá v kamenolomu dle ČSN EN 13043 a ČSN EN 13242.

Vyráběné druhy drceného kameniva:

- HDK 5/8, HDK 8/11, HDK 11/16, HDK 16/22, HDK 32/63,
- DDK 0/2, DDK 0/4, DDK 2/5
- ŠD 0/32, ŠD 0/63,
- lomový kámen, lomová prosívka

## **Obalovna Brant**

Obalovna Brant zahájila provoz v roce 1995. Výrobu asfaltových směsí zajišťuje nejmodernější a plně automatizovaná technologie výroby. Na kontrolu kvality dohlíží silniční laboratoř Brant. Hotový obalový materiál splňuje normativní standardy a vysoce náročné požadavky investorů.

### Technologie výroby:

Výrobu asfaltových směsí zajišťuje na obalovně Benninghoven TBA 160-240 UC s max. výkonem 240 t/hod. Kamenivo je skladováno v oddělených zastřešených boxech o celkovém objemu cca 20 tis tun a je rozděleno do sedmi skupin dle hrubosti drcení. Asfaltová směs je skladována ve vyhřívaných zásobnících v množství 4 x 60t. Součástí výrobního procesu je sušící buben, jenž umožňuje přidávání R-materiálu za tepla. V průběhu výroby lze rovněž použít přísady, např. S-cel, Forta FI, Wetfix. Hotová asfaltová směs je uložena v izolovaných zásobnících, jejichž celkový objem činí 335 t.

### Výroba asfaltových směsí:

Obalovna podléhá systému řízení výroby dle ČSN EN 13108-21 a vyrábí tyto typy asfaltových směsí:

- asfaltová směs se zvýšenou odolností proti šíření trhlin dle TP 147
- asfaltový beton dle ČSN EN 13108-1
- asfaltový beton mastixový dle ČSN EN 13108-5
- asfaltový beton pro velmi tenké vrstvy dle ČSN EN 13108-2
- nízkoteplotní asfaltová směs – pěnoasfaltová technologie
- asfaltová směs s vysokým modulem tuhosti dle TP 151
- nízkohlučná asfaltová směs dle TP 259

### Recyklace:

Obalovna asfaltových směsí Brant je zařízením dle §14 odst. 2 zákona o odpadech (CZS02058) a může přijímat asfaltový odpad (kód 17 03 02), který splňuje požadavky na vstupní materiál pro výrobu. Na obalovnu je možné uložit vybouranou a vyfrézovanou asfaltovou směs. Přijatý materiál je dále upravován na granulátoru MBRG 2000 a použit zpětně při výrobě nové asfaltové směsi.

## **Silniční laboratoř**

V roce 2000 byl zahájen provoz silniční laboratoře, která je držitelem Osvědčení o správné činnosti laboratoře č.j. 601/14. Její hlavní činností je zkoušení asfaltových směsí pro obalovnu Brant.

Provoz laboratoře je zajišťován odborně vyškolenými a kvalifikovanými pracovníky, kteří mají dlouholeté zkušenosti. Všechny zkoušky jsou prováděny na nejmodernějších zkušebních zařízeních. Laboratoř spolupracuje s VUT Brno a ČVUT Praha v rámci programu věda, výzkum a inovace. Laboratoř se také pravidelně účastní Programu zkoušení způsobilosti pořádané ASPK, s.r.o. Brno.

### Prováděné zkoušky:

- počáteční zkoušky typu asfaltových směsí (ITT)
- kontrolní zkoušky asfaltových směsí dle ČSN EN
- statická zatěžovací zkouška
- zkoušení asfaltových pojiv, kontrolní zkoušky kameniva
- provádění vývrtů a zkoušek na vývrtech
- měření nerovností komunikací planografem
- určení míry zhutnění asfaltových směsí radiometrickou sondou TROXLER (interní dokumenty společnosti Froněk, spol. s r.o.)

## **4.2 Historie společnosti**

Dne 1.7.1992 byla společnost Froněk, spol. s r.o. založena společenskou smlouvou dvou fyzických osob – p. Jaroslava Froňka a p. Dietera Sauckla. Za 25 let své činnosti ve stavebnictví se firma vypracovala na technicky vyspělou a samostatnou ryze českou společnost. Firma byla dne 1.2.2018 prodána jejím jediným vlastníkem p. Froňkem společnosti IMOS Brno, a.s., v jehož vlastnictví je dosud.

### **4.2.1 Rozvoj společnosti v časovém pojetí:**

1994 → Zřízení sídla společnosti v Rakovníku

1995 → Vybudování vlastní obalovny asfaltových směsí v provozovně Brant

1997 → Kamenolom Brant přechází do vlastnictví společnosti Froněk spol. s r. o.

2000 → Zřízení zkušební silniční laboratoře v provozovně Brant  
2006 → Dokončení projektu „Výměny technologických zařízení obalovny Brant  
2009 → Instalace kompletu paralelního sušícího bubnu na asfaltový recyklát, rozšíření zásobníku na asfalt a asfaltovou směs v obalovně Brant  
2010 → Dokončení výstavby a užívání nové administrativní budovy v Rakovníku  
2018 → Prodej firmy z vlastnictví Jaroslava Froňka společnosti IMOS Brno, a.s.  
2019 → Zprovoznění nové technologické linky na drcení. Projekt byl spolufinancován Evropskou Unií v rámci Operačního programu Životní prostředí (Dostupné z: <https://www.fronek.cz/>, 2018)

### **4.3 Certifikace**

Společnost má zavedený a certifikovaný Integrovaný systém řízení (IMS), který zahrnuje systém managementu kvality QMS, systém environmentálního managementu EMS a systém managementu BOZP.

Současně jsou certifikovány systémy řízení výroby (SŘV) asfaltových směsí, R-materiálu a drceného kameniva. Zkušební laboratoř je odborně způsobilá realizovat zkoušky při provádění pozemních komunikací na základě platného osvědčení o správné činnosti laboratoře. (interní dokumenty společnosti Froněk, spol. s r.o.)

### **4.4 Etický kodex společnosti**

Ve společnosti Froněk spol. s r. o. je aplikován a dodržován Etický kodex skupiny IMOS. Obsahem etického kodexu jsou základní hodnoty společnosti (viz níže), obecné principy a standardy chování skupiny, podnikatelská etika skupiny, lidské zdroje a implementace etického kodexu a souvisejících předpisů a pravidel.

#### **4.4.1 Základní hodnoty společnosti**

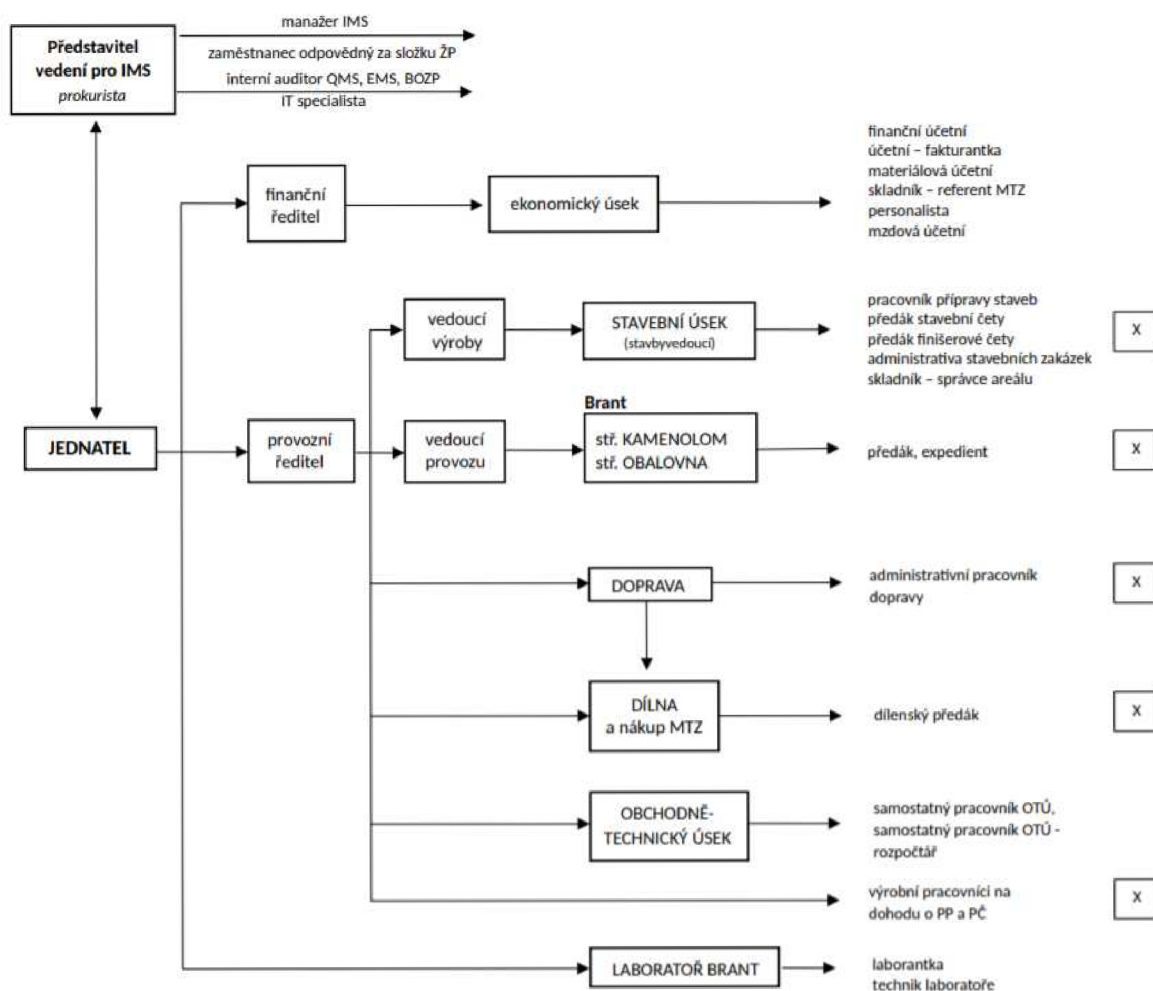
Společnost si zakládá na dodržování právních předpisů, technických a standardních norem a zákonů a čestném chování. Vždy jedná profesionálně a zdvořile. Důsledně kontroluje kvalitu svých služeb a dodávek. Buduje pracovní prostředí, ve kterém se mohou její zaměstnanci rozvíjet jak z osobního tak profesního hlediska. Dále utváří pracovní prostředí, které je vhodné jak pro jednotlivé pracovníky, tak pro životní prostředí.

Zaměstnanci si vzájemně vychází vstříc a pomáhají si. Firma svou činnost provozuje takovým způsobem, aby pro ostatní byla rysem spolehlivosti, férovosti a stability. (Etický kodex skupiny IMOS)

## 4.5 Organizační struktura společnosti

1. úroveň řízení – ředitelství
  2. úroveň řízení – vedoucí + vybraní pracovníci
  3. úroveň řízení – část (např. předák) nebo pracovní pozice neřídící
- dělníci, řidiči, strojníci, údržbáři, obsluha linky apod.

Obrázek 7: Organizační struktura společnosti



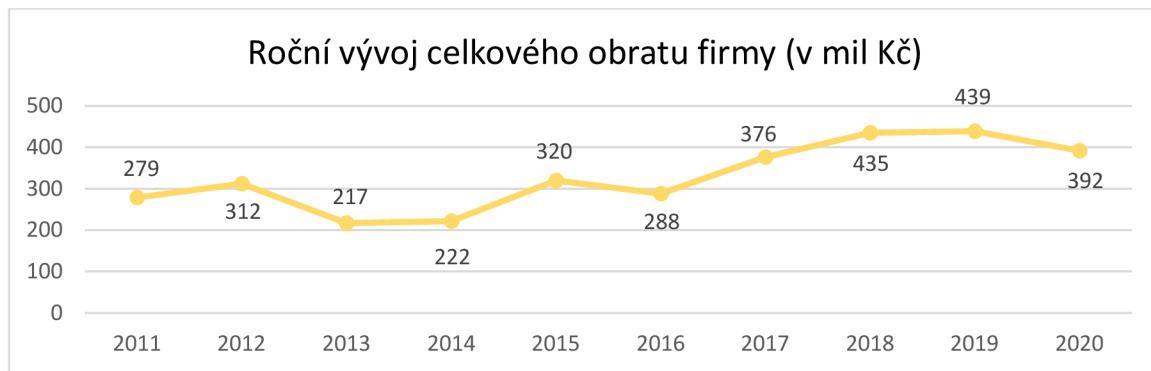
Zdroj: interní dokumenty společnosti (vlastní zpracování)

## 4.6 Personální řízení společnosti

Firma Froněk, spol. s r.o. má svůj vlastní personální útvar, který dle organizační struktury spadá přímo pod finančního ředitele. Personalista je zároveň i mzdovým účetním, tudíž se zabývá kontrolou docházky, vypočítává mzdy a zakládá mzdové listy. Jako personalista organizuje přijímací pohovory, kterých se ale neúčastní. Přijímacích pohovorů se vzhledem k činnosti společnosti účastní vedoucí stavebního úseku a vedoucí dopravního úseku. Součástí přijímacího řízení je krátký pohovor, vyplnění osobního dotazníku uchazeče a testování řidičských schopností. Dalším úkolem personalisty je přijímání nových pracovníků, jejich adaptace na pracovišti, správa jejich osobních karet, které obsahují osobní informace a dokumenty, týkající se pracovního poměru. Zajišťuje jejich odborné školení, odměňování, bezpečí a zdraví při výkonu práce a v neposlední řadě také ukončení pracovního poměru.

## 4.7 Roční vývoj společnosti

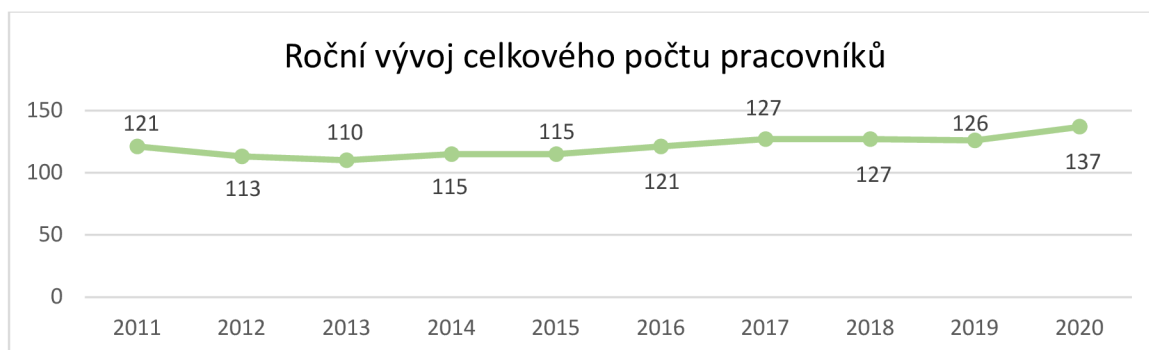
Graf č. 1: Roční vývoj celkového obrátu firmy



Zdroj: vlastní zpracování

Časová řada přehledně znázorňuje roční vývoj celkového obrátu společnosti v uplynulých deseti letech. Hodnoty znázorněné v grafu jsou uváděny v milionech korun. Nejvíce se společnosti dařilo v letech 2018 a 2019 kdy se roční obrat pohyboval v rozmezí 435 – 439 mil. Kč. Naopak nejmenší obrat firma zaznamenala v roce 2013, kdy roční obrat nepřesáhl 217 mil. Kč.

Graf č. 2: Roční vývoj celkového počtu zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Z časové řady je zřetelné, že celkový počet zaměstnanců se v průběhu posledních deseti let příliš neměnil a je spíše stálý. Průměrný počet zaměstnanců v uplynulých deseti letech je 121,2 zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců, přesněji 137 pracovníků firma zaměstnávala v roce 2020. Naopak nejméně zaměstnanců ve firmě bylo v roce 2013, kdy zde bylo zaměstnáno 110 pracovníků.

#### 4.8 Hodnocení zaměstnanců

Ve zkoumané firmě Froněk, spol. s r.o. není zaveden pevně daný systém hodnocení zaměstnanců. Hodnocení probíhá pouze neformálním způsobem v podobě pochvaly či kritiky v průběhu běžného pracovního výkonu. V žádné z vnitřních směrnic společnosti není systém hodnocení uveden. Nepřítomnost systému hodnocení není zcela v souladu se zákonem 262/2006 Sb., zákoníku práce. §302 udává, že každý vedoucí zaměstnanec je povinen kontrolovat práci podřízených a hodnotit jejich pracovní výsledky.

Na základě skutečnosti, že společnost nemá vymezený systém hodnocení svých zaměstnanců, bude v závěru práce navrženo opatření, týkající se právě zavedení pevně stanoveného systému hodnocení, který by mohli ocenit především zaměstnanci, kteří nyní nemají přehled kdy a za jakých okolností mohou být hodnoceni. Výsledky hodnocení by provedení společnosti mohly být podkladem k provedení určitých výstupů z hodnocení, kterými mohou být převedení pracovníka na jinou pracovní pozici, jeho další vzdělávání, propuštění či upravení výše mzdy.

## 4.9 Systém odměňování

Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda. Mzda je peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci v závislosti na výkonu práce. Mzda se zaokrouhluje na celé koruny na horu a je vyplácena vždy 20. den v měsíci. Kritériem pro poskytování mzdy je složitost, odpovědnost, namáhavost práce, obtížnost pracovních podmínek, pracovní výkonnost a dosahované pracovní výsledky. Mzda musí být se zaměstnancem sjednána před začátkem výkonu práce, za kterou má tato mzda příslušet. (Interní dokument společnosti)

### 4.9.1 Základní mzda

Základní mzda nesmí klesnout pod výši minimální mzdy, kterou stanovuje nařízení vlády 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém prostředí.

### 4.9.2 Mzdové příplatky

Zaměstnancům firmy Froněk, spol. s r.o. jsou propláceny tyto zákonem stanovené příplatky:

- Příplatek za práci přesčas – Za dobu práce přesčas náleží zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 25% z průměrného výdělku zaměstnance. Mzdu s přihlédnutím k případné práci přesčas je možné sjednat nejvýše v rozsahu 150 hodin práce přesčas za kalendářní rok.
- Náhrada mzdy za svátek – Zaměstnanci, kterému svátek připadl na běžný pracovní den, náleží náhrada mzdy v plné výši jeho průměrného výdělku.
- Příplatek za práci v sobotu a v neděli – Za dobu práce v sobotu a v neděli náleží pracovníkovi mzda a příplatek minimálně ve výši 25% průměrného výdělku.
- Příplatek za práci v noci – Za dobu práce v noci náleží zaměstnanci mzda, které dosáhl a příplatek ve výši minimálně 10% průměrného výdělku.
- Příplatek za práci ve ztíženém prostředí – Za dobu práce uskutečněnou ve ztíženém pracovním prostředí náleží zaměstnanci mzda a příplatek ve výši minimálně 10% ze sumy, kterou stanoví zákon. (vnitřní směrnice společnosti Froněk, spol. s r.o.)



### 4.9.3 Benefity

#### **Multisport karta**

Multisport kartu lze získat za 200 Kč/měsíc. Každý den ji lze využít na jeden volný vstup ve více než 2 500 sportovních a relaxačních zařízení po celém Česku a Slovensku. V nabídce je přes 260 druhů aktivit, které jsou dostupné k nalezení na stránkách [www.multisport.cz](http://www.multisport.cz).

Karta je vystavena na jméno zaměstnance a je nepřenositelná. Platí vždy od 1. dne následujícího měsíce. Karta je určena pro zaměstnance s pracovním poměrem na dobu určitou i neurčitou.

K zaměstnancově kartě je možnost pořídit doprovodnou kartu pro dospělou osobu a až 3 dětské osoby do 15 let věku dítěte (dospělá osoba: 950,- Kč/měsíc, děti do 15 let: 400,- Kč/měsíc)

Zaměstnanec musí být osobně součástí zaměstnaneckého programu Multisport, tj. nelze tedy objednat pouze kartu pro rodinu a sám kartu nemít.

#### **Palivová karta**

Získání palivové karty: Zaměstnanec si v kanceláři dopravy vyzvedne formulář nebo si ho sám vytiskne z disku G, kdy se najde Word dokument s názvem „ŽÁDOST O PŘIDĚLENÍ KARTY“. S tímto podepsaným formulářem se dostaví do kanceláře dopravy, kde na základě žádosti podepíše dokument „DOHODA o přistoupení k benefit programu Palivová karta, OMV Card s funkcí ROUTEX a DOHODA o srážkách ze mzdy nebo jiných příjmů“ a přidělí palivovou kartu (objednání karty trvá cca 14 dní).

V ČR lze kartu používat na čerpacích stanicích:

- OMV – na čerpacích stanicích OMV v rámci celé ČR jsou slevy cen upraveny následovně
  - ve třinácti vybraných čerpacích stanicích OMV uvedených v interních směrnících firmy – Nafta i Natural 95 platí stojanová cena
  - všechny ostatní čerpací stanice OMV – Nafta i Natural 95 sleva 3,00 Kč/litr z referenční ceny
- EuroOil – na všech čerpacích stanicích EuroOil v rámci celé ČR mají zaměstnanci firmy jednotnou cenu. To znamená, že nezáleží na tom, jaká

cena je u konkrétní čerpací stanice na „stojanu“, zaměstnancům firmy FRONĚK bude vždy účtována částka na základě vypsání ceny pro daný týden, ze které máme slevu u Nafty i Natural 65 2,00 Kč/litr.

- Benzina a Shell – na těchto čerpacích stanicích lze palivovou kartu OMV Card také použít a v tomto případě bude zaměstnancům firmy FRONĚK účtována částka odpovídající ceně paliva uvedeného na „stojanu“ u konkrétní čerpací stanice

#### Ostatní země po celé Evropě:

- Kartu lze použít na všech čerpacích stanicích označených logem „R“ – ROUTEX
- V zemích: Slovensko, Rakousko, Německo – u čerpacích stanic OMV mají zaměstnanci společnosti slevu 0,025 EUR/litr vždy ze „stojanové“ ceny. U ostatních čerpacích stanic zařazených v partnerské síti ROUTEX bude zaměstnancům firma FRONĚK při použití karty účtována „stojanová“ cena.
- V ostatních zemích bude zaměstnancům firmy FRONĚK při použití karty účtována „stojanová“ cena.

Prémiová paliva u čerpacích stanic OMV – u čerpacích stanic OMV lze s touto kartou tankovat i prémiová paliva MaxxMotion Diesel, MaxxMotion 100 a MaxxMotion 95 se slevou 3,00 Kč/litr ze „stojanové“ ceny u konkrétní čerpací stanice

Ostatní produkty (myčka a provozní kapaliny) – kartu lze využít na všech čerpacích stanicích OMV se slevou 25% ze „stojanové“ ceny u konkrétní čerpací stanice

Vlastní použití karty na čerpacích stanicích: Po natankování paliva se obsluze při placení prokáže držitel kartou OMV, kterou následně zaměstnanci přikládají k terminálu. Po zadání PIN kódu proběhne transakce a obsluha vytiskne doklad, který si zaměstnanci ponechají. Nic se na čerpací stanici nepodepisuje a nic se neplatí.

Finanční limit a úhrada nákupů: Finanční limit na kartě OMV je ve výši 6.000,- Kč/měsíc, pokud dojde k vyčerpání této částky, tak kartu nelze v daném měsíci již použít. Na konci každého měsíce zašle OMV na firmu FRONĚK fakturu, která je následně na základě jednotlivých karet rozúčtována na zaměstnance a těm je odpovídající částka odečtena ze mzdy.

### **Zvýhodněný tarif na jedno telefonní číslo**

Všichni zaměstnanci mají možnost získat 1 SIM kartu pro sebe nebo rodinného příslušníka se slevou a mají na výběr tarif dle nabídky smluvního operátora.

### **Penzijní pojištění**

Zaměstnavatel hradí zaměstnanci, který je v pracovním poměru u zaměstnavatele nejméně 3 kalendářní měsíce příspěvek až do výše, kterou si hradí zaměstnanec. U vedoucích pracovníků činí maximální částka příspěvku 500 Kč/měsíc a u ostatních pracovníků maximálně 300 Kč/měsíc. Podmínkou pro nárok na příspěvek je příspěvek zaměstnance minimálně ve výši rovnající se příspěvku zaměstnavatele.

### **Stravenkový paušál**

Zaměstnancům je poskytován stravenkový paušál v hodnotě 60 Kč/den. Jedná se o finanční příspěvek na zajištění stravy. (interní dokumenty společnosti Froněk, spol. s r.o.)

## **4.10 Dotazníkové šetření**

Cílem dotazníkového šetření je zhodnocení úrovně motivace zaměstnanců a efektivnosti nástrojů stimulace ve vybraném podniku.

Autorka na základě dlouhodobého pozorování běžného chodu společnosti předpokládá, že se spokojenost s výší mzdy a ohodnocením práce bude lišit v návaznosti na profesním zařazení. Rovněž předpokládá, že v návaznosti na vykonávanou profesi bude rozdíl také ve využívání firmou nabízených benefitů a v množství udělovaných pochval.

K provedení dotazníkového šetření byla vybrána společnost Froněk, spol. s r.o., se sídlem v Rakovníku. Dotazník byl v tištěné podobě k dispozici všem zaměstnancům na recepci společnosti a u personalisty firmy, spolu s žádostí o jeho vyplnění. Účast na dotazníkovém šetření byla dobrovolná a zúčastnilo se ho 46 náhodných respondentů z celkového počtu 101 pracovníků, zaměstnaných na hlavní pracovní poměr. Ti byli z různých profesních zařazení.

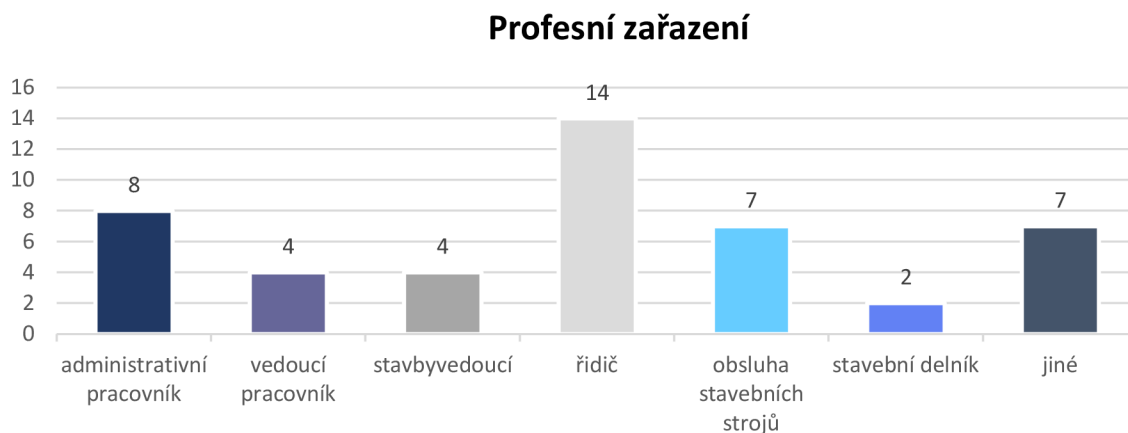
Dotazník obsahuje 22 otázek, z toho 17 uzavřených, 3 polouzavřené a 2 otevřené otázky. Úvod dotazníkového šetření je zaměřen na obecný demografický průzkum, další otázky jsou směřovány na spokojenost zaměstnanců ve firmě, jejich motivaci, komunikaci ze stran vedení, systém hodnocení a spokojenost zaměstnanců s firmou nabízenými benefity.

Pro lepší orientaci byly výsledky šetření zpracovány do grafů a uvedeny v absolutních i relativních číslích.

### Soubor respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 46 respondentů. V počtu zúčastněných respondentů převažují muži, jejichž podíl činí 78,26% (36) nad počtem žen s podílem 21,74% (10). Procentuální zastoupení mužů a žen, podílejících se na dotazníkovém šetření odpovídá celkovému poměru mužů a žen ve společnosti. Respondenti byli rozděleni do 5 věkových kategorií, v nichž první skupinu respondentů ve věku 18 až 25 let tvoří pouze 2 zaměstnanci (4,88%). Druhou věkovou skupinu, tedy 26 až 35 let, zastupuje 7 zaměstnanců (17,07%). Skupina 36 až 45 let se skládá z 12 zaměstnanců (29,27%). Ve věku 46 až 55 let se šetření zúčastnilo 6 zaměstnanců (14,63%). Nejpočetnější věkovou skupinou je kategorie 56 a více let, kterou tvoří 14 dotazovaných zaměstnanců (34,15%). Průměrný věk všech dotazovaných zaměstnanců činí 45,69 let. 4 respondenti (9,09%) jsou ve společnosti zaměstnáni více než 20 let. Do kategorie 16 až 20 let odpracovaných ve společnosti se zařadilo 9 dotazovaných pracovníků (20,45%). 11 až 15 let pracuje ve firmě 10 zaměstnanců (22,73%). V časovém rozmezí 6 až 10 let ve společnosti působí 4 zaměstnanci (9,09%). Největší zastoupení tvoří 17 respondentů (38,64%) v kategorii 0 až 5 let odpracovaných ve firmě. To naznačuje, že se firma potýká s fluktuací.

Graf č. 3: Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 1



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Graf č. 3 klasifikuje zaměstnance do skupin, dle jejich profesního zařazení. Administrativní pracovníci tvoří 17,39% dotazovaných zaměstnanců, vedoucí pracovníci a stavbyvedoucí činí shodně 8,70% respondentů. Nejpočetnější zastoupení v prováděném šetření mají řidiči nákladních automobilů, kterých se zúčastnilo 30,43%. Další skupinu zaměstnanců představuje obsluha stavebních strojů, jejíž podíl z celkového počtu dotazovaných, tvoří 15,22%. Na pozici stavební dělník působí 4,35% dotazovaných zaměstnanců. Poslední kategorii v grafu označovanou jako „jiné“ zastupují zaměstnanci dalších méně početných skupin např. skladník, technik laboratoře, údržbář, opravář aj., kteří tvoří 15,22% respondentů.

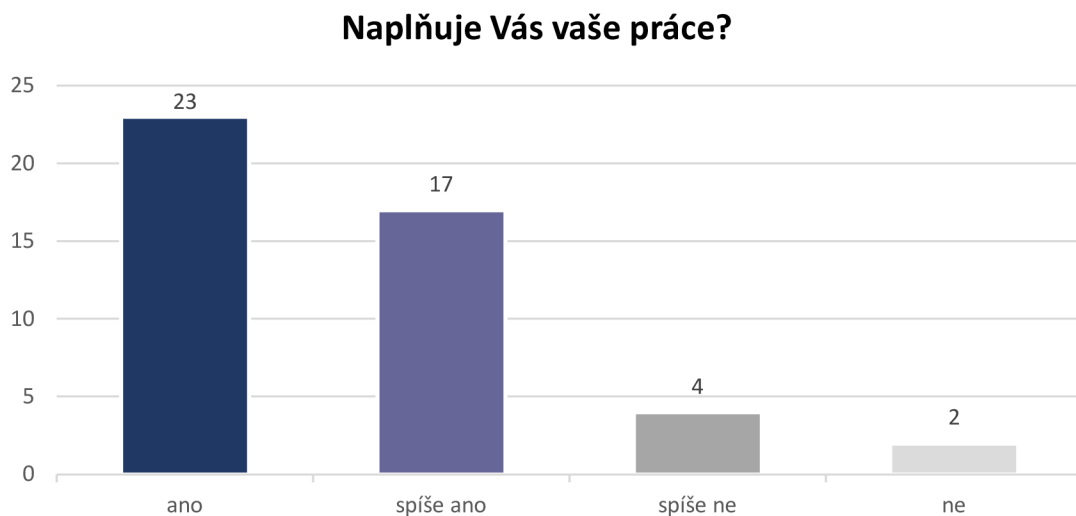
Graf č. 4: Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 2



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Otázka č. 2 zjišťovala, zda jsou pracovníci firmy spokojeni se svým zaměstnáním. Kladně odpovědělo celkem 84,78% dotázaných zaměstnanců. Z toho 50% je rádo zaměstnancem právě této firmy a 34,78% má k práci jisté výhrady, ale přesto jsou se svou prací spokojeni. 2,17% dotázaných uvedlo, že s prací spokojeni spíše nejsou, ale přesto ve firmě setrvávají. Nezanedbatelných 13,04% respondentů je s prací nespokojených a hledají si nové zaměstnání.

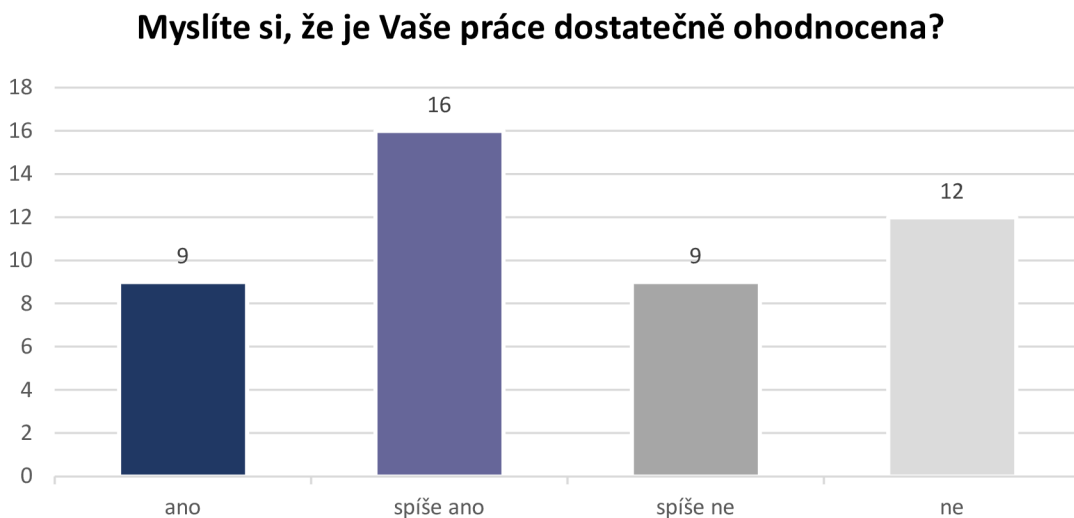
Graf č. 5: Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 3



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Na předchozí graf navazuje otázka, zda zaměstnanci jejich práci naplňují. V tomto případě 50% odpovědělo *ano*, 36,96% odpovědělo *spíše ano*. Záporně, tedy *spíše ne*, odpovědělo 8,7% respondentů a *ne* odpovědělo 4,35%. Komparace hodnot grafů č. 4 a č. 5 poukazuje na možnou souvislost skutečnosti, že spokojení zaměstnanci jejich práci naplňují.

Graf č. 6: Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 4

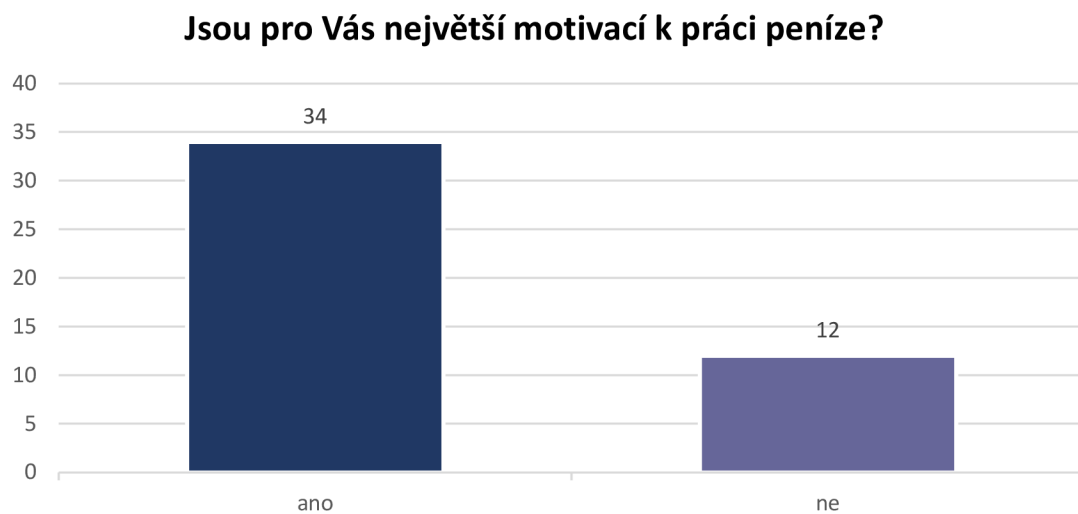


*Zdroj: Vlastní zpracování*

Graf č. 6 byl zacílen na spokojenost zaměstnanců s ohodnocením jimi vykonané práce. V tomto případě se nemusí jednat pouze o finanční hodnocení, ale také o další aspekty v podobě pochvaly, potřeby seberealizace, projevu uznání od nadřízeného apod. Na otázku kladně odpovědělo 54,35% respondentů, z toho 19,57% odpovědělo *ano* a 34,78% odpovědělo *spíše ano*. Záporných odpovědí bylo celkem 45,66%, kdy 19,57% pracovníků odpovědělo *spíše ne* a 26,09% odpovědělo *ne*.



Graf č. 7: Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 5



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z grafu č. 7 je zřejmé, že v převážné většině motivují zaměstnance k práci peníze. 73,91% , což tvoří téměř  $\frac{3}{4}$  z celkového počtu respondentů odpovědělo, že největší motivací k práci jsou pro ně peníze. Pro zbylých 26,09% peníze největší motivaci k práci nepředstavují.

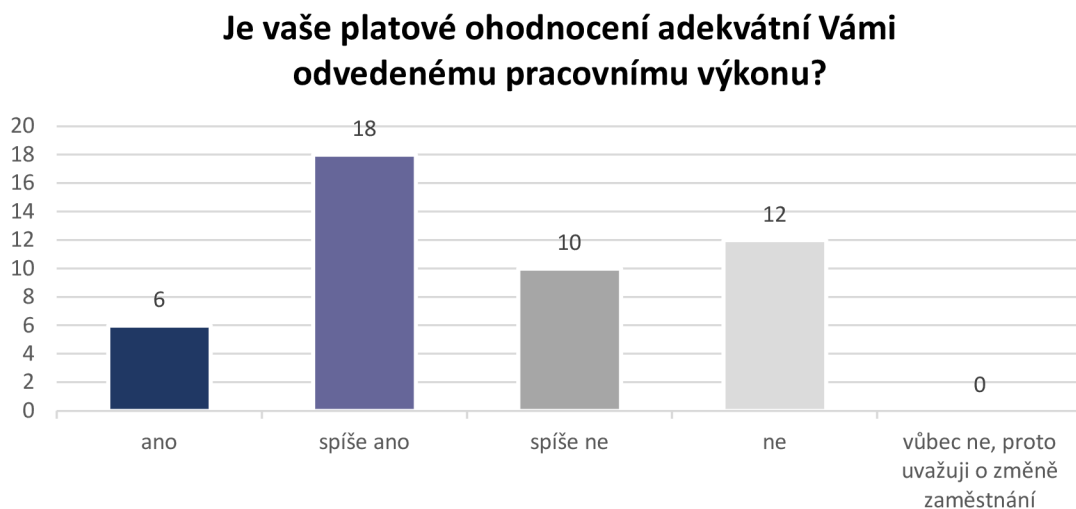
Graf č. 8: Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 6



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Na dotaz č. 6, zda jsou zaměstnanci spokojeni s výší své stávající mzdy, kladně odpovědělo 56,52% dotazovaných pracovníků. Z toho 17,39% odpovědělo *ano* a 39,13% odpovědělo *spíše ano*. Nespokojených respondentů bylo celkem 43,48%, přičemž 21,74% odpovědělo *spíše ne* stejně jako těch, jejichž odpověď byla *ne*.

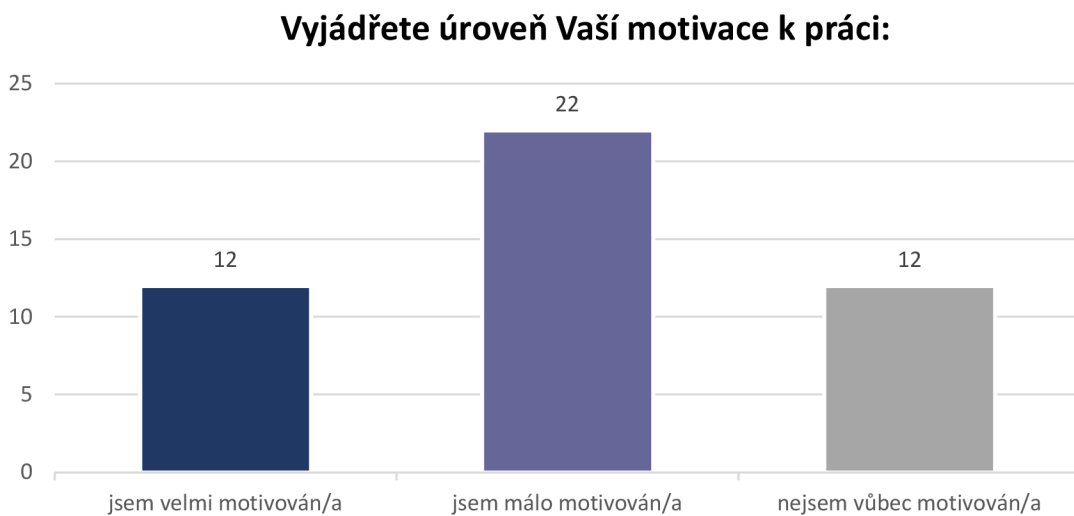
Graf č. 9: Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 7



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Graf č. 9 poukazuje na úsudek zaměstnanců, zda je jejich platové ohodnocení adekvátní k jimi odvedenému pracovnímu výkonu. 13,04% respondentů si myslí, že jejich platové ohodnocení je adekvátní, 39,13% si myslí, že je spíše adekvátní. Naopak 21,74% pracovníků považují ohodnocení spíše za neadekvátní a 26,09% zcela neadekvátní. Při podrobnější analýze je patrné, že míra spokojenosti má přímou souvislost s pracovní pozicí, kterou pracovník zaujímá.

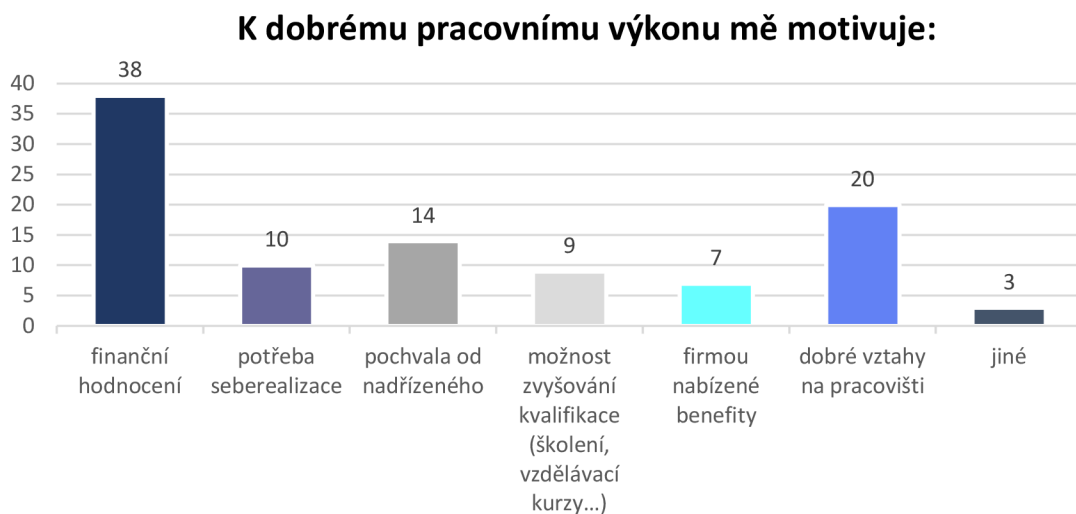
Graf č. 10: Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 8



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Grafické znázornění č. 10 představuje míru motivace zaměstnanců. Téměř polovina, tj. 47,83% z celkového počtu respondentů, označila svou úroveň motivace jako malou. Možnost *jsem velmi motivován/a* a *nejsem vůbec motivován/a* označilo shodných 26,09% respondentů.

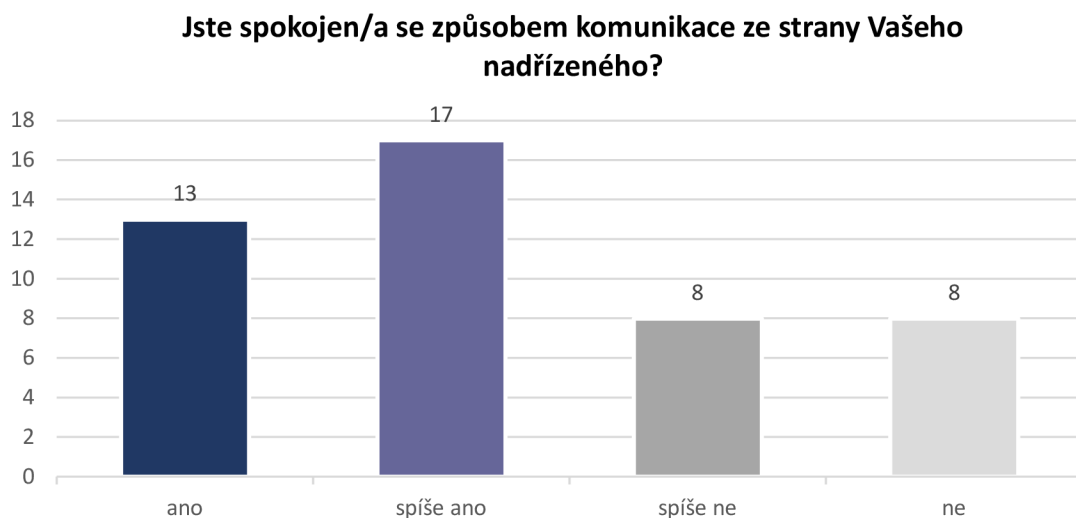
Graf č. 11: Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 9



*Zdroj: Vlastní zpracování*

V otázce č. 9 měli zaměstnanci na výběr několik motivačních nástrojů, z nichž mohli označit libovolný počet těch, které je nejvíce motivují k dobrému pracovnímu výkonu. Jak je z grafu patrné, z celkového počtu dotazovaných 46 pracovníků, jich 38 jednoznačně motivuje finanční hodnocení, dalším důležitým motivátorem jsou pro dotazované dobré vztahy na pracovišti. Tato odpověď se v šetření objevila 20krát. 14 respondentů uvedlo, že je k dobrému výkonu motivuje pochvala od nadřízeného a 10 respondentů motivuje potřeba seberealizace. Méně atraktivním motivačním nástrojem je pro zaměstnance možnost zvyšování kvalifikace, kterou zvolilo 9 pracovníků a pouhých 7 pracovníků motivují benefity, které jim firma poskytuje.

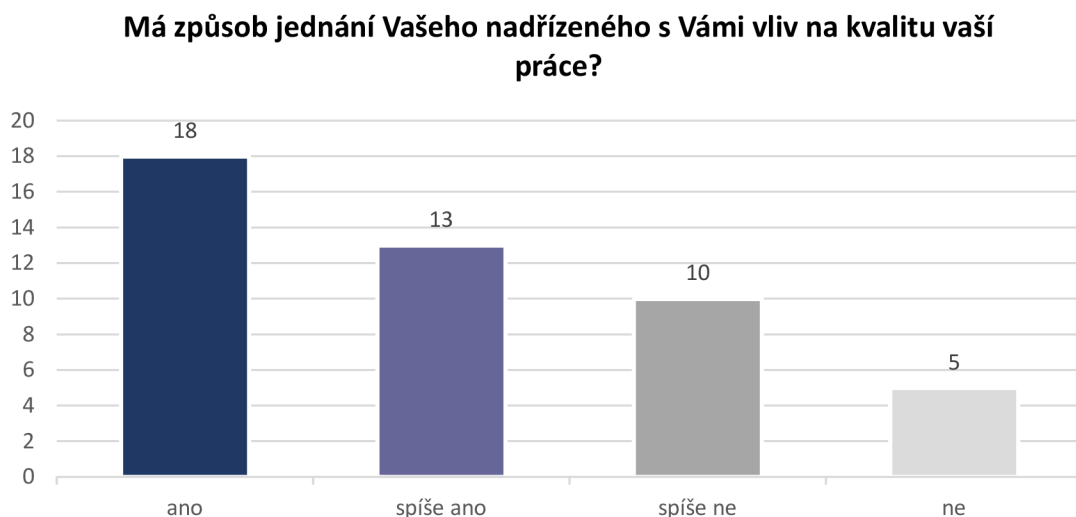
Graf č. 12: Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 10



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z grafu č. 12 vyplývá, že více než polovina dotázaných, tedy 65,22%, je spokojena se způsobem komunikace ze strany svého nadřízeného. Spíše a zcela nespokojeno s komunikací je v obou případech 17,39% respondentů.

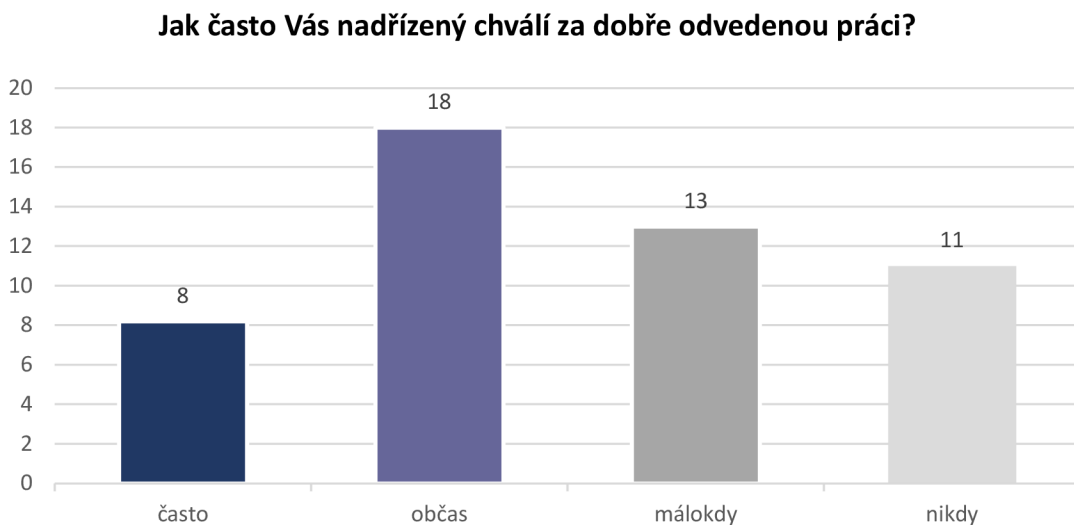
Graf č. 13: Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 11



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Jak je z grafu č. 13 patrné, u nadpoloviční většiny dotazovaných zaměstnanců má způsob jednání nadřízeného vliv na kvalitu odvedené práce, přesněji se jedná o 67,39% respondentů. 21,74% procent pracovníků uvedlo, že způsob jednání nadřízeného vliv na kvalitu odvedené práce spíše nemá a 10,87% pracovníků uvedlo, že způsob jednání nadřízeného vliv na kvalitu odvedené práce nemá vůbec.

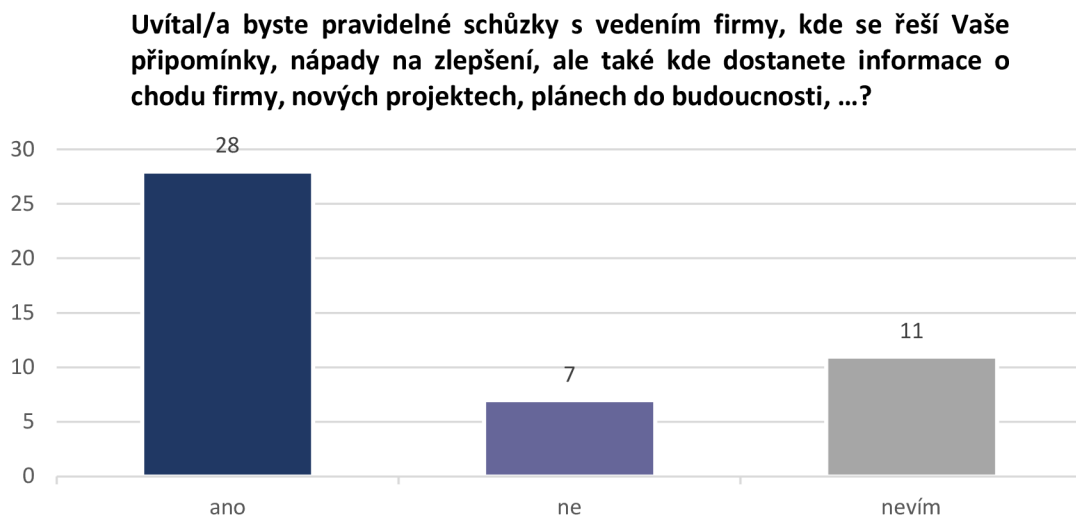
Graf č. 14: Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 12



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Další otázka č. 12, byla zacílena na frekvenci pochval a slov uznání nadřízeného vůči zaměstnancům. Nejvíce respondentů, tedy 23,86%, uvedlo, že je nadřízený za dobře odvedenou práci chválí občas. Naopak nejmenší počet respondentů, 16,33%, na otázku odpovědělo, že jsou chváleni často. 25,90% pracovníků obdrží pochvalu pouze málokdy a nezanedbatelných 21,91% zaměstnanců uvedlo, že je nadřízený za dobře odvedenou práci nechválí nikdy.

Graf č. 15: Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 13

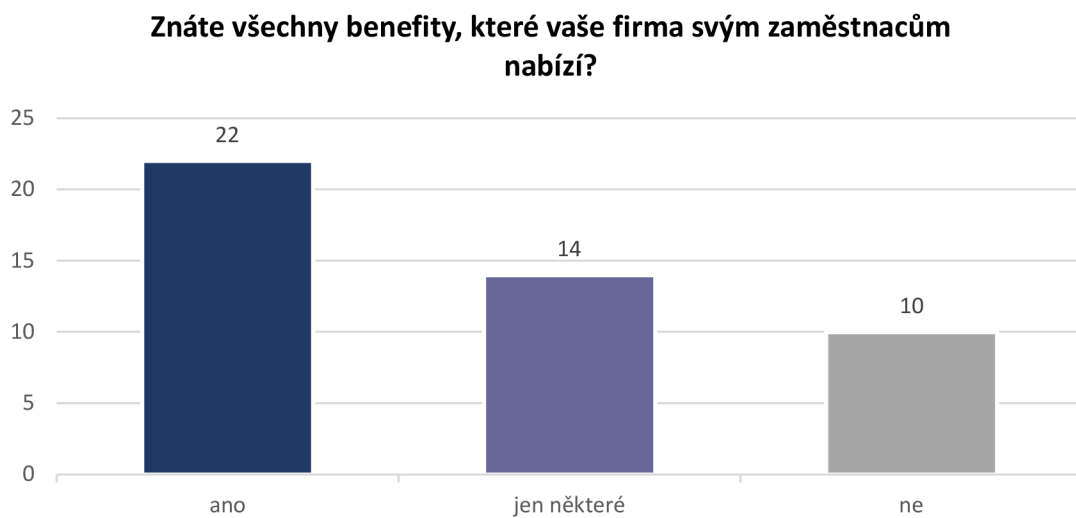


*Zdroj: Vlastní zpracování*

V grafu č. 15 jsou znázorněny výsledky odpovědí na otázku, zda by zaměstnanci uvítali pravidelné schůzky s vedením firmy, kde se řeší připomínky, nápady, poskytují se informace o chodu firmy, projektech, plánech apod. Více než polovina dotázaných, konkrétně 60,87%, by pravidelné schůzky s vedením uvítala. 23,91% dotázaných neví, zda by pravidelné schůzky měly nějaký přínos a 15,22% o schůzky s vedením zájem nemají.



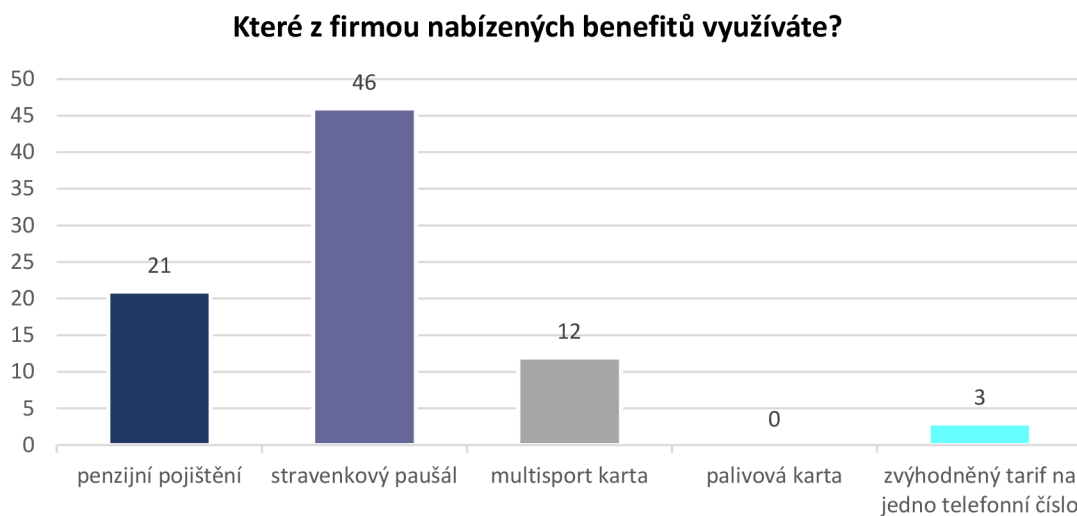
Graf č. 16: Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 14



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Na dotaz č. 14, týkající se povědomí zaměstnanců o firmou nabízených benefitech, odpovědělo 21,74% dotazovaných *ne*, 30,43% zná pouze některé benefity a 47,83% ví o všech firemních benefitech.

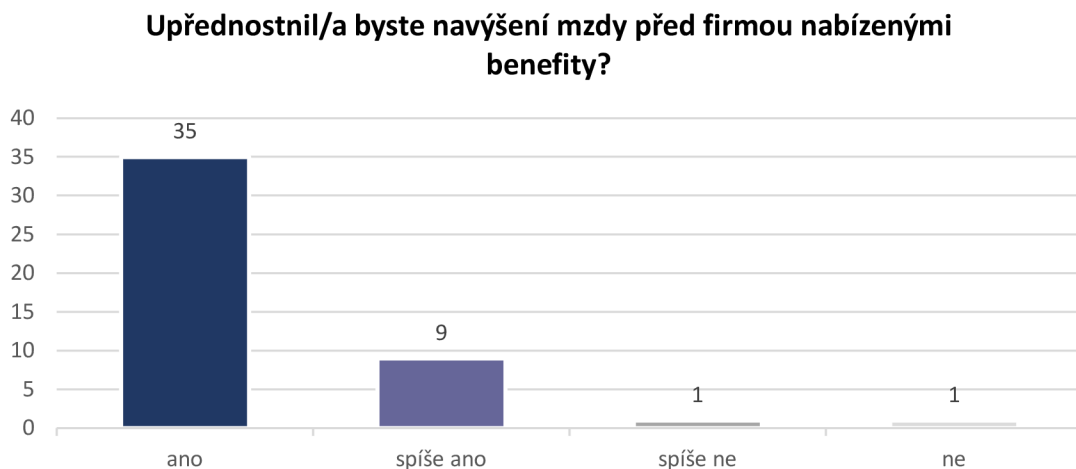
Graf č. 17: Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 15



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Firma Froněk, spol. s r.o. svým zaměstnancům nabízí ve formě benefitů penzijní pojištění, stravenkový paušál, multisport kartu, palivovou kartu a zvýhodněný tarif na jedno telefonní číslo. Z uvedených benefitů všichni dotazovaní zaměstnanci využívají stravenkový paušál, 45,65% respondentů využívá možnost penzijního pojištění, cca čtvrtina pracovníků, tedy 26,09%, využívá multisport kartu. Podrobnější šetření ukázalo, že o multisport kartu je zájem především u zaměstnanců na administrativních pozicích. Pouhých 6,52% má zvýhodněný tarif na jedno telefonní číslo. Žádný ze zaměstnanců nevyužívá palivovou kartu, která tak jako benefit není pro zaměstnance příliš atraktivní a tím pádem ne zcela výhodný.

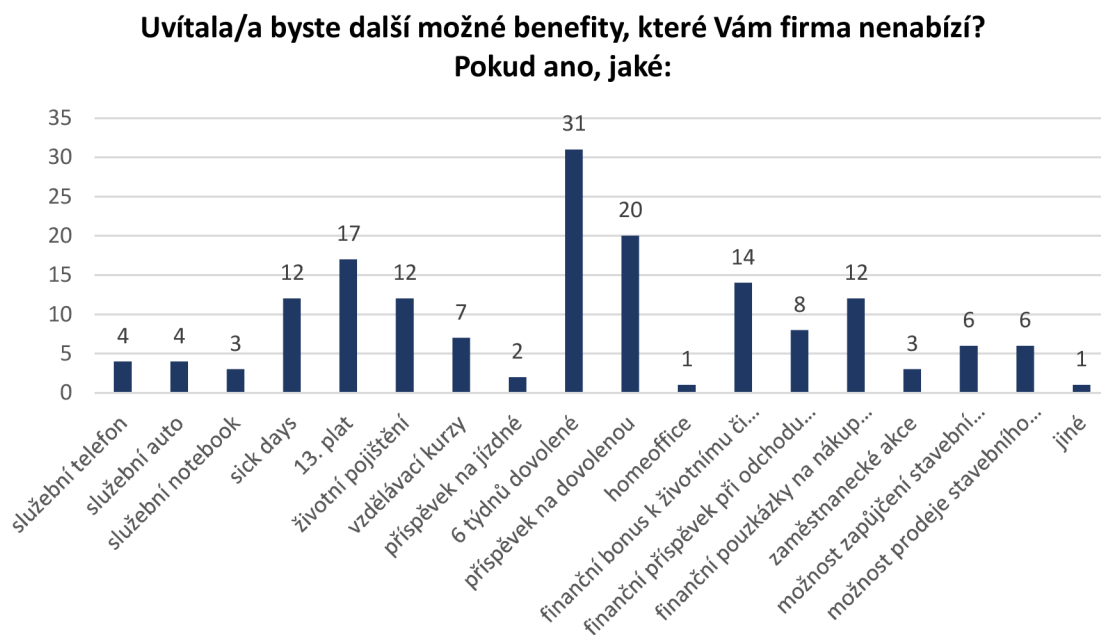
Graf č. 18: Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 16



*Zdroj: Vlastní zpracování*

V návaznosti na předchozí otázku byl položen dotaz, zda by zaměstnanci raději upřednostnili navýšení mzdy před firmou nabízenými benefity. Z grafu č. 18 zcela jednoznačně vyplývá, že s výjimkou dvou zaměstnanců, kteří tvoří 4,34% z celkového počtu dotazovaných, by všichni ostatní tuto možnost preferovali. Kladnou odpověď uvedlo 95,66% respondentů. Výsledek tohoto grafu potvrzuje skutečnost, že benefity, které firma svým zaměstnancům nabízí, nejsou dostatečně atraktivní.

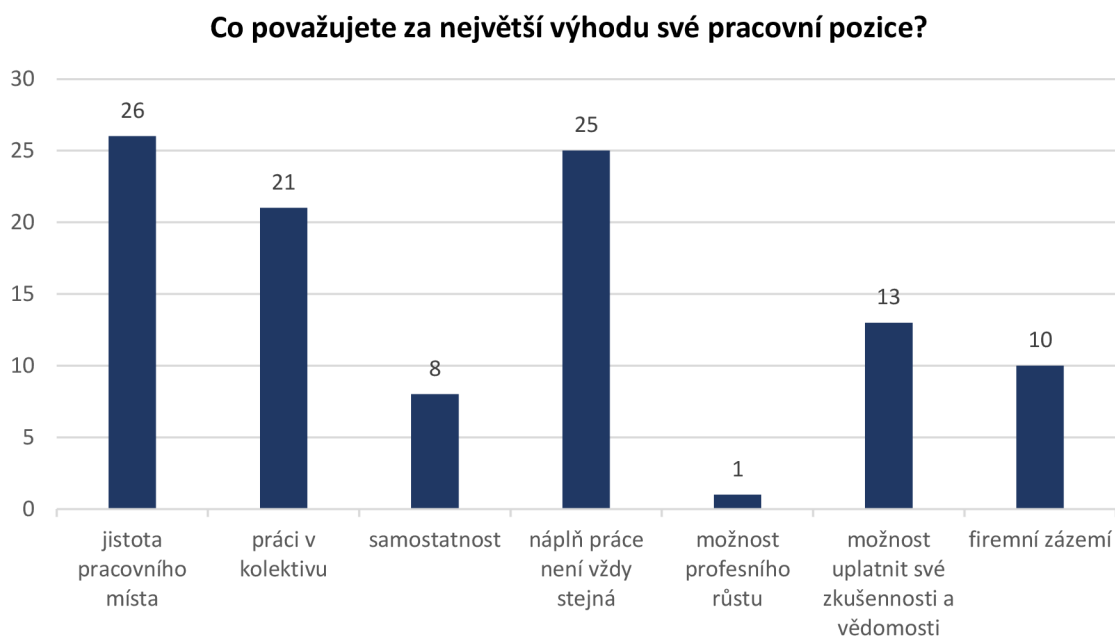
Graf č. 19: Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 17



*Zdroj: Vlastní zpracování*

V další otázce č. 17 byly zaměstnancům nabídnuty další benefity, které by pro ně mohly být atraktivnější než ty dosud firmou poskytované. Z nabízených zaměstnaneckých výhod mohli označit libovolný počet možností. V návrhu byly uvedeny: služební telefon, služební automobil, služební notebook (administrativní pracovníci), sick days, 13. plat, životní pojištění, vzdělávací kurzy, příspěvek na jízdné, 6 týdnů dovolené, příspěvek na dovolenou, homeoffice (administrativní pracovníci), finanční bonus k životnímu či pracovnímu výročí, finanční příspěvek při odchodu do důchodu, finanční poukázky na nákup zboží ve vybraných obchodech, zaměstnanecké akce, možnost zapůjčení stavební techniky a možnost prodeje stavebního materiálu se slevou. Z grafu vyplývá, že největší zájem ze stran zaměstnanců je o 6 týdnů dovolené, přesněji 68,89% a příspěvek na dovolenou, o kterou má zájem 44,44% dotazovaných. Dále 13. plat, finanční bonus k životnímu či pracovnímu výročí, sick days, životní pojištění a finanční poukázky na nákup zboží ve vybraných obchodech. Zájem byl i o všechny následující benefity, avšak v menším měřítku.

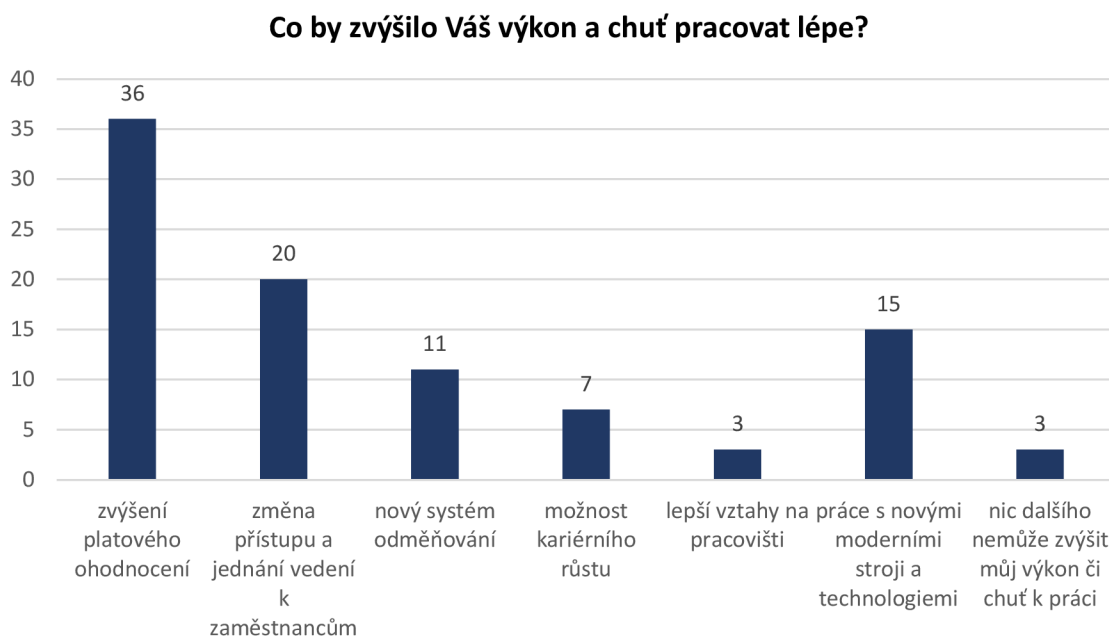
Graf č. 20: Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 18



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Graf č. 20 se zaměřuje na zjištění, co pracovník považuje za největší výhodu své pracovní pozice. Pro více než polovinu dotázaných, tj. 56,52%, je výhodou jistota pracovního místa, zajištěná pracovní smlouvou na dobu neurčitou. Téměř stejný počet - 54,35 % respondentů odpovědělo, že náplň jejich práce není vždy stejná. 45,65% pracovníků vidí jako výhodu práci v kolektivu, 28,26% uplatňuje své zkušenosti a vědomosti. 21,74% dotazovaných oceňuje dobré firemní zázemí a 17,39% samostatnost při práci. Pouze jeden respondent vidí jako výhodu své pracovní pozice možnost svého profesního růstu. To poukazuje na fakt, že každý zaměstnanec pracuje na pozici, na kterou byl přijat a možnost profesního růstu je málo pravděpodobná.

Graf č. 21: Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 19



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Graf č. 21 zobrazuje odpovědi na otázku, co by u respondentů zvýšilo jejich výkon a chuť pracovat lépe. Pracovníci měli možnost vybrat více než jednu z nabízených možností. Jednoznačně nejvíce zaměstnanců, tedy 78,26% z celkového počtu dotazovaných uvedlo, že by zvýšení platového ohodnocení bylo tím největším stimulem k lepšímu pracovnímu výkonu. Dále téměř polovina pracovníků, přesněji 43,48%, by uvítala změnu přístupu a jednání ze strany nadřízených vůči zaměstnancům. 32,61% respondentů by k vyššímu výkonu motivovala příležitost pracovat s novými moderními stroji a technologiemi a 23,91% dotazovaných označilo nabídku nového systému odměňování. Pouhých 15,22% považuje jako faktor, zvyšující výkon a chuť pracovat lépe, možnost kariérního růstu. 6,52% respondentů uvedlo lepší vztahy na pracovišti. A shodných 6,52% pracovníků uvedlo, že nic dalšího nemůže zvýšit jejich výkon či chuť k práci.

#### 4.11 Částečně řízený rozhovor s vedoucím pracovníkem

*Otázky: Myslíte si, že společnost Froněk, spol. s r.o. představuje organizaci, na kterou mohou být zaměstnanci pyšní a že pro ni rádi pracují?*

*Máte přehled o výši fluktuace ve firmě? A proč si myslíte, že zaměstnanci z vaší firmy odcházejí?*

**Vedoucí pracovník:** „Myslím si, že ano, že jsou zaměstnanci rádi součástí naší společnosti. Fluktuace se pohybuje okolo 10%. Máme zaměstnance, kteří mají smlouvu na dobu určitou a ti na konci roku odejdou a na jaře zase přijdou, abychom je nemuseli přes zimu zaměstnávat. Hlavním důvodem je, že v tomto období stavební práce neprobíhají. Tyto pracovníky do celkové fluktuace nepočítáme, protože z mého pohledu se jedná o fluktuaci uměle vytvořenou. Do fluktuace počítáme pracovníky, kteří odejdou a minimálně 2 roky se k nám nevrátí, nebo se nevrátí vůbec. Zaměstnanci odcházejí především kvůli nedostatečnému finančnímu ohodnocení, časové náročnosti práce a ve většině případů i proto, že vykonávají těžkou manuální práci. To považuji za tři hlavní důvody, proč od nás lidé odcházejí. Případ, kdy by zaměstnanec odešel z administrativní pozice ze své vlastní vůle, v naší společnosti už minimálně 3 roky nenastal.“

Otázky: *Jak jste spokojen s výkonem svých zaměstnanců?*

*Myslíte si, že jsou zaměstnanci dostatečně ohodnoceni za odvedenou práci? Je platové ohodnocení zaměstnanců adekvátní jimi odvedenému výkonu?*

**Vedoucí pracovník:** „Spokojenost s výkonem zaměstnanců je velmi individuální. S některými spokojen jsem. To jsou lidé, na které se mohu v každé situaci stoprocentně spolehnout. Potom jsou ale tací zaměstnanci, které potřebuji z toho důvodu, aby odvedli svou práci, a momentálně žádné jiné nemám. V případě, že bych za ně měl náhradu, okamžitě bych je nahradil. Co se týče hodnocení zaměstnanců, samozřejmě bych měl říct, že zaměstnanci jsou dostatečně ohodnoceni za odvedenou práci, ale osobně si myslím, že někteří by mohli dostat peněz více. Vzhledem k celkovému vývoji společnosti to však udělat nemohu. A i když by se to nemělo stávat, zaměstnanci si mezi sebou předávají informace o své mzdě. Když tedy přidám peníze pouze někomu, tak rozdíl v odvedeném výkonu není tak velký, aby další zaměstnanci nechtěli přidat také. Mzdy jsou rozděleny podle kritérií individuálně a samozřejmě také podle pracovní pozice, ale u některých vím, že si můžu dovolit vyšší mzdu a u některých ne i přes to, že mají stejné pracovní zařazení.“

Otázky: *Co si myslíte, že je pro zaměstnance největší motivací?*

*Jaké benefity nabízíte svým zaměstnancům a jak velký zájem o tyto benefity zaměstnanci projevují?*

*Přemýšleli jste i nad novými benefity pro své zaměstnance?*

**Vedoucí pracovník:** „Dle mého názoru neexistuje větší motivace než finanční ohodnocení, která by na zaměstnance působila. Zavedli jsme několik benefitů. Dle mého názoru jsou tyto benefity malé a dotýkají se spíše pracovníků na administrativních pozicích, než samotných dělníků. Dělník vstup do fitka zadarmo tolik neocení, protože celý den tvrdě pracuje. Největším benefitem, který zaměstnanci ocení je 5 dní dovolené navíc. Ostatní benefity, které jsme pro zaměstnance vymysleli, nejsou atraktivní. Palivovou kartu si bere málokterý zaměstnanec a o zvýhodněný tarif také není velký zájem. Nad novými benefity jsme nepřemýšleli. Uměl bych si představit nové benefity v případě, že by se firemní nezaměstnanost pohybovala okolo 10%. Ale momentální nezaměstnanost ve firmě se pohybuje okolo 4%. Noví zaměstnanci k nám přijdou pouze v případě, že nespokojeni odejdou od jiné společnosti. A tyto nové zaměstnance zajímá z 95% finanční ohodnocení. Nebudou k nám přicházet pouze z toho důvodu, že by u nás měli například proplacenou cestu do práce.“

Otázky: *Jaké si myslíte, že jsou vztahy na pracovišti? (mezi zaměstnanci a mezi zaměstnanci a nadřízenými)*

*Jaký máte vztah vy se svými podřízenými?*

*Jak často chválíte své podřízené?*

**Vedoucí pracovník:** „Opět se jedná o velmi individuální věc. Někteří zaměstnanci jsou bezproblémoví a dokáží se přizpůsobit každému, dále jsou vazby, kdy jeden zaměstnanec pracuje rád s druhým a chtějí pracovat spolu, a nakonec jsou zaměstnanci, kteří spolu pracovat nechtějí vůbec. Někdy jsou koordinace, změny a plány opravdu náročné, abychom vytvořili pracovní skupiny, které spolu dokáží pracovat a dobře vycházet. Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými jsou dle mého názoru dobré. I můj vztah s podřízenými je dobrý. Snažím se být vždy spravedlivý. Vím, že nemusím mít v každém případě pravdu, ale zároveň mám bohužel takovou funkci, že musím vždy rozhodnout. A to je nejhorší, protože může nastat i situace, kdy někdy třeba nespravedlivý jsem. Myslím si, že jsem člověk, který dokáže pochválit. Beru to však ze svého pohledu a ten je, že pokud mi nikdo nenadává, tak jsem vlastně chválený. Málokdy se stane, že by vás někdo přímo pochválil. Jsem schopný zaměstnance ocenit, pokud se jim povede nějaká dobrá věc, kterou vymyslí. Zaměstnance dle mého názoru chválím jednou měsíčně, možná týdně, nedokáží přesně odpovědět.“



Otázky: *Jak máte nastavený systém odměňování zaměstnanců? Podle čeho jsou odměny rozdělovány?*

**Vedoucí pracovník:** „Odměňování dělíme na měsíční, což činí menší částky a máme odměňování roční, které se vypočítává vzorcem. Roční odměny jsou závislé na celkovém zisku společnosti, proto když společnost vydělá málo peněz, činí i roční odměny malou částku. Naopak, při vyšším zisku společnosti, činí roční odměny částku vyšší.“

## 5 Výsledky a diskuse

### 5.1 Výsledky dotazníkového šetření

Úvod dotazníkového šetření je zaměřen na genderové rozdělení dotazovaných zaměstnanců ve zvolené společnosti Froněk, spol. s r.o. Z výsledků je patrné, že ve sledované firmě tvoří převážnou část pracovníků muži, konkrétně více než tři čtvrtiny z celkového počtu zaměstnanců. Hlavním důvodem tohoto faktu je, že firma působí v oblasti stavitelství, konkrétně dopravních staveb. Zastoupení žen, zaměstnaných v této společnosti se týká převážně pozic administrativního charakteru, který v souhrnu tvoří minoritní část. Pět pracovníků ze všech oslovených respondentů z neznámých důvodů neuvodilo svůj věk, proto je výsledek průměrného věku posuzován pouze z počtu 41 respondentů. Průměrný věk zaměstnanců ve společnosti je 45,69 let. Zaměstnanci do 35 let tvoří 21,95% celkového počtu dotazovaných a lidé nad 35 let firma zaměstnává 78,05%. Výsledky poukazují na skutečnost, že lidé vyššího věku upřednostňují jistotu práce a zázemí stabilní společnosti. Mladší generace se naopak nebojí změny zaměstnání, nemá strach z nového pracovního prostředí a snadněji se přizpůsobuje novým a mnohdy lepším podmínkám. Častěji mění pracovní pozice a tím zvyšují firemní fluktuaci. Ve sledované společnosti Froněk, spol. s r.o. se průměrná délka pracovního poměru pohybuje okolo 11 let. I přesto však největší zastoupení zaměstnanců, které činí necelých 40% dotazovaných, pracuje ve společnosti méně než 5 let. To potvrzuje fakt, že se firma potýká s fluktuací. Otázka, orientovaná na profesní zařazení respondentů, rozdělila dotazované do dvou hlavních skupin. Do první skupiny jsou zařazeni administrativní a vedoucí pracovníci spolu se stavbyvedoucími, ti tvoří zhruba jednu třetinu všech respondentů. Druhá skupina je složena z řidičů nákladních automobilů, obsluhy stavebních strojů, stavebních dělníků a ostatních. Ti tvoří cca dvě třetiny dotazovaných.

Další část dotazníkového šetření se zaměřila na míru spokojenosti zaměstnanců s prací, kterou vykonávají. 84,74% respondentů uvedlo, že jsou se svou pracovní pozicí spokojeni a i přes drobné výhrady jsou rádi zaměstnanci této stabilní společnosti. Kladnou odpověď na otázku, zda je jejich práce naplňuje, uvedlo 86,96% dotázaných. Tato skutečnost poukazuje na možnou souvislost s tím, že spokojené zaměstnance jejich práce naplňuje. V další otázce však dochází k výraznějším rozdílům s ohledem na rozdělení respondentů dle profesního zařazení, což je znázorněno v následující tabulce:

Tabulka 1: *Spokojenost s ohodnocením pracovního výkonu*

Pracovní pozice	ano	spíše ano	spíše ne	ne	celkem
<b>Vedoucí pracovníci</b>	15,22%	17,39%	0%	2,18%	34,75%
<b>Dělníci</b>	4,36%	17,39%	19,58%	23,92%	65,25%
					<b>100%</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Skupina vedoucích pracovníků zahrnuje administrativní pracovníky, stavbyvedoucí a vedoucí pracovníky. Skupinu dělníků tvoří řidiči nákladních automobilů, obsluha stavebních strojů, stavební dělníci a ostatní. Převážná většina ze skupiny vedoucích pracovníků si myslí, že je jejich práce ohodnocena dostatečně. Pouze jeden z respondentů uvedl, že jeho práce dostatečně ohodnocena není. Jinou představu o dostatečném ohodnocení práce má skupina dělníků. V jejich případě 23,92% dotázaných uvedlo, že jejich práce dostatečně ohodnocena není a pro dalších 19,58% jejich práce spíše není dostatečně ohodnocena. Pouze dva pracovníci považují ohodnocení své práce za dostatečné. Provedenou komparací se potvrdila autorčina hypotéza, že se spokojenost s ohodnocením pracovního výkonu bude lišit v návaznosti na profesním zařazení. Pro téměř ¾ zaměstnanců jsou největší motivací k práci peníze, i přesto je 43,48% respondentů s výší své stávající mzdy nespokojeno.

Tabulka 2: *Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy*

Pracovní pozice	ano	spíše ano	spíše ne	ne	celkem
<b>Vedoucí pracovníci</b>	10,87%	21,74%	2,17%	0%	34,78%
<b>Dělníci</b>	6,52%	17,39%	19,57%	21,74%	65,22%
					<b>100%</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

I v tomto případě, jsou patrné větší rozdíly ve spokojenosti s výší mzdy vzhledem k profesnímu zařazení. Ve skupině vedoucích pracovníků byl s výší své mzdy nespokojen pouze jeden pracovník, což činí uvedených 2,17% z celkového počtu všech dotazovaných pracovníků. Naopak ve skupině dělníků uvádí nespokojenost se svou stávající mzdou 19 zaměstnanců, tj. 41,31% z celkového počtu dotazovaných zaměstnanců firmy. Při zaměření pozornosti pouze na skupinu dělníků je evidentní, že se však jedná o více než polovinu nespokojených dělníků. Odpovědi na otázku, zda je platové ohodnocení adekvátní odvedenému pracovnímu výkonu, téměř korespondují s otázkou předcházející. Na dotaz,

týkající se míry motivace zaměstnanců odpověděla necelá polovina dotazovaných „málo“. Velmi motivovaných pracovníků je 26,09% stejně tak jako těch, kteří nejsou motivováni vůbec. Zaměstnancům byla položena polouzavřená otázka, co je motivuje k dobrému pracovnímu výkonu. Z nabízených odpovědí mohli vybrat více možností. Jako největší motivátor pracovníci jednoznačně uvedli finanční ohodnocení, dále jsou pro ně velmi důležité dobré vztahy na pracovišti, pochvala od nadřízeného a rovněž potřeba seberealizace. Menší počet dotazovaných k dobrému pracovnímu výkonu motivuje také možnost zvyšování kvalifikace a firmou nabízené benefity. Tři zaměstnanci využili možnosti uvést i své vlastní motivátory, mezi nimiž uvedli rovnoprávnost, rychlé řešení problémů a malou vzdálenost bydliště od zaměstnání. Dále byly dotazy k zaměstnancům směřovány na spokojenost se způsobem komunikace ze strany nadřízeného, která je bezpochyby důležitá k udržení korektních vztahů na pracovišti. 2/3 pracovníků jsou s komunikací nadřízeného spokojeni, což má vliv na kvalitu jimi odvedené práce.

Tabulka 3: *Frekvence pochvaly*

Pracovní pozice	často	občas	málokdy	nikdy	Celkem
<i>Vedoucí pracovníci</i>	6,52%	26,09%	2,17%	0%	34,78%
<i>Dělníci</i>	2,17%	13,04%	26,09%	23,92%	65,22%
					<b>100%</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z výsledků uvedených v tabulce je evidentní, že vedoucí pracovníci jsou chváleni výrazně častěji než dělníci, kteří nejsou chváleni vůbec nebo jen velmi zřídka. I tento případ potvrzuje autorčinu hypotézu o rozdílech mezi zaměstnanci v souvislosti s profesním zařazením. Pochvala a pocit uznání je však nedílnou součástí motivace každého zaměstnance a také možný nástroj k vytvoření vlídného pracovního prostředí. K tomu by mohly přispět pravidelné schůzky s vedením firmy, které by uvítalo 60,87% respondentů. Dalších 23,91% dotázaných si není jisto, zda by pro ně tyto pravidelné schůzky měli pozitivní přínos.

Další skupina dotazů se orientovala na zaměstnanecké výhody neboli firemní benefity. Prvním krokem bylo zjištění, zda mají pracovníci povědomí o tom, jaké benefity jim společnost nabízí. 47,83% pracovníků zná všechny firmou nabízené benefity, 30,43% zná pouze některé výhody nabízené zaměstnancům a ostatní je neznají vůbec. Společnost Froněk, spol. s.r.o. svým zaměstnancům nabízí: penzijní pojištění, stravenkový paušál, multisport kartu, palivovou kartu a zvýhodněný tarif na jedno telefonní číslo.

Tabulka 4: *Využití benefitů*

Pracovní pozice	Penzijní pojištění	Stravenkový paušál	Multisport karta	Palivová karta	Zvýhodněný tarif
<b>Vedoucí pracovníci</b>	62,5%	100%	68,75%	0%	6,25%
<b>Dělníci</b>	40%	100%	3,33%	0%	6,67%

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z tabulky je patrné, že jediným z uvedených benefitů, který naprosto všichni zaměstnanci využívají je stravenkový paušál. Naopak palivovou kartu nevyužívá žádný ze zaměstnanců. Důvodem nezájmu o tento benefit může být i fakt, že tato karta je vázána pouze na služby a produkty jen vybraných sítí čerpacích stanic, která nejsou v přímé blízkosti daného regionu. Jimi nabízené služby a ceny navíc nejsou příliš lákavé. 6,25% vedoucích pracovníků ze skupiny „vedoucí pracovníci“ a 6,67% dělníků ze skupiny „dělníci“ využívá zvýhodněný tarif na jedno telefonní číslo. Vzhledem k tomu, že se jedná o malé procento z celkového počtu respondentů, nedá se ani v tomto případě říci, že by se jednalo o atraktivní benefit. Větší zájem je mezi zaměstnanci o penzijní pojištění, které využívá 62,5% vedoucích pracovníků a 40% dělníků. Markantní rozdíl se projevil v zájmu o možnost využití Multisport karty. Jedná se o benefit, který umožňuje zvýhodněné vstupy do firmou sjednaných sportovních organizací pro daného zaměstnance. Kartu využívá 68,75% vedoucích pracovníků, ale pouhá 3,33% dělníků. Důvodem viditelného rozdílu je s největší pravděpodobností skutečnost, že zaměstnanci pracující na administrativních pozicích s pevně danou pracovní dobou a malou fyzickou zátěží, mají více času a energie, které mohou využít k návštěvě uvedených zařízení. Naopak dělníci pracující s vysokým pracovním nasazením a velkým počtem přesčasových hodin, nemají dostatek volného času nebo dávají přednost odpočinku. Výše uvedená tabulka č. 4 potvrzuje autorčinu hypotézu o rozdílech ve využívání firmou nabízených benefitů v návaznosti na profesní zařazení.

Firmou nabízené benefity pro zaměstnance zřejmě nejsou dostatečně atraktivní. Důkazem toho je, že naprostá většina, přesněji 95,66% dotazovaných, by preferovala navýšení mzdy před firmou nabízenými benefity. Vzhledem k tomu, že nabídka zaměstnaneckých výhod společnosti není příliš velká, byl zaměstnancům poskytnut návrh dalších výhod, které by pro ně mohly být zajímavé. Mezi nejčastěji označované patří jednoznačně 6 týdnů dovolené, příspěvek na dovolenou, 13. plat, finanční bonus k životnímu či pracovnímu výročí, sick days, finanční poukázky na nákup zboží ve vybraných obchodech

a životní pojištění. Z toho vyplývá, že zaměstnanci by ocenili především více odpočinku a volného času a finanční bonusy v různých formách.

V závěrečné části dotazníkového šetření respondenti odpovídali na dotaz, co považují za největší výhodu své pracovní pozice. Více než polovina dotázaných uvedla, že největší výhodou je pro ně jistota pracovního místa. Velmi oceňují také fakt, že náplň jejich práce není vždy stejná a rádi pracují v kolektivu. Dalším pozitivem je pro ně možnost uplatnění získaných zkušeností a vědomostí, firemní zázemí a samostatnost při práci. Pouze jeden z respondentů uvedl jako největší výhodu své práce možnost profesního růstu, což může úzce souviset se skutečností, že téměř každý pracovník je přijat na konkrétní pracovní pozici, ze které nemá velkou možnost profesně růst. Na zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců a motivaci lépe pracovat by mělo jednoznačně vliv zvýšení platového ohodnocení a změna přístupu a jednání k zaměstnancům ze strany vedení. Rovněž možnost práce s novými moderními stroji a technologiemi, nový a jasný systém odměňování a možnost kariérního růstu by přispěli k navýšení pracovního nasazení zaměstnanců. Pouze tři dotazovaní respondenti uvedli, že by chtěli lepší vztahy na pracovišti, což naznačuje, že ve vybrané společnosti mají zaměstnanci zřejmě dobré pracovní klima.

## **5.2 Výsledky částečně řízeného rozhovoru**

Částečně řízený rozhovor byl uskutečněn s vedoucím pracovníkem, Ing. Kamilem Hrbkem, který je zároveň prokuristou společnosti Froněk, spol. s r.o. Vedoucímu pracovníkovi byly kladeny otázky ohledně motivace a hodnocení zaměstnanců, firmou nabízených benefitů, pracovních vztahů či systému odměňování.

Vedoucí pracovník se domnívá, že zaměstnanci jsou hrdí na to, že mohou být zaměstnání právě ve společnosti Froněk, spol. s r.o. a pracují pro ni rádi. Jeho názor se shoduje i s větším počtem kladných odpovědí zaměstnanců v rámci dotazníkového šetření. Dále má přehled o výši fluktuace ve firmě, která se dle jeho tvrzení pohybuje okolo 10%. Do fluktuace nejsou započítáváni zaměstnanci, se kterými má firma uzavřenou pracovní smlouvu na dobu určitou a v zimě odcházejí.

Vedoucí pracovník si uvědomuje, že práce je pro jeho zaměstnance nedostatečně finančně ohodnocená a zároveň časově i fyzicky náročná.

Dle výsledků dotazníkového šetření firma nabízí benefity, které zaměstnanci kromě stravenkového paušálu využívají ve velmi malé míře. Toho si je vědom i sám vedoucí pracovník, který uvedl, že benefity jsou zajímavé především pro pracovníky na

administrativních pozicích. Nad novými atraktivnějšími zaměstnaneckými výhodami však nepřemýšlí. Dle jeho názoru slouží benefity především jako účel pro zaujetí nových potencionálních zaměstnanců. Ti však budou upřednostňovat výši finančního ohodnocení před firmou nabízenými benefity. Nejen z tohoto důvodu ale i vzhledem k nízké míře nezaměstnanosti ve společnosti tedy nové benefity nejsou aktuálním tématem.

Většina zaměstnanců v dotazníkovém šetření uvedla, že vztahy na pracovišti jsou dobré. To se ale neshoduje s odpovědí vedoucího pracovníka, který v rozhovoru uvedl, že vztahy na pracovišti jsou velmi individuální a ne každý pracovník dokáže vycházet se všemi kolegy. Svůj vztah se zaměstnanci označil za dobrý. Na otázku, jak často chválí své podřízené, odpověděl jednou týdně či měsíčně. Toto tvrzení se však vůbec neshoduje s odpověďmi zaměstnanců na dělnických pozicích z provedeného dotazníkového šetření, kteří by pochvalu uvítali častěji.

Systém odměňování, byl zaměstnanci na dělnických pozicích označován za zcela špatně nastavený. Z rozhovoru vyplynulo, že vedoucí pracovník si je vědom nedostatků, ale systém odměňování je závislý na celkovém ročním zisku společnosti, tudíž při rozdělování odměn zaměstnancům má vedoucí pracovník omezené možnosti.

### **5.3 Doporučená opatření**

Na základě informací, získaných z dotazníkového šetření a částečně řízeného rozhovoru a po dlouhodobějším sledování situace ve společnosti, autorka navrhuje následující možná opatření, která by mohla vést ke zlepšení stávající situace a k vyšší spokojenosti zaměstnanců.

Po důkladném interním šetření a seznámení se s provozem dané společnosti bylo zjištěno, že firma nemá pevně stanovený systém odměňování. Chybí zde jak vymezení tarifních stupňů pro jednotlivé profesní skupiny pracovníků, tak i strukturovaný seznam odměn za konkrétní úkony. To se jeví jako velká nejistota pro zaměstnance. Každý pracovník by měl znát výši odměny, která mu náleží za konkrétní pracovní úkon (práce navíc o víkendu, zaučování nových pracovníků, rizikové práce apod.). Vzhledem k tomu, že firemní systém odměňování není pro zaměstnance dostatečně srozumitelný, může se z jejich pohledu zdát současný způsob rozdělování odměn jako nespravedlivý a tudíž může být spíše demotivující.

Návrh opatření: zavedení pevně stanoveného systému odměňování a jeho přiblížení zaměstnancům

Ve společnosti nedochází k pravidelnému navyšování mezd, ani s ohledem na zvyšování indexu spotřebitelských cen ani vzhledem k vysoké míře inflace. To může vést ke snižování životní úrovně zaměstnanců.

Návrh opatření: zavedení pravidelného mzdového vývoje

Firma svým zaměstnancům nabízí několik benefitů v podobě palivové karty, zvýhodněného tarifu na jedno telefonní číslo, stravenkového paušálu, multisport karty a penzijního pojištění. Pouze jeden z těchto benefitů využívají všichni zaměstnanci bez ohledu na jejich profesní zařazení. Některé další benefity využívá jen malé procento pracovníků a již zmíněnou multisport kartu využívá převážně skupina vedoucích pracovníků. Stávající zaměstnanecké výhody nabízené společností nejsou příliš atraktivní. Z šetření vyplynulo, že by zaměstnanci měli zájem především o benefity relaxační, rekreační a finanční. Mohlo by se jednat o finanční příspěvek na wellness pobyty, relaxační pobyty, lázeňské pobyty, masáže či fyzioterapii. Dalším atraktivním a zaměstnanci žádaným benefitem by mohl být týden dovolené navíc, finanční příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu či pracovnímu výročí a finanční příspěvky v podobě poukázek na odběr zboží ve vybraných sítích obchodních řetězců, drogerií, lékáren, prodejen zdravé výživy apod.

Návrh opatření: vytvoření nabídky nových atraktivnějších benefitů

Posledním shledaným nedostatkem ve sledované společnosti z pohledu zaměstnanců je nedostatečná komunikace mezi zaměstnanci a nadřízenými. Pracovníkům se nelíbí přístup a způsob jednání nadřízených. Pochvala, otevřený dialog a zpětná vazba přispívají k dobrým vztahům na pracovišti a proto by měly být nezbytnou součástí komunikace. Vhodným řešením by mohlo být zavedení pravidelných schůzek, kde by nadřízení poskytli zaměstnancům informace o nadcházejících pracovních plánech, zhodnotili dosud odvedenou práci a případně projeví slova uznání a pochvaly. Dále by zde mohl být prostor pro dotazy a připomínky ze stran zaměstnanců.

Návrh opatření: zavedení pravidelných schůzek s vedením s prostorem pro diskusi



## 6 Závěr

Záměrem bakalářské práce s názvem "Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy" bylo na základě prostudované literatury, současného stavu poznání a prostudovaných interních dokumentů vybrané společnosti posoudit proces hodnocení zaměstnanců, účinnost stimulačních nástrojů a úrovně motivace zaměstnanců zkoumané společnosti.

Teoretická část obsahuje literární rešerši, která byla vypracována na základě prostudování odborné literatury a současného stavu poznání dané problematiky. Obsahuje vysvětlení pojmů řízení lidských zdrojů, motivace včetně jejích druhů, teorií, procesu či motivačního systému. Dále přibližuje stimulaci, proces hodnocení, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, odměňování a zaměstnanecké výhody neboli benefity. Byly zde také stručně charakterizovány metody, které byly využity pro výzkum v praktické části práce. Těmi jsou dotazníkové šetření a řízený rozhovor. Literární rešerši autorka doplnila vlastní diskusí na dané téma.

Praktická část se zabývá představením vybrané společnosti, kterou byla firma Froněk, spol. s r. o. Po prostudování většiny interních dokumentů (např. vnitropodnikové směrnice, etický kodex společnosti, organizační řád, popisy pracovních míst apod.), byla stručně popsána historie zvolené firmy, její organizační struktura, roční vývoj, personální řízení, hodnocení a odměňování pracovníků a byly představeny firmou nabízené zaměstnanecké výhody. Ve zkoumané společnosti bylo provedeno dotazníkové šetření, které bylo zacíleno na spokojenost zaměstnanců s hodnocením jejich pracovního výkonu, komunikací s vedením, nabízenými benefity a zjišťovalo o jaké benefity by měli případně zájem. Výsledky šetření byly graficky zaznamenány do grafů a slovně okomentovány. Dále byl uskutečněn částečně řízený rozhovor s vedoucím pracovníkem, Ing. Kamilem Hrbkem, aby si autorka udělala náhled na situaci nejen z pohledu zaměstnanců, ale i z pohledu vedení.

Na závěr navrhla autorka možná opatření, která by mohla pomoci zaměstnancům k větší spokojenosti a vedení k vytvoření ideálního pracovního prostředí.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Literární zdroje

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-868-5100-1.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902-1058-9.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

JANDOUREK, Jan. *Úvod do sociologie*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-717-8749-3.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-717-9389-2.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1033-3.

LIVIAN, Yves Frédéric a Lenka PRAŽSKÁ. *Řízení lidských zdrojů v Evropě: (srovnání s Českou republikou)*. Praha: HZ, 1997. ISBN 80-860-0919-X.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

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

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0403-X.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2.

TOMŠEJ, Jakub. *Zákoník práce v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Právo pro praxi. ISBN 978-80-271-2929-4.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-863-9546-4.

Interní dokumenty společnosti Froněk, spol. s r. o.

## 7.2 Internetové zdroje

*Froněk, spol. s r.o.* [online]. [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.fronek.cz/>

## Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník pro zaměstnance blíže zkoumané firmy

Dobrý den,

jmenuji se Veronika Millerová a jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze.

V současné době zpracovávám bakalářskou práci na téma: *Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy*.

Obracím se proto na Vás s žádostí o vyplnění jednoduchého dotazníku, jehož výsledky budou sloužit výhradně k vyhodnocení a zpracování praktické části mé bakalářské práce.

Odovědi, které zde uvedete, jsou zcela anonymní, proto Vás prosím o co největší upřímnost.

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas, který věnujete vyplnění tohoto dotazníku.

Veronika Millerová

---

Pohlaví:            žena                            muž

Věk: \_\_\_\_\_

Počet odpracovaných let ve společnosti: \_\_\_\_\_

---

### 1) Profesní zařazení:

- administrativní pracovník
- vedoucí pracovník
- stavbyvedoucí
- řidič
- obsluha stavebních strojů
- stavební dělník
- jiné \_\_\_\_\_

### 2) Jste se svým zaměstnáním spokojen/a?

- ano, jsem rád/a zaměstnancem této firmy
- spíše ano, i když mám k práci jisté výhrady
- spíše ne, ale jsem rád/a, že mám alespoň nějakou práci
- ne, hledám si jinou práci

**3) Naplňuje Vás vaše práce?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**4) Myslíte si, že je Vaše práce dostatečně ohodnocena?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**5) Jsou pro Vás největší motivací k práci peníze?**

- ano
- ne

**6) Jste spokojen/a s výší své stávající mzdy?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**7) Je vaše finanční ohodnocení adekvátní Vámi odvedenému pracovnímu výkonu?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- vůbec ne, proto uvažuji o změně zaměstnání

**8) Vyjádřete úroveň Vaší motivace k práci:**

- jsem velmi motivován/a
- jsem málo motivován/a
- nejsem vůbec motivován/a

**9) K dobrému pracovnímu výkonu mě motivuje (můžete zakroužkovat více možností):**

- finanční hodnocení
- potřeba seberealizace
- pochvala od nadřízeného
- možnost zvyšování kvalifikace (školení, vzdělávací kurzy...)
- firmou nabízené benefity
- dobré vztahy na pracovišti
- jiné: \_\_\_\_\_

**10) Jste spokojen/a se způsobem komunikace ze strany Vašeho nadřízeného?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**11) Má způsob jednání Vašeho nadřízeného s Vámi vliv na kvalitu vaší práce?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**12) Jak často Vás nadřízený chválí za dobře odvedenou práci?**

- často
- občas
- málokdy
- nikdy

**13) Uvítal/a byste pravidelné schůzky s vedením firmy, kde se řeší Vaše připomínky, nápady na zlepšení, ale kde také dostanete informace o chodu firmy, nových projektech, plánech do budoucnosti,...?**

- ano
- ne
- nevím

**14) Znáte všechny benefity, které vaše firma svým zaměstnancům poskytuje?**

- ano
- jen některé
- ne

**15) Které z firmou nabízených benefitů využíváte?**

- penzijní pojištění
- stravenkový paušál
- multisport karta
- palivová karta
- zvýhodněný tarif na jedno telefonní číslo

**16) Upřednostnil/a byste navýšení mzdy před firmou nabízenými benefity?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**17) Uvítal/a byste další možné benefity, které Vám firma nenabízí? Pokud ano, jaké:**

- služební telefon
- služební auto
- služební notebook (administrativní pracovníci)
- sick days = volno při zdravotní nevolnosti
- 13. plat
- životní pojištění
- vzdělávací kurzy
- příspěvek na jízdné
- 6 týdnů dovolené
- příspěvek na dovolenou
- homeoffice (práce z domova – pro administrativní pracovníky)
- finanční bonus k životnímu či pracovnímu výročí
- finanční příspěvek při odchodu do důchodu
- finanční poukázky na nákup zboží ve vybraných obchodech
- zaměstnanecké akce
- možnost zapůjčení stavební techniky
- možnost prodeje stavebního materiálu se slevou
- jiné: \_\_\_\_\_

**18) Co považujete za největší výhodu své pracovní pozice? (můžete zakroužkovat více možností)**

- jistota pracovního místa
- práci v kolektivu
- samostatnost
- náplň práce není vždy stejná
- možnost profesního růstu
- možnost uplatnit své zkušenosti a vědomosti
- firemní zázemí (jídlna, šatna, sociální zařízení, kuchyňka...)

**19) Co by zvýšilo Váš výkon a chuť pracovat lépe? (můžete zakroužkovat více možností)**

- zvýšení platového ohodnocení
- změna přístupu a jednání vedení k zaměstnancům
- nový systém odměňování
- možnost kariérního růstu
- lepší vztahy na pracovišti
- práce s novými moderními stroji a technologiemi
- nic dalšího nemůže zvýšit můj výkon či chuť k práci