

Česká zemědělská univerzita v Praze

Institut vzdělávání a poradenství

Katedra pedagogiky



**Hodnocení, odměňování a motivování
zaměstnanců ve vybrané firmě**

Bakalářská práce

Autor: Veronika Goldmannová

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Tomšíková

2015

Zadávací list

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: Hodnocení, odměňování a motivování zaměstnanců ve vybrané firmě vypracovala samostatně a použila jen pramenů, které cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Jsem si vědom/a, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním dle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Jsem si vědom/a, že moje bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitní databázi a bude veřejně přístupná k nahlédnutí.

Jsem si vědom/a že, na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

.....

V dne

Poděkování

Mé poděkování patří především vedoucí mé bakalářské práce Ing. Kateřině Tomšíkové za odborné vedení, cenné rady a připomínky a za ochotu, kterou mi věnovala. Dále děkuji firmě ŠKODA AUTO a. s., za poskytnutí informací pro zpracování bakalářské práce.

Děkuji též rodině a přátelům za psychickou podporu při zpracovávání bakalářské práce.

Abstrakt

Bakalářská práce s názvem „Hodnocení, odměňování a motivování zaměstnanců ve vybrané firmě“ analyzuje motivační systém ve firmě ŠKODA AUTO a. s. jako jeden z hlavních aspektů majících vliv na spokojenost zaměstnanců a zvýšení jejich produktivity. V teoretické části se práce věnuje charakteristice pojmů z dané oblasti. V praktické části bylo realizováno dotazníkové šetření, které zjišťovalo názory zaměstnanců této firmy. Na základě zjištěných informací byly učiněny závěry a navržena vlastní doporučení.

Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, personální činnosti, personální práce, hodnocení, odměňování, motivace

Abstract

The thesis is called „ Evaluation, reward and motivation of staff in the selected firm“ analyzes a motivation system at the firm ŠKODA AUTO a. s. one of the main aspects is having of effect to satisfaction of staff and increase their production. In the theoretical part the thesis deals with the characteristic of the concepts from the section. In the practical was realized survey solutions, which detected a opinions of staff of this firm. Based on the informations the conclusion was reached and suggested.

Keywords

human resources management, activity of staff, work of staff, evaluation, reward, motivation

Obsah

1	Úvod	10
2	Cíle a metodika.....	11
2.1	Cíle	11
2.2	Metodika.....	11
3	Teoretická část.....	12
3.1	Řízení lidských zdrojů.....	12
3.1.1	Charakteristické rysy řízení lidských zdrojů	13
3.1.2	Lidský kapitál	13
3.1.3	Personální činnosti	14
3.1.4	Cíle řízení lidských zdrojů.....	15
3.2	Motivace	16
3.2.1	Motivační teorie	18
3.2.2	Motivace pracovníků.....	20
3.2.3	Pracovní spokojenost.....	21
3.3	Hodnocení zaměstnanců firmy	21
3.3.1	Oblasti hodnocení pracovníků	22
3.3.2	Volba metod hodnocení.....	22
3.3.3	Metody hodnocení.....	22
3.3.4	Kritéria hodnocení.....	24
3.3.5	Cíle hodnocení	25
3.3.6	Chyby v hodnocení	25
3.4	Odměňování zaměstnanců.....	26
3.4.1	Formy odměňování	27

3.4.2	Zaměstnanecké výhody	30
3.4.3	Cíle odměňování	30
4	Praktická část.....	31
4.1	ŠKODA AUTO a. s.....	31
4.2	Benefity firmy.....	31
4.3	Odměňování zaměstnanců	32
4.4	Dotazníkové šetření.....	33
4.5	Vyhodnocení dotazníkového šetření	33
4.6	Shrnutí	45
5	Závěry a doporučení	47
6	Seznam použitých zdrojů	48
7	Přílohy.....	50

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Model motivace.....	17
Obrázek 2 - Maslowova pyramida potřeb	18
Obrázek 3 - Rozdělení respondentů z hlediska pohlaví	33
Obrázek 4 - Nejvyšší dokončené vzdělání respondenta	34
Obrázek 5 - Délka zaměstnání respondenta ve firmě.....	34
Obrázek 6 - Ovlivňuje Vaši pracovní spokojenost prostředí, ve kterém pracujete?..	35
Obrázek 7 - Je pro Vás stávající ohodnocení dostatečně motivující?	36
Obrázek 8 - Je pro Vás pochvala od nadřízených motivující k většímu pracovnímu výkonu?.....	36
Obrázek 9 - Jste hodnocen/a od svých nadřízených jinak než finančně (např. pochvalou či kritikou)?	37
Obrázek 10 - Je pro Vás zpětná vazba o spokojenosti či nespokojenosti s Vaší prací od nadřízených dostačující?	37
Obrázek 11 - Máte přehled o benefitech, které Vám firma jako svým zaměstnancům nabízí?.....	38
Obrázek 12 - Využíváte některé benefity firmy?.....	38
Obrázek 13 - Je pro Vás množství benefitů dostatečné?.....	39
Obrázek 14 - Ovlivňují benefity Vaši spokojenost ve firmě?	39
Obrázek 15 - Znáte systém firmy pro zlepšovací návrhy Z.E.B.R.A?.....	40
Obrázek 16 - Jaká stimulační prostředek nejvíce podněcuje Váš pracovní výkon? ..	41
Obrázek 17 - Jaký vztah máte ke svým nadřízeným?	41
Obrázek 18 - Jaká panuje atmosféra mezi kolegy na pracovišti?	42
Obrázek 19 - Odpovídají požadavky, které jsou na Vás kladeny, Vaším schopnostem?	42
Obrázek 20 - Máte zájem o kariérní růst?	43

Obrázek 21 - Jste ochoten/a zvyšovat si své vzdělání?	43
Obrázek 22 - Naplňuje Vás Vaše práce?	44
Obrázek 23 - Jak jste ve svém zaměstnání spokojen/a?	44
Obrázek 24 - Cítíte se dostatečně motivován/a k co nejlepšímu pracovnímu výkonu?	45

1 Úvod

Tématem bakalářské práce je hodnocení, odměňování a motivace zaměstnanců ve vybrané firmě. Téma je aktuální, protože v současné době jsou motivační složky nedílnou součástí systému řízení každé firmy, a proto je dobré je analyzovat. Ve firmě je velmi důležité vědět, jak správně namotivovat zaměstnance, aby jejich produktivita práce byla co největší. Správně motivovaný člověk podle výzkumů dokáže pracovat mnohem efektivněji než člověk, který je bez motivace. Ten bývá deprivovaný či frustrovaný, a proto mu práce trvá déle nebo není tak kvalitně provedena.

Zaměstnanci jsou rovněž podle svých výkonů hodnoceni a odměňováni, což je vede k novým motivacím. Hodnocení a poté odměny si stanovuje každý zaměstnavatel sám podle svého uvážení, dobré však je, aby pravidla byla stanovena jasně předem. Pokud člověk ví, jaká odměna ho čeká, dokáže tomu přizpůsobit svůj pracovní výkon. Po kvalitním pracovním výkonu, bývá lépe ohodnocen a to ho také dokáže povzbudit do další práce.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou definovány pojmy z oblasti motivace. Další kapitoly se věnují jejímu významu v lidském životě, tomu, jak správně hodnotit a odměňovat zaměstnance ve firmách, aby to vedlo k většímu prospěchu firmy a v neposlední řadě také důležitému tématu - jak správně řídit své zaměstnance.

Praktická část bakalářské práce obsahuje základní charakteristiku firmy ŠKODA AUTO a. s., zmiňuje se stručně o její historii a popisuje současný stav. Je představen motivační systém firmy a benefity, které poskytuje zaměstnancům a způsob, jakým jsou hodnoceni a odměňováni. Hlavní náplní této části je dotazníkové šetření analyzující motivovanost a spokojenost zaměstnanců ŠKODA AUTO se stávající situací a na základě zjištěných informací jsou dány návrhy a podněty na možná zlepšení.

2 Cíle a metodika

2.1 Cíle

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě analýzy hodnocení a odměňování zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a. s. zjistit motivovanost zaměstnanců k dosahování jejich dobrých pracovních výkonů a představit vlastní doporučení, která by měla vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a ke zlepšení pracovních výsledků zaměstnanců. Dílčím cíle bakalářské práce je definovat pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů.

2.2 Metodika

Hlavní metodou použitou v praktické části je dotazníkové šetření mezi zaměstnanci firmy, které zjišťuje jejich spokojenost ve firmě a co je nejvíce ovlivňuje.

V teoretické části byla použita metoda obsahové analýzy a komparace informací z dostupných literárních zdrojů.

3 Teoretická část

3.1 Řízení lidských zdrojů

„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.“ (2, s. 27)

V podnicích se zabývá řízením lidských zdrojů především personální oddělení. Nejdůležitější personální činností pro správné fungování organizace je propojení čtyř zdrojů, tedy materiálních, informačních, finančních a lidských. (9, s. 13)

Někteří autoři odlišují řízení lidských zdrojů a personální řízení. Většina autorů se shoduje na tom, že mezi těmito dvěma řízeními se nacházejí shodné rysy. Obě tyto koncepce mají stejné nástroje pro například výběr zaměstnanců, analýzu jejich pracovního výkonu, řízení vzdělávání v organizaci, odměňování apod. (18, s. 167)

Podle Armstronga se řízení lidských zdrojů a personální řízení liší především, že řízení lidských zdrojů upřednostňuje více strategický soulad a strategickou integraci, dále pak klade větší význam na řízení kultury a dosahování vzájemnosti. Řízení lidských zdrojů považuje pracovníky jako jmění a bohatství organizace na rozdíl od personálního řízení, kde jsou pracovníci považováni za nákladovou položku. (2, s. 36)

Personální práce je nejdůležitější oblastí pro řízení v organizacích. Je zaměřena na vše, co se týče člověka v pracovním procesu. Prvním krokem pro úspěšnost organizace je uvědomění si důležitosti hodnot lidských zdrojů. O rozsahu personální činnosti si rozhoduje vždy organizace sama, rozhoduje, které kompetence budou nejdůležitější, na jaké činnosti bude personální práce zaměřena více, a na které méně. Do tohoto rozhodování by stát měl zasahovat minimálně a rozhodnutí nechat pouze na organizaci. (9, s. 14)

Personální práce je rozdělena na tři vývojové fáze:

- Personální administrativa – správa;
- personální řízení;
- řízení lidských zdrojů. (9, s. 15 – 16)

Pod personální administrativu spadá především administrativní práce. Administrativní práce obstarává především získávání zaměstnanců a shromažďování veškeré dokumentace o zaměstnancích.

Personální řízení obstarávají personální útvary, kde se dává dohromady celá personální politika organizace. Personální činnost se rozděluje do různých odborů a oddělení, kde je úzká specializace personalistů na každou činnost. Personální řízení se zabývá zaměstnaneckými problémy, a jak efektivně využít pracovní sílu.

Řízení lidských zdrojů je uváděno v odborné literatuře jako jádro řízení celé organizace, je tedy nejdůležitější složkou. Jde především o to, aby byly zabezpečeny potřeby všech stran organizace. (6, s. 5 – 6)

Úkolem řízení lidských zdrojů je, aby se organizace stala úspěšnou, aby její práce byla výkonná a užitečná, a aby se posouvala ve své výkonnosti stále dále. Ke zlepšování výkonnosti organizace je nutné, aby využívala všech svých zdrojů. (9, s. 17)

3.1.1 Charakteristické rysy řízení lidských zdrojů

Mezi základní charakteristické rysy řízení lidských zdrojů patří:

- Rozmanitost, která spočívá v různorodosti řízení;
- strategie, která klade důraz na integraci, které budou lidé plně oddáni;
- lidé jsou oddaní a angažovaní pro organizaci;
- přesvědčení, že s lidmi se má zacházet jako se jměním a bohatstvím;
- přístup k zaměstnancům je spíše individuální, ale zájmy zaměstnanců a zaměstnavatelů se shodují;
- aktiva jsou prováděna převážně liniovými manažery;
- zaměřeno na hodnoty a zájmy podniku. (2, s. 32 – 33)

3.1.2 Lidský kapitál

Lidským kapitálem se rozumí znalosti a dovednosti jedince, které on sám může svou snahou a pílí změnit a může se tak stát více schopným ve svém působišti. (16, s. 99)

Na lidský kapitál působí několik faktorů:

- geneticky zděděné vrozené schopnosti;
- rodinné, sociální a další faktory prostředí;
- formální, neformální a informální vzdělávání;
- potenciál uplatňovat a rozvíjet své schopnosti.

Všechny faktory lidského kapitálu jsou ovlivňovány navzájem. (10, s. 2 – 3)

3.1.3 Personální činnosti

Personální oddělení se stará o různé personální činnosti, které zaopatřují úkoly v řízení lidských zdrojů. Patří mezi ně: (9, s. 20)

- **Analýza práce a pracovních míst** je specifickou činností personální práce. Utvářejí se podmínky na dané pracovní místo a také se vytváří struktura pracovního místa, jaké specifikace by měl pracovník na dané pracovní místo splňovat a co dané pracovní místo obnáší.
- **Plánování lidských zdrojů** poskytuje organizaci naplnění jejich cílů, plánují se potřeby pracovníků a jejich uspokojení.
- **Získávání, výběr a začlenění pracovníků** je důležité pro zvolení vhodných budoucích zaměstnanců tak, aby co nejvíce odpovídali podmínkám na dané pracovní místo.
- **Rozmíst'ování pracovníků a propouštění pracovníků** se stanovuje na základě potřeb pracovního místa a profilu pracovníka tak, aby byl schopný plnit veškeré své úkoly a povinnosti.
- **Pracovní podmínky zaměstnanců a organizace práce.**
- **BOZP zaměstnanců, prevence a péče** je nutná z důvodu ochrany zaměstnanců, jelikož jsou nejdůležitějším zdrojem organizací a zaměstnavatel je povinen je chránit před možnými riziky.
- **Hodnocení zaměstnanců a řízení jejich výkonu** je utvářeno na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy, podle které se zaměstnanec zavazuje k plnění svých úkolů na základě kterých je ohodnocen.
- **Vzdělávání zaměstnanců** je zaměřeno na potřeby v oblasti vzdělání pro zaměstnance, následné plánování a konečné zhodnocení účinku vzdělávání.

- **Odměňování zaměstnanců** zahrnuje jak mzdy a platy zaměstnanců, tak nepeněžní formy jako například pochvala, povýšení, zaměstnanecké benefity apod.
- **Pracovní vztahy** v organizaci vyjadřují různou hierarchii, proto je důležité jak mezi sebou mají zaměstnanci jednat, což je upravováno různými pravidly, které jsou vedeny v organizaci nebo jsou platné celostátně jako například etika.
- **Sociální rozvoj v podniku a péče o zaměstnance** se snaží dát do souladu potřeby jedince s potřebami organizace.
- **Komunikace se zaměstnanci** – na jaké úrovni komunikuje nadřízený s podřízeným a jak jsou zaměstnanci informováni.
- **Personální informační systém** zprostředkovává věrohodné informace organizace, které jsou detailní a aktuální. (6, s. 101 – 398)

3.1.4 Cíle řízení lidských zdrojů

Hlavním a nejobecnějším cílem řízení lidských zdrojů je, aby organizace plnila své cíle pomocí lidí. (2, s. 30) Podle Brodského jsou cíle ovlivňovány faktory strategií podniku, faktory technologickými, kde používané technologie rozhodují o profesi, kvalifikaci, pracovním prostředí atd. (3, s. 14)

3.1.4.1 Oblasti řízení lidských zdrojů

Oblasti řízení lidských zdrojů jsou rozděleny na:

- **Efektivnost organizace**

Podpora programů pro zlepšování efektivity organizace v oblastech řízení znalostí, řízení talentů a vytváření ideálního pracovního prostředí. Jde především o soubor vzájemně propojených hodnot. Hlavním je soustavné zlepšování a vytváření nových vztahů se zákazníky.

- **Řízení lidského kapitálu**

Pro udržení a následující růst organizace, musejí podniky investovat především do lidského kapitálu. Organizace si musí udržet stále kvalifikované, organizaci oddané a

správně motivované pracovníky. Důležitá je předvídatelnost potřeb a jejich uspokojování.

- **Řízení znalostí**

Cílem je rozvoj firmy díky rozšiřování znalostí a dovedností na základě učení se.

- **Řízení odměňování**

Usilování o zvýšení motivace na základě složek hodnocení a odměňování.

- **Zaměstnanecké vztahy**

Cílem je vytvoření takového prostředí, aby mezi managementem a pracovníky nižších pozic vládly harmonické a produktivní vztahy.

- **Uspokojování rozdílných potřeb**

Cílem je vytvořit takovou politiku, aby byly uspokojeny potřeby všech stran podniku. V úvahu jsou brány individuální a skupinové rozdíly, které zaměstnanci mají a jsou jim poskytovány rovnoměrné příležitosti.

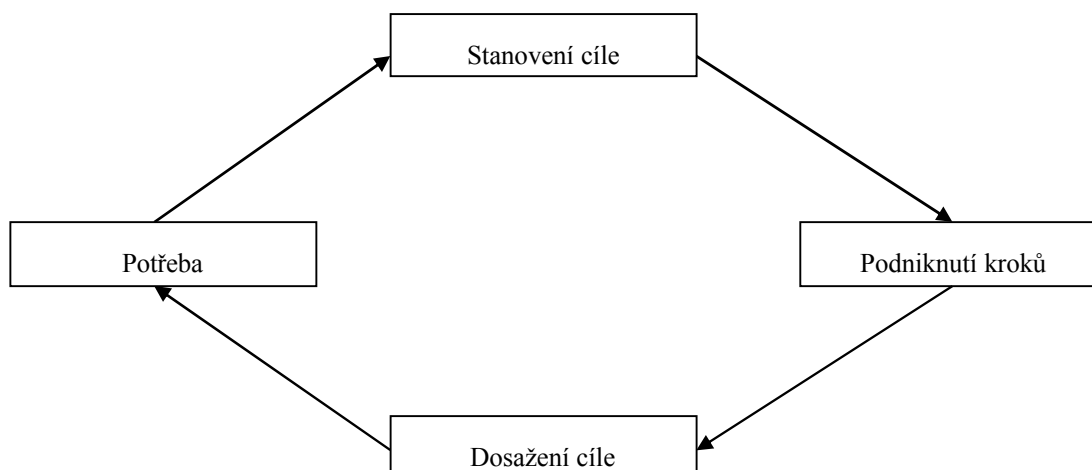
- **Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou**

Rozpor nastává tehdy, pokud i přes dobré úmysly manažerů dělat některé věci nastává problém v jejich realizaci v důsledku použití špatných postupů. Cílem je vyvarování se této propasti tak, že se bude dělat vše, aby práce byla co nejvíce efektivní a účinná. (2, s. 30 - 32)

3.2 Motivace

Motivace je proces pohánějící dopředu něco udělat. Motivy jsou základní jednotkou pro dosažení našich cílů a uspokojení našich potřeb. Pokud jsou lidé správně motivováni, je větší šance k dosažení cílů. (1, s. 109)

Obrázek 1 – Model motivace



Zdroj: (1, s. 109)

Hlavním úkolem motivace je vytvořit si pozitivní vztah k něčemu, co chceme udělat. Kladný vztah něco vykonat je vytvořen buď z nějakého podnětu, který přichází zvenčí nebo z kladného podnětu, který se nachází uvnitř člověka. Podněty, které přicházejí zvenčí, se nazývají vnější podněty neboli stimuly a podněty uvnitř člověka jsou nazývány vnitřními pohnutkami neboli motivy. Ideální případ nastává, pokud stimuly i motivy působí současně a neodporují si. (15, s. 14)

Stimulace je podporována různými odměnami, které přichází za provedenou práci. Nevýhodou tohoto procesu je, pokud odměny přestanou probíhat, přestane se dít i prováděná práce.

Motivace dokáže působit na člověka i bez stimulů, pokud se správně trefíme do jeho motivů, poté člověk neprovádí práci jen proto, že musí, ale hlavně proto, že ho to baví. Tato výhoda se stává také velkou nevýhodou podniku, protože je velmi těžké se do motivů člověka trefit. (15, s. 15)

Motivace není považována jako lidská vlastnost, ale jako výsledek nějakého procesu. Není vrozená, v průběhu života se tedy mění a podléhá různým faktorům, které ji ovlivňují. Každý člověk má míru motivace jinou, záleží na jeho cílech a přáních a jak moc jich chce dosáhnout, proto je při motivování někoho nutné, přistupovat ke každému individuálně. (11, s. 21 – 22)

3.2.1 Motivační teorie

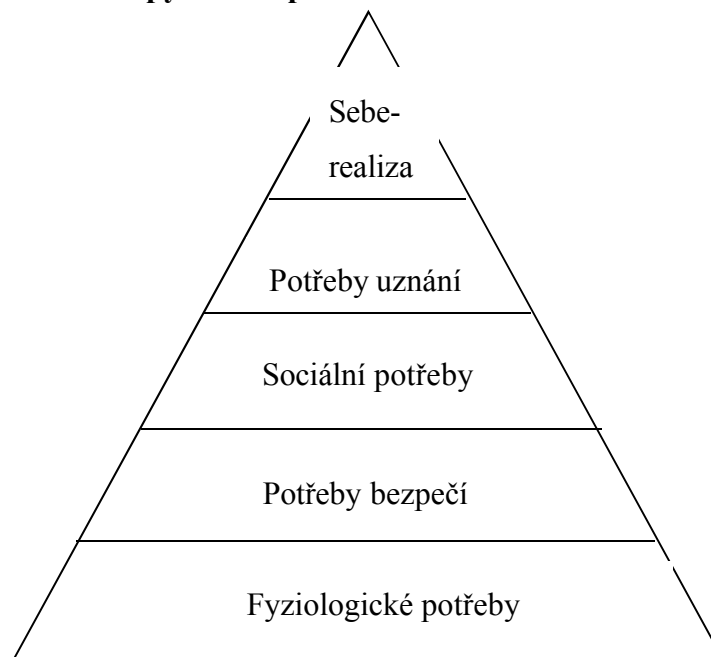
Motivačních teorií je celá řada. Mezi nejvýznamnější teorie patří níže uvedené.

3.2.1.1 Teorie zaměřená na obsah

Maslowova hierarchie potřeb

Teorie, která bere zřetel především na rozvoj a motivaci jedince. Podle Maslowovi hierarchie jsou nejprve uspokojovány potřeby základní, až poté mohou být uspokojovány potřeby, které jsou umístěny na vyšší pozici. Pořadí potřeb není pevně stanovené, proto se může měnit na individuálních potřebách jedince. Každý jedinec si své hodnoty určuje sám, závisí například na kultuře. Někdo může upřednostňovat lásku před sebeúctou, jiný zase naopak. (4, s. 145)

Obrázek 2 - Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: (19, s. 59)

3.2.1.2 Instrumentalismus

Taylor říká, že pokud je jedna věc vykonána, vede to k vykonání věci další. Další motivace k práci je na základě odměn a trestů, pokud je s nimi práce spjata, vede to k větší motivovanosti. Motivovanost pomocí odměn za výkon není zcela efektivní, protože působí pouze krátkodobě. (2, s. 222)

3.2.1.3 Dvoufaktorový model

Teoretik Herzberg tvrdí, že aby byla práce uspokojující, je ovlivněna dvěma faktory. Faktory, které uvnitř člověka jsou provázány s prací, což je uznání, postup a růst, úspěch a určitá odpovědnost. Poté faktory, které jsou považovány za vnější motivaci, jsou postaveny tedy mimo práci, je to až její výsledek, což je plat nebo mzda nebo také podmínky pracovního prostředí. Toto dvoufaktorové rozdělení je odůvodněním pro peněžitě a nepeněžitě odměňování. (2, s. 222)

3.2.1.4 Teorie zaměřené na proces

Mezi tyto teorie patří:

1. Expektační teorie

Podle teorie, kterou stanovil Vroom, Porter a Lawler je motivace a výkon ovlivněna na základě rozdílu mezi vzniklým úsilím a výkonem, dále mezi výkonem a následnými výsledky a v neposlední řadě významem výsledku, který vznikl. V této teorii je předpokladem, že po vynaloženém úsilí, čeká odměna, která člověka motivuje a je dosažitelná. (2, s. 222)

2. Teorie cíle

Podle Lathama a Lockeho se motivace a výkon zlepší, pokud jsou lidské cíle náročné, avšak přijatelné a po splnění úkolu se dostavuje zpětná vazba. (2, s. 222)

3. Teorie spravedlnosti

Adamsov tvrdí, že u lidí vzniká větší motivovanost tehdy, když je s nimi nakládáno spravedlivě a jedná se s nimi slušně. Vzniká zde potřeba spravedlivého odměňování. (2, s. 222)

4. Motivace znalostních pracovníků

Podle Tampoea jsou za znalostní pracovníky označováni takoví pracovníci, kteří mají teoretické i praktické znalosti a ve svém oboru je dokáží využít. Motivace těchto zaměstnanců je především na základě odměn, které čekají za svou práci. U znalostních pracovníků se předpokládají vyšší odměny, jelikož je jejich práce myšlenkovým procesem, který je užitečný pro aplikaci jejich znalostí. (4, s. 150)

3.2.2 Motivace pracovníků

Jako hlavní úkol pro vedoucího pracovníka bývá správně namotivovat své podřízené. Nutné však je, aby nároky na tuto odpovědnost byly kladeny jen do té míry, dokud je může skutečně ovlivnit. Každý zaměstnanec má být sám odpovědný za svou míru motivovanosti, od které se odvíjí jeho výkonnost. (11, s. 61) Motivace v zaměstnání má za úkol zvyšovat pracovní výkon. Pokud se jedná o motivaci zvyšující pracovní výkon, jde především o motivaci pracovního jednání. (13, s. 171)

Motivace pracovního procesu se dá vypočítat pomocí vzorce. Ve vzorci jde především o vzájemnost mezi výkonem, schopností a motivací pracovníka. Vzorec pro vzájemnou závislost tedy je $V = f(S.M)$. V tomto vzorci platí, že V je pracovní výkon, S jsou schopnosti pracovníka a M je motivace pracovníka. Pomocí tohoto vzorce bývá zřejmé, že někteří lidé mají tendenci podávat vyšší výkon, jiní naopak podávají výkon nižší. S tím souvisí výkonová motivace, což je potřeba dosahovat co největšího úspěchu a pokud možno vyhnout se neúspěchu. I v potřebě úspěchu se tendence lidí liší. Pokud je člověk aktivní, bývá u něho potřeba úspěchu vyšší než u člověka neaktivního. (13, s. 171 – 172)

Nejdůležitější předpoklad pro správnou vnitřní motivaci pracovníka je zjištění jeho cílů, co sám pracovník chce a co je pro něho důležité. Dlouhodobá motivace u pracovníků vzniká, pokud vznikne soulad mezi vnitřními podněty zaměstnance a cíli, které má organizace. Vnitřní motivující faktory u zaměstnanců jsou, aby činnost, kterou provádí, byla dostatečně atraktivní, aby měl vlastní odpovědnost, aby si mohl rozšiřovat své schopnosti a svou kvalifikaci, také aby se mu dostávalo dostatečné uznání, a v neposlední řadě ho motivuje jeho vlastní výkon. Pokud je pracovník motivován nějakými podněty zvenčí, jde o vnější motivaci. Mezi takové podněty se řadí u pracovníků peníze v podobě platu nebo mzdy a různých finančních odměn, dále jaké má pracovník postavení a jaký je jeho titul, jaká jsou jeho privilegia, jak vysoká je jistota jeho zaměstnání a nakonec pracovní podmínky. Pokud je pracovník motivován pouze vnějšími podněty, znamená to, že práce se stává pouze prostředkem za dosažení nějaké odměny a není již cílem, což znamená značnou nevýhodu ve výkonu a výsledku práce. (5, s. 64 – 65)

3.2.3 Pracovní spokojenost

S motivací velmi úzce souvisí pracovní spokojenost. Dá se tedy říci, že pokud je zaměstnanec pracovní spokojený, je jeho motivace nasměrována tím správným směrem. Pro vedoucí je velmi těžké motivovat své zaměstnance, pokud jsou ve své práci nespokojeni. Nespokojenost zaměstnanců se odráží i na firmě samotné. Firma, která nemá spokojené zaměstnance, má méně kvalitní výrobky, což se poté odráží v nespokojenosti zákazníků, a to snižuje úspěch firmy. (17, s. 311)

Faktory ovlivňující spokojenost:

- Jedním z faktorů spokojenosti jsou mezilidské vztahy ve firmě. Hlavním zdrojem nespokojenosti bývá, pokud nevyvážené vztahy jsou s manažerskými pozicemi. Problém nastává při nedůvěře od manažera, nenaplňování slibů, nejasné stanovení úkolů apod. Zaměstnanec tím ztrácí motivaci ke své práci.
- Pokud jsou vybráni zaměstnanci nevhodně, například nevyhovují své pozici a ostatním zaměstnancům, vznikají tím špatné vztahy s ostatními, což vede k nespokojenosti všech. Špatně vybraní zaměstnanci mohou být ti, kteří jsou nepřizpůsobiví, jsou dosazováni z různých známostí nebo se nezařazují do kolektivu.
- Pokud jsou správně vymezené pozice, zaměstnanci jsou spokojeni. Daná pracovní místa nejsou přespecifikována, mají dostatečně časově odpovídající množství úkolů a práce není pouze monotónní.
- Jestliže se ve firmě vyskytuje neobjektivní hodnocení, zaměstnanci nejsou přiměřeně odměňováni za svou práci, jejich spokojenost klesá a klesá tím i jejich výkonnost. (17, s. 311)

3.3 Hodnocení zaměstnanců firmy

Jedním z důležitých motivačních nástrojů je hodnocení zaměstnanců ve firmě. Aby bylo hodnocení motivující, musí být vybrány správná kritéria hodnocení. Díky kvalitně zpracovanému hodnocení lze dále poskytnout zpětnou vazbu o potřebách dalšího rozvoje a o slabších místech firmy, díky čemuž lze navrhnout změny. Lze stanovit nové cíle firmy, které ji budou rozvíjet a projednat nové dohody. Po zpětné vazbě lze správně nasměrovat zaměstnance, hodnoceného zaměstnance motivovat

k větším výkonům ve firmě, inovovat systém odměňování a v neposlední řadě ovlivnit pohled na firmu. (14, s. 11)

3.3.1 Oblasti hodnocení pracovníků

Jestliže se firma zaměří na všechny tři oblasti hodnocení, získá tím hodnocení, co nejefektivnější. Za oblasti hodnocení je považován výstup neboli výkon, vstup neboli předpoklady, což je potenciál se způsobilostí a praxí a poslední oblastí je proces neboli pracovní chování. (8, s. 20 – 21)

3.3.2 Volba metod hodnocení

Z vhodně vybrané varianty metody musí vyplývat nějaký výstup a musí být zaměřena na minulost a také na budoucnost. Při opakování metod nemusí být každý cyklus stejně dlouho trvající, některá metoda se opakuje déle, jiná naopak může být využita pouze výjimečně. Je vhodné zařadit více hodnotitelů pro objektivitu. (8, s. 55)

3.3.3 Metody hodnocení

Podle Pilařové jsou nejčastěji používanými metodami:

1. Metoda zařazování

Pro efektivní využití metody, je vhodné ji aplikovat na menší skupinu zaměstnanců, max. 15. Metoda spočívá v seřazení výkonu zaměstnanců od nejlepších k nejhorším výsledkům. Jelikož na každém oddělení mají zaměstnanci jiné kompetence, stanoví se kritéria pro další hodnocení, avšak pravidla pro hodnocení musejí být jednotná.

2. Párové srovnávání

V této metodě se určí kompetence a výsledky. Určené výsledky se srovnají mezi zaměstnanci. Porovnávají se po dvojicích, ale každý je srovnán s každým. V každém srovnání se přidělí bod tomu, kdo má výsledky lepší. Body se poté sečtou a vytvoří se pořadí. Zaměstnanec, který je nejvýše v žebříčku, bude nejlépe hodnocen.

3. Nucená distribuce

Metoda spočívá v rozdělení zaměstnanců do skupin podle jejich výkonu. Rozdělení by poté mělo odpovídat klasickému rozložení populace. Tedy průměrně výkonných

lidí by mělo být nejvíce. Nadprůměrných a podprůměrných by tedy měla být menší část.

4. Metoda kritických událostí

Díky metodě se pozorují a evidují chování zaměstnanců, které jsou nějakým způsobem extrémní nebo více časté. Poté se zhodnotí, zda se událost jeví jako pozitivní či negativní, což je v budoucnu užitečné pro rozvoj zaměstnanců. Metoda je spíše užívána jako doplněk k jiným metodám.

5. Hodnotící rozhovor

Tato metoda je spojena s každým hodnocením. Je prováděna formou rozhovoru na základě již připravených otázek nebo okruhu témat. Dále je určeno, jak bude rozhovor veden a jakým způsobem bude provedena zpětná vazba. Díky předem určeným podmínkám se hodnotící i hodnotitel mohou na rozhovor připravit.

6. Hodnotící škály

Jelikož je tento způsob hodnocení jednoduchý a také časově méně náročný, jsou nejhodnějšími hodnotícím prostředkem. Díky škálám lze ohodnotit samotnou osobnost člověka, jeho chování, výkon, pracovní vztahy a jeho vzniklé výsledky. Aby výsledky hodnocení byly účinné, je nutné, aby se se škálami zabýval zkušený hodnotitel a tuto formu doplnil také o hodnotící rozhovor, jinak může nastat riziko neúčinnosti hodnocení a další motivace vymizí. Hodnotící škály se dále dělí na numerické, grafické a se slovním popisem.

7. 360° zpětná vazba

V této metodě se hodnotí skupiny hodnotitelů. Skupin musí být vždy tři a více a jednu skupinu tvoří vždy více osob. Hodnocení provádějí různí hodnotitelé v různém časovém období formou internetu či intranetu a výsledky dále zpracovává personální útvar nebo ten, kým byl hodnotící nástroj vytvořen. Metoda se nehodí do každé firmy, proto její využití, je nutné dobře zvážit a zhodnotit. Metoda je však velmi účinná.

8. Psychologické testy a dotazníky

Z této metody hodnotitel získá informace o osobnosti hodnotícího. Dozví se o jeho schopnostech a dovednostech, jaké jsou jeho postoje a hodnoty. Metoda je velice náročná a je důležité, aby ji vždy prováděl odborník, tedy psycholog. Využití je v době, kdy se zaměstnanci vybírají nebo přerazují na jinou pracovní pozici. Získané informace se předávají písemným a ústním hodnocení se stanovenými závěry, které budou mít jasné informace.

9. Metoda stanovení úloh a cílů

Pomocí metody se nejprve stanoví cíle, kterých chce organizace dosáhnout. Hodnotitel se schází s hodnoceným, kde vyhodnocuje splnění předchozích cílů a společně určují další cíle, kterých zaměstnanci chtějí dosáhnout. Hodnotitel ví cíle, kterých chce dosáhnout organizace a snaží se je sjednotit a vést zaměstnance k jejich naplnění.

10. Assessment Centre

Komplexní systém použití více metod najednou, kde se hodnotí jednotlivci nebo skupiny. Hodnotitelé jsou externisté, kam patří psycholog, sociolog a různí specialisté v oboru. Hodnotitelé internisté jsou přímí nadřízení a vedoucí oddělení. Počet bývá obvykle 3 – 6 hodnotitelů na 1 – 10 hodnotících, s poměrem hodnotitelů ku hodnotícím maximálně 2:1. Metoda Assessment centre není náročná pouze časově, ale i finančně a organizačně. (14, s. 30 – 42)

3.3.4 Kritéria hodnocení

Kritérium je ukazatelem, který dává najevo, jaký je výkon a výkonnost zaměstnance. Podle tohoto kritéria se hodnotí, zda je pracovník úspěšný či neúspěšný, což ho vede k dalším výkonům. Jestliže jsou kritéria nastavena správně, chování pracovníků je bezproblémové a nevede to k rizikům organizace. Díky provázanosti výkonu pracovníků a úspěchem firmy, je nutné stanovit kritéria vhodně. (14, s. 41 – 42)

Jedním z kritérií hodnocení jsou kompetence, které jsou označovány jako způsobilost k nějaké činnosti. Popsány jsou na základě analýzy činnosti, které pracovník provádí.

Hroník uvádí tři skupiny kompetencí:

Kompetence řešení problému, tedy jak člověk přistupuje ke svým úkolům a povinnostem. Interpersonální kompetence vyjadřují vztahy člověka a chování k druhým. Kompetence sebeřízení jsou zaměřeny na vztah člověka k sobě samotnému a projevy jeho citů. (8, s. 28 – 32)

3.3.5 Cíle hodnocení

Podle Hroníka jsou cíle hodnocení rozděleny:

- Sledovat výkon z minulosti, zda odpovídal normám a dohodnutým úkolům.
- Pomoci s rozhodováním v souvislosti s odměňováním zaměstnanců.
- Rozpoznat možnosti a schopnosti pracovníků.
- Informovat pracovníka o jeho výkonu práce.
- Stanovit potřeby důležité pro rozvoj.
- Dát možnost pracovníkovi přímo projednat své touhy po uplatnění se svým nadřízeným.
- Dále rozvíjet výkonnost v budoucích obdobích. (8, str. 22 -23)

3.3.6 Chyby v hodnocení

I přes vhodné zvolení metody hodnocení není jisté, že výsledek bude bezchybný. Za vznik chyb v hodnocení také odpovídá lidský faktor, který je těžko předvídatelný, a těžko se tomu hodnotitelé vyhýbají.

Chyby mohou být způsobeny:

- nesprávnou interpretací informací, což může být důsledkem špatného naslouchání, nezájem o poskytované informace, špatnou koncentrací při příjmu informace;
- vzniklé při aktuálním stavu hodnotitele. Pokud je hodnotitel podrážděný, nebudí dobrý dojem, při dobré náladě naopak může informace zkreslovat.

Další chyby, které vznikají osobností člověka a sociální percepcí, mohou být následující:

- Osobní vztah – pokud má hodnotitel pozitivní vztah s hodnotícím, může ho hodnotit neúměrně, přiklánět se spíše k pozitivním výsledkům a naopak.

- Mírnost a přísnost – mírný člověk hodnocení zlehčuje, je shovívavý. Přísný člověk naopak při hodnocení má velmi vysoké až neodpovídající nároky.
 - Neoprávněnou generalizací všechny hodnocené hodnotitel shrnuje do jedné skupiny.
 - Haló efekt má za důsledek ovlivnění nějakou dominantní vlastností hodnoceného, ostatní vlastnosti jsou pomíjeny.
 - Chybou kontrastu hodnotitel srovnává sebe s hodnoceným, což je nevhodné z důvodu, že každý má jiné kompetence.
 - Logická chyba vzniká, když hodnotitel nemá odbornou představu o fungování lidské osobnosti.
 - Tendence k průměrnosti označuje, pokud hodnotitel hodnotí všechny bez rozdílů stejně. Často vyskytováno u hodnotících škál, kde účastníci zadávají střední hodnotu škály, čímž vzniká neobjektivnost.
 - Pokud hodnotící nechápe význam hodnocení, objevují se fráze, které nic neříkají.
 - Efekt nedávnosti zkresluje hodnotícího nejaktuálnějším jeho chování.
 - Předsudky o zaměstnanci se odrážejí v hodnocení a podobně funguje i pověst.
 - Promítání svých vlastních chyb v osobnosti druhých.
 - Je-li hodnotitel konformní, snaží se ostatním vyhovět, jeho hodnocení není objektivní, ale je takové, jaké si ho přeje hodnotící.
 - Pokud hodnotitel nechápe příčiny chování druhých, vznikají atribuční chyby.
- (14, s. 91 – 95)

3.4 Odměňování zaměstnanců

Odměňování spadá do složek personálních činností mezi nejstarší a nejzávažnější. Odměňování se v organizaci dělí na peněžní odměny, kterými jsou plat, mzda a jiné finanční složky. Druhou částí odměňování jsou nepeněžní odměny, kterými jsou pochvaly, povýšení na pracovní pozici a ostatní nepeněžní zaměstnanecké výhody.

(9, s. 265)

3.4.1 Formy odměňování

3.4.1.1 Mzdové a platové formy

Zákoník práce rozlišuje tyto formy:

Plat – forma odměny za vykonanou práci pro zaměstnance, který pracuje u státní organizace.

Mzda – forma odměny za vykonanou práci pro zaměstnance, který pracuje v soukromé sféře.

Odměna z dohody – vyplácena těm, kteří jsou zaměstnání na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. (12, s. 219)

Mezi mzdové a platové formy patří:

1. Časová mzda a plat

Jde o nejčastěji využívanou základní mzdovou formu. Stanovení mzdy může být hodinově, týdně či měsíčně. Tuto formu zaměstnanci vnímají jako spravedlivý systém. Základní úkol pro časovou mzdu, je vytvořit systém tak, aby byli zaměstnanci spravedlivě ohodnocováni na základě jejich pracovních úkolů a povinností. Čistá časová mzda není závislá na provedeném úkolu a výkonu, proto bývá slučována i s jinými formami.

2. Úkolová mzda a plat

Odměňování na základě úkolu je nejjednodušším typem mzdové formy. Zaměstnanec je hodnocen na základě práce, kterou vykoná a jak rychle. Odvedená práce musí být kontrolovatelná, aby zaměstnanec nevytvářel zmetky a jeho práce byla kvalitní. Úkolová mzda se počítá vynásobením počtu vykonaných výrobků a sazby za jeden výrobek.

3. Podílová mzda a plat

Tato forma je poskytována především v obchodních činnostech a závisí na počtu prodaných výrobcích, z čehož má zaměstnanec předem stanovený podíl. (9, s. 288 – 291)

3.4.1.2 Dodatkové mzdové a platové formy

Mezi dodatkové formy mzdy nebo platu patří:

1. Odměna za úsporu času

Odměnu získávají pracovníci, kteří vykonali svou práci rychleji, ale stejně kvalitně, jak jim určuje norma.

2. Prémie

Druh odměn, který bývá nejčastěji u úkolové či časové mzdy. Rozdělují se na opakující se prémie, které jsou vypláceny za uplynulé období po splnění daných kritérií, která jsou stanovená. Dále jsou prémie jednorázové, vypláceny za vykonání nějakého mimořádného úkolu.

3. Osobní ohodnocení

Při osobním ohodnocení bývá hodnocena náročnost práce, a jakých výsledků zaměstnanec dosahuje za delší dobu. Výše je stanovena procentem ze mzdy nebo platu.

4. Odměňování zlepšovacích návrhů

Odměna se vyplácí, pokud zaměstnanec přispěje k zvýšení zisku organizace nebo ke snížení nákladů organizace díky svému zlepšovacím návrhu.

5. Podíly na výsledcích hospodaření organizace

Jednou z variant je podíl na zisku, kdy je zaměstnancům vyplaceno procento zisku. Dalšími variantami jsou podíl na výnosu a podíl na výkonu.

6. Zaměstnanecké akcie

Organizace nabízí svým zaměstnancům akcie firmy. Sama si určuje, zda je nabídne pouze manažerům nebo i ostatním svým zaměstnancům. Poměr akci závisí na výši platu a postavení ve firmě pracovníka.

7. Scanlonův systém

Pracovníci sami navrhnou změny, za což jsou odměňováni. Vznikají úspory náklady, kterou jsou rozděleny mezi všechny zaměstnance.

8. Příplatky

Existují příplatky povinné, které stanovuje právní norma, jsou to příplatky za práci přesčas, práce v sobotu a neděli, ve svátku, práce ve ztížených pracovních podmínkách, za práci v noci apod. Příplatky nepovinné jsou, které organizace stanovila sama s pomocí odborů, což mohou být příplatky na oděv a dopravu a ostatní příplatky, které souvisejí s prací v dané organizaci.

9. Ostatní výplaty

Jsou to ostatní příplatky, které jsou výhodné pro zaměstnance. Jde například o 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek za výročí práce v organizaci, odměna při odchodu do důchodu, odstupné apod. (9, s. 293 – 297)

3.4.1.3 Nepeněžní odměny

Mezi nepeněžní odměny patří:

Uznání

Uznání probíhá formální i neformální formou. Projevit někomu uznání lze při běžném rozhovoru či formálně při nějaké oficiální příležitosti například udělením diplomu nebo certifikátu. Uznání podporuje motivaci zaměstnanců, což vede k většímu výkonu.

Zahraniční cesty

Zahraniční cesty jsou zaměstnancům nabízeny buď jako zahraniční dovolené za odměnu nebo jako účast na vzdělávací akci v nějakém exotickém místě.

Dárky

Dárky jsou zaměstnancům udělovány za dobrý výkon jako odměna. Některé dárky podněcují zaměstnance k lepšímu výkonu. Výběr dárků bývá těžký právě z důvodu motivace. Pokud zaměstnanec dostane věc, kterou již má, není takový dar pro něho motivující.

Poukazy na zboží

Poukazy jsou jako nejflexibilnější motivující formou odměn. Zaměstnanec si může sám vybrat, co za poukaz pořídí, proto je tato forma nejoblíbenější. (7, s. 289 – 290)

3.4.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody spadají do složky odměn a jsou navíc k peněžním formám odměn. Mezi zaměstnanecké výhody spadají i položky, které nejsou považovány jako odměna přímo, což je dovolená na zotavenou. (2, s. 595)

Hlavní tři skupiny zaměstnaneckých výhod v Evropě jsou výhody sociální povahy (penzijní připojištění, půjčky, jesle apod.) výhody, které mají určitý vztah k práci (příspěvek na stravování, produkty organizace za výhodnější ceny apod.) a výhody, které jsou spjaté s postavením v organizaci (podnikové automobily, bezplatné bydlení apod.). Výhody mohou být povinné nebo dobrovolné, podle rozhodnutí pracovníka. (9, s. 298 - 299)

3.4.3 Cíle odměňování

Cílů odměňování zaměstnanců organizací je několik. Organizace chtějí odměňovat své zaměstnance, podle toho jak si jich a jejich práce váží a hodnotí. Díky odměňování by si zaměstnanci měli uvědomit, co je v práci důležité, jaké chování je vhodné a jak působí na odměňování výkonnost. Pomocí odměňovací složky může firma korigovat motivovanost pracovníků a tím zvyšovat jejich oddanost a stále si udržovat kvalitní pracovní sílu. Na základě odměňování vytvářet dobré pracovní vztahy ve firmě a tím i vhodné pracovní prostředí. Spojením procesu odměňování s cíli organizace může firma dosahovat lepších výsledků. Důležité na odměňování je, aby systém byl spravedlivý a poctivý a uplatňovaný pro každého stejným způsobem. Zásadní princip je, aby vše bylo transparentní a srozumitelné pro zaměstnance tak, aby všemu rozuměli. (2, s. 515)

4 Praktická část

4.1 ŠKODA AUTO a. s.

Nadnárodní společnost ve výrobě auto je ŠKODA AUTO a. s, která byla založena v roce 1895 Václavem Laurinem a Václavem Klementem. Nejprve firma vyráběla jízdní kola a motocykly a od roku 1905 vyrábí automobily.

Tato společnost spadá pod koncern VW, kde se nacházejí značky jako například Audi, Seat, Volkswagen atd. Společnost je v České republice největším výrobcem automobilů. Na území České republiky se nacházejí tři firemní závody. Hlavní závod firmy je v Mladé Boleslavi, další dva vedlejší se nacházejí ve Vrchlabí a v Kvasinách. (20)

4.2 Benefity firmy

Firma se snaží svým zaměstnancům co nejvíce vyhovět a udržovat je spokojené, proto jim nabízí velké množství benefitů. Benefity jsou rozděleny na různé oblasti.

- **Doplňkové penzijní spoření** – pokud zaměstnanci mají penzijní připojištění, firma jim každý měsíc přispívá určitou částkou.
- **Odměna při důchodu** – zaměstnancům, kteří mají odpracovanou stanovenou dobu ve firmě, náleží při odchodu do důchodu odměna, která je stanovena dvěma průměrnými měsíčními výdělků zaměstnance.
- **Odměna při pracovním výročí** – náleží těm, kteří pracují u firmy v nepřetržitém pracovním poměru a mají odpracovaný určitý počet let. Výše odměny se rovná výročí odpracovaných let.
- **Příspěvek na jesle** – určen matkám nebo otcům, kteří jsou zaměstnaní ve firmě, a jejich dítě navštěvuje zdravotnické zařízení.
- **Rekreace** – zaměstnanci a jejich rodinní příslušníci mohou využívat rekreačních zařízení firmy nebo mohou využít jednou ročně příspěvku na rekreaci.
- **Příspěvek na narození dítěte** – pokud se zaměstnanci narodí dítě nebo si dítě nezrušitelně osvojí, náleží mu příspěvek od firmy ve výši 5000 Kč.

- **Půjčky** – firma nabízí pro své zaměstnance půjčky, které jsou bezúročné. Půjčky však mají určité limity.
- **Dovolená** – zaměstnancům firmy vzniká nárok na týden dovolené navíc, než je stanoveno zákonem.
- **Výpomoc při úmrtí zaměstnance** – pokud zemře zaměstnanec firmy, je jeho rodině poskytnuta jednorázová výše finanční výpomoci.
- **Pracovní oděvy a pracovní obuv** – závisí na druhu vykonávané pozice. Zaměstnancům jsou zcela hrazeny pracovní oděvy a obuv jednou ročně.
- **Očkování proti chřipce** – zaměstnanci je poskytnuto bezplatné očkování, za které získává body, které jsou dále ohodnocovány.
- **Půjčování aut** – auta jsou zaměstnancům vypůjčovány za zvýhodněné ceny.
- **Prodej aut** – zaměstnanci si mohou koupit auto firmy za cenu pro zaměstnance.

Zaměstnancům jsou dále poskytovány různé bezúplatné zdravotní programy jako například program pro odvykání kouření, preventivní zdravotní a rehabilitační programy, zdravotní poradenská a konzultační činnost a podobně. Tyto programy svědčí o zájmu firmy o své zaměstnance. Pro zaměstnance jsou pořádány v areálu firmy různé jazykové a normativní kurzy, které jsou placeny firmou. Zaměstnanec si pouze musí napracovat čas, který strávil na kurzu.

4.3 Odměňování zaměstnanců

Firma odměňuje své zaměstnance v závislosti podmínek uvedených v kolektivní smlouvě. Zaměstnanci jsou členěni do tarifních skupin podle výše svého dosaženého vzdělání a podle pracovní pozice.

Zaměstnanci jsou dále odměňováni na základě osobního ohodnocení. Osobní ohodnocení je vypláceno jednou za tři měsíce ve výši od 10 % do 20 % průměrného měsíčního výdělku. Výše ohodnocení závisí na nadřazeném, jak byl s prací svého podřízeného spokojen.

Odměňování zaměstnanců je také za zlepšovací návrhy, které mohou podávat. Výše odměny spočívá na efektivnosti návrhu, zda je realizovatelný a zda vznikne nějaká úspora pro firmu.

4.4 Dotazníkové šetření

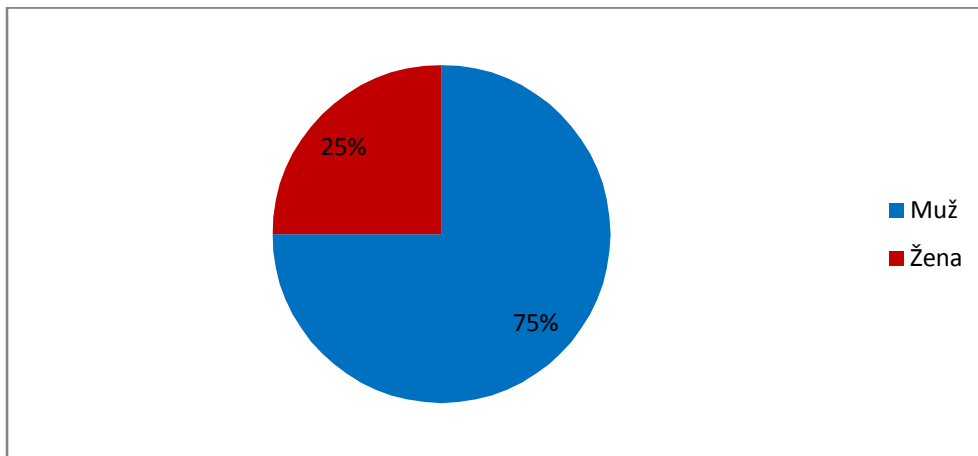
Ve vybrané firmě bylo realizováno dotazníkové šetření s cílem zjistit, jak jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni, jak na ně působí motivační prostředky a co je motivuje nejvíce. Dotazníkové šetření bylo prováděno především mezi zaměstnanci technicko hospodářských profesích, kteří nejsou vedoucími pracovníky. Dotazníky byly předány 20 zaměstnancům pověřeným pracovníkem, který dotazníky vybíral ihned po jejich vyplnění, proto jejich návratnost byla 100%.

Dotazník byl rozdělen do dvou částí. První část se týkala identifikačních otázek, kde se zjišťovalo pohlaví respondenta, jeho nejvyšší vzdělání a doba zaměstnání ve firmě. Druhá část se již týkala motivačních faktorů, které na zaměstnance působí a jejich míra spokojenosti ve firmě.

4.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Identifikační otázky

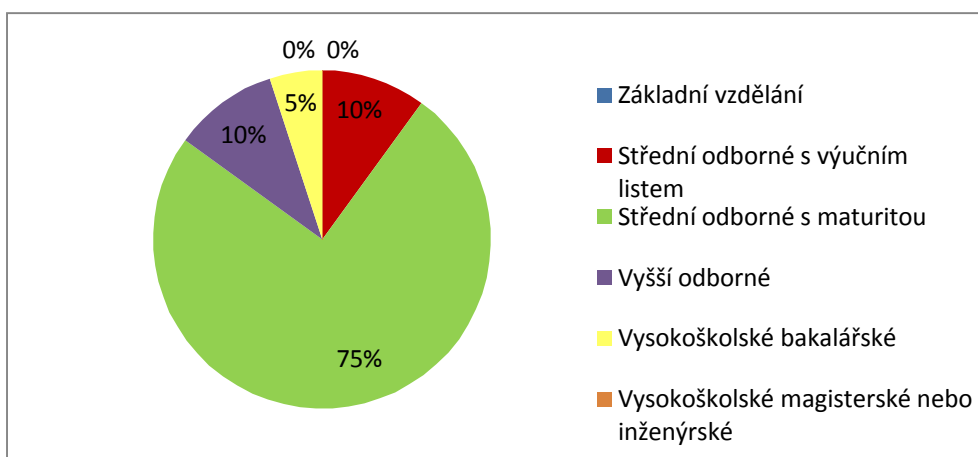
Obrázek 3 - Rozdělení respondentů z hlediska pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

- Ve firmě je zaměstnáno více mužů než žen, proto i v dotazníkovém zpracování je převaha mužů.

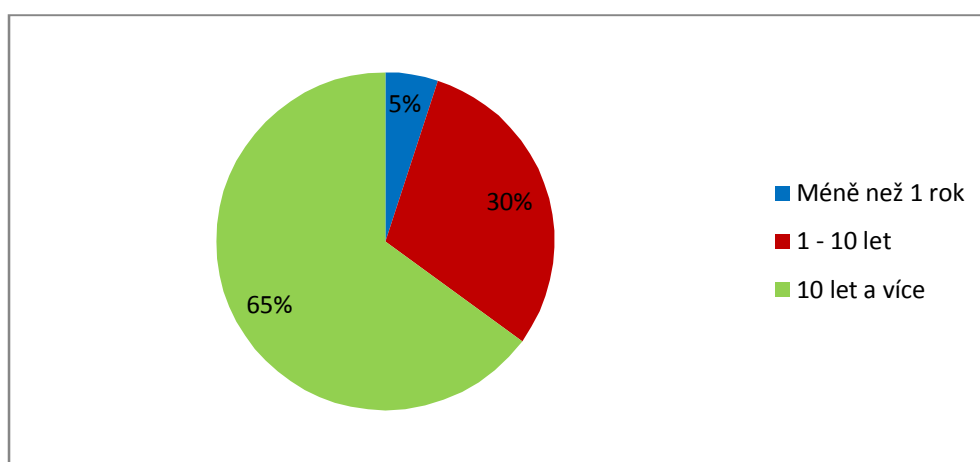
Obrázek 4 - Nejvyšší dokončené vzdělání respondenta



Zdroj: vlastní zpracování

- Podle grafu je patrné, že firma si vybírá kvalifikované zaměstnance, kteří mají dostačující vzdělání. Žádný z dotazovaných neměl pouze základní vzdělání. Převládá 75 % vzdělání středoškolského ukončeného maturitní zkouškou, což je na technicko hospodářské profese, které nejsou vedoucí, dostačující, i přesto jsou zaměstnanci, kteří mají vzdělání vyšší.

Obrázek 5 - Délka zaměstnání respondenta ve firmě



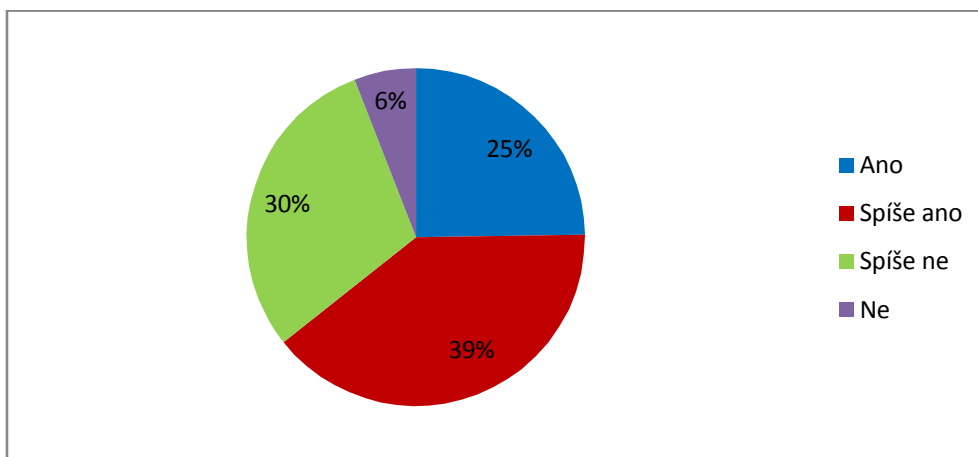
Zdroj: vlastní vypracování

- Nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci, kteří pracují ve firmě více než 10 let, což je 65 % dotazovaných.

- Naopak nejmenší skupina je skupina zaměstnanců, kteří jsou ve firmě méně než jeden rok, což je skupina 5 % dotazovaných.
- Z tohoto grafu je patrné, že větší část zaměstnanců je ve firmě dlouhodobě zaměstnána, což může znamenat, že jsou ve firmě něčím motivováni, proto ve stejném zaměstnání setrvávají. Jelikož dlouhodobě zaměstnaných je většina, není tolik možností zaměstnávat nové pracovníky, proto zaměstnanců pracujících ve firmě méně než jeden rok je pouhých 5 %.

Hlavní část

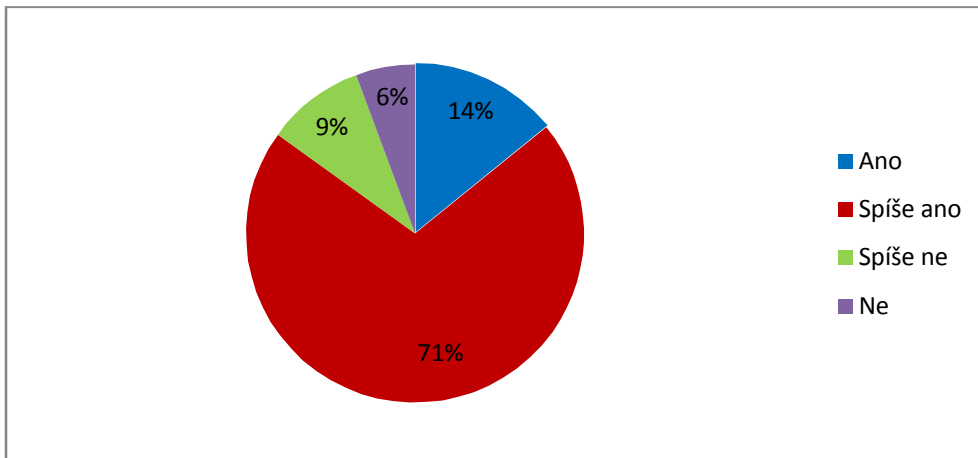
Obrázek 6 - Ovlivňuje Vaši pracovní spokojenost prostředí, ve kterém pracujete?



Zdroj: vlastní vypracování

- Prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují, ovlivňuje většinu pracujících. Zaměstnanců, které prostředí zcela ovlivňuje, je 25 %.
- Zaměstnanci, kteří nejsou zcela ovlivněni prostředím, ale z větší části ano, tvoří největší část respondentů 39 %.
- 30 % zaměstnanců ovlivňuje prostředí pouze minimálně a pouhých 6 % zaměstnanců neovlivňuje prostředí vůbec.

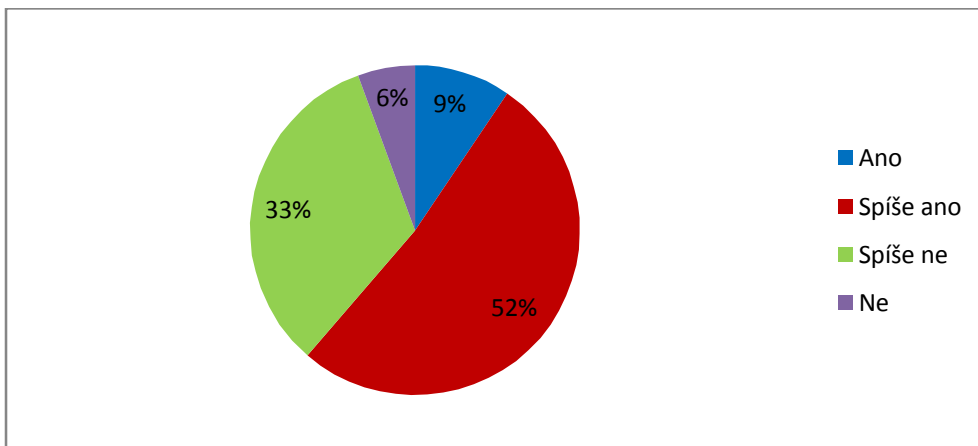
Obrázek 7 - Je pro Vás stávající ohodnocení dostatečně motivující?



Zdroj: vlastní zpracování

- Firma má velmi kvalitní systém hodnocení a odměňování, což odpovídá předešlému grafu. Většina respondentů, konkrétně 85 %, odpověděla, že jsou se svým dosavadním ohodnocením spokojeni, z toho 14 % je zcela spokojeno.
- Pouze 15 % je spíše nespokojeno, či nespokojeno vůbec.

Obrázek 8 - Je pro Vás pochvala od nadřízených motivující k většímu pracovnímu výkonu?

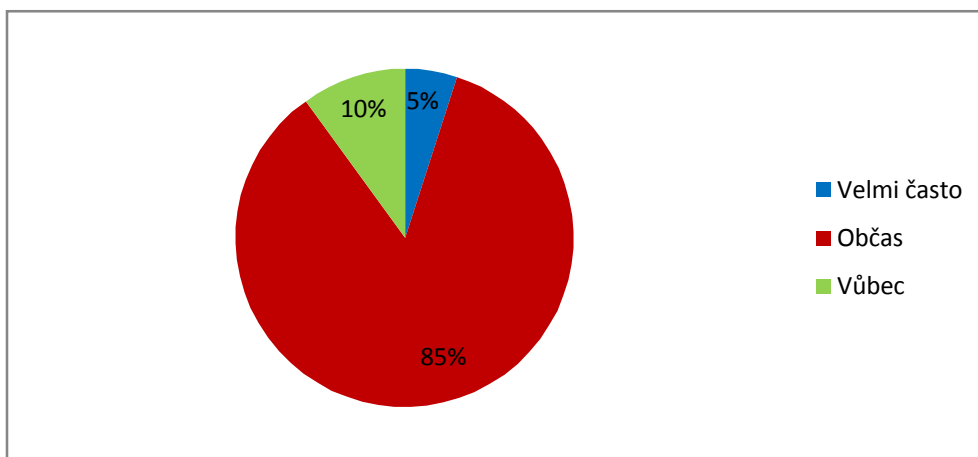


Zdroj: vlastní zpracování

- Jedním z motivačních prostředků je v odborné literatuře uváděna pochvala. V grafu je viditelné, že i ve skutečnosti je pochvala pro zaměstnance motivující.

- Většina zaměstnanců sice nevedla, že je pochvala zcela motivující k většímu pracovnímu výkonu, ale spíše motivuje, než nemotivuje, a to 52 % respondentů.
- Pouze pro 6 % pracovníků není pochvala motivující k většímu výkonu vůbec.

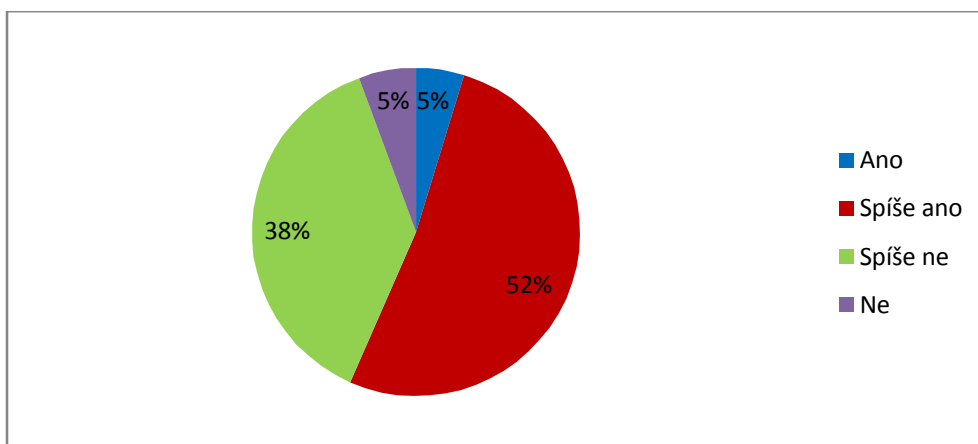
Obrázek 9 - Jste hodnocen/a od svých nadřízených jinak než finančně (např. pochvalou či kritikou)?



Zdroj: vlastní zpracování

- Přesto, že je pro zaměstnance pochvala motivujícím prvkem, neslychají ji často. Velká většina dotazovaných (85 %) uvedla, že jsou hodnoceni pochvalou či kritikou pouze občas.
- Mezi respondenty byla také malá část těch, kteří se s pochvalou či kritikou nesetkávají vůbec (10 %).

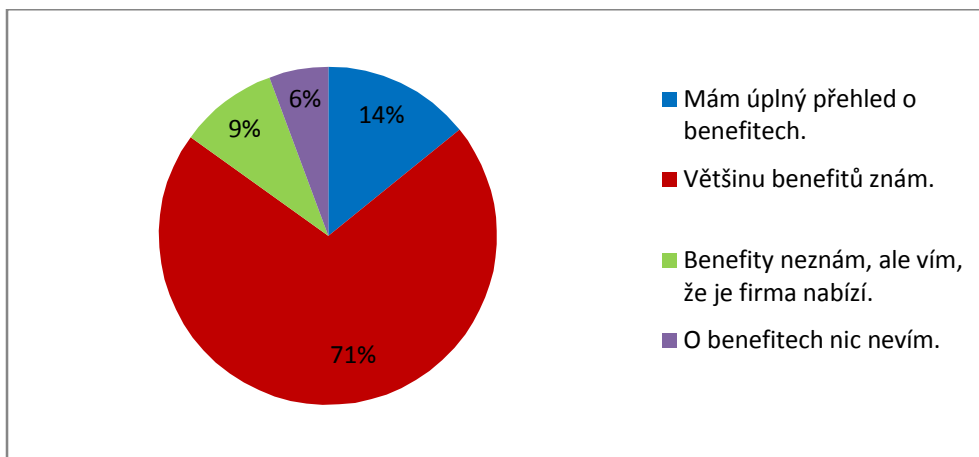
Obrázek 10 - Je pro Vás zpětná vazba o spokojenosti či nespokojenosti s Vaší prací od nadřízených dostačující?



Zdroj: vlastní zpracování

- Podle grafu je zřejmé, že by většina dotazujících uvítala větší zpětnou vazbu od nadřízených. U 52 % pracovníků by stačila zpětná vazba pouze trochu posílit, ale 43 % považuje zpětnou vazbu z části či vůbec nedostačující.
- Pouhých 5 % respondentů uvedlo, že je pro ně zpětná vazba v pořádku.

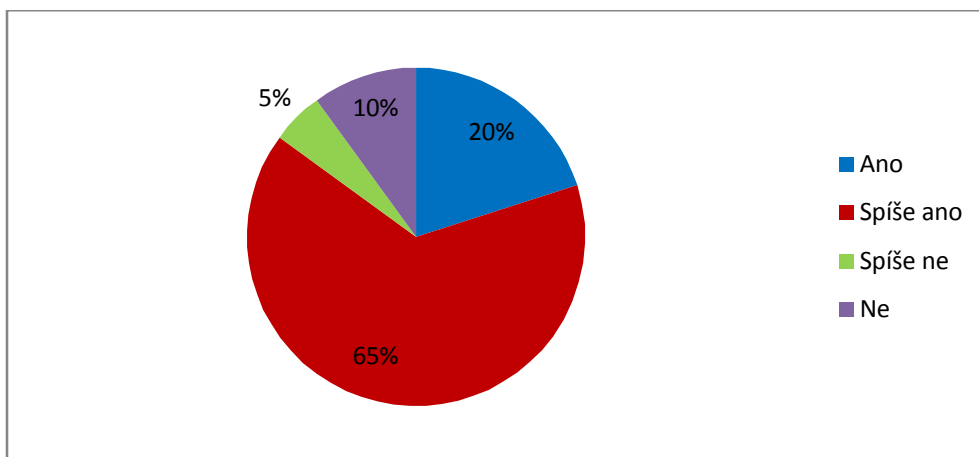
Obrázek 11 - Máte přehled o benefitech, které Vám firma jako svým zaměstnancům nabízí?



Zdroj: vlastní zpracování

- Přesto, že benefity jsou bonusem pro zaměstnance, pouhých 14 % má úplný přehled o všech benefitech, které firma nabízí pro své pracovníky.
- Největší část respondentů tvoří skupina, která zná alespoň většinu benefitů.
- Pouhých 6 % neví o benefitech nic. Způsobeno to může být opravdu velkým množstvím nabízených výhod.

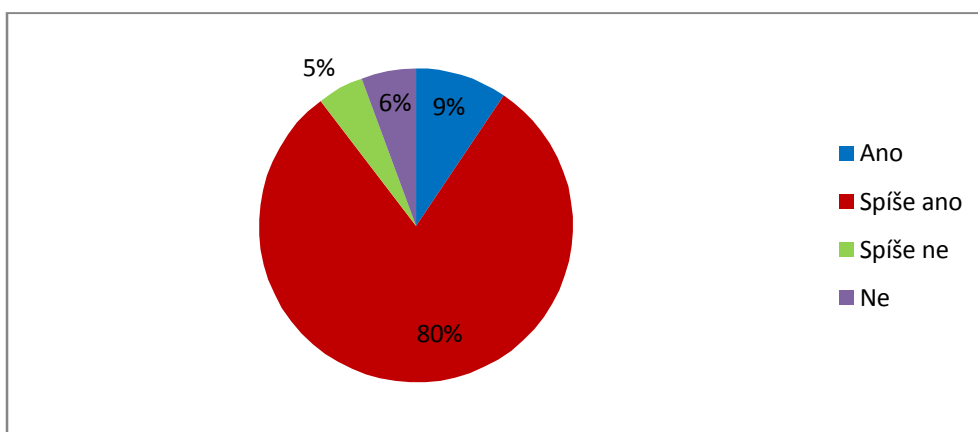
Obrázek 12 - Využíváte některé benefity firmy?



Zdroj: vlastní zpracování

- Jelikož z předešlé otázky bylo patrné, že má většina zaměstnanců, alespoň poněti o benefitech, předpokládá se, že je většina zaměstnanců využívá, což graf potvrdil.
- Benefity sleduje a naprosto využívá 20 % dotazovaných, největší skupinou (65 %) jsou ti, kteří spíše využívají benefity, na které mají nárok.
- Zaměstnanců, kteří nemají o benefity velký zájem je 15 %.

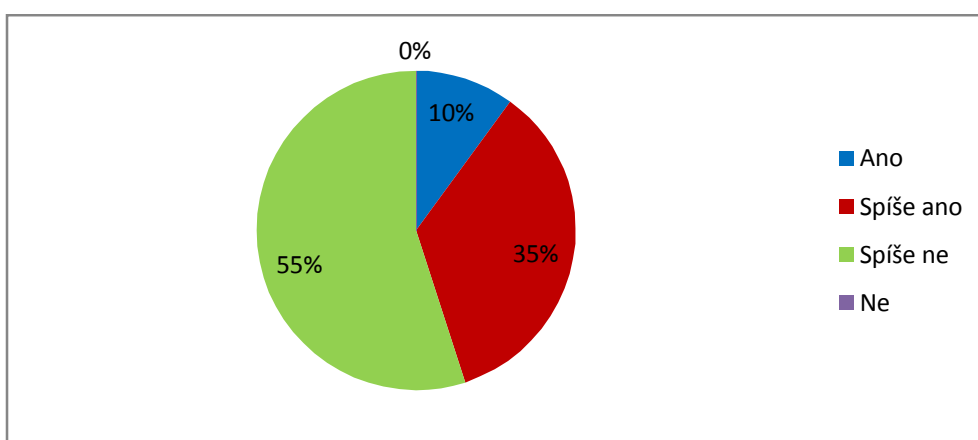
Obrázek 13 - Je pro Vás množství benefitů dostatečné?



Zdroj: vlastní zpracování

- Tím, že firma nabízí velké množství benefitů pro své zaměstnance, je pochopitelné, že největší část respondentů (80 %) odpověděla, že množství benefitů je pro ně spíše dostačující a pro 9 % jsou benefity dostačující úplně.
- Zbýlých 11 % by nabídku benefitů rozšířilo.

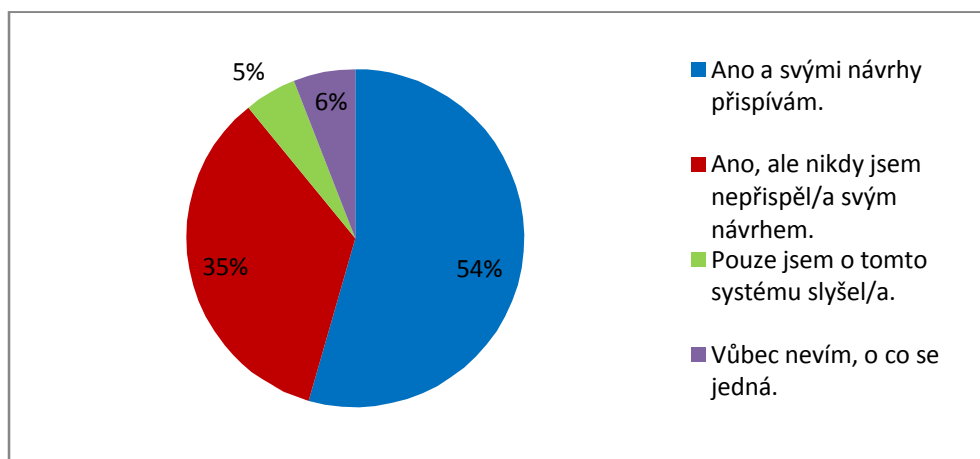
Obrázek 14 - Ovlivňují benefity Vaši spokojenost ve firmě?



Zdroj: vlastní zpracování

- Z grafu je zřejmé, že benefity ovlivňují spokojenost ve firmě pouze u necelé poloviny zaměstnanců.
- Nejpočetnější skupinou, která se domnívá, že benefity ji moc neovlivňují, je skupina, kterou tvoří 55 % dotazovaných. Přesto žádný zaměstnanec neodpověděl, že benefity by ho v žádném případě neovlivňovaly.

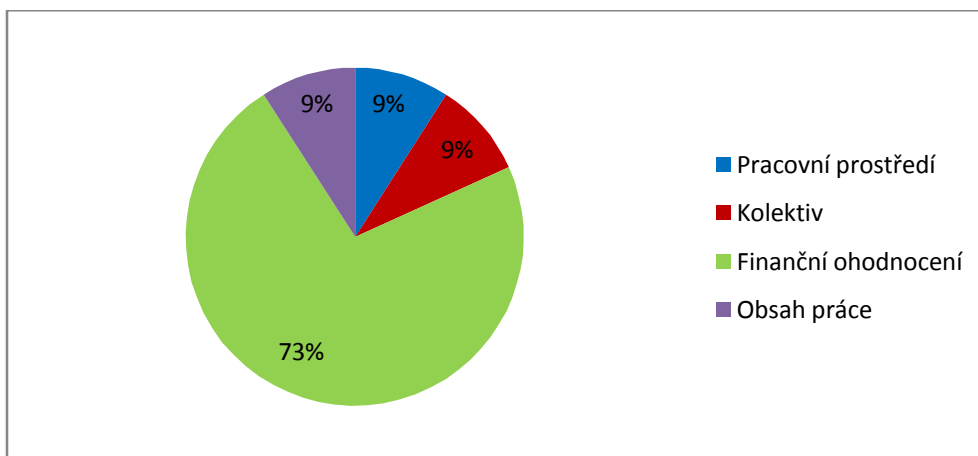
Obrázek 15 - Znáte systém firmy pro zlepšovací návrhy Z.E.B.R.A?



Zdroj: vlastní zpracování

- Systém Z.E.B.R.A je podle výsledku motivujícím prvkem pro zaměstnance. Za každý svůj návrh jsou odměňováni, proto největší část respondentů (54 %) uvedla, že systém zná a přispívá svými návrhy.
- 35 % dotazovaných uvádí, že systém znají, ale svými návrhy nepřispívají.
- Nejméně respondentů, tedy 11 %, uvedlo, že o systému pouze slyšelo nebo ho neznají vůbec, což může být způsobeno krátkým působením ve firmě.

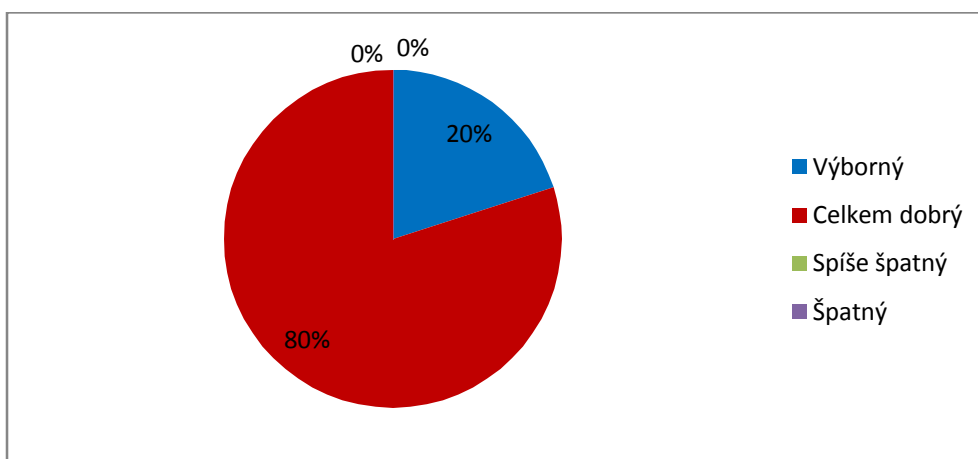
Obrázek 16 - Jaká stimulační prostředek nejvíce podněcuje Váš pracovní výkon?



Zdroj: vlastní zpracování

- Díky vysokému odměňovacímu systému firmy se dalo předpokládat, že nejvíce zaměstnanců je motivováno finančním ohodnocením, což graf potvrzuje.
- Zaměstnanců, kteří považují finanční ohodnocení jako prostředek, který je stimuluje nejvíce, bylo 73 % ze všech dotazovaných. Pracovní prostředí, kolektiv či obsah práce byly rozděleny ve stejném poměru, a to 9 %.

Obrázek 17 - Jaký vztah máte ke svým nadřízeným?

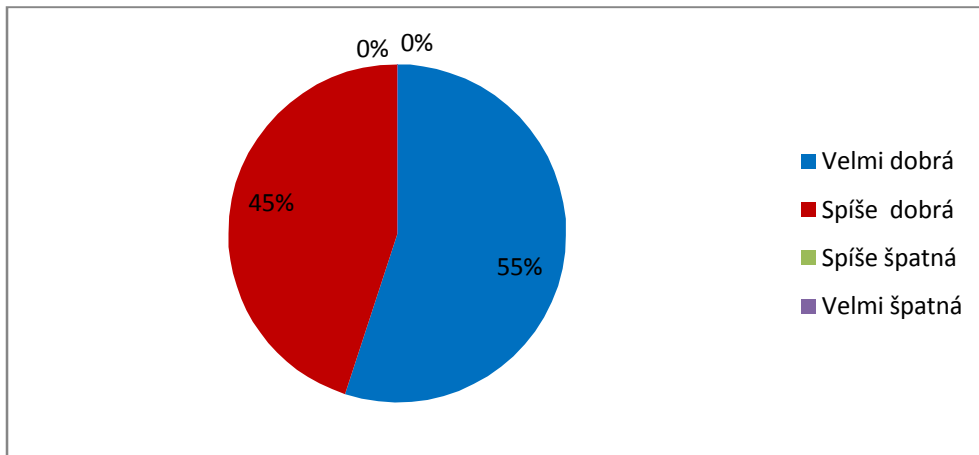


Zdroj: vlastní zpracování

- Z grafu je zřejmé, že mezi nadřízenými a podřízenými jsou dobré vztahy. Ze všech respondentů považuje 20 % svůj vztah s nadřízenými jako výborný, 80

% se domnívá, že vztah mají ke svým nadřízeným celkem dobrý a nikdo z dotazovaných neuvedl vztahy s nadřízenými za špatné.

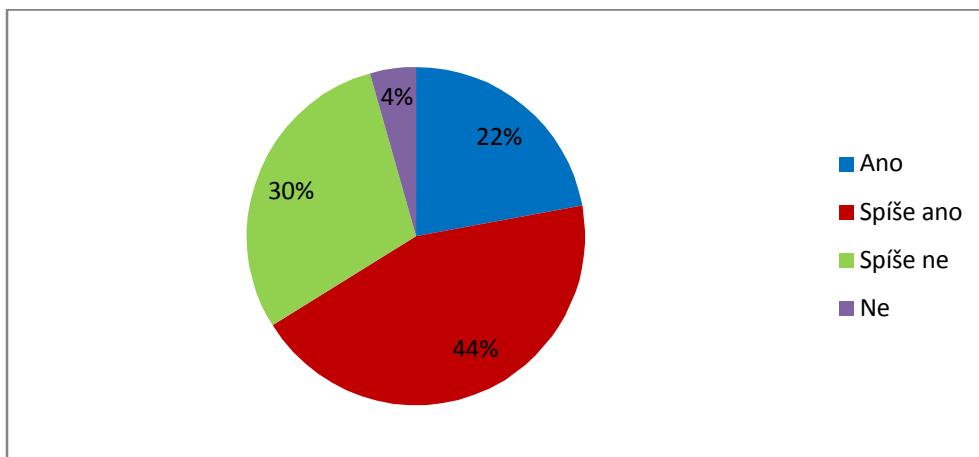
Obrázek 18 - Jaká panuje atmosféra mezi kolegy na pracovišti?



Zdroj: vlastní zpracování

- Pro spokojenost zaměstnanců je také důležitá atmosféra mezi kolegy. Podle výsledku výzkumu ve firmě panuje velmi dobrá atmosféra. Žádný z respondentů neuvedl, že by mezi kolegy byly špatné vztahy. 45 % respondentů považuje atmosféru s kolegy za spíše dobrou a nejvíce respondentů 55 % zastává názor, že je atmosféra na pracovišti velmi dobrá.

Obrázek 19 - Odpovídají požadavky, které jsou na Vás kladeny, Vaším schopnostem?

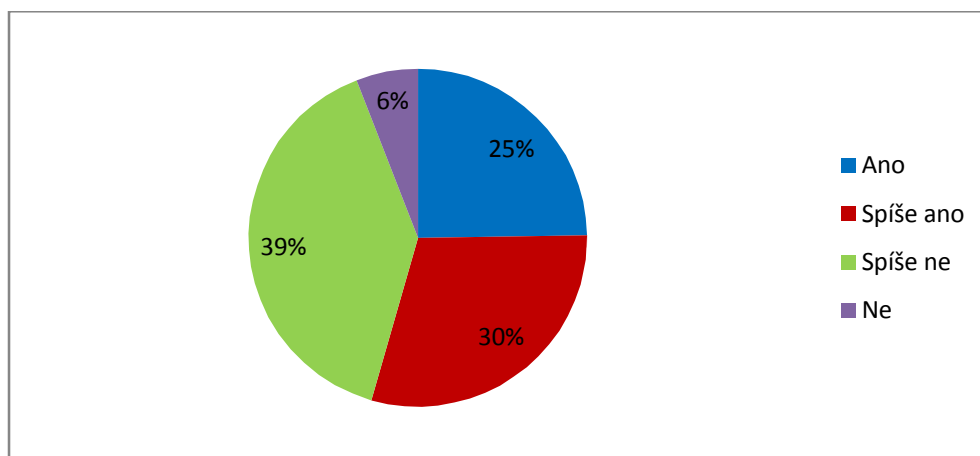


Zdroj: vlastní zpracování

- Na každého zaměstnance jsou kladeny jiné požadavky, závisí na druhu jeho práce.

- U 22 % respondentů bylo uváděno, že požadavky naprosto odpovídají jejich schopnostem, většina respondentů, tedy 44 %, uvedla, že požadavky spíše odpovídají, než neodpovídají jejich schopnostem. Pro 30 % respondentů jsou požadavky spíše vyšší než jejich schopnosti a zbylá 4 % se domnívají, že požadavky jejich schopnostem neodpovídají.

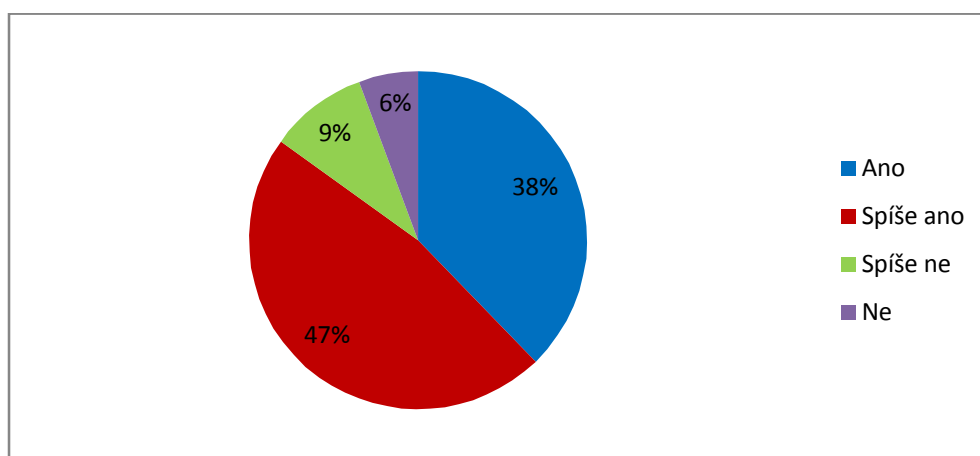
Obrázek 20 - Máte zájem o kariéerní růst?



Zdroj: vlastní zpracování

- Z výsledků vyplývá, že přibližně polovina dotazovaných má zájem o vyšší pozice.
- Po předchozím zjištění o vzdělání zaměstnanců, by však bylo nutné, aby si své vzdělání zvyšovali, na což reaguje následující otázka.

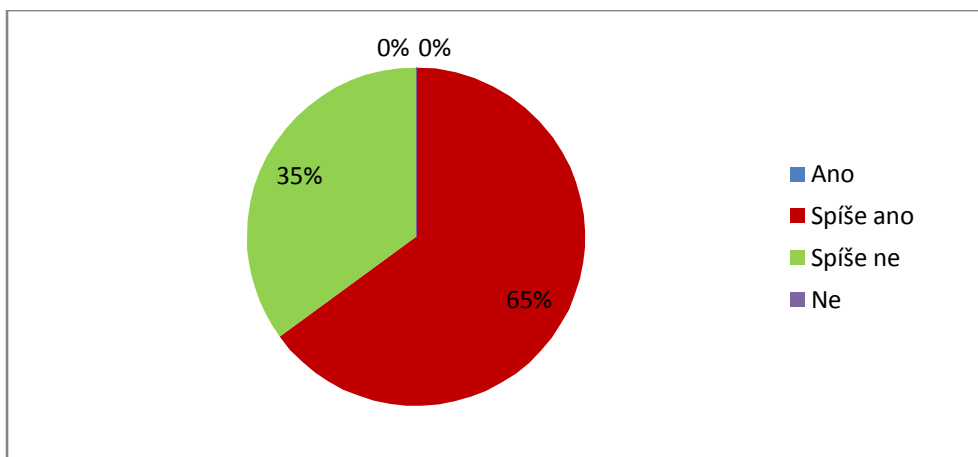
Obrázek 21 - Jste ochoten/a zvyšovat si své vzdělání?



Zdroj: vlastní zpracování

- I přesto, že u předchozí otázky polovina respondentů netouží po kariérním růstu, je většina zaměstnanců ochotna zvyšovat si své vzdělání.
- U 38 % dotazovaných byla jasná odpověď ano, 47 % je spíše ochotno, 9 % spíše neochotno a zbylých 6 % není ochotno dále se vzdělávat.

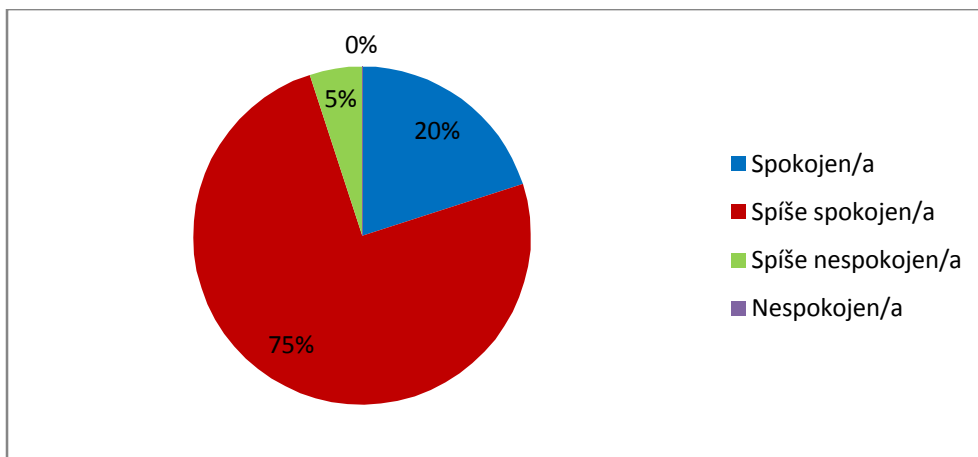
Obrázek 22 - Naplňuje Vás Vaše práce?



Zdroj: vlastní zpracování

- U otázky, zda zaměstnanci naplňuje jejich práce, neměl žádný dotazovaný vyhraněný názor.
- Většinu zaměstnanců (65 %) jejich stávající práce spíše naplňuje, ale vyskytují se tam některé nedostatky.
- U 35 % zaměstnanců je jejich práce považována jako spíše nevyhovující.

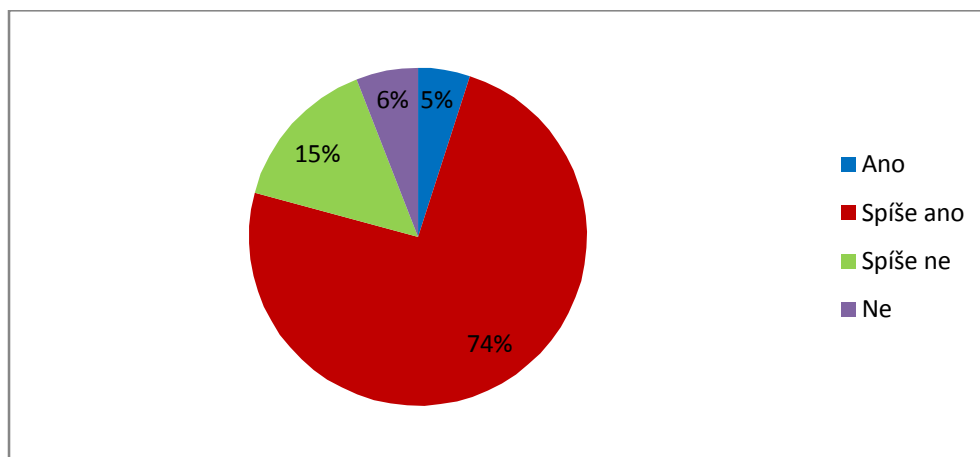
Obrázek 23 - Jak jste ve svém zaměstnání spokojen/a?



Zdroj: vlastní zpracování

- Jelikož u grafu je viditelné, že 75 % všech tázaných je ve svém zaměstnání spíše spokojeno, vyplývá z toho, že náplň práce z předešlé otázky není pro zaměstnance zcela ovlivňující.
- Nikdo z tázaných neuvedl, že by byl v práci nespokojený a pouhých 5 % uvedlo, že jsou spíše nespokojeni,

Obrázek 24 - Cítíte se dostatečně motivován/a k co nejlepšímu pracovnímu výkonu?



Zdroj: vlastní zpracování

- Díky všem motivačním prostředkům, které firma poskytuje pro své zaměstnance, je výsledek dotazování odpovídající.
- 79 % ze všech dotazovaných uvedlo, že pro svůj výkon se cítí dostatečně či spíše dostatečně motivováno. Spíše nemotivováno se cítí 15 % dotazovaných a 6 % si připadá zcela nemotivováno.

4.6 Shrnutí

Z celkového zhodnocení dotazníkového šetření je patrný velmi kvalitní motivační systém a odpovídající hodnocení a odměňování zaměstnanců. Díky svému zaměření firma zaměstnává více mužů než žen a většina zaměstnanců je ve firmě zaměstnáno již dlouhodobě, což je jedním ukazatelem o spokojenosti. Vzhledem k dlouhodobému setrvání kvalitních zaměstnanců ve firmě není třeba shánět často nový personál. Zaměstnanci firmy mají odpovídající vzdělání svému postavení, přesto se na daných pozicích vyskytují zaměstnanci, kteří mají vzdělání vyšší, než je na danou pozici žádáno. Firma chce mít kvalifikované zaměstnance, a proto je dobré,

že převážná většina pracovníků je ochotna zvyšovat si své vzdělání, nemělo by se tedy při požadavku firmy o zvýšení vzdělání, vyskytnout demotivování zaměstnanců. Prostředí firmy je pro zaměstnance uspokojující, což je ovlivňující pro jejich spokojenost a dále pracovní nasazení.

Šetření dokázalo kvalitní systém hodnocení, kde zaměstnanci potvrdili, že jsou se svým stávajícím ohodnocením převážně spokojeni. Jediný nedostatek pro zaměstnance, který vyplývá z dotazníkového šetření, je omezené získávání pochval od nadřízených. Zaměstnanci považují pochvalu, jako motivující, ale nadřízení je nepoužívají často. Zaměstnanci by přijali častější zpětnou vazbu od svých nadřízených formou pochvaly, ale i kritiky.

Motivační prvkem a bonusem ve firmě jsou benefity, proto o nich ví většina zaměstnanců a také je využívá, i když ne naplno. Každý benefit má své podmínky pro jeho získání a zaměstnanci, tak nemusí vzniknout nárok na benefit. Zaměstnanci se domnívají, že je benefity zcela neovlivňují. Další kvalitní systém je systém pro zlepšovací návrhy. Zaměstnanci se o tomto systému informují a svými návrhy aktivně přispívají. Pro zaměstnance je neúčinnějším motivačním prostředkem firmy finanční ohodnocení.

Vztahy ve firmě jsou dosti uspokojující. Zaměstnanci považují vztahy k nadřízeným i ke svým kolegům za dobré, což je důležité pro celkovou atmosféru ve firmě. Nutností pro pracující je, aby jejich náplň práce odpovídala jejich schopnostem, což se ve firmě převážně potvrdilo. Pro všechny zaměstnance není práce zcela naplňující, což však neovlivňuje jejich spokojenost ve firmě, protože většina zaměstnanců je ve firmě spokojena. Část zaměstnanců má ambice k vyšším pozicím, než na kterých se v současné době vyskytují.

Ze všech výsledků je zřejmé, že firma má spokojené a dostatečně motivované zaměstnance, což ovlivňuje také celkový úspěch firmy. Pro firmu je důležité a vhodné tento stav nadále udržovat, aby mohla i nadále prosperovat.

5 Závěry a doporučení

Cílem bakalářské práce, který byl již zmíněn v úvodu, bylo zjistit pomocí analýzy hodnocení a odměňování firmy motivovanost zaměstnanců a jejich spokojenost ve firmě, díky které mohou dosahovat dobrých pracovních výsledků a zvyšovat tím prestiž a úspěch firmy. Zaměstnanci jsou schopni vykonávat svou práci naplno pouze tehdy, budou-li naplněny jejich potřeby. Zjišťování probíhalo pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci firmy.

Práce byla rozdělena na teoretickou část, ve které bylo čerpáno z odborné literatury. Mezi hlavní pojmy patřila motivace, určení způsobu a metod hodnocení a odměňování a jejich vliv na zaměstnance. Praktická část se zabývala krátkou historií firmy a motivačními prvky, které firma v současné době používá pro zvýšení spokojenosti svých zaměstnanců. Těžiště spočívalo v realizaci a vyhodnocení dotazníkového šetření o spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců firmy.

V organizaci byla zjištěna velká spokojenost zaměstnanců, což je důsledkem velkého množství motivačních prostředků. Krátkým doporučením vyplývajícím z vyhodnocení dotazníku je udržet stávající stav a poskytovat větší zpětnou vazbu od nadřízených k jejich podřízeným, které se dle šetření zaměstnancům nedostává tolik, kolik by očekávali. Firma by také mohla poskytnout informace dalším podnikům o svém úspěšném motivačním programu.

Z pohledu této bakalářské práce by bylo zajímavé srovnání několika firem, provedení dotazníkového šetření spokojenosti jejich zaměstnanců a na základě zjištěných informací a komparace nabídnout těm, které mají v tomto směru nedostatky, doporučení či návrhy na zlepšení.

6 Seznam použitých zdrojů

1. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009, 113 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-7395-155-9.
4. CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
5. DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 105 s. Management (Grada). ISBN 978-802-4721-583.
6. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
7. FOOT, Margaret. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-722-6515-6.
8. HRONÍK, František a Marek VOCHOZKA. *Hodnocení pracovníků: techniky vedoucí k úspěchu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
9. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-726-1033-3.
10. MAZOUCH, Petr a Jakub FISCHER. *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011, xx, 116 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-380-6.
11. NIERMEYER, Rainer. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 109 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1223-7.
12. NEŠČÁKOVÁ, Libuše a Lucie MARELOVÁ. *Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovněprávní úkony: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 246 s. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-247-4622-7.
13. PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
14. PILAŘOVÁ, Irena a Marek VOCHOZKA. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost: techniky vedoucí k úspěchu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

15. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
16. STÝBLO, Jiří a Jakub FISCHER. *Moderní personalistika: Trendy, inspirace, výzvy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, 139 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-716-9616-1.
17. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení: techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
18. VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Grada, 2011, 186 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.
19. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 168 s. Psyché. ISBN 80-247-0405-6.

Internetové zdroje

20. MUSEUM.SKODA-AUTO.CZ. [online]. [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://museum.skoda-auto.cz/>