



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

# MOTIVACE A EVALUACE ZAMĚSTNANCŮ TMT SPOL. S R.O.

MOTIVATION AND EVALUATION OF EMPLOYEES OF TMT, LTD.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. MICHALA ČMELÍKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. ŠTĚPÁN KONEČNÝ, Ph.D.

BRNO 2014

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Čmelíková Michala, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Motivace a evaluace zaměstnanců TMT spol. s r.o.**

v anglickém jazyce:

**Motivation and Evaluation of Employees of TMT, Ltd.**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy



Seznam odborné literatury:

ADAIR, John E. Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80- 86851-00-1.

ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vydání. Praha. Management Press. 2002. 582 s. ISBN 80-7261-064-3

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů:základy moderní personalistiky. 2.vyd. Praha: Management Press, 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4. - 005.95/.96

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s.

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 22.05.2014

## **Abstrakt**

Cílem diplomové práce je popsat a zanalyzovat proces motivace a evaluace zaměstnanců ve společnosti TMT spol. s r.o. na základě získaných informací. V teoretické části jsou uvedena teoretická východiska dané problematiky. Praktická část se zaměřuje na současný systém motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců v dané společnosti. V poslední části jsou představeny možné návrhy a doporučení v oblasti motivace a evaluace zaměstnanců, které povedou ke zlepšení tohoto procesu.

## **Abstract**

The aim of diploma thesis is to describe and analyse the process of motivation and evaluation of employees in TMT Ltd., based on the information obtained. The theoretical part presents a theoretical background of the issue. The practical part focuses on the current system of motivation, evaluation and remuneration of employees in the company. The last part is a presentation of possible recommendations and suggestions that will lead to improve of system of motivation and evaluation in that company.

## **Klíčová slova**

Motivace, teorie motivace, hodnocení zaměstnanců, systém odměňování, benefity

## **Keywords**

Motivation, theory of motivation, employee evaluation, remuneration system, benefits

## **Bibliografická citace**

ČMELÍKOVÁ, M. *Motivace a evaluace zaměstnanců TMT spol. s r.o.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 106 s. Vedoucí diplomové práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D..

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 26. května 2014

.....

Míchala Čmelíková

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. za cenné rady a ochotný přístup. Děkuji také společnosti TMT spol. s r.o., zejména vedoucí ekonomického úseku Ing. Ireně Žemličkové, za vstřícný přístup a za poskytnuté informace a podklady ke zpracování diplomové práce.

# OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	13
1.1 Motivace.....	13
1.1.1 Proces motivace .....	14
1.1.2 Typy motivace .....	15
1.1.3 Zdroje motivace .....	15
1.1.4 Motivace a výkon.....	17
1.1.5 Pravidla motivace .....	18
1.1.6 Motivační program .....	19
1.1.7 Vytvoření individuální motivační strategie .....	20
1.2 Motivační teorie .....	21
1.2.1 Teorie instrumentality.....	22
1.2.2 Teorie zaměřené na obsah – Teorie potřeb .....	22
1.2.3 Teorie zaměřené na proces .....	26
1.3 Hodnocení zaměstnanců.....	27
1.3.1 Význam a cíl hodnocení .....	28
1.3.2 Kritéria hodnocení .....	29
1.3.3 Proces hodnocení zaměstnanců .....	30
1.3.4 Metody hodnocení zaměstnanců.....	32
1.3.5 Kdy hodnotit zaměstnance.....	36
1.3.6 Kdo hodnotí zaměstnance.....	36
1.3.7 Jak sdělit výsledky hodnocení .....	38
1.3.8 Chyby při hodnocení zaměstnanců .....	39

1.4	Odměňování zaměstnanců .....	40
1.4.1	Systém odměňování .....	40
1.4.2	Mzdové formy.....	41
1.4.3	Dodatkové mzdové formy .....	44
1.5	Zaměstnanecké výhody .....	45
1.5.1	Druhy zaměstnaneckých výhod .....	46
1.5.2	Cafeteria systém.....	47
1.5.3	Zaměstnanecké výhody v praxi .....	48
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	50
2.1	Charakteristika společnosti .....	50
2.1.1	Historie podniku .....	50
2.1.2	Profil společnosti .....	51
2.1.3	Organizační struktura.....	53
2.2	Charakteristika zaměstnanců podniku.....	53
2.2.1	Personalistika a řízení lidských zdrojů .....	54
2.2.2	Vývoj počtu zaměstnanců.....	54
2.2.3	Pracovní zařazení zaměstnanců .....	55
2.2.4	Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání .....	56
2.3	Popis a analýza současného stavu motivace, hodnocení a odměňování .....	56
2.3.1	Použité metody .....	56
2.3.2	Motivační program .....	57
2.3.3	Zaměstnanecké výhody.....	60
2.3.4	Hodnocení zaměstnanců .....	62
2.3.5	Zásady odměňování ve společnosti .....	63
2.4	Dotazníkové šetření.....	64
2.4.1	Popis dotazníku.....	65

2.4.2	Způsob získání a zpracování dat.....	65
2.4.3	Základní informace o respondentech.....	65
2.4.4	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	66
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	82
3.1	Aktualizace motivačního programu.....	82
3.2	Personální pracovník.....	83
3.3	Hodnocení zaměstnanců.....	84
3.4	Motivace zaměstnanců.....	86
3.5	Pořádání mimopracovních akcí a setkání.....	88
3.6	Rozšíření zaměstnaneckých výhod.....	89
3.7	Vzdělávání zaměstnanců.....	91
3.8	Ekonomické zhodnocení návrhů.....	93
	ZÁVĚR.....	98
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	100
	SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK.....	103
	SEZNAM ZKRATEK.....	105
	SEZNAM PŘÍLOH.....	106



## ÚVOD

V současné době si již mnoho firem uvědomuje, že lidské zdroje jsou jedním z klíčových faktorů úspěšnosti každé organizace. Řízení lidských zdrojů je velmi důležitá oblast, které musí být věnována dostatečná pozornost a nic se nesmí podcenit. Každá společnost by se měla zaměřit nejen na získávání a výběr kvalifikovaných zaměstnanců, ale následně také na jejich motivaci, hodnocení a odměňování. Motivování zaměstnanci podávají lepší pracovní výkony, zvyšuje se jejich loajalita k dané firmě a také jejich spokojenost, což má vliv na dobré pracovní prostředí. Tyto faktory přispívají k vyšší konkurenceschopnosti firmy na trhu. S motivací dále také souvisí proces hodnocení zaměstnanců, který především poskytuje zpětnou vazbu o výsledcích práce. Pokud tento proces hodnocení probíhá správným způsobem, tak zaměstnanec nejen motivuje, ale slouží také jako podklad pro odměňování.

Jako téma své diplomové práce jsem si zvolila motivaci a evaluaci zaměstnanců v TMT spol. s r.o. U této firmy jsem již zpracovávala bakalářskou práci se zaměřením na získávání a výběr pracovníků. Personalistika mě velmi zajímá a chtěla bych se jí v budoucnu věnovat, tudíž jsem si i pro diplomovou práci zvolila téma z této oblasti. Tato diplomová práce by jednak měla prohloubit mé znalosti a zároveň také mít přínos pro danou společnost v podobě mých návrhů a doporučení. Tyto navrhované změny by měly vést ke zlepšení procesu motivace a evaluace zaměstnanců ve společnosti TMT spol. s r.o.

## **CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Cílem diplomové práce je popsat a zanalyzovat proces motivace a evaluace zaměstnanců ve společnosti TMT spol. s r.o. a v případě zjištění nedostatků navrhnout možná doporučení v oblasti motivace a evaluace zaměstnanců, která povedou ke zlepšení tohoto procesu. Popis a analýza procesu motivace a evaluace zaměstnanců byla provedena především na základě dotazníkového šetření, dále také na základě získaných informací z rozhovoru s vedoucí ekonomického úseku a prostudováním interních dokumentů společnosti.

Diplomová práce je rozdělena na tři hlavní části, tedy na část teoretickou, praktickou a návrhovou. Teoretickou část jsem zpracovávala na základě odborné literatury a je v ní popisován proces motivace zaměstnanců, motivační teorie, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké výhody. Z těchto poznatků z odborné literatury jsem vycházela i při zpracování praktické části diplomové práce.

Praktická část se skládá z charakteristiky TMT spol. s r.o. a jejich zaměstnanců, popisu současného stavu motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců v této společnosti a především z dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bylo provedeno formou anonymního dotazníku mezi zaměstnanci firmy a se zaměřením na motivaci, vztahy ve firmě, hodnocení, zaměstnanecké benefity, odměňování a vzdělávání zaměstnanců.

V poslední části, která se týká návrhů a doporučení, jsem vycházela jak z praktické tak i z teoretické části a doporučila jsem návrhy možného zlepšení procesu motivace a evaluace ve společnosti TMT spol. s r.o.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této kapitole je popsán proces motivace a evaluace zaměstnanců za pomoci odborné literatury. Teoretická část se především zaměřuje na samotnou motivaci, motivační teorie, hodnocení zaměstnanců, jejich odměňování a také zaměstnanecké výhody. Tato teoretická část je východiskem pro praktickou část mé diplomové práce.

## 1.1 Motivace

Existuje několik možných definic motivace, ale všechny se v něčem shodují. Zjednodušeně lze říci, že motivace je vše, co člověka vede k určitému cíli. Je to hnací motor lidského jednání.

Zde je vybráno pár definic motivace z odborné literatury:

„Motivace tak, obecně vzato, vyjadřuje rozpory mezi tím, co subjekt aktuálně prožívá, a tím, co prožívat touží, tj. např. mezi hladověním a nasycením, pocitem jistoty a pocitem nejistoty apod. Motivace pak v tomto smyslu vyjadřuje nějaké nedostatky v psychofyzickém bytí individua a chování vystupuje jako nástroj k odstranění těchto nedostatků. Jinak řečeno, motivace vyjadřuje stav vnitřní psychické nerovnováhy a chování směřuje k jejímu udržování a obnově, když byla narušena.“ (Nakonečný, 1996, str. 14)

„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.“ (Aidar, 2004, str. 14)

Motivace může být definována jako touha a ochota osoby vynaložit úsilí k dosažení určitého cíle nebo výsledku. Individuální motivace je důsledkem mnoha sil působících současně v samotném člověku a také v oblasti životního prostředí člověka. Motivované chování v organizačním prostředí je stejně složité. Je výsledkem souhry mnoha faktorů, včetně organizační kultury, stylu vedení, struktury, politiky a postupů v oblasti lidských zdrojů. Jednotlivé osobnostní rysy, dovednosti a postoje, které člověk přináší do práce, také hrají velkou roli v motivaci (French, 1986).

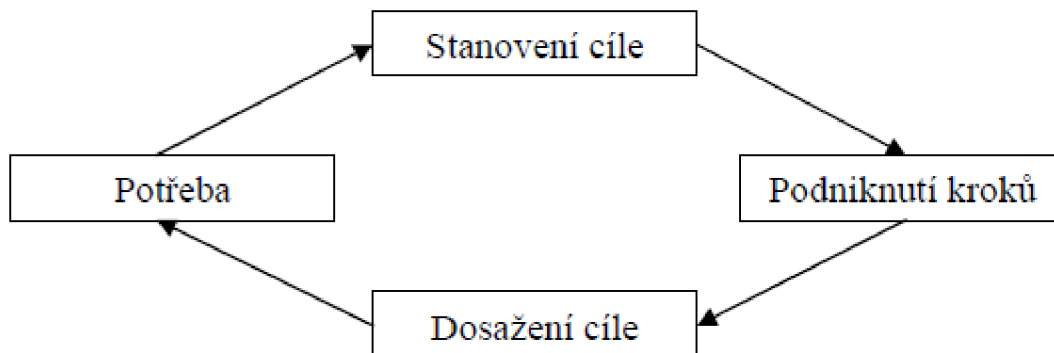
### 1.1.1 Proces motivace

„Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali.“ (Armstrong, 2007, s. 219)

Armstrong (2007) definuje tři složky motivace:

- směr - co se člověk pokouší dělat,
- úsilí – s jakou pílí se o to pokouší,
- vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší.

V tom se shodují i Bedrnová, Nový (2007), kteří popisují, že motivace působí současně ve třech dimenzích. Směr neboli dimenze směru zaměřuje a orientuje motivaci člověka a následně i jeho činnost nebo naopak od jiných směrů ho odvádí. Úsilí neboli dimenze intenzity uvádí, že činnost člověka je závislá na intenzitě motivace. Člověk pak vynakládá více či méně energie pro dosažení určitého cíle. Vytrvalost neboli dimenze stálosti značí míru schopností jedince překonávat překážky, které se mohou vyskytovat při uskutečňování motivované činnosti.



Obrázek 1: Proces motivace (Zdroj: Armstrong, 2007, str. 220)

Obrázek znázorňuje zjednodušený proces motivace. Na počátku procesu motivace stojí neuspokojené potřeby, které mohou být jak vědomé tak nevědomé. Tyto potřeby vyvolávají přání něco získat nebo něčeho dosáhnout. Proto je dále nutné definovat cíle, které tyto potřeby a přání uspokojí a stanovit i jednotlivé cesty, které povedou k dosažení těchto cílů. Pokud bylo dosaženo stanového cíle, tak je uspokojena i daná potřeba. Jestliže se v budoucnu objeví podobná potřeba, je pravděpodobné, že chování, které vedlo k danému cíli, se zopakuje i příště. Naopak pokud nebylo cíle

dosaženo, je pravděpodobné, že tyto kroky se v budoucnu už opakovat nebudou (Armstrong, 2007).

### 1.1.2 Typy motivace

K pracovní motivaci je možné dojít dvěma cestami. Tou první cestou je případ, kdy člověk motivuje sám sebe tím, že hledá, nalézá a vykonává práci, která uspokojuje jeho potřeby. Druhou cestou je motivace člověka pomocí managementu a to prostřednictvím různých metod jako je odměňování, povyšování, pochvala atd. (Armstrong, 2007).

Dle Armstronga (2007) lze tedy rozlišit dva typy motivace:

**Vnitřní motivace** – tvoří ji faktory, které si jedinec vytváří sám a které ho ovlivňují, aby se choval určitým způsobem. Mezi tyto faktory patří autonomie, odpovědnost, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k pracovnímu postupu. Vnitřní motivátory mají dlouhodobější a hlubší účinek, neboť jsou součástí daného jedince a vycházejí z jeho osobních potřeb a cílů.

**Vnější motivace** – jsou to naopak činy, které vyvolávají ostatní lidé, aby motivovali jedince. Mohou to být odměny, např. zvýšení platu, pochvala či povýšení. Rovněž ale také tresty, např. odepření platu či kritika. Tyto vnější motivátory sice mohou mít výrazný účinek, ale nikoliv dlouhodobý, neboť jsou člověku vnuceny zevnějšku a nevycházejí z něho samotného.

### 1.1.3 Zdroje motivace

Abychom porozuměli problematice lidského chování, je důležité znát zdroje motivace. Zdroje motivace jsou takové faktory, které motivaci vytvářejí. Existuje jich celá řada, Bedrnová, Nový (2007) a Provasník, Komárková (2004) mezi základní zdroje motivace řadí: potřeby, návyky, zájmy, ideály, hodnoty.

#### **Potřeby**

Potřeba je nejvýznamnější zdroj motivace. Dá se charakterizovat jako nedostatek něčeho, co je pro člověka důležité. Projevuje se jako pociťovaný stav napětí a vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí – tedy uspokojení dané potřeby. Potřeby je možné

dělit na primární (biologické) a sekundární (sociální, společenské). Do první skupiny patří základní fyziologické potřeby, jako je hlad, žízeň apod. Do druhé skupiny se řadí například potřeba lásky, seberealizace, uznání apod.

### **Návyky**

Jako návyk se dá vyjádřit činnost, kterou člověk provozuje opakovaně či pravidelně a stává se pro něj stereotypní. Je to zafixovaný a zautomatizovaný způsob chování v určité situaci. Návyky mohou být výsledkem nejen výchovy, ale i sebeutvářecích aktivit, každý člověk může být vědomým tvůrcem těchto návyků.

### **Zájmy**

Zájmy jsou trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů, tato oblast je člověku blízká a má k ní určitý vztah. Zájmy lze také chápat jako určitý druh motivů, který rozvíjí osobnost člověka. Existuje velké množství zájmů a u každého člověka jsou tyto zájmy pochopitelně jiné. Avšak dají se rozdělit do těchto základních skupin: zájmy poznávací, estetické, sociální, přírodní, obchodní, technické, výtvarné, sportovní, dále také zájmy jazykové, vědecké, hudební a sběratelské.

### **Hodnoty**

Člověk se neustále setkává s novými skutečnostmi, které nejen poznává ale i hodnotí, jak jsou pro něj významné, a utváří si tak svůj žebříček hodnot neboli hodnotový systém. Tento hodnotový systém má vliv na jednání či prožívání člověka a je také významným zdrojem motivace lidské činnosti. Existují obecné platné hodnoty jako např. láska, zdraví, rodina, děti, přátelství, vzdělání, pravda apod. Avšak pro každého jedince může být tou hodnotou něco jiného, záleží na zkušenostech člověka, na jeho okolí, věku apod. Postupem času se hodnotový systém mění.

### **Ideály**

Jako ideál se dá označit vzor, se kterým se člověk ztotožňuje a podle kterého jedná. Je to významný cíl, o který člověk usiluje. Může mít podobu životního cíle, ale také se může týkat osobního či pracovního života. Tyto ideály vznikají působením sociálních faktorů a utvářením osobnosti jedince.

### 1.1.4 Motivace a výkon

„Téma motivace je významné také všude tam, kde jde o výkon. Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu, resp. výkonnosti člověka.“ (Provazník, Komárková, 2004, str. 41)

Závislost výkonu, motivace a schopností lze vyjádřit následujícím vzorcem:

$$V = f(M \times S)$$

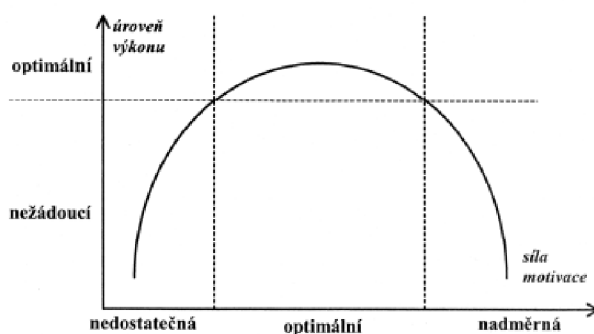
kde  $V$  = úroveň pracovního výkonu,

$M$  = úroveň motivace,

$S$  = úroveň schopností.

Může se zdát, že vztah motivace a výkonu je jednoduchý, ale opak bývá pravdou. Častý názor, že mezi motivací a výkonem se nachází přímá úměra, není zcela správný. Například když se snažíme a něco chceme až příliš, tak výsledek často nebývá nejlepší. Toto také znázorňuje Yerkes – Dodsonův zákon, který je další možností jak vyjádřit vztah mezi motivací a výkonem (Bedrnová, Nový, 2007).

Yerkes – Dodsonův zákon, označovaný také jako obrácená U-křivka, vyjadřuje, že za předpokladu nízké úrovně motivace bude i úroveň výkonu nízká. S růstem motivace roste i úroveň výkonu, ale pouze do určitého bodu úrovně motivace. Pokud motivovanost člověka přesáhne tento bod, pak se úroveň výkonu snižují. Vysvětlením může být například fakt, že příliš motivovaný člověk může mít obavu ze svého vlastního selhání a soustředí se více než na výkon, tak na odstranění tohoto vnitřního napětí a úzkosti (Nakonečný, 1992). Z níže uvedeného obrázku tedy vyplývá, že příliš nízká ani příliš vysoká úroveň motivace nevede k dobrému výkonu.



Obrázek 2: Yerkes – Dodsonův zákon (Zdroj: Provazník, Komárková, 2004, str. 43)

### **1.1.5 Pravidla motivace**

V doporučené literatuře najdeme celou řadu pravidel či zásad motivace. Plamínek (2007) shrnul pravidla motivace do sedmi základních bodů:

#### **1. Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem.**

Když se setkají člověk a úkol, nemusí si vždy vzájemně padnout. Tuto situaci můžeme řešit v zásadě dvěma způsoby – buď vyjít vstříc lidem, nebo úkolům. V případě, že přizpůsobíme lidi úkolům, tak je přinutíme, aby daný úkol respektovali a tedy respektovali i to, co se jim na daném úkolu nelíbí. Mnohem efektivnější je vyjít vstříc lidem a vybírat jim úkoly na míru.

#### **2. Lidé musí být spokojeni alespoň s něčím.**

Při zadávání práce je důležité, aby člověk z celkového objemu práce našel alespoň něco, co mu přináší radost, neboť kdo se při práci baví, udělá více. Jedná se o tzv. motivační kotvu, která člověka poutá k výkonům a zabraňuje, aby vedl úvahy o změně zaměstnání.

#### **3. Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy.**

Mnoho lidí se mylně domnívá, že to, co motivuje nás samotné, musí také motivovat i ostatní lidi. Ale každý člověk je originál, proto je nutné najít takové podněty, na které je konkrétní člověk citlivý nebo které jsou pro něj důležité a tyto podněty začít používat. Je tedy důležité poznávat tzv. motivační pole každého jedince.

#### **4. Obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném.**

Pokud chceme u člověka vyvolat žádoucí reakci, můžeme využít pozitivní ale i negativní motivaci. Když nestačí ke vzniku motivace dávat, můžeme také brát. Lidé totiž reagují na podněty, které v nich vzbuzují pocity, ať už příjemné či nepříjemné.

#### **5. Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit.**

Celkem často se stává, že lidé nedělají danou práci, která se od nich očekává, protože jim to pořádně nikdo nevysvětlil. V takovém případě je důležité poskytnout pracovníkům informace o daném úkolu, jeho smyslu či žádoucím výsledku či žádoucím způsobu provedení úkolu. Je zde také nutná zpětná vazba v průběhu řešení úkolu či až po jeho splnění.



## **6. Při motivaci myslíte na druhého, ne na sebe.**

Pokud se snažíme dát do souladu zájmy člověka a zájmy jeho okolí, jedná se o motivaci. Pokud ale myslíme jen na zájmy okolí a nehledíme na zájmy samotného člověka, jedná se o manipulaci. Je tedy vidět, že mezi motivací a manipulací je velmi úzký prostor. Klíčová podmínka jak se vyhnout manipulaci je nemyslet na sebe, ale na člověka, kterého chceme ovlivnit.

## **7. Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace.**

Aktuální motivy různých lidí nejsou stejné, protože odrážejí aktuální kombinaci vlivů osobnosti, prostředí a okamžité situace, v níž se člověk nachází. Aktuální motivační pole je tedy souhrou těchto tří složek.

### **1.1.6 Motivační program**

Motivační program lze charakterizovat jako ucelený soubor opatření v oblasti řízení lidských zdrojů, který má za cíl aktivně ovlivnit pracovní výkon a vytvořit pozitivní postoj zaměstnanců k dané organizaci. Jedná se o vnitřní podnikový předpis, který by se měl nacházet v každé organizaci. Pomocí správně sestaveného motivačního programu budou zaměstnanci motivováni a spokojeni, což bude mít vliv na jejich efektivní výkon a povede to ke splnění základních cílů organizace (Dvořáková, 2007).

Má-li být motivační program kvalitní, musí mu předcházet poznání a zhodnocení všech skutečností, které mají podstatný vliv na fungování podniku, na pracovní ochotu a výkonnost pracovníků. Jedná se o sběr a rozbor informací, které se týkají technických, technologických a organizačních podmínek práce, sociálně demografických a profesně kvalifikačních charakteristik zaměstnanců. Dále také informace o charakteristikách pracovního prostředí, o pracovních podmínkách a vybavenosti pracoviště, o systému odměňování a hodnocení pracovníků, o způsobu vedení a řízení pracovníků apod. Především je však důležité shromáždění informací o pracovní spokojenosti pracovníků, o jejich hodnotách a cílech, o vztazích k práci, ke spolupracovníkům, k vedoucím, k podniku jako celku apod. (Provazník, Komárková, 2004).

K sestavení efektivního motivačního programu je nutné vycházet z konkrétní situace a potřeb podniku v daném čase. Z toho důvodu neexistuje ideální obecně platný motivační program, který by vyhovoval všem organizacím. Ale obecně platí, že

vytvoření a realizace motivačního programu přispívá k hospodářské prosperitě podniku i k podpoře pracovní motivace, výkonnosti a pracovní spokojenosti zaměstnanců (Provazník, Komárková, 2004).

### **1.1.7 Vytvoření individuální motivační strategie**

Na pracovištích jsou nejvíce využívané motivační strategie „push“ nebo „pull“. „Push“ neboli strategie tlaku je založena na negativních silách, které působí na motivaci pracovníků a jak napovídá název, dané jedince do něčeho tlačí. Jedná se o hrozby, strach, stanovení těžkých cílů apod. Druhá strategie „pull“ neboli strategie tahu je založena naopak na pozitivních silách, které pracovníky motivují a přitahují je. Mohou to být bonusy nebo různé firemní akce a teambuilding. Avšak tyto motivační strategie nejsou zrovna nejlepší. Níže uvedená motivační strategie je více efektivní, udržitelná a ukazuje způsob, jak motivovat jednotlivce. Skládá se z pěti bodů (Palmer, 2005):

#### **1. Rozpoznat základní motivační faktory pracovníků**

Pět obecných motivačních faktorů, které byly vypořizovány:

- možnost pro kariérní postup a profesní růst,
- přijetí a uznání,
- větší zodpovědnost,
- stanovení a překonání výzev,
- pocit úspěchu.

Je ale třeba analyzovat potřeby vlastních zaměstnanců a určit jejich motivační faktory a tím vytvořit vlastní motivační strategii.

#### **2. Stanovit cíle shodné s hodnotami pracovníků**

Nejdřív je nutné stanovit cíl, který bude SMART, tedy specifický, měřitelný, akceptovatelný, reálný a termínovaný. Dále je také nutné zkontrolovat, zda je shodný s hodnotami pracovníků. Pokud tomu tak není, je to špatně, neboť nemůže být v rozporu s osobními hodnotami jedinců. Je tedy nutné sladění osobních cílů jedinců s cíli firmy.

#### **3. Identifikovat a řešit všechny překážky**

Je důležité mít jasno v tom, co stojí v cestě. Jakmile jsou překážky nalezeny, je důležité je ihned řešit.

#### 4. Pokud to nefunguje, změnit to

Někdy strategie, která funguje, po čase fungovat přestane. Zaměstnanci byli motivováni pomocí úspěchů, uznání, dobře odvedené práce a to po čase může přestat fungovat. A přinutit lidi k motivaci má úspěch jen málokdy. Lepším a efektivnějším řešením je pozměnit či najít nové základní motivační faktory pracovníků.

#### 5. Navrhnout proces stejně jako cíl

Základní částí motivační strategie je, že proces dosažení cíle je sám o sobě motivační. Proto je důležité navrhnout proces dosahování cíle, kde jsou základní motivační potřeby splněny po celou dobu, ne až na jeho konci. Je tedy nutné systematicky a hlavně dlouhodobě motivačně působit po celou dobu procesu.

### 1.2 Motivační teorie

Tato kapitola je zaměřena na vybrané motivační teorie. Teorie motivace nedávají všeobecně platné návody, ale mohou pomoci manažerům, aby lépe pochopili, proč se jejich zaměstnanci chovají určitým způsobem. Bližší pohled na všechny teorie lidské motivace ukazuje společný princip: Lidé dělají to, za co jsou odměněni. (Cascio, 1986).

Tabulka 1: Přehled teorií motivace (Zdroj: Kocianová, 2010, str. 27)

Zaměření teorie	Název teorie	Autor teorie
1. Instrumentalita	Teorie instrumentality	Východisko: Taylor (1911)
2. Potřeby (obsah motivace)	Hierarchie lidských potřeb	Maslow (1954)
	Teorie ERG	Alderfer (1972)
	Teorie manažerských potřeb	McClelland (1961)
	Dvoufaktorová teorie	Herzberg (1957)
3. Proces - očekávání	Expektační teorie	Vroom (1964)
Proces – dosahování cílů	Teorie cíle	Latham, Locke (1979)
Proces – pocity spravedlnosti	Teorie spravedlnosti (ekvity)	Adams (1965)

V odborné literatuře se objevuje mnoho teorií motivace, Armstrong (2007) je rozdělil do těchto základních skupin:

**Teorie instrumentality** – tvrdí, že odměny a tresty (politika cukru a biče) jsou prostředek sloužící k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.

**Teorie zaměřené na obsah** – je známá také jako teorie potřeb, zaměřuje se na obsah motivace. Je založena na tom, že motivace se týká podnikání kroků, které uspokojí potřeby a dále identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování.

**Teorie zaměřené na proces** – zaměřují se na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními, cíli a vnímáním spravedlnosti.

### **1.2.1 Teorie instrumentality**

Jedná se o jednu z nejstarších teorií na světě, objevila se již v druhé polovině 19. století a má své kořeny v taylorismu. Tuto teorie lze zjednodušeně označit také jako teorii cukru a biče, protože využívá odměn a trestů. Jako cukr je možné vnímat takové věci, které působí na pracovníka příjemným dojmem, např. finanční odměny nebo i odměny slovní. Naopak jako bič se dají označit věci, které na pracovníka působí nepříjemným a negativním dojmem, např. srážka ze mzdy či slovní důtka od nadřízeného pracovníka. Základní myšlenkou teorie instrumentality je tedy tvrzení, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem. Tudiž odměny jsou závislé na skutečném výkonu (Armstrong, 2007).

### **1.2.2 Teorie zaměřené na obsah – Teorie potřeb**

Základní myšlenkou této teorie je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Jak už bylo výše zmiňováno, neuspokojená potřeba vytváří stav napětí a nerovnováhy. Je nutné stanovit si cíl, který uspokojí danou potřebu a zvolit způsob chování umožňující dosažení uvedeného cíle. Tyto teorie jsou zaměřeny na otázku: Proč? Proč se lidé chovají určitým způsobem? Proč jsou některé potřeby důležitější než druhé? Teorie potřeb tedy naznačují, že jedinci mají určité fyzické a psychické potřeby, které se pokoušejí uspokojit. Motivace je síla, která vyplývá z touhy jedince k uspokojení těchto potřeb (např. hlad, žízeň, sociální uznání). Mezi tyto teorie řadíme Maslowovu teorii hierarchie potřeb, Herzbergovu dvoufaktorovou teorii motivace, Alderferovu teorii motivačních potřeb ERG a McClellandovu teorii manažerských potřeb (Cascio, 1986).

## A) Maslowova teorie hierarchie potřeb

Tuto teorii formuloval Abraham Maslow, jedná se o jednu z nejznámějších koncepcí motivace lidského jednání. Byly zde časté pochybnosti o jejím praktickém uplatnění z důvodu vysoké míry obecnosti při zkoumání motivů lidského jednání. Ale zkušenosti ukázaly, že přináší řadu cenných podnětů, které mohou ovlivnit účinnost motivačních procesů. Jádrem teorie je vymezení potřeb jedince jako zdroje základních motivů jeho jednání a následné hierarchické uspořádání potřeb (Dvořáková, 2007).

Maslow rozdělil potřeby do pěti skupin a seřadil je podle významnosti do pyramidy, která je též známá jako Maslowova pyramida.

- **Fyziologické potřeby** – jsou to základní potřeby, kterou jsou nezbytné pro přežití, mají tedy pro nás nejvyšší prioritu. Patří sem především potřeba vzduchu, vody, potravy, přiměřených klimatických podmínek apod. V rámci uspokojení potřeb pracovníků jsou fyziologické potřeby např. ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti.
- **Potřeby jistoty a bezpečí** – zajišťují a uchovávají existenci člověka i do budoucna. Člověk má pocit bezpečí, jistoty a ochrany. Patří sem např. jistota přístřeší, oblečení, zdraví, rodiny, zaměstnání. V zaměstnání mohou být tyto potřeby uspokojeny díky dobré perspektivě firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání do budoucnosti.
- **Potřeby sounáležitosti** – jsou to zejména sociální potřeby. Člověk chce patřit do nějaké skupiny, většího celku a mít dobré vztahy s ostatními lidmi. Můžeme sem zařadit potřebu lásky, péče, přátelství či partnerského vztahu. V pracovním pojetí mohou být tyto potřeby uspokojovány pomocí vytváření dobrých vztahů na pracovišti, sportovní soutěže, kulturní akce apod.
- **Potřeby uznání a ocenění** – zahrnují touhu po vlastní hodnotě, nezávislosti a úspěchu, a také uznání a respekt od ostatních lidí. Člověk touží např. po obdivu, moci a úspěchu. V zaměstnání mohou být tyto potřeby uspokojeny prostřednictvím odměny, ať už finanční odměny nebo i formou pochvaly.
- **Sebeaktualizace** – také nazývané jako potřeby seberealizace. Jedná se o rozvoj potenciálních schopností a vlastností jedince. Tyto potřeby stojí na samotném vrcholu potřeb, jsou to tedy potřeby nejvyšší. Na pracovišti mohou tyto potřeby

znamenat dobře organizovanou práci, která pracovníka těší a která mu umožní ukázat své schopnosti (Bělohlávek, 2000; French, 1986).



Obrázek 3: Maslowova pyramida (Zdroj: Bělohlávek, 2000, str. 41)

Potřeby jsou uspořádány hierarchicky, tedy od nejnižších po nejvyšší a jsou uspokojovány postupně, tj. od fyziologických potřeb po potřeby sebeaktualizace. Pokud je uspokojena potřeba nižší, stává se pro člověka dominantní potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojování této vyšší potřeby. Potřeba sebeaktualizace nemůže být uspokojena nikdy, tudíž člověk je neustále motivován (Armstrong, 2007).

### **B) Herzbergova dvoufaktorová teorie**

Herzbergova teorie dvou skupin faktorů motivace k práci patří spolu s Maslowovou teorií potřeb k nejznámějším teoriím motivace k práci. Tato teorie vychází z příčin zkoumání spokojenosti a nespokojenosti s prací, lidé jsou schopni přesně označit podmínky, které je při práci uspokojují či neuspokojují. Herzberg definoval dvě skupiny faktorů a to hygienické faktory (dissatisfactory) a motivační faktory (satisfactory) (Dvořáková, 2007).

**Hygienické faktory (dissatisfactory)** – tzv. faktory nespokojenosti, jsou to vnější faktory, které u člověka vyvolává prostředí, ve kterém pracuje. Patří sem například politika a řízení organizace, jistota pracovního místa, pracovní podmínky, plat, vztahy s kolegy, společenský status apod. Jejich nepřítomnost vyvolává pocit nespokojenosti zaměstnanců. Ale jejich přítomnost vede pouze k neutrálnímu stavu, zaměstnanci nejsou nespokojeni, ale ani nepocítují stav spokojenosti. Tedy naplňování těchto potřeb nemotivuje k vyšší míře uspokojení z práce ani k vyššímu pracovnímu výkonu, ale pomáhá jako prevence nespokojenosti (Forsyth, 2000).

**Motivační faktory (satisfactory)** – tzv. faktory spokojenosti, vycházejí z hlubin lidské povahy. Tyto faktory vytvářejí pozitivní motivaci, jedná se například o dosažení cíle, uznání, práce sama o sobě, odpovědnost, postup, možnost růstu apod. Přítomnost těchto faktorů vyvolává spokojenost zaměstnanců a motivuje je k vyšším výkonům. Motivátory mají dlouhodobější účinek (Forsyth, 2000).

### **C) Alderferova teorie motivačních potřeb ERG**

Alderfer navázal na Maslowovu teorii hierarchie potřeb, přizpůsobil ji novým poznatkům z výzkumů lidského chování a zredukoval úrovně potřeb pouze na tři:

- **Potřeby existenční (Existency)** – zahrnují veškeré materiální a fyziologické potřeby, například plat, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky.
- **Potřeby vztahové (Relatedness)** – do této skupiny patří veškeré vztahy k lidem, se kterými se stýkáme. Uspokojení těchto potřeb závisí na procesu sdílení a vzájemnosti. Patří sem například pochopení, potvrzení a vliv.
- **Potřeby růstové (Growth)** – patří sem zejména potřeby seberealizace, osobní rozvoj či kariérní růst. Uspokojení těchto potřeb závisí na příležitostech k růstu (Kociánová, 2010).

Podle Alderfera existují tyto tři skupiny potřeb, které ovšem netvoří hierarchii, tedy potřeby na různých úrovních mohou být uspokojovány současně. Dále oproti Maslowovi, který tvrdil, že s uspokojením potřeby se její význam ztratí, Alderfer měl názor jiný. Podle něj uspokojením existenčních nebo vztahových potřeb klesá jejich význam, avšak uspokojováním růstových potřeb se jejich význam ještě zvyšuje (Bělohlávek, 2000; French, 1986).

### **D) McClellandova teorie manažerských potřeb**

Tato teorie je zaměřena na identifikaci potřeb manažera. Jsou zde tři úrovně motivace založené na potřebách:

- **Potřeba spojenectví (sounáležitost)** – zaměřena na vztahy se spolupracovníky, potřeba přátelských a dobrých vztahů, týmový duch, porozumění apod.
- **Potřeba moci (prosazení se a poziční vliv)** – potřeba kontrolovat a ovlivňovat ostatní lidi, potřeba dominantního postavení, potřeba vést, řídit apod.
- **Potřeba výkonu (úspěch, úspěšné uplatnění)** – potřeba rozhodování, tvůrčí práce, inovace apod. (Kociánová, 2010).

McClelland tvrdil, že lidé mají potřebu něčeho dosáhnout, někam patřit a potřebu moci. Liší se pouze tím, jaký mají vnitřní žebříček priorit těchto potřeb. Různí lidé mají různé potřeby, existují tři typy lidí s různými preferencemi. Někteří mají větší potřebu úspěchu, jiní silnější potřebu spolenectví a další silnější potřebu moci. Jedna potřeba sice může být dominantní, neznamená to však, že ostatní neexistují (Armstrong, 2007).

### **1.2.3 Teorie zaměřené na proces**

Teorie zaměřené na proces jsou také označovány jako kognitivní (poznávací) teorie. Zabývají se tím, jakým způsobem lidé vnímají své pracovní prostředí, jak ho hodnotí a chápou. Teorie odpovídají na otázku: Jak? Jak probíhá motivace? Jak si lidé stanovují cíle? Jak se rozhodují? Tyto teorie mohou mít pro manažery větší význam než teorie potřeb, neboť realističtěji vedou k motivování lidí. Řadí se sem procesy očekávání (expektační teorie), dosahování cílů (teorie cíle) a pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti) (Armstrong, 2007).

#### **A) Expektační teorie**

Pojem expektace (očekávání) je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povede k určitému výsledku.

Dle Bělohlávka (2000) je třeba splnit tři podmínky, aby pracovník vyvinul úsilí a to:

1. jeho úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem,
2. výsledek jeho činnosti musí být následován odměnou,
3. tato odměna musí mít pro pracovníka význam.

Logika expektační teorie spočívá tedy v tom, že jedinec vynakládá pracovní úsilí k dosažení takového výkonu, který by měl mít za následek žádoucí odměnu.

Zakladatel této teorie, americký psycholog Viktor H. Vroom, zavedl v oblasti teorie očekávání a motivace daleko složitější formulaci. Jeho teorie nabízí způsob, jak lidskou motivaci měřit. Po výpočet síly motivace sestavil vzorec:

$$M = E \times V$$

Tento vzorec vyjadřuje, že úroveň motivace je dána součinem expektace a valence. Expektace (E) značí pravděpodobnost dosažení cíle a valence (V) značí hodnotu, kterou pracovník získá po dosažení cíle (Aidar, 2004; Kociánová, 2010).



## **B) Teorie cíle**

Tuto teorii definovali Latham a Lock, kteří tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, pokud jsou jednotlivcům stanoveny specifické cíle, které jsou sice obtížné, avšak zvládnutelné a následně existuje zpětná vazba na odvedený výkon. Velmi důležitá je účast jedinců při určování cílů, neboť pro zaměstnance bude daný cíl přijatelnější, pokud se na jeho stanovení sami podílí. To je také nástroj, jak získat souhlas i pro stanovení cílů vyšších (Armstrong, 2007).

## **C) Teorie spravedlnosti**

Autorem této teorie je Adams, který říká, že lidé budou lépe motivováni, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě a demotivováni, pokud nastane opak. Teorie tedy spočívá v tom, že pracovník, který je členem nějaké pracovní skupiny se neustále porovnává se svými spolupracovníky. Srovnává například svůj vynaložený čas, úsilí, dovednosti a zisk s námahou a zisky ostatních spolupracovníků. Podle toho si vytváří svůj subjektivní obraz o tom, zde v pracovní skupině vládne spravedlnost či nespravedlnost. Podle knihy Armstronga (2007) existují dvě formy spravedlnosti. Tou první je spravedlnost distributivní, která se týká odměňování zaměstnance v porovnání s ostatními. A druhá procedurální spravedlnost se týká toho, jak zaměstnanec vnímá spravedlnost v hodnocení pracovníků, povyšování či v disciplinárních záležitostech.

## **1.3 Hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnanců je účinný nástroj pro monitorování situace ve firmě. Hodnocení pracovního výkonu může vést ke zvýšení motivace zaměstnanců a také ke zvýšení produktivity práce. Jde o významnou zpětnou vazbu, která vede ke zjištění, jak zaměstnanec vykonává svou práci a jak tuto práci hodnotí jeho vedoucí (Bláha, 2005).

Přesná definice hodnocení pracovního výkonu zní následovně:

„Hodnocení pravidelně poskytuje informace o pracovním výkonu zaměstnance, jeho potenciálu a budoucích potřebách. Hodnocení dává možnost se celkově podívat na náplň, zatíženost a množství práce. Dále umožňuje zpětný pohled na to, čeho bylo v průběhu hodnoceného období dosaženo, a možnost dohodnout se na příštích cílech.“  
(Foot, Hook, 2002, str. 232)

Milkowich, Boudreau (1993) ve své knize uvádějí šest klíčových otázek hodnocení pracovních výkonů:

- Proč hodnotit pracovní výkony? (Cíl a význam hodnocení)
- Jaké pracovní výkony hodnotit? (Kritéria hodnocení)
- Jak měřit pracovní výkony? (Metody hodnocení)
- Kdo by měl hodnotit pracovní výkony?
- Kdy hodnotit pracovní výkony?
- Jaké sdělit výsledky hodnocení?

Odpovědi na tyto otázky nalezneme v následujících kapitolách.

### **1.3.1 Význam a cíl hodnocení**

Dle knihy Bělohávka (2000) má hodnocení pracovního výkonu význam jak pro podnik, tak pro vedoucího pracovníka, ale i pro hodnoceného pracovníka.

Podnik využívá hodnocení pracovníků ke:

- zvýšení osobní výkonnosti pracovníků,
- využití a rozvoji potenciálu pracovníků,
- navrhování a plánování personálních záloh,
- zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky, komunikačnímu spojení jednotlivých úrovní řízení.

Vedoucím umožňuje hodnocení pracovního výkonu:

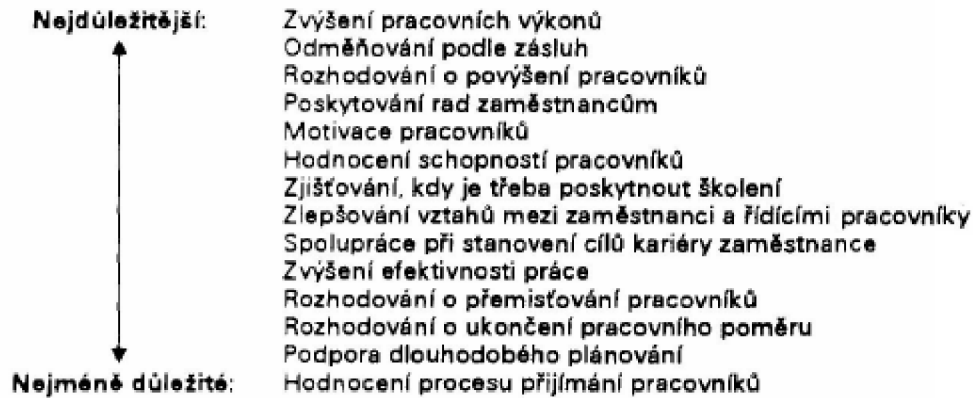
- motivovat zaměstnance k dosahování vyššího výkonu,
- zřetelně vyjádřit své názory na pracovníky a dávat jim zpětnou vazbu, což bude usměrňovat jejich činnost,
- pochopit přání a zájmy pracovníků, které se týkají jejich dalšího rozvoje,
- rozvíjet silné stránky zaměstnanců a eliminovat jejich slabé stránky,
- plánovat rozvojové aktivity, jako např. vzdělávání a výcvik,
- stanovovat spravedlivou mzdu, především pohyblivé složky mzdy.

Pracovník si odnáší z hodnocení:

- ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí,
- pohled a názor vedoucího na svou práci a cíle,
- možnost prezentovat své osobní cíle a potřeby,

- příležitost k vyjádření svých rozvojových nároků.

Možnosti využití informací, které jsou získány prostřednictvím hodnocení v pořadí podle důležitosti:



Obrázek 4: Možnosti využití informací získaných hodnocením podle důležitosti (Zdroj: Milkowich, Boudreau, 1993, str. 148)

„Hlavním cílem hodnocení výkonu je zajistit maximální využití schopností, znalostí a zájmů každého zaměstnance. Mezi druhotné cíle hodnocení výkonu patří: zlepšovat vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, umožnit personálním pracovníkům, aby prováděli efektivněji své hlavní úkoly, a motivovat zaměstnance, aby sledovali cíle, které jsou v souladu s cíli celé organizace.“ (Arthur, 2010, str. 14, 15)

### 1.3.2 Kritéria hodnocení

Definovat tyto kritéria hodnocení je složitá, ale stěžejní záležitost. Pokud chceme hodnotit nějakého zaměstnance a jeho výkon, je nutné užít vhodná kritéria, která musí odpovídat dané práci a povaze práce na daném pracovním místě. Například tedy není vhodné hodnotit schopnosti zaměstnance, které k výkonu své práce vůbec nepotřebuje (Koubek, 2011).

V knize Wagnerové (2008) jsou následující doporučení pro kritéria:

- preferovat objektivní před subjektivním,
- ve vztahu k práci a popisu práce,
- chování, nikoliv vlastnosti,
- musí být v moci hodnoceného,
- ve vztahu ke specifickým funkcím, nikoliv globální,

- předem známé a včasné sdělení zaměstnancům,
- liší se dle kategorie zaměstnanců.

Nejčastěji se používají následující vybraná kritéria (Koubek, 2011):

- a) Výsledky práce** – množství práce, kvalita práce, zmetkovitost, úrazovost, spokojenost zákazníků, množství obslužených zákazníků, množství reklamací aj.
- b) Pracovní chování** – ochota přijímat úkol, ochota se vzdělávat, úsilí při plnění úkolů, dodržování instrukcí, ohlašování problémů, zacházení se zařízením, řádná docházka aj.
- c) Sociální chování** – ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům, vztah k zákazníkům, chování k nadřízeným či podřízeným, styl vedení lidí aj.
- d) Dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti** – znalosti práce, dovednosti, fyzická síla, vzdělání, diplomy a osvědčení, cílevědomost, samostatnost, spolehlivost, vytrvalost, přizpůsobivost, organizační schopnosti, loajalita, tvořivost, odolnost vůči stresu aj.

Pomocí kritérií jsou zaměstnanci hodnoceni. Na vypracování konkrétních kritérií se podílejí všichni vedoucí firmy. Je třeba navrhnout pevný seznam kritérií, která jsou vhodná pro všechny zaměstnance stejné kategorie, ale také několik kritérií ponechat volně, aby vedoucí mohli lépe ohodnotit rozdílnosti a specifika pracovišť (Bláha, 2005).

Stanovení těchto kritérií samo o sobě nestačí. Je třeba definovat, jaký výkon je žádoucí, přijatelný a nepřijatelný. Je tedy nutné stanovit normy výkonu, které umožňují měřit úroveň výkonu a rozlišovat pracovníky podle jejich výkonu (Koubek, 2007).

### 1.3.3 Proces hodnocení zaměstnanců

Dle Koubka (2007) se proces hodnocení zaměstnanců skládá z devíti fází, které je možné rozdělit do tří časových období:

#### a) Přípravné období – skládá se ze čtyř fází:

1. Rozpoznání a stanovení předmětů hodnocení, stanovení zásad, pravidel a postupu hodnocení a vytvoření formulářů používaných k hodnocení.
2. Analýza pracovních míst – vytvoření představy o typech výkonu na pracovních místech i v celé organizaci a o možnostech jeho zlepšení. Dále také představu o kategoriích pracovníků a pracovních míst, na které se hodnocení zaměří, i o jejich požadavcích na pracovníka.

3. Formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení – zahrnuje výběr kritérií, stanovení norem pracovního výkonu, volbu metod hodnocení a stupnic pro rozlišování různé úrovně pracovního výkonu.
4. Informování pracovníků – informování především o připravovaném hodnocení a jeho účelu, o kritériích hodnocení a normách pracovního výkonu a také o tom, jaký výkon se od nich očekává.

**b) Období získávání informací a podkladů – skládá se ze dvou fází:**

5. Zjišťování informací – jedná se o velmi důležitou a rozhodující fázi. Informace lze získat například pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce. Je zde klíčová otázka, kdo je oprávněn tyto informace zjišťovat a vlastně tedy i provádět hodnocení.
6. Pořízení dokumentace – tato fáze je také jednou z nejdůležitějších. Díky pořízeným záznamům je možné získat informace o minulém hodnocení a je zde možnost se k nim kdykoliv vrátit. Písemný záznam je také nástrojem zpětné vazby mezi hodnoceným a hodnotitelem. Tato dokumentace by měla být pořizována a ukládána jednotným způsobem.

**c) Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu – skládá se ze tří fází:**

7. Vyhodnocování pracovních výsledků – patří sem nejen vyhodnocování pracovních výsledků, ale i vyhodnocování pracovního chování, schopností a dalších vlastností pracovníků. Toto vyhodnocování se musí provádět podle standardního postupu. Např. se porovnávají skutečné výsledky práce s normami výkonu či očekávanými výsledky práce, chování pracovníků se standardními požadavky na chování nebo také schopnosti a další vlastnosti pracovníků s požadavky pracovního místa. Tyto výstupy musí mít písemnou podobu.
8. Rozhovor s hodnoceným pracovníkem – zahrnuje zejména rozhovor o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích, které vyplývají z hodnocení a také o možných cestách řešení problémů, které souvisejí s pracovním výkonem. Je to klíčová fáze pro zlepšování pracovního výkonu zaměstnance. Na ní záleží, zda bude mít dané hodnocení pro zaměstnance motivační efekt.
9. Následné pozorování – zahrnuje pozorování pracovního výkonu zaměstnance, poskytování pomoci při zlepšování pracovního výkonu a zkoumání efektivnosti hodnocení.

### 1.3.4 Metody hodnocení zaměstnanců

V obecné rovině má hodnocení pracovníků má dvě podoby (Koubek, 2011):

**Neformální hodnocení** – jedná se o průběžné hodnocení zaměstnance během vykonávání práce, které provádí jeho nadřízený. Toto hodnocení je příležitostné a odpovídá spíše situaci daného okamžiku, pocitu hodnotícího i jeho momentální náladě. Jde vlastně o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a poskytování okamžité zpětné vazby. Neformální hodnocení nebývá zaznamenáváno, ale má velký význam pro usměrňování práce zaměstnanců, jejich povzbuzení, oceňování jejich práce projevením pochvaly za dobře odvedenou práci.

**Formální hodnocení** – charakteristickými rysy tohoto hodnocení jsou především plánovitost a systematičnost. Hodnocení probíhá v pravidelných intervalech a pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů zaměstnanců. Personální rozhodnutí jsou prováděna především na základě formálního hodnocení, které na rozdíl od neformálního do značné míry zaručuje jednotný přístup k zaměstnancům a použití stejných kritérií hodnocení. Ve firmách se většinou provádí formální hodnocení pracovníků, které by mělo probíhat alespoň jedenkrát ročně. Všechny níže uvedené metody patří k formálnímu hodnocení.

Metod hodnocení zaměstnanců existuje celá řada. Také je nutné zvolit si jednu hlavní metodu hodnocení a poté jednu či více doplňkových metod hodnocení, protože pouze jedna metoda k hodnocení nestačí.

#### 1. Hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků)

Řízení podle stanovených cílů neboli MBO je metoda, při níž zaměstnanec spolupracuje se svým nadřízeným na předběžném určení cílů. Jsou stanoveny hlavní cíle práce na určité období, je stanoven plán, jak a kdy budou cíle plněny, jsou vymezena kritéria k hodnocení toho, zda je cílů dosaženo a pravidelně se hodnotí realizace cílů. Tyto cíle musí být formulovány ve formě měřitelných a sledovatelných výstupů a výsledků. Hodnocení pak spočívá ve společném posouzení, zda daných cílů bylo dosaženo a také v jaké míře. Tato metoda se častěji používá pro hodnocení manažerů a specialistů (Milkowich, Boudreau 1993; Dvořáková, 2007).

## **2. Hodnocení na základě plnění norem**

Výkon zaměstnance je porovnáván s požadovaným pracovním výkonem. Tento standardní pracovní výkon je možné stanovit statisticky jako průměrný pracovní výkon většího počtu pracovníků, odhadem intenzity práce daného zaměstnance nebo také odvozením z normativů časů. Nejdříve jsou tedy stanoveny normy či očekávané úrovně výkonu, poté následuje seznámení pracovníků s normami, při kterém je lepší nejdříve tyto normy projednat a shodnout se na nich. V poslední fázi dochází k porovnávání výkonu každého zaměstnance se stanovenými normami. Toto hodnocení se nejčastěji používá pro hodnocení výrobních dělníků (Dvořáková, 2007; Koubek, 2007).

## **3. Volný popis**

Tato je univerzální, avšak nejčastěji se používá pro hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků. Spočívá v tom, že hodnotitel písemně popisuje pracovní výkon hodnoceného zaměstnance podle předem stanoveného seznamu položek hodnocení. Problémem této metody je, že u různých hodnotitelů je délka i obsah popisu různý a také různí hodnotitelé mají jiné vyjadřovací schopnosti. Kvůli těmto aspektům je tedy těžké hodnocení porovnávat. Je zde také hrozba toho, že hodnocení bude ovlivněno osobním vztahem hodnotitele k pracovníkovi a také přihlížením k dlouhodobému výkonu nikoliv k současnému (Koubek, 2007).

## **4. Hodnocení pomocí stupnice**

Hodnotící stupnice jsou jednou z nejstarších a nejběžněji používaných technik hodnocení. Hodnotitel oceňuje pracovní výkon tím, že zaškrtně dané pole, které odpovídá úrovni sledovaného kritéria u určitého zaměstnance. Každý stupeň je obodován či slovně definován. Suma dosažených bodů za všechna kritéria udává celkové hodnocení. Výhodou této metody jsou zejména nízké náklady na administrativu, malá časová náročnost, použitelnost pro velký počet zaměstnanců a stanovení číselných výsledků (Milkowich, Boudreau, 1993; Dvořáková, 2007).

Existuje celá řada stupnic a škál měření, jejich rozdělení může být různé. Základní dělení hodnotících stupnic je na neverbální (grafické a numerické), verbální a kombinované. Další rozdělení může být například na stupnice: trojdílné, čtyřdílné, pětídílné, šestídílné, sedmidílné, desetidílné a stodílné. Přičemž často využívanou stupnicí je stupnice pětídílná, která má středovou hodnotu, je univerzálně použitelná a

má stupně od 1 do 5 s klasickým školním známkováním nebo i naopak od 5 do 1. Často užívaná a řadou autorů doporučovaná je i stupnice sedmidílná, která nabízí dostatek stupňů pro diferenciaci (Hroník, 2006).

V praxi jsou používány liché i sudé škály měření, slovní či číselné. Také je možné se setkat s tím, že přestože máme pětistupňovou škálu, tak jsou čtyři stupně uvedeny pro hodnocení přijatelného chování zaměstnance a pouze jeden stupeň je označen pro nepřijatelné pracovní chování. V pracovním hodnocení se především zaměřujeme na hodnocení výkonu a měřitelných výsledků, než na osobnost člověka (Bláha, 2005).

### **5. Hodnotitelské zprávy**

Metoda zahrnuje slovní popis, ve kterém hodnotící pracovník popisuje silné a slabé stránky chování pracovníka za určité časové období. Obsah zprávy může být volný nebo strukturovaný podle daných instrukcí. Tyto hodnotitelské zprávy je možné kombinovat s hodnotícími stupnicemi (Milkowich, Boudreau, 1993).

### **6. Checklist**

Jedná se v podstatě o dotazník, který předkládá formulace, týkající se pracovního chování zaměstnance a posuzovatel označuje, zda je určitý typ chování v pracovníkově výkonu přítomen či nikoliv. Odpovědi vyhodnocuje personalista, který při vyhodnocování může jednotlivým formulacím přisuzovat různé váhy. Metoda je časově náročná, potřebuje důkladnou přípravu a je zde obtížnější proškolení hodnotitelů. Také hrozí riziko subjektivního hodnocení a různé interpretace dané otázky (Koubek, 2007).

### **7. Metoda BARS – klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování**

Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) se stala velmi oblíbenou. Jedná se o hodnocení chování, které je požadované k úspěšnému vykonávání práce. Tato metoda je zaměřena na přístup k práci, dodržování určitého postupu při práci a účelnosti výkonu, tedy spíše na pracovní chování než na výsledky práce. Východiskem této metody je předpoklad, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce. Klasifikační stupnice se stanoví pro každý úkol a pracovní chování je zařazeno do několika hodnotících stupňů v rozmezí od „vynikající“ až po „nepřijatelné“. Tuto stupnici připravují vedoucí pracovníci společně s osobami zařazenými na pracovní místa. Výhodou této metody je především zpětná vazba na



pracovní výkon, srozumitelnost a relativní jednoduchost používání. Naopak nevýhodou je časová náročnost přípravy (Koubek, 2007; Dvořáková, 2007).

### **8. Assessment centre**

Tuto metodu lze použít k výběru pracovníků, vzdělávání pracovníků, ale také k hodnocení pracovního výkonu. Jde o metodu, ve které se informace o pracovníkovi získávají na základě testování a řešení případových studií a cvičení. Pracovníci jsou sledováni a posuzováni různými hodnotiteli, kterými mohou být personalisté, vedoucí zaměstnanci či externí specialisté. Tato metoda sice poskytuje komplexní posouzení, ale je velmi časově a finančně nákladná. Používá se spíše u zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním, zejména u manažerských pozic (Koubek, 2007; Dvořáková, 2007).

### **9. Srovnávání pracovníků**

Hodnotitel posuzuje pracovní výkony tím, že porovnává výkon daného pracovníka a výkony ostatních kolegů ve skupině. Principem těchto metod je fakt, že lidé nemají být odměňováni za to, že splnili svou práci, ale za to, že ji odvedli mnohem lépe než ostatní spolupracovníci. Milkowich, Boudreau (1993), Bláha (2005) a Dvořáková (2007) popisují ve svých knihách metody srovnávání pracovníků, které mohou mít 3 formy:

- pořadí pracovníků – zaměstnanci jsou seřazeni od nejlepšího po nejhorší zaměstnanec podle předem stanovených kritérií. Výhoda této metody spočívá v tom, že je jednoduchá, rychlá, snadno srozumitelná a levná
- párové porovnání – hodnotitel má seznam zaměstnanců a na základě daného kritéria tyto zaměstnance vzájemně porovnává. Každý zaměstnanec je srovnáván s druhým, lepší dostává 2 body, při vyrovnaném hodnocení 1 bod. Srovnávání se provádí tak dlouho, dokud není porovnán každý s každým. Pracovník s nejvíce body je považován za nejlepšího a naopak. Metoda je vhodná především pro menší skupiny pracovníků.
- nucené rozdělení – principem této metody je rozdělení zaměstnanců do předem stanovených kategorií, přičemž je nutné, aby se křivka rozdělní četností pracovníků, co nejvíce podobala křivce normálního rozdělení.

Výše uvedené metody jsou jen výběrem z celé řady metod, které jsou popsány v odborné literatuře. Teoreticky nejlepší jsou metody – řízení podle stanovených cílů a metoda BARS, ovšem jejich vytvoření a použití je v praxi považováno za velmi obtížné.



místa, podmínky, ve kterých zaměstnanec pracuje i zázemí pracovníka a jeho možné vlivy na jeho práci (Koubek, 2007).

Avšak hodnocení pracovníka mohou provádět i jiné osoby. Foot, Hook (2002) a Koubek (2007) ve své knize uvádějí seznam lidí, kteří mohou působit jako hodnotitelé:

- **Nadřízený přímého nadřízeného (o stupeň vyšší nadřízený)** – může sám provádět hodnocení nebo pouze dohlížet a kontrolovat hodnocení provedená přímým nadřízeným daného pracovníka. Nevýhodou je, že pracovníky příliš nezná a tak dochází k hodnocení z příliš velkého dostupu.
- **Personální manažer** – neprovádí se příliš často, spíše se používá v případech, kdy neexistuje nejbližší nadřízený.
- **Spolupracovníci** – hodnocení bývá spolehlivé, neboť spolupracovníci znají povahu práce, pracovníka i jeho výkon. Je vhodné tam, kde je důležitá týmová práce. Nevýhodou může být vzájemná žárlivost či rivalita mezi spolupracovníky.
- **Podřízení** – používá se velmi málo, v případech, kdy podřízení důvěrně znají povahu práce svého nadřízeného. Toto hodnocení je spíše zaměřeno na pracovní chování nadřízeného, který získá představu o tom, jak ho vidí jeho podřízení a co by měl zlepšit. Nevýhodou je obava vyjádřit svůj názor nebo naopak výrazná snaha se zalíbit.
- **Sebehodnocení** – je stále více využíváno, že každý zaměstnanec zhodnotí sám sebe. Dochází tak k sebeuvědomění, což může vést ke zvýšení výkonu jedince. Je vhodné tam, kde jednotlivec má o standardu své práce detailnější znalosti než jeho manažer. Má formu zprávy o výsledku či vyplnění hodnotícího formuláře. Nevýhodou může být to, že lidé nejsou schopni objektivně hodnotit sami sebe a tak dochází k nadhodnocení či podhodnocení.
- **Nezávislý externí hodnotitel** – může jím být například psycholog. Je použitelné k hodnocení jen některých faktorů pracovního chování.
- **Zákazníci** – používá se pouze tehdy, kdy zaměstnanec přichází do přímého kontaktu se zákazníky.
- **360° hodnocení** – nejedná se o konkrétní osobu, ale o shromáždění informací od přímého nadřízeného, personálního manažera, spolupracovníků, podřízených a sebehodnocení. Poskytuje komplexní pohled na výkon hodnocené osoby. Je to

důkladné hodnocení, které poskytne informace o různých aspektech výkonu jedince, avšak bývá časově velmi náročné.

- **540° hodnocení** – vychází z informací získaných z hodnocení 360° a je doplněno o informace mimo firmu, tj. o hodnocení zákazníků či klientů. Je to opět velmi důkladné hodnocení, které může poskytnout cenné pohledy na výkon práce jedince.

### 1.3.7 Jak sdělit výsledky hodnocení

„Výsledky hodnocení musejí být jednotlivým pracovníkům sděleny a musejí s nimi být projednány. Pracovníci mají právo se k nim vyjádřit. Je třeba společně nalézt i způsoby nápravy nedostatečného výkonu či některých problémů, které se při hodnocení objevily.“ (Koubek, 2007, str. 225) K tomu slouží hodnotící rozhovor, který se provádí na konci procesu hodnocení. Tento hodnotící rozhovor zpravidla vede přímý nadřízený s hodnoceným pracovníkem. Jedná se o oficiální, formální setkání, které musí mít pevnou obsahovou strukturu a pevný časový plán. Je vhodné tento rozhovor vést tak, aby hodnotitel a hodnocený byli rovnocennými partnery, kteří hledají společné řešení. Dále je také důležitá pečlivá příprava hodnotitele, ale i příprava prostředí, ve kterém se rozhovor bude odehrávat (Koubek, 2007).

Dle Koubka (2007) účelem hodnotícího rozhovoru je:

- Zhodnotit současný výkon pracovníka, popř. výkon v uplynulém období.
- Formulovat plán, který směřuje ke zlepšení výkonu.
- Rozpoznat problémy a prozkoumat možné příležitosti týkající se práce.
- Rozpoznat faktory, které negativně ovlivňují výkon pracovníka.
- Orientovat pozornost pracovníka na práci a její aspekty.
- Zlepšit komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným.
- Umožnit pracovníkovi zaujmout stanovisko a vyslechnout jeho názor.
- Zabezpečit podklady pro odměňování.
- Rozpoznat potenciál pracovníka a možnosti jeho povýšení či převedení na jinou práci.
- Rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje z hlediska pracovníka a jím vykonávané práce.

### 1.3.8 Chyby při hodnocení zaměstnanců

Je důležité, aby hodnotitel byl dobře informovaný, důvěryhodný a byl dobře seznámen s technikou hodnocení. I tak může docházet k hodnotitelským chybám, které plynou především z individuálního hodnocení v závislosti na osobních vlastnostech hodnotitele (Wagnerova, 2008).

Nejčastější typy hodnotitelských chyb jsou (Wagnerova, 2008):

- Zaujatost – hodnotitel vychází z pozitivního či negativního postoje k zaměstnanci, nikoliv ze skutečné pracovní výkonnosti. Patří sem efekt prvního dojmu, halo efekt, efekt podobnosti sama sobě či diskriminační zaujatost.
- Kontrast – srovnávání zaměstnance s jinými zaměstnanci, nikoliv se standardy výkonnosti
- Centrální tendence – hodnocení všech zaměstnanců průměrně nebo blízko průměru
- Přísnost nebo mírnost – tendence hodnotit všechny buď na pozitivním či negativním konci stupnice bez ohledu na jejich aktuální pracovní výkonnost.

Další časté chyby (Wagnerova, 2008):

- Metodické chyby – hodnocení osoby namísto výkonu, ovlivnění náladou, nedostatek informací
- Politikaření - zvýhodňování přátel a známých, záměrné zkreslení
- Chyba časového sledu – obdobné hodnocení po sobě jdoucích kritérií
- Sériový efekt – snižování diferencí při velké množství hodnocených
- Předčasné závěry – osobní předsudky
- Egocentrické chyby – hodnocení podle vlastních měřítek
- Kumulativní chyby – pokud byl kladně hodnocený v minulosti, bude tak hodnocen i nadále, nebo naopak
- Efekt nedávnosti – hodnocení podle posledních výkonů, nikoliv výkonu za celé období
- Vliv cizích názorů – vliv řeči ostatních lidí apod.

Jak lze výše vidět, chyb při hodnocení může vzniknout celá řada. Pro úspěšné hodnocení je nutné tyto chyby eliminovat. Obranou proti těmto chybám může být pečlivá příprava, jasné a jednoznačné informace, kvalita všech fází hodnocení,

odpovědná příprava hodnotitelů, nezájatost a objektivita či vyhnutí se ukvapeným závěrům (Wagnerova, 2008).

## **1.4 Odměňování zaměstnanců**

„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu.“ (Koubek, 2007, str. 283)

### **1.4.1 Systém odměňování**

Systémem odměňování se rozumí stanovování mezd a platů, popřípadě také zaměstnaneckých výhod pracovníků. Zaměstnavatel má mnoho možností, jak odměňovat pracovníky, může určovat, jaká bude struktura celkové odměny podle jednotlivých forem odměn, vzájemný poměr forem odměn nebo jaká pravidla, nástroje a postupy budou použity při odměňování pracovníků. To vše zahrnuje systém odměňování. Vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování bývá právě klíčovým problémem celého odměňování pracovníků. Jelikož je každá organizace unikátní, tak i systém odměňování by měl být vytvořen tak, aby vyhovoval potřebám firmy i potřebám jejich zaměstnanců. Je vhodné, aby se pracovníci podíleli na jeho vytváření a fungování, především, aby ho akceptovali. Každý systém odměňování by tedy měl být šitý na míru konkrétní organizaci (Koubek, 2011).

Dle Armstronga (2007) systém odměňování tvoří:

- Strategie odměňování zahrnuje, co organizace z dlouhodobého hlediska plánuje udělat v oblasti realizace a vytváření politiky, postupů a procesů odměňování, podporující dosahování podnikatelských cílů.
- Politika odměňování, která poskytuje vodítko k přístupům v řízení odměňování.
- Postupy, které nabízejí peněžní či nepeněžní odměny.
- Procesy týkající se hodnocení práce a posuzování individuálního výkonu.
- Procedury, které jsou prováděny v zájmu udržení systému a také k zajištění, že bude účinně fungovat a že za peníze bude získána odpovídající hodnota.

Základní otázky systému odměňování (Koubek, 2011):

1. Čeho potřebuje organizace dosáhnout svým systémem odměň?
  - vytvořit si konkurenční výhodu pro získávání pracovníků,
  - udržet si stávající pracovníky,
  - dosáhnout konkurenceschopné produktivity a žádoucího zisku,
  - docílit žádoucí kvality produkce,
  - získat potřebné úrovně kreativity a flexibility,
  - formovat a rozvíjet takový personál, který je schopen realizovat cíle organizace.
2. Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměň? Pracovníci potřebují:
  - zabezpečit uspokojování svých potřeb i potřeb rodiny,
  - sociální jistotu a životní stabilitu,
  - spravedlnost a srovnatelnost odměňování,
  - možnost seberealizace,
  - dobré vztahy na pracovišti,
  - práci, která je bude uspokojovat.
3. Které vnější faktory ovlivňují odměňování ve firmě?
  - situace na trhu práce – úroveň nezaměstnanosti,
  - profesně kvalifikační struktura lidských zdrojů,
  - populační vývoj a životní styl obyvatelstva,
  - úroveň zdanění, míra inflace,
  - ekonomická a sociální politika vlády,
  - výše odměň u konkurenčních společností.

#### **1.4.2 Mzdové formy**

„Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka, jeho výkon v širším slova smyslu, včetně jeho pracovního chování a schopností.“ (Koubek, 2007, str. 307)

Volba vhodné mzdové formy, respektive volba kombinace mzdových forem je jeden z nejdůležitějších faktorů, které se musí při vytváření systému odměňování řešit. Prvním krokem je rozhodnutí, za pracovníky platit za odpracovanou dobu, za jejich

výkon či i za další zásluhy. Dále je také vhodné rozhodnout, zda odměňování za výkon je vázáno na individuální, skupinový nebo firemní výkon (Koubek, 2011).

Zásady pro poskytování mzdových forem jsou plně v pravomoci dané organizace. Mohou být zahrnuty ve vnitřním předpisu nebo mzdové části kolektivní smlouvy. Tyto zásady jsou ovlivněny druhem mzdové formy. Druhy mzdových forem mohou být následující (Dvořáková, 2007, Bláha 2005, Koubek 2011):

### **Časová mzda**

Časová mzda je vhodná u jakéhokoliv druhu práce a v praxi je jednou z nejrozšířenějších forem. Výše této mzdy je stanovena hodinovou, týdenní či měsíční částkou. V podstatě to znamená, že lidé jsou placeni za to, kolik času stráví v práci a to nezávisle na tom, jaký výkon podají.

Výhody:

- jednoduchost a administrativní levná,
- je snadné určitě její výši,
- oceňuje dlouholeté zaměstnání, vede ke stabilizaci zaměstnanců,
- pro pracovníky je srozumitelná, stabilní a dává jistotu výdělku,
- vyvolává méně sporů a nespokojenosti.

Nevýhody:

- nemotivuje k vyššímu výkonu,
- nevhodná pro lidi, kteří často mění zaměstnání,
- možnost přiživování líných a méně zručných pracovníků na práci spolupracovníků,
- potřeba častější a intenzivnější kontroly pracovníků.

### **Úkolová mzda**

Tato mzda je závislá na množství odvedené práce. Nejčastěji se používá u výrobních dělníků. Může mít podobu individuální, skupinové až celofiremní úkolové mzdy. K efektivnímu zavedení a používání úkolové mzdy musí být splněny tyto předpoklady: jsou předem stanoveny výkonové normy, pracovní postupy a technologický postup, jsou zajištěny technické a organizační požadavky pro plynulé



plnění pracovních úkolů, je zabezpečena spolehlivá kontrola odváděného množství a kvality práce, nedochází k ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců.

Výhody:

- vede zaměstnance k vyššímu výkonu,
- také může vést ke zlepšení hospodářské situace firmy (vyrobí a prodá více výrobků),
- možnost vyšších výdělků, tím i vyšší spokojenost pracovníků,
- může zvyšovat zájem zaměstnanců na prosperitě firmy,
- může vést ke zvýšení pracovní morálky či ke zlepšení týmové práce.

Nevýhody:

- zavedení a udržování systému je drahé a obtížné,
- kontrola a měření výkonu může být obtížná a časově náročná,
- objem produkce se může zvýšit na úkor kvality,
- mohou se objevit neshody, rivalita či konflikty mezi jednotlivými pracovníky,
- špatně se odhadují a plánují mzdové náklady.

### **Podílová mzda**

Tato forma mzdy je využívána v obchodních činnostech či službách. V tomto případě je odměna pracovníka závislá na prodaném množství nebo poskytnutých službách. Může být buď zcela závislá, to se jedná o přímou podílovou mzdu, či závislá pouze zčásti.

Výhody:

- přímý vztah odměny k výkonu,
- u přímé provize platí, že pokud pracovník nebude podávat výkon, nebude placen.

Nevýhody:

- možné ovlivnění faktory, které pracovník nemá pod kontrolou,
- změna hospodářské situace, počasí, preference zákazníků apod.

### **1.4.3 Dodatkové mzdové formy**

Dodatkových mzdových forem existuje poměrně velké množství. Tyto mzdové formy mohou být jednorázové či periodicky se opakující a jsou vázány na individuální, skupinových nebo celofiremní výkon. Nejběžnější z nich jsou následující (Koubek 2011; Dvořáková, 2007):

#### **Osobní ohodnocení**

Osobní ohodnocení má podobu určitého procenta základní mzdy nebo platu a stanoví ho přímý nadřízený. Jeho záměrem je motivovat zaměstnance k pracovnímu výkonu a diferencovat tuto pohyblivou část mzdy podle minulých individuálních zásluh a přínosů.

#### **Prémie**

Jsou typickou, velmi používanou a také velmi oblíbenou doplňkovou formou mzdy. Většinou doplňují časovou nebo úkolovou mzdu. Mohou mít podobu jednorázové či pravidelné prémie. V prvním případě se tyto prémie vyskytují při mimořádném plnění pracovních povinností. Tato prémie může mít peněžní i nepeněžní formu, jako např. výlet, kulturní akce, dovolená apod. Pravidelné prémie jsou periodicky se opakující prémie za uplynulé období závislé na odvedeném výkonu. Jejich kritéria jsou předem stanovena, mají předem danou sazbu a také předem stanovené období.

#### **Podíly na výsledcích hospodaření organizace**

Přispívá ke zlepšování vazby pracovníků na firmu a ke zvyšování jejich identifikace s firmou a také ke spoluzodpovědnosti za dobré fungování firmy. Existují tři varianty: podíl na zisku, podíl na výnosu a podíl na výkonu. Nejčastěji se používá podíl na zisku, kdy je mezi pracovníky rozděleno určité pevné procento zisku.

#### **Bonus**

Bonus bývá poskytován k zaručené mzdě za dosažení specifických a mimořádných cílů. Často se používá k odměňování jakékoliv pracovní funkce, při které je složitější jednoznačně specifikovat pracovní úkoly. Může nahradit osobní ohodnocení, prémie či může být poskytnut místo účasti na výsledku.

## **Příplatky**

Příplatky ke mzdám či platům mohou být povinné a dobrovolné v rámci dohody s odbory. Mezi povinné příplatky se řadí příplatek za práci přesčas, za práci ve svátek, v sobotu, v neděli, za práci v noci, za práci ve ztíženém či zdraví škodlivém prostředí apod. Mezi dobrovolné příplatky patří příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatky na oděv, příplatky na ubytování apod.

## **Jednorázové a mimořádné odměny**

Oceňují mimořádné pracovní úsilí, pracovní úspěch či délku pracovního poměru u dané organizace. Jejich cílem je posílení stabilizace zaměstnanců. Nejčastější druhy těchto odměn jsou: odměny na dovolenou a k Vánocům, třináctý plat, odměny k pracovnímu a životnímu výročí, odměny za objevy a zlepšovací návrhy, odměna za zvýšení kvalifikace, odměna u příležitosti odchodu do důchodu apod.

## **1.5 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody neboli benefity představují formy odměn, které organizace nabízí svým zaměstnancům pouze za to, že pro ni pracují. Na rozdíl od mezd, platů a výše zmíněných mzdových forem nejsou obvykle vázány na výkon pracovníka, zaměstnavatel je tedy poskytuje dobrovolně nad rámec povinně stanovených dávek. Tyto výhody zahrnují široký výběr rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péči, za které by zaměstnanec musel jinak platit. Způsob poskytování těchto výhod může být plošný nebo individualizovaný. Pochopitelně velké podniky nabízejí širokou škálu těchto výhod, ale i malé a střední firmy chtějí udržet krok a tak zaměstnanecké výhody zavádějí a rozvíjejí. Ve světě se běžně používá značné množství zaměstnaneckých výhod, avšak v České republice v posledních letech také nabývají na svém významu (Dvořáková, 2007; Koubek, 2007).

Mnoho firem se domnívá, že se udrží na trhu a budou dostatečně prosperující, pokud budou zvyšovat mzdy svým zaměstnancům a na případné zaměstnanecké výhody neberou ohled a nezabývají se jimi. To je ovšem chyba. Dle knihy Bláhy (2005) zaměstnanecké výhody přispívají k:

- lepší konkurenceschopnosti na trhu práce – je dobré srovnávat s ostatními firmami, co nabízíme my a co oni,

- posílení sounáležitosti zaměstnance s firmou,
- nákladové efektivnosti spočívající v co nejehospodárnějším plnění cílů firmy,
- etice – soulad a dodržování platných zákonů a předpisů, ale také férové jednání ve firmě,
- respektování rozdílných potřeb a preferencí jednotlivých zaměstnanců.

### 1.5.1 Druhy zaměstnaneckých výhod

Dle Koubka (2011) zaměstnanecké výhody můžeme rozdělit do základních skupin:

1. Výhody sociální povahy – patří sem například důchodové připojištění hrazené zcela či zčásti firmou, životní pojištění, půjčky a ručení za půjčky, příspěvky na rekreaci dětí apod.
2. Výhody zkvalitňující využívání volného času – zahrnují například kulturní a sportovní aktivity, dotované zájezdy, rekreace pro pracovníky a rodinu apod.
3. Výhody mající vztah k práci – mezi tyto výhody patří například stravování, výhodnější prodej firemních produktů pracovníkům, firemní parkoviště, poskytování pracovního oděvu, úhrada cestovních nákladů při dojíždění do práce, vzdělání hrazené firmou apod.
4. Výhody spojené s postavením ve firmě – zahrnují například firemní automobily pro vedoucí pracovníky, používání těchto automobilů i pro osobní účely, mobilní telefon, vybavení kanceláře apod.

Na zvýšení platu se brzy zapomene. To, že pracovník nyní dostává o 10% více než před několika měsíci, začne brzy považovat za samozřejmost. Finanční odměny tedy nejen stojí mnoho peněz, ale jsou také relativně neúčinné. Existují však způsoby odměňování, které nestojí žádné peníze či jen velmi málo a přitom přinášejí větší výsledky. Mohou to být například odměny, dárky a pochvaly, které využívají různé firmy v České republice i zahraničí.

Zde je přehled zajímavých nápadů, jak odměňovat pracovníky (Řehulka, 2012):

- Písemné ocenění – rukou psané poděkování, děkovný dopis od generálního ředitele, tištěná blahopřání, zveřejnění úspěchu pracovníka v podnikových novinách či na internetových stránkách firmy.

- Odměny, které stojí málo nebo nic – speciální parkovací místo, čtyřdenní pracovní týden/prodloužený víkend, den neformální oblečení, telefonát od generálního ředitele.
- Odměny, které stojí více – různé dárky v podobě květin, knih, CD či vstupenek na kulturní akce, vizitky, předplatné časopisu, vlastní kancelář, oblečení s firemním logem, rauty, setkání s mediálními hvězdami.
- Odměny formou jídla a pití – káva až na stůl, týmová snídaně, bonboniéra, láhev kvalitního vína, dorty.
- Odměny soukromého a rodinného charakteru – příspěvek na dovolenou, zaplacení odborné konzultace s právníkem, daňovým poradcem nebo psychologem, zdravotní prohlídka, osobní trenér, masáže, permanentky do fitness centra či na sportovní utkání, relaxační víkend.
- Finanční odměny – dárkový poukaz, penzijní připojištění, životní a úrazové pojištění, příspěvek na stavební spoření, pojištění stomatologických výkonů.
- Odměna formou vzdělávání a osobního rozvoje – vzdělávací fond, účast na veletrhu, jednodenní intenzivní seminář, krátkodobý či dlouhodobý odborný kurz, předplatné odborného časopisu či koupě odborné knihy.
- Dále také odměny za mimořádnou péči o zákazníky, odměny za prodejní výsledky, odměny za dochvilnost.

### **1.5.2 Cafeteria systém**

Cafeteria systém neboli také systém volitelných zaměstnaneckých výhod. Je vytvořen soubor zaměstnaneckých výhod, ze kterých si zaměstnanec může vybrat podle určitých pravidel. Každý zaměstnanec má svůj účet, kde je stanovena výše, do které může čerpat zaměstnanecké výhody. Podstata tohoto systému tedy spočívá v tom, že zaměstnanec si může podle svých přání a v rozsahu předem stanoveného rozpočtu vybrat, jaké požitky mu má zaměstnavatel poskytnout (Bláha, 2005; Dvořáková, 2007).

Největším rozdílem cafeteria systému od dřívějších přístupů je svoboda zaměstnance v rozhodování, jak použije jemu přiznanou částku. Mezi jeho další výhody patří například flexibilita, spravedlnost v tom, že každý má svůj vlastní účet, individualizace a diferenciací potřeb zaměstnanců. Zároveň se zlepšuje i image firmy a roste sounáležitost zaměstnanců s firmou, jejich loajalita apod. Avšak nevýhody

spočívají v administrativní a nákladové náročnosti při zavádění systému a také v pravidelné aktualizaci potřeb zaměstnanců, která může být nákladná (Bláha, 2005).

### 1.5.3 Zaměstnanecké výhody v praxi

Z pravidelného průzkumu ING Pojišťovny a Svazu průmyslu a dopravy ČR vyplynulo, že benefit, který nabízí nejvíce firem, je služební mobilní telefon a poskytuje ho 87% firem. Na druhém místě se s 85 % umístilo vzdělávání. O třetí místo se dělí stravenky a doplnění pitného režimu, což poskytuje shodně 82 % firem. Ačkoli se vzdělávání posunulo z prvního na druhé místo, oproti loňsku se zvýšil počet firem, které ho pracovníkům nabízí, neboť vzdělávání a zvyšování kvalifikace pracovníků je pro firmu klíčem, jak čelit konkurenci a jak dosahovat růstu (ING Pojišťovna, 2013).

Jak lze vidět v následující tabulce, obliba benefitů stále stoupá a stoupá. Jediný benefit, který zaznamenal pokles v posledním roce je penzijní připojištění, které nabízí o 6 % méně společností než v roce 2012, celkem tedy 68 % firem. Důvodem je změna penzijního systému. Následující tabulka ukazuje zaměstnanecké benefity, které nabízí české firmy a to v letech 2010, 2011, 2012 a 2013.

Tabulka 2: Zaměstnanecké benefity poskytované v letech 2010, 2011, 2012 a 2013 (Zdroj: ING Pojišťovna, 2013)

Zaměstnanecké benefity	Procento poskytujících firem			
	2010	2011	2012	2013
Mobilní telefon	80 %	84 %	75 %	↗ 87 %
Vzdělávání	70 %	78 %	82 %	↗ 85 %
Pitný režim	71 %	79 %	71 %	↗ 82 %
Stravenky	75 %	68 %	81 %	↗ 82 %
Služební automobil	75 %	80 %	75 %	↗ 76 %
Lékařské prohlídky	-	-	-	75 %
Věcné dary/jednorázové odměny	57 %	64 %	64 %	↗ 71 %
Příspěvek na penzijní připojištění	60 %	71 %	74 %	↘ 68 %
Příspěvek na životní pojištění	39 %	54 %	43 %	↗ 53 %
Kultura	29 %	28 %	33 %	↗ 41 %
Sport	33 %	32 %	39 %	↗ 40 %
13. plat	32 %	37 %	37 %	↗ 39 %
Zaměstnanecké půjčky	31 %	32 %	36 %	↗ 38 %
Zdraví (vitamíny, rehabilitace atd.)	24 %	31 %	35 %	↗ 36 %
Očkování proti chřipce	24 %	28 %	25 %	↗ 35 %
Příspěvek na dovolenou	20 %	24 %	28 %	↗ 32 %
Dny volna tzv. sick day	-	-	-	30 %
Flexi – poukázky	14 %	13 %	12 %	↗ 24 %
Příspěvek na cestování do zaměstnání	14 %	20 %	15 %	↗ 22 %

Kromě těchto nejvíce oblíbených benefitů, se také začínají uplatňovat méně tradiční benefity (Morávek, 2013):

### **Dny volna nad rámec dovolené**

V roce 2013 se staly hitem se tzv. sick days, neboli dny volna, které již využívá třetina firem. Tyto dny si zaměstnanci neodečítají z dovolené a zároveň jim umožní nevybírat si nemocenskou. Mohou být použity na zařazení osobních věcí nebo na návštěvu doktora. Ve většině případů se poskytují dny zdravotního volna v určitém počtu na celý rok, často to bývá mezi třemi až pěti dny volna. Počet těchto dnů záleží jen na konkrétním zaměstnavateli, není nijak zákonem omezen.

### **Firemní školky**

Další benefit, který ještě není příliš rozšířený, ale získává na oblibě, jsou programy péče o zaměstnance na mateřské nebo rodičovské dovolené. Jde např. o částečné úvazky pro matky, které se vrací z mateřské dovolené, nebo o firemní školky. V příštích letech odborníci očekávají růst těchto firemních školek, protože přináší i značnou konkurenční výhodu v podobě dřívějšího návratu do zaměstnání a tím i lepší zachování znalostí.

### **Cafeteria systém**

Cafeteria systém je mezi zaměstnanci čím dál oblíbenější. Jde o formu benefitů, kdy si každý zaměstnanec může dané benefity vybírat dle svého a různě je kombinovat do stanoveného peněžního rámce. Nabízené benefity jsou například penzijní pojištění, fitness, slevy na výrobky a služby u partnerů, jazykové kurzy, možnost výběru vybavenějšího typu pracovního mobilu, zdravotní péče, zvýhodněné finanční půjčky, naturálie apod.

### **Benefity v oblasti zdraví**

Dalším benefitem, který postupně nabízí více firem, jsou programy nadstandardní péče v oblasti zdraví a životního stylu. Zaměstnavatelé například organizují tematické semináře i individuální konzultace, vynakládají zvláštní prostředky na vhodnou úpravu pracovního prostředí, poskytují zaměstnancům možnost masáže v rámci pracovní doby a větší firmy zřizují vlastní fitness či wellness centra.

### **Kvalitní outplacement**

Dalším zajímavým, pro některé možná paradoxním, benefitem je program outplacementu, tedy poradenství propouštěným zaměstnancům a jejich podpora při hledání nového zaměstnání a budoucí kariéry.

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Praktická část diplomové práce se zabývá charakteristikou zvolené společnosti a jejich zaměstnanců, popisem současného stavu motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Hlavní a nejdůležitější část tvoří dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení. Na základě výsledků, získaných v této části, budou navrženy případné změny v procesu motivace a evaluace zaměstnanců.

### 2.1 Charakteristika společnosti

Pro svou diplomovou práci jsem zvolila analýzu motivace a evaluace ve společnosti TMT spol. s r.o. Chrudim. V této části je popsána uvedená organizace, její historie, výrobní program, základní strategie a cíle, postavení na trhu a organizační struktura podniku. Veškeré informace jsou čerpány z katalogu firmy a interních dokumentů společnosti.



Obrázek 5: Logo společnosti TMT spol. s r.o. Chrudim (Zdroj: Katalog TMT, 2012)

#### 2.1.1 Historie podniku

Společnost TMT spol. s r.o. Chrudim vznikla 3. ledna 1991 zápisem do Obchodního rejstříku, vedeného Krajským soudem v Hradci Králové oddíl C, vložka 151. Společnost TMT spol. s r.o. Chrudim patří do skupiny malých a středních podniků a svoji činnost vyvíjí v oboru OKEČ 2950 od svého založení v roce 1991. V tomto odvětví společnost získala ze svého více jak 10 letého působení bohaté zkušenosti a upevnila si svoji pozici na tuzemském i zahraničním trhu (Katalog TMT, 2012).

V prvních letech po svém vzniku byla činnost společnosti zaměřena především do oblasti projekce a konstrukce strojů a zařízení pro dopravu sypkých a kusových materiálů. Vlastní výroba a realizace byla zajišťována externími výrobními kapacitami. V následujících letech byly původní představy rozvoje společnosti postupně prohlubovány a precizovány (Katalog TMT, 2012).



## 2.1.2 Profil společnosti



Obrázek 6: Současné zázemí společnosti TMT spol. s r.o. Chrudim (Zdroj: Katalog TMT, 2012)

### Výrobní program

Posláním společnosti TMT spol. s r.o. Chrudim je uspokojení potřeb zákazníků v oboru transportní a manipulační techniky v různých hospodářských odvětvích. K hlavním a nosným oborům činnosti společnosti patří inženýring a dodávky technologických dopravních celků, dodávky zařízení pro technologickou a mezioperační dopravu sypkých a kusových materiálů, dodávky nosných ocelových konstrukcí a dalších manipulačních zařízení podle potřeby a přání zákazníka včetně poskytování servisních prací (Katalog TMT, 2012).

Společnost TMT spol. s r.o. Chrudim realizuje dodávky dopravních systémů a služeb nejen tuzemským zákazníkům, ale jejím strategickým cílem jsou i dodávky do zahraničí, především do států Evropské unie, ale i mimo ni. Společnost TMT spol. s r.o. Chrudim dodává dopravní systémy, které jsou konečnému zákazníkovi často dodávány včetně řídicích systémů, ocelových konstrukcí, montáže a zprovoznění - vyšší formou dodávky, tzv. „na klíč“. Společnost je svým konstrukčním, technickým i výrobním charakterem dodávek zaměřena na zakázkovou výrobu, každé technické řešení a poté i vyrobené zařízení je originál (Katalog TMT, 2012).

### Základní strategie a cíle

Základní strategií společnosti TMT spol. s r.o. Chrudim je komplexnost, vysoká kvalita a spolehlivost dodávaného zařízení a služeb poskytovaných svým tuzemským i zahraničním obchodním partnerům v souladu s jejich požadavky. V souladu s tímto

cílem se TMT spol. s r.o. Chrudim stává garantem dlouhodobých jistot pro uživatele dodaných zařízení, pro nové obchodní partnery, ale i pro své zaměstnance. Strategickým dlouhodobým cílem organizace je vybudovat v chrudimském regionu moderní, vyspělou, ekonomicky silnou strojírenskou společnost. Od samého vzniku společnosti TMT spol. s r.o. Chrudim bylo prvořadým cílem prosadit dodávky jednotlivých dopravních zařízení i velkých dopravních celků jak na tuzemském tak i na zahraničním trhu pro různá odvětví hospodářství (Katalog TMT, 2012).

### **Postavení na trhu**

Nejčastější a dlouholetí zákazníci jsou z oblasti chemického a farmaceutického průmyslu, automobilového, hutního a strojírenského, papírenského, potravinářského a tabákového průmyslu. V neposlední řadě se stali významnými obchodními partnery i zákazníci též z oblasti výroby stavebních hmot a výroby skla a porcelánu. Na tuzemském trhu se v převážné většině jedná o významné obchodní partnery se zahraniční účastí. Společnost navázala na předchozí úspěšná léta své činnosti, kdy se velmi dobře prosadila, jak na tuzemském trhu, tak i na zahraničních trzích a v tomto trendu i nadále pokračovala v roce 2004. V tomto roce také vznikla řada nových obchodních možností se vstupem ČR do Evropské unie. Přesto získávání nových obchodních partnerů vyžaduje značné úsilí všech obchodně-technických pracovníků, zvýšené finanční nároky na propagaci a reklamu, udržování trvalých kontaktů s tradičními zákazníky a účast na všech důležitých výstavách a veletrzích v ČR (Katalog TMT, 2012).

Celkový objem tržeb realizovaný společností TMT spol. s r. o. Chrudim v roce 2013 byl 429 336 tis. Kč. Tato hodnota představuje navýšení oproti roku 2012 o více jak 28 %. Na **tuzemském trhu** byla realizována hodnota tržeb ve výši 265 172 tis.Kč, což představuje cca 62 % z celkového objemu tržeb za rok 2013.**Nejvýznamnějšími obchodními partnery na tuzemském trhu** byly v roce 2013 tyto společnosti: VALEO AUTOKLIMATIZACE k.s. Rakovník, Procter a Gamble-Rakona, s.r.o. Rakovník, WrigleyConfections ČR, kom.spol. Poříčí nad Sázavou, Schenck, s.r.o. Praha, Barum Continental spol. s r.o. Otrokovice, KAJA project a.s. Kamenice nad Lipou, Philip Morris ČR a.s. Kutná Hora,, SASAutosystemtechnik s.r.o. Mladá Boleslav, LEGO Production, s.r.o. Kladno, Magna Chomutov a řada dalších (Výroční zpráva, 2013).

Na **zahraničních trzích** byla realizována hodnota tržeb ve výši 164 164 tis. Kč, což představuje 38 % z celkového objemu tržeb za rok 2013. Z hodnoty realizované na zahraničních trzích bylo 119 365 tis. Kč dodáno na trhy Evropské unie, zbývající část ve výši 44 799 tis. Kč byla realizována prostřednictvím dodávek do 3. zemí. **Nejvýznamnějšími obchodními partnery na zahraničních trzích** byly v roce 2013 společnosti: Burghardt+SchmidtGmbH Německo, IBIDEN HungaryKft., LLC P+G Novomoskovsk Rusko, P+G USA, MONDI, DIPECO Ltd.. Švýcarsko, ManufactureFrancaise des PneumatiquesMichelin Francie, LEGO Mexiko, Procter & Gamble HomeProducts Limited Indie a mnoho dalších (Výroční zpráva, 2013).

### 2.1.3 Organizační struktura



Obrázek 7: Organizační struktura TMT spol. s r.o. Chrudim (Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů)

Organizační struktura společnosti je liniového typu, kde jsou jednoznačné vazby mezi podřízenými a nadřízenými. V čele společnosti stojí ředitel, pod kterého spadají 4 úseky: ekonomický, obchodní, technický a výrobní. Každý úsek má svého odpovědného vedoucího. Do ekonomického úseku patří například oddělení ekonomika, personalistika, účtárna, fakturace a pokladna. Do obchodního úseku spadá obchodní oddělení, marketing, nabídková projekce. V technickém úseku pracují zejména konstruktéři, projektanti a najdeme zde několik jednotlivých oddělení s vlastními vedoucími. Do výrobního úseku patří například dispečeri, mistři, zásobovači a dělnické profese. Celé organizační schéma společnosti je uvedeno v příloze č. 1.

## 2.2 Charakteristika zaměstnanců podniku

Tato část se zaměřuje na charakteristiku zaměstnanců TMT spol. s r.o. Je zde uveden vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech, pracovní zařazení zaměstnanců a struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání.

### **2.2.1 Personalistika a řízení lidských zdrojů**

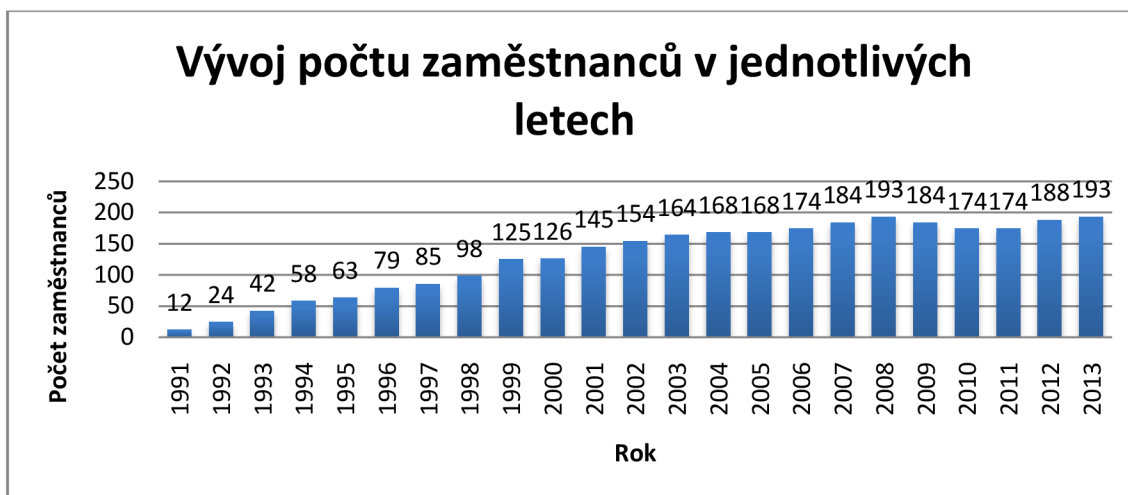
Společnost TMT spol. s r.o. Chrudim je pro poskytování svých služeb zákazníkům vybavena technickým potenciálem, avšak klíčovou způsobilost vyhovět všem potřebám trhu představují zaměstnanci, jejich vysoká odbornost i bohaté profesionální zkušenosti. Dlouhodobě se tedy věnuje pozornost řízení lidských zdrojů a sociální politice společnosti. Zásadní otázky vztahu mezi společností a zaměstnanci jsou zahrnuty ve vnitropodnikových směrnících. Personální řízení společnosti se v posledních letech zaměřilo na zabezpečení optimálního počtu zaměstnanců s odpovídající kvalifikací (Katalog TMT, 2012).

Důraz je kladen na profesní vzdělávání, získávání a rozšiřování kvalifikací a jazykovou vybavenost kmenových zaměstnanců. V této oblasti se organizace aktivně podílí, a to jak z hlediska financování těchto činností, tak i ze strany poskytování časového prostoru umožňující účast zaměstnancům na všech vzdělávacích akcích. Zanedbatelná fluktuace zaměstnanců společnosti je prokazatelným dokladem, který vypovídá o stabilním prostředí uvnitř společnosti a odráží se v dosažených výsledcích (Katalog TMT, 2012).

### **2.2.2 Vývoj počtu zaměstnanců**

V současné době pracuje ve společnosti 193 zaměstnanců, kteří se nacházejí na pozicích THP, konstrukce či dělnické profese.

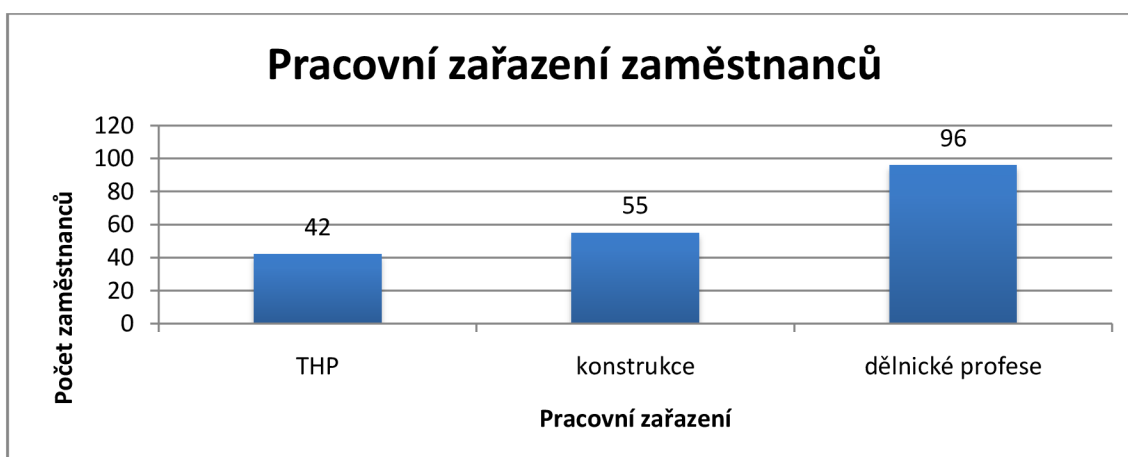
Níže uvedený graf znázorňuje počet zaměstnanců společnosti od jejího založení, tedy od roku 1991 až do roku 2013. Společnost začínala pouze s 12 zaměstnanci a počet pracovníků rostl až do roku 2008, kdy počet vzrostl na 193 zaměstnanců. V následujících letech byla společnost nucena vzhledem k prudkému poklesu zakázkové náplně přistoupit ke snižování stavu zaměstnanců. V roce 2012 začala společnost získávat nové důležité zakázky, díky kterým si mohla dovolit přijmout nové zaměstnance a tak během tohoto roku vzrostl počet zaměstnanců o 12. V roce 2013 se počet zaměstnanců zvýšil na 193 a tento rok byl pro firmu také příznivý, neboť dosahovala nejvyšších tržeb.



Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v TMT spol. s r.o. v letech 1991-2013 (Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů)

### 2.2.3 Pracovní zařazení zaměstnanců

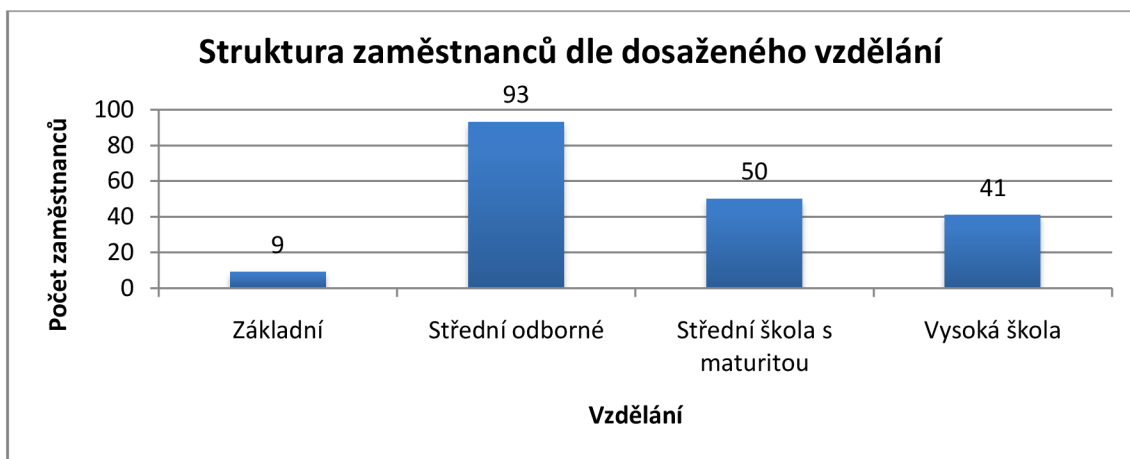
V současné době tedy ve společnosti pracuje 193 zaměstnanců, kteří se nacházejí na pozicích THP, konstrukce či dělnické profese. THP neboli technicko-hospodářských pracovníků se zde nachází 42. Řadí se sem vedoucí jednotlivých úseků a oddělení, hlavní ekonom, hlavní účetní, mzdová účetní, obchodní zástupce a další administrativní pracovníci. V oblasti konstrukce pracuje 55 zaměstnanců a jsou to zejména konstruktéři, projektanti a pomocní konstruktéři. Jelikož se jedná o výrobní podnik, tak je logické, že zde převažují dělnické profese a to s počtem 96 zaměstnanců. Řadí se sem profese jako zámečník, svářeč kovů, soustružník, frézař, mechanik, elektromechanik, lakýrník, skladový dělník a také pomocný personál.



Graf 2: Pracovní zařazení zaměstnanců v TMT spol. s r.o. v roce 2013 (Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů)

## 2.2.4 Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání

Jak již vyplynulo z předchozího grafu, v současné době společnost zaměstnává 193 osob a z toho je polovina zaměstnanců na dělnických pozicích. Tomu odpovídá i následující graf dle dosaženého vzdělání zaměstnanců. Pracuje zde nejvíce lidí (93), kteří mají střední odborné vzdělání. Jsou to tedy zejména kvalifikovaní dělníci, kteří mají výuční list. Dále společnost zaměstnává velký počet zaměstnanců s maturitou (50), jsou to zejména administrativní pracovníci, účetní, obchodní referenti, konstruktéři apod. Je zde i velký počet zaměstnanců s vysokou školou (41), patří sem zejména velké množství konstruktérů s inženýrským titulem, zaměstnanci na manažerských pozicích a vedoucí jednotlivých úseků.



Graf 3: Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání v TMT spol. s r.o. v roce 2013 (Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů)

## 2.3 Popis a analýza současného stavu motivace, hodnocení a odměňování

Tato část shrnuje použité metody při získávání informací o společnosti. Dále je zde popsán motivační program společnosti, zaměstnanecké výhody, proces hodnocení zaměstnanců a systém odměňování zaměstnanců.

### 2.3.1 Použité metody

1. Dotazníkové šetření – ve firmě byl rozdán anonymní dotazník, který byl stěžejní pro analýzu motivace a hodnocení zaměstnanců ve společnosti. Na základě vyhodnoceného dotazníku jsem vypracovala návrhy a doporučení ke zlepšení současné situace ve firmě.

2. Rozhovor – informace potřebné pro popis současného stavu motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců jsem získala metodou polostrukturovaného rozhovoru s vedoucí ekonomického úseku.
3. Analýza interních dokumentů – informace, které jsem získala z rozhovoru, jsem si ověřila při zkoumání interních směrnic a různých statistik organizace. Tyto interní materiály mi také sloužily k získání přehledu o počtu zaměstnanců, jejich pracovním zařazení a vzdělanostní struktuře.

### 2.3.2 Motivační program

Základním předpisem, který shrnuje všechny formy motivace v TMT spol. s r.o., je motivační program. Je to dokument interního systému řízení společnosti, zaměřený na vytvoření takových podmínek pro zaměstnance, aby pro společnost pracovali s maximálním úsilím a co nejvíce využívali svůj intelekt a pracovní dovednosti v její prospěch. Motivační program navazuje na základní materiály interního řízení společnosti (organizační, pracovní a mzdový řád), na systém vzdělávání a hodnocení zaměstnanců a na další dokumenty systému řízení jakosti. Tento předpis vypracovává ředitel společnosti ve spolupráci s vedením společnosti a návrhy na změny interního předpisu jsou uplatňovány u ředitele společnosti. Motivační program je závazný pro zaměstnavatele a všechny zaměstnance, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni. Vedoucí útvarů jsou povinni prokazatelnou formou s tímto předpisem seznámit všechny podřízené zaměstnance (Motivační program, 2007).

Struktura motivačního programu (Motivační program, 2007):

#### 1. Finanční motivace odvozená od vykonávané práce a dosahovaných výsledků

Základem této motivace je mzda, skládající se ze dvou složek:

- Základních - odvozených od složitosti, namáhavosti, dlouhodobé výkonnosti, podmínek vykonávané práce, požadované kvalifikace a zodpovědnosti s vykonávanou prací spojené.
- Pobídkových - jejichž výše je odvozena od pracovního výkonu a od skutečně dosažených výsledků hospodaření příslušného podnikatelského útvaru, případně celé společnosti.

### **Základními složkami mezd jsou:**

- Smluvní plat - stimuluje ke zvyšování kvalifikace a zvyšování pracovních dovedností, k dlouhodobé pracovní výkonnosti, přejímání zodpovědnosti a vyrovnávání se s pracovními podmínkami, ve kterých se práce vykonává.
- Osobní hodnocení - restriktivní složka, motivující k pracovní kázni, respektování pokynů vedoucího, nepolevování v pracovní výkonnosti, pracovní solidaritě a k zachovávání dobrých vztahů v pracovním kolektivu.
- Příplatky - oceňují práci přes čas, práci ve směnných provozech, noční práci, práci o sobotách, nedělích a svátcích, práci ve stížených pracovních podmínkách apod.
- Výkonnostní prémie dělníků - motivace k pracovní výkonnosti v měsíčním období.

Výše mzdy každého zaměstnance závisí na výsledcích jeho pravidelného hodnocení a na plnění plánu jeho osobního rozvoje. Pozitivním hodnocením a plněním plánu osobního rozvoje si zaměstnanec vytváří podmínky pro zvýšení smluvního platu, v opačném případě pro jeho stagnaci, případně i snížení.

### **Pobídkovými složkami mezd jsou:**

- Prémie - stimulují zaměstnance k dosahování reálného zisku (resp. k úsporám nákladů) při dodržování platební schopnosti a nezvyšování zásob výrobků jak na úrovni útvarů, tak na úrovni společnosti jako celku.
- Podíly na vytvořeném HV - motivují pracovní týmy a jednotlivce k vytvoření co nejvyššího hospodářského výsledku společnosti. Procento výše podílu je stanoveno ředitelem společnosti formou osobního výměru.
- Mimořádné odměny - oceňují mimořádné přispění ke zvyšování rentability a platební schopnosti společnosti i útvarů a výjimečné úsilí při plnění pracovních úkolů nebo osobní přínos k vyřešení mimořádných situací.

Pobídkové složky jsou vypláceny v přímé vazbě na ukazatelích výkonnosti.

## **2. Motivace ke vzdělávání a zvyšování kvalifikace**

Základní motivací ke vzdělávání je splnění kvalifikačních předpokladů pro výkon určitých odborných prací a funkcí, který je obsažen v kvalifikačních požadavcích každého pracovního místa a tím i pro dosažení příslušného smluvního platu. Další



motivací je dosahování pozitivních výsledků při pravidelných hodnoceních zaměstnanců, jejichž součástí je i posuzování míry splnění kvalifikačních předpokladů a jejich úroveň.

Tato motivace je zakotvena v systému řízení jakosti, přičemž je vedení společnosti rozhodnuto ji podpořit následujícími způsoby:

- v každodenní činnosti bude prezentovat, že vzdělávání zaměstnanců je jeho významnou a trvalou prioritou,
- bude zpracovávat roční plány vzdělávání zaměstnanců a důsledně je realizovat,
- systém vzdělávání propojí s pravidelným hodnocením a mzdovým systémem společnosti,
- bude organizačně i vyčleňováním příslušných prostředků ve finančních plánech společnosti vytvářet podmínky pro vzdělávání a zvyšování kvalifikace.

Hlavní směry a úrovně podpory vzdělávání a zvyšování kvalifikace zaměstnanců:

- organizovat vnitropodniková školení v okruzích obecněji zaměřených a týkajících se tedy většího počtu zaměstnanců (např. v dovednosti v oblasti výpočetní techniky a informačních technologií, v ekonomice, marketingu apod.),
- vysílat vybrané zaměstnance na externí specializované kurzy a školení a hradit jim kurzovné a cestovné,
- individuálně poskytovat studijní volno k absolvování odpoledních odborných škol a rekvalifikačních kursů.
- vysílat vybrané zaměstnance do jazykových kurzů (odpoledních, víkendových, či semestrálních) a hradit jim kurzovné, resp. cestovné na základě potvrzení o řádném absolvování.

### **3. Přidělení služebního mobilního telefonu**

Služební mobilní telefon využívají zejména vedoucí zaměstnanci. Mobilní telefon se také přiděluje pracovníkovi technického oddělení, který často jezdí na služební cesty nebo vedoucímu zakázky, který se často, opakovaně a aktivně podílí na vedení velkých zakázek alespoň v objemu 6 – 10 milionů Kč. Přičemž vedoucí oddělení má právo stanovit měsíční limit hovorného, po jehož překročení bude tato překračující částka hrazena pracovníkem.

#### **4. Motivace k vytváření dobrých vztahů zaměstnanců ke společnosti**

Společnost tuto motivaci systematicky podporuje a to v následujících úrovních:

1. Ze strany společnosti dodržovat při jednáních se zaměstnanci zásady etického jednání a v rámci toho, co umožňují zákonné předpisy a interní pravidla, vycházet zaměstnancům všestranně vstřícně. Poskytovat jim například:
  - dostatek informací a prostoru pro komunikaci uvnitř společnosti,
  - pomoc při řešení bytových problémů (využití ubytovny, půjčky) – po schválení představenstvem společnosti,
  - v případě nouze finanční výpomoci nebo překlenovací půjčky,
  - zapůjčovat za výhodných podmínek mechanismy a nářadí apod.
2. Ze strany vedení věnovat systematickou péči zlepšování pracovních podmínek zaměstnanců, zlepšování a zkulturnění pracovního prostředí, tak aby se zaměstnanci v práci cítili dobře. Dbát na hygienické i psychologické faktory.
3. V případě příznivého finančního stavu společnosti organizovat a finančně přispívat na společenské, kulturní a sportovní akce, s cílem vytvářet podmínky pro dobré vztahy zaměstnanců ke společnosti a současně i pozitivních vztahů mezi zaměstnanci navzájem. Příklady pořádaných akcí v minulých letech:
  - Společenské akce - společenský večer s tancem před ukončením roku,
  - Kulturní akce - zakoupení vstupenek na kulturní akci,
  - Rekreace - možnost pobytu na pronajaté horské chatě
  - Sportovní akce - organizování sportovních a poznávacích výletů.

#### **2.3.3 Zaměstnanecké výhody**

V současné době společnost poskytuje následující zaměstnanecké výhody:

- Mobilní telefon, služební automobil – jsou k dispozici pouze pro vedoucí pracovníky.
- Vzdělávání - společnost umožňuje svým zaměstnancům dále se vzdělávat. Nabízí následující školení či kurzy, zaměřující se na:
  - výuku cizích jazyků
  - zvyšování kvalifikace – v posledních letech proběhlo školení v oblasti exportu – celní deklarantky. Také probíhá zvyšování kvalifikace konstruktérů do nového vývojového střediska.

- oblast výroby (svářečský kurz, CNC stroje)
- Pitný režim na pracovišti – společnost poskytuje zaměstnancům nápoje, které jsou bezplatně nebo za sníženou cenu dostupné na pracovišti. Je zde umístěno několik automatů s minerální vodou a také automaty na kávu a čaje za nižší cenu.
- Stravování – společnost přispívá svým zaměstnancům na stravování dvěma způsoby:
  - stravenky – zaměstnavatel finančně přispívá na obědy zaměstnancům formou příspěvku poskytováním stravenek, a to uhrazením části ceny stravenky ve výši 55% její hodnoty. Hodnota stravenky je stanovena na 50 Kč.
  - závodní stravování – přímo v podniku je umístěna závodní jídelna. Denně zde probíhá výdej obědů a zaměstnanci mají na výběr z 3 až 4 druhů jídel. Tuto formu stravování využívá více než polovina zaměstnanců společnosti. Zaměstnavatel tedy přispívá na obědy zaměstnancům formou příspěvku na stravování, a to uhrazením ceny ve výši 55% hodnoty stravy.
- Lékařské prohlídky – společnost zajišťuje svým zaměstnancům závodní preventivní péči dle zákona, v rozsahu stanoveném právními předpisy. Jedná se o vstupní prohlídky, výstupní prohlídky a pravidelné preventivní prohlídky. Interval mezi těmito prohlídkami závisí na věku a profesi zaměstnance.
- Věcné dary, jednorázové odměny – zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují 20 let, obdrží dárkový balíček a peněžní odměnu.
- Příspěvek na životní pojištění – je dobrovolný a firma přispívá svým zaměstnancům na životní pojištění částkou 300 Kč měsíčně. Firma také poskytuje mimořádný příspěvek na životní pojištění podle volných finančních prostředků, a to až 2200 Kč měsíčně.
- 13. plat – vyplácí se 2x ročně, v květnu za vyhodnocení předchozího roku, poté v listopadu. Každý zaměstnanec dostává tento 13. plat a jeho výše závisí na dané profesi.
- Zaměstnanecké půjčky – Tyto půjčky společnost poskytuje jen velmi výjimečně. Jedná se o půjčky poskytnuté zaměstnancům na bytové účely nebo k překlenutí tíživé finanční situace.

### **2.3.4 Hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnanců probíhá 1x ročně u všech zaměstnanců. Hodnocení provádí příslušný vedoucí útvaru u všech svých podřízených.

Druhy hodnocení:

- Hodnocení pravidelné, které probíhá 1x za rok.
- Hodnocení mimořádné, které probíhá v následujících případech:
  - dle požadavku příslušného vedoucího
  - při převedení hodnoceného do podřízenosti jiného vedoucího
  - na žádost ředitele společnosti

#### **Kritéria pro hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení se provádí podle předem určených kritérií, kterými jsou (Personalistika a výcvik, 2009):

1. Úroveň kvalifikace a efektivnost výcviku
2. Vztah k práci, efektivnost práce, hospodaření s časem, řešení úkolů
  - možnost zátěže, pracovní ochota a úsilí, plánování práce, pracovní tempo, důslednost a spolehlivost, otevřenost pro změny
3. Intelektuální kapacita, zacházení s informacemi
  - schopnost vnímání, schopnost myšlení a tvorby závěrů, odborné znalosti, paměť, tvořivost
4. Působení vlastní osobnosti, komunikace
  - rozhovory s druhými, loajalita k firmě

Podrobná tabulka kritérií pro hodnocení zaměstnanců je uvedena v příloze č. 2.

#### **Způsob hodnocení**

Hodnocení se provádí na základě stanovených kritérií na formuláři Záznam o hodnocení zaměstnance, který je uveden v příloze č. 3.

Příslušný vedoucí útvaru u každého zaměstnance:

- vyhodnotí úkoly z minulého hodnocení
- stanoví příslušný počet bodů pro určená kritéria hodnocení (stupnice 1 až 5)
- určí další úkoly pro příští rok
- stanoví nápravná a preventivní opatření k výsledkům hodnocení zaměstnance

Vyplněný a vyhodnocený výtisk Záznamu o hodnocení zaměstnance archivuje příslušný vedoucí oddělení a pověřený personální pracovník (Personalistika a výcvik, 2009).

### **2.3.5 Zásady odměňování ve společnosti**

#### **A) Stanovení výše mezd THP**

Mzdy jsou tvořeny součtem mzdových nároků pracovníků ze složek (Mzdový řád, 2008):

- **Tarifní mzda**

Tarifní mzda je stanovena platovým výměrem pracovníka v souladu s platnými předpisy. Zařazení pracovníka do tarifního stupně stanoví vedení společnosti. Výše tarifní mzdy nesmí být nižší než minimální státem stanovený tarif.

- **Osobní ohodnocení**

Osobní ohodnocení je stanoveno zvláštním výměrem. Výši osobního ohodnocení stanoví vedení společnosti s ohledem na využívání fondu pracovní doby, pracovní nasazení, odpovědnost při plnění úkolů, věrnost a loajálnost pracovníka ke společnosti. V případě neodpracování plného fondu pracovní doby nebo porušení pracovních povinností, může být osobní ohodnocení sníženo nebo odejmuto.

- **Výkonnostní odměna (prémie)**

Výše výkonnostní odměny je stanovena v závislosti na objemových a kvalitativních ukazatelích. Tyto ukazatele jsou stanoveny rozdílně v závislosti na funkčním zařazení pracovníka. Jsou možné následující způsoby stanovení výkonnostní odměny:

- podle hodnocení výkonu nadřízenými pracovníky
- podle kritérií stanovených osobním výměrem

Výkonnostní odměna je určována po ukončení každého kalendářního měsíce pověřeným nadřízeným pracovníkem.

- **Mimořádné odměny**

Tyto mimořádné odměny stanoví vedení společnosti jako ohodnocení mimořádných přínosů pracovníků pro společnost.

- **Ostatní složky mzdy**

Výše ostatních složek mzdy je stanovena obecně platnými právními předpisy.

## **B) Stanovení výše mezd pracovníků výroby**

Mzdy jsou tvořeny součtem mzdových nároků pracovníků ze složek (Mzdový řád, 2008):

- **Mzda z realizovaných zakázek**

Objem mezd dělníků přímo závisí na objemu zakázek realizovaných výrobním střediskem a je dán sumou objemu mzdových prostředků jednotlivých zakázek v daném období. Výše mzdy jako podíl dělníka na realizaci zakázek se určí podle jednotně stanovených hodinových tarifů.

- **Osobní ohodnocení**

Objem mezd osobního ohodnocení je dán součtem přiznaných a schválených osobních ohodnocení dělníků výrobního střediska v daném období. Výši osobního ohodnocení stanoví vedení společnosti s ohledem na využívání fondu pracovní doby, pracovní nasazení, odpovědnost při plnění úkolů, věrnost a loajálnost pracovníka ke společnosti. Osobní ohodnocení může být též sníženo nebo úplně odejmuto za sníženou pracovní výkonnost a za závažné porušení pracovních povinností zaměstnance.

- **Objem mezd stanovený podle zisku střediska – prémie + 13. plat**

Velikost prémie pro jednotlivé dělníky stanoví vedení výrobního střediska podle jejich podílu na dosaženém hospodářském výsledku v daném roce. Po ukončení účetního období a dopočítání konečných výsledků se provede vypořádání formou 13. platu.

- **Příplatky**

- za zdraví škodlivé prostředí
- za práci přesčas
- noční směna
- odměna za pracovní pohotovost
- hodinový příplatek na základě osobního ohodnocení za práci přesčas

## **2.4 Dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření je stěžejní částí celé diplomové práce. Je zde popsán dotazník, který byl rozdán mezi zaměstnanci podniku, způsob získání a zpracování dat, základní informace o respondentech a samotné vyhodnocení dotazníkového šetření.

### **2.4.1 Popis dotazníku**

Součástí praktické části diplomové práce bylo provedení dotazníkového šetření mezi zaměstnanci TMT spol. s r.o. V úvodní části dotazníku byli respondenti seznámeni s cílem výzkumu a v další části byly respondentům kladeny jednotlivé otázky. Tyto otázky byly sestaveny jednoduše, tak aby byly pro každého jasné a srozumitelné. Dotazník měl celkem 25 otázek, které byly zaměřeny na motivaci, vztahy ve firmě, hodnocení, zaměstnanecké benefity, odměňování a vzdělávání zaměstnanců. Vzor dotazníku je uveden v příloze č. 4.

Před rozdělením dotazníku byla provedena pilotáž, při které byly zjištěny a odstraněny chyby, které by mohly způsobit špatné pochopení otázky. Finální verze dotazníku byla schválena vedením společnosti.

### **2.4.2 Způsob získání a zpracování dat**

Dotazování bylo prováděno částečně elektronicky a částečně v papírové podobě. Zaměstnancům na pozicích THP a konstrukce byl zaslán email prostřednictvím firemní pošty s odkazem na dotazník na serveru [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz). Zaměstnancům na dělnických pozicích byl dotazník rozdělán v papírové podobě prostřednictvím mistrů na jednotlivých dílnách. Tyto vyplněné dotazníky zaměstnanci vhadzovali do papírové krabice. Sběr dat probíhal v období od 3. 3. 2014 do 17. 3. 2014.

Ve firmě byli tedy osloveni všichni zaměstnanci s výjimkou těch, kteří byli na služební cestě. Z celkového počtu 193 pracovníků dotazník vyplnilo 117, což znamená návratnost 60%.

Dotazník byl vytvořen v programu MS Word a získaná data byla zpracována v programu MS Excel. V tomto programu byla sjednocena data z internetu a z papírových dotazníků, byl sestaven kódovník jednotlivých otázek a následně datová matice. Z této datové matice byly vyhodnoceny jednotlivé otázky pomocí funkce četnost a u jedné otázky funkce průměr.

### **2.4.3 Základní informace o respondentech**

Na začátku dotazníku se nacházely 4 identifikační otázky, které poskytly základní údaje o respondentech. Tyto údaje jsou zaznamenány v následující tabulce.

Tabulka 3: Základní informace o respondentech (Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Pohlaví respondentů</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
muž	93	79%
žena	24	21%
<b>Věk respondentů</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
18 – 30 let	15	13%
31 – 40 let	29	25%
41 – 50 let	38	32%
51 let a více	35	30%
<b>Pracovní zařazení</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
THP	30	26%
konstrukce	32	27%
dělnické profese	55	47%
<b>Délka zaměstnání</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
méně než 1 rok	7	6%
1 – 5 let	27	23%
6 – 10 let	28	24%
11 – 15 let	28	24%
více než 15 let	27	23%

Z výše uvedené tabulky jasně vyplývá, že většina dotazovaných zaměstnanců (79%) jsou muži. To se dalo očekávat, neboť se jedná o výrobní podnik, ve kterém pracují převážně muži. Dále lze z tabulky vyčíst, že se dotazníkového šetření zúčastnili lidé ve všech věkových kategoriích. Přičemž nejméně bylo zaměstnanců ve věku 18 – 30 let, a to 13% a naopak nejvíce zaměstnanců ve věku 41 – 50 let, a to 32%. Dále z tabulky vyplývá, že nejvíce dotazníků vyplnili zaměstnanci na dělnických pozicích, kterých byla téměř polovina ze všech dotazovaných. Co se týká délky zaměstnání ve firmě, tak nejméně odpovědi bylo od zaměstnanců, kteří zde pracují méně než 1 rok, a to pouze 6%. Je to také dáno tím, že celkově je ve firmě nízká fluktuace a zaměstnanci zde pracují po delší dobu. Pro vyhodnocení dotazníkového šetření bylo zvoleno rozdělení dle pracovního zařazení, neboť zde byly největší rozdíly v jednotlivých odpovědích.

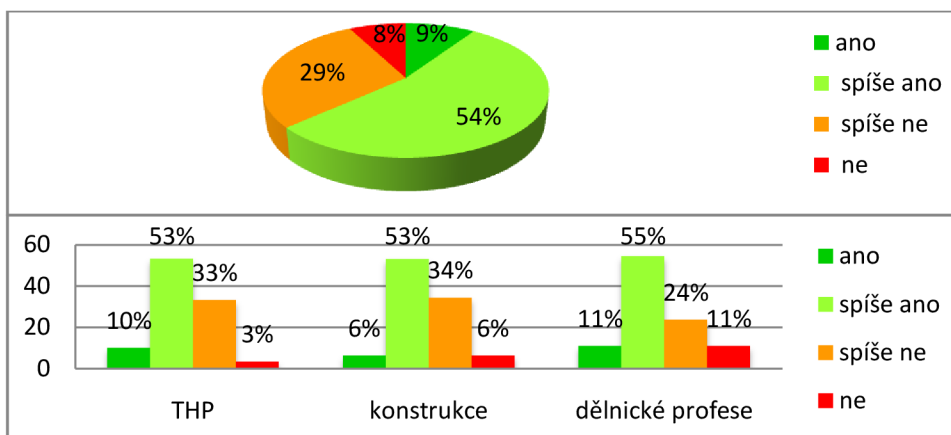
#### 2.4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Nyní se budu věnovat zhodnocení otázek z dotazníku, grafickému znázornění a následnému komentáři k jednotlivým otázkám. U každé otázky je nejprve zobrazen



celkový graf, který zachycuje odpovědi všech zaměstnanců. Jako druhý je umístěn graf s rozdělením dle pracovního zařazení, tedy na THP, konstrukce a dělnické profese.

**Otázka č. 5: Jste v práci dostatečně motivováni?**

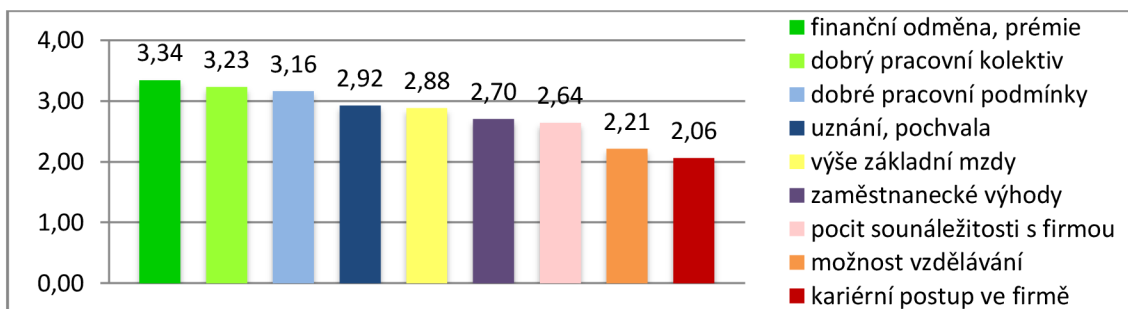


Graf 4: Jste v práci dostatečně motivováni? (Zdroj: vlastní zpracování)

Touto otázkou jsem se snažila zjistit celkovou motivaci zaměstnanců ve společnosti. Společnost motivuje své zaměstnance různými způsoby, jak již bylo popsáno ve výše uvedené kapitole. Odpověď „ano“, která vyjadřuje plnou motivaci, zvolilo pouhých 9% zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců (54%) volilo odpověď „spíše ano“, tím pádem konečný výsledek ukazuje, že většina zaměstnanců je dostatečně motivována. Avšak z grafu můžeme vidět, že zaměstnanců, kteří se necítí být dostatečně motivováni, je také mnoho. Už tato základní otázka naznačuje, že na stávajícím systému motivace je co zlepšovat. Každého zaměstnance motivuje něco jiného, proto je vhodné znát potřeby svých zaměstnanců a nabídnout jim širokou škálu motivačních faktorů.

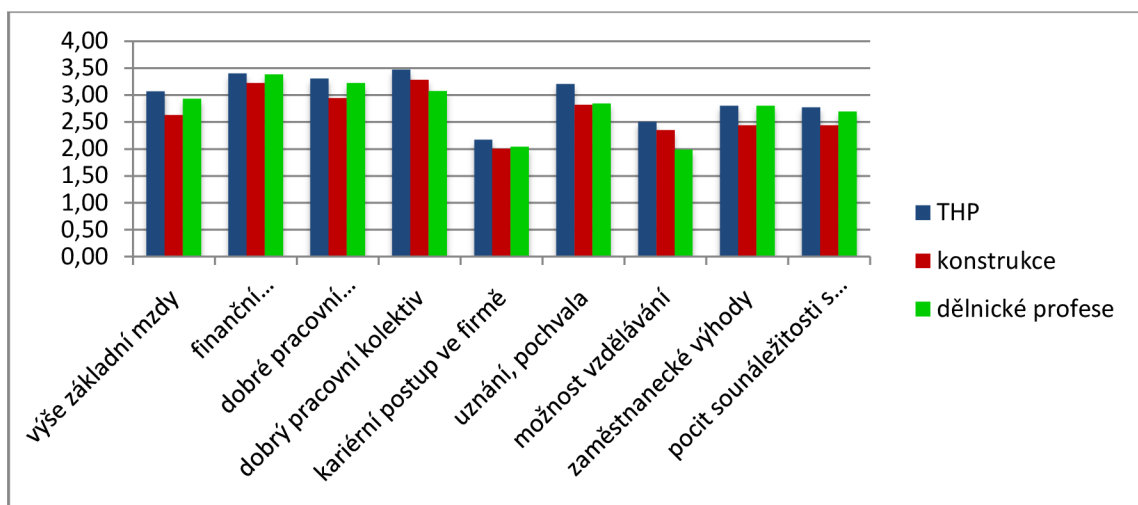
U jednotlivých pracovních zařazení se výsledky nijak zvlášť neliší, přičemž nejvíce zaměstnanců, kteří jsou nedostatečně motivováni, se nachází na dělnických pozicích a to 11%.

**Otázka č. 6: Co Vás dokáže nejvíce motivovat k vyšší pracovní aktivitě?**



Graf 5: Co Vás dokáže nejvíce motivovat k vyšší pracovní aktivitě? (Zdroj: vlastní zpracování)

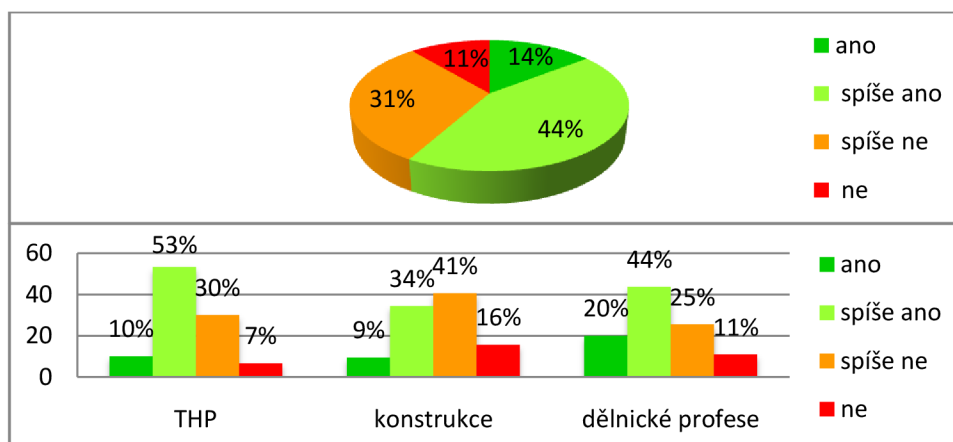
Cíle této otázky bylo najít ty motivační faktory, které motivují zaměstnance k vyšším pracovním výkonům. Zaměstnanci měli možnost ohodnotit jednotlivé motivační faktory na škále od 1 do 4, přičemž 1 motivuje nejméně a 4 motivuje nejvíce. Výše uvedený graf je sestavený z průměrných hodnot jednotlivých motivačních faktorů. Zaměstnance dokáže nejvíce motivovat finanční odměna či prémie, což není žádným překvapením, protože pro většinu lidí bývají peníze významným motivem. Avšak v těsném závěsu se nachází motivační faktory jako dobrý pracovní kolektiv a dobré pracovní podmínky. Společnost by se měla nadále snažit udržovat dobré pracovní klima a pohodu na pracovišti. Dále také uznání a pochvala motivují zaměstnance k vyšší pracovní aktivitě. Teprve až za těmito faktory se nachází výše základní mzdy.



Graf 6: Co Vás dokáže nejvíce motivovat k vyšší pracovní aktivitě? Rozdělení dle pracovního zařazení (Zdroj: vlastní zpracování)

Z výše uvedené grafu lze vidět, jak jednotlivé faktory motivují zaměstnance dle jejich pracovního zařazení. U pracovníků THP, a stejně tak i konstrukce, se na prvním místě umístil motivační faktor dobrý pracovní kolektiv. Na druhém místě teprve finanční odměna či prémie a dále dobré pracovní podmínky. Jinak je tomu u dělníků, kde jako motivační faktor nejvíce převažuje finanční odměna či prémie. Dále pak na druhém místě dobré pracovní podmínky a na třetím dobrý pracovní kolektiv. Také ještě stojí za zmínku, že THP motivuje uznání či pochvala daleko výrazněji než ostatní.

**Otázka č. 7: Dostává se Vám uznání či pochvaly od nadřízeného za dobře vykonanou práci?**

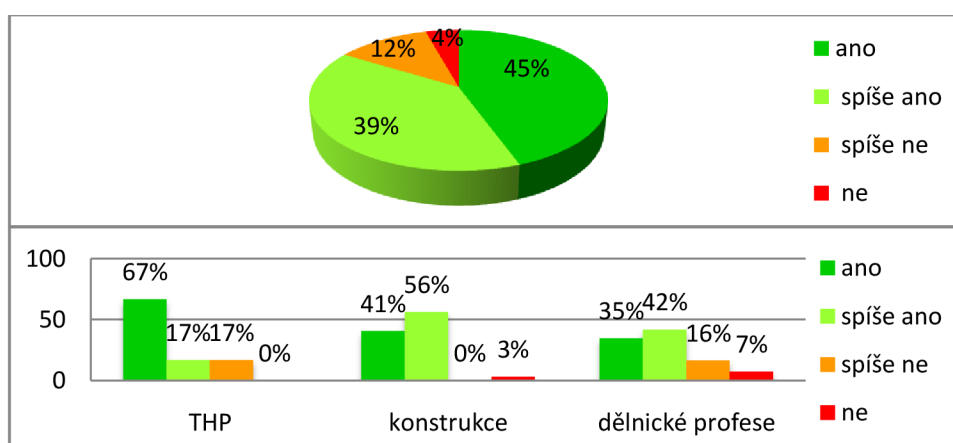


Graf 7: Dostává se Vám uznání či pochvaly od nadřízeného za dobře vykonanou práci? (Zdroj: vlastní zpracování)

Tato otázka má zjišťovat, zda jsou zaměstnanci pochváleni svým nadřízeným za dobře vykonanou práci. Z grafu lze vidět, že 42% zaměstnanců se této pochvaly či uznání nedostává, neboť odpověděli „spíše ne“ a „ne“. Dle mého názoru je to špatně, neboť zaměstnance motivují jak peněžní, tak i nepeněžní motivační faktory. Podkladem pro toto tvrzení jsou i výsledky z předchozí otázky, kde se mimo jiné pochvala a uznání za vykonanou práci umístila na 4. místě.

Dle pracovního zařazení se nejméně pochvaly a uznání dostává pracovníkům konstrukce, kde 57% zaměstnanců odpovědělo „spíše ne“ a „ne“.

**Otázka č. 8: Je pro Vás důležitá tato pochvala nebo uznání od vedoucího?**

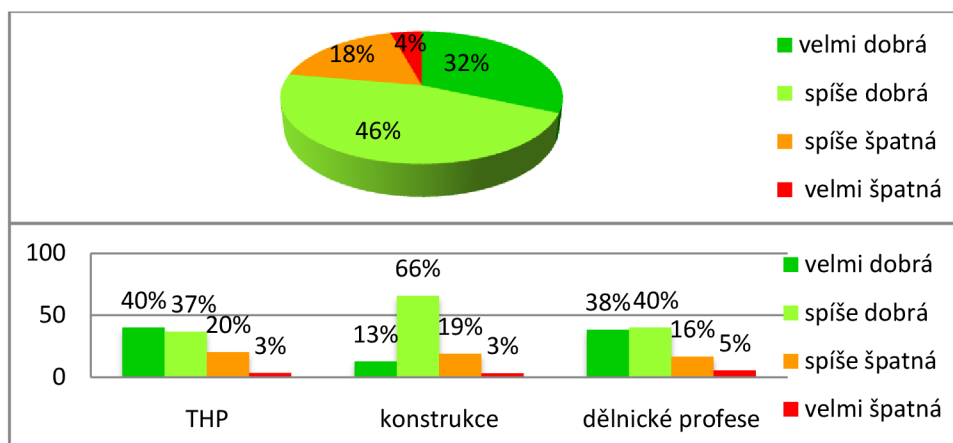


Graf 8: Je pro Vás důležitá tato pochvala nebo uznání od vedoucího? (Zdroj: vlastní zpracování)

Tato otázka plynule navazuje na předchozí otázku a má podtrhnout důležitost pochvaly či uznání za dobře vykonanou práci. Z předchozí otázky bylo zjištěno, že téměř polovina zaměstnanců není pochválena za dobře vykonanou práci. Ač zaměstnanci nejsou chváleni, tak tato pochvala je pro výraznou většinu zaměstnanců (84%) důležitá. Je to logické, protože pochvala dokazuje, že si práce zaměstnanců někdo všímá a že to, co dělají, stojí za vynaložené úsilí.

U jednotlivých pracovních zařazení je možné vidět, že v oddělení konstrukce, kde jsou zaměstnanci nejméně chváleni, tak právě pro ně je tato pochvala nejvíce důležitá, což odpovídělo až 97% těchto zaměstnanců. Pochvala a uznání je také hodně důležitá pro THP, neboť čisté „ano“ odpovídělo 67% zaměstnanců.

### Otázka č. 9: Jak hodnotíte úroveň komunikace s Vaším nadřízeným?

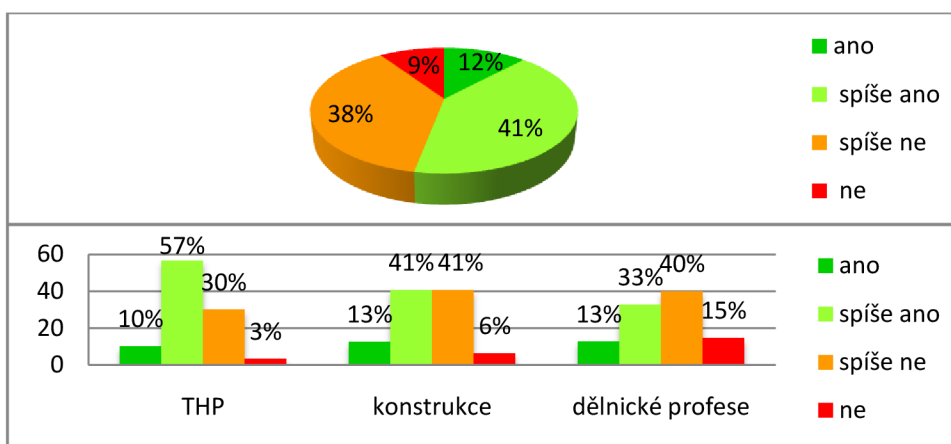


Graf 9: Jak hodnotíte úroveň komunikace s Vaším nadřízeným? (Zdroj: vlastní zpracování)

Cílem této otázky bylo zjistit, zda nadřízený sděluje úkoly jasně a srozumitelně, umí svým zaměstnancům naslouchat apod. Výrazná většina zaměstnanců hodnotí tuto úroveň komunikace s nadřízeným jako dobrou. Avšak stále je co zlepšovat, neboť zbývajícím 18% se úroveň komunikace s nadřízeným zdá spíše špatná. Jako velmi špatnou komunikaci s nadřízeným označilo jen pár zaměstnanců, což je pozitivní výsledek. Nadřízení pracovníci by tedy dále měli udržovat a rozvíjet úroveň komunikace se svými podřízenými.

Jako velmi dobrou komunikaci označilo nejméně zaměstnanců v oddělení konstrukce a to pouze 13%. Většina sice označila tuto komunikaci za spíše dobrou, ale ve srovnání s celkovými výsledky i výsledky v jednotlivých kategoriích, lze konstatovat, že zde je potřeba na této komunikaci s nadřízeným výrazně zapracovat.

### Otázka č. 10: Jste dostatečně informováni o dění ve společnosti?

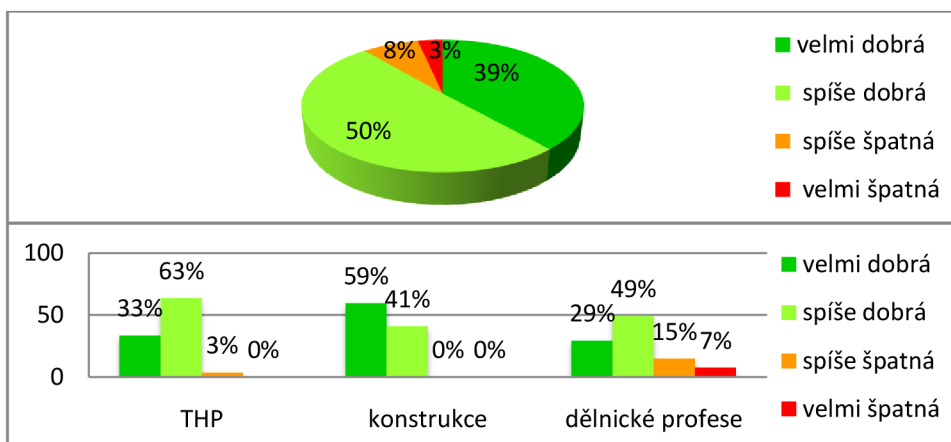


Graf 10: Jste dostatečně informováni o dění ve společnosti? (Zdroj: vlastní zpracování)

Další otázka se zaměřuje na to, zda zaměstnanci znají dlouhodobé cíle, vize a strategie společnosti. Jednoduše řečeno, zda ví, čeho chce společnost dosáhnout. U této otázky se zaměstnanci rozdělili téměř na přesnou polovinu. Avšak výsledek, že polovina zaměstnanců není informována o dění ve společnosti a nemá přehled, čeho chce společnost dosáhnout, není vůbec dobré číslo. Myslím si, že o základních cílech firmy by měli vědět všichni zaměstnanci napříč celou organizací. Zvýšila by se i loajalita zaměstnanců a také jejich pocit sounáležitosti s firmou.

Dle očekávání mají nejvíce přehled o dění ve společnosti THP. Ale i tak 1/3 z nich tento přehled nemá. U konstruktérů je informovanost horší a nejhorší je u dělníků, kde až 55% z nich nemá přehled o dění ve společnosti, ve které pracují.

### Otázka č. 11: Jak hodnotíte úroveň mezilidských vztahů se svými spolupracovníky?

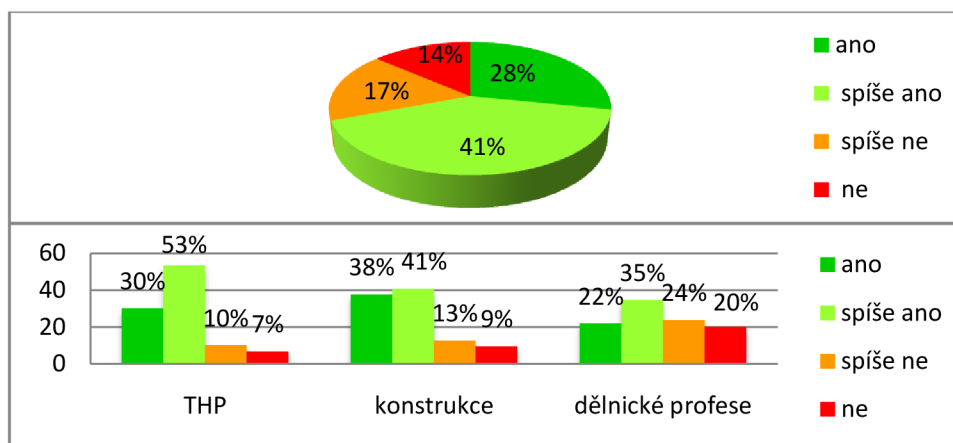


Graf 11: Jak hodnotíte úroveň mezilidských vztahů se svými spolupracovníky? (Zdroj: vlastní zpracování)

Z této otázky vyplývá, že zaměstnanci TMT spol. s r.o. mají mezi sebou dobré vztahy, rozumí si a troufám si říci, že mezi některými vznikají i silná přátelství. To už také napověděla otázka č. 6, kde se dobrý pracovní kolektiv jako motivační faktor umístil na druhém místě. V této otázce hodnotí úroveň mezilidských vztahů jako dobrou celých 89% zaměstnanců.

Mezilidské vztahy jsou vůbec nejlepší mezi konstruktéry, kteří označili vztahy se svými spolupracovníky za „velmi dobré“ (59%) nebo „spíše dobré“ (41%). Naopak u dělníků se našlo 15% zaměstnanců, pro které je tato úroveň vztahů „spíše špatná“ a dokonce 7%, kteří ohodnotili tuto úroveň vztahů za „velmi špatnou“.

**Otázka č. 12: Pokud by společnost organizovala mimopracovní setkání a akce (tzv. teambuilding), účastnili byste se?**



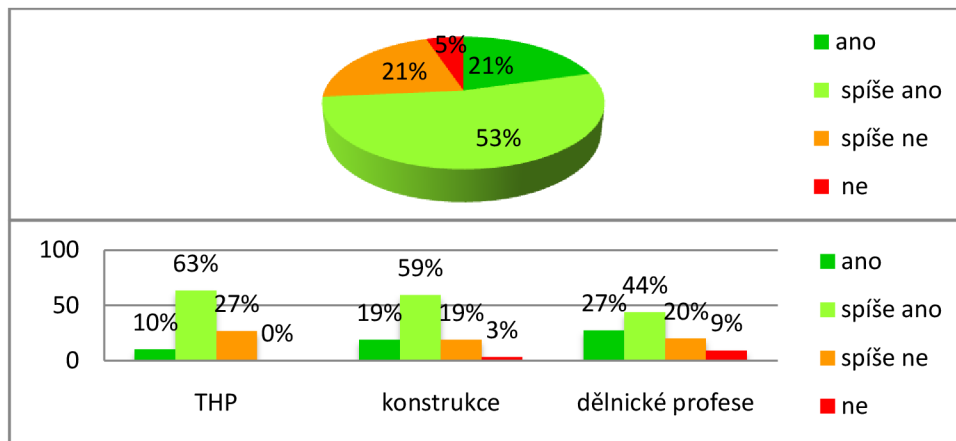
Graf 12: Pokud by společnost organizovala mimopracovní setkání a akce (tzv. teambuilding), účastnili byste se? (Zdroj: vlastní zpracování)

Předchozí otázka ukázala, že vztahy se spolupracovníky jsou na dobré úrovni. Tyto vztahy je ale potřebné neustále udržovat či prohlubovat a k tomu jsou vhodné společné mimopracovní akce a setkání. Společnost sice pořádá nějaké mimopracovní akce ve formě posezení či večírků, ale pouze párkrát do roka. Dle mého názoru by bylo efektivnější pořádat teambuilding, který by prohluboval vztahy mezi zaměstnanci, ale také rozvíjel týmovou spolupráci. Většina zaměstnanců (69%) odpověděla, že pokud by společnost organizovala teambuilding, tak by se účastnili.

U THP a konstrukce je zájem o teambuilding poměrně velký. Naopak dělnickým profesím se tato forma zlepšování mezilidských vztahů zas tolik nezamlouvá, neboť 44% z nich by se neúčastnilo. Což je dle mého názoru škoda, neboť by se zde zlepšily

vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci, které zrovna někteří dělníci v předchozí otázce hodnotili za špatné. Avšak není možné někoho do takových akcí nutit a tak je na zvážení společnosti, zda by organizovala teambuilding v celé společnosti nebo pouze v některých odděleních.

**Otázka č. 13: Myslíte si, že jste spravedlivě hodnoceni Vaším nadřízeným?**



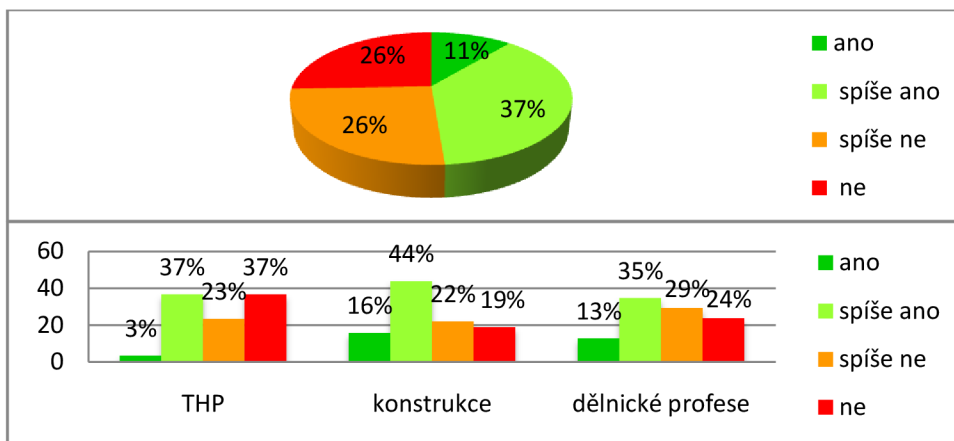
Graf 13: Myslíte si, že jste spravedlivě hodnoceni Vaším nadřízeným?  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Další blok otázek je věnován hodnocení pracovníků v TMT spol. s r.o., jehož průběh a způsob je popsán ve výše uvedené kapitole. 74% zaměstnanců se domnívá, že jsou spravedlivě hodnoceni svým nadřízeným, což je pozitivní výsledek. Je ale také nutné se zaměřit na zbývajících 26% zaměstnanců, kteří toto hodnocení vnímají za nespravedlivé. Jedná se o osobní pocity zaměstnanců, tak lze stěží určit, čím to může být způsobeno.

Dle grafu funkčního zařazení, nejlépe spravedlnost hodnocení vnímají pracovníci na pozicích konstrukce. Naopak nejhůře jsou na tom dělnické profese, kde se 29% z nich domnívá, že nejsou hodnoceni spravedlivě.



**Otázka č. 14: Znáte měřítka, podle kterých nadřizeny hodnotí Váš výkon?**

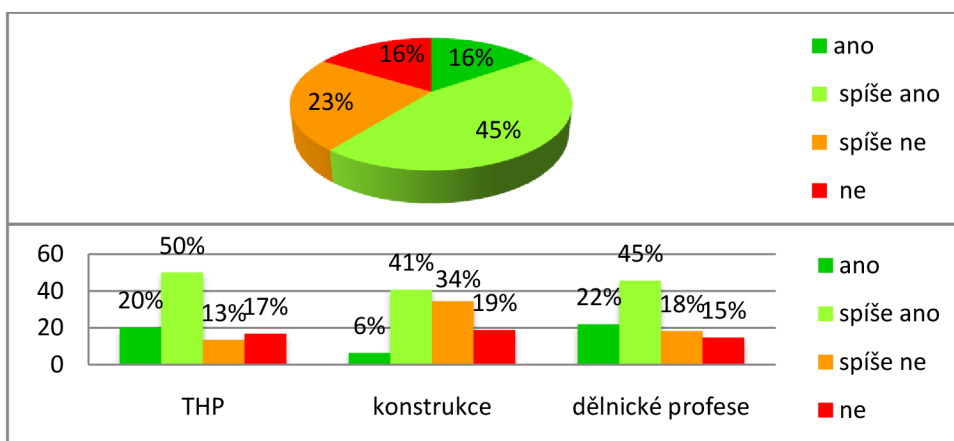


Graf 14: Znáte měřítka, podle kterých nadřizeny hodnotí Váš výkon? (Zdroj: vlastní zpracování)

Tato otázka se zaměřuje na hlubší poznání hodnocení, konkrétně tedy na měřítka hodnocení. Jak již bylo popsáno v kapitole o hodnocení, firma má stanovená kritéria podle kterých hodnotí své zaměstnance a má je přehledně vypsáné v tabulce. I přesto více než polovina zaměstnanců (52%) neví podle jakých měřítek je hodnocen jejich výkon. Toto zjištění je dle mého názoru velmi špatné, protože každý zaměstnanec by měl vědět podle čeho je hodnocen.

Překvapivě nejhůře jsou na tom THP, neboť 60% z nich nezná kritéria, podle kterých je hodnotí jejich nadřizeny. O moc lépe na to nejsou ani dělníci, u kterých je to 53%. Jak je vidět jedná se o problém napříč celou organizací.

**Otázka č. 15: Motivuje Vás toto hodnocení ke zlepšení Vašeho pracovního výkonu?**



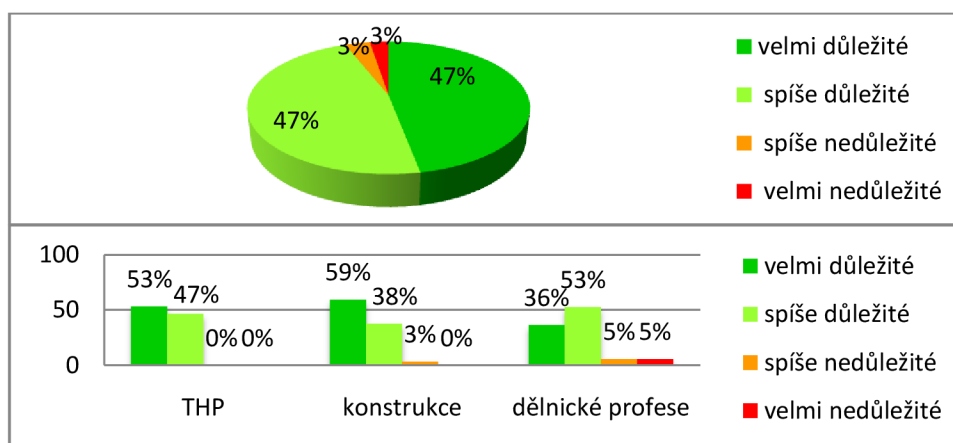
Graf 15: Motivuje Vás toto hodnocení ke zlepšení Vašeho pracovního výkonu? (Zdroj: vlastní zpracování)



Další otázka se zaměřuje na to, jestli toto hodnocení zaměstnance motivuje ke zlepšení pracovního výkonu. Většina zaměstnanců (61%) sice odpověděla „ano“ či „spíše ano“, ale i tak tu je velké procento těch, kteří odpověděli negativně. Domnívám se, že to je také z toho důvodu, že hodnocení neprobíhá správným způsobem. Podkladem pro tuto moji domněnku je i fakt, zjištěný z předchozí otázky, a to že více než polovina zaměstnanců nezná kritéria hodnocení.

Hodnocení nejvíce motivuje THP, kde toto hodnocení probíhá tak jak by mělo. Měla jsem možnost si to ověřit v rozhovoru s vedoucí ekonomického úseku, která mi popsala průběh hodnocení v jejich oddělení. Nejvíce negativních odpovědí se vyskytlo v oddělení konstrukce, kde až 53% zaměstnanců odpovědělo, že je toto hodnocení nemotivuje. Troufám si říci, že hlavní důvodem tohoto výsledku je, že v tomto úseku není hodnocení prováděno správným způsobem.

**Otázka č. 16: Jak moc je pro Vás důležité dostávat zpětnou vazbu o výsledcích Vaší práce?**

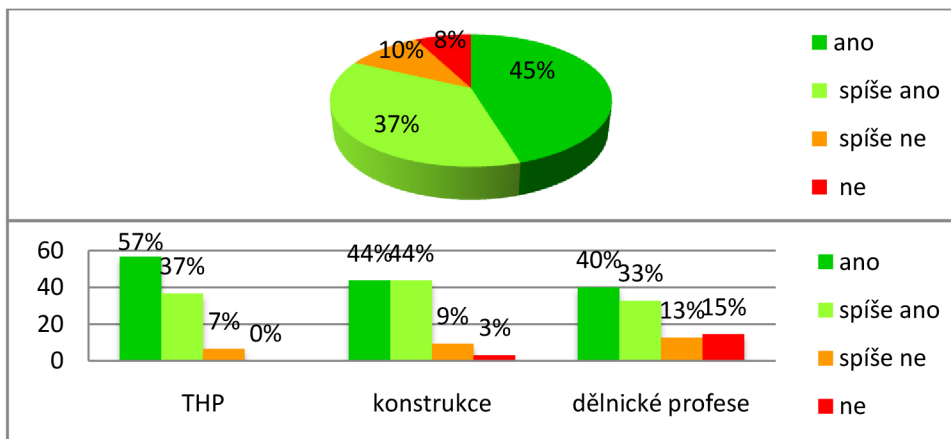


Graf 16: Jak moc je pro Vás důležité dostávat zpětnou vazbu o výsledcích Vaší práce? (Zdroj: vlastní zpracování)

Mé domněnky z předchozí otázky o nesprávném provádění hodnocení zaměstnanců, potvrdily výsledky této otázky. Téměř pro všechny zaměstnance (94%) je důležité dostávat zpětnou vazbu o výsledcích jejich práce. Tato zpětná vazba by se jim měla dostávat právě v podobě hodnocení, a pokud by bylo provedeno správným způsobem, tak by i logicky zaměstnance motivovalo.

Dostávat zpětnou vazbu o výsledcích práce je vůbec nejdůležitější pro THP, kde celých 100% zaměstnanců odpovědělo „ano“ či „spíše ano“.

**Otázka č. 17: Máte přehled o zaměstnaneckých výhodách, které Vám společnost poskytuje?**

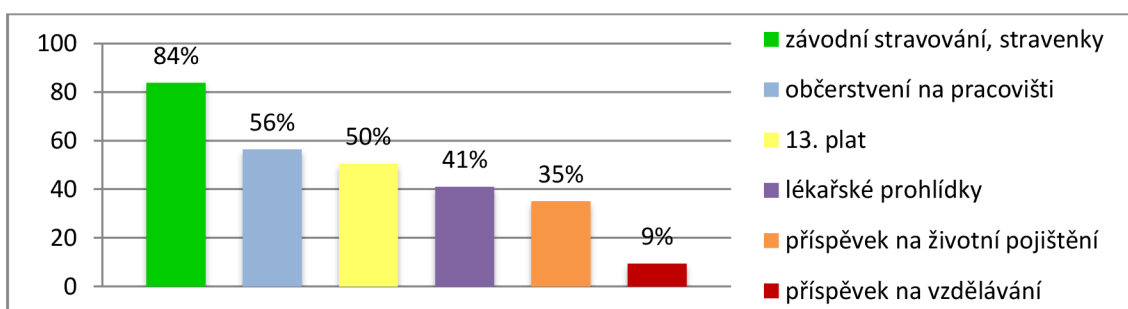


Graf 17: Máte přehled o zaměstnaneckých výhodách, které Vám společnost poskytuje? (Zdroj: vlastní zpracování)

Tato otázka má zjišťovat, zda zaměstnanci mají přehled o benefitech, které jim společnost poskytuje. Až 82% zaměstnanců odpovědělo kladně, tedy, že mají přehled o těchto poskytovaných benefitech. Společnost by měla informovat zaměstnance o poskytovaných benefitech, konkrétně tedy jejich přímý nadřízený nebo je také možnost, že se zaměstnanci informují sami mezi sebou.

Největší přehled o zaměstnaneckých benefitech mají THP, neboť to odpovědělo 93% z nich. Naopak 28% zaměstnanců na dělnických pozicích odpovědělo, že přehled o těchto zaměstnaneckých výhodách nemají.

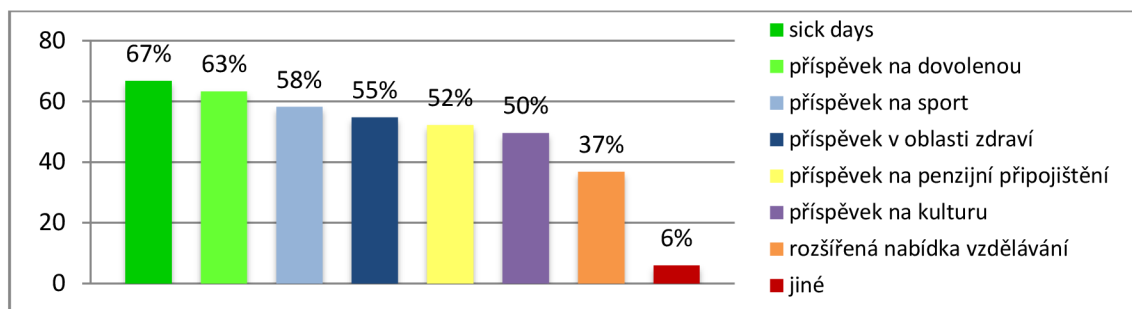
**Otázka č. 18: Které z následujících zaměstnaneckých benefitů ve společnosti využíváte?**



Graf 18: Které z následujících zaměstnaneckých benefitů ve společnosti využíváte? (Zdroj: vlastní zpracování)

Ve výše uvedeném grafu je možné vidět benefity, které zaměstnanci ve společnosti využívají. Ač v předchozí otázce většina zaměstnanců odpověděla, že má přehled o zaměstnaneckých výhodách, které jim společnosti poskytuje, zde dokazují, že tomu tak bohužel není. Konkrétně tedy všichni zaměstnanci se musí účastnit lékařských prohlídek (tuto možnost označilo pouze 41%) a hlavně všichni zaměstnanci dostávají 13. plat (tuto možnost označilo pouze 50%). Zaměstnanci nejvíce využívají benefity jako je závodní stravování či stravenky (84%) a na druhém místě se umístilo občerstvení na pracovišti (56%). Naopak nejméně zaměstnanců využívá příspěvky na vzdělání. Domnívám, že to je způsobeno zejména tím, že společnost neposkytuje dostatečné možnosti vzdělávání.

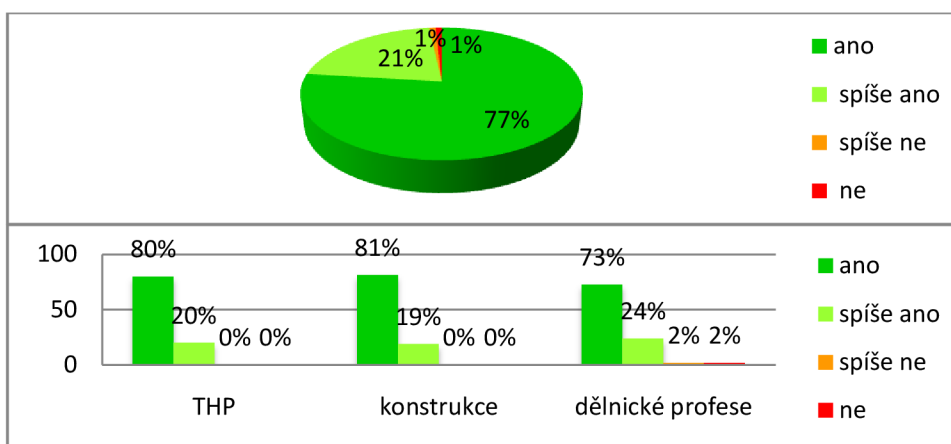
**Otázka č. 19: Které z následujících zaměstnaneckých benefitů byste využívali, pokud by byly k dispozici?**



Graf 19: Které z následujících zaměstnaneckých benefitů byste využívali, pokud by byly k dispozici? (Zdroj: vlastní zpracování)

Na rozdíl od předchozí otázky, která se zaměřovala na již poskytované benefity, tato otázka zjišťuje, jaké benefity, by zaměstnanci rádi využívali, pokud by je společnost poskytovala. Nejvíce zaměstnanců (67%) by si přálo dostávat benefit sick days neboli dny volna nad rámec dovolené. Tyto sick days jsou v poslední době obecně u všech zaměstnanců velmi oblíbené a jak je vidět, tak i zaměstnanci TMT spol. s r.o. by o ně měli zájem. Na druhém místě se nachází příspěvek na dovolenou (63%) a na jako třetí benefit se umístil příspěvek na sport (58%). Ostatní benefity jsou na tom také velmi dobře a využívalo by je hodně zaměstnanců. Zaměstnanci také měli možnost připsat vlastní benefity, o které by měli zájem, což značí odpověď „jiné“. Nejvíce požadavků se týkalo 5. týdne dovolené a dále také příspěvku na dopravu do zaměstnání.

**Otázka č. 20: Uvítali byste rozšíření zaměstnaneckých výhod i ve Vaší společnosti?**

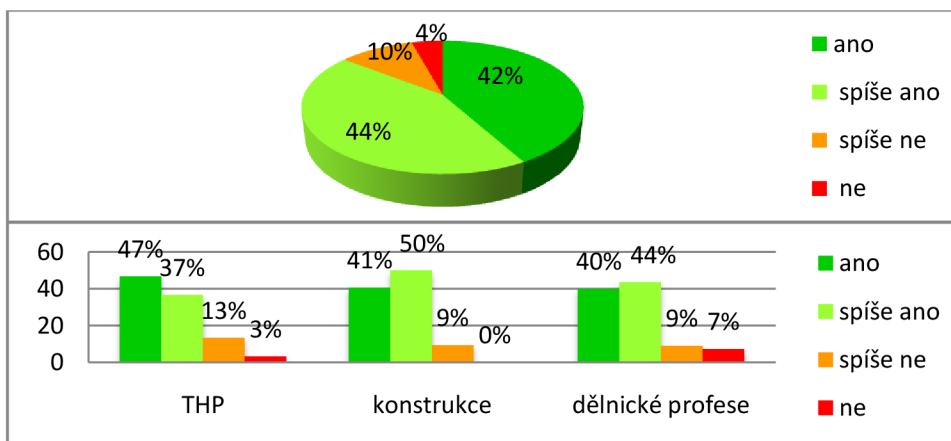


Graf 20: Uvítali byste rozšíření zaměstnaneckých výhod i ve Vaší společnosti? (Zdroj: vlastní zpracování)

Tato otázka byla položena z toho důvodu, aby se vedení společnosti mohlo přesvědčit, zda by zaměstnanci měli zájem o rozšíření zaměstnaneckých výhod ve společnosti. Téměř všichni zaměstnanci, kromě dvou jedinců, shodně odpověděli, že by uvítali rozšíření zaměstnaneckých výhod.

Výsledky odpovědí dle funkčního zařazení se nijak výrazně neliší. Akorát bylo zjištěno, že 2 zaměstnanci, kteří nemají zájem o rozšířené benefity, se nacházejí na dělnických pozicích.

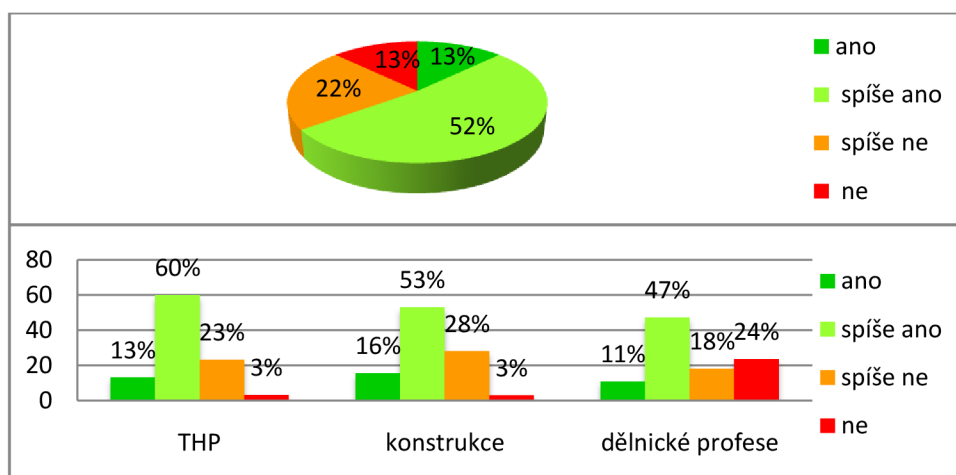
**Otázka č. 21: Motivovaly by vás rozšířené zaměstnanecké výhody ke zlepšení Vašeho pracovního výkonu?**



Graf 21: Motivovaly by vás rozšířené zaměstnanecké výhody ke zlepšení Vašeho pracovního výkonu? (Zdroj: vlastní zpracování)

Tato otázka navazuje na předchozí otázku a jejím cílem bylo zdůraznit přínos zaměstnaneckých výhod. Nejen, že téměř všichni zaměstnanci by uvítali rozšíření zaměstnaneckých výhod, ale také většinu zaměstnanců (86%) by rozšíření benefitů ve společnosti motivovalo ke zlepšení pracovního výkonu. Výsledky těchto dvou otázek jsou jasným důkazem toho, že benefity jsou mezi zaměstnanci velmi oblíbené, motivovaly by je a byly by pro společnost velkým přínosem.

**Otázka č. 22: Myslíte si, že Vaše mzda odpovídá Vašemu odvedenému pracovnímu výkonu?**

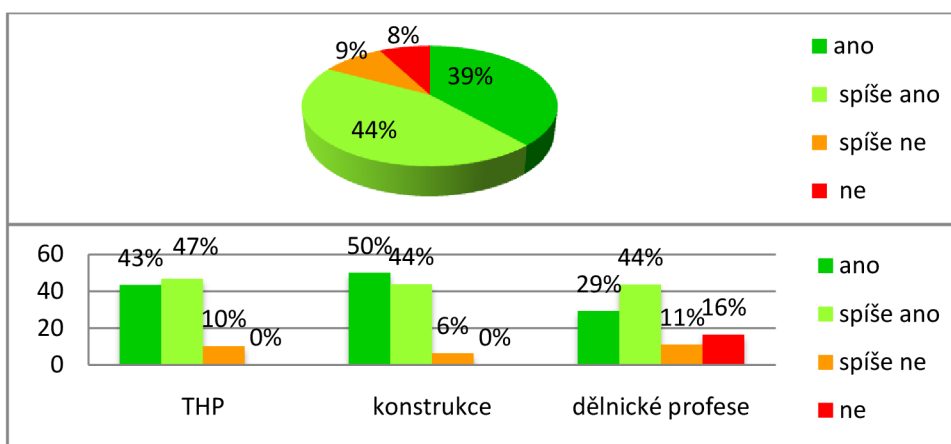


Graf 22: Myslíte si, že Vaše mzda odpovídá Vašemu odvedenému pracovnímu výkonu? (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka je zaměřená na mzdu zaměstnanců a má zjistit, zda tato mzda odpovídá jejich odvedenému pracovnímu výkonu. 65% zaměstnanců si myslí, že ano, což je podle mě celkem dobrý výsledek. V dnešní době je málokdo spokojen s výší své mzdy a chtěl by dostávat stále více a více.

V rámci pracovního zařazení jsou nejvíce nespokojeni dělníci. Až 42% z nich se domnívá, že jejich mzda neodpovídá odvedenému pracovnímu výkonu. Avšak společnost poskytuje těmto zaměstnancům prémie, osobní ohodnocení, příplatky a 13. platy nad rámec základní mzdy.

**Otázka č. 23: Chcete se zdokonalovat a vzdělávat ve Vašem povolání?**

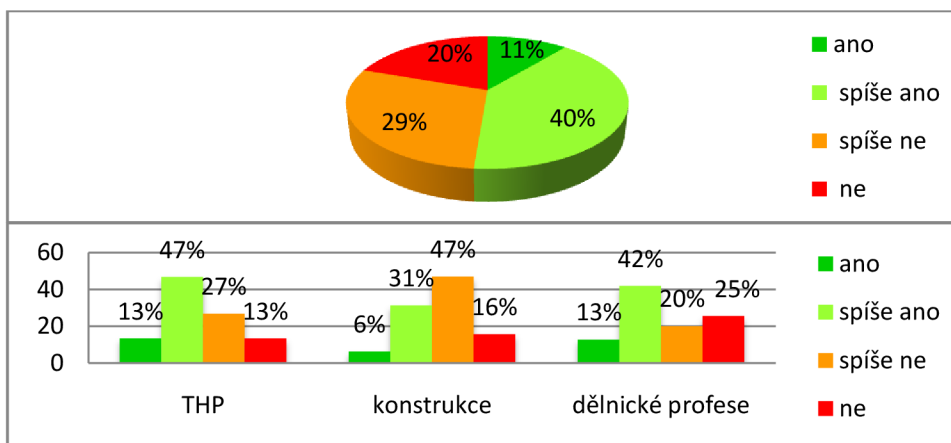


Graf 23: Chcete se zdokonalovat a vzdělávat ve Vašem povolání? (Zdroj: vlastní zpracování)

Poslední část otázek se věnovala vzdělávání ve společnosti. První z nich je zaměřena na to, zda zaměstnanci vůbec stojí o zdokonalování a sebevzdělávání v rámci jejich povolání. Výsledky jasně ukazují, že většina zaměstnanců (83%) se chce dále vzdělávat a rozvíjet své odborné či jazykové znalosti.

Největší zájem o vzdělávání mají zaměstnanci v oblasti konstrukce, kde 50% zaměstnanců odpovědělo „ano“ a 44% „spíše ano“. Naopak největší nezájem o vzdělávání se objevil mezi zaměstnanci na dělnických pozicích. Zde se 27% zaměstnanců nechce zdokonalovat ani vzdělávat ve svém povolání.

**Otázka č. 24: Jste spokojeni s příležitostmi, které nabízí podnik pro rozšíření Vašich odborných znalostí? (školení, semináře, kurzy)**

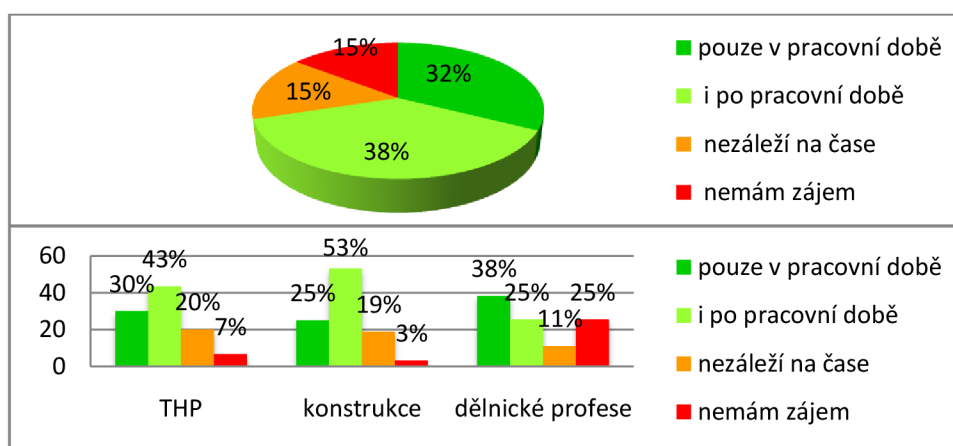


Graf 24: Jste spokojeni s příležitostmi, které nabízí podnik pro rozšíření Vašich odborných znalostí? (Zdroj: vlastní zpracování)

V této otázce jsem se zaměřila na školení, semináře a kurzy, které společnost poskytuje svým zaměstnancům. Z grafu lze vidět, že polovina zaměstnanců s touto nabídkou vzdělávání není spokojena.

Nejvíce nespokojení s nabídkou vzdělávání ve společnosti jsou konstruktéři. Až 47% z nich odpovědělo „spíše ne“ a dalších 16% odpovědělo „ne“. Celkově je tedy v tomto oddělení 63% zaměstnanců, kteří nejsou spokojeni s nabídkou školení a kurzů. Dále jsou také nespokojeni s nabídkou vzdělávání zaměstnanci na dělnických pozicích, kde čtvrtina z nich odpověděla čistě „ne“.

**Otázka č. 25: Vzdělávacích a školících aktivit se účastním, popř. bych se účastnil?**



Graf 25: Vzdělávacích a školících aktivit se účastním, popř. bych se účastnil? (Zdroj: vlastní zpracování)

Tato otázka má zjišťovat v jakém čase by se zaměstnanci chtěli věnovat vzdělávacím či školícím aktivitám. Překvapivě nejvíce zaměstnanců (38%) odpovědělo, že by se vzdělávacích aktivit účastnili i po pracovní době. Avšak také velká část zaměstnanců by se těchto vzdělávacích aktivit účastnila pouze v pracovní době.

Z grafu dle pracovního zařazení vyplývá, že konstruktéři (53%), kteří mají největší chuť se vzdělávat, jsou ochotni tomuto vzdělávání věnovat i svůj volný čas a účastnit se vzdělávacích aktivit i po pracovní době. Na pozicích THP se také větší část zaměstnanců přiklonila k variantě vzdělávání po pracovní době. U zaměstnanců na dělnických pozicích je to přesně opačně a většina zaměstnanců se chce vzdělávat pouze v pracovní době. Také je zde i čtvrtina zaměstnanců, kteří o jakékoliv vzdělávání bohužel nemají zájem.

### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části diplomové práce je posouzen proces motivace a evaluace zaměstnanců ve společnosti TMT spol. s r.o. a jsou zde doporučeny návrhy možného zlepšení tohoto procesu. Základním východiskem pro tvorbu následujících návrhů a doporučení jsou především výsledky dotazníkového šetření, ale také rozhovor s vedoucí ekonomického úseku a interní dokumenty firmy.

#### 3.1 Aktualizace motivačního programu

Společnost má kvalitně propracované vnitropodnikové směrnice a výjimkou není ani motivační program. Struktura tohoto motivačního programu, která je popsána v kapitole **2.3.2 Motivační program**, je srozumitelná a přehledná. Avšak poslední aktualizace tohoto dokumentu proběhla v roce 2007, což je poměrně dlouhá doba. Pokud budu vycházet z poznatků načerpaných při psaní teoretické části, tak motivační program by měl být aktualizovaný alespoň 1x ročně. Je to logické, neboť efektivní motivační program musí vycházet z konkrétní situace a potřeb podniku v daném čase. Tudíž informace z roku 2007 jsou zastaralé. Tyto zastaralé informace se týkají především poslední části motivačního programu a to motivace k vytváření dobrých vztahů zaměstnanců ke společnosti. V této části by měly být uvedeny a popsány aktuální zaměstnanecké výhody a aktuální akce, které společnost pořádá.

Proto doporučuji aktualizaci motivačního programu, protože kvalitně zpracovaný a aktuální motivační program povede k vyšší motivaci a spokojenosti zaměstnanců. Společnosti tedy navrhuji, aby především aktualizovala zaměstnanecké výhody, které poskytuje. V mé diplomové práci tyto současné benefity popisují a tak mohu poskytnout návrh na doplnění těchto benefitů do motivačního programu. Návrh na doplnění současných zaměstnaneckých výhod do motivačního programu společnosti je uveden v příloze č. 5.

Tento návrh také souvisí s tím, že zaměstnanci nemají přehled o zaměstnaneckých výhodách, které jim společnost poskytuje. Zjištění vyplynulo z dotazníkového šetření, z otázky jaké benefity ve společnosti využíváte. Všichni zaměstnanci se musí účastnit lékařských prohlídek (tuto možnost označilo pouze 41%) a hlavně všichni zaměstnanci



dostávají 13. plat (tuto možnost označilo pouze 50%). Může to být také dáno tím, že tyto poskytované výhody nejsou nikde přehledně vypsány.

Dále bych také společnosti doporučila provádět pravidelné průzkumy mezi zaměstnanci zaměřené na znalost současných benefitů, spokojenost s těmito benefity a o jaké nové benefity by měli zájem. Potřeby a požadavky zaměstnanců se stále mění a proto je nutné znát jejich aktuální potřeby, motivační faktory a následně jim přizpůsobit i nabídku benefitů ve společnosti. Vhodná struktura zaměstnaneckých výhod ve společnosti povede i k vyšší motivaci zaměstnanců.

### **3.2 Personální pracovník**

K tomuto návrhu mě vedlo předchozí zjištění o zastaralém motivačním programu. Při zjišťování, proč tento program není tak dlouho aktualizovaný, jsem se dozvěděla, že nikdo na to nemá čas. A to z toho důvodu, že zde neexistuje čistě personální pracovník. Pracovnice, které vykonává personální úkoly, je současně také mzdová účetní, eviduje docházku, pojišťuje zaměstnance na zahraniční cesty, zařizuje objednávku obědů a další dodatkové činnosti. Myslím si, že společnost, která má v současné době 193 zaměstnanců, by měla mít i svého personalistu, jehož náplní práce budou pouze personální záležitosti a bude se jim moci věnovat naplno.

Společnosti TMT spol. s r.o. doporučuji, aby v podniku byl jeden čistě personální pracovník. Přičemž nynější pracovnice, která má vykonávat personální úkoly, by se věnovala dalším okruhům své práce, případně by personálnímu pracovníkovi občas pomohla s personálními věcmi. Hlavní náplní práce tohoto personalisty bude získávání a výběr nových pracovníků, příprava konkurzních řízení, propagace a marketing výběrového řízení, motivace a vývoj pracovníků, plánování rozvoje pracovních sil, monitorování situace na trhu práce, vedení personální evidence, zajišťování vzdělávání a školení zaměstnanců, vyřizování požadavků zaměstnanců, motivace zaměstnanců a tvorba hodnotících systémů (Podnikátor, 2012a). Jak lze vidět, tak náplň práce personalisty obsahuje opravdu širokou škálu úkolů, tudíž pokud mají být prováděny efektivně a kvalitně, musí se jim věnovat minimálně jeden člověk a to naplno. Domnívám se, že nový personalista by zvýšil motivaci zaměstnanců a posunul by výše především oblasti zaměstnaneckých výhod, hodnocení a vzdělávání zaměstnanců, ve kterých má společnost značné mezery.

### 3.3 Hodnocení zaměstnanců

Další oblast návrhů a doporučení se týká hodnocení zaměstnanců ve společnosti TMT spol. s r.o. Toto hodnocení zaměstnanců probíhá 1x ročně a vykonává ho příslušný vedoucí. Způsob a kritéria hodnocení má společnost přehledně zpracovaná ve vnitropodnikových směrnících, v mé práci se nachází v kapitole **2.3.4 Hodnocení zaměstnanců**. Dle vnitropodnikových směrnic je tedy vše v pořádku.

Nedostatky ohledně hodnocení pracovníků se projeví až při vyhodnocení dotazníkového šetření, ve kterém na hodnocení pracovníků byly zaměřeny 4 otázky. Nejhorší výsledky vplynuly z otázky ohledně měřítek výkonu, kde 52% zaměstnanců nevědělo podle jakých měřítek je hodnocen jejich výkon. Přitom tyto kritéria pro hodnocení jsou ve vnitropodnikové směrnici přehledně vypracovaná v tabulce, ale bohužel nejsou zaměstnancům známá. Jednak je zde tedy zásadní problém, že polovina zaměstnanců nezná kritéria hodnocení, ale dále také kolem 40% zaměstnanců odpovědělo, že je hodnocení nemotivuje ke zlepšení pracovního výkonu. Podle výsledků těchto otázek soudím, že hodnocení ve společnosti neprobíhá správným způsobem. Podkladem pro tuto moji domněnku je i to, že téměř pro všechny zaměstnance (94%) je důležité dostávat zpětnou vazbu o výsledcích jejich práce. Tato zpětná vazba by se jim měla dostávat právě v podobě hodnocení, a pokud by bylo provedeno správným způsobem, tak by i logicky zaměstnance motivovalo.

Můj návrh tedy směřuje ke zlepšení procesu hodnocení. Jak už bylo výše zmíněno, myslím si, že hodnocení v TMT spol. s r.o. není prováděno správným způsobem, konkrétně tedy hodnotící pohovor. Domnívám se, že zaměstnanci přijdou za svým nadřízeným, obdrží vyplněný záznam o hodnocení, podepíše ho a tím to celé pro ně končí. Mým doporučením je tedy to, aby hodnocení zaměstnanců nebylo jen o nutném vyplnění formuláře 1x za rok, ale aby toto hodnocení mělo význam a přínos.

#### **Postup hodnocení zaměstnanců by dle mého názoru měl vypadat takto:**

Přímý nadřízený pracovník domluví formální setkání s hodnoceným pracovníkem. Tato schůzka bude mít stanovený obsah jednání a také vyměřený dostatečný čas na toto jednání. Přímý nadřízený pracovník s podřízeným zaměstnancem probere jednotlivá kritéria pro hodnocení a sdělí mu důvody, proč ho takto ohodnotil. Dále přímý nadřízený pracovník celkově zhodnotí výkon svého zaměstnance za

uplynulý rok, pokud zde byly nějaké problémy, tak navrhne možná řešení ke zlepšení těchto problémů. Poté podřízený zaměstnanec vyjádří své názory na dané hodnocení a v případě nějakých problémů budou hledat společné řešení, které povede ke zvýšení výkonnosti daného pracovníka. Pouze takové hodnocení bude efektivní a povede k vyšší motivaci zaměstnanců, zvýšení jejich výkonnosti, rozvoji jejich potenciálu a v neposlední řadě také ke zlepšení komunikace mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízenými.

### **Hodnocení zaměstnanců v jednotlivých úsecích**

Co se týká neznalosti kritérií hodnocení, jedná se o problém napříč celou organizací, jak na pozicích THP, konstrukce i dělnické profese. Co se týká provádění způsobu hodnocení, tak z rozhovoru s vedoucí ekonomického úseku vím, že hodnocení zaměstnanců v tomto úseku probíhá podobně jako výše popsany postup hodnocení. To se také projevilo v otázce, zda zaměstnance motivuje toto hodnocení, kde většina THP odpověděla ano. Pokud hodnocení zaměstnance motivuje, lze říci, že tedy probíhá správným způsobem.

Naopak nejhůře jsou na tom zaměstnanci v oddělení konstrukce. Zde 53% zaměstnanců odpovědělo, že je toto hodnocení nemotivuje. V tomto oddělení je jeden hlavní vedoucí – vedoucí technického úseku. Pod ním se nachází ještě několik samostatných oddělení, které mají svého odpovědného vedoucího. Doporučuji tedy, aby hlavní vedoucí technického úseku sdělil jednotlivým vedoucím oddělení, jak by správně mělo dané hodnocení probíhat (viz. navrhovaný postup popsany výše). Jednotliví vedoucí by se řídili tímto postupem hodnocení a docílili by vyšší motivace a tím i vyšší výkonnosti pracovníků v tomto úseku. Dále by se tím také zlepšila úroveň komunikace mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými, která v dotazníkovém šetření vyšla rovněž nejhůře v oddělení konstrukce.

### **Sebehodnocení zaměstnanců**

Další možností ke zkvalitnění procesu hodnocení zaměstnanců v TMT spol. s r.o. je zavedení sebehodnocení zaměstnanců. Sebehodnocení je proces, ve kterém zaměstnanec zhodnotí nejen svůj výkon za dané období, ale také své cíle, silné a slabé stránky, pracovní chování či kariérní růst. Tato forma přiměje zaměstnance zapřemýšlet

nad svým výkonem, což je také dobrou přípravou na hodnotící pohovor s nadřazeným (Heathfield, 2014).

Navrhují, aby sebehodnocení probíhalo pomocí hodnotícího formuláře, který bude obsahovat stejná kritéria hodnocení jako klasické hodnocení s možností obodovat jednotlivá kritéria na stupnici od 1 do 5. Dále také bude obsahovat otázky zaměřující se na dosavadní cíle, plánované cíle a silné či slabé stránky zaměstnance. Tento formulář zaměstnanci vyplní s předstihem před samotným hodnotícím pohovorem s nadřazeným. Budou mít příležitost porovnávat s nadřazeným jednotlivá kritéria a jejich ohodnocení. Jednak se zlepší průběh hodnotícího pohovoru, ale také zaměstnanci budou mít přehled o jednotlivých kritériích, podle kterých nadřazený hodnotí jejich výkon. Návrh formuláře pro sebehodnocení zaměstnanců je uveden v příloze č. 6.

### **3.4 Motivace zaměstnanců**

Další oblast návrhů ke zlepšování procesu motivace zaměstnanců se týká motivace zaměstnanců pomocí pochval či uznání, informovanosti o dění ve společnosti, dobrého pracovního prostředí a kolektivu. Toto zlepšení společnost nic nestojí, přesto efekt může být až několikanásobný.

#### **Pochvala a uznání za dobře vykonanou práci**

Pochvala či uznání za dobře vykonanou práci je mocný a velmi účinný nástroj motivace, který nic nestojí a přitom působí pozitivně na každého zaměstnance. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 42% zaměstnanců TMT spol. s r.o. se této pochvaly či uznání bohužel nedostává. A zároveň následující otázka dokazuje, že výrazná většina zaměstnanců považuje tuto pochvalu za důležitou. Také v otázce, které měla zjišťovat motivační faktory zaměstnanců, se pochvala a uznání umístily na 4. místě, dokonce před výší základní mzdy. Jak je možné vidět, tak chválení a uznání je opravdu velmi důležité, je to vlastně důkaz, že si práce zaměstnanců někdo všímá a že to, co dělají, stojí za vynaložené úsilí. Je to také forma zpětné vazby o výsledcích práce, kterou zaměstnanci společnosti rovněž ohodnotili jako velmi důležitou. Proto společnosti doporučuji více chválit své zaměstnance a ocenit jejich práci.

Dle pracovního zařazení se nejméně pochvaly a uznání za dobře vykonanou práci dostává pracovníkům v oddělení konstrukce. Nejvíce z nich, konkrétně tedy 57%,

odpovědělo, že nejsou chváleni. A naopak v další otázce naprostá většina těchto zaměstnanců (97%) odpověděla, že je pro ně právě tato pochvala nejvíce důležitá. Tento úsek má jednoho hlavního vedoucího – vedoucí technické úseku a pod ním je několik vedoucích jednotlivých oddělení. Doporučuji, aby tito jednotliví vedoucí zaměstnanci více chválili a uznávali práci svých podřízených. Měli by chválit za věci, které si pochvalu opravdu zaslouží, chválit v přiměřený čas a také jasně a srozumitelně vymezit, za co daného pracovníka chválí. Nejvhodnější formou pochvaly je osobní setkání (Bednář, 2012). Vedoucí zaměstnanci by měli nejen poskytovat uznání za vykonanou práci, ale také by měli dát pracovníkovi najevo, že je pro firmu přínosem a také důležitou součástí pracovního kolektivu. Tím své zaměstnance motivují k vyšším pracovním výkonům a navíc to má dlouhodobý efekt.

### **Informovanost o dění ve společnosti**

Informovanost o dění ve společnosti spočívá v tom, zda zaměstnanci vědí, čeho chce společnost TMT spol. s r.o. dosáhnout, tedy zda znají její dlouhodobé cíle, vize či strategie. Výsledky z dotazníkového šetření ukazují, že téměř polovina zaměstnanců nemá přehled o dění ve společnosti, ve které každý den pracují a jsou její nedílnou součástí. Situace je poněkud horší u zaměstnanců na dělnických pozicích, ale i tak se jedná o problém napříč celou organizací.

Doporučuji, aby se vedoucí pracovníci na již pořádaných pravidelných poradách více zaměřili na témata dlouhodobých cílů společnosti, ale také cílů pro kratší časový úsek. Vedoucí pracovníci by pak tyto dlouhodobé i krátkodobé cíle stručně a srozumitelně sdělovali svým přímým podřízeným. Je to otázka pouze pár minut, firmu to nic nestojí, ale užitek z toho může být velký. Zvýšila by se tím loajalita zaměstnanců a také jejich pocit sounáležitosti s firmou. Dále to může mít vliv na firemní kulturu společnosti a šíření dobrého jména společnosti.

### **Dobré pracovní prostředí a kolektiv**

Podle dotazníkového šetření jsou tyto motivační faktory ve společnosti TMT spol. s r.o. naprosto v pořádku. V otázce ohledně motivačních faktorů, které motivují zaměstnance k vyšší pracovní aktivitě, se dobrý pracovní kolektiv a dobré pracovní podmínky umístily na druhém a třetím místě. Dále v otázce ohledně hodnocení úrovně mezilidských vztahů se svými spolupracovníky převážná většina zaměstnanců

odpověděla kladně. Zaměstnanci mezi sebou mají dobré vztahy, rozumí si a myslím si, že mezi některými vznikají i dobrá přátelství.

Jedinou výjimkou jsou někteří zaměstnanci na dělnických pozicích, neboť 22% označilo mezilidské vztahy se svými spolupracovníky za špatné. Při prvním pohledu se tento výsledek nejeví jako zas tak špatný, ale v porovnání s ostatními úseky jako špatný bohužel vynívá, neboť u THP hodnotilo mezilidské vztahy jako špatné pouze zanedbatelné procento, v oddělení konstrukce dokonce nikdo.

Společnosti doporučuji i nadále se snažit udržovat dobré pracovní klima, pohodu na pracovišti a dobré vztahy mezi spolupracovníky. Tyto vztahy, zejména pak vztahy mezi dělníky, je ale potřebné neustále udržovat či prohlubovat a k tomu jsou vhodné společné mimopracovní akce a setkání (viz. další návrh).

### **3.5 Pořádání mimopracovních akcí a setkání**

Jak již bylo uvedeno výše, vztahy mezi spolupracovníky jsou sice na dobré úrovni, ale stále je potřeba tyto vztahy udržovat či prohlubovat a to právě prostřednictvím společných mimopracovních akcí a setkání. Společnost sice pořádá nějaké mimopracovní akce ve formě posezení či večírků, ale pouze párkrát do roka.

Doporučovala bych tyto akce pořádat pravidelně a to jak ve formě posezení, večírků, plesů, ale i různých výletů či zájezdů (lázně, hory apod.). Taková forma akcí bude mít větší vliv na stmelování kolektivu a prohlubování mezilidských vztahů. Tyto firemní akce a setkání je možné pořádat jak pro firmu jako celek, tak i v rámci jednotlivých úseků a oddělení. Pořádání mimopracovních setkání a akcí bych nejvíce doporučovala mezi dělníky, kteří v rámci celé organizace nejvíce potřebují zlepšovat vztahy mezi sebou.

#### **Teambuilding**

Další možností, která je efektivnější, ale také více nákladná je pořádání akcí formou teambuildingu, který by nejen prohluboval vztahy mezi zaměstnanci, ale také rozvíjel týmovou spolupráci. V dotazníkovém šetření většina zaměstnanců (69%) odpověděla, že pokud by společnost organizovala teambuilding, tak by se účastnili. V rámci jednotlivých pracovních zařazení je zájem o teambuilding poměrně velký u THP a konstrukce. Naopak dělnickým profesím se tato forma zlepšování mezilidských

vztahů zas tolik nezamlouvá, neboť 44% z nich by se neúčastnilo. Což je dle mého názoru škoda, neboť by se zde zlepšily vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci, které zrovna mezi dělníky, s porovnáním v rámci celé organizace, nejsou moc dobré. Avšak není možné někoho do takových akcí nutit a domnívám se, že pro tyto pracovníky by bylo vhodnější pořádat pravidelná mimopracovní setkání a akce ve formě posezení, večírků a výletů, které jsou popsány výše.

Pro THP a konstrukce bych navrhovala zavést akce formou teambuildingu. Jedná se o zážitkové hry a aktivity, řešení modelových situací a problémů. Zaměstnanci tak mají možnost poznat se v jiném světle než jen z kanceláře, porad či jednání, dále také nadřízení a podřízení mají možnost spolupracovat na stejné úrovni. Teambuilding umožňuje zaměstnancům lépe se poznat, prohloubit vzájemné vztahy, řešit problémové situace, zlepšit vzájemnou komunikaci a spolupráci. Výsledkem toho je vyšší motivace, výkonnost a spokojenost zaměstnanců na pracovišti. Pozitivní vztahy a atmosféra na pracovišti mají dlouhodobý efekt. Hlavním krokem je správný výběr agentury a následně výběr nejvhodnějších kurzů, které vyhovují potřebám organizace (Domanská, 2007).

### **3.6 Rozšíření zaměstnaneckých výhod**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že společnost TMT spol. s r.o. má největší nedostatky v oblasti zaměstnaneckých výhod. Jednak společnost nenabízí svým zaměstnancům širokou škálu těchto výhod a navíc, jak už bylo popsáno výše, zaměstnanci ani nemají přehled o současných poskytovaných výhodách. Přitom zaměstnanecké benefity jsou výhodné pro obě strany, jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Správně zvolené zaměstnanecké výhody mohou zaměstnance motivovat k vyšším výkonům a posilovat pocit sounáležitosti s firmou. Pro společnost znamenají možnost zvyšování konkurenceschopnosti na trhu a také daňové zvýhodnění.

V dotazníkovém šetření téměř všichni zaměstnanci, kromě dvou jedinců, shodně odpověděli, že by uvítali rozšíření zaměstnaneckých výhod i v jejich společnosti. Dále také většinu zaměstnanců (86%) by rozšíření benefitů ve společnosti motivovalo ke zlepšení pracovního výkonu. Výsledky těchto dvou otázek jsou jasným důkazem toho, že benefity jsou mezi zaměstnanci velmi oblíbené, motivovaly by je a byly by pro společnost velkým přínosem. Při zjišťování o jaké zaměstnanecké výhody by měli

zaměstnanci zájem, tak nejvíce zaměstnanců (67%) by si přálo dostávat benefit sick days neboli dny volna nad rámec dovolené, příspěvek na dovolenou (63%) a příspěvek na sport (58%). Ostatní benefity jako například příspěvek v oblasti zdraví, příspěvek na kulturu by také využívalo hodně zaměstnanců.

### **Sick days**

Sick days neboli dny volna nad rámec dovolené jsou v poslední době obecně u všech zaměstnanců velmi oblíbené a jak je vidět, tak i zaměstnanci TMT spol. s r.o. by o ně měli zájem, dokonce největší z nabízených benefitů. Počet těchto dní volna není nikde stanoven, jejich výše závisí pouze na uvážení konkrétní společnosti. Většinou se jedná o 3 až 5 dní volna za rok, přičemž se tyto dny neodečítají z dovolené a v případě krátké nemoci zaměstnanci nemusí dokládat neschopenku od lékaře a ani si nemusí vybírat nemocenskou (Podnikátor, 2012b).

Společnosti TMT spol. s r.o. bych doporučila poskytovat sick days ve stejném rozmezí. V otázce výběru benefitů měli zaměstnanci také možnost připsat benefity, které by si přáli, a hodně požadavků se objevilo na 5. týden dovolené. I pro tyto zaměstnance by byly sick days dobrou alternativou, neboť pokud je nevyčerpají v rámci zdravotního volna či nemoci, tak si je mohou vybrat jako dovolenou. V případě nevyčerpání by tyto sick days nebyly převáděny do dalšího roku.

### **Poukázky Flexi pass**

Z dotazníkového šetření vyplynula struktura benefitů, které by zaměstnanci využívali, pokud by byly ve firmě k dispozici. Nejvíce by si přáli příspěvek na dovolenou, příspěvek na sport, příspěvek v oblasti zdraví a příspěvek na kulturu. Pro společnost by bylo vhodné zavést systém zaměstnaneckých výhod a to buď formou poukázek nebo cafeteria systém. Cafeteria systém je poměrně nákladný na zavedení a údržbu a navíc také náročný na administrativu. Kdežto poukázky jsou administrativně jednodušší a také méně nákladné.

Na základě těchto údajů jsem usoudila, že nejefektivnější variantou je zavedení poukázek od firmy Sodexo pass Česká republika, a.s. Tato firma nabízí různé typy poukázek a pro TMT spol. s r.o. by byly nejvhodnější poukázky Flexi pass. Jsou to poukázky pro volný čas a pokrývají veškeré zaměstnanecké výhody, které zaměstnanci označili v dotazníku. Mohou si vybrat z nabídky sportovních aktivit, kultury, cestování



a dovolené v ČR i zahraničí, vzdělávání, očkování, masáže, lázeňských pobytů, nákupu léků, zdravotních potřeb, vitamínů a brýlí apod. Škála výběru zaměstnaneckých výhod je natolik široká a rozmanitá, že si každý vybere to, co chce či potřebuje. Poukázky Flexi pass je možné utratit u partnerských provozoven, které jsou již rozšířené po celé ČR, i v pardubickém kraji či přímo v Chrudimi se nachází několik provozoven. Zavedení těchto poukázek přispěje k rovnováze mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců a také k jejich spokojenosti, loajalitě a samozřejmě i motivaci. Další výhodou poukázek Flexi pass je, že se nezahrnují do vyměřovacího základu pro odvod zdravotního a sociálního pojištění do částky 20 000 Kč ročně na jednoho zaměstnance, a to jak u zaměstnance, tak i u zaměstnavatele. U zaměstnanců jsou navíc osvobozeny od daně z příjmů rovněž do částky 20 000 Kč ročně. Zaměstnanci tak dostanou za odvedenou práci vyšší čistý příjem (Sodexo, 2014).

Navrhuji, aby společnost TMT spol. s r.o. zavedla poukázky Flexi pass a poskytovala je zaměstnancům v roční hodnotě 2 000 Kč. Tyto poukázky by byly vypláceny 2x do roka, tedy v hodnotě 1 000 Kč a to ve formě 5 poukázek v nominální hodnotě 200 Kč.

### **3.7 Vzdělávání zaměstnanců**

Vzdělávání zaměstnanců se v TMT spol. s r.o. jeví jako zanedbaná oblast, alespoň podle výsledků dotazníkového šetření. Společnost sice poskytuje příspěvky na vzdělávání, ale nabídka kurzů není dostatečná. V současné době ve společnosti probíhá jen výuka anglického jazyka, které se účastní velmi málo zaměstnanců. V otázce zaměřené na školení, semináře a kurzy, které společnost poskytuje svým zaměstnancům, se projevilo, že polovina zaměstnanců s touto nabídkou vzdělávání není spokojena. Přičemž nejvíce nespokojeni s nabídkou vzdělávání ve společnosti jsou konstruktéři, konkrétně tedy 63% z nich je nespokojených. Byla položena i otázka, zda zaměstnanci vůbec stojí o zdokonalování a sebevzdělávání v rámci jejich povolání. A výsledky jasně ukázaly, že většina zaměstnanců (83%) se chce dále vzdělávat a rozvíjet své odborné či jazykové znalosti.

Pokud chce být firma konkurenceschopná na trhu, měla by více investovat do vzdělávání svých zaměstnanců. Vzdělávání zaměstnanců sice zpočátku nese značné náklady, ale je to investice do budoucna, která se určitě vyplatí. Tím, že firma bude

vzdělávat své zaměstnance a zvyšovat tak jejich kvalifikaci, budou tím pádem schopni vykonávat svou práci kvalitněji a to se odrazí na konkurenceschopnosti firmy. Vzdelávání rovněž zahrnuje motivaci, lepší pracovní výkony a loajalitu zaměstnanců. Společnost by se měla zaměřit hlavně na nabídku jazykových kurzů, neboť má velké množství zahraničních partnerů a také na nabídku odborných kurzů.

Společnosti TMT spol. s r.o. bych tedy doporučila, aby poskytla zaměstnancům více příležitostí ke vzdělávání, především tedy více výuky cizích jazyků. Zahraniční partneři společnosti jsou nejčastěji z anglicky, německy či francouzsky mluvících zemí, proto by bylo vhodné zaměřit se na tyto jazyky. V současné době do firmy dochází soukromá lektorka, která vykonává výuku angličtiny pouze 2x týdně od půl třetí odpoledne, tedy po pracovní době. Je možné, že se zaměstnanci neúčastní, protože jim daný den a daný čas nevyhovuje. Navrhuji výuku cizích jazyků prostřednictvím jazykové školy, která může poskytnout více možných termínů výuky. Přímo v Chrudimi se nachází jazyková škola Zebra, která připraví výuku šitou na míru přesně podle požadavků společnosti a lektor může docházet přímo do firmy. Jazyková škola nabízí výuku více jazyků, především již zmiňovanou angličtinu, němčinu a francouzštinu. Výuka probíhá v malých skupinkách, firma si může zvolit zaměření kurzu (např. obecná angličtina, pracovní angličtina apod.), dobu konání výuky, velikost skupinek, frekvenci a intenzitu výuky (Kurzy Zebra, 2014).

Největší zájem o vzdělávání projeví zaměstnanci v oddělení konstrukce, kde 94% z nich má chuť se dále vzdělávat. Zaměstnanci jsou také ochotni účastnit se vzdělávacích aktivit i po pracovní době, nejvíce tedy konstruktéři. Naopak nejméně jsou vzdělávání nakloněni dělníci, kde většina dělníků se chce vzdělávat pouze v pracovní době a jedna čtvrtina dělníků nemá vůbec zájem o vzdělávání. Nejvíce by se tedy společnost měla zaměřit na zaměstnance v oddělení konstrukce, kteří jsou výrazně nespokojeni s nabídkou stávajících kurzů, a zároveň nejvíce z nich se chce dále zdokonalovat a vzdělávat. Také více než polovina konstruktérů je ochotna tomuto vzdělávání věnovat i svůj volný čas a účastnit se vzdělávacích aktivit i po pracovní době. Bylo by vhodné udělat mezi konstruktéry průzkum, o jaké kurzy by měli zájem. Mohou mít zájem jednak o výuku cizích jazyků nebo také o odborné kurzy, například kurz zaměřený na konstrukční program Pro/ENGINEER, kurzy v oblasti norem, nových technologií a materiálů apod.

Co se týče dalších kurzů, tak bych firmě rovněž doporučovala udělat mezi zaměstnanci průzkum, o jaké kurzy by vůbec měli zájem. Je možné poskytovat kurzy se zaměřením na daně, finance, ekonomiku, personalistiku, právo, marketing, počítačové kurzy, rekvalifikační kurzy a spousty odborných kurzů pro dělníky a konstruktéry. Existuje tedy velké množství kurzů a školení s různým zaměřením a tak by se společnost nemusela svým zaměstnancům trefit do vkusu, pokud by nezjistila jejich požadavky.

Další možností firemního vzdělávání je elektronické vzdělávání neboli e-learning. Tato metoda vzdělávání je v dnešní době velmi populární. E-learning ušetří nejen čas, ale i náklady firmy. Jedná se o náklady v podobě lektorů, pronájmů prostor, učebních materiálů apod. Navíc si zaměstnanci mohou sami zvolit čas vzdělávání a také tempo učení.

### **3.8 Ekonomické zhodnocení návrhů**

Ekonomické zhodnocení návrhů se týká těch návrhů, které vedou ke vzniku nákladů a jdou finančně vyčíslit. Jedná se o tyto návrhy:

- Personální pracovník
- Teambuilding
- Poukázky Flexi pass
- Vzdělávání

#### **Personální pracovník**

Při přidání nového personálního pracovníka je nutné vyčíslit jeho mzdu a poté mzdové náklady společnosti na tohoto pracovníka. Z tabulky lze vidět, že mzdové náklady zaměstnavatele činí 26 800 Kč za měsíc, což je tedy 321 600 Kč za rok.

Tabulka 4: Výpočet mzdy zaměstnance a mzdových nákladů zaměstnavatele (Zdroj: vlastní zpracování)

Hrubá mzda	20 000 Kč	Hrubá mzda	20 000 Kč
SP - zaměstnavatel 25%	5 000 Kč	SP - zaměstnavatel 25%	5 000 Kč
ZP - zaměstnavatel 9%	1 800 Kč	ZP - zaměstnavatel 9%	1 800 Kč
Superhrubá mzda	26 800 Kč		
Daň 15%	4 020 Kč		
Sociální pojištění 6,5%	1 300 Kč		
Zdravotní pojištění 4,5%	900 Kč		
Slevy na dani	2 070 Kč		
<b>Čistá mzda</b>	<b>15 850 Kč</b>	<b>Mzdové náklady zaměstnavatele</b>	<b>26 800 Kč</b>

### Teambuilding

Cena teambuildingu se těžko zjišťuje a odhaduje, protože tato cena závisí především na zvolené agentuře, která teambuildingové akce pořádá. Většina agentur nemá na svých stránkách tyto ceny uvedené, neboť se jedná o speciální programy vytvářené na míru společnosti. Společnost spolupracuje s touto agenturou na přípravě programu, sdělí jí své požadavky, co od kurzu očekává, kolik peněz chce investovat apod. Agentura poté vytvoří nejvhodnější nabídku kurzů a přizpůsobí je pro konkrétní společnost. A teprve poté firma obdrží cenovou nabídku. Platí ale, že se výše ceny neodvíjí od druhu kurzu, ale především od množství lektorů na daném kurzu, přičemž 1 lektor připadne na max. 8 – 10 lidí. Lze tedy stanovit pouze základní a orientační ceny, které se pohybují okolo 87 000 Kč při 20 účastnících a v délce trvání min. 2,5 dne. Takové akce se pořádají pro menší skupiny a v TMT spol. s r.o. by byly vhodné pro jednotlivá oddělení a úseky. Také existují akce, které se nazývají teamspirit a jsou to většinou jednodenní akce, které slouží pro posílení týmového ducha. Tyto akce jsou vhodné pro větší skupiny lidí a při počtu 50 – 60 osob se jejich ceny pohybuje okolo 70 000 Kč včetně večerní párty. Tyto akce by tedy byly vhodné pro firmu jako celek (Domanská, 2007).

## Poukázky Flexi pass

Můj návrh směřoval k tomu, aby společnost TMT spol. s r.o. zavedla poukázky Flexi pass a poskytovala je zaměstnancům v roční hodnotě 2 000 Kč. Tyto poukázky by byly vypláceny 2x do roka, tedy v hodnotě 1 000 Kč a to ve formě 5 poukázek v nominální hodnotě 200 Kč.

### Výpočet ročních nákladů poukázek Flexi pass:

Roční hodnota poukázek = 2 000 Kč

Počet zaměstnanců = 193

$$2\,000 \times 193 = 386\,000 \text{ Kč}$$

Roční náklady poukázek Flexi pass pro 193 zaměstnanců by činily 386 000 Kč.

Dále finančně zhodnotím situaci, kdy zaměstnanci dostanou poukázku v hodnotě 2 000 Kč a situaci, kdy je zaměstnavatel bude chtít motivovat peněžní odměnou ve výši 2 000 Kč.

### Situace z pohledu zaměstnance

Tabulka 5: Porovnání mzda + poukázky a mzda + peněžní odměna z pohledu zaměstnance

(Zdroj: vlastní zpracování)

Mzda + poukázky		Mzda + peněžní odměna	
Hrubá mzda	20 000 Kč	Hrubá mzda	22 000 Kč
SP - zaměstnavatel 25%	5 000 Kč	SP - zaměstnavatel 25%	5 500 Kč
ZP - zaměstnavatel 9%	1 800 Kč	ZP - zaměstnavatel 9%	1 980 Kč
Superhrubá mzda	26 800 Kč	Superhrubá mzda	29 480 Kč
Daň 15%	4 020 Kč	Daň 15%	4 422 Kč
Sociální pojištění 6,5%	1 300 Kč	Sociální pojištění 6,5%	1 430 Kč
Zdravotní pojištění 4,5%	900 Kč	Zdravotní pojištění 4,5%	990 Kč
Slevy na dani	2 070 Kč	Slevy na dani	2 070 Kč
Čistá mzda	15 850 Kč		
Poukázky Flexi pass	2 000 Kč		
<b>Čistá mzda + poukázky</b>	<b>17 850 Kč</b>	<b>Čistá mzda</b>	<b>17 228 Kč</b>

Výše uvedená tabulka ukazuje situaci z pohledu zaměstnance, kde je možné vidět, že zaměstnanec bude mít čistou mzdu + poukázky 17 850 Kč, v případě peněžní odměny vzroste hrubá mzda a tím pádem čistá mzda činí 17 228 Kč. S použitím poukázek je tedy reálný příjem zaměstnance vyšší o 622 Kč.

### Situace z pohledu zaměstnavatele

Tabulka 6: Porovnání mzda + poukázky a mzda + peněžní odměna z pohledu zaměstnavatele

(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Mzda + poukázky</b>		<b>Mzda + peněžní odměna</b>	
Hrubá mzda	20 000 Kč	Hrubá mzda	22 000 Kč
SP - zaměstnavatel 25%	5 000 Kč	SP - zaměstnavatel 25%	5 500 Kč
ZP - zaměstnavatel 9%	1 800 Kč	ZP - zaměstnavatel 9%	1 980 Kč
Poukázky Flexi pass	2 000 Kč		
<b>Mzdové náklady zaměstnavatele</b>	<b>28 800 Kč</b>	<b>Mzdové náklady zaměstnavatele</b>	<b>29 480 Kč</b>

Výše uvedená tabulka ukazuje situaci z pohledu zaměstnavatele a je zde možné vidět, že při použití poukázek jsou mzdové náklady zaměstnavatele na jednoho zaměstnance ve výši 28 800 Kč, neboť poukázky se nezahrnují do vyměřovacího základu pro odvod zdravotního a sociálního pojištění. V případě peněžní odměny vzroste hrubá mzda, ze které se počítá sociální a zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem. Mzdové náklady zaměstnavatele na jednoho zaměstnance činí 29 480 Kč. S použitím poukázek jsou tedy mzdové náklady nižší o 680 Kč.

Z obou výše uvedených tabulek tedy vyplývá, že použití poukázek Flexi pass je i finančně výhodné pro zaměstnance i zaměstnavatele.

### Vzdělávání

V oblasti vzdělávání navrhuji především výuku cizích jazyků, a to prostřednictvím jazykové školy. Přímou v Chrudimi se nachází jazyková škola Zebra, u které si firma může zvolit zaměření kurzu, dobu konání výuky, velikost skupinek, frekvenci a intenzitu výuky. Pro výpočet ceny se budu řídit základní cenou pro kurz angličtiny, němčiny i francouzštiny, která je stejná a to 2 390 Kč za jeden semestr. Přičemž jeden semestr je 20 týdnů a výuka probíhá 60 minut týdně (Kurzy Zebra, 2014). Pokud vezmu údaje z dotazníkového šetření, tak rovných 100 zaměstnanců

označilo, že by se účastnilo vzdělávacích a školicích aktivit. Odhadem tedy stanovují, že výuky cizích jazyků by se účastnilo 70 zaměstnanců.

**Výpočet nákladů na kurzy cizích jazyků:**

Cena základního kurzu = 2 390 Kč

Počet zaměstnanců = 70

Jazyková škola ještě uvádí, že v případě sestavení vlastní skupiny s 5 lidmi je možná sleva 15 %.

$$2\,390 \times 70 \times 0,85 = 142\,205 \text{ Kč}$$

Celková náklady na kurzy cizích jazyků činí 142 205 Kč při počtu 70 zaměstnanců. Tato cena je pouze orientační, z důvodu odhadnutého počtu zaměstnanců a také z důvodu, že jazyková škola může ještě poskytnout jiné množstevní slevy pro danou společnost.

## ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo popsat a zanalyzovat proces motivace a evaluace zaměstnanců ve společnosti TMT spol. s r.o. a v případě zjištění nedostatků navrhnout možná doporučení, která povedou ke zlepšení tohoto procesu v dané společnosti. Vycházela jsem z informací, které jsem získala především pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti, z rozhovoru s vedoucí ekonomického úseku a prostudováním interních dokumentů společnosti. Tyto informace jsem také porovnávala s teoretickými poznatky a napsala jsem návrhy a doporučení, které by měly vést ke zlepšení procesu motivace a evaluace zaměstnanců.

Prvním krokem této diplomové práce bylo sepsání teoretické části. Tato teorie mi pomohla pochopit proces motivace a evaluace zaměstnanců a mohla jsem ho aplikovat na konkrétní organizaci.

Druhým krokem bylo sepsání praktické části. Tato část se skládá z charakteristiky TMT spol. s r.o. a jejich zaměstnanců, dále z popisu historie společnosti, výrobního programu a základních cílů firmy. Také je zde popsán současný stav motivace, hodnocení a odměňování ve společnosti. Nejvýznamnější úsek této praktické části je věnován dotazníkovému šetření, které proběhlo mezi zaměstnanci firmy a bylo zaměřeno na motivaci, vztahy ve firmě, hodnocení, zaměstnanecké benefity, odměňování a vzdělávání zaměstnanců.

Třetím krokem bylo sestavení návrhů a doporučení v oblasti motivace a evaluace zaměstnanců, které povedou ke zlepšení tohoto procesu v dané organizaci. Při navrhování těchto změn jsem vycházela ze všech předchozích částí diplomové práce a především tedy z výsledků dotazníkového šetření.

V procesu motivace a evaluace zaměstnanců ve společnosti TMT spol. s r.o. jsem zjistila určité nedostatky. Největší nedostatek vnímám v tom, že společnost se 193 zaměstnanci nemá čistě personálního pracovníka, který by se mohl naplno věnovat personálním činnostem. V ekonomickém zhodnocení jsem vyčíslila mzdové náklady společnosti na tohoto personálního pracovníka.

Jako další větší nedostatek vnímám proces hodnocení v této společnosti. Myslím si, že hodnocení, především v oddělení konstrukce, neprobíhá správným způsobem.



Navrhla jsem možný postup tohoto hodnocení a také jsem firmě doporučila využívat systém sebehodnocení zaměstnanců, který by také přispěl ke zlepšení procesu hodnocení. V rámci sebehodnocení zaměstnanců jsem i sestavila návrh formuláře pro toto sebehodnocení.

Dále jako nedostatek hodnotím, že společnost poskytuje svým zaměstnancům pouze úzkou škálu zaměstnaneckých výhod. Na základě výsledků z dotazníkového šetření, konkrétně z otázky o které zaměstnanecké výhody by měli zaměstnanci zájem, jsem navrhla vhodné benefity. Jsou to především sick days neboli dny volna nad rámec dovolené a poukázky Flexi pass, které kombinují příspěvek na dovolenou, příspěvek na sport, příspěvek v oblasti zdraví a příspěvek na kulturu, o které měli zaměstnanci největší zájem. V ekonomickém zhodnocení jsem vyčíslila roční náklady poukázek Flexi pass.

Dalším podstatným problémem ve společnosti je vzdělávání zaměstnanců. Společnosti jsem doporučila, aby poskytla zaměstnancům více příležitostí ke vzdělávání, především více výuky cizích jazyků. Navrhla jsem výuku cizích jazyků prostřednictvím jazykové školy, která může poskytnout více možných termínů výuky, které budou zaměstnancům vyhovovat. V ekonomickém zhodnocení jsem vyčíslila náklady na kurzy cizích jazyků.

Domnívám se, že tyto navrhované změny by vedly ke zlepšení procesu motivace a evaluace zaměstnanců ve společnosti TMT spol. s r.o. Především si myslím, že klíčovou roli zde hraje nový personalista, který by zvýšil motivaci zaměstnanců a posunul by výše především oblasti zaměstnaneckých výhod, hodnocení a vzdělávání zaměstnanců, ve kterých má společnost značné mezery.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
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. ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 160 s. ISBN 978-80-247-2937-4.
4. BEDNÁŘ, Vojtěch. Pochvala - nejlepší motivace. *Firemni-sociolog.cz* [online]. 2012 [cit. 2014-05-19]. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/clanky/38-pochvala-nejlepsi-motivace2>
5. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
6. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Vyd. 1. Praha: ComputerPress, 2000, ix, 92 s. ISBN 80-7226-308-0.
7. BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
8. CASCIO, Wayne F. *Managing human resources: productivity, quality of worklife, profits*. New York: McGraw-Hill, 1986, 625 s. ISBN 0-07-010302-x.
9. DOMANSKÁ, Lucie. Teambuilding - účinná forma vzdělávání zaměstnanců a zvyšování týmového potenciálu. *Podnikatel.cz* [online]. 2007 [cit. 2014-05-19]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/teambuilding-ucinna-forma-vzdelavani>
10. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007, xxii, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
11. FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: ComputerPress, 2002, xii, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
12. FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. Vyd. 1. Praha: ComputerPress, 2000, viii, 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
13. FRENCH, Wendell L. *Human resources management*. Boston: HoughtonMifflin Co., 1986, 687 s. ISBN 0-395-35662-8.

14. HEATHFIELD, Susan M. Use an Employee Self Evaluation. *Humanresources.about.com* [online]. 2014 [cit. 2014-05-19]. Dostupné z: [http://humanresources.about.com/od/performancemanagement/a/self\\_evaluation.htm](http://humanresources.about.com/od/performancemanagement/a/self_evaluation.htm)
15. HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
16. ING POJIŠŤOVNA. Penzijní reforma zahýbala nabídkou zaměstnaneckých benefitů. Klesá zájem o penze, naopak životní pojištění posiluje. *Ingpojistovna.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-01-07]. Dostupné z: <https://www.ingpojistovna.cz/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/penzijni-reforma-zahybala-nabidkou-zamestnaneckych-benefitu-klesa-zajem-penze-naopak-zivotni-pojisteni-posiluje.html>
17. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
18. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
19. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
20. KURZY ZEBRA. Firemní kurzy. *Kurzy-zebra.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-05-19]. Dostupné z: <http://www.kurzy-zebra.cz/firemni-kurzy.html>
21. MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993, 930 s. ISBN 80-85623-29-3.
22. MORÁVEK, Daniel. 5 netradičních benefitů, které můžete nabídnout svým zaměstnancům. *Podnikatel.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-01-07]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/5-netradicnich-benefitu-ktere-muzete-nabidnout-svym-zamestnancum>
23. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Vyd. 1. Praha: Academia, 1996, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
24. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s.

25. PALMER, Blaire. Create individualized motivation strategies. *Strategic HR Review*. 2005, s. 5-5. ISSN: 1475-4398.
26. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
27. PODNIKÁTOR. Kdy a proč poskytovat tzv. sick days? *Podnikator.cz* [online]. 2012b [cit. 2014-05-19]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/zamestnanecke-benefity/n:17073/Kdy-a-proc-poskytovat-tzv-sick-days>
28. PODNIKÁTOR. Vlastnosti správného personalisty. *Podnikator.cz* [online]. 2012a [cit. 2014-05-19]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/prijem-zamestnancu/n:16721/Vlastnosti-spravneho-personalisty>)
29. PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, 128 s. ISBN 80-245-0703-x.
30. ŘEHULKA, Pavel. *117 jednoduchých (ale účinných) způsobů, jak odměnit vaše pracovníky*. České vzdělávací centrum, 2012.
31. SODEXO. Flexi pass. *Mojesodexo.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-05-19]. Dostupné z: <https://www.mojesodexo.cz/cs/objednavka/nase-produkty/flexi-pass/>
32. TMT SPOL. S R.O. *Katalog TMT*. Chrudim: TMT spol. s r.o., 2012
33. TMT SPOL. S R.O. *Motivační program*. Chrudim: TMT spol. s r.o., 2007
34. TMT SPOL. S R.O. *Mzdový řád*. Chrudim: TMT spol. s r.o., 2008
35. TMT SPOL. S R.O. *Personalistika a výcvik*. Chrudim: TMT spol. s r.o., 2009
36. TMT SPOL. S R.O. *Výroční zpráva 2013*. Chrudim: TMT spol. s r.o., 2013
37. WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

## SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v TMT spol. s r.o. v letech 1991-2013.....	55
Graf 2: Pracovní zařazení zaměstnanců v TMT spol. s r.o. v roce 2013.....	55
Graf 3: Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání v TMT spol. s r.o. ....	56
Graf 4: Jste v práci dostatečně motivováni? .....	67
Graf 5: Co Vás dokáže nejvíce motivovat k vyšší pracovní aktivitě? .....	67
Graf 6: Co Vás dokáže nejvíce motivovat k vyšší pracovní aktivitě? Rozdělení dle pracovního zařazení .....	68
Graf 7: Dostává se Vám pochvaly od nadřízeného za dobře vykonanou práci? .....	69
Graf 8: Je pro Vás důležitá tato pochvala nebo uznání od vedoucího? .....	69
Graf 9: Jak hodnotíte úroveň komunikace s Vaším nadřízeným? .....	70
Graf 10: Jste dostatečně informováni o dění ve společnosti? .....	71
Graf 11: Jak hodnotíte úroveň mezilidských vztahů se svými spolupracovníky? .....	71
Graf 12: Pokud by společnost organizovala mimopracovní setkání a akce (tzv. teambuilding), účastnili byste se? .....	72
Graf 13: Myslíte si, že jste spravedlivě hodnoceni Vaším nadřízeným? .....	73
Graf 14: Znáte měřítka, podle kterých nadřízený hodnotí Váš výkon? .....	74
Graf 15: Motivuje Vás toto hodnocení ke zlepšení Vašeho pracovního výkonu? .....	74
Graf 16: Jak moc je pro Vás důležité dostávat zpětnou vazbu o výsledcích práce?.....	75
Graf 17: Máte přehled o zaměstnaneckých výhodách, které společnost poskytuje? ....	76
Graf 18: Které z následujících zaměstnaneckých benefitů ve společnosti využíváte? ...	76
Graf 19: Které z následujících zaměstnaneckých benefitů byste využívali, pokud by byly k dispozici? .....	77
Graf 20: Uvítali byste rozšíření zaměstnaneckých výhod i ve Vaší společnosti? .....	78
Graf 21: Motivovaly by vás rozšířené zaměstnanecké výhody ke zlepšení Vašeho pracovního výkonu? .....	78
Graf 22: Myslíte si, že Vaše mzda odpovídá odvedenému pracovnímu výkonu? .....	79
Graf 23: Chcete se zdokonalovat a vzdělávat ve Vašem povolání? .....	80
Graf 24: Jste spokojeni s příležitostmi, které nabízí podnik pro rozšíření Vašich odborných znalostí? .....	80
Graf 25: Vzdělávacích a školicích aktivit se účastním, popř. bych se účastnil? .....	81

Obrázek 1: Proces motivace .....	14
Obrázek 2: Yerkes – Dodsonův zákon .....	17
Obrázek 3: Maslowova pyramida .....	24
Obrázek 4: Možnosti využití informací získaných hodnocením podle důležitosti .....	29
Obrázek 5: Logo společnosti TMT spol. s r.o. Chrudim .....	50
Obrázek 6: Současné zázemí společnosti TMT spol. s r.o. Chrudim .....	51
Obrázek 7: Organizační struktura TMT spol. s r.o. Chrudim.....	53
Tabulka 1: Přehled teorií motivace.....	21
Tabulka 2: Zaměstnanecké benefity poskytované v letech 2010, 2011, 2012 a 2013....	48
Tabulka 3: Základní informace o respondentech.....	66
Tabulka 4: Výpočet mzdy zaměstnance a mzdových nákladů zaměstnavatele.....	94
Tabulka 5: Porovnání mzda + poukázky a mzda + peněžní odměna z pohledu zaměstnance .....	95
Tabulka 6: Porovnání mzda + poukázky a mzda + peněžní odměna z pohledu zaměstnavatele .....	96

## **SEZNAM ZKRATEK**

a.s. – akciová společnost

aj. – a jiné

apod. – a podobně

č. - číslo

Kč – korun českých

max. - maximální

např. - například

spol. s r.o. – společnost s ručením omezeným

THP - technicko-hospodářský pracovník

tis. Kč – tisíc korun českých

tj. – to je

tzv. – takzvaný

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1 – Organizační schéma společnosti TMT spol. s r.o.

Příloha č. 2 – Kritéria hodnocení zaměstnanců TMT spol. s r.o.

Příloha č. 3 – Záznam o hodnocení zaměstnanců TMT spol. s r.o.

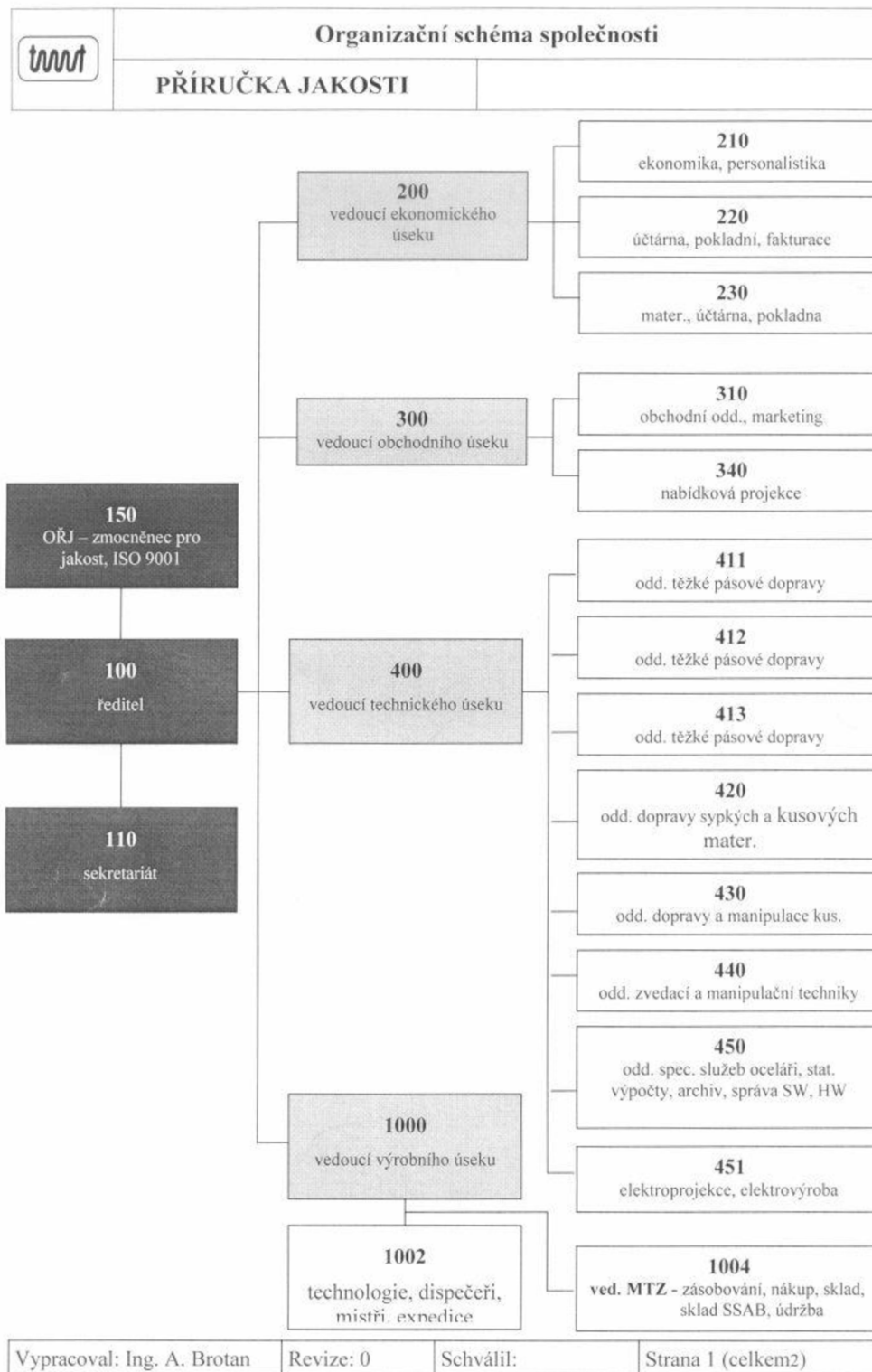
Příloha č. 4 – Dotazník

Příloha č. 5 - Návrh na doplnění současných zaměstnaneckých výhod do motivačního programu společnosti

Příloha č. 6 - Návrh formuláře pro sebehodnocení zaměstnanců



**Příloha č. 1 – Organizační schéma společnosti TMT spol. s r.o.**



**Příloha č. 2 – Kritéria hodnocení zaměstnanců TMT spol. s r.o.**

Kritérium / počet bodů	5	4	3	2	1
1. Úroveň kvalifikace	Plně odpovídá	Téměř odpovídá	Odpovídá jen částečně	Odpovídá velmi málo	Neodpovídá
2. Efektivnost výcviku	Velice efektivní, značný přínos	Efektivní	Uspokojující efekt	Málo efektivní	Neefektivní, žádný přínos
3. Možnost zátěže	Skála v moři	Nadprůměrná schopnost vysoké zátěže	Normální zátěžová schopnost	Někdy naráží na vlastní hranice zátěže	Občas věci vzdává
4. Pracovní ochota a úsilí	Výrazná iniciativa a vysoké nasazení	Aktivní ochota vydat vysoké úsilí a námahu	Řídí se podle atraktivnosti práce	Někdy se pustí sám od sebe do něčeho	V této funkci projevuje malý zájem
5. Plánování práce	Úplně jasné a promyšlené, sám si klade cíle	Pracuje velmi plánovitě	Pracuje s rozvahou	Někdy málo předvídá	Potřebuje podrobné předpisy
6. Pracovní tempo	Vyslovený tahoun, svižný	Dobré pracovní tempo, s prací je rychle hotový	Normální pracovní tempo	Většinou potřebuje mnoho času	Někdy není hotový včas
7. Důslednost a spolehlivost	Je téměř pedantně přesný a spolehlivý	Velmi důsledný a spolehlivý	Důsledný a spolehlivý	Někdy je málo přesný a spolehlivý	S přesností a spolehlivostí je v rozporu
8. Otevřenost pro změny	Ze změn odvozuje nároky a požadavky, okamžitě motivuje	Zapojuje se spontánně	Po zdůvodnění jsou jeho postoje pozitivní	Dlouhá náběhová fáze	Brání se
9. Schopnost vnímání	Chápe velmi rychle, je hned „v obraze“	Velmi dobrá schopnost vnímání	Dobrá schopnost vnímání	Někdy potřebuje trochu více času, aby se dostal „do obrazu“	Časté nedorozumění, kterým bylo možné předejít
10. Schopnost myšlení a tvorby závěrů	Jisté a jasné závěry	Podstatné dokáže sám rozeznávat	Samostatné závěry ve svém funkčním prostoru	Někdy nejistý při vyvozování závěrů	Častá námaha při odhalování jádra věci
11. Odborné znalosti	Expert ve svém oboru	Velmi dobré odborné znalosti	Odpovídající	Rozpoznatelné mezery	Nedostačující
12. Paměť	Vysloveně dobrá paměť i pro podrobnosti	Vždy si poradí	Dobrá paměť	Občas něco zapomene	Nedostačující
13. Tvořivost	Plný nápadů, dobře formulované, praxi odpovídající návrhy	Časté, dobré, praxi odpovídající návrhy	Myslí, dává návrhy	Na podnět dává příležitostné návrhy	Žádné návrhy
14. Rozhovory s druhými	Usměrňuje, strhuje, nejchoulostivější situace zdolává mistrovsky	Vcelku úspěšný při rokování s druhými, velmi dobrý motivátor	Prosazuje se, neboť s druhými dobře vychází	Málo zainteresovaný na úspěšném rokování s druhými	Velmi často schází úspěch
15. Loajalita k firmě	Plně loajální, veškeré problémy řeší ve prospěch společnosti	Velmi loajální, působí pozitivně při řešení problémů.	Je loajální, ale nedává to najevo. Chová se neutrálně, pozitivně řeší problémy až na základě příkazu. Neškodí.	Málo loajální. Občas poškodí společnost.	Není loajální. Úmyslně škodí společnosti a problémy vyvolává.

### Příloha č. 3 – Záznam o hodnocení zaměstnanců TMT spol. s r.o.

	<b>ZÁZNAM O HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCE</b>	Strana 1/1
---	---------------------------------------	------------

Příjmení, jméno, titul:		Osobní číslo:
Pracovní místo:		Zařazení: <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> THP
Útvar:		
Datum hodnocení:		Datum příštího hodnocení:
Druh hodnocení: <input type="checkbox"/> pravidelné <input type="checkbox"/> mimořádné		

Vyhodnocení úkolů z minulého období:
--------------------------------------

#### KRITÉRIA PRO HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ

Počet bodů  
Stupnice 1 až 5

(viz. OS-18-00 Personalistika a výcvik - 5.6.1)

Kritérium	Počet bodů	Kritérium	Počet bodů
1. Úroveň kvalifikace		9. Schopnost vnímání	
2. Efektivnost výcviku		10. Schopnost myšlení a tvorby závěrů	
3. Možnost zátěže		11. Odborné znalosti	
4. Pracovní ochota a úsilí		12. Paměť	
5. Plánování práce		13. Tvořivost	
6. Pracovní tempo		14. Rozhovory s druhými	
7. Důslednost a spolehlivost		15. Loajalita k firmě	
8. Otevřenost pro změny			

Výsledek hodnocení: (počet získaných bodů – vyplní pers. odb.)	Maximálně možný počet bodů:	THP	D
		<b>75</b>	<b>75</b>

Úkoly pro příští období:
--------------------------

Hodnocený zaměstnanec byl seznámen s výsledkem hodnocení:	Datum:	Podpis hodnoceného:
Hodnocení provedl:	Jméno:	Datum:
		Podpis:

Předáno pers. odd. dne:	Vyřízeno dne:
-------------------------	---------------

Nápravná a preventivní opatření k výsledkům hodnocení zaměstnance:
--

Opatření stanovil:	Jméno:	Datum:	Podpis:
--------------------	--------	--------	---------

T 1808/0



**12. Pokud by společnost organizovala mimopracovní setkání a akce (tzv. teambuilding), účastnili byste se?**

- a) ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) ne

**13. Myslíte si, že jste spravedlivě hodnoceni Vaším nadřízeným?**

- a) ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) ne

**14. Znáte měřítko, podle kterých nadřízený hodnotí Váš výkon?**

- a) ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) ne

**15. Motivuje Vás toto hodnocení ke zlepšení Vašeho pracovního výkonu?**

- a) ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) ne

**16. Jak moc je pro Vás důležité dostávat zpětnou vazbu o výsledcích Vaší práce?**

- a) velmi důležité                      b) spíše důležité                      c) spíše nedůležité                      d) velmi nedůležité

**17. Máte přehled o zaměstnaneckých výhodách, které Vám společnost poskytuje?**

- a) ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) ne

**18. Které z následujících zaměstnaneckých benefitů ve společnosti využíváte?**

(zakroužkujte libovolný počet)

- a) závodní stravování, stravenky  
b) občerstvení na pracovišti (pitný režim)  
c) lékařské prohlídky  
d) příspěvek na vzdělávání  
e) příspěvek na životní pojištění  
f) 13. plat  
g) jiné (uved'te) .....

**19. Které z následujících zaměstnaneckých benefitů byste využívali, pokud by byly k dispozici?** (zakroužkujte libovolný počet)

- a) příspěvek na kulturu (lístky do divadla, kina, muzikály apod.)  
b) příspěvek na sport (permanentky do fitness centra, na sportovní utkání, lyžování, aerobic)  
c) příspěvek na penzijní připojištění  
d) příspěvek v oblasti zdraví (očkování, rehabilitace, masáže, vitamíny apod.)  
e) dny volna nad rámec dovolené (tzv. sickdays)  
f) příspěvek na dovolenou či rekreaci  
g) rozšířená nabídka v oblasti vzdělávání (více jazykových kurzů, kurzů na zvyšování kvalifikace, různé semináře, školení apod.)  
h) jiné (uved'te) .....

**20. Uvítali byste rozšíření zaměstnaneckých výhod i ve Vaší společnosti?**

- a) ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) ne

**21. Motivovaly by vás rozšířené zaměstnanecké výhody ke zlepšení Vašeho pracovního výkonu?**

- a) ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) ne

**22. Myslíte si, že Vaše mzda odpovídá Vašemu odvedenému pracovnímu výkonu?**

- a) ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) ne

**23. Chcete se zdokonalovat a vzdělávat ve Vašem povolání?**

- a) ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) ne

**24. Jste spokojeni s příležitostmi, které nabízí podnik pro rozšíření Vašich odborných znalostí? (školení, semináře, kurzy)**

- a) ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) ne

**25. Vzdělávacích a školících aktivit se účastním, popř. bych se účastnil:**

- a) pouze v pracovní době                      b) i po pracovní době                      c) nezáleží na čase                      d) nemám zájem

Ještě jednou Vám děkuji a přeji příjemný den.

## **Příloha č. 5 - Návrh na doplnění současných zaměstnaneckých výhod do motivačního programu společnosti**

### **Přehled zaměstnaneckých výhod v TMT spol. s r.o. v roce 2014:**

- Mobilní telefon, služební automobil – pouze pro vedoucí pracovníky.
- Stravování – společnost TMT spol. s r.o. přispívá svým zaměstnancům na stravování dvěma způsoby:
  - stravenky – zaměstnavatel finančně přispívá na obědy zaměstnancům formou příspěvku poskytováním stravenek, a to uhrazením části ceny stravenky ve výši 55% její hodnoty. Hodnota stravenky je 50 Kč.
  - Závodní stravování – zaměstnavatel přispívá na obědy zaměstnancům formou příspěvku na stravování, a to uhrazením ceny ve výši 55% hodnoty stravy. Závodní jídelna je umístěna přímo v podniku.
- Pitný režim na pracovišti – automaty s minerální vodou, automaty na kávu a čaje. Společnost poskytuje zaměstnancům nápoje, které jsou bezplatně nebo za sníženou cenu dostupné na pracovišti.
- Lékařské prohlídky – TMT spol. s r.o. zajišťuje svým zaměstnancům závodní preventivní péči dle zákona, v rozsahu stanoveném právními předpisy. Jedná se o vstupní prohlídky, výstupní prohlídky a pravidelné preventivní prohlídky.
- Příspěvek na vzdělávání - nabídka školení či kurzů, zaměřující se na výuku cizích jazyků a zvyšování kvalifikace.
- Věcné dary, jednorázové odměny – zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují 20 let, obdrží dárkový balíček a peněžní odměnu.
- Příspěvek na životní pojištění – společnost TMT spol. s r.o. přispívá svým zaměstnancům na životní pojištění částkou 300 Kč měsíčně. Také je poskytován mimořádný příspěvek na životní pojištění podle volných finančních prostředků, a to až 2200 Kč měsíčně.
- 13. plat – vyplácí se 2x ročně, v květnu za vyhodnocení předchozího roku, poté v listopadu. Každý zaměstnanec dostává tento 13. plat a jeho výše závisí na dané profesi.
- Zaměstnanecké půjčky – Tyto půjčky společnost poskytuje jen velmi výjimečně. Jedná se o půjčky poskytnuté zaměstnancům na bytové účely nebo k překlenutí tíživé finanční situace.

## Příloha č. 6 - Návrh formuláře pro sebehodnocení zaměstnanců

Příjmení, jméno:
Pracovní místo:
Útvar:
Datum hodnocení:

Kritérium	Počet bodů	Kritérium	Počet bodů
1. Úroveň kvalifikace		9. Schopnost vnímání	
2. Efektivnost výcviku		10. Schopnost myšlení a tvorby závěrů	
3. Možnost zátěže		11. Odborné znalosti	
4. Pracovní ochota a úsilí		12. Paměť	
5. Plánování práce		13. Tvořivost	
6. Pracovní tempo		14. Rozhovory s druhými	
7. Důslednost a spolehlivost		15. Loajalita k firmě	
8. Otevřenost pro změny			

1) Zhodnoťte dosavadní cíle, které byly stanoveny pro minulé období. Došlo ke splnění těchto cílů? Vyskytly se nějaké problémy při plnění těchto cílů? Jak byly tyto problémy odstraněny?

---

2) Popište své silné stránky. Co se vám za uplynulý rok podařilo? Jaké jsou vaše největší úspěchy?

---

---

3) Popište své slabé stránky. Co se vám za uplynulý rok nepodařilo? Jaké jsou vaše největší neúspěchy?

---

---

4) Jaké jsou vaše budoucí cíle? Stanovte si cíle pro následující hodnotící období.

---

---