



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Fakulta ekonomická
Katedra řízení

Diplomová práce

Hodnocení a motivace zaměstnanců ve vybraném podniku

Vypracovala: Nikola Prokopová
Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

České Budějovice 2020

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Nikola PROKOPOVÁ
Osobní číslo: E18375
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku
Téma práce: Hodnocení a motivace zaměstnanců ve vybraném podniku
Zadávající katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je zhodnotit motivační systém a systém hodnocení zaměstnanců ve vybraném podniku a navrhnout případné změny.

Metodika práce:

- 1) Vymezení základních pojmů.
- 2) Popis a analýza motivačního systému a systému hodnocení a odměňování zaměstnanců.
- 3) Návrh případných změn v systému hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků.
5. Vlastní práce.
6. Závěr.
7. Použitá literatura.
8. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 50 – 60 str.

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Latham, G. P. (2012). *Work motivation: History, Theory, Research and Practice*. USA: Sage Publications
- Macky, K., & Wilson, M. (2013). *Rewards, Remuneration and Performance: A Strategic Approach*. New Zealand: CCH New Zealand Limited.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 17. ledna 2019
Termín odevzdání diplomové práce: 13. dubna 2020

V Českých Budějovicích dne 5. března 2019


doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum

.....

Nikola Prokopová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé diplomové práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a odborné vedení mé práce. Dále také společnosti ABC, s. r. o. za poskytnutí údajů pro moji diplomovou práci.

OBSAH

1	ÚVOD	3
2	HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ	5
2.1	Funkce a podoby hodnocení zaměstnanců	6
2.2	Metody hodnocení pracovníků	7
2.2.1	Motivačně-hodnotící pohovor.....	7
2.2.2	Management by Objectives	8
2.2.3	Balanced Scorecard.....	9
2.2.4	Assessment centre	9
2.2.5	Development centre	10
2.3	Motivace	10
2.4	Teorie motivace.....	12
2.4.1	Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	12
2.4.2	Teorie hierarchie potřeb	13
2.5	Odměňování zaměstnanců	14
2.5.1	Peněžní odměny	16
2.5.2	Nepeněžní odměny.....	16
2.5.3	Celková odměna.....	17
2.5.4	Hmotné odměny.....	18
2.6	Mzdové formy.....	18
2.6.1	Časová mzda	19
2.6.2	Úkolová mzda	19
2.6.3	Podílová mzda.....	20
2.7	Zaměstnanecké výhody	20
2.7.1	Zaměstnanecké benefity	21
2.7.2	„Sick days“	22
2.7.3	„Personal days“	22
2.7.4	„Home office“	22
2.7.5	Zřizování firemních školek.....	23
2.7.6	Karta MultiSport	23
2.7.7	„Sabbaticals“ a neomezené čerpání dovolené	23
2.8	Cafeteria systém.....	24
3	CÍL A METODIKA PRÁCE	26
3.1	Cíl práce.....	26
3.2	Metodika práce.....	27
4	VLASTNÍ PRÁCE	31

4.1	Charakteristika podniku.....	31
4.2	Nabízené zaměstnanecké výhody	32
4.3	Hodnocení zaměstnanců	34
4.4	Analýza spokojenosti zaměstnanců se zavedeným motivačním systémem	35
4.4.1	Výsledky dotazníkového šetření.....	35
4.4.2	Testování hypotéz	53
4.4.3	Shrnutí závěrů analýzy spokojenosti zaměstnanců se zavedeným motivačním systémem	59
4.5	Návrhy změn systému hodnocení a motivace pracovníků	61
5	ZÁVĚR	64
6	SUMMARY.....	66
7	BIBLIOGRAFIE.....	67
8	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....	69
9	PŘÍLOHY	71
9.1	Dotazník.....	71

1 ÚVOD

Tématem lidských zdrojů se dnes musí zabývat každá společnost. V této době totiž zaujímá velmi důležitou roli a to proto, že lidské zdroje jsou pro firmu konkurenční výhodou. Cílem tedy je využití lidských zdrojů na maximum. Úspěch firmy samozřejmě závisí na dlouhé řadě faktorů.

Jedním z nich jsou finanční výsledky společnosti, spokojenost zaměstnanců. Dále také to, jak je společnost vnímána z pohledu veřejnosti a mnoho dalších.

Důležitá je především motivace a to jak na straně zaměstnance, tak i na straně zaměstnavatele. Zaměstnavatelé chtějí, aby jejich firma byla úspěšná a měla dobré postavení na trhu. Zaměstnanci zase preferují dobré finanční ohodnocení, možnost kariérního postupu v rámci podniku a také dobré mezilidské vztahy na pracovišti. To platí zejména u komunikace a to nejen mezi jednotlivci, ale i mezi pracovníkem a zaměstnavatelem. To vše potom přispívá k větší motivovanosti zaměstnanců a navíc ještě ke zlepšení pracovního výkonu.

Podnik by měl proto věnovat řízení lidských zdrojů velkou pozornost. Je to totiž jedna z nejdůležitějších oblastí v rámci organizace.

Společnost si musí uvědomit, že kvalitní a kvalifikovaní pracovníci jsou vzácní a musí se tedy o ně pečovat a zaručit jejich spokojenost v rámci společnosti.

Podstatnou součástí motivace pracovníků je v poslední době jejich finanční, ale především nefinanční odměňování. Konkrétně jde o zaměstnanecké benefity, které se stále více dostávají do popředí českých firem. V dnešní době už existuje široký seznam poskytovaných výhod a benefitů pro pracovníky.

Diplomová práce se bude zabývat hodnocením, odměňováním zaměstnanců, a také motivačním systémem pro pracovníky. Motivační systém je důležitý pro udržení dobré pracovní morálky a též pracovního nasazení, které poté vede k naplnění předem stanovených cílů podniku. Hodnocení zaměstnanců je dalším klíčovým prvkem podniku. To může být zdrojem spokojenosti, ale na druhou stranu to může být demotivující faktor.

Cílem této práce je zhodnotit motivační systém a systém hodnocení zaměstnanců ve vybraném podniku. Následně navrhnout případné změny pro systém hodnocení a odměňování zaměstnanců.

V teoretické části budou popsány funkce, metody a podoby hodnocení zaměstnanců. Dále bude vysvětlen pojem motivace a stimulace. V neposlední řadě také odměňování zaměstnanců a různé možnosti benefitů.

V praktické části dojde k představení a krátké charakteristice firmy a následné vyhodnocení dotazníků, které byly předány zaměstnancům vybrané společnosti – ke zjištění motivovanosti, spokojenosti pracovníků a informovanosti o dostatečném poskytování benefitů a výhod.

2 Hodnocení zaměstnanců

Jedna z nejstarších a stále nejpoužívanějších definic uvádí, že hodnocení zaměstnanců určuje, zda bylo při vykonávání práce dosaženo stanovených cílů podniku (Stufflebeam & Coryn, 2007).

Kontrola, zpětná vazba nebo hodnocení pracovníků jsou velmi důležité činnosti nejen pro vykonávání úkolů, ale zejména pro motivaci pracovníků. Všechny tyto činnosti, pokud jsou vykonávány správně, mohou motivaci výrazně posílit (Urban, 2017).

Hodnocení pracovníků není úplně ideálním termínem, protože v zásadě nejde o posuzování zaměstnanců, ale hodnocení jejich pracovního výkonu nebo pracovního nasazení.

U administrativních pracovníků patří mezi typická kritéria, která se využívají při hodnocení výkonu, například počet zpracovaných faktur, zakázek a u manažerů to může být plnění business plánu (Pilařová, 2008).

Podle Hroníka (2006) se hodnocení týká tří oblastí:

- vstup
- proces
- výstup

Autor do oblasti vstupů řadí například potenciál, praxi a zkušenosti. Oblast procesu se týká především přístupu pracovníka k práci a různým úkolům, pracovního chování a výstupem je jednoznačně pracovní výkon a výsledky.

Koubek (2009) dodává, že hodnocení zaměstnanců je důležitá personální činnost, která se zabývá:

- a) zjišťováním, jak pracovník vykonává svou práci a jak plní úkoly
- b) pracovním chováním
- c) vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům
- d) sdělováním výsledků jednotlivým pracovníkům a jejich projednávání
- e) hledáním cest k vylepšení výkonu a jejich realizaci

Nejnověji se hodnotí také schopnosti pracovníka a jeho potenciál, přístup k práci a lidem.

Účelem zhodnocení je získat informace o pracovním výkonu a také poskytnutí zpětné vazby. Cílem je zlepšit výkonnost, chování zaměstnanců a získání informací k zaměření jejich osobního rozvoje (Kocianová, 2010).

Koubek (2009) také dodává, že hodnocení zaměstnanců je jeden z nejdůležitějších předpokladů řízení lidských zdrojů. Tedy spárovat člověka s pracovním úkolem, využívat jeho schopností a dovedností a také vytvářet dobré mezilidské vztahy.

Aby byl systém hodnocení efektivní, musí naplňovat tyto předpoklady:

- a) soulad s firemní kulturou
- b) je akceptovaný pracovníky
- c) podporuje rozvoj
- d) je administrativně nenáročný
- e) podporuje cíle organizace (Hroník, 2006)

2.1 Funkce a podoby hodnocení zaměstnanců

Tradičními funkcemi hodnocení zaměstnanců jsou podle Kocianové (2010):

- poznávací (průběžné sledování)
- srovnávací (diferenciace pracovníků)
- stimulační (vyvolat snahu pracovníků k lepšímu hodnocení)
- výběrová (možnost povýšení)
- kauzální (sledování příčin změn v pracovním nasazení)
- regulační (dočasné nebo trvalé změny zařazení pracovníků)

Hodnocení pracovníků je pak realizováno:

- průběžně – bezprostřední vazba po pracovním výkonu
- příležitostně – uskutečňuje se v okamžiku potřeby
- systematicky – provádí se pravidelně podle předem stanovených kritérií

Koubek (2009) rozlišuje dvě podoby hodnocení pracovníků a to formální a neformální.

Neformální hodnocení značí průběžné hodnocení pracovníka, které provozuje jeho nadřízený a to přímo během vykonávání práce. Většinou se toto hodnocení nikam nezaznamenává.

Formální hodnocení je systematické hodnocení pracovníka. Má vždy nějaký pravidelný interval. Tyto dokumenty se zařazují do osobních spisů jednotlivých pracovníků a mohou sloužit jako podklady pro další personální činnosti.

Pravidelné hodnocení zaměstnanců má podle Urbana (2017) pořád smysl. Protože nám může rozebrat dlouhodobý výkon zaměstnance, podpořit jeho motivaci, odhalit případnou nespokojenost a její příčiny a také plánovat cíle na další rok. Musí být ale spravedlivé a objektivní.

2.2 Metody hodnocení pracovníků

Hodnocení zaměstnanců je založeno na využití různých norem a kritérií. Mezi kritéria hodnocení pracovníků patří například:

- a) výsledky – kvalita a množství práce
- b) schopnosti – pracovní způsobilost
- c) chování – přístup k práci a její provedení
- d) podmínky – pracovní kultura a doba
- e) motivace – ochota pracovat (Šikýř, 2016)

Dle Hroníka (2006) řadíme mezi metody hodnocení pracovníků takové metody, které působí obecně. Například motivačně-hodnotící pohovor, MBO (metoda řízení podle cílů) a BSC (Balanced scorecard). Druhé dvě metody se uplatňují především pro hodnocení výstupů.

Šikýř (2016) přidává ještě hodnocení podle stanovených norem, podle stupnice, hodnocení volným popisem nebo například assessment či development centre.

Existuje mnoho různých metod hodnocení a většinou je nejlepší je zkombinovat, protože se každá soustředí na něco trochu jiného. Nejdůležitější je proto posoudit vhodnost těchto metod (Kocianová, 2010).

2.2.1 Motivačně-hodnotící pohovor

Tato metoda se skládá ze dvou částí. V první provádí pracovník sebehodnocení – kde hodnotí vlastní silné a slabé stránky, aspirace do budoucna a komentuje silné a slabé stránky firmy. Na tuto část se připravuje asi 14 dní předem. Druhá část

představuje hodnocení nadřazeným. Ten kontroluje plnění úkolů a sděluje zaměstnanci rezervy, které jeho pracovní výkon tlumí. Pohovor pokrývá všechny oblasti hodnocení (Hroník, 2006).

Motivačně-hodnotící pohovor je v naprosté většině součástí všech hodnotících systémů. Jen struktura může být odlišná (Hroník, 2006).

2.2.2 Management by Objectives

Tato metoda hodnocení se používá spíše u manažerů nebo specialistů (Pilařová, 2008).

Metoda MBO se vyznačuje řízením podle cílů a je zaměřena především na budoucnost. Nejvíce se zabývá hodnocením výstupů. Základním jádrem je stanovení cílů – dlouhodobých cílů organizace až přes individuální cíle. Dále také plánováním úkolů – čeho má být dosaženo a jak, pravidelná kontrola a koučování (Hroník, 2006).

Podle Vochozky (2012) začíná proces řízení podle cílů především u vrcholového vedení a to určením předběžných cílů. Podle zkušeností je příčinou neúspěchu této metody nesprávná implementace.

1. seznámení s řízením podle cílů – nejdříve MBO musíme představit vyššímu managementu, dále ho představit i ostatním lidem
2. stanovení cílů – zaměstnanci by měli mít hlavní podíl na dosahování cílů podniku a musí být zadány priority těchto cílů
3. hodnocení výkonu – každý pracovník musí dostat zpětnou vazbu
4. organizace podpory MBO – zavedení výcvikových programů
5. monitorování MBO

Cíle podle Pilařové (2008) musí být striktně definovány a být v souladu podle zásad SMART:

S – musí být všem zaměstnancům srozumitelné

M – vždy musí být měřitelné

A – musí být akceptovatelné

R – cíle musí být realistické, čili splnitelné

T – musí být jasně definovaný termín jejich splnění

2.2.3 **Balanced Scorecard**

BSC neboli Balanced Scorecard je strategickým systémem řízení organizace, který rozpracovává a převádí vize do specifických cílů. Také se zabývá ukazateli finanční a nefinanční výkonnosti, které slouží k posouzení úspěšnosti strategií a systémů řízení (Růčková, 2011).

Dle Urbana (2017) je to nástroj, který slouží k přesnějšímu vyjádření cílů organizace i jednotlivých organizačních jednotek. Zdůrazňuje hlavně vyvážené odměňování. Strategickým záměrem v rámci finančních ukazatelů organizace může být zvýšení rentability aktiv nebo investic. V rámci nefinančních ukazatelů se může jednat o posílení spokojenosti zákazníků, zvýšení produktivity práce nebo například osvojení nových schopností.

Hroník (2006) dodává, že tato metoda se uplatňuje především při hodnocení výstupů a jde o metody zaměřené na budoucnost.

Balanced scorecard je jedna z metodologií, která identifikuje a formalizuje hlavní hybné faktory podniku. Také poskytuje pohled na strategické zdraví společnosti (Nair, 2004).

2.2.4 **Assessment centre**

Assessment centre stanovuje u jedinců jejich pracovní schopnosti a to podle daných kritérií, které jsou potřeba k pracovnímu místu (Kocianová, 2010).

Podle Jaye (2007) jde o nástroj zaměstnavatelů, který se využívá spolu například s pohovory pro vyhodnocování uchazečů o práci. Může jít například o diskuzi nebo třeba o týmový projekt či případovou studii. Pomocí této metody lze odhadnout budoucí pracovní výkony.

Armstrong (2015) doplňuje, že assessment centra nebo testy pracovních způsobilostí se ukazují jako přesnější metody výběru zaměstnanců, než třeba obyčejné pohovory. Ty jsou zatím ale stále nejpoužívanější.

2.2.5 Development centre

Development centre je souhrn různorodých metod. Tyto metody jsou zaměřeny na to, aby identifikovaly úroveň znalostí a schopností pracovníků, jejich silné a slabé stránky (Kocianová, 2010).

Zatímco assessment centre je používáno spíše pro výběr kandidátů, tak development centre se zabývá především rozvojem už zaběhnutých zaměstnanců. Jde o úlohy, které by se za každých okolností měly týkat náplní té dané pracovní pozice a mohou být individuální i týmové (Wagnerová, 2012).

2.3 Motivace

Definice motivace podle Armstronga (2009) tkví v tom, že lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich činnost povede k dosažení cíle – získání zejména nějaké hmotné odměny.

V minulosti vznikaly spory ohledně pokroku v oblasti chápání motivace. Docházelo k debatám o významu peněz, o tom, jestli existuje smysluplné rozlišení mezi výkonem práce a spokojeností pracovníků a jaký vliv má motivace na chování zaměstnance (Latham, 2012).

Stimulace a motivace patří mezi nejdůležitější nástroje pro vedení lidí k efektivní práci (Němec, 1998).

Rozdíl mezi motivací a stimulací je ten, že stimulace napomáhá vést pracovníka k určitému jednání, chování a motivace je úzce spojena s výkonností člověka.

Dle Kocianové (2010) můžeme motivaci charakterizovat jako soubor různých činitelů, které představují jakousi vnitřní hnací sílu člověka. Pokud je člověk dobře (přiměřeně) motivován, tak předvádí optimální úroveň výkonu. Přílišná přemotivovanost nebo naopak její nedostatek nejsou pro pracovníka dobré.

Motivační dovednosti poukazují na individuální rozdíly v úsilí a vytrvalosti a to prostřednictvím stanovení cílů (Latham, 2012).

Pro správnou motivaci zaměstnanců je nutnost splnění dvou základních předpokladů. A to volba motivačních faktorů a jejich správné využití (Urban, 2017).

Nejlepším motivačním nástrojem je, pokud člověka daný pracovní úkol a práce jako celek baví. Poté podává ty nejlepší výkony.

Urban (2017) doplňuje, že pracovní podmínky, které zvyšují naši spokojenost i motivaci vedou ke zvyšování úspěšnosti zaměstnanců. Společnosti by se podle něj měly zaměřovat na vylepšení pracovního vybavení a dále také na zvýšení pravomocí pracovníků.

Podle Armstronga (2015) nám teorie motivace říká, které faktory ovlivňují chování zaměstnanců. Proto se uplatňuje v souvislosti se zvyšováním angažovanosti – to znamená, že jsou lidé více oddáni své práci a také organizaci. Je zde větší stimulace k dosažení vyšší úrovně výkonu.

Pozitivní motivaci provází ve společnosti také motivace negativní. Negativní motivace je založena na sankcích – to znamená nějaký druh trestu. To může být cokoli, co je pro zaměstnance nějakým způsobem nepříjemné – může být například bez odměn, nebo může jít o kritiku. Sankce se uděluje většinou proto, že pracovník nevykonal svůj pracovní úkon správně nebo včas (Urban, 2017).

Motivace může v určitých obdobích také oslabovat. Je to proto, že:

- a) pracovníci nedostávají žádné odměny
- b) odměny přicházejí pozdě
- c) zaměstnanci nevěří, že na odměny mohou dosáhnout
- d) sankce jsou neúčinné (Urban, 2017)

Známe dva typy motivace – a to vnitřní a vnější motivaci:

- a) vnitřní motivace – tady se jedná o faktory, které přinášejí vnitřní uspokojení. Dále také možnost rozvíjet své schopnosti, možnost pracovního postupu a také větší odpovědnost.
- b) vnější motivace – tady se jedná o faktory, které mají vnější působení. Jedná se především o odměny, zvýšení platu, povýšení (Kocianová, 2010).

Působení motivačních faktorů je subjektivní a nemusí být tedy zajímavé pro všechny zaměstnance (Urban, 2017).

2.4 Teorie motivace

Existuje mnoho motivačních teorií. Ani jedna z nich ale přesně neposkytuje vysvětlení lidského chování a žádnou z nich tedy nejde označit za nejlepší. Můžeme zde mluvit o uspořádání myšlenek, které mohou manažeři využít ke své inspiraci a také rozvoji vlastních motivačních přístupů (Donnely, Gibson, & Ivancevich, 1997).

Mezi nejznámější teorie motivace patří Herzbergova dvoufaktorová teorie a Maslowova hierarchie potřeb.

2.4.1 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Dle Armstronga (2015) Herzberg založil svoji dvoufaktorovou teorii na zkoumání zdrojů spokojenosti a nespokojenosti s prací.

Tato teorie je také známá jako teorie motivátorů a hygienických faktorů viz tabulka č. 1. Vede tedy zejména k posílení pozitivní motivace nebo naopak ke snížení pracovní nespokojenosti.

- a) motivátory – slouží jako zajištění pracovní spokojenosti. Patří sem zejména možnost kariérního růstu, pracovní úspěchy a také osobní rozvoj.
- b) hygienické faktory – existují jako prevence pracovní nespokojenosti. Zejména jistota pracovního místa, bezpečnost a ochrana zdraví při práci a kompetentnost nadřízených (Tureckiová, 2004).

Armstrong (2015) doplňuje, že motivační faktory se týkají hlavně obsahu práce a zahrnují potřebu tuto práci vykonávat. A hygienické (udržovací) faktory se týkají takových záležitostí, jako jsou mzdy a pracovní podmínky – slouží hlavně k prevenci nespokojenosti s prací.

Tabulka 1: Motivující a udržovací faktory

MOTIVUJÍCÍ FAKTORY	UDRŽOVACÍ FAKTORY
- dosažení cíle (úspěch)	- podniková politika a správa
- povýšení	- vztahy s nadřízenými, spolupracovníky, podřízenými
- uznání	- plat
- sama práce (tvůrčí charakter)	- jistota práce
- odpovědnost (samostatnost)	- pracovní podmínky
- možnost osobního růstu	- postavení
	- životní styl

Zdroj: podle Veber & kol. (2003)

2.4.2 Teorie hierarchie potřeb

Tato teorie je známá především jako Maslowova pyramida lidských potřeb. Maslow rozdělil potřeby do 5 různých úrovní viz obrázek č. 1. Kde naplnění těch aktuálních potřeb musí být na prvním místě před realizací ostatních potřeb.

Podle Tureckiové (2004) je tato teorie stále jednou z nejoblíbenějších teorií ve firemní praxi. Především pro svoji srozumitelnost, přehlednost a také snadnou aplikovatelnost.

Urban (2017) doplňuje, že je to jeden z nejpoužívanějších modelů pro vyjádření přehledu pracovní-motivačních faktorů. Jednotlivé úrovně pyramidy musí být uspokojovány postupně a to od těch nejnižších až po hierarchicky vyšší. Zároveň ale nemusí platit pro každého jedince.

Podle této teorie existuje 5 hlavních kategorií potřeb a ty jsou pro všechny lidi společné. Jsou hierarchicky uspořádané a to od základních fyziologických potřeb, přes potřeby bezpečí a jistoty, společenské potřeby, potřebu uznání až k nejvýše posazené potřebě seberealizace (Armstrong & Taylor, Řízení lidských zdrojů - moderní pojetí a postupy, 2015).

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb dle Donnelyho (1997)



V následujícím odstavci jsou podrobněji vysvětleny jednotlivé stupně pyramidy.

1. **Fyziologické potřeby.** V této kategorii nalezneme primární potřeby lidského těla (např. potřeba vody, jídla, vzduchu, spánku).
2. **Potřeba jistoty a bezpečí.** Mezi potřeby bezpečí se řadí ochrana před ublížením na zdraví a ekonomickým strádáním.
3. **Sociální potřeby.** Lidé touží po přátelství a lásce. Zaměstnanci chtějí mít přátelské kolegy nebo být součástí nějakého týmu.
4. **Potřeba uznání.** Tato kategorie se týká osobního postavení. Zahrnuje zasloužené uznání od ostatních lidí a vede k pocitu sebedůvěry.
5. **Potřeba seberealizace.** Člověk chce naplno využít svůj talent. Co se týče pracovních pozic, být úspěšný a dosáhnout vrcholu.

(Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1997)

2.5 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců je personální činnost, která je hodně propojena s hodnocením a také je to velmi efektivní nástroj pro motivaci pracovníků.

Na začátku si firma musí položit otázky: Jak vysoké budou mzdy, jaký bude systém odměňování, poskytování benefitů a další.

Kocianová (2010) dodává, že je také velmi významnou oblastí jak pro společnost, tak i pro samotného pracovníka. Odměna může být ve formě platu, mzdy, peněžní či nepeněžní podoby.

Dle Koubka (2009) má firma k dispozici širokou škálu možností, jak může odměnit své zaměstnance. Odměny se váží buď na odvedenou práci, výkon pracovníka, jeho schopnosti a dovednosti nebo jeho výjimečnost na trhu práce. Mohou mít podobu veřejného uznání – za dobře vykonanou práci, přidělení zajímavých pracovních úkolů nebo rozvoje pracovníka.

Hlavním úkolem finančního odměňování je získat a také si udržet kvalitní pracovníky. Dále také motivace k co nejlepším výkonům a větší produktivitě. Mzda musí odpovídat náročnosti pracovního úkonu a také odpovědnosti jednotlivých pracovníků. Nemělo by být administrativně náročné a naopak by mělo být co nejvíce spravedlivé (Urban, 2017).

Podle Armstronga (2015) by se základní zásady odměňování měly týkat:

- uplatňování dostatečně jasného systému odměňování
- oceňování hodnoty toho člověka, který pro společnost znamená přínos
- poskytování odměn, které zajistí angažovanost pracovníka
- podpory rozvoje firemní kultury
- udržení konkurenceschopných odměn
- rozumného výběru zaměstnaneckých výhod
- uplatňování politik odměňování, které podpoří dosažení cílů organizace
- přenesení větší odpovědnosti za systém odměňování na vyšší management

Moderní pojetí odměňování se netýkají pouze mzdy nebo platu, ale mají širší záběr. Do kterého můžeme zařadit například povýšení, pochvalu nebo nepeněžní zaměstnanecké výhody. Dále přiřazení kanceláře nebo přidělení určitého stroje. Stále častěji se mezi odměny také zařazuje vzdělávání, které je poskytováno společností (Koubek, 2009).

Dále Koubek (2009) doplňuje, že by měl systém plnit následující požadavky:

- přilákat kvalitní zaměstnance
- musí odpovídat zdrojům organizace

- měl by být v souladu s normami a akceptován zaměstnanci
- pozitivně motivovat pracovníky
- měl by odměňovat zaměstnance za výsledky, schopnosti a zkušenosti

Macky (2013) také doplňuje, že by odměny měly sloužit:

- k motivování jednotlivých zaměstnanců k vyšším výkonům
- k posílení dobrých pracovních výkonů, aby se opakovaly i dále v budoucnosti

Dle Kocianové (2010) by systém odměňování měl odpovídat potřebám pracovníků i celé organizace. Měl by být motivující a spravedlivý pro všechny. Záleží na samotné společnosti, jaké formy, pravidla, možnosti, postupy a nástroje odměňování pro své zaměstnance uplatní.

V další kapitole jsou uvedeny jednotlivé druhy odměn.

2.5.1 Peněžní odměny

Peněžní odměny jako jsou mzdy nebo platy zahrnují odměny založené jednak na pracích a jednak na přínosu lidí do organizace. Zahrnují se sem také zaměstnanecké výhody, ale i dosažené úspěchy (Armstrong & Taylor, Řízení lidských zdrojů - moderní pojetí a postupy, 2015).

Podle Charváta (2006) je mnoho různých způsobů ke stanovení peněžní odměny. Jeden z přístupů je stanovit peněžní odměnu jako pevnou sazbu v platu. Pracovník si tak může být jistý, že každý měsíc obdrží nějakou fixní částku bez ohledu na to, zda pracuje. Další z přístupů je diferenciací peněžní odměny a to jak u jednotlivých lidí, tak u jejich jednotlivých přínosů.

Výše popsané přístupy jsou pouze krajními variantami a firmy se vždy snaží najít nějakou zlatou střední cestu.

2.5.2 Nepeněžní odměny

Nepeněžní odměny se týkají například úspěchu, uznání – za dobře provedenou práci nebo třeba osobního růstu – rozvoj znalostí a schopností (Armstrong & Taylor, Řízení lidských zdrojů - moderní pojetí a postupy, 2015).

Tyto odměny představují široké rozpětí výhod, které bývají poskytovány zaměstnavatelem zaměstnanci a z nichž většina je formálně součástí systému odměňování (Kocianová, 2010).

2.5.3 Celková odměna

Celková odměna je součtem peněžních a nepeněžních odměn viz tabulka č. 2. Přispívá k vytvoření lákavé hodnotové nabídky pro pracovníky, která dává lidem přesvědčivý důvod, proč zrovna pro onu organizaci pracovat.

Tabulka 2: Celkové odměny

<p style="text-align: center;">Peněžní odměny</p> <ul style="list-style-type: none"> • základní peněžní odměny • odměny za zásluhy • peněžní bonusy • akcie • podíly na zisku 	<p style="text-align: center;">Zaměstnanecké výhody</p> <ul style="list-style-type: none"> • penze • dovolená • zdravotní péče • flexibilita • jiné výhody
<p style="text-align: center;">Vzdělávání a rozvoj</p> <ul style="list-style-type: none"> • výcvik • vzdělávání na pracovišti • řízení pracovního výkonu • plánování následnictví • rozvoj kariéry 	<p style="text-align: center;">Pracovní prostředí</p> <ul style="list-style-type: none"> • styl vedení • kultura organizace • zapojení • komunikace • nepeněžní uznání

Zdroj: dle Armstronga (2015)

Horní polovina tabulky – tedy peněžní odměny a zaměstnanecké výhody – se označují jako transakční odměny. Mají peněžní povahu a jsou důležité pro stabilizaci stávajících pracovníků a také získávání nových zaměstnanců. Dolní polovina tabulky – tedy vzdělávání, rozvoj a pracovní prostředí – jsou relační odměny. Ty mají nepeněžní povahu a zvyšují hodnotu těch transakčních odměn (Armstrong, Odměňování pracovníků - Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku, 2009).

Armstrong (2009) říká, že nepeněžní (relační) odměny závisí na vrcholovém managementu.

2.5.4 Hmotné odměny

K hmotným odměnám zařazuje Urban (2017) především základní nebo pevnou mzdu. Výše té základní mzdy je velmi důležitá pro spokojenost zaměstnanců s prací. Pokud dojde k jejímu zvýšení, tak vliv na výkon je většinou krátkodobý. Také záleží na tom, jestli si pracovník myslí, že je spravedlivá nebo ne. Ke zvýšení dochází většinou při přechodu zaměstnance na vyšší pozici. Poté je tu odměna vázaná na osobní schopnosti zaměstnance – většinou například osobní ohodnocení. Jako další je pohyblivá (výkonová) složka mzdy. Ta má podobu prémie, bonusu nebo nějakého podílu na zisku organizace. A nakonec mzdové příplatky – za mimořádné podmínky nebo zaměstnanecké výhody ve formě motivačních benefitů.

Podle Kocianové (2010) jsou hmotné odměny a peníze pro zaměstnance významným stimulem, ale nemůžeme si být jisti, že motivují všechny pracovníky stejným způsobem. Pro některé je důležitější finanční ohodnocení a pro jiné zase nefinanční.

2.6 Mzdové formy

Koubek (2009) řadí mezi mzdové formy:

- časovou mzdu
- úkolovou mzdu
- podílovou mzdu
- mzdy a platy za dovednosti
- mzdy za očekávané výsledky práce
- dodatkové mzdové formy

Dle Dvořákové (2007) se druhy mzdových forem dělí na základní druhy jako je časová mzda a úkolová mzda a dále doplňkové druhy jako jsou prémie, provize, osobní ohodnocení, bonusy a odměny.

Jeden z největších problémů, které musí zaměstnavatel při sestavování systému odměňování řešit, je zvolení vhodných forem mezd popřípadě jejich kombinace (Koubek, 2009).

Mzdové formy jsou stimulační pro zlepšování a zvyšování pracovního výkonu, jak jednotlivce nebo kolektivu, tak i podniku jako celku (Dvořáková, 2007).

2.6.1 Časová mzda

Dle Koubka (2009) je vhodná časová mzda použita v případech:

- kdy není jednoduché změřit kvalitu a množství práce
- když potřeba práce kolísá – není rovnoměrná
- kdy intenzitu práce nemůže pracovník ovlivnit

a také je důležité zvážit otázky typu:

- Kolik musíme nabídnout, abychom získali kvalitní pracovníky?
- Je při sestavování časové mzdy důležité brát v úvahu praxi, délku zaměstnání ve firmě či obtížné pracovní podmínky?
- Kolik je třeba nabídnout, abychom udrželi stávající pracovníky ve firmě?

Jedná se o peněžité plnění, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci za práci. U nedělnických kategorií se většinou jedná o měsíční plat a u dělnických kategorií je to hodinová mzda (Kocianová, 2010).

Velmi často je časová mzda kombinována s jinými mzdovými formami (Koubek, 2009).

Podle Dvořákové (2007) je tato mzda výhodná, protože je jednoduchá na administrativu a srozumitelná pro všechny. Přináší jistý výdělek a usnadňuje plánování mzdových nákladů.

2.6.2 Úkolová mzda

Úkolová mzda se používá zejména k odměňování výrobních dělníků. Je závislá na množství provedeného výkonu, který je vyjádřen plněním výkonových norem v kusech

nebo normohodinách. Je to jednoduchý vztah mezi výdělkem a pracovním výkonem (Kocianová, 2010).

Dle Urbana (2017) je tato mzda součástí výkonové neboli pohyblivé složky mzdy. Může být navázána na výkon pracovní skupiny, jednotlivců nebo dokonce celého podniku.

Nevýhodou úkolové mzdy bývá, že se zaměstnanec snaží dosáhnout na co nejvyšší mzdu, ale na tu musí vynaložit velké fyzické úsilí a může s tím být spojeno také nedodržování postupů nebo nešetrné zacházení s materiálem (Dvořáková, 2007).

2.6.3 Podílová mzda

Podílová mzda se uplatňuje především v obchodě či některých službách. Odměna pracovníka poté záleží na prodaném množství. Výhodou je přímý vztah výkonu a odměny. Nevýhodou naopak je, že ji mohou ovlivnit faktory, které pracovník nemá úplně pod kontrolou. Například to může být konkurence, počasí nebo třeba preference zákazníků (Koubek, 2009).

2.7 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody tvoří naturální požitky, finanční příspěvky či jiná cenová zvýhodnění. Mají za cíl zvýšit pracovní spokojenost a také přispět k rozvoji zaměstnanců. Nejčastěji mají povahu motivačních benefitů (Urban, 2017).

Dle Kocianové (2010) jsou výhody pro zaměstnance složky odměny, které jsou poskytované navíc k peněžním odměnám. Jedná se především o péči o pracovníky a musí se rozlišovat povinná a dobrovolná péče. Systém těchto výhod je podnik od podniku odlišný.

Jeden z hlavních důvodů, proč tyto výhody společnosti poskytují, je snaha si získat a také udržet dobré zaměstnance spolu se zvyšováním jejich výkonnosti, ale také spokojenosti. K hlavním druhům výhod Urban (2017) zařazuje:

- pracovní pomůcky – příspěvek na pracovní oblečení, osobní notebooky nebo automobily

- výhody, které se vztahují k práci – příspěvek na stravování, občerstvení na pracovišti, vzdělávání
- výhody sociální a osobní povahy – rehabilitace, vitamíny, nadstandardní zdravotní péče nebo příspěvky na dovolenou

Armstrong (2009) mezi hlavní zaměstnanecké výhody zase řadí:

- osobní potřeby – nabídka rekreace
- osobní jistoty – životní nebo úrazové pojištění
- finanční výpomoc – půjčky, slevy na služby
- jiné výhody – mobilní telefony a úhrada telefonních výdajů

Walker (2003) dodává, že pokud nejsou cíle podniku provázány právě se systémem zaměstnaneckých výhod, tak se jejich pozitivní dopad jaksi vytrácí.

2.7.1 Zaměstnanecké benefity

Nejčastěji poskytované zaměstnanecké benefity v České Republice jsou především ty, které jsou orientované krátkodobě a mají tedy okamžitý efekt. Jsou to například příspěvky na stravování, zdravotní dny volna, delší dovolená. Dále benefity v oblasti sportu, volného času a rekreace (Kocianová, 2010).

Šikýř (2016) dodává, že benefity pro zaměstnance jsou poskytovány jako dodatečná peněžitá plnění, které zaměstnanci obdrží od zaměstnavatele.

Podle Dvořákové (2012) jsou některé zaměstnanecké výhody navázány na cíle společnosti. Nejsou tedy stanoveny zákonem.

Dle Vaníčkové a Bočkové (2016) lze výhody rozlišit na:

- a) pracovní – tyto benefity se týkají pracovního prostředí, docházky do zaměstnání, čerpání tzv. home office
- b) mimopracovní – výhody, které zaměstnanci mohou využít na svou rekreaci a regeneraci
- c) podnikové – různé oslavy a teambuildingy (Vaníčková & Bočková, 2016)

Novinky v poli zaměstnaneckých benefitů zahrnují například sick days, home office, neomezené čerpání dovolené, personal days, firemní školky, teambuildingy, finanční podporu pro rodiny s nově narozenými dětmi, příspěvky na dovolenou a spousta dalších výhod pro zaměstnance.

2.7.2 „Sick days“

Jedním z novějších zaměstnaneckých benefitů jsou tzv. „sick days“ – čili dny pracovního volna navíc. Obvykle jsou to tři maximálně pět dní za rok a to za určitých podmínek. Používají se například pro případ krátké nemoci (Kocianová, 2010).

„Sick days“ můžeme označit jako placené zdravotní volno.

2.7.3 „Personal days“

Většina autorů se shoduje v tom, že tento typ benefitu není zatím příliš znám mezi českými firmami. Společnosti, které tento typ benefitu nabízejí – dávají lidem jeden až dva dny v roce na zařizení jejich osobních věcí a nemusí vysvětlovat svoje důvody. Může se jednat o cokoliv, například vyřízení věcí na úradech – výměna občanského průkazu, zřízení cestovního pasu a podobné.

2.7.4 „Home office“

„Home office“ – čili práce z domova je benefitem ve světě často používaným, v České republice ještě ne tak často. Podle Vaničkové a Bočkové (2016) lze tuto výhodu čerpat v případě, že je to možné – ze strany zaměstnavatele a potřebné – ze strany zaměstnance. Což tedy znamená, že pracovník zůstane doma a bude plnit pracovní úkoly z pohodlí domova nebo třeba v kavárně, či na dovolené. Většinou je to tak, že zaměstnanec část pracovního týdne stráví na pracovišti a část týdne pracuje doma.

Dle d'Ambrosové (2014) můžeme „home office“ charakterizovat jako dohodnutou práci pro zaměstnavatele akorát z místa bydliště. Pracovník si tak může

sám rozvrhnout svoji pracovní dobu, protože zaměstnavateli bude záležet pouze na jeho pracovních výsledcích.

2.7.5 Zřizování firemních školek

Zřizování firemních školek zatím u nás také ještě není úplně rozšířeno. Zatím se tento benefit vyskytuje spíše u velkých firem. Jedná se zejména o situace matek s malými dětmi, které se chtějí nebo už musejí vrátit do práce a potřebují, aby se v čase jejich pracovní doby o dítě někdo postaral (Zadrazilová, 2010).

2.7.6 Karta MultiSport

V poslední době se rozmáhá popularita karty MultiSport. Je především pro sportovně založené pracovníky, ale i pro ty, kteří chtějí se sportem teprve začít. V její nabídce můžeme najít velké množství sportovních i relaxačních aktivit. Cena této karty je u každého zaměstnavatele jiná (Macháček, 2010).

2.7.7 „Sabbaticals“ a neomezené čerpání dovolené

Podle Reddicka a Coggburna (2008) jde o tzv. „sabbaticals“ benefity. Neomezené čerpání dovolené dává zaměstnancům možnost opustit svoji práci na nějakou předem dohodnutou dobu – v řádech několika týdnů či měsíců.

Pokud jde o neomezené čerpání dovolené – tedy dovolenou 365 dní v roce (což znamená, že pracovník několik měsíců pracuje a poté si vezme třeba na měsíc a půl volno), tak to zaměstnanci moc nevyužívají. Mají strach, že po dobu jejich nepřítomnosti je nahradí někdo jiný (Reddick & Coggburn, 2008).

Každý rok vznikají nové a zajímavé zaměstnanecké benefity nejen u nás, ale i v zahraničních zemích. Příkladem může být například pet friendly office.

Trend braní mazlíčků do práce je rozšířen především ve Velké Británii a v Americe. Opět jde zatím spíše o velké firmy. Zvířata podporují uvolnění stresu během pracovní doby a napomáhají zvyšovat pracovní uspokojení. Lidé se o své mazlíčky, tak nemusí bát a mohou se naplno věnovat svým úkolům (Roosseau, 2019).

Různí autoři přidávají mezi neobvyklé zaměstnanecké benefity, ať už v zahraničí nebo České republice, například:

- finanční odměnu za narozené dítě
- spací boxy a relaxační zóny na pracovišti
- kurzy snižování váhy nebo akupunktura
- kurzy odvykání kouření
- pojištění proti krádeži identity
- kurzy vaření zdravých pokrmů
- neomezený přístup jídla na pracovišti
- služby maséra přímo na pracovišti
- skupinové právní služby

Jako příklad může být uvedeno například zmrazení vajíček. Zmrazení vajíček bylo teprve nedávno uznáno jako pracovní benefit ve Velké Británii, takže zatím není možné říci, jak ho ženy vnímají (Baldwin, 2019).

2.8 Cafeteria systém

Systémy zaměstnaneckých výhod jsou různorodé. Některé jsou pevně dané, jiné mohou být volitelné. V současnosti je hojně využívám systém Cafeteria. Ten totiž umožňuje pracovníkům, aby si sami volili z nabízených alternativ a to podle vlastních preferencí nebo potřeb (Kocianová, 2010).

Podle Nieta (2014) se pod pojmem Cafeteria systém rozumí použití flexibilní volby pro zaměstnanecké požitky. Každý člověk je jiný a proto také může mít rozdílné potřeby a požadavky. Z důvodu časté změny pracovních míst mohou být krátkodobé odměny více důležité.

Macháček (2010) souhlasí s tím, že v tomto systému jde o flexibilní způsob poskytování benefitů. Funguje tak, že zaměstnavatel sestaví balíček výhod a stanoví roční limit bodů pro každého ze zaměstnanců. Každý pracovník si tak může zvolit výhody, které mu vyhovují nejvíce.

Balíček může obsahovat například:

- poukázky na volnočasovou aktivitu
- poukázky na vitamíny či léky
- poukázky na lázeňské pobyty
- příspěvky na jazykové či počítačové kurzy – odborný rozvoj zaměstnanců
- příspěvky na tuzemské a zahraniční rekreace zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků
- poukázky na sportovní vyžití
- příspěvky na soukromé životní pojištění
- dary k životní i jiným výročím
- poukázky na kulturní akce (Macháček, 2010)

Podle většiny autorů jsou nejběžněji poskytovanými zaměstnaneckými benefity služební telefon, služební automobil a také stravenky.

3 Cíl a metodika práce

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zhodnotit motivační systém a systém hodnocení zaměstnanců ve vybraném podniku. Následně navrhnout případné změny pro systém hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Pro naplnění cíle práce byly zvoleny následující dílčí cíle:

- 1) Vymezení základních pojmů souvisejících s řešeným tématem
- 2) Charakteristika vybrané společnosti
- 3) Popis systému hodnocení a motivace zaměstnanců ve vybraném podniku
- 4) Provést analýzu spokojenosti zaměstnanců se zavedeným motivačním systémem
- 5) Návrh změn motivačního systému
- 6) Vyhodnotit ekonomickou náročnost navržených změn

Pro účely této práce byla vybrána společnost s. r. o. se sídlem v Jihočeském kraji – okrese Tábor, která si však nepřála být jmenována. Tudíž bude dále v textu označována jako společnost ABC, s. r. o.

Na základě materiálů, které byly prostudovány v této diplomové práci, budu vycházet z těchto výzkumných otázek a hypotéz.

Otázka 1: Jaká je spokojenost zaměstnanců s pracovním místem

Hypotéza č. 1.1: Spokojenost zaměstnanců s pracovním místem je ovlivněna výší průměrné měsíční mzdy

Hypotéza č. 1.2: Spokojenost zaměstnanců s pracovním místem je ovlivněna dobou zaměstnání ve firmě

Hypotéza č. 1.3: Spokojenost zaměstnanců s pracovním místem je ovlivněna průběhem komunikace s nadřízenými

Otázka 2: Jaký je názor zaměstnanců na systém motivace a hodnocení

Hypotéza č. 2.1: Názor zaměstnanců na systém motivace a hodnocení je ovlivněn jejich pracovní pozicí

Hypotéza č. 2.2: Názor zaměstnanců na systém motivace a hodnocení je ovlivněn pohlavím

3.2 Metodika práce

Pro naplnění jednotlivých dílčích cílů byly zvoleny následující metody:

Dílčí cíl 1: Vymezení základních pojmů souvisejících s řešeným tématem

Základní pojmy byly vymezeny v literární rešerši a to pomocí komparace jednotlivých literárních zdrojů s tématem hodnocení a motivace pracovníků. Zde byly shrnuty nejdůležitější údaje potřebné ke zpracování další části této diplomové práce. V teoretické části byl nejprve představen pojem hodnocení zaměstnanců. Dále byl vysvětlen pojem motivace, odměňování pracovníků a zaměstnanecké výhody.

Čerpáno bylo především z doporučené literatury vypůjčené v akademické knihovně Jihočeské univerzity a dalších odborných publikací zabývajících se zejména lidskými zdroji.

Dílčí cíl 2: Charakteristika vybrané společnosti

V rámci praktické části byla nejprve představena společnost ABC, s. r. o., která byla vybrána za účelem zpracování této diplomové práce.

Zdrojem informací byly internetové stránky firmy ABC, s. r. o. a příručka zaměstnance spolu s vedením společnosti.

Dílčí cíl 3: Popis systému hodnocení a motivace zaměstnanců ve vybraném podniku

Zde byl popsán systém hodnocení zaměstnanců, který probíhá ve společnosti každého půl roku, kdy se vyplňuje list - hodnocení pracovní výkonnosti zaměstnance,

dle jednotlivých kritérií viz kapitola 4.3 hodnocení zaměstnanců. Zdrojem těchto dat byl rozhovor s personálním oddělením společnosti a také příručka pro zaměstnance.

Dílčí cíl 4: Provést analýzu spokojenosti zaměstnanců se zavedeným motivačním systémem

Analýza spokojenosti zaměstnanců se zavedeným motivačním systémem ve společnosti ABC, s. r. o. byla provedena pomocí dotazníkového šetření. Výzkum prováděný touto formou je nejrozšířenější metodou pro získání stěžejních informací. Jedná se také o jednu z nejjednodušších a nejlevnějších metod. Cílem je zhodnotit systém hodnocení a motivace zaměstnanců a také jejich spokojenost s nastavením tohoto systému.

V sestaveném dotazníku je 25 otázek. Obsahuje pouze uzavřené dotazy a odpovědi. U většiny z nich je možnost výběru pouze jedné z odpovědí a u některých je možnost výběru jedné nebo více odpovědí. Otázky byly navrženy tak, aby se daly zjistit odpovědi například na to, jaké vztahy probíhají jak na pracovišti, tak mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem – především otázka komunikace. Dále jak zaměstnanci hodnotí svoji práci, co je motivuje a co by rádi zlepšili. Dotazník naleznete v příloze č. 1.

Vytvořené dotazníky jsou anonymní. Šetření proběhlo ve firmě ABC, s. r. o. – a to od 9. března 2020 do 30. května 2020. Dotazníky byly vytisknuty a v papírové podobě rozdány. Celkem bylo rozdáno 60 dotazníků a vyplněno 50 dotazníků. Návratnost tedy činila 83 %.

Vlastní práce obsahuje také vyhodnocení dotazníkového šetření. V závěru se nachází celkové shrnutí výsledků a případné návrhy změn, které by mohly dopomoci ke zvýšení motivace zaměstnanců.

Data získaná z dotazníků byla zpracována v programu Microsoft Excel. Byla vytvořena tabulka jednotlivých odpovědí. Procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí získaných z dotazníku byla zjištěna pomocí funkce COUNTIF. Pro lepší přehlednost byly následně zpracovány grafy a jejich interpretace.

Dále také byly vyhodnoceny výše uvedené hypotézy, které byly stanoveny. K testování hypotéz byl zvolen chí-kvadrát test dobré shody na hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

Chí-kvadrát test dobré shody začíná podle Chráska (2016) formulováním nulové a alternativní hypotézy. Nulová hypotéza předpokládá, že mezi sledovanými jevy není souvislost a alternativní naopak předpokládá, že mezi sledovanými jevy existuje vztah. O přijetí či zamítnutí hypotéz se rozhoduje pomocí testování nulové hypotézy. Dále se ověřuje, zda se skutečné četnosti odlišují od teoretických. Na základě četností jsou vytvořeny kontingenční tabulky.

Ty se využívají zejména ve statistice a to pro přehledné zobrazení vzájemného vztahu mezi daty. Je nutné také vypočítat čtvercovou kontingenci – ta měří závislost mezi dvěma znaky a pomocí toho také Pearsonův koeficient kontingence, který měří, jak silná tato závislost mezi dvěma znaky je.

Základními předpoklady pro použití Pearsonova testu jsou:

- odpověď jednoho respondenta je vždy zařazena právě do jedné kategorie
- většina (80 %) absolutních činností je větší než 5 a není menší než dva (pokud to tak není, tak dochází ke sloučení kategorií) (Tahal, 2017)

Výpočet četností

Následující vzorec znázorňuje výpočet teoretických četností pro všechny skutečné četnosti.

$$n'_{ij} = \frac{n_i n_j}{n} \quad (1)$$

kde: n_i, n_j okrajové četnosti
 n rozsah souboru

Čtvercová kontingence

Níže uvedený vzorec znázorňuje výpočet čtvercové kontingence, která měří závislost dvou znaků.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}} \quad (2)$$

Pearsonův koeficient kontingence

Vzorec Pearsonova koeficientu kontingence měří sílu závislosti mezi dvěma znaky.

$$P = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}} \quad (3)$$

Dílčí cíl 5: Návrh změn motivačního systému a dílčí cíl 6: Vyhodnotit ekonomickou náročnost navržených změn

Na základě výsledků analýzy spokojenosti zaměstnanců se zavedeným systémem hodnocení a motivace byly navrženy změny uvedených systémů. V rámci těchto systémů bylo firmě doporučeno:

- zlepšení komunikace nadřízených s pracovníky a přístupu k nim
- možnost rozšíření množství nabízeným výhod a benefitů – například o příspěvek na penzijní připojištění
- možnost zavedení systému Cafeteria do firmy viz kapitola 4.5 návrhy změn systému hodnocení a motivace pracovníků

U jednoho z výše vybraných návrhů byla vyhodnocena ekonomická náročnost navržených změn.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika podniku

Společnost ABC, s. r. o. vznikla 21. dubna 2001. Další obecné údaje o společnosti jsou:

Obchodní firma: ABC, s. r. o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Sídlo: Tábor

Základní kapitál: 100 000 Kč

Počet jednatelů: 2

Počet společníků: 1

Předmět podnikání:

- výroba plastových výrobků
- obrábění
- nástrojařství
- zámečnictví
- výroba stavebních hmot
- výroba
- zprostředkování obchodu a služeb

Společnost ABC, s. r. o. se zabývá výrobou plastových žlabů, sklolaminátových a plastových odlučovačů tuků a ropných látek. Tyto výrobky se poté využívají při čištění povrchových vod a úpravě procesních odpadních vod.

Nejpoužívanějšími technologiemi jsou frézování, svařování a řezání polypropylenových desek a trubek a stříkání sklolaminátových nádob. Nejnovější technologií je rotační odlévání plastů.

Firma ABC, s. r. o. je výrobcem stavebních prvků a může se pyšnit vedoucím postavením ve svém oboru v Evropě.

V současnosti firma na této pobočce zaměstnává okolo 90 zaměstnanců. Disponuje 30 výrobními místy a to v 15 zemích. Sesterská společnost se nachází například v Příbryslavi, na Ukrajině a hlavní sídlo rodinné firmy je v severním Německu. Celkový roční obrat skupiny se šplhá téměř k 800 milionům eur.

Historie této firmy sahá až do 19. století. V 70. letech minulého století se dokonce stala jedničkou na trhu liniového odvodnění. Největším úspěchem firmy je, že od roku 1972 až do roku 2016, byly použity firemní výrobky při stavbě a také odvodňování všech olympijských stadionů (výjimkou byla pouze Moskva).

Základními prioritami pro firmu je bezpečnost a ochrana zdraví při práci a také hygiena a ochrana životního prostředí. Za svou konkurenční výhodu považují produktivitu, standardizaci a stabilní kvalitu výrobků. V roce 2016 firma získala ocenění Národní cena kvality s titulem Úspěšná firma.

Podporují také lokální aktivity, jako jsou atletika Tábor, cyklotým Chýnov a také letní festival Footfest.

Společnost ABC, s. r. o. je také nově od tohoto roku – roku 2020 členem projektu Do práce na kole 2020. Cílem je motivovat co nejvíce lidí, aby jako dopravní prostředek bylo používáno kolo nebo třeba koloběžka. Čili podpořit sportovní aktivitu zaměstnanců.

4.2 Nabízené zaměstnanecké výhody

S pomocí vedoucí na oddělení personalistiky a mezd byl sestaven kompletní seznam nabízených benefitů. Zaměstnanecké výhody budou popsány níže.

Finanční benefity:

Stravenky – Společnost dává zaměstnancům příspěvek na stravování formou stravenek. Hodnota jedné stravenky je 70 Kč. 55 % skutečné ceny hradí firma – tedy 38,5 Kč a zaměstnanec doplácí 31,5 Kč.

Volání ve firemní síti – Je nabízen firemní tarif u společnosti T-Mobile – kde je výhodná nabídka volání či SMS (150 minut a 150 SMS zdarma) + data a to pro zaměstnance i jeho rodinu.

Příspěvek na dopravu – 1 Kč/km z místa bydliště do místa výkonu práce a zpět

Dotovaná káva – cena od 4 Kč

Výhodné ceny elektrické energie a zemního plynu

Materiál a výrobky firmy za zvýhodněnou cenu

Podpora zdraví a relaxace:

Týden dovolené nad rámec zákoníku práce – Firmou je poskytován týden dovolené navíc. Souhrmně je to 5 týdnů – tedy 25 dnů.

Příspěvek na předvánoční posezení – 100 Kč

Masáže – 4x v roce u sjednaných partnerů

Vitamíny a ochranné nápoje

Kultura, rekreace a sport

Rekreační středisko – Nekoř – možnost využití rekreačního zařízení v Orlických horách

Vstupenky na festival FOOTFEST

Roční příspěvek na společenské akce zaměstnanců – 500 Kč na osobu na rok – příspěvek je poskytován na všechny společenské aktivity předem odsouhlasené vedením společnosti

Péče o zaměstnance

Vzdělávací programy – firma výrazně podporuje vzdělávání. Realizuje semináře a také workshopy v oblasti řízení projektů a také se zaměřuje na počítačové a jazykové dovednosti

Rodinný den

Vánoční večírek - + balíček s vitamíny

Ocenění každých 10 let trvání pracovního poměru ve firmě

4.3 Hodnocení zaměstnanců

Společnost každého půl roku provádí hodnocení zaměstnanců. Vyplňuje se list - hodnocení pracovní výkonnosti zaměstnance. Kritéria jsou: **samostatnost** (nutnost dohledu, řešení nestandardních situací), **zodpovědnost a spolehlivost** (dodržování termínů, organizace práce), **řemeslná zručnost a univerzálnost** (zvládání práce, čtení dokumentace, využitelnost na pracovišti), **pozitivní autorita** (dodržování předpisů, konstruktivnost, respekt v týmu), **vstřícnost a ochota** (přístup k práci navíc, jednání o ochotě dělat práci navíc).

Dále jsou zde popsány silné stránky zaměstnance a také prostor pro jeho zlepšení. Většinou může tento list také obsahovat sebehodnocení nebo také zpětnou vazbu. Tato hodnocení jsou vždy vytištěna ve dvou provedeních, z nichž jedno je předáno zaměstnanci a druhé založeno.

Toto hodnocení je dále využito pro rozdělení zaměstnanců do jednotlivých mzdových tříd. Kdy každá mzdová třída má garantovanou odlišnou základní mzdu – kde například uklízečka je v 1. mzdové třídě, pomocný pracovník ve výrobě ve 4. třídě a svářeč plastů v 7. mzdové třídě.

Tabulka 3: Tarify jednotlivých mzdových tříd

		Individuální navýšení základní mzdy v jednotlivých třídách a pásmech na Kč/hodinu práce					
Pásma hodnocení pracovní výkonnosti		B	Ci	Cii	Ciii	D	E
Mzdová třída	Garantovaná základní mzda						
1	82,5	82,5	85,5	89,6	92,7	95,7	99,8
2	88,7	88,7	91,6	95,7	98,8	102,9	107
3	93,7	93,7	97,8	102	105	110,1	114,3
4	100,9	100,9	105	109,1	113,2	118,4	122,6
5	107,6	107,6	111,7	116,8	120,9	126,3	131,5
6	115,9	115,9	119,9	125,2	130,5	135,6	140,8
7	124,1	124,1	129,4	134,5	140,9	146,1	152,3
8	133,5	133,5	138,7	145	150,3	156,5	162,7
9	142,9	142,9	147,9	155,6	160,7	166,9	174,1

Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Analýza spokojenosti zaměstnanců se zavedeným motivačním systémem

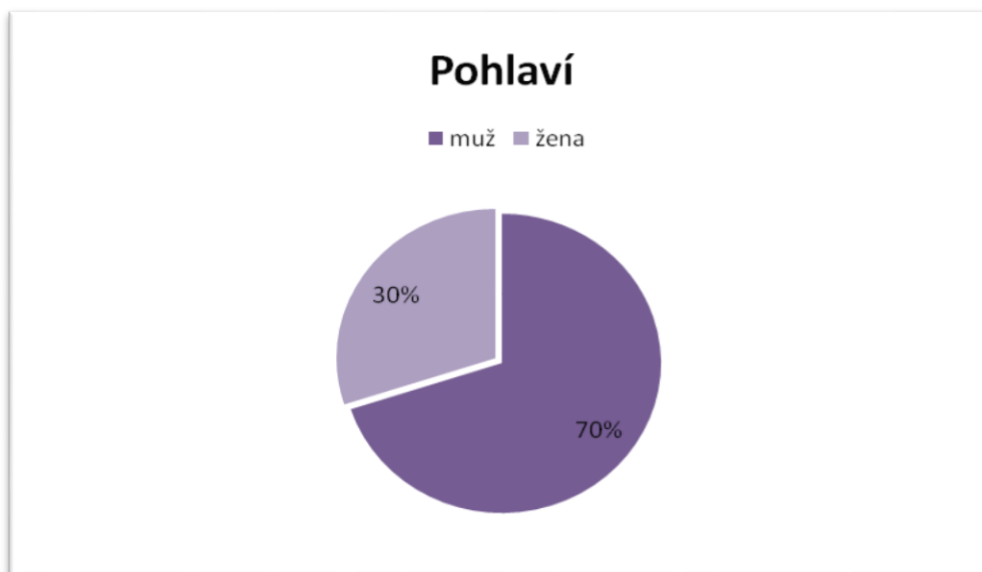
Analýza spokojenosti zaměstnanců se zavedeným motivačním systémem byla provedena pomocí dotazníkového šetření ve výše zmíněné společnosti – tedy firmě ABC, s. r. o. Probíhala na různých pracovních místech podniku, aby byla zajištěna co možná největší vypovídací hodnota. Celkem bylo rozdáno 60 dotazníků a to v tištěné podobě. Zpět se vrátilo 50 dotazníků a jejich návratnost tedy činila 83 %.

4.4.1 Výsledky dotazníkového šetření

Níže jsou uvedeny výsledky prováděného dotazníkového šetření ve společnosti ABC, s. r. o.

1. Pohlaví

Graf 1: Struktura respondentů dle pohlaví

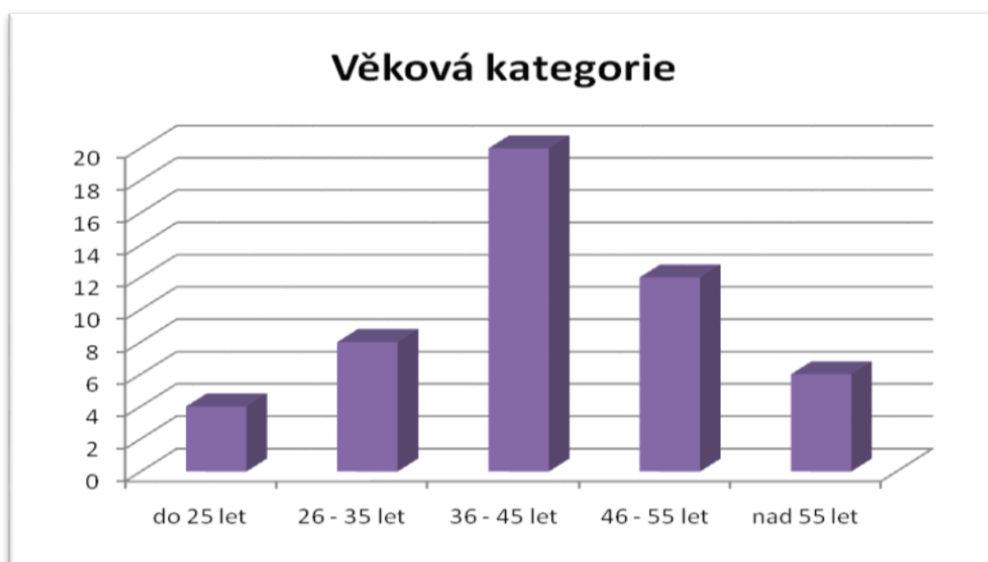


Zdroj: vlastní data

V grafu číslo 1 můžeme vidět, že dotazník vyplnilo 30 % žen a 70 % mužů – což odpovídá 15 ženám a 35 mužům. Velký procentní rozdíl je dán tím, že se jedná o výrobní společnost, kde je potřeba především mužů.

2. Věková kategorie

Graf 2: Struktura respondentů dle věku



Zdroj: vlastní data

V grafu číslo 2 byli respondenti rozděleni do 5 věkových kategorií. Nejpočetnější kategorií je skupina ve věku 36 – 45 let. V této skupině se dotazníkového šetření účastnilo 20 respondentů. Naopak nejméně početnou skupinou jsou mladí lidé ve věku do 25 let. Tato skupina je zastoupena pouze čtyřmi lidmi a taktéž kategorie nad 55 let – kde je pouze 6 respondentů. Druhou nejpočetnější kategorií je skupina 46 – 55 let, která je zastoupena 12 dotazovanými. Na třetím místě je skupina 26 – 35 let zastoupena osmi respondenty.

3. Nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 3: Rozdělení respondentů podle vzdělání

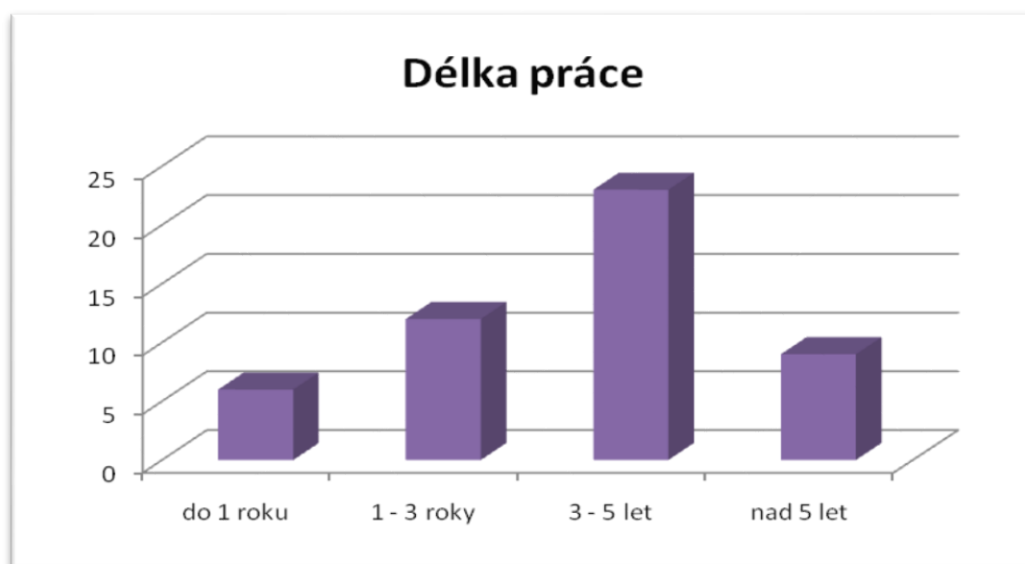


Zdroj: vlastní data

Z výše uvedeného grafu číslo 3 lze vyčíst, že byli respondenti rozděleni podle úrovní jejich vzdělání a to do 5 základních kategorií. Nikdo z dotázaných nemá pouze základní vzdělání. Nejvíce početná je skupina se středoškolským vzděláním bez maturity – tedy vyučení. Do této skupiny spadá 60 % dotázaných – tedy 30 respondentů. Druhou nejvíce zastoupenou skupinu tvoří ti, kteří mají středoškolské vzdělání s maturitou. V této skupině nalezneme 30 % dotázaných – přesněji 15 respondentů. Pouze 10 % dotázaných má buď vyšší odborné, nebo vysokoškolské vzdělání.

4. Jak dlouho pracujete ve firmě?

Graf 4: Délka zaměstnání v podniku



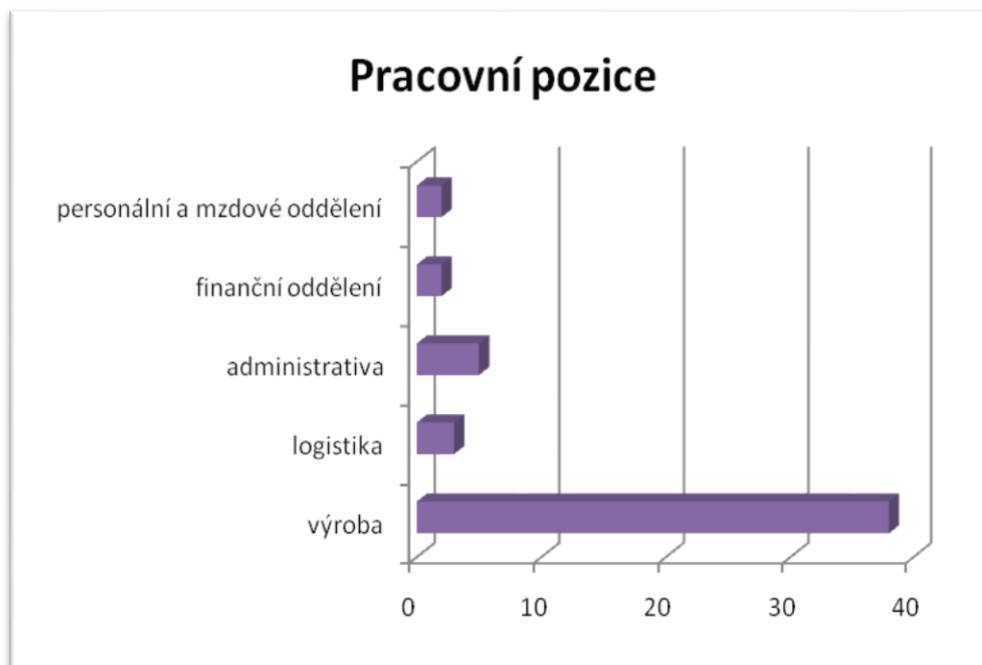
Zdroj: vlastní data

Z grafu číslo 4 je zřejmé, že ve firmě ABC, s. r. o. pracují zaměstnanci převážně po dobu 3 – 5 let. V této skupině se nachází 46 % dotázaných tedy 23 zaměstnanců. Respondenti, kteří pracují ve společnosti 1 – 3 roky, mají 24% zastoupení – to odpovídá 12 pracovníkům. Na opačné straně stojí nejméně početnější skupina respondentů s 12 % - tu tvoří nejnovější zaměstnanci, kterých je aktuálně podle zodpovězených dotazníků 6. A poslední kategorií je délka zaměstnání v podniku 5 let a více a tuto skupinu představuje 18 % z dotázaných – čili 9 pracovníků.

Ze všech těchto informací lze vyvodit, že v podniku dochází k častější fluktuaci pracovníků, která může být vyvolána různými důvody.

5. Jaká je Vaše pracovní pozice?

Graf 5: Rozdělení respondentů dle pracovní pozice



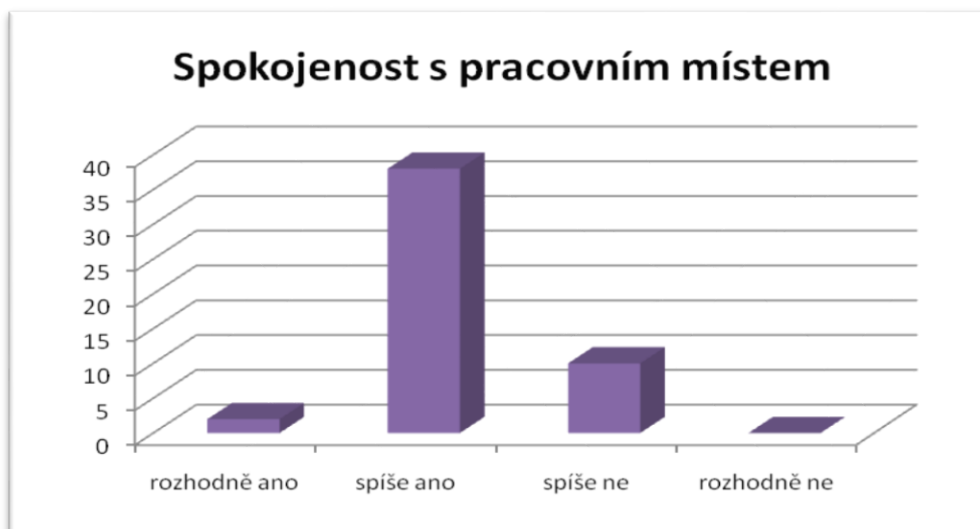
Zdroj: vlastní data

Na grafu číslo 5 lze vidět zastoupení dotazovaných podle jejich pracovních pozic. Téměř třičtvrtě ze všech dotazovaných, přesněji 76 %, tvoří skupina respondentů pracujících na pozici výroba. To je zřejmé již z toho, že se jedná o výrobní společnost. Na druhém místě se nachází pracovní pozice administrativa, ve které můžeme najít již pouze 10 % z dotazovaných. Ostatní pracovní místa jsou obsazena maximálně po 2 – 3 zaměstnancích.

Z obdržných dat z dotazníků bylo zjištěno, že na pracovní pozici výroba a logistika se nachází zejména muži, jelikož jde o těžší práci. Na ostatních pracovních místech jsou spíše ženy.

6. Jste spokojen/a se svým pracovním místem?

Graf 6: Spokojenost respondentů s pracovním místem

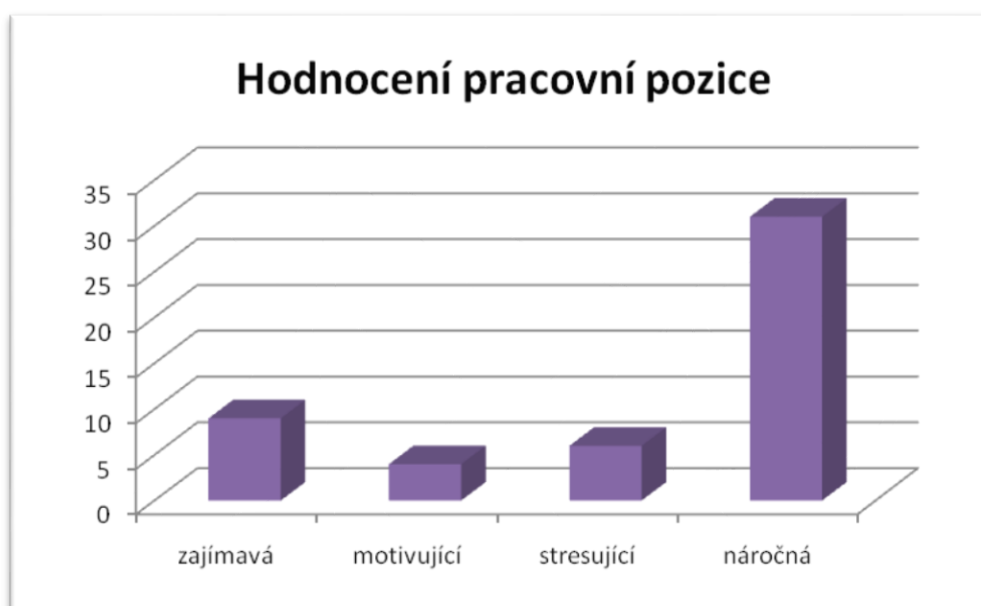


Zdroj: vlastní data

Z výše uvedeného grafu číslo 6 lze vyčíst, že převážná skupina zaměstnanců je se svým pracovním místem spokojena – a to celých 80 % odpovídajících pracovníků. Zbytek zaměstnanců tedy dalších 20 % nejsou příliš spokojeni se svou pracovní pozicí. Z obdržných dotazníkových dat poté bylo zjištěno, že méně spokojenější jsou muži oproti ženám.

7. Jak hodnotíte svou pracovní pozici?

Graf 7: Hodnocení pracovní pozice

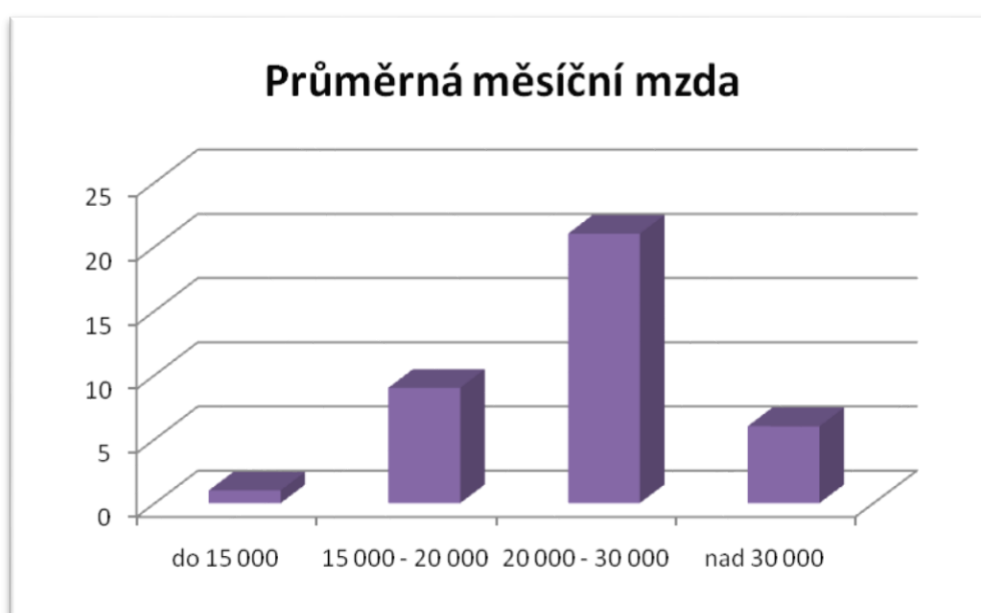


Zdroj: vlastní data

Tento graf zobrazuje respondenty podle toho, jak hodnotí své pracovní pozice. Největší počet respondentů zakroužkoval, že jim jejich práce přijde náročná. V této skupině se nachází 62 % zaměstnanců – tedy 31 z dotazovaných. Druhou nejvíce zastoupenou kategorií je skupina 9 pracovníků, kteří odpověděli, že jejich práce je zajímavá. 12 % přijde jejich pracovní místo stresující a pouhým 8 % - tedy 4 lidem přijde jejich práce naopak motivující.

8. Jaká je Vaše průměrná měsíční mzda?

Graf 8: Průměrná měsíční mzda



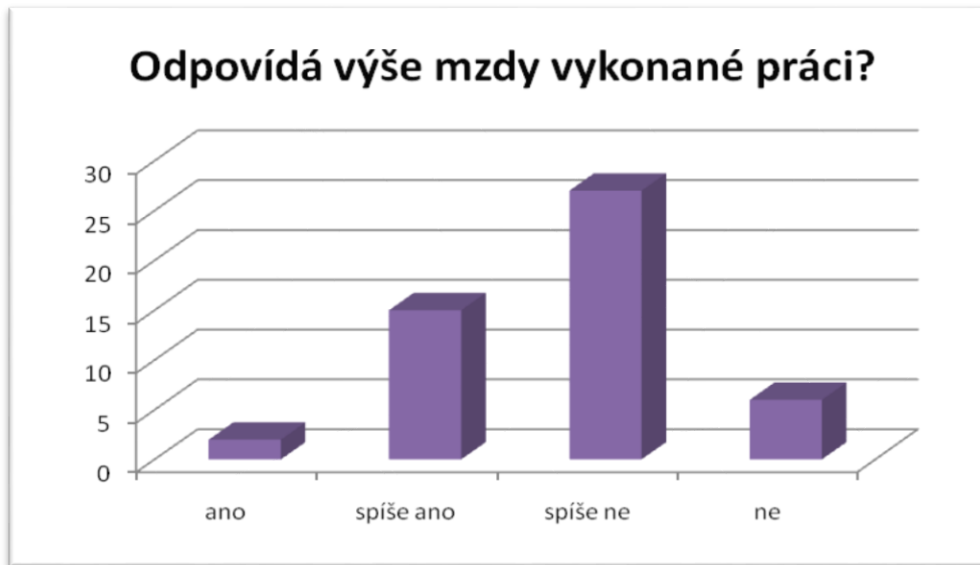
Zdroj: vlastní data

Graf uvedený výše znázorňuje výši průměrné měsíční mzdy u zaměstnanců společnosti ABC, s. r. o. Pouze 1 zaměstnanec má průměrnou měsíční mzdu pod 15 000 Kč a to firemní uklízečka. Naopak jen 12 % dotázaných se měsíčně dostane nad 30 000 Kč – což je pouhých 6 pracovníků. Nejvíce zastoupenou skupinou jsou pracovníci, kteří měsíčně obdrží 20 000 – 30 000 Kč. Druhou nejpočetnější kategorií jsou zaměstnanci s průměrnou měsíční mzdou mezi 15 – 20 000 Kč. 13 tazatelů nevybralo ani jednu z odpovědí.

Pro zajímavost tedy lze dodat, že pouze pár vybraných zaměstnanců, kteří byli dotázáni, dosáhnou na průměrnou měsíční mzdu v České republice, která se v roce 2020 pohybuje okolo 34 000 Kč.

9. Odpovídá výše mzdy Vaší vykonané práci?

Graf 9: Struktura respondentů dle toho, zda jejich mzda odpovídá vykonané práci

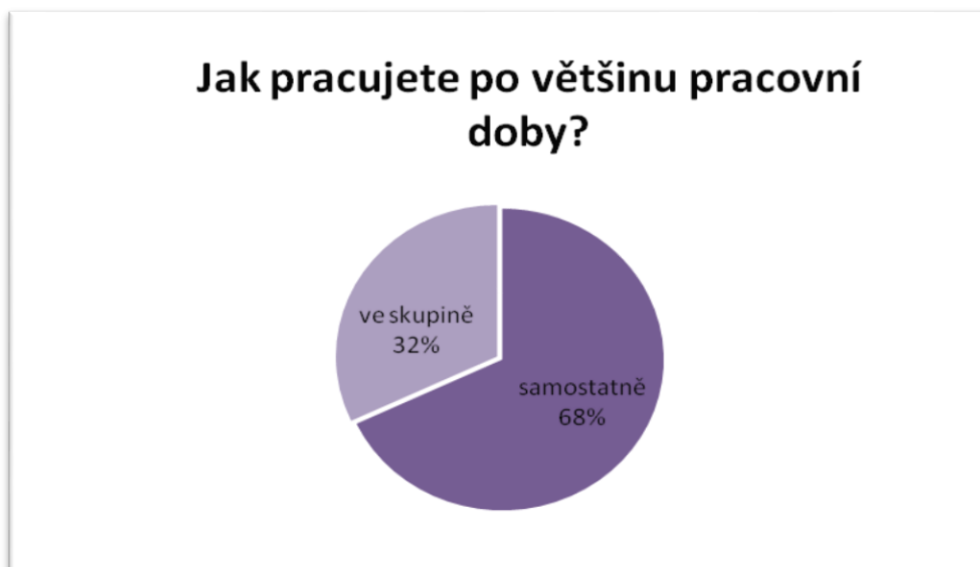


Zdroj: vlastní data

Z grafu lze vyčíst, že více než polovina dotazovaných se shodla na tom, že výše jejich mzdy spíše neodpovídá jejich vykonané práci. Konkrétně je to 54 % pracovníků – tedy 27. Patnáct zaměstnanců je spíše spokojeno se svou mzdou vůči vykonávané práci, což činí 30 % z dotazovaných. Třetí skupinu tvoří 6 respondentů, kteří odpověděli, že výše mzdy neodpovídá jejich práci a pouze 2 lidé jsou spokojeni.

10. Jak pracujete po většinu své pracovní doby?

Graf 10: Rozdělení respondentů dle toho, jak pracují většinu své pracovní doby



Zdroj: vlastní data

Na grafu číslo 10 můžeme vidět, že 68 % - čili 34 z dotázaných odpovědělo, že pracují samostatně. Toto platí především pro pracovní pozice jako administrativa, personální a mzdové oddělení a finanční oddělení. 32 % - tedy 16 zaměstnanců odpovědělo, že pracují ve skupině. Toto tvrzení platí hlavně pro výrobní oddělení, kde se spíše pracuje skupinově a to pro zlepšení efektivity.

11. Jaká je Vaše motivace k lepšímu výkonu?

Graf 11: Rozdělení respondentů dle motivace

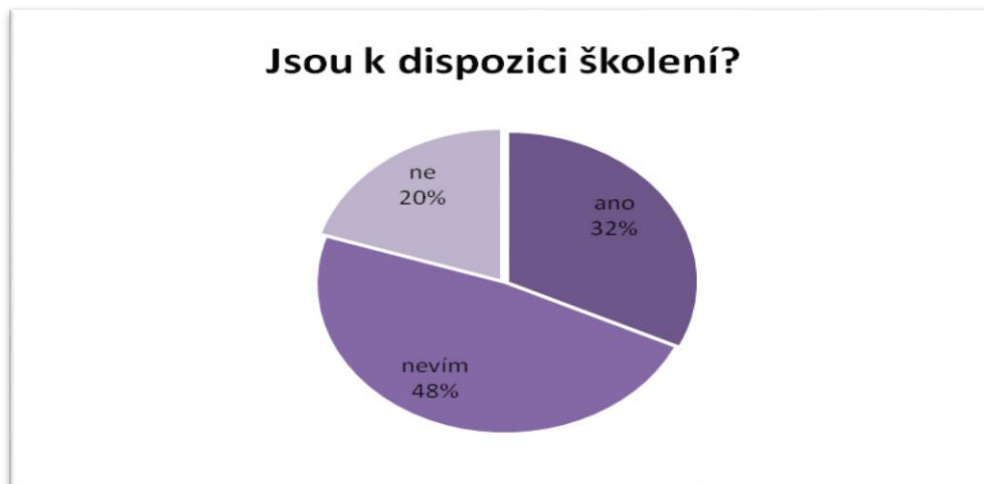


Zdroj: vlastní data

U této otázky byla ponechána možnost výběru z více odpovědí. Z výše uvedeného grafu číslo 11 lze určit, že více než polovina z dotázaných by upřednostnila zvýšení jejich dosavadní průměrné měsíční mzdy a to spolu s navýšením zaměstnaneckých benefitů. Další nejobsáhlejší kategorií je lepší komunikace s nadřízenými. Tuto odpověď vybralo 36 % respondentů – tedy 18 zaměstnanců. Možnost kariérního postupu by uvítalo asi 18 % z dotazovaných. Lepší kolektiv by vybralo pouze 6 % ze zaměstnanců společnosti.

12. Jsou ve vaší firmě k dispozici školení ke zvýšení odbornosti?

Graf 12: Jsou ve vaší firmě k dispozici školení?



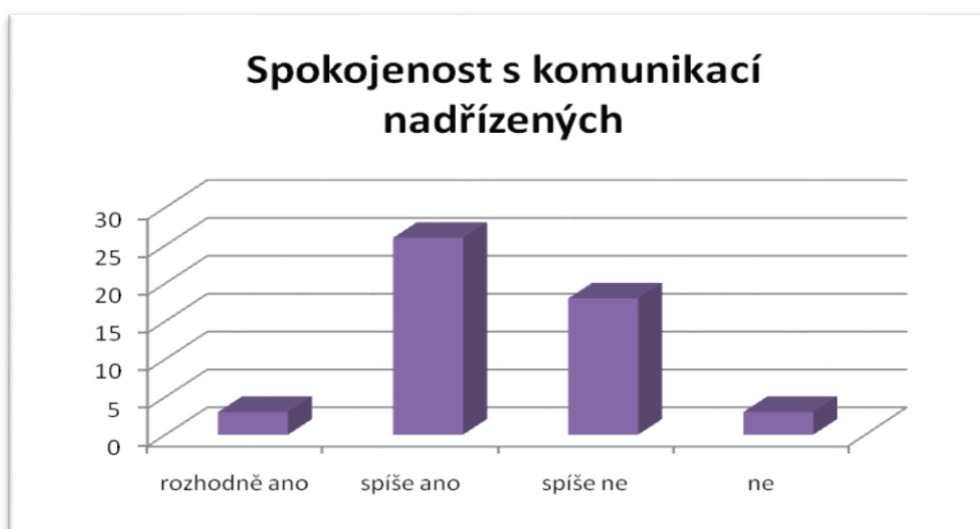
Zdroj: vlastní data

Dle výše zobrazeného grafu číslo 12 můžeme zjistit, že 32 % z dotazovaných ví, že mají v podniku k dispozici různá školení ke zvýšení odbornosti – což je pouhých 16 zaměstnanců. Dalších 20 % lidí si myslí, že žádná školení k dispozici v jejich firmě nejsou a skoro polovina – tedy 48 % z dotazovaných vůbec neví o tom, jestli nějaká školení k dispozici mají nebo ne.

Podle těchto odpovědí by se dalo firmě doporučit, aby své zaměstnance informovala o možnosti školení ke zvýšení jejich pracovní odbornosti.

13. Jste spokojen/a s komunikací svých nadřízených?

Graf 13: Rozdělení respondentů dle spokojenosti s komunikací

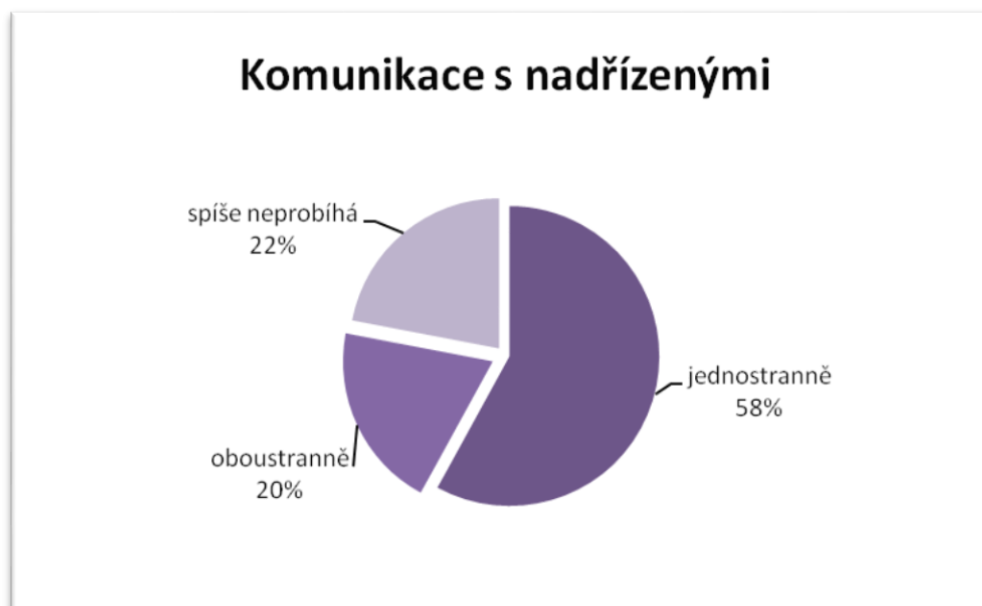


Zdroj: vlastní data

Tento graf – graf číslo 13 – se zabývá spokojeností zaměstnanců s komunikací svých nadřízených. Nadpoloviční většina dotazovaných odpověděla na tuto otázku kladně, tedy že jsou „spíše spokojeni“. Druhou nejpočetnější kategorií je 36% zastoupení dotazovaných s odpovědí, že jsou „spíše“ nespokojeni s komunikací svých nadřízených. Poslední místo tvoří 2 úplně opačné kategorie a to se stejným počtem hlasů. A to kategorie „rozhodně ano“ a „ne“. Pro tyto dvě skupiny se rozhodlo 6 % z dotazovaných pracovníků.

14. Jak tato komunikace probíhá?

Graf 14: Jak probíhá tato komunikace?



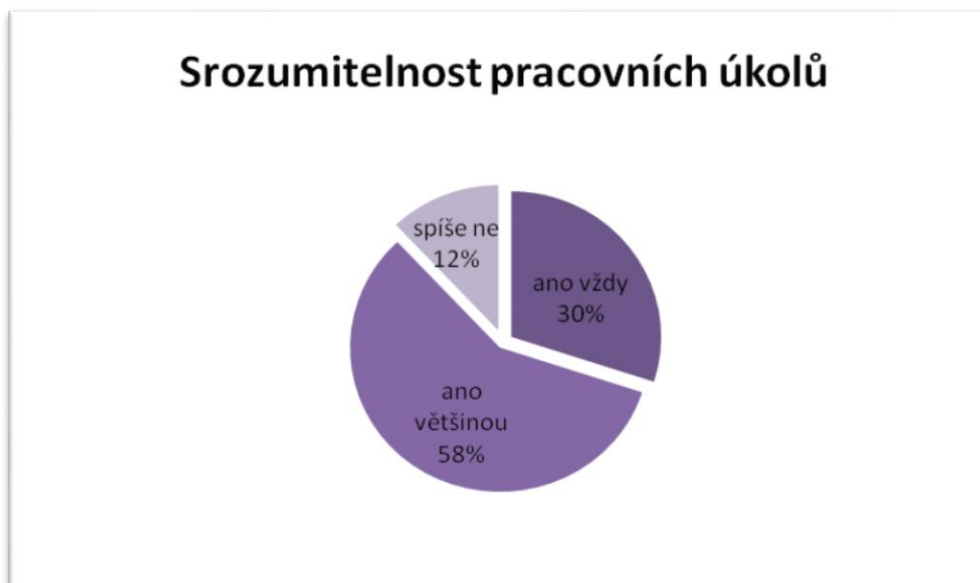
Zdroj: vlastní data

Graf číslo 14 se zabývá tím, jak probíhá komunikace mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Nadpoloviční většina, tj. 58 % odpověděla, že tato komunikace probíhá pouze jednostranně. Pouze 10 z dotázaných odpovědělo, že jejich komunikace s nadřízenými probíhá oboustranně. A 22 % - tedy 11 zaměstnanců uvedlo, že ke komunikaci spíše nedochází.

Z těchto odpovědí z vybraných dotazníků by bylo dobré, aby se firma celkově začala zabývat zlepšením komunikace mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Především oboustrannou komunikací a také s možností například podávání návrhů a jejich projednání.

15. Jsou Vaše pracovní úkoly srozumitelné?

Graf 15: Srozumitelnost pracovních úkolů

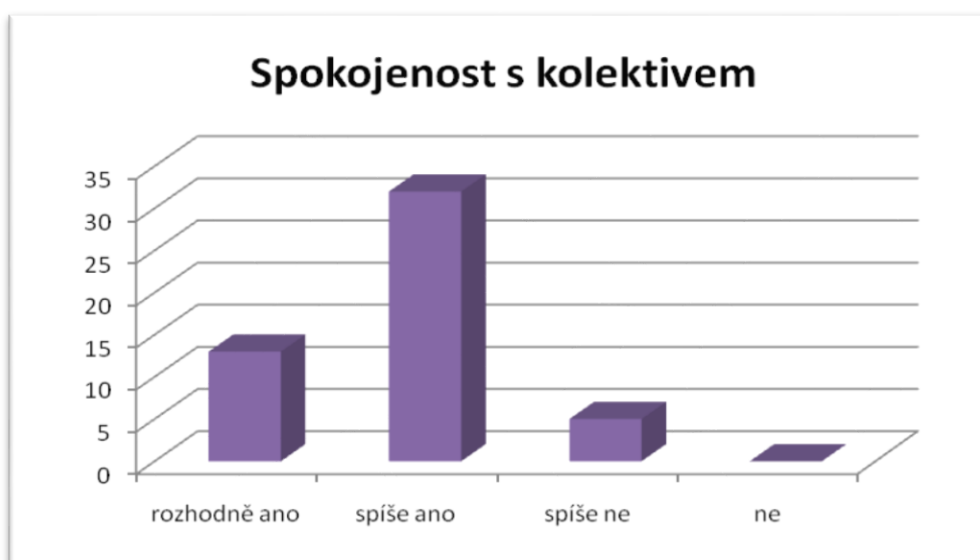


Zdroj: vlastní data

Na grafu číslo 15 můžeme vidět, že 58 % z dotazovaných – přesněji 29 – vybralo odpověď „ano většinou“, což znamená, že si většinou vědí rady, co mají přesně dělat za práci. Druhou nejpočetnější je kategorie „ano vždy“, kde najdeme 30 % zaměstnanců – tedy 15, kteří vždy vědí, jaký je jejich pracovní úkol. Pouhých 12 % z dotazovaných není moc srozuměno se zadáním úkolů.

16. Jste spokojen/a s kolektivem?

Graf 16: Spokojenost s kolektivem



Zdroj: vlastní data

V grafu číslo 16 je zobrazena spokojenost zaměstnanců s kolektivem. Můžeme vidět, že zaměstnanci společnosti ABC, s. r. o. jsou víceméně spokojeni se svými spolupracovníky. 34 % z dotazovaných zvolilo odpověď „spíše ano“ a 26 % zvolilo odpověď „rozhodně ano“. Pouhých 5 lidí odpovědělo, že nejsou příliš spokojeni se svým kolektivem. Nikdo z dotázaných neodpověděl, že by byl vyloženě nespokojený se svými spolupracovníky.

17. Jaké jsou vztahy na pracovišti?

Graf 17: Vztahy na pracovišti



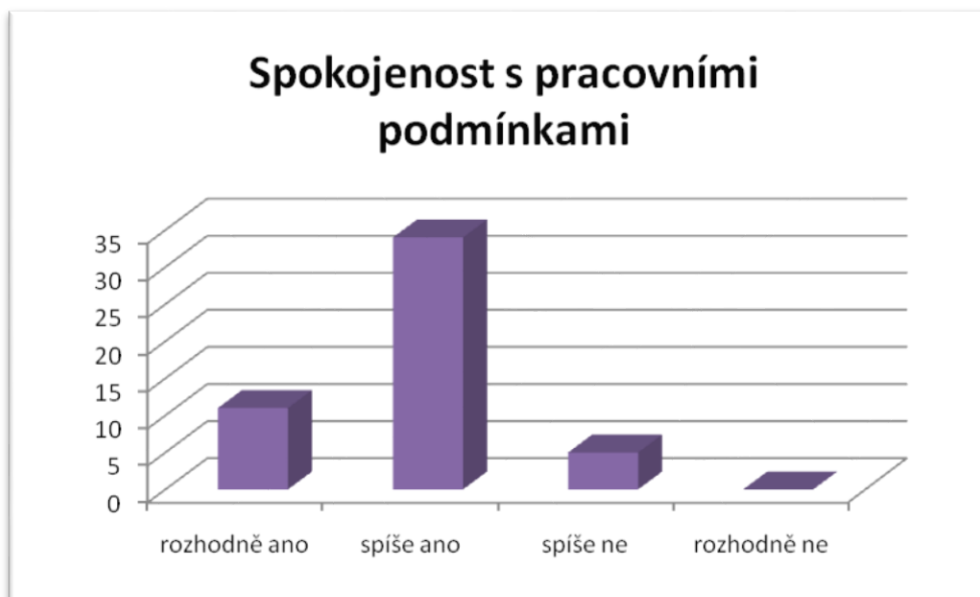
Zdroj: vlastní data

Z výše uvedeného grafu lze vyčíst, že převážné většině zaměstnanců se zdá, že vztahy mezi spolupracovníky na pracovišti jsou dobré. Do této skupiny patří 58 % z dotázaných. Pro 10 % zaměstnanců jsou tyto vztahy dokonce na velmi dobré úrovni. Pozitivním výsledkem je to, že pro žádného ze zaměstnanců nejsou vztahy na pracovišti špatné.

Druhou nejpočetnější skupinou je odpověď „nevnímám to“. Do této kategorie se zařadilo 32 % lidí – tedy 16 – což jsou podle dat především noví pracovníci, kteří jsou ve společnosti kratší dobu jak jeden rok.

18. Jste spokojen/a s pracovními podmínkami?

Graf 18: Spokojenost s pracovními podmínkami



Zdroj: vlastní data

Graf číslo 18 se zaměřoval na spokojenost zaměstnanců s jejich pracovními podmínkami. Dobrou zprávou je že, 90 % z dotázaných respondentů vybralo odpovědi „spíše ano“ a „rozhodně ano“. Čili je vidět celková spokojenost zaměstnanců s podmínkami v podniku. Pouze 10 % - tedy jen 5 lidí odpovědělo, že spíše nejsou spokojeni. Nikdo neodpověděl, že by nebyl spokojen.

19. Jsou poskytnuty pracovní pomůcky?

Graf 19: Poskytnutí pracovních pomůcek

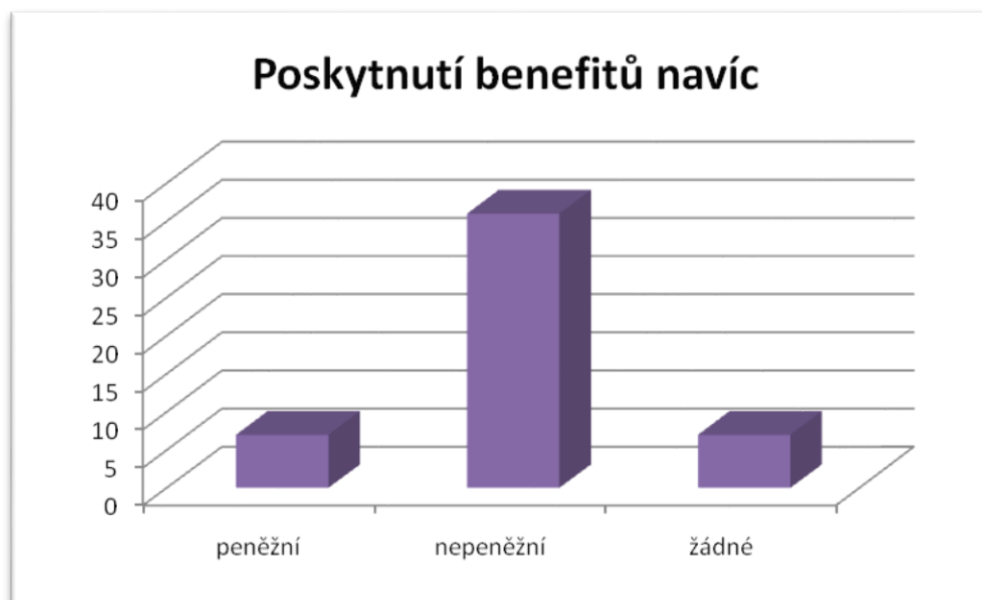


Zdroj: vlastní data

Jako devatenáctá byla položena otázka, zda jsou poskytnuty pracovníkům veškeré pracovní pomůcky, které jsou nezbytné k vykonání práce. Na tuto otázku odpovídali jen v případě, že pracovní pomůcky k vykonávání své práce potřebují. Nikdo z dotazovaných neodpověděl „ne“ – tedy, že by se mu nedostávalo pracovních pomůcek a nástrojů. 42 z respondentů, tedy 84 %, vybralo odpověď „ano“ popřípadě „většinou ano“. Zbýlých 16 % nevybralo žádnou z odpovědí, což znamená, že k výkonu své práce žádné speciální pomůcky nepotřebují.

20. Jaké benefity jsou u vás ve firmě poskytovány navíc?

Graf 20: Poskytování benefitů navíc

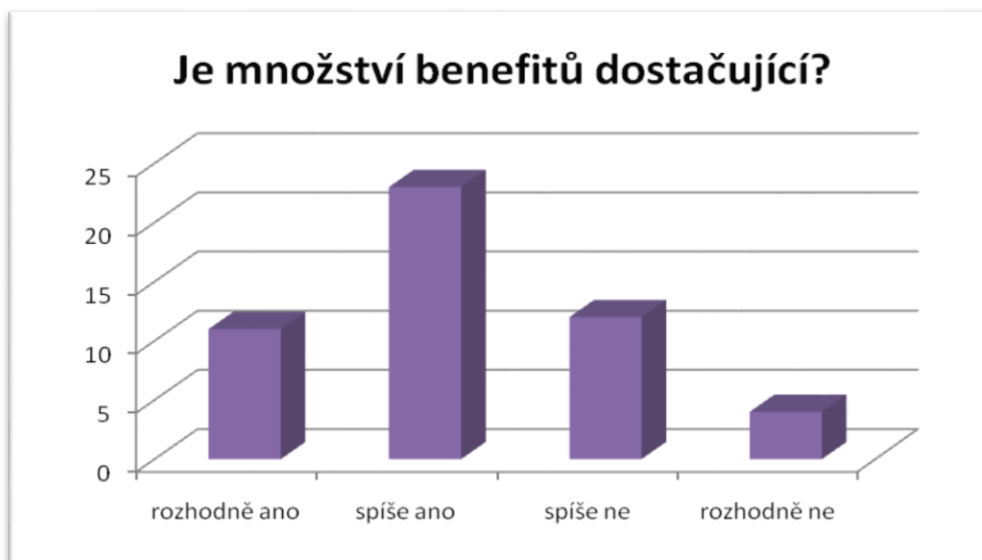


Zdroj: vlastní data

Na grafu číslo 20 je zobrazeno, jaké benefity navíc – neboli vedlejší benefity zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytuje. Největší zastoupení má kategorie nepeněžních výhod. Tuto odpověď vybralo 72 % - tedy 36 z dotazovaných. 7 % respondentů uvedlo, že se jim dostává peněžních benefitů a stejné procento pracovníků uvedlo, že nemají žádné výhody navíc.

21. Je množství benefitů dostačující?

Graf 21: Množství benefitů

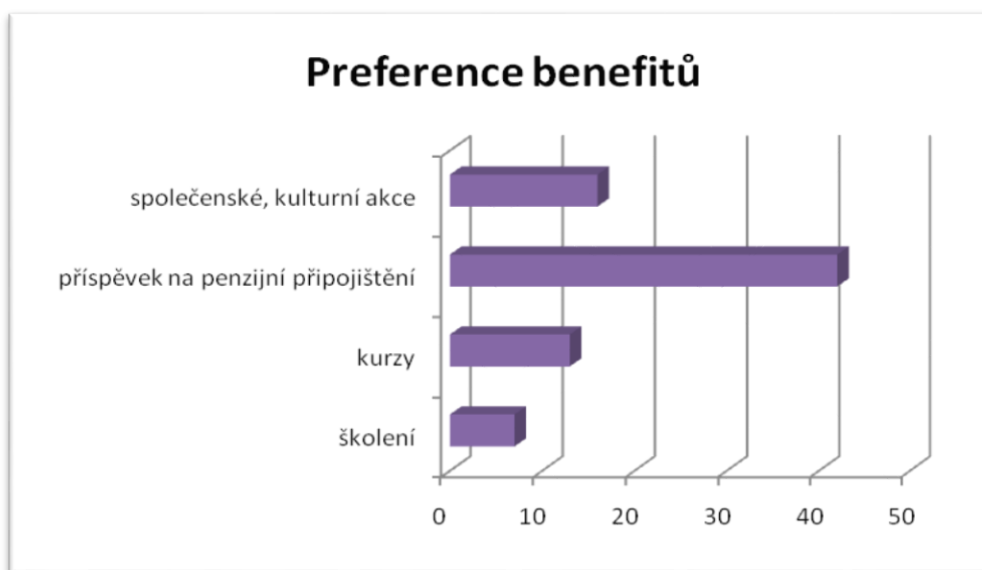


Zdroj: vlastní data

Na grafu číslo 21 lze vidět spokojenost s množstvím nabízených benefitů v podniku. Nejpočetnější skupinou jsou odpovědi „spíše ano“. Do této skupiny se řadí 46 % - tedy 23 respondentů. Téměř 22 % dokonce zhodnotilo množství výhod jako naprosto dostačujících. Na druhou stranu 24 % - tedy 12 respondentů zakroužkovalo odpověď „spíše ne“. Pouze 8 % z dotazovaných absolutně není spokojeno s množstvím nabízených benefitů.

22. Kterých benefitů byste preferoval/a více?

Graf 22: Preference benefitů

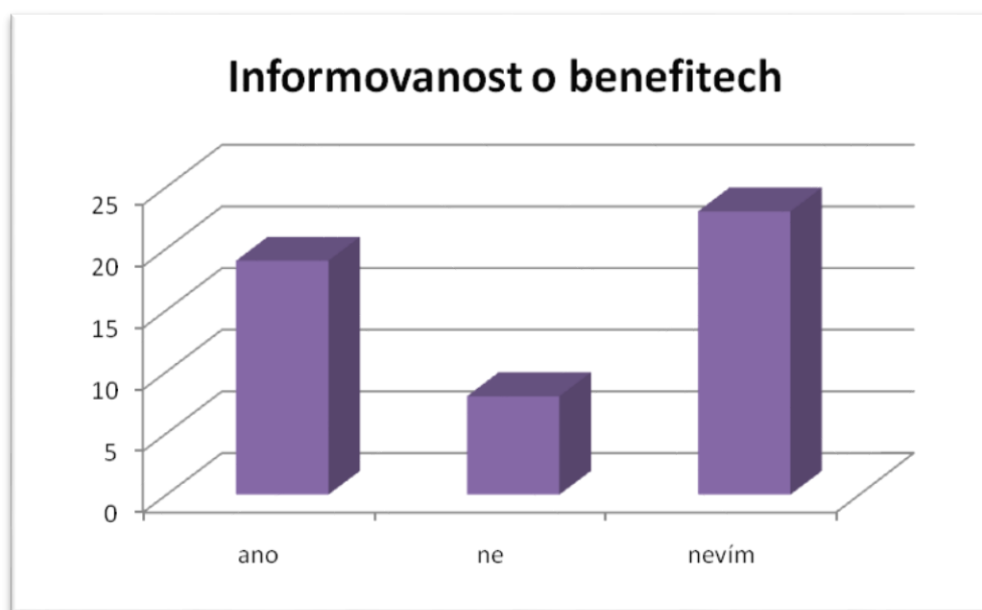


Zdroj: vlastní data

U této otázky byla dána respondentům možnost vybrat z více než jedné odpovědi. A na otázku - kterých benefitů byste preferoval/a více – téměř všichni dotazovaní vybrali možnost příspěvku na penzijní spoření. Druhými nejpreferovanějšími odpověďmi byly s 32 % společenské a kulturní akce a navíc s 26 % různé druhy kurzů. Nejmenší počet odpovědí byl u benefitu školení. Pro tuto odpověď se rozhodlo pouze 14 % - tedy 7 zaměstnanců.

23. Jste o benefitech dostatečně informován/a?

Graf 23: Informovanost o benefitech



Zdroj: vlastní data

Z grafu číslo 23 lze vyčíst, že pouze menší polovina – přesněji 38 % z respondentů uvádí, že jsou o nabízených benefitech dostatečným způsobem informováni. Nejpočetnější kategorií je skupina 23 zaměstnanců, kteří odpověděli, že neví. Poslední skupinou jsou ti, kteří zaškrtili odpověď „ne“. V této kategorii se nachází 16 % respondentů.

Podle výše uvedených skutečností by bylo v zájmu firmy, aby ve větším měřítku informovala své zaměstnance o různých druzích zaměstnaneckých výhod a benefitů. Mohla by například vypracovat seznam všech zaměstnaneckých výhod a vyvěsit je například na nástěnku a také na jejich webové stránky.

24. Přemýšlíte o změně zaměstnání?

Graf 24: Změna zaměstnání

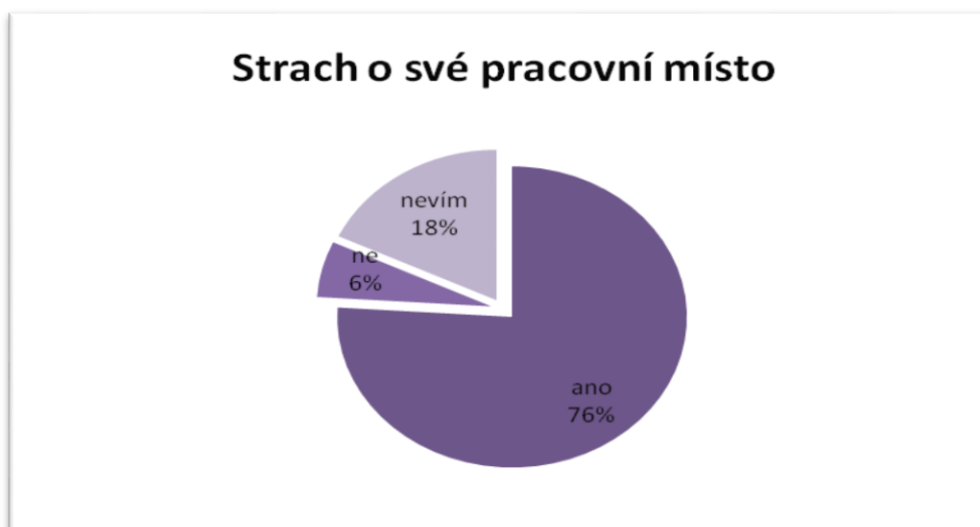


Zdroj: vlastní data

Jako předposlední byla kladena otázka, zda respondenti teď nebo někdy v poslední době přemýšleli o změně svého pracovního místa. Překvapivou odpovědí bylo, že 22 % - tedy 11 pracovníků přemýšlí a o změně zaměstnání a vybralo odpověď „ano“. Dalších 26 % - tedy 13 zaměstnanců nechce změnit své pracovní místo. Převážná většina – přesněji 52 % vybrala odpověď „nevím“. Ať už z důvodu toho, že o tom nepřemýšleli nebo naopak toho, že si nejsou zatím přesně jisti.

25. Bojíte se ztráty svého pracovního místa?

Graf 25: Strach ze ztráty pracovního místa



Zdroj: vlastní data

Jako poslední byla zaměstnancům položena otázka, zda nemají strach, že přijdou o své pracovní místo. Třičtvrtě z dotazovaných – přesněji 76 % přiznalo, že mají strach, že přijdou o práci. Jen 6 % - tedy 3 lidé se vůbec o své místo ve společnosti nebojí. Druhou nejpočetnější kategorií byla skupina zaměstnanců, kteří vybrali odpověď „nevím“. Do této skupiny spadá 18 % - tedy 9 z dotazovaných.

Tato poslední otázka je svým způsobem doplňující k současnému dění – tedy vývoji ekonomické situace v České republice.

4.4.2 Testování hypotéz

V následujícím textu jsou uvedeny výsledky testování hypotéz, které byly stanoveny v metodice práce, viz kapitola 3.2.

Hypotéza č. 1.1: Spokojenost zaměstnanců s pracovním místem je ovlivněna výší průměrné měsíční mzdy

Na základě odpovědí respondentů byla sestavena níže uvedená kontingenční tabulka.

Tabulka 4: Spokojenost zaměstnanců s pracovním místem dle výše průměrné měsíční mzdy (absolutně)

Průměrná měsíční mzda	Jak jste spokojen/a se svým pracovním místem?				celkový součet
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	
méně než 15 000	0	0	1	0	1
15 000 - 20 000	0	1	8	0	9
20 000 - 30 000	0	20	1	0	21
nad 30 000	2	4	0	0	6
Celkový součet	2	25	10	0	37

Zdroj: vlastní data

Kontingenční tabulka číslo 4 vyjadřuje vztah mezi spokojeností zaměstnanců a výší průměrné měsíční mzdy.

V tomto případě, i kdyby došlo ke sloučení kategorií, by nebyl naplněn předpoklad, že absolutní četnosti nesmí být menší než dva. Hypotézu tedy z důvodu nízké četnosti znaků nelze s využitím χ^2 testu dobré shody ověřit.

Z výsledků však vyplývá, že jsou nespokojeni spíše zaměstnanci s nižší průměrnou mzdou. Pracovníci s průměrnou měsíční mzdou větší jak 20 000 Kč odpovídali spíše ano. Odpověď rozhodně ano se objevuje především u zaměstnanců, kteří mají průměrnou mzdu vyšší jak 30 000 Kč. Můžeme tedy usuzovat, že výše mzdy ovlivňuje spokojenost zaměstnanců.

Hypotéza č. 1.2: Spokojenost zaměstnanců s pracovním místem je ovlivněna dobou zaměstnání ve firmě

Testovány byly následující závislosti:

H0: spokojenost zaměstnanců s pracovním místem není ovlivněna dobou zaměstnání ve firmě

H1: spokojenost zaměstnanců s pracovním místem je ovlivněna dobou zaměstnání ve firmě

Tabulka 5: Spokojenost zaměstnanců s pracovním místem dle doby zaměstnání ve firmě (absolutně)

Doba zaměstnání ve firmě	Jak jste spokojen/a se svým pracovním místem?		
	rozhodně ano + spíše ano	spíše ne + rozhodně ne	celkový součet
do 3 let	15	3	18
3 - 5 let	19	4	23
nad 5 let	6	3	9
celkový součet	40	10	50

Zdroj: vlastní data

V kontingenční tabulce číslo 5 byly zjištěny skutečné četnosti. Pro splnění předpokladů Pearsonova testu byly některé kategorie sloučeny. V níže uvedené tabulce budou navíc zjištěny očekávané četnosti podle vzorce (1).

Tabulka 6: Očekávané četnosti spokojenosti zaměstnanců s pracovním místem dle doby zaměstnání ve firmě

četnosti	rozhodně ano + spíše ano	spíše ne + rozhodně ne
do 3 let	14,4	3,6
3 - 5 let	18,4	4,6
nad 5 let	7,2	1,8
celkem	40	10

Zdroj: vlastní data

Po zjištění skutečných a očekávaných četností lze vypočítat čtvercovou kontingenci podle vzorce (2).

Tabulka 7: Čtvercová kontingence spokojenosti zaměstnanců s pracovním místem dle doby zaměstnání ve firmě (absolutně)

	rozhodně ano + spíše ano	spíše ne + rozhodně ne	celkem
do 3 let	0,0250	0,1000	0,1250
3 - 5 let	0,0196	0,0783	0,0978
nad 5 let	0,2000	0,8000	1,0000
celkem	0,2446	0,9783	1,2228

Zdroj: vlastní data

V pomocné tabulce číslo 7 jsou obsaženy výpočty podle výše uvedeného vzorce. Čtvercová kontingence tedy chí-kvadrát vyšel $\chi^2 = 1,2228$.

Síla závislosti mezi znaky bude zjištěna pomocí koeficientu kontingence. Pro ověření hypotéz byl využit χ^2 test dobré schody na hladině významnosti 0,95.

Pearsonův koeficient kontingence po doplnění čísel do vzorce (3) vyšel $P = 0,1545$.

Z vypočteného Pearsonova koeficientu vyplývá, že mezi délkou zaměstnání ve firmě a spokojeností zaměstnanců s pracovním místem skoro neexistuje závislost. Nelze tedy zamítnout H_0 hypotézu.

Hypotéza č. 1.3: Spokojenost zaměstnanců s pracovním místem je ovlivněna průběhem komunikace s nadřízenými

Testovány byly následující závislosti:

H_0 : spokojenost zaměstnanců s pracovním místem není ovlivněna průběhem komunikace s nadřízenými

H_1 : spokojenost zaměstnanců s pracovním místem je ovlivněna průběhem komunikace s nadřízenými

Na základě odpovědí zaměstnanců byla sestavena níže uvedená kontingenční tabulka.

Tabulka 8: Spokojenost zaměstnanců s pracovním místem dle průběhu komunikace s nadřízenými (absolutně)

Průběh komunikace s nadřízenými	Jak jste spokojen/a se svým pracovním místem?		
	rozhodně ano + spíše ano	spíše ne + rozhodně ne	celkový součet
probíhá (jednostr., oboustr.)	36	3	39
neprobíhá	4	7	11
celkový součet	40	10	50

Zdroj: vlastní data

Kontingenční tabulka číslo 8 vyjadřuje vztah mezi spokojeností zaměstnanců a průběhem komunikace s nadřízenými. V tomto případě musely být kvůli splnění předpokladů Pearsonova testu některé kategorie sloučeny. Síla závislosti mezi těmito znaky bude zjištěna pomocí koeficientu kontingence.

Tabulka 9: Očekávané četnosti spokojenosti zaměstnanců s pracovním místem dle průběhu komunikace s nadřízenými (absolutně)

četnosti	rozhodně ano + spíše ano	spíše ne + rozhodně ne
probíhá (jednostr., oboustr.)	31,2	7,8
neprobíhá	8,8	2,2
celkem	40	10

Zdroj: vlastní data

Četnosti uvedené v tabulce číslo 9 byly vypočteny pomocí vzorce (1). Tato čísla budou dále potřeba k výpočtu čtvercové kontingence.

Tabulka 10: Čtvercová kontingence spokojenosti zaměstnanců s pracovním místem dle průběhu komunikace s nadřízenými (absolutně)

	rozhodně ano + spíše ano	spíše ne + rozhodně ne	celkem
probíhá (jednostr., oboustr.)	0,7385	2,9538	3,6923
neprobíhá	2,6182	10,4727	13,0909
celkem	3,3566	13,4266	16,7832

Zdroj: vlastní data

Tabulka číslo 10 obsahuje výpočty podle výše uvedeného vzorce, která jsou potřebná k finálnímu výpočtu Pearsonova koeficientu kontingence. K výpočtu bylo potřeba znát skutečné a očekávané četnosti. Čtvercová kontingence tedy chí-kvadrát vyšel $\chi^2 = 16,7832$.

Pearsonův koeficient kontingence po doplnění čísel do vzorce vyšel **P = 0,5013**.

Z vypočteného Pearsonova koeficientu vyplývá, že mezi průběhem komunikace s nadřízenými a spokojeností zaměstnanců s pracovním místem existuje mírná závislost. Zamítáme tedy H0 hypotézu a alternativní hypotézu H1 přijímáme.

Hypotéza č. 2.1: Názor zaměstnanců na systém motivace a hodnocení je ovlivněn jejich pracovní pozicí

Na základě odpovědí z dotazníkového šetření byla sestavena níže uvedená kontingenční tabulka.

Tabulka 11: Názor zaměstnanců na systém motivace a hodnocení dle pracovní pozice (absolutně)

Pracovní pozice	Je množství benefitů dostačující?				celkový součet
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	
výroba	4	19	11	4	38
logistika	0	2	1	0	3
administrativa	3	2	0	0	5
finanční oddělení	2	0	0	0	2
personální oddělení	2	0	0	0	2
celkový součet	11	23	12	4	50

Zdroj: vlastní data

V kontingenční tabulce číslo 11 byly zjištěny skutečné četnosti. V níže uvedené tabulce budou navíc zjištěny očekávané četnosti podle vzorce (1).

V tomto případě, i kdyby došlo ke sloučení kategorií, by nebyl naplněn předpoklad, že absolutní četnosti nesmí být menší než dva. Hypotézu tedy z důvodu nízké četnosti znaků nelze s využitím χ^2 testu dobré shody ověřit.

Z výsledků však vyplývá, že jsou nespokojeni s nabízeným množstvím benefitů spíše zaměstnanci na pozici výroba nebo logistika. A spokojenost zaměstnanců je na pozicích administrativa, finanční a personální oddělení. Můžeme tedy usuzovat, že názor pracovníků na systém hodnocení a motivace je ovlivněn pracovní pozicí.

Hypotéza č. 2.2: Názor zaměstnanců na systém motivace a hodnocení je ovlivněn pohlavím

Testovány byly následující závislosti:

H0: Názor zaměstnanců na systém motivace a hodnocení není ovlivněn pohlavím

H1: Názor zaměstnanců na systém motivace a hodnocení je ovlivněn pohlavím

Na základě odpovědí zaměstnanců byla sestavena níže uvedená kontingenční tabulka.

Tabulka 12: Názor zaměstnanců na systém motivace a hodnocení dle pohlaví (absolutně)

Pohlaví	Je množství benefitů dostačující?		celkový součet
	rozhodně ano + spíše ano	spíše ne + rozhodně ne	
muž	28	7	35
žena	6	9	15
celkový součet	34	16	50

Zdroj: vlastní data

Kontingenční tabulka číslo 12 vyjadřuje vztah mezi názorem zaměstnanců na systém motivace a pohlavím. V tomto případě musely být kvůli splnění předpokladů Pearsonova testu některé kategorie sloučeny. Síla závislosti mezi znaky bude zjištěna pomocí koeficientu kontingence.

Tabulka 13: Očekávané četnosti názorů zaměstnanců na systém motivace a hodnocení dle pohlaví (absolutně)

četnosti	rozhodně ano + spíše ano	spíše ne + rozhodně ne
muž	23,8	11,2
žena	10,2	4,8
celkem	34	16

Zdroj: vlastní data

Četnosti uvedené v tabulce číslo 13 byly vypočteny pomocí vzorce (1). Tato čísla budou dále potřeba k výpočtu čtvercové kontingence.

Tabulka 14: Čtvercová kontingence názorů zaměstnanců na systém motivace a hodnocení dle pohlaví (absolutně)

	rozhodně ano + spíše ano	spíše ne + rozhodně ne	celkem
muž	0,7412	1,5750	2,3162
žena	1,7294	3,6750	5,4044
celkem	2,4706	5,2500	7,7206

Zdroj: vlastní data

Tabulka číslo 14 obsahuje výpočty podle výše uvedeného vzorce, která jsou potřebná k finálnímu výpočtu Pearsonova koeficientu kontingence. K výpočtu bylo potřeba znát skutečné a očekávané četnosti. Čtvercová kontingence tedy chí-kvadrát vyšel $\chi^2 = 7,7206$.

Pearsonův koeficient kontingence po doplnění čísel do vzorce vyšel **P = 0,3657**.

Z vypočteného Pearsonova koeficientu vyplývá, že mezi názorem zaměstnanců na systém motivace, hodnocení a pohlavím existuje velmi mírná závislost. Nelze tedy zamítnout H₀ hypotézu.

4.4.3 Shrnutí závěrů analýzy spokojenosti zaměstnanců se zavedeným motivačním systémem

Z výše uvedeného dotazníkového šetření společnosti ABC, s. r. o. vyplývá, že převládá dobrá motivační a hodnotící atmosféra. Motivační systém podniku se zabývá jak finančními, tak ve velké míře i nefinančními benefity, které poskytují svým zaměstnancům.

Z odpovědí pracovníků byla zjištěna určitá pozitiva i negativa, která budou dále v práci rozebrána.

Dopředu lze říci, že k silným stránkám firmy patří především spokojenost zaměstnanců ve firmě a také spokojenost s jejich pracovním místem.

K slabším stránkám firmy patří množství nabízených benefitů a komunikace a to především na úrovni zaměstnavatel – zaměstnanec. Ta je podle zodpovězených otázek spíše jednostranná.

Jaká je Vaše pracovní pozice a nejvyšší dosažené vzdělání?

Na první pohled lze z grafu číslo 5 vyčíst, že převážná většina – přesněji 76 % zaměstnanců pracuje ve výrobě. Není to nic překvapivého z toho důvodu, že se jedná především o výrobní společnost. Lze tu vidět i provázanost s grafem číslo 3, na kterém je vidět, že ve společnosti pracují zejména zaměstnanci, kteří mají středoškolské vzdělání bez maturity – tedy výuční list.

Jste spokojen/a se svým pracovním místem?

Spokojeností pracovníků s jejich pracovním místem se zabývá otázka číslo 6, na kterou většina ze zaměstnanců odpověděla, že jsou spíše spokojeni. Toto je pro firmu důležité vědět, protože spokojenost pracovníků zlepšuje jejich pracovní morálku a také navyšuje jejich výkon. Nikdo z dotazovaných neodpověděl, že není spokojen. Tato skutečnost je pro firmu tedy velmi pozitivní.

Jaká je Vaše motivace k lepšímu výkonu?

Není žádným překvapením, že velká většina respondentů by byla ráda, kdyby jim byla zvýšena měsíčná mzda. Přeci jen je to důležitá položka pro každého zaměstnance. Dále by větší množství pracovníků potěšilo, kdyby měli větší možnost výběru výhod a benefitů. Třetím nejdůležitějším kritériem bylo zlepšit přístup a komunikaci mezi nadřízenými a zaměstnanci, která podle odpovědí probíhá spíše jednostranně nebo neprobíhá téměř vůbec.

Jste spokojen/a s kolektivem?

Odpovědi na tuto otázku můžeme pro společnost pokládat vcelku za velmi pozitivní. Je velmi dobrým znamením, že jsou zaměstnanci spokojeni. Pouze 5 lidí odpovědělo, že spíše nejsou spokojeni s kolektivem. Mít kolem sebe dobrý kolektiv je klíčem ke spokojenému zaměstnanci, který rád chodí do práce a podává dobré výkony. Další otázka, která s tímto tématem souvisí, je: Jaké jsou vztahy na pracovišti? – opět ukazuje na pozitivní a dobré vztahy mezi jednotlivci. Pouze 16 respondentů uvedlo, že tyto vztahy nevnímají a podle dat jsou to především ti, kteří do společnosti nastoupili nejnověji.

Je množství benefitů dostačující?

Na grafu číslo 21 můžeme vidět, že tady se odpovědi docela liší. V tomto případě výsledky pro firmu nejsou zcela kladné. Třetina z dotazovaných respondentů totiž uvedlo, že s množstvím benefitů nejsou tak úplně spokojeni.

Výsledky testování hypotéz jsou takové, že hypotéza číslo 1.1 nemohla být z důvodu nízké četnosti znaků ověřena využitím χ^2 testu dobré shody. Nicméně bylo zjištěno, že více jsou spokojeni s pracovním místem zaměstnanci s vyšší mzdou a méně spokojeni s pracovním místem zaměstnanci s nižší mzdou. Výsledkem u hypotézy číslo 1.2 bylo, že nelze zamítnout nulovou hypotézu – spokojenost zaměstnanců není ovlivněna dobou zaměstnání ve firmě. Hypotéza č. 1.3, která se zabývá tím, že spokojenost zaměstnanců s jejich pracovním místem je ovlivněna průběhem komunikace s nadřízenými, byla potvrzena.

Dále hypotéza číslo 2.1 nemohla být z důvodu nízké četnosti znaků využitím χ^2 testu dobré shody ověřena. Z výsledků však vyplynulo, že spokojeni s množstvím nabízených benefitů jsou zaměstnanci na pozici administrativa, finanční a personální oddělení. Nespokojení pracovníci jsou převážně na pozicích výroba a logistika. U poslední hypotézy číslo 2.2 nelze zamítnout nulovou hypotézu – názor zaměstnanců na systém motivace a hodnocení není ovlivněn pohlavím.

4.5 Návrhy změn systému hodnocení a motivace pracovníků

Prvním doporučením pro firmu by mělo být **zlepšení komunikace** a přístupu ke všem zaměstnancům. Komunikace by měla být ve firmě důležitým faktorem a to jak, při zachování spokojenosti zaměstnanců, tak i při různých hodnoceních. Aby pracovníci mohli bez obav předkládat návrhy a tudíž i projevovat svůj názor. Především na tuto oblast by se měla společnost zaměřit, aby poté zbytečně nemuselo docházet k tomu, že budou pracovníci – jinak spokojení - odcházet do jiných firem. Toto doporučení firmu nebude stát žádné finanční prostředky a navíc bude mít spokojené zaměstnance.

Jako další doporučení bych vybrala **rozšíření množství zaměstnaneckých výhod** a benefitů. A to zejména na základě otázky č. 21 – Je množství benefitů dostačující? – na kterou třetina z dotazovaných respondentů odpověděla, že „spíše ne“ nebo „rozhodně ne“ a vzápětí na otázku č. 22 – Kterých benefitů byste preferoval/a více? – na kterou byla nejčastější odpověď příspěvek na penzijní připojištění nebo zájem o kulturní a společenské akce.

Příspěvek na penzijní připojištění

Vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření a velkému zájmu zaměstnanců bych navrhovala rozšířit benefity navíc o příspěvek na penzijní připojištění.

Cílem penzijního připojištění je zajištění se na penzi. Funguje tak, že si zaměstnanci vkládají své peníze do penzijní společnosti a často jim právě přispívá i jejich zaměstnavatel. Tento systém je navíc podporován státem a to formou státních příspěvků a daňových úlev.

Výše příspěvku k penzijnímu připojištění závisí na zaměstnavateli. K příspěvku od zaměstnavatele už ale nepřísluší státní příspěvek.

Výhodou pro zaměstnavatele je, že tento příspěvek je daňově uznatelným nákladem v plné výši. Dále je do určitého limitu osvobozen od placení pojistného na sociální a zdravotní pojištění a také od daně.

Průměrně zaměstnavatel přispívá v roce 2020 zhruba 500 Kč měsíčně na jednoho zaměstnance. Výhodou jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance je, že do výše 50 000 Kč ročně nepodléhá příspěvek platbám sociálního ani zdravotního pojištění dle § 6 zákona o daních z příjmů.

Můžeme tedy spočítat, že 500 Kč příspěvek na penzijní připojištění pro zaměstnance měsíčně tj. $500 * 12 = 6\,000$ Kč ročně, to znamená, že nepřesáhne limit a tudíž nebude odvádět zdravotní a sociální pojištění. Pokud budeme počítat např. s 90 zaměstnanci (firma zaměstnává přibližně 90 pracovníků), tak celkový náklad na zdravotním a sociálním pojištěním spočteme jako: $90 * 500 * 12 = 540\,000$ Kč a z toho 11 %, což se rovná 59 400 Kč. Výhodou je, že se jedná o daňově uznatelný náklad.

Pokud by se zaměstnavatel rozhodoval, jestli má zaměstnanci dát příspěvek, nebo raději zvýšit mzdu, tak pro pomoc s rozhodnutím přikládám tabulku č. 15.

Tabulka 15: Náklady na příspěvek a navýšení mzdy

pohled zaměstnavatele	příspěvek na penzijní připojištění	navýšení mzdy
měsíční příspěvek	500 Kč	500 Kč
daňově uznatelný náklad	ano	ano
SP zaměstnavatel	0 Kč	124 Kč
ZP zaměstnavatel	0 Kč	45 Kč
celkové náklady	500 Kč	669 Kč

Zdroj: vlastní data

Podle výše uvedené tabulky můžeme vyhodnotit, že rozhodnutí zaměstnavatele dát zaměstnanci příspěvek na penzijní připojištění místo navýšení mzdy, vyjde levněji.

Jako poslední doporučení bych vybrala zvážení zavedení **systemu Cafeteria** do firmy. Ten umožňuje zaměstnancům, aby si sami mohli vybírat z různých výhod a benefitů podle vlastních preferencí a současných potřeb. Každý pracovník totiž může mít rozdílné potřeby a požadavky a ty se mohou navíc lišit i v různých časových obdobích.

Na zaměstnavateli by tedy bylo sestavit různorodý balíček výhod. Nejlepším způsobem by bylo rozdat pracovníkům dotazníky s tím, aby vyplnily, které by jim přišly nejvhodnější a z nich poté vytvořit seznam benefitů. Dle dotazníku by to byl například výše uvedený příspěvek na penzijní připojištění, dále společenské a kulturní akce a také různá školení a kurzy.

Tento systém je ale také spojen s vyšší administrativní a ekonomickou náročností.

5 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit motivační systém a systém hodnocení zaměstnanců ve vybraném podniku. Následně navrhnout případné změny pro vylepšení systému hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Tyto dvě činnosti jsou jedny z nejdůležitějších personálních činností ve všech společnostech. A právě z tohoto důvodu by se firmy měly těmito oblastmi dostatečně zabývat a implementovat novinky.

Pro účely této práce byla vybrána společnost ABC, s. r. o., která se zabývá výrobou plastových žlabů, sklolaminátových a plastových odlučovačů tuků a ropných látek. Tyto výrobky se poté využívají při čištění povrchových vod a úpravě procesních odpadních vod.

Cíle bylo dosaženo splněním jednotlivých dílčích cílů. Především byla provedena analýza spokojenosti zaměstnanců se zavedeným motivačním systémem a to formou dotazníkového šetření. Tato metoda výzkumu je nejrozšířenější a nejjednodušší. Dotazník obsahuje 25 otázek a byl rozdán mezi zaměstnance společnosti. Jeho návratnost činila 83 %.

Výsledky testování hypotéz jsou takové, že hypotéza číslo 1.1 nemohla být z důvodu nízké četnosti znaků ověřena využitím χ^2 testu dobré shody. Nicméně bylo zjištěno, že více jsou spokojeni s pracovním místem zaměstnanci s vyšší mzdou a méně spokojeni s pracovním místem zaměstnanci s nižší mzdou. Výsledkem u hypotézy číslo 1.2 bylo, že nelze zamítnout nulovou hypotézu – spokojenost zaměstnanců není ovlivněna dobou zaměstnání ve firmě. Hypotéza č. 1.3, která se zabývá tím, že spokojenost zaměstnanců s jejich pracovním místem je ovlivněna průběhem komunikace s nadřízenými, byla potvrzena.

Dále hypotéza číslo 2.1 nemohla být z důvodu nízké četnosti znaků využitím χ^2 testu dobré shody ověřena. Z výsledků však vyplynulo, že spokojeni s množstvím nabízených benefitů jsou zaměstnanci na pozici administrativa, finanční a personální oddělení. Nespokojení pracovníci jsou převážně na pozicích výroba a logistika. U poslední hypotézy číslo 2.2 nelze zamítnout nulovou hypotézu – názor zaměstnanců na systém motivace a hodnocení není ovlivněn pohlavím.

Všechny hypotézy byly testovány pomocí kontingenčních tabulek a vyhodnoceny prostřednictvím Pearsonova koeficientu kontingence.

Po statistickém vyhodnocení dotazníků bylo nalezeno několik faktorů, nad kterými by se jistě společnost mohla zamyslet.

Firmě bych doporučila zlepšit celkovou komunikaci ve firmě. Jak přímou komunikaci mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, tak i vylepšit informovanost pracovníků např. o školeních, nabídce benefitů a další. Dále zvážit poskytnutí příspěvku na penzijní připojištění a posledním doporučením zvážit zavedení systému cafeteria do společnosti ABC, s. r. o. viz kapitola 4.7 diskuze návrhů.

Dle mého názoru je přesto spokojenost pracovníků společnosti se stávajícím systémem motivace a hodnocení zaměstnanců na docela dobré úrovni, ale vždy se najdou nějaké poznámky, výhrady a možnosti vylepšení.

6 Summary

The subject of this thesis is the evaluation and motivation of employees in selected organization. Employee motivation is considered as a very important topic in each organization because human resources are competitive advantage for the company.

The goal of this work is to judge the system of motivation and evaluation in the company and then propose potential changes leading to higher satisfaction and motivation of employees to their job performance.

At the beginning the term of functions, methods and forms of employee evaluation are described. The concept of motivation and stimulation will also be explained. Last but not least will be described remuneration of employees and various benefit options.

In the second part will be a presentation and a brief characterisation of the company, which I chose for this paper.

In the next part there is a questionnaire which focuses on the level of human resources management in company ABC, s. r. o. The questionnaires are filled by employees of this organization. It investigates motivation system, remuneration system, communication channels, list of benefits and relationships at workplace. The questionnaire is evaluated grafically.

The practical part is dealing with process of questionnaire research, testing of hypothesis and recommendations of changes.

Key words: motivation, evaluation, motivation theory, benefits, statistical analysis, compensation

7 Bibliografie

- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků - Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů - moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Baldwin, K. (2019). *Egg Freezing, Fertility and Reproductive Choice*. United Kingdom: Emerald Publishing Limited.
- Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing.
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha : Grada Publishing, a.s.
- Charvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Chráška, M. (2016). *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Jay, R. (2007). *Přijímací pohovor - co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada Publishing, a.s.
- Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů - základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, s.r.o.
- Latham, G. P. (2012). *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practise*. USA: SAGE Publications, Inc.
- Macky, K., & Wilson, M. (2013). *Rewards, Remuneration and Performance: A strategic approach*. New Zealand: CCH New Zealand Limited.
- Macháček, I. (2010). *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck.
- Marek Vochozka, P. M. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Nair, M. (2004). *Essentials of balanced scorecard*. New Jersey: Wiley and Sons, Inc.
- Němec, V. (1998). *Řízení a ekonomika firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Nieto, M. L. (2014). *Human Resource Management*. London: Red Globe Press.
- Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Reddick, C. G., & Cogburn, J. D. (2008). *Handbook of Employee Benefits and Administration*. USA: CRC Press.
- Rousseau, S. (2019). *Office dogs: the Manual*. England: Hubble&Hattie.

- Růčková, P. (2011). *Finanční analýza*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Stufflebeam, D. L., & Coryn, C. L. (2007). *Evaluation Theory, Models and Applications*. San Francisco: John Wiley and Sons.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha : Grada Publishing, a.s.
- Tahal, R. &. (2017). *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing, a.s.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Vaníčková, R., & Bočková, K. H. (2016). *Projektové řízení pro projektové manažery*.
Dubnica nad Váhom.
- Wagnerová, I. (2012). *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. Praha : Grada Publishing, a.s.
- Walker, A. J. (2003). *Moderní personální management*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Zadrazilová, D. &. (2010). *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. Praha: C. H. Beck.

8 Seznam obrázků, grafů a tabulek

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb dle Donnelyho (1997).....	14
Graf 1: Struktura respondentů dle pohlaví.....	35
Graf 2: Struktura respondentů dle věku.....	35
Graf 3: Rozdělení respondentů podle vzdělání.....	36
Graf 4: Délka zaměstnání v podniku.....	37
Graf 5: Rozdělení respondentů dle pracovní pozice.....	38
Graf 6: Spokojenost respondentů s pracovním místem.....	38
Graf 7: Hodnocení pracovní pozice.....	39
Graf 8: Průměrná měsíční mzda.....	40
Graf 9: Struktura respondentů dle toho, zda jejich mzda odpovídá vykonané práci.....	41
Graf 10: Rozdělení respondentů dle toho, jak pracují většinu své pracovní doby.....	41
Graf 11: Rozdělení respondentů dle motivace.....	42
Graf 12: Jsou ve vaší firmě k dispozici školení?.....	43
Graf 13: Rozdělení respondentů dle spokojenosti s komunikací.....	43
Graf 14: Jak probíhá tato komunikace?.....	44
Graf 15: Srozumitelnost pracovních úkolů.....	45
Graf 16: Spokojenost s kolektivem.....	45
Graf 17: Vztahy na pracovišti.....	46
Graf 18: Spokojenost s pracovními podmínkami.....	47
Graf 19: Poskytnutí pracovních pomůcek.....	47
Graf 20: Poskytování benefitů navíc.....	48
Graf 21: Množství benefitů.....	48
Graf 22: Preferenze benefitů.....	49
Graf 23: Informovanost o benefitech.....	50
Graf 24: Změna zaměstnání.....	51
Graf 25: Strach ze ztráty pracovního místa.....	51
Tabulka 1: Motivující a udržovací faktory.....	13
Tabulka 2: Celkové odměny.....	17
Tabulka 3: Tarify jednotlivých mzdových tříd.....	34
Tabulka 4: Spokojenost zaměstnanců s pracovním místem dle výše průměrné měsíční mzdy (absolutně).....	53
Tabulka 5: Spokojenost zaměstnanců s pracovním místem dle doby zaměstnání ve firmě (absolutně).....	54
Tabulka 6: Očekávané četnosti spokojenosti zaměstnanců s pracovním místem dle doby zaměstnání ve firmě.....	54
Tabulka 7: Čtvercová kontingence spokojenosti zaměstnanců s pracovním místem dle doby zaměstnání ve firmě (absolutně).....	54
Tabulka 8: Spokojenost zaměstnanců s pracovním místem dle průběhu komunikace s nadřízenými (absolutně).....	55
Tabulka 9: Očekávané četnosti spokojenosti zaměstnanců s pracovním místem dle průběhu komunikace s nadřízenými (absolutně).....	56

Tabulka 10: Čtvercová kontingence spokojenosti zaměstnanců s pracovním místem dle průběhu komunikace s nadřízenými (absolutně)	56
Tabulka 11: Názor zaměstnanců na systém motivace a hodnocení dle pracovní pozice (absolutně)	57
Tabulka 12: Názor zaměstnanců na systém motivace a hodnocení dle pohlaví (absolutně)	57
Tabulka 13: Očekávané četnosti názorů zaměstnanců na systém motivace a hodnocení dle pohlaví (absolutně)	58
Tabulka 14: Čtvercová kontingence názorů zaměstnanců na systém motivace a hodnocení dle pohlaví (absolutně)	58
Tabulka 15: Náklady na příspěvek a navýšení mzdy	62

9 Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

9.1 Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Nikola Prokopová a jsem studentkou pátého ročníku Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění anonymního dotazníku, který je součástí mé diplomové práce. Diplomová práce je na téma Motivace a hodnocení zaměstnanců zaměřená na Váš podnik ABC, s. r. o. Cílem dotazníkového šetření je zjistit váš názor na současný motivační a hodnotící systém a také na spokojenost ve společnosti.

Dotazník se skládá z 25 otázek. Prosím, zakroužkujte vždy pouze jednu odpověď. Pouze u otázek č. 11 a 22 můžete zakroužkovat odpovědi více. Předem děkuji za Váš čas a odpovědi.

- 1) Pohlaví?
 - a) muž
 - b) žena
- 2) Věková kategorie?
 - a) do 25 let
 - b) 26 – 35 let
 - c) 36 – 45 let
 - d) 46 – 55 let
 - e) nad 55 let
- 3) Nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a) základní
 - b) středoškolské bez maturity
 - c) středoškolské s maturitou
 - d) vyšší odborné
 - e) vysokoškolské
- 4) Jak dlouho pracujete v této firmě?
 - a) do 1 roku
 - b) 1 – 3 roky
 - c) 3 – 5 let
 - d) nad 5 let
- 5) Jaká je Vaše pracovní pozice?
 - a) výroba

- b) logistika
 - c) administrativa
 - d) finanční oddělení
 - e) personální a mzdové oddělení
- 6) Jste spokojen/a se svým pracovním místem?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
- 7) Jak hodnotíte svou práci?
- a) zajímavá
 - b) motivující
 - c) stresující
 - d) náročná
- 8) Jaká je Vaše průměrná měsíční mzda?
- a) méně než 15 000
 - b) 15 000 – 20 000
 - c) 20 000 – 30 000
 - d) nad 30 000
- 9) Odpovídá výše mzdy Vaší vykonané práci?
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
- 10) Jak pracujete po většinu své pracovní doby?
- a) samostatně
 - b) ve skupině
- 11) Jaká je Vaše motivace k lepšímu výkonu? – možnost výběru více odpovědí
- a) zvýšení mzdy
 - b) lepší komunikace s nadřízenými
 - c) poskytování více benefitů
 - d) lepší kolektiv
 - e) možnost kariérního postupu
- 12) Jsou ve vaší firmě k dispozici školení ke zvýšení odbornosti?
- a) ano
 - b) nevím
 - c) ne
- 13) Jste spokojen/a s komunikací svých nadřízených?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
- 14) Jak tato komunikace probíhá?
- a) jednostranně

- b) oboustranně
 - c) spíše neprobíhá
- 15) Jsou Vaše pracovní úkoly srozumitelné?
- a) ano vždy
 - b) ano většinou
 - c) spíše ne
- 16) Jste spokojen/a s kolektivem?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
- 17) Jaké jsou vztahy na pracovišti?
- a) velmi dobré
 - b) dobré
 - c) špatné
 - d) nevnímám to
- 18) Jste spokojen/a s pracovními podmínkami?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
- 19) Jsou poskytnuty pracovní pomůcky?
- a) ano
 - b) většinou ano
 - c) ne
- 20) Jaké benefity jsou u vás ve firmě poskytovány navíc?
- a) peněžní
 - b) nepeněžní
 - c) žádné
- 21) Je množství benefitů dostačující?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
- 22) Kterých benefitů byste preferoval/a více? – možnost výběru více odpovědí
- a) školení
 - b) kurzy
 - c) příspěvek na penzijní připojištění
 - d) společenské, kulturní akce
- 23) Jste o benefitech dostatečně informován/a?
- a) ano
 - b) ne
 - c) nevím
- 24) Přemýšlíte o změně zaměstnání?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

25) Bojíte se ztráty svého pracovního místa?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím