

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Institut vzdělávání a poradenství**

**Katedra pedagogiky**



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

**Bakalářská práce**

**Autor: Lucie Šarbochová**

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Tomšíková

**2015**

## **Zadávací list**

## **Prohlášení**

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

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

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

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

.....

V ..... dne .....

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí této bakalářské práce Ing. Kateřině Tomšíkové, za odborné vedení, za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování bakalářské práce. Veliký dík patří i firmě Atletico, s. r. o., která mi poskytla cenné informace a pomohla mi při mém průzkumu. Děkuji také respondentům, kteří se průzkumu zúčastnili.

Děkuji také své rodině a přátelům, kteří mě ve studiu a při psaní bakalářské práce podporovali.

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce představuje formy hodnocení, odměňování a motivování zaměstnanců ve vybrané firmě.

Teoretická část práce se zabývá termíny z oblasti řízení lidských zdrojů, personálními činnostmi a motivací zaměstnanců.

Praktická část analyzuje systém hodnocení zaměstnanců, způsob jejich odměňování a zabývá se vlivem motivace na produktivitu jejich práce. Šetření probíhalo formou dotazníkového výzkumu ve firmě Atletico, s. r. o. a uskutečnilo se v měsíci lednu roku 2015. Na základě informací, které z dotazníkového šetření vyšly, jsem navrhla vlastní opatření pro zlepšení systému hodnocení zaměstnanců a způsobu jejich odměňování.

## **Klíčová slova**

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

## **Abstract**

This assesment introduces different forms of appraisal, rewards and motivation of employees in a company.

The theory part of this assesment inquires into human resources management and employee motivation.

The practical part analyzes the system of appraisal and bonuses. It also looks into the benefits of motivation on employee work produktivity. The investigation was concluded through January 2015 in a form of a questionnaire at Atletico, s. r. o. based on obtained information I made a proposition for an improvement of appraisal and rewards system.

## **Keywords**

human resources management, personell work, evaluation, rewards, motivation

## Obsah

1 Úvod.....	9
2 Cíle a metodika .....	10
2.1 Cíle .....	10
2.2 Metodika .....	10
3 Teoretická část .....	11
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	11
3.1.1 Strategie řízení lidských zdrojů .....	12
3.1.2 Cíle řízení lidských zdrojů.....	12
3.1.3 Personální práce.....	13
3.2 Hodnocení zaměstnanců.....	15
3.2.1 Typy hodnocení .....	17
3.2.2 Hodnotící rozhovory .....	19
3.3 Odměňování zaměstnanců .....	20
3.3.1 Strategie odměňování .....	21
3.3.2 Systém odměňování.....	21
3.3.3 Prvky řízení odměňování.....	22
3.4 Motivace.....	24
3.4.1 Proces motivace .....	25
3.4.2 Typy motivace .....	26
3.4.3 Motivační faktory .....	27
3.4.4 Maslowova teorie hierarchie potřeb .....	29
4 Praktická část .....	32
4.1 Charakteristika firmy Atletico, s. r. o.....	32
4.2 Dotazníkový průzkum a jeho výsledky .....	33
4.3 Shrnutí a vlastní doporučení.....	40
5 Závěr .....	43
6 Seznam použitých zdrojů.....	44
7 Přílohy.....	46

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Čtyři typy hodnocení .....	18
Obrázek č. 2 – Proces motivace.....	26
Obrázek č. 3 – Maslowova hierarchie potřeb .....	30

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1 - Vaše pohlaví (%) .....	33
Tabulka č. 2 - Váš věk (%) .....	33
Tabulka č. 3 - Jaká je Vaše pracovní pozice? (%) .....	33
Tabulka č. 4 - Jak dlouho jste zaměstnán/a ve firmě Atletico, s. r. o.? (%) .....	34
Tabulka č. 5 - Jaký hlavní důvod ovlivnil výběr Vašeho současného zaměstnání? (%) .....	34
Tabulka č. 6 - Jste dostatečně informován/a o dění ve firmě? (%).....	35
Tabulka č. 7 - Domníváte se, že je péče o zaměstnance ve firmě dostačující? (%) ..	35
Tabulka č. 8 - Myslíte si, že jste za svoji odvedenou práci adekvátně odměněn/a? (%) .....	36
Tabulka č. 9 - Preferujete spíše hmotné či nehmotné formy odměňování? (%).....	36
Tabulka č. 10 - Které konkrétní možnosti z následující nabídky dodatkových mzdových forem preferujete? (%) .....	36
Tabulka č. 11 - Považujete současný systém hodnocení a odměňování ve firmě za dostatečně motivující a účinný pro zvyšování a zkvalitňování pracovního výkonu? (%) .....	37
Tabulka č. 12 - Domníváte se, že nespokojenost s výší mzdy vede u zaměstnanců k nedostatečné pracovní motivaci? (%).....	38
Tabulka č. 13 - Jaké zaměstnanecké výhody byste uvítal/a jakou součástí motivačních benefitů? (%).....	38
Tabulka č. 14 - Máte povědomost o tom, jaké Vám náleží příplatky dle Zákoníku práce? (%).....	39
Tabulka č. 15 - Víte, v jakých případech náleží zaměstnanci náhrada mzdy? (%) ...	39



## 1 Úvod

Hodnocení, odměňování, ale především motivování zaměstnanců je v současné době velmi aktuální téma. Každý zaměstnavatel požaduje od svých zaměstnanců co nejlepší výkony, samostatnost při řešení úkolů, vysokou aktivitu a spoustu dalších činností, které vedou k zlepšování výsledků podniku. Hodnocení zaměstnanců je jednou ze základních personálních činností a mělo by být objektivní, spravedlivé, motivující a přehledné. Pokud jsou zaměstnanci správně motivováni, zvyšují se tím také výsledky firmy. Naopak zaměstnanci, kterým se motivace nedostává vůbec, nebo pouze negativní, dosahují mnohem nižších výkonů, než kterých jsou schopni, bývají často nemocní nebo dokonce plánují změnu zaměstnání. Důležité je, aby motivace zaměstnanců přispívala k dlouhodobému udržení vysokého pracovního výkonu a podporovala flexibilitu pracovníka i atmosféru na pracovišti. Motivování zaměstnanci jsou v konkurenčním boji podniků klíčem k úspěchu na trhu. Vedení podniku by se proto mělo snažit vytvářet efektivní nástroje a strategie, které by vedly k zvyšování výkonu svých zaměstnanců.

Bakalářská práce se zabývá řízením lidských zdrojů, personálními činnostmi, hodnocením a odměňováním zaměstnanců, motivací, produktivitou práce a v konečné části také vlastním dotazníkovým šetřením, které má analyzovat ve zvolené firmě systém hodnocení zaměstnanců, způsob jejich odměňování a vliv motivace na produktivitu práce.

## **2 Cíle a metodika**

### **2.1 Cíle**

Hlavním cílem bakalářské práce bylo dotazníkovým šetřením analyzovat ve zvolené firmě systém hodnocení zaměstnanců, způsob jejich odměňování a vliv motivace na produktivitu práce zaměstnanců a na základě zjištěných údajů navrhnout vlastní opatření ke zlepšení systému hodnocení zaměstnanců a způsobu jejich odměňování. Dílčím cílem bylo charakterizovat v teoretické části pojmy z této oblasti.

### **2.2 Metodika**

Hlavní metodou použitou v praktické části bylo dotazníkové šetření u zaměstnanců vybrané firmy, které bylo zaměřeno na jejich hodnocení a odměňování v zaměstnání. Metodou použitou v teoretické části byla obsahová analýza vybraných odborných monografií, článků či jiných dostupných zdrojů z této oblasti.

## 3 Teoretická část

### 3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co v podniku je – lidí, kteří v podniku pracují a přispívají k dosažení jeho cílů. (ARMSTRONG, 2007, s. 27)

Personalistika a řízení lidských zdrojů, někdy také human capital management či personální management, je oblast procesů v organizaci, která zajišťuje řízení a rozvoj lidských zdrojů. Obsahuje celkovou personální práci, tedy celý komplex postupů a metod řízení při práci s lidmi v organizaci. Do této oblasti je zahrnuto získávání pracovníků, uzavírání pracovních smluv, osobní rozvoj zaměstnanců, nebo také vyplácení mezd. Řízení lidských zdrojů vytváří podmínky pro zvyšování intelektuálního kapitálu organizace, vhodnou organizační kulturu a pozitivní klima v organizaci. Je vhodné, když má organizace zpracovanou strategii rozvoje lidských zdrojů. (MANAGEMENT MANIA, 2014)

Řízení lidských zdrojů bývá označováno jako nejmodernější pojetí personální práce. Pojmy personální práce a personalistika se používají spíše pro obecnější označení, zatímco řízení lidských zdrojů se používá k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce. Problematika řízení lidských zdrojů klade důraz především na strategický aspekt personální práce, tj. zabývá se perspektivou, formuluje dlouhodobé a obecné cíle personální práce provázané s ostatními cíli firmy a hledá a navrhuje cesty směřující k dosažení těchto cílů. (KOUBEK, 2007, s. 14)

Klíčový předpoklad úspěchu spočívá v kvalitě zaměstnanců, které má podnik k dispozici. Rozhodují zde firemní prostředky vložené do firemních zaměstnanců a manažerů. Co tedy mohou lidé své firmě poskytnout? Za zdroj zpravidla není považován samotný člověk, ale jeho určité schopnosti, vlastnosti a postoje, které nabízí a firma jich musí efektivně využít. Schopnost je to, co člověk umí. Vlastnosti jsou rysy člověka, které jsou neměnné nebo příliš obtížně změnitelné. Postoje vyjadřujeme jako celkovou míru ochoty, snahy a loajality člověka, která úzce souvisí s jeho motivací. Pokud chce mít management firmy dobrou strategii, musí mít dobře stanovenou politiku řízení lidských zdrojů, musí umět a chtít řídit získávání znalostí pracovníků a musí také umět pracovníky získávat. Pokud jsou tyto zásadní věci

splněny, musí management dokázat řídit pracovní výkony, odměňovat je a regulovat pracovních vztahy v rámci firmy. (CHARVÁT, 2006, s. 97)

### **3.1.1 Strategie řízení lidských zdrojů**

Organizace si musí stanovit, kam směřuje k dosažení svého úspěchu. Tento záměr organizace je svou dimenzí strategický a zahrnuje v sobě vizi podniku, jeho hodnoty, poslání, strategie a cíle. Vize je tvrzení o tom, čím se chce organizace do budoucna stát. Hodnoty jsou vlastnosti, které jsou považovány za hodnotné a v organizaci vyjadřují to, jak se lidé chtějí vůči sobě navzájem chovat. Hodnotami jsou např. kvalifikovanost, rovnost, ctižádost, slušnost, týmová práce, spolupráce, moudrost, flexibilita, hospodárnost atd. Poslání je popisem toho, co organizace dělá a proč existuje. Strategie jsou vymezené přístupy, které podnik uplatní k realizaci svého poslání a naplnění své vize. Strategie lidských zdrojů stanovuje, co by měla organizace udělat a změnit v oblasti řízení lidských zdrojů, aby dosáhla svých cílů. (DVOŘÁKOVÁ, 2012, s. 115)

### **3.1.2 Cíle řízení lidských zdrojů**

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byl podnik schopen prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Konkrétněji se řízení lidských zdrojů týká plnění cílů organizace v následujících oblastech:

- **efektivnost organizace** – cílem strategie řízení lidských zdrojů je podpora programů zlepšování efektivnosti organizace vytvářením „skvělého pracoviště“ a vytvářením politiky soustavného zlepšování a vytváření vztahů se zákazníky,
- **řízení lidského kapitálu** – cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby si podnik získal a udržel kvalifikované, dobře motivované a oddané pracovní síly,
- **řízení znalostí** – cílem řízení lidských zdrojů je podporovat rozvoj znalostí a dovedností, které jsou specifické pro firmu a jsou výsledkem procesů učení probíhajících v organizaci,

- **zaměstnanecké vztahy** – cílem je vytvářet klima, v němž lze mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci udržovat produktivní a harmonické vztahy,
- **uspokojování rozdílných potřeb** – cílem řízení lidských zdrojů je vytvářet politiku, která respektuje potřeby všech zainteresovaných stran, zabezpečuje pracovní síly, bere v potaz individuální i skupinové rozdíly v zaměstnání, v osobních potřebách a poskytuje shodné příležitosti pro všechny pracovníky. (ARMSTRONG, 2007, s. 27)

### 3.1.3 Personální práce

Personální práce představuje historicky druhou koncepci personalistiky, která se v řízení organizací začala objevovat od padesátých let 20. století. Změna v personalistice byla spojena s rozvojem průmyslové výroby v podmínkách zostřující se konkurence a měnících se potřeb zákazníků. Větší organizace usilovaly o ovládnutí trhu a začaly vnímat lidi jako konkurenční výhodu. Aby byly tyto organizace úspěšné, vyžadovalo to dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců a jejich optimální rozmístění a využití. V důsledku toho se personalistika stala skutečnou profesí. Ve velkých organizacích postupně vznikaly personální útvary v čele s personálními řediteli. V těchto útvarech se personalisté specializovali na jednotlivé personální činnosti, například na výběr, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců. Personální pracovníci měli rozsáhlé pravomoci a odpovědnost, přesto jejich hlavním úkolem zůstalo řešení problémů týkajících se zaměstnávání lidí a hospodaření s lidmi. Personalisté neměli možnost ovlivňovat strategii personalistiky v organizaci. (ŠYKÝŘ, 2012, s. 30)

Personální práce v organizaci se zabývá otázkami souvisejícími s člověkem jako s pracovní silou. Zaměřuje se na zapojování člověka do práce ve firmě a využívání jeho schopností, na jeho fungování, výkon, pracovní chování a přizpůsobování se potřebám organizace. Personální práce zahrnuje všechno, co se týká zaměstnanců firmy a jejich práce, včetně toho, co v životě zaměstnance jeho práci ve firmě ovlivňuje (např. jeho životní podmínky). (KOUBEK, 2007, s. 15)

### 3.1.3.1 Úkoly personální práce

Úkolem personální práce je zabezpečit v organizaci dostatečné množství schopných a motivovaných zaměstnanců, s jejichž pomocí bude firma dosahovat strategických cílů. K naplňování tohoto úkolu slouží jednotlivé personální činnosti, které v organizaci zajišťují manažeři. Ve velkých organizacích s větším počtem lidí zpravidla s podporou specialistů nebo poskytovatelů personálních služeb. Strategickým cílem každé organizace je vytvářet spokojené a stálé zákazníky, a tím dosahovat požadovaných výsledků podnikání a hospodaření organizace. Úspěšné dosažení tohoto cíle je podmíněno schopností podniku zabezpečovat, využívat a rozvíjet všechny své zdroje, a to nejen materiální, finanční nebo informační, ale především ty lidské. Právě kvalitní lidské zdroje, kterými jsou schopní a motivovaní zaměstnanci, rozhodují o zabezpečování, rozdělování, využívání a rozvoji všech ostatních zdrojů a umožňují dosažení strategických cílů organizace. (ŠIKÝŘ, 2012, s. 16, 32)

Nejdůležitějším úkolem řízení každé firmy je, aby plnila své cíle, byla výkonná, úspěšná na trhu a konkurence schopná, dosahovala zisku a aby se její postavení a výkon na trhu stále zlepšovaly. Posláním personální práce je hledat nejvhodnější propojení zaměstnanců s pracovními úkoly a neustále toto spojení vyladřovat, optimálně využívat své pracovníky, formovat pracovní skupiny a usilovat o efektivní způsob vedení lidí a zdravé pracovní a mezilidské vztahy, zajišťovat personální a sociální rozvoj pracovníků a dbát na to, aby se dodržovaly všechny zákony a pravidla slušnosti týkající se práce, zaměstnávání lidí a lidských práv. (KOUBEK, 2007, s. 16)

### 3.1.3.2 Personální činnosti

Při zajišťování úkolů personální práce je důležité provádět řadu personálních činností. Následující body poskytují představu, o jaké činnosti se jedná a jejich pořadí má přitom určitou logiku:

- **vytváření a analýza pracovních míst** – definování pracovních úkolů a pracovních podmínek, zpracovávání popisů pracovních míst, specifikace pracovních míst apod.,

- **personální plánování** – plánování potřeby zaměstnanců ve firmě a plánování personálního rozvoje zaměstnanců,
- **získávání, výběr a přijímání pracovníků** – získávání uchazečů o volná pracovní místa ve firmě, vybírání a přijímání uchazečů s nejlepšími předpoklady pro stanovenou práci,
- **hodnocení pracovníků** - hodnocení toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak se rozvíjí jeho potenciál apod.,
- **rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru** – rozřazování pracovníků na konkrétní pracovní místa, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší nebo vyšší funkci a propouštění,
- **odměňování** – hmotné i nehmotné nástroje k ovlivňování pracovního výkonu zaměstnanců, jejich motivování, včetně poskytování zaměstnaneckých výhod,
- **vzdělávání pracovníků** – identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání,
- **pracovní vztahy** – především jednání mezi vedoucími pracovníky firmy a zaměstnanci, uchovávání zápisů z jednání, vytváření stylu vedení zaměstnanců, sledování agendy stížností, řešení konfliktů, otázky komunikace apod.,
- **péče o pracovníky** – otázky pracovního prostředí v organizaci, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, pracovní doby a další otázky týkající se sociálních služeb pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky, např. stravování, aktivity volného času, firemní starobní důchody atd.,
- **personální informační systém** – zajišťování a uchovávání informací týkajících se zaměstnanců organizace, poskytování informací příslušným příjemcům, aktualizace potřebných osobních materiálů pracovníků apod.  
(KOUBEK, 2007, s. 18)

### 3.2 Hodnocení zaměstnanců

Pro každého zaměstnavatele je důležité, aby věděl, jaké má ve své firmě pracovníky. Zajímá se o to, jak jeho zaměstnanci pracují a jakým způsobem přispívají k hospodářským výsledkům a dobré pověsti firmy. Na druhou stranu je toto hodnocení důležité a přínosné i pro samotné pracovníky, kteří potřebují vědět, jak se

na ně jejich zaměstnavatel dívá a jak je spokojen či nespokojen s jejich prací a výsledky.

Hodnocení pracovníků spočívá ve zjišťování toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní zadané úkoly a požadavky svého nadřízeného, jaké je jeho pracovní chování a vztahy k ostatním zaměstnancům. Při hodnocení je důležité sdělovat pracovníkům zjištěné výsledky a tyto výsledky s nimi projednávat. Hledají se také cesty ke zlepšování pracovního výkonu zaměstnance a realizují se opatření, která tomu mají pomoci.

Hodnocení pracovníků má dvě podoby. Je to neformální a formální hodnocení:

- **neformální hodnocení** – průběžné hodnocení pracovníka, má příležitostnou povahu, jde o součást každodenního vztahu mezi podřízeným a nadřízeným, poskytuje okamžitou zpětnou vazbu a jeho součástí by vždy měla být pochvala za dobře vykonanou práci,
- **formální hodnocení** – standardizované, plánované a systematické, dokumenty vycházející z tohoto hodnocení se zařazují do osobních materiálů zaměstnanců, poznává a hodnotí pracovníky komplexněji a slouží jako podklad pro další personální činnosti. (KOUBEK, 2007, s. 124)

Hodnocení zaměstnanců se obvykle provádí jednou za půl roku či za rok. Toto hodnocení se zaměřuje zejména na dosahované výsledky pracovníků. Hodnotitelem by mě být vždy nadřízený pracovník, který při hodnocení vychází z určitého počtu předem stanovených, závazných kritérií. Hodnocení každého zaměstnance se zapisuje do předpřipraveného formuláře a z tohoto hodnocení následně vyplývají podklady pro oblast odměňování pracovníků a jejich možného kariérového postupu v organizaci.

Hodnocení pracovníků je vysoce účinné, pokud je v organizaci přesně stanovený postup hodnocení, jeho kritéria a doba, po které se toto hodnocení provádí. Je důležité, aby hodnocení různých zaměstnanců bylo vzájemně porovnatelné a aby jeho pravidla byla pro všechny manažery závazná.

Hodnocení pracovníků má několik funkcí. Jsou to funkce poznávací, motivační a výchovná. Poznávací funkce hodnocení umožňuje hodnotiteli rozhodovat



a odpovědně zvládat řídicí úkoly. Motivační funkce je velmi důležitým nástrojem pro ovlivňování a pobízení zaměstnanců. Motivační účinek této funkce vyplývá z propojení se systémem hodnocení. Výchovná funkce hodnocení pracovníků spočívá v tom, že hodnocení může být podnětem k sebekontrolě a sebehodnocení zaměstnance. Tento podnět může vyvolat určitou snahu o sebezdokonalení samotného zaměstnance. (PAUKNEROVÁ, 2012, s. 222)

### **3.2.1 Typy hodnocení**

Průběžné hodnocení zaměstnanců je součástí práce v každé organizaci. Součástí průběžného hodnocení je průběžná kontrola konkrétních výkonů pracovníků nebo splnění konkrétního úkolu. Toto průběžné hodnocení v organizaci probíhá vždy, když je co hodnotit. Mimo tohoto průběžného hodnocení probíhají ve firmách také tzv. hodnotící rozhovory. Je vhodné se vždy jednou za čas sejit se zaměstnanci k pravidelnému tematickému zhodnocení jejich výkonů a zdrojů, které do firmy přináší. Existují dva typy hodnocení zaměstnanců, je to hodnocení pravidelné a hodnocení mimořádné.

#### **3.2.1.1 Krátkodobé hodnocení**

Krátkodobé hodnocení zaměstnanců patří do pravidelného hodnocení a probíhá obvykle po několika týdnech práce, např. jednou za měsíc. Při tomto hodnocení se posuzují převážně výkony pracovníků, zdrojům se věnuje pouze výjimečně, je-li to nezbytné. Údaje, které se zjistí při tomto typu hodnocení, je dobré v nějaké jednoduché podobě archivovat, aby mohly v budoucnosti sloužit jako podklady pro následující dlouhodobé hodnocení. Krátkodobé hodnocení také umožňuje drobné změny na úrovni výkonu a pomáhá udržet zpětnou vazbu a vztah mezi hodnotitelem a hodnoceným.

#### **3.2.1.2 Dlouhodobé hodnocení**

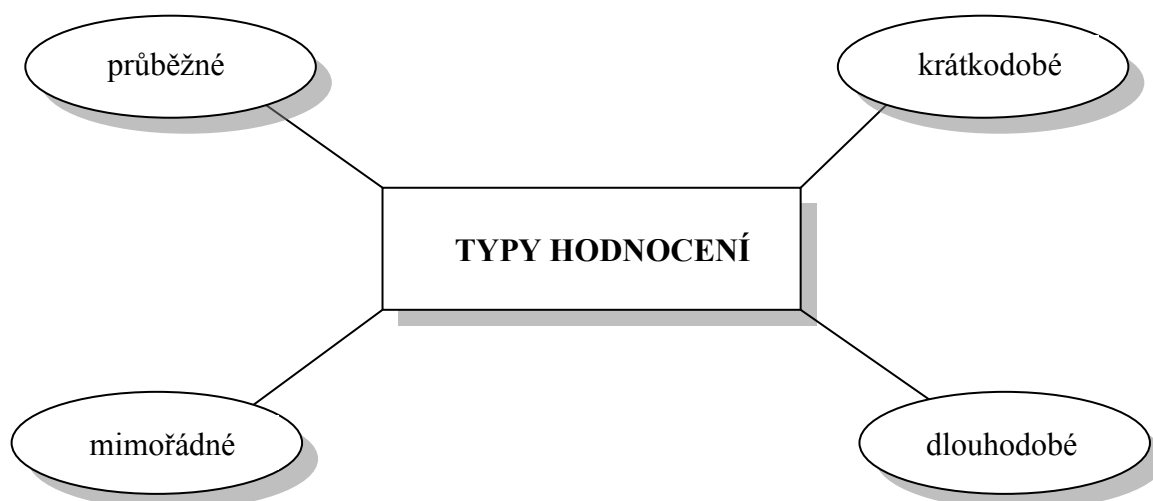
Dlouhodobé hodnocení je také pravidelné a v ideálním případě probíhá jednou za půl nebo čtvrt roku. V mnoha organizacích se toto hodnocení uskutečňuje pouze jednou ročně. Při dlouhodobém hodnocení se posuzuje nejen výkon, ale i zdroje. Postupuje se podle jednotlivých úloh a kompetencí. Při tomto typu hodnocení se vytvářejí

tzv. prognózy, posuzuje se budoucí vývoj a dochází také k plánování vertikální a horizontální kariéry.

### 3.2.1.3 Mimořádné hodnocení

Mimořádné hodnocení je hodnocení nepravidelné a provádí se tedy pouze příležitostně. Uskutečňuje se například v případě, pokud se hodnotící a hodnocený neshodnou v názoru na kompetence hodnoceného. Oba tito partneři se mohou dohodnout na zkušební úloze, která se vykonává pod dohledem supervizora. V tomto mimořádném hodnocení se poté rozhodne o přiznání nové kompetence, o rozvoji lidských zdrojů hodnoceného nebo změně požadavků. V organizacích se s tímto typem hodnocení setkáváme především ve dvou typech situací. V prvním případě je to tehdy, pokud si hodnocený osvojil kompetence pro úlohu, která je pro něj nová a potřebuje firmu o své nově získané kompetenci přesvědčit. Ve druhém případě to může být tehdy, když hodnocený opakovaně nedosahuje požadovaných výsledků, ale příčinu nevidí sám v sobě. Poté je již na samotném hodnotiteli, zda v takové situaci uplatní svou autoritu, nebo zvolí právě mimořádné hodnocení. (PLAMÍNEK, 2009, s. 117 – 118)

**Obrázek č. 1 – Čtyři typy hodnocení**



Zdroj: vlastní zpracování

### 3.2.2 Hodnotící rozhovory

Hodnotící rozhovory jsou významnou součástí hodnocení zaměstnanců. Výsledky těchto rozhovorů musí být pro pracovníka zcela jasné a konkrétní. Pomáhají hodnocenému pracovníkovi získat věcnou informaci o tom, jak ho manažer oceňuje z hlediska jeho vykonávané práce i jaké jsou jeho další možnosti uplatnění a rozvoje v rámci organizace. Mohou mu také přinést informaci o tom, jakou pracovní kariéru mu firma do budoucna nabízí. (PAUKNEROVÁ, 2012, s. 222)

Při vedení hodnotícího rozhovoru existují principy, které je užitečné respektovat. Patří sem například dobře nastavená kritéria hodnocení, vhodně načasovaná implementace systému hodnocení, provázanost systému s ostatními personálními systémy apod. Tyto principy je důležité dodržet, aby bylo dosaženo cílů hodnocení. Před zahájením hodnotícího rozhovoru je velmi užitečné hodnotitele i hodnocené vhodnou formou ve vedení těchto rozhovorů proškolit. (PILAŘOVÁ, 2008, s. 73)

#### 3.2.2.1 Fáze hodnotícího rozhovoru

Pokud je v organizaci vhodně načasovaný a správným způsobem implementovaný systém hodnocení, který je hodnotiteli i hodnocenými akceptován, účastníci hodnocení jsou proškoleni ve vedení hodnotících rozhovorů, tak zbývá už jen začít samotné hodnocení realizovat. Aby bylo vedení hodnotícího rozhovoru efektivní, je důležité si uvědomit, že hodnocení má tři fáze:

- **1. fáze** – důkladná příprava účastníků (hodnotitelů a hodnocených) na rozhovor,
- **2. fáze** – samotný hodnotící rozhovor,
- **3. fáze** – realizace a kontrola opatření, která vyplývají z hodnotícího rozhovoru.

Pokud nejsou účastníci hodnotícího rozhovoru kvalitně připraveni a proškoleni, může být tento rozhovor pro oba zúčastněné ztrátou času. Při podcenění třetí fáze se hodnotící rozhovor může stát neúčinným nástrojem pro řízení výkonu. (PILAŘOVÁ, 2008, s. 75)

### 3.3 Odměňování zaměstnanců

Odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy, které jsou potřebné k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, odměněno a uznáno jak peněžní, tak nepeněžní formou. Obsahuje realizaci a udržování systémů odměňování, usilujících o uspokojování potřeb organizace, ale také osob na ní zainteresovaných. Cílem odměňování je odměňovat lidi slušně, důsledně a spravedlivě podle jejich hodnoty, kterou přispívají organizaci, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace.

Odměňování neobsahuje jen peněžní odměny a zaměstnanecké výhody, ale týká se rovněž nepeněžního a nehmotného odměňování, jako je pochvala a uznání, příležitosti k rozvoji a vzdělávání a rozvoji pravomocí a odpovědnosti při vykonávání práce. (ARMSTRONG, 2009, s. 20)

Odměňování hraje velmi významnou roli v personální oblasti pro organizaci i pro pracovníka. Je realizováno formou mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny a je kompenzací za vykonanou práci. Odměňování zaměstnanců ovlivňuje množství a kvalitu budoucí práce a je tak jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici. Systém odměňování by měl odpovídat potřebám organizace a také potřebám jejích zaměstnanců. Měl by být spravedlivý a motivující. Záleží pouze na samotné organizace, jaké možnosti odměňování využije, jaké formy, jaká si určí pravidla odměňování a jaké nástroje a postupy při odměňování uplatní.

Odměny jsou vázány na význam a povahu vykonávané práce či na výkon pracovníka. Mohou mít peněžní nebo nepeněžní formu, mohou mít podobu povýšení, vzdělávání, veřejného uznání pracovních výsledků apod. Odměňování zahrnuje vedle mzdy, platu a jiných hmotných odměn (závislých na pracovním výkonu) také odměny, které poskytuje zaměstnavatel pracovníkovi většinou nezávisle na pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru, např. zaměstnanecké výhody, benefity apod. (KOCIÁNOVÁ, 2010, s. 160)

### 3.3.1 Strategie odměňování

Komplexní a efektivní odměňování znamená stanovení mzdy za vykonanou práci pracovníka a poskytování zaměstnaneckých výhod. Peněžní ocenění přínosu zaměstnance má užší dimenze, než je budoucnost hmotné stimulace při řízení zaměstnanců. Strategické odměňování spojuje propojení mzdy za vykonanou práci s různými formami uznání a ostatními nástroji řízení lidských zdrojů. To znamená, že zaměstnavatel:

- přináší příležitosti rozvíjet se a učit se,
- umožňuje získání různých metod uznání, např. rekreace a dary,
- snaží se vytvářet komplexní a autonomní pracovní úkoly, které zvyšují spokojenost s prací,
- snaží se vytvářet kvalitní pracovní podmínky a prostředí. (DVOŘÁKOVÁ, 2007, s. 319)

### 3.3.2 Systém odměňování

Systém odměňování organizace tvoří:

- **strategie odměňování** – stanovuje, co se v organizaci plánuje do budoucna v oblasti vytváření a realizace politiky, praxe, postupů a procesů odměňování podporujících dosahování podnikatelských cílů,
- **politika odměňování** – poskytuje návod pro potřebné kroky a rozhodování, např. politika organizace, která stanovuje, že úroveň peněžních odměn v organizaci budou odpovídat průměrným tržním sazbám,
- **praxe odměňování** – tvoří ji struktury tříd a sazeb (mzdové struktury), metody (hodnocení práce) a programy (zásluhové odměňování používané k realizaci strategie a politiky odměňování),
- **procesy odměňování** – provádění praktické stránky odměňování, např. způsob, jak jsou uplatňovány výsledky šetření a jak vedoucí pracovníci řídí proces revize a úpravy mezd,
- **postupy odměňování** – jsou používány v zájmu udržení systému a zabezpečení toho, že bude fungovat účinně a pružně a že bude za vynaložené peníze přinášet odpovídající hodnotu, např. určitý postup

používaný při provádění revize a úpravy mezd a platů. (ARMSTRONG, 2009, s. 23,24)

Systémy odměňování představují jeden z mnoha nástrojů řízení lidských zdrojů. Cílem těchto nástrojů je podporovat prosazení strategie podniku a rozvoj podnikové kultury, působit stabilizaci a získávání zaměstnanců a motivovat je ke vzdělávání a rozvoji. Dříve, než si organizace stanoví jakýkoliv systém, je nutné, aby si vyjasnila svou filozofii a strategii odměňování. (DVOŘÁKOVÁ, 2007, s. 319)

### **3.3.3 Prvky řízení odměňování**

Řízení odměňování obsahuje celou řadu prvků, které budou charakterizovány v následujícím textu.

#### **1. Politika odměňování**

Politika odměňování se týká těchto obecných záležitostí:

- úrovně odměn – porovnání platových sazeb s tržními sazbami,
- zabezpečení spravedlnosti v odměňování,
- přístup k celkové odměně,
- role manažerů
- poskytování informací o struktuře odměn.

#### **2. Úhrnná odměna**

Úhrnná odměna kombinuje peněžní a nepeněžní odměny nabízené pracovníkům.

#### **3. Celková odměna**

Celková odměna zahrnuje všechny platby, celkové výdělky a zaměstnanecké výhody, které mohou zaměstnanci získat.

#### **4. Základní peněžní odměna**

Základní peněžní odměnou je množství peněz (pevný plat nebo mzda), které tvoří tarif za určitou vykonanou práci. Tato odměna se může měnit podle úrovně práce nebo podle úrovně požadovaných dovedností a kvalifikace. Základní mzda a plat jsou vyjádřeny hodinovou, týdenní, měsíční nebo roční sazbou. Manuální pracovníci zase pobírají mzdu časovou nebo úkolovou. K základní mzdě se také přidávají

příplatky za práci přesčas, za práci ve směnách nebo za práci ve svátcích či ve dnech pracovního klidu apod. Základní tarif mzdy nebo platu si organizace stanovuje sama nebo se dohodne s odbory. Základní sazba v každé organizaci by měla odrážet růst životních nákladů nebo tržních sazeb.

## **5. Hodnocení práce**

Hodnocení práce neurčuje úroveň peněžní odměny přímo. Může být analytické nebo souhrnné a je založeno na analýze pracovních míst a pozic v organizaci. Hodnocení práce zaměstnanců popisuje kapitola 3.2.

## **6. Analýza tržních sazeb**

Analýza tržních sazeb je proces zjišťování mzdových a platových tarifů pro práce stejného nebo podobného druhu, které existují na trhu práce. Analýza těchto sazeb je důležitá pro rozhodování o úrovních peněžních odměn v organizaci.

## **7. Stupně mzdové a platové struktury**

Pracovní místa se podle svého významu na trhu práce zařazují do stupňovité struktury. Úrovně v této stupňovité struktuře jsou ovlivňovány tržními sazbami. Mzdová struktura se skládá ze mzdových a platových rozpětí přiřazených k jednotlivým stupňům.

## **8. Zaměstnanecké výhody**

Mezi nejběžnější zaměstnanecké výhody patří penze, nemocenské dávky, úhrada pojistného, služební auta apod. Tyto formy odměn jsou zaměstnancům poskytovány navíc k různým formám vyplácených odměn. Zahrnují také výhody, které nejsou odměnami v pravém slova smyslu, jako je například dovolená na zotavenou.

## **9. Řízení pracovního výkonu**

Řízení pracovního výkonu zahrnuje očekávání, které se týká individuálního výkonu a přínosu pracovníka, posuzuje jeho pracovní výkon apod. Na základě těchto očekávání poskytuje managementu zpětnou vazbu, díky které může dojít ke zlepšování pracovního výkonu, dalšímu vzdělávání pracovníků a jejich osobnímu rozvoji. Nástroje řízení pracovního výkonu zabezpečují nepeněžní motivování zaměstnanců a mohou být také podkladem pro zásluhové peněžní odměny.

## **10. Nepeněžní odměny**

Nepeněžní odměny jsou takové odměny, které neobsahují žádné přímé platby a často vyplývají ze samotné práce pracovníka. Patří sem mimo jiné pocit úspěšnosti, uznání, prostor pro rozvoj dovedností, poskytování dalšího vzdělávání nebo příležitost ke kariéernímu růstu pracovníka. (ARMSTRONG, 2007, s. 517 – 519)

### **3.4 Motivace**

Pojmy motivace a motiv, patří mezi často používaná slova soudobého jazyka – hovorového i odborného. Nejvíce se tato slova používají v personalistické praxi, ale setkáváme se s nimi téměř na každém kroku. Pojem motiv podle etymologie pochází z latinského slova motus, což je vícevýznamové slovo. Odvozeninou je latinské motivus, což znamená hýbající. Motivace vyjadřuje permanentní aktivizovatelnost lidské psychiky a je proměnnou ve vztahu ke struktuře osobnosti, jejímu jednání a prožívání. Garantuje kvalitu života a uspokojování potřeb na všech možných úrovních, které se u člověka v průběhu života vystřídají. (DVOŘÁKOVÁ, 2007, s. 151)

Všechny firmy a organizace se zajímají o to, co by měly udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu svých zaměstnanců. Znamená to věnovat velkou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí různých nástrojů. Mezi vhodné motivační nástroje patří například různé stimuly, odměny, vedení lidí, práce, kterou vykonávají a podmínky v organizaci, při nichž tuto práci vykonávají. Cílem organizace je vytvářet a rozvíjet motivační procesy a takové pracovní prostředí, které bude napomáhat tomu, aby jednotliví zaměstnanci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.

Teorie motivace se zabývá procesem motivování, procesem utváření motivací. Dále tato teorie vysvětluje, proč se pracovníci při své práci určitým způsobem chovají, nebo z jakého důvodu vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Zaměřuje se rovněž na spokojenost s prací, tedy na faktory, které ji vytvářejí, a její vliv na pracovní výkon. (ARMSTRONG, 2007, s. 219)

Motivace a motivování pracovníků se řadí mezi pojmy, které se těší velké oblibě. Za velmi lákavou záležitost se považuje nejen, pokud je člověk sám dobře



motivovaný, ale také, když je schopen motivovat druhé. Motivace je důležitým ukazatelem úspěšnosti a organizace vždy očekávají od svých zaměstnanců, že budou vysoce motivovaní, aktivní a iniciativní. U vedoucích pracovníků se očekává nejen jejich vlastní vnitřní motivace, ale také schopnost motivovat k práci své podřízené. Motivace nepatří mezi vrozené lidské vlastnosti, a jestliže někdo v organizaci neprojevuje žádoucí motivaci, nemůže to spočívat v charakteru jednotlivce. Pokud by motivace byla jednou z vrozených lidských vlastností, znamenalo by to, že daný motivační stav by zůstal po celý náš život téměř beze změny. Motivace je tedy výsledkem určitého procesu a podléhá silným výkyvům. To má na svědomí působení různých faktorů, které v různé míře naši motivaci ovlivňují. Tyto činitele jsou navzájem propojeny sítí specifických vztahů. (NIERMEYER, SEYFFERT, 2005, s. 15 – 21)

### 3.4.1 Proces motivace

Důvodem pro to, abychom něco udělali, je motiv. Motivace souvisí s faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Jak uvádějí Arnold a kol. (in ARMSTRONG, 2007, s. 219), existují tři složky motivace:

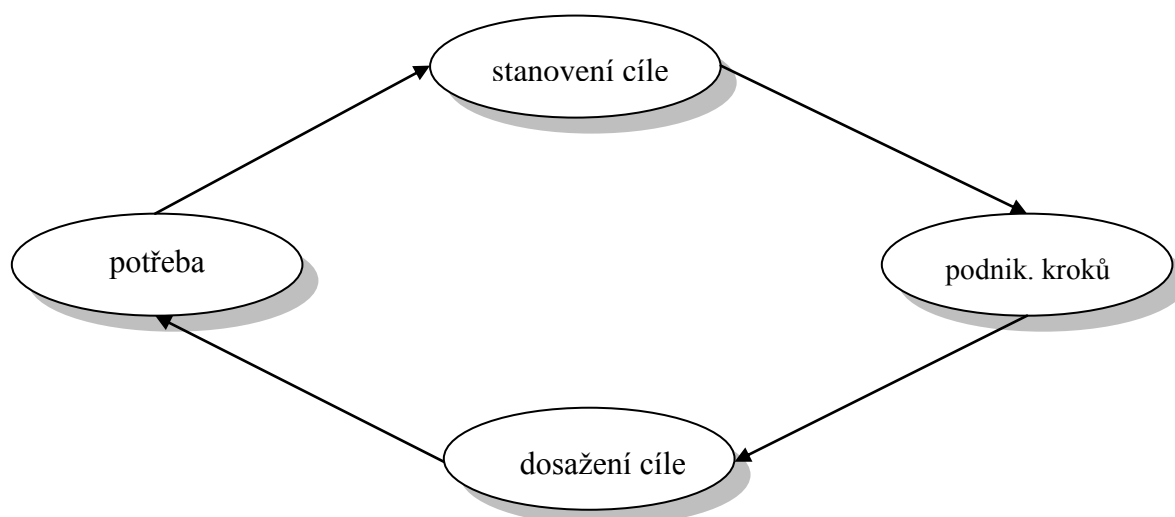
- **směr** – co se někdo pokouší dělat,
- **úsilí** – s jakou pílí se o to pokouší,
- **vytrvalost** – jak dlouhou dobu se o to pokouší.

Pokud motivujeme jiné lidi, uvádíme je tím do pohybu ve směru, kterým chceme, aby se vydali za účelem dosažení stanoveného výsledku. Motivaci lze chápat jako chování, které je cílově orientované. Lidé jsou motivováni tím, když očekávají, že určité kroky povedou k dosažení nějakého cíle a hodnotné odměny – takové odměny, která uspokojí jejich potřeby.

Dobře motivovaní lidé jsou lidé, kteří mají jasně definované cíle a snaží se díky určitým krokům těchto cílů dosáhnout. Tito lidé mohou být motivováni sami od sebe, což je nejlepší forma motivace. Většina z nás však potřebuje být motivována zvnějšku. Organizace by měla svým zaměstnancům nabídnout prostředí, ve kterém lze dosáhnout vysoké míry motivace prostřednictvím stimulů a odměn, uspokojující práce a možností vzdělávání a osobního i profesního růstu. Nejdůležitější roli zde ale stále hrají manažeři, kteří musejí hrát hlavní úlohu a motivovat pracovníky k tomu,

aby ze sebe vydali to nejlepší. Aby to mohli dělat správně, je důležité, aby pochopili proces motivace a jeho fungování. (ARMSTRONG, 2007, s. 219 – 220)

**Obrázek č. 2 – Proces motivace**



Zdroj: vlastní zpracování

Model procesu motivace (viz obrázek č. 2) naznačuje, že motivace je iniciována vědomým i mimovolným zjištěním potřeb, které nejsou uspokojené. Tyto potřeby jsou přáním něčeho dosáhnout nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle a zvoleny cesty nebo způsoby chování, které mají vést k dosažení stanovených cílů. Pokud je cíle dosaženo, potřeba je tím uspokojena. (ARMSTRONG, 2007, s. 220)

### 3.4.2 Typy motivace

Pracovní motivaci lze chápat dvěma způsoby. Lidé motivují jednak sami sebe tím, že hledají a vykonávají svou práci (nebo je jim přidělena práce), která uspokojuje jejich potřeby a vede k tomu, že od ní pracovníci očekávají splnění svých stanovených cílů. Na druhou stranu mohou být lidé motivováni vedením organizace prostřednictvím různých metod. Mezi tyto metody patří například odměňování, povyšování pochvala atd. Jak uvádějí Herzberg a kol. (in ARMSTRONG, 2007, s. 221), existují dva typy motivace:

- **vnitřní motivace** – faktory, které si pracovníci vytvářejí sami a které je ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem nebo aby se vydali určitým

směrem, tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomie, příležitost k rozvíjení schopností a dovedností, zajímavá práce a příležitost ke kariérnímu růstu,

- **vnější motivace** – to, co můžeme udělat pro pracovníky, abychom je motivovali, patří sem odměny, jako např. pochvala nebo povýšení, zvýšení platu, ale také tresty, jako je např. odepření platu nebo kritika.

Vnější motivační faktory mohou mít výrazný účinek, ale nemusejí vždy nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivační faktory, které zahrnují „kvalitu pracovního života“, budou mít nejspíše hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince, nikoliv vnucené mu zvenjšku. (ARMSTRONG, 2007, s. 221)

### **3.4.3 Motivační faktory**

Existuje celá řada pozitivních motivačních faktorů (satisfaktorů, motivátorů), které mohou být využity k aktivnímu posílení motivačních pocitů. Tyto faktory podněcují jedince k vyššímu pracovnímu výkonu a vyjadřují vztah k vykonávané pracovní činnosti. Podle Herzberga (in FORSYTH, 2009, s. 31 – 40) jsou základní motivační faktory tyto:

#### **1. Úspěch**

Úspěch je v každém případě relativní. I malé věci mohou být důležité, v rozsahu, ve kterém si lidé vytvářejí své vlastní uspokojení. Podstatné a důležité, je poskytnout lidem správné měřítko k tomu, aby měli své úspěchy s čím porovnat. Součástí tohoto měřítka jsou formální a neformální cíle. Mohou být spojeny téměř s čímkoliv a poskytují velkou škálu různých možností. Je velmi prospěšné, když si lidé mohou o určitých věcech říci: „To dobře fungovalo.“ nebo: „To bylo dobré.“. Pokud v práci žádné takové body nejsou, pak je nutné je najít. Zaměstnání, které pracovníkům nedává příležitost pocitu z dobře odvedené práce, bude vždy méně uspokojující. Úspěch je nejsilnější motivační faktor a představuje největší část celkového pracovního uspokojení.

#### **2. Uznání**

Uznání výkonu je také velmi potřebnou součástí dobré motivace. To by měl každý dobrý management vědět. Je důležité, aby věci byly dobře zorganizovány a lidé věděli, co mají dělat a měli jasně stanovené cíle. Pokud tomu tak není, úspěch

a vyjádření uznání může být velice složité. Uznání výkonu může být na jedné straně malé a pomíjející (např. formou slovního uznání a povzbuzení), na druhé straně zase naopak velké a hmatatelné (např. platový nárůst, povýšení či bonusy). Mezi velkým a malým uznáním může fungovat celá řada různých druhů motivace.

### **3. Ocenění formou odměny**

Kombinace uznání a dosažených výkonů je vhodnou příležitostí k zamyšlení se nad hmatatelnou odměnou. Tou může být cokoliv, od výplaty až po bonusový balíček. Patří sem např. firemní auta, provize, finanční pomoc, penze, úhrada výdajů, podíl na zisku, dovolená nebo pohyblivá pracovní doba.

### **4. Náplň práce**

Lidé tráví většinu svého života v zaměstnání. Je přirozené a pomáhá, pokud mají pracovníci svou práci rádi. To znamená, že některá zaměstnání motivují pracovníky více než jiná, jsou zajímavější, zábavnější či smysluplnější. Je důležité zaměřit se na výběr zaměstnanců – pokud nebudou lidé pro danou pozici vhodní, bude velmi obtížné je pozitivně motivovat a nebudou nikdy tak výkonní a nebudou dosahovat takových výsledků a kvalit, které jsou požadovány.

### **5. Odpovědnost**

Odpovědnost jde ruku v ruce s prací. Když pracovníci dostanou zodpovědnost, váží si toho a jsou pečlivější. Existuje určitá vazba mezi organizací, náplní práce a delegováním pravomocí. Odpovědnost znamená pro pracovníky pocit větší důležitosti a tím se zvyšuje nejen produktivita jejich práce, ale také její efektivita a kvalita. V neposlední řadě se také probouzí určitá kreativita. V každé organizaci je důležité neustrnout, ale naopak vymýšlet stále nové nápady, které budou popohánět ke změnám a rozvoji.

### **6. Možnost kariérního postupu**

Pracovníci mají rádi, když mohou postupovat v kariérním žebříčku nahoru a neustále profesně růst, protože nikdo nechce zůstat stát stále na stejném místě. Pocit potřeby kariérního postupu a povýšení je samozřejmě také velkou motivací. Vzdělání a tituly se mohou také využít k tomu, aby se lidé posouvali výš a výš. Většina organizací má ve své struktuře pracovníky na různých pracovních pozicích, což z části může

představovat možnosti dalších stupňů k povýšení. Pravidelné změny a možnosti kariérního posunu pomáhají udržet si v organizace zaměstnance, kteří budou pracovat efektivněji.

## **7. Možnost růstu**

Existují dva druhy postupu. Motivační teorie rozlišuje mezi povýšením a růstem. Zatímco povýšení je postup v jedné organizaci, růst znamená postup z jednoho zaměstnání do lepšího. Důležité je vytvořit tým lidí, kteří budou vzájemně perfektně fungovat, a tyto lidi si v organizaci udržet. Pokud se podaří pracovníky udržet právě díky motivační činnosti, pak čas, který byl na to vynaložen, bude štědře zaplacen. (FORSYTH, 2009, s. 31 - 40)

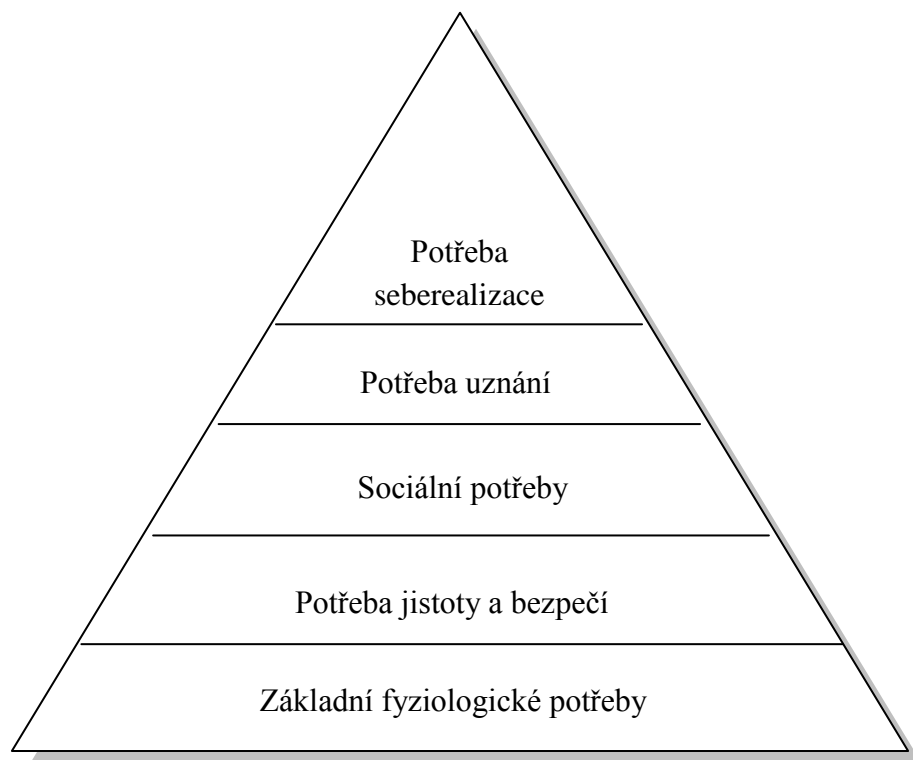
### **3.4.4 Maslowova teorie hierarchie potřeb**

Existuje více možných teorií motivace. Teorii potřeb jako první formuloval Abraham Maslow (1954), a právě jeho teorie je považována za nejslavnější klasifikaci potřeb. Maslow sestavil pět hlavních kategorií potřeb společných pro všechny lidi, počínaje základními fyziologickými potřebami přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k potřebám seberealizace. (ARMSTRONG, 2007, s. 224)

Maslow rozlišuje potřeby:

- **fyziologické** – tvoří základní úroveň a obsahují potřebu spánku, potravy, vody apod.,
- **jistoty a bezpečí** – potřeba být chráněn proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb,
- **sociální** – potřeba lásky a přátelství,
- **uznání** – potřeba sebeúcty, nezávislosti a svobody, pozornosti, významu a ocenění,
- **seberealizace (sebenaplnění)** – potřeba rozvíjení svých schopností a dovedností apod. (ARMSTRONG, 2007, s. 224)

**Obrázek č. 3 – Maslowova hierarchie potřeb**



Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedené potřeby se projeví až tehdy, když jsou potřeby v nižších řádcích uspokojeny a nasyceny. Pokud se člověk dostane do nějaké konfliktní nebo problémové situace, převládá nižší potřeba nad výše postavenou potřebou.

Pokud Maslowovu hierarchii převedeme do oblasti pracovní motivace, vypadá hierarchie takto:

- mzda – nachází se ve výši pokrývající fyziologické potřeby,
  - pracovní jistota, sociální a důchodové zabezpečení,
  - přijetí člověka pracovní skupinou – ve formálních a neformálních vztazích,
  - tituly, povýšení, respekt, pocit úspěchu,
  - seberealizace v zaměstnání, osobní růst, vzestup a osobní rozvoj.
- (WAGNEROVÁ, 2008, s. 14)

Pokud je uspokojena potřeba z nižšího stupně hierarchie, přestává být primárním motivátorem jedince, který je již motivován další potřebou v této hierarchii. Postup

v žebříčku hierarchií může zabrat lidem celý život a někdo nejvyššího stupně Maslowovy pyramidy nedosáhne nikdy. Může se také stát, že pokud dříve uspokojené potřeby přestanou být uspokojovány, dojde k regresi. (DUCHOŇ, ŠAFRÁNKOVÁ, 2008, s. 268)

Důsledkem Maslowovy teorie je to, že řád potřeb uznání a seberealizace poskytuje v motivaci nejsilnější stimul. Když jsou tyto potřeby z vyššího řádu uspokojovány, jejich síla roste, zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabují. Práce vždy nutně nemusí uspokojovat potřeby lidí. Je tomu tak zejména v případě, když je práce rutinní nebo nekvalifikovaná. Maslowova teorie potřeb má stále velký vliv, i když nebyla ověřena empirickým výzkumem. Bývá také často kritizována za svou zjevnou nepružnost a nekompromisnost. Každý člověk má ve svém životě různé priority a je těžko akceptovatelné, že lidské potřeby se vyvíjejí důsledně podle hierarchie. I sám Maslow projevil určité pochybnosti o platnosti své přísně uspořádané hierarchie. (ARMSTRONG, 2007, s. 224)

## **4 Praktická část**

Praktická část se zabývá analýzou systému hodnocení, způsobů odměňování a zjišťováním vlivu motivace na produktivitu práce zaměstnanců ve firmě Atletico, s. r. o.

Dotazníkové šetření se uskutečnilo ve firmě Atletico, s. r. o. v Kralupech nad Vltavou. Zaměstnanci firmy vyplnili dotazník (viz Příloha č. 1) v papírové podobě. Dotazník byl rozdán 30 zaměstnancům firmy a jeho návratnost byla stoprocentní.

### **4.1 Charakteristika firmy Atletico, s. r. o.**

Firma Atletico, s. r. o. byla založena v roce 2003. Tuto firmu po několikaletém získávání zkušeností založili Jiří Vejražka spolu se svým společníkem, dobře jazykově vybaveným obchodníkem v oblasti zahraničního obchodu, Tomášem Hütterem. Od roku 2003 se firma zabývá výrobou sportovního oblečení, především pro hokejové, fotbalové, cyklistické, florbalové, basketbalové a jiné sportovní týmy. Většinu sportovního oblečení firma prodává pod značkou Atletico a Sportivo a cyklistické oblečení je prodáváno pod značkou Dexter, kterou firma zakoupila v roce 2008 od v té době zavedené společnosti G-SPORT. Firma Atletico, s. r. o. postupně s přibývajícými zakázkami úspěšně rozšiřovala kooperaci s dalšími firmami a narůstal také zájem o zboží ze zahraničí.

Společnost Atletico, s. r. o. navštěvuje zahraniční veletrhy, kde sbírá zkušenosti v oblasti nových designů, materiálů a zpracování. Tyto nabyté zkušenosti jsou poté uplatňovány ve výrobě, což vyžaduje také nákup nových technologických zařízení. Sportovní oblečení firma prodává nejen na tuzemském trhu, ale vyrábí také na zakázku do celé Evropy a zámoří.

V současné době sídlí firma Atletico, s. r. o. v Kralupech nad Vltavou a má přibližně 45 zaměstnanců, od švadlen až po vedoucí pracovníky. (SPORTIVO, 2015)



## 4.2 Dotazníkový průzkum a jeho výsledky

Průzkum probíhal během měsíce ledna 2015. Tohoto výzkumu se zúčastnilo 30 respondentů.

**Tabulka č. 1 - Vaše pohlaví (%)**

Možnost	Žena	Muž
Pohlaví	70	30

Zdroj: vlastní šetření

- Z tabulky č. 1 vyplývá, že dotazníkového šetření se zúčastnilo více žen (70 %) než mužů (30 %).

**Tabulka č. 2 - Váš věk (%)**

Možnost	Četnost
18-24 let	7
25 - 34 let	20
35 - 44 let	60
45 let a více	13

Zdroj: vlastní šetření

- Z tabulky č. 2 je patrné, že dotazníkového šetření se zúčastnilo nejvíce zaměstnanců ve věku 35 – 44 let, což činilo 60 %, dále 20 % zaměstnanců ve věku 25 – 34 let, 13 % zaměstnanců ve věku 45 let a více a nakonec 7 % zaměstnanců ve věku 18 – 24 let.

**Tabulka č. 3 - Jaká je Vaše pracovní pozice? (%)**

Možnost	Četnost
Dělník/ce ve výrobě	60
Administrativní pracovník/ce	40

Zdroj: vlastní šetření

- Z tabulky č. 3 vyplývá, že šetření se zúčastnilo více dělníků/nic ve výrobě (60 %) než administrativních pracovníků (40 %).

**Tabulka č. 4 - Jak dlouho jste zaměstnán/a ve firmě Atletico, s. r. o.? (%)**

<b>Možnost</b>	<b>Četnost</b>
Méně než 2 roky	10
2 - 5 let	17
6 - 10 let	37
11 - 15 let	20
16 let a více	17

Zdroj: vlastní šetření

- Z tabulky č. 4 je patrné, že nejvíce zaměstnanců je ve firmě zaměstnáno 6 – 10 let (37 %), 20 % zaměstnanců ve firmě pracuje 11 – 15 let, 17 % zaměstnanců ve firmě pracuje 2 – 5 let a stejné procento zaměstnanců ve firmě pracuje 16 let a více.
- Nejméně zaměstnanců je ve firmě zaměstnáno méně než 2 roky (10 %).

**Tabulka č. 5 - Jaký hlavní důvod ovlivnil výběr Vašeho současného zaměstnání?  
(%)**

<b>Možnost</b>	<b>Četnost</b>
Dobrá pověst firmy	13
Doporučení od známého	20
Výše mzdy	0
Uplatnění své kvalifikace	67
Jiné (uved'te)	0

Zdroj: vlastní šetření

- Tabulka č. 5 ukazuje, že nejvíce zaměstnanců firmy si vybralo současné zaměstnání z důvodu uplatnění své kvalifikace (67 %).
- Druhým nejčastějším důvodem bylo doporučení od známého (20 %) a další nejčastější odpovědí byla dobrá pověst firmy, která získala 13 %.
- Žádný ze zaměstnanců nezvolil vyšší mzdy a stejně tak nikdo nezvolil odpověď Jiné.

**Tabulka č. 6 - Jste dostatečně informován/a o dění ve firmě? (%)**

<b>Možnost</b>	<b>Četnost</b>
Ano	27
Spíše ano	50
Spíše ne	23
Ne	0

Zdroj: vlastní šetření

- Z tabulky č. 6 vyplývá, že většina zaměstnanců je dostatečně informována o dění ve firmě.
- 23 % zaměstnanců si myslí, že nejsou dostatečně informováni o dění ve firmě.

**Tabulka č. 7 - Domníváte se, že je péče o zaměstnance ve firmě dostačující? (%)**

<b>Možnost</b>	<b>Četnost</b>
Ano	23
Spíše ano	60
Spíše ne	17
Ne	0

Zdroj: vlastní šetření

- Z tabulky č. 7 je patrné, že většina zaměstnanců si myslí, že je péče o ně ve firmě dostačující.
- 17 % zaměstnanců se domnívá, že péče o ně je nedostačující.

**Tabulka č. 8 - Myslíte si, že jste za svoji odvedenou práci adekvátně odměněn/a?**  
(%)

<b>Možnost</b>	<b>Četnost</b>
Ano	13
Spíše ano	53
Spíše ne	33
Ne	0

Zdroj: vlastní šetření

- Tabulka č. 8 ukazuje, že většina zaměstnanců firmy si myslí, že jsou za svou odvedenou práci adekvátně odměněni.
- 33 % zaměstnanců se domnívá, že za svou odvedenou práci nejsou adekvátně odměněni.

**Tabulka č. 9 - Preferujete spíše hmotné či nehmotné formy odměňování? (%)**

<b>Možnost</b>	<b>Četnost</b>
Hmotné	93
Nehmotné	7

Zdroj: vlastní šetření

- Z tabulky č. 9 vyplývá, že převážná většina zaměstnanců (93 %) preferuje spíše hmotné formy odměňování.
- 7 % zaměstnanců firmy preferuje nehmotné formy odměňování.

**Tabulka č. 10 - Které konkrétní možnosti z následující nabídky dodatkových  
mzdových forem preferujete? (%)**

<b>Možnost</b>	<b>Četnost</b>
Prémie	32
Odměny	39
Osobní ohodnocení	22
Podíly na výsledcích hospodaření	0

Povinné a nepovinné příplatky	0
Veřejné ocenění před kolektivem	2
Povýšení	4

Zdroj: vlastní šetření

- Z tabulky č. 10 je patrné, že největší počet zaměstnanců (39 %) preferuje z nabídky dodatkových mzdových forem odměny.
- 32 % zaměstnanců firmy preferuje prémie a 22 % zaměstnanců zvolilo osobní ohodnocení.
- 4 % zaměstnanců preferují povýšení a jen 2 % zaměstnanců zvolila veřejné ocenění před kolektivem.
- Žádný ze zaměstnanců firmy nezvolil podíly na výsledcích hospodaření a povinné a nepovinné příplatky.

**Tabulka č. 11 - Považujete současný systém hodnocení a odměňování ve firmě za dostatečně motivující a účinný pro zvyšování a zkvalitňování pracovního výkonu? (%)**

Možnost	Četnost
Ano	27
Spíše ano	50
Spíše ne	17
Ne	7

Zdroj: vlastní šetření

- Z tabulky č. 11 je zřejmé, že většina zaměstnanců považuje současný systém hodnocení a odměňování ve firmě za dostatečně motivující a účinný pro zvyšování a zkvalitňování pracovního výkonu.
- 24 % zaměstnanců firmy současný systém nepovažuje za dostatečně motivující a účinný pro zvyšování a zkvalitňování pracovního výkonu.

**Tabulka č. 12 - Domníváte se, že nespokojenost s výší mzdy vede u zaměstnanců k nedostatečné pracovní motivaci? (%)**

Možnost	Četnost
Ano	70
Spíše ano	27
Spíše ne	3
Ne	0

Zdroj: vlastní šetření

- Tabulka č. 12 ukazuje, že převážná většina zaměstnanců firmy se domnívá, že nespokojenost s výší mzdy vede u zaměstnanců k nedostatečné pracovní motivaci.
- Pouze 3 % zaměstnanců si myslí, že nespokojenost s výší mzdy nevede u zaměstnanců k nedostatečné pracovní motivaci.

**Tabulka č. 13 - Jaké zaměstnanecké výhody byste uvítal/a jakou součástí motivačních benefitů? (%)**

Možnost	Četnost
Penzijní připojištění	47
Životní pojištění	26
Příspěvky na sportovní a kulturní akce	22
Školení a kurzy	6
Jiné (uveďte)	0

Zdroj: vlastní šetření

- Z tabulky č. 13 je patrné, že nejvíce zaměstnanců firmy (47 %) by jako součást motivačních benefitů uvítalo penzijní připojištění.
- 26 % zaměstnanců by jako součást motivačních benefitů uvítalo životní pojištění a 22 % zaměstnanců firmy zvolilo příspěvky na sportovní a kulturní akce.

- Pouze 6 % zaměstnanců by jako součást motivačních benefitů uvítalo školení a kurzy a nikdo ze zaměstnanců nezvolil odpověď jiné.

**Tabulka č. 14 - Máte povědomost o tom, jaké Vám náleží příplatky dle Zákoníku práce? (%)**

<b>Příplatky dle Zákoníku práce</b>	<b>Četnost</b>
Příplatek za práci přesčas	83
Příplatek za práci ve svátek	73
Příplatek za noční práci	0
Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí	13
Příplatek za práci v sobotu a v neděli	27

Zdroj: vlastní šetření

- Z tabulky č. 14 je patrné, že nejvíce zaměstnanců firmy (83 %) si vybavilo příplatek za práci přesčas.
- 73 % zaměstnanců má povědomost o příplatku za práci ve svátek a 27 % zaměstnanců si vybavilo příplatek za práci v sobotu a v neděli.
- Pouze 13 % zaměstnanců firmy má povědomost o příplatku za práci ve ztíženém pracovním prostředí a nikdo ze zaměstnanců v dotazníku neuvedl příplatek za noční práci.

**Tabulka č. 15 - Víte, v jakých případech náleží zaměstnanci náhrada mzdy? (%)**

<b>Náhrady mzdy dle Zákoníku práce</b>	<b>Četnost</b>
Náhrada mzdy při pracovní neschopnosti	13
Náhrada mzdy při zvyšování kvalifikace	0
Náhrada mzdy při důležitých osobních překážkách	0
Náhrada mzdy za překážky ve veřejném zájmu	0

Zdroj: vlastní šetření

- Z tabulky č. 15 vyplývá, že pouze 13 % zaměstnanců firmy si vybavilo náhradu mzdy při pracovní neschopnosti.
- Nikdo ze zaměstnanců firmy nevěděl, že kromě nemoci a dnů pracovního volna jim podle Zákoníku práce náleží náhrada mzdy i za zvyšování kvalifikace, náhrada mzdy při důležitých osobních překážkách a náhrada mzdy za překážky ve veřejném zájmu.
- 60 % zaměstnanců v dotazníku chybně uvedlo náhradu mzdy za svátek, 70 % zaměstnanců chybně uvedlo náhradu mzdy za dovolenou a 10 % zaměstnanců firmy chybně uvedlo náhradu mzdy za sobotu a neděli.

### 4.3 Shrnutí a vlastní doporučení

Z dotazníkového průzkumu jsem zjistila, že ve firmě Atletico, s. r. o. pracuje více žen než mužů a většina ze zaměstnanců firmy patří mezi střední generaci. Šetření se zúčastnilo o 20 % více dělníků/nic ve výrobě než administrativních pracovníků/nic. Většina zaměstnanců je ve firmě Atletico, s. r. o. zaměstnána delší dobu, tedy 6 – 15 let a 17 % zaměstnanců ve firmě pracuje více než 16 let. Z dotazníku také vyplynulo, že hlavním důvodem, který ovlivnil výběr současného zaměstnání většiny zaměstnanců firmy, bylo uplatnění jejich kvalifikace. Tuto možnost zvolilo 67 % zaměstnanců firmy.

Většina pracovníků firmy uvedla, že jsou dostatečně informováni o dění ve firmě. Přesto si 23 % zaměstnanců myslí, že jejich informovanost o dění ve firmě není dostatečná. Firma Atletico, s. r. o. se sice snaží své zaměstnance dostatečně informovat o tom, co se ve firmě děje, ale z výše uvedených důvodů by je mohla informovat častěji. Myslím si, že by bylo dobré informovat zaměstnance o dění ve firmě například články ve firemním časopisu nebo na firemní nástěnce.

Pozitivním zjištěním, které z dotazníkového výzkumu vyplynulo, byla spokojenost s péčí, kterou firma poskytuje svým zaměstnancům. 83 % zaměstnanců se domnívá, že je péče o ně ve firmě dostačující. 17 % zaměstnanců firmy však není s péčí o zaměstnance spokojeno. Navrhuji vytvoření dotazníku s konkrétními otázkami týkajícími se péče o zaměstnance, které by pomohly vedení firmy ke zvýšení spokojenosti svých zaměstnanců.



Dalším pozitivním zjištěním bylo to, že většina zaměstnanců firmy Atletico, s. r. o. si myslí, že jsou za svou odvedenou práci adekvátně odměněni. 33 % zaměstnanců firmy se ale domnívá, že odměna za jejich odvedenou práci není adekvátní. Pro vedení firmy je důležité zjistit příčiny této nespokojenosti zaměstnanců, proto navrhuji zahrnout i tuto problematiku do dotazníku.

93 % zaměstnanců firmy preferuje spíše hmotné formy odměňování a pouze 7 % zaměstnanců preferuje nehmotné formy odměňování. Je možné, že ostatní tuto situaci nikdy nezažili, proto doporučuji zvýšit motivaci zaměstnanců ze strany vedení firmy a zaměstnance také častěji chválit, ať už osobně nebo před kolektivem. V návaznosti na předchozí otázku, si většina zaměstnanců firmy z nabídky dodatkových mzdových forem vybrala prémie, odměny a osobní ohodnocení. Tuto možnost zvolilo celkem 93 % zaměstnanců. Negativním zjištěním bylo, že pouze 6 % zaměstnanců zvolilo veřejné ocenění před kolektivem a povýšení.

Většina zaměstnanců firmy, tedy 77 %, považuje současný systém hodnocení a odměňování ve firmě za dostatečně motivující a účinný pro zvyšování a zkvalitňování pracovního výkonu. Vzhledem k tomu, že 24 % zaměstnanců firmy si myslí, že tento systém není dostatečně motivující a účinný, je tedy určité co zlepšovat. Řešením by mohl být nápad na inovaci současného systému hodnocení a odměňování, nebo například inspirace v jiné firmě či organizaci. 97 % zaměstnanců firmy se domnívá, že nespokojenost s výší mzdy vede u zaměstnanců k nedostatečné pracovní motivaci.

Z dotazníkového výzkumu vyplynulo, že 47 % zaměstnanců firmy by jako součást motivačních benefitů uvítalo penzijní připojištění, 26 % zaměstnanců by uvítalo životní pojištění, 22 % zaměstnanců firmy by uvítalo příspěvky na sportovní a kulturní akce a 6 % zaměstnanců by uvítalo školení a kurzy. Toto zjištění je výhodné i pro firmu, protože za penzijní připojištění a životní pojištění poskytnuté zaměstnancům, si může uplatnit daňové úlevy.

Většina zaměstnanců firmy Atletico, s. r. o. má povědomost o tom, jaké jim náleží příplatky dle Zákoníku práce. Nejvíce zaměstnanců firmy uvedlo příplatek za práci přesčas a příplatek za práci ve svátek. Nikdo ze zaměstnanců nezvolil příplatek za noční práci, protože ve firmě se v noci nepracuje.

Negativním zjištěním bylo, že většina zaměstnanců firmy neví, v jakých případech jim náleží náhrada mzdy. Pouze 13 % zaměstnanců si vybavilo náhradu mzdy při pracovní neschopnosti. Nikdo ze zaměstnanců nevěděl, že kromě nemoci a dnů pracovního volna, jim podle Zákoníku práce náleží také náhrada mzdy za zvyšování kvalifikace, náhrada mzdy při důležitých osobních překážkách a náhrada mzdy za překážky ve veřejném zájmu. Vhodným opatřením by bylo pro zaměstnance uspořádat školení, na kterém by byli seznámeni s vybranými ustanoveními Zákoníku práce a lépe si tak uvědomili svá práva, ale i povinnosti.

## 5 Závěr

Bakalářská práce se zabývala formami hodnocení, odměňování a motivování zaměstnanců ve firmě Atletico, s. r. o. Teoretická část popisovala a charakterizovala řízení lidských zdrojů, odměňování zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, personální činnosti a motivaci zaměstnanců. Měla charakter literární rešerše a vycházela ze studií odborné literatury. Praktickou částí byl vlastní dotazníkový průzkum na téma: „Analýza systému hodnocení, odměňování a zjišťování vlivu motivace na produktivitu práce zaměstnanců ve firmě Atletico, s. r. o.“

Pozitivním zjištěním bylo, že zaměstnanci firmy Atletico, s. r. o. jsou spokojeni s informovaností o dění ve firmě a většina zaměstnanců se také domnívá, že péče o ně je ve firmě dostačující a za svou odvedenou práci jsou adekvátně odměněni.

Z dotazníku bylo zřejmé, že převážná většina zaměstnanců firmy preferuje spíše hmotné formy odměňování, mezi které patřily odměny, prémie a osobní ohodnocení. Firma Atletico, s. r. o. by měla zvýšit motivaci svých zaměstnanců a také je častěji chválit, ať už osobně nebo před kolektivem.

Zaměstnanci firmy považují současný systém hodnocení a odměňování ve firmě za dostatečně motivující a účinný pro zvyšování a zkvalitňování pracovního výkonu. I přesto má však firma Atletico, s. r. o. v této oblasti stále co zlepšovat. Návrhem pro zlepšení tohoto systému by mohla být jeho inovace nebo například inspirace v jiné firmě či organizaci. Většina zaměstnanců firmy se také domnívá, že nespokojenost s výší mzdy vede u zaměstnanců k nedostatečné pracovní motivaci.

Z šetření rovněž vyplynulo, že zaměstnanci firmy by jakou součást motivačních benefitů nejvíce uvítali penzijní připojištění a životní pojištění. Toto zjištění je velmi výhodné i pro firmu, protože za tyto poskytnuté zaměstnanecké výhody si může uplatnit daňové úlevy.

Pozitivním zjištěním bylo, že většina zaměstnanců firmy Atletico, s. r. o. má povědomost o tom, jaké jim náleží příplatky dle Zákoníku práce. V každém případě je důležité zvyšovat povědomí zaměstnanců o jejich právech a povinnostech, což by mohlo být zrealizováno krátkým školením.

## 6 Seznam použitých zdrojů

1. ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
2. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. DUCHOŇ, B. ; ŠAFRÁNKOVÁ, J. Management tvrdých a měkkých prvků řízení. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2008, 378 s. ISBN 978-7400-003-4.
4. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2007. 475 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
5. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
6. FORSYTH, P. Jak motivovat svůj tým. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
7. CHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi. Praha: Grada Publishing, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
8. KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
9. KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
10. NIERMEYER, R. ; SEYFFERT M. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7.
11. PAUKNEROVÁ, D. a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.
12. PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
13. PLAMÍNEK, J. Týmová spolupráce a hodnocení lidí. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7.
14. ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

15. WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

### **Internetové zdroje**

16. MANAGEMENT MANIA [online] [cit. 2014-11-09]. Dostupné z WWW:  
<https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje>.
17. SPORTIVO [online] [cit. 2015-01-17]. Dostupné z WWW:  
<http://www.sportivo.cz/onas.aspx>.

## 7 Přílohy

### Příloha č. 1: Dotazník

Vážení zaměstnanci firmy Atletico, s. r. o.,

jmenuji se Lucie Šarbochová a jsem studentkou 3. ročníku na Institutu vzdělávání a poradenství ČZU v Praze, oboru Poradenství v odborném vzdělávání. V rámci své bakalářské práce provádím analýzu systému Vašeho hodnocení, způsobů odměňování a zjišťuji vliv motivace na produktivitu práce.

Věnujte prosím několik minut svého času na vyplnění mého dotazníku. Tento dotazník je zcela anonymní a zjištěné výsledky mi pomohou v mém průzkumu.

Prosím zakroužkujte a uveďte správné odpovědi.

Děkuji za Váš čas a spolupráci.

**1. Vaše pohlaví:**

- a) žena
- b) muž

**2. Váš věk:**

- a) 18 – 24 let
- b) 25 – 34 let
- c) 35 – 44 let
- d) 45 let a více

**3. Jaká je Vaše pracovní pozice?**

- a) dělník/ce ve výrobě
- b) administrativní pracovník/ce

**4. Jak dlouho jste zaměstnán/a ve firmě Atletico, s. r. o.?**

- a) méně než 2 roky
- b) 2 – 5 let
- c) 6 – 10 let
- d) 11 – 15 let
- e) 16 let a více

- 5. Jaký hlavní důvod ovlivnil výběr Vašeho současného zaměstnání? (vyberte 1 odpověď)**
- a) dobrá pověst firmy
  - b) doporučení od známého
  - c) výše mzdy
  - d) uplatnění své kvalifikace
  - e) jiné (uved'te)
- 6. Jste dostatečně informován/a o dění ve firmě?**
- a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
- 7. Domníváte se, že je péče o zaměstnance ve firmě dostačující?**
- a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
- 8. Myslíte si, že jste za svoji odvedenou práci adekvátně odměněn/a?**
- a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
- 9. Preferujete spíše hmotné či nehmotné formy odměňování?**
- a) hmotné
  - b) nehmotné
- 10. Které konkrétní možnosti z následující nabídky dodatkových mzdových forem preferujete? (vyberte 3 odpovědi)**
- a) prémie
  - b) odměny
  - c) osobní ohodnocení
  - d) podíly na výsledcích hospodaření
  - e) povinné a nepovinné příplatky (např. za práci přesčas)
  - f) veřejné ocenění před kolektivem
  - g) povýšení

**11. Považujete současný systém hodnocení a odměňování ve firmě za dostatečně motivující a účinný pro zvyšování a zkvalitňování pracovního výkonu?**

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

**12. Domníváte se, že nespokojenost s výší mzdy vede u zaměstnanců k nedostatečné pracovní motivaci?**

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

**13. Jaké zaměstnanecké výhody byste uvítal/a jako součást motivačních benefitů? (vyberte 3 odpovědi)**

- a) penzijní připojištění
- b) životní pojištění
- c) příspěvky na sportovní a kulturní akce
- d) školení a kurzy
- e) jiné (uved'te)

**14. Máte povědomost o tom, jaké Vám náleží příplatky dle Zákoníku práce? (vyjmenujte)**

**15. Víte, v jakých případech náleží zaměstnanci náhrada mzdy? (uved'te)**