



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

MOTIVACE A EVALUACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

MOTIVATION AND EVALUATION OF EMPLOYEES IN SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Aleš Kalous

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Aleš Kalous**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Motivace a evaluace zaměstnanců ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je předložení návrhů ke zlepšení současného systému motivace, hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti.

Základní literární prameny:

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

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

EVANGELU, Jaroslava Ester. Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě. Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-198-6.

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 2004. ISBN 978-80-200-0592-2.

RAŠTICOVÁ, Martina. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-809-0.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou motivace a evaluace zaměstnanců ve společnosti Zdeněk Maixner - ANTIKOR, s.r.o. Práce je rozdělena do tří částí. V úvodní části jsou shrnuty teoretické poznatky týkající se tématu motivace a evaluace. Druhá část je zaměřena na analýzu společnosti, současný systém motivace, hodnocení a odměňování. Poslední část je věnována návrhům, které zdokonalí systém motivace a evaluace zaměstnanců.

Abstract

This master thesis deals with motivation and evaluation of employees in the company Zdeněk Maixner - ANTIKOR, s.r.o. The thesis is divided into three parts. In the initial part of thesis focuses on theoretical knowledge concerning topics of motivation and evaluation of employees. The second part focuses on the analysis of the company, the current system of motivation, evaluation and compensation. The last part is dedicated to suggestions that will improve the system of motivation and evaluation of staff.

Klíčová slova

Motivace, evaluace zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, benefity, spokojenost zaměstnanců

Key words

Motivation, employee evaluation, remuneration of employees, benefits, employee satisfaction

Bibliografická citace

KALOUS, A. *Motivace a evaluace zaměstnanců ve vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 100 s. Vedoucí diplomové práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D..

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 15. května 2018

.....

Aleš Kalous

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu mé diplomové práce, panu Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. za odborné vedení a čas, který mi věnoval. Dále bych chtěl poděkovat společnosti Zdeněk Maixner - ANTIKOR s.r.o. za spolupráci, poskytnuté dokumenty a informace a také panu Ing. Zdeňku Maixnerovi za jeho čas a ochotu.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	13
2.2 Motivace.....	14
2.2.1 Motiv.....	15
2.2.2 Stimul.....	15
2.2.3 Typy motivace	15
2.2.4 Teorie motivace	16
2.2.5 Demotivace	19
2.2.6 Smýšlení o motivaci.....	19
2.3 Evaluace pracovníků	21
2.3.1 Cíle evaluace.....	21
2.3.2 Formy hodnocení	22
2.3.3 Proces hodnocení	23
2.3.4 Metody hodnocení	24
2.3.5 Chyby v hodnocení	26
2.3.6 Vztah hodnocení a odměňování.....	27
2.3.7 Bayesian belief network model (BBN).....	28
2.4 Odměňování pracovníků	29
2.4.1 Strategie odměňování	30
2.4.2 Složky odměňování.....	30
2.4.3 Systém odměňování	31
2.4.4 Mzdové formy.....	31
2.4.5 Zaměstnanecké benefity	35

2.4.6	Zaměstnanecké příplatky	36
2.4.7	Význam benefitů na spokojenost v zaměstnání v České republice	37
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	38
3.1	Charakteristika společnosti Zdeněk Maixner - ANTIKOR s.r.o.....	38
3.1.1	Výrobní program.....	39
3.1.2	Certifikace.....	42
3.1.3	Zákazníci.....	42
3.1.4	Konkurence	43
3.1.5	Současné poskytované benefity ve společnosti	43
3.1.6	Současný způsob hodnocení zaměstnanců ve společnosti.....	45
3.2	Analýza dotazníkového šetření	46
3.2.1	Složení dotazníku.....	47
3.2.2	Charakteristika dotazovaných zaměstnanců	47
3.2.3	Názory zaměstnanců na současnou situaci motivace ve společnosti.....	50
3.2.4	Názory zaměstnanců na současnou situaci evaluace ve společnosti	57
3.2.5	Názory zaměstnanců na současně poskytované benefity společností	68
3.3	Analýza vypracovaných rozhovorů.....	73
3.3.1	Vyhodnocení z pohledů zaměstnanců.....	73
3.3.2	Vyhodnocení z pohledu nadřízených.....	74
3.4	Celkové zhodnocení analytické části	74
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	78
4.1	Komunikace ve společnosti Zdeněk Maixner - ANTIKOR, s.r.o.....	78
4.1.1	Informovat zaměstnance o jejich možnostech	78
4.1.2	Komunikace se zaměstnanci a vedením	79
4.2	Hodnocení	80
4.2.1	Sebehodnocení a evaluační pohovory.....	80

4.2.2	Osobní hodnocení	82
4.2.3	Hodnocení nadřízených	84
4.3	Zvýšení mezd u dělníků ve výrobě	85
4.4	Benefits	88
4.4.1	Sick days	89
4.4.2	Příspěvek na dopravu.....	90
ZÁVĚR		92
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		95
SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK		98
SEZNAM PŘÍLOH.....		100

ÚVOD

Obsahem diplomové práce je posouzení zaměstnanců ve vybraném podniku pomocí vybraných metod motivace a evaluace. V první části diplomové práce jsou zpracována teoretická východiska prohlubující tematiku motivace a evaluace. V další části už následuje představení společnosti, aplikace zvolených metod a na jejich základě provedení výzkumu. Poslední částí je návrhová část, zde se po vyhodnocení výzkumu vytvoří návrhy na zlepšení nepříznivých výsledků v určitých oblastech motivace a evaluace.

Pro prosperující společnost je kvalitní zaměstnanec samozřejmostí. Společnost po přijetí zaměstnance nadále uvolňuje prostředky k jeho rozvoji, protože očekává, že se jí navrátí ještě větší hodnota zpět skrze schopnosti a práci zaměstnance. Pokud by nastala situace, že by tento kvalitní zaměstnanec chtěl od společnosti odejít, mohlo by to vyvolat problémy v případě, že společnost nenajde odpovídající náhradu. Proto je důležité, aby se společnost o své zaměstnance starala a zajistila jejich spokojenost, protože je v zájmu společnosti si tyto kvalitní pracovníky udržet.

Bohužel nestačí pouze uspokojit potřeby zaměstnance, ale je důležité udržet své zaměstnance motivované. Podnik musí najít způsob, jak pracovníky stimulovat, pokud se tomu podaří, tak budou pracovat na plný výkon. Výsledky těchto nových změn a akcí se odrazí od hospodářských výsledků.

Vybraným objektem je podnik Zdeněk Maixner - ANTIKOR s.r.o., společnost sídlí ve městě Letohrad v Kunčicích v okrese Ústí nad Orlicí v Pardubickém kraji. Jedná se o výrobní podnik. Výroba se provádí ve dvou dílnách, klempírně a obrobně. Na obrobně se vyrábějí produkty hlavně pro podnik BOSCH DIESEL s.r.o. Jihlava. Výrobní program zahrnují nerezová zařízení pro mlékárny, sýrárny, výrobní uzenin, pivovary a stravovací provozy. Mezi další důležité součásti výrobního programu patří atypická nerezová zařízení pro všechny oblasti průmyslu a obchodu.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem mé diplomové práce je předložení přínosných návrhů pro zvýšení pracovní motivace a zlepšení systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti Zdeněk Maixner - ANTIKOR s.r.o.

V první řadě je práce zaměřená na teoretická východiska, na jejichž základě je vypracována část analytická. Zde je popis jednotlivých metod a postupů motivace a evaluace, které jsou pak využity u samotné analýzy.

Následně jsou zmíněny informace o vybraném podniku se zaměřením na představení společnosti, předmět podnikání, na historii apod. Dále se provede analýza současné motivace a hodnocení zaměstnanců ve společnosti i s ohledem na benefity. Pro vypracování analýzy je potřeba použití výzkumu, který bude ve společnosti proveden. Výzkum sestává z dotazníkového šetření, metody kvantitativní, a polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci v podniku, metody kvalitativní. Dotazníky budou distribuovány aktivně pracujícím zaměstnancům společnosti. Rozhovory následně budou provedeny po vyhodnocení dotazníkového šetření k prohloubení znalostí nutných k vytvoření návrhů. Na základě výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů budou určeny problematické oblasti, které slouží jako podklad k návrhové části.

V návrhové části se nachází návrhy, které navazují na výsledky analytické části práce. Tyto návrhy slouží k odstranění objevených problematických částí systému motivace a hodnocení zaměstnance ve společnosti.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V úvodní části práce jsou definovány základní pojmy a teoretická východiska, což je i hlavním cílem této kapitoly. Uvedené základní pojmy jsou pro zpracování práce podstatné. Teoretická východiska jsou rozdělena do několika částí. Větší pozornost je věnována především podkapitolám motivace, evaluace a odměňování. Důvodem podrobnějšího zpracování je celkové zaměření práce a větší význam při vytváření analytické a návrhové části.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Proces řízení zdrojů se dělí do několika jednotlivých procesů, jedná se o způsoby vytvořené za účelem dosažení stanovených cílů. Definice řízení by tedy mohla znít takto: „Rozhodovat o tom, co dělat, a pak zabezpečit, aby se to dělalo pomocí efektivního využití všech zdrojů“ (1, s. 16).

Z analýz společností je prokázáno, že jedním z nejdůležitějších faktorů úspěchu jsou lidské zdroje, jejich správné sestavení a využití. Proto je třeba lidské zdroje brát v potaz již při tvorbě podnikové strategie, neboť právě zaměstnanci jsou jedním z faktorů fungování organizace (16, s. 14).

Zaměstnanci jsou nejdůležitější součástí společnosti. Důvod je jednoduchý, jsou to právě zaměstnanci, kdo uvádí do pohybu ostatní zdroje. Pokud jsou zaměstnanci správně řízeni, lze očekávat zvýšení produktivity, výkonnosti. Důsledkem těchto činností bude rychlejší dosažení stanovených cílů (17, s. 17).

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří aktivity:

- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- organizační rozvoj,
- tvorba pracovních pozic, úkolů a organizačních struktur,
- plánování lidských zdrojů, odměňování a zaměstnanecké výhody (17, s. 18).

Pracovní místa by měla být vytvářena v souladu se schopnostmi pracovníků. Nikdo není stejný, proto je potřeba respektovat individualitu jednotlivce, osobnosti a vzdělanost lidí. Vedoucí pracovník je odpovědný za řízení lidských zdrojů, tato odpovědnost nelze přenést na jiné útvary. Společnost musí zkvalitnit a stabilizovat pracovní potenciál,

protože samotné získání pracovních sil je spojeno s náklady např. získávání, příprava pracovníků nebo investice do rozšíření kvalifikace. Tyto principy jsou zároveň východisky k pracovnímu výkonu (16, s. 15).

Pracovní výkon je tvořen cyklem činností, které na sebe navazují. Prvním krokem je definování role pracovníka, což je fáze plánování. Dalším krokem je osobní rozvoj pracovníka, zde se projednávají jeho schopnosti. Poté následuje samotný pracovní výkon v průběhu období. V poslední řadě se jedná o závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu, neboli o pracovní hodnocení zaměstnance (16, s. 21).

Existuje rozdíly v řízení lidských zdrojů, které souvisí s velikostí samotné společnosti.

- U malých a středních podniků je snazší a rychlejší zavést změnu.
- Dále je časté, že malé podniky jsou rodinné, tudíž lze zde předpokládat vzájemnou pomoc osob. Nicméně nevýhodou je zde menší kritičnost u nevhodného chování.
- Dalším rozdílem je znalost místních podmínek a regionální orientace. Výhodou zde je především možnost rychlé reakce na změny, protože se nemusí procházet procesem byrokracie.
- V menších podnicích je také kariérní vývoj rychlejší, zaměstnanci se mohou naučit větší škále činností, realizovat svoje nápady rychleji. Také vliv zaměstnance je větší a dokáže se na manažerské pozice dostat rychleji (9, s. 13-15).

2.2 Motivace

Společnosti a organizace se zajímají o to, jak zajistit vysokou výkonnost pracovníků dlouhodobě. Proto věnují velkou pozornost faktorům, které lidi motivují. Jedná se o různé stimuly, odměny, vedení lidí a práce. Motivace poskytuje vysvětlení, proč se lidé chovají tím či oním způsobem. Dále říká, jak by společnost mohla zvýšit spokojenost a povzbuzení lidí, protože tyto faktory ovlivňují pracovní výkon. Proces motivace je komplikovaný, bohužel mnoho společností k tomu přistupuje se zjednodušenými představami. Komplikace nastávají v individualitě lidí, každý má jiné potřeby a hodnoty, kterých si cení. Z tohoto důvodu nelze použít k motivaci pouze jeden způsob motivace (3, s. 219).

Absolutně nejlepší formou motivování je tzv. motivování sami od sebe. Tohoto stavu může člověk dosáhnout, pokud má jasně definované cíle a pokud věří, že kroky, které podniká, jsou správnou cestou k dosažení těchto cílů. Z tohoto vyplývá následující korelace neboli model motivace. Funguje na principu, kde motivace souvisí s jistou potřebou. Model čítá několik kroků, prvním je stanovení cíle, který uspokojíme danou potřebou. Dále se musí naplánovat kroky, potřebné k dosažení zvoleného cíle. Následně dosáhneme cíle a uspokojíme svoji potřebu (3, s. 220).

2.2.1 Motiv

Motiv je vnitřní pohnutka, která člověka nutí něco vykonat. Skládá se ze dvou složek. První je složka, která dodává sílu a energii k lidskému jednání. Druhou složkou je řídící složka, ta nám dodává směr a postup, jak se rozhodovat. Způsoby rozdělování motivů je mnoho, ale dle Madsena je motiv klasifikován na primární a sekundární (8, s. 152).

Skupina **primárních motivů** je charakteristická tím, že se jedná o motivy, které jsou v nás již od narození. Patří sem například žízeň, hlad, bezpečí, spánek, odpočinek, agrese, sexuální touha nebo snaha vyhnout se bolesti. Tím, že jsou v nás od samého počátku, mají svoji ústřední funkci, viz příklady výše. Pouze patologické nehody či příčiny mohou tyto základní motivy nějakým způsobem narušit (8, s. 152).

Sekundární motivy lze získat v průběhu vývoje, růstu. V průběhu života jsou rozvíjeny díky principu učení, může se jednat např. o navázání sociálního kontaktu, vlastnictví, úspěšného výkonu a moci (8, s. 152).

2.2.2 Stimul

Pojmy motivace a stimul či stimulace jsou velmi často zaměňovány, ačkoli se jedná o dvě odlišné věci, přestože jsou si podobné. Hlavním rozdílem je, že stimulace působí na člověka zvenčí, např. aktivní jednání jiného člověka. Z tohoto vyplývá, že stimul je potom podnětem, který vyvolává změny v motivaci člověka (28, s. 37).

2.2.3 Typy motivace

Existují dvě cesty, jak motivovat lidi. První způsob je již výše zmiňovaná motivace sama sebe, tím že lidé hledají a vykonávají práci, která je uspokojuje, protože věří, že se

jedná o správnou cestu ke splnění svých cílů. Dalším případem se jedná o motivaci prostřednictvím metod, např. odměňování, povýšení a pochvala. Tyto metody jsou používány managementem (3, s. 220).

Motivaci lze rozdělit do dvou typů:

- **Vnitřní motivace** - je tvořena faktory, které si lidé vytvářejí sami. Je to pocit odpovědnosti, protože lidé věří, že je tato činnost důležitá. Lidé sami chtějí rozvíjet své schopnosti a dovednosti.
- **Vnější motivace** - je dělána pro lidi s účelem motivace. Je tvořena např. zvýšením platu, povýšením, tresty, kritikou, disciplinárním řízením (3, s. 221).

2.2.4 Teorie motivace

V současné době neexistuje jednotná teorie motivace a nedá se očekávat, že v budoucnu se taková teorie objeví. Důvodem jsou nejednotné názory, užívané koncepty v psychologii motivace a další dosud nevyřešené problémy. Nicméně o motivaci je známo, že může být uplatněna v praxi, v některých oborech je dokonce nepostradatelnou a přirozenou součástí. Jedná se např. o obory psychologické, protože motivace nám umožňuje chápat důvody lidského chování a do jisté míry je usměrňovat i měnit. Dále se zaměříme na nejvlivnější teorie o motivaci (23, s. 148).

2.2.4.1 Teorie instrumentality

Kořeny této teorie sahají až k Taylorovým metodám vědeckého řízení z roku 1911. Funguje na představě, že pokud se udělá jedna věc, povede to k další věci (např. práci, tudíž dostanu peníze). U této teorie platí domněnka toho, že člověk bude k práci motivován, pokud trest i odměna jsou s onou prací propojeny např. výkon práce. V dnešní době se ještě široce využívá, ale tato teorie nezohledňuje další lidské potřeby, protože funguje na principu vnější kontroly (2, s. 300).

2.2.4.2 Teorie zaměřené na obsah

Maslowova hierarchie potřeb je nejznámější teorií v oblasti motivace lidského chování. Tato teorie funguje na principu uspořádání lidských potřeb. Potřeby jsou

uspořádaný do pyramidového obrazce, kde je současně vyjádřena i váha jednotlivých stupňů potřeb (8, s. 169-170).

Stupně pyramidy jsou následující:

1. **Stupeň:** Existenční potřeby - musí být uspokojeny, jedná se o potřeby jako je hlad, žízeň, spánek, oblečení. Ve vyspělých zemích není problém tyto potřeby uspokojit.
2. **Stupeň:** Potřeby bezpečnosti - nejedná se pouze o fyzické bezpečí, ale i o pocit ekonomického bezpečí. Jde o to zajistit rodinu finančně a sociálně a minimalizovat riziko neuspokojení těchto potřeb v období ekonomické stagnace.
3. **Stupeň:** Sociální potřeby - jsou realizovány prostřednictvím kontaktu s okolím např. lidé, organizace, společnost. Tyto potřeby se naplňují v mezilidských vztazích a je důraz na neustále lepší kvalitu uspokojení těchto potřeb. V praxi roste potřeba se jim věnovat, protože neuspokojení může vyvolat frustraci.
4. **Stupeň:** Psychologické potřeby - jsou cílem mnoha zaměstnanců, které mají velké ambice a schopnosti. Jde o sebe prosazení, uznání, status, prestiž.
5. **Stupeň:** Potřeby seberealizace - jsou na vrcholu pyramidy potřeb. Jedná se např. o osobní rozvoj, možnost ovlivnit okolí a vlastní život nebo rozvoj pocitů vlastních hodnot (8, s. 169-170).

2.2.4.3 Teorie zaměřené na proces

Tato skupina teorií se zaměřuje na psychologické procesy, které motivaci ovlivňují, ale také na základní potřeby. Také se nazývají druhým jménem tzv. kognitivní, neboť zkoumají, jak lidé vnímají pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou. Pro manažery jsou tyto teorie více užitečné než předešlé skupiny, protože poskytují realističtější pohled na možnosti motivace lidí (3, s. 224).

Expektační teorie říká, že zde motivace funguje v případě splnění jedné podmínky. Mezi výsledkem a výkonem musí existovat vztah a současně výsledek musí sloužit jako prostředek k uspokojení potřeb. Jedinec bude klást větší úsilí na splnění úkolu, pokud bude výše odměny závislá na velikosti úsilí do úkolu vloženého (3, s. 225).

Teorie cíle říká, že pokud jsou zadány náročné, specifické a přijatelné cíle či úkoly, za předpokladu existence odezvy na výkon, bude motivace a výkon vyšší. Při stanovování cílů je nutná participace jedinců a také souhlas. Pokud lidé s cíli souhlasí, provedou cíle s lepším výkonem. Hraje klíčovou roli v procesu řízení pracovního výkonu (3, s. 226).

Teorie spravedlnosti se zabývá vnímáním zacházení a následné porovnání s jinými lidmi. Vždy se zde porovnává, zda se s jedním jedincem zachází stejně jako s dalším, jde tedy o spravedlnost v případě, že tomu tak skutečně je. Teorie tvrdí, že pokud se s lidmi jedná spravedlivě, budou více motivováni (3, s. 227).

2.2.4.4 Herzbergův dvoufaktorový model

Tento model, předpokládá, že lidé jsou schopni sdělit, kdy se v práci cítí dobře, kdy špatně, jak dlouho tyto pocity přetrvávají, a které situace tyto období vzněcují. Dobrá období jsou spojena s obsahem práce, povýšením, uznáním, odpovědností a úspěchem. Naopak špatná období se týkají kontrol, vedením, politikou, správou, platy a pracovními podmínkami. Na tomto principu definoval dvou faktorový model satisfaktorů a dissatisfaktorů (2, s. 303-304).

- Satisfactory, také známé jako motivátory, vybízejí jedince k vyššímu výkonu.
- Dissatisfactory, tzv. hygienické faktory, ukazují na spokojenost s pracovním prostředím.

Přesto, že tato metoda je stále populární, je často napadána. Oblíbenost pramení z lidského života, spíše než z teoretických poznatků, což je stejný důvod, proč je tato metoda často kritizována (2, s. 303-304).

2.2.4.5 Teorie X a teorie Y

Jedná se o teorii, jež vychází z první motivační teorie Douglase McGregora. Tento autor definoval lidské chování dvěma způsoby. Chování lidí ve společnosti je rozděleno do dvou extrémů, jedná se o Teorii X a Teorii Y (10, s. 14-15).

- Teorie X je založená na předpokladu, že lidé jsou líní, práce je nenaplňuje, je nezajímavá. Tudíž aby dosáhli nějakého výsledku, musí k němu být dotlačeni, přičemž odměna dokáže tuto situaci mírně zlepšit.

- Teorie Y funguje zcela opačně. Předpokládá, že lidé jsou prací zaujatí a pracovat je baví, jsou prací naplňováni, mají radost z výsledků a práce je pozitivní zkušeností (10, s. 14-15).

2.2.5 Demotivace

Lidé se snaží uspokojit své potřeby, pokud ale nedojde k uspokojení potřeby, protože je zde překážka, vzniká frustrace, na kterou lidé reagují mnoha způsoby, např. přestanou danou činnost vykonávat, nebo naopak budou pracovat tvrději s cílem překonat překážku, budou agresivní, hledají si jiné cíle ke splnění nebo se sami usvědčují v tom, že tento cíl nestojí jejich úsilí (5, s. 43).

Ve společnosti může frustrace nastat z následujících důvodů:

- vedoucí si nevšímá dobrých výsledků nebo chyb,
- špatná organizace práce,
- nespravedlnost v odměňování nebo kritice,
- pokažení práce, hrubé jednání,
- vedoucí se nezajímá o názory podřízených,
- nezasloužená pochvala nebo neoprávněná kritika a další (5, s. 43).

Demotivace může být způsobena pomocí modelu frustrační regrese následujícími způsoby a model byl navržen panem Claytonem Alderferem.

1. Frustrační cyklus růstu říká, že pokud člověk nejprve uspokojí své potřeby vztahové, jeho růstové potřeby rostou, ale pokud je neuspokojí, vede to k frustraci a k zesílení se jeho vztahových potřeb.
2. Frustrační cyklus vztahový říká, že po uspokojení existenčních potřeb zesílí potřeby vztahové. S frustrací vztahových potřeb se sníží jejich potřeba a sílí touha po existenčních potřebách (5, s. 44-45).

2.2.6 Smýšlení o motivaci

Tradiční teorie motivace se snaží zvýšit motivaci tím, že se soustředí na specifické faktory motivace zaměstnanců, takovou metodou je např. Maslowova teorie. Nicméně, současný výzkum se spíše soustředí na výzkum motivace mezioborově a zahrnuje další obory, jako jsou psychologie, biologie nebo neurovědy. Důvodem kombinace těchto

oborů je rozšíření motivačních teorií a vytvoření více obsáhlé a rozsáhlé teorie. Teorie, která kombinuje více faktorů, než jen lidské zdroje, management a chování v organizaci (18, s. 2-4).

2.2.6.1 Mezioborový výzkum motivace

V mezioborovém výzkumu, kde byly zahrnuty neurovědy, biologie a psychologie, byla navržena teorie „lidského úsilí“, která říká, že zaměstnanci jsou hnáni kupředu čtyřmi druhy úsilí. Na základě výzkumu bylo zjištěno, že tyto „lidského pohony“ mají velký vliv na spokojenost zaměstnanců, oddanost práci a snižují touhu v daném zaměstnání skončit (18, s. 4).

Jedná se o:

- **Úsilí získat**, zahrnuje fyzické potřeby, jako jídlo, oblečení, domov, peníze, ale také zábavu, cestování. Sociální status, povýšení, nová kancelář a další potřeby uspokojí toto úsilí.
- **Úsilí spojit se/navázat vztah** je spojeno s pouty a pocity na pracovišti. Pracovník bude pyšný na svou společnost a tím zvýší svoji motivaci. Naopak pokud by byl podnikem zrazen, jeho morálka by značně klesla.
- **Úsilí pochopit** se pohybuje okolo uspokojení pracovníkovi zvědavosti. Zaměstnanec chce mít pro společnost přínos, proto se chce učit a rozvíjet. Zklamání nastává tehdy, pokud je práce pro pracovníka nudná, nebo ji nelze nijak obohatit vlastním přínosem.
- **Úsilí bránit se**, se odvíjí od majetku zaměstnance, rodiny, přátel a ideálů. Pokud tento faktor je uspokojen, zaměstnanci jsou sebevědomí, v opačné situaci mohou vykazovat známky strachu či nenávisti (18, s. 4).

Dále bylo zjištěno, že různé druhy úsilí působí na motivaci jinou váhou, čili některé ji ovlivňují více, některé méně. Optimální situace je samozřejmě uspokojit všechna úsilí, nicméně pokud to nelze, podniky by se je neměli snažit nahradit něčím jiným. Například zaměstnanci nebudou motivováni k práci, pokud ji shledávají nudnou, i přes velký plat. Pro efektivní zlepšení motivace v podniku se musí management zacílit na všechny druhy úsilí (18, s. 4).

2.3 Evaluace pracovníků

Hodnocení zaměstnanců je pro vlastníka podniku důležité, protože potřebuje vědět, koho zaměstnává. Pokud ho podporují kvalitní pracovníci, dosáhne dobrých hospodářských výsledků. Evaluace je založena na principu zjištění, jak pracovník práci vykonává. Následně jsou mu výsledky sděleny a nakonec je hledána cesta, jak výsledky zlepšit (16, s. 124).

Systém hodnocení je často používán nejen k samotnému hodnocení, ale také k odměňování, což je jeden z mnoha důvodů, proč musí být pečlivě promyšlen. Vyplývá tedy, že při konstrukci systému hodnocení by měl být samotným systémem provázán několika dalšími aspekty. Mezi které patří např.:

- náplň práce,
- motivační systém a personální činnosti,
- kompetenční model a personální strategie
- a firemní kultura (11, s. 16-17).

Jedna z věcí, kterou je si potřeba uvědomit, je to, že zaměstnanec není jediný, kdo se musí na tento proces připravit. Hodnotitel také musí projít přípravou, ale největší přípravu by měl věnovat sdělování výsledků zaměstnancům. Komunikace je v tomto procesu fundamentální věc a je nutné, aby vedoucí byl schopen pracovníkovy říci na základě výsledků hodnocení jeho silné, slabé stránky a projednat kroky ke zlepšení (20, s. 85).

2.3.1 Cíle evaluace

Výzkumy jsou důkazem, že v mnoha podnicích nejsou schopnosti či dovednosti zaměstnanců plně využity, tedy potenciál zaměstnanců není využit plně. Hodnocení pracovníků by mělo probíhat objektivně, neměli by zde být faktory jako diskriminace, náhodná pozorování, mimopracovní aktivity a jiné (20, s. 118).

Z tohoto vyplývá, že hlavním cílem je zajištění využití plného potenciálu a schopností zaměstnanců. Toto je velice důležité, protože na základě studií bylo zjištěno, že pokud se společnost soustředí na plné využití schopností zaměstnanců, mají větší produktivitu práce. Mezi další cíle patří např. zlepšení vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci.

Dále potom motivace zaměstnanců, umožnění personálním pracovníkům, aby mohli efektivněji vykonávat klíčové činnosti a mnoho dalších (4, s. 12-15).

Systém hodnocení by měl být navržen tím způsobem, aby sloužil více účelům. Proto v trochu obecnějším pojetí cílů hodnocení, nicméně cílů stále pravdivých, se zmiňují čtyři důvody, proč hodnocení provádět.

1. **Ověřování** je samo o sobě dostačující důvod k hodnocení. Může se jednat o ověřování školicího kurzu, zda byl pro zaměstnance přínosný nebo to byla ztráta času.
2. **Kontrolování** je jednou ze základních hodnotících technik, kterou používají z pravidla velké organizace. Funguje na principu hodnocení pracovníka, kde hodnotícím faktorem může být splnění norem a standardů nebo pracovních povinností z hlediska bezpečnosti nebo denní činnosti.
3. **Učení** je jeden z faktorů, který bývá velmi často přehlížen. Může se jednat právě o školení a kurzy. Některá školení jsou dělána tím způsobem, aby zaměstnance vedla k lepším výsledkům v kvalitě, ale i kvantitě.
4. **Zdokonalování** by mělo sloužit jako prostředek k dosažení lepších výsledků, zdokonalování procesů. Hodnocení je v tomto případě zaměřeno na zlepšení detailů struktury (27, s. 184-186).

2.3.2 Formy hodnocení

Hodnocení pracovníků nabývá dvou podob. Jedná se o neformální a formální hodnocení.

- **Neformální hodnocení** je ve své podstatě každodenní interakce mezi nadřízeným a podřízeným. Zde nadřízený namátkově kontroluje zaměstnance přímo při výkonu práce a hodnocení je založeno na daném okamžiku nebo náladou nadřízeného. Neformální hodnocení se písemně nezaznamenává, ale funguje jako nástroj k usměrnění pracovníka. Pokud zaměstnanec odvede dobrou práci, nadřízený by mu měl udělit pochvalu.
- **Formální hodnocení** jsou pro zaměstnance důležitější variantou, zde se výsledky hodnocení zaznamenávají a zakládají do složky zaměstnance. Dalšími charakteristikami jsou standardizovanost a pravidelnost (16, s. 124-125).

Z objektivního hlediska je formální postup více objektivní, protože hodnotí zaměstnance komplexněji, lépe rozezná a rozvíjí silné stránky, pomáhá zlepšit morálku ve společnosti. Hodnocení je prováděno v časových intervalech a závislosti na velikosti podniku. V malých společnostech se hodnocení provádí dvakrát až čtyřikrát do roka, ve větších podnicích jednu za rok. Dalším rozdílem může být samotný hodnotitel. V menších podnicích je to pravidelně majitel podniku. U větších společností je tato zodpovědnost delegována. Nicméně žádný zaměstnanec by se neměl cítit hodnocením poškozen nebo mít pocit nespravedlnosti (16, s. 125-126).

2.3.3 Proces hodnocení

Postup hodnocení zaměstnanců je v současné době detailně propracován a může být rozdělen do tří hlavních časových období. Tyto hlavní části se dále dělí na další podskupiny celkově tvořící asi devět fází. Hlavními fázemi jsou přípravné období, získávání informací a podkladů a vyhodnocování informací o pracovním výkonu (16, s. 130-131).

Přípravné období se nadále skládá ze čtyř fází:

1. Stanovují se pravidla, určují předměty hodnocení, rozhodnutí o formulářích a postupu hodnocení.
2. Dále se analyzují pracovní místa, která jsou předmětem hodnocení. Tím se získají informace o požadavcích na pracovní pozice a zaměstnance, kteří na těchto pozicích pracují.
3. Následně se stanoví kritéria výkonu, rozhodné období, normy a konkrétní metody hodnocení na rozlišení úrovně pracovního výkonu.
4. V poslední řadě jsou zaměstnanci informováni o plánovaném hodnocení, a co je od nich očekáváno (17, s. 215).

V období **získávání informací** probíhají dvě fáze:

1. Nejprve probíhá pozorování zaměstnanců při jejich činnosti a výkonu práce. Zároveň jsou zkoumány výsledky jejich práce. Také je nutné přidělit někoho, kdo bude tyto informace zjišťovat, důležité je, aby byl schopen tyto informace obstarat.

2. Dále následuje zřízení pracovní dokumentace o výkonu zaměstnanců. Z důvodu jednoduchosti a praktičnosti by měla být tato dokumentace v jednotné formě, jak psána, tak archivována (16, s. 130-131).

Poslední zbývajících částí je **vyhodnocení informací**, zde je tato část rozdělena do tří fází:

1. V této části se v podstatě jedná o vyhodnocení výsledků, čili porovnání výkonu zaměstnanců s normami. Hodnotí se výsledky práce, chování zaměstnance, schopnosti a další atributy. Samotné hodnocení musí být v písemné podobě.
2. Následuje informování pracovníka o výsledcích, tato část je klíčem ke změně pracovního výkonu.
3. V poslední řadě, se zaměstnanec pozoruje, případně se mu pomáhá k zlepšení efektivnosti a výkonu (17, s. 216).

2.3.4 Metody hodnocení

Metod a způsobů hodnocení je mnoho. V závislosti na druhu metod se jejich využití a vhodnost použití liší. Některé jsou vhodné pro nedělnické kategorie pracovníků, jiné pro dělníky vhodnější a jiné jsou univerzální, tedy jsou vhodné pro obě kategorie (15, s. 131).

Mezi základní metody se většinou řadí metody, které mají obecný charakter. Obvykle mezi obecné můžeme zařadit motivačně-hodnotící pohovor, MBO a metodu BSC. MBO a BSC se spíše zaměřují na hodnocení výstupů, protože se zaměřují na snadněji měřitelné hodnoty (11, s. 55).

2.3.4.1 Motivačně-hodnotící pohovor

Metoda motivačně-hodnotícího pohovoru se používá v naprosté většině organizací a je součástí hodnotícího systému. Struktura se může odlišovat v různých organizacích, ale jádro a princip metody pokaždé zůstává stejné. V podstatě se dělí do dvou částí. Nejdříve probíhá část sebehodnocení a následně nastává část, kde je pracovník hodnocený někým druhým. Největší výhodou této metody je to, že pokrývá všechny oblasti a časové limity hodnocení (11, s. 56-61).

První částí je **sebehodnocení**. Pracovník se ohlíží za tím, co se stalo, ale potom se zaměřuje na budoucnost v kontextu se společností. Pracovník je informován o otázkách a bodech v sebehodnocení zhruba týden až čtrnáct dní dopředu, aby se dokázal dobře připravit. Důvodem poskytnutí otázek je ve zkratce to, že se nejedná o zkoušení hodnocených, ale cílem je samotné zamyšlení pracovníka. V druhé části **je pracovník hodnocen** svým nadřízeným. Motivačně-hodnotící pohovor také může být propojen s předem zadaným úkolem, v takovém případě se do hodnocení přidává i kontrola plnění a splnění (11, s. 56-61).

2.3.4.2 Management by objectives

Ve zkráceném názvu také metoda MBO patří do skupiny metod zaměřených na budoucnost. Nejčastěji se používá k hodnocení výstupů (11, s. 58).

MBO se skládá z následujících prvků:

- **Stanovení cílů** je jádrem metody MBO. Nejprve se volí dlouhodobé cíle, které se následně dělí od cílů organizace k cílům individuálním.
- **Plánování akcí a úkolů** definuje, **jakým** způsobem má být cíle dosaženo.
- Důležitým kritériem **sebeřízení** je silná motivace, je nutné znát MBO a snažit se dosáhnout stanovených cílů.
- **Pravidelná kontrola, koučování** zabezpečuje zpětnou vazbu, ale také kontrolu, protože na sebeřízení nelze kompletně spoléhat (11, s. 58-60).

Nevýhodou této metody je velká náročnost v oblasti administrativy v porovnání s ostatními metodami. Cíle by měly odrážet pohled na to, čeho chce podnik dosáhnout, nikoli tomu, čemu se chce vyvarovat. Všechny stanovené cíle musí splnit následující podmínky, zaprvé musí být zasazeny v kontextu, tím vznikne význam k jejich splnění. Zadruhé musí být dělitelné na menší celky a v poslední řadě musí být zřejmý přínos (11, s. 58-60).

2.3.4.3 Balanced Scorecard

Metoda BSC je pravděpodobně nejpropracovanější a nejplodnější strategická metoda řízení. Sdílí podobu s metodou MBO v tom ohledu, že obě metody pracují s nefinančními i finančně-hodnotovými faktory, zároveň zdůrazňuje velký vliv

zaměstnanců a zákazníků na výkonnost společnosti v dlouhodobém horizontu. Odlišná od metody MBO je v zaměření na jiné oblasti. Balanced Scorecard se využívá zejména k stanovení cílů a nutných prostředků k jejich dosažení za firmu jako celek, nicméně to není vše. Další možné využití spočívá v tvorbě, měření a hodnocení cílů nižších úrovní společnosti. Také dokáže měřit přínos jednotlivých organizačních složek. Tyto informace je možné využít ke správnému internímu a externímu řízení společnosti. Soustředí se tedy na **oblasti finančně-hodnotovou, zákaznickou, interně procesní a zaměstnaneckou**. Základními faktory v zaměstnanecké oblasti jsou schopnosti kontinuálního učení a růstu, inovační schopnosti, loajalita, spokojenost a produktivita práce. V dlouhodobém horizontu přináší zaměstnanci největší hodnoty v inovacích a citlivostí k zákazníkům. Používanými měřítky v zaměstnanecké oblasti je fluktuace, personální audit, míra inovací, MBO (personální), strategické krycí procento a jiné (25, s. 220-222).

2.3.5 Chyby v hodnocení

V hodnocení pracovníků se vyskytují chyby v realizaci systému hodnocení. Tyto chyby lze rozdělit do tří skupin:

- chyby v systému hodnocení,
- chyby hodnocených
- a chyby hodnotitelů (8, s. 274-275).

2.3.5.1 Chyby v systému hodnocení

Do této skupiny můžeme zařadit např. špatně vybraná kritéria hodnocení, nedostatečná příprava hodnotitele, uspěchanost a formálnost hodnocení. Dále potom neodpovídající výsledky hodnocení s prací. Častým výskytem je také rozdílné měřítko kritérií u odlišných hodnotitelů, čímž se výsledky zkreslují a snižuje se kvalita informací pro personální rozhodování (8, s. 274).

2.3.5.2 Chyby hodnocených a hodnotitelů

Chyby ze strany hodnocených jsou zpravidla zaviněny nedostatky v přípravě systému hodnocení nebo z nedostačujícího účelu evaluace managementem organizace (8, s. 274-275).

Důvodem vyskytujících se chyb na straně hodnotitele je nedodržení formálních pravidel a cílů evaluace.

- **Špatně zvolené měřítko stupnice** se projevuje extrémní náročností nebo opačně extrémní shovívavostí.
- **Centralizační tendence** plyne z lenosti a zbabělosti hodnotitele, používá se pouze průměrné hodnocení, aby se vyhnul konfliktům a obhájil výsledky bez komplikací.
- **Efekt zakotvení** lze vysvětlit následovně, hodnotitel je ovlivněn osobními pocity k hodnocenému, ať už jsou to pocity pozitivní či negativní, výsledky jsou ovlivněny.
- **Zátěž minulosti** znamená, že současné hodnocení je ovlivněno předchozími výsledky pracovníka a nemá možnost své hodnocení vylepšit.
- **Chybné měřítko vlastního pracovního výkonu hodnotitele** v podstatě říká, že si hodnotitel vytvoří vlastní stupnici hodnocení a používá ji namísto objektivizované stupnice.
- **Negativistická chyba**, hodnotitel neakceptuje pozitivní stránky zaměstnance, akceptuje pouze ty negativní. Situace následně může vyústit v konflikty, protože zaměstnanec na tuto situaci pravděpodobně bude reagovat.
- **Arogance** také může vyústit v konflikt. Nastává tehdy, pokud hodnotitel nepřipouští námitky nebo diskusi k hodnocení.
- **Haló efekt** spočívá ve zvýšení jednoho výrazného znaku nad ostatní, ten se nadále přenáší na další kritéria hodnocení a celkový výsledek je zkreslen.
- **Favorismus** patří k nejhorším chybám, které mohou nastat. V podstatě ukazuje postrádání schopností hodnotitele, protože bývá ovlivněn faktory jako je pohlaví, sociální postavení rasové znaky a podobně (8, s. 275-276).

2.3.6 Vztah hodnocení a odměňování

Lidé jednají a vykonávají práci na základě toho, podle čeho jsou hodnoceni, o to více tehdy pokud je hodnocení spojeno s odměnou. Přesto, že spojitost hodnocení a odměny by měla být prostou věcí, hodně firem nedokáže tyto dva faktory dobře zkombinovat. Podnik si od zaměstnance kupuje dvě složky kompetence, výkon a zdroje (potenciál). Tyto složky jsou následně odměňovány, výkon tvoří pohyblivou část odměny a zdroje,

které zaměstnanec podniku poskytuje, tvoří pevnou složku odměny. Odměna se tedy liší na výši potenciálu a výkonu, které zaměstnanec společnosti přináší. Faktory, které budou odlišovat hodnoty těchto složek, mohou být např. vzdělání, praktické zkušenosti a jiné (26, s. 104-105).

2.3.7 Bayesian belief network model (BBN)

BBN model je model k hodnocení pracovníků. Jedná o model, který může být aplikován k jakékoliv organizaci a druhu podniku. Hodnocení pak pomůže manažerům s hodnocením zaměstnanců a následně spojenými akcemi, jako povýšení, přesun, uznání, kompenzace a další. BBN (14, s. 3).

BBN model funguje na principu porovnávání a hodnocení vztahu mezi hlavním kritériem a subkritériem, samozřejmě se porovnává více skupin kritérií. v podniku. Přestože lze model použít na jakoukoliv organizaci, není vhodné používat všechny proměnné u všech úrovní zaměstnanců, z důvodu zkreslujících statistik a menšího významu u specifických úrovní. Kromě možností využití, BBN model spoléhá na názor experta. Kvalita hodnocení modelem BBN je tedy velmi ovlivněna informacemi, které expert poskytne. Dále bylo provedeno porovnání BBN modelu s ostatními metodami hodnocení. Porovnání proběhlo s metodou FHAP, TOPSIS a VIKOR. Rozdíl mezi těmito metodami a BBN spočívá v tom, že BBN model se dokáže vyrovnat s chybějícími informacemi a vyhodnotit data s jistým vlivem nejistoty. Ostatní zmíněné metody toto nedokážou. Dalším rozdílem je vložený názor a informace experta, také dokáže zapojit mezioborové moduly k poskytování komplexního rámce na podporu rozhodování. Se zohledněním všech těchto rozdílů a schopností zmíněných modelů, je BBN model více vyspělý a přesnější než ostatní modely (14, s. 9).

2.4.1 Strategie odměňování

Systém odměňování patří k jednomu z mnoha nástrojů managementu řízení lidských zdrojů. Cílem tohoto nástroje je prosazování cílů organizace, rozvoj organizační kultury, stabilizovat pracovníky a stimulovat je lepším pracovnímu výkonu (22, s. 102).

Strategie odměňování je založena na analýze současné podoby systému. Informace, které z analýzy lze vyčíst, jsou o silných a slabých stránkách současného systému odměňování. Z toho lze usoudit, které prvky jsou špatně implementovány, a zda je nutná potřeba jejich opravení. K odstranění slabých stránek se provádí diagnóza slabých míst a problémů, aby se mohly vyvodit závěry, jak je odstranit. Celkový průběh analýzy lze rozdělit na následující body.

- **Formulování záměrů** - Činnosti, které budou v odměňování podniknuty.
- **Důvody** - Podložení návrhů argumenty, které zároveň ukážou, jak uspokojí potřeby podnikání, ale i uvedou problémy, kterých se týkají. Dále jak budou vypadat náklady a přínosy.
- **Plán** - Zahrnuje zdroje, které budou na návrhy vynaloženy. Dále, kdo je za změny zodpovědný a kdy budou hotovy. V závislosti na prioritách návrhů by také měl být vytvořen plán jejich realizace.
- **Definování základních zásad** - hodnoty, které se použijí při tvorbě a realizace strategie (3, s. 530-532).

2.4.2 Složky odměňování

Složky odměňování lze rozdělit na dvě skupiny, **peněžní a nepeněžní formy**.

- Do peněžité formy patří plat, mzda, příspěvky na stravování, dopravu, bydlení a aktivity volného času.
- Do nepeněžité formy se řadí dvě skupiny odměn. První jsou **odměny hmotné povahy**. Zde je možné zařadit výrobek, službu, osobní vybavení, mobil, auto a jiné. Druhou skupinou je **odměny s nehmotnou povahou**, např. prestiž, uznání, status, ale i uspokojení z dobrých vztahů v podniku, z charakteru práce nebo možnosti dalšího rozvoje a jiné (22, s. 102).

2.4.3 Systém odměňování

Mzdový systém je tvořen různými subsystémy a nástroji, díky kterým se realizují zásady mzdové politiky. Nástroje jsou tvořeny například i mnoha nemzdovými nástroji a nehmotnými stimuly. Systém odměňování je obecně chápán, jako pozitivní požitok zaměstnance, který mu společnost poskytuje. Součástí systému jsou formy mezd, složky mezd, mzdové a tarifní stupnice (22, s. 102-103).

Existují dva druhy faktorů, které ovlivňují systém odměňování ve společnosti. Jedná se o mzdotvorné faktory vnitřní a vnější. Rozdíl mezi nimi pramení v možnosti společnosti tyto faktory ovlivnit. Vnější faktory podnik není schopen ovlivnit, kdežto vnitřní ano (22, s. 104).

Vnitřní faktor souvisí s **požadavky pracovního místa** a jeho postavením v hierarchii společnosti. Dalším je **pracovní chování pracovníka**. Zde se jedná o plnění pracovních povinností nebo způsobilost k práci. V poslední řadě to jsou **podmínky k specifickému pracovnímu místu**. Jedná se o faktory, které mohou mít vliv na zdraví, bezpečnost či pohodu pracovníka. Dále mohou zvyšovat jeho únavu, protože k jejich splnění je potřeba vyššího úsilí (22, s. 104).

Vnější faktor je např. **situace trhu práce**. Může se jednat o přebytek nebo nedostatek pracovních zdrojů s určitou kvalifikací, odměňování u konkurenční společnosti, obecně v odvětví nebo regionu. Informace tohoto typu je možné získat pomocí mzdového šetření. Dalším faktorem jsou **zákony a předpisy**. Jedná se o minimální mzdu, placená dovolená, placené překážky v práci a jiné (22, s. 104).

Fungování systému odměňování by mělo být sledováno auditory a systém by měl být pravidelně prověřován z důvodu kontroly efektivnosti. Monitorování se týká obou skupin faktorů, čili vnitřních a vnějších. K hodnocení systému lze využít nástroje jako **srovnávací analýza** a **analýza přirozených úbytků v částce vyplacených mezd** (3, s. 602-603).

2.4.4 Mzdové formy

Když se mluví o mzdě, lidé často dělají jednu základní chybu, pletou si nebo zaměňují pojem mzda a plat. Pokud hovoříme o platu, tak platí následující pravidlo, je odměnou

pro zaměstnance pracující ve státní sféře, veřejných službách a správě. Naopak mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty, odměnění zaměstnance za práci vykonanou pro zaměstnavatele (22, s. 109).

Zásady pro poskytování mzdových forem jsou plně v rukou společnosti, nicméně tyto zásady se liší v závislosti na druzích mzdových forem. Lze je tedy rozdělit na následující:

- základní,
 - časová mzda,
 - úkolová mzda,
- doplňkové,
 - osobní ohodnocení,
 - prémie,
 - provize,
 - bonus,
 - odměny a
 - účast na výsledcích (8, s. 334).

Časovou mzdu je možné uplatnit u všech druhů práce. U dělnické práce, je hodnocení založeno na součinu hodinového mzdového tarifu a skutečně odpracovaných hodin. Mezi výhody patří jednoduchost a administrativní levnost, usnadňuje plánovat mzdové náklady, pro zaměstnance srozumitelná. Na druhou stranu nevýhodou je nízká motivace ke zvýšení pracovního výkonu, proto se podnikají další kroky. Jedná se o diferencovanou časovou mzdu, osobní ohodnocení, prémie, bonusy, provize a další (8, s. 335).

Úkolová mzda patří k nejjednodušším a nejpoužívanějším metodám odměňování zaměstnanců. Jedná se o metodu, kde je odměna přímo spojená se splněním úkolů. Pro výpočet je nutné znát výkonové normy množství a času, hodinový mzdový tarif (22, s. 105).

Úkolová mzda je nalezena u prací, které se většinou vykonávají ručně a je považována za velmi pobídkovou formu mzdy. Důvodem je ono propojení mzdy s vykonanou prací. Tato metoda odměňování může vyvolávat negativní vlivy na zaměstnance. Často se stává, že zaměstnanci jsou stanovenou normou, kterou musí splnit natolik fyzicky

vytížení, že začnou dělat chyby. Jedná se o pochybení v nedodržení pracovních postupů, urychlování jednotlivých pracovních operací, což vede k tomu, že nejsou odvedeny kvalitně. Dále hůře zacházejí s nástroji a nářadím, které potřebují k vykonávané práci, což se pro zaměstnavatele projeví jako zvýšení nákladů na nákup nových nástrojů. Správné efektivní zavedení úkolové mzdy je následující. Pravidelně by se měla navyšovat norma, aby si pracovníci na tempo navykli a produktivita rostla úměrně bez problémů. Pro používání úkolové mzdy je však splnit nutné předpoklady, např.:

- stanovení technologických postupů, výkonových a pracovních norem,
- zaměstnanci musí být o úkolové mzdě a požadavcích předem informováni,
- zabezpečení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců,
- zavedení kontroly odváděné práce a
- plynulá výroba, to znamená, že pracovníci musí mít k dispozici všechny pracovní materiály, energie, nástroje, suroviny v daný čas na pracovišti (8, s. 335).

Osobní ohodnocení stanovuje přímý nadřazený, kde posuzuje kvalitu práce, schopnosti, dovednosti a sociální jednání. Potom může vystavit finanční odměnu, jako motivaci k lepšímu výkonu. Také může být určeno pomocí procenta ze mzdového tarifu (8, s. 335).

Prémie se používají jako doplněk k časové i úkolové mzdě. Můžeme je rozdělit na jednorázové a pravidelné. Do jednorázových patří věrnostní premie, za počet odpracovaných let. Pravidelné jsou vypláceny opakovaně na základě měřitelných výsledky např. výsledky práce (8, s. 335).

Prémie je také možno použít jako stimulant k vyšší výkonnosti, ale aby tento způsob fungoval, pracovníci musí jasně znát, za co se premie uděluje a jaké podmínky musí pro premie splnit. Do těchto zásad lze zařadit:

- okruh zaměstnanců, kteří si premií mohou práci vysloužit,
- podmínky pro splnění požadavků na premie (např. splnění termínu zakázky, využití výrobní kapacity),
- z čeho se premie bude počítat a premiovou sazbu (např. procentuelní část ze mzdového tarifu nebo pevná částka),
- v jakém období může být premie vyplacena (8, s. 336).

Provize je zcela nebo alespoň z části závislá na prodaném množství. Výhodou je přímý vztah k výkonu, ale nevýhodou jsou faktory, které zaměstnanec nemůže ovlivnit. Těmito faktory mohou být např. preference zákazníků, počasí nebo výrobky, které spotřebitel koupí u konkurence (22, s. 105).

Bonus je individuální i kolektivní formou odměňování a vyplácí se zpravidla za dosažení obtížných cílů nebo vynikajících pracovních výsledků. Dobré předpoklady pro jeho využití jsou na pracovištích, kde jsou nové technologie a nové formy organizace práce, např. TQM (8, s. 337).

Bonus může být poskytnut každému za splnění určitého požadavku. Tímto požadavkem je dlouhodobé udržení standardů kvality, pracovní proces s minimálními zásobami a jiné. V administrativě by požadavek mohl být např. splnění stanovených úkolů nebo dokončení projektu. V oblasti výzkumu je dokonce doporučeno zavedení skupinového bonusu, zde bonus může sloužit jako stimul k práci a podněcuje komunikaci v týmu a zvýšení pracovního úsilí. U exekutivy je většinou podmínkou přínos manažera, nárůst zisku a zvýšení podílu na trhu (8, s. 337-338).

Negativní účinek může mít v podobě individuálního bonusu. Jedná se zpravidla o pocit nespravedlnosti u zaměstnanců, kteří jej neobdrží. Také je ovlivněna týmová práce, protože pracovník je více motivován individuálním úspěchem než tím týmovým. Vyplácení probíhá jednorázově za dobře vykonanou činnost, přiznává se pouze výjimečně výkonným zaměstnancům a není náročný administrativně (8, s. 337).

Odměny se vyplácí za nestandardní úspěchy a jejich smyslem je ocenění mimořádného pracovního úsilí. Patří sem např. odměny k Vánocům nebo na dovolenou, k pracovnímu a životnímu výročí, vynálezy, objevy nebo záchrana lidského života (8, s. 338).

Účast na výsledcích, tato forma odměn je typická pro podnikovou sféru, zejména se jedná o podíl na zisku, podíl na výnosu a podíl na výkonu. Nejčastěji používaná varianta je podíl na zisku. Zaměstnanci je vyplaceno určité procento zisku. Výše procenta je závislá na pracovním místě, mzdě nebo platu. Také je možnost, že všem zaměstnancům bude určené jednotné procento (17, s. 307).

2.4.5 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity se často používají, jako prostředek k posílení vztahu zaměstnance k podniku, spokojenosti zaměstnanců a relaxaci. Množství benefitů potom závisí na možnostech zaměstnavatele (24, s. 16).

Benefity jsou složkou odměňování zaměstnance, nicméně je zde rozdíl při porovnání s odměnami. Zaměstnanec má nárok na benefity už jen z principu, že je ve společnosti zaměstnán, tudíž nejsou vázány na výkon nebo úspěchy (16, s. 185).

Dalšími rozdíly zaměstnaneckých výhod od odměn jsou:

- důvod zavedení je pouze kopírování trendu nebo morálních závazků,
- po zavedení je obtížné je zrušit, protože zaměstnanci je vnímají jako součást pracovního vztahu,
- nestimulují ke krátkodobému pracovnímu výkonu,
- působí pozitivně na spokojenost v práci, ale pokud u přiznávání benefitů jsou problémy, zaměstnanci se cítí ochuzení a nespokojeně (8, s. 339).

Rozsah benefitů, které společnosti poskytují je velký, samozřejmě velké společnosti mají větší škálu benefitů oproti menším podnikům, to ale neznamená, že malé a střední firmy tyto benefity neposkytují. V dnešní době je poskytování zaměstnaneckých výhod zcela běžné i u menších podniků. Z úhlu pohledu menších podniků, lze zaměstnanecké výhody rozdělit do čtyř skupin.

1. **Výhody sociální povahy** zahrnují např. důchodové připojištění, životní pojištění, příspěvky na rekreaci dětí, půjčky a jiné (16, s. 185-186).
2. **Volnočasové benefity** zahrnují příspěvky na dovolenou, sport, rekreaci, stravenky. Také je možnost, že zaměstnanec bude mít na výběr z těchto benefitů dle svého uvážení (29, s. 108).
3. **Výhody mající vztah k práci** jsou spojení se stravováním, pracovní oděvy, firemní parkoviště, příspěvky na úhradu dojíždění do práce nebo vzdělávání zaplacené podnikem.
4. **Výhody spojené s postavením v podniku**, vedoucí pracovníci mohou mít luxusní služební automobily, mobilní telefon, úhradu provozu telefonu v bytě, nárok na společenský oděv a jiné (16, s. 185-186).

2.4.6 Zaměstnanecké příplatky

Příplatky zaměstnancům se dají považovat za jistou formu zaměstnaneckých výhod. Vyplácí se zejména v oblastech lokálních příspěvků, diet, za práci přesčas, za směnovou práci a příplatek za pohotovost (3, s. 558).

Lokální příspěvky mohou být vypláceny pracovníkům s odůvodněním vyrovnání nákladů na bydlení a jiných životních nákladů. Důvodem je, že ve větších městech jsou větší nájem. Příplatek je vyplácen k základní mzdě, ale hodně zaměstnavatelů je zahrnuje do sazeb místního trhu práce, ty berou v potaz explicitní a implicitní příplatky a náklady (3, s. 558).

Diety se týkají nákladů zaměstnance v oblasti služebních cest a stravování zaměstnanců. Některé organizace stanoví sazby příplatků na základě místa služební cesty a postu zaměstnance, některé připouští rozumné sazby bez jakýchkoliv hranic, ale obvykle se určí náklady na stravování a přijatelný hotel (3, s. 559).

Příplatky za přesčasy jsou běžné u všech kategorií pracovníků, od manuálních zaměstnanců až po manažerské posty. Stanovená mzda za práci přesčas obvykle odpovídá jeden a půl násobku běžné mzdové sazby, ve dnech pondělí až sobota. V neděli a ve svátek dosahuje tato sazba až dvounásobku. Pokud se jedná o přesčasy ve dnech jako je Štědrý den nebo Velký pátek, odměny jsou zde ještě vyšší než v případě příplatku za neděli (3, s. 559).

Příplatek za směnovou práci znamená odlišnou mzdovou sazbu v závislosti na druhu pracovní směny. Odpolední směna bude mít příplatek oproti ranní směně, stejně tak noční směna a u té jsou příplatky nejvyšší. Obecně se hovoří, že za noční směnu je příplatek 1/3 základní mzdy a u odpolední směny je to 1/5 (3, s. 559).

Příplatek za pohotovost znamená, že tito pracovníci musí být k dispozici a na zavolání se musí do práce dostavit. Příplatky mohou být formou zvláštní odměny nebo standardní příplatek ke mzdě. Jedná se o zaměstnance např. u policie, hasičů nebo zdravotnictví (3, s. 599).

2.4.7 Význam benefitů na spokojenost v zaměstnání v České republice

Během minulého desetiletí bylo provedeno mnoho studií a výzkumů ve světě právě na toto téma. Nicméně tyto výzkumy se provádějí ve střední a východní Evropě velmi málo. Z dosavadně provedených studií lze dedukovat, že úroveň pracovního uspokojení zde v České republice patří k těm nejmenším v Evropě. Cílem tohoto výzkumu bylo zjistit, jak plat, mzda a benefity ovlivňují pracovní uspokojení (30, s. 1).

Výzkum byl prováděn dvakrát v roce 2013 a 2015, vzorek se skládá ze zaměstnanců ze ziskových i neziskových organizací a data se získávala prostřednictvím dotazníků. Samotný výzkum se skládá ze čtyř částí.

1. Nejprve se otázky zaměřují na věk pohlaví a vzdělání dotazovaného.
2. V druhé části se otázky soustředí na společnost, kde dotazovaní pracují např. vlastnictví organizace, velikost a pracovní pozice v organizaci.
3. Tato část sestává 24 položek v dotazníku, které respondent hodnotí škálou 0 až 3, kde 0 (toto tvrzení moji organizaci nepopisuje), 3 (toto tvrzení moji organizaci vystihuje).
4. Poslední část obsahuje 36 položek, které se zabývají devíti kategoriemi, platem, kariérou, benefity, spolupracovníky, komunikací, pracovní podmínky, náplň práce, uznáním a řízením. Zde byly tvrzení hodnoceny škálou od 1 do 6, kde hodnota 6 značí absolutní souhlas a 1 absolutní nesouhlas (30, s. 2).

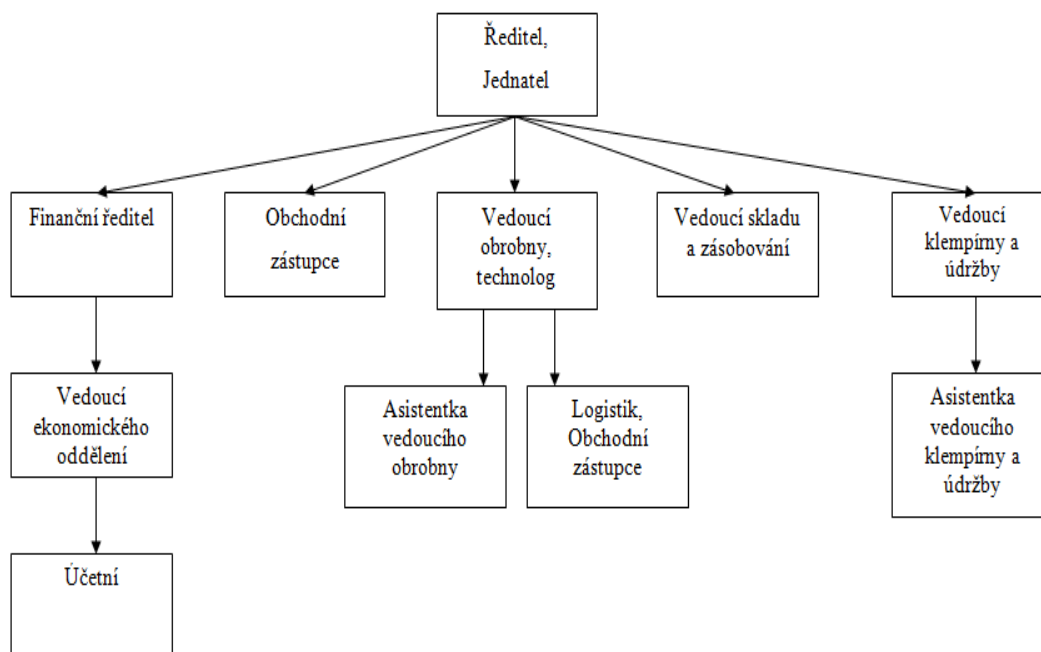
Po vyhodnocení dat vyšlo najevo, že průměrná úroveň celkového pracovního uspokojení zaměstnanců je nadprůměrná, ale v hodnocení mezd, platů a benefitů tomu tak není. Naopak tyto kategorie vykazují podprůměrné hodnoty, tedy dalo by se říci, že snižují celkové pracovní uspokojení. Faktory, které zvyšují úroveň pracovního uspokojení je řízení, spolupracovníci, komunikace a náplň práce (30, s. 10).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Cílem této části diplomové práce je představení společnosti Zdeněk Maixner - ANTIKOR s.r.o., pozornost je věnována především charakteristice podniku a oboru podnikání. Následně je proveden výzkum pomocí dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů, který zkoumá současný stav motivace, evaluace a odměňování ve společnosti.

3.1 Charakteristika společnosti Zdeněk Maixner - ANTIKOR s.r.o.

Začátky podniku sahají až do roku 1938, kdy prováděl opravy strojů pro mlékárny a potravinářský průmysl. Zdeněk Maixner - ANTIKOR s.r.o. vznikl privatizací státního podniku s dlouholetou tradicí STROJOBAL Hradec Králové a jeho pozdějším oddělením od podniku "Výroba potravinářských strojů Hradec Králové". Majiteli se podařilo získat výrobní areál bývalého státního podniku, a tak mohl podnik v Letohradě - Kunčicích navázat na dlouholetou tradici kvalitní výroby v tomto objektu. Od 1. 2. 2001 je soukromým podnikem s názvem Zdeněk Maixner - ANTIKOR a majitelem je pan Zdeněk Maixner (15).



Obrázek 1: Organizační struktura společnosti Zdeněk Maixner - ANTIKOR s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování)

3.1.1 Výrobní program

Společnost se zabývá výrobou strojů a zařízení pro potravinářský, farmaceutický, krmivářský, chemický průmysl, gastronomii i stavebnictví z nerez, hliníku a ostatních ocelí, opravami strojů a zařízení. Výroba se provádí ve dvou dílnách, na klempírně a obrobně. Na obrobně se vyrábějí produkty hlavně pro podnik BOSCH DIESEL s.r.o. Jihlava, který je zároveň i největším zákazníkem podniku (15).

Těžištěm výroby jsou nerezová zařízení pro potravinářský průmysl, především mlékárny, sýrárny, výroby uzenin, pivovary a stravovací provozy. Mezi důležité součásti výrobního programu patří atypická nerezová zařízení pro všechny oblasti průmyslu a obchodu (15).

3.1.1.1 Obrobná

Výrobní halu obrobní tvoří převážně klientela ostatních právnických osob. Největším zákazníkem této haly je zcela jistě podnik BOSCH DIESEL s.r.o. Jihlava, který je zároveň i největším zákazníkem podniku.

K obrábění je nutná jistá obráběcí technika, podnik vlastní několik CNC strojů na obrábění. Jedná se o CNC stroj KIA - Hyundai SKT15LMS a další stroj stejné značky SKT21LMS. Oba tyto stroje jsou k nahlédnutí na obrázku níže. Mimo jiné podnik vlastní stroj SARY 60. Všechny tyto stroje jsou vybaveny hydraulickými podavači a liší se velikostí obrábění do určitého průměru. (31).



Obrázek 2: Hyundai SKT15LMS. (Zdroj: 31)

Stroj CNC stroj KIA - Hyundai SKT21LMS dokáže obrábět materiál do průměru 450 milimetrů. Právě tento materiál je nejčastější zakázkou od firmy BOSCH DIESEL s.r.o. Jihlava.



Obrázek 3: Hyundai SKT21LMS. (Zdroj: 31)

3.1.1.2 Klempírna

Výrobní hala klempírny se dělí na dvě části, nachází se zde brusírna a svařovna. Na brusírně se především upravují jemnosti povrchů u materiálů a produktů. Dále se dle požadavků zákazníka produkty více či méně upravují a zalešťují, aby bylo zajištěno precizní provedení a jakost výrobku.

Na svařovně se především pracuje s materiály, jako je železo, nerez, hliník. Zde je více pravidelná klientela soukromých osob než na hale obrobny, ale také se využívají CNC stroje např. CNC vertikální obráběcí centrum, ale i jiné nástroje. Tam je možné zařadit práci s řezací plazmou, obrábění na frézkách, stříhání plechů s různými tloušťkami a jejich ohyby, stáčení plechů nebo ohraňování na lise. Níže je k nalezení obrázek ohraňovacího lisu, který je na klempírně využíván, používá se např. k ohýbání materiálu větších ploch a silnějších materiálů. Z tohoto důvodu je to hydraulický lis (31).



Obrázek 4: Ohraňovací lis. (Zdroj: 31)

3.1.1.3 Ostatní produkty

Kromě obráběcích prací pro BOSCH DIESEL s.r.o. Jihlava do automobilového průmyslu, podnik zasahuje i do ostatních průmyslu, jak je již zmíněno výše. Z ostatních produktů je možné zmínit následující:

- regály, stoly, dřezy,
- míchačky, mísiče krmných směsí,
- lisovací a přepadové vany,
- odstohovače, stohovače přepravek a sudů,
- nebo různé nádrže od 10 litrů do 80 000 litrů v objemu (31).



Obrázek 5: Míchací nádrž na řepkový olej (vlevo) a nádrž kvasu (vpravo). (Zdroj: 31)

3.1.2 Certifikace

Podnik prošel certifikačním systémem managementu jakosti podle norem ČSN EN ISO 9001:2008, ČSN EN ISO 14001:2005, ISO/TS 16949:2009 v oboru netlakových nádob a dílů z nerezových a uhlíkových ocelí pro potravinářský a chemický průmysl. V roce 2005 došlo k rozšíření výrobního programu o výrobu točených dílů na CNC strojích do Ø65mm - KIA SKT15LMS, SKT21LMS, jednoúčelový stroj, vertikální obráběcí centrum IKG. Výroba pro automobilový průmysl je hlavně směřována na dělení a obrábění tyčí pro podnik BOSCH DIESEL s.r.o. Jihlava (15).

3.1.3 Zákazníci

Klientelu společnosti Zdeněk Maixner - ANTIKOR, s.r.o. tvoří v převážné většině právnické osoby. Zákazníků podniku je mnoho, avšak mezi hlavní klienty je možné zařadit následující:

- BOSCH DIESEL s.r.o. Jihlava,
- SOMA spol. s.r.o.,
- USSPA s.r.o.,
- Rieter CZ s.r.o.,
- Autoneum CZ s.r.o.,
- IMI International s.r.o. (31).

BOSCH DIESEL s.r.o. Jihlava je hlavním zákazníkem na výrobní hale obrobny, zde se tvoří přes 80 % produkce ze všech zakázek právě pro tuto společnost. Zároveň se jedná o nejdůležitějšího zákazníka pro podnik, protože je to zákazník pravidelný a spolupracuje se společností Zdeněk Maixner - ANTIKOR s.r.o. již delší dobu. Z jiného úhlu pohledu toto značí problém. Pokud by BOSCH DIESEL s.r.o. Jihlava z nějakého důvodu přestal usilovat o spolupráci, výrobní hala obrobny by se v podstatě zastavila. Z tohoto důvodu by pro zabezpečení provozu haly do budoucna bylo vhodné nalézt dalšího zákazníka, pokud možno takového, který by usiloval o dlouhodobou spolupráci. V tuto chvíli je toto pouze neexistující problém, protože BOSCH DIESEL s.r.o. Jihlava je se spoluprací spokojen, nicméně zmiňovaná situace se může v budoucnu vyskytnout.

Pro ostatní zákazníky platí pravidlo toho, že se také jedná o pravidelné zákazníky, nicméně frekvence a velikost zakázek není tak velká, jako u BOSCH DIESEL s.r.o. Jihlava. Podnik USSPA s.r.o. se zabývá výrobou vířivek, dokonce se jedná o největší výrobce vířivek v České republice. Pro tento podnik jsou předmětem zakázek různé součástky a komponenty, které se používají při výrobě vířivek. Podobná je situace u ostatních výše zmíněných zákazníků.

3.1.4 Konkurence

Konkurence ve městě Letohrad a jeho okolí je v celku velká, protože zde existuje značný počet firem s velmi podobným nebo identickým zaměřením. Konkurenční společnosti byly vybrány na základě oborového zaměření a zaměření na segment zákazníků. Nutno dodat, že oba níže uvedené podniky také sídlí ve městě Letohrad. Důvodem, proč je zde mnoho podniků stejného zaměření, je vhodné prostředí pro podniky, které se zabývají kovoobráběním.

Vybranými konkurenčními podniky jsou Tuzi s.r.o. a FALKO s.r.o. Letohrad. Z hlediska zaměření a produkce se tyto podniky nejvíce podobají společnosti Zdeněk Maixner - ANTIKOR s.r.o., ale podobně jako ostatní neuvedené podniky mají několik nevýhod oproti analyzované společnosti. První nevýhodou je celkové působení na trhu, analyzovaná společnost na trhu působí déle než většina ostatních podniků. Další nevýhodou je velikost podniků. V absolutní většině se jedná o velmi malé společnosti o pár zaměstnancích, tudíž oni nejsou schopni zaujmout zákazníky, kteří vyžadují rozsáhlejší zakázky. Z tohoto důvodu větší podniky v okrese Ústí nad Orlicí většinou vyhledávají společnost Zdeněk Maixner - ANTIKOR, s.r.o. V podstatě pouze Tuzi s.r.o. je schopno konkurovat velikostí zakázek, protože jako jediná firma v okolí má prostory na větší produkci a náročnost klientů.

3.1.5 Současně poskytované benefity ve společnosti

V současné době společnost nabízí zaměstnancům následující benefity:

- stravování ve firemní kantýně,
- příspěvek na stravování v podobě stravenek a snížené ceny obědů,
- home office,

- pružná pracovní doba,
- 5 týdnů dovolené,
- bezpečnostní brýle,
- masáže v salónu EVENNESS,
- příspěvky na dovolenou a
- dary k životním a jiným výročím.

Ve společnosti se nachází kantýna, kterou mohou zaměstnanci využít na obědy. Jelikož je pravidelně využívána, mají zaměstnanci možnost výběru vícero jídel, která jsou dovážena z nedaleké restaurace.

Dále zaměstnavatel přispívá zaměstnancům na obědy v částce nejméně 37 Kč, zaměstnanec doplatí zbývajících 31 Kč. Tedy celková cena za oběd je téměř 70 Kč. Právě v této hodnotě zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům stravenky, které dostanou za odpolední a noční směny (19).

Zaměstnanci také mají možnost na základě souhlasu nadřízeného využívat home office, tedy pracovat z domu. Tento benefit bohužel nemůže uplatnit řada zaměstnanců, kteří operují ve výrobě, ale zaměstnanci v kancelářích či správce firemní sítě mají právo tuto možnost využít. Stejná situace potom platí u pružné pracovní doby, zaměstnanci ve výrobě pružnou pracovní dobu nemají.

Celková výměra dovolené činí pro zaměstnance Zdeněk Maixner - ANTIKOR s.r.o. 5 týdnů. Pro využití dovolené musí být podána žádost vedoucímu pracovníkovi a musí být schválena. Na tento rok je také plánována celozávodní dovolená a to v termínech 30. 7. - 10. 8. 2018 a 27. 12. - 31. 12. 2018 (19).

Zaměstnanec také může požádat o dioptrické bezpečnostní brýle, pokud je zaměstnanec k práci potřebuje. Společnost zajišťuje kompletní servis od opravy brýlí, výměny skel až po objednání nových brýlí. Výměna skel je možná jednou za dva roky, tedy pokud budou zaměstnanci poskytnuty tento rok, tak další výměna je možná v roce 2020.

Dále zaměstnavatel poskytuje možnost pro zaměstnance využít služby masážního salónu EVENNESS, který se nachází ve městě Letohrad, přibližně dva kilometry od společnosti a je přímo ve středu města, odkud pochází většina zaměstnanců, je tedy velmi snadno přístupný. Příspěvek na masáže činí 1500 Kč za půl roku (19).

Příspěvek na dovolenou činí 30 % z hrubé mzdy zaměstnance a je vyplácen v červenci. Podmínkou tohoto benefitu je, že zaměstnanec musí být u společnosti Zdeněk Maixner - ANTIKOR s.r.o. alespoň 6 měsíců a musí řádně plnit své povinnosti.

V poslední řadě jsou dary k výročí. Patří sem pracovní výročí, zaměstnanci je vyplácen příplatek za odpracované roky ve společnosti. Při odchodu do důchodu je zaměstnanci vyplacena odměna, na základě let působení ve společnosti (19).

3.1.6 Současný způsob hodnocení zaměstnanců ve společnosti

Zaměstnanci ve výrobě jsou hodnoceni na základě nařízení vlády č. 286/2017 Sb. ze dne 21. 8. 2017. Nejnižší zaručená úroveň mzdy u stanovené pracovní doby 40 hodin za týden. Mzda je odstupňována na základě složitosti práce namáhavosti a odpovědnosti do 8 skupin.

Zaměstnanci na pozici strojírenský dělník jsou hodnoceni podle výše zmíněných skupin hodnocení. Tato pozice spadá do druhé skupiny a tarifní třídy 3, to znamená, že minimální mzdové ohodnocení je 80,80 Kč za hodinu. Dále mají dělníci možnost získat prémii, za řádné plnění svých povinností a odvedení kvalitní práce, v hodnotě 11 % jejich mzdového tarifu. Tento mzdový tarif má většina zaměstnanců ve výrobě, výjimkou jsou vedoucí výrobních hal, zaměstnanci vyšších pozic, zaměstnanci v kanceláři a konstruktéři.

V současné době ve společnosti Zdeněk Maixner - ANTIKOR s.r.o. nefunguje žádná forma formálního verbálního hodnocení, která je standardizována. Zaměstnanci jsou sice hodnoceni v časových intervalech jako měsíc, půl roku, rok a podobně, ale evaluace jejich pracovního výkonu je prováděna pouze na základě splnění norem. Samozřejmě jsou ohodnoceni finančně za odvedenou práci.

3.2 Analýza dotazníkového šetření

V této části práce je provedena analýza dotazníkového šetření provedeného ve společnosti Zdeněk Maixner - ANTIKOR s.r.o., cílem tohoto šetření je zjistit současný stav motivace zaměstnanců, jakým způsobem jsou v práci hodnoceni a jaké změny v budoucnu chtějí.

Cílem tohoto výzkumu je zjistit: „Jak působí motivace a evaluace ve společnosti Zdeněk Maixner - ANTIKOR s.r.o. na zaměstnance?“

Subjektem dotazníkového šetření jsou zaměstnanci společnosti Zdeněk Maixner - ANTIKOR s.r.o., k 1. 2. 2018 je současně v podniku zaměstnáno 63 lidí. Zaměstnanci společnosti jsou tedy výzkumným vzorkem. Dotazníků bylo celkově **distribováno 63**, navraceno a správně vyplněno bylo **56 dotazníků**. Sběr dat nutných pro analýzu probíhal v období **od 15. 2. 2018 do 15. 3. 2018**. Velikost výzkumného vzorku, který je nutný, aby mohl být průzkum označen jako **validní** je **54**, tato hodnota je vypočítána podle vzorce č. 1 a jeho legenda je k nalezení v tabulce č. 1.

V některých otázkách v dotazníkovém šetření jsou odpovědi rozděleny na základě pozice zaměstnanců zastávané ve společnosti. Z 56 dotazovaných zaměstnanců je zaměstnáno 45 v provozu a výrobě, zbylých 11 zastává vyšší pozice, např. mistr, sekretářka, účetní, ředitel a podobně.

Výzkumný vzorek je spočítán podle vzorce:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Vzorec 1: Výpočet výzkumného vzorku. (Zdroj: 6)

Tabulka 1: Legenda výzkumného vzorku. (Zdroj: vlastní zpracování)

n	Minimální velikost vzorku.
N	Počet zaměstnanců ve společnosti.
e	Úroveň přesnosti 95 %.

Z důvodu tohoto rozdělení, je pro zhodnocení využito dvou grafů. Rozdělení je jednoduché, týká se rozdělení zaměstnanců na dělníky a pracovníky ve výrobě, druhou skupinu tvoří zaměstnanci na vyšších pozicích a lidé v kancelářích. Důvodem rozdělení

je rozdílný způsob mzdového hodnocení zaměstnanců, aby nedocházelo ke zkreslení dat.

3.2.1 Složení dotazníku

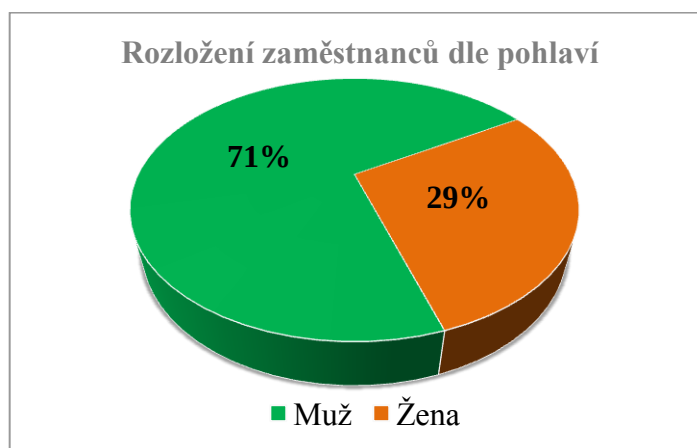
Dotazník je tvořen vlastní konstrukcí a skládá se z 18 uzavřených otázek, které se zaměřují na zjišťování odlišných informací. V první řadě jsou položeny 3 dotazy na zjištění základních charakteristik dotazovaných. Dalších 5 otázek zjišťuje současný stav motivace zaměstnanců ve společnosti. Následujících 7 dotazů se týká hodnocení zaměstnanců a v poslední řadě 3 otázky se zaměřují na současné využití benefitů, které společnost poskytuje, případně zjišťuje zájem zaměstnanců o benefity nové.

Z hlediska dotazů je většina hodnocena pomocí škály: Ano, Spíše ano, Spíše ne, Ne a Nevím. U dalších dotazů je volena jiná škála možností, nicméně postup odpovídání a vyhodnocování je stejný. Dalším druhem jsou potom otázky, kde zaměstnanci seřazují možnosti dle důležitosti a tyto odpovědi jsou následně vyhodnoceny pomocí váženého průměru. Podoba dotazníku je uvedena v přílohách pro lepší představu.

3.2.2 Charakteristika dotazovaných zaměstnanců

První část dotazníkového šetření je věnována poznání zaměstnanců společnosti Zdeněk Maixner - ANTIKOR s.r.o. Dotazy v této sekci se týkají pohlaví zaměstnanců, jejich věku a délce působení ve společnosti.

3.2.2.1 Rozložení zaměstnanců podle pohlaví

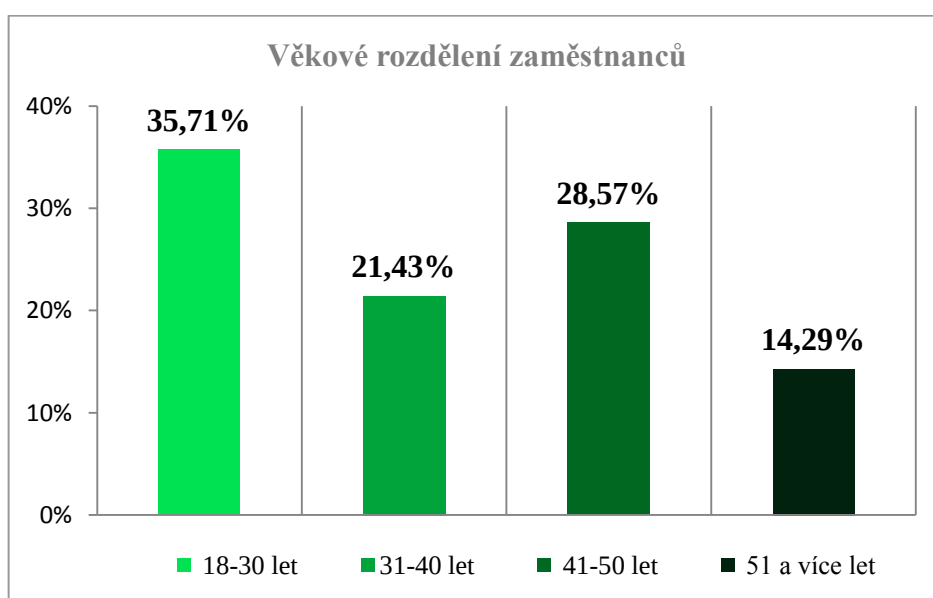


Graf 2: Rozdělení zaměstnanců v podniku dle pohlaví. (Zdroj: vlastní zpracování)

Jak již bylo zmíněno výše v podkapitole charakteristiky analyzované společnosti či v podkapitole konkurence, společnost Zdeněk Maixner - ANTIKOR s.r.o. se zabývá kovoobráběním a dalšími činnostmi, u kterých je potřebná fyzická zdatnost. Tedy už tento fakt naznačuje, že se spíše jedná o pracovní prostředí, kde budou převažovat muži. Navíc, je zde faktor toho, že podnik je malý a většina zaměstnanců má své pracovní místo právě ve výrobě.

Dle výsledků, které jsou v grafu č. 2, je patrné, že společnost je ze 71 % tvořena mužskou populací. Z pohledu ženské populace je tedy jasné, že je tvořena zbývajících 29 %, ty lze převést na hodnotu 16 zaměstnaných žen.

3.2.2.2 Rozdělení zaměstnanců podle věku



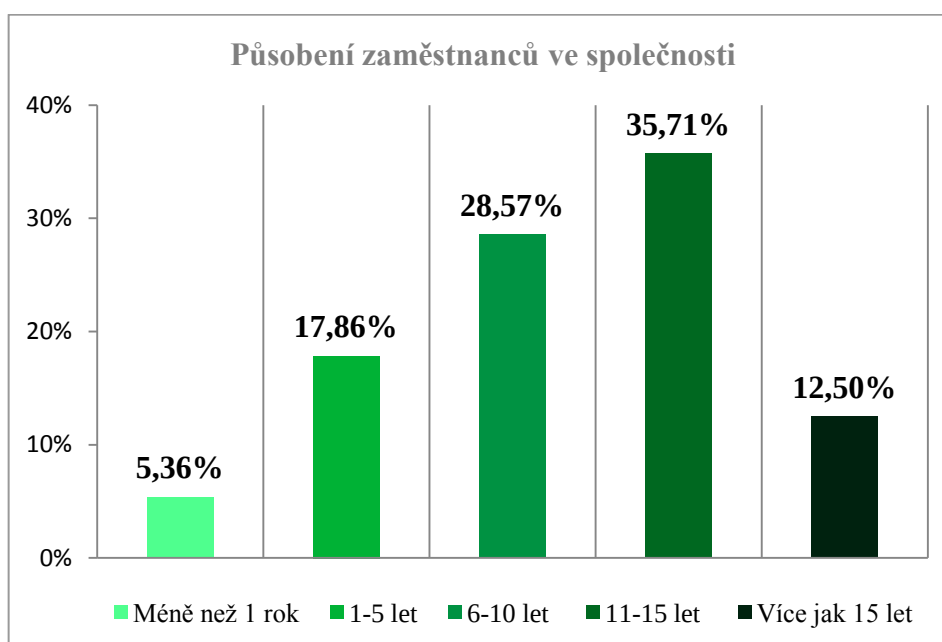
Graf 3: Počet zaměstnanců v různých věkových skupinách. (Zdroj: vlastní zpracování)

Na rozdělení zaměstnanců je možné pohledět i z jiného pohledu, specificky z věkového rozdělení zaměstnanců. V grafu č. 3 jsou zaměstnanci rozděleni do čtyř věkových kategorií a samotný počet zaměstnanců u každé kategorie je přibližně vyrovnaný, tedy kromě zaměstnanců starších 51 let a více. Tato kategorie má nejmenší zastoupení, z celkového počtu vyplnění dotazníků by hodnota 14 % odpovídala 8 zaměstnancům. Naopak nejvíce zaměstnanců je ve věkovém rozmezí od 18 do 30 let. Při převodu na skutečné hodnoty by 35 % odpovídalo téměř 20 lidem. Druhé nejvyšší zastoupení je v kategorii od 41 do 50 let.

Z celkového věkového rozložení, lze dedukovat, že ve společnosti se nachází většina zaměstnanců do 40 let, přesto téměř 42 % je tvořeno zaměstnanci starších 40 let. Z takto vyváženého poměru je pravděpodobné, že starší zaměstnanci jsou zde zaměstnáni delší dobu.

Průměrný věk zaměstnance společnosti by byl podle zjištěných údajů jistě vyšší než 30 let. To je zapříčiněno většinovým zastoupením zaměstnanců starších 30 a více let.

3.2.2.3 Léta zaměstnanců ve společnosti



Graf 4: Přehled o délce působení zaměstnanců ve společnosti. (Zdroj: vlastní zpracování)

V grafu č. 4 je zobrazena statistika o délce působení zaměstnanců v podniku, graf je rozdělen do pěti kategorií dle odpracovaných let ve společnosti. Z výsledků je patrné, že společnost nepřijala během posledního roku mnoho zaměstnanců. Kategorie zaměstnanců, kteří jsou zaměstnáni méně než rok, vykazuje nejnižší hodnoty. Hodnoty následující kategorie, jeden až pět let, odpovídají přibližně deseti zaměstnancům.

Přes 70 % zaměstnanců je zde zaměstnáno minimálně šest let. Z toho tvoří většinu zaměstnanci, kteří společnosti věnovali od 11 do 15 let svého pracovního úsilí, do této skupiny patří přibližně 20 zaměstnanců. Také 12,5 % je zde zaměstnáno více než 15 let.

3.2.3 Názory zaměstnanců na současnou situaci motivace ve společnosti

V této části dotazníkového šetření se dotazy zaměřují na pracovní motivaci, spokojenost s pracovním kolektivem. Dále se zjišťuje, zda zaměstnanci mají pocit, že je jejich práce patřičně oceněna. V poslední řadě vychází najevo, které z uvedených faktorů nejvíce motivují zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu, a jaké jsou jejich důvody pro setrvávání ve společnosti.

3.2.3.1 Motivace zaměstnanců v práci

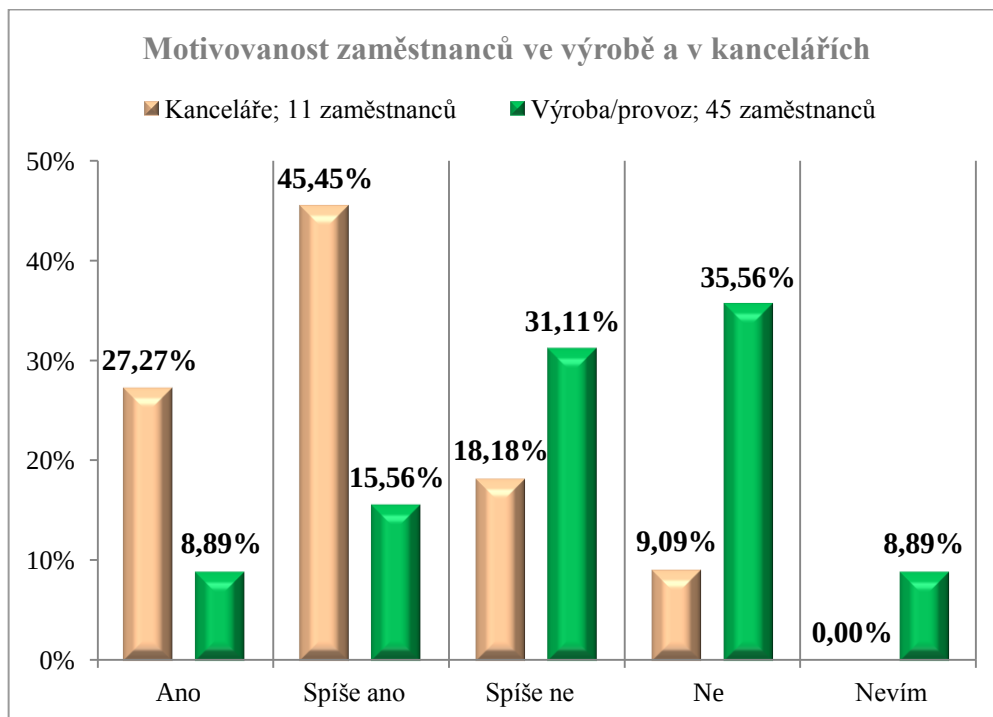


Graf 5: Stav motivovanosti zaměstnanců. (Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu č. 5 lze vyčíst, že 58,5 % zaměstnanců se na pracovišti necítí dostatečně motivováno. V tomto případě je nejvíce volenou možností ta rezolutnější volba, tedy možnost Ne, hned za ní následuje možnost Spíše ne. Při vyjádření procentuelních hodnot v obecných jednotkách, by počet nemotivovaných zaměstnanců byl přibližně 33, což je kombinací těchto dvou možností.

Naproti tomu možnost Ano a Spíše ano zvolila pouze menšina zaměstnanců, součet těchto možností by činil přibližně 34 %, přičemž možnost Spíše ano je zvolena vícekrát. Této hodnotě odpovídá 19 zaměstnanců.

Jako poslední možnost Nevím, vybralo pouze 7 % dotázaných, čemuž odpovídá počet přibližně čtyř zaměstnanců.

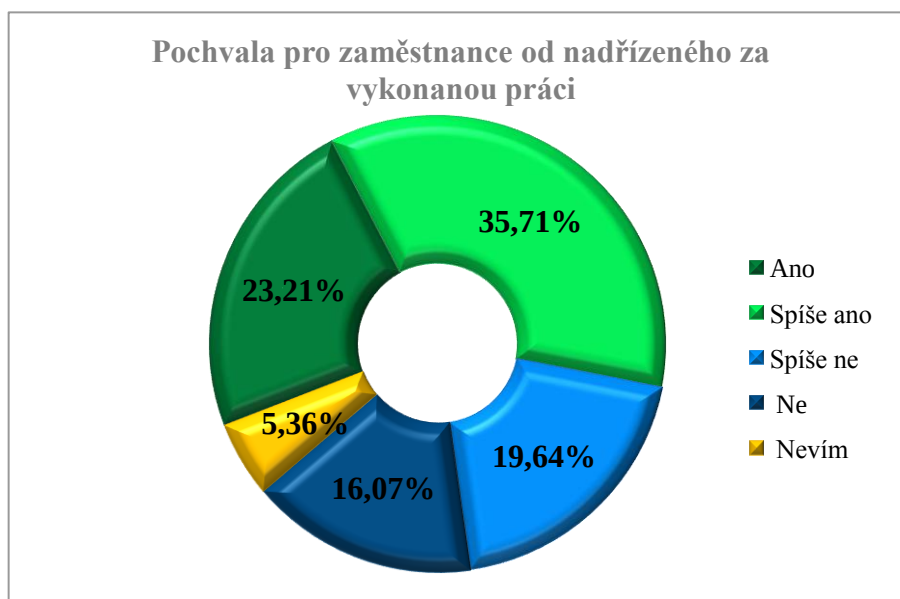


Graf 6: Motivovanost zaměstnanců ve výrobě a v kancelářích. (Zdroj: vlastní zpracování)

Z porovnání v grafu č. 6 lze vyčíst, že z 11 zaměstnanců v kancelářích je motivováno přes 70 %. Naproti tomu u pracovníků ve výrobě je situace téměř opačná, zde je přes 66 % zaměstnanců nemotivováno. Hodnota 66 % odpovídá 30 zaměstnancům z výroby.

Z celkového pohledu výsledky tohoto dotazu nejsou pro podnik dobré znamení, je to signál, že zaměstnanci nepracují s takovým úsilím, s jakým by mohli, pokud by měli větší motivaci.

3.2.3.2 Pochvala pro zaměstnance od nadřízeného za dobře odvedenou práci

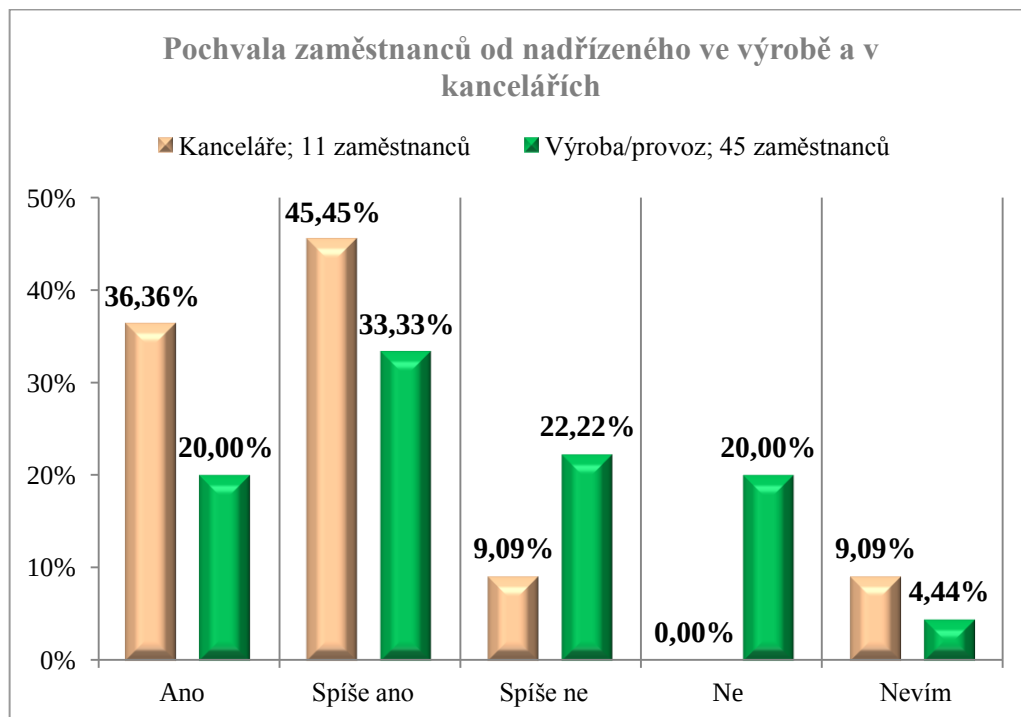


Graf 7: Pocity uznání úsilí zaměstnanců za odvedenou práci. (Zdroj: vlastní zpracování)

Výsledky z tohoto dotazu jsou velmi příznivé. Z grafu č. 7 je patrné, že zaměstnanci celkově mají pocit, že je jejich práce od vedoucího pracovníka uznávána a oceněna. V součtu by výsledek Ano a Spíše ano dosahoval hodnoty 59 %, což odpovídá 33 lidem, přičemž možnost Ano byla zvolena 13 zaměstnanci.

U negativních odpovědí, které říkají, že se nadřízený necení práce svých zaměstnanců, byly obě možnosti voleny téměř stejně. V celkovém součtu je to přibližně 35,5 %, což odpovídá 20 dotazovaným pracovníkům.

V poslední řadě, pouze 5 % zvolilo možnost nevím, což odpovídá 3 dotazovaným zaměstnancům.

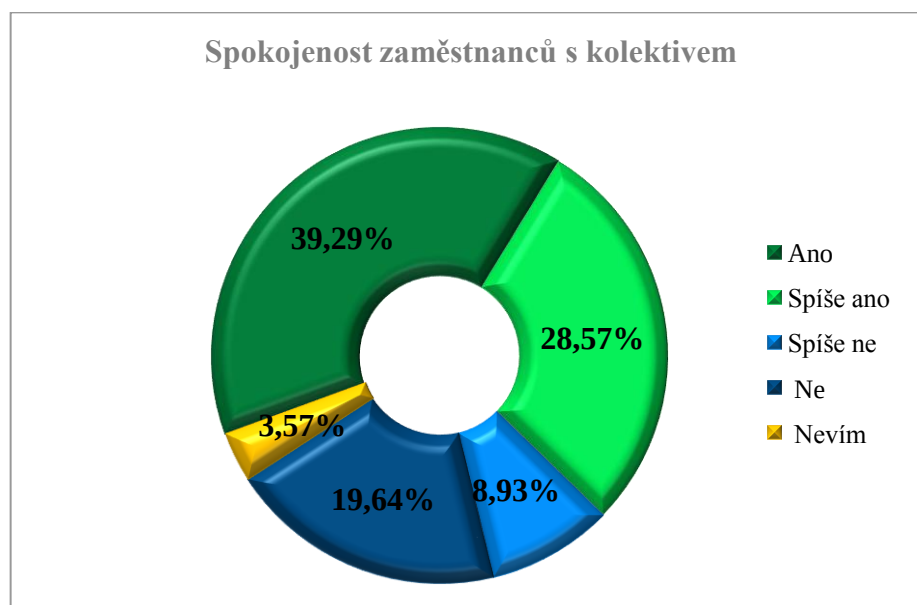


Graf 8: Pochvala zaměstnanců od nadřízeného ve výrobě a v kancelářích. (Zdroj: vlastní zpracování)

Zaměstnanci v kancelářích jsou dle výzkumu za odvedenou práci chváleni, takto odpovědělo přibližně 82 % pracujících v kancelářích. U pracovníků ve výrobě je situace více vyrovnaná, ale přece jen je okolo 53 % chváleno. Bohužel 44 % pracovníků tento pocit nesdílí, což není dobré.

Celkové hodnocení tohoto dotazu je dobré, výsledky také naznačují, že nadřízený se svými zaměstnanci dobře komunikuje a nedělá mu ve většině případů dobře odvedenou práci pochválit, i jinak ocenit.

3.2.3.3 Spokojenost zaměstnanců s kolegy



Graf 9: Spokojenost zaměstnanců s ostatními kolegy. (Zdroj: vlastní zpracování)

Z výsledků, které jsou vidět vyčíst z grafu č. 9, lze usuzovat, že většina zaměstnanců je se svými kolegy na pracovišti spokojena. Nejvyšší hodnoty dosáhla možnost Ano, tedy ta rezolutnější, její hodnota dosahuje 39 %, což by odpovídalo přibližně 22 pracovníkům. V celkovém součtu dvou nejčastějších odpovědí Ano a Spíše ano, je dosaženo téměř 68 procentního souhlasu s tím, že kolegové na pracovišti mají mezi sebou dobré vztahy. Po převedení na počet zaměstnanců by toto odpovídalo 38 lidem.

Nelze ovšem přehlédnout, že téměř 29 % pracovníků vyjádřilo nespokojenost s kolektivem na pracovišti. Trochu znepokojivé je, že 20 % pracovníků vyjádřilo tento nesouhlas velmi rezolutně. Možnost Nevím zvolili dva zaměstnanci.

Ovšem pokud se bere v úvahu to, že každý nemůže vycházet s každým, výsledky tohoto dotazu ukazují dobré hodnoty.

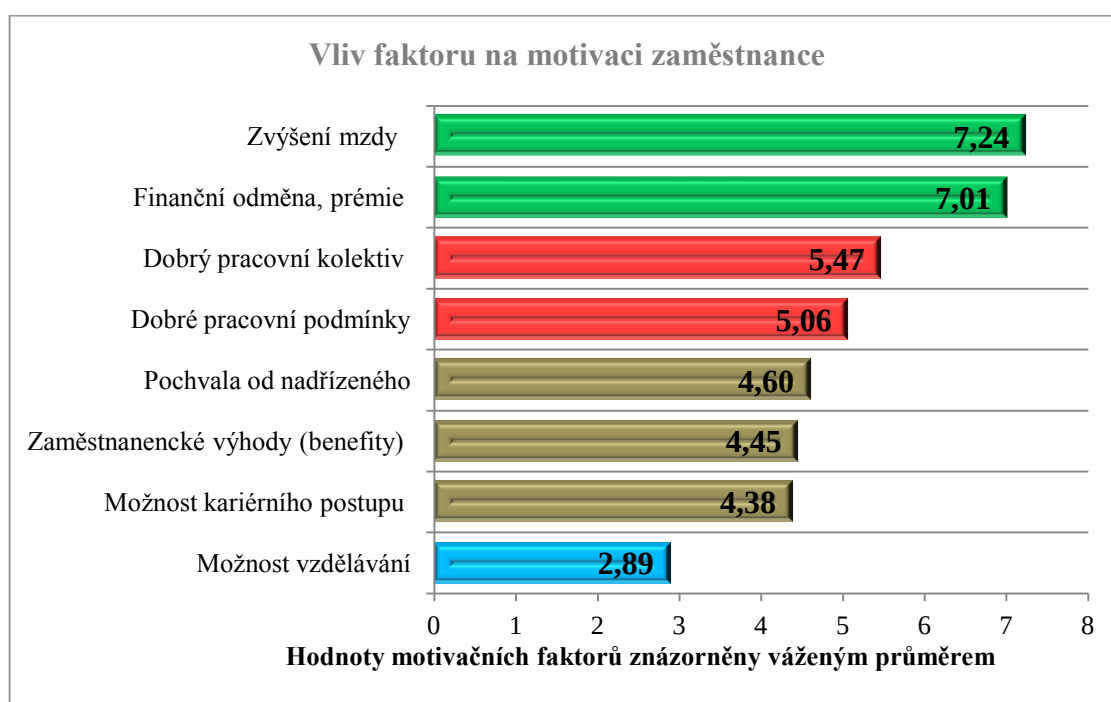
3.2.3.4 Vliv faktorů na motivaci zaměstnance

Výsledky zobrazené v grafech č. 10 a 11 jsou vyhodnoceny pomocí váženého průměru. Hodnoty výsledků jsou nadále barevně rozlišeny. Toto rozlišení reprezentuje důležitost onoho faktoru, rozdělení do těchto intervalů důležitosti je k nalezení v tabulce č. 2 níže.

Dále platí pravidlo u grafů č. 10 a 11, že čím větší hodnota váženého průměru u jednotlivých faktorů, tím je více důležitý.

Tabulka 2: Rozdělení motivačních faktorů do intervalů důležitosti. (Zdroj: vlastní zpracování)

Skupiny	Interval
Nejvíce motivující	7,00 až 8
Motivující	5,00 až 6,99
Málo motivující	3,00 až 4,99
Nemotivující	0 až 2,99



Graf 10: Důvody motivace k výkonu. (Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu č. 10 lze vyčíst, že zaměstnanci jsou nejvíce motivováni finanční odměnou či prémie a navýšením mzdy, tyto faktory vykazují nejlepší výsledky z hlediska motivace a řadí se do kategorie nejvíce motivujících faktorů.

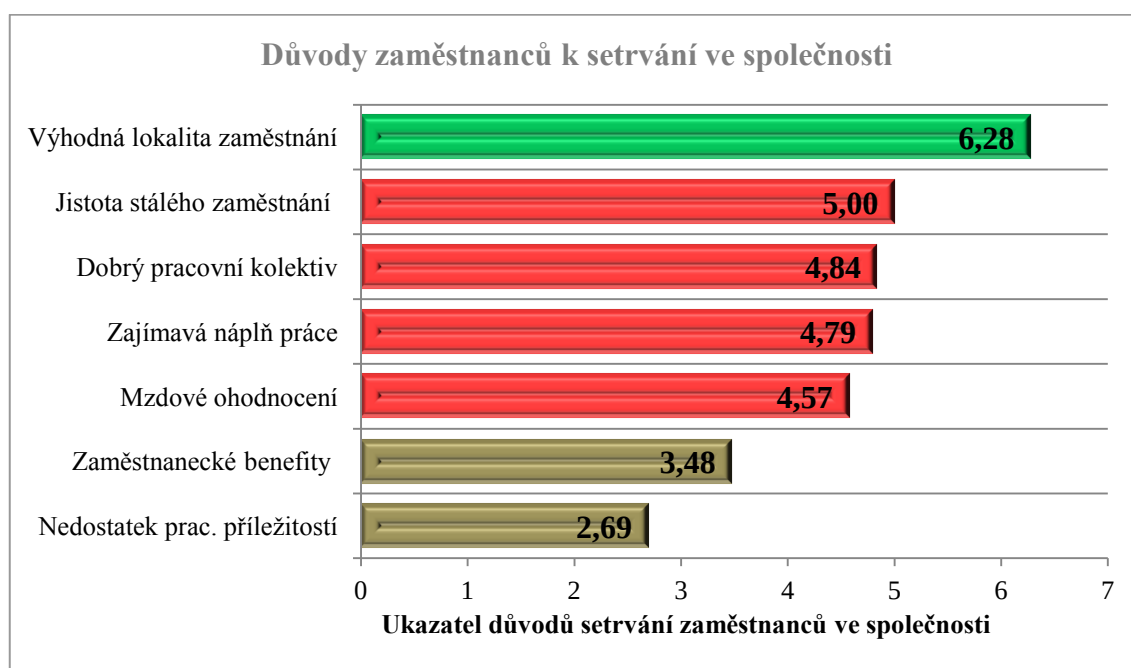
Do dalších motivujících faktorů patří pracovní kolektiv a pracovní podmínky, naproti tomu motivaci zaměstnanců se nezvýší po pochvle od nadřízeného, využitím benefitů a možností kariérního růstu. Nemotivující faktor kariérního růstu je vcelku překvapení. Nejhorší vykazovaný výsledek patří možnosti vzdělávání a navyšování vlastní kvalifikace, což je také překvapení.

3.2.3.5 Důvody zaměstnanců setrvávání ve společnosti

Stejně jako v předchozím grafu, i zde jsou faktory rozděleny dle důležitosti do intervalů, kterým odpovídají barvy znázorněná v grafu č. 11. Toto rozdělení naleznete v tabulce č. 3.

Tabulka 3: Rozdělení důvodů k setrvání zaměstnanců ve společnosti do intervalů. (Zdroj: vlastní zpracování)

Skupiny	Interval
Nejdůležitější důvody	6,13 až 7
Důležité důvody	4,38 až 6,12
Málo důležité důvody	2,63 až 4,37
Nedůležité důvody	0 až 2,62



Graf 11: Důvody k setrvání ve společnosti. (Zdroj: vlastní zpracování)

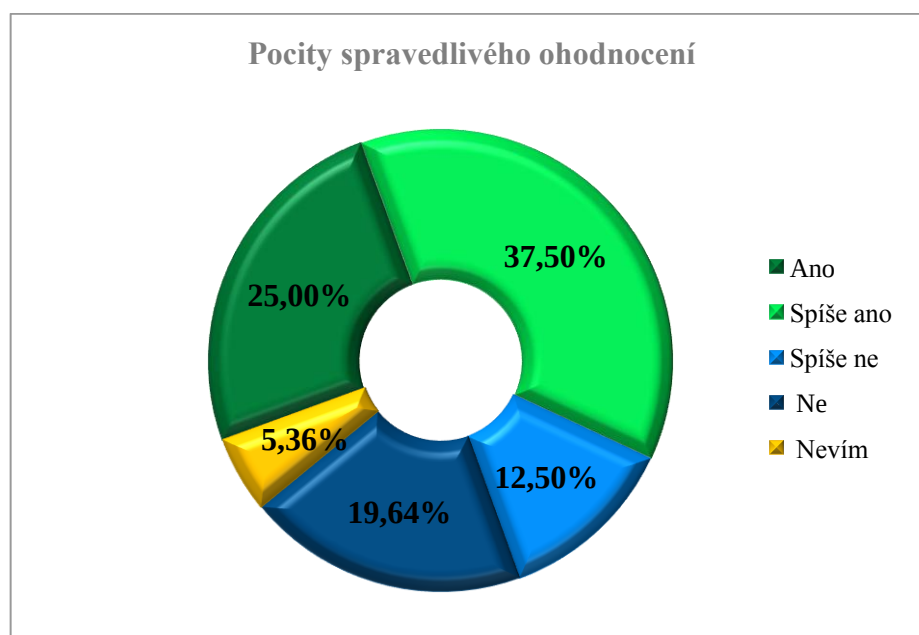
Z vyhodnocení tohoto grafu vyplývá, že žádný ze zkoumaných důvodů k setrvávání ve společnosti není zaměstnancům lhostejný. Pro zaměstnance je nejdůležitějším důvodem lokalita společnosti, což není zrovna uspokojivý výsledek. Mezi málo důležité důvody patří benefity, které společnost zaměstnancům poskytuje a nedostatek pracovních příležitostí na trhu práce. Zaměstnanci tedy vyjadřují nespokojenost se současnými benefity a zároveň nemají strach o to, že by práci jinde nenalezli.

Ostatní důvody se již řadí do kategorie důležitých. Zde vykazuje nejhorší hodnotu mzdové ohodnocení, naopak nejlepší výsledky má důvod stálého zaměstnání. To lze interpretovat tak, že zaměstnanci si jsou jistí, že je společnost nepropustí. Z dalších výsledků, lze usuzovat, že jsou zaměstnanci spokojeni s ostatními kolegy na pracovišti a různorodou prací.

3.2.4 Názory zaměstnanců na současnou situaci evaluace ve společnosti

Tato část dotazníkového šetření se zabývá hodnocením práce zaměstnanců. Pracovníci zde odpovídají na dotazy týkající se spravedlivého hodnocení zaměstnanců, zde hodnocení ovlivňuje jejich pracovní motivace. Dále jsou tázáni na frekvenci hodnocení, které ve společnosti probíhá a jejich názor, zda by mělo být prováděno častěji nebo ne. Další dotaz se týká problematiky hodnocení nadřízených. V poslední řadě odpovídají na dotaz, zda je pro ně důležitá zpětná vazba od nadřízených, a jestli jsou spokojeni se svým mzdovým ohodnocením.

3.2.4.1 Spravedlivé ohodnocení zaměstnanců

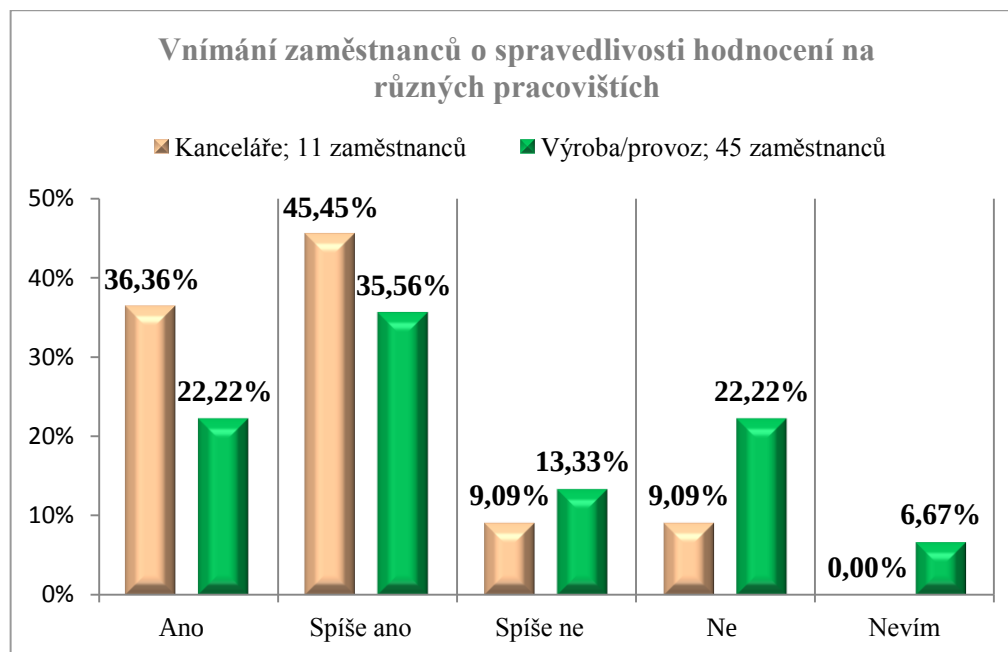


Graf 12: Pocity zaměstnanců na dotaz o spravedlivém hodnocení nadřízenými. (Zdroj: vlastní zpracování)

V problematice spravedlivého hodnocení zaměstnanců nadřízenými lze z grafu č. 12, že většina zaměstnanců tento pocit skutečně má, tedy z jejich pohledu jsou ohodnoceni

spravedlivě. Tomu se přiřazuje hodnota součtu možností Ano a Spíše ano, která dosahuje hodnoty 62,5 %, neboli 35 zaměstnanců. Nejvyššího zastoupení ovšem dosahuje možnost mírnějšího souhlasu, tuto odpověď zvolilo 21 zaměstnanců.

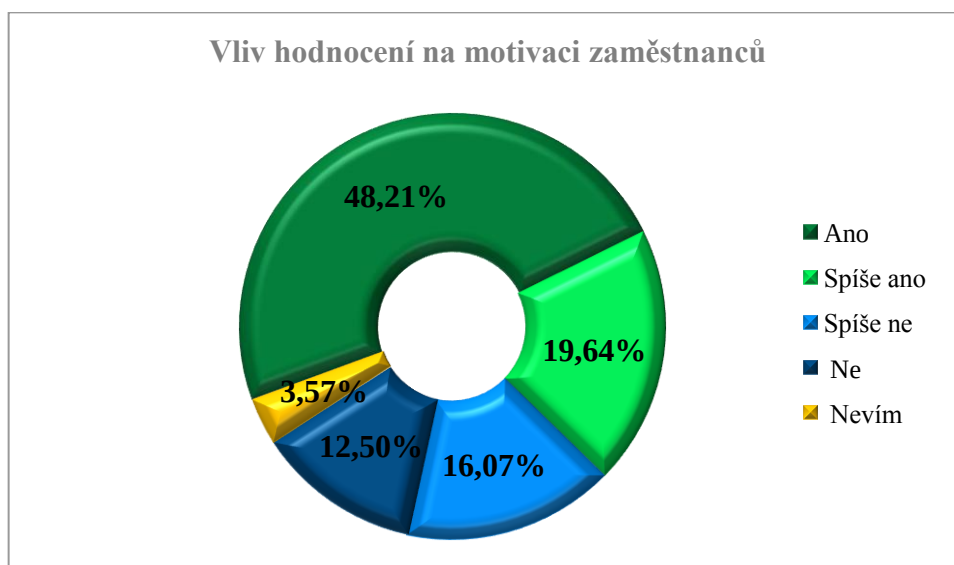
Mírný a silný nesouhlas vyjádřilo 32 %, což odpovídá 18 lidem. Zbylí tři zaměstnanci zvolili možnost Nevím.



Graf 13: Vnímání zaměstnanců o spravedlivosti hodnocení na různých pracovištích. (Zdroj: vlastní zpracování)

V grafu č. 13 je vidět, že zaměstnanci v kancelářích pocítují, že je jejich práce spravedlivě hodnocena, tento fakt podporuje téměř 82 % z 11 zaměstnanců v kancelářích. Situace ve výrobě je také dobrá, celkově téměř 58 % ze 45 pracovníků tento pocit sdílí. Naproti tomu, okolo 35 % zaměstnanců pocítuje, že nejsou spravedlivě hodnoceni.

3.2.4.2 Vliv hodnocení na motivaci zaměstnanců

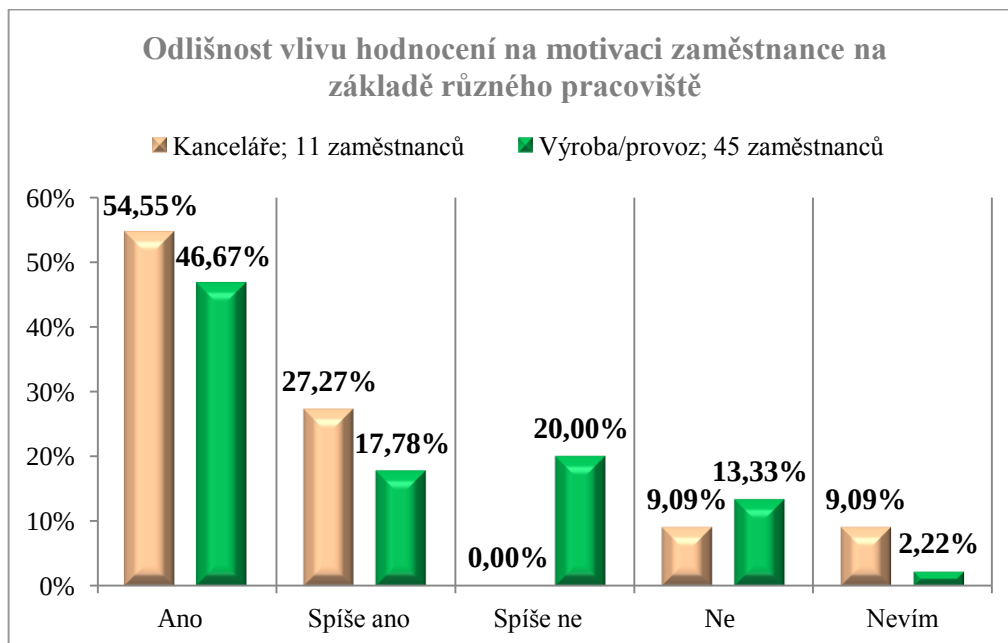


Graf 14: Vliv hodnocení na motivaci zaměstnanců. (Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 14 pojednává o dotazu, zda jsou zaměstnanci ovlivněni svým pracovním hodnocením. Absolutní většina dotázaných zde zvolila rezolutnější možnost souhlasu, tedy možnost Ano, která nabývá hodnot 48 %, což odpovídá 27 zaměstnancům. Druhou nejvíce volenou možností je druhá mírnější možnost souhlasu, zde naměřené hodnoty vykazují názor 11 zaměstnanců. Celkem je tedy kladně ovlivněna pracovní motivace zaměstnanců u téměř 68 %, což odpovídá 38 dotazovaným.

Naproti tomu 28,5 % zaměstnanců vyjadřuje silný i mírný nesouhlas, tedy hodnocení jejich práce je nepovede k většímu pracovnímu úsilí. V budoucnu nebo i v současné době by to pro podnik mohl být problém, pokud společnost nenajde jiný způsob, jak tuto skupinu zaměstnanců motivovat.

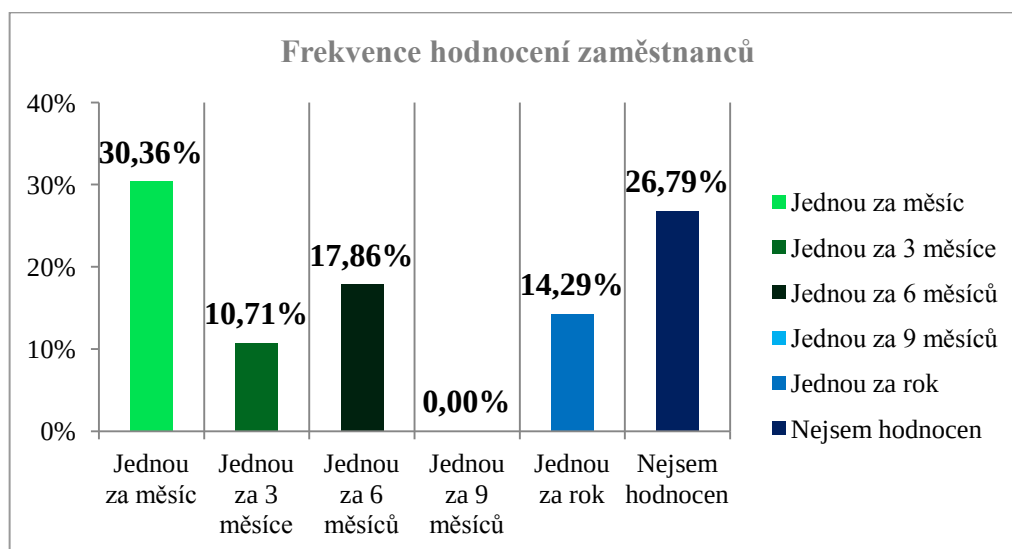
Přestože přes jednu čtvrtinu odpovědělo nepříznivě a 3,5 % zvolilo možnost Nevím, celkové hodnocení této otázky je příznivé.



Graf 15: Odlišnost vlivu hodnocení na motivaci zaměstnance na základě různého pracoviště. (Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu č. 15 lze vyčíst, že motivace většiny zaměstnanců v kancelářích je ovlivněna hodnocením. Tento fakt podporuje hodnota téměř 82 %, což odpovídá 9 z 11 zaměstnanců. U zaměstnanců ve výrobě panuje stejná situace, pouze poměry hodnot se liší, celkově je hodnocením ovlivněno přes 64 % zaměstnanců. U 33 % hodnocení motivaci nikterak neovlivňuje.

3.2.4.3 Frekvence hodnocení zaměstnanců

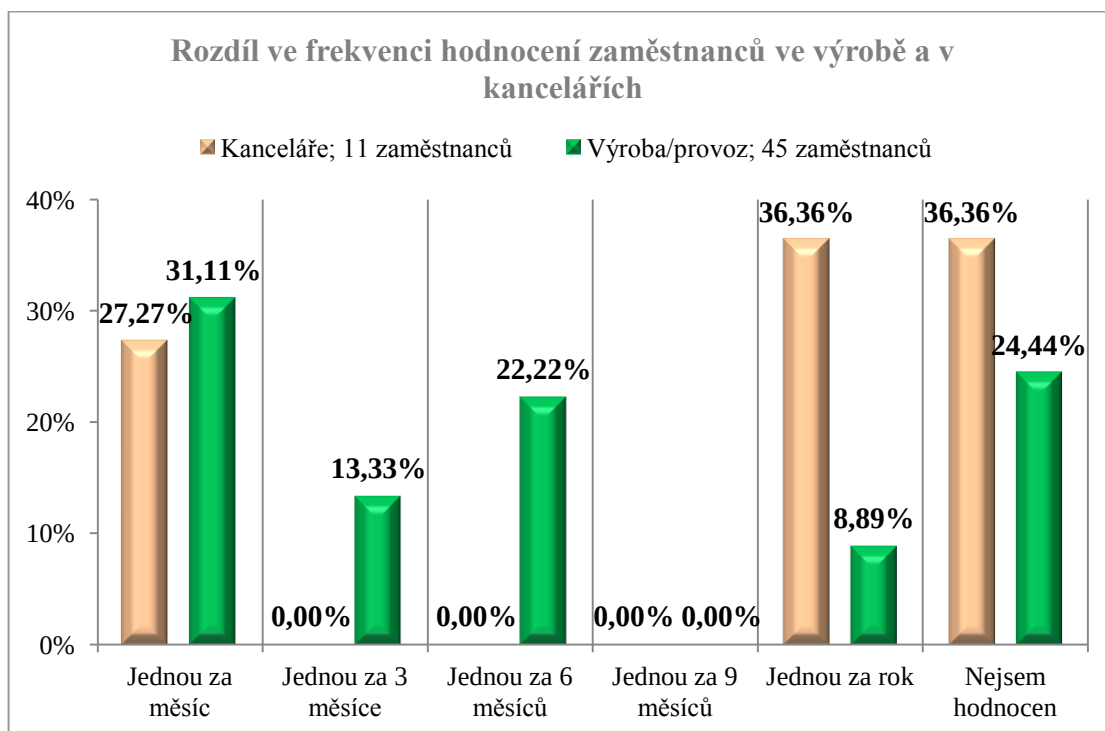


Graf 16: Frekvence hodnocení zaměstnanců. (Zdroj: vlastní zpracování)

V grafu č. 16 je řešen dotaz na frekvenci hodnocení zaměstnanců ve společnosti Zdeněk Maixner - ANTIKOR s.r.o. Zaměstnanci měli na výběr z pěti možností intervalu hodnocení. Pouze jediná možnost nebyla zvolena jedinkrát, je jí interval hodnocení devíti měsíců. Nejvíce volenou možností je měsíční interval hodnocení, hodnota zde vykazuje 30 %, co odpovídá téměř 17 zaměstnancům. Tento měsíční interval hodnocení není zaměstnanci pouze viděn jako mzda, ale ve společnosti je zaznamenávána měsíční statistika produktivity zaměstnanců na výrobní hale obrobný. Tedy lze usuzovat, že většina zaměstnanců, kteří tuto možnost zvolili, pracují právě na obrobně.

Druhou nejvyšší zaznamenanou hodnotu vykazuje interval, kde zaměstnanci hodnoceni nejsou. To může znamenat dvě věci, buď na dané pozici zaměstnance opravdu neprobíhá žádné hodnocení produktivity a ostatních faktorů, nebo samotný pracovník neví, že je hodnocen či nebyl s hodnocením obeznámen. Obě možnosti ovšem vykazují problém, který by se měl opravit.

Zbývající možnosti dosahují podobných hodnot. V součtu vykazují přibližně 43 %, což odpovídá 24 zaměstnancům. Větší rozmanitost v dosažených hodnotách u těchto intervalů, je pravděpodobně zapříčiněna zaměstnanci, kteří pracují na výrobní hale klempírny. Důvodem je menší pravidelnost zakázek a zakázky na klempírně jsou více časově náročné než na obrobně.

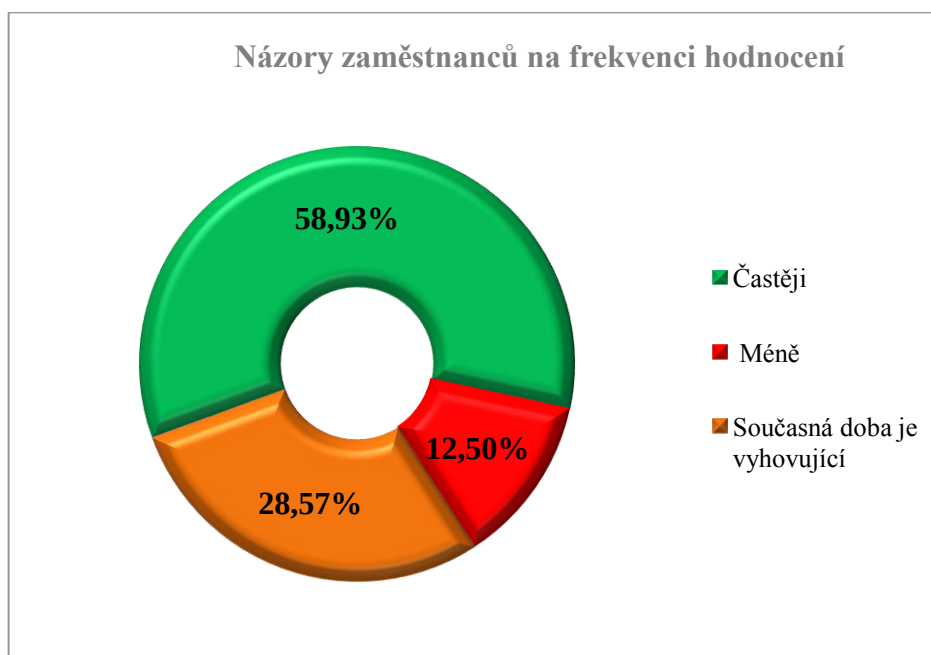


Graf 17: Rozdíl ve frekvenci hodnocení zaměstnanců ve výrobě a v kancelářích. (Zdroj: vlastní zpracování)

U porovnání z grafu č. 17 lze vyčíst, že zaměstnanci v kanceláři nejsou hodnoceni velmi často, pouze 27 % uvedlo, že je hodnoceno měsíčně, nicméně 36 % zvolilo možnost hodnocení Jednou za rok a Nejsm hodnocen.

Zaměstnanci ve výrobě jsou hodnoceni častěji a výsledky jsou více různorodé, důvod této odlišnosti již byl zmíněn výše u komentáře grafu č. 16. Většina zaměstnanců ve výrobě je hodnocena měsíčně, menších hodnot pak nabývají ostatní intervaly hodnocení. Nicméně přes 24 % pracovníků není hodnoceno, to je ve výrobě problém.

3.2.4.4 Názory zaměstnanců na frekvenci hodnocení



Graf 18: Názory zaměstnanců na frekvenci hodnocení. (Zdroj: vlastní zpracování)

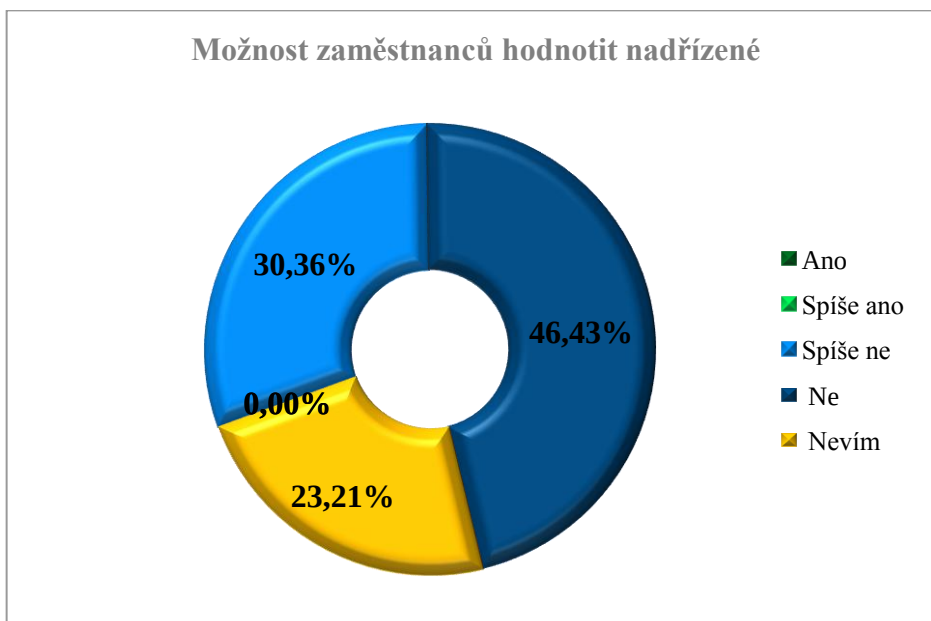
Výsledky z grafu č. 18 se vztahují ke grafu předešlému. Zde zaměstnanci vyjadřují svůj názor na současnou frekvenci hodnocení, zda by měli být hodnoceni častěji, méně nebo ponechat současný interval hodnocení.

Naprostá většina zaměstnanců by uvítala změnu, konkrétně chtějí častější hodnocení práce. Možnost Častěji byla zvolena 33 zaměstnanci, což odpovídá téměř 59 %.

Druhý nejvyšší výsledek vykazuje spokojenost zaměstnanců se současným intervalem hodnocení, je velmi pravděpodobně, že většina zaměstnanců, kteří tuto možnost zvolili, pracují na výrobní hale obrobny, jak lze vyčíst z argumentace u grafu č. 12. Nejméně zaměstnanci zvolili možnost Méně, tato možnost dosahuje hodnoty 12,5 %, což odpovídá sedmi pracovníkům.

Zaměstnanci zde vyjadřují nespokojenost s intervaly hodnocení. Vzhledem tomu, že hodnocení má velký vliv na jejich motivaci a produktivitu, bylo by dobré, aby společnost tento problém začala řešit.

3.2.4.5 Možnost hodnotit nadřízené

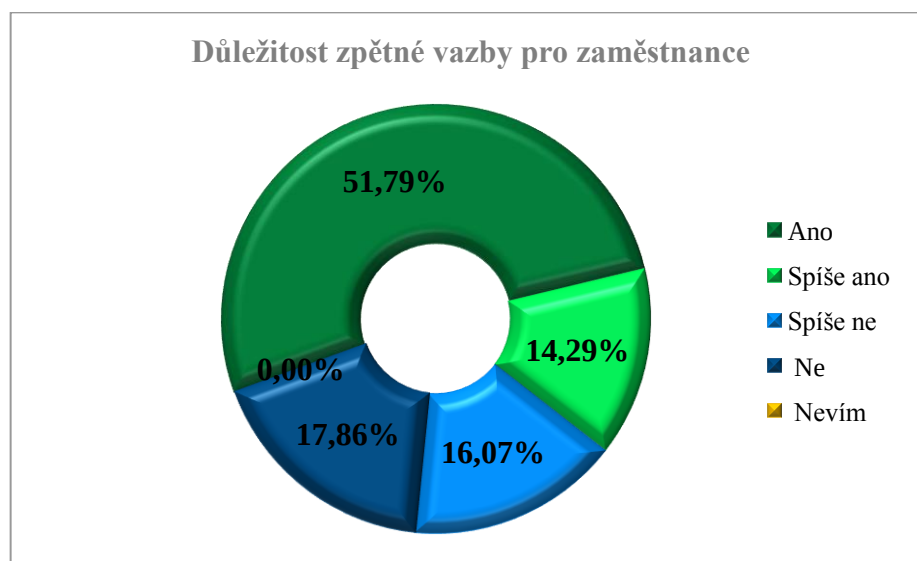


Graf 19: Možnost zaměstnanců hodnotit nadřízené. (Zdroj: vlastní zpracování)

Zda mají zaměstnanci možnost hodnotit své nadřízené, bylo zjišťováno dotazem, který je znázorněn grafem č. 19. V tomto případě nastala anomálie, zatím poprvé od počátku dotazníkového šetření, značný počet zaměstnanců zvolil možnost Nevím. Specificky se jedná o 13 zaměstnanců, tato hodnota je v grafu zastoupena 23 %.

Ovšem nejvíce volenou možností je možnost Ne, rezolutnější forma odpovědi, tuto odpověď zvolilo 46,5 % zaměstnanců, což odpovídá 26 lidem. Hranici 30 % prolomila možnost Spíše ne, této možnosti odpovídá volba 17 zaměstnanců. Tyto tři možnosti vyplnilo všech 56 zaměstnanců, tedy nikdo nezvolil možnost Ano a Spíše ano.

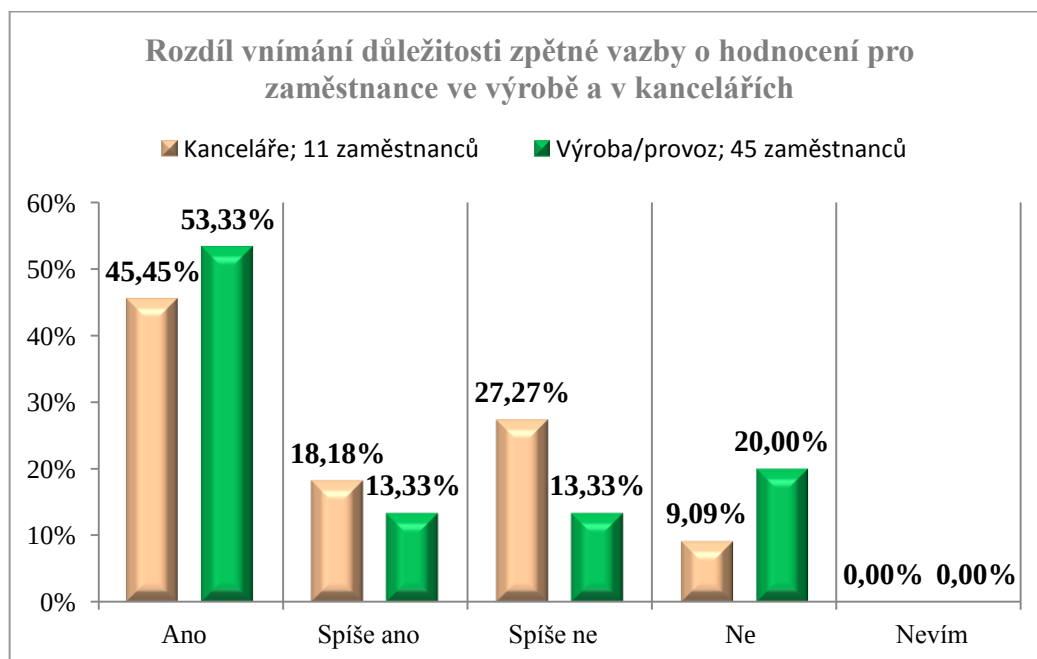
3.2.4.6 Důležitost zpětné vazby pro zaměstnance



Graf 20: Důležitost zpětné vazby. (Zdroj: vlastní zpracování)

U dotazu, v grafu č. 20, kde byla zjišťována důležitost zpětné vazby pro zaměstnance o hodnocení jejich práce, je zřetelné, že zaměstnanci zpětnou vazbu žádají. V absolutní většině byla zvolena možnost se silnějším souhlasem, tedy Ano. V hodnotovém vyjádření je tato možnost reprezentována téměř 52 %, což je rovno 29 hlasům zaměstnanců. Naopak nejmenších hodnot dosáhlo Spíše ano, tuto možnost volilo pouze 8 pracovníků.

Negativních odpovědí je v celkovém součtu téměř 34 %, což se rovná přibližně 19 hlasům pracovníků. Z těchto 19 lidí volilo možnost Ne deset. V celkovém hodnocení, jedné třetině zaměstnancům nezáleží na tom, jak by se případně v práci mohli zlepšit, či přestat dělat chyby. To může být problém, převážně na hale klempírny, protože tam je vyžadována ruční precizní práce, kde je přesnost požadována na milimetry. U haly obrobny je také nutná velká přesnost, ale obruba se provádí na frézkách.

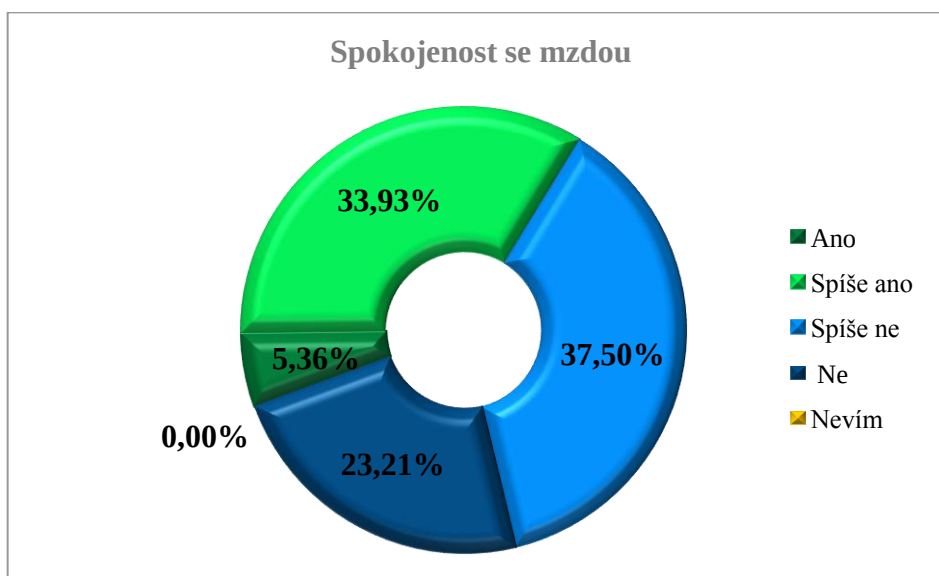


Graf 21: Rozdíl vnímání důležitosti zpětné vazby o hodnocení pro zaměstnance ve výrobě a v kancelářích. (Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu č. 21 je možné vyčíst, že výsledky u zaměstnanců v kancelářích a ve výrobě jsou velmi podobné, liší pouze malými rozdíly. Pro absolutní většinu zaměstnanců u obou kategorií je zpětná vazba důležitá, což potvrzují souhlasy 63 % zaměstnanců v kancelářích a 66,5 % ve výrobě.

Možnost Nevím nebyla zvolena ani jednou z obou skupin. Nicméně jsou zaznamenány hlasy, které vyjadřují nedůležitost zpětné vazby. U zaměstnanců v kancelářích tato hodnota dosahuje 37 %, což odpovídá čtyřem z 11 zaměstnanců. Ve výrobě je zaznamenáno 33 % hlasů, tomu odpovídají hlasy 15 ze 45 zaměstnanců.

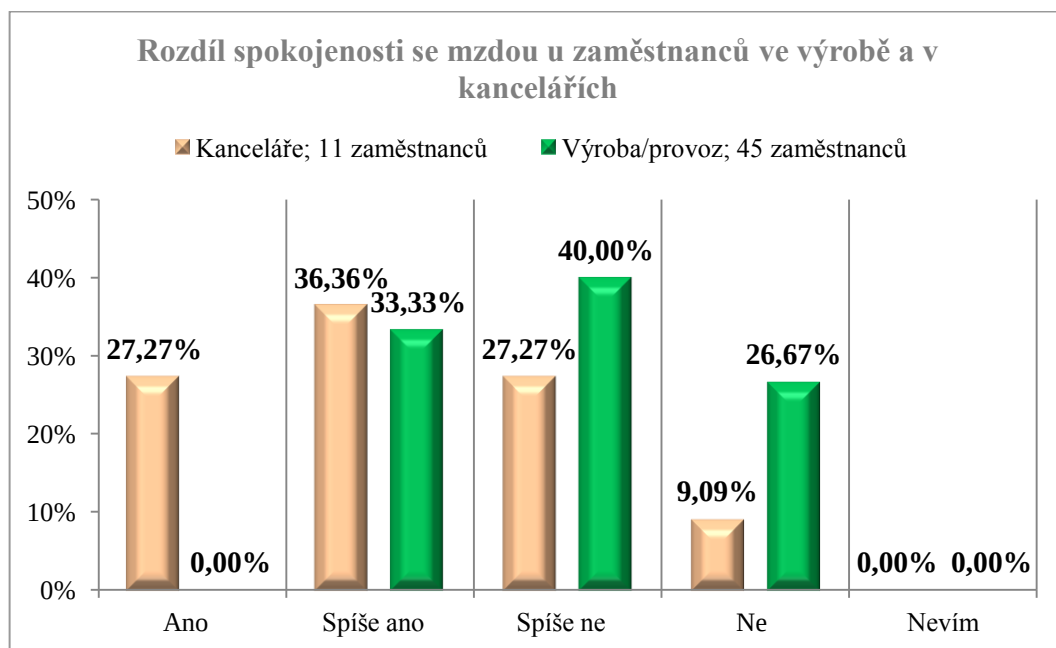
3.2.4.7 Spokojenost zaměstnanců se mzdou



Graf 22: Spokojenost zaměstnanců se mzdou. (Zdroj: vlastní zpracování)

Spokojenost zaměstnanců se mzdou je znázorněna v grafu č. 22. Jak lze z grafu vyčíst, pouze 5 % je plně spokojeno se svým mzdovým ohodnocením, což odpovídá 3 zaměstnancům. Možnost Spíše ano volilo téměř 34 %, to odpovídá 19 zaměstnancům. Po spojení dvou negativních odpovědí je dosažena většina, která odpovídá téměř 61 %. Pod tímto číslem si lze představit odpovědi 34 zaměstnanců. Nejvíce volenou odpovědí byla možnost Spíše ne, byla zvolena 21 zaměstnanci a odpovídá jí hodnota 37,5 %.

Jak již bylo zmíněno v kapitole hodnocení zaměstnanců, většina pracovníků se nachází ve výrobě a zastává pozici strojírenského dělníka, který je hodnocen tarifní třídou 3, kde je hodnocen minimálně 80,80 Kč za hodinu. Peníze jsou většinou hlavní motivací v zaměstnání a také hlavním důvodem k setrvání v současném zaměstnání. Zde je vyjádřena velká nespokojenost se mzdovým ohodnocením a společnost by se tímto problémem měla zabývat.



Graf 23: Spokojenost zaměstnanců se mzdou, s rozlišením pracoviště. (Zdroj: vlastní zpracování)

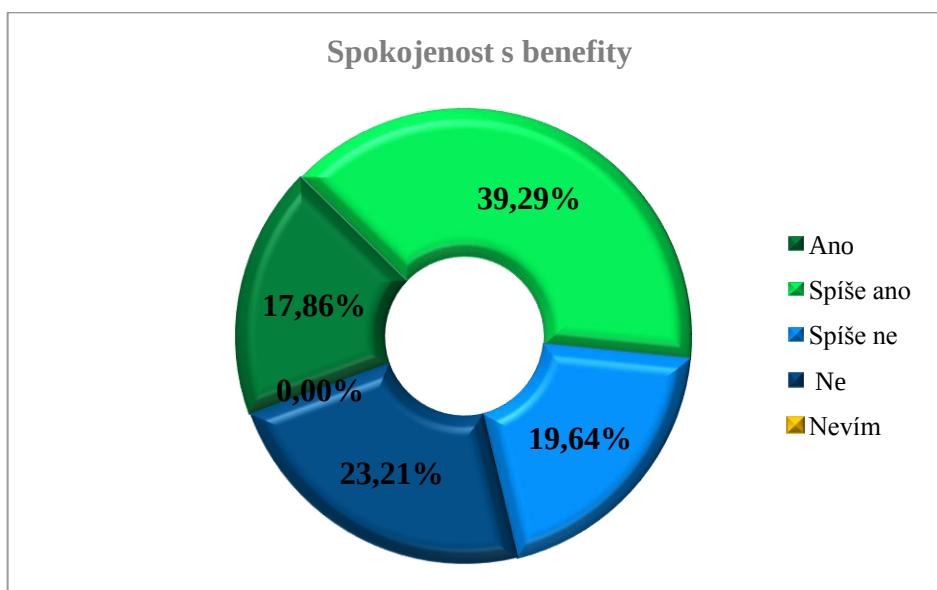
V grafu č. 23 je znázorněna spokojenost se mzdou s ohledem na rozdělení zaměstnanců na ty, kteří pracují v kanceláři a v provozu/výrobě. Zaměstnanci v kanceláři jsou se svým mzdovým ohodnocením spokojeni, tomu odpovídá hodnota 63,5 %, tedy sedm z 11 zaměstnanců. Ostatní čtyři nejsou spokojeni.

Naproti tomu většina zaměstnanců v provozu a výrobě není spokojeno se svou úrovní mzdy. Celkově 66,5 % zaměstnanců sdílí tento názor, což odpovídá 30 ze 45 zaměstnanců. Nikdo ze zaměstnanců ve výrobě nezvolil možnost Ano a Nevím, tedy zbývajících 15 zaměstnanců volilo možnost Spíše ano.

3.2.5 Názory zaměstnanců na současně poskytované benefity společnosti

V poslední části dotazníkového šetření je zkoumán dosavadní stav benefitů ve společnosti Zdeněk Maixner - ANTIKOR s.r.o. z hlediska spokojenosti. Dále jsou kladeny zaměstnancům dotazy na využití dosavadních benefitů, které společnost v současnosti poskytuje. V poslední řadě, jsou po konzultaci se společností navrženy možnosti nových benefitů a zjišťuje se, zda by o ně měli zaměstnanci zájem.

3.2.5.1 Spokojenost zaměstnanců s dosavadními benefity

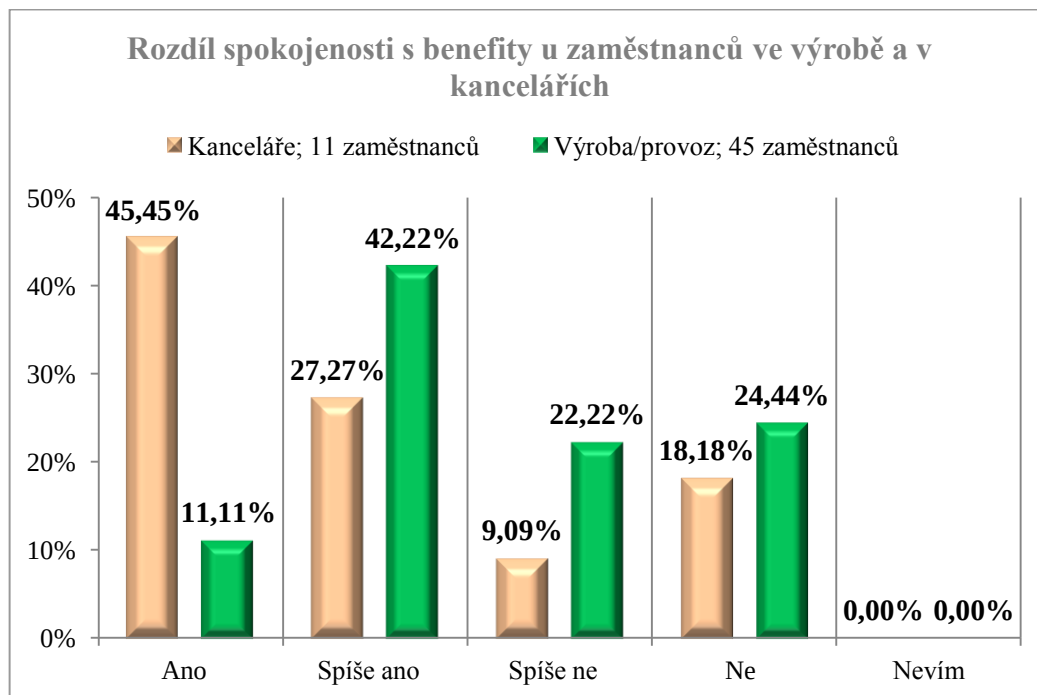


Graf 24: Spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity. (Zdroj: vlastní zpracování)

V grafu č. 24 je zkoumána spokojenost zaměstnanců se současně poskytovanými benefity společností. Z grafu je patrné, že 57 % zaměstnanců vyjadřuje svoji spokojenost se současně poskytovanými benefity. Této hodnotě se rovná 32 hlasů zaměstnanců. Z toho je ovšem majoritní většinou méně důrazná forma souhlasu, možnost Spíše ano činí 39 %, což znamená, že tuto možnost zvolilo 22 pracovníků.

Z negativních možností je vícekrát volena varianta Ne, kterou volilo 13 zaměstnanců. Variantu Spíše ne volilo 11 zaměstnanců. V celkovém součtu těchto variant, které vyjadřují nespokojenost zaměstnanců s benefity, je dosažena hodnota téměř 43 %.

Názory zaměstnanců o spokojenosti s benefity jsou smíšené, přesto poměr odpovědí vyjadřující souhlas a nesouhlas je v podstatě 50 na 50. To znamená, že je zde možnost pro zlepšení. Také je možné, že zaměstnanci nevědí, jaké benefity mají k dispozici. Pokud to tak opravdu je, tak je vina na straně společnosti a měla by zlepšit komunikaci ze svojí strany. Navíc pokud nejsou benefity využívány, tak do nich podnik vkládá finanční prostředky zbytečně a tyto finance by se mohli využít efektivně jinde.

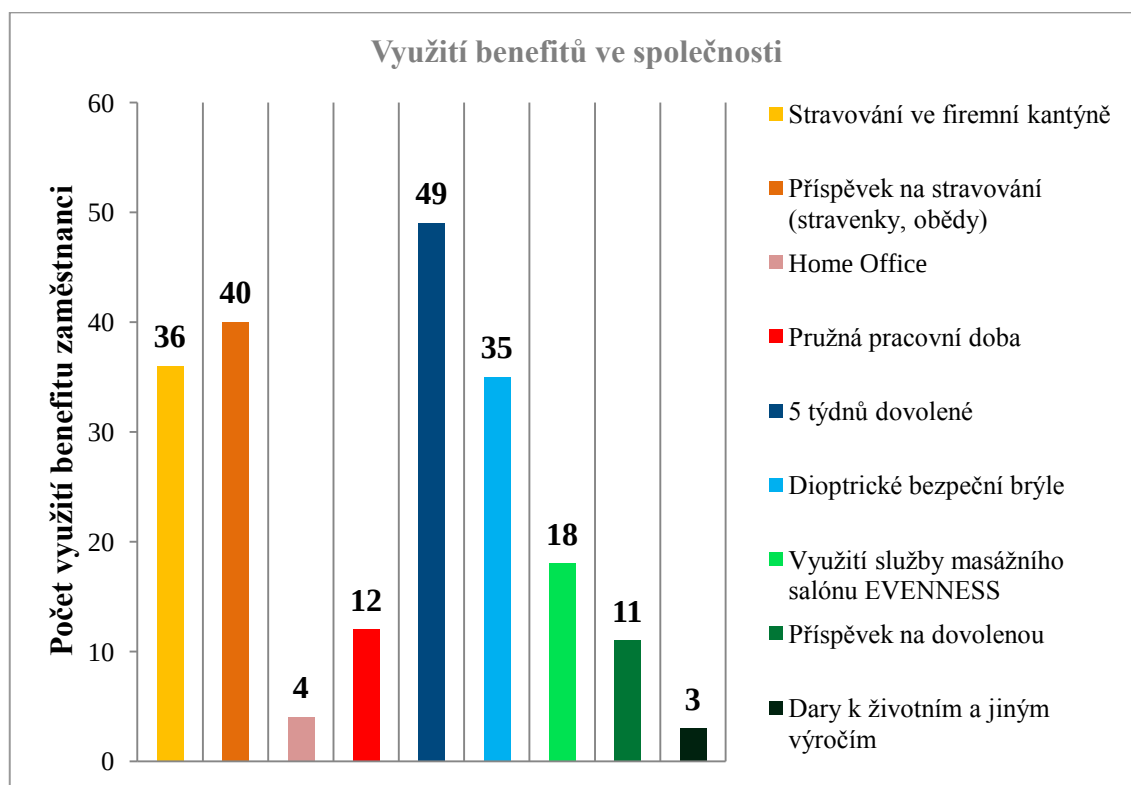


Graf 25: Spokojenost zaměstnanců s benefity, s rozdělením pracoviště. (Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 25 znázorňuje stejnou problematiku, jako graf předešlý, ale zaměstnanci jsou rozdělení na ty, kteří pracují v kanceláři a v provozu/výrobě. Zaměstnanci v kancelářích jsou celkově se současnými benefity spokojeni, tomu odpovídá přibližně 72,5 % odpovědí, což reprezentuje osm hlasů z 11.

Hodnoty u zaměstnanců ve výrobě jsou více vyrovnané. Zde celkově 53,3 % vyjadřuje spokojenost, ale více byla volena možnost Spíše ano. Tento počet odpovídá 24 ze 45 zaměstnanců. Zbýlých 21 s benefity není spokojeno, ovšem odpovědi u nesouhlasu jsou vyvážené, obě přesahují hodnotu 20 procent.

3.2.5.2 Využití benefitů ve společnosti



Graf 26: Využití poskytovaných benefitů zaměstnanci. (Zdroj: vlastní zpracování)

Využití současných benefitů zaměstnanci je znázorněno v grafu č. 26. Jak je vidět, některé benefity nejsou téměř využívány. Do této kategorie spadá např. home office, dary k životním výročím, příspěvky na dovolenou a pružná pracovní doba. U pružné pracovní doby a home office, tyto výsledky nejsou velkým překvapením, protože pouze několik zaměstnanců má k těmto benefitům přístup. Důvodem je již výše zmíněná populace dělnických pozic a u těchto pozic nelze pracovní dobu přizpůsobovat.

Společnost také poskytuje zaměstnancům masáže od salónu EVENNESS, zde je již užití větší, nicméně 18 z 56 zaměstnanců není velmi dobrá statistika, nehledě na to, že salón se nachází v centru města Letohrad, tedy města odkud bude většina zaměstnanců, a kde sídlí i společnosti Zdeněk Maixner - ANTIKOR s.r.o.

Ostatní benefity již zaměstnanci využívají ve velkém počtu a vyplatí se je i nadále udržovat. Nejvíce je samozřejmě využívána dovolená a příspěvky na stravování. Překvapivě zaměstnanci využívají možnost bezpečnostních dioptrických brýlí, které nejsou při práci povinné na všech pozicích, ale zaměstnanci možnost těchto brýlí

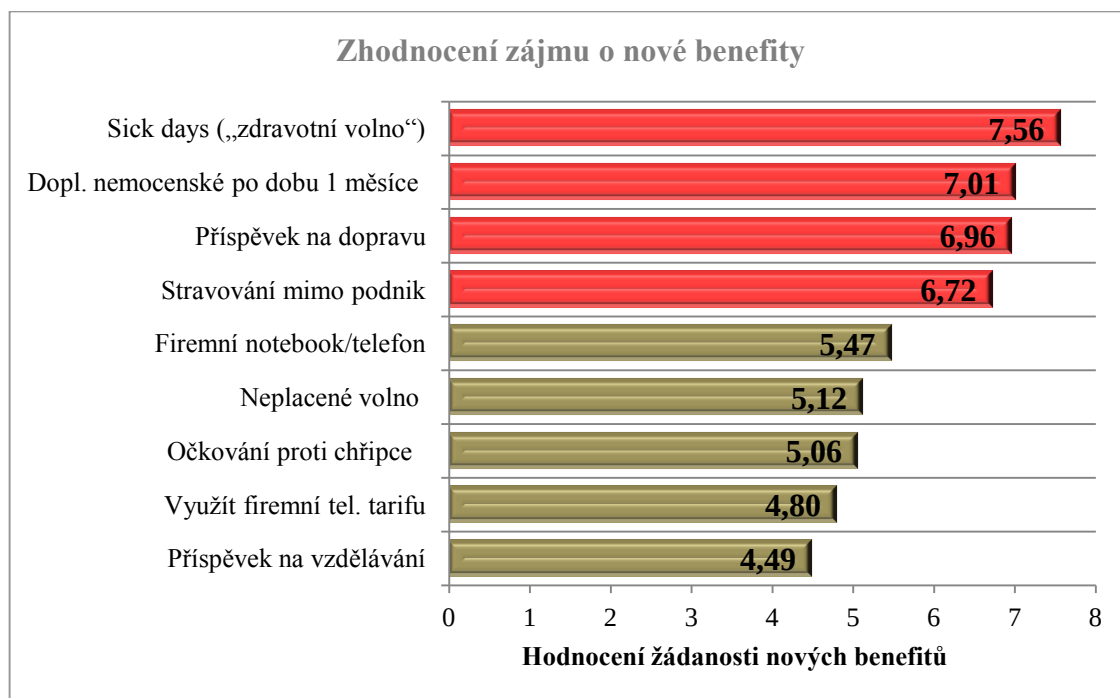
užívají, navíc jednou za dva roky, mají možnost nechat si od podniku udělat výměnu skel.

3.2.5.3 Zájem zaměstnanců o nové benefity

Tento dotaz je hodnocen stejným formátem jako hodnocení dotazu u grafů č. 10 a 11. Tedy je zde použit vážený průměr a následně jsou hodnoty rozděleny do intervalů dle žádanosti nových benefitů. Rozdělení je nalezeno v tabulce č. 4. I zde platí pravidlo, že čím větší hodnota váženého průměru, tím je o tento benefit větší zájem.

Tabulka 4: Rozdělení možných nových benefitů dle žádanosti zaměstnanců. (Zdroj: vlastní zpracování)

Skupiny	Interval
Nové velmi žádané benefity	7,86 až 9
Nové chtěné benefity	5,63 až 7,85
Nové málo chtěné benefity	3,38 až 5,62
Nové nechtěné benefity	0 a 3,37



Graf 27: Zájem zaměstnanců o jiné benefity. (Zdroj: vlastní zpracování)

Z výsledků graf č. 27 lze vyčíst, že žádný z potenciálně nových benefitů u zaměstnanců nedosáhl nejvyššího zájmu, ale také žádný nebyl plně odmítnut. Horší zprávou je, že

pouze o čtyři z devíti benefitů byl projeven větší zájem. Mezi tyto možnosti patří doplácení nemocenské po dobu jednoho měsíce, sick days, příspěvek na dopravu a možnost příspěvku na stravování i mimo podnikovou jídelnu. Nejlepšího ohlasu dosáhla možnost sick days.

Z ostatních méně chtěných benefitů dopadl nejhůře příspěvek na vzdělávání a využití firemního telefonního tarifu. Téměř na hranici žádaných benefitů se ocitl firemní telefon i notebook, ale vzhledem k pozicím zaměstnanců, je pravděpodobné, že by tento typ zaměstnanecké výhody nebyl patřičně využit.

3.3 Analýza vypracovaných rozhovorů

Struktura rozhovorů je k nalezení v přílohách, stejně tak průběh jednotlivých rozhovorů. Celkově jsou vyhodnoceny čtyři rozhovory. Ty jsou provedeny se dvěma zaměstnanci na klempírně a obrobně, konkrétněji se dvěma zaměstnanci ve výrobě a dvěma mistry.

3.3.1 Vyhodnocení z pohledů zaměstnanců

Zaměstnanec na obrobně vyjadřuje spokojenost s rozmanitostí práce, která ho motivuje dostatečně, také je spokojen se svými spolupracovníky na dílně. Na druhou stranu není příliš spokojen se svým mzdovým ohodnocením. Dle jeho názoru by zvýšení mezd kladně ovlivnilo motivaci zaměstnanců do budoucna. V hodnocení vidí další problém, protože mistři nevedou se zaměstnanci žádné evaluační pohovory. Z jeho strany je vítána změna k častějšímu hodnocení práce. Také je vítána možnost zaměstnanců hodnotit své nadřízené, protože v současnosti toto zavedeno není. Benefitů zaměstnanec využívá několik, zároveň ale tvrdí, že není spokojen s kantýnou, a že některé benefity nemá možnost využít na jeho pozici. Přesto si nebyl vědom možnosti využívat masáže v salónu EVENNESS.

Dělník na klempírně rovněž naplňuje samotná práce, baví ho řešit problémy, nicméně opět zmínil problém s nízkými mzdami. Z hlediska hodnocení uvedl, že je pro změnu, protože to probíhá pouze na konci zakázky a žádné hodnotící pohovory. Dále vyjadřuje souhlas se změnou v možnosti hodnocení práce nadřízeného. V poslední řadě projevuje nespokojenost s dosavadními benefity a jejich omezeným využíváním. Opět je zde zjevný problém komunikaci, protože neví o masáží.

3.3.2 Vyhodnocení z pohledu nadřízených

Mistr na obrobně, stejně jako zaměstnanec ve výrobě, vyjadřuje nespokojenost se mzdou a je si vědom absence dostatečné motivace. Vyjadřuje frustraci s problémem zásobování, která v poslední době nastává. Z hlediska hodnocení zaměstnanců, odpovídá podobně jako dělníci. Sám mistr v tomto problému nevidí, zároveň říká, že nemůže hodnotit svého nadřízeného. Z poskytovaných benefitů mistr využívá čtyři, a je plně informován o možnostech, které má k dispozici. Nicméně dále dodává, že zaměstnancům sám informace o benefitech neposkytuje, tedy neví, zda sami zaměstnanci tuší, co mohou využívat.

Mistr na hale klempírny potvrzuje slova mistra obrobny ve smyslu nedostatečného motivačního programu pro zaměstnance. Práce mistra baví a je to jeho hnací motivační síla. Negativně ho ovlivňuje chování některých zaměstnanců, přesto všechno žádnou změnu nechce v oblasti motivace. To platí i u hodnocení, zaměstnanci jsou hodnoceni na konci zakázky. Sám si také není vědom, jestli může hodnotit nadřízené, říká ale, že na poradách vyslýchá připomínky či nápady zaměstnanců. Mistr dále není spokojený s benefity, ze kterých využívá pouze čtyři, a tentokrát i masáže. Také říká, že pravděpodobně neví o všech benefitech, ale většinu zná. Nakonec potvrzuje problém s komunikací se zaměstnanci, protože on sám jim o benefitech nic neříká.

3.4 Celkové zhodnocení analytické části

V této podkapitole jsou uvedeny celkové výsledky analýzy současného stavu motivace a hodnocení zaměstnanců ve společnosti Zdeněk Maixner - ANTIKOR s.r.o. Analýza současného stavu je provedena pomocí dotazníkového šetření, které se soustředí na zjištění základních charakteristik zaměstnanců, dále dotazy týkající se motivace a hodnocení zaměstnanců. Poslední část je věnována tématu benefitů ve společnosti a jejich současnému využití s možností jejich obměny v budoucnu. Doplnující částí výzkumu jsou pohovory se zaměstnanci z obou výrobních hal, je zde uveden pohled mistrů a zaměstnanců ve výrobě.

První část dotazníkového šetření je věnována analýze zaměstnanců, konkrétně se zde zjišťuje pohlaví zaměstnanců, věk a délka působení ve společnosti. Ve společnosti Zdeněk Maixner - ANTIKOR s.r.o. je zaměstnáno 40 mužů, což je několikanásobně

více než žen. Tento výsledek je důsledkem zaměření společnosti na kovoobrábění a další fyzicky náročné činnosti. Nejvíce zaměstnanců sloužící společnosti dosahuje věku mezi 18 až 30 lety, tuto věkovou skupinu zastupuje 20 pracovníků. Naopak pracovníků starších 50 let a více je pomálu. Ovšem díky tomu, že ve skupině 41 a 50 let je také velké zastoupení, je v celkovém součtu téměř 42 % zaměstnanců starších 40 let a více. Z pohledu délky působení v podniku je situace odlišná, většina zaměstnanců zde pracuje již 6 až 10 let, dokonce 20 lidí již 11 až 15 let. Naproti tomu společnost za poslední rok nepřijala hodně zaměstnanců, hodnota odpovídá pouze třem novým zaměstnancům. Z toho lze usuzovat, že ve společnosti není problém s fluktuací a pracovníci zde vydrží velmi dlouho, protože sedm lidí je zde zaměstnáno již více než 15 let.

V druhé části je tématem zkoumání motivace zaměstnanců, zde výsledky nejsou velmi pozitivní, protože téměř 59 % zaměstnanců se necítí k práci dostatečně motivována. Zaměstnanci tedy nepracují s takovým úsilím, s jakým potencionálně mohli. Na druhou stranu zaměstnanci pocítují od nadřazených pocit uznání za odvedenou práci, což značí dobré vztahy ve společnosti. Nesouhlas s uznáním práce projevilo 35 % zaměstnanců. Tato hodnota by se neměla ignorovat, protože se jedná o třetinu zaměstnanců. Ve společnosti převládají mezi zaměstnanci dobré vztahy, toto potvrzuje fakt, že většina zaměstnanců je spokojena s pracovním kolektivem. Pouze 20 % vyjádřilo silnou nespokojenost se svými kolegy.

Dále z dotazníkového šetření vyplývá, že pracovníky nejvíce motivuje finanční odměna i prémie, a zvýšení mzdy. Naopak nejméně motivující je pro zaměstnance možnost vzdělávání, kariérního postupu a využití benefitů. K dalšímu setrvání ve společnosti zaměstnance udržuje vhodná lokalita podniku, dále pracovní kolektiv a jistota zaměstnání. Mezi důvody, které zde pracovníky nedrží, patří benefity a nedostatek pracovních příležitostí na trhu práce. Důvodem vysoké hodnoty u stálého zaměstnání je v současné době pravděpodobně pracovní vytíženost, společnosti spíše lidé schází, takže zaměstnance propouštět nebude.

Ve třetí části zaměstnanci odpovídají na dotazy ohledně hodnocení. Většina pracovníků dosahuje pocitu, že je nadřazený hodnotí spravedlivě, nesouhlas s tímto dotazem vyjádřilo 18 zaměstnanců. Z 56 dotazovaných pracovníků jich 38 říká, že hodnocení ovlivňuje jejich motivaci při výkonu práce. Bohužel opět téměř třetina zaměstnanců

tento pocit nesdílí, což by v budoucnu mohlo způsobit problémy, pokud je již nezpůsobuje.

Na dotaz frekvence hodnocení zaměstnanců jsou velmi různorodé odpovědi, nicméně to je dáno rozdílným hodnocením zaměstnanců na výrobních halách. Většina pracovníků zvolila možnost měsíčního hodnocení práce, tento způsob je zavedený na výrobní hale obrobny. Další možnosti spadají na výrobní halu klempírny, kde je zaměstnáno více zaměstnanců a pravidelnost zakázek je menší, nýbrž časově náročnější. Přes čtvrtinu zaměstnanců odpovědělo, že nejsou hodnoceni vůbec. To je problém, který znamená, že některé pozice opravdu hodnoceny nejsou, nebo pracovník sám o hodnocení neví, což by značilo problém v komunikaci. Zaměstnanci také vítají změnu v intervalech hodnocení a celkově se většina shodla, konkrétně 33 lidí, že dosavadní termíny hodnocení nejsou dostačující a požadují hodnocení práce častěji.

Ke znalosti zaměstnanců ve společnosti neexistuje možnost hodnotit své nadřízené. Visí zde velký otazník, protože téměř čtvrtina zaměstnanců zvolila možnost Nevím. Nicméně žádný pracovník neřekl, že je tato možnost dostupná. Většina zaměstnanců si vyžaduje zpětnou vazbu od vedoucích o hodnocení jejich práce, ovšem třetině pracovníků nezáleží na tom, jak by se mohli zlepšit. Toto je problém, převážně na hale klempírny, kde je většina činností vykonávána ručně. U haly obrobny je nutná velká přesnost, ale obruba se provádí na frézkách, takže lidská zručnost zde není tak potřebná. Největší problém pravděpodobně tkví ve mzdovém ohodnocení. Z dotazníku vyplývá, že 61 % pracovníků vyjadřuje nespokojenost se svojí mzdou. Výše je uvedeno, že peněžní ohodnocení má velký vliv na motivaci zaměstnanců, tedy společnost by se tímto problémem měla zabývat. Nutno podotknout, že většina nespokojených zaměstnanců pracuje ve výrobě, konkrétně 30 ze 45 zaměstnanců.

Poslední část dotazníkového šetření je věnována situace s benefity. V současnosti 43 % zaměstnanců není spokojeno se současnými benefity, které společnosti nabízí. Z toho tvoří většinu skupinu nespokojených zaměstnanců ve výrobě. Samotní zaměstnanci si možná nejsou vědomi, jaké mají možnosti. Pokud tomu opravdu tak je, tak je problém ze strany společnosti, protože vkládá peníze tam, kde efektivně nejsou využity. Nejvíce využívané benefity jsou stravování, příspěvky na stravování ve formě stravenek,

dovolená a překvapivě využití dioptrických brýlí. Naopak příspěvky na dovolenou, dary k výročí, pružná pracovní doba a práce z domu nejsou u zaměstnanců populární.

U nově navržených benefitů společností, žádný nedosáhl výborného hodnocení, navíc pouze o čtyři z devíti navrhovaných by zaměstnanci projevili v budoucnu zájem. Největší zájem je projeven o sick days, příspěvek na dopravu a doplacení nemocenské po dobu jednoho měsíce. Nejmenší zájem je projeven o příspěvky na vzdělávání, telefonní tarify či očkování.

Z kvalitativního výzkumu vzešlo následující, mistři jsou více spokojeni se současným stavem ve společnosti než dělníci. Společným bodem je pro zaměstnance zajímavost a rozmanitost samotné práce, práce je baví a motivuje. Problémem je pro zaměstnance úroveň mzdy, zde dělníci i mistři vyjadřují nespokojenost. Dalším společným bodem je hodnocení nadřazeného. U tohoto dotazu všichni dotázaní vyjadřují sympatie k zavedení této možnosti.

Dělníci by dále uvítali možnost častějšího hodnocení, kdežto mistři jsou vcelku spokojeni se současným stavem. Problém nastává u benefitů a jejich využití. Dělníci je využívají méně a také mají méně možností, protože pružnou dobu a další benefity nemají k dispozici. Mistři je využívají sice více, ale shodují se s dělníky v názoru, že nejsou příliš vyhovující. Dalším, ale větším problémem je evidentně komunikace. Mistři jsou si vědomi benefitů, které mohou využívat, nicméně dělníci nevědí, že mají k dispozici masáže, které společnost zaplatí.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Návrhová část diplomové práce se zaměřuje na zlepšení podniku v oblastech, kde výsledky výzkumu nejsou příznivé. V dalších podkapitolách budou provedeny návrhy, které se týkají zlepšení komunikace a informovanosti zaměstnanců, zlepšení systému hodnocení zaměstnanců. Dále navržená změna mezd u dělníků a v poslední řadě se zavedou jiné benefity.

4.1 Komunikace ve společnosti Zdeněk Maixner - ANTIKOR, s.r.o.

Z výsledků dotazníkového šetření a provedených rozhovorů vyplývá, že je ve společnosti problém s komunikací na několika úrovních. Z tohoto důvodu jsou níže rozepsány návrhy na zlepšení komunikace.

4.1.1 Informovat zaměstnance o jejich možnostech

Z provedených strukturovaných rozhovorů lze vyčíst, že zde vážně komunikace ze strany společnosti k zaměstnancům, ale také mezi zaměstnanci. V rozhovorech padl dotaz, zda si jsou zaměstnanci vědomi, které benefity mají k dispozici. Z odpovědí lze vyvodit závěr, že o některých benefitech vědí, ale nemají celkový přehled o možnostech, které skutečně mají k dispozici. Při zpovědi dělníků výroby bylo zjištěno, že nevědí o možnosti využívat masáže, které společnost poskytuje, a do kterých jednou za 6 měsíců zaměstnancům přispívá 1500 korun. Naproti tomu mistři o tomto benefitu vědí a celkově mají lepší přehled. Přesto pouze 18 zaměstnanců tento benefit využívá. To jsou pro společnost špatně využitá peníze, buď musí zaměstnance informovat o benefitu, nebo ho zrušit a využít peníze jinak. Dalším důkazem neinformovanosti je benefit příspěvku na dovolenou. Tento benefit je relativně nový, ale zaměstnanci si ho nejsou vědomi a právě z toho důvodu není moc využíván, pouze 11 zaměstnanců jej využilo.

V tabulce č. 5 je vidět nevyužití peněz, které vzniká z důsledku špatné komunikace, a které nepůjde vymazat úplně, ale je možné signifikantní snížení. Náklady u příspěvku na dovolenou jsou kalkulovány pomocí hrubé průměrné hrubé mzdy zaměstnanců. Příspěvek na dovolenou je ve výši 30 % z hrubé mzdy. Průměrná hrubá mzda dosahuje výše 24 715 Kč.

Tabulka 5: Peněžní vyjádření málo využitých benefitů. (Zdroj: vlastní zpracování)

Benefit	Využití	Náklady na rok	Využití v penězích	Nevyužito peněz
Masáže v salónu EVENNESS	18	189 000 Kč	54 000 Kč	135 000 Kč
Příspěvek na dovolenou	11	467 114 Kč	81 560 Kč	385 554 Kč

Návrhem je tedy, že při náboru nových zaměstnanců jim budou pečlivě a přesně oznámeny možnosti, které mohou jako zaměstnanci společnosti využívat. U stávajících zaměstnanců proběhne meeting a všechny benefity i ostatní věci jim budou znovu vysvětleny.

4.1.2 Komunikace se zaměstnanci a vedením

V současné době jsou konány porady na výrobních halách, kde jednou za měsíc mohou zaměstnanci vznést dotazy, připomínky i stížnosti mistrovy a ten je následně na další poradě, která se koná každou středu, sdělí vedení. Na základě rozhovorů vyšlo najevo, že tento způsob není u zaměstnanců příliš oblíben a nejsou s ním spokojeni, protože z jejich pohledu tento způsob nefunguje. Otázkou je tedy, jak změnit postoj managementu k zaměstnancům, aby názory zaměstnanců získaly větší váhu u vedení.

Tento problém by mohl být řešen pomocí dvou variant. První je, že se na poradě s vedením bude podílet s mistrem i několik dělníků (např. 2). Názory a připomínky sdělí vedení samotní dělníci. Pokud na poradě projeví tento názor více lidí než jeden, tak možná bude celkový efekt lepší než při současném způsobu. Tímto návrhem je také podpořena více přímá komunikace s vedením.

Druhou variantou je zavedení finanční odměny pro zaměstnance, kteří dokážou vymyslet nápad, který je pro společnost realizovatelný a smysluplný. Zaměstnanci jsou odborníci v oboru a o své práci vědí více než kdokoliv z vedení. Pokud dostanou nápad ohledně zlepšení fungování procesů na výrobní hale (např. ve výrobním procesu a jiných operacích), předloží ho vedení. Návrh bude posouzen, a pokud se společnost rozhodne tento návrh realizovat, bude zaměstnanci uznána finanční odměna. Po konzultaci ve společnosti, bylo zjištěno, že podnik je ochotný vyplatit bonus do výše 10 000 Kč. Tato částka je natolik vysoká, aby zaměstnance přinutila přemýšlet o tom, co se může zlepšit. Finanční odměna bude ve formě bonusu. Výhodou u této možnosti je

velké působení na zvýšení motivace, protože z výzkumu vyplývá, že finanční odměna má na motivaci u zaměstnanců velký vliv.

4.2 Hodnocení

Tato část návrhů se týká změn v oblasti hodnocení zaměstnanců ve společnosti. Hlavním problémem zde je absence formálního hodnocení zaměstnanců, v současné době se v podniku uplatňuje spíše neformální hodnocení.

4.2.1 Sebehodnocení a evaluační pohovory

Ve společnosti nejsou zavedeny evaluační pohovory ani sebehodnocení zaměstnanců. Samotní zaměstnanci chtějí být hodnoceni více, protože sami cítí absenci. Toto tvrzení je podpořeno výsledky výzkumu, protože motivace zaměstnanců je ovlivněna hodnocením a samotní zaměstnanci si zpětnou vazbu žádají.

Hodnocení zaměstnanců bude probíhat jednou za rok a celkový proces hodnocení se skládá ze dvou částí, sebehodnocení a následně evaluační pohovor. Sebehodnocení zaměstnanců proběhne dříve než evaluační pohovor. Důvodem je jednak to, že zaměstnanec začne přemýšlet o hodnocení a začne si všímat věcí, které do té doby neviděl. V ohledu objektivity je sebehodnocení méně prokazatelné z toho důvodu, že zaměstnanci se většinou hodnotí mírněji, ovšem už jenom to, že sami hodnotí svoji práci, je nutí přemýšlet a zároveň se připravují na hodnotící pohovor, který se bude konat např. o 14 dní později. Pozitivem tohoto typu hodnocení je například zvýšení motivace. Pokud si zaměstnanec na základě tohoto procesu všimne nových nedostatků ze své strany, může je sám začít napravit a nadále se zdokonalovat ve své práci. Další pozitivum tkví v tom, že se pracovník přestane na hodnocení dívat s odporem, většina lidí si totiž vybavuje pod pojmem hodnocení chyby, které dělají a to nikdo slyšet nechce. Pokud ovšem zapřemýšlí tak objeví, jak své slabé, tak silné stránky. Tím se změní pohled zaměstnance na hodnocení. V tabulce č. 6 je uvedený příklad formuláře pro sebehodnocení.

Tabulka 6: Příklad formuláře pro sebehodnocení zaměstnanců. (Zdroj: 13)

1. Co se Vám v uplynulých 12 měsících podařilo?
2. V čem navrhujete svůj dosažený výkon zlepšit?
3. Jak a kam chcete směřovat svou perspektivu /osobní kariéru/ ve společnosti ?
4. Na co by se měla společnost zaměřit, abyste mohl/a/ dosahovat ještě lepších pracovních výsledků?
5. Které Vaše schopnosti a dovednosti nejsou v současnosti využity a proč?

Druhou fází hodnocení zaměstnanců je evaluační pohovor. Pohovory budou probíhat po ukončení sebehodnocení. Na toto se musí připravit, jak hodnotitel, tak zaměstnanec. Ovšem tato metoda hodnocení se liší např. od strukturovaného rozhovoru, protože zde si nadřízený s podřízeným může otevřeně popovídat a problém tak vyřešit na místě. Pohovory budou probíhat mezi čtyřma očima v nerušeném prostředí.

Evaluační pohovor lze rozložit do několika fází:

1. Na začátku pohovoru se zaměstnanec a hodnotitel pozdraví. Následně jsou hodnotitelem shrnuty body, kterým bude věnována pozornost a také účel samotného pohovoru.
2. Následuje fáze, kdy zaměstnanec popisuje, zda se mu podařilo splnit cíle, které byly stanoveny na předchozím pohovoru. Také hodnotí, co se změnilo od minulého pohovoru. U této části je vidět, jak dobře se zaměstnanec připravil, pokud je připraven dobře nebude mít problém s hodnocením a bude dobře reagovat na otázky.

3. Po vyslechnutí zaměstnance hodnotitel naváže a řekne, s čím souhlasí a nesouhlasí. Zeptá se na vlastní dotazy. V případě nějakých problémů u zaměstnance je nutno, aby byl hodnotitel dobře připraven a mohl nedostatky, nedbalosti v práci a jiné prohřešky dokázat.
4. Po rozluštění problému je nutné najít společnou cestu k vyřešení problému, zde se může jednat např. o kurz vzdělávání, rozšíření kvalifikace a podobně.
5. Následuje část, kdy se tazatel zeptá zaměstnance, co si myslí o podmínkách v podniku, případně o přístupu hodnotitele. Na závěr se shrnou klíčové body a poznatky z pohovoru (7).

4.2.2 Osobní hodnocení

V současné době je zavedeno pouze slovní hodnocení zaměstnanců po dokončení zakázky a prémie, kterou zaměstnanci mohou získat. Ta se uděluje na základě splnění norem a je vyplácena měsíčně.

Změna bude spočívat v tom, že slovní ohodnocení bude sloužit jako základ pro výpočet navýšení prémie a toto hodnocení bude probíhat měsíčně. Tedy zaměstnanec dostane měsíčně možnost získat větší prémii, v tomto případě se jedná maximálně o 10 %. Verbální hodnocení zaměstnanců bude rozděleno do několika kategorií, viz tabulka č. 7. Dosažená výše prémie se na různých pozicích liší, nicméně na pozici dělníka ve výrobě je možné získat 11 % ze mzdového tarifu.

Tabulka 7: Škála verbálního hodnocení s dílčím navýšením prémie. (Zdroj: vlastní zpracování)

Hodnocení známkou	Verbální hodnocení	Navýšení prémie
1	Vynikající	10%
2	Velmi dobré	8%
3	Dobré	5%
4	Uspokojivé	3%
5	Neuspokojivé	0%

Toto hodnocení bude stejné pro všechny pozice ve společnosti, nicméně budou se lišit kritéria hodnocení zaměstnanců, ze kterých se bude celková prémie počítat, např. dělník ve výrobě bude mít jiná kritéria než sekretářka, účetní a podobně. Pokud dělník ve

výrobě dosáhne u všech hodnocených kritérií hodnocení známkou 1, tak dosáhne úplného navýšení o 10 % a celková výše prémie bude 21 %.

Do kritérií hodnocení patří:

- úroveň odborných znalostí a jejich využití v praxi, zvyšování kvalifikace,
- dodržování termínů, dodržování předpisů, zmetkovitost u zaměstnance, plnění norem,
- schopnost řešit problémy, pracování samostatně, odolávání zátěžovým situacím,
- užívání komunikačních schopností, přístup k hodnocení zaměstnanců, vedení kolektivu a jiné.

Do kritérií si společnost může zařadit cokoliv, stejně tak je na podniku, jakou váhu přiřadí k různým kritériím u výpočtu prémie. Výhodou tohoto systému je jednak jednoduchost, ale především volnost podniku v rozhodnutí, jaké hodnoty jsou důležité, může si toto upravit dle svých představ.

Tabulka 8: Příklad výpočtu navýšení prémie u dělníka ve výrobě. (Zdroj: vlastní zpracování)

Kritérium	Známka	Dosažené navýšení prémie	Váha kritéria	Výsledek navýšení prémie na kritérium
Plnění norem	2	8%	0,15	1,2%
Zmetkovitost u zaměstnance	2	8%	0,2	1,6%
Dodržení předpisů	1	10%	0,15	1,5%
Schopnost řešit problémy	1	10%	0,25	2,5%
Úroveň odborných znalostí	3	5%	0,15	0,8%
Schopnost samostatně pracovat	1	10%	0,1	1%
Výsledná hodnota navýšení prémie po zaokrouhlení				9%

Z tabulky č. 8 lze vyčíst postup výpočtu. K jednotlivým kritériím je přiřazena známka a navýšení prémie, která s ní koresponduje. Následně je přiřazena váha kategorie a potom se pouze vynásobí váha s navýšením prémie. Nakonec se sečtou hodnoty z různých kritérií a dostane se celkové navýšení.

Z příkladu uvedeného v tabulce by byl výsledek následující. Dělník obdrží prémii ve výši 20 %, což odpovídá 2700 Kč. Oproti předchozím 11 % premie, která odpovídá 1485 Kč, jedná se o navýšení u zaměstnance o 1215 Kč.

4.2.3 Hodnocení nadřízených

Z výsledků grafu č. 19 lze vyvodit, že samotní zaměstnanci nemají možnost hodnotit své nadřízené nebo si nejsou vědomi této možnosti a nikdo ji nevyužívá, v hodnotovém vyjádření jsou výsledky následující, 23 % zaměstnanců volilo možnost Nevím a zbývajících 77 % možnosti Ne a Spíše ne. Z důvodu absence této možnosti a projevu zaměstnanců, kteří by tuto možnost uvítali, je zhotoven následující návrh.

Hodnocení bude probíhat formou anonymního dotazníkového šetření, které bude probíhat z počátku třikrát za rok. Pokud se metoda osvědčí a budou vidět znatelné výsledky, tak by se frekvence hodnocení změnila na dvakrát za rok. Snížení frekvence hodnocení je z důvodu toho, že zpočátku je jednodušší dělat změny, ale po určitém čase je těžké najít způsob, jak sebe nebo svoji práci zdokonalit. Časté hodnocení by mohlo vynakládat zbytečný nátlak. Dotazníky jsou anonymní z důvodu objektivitý zaměstnanců, pokud by nadřízení věděli, kdo je hodnotí, mohlo by dojít ke konfliktům.

Dotazník se bude skládat z části, kde zaměstnanci hodnotí chování nadřízeného vůči zaměstnancům a druhá část, se bude týkat pracovních schopností nadřízených a zda jsou zaměstnanci spokojeni se současnou prací vedoucích.

Konkrétní dotazy pak mohou být následující:

- 1. část - chování vůči zaměstnancům
 - Dostává se Vám od nadřízeného uznání za dobře odvedenou práci?
 - Myslíte si, že jste spravedlivě hodnoceni Vaším nadřízeným?
 - Motivuje Vás hodnocení vedoucího ke zlepšení Vašeho pracovního výkonu?
 - Komunikuje vedoucí s Vámi často?
 - Plní vedoucí sliby, které Vám dává?
- 2. část - pracovní schopnosti nadřízených a spokojenost s jeho prací
 - Jste spokojen s výkonem práce Vašeho vedoucího?
 - Je pro Vás důležité dostávat zpětnou vazbu o hodnocení Vaší práce?

- Vykonává dle Vašeho názoru nadřízený svoji práci dobře?
- Najdete nějaký aspekt práce, kde se vedoucí může zlepšit?
- Myslíte si, že školení, která podstupujete, Vám pomáhají ve zlepšování?

Tyto otázky jsou samozřejmě příklady, společnost si konkrétní dotazy může upravit. Výhodou tohoto hodnocení je, to že poprvé ve společnosti budou moci zaměstnanci bez obav předávat své názory nadřízeným a vedení. Komunikace bude více dynamická. Tím, že jsou dotazníky anonymní, mohou být zaměstnanci upřímní. Z tohoto pohledu se tentokrát nadřízení budou muset zamyslet nad svojí prací, případně co by mohli zlepšit. Mohou se vyřešit nedorozumění, která vznikla v minulosti. Vedoucí postupem času dokáže přiznat chybu, naslouchat novým nápadům, přijmout výhrady vůči své práci a také začne být více iniciativní z hlediska rozhodování.

4.3 Zvýšení mezd u dělníků ve výrobě

Z výzkumu jednoznačně vyplývá, že zaměstnanci nejsou spokojeni s úrovní svých mezd, toto platí hlavně u zaměstnanců ve výrobě, kteří jsou hodnoceni dle mzdového tarifu druhé skupiny. Celkem 30 ze 45 lidí ve výrobě vyslovalo nespokojenost se mzdou, u zaměstnanců v kanceláři je naopak přes 60 % lidí se mzdou spokojeno, tato hodnota odpovídá 7 z 11 zaměstnanců. Z tohoto důvodu se tento návrh týká pouze zaměstnanců ve výrobě, v následujících tabulkách jsou uvedeny dvě varianty změny mezd.

Tabulka 9: Změna mzdového tarifu zaměstnanců ve výrobě. (Zdroj: vlastní zpracování)

Současnost			Změna	
Skupina práce	Zaručená mzda Kč/hod.	Zaručená měsíční mzda	Zaručená mzda Kč/hod.	Zaručená měsíční mzda
1.	73,20 Kč	12 200 Kč	73,20 Kč	12 200 Kč
2.	80,80 Kč	13 500 Kč	80,80 Kč	13 500 Kč
3.	89,20 Kč	14 900 Kč	89,20 Kč	14 900 Kč
4.	98,50 Kč	16 400 Kč	98,50 Kč	16 400 Kč
5.	108,80 Kč	18 100 Kč	108,80 Kč	18 100 Kč
6.	120,10 Kč	20 000 Kč	120,10 Kč	20 000 Kč
7.	132,60 Kč	22 100 Kč	132,60 Kč	22 100 Kč
8.	146,40 Kč	24 400 Kč	146,40 Kč	24 400 Kč

První varianta se týká ponechání výše prémie, kterou zaměstnanec může dostat, tedy 11 %, a změní se tarifní mzdová skupina, na skupinu číslo tři. Z tabulky č. 9 lze vyčíst, že měsíčně by zaměstnanec dosáhl navýšení mzdy o 1400 Kč bez přidání prémie.

Tabulka 10: Navýšení změny mezd na měsíc v důsledku změny tarifu u dělníků. (Zdroj: vlastní zpracování)

Stav	Zaručená měsíční mzda	Prémie (11%)	Celkem zaručená mzda
Současnost	13 500 Kč	1 485 Kč	14 985 Kč
Změna	14 900 Kč	1 639 Kč	16 539 Kč
Rozdíl			1 554 Kč
Celkem navýšení mezd u dělníků na měsíc			80 808 Kč

V tabulce č. 10 je znázorněn rozdíl ve mzdě před a po změně se započítanou premií 11 % a dále je uvedena částka, o kterou se navýší mzdy v podniku pro dělníky ve výrobě na měsíc, což je 80 808 Kč.

Tabulka 11: Vyhodnocení nákladů pro zaměstnavatele u dělníků při změně mzdového tarifu. (Zdroj: vlastní zpracování)

Vyjádření nákladů zaměstnavatele na jednoho dělníka					
Stav	Celkem mzda	Sociální pojištění	Zdravotní pojištění	Nálady celkem za měsíc	Nálady celkem za rok
Současnost	14 985 Kč	3 746 Kč	1 349 Kč	20 080 Kč	240 959 Kč
Změna	16 539 Kč	4 135 Kč	1 489 Kč	22 162 Kč	265 947 Kč
Navýšení nákladů pro zaměstnavatele na dělníka				2 082 Kč	24 988 Kč
Vyjádření nákladů zaměstnavatele na všechny dělníky					
Stav				Nálady celkem za měsíc	Nálady celkem za rok
Současnost				1 044 155 Kč	12 529 858 Kč
Změna				1 152 438 Kč	13 829 250 Kč
Navýšení nákladů pro zaměstnavatele na všechny dělníky				108 283 Kč	1 299 393 Kč

V tabulce č. 11 jsou vypočteny náklady, které zaměstnavatel bude muset vynaložit v důsledku změny mzdového tarifu. Základem pro tento výpočet je mzdový tarif s premií, průměrná mzda není použita, z důvodu toho, že výsledky mohou být zkresleny. Náklady jsou vyčísleny, jak v hodnotě nákladů na měsíc, tak na rok. Dále je v tabulce znázorněn rozdíl navýšení nákladů, který je způsoben změnou mzdového tarifu.

Z důvodu toho, že jsou zaměstnanci ve výrobě hodnocení podle mzdových tarifů lze jen těžko upravovat základní výši jejich mzdy, způsob, kterým je toto možné, je právě změna tarifní skupiny. Nicméně navýšení mzdy z pohledu základní výše, potěší zaměstnance pouze krátkou dobu, po chvíli si na tuto mzdu zvyknou a bude následovat opět nespokojenost.

Druhá varianta se týká ponechání současného stavu mzdové tarifní skupiny a měnit se bude výše prémie, kterou zaměstnanec bude moci získat, pokud bude plnit své povinnosti.

Tabulka 12: Varianty na změnu výše prémie při zachování mzdového tarifu. (Zdroj: vlastní zpracování)

Současnost		
Skupina práce	Zaručená mzda Kč/hod.	Zaručená měsíční mzda
2.	80,80 Kč	13 500 Kč
Prémie (11 %)	1 485 Kč	
Změna		
Prémie (18 %)	2 430 Kč	
Prémie (25 %)	3 375 Kč	
Prémie (30 %)	4 050 Kč	

Tabulka č. 12 znázorňuje výši prémie při různé procentuální výši a ponechání mzdové tarifní skupiny. V následující tabulce jsou konkrétně znázorněny výše mezd po přičtení prémie různé výše a zároveň navýšení mezd na měsíc při změně výše prémie oproti původním 11 %.

Tabulka 13: Navýšení měsíčních mezd dělníků oproti stávajícímu stavu s různými výšemi prémie. (Zdroj: vlastní zpracování)

Výše prémie	Celkem zaručená mzda	Změny navýšení mezd oproti stávající prémii (11 %)
Prémie (11 %)	14 985 Kč	0 Kč
Prémie (18 %)	15 930 Kč	49 140 Kč
Prémie (25 %)	16 875 Kč	98 280 Kč
Prémie (30 %)	17 550 Kč	133 380 Kč

Tabulka 14: Vyhodnocení nákladů pro zaměstnavatele u dělníků při změně prémie. (Zdroj: vlastní zpracování)

Vyjádření nákladů zaměstnavatele na jednoho dělníka					
Výše prémie	Celkem mzda	Sociální pojištění	Zdravotní pojištění	Nálady celkem za měsíc	Nálady celkem za rok
Prémie (11 %)	14 985 Kč	3 746 Kč	1 349 Kč	20 080 Kč	240 959 Kč
Prémie (18 %)	15 930 Kč	3 983 Kč	1 434 Kč	21 346 Kč	256 154 Kč
Prémie (25 %)	16 875 Kč	4 219 Kč	1 519 Kč	22 613 Kč	271 350 Kč
Prémie (30 %)	17 550 Kč	4 388 Kč	1 580 Kč	23 517 Kč	282 204 Kč
Vyjádření nákladů zaměstnavatele na všechny dělníky					
Výše prémie				Nálady celkem za měsíc	Nálady celkem za rok
Prémie (11 %)				1 044 155 Kč	12 529 858 Kč
Prémie (18 %)				1 110 002 Kč	13 320 029 Kč
Prémie (25 %)				1 175 850 Kč	14 110 200 Kč
Prémie (30 %)				1 222 884 Kč	14 674 608 Kč

V tabulce č. 14 jsou vyhodnoceny náklady pro zaměstnavatele při změně prémie, kterou zaměstnanec může dostat. Náklady jsou vyčísleny, jak pro jednoho, tak pro všechny dělníky a to v nákladech měsíčních a ročních.

Pokud by byla vybrána tato metoda na zvýšení mezd, tak by u zaměstnanců byla větší motivace, protože zde sám zaměstnanec může ovlivnit výši své mzdy, není mu určena. Z toho důvodu by pracoval s větším úsilím. Také je zde větší volnost pro výběr z pohledu společnosti, prémie uvedené v tabulce jsou v podstatě příkladem, společnost si může navrhnout vlastní výši.

V poslední řadě je důležité s tímto zaměstnancem seznámit, nehledě na varianty, které jsou zde uvedené. Zaměstnanci musí rozumět, jak je jejich mzda tvořena, a jak ji mohou ovlivnit, pokud je to možné.

4.4 Benefits

V následujících podkapitolách jsou rozvedeny návrhy, které se vztahují k benefitům sick days, příspěvku na dopravu.

4.4.1 Sick days

Princip tohoto benefitu spočívá v tom, že pokud je zaměstnanec nemocný nebo se necítí ve své kůži, tak využije tento benefit. Během dnů, kdy zaměstnanec využívá sick days, je mu placena náhrada mzdy, v podstatě se jedná o placené zdravotní volno. Délka trvání je velmi krátká v rozsahu 2-5 dnů na rok. V tomto intervalu se zaměstnanec uzdraví a navrátí se do práce. Myšlenkou tohoto benefitu, je to, že se zaměstnanec uzdraví dříve, když odejde z práce, aby zabránil dlouhodobému onemocnění. Tím z toho bude těžit, jak společnost, tak zaměstnanec. Jeden rozdíl mezi nemocenskou a tímto benefitem je to, že u nemocenské nejsou první tři dny placeny.

Sick days se zaměstnanci neodečítají od dovolené a zaměstnanec zůstává doma bez lékařského potvrzení nebo neschopenky. Tento benefit není nijak definován v zákoníku práce, ale je u zaměstnanců velmi žádaný, viz výsledky výzkumu.

Podmínky ustanovení tohoto benefitu jsou zcela v rukou zaměstnavatele. V případě, že zaměstnanec nevyčerpá sick days za rok, je možné jejich převedení do dalšího roku, ale záleží na zaměstnavateli, jaké podmínky ustanoví. Pokud se společnost rozhodne tento benefit zavést, tak jediným negativem je samozřejmě placení sick days, tedy platí zaměstnance, zatímco jsou doma. Na druhou stranu budou tyto dny podléhat dani.

Návrh spočívá v tom, že společnost zavede 3 dny sick days na rok. Pokud zaměstnanec nevyčerpá tuto možnost, tak se zbývající dny převedou do dalšího kalendářního roku. Samozřejmě může být udělena změna v délce poskytnutých dnů, ty se mohou prodloužit, i snížit na základě využití zaměstnanci.

Tabulka 15: Příklad výpočtu nákladu zaměstnavatele na rok. (Zdroj: vlastní zpracování)

Náklady z pohledu zaměstnavatele na rok				
Průměrná hrubá mzda	Počet hodin prům. měsíčně za rok 2018	Náklady na hodinu	Náklady na 3 dny	Náklady za všechny zaměstnance
24 715 Kč	166	149 Kč	3 576 Kč	225 288 Kč

V tabulce č. 15 je uveden příklad výpočtu nákladů pro zaměstnavatele na tento benefit, kde je předpokladem, že jsou 3 sick days na rok. Průměrný počet hodin na měsíc je spočítán dle kalendářního roku 2018. Hrubá mzda ve výši 24 715 Kč je vypočtena na základě informací z výkazu zisků a ztrát a počtu zaměstnanců.

Postup výpočtu je následující, průměrná mzda je rozpočítána na hodinu a potom se vynásobí počtem pracovních hodin, které odpovídají počtu dnů sick days, následně se tato hodnota vynásobí počtem zaměstnanců, tedy 63, a dostaneme celkové náklady na rok u tohoto benefitu.

4.4.2 Příspěvek na dopravu

Příspěvek na dopravu ve společnosti zaveden není a z hodnocení potenciálních benefitů o něj zaměstnanci projevili zájem. Z tohoto důvodu je rozpracován návrh na vytvoření příspěvku v dopravě. Nicméně bude zde omezení pro zaměstnance, kteří jsou místní a nepoužívají dopravu do zaměstnání, ti nárok na tento benefit mít nebudou. Proto jim bude vynahrazen tento benefit jiným způsobem, který je rozepsán níže.

Tabulka 16: Průměrná cena v porovnání čerpacími stanicemi v okolí podniku. (Zdroj: vlastní zpracování)

Průměrné hodnoty na okolních benzínových stanicích	
Cena benzínu na litr	Cena nafty na litr
30,40 Kč	29,80 Kč

V tabulce č. 16 jsou zobrazeny průměrné ceny pohonných hmot na jeden litr. Z důvodu jednoduššího zpracování je použita cena benzínu a velikost největšího dojezdu ke stanovení základu pro výpočet příspěvku.

Tabulka 17: Základ pro výpočet příspěvku a závislost vzdálenosti na velikost příspěvku. (Zdroj: vlastní zpracování)

Základ pro výpočet příspěvku	3300 Kč
Vzdálenost dojezdu do práce [Km]	Příspěvek na dopravu z ceny benzínu a nafty
0 až 3	0%
4 až 10	4%
11 až 20	8%
21 až 40	12%
41 a více	15%

Základ je stanoven na základě výpočtu, kde se uvažuje, že je 22 pracovních dní v měsíci a zaměstnanec musí dojíždět 30 kilometrů do práce a z práce. Tedy 82 kilometrů denně, což je měsíčně 1804 kilometrů, při spotřebě 6 litrů na 100 kilometrů, potom spotřebovaná hodnota paliva 108,2 litrů, což se po zaokrouhlení rovná hodnotě 3300

Kč. Záměrně se základ určuje z užívání vlastního automobilu, protože tato doprava je dražší než vlaková, či autobusová.

V tabulce č. 17 je znázorněno, jak velká část bude zaměstnanci poskytnuta formou příspěvku. Tato částka se odvíjí od vzdálenosti, kterou musí zaměstnanec do společnosti dojíždět. V následující tabulce jsou konkrétně rozpočítány příspěvky, na které mají zaměstnanci nárok. Ovšem vyplacení tohoto příspěvku nebude probíhat měsíčně, ale jednou za šest měsíců.

Tabulka 18: Hodnoty příspěvků na měsíc vzhledem k vzdálenosti dojezdu. (Zdroj: vlastní zpracování)

Vzdálenost dojezdu do práce [Km]	Příspěvek na dopravu za měsíc
0 až 3	0 Kč
4 až 10	132 Kč
11 až 20	264 Kč
21 až 40	396 Kč
41 a více	495 Kč

Výsledky u kategorií budou za šest měsíců mít hodnoty následující:

- 0 - 3 Km: 0 Kč,
- 4 - 10 Km: 792 Kč,
- 11 - 20 Km: 1584 Kč,
- 21 - 40 Km: 2376 Kč,
- 41 a více Km: 2970 Kč.

Zaměstnanci, kteří nebudou mít možnost tento benefit využít, mají k dispozici náhradu v podobě návštěvy restaurace Nový dvůr v Letohradě. Tento poukaz bude vydáván zaměstnancům také jednou za šest měsíců. Výše tohoto poukazu bude 650 Kč. Restaurace je v okolí velmi známá a oblíbená, navíc zaměstnanci, kteří tuto možnost budou moci využít, jsou obyvatelé města Letohrad, takže nemusejí jezdit daleko.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo zlepšit motivaci a evaluaci v podniku Zdeněk Maixner - ANTIKOR s.r.o. pomocí výzkumu, který poskytl informace o současném stavu, na základě těchto výsledků byly navrženy změny. Diplomová práce má tři hlavní části. První, teoretická východiska, druhá, analýzu současného stavu a provedení výzkumu a třetí, vlastní návrhy řešení. V první části je znázorněna problematika evaluace a motivace odbornou literaturou. Analýza současného stavu již zobrazuje aktuální stav ve společnosti Zdeněk Maixner - ANTIKOR s.r.o., který je zjištěn pomocí metod kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Z kvantitativních metod je vybráno dotazníkové šetření a u kvalitativních polostrukturované rozhovory se zaměstnanci. Návrhová část vychází z analýzy současného stavu, která je v podstatě jejím podkladem.

Po provedení výzkumu vzešlo najevo, že společnost vykazuje, jak dobré tak horší výsledky v různých částech výzkumu. Ve společnosti převažuje mužská populace, konkrétně zde pracuje 71 % mužů ze všech zaměstnanců, a dle věkového rozložení více než 50 % je mladších 40 let. Z toho 35 % zaměstnanců je ve věkové skupině od 18 do 30 let.

Mezi silné stránky je možné zařadit dobré vztahy na pracovišti a mezi kolegy, samozřejmě, že nikdo nevychází se všemi, proto 28 % zaměstnanců vyjadřuje nespokojenost s kolegy. Zaměstnanci také pocítují, že dobře odvedená práce je uznávána, ovšem i zde 35 % dotázaných tento názor nesdílí, taková hodnota by se neměla ignorovat, třetina zaměstnanců je velké množství. Nejvíce využívanými benefity jsou stravování, příspěvky na stravování ve formě stravenek, dovolená a překvapivě využití dioptrických brýlí.

Mezi slabé stránky jednoznačně patří současný stav motivace zaměstnanců, téměř 59 % zaměstnanců se necítí k práci dostatečně motivována. Se špatnou úrovní motivace jde ruku v ruce mzdové ohodnocení. Navíc zaměstnanci určili jako nejvíce motivující faktor právě finanční ohodnocení, což je problém, protože z výzkumu dále vyplývá, že 61 % pracovníků není spokojeno s úrovní své mzdy. Není tedy divu, že většina zaměstnanců postrádá dostačující motivaci. Nutno podotknout, že většina nespokojených zaměstnanců pracuje ve výrobě, konkrétně 30 ze 40 nespokojených

zaměstnanců. Z hlediska hodnocení zaměstnanců vyplývá další problém, samotné hodnocení neprobíhá často či pravidelně, většinou se spíše jedná o verbální hodnocení po dokončení zakázky, ale v průběhu zpracovávání se práce nikterak nehodnotí. Samotní zaměstnanci zde vyjadřují přání o častější hodnocení, protože je motivuje k práci. Zaměstnanci také nemají možnost hodnotit své nadřízené. Z hlediska benefitů jsou nejméně populární příspěvky na dovolenou, dary k výročí, pružná pracovní doba a práce z domu. Opět zde platí situace, že většina zaměstnanců, kteří s benefity nejsou spokojeni, pracují ve výrobě.

Návrhová část vychází z výsledků výzkumu, konkrétně se soustředí na zlepšení oblastí, u kterých výsledky nejsou na uspokojivé úrovni. První návrhy se zabývají problematikou komunikace, mezi vedením a zaměstnanci v podniku. Jako možnosti ke zlepšení komunikace jsou použity návrhy na informovanost zaměstnanců v podniku, jelikož z výzkumu bylo zjištěno, že zaměstnanci si nejsou plně vědomi, které benefity mohou využívat. Druhý návrh dává možnost zaměstnanců předložit vedení návrhy, nápady na zlepšení chodu na výrobní hale, zefektivnění práce a podobně. V případě, že se společnost rozhodne zaměstnancův návrh uplatnit, bude odměněn formou finančního bonusu.

Dále jsou vytvořeny návrhy ohledně hodnocení zaměstnanců. Protože v současné době ve společnosti nejsou zavedeny evaluační pohovory či sebehodnocení, jsou tyto možnosti vypracovány v návrhové části. Jeden z dalších výsledků výzkumu říká, že zaměstnanci nemají možnost hodnotit své nadřízené, proto je tento návrh také vypracován. Nově je také vytvořeno osobní hodnocení pro zaměstnance, které se týká možností navýšení stávající výše prémie v závislosti na plnění různých kritérií, ovšem maximální navýšení prémie je možné o 10 %.

Jedním z nejvíce neuspokojivých výsledků z výzkumu je nespokojenost zaměstnanců ve výrobě se mzdou, proto je navržena změna. Existují dvě varianty, první je změna mzdového tarifu a ponechání stejné prémie, druhou možností je ponechat mzdový tarif a zvětšit prémii. U druhé varianty je uvedeno více variant výpočtu. Obě varianty obsahují náklady, které zaměstnavatel bude muset vynaložit a také o kolik se zvětší oproti nákladům stávajícím.

V poslední řadě zaměstnanci projevili ve výzkumu zájem o benefit sick days a příspěvek na dopravu. U benefitů sick days jsou vypočteny celkové náklady, které zaměstnavatel bude muset vynaložit. Návrh příspěvku na dopravu funguje na principu vzdálenosti, kterou musí zaměstnanec překonat, aby se do práce dostavil. Tedy, ten kdo to má daleko dostane více peněz, než zaměstnanec, který bydlí kousek od společnosti. Zaměstnanci, kteří bydlí v okruhu tří kilometrů od společnosti na tento benefit nemají nárok, proto mohou využít náhradu v podobě poukazu do místní restaurace. Tento benefit bude zaměstnancům vyplácen jednou za šest měsíců.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- (2) ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9614-5.
- (3) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- (4) ARTHUR, D. a D. HRADILÁK. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010, 160 s. ISBN 978-80-247-2937-4.
- (5) BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.
- (6) BUMBEROVÁ, V. *Výzkumné metody v řízení (přednáška)*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017.
- (7) CHCIPRACOVAT.INFO. Hodnotící pohovor jako nástroj komunikace mezi manažerem a zaměstnancem. *Chcipracovat.info* [online]. ©2014 [cit. 2018-4-12]. Dostupné z: <http://chcipracovat.info/hodnotici-pohovor-nastroj-komunikace-manazerem-a-zamestnancem/>
- (8) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- (9) EVANGELU, Jaroslava Ester. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-198-6.
- (10) FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 807226-386-2.
- (11) HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2
- (12) HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- (13) HRVZORY. Interní dotazníkové šetření. *Hrvzory.cz* [online]. ©2014 [cit. 2018-4-10] Dostupné z: <http://hrvzory.cz/wp-content/uploads/2012/11/VZOR-Dotazn%C3%ADk-sebehodnocen%C3%AD-zam%C4%9Bstnance.pdf>

- (14) KABIR, G., R. S. SUMI, R. SADIQ and S. TEFAMARIAM. Performance evaluation of employees using Bayesian belief network model. *International Journal of Management Science and Engineering Management* [online]. 2017. ISSN 1750-9653.
- Dostupné z:
<http://www.tandfonline.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/doi/abs/10.1080/17509653.2017.1312583>
- (15) KALOUS, A. *Zhodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016.
- (16) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vydání aktualiz. Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- (17) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- (18) LEE, Michael T. a Robyn L. RASCHKE. Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge* [online]. Elsevier España, S.L.U, 2016. ISSN 2444-569X. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X16000068>
- (19) MAIXNER, ZDENĚK. *Re: Dotaz na směrnici o hodnocení zaměstnanců a poskytování benefitů* [e-mailová komunikace]. 08. 02. 201 09:36 [cit. 2018-2-10]
- (20) MARQUES, C. a F. JIRÁSEK. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Bankovní institut, 1996. ISBN 80-7265-018-1.
- (21) MARTIN, David M. *Personalistika od A do Z: [výkladový slovník důležitých pojmů]*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1496-4.
- (22) MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.
- (23) NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 2004. ISBN 978-80-200-0592-2.
- (24) PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 2011. ISBN 978-80-87212-66-0.
- (25) PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2., vyd. výrazně rozš. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3024-0.

- (26) PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.
- (27) PROKOPENKO, J. a M. KUBR. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6.
- (28) PROVAZNÍK, V. a R. KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. Dotisk 1.vyd. Praha: VŠE, 1998. ISBN 80-7079-283-3.
- (29) RAŠTICOVÁ, Martina. *Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-809-0.
- (30) SOKOLOVA, M., MOHELSKA H. a ZUBR, V. Pay and Offer of Benefits as Significant Determinants of Job Satisfaction - A Case Study in the Czech Republic. *E M Ekonomie a Management / E M Economics* [online]. 2016, 19(1), 108-120. ISSN 12123609.
Dostupné z:
<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/ehost/detail/detail?vid=2&sid=6df942f6-7c99-4a1f-98bc-f55a7a4b8a91%40sessionmgr103&bdata=Jmxhbm9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=eoh&AN=1565475>
- (31) ZDENĚK MAIXNER - ANTIKOR S.R.O. O nás. *Zdeněk Maixner - ANTIKOR s.r.o.webnode.cz* [online]. ©2014 [cit. 2018-2-20].
Dostupné z: <http://zdenek-maixner-antikor-s-r-o.webnode.cz/>

SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Grafické zobrazení BBN modelu.	29
Graf 2: Rozdělení zaměstnanců v podniku dle pohlaví.	47
Graf 3: Počet zaměstnanců v různých věkových skupinách.	48
Graf 4: Přehled o délce působení zaměstnanců ve společnosti.	49
Graf 5: Stav motivovanosti zaměstnanců.	50
Graf 6: Motivovanost zaměstnanců ve výrobě a v kancelářích.	51
Graf 7: Pocity uznání úsilí zaměstnanců za odvedenou práci.	52
Graf 8: Pochvala zaměstnanců od nadřízeného ve výrobě a v kancelářích.	53
Graf 9: Spokojenost zaměstnanců s ostatními kolegy.	54
Graf 10: Důvody motivace k výkonu.	55
Graf 11: Důvody k setrvání ve společnosti.	56
Graf 12: Pocity zaměstnanců na dotaz o spravedlivém hodnocení nadřízenými.	57
Graf 13: Vnímání zaměstnanců o spravedlivosti hodnocení na různých pracovištích. ..	58
Graf 14: Vliv hodnocení na motivaci zaměstnanců.	59
Graf 15: Odlišnost vlivu hodnocení na motivaci zaměstnance na základě různého pracoviště.	60
Graf 16: Frekvence hodnocení zaměstnanců.	61
Graf 17: Rozdíl ve frekvenci hodnocení zaměstnanců ve výrobě a v kancelářích.	62
Graf 18: Názory zaměstnanců na frekvenci hodnocení.	63
Graf 19: Možnost zaměstnanců hodnotit nadřízené.	64
Graf 20: Důležitost zpětné vazby.	65
Graf 21: Rozdíl vnímání důležitosti zpětné vazby o hodnocení pro zaměstnance ve výrobě a v kancelářích.	66
Graf 22: Spokojenost zaměstnanců se mzdou.	67
Graf 23: Spokojenost zaměstnanců se mzdou, s rozlišením pracoviště.	68
Graf 24: Spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity.	69
Graf 25: Spokojenost zaměstnanců s benefity, s rozdělením pracoviště.	70
Graf 26: Využití poskytovaných benefitů zaměstnanci.	71
Graf 27: Zájem zaměstnanců o jiné benefity.	72

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Organizační struktura společnosti Zdeněk Maixner - ANTIKOR s.r.o.	38
Obrázek 2: Hyundai SKT15LMS.	39
Obrázek 3: Hyundai SKT21LMS.	40
Obrázek 4: Ohraňovací lis.	41
Obrázek 5: Míchací nádrž na řepkový olej (vlevo) a nádrž kvasu (vpravo).	41

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Legenda výzkumného vzorku.	46
Tabulka 2: Rozdělení motivačních faktorů do intervalů důležitosti.	55
Tabulka 3: Rozdělení důvodů k setrvání zaměstnanců ve společnosti do intervalů.	56
Tabulka 4: Rozdělení možných nových benefitů dle žádanosti zaměstnanců.	72
Tabulka 5: Peněžní vyjádření málo využitých benefitů.	79
Tabulka 6: Příklad formuláře pro sebehodnocení zaměstnanců.	81
Tabulka 7: Škála verbálního hodnocení s dílčím navýšením prémie.	82
Tabulka 8: Příklad výpočtu navýšení prémie u dělníka ve výrobě.	83
Tabulka 9: Změna mzdového tarifu zaměstnanců ve výrobě.	85
Tabulka 10: Navýšení změny mezd na měsíc v důsledku změny tarifu u dělníků.	86
Tabulka 11: Vyhodnocení nákladů pro zaměstnavatele u dělníků při změně mzdového tarifu.	86
Tabulka 12: Varianty na změnu výše prémie při zachování mzdového tarifu.	87
Tabulka 13: Navýšení měsíčních mezd dělníků oproti stávajícímu stavu s různými výšemi prémie.	87
Tabulka 14: Vyhodnocení nákladů pro zaměstnavatele u dělníků při změně prémie. ...	88
Tabulka 15: Příklad výpočtu nákladu zaměstnavatele na rok.	89
Tabulka 16: Průměrná cena v porovnání čerpacími stanicemi v okolí podniku.	90
Tabulka 17: Základ pro výpočet příspěvku a závislost vzdálenosti na velikost příspěvku.	90
Tabulka 18: Hodnoty příspěvků na měsíc vzhledem k vzdálenosti dojezdu.	91

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA Č. 1: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ VE SPOLEČNOSTI ZDENĚK
MAIXNER - ANTIKOR S.R.O.....I

PŘÍLOHA Č. 2: ROZHOVORY SE ZAMĚSTNANCI VE SPOLEČNOSTI ZDENĚK
MAIXNER - ANTIKOR S.R.O..... V

PŘÍLOHA Č. 1: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ VE SPOLEČNOSTI ZDENĚK MAIXNER - ANTIKOR S.R.O.

Dotazník pro zaměstnance společnosti Zdeněk Maixner - ANTIKOR s.r.o.

Dobrý den,

Jmenuji se Aleš Kalous a v současné době jsem studentem na Vysokém učení technickém v Brně.

Rád bych Vás požádal o vyplnění krátkého dotazníku, který bude sloužit jako podklad k průzkumu k mé diplomové práci. Tématem diplomové práce je Motivace a evaluace zaměstnanců. Dotazník se skládá z 18 otázek, je zcela anonymní a nezabere Vám déle než 10 minut na vyplnění.

Děkuji Vám za čas věnovaný na vyplnění dotazníku.

1) Jaké je Vaše pohlaví?

- ☐ Muž
- ☐ Žena

2) Do jaké věkové kategorie patříte?

- ☐ 18-30 let
- ☐ 31-40 let
- ☐ 41-50 let
- ☐ 51 a více let

3) Jaká je délka Vašeho působení ve společnosti?

- ☐ Méně než 1 rok
- ☐ 1-5 let
- ☐ 6-10 let
- ☐ 11-15 let
- ☐ Více jak 15 let

4) Jste v práci dostatečně motivováni?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

5) Dostává se Vám od nadřízeného uznání za dobře odvedenou práci?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

6) Jste spokojen s kolegy, se kterými pracujete?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

7) Co Vás nejvíce motivuje k vyššímu výkonu? Seřad'te uvedené možnosti podle důležitosti na stupnici od 1 do 8. (1- nejvíce motivující, 8- nejméně motivující)

- ☐ Zvýšení mzdy
- ☐ Finanční odměna, prémie
- ☐ Dobrý pracovní kolektiv
- ☐ Dobré pracovní podmínky
- ☐ Možnost kariérního postupu
- ☐ Možnost vzdělávání
- ☐ Zaměstnanecké výhody (benefity)
- ☐ Pochvala nadřízeného

8) Jaké uvedené možnosti Vás nejvíce ovlivňují k setrvávání ve společnosti? Seřad'te je podle důležitosti na stupnici od 1 do 7. (1- nejdůležitější důvod, 7- nedůležitý důvod)

- ☐ Dostačující mzdové ohodnocení
- ☐ Nedostatek pracovních příležitostí na trhu práce
- ☐ Zaměstnanecké benefity
- ☐ Jistota stálého zaměstnání
- ☐ Dobrý kolektiv zaměstnanců/dobrá pracovní atmosféra
- ☐ Zajímavá náplň práce
- ☐ Výhodná lokalita zaměstnání

9) Myslíte si, že jste spravedlivě hodnoceni Vaším nadřízeným?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

10) Motivuje Vás hodnocení ke zlepšení Vašeho pracovního výkonu?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

11) Jak často jste ve své práci hodnoceni?

- ☐ Jednou za měsíc
- ☐ Jednou za 3 měsíce
- ☐ Jednou za 6 měsíců
- ☐ Jednou za 9 měsíců
- ☐ Jednou za rok
- ☐ Nejsem hodnocen

12) Jak často by se podle Vašeho názoru mělo hodnocení provádět vzhledem k současné době?

- ☐ Častěji
- ☐ Méně
- ☐ Současná doba je vyhovující

13) Máte možnost hodnotit řídící pracovníky?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

14) Je pro Vás důležité dostávat zpětnou vazbu o hodnocení Vaší práce?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

15) Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

16) Jste spokojeni s výší Vaší mzdy?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

17) Jaké benefity ve společnosti využíváte?

- ☐ Stravování ve firemní kantýně
- ☐ Příspěvek na stravování (stravenky, obědy)
- ☐ Home Office
- ☐ Pružná pracovní doba
- ☐ 5 týdnů dovolené
- ☐ Dioptrické bezpečnostní brýle
- ☐ Využití služby masážního salónu EVENNESS
- ☐ Příspěvek na dovolenou
- ☐ Dary k životním a jiným výročím

18) Které jiné zaměstnanecké benefity byste dále ocenili? Seřad'te zaměstnanecké benefity podle důležitosti na stupnici od 1 do 9. (1- nejdůležitější, 9- nejméně důležitý)

- ☐ Příspěvek na stravování i mimo firemní jídelnu
- ☐ Firemní notebook/mobilní telefon
- ☐ Možnost využít výhodnější firemní telefonní tarif
- ☐ Příspěvek na vzdělávání, jazykové kurzy i mimo společnost
- ☐ Příspěvek na dopravu
- ☐ Dopláčení nemocenské po dobu jednoho měsíce
- ☐ Sick days („zdravotní volno“)
- ☐ Očkování proti chřipce
- ☐ Neplacené volno

PŘÍLOHA Č. 2: ROZHOVORY SE ZAMĚSTNANCI VE SPOLEČNOSTI ZDENĚK MAIXNER - ANTIKOR S.R.O.

Dělník 1 (obrobna)

JÁ: „Co Vás nejvíce motivuje v práci? Jste spokojen s úrovní tohoto motivačního faktoru?“

DĚLNÍK 1: „Práce je hodně motivující, protože mě osobně baví, tuto práci dělám rád. Pokud by mě práce nebavila, tak bych zde motivace nebyla žádná. Není to stejná činnost neustále dokola, je to různorodá práce.“

JÁ: „Jaký je důvod vaší motivace/demotivace?“

DĚLNÍK 1: „Určitě dobrý kolektiv lidí na dílně, atmosféra je potom hodně uvolněná a pracuje se lépe, a motivuje mě to pracovat lépe. Důvodem k demotivaci jsou peníze, mzda by mohla být vyšší.“

JÁ: „Jakou změnu byste v oblasti motivace zaměstnanců uvítal?“

DĚLNÍK 1: „Lidi by určitě byli víc motivovaní, pokud by měli vyšší mzdy. To je asi jediné co mě v tuto chvíli napadá.“

JÁ: „Podle Vašeho názoru, jste hodnocen často, nebo byste uvítal změnu?“

DĚLNÍK 1: „Hodnocení moc často neprobíhá, takže změna by mohla být dobrá, třeba by lidi více hnalo k práci. Změna by nebyla na škodu.“

JÁ: „Dělá s Vámi mistr evaluační pohovory, tedy zjišťuje, co jste dělal špatně nebo naopak dobře?“

DĚLNÍK 1: „Pohovory tady nejsou žádné. Po ukončení zakázky se přihlídkne k hodnocení za splnění zakázky, pokud byly splněny denní normy tak nejsou žádné problémy. Jestli norma splněna nebyla, je pracovník napomenut.“

JÁ: „Jakým způsobem je Vám zpětná vazba o vašem hodnocení předávána?“

DĚLNÍK 1: „Po ukončení zakázky se mistr vyjadřuje k pracovníkům a slovně se k nim vyjádří.“

JÁ: „Jste spokojen se současným způsobem hodnocení, které provádí Váš nadřízený?“

DĚLNÍK 1: „Nějakou změnu bych uvítal, občas se mi zdá, že moc nefunguje komunikace mezi námi a mistry, alespoň tak se mi to zdá.“

JÁ: „Jak probíhá hodnocení zaměstnance v současnosti?“

DĚLNÍK 1: „Hodnocení probíhá na základě splnění norem, a po ukončení zakázky.“

JÁ: „Máte jako zaměstnanec možnost hodnotit svého nadřízeného?“

DĚLNÍK 1: „Nikdy jsem to tady neviděl, že by dělník nějakým způsobem hodnotil práci mistra. Jednou za měsíc máme na dílně poradu, kde můžeme mluvit o problémech a vedoucí je potom sdělí řediteli. Zatím se, ale moc věcí nezměnilo.“

JÁ: „Uvítal byste možnost hodnotit nadřízené?“

DĚLNÍK 1: „Určitě by to nebylo na škodu, minimálně by se zlepšila komunikace s vedením.“

JÁ: „Využíváte benefity poskytované společností? Pokud ano, jaké? Pokud ne, proč?“

DĚLNÍK 1: „Ano využívám, samozřejmě dovolenou, brýle, stravenky na obědy. Moc nevyužívám kantýnu, protože jídlo mi moc nechutná“

JÁ: „Jste si vědom benefitů, které můžete jako zaměstnanec využívat?“

DĚLNÍK 1: „Ano vím o těch, o kterých jsem mluvil a vím, že je možnost využít pružnou pracovní dobu, ale na to jako pracovník v provozu nárok nemám.“

JÁ: „Takže si nejste vědom toho, že můžete využívat masáže, které vám společnost zaplatí?“

DĚLNÍK 1: „O tom jsem neslyšel, nikdo se o tom nezmínil.“

Dělník 2 (klempírna)

JÁ: „Co Vás nejvíce motivuje v práci? Jste spokojen s úrovní tohoto motivačního faktoru? “

DĚLNÍK 2: „Rozmanitost práce, tím pádem se u práce nenudím a je to zajímavé, samozřejmě taky mzda.

JÁ: „Jaký je důvod vaší motivace/demotivace? “

DĚLNÍK 2: „U motivace je to, že každá zakázka je jiná a ten problém se musí nějak vymyslet. To co mi kazí celkový dojem z práce, jsou peníze. Myslím, že za práci, kterou odvedu, bych si zasloužil víc peněz. “

JÁ: „Jakou změnu byste v oblasti motivace zaměstnanců uvítal? “

DĚLNÍK 2: „Zvýšit mzdy asi. Práce sama o sobě je zajímavá a většinu lidí baví, ale podle mě není dobře hodnocena. “

JÁ: „Podle Vašeho názoru, jste hodnocen často, nebo byste uvítal změnu? “

DĚLNÍK 2: „Tady na klempírně moc ne, mistr nás hodnotí jenom po ukončení zakázky, ty jsou zde mnohem delší než na obrobně. Změnu zde bych uvítal, pokud by to v nějakém směru. “

JÁ: „Dělá s Vámi mistr evaluační pohovory, tedy zjišťuje, co jste dělal špatně nebo naopak dobře? “

DĚLNÍK 2: „Ne. Když je dokončena zakázka tak nás mistr ohodnotí. Samozřejmě kontroluje průběh zakázky, ale hodnocení nechává až na konec. “

JÁ: „Jakým způsobem je Vám zpětná vazba o vašem hodnocení předávána? “

DĚLNÍK 2: „Slovně s námi mistr probere, co se dělalo, kde byli chyby a kde nastali problémy. “

JÁ: „Jste spokojen se současným způsobem hodnocení, které provádí Váš nadřízený? “

DĚLNÍK 2: „Nemám problém s tím, jak to tu chodí, ale pokud by změna něco změnila k lepšímu, tak proč ne. “

JÁ: „Jak probíhá hodnocení zaměstnance v současnosti? “

DĚLNÍK 2: „Slovně. Jak jsem říkal, probere s námi, co jsme dělali za chyby a kde byli problémy.“

JÁ: „Máte jako zaměstnanec možnost hodnotit svého nadřízeného?“

DĚLNÍK 2: „Pokud vím tak ne, nikdy jsem mistra nějak nehodnotil.“

JÁ: „Uvítal byste možnost hodnotit nadřízené?“

DĚLNÍK 2: „Asi ano. Občas se mi zdá, že by li věci daleko lépe, ale nechci do toho mistrovi mluvit.“

JÁ: „Využíváte benefity poskytované společností? Pokud ano, jaké? Pokud ne, proč?“

DĚLNÍK 2: „Moc ne, využívám dovolenou, stravenky na obědy a občas firemní kantýnu.“

JÁ: „Jste si vědom benefitů, které můžete jako zaměstnanec využívat?“

DĚLNÍK 2: „Vím, ještě o brýlích a pár lidí má pružnou pracovní dobu, mistr taky občas pracuje z domu.“

JÁ: „Takže si nejste vědom toho, že můžete využívat masáže, které vám společnost zaplatí?“

DĚLNÍK 2: „Při nástupu mi toto nikdo neřekl, leda, že by toto bylo nově zavedené, ale já osobně o tomto nevím.“

Mistr 1 (obrobna)

JÁ: „*Funguje ve společnosti motivační program pro zaměstnance?*“

MISTR 1: „*V současnosti mají zaměstnanci možnost dostat prémii za dobré pracovní výkony, prémie má výši 11 % ze mzdového tarifu zaměstnance.*“

JÁ: „*Co Vás nejvíce motivuje v práci? Jste spokojen s úrovní tohoto motivačního faktoru?*“

MISTR 1: „*Pravděpodobně peníze, v tuto chvíli od té doby co už nepracuji na dílně, tak nepřicházím do styku s hodně různorodou prací, takže hlavní motivací jsou peníze. Jsem vcelku spokojen, ale nic bych nenamítal, kdyby mi přidali.*“

JÁ: „*Jaký je důvod vaší motivace/demotivace?*“

MISTR 1: „*Nejvíce mě demotivuje komunikace s dodavateli, poslední dobou jsou problémy se zásobováním a nevyhovuje nám termín dodávek, vážně tím výroba. To co mě motivuje, jsem už zmínil.*“

JÁ: „*Jakou změnu byste v oblasti motivace zaměstnanců uvítal?*“

MISTR 1: „*Vím o tom, že zaměstnanci nejsou moc spokojeni se mzdami, takže pokud by vedení zvýšilo mzdy, zaměstnanci by byli hned veselejší.*“

JÁ: „*Podle Vašeho názoru, jsou zaměstnanci hodnoceni často?*“

MISTR 1: „*Hodnocení tady na obrobně probíhá po ukončení zakázky, probíhá kontrola toho, kdo plnil normy a kdo ne, za dobrou práci pochválím, za špatnou napomenu. To je asi všechno.*“

JÁ: „*Jakým způsobem předáváte zpětnou vazbu o jejich hodnocení?*“

MISTR 1: „*Slovně, kanceláře máme hned ve výrobní hale, takže není lepší způsob.*“

JÁ: „*Jste spokojen se současným způsobem hodnocení, které provádíte?*“

MISTR 1: „*Já osobně s ním problém nemám.*“

JÁ: „*Jak probíhá hodnocení zaměstnance v současnosti?*“

MISTR 1: „*Slovně zhodnotím práci dělníků.*“

JÁ: „Máte jako zaměstnanec možnost hodnotit svého nadřízeného? Mohou vás zaměstnanci hodnotit?“

MISTR 1: „Nejsem si toho vědom, takže asi ne. Za dobu co zde pracuji tak žádný z dělníků nijak nehodnotil moji práci.“

JÁ: „Využíváte benefity poskytované společností? Pokud ano, jaké? Pokud ne, proč?“

MISTR 1: „Chodím na obědy do kantýny, vybírám dovolenou a nově byl teď zaveden příspěvek na dovolenou, takže ten využiji v létě. Taky příspěvky na stravu.“

JÁ: „Jste si vědom benefitů, které můžete jako zaměstnanec využívat?“

MISTR 1: „Ano, znám všechny, ale využívám pouze ty, co jsem vyjmenoval.“

JÁ: „Jsou zaměstnanci informováni o tom, které benefity mají možnost využívat?“

MISTR 1: „Já jim žádné informace o tomhle neříkám, to se dělá u podpisu smlouvy, takže nevím, jestli ví, co můžou využívat.“

Mistr 2 (klempírna)

JÁ: „*Funguje ve společnosti motivační program pro zaměstnance?*“

MISTR 2: „*Nevím o ničem speciálním, je tady prémie, kterou můžou dostat, ale nic víc mě nenapadá.*“

JÁ: „*Co Vás nejvíce motivuje v práci? Jste spokojen s úrovní tohoto motivačního faktoru?*“

MISTR 2: „*Práce mě baví, i když kluci na dílně mají práci zajímavější, mně toto vyhovuje. Takže práce samotná mě motivuje.*“

JÁ: „*Jaký je důvod vaší motivace/demotivace?*“

MISTR 2: „*Tak motivací je zajímavá práce. To co mě občas vadí, je způsob chování některých lidí tady, věci by šli dělat lépe.*“

JÁ: „*Jakou změnu byste v oblasti motivace zaměstnanců uvítal?*“

MISTR 2: „*Já osobně bych neměnil nic, v tuto chvíli mi věci vyhovují tak jak jsou.*“

JÁ: „*Podle Vašeho názoru, jsou zaměstnanci hodnoceni často?*“

MISTR 2: „*Hodnocení se dělá zpětně, ale samozřejmě se to odvíjí z celé zakázky, takže v jejím průběhu máme různé porady a řešíme, co bychom mohli udělat a jak kdo pracuje.*“

JÁ: „*Jakým způsobem předáváte zpětnou vazbu o jejich hodnocení?*“

MISTR 2: „*Promluví si s klukama.*“

JÁ: „*Jste spokojen se současným způsobem hodnocení, které provádíte?*“

MISTR 2: „*Vyhovuje mi to, neztrácím tím moc času a nikdo si zatím nestěžoval.*“

JÁ: „*Jak probíhá hodnocení zaměstnance v současnosti?*“

MISTR 2: „*Na poradách v průběhu řešení zakázky je vyhrazen malý prostor k připomínkám zaměstnanců a pro mě.*“

JÁ: „*Máte jako zaměstnanec možnost hodnotit svého nadřízeného? Mohou vás zaměstnanci hodnotit?*“

MISTR 2: „Pana ředitele jsem nikdy nehodnotil a nemám to v úmyslu, ale nevím, jestli taková možnost je. Na poradách vyslechnu připomínky zaměstnanců.“

JÁ: „Využíváte benefity poskytované společností? Pokud ano, jaké? Pokud ne, proč?“

MISTR 2: „Moc ne, není tam moc věcí pro mě, беру dovolenou a chodím do kantýny, taky stravenky a párkrát jsem byl na masáži.“

JÁ: „Jste si vědom benefitů, které můžete jako zaměstnanec využívat?“

MISTR 2: „Nevím, jestli znám všechny, ale mám přehled.“

JÁ: „Jsou zaměstnanci informováni o tom, které benefity mají možnost využívat?“

MISTR 2: „To sám nevím, tyhle věci já neřeším.“