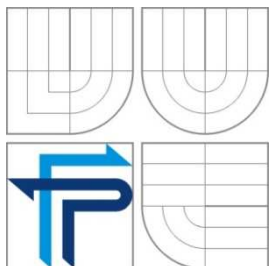


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

MOTIVACE A EVALUACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉM PODNIKU

MOTIVATION AND EVALUATION OF EMPLOYEES IN SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. IVANA GÁLOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Mgr. ŠTĚPÁN KONEČNÝ, Ph.D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Ivana Gálová

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Motivace a evaluace zaměstnanců ve vybraném podniku

v anglickém jazyce:

Motivation and Evaluation of Employees in Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

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

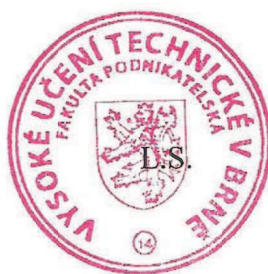
BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. 1.vyd. Praha: Academia, 1997, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Olga. Moderní management v teorii a praxi. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-726-1143-7.

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/14.




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


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

V Brně, dne 31.3.2014

Abstrakt

Předmětem diplomové práce je pracovní motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. V teoretické části jsou popsány základní pojmy, které souvisí s danou problematikou. Praktická část se zabývá analýzou stávajícího motivačního systému ve vybraném podniku. Výstupem této práce jsou návrhy a doporučení, které povedou ke zlepšení spokojenosti a motivace zaměstnanců.

Abstract

The subject of this thesis is the work motivation, evaluation and remuneration of employees in selected company. The teoretical part describes the basic notions which are related to this issue. The practical part deals with the analysis of the current incentive system in the selected company. The outcome of this thesis are suggestions and recommendations that will improve customer satisfaction and employee motivation.

Klíčová slova

Zaměstnanci, motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců, motivační systém

Key words

Employees, motivation, evaluation and remuneration of employees, motivation system

Bibliografická citace práce

GÁLOVÁ, I. *Motivace a evaluace zaměstnanců ve vybraném podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 78 s. Vedoucí diplomové práce
Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D..

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 30. 5. 2014

.....

Podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala mému vedoucímu práce Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. za cenné připomínky a rady při vypracování diplomové práce. Velké poděkování za podporu při studiu patří také mé rodině a blízkým.

Obsah

1	Cíle a metodika práce	10
2	Teoretická východiska práce	11
2.1	Management lidských zdrojů	11
2.1.1	Lidské zdroje.....	12
2.1.2	Úkoly řízení lidských zdrojů.....	13
2.1.3	Personální činnost	13
2.1.4	Organizační struktura personálního útvaru.....	14
2.2	Motivace.....	14
2.2.1	Proces motivace	15
2.2.2	Demotivace	15
2.2.3	Typy motivace	16
2.2.4	Druhy motivů.....	16
2.2.5	Motivační pole	18
2.3	Motivační teorie	18
2.3.1	Maslowa hierarchie potřeb.....	19
2.3.2	Teorie X a Y	19
2.3.3	Herzbergova dvoufaktorová teorie	20
2.3.4	Teorie instrumentality.....	20
2.4	Motivační program.....	20

2.5	Hodnocení zaměstnanců.....	22
2.5.1	Kontext systému hodnocení.....	23
2.5.2	Předmět hodnocení	24
2.5.3	Metody hodnocení	24
2.5.4	Proces hodnocení	26
2.5.5	Chyby při hodnocení.....	26
2.6	Odměňování zaměstnanců	26
2.6.1	Základní otázky odměňování.....	27
2.6.2	Prvky systému odměňování.....	28
2.6.3	Mzdová politika	29
2.6.4	Mzdové formy.....	30
2.6.5	Zaměstnanecké výhody.....	31
2.7	Měření spokojenosti zaměstnanců	33
3	Analýza současného stavu	34
3.1	Charakteristika firmy	34
3.1.1	Popis firmy a její činnosti	34
3.2	Struktura a počet zaměstnanců.....	35
3.2.1	Popis náplně práce jednotlivých zaměstnanců.....	36
3.3	Popis současného systému odměňování.....	40
3.4	Výhody pro zaměstnance	41
3.5	Hodnocení zaměstnanců.....	43

3.6	Vyhodnocení dotazníkového šetření	43
3.6.1	Shrnutí dotazníkového šetření	58
4	Vlastní návrhy řešení	60
4.1	Návrh na zavedení pravidelného hodnocení zaměstnanců.....	61
4.2	Návrh na zlepšení interní komunikace se zaměstnanci.....	63
4.3	Návrh na zavedení dalších zaměstnaneckých výhod	63
4.3.1	Týden dovolené navíc	65
4.3.2	Příspěvek na stravování	66
4.3.3	Poukázky FlexiPASS.....	67
4.3.4	Dny zdravotního volna (tzv. sick day).....	68
	Závěr	70
	Seznam použitých zdrojů.....	71
	Seznam použitých zkratk	73
	Seznam obrázků	74
	Seznam tabulek	75
	Seznam grafů	77
	Seznam příloh	78

Úvod

Lidé jsou základním stavebním kamenem každé organizace a podle toho by k nim měla daná organizace také přistupovat. Stroj lze nahradit snadno a rychle, pokud máme potřebné finanční prostředky. Ovšem nahradit kvalifikovaného pracovníka je poměrně velký problém. Z tohoto důvodu by měl každý podnik dostatečně pečovat o své pracovníky, aby neměli důvod podnik opustit. Společnost by měla věnovat pozornost všem činnostem spojeným s lidským kapitálem. Znamená to, že nejdříve podnik vybere vhodného kandidáta, pak se postará o to, aby se zaměstnanec mohl adaptovat v novém prostředí, a následně se zajímá o budoucí rozvoj a spokojenost pracovníka.

Úspěch společnosti na trhu je z nemalé části ovlivněn právě pracovníky. Nespokojení zaměstnanci mohou podnik, ač neúmyslně tak úmyslně, svým jednáním poškozovat. Toto platí u zaměstnanců na všech pozicích. Různé kontrolní mechanismy sice odhalují selhání, ale nemusí to vždy být odhaleno předtím, než se zboží dostane k zákazníkovi. Proto je nutné předcházet takovýmto situacím a dostatečně pečovat o své zaměstnance tak, aby byli spokojeni.

Spokojenost a motivace zaměstnanců jsou jedním ze základních pilířů fungování každé firmy. Když je zaměstnanec spokojený, váží si svého místa a funkce v podniku, podává výborný pracovní výkon, je iniciativní a aktivně se zajímá o dění v podniku. To vše pak přispívá k dlouhodobé úspěšnosti podniku. Základním nástrojem pro spokojenost zaměstnance je systém motivace a evaluace. Je důležité, aby tento nástroj byl správně sestaven, protože takový systém slouží pro hodnocení, odměňování a další rozvoj pracovníků.

Předmětem této práce je na základě teoretických znalostí a provedených analýz prozkoumat, jak má vybraný podnik nastaven motivaci a evaluaci svých zaměstnanců. Výsledky, které z analýz vyplynou, by pak měly přispět ke zlepšení motivovanosti, hodnocení a odměňování pracovníků.

1 Cíle a metodika práce

Hlavním cílem této diplomové práce bude návrh doporučení, která přispějí ke zlepšení motivace a evaluace v daném podniku.

K dosažení hlavního cíle této práce mi dopomohou cíle dílčí, které jsou následující:

- analýza současné motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců v podniku,
- průzkum názorů pracovníků na současný motivační a odměňovací systém v podniku,
- vytvoření návrhů na zlepšení motivačního a odměňovacího systému v podniku.

Práce je rozdělena do tří částí. První část bude popisovat teoretická východiska práce, která shrnují poznatky této problematiky. Druhá část bude zaměřena na analýzu motivace, hodnocení a odměňování pracovníků. Poslední částí bude návrh na zlepšení motivace a evaluace v daném podniku.

Použitými výzkumnými metodami jsou:

- analýza dokumentů (představuje analýzu jakýchkoliv materiálů, které nebyly vytvořeny za účelem výzkumu u této diplomové práce),
- rozhovor (potřebné informace jsou zjištěny v přímé interakci s respondentem),
- dotazník (respondenti odpovídají písemně na otázky v připraveném formuláři).

2 Teoretická východiska práce

2.1 Management lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů (personální řízení) tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, ve vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (7)

Všechny organizace mají stejný cíl a poslání managementu a to dosahování cílů organizace s co nejmenším vynaložením zdrojů (peněz, času, materiálu). Manažeři jsou odpovědní za plnění stanovených cílů. Manažer nejen lidských zdrojů má na starost řízení lidí, které zahrnuje zejména stanovování úkolů, kontrolování provedení stanovených úkolů, motivování a předávání potřebných informací. Takový manažer tedy potřebuje určité schopnosti k úspěšnému řízení lidí. Musí umět efektivně komunikovat, motivovat, vést, vycházet s různými typy lidí, pomáhat jim a učit je. Tyto vlastnosti jsou označovány jako tzv. lidské. Průzkumy ukazují, že právě na těchto schopnostech selhává většina manažerů. Úspěšný manažer musí především umět motivovat, působit jako „vůdce“ a zároveň i jako týmový hráč a především by měl umět účinně komunikovat. (15)

Management lidských zdrojů se zaměřuje především na strategickou stránku personální práce. Zajímá se zejména o vnější podmínky formování a fungování pracovních sil společnosti. Personální práce je pak často předávána na vedoucí pracovníky všech úrovní, především na liniové manažery. Proto je řízení lidí jednou z důležitých rolí každého manažera. (11)

Na realizaci řízení lidských zdrojů se podílí liniový manažer, personální manažer, různí specialisté (např. psycholog, sociolog, právník, specialista na výchovu a vzdělávání) a odborové organizace. (7)

Většina organizací si v dnešní době již uvědomuje, jak je důležité mít spokojené zaměstnance. Spokojenost zaměstnance, jeho výkon a oddanost vůči společnosti si jdou ruku v ruce. A proto se firmy zaměřují na kvalitu pracovního života, na rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem, na spokojenost pracovníků a na vytváření zdravých pracovních vztahů vůbec.

2.1.1 Lidské zdroje

„Lidé a jejich kolektivní dovednosti, schopnosti a zkušenosti, společně s jejich schopností je využívat v zájmu zaměstnavatelské organizace, jsou nyní považováni za něco, co významně přispívá k úspěšnosti organizace a co tvoří významný zdroj konkurenční výhody.“ (2)

V dnešní době se o zaměstnancích uvažuje jako o lidském, intelektuálním a sociálním kapitálu. Lidským potenciálem se označuje způsobilost pracovníků k dosahování poslání společnosti. Vedle technických a ostatních materiálních zdrojů hrají lidé velkou úlohu, kde jsou nepostradatelným zdrojem každé organizace. Přispívají velkým dílem k plnění cílů společnosti. (5)

Lidské zdroje patří nepochybně ke konkurenčním přednostem, ale zároveň také ke kritickým faktorům dané společnosti. Američané v 80. letech minulého století vytvořili analýzu kritických faktorů, tzv. analýzu 7S, která je určena k analýze vnitřního prostředí firmy. První tři kritické faktory jsou označovány jako tvrdé a jde o strategii (strategy), strukturu organizace (structure) a systémy (systems). Následující čtyři jsou označovány jako měkké a jsou spojeny právě s lidským potenciálem – personál (staff), dovednosti a způsobilosti (skills), sdílené hodnoty (shared values) a styl řízení (style).

Management firmy by měl věnovat pozornost lidským zdrojům. Společnosti, které se náležitě zajímají o svůj personál, se totiž často vyznačují lepšími pracovními výsledky, vyššími tvůrčími schopnostmi, větší pružností a přizpůsobivostí a také větší ochotou nasazovat své síly ve prospěch organizace, ve které pracují. (5)

2.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkoly managementu lidských zdrojů jsou následující:

- hledat nejvhodnějšího člověka pro daný pracovní úkon a toto spojení neustále vylad'ovat,
- usilovat o optimální využívání pracovníků,
- formovat pracovní týmy, usilovat o efektivní způsob vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy,
- zajišť'ovat personální a sociální rozvoj pracovníků,
- dbát na dodržení všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv. (12)

2.1.3 Personální činnost

K tomu, aby management lidských zdrojů přispíval k dosahování cílů dané společnosti a zajistil úkoly, které má na starost, provádí řadu činností. Tyto činnosti mají různé dělení, zde uvádím jedno z možných:

- plánování pracovníků (jedná se v podstatě o odhad fluktuace pracovníků, cílem je dosáhnout rovnovážného stavu mezi potřebami pracovníků a jejich zdroji),
- získávání a výběr pracovníků,
- rozmisť'ování pracovníků (cílem je najít co nejvhodnějšího kandidáta na dané pracovní úkony),
- hodnocení pracovníků,
- odměňování,
- podnikové systémy vzdělávání,
- kolektivní vyjednávání,
- sociální péče,
- personální informační systém. (6)

2.1.4 Organizační struktura personálního útvaru

Uspořádání personálního útvaru závisí zejména na tom, jak je podnik velký a také na tom, co všechno z personálních činností si podnik zajišťuje sám vlastními silami.

Toto je jedna z možných podob organizační struktury personálního útvaru:

- Oddělení zaměstnávání (získávání, výběr, přijímání, ukončování pracovního poměru a evidenci pracovníků),
- Oddělení personální rozvoje (hodnocení, vzdělávání, funkční postup pracovníků),
- Oddělení odměňování (analyzování pracovních míst, hodnocení práce, normy, mzdová šetření, mzdové systémy a formy, tarify a klasifikace pracovníků),
- Oddělení pracovních vztahů (kolektivní vyjednávání, dodržování zákonů, stížnosti a připomínky),
- Oddělení personálního plánování (analýzu stavu a pohybu pracovníků),
- Oddělení bezpečnosti práce (prohlídky a první pomoc),
- Oddělení péče o pracovníky (pojištění a stravování),
- Oddělení výzkumné a metodické (personální informační systém, personální marketing, analýzy trhu práce a statistické výkazy). (7)

2.2 Motivace

Jedním z často diskutovaných pojmů dnešního managementu je motivace. Vysoce motivovaní pracovníci vedou k dosahování příznivých výsledků celé společnosti. Práce, která člověka uspokojuje, je nejlepší motivací. Takový zaměstnanci, kteří mají rádi svou práci a považují ji za významnou, jsou motivováni k tomu, aby ji odváděli co nejlépe. (12)

Co to vlastně motivace je? Proto, abychom něco udělali, potřebujeme motiv. A motivace se týká faktorů, které nás ovlivňují pro to, abychom se chovali určitým způsobem. Jsou známy tři složky motivace:

- směr – co se pokoušíme dělat,

- úsilí – s jakou pílí se to pokoušíme dělat,
- vytrvalost – jak dlouho se o to pokoušíme. (2)

Motiv

Motiv tedy představuje psychologickou (vnitřní) pohnutku, příčinu nebo důvod, proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Pojem motiv těsně souvisí s pojmem cíl, protože obecným cílem každého motivu je dosažení uspokojení z cíle motivu. (6)

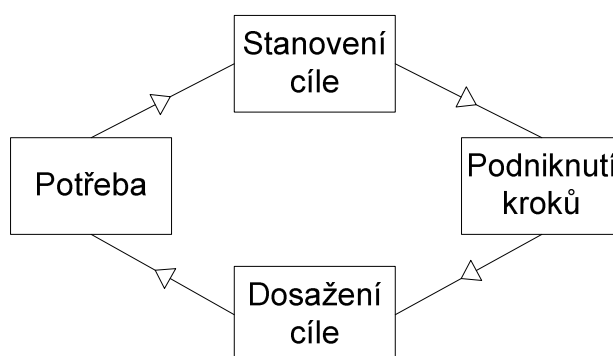
Potřeba

Potřeba je příčina chování a je předpokladem k motivaci. Potřeba existuje za předpokladu, že je nějaký nedostatek, který chceme uspokojit. (14)

2.2.1 Proces motivace

Model procesu motivace ukazuje, že je motivace iniciována nějakou potřebou, kterou chceme uspokojit. Poté následuje stanovení cíle a stanovení kroků, kterými potřebu uspokojíme. Když je určitého cíle dosaženo, uspokojili jsme naši potřebu. Je pravděpodobné, že pokud jsme cíle dosáhli, bude se stejný postup opakovat i v budoucnu, když se objeví podobná potřeba. (2)

Obrázek č. 1: Proces motivace (vlastní zpracování)



2.2.2 Demotivace

Každý nový zaměstnanec nastupuje do práce s tím, že bude práci vykonávat dobře. Postupem času ovšem tato motivace klesá a s tím klesá i výkonnost pracovníků. Vliv

na tento pokles mají většinou nadřízení. K situacím, které motivaci nepříznivě ovlivňují, patří:

- nespravedlivé hodnocení, které je zároveň důvodem pro nespravedlivé odměňování,
- špatný styl vedení,
- nedostatečné využití potenciálu zaměstnanců a nezájem o nápady podřízených,
- zaměstnanci se dlouhodobě nedostane povýšení,
- nevyhovující pracovní prostředí,
- nedostatek práce, materiálu apod.,
- špatné sociální podmínky (neshody s kolegy či nadřízenými). (4)

2.2.3 Typy motivace

Lidé mohou motivovat buď sami sebe, nebo mohou být ovlivňováni svým okolím. Existují tedy dva typy motivace, které zjistil Herzberg:

- **Vnitřní motivace** – jsou to faktory, které si lidé sami vytváří a sami se jimi pak ovlivňují. Tyto faktory tvoří např. odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti a zajímavá a podnětná práce. Jsou součástí jedince a mají hlubší a dlouhodobější účinek.
- **Vnější motivace** – rozumí se jí to, co děláme pro lidi, abychom je motivovali. Takovou motivaci tvoří pochvala, zvýšení platu ad. Tyto motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nejsou zárukou dlouhodobého trvání.

2.2.4 Druhy motivů (4)

Často se lidé domnívají, že jedinou motivací jsou peníze. Výše výdělků má určitě velký význam, ale pro mnoho lidí to nemusí být zásadní motivací. Lidé mohou více upřednostňovat například pohodlnost nebo své osobní zájmy. Znalost motivů pracovníků je velkou výhodou pro vedení společnosti. Různé typy lidí mohou dát přednost různým následujícím motivům.

Peníze

Jsou velmi významným motivem pro spoustu lidí. U některých jedinců je tento motiv natolik silný, že jsou ochotni udělat kvůli penězům skoro všechno. Pro vedoucího jsou takoví lidé velkým přínosem, protože z nich lze dostat maximum.

Osobní postavení

Někteří lidé mají potřebu vést lidi, rozhodovat, řídit chod věcí. Pro takového pracovníka je důležité být úspěšný kvůli svému postavení. Určitá pýcha na dosažené postavení by se v jisté míře měla objevit u každého jedince.

Pracovní postavení a výkon

Takový druh motivace je velmi důležitý pro úspěšnost firmy. Pracovníci, kteří mají rádi svou práci a snaží se v ní vyniknout, jsou hnacím motorem společnosti. Když se jim nedaří, snaží se udělat všechno proto, aby byli lepší než ostatní.

Odbornost

Je významným motivem pro ty, kteří preferují svůj profesionální rozvoj. Tito lidé se snaží vyniknout ve své profesi.

Jistota

Někteří lidé netouží po mimořádných příjmech a mimořádném postavení. Jsou spokojeni i s málem a neradi riskují.

Samostatnost

Pracovníci, kteří mají rádi samostatnost, se často nesnáší s nadřízenými. Chtějí o všem rozhodovat sami a nemají rádi, když jim do práce někdo mluví. Vždycky si nakonec všechno udělají posvém.

Tvořivost

Tvořiví lidé rádi vytváří něco nového. Mají rádi práci, při které můžou přemýšlet a vymýšlet nové věci.

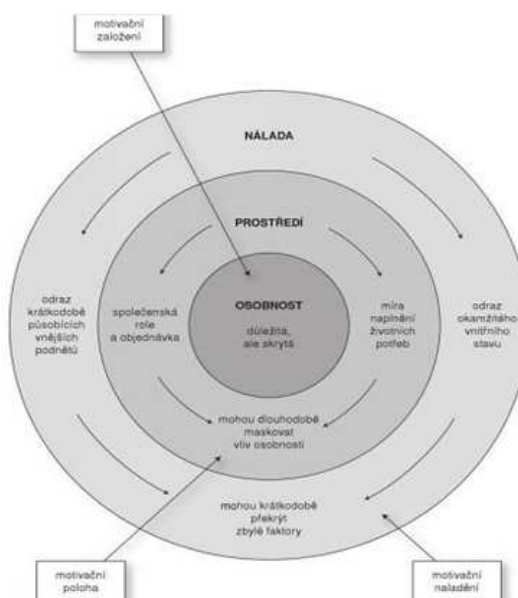
Přátelství

Pro některé je velmi důležitá atmosféra na pracovišti. Takoví lidé se neradi hádají, chtějí mít rádi lidi, kteří okolo něj pracují a více jim záleží na pracovních vztazích než pracovních výkonech nebo penězích.

2.2.5 Motivační pole

Aktuální motivace člověka je závislá na třech složkách a to na motivačním založení, motivační poloze a motivačním ladění. První zmíněná, motivační založení odráží osobnost člověka a během lidského života se mění jen velmi pomalu, avšak může být maskováno či překryto vnějšími podmínkami. Motivační poloha závisí na podmínkách, ve kterých člověk pracuje a žije, a proto ji můžeme prostřednictvím změn těchto podmínek ovlivňovat. Třetí složka, motivační naladění představuje okamžitý stav vnitřních pohnutek, který se rychle mění a nedá se odhadnout. (14)

Obrázek č. 2: Struktura motivačního pole (14)



2.3 Motivační teorie

Motivace lidského chování se řadí k zajímavým tématům v oblasti psychologie. Tento fakt dokládá řada psychologických poznatků v této oblasti. Já uvedu základní informace o významných teoriích pracovní motivace. (3)

2.3.1 Maslowa hierarchie potřeb

Nejslavnější klasifikací potřeb je tzv. Maslowa hierarchie potřeb. Zaměřuje se lidské potřeby. Zahrnuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi. Hierarchie potřeb dle Maslowa je následující (2):

1. Fyziologické potřeby (potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu).
2. Potřeba jistoty a bezpečí (potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku fyziologických potřeb).
3. Sociální potřeby (potřeba lásky, přátelství a akceptace).
4. Potřeba uznání (potřeba stabilního, pevného a vysokého hodnocení sebe sama a být respektován ostatními).
5. Potřeba seberealizace (potřeba rozvíjet potenciál a dovednosti).

Maslow tvrdil, že uspokojením nižší potřeby se pozornost jedince zaměří na uspokojení vyšší potřeby. Ovšem potřeba seberealizace nemůže být naprosto uspokojena nikdy. (2)

Tato teorie je kritizovaná za svou nepružnost a nekompromisnost. Každý člověk je individualita a je těžké akceptovat, že lidské potřeby se vyvíjí důsledně hierarchicky. (2)

2.3.2 Teorie X a Y

McGregorova teorie X a Y je také teorie motivace lidského chování. Tato teorie rozděluje pracovníky do dvou skupin, tedy skupiny X a Y a podle tohoto rozřazení s nimi jedná. Pracovník X je líný, nerad pracuje a práci se vyhýbá, proto musí být přinucen k práci motivačním systémem a je nutno ho kontrolovat. Zároveň se takový zaměstnanec vyhýbá zodpovědnosti a raději se nechá řídit někým jiným. Oproti tomu pro skupinu pracovníků Y je práce naprosto přirozená aktivita. Tito pracovníci s velkou radostí přijímají odpovědnost a pracují samostatně, ovšem podniky je často nevyužívají a mají tendenci je také kontrolovat a dirigovat. Málokdy se vyskytne vyhraněný člověk jednoho nebo druhého typu, proto si nadřízený musí zvolit jakousi kombinaci v přístupu k zaměstnanci. (4)

2.3.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzberg vypracoval dvoufaktorový model založený na tzv. satisfaktorech (motivační faktory) a dissatisfaktorech (hygienické faktory). Satisfaktory motivují lidi k vyššímu výkonu a vyššímu úsilí. Dissatisfaktory slouží k prevenci nespokojenosti lidí se zaměstnáním a souvisí s prostředím. Tyto faktory mají jen malý vliv na pozitivní postoje k práci. (2)

Mezi hygienické faktory patří strategie společnosti, dohled, pracovní podmínky, plat, vztahy s kolegy, osobní život, společenský status, jistota. Motivační faktory zahrnují úspěch, uznání, možnost růstu, povýšení, zodpovědnost, práce. (12)

2.3.4 Teorie instrumentality

Teorie instrumentality je založena na představě, že pokud děláme jednu věc, povede to k věci jiné. Zaměřuje se na racionalizaci práce a na ekonomické výsledky. Tato teorie říká, že člověk bude motivován k práci tehdy, když odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem. Tedy že odměny mají být závislé na skutečném výkonu pracovníka. (2)

2.4 Motivační program

„Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků.“ (3, str. 302)

Dobře motivovat pracovníky znamená dobře využít vůdcovství a vhodný styl řízení. Existuje řada možností, jak zvýšit efektivnost pracovního výkonu u zaměstnanců. Předpokladem pro toto zvýšení je znát a umět využívat nástroje, které povedou k tomuto cíli. Základním zdrojem motivace jsou potřeby, návyky, zájmy, ideály a hodnoty.

Rozeznáváme různé druhy motivačních programů (18):

- společenské pracovní prostředí,

- postavení pracovníka v organizaci,
- peněžité odměňování,
- peněžité sankce,
- společenské uznání,
- povaha vykonávané práce,
- pracovní režim.

Tvorba motivačních programů zaměstnanců lze rozdělit na několik druhů (18):

- metody a způsoby využití různých změn,
- metody a způsoby zabezpečení komplexní péče o pracovníky,
- metody a prostředky výchovného působení, způsoby zvyšování kvalifikace pracovníků.

Motivace lidí má také určitá pravidla, která by měl člověk, který chce motivovat, znát a umět dodržovat. Pravidla jsou následující:

- Nikdy nesnižujte význam lidí.
- Nepřehlížejte maličkosti.
- Nemějte oblíbence.
- Pomáhejte těm, které chcete motivovat, v růstu a zlepšování se.
- Nesnižujte své osobní požadavky.
- Nebojte se rozhodnout.
- Pochvalte ty, kteří si to zaslouží.
- Informujte o změnách.
- Prokazujte osobní nasazení a šířte kolem sebe dobrou náladu.
- Projevujte lidem důvěru.
- Umožňujte svobodu projevu a názorů.
- Nebojte se delegovat.
- Povzbuzujte lidi v jejich nápadech.

Motivovaní pracovníci vysílají signály, které potvrzují jejich motivovanost. Takovým signálem může být např. dobrovolně a aktivně se hlásit k plnění složitějších pracovních

úkonů nebo nových úkolů, pracovat pro co nejlepší výsledek a to ne kvůli daným předpisům a očekávání.

2.5 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovníků je významný nástroj, který slouží k aktivní motivaci zaměstnanců. Na jedné straně se používá k tomu, aby zaměstnavatel zjistil, jaké má pracovníky, jak odvádí svou práci a jak přispívají k hospodářským výsledkům celé firmy. Na druhou stranu také každý pracovník potřebuje vědět, jak je zaměstnavatel spokojen s prací, kterou odvádí a jak se na něj dívá. (12)

Smyslem tohoto hodnocení je přiřadit každému pracovníku takovou pozici, která odpovídá jeho schopnostem i charakterovým vlastnostem a zároveň povede k motivování a zvyšování jejich potenciálu. Společnosti výsledky hodnocení používají například ke zvýšení pracovních výkonů zaměstnanců, motivaci zaměstnanců, zvýšení efektivnosti práce, hodnocení procesu přijímání pracovníků, hodnocení schopnosti pracovníků, řešení pracovních problémů a identifikaci vzdělávacích potřeb zaměstnanců. (7)

Hodnocení by mělo poskytovat aktuální informace. Záleží na povaze a podmínkách práce, ale zpravidla se doporučuje provádět jej jednou do roka. Nejdůležitější požadavek takového hodnocení je jeho přesnost a spravedlivost. Pracovníci by neměli mít pocit, že jsou hodnocením poškozováni. Spíše by to měl být pro zaměstnance nástroj, pomocí kterého můžou dostat lepší odměnu nebo získat zajímavější práci. (11)

Hodnocení by mělo přinést:

- vyjádření názoru na zaměstnance,
- umožnění zaměstnancům zpětnou vazbu,
- motivování zaměstnance k dosahování vyššího výkonu,
- využívání a rozvíjení potenciálu zaměstnanců,
- navrhování a plánování personálních rezerv,
- zlepšení komunikace mezi zaměstnanci,
- rozvoj předostí zaměstnanců a eliminovat jejich slabé stránky,

- plánování vzdělání a výcviku zaměstnanců,
- příležitost k vyjádření požadavků zaměstnanců,
- správně nastavit výši mzdy,
- pochopení potřeby a zájmy zaměstnanců.

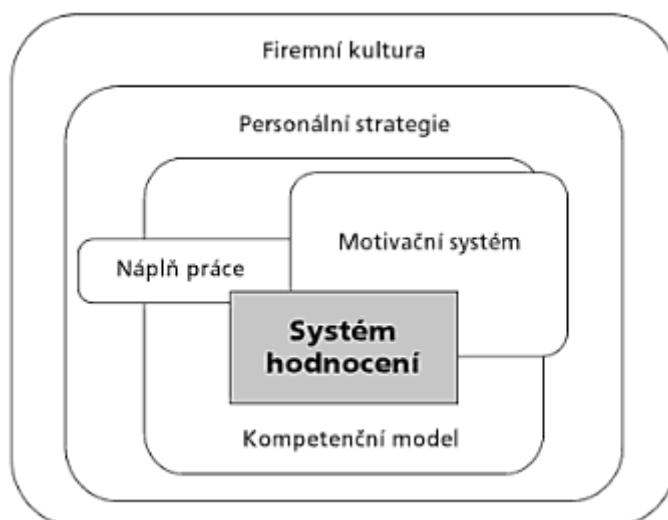
Jsou známy dva přístupy k pracovnímu hodnocení:

- **formální hodnocení** – je standardizované, periodické a systematické, záznamy se ukládají,
- **neformální hodnocení** – jde o průběžné hodnocení pracovníka nadřízeným během vykonané práce, nikam se nezaznamenávají. (1)

Hodnocení může být prováděno interními odbornými útvary (personální pracovníci), vedoucími pracovníky organizace (nadřízení hodnotí podřízené) nebo externími specialisty. (16)

2.5.1 Kontext systému hodnocení

Obrázek č. 3: Schéma systému hodnocení (9)



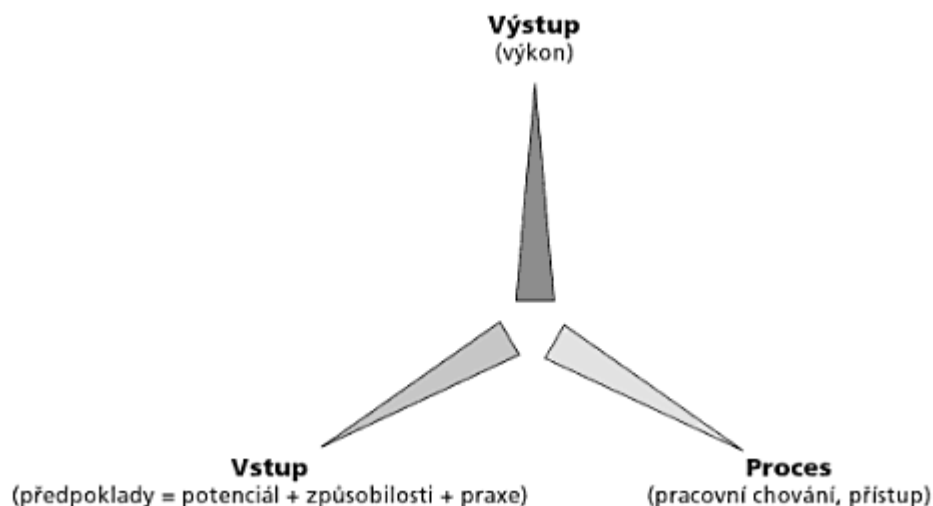
Z uvedeného schématu vyplývá, že při vytváření systému hodnocení by se měl brát ohled na náplň práce (základní očekávání a smysl dané pozice), motivační systém, kompetenční model (základ pro několik personálních činností), personální strategii a firemní kulturu. (9)

2.5.2 Předmět hodnocení

Předmět hodnocení zvažujeme na základě popisu pracovního místa. Předmětem jsou nejčastěji (5):

- pracovní výkon, výsledky práce (vykonávání práce, vnímání svěřeného úkolu a úsilí pracovníka),
- pracovní chování a přístup k práci (pracovní disciplína, přístup k novým úkolům, dispoziční vlastnosti, rozhodovací vlastnosti, odpovědnost, hospodárné jednání aj.),
- sociální chování, osobní charakterové rysy a vlastnosti pracovníka (spolupráce, schopnost vést lidi, pracovní spolehlivost, týmová práce, vzdělání, samostatnost, ochota ke spolupráci, tvořivost, přizpůsobivost, komunikativnost, čestnost, ad.).

Obrázek č. 4: Oblasti hodnocení zaměstnanců (9)



Z názorného schématu můžeme vidět, že v zásadě existují tři oblasti hodnocení zaměstnanců. Pro efektivní hodnocení je třeba se zaměřit na všechny oblasti. Samozřejmě, že dle povahy pracovního místa bude brán větší důraz na jednu či dvě oblasti hodnocení. (9)

2.5.3 Metody hodnocení

Existuje celá řada metod hodnocení. Často také mají mnoho variant. Uvedu stručně některé metody, které se hodí pro tuto diplomovou práci.

Hodnocení na základě plnění norem

Tato metoda se často používá při hodnocení výrobních dělníků a postup je následující:

1. Stanovení norem, popř. očekávané úrovně výkonu.
2. Seznámení zaměstnanců s těmito normami.
3. Porovnání výkonu každého pracovníka s normami. (11)

Stanovení norem může vyvolat určitý problém. Pro jejich stanovení se proto používají různé metody, mezi které patří např. výkon vybraného pracovníka, časová studie a názor experta. Výhodou této metody je posouzení dle objektivních měřítek. Nevýhodou je, že neumožňuje srovnání výkonu v různých pracovních kategoriích. (12)

Hodnocení pomocí stupnice

U této metody se hodnotí každý aspekt zvlášť. Užívá se tří typů hodnotící stupnice a to číselná, grafická a slovní. Metoda hodnocení pomocí stupnice je v praxi hojně používána, protože je univerzální. Problémem bývá nepochopení slovnímu popisu, výběr jednotlivých kritérií hodnocení a popis úrovně. V praxi se často vyskytují formuláře zpracovávající podle univerzálního vzoru. V takových dotaznících pak bývají opomenuta kritéria, která jsou stěžejní pro danou pracovní pozici. (11)

Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu

Taková metoda používá k hodnocení porovnání dvou nebo více jedinců. Má několik variant. První je střídavé porovnání, kdy hodnotitel vybere nejlepšího a nejhoršího pracovníka a postupně mezi ně přidává ostatní. Další variantou je párové porovnání, kdy podle zadaných kritérií hodnotitel vždy vybere dva nejlepší pracovníky. Posledním možným hodnocením je povinné rozdělení, kdy hodnotitel má za úkol přiřadit určité procento pracovníků k úrovni pracovního výkonu. Toto porovnání je jedinečné tím, že porovnává pracovníky mezi sebou. Nevýhodou je nemožnost srovnání určitých pracovníků s pracovníky, kteří mají jinou pracovní náplň. Metoda není vhodná pro účely odměňování, ale lze ji použít pro účely motivování a zlepšování výkonu zaměstnanců. (12)

2.5.4 Proces hodnocení

Hodnocení zaměstnanců neznamena jen vyplnění formuláře, který personální oddělení rozdá a zaměstnanci rychle vyplní. Takové hodnocení je trvalý proces. Podle Urbana jej tvoří pět základních kroků.

1. **Stanovení cílů, očekávání a standardů.** Je důležité seznámit zaměstnance, jak budou hodnoceni, jaká budou kritéria, formulář a průběh hodnocení. Předpokladem je jasný a jednoznačný popis pracovních pozic.
2. **Průběžné poskytování zpětné vazby.** Nejlepší hodnocení je s co nejmenším množstvím překvapení, a když je prováděno průběžně.
3. **Příprava formalizovaného, písemného hodnocení.** Hodnocení by se mělo vztahovat k cílům, očekávání a standardům, které byly domluveny. Důležité je také sebehodnocení pracovníků.
4. **Osobní setkání se zaměstnanci k diskuzi nad formalizovaným hodnocením výkonu (hodnotící rozhovor).** Toto setkání vyžaduje osobní přístup a je nutné mít na něj dostatečný čas a naplánovat jej s dostatečným předstihem.
5. **Stanovení nových cílů, očekávání a standardů.** Tento poslední krok se stává prvním krokem pro další proces hodnocení. Manažer i zaměstnanec by měly prodiskutovat předcházející úkoly a na základě tohoto posouzení společně stanovit nové.

2.5.5 Chyby při hodnocení

Hodnocení zaměstnanců je docela často prováděno nesprávně. Důvodů může být několik. Mezi nejběžnější chyby patří předpojatost/zaujatost hodnotitele, arogantní postoj („pouze já mám pravdu“), snaha o zprůměrnování pracovníků, špatně zvolené měřítko hodnocení, úmyslné chyby v hodnocení k blokování konkurence a přílišná shovívavost nebo přísnost. (7)

2.6 Odměňování zaměstnanců

Odměna představuje peněžní i nepeněžní formu kompenzace za vykonanou práci, kterou pracovníci pro danou organizaci odvedli. Nejedná se pouze o peněžní odměny

a zaměstnanecké výhody, ale jde také o nepeněžní a nehmotné odměňování jako je například pochvala, možnost vzdělávání a růst pravomocí a zodpovědností při vykonávání pracovního výkonu. (1)

System odměňování musí být společensky přijatelný a spravedlivý, ale musí mít také motivační a stimulační funkci. Často se osvědčuje diferenciovaná výše i způsob odměny, která je založena na individuálních potřebách lidí. Obecným cílem je odměňovat své zaměstnance tak, aby to vedlo k úspěšnému plnění strategických cílů společnosti. (16)

Odměňování je důležité jak pro organizace, tak pro samotné zaměstnance. Organizace si potřebuje vytvořit konkurenční výhodu pro získání pracovníků, udržet stávající pracovníky, dosáhnout konkurenceschopné produktivity a kvality výrobků. Pracovníci potřebují zabezpečit uspokojení svých potřeb a potřebují sociální jistotu, jasnou perspektivu, možnost seberealizace a budoucího výdělku, spravedlnost odměňování a práci, která je uspokojuje. (12)

Řízení odměňování spočívá ve tvorbě strategií, politiky a procesů potřebných k zabezpečení pracovníků. Obecným cílem je odměňovat své zaměstnance slušně a spravedlivě. Cílem řízení odměňování je především odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytváří, odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité, získávat a udržovat kvalitní pracovníky, motivovat lidi a vytvářet kulturu vysokého výkonu. (1)

2.6.1 Základní otázky odměňování

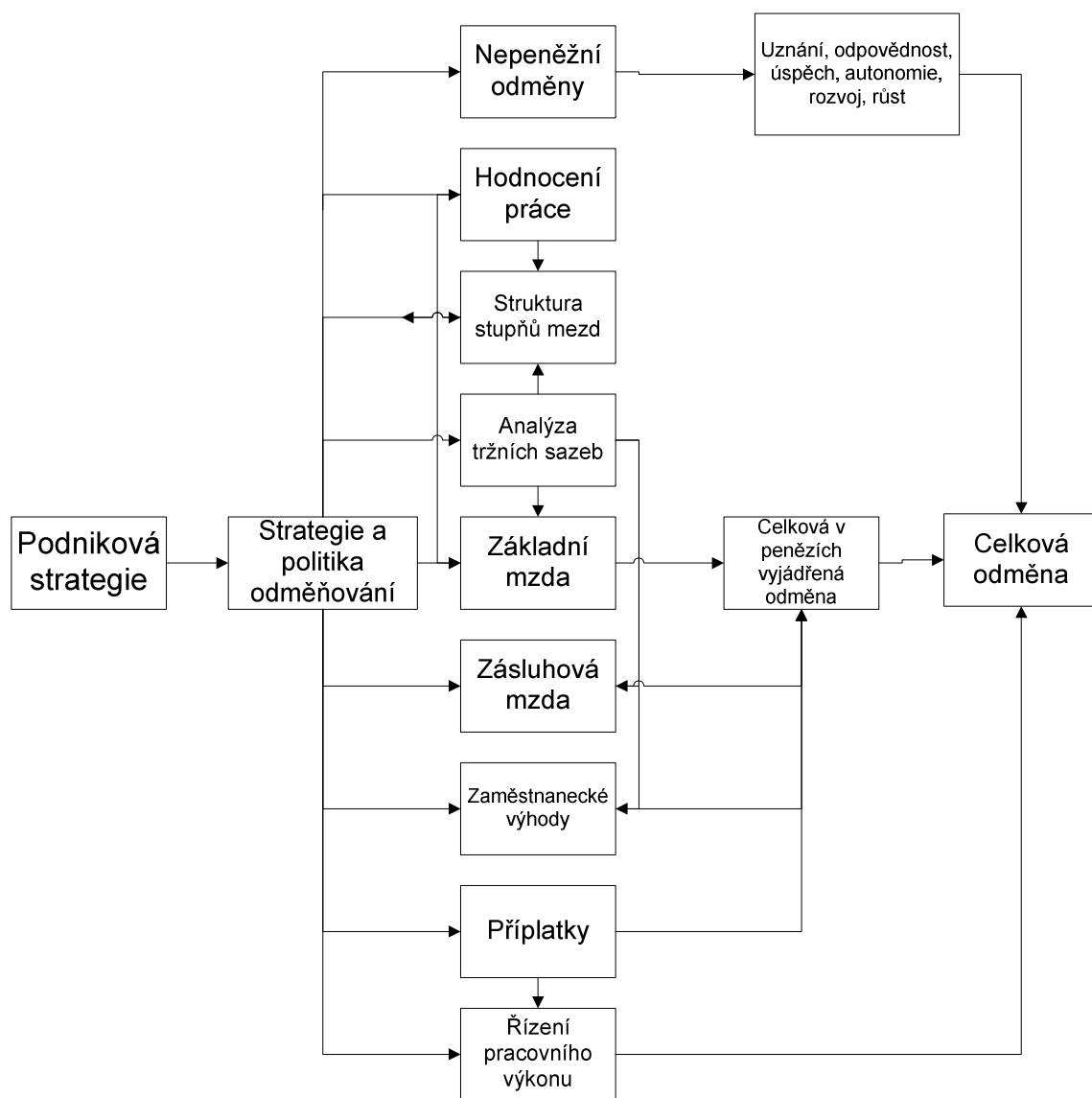
Řešení následujících otázek rozhoduje o tom, jak efektivně organizace odměňuje pracovníky, jaký je motivační účinek odměňování, jak úspěšně podnik získává pracovníky apod. Konkrétní otázky se můžou týkat následujících oblastí (11):

- Úroveň mezd a platů (mzdová řešení),
- vnitřní struktura mezd a platů (hodnocení práce),
- placení jednotlivců (hodnocení pracovníků),
- placení za odpracovaný čas nebo za výsledky,
- zvláštnosti odměňování specialistů a manažerů,

- zaměstnanecké výhody a příplatky,
- řízení a kontrola mezd a platů,
- výběr jednotlivých typů odměn a formování struktury systému odměňování.

2.6.2 Prvky systému odměňování

Obrázek č. 5: Prvky systému odměňování (vlastní zpracování)



Východiskem pro systém odměňování je podniková strategie, která stanovuje podnikové cíle. Strategie a politika odměňování vyplývá z podnikové strategie a zahrnuje např. mzdové struktury, zaměstnanecké výhody, úroveň peněžních odměn.

(1)

Základní peněžní odměna je pevný plat nebo mzda za určitou práci nebo pracovní místo. Mění se podle úrovně práce a požadovaných dovedností. Zásluhová odměna jsou peněžní odměny, které se vztahují k pracovnímu výkonu, dovednostem nebo zkušenostem. Tyto odměny lze přidat nebo provázat se základní peněžní odměnou. Zaměstnanecké výhody jsou funkční výhody. Může to být např. penze, nemocenské dávky, pojistné, služební auto. Příplatky se vyplácí rovněž k základní mzdě nebo platu a záleží na zvláštních okolnostech nebo zvláštních rysech vykonávané práce. Může jít např. o příplatky za práci přesčas, za práci na směnách, za pohotovost.

Celková v penězích vyjádřená hodnota zahrnuje celkový výdělek a celkové zaměstnanecké výhody. Celkový výdělek je souhrnem všech peněžních výplat (základní mzda, zásluhová odměna a příplatky). Hodnocení práce je systematický proces, který definuje podklady pro vytvoření účinného systému odměňování. Hodnocení práce popisuje předchozí kapitola. Pod analýzou tržních sazeb se skrývá proces zjištění mzdových/platových sazeb pro srovnatelné práce v okolí podniku. Struktura stupňů a mezd je logicky vytvořený rámec, ve kterém se uskutečňuje politika odměňování. Stanovuje úroveň definice peněžních odměn a prostor pro zvyšování peněžních odměn.

Řízení pracovního výkonu zahrnuje očekávání individuálního pracovníka a posuzuje jeho pracovní výkon na základě těchto očekávání. Poskytuje zaměstnanci pravidelnou zpětnou vazbu a je nástrojem nepeněžního motivování. Nepeněžní odměny se zaměřují na potřeby lidí a často souvisí se samotnou prací. Může jít o pocit úspěšnosti, uznání, odpovědnosti, poskytování vzdělání, apod. Celková odměna zahrnuje všechny peněžní i nepeněžní odměny, které může zaměstnanec získat.

2.6.3 Mzdová politika

Cílem mzdové politiky je respektování (5):

- efektivity (zvýšení produktivity, zhodnocení účinnosti mzdového systému a plnění cílů podniku) a
- etiky (spravedlivá odměna zaměstnanců, respektování vnější mzdové konkurenceschopnosti včetně zhodnocení pracovních podmínek).

Podnik se musí rozhodnout, jaký princip mzdové politiky bude upřednostňovat. Jsou známy tři principy (5):

1. Princip výkonnosti – založen na výkonu a přístupu zaměstnance.
2. Princip zásluhovosti – zohledňuje počet odpracovaných let, mzda roste úměrně s věkem.
3. Smíšený princip – uplatňuje oba předchozí principy v různých poměrech.

2.6.4 Mzdové formy

Mzda je nejčastěji tvořena dvěma složkami a to pevnou a pohyblivou sazbou. Pevná je dána tarifem, zákony apod. Mezi nejběžnější formy pevné mzdy patří pět následujících. (5)

Časová mzda

Výše peněžní odměny je stanoven hodinovou, týdenní nebo měsíční částkou. Zaměstnanci jsou placeni za to, kolik času v práci stráví, nezávisí na pracovním výkonu. Tato forma je jednoduchá pro pracovníka i zaměstnavatele, ovšem nemotivuje zaměstnance k vyššímu výkonu.

Úkolová mzda

Nejčastěji je používána u dělnických profesí, kde je snadné kvantifikovat vykonanou práci. Zaměstnanec je placen za množství jednotek práce, které odvede. Výhodou tohoto systému je motivace k vyššímu výkonu, který zaměstnanci přinese vyšší výdělek. Nevýhodou je finanční náročnost pro podnik a to, že se produkce může zvýšit na úkor kvality výrobků.

Měřená denní práce

U této formy jde o dohodu se zaměstnavatelem, že pracovník bude svůj výkon udržovat na určité úrovni. Mzda zaměstnanců tedy nekolísá. Nevýhodou tady je, že nedává zaměstnanci možnost, jak intenzivně bude pracovat.

Podíl na výsledcích hospodaření organizace

Využívá se nejčastěji pro skupiny zaměstnanců. Může jít o prémie, které jsou závislé na zisku, který podnik vytvořil za rok, na podílu výnosu nebo na výkonu (úspora nákladů, vstupů atd.).

Odměňování podle výkonu

Finanční odměňování je přímo závislé na výkonu jedince. Vychází z toho, že peníze jsou nejzásadnějším stimulem pro zaměstnance.

Dodatkové mzdy

Existují také dodatkové mzdové formy, které tvoří tzv. pohyblivou část mzdy. Jedná se o prémie, odměny, osobní hodnocení, podíly na výsledku hospodaření, odměňování zlepšovacích návrhů, zaměstnanecké akcie a povinné nebo nepovinné příplatky (za práci přesčas, noční práci apod.)

2.6.5 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci mimo peněžní odměnu. Tyto výhody tvoří významnou část celkových odměn. Zaměstnanecké výhody slouží pro motivaci zaměstnanců, konkurenceschopnost podniku a zároveň poukazují na to, jak zaměstnavatel pečuje o své pracovníky. Některé výhody jsou dány ze zákona, příkladem může být mateřská dovolená. Výhodou je, že zaměstnanecké výhody jsou většinou nezdaňované. (1)

Takové výhody mohou mít různou povahu. Může jít o výhody sociální povahy např. přispívání na životní pojištění nebo penzijní připojištění, půjčky a ručení za půjčky, provoz jeslí a mateřských školek. Dalšími výhodami mohou být takové, které přispívají k lepšímu vztahu pracovníka k práci – stravování, výhodnější prodej produktů podniku, vzdělávání hrazené firmou, podnikové parkoviště, poskytování kávy, čaje a studených nápojů na pracovišti apod. Také může jít o výhody, které jsou spojeny s jednotlivými pracovními pozicemi ve firmě. Jde o využívání podnikového automobilu, mobilní

telefon, služební byt nebo nárok na oděv reprezentující firmu. Některé z uvedených výhod jsou pro pracovníky zcela bezplatné, na některé si musí přispívat.

Nejčastěji poskytované zaměstnanecké výhody:

- příspěvek na stravování,
- penzijní připojištění,
- životní pojištění,
- mobilní telefon,
- výhodné půjčky,
- příspěvek na dovolenou,
- příspěvek na rekreaci pro děti,
- příspěvek na sportovní aktivity
- příspěvek na kulturu,
- příspěvek na bydlení,
- slevy na podnikové zboží,
- vzdělávání,
- využívání firemního automobilu k osobním účelům,
- dovolená nad rámec stanovený zákonem,
- 13. plat,
- půjčování podnikového vybavení nebo zařízení,
- poskytování ochranných prostředků,
- zaměstnanecké akcie,
- dárky.

Zaměstnanecké výhody charakterizují následující skutečnosti (10):

- zpravidla stimulují k dlouhodobému výkonu,
- neznamenají, že je všichni zaměstnanci vnímají jako výhodu,
- ve velkých firmách bývají rozmanité, v menších firmách nabízejí pouze omezený počet výhod,
- jakmile jsou zavedeny, je obtížné je zrušit,

- jsou poskytovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy, popř. vnitřního předpisu.

Je důležité, aby náklady na provoz odměňovacího systému nebyly vyšší než jejich přínosy. Nejde pouze o to, jaká je reálná hodnota odměny ale také o to, jak takovou odměnu vnímá pracovník, kterému je poskytována. To znamená, že je dobré vždy vědět objektivní i subjektivní hodnotu určité výhody. Hmotná odměna často motivuje více než odměna peněžní. Pracovník z ní vnímá zájem podniku o jeho potřeby. Uvědomuje si, že si ho podnik cení. Tím pak roste jeho sebevědomí, pocit důležitosti a sounáležitosti, který vrcholí v identifikaci s firemními cíli. (18)

2.7 Měření spokojenosti zaměstnanců

Mezi nejčastější metody, které jsou používány pro měření spokojenosti zaměstnanců, patří osobní, elektronické nebo písemné dotazování. Před dotazováním je vždy důležité zjistit, jestli nám budou respondenti odpovídat podle skutečnosti. Proto je důležité vždy na začátku dotazováním vysvětlit, k čemu výzkum slouží, co zkoumá a proč jsou pravdivé odpovědi tolik důležité. Je to nezbytné u písemného i osobního dotazování. (3)

Po sběru dat, tedy uskutečnění dotazníkového šetření, následuje etapa, ve které je potřeba nashromážděný materiál zpracovat a vyhodnotit. Při vyhodnocování dotazníků se obvykle začíná zjištěním četností. Nejvíce se využívá absolutní a relativní četnost. Absolutní četnost udává konkrétní počet respondentů. Relativní četnost je přepočet odpovědí na procentuální vyjádření. Pro znázornění je dobré odpovědi přenést do tabulek a grafů. Nejčastěji se používají grafy výsečové a sloupčové.

Pokud chceme ověřit, zda má náhodná veličina určité předem dané rozdělení pravděpodobnosti, můžeme použít test dobré shody, tzv. Pearsonův chí-kvadrát test. Počítá se dle následujícího vzorce:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(x_i - Np_i)^2}{Np_i}, \text{ kde } x_i \text{ je skutečná četnost a } Np_i \text{ je očekávaná četnost.}$$

Hodnotu veličiny χ^2 porovnáme s kritickou hodnotou příslušného rozdělení chí kvadrátu na požadované hladině významnosti.

3 Analýza současného stavu

Informace nutné k analýze současného stavu jsem získala z interních dokumentů firmy, rozhovorem s účetní podniku a dále z dotazníkového výzkumu, který jsem ve firmě provedla.

3.1 Charakteristika firmy

3.1.1 Popis firmy a její činnosti

Tabulka č. 1: Informace o společnosti (vlastní zpracování)

Datum zápisu	17. května 2004
Obchodní firma	BEMETA DESIGN s.r.o.
Sídlo	Žatčany 60, PSČ 664 53
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání	zednictví vodoinstalatérství, topenářství silniční motorová doprava zámečnictví, nástrojářství výroba, obchod a služby
Základní kapitál	2 000 000,- Kč

Společnost Bemeta Design s.r.o. vznikla v roce 2004. Předmětem jejího podnikání je výroba a prodej koupelnových, sanitárních a hotelových doplňků, vybavení koupelen pro zdravotně postižené (tzv. Help program), zakázková výroba z nerezů pro stavebnictví a desénový nábytek na objednávku. Dále se firma zabývá výrobou gastronomického zařízení na zakázku.

Právní forma tohoto podniku je společnost s ručením omezeným. Statutárním orgánem je jednatel společnosti, který jménem společnosti jedná a podepisuje. Firma má dva společníky a základní kapitál ve výši dvou milionů korun.

Zákazníky této společnosti tvoří obchody a obchodní řetězce, které kupují koupelnové doplňky, dále hotely a developerské společnosti, které nakupují buď přímo od firmy

Bemeta Design nebo od dodavatelských společností, jimž také zboží dodává. Dalším okruhem zákazníků je široká veřejnost, která si nechává vyrábět na zakázku.

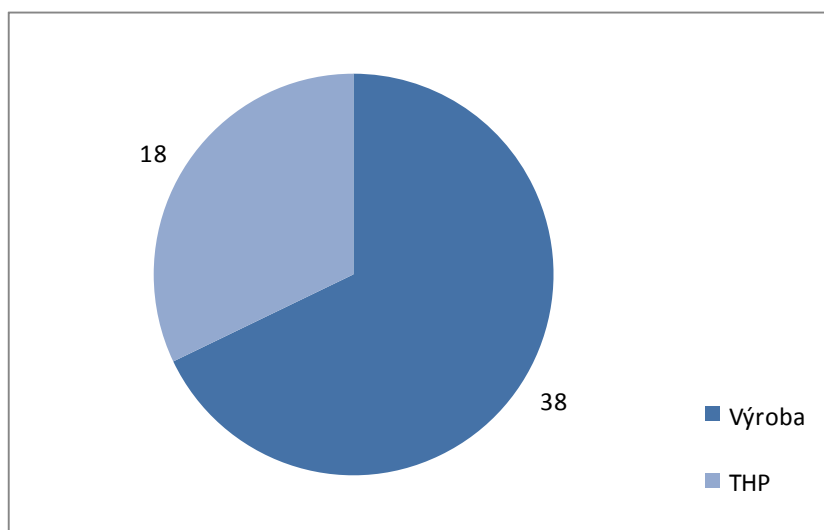
Firma zaměstnává průměrně 55 zaměstnanců. Dle MPO se jedná o malý podnik díky počtu zaměstnanců a střední podnik vzhledem k celkovému obrátu šedesát milionů korun. Společnost je příjemcem dotací v programu ICT na IT vybavení do firem. Je také příjemcem dotací od Úřadu práce na nově otevřená pracovní místa pro návrat žen z mateřské dovolené.

3.2 Struktura a počet zaměstnanců

Firma celkově zaměstnává v průměru 55 zaměstnanců. Ve výrobě je počet zaměstnanců nejvyšší, asi 30. Počet výrobních dělníků se často mění, například kvůli nové výrobě výčepních zařízení společnost zvýšila počet dělníků o 15. Ve skladu je zaměstnáno 8 zaměstnanců a technicko-hospodářských pracovníků (dále jen THP) má firma 18.

Společnost se rozděluje na dva úseky - výrobní a obchodní. Větší část zabírá výrobní oddělení, jak lze vidět na grafu.

Graf č. 1 – Struktura zaměstnanců (vlastní zpracování)



Organizační struktura firmy je uvedena v příloze práce.

3.2.1 Popis náplně práce jednotlivých zaměstnanců

Zjištění náplně práce u jednotlivých pozic v analyzované firmě mi dopomůže k lepší představě o potřebách zaměstnanců.

Jednatel společnosti

Jednatel je statutárním orgánem společnosti. Zastává obchodní řízení a vedení společnosti.

Asistentka jednatele

Asistentka jednatele je pravou rukou jednatele. Organizuje mu pracovní čas, služební cesty, vede výrobní a obchodní porady, porady ve skladu. Dále provádí vyúčtování pracovních cest a komunikuje se zahraničím.

Nákupčí

Nákupčí má na starost objednávky zboží na sklad, které zajistí optimální zásoby na skladu, dále evidenci a výrobu obalů. Nákupčí musí zajistit stálý dostatek komponentů pro maloobchodní balení. Tento zaměstnanec je také zodpovědný za příjem zboží a celní dokumenty, tj. správně a včas celně odbavené zboží. Také pracuje s databází skladových položek, upravuje popisy materiálových textů, vytváří a upravuje skladové karty a objednává zboží dle zadaných požadavků nadřízeným pomocí informačního systému.

Obchodní zástupci pro tuzemsko

Obchodní zástupci pro tuzemsko navštěvují zákazníky, pečují o zákazníky a motivují je k objednávkám. Pravidelně stálé zákazníky navštěvují, aby byli informováni o celém sortimentu výrobků a obchodních podmínkách. Spravují cenu na základě odebraného množství. Vyhledávají také nové produkty, které by bylo vhodné zařadit do výroby a sortimentu.

Zahraniční obchod

Náplní práce zahraničního obchodu je databáze zákazníků a prodejní administrativa, které zahrnují vyhledávání nových zákazníků, oslovení vybraných potenciálních zákazníků, návrhy na začlenění nových výrobků do sortimentu, odbyt, uzavírání smluv a zadávání zakázek do výroby.

Asistentka prodeje

Pracovní pozice asistentka prodeje spočívá v přijímání a evidenci zákaznických objednávek. Prověřuje, zda jsou objednávky správně přijaté a zaevidované, stanovení termínu dodání a potvrzení objednávky zpět k zákazníkovi. Dále je tento zaměstnanec zodpovědný za vystavené a doručené faktury vyhovující legislativě, vedení databáze zákazníka a včas dodané zboží zákazníkovi. Má také na starost komunikaci se zákazníky, reklamace a jejich statistiky, správu pohledávek, včetně upomínek a vymáhání.

Vedoucí skladu a zástupce vedoucího skladu

Vedoucí skladu a zástupce vedoucího skladu mají na starost sklad jako takový - zajišťují systémově řízený a uspořádaný sklad, příjem materiálu a výrobků na sklad včetně uskladnění a expedici k zákazníkovi. Tyto osoby jsou zodpovědné za včas vyexpedované, nepoškozené zboží převzaté zákazníkem a potvrzený dodací list, popřípadě převzaté vrácené zboží s reklamním protokolem. Také zodpovídají za správně přijaté zboží na sklad, zařazené do regálu a zaevidované do počítačového systému.

Skladníci

Pracovníci ve skladu vykonávají potřebné aktivity při skladování výrobků, tzn. přijímají zboží na sklad, kompletují výrobky do prodejních obalů, připravují výrobky k expedici, včetně zabalení nakládky pro odvoz. Celkem jsou v podniku 3 skladníci a 3 skladnice.

Vedoucí výroby

Vedoucí výroby má na starost řízení výroby, které se skládá ze tří hlavních částí – nákup materiálu, konstrukce a technologie a samotná výroba. Jeho hlavním úkolem je plánování výroby jednotlivých zakázek tak, aby výroba a technologie co nejlépe využily kapacity. Dohlíží na splnění legislativního vzdělávání u pracovníků (tzn. bezpečnost a ochrana zdraví při práci, potřebná kvalifikace pro práci). Je zodpovědný za třídění odpadu a co nejefektivnější využívání energií.

Programátor laseru

Programátor laseru upravuje software pro laser podle výkresu, tedy dle aktuálních potřeb výroby.

Obchodní zástupce pro výrobu

Obchodní zástupce pro výrobu vyhledává zákazníky a komunikuje s nimi. Vytváří cenové nabídky a zadává zakázky do výroby. Hlídá průběh zakázky od objednání až po dodání.

Nákupčí materiálu

Nákupčí materiálu vybírá dodavatele materiálu a kooperace pro povrchové úpravy (titanování, chromování a komaxit), takže musí zajistit nejvýhodnější obchodní podmínky při nákupu a uspokojit poptávku po materiálu nebo službě potřebnou k výrobě. Tento zaměstnanec je zodpovědný za včasné odeslanou objednávku, která zajistí optimální zásobu materiálu na skladě a optimální zásobu materiálu na konkrétní zakázku. Musí taktéž vést potřebnou dokumentaci k objednávkám.

Technolog

Technolog sestavuje pracovní a technologický postup výroby, který odpovídá za výkresovou dokumentaci a kusovník materiálu, vše dle správné normy výroby. Řeší také reklamace, hlavně v souvislosti s návrhem nápravných opatření.

Operátor laseru

Operátor laseru obsluhuje a seřizuje laser. Provádí také běžnou údržbu tohoto zařízení.

Konstruktéři

Náplní práce konstruktérů je zhotovení technické dokumentace k jednotlivým zakázkám, která je včas předána do výroby. Výrobní dokumentace musí být sestavená tak, aby podle ní bylo možné vyrobit objednaný výrobek, a musí k ní být přiložen potřebný kusovník a výkresová dokumentace.

Asistentka výroby

Asistentka výroby má na starost veškerou administrativu ve výrobě. Zajišťuje a eviduje podklady pro zaúčtování nákladů na zakázky. Také je zodpovědná za zajištění potřebných certifikátů.

Mistr a zástupce mistra

Mistr a zástupce mistra jsou zodpovědní za řízení skupiny zaměstnanců. Přidělují jednotlivým pracovníkům práci a zajišťují dělbou práce a plnění přidělených úkolů. Dohlíží na bezpečnost a zdravotní nezávadnost práce a zajišťují údržbu a kontrolu strojů ve výrobě.

Dělníci

Pracovníci ve výrobě svou práci vykonávají pod dohledem svých nadřízených, mistra a zástupce mistra. Vykonávají manipulační práce s materiálem, obsluhují výrobní stroje včetně jejich údržby. Mezi dělnické profese patří většinou zámečníci, tj. svářeči, leštiči, brusiči. Někteří dělníci obsluhují technologické vybavení jako např. pilky, ohraňovací lis, vrtačky. Většina dělníků je schopna provádět vícero pracovních operací. Celkem je dělníků asi 20.

Pracovnice marketingu

Pracovnice marketingu má na starost práci s veřejností. Tato pozice obnáší především budování image a dobrého jména firmy na veřejnosti, uskutečňování firemních akcí,

pořádání výstav, vytváření firemní kultury a tvorba časopisu, ve kterém jsou zákazníci informováni o novinkách a plánovaných změnách sortimentu.

Grafický designér

Grafický designér zodpovídá za webové stránky společnosti, firemní prospekty, tiskoviny a letáky.

Účetní

Náplní práce účetní je vedení účetnictví. Má na starost účetní uzávěrku, majetkové operace – odpisy, zpracování inventur, dále zpracování účetních operací, zpracování přiznání k DPH, odvod daní a pojištění, zpracování mezd. Má na starost oddělení příjmů, kde zodpovídá za faktury, pohledávky a pokladnu. V oddělení výdajů tento pracovník plánuje výdaje, kontroluje přijaté faktury, zpracovává mzdové podklady a uhrazené mzdy, účtuje a odvádí daně a odvody, eviduje jízdy, cestovní příkazy, úhrady a povinné pojištění. Dále je zodpovědná za úplnost a správnost účetní evidence.

Personalistka

Personalistka vyřizuje běžnou agendu zaměstnanců, vybírá pracovníky, připravuje pracovní smlouvy a další smlouvy týkající se pracovněprávních vztahů. Zajišťuje fungování interní komunikace.

Uklízečka

Uklízečka uklízí prostory, požívá starobní důchod a pracuje na částečný (zkrácený) úvazek.

3.3 Popis současného systému odměňování

V současné době jsou všichni zaměstnanci odměňováni mzdou, která se skládá z fixní a pohyblivé části. Pohyblivá složka mzdy může dosahovat až 25 procent z celkové výše mzdy. Navrhuje se podle toho, jak kvalitně je odvedena práce jednotlivých zaměstnanců. Pracovníci tedy mohou ovlivnit výši své měsíční mzdy. Pracovníkům ve výrobě hodnocení navrhuje vedoucí výroby, zaměstnancům ve skladu vedoucí skladu

a THP pracovníkům účetní. Vše schvaluje jednatel společnosti, který dá podklady zpět na účtárnu. Cílem variabilní složky mzdy je poskytnout zaměstnancům odměnu v závislosti na výkonu a dosažených pracovních výsledcích.

Pracovníci ve výrobě mají hodinovou sazbu mzdy a jsou jim propláceny přesčasy. Zaměstnanci v obchodním úseku mají mzdu fixní, nemají proplácené přesčasy, ale mohou si je čerpat jinak díky flexibilní pracovní době.

Všichni zaměstnanci dostávají také mimořádné jednorázové odměny jednou za čtvrt roku, které rozděluje jednatel, celé jsou v jeho kompetenci.

Tabulka č. 2: Mzda zaměstnanců (vlastní zpracování)

Mzdové složky	základní fixní mzda
	variabilní část mzdy
Příplatky	práce přesčas (jen dělníci)
Odměny	čtvrtletní mimořádné odměny

3.4 Výhody pro zaměstnance

Společnost poskytuje svým zaměstnancům následující výhody:

Vzdělávání zaměstnanců

Zaměstnanci si sami můžou vybrat odborné školení, které je jim po schválení zaměstnavatelem proplaceno. Jedenkrát týdně je ve firmě výuka anglického jazyka, kterou můžou THP navštěvovat. Kurz není povinný a zájemci jsou rozděleni na dvě skupiny – začátečníci, kteří probírají základy a pokročilí, kteří se učí obchodní angličtinu.

Příspěvek na životní pojištění

Pracovníkovi zaměstnanému u společnosti více jak dva roky, přispívá firma zaměstnanci 500,- Kč měsíčně na životní pojištění.

Pitný režim v pracovní době

Podnik poskytuje zdarma kávu, čaj, vodu, sirup, mléko a cukr pracovníkům na všech pozicích.

Dary

Zaměstnavatel přispívá zaměstnanci 2000,- Kč na dary k životnímu jubileu a při odchodu do důchodu.

Sleva na firemní výrobky

Pracovníci mají slevu na výrobky společnosti ve výši 50 procent z velkoobchodní ceny.

Zvýhodněné půjčky

Firma poskytuje půjčky svým zaměstnancům. Splátky se jim pak strhávají přímo z výplaty.

Flexibilní pracovní doba

Pracovníci THP mají flexibilní pracovní dobu. V době od 10 do 15 hodin musí být přítomni na pracovišti. Dále mají možnost využívat jednou měsíčně tzv. home office, práci z domu.

Mobilní telefon a automobil

Tyto benefity mají jen ti pracovníci, kteří je potřebují k vykonávání práce, např. obchodní zástupci.

Společenské akce

Společnost pořádá v létě sportovní den pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky s bohatým občerstvením a živou hudbou. Kolem Vánoc pořádá vánoční večírek.

3.5 Hodnocení zaměstnanců

Pravidelné hodnocení zaměstnanců v podniku neprobíhá. Každý týden se uskutečňuje obchodní a výrobní porada, kde se projednávají zakázky a plnění úkolů. U dělnických pozic se zaznamenává, na jaké zakázce pracovali a kolik hodin na ní odpracovali. Pokud chce zaměstnanec např. lepší finanční ohodnocení, musí přijít za jednatelem a s ním osobně to prodiskutovat. Vzhledem k tomu, že žádné hodnocení neprobíhá, zaměstnanci nemají žádnou zpětnou vazbu.

3.6 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Z 50 dotazníků rozdaných respondentům dělnickým i TPH pracovníkům se zpět k analýze vrátilo 40 vyplněných. Z celkového počtu zaměstnanců se tedy do dotazníkového šetření zapojilo 73 procent. Dotazníky byly rozděleny v papírové podobě a obsahovaly celkem patnáct otázek.

První otázky se týkaly sociodemografického rozdělení respondentů, další otázky byly zaměřeny na vztah dotazujících ke společnosti, dále na systém odměňování a zaměstnanecké výhody.

První otázky na sociodemografické rozdělení respondentů byly do dotazníku zahrnuty zejména z důvodu srovnání s jinými otázkami. Např. jestli zaměstnanci s dětmi jsou v práci spokojenější a požadují spíše jistotu zaměstnání.

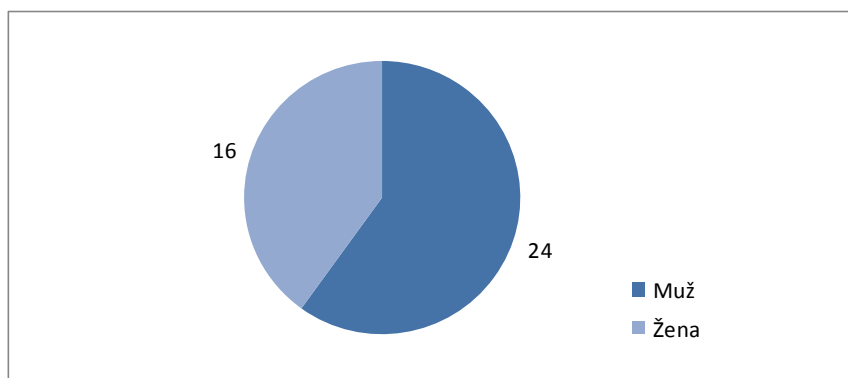
Rozdělení respondentů dle pohlaví

Do dotazníkového šetření se celkem zapojilo 40 lidí, z nichž bylo 24 mužů a 16 žen. Relativní rozdělení respondentů lze vidět na grafu, který je na následující straně.

Tabulka č. 3: Rozdělení respondentů dle pohlaví (vlastní zpracování)

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Muž	24	60
Žena	16	40
Celkem	40	100

Graf č. 2: Rozdělení respondentů dle pohlaví (vlastní zpracování)



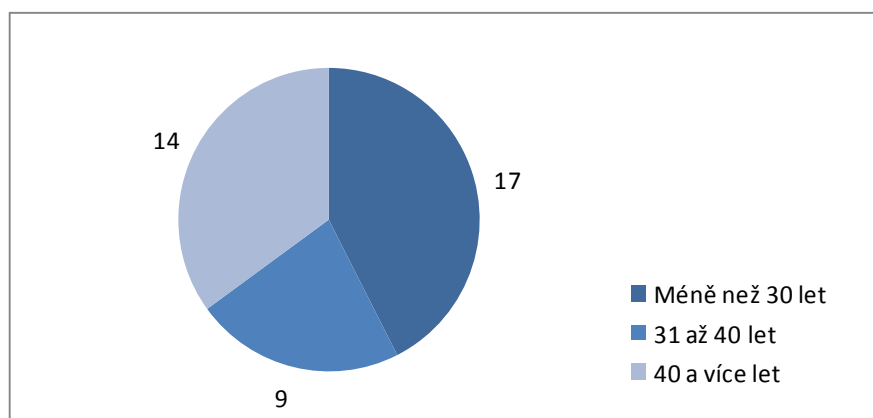
Rozdělení respondentů dle věku

Z grafu je patrné, že větší část zabírají zaměstnanci, kteří mají méně než 30 let. Jenom o trochu méně je pracovníků starších 40 let. Nejmenší podíl zabírají pracovníci mezi 31 a 40 lety.

Tabulka č. 4: Rozdělení respondentů dle věku (vlastní zpracování)

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Méně	17	42,5
31 až 40	9	22,5
40 a více	14	35
Celkem	40	100

Graf č. 3: Rozdělení respondentů dle věku (vlastní zpracování)



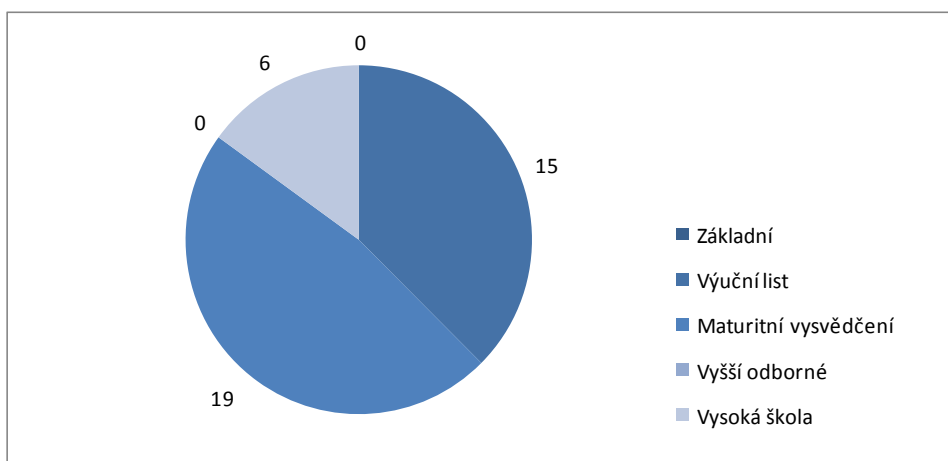
Rozdělení respondentů dle dosaženého vzdělání

Vzdělání zaměstnanců záleží na pracovních pozicích, které vykonávají. Z dotazovaných zaměstnanců skoro polovinu zabírají lidé s maturitním vysvědčením a necelých 38 procent tvoří lidé s výučním listem. Je pochopitelné, že ve firmě převažují zaměstnanci se středoškolským vzděláním ukončeným maturitou nebo výučním listem. Firma totiž obsazuje především takové pozice, které nepotřebují velkou kvalifikaci.

Tabulka č. 5: Rozdělení respondentů podle dosaženého vzdělání (vlastní zpracování)

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Základní	0	0
Výuční list	15	37,5
Maturitní vysvědčení	19	47,5
Vyšší odborné	0	0
Vysoká škola	6	15
Celkem	40	100

Graf č. 4: Rozdělení respondentů podle dosaženého vzdělání (vlastní zpracování)



Rozdělení respondentů podle toho, jestli mají nebo nemají děti

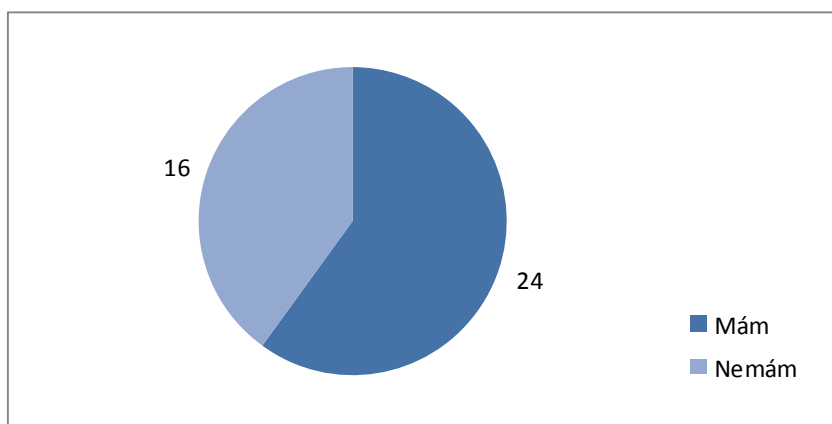
Z odpovědí je patrné, že dotazovaní tvoří z 60 procent zaměstnanci s dětmi a ze 40 procent bezdětní.

Tato otázka byla do dotazníku vložena záměrně. Chtěla jsem zjistit, jestli to, že má pracovník děti nebo nemá, má vliv na jejich spokojenost ve firmě.

Tabulka č. 6: Rozdělení respondentů podle toho, jestli mají nebo nemají děti (vlastní zpracování)

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Mám	24	60
Nemám	16	40
Celkem	40	100

Graf č. 5: Rozdělení respondentů podle toho, jestli mají nebo nemají děti (vlastní zpracování)



Otázka č. 1: V jakém úseku ve firmě pracujete

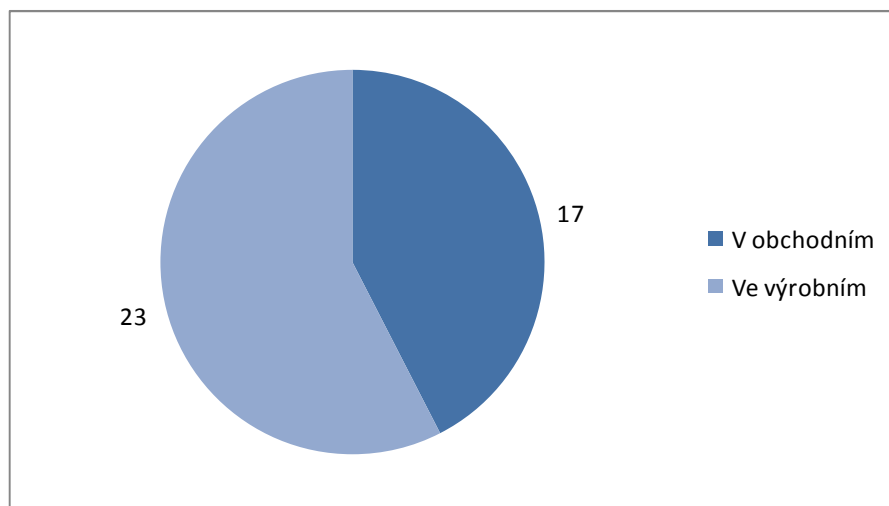
Firma je rozdělena na dva úseky, jak je již zmíněno v předchozí kapitole. Proto bylo důležité rozdat dotazníky do obou úseků, aby informace z dotazníku měly potřebnou vypovídací schopnost.

Při vyhodnocování jsem zjistila, že respondenti z výrobního oddělení tvořili asi 58 procent a z oddělení obchodního asi 42 procent.

Tabulka č. 7: Rozdělení respondentů podle úseku, ve kterém pracují (vlastní zpracování)

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
V obchodním	17	42,5
Ve výrobním	23	57,5
Celkem	40	100

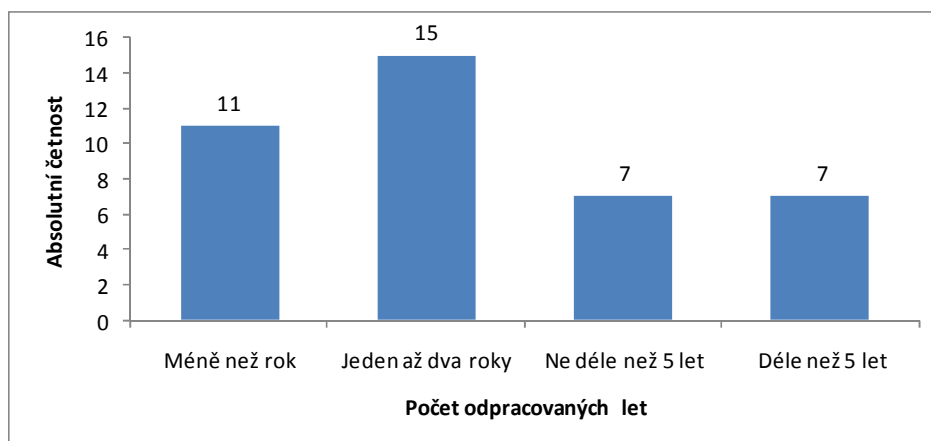
Graf č. 6: Rozdělení respondentů dle úseku, ve kterém pracují (vlastní zpracování)



Otázka č. 2: Jak dlouho ve firmě pracujete?

Jak je vidět z grafu, největší množství zaměstnanců tvoří ti, co v podniku pracuje déle než jeden rok, ale méně jak dva roky.

Graf č. 7: Počet odpracovaných let (vlastní zpracování)

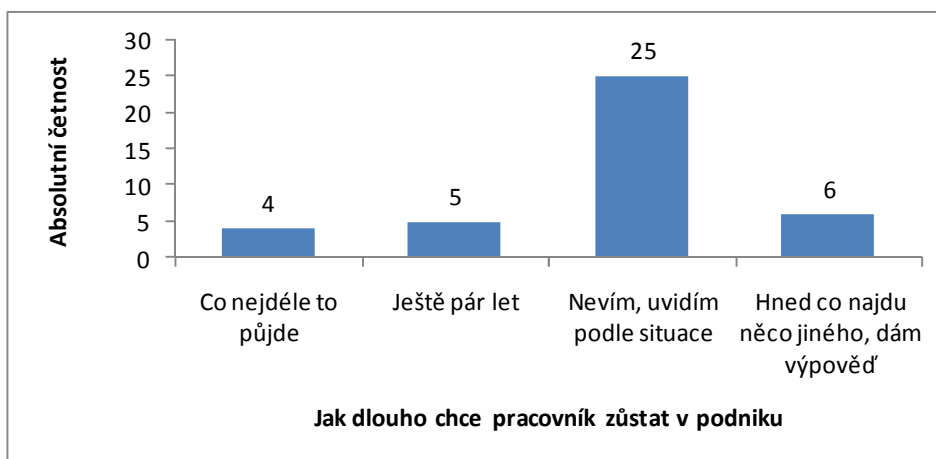


Otázka č. 3: Jak dlouho ještě plánujete ve firmě pracovat?

Tato otázka je velmi dobrým ukazatelem, jestli firmě hrozí velký odliv pracovníků. Poukazuje na to, jestli jsou zaměstnanci ve firmě spokojení a mají důvod si hledat něco jiného. Z grafu vidíme, že drtivě největší část (přesně 25 respondentů) zastávají zaměstnanci, kteří uvidí podle situace, jestli výpověď dají nebo ne.

Spolu s odpověďmi z předchozí otázky lze vidět, že firma nemá mnoho stálých zaměstnanců, a to ani pro tuto chvíli, ani pro budoucnost. Toto je velká chyba. Výběr a zaučování pracovníků je totiž nákladnou záležitostí.

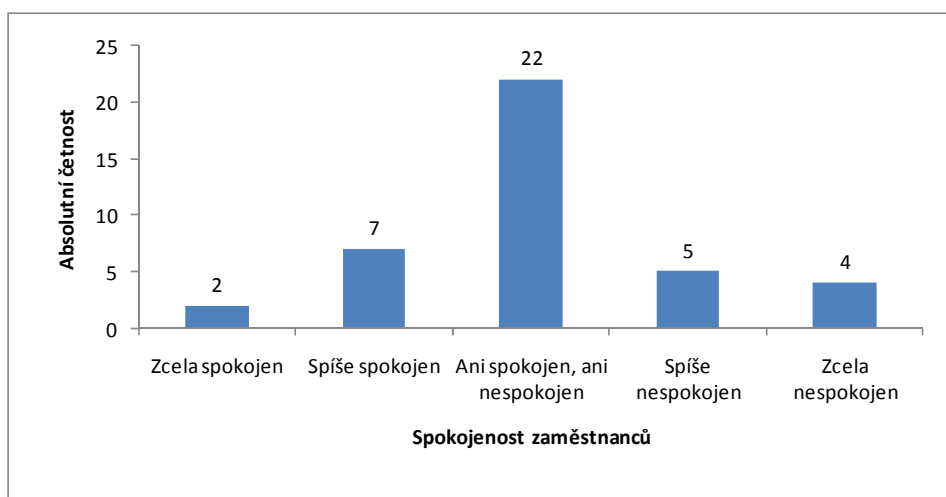
Graf č. 8: Jak dlouho pracovníci chtějí setrvat (vlastní zpracování)



Otázka č. 4: Jak jste celkově spokojen/a s prací ve firmě?

Z grafu je patrné, že největší počet respondentů uvedlo, že nejsou ani spokojeni, ani nespokojeni. Pro společnost by mělo být důležité, aby byli zaměstnanci spokojení. Spokojený zaměstnanec je produktivnější a více se zajímá o dění v celém podniku.

Graf č. 9: Celková spokojenost zaměstnanců (vlastní zpracování)



Vliv toho, jestli zaměstnanci mají nebo nemají děti na jejich spokojenost

Tabulka č. 8: Vliv toho, jestli zaměstnanci mají nebo nemají vliv na spokojenost s prací (vlastní zpracování)

		Spokojen	Ani spokojen, ani nespokojen	Nespokojen	Celkem
S dětmi	absolutní četnost	8	15	1	24
	očekávaná četnost	13	10	1	24
Bez dětí	absolutní četnost	2	7	7	16
	očekávaná četnost	1	6	9	16
Chí kvadrát celkem		2,923	2,667	0,444	*6,034

$\chi^2_{0,99}(2) = 9,210$, zjištěná hodnota $6,034 < 9,210$, tedy na 99% hladině významnosti nebyl nalezen rozdíl mezi zjištěnými a předpokládanými hodnotami.

Odpovědi se různí. Zaměstnanci s dětmi jsou s prací ve firmě více spokojení než ti bez dětí. Z toho tedy vyplývá, že tento ukazatel má rozhodně na spokojenost zaměstnanců vliv. Lidé s dětmi upřednostňují jistotu pracovního místa před svou plnou spokojeností a to především v zájmu svých dětí. Nelze tedy mluvit o tom, že zaměstnanci s dětmi jsou spokojenější, možná spíše rezignovanější.

Vliv počtu odpracovaných let na spokojenost zaměstnanců

Tabulka č. 9: Vliv počtu odpracovaných let na spokojenost zaměstnanců

		Spokojen	Ani spokojen, ani nespokojen	Nespokojen	Celkem
Méně než rok	absolutní četnost	2	9	0	11
	očekávaná četnost	1	4	6	11
Jeden až dva roky	absolutní četnost	3	7	5	15
	očekávaná četnost	1	10	4	15
Dva až pět let	absolutní četnost	4	2	1	7
	očekávaná četnost	3	3	1	7
Déle než pět let	absolutní četnost	0	4	3	7
	očekávaná četnost	5	1	1	7
Chí kvadrát celkem		10,333	16,483	10,250	*37,067

$\chi^2_{0,99}(6) = 16,812$, zjištěná hodnota $37,067 > 16,812$, tedy na 99% hladině významnosti byl nalezen rozdíl mezi zjištěnými a předpokládanými hodnotami.

Z nashromážděných odpovědí bylo zjištěno, že tento ukazatel nemá vliv na spokojenost zaměstnanců.

Zaměstnanci ve výrobním úseku jsou více nespokojení než v úseku obchodním

Tabulka č. 10: Spokojenost zaměstnanců v jednotlivých úsecích podniku

		Spokojen	Ani spokojen, ani nespokojen	Nespokojen	Celkem
Výrobní úsek	absolutní četnost	1	12	10	23
	očekávaná četnost	1	10	12	23
Obchodní úsek	absolutní četnost	8	9	0	17
	očekávaná četnost	11	5	1	17
Chí kvadrát celkem		0,818	3,600	1,333	*5,752

$\chi^2_{0,99}(2) = 9,210$, zjištěná hodnota $5,752 < 9,210$, tedy na 99% hladině významnosti nebyl nalezen rozdíl mezi zjištěnými a předpokládanými hodnotami.

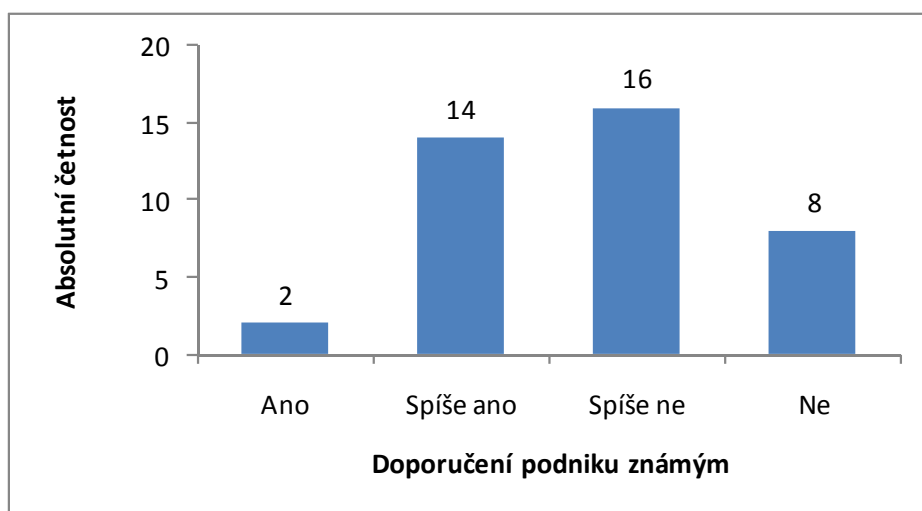
Hypotéza se potvrdila. Jak lze vidět z tabulky výše, zaměstnanci ve výrobě jsou podstatně více nespokojení než zaměstnanci v obchodním úseku. U této otázky měli respondenti možnost uvést důvod své nespokojenosti. Uvedlo jej celkem pět dotazovaných, kteří pracují ve výrobním oddělení. Stěžovali si na špatné finanční ohodnocení, špatné vedení a nedostatečné informace pro vykonávání práce.

Otázka č. 5: Doporučil/a byste známým práci u této společnosti?

U této otázky převažovaly spíše negativní odpovědi. Pracovníci by tedy firmu svým známým z větší části nedoporučili.

Když jsem tuto otázku srovnala s předchozí otázkou, zjistila jsem, že všichni spokojení zaměstnanci by zároveň podnik doporučili svým známým. Z toho vyplývá, že spokojený zaměstnanec šíří dobré jméno společnosti do okolí, což je pro podnik přínosné.

Graf č. 10: Doporučení podniku známým (vlastní zpracování)



Otázka č. 6: Ohodnoťte následující položky dle důležitosti pro Vás.

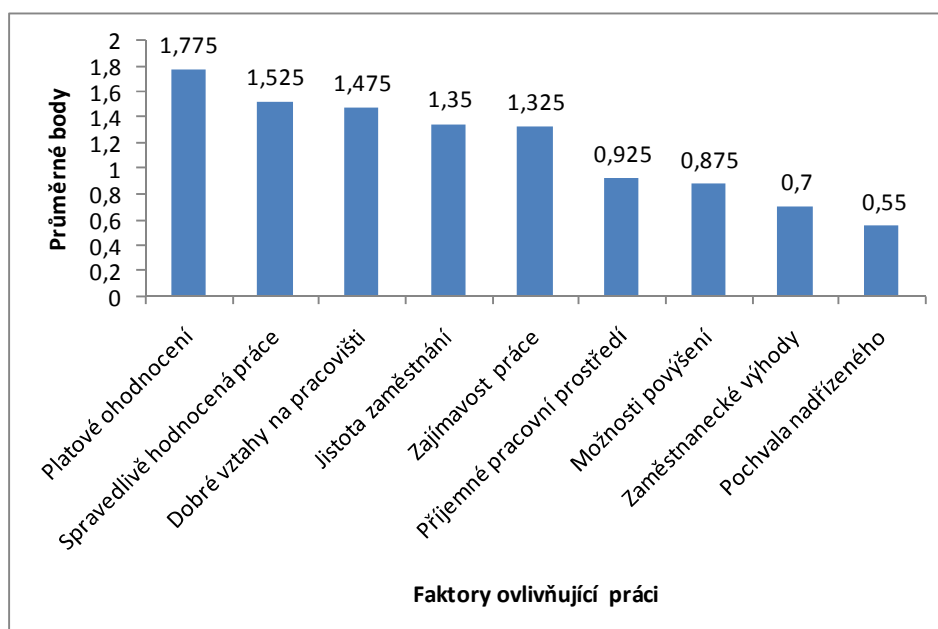
V této otázce byl vypsán výčet skutečností, které mohou pracovníka při vykonávání pracovních úkonů ovlivnit. Respondenti měli ohodnotit, jak jsou pro ně jednotlivé skutečnosti důležité. Měli na výběr z možností velmi důležité, spíše důležité, ani důležité, ani nedůležité, spíše důležité a nedůležité. Pro správné vyhodnocení odpovědí, jsem každou možnost obodovala. Použila jsem stupnici od -2 do 2, kde -2 znamená nedůležité a 2 velmi důležité.

Z odpovědí vyplynulo, že nejvíce důležité je pro zaměstnance platové ohodnocení, spravedlivě hodnocená práce, dobré vztahy na pracovišti, jistota zaměstnání a zajímavost práce.

Tabulka č. 11: Důležitost skutečností, které ovlivňují práci (vlastní zpracování)

	Velmi důležité	Spíše důležité	Ani důležité, ani nedůležité	Spíše nedůležité	Nedůležité	Průměrné body
Zajímavost práce	17	20	2	1	0	1,325
Spravedlivě hodnocená práce	25	13	0	2	0	1,525
Dobré vztahy na pracovišti	19	21	0	0	0	1,475
Příjemné pracovní prostředí	11	19	8	0	2	0,925
Možnosti povýšení	9	19	10	2	0	0,875
Platové ohodnocení	31	9	0	0	0	1,775
Zaměstnanecké výhody	9	16	12	0	3	0,7
Jistota zaměstnání	20	14	6	0	0	1,35
Pochvala nadřízeného	8	12	16	2	2	0,55

Graf č. 11: Důležitost skutečností, které ovlivňují práci (vlastní zpracování)



Otázka č. 7: Co je pro Vás demotivující? Ohodnoťte jednotlivé údaje.

Tato otázka měla zjistit, co je pro zaměstnance nejvíce demotivující. Pro nutné zhodnocení skutečností a vytvoření grafu jsem použila stejnou bodovací stupnici jako v předchozí otázce, tj. od -2 do 2, kde -2 znamenala nedemotivující faktor a 2 velmi demotivující.

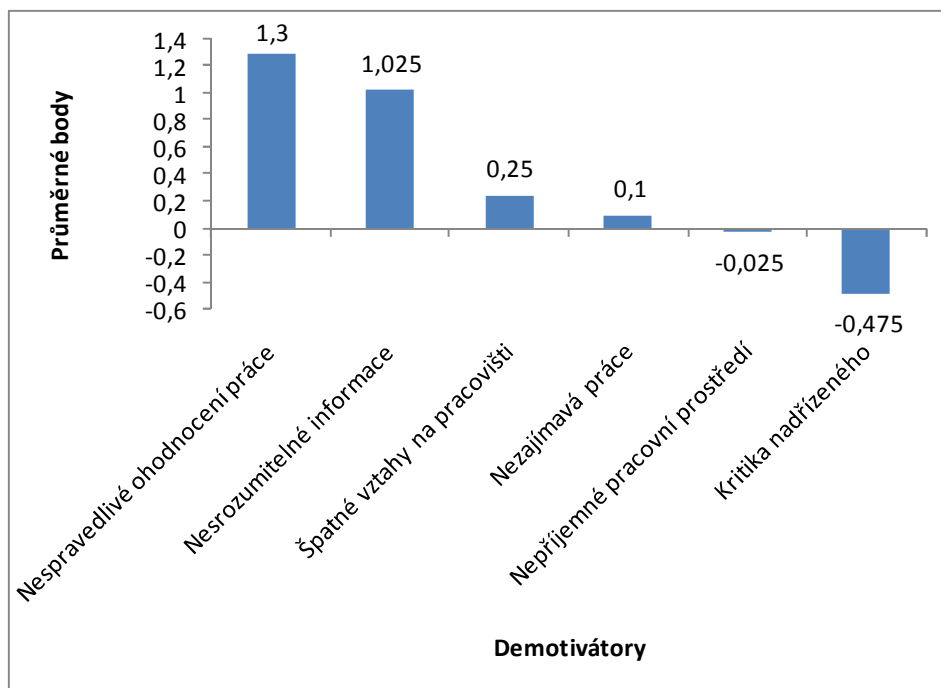
Z vyplněných dotazníků je zřejmé, že pro pracovníky je velmi demotivující skutečností nespravedlivě hodnocená práce a nesrozumitelné informace k provedení pracovního

úkonu. Nejméně by pracovníky demotivovala kritika nadřízeného a nepříjemné pracovní prostředí.

Tabulka č. 12: Demotivující faktory (vlastní zpracování)

	Velmi demotivující	Demotivující	Nepříliš demotivující	Nedemotivující	Průměrné body
Kritika nadřízeného	2	10	23	5	-0,475
Nespravedlivé ohodnocení práce	24	11	3	2	1,3
Nezajímavá práce	10	11	11	8	0,1
Špatné vztahy na pracovišti	6	22		12	0,25
Nepříjemné pracovní prostředí	7	12	15	6	-0,025
Nesrozumitelné informace	15	19	4	2	1,025

Graf č. 12: Demotivující faktory (vlastní zpracování)



Otázka č. 8: Jak jste spokojen/a s následujícími okolnostmi ovlivňující Vaši práci?

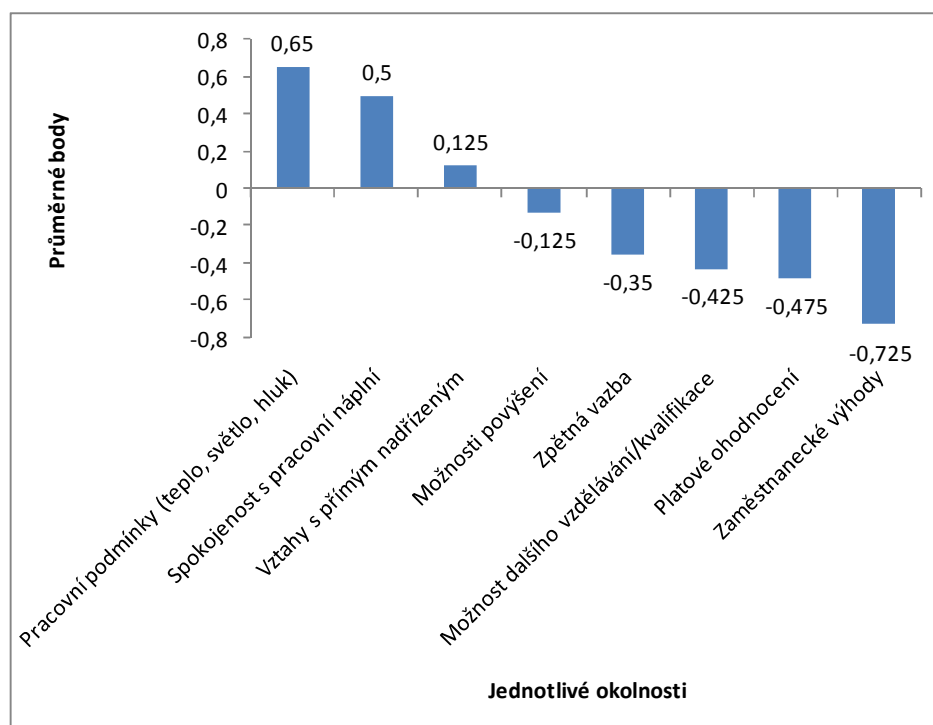
Osmá otázka měla za úkol zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s jednotlivými skutečnostmi při práci ve firmě Bemeta Design. Kvůli výpočtu průměrného bodování byly odpovědi ohodnoceny 2 jako spokojen, -2 jako nespokojen.

Na grafu můžeme vidět, že nejméně jsou zaměstnanci spokojeni se zaměstnaneckými výhodami, platovými podmínkami a možnostmi dalšího vzdělávání. Nejvíce jsou spokojeni s pracovními podmínkami a pracovní náplní.

Tabulka č. 13: Spokojenost respondentů s jednotlivými skutečnostmi (vlastní zpracování)

	Spokojen	Spíše spokojen	Ani spokojen, ani nespokojen	Spíše nespokojen	Nespokojen	Průměrné body
Pracovní podmínky (teplo, světlo, hluk)	6	19	10	5	0	0,65
Platové ohodnocení	2	11	7	6	14	-0,475
Možnosti povýšení	6	6	15	3	10	-0,125
Zaměstnanecké výhody	2	4	10	11	13	-0,725
Zpětná vazba	4	5	8	19	4	-0,35
Vztahy s přímým nadřízeným	6	10	12	7	5	0,125
Spokojenost s pracovní náplní	8	14	10	6	2	0,5
Možnost dalšího vzdělávání/kvalifikace	6	6	6	9	13	-0,425

Graf č. 13: Spokojenost respondentů s jednotlivými skutečnostmi (vlastní zpracování)



Otázka č. 9: Poskytuje firma následující výhody? Vy osobně užíváte tyto výhody?

Tato otázka měla ověřit, jestli jsou zaměstnanci informováni o výhodách, které jim podnik poskytuje. V otázce jsem uvedla jen ty výhody, které jim firma opravdu umožňuje využívat.

Z odpovědí vyplynulo, že zaměstnanci jsou velmi dobře informováni o možnostech využití slev na firemní výrobky a účasti na firemních večírcích. Také tyto výhody zaměstnanci nejčastěji využívají. Příspěvek na životní pojištění je velmi diskutabilní. Možnost využití této výhody totiž záleží na počtu odpracovaných let. Z dotazovaných zaměstnanců nárok na tuto slevu má pouze 14.

V tabulce lze vidět výpis jednotlivých výhod spolu s počty respondentů, kteří odpověď označili.

Tabulka č. 14: Aktuální výhody zaměstnanců (vlastní zpracování)

	Firma neposkytuje	Firma poskytuje	Já výhodu využívám	
			pravidelně	nepravidelně
Příspěvek na životní pojištění	19	21	7	4
Možnost dalšího vzdělávání, školení a vzdělávací kurzy	11	29	6	14
Dary (k životnímu jubileu či jinému výročí)	21	19	0	5
Slevy na firemní výrobky	0	40	11	26
Teambuilding /letní a zimní večírek)	0	40	19	16
Půjčka od zaměstnavatele	20	20	0	4

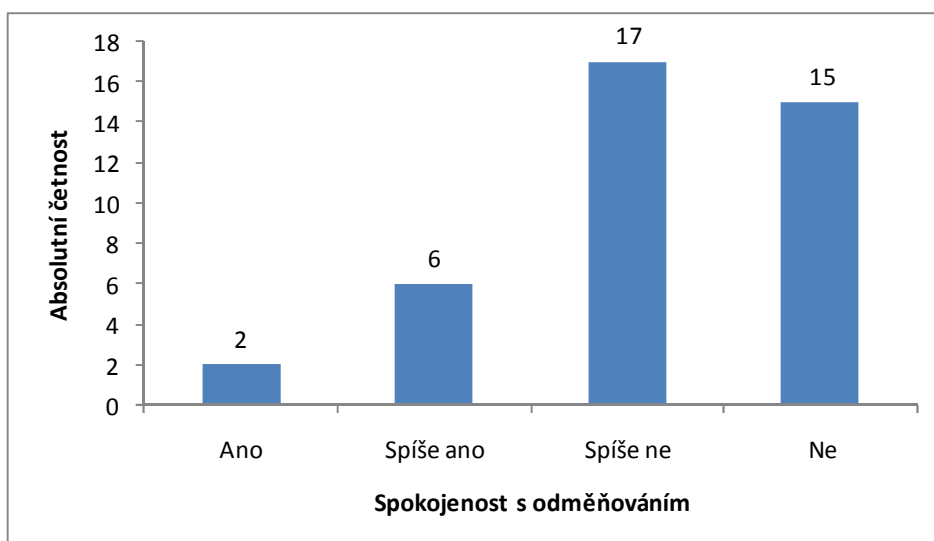
Otázka č. 10: Jste celkově spokojen/a s odměňováním ve firmě?

V tabulce a grafu vidíme, jak jsou respondenti spokojeni se systémem odměňování. Převažovali negativní odpovědi spíše ne a ne. Z výsledků je tedy patrné, že zaměstnanci jsou nespokojeni s odměňováním za svou vykonávanou práci.

Tabulka č. 15: Spokojenost se systémem odměňování (vlastní zpracování)

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Ano	2	5
Spíše ano	6	15
Spíše ne	17	42,5
Ne	15	37,5
Celkem	40	100

Graf č. 14: Spokojenost respondentů se systémem odměňování (vlastní zpracování)



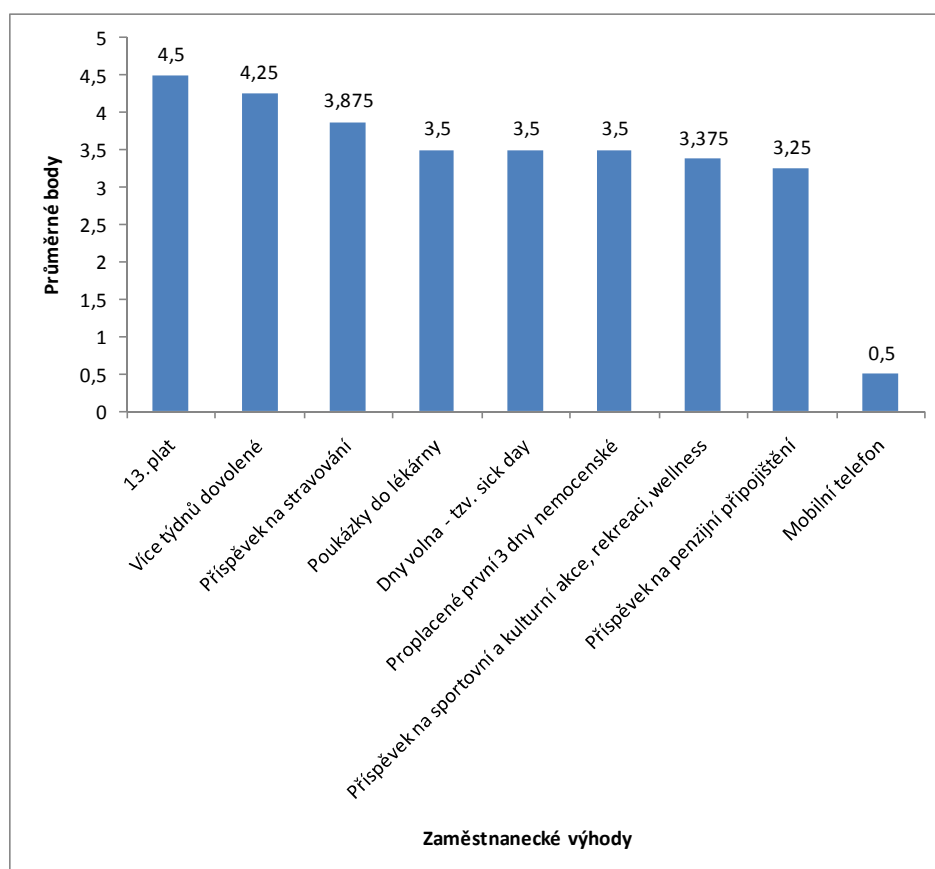
Otázka č. 11: Jaké zaměstnanecké výhody byste si přáli dostávat a využívali byste jich?

V tabulce můžeme vidět absolutní četnosti odpovědí. Když jsem jednotlivé výhody obodovala dle odpovědí (ano 5, nevím 0, ne -5), vyšlo, že největší zájem mají zaměstnanci o 13. plat, více týdnů dovolené, stravenky, poukázky do lékárny a tzv. sick day.

Tabulka č. 16: Zaměstnanecké výhody (vlastní zpracování)

	Ano	Nevím	Ne	Průměrné body
Příspěvek na stravování	33	5	2	3,875
Více týdnů dovolené	34	6		4,25
Příspěvek na penzijní připojištění	26	14	0	3,25
Příspěvek na sportovní a kulturní akce, rekreaci,	29	9	2	3,375
Poukázky do lékárny	31	6	3	3,5
13. plat	36	4		4,5
Proplacené první 3 dny nemocenské	28	12	0	3,5
Dny volna - tzv. sick day	29	10	1	3,5
Mobilní telefon	20	4	16	0,5

Graf č. 15: Zaměstnanecké výhody (vlastní zpracování)



3.6.1 Shrnutí dotazníkového šetření

První část dotazníku byla zaměřena na sociodemografické informace o respondentech. První otázka rozdělila dotazované na muže a ženy, další pak dle věku, dosaženého vzdělání a toho, jestli mají nebo nemají děti.

Druhá část dotazníku zjišťovala vztah respondentů ke společnosti. Zařadila jsem zde otázky: jak dlouho respondenti ve firmě pracují, jak dlouho tam ještě hodlají pracovat, jak jsou celkově spokojeni s prací ve firmě a jestli by svým známým doporučili práci v této společnosti.

Důležitým poznáním z prvních dvou sérií otázek bylo zjištění, že to, jestli zaměstnanec má nebo nemá děti, má vliv na jeho spokojenost v práci. Potvrdilo se, že lidé s dětmi jsou spokojenější než bezdětní. Dalším tvrzením bylo, že zaměstnanci ve výrobním úseku jsou více nespokojeni než pracovníci v obchodním oddělení. Z odpovědí se ukázalo, že je tomu tak. Ovšem domněnka, že zaměstnanci pracující ve společnosti déle, jsou spokojenější, byla mylná. Zřejmě to poukazuje na aktuální trend pracovního trhu. Když mají zaměstnanci příležitost, nedělá jim problém opustit práci i po několika letech a jít za lepšími pracovními podmínkami jinam.

Poslední část dotazníku se týkala motivačního systému. Nejdříve jsem se ptala, jak jsou pro ně důležité různé skutečnosti, které ovlivňují práci. Pak co je pro ně demotivující. Dále jsem se ptala na spokojenost s jednotlivými okolnostmi v jejich současné práci, a také na to, jak jsou celkově spokojeni se systémem odměňování. Poslední otázkou bylo, jaké zaměstnanecké výhody by si respondenti přáli dostávat.

Důležitou částí dotazníku byla otázka týkající se toho, jak dlouho chtějí zaměstnanci ve společnosti setrvat, protože to souvisí s jejich celkovou spokojeností. Stěžejní byly také otázky týkající se spokojenosti s prací ve firmě, spokojenosti s odměňováním, informovanosti a využívání zaměstnaneckých výhod, jak jsou zaměstnanci spokojeni s různými okolnostmi a jaké zaměstnanecké výhody by si přáli dostávat, aby se zlepšila jejich motivace k práci.

Dozvěděla jsem se, že pouhých 10 procent dotazovaných chce v podniku zůstat co nejdéle to půjde a 65 procent respondentů pracuje ve společnosti méně jak dva roky. Znamená to, že v podniku je velká fluktuace pracovníků a nejsou jí věrní. To firmě pak přináší náklady na výběr a zaučení nových pracovníků, což není výhodné.

Z dotazníku vyplynulo několik důležitých skutečností. Zaměstnanci ve společnosti Bemeta Design jsou celkově nespokojeni, jak jsou za práci odměňováni. Nejvíce se jim nelíbí nabídka zaměstnaneckých výhod, které mají možnost využívat, platové ohodnocení a (ne)možnost dalšího vzdělávání. S tím souvisí i odpověď, že zaměstnanci nechtějí v práci zůstat a kdyby dostali lepší nabídku, zaměstnavatele by změnili.

Dotazník také ukázal, které výhody by si pracovníci přáli dostávat a zlepšila by se tak jejich motivace k lepším pracovním výkonům. Zaměstnanci by nejvíce měli zájem o třináctý plat, více týdnů dovolené, stravenky, poukázky, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na kulturní a sportovní akce a „sick days“. Nejméně by měli zájem o mobilní telefon.

Dotazník je stěžejní částí práce. Jeho výstupy vedli ke zjištění spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců v daném podniku, což je východiskem pro návrhy na zlepšení problémových oblastí. Tato analýza pomohla odhalit problémy ve firmě. Zjistila spokojenost a také nespokojenost pracovníků s různými skutečnostmi. Dotazník také zjistil stávající motivaci zaměstnanců ve společnosti.

4 Vlastní návrhy řešení

Provedení analýzy firemních materiálů, rozhovor s hlavní účetní podniku a vyhodnocení dotazníkového šetření pomohlo odhalit nedostatky motivace a hodnocení zaměstnanců ve vybraném podniku. Aby společnost byla lepším zaměstnavatelem a měla spokojenější zaměstnance, je potřeba odhalené problémy eliminovat a postupně je odstranit.

Hlavním cílem této kapitoly je vytvoření takových návrhů, které povedou ke zlepšení spokojenosti a motivace zaměstnanců v dané firmě. Spokojený zaměstnanec odvádí lepší a kvalitnější práci, má nižší absenci a nemá potřebu si hledat jiného zaměstnavatele. To pak zaručuje posilující loajalitu, narůstající angažovanost a delší spolupráci s daným zaměstnancem, což je pro podnik výhodné. Když je vše správně nastaveno, pak i zaměstnancům záleží na prosperitě a rozvoji společnosti.

Cílem systému hodnocení a odměňování by v analyzovaném podniku mohlo být podněcování motivace pracovníků ke zvyšování výkonnosti, pravidelná komunikace mezi zaměstnancem a nadřízeným týkající se hodnocení pracovních výsledků a osobního rozvoje zaměstnance a v neposlední řadě posílení pozice společnosti jako atraktivního zaměstnavatele.

Aby byl schopen daný podnik splnit cíle z předchozího odstavce, je dle mého názoru vhodné navrhnout zavedení pravidelného hodnocení zaměstnanců, zlepšit interní komunikaci a vylepšit odměňování pracovníků tak, že firma bude nabízet takové výhody, které zaměstnance budou dostatečně motivovat. Prostřednictvím pravidelného hodnocení a dostatečné komunikace by pracovníci měli nabýt dojmu, že jsou spravedlivě odměňováni. Zároveň díky tomu bude společnost vědět, jaké jsou požadavky zaměstnanců a jak jim může vyjít vstříc.

4.1 Návrh na zavedení pravidelného hodnocení zaměstnanců

Hodnocení můžeme definovat jako systematické zjištění silných a slabých stránek zaměstnance. Je důležité především pro poskytování zpětné vazby k výkonu jednotlivých pracovníků a každý by jej měl dostávat. Správně prováděné hodnocení by mělo přispět k žádoucím motivačním účinku u zaměstnanců.

Hlavním problémem v analyzovaném podniku je to, že pracovníci nedostávají žádnou zpětnou vazbu o vykonávání své práce. Zaměstnanci mohou pouze odhadovat podle výše variabilní části mzdy, jak vykonávají svou práci. Zároveň většina zaměstnanců není spokojena se svou celkovou výší mzdy. Proto by bylo dobré je více motivovat k lepším pracovním výkonům a lépe je informovat o tom, co mají pro vyšší mzdu udělat. Dotazníkové šetření také ukázalo, že pro zaměstnance je nejvíce demotivující nespravedlivě ohodnocená práce, což je dalším důvodem pro zavedení pravidelného hodnocení.

Hodnocení je nutné přizpůsobit potřebám organizace i potřebám jednotlivých úseků v daném podniku. Vždy je nutné ujasnit si účel hodnocení, postup a kritéria, která budou při hodnocení užita.

Navrhovala bych zavést pravidelné hodnocení zaměstnanců jednou za tři měsíce, ze kterého by se určila výše variabilní části mzdy a pak jednou ročně celkové hodnocení formou osobního rozhovoru.

Čtvrtletní hodnocení

Pro čtvrtletní hodnocení se mi zdá nejlepší metoda klíčových událostí, která zaznamenává významně dobré nebo špatné chování při výkonu zaměstnání. Vedoucí zaznamenává pozitivní a negativní situace formou stručného popisu. Tyto popisy pak dále poslouží jako podklad k hodnocení jednotlivých zaměstnanců, k odstranění nedostatků nebo k udělení pochvaly.

Hodnocení pomocí klíčových událostí se mi zdá vhodné z toho důvodu, že je jednoduché na zaznamenávání i vyhodnocení a přitom se z něj vedoucí pracovník dozví vše důležité. Samozřejmě jako u každého druhu hodnocení je důležité, aby bylo

vykonáváno objektivně a byla podle něj spravedlivě stanovená výše variabilní části mzdy.

Roční hodnocení

Roční hodnocení bych navrhovala uskutečňovat pomocí osobního rozhovoru. Na rozhovor by se měl připravit jak nadřízený, který bude hodnotit, tak podřízený pracovník. Je důležité, aby bylo hodnocení uskutečněno na všech úrovních.

Cíle ročního hodnocení bych stanovila následující:

- Objektivní zhodnocení pracovního výkonu za předcházející rok,
- zlepšení stávajícího výkonu zaměstnance,
- zjištění názorů, postojů a hodnot zaměstnance,
- zlepšení vztahu mezi vedením a podřízenými zaměstnanci,
- identifikování vzdělávacích potřeb a směr rozvoje zaměstnance,
- ověření informovanosti zaměstnanců,
- ověření motivačního účinku odměňování,
- stanovení kritérií hodnocení na následující rok,
- stanovení cílů a úkolů pro další rok a formulování očekávání pro toto období,
- navržení úpravy mzdy.

Hodnotící pohovor by měl mít předem definovaný postup. Co bude obsahem, by pracovníci měli vědět dopředu, aby se na hodnocení mohli připravit. Rozhovor by mohl probíhat tak, že nejdříve pracovník ohodnotí svůj pracovní výkon a výsledky, kterých za období dosáhl. Hodnotitel potom sdělí zaměstnanci své názory a výsledky, které se týkají jeho pracovního výkonu. V dalším kroku hodnotitel naznačí oblasti vyžadující zlepšení a požádá pracovníka o návrhy, jak by mohl dosáhnout zlepšení v řečených oblastech. Poté společně prodiskutují možné cesty ke zdokonalení pracovníka, posílení silných stránek a překonání stránek slabých. Důležité je také probrat možnosti osobního rozvoje zaměstnance, případně vybrat vhodné vzdělávací kurzy. V závěru hodnotitel shrne vše, o čem diskutovali a na čem se vzájemně domluvili. Je potřeba, aby se hodnotitel ujistil, že je vše správně pochopeno a také musí hodnocenému umožnit

doplnit další náměty a myšlenky. Celý rozhovor by měl být zakončen povzbuzením a měl by sloužit k motivaci každého pracovníka.

Hodnocení formou rozhovoru by mělo být zaznamenáno v elektronické podobě, ke které má přístup přímý nadřízený zaměstnanec i personální pracovník. Hodnocenému zaměstnanci musí být předán tištěný záznam o tomto hodnocení.

Na základě výsledků ročního hodnocení dochází k úpravě základní mzdy. Průběžné hodnocení zaměstnanců má vliv na variabilní složku mzdy.

4.2 Návrh na zlepšení interní komunikace se zaměstnanci

Řádná interní komunikace v podniku by měla vést ke zlepšení vztahů mezi zaměstnanci. Informovaní jedinci totiž lépe rozumí tomu, co se ve firmě děje, kam směřuje a jakou roli v ní hraje každý pracovník. Taková informovanost by měla přispět k tomu, aby se zaměstnanci chtěli podílet na tvorbě firemních cílů.

Díky dotazníku jsem zjistila, že pro zaměstnance je velmi demotivující dostávat nesrozumitelné informace. Několik zaměstnanců uvedlo tento důvod jako příčinu své nespokojenosti s prací. Proto bych doporučovala zavedení krátkých meetingů, kde zaměstnanci dostanou přesné a úplné informace o projektech, jejich důležitosti pro firmu a kde by se zároveň mohli zeptat na to, co jim není jasné.

Každé oddělení by takový meeting mělo mít zvlášť, aby proběhl rychle a zároveň se všichni dozvěděli vše, co mají. U dělníků by byl krátký meeting vždy na začátku každého týdne, kde by se dozvěděli plán příslušného týdne a měli prostor pro případné dotazy. V obchodním oddělení by takové setkání mohlo probíhat také jednou týdně formou krátkých meetingů.

4.3 Návrh na zavedení dalších zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány zaměstnancům mimo mzdu, podporují celkový systém odměňování zaměstnanců a jsou tak významným motivačním prvkem. Je důležité, aby se změnami tržního prostředí a na přání zaměstnanců byl celkový systém odměňování přehodnocován. Pomocí hodnocení a dobré komunikace by

zaměstnavatel měl zjistit, jaké výhody zaměstnanci chtějí a jaký mají názor na stávající poskytované benefity.

Mezi nejžádanější benefity ve firmě Bemeta Design patří třináctý plat, více týdnů dovolené, stravenky, poukázky do lékárny, dny volna („sick day“), proplácené první tři dny nemocenské, příspěvek na sportovní a kulturní akce a příspěvek na penzijní pojištění. Uvažovala jsem o zavedení všech výhod, které by zaměstnanci uvítali. Ovšem ne všechny jsou vhodné pro realizaci.

Po poradě s účetní firmy Bemeta Design, jsme jednoznačně zavrhlý proplácení prvních tří dnů nemocenské. Vzhledem k tomu, že někteří zaměstnanci zneužívají již propustek, nevedla by tato výhoda k větší motivovanosti. Pouze by zvýšila absenci pracovníků.

Další diskutovanou výhodou byl tzv. třináctý plat. Zavedení této výhody by bylo pro zaměstnance podle dotazníku velmi přínosné a určitě i velmi motivující. Podle účetní firmy je ovšem benefit ve formě měsíční mzdy, navíc ve stoprocentní výši, v této chvíli pro podnik Bemeta Design finančně neúnosný. Pokud by se zvedla výkonnost firmy a zisk, je možné o této výhodě začít uvažovat.

Příspěvek na penzijní připojištění se zdá být zbytečný. Zaměstnanci totiž mají možnost po dvou letech, kdy jsou zaměstnání v podniku, čerpat příspěvek na životní pojištění. Dalo by se tedy uvažovat o tom, jestli pracovníkům raději nepřispívat na penzijní připojištění, které je pro ně výhodnější. To by pak zaměstnance mohlo více motivovat v podniku setrvat.

Jako snadněji realizovatelné se zdají být příspěvek na stravování, více týdnů dovolené, poukázky a dny volna na osobní záležitosti a léčení. V následujících podkapitolách navrhuji způsob zavedení těchto benefitů i s přibližnými náklady, které by podnik na jejich zavedení musel investovat.

4.3.1 Týden dovolené navíc

Týden dovolené navíc se v současné době stal velmi populárním benefitem a poskytuje jej velká část zaměstnavatelů. Rok od roku se zvyšuje hodnota volného času a s tím i požadavky zaměstnanců spjaté s jejich volným časem. Proto je důležité uvažovat i ve firmě Bemeta Design o zavedení výhody ve formě dvaceti pěti dnů dovolené.

Podnik v současné době poskytuje pracovníkům minimální výměru dovolené dle zákoníku práce, která činí čtyři týdny v kalendářním roce. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že by zaměstnanci měli zájem o další týden dovolené navíc, tedy 5 týdnů za kalendářní rok. Vzhledem k velké fluktuaci zaměstnanců ve společnosti Bemeta Design, bych tento benefit umožnila pouze zaměstnancům, kteří ve firmě pracují minimálně dva kalendářní roky. Pracovníci by takto byli více motivováni ve firmě setrvat.

Za dovolenou zaměstnanec dostává náhradu mzdy, která se stanoví ve výši průměrného výdělku, do kterého se počítají i mimořádné odměny. Následující tabulka ukazuje průměrné náklady této výhody na jednoho zaměstnance. Počítala jsem s průměrnou mzdou 20 000,- Kč, čtvrtletními prémie 5 000,- Kč a čtvrtletní pracovní dobou 520 hodin.

Tabulka č. 17: Náklady na týden dovolené navíc (vlastní zpracování)

Měsíční průměrný plat	20 000,00 Kč
Čtvrtletní odměna	5 000,00 Kč
Čtvrtletní výdělek	65 000,00 Kč
Hodinový průměrný plat	125,00 Kč
5 dnů dovolené na 1 osobu	5 000,00 Kč

4.3.2 Příspěvek na stravování

Poskytování příspěvku na stravování patří v České republice mezi nejčastější a také nejoblíbenější benefity. Informace z dotazníku říkají, že lidé pracující ve společnosti Bemeta Design by si přáli tento benefit dostávat. Proto bych firmě doporučovala jeho zavedení.

Podle zákona o dani z příjmu je příspěvek na stravování daňově uznatelným nákladem do výše 55 procent z celkové částky. Zbytek se zaměstnanci strhává ze mzdy. Navrhuji vydávat pracovníkům stravenky za každou směnu, která trvá déle než 6 hodin a to stravenky ve výši 60,- Kč nebo 70,- Kč. Zaměstnavatel tedy bude zaměstnanci přispívat částkou 33,- Kč nebo 38,50,- Kč a zaměstnanci bude strženo 27,- Kč, popř. 31,50,- Kč ze mzdy.

Zaměstnavatel doposud neprovozoval závodní jídelnu a poblíž podniku není žádná jídelna nebo restaurace, kde by pracovníci mohli uplatnit stravenky. Proto bych firmě doporučila zajistit rozvoz jídel. Firmy, které zajišťují rozvoz jídel, jídla rozváží rovnou naservírovaná v krabičkách a potřebné prostory pro výdej, servírování a stolování v podniku jsou. Nevidím tak důvod, proč by neměla být tato možnost realizovatelná.

Objednání a placení jídla by mohlo probíhat následovně. Během pondělí by si zaměstnanci objednali jídlo na celý příští týden. Rovnou by si jídlo zaplatili stravenkami, případně doplatili hotovostí. Obdrželi by poukázku s číslem jídla, které si objednali. Pak už by jen přišli s lístkem a vzali by si jídlo. Když by se dovoz obědů osvědčil, je možné začít uvažovat o zavedení systému, který by ušetřil manipulaci se stravenkami a hotovostními penězi.

V tabulkách na následující straně uvádím náklady na poskytnutí příspěvku na stravování v hodnotě 60,- Kč a 70,- Kč.

Tabulka č. 18: Náklady na stravenky 60,- Kč (vlastní zpracování)

	Měsíčně	Ročně
Hodnota stravenky	60,00 Kč	60,00 Kč
Příspěvek zaměstnavatele	33,00 Kč	33,00 Kč
Průměrný počet pracovních dní	21	252
Počet zaměstnanců	55	55
Náklady	38 115,00 Kč	457 380,00 Kč

Tabulka č. 19: Náklady na stravenky 70,- Kč (vlastní zpracování)

	Měsíčně	Ročně
Hodnota stravenky	70,00 Kč	70,00 Kč
Příspěvek zaměstnavatele	38,50 Kč	38,50 Kč
Průměrný počet pracovních dní	21	252
Počet zaměstnanců	55	55
Náklady	44 467,50 Kč	533 610,00 Kč

4.3.3 Poukázky FlexiPASS

Různé skupiny zaměstnanců mají různý životní styl a požadavky na zaměstnanecké výhody. Jednoduché řešení flexibilního systému odměňování pracovníků mohou být tištěné poukázky, mezi které patří FlexiPASS. Takové poukázky jsou nejjednodušším způsobem, jak může zaměstnavatel přispět svému zaměstnanci na různé volnočasové aktivity. Takovými aktivitami mohou být např. kultura, cestování a dovolená, vzdělání, sportovní aktivity, nákup zdravotních potřeb, vitamínů a brýlí, nadstandardní zdravotní péče nebo lázeňské pobyty. Poukázky jsou k dostání v hodnotě 100,- Kč, 200,- Kč, 500,- Kč nebo 1 000,- Kč a uplatnit je je možné vždy do konce kalendářního roku.

Firmě Bemeta Design bych doporučila zavedení těchto poukázek místo mimořádných odměn. Poukázky typu FlexiPASS jsou totiž pro zaměstnance výhodné v tom, že jsou

osvobozeny od odvodů na zdravotní a sociální pojištění i od daně z příjmů (až do 20 000,- Kč ročně). Oproti jednorázové zdaněné odměně by takto zaměstnanec dostal plnou hodnotu poukázky.

Bylo by dobré zvážit a zjistit, jestli by se zaměstnancům líbilo více, kdyby dostávali jednou za rok například 2 000,- Kč v těchto poukázkách nebo by při ročním hodnocení řekli, kolik chtějí poukázek dostat a až následně by je obdrželi.

Pro názornost uvádím v tabulce náklady při koupi poukázek ve výši 2 000,- Kč pro každého zaměstnance.

Tabulka č. 20: Náklady na FlexiPASS (vlastní zpracování)

	Náklady
FlexiPASS na jednoho zaměstnance	2 000,00 Kč
Počet zaměstnanců	55
FlexiPASS pro všechny zaměstnance	110 000,00 Kč

4.3.4 Dny zdravotního volna (tzv. sick day)

Nemocenská je nastavena pro pracovníky poměrně přísně. První tři dny, během kterých se zaměstnanec často vyléčí, nemají proplácené vůbec. Benefit proplácení prvních tří dnů nemocenské jsem zavrhl kvůli proaktivnímu přístupu k práci. Už proto by ale bylo dobré zavést ve firmě tzv. sick day neboli dny zdravotního volna.

Tato výhoda je v dnešní době velmi oblíbená kvůli podmínkám nemocenské, které jsou uvedené v předchozím odstavci. Smyslem dnů volna je, že by zaměstnanci měli svůj pracovní čas využívat co nejvíce efektivně a nerozkouškovávat si svou pracovní dobu kvůli návštěvám lékaře či úřadů. Tento den se zaměstnanci neodečítá z dovolené a nemusí udávat důvod nebo mít potvrzení lékaře.

Zaměstnavatel se může rozhodnout, jestli bude toto volno placené, částečně placené nebo plně neplacené. Pokud by šlo o neplacené volno, nemělo by pro pracovníky velký smysl, proto navrhuji alespoň částečně placené. V následující tabulce navrhnu dva a tři dny volna se třemi možnostmi proplácení, a to z 50 procent, ze 75 procent nebo

ze 100 procent. Použiji stejnou průměrnou mzdu, čtvrtletní prémii a čtvrtletní průměrný počet odpracovaných hodin jako u zavedení týdnu dovolené navíc.

Tabulka č. 21: Náklady na sick day (vlastní zpracování)

Měsíční průměrný plat	20 000,00 Kč
Čtvrtletní odměna	5 000,00 Kč
Čtvrtletní výdělek	65 000,00 Kč
Hodinový průměrný plat	125,00 Kč
Náhrada mzdy ve výši 100 % za 2 dny	2 000,00 Kč
Náhrada mzdy ve výši 75 % za 2 dny	1 500,00 Kč
Náhrada mzdy ve výši 50 % za 2 dny	1 000,00 Kč
Náhrada mzdy ve výši 100 % za 3 dny	3 000,00 Kč
Náhrada mzdy ve výši 75 % za 3 dny	2 250,00 Kč
Náhrada mzdy ve výši 50 % za 3 dny	1 500,00 Kč

Závěr

Cílem této práce bylo navrhnout zlepšení motivačního systému tak, aby se zvýšila spokojenost zaměstnanců, produktivita jejich práce a zefektivnila se evaluace zaměstnanců.

V první části práce byly popsány teoretické poznatky k dané problematice. Nastudování těchto poznatků mi dopomohlo k pochopení problematiky a k následnému navržení opatření ke zlepšení současného stavu ve vybrané firmě. Další část je rozdělena na dvě části. Obsahuje analýzu současného stavu a výsledky dotazníkového šetření. Informace pro popis současného stavu podniku jsem čerpala z firemních materiálů a také díky rozhovoru s účetní dané firmy. Dotazník byl rozdělán mezi všechny zaměstnance v papírové podobě. Informace z vyplněných dotazníků mi pomohly k pochopení současného stavu ve firmě. Poslední částí bylo sepsání vlastních návrhů na zlepšení současné situace v podniku.

Díky analýze jsem zjistila, že podnik Bemeta Design nemá mnoho spokojených zaměstnanců a hrozí jí velká fluktuace svých pracovníků. Obec Žatčany, kde se společnost nachází, leží necelých 20 kilometrů od Brna, kde si lidé díky velkému množství pracovních nabídek můžou relativně snadno najít jinou práci. Navíc ztráta kvalitních zaměstnanců, hledání a zaučování nových zaměstnanců je pro firmu vždy velmi nákladnou záležitostí. Proto by se podnik měl snažit si pracovníky udržet a neztrácet je. K tomu by jí mohly dopomoci návrhy změn, které jsou v této práci uvedeny. Navrhovala bych zavedení pravidelného hodnocení, zlepšení interní komunikace a rozšíření poskytovaných zaměstnaneckých výhod. Pokud dojde k realizaci navržených změn, bylo by dobré zopakovat dotazníkové šetření, které by zjistilo negativa a pozitiva těchto změn.

Seznam použitých zdrojů

Literatura

- (1) ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- (2) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- (3) BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- (4) BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005, viii, 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
- (5) BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš a KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- (6) DĚDINA, Jiří; CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
- (7) DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- (8) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- (9) HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- (10) KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-717-9389-2.

- (11) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- (12) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.
- (13) NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1.vyd. Praha: Academia, 1997, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- (14) PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.
- (15) URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2003, 298 s. ISBN 80-863-9546-4.
- (16) VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Ol'ga. *Moderní management v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-726-1143-7.

Internetové zdroje

- (17) Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Úplný výpis z obchodního rejstříku*. [online]. 2014. [cit. 2014-03-20]. Dostupné z www: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=bemeta+design>
- (18) BusinessInfo. *Motivace a motivační programy v pracovním procesu*. [online]. 2014. [cit. 2014-03-20]. Dostupné z www: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/motivace-a-motivacni-programy-v-pracovnim-procesu-19729.html>

Zákony a vyhlášky

- (19) Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu
- (20) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Seznam použitých zkratek

ICT	Informační a komunikační technologie
IT	Informační technologie
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
THP	Technicko-hospodářský pracovník

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Proces motivace	15
Obrázek č. 2: Struktura motivačního pole	18
Obrázek č. 3: Schéma systému hodnocení	23
Obrázek č. 4: Oblasti hodnocení zaměstnanců	24
Obrázek č. 5: Prvky systému odměňování	28

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Informace o společnosti	34
Tabulka č. 2: Mzda zaměstnanců	41
Tabulka č. 3: Rozdělení respondentů dle pohlaví	43
Tabulka č. 4: Rozdělení respondentů dle věku	44
Tabulka č. 5: Rozdělení respondentů podle dosaženého vzdělání	45
Tabulka č. 6: Rozdělení respondentů podle toho, jestli mají nebo nemají děti	46
Tabulka č. 7: Rozdělení respondentů podle úseku, ve kterém pracují	47
Tabulka č. 8: Vliv toho, jestli zaměstnanci mají nebo nemají vliv na spokojenost s prací	49
Tabulka č. 9: Vliv počtu odpracovaných let na spokojenost zaměstnanců	50
Tabulka č. 10: Spokojenost zaměstnanců v jednotlivých úsecích podniku	50
Tabulka č. 11: Důležitost skutečností, které ovlivňují práci	52
Tabulka č. 12: Demotivující faktory	53
Tabulka č. 13: Spokojenost respondentů s jednotlivými skutečnostmi	54
Tabulka č. 14: Aktuální výhody zaměstnanců	55
Tabulka č. 15: Spokojenost se systémem odměňování	56
Tabulka č. 16: Zaměstnanecké výhody	57
Tabulka č. 17: Náklady na týden dovolené navíc	65
Tabulka č. 18: Náklady na stravenky 60,- Kč	67
Tabulka č. 19: Náklady na stravenky 70,- Kč	67

Tabulka č. 20: Náklady na FlexiPASS 68

Tabulka č. 21: Náklady na sick day 69

Seznam grafů

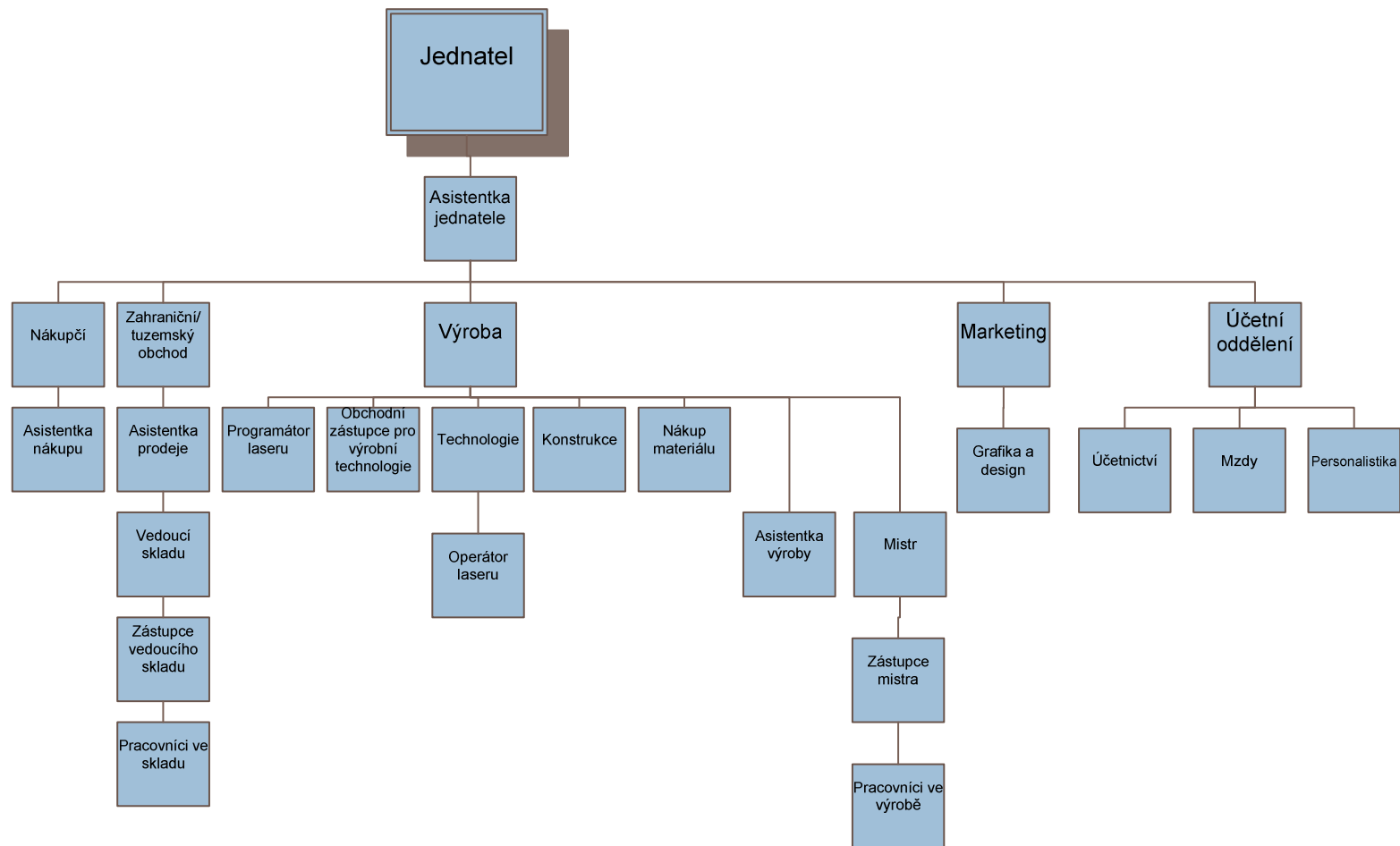
Graf č. 1 – Struktura zaměstnanců	35
Graf č. 2: Rozdělení respondentů dle pohlaví	44
Graf č. 3: Rozdělení respondentů dle věku	44
Graf č. 4: Rozdělení respondentů podle dosaženého vzdělání	45
Graf č. 5: Rozdělení respondentů podle toho, jestli mají nebo nemají děti	46
Graf č. 6: Rozdělení respondentů dle úseku, ve kterém pracují	47
Graf č. 7: Počet odpracovaných let	47
Graf č. 8: Jak dlouho pracovníci chtějí setrvat	48
Graf č. 9: Celková spokojenost zaměstnanců	49
Graf č. 10: Doporučení podniku známým	51
Graf č. 11: Důležitost skutečností, které ovlivňují práci	52
Graf č. 12: Demotivující faktory	53
Graf č. 13: Spokojenost respondentů s jednotlivými skutečnostmi.....	54
Graf č. 14: Spokojenost respondentů se systémem odměňování	56
Graf č. 15: Zaměstnanecké výhody	57

Seznam příloh

Příloha č. 1: Organizační struktura podniku

Příloha č 2: Dotazník

Příloha č. 1: Organizační struktura podniku



Dotazník

Dobrý den, obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku pro mou diplomovou práci. Výstupem práce bude návrh na zvýšení motivace zaměstnanců ve firmě. Dotazník je anonymní a údaje z něj poslouží k vypracování mé práce. Děkuji za Váš čas a upřímné odpovědi.

Pohlaví	a. Muž	Věk	a. Méně než 30 let
	b. Žena		b. 31 až 40 let
			c. 40 a více let
Dosažené vzdělání	a. Základní	Děti	a. Mám
	b. Výuční list		b. Nemám
	c. Maturitní vysvědčení		
	d. Vyšší odborné		
	e. Vysoká škola		

1) V jakém úseku ve firmě pracujete?

- a. V obchodním
- b. Ve výrobním

2) Jak dlouho ve firmě pracujete?

- a. Méně než rok
- b. Déle než rok, ale méně jak 2 roky
- c. Ne déle než 5 let
- d. Déle než 5 let

3) Jak dlouho ještě plánujete ve firmě pracovat?

- a. Co nejdéle to půjde
- b. Ještě pár let
- c. Nevím, uvidím podle situace
- d. Hned co najdu něco jiného, dám výpověď

4) Jak jste celkově spokojen/a s prací ve firmě?

- a. Zcela spokojen/a
- b. Spíše spokojen/a
- c. Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- d. Spíše nespokojen/a
- e. Zcela nespokojen/a

Jaký je důvod Vaší nespokojenosti.....

5) Doporučil/a byste známým práci u této společnosti?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

6) Ohodnoťte následující položky dle důležitosti pro Vás:

(zakřížkujte Vaši odpověď v každém řádku)

	Velmi důležité	Spíše důležité	Ani důležité, ani nedůležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Zajímavost práce					
Spravedlivě hodnocená práce					
Dobré vztahy na pracovišti					
Příjemné pracovní prostředí					
Možnosti povýšení					
Platové ohodnocení					
Zaměstnanecké výhody					
Jistota zaměstnání					
Pochvala nadřízeného					

7) Co je pro Vás nejvíce demotivující?

(zakřížkujte Vaši odpověď v každém řádku)

	Velmi demotivující	Demotivující	Nepříliš demotivující	Nedemotivující
Kritika nadřízeného				
Nespravedlivé ohodnocení práce				
Nezajímavá práce				
Špatné vztahy na pracovišti				
Nepříjemné pracovní prostředí				
Nesrozumitelné informace				

8) Jak jste spokojen/a s následujícími okolnostmi ovlivňující Vaši práci?

(zakřížkujte Vaši odpověď v každém řádku)

	Spokojen	Spíše spokojen	Ani spokojen, ani nespokojen	Spíše nespokojen	Nespokojen
Pracovní podmínky (teplo, světlo, hluk)					
Platové ohodnocení					
Možnosti povýšení					
Zaměstnanecké výhody					
Zpětná vazba					
Vztahy s přímým nadřízeným					
Spokojenost s pracovní náplní					
Možnost dalšího vzdělávání/kvalifikace					

9) Poskytuje firma následující zaměstnanecké výhody? Vy osobně využíváte tyto výhody?

(nejprve označte křížkem, jestli firma výhodu poskytuje a zakřížkujte také ty, které vy osobně využíváte)

Zaměstnanecká výhoda	Firma neposkytuje	Firma poskytuje	Já výhodu využívám	
			pravidelně	nepravidelně
Příspěvek na životní pojištění				
Možnost dalšího vzdělávání, školení a vzdělávací kurzy				
Dary (k životnímu jubileu či jinému výročí)				
Slevy na firemní výrobky				
Teambuilding /letní a zimní večírek)				
Půjčka od zaměstnavatele				

10) Jste spokojen/a se systémem odměňování ve firmě?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

11) Jaké zaměstnanecké výhody byste si přáli dostávat a využívali byste jich?

(zakřížkujte Vaši odpověď v každém řádku)

	Ano	Nevím	Ne
Příspěvek na stravování			
Více týdnů dovolené			
Příspěvek na penzijní přípojištění			
Příspěvek na sportovní a kulturní akce, rekreaci,			
Poukázky do lékárny			
13. plat			
Proplacené první 3 dny nemocenské			
Dny volna - tzv. sick day			
Mobilní telefon			

Děkuji Vám za spolupráci.

Bc. Ivana Gálová