



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

MOTIVAČNÍ SYSTÉM FIRMY

MOTIVATION SYSTEM OF THE COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Monika Kotasová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Monika Kotasová
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Akademický rok:	2019/20

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

Motivační systém firmy

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíl práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů
Závěr
Seznam literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Analyzovat problematiku stávajícího motivačního systému, navrhnout případná zlepšení a zhodnotit jejich finanční náročnost.

Základní literární prameny:

ARTHUR, D. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010, 160 s. ISBN 978-8-247-2937-4.

DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. 2008. Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-8-717-9893-4.

FORSYTH, P. Jak motivovat svůj tým. Praha: Grada Publishing, 2009, 98 s. ISBN 987-80-247-2128-6

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4. aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 281 s. 978-80-247-3823-9.

MCGREGOR, D. M. The Human Side of Enterprise. Annotated Edition. McGraw Hill Professional, 2006, 256 s. ISBN 978-00-717-8487-0.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

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

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá motivačním systémem vybrané společnosti. Práce je rozdělena do čtyř částí. První část se zaměřuje na teoretické poznatky, které slouží k pochopení daného tématu. Je zde popsána podstata motivace, hodnocení zaměstnanců, uznávání a odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké benefity, a také atmosféra na pracovišti. V druhé části je stručný popis vybrané společnosti a charakteristika stávajícího motivačního systému ve společnosti. Ve stěžejní části jsou uvedeny výsledky analýzy na základě dotazníkového šetření a výsledky testování hypotéz. V poslední části jsou uvedeny návrhy na zlepšení motivačního systému, které byly určeny na základě analýzy a provedených hypotéz.

KLÍČOVÁ SLOVA

motivace, zaměstnanci motivační systém, hodnocení zaměstnanců, zaměstnanecké benefity, atmosféra na pracovišti

ABSTRACT

The diploma thesis focuses on motivation system in a selected company. The thesis is divided into three parts. The first part focuses on theoretical knowledge that helps to understand the topic. There is description of the motivation, employee evaluation, recognition and rewarding employees, employee benefits and work atmosphere. The second part is a brief description of the selected company and the characteristics of the current motivational system in the company. In the main part there are the results of the analysis based on a questionnaire survey and the results of hypothesis testing. The last part contains suggestions for improving the motivation system which were determined on the basis of analysis and hypotheses.

KEY WORDS

motivation, employees, motivation system, employee evaluation, employee benefits, work atmosphere

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

KOTASOVÁ, Monika. *Motivační systém firmy*. Brno, 2020. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/125830>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Anna Putnová.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

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

V Brně dne 16. 5. 2020

.....

Bc. Monika Kotasová

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych chtěla poděkovat mé vedoucí práce doc. RNDr. Anně Putnové, Ph.D., MBA za odborné rady, cenné připomínky a konzultace, které mně pomohly k vypracování této diplomové práce. Poděkování také patří zaměstnancům společnosti za vyplnění dotazníku.

OBSAH

Úvod	10
Cíl práce.....	11
1 Teoretická část	12
1.1 Podstata motivace	12
1.2 Pracovní motivace	13
1.3 Teorie motivace	16
1.4 Hodnocení zaměstnanců.....	17
1.4.1 Metody hodnocení.....	18
1.4.2 Implementace systému hodnocení.....	21
1.5 Uznávání a pochvaly.....	22
1.5.1 Typy uznání a pochval	23
1.6 Odměňování zaměstnanců.....	23
1.6.1 Základní mzda	25
1.6.2 Výkonová složka mzdy.....	25
1.6.3 Mzdové příplatky	26
1.6.4 Zaměstnanecké benefity	26
1.7 Atmosféra na pracovišti	28
2 Analýza současného stavu	30
2.1 Představení společnosti.....	30
2.2 Ekonomické ukazatele.....	33
2.3 Organizační struktura	35
2.4 Nábor zaměstnanců.....	36
2.5 Současný motivační systém.....	37
3 Metodika vlastní práce	41
3.1 Dotazníkové šetření.....	43
3.2 Výsledky testování hypotéz	62
3.3 Shrnutí dotazníkového šetření a vyhodnocení hypotéz.....	65
3.3.1 Zhodnocení atmosféry na pracovišti	65
3.3.2 Výsledky hodnocení zaměstnanců	65
3.3.3 Zhodnocení motivace	65
3.3.4 Vyhodnocení zaměstnaneckých benefitů	66
3.3.5 Zhodnocení testovaných hypotéz	66
4 Vlastní návrhy řešení.....	67
4.1 Sick days	68

4.2	Častější hodnocení.....	69
4.3	Příspěvek na penzijní připojištění	70
4.4	Příspěvek na mateřskou školu	71
4.5	Home office	72
4.6	Příspěvek na internet	73
4.7	Relaxační místnost	73
4.8	Káva na pracovišti + nový kávovar	74
4.9	Shrnutí návrhů	76
	Závěr.....	78
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ	84
	SEZNAM GRAFŮ	85
	SEZNAM TABULEK.....	86
	SEZNAM PŘÍLOH	87

Úvod

V současné době konkurenčního podnikového prostředí se každá společnost snaží získat konkurenční výhodu, dosáhnout lepších výsledků a produktivity, proto musí vytvářet taková pracovní místa, kde je minimum stresu, prostor pro zvyšování motivace a celkové spokojenosti zaměstnanců, aby byly schopny konkurovat ostatním společnostem. Lidské zdroje jsou považovány za ústřední jádro podnikání, proto se dbá na jejich motivaci, která povzbuzuje chování, udává směr a vyzdvihuje tendenci setrvat na daném pracovním místě.

Vzhledem k tomu, že organizace chtějí dosáhnout vysoké úrovně výkonu prostřednictvím pracovníků, musí jim věnovat velkou pozornost, jak je mohou odměnit. Tyto odměny mohou být ve formě zaměstnaneckých benefitů, zvýšení platu, vytváření lepšího pracovního prostředí či vyjádření úspěchu apod. Bez zvýšené motivace zaměstnanců riskují společnosti ztrátu cenných zaměstnanců a zhoršení přilákání nových potenciálních uchazečů. Každý pracovník provozuje jinou práci, a proto je důležité brát ohled na vykonávanou pozici. Každého bude motivovat něco jiného, proto se motivace a nabídka výhod musí přizpůsobit pracovní pozici. Společnost musí dobře zvážit nabízené odměny a benefity, aby se nedostala do finančních potíží. Musí důkladně naplánovat časový plán, podle toho, které benefity jsou prioritní a které se mohou zavést v pozdějším čase.

Tato diplomová práce je rozdělena do čtyř hlavních kapitol. V první kapitole se nachází teoretické poznatky, které slouží k pochopení daného tématu. Jsou zde vysvětleny pojmy, které usnadňují lepší vytvoření dotazníkového šetření. Na teoretickém základě a znalostí prostředí firmy jsou stanoveny hypotézy, které se následně testují. V druhé části je analýza současného stavu, kde se nachází představení společnosti, informace o tom, jak si vede z finančního hlediska, a také je zde popsán její současný motivační systém, který je zavedený ve firmě. Následuje vlastní práce, kde jsou popsány výsledky prováděného empirického výzkumu na základě dotazníkového šetření a výsledky testovaných hypotéz. Na závěr jsou zde uvedeny vlastní návrhy řešení spolu s ekonomickým zhodnocením, které jsou společnosti doporučeny zavést pro lepší motivaci a spokojenost zaměstnanců.

Cíl práce

Cílem této diplomové práce je zefektivnit současný systém, který povede ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců. Provedené změny povedou k adresnějšímu systému benefitů a budou cíleně zaměřeny na různé pracovní pozice. Uvedené návrhy přispějí k lepší motivaci zaměstnanců a zvýší jejich spokojenost s prací. Navržené změny pomohou vedení společnosti ke snadnějšímu a rychlejšímu zavedení. Společnost by měla upřednostnit preferované benefity. Implementace by měla probíhat postupně dle časových a finančních možností společnosti.

K dosažení cíle jsou potřeba vymezit také dílčí cíle, které dopomohou k naplnění hlavního cíle:

- zpracování literární rešerše vybrané problematiky,
- analýza současného stavu ve firmě,
- provedení výzkumu na základě dotazníkové šetření,
- vyhodnocení získaných odpovědí a návrhy na změnu spolu s ekonomickým zhodnocením.

1 Teoretická část

V teoretické části se nachází literární rešerše k problematice motivačního systému firmy. Je zde vysvětlena podstata motivace a uvedeny různé typy pracovní motivace a teorie motivace. Následně je zde popsáno hodnocení zaměstnanců a metody, kterými je lze hodnotit. Součástí motivace jsou i pochvaly a uznávání zaměstnanců. Důležitou část tvoří odměňování zaměstnanců, kde jsou popsány různé typy odměňování, a také jak je lze motivovat. Na závěr je zde uvedena atmosféra na pracovišti, které je důležitá z hlediska mezilidských vztahů.

1.1 Podstata motivace

Motivace pochází z latinského slova *moveo*, které vyjadřuje hybné síly chování. Aby bylo dosaženo kvalitního a efektivního managementu, je potřeba motivovat pracovníky. Je to jedna z nejdůležitějších činností v rámci řízení. Motivace si klade za cíl zvýšit produktivitu a efektivnost pracovníků a celkově zlepšit výsledky práce (Duchon a Šafránková, 2008).

Aby teoretické znalosti z oblasti motivace mohly být využity v praxi, musí si vedoucí pracovníci tyto znalosti osvojit a stát se součástí jejich života. Proto je důležité zjišťovat mechanismy, které lidi vnímají jako hybné síly pracovní aktivity. Výsledky jsou nápomocné k ovlivňování zaměstnanců. Z hlediska pracovní výkonnosti nás zajímají veškeré faktory, které souvisí s uspokojováním potřeb prostřednictvím práce (Dvořáková, 2007).

Pokud chce organizace své zaměstnance dostatečně motivovat, měla by se zaměřit na činitele, které pomáhají zaměstnance motivovat, a také na potřeby, které byly již uspokojeny. Různé motivační způsoby lze uplatnit v každé organizaci v odlišných rozměrech. Je to dáno tím, jakou pracovní pozici vykonávají a s tím souvisí i potřeby, které jsou schopni uspokojit (Urban, 2017). Mít vysoce motivované a zdravé zaměstnance je důležité z pohledu společnosti, jak z krátkodobého, tak i z dlouhodobého hlediska. Ukázalo se, že vysoce motivovaní zaměstnanci mohou výrazně zvýšit produktivitu organizace, zatímco nízká úroveň motivace je spojena s poškozením zdraví pracovníků a zvýšenými náklady pro organizaci (Björklund a kol., 2013).

Lidé jsou motivováni širokou škálou potřeb, které se zase mění v pořadí podle důležitosti a v průběhu času nebo v různých situacích. Pochopení lidských potřeb je pouze prvním krokem k předpovídání a ovlivňování pracovního chování. Neexistuje jediná definice pracovní motivace kvůli složitosti konceptu. Někteří teoretici považují za užitečnější soustředit se na fyziologické aspekty, zatímco někteří zdůrazňují behaviorální aspekty a ostatní racionalitu člověka (Lundberg a kol, 2008).

K dosažení cílů společnosti je třeba, aby zaměstnanci pracovali efektivně a aby odváděli dobrou práci. Zaměstnanci jsou hlavní aktiva společnosti a mají ve společnosti strategickou roli jako myslitel, plánovač a kontrolující činnost společnosti. Pro dosažení firemních cílů potřebují zaměstnanci motivaci k pečlivější práci. Vzhledem k důležitosti zaměstnanců v organizaci potřebují zaměstnanci vážnější pozornost k provedené práci, aby bylo dosaženo organizačních cílů. Kromě faktorů pracovní motivace a proveditelnosti je při zlepšování výkonu zaměstnanců stejně důležité i pracovní prostředí, ve kterém zaměstnanec pracuje. Proto musí organizace zajistit odpovídající pracovní prostředí, jako je fyzické prostředí (pohodlné uspořádání kanceláře, čisté prostředí, dobrá výměna vzduchu, barva, odpovídající osvětlení a melodická hudba), jakož i nefyzické prostředí (pracovní atmosféra zaměstnanců, zaměstnanecká sociální péče, vztahy mezi zaměstnanci, vztahy mezi zaměstnanci a vedoucími). Dobré pracovní prostředí může podpořit provádění práce tak, aby zaměstnanci měli vášeň pro práci a tím zlepšovali svoji výkonnost (Darmawan a Riyanto, 2014).

1.2 Pracovní motivace

Pracovní motivace je velmi spjata s pracovníkem, který vykonává nějakou práci a je mu přiřazena pracovní role. Přístup a ochota pracovníka k práci jsou udávány okolnostmi pracovní motivace a úkoly, které musí vykonávat.

V psychologii se vyskytují dva druhy pracovní motivace, a to **intrinsická motivace**, která přímo souvisí s prací a **motivace extrinsická**, která působí mimo vlastní práci.

Mezi intrinsické motivy nejčastěji patří:

- potřeba činnosti vůbec,
- přicházet do kontaktu s ostatními lidmi,
- potřeba výkonu, která přináší člověku radost a uspokojení z vykonané práce,

- touha po moci, která se nejvíce projevuje u vyšších pracovních pozic,
- potřeba seberealizace a najít smysl života.

Extrinsické motivy práce zahrnují:

- potřebu mít peníze,
- pocit jistoty, zejména však v budoucnosti,
- potřebu sebepotvrzení spojenou s prestiží pracovní role pracovníka,
- potřebu sociálních kontaktů,
- potřebu sounáležitosti, která souvisí s poznáváním druhého pohlaví (Kociánová, 2010).

Doposud nebyla vytvořena jednotnost pracovní motivace, a proto existuje několik různých variant. Armstrong (1999, str. 299) tvrdí *„teorie nám různým způsobem pomáhají uvědomovat si složitost procesu motivace a marnost víry, že existuje nějaká snadná nebo rychlá odpověď na to, jak někoho motivovat.“*

Herzbergova teorie dvou faktorů

Teorie dvou faktorů Fredericka Herzberga byla navržena v roce 1959. Herzberg definoval dva soubory faktorů při rozhodování o pracovních postojích a úrovních výkonu zaměstnanců jako **motivační a hygienické faktory**. Motivační faktory jsou vnitřní faktory, které zvýší pracovní spokojenost zaměstnanců, zatímco hygienické faktory jsou vnější faktory, které zabráňují nespokojenosti zaměstnanců (Yusoff a kol., 2013). Mezi motivační faktory lze zahrnout úspěch, uznání, samotnou práci, odpovědnost, pokrok a možnost pracovního růstu a mezi hygienické faktory patří podniková politika a správa, vztahy s nadřízenými, mezilidské vztahy, pracovní podmínky a plat (Alshmemri a kol., 2017).

Teorie dvou faktorů úzce souvisí s Maslowovou hierarchií potřeb, ale zavedla více faktorů k měření toho, jak jsou jednotlivci motivováni na pracovišti. Tato teorie tvrdí, že uspokojování nižších potřeb (vnějších faktorů) jednotlivců by je nemotivovalo k vynaložení úsilí, ale pouze by jim zabránilo v nespokojenosti. Pro motivaci zaměstnanců, musí být zajištěny potřeby vyšší úrovně (vnitřní faktory) (Yusoff a kol., 2013).

Teorie potřeb A. Maslowa

V praxi existuje několik teorií, které analyzují motivaci člověka, a mezi nejznámější řadíme teorii potřeb podle A. Maslowa. Vytvořil hierarchii, která obsahuje pět základních fyziologických potřeb člověka. Jsou uspořádány tak, aby vyjadřovaly význam potřeby v celé struktuře potřeb (Duchon a Šafránková, 2008).



Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb
(Zdroj: Tureckiová, 2004)

Nejspodnější a základní potřebou v hierarchii podle A. Maslowa jsou **fyziologické potřeby**, které člověk potřebuje k přežití, např. potrava, voda, spánek, oblečení, obydlí. Na druhém stupni se nachází **potřeba bezpečí**, do které zahrnujeme ochranu, zajištění budoucnosti, stabilitu. Třetí stupeň zahrnuje **sociální potřeby**, jako náklonnost, příznivé přijetí, lásku. Na předposledním čtvrtém stupni je **potřeba uznání a úcty**, která se pojí se sebeúctou, úctou k ostatním lidem, prestiž, uznání. Na nejvyšším stupni se nachází **potřeba seberealizace**, kde člověk může plně využít svoje schopnosti a znalosti, zahrnuje také tvůrčí uspokojení a osobní růst (Duchon a Šafránková, 2008).

K tomu, aby došlo k uspokojení vyšších potřeb, musí být napřed splněny potřeby na nižších stupních, přičemž potřeba seberealizace nemůže být nikdy uspokojena, protože se nachází na nejvyšším stupni (Kociánová, 2010).

Tato teorie je pokusem vysvětlit širokou škálu lidských činů v reakci na soubor univerzálních motivačních faktorů nebo potřeb. Maslow nebyl ani utilitář ani se nezajímal o předpoklady ekonoma o maximalizaci chování. Jeho motivačním pokusem byl pokus porozumět duševním poruchám a vyvinout prostředky diagnostiky a léčby. Teorie se zaměřila na vnitřní síly, které fungují na vysoce emoční úrovni a na hmatatelnější požadavky, které ekonomové spojují s lidskými potřebami. Abychom integrovali tento pohled s ekonomickými modely chování, musíme si uvědomit, že touha po spotřebě je v konečném důsledku stejná jako touha po lásce, společnosti, uznání nebo jiných emocionálních a fyzických požadavcích, které přijímáme jako lidské potřeby. Pro účely studia můžeme oddělit typy chování podle různých omezení našich jednání, např. ekonomové zkoumají chování, protože je ovlivněno cenami a příjmy. Různé formy chování by však neměly být považovány za zcela nezávislé. Každá akce je prováděna s plnou znalostí našich dalších akcí (Seeley, 1992).

Teorie X a Y

První zmínka o teorii X a Y pochází od Douglase McGregora, kde formuloval chování lidí do dvou kategorií, a to teorie X a teorie Y. Do teorie X spadají lidé, kteří nejsou motivováni ke své práci, nechtějí ji vykonávat a vyhýbají se odpovědnosti. Naopak do teorie Y se řadí lidé, kteří chtějí pracovat, chtějí podávat co nejlepší výsledky a aktivně přistupují ke splnění úkolů (Forsyth, 2000). Pokud se upřednostňuje teorie Y, která je zajímavější může to vést k tomu, že lidé chtějí získat to nejlepší z určitého stavu. Určité typy motivací mohou způsobit přesun zaměstnanců mezi jednotlivými teoriemi. To bude mít za následek vytvoření čím dál tím výhodnějších principů k získání větší motivace k pracovním výkonům (Forsyth, 2009).

1.3 Teorie motivace

Teorie instrumentality

První zmínka o této teorii pochází z druhé poloviny 19. století, kde kladla důraz na potřebu rozumného využití práce a na ekonomické výsledky. Podle této teorie lidé vykonávají svoji práci jen kvůli finanční odměně. Teorie je přesvědčena, že pracovníci budou motivováni ke své práci jen v případě, že odměny nebo tresty budou spjaté s jejich pracovními úkoly (Armstrong, 2009). K tomu, aby tento přístup motivace byl úspěšný je

potřeba ho kontrolovat z vnějšku a dbát na dodržování zásad lidských potřeb (Duchon a Šafránková, 2008).

Teorie zaměřené na obsah

Ke vzniku napětí a stavu nerovnováhy dochází tehdy, když jsou neuspokojeny potřeby. Je potřeba se zaměřit na potřeby, které nám pomohou ke vrácení rovnováhy. Každý člověk má jiné potřeby a pro každého mají jinou důležitost. Celá situace je ovlivněna prostředím, ve kterém jedinec vyrůstal, výchovou, ale i současným životem (Duchon a Šafránková, 2008).

Teorie očekávání

První zmínka o této teorii pochází od Vrooma, který definoval teorii VIE (valence – instrumentalista – expektace). V teorii očekávání lidé zastávají názor, že když budou vědět, jaký pracovní výkon mají provést, budou více motivováni k získání odměny. Očekávání může vycházet z předešlých situací, avšak zaměstnanci často čelí novým změnám, které jsou spojeny s jejich umístěním, odměňováním nebo celkově co se týče jejich práce a díky tomu předchozí zkušenosti nejsou dostatečné k provedení změn. To může vést k poklesu motivace. Zaměstnanec je motivován tehdy, pokud jasně vidí, že jeho úsilí, které věnuje práci, povede k získání odměny, v nejlepším případě peněžní (Armstrong, 2015).

1.4 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je velmi důležité, jak pro ně samotné, tak i pro jejich zaměstnavatele. Ti chtějí vědět, jak zaměstnanci jsou přínosní pro jejich firmy a jak vykonávají svoji práci. Vede to také ke zjištění, jaké panují vztahy mezi pracovníky a jak přistupují k zákazníkům. Zaměstnanec také ocení informace o tom, jak ho vnímá jeho zaměstnavatel, jestli je spokojený s jeho vykonáváním práce (Koubek, 2011). Hodnocení také přispívá k odstranění neustálých nedostatků, které provádějí zaměstnanci. Díky tomuto dochází i ke zvýšení komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem (Urban, 2013).

Hodnocení zaměstnanců se dělí na formální a neformální hodnocení. Neformální hodnocení probíhá plynule v průběhu práce. Jsou to spíše nahodilé situace, okamžiky

a pocity zaměstnavatele, které vnímá u zaměstnance. Toto hodnocení nebývá nikde zapsáno, ale velmi ovlivňuje pracovníka, protože dochází ke kladnému hodnocení jeho práce. Formální hodnocení probíhá pravidelně v různých časových úsecích. Oproti neformálnímu hodnocení se toto hodnocení zaznamenává a stává se součástí osobní složky zaměstnance. Výhody tohoto hodnocení jsou, že získané poznatky jsou více souhrnné a více se zaměřují na dovednosti, ve kterých zaměstnanec vyniká. Pokud jsou zaznamenány slabé stránky, tak jsou vyvíjeny takové aktivity, které pomohou k jejich odstranění (Koubek, 2011). Díky hodnocení zaměstnanců dochází i k lepšímu vztahu mezi nimi a jejich zaměstnavatelem. Zlepšuje se pracovní vztah, vzniká pochopení, co se týče cílů a očekávání. Zaměstnanci jsou podporováni k vyjádření svých poznatků k probírané záležitosti, aby hledali své stránky, ve kterých vynikají (Arthur, 2010).

Současné hodnocení a výběr zaměstnanců je složitý rozhodovací proces, který má schopnost umístit správné zaměstnance na správná místa ve správný čas. Tento proces má více hierarchickou strukturu, která řeší náročnou úlohu rozhodovacího procesu. Analytický hierarchický proces obvykle používá více hierarchickou strukturu. Tento proces je založen na teorii konstruování hierarchií, stanovení priorit a přiměřené konzistence. Je to výkonný a flexibilní rozhodovací proces, který lidem pomáhá stanovit priority a učinit nejlepší rozhodnutí (Golec a Kahya, 2006).

K hodnocení pracovníků dochází v těchto situacích:

- po přijetí nového pracovníka,
- když klesá výkonnost pracovníka,
- pokud si o to pracovník sám zažádá,
- jestliže dochází ke změnám ve firmě,
- jedná se o stálé hodnocení (Bláha a kol., 2005).

1.4.1 Metody hodnocení

Existuje řada metod, jak lze hodnotit zaměstnance. Každý typ hodnocení je jiný. Co se hodí pro dělnické práce, se nemusí hodit pro administrativní pozice. Zde je výčet, který se využívá v malých a středních podnicích.

Hodnocení na základě:

- stanovených cílů,
- norem a standardů,
- posuzovacích stupnic,
- kritických případů,
- assessment center,
- metoda 360° zpětné vazby (Kociánová, 2010).

Hodnocení na základě stanovených cílů

Toto hodnocení se využívá spíše u administrativních pozic, kde je možné předem určit cíle a následně je vyhodnotit. Zaměstnanci částečně mohou ovlivnit stanovené cíle, a tím pádem se zvyšuje i jejich motivace. Největší dosah to má u zaměstnanců, kteří obsazují pracovní místa na pozici nákupčího, prodejce nebo vedoucího oddělení. Stanovené cíle se musí snadno změřit, musí být dostupné a vzbuzovat iniciativu (Kociánová, 2010).

Hodnocení na základě norem a standardů

Hodnocení na základě norem a standardů je běžné ve výrobním úseku, kde se pro dělníky stanovují normy, které musí dodržovat. Požadavky jsou také kladené na kvalitu. Předností výkonových norem je, že pro hodnocení výkonu slouží nestranná měřítka. Jsou tak velmi zřetelné a pochopitelné (Urban, 2013).

Hodnocení na základě posuzovacích stupnic

Toto hodnocení se provádí na základě stupnic, které jsou neverbální (grafické a numerické), verbální a kombinované. Nejpoužívanější stupnice je neverbální. Jsou zde popsány různé položky, které obsahují typické znaky pracovníka a popis jeho práce. Každou položku vedoucí pracovník ohodnotí na předem dané škále. Spojením výsledků se graficky vytvoří model, ze kterého lze vidět kladné a záporné stránky zaměstnance (Hroník, 2006).

Hodnocení na základě kritických případů

Tuto metodu hodnocení vymyslel Flanagan, který po provedení výzkumu zaujal stanovisko, že lidé, kteří hodnotí zaměstnance, by se měli zaměřovat na situace chování, které byly reálné, přímé a jasně definovaly, jak zaměstnanci vykonávají svoji práci místo toho, aby se soustředili na to, jaký doopravdy člověk je (Armstrong, 2011).

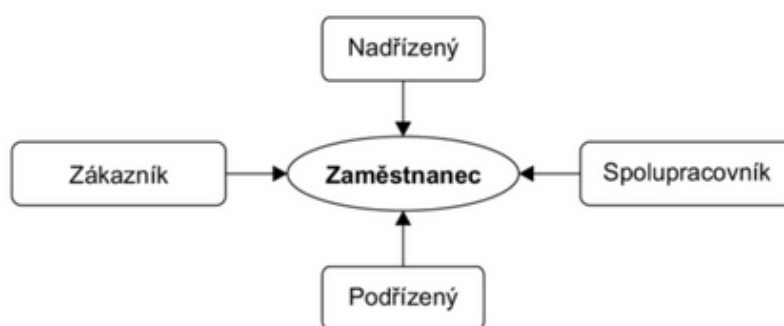
Assessment centrum

Assessment centrum je středisko pro hodnocení, které se skládá ze standardizovaného hodnocení chování založeného na více vstupech. Jakékoli jediné hodnotící centrum se skládá z více složek, které zahrnují behaviorální simulační cvičení, v rámci kterých několik vyškolených hodnotitelů pozoruje a klasifikuje chování účastníků. Assessment centrum zahrnuje více nástrojů hodnocení, jako je simulace chování, strukturované rozhovory, testy situačního úsudku, hraní rolí a podobně. Simulační cvičení jsou techniky hodnocení určené k vyvolání chování představujícího cílené behaviorální konstrukty a v kontextu konzistentním s ústředním úkolem. Mezi příklady simulací patří skupinové diskuse bez vůdců, prezentace případových studií, hraní rolí a vyhledávání skutečností (Panc, 2015).

Metoda 360° zpětné vazby

Tato metoda je součástí hodnocení, kde zaměstnanec hodnotí sám sebe, ale také ho hodnotí jeho nadřízený a jeho spolupracovníci, kteří vykonávají práci na stejném stupni. Zaměstnance mohou hodnotit i jeho podřízený nebo zákazníci. Součástí hodnocení mohou být i jiní odborníci, ale to se využívá v situaci, kdy zaměstnanec nemá svého vedoucího. Hodnocení probíhá formou dotazníku a neuvádí se zde jméno, kdo dotazník vyplňoval. Metoda 360° zpětné vazby je velmi oblíbená a hodnocena kladně organizacemi. Hlavní předností této metody je, že jsou zde dostupné informace o hodnocení od více zaměstnanců než jen od vedoucího. Obsahuje údaje o požadavcích zaměstnance a pomáhá tak zlepšovat jeho pracovní pozici. Vzhledem k tomu, že dotazník mohou vyplnit i zákazníci, tak se zvyšuje pravděpodobnost, že organizace přizpůsobí výrobky a služby jejich požadavkům (Folwarczna, 2010). Metoda 360° zpětné vazby minimalizuje zaujatost a představuje techniku hodnocení, která nejlépe zprostředkovává výkon

zaměstnanec tím, že umožňuje jednotlivcům prezentovat přesný odraz jejich úsilí a výkonu práce. Navíc 360 stupňová zpětná vazba vyvolává pozitivní výsledky, pokud jde o chování zaměstnanců, otevřenost a důvěru. Otázka spravedlnosti je zvláště důležitá v systémech hodnocení výkonu. Nerovnost během procesu hodnocení přináší vysokou míru nespokojenosti a frustrace mezi členy organizace a selhání systému hodnocení jako celku. Efektivní systém hodnocení musí mít pozitivní vliv na vnímanou spravedlnost v organizaci. Aby zaměstnanci mohli vnímat hodnocení zpětné vazby 360 stupňů jako spravedlivé, musí být systém spravedlivý na všech úrovních organizace (Karkoulian a kol, 2016).



Obrázek 2: Princip metody 360° zpětné vazby
(Zdroj: Šikýř, 2016)

1.4.2 Implementace systému hodnocení

Pro správné zavedení systému hodnocení je důležité, aby samotný systém byl akceptován firmou, kde se zavádí. Musí se dbát na správné načasování, na způsob provedení a na korektní provázanost s ostatními systémy. K provedení implementace je nutná znalost principů, které souvisí s firemním řízením změn.

Existují různé faktory, které předpokládají úspěšnou implementaci hodnocení, a to:

- *„změna je v souladu se strategickými cíli organizace,*
- *změny mají podporu managementu,*
- *na změnách participují navrhovatelé, schvalovatelé i koncoví uživatelé změn,*
- *změna je pečlivě připravena; změna má jasný cíl,*
- *změna je implementována ve vhodné vývojové fázi organizace,*

- *změna je implementována od managementu směrem k výkonným zaměstnancům,*
- *změna je provázána s ostatními firemními systémy“ (Pilařová, 2008, str. 105).*

Implementace musí být v souladu s firemními cíli a organizační strategií. S podmínkami musí být seznámen management, a pokud bude se změnou souhlasit, získá tak prvenství při realizaci. Při provádění změn musí spolupracovat i ostatní zaměstnanci. Při implementaci se vždy postupuje od nejvyššího vedení ve firmě směrem dolů k řadovým zaměstnancům. Tento postup dokáže včas odhalit nedostatky, kterým se lze následně vyhnout na nižším stupni. V případě opačného postupu a nalezení problému již u řadových pracovníků se nemusí implementace dostat až k vrcholovému managementu (Pilařová, 2008).

1.5 Uznávání a pochvaly

Uznávání a pochvaly jsou využívány k tomu, aby mohli být zaměstnanci oceněni za svoji prosperitu. Mohou mít neformální podobu, ke které dochází v běžném kontaktu nebo formální podobu, kde dochází ke sdělení pochvaly manažerem v soukromí. Jedná se o nefinanční vyznamenání, které je spojeno s vynikajícím výkonem a úspěchem.

Každý zaměstnavatel by měl myslet na to, že veškerá uznání a pochvaly by měly být:

- *„udělovány za chování, jehož si organizace cení, a za výjimečné úsilí či zvláštní úspěchy,*
- *osobní, personalizované, aby si lidé vážili toho, že se to týká právě jich,*
- *osobní a tváří v tvář, ale mohou být zdůrazněny i rukou psaným poděkováním,*
- *uplatňovány spravedlivě, férově a podle stejných zásad v celé organizaci,*
- *sdělovány často,*
- *poskytovány takovým způsobem, aby měl každý pocit, že má možnost být uznáván a chválen,*
- *udělovány pokud možno co nejdříve po dosažení úspěchu,*
- *pro všechny – neměla by existovat žádná omezení počtů těch, kdo mohou být oceněni a pochváleni“ (Armstrong, 2009, str. 325).*

1.5.1 Typy uznání a pochval

Uznání a pochvaly během každodenního styku

Největší význam mají uznání a pochvaly, které jsou sdělovány v průběhu běžného setkání. Manažer by měl dobře znát své zaměstnance a poskytovat jim adekvátní zpětnou vazbu. Jsou sdělovány slovně nebo v krátkém dopise a měly by se sdělovat neprodleně po nastalé události. Tento typ pochval by se měl stát součástí běžného chodu podniku.

Veřejná uznání a pochvaly

Manažer sděluje veřejně uznání a pochvaly těm zaměstnancům, kterým se podařilo splnit nějaký výjimečný úkol. Může to být umístěno v novinách či na nástěnce.

Formální uznání a pochvaly

Za formální uznání a pochvaly se považují hmotné dary, kdy může manažer poskytnout příspěvek na dovolenou či výlet, darovat poukázku, proplatit víkend v hotelu či lázních apod. Obvykle se dary předávají na oficiálním shromáždění (Armstrong, 2009).

1.6 Odměňování zaměstnanců

Stimulací se rozumí vnější ovlivňování člověka, se záměrem změnit jeho chování a činností, které provádí díky změnám jeho motivace. Ne vždy veškeré impulsy můžou ovlivnit chování člověka. Pro úspěšné vykonání stimulace pracovníka je potřeba mít perfektní povědomí o jeho povaze. Stimulem se může stát v podstatě cokoliv, co může firma poskytnout svému pracovníkovi a co on považuje za důležité (Bedrnová a Nový, 2007).

V dnešní době existuje již celá řada způsobů, jak odměňovat zaměstnance. Záleží jen na zaměstnavateli, jaký způsob zvolí, v jaké formě je bude poskytovat a v jaké výši. Nejvíce se využívá peněžní způsob odměňování. Vytvořený systém musí být spravedlivý pro všechny zaměstnance. Musí odpovídat hodnotám firmy a být přijat ze strany zaměstnanců. Aby se zaměstnanci cítili dostatečně motivováni, je vhodné, aby se do určité míry sami účastnili vytváření tohoto systému (Koubek, 2011).

Podle Niermeyera a Seyfferta (2005) peníze nejsou všechno, co se týče motivace zaměstnance. Pokud zaměstnanci pracují za příliš nízký plat, může je to demotivovat. Z krátkodobého hlediska u většiny pracovníků postupem času ztrácí finanční odměny motivující účinek.

V průběhu vytváření strategie odměňování zaměstnanců se můžou vyskytnout různé komplikace. Jedná se o komplikace v přípravné fázi, a to z těchto důvodů:

- **komplikovanost** – odborníci, kteří vytváří systém odměňování, chtějí často experimentovat a vytvářejí různé postupy, jak odměňovat zaměstnance, ale ve finále jsou tyto postupy příliš složité na vysvětlování a pochopení,
- **nesoulad** – jak již bylo zmíněno, odměňování musí vycházet z hodnot organizace a může dojít k rozporu mezi těmito hodnotami a způsobem, jak jsou odměny poskytovány
- **unáhlenost** – před používáním nebyly vymyšlené techniky odměňování odzkoušeny, a tak se nestihly objevit obtíže související s vymyšlenou strategií (Armstrong, 2015).

Metody používané k hospodaření zaměstnaneckých výhod by měly přesně měřit, kolik se utratí za jednotlivé typy benefitů a jak často se využívají. Měl by existovat rozpočet na náklady na zaměstnanecké benefity, a výdaje by měly být zaznamenány, aby mohlo dojít k nápravnému opatření, kdyby výdaje přesáhly daný rozpočet. Popřípadě pokud jsou dodatečné náklady nezbytné a nevyhnutelné, může být rozpočet upraven. Měl by být prováděn pravidelný průzkum o postojích zaměstnanců k benefitům. Mohou odhalit prostor pro rozšíření benefitů do oblastí, kde by je zaměstnanci více ocenili. Je také nezbytné udržovat krok se změnami daňového systému, který může mít za následek, že některé výhody budou méně efektivní z hlediska daní (Armstrong, 1996).

Hlavním motivem poskytování odměn je podle Urbana (2013, str. 123) „*získat a udržet kvalitní zaměstnance, přispívat k růstu jejich výkonu či produktivity, současně však i zajistit nákladovou konkurenceschopnost podniku, mimo jiné zabezpečovat, aby podniková produktivita práce rostla rychleji než mzdy*“.

Zaměstnavatel může odměňovat své pracovníky různými formami, kterými jsou:

- základní mzda,
- motivační (výkonová) složka,
- mzdové příplatky,
- zaměstnanecké benefity (Urban, 2013).

1.6.1 Základní mzda

Nejdůležitější odměnou pro pracovníka za jeho výkon je hmotná odměna, protože pro něho znamená hlavní zdroj příjmů, který je potřeba pro jeho život i pro jeho rodinu (Bedrnová a Nový, 2007). Zaměstnanci za jeho vykonanou práci náleží mzda nebo plat, které se odvíjejí od složitosti práce, schopností pracovníka a podle pracovních výsledků. Zaměstnanci, kteří jsou zaměstnání ve státní sféře, dostávají plat a zaměstnanci, kteří pracují v soukromém sektoru, jsou odměňováni mzdou (Šubrt, 2018).

Časová mzda je nejvyužívanější odměna pracovníků na světě. Z administrativního hlediska je velmi nenáročná a používá se, když pracovník nemůže ovlivnit množství práce. Nejčastěji se určuje v měsíční podobě, ale může se také vyjádřit hodinově nebo týdně (Koubek, 2011).

Úkolová mzda se nejvíce využívá při dělnických pracích. Zaměstnanci náleží mzda za vykonanou práci podle výkonových norem, které se mohou udávat v normohodinách nebo kusech. K tomu, aby zaměstnanec mohl pobírat úkolovou mzdu, musí být dopředu seznámen s nastavením výkonových norem a musí mu být přednesen pracovní a technologický postup (Dvořáková, 2007).

1.6.2 Výkonová složka mzdy

Podstatou výkonového odměňování je, že kritéria, které zaměstnavatel klade na své zaměstnance, znají s předstihem a jsou dobře obeznámeni, jak bude klasifikován jejich výkon práce. Odměňování je spojeno s individuálním provedením práce zaměstnance nebo také se skupinou. Pokud zaměstnanec vykonává práci sám a může u toho docházet i k hodnocení vystupování, tak je patřičné využít osobního odměňování. Tento způsob

není vhodný použít, když je vykonávaná práce prováděná ve skupince, protože by mohlo dojít k soupeření mezi zaměstnanci (Urban, 2013).

Prémie se nejčastěji používají jako dodatekové ohodnocení k časové nebo úkolové mzdě. Zaměstnanci jsou odměněni premií při výjimečném vykonání pracovního úkolu. Může se jednat o finanční nebo nefinanční prémie (Koubek, 2011).

Provize náleží obchodnímu zástupci za sjednaný obchod. Provize je určena procentem z prodejní ceny výrobku (Občanský zákoník, 2012).

Osobní příplatek může zaměstnavatel udělit zaměstnanci, pokud dlouhodoběji vykonává náročnější práci. Výše osobního příplatku je dána procentem ze základní mzdy. Může být stanovena i maximální výše, kterou může zaměstnanec obdržet (Koubek, 2015).

1.6.3 Mzdové příplatky

Mzdové příplatky fungují jako kompenzace mzdy, za práci, která je zpravidla méně výhodná, a podle zákona jsou zaručeny minimální příplatky. V tabulce 1 jsou uvedeny minimální příplatky, které musí zaměstnavatel dodržovat podle Zákoníku práce (Foot a Hook, 2002).

Tabulka 1: Výše příplatků

Druh příplatku	Příplatek
Práce přesčas	25 %
Práce ve svátek	100 % nebo náhradní volno
Práce v noci	10 %
Práce o víkendu	10 %

Zdroj: vlastní zpracování dle Příplatky za práci, 2020)

1.6.4 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity jsou součástí odměňování pracovníků a mají za úkol přispět a motivovat k lepšímu podávání výkonů a zlepšit celkový pracovní stav zaměstnance. Většina benefitů se poskytuje všem zaměstnancům ve firmě, některé jsou spojené s funkcí, kterou vykonávají nebo se přihlíží k délce pracovního poměru. K vybraným

benefitům se mohou připojit i rodinní příslušníci. V dnešní době jsou zaměstnanecké benefity už docela běžné a v podstatě každá střední a velká firma nabízí nějaký benefit svým zaměstnancům. Tyto benefity jsou tak rozšířené, že už i několik malých firem je zahrnuje do odměňování pracovníků (Koubek, 2011).

Benefity lze členit hned z několika hledisek. Mezi ně se řadí benefity, které jsou rozděleny podle výdajů zaměstnavatele na:

- a) **Finanční** – zaměstnavatel vydává finanční prostředky na benefity např. příspěvek na dovolenou
- b) **Nefinanční** – benefit není spojen s výdajem finančních prostředků od zaměstnavatele, např. poskytování vlastních výrobků a služeb zaměstnancům za nižší cenu než je obvyklá, služební automobil pro soukromé účely zaměstnance

Z hlediska příjmu zaměstnance lze benefity členit na:

- a) **Peněžní** – zaměstnanec fyzicky obdrží finanční prostředky na benefit
- b) **Nepeněžní** – naturální plnění či výhoda např. služební automobil, služby v oblasti zdravotnictví apod. (Pelc, 2011).

Členění podle Koubka (2015) v Evropě se benefity rozdělují do tří skupin:

- a) **Výhody sociální povahy** – důchody poskytované zaměstnavatelem, půjčky, životní pojištění
- b) **Výhody související s prací** – stravování, vzdělávání zaměstnanců
- c) **Výhody spojené s funkcí v organizaci** – bezplatné bydlení, automobil pro vedoucí pracovníky, nárok na oděv k reprezentaci organizace

Poskytování benefitů se dělí na dvě formy:

- a) **Fixní způsob** – zaměstnanecké benefity pro všechny zaměstnance jsou stanoveny zaměstnavatelem v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu a záleží na každém zaměstnanci, jestli je bude využívat nebo ne. Nevýhoda tohoto způsobu

může spočívat v tom, že zaměstnavatel investuje do určitého typu benefitu, o který pak zaměstnanec nemusí mít zájem.

b) Flexibilní způsob (cafeteria systém) – zaměstnavatel vytvoří firemní balíček benefitů a určí roční limit bodů pro každého zaměstnance. Zaměstnanec si pak vybere z tohoto balíčku ty benefity, o které má nejvíce zájem. Zaměstnanecké benefity jsou bodově ohodnoceny a zaměstnanec má přidělený určitý počet bodů k čerpání benefitů, ze kterých pak vybírá konkrétní benefity (Macháček, 2010).

Mezi nejpoužívanější benefity poskytované zaměstnavatelem patří:

- *„příspěvky na stravování, zejména formou poskytování stravenek,*
- *příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců,*
- *příspěvky na tuzemskou a zahraniční rekreaci zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků,*
- *příspěvky na sportovní a kulturní vyžití zaměstnance,*
- *příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem,*
- *příspěvky na soukromé životní pojištění,*
- *očkování proti chřipce,*
- *dary k životním a jiným výročím*
- *podpora při neštěstí v rodině, při živelní pohromě, při dlouholeté nemoci, při nepříznivé finanční či sociální situaci zaměstnance,*
- *poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti,*
- *bezplatné poskytování služebního auta i pro soukromé účely,*
- *hrazení dopravy do zaměstnání“* (Macháček, 2010, str. 2).

1.7 Atmosféra na pracovišti

Pracovní vztahy na pracovišti jsou velmi důležité z hlediska získání životních i pracovních cílů. K tomu, aby na pracovišti vládla harmonie a klid, musí mít zaměstnanci mezi sebou dobré a harmonické vztahy. Pokud budou tyto vztahy pozitivní, bude se pracovníkům lépe pracovat a celkový výkon firmy se zvýší. Naopak, pokud budou vládnout nepokoje na pracovišti, může to způsobit konflikty mezi pracovníky. To bude

mít za následek zhoršení podávaných výkonů, nedodržování kázně či stávky (Koubek, 2011).

Sám manažer může svojí autoritou ovlivnit dění na pracovišti. K vybudování důvěry mezi zaměstnanci musí manažer přistupovat ke všem členům skupiny stejně. Pokud bude ke všem pracovníkům spravedlivý, je menší pravděpodobnost vzniku rivality mezi nimi. Ve skupině může vládnout i negativní nálada, která způsobí soupeřivost mezi pracovníky. Může k tomu dojít, když se vytratí společný zájem firmy (Bedrnová a Nový, 2007). Podle Armstronga (2015) má pozitivní vliv na atmosféru na pracovišti také pracovní prostředí. Díky kultuře, která panuje na pracovišti lze vyvolat kladný vztah k práci, celkově zlepšovat morálku pracovníků a odbourat stres na pracovišti.

Pracovní prostředí má přímý vliv na zaměstnance při dokončování práce, proto je jedním z důležitých faktorů při vytváření výkonu zaměstnanců. V konečném důsledku se taklepší výkon organizace. Pracovní prostředí se považuje za dobré, pokud zaměstnanec může provádět činnosti optimálně, zdravě, bezpečně a pohodlně. Úspěch při dosahování organizačních cílů proto bude určovat a vytvářet dobré pracovní prostředí. Naopak, pokud pracovní prostředí není dobré, sníží to motivaci a morálku a v konečném důsledku to může snížit výkon zaměstnanců (Darmawan a Riyanto, 2014).

Spokojenost s prací je orientace emocí, které zaměstnanci mají vůči roli, kterou vykonávají na pracovišti. Spokojenost s prací je základní součástí motivace a povzbuzení zaměstnanců k lepšímu výkonu. Je to integrovaný soubor psychologických, fyziologických a environmentálních podmínek, které podněcují zaměstnance, aby přiznali, že jsou s jejich prací spokojeni. Pokud zaměstnanci nejsou spokojeni s úkolem, který jim byl přidělen, nejsou si jisti faktory, jako jsou jejich práva, pracovní podmínky jsou nebezpečné, spolupracovníci nespolupracují, tak výsledkem je, že se cítí odděleně od organizace. V současné době si firmy nemohou dovolit nespokojené zaměstnance, protože nebudou plnit standardy nebo očekávání svého nadřízeného, budou propuštěni, což povede k tomu, že firmy budou nést další náklady na nábor nových zaměstnanců. Je proto výhodné, aby firmy poskytovaly zaměstnancům flexibilní pracovní prostředí, kde mají pocit, že jejich názory jsou oceňovány a jsou součástí organizace. Morálka zaměstnanců by měla být vysoká, protože se to projevuje v jejich výkonnosti (Raziq a Maulabakhsh, 2015).

2 Analýza současného stavu

V následujících kapitolách bude popsána charakteristika společnosti XY, s. r. o., ve které byl prováděn výzkum. Společnost si nepřála uvádět skutečný název v diplomové práci, proto je užíván smyšlený název XY, s. r. o. Jsou zde znázorněny ekonomické ukazatele, jak si firma vedla z finančního hlediska za posledních 5 let. Následně je graficky znázorněna organizační struktura, která je blíže popsána slovně. Významnou kapitolu tvoří popis současného motivačního systému, kde jsou uvedeny veškeré benefity, které poskytuje společnost XY, s. r. o. svým zaměstnancům.

2.1 Představení společnosti

Společnost XY, s. r. o. byla založena v roce 1956 v USA s podnikatelským záměrem využívat technologie tkanin ze skelných vláken k výrobě filtrů určených k zachytávání nečistot obsažených v roztaveném hliníku. V současné době zaujímá hlavní postavení ve výrobě a zpracování hliníku a patří mezi světové dodavatele zařízení, výrobků a služeb v hliníkářském průmyslu. Společnost XY, s. r. o. působí i v jiných oblastech a vyvíjí a dodává řešení pro výrobu zinku, skla, oceli, pokročilých materiálů a zvukově tepelně izolačních materiálů.

Od svých počátků se společnost XY, s. r. o. rozrůstala a expandovala do zahraničí. Nyní má více než 80 pracovišť ve 35 zemích, kde pracuje okolo 2 700 zaměstnanců.

V této diplomové práci se budu zabývat pobočkou, která sídlí v Blansku. Tato pobočka byla založena 5. února 1997. Společnost nakupuje, vyrábí a prodává žáruvzdorné materiály pro slévárny. Zabývá se šitím filtrů ze skelných tkanin, odléváním a výrobou keramických tvarovek, třískovým obráběním žáruvzdorných materiálů, montáží strojních celků, výrobou keramických filtrů, tvarovek pro použití ve sklářském průmyslu a zvukově-izolačních materiálů.

Původní výrobní hala byla postavena v Dolní Lhotě, kde se zabývali dosavadní výrobou. V roce 2016 byla postavena nová výrobní hala spolu s budovou, kam se přemístila veškerá administrativa současně s výrobou z Dolní Lhoty.

Společnost XY, s. r. o. má jednoho jednatele, který ji zastupuje v plném rozsahu. Základní kapitál společnosti je 5 000 000 Kč.

Předmět podnikání

- výroba žáruvzdorných materiálů
- zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu, výroby a služeb v rozsahu nevyžadujícím oprávnění podle zvláštních předpisů
- velkoobchod a maloobchod
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- výroba textilií, textilních výrobků, oděvů a oděvních doplňků
- výroba stavebních hmot, porcelánových, keramických a sádrových výrobků
- výroba strojů a zařízení
- realitní činnost, správa a údržba nemovitostí
- výroba, obchod a služby jinde nezařazené

Poslání a vize

Jako každá jiná firma chtějí uspokojit potřeby zákazníků, proto jim poskytují co nejlepší pokroková řešení, u kterých využívají jejich vlastní zdroje.

Mezi jejich vize patří:

Spokojenost zákazníků – každý zákazník je pro ně důležitý, proto se všem snaží nabízet co nejkvalitnější produkty podle jejich potřeb.

Trvalý růst vytvářející zisk – aby firma dosahovala zisku, musí velmi rozvážně nakládat s peněžními prostředky.

Spolehlivost, kvalita a úroveň služeb – tím, že firma zaujímá hlavní postavení na trhu ve svém oboru, tak zákazníci očekávají prvotřídní kvalitu a perfektní poskytování služeb.

Navazování partnerských vztahů se zákazníky i dodavateli – společnost si zakládá na dobrých vztazích se svými obchodními partnery, které pomáhají lepším obchodním stykům.

Osobní rozvoj zaměstnanců – spokojenost zaměstnanců je u nich na prvním místě, proto se je snaží neustále motivovat a poskytovat jim co nejlepší vzdělání a kariérní růst.

Zásadovost – za každým provedeným úkonem si pevně stojí a snaží se věci provádět správně, i když se o nich nedozví okolí.

Bezpečnost – svoji práci vykonávají tak, aby neohrožovali svůj ani život ostatních.

Zodpovědný přístup k životnímu prostředí – při výrobě jejich výrobků dbají na ochranu životního prostředí, proto se snaží produkovat co nejméně odpadu a neznečišťovat ovzduší.

2.2 Ekonomické ukazatele

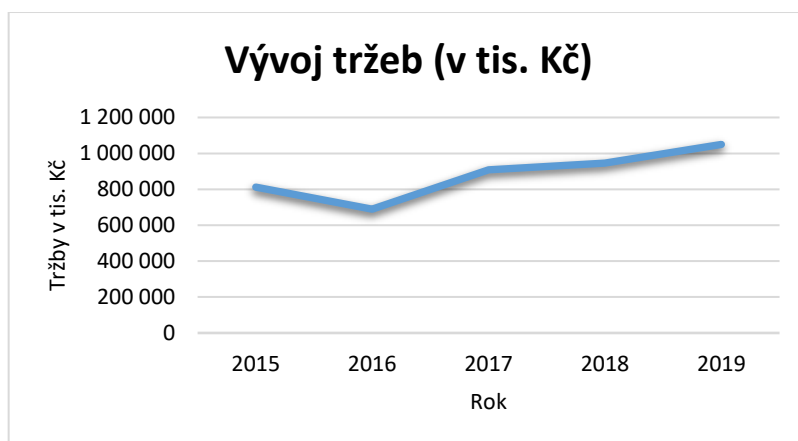
Z následující tabulky 2 můžeme vidět, že poslední tři roky byly pro firmu velmi úspěšné a jejich tržby se pohybovaly nad 900 mil. Kč. V roce 2019 dokonce přesáhli 1 mld. Nejvíce se jejich výrobky prodávaly do zahraničí, kde mají stálé zákazníky, proto převážnou část tržeb obdrželi v eurech a dolarech. Největší podíl na tržbách mají žáruvzdorné keramické výrobky, které se využívají při výrobě výrobků pro filtraci a distribuci hliníku. V roce 2016 došlo k poklesu tržeb oproti roku 2015. Bylo to dáno tím, že na mezinárodním trhu došlo k poklesu cen hliníku, a proto nebyla poptávka po žáruvzdorných výrobcích tak vysoká. V dalším roce 2017 se jim podařilo tržby navýšit o 219 760 tis. Kč, zejména díky rozšíření portfolia jejich výrobků, které vyexportovala do 50 zemí světa.

Tabulka 2: Vývoj tržeb za rok 2015 až 2019

Tržby (v tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	596 376	542 331	727 150	767 196	856 642
Tržby za prodej zboží	216 559	146 958	181 899	178 685	193 179
Celkem	812 935	689 289	909 049	945 881	1 049 821

(Zdroj: Výkaz zisku a ztrát spol. XY, s. r. o., Ares, 2013)

Graf 1 nám zobrazuje rostoucí trend vývoje tržeb, který si firma drží od roku 2016.



Graf 1: Vývoj tržeb v tis. Kč za rok 2015 až 2019
(Zdroj: Výkaz zisku a ztrát spol. XY, s. r. o., Ares, 2013)

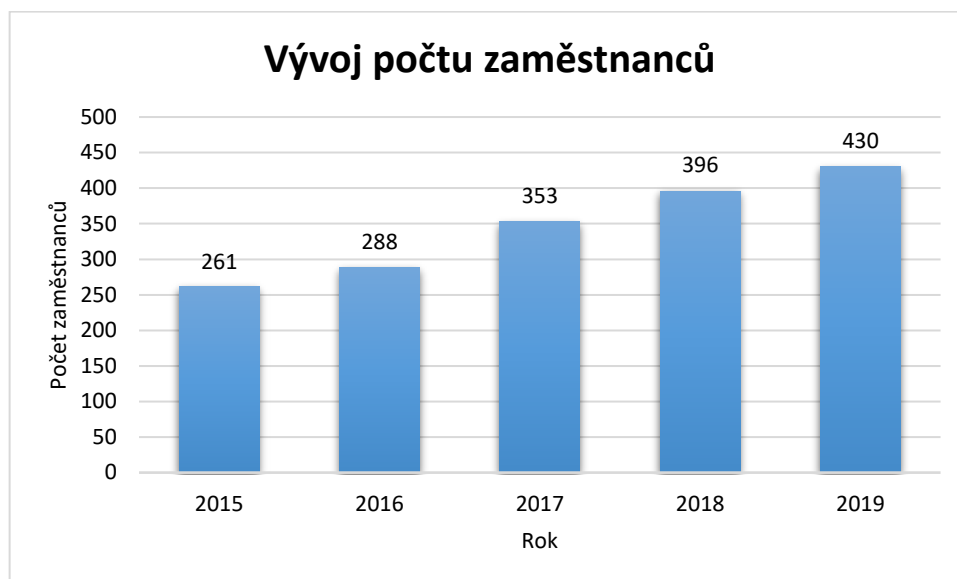
V grafu 2 vidíme vývoj výsledku hospodaření za posledních 5 let. V roce 2016 investovala společnost své finanční prostředky do nové haly, která slouží pro výrobu a skladování zásob. Díky nízkým tržbám v roce 2016 je výsledek hospodaření nižší. Vzhledem k dobrému prodeji především do zahraničí se firmě v roce 2017 podařilo navýšit hospodářský výsledek o 29 564 tis. Kč oproti roku 2016, kdy na tom byla podstatně hůře. I přes vysoké tržby v roce 2018 a 2019 došlo k poklesu výsledku hospodaření. Může to být způsobeno vysokou spotřebou materiálu a energií nebo vysokými náklady na mzdy nebo náklady, které souvisí s prodejem zboží. Firma v roce 2019 investovala do výroby a pořídila novou výrobní linku na mísení rafinačních solí spolu s novým vybavením laboratoře. Finanční prostředky také vložila do vylepšení odsávání pro svářecí dílnu a instalaci vzduchotechniky.



Graf 2: Vývoj výsledku hospodaření v tis. Kč za rok 2015 až 2019
(Zdroj: Výkaz zisku a ztrát spol. XY, s. r. o., Ares, 2013)

Díky novým výstavbám hal a investováním do výrobních linek, firma může produkovat více výrobků, a tím se i každým rokem zvyšuje počet zaměstnaných pracovníků. Z grafu 3 lze vyčíst, že největší nárůst firma zaznamenala v roce 2017, kdy přijala 65 nových zaměstnanců od roku 2016. I přes nedostatek zaměstnanců na českém pracovním trhu se podařilo firmě získat v roce 2019 nové pracovníky. Díky nízké nabídce na trhu práce firma zavedla řadu opatření, které dopomáhají získávat nové zaměstnance. Jedná se o rozšíření zaměstnaneckých benefitů, odměna za doporučení nového zaměstnance

a další aktivity, které se týkají zaměstnanců. Fluktuace zaměstnanců je ve společnosti XY, s. r. o. velmi nízká.



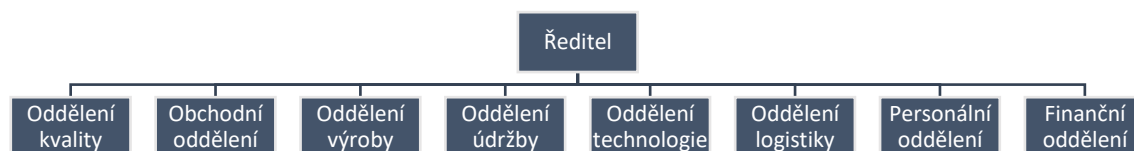
Graf 3: Vývoj počtu zaměstnanců za rok 2015 až 2019
(Zdroj: výroční zpráva spol. XY, s. r. o., Ares, 2013)

2.3 Organizační struktura

Společnost XY, s. r. o. má jednoho jednatele, který koordinuje činnost vedoucích pracovníků na všech odděleních. Celkem je ve firmě 8 oddělení, a to oddělení kvality, obchodní, výroby, údržby, technologie, logistiky, personalistiky a finanční. Každé oddělení má jednoho hlavního vedoucího, který v rozsahu své působnosti odpovídá za kvalitní výkon činností svých podřízených zaměstnanců v příslušném oddělení. V oddělení logistiky, výroby a údržby se navíc nachází další vedoucí – mistři, kteří organizují práci na dílně a rozdělují práci mezi jednotlivé dělníky, zodpovídají za celou dílnu.

K 31. 12. 2019 ve firmě pracuje celkem 430 zaměstnanců, z toho 302 mužů a 128 žen. Z celkového počtu zaměstnanců je 20 lidí se zdravotním postižením a 3 lidi s těžkým zdravotním postižením. Z celkových 302 mužů, pracuje ve výrobě 204 mužů a 98 mužů v administrativě a z celkových 128 žen pracuje 96 žen ve výrobě a 32 žen v administrativě.

Z pohledu věkového rozdělení, do 30 let firma zaměstnává 121 lidí, 103 mužů a 18 žen. Od 31 do 50 let ve firmě pracuje 230 lidí, z toho 142 mužů a 88 žen a nad 50 let zde pracuje 79 lidí, 57 mužů a 22 žen.



Obrázek 3: Organizační struktura společnosti XY, s. r. o.
(zdroj: interní dokumenty, vlastní zpracování)

2.4 Nábor zaměstnanců

Při obsazování pracovních pozic společnost XY, s. r. o. využívá webové portály, kde zveřejní nabídky nabízené práce. Při obsazování pozic do výroby využívá webový portál www.prace.cz, u administrativních pozic využívá www.jobs.cz. V případě specifických manažerských pozic oslovují personální agentury a headhuntery, kteří se na to specializují.

U každé nabídky se uvede název pozice a pro koho je vhodná, popíše se vykonávaná práce, odborné požadavky na uchazeče a jaké benefity společnost XY, s. r. o. poskytuje. Požadavky na administrativní pozice jsou různé a závisí na charakteru pozice, kterou by zaměstnanec vykonával. U výrobních pozic preferují osoby s výučním listem, ale při nedostatku takto kvalifikovaných lidí přijímají v podstatě každého schopného uchazeče, který je ochotný pracovat. Tyto zaměstnance si sami zaškolí a vytrénují. Většinu pracovních pozic mají obsazené přes webové portály nebo přes doporučení.

Na pohovory zvou všechny zájemce, kteří se přihlásí. Zájemci o pozici ve výrobě se nejprve setkají s personální manažerkou, se kterou udělají základní pohovor, a následně se setkají s mistrem, projdou si výrobu a obdrží základní informace o chodu firmy a jeho pozici. Po provedení pohovoru personální manažerka ve spolupráci s mistrem vyhodnotí,

jestli bude zájemce přijat nebo ne. U administrativních pozic zájemci absolvují pohovor s personální manažerkou a ta doporučí 1 – 3 zájemce vedoucímu oddělení, který prověří jejich odborné znalosti a rozhodne o přijetí konkrétního zájemce. U každé pozice je tříměsíční zkušební doba.

Zaměstnanci se také nabírají přes doporučení stávajícího zaměstnance. Pokud nějaký stávající zaměstnanec doporučí nového zaměstnance, dostane finanční odměnu 10 000 Kč. Vyplácení probíhá po jednom měsíci práce doporučeného zaměstnance, a to ve výši 2 000 Kč a zbylých 8 000 Kč dostane po zkušební době nového zaměstnance, pokud pracovní poměr dále pokračuje.

2.5 Současný motivační systém

Následující kapitola popisuje, jaké zaměstnanecké benefity poskytuje společnost XY, s. r. o. svým zaměstnancům. Některé benefity se využívají ve firmě řadu let a některé se zavedly před dvěma roky. Všechny uvedené benefity se poskytují všem zaměstnancům bez rozdílu na pracovní pozici, výjimku tvoří pouze příplatky nad rámec Zákoníku práce a příspěvek na osobní ochranné pracovní pomůcky, které mohou čerpat pouze dělníci ve výrobě. Naopak pružnou pracovní dobu mohou využít pouze THP pracovníci. Každý zaměstnanec se může rozhodnout, zda bude benefity využívat či ne.

Nabízené zaměstnanecké benefity:

- 1) **Zvýhodněné stravování** – Zaměstnanci mají nárok na dotované stravování na pracovišti. Zaměstnanec si hradí 31 Kč a zaměstnavatel jim přispívá ve výši 35 Kč za směnu. Zaměstnanci mají nárok na 1 dotované jídlo denně. Příspěvek se pohybuje okolo 700 – 805 Kč za měsíc (dle počtu pracovních dní v měsíci).

Zaměstnanci, kteří pracují v nepřetržitém režimu a 12 hodinových směnách včetně sobot, nedělí a státních svátků, mají nárok na 2 dotovaná jídla denně. Zaměstnavatel jim přispívá 70 Kč za směnu. Celkově se příspěvek pohybuje okolo 980 – 1 120 Kč za měsíc (dle počtu směn v měsíci).

- 2) **Poskytnutí nápojů zdarma** – Zaměstnavatel dbá na pitný režim zaměstnanců, a proto umístil ve všech provozech nápojové fontány, ze kterých mohou

zaměstnanci dle potřeby načepovat pitnou vodu, z vybraných fontán také perlivou vodu. V horkých letních dnech jsou zaměstnanci ve výrobě vybaveni iontovými nápoji na doplnění důležitých minerálů.

- 3) **Dovolená v rozsahu 5 týdnů** – Zaměstnanci mají nárok na 5 týdnů dovolené za kalendářní rok a to bez rozdílu pracovní pozice. Jedná se o týden dovolené navíc nad rámec zákoníku práce (5 dní při 8 hodinové směně).
- 4) **Příplatky nad rámec Zákoníku práce pro zaměstnance ve výrobě** – Zaměstnavatel poskytuje příplatky navíc oproti Zákoníku práce. Výše příspěvků je uvedena v tabulce 3.

Tabulka 3: Příplatky nad rámec Zákoníku práce

Druh příplatku	Příplatek firmy XY, s. r. o
Odpolední směna	12,5 % navíc
Noční směna	15 % (5 % navíc)
Přesčas v sobotu (vč. příplatku za práci v sobotu)	50 % (15 % navíc)
Přesčas v neděli (vč. příplatku za práci v neděli)	100 % (65 % navíc)

(Zdroj: interní dokumenty)

- 5) **Odměny za odpracované roky ve firmě** – Zaměstnavatel přizná každému zaměstnanci firmy odměnu za loajalitu při pracovních výročí. Podle délky odpracované doby počínaje 10. výročím.
 - 10 let ve firmě = odměna 10 000 Kč hrubého
 - 15 let ve firmě = odměna 15 000 Kč hrubého
 - 20 let ve firmě = odměna 20 000 Kč hrubého
 - 25 let ve firmě = odměna 25 000 Kč hrubého
- 6) **Odměna při životní jubileu** – Zaměstnavatel přizná každému zaměstnanci firmy, který pro zaměstnavatele odpracoval souvisle alespoň 5 let, odměnu při významných životních výročí a to při dosažení věku:

- 50 let = odměna 3 000 Kč hrubého
- 60 let = odměna 3 000 Kč hrubého

7) **Volný den pro rodiče prvňáčka** – Zaměstnavatel poskytuje celodenní placené volno nad rámec dovolené pro rodiče „prvňáčka“ na první školní den v měsíci září jako podporu rodinného života a umožnění pohodového startu školní docházky. Cílem je umožnit rodiči strávit tak důležitý den v životě dítěte spolu s ním.

8) **Karta s předplaceným kreditem** – „benefit card“ – Zaměstnanci, kteří pracují ve firmě více jak jeden rok, mají nárok na předplacenou bezkontaktní platební kartu na volnočasové aktivity. Tito zaměstnanci obdrží „benefit mastercard“, na kterou budou v průběhu kalendářního roku postupně připisovány finance v celkové výši až 3 000 Kč za rok.

Kartou lze hradit služby v oblasti:

- rekreace,
- sportu,
- kultury,
- zdravotní péče,
- vzdělávání.

Kartou lze uhradit:

- nákup léků, zdravotních potřeb, vitamínů, brýlí a čoček,
- sportovní aktivity, bazény, kurty,
- relaxační aktivity, masáže, lázně,
- cestování a pobyty v ČR i zahraničí,
- kulturní akce, koncerty, divadla,
- nákup knih (vč. školních potřeb v knihkupectví),
- nadstandardní zdravotní péče,
- vzdělávání, kurzy a školy.

- 9) **Firemní večírek** – Jako poděkování za odváděnou práci a v rámci prohlubování neformální atmosféry na pracovišti organizuje zaměstnavatel pro zaměstnance firemní večírek v daném kalendářním roce s hudbou, jídlem, pitím v režii firmy.

Firma se také zapojuje do různých akcí, kterých se můžou účastnit i zaměstnanci firmy. Jedná se o mikulášskou nadílku, indiánské odpoledne nebo běh You dream we run.

- 10) **Výuka anglického jazyka** – Zaměstnanci, kteří k výkonu své práce potřebují využívat anglický jazyk a kterým to jejich vedoucí odsouhlasí, mají možnost navštěvovat lekce AJ zdarma přímo na pracovišti, a to v rámci pracovní doby (zaměstnanci si to nemusí nadpracovat). V rámci výuky AJ poskytuje zaměstnavatel i studijní materiály zdarma.

- 11) **Pružná pracovní doba** – Pro zaměstnance v rámci administrativy je stanovena pružná pracovní doba. Zaměstnanec si volí sám začátek a konec směny s tím, že musí respektovat základní (povinnou) pracovní dobu a fond pracovní doby.

- 12) **Zvýhodněné volání pro zaměstnance (poskytovatel O2)** – Všichni zaměstnanci, kterým jejich pracovní poměr trvá déle než 1 rok, mají nárok požádat o 4 SIM karty s variantou nového čísla nebo převodu od stávajícího operátora Vodafone či T-mobile. Jedná se o zvýhodněný tarif, který si musí sami zaměstnanci hradit.

- 13) **Příspěvek na osobní ochranné pracovní pomůcky** – Tento příspěvek mohou využít zaměstnanci, kteří pracují v jednosměnném, dvousměnném, třisměnném či nepřetržitém režimu. Jedná se především o pozice operátorů výroby, operátorů skladu a balení, údržbářů, svářečů, obráběčů apod. Zaměstnavatel přispívá na praní ochranných pracovních oděvů 90 Kč měsíčně.

3 Metodika vlastní práce

Empirický výzkum, který byl prováděn ve společnosti XY, s. r. o., byl založen na dotazníkovém šetření. K vytvoření správného dotazníku mně pomohly informace z odborné literatury a dobrá znalost firemního prostředí. Na tomto základě byly stanoveny i testované hypotézy.

Výzkumná otázka: Jaký je postoj zaměstnanců k zaměstnaneckým benefitům a jak vnímají hodnocení ze strany nadřízeného ve firmě XY, s. r. o.?

Hypotéza č. 1: Výše finančního ohodnocení má vliv na atmosféru na pracovišti.

Hypotéza č. 2: Dostatečná motivace od nadřízeného má vliv na atmosféru na pracovišti.

Hypotéza č. 3: Délka pracovního poměru má vliv na častější hodnocení pracovního výkonu.

Prováděný kvantitativní výzkum ve společnosti XY, s. r. o. byl prováděn s cílem zjistit, jaký mají zaměstnanci postoj k zaměstnaneckým benefitům a jak vnímají hodnocení ze strany nadřízeného. Ve firmě XY, s. r. o. pracuje 430 lidí a dotazníky byly rozeslány všem zaměstnancům. Dotazník byl rozeslán elektronicky administrativním pracovníkům prostřednictvím e-mailu a dělníkům byl rozdán v papírové formě. Součástí dotazníku byl krátký úvod, kde bylo shrnuto, čeho se dotazník týká a kolik zabere času. Celkem obsahoval 17 uzavřených otázek a 3 otevřené otázky. Na vyplnění dotazníku měli zaměstnanci 2 týdny. Dotazníkové šetření bylo provedeno od 24. února do 8. března. Vyhodnocení dotazníku následovalo ihned po odevzdání a výsledky jsou znázorněny v grafech v kapitole 3.1.

Pro testování hypotéz bude použit test nezávislosti, kde se určí nulová a alternativní hypotéza. Data budou uspořádána do kontingenční tabulky, které představovaly aktuální četnosti a z nich byly vypočteny očekávané četnosti pomocí vzorce č. 1.

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

n'_{ij} – očekávaná četnost

n_i – číslo celkem v řádku

n_j – číslo celkem ve sloupci

n – absolutní četnost

Dále budou porovnávány aktuální a očekávané četnosti za pomoci chí kvadrátu, vzorec č. 2, z něhož se pak určí testové kritérium.

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

Následně bude třeba vypočítat kvantil a to pomocí funkce CHISQ.INV v programu Excel. Z něho lze určit kritický obor. Pokud testové kritérium spadá do kritického oboru, tak nulovou hypotézu zamítáme a přijímáme alternativní hypotézu. Pokud testové kritérium nespadá do kritického oboru, tak nulovou hypotézu nezamítáme. Hladina významnosti je určena na 5 %.

3.1 Dotazníkové šetření

Pro výzkum této diplomové práce byl zvolen kvantitativní výzkum na základě dotazníkového šetření, které bylo provedeno ve společnosti XY, s. r. o. Cílem je zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni se současně nastaveným motivačním systémem, jak vnímají hodnocení od svého nadřízeného a zda jim současně využívané zaměstnanecké benefity vyhovují. Na základě zjištěných nedostatků, následně navrhnout změny motivačního systému tak, aby zaměstnanci byli spokojenější a více motivováni k pracovním výkonům.

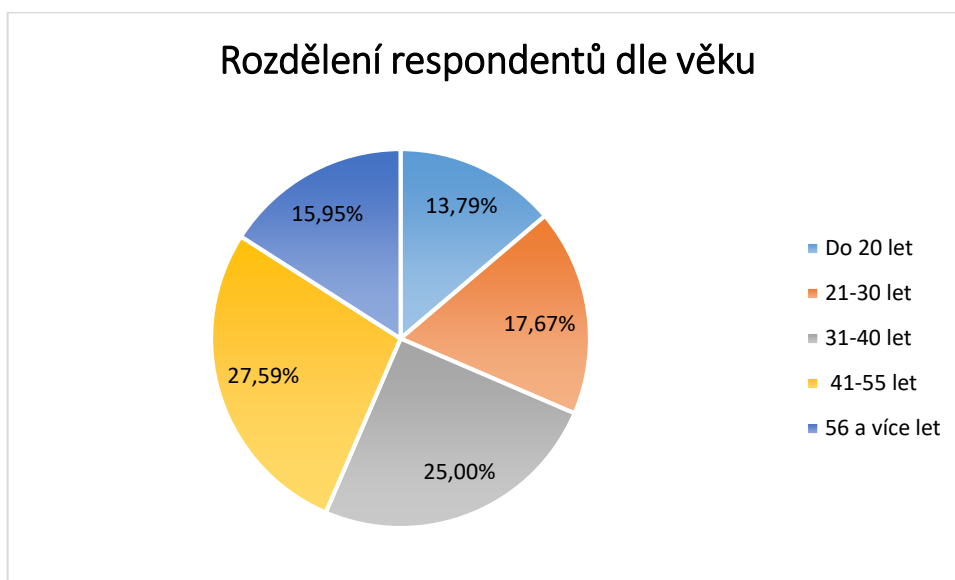
Průzkum ve společnosti XY, s. r. o. probíhal 14 dnů, od 24. února do 8. března 2020 a obsáhl všechny zaměstnance, kteří zde pracují. Dotazník byl rozeslán všem 430 pracovníkům a celkově na něj odpovědělo 232 zaměstnanců. Množství vyplněných dotazníků je opravdu obdivuhodné a výzkum se tak mohl dostat do jiných rozměrů. Vysoce reprezentativním vzorek 54 % odpovědí všech zaměstnanců umožňuje lépe zaměřit a navrhnout možné řešení motivačního systému.

Zaměstnancům, kteří pracují na administrativní pozici, byl rozeslán elektronicky prostřednictvím pracovního e-mailu a zaměstnancům ve výrobě byl předán v papírové podobě. Celkem dotazník obsahoval 20 otázek, přičemž 17 otázek bylo uzavřených a respondenti měli na výběr z více odpovědí. Tři otázky byly otevřené a jedna z nich se týkala hodnocení a v posledních dvou otevřených otázkách mohli respondenti vyjádřit svůj názor ohledně zlepšení motivačního systému a jaký nový benefit by uvítali od svého zaměstnavatele. Uzavřené otázky byly povinné a otevřené otázky byly dobrovolné. Otázky byly zaměřené na základní informace o zaměstnancích, na atmosféru na pracovišti, na hodnocení pracovního výkonu a na zaměstnanecké benefity.

Pro potřeby dotazníkového šetření, byly na úvod dotazníku zařazeny i základní otázky týkající se obecných informací o zaměstnancích.

1. otázka: Jaký je váš věk?

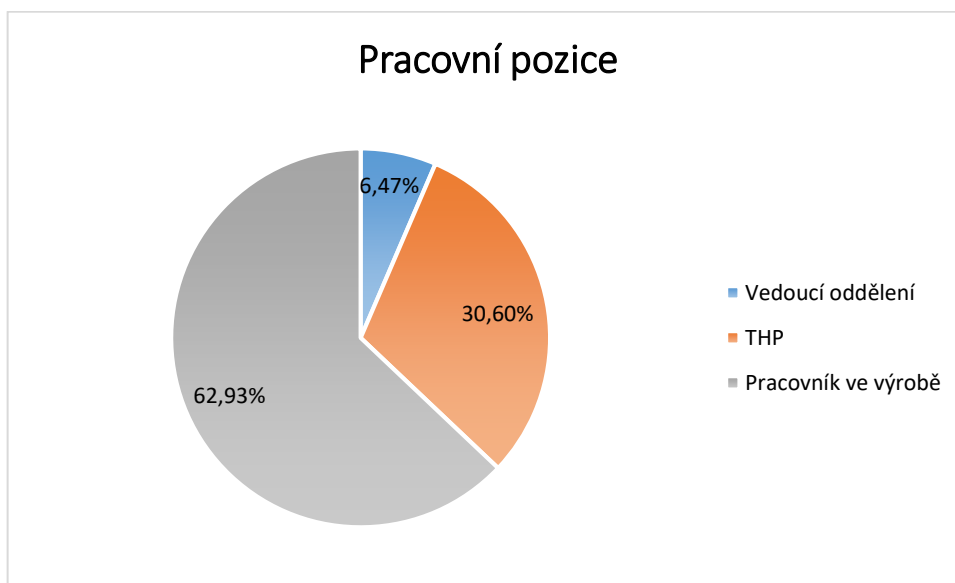
Z grafu 4 vidíme, že nejvíce na dotazník odpovědělo respondentů ve věku 41 – 55 let, a to 27,59 %. Téměř jednu třetinu zaměstnanců tvoří mladí zaměstnanci ve věku do 30 let. Lze předpokládat, že tito zaměstnanci nebudou mít ještě dostatek pracovních zkušeností a společnost si je bude moci přizpůsobit k obrazu svému. Měla by se jim více věnovat a zaměřit nějaké benefity pro tuto věkovou kategorii. Přesně jednu čtvrtinu tvoří zaměstnanci ve věku 31 až 40 let. Zaměstnanci středního věku tvoří dohromady 43,54 %.



Graf 4: Rozdělení respondentů dle věku
(Zdroj: vlastní zpracování)

2. otázka: Jaká je vaše pozice ve firmě?

Další otázka se týkala rozdělení zaměstnanců podle pracovních pozic. Na výběr měli z odpovědí vedoucí pracovník, THP a pracovník ve výrobě. Největší podíl respondentů tvoří pracovníci z výroby, a to 62,93 %. Ti také tvoří většinovou část z celkových zaměstnanců ve společnosti. Další skupinu tvoří THP pracovníci, kteří vykonávají administrativní práce, a těchto respondentů odpovědělo 30,60 %. Poslední, nejmenší skupinu tvoří vedoucí jednotlivých oddělení, na které připadá 6,47 %.

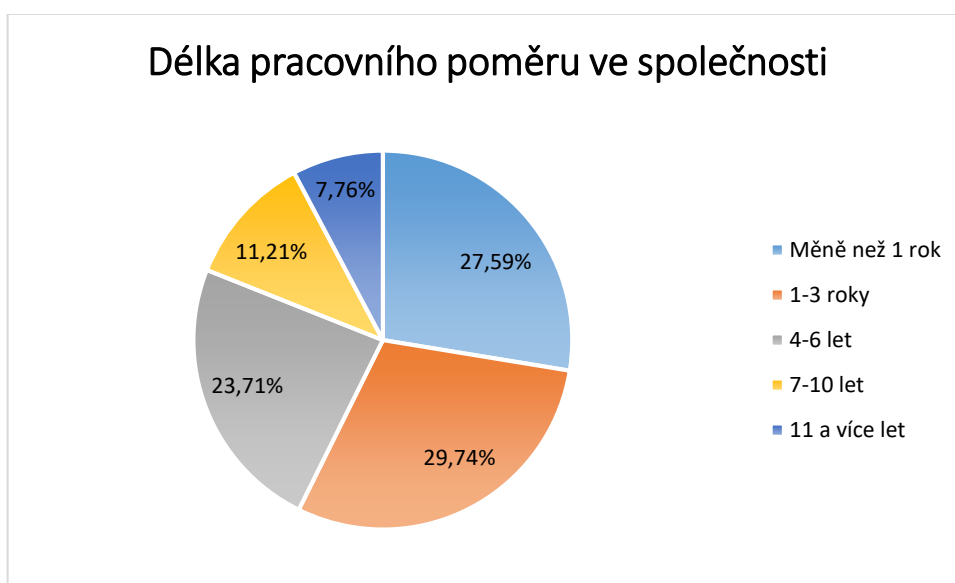


Graf 5: Pracovní pozice

(Zdroj: vlastní zpracování)

3. otázka: Jak dlouho ve firmě pracujete?

Poslední otázkou ze základních informací byl dotaz, jak dlouho pracují ve společnosti XY, s. r. o. Více než 50 % respondentů jsou ve firmě nováčci a pracují zde méně jak 3 roky. Je to poměrně velká část, proto by se na ně měla společnost zaměřit a vytvářet pro ně takové hodnoty, aby u nich nepřevládala tendence opustit pracovní místo. Téměř jedna čtvrtina respondentů pracuje ve společnosti 4 až 6 let. Věrní a stálí zaměstnanci tvoří ve společnosti nejmenší podíl.

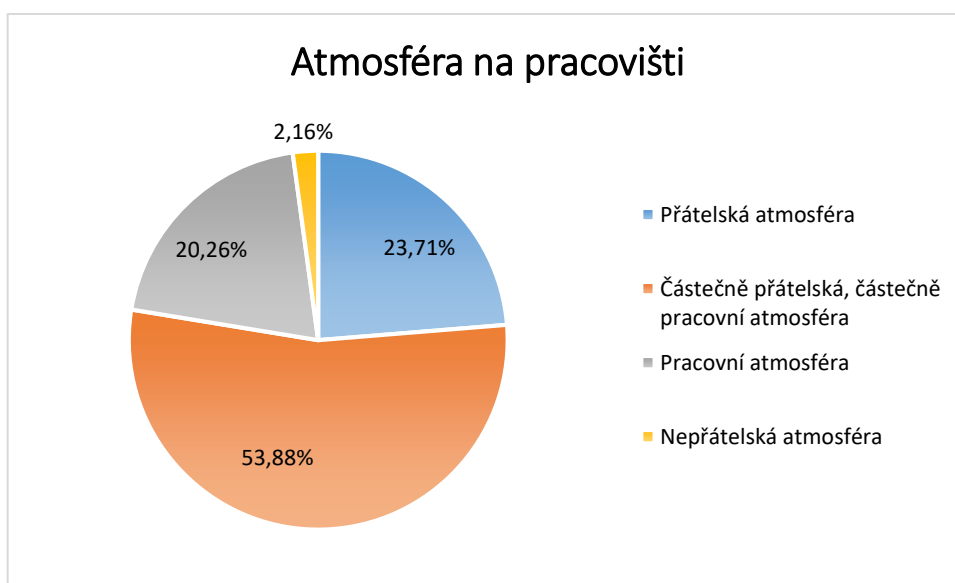


Graf 6: Délka pracovního poměru ve společnosti
(Zdroj: vlastní zpracování)

Další položené otázky se týkaly atmosféry na pracovišti

4. otázka: Jak hodnotíte atmosféru na pracovišti?

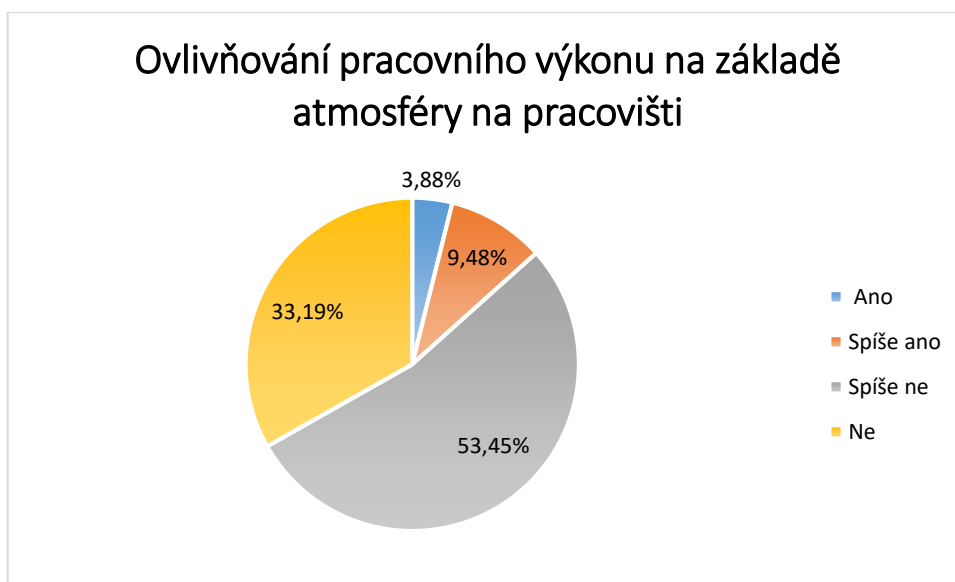
Toto téma je velmi důležité analyzovat, protože atmosféra na pracovišti dokáže ovlivnit mezilidské vztahy mezi pracovníky. Pokud nebudou na pracovišti vládnout dobré kolegiální vztahy, může se zhoršit pracovní morálka. Graf 7 znázorňuje rozdělení atmosféry podle dotazovaných respondentů. Ti měli ohodnotit atmosféru na pracovišti a měli na výběr z odpovědí přátelská atmosféra, částečně přátelská, částečně pracovní atmosféra, pracovní atmosféra a nepřátelská atmosféra. V tomto případě nadpoloviční většina vnímá atmosféru jako částečně přátelskou a částečně pracovní. Druhou největší skupinu tvoří 23,71 % respondentů a ti považují atmosféru na pracovišti za přátelskou. O něco méně respondentů (20,26 %) odpovědělo, že ve firmě panuje pracovní atmosféra a 2,16 % z dotázaných si myslí, že na pracovišti vládne nepřátelská atmosféra.



Graf 7: Atmosféra na pracovišti
(Zdroj: vlastní zpracování)

5. otázka: Ovlivňuje Váš pracovní výkon atmosféra na pracovišti?

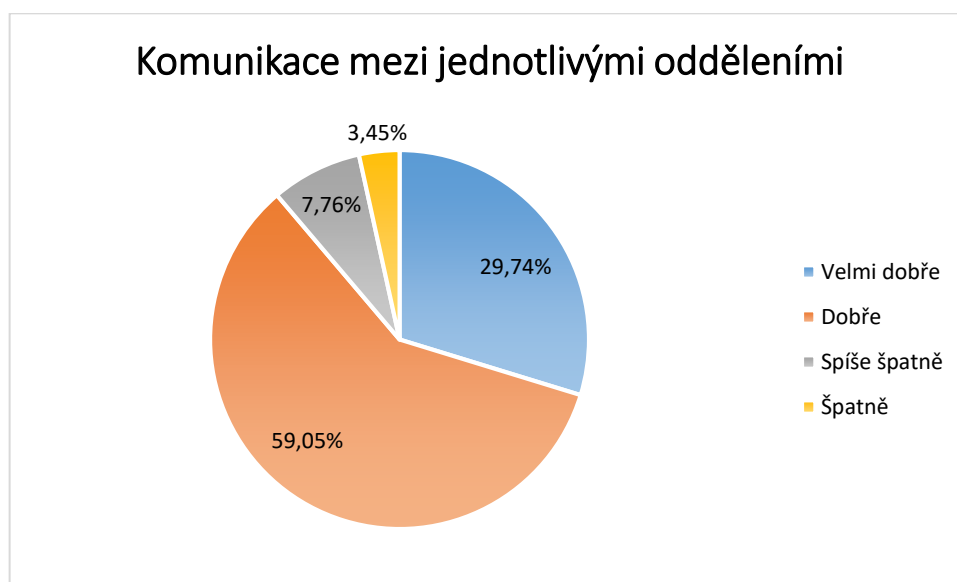
Dále respondenti odpovídali na otázku, jestli jejich pracovní výkon je ovlivněný atmosférou na pracovišti. Jelikož v předchozí otázce odpovídali spíše, že vnímají atmosféru částečně přátelskou a částečně pracovní, tak i zde v této otázce většina odpověděla, že atmosféra nezhoršuje jejich pracovní výkon. Jedna třetina respondentů není ovlivněna atmosférou na pracovišti vůbec a stále podává stabilní výkony. Pouze u 3,88 % zaměstnanců má vliv atmosféra na podávání pracovního výkonu a necelých 10 % zaměstnanců jsou ovlivňováni jen z části atmosférou na pracovišti.



Graf 8: Ovlivňování pracovního výkonu na základě atmosféry na pracovišti
(Zdroj: vlastní zpracování)

6. otázka: Jak probíhá komunikace mezi jednotlivými odděleními?

Cílem této otázky bylo zjistit, jak probíhá komunikace mezi jednotlivými odděleními. Tato otázka z části souvisí s předchozími otázkami, protože dobrá atmosféra může ovlivnit, jak budou mezi sebou jednotlivá oddělení komunikovat. Zda si zaměstnanci budou předávat informace, jestli budou ochotni si pomáhat a řešit problémy, které vzniknou. Z grafu 9 vyplývá, že nadpoloviční většina, téměř 60 % respondentů odpovědělo, že komunikace probíhá dobře. Téměř 30 % respondentů zastává názor, že komunikace na pracovišti probíhá velmi dobře. Menší skupinu tvoří ti, kteří si myslí, že komunikace je špatná. Takto negativně odpovědělo 3,45 % respondentů.

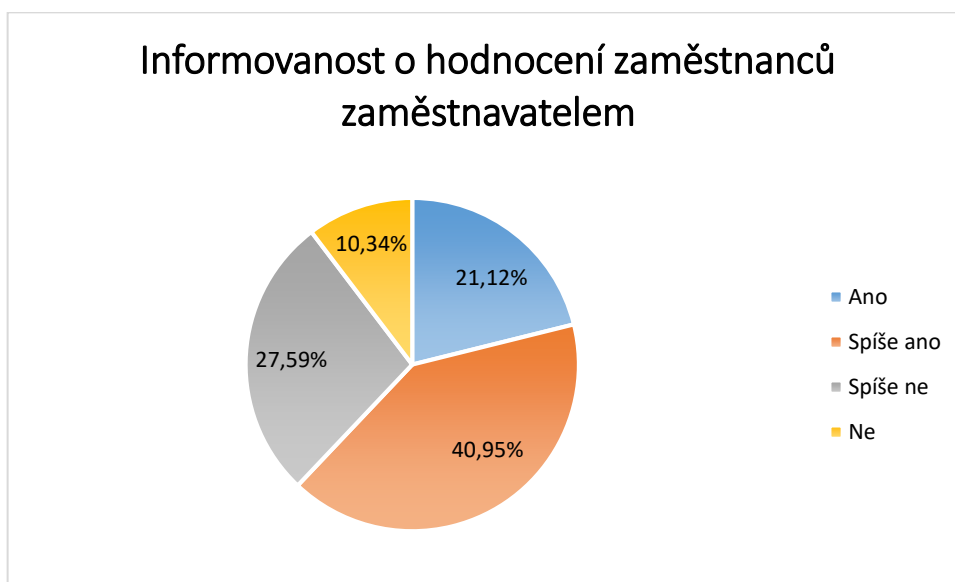


Graf 9: Komunikace mezi jednotlivými odděleními
(Zdroj: vlastní zpracování)

Následující tři otázky se zabývají hodnocením zaměstnanců za jejich pracovní výkon.

7. otázka: Cítíte se být dostatečně informován/a o svém hodnocení za váš pracovní výkon ze strany zaměstnavatele?

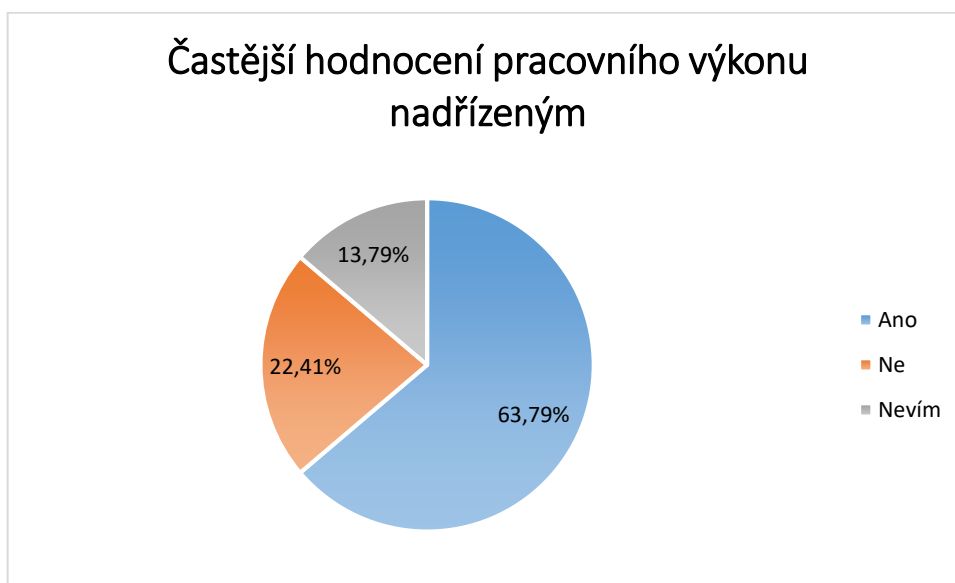
V této otázce byli respondenti dotazováni ohledně dostatečné informovanosti o jejich hodnocení za pracovní výkon. Z grafu 10 je zřejmé, že 21,12 % respondentů jsou spokojeni a vnímají hodnocení jejich pracovního výkonu jako dostačující. Přibližně stejný názor má i dalších 40,95 % respondentů. 27,59 % respondentů má k hodnocení výhrady a 10,34 % dotazovaných nejsou vůbec spokojeni s informovaností jejich pracovního výkonu.



Graf 10: Informovanost o hodnocení zaměstnanců zaměstnavatelem
(Zdroj: vlastní zpracování)

8. otázka: Uvítal/a byste častější hodnocení vašeho pracovního výkonu od vašeho nadřízeného?

Na otázku, jestli by zaměstnanci uvítali častější hodnocení jejich pracovního výkonu od nadřízeného, odpovědělo 63,79 % respondentů ano. Někteří zaměstnanci, a to přesně 22,41 %, nemají vůbec zájem o častější hodnocení a 13,79 % zvolili možnost nevím. Nyní je ve společnosti zavedeno hodnocení pracovního výkonu 1x ročně.



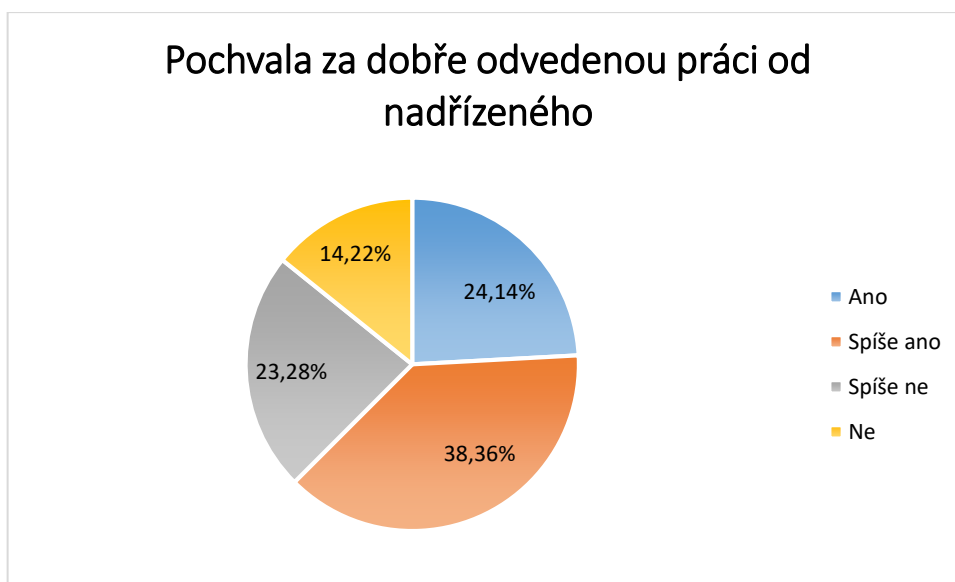
Graf 11: Častější hodnocení pracovního výkonu nadřízeným
(Zdroj: vlastní zpracování)

9. otázka: Jestli jste v předchozí otázce uvedl/a ano, tak napište jak často byste uvítal/a hodnocení.

Tato otázka byla otevřená a zaměstnanci zde mohli vyjádřit svůj názor, jak často by chtěli být hodnoceni od svého nadřízeného. Zde se odpovědi moc nelišili a nejčastější odpověď byla 2x až 3x za rok. Vyskytovaly se zde i odpovědi 4x, 6x nebo 12x za rok.

10. otázka: Myslíte si, že jste po splnění dobře odvedené práce dostatečně pochválen/a od vašeho nadřízeného?

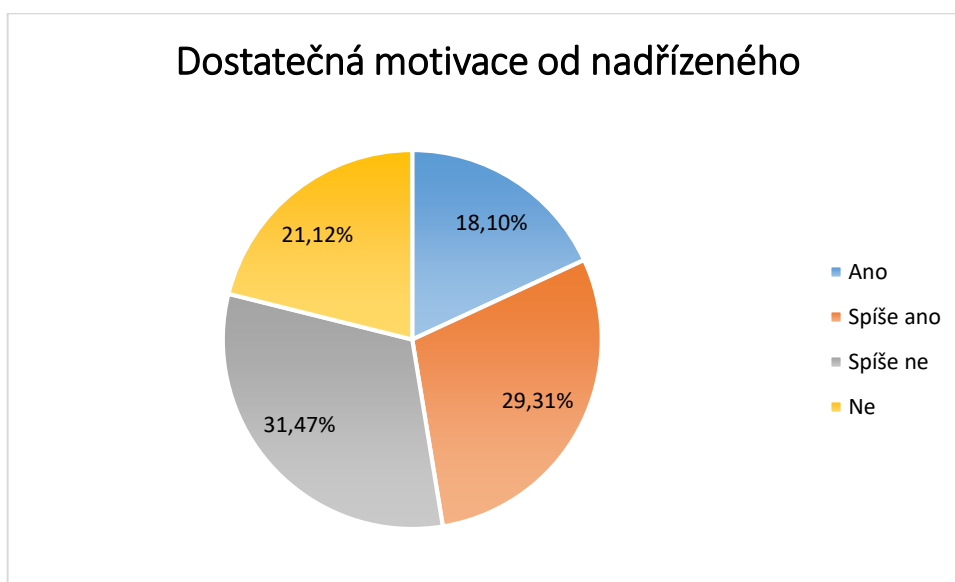
Zde byli zaměstnanci dotazováni, jestli si myslí, že jsou po splnění dobře odvedené práce dostatečně pochváleni od jejich nadřízeného. Z grafu 12 lze vidět, že s odpovědí spíše ano se ztotožňuje 38,36 % dotázaných. Jednoznačně ano odpovědělo 24,14 % respondentů a velmi podobný počet dotázaných odpovědělo i na odpověď spíše ne, a to 23,28 %. Našli se i zaměstnanci, kteří si nemyslí, že jsou dostatečně pochváleni od svého nadřízeného, tuto skupinu tvoří 14,22 % dotázaných.



Graf 12: Pochvala za dobře odvedenou práci od nadřízeného
(Zdroj: vlastní zpracování)

11. otázka: Domníváte se, že jste dostatečně motivován/a svým nadřízeným?

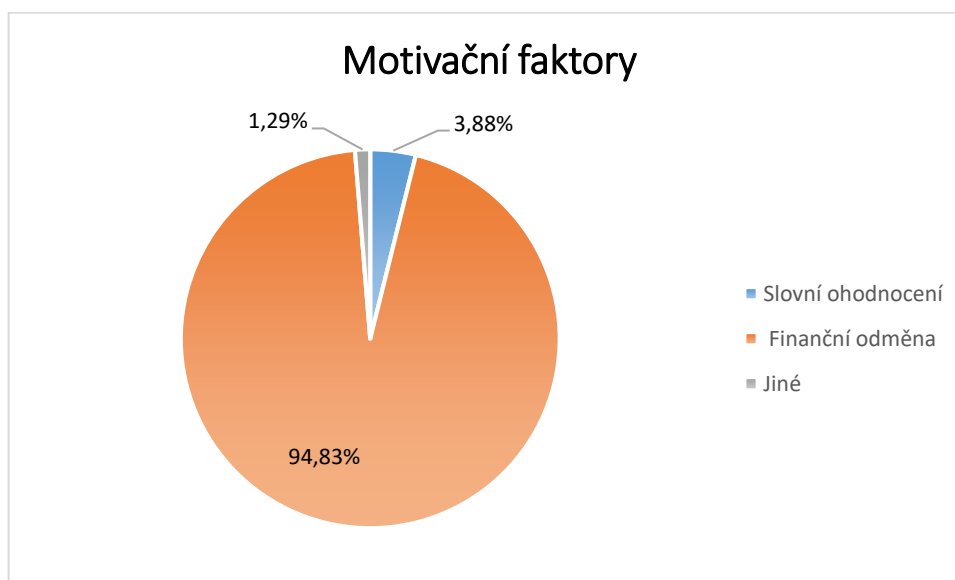
Následující dvě otázky se týkají motivace, jak už od nadřízeného nebo ve formě finanční odměny. V této otázce se měli zaměstnanci vyjádřit k tomu, jestli se domnívají, že jsou dostatečně motivováni jejich nadřízeným. Zde se spíše přikláněli k negativní odpovědi a nejvíce lidí, 31,47 % odpovědělo, že nejsou moc motivováni jejich nadřízeným. Graf 13 také ukazuje, že 21,12 % respondentů odpovědělo, že nejsou vůbec spokojeni s motivací od jejich nadřízeného. Ve společnosti XY, s. r. o. se našel i dostatek zaměstnanců, kteří jsou do určité míry spokojeni s motivací, a to 29,31 % a plně spokojeno je 18,1 % respondentů.



Graf 13: Dostatečná motivace od nadřízeného
(Zdroj: vlastní zpracování)

12. otázka: Motivuje Vás více slovní ohodnocení (pochvala, uznání za dobře odvedenou práci od nadřízeného) nebo finanční odměna?

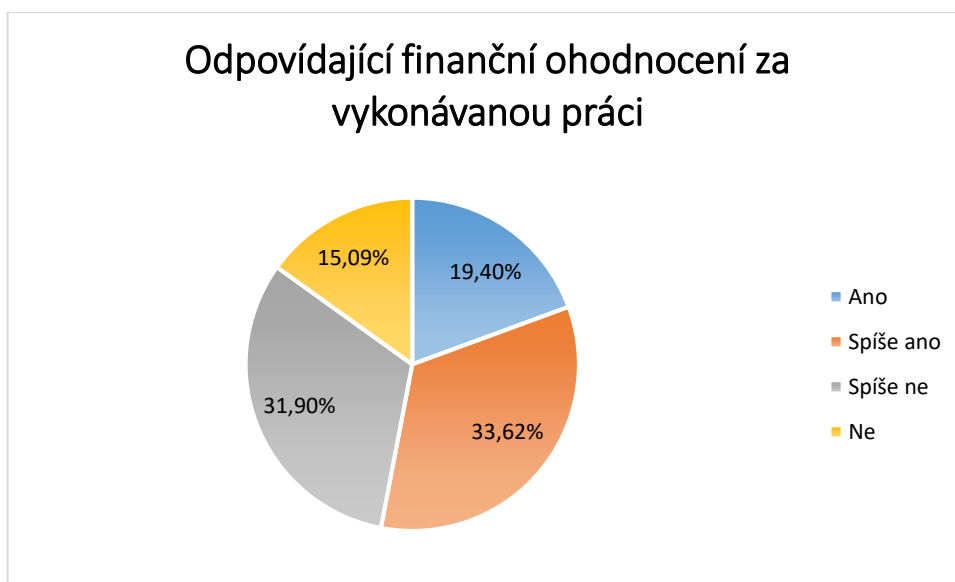
V otázce 12 se zaměstnanci mohli vyjádřit k tomu, jestli jsou více motivováni slovním ohodnocením nebo finanční odměnou. Pokud nejsou motivováni ani jednou z možností, měli možnost zde uvést faktor, který je motivuje. Tuto možnost využili pouze 3 respondenti, kteří uvedli, že je více motivuje dobrý kolektiv, možnost získat zaměstnanecké benefity a stabilita zaměstnání. Naopak těch, kteří jsou motivováni finanční odměnou, je většina, a to 94,83 %. Modře vyšrafovaná část v grafu 14 zobrazuje tu část respondentů, kteří jsou motivováni slovním ohodnocením, tvoří je pouze 3,88 % dotazovaných.



Graf 14: Motivační faktory
(Zdroj: vlastní zpracování)

13. otázka: Myslíte si, že vaše finanční ohodnocení odpovídá práci, kterou vykonáváte?

Tato otázka se týkala finančního ohodnocení a zaměstnanci měli odpovědět, jestli si myslí, že jejich finanční ohodnocení odpovídá práci, kterou vykonávají. Zde se respondenti rozdělili na poměrně stejné protichůdné části, 33,62 % je spíše spokojena a druhá část, 31,9 %, není moc spokojena, viz graf 14. Ti, kteří jsou zcela spokojeni se svým finančním ohodnocením, tvoří 19,4 % respondentů a těch kteří nejsou vůbec spokojeni, je 15,09 %.

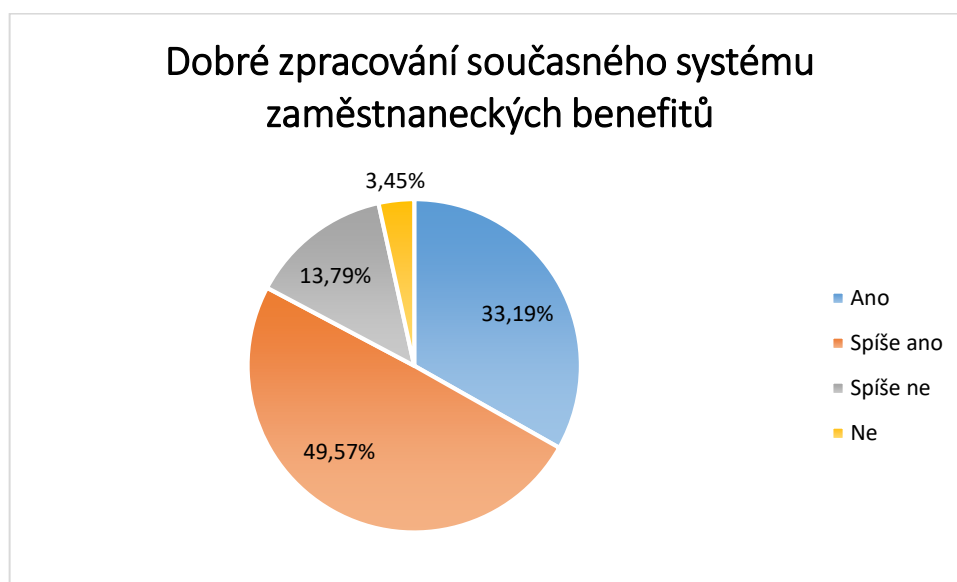


Graf 15: Odpovídající finanční ohodnocení za vykonávanou práci
(Zdroj: vlastní zpracování)

Posledních 5 uzavřených otázek se týká zaměstnaneckých benefitů

14. otázka: Považujete současný systém poskytování zaměstnaneckých benefitů za dobře vypracovaný?

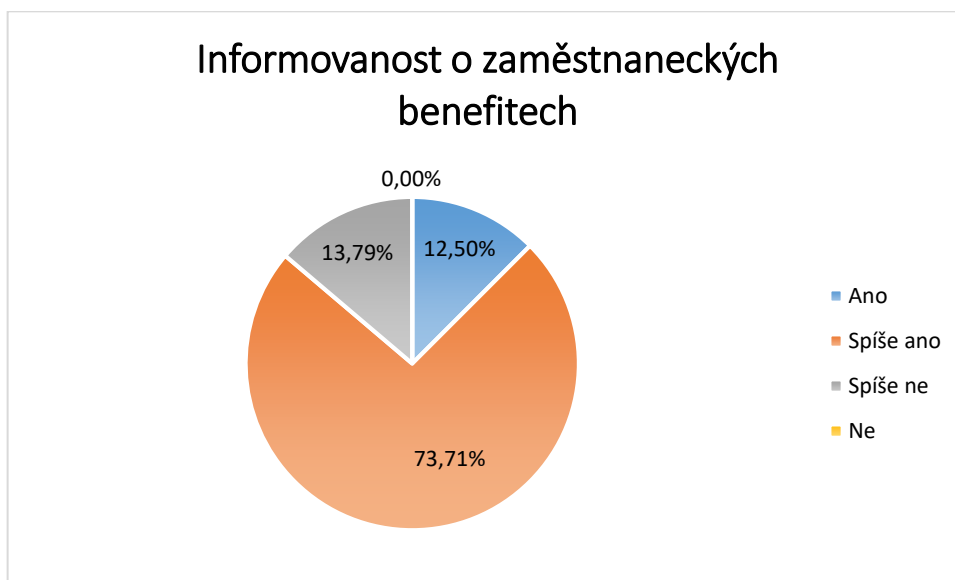
Cílem této otázky bylo zjistit, jestli zaměstnanci považují současný systém poskytování zaměstnaneckých benefitů za dobře vypracovaný. To zahrnuje veškeré informace o nabízených benefitech, jejich strukturu a příspěvek na ně. Podle grafu 15 téměř polovina (49,57 %) respondentů souhlasí s tím, že je poměrně dobře vypracovaný. 33,19 % dotázaných jsou si zcela jisti, že je správně zvolený a obsahuje všechny náležitosti, které by měl mít. 13,79 % respondentů nesouhlasí s ostatními a nepovažují ho za vyhovující a pouze 3,45 % osob zcela neuspokojuje struktura nabízených benefitů.



Graf 16: Dobré zpracování současného systému zaměstnaneckých benefitů
(Zdroj: vlastní zpracování)

15. otázka: Myslíte si, že jste dobře informován/a o zaměstnaneckých benefitech?

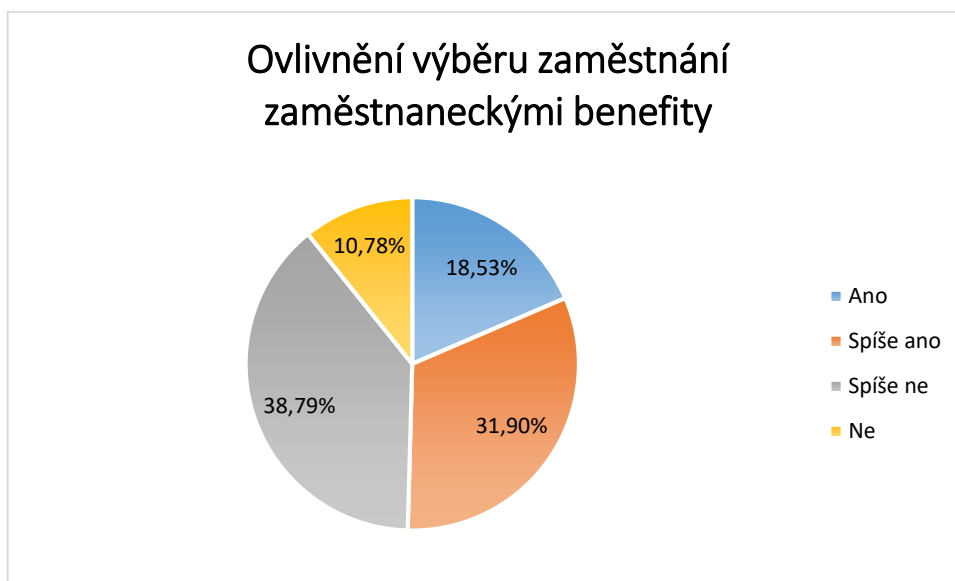
V rámci této otázky bylo cílem zjistit, zda jsou zaměstnanci dobře informováni o zaměstnaneckých benefitech. Především, zda existuje přehledový materiál o jednotlivých benefitech s popisem jejich charakteristiky, nároku, výše, formách plnění apod. a kde je možné získat potřebné informace, vysvětlení a zodpovězení případných dotazů. Zde si velká většina (73,71 %) myslí, že jsou poměrně dobře informováni, znázorněno největší vybarvenou částí v grafu 16. 12,5 % dotazovaných zastává názor, že jsou perfektně informováni a 13,79 % shledávají nějaký problém v informovanosti. Na druhou stranu ani jeden z dotazovaných si nemyslí, že by nebyl informovaný vůbec.



Graf 17: Informovanost o zaměstnaneckých benefitech
(Zdroj: vlastní zpracování)

16. Ovlivňují Vás nabízené benefity při výběru zaměstnání?

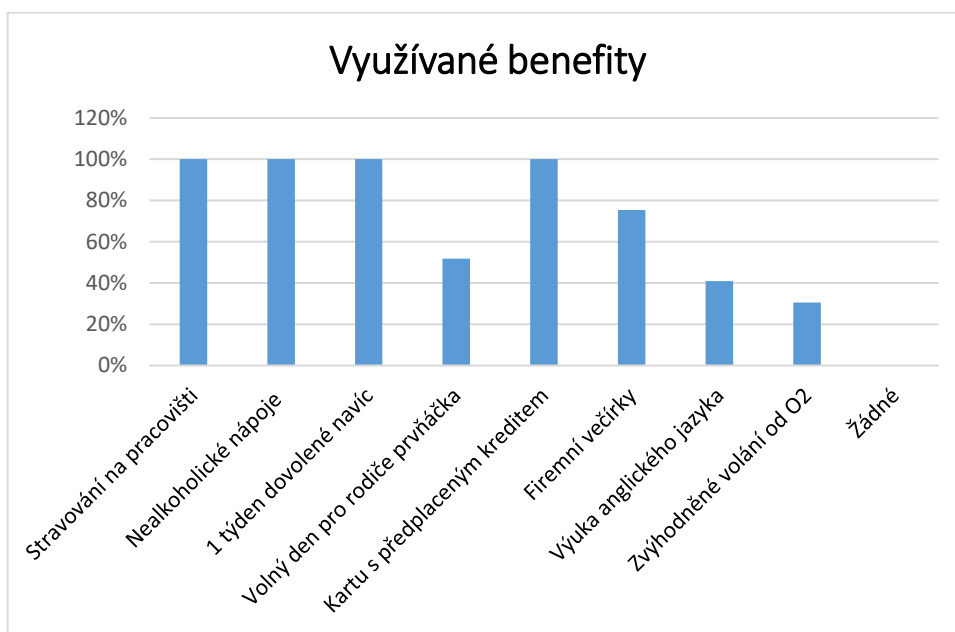
Cílem této otázky bylo zjistit, jestli jsou zaměstnanci při výběru zaměstnání ovlivněni nabízenými benefity. Z grafu 17 lze vyčíst, že 38,79 % respondentů nejsou moc ovlivněni nabízenými benefity a 10,78 % není ovlivněno vůbec. Jsou i lidé, kteří se zajímají o benefity a při výběru zaměstnání uvažují o tom, které benefity by mohli využít a 31,9 % se z části rozhoduje podle benefitů. Pro 18,53 % dotazovaných hrají benefity velkou roli při výběru zaměstnání.



Graf 18: Ovlivnění výběru zaměstnání zaměstnaneckými benefity
(Zdroj: vlastní zpracování)

17. otázka: Vyberte benefity, které využíváte v práci.

V této otázce měli zaměstnanci vybrat, které benefity v zaměstnání využívají. Na výběr měli stravování na pracovišti, nealkoholické nápoje, 1 týden dovolené navíc, volný den pro rodiče prvňáčka, kartu s předplaceným kreditem, firemní večírky, výuka anglického jazyka, zvýhodněné volání od O2 nebo žádné. Zde mohli vybrat více odpovědí. Z grafu 19 lze vidět, že 100 % dotázaných využívá stravování na pracovišti, nealkoholické nápoje, 1 týden dovolené navíc a kartu s předplaceným kreditem – „benefit card“. Druhým nejvyužívanějším benefitem jsou firemní večírky, na které chodí 75,43 % dotázaných. Dále 51,72 % respondentů si bere volný den, když jde jeho dítě poprvé do školy. Zdokonalit svoje znalosti v anglickém jazyce chce 40,95 % dotázaných a zvýhodněné volání od O2 využívá 30,6 % respondentů.

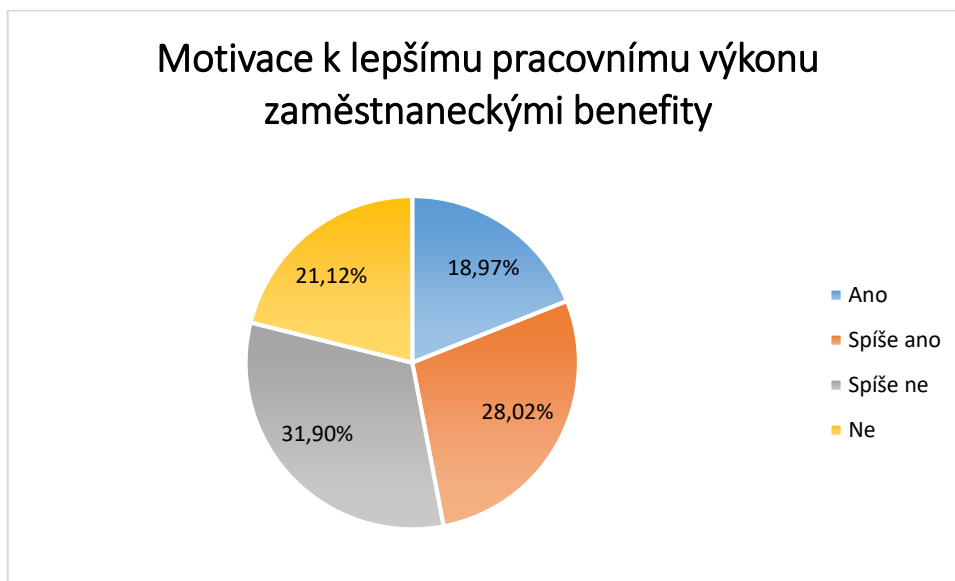


Graf 19: Využívané benefity

(Zdroj: vlastní zpracování)

18. otázka: Motivují Vás zaměstnanecké benefity k lepšímu pracovnímu výkonu?

Tato otázka měla za cíl zjistit, zda jsou zaměstnanci motivováni zaměstnaneckými benefity k lepšímu pracovnímu výkonu. Nejvíce respondentů (31,9 %) uvedlo, že spíše nejsou motivováni a 21,12 % nejsou vůbec motivováni zaměstnaneckými benefity. Ti, kteří jsou plně motivováni, představují 18,97 % a těch, kteří uvedli možnost spíše ano, je 28,02 % dotazovaných.



Graf 20: Motivace k lepšímu pracovnímu výkonu zaměstnaneckými benefity
(Zdroj: vlastní zpracování)

Poslední dvě otázky byly otevřené a zaměstnanci zde měli prostor pro vyjádření svého názoru na dané otázky. Tyto otázky nebyly povinné, takže někteří zaměstnanci neuvedli svoji odpověď.

19. otázka: Jaký nový benefit byste uvítal/a od vašeho zaměstnavatele?

V této otázce měli uvést, jaký nový benefit by si přáli od svého zaměstnavatele. Vyskytoval se zde výčet různých odpovědí. Mezi nejčastější odpovědi patřily benefity jako home office a sick days. Dále zde zaměstnanci uváděli proplácení přesčasů, navýšení mzdy, 13. plat, sick days, příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění, příspěvek na očkování, proplácení dopravy do práce, půjčky pro zaměstnance, masáže na pracovišti,

firemní školka, posilovna na pracovišti, multisport karta, odpočinková místnost, příspěvek na dovolenou, proplacení internetu doma, káva na pracovišti a další.

20. otázka: Zde můžete uvést návrhy ke zlepšení motivačního systému.

V této otevřené otázce měli zaměstnanci prostor pro uvedení svého názoru ohledně zlepšení motivačního systému. Zde jsou některé zmíněné odpovědi:

- zrušení vyplňování dotazníků od nadřízeného,
- místo vyplňování dotazníku rozebrat v rámci porady, s čím byl vedoucí spokojený, jaké úkoly byly splněny dobře, kde jsme udělali chybu,
- vytvořit místo pro sdělování připomínek na zlepšení, případně naopak i pro vyjádření pochvaly,
- zrušení čipování příchodu a odchodu,
- možnost vzdělávat se, odborné kurzy, semináře,
- pořádat více společenských akcí, abychom mohli více poznat kolegy.

3.2 Výsledky testování hypotéz

V této diplomové práci byly stanoveny tři hypotézy, u kterých se provede test nezávislosti a určí se, jestli se nulová hypotéza přijímá nebo zamítá. Byla zde nastavena 5% pravděpodobnost. Hypotézy byly stanoveny na základě teoretických znalostí získaných při studiu tématu motivačního systému a dobré znalosti firemního prostředí.

Hypotéza č. 1: Výše finančního ohodnocení má vliv na atmosféru na pracovišti.

První hypotéza je založena na otázkách č. 4 a 13 z dotazníku. Bylo zde zkoumáno, jestli výše finančního ohodnocení má vliv na atmosféru na pracovišti. V tabulce 4 lze vidět, jak odpovídali respondenti na otázky.

H0: Výše finančního ohodnocení nemá vliv na atmosféru na pracovišti.

H1: Výše finančního ohodnocení má vliv na atmosféru na pracovišti.

Tabulka 4: Četnost odpovědí na 4. a 13. otázku z dotazníkového šetření

Výše finančního ohodnocení	Atmosféra na pracovišti				Celkem
	Přátelská	Přátelská/ pracovní	Pracovní	Nepřátelská	
Ano	9	27	8	1	45
Spíše ano	26	43	8	1	78
Spíše ne	12	46	15	1	74
Ne	8	9	16	2	35
Celkem	55	125	47	5	232

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z aktuálních a očekávaných četností byl vypočítán chí-kvadrát, na jehož základě bylo určeno testové kritérium 29,24. Pro hladinu 5 % byl určen kvantil 16,92.

Kritický obor byl určen následovně: $W = \chi^2: \chi^2 \geq 16,92$.

Jelikož se hodnota testového kritéria nachází v kritickém oboru, nulovou hypotézu zamítáme a přijímáme alternativní hypotézu. Lze tedy tvrdit, že výše finančního ohodnocení má vliv na atmosféru na pracovišti.

Hypotéza č. 2: Dostatečná motivace od nadřízeného má vliv na atmosféru na pracovišti.

Hypotéza č. 2 je založena na čtvrté a jedenácté otázce z dotazníku. Zde se testovalo, jestli dostatečná motivace od nadřízeného má vliv na atmosféru na pracovišti. Jak odpovídali zaměstnanci, je znázorněno v tabulce 5.

H0: Dostatečná motivace od nadřízeného nemá vliv na atmosféru na pracovišti.

H1: Dostatečná motivace od nadřízeného má vliv na atmosféru na pracovišti.

Tabulka 5: Četnost odpovědí na 4. a 11. otázku z dotazníkového šetření

Dostatečná motivace od nadřízeného	Atmosféra na pracovišti				Celkem
	Přátelská	Přátelská/ pracovní	Pracovní	Nepřátelská	
Ano	11	16	14	1	42
Spíše ano	19	39	9	1	68
Spíše ne	16	40	16	1	73
Ne	9	30	8	2	49
Celkem	55	125	47	5	232

(Zdroj: vlastní zpracování)

U této hypotézy byl také vypočítán chí-kvadrát, ze kterého se následně určilo testové kritérium, které je 10,79. Pro 5% hladinu významnosti byl určen kvantil 16,92.

Kritický obor hodnot je následující: $W = x^2: x^2 \geq 16,92$.

Zde testové kritérium vyšlo menší a tím pádem nespadá do kritického oboru hodnot. Alternativní hypotéza se zamítá a přijímá se nulová hypotéza. Je potvrzeno, že dostatečná motivace od nadřízeného nemá vliv na atmosféru na pracovišti.

Hypotéza č. 3: Délka pracovního poměru má vliv na častější hodnocení pracovního výkonu.

Třetí hypotéza je založena na třetí a osmé otázce z dotazníku. Zde se ověřovalo, jestli délka zaměstnání ovlivňuje častější hodnocení pracovního výkonu. Odpovědi respondentů jsou uvedeny v tabulce 6.

H0: Délka pracovního poměru nemá vliv na častější hodnocení pracovního výkonu.

H1: Délka pracovního poměru má vliv na častější hodnocení pracovního výkonu.

Tabulka 6: Četnost odpovědí na 3. a 8. otázku z dotazníkového šetření

Délka zaměstnání	Častější hodnocení pracovního výkonu			Celkem
	Ano	Ne	Nevím	
Méně než 1 rok	51	9	4	64
1-3 roky	51	12	6	69
4-6 let	32	15	8	55
7-10 let	10	9	7	26
11 a více let	4	7	7	18
Celkem	148	52	32	232

(Zdroj: vlastní zpracování)

Na základě aktuálních a očekávaných četností byl určen chí-kvadrát, z něhož se dále určilo testové kritérium, které je 34,09. Pro hladinu významnosti 5 % byl určen kvantil 15,51.

Kritický obor hodnot byl určen následovně: $W = \chi^2: \chi^2 \geq 15,51$.

Jelikož testové kritérium spadá do kritického oboru, přijímá se alternativní hypotéza a nulová hypotéza se zamítá. Můžeme tedy tvrdit, že s 95% pravděpodobností má délka zaměstnání vliv na častější hodnocení pracovního výkonu.

3.3 Shrnutí dotazníkového šetření a vyhodnocení hypotéz

Dotazník obsahoval 20 otázek, které se zaměřovaly na atmosféru na pracovišti, na hodnocení pracovního výkonu, dostatečnou motivaci a na zaměstnanecké benefity. Na dotazník odpovídali zaměstnanci společnosti XY, s. r. o.

3.3.1 Zhodnocení atmosféry na pracovišti

Otázky zaměřené na atmosféru měly za úkol zjistit, jaká atmosféra převládá na pracovišti. Zde se více jak polovina respondentů (53,88 %) shodla na tom, že na pracovišti je částečně přátelská a částečně pracovní atmosféra. Zaměstnanci tedy jsou schopni pracovat i v méně příznivých podmínkách a dokážou podávat takové pracovní výkony, které po nich jejich nadřízení požadují. Další otázka poměrně souvisí s atmosférou a zaměřovala se na komunikaci mezi jednotlivými odděleními. V důsledku částečně přátelské a pracovní atmosféry na pracovišti je dobrá i komunikace mezi pracovníky. Ztotožňuje se s tím 59,05 % respondentů.

3.3.2 Výsledky hodnocení zaměstnanců

Další část byla věnovaná hodnocení zaměstnanců a byli zde dotazováni, jestli se cítí být dostatečně informováni o svém hodnocení za svůj pracovní výkon. 40,95 % respondentů uvedlo, že je jejich zaměstnavatel spíše informuje o hodnocení. Na druhou stranu poměrně velká část, a to 63,79 % si přeje častější hodnocení pracovního výkonu. Následující otázka se týkala četností hodnocení. Ti, kteří si přejí častější hodnocení, by je uvítali 2x až 3x do roka. V současné době jsou zaměstnanci hodnoceni 1x do roka, součástí hodnocení je vyplnění interního dotazníku. Na jeho základě následně probíhá konverzace mezi zaměstnancem a nadřízeným zaměřená na roční zhodnocení práce.

3.3.3 Zhodnocení motivace

Předposlední část se zaměřovala na dostatečnou motivaci, kde byli respondenti dotazováni, zda si myslí, že jsou po splnění dobře odvedené práce dostatečně pochváleni. Nejvíce respondentů (38,36 %) s tímto tvrzením souhlasí pouze z části. Při položení dotazu, jestli se respondenti domnívají, že jsou dostatečně motivováni svým nadřízeným, byly odpovědi poměrně rovnoměrně rozdělené. Naprostou většinu zaměstnanců nejvíce

motivuje finanční odměna, přičemž polovina si myslí, že jejich finanční ohodnocení odpovídá práci, kterou vykonávají, a polovina respondentů je opačného názoru.

3.3.4 Vyhodnocení zaměstnaneckých benefitů

Poslední část dotazníkového šetření se týkala zaměstnaneckých benefitů. První dvě otázky byly hodnoceny spíše kladně a 49,57 % považuje současný systém poskytování zaměstnaneckých benefitů za dobře vypracovaný a 73,71 % respondentů si myslí, že jsou o nich dobře informovaní. Každému zaměstnanci byl předán interní dokument, kde jsou shrnuty veškeré benefity, které společnost XY, s. r. o. poskytuje. V dokumentu se nachází informace a výše částky, kterou mohou čerpat. Při ucházení o zaměstnání je polovina respondentů ovlivněna nabízenými benefity a druhá polovina není ovlivněna. V 17. otázce měli respondenti vybrat, které benefity využívají a všichni respondenti využívají stravování na pracovišti, nealkoholické nápoje, 1 týden dovolené navíc a kartu s předplaceným kreditem. V poslední uzavřené otázce respondenti uvedli, že je zaměstnanecké benefity spíše nemotivují.

3.3.5 Zhodnocení testovaných hypotéz

Na základě otázek z dotazníkového šetření byly stanoveny tři hypotézy, které byly testovány. U všech hypotéz byla stanovena 5% hladina významnosti. První hypotéza se skládá ze čtvrté a třinácté otázky a zjišťuje, jestli finanční ohodnocení má vliv na atmosféru na pracovišti. Zde byla nulová hypotéza zamítnuta a finanční ohodnocení má vliv na atmosféru na pracovišti. Druhá hypotéza byla založena na základě čtvrté a jedenácté otázky, kde se zjišťovalo, jestli dostatečná motivace od nadřízeného má vliv na atmosféru na pracovišti. Zde testové kritérium nespadá do kritického oboru a nulová hypotéza se přijímá. Zamítá se alternativní hypotéza a je potvrzeno, že dostatečná motivace od nadřízeného nemá vliv na atmosféru na pracovišti. Třetí hypotéza je tvořena z třetí a osmé otázky. Zde bylo testováno, jestli délka pracovního poměru má vliv na častější hodnocení pracovního výkonu. U této hypotézy byla opět nulová hypotéza zamítnuta a na 95 % lze tvrdit, že délka pracovního poměru má vliv na častější hodnocení pracovního výkonu. Zpravidla ti, kteří jsou ve společnosti XY, s. r. o. zaměstnání méně jak 6 let, by uvítali častější hodnocení než 1x za rok, které je tam doposud nastavené.

4 Vlastní návrhy řešení

Společnost si klade za cíl mít spokojené zaměstnance, kteří jsou motivováni ke kvalitnímu výkonu své práce a kteří se cítí dobře na pracovišti, proto je důležité nabízet jim různé výhody, které budou toto umožňovat. Právě tato kapitola se zabývá různými návrhy, které povedou ke zvýšení motivace a celkové spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o. Za úkol mají vylepšit stávající motivační systém, který je ve společnosti zaveden. Uvedené návrhy vychází z provedené analýzy. Některé návrhy jsou určeny jen pro administrativní pracovníky a některé mohou být využívány všemi zaměstnanci. Pro dokreslení celkového pohledu a pro rozhodování společnosti o možnosti jejich využití budou benefity vyčísleny také finančně.

Téměř tři čtvrtiny z celkového počtu zaměstnanců tvoří dělníci, proto je důležité se jim věnovat a pohlížet na jejich motivaci s větší vahou. Prioritním návrhem jsou sick days, neboli „zdravotní volno“, a také častější hodnocení. Sick days jsou určené pro administrativu i dělníky, a protože dělníci tvoří větší část z celkového počtu zaměstnanců, byl jim navýšen počet dní zdravotního volna i z důvodu, že nemohou čerpat home office. Častější hodnocení je důležité pro obě pracovní skupiny k získání zpětné vazby a následné možnosti pracovat na sobě a zlepšovat své pracovní výkony. Velkou část zaměstnanců tvoří i mladí zaměstnanci, kteří mohou využít relaxační místnost a zahrát si hry na playstationu. Tuto místnost uvítají i zaměstnanci ze střední věkové kategorie, které ji mohou využít k odpočinku a relaxaci. Další návrhy by společnost měla zavádět dle finančních možností tak, aby to příliš nezatěžovalo rozpočet firmy.

Nově navrhované formy motivace jsou:

- sick days,
- častější hodnocení,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- příspěvek na mateřskou školu,
- home office,
- příspěvek na internet,
- relaxační místnost,
- káva + nový kávovar.

4.1 Sick days

Sick days ve volném překladu „dny zdravotního volna“, patří mezi nejčastější benefity, které zmiňovali zaměstnanci v dotazníkovém šetření, že by chtěli zavést u svého zaměstnavatele. Jedná se o dny volna, které si zaměstnanec může vybrat během kalendářního roku a nemusí čerpat dovolenou. Zpravidla se jedná o 3 – 5 dní v roce, které může zaměstnavatel poskytnout, záleží jen na něm, kolik dní vyčlení pro sick days. Tyto dny se neodečítají z dovolené a zaměstnanci je proplacena plná mzda, jako kdyby byl v práci. Zaměstnanec nemusí uvádět důvod zaměstnavateli, proč si chce sick day vybrat, ale zpravidla to bývá ze zdravotních důvodů, kdy se zaměstnanec necítí dobře nebo je nachlazený a nechce navštěvovat lékaře a mít „neschopenku“.

Tento benefit mohou čerpat všichni zaměstnanci bez ohledu na pracovní pozici. Společnosti doporučuji zavést 3 dny sick days pro THP zaměstnance a 5 dní pro dělníky za rok. Vyšší počet dní pro dělníky doporučuji z důvodu, že si nemohou vzít home office a pracovat z domu. Tento způsob by alespoň částečně vykompenzoval benefit, který mohou čerpat pouze administrativní pracovníci. Podmínkou je, že tyto dny zaměstnanec musí využít v přiděleném kalendářním roce. V případě, že všechny 3 nebo 5 dní zaměstnanec nevyužije během kalendářního roku, nelze je převádět do dalšího roku. Jelikož se zpravidla jedná o zdravotní volno a zaměstnanec neví, jak se bude cítit po zdravotní stránce následující den, proto ihned ráno, kdy si bude chtít zaměstnanec sick day vybrat, napíše SMS nebo zavolá svému zaměstnavateli a oznámí mu, kolik dní bude chtít čerpat sick days.

V tabulce 7 jsou uvedeny náklady na sick days pro oba typy pracovní pozice. Pro rok 2020 jsem uvedla průměrný počet 21 pracovních dnů za měsíc. Náklady na 1 sick day na jednoho zaměstnance jsou vypočítány z pohledu zaměstnavatele, proto je částka navýšena o sociální i zdravotní pojištění, které je dohromady 34 %. Celkové roční náklady pro všechny zaměstnance jsou 2 879 880 Kč.

Tabulka 7: Náklady na sick days

	THP	Dělníci
Průměrná měsíční hrubá mzda	33 705 Kč	21 325 Kč
Počet zaměstnanců	130	300
Průměrný počet pracovních dnů za měsíc	21	
Náklady na 1 sick day na jednoho zaměstnance	2 150,7 Kč	1 360,7 Kč
Náklady na 3 sick days na jednoho zaměstnance	6 452,1 Kč	-
Náklady na 5 sick days na jednoho zaměstnance	-	6 803,69 Kč
Roční náklady	838 773 Kč	2 041 107 Kč
Celkové roční náklady pro všechny zaměstnance	2 879 880 Kč	

Zdroj: (vlastní zpracování)

4.2 Častější hodnocení

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 63,79 % zaměstnanců by uvítalo častější hodnocení jejich pracovního výkonu od nadřízeného. Také po provedení nezávislého testu třetí hypotézy bylo zjištěno, že délka pracovního poměru má vliv na častější hodnocení pracovního výkonu. Z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti XY, s. r. o. zaměstnání méně jak 6 let, by si přáli častější hodnocení. Nyní probíhá hodnocení pracovního výkonu ve společnosti 1x ročně. Zaměstnanci dostanou za úkol vyplnit dotazník ohledně vykonávání práce, s čím jsou a nejsou zaměstnanci spokojeni a na jeho základě je veden rozhovor s nadřízeným.

Díky tomuto hodnocení by zaměstnanci dostali lepší přehled o tom, jak si v práci vedou, jak vykonávají svoji práci, a také by se dozvěděli svoje silné a slabé stránky. To vše jim může pomoci ke zlepšení jejich pracovních schopností. Při této příležitosti by zaměstnanci také mohli sdělit svému nadřízenému, co by si přáli vylepšit, a také s čím jsou a nejsou spokojeni.

Navrhovala bych hodnocení pracovního výkonu 3x za rok v dubnu, srpnu a prosinci. Hodnocení by probíhalo vždy na konci měsíce kromě prosince, kdy by se hodnocení uskutečňovalo na začátku měsíce z důvodů Vánoc. Každý zaměstnanec bude mít možnost 20 minut konzultovat svůj pracovní výkon s vedoucím oddělení. Nejprve obdrží připomínky, jak už kladné, tak záporné na svůj pracovní výkon a následně se k tomu bude moci vyjádřit. Nárok na konzultaci svého pracovního výkonu by měli všichni zaměstnanci bez ohledu na pracovní pozici. Konzultace by probíhala s nadřízeným na daném oddělení, kde zaměstnanec pracuje.

4.3 Příspěvek na penzijní připojištění

Lidé si stále ve větší míře chtějí zajistit finanční rezervu na stáří, proto si zřizují penzijní připojištění. Příspěvek na toto pojištění uvítá zcela jistě mnoho zaměstnanců. Zaměstnanci si tak mohou touto formou naspořit slušnou částku, kterou následně v důchodě využijí. Jedná se o spoření, kam si lidé každý měsíc posílají určitou částku a v závislosti na její výši dostávají od státu finanční příspěvek. Aby společnost XY, s. r. o. podpořila své zaměstnance v tomto směru, navrhuji firmě poskytování měsíčního příspěvku ve výši 500 Kč svým zaměstnancům (na příspěvek od zaměstnavatele se nevztahuje státní příspěvek). Záleží na rozhodnutí každého zaměstnance, zda si tento příspěvek navýší vlastním spořením. V tabulce 7 jsou uvedené příspěvky od státu, které mohou lidé dostat v závislosti na výši měsíčního vkladu. Maximální příspěvek od státu je 230 Kč, který lidé dostanou při vkladu 1 000 Kč měsíčně. K pobírání tohoto příspěvku se musí zaměstnanci prokázat, že mají penzijní připojištění zřízené a účetnímu oddělení předat číslo účtu, kam by se měsíční příspěvek posílal.

Tabulka 8: Výše státního příspěvku na penzijní připojištění

Měsíční vklad zaměstnance	300 Kč	400 Kč	500 Kč	600 Kč	700 Kč	800 Kč	900 Kč	1000 Kč
Výše státního příspěvku	90 Kč	110 Kč	130 Kč	150 Kč	170 Kč	190 Kč	210 Kč	230 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování dle Penzijní připojištění)

Tabulka 9: Náklady na příspěvek na penzijní připojištění

Návrh	Měsíční příspěvek na jednoho zaměstnance	Roční příspěvek na jednoho zaměstnance	Roční náklady na všechny zaměstnance
Příspěvek na penzijní připojištění	500 Kč	6 000 Kč	2 580 000 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

4.4 Příspěvek na mateřskou školu

Zaměstnavatel se snaží o stabilizaci mladých perspektivních zaměstnanců, proto zejména mladé zaměstnance s malými dětmi různými způsoby podporuje. Ne každý má možnost nechat své dítě u prarodičů nebo nějakého známého, který by mohl zabezpečit jeho hlídání. Proto děti chodí do mateřské školy, což může být pro mladé a většinou sociálně slabší zaměstnance finančně náročné. Každá mateřská škola je jinak finančně nákladná, a také záleží, zda jde o soukromou nebo státní mateřskou školu. U státní mateřské školy se měsíční školné pohybuje v rozmezí 200 až 700 Kč za jedno dítě. Některé školné už v sobě zahrnuje náklady na stravu a někde se musí doplácet zvlášť. Náklady na soukromé mateřské školy se pohybují v mnohem vyšších částkách, které se mohou vyšplhat i na 13 000 Kč za měsíc. Dle finančních možností společnosti navrhuji přispívat zaměstnancům na mateřskou školu 400 Kč měsíčně. Zaměstnanci, kteří mají své dítě v mateřské škole, donesou personální manažerce potvrzení o tom, že jejich dítě navštěvuje mateřskou školu a bude jí předáno i číslo účtu, kam by se měsíční příspěvek posílal. V tabulce 9 jsou uvedeny roční náklady na jednoho zaměstnance, které jsou 4 800 Kč. Lze předpokládat, že osoby staršího věku už nebudou mít dítě v mateřské škole, a proto jsou roční náklady vyčísleny pouze pro 178 zaměstnanců, kterým je 35 a méně let.

Tabulka 10: Náklady na příspěvek na mateřskou školu

Návrh	Měsíční příspěvek na jednoho zaměstnance	Roční příspěvek na jednoho zaměstnance	Roční náklady pro 178 zaměstnanců
Příspěvek na mateřskou školu	400 Kč	4 800 Kč	854 400 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

4.5 Home office

V současné době mezi oblíbené benefity patří práce z domova. Mnoho zaměstnanců po něm touží, a také uvedla v dotazníkovém šetření, že by si ho přála zavést od zaměstnavatele. Tento benefit by byl umožněn pouze pro THP pracovníky a vedoucí oddělení, nikoli pro dělníky ve výrobě. Povaha pracovních úkolů, které jsou vykonávány na počítači, jim umožní vykonávat svoji práci v příjemném domácím prostředí, kde mají zaměstnanci prostor i na plnění náročnějších úkolů, při kterých nechtějí být rušeni. Práci z domova by si flexibilně plánovali přesně podle svých potřeb a případně i po dohodě v týmu.

Každý zaměstnanec, který bude chtít vykonávat svoji práci z domova, bude využívat k práci firemní notebook a nadefinovaný zabezpečený vzdálený přístup. Zaměstnanci, kteří projeví zájem pracovat na svém vlastním domácím počítači, bude také umožněna práce na jejich počítači. V případě využívání firemního notebooku, musí zaměstnanec podepsat protokol o převzetí notebooku, kde bude také uvedeno, jak se bude postupovat v případě poškození či ztráty. Dále musí mít doma k dispozici veškeré materiály, které potřebuje ke své práci. Tento benefit si zaměstnanci mohou brát po domluvě s nadřízeným téměř kdykoliv. Využívat by ho měli především v případech, kdy jim např. onemocní malé dítě, potřebují brzy odejít z práce na rodičovskou schůzku, vyřídit soukromé záležitosti na úřadech, necítí se dobře po zdravotní stránce, potřebují se hluboce soustředit na pracovní úkol a nebýt nikým rušeni apod. Podmínkou je nutnost odpracovat povinných 8 hodin. Nárok na mzdu bude stejný, jako kdyby svoji práci vykonávali na pracovišti.

Využívání tohoto benefitu je založeno na důvěře mezi zaměstnancem a nadřízeným. Zaměstnanci by si měli vážit práce z domova a využívat pouze v situacích, kdy nutně potřebují skloubit pracovní a osobní život. Neměli by ho zneužívat a pracovat z domu, jen když to opravdu potřebují.

4.6 Příspěvek na internet

V dnešní době mají všechny domácnosti doma zařízený internet, který se stal každodenní nutností pro každého z nás. Pokud by společnost XY, s. r. o. umožnila zaměstnancům home office, bylo by vhodné, aby je podpořila i v tomto směru, a proto navrhuji společnosti poskytovat zaměstnancům příspěvek na internet ve výši 250 Kč za měsíc. Dělníkům ve výrobě bude tento benefit také umožněn využívat, i když si nemohou brát home office. Každý zaměstnanec, který bude chtít dostávat příspěvek na internet, musí donést účetnímu oddělení smlouvu o poskytování internetu a předat číslo účtu, kam by se měsíční příspěvek posílal.

Tabulka 11: Náklady na příspěvek na internet

Návrh	Měsíční příspěvek na jednoho zaměstnance	Roční příspěvek na jednoho zaměstnance	Roční náklady na všechny zaměstnance
Příspěvek na internet	250 Kč	3 000 Kč	1 290 000 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

4.7 Relaxační místnost

Mezi časté návrhy od zaměstnanců, jaký benefit by chtěli zařadit mezi stávající, byla i relaxační místnost. Zaměstnanci, kteří mají sedavé zaměstnání a pracují celý den v kanceláři, by tento benefit určitě uvítali. Tuto místnost by mohli využít k odpočinku, hraní her, zhlédnutí zajímavých videí či ke konverzaci s kolegy. Přístup do ní by měli všichni zaměstnanci, kteří pracují v kanceláři. Podmínkou pro využívání této místnosti je mít odpracováno za den povinných 8 hodin, a potom už záleží na každém zaměstnanci, kolik času bude chtít strávit v relaxační místnosti. Při navštěvování místnosti musí zaměstnanci respektovat klid a nerušit ostatní zaměstnance, kteří chtějí pracovat. Přístup pro dělníky bych nedoporučovala, protože je velmi důležité, aby stroje pracovaly nepřetržitě a výroba tak mohla plynout nepřetržitě.

Doporučovala bych vybavit místnost v barvách společnosti, kterými jsou červená a černá. Místnost by byla zařízena v jedné z kanceláří, které nejsou využité. Tato místnost je velká 27 m². Stěny by byly vymalovány bílou barvou. Vhodné by bylo pořídit černý koberec

a červené pohovky. Před každou pohovku by byl umístěn konferenční stůl bílé barvy. Pro osvětlení místnosti by byly použity 3 stropní světla. Na stěnu by byly namontovány dvě LCD televize, které by zaměstnanci mohli využívat např. ke zhlédnutí videí, k videokonferencím apod. Pro odreagování od práce bych doporučila pořídit playstation, kde by si zaměstnanci mohli zahrát různé hry. V rozpočtu bych vyčlenila 6 000 Kč na 6 her s tím, že si zaměstnanci po domluvě budou moci přinést svoje vlastní hry a nahrát si je do playstationu.

Tabulka 12: Náklady na vybavení relaxační místnosti

Vybavení	Množství	Cena	Celkem
Pohovka	3	14 000 Kč	42 000 Kč
Konferenční stůl	3	2 500 Kč	7 500 Kč
Koberec	1	8 000 Kč	8 000 Kč
Televize	2	5 000 Kč	10 000 Kč
Playstation	2	8 000 Kč	16 000 Kč
Hry na playstation	6	1 000 Kč	6 000 Kč
Osvětlení	3	700 Kč	2 100 Kč
Celkem			91 600 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

4.8 Káva na pracovišti + nový kávovar

Zaměstnavatel již poskytuje svým zaměstnancům nealkoholické nápoje na pracovišti, ale zaměstnanci by tuto nabídku rádi rozšířili a uvítali by nový kávovar spolu s kávou na pracovišti. Káva je pro některé zaměstnance velmi důležitá, protože jim dodává energii a mohou tak lépe pracovat. Jestliže celý den sedí za počítačem, je dobré dělat krátké přestávky, které mohou využít právě pro přípravu kávy. Načerpají tak novou energii a mohou dále vykonávat svojí práci. Doposud měli k dispozici pouze varnou konvici a kávu, kterou si sami zaměstnanci kupovali. Nově by kávu objednával sám zaměstnavatel na svoje náklady, která by byla doplňována dle potřeby. Přístup ke kávovaru a kávě by měli všichni zaměstnanci společnosti XY, s. r. o. Doporučovala bych tedy objednat dva kávovary značky DeLonghi Maestosa EPAM960.75.GLM v černé

barvě za 63 990 Kč z obchodu Datart. Jeden by byl umístěný v kuchyňce, kam mají přístup administrativní pracovníci a druhý v kuchyňce, kterou využívají dělníci. Kávu lze objednávat z e-shopu www.coffeespot.cz, kde se cena zrnkové kávy pohybuje okolo 500 Kč za 1 kg. Předpokládaná spotřeba kávy na jednoho zaměstnance je 5 kg ročně. Při průměrné ceně 500 Kč za 1 kg by náklady na kávu za všechny zaměstnance byly 1 075 000 Kč ročně. Lze předpokládat, že ne všichni zaměstnanci pijí kávu, takže spotřeba kávy nebude tak vysoká a celkové roční náklady by byly nižší.

4.9 Shrnutí návrhů

Na základě dotazníkového šetření a výsledků testování hypotéz bylo společnosti, pro zvýšení motivace zaměstnanců, doporučeno osm nových návrhů. V odpovědích uvedli zaměstnanci různé benefity, které by si přáli od svého zaměstnavatele a z nich byly vybrány ty nejefektivnější. Seznam návrhů je zaměřený na všechny zaměstnance a jsou navrženy tak, aby vyhovovaly všem a nediskriminovaly žádnou pracovní pozici.

Seznam návrhů je následující: sick days, častější hodnocení, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na mateřskou školu, home office, příspěvek na internet, relaxační místnost, káva a nový kávovar.

Největší priorita je dávána sick days a častějšímu hodnocení. Tyto návrhy by měl zaměstnavatel zavést mezi prvními. Dále koupit nové kávovary spolu s kávou. Následující návrhy by měl zaměstnavatel zavádět dle finančních možností společnosti.

U návrhů, které lze finančně vyčíslit, je uvedena tabulka s náklady, které za ně musí zaměstnavatel vynaložit. Níže jsou uvedené celkové náklady, rozdělené na roční a jednorázové. Vybavení do relaxační místnosti a nákup nových kávovarů představují jednorázový náklad ve výši 219 580 Kč. Náklady na sick day, příspěvek na penzijní připojištění, na mateřskou školu, na internet a kávu se opakují každý rok a ročně vyjdou na 8 679 280 Kč. Celkové náklady se mohou lišit v závislosti na množství objednané kávy, a také jestli všichni zaměstnanci využijí nabízené nové návrhy.

Tabulka 13: Jednorázové celkové náklady na návrhy

Návrh	Náklady na návrh
Relaxační místnost	91 600 Kč
Kávovar	127 980 Kč
Celkem	219 580 Kč

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka 14: Roční celkové náklady na návrhy

Návrh	Náklady na návrh
Sick day	2 879 880 Kč
Příspěvek na penzijní připojištění	2 580 000 Kč
Příspěvek na mateřskou školu	854 400 Kč
Příspěvek na internet	1 290 000 Kč
Káva	1 075 000 Kč
Celkem	8 679 280 Kč

Zdroj: (vlastní zpracování)

Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zhodnotit současný motivační systém ve společnosti XY, s. r. o. a navrhnout změny motivačního systému, které by měly mít za následek zlepšení motivace, zvýšení pracovní výkonnosti a celkové zlepšení spokojenosti s prací. K dosažení tohoto cíle bylo potřeba shrnout teoretické poznatky, které pomáhají lépe pochopit danou problematiku. Literární rešerše se zabývá podstatou motivace, popisuje různé typy pracovní motivace, zabývá se hodnocením zaměstnanců, včetně metod, jakými můžeme zaměstnance hodnotit, a také se zaměřuje na sdělování pochval a uznávání. Důležitou složku tvoří odměňování zaměstnanců, kde je popsáno, jak mohou být zaměstnanci za práci odměněni, včetně různých bonusů a benefitů. Na závěr je zde popsána atmosféra na pracovišti, která hraje důležitou roli z hlediska mezilidských vztahů.

K navržení výše uvedených opatření bylo třeba provést analýzu současného stavu ve společnosti XY, s. r. o. Průzkum byl prováděn ve společnosti, která se zabývá výrobou a zpracováním hliníku, zinku, skla, oceli, pokročilých materiálů a zvukově tepelně izolačních materiálů. Součástí analýzy bylo zhodnocení i ekonomických ukazatelů, které dokreslují její finanční postavení na trhu. Byla popsána organizační struktura, a také jak probíhá nábor nových zaměstnanců. Důležitou kapitolou je současný motivační systém, kde bylo shrnuto, jaké zaměstnanecké benefity a za jakých okolností je společnost poskytuje.

Následuje samotný kvantitativní výzkum práce na základě dotazníkového šetření. Dotazník byl zaměřen na atmosféru na pracovišti, na hodnocení pracovního výkonu, dostatečnou motivaci a na zaměstnanecké benefity. Návratnost dotazníku byla obdivuhodná, a to celých 54 %. Jsou zde uvedeny výsledky dotazníkového šetření, a také výsledky testovaných hypotéz.

Na základě uvedených veškerých výsledků byla navržena patřičná opatření, která by měla vést k zefektivnění stávajícího motivačního systému. Návrhy by měly zajistit lepší spokojenost zaměstnanců, celkovou atmosféru na pracovišti a zvýšit motivaci k vykonávání práce. Doporučeno bylo celkem osm návrhů, a to zavedení sick days, častější hodnocení, příspěvek na penzijní připojištění, na mateřskou školu, na internet,

home office, vybudování relaxační místnosti a nákup nového kávovaru společně s kávou. Tyto návrhy byly také finančně vyčísleny a jednorázové náklady vyšly na 219 580 Kč. Co se týče ročních nákladů, tak celková částka se vyšplhala na 8 679 280 Kč. Společnosti je doporučeno zavádět tyto návrhy postupně s ohledem na ekonomickou situaci. Vzhledem ke stabilní a přívětivé finanční situaci, by zavedení těchto návrhů mělo být bezproblémové.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ALSHMEMRI, Mohammed, SHAHWAN-AKL, Lina, MAUDE, Phillip. *Herzberg's Two-Factor Theory*. Life Science Journal. 2017. vol. 14(5), p. 12-16. ISSN: 1097-8135.

ARMSTRONG, Michael. *Employee reward*. London: Institute of Personnel and Development, c1996. People and organisations. ISBN 0-85292-623-5.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2937-4.

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

BJÖRKLUND, Christina, JENSEN, Irene, LOHELA-KARLSSON, Malin. *Is a change in work motivation related to a change in mental well-being?* Journal of Vocational Behavior. 2013. vol. 83, p. 571-580.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. Business books. ISBN 80-251-0374-9.

DARMAWAN, Donita Nazellia a RIYANTO Setyo. Influence of motivation, workability and work environment on performance. Jurnal Tepak Manajemen. 2014. vol 1, p. 56-60.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, Zdeňka KAŇÁKOVÁ, Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press, 2000. *Všechny cesty k informacím*. ISBN 80-7226-386-2.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.

GOLEC, Adem, KAHYA, Esra. *A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection*. Computers & Industrial Engineering. 2006. vol. 52. p. 143-161.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

KARKOULIAN, Silva, ASSAKER, Guy, HALLAK, Rob. *An empirical study of 360-degree feedback, organizational justice, and firm sustainability*. Journal of Business Research. 2016. vol. 69. p. 1862-1867.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

LUNDBERG, Christine, GUDMUNDSON, Anna, ANDERSSON, Tommy D. *Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism*. Tourism Management, 2008, vol. 30, p. 890-899.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.

NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada, 2005. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1223-7.

Občanský zákoník: Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích); Zákon o mezinárodním právu soukromém. Úplná znění. Olomouc: ANAG, 2012. Právo (ANAG). ISBN 978-80-7263-855-0.

PANC, Ioana. *Investigating the Entrepreneurial Potential of Students – Design and Preliminary Validity Data of the Assessment Center Method*. Science Direct. 2015. vol. 203. p. 393-399. ISSN 1877-0428.

PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 2011. Praktik (Leges). ISBN 978-80-87212-66-0.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

RAZIQ, Abdul, MAULABAKHSH, Rahaela. *Impact of Working Environment on Job Satisfaction*. Procedia Economics and Finance. 2015, vol. 23, p. 717-725. ISSN 2212-5671.

SEELEY, Eric, *Human Needs and Consumer Economics: The Implications of Maslow's Theory of Motivation for Consumer Expenditure Patterns*. The Journal of Socio-Economics, 1992, vol. 21, p. 303-324. ISSN 1053-5357

ŠUBRT, Bořivoj. *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další*. Olomouc: ANAG, 2018. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-138-3.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

YUSOFF, Wan Fauziah, KIAN, Tan Shen, IDRIS, Mohammad Talha, *Herzberg's two factors theory on work motivation: does its work for todays environment?* Global journal of commerce and management perspective. 2013, vol. 2(5), p. 18-22. ISSN 2319-7285.

Elektronické zdroje

Ares – ekonomické subjekty. *Administrativní registr ekonomických subjektů*. Ministerstvo financí ČR [online]. ©2013 [cit. 2020-03-31]. Dostupné z: https://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz

Příplatky za práci. *Finance.cz*. [online]. ©2020 [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/525034-priplatky-za-praci/>

Penzijní připojištění. *Příspěvky v roce 2020*. [online]. ©2020 [cit. 2020-04-14]. Dostupné z: <https://www.prispevky.cz/ostatni/penzijni-pripojisti>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb	15
Obrázek 2: Princip metody 360° zpětné vazby	21
Obrázek 3: Organizační struktura společnosti XY, s. r. o.	36

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj tržeb v tis. Kč za rok 2015 až 2019	33
Graf 2: Vývoj výsledku hospodaření v tis. Kč za rok 2015 až 2019	34
Graf 3: Vývoj počtu zaměstnanců za rok 2015 až 2019	35
Graf 4: Rozdělení respondentů dle věku.....	44
Graf 5: Pracovní pozice	45
Graf 6: Délka pracovního poměru ve společnosti	46
Graf 7: Atmosféra na pracovišti.....	47
Graf 8: Ovlivňování pracovního výkonu na základě atmosféry na pracovišti	48
Graf 9: Komunikace mezi jednotlivými odděleními	49
Graf 10: Informovanost o hodnocení zaměstnanců zaměstnavatelem.....	50
Graf 11: Častější hodnocení pracovního výkonu nadřízeným.....	51
Graf 12: Pochvala za dobře odvedenou práci od nadřízeného.....	52
Graf 13: Dostatečná motivace od nadřízeného	53
Graf 14: Motivační faktory	54
Graf 15: Odpovídající finanční ohodnocení za vykonávanou práci	55
Graf 16: Dobré zpracování současného systému zaměstnaneckých benefitů.....	56
Graf 17: Informovanost o zaměstnaneckých benefitech.....	57
Graf 18: Ovlivnění výběru zaměstnání zaměstnaneckými benefity	58
Graf 19: Využívané benefity.....	59
Graf 20: Motivace k lepšímu pracovnímu výkonu zaměstnaneckými benefity	60

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Výše příplatků.....	26
Tabulka 2: Vývoj tržeb za rok 2015 až 2019.....	33
Tabulka 3: Příplatky nad rámec Zákoníku práce	38
Tabulka 4: Četnost odpovědí na 4. a 13. otázku z dotazníkového šetření.....	62
Tabulka 5: Četnost odpovědí na 4. a 11. otázku z dotazníkového šetření.....	63
Tabulka 6: Četnost odpovědí na 3. a 8. otázku z dotazníkového šetření.....	64
Tabulka 7: Náklady na sick days	69
Tabulka 8: Výše státního příspěvku na penzijní připojištění.....	70
Tabulka 9: Náklady na příspěvek na penzijní připojištění	71
Tabulka 10: Náklady na příspěvek na mateřskou školu	71
Tabulka 11: Náklady na příspěvek na internet	73
Tabulka 12: Náklady na vybavení relaxační místnosti	74
Tabulka 13: Jednorázové celkové náklady na návrhy	76
Tabulka 14: Roční celkové náklady na návrhy.....	77

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník.....	I
--------------------------	---

Přílohy

Dotazník

1. Jaký je váš věk?
 - Do 20 let
 - 21-30 let
 - 31-40 let
 - 41-55 let
 - 56 a více let
2. Jaká je vaše pozice ve firmě?
 - Vedoucí oddělení
 - THP
 - Pracovník ve výrobě
3. Jak dlouho ve firmě pracujete?
 - Méně než 1 rok
 - 1-3 roky
 - 4-6 let
 - 7-10 let
 - 11 a více let
4. Jak hodnotíte atmosféru na pracovišti?
 - Přátelská atmosféra
 - Částečně přátelská, částečně pracovní atmosféra
 - Pracovní atmosféra
 - Nepřátelská atmosféra
5. Ovlivňuje Váš pracovní výkon atmosféra na pracovišti?
 - Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
6. Jak probíhá komunikace mezi jednotlivými odděleními?
 - Velmi dobře
 - Dobře
 - Spíše špatně
 - Špatně

7. Cítíte se být dostatečně informován/a o svém hodnocení za váš pracovní výkon ze strany zaměstnavatele?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
8. Uvítal/a byste častější hodnocení vašeho pracovního výkonu od vašeho nadřízeného?
- Ano
 - Ne
 - Nevím
9. Jestli jste v předchozí otázce uvedl/a ano, tak napište jak často byste uvítal/a hodnocení.
10. Myslíte si, že jste po splnění dobře odvedené práce dostatečně pochválen/a od vašeho nadřízeného?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
11. Domníváte se, že jste dostatečně motivován/a svým nadřízeným?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
12. Motivuje Vás více slovní ohodnocení (pochvala, uznání za dobře odvedenou práci od nadřízeného) nebo finanční odměna?
- Slovní ohodnocení
 - Finanční odměna
 - Jiné
13. Myslíte si, že vaše finanční ohodnocení odpovídá práci, kterou vykonáváte?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne

14. Považujete současný systém poskytování zaměstnaneckých benefitů za dobře vypracovaný?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
15. Myslíte si, že jste dobře informován/a o zaměstnaneckých benefitech?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
16. Ovlivňují Vás nabízené benefity při výběru zaměstnání?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
17. Vyberte benefity, které využíváte v práci.
- Stravování na pracovišti
 - Nealkoholické nápoje
 - 1 týden dovolené navíc
 - Volný den pro rodiče prvňáčka
 - Kartu s předplaceným kreditem – „benefit card“
 - Firemní večírky
 - Výuka anglického jazyka
 - Zvýhodněné volání od O2
 - Žádné
18. Motivují Vás zaměstnanecké benefity k lepšímu pracovnímu výkonu?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
19. Jaký nový benefit byste uvítal/a od vašeho zaměstnavatele?
20. Zde můžete uvést návrhy ke zlepšení motivačního systému.