

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu  
v podniku**

**The economic assessment of benefits of the incentive  
programme in the company**

Naděžda Levandovská

Cheb 2015

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Naděžda LEVANDOVSKÁ**  
Osobní číslo: **K12B0158P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku**  
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zpracujte úvodní teoretickou část bakalářské práce.
2. Analyzujte problematiku motivování a hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti.
3. Zamyslete se nad významem motivování a hodnocení zaměstnanců z hlediska posilování jejich výkonnosti a efektivního řízení personálních procesů.
4. Navrhněte opatření k přezkoumání slabých stránek zjištěných v oblasti motivování zaměstnanců ve vybraném podniku.
5. Posuďte efektivnost navržených opatření z hlediska růstu výkonnosti zaměstnanců.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů.* 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- **JERMÁŘ, Milan a kol.** *Psychologie v organizační a ekonomické praxi.* Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012. ISBN 978-80-261-0147-5.
- **KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane.** *Marketing management.* 12. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů.* 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- **SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol.** *Podniková ekonomika.* 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- **VEBER, Jaromír a kol.** *Management. Základy, prosperita, globalizace.* 1. vydání. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-029-5.


Vedoucí bakalářské práce:

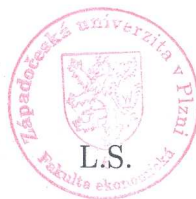
**Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.**

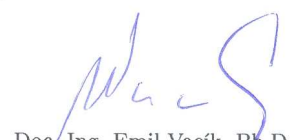
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **25. října 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2015**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Chebu dne 25. října 2014

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu dne 24. března 2014



.....  
podpis autora

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D. za cenné připomínky, trpělivou práci a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji vybrané společnosti (dále jen Společnost) za poskytnuté informace a konzultace.

## Obsah

|  |    |
|--|----|
| Úvod.....  | 8  |
| 1 Pracovní motivace ve vztahu k pracovnímu výkonu.....                   | 9  |
| 1.1 Pracovní motivace .....  | 9  |
| 1.1.1 Definice motivace.....   | 9  |
| 1.1.2 Zdroje pracovní motivace.....                                      | 9  |
| 1.1.3 Základní teorie pracovní motivace .....                            | 10 |
| 1.1.4 Ovlivňování pracovní motivace .....                                | 11 |
| 1.1.5 Motivační program .....  | 11 |
| 1.1.6 Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem .....          | 12 |
| 1.2 Řízení pracovního výkonu .....                                       | 12 |
| 1.2.1 Pracovní výkon.....  | 12 |
| 1.2.2 Řízení pracovního výkonu.....                                      | 12 |
| 1.3 Hodnocení pracovního výkonu .....                                    | 13 |
| 1.3.1 Vztah řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu ..... | 13 |
| 1.3.2 Formy hodnocení.....   | 14 |
| 1.3.3 Cíl a význam hodnocení .....                                       | 15 |
| 1.3.4 Hodnotitelé .....  | 15 |
| 1.3.5 Metody hodnocení pracovního výkonu .....                           | 16 |
| 1.3.6 Pravidla hodnocení pracovního výkonu pracovníků .....              | 17 |
| 1.3.7 Problémy a chyby při hodnocení pracovníků.....                     | 18 |
| 2 Charakteristika Společnosti .....                                      | 20 |
| 2.1 Profil Společnosti .....   | 20 |
| 2.2 Orgány a organizační struktura Společnosti .....                     | 20 |
| 2.2.1 Orgány Společnosti .....   | 20 |
| 2.2.2 Organizační členění Společnosti .....                              | 20 |
| 2.3 Podnikatelská strategie, vize a cíle Společnosti.....                | 21 |
| 3 Personální a mzdová politika Společnosti.....                          | 23 |
| 3.1 Personální politika Společnosti .....                                | 23 |
| 3.2 Mzdová politika Společnosti.....                                     | 23 |
| 3.2.1 Formy mzdy uplatňované ve Společnosti.....                         | 23 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 3.2.2 | Cíle mzdové politiky .....                                   | 24 |
| 3.2.3 | Pravidla používání prostředků na mzdy .....                  | 24 |
| 3.3   | Vzdělávání zaměstnanců .....                                 | 25 |
| 3.4   | Pracovní motivace zaměstnanců .....                          | 25 |
| 3.5   | Systém hodnocení pracovníků ve Společnosti .....             | 26 |
| 4     | Analýza systému motivace a hodnocení pracovníků .....        | 29 |
| 4.1   | Charakteristika vybraných útvarů Společnosti .....           | 29 |
| 4.1.1 | Působnost a kompetence útvaru 1 .....                        | 29 |
| 4.1.2 | Působnost a kompetence útvaru 2 .....                        | 30 |
| 4.1.3 | Působnost a kompetence útvaru 3 .....                        | 30 |
| 4.1.4 | Působnost a kompetence útvaru 4 .....                        | 30 |
| 4.2   | Hodnocení pracovníků ve vybraných útvarech Společnosti ..... | 31 |
| 4.2.1 | Hodnocení pracovníků v útvaru 1 .....                        | 31 |
| 4.2.2 | Hodnocení pracovníků v útvaru 2 .....                        | 32 |
| 4.2.3 | Hodnocení pracovníků v útvaru 3 .....                        | 32 |
| 4.2.4 | Hodnocení pracovníků v útvaru 4 .....                        | 32 |
| 4.3   | Dotazníkové šetření ve vybraných útvarech Společnosti .....  | 33 |
| 5     | Vyhodnocení systému motivace a hodnocení pracovníků .....    | 41 |
| 5.1   | Výsledky rozhovorů s manažery - hodnotiteli pracovníků ..... | 41 |
| 5.2   | Analýza výsledků dotazníkového šetření .....                 | 42 |
| 5.3   | SWOT analýza motivace .....                                  | 43 |
| 6     | Návrhy a doporučení .....                                    | 44 |
| 6.1   | Rozvíjení a prohlubování manažerských dovedností .....       | 44 |
| 6.2   | Formální hodnocení pracovníků .....                          | 45 |
| 6.2.1 | Pololetní formální hodnocení .....                           | 45 |
| 6.2.2 | Pokyny pro hodnotitele (manuál pro manažery) .....           | 45 |
| 6.2.3 | Zvací dopis pro hodnocené .....                              | 47 |
| 6.2.4 | Návrh tabulky sebehodnocení pro zaměstnance .....            | 49 |
| 6.2.5 | Návrh nové čtyřstupňové klasifikace .....                    | 49 |
| 6.3   | Kontrolní funkce personálního útvaru .....                   | 50 |
| 6.4   | Ekonomické dopady a přínosy navržených opatření .....        | 51 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 6.4.1 | Náklady vynakládané Společností na školení .....                | 51 |
| 6.4.2 | Nabídky manažerských kurzů .....                                | 51 |
| 6.4.3 | Doporučení konkrétního manažerského kurzu .....                 | 52 |
| 6.4.4 | Ekonomické posouzení výdajů a přínosů navržených opatření ..... | 52 |
| 6.4.5 | Shrnutí navržených opatření .....                               | 53 |
|       | Závěr .....   | 55 |
|       | Seznam tabulek .....  | 56 |
|       | Seznam obrázků .....  | 57 |
|       | Seznam použitých zkratk .....                                   | 58 |
|       | Seznam použité literatury .....                                 | 59 |
|       | Seznam příloh .....   | 61 |



## Úvod

Pracovní motivace je důležitá pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu pracovníků, a tím i výsledků celé společnosti. Protože na úspěchu či neúspěchu společnosti se v současnosti podílejí mnohem více lidé (zaměstnanci) než kapitál, půda nebo strojní vybavení. Společnost nedosáhne ničeho, na co nemá lidi, a lidé už neudělají nic, pokud to nechtějí. Proto se pracovní motivace stala jedním z klíčových úkolů manažerů.

Bakalářské práce analyzuje stávající způsob motivace a hodnocení zaměstnanců v některých útvarech vybrané společnosti a zjišťuje jeho nedostatky. Cílem této práce je navrhnout opatření pro jeho zlepšení v návaznosti na efektivní rozvoj zaměstnanců a ekonomické výsledky společnosti. Protože si tato společnost nepřeje být výslovně jmenována, bude dále označována jako „Společnost“.

Bakalářská práce se skládá ze dvou hlavních částí – teoretické a praktické.

Teoretická část obsahuje poznatky z odborné literatury týkající se motivace a hodnocení pracovníků, jejich role ve vztahu k řízení pracovního výkonu, k dosahování kvality a efektivnosti organizace.

Praktická část obsahuje analýzu současného systému motivace a hodnocení pracovníků na vybraných pracovištích Společnosti, formulace silných a slabých stránek způsobu motivace a hodnocení a posouzení jejich efektivnosti pro Společnost. Tato část vychází především z pohovorů s manažery čtyř vybraných útvarů Společnosti a z výsledků dotazníkového šetření v oblasti motivace a hodnocení pracovníků, které bylo provedeno na těchto vybraných útvarech. Jednotlivé výstupy dotazníkového šetření jsou analyzovány graficky i slovně. Poslední kapitola praktické části obsahuje návrhy a doporučení ke zlepšení dosavadního způsobu motivace pracovníků.

Závěrečná část shrnuje poznatky a navržená doporučení.

# 1 Pracovní motivace ve vztahu k pracovnímu výkonu

## 1.1 Pracovní motivace

### 1.1.1 Definice motivace

„**Motivace** má původ v latinském slově „*movere*“, které znamená *hýbati, pohybovati*. Je to obecné označení pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání.“ [5, s. 60] Podle Vebera je motivace „*vnitřní stav člověka (daný přáními, tužbami, úsilím, představami atd.), který způsobuje určité chování, aktivitu člověka.*“ [12, s. 62] Armstrong k motivaci uvádí, že: „*Lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, aby tyto své potřeby uspokojili, a podnikají různé kroky směřující ke splnění těchto cílů.*“ [2, s. 159] Motiv Veber charakterizuje jako vnitřní pohnutku (popud) podněcující chování člověka. [12] Bedrnová a Nový chápou motiv také jako psychologickou příčinu určitého jednání člověka. [4]

Motivace se dle Armstronga skládá ze tří částí:

- **směru** - co se člověk snaží dělat,
- **úsilí (intenzity)** - s jakým nasazením (pílí) to člověk činí,
- **vytrvalosti** - jak dlouho se o to člověk pokouší. [2]

### 1.1.2 Zdroje pracovní motivace

Skutečnosti, které vytvářejí motivaci a jsou její součástí, se dle Bedrnové a Nového označují jako zdroje motivace: **potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace, ideály**. [4]

„*Hodnoty ovlivňují motivaci člověka, fungují jako významný činitel v motivační struktuře osobnosti, jsou zdrojem motivace... Hodnotová orientace ovlivňuje celkový přístup člověka ke světu i k sobě samému, dává smysl jeho jednání i jeho postojům. Tím se zároveň podílí na směru a intenzitě aktivity jedince. Hodnotová orientace člověka tedy ovlivňuje jeho přístup k pracovnímu úkolu i vynakládané pracovní úsilí. To se zrcadlí v jeho výkonnosti.*“ [10, s. 103]

Mayerová uvádí tyto **hodnotové orientace**:

- **na rodinu** (disciplinovanost a smysl pro povinnost, úsilí o ekonomickou a existenční jistotu, standardní výkonnost);

- **na maximální využití volného času v souladu s osobními zájmy** (totální zájem o určitou aktivitu, sklony k individualismu, výkonnost závisí na tom, zda se osobní zájem týká pracovního zařazení);
- **spotřební** (výkonnost zpravidla vysoká v závislosti na uspokojení, na pozitivním ekonomickém ocenění, důraz na profesní kariéru);
- **na etické jednání** (odpovědnost, spolehlivost, nepružnost, nekompromisnost v jednání, výkonnost závislá na tom, zda pracovní úkoly odpovídají morálním zásadám);
- **činnostní nebo výkonová** (trvale vysoká výkonnost, která má tendenci se stále více zhodnocovat, úzké zaměření na pracovní úkoly);
- **hédonistická nebo-li požitkářská** (nízká výkonnost, pohodlnost, lenost, ulevjácství, dobré interpersonální vztahy);
- **individualistická** (samostatnost, cílevědomost, nízká ochota ke kooperaci a pomoci, výkonnost podmíněna dostatečným prostorem pro nezávislost). [10]

### 1.1.3 Základní teorie pracovní motivace

**Maslowova teorie motivace** je typická v uspořádání potřeb do pyramidy (viz příloha B). Potřeby jsou hierarchicky uspořádány od základních fyziologických potřeb až po nejvyšší potřebu seberealizace:

1. Fyziologické potřeby.
2. Potřeby jistoty a bezpečí.
3. Potřeby sociální - lásky, sounáležitosti.
4. Potřeby uznání, úcty.
5. Potřeby seberealizace. [2]

### **Herzbergova dvoufaktorová teorie**

Herzberg určil motivující faktory (motivátory), které vedou k uspokojení, a vymezil hygienické (udržovací) faktory, které nemají zásadní pozitivní vliv na motivaci:

1. skupina - **vnější hygienické faktory** (mzda, plat, pracovní podmínky, obecně platná pravidla, způsob vedení) - tyto faktory jsou příliš samozřejmé, mohou vést k nespokojenosti, ale jen stěží ke spokojenosti a k vyšším výkonům.
2. skupina - **vnitřní faktory - motivátory** (výkon, uznání, povaha práce, odpovědnost, možnost růstu) - právě tyto faktory způsobují, že se lidé budou snažit pracovat lépe. [12]

## **Mc Gregorova teorie X a teorie Y**

- Teorie **X** - předpokládá vrozený odpor k práci, snahu vyhybat se odpovědností, potřebu nechat se vést. Pracovníci musí být k výkonům nuceni a neustále kontrolováni, tzv. krátké vodítko. Lidé jsou k práci podněcováni určitou odměnou nebo trestem. Vyžadují autoritativní, direktivní řízení.
- Teorie **Y** - předpokládá, že člověk má potřebu uplatnit se a pracovat, člověk je iniciativní a nemusí být silně kontrolován, tzv. dlouhé vodítko. Označuje se také jako měkké metody řízení - volnější struktury, neformální vztahy. Lidé vyžadují demokratický styl vedení a jsou ochotni přebírat odpovědnost. [5]

Mezi další teorie pracovní motivace Jermář řadí **teorii kompetence** (White - teorie vychází z potřeby dospělého člověka být kompetentní a prokázat své schopnosti), **teorii expektance** (Vroom - teorie vychází z očekávání lidí a z jejich představ o budoucí situaci) a **teorii spravedlnosti - rovnováhy** (Adams - základem této teorie je sociální srovnávání, člověk porovnává svůj vklad do práce a efekty, které práce přináší jemu, s efekty, které přináší jeho spolupracovníkům). [5]

### **1.1.4 Ovlivňování pracovní motivace**

Mezi motivační prostředky (stimulátory) patří:

- hmotná odměna ve formě platu či mzdy, zaměstnaneckých výhod - benefitů (musí však být správně nastavený systém odměňování založený na spravedlivém ohodnocení všech zaměstnanců),
- obsah práce (důraz na samostatnost, tvořivé myšlení),
- neformální hodnocení pracovníků, formální hodnocení pracovníků,
- atmosféra pracovní skupiny (důvěra mezi členy skupiny a manažerem),
- pracovní podmínky, pracovní režim (vytvářet lepší podmínky pro práci),
- identifikace s prací a organizací (ztotožnění s prací, s cíli organizace),
- externí stimulační faktory (jak organizaci vnímá společnost, jakou má pověst). [5]

### **1.1.5 Motivační program**

*„Motivační program je chápán jako dílčí nebo ucelený soubor opatření v oblasti managementu lidských zdrojů, který v návaznosti na ostatní řídicí aktivity vedoucích zaměstnanců má za cíl aktivně ovlivnit pracovní výkon a vytvořit (upevnit) pozitivní postoje k organizaci všech jejích zaměstnanců.“ [5, s. 69]*

### **1.1.6 Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem**

Společnosti jsou si vědomy, že nebudou-li uspokojovat potřeby svých partnerů – zákazníků, dodavatelů, distributorů, ale také **zaměstnanců**, tak nebudou moci uspokojovat ani zájmy vlastníků. [6], [7] Zaměstnavatelé by proto měli získávat informace o spokojenosti a motivovanosti svých zaměstnanců - vnitřních zákazníků. Tyto informace mohou získat rozborem pracovní spokojenosti, např. dotazováním při hodnotícím rozhovoru, dále analýzou pracovní motivace. Snahou zaměstnavatelů je ovlivňování chování svých zaměstnanců tak, aby zaměstnanci podávali vyšší pracovní výkon a aby lépe a kvalitněji vykonávali své pracovní povinnosti, což povede ke splnění cílů organizace. [5]

## **1.2 Řízení pracovního výkonu**

### **1.2.1 Pracovní výkon**

Společnost zaměstnává pracovníky proto, aby vykonávali požadovaný pracovní výkon, a tak naplňovali cíle společnosti. Proto je pracovní výkon pracovníků hlavním smyslem personální práce. [8]

Definice pracovního výkonu dle Koubka: „*Pojem pracovní výkon se vztahuje ke stupni plnění úkolů tvořících náplň práce určitého pracovníka. Znamená nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, fluktuaci, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a další charakteristiky jedince považované za významné v souvislosti s vykonávanou prací.*“ [8, s. 212]

### **1.2.2 Řízení pracovního výkonu**

Řízení pracovního výkonu je podle Armstronga nástrojem dosahování lepších výsledků organizace, týmů i jednotlivců. Je to nepřetržitý proces, který se týká vedoucích a jimi řízených pracovníků, kteří jednají jako partneři o tom, jak nejlépe mohou společnou práci dosáhnout žádoucích výsledků. [3]

Podle Koubka: „*Podstatou řízení pracovního výkonu je proces zlepšování pracovního výkonu a rozvoje schopností, na kterém se víceméně jako rovnocenní partneři podílejí manažeři společně s jednotlivými pracovníky či týmy, které tyto manažeři řídí.*“ [9, s. 26]

Moderní řízení lidských zdrojů dle Koubka „*zdůrazňuje potřebu vytváření pracovních úkolů a pracovních míst „na míru“ schopnostem a preferencím každého pracovníka.*“ [8, s. 202] Moderní řízení respektuje, že se pracovníci stávají partnery a že řízení lidí je stále více nahrazováno jejich vedením. Díky tomu se zvyšuje **motivace** pracovníků ke zlepšování individuálního pracovního výkonu (a tím i výkonu organizace), k rozvoji jejich pracovních schopností a k jejich adaptaci na hodnoty organizace. [8]

Pro efektivní řízení pracovního výkonu je nutná soustavná a efektivní komunikace mezi pracovníkem a nadřízeným v průběhu celého období. Důležité je včasné a společné odhalování a řešení problémů. [8]

Řízení pracovního výkonu představuje cyklus, jeho hlavními aktivitami a fázemi podle Koubka jsou:

1. Definování role pracovníka.
2. Projednání a uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu. Jde o fázi plánování pracovního výkonu.
3. Projednání a uzavření dohody nebo smlouvy o rozvoji schopností pracovníka (vypracování plánu osobnostního rozvoje pracovníka).
4. Řízení pracovního výkonu v průběhu období (nejčastěji roku).
5. Závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu (hodnocení výkonu). [8]

### **1.3 Hodnocení pracovního výkonu**

#### **1.3.1 Vztah řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu**

Výkon je z hlediska hodnocení souhrn výsledků práce, pracovního a sociálního chování i schopností a charakteristik osobnosti pracovníka, které mají vztah k vykonávané práci, k podmínkám a prostředí, v nichž se práce vykonává. Hodnocení pracovního výkonu je nástrojem řízení pracovního výkonu. [8]

Hodnocení, které se soustředilo hlavně na minulost, na to, co se udělalo špatně, je dnes podle Armstronga přežitým procesem, protože fungovalo jako byrokratický systém směřující shora dolů, fungovalo izolovaně, bez větších propojení s potřebami společnosti. Takové hodnocení bylo odmítáno manažery jako něco, co vyžaduje spoustu času a nemá žádný význam. V procesu řízení pracovního výkonu, který je orientovaný na budoucnost, je již toto tradiční hodnocení překonáno. [2], [3]

**Moderní hodnocení pracovníka zahrnuje zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu. Představuje velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků. [8]**

Podle Koubka je hodnocení pracovníků velmi důležitá personální činnost, která se zabývá:

- a) *„zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa či své role, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souladu s prací přichází do styku;*
- b) *sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi a*
- c) *hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci.“ [8, s. 207-208]*

### **1.3.2 Formy hodnocení**

Koubek rozlišuje dvě formy hodnocení pracovníků:

**1. Neformální hodnocení**, tj. průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávané práce, které má příležitostnou povahu a zpravidla nebývá zaznamenáváno. Je důležitým nástrojem k operativnímu rozpoznávání a řešení problémů a k poskytování pomoci pracovníkům při výkonu práce.

**2. Formální (systematické) hodnocení**, které se provádí pravidelně a využívá různé standardizované postupy. Jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematická.

Formální hodnocení by mělo být zaměřeno na přezkoumání pracovního výkonu za uplynulé období, především by se však mělo soustředit na budoucnost. Zpravidla má podobu analytického hodnocení, tj. pracovník je hodnocen podle stanovených kritérií. Z tohoto hodnocení bývají pořizovány záznamy, které jsou zařazovány do osobních spisů pracovníků a následně využívány pro další personální činnosti. Zvláštním případem formálního hodnocení je příležitostné hodnocení. Impulzem k hodnocení je okamžitá potřeba zpracování pracovního posudku např. při ukončování pracovního poměru.

Klíčovou roli u obou forem hodnocení pracovníků hraje bezprostřední nadřízený hodnoceného pracovníka a také hodnocený pracovník. Posiluje se participativní charakter hodnocení pracovníka. [8]

### 1.3.3 Cíl a význam hodnocení

Mezi základní úkoly a zároveň hlavní možnosti využití hodnocení pracovníků podle Koubka patří zejména:

1. Motivovat pracovníky.
2. Rozpoznat stávající pracovní výkon pracovníka.
3. Rozpoznat silné a slabé stránky pracovníka.
4. Umožnit pracovníkovi zlepšit svůj výkon.
5. Vytvořit základnu pro odměňování pracovníků.
6. Rozpoznat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků.
7. Rozpoznat potenciál pracovního výkonu pracovníka (jeho rezervy a hranice).
8. Vytvořit podklady pro plánování a rozmisťování pracovníků. [8]

*„Jak je vidět, hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění všech základních úkolů řízení lidských zdrojů: dát správného člověka na správné místo, resp. vhodně spojovat pracovníka s pracovními úkoly, optimálně využívat jeho schopnosti, formovat týmy, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy a realizovat personální a sociální rozvoj pracovníků.“ [8, s. 210]*

### 1.3.4 Hodnotitelé

Hodnotitelem by měla být nejkompetentnější osoba pro hodnocení pracovníka, a to je jeho bezprostředně nadřízený. Ten provádí také závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, dělá z nich závěry, vede hodnotící rozhovor, navrhuje a s pracovníkem projednává opatření vyplývající z hodnocení. [3]

Vzrůstá význam a používání sebehodnocení, které je vhodné jako příprava na hodnotící rozhovor. [2], [6] Podle M. Synka je předpokladem sebehodnocení důvěra pracovníka, že *„hodnocení nemá sankční charakter, ale je formou pomoci, která napomáhá jeho dalšímu rozvoji a odstranění nedostatků v práci, ...“* [11, s. 231-232]

Snahu hodnotit pracovníky co nejobjektivněji a nejvšestranněji odráží koncepce tzv. třistašedesátistupňového hodnocení pracovníků (třistašedesátistupňové zpětné vazby) -



hodnotí přímý nadřízený, podřízený, kolegové, manažer o stupeň vyšší, vnitřní zákazníci, vnější zákazníci, personalista, externí expert. Důležitým doplňkem je i sebehodnocení. [2], [3]

### **1.3.5 Metody hodnocení pracovního výkonu**

Mezi základní a nejvíce používané podle Koubka patří následující metody hodnocení:

#### **a) Hodnocení pomocí stupnice**

Hodnoceny jsou jednotlivé aspekty práce zvlášť (např. množství práce, kvalita práce, samostatnost, přesnost, znalost práce atd.). Stupnice mohou být číselné, grafické nebo slovní. Lze použít i některou z kombinací uvedených typů posuzovací stupnice. Výhodou metody hodnocení dle stupnice je její univerzálnost a relativní jednoduchost. Metodu lze použít i pro sebehodnocení a hodnocení nadřízených podřízenými. Nevýhodou této metody je zejména náročnost na přípravu formulářů, hodnotitelů i hodnocených, subjektivní pohled na výkon pracovníka a tendence hodnotících osob používat pro hodnocení pracovníků průměrné hodnoty.

#### **b) Hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků)**

Metoda se častěji používá u manažerů a specialistů, ale stále více se uplatňuje i u ostatních pracovníků. Aby mohlo být hodnocení podle cílů úspěšně použito, musí být cíle kvantifikovatelné a měřitelné, dosažitelné, podnětné.

Dle Armstronga musí být cíle „SMART“, tedy:

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>S</b> (specific/stretching) | - specifické, konkrétní, náročné, jednoznačné, podnětné |
| <b>M</b> (measurable)          | - měřitelné   |
| <b>A</b> (achievable)          | - akceptovatelné, dosažitelné                           |
| <b>R</b> (relevant)            | - relevantní, důležité, odpovídající cílům organizace   |
| <b>T</b> (time-framed)         | - termínované, časově určené [2], [3]                   |

#### **c) Hodnocení na základě plnění norem**

Metoda se nejčastěji používá pro hodnocení výrobních dělníků. Výhodou této metody je posuzování výkonu pomocí objektivních měřítek. Nevýhodou pak je nemožnost porovnání výkonu na různých kategoriích pracovních míst.

#### **d) Hodnocení volným popisem**

Tato metoda je univerzální, vhodná je zejména pro hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků. Výsledné hodnocení je ale do jisté míry subjektivní, závisí na vyjadřovacích schopnostech hodnotitele.

#### **e) Checklist**

Jedná se o dotazník, který předkládá určité formulace, které se týkají pracovního chování pracovníka. Hodnotitel v dotazníku označuje, zda je či není přítomen určitý typ chování v pracovníkově výkonu. Metoda bývá často zatížena subjektivismem hodnotitele.

#### **f) Metoda BARS**

Tato metoda má hodnotit chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Je zaměřena na přístup k práci, dodržování určitého postupu při práci a účelnosti výkonu, tedy na pracovní chování. Vychází se z předpokladu, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce.

#### **g) Assessment centre**

Metoda AC je časově i finančně náročný výcvikový program. Posuzování zaměstnanci simulují řešení každodenních úkolů, hrají manažerské hry, řeší případové studie. Výhodou této metody je komplexnost posouzení, nevýhodou je, že informuje o momentálním výkonu pracovníka v uměle vytvářených podmínkách. [8]

### **1.3.6 Pravidla hodnocení pracovního výkonu pracovníků**

Pro setkání za účelem hodnocení pracovního výkonu platí podle Armstronga dvanáct zlatých pravidel:

1. Dobře se připravit (hodnotitelé i hodnocení pracovníci).
2. Postupovat podle jasně strukturovaných bodů (prodiskutovat všechny připravené body).
3. Vytvořit správnou atmosféru (vytvořit neformální prostředí pro otevřenou a přátelskou výměnu názorů).

4. Poskytovat dobrou zpětnou vazbu (zpětná vazba by měla být pozitivní, což pracovníkům umožní ochotně pracovat na zlepšení jejich výkonu a rozvoji jejich dovedností).
5. Produktivně využívat čas (pracovníkovi musí být poskytnut čas na vyjádření názoru, hodnotitel si musí ověřit, zda mu pracovník rozuměl, společně hledají pozitivní závěr).
6. Chválit (pochvala by měla být opravdová a zasloužená, pomůže pracovníkovi, aby se uvolnil - každý potřebuje povzbuzení a ocenění).
7. Nechat pracovníky mluvit co nejvíce (hodnotitel musí naslouchat).
8. Povzbuzovat pracovníky k sebehodnocení.
9. Zaměřit se na práci a aktuální pracovní výkon, nikoliv na osobnost pracovníka.
10. Povzbuzovat k analytickému přístupu (je třeba společně analyzovat, proč se něco dařilo dobře a něco špatně, stanovit opatření do budoucna).
11. Nedopustit se neočekávané kritiky (nesmí docházet k překvapením, zpětná vazba musí být bezprostřední).
12. Dohodnout měřitelné cíle a plán postupu na další období. [3]

### **1.3.7 Problémy a chyby při hodnocení pracovníků**

Při hodnocení hraje nejdůležitější roli osobnost hodnotitele a jeho objektivita stejně jako fakt, že mnohé aspekty pracovního výkonu nelze objektivně měřit. Kromě subjektivismu, nevhodného výběru kritérií nebo metod hodnocení se vyskytují podle Koubka ještě následující chyby:

1. Přílišná shovívavost.
2. Přílišná přísnost.
3. Hodnocení pracovníků hodnotami ze středu stupnice.
4. Hodnocení pracovníků podle vlastních měřítek hodnotitele.
5. Ovlivnění hodnotitele jeho osobními sympatiemi, antipatiemi či předsudky.
6. Halo efekt (první dojem, vzhled, vystupování).

7. Přihlížení k sociálnímu postavení, sociální či stranické příslušnosti, příbuzenství a známostem, etnickým nebo rasovým znakům, pohlaví apod.
8. Přílišné přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení.
9. Výrazně kritická forma hodnocení.
10. Nestejná náročnost a nesejný přístup jednotlivých hodnotitelů k hodnocení. [8]

Pro eliminaci uvedených chyb je bezpodmínečně nutné:

- a) Důkladně zvážit a vybrat kritéria a metody hodnocení.
- b) Připravit všechny dokumenty.
- c) Vypracovat plán hodnocení.
- d) Náležitě proškolit pracovníky, kteří budou hodnocení provádět.
- e) Informovat pracovníky o smyslu, cílech a metodách hodnocení. Tak je možné zajistit si jejich ochotu ke spolupráci. [8]

## **2 Charakteristika Společnosti**

### **2.1 Profil Společnosti**

Společnost byla založena k 1. lednu 1994 zápisem do obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Plzni. V roce 2004 byla dokončena privatizace Společnosti a od 1. ledna 2005 je plně v soukromém vlastnictví. Předmětem podnikání Společnosti je zejména hornická činnost zahrnující těžbu a zpracování hnědého uhlí, výroba a obchod s elektřinou, výroba a rozvod tepelné energie, výroba paliv a chemických látek. Předmět podnikání Společnosti je uveden ve výpisu z obchodního rejstříku. Společnost si po celou dobu své existence udržuje pozici významného podniku v rámci regionu.

Základními výrobky Společnosti jsou elektrická energie a teplo, energetické uhlí, sušený hnědouhelný prach a karbochemické produkty vznikající při tlakovém zplyňování uhlí. Dalšími produkty Společnosti jsou doprovodné suroviny z těžby uhlí a nadložních zemin a tříděné kamenivo. [13]

### **2.2 Orgány a organizační struktura Společnosti**

#### **2.2.1 Orgány Společnosti**

**Valná hromada** je nejvyšším orgánem Společnosti.

**Představenstvo** je statutárním orgánem, který řídí činnosti řízení a správy Společnosti a jedná jejím jménem.

**Dozorčí rada** je kontrolním orgánem Společnosti. Dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti Společnosti.

**Vrcholové vedení** zabezpečuje řízení a správu Společnosti, tvoří jej jednotlivé úseky, ředitelé divizí.

V roce 2012 byla provedena změna řízení Společnosti s přechodem na dvojúrovňový (německý) model řízení. [13]

#### **2.2.2 Organizační členění Společnosti**

Organizačně je Společnost rozdělena do 5 úseků a do 3 divizí.

**Úseky:**

1. úsek vedení Společnosti, zkratka ÚVS
2. technický úsek, zkratka TÚ
3. výrobně obchodní úsek, zkratka VOÚ
4. ekonomický úsek, zkratka EÚ
5. personální úsek, zkratka PÚ

Úseky se dále člení na sekce, samostatná oddělení, popř. oddělení, sekce se mohou členit na oddělení.

**Divize:**

1. divize Těžba, zkratka DT
2. divize Zpracování, zkratka DZP
3. divize Služby, zkratka DS

Divize se člení na sekce, popř. oddělení, sekce se mohou členit na oddělení nebo provozy.

Podřízenost útvarů je stanovena organizační strukturou, podřízenost funkcí je stanovena organizačním a funkčním schématem. Kompetence pro schvalování organizační struktury a organizačního a funkčního schématu určuje Podpisový řád. Úseky a divize jsou povinny vzájemně spolupracovat a orientovat se na co nejvyšší participaci k dosažení cílů podnikatelského záměru. [13]

### **2.3 Podnikatelská strategie, vize a cíle Společnosti**

Společnost si stále udržuje pozici významné společnosti v rámci regionu, a to jak z pohledu výše tržeb, tak i z počtu zaměstnanců.

V nejbližších letech čeká Společnost velmi náročné období s řadou zásadních problémů a úkolů. Společnost bude muset optimalizovat nasazení jednotlivých technologií a maximálně využívat vlastní materiální i personální kapacity. Společnost budou ovlivňovat legislativní změny podnikatelského prostředí, zvyšující se ceny vstupů, situace na trhu s produkty Společnosti a vývoj jejich realizačních cen.

Zásadní negativní vliv na hospodaření Společnosti má povinnost nákupu emisních povolenek. Podle platné evropské legislativy bude počet bezúplatně přidělených

emisních povolenek v následujících letech postupně klesat a od roku 2020 bude muset Společnost nakupovat všechny povolenky potřebné k zajištění výroby.

Nepříznivý vliv na tržby Společnosti má pokles realizačních cen elektrické energie v souvislosti s celkovou hospodářskou situací ve světě. V souvislosti s rostoucím vlivem dotovaných obnovitelných zdrojů vzniká na trhu přebytek elektrické energie, což způsobuje pokles její ceny.

Přes všechny výše uvedené problémy chce Společnost dodržet všechny své závazky ohledně zaměstnanosti i obvyklé podpory regionu zejména v oblasti zdravotnictví, sportu i kultury. Vedení Společnosti hledá nové projekty pro vytvoření náhradních pracovních příležitostí do budoucnosti s ohledem na blížící se ukončení těžby uhlí v regionu. Tyto aktivity také podporují možnost využití kapacity provozovaných technologií a know-how pracovníků Společnosti. Toto všechno klade nemalé nároky na manažery Společnosti. [13]

## **3 Personální a mzdová politika Společnosti**

### **3.1 Personální politika Společnosti**

Společnost má tři základní cíle personální politiky:

1. udržení podílu osobních nákladů na tržbách;
2. zvyšování kvality personálního obsazení všech pozic ve Společnosti;
3. zachování korektních vztahů mezi Společností a zaměstnanci.

K naplňování těchto cílů je přijata řada strategických operací, které jsou průběžně vyhodnocovány a doplňovány. Seznam platných operací a stavu jejich plnění je součástí pololetní a roční zprávy o personální činnosti, která je projednávána vedením Společnosti, představenstvem a dozorčí radou Společnosti. [13]

### **3.2 Mzdová politika Společnosti**

#### **3.2.1 Formy mzdy uplatňované ve Společnosti**

Společnost uplatňuje tyto formy mzdy:

- a) Základním oceněním určitého druhu práce s ohledem na její náročnost a složitost je tarifní mzda.
- b) K ocenění osobních vlastností a dovedností zaměstnance a ochoty využívat je k maximálnímu prospěchu Společnosti slouží osobní příplatek, který může zároveň sloužit i k dlouhodobější motivaci zaměstnanců.
- c) Za plnění měřitelných ukazatelů jsou zaměstnanci odměňováni prémie, která má zpravidla charakter krátkodobé motivace.
- d) Tam, kde není možné nebo vhodné stanovit pro prémiování měřitelné ukazatele, může ředitel divize nebo příslušný úsek rozhodnout o použití odměňování osobním příplatkem jako jedinou motivační složkou mzdy. Mzdový předpis určuje možnosti regulace takto stanovené mzdy.
- e) Mzdový předpis umožňuje použít systém mzdových zvýhodnění za mimořádné pracovní podmínky. Jde o zvýhodnění při práci přesčas, ve svátek, ve směnách a ve ztížených pracovních a hygienických podmínkách apod. Výše zvýhodnění je dána buď zákonem, nebo mzdovým předpisem.



- f) Mzdovým předpisem je upravena odměna za pracovní pohotovost, náhrady mzdy za pracovní volno, prémie, roční prémie a prémie za dlouholetý nepřetržitý výkon práce. [13]

### **3.2.2 Cíle mzdové politiky**

Společnost uplatňuje tyto mzdové cíle:

- a) Vázat dlouhodobě růst průměrných mezd na růst produktivity práce měřené podílem tržeb za vlastní výrobky a služby na zaměstnance.
- b) Poskytovat mzdu podle složitosti vykonávané práce, její namáhavosti, odpovědnosti a podle podmínek, za kterých je práce konána.
- c) Spravedlivě oceňovat výkonnost zaměstnance a v personálním řízení používat motivační část mzdy, která je vázána na osobní přínos zaměstnance pro Společnost, ke zvyšování individuální výkonnosti zaměstnance a tím k celkové výkonnosti Společnosti.
- d) Odměňování nesmí být prostředkem jakékoliv diskriminace zaměstnanců. [13]

### **3.2.3 Pravidla používání prostředků na mzdy**

Společnost stanovila tato pravidla používání prostředků na mzdy:

- a) O přidělování motivačních složek mzdy rozhoduje zásadně přímý nadřízený.
- b) Roční objem mzdových prostředků pro jednotlivé útvary Společnosti stanovuje Personální úsek na základě průměrného počtu zaměstnanců a plánu obložení pracovišť určených podnikatelským záměrem a organizačním schématem.
- c) Případné změny ve stavu zaměstnanců nebo jejich zatřídění musí být schváleny útvarem Personálního úseku, který rozhodne o způsobu jejich pokrytí mzdovými prostředky.
- d) Rozdělení přidělených mzdových prostředků uvnitř útvaru je v kompetenci jeho vedoucího, který zároveň odpovídá za jejich účelné využití v duchu mzdové politiky Společnosti. [13]

### **3.3 Vzdělávání zaměstnanců**

Přímí nadřízení zodpovídají za kvalifikační připravenost zaměstnanců a za to, že jim budou v rámci pracovní smlouvy přidělovat jen takové práce, pro které splňují kvalifikační požadavky a jsou pro ně způsobilí.

Personální úsek prostřednictvím oddělení vzdělávání organizuje vzdělávání a školení vlastních zaměstnanců i externích klientů. Oddělení vzdělávání také zabezpečuje kurzy k udržení kvalifikace i její přezkušování. V oblasti vzdělávání Společnost spolupracuje s úřadem práce. V rámci projektu „Rekvalifikace a poradenské činnosti v Karlovarském kraji“ probíhají v podnikové Svářečské škole kurzy různých svařovacích metod.

Společnost také pravidelně monitoruje a vyhodnocuje zastupitelnost klíčových funkcí a profesí a pravidelným vzděláváním si vychovává potřebné personální náhrady. [13]

### **3.4 Pracovní motivace zaměstnanců**

Následující část se věnuje analýze pracovní motivace zaměstnanců Společnosti. Společnost používá tyto motivační prostředky:

#### **a) Hmotná (peněžní) odměna ve formě platu či mzdy**

Mzdové tarify vyjadřují základní cenu práce. Zaměstnanci přísluší tarifní mzda podle zařazení jeho činnosti do povolání a podle tarifního stupně v souladu s podnikovým katalogem v Kč/hod. nebo Kč/měs. Zařazení zaměstnance do tarifního stupně provádí příslušný přímý nadřízený v souladu s pracovní smlouvou.

Ke zhodnocení individuálních rozdílů ve vykonávané práci a k ohodnocení širší použitelnosti zaměstnance při pracovních činnostech lze poskytovat osobní příplatek.

Další nenárokovou složkou mzdy, která slouží k motivaci zaměstnanců, k plnění podnikatelského záměru a ke zvyšování kvality a množství odvedené práce, jsou prémie.

Společnost dále vyplácí mimořádné prémie za dlouholetý nepřetržitý výkon práce u příležitosti pracovního nebo významného životního jubilea zaměstnance. [13]

### **b) Zaměstnanecké výhody - benefits**

Společnost svým zaměstnancům prodloužila roční nárok na dovolenou o jeden týden na 187,5 hodin a poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem.

K uspokojování sociálních potřeb svých zaměstnanců vytváří Společnost přidělem ze zisku sociální fond. Prostředky tohoto fondu jsou využívány tak, aby z nich měli prospěch všichni zaměstnanci. Zaměstnanci mají možnost použít tyto prostředky dle vlastního výběru z dále uvedené nabídky nebo si mohou nechat prostředky kumulovat pro další období.

Společnost z fondu hradí následující sociální výdaje dle požadavku zaměstnanců:

- hodnotu potravin v rámci závodního stravování,
- soukromé životní pojištění,
- tuzemskou nebo zahraniční rekreaci,
- dětskou rekreaci,
- kulturní a tělovýchovné akce,
- zdravotní úkony a prostředky (brýle, stomatologické náhrady, pomůcky pro sluchově postižené, ortopedické pomůcky, očkování proti infekčním nemocem),
- rehabilitační procedury, vitamínové přípravky, apod.,
- vzdělávání na středních a vysokých školách, vzdělávací kurzy (např. jazykové, počítačové, autoškoly). [13]

### **c) Hodnocení pracovníků**

- tomuto důležitému motivačnímu prostředku se věnuje následující podkapitola.

## **3.5 Systém hodnocení pracovníků ve Společnosti**

Současný systém hodnocení pracovníků Společnosti vypracoval personální útvar. Ten dělí hodnocení na periodická a mimořádná. Periodická by měla probíhat minimálně jedenkrát ročně. Mimořádná probíhají zjednodušenou formou, např. před ukončením zkušební doby, na konci jednotlivých etap zácviku nebo při změnách pracovního

zařazení. Personální útvar má na starosti odbornou a organizační stránku hodnocení pracovníků.

Obsahem samotného hodnocení je celkové posouzení pracovního výkonu a požadavků pro výkon práce:

- a) výsledky práce,
- b) sociální chování,
- c) osobnostní vlastnosti,
- d) dovednosti, znalosti a fyzické požadavky.

Personální útvar vydal pro hodnotitele pokyny. Každá jednotlivá oblast posuzování pracovního výkonu je hodnocena komplexně individuálním posouzením výběru nabízených kritérií pro konkrétní zastávanou práci. Uvedená kritéria nejsou vyčerpávající, ale slouží vedoucímu zaměstnanci pro lepší orientaci a dílčí posouzení při celkovém zhodnocení jednotlivých oblastí. Vodítkem při posuzování jednotlivých oblastí a kritérií hodnocení je následující pětistupňová škála, založená na pozitivním pojetí hodnocení zaměstnanců:

- 1 hodnocený je v dané oblasti mimořádně dobrý, výborný, je schopen zastávat i náročnější funkci,
- 2 hodnocený velmi dobře zastává svou nynější funkci,
- 3 jeho přístupy lze hodnotit velmi dobře, pracuje dle pokynů,
- 4 v dané oblasti je dobrý, pokud pracuje dle pokynů,
- 5 hodnocený je v dané oblasti podprůměrný až špatný, podprůměrně nebo dokonce špatně zastává svou funkci.

Aritmetický průměr (nebo četnost jednotlivých bodů) v hodnocených oblastech vyjadřuje komplexní plnění požadavků na zaměstnance a může být podkladem pro rozdělování osobního příplatku. Je na rozhodnutí hodnotitele, zda pro určení výsledného hodnocení oblasti použije dílčí bodové hodnocení pro jednotlivá kritéria, či zda po posouzení daných kritérií přímo vyjádří bodové hodnocení celé oblasti do tabulky, která je součástí záznamu z hodnotícího rozhovoru.

Hodnotitel provede vyhodnocení, stanoví zaměstnanci ve spolupráci s ním cíle a úkoly pro nadcházející období a vypracuje závěr a doporučení pro další období:

- ponechat zaměstnance na stávajícím místě,
- přeradit zaměstnance na jiné pracovní místo,
- zařadit zaměstnance do personálních náhrad (navrhovaný pracovní postup),
- vyřadit zaměstnance z personálních náhrad,
- doporučit studium, prohloubení znalostí z oboru.

Toto vše hodnotitel uvede do záznamu z hodnotícího rozhovoru. Hodnocený zaměstnanec potvrdí seznámení s hodnocením svým podpisem. Záznam z hodnotícího rozhovoru zůstává u hodnotitele a nepředává se (ani v kopii) personálnímu útvaru. [13]

## **4 Analýza systému motivace a hodnocení pracovníků**

V této části jsou interpretovány výsledky rozhovorů s manažery ohledně hodnocení jejich podřízených a výsledky dotazníkového šetření zaměřeného na oblast motivace a hodnocení pracovníků.

Dotazníkové šetření a rozhovory probíhaly na několika vybraných útvech Společnosti v termínu od 7. července 2014 do 25. července 2014. V této době probíhala má odborná praxe na Ekonomickém úseku Společnosti. V rámci této praxe mi bylo Společností umožněno věnovat se také výše uvedeným aktivitám.

### **4.1 Charakteristika vybraných útvarů Společnosti**

Na základě doporučení Společnosti byly k mému průzkumu vybrány čtyři správní sekce. Správní sekce mi byly doporučeny zejména s ohledem na mou bezpečnost, v rámci mé krátkodobé praxe mi bylo poskytnuto proškolení z bezpečnostních předpisů na úrovni zaměstnanců správních úseků, kde se nejedná o nebezpečné provozy. Praktikant, který by se v rámci svého průzkumu pohyboval v provozní části Společnosti, by musel projít daleko důkladnějším bezpečnostním školením.

Správní sekce vybrané k průzkumu:

1. Účetnictví (útvary 1)
2. MTZ - Materiálně-technické zásobování (útvary 2)
3. Investice (útvary 3)
4. Informatika (útvary 4)

#### **4.1.1 Působnost a kompetence útvaru 1**

- zabezpečování tvorby a rozvoje soustavy ekonomických informací
- metodické zpracování externích a interních vazeb v oblasti finančního, manažerského a daňového účetnictví
- zabezpečování účetnictví a výkaznictví, statistiky, inventarizace, rozborů, controllingu a daní

- zabezpečování vnější ekonomiky a ekonomické problematiky vybraných dceřiných společností
- zabezpečování správy pohledávek a závazků
- metodické řízení v oblasti controllingu a kalkulací
- zastupování Společnosti při jednání s finančními úřady a při jednání s auditorem v rámci ověřování roční účetní závěrky
- zastupování Společnosti při jednání se státními úřady ohledně statistických výkazů
- zastupování Společnosti při jednání s celními úřady ohledně daňové problematiky

#### **4.1.2 Působnost a kompetence útvaru 2**

- zajišťování plynulého zásobování útvarů Společnosti potřebnými surovinami, materiálem, náhradními díly, pomocným materiálem a ostatními potřebami (hygienické, kancelářské, ochranné pomůcky, měřicí zařízení apod.) a jejich skladování, výdej a prodej mimo Společnost dle příslušných interních dokumentů
- zajišťování porovnání dodávky s požadavkem objednávky a provádění materiálové manipulace
- vybírání dopravce výrobků směrem do Společnosti
- provádění vstupní kvantitativní kontroly materiálu, zajišťování vstupní kvalitativní kontroly a rozborové činnosti materiálu a jejich následné uvolňování divizím

#### **4.1.3 Působnost a kompetence útvaru 3**

- zabezpečování potřebné přípravné a projektové dokumentace a jejich projednání s příslušnými orgány a se všemi účastníky výstavby plánovaných investičních akcí
- realizace schválených investičních akcí, jejich dokončení a uvedení do trvalého provozu
- vypracování plánu investiční výstavby

#### **4.1.4 Působnost a kompetence útvaru 4**

- koordinace, vývoj a provoz jednotlivých aplikací informačního systému, obnova software a hardware ve Společnosti v souladu se záměrem Společnosti

- zajišťování provozu a zálohování informačních systémů včetně antivirové kontroly
- zajišťování správy lokálních sítí
- aktualizování a zajišťování provozu aplikace databáze obecně závazných právních předpisů (Fulsoft)
- vypracování projektů informatiky
- zabezpečování údržby a rozvoje řídicích systémů v rámci Společnosti
- rozvoj a údržba celopodnikových sítí, serverů a síťových služeb
- zajišťování programování
- rozhodování o obnově výpočetní a kopírovací techniky v rámci Společnosti [13]

## **4.2 Hodnocení pracovníků ve vybraných útvarech Společnosti**

Všechny informace o hodnocení pracovníků ve Společnosti, které jsou v této práci uvedeny, byly získány na základě rozhovorů s manažery - hodnotiteli pracovníků čtyř vybraných útvarů Společnosti. Celkový počet pracovníků v těchto útvarech je 68.

### **4.2.1 Hodnocení pracovníků v útvaru 1**

V útvaru 1 pracuje 23 pracovníků. Periodická hodnocení zde probíhají v pravidelných ročních intervalech. Vedoucí pracovník oznámí podřízeným pracovníkům termín rozhovoru den předem, aby se mohli na hodnocení připravit. Hodnocení probíhá dle postupu v podkapitole 3.5. Manažer se snaží vést rozhovor pozitivně, v přátelském duchu a v nerušeném prostředí. Hodnotitel seznámí své podřízené s ohodnocením jejich práce v uplynulém období i s pracovními úkoly a cíli, které je čekají. Podřízení také mají možnost vyjádřit se ke stanoveným úkolům a cílům a mohou se podílet na jejich společné úpravě a dopracování. Ohledně vyváženosti rozhovoru manažer uvedl, že přibližně v 80 procentech hovoří on a jen ve 20 procentech hovoří hodnocení pracovníci. On sám je však k vyslovení jejich názoru moc nepovzbuzuje. Přesto podle něj mají pracovníci čas a prostor vyjádřit se ke svému pracovnímu chování a postojům, ke vztahům na pracovišti, dotázat se na záměry Společnosti a další otázky, které je zajímají. Dle manažera zaměstnanci dostávají dostatečnou zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon.



#### **4.2.2 Hodnocení pracovníků v útvaru 2**

V útvaru 2 pracuje 17 zaměstnanců. Periodická hodnocení zde také probíhají v pravidelných ročních intervalech. Vedoucí útvaru oznámí svým podřízeným konání rozhovoru bezprostředně před jeho zahájením, podřízení tak nemají čas se na něj připravit. Manažer se snaží být při hodnotících rozhovorech maximálně stručný, seznámí podřízené s bodovým hodnocením jejich pracovního výkonu a s cíli, které podřízeným stanovil na další období. Podřízení podepíší záznam z hodnotícího rozhovoru a hodnocení je tak formálně ukončeno. Při hodnotícím rozhovoru hovoří hodnotitel asi v 90 procentech a podřízení v 10 procentech času. Na otázku, zda mají podřízení možnost vyjádřit se ke svému pracovnímu výkonu, ke vztahům na pracovišti, manažer odpověděl, že ano, ale on sám je k tomu nevybízí. Přesto se tento manažer domnívá, že podřízení dostávají dostatečnou zpětnou vazbu na své pracovní výkony.

#### **4.2.3 Hodnocení pracovníků v útvaru 3**

V útvaru 3 pracuje 13 zaměstnanců. Vedoucí útvaru hodnocení pracovního výkonu odmítá, protože vyžaduje hodně času. Hodnocení dle slov manažera nemá pro něj ani pro podřízené velký význam, spíše ho vnímá jako něco, co obě strany zdržuje od práce. Zaměstnanci dle jeho názoru dostávají zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon prostřednictvím jejich mzdového ohodnocení, zejména formou osobního příplatku.

#### **4.2.4 Hodnocení pracovníků v útvaru 4**

V útvaru 4 pracuje 15 zaměstnanců. Vedoucí útvaru považuje hodnocení pracovního výkonu za velmi přínosné pro něj samotného, pro podřízené pracovníky, a tím i pro Společnost. Dle jeho názoru je hodnotící rozhovor jedinečná příležitost, kdy každý může otevřeně pohovořit o svých představách, ale i o svých obavách a případných omezeních, a kdy se i několik hodin soustředí pozornost na konkrétního člověka, aby se v příjemné atmosféře prodiskutovala úroveň dosažených pracovních výsledků a společně se stanovily další cíle. Termín rozhovoru proto tento manažer sděluje svým podřízeným v dostatečném předstihu, aby se mohli na rozhovor řádně připravit. Svě podřízené vybízí k vyslovení jejich názoru a k dalším otázkám, které je zajímají. Při hodnotícím rozhovoru hovoří on přibližně 50 procent času a dalších 50 procent hovoří jeho podřízení. Tímto způsobem začal vedoucí útvaru hodnotit své podřízené poté, co absolvoval studium MBA. Od té doby se zlepšila jejich pracovní motivace, výkon, a tím i výkon celého útvaru.

### 4.3 Dotazníkové šetření ve vybraných útvech Společnosti

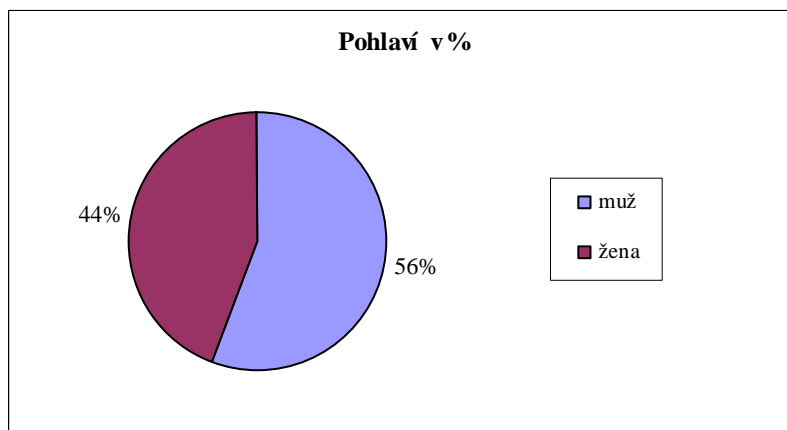
Ve čtyřech vybraných útvech Společnosti bylo provedeno dotazníkové šetření na téma pracovní motivace a hodnocení pracovníků.

Dotazníkové šetření (dotazník - viz příloha A) bylo zaměřeno na zjištění spokojenosti řadových pracovníků vybraných útvarů s pracovními podmínkami, se systémem motivace a hodnocení jako takovým, se zpětnou vazbou, kterou dostávají od svého nadřízeného, s pomocí od nadřízeného, s možností dalšího vzdělávání, s informovaností o dění ve Společnosti.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 54 respondentů - hodnocených pracovníků, což představuje téměř 80 % z 68 pracovníků těchto útvarů.

Vyhodnocení tohoto šetření je uvedeno níže formou grafů:

**Obrázek č. 1: Pohlaví**

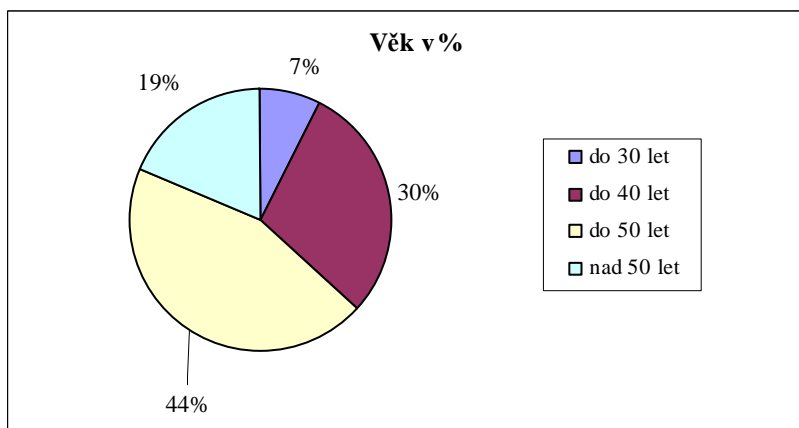


Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z 54 respondentů je 30 mužů (56 %) a 24 žen (44 %). Muži převažují na pozicích techniků, a to jak v oblasti investiční výstavby, tak v oblasti IT specialistů. Ženy převažují v oblasti účetnictví, daní, nákupu materiálu.

Na pozicích středního managementu Společnosti obecně převažují muži. Společnost má necelých šedesát sekcí, z nichž pouze dvě řídí ženy, což je dáno zejména charakterem pracovní činnosti (těžba nerostů, technologie jejich zpracování, oprava a údržba těchto technologií).

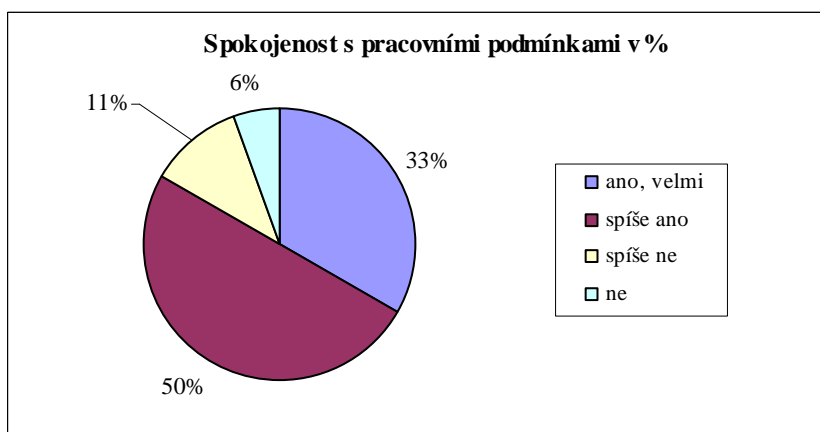
**Obrázek č. 2: Věk**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z grafu je patrné, že většině respondentů je mezi 30 až 50 lety, což představuje 74 % pracovníků. Z těchto čtyřiceti pracovníků je 24 starších čtyřiceti let. Pouze čtyři pracovníci mají věk do 30 let a deseti pracovníkům je nad 50 let. Průměrný věk zaměstnanců se prodlužuje, což je důsledek zvyšování věku odchodu do důchodu a omezení nábory zaměstnanců. Společnost se snaží realizovat náhradu z řad stávajících zaměstnanců. Mnozí zaměstnanci pracují ve Společnosti již od svého mládí a díky svým znalostem a zkušenostem tvoří potenciál i do budoucnosti. Přesto je nutné kolektiv omlazovat.

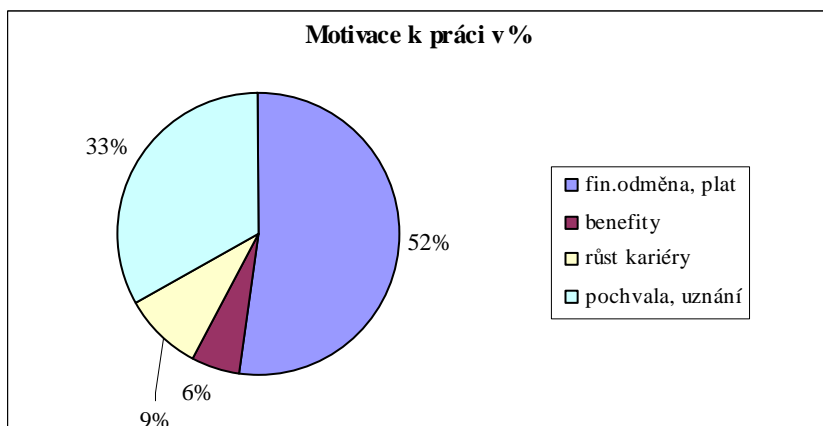
**Obrázek č. 3: Spokojenost s pracovními podmínkami**



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že s pracovními podmínkami je spokojeno 45 respondentů, tj. 83 %. Devět pracovníků (17 %) není s pracovními podmínkami spokojeno, z toho pouze tři respondenti (6 %) jsou zcela nespokojeni.

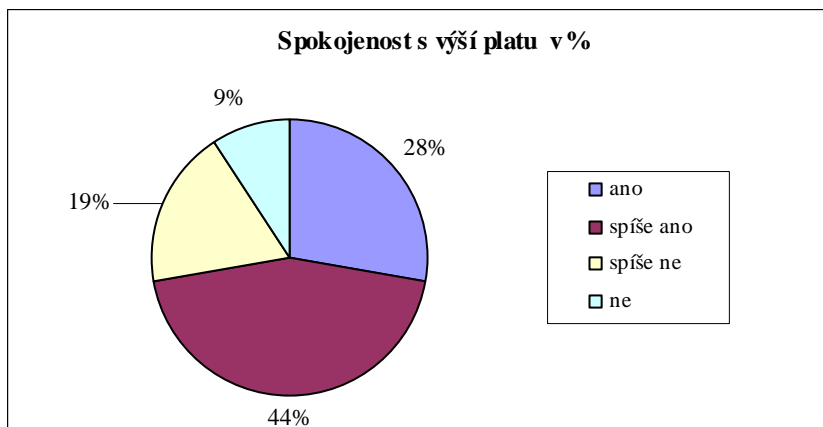
**Obrázek č. 4: Motivace k práci**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Větší polovinu pracovníků (28, tj. 52 %) motivuje k práci nejvíce finanční odměna, celou třetinu pracovníků (18, tj. 33 %) však motivuje pochvala a uznání od nadřízených. Z tohoto výsledku vyplývá, jak je hodnocení pracovníků nadřízeným důležité pro jejich motivaci. Růst kariéry motivuje pět pracovníků (9 %). Tři pracovníky (6 %) motivují benefity, které Společnost svým zaměstnancům poskytuje.

**Obrázek č. 5: Spokojenost s výší platu**

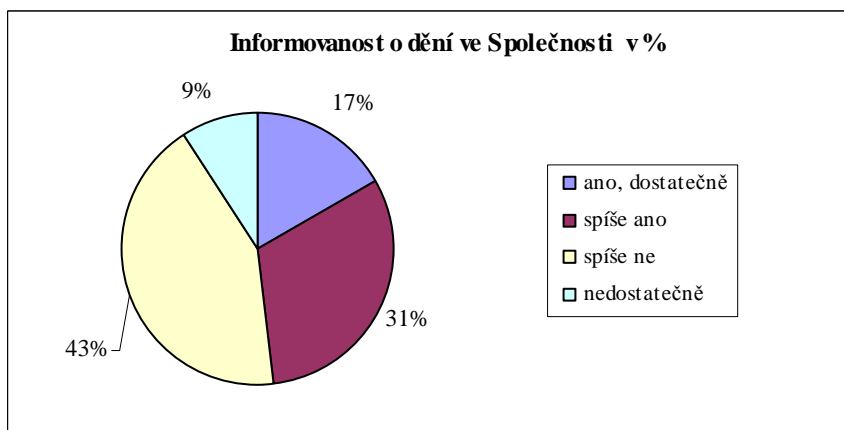


Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

S platem je spokojeno nebo spíše spokojeno 39 respondentů (72 %), spíše nespokojených je 10 respondentů (19 %), úplnou nespokojenost se svým platem vyjádřilo jen 5 respondentů (9 %).

Průměrný výdělek ve Společnosti v roce 2013 činil téměř 31 tis. Kč, což představuje v rámci Karlovarského kraje nadprůměrný výdělek.

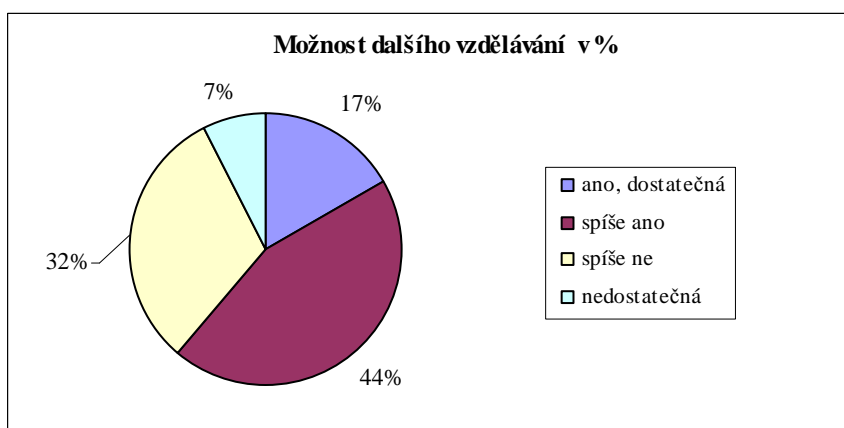
**Obrázek č. 6: Informovanost o dění ve Společnosti**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Větší polovina pracovníků (28 respondentů, tj. 52 % respondentů) uvedla, že není svým nadřízeným dostatečně informována o aktuálním dění ve Společnosti. Necelá třetina (17 respondentů, tj. 31 %) pracovníků je spíše spokojena a zcela spokojeno s informovaností je pouze 9 pracovníků, což představuje 17 % respondentů.

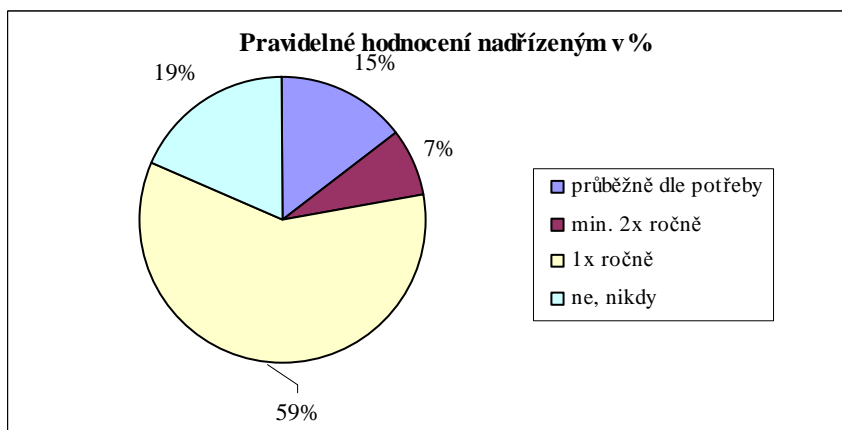
**Obrázek č. 7: Možnost dalšího vzdělávání**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z šetření vyplynulo, že 33 pracovníků, což představuje 61 % respondentů, je spokojeno s možností svého dalšího vzdělávání. 17 pracovníků (32 %) je s možností dalšího vzdělávání spíše nespokojeno a úplnou nespokojenost vyjádřili pouze 4 pracovníci, což představuje 7 % respondentů.

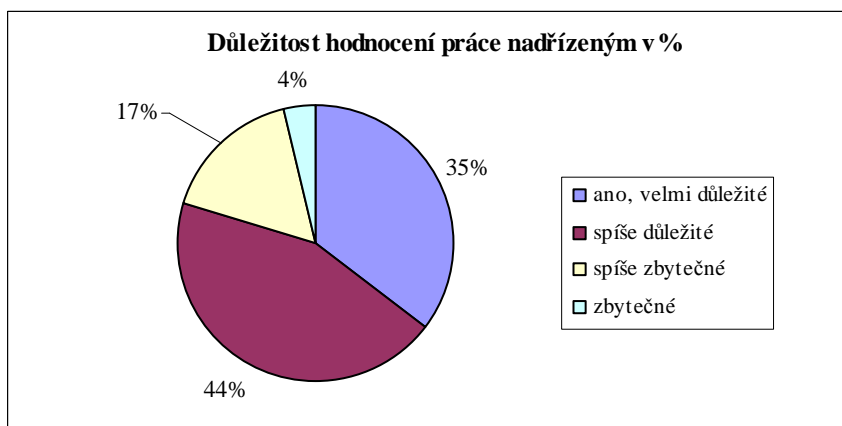
**Obrázek č. 8: Pravidelné hodnocení nadřízeným**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Větší polovina pracovníků ( 32 pracovníků, což představuje 59 % respondentů) uvedla, že je svým nadřízeným pravidelně hodnocena jedenkrát ročně. Osm pracovníků (15 %) je hodnoceno průběžně a čtyři pracovníci (7 %) jsou hodnoceni minimálně dvakrát ročně. Deset pracovníků (19 % respondentů) není svým nadřízeným hodnoceno vůbec.

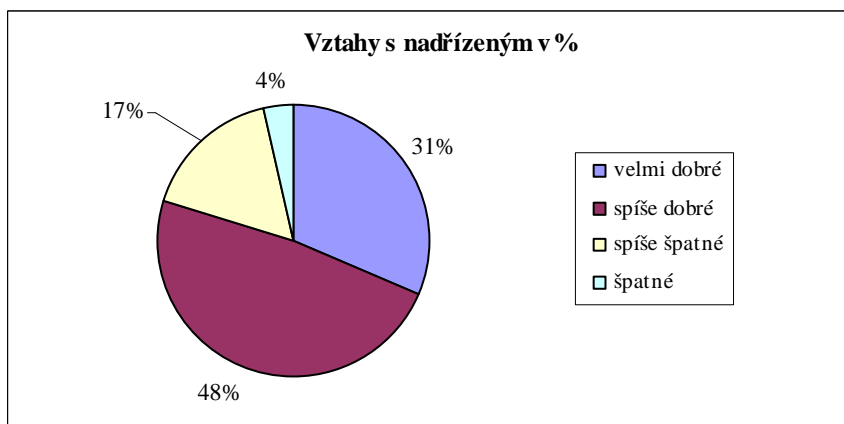
**Obrázek č. 9: Důležitost hodnocení práce nadřízeným**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 43 respondentů (79 %) považuje hodnocení své práce nadřízeným za důležité. Pro devět pracovníků (17 %) je hodnocení jejich práce nadřízeným spíše zbytečné a pouze dva respondenti (4 %) uvedli, že hodnocení je zcela zbytečné. Z těchto výsledků je zřejmé, že většina respondentů očekává zpětnou vazbu na svou práci od svého nadřízeného.

**Obrázek č. 10: Vztahy s nadřízeným**

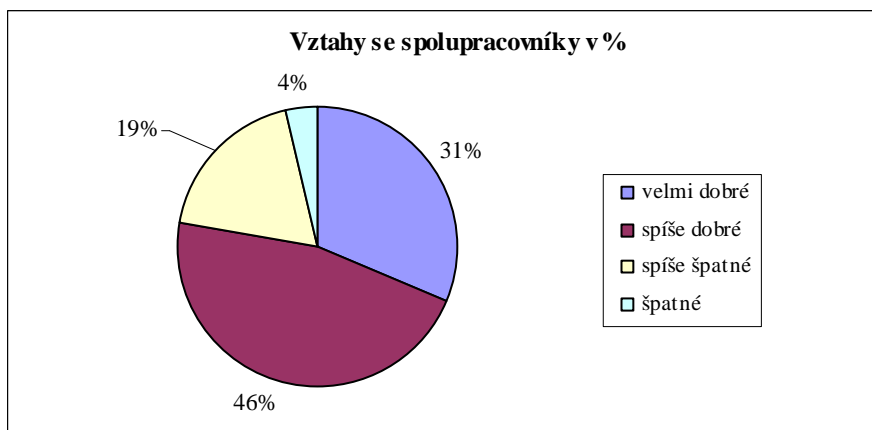


Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Se svým nadřízeným má dobré vztahy 43 pracovníků, což představuje 79 % respondentů. Devět pracovníků (17 %) má se svým nadřízeným spíše špatné vztahy a pouze dva pracovníci (4 %) uvedli, že mají se svým nadřízeným zcela špatné vztahy.

Ze šetření vyplynulo, že je důležité cítit vůči nadřízenému autoritu, ale zároveň je velmi důležité, aby nadřízený měl důvěru zaměstnanců.

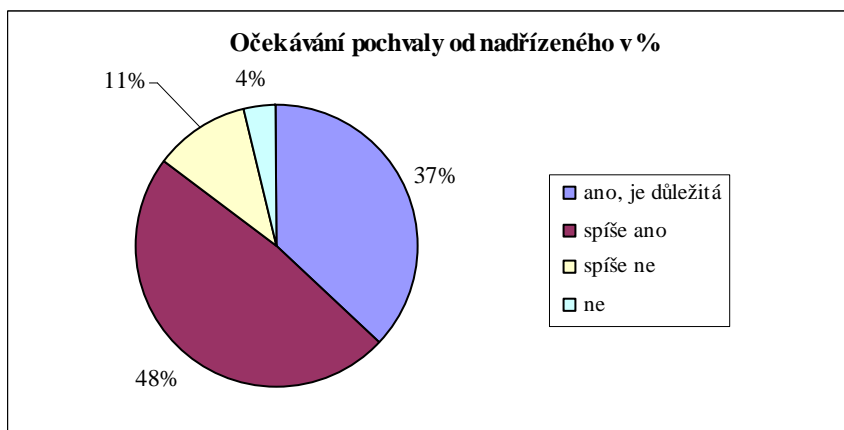
**Obrázek č. 11: Vztahy se spolupracovníky**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že dobré vztahy se svými spolupracovníky má 42 pracovníků, což představuje 77 % respondentů. Deset pracovníků (19 %) má se svými spolupracovníky spíše špatné vztahy a pouze 2 pracovníci (4 %) uvedli, že mají se svými spolupracovníky zcela špatné vztahy.

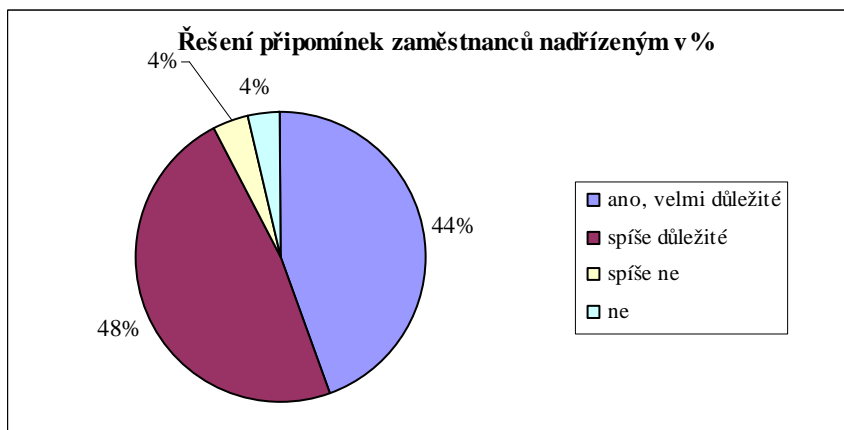
**Obrázek č. 12: Očekávání pochvaly od nadřízeného**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z grafu je patrné, že 85 % respondentů (46 pracovníků) očekává pochvalu od nadřízeného. Šest pracovníků (11 %) pochvalu spíše neočekává a jen dva pracovníci (4 %) žádnou pochvalu neočekávají. Z těchto výsledků vyplývá, že pro naprostou většinu respondentů je pochvala od nadřízeného důležitá.

**Obrázek č. 13: Řešení připomínek zaměstnanců nadřízeným**

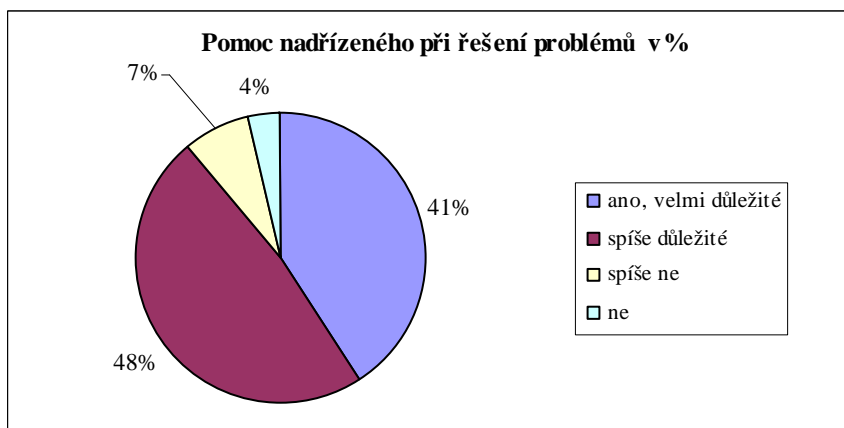


Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Podle dotazníkového šetření padesát pracovníků, což představuje celých 92 % respondentů, očekává, že jejich nadřízený bude řešit jejich připomínky a náměty. Také z těchto výsledků vyplývá, že pro naprostou většinu respondentů je důležitá zpětná vazba od nadřízeného. Pro zaměstnance je také důležitý pocit, že jejich spokojenost a dobré podmínky k práci jsou v zájmu jejich nadřízených.



**Obrázek č. 14: Pomoc nadřízeného při řešení problémů**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 22 pracovníků, což představuje 41 % respondentů, považuje pomoc nadřízeného při řešení problémů za nezbytnou, téměř polovina pracovníků (26, tj. 48 % respondentů) pomoc od svého nadřízeného také spíše očekává. Pouze čtyři pracovníci (7 % respondentů) uvedli, že nadřízený má důležitější starosti, a jen 2 pracovníci (4 %) uvedli, že se problémy časem vyřeší samy.

## **5 Vyhodnocení systému motivace a hodnocení pracovníků**

Analýza současného systému motivace a hodnocení pracovníků potvrdila, že Společnost má propracovaný systém hmotných odměn ve formě mzdy či platu, osobních příplatků a prémie, které slouží ke zhodnocení individuálních rozdílů ve vykonávané práci zaměstnanců, k ocenění osobních vlastností a dovedností jednotlivých zaměstnanců a zároveň k motivaci zaměstnanců. Rozdělení těchto mzdových prostředků uvnitř útvarů je plně v kompetenci vedoucích těchto útvarů, kteří zároveň odpovídají za to, že toto rozdělení spravedlivě oceňuje výkonnost každého zaměstnance a jeho osobní přínos pro Společnost.

Společnost svým zaměstnancům poskytuje různé benefity (o týden delší dovolenou, příspěvek na penzijní připojištění, ze sociální fondu příspěvky na závodní stravování, soukromé životní pojištění, tuzemskou nebo zahraniční rekreaci, dětskou rekreaci, kulturní a sportovní akce, zdravotní úkony a prostředky, rehabilitaci či na vzdělávání). Přidělování benefitů je však plošné, není závislé na výkonech jednotlivých pracovníků, a proto je ne všichni zaměstnanci vnímají jako zaměstnaneckou výhodu a dostatečně je nemotivují k podávání vyšších pracovních výkonů.

Vzdělávání a školení zaměstnanců organizuje a zabezpečuje personální úsek Společnosti. Za kvalifikační připravenost jednotlivých zaměstnanců však zodpovídají jejich přímí nadřízení. Společnost dále monitoruje zastupitelnost klíčových funkcí a vychovává si personální náhrady.

Společnost má také nastavený systém hodnocení svých pracovníků, který vypracoval personální útvar. Klíčovou roli hodnotitelů jednotlivých pracovníků tu opět mají přímí nadřízení.

Vyhodnocení analýzy systému motivace a hodnocení pracovníků ve Společnosti se věnují následující podkapitoly.

### **5.1 Výsledky rozhovorů s manažery - hodnotiteli pracovníků**

Jak je vidět z předešlé analýzy (viz podkapitola 4.2), jsou způsoby hodnocení v jednotlivých útvarech Společnosti značně odlišné, přestože jsou všechny útvary metodicky řízeny jedním personálním útvarem. Příčinou je zejména více či méně

formální přístup jednotlivých vedoucích pracovníků k hodnocení pracovního výkonu pracovníků. Další příčinou je, že nikdo, ani personální útvar, nekontroluje práci hodnotitelů, respektive jejich přístup k hodnocení svých podřízených.

Z rozhovorů s manažery vyplynul také nedostatek v komunikaci v průběhu hodnotícího pohovoru. Dle teoretických poznatků by měl být rozhovor vyvážený. Hodnotitel by měl pracovníkovi poskytnout dostatečný čas na vyjádření jeho názoru, měl by nechat pracovníka mluvit co nejvíce a hodnotitel sám by měl hlavně naslouchat (viz dvanáct zlatých pravidel hodnocení podle Armstronga [3] v podkapitole 1.3.6).

Protože byly analýzou zjištěny dílčí nedostatky současného systému motivace a hodnocení pracovníků v některých útvarech Společnosti (viz podkapitola 4.2), bude se následující kapitola č. 6 věnovat opatření na jeho zlepšení.

## **5.2 Analýza výsledků dotazníkového šetření**

Z výsledků dotazníkového šetření mezi hodnocenými pracovníky jednotlivých útvarů (viz podkapitola 4.3) vyplynulo, že většina z nich má shodný nebo podobný názor na to, co by jim hodnocení mělo přinést. Většina respondentů od svého nadřízeného očekává:

- zpětnou vazbu na svůj výkon,
- pochvalu za dobře vykonanou práci,
- pomoc při řešení problémů na pracovišti,
- pomoc při řešení svých připomínek a námětů,
- informace o budoucím vývoji ve mzdové oblasti,
- informace o možnosti dalšího vzdělávání,
- informace o aktuálním a budoucím dění ve Společnosti.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že téměř 80 procent respondentů považuje za důležité hodnocení své práce nadřízeným, očekávají tedy od svého nadřízeného zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon. Celých 85 procent respondentů očekává od svého nadřízeného pochvalu, pro třetinu pracovníků je pochvala a uznání od nadřízeného největší motivací k práci. Většina respondentů (celých 92 procent) očekává, že jejich nadřízený bude řešit jejich připomínky a náměty, očekávají tedy odezvu na své náměty.

Dále z dotazníkového šetření také vyplynulo, že s pracovními podmínkami, se vztahy k nadřízeným i s platem byli více spokojeni respondenti, které nadřízení pravidelně hodnotí, naopak nejvíce nespokojeni byli pracovníci, kteří hodnoceni nejsou (viz podkapitola 4.2.3 - vedoucí útvaru 3 hodnocení pracovního výkonu odmítá, protože vyžaduje hodně času a nemá dle jeho názoru žádný význam a jen „zdržuje“ od práce).

Návrhy a doporučení ke zlepšení dosavadního způsobu motivace pracovníků v kapitole 6 se proto budou věnovat především hodnocení pracovníků, respektive jejich pracovního výkonu nadřízeným, a to zejména z důvodu, že se jedná o nehmotný a přesto důležitý motivační prostředek.

### 5.3 SWOT analýza motivace

Tabulka č. 1: SWOT analýza motivace

| Silné stránky  | Slabé stránky (nedostatky)  |
|--|---|
| <p><b>Propracovaný systém hmotných odměn</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mzda či plat</li> <li>- osobní příplatky</li> <li>- prémie</li> </ul> <p><b>Poskytování benefitů</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- týden dovolené navíc</li> <li>- příspěvek na penzijní připojištění</li> <li>- příspěvek na soukromé životní pojištění</li> <li>- příspěvky na rekreaci a dětskou rekreaci</li> <li>- příspěvky na kulturní a sportovní akce</li> <li>- příspěvky na zdravotní úkony, rehabilitaci</li> <li>- příspěvky na vzdělání</li> </ul> <p><b>Vzdělávání a školení zaměstnanců</b></p> <p><b>Systémové řešení hodnocení pracovníků</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stanovena kritéria hodnocení</li> <li>- písemný záznam z hodnocení</li> <li>- pravidelnost hodnocení (1x ročně)</li> </ul> <p><b>Sociální přístup Společnosti k personální politice</b></p> <p><b>Spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami</b></p> <p><b>Dobré jméno Společnosti, tradice</b></p> | <p><b>Přidělování benefitů</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- plošné</li> <li>- není závislé na výkonech pracovníků</li> <li>- nedostatečně motivují pracovníky</li> </ul> <p><b>Přístup k hodnocení</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- laxní přístup některých manažerů</li> <li>- nedocnění hodnocení jako nástroje motivace</li> </ul> <p><b>Dovednost hodnotit pracovníky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rozdílní přístup hodnotitelů</li> <li>- tendence "průměrovat" pracovníky</li> <li>- nedostatek v komunikaci - aktivní naslouchání</li> <li>- nedostatečná zpětná vazba na výkony pracovníků</li> <li>- nedostatečné informování o aktuálním a budoucím dění ve Společnosti</li> </ul> <p><b>Kontrolní funkce personálního útvaru</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nikdo nekontroluje práci hodnotitelů</li> <li>- nemožnost zajistit nápravu nedostatků při hodnocení</li> <li>- neprovázanost hodnocení se systémy odměňování, plánování kariéry a vzdělávání pracovníků</li> </ul> |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

## **6 Návrhy a doporučení**

Analýzou současného systému motivace a hodnocení pracovníků ve Společnosti byly zjištěny nedostatky v této oblasti (viz kapitoly 4 a 5). Příčinou těchto nedostatků však nebyl motivační systém Společnosti, tak jak je prezentován v kapitole 3, ale především nesprávná aplikace tohoto systému v reálu. Největší chybou je přístup některých manažerů k hodnocení pracovního výkonu podřízených pracovníků a k nedostatečné motivaci pracovníků k podávání vyšších pracovních výkonů. Další příčinou je chybějící kontrolní funkce personálního útvaru, která by chyby jednotlivých manažerů v oblasti motivace svých podřízených mohla odhalit. Proto byla navržena opatření pro jeho zlepšení.

Navržená opatření se týkají především systému hodnocení pracovníků, jehož základními funkcemi má být nejen dostatečná zpětná vazba manažerů na pracovní výkon svých podřízených a plánování a stanovování úkolů a cílů na další období, ale také provázanost se systémy odměňování, plánování kariéry a vzdělávání pracovníků. Cílem těchto opatření je zvýšení pracovní výkonnosti zaměstnanců a jejich spokojenost ve firmě, dosažená zlepšením komunikace vedoucích pracovníků se svými podřízenými. Jednotlivým opatřením se věnují následující podkapitoly.

### **6.1 Rozvíjení a prohlubování manažerských dovedností**

Na motivaci zaměstnanců má zásadní vliv postoj, způsob vedení a koučování vedoucích pracovníků jednotlivých útvarů - středního managementu. Proto je nutné rozvíjet jejich manažerské dovednosti v oblasti koučování, hodnocení pracovníků, dávání správné zpětné vazby podřízeným. Investovat do rozvoje středního managementu v oblasti vedení a koučování pracovníků se Společnosti vyplatí.

Záleží na personálním útvaru Společnosti, jakou formu školení pro své manažery zvolí.

Jednou z možností je, že personální útvar proškolení manažerů provede vlastními proškolenými pracovníky. Vhodné je také, aby při školení vystoupili manažeři, kteří již v současnosti využívají výsledky správného hodnocení (např. vedoucí útvaru č. 4), a sdělili ostatním své zkušenosti se zaváděním tohoto hodnocení, upozornili je na nejčastější chyby apod.

Další možností je, že Společnost vyšle manažery na externí školení v oblasti rozvíjení manažerských dovedností. Nabídka těchto školení na trhu je velmi široká a lze si z ní vybrat školení na míru jednotlivým manažerům (viz podkapitoly 6.4.2 a 6.4.3).

Pokud by Společnost přistoupila k proškolení všech vedoucích útvarů (cca 60 manažerů), bylo by výhodnější pozvat kvalitního lektora či lektory přímo do Společnosti (viz podkapitola 6.4.4).

Manažeři, kteří projdou školením, si budou vědomi, že hodnocení pracovníků je jejich základním úkolem a zároveň jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v jejich rukou.

## **6.2 Formální hodnocení pracovníků**

Základním kamenem systému hodnocení je hodnotící rozhovor. Ten by neměl být chápán jako dokazování chyb zaměstnance a jejich vytýkání. Měl by vést ke společnému hledání řešení problémů, ze kterých by vyplynuly úkoly a cíle na další období.

### **6.2.1 Pololetní formální hodnocení**

Na základě výše uvedených skutečností bylo navrženo, aby formální hodnocení pracovníků, které v současnosti probíhá jedenkrát ročně, probíhalo dvakrát ročně. Účelem bude častější kontrola stanovených úkolů, podřízení zaměstnanci tak dostanou častěji zpětnou vazbu na své výkony, o kterou dle výsledků dotazníkového šetření stojí téměř 80 % dotázaných pracovníků.

Toto opatření by mělo napomáhat ke zvýšení motivace k dosažení stanovených cílů, protože z výsledků šetření vyplynulo, že pro téměř třetinu zaměstnanců je právě pochvala a uznání od nadřízeného největší motivací k práci.

### **6.2.2 Pokyny pro hodnotitele (manuál pro manažery)**

Podle Koubka je předpokladem úspěšného hodnocení pracovníka pečlivá příprava hodnotitele a příprava prostředí, ve kterém se bude rozhovor odehrávat [8]. Důležité je také společně stanovit správné cíle dle Armstronga [2]. Hodnotitel se při vedení hodnotícího rozhovoru musí řídit hlavními pravidly, např. dvanáct zlatých pravidel dle Armstronga (viz podkapitola 1.3.6) a musí se vyvarovat chyb (viz podkapitola 1.3.7).

Proto bylo navrženo předat hodnotitelům následující pokyny (manuál pro manažery), kterými by se měli před a během rozhovoru řídit:

## **POKYNY K HODNOTÍCÍMU ROZHOVORU**

### **Základní principy přípravy hodnotícího rozhovoru:**

- stanovení termínu rozhovoru, místa konání rozhovoru,
- utřídění všech informací o hodnoceném pracovníkovi,
- shromáždění všech potřebných dokumentů (formulář pro zaznamenání hodnocení, záznamy o pracovním výkonu pracovníka během hodnoceného období, seznam úkolů a cílů, plán osobního rozvoje zaměstnance, nabídka možného vzdělávání apod.),
- příprava pomocných otázek,
- vhodné příjemné prostředí,
- klid - zákaz vyrušování,
- dostatek času na rozhovor.

### **Stanovení správných cílů:**

Správné cíle musí splňovat požadavky vyjádřené zkratkou SMART:

- specifické,
- měřitelné,
- akceptovatelné,
- relevantní a
- termínované.

Cíle musí být akceptovány jak nadřízeným pracovníkem, tak zaměstnancem.

### **Jak vést vlastní hodnotící rozhovor:**

Hodnotitel musí být spravedlivý, objektivní a upřímný, musí se vyvarovat chyb.

K vedení rozhovoru potřebuje hodnotitel uplatnit ze svých komunikačních dovedností především dvě:

1. umění naslouchat,
2. umění klást otázky.

Úspěšný rozhovor je velmi náročný na vnímání hodnotitele. Proto je třeba zapojit do naslouchání všechny své smysly, je důležité hodnoceného pozorovat a nechat ho mluvit.

Hodnotitel se musí ptát, jakou strukturu hodnot, jaké názory, pocity a postoje hodnocený má, a nesmí stavět pouze na svých domněnkách, nesmí se nechat ovlivnit osobními sympatiemi nebo antipatiemi k hodnocenému pracovníkovi. Chce-li zlepšit pracovní motivaci zaměstnanců, musí navodit změnu jejich postojů. K tomu potřebuje vědět kterých a jakým způsobem.

**Úspěšný hodnotící rozhovor by měl kromě oboustranně příjemného pocitu přinést:**

- hodnocení výsledků - co se povedlo a jak se toho dosáhlo, co se nepovedlo a proč, co udělat pro zlepšení,
- vzájemnou dohodu o cílech a činnostech následného období - případně jejich změnu,
- vzájemnou dohodu o podpoře a pomoci od nadřízeného a firmy,
- plán osobního rozvoje a plán kariéry,
- motivovanějšího pracovníka.

### **6.2.3 Zvací dopis pro hodnocené**

Věcná příprava na rozhovor se netýká jen hodnotitelů, ale i hodnocených. Velký význam má osobní pozvání zaměstnance k rozhovoru jeho přímým nadřízeným. Proto bylo navrženo, aby toto pozvání bylo doprovázeno „zvacím dopisem“ objasňujícím účel rozhovoru. Tato pozvánka bude sloužit jako osnova pro přípravu hodnotícího rozhovoru, může obsahovat další možné otázky vhodné k zařazení do hodnotícího rozhovoru pro zjištění hodnotové orientace zaměstnance [8] - jeho potřeb, aspirací a cílů.

Je nutné, aby zaměstnanec obdržel pozvánku minimálně týden před rozhovorem, protože musí mít čas se na hodnocení připravit.



Níže je uveden návrh zvacího dopisu:

Vážená paní, vážený pane,

máme upřímný zájem na tom, abychom pro Vás vytvářeli takové podmínky, abyste se při práci cítil(a) spokojen(a), a aby Vaše výkony byly přínosem pro rozvoj naší společnosti. Jedním z prostředků k dosažení těchto cílů je rozhovor s Vámi, který by nám pomohl odpovědět na otázky související s naší současnou i budoucí spoluprací.

V této souvislosti Vás prosíme, abyste se ve vztahu k Vaší práci zamyslel(a) nad oblastmi uvedenými v tabulce „Sebehodnocení - posouzení pracovního výkonu“, která tvoří přílohu tohoto dopisu. Společně s Vaším přímým nadřízeným toto sebehodnocení vyhodnotíte při hodnotícím rozhovoru.

Pokuste se, prosím, odpovědět také na následující otázky:

1. O co usilujete ve snaze zvýšit (zkvalitnit) svůj výkon?
2. V čem cítíte dostatečnou podporu a naopak menší podporu při své práci?
3. Co by bylo možné udělat pro zlepšení Vašeho výkonu - jednak z Vaší strany, jednak ze strany společnosti?
4. Jak vidíte vývoj Vašeho dalšího pracovního zařazení a vzdělávání?
5. Které informace byste chtěl(a) získávat od svého nadřízeného?
6. Jakých zlepšení by se dalo podle Vašeho názoru dosáhnout v kolektivu Vašich spolupracovníků?
7. Co pokládáte za Vaše silné a slabé stránky?
8. Jak jste spokojen(a) se mzdou a jaký předpokládáte její vývoj?
9. Co jiného byste nám chtěl(a) sdělit, o čem byste s námi chtěl(a) hovořit?

Zároveň nás velmi zajímají i Vaše další osobní náměty a postřehy. Věříme, že tato naše vzájemná komunikace bude oboustranným přínosem.

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

Podpis přímého nadřízeného

#### 6.2.4 Návrh tabulky sebehodnocení pro zaměstnance

Dále bylo navrženo předat zaměstnancům společně se zvacím dopisem i tabulku „Sebehodnocení - posouzení pracovního výkonu“:

**Tabulka č. 2: Sebehodnocení - posouzení pracovního výkonu**

|   |  |
|---|--|
| <b>I. Výsledky práce</b>                                  |  |
| 1. Stálost výkonu   |  |
| 2. Plnění termínů i mimořádných úkolů                     |  |
| 3. Množství a kvalita práce                               |  |
| 4. Dodržování pracovní a technologické kázně              |  |
| 5. Organizace práce                                       |  |
| 6. Pořádek na pracovišti                                  |  |
| 7. Navrhování racionalizačních opatření, iniciativy apod. |  |
| <b>II. Sociální chování</b>                               |  |
| 1. Identifikace se společností                            |  |
| 2. Vztahy ke spolupracovníkům                             |  |
| 3. Vztahy k obchodním partnerům                           |  |
| 4. Schopnost řešit konflikty                              |  |
| 5. Odhad vlastních schopností                             |  |
| 6. Přístupnost kritice                                    |  |
| 7. Kultivovanost vystupování                              |  |
| 8. Chování k nadřízeným/podřízeným                        |  |
| 9. Přirozená autorita                                     |  |
| 10. Komunikační schopnosti                                |  |
| <b>III. Osobní vlastnosti</b>                             |  |
| <b>IV. Dovednost a speciální znalosti</b>                 |  |
| 1. Odborná připravenost, včetně uplatnění znalostí        |  |
| 2. Zájem učit se novému                                   |  |
| 3. Ochota zvyšování (prohlubování) kvalifikace            |  |
| <b>Celkové hodnocení</b>                                  |  |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

#### 6.2.5 Návrh nové čtyřstupňové klasifikace

Další návrh na opatření spočívá v úpravě hodnotící pětistupňové stupnice navržené personálním útvarem (viz podkapitola 3.5). Nevhodný pro sebehodnocení se jeví zejména stupeň 5 - hodnocený je v dané oblasti podprůměrný až špatný, podprůměrně nebo dokonce špatně zastává svou funkci. Co je ve skutečnosti průměr? Kdo by se klasifikoval jako podprůměrný, třebaže jeho výkony jsou podprůměrné? Proto byla

navržena nová čtyřstupňová klasifikace podle Armstronga [2], která ve všech stupních přináší pozitivní povzbuzení:

- 1 **výborný** (vysoce efektivní) - hodnocený je v dané oblasti mimořádně dobrý, výborný, soustavně pracuje s vysokým časovým nasazením, je schopen zastávat samostatnější i náročnější funkce,
- 2 **efektivní** - hodnocený velmi dobře zastává svou nynější funkci, plní dohodnuté úkoly a splňuje očekávání spojená s jeho pracovním zařazením,
- 3 **rozvíjející se** - jeho přístupy lze hodnotit dobře, pracuje dle pokynů, plní většinu úkolů, ale v některých oblastech je nutný další rozvoj, aby byl pracovník plně efektivní,
4. **zlepšitelný** - u hodnoceného je zřetelný prostor pro zlepšení v řadě oblastí, aby jeho přínos více odpovídal očekávaným normám.

Sudý počet stupňů navíc naruší tendenci manažerů hodnotit pracovníky prostředním stupněm, což bývá podle Koubka [8] jedna z častých chyb hodnotitelů.

### **6.3 Kontrolní funkce personálního útvaru**

V souvislosti se zjištěnými nedostatky při hodnocení pracovníků jednotlivými manažery bylo navrženo, aby si personální útvar, kromě odborné a organizační stránky hodnocení, vzal na starost také její kontrolní stránku.

V praxi by to znamenalo, že by hodnotitel měl povinnost předat kopii hodnotícího záznamu na Personální útvar. Personální útvar by tak mohl kontrolovat, zda jednotliví hodnotitelé přistupují k hodnocení pracovního výkonu svých podřízených efektivně a dle výše uvedených pokynů, a v případě zjištění nedostatků zajistit nápravu, např. přeškolením hodnotitelů. Došlo by také k lepší provázanosti se systémy odměňování, plánování kariéry a vzdělávání pracovníků.

Kontrola by měla spočívat zejména v tom, zda jsou správně a vhodně stanoveny pracovní úkoly a cíle, zda při hodnocení nedochází k diskriminaci hodnocených pracovníků ze strany jednotlivých hodnotitelů apod. Vhodným doplňkem by byl také průzkum spokojenosti pracovníků se způsoby jejich hodnocení a s vedením rozhovorů jejich nadřízenými.

## 6.4 Ekonomické dopady a přínosy navržených opatření

### 6.4.1 Náklady vynakládané Společností na školení

Školení a vzdělávání zaměstnanců organizuje Personální úsek. Níže jsou uvedeny náklady, které Společnost vynaložila v minulých pěti letech na školení svých zaměstnanců. Pro srovnání jsou uvedeny také počty pracovníků a průměrná měsíční mzda.

**Tabulka č. 3: Vybrané ekonomické ukazatele Společnosti**

| Ekonomické ukazatele      | jednotka | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   |
|---------------------------|----------|--------|--------|--------|--------|--------|
| průměrný počet pracovníků | osoby    | 4 439  | 4 200  | 4 007  | 3 856  | 3 570  |
| průměrná měsíční mzda     | Kč       | 30 062 | 30 194 | 30 365 | 30 897 | 31 382 |
| náklady na školení        | tis. Kč  | 1 977  | 1 164  | 1 320  | 1 155  | 1 315  |

Zdroj: Interní informace Společnosti [13], vlastní zpracování, 2015

V letošním roce 2015 a v následujících dvou letech Společnost plánuje vynaložit na školení svých zaměstnanců cca 1 300 tis. Kč ročně.

### 6.4.2 Nabídky manažerských kurzů

Na trhu je velmi široká nabídka kurzů pro manažery v oblasti vedení lidí, níže jsou uvedeny příklady kurzů nabízených na internetu:

**Tabulka č. 4: Vybrané nabídky manažerských kurzů z internetu**

| Firma                       | Kurz/seminář   | Kč     | Délka kurzu |
|-----------------------------|--|--------|-------------|
| ELSE AZ s.r.o.              | Hodnocení zaměstnanců - vedení rozhovoru             | 3 900  | 1 den       |
| ELSE AZ s.r.o.              | Interpersonální dovednosti                           | 3 900  | 1 den       |
| ELSE AZ s.r.o.              | Koučování v denní praxi                              | 3 900  | 1 den       |
| ELSE AZ s.r.o.              | Manažerské dovednosti                                | 11 700 | 3 dny       |
| ELSE AZ s.r.o.              | Motivace vs. sebemotivace                            | 3 900  | 1 den       |
| ELSE AZ s.r.o.              | Leadership pro střední management                    | 7 800  | 2 dny       |
| Nakladatelství FORUM s.r.o. | Roční hodnocení zaměstnanců                          | 4 990  | 1 den       |
| Tutor, s.r.o.               | Efektivní delegování - přirozené a racionální vedení | 5 990  | 1 den       |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015 [15], [17], [18], [20]

### 6.4.3 Doporučení konkrétního manažerského kurzu

Z nabídky kurzů na internetu mne zaujala firma ELSE AZ s.r.o., (dále jen ELSE AZ) která kromě klasických jednodenních školení pořádá vícedenní tréninky a kurzy zaměřené na manažerské dovednosti. Obsahem kurzů jsou interpersonální dovednosti, komunikace, vedení lidí, hmotná a nehmotná motivace, delegování, koučování atd. Orientační cena veřejných kurzů a seminářů od této firmy se pohybuje od 3 900 Kč za jednodenní seminář po 11 700 Kč za třídenní seminář na jednoho účastníka. [16]

Společnosti proto byl doporučen kurz od firmy ELSE AZ **Hodnocení zaměstnanců - vedení rozhovoru**. Obsahem tohoto jednodenního kurzu je vysvětlit důležitost vedení hodnotících pohovorů, stanovit postup přípravy na hodnocení, procvičit a natrénovat si způsob vedení hodnotícího rozhovoru, připravit se na možné obtížné situace během rozhovoru, formulovat zpětnou vazbu apod. [14]

Cílem absolvování tohoto kurzu je, že si manažeři uvědomí přínosy pravidelného hodnocení pro ně samotné jako hodnotitele, pro hodnocené zaměstnance i pro celou Společnost. Manažeři tak budou na hodnocení svých podřízených lépe připraveni, navíc před hodnocením obdrží manuál s pokyny (viz podkapitola 6.2.2).

### 6.4.4 Ekonomické posouzení výdajů a přínosů navržených opatření

Pro vyhodnocení ekonomických dopadů je klíčový rozpočet nákladů na školení manažerů.

Níže je uveden rozpočet nákladů na absolvování tohoto jednodenního veřejného kurzu.

**Tabulka č. 5: Náklady na kurz Hodnocení zaměstnanců - vedení rozhovoru**

| Kurz pro manažery Společnosti  | Počet účastníků | Cena kurzu v Kč | Celkové náklady |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|
| Vedoucí sekcí vybraných k dotazníkovému šetření (útvary 1 až útvary 4) | 4               | 3 900           | 15 600          |
| Střední management Společnosti - vedoucí všech sekcí                   | 60              | 3 900           | 234 000         |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015 [14]

ELSE AZ však nabízí také individuální kurzy pro firmy, jejichž výhodou je, že proběhnou v termínu, který si určí firma, jsou zaměřeny na oblasti, které jsou pro firmu nejdůležitější, a je v nich kladen důraz na procvičování, na intenzivní tréninky. [14]

V případě, že by Společnost přistoupila k proškolení všech sekčních, což jí bylo doporučeno, by proto bylo vhodnější domluvit se s firmou ELSE AZ na individuálních kurzech a pozvat kvalitní lektory přímo do Společnosti. Cenu za individuální kurzy firma ELSE AZ na internetu nezveřejňuje. Dle sdělení oddělení Vzdělávání Společnosti činí náklady na lektora 20 až 30 tis. Kč na jeden školící den (cca 6 až 7 hodin školení). Z důvodu efektivnosti školení (zejména možnosti intenzivního procvičování a trénování modelových situací na kurzech) je doporučeno, aby se kurzu účastnilo současně nejvýše 15 manažerů. V případě 60 sekčních by proto musely proběhnout čtyři kurzy. Rozpočet nákladů na individuální kurzy je uveden níže.

**Tabulka č. 6: Náklady na individuální kurz Hodnocení zaměstnanců**

| <b>Individuální kurz pro manažery Společnosti</b>       | <b>Počet účastníků na kurz</b> | <b>Počet kurzů/dnů</b> | <b>Denní cena kurzu</b> | <b>Celkové náklady</b> |
|---|--------------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|
| Střední management Společnosti - vedoucí všech 60 sekcí | 15                             | 4                      | 30 000                  | 120 000                |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z uvedené tabulky je zřejmé, že náklady na individuální kurzy představují jen poloviční výši nákladů oproti předchozí variantě.

Přínosy těchto opatření v podobě motivovanějších pracovníků lze v číslech vyjádřit jen stěží.

#### **6.4.5 Shrnutí navržených opatření**

Všechna navržená opatření byla předána personálnímu útvaru Společnosti, který je zapracuje do metodiky hodnocení pracovníků. Personální útvar si vezme na starost kromě odborné a organizační stránky také kontrolní stránku hodnocení pracovníků. Ta bude spočívat v kontrole záznamů z hodnotících rozhovorů manažerů s jednotlivými pracovníky. Dojde tak k lepší provázanosti se systémy odměňování, školení a vzdělávání pracovníků.

Personální útvar dále zajistí důkladné proškolení manažerů - hodnotitelů v oblasti manažerských dovedností, zejména v oblasti hodnocení zaměstnanců. Manažerům se musí vysvětlit význam „nehmotné“ motivace. Motivace přece není synonymum k odměňování a systému benefitů, motivace je spíš něco nehmotného, je to pocit, který člověka zvedne ze židle a přinutí ho začít něco dělat. A k tomu potřebuje každý člověk

nějaký důvod. Dle Armstronga: „*A motive is a reason for doing something.*“ [1, s. 252] (Překlad: Motiv je důvodem něco udělat.) Tento důvod - cíl k pracovní motivaci musí pracovníkům stanovit manažer. Každý vedoucí pracovník by proto měl získávat informace o spokojenosti a motivovanosti svých podřízených, měl by umět objektivně a spravedlivě ohodnotit své podřízené, stanovit jim motivující a dosažitelný cíl, dát jim správnou zpětnou vazbu, povzbuzovat pracovníky k sebehodnocení a k analytickému přístupu.

Čím více se budou všichni pracovníci přímo podílet na tvorbě nových cílů a budou o jejich stanovení spolurozhodovat, tím budou mít větší motivaci, budou spokojenější a jejich pracovní výkonnost se tak ještě zvýší.

## **Závěr**

Motivace zaměstnanců je důležitou součástí řídicí práce vedoucích zaměstnanců na všech úrovních řízení. Manažeři motivují zaměstnance ke kvalitnějšímu výkonu, aktivitě zájmu o práci, zvyšují tak jejich spokojenost a identifikaci s firmou. Vedoucí zaměstnanec iniciuje ke zvyšování úrovně řídicí práce a přispívá tak k růstu kvality řízení a firemní kultury. Cílem pozitivní motivace zaměstnanců pro práci ve Společnosti je jejich spokojenost s prací. Zaměstnanci pak přicházejí do práce v dobré náladě, pozitivně naladěni, a tím dosahují vyšší pracovní výkonnosti.

Na základě analýzy stávajícího způsobu motivace a hodnocení pracovníků v některých útvarech Společnosti a zjištění jeho nedostatků byla navržena opatření pro jeho zlepšení v návaznosti na efektivní rozvoj zaměstnanců. Tím byl splněn cíl bakalářské práce.

Nejprve byl popsán a zanalyzován současný systém motivace a hodnocení pracovníků a zjištěny jeho nedostatky. Tento krok byl naplněn v kapitolách 3 až 5. Společnost má propracovaný systém hmotných odměn - mzdové tarify, osobní příplatky a prémie. Dále poskytuje svým zaměstnancům benefity. Jejich částečnou nevýhodou ale je, že jejich přidělování je plošné a není podle zásluh a ne všichni zaměstnanci je vnímají jako zaměstnaneckou výhodu. Společnost má také nastavený systém hodnocení svých pracovníků. Přesto jsou způsoby hodnocení v jednotlivých útvarech Společnosti značně odlišné, v některých útvarech Společnosti byly v systému hodnocení zjištěny dílčí nedostatky (viz podkapitola 4.2). Z dotazníkového šetření (viz podkapitola 4.3) vyplynulo, že pro téměř 80 % pracovníků je hodnocení jejich pracovního výkonu důležité a pro třetinu pracovníků je pochvala a uznání od nadřízeného největší motivací k práci. Z tohoto důvodu by se zaměstnavatelé měli na tento motivační prostředek zaměřit více, protože je na rozdíl od hmotné motivace nic nestojí (kromě proškolení manažerů) a přesto je velmi efektivní.

Poté byla v závěrečné části navržena opatření pro zlepšení motivace a hodnocení pracovníků v návaznosti na jejich efektivní rozvoj. Tento krok byl naplněn v kapitole 6, kde byly navrženy dílčí změny v systému hodnocení, posílení kontrolní funkce personálního útvaru a opatření, která by měla vést k zefektivnění hodnotícího rozhovoru se zaměstnanci, a tím k jejich vyšší motivaci, spokojenosti s prací a vyšší pracovní výkonnosti.



## **Seznam tabulek**

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabulka č. 1:</b> SWOT analýza motivace .....                                    | 43 |
| <b>Tabulka č. 2:</b> Sebehodnocení - posouzení pracovního výkonu .....              | 49 |
| <b>Tabulka č. 3:</b> Vybrané ekonomické ukazatele Společnosti .....                 | 51 |
| <b>Tabulka č. 4:</b> Vybrané nabídky manažerských kurzů z internetu .....           | 51 |
| <b>Tabulka č. 5:</b> Náklady na kurz Hodnocení zaměstnanců - vedení rozhovoru ..... | 52 |
| <b>Tabulka č. 6:</b> Náklady na individuální kurz Hodnocení zaměstnanců .....       | 53 |

## Seznam obrázků

|  |    |
|--|----|
| <b>Obrázek č. 1:</b> Pohlaví .....                                   | 33 |
| <b>Obrázek č. 2:</b> Věk .....                                       | 34 |
| <b>Obrázek č. 3:</b> Spokojenost s pracovními podmínkami .....       | 34 |
| <b>Obrázek č. 4:</b> Motivace k práci .....                          | 35 |
| <b>Obrázek č. 5:</b> Spokojenost s výší platu .....                  | 35 |
| <b>Obrázek č. 6:</b> Informovanost o dění ve Společnosti .....       | 36 |
| <b>Obrázek č. 7:</b> Možnost dalšího vzdělávání .....                | 36 |
| <b>Obrázek č. 8:</b> Pravidelné hodnocení nadřízeným .....           | 37 |
| <b>Obrázek č. 9:</b> Důležitost hodnocení práce nadřízeným .....     | 37 |
| <b>Obrázek č. 10:</b> Vztahy s nadřízeným .....                      | 38 |
| <b>Obrázek č. 11:</b> Vztahy se spolupracovníky .....                | 38 |
| <b>Obrázek č. 12:</b> Očekávání pochvaly od nadřízeného .....        | 39 |
| <b>Obrázek č. 13:</b> Řešení připomínek zaměstnanců nadřízeným ..... | 39 |
| <b>Obrázek č. 14:</b> Pomoc nadřízeného při řešení problémů .....    | 40 |

## Seznam použitých zkratk

|       |   |
|-------|---|
| AC    | Assessment centre - metoda hodnocení pracovníků   |
| BARS  | Behaviorally anchored rating scales - metoda hodnocení pracovníků   |
| DS    | divize Služby   |
| DT    | divize Těžba  |
| DZP   | divize Zpracování   |
| EÚ    | Ekonomický úsek   |
| IT    | Informační technologie (information technology)   |
| MTZ   | Materiálně-technické zásobování   |
| PÚ    | Personální úsek   |
| SMART | Specific/stretching, measurable, achievable, relevant, time-framed - metoda stanovování chytrých cílů (specifické, měřitelné, akceptovatelné, relevantní a termínované) |
| TÚ    | Technický úsek  |
| ÚVS   | Úsek vedení Společnosti   |
| VOÚ   | Výrobně obchodní úsek   |

## Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10<sup>th</sup> edition, London: Kogan Page Publishers, 2006, 982 s., ISBN 0-7494-4631-5
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2002, 856 s., ISBN 80-247-0469-2
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 789 s., ISBN 978-80-247-1407-3
- [4] BEDRNOVÁ, Eva., NOVÝ, Ivan. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vydání, Praha: Management Press, 2007, 798 s., ISBN 978-80-7261-169-0
- [5] JERMÁŘ, Milan. a kol. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. 1. vydání, Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012, 158 s., ISBN 978-80-261-0147-5
- [6] KOTLER, Philip., KELLER Kevin Lane. *Marketing management*. 12<sup>th</sup> edition, New Jersey: Prentice Hall, 2006, 816 s., ISBN 10: 0-13-145757-8 ISBN 13: 978-013-1457577
- [7] KOTLER, Philip., KELLER Kevin Lane. *Marketing management*. 12. rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 792 s., ISBN 978-80-247-1359-5
- [8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání, Praha: Management Press, 2007, 400 s., ISBN 978-80-7261-168-3
- [9] KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vydání, Praha: Management Press, 2004, 209 s., ISBN 80-7261-116-X
- [10] MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 1997, 136 s., ISBN 80-7169-425-8
- [11] SYNEK, Miloslav., KISLINGEROVÁ, Eva. a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání, Praha: C. H. Beck, 2010, 498 s., ISBN 978-80-7400-336-3

- [12] VEBER, Jaromír. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání, Praha: Management Press, 2002, 700 s., ISBN 80-7261-029-5
- [13] Interní informace Společnosti. *Výroční zpráva. Kolektivní smlouva. Ekonomické rozborů. Interní dokumenty Společnosti*. Sokolov: 2014
- [14] *Else International. Hodnocení zaměstnanců - vedení rozhovoru* [online] Praha: ELSE AZ s.r.o., 2015, Aktualizace 7.3.2015, [cit. 7.3.2015] Dostupné z: <http://www.elseaz.cz/vzdelavani/treninky-a-kurzy/hodnoceni-zamestnancu-vedeni-rozhovoru-appraisal/>
- [15] *Else International. Kurzy pro management v oblasti Vedení lidí* [online] Praha: ELSE AZ s.r.o., 2015, Aktualizace 7.3.2015, [cit. 7.3.2015] Dostupné z: <http://www.elseaz.cz/vzdelavani/pro-management/rizeni-lidi/>
- [16] *Else International. Leadership pro střední management* [online] Praha: ELSE AZ s.r.o., 2015, Aktualizace 7.3.2015, [cit. 7.3.2015] Dostupné z: <http://www.elseaz.cz/vzdelavani/treninky-a-kurzy/leadership-pro-stredni-management/>
- [17] *Else International. Tréninky a kurzy* [online] Praha: ELSE AZ s.r.o., 2015, Aktualizace 7.3.2015, [cit. 7.3.2015] Dostupné z: <http://www.elseaz.cz/vzdelavani/treninky-a-kurzy/rizeni-lidi/>
- [18] *FORUM. Seminář: Roční hodnocení zaměstnanců - jak ho provést* [online] Praha: Nakladatelství FORUM s.r.o., 2015, Aktualizace 17.1.2015, [cit. 17.1.2015] Dostupné z: <http://www.forum-media.cz/detail-produktu/wqweseminar-rocbni-hodnoceni-zamestnancu-jak-ho-provest.html>
- [19] *Rozvoj pedagoga.EU. Struktura motivačního procesu* [online] Litoměřice: TEACH TEAM s.r.o., 2010, Aktualizace 3.10.2014, [cit. 3.10.2014] Dostupné z: <http://rozvojpedagoga.eu/moduly/m3/3-2-struktura-motivacniho-procesu.html>
- [20] *Tutor. Efektivní delegování - přirozené a racionální vedení lidí* [online] Praha: Tutor, s.r.o., 2015, Aktualizace 7.3.2015, [cit. 7.3.2015] Dostupné z: <http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/efektivni-delegovani-prirozene-a-racionalni-vedeni-lidi/BK00636354?page=1>

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Dotazník Pracovní motivace

**Příloha B:** Maslowova pyramida lidských potřeb

**Příloha C:** Organizační schéma Společnosti k 30.6.2014

## Příloha A

### DOTAZNÍK - PRACOVNÍ MOTIVACE

1. Vaše pohlaví:
  - a) muž
  - b) žena
  
2. Váš věk:
  - a) do 30 let
  - b) do 40 let
  - c) do 50 let
  - d) nad 50 let
  
3. Jste spokojen s pracovními podmínkami na pracovišti?
  - a) ano, velmi
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
  
4. Co Vás nejvíce motivuje k práci?
  - a) finanční odměna (plat)
  - b) zaměstnanecké benefity
  - c) povýšení, růst kariéry
  - d) pochvala a uznání od nadřízeného,
  
5. Jste spokojeni s výší platu?
  - a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
  
6. Informuje Vás nadřízený o aktuálním dění ve společnosti?
  - a) ano, dostatečně
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) nedostatečně
  
7. Umožňuje Vám zaměstnavatel další vzdělání:
  - a) ano, dostatečně
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) nedostatečně

8. Máte pravidelné schůzky s nadřízeným na téma hodnocení Vaší práce?
- a) průběžně dle potřeby
  - b) minimálně 2x do roka
  - c) 1x ročně
  - d) ne, nikdy
9. Je pro Vás hodnocení Vaší práce nadřízeným důležité?
- a) ano, velmi důležité
  - b) spíše důležité
  - c) spíše zbytečné
  - d) ne, je zbytečné
10. Jaké máte vztahy s nadřízeným?
- a) velmi dobré
  - b) spíše dobré
  - c) spíše špatné
  - d) špatné
11. Jaké máte vztahy se spolupracovníky?
- a) velmi dobré
  - b) spíše dobré
  - c) spíše špatné
  - d) špatné
12. Očekáváte pochvalu od nadřízeného za dobře odvedenou práci?
- a) ano, je důležitá
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
13. Je pro Vás důležité, aby Váš nadřízený řešil Vaše připomínky a náměty?
- a) ano, velmi důležité
  - b) spíše důležité
  - c) spíše ne
  - d) ne
14. Očekáváte od svého nadřízeného pomoc při řešení problémů ve vztazích na pracovišti?
- a) ano, je to nezbytné
  - b) spíše ano, ale není to nezbytné
  - c) spíše ne, nadřízený má důležitější povinnosti
  - d) ne, problémy se časem vyřeší samy



## Příloha B

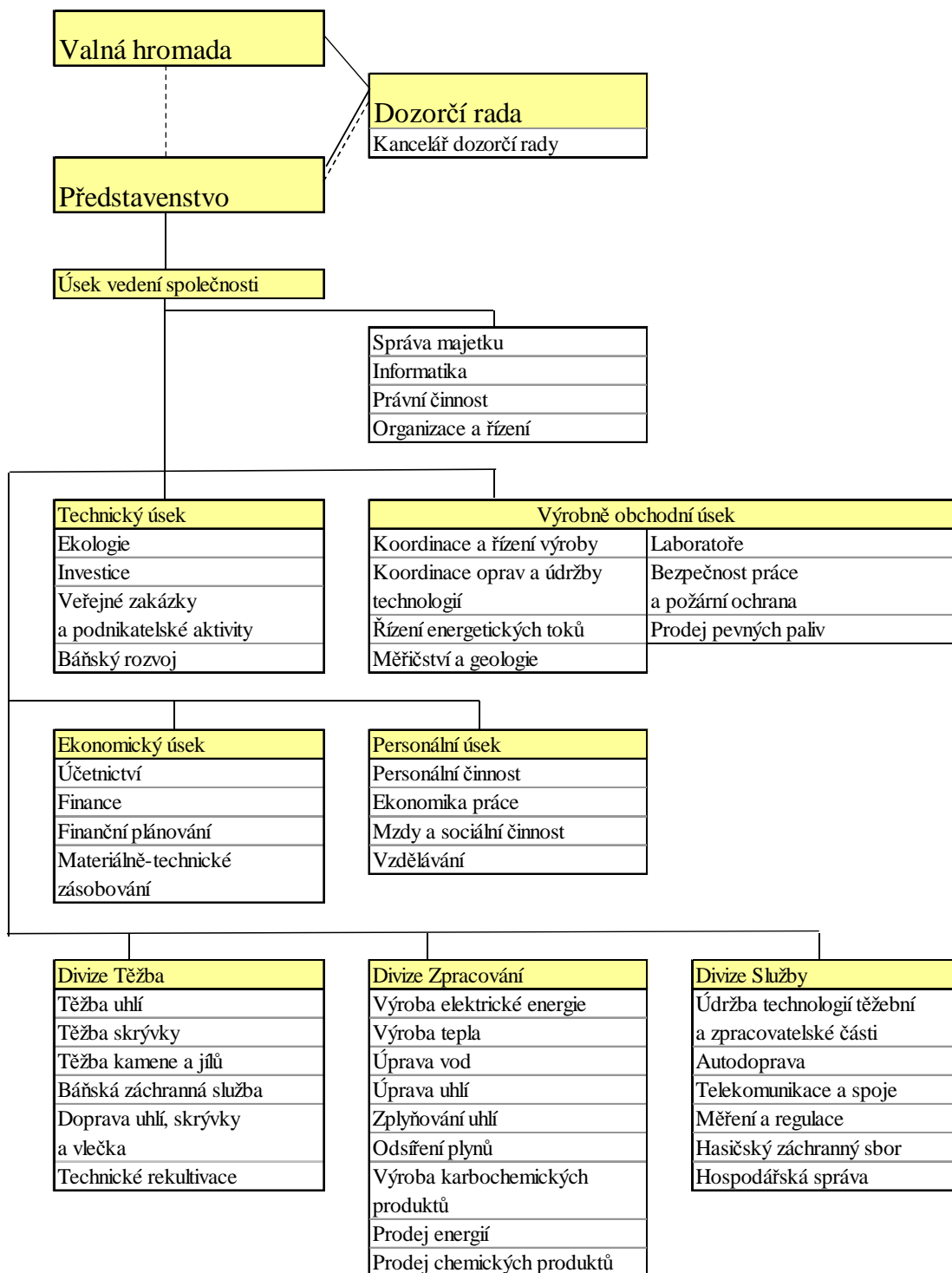


Zdroj:

*Rozvoj pedagoga.EU. Struktura motivačního procesu* [online] Litoměřice: TEACH TEAM s.r.o., 2010, Aktualizace 3.10.2014, [cit. 3.10.2014] Dostupné z: <http://rozvojpedagoga.eu/moduly/m3/3-2-struktura-motivacniho-procesu.html> [19]

## Příloha C

### Organizační schéma Společnosti platné k 30.6.2014



Zdroj: interní informace Společnosti [13]

## **Abstrakt**

LEVANDOVSKÁ, Naděžda. *Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 61 s., 2015

**Klíčová slova:** motivace, výkon, hodnocení výkonu pracovníků

Bakalářská práce se zaměřuje na motivaci a hodnocení výkonu pracovníků ve vybrané společnosti. Cílem této práce je navrhnout opatření pro zlepšení způsobu motivace a hodnocení pracovníků, která povedou k efektivnímu rozvoji zaměstnanců a ekonomickým výsledkům společnosti.

Teoretická část shrnuje poznatky z odborné literatury. Praktická část charakterizuje společnost a popisuje její personální a mzdovou politikou. Na základě dotazníkového šetření a rozhovorů s manažery analyzuje stávající způsob motivace a hodnocení zaměstnanců v některých útvarech společnosti a zjišťuje jeho nedostatky. Závěrečná část obsahuje návrhy a doporučení, jež byly předány personálnímu útvaru a zapracovány do metodiky hodnocení pracovníků, a ekonomické zhodnocení navržených opatření.

## **Abstract**

LEVANDOVSKÁ, Naděžda. *The economic assessment of benefits of the incentive programme in the company*. Bachelor thesis. Cheb: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 61 p., 2015

**Key words:** motivation, performance, evaluation of staff performance

The bachelor thesis focuses on motivation and evaluation of staff performance in the selected company. The aim of this thesis is to suggest measures to improve the way of motivation and staff evaluation which will lead to efficient staff development and economic benefits of the company.

The theoretical part summarizes the findings gained from professional literature. The practical part characterizes the company and describes the personnel and the wage policy of the company. This part, based on a questionnaire survey and on talks with managers, analyses the existing way of motivating and evaluating the staff in some departments of the company and discovers drawbacks in the way staff have been motivated and evaluated up to now. The final part contains suggestions and recommendations, which have been handed over to the personnel department and integrated into a new methodology of the staff evaluation, and the economic evaluation of the proposed measures.