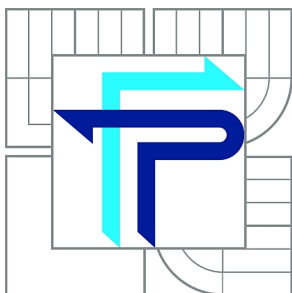




**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV FINANCÍ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF FINANCES

# **NÁVRH SYSTÉMU MOTIVACE A HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI DSB EURO S.R.O.**

THE PROPOSAL OF MOTIVATION SYSTEM AND EMPLOYEE EVALUATION IN DSB EURO  
S.R.O.

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**ALENA HLAVÁČKOVÁ**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. MARTIN MUCHA**

BRNO 2011

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Hlaváčková Alena**

---

Daňové poradenství (6202R006)

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

**Návrh systému motivace a hodnocení zaměstnanců ve společnosti DSB EURO s.r.o.**

v anglickém jazyce:

**The Proposal of Motivation System and Employee Evaluation in DSB EURO s.r.o.**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Martin Mucha

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

---

Ing. Pavel Svirák, Dr.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 25.05.2011

**Abstrakt**

Bakalářská práce se věnuje problematice systému motivace a hodnocení ve vybrané organizaci. Obsahuje teoretické poznatky z oblasti motivace a hodnocení zaměstnanců, pomocí dotazníkového šetření analyzuje současný stav v organizaci a na základě dosažených výsledků navrhuje změny vedoucí k jeho zlepšení.

**Abstract**

The bachelor's thesis follows the problem of motivation system and employee evaluation in chosen organization. It includes theoretical knowledge of motivation and employee evaluation, it analyzes the present condition in organization using a questionnaire survey and on the basis of the results suggests changes leading to its improvement.

**Klíčová slova**

motivace, hodnocení, odměňování, zaměstnanci

**Key words**

motivation, evaluation, remuneration, employees

## **Bibliografická citace**

HLAVÁČKOVÁ, A. *Návrh systému motivace a hodnocení zaměstnanců ve společnosti DSB EURO s.r.o.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 74 s.  
Vedoucí bakalářské práce Ing. Martin Mucha.

## **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 1. června 2011

.....

Alena Hlaváčková

**Poděkování:**

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu své bakalářské práce Ing. Martinu Muchovi, za rady a připomínky, které mi velice pomohli při jejím zpracování a společnosti DSB EURO s.r.o. za vstřícný přístup a ochotu.

<b>Úvod .....</b>	<b>- 10 -</b>
<b>1. CÍLE PRÁCE .....</b>	<b>- 11 -</b>
1.1. Postupy zpracování .....	- 11 -
<b>2. TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>- 12 -</b>
2.1. Řízení lidských zdrojů.....	- 12 -
2.2. Motivace.....	- 14 -
2.2.1 Základní pojmy .....	- 14 -
2.2.2 Motivace k práci .....	- 15 -
2.2.3 Teorie motivace .....	- 16 -
2.2.3.1 Teorie zaměřená na obsah .....	- 16 -
2.2.3.2 Teorie zaměřené na proces .....	- 17 -
2.2.3.3 Herzbergův dvoufaktorový model.....	- 18 -
2.2.4 Tvorba motivačního programu organizace.....	- 18 -
2.3. Hodnocení zaměstnanců.....	- 20 -
2.3.1 Důvody k zavádění systémů hodnocení.....	- 21 -
2.3.2 Cíle hodnocení práce .....	- 21 -
2.3.3 Základní metody hodnocení.....	- 22 -
2.3.3.1 Řízení podle stanovených cílů.....	- 22 -
2.3.3.2 Hodnotící rozhovor.....	- 23 -
2.3.4 Kritéria hodnocení pracovníka.....	- 25 -
2.3.5 Implementace systému hodnocení .....	- 27 -
2.4. Odměňování .....	- 28 -
<b>3. ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE .....</b>	<b>- 29 -</b>
3.1. Základní údaje o společnosti.....	- 29 -
3.2. Historie společnosti.....	- 30 -
3.3. Předmět podnikání a výrobní sortiment společnosti .....	- 31 -
3.4. Organizační struktura .....	- 32 -
3.4.1 Struktura zaměstnanců společnosti.....	- 33 -
3.5. Obchodní situace společnosti.....	- 34 -
3.6. Řízení lidských zdrojů.....	- 34 -
3.6.1 Mezi hlavní nástroje ŘLZ patří:.....	- 34 -



3.6.2	Mzdový systém společnosti .....	- 35 -
3.6.3	Motivační program společnosti .....	- 38 -
3.6.4	Hodnocení zaměstnanců .....	- 42 -
3.6.5	Vzdělávání zaměstnanců.....	- 44 -
3.7.	Spokojenost zaměstnanců se současným systémem hodnocením .....	- 45 -
3.7.1	Metoda dotazníkového šetření .....	- 45 -
3.7.2	Metoda rozhovoru.....	- 46 -
3.7.3	Charakteristika respondentů .....	- 46 -
3.7.4	Metoda zkoumání .....	- 47 -
3.7.5	Výsledky dotazníkového šetření .....	- 48 -
3.7.5.1	Hodnocení.....	- 48 -
3.7.5.2	Odměňování .....	- 49 -
3.7.5.3	Motivace .....	- 50 -
3.7.5.4	Komunikace a systém řízení.....	- 51 -
3.7.5.5	Vzdělávání a osobní rozvoj .....	- 52 -
3.7.5.6	Náplň práce a pracovní podmínky.....	- 53 -
3.7.6	Doplňující otevřené otázky.....	- 54 -
3.7.7	Shrnutí výsledků analýzy současného stavu.....	- 55 -
<b>4.</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>- 57 -</b>
4.1.	Zavedení hodnotících rozhovorů.....	- 57 -
4.2.	Změna systému odměňování.....	- 58 -
4.3.	Zavedení neformálního hodnocení.....	- 61 -
4.4.	Zaměstnanecké výhody .....	- 62 -
4.5.	Harmonogram realizace navrhovaných změn.....	- 63 -
4.6.	Náklady na realizaci navrhovaných změn.....	- 64 -
	<b>Závěr .....</b>	<b>- 65 -</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>- 66 -</b>
	<b>Seznam obrázků, tabulek a grafů.....</b>	<b>- 68 -</b>
	<b>Přílohy.....</b>	<b>- 69 -</b>

## Úvod

Oblast řízení lidských zdrojů je v současné době považována za jednu z nejdůležitějších částí v řízení organizace. Právě lidé jsou jedním z klíčových faktorů k úspěšně fungující organizaci a proto je problematice jejich efektivního řízení věnována taková pozornost. Jednou z významných oblastí řízení lidských zdrojů je systematické hodnocení výkonu zaměstnanců spojené s jejich motivací a vzděláváním. V dnešní době si zaměstnavatelé stále častěji uvědomují, že je třeba k lidem přistupovat více individuálně a jejich řízení spíše nahradit vedením a motivací.

V posledních letech se i v českých podnicích velmi rozšířilo zavádění formálních systémů hodnocení zaměstnanců, což umožňuje zaměstnavatelům získat přehled o tom, jak jednotliví zaměstnanci vykonávají svoji práci, plní zadané úkoly a požadavky, zdali se hodí pro danou pozici, jaké jsou jejich schopnosti a rozvojový potenciál nebo jaké jsou jejich vztahy ke spolupracovníkům, popř. k zákazníkům.

Teoretickou část mé bakalářské práce věnuji shrnutí informací získaných studiem odborné literatury, které bude rozděleno do dvou částí. První část se týká motivace zaměstnanců, tvorby motivačního programu a procesem motivace. V druhé části, zaměřené na hodnocení zaměstnanců, se seznámím se systémy, metodami a kritérii hodnocení zaměstnanců.

Analytická část se zabývá seznámením se společností DSB EURO s.r.o., strukturou jejich zaměstnanců, dosavadním systémem motivace a hodnocení a dalšími aktivitami v oblasti řízení lidských zdrojů. Následuje analýza současného systému motivace a hodnocení pomocí dotazování vybraných pracovníků, na základě podkladů a informací personální ředitelky společnosti a především vlastních zkušeností získaných při práci v této společnosti.

# 1. CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je návrh změn v současném systému motivace a hodnocení tak, aby vedly k lepšímu využití lidského potenciálů a ke spokojenosti jak zaměstnavatele, tak i zaměstnance.

Dílčím cílem práce je zjistit důvody spokojenosti popřípadě nespokojenosti technicko-hospodářských pracovníků se současným stavem hodnocení a s oblastmi, které jsou s hodnocením provázané.

Druhým dílčím cílem bakalářské práce je stanovit východiska pro návrh hodnotícího systému na základě studia odborné literatury a analyzovat nejnovější teoretické přístupy k metodám hodnocení zaměstnanců.

## 1.1. Postupy zpracování

- Prvním krokem k dosažení stanovených cílů bakalářské práce je získání teoretických poznatků studiem odborné literatury z oblasti motivace zaměstnanců, jejich hodnocení a odměňování.
- Druhým krokem je analýza současné situace, která se věnuje představení vybrané společnosti DSB EURO s.r.o., zjištění stavu dosavadního systému hodnocení a motivace a dalších činností s ním spojených. Následně je provedeno dotazníkové šetření technicko-hospodářských pracovníků.
- Dalším krokem je návrh změn současného systému hodnocení a motivace, který je zpracován na základě výsledků analýzy současného stavu.

## 2. TEORETICKÁ ČÁST

### 2.1. Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí.<sup>1</sup>

Řízení lidských zdrojů charakterizují a od personálního řízení odlišují následující znaky:<sup>2</sup>

- Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem (tedy zaměření na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých dopadů všech rozhodnutí v oblasti personální práce).
- Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace (především zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj a životní způsob, osídlení a životní prostředí, legislativu apod.).
- Personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků (stále více výkonné personální práce, ale i stále více pravomocí a rozhodování v této práci přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří přece jen mají k jednotlivým pracovníkům blíže než personální útvar; personální útvar pak stále více plní koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní roli).

---

<sup>1</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky. 2009. s. 15

<sup>2</sup> tamtéž, s. 15-16

- Úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace (lidské zdroje jsou klíčovou oblastí strategie organizace a jejich řízení je klíčovou oblastí strategického řízení organizace).
- Personální práce se stává páteří řízení organizace, nejdůležitější oblastí jejího řízení, ústřední manažerskou rolí.
- Vedoucí personálního útvaru bývá členem nejužšího vedení organizace.
- Mimořádný důraz kladený na rozvoj lidských zdrojů jako nástroj flexibilizace organizace a její připravenosti na změny.
- Orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků (personální a sociální rozvoj)
- Orientace na participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníků s organizací.
- Důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů.
- Vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří především:<sup>3</sup>

1. zlepšení kvality pracovního života
2. zvýšení produktivity
3. zvýšení spokojenosti pracovníků
4. zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů
5. zvýšení připravenosti na změny

K naplnění těchto úkolů se řízení lidských zdrojů zaměřuje na následující aktivity:

1. vzdělávání a rozvoj pracovníků
2. organizační rozvoj
3. vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur
4. formování personálu organizace
5. zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému
6. plánování lidských zdrojů
7. odměňování a zaměstnanecké výhody
8. pracovní vztahy, především pak vztahy s odbory

---

<sup>3</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky. 2009. s. 19-20

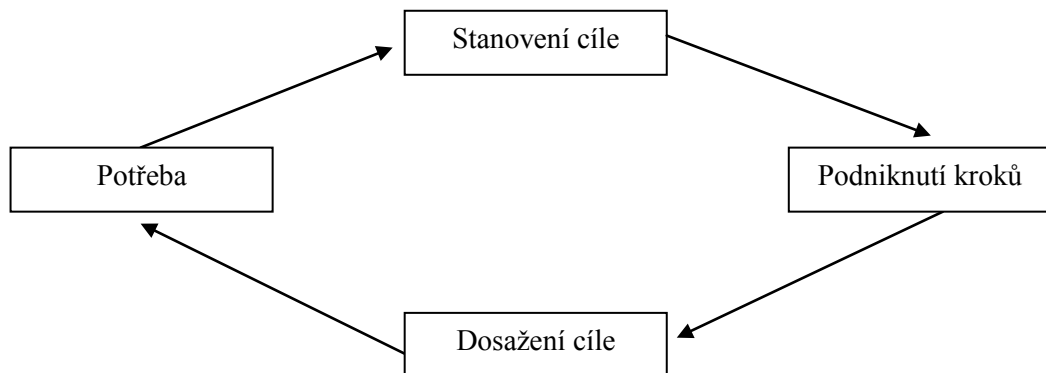
## 2.2. Motivace

Motivační systém je jednou ze základních personálních strategií. Každá organizace má zájem o to, aby její zaměstnanci podávali trvale vysokou úroveň výkonu a naplňovali představy managementu o výsledcích organizace. K dosažení výše uvedených cílů je třeba věnovat pozornost nejvhodnějším způsobům motivace lidí pomocí různých stimu-  
lů, vedení lidí, odměn a především samotné práce a pracovních podmínek.

### 2.2.1 Základní pojmy

Motivace je psychický proces vedoucí k povzbuzení jedince, směřuje jeho chování a jednání k dosažení stanoveného cíle.

Jak uvádí Armstrong, proces motivace úzce souvisí s potřebami. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, od nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání, a volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba.<sup>4</sup>



**Obr. 1 - Proces motivace** ( Zroj: ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2007. s. 220)

<sup>4</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2007. s. 220

### 2.2.2 Motivace k práci

Na práci lze v dnešní době nahlížet z několika různých pohledů, pro někoho je nezbytným zdrojem obživy, pro jiného zase ústřední životní hodnotou. Každému jedinci přináší práce uspokojení jiných potřeb, ať už se jedná o výdělek, pocit seberealizace, uznání nebo sociální sounáležitosti.

Podle Armstronga lze k pracovní motivaci dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby a cíle. V druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala apod.<sup>5</sup>

Nástroje použité jako pracovní stimuly, hmotného i nehmotného charakteru a zaměřené na jednotlivé zaměstnance lze členit podle různých kritérií. Mezi ty nejčastější patří:<sup>6</sup>

- hmotné hodnocení individuálního pracovního výkonu a jednání mzdou, prémie, odměnou, bonusem, jednorázovým zvýhodněním aj. podle kritérií hodnotících přínos zaměstnance; stimul zde však musí působit dvousměrně, tj. v případě negativního hodnocení také sankce,
- účast na výsledku jako forma zainteresovanosti zaměstnance na celkovém efektu organizace a možnost spoluúčasti na řízení,
- hmotné stimuly působící zprostředkovaně (financování rozvoje kvalifikace, vzdělávací akce, studijní pobyty a stáže, které vedou ke zvýšení „zaměstnatelnosti“ pracovníka v měnícím se prostředí),
- souhrn sociálních požitků nebo jiných zaměstnaneckých výhod, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům,
- vytváření pocitu sociálních jistot zaměstnance a jeho rodiny jako ekvivalentu kvalitního pracovního výkonu a jeho loajality k organizaci,
- delegování vyšší pravomoci a odpovědnosti v systému řízení (nebo naopak ztráta pozice); povyšování na základě hodnocení výsledků práce, pracovního profilu a předpokladů dalšího rozvoje jako součást plánování profesní kariéry,

---

<sup>5</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2007. s. 220

<sup>6</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 2007. s. 165

- veřejné uznání výsledků práce nejlepších zaměstnanců a jiné formy morálního ocenění,
- obohacování obsahu práce o kreativní prvky, větší samostatnost, právo samokontroly,
- cílevědomé vytváření pozitivního klimatu v mezilidských vztazích, pozitivní utváření vztahů nadřizený – podřízený.

### **2.2.3 Teorie motivace**

Přístupy k motivaci jsou založeny na celé řadě motivačních teorií, z nichž mezi ty nejvlivnější patří:

#### **2.2.3.1 Teorie zaměřená na obsah**

##### ***Maslowova hierarchie potřeb***

Tato teorie zaměřená na obsah motivace tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Maslow rozdělil lidské potřeby do 5 hlavních kategorií. Maslowova teorie motivace je založena na předpokladu, že po uspokojení nižších potřeb se pro člověka stane důležitější uspokojení potřeb vyšších. Na úplném vrcholu hierarchie je potřeba seberealizace, která podle Maslowa nemůže být nikdy uspokojena, protože „člověk je živočich s přáními“.<sup>7</sup>

Tato teorie je pro svou nepružnost a jednotvárnost často kritizována. Nebere v úvahu, že každý člověk může mít jiné priority.

---

<sup>7</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2007. s. 224





**Obr. 2 - Aplikace Maslowovy hierarchie potřeb na pracovní prostředí**

(Zdroj: IT Solution. [online]. 2011 [cit. 2011-05-02]. Dostupné z: <http://www.itsolution.cz/maslowova-teorie.a14.html>)

### 2.2.3.2 Teorie zaměřené na proces

V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Teorie zaměřené na proces mohou být pro manažery nepochybně užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítka pro metody motivování lidí. Příslušnými procesy jsou:<sup>8</sup>

- očekávání (expektační teorie)
- dosahování cílů (teorie cíle)
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti)

#### *Vroomova expektační teorie*

Tato teorie vychází z předpokladu, že čím atraktivnější a hodnotnější cíl člověk očekává, tím větší úsilí vynaloží k jeho dosažení. Tento způsob motivace založený na souvislosti vynaloženého úsilí a následné odměny je v praxi velmi oblíbený. Pokud pracovník

<sup>8</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2007. s. 224

ví, že jeho snaha povede k žádoucím výsledkům, jako například povýšení nebo určité odměně, bude svou činnost vykonávat mnohem usilovněji.

### ***Teorie cíle Lathama a Locka***

Teorie cíle zformulovaná Lathanem a Lockem tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné, a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon. Náročné cíle musejí být projednány a odsouhlaseny a jejich plnění musí být podporováno vedením a radou. Pro udržení motivace a zejména pro dosahování stále vyšších cílů je životně důležitá zpětná vazba.

### ***Adamsova teorie***

Teorie spravedlnosti vychází z faktu, že lidé vnímají jakým způsobem jsou hodnoceni a srovnávají své hodnocení s ostatními lidmi. Pokud s nimi bude zacházeno spravedlivě, budou lépe motivováni. Spravedlnost spočívá v tom, že je s člověkem jednáno stejně jako s jinou referenční skupinou nebo odpovídající osobou.

#### ***2.2.3.3 Herzbergův dvoufaktorový model***

Herzberg rozdělil přání pracovníků do dvou skupin, které tvoří faktory v jeho teorii. První skupinu nazval satisfaktory neboli motivátory, které jedince motivují k vyšším výkonům a druhou skupinu nazval dissatisfaktory, které slouží především k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním. Mezi motivátory patří například uspokojení z práce, úspěch nebo uznání a z dissatisfaktorů můžeme zmínit například plat, pracovní prostřední a podmínky, vztahy na pracovišti apod.<sup>9</sup>

#### **2.2.4 Tvorba motivačního programu organizace**

Pod pojmem motivační program můžeme chápat jak dílčí, tak i určitý 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 (či upevnit) pozitivní postoje k organizaci všech jejích zaměstnanců. V tomto směru se jedná zejména o posílení identifikace zájmů zaměstnance se zájmy zaměstnavatele a formování zájmu zaměstnance o rozvoj vlastních znalostí, dovedností a schopností a

---

<sup>9</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2007. s. 227

jejich aktivní využití v pracovním procesu. Vychází se přitom z předpokladu, že rozvoj tvořivých schopností lidského kapitálu organizace a jejich zapojení ve prospěch organizace je nejlepší zárukou úspěšného splnění základních cílů organizace a jejího přežití v náročných podmínkách tržního prostředí.

Aby mohl být proces motivace úspěšný, je nutno všechny vnější podněty tohoto druhu spojit se strukturou vnitřních potřeb a motivů zaměstnance. Proto se předpokládá znalost vnitřní struktury motivů pracovníků a další charakteristiky jeho osobnosti, protože jsou důležité pro formy a postupy jeho aktivizace. Motivační program, má-li být účinný v očekávaném směru, by měl vycházet ze strategie lidských zdrojů organizace a celkové strategie organizace.

Realizace motivačního programu předpokládá seznámení vedoucích zaměstnanců s jejími výsledky a instruktáž o způsobech a formách reakce na zjištěné skutečnosti při řízení pracovníků, v základních oblastech personální práce a přípravu vedoucích pro realizaci motivačních rozhovorů s podřízenými. Jednotlivé kroky při vytváření a realizaci motivačního programu je možno členit do rámcového postupu.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 2007. s. 181

<b>Kroky</b>	<b>Výstupy</b>
Čeho chceme dosáhnout? (O jaký stav usilujeme?)	Cíl (reálný, konkrétní)
Proč je to důležité? (Co je na tom závislé?)	Konečný cíl (motivační význam)
Jak to vypadá nyní? (Jaký je výchozí stav?)	Současný stav (klady a zápory)
Kdo a co brání dosažení cíle? (Proč nemáme žádoucí stav už nyní?)	Překážky a jejich příčiny
Jaká jsou možná opatření k odstranění překážek?	Možnosti řešení (teoreticky možná)
Která z nich jsou u nás možná?	Možná řešení (realizovatelná)
Jaká opatření uděláme a v jakém rozsahu?	Plán opatření (průběh a termíny)
Kdo bude komu odpovědný? (Kdo bude spolupracovat?)	Organizace (kompetence a kooperace)
Jak zabezpečíme dosažení cíle?	Způsob kontroly
Čeho jsme dosáhli?	Vyhodnocení účinnosti

**Tab. 1 – Rámcový postup při tvorbě motivačního programu organizace** ( Zdroj: DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů. 2007. s.183*)

### **2.3. Hodnocení zaměstnanců**

V poslední době si organizace stále častěji uvědomují potřebu efektivnějšího využití svých finančních i lidských zdrojů. Snaží se své zaměstnance přimět k maximálním výkonům, rozlišit jejich odměny podle přínosů pro organizace apod. K takovému zvyšování výkonnosti je třeba však účinné motivace, k jejímž nástrojům bezpochyby patří právě hodnocení zaměstnanců. V praxi je velmi často patrný opačný efekt hodnocení a

díky špatnému zavedení systému hodnocení a neprofesionálnímu přístupu k vedení hodnotícího rozhovoru se stává spíše demotivačním prostředkem.<sup>11</sup>

### **2.3.1 Důvody k zavádění systémů hodnocení**

V případě kvalitního nastavení systému hodnocení můžeme jeho prostřednictvím:<sup>12</sup>

- poskytnout a získat zpětnou vazbu o výkonu, potenciálu, rozvojových potřebách, spokojenosti, názorech, vztazích, úrovni komunikace, úzkých místech,
- navrhnout a prodiskutovat potřebné změny a opatření týkající se způsobu výkonu práce, komunikace, chování,
- stanovit výkonové a rozvojové cíle a definovat dohody
- orientovat zaměstnance (tzn. poskytnout potřebné informace – například o pracovních povinnostech, o správném technologickém postupu, o způsobu řešení problému, individuálně seznámit se strategií a hodnotami firmy a jejich vlivem na konkrétní pracovní činnosti zaměstnance),
- motivovat hodnoceného k vyšším výkonům, k žádoucímu chování
- objektivizovat podklady pro odměňování, kariérní růst a rozvoj zaměstnanců,
- ovlivňovat postoje vůči firmě, produktům, managementu (posilovat loajalitu) aj.

### **2.3.2 Cíle hodnocení práce**

- stanovit relativní hodnotu prací, založenou na spravedlivém, správném, jednotném a důsledném posouzení,
- poskytnout informace potřebné k vytvoření a udržování spravedlivých a obhajitelných mzdových a platových stupňů a struktur,
- poskytnout co nejobektivnější základnu pro zařazování prací do stupňů a umožňovat tak jednotný přístup při rozhodování o zatřídění prací,

---

<sup>11</sup> PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 2008. s. 11

<sup>12</sup> tamtéž, s. 11

- umožnit správné porovnávání s tržními sazbami prací nebo rolí se srovnatelnou složitostí nebo množstvím práce,
- být transparentní – východiska, kritéria pro definování stupňů a zařazování prací by měla být jasná,
- zajistit, aby organizace plnila svou povinnost poskytovat stejnou peněžní odměnu za práci stejné hodnoty<sup>13</sup>

### 2.3.3 Základní metody hodnocení

#### 2.3.3.1 Řízení podle stanovených cílů

Řízení organizace pomocí cílů (Management by Objectives – MBO) probíhá následovně:

1. Nejvyšší vedení organizace definuje strategické cíle. Procesu definování strategických cílů se účastní manažeři nižších úrovní za účelem včasné identifikace úzkých míst, rozporných zájmů, nekonzistence cílů aj. Strategie organizace je výsledkem dialogu manažerů různých úrovní.
2. Strategické cíle jsou dekomponovány do cílů nižších organizačních jednotek, včetně cílů jedinců. Proces dekompozice je rovněž dialogem mezi vyššími a nižšími články řízení. Předpokladem úspěšnosti tohoto systému je, že každý cíl má jasně definovanou osobu, která je za jeho plnění zodpovědná, a tato osoba daný cíl akceptuje. Nezbytné je dodržení základních požadavků na „správné“ definování cílů (SMART; S = specifický, M = měřitelný, A = akceptovatelný, R = realistický, T = termínovaný).
3. Pro účinnou kontrolu plnění cílů jsou nastavena pravidla poskytování zpětné vazby, a to na všech úrovních cílů. Zpětná vazba může probíhat automatizovaně (pomocí různých IT systémů), nebo formou osobních schůzek, reportů apod.
4. Při zjištění odchylek v plnění cílů jsou formou dialogu definována nápravná opatření. Ta se mohou týkat změny postupu (původní postupy byly nesprávné),

---

<sup>13</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2007. s. 541

cíle (původní cíl byl nerealistický) nebo osoby, která je za realizaci zodpovědná (původní osoba není způsobilá pro plnění cíle).

Management by Objectives je založen na hodnocení plnění cílů. Cíle mohou být pracovní nebo rozvojové. Jejich způsob definování i kontroly plně odpovídá výše uvedeným základním principům. Také systém hodnocení MBO je propojen s ostatními personálními systémy, zejména odměňováním, rozvojem a kariéřním růstem.<sup>14</sup>

### **Aplikace MBO do systému hodnocení**

V rámci systému hodnocení, který uplatňuje principy MBO, jsou definovány pracovní cíle, které mají vliv na pohyblivou složku platu (mohou mít charakter cílových prémie), a rozvojové cíle, jejichž smyslem je získat potřebné kompetence nebo zvýšit jejich úroveň. Rozvojové cíle mají vliv na pevnou složku platu (vyšší úroveň kompetencí se odráží ve vyšší základní složce platu).

Hodnotitel se schází společně s hodnoceným v pravidelných časových intervalech za účelem dohodnout se na pracovních a rozvojových cílech pro další období a vyhodnotit plnění cílů předchozího období. Vzhledem k tomu, že hodnotitel ví, jaké cíle organizace musí dekomponovat na cíle jednotlivců, je užitečné, aby nejprve seznámil hodnoceného rámcově s cíli organizace a dané organizační jednotky a vhodnou formou jej vedl ke stanovení žádoucích pracovních a rozvojových cílů. Zadané cíle jsou písemně zaznamenány a jejich akceptace je stvrzena podpisem hodnoceného. Záznam obsahuje seznam cílů, termín jejich zadání, termín plnění, podpis zaměstnance a hodnotitele a prostor pro vyhodnocení cíle na konci hodnotícího období. Písemné záznamy o zadaných cílech mohou být detailnější, obsahují například odlišení cílů pracovních a rozvojových, způsob plnění cíle, termíny průběžných kontrol, prostor pro definování nápravných opatření atd.<sup>15</sup>

#### **2.3.3.2 Hodnotící rozhovor**

Metoda hodnotícího rozhovoru je obvyklou součástí každého hodnocení. Mívá podobu standardizovaného nebo polostandardizovaného rozhovoru, tzn., že rozhovor probíhá

---

<sup>14</sup> PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 2008. s. 26

<sup>15</sup> tamtéž, s. 26

podle předem stanoveného scénáře (předem jsou definovány otázky nebo okruhy témat, postup, způsob vedení diskuze, způsob formulací zpětné vazby, závěrů aj.). Hodnotitelé i hodnocení se na základě znalosti tohoto scénáře na rozhovor předem připravují. V závislosti na systému hodnocení a použitých metodách může být podkladem pro hodnotící rozhovor předem vyplněný dotazník (hodnotitelem i hodnoceným), s jehož obsahem se oba účastníci seznámí před konáním hodnotícího rozhovoru. V řadě organizací jsou hodnotitelé i hodnocení školeni ve vedení hodnotících rozhovorů, zejména ve sdělování a přijímání kritiky, v aktivním naslouchání, v argumentaci, v řešení konfliktů apod.<sup>16</sup>

Metodická příprava hodnotitele s cílem dosáhnout co nejlepšího průběhu hodnotícího rozhovoru vyžaduje:<sup>17</sup>

### **1. Objektivní a průběžné hodnocení výkonu zaměstnance.**

Důležité je mít k dispozici informace a fakta o pracovníkově výkonu a chování během hodnoceného období. Bez podkladů a konkrétních informací se jen stěží prosazuje do hodnocení objektivita.

### **2. Aktivní spoluúčast hodnoceného a projev snahy hodnotitele o konstruktivní pomoc a nikoli pouze o kritiku.**

Největším úspěchem je přesvědčit hodnoceného o tom, že hodnocení není především hledání chyb na hodnoceném, ale objektivní zhodnocení jak pozitivních, tak problémových stránek pracovního chování. Obě strany mají možnost se vyjádřit k těm věcem, na které nebyl prostor k řešení a vysvětlení během pracovní doby.

### **3. Nezačínat rozhovor negativními skutečnostmi.**

Velice vhodné je hned v úvodu nastolit nenucenou a důvěrnou atmosféru. U naprosté většiny zaměstnanců jsou okolnosti, které je možno uvést jako pochvalu a konstatovat spokojenost. Teprve potom se může přejít k problémovým věcem a začít s kritikou.

---

<sup>16</sup> PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 2008. s. 26

<sup>17</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 2007. s.272



#### **4. Společné úsilí o řešení problémů jak pracovníka, tak i pracoviště a celého podniku, vedoucí ke společné dohodě a formulaci pracovních cílů a cílů osobního rozvoje.**

Je vhodné prezentovat hodnocení pracovníka hodnotitelem jako názor, o němž je možno dále diskutovat. Současně je možno naznačit, že hodnotitel je ochoten akceptovat jen názory podložené fakty, což platí i pro hodnoceného. Takové podmínky jednání mohou pak vyvolat důvěru hodnoceného a jeho přispění k řešení problémů. Je nutno dát najevo a dodržet tento princip, že se hodnotí především pracovní výkon a chování, nikoli osoba hodnoceného sama o sobě. V závěru je důležité se dohodnout na cílech, které budou posuzovány v příštím hodnotícím období.

#### **5. V hodnocení se nemají objevit překvapení pro hodnoceného.**

Na závažnější nedostatky musí být pracovník upozorněn při průběžném neformálním hodnocení a běžném operativním řízení zaměstnanců. Vytknout chyby poprvé až v ročním hodnocení nezbuzuje u pracovníka pocit férového jednání nadřízeného.

#### **6. Snaha zapojit pracovníka do procesu hodnocení a pokusit se realizovat prvky sebehodnocení.**

Nejúčinnější je takové hodnocení, s jehož závěry se pracovník ztotožní. Je třeba snažit se ho přimět k tomu, aby vyjádřil sám, jak vidí svůj pracovní výkon a chování, v čem se považuje za dobrého a v čem dosáhl úspěchu, kde pocituje problémy a co je podle jeho názoru jejich příčinou.

### **2.3.4 Kritéria hodnocení pracovníka**

Kritéria hodnocení pracovníka jsou odvozena z rozhodujících požadavků na vykonávané pracovní činnosti. Znamená to, že úměrně pracovní funkci v systému řízení existuje poměr mezi kritérii koncepčního charakteru a obecných vlastností a konkrétních projevů výkonu pracovních činností. Ve své podstatě by kritéria měla odrážet rozhodující pracovní kompetence, včetně sociálních dovedností, které jsou spojeny s výkonem příslušné pracovní funkce. Používání kritérií, která neodpovídají charakteristikám požadavků pracovní činnosti, snižuje autoritu systému hodnocení a znevažuje výsledky. Je proto nelogické vycházet ze zásady stejné struktury kritérií

pro všechny pracovníky, i když některá základní kritéria mohou být uplatněna u většiny pracovních činností.<sup>18</sup>

Dle doporučení Wagnerové by kritéria měla být:<sup>19</sup>

- spíše objektivní než subjektivní,
- vztažena k práci a k popisu práce,
- v závislosti na chování, ne vlastnostech,
- v moci hodnoceného,
- ve vztahu ke specifickým funkcím, ne globální,
- pracovníkům zavčas sděleny,
- odlišeny dle kategorie zaměstnanců

Příkladem nejčastěji posuzovaných kritérií může být:<sup>20</sup>

- výkon člověka (množství práce),
- kvalita práce (jakost),
- samostatnost,
- iniciativnost,
- pracovní spolehlivost a ukázněnost,
- vytrvalost,
- přizpůsobivost,
- poměr k práci a pracovní ochota,
- dodržování pracovní doby,
- smysl pro spolupráci,
- smysl pro osobní odpovědnost,
- organizování vlastní činnosti,
- poměr k závodu.

---

<sup>18</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 2007. s.270

<sup>19</sup> WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 2008. s. 65

<sup>20</sup> tamtéž, s. 65

### 2.3.5 Implementace systému hodnocení

Vytvoření kvalitního systému hodnocení je nezbytnou, nikoliv jedinou podmínkou pro jeho akceptaci a následné efektivní využívání napříč firmou. Akceptaci významně ovlivňuje způsob a načasování tvorby a implementace nového systému, způsob realizace hodnocení a vzájemná propojenost na ostatní systémy. Chceme-li v organizaci zavádět „změny“, musíme se seznámit s principy řízení změn, řízení projektů a zákonitostmi vývojových fází organizace. V souvislosti s řízením změn v oblasti HR hovoříme o tzv. personálním marketingu, tedy o schopnosti „prodat užitek HR systémů koncovým uživatelům“.

Úspěšná implementace je podmíněna několika faktory.<sup>21</sup>

- Změna je v souladu se strategickými cíli organizace. Strategické cíle organizace jsou sdílené.
- Změny mají podporu managementu.
- Na změnách participují navrhovatelé, schvalovatelé i koncoví uživatelé změn.
- Změna je pečlivě připravena. Změna má jasný cíl. Je předem popsán proces řízení změny. Existuje harmonogram změny. Je připravena strategie komunikace změny, včetně důvodů ke změně a důsledků změny pro firmu a jedince. Jsou definovány oficiální komunikační kanály. Jsou promyšleny role jednotlivých účastníků změny.
- Změna je implementována od managementu směrem k výkonným zaměstnancům.
- Změna je provázána s ostatními firemními systémy.

Pokud se ve firmě rozhodneme pro postupnou implementaci změn, vždy začínáme od vrcholového managementu a postupujeme směrem dolů. Dílčí změny nejprve upevníme, pak teprve přistupujeme k další fázi. Při postupu od managementu směrem k výkonným zaměstnancům můžeme včas odhalit případné problémy a úskalí, kterých se při implementaci na nižších stupních řízení můžeme vyvarovat nebo se na ně lépe připravit. Pokud začínáme se změnami od spodu směrem k top managementu, obvykle se při prv-

---

<sup>21</sup> PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 2008. s. 105

ních nesnázích nebo problémech proces implementace „zadrhne“ a k top managementu již nedorazí.

Při implementaci změn musíme mít vždy na mysli provázanost změny s ostatními firmními systémy. V případě implementace systému hodnocení musíme zajistit návaznost přinejmenším na systém odměňování, systém rozvoje zaměstnanců a popisy pracovních pozic.

## **2.4. Odměňování**

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení. Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace, se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajícími z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami. Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy, z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích vůbec vyjádřit nelze. Všechny uvedené odměny tvoří tzv. celkovou odměnu.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> KOUBEK J. Řízení lidských zdrojů. 2009. s. 283

### 3. ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

#### 3.1. Základní údaje o společnosti

Název: DSB EURO s.r.o.

Sídlo: Dvorská 7

678 01 Blansko

Provozovna: Gellhornova 18

678 01 Blansko

IČ: 63468867

DIČ: CZ63468867

DSB EURO je společností s ručením omezeným, statutárním orgánem je jednatel a jediný společník JUDr. Milan Hlaváč. Základní kapitál společnosti je 2.000.000,-- Kč, z nichž je 2.000.000,-- Kč splaceno.

Společnost je zapsána v Obchodním rejstříku, vedeného Krajským soudem v Brně oddíl C, vložka 9784.

Obchodní společnost DSB EURO s.r.o., jejímž majitelem a současně generálním ředitelem je pan JUDr. Milan Hlaváč, zahájila svoji činnost dne 15. 8. 2005 v Blansku převzetím slévárny. Předmětem podnikatelské činnosti je výroba a prodej odlitků ze šedé, tvárné, umělecké litiny a ocelolitiny. Tímto navazuje na bohatou a slavnou tradici a dlouholeté zkušenosti slévárenské výroby na Blanensku, která sáhá až do roku 1698. Původně se jednalo o železářny, které se takřka po 200 letech své úspěšné působnosti vlivem konkurence staly slévárenskými a strojírenskými závody nakupující surové železo v jiných podnicích.

Dne 27. října 2008 udělila britská organizace Europe Business Assembly v Oxfordu prestižní ocenění „European Quality Award“ společnosti DSB EURO především za silný důraz na spokojenost zákazníka, mimořádný rozvoj v průběhu tří let fungování firmy a za garanci kvality dle nejvyšších požadavků evropského trhu.

### **3.2. Historie společnosti**

Počátky blanenských železáren sahají do posledních let 17. století (asi 1698). Majitel blanenského panství hrabě Gellhorn zřídil v údolí řeky Punkvy první železný hamr. Gellhornové patřili v druhé polovině 17. století k nejbohatším rodům ve Slezsku, kde vlastnili několik panství.

Rod Gellhornů se však koncem padesátých let 18. století dostává do značných problémů a tak v roce 1766 je značně předlužené panství prodáno Antonínu Karlu Josefovi, starohraběti ze Salmu. V roce 1781 nastupuje Hugo František ze Salmu, který měl rozhodující vliv na rozkvět blanenských železáren v 19. století. Roku 1896 změnila majitele, kdy Hugo Leopold ze Salmu odprodal podnik společnosti Breitfeld - Daněk se sídlem v Praze.

Akciová společnost Breitfeld - Daněk se dostala do závislosti české Živnobanky, která finančními machinacemi přinutila akcionáře Breitfeld - Daněk k fúzi s českým koncernem Českomoravská - Kolben. Stalo se tak na valné hromadě dne 9. července 1927 společnosti Českomoravská Kolben.

Po znárodnění v roce 1948 továrna fungovala pod názvem ČKD Blansko až do 1. 1. 1996, kdy došlo k rozdělení strojírenské a slévárenské výroby. K tomuto datu byla založena společnost ČKD Blansko slévárna a.s., která byla v roce 1999 prodána ostravským majitelům, kteří slévárenskou výrobu provozovali až do roku 2002, kdy se jimi založená firma DSB Blansko a.s. dostala do konkurzu, ve kterém setrvala až do roku 2005.

Po letech nejistoty, odbytových krizí a špatného přístupu bývalých majitelů, svitlo slévárnám světlo naděje v osobě pana JUDr. Milana Hlaváče, který se dne 15. 8.2005 stal novým majitelem a generálním ředitelem společnosti DSB EURO s.r.o. Krátce po pře-

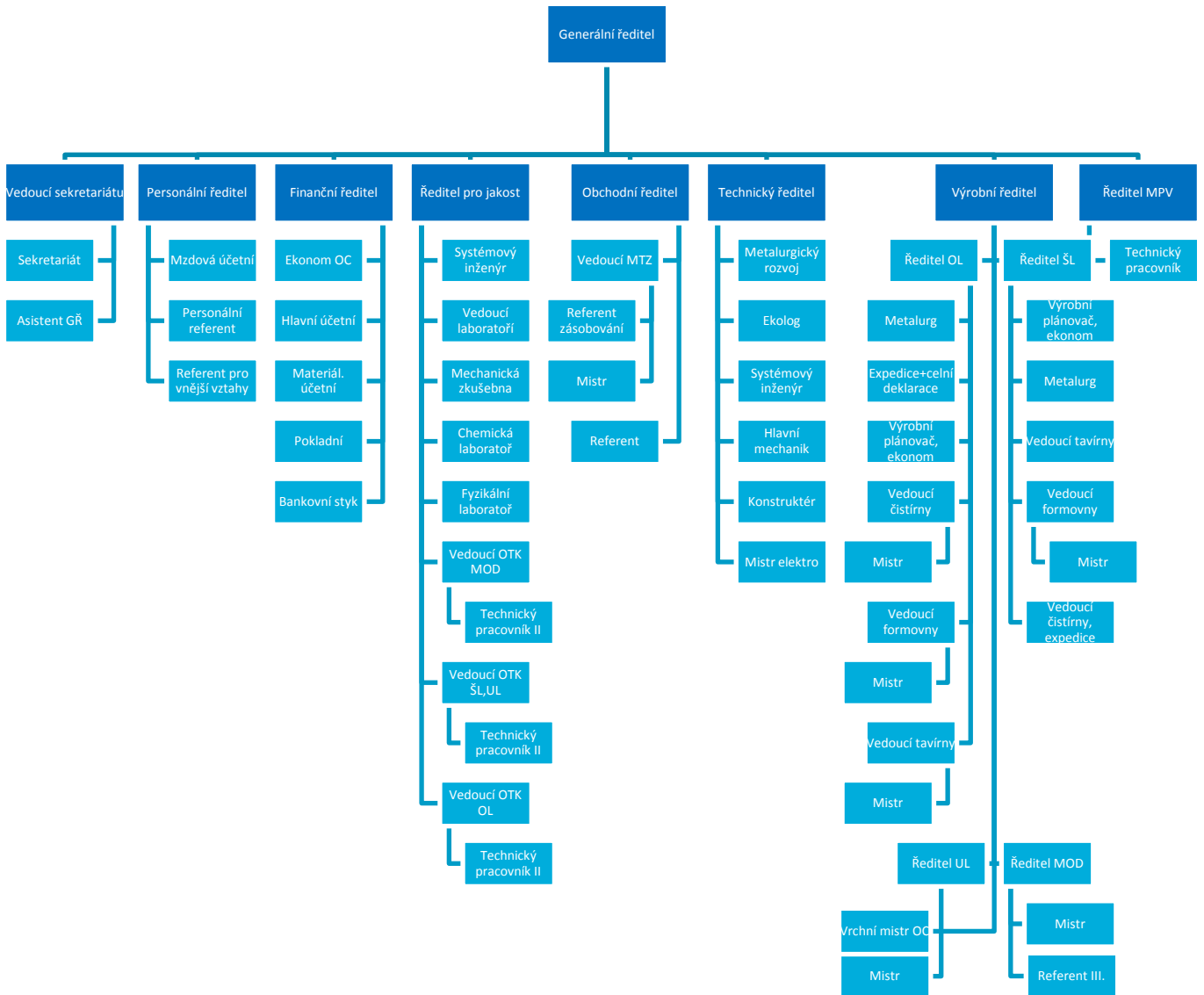
vzetí společnosti byl do ní začleněn také provoz umělecké litiny a díky realizaci několika významných projektů (mj. kašna pro náměstí Svobody v Brně, socha M.R. Štefánika v Bratislavě) navrátil lesk a uznání blanenské umělecké litině.

### **3.3. Předmět podnikání a výrobní sortiment společnosti**

DSB EURO, s. r. o. je slévárenský podnik, který vyrábí odlitky z ocelolitiny, tvárné a šedé litiny a modelová zařízení.

- Provoz slévárny šedé litiny vyrábí odlitky o hmotnosti do 28 000 kg, max. délky 12 000 mm, max. šířky 3 000 mm, max. výšky 2 500 mm. Vyrábí se odlitky pro těžké obráběcí a tvářecí stroje, vodní a parní turbíny, kompresory, automobily, traktory, součásti pro chemický a papírenský průmysl, armatury a regulační techniku.
- Provoz slévárny oceli vyrábí odlitky o hmotnosti do 8 000 kg, max. délky 5 000 mm, max. šířky 3 500 mm, max. výšky 2 000 mm. Ocelárna vyrábí odlitky pro vodní a parní turbíny, tvářecí stroje, lisovací nástroje, automobily, stavební stroje, obráběcí stroje, potravinářské stroje, čerpací a regulační techniku.
- Provoz uměleckého lití se zabývá výrobou a prodejem odlitků z umělecké litiny a bronzu – výroba replik, repase a rekonstrukce výtvarných děl a děl užitého umění
- Provoz modelárny vyrábí modelová zařízení pro potřebu sléváren i pro zákazníky. Modely vyrábí ze dřeva, umělých hmot a jejich kombinací.

### 3.4. Organizační struktura

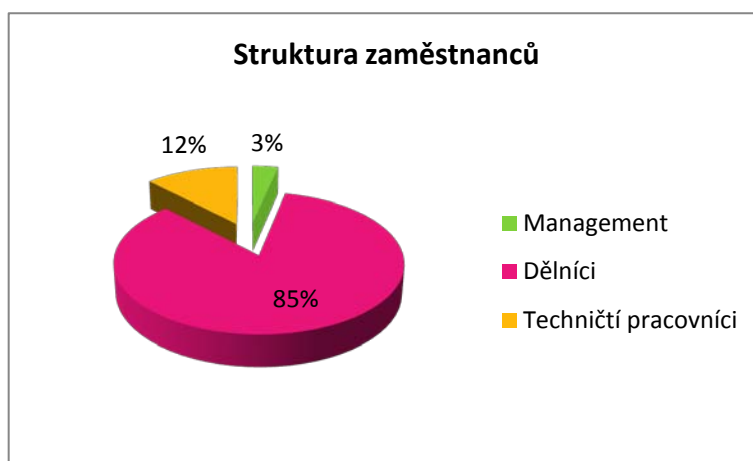


Obr. 3 - Organizační struktura DSB EURO s.r.o. (Zdroj: autor na základě interní dokumentace DSB EURO)



### 3.4.1 Struktura zaměstnanců společnosti

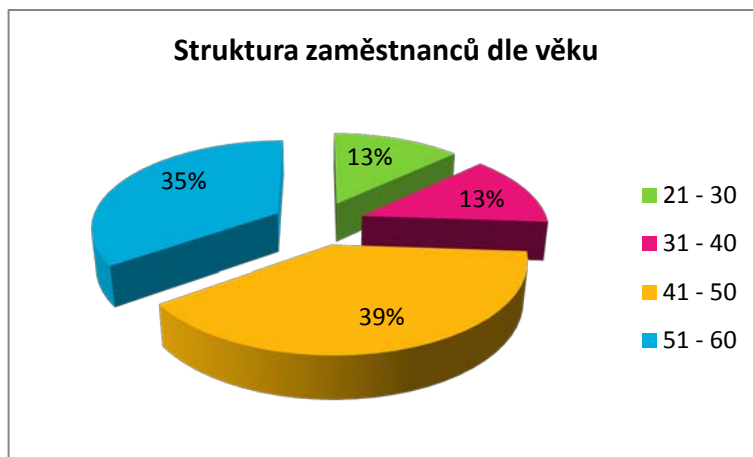
Ve společnosti DSB EURO je zaměstnáno celkem 444 zaměstnanců, z toho 79 žen a 365 mužů. Jelikož se jedná o výrobní podnik, představují převážnou část zaměstnanců dělníci. Nejvyšší vedení společnosti je tvořeno 15 manažery. Ve své bakalářské práci se zaměřuji na technicko-hospodářské pracovníky, kterých je v podniku zaměstnáno celkem 54.



Graf 1 - Struktura zaměstnanců společnosti DSB EURO s.r.o.

(Zdroj: autor)

Historie společnosti DSB EURO sahá hluboko do minulosti a jedná se o velmi tradiční podnik, není proto divu, že někteří zaměstnanci pracují v podniku 30 a více let. Z toho také vyplývá věkové složení zaměstnanců, kdy téměř 80 % tvoří zaměstnanci ve věku 40 – 60 let.



Graf 2 - Struktura zaměstnanců dle věku (Zdroj: autor)

### 3.5. Obchodní situace společnosti

Významný podíl technicko-hospodářských pracovníků je právě z obchodního úseku společnosti a proto považuji za vhodné stručně zmínit obchodní situaci společnosti. Právě zaměstnanci obchodního úseku mají velký podíl na fungování podniku a to především zajištěním dostatečné zakázkové náplně. Pokud jejich motivace není dostatečná a nejsou spokojeni se svým hodnocením, může to mít zásadní negativní dopad na podnik jako takový.

Společnost DSB EURO s.r.o. se pohybuje především na evropském trhu odlitků. Díky nabízenému širokému spektru použití výrobků si společnost udržela dostatečnou zakázkovou náplň i v období hospodářské recese. Celková pozice na trhu je dobrá a to především díky velmi kvalitnímu personálu slévárny. Dle České slévárenské společnosti je tržní podíl cca 2%. Přímý export tvoří cca 40% produkce zejména do zemí EU, např.: Itálie, Rakouska, Polska, Belgie, SRN, Francie a dále Chorvatska a Norska.

V České Republice je v současnosti cca 150 sléváren, z toho přímých konkurentů je kolem 10. Mezi nejvýznamnější konkurenty na evropském trhu patří: Slévárna Kuřim, Šmeral Brno, KPS Brno, Slévárna Roučka Lutín, Vítkovické slévárny, ŽŽDAS, TOSMET Čelákovice, MetalurgSteel Dubnica nad Váhom, REFAMET Poland, VSS Košice a další.

### 3.6. Řízení lidských zdrojů

Požadavky na řízení lidských zdrojů jsou ve společnosti stanoveny interními předpisy (tzv. Organizační směrnice).

#### 3.6.1 Mezi hlavní nástroje ŘLZ patří:

*1) Řízení počtu a rozmístění pracovníků v procesu práce*

zajistit pracovníky (ti musí vědět, co mají dělat)

*2) Řízení odborné přípravy pracovníků*

kvalifikace, znalosti, schopnosti a dovednosti (lidé musí vědět, jak to mají dělat)

### 3) Řízení motivace pracovníků

(lidé musí chtít dělat to, co mají dělat)

#### 3.6.2 Mzdový systém společnosti

Mzdový systém společnosti DSB EURO s.r.o. vychází a plně respektuje zákonná ustanovení *zákoníku práce, zákona č. 1/1992 Sb.*, o mzdě a ustanovení *nařízení vlády č. 333/1993 Sb.*, o stanovení minimálních mzdových tarifů a mzdových zvýhodnění za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí a za práci v noci. Respektuje také ostatní ustanovení s tím související v platném znění. Je jednotný pro všechny zaměstnance DSB EURO s.r.o., jak dělnické, tak i technicko-hospodářské kategorie. Mzdová plnění pro příslušný rok jsou uvedena v kolektivní smlouvě.

#### Zařazování pracovníků do funkcí a tarifních stupňů

1. Zaměstnanci jsou zařazováni na základě sjednaného druhu práce do příslušné funkce a třídy podle seznamu pro THP a dělníky (viz příloha č. 1 a 2). Základem pro rozlišování stupně obtížnosti, odpovědnosti a namáhavosti dělnických pracovních činností a tím i základem pro diferenciaci tarifních mezd jsou jednotné katalogy prací, ve kterých jsou stanoveny požadavky pro výkon jednotlivých činností a tím přiznání tarifních stupňů zaměstnanců.
2. Každému zaměstnanci DSB EURO s.r.o. je stanovena tarifní mzda. Tarifní mzda nesmí být nižší než minimální mzdový tarif ve smyslu *nařízení vlády č. 333/1993 Sb.* Pro tyto účely se do tarifní mzdy nezahrnuje mzda za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, mzdové zvýhodnění za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí a za práci v noci.

Tar.stupeň	Kč/hod. 40 hod. týdně	Kč/hod. 37,5 hod. týdně	Kč měsíčně
1	48,10	52,-	8000,-
2	50,10	54,-	8300,-
3	52,30	56,-	8700,-
4	55,00	59,-	9100,-
5	58,70	63,-	9800,-
6	63,10	68,-	10500,-
7	68,10	73,-	11300,-
8	73,90	79,-	12300,-
9	80,30	86,-	13300,-
10	88,10	94,-	14600,-
11	97,50	104,-	16200,-
12	108,30	116,-	17900,-

**Tab. 2 – Výše minimálních mzdových tarifů k 1 .1. 2010 (Zdroj: interní dokumentace DSB EURO)**

3. S každým zaměstnancem se sjedná smluvní mzda, která může být hodinová nebo měsíční a skládá se z:

- tarifní mzdy
- osobního ohodnocení
- výkonnostní odměny (prémie)
- příplatků
- případných dalších odměn (viz příloha č. 7, 8)

Dokladem o výši celkové měsíční mzdy je výplatní lístek.

4. S TOP managementem firmy je sjednán smluvní plat formou manažerské smlouvy.

## Druhy mzdy a mzdové formy

1. Ve firmě DSB EURO jsou zaměstnanci rozděleni do následujících druhů mzdy:
  - mzda jednicová (12, 13) označena „J“
  - mzda režijní (15) označena „R“
  - mzda TH pracovníků (50) označena „TH“
  - mzda manažerů (50) označena „M“
  
2. Tarifní mzda je zaručenou (nárokovou) složkou mzdy, je buď hodinová, nebo měsíční a zaručuje se zaměstnanci za odpracovanou dobu v měsíci ve vazbě na fond pracovní doby.
  
3. Osobní ohodnocení je mzdová složka, která u zaměstnance oceňuje náročnost práce, dlouhodobé pracovní výsledky pracovníka jako i kvantitu, kvalitu, specifčnost vykonávané práce, míru spolupráce, osobní přínos pro kolektiv apod. Osobní ohodnocení se stanovuje na dobu jednoho kalendářního roku. Výši osobního ohodnocení stanovuje přímý vedoucí každému pracovníkovi svého úseku. Prostředky k rozdělení pro každý úsek jsou vypočteny jako 30%ní část z objemu celkových mezd pracovníků úseku. Po přidělení se stává osobní ohodnocení zaručenou (nárokovou) složkou mzdy zaměstnance. Výši osobního hodnocení může přímý vedoucí v průběhu roku snížit event. odejmout jen v případě, že práce zaměstnance je hrubě v rozporu s pracovním řádem společnosti a to:
  - požitím alkoholických nebo jiných omamných látek v pracovní době,
  - neomluvenou absencí
  - krádeží na pracovišti nebo v podniku
  
4. Výkonnostní odměna (prémie) je mzdová složka, která je ve výši 20% smluvní mzdy každého zaměstnance. Tato složka není nároková. Její výše a vyplacení závisí na plnění hospodářského výsledku firmy.
  - Při plnění provozního HV firmy na 100 % dle plánu bude vyplacena plná výše výkonnostní odměny

- Při neplnění provozního HV firmy bude krácení výše výkonnostní odměny, event. její nevyplacení po odsouhlasení majitelem
- Při přeplnění provozního HV firmy bude možno vyplatit zvýšenou výkonnostní odměnu po odsouhlasení majitelem.

### **3.6.3 Motivační program společnosti**

Motivační program v podniku, kde převážnou část zaměstnanců tvoří dělnická profese, je poněkud obtížné nastavit. Motivovat dělníka kariérním růstem je bezvýznamné a systém podílení se na cílech a strategii podniku v DSB EURO není natolik propracován, aby se v podobě konkrétních úkolů dotkl jednotlivých zaměstnanců a ti měli zpětnou vazbu v podobě plnění daných podnikových cílů.

Ve většině případů je proto jediným stimulem vyšší finanční ohodnocení a zaměstnanecké výhody, na které je v DSB EURO kladem velký důraz. Ty jsou ale ve většině případů přidělovány plošně a proto jejich účinek není tak velký, jako kdyby byly přidělovány dle zásluhy.

Zaměstnanecké výhody a další mzdová plnění nad rámec zákoníku práce a mzdových nařízení (např. příplatky) jsou zakotveny v podnikové kolektivní smlouvě pro daný rok.

Mezi zaměstnanecké benefity, které společnost DSB EURO poskytuje svým zaměstnancům, patří:

- **Příspěvky na životní a penzijní připojištění**

Poskytované pojištění se odvíjí od přínosu pracovní pozice firmě, jedná se o výhodu využívanou všemi zaměstnanci podniku. Jedinou podmínkou je ukončení zkušební lhůty.

Penzijní připojištění:

Příspěvek na penzijní připojištění činil pro pracovníky 500 Kč a pro kmenové pracovníky a manažery 1.500 Kč měsíčně.

Životní připojištění:

Příspěvek pro všechny zaměstnance ve výši 500 Kč měsíčně.

Tyto zaměstnanecké benefity jsou podle § 24 odst. 2 písm. j) bodu 5 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů pro firmu daňově uznatelným nákladem. Pro zaměstnance je podle § 6 odst. 9 písm. d) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů tento příjem osvobozen do maximální výše 12 000 Kč ročně za každý druh pojištění.

- **Ozdravné pobyty**

Podnik organizuje pro vybrané zaměstnance ozdravné pobyty v hotelovém komplexu v Karlově. Jedenkrát za čtvrtletí jsou za spoluúčasti odborů vybráni nejlepší pracovníci a je jim nabídnut týdenní pobyt v hotelu v Jeseníkách zcela hrazený zaměstnavatelem včetně týdenního pracovního volna. Tato forma benefitu je § 25 odst. 1 písm. h) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů pro firmu daňově neuznatelným nákladem a pro zaměstnance je podle § 6 odst. 9 písm. d) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů poukaz do výše 20 000 Kč od zdanění osvobozen.

- **Příspěvky na stravování**

Zaměstnanci mohou využít služeb závodní jídelny, která se nachází přímo ve výrobní budově podniku. Stravování je zajišťováno a dováženo prostřednictvím smluvního zařízení. Pokud zaměstnanci nechtějí využívat obědy ze závodní jídelny, mohou tento příspěvek použít na tzv. studené večere, které zajišťuje místní kantýna. Příspěvek společnosti DSB EURO zaměstnancům na stravování činí 50% z ceny jídla. Příspěvky na stravování jsou podle § 24 odst. 2 písm. j) bod 4 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů daňově uznatelným výdajem pro zaměstnavatele a pro zaměstnance příjmem osvobozeným podle § 6 odst. 9 písm. b) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

- **Jazykové vzdělávání**

Zájemci o zdokonalení svých jazykových znalostí v anglickém, německém nebo ruském jazyce mohou využít výhod v oblasti nabízeného jazykového vzdělání, zohledňuje se ale, zda zájemce jazykové znalosti uplatní při své práci. Ovládání cizích jazyků je nezbytné při komunikaci se zahraničními klienty převážně pro obchodní a technické pra-

covní pozice. Jazykové kurzy probíhají přímo v podniku, kam dojíždějí lektoři z jazykové školy. Pro podnik je tato zaměstnanecká výhoda daňově uznatelným nákladem podle § 24 odst. 2 písm. j) bodu 3 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů a pro zaměstnance je tento příjem od daně osvobozen podle § 6 odst. 9 písm. a) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

- **Zvyšování kvalifikace**

Podnik nebrání iniciativě zaměstnanců zvyšovat si kvalifikaci dalším studiem a plněním odborných zkoušek. Zvyšování kvalifikace zahrnuje širokou škálu náročnosti na organizaci pracovního procesu. Při organizaci pracovního procesu je kladen důraz na přizpůsobení potřeb studia a pracovního procesu. Čehož podnik dosahuje zejména prostřednictvím studijních úlev a příspěvků. Jako příklad odborných zkoušek lze zmínit zkoušky svářečské, bakalářské nebo doktorandské studium. Daňová problematika je z pohledu daní řešena stejným způsobem jako jazykové vzdělávání.

- **Služební mobilní telefon**

Nárok na služební mobilní telefon vzniká na základě povahy pracovního místa. Vzhledem k rozlehlosti firmy mají služební telefon všichni vedoucí pracovníci včetně mistrů, aby komunikace ve firmě a případné řešení problémů nevázlo. Výše příspěvku pro top management je 2.000 Kč, pro obchodní úsek a zásobování činí 1.500 Kč měsíčně a pro ostatní zaměstnance je vyplácen příspěvek v rozmezí od 500 do 1.000 Kč měsíčně. Náklady na telefonní hovory jsou pro podnik daňově uznatelným výdajem.

- **Firemní automobil**

Stejně jako u mobilního telefonu nárok na firemní automobil vychází z povahy pracovního místa. Firemní automobil je určen nejen pro ředitele a manažerské pozice, ale i pro ostatní zaměstnance v případě potřeby po splnění referentských zkoušek. Potřeba je spojena zejména s pracovními záležitostmi, jako je například doprava na školení nebo služební cestu. Podnik umožňuje využívat firemní automobil i pro soukromé účely. Zaměstnanci mají měsíčně navýšen základ daně o 1% z pořizovací hodnoty vozidla a podnik musí odečíst poměrnou část DPH za používání automobilu k soukromým účelům podle § 72 odst. 5 zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty.



- **Nepeněžité dary u příležitosti životního jubilea a odchodu do důchodu**

S nástupem nového majitele byla zavedena tradice setkání majitele s rodinou a jubilanty, kteří se dožívají padesáti let věku a zaměstnanci, kteří odchází do důchodu. Při tomto neformálním setkání obdrží od majitele nepeněžní dar do výše 2 000 Kč a písemné pracovní ocenění. Tento nepeněžní dar je sjednán v podnikové kolektivní smlouvě a pro firmu je proto podle § 24 odst. 2 písm. j) bodu 5 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů daňově uznatelným nákladem. Pro zaměstnance je tato forma daru daňově osvobozena podle § 6 odst. 9 písm. g) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

- **Roční vyhodnocení nejlepších pracovníků**

Na slavnostním setkání zaměstnanců v závěru roku jsou vyhodnoceni nejlepší pracovníci jednotlivých úseků, kteří od majitele společnosti obdrží finanční ocenění za dobrou a kvalitní práci. Tento projev uznání mohou zaměstnanci a návštěvníci společnosti shlédnout na tzv. tabuli cti, kde jsou celoročně vystaveny fotografie vyznamenaných pracovníků.

<b>Benefit</b>	<b>Roční náklady v Kč</b>	<b>Daňově uznatelný náklad</b>
Příspěvky na penzijní připojištění (měsíčně)	<b>7 200 000</b>	<b>ANO</b>
Příspěvky na životní pojištění (měsíčně)		<b>ANO</b>
Ozdravné pobyty	<b>450000</b>	<b>NE</b>
Příspěvky na stravování (oběd)	<b>2 494 800</b>	<b>ANO</b>
Jazykové vzdělávání	<b>120 000</b>	<b>ANO</b>
Zvyšování kvalifikace	<b>120 000</b>	<b>ANO</b>
Služební mobilní telefon (měsíčně)	<b>300 000</b>	<b>ANO</b>

**Tab. 3 - Roční náklady na zaměstnanecké benefity (Zdroj: autor na základě interní dokumentace DSB EURO)**

### **3.6.4 Hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnanců ve společnosti DSB EURO probíhá 1x ročně pomocí formuláře „*Osobní hodnocení pracovníků*“ (viz příloha č. 1). Struktura kritérií formuláře je následující:

#### **1. Pracovní výkonnost:**

- Kvalita výkonu - přesnost a pečlivost, bezchybnost, formální dokonalost, svědomitost, dodržení parametrů zadání
- Produktivita výkonu - úměrnost vynaloženého úsilí požadovanému efektu, stupeň dosažení efektu
- Invence - schopnost objevovat neprošlapané postupy, přinášet nové myšlenky, riskovat nepochopení, přinášet neotřelé pohledy
- Realizační schopnosti - schopnost pochopit, doplnit, rozvinout a realizovat náměty druhých, úspěšnost realizace námětů vlastních
- Pracovní nasazení - schopnost vyvinout úsilí, nasazení při řešení obtížných úkolů, vytrvalost, bojovnost, houževnatost, vůle, angažovanost

#### **2. Osobní dispozice:**

- Celkový přehled - schopnost uvažovat s nadhledem, vidět a chápat souvislosti, schopnost sledovat dlouhodobý záměr
- Sociální funkce - porozumění lidem, umění být oblíbený, umění získat a přesvědčit, umění kritizovat
- Komunikativnost - vystupování a úroveň vyjadřování, schopnost vést rozhovor, umění naslouchat, zachytit podněty, akceptovat připomínky a kritiku
- Vztah ke spolupracovníkům - úcta, tolerance, kamarádství, zájem o druhé, vzájemná pomoc

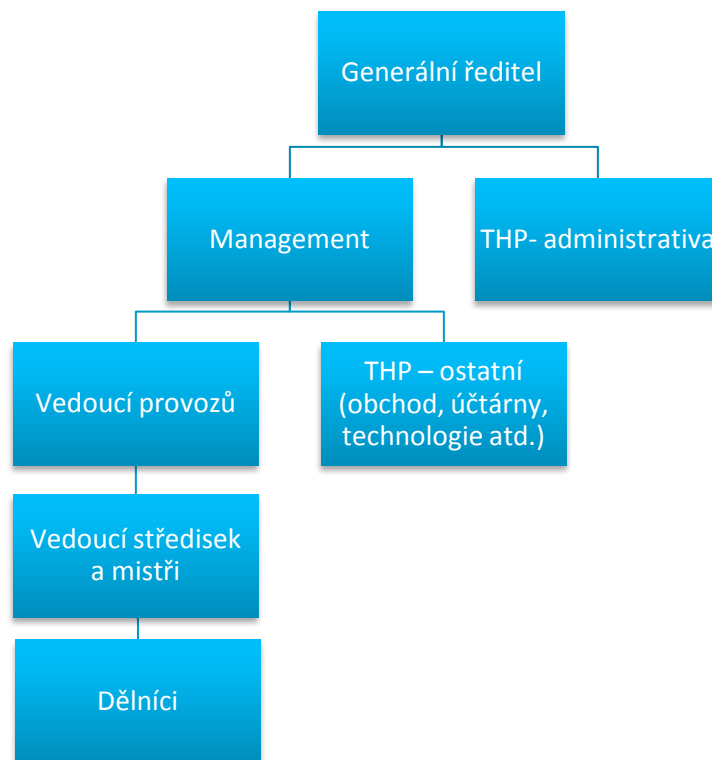
### 3. Odborné znalosti a schopnosti:

- Kvalifikační, odborná úroveň, schopnost uplatnit znalosti a vědomosti v praxi, jazyková vybavenost
- Osobní aktivita, vlastní studium, sebezdokonalování a zvyšování kvalifikace, osvojování si nové techniky

### 4. Řídící schopnosti:

- Vedení lidí - umění motivovat, přesvědčovat, umění delegovat, informovat, stanovovat cíle, vytvářet dobré pracovní klima, míra přirozené autority
- Organizační schopnosti - umět stanovit priority, správně rozdělovat úkoly a pravomoce, organizace práce vlastní i podřízených, systematicčnost práce
- Rozhodování - schopnosti rozhodnout správně v pravou chvíli, zvládání vypjatých situací, konfliktů, nevyhýbání se nepopulárním opatřením

Struktura hodnocení vychází z organizačního schéma společnosti a řídí se následujícími pravidly:



**Obr. 4 - Schéma hodnocení pracovníků (Zdroj: autor)**

## **Management, vedoucí provozů, středisek a mistři**

Hodnocení managementu provádí přímo generální ředitel. U vedoucích provozů jsou to pak jejich přímí nadřízení z řad managementu společnosti. U vedoucích středisek a mistrů je hodnotitelem nadřízený vedoucí provozu.

U všech těchto kategorií zaměstnanců jsou posuzovány:

- Řídící schopnosti
- Odborné znalosti a schopnosti
- Osobní dispozice
- Pracovní výkonnost

## **TH pracovníci**

S výjimkou pracovníků sekretariátu, jejichž hodnocení provádí přímo generální ředitel, jsou TH pracovníci hodnoceni managementem společnosti a to vždy vedoucím jednotlivých oddělení (viz. Organizační struktura).

U TH pracovníků jsou posuzovány:

- Odborné znalosti a schopnosti
- Osobní dispozice
- Pracovní výkonnost

### **3.6.5 Vzdělávání zaměstnanců**

Společnost DSB EURO je účastníkem projektu Vzdělávejte se!. Tento projekt je financován Evropskou Unií a je určen firmám, které se v důsledku hospodářské krize ocitly v těžké ekonomické situaci a nedokáží po přechodnou dobu svým zaměstnancům přidělovat práci v plné výši a mají zájem o rozšiřování či prohlubování kvalifikace jejich zaměstnanců v době jejich nucené nepřítomnosti na pracovišti.

Hlavním cílem tohoto projektu je udržení zaměstnanosti. Zaměstnavatelé mohou získat na realizaci těchto vzdělávacích aktivit finanční prostředky pro zaměstnance, kterým v důsledku nedostatku zakázek byla zkrácena pracovní doba, dále také zaměstnavatelé mohou získat úplnou nebo částečnou úhradu mzdových nákladů těchto pracovníků po

dobu jejich účasti na vzdělávání. Projekt Vzdělávejte se! vytváří podmínky pro další vzdělávání zaměstnanců, kterým byla zkrácena pracovní doba. Tyto nově nabyté znalosti pak mohou uplatnit na trhu práce.

Po podání žádosti o začlenění do projektu si firma stanoví, co chce, aby se zaměstnanci v čase vymezeném na odborný rozvoj naučili.

### **3.7. Spokojenost zaměstnanců se současným systémem hodnocením**

K odhalení nedostatků hodnotícího systému je nutné nejprve analyzovat současný stav hodnocení a s ním spojených oblastí a zjistit náhled a spokojenost samotných zaměstnanců se systémem. Pro zpracování bakalářské práce jsem si zvolila metodu dotazníkového šetření, která byla aplikovaná na vybrané technicko-hospodářské pracovníky. Právě na technicko-hospodářské pracovníky společnosti je práce podrobněji zaměřena. Další zvolenou metodou je metoda rozhovoru s personální ředitelkou společnosti. Cílem této analýzy bylo zjistit spokojenost zaměstnanců s hodnocením a s činnostmi, které jsou s hodnocením úzce spojené jako je odměňování, motivace, řízení, vzdělávání a pracovní podmínky a identifikovat, jaký význam jednotlivým oblastem přiřadí. Na základě výsledků následně vytvořit doporučení a případné změny, které by měly být zavedeny spolu s novým hodnotícím systémem takovým způsobem, aby vedly k větší spokojenosti zaměstnanců.

#### **3.7.1 Metoda dotazníkového šetření**

Účinnost a efektivnost této metody při získávání informací od skupiny více lidí mě přesvědčila o vhodnosti této volby a díky její menší časové náročnosti jsem ji upřednostnila před metodou rozhovoru s jednotlivými zaměstnanci. Po konzultaci s personální ředitelkou společnosti jsme zvolily již dříve vytvořený dotazník, který jsme upravily tak, aby byl použitelný pro společnost DSB EURO. Šetření proběhlo zcela anonymně, což zajistilo efektivnost této metody a zabránilo obavám respondentů z dodatečných následků jejich odpovědí. Po předání vyplněných dotazníků jsem výsledky zpracovala do přehledné tabulky a výsledky šetření následně prezentovala personální ředitelce společnosti.

### 3.7.2 Metoda rozhovoru

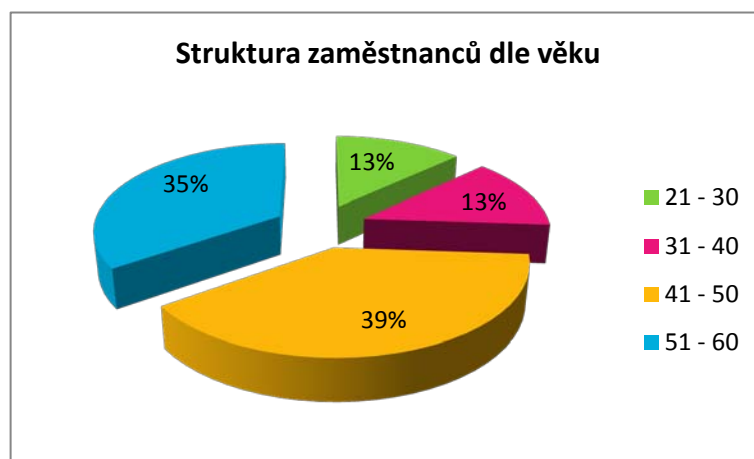
Díky vstřícnému přístupu personální ředitelky společnosti jsem k získání potřebných informací zvolila metodu rozhovoru. Abych mohla analyzovat současný systém hodnocení a navrhnout jeho zefektivnění, bylo nezbytné při několika konzultacích získat informace důležité k pochopení dané problematiky uvnitř společnosti. Personální ředitelka společnosti mi ochotně poskytla objektivní náhled na zkoumanou problematiku a přispěla tak k lepšímu pochopení celého systému hodnocení.

### 3.7.3 Charakteristika respondentů

Jak jsem již zmínila, pro dotazníkové šetření bylo po konzultaci s personálním oddělením společnosti vybráno 25 technicko-hospodářských pracovníků z různých oddělení společnosti. Z celkového počtu dotazníků se vrátilo 23 vyplněných. Dotazování proběhlo zcela anonymně a pro popis zkoumaného vzorku byly požadovány pouze údaje o pohlaví, vzdělání a věku.

Šetření se zúčastnilo 9 mužů a 14 žen. Osmnáct respondentů dosáhlo středoškolského vzdělání s maturitou, dvě ženy vyššího odborného vzdělání a jeden muž vzdělání vysokoškolského.

Věkové složení respondentů přehledně zobrazuje následující graf.



Graf 3 - Struktura dotazovaných zaměstnanců dle věku (Zdroj: autor)

### 3.7.4 Metoda zkoumání

Složení dotazníku bylo rozděleno do dvou částí. V první části respondenti odpovídali na 30 uzavřených otázek z následujících oblastí činnosti podniku, které s problematikou hodnocení nejvíce souvisí:

- hodnocení
- odměňování
- motivace
- komunikace a systém řízení
- vzdělávání a osobní rozvoj
- náplň práce a pracovní podmínky

Záměrem bylo zjistit reálný stav, ale také jaký význam jednotlivým tématům zaměstnanci přiřkládají. Byla použita hodnotící škála v rozmezí 1 – 5, kdy možnost 1 znamenala maximální nespokojenost a možnost 5 maximální spokojenost. V druhé části dotazníku měli zaměstnanci prostor se pomocí 5 otevřených otázek vyjádřit k tématům jako např. zaměstnanecké výhody, zlepšení pracovních podmínek atd. Součástí druhé části bylo i označení pohlaví, vzdělání a věku.

### 3.7.5 Výsledky dotazníkového šetření

#### 3.7.5.1 Hodnocení

OTÁZKA	REALITA						VÝZNAM					
	1	2	3	4	5	Celkem	1	2	3	4	5	Celkem
<b>Myslím, že můj nadřízený používá "stejný metr" pro všechny pracovníky.</b>												
<i>Absolutní četnost odpovědí</i>	4	7	5	4	3	23	3	3	0	11	6	23
<i>Relativní četnost odpovědí (v %)</i>	17,4	30,4	21,7	17,4	13,0	100,0	13,0	13,0	0,0	47,8	26,1	100,0
<b>Měřítka, podle kterých nadřízený hodnotí můj výkon a osobnost, jsou mi dobře známy.</b>												
<i>Absolutní četnost odpovědí</i>	2	4	9	6	2	23	1	1	3	12	6	23
<i>Relativní četnost odpovědí (v %)</i>	8,7	17,4	39,1	26,1	8,7	100,0	4,3	4,3	13,0	52,2	26,1	100,0
<b>Můj nadřízený mi sděluje výsledky hodnocení. Ví, co si o mých pracovních výsledcích myslí a hovoří o tom se mnou.</b>												
<i>Absolutní četnost odpovědí</i>	3	9	4	7	0	23	2	2	1	14	4	23
<i>Relativní četnost odpovědí (v %)</i>	13,0	39,1	17,4	30,4	0,0	100,0	8,7	8,7	4,3	60,9	17,4	100,0

**Tab. 4 - Otázky vztahující se k hodnocení**

(Zdroj: autor na základě GALLOVÁ, V. *Analýza systému hodnocení zaměstnanců v konkrétním podniku.*

(Diplomová práce) Brno: Masarykova univerzita, 2007. 109 s.)

*Zjištění:* Z uvedených výsledků je patrné, že většina dotázaných THP zaměstnanců společnosti přikládá velký význam spravedlnosti hodnocení. Realita je ovšem poněkud odlišná, téměř třetina respondentů odpověděla, že jejich nadřízený v hodnocení pracovníků spravedlivý není. Stejně významná je pro zaměstnance znalost měřítek, podle nichž jsou hodnoceni. Více než polovina zaměstnanců vypověděla, že sdělení výsledků hodnocení ze strany nadřízeného je nedostatečné. Paradoxně je právě této otázce přikládán téměř 80% význam.

*Využití:* Před zavedením samotného systému hodnocení by mělo dojít k proškolení nadřízených pracovníků v oblasti odstranění nejčastějších chyb v hodnocení a zamezení tak nespravedlivému či subjektivnímu způsobu hodnocení jednotlivých pracovníků. Dále je třeba jasně definovat a sdělit zaměstnancům měřítka, podle kterých jsou jejich výkony a osobnosti hodnoceny, což může mít pozitivní dopad na jejich následný přístup k práci.



Největší důraz by měl být kladen na zlepšení komunikace mezi nadřízenými a podřízenými. Vedoucí pracovníci by měli více komunikovat s jednotlivými zaměstnanci, sdělovat jim jejich názory, pochvaly či výtky. Díky vzájemné komunikaci jsou si zaměstnanci schopni uvědomit své rezervy a zvýšit tak případně své pracovní nasazení.

### 3.7.5.2 Odměňování

OTÁZKA	REALITA						VÝZNAM					
	1	2	3	4	5	Celkem	1	2	3	4	5	Celkem
<b>Odměňování je prováděno systematicky v závislosti na výkonech a jeví se mi jako objektivní a spravedlivé.</b>												
<i>Absolutní četnost odpovědí</i>	3	9	5	5	1	23	0	3	3	7	10	23
<i>Relativní četnost odpovědí (v %)</i>	13,0	39,1	21,7	21,7	4,3	100,0	0,0	13,0	13,0	30,4	43,5	100,0
<b>Se svým finančním ohodnocením jsem spokojen/a.</b>												
<i>Absolutní četnost odpovědí</i>	3	9	2	9	0	23	1	1	0	13	8	23
<i>Relativní četnost odpovědí (v %)</i>	13,0	39,1	8,7	39,1	0,0	100,0	4,3	4,3	0,0	56,5	34,8	100,0

Tab. 5 - Otázky vztahující se k odměňování

(Zdroj: autor na základě GALLOVÁ, V. *Analýza systému hodnocení zaměstnanců v konkrétním podniku.*

(Diplomová práce) Brno: Masarykova univerzita, 2007. 109 s.)

**Zjištění:** Názory respondentů na systematickosti odměňování jsou různé, jedna čtvrtina zaměstnanců je považuje za spravedlivé, druhá čtvrtina zaujímá neutrální postoj a pro téměř polovinu zaměstnanců je odměňování nespravedlivé. Pro většinu pracovníků je však spravedlnost a objektivnost odměňování důležitá, jejich počet se pohybuje na hranici 75%. Úplnou spokojenost se svým finančním ohodnocením nepotvrdil ani jeden z dotazovaných zaměstnanců. Devět z nich je spíše spokojeno a stejně tak devět spíše nespokojeno. Tři zaměstnanci jsou nespokojeni zcela. Význam tohoto kritéria je pro většinu zaměstnanců nepochybně velmi důležitý, což potvrzují i výsledky šetření.

**Využití:** Do nového systému hodnocení by se měla více promítnout závislost výše osobního ohodnocení na výsledcích hodnocení jednotlivých zaměstnanců. Nyní je osobní ohodnocení mnoha zaměstnanci chápáno jako neměnná část jejich mzdy, což je dostatečně nemotivuje k ovlivnění svých výkonů a snažení. Spokojenost zaměstnanců se svým finančním ohodnocením odráží současnou situaci společnosti, kdy v důsledku

poklesu zakázkové náplně došlo ke snížení mzdových nákladů. Navyšování mezd v příštím roce je závislé na dalším vývoji situace.

### 3.7.5.3 Motivace

OTÁZKA	REALITA						VÝZNAM					
	1	2	3	4	5	Celkem	1	2	3	4	5	Celkem
<b>Jsem spokojen se schopností nadřízeného motivovat k vyššímu výkonu.</b>												
<i>Absolutní četnost odpovědí</i>	2	10	2	7	2	23	1	2	2	12	6	23
<i>Relativní četnost odpovědí (v %)</i>	8,7	43,5	8,7	30,4	8,7	100,0	4,3	8,7	8,7	52,2	26,1	100,0
<b>Systém odměňování mě dostatečně motivuje zlepšovat svůj pracovní výkon.</b>												
<i>Absolutní četnost odpovědí</i>	3	9	2	9	0	23	2	2	0	13	6	23
<i>Relativní četnost odpovědí (v %)</i>	13,0	39,1	8,7	39,1	0,0	100,0	8,7	8,7	0,0	56,5	26,1	100,0
<b>Firma se věnuje dostatečně i nehmotnému ocenění. (pochvala vedoucího, vzdělání, atd.)</b>												
<i>Absolutní četnost odpovědí</i>	2	8	7	5	1	23	0	2	5	12	4	23
<i>Relativní četnost odpovědí (v %)</i>	8,7	34,8	30,4	21,7	4,3	100,0	0,0	8,7	21,7	52,2	17,4	100,0

Tab. 6 - Otázky vztahující se k motivaci

(Zdroj: autor na základě GALLOVÁ, V. Analýza systému hodnocení zaměstnanců v konkrétním podniku.

(Diplomová práce) Brno: Masarykova univerzita, 2007. 109 s.)

*Zjištění:* Všeobecně je motivace zaměstnanci DSB EURO považována za významnou. Skutečnost je ale poněkud odlišná, více jak polovina dotázaných není spokojena se schopností nadřízeného motivovat je k vyššímu výkonu, ani jeden z účastníků šetření zcela nesouhlasí s tím, že by jej systém odměňování motivoval ke zlepšení pracovních výkonů. Stejně negativně se zaměstnanci staví i k nehmotnému ocenění ve firmě.

*Využití:* K vyřešení situace s nedostatečnou motivací ze strany nadřízených je vhodné provést školení vedoucích pracovníků na toto téma a neustále jim připomínat důležitost motivace. Je třeba, aby si uvědomili, že pravidelnému hodnocení je nutné věnovat více jejich pozornosti a času. Jak jsem již zmínila, současný systém odměňování zaměstnanců dostatečně nemotivuje k vyšším výkonům, proto by mělo vedení společnosti zvážit přehodnocení systému odměňování a více jej provázat se systémem hodnocení. Jasně

formulovat zaměstnancům měřítko jejich hodnocení a závislost výše osobního ohodnocení na jejich výsledcích. Personální úsek i vedoucí pracovníci by se měli více zaměřit na nehmotné ocenění zaměstnanců. Postavit systém zaměstnaneckých výhod tak, aby nepůsobil pouze plošně, ale dle zásluh, což je více motivační.

### 3.7.5.4 Komunikace a systém řízení

OTÁZKA	REALITA						VÝZNAM					
<b>Nadřízený mi poskytuje dostatek informací potřebných k vykonávání mé práce.</b>	1	2	3	4	5	Celkem	1	2	3	4	5	Celkem
<i>Absolutní četnost odpovědí</i>	0	4	1	11	7	23	1	3	0	11	8	23
<i>Relativní četnost odpovědí (v %)</i>	0,0	17,4	4,3	47,8	30,4	100,0	4,3	13,0	0,0	47,8	34,8	100,0
<b>S jednáním nadřízeného vůči mně a mým spolupracovníkům jsem spokojen.</b>	1	2	3	4	5	Celkem	1	2	3	4	5	Celkem
<i>Absolutní četnost odpovědí</i>	1	2	1	16	3	23	1	3	1	11	7	23
<i>Relativní četnost odpovědí (v %)</i>	4,3	8,7	4,3	69,6	13,0	100,0	4,3	13,0	4,3	47,8	30,4	100,0
<b>S nadřízeným mohu hovořit bez obav o svých problémech, námitkách a názorech (komunikace je oboustranně otevřená).</b>	1	2	3	4	5	Celkem	1	2	3	4	5	Celkem
<i>Absolutní četnost odpovědí</i>	2	3	2	9	7	23	1	1	1	12	8	23
<i>Relativní četnost odpovědí (v %)</i>	8,7	13,0	8,7	39,1	30,4	100,0	4,3	4,3	4,3	52,2	34,8	100,0

Tab. 7 - Otázky vztahující se ke komunikaci a systému řízení

(Zdroj: autor na základě GALLOVÁ, V. *Analýza systému hodnocení zaměstnanců v konkrétním podniku.*

(Diplomová práce) Brno: Masarykova univerzita, 2007. 109 s.)

**Zjištění:** Komunikace na pracovišti je nepochybně klíčovým faktorem při plnění daných úkolů. Významnost komunikace si uvědomuje i většina zaměstnanců DSB EURO. Úroveň informovanosti pracovníků je velmi dobrá, téměř 80 % respondentů je s ní spokojeno. Jednání s nadřízeným je podle výsledků šetření také víceméně dobré a 70 % dotázaných zaměstnanců považuje svého nadřízeného za člověka, kterému se mohou svěřit se svými problémy a názory.

**Využití:** Udržení a zlepšování současné úrovně informovanosti zaměstnanců by mělo nadále zůstat jako jeden z cílů personálního řízení. Informovanost by se dále měla rozšířit o sdělení zaměstnancům, co mohou dělat lépe, aby byli i lépe hodnoceni. Oboustran-

ně otevřená komunikace mezi nadřízenými a podřízenými je v podniku velmi důležitá, pokud zaměstnanci svým vedoucím pracovníkům důvěřují a jednají s nimi otevřeně, mohou pak vedoucí v případě problémů nebo kritiky ze strany podřízených učinit potřebné kroky k jejich nápravě.

### 3.7.5.5 *Vzdělávání a osobní rozvoj*

OTÁZKA	REALITA						VÝZNAM					
	1	2	3	4	5	Celkem	1	2	3	4	5	Celkem
<b>Firma mi nabízí dostatek příležitostí k rozšíření znalostí v mém oboru specializace</b>												
<i>Absolutní četnost odpovědí</i>	1	5	3	9	5	23	0	1	1	14	7	23
<i>Relativní četnost odpovědí (v %)</i>	4,3	21,7	13,0	39,1	21,7	100,0	0,0	4,3	4,3	60,9	30,4	100,0
<b>Nadřízený mě podporuje v dalším vzdělávání a zvyšování kvalifikace.</b>												
<i>Absolutní četnost odpovědí</i>	0	6	4	10	3	23	1	1	3	13	5	23
<i>Relativní četnost odpovědí (v %)</i>	0,0	26,1	17,4	43,5	13,0	100,0	4,3	4,3	13,0	56,5	21,7	100,0

**Tab. 8 - Otázky vztahující se ke vzdělávání a osobnímu rozvoji**

*(Zdroj: autor na základě GALLOVÁ, V. Analýza systému hodnocení zaměstnanců v konkrétním podniku.*

*(Diplomová práce) Brno: Masarykova univerzita, 2007. 109 s.)*

*Zjištění:* U většiny respondentů je zřejmé, že vzdělávání a osobnímu rozvoji přikládají velký význam. I skutečnost potvrzuje, že vedení společnosti je rozvoji a vzdělávání svých zaměstnanců nakloněna, více než polovina zaměstnanců cítí podporu jak ze strany svých nadřízených, tak ze strany celého podniku.

*Využití:* Zájem zaměstnanců o vzdělávání by společnost měla ještě více využít ve svůj prospěch. Kvalifikované a kvalitní lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších faktorů. Zájmy a potřeby zaměstnanců v oblasti vzdělávání lze zjistit hodnotícím rozhovorem, kdy vedoucí pracovník definuje silné a slabé stránky jednotlivých pracovníků, jejich názor na vzdělávání a své závěry pak předá personálnímu úseku, který zajistí vhodnou formu vzdělávání.

### 3.7.5.6 Náplň práce a pracovní podmínky

OTÁZKA	REALITA						VÝZNAM					
	1	2	3	4	5	Celkem	1	2	3	4	5	Celkem
<b>Prostředí a pracovní podmínky pracoviště mi vyhovují.</b>												
<i>Absolutní četnost odpovědí</i>	1	4	0	16	2	23	0	4	2	12	5	23
<i>Relativní četnost odpovědí (v %)</i>	4,3	17,4	0,0	69,6	8,7	100,0	0,0	17,4	8,7	52,2	21,7	100,0
<b>Má práce mě dostatečně uspokojuje a je smysluplná.</b>												
<i>Absolutní četnost odpovědí</i>	1	0	1	13	8	23	0	0	1	7	15	23
<i>Relativní četnost odpovědí (v %)</i>	4,3	0,0	4,3	56,5	34,8	100,0	0,0	0,0	4,3	30,4	65,2	100,0
<b>Moje schopnosti a znalosti jsou dostatečně využívány.</b>												
<i>Absolutní četnost odpovědí</i>	1	1	1	15	5	23	0	0	2	12	9	23
<i>Relativní četnost odpovědí (v %)</i>	4,3	4,3	4,3	65,2	21,7	100,0	0,0	0,0	8,7	52,2	39,1	100,0
<b>Moje nápady a návrhy jsou v podniku využívány.</b>												
<i>Absolutní četnost odpovědí</i>	2	5	8	6	2	23	0	6	7	5	5	23
<i>Relativní četnost odpovědí (v %)</i>	8,7	21,7	34,8	26,1	8,7	100,0	0,0	26,1	30,4	21,7	21,7	100,0
<b>Počet pracovníků našeho oddělení odpovídá potřebám (ne příliš mnoho, ani příliš málo).</b>												
<i>Absolutní četnost odpovědí</i>	2	0	2	7	12	23	0	0	0	10	13	23
<i>Relativní četnost odpovědí (v %)</i>	8,7	0,0	8,7	30,4	52,2	100,0	0,0	0,0	0,0	43,5	56,5	100,0
<b>V případě pracovních problémů se mohu spolehnout na svoje kolegy, pomohou mi.</b>												
<i>Absolutní četnost odpovědí</i>	0	1	0	12	10	23	0	1	0	7	15	23
<i>Relativní četnost odpovědí (v %)</i>	0,0	4,3	0,0	52,2	43,5	100,0	0,0	4,3	0,0	30,4	65,2	100,0
<b>Osobní vztahy v našem kolektivu jsou bezproblémové, snažíme se udržovat dobré osobní vztahy.</b>												
<i>Absolutní četnost odpovědí</i>	0	0	0	12	11	23	1	0	0	10	12	23
<i>Relativní četnost odpovědí (v %)</i>	0,0	0,0	0,0	52,2	47,8	100,0	4,3	0,0	0,0	43,5	52,2	100,0
<b>Komunikace v našem kolektivu je uvolněná a o všem důležitém se mluví otevřeně.</b>												
<i>Absolutní četnost odpovědí</i>	0	1	1	12	9	23	1	0	1	15	6	23
<i>Relativní četnost odpovědí (v %)</i>	0,0	4,3	4,3	52,2	39,1	100,0	4,3	0,0	4,3	65,2	26,1	100,0

Tab. 9 - Otázky vztahující se k náplni práce a pracovním podmínkám

(Zdroj: autor na základě GALLOVÁ, V. Analýza systému hodnocení zaměstnanců v konkrétním podniku.

(Diplomová práce) Brno: Masarykova univerzita, 2007. 109 s.)

*Zjištění:* Dle výsledků šetření je patrné, že s pracovním prostředím a náplní práce jsou zaměstnanci DSB EURO víceméně spokojeni. Smysluplnost jejich práce potvrzuje více než 90 % dotázaných zaměstnanců. Stejný podíl pracovníků cítí, že jejich schopnosti a znalosti jsou v podniku dostatečně využívány. Kvalitní kolektiv a dobré vztahy na pracovišti nepochybně napomáhají také k odvádění kvalitní práce a dle vysokého počtu spokojených zaměstnanců lze jednoznačně usoudit, že DSB EURO kvalitním kolektivem disponuje.

*Využití:* Doporučuji věnovat velkou pozornost udržení a zlepšování současného stavu pracovního prostředí a spokojenosti s náplní práce. Pečovat o kvalitu kolektivu a nadále ji podporovat. Hodnotícím rozhovorem pravidelně zjišťovat nápady a návrhy zaměstnanců na zlepšení procesního řízení, protože právě jejich každodenní zkušenosti mohou být velmi užitečné.

### **3.7.6 Doplnující otevřené otázky**

Názory zaměstnanců vypovídají mnohé o podniku jako takovém. Lidé své názory prezentují svému okolí, které si tak utváří jakýsi obrázek o celém podniku. Záměrem vedení každého podniku by mělo být, aby jeho zaměstnanci o svém zaměstnavateli mluvili především kladně a utvářeli mu tak pozitivní obraz. Téměř polovina respondentů na otevřené otázky neodpověděla, proto je nutné brát závěry tohoto šetření s určitou rezervou.

*31) Za posledních 6 měsíců jsem využil/a následujících výhod pracovníka, které mi společnost poskytuje:*

Odpověď: Nejčastější odpovědi byly příspěvky na životní a penzijní připojištění, stravování a také možnosti služebního mobilního telefonu.

Využití: Jelikož bylo z důvodu úsporných opatření čerpání některých zaměstnaneckých výhod omezeno, či zcela pozastaveno, omezil se tento výčet na ty nejběžnější benefity. Jelikož se ale většina těch, které byly pozastaveny, objevila ve výčtu nejdůležitějších nefinančních motivačních faktorů, doporučila bych vedení společnosti zvážit jejich obnovení.

*32) Ke zlepšení mého výkonu ve společnosti by přispělo zlepšení těchto pracovních podmínek:*

Odpověď: U odpovědí se nejčastěji objevovalo vyšší finanční ohodnocení, zlepšení komunikace s podřízenými a spravedlivé ocenění práce.

Využití: Problematika vyššího finančního ohodnocení byla již komentována v předchozí části, stejně jako zlepšení komunikace s podřízenými. Ke spravedlivému ocenění práce je nutné správně nastavit systém hodnocení.

*33) Jaké nefinanční motivační faktory jsou pro Vás nejdůležitější (uved'te 3 faktory)?*

Odpověď: Jednoznačně nejčastější odpovědí byl kolektiv a prostředí, dále pak jistota zaměstnání, pochvala, týden dovolené navíc, stravenky a rekreace.

Využití: Opět se potvrzuje, že zaměstnancům v DSB EURO velmi záleží na kolektivu, ve kterém pracují a také na pracovním prostředí, proto je nutné při hodnotícím rozhovoru věnovat prostor i diskusi na toto téma. Absence pochvaly u zaměstnanců svědčí o tom, že v podniku chybí neformální hodnocení, vedoucí pracovníci by se měli více zaměřit na komunikaci s podřízenými a sdělovat jim pravidelně spokojenost, případně nespokojenost s jejich výkonem. O zaměstnaneckých výhodách, jejichž čerpání bylo pozastaveno, jsem se již zmínila v otázce č. 31. To, že je zaměstnanci postrádají, je zcela evidentní.

*34) Na které z výše uvedených faktorů (otázky 1. - 30.) kladete nejvyšší důraz (je pro Vás nejdůležitější)? Požádám Vás o uvedení 3 faktorů.*

Odpověď: Na prvním místě se objevila smysluplnost a uspokojení z práce. Na druhém a třetím místě pak finanční ohodnocení a dobré vztahy v kolektivu.

Využití: Všechny tři odpovědi byly již komentovány v předchozí části.

### **3.7.7 Shrnutí výsledků analýzy současného stavu**

Na základě provedeného šetření jsem zjistila několik skutečností, které poukazují na nedostatky v současném systému hodnocení a motivace ve společnosti, což se následně odráží na celkovém fungování podniku a jeho úspěšnosti. Více než polovina dotázaných

zaměstnanců se shodla na tom, že nejsou spokojeni s úrovní informovanosti ze stran vedoucích pracovníků a to především se znalostí kritérií, podle kterých jsou hodnoceni a následně o výsledcích jejich hodnocení. Dalším neméně důležitým zjištěním je skutečnost, že více než polovina zaměstnanců je nespokojena se spravedlností jejich hodnocení a systémem odměňování. Velká část respondentů se staví negativně k úrovni motivace a považuje motivaci ze strany nadřízeného za nedostatečnou. Další skutečností, která z šetření vyplývá, je potřeba opětovného zavedení zaměstnanecké výhody v podobě týdenní rekreace. Ke zlepšení pracovních podmínek by pak podle otevřených otázek nejčastěji přispělo vyšší finanční a spravedlivé ohodnocení, což potvrzuje skutečnosti vyplývající z otázek uzavřených.



## 4. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Z výsledků analýzy současného stavu hodnotícího systému jasně vyplývá, že je systém hodnocení nedostatečný. Nejprve si musíme stanovit několik předpokladů k zavedení nového systému. Jejich dodržování je nezbytné k jeho fungování.

- 1) Nový systém hodnocení musí být důsledně podpořen vedením společnosti
- 2) Jeho zavedení musí být akceptováno zaměstnanci
- 3) Systém je nutné nastavit tak, aby navazoval na systémy vzdělávání a odměňování
- 4) Systém by měl být v souladu s podnikovou kulturou
- 5) Při hodnocení by měla být podporována strategie a cíle organizace.

Pro zlepšení stavu současného systému hodnocení navrhuji následující změny:

### 4.1. Zavedení hodnotících rozhovorů

Zavedení hodnotícího rozhovoru jako jednu z metod hodnocení zaměstnanců, považuji za naprosto nezbytný krok vedoucí ke zlepšení a zkvalitnění informovanosti zaměstnanců, jejich vzájemné komunikace s nadřízenými a získání zpětné vazby zaměstnavateli. Tento způsob hodnocení se v podniku nevyužívá vůbec, což potvrzují i výsledky šetření, kdy dotazovaní zaměstnanci nejsou spokojeni s úrovní systému hodnocení a mnohdy vůbec neznají měřítko, podle kterých jsou hodnoceni.

Navrhuji zavést pravidelné a formální hodnotící rozhovory s jednotlivými zaměstnanci a to v pololetním intervalu. Je nezbytné, aby rozhovor měl předem stanovenou a jasnou strukturu, hodnotitel byl objektivní a hodnocený nepovažoval hodnotící rozhovor za hledání chyb na jeho osobě. Cílem hodnotících rozhovorů je:

- zhodnotit stávající výkon zaměstnance,
- stanovit pravidla pro zlepšení výkonu,
- rozpoznat problémy v pracovním procesu,
- zlepšit komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným,
- umožnit pracovníkovi zaujmout jeho stanovisko, vyslechnout jeho názor,

- rozpoznat schopnosti pracovníka a možnosti jeho povýšení nebo přeřazení na jinou práci,
- zjistit zájem o vzdělávání,
- upřesnit pracovní náplň,
- motivovat zaměstnance.

Výsledkem hodnotícího rozhovoru by měl být formální zápis, který bude obsahovat veškeré projednané a dohodnuté skutečnosti. Jedno vyhotovení zůstane hodnotiteli, druhé hodnocenému a třetí se uloží do osobní složky zaměstnance.

## **4.2. Změna systému odměňování**

Dle výsledků šetření je více než polovina respondentů nespokojená se systémem odměňování a jeho spravedlností. Ke zlepšení této situace by mohlo vést propracovanější provázání osobního ohodnocení se systémem hodnocení a především zkvalitnění informovanosti jednotlivých zaměstnanců. Většina z nich ani netuší, že jsou 1x ročně hodnoceni jejich nadřízeným a na základě tohoto hodnocení se stanovuje výše jejich osobního ohodnocení. Navrhuji proto výši osobního ohodnocení navázat na osobní rozhovor a ponechat tak zaměstnancům možnost ovlivnit ji pololetně. S tím souvisí i zvýšení informovanosti zaměstnanců ze strany jak svých nadřízených, tak i personálního úseku. Vědomí zaměstnanců, že mohou ovlivnit výši své mzdy, je nepochybně motivuje k vyšším výkonům a celkově kvalitnější práci.

Největší zastoupení technicko-hospodářských pracovníků připadá ve společnosti DSB EURO na oddělení technické kontroly. Toto oddělení má velký vliv na fungování společnosti, protože spokojenost zákazníků s kvalitou výrobků je v dnešním světě konkurence klíčovým faktorem. Zvolila jsem proto toto oddělení pro příklad konkrétní aplikace změn v systému odměňování.

Záznamový list pro hodnocení TH pracovníků															
Stř.	Příjmení a jméno	Os.č.	Název profese	Pracovní výkonnost	Osobní dispozice	Odborné znalosti	Průměr								
904	XY	xxxx	THP-kontrolor	1	2	2	1,7								
<p><b><u>Kritéria hodnocení TH pracovníků</u></b></p> <p><u>1. Pracovní výkonnost:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Kvalita výkonu</b> - přesnost a pečlivost výkonu, bezchybnost, svědomitá práce</li> <li>- <b>Produktivita výkonu</b> - rychlost, vitalita, dodržování požadovaného rozsahu práce, včasnost</li> <li>- <b>Realizační schopnosti</b> - jak úspěšně realizuje náměty vlastní nebo náměty druhých, tvořivost, vynalézávat, pohotovost</li> <li>- <b>Pracovní nasazení</b> - jak pracovník dokáže vytrvat a vyvinout velké úsilí při řešení nesnadných úkolů, vytrvalost, houževnatost, nasazení</li> </ul> <p><u>2. Osobní dispozice:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Odpovědnost, ochota nést riziko</b> - práce v zátěžové situaci, odolnost unést svěřené pravomoci, vzít na sebe odpovědnost</li> <li>- <b>Spolupráce</b> - schopnost týmové práce, spolupráce uvnitř pracovního kolektivu</li> <li>- <b>Komunikativnost</b> - vystupování a úroveň vyjadřování, schopnost vést rozhovor, umění naslouchat, zadávat úkoly, přijímat náměty, připomínky a kritiku</li> <li>- <b>Vztah ke spolupracovníkům</b> - úcta, tolerance, kamarádství, zájem o druhé, vzájemná pomoc</li> </ul> <p><u>3. Odborné znalosti a schopnosti:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Kvalifikační připravenost</b> - kurzy, jazyky, písemná oprávnění, atesty apod.</li> <li>- Osobní aktivita, sebezdokonalování a zvyšování kvalifikace</li> </ul> <p>Hodnocení provádí: XY</p> <p>Hodnotící škála:</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>úroveň výrazně převyšuje nároky místa, trvale vynikající výsledky</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>úroveň odpovídá nárokům místa, trvale dobré výsledky</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>úroveň částečně, ne zcela odpovídá nárokům místa, průměrné výsledky s evidencí určitých nedostatků</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>úroveň neodpovídá nárokům místa, nevyhovující výsledky</td> </tr> </tbody> </table>								1	úroveň výrazně převyšuje nároky místa, trvale vynikající výsledky	2	úroveň odpovídá nárokům místa, trvale dobré výsledky	3	úroveň částečně, ne zcela odpovídá nárokům místa, průměrné výsledky s evidencí určitých nedostatků	4	úroveň neodpovídá nárokům místa, nevyhovující výsledky
1	úroveň výrazně převyšuje nároky místa, trvale vynikající výsledky														
2	úroveň odpovídá nárokům místa, trvale dobré výsledky														
3	úroveň částečně, ne zcela odpovídá nárokům místa, průměrné výsledky s evidencí určitých nedostatků														
4	úroveň neodpovídá nárokům místa, nevyhovující výsledky														

**Tab. 10 - Současný formulář hodnocení TH pracovníka (Zdroj: interní dokumentace DSB EURO)**

Vypovídací schopnost tohoto formuláře je nedostačující a společnost nemá nikde jasně definována pravidla pro přidělení osobního ohodnocení na základě výsledků tohoto hodnocení. To, že zaměstnanec dosáhl průměrného hodnocení 1,7 a úroveň jeho pracovních předpokladů a znalostí je velmi dobrá ještě neznamena, že dostane vyšší osobní ohodnocení než jiný zaměstnanec, který dosáhl průměrného hodnocení 3. V návaznosti na tuto skutečnost navrhuji pomocí interního předpisu uložit povinnost vedoucím pra-

covníkům používat přepracovaný formulář (viz. níže) jako podklad pro osobní hodnotící rozhovor.

<b>Záznamový list pro hodnocení TH pracovníků</b>								
Stř.	Příjmení a jméno	Os.č.	Název profese	Pracovní výkonnost	Osobní dispozice	Odborné znalosti	Plnění stanovených cílů	Průměr
904	XY	xxxx	THP-laboratoř	1,5	2,5	2,0	1,7	<b>1,9</b>
<b>Kritéria hodnocení pracovníka:</b>								<b>Hodnota</b>
<b>1. Pracovní výkonnost:</b>								
Kvalita výkonu								1
Produktivita výkonu								1
Realizační schopnosti								2
Pracovní nasazení								2
<b>2. Osobní dispozice:</b>								
Odpovědnost, ochota nést riziko								3
Spolupráce								2
Komunikativnost								3
Vztah ke spolupracovníkům								2
<b>3. Odborné znalosti a schopnosti:</b>								
Kvalifikační připravenost								1
Osobní aktivita, sebezdokonalování a zvyšování kvalifikace								3
<b>Hodnotící škála:</b>								
		1	úroveň výrazně převyšuje nároky místa, trvale vynikající výsledky					
		2	úroveň odpovídá nárokům místa, trvale dobré výsledky					
		3	úroveň částečně, ne zcela odpovídá nárokům místa, průměrné výsledky s evidencí určitých nedostatků					
		4	úroveň neodpovídá nárokům místa, nevyhovující výsledky					
<b>Plnění stanovených cílů a úkolů:</b>								<b>Hodnota</b>
1.	Snížení zmetkovosti společnosti XY o 2%							2
2.	Zkrácení doby vyřízení reklamací na 15 dnů							1
3.	Zvýšení četnosti kontrol dodržování technologie oprav odlitků							2
<b>Hodnotící škála:</b>								
		1	Splnil					
		2	Splnil částečně					
		3	Nesplnil					
<b>Definice cílů a úkolů pro další období:</b>								
1.								
2.								
3.								

<b>Konkrétní návrhy zaměstnance na zlepšení podmínek pro zajištění pracovních úkolů:</b>	
<b>Hodnocení provedl:</b>	XY
<b>Datum:</b>	dd. mm. rrrr.
<b>Podpis hodnotitele:</b>	
<b>Podpis hodnoceného:</b>	

**Tab. 11 - Přepracovaný formulář hodnocení TH pracovníka (Zdroj: autor)**

Dále navrhuji v tomto předpisu stanovit interval hodnotícího pohovoru jako pololetní, vždy k 30. 6. a 31. 12., a vymezit jasná pravidla závislosti výše osobního ohodnocení na výsledků hodnocení takto:

#### **Závislost výše OSO na výsledku hodnocení**

<b>Rozmezí hodnot hodnocení</b>	<b>Výše osobního ohodnocení (% ze základní mzdy)</b>
1 - 1,5	50%
1,6 - 2	45%
2,1 - 2,5	40%
2,6 - 3	35%
3,1 - 3,8	30%

**Tab. 12 - Závislost výše OSO na výsledku hodnocení (Zdroj: autor)**

Na základě takto provedených změn by se pak hrubá mzda tohoto zaměstnance při základní mzdě 15.000 Kč zvýšila o 2.250 Kč.

### **4.3. Zavedení neformálního hodnocení**

Neformální hodnocení by mělo být součástí každodenní řídicí činnosti a průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Není nutné jej zaznamenávat. Navrhuji vykonávat hodnocení průběžně nadřizeným během pracovního procesu.

Cílem neformálního hodnocení je poskytnout zpětnou vazbu (pochvala, kritika), vztahovat ji pouze k pracovnímu výkonu, k chování pracovníka, nikoli k jeho osobnosti. Aby byla zpětná vazba efektivní a motivační, je nutné ji poskytovat konkrétně, okamžitě, dát najevo radost z dobře vykonané práce a výrazně oddělovat pozitivní informaci od negativní. Zpětná vazba nebude udělována pouze na pracovišti, ale i v rámci pravidelného hodnotícího rozhovoru.

#### **4.4. Zaměstnanecké výhody**

Z provedeného šetření jasně vyplývá, že zaměstnanci postrádají některé zaměstnanecké benefity, jejichž čerpání bylo pozastaveno v rámci úsporných opatření. Jedná se především o ozdravné pobyty v Jeseníkách, které se mezi zaměstnanci staly velmi oblíbenými. Jelikož byly přidělovány na základě hodnocení pracovníků a ne plošně, jako většina ostatních výhod, je jejich motivační význam nezpochybnitelný. Dále zaměstnanci projevili zájem také o jazykové vzdělávání, které se omezilo pouze na několik málo pracovníků, především z obchodního úseku. A v neposlední řadě zvyšování kvalifikace a dodatečné studium.

Dále se v dotaznících mnoha zaměstnanců společnosti objevila potřeba jiných benefitů, které v podniku zatím zavedeny nejsou, ale v jiných podnicích jsou běžné. Nejčastěji se zde objevil týden dovolené navíc, stravenky, vstupenky do divadla a jiných kulturních zařízení.

Navrhují, aby vedení podniku zvážilo možnost obnovení pozastavených zaměstnaneckých výhod následujícím způsobem:

- při pololetním hodnotícím rozhovoru vybrat z jednotlivých úseků 5 zaměstnanců s nejlepšími výsledky hodnocení
- při počtu 7 úseků by tak konečný počet vybraných zaměstnanců činil 35 za pololetí.
- odhadované celkové roční náklady by při ceně jednoho pobytu 6 000 Kč činily 420 000 Kč. Tato částka by byla hrazena ze zisku společnosti a daňově uznatelným nákladem by pro společnost bylo týdenní placené volno zaměstnance v celkové roční výši cca 350 000 Kč.

Dále navrhuji prověřit možnost rozšíření zaměstnaneckých výhod o vstupenky do kulturních zařízení a vzhledem k náročnosti pracovního prostředí možnost využití masáží a rehabilitací, které by byly přidělovány s ohledem na náročnost prostředí jednotlivých pracovišť.

#### **4.5. Harmonogram realizace navrhovaných změn**

Listopad 2011:

- úvodní informační schůze všech vedoucích pracovníků a personálního oddělení, kde budou vedoucí pracovníci seznámeni s připravovanými změnami, novým hodnotícím formulářem a podobou hodnotících rozhovorů, na jejichž základě bude změněn systém odměňování u technicko-hospodářských pracovníků
- vydání interního předpisu, který stanoví povinnost vedoucím pracovníkům od 31. 12. 2011 používat nový systém hodnocení zaměstnanců a veškeré náležitosti s jeho zavedením spojené
- školení vedoucích pracovníků na téma vedení hodnotícího pohovoru a motivace zaměstnanců

Prosinec 2011:

- realizace hodnotících rozhovorů s jednotlivými zaměstnanci především se záměrem zjištění názorů zaměstnanců, důvodů jejich spokojenosti či nespokojenosti, návrhů na zlepšení pracovního prostředí a stanovení cílů a úkolů pro následující pololetí

Červen 2012:

- další fáze hodnotících pohovorů se zaměstnanci nyní již s konkrétním zaměřením na hodnocení jednotlivých kritérií, kontrolou a hodnocením plnění stanovených cílů a úkolů, vytyčení cílů a úkolů pro další pololetí
- s ohledem na výsledky hodnotících rozhovorů jednotlivých zaměstnanců provede personální úsek společnosti kontrolu výše osobního ohodnocení a její případné změny dle stanoveného rozmezí dosažených hodnot

- na základě výsledků hodnotících rozhovorů výběr 5 nejlepších pracovníků z jednotlivých úseků společnosti, kteří budou mít možnost využít týdenního poukazu na rekreaci v Jeseníkách

Ke konci následujícího pololetí se situace opakuje a pokračuje tak dále dle stanoveného pololetního intervalu.

#### 4.6. Náklady na realizaci navrhovaných změn

- při průměrném výdělku technicko-hospodářských pracovníků 30 000 Kč činí roční odhadovaný úhrn mzdových nákladů přibližně 20 mil. Kč. Tato částka je kalkulována při 30 % výši osobního ohodnocení. V případě, že by se výše osobního ohodnocení zvýšila v průměru o 10 %, zvýšil by se roční úhrn mzdových nákladů technicko-hospodářských pracovníků o 2 mil. Kč
- při znovu zavedení rekreačních pobytů v Jeseníkách byla výše ročních nákladů při počtu 70 zaměstnanců odhadnuta na 420 000 Kč

Celkové roční náklady na realizaci navrhovaných změn by odhadem společnost DSB EURO vyšly na 2 420 000 Kč. Tato částka je ale velmi subjektivní, nelze předem odhadnout výsledky hodnotících rozhovorů, a proto změna výše osobního ohodnocení může být naprosto odlišná.

Navrhovaná změna	Roční mzdové náklady THP		Odhadované roční náklady
	30% osobní ohodnocení	40% osobní ohodnocení	
Změna systému odměňování	20 mil. Kč	22 mil. Kč	2 mil. Kč
Zavedení rekreace	x		420 tis. Kč
<b>Celkem</b>	<b>x</b>		<b>2 420 tis. Kč</b>

Tab. 13 - Odhadované náklady navrhovaných změn (Zdroj: autor)



## Závěr

Jak již bylo zmíněno v úvodu, systémy hodnocení se stále častěji stávají důležitou součástí mnoha podniků. K fungování většiny oblastí řízení lidských zdrojů je nastavení kvalitního systému hodnocení pracovního výkonu nezbytné. Vedoucí pracovníci na všech úrovních řízení by měli brát správné a pravidelné hodnocení svých podřízených jako samozřejmost a schopnost spravedlivého a objektivního hodnocení by měla být jedním ze základních odborných předpokladů každého vedoucího pracovníka.

V mnoha podnicích je na hodnocení nahlíženo pouze jako na nástroj ke zjištění výkonnosti zaměstnance a jako podklad pro odměňování. Tento poněkud úzký pohled mnohdy brání úspěšnému zavedení systému. Je nutné na systém hodnocení nahlížet také jako na významný faktor pro motivaci a získání zpětné vazby od podřízených.

Prvním dílčím stanoveným cílem bakalářské práce bylo na základě studia odborné literatury stanovit východiska pro návrhy změn současného hodnotícího systému společnosti. Východiska pro hodnocení byla stanovena v kapitole 1.3.

Druhým dílčím cílem bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci se současným stavem hodnocení a s oblastmi, které jsou s hodnocením spojené spokojeni popřípadě nespokojeni. Ke splnění tohoto cíle bylo použito dotazníkové šetření, které je blíže popsáno v kapitole 2.8. Analýza dotazníkového šetření byla vybrána za účelem zjištění současného stavu spokojenosti případně nespokojenosti zaměstnanců s vybranými oblastmi řízení společnosti. Výsledky šetření mi pak posloužily k vytvoření doporučení, které byly následně využity k definování návrhů změn současného systému hodnocení.

Poslední kapitola je věnována popisu návrhů na změny systému motivace a hodnocení zaměstnanců společnosti DSB EURO s.r.o., a to zavedení hodnotících rozhovorů a neformálního hodnocení, změnu systému odměňování a obnovení zaměstnaneckých výhod, čímž se mi podařilo naplnit hlavní cíl mé bakalářské práce.

## Seznam použitých zdrojů

- 1) ARMSTRONG MICHAEL. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- 2) ARTHUR DIANE. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4
- 3) BRANHAM LEIGH. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-7
- 4) DSB EURO s.r.o. DSB EURO. 1. vydání. Brno: DSB EURO s.r.o., 2009. 106 s.
- 5) DVOŘÁKOVÁ ZUZANA a kol. Management lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4
- 6) GALLOVÁ, VĚRA. Analýza systému hodnocení zaměstnanců v konkrétním podniku. (Diplomová práce) Brno: Masarykova univerzita, 2007. 109 s.
- 7) HAVEL, TOMÁŠ. Zaměstnanecké benefity a DPH [online]. 2010 [cit. 2010-06-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d16841v19755-zamestnanecke-benefity-a-dph/>>.
- 8) HRONÍK, FRANTIŠEK. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- 9) HRONÍK, FRANTIŠEK. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8
- 10) IT Solution. [online]. 2011 [cit. 2011-05-02]. Dostupné z: WWW: <<http://www.itsolution.cz/maslowova-teorie.a14.html>>
- 11) KOUBEK JOSEF. Řízení lidských zdrojů. 4. vydání. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- 12) KOUBEK, JOSEF. Řízení pracovního výkonu. 1.vyd. Praha: Management Press, 2004. 212 s. ISBN 80-7261-116-X
- 13) MÍŠKOVÁ, PETRA. Návrh systému hodnocení zaměstnanců. (Diplomová práce) Brno: VUT, 2010. 97 s.

- 14) PLAMÍNEK JIŘÍ. Tajemství motivace. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7
- 15) PILAŘOVÁ IRENA. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5
- 16) ROBBINS S., COULTER M. Management. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1
- 17) WAGNEROVÁ, IRENA. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7
- 18) ZÁKON Č. 586/1992 SB., O DANÍCH Z PŘÍJMŮ
- 19) ZÁKON Č. 262/2006 SB., ZÁKONÍK PRÁCE

## Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obr. 1 - Proces motivace.....	- 14 -
Obr. 2 - Aplikace Maslowovy hierarchie potřeb na pracovní prostředí .....	- 17 -
Obr. 3 - Organizační struktura DSB EURO s.r.o.....	- 32 -
Obr. 4 - Schéma hodnocení pracovníků.....	- 43 -
Tab. 1 – Rámcový postup při tvorbě motivačního programu organizace.....	- 20 -
Tab. 2 – Výše minimálních mzdových tarifů k 1 .1. 2010 .....	- 36 -
Tab. 3 - Roční náklady na zaměstnanecké benefity.....	- 41 -
Tab. 4 - Otázky vztahující se k hodnocení.....	- 48 -
Tab. 5 - Otázky vztahující se k odměňování .....	- 49 -
Tab. 6 - Otázky vztahující se k motivaci .....	- 50 -
Tab. 7 - Otázky vztahující se ke komunikaci a systému řízení.....	- 51 -
Tab. 8 - Otázky vztahující se ke vzdělávání a osobnímu rozvoji .....	- 52 -
Tab. 9 - Otázky vztahující se k náplni práce a pracovním podmínkám.....	- 53 -
Tab. 10 - Současný formulář hodnocení TH pracovníka.....	- 59 -
Tab. 11 - Přepracovaný formulář hodnocení TH pracovníka .....	- 61 -
Tab. 12 - Závislost výše OSO na výsledku hodnocení .....	- 61 -
Tab. 13 - Odhadované náklady navrhovaných změn.....	- 64 -
Graf 1 - Struktura zaměstnanců společnosti DSB EURO s.r.o.....	- 33 -
Graf 2 - Struktura zaměstnanců dle věku.....	- 33 -
Graf 3 - Struktura dotazovaných zaměstnanců dle věku .....	- 46 -

# Přílohy

Příloha č. 1 Dotazník spokojenosti pracovníků DSB EURO s.r.o.<sup>23</sup>

## DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ DSB EURO s.r.o.

Vážené kolegové, obracím se na Vás s prosbou o pomoc při průzkumu spokojenosti pracovníků společnosti DSB EURO. Jedná se o dotazníkové šetření, které je složené ze dvou částí - uzavřené a otevřené otázky. Postupujte prosím dle níže uvedené nápovědy. Děkuji Vám za spolupráci.

### PRVNÍ ČÁST - Uzavřené otázky

*Nápověda:* Při vyplňování dotazníku vždy zakroužkujte pouze jednu odpověď.

	1 = rozhodně nesouhlasím	1 = rozhodně NE
	2 = spíše nesouhlasím	2 = spíše NE
	3 = nevím	3 = nezajímám se
	4 = spíše souhlasím	4 = spíše ANO
	5 = rozhodně souhlasím	5 = rozhodně ANO
	<b>REALITA</b> jaká je má osobní zkušenost	<b>VÝZNAM</b> jak je to pro mě důležité, rozhodující
1) Prostředí a pracovní podmínky pracoviště mi vyhovují.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2) Má práce mě dostatečně uspokojuje a je smysluplná.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3) Moje schopnosti a znalosti jsou dostatečně využívány.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4) Moje nápady a návrhy jsou v podniku využívány.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5) Mám důvěru nadřízeného samostatně se rozhodovat při plnění a řešení svých pracovních úkolů.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6) Nadřízený mi poskytuje dostatek informací potřebných k vykonávání mé práce.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

<sup>23</sup> Zdroj: autor na základě GALLOVÁ, V. *Analýza systému hodnocení zaměstnanců v konkrétním podniku.* (Diplomová práce) Brno: Masarykova univerzita, 2007. 109 s.

7) Myslím, že můj nadřízený používá "stejný metr" pro všechny pracovníky.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8) S jednáním nadřízeného vůči mně a mým spolupracovníkům jsem spokojen.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9) Firma mi nabízí dostatek příležitostí k rozšíření znalostí v mém oboru specializace	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10) Měřítka, podle kterých nadřízený hodnotí můj výkon a osobnost, jsou mi dobře známa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11) Můj nadřízený mi sděluje výsledky hodnocení. Vím, co si o mých pracovních výsledcích myslí a hovoří o tom se mnou.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12) S nadřízeným mohu hovořit bez obav o svých problémech, námitkách a názorech (komunikace je oboustranně otevřená).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13) Odměňování je prováděno systematicky v závislosti na výkonech a jeví se mi jako objektivní a spravedlivé.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14) Počet pracovníků našeho oddělení odpovídá potřebám (ne příliš mnoho, ani příliš málo).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15) V případě pracovních problémů se mohu spolehnout na svoje kolegy, pomohou mi.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16) Osobní vztahy v našem kolektivu jsou bezproblémové, snažíme se udržovat dobré osobní vztahy.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17) Jsem spokojen se schopností nadřízeného motivovat k vyššímu výkonu.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18) Se svým finančním ohodnocením jsem spokojen/a.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19) Systém odměňování mě dostatečně motivuje zlepšovat svůj pracovní výkon.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

20) Firma se věnuje dostatečně i nehmotnému ocenění (pochvala vedoucího, vzdělání, atd.)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21) Odborná spolupráce s mými kolegy funguje dobře.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22) Komunikace v našem kolektivu je uvolněná a ovšem důležitém se mluví otevřeně.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23) Nadřízený mě podporuje v dalším vzdělávání a zvyšování kvalifikace.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
24) Se schopností vrcholového managementu (vedení) řídit náš podnik jsem spokojen.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
25) Mezi svými pracovníky se cítím spokojeně.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
26) S úrovní prezentace našeho podniku na veřejnosti jsem spokojen.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
27) Pro mé pracovní úkoly se cítím být odborně kvalifikován.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
28) Dostávám včas potřebné informace pro plnění pracovních úkolů.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
29) Svým známým hrdě sděluji, že pracuji ve společnosti DSB EURO s.r.o.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
30) Zadané plány a úkoly jsou pravidelně kontrolovány.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

**DRUHÁ ČÁST - doplňující otevřené otázky**

31) Za posledních 6 měsíců jsem využil/a následujících výhod pracovníka, které mi společnost poskytuje:

.....

.....

32) Ke zlepšení mého výkonu ve společnosti by přispělo zlepšení těchto pracovních podmínek:

.....  
.....

33) Jaké nefinanční motivační faktory jsou pro Vás nejdůležitější (uvedte 3 faktory)?

1.....

2.....

3.....

34) Na které z výše uvedených faktorů (otázky 1. - 30.) kladete nejvyšší důraz (je pro Vás nejdůležitější)? Požádám Vás o uvedení 3 faktorů.

1.....

2.....

3.....

35) Vedení společnosti DSB EURO s.r.o. byste vzkázal/a:

.....  
.....

**DŮLEŽITÉ, PROSÍM VYPLNIT!**

Jaké je Vaše pohlaví?	<input type="checkbox"/>	muž	<input type="checkbox"/>	žena
Jaké je Vaše vzdělání?	<input type="checkbox"/>	vš	<input type="checkbox"/>	vyšší odborné
	<input type="checkbox"/>	střední s maturitou		
Věkem patříš do skupiny?	<input type="checkbox"/>	21 - 30 let	<input type="checkbox"/>	31 - 40 let
	<input type="checkbox"/>	41 - 50 let	<input type="checkbox"/>	51 - 60 let