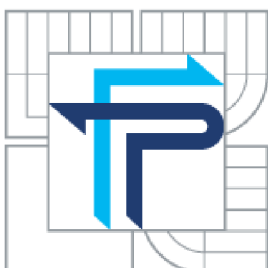




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

MOTIVACE A EVALUACE ZAMĚSTNANCŮ BRNĚNSKÝCH VODÁREN A KANALIZACÍ, A.S.

MOTIVATION AND EVALUATION OF EMPLOYEES OF BRNENSKÉ VODARNY A
KANALIZACE, A.S.

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. PETRA BRANDEJSKÁ

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

Mgr. ŠTĚPÁN KONEČNÝ, Ph.D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Brandejská Petra, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Motivace a evaluace zaměstnanců Brněnských vodáren a kanalizací, a.s.

v anglickém jazyce:

Motivation and Evaluation of Employees of Brněnské vodárny a kanalizace, a.s.

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. 10.vyd. Praha : Grada, 2007. 789s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. Management a leadership. Praha : Grada, 2008. 268s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- HANNAGAN, T. Management. Concept and Practices. London : Perason Education, 2002. 655s. ISBN 0-273-65189-7.
- HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha : Grada, 2006. 240s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha : Academia, 2004. 270s. ISBN 978-80-200-0592-2.
- RAŠTICOVÁ, M. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích. Brno: Cerm, 2012.ISBN 978-80-7204-809-0.

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

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

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

V Brně, dne 21.05.2013

Abstrakt

Cílem diplomové práce je navržení nového systému hodnocení a následného odměňování pracovníků ve společnosti Brněnské vodárny a kanalizace, a.s. Teoretická část se zaměřuje na teorii motivace, hodnocení pracovníků a systém odměňování. V praktické části je na základě průzkumu zhodnocen aktuální systém motivace, hodnocení a odměn a porovnán s teoretickou částí. V závěru jsou uvedeny návrhy, které doporučuji pro zlepšení stávajícího systému odměňování ve společnosti Brněnské vodárny a kanalizace, a.s.

Abstract

The aim of this dissertation thesis is to propose a new system of evaluation and subsequent remuneration in the company Brněnské vodárny a kanalizace, a.s. The theoretical part focuses on the theory of motivation, employee evaluation and reward system. The practical part is based on the survey assessed the current system of motivation, evaluation and rewards and compared with the theoretical part. The conclusion includes suggestions that I recommend to improve the current system of remuneration in the company of Brněnské vodárny a kanalizace, a.s.

Klíčová slova

Teorie motivace, hodnocení zaměstnanců, systém odměňování

Key words

Theory of motivation, employee evaluation, reward system

Bibliografická citace diplomové práce dle ČSN ISO 690

BRANDEJSKÁ, P. *Motivace a evaluace zaměstnanců Brněnských vodáren a kanalizací, a.s.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 86 s. Vedoucí diplomové práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D..

Čestné prohlášení o původnosti práce vlastnoručně podepsané

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů jsou úplné, 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 20. května 2013

.....

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. za jeho odborné vedení, cenné rady a připomínky. Dále děkuji také panu Ing. Romanu Palatinovi a dalším zaměstnancům společnosti Brněnských vodáren a kanalizací, a.s. za ochotu a podklady, které mi poskytli pro zpracování mé diplomové práce.

Děkuji i své rodině a známému Mgr. Vladimíru Horovi, za jejich podporu a pomoc při finálních úpravách práce.

Obsah

Úvod.....	10
1. Teoretická část.....	12
1.1 Teorie motivace.....	12
1.1.1 Typy motivace	13
1.1.2 Vztah mezi motivací a výkonem	13
1.1.3 Koncepty motivační teorie.....	14
1.2 Hodnocení	17
1.2.1 Kritéria hodnocení	20
1.2.2 Metody hodnocení	22
1.2.3 Typy hodnocení	22
1.2.4 Proces hodnocení pracovníků	25
1.2.5 Chyby při hodnocení.....	26
1.2.6 Možnosti předcházení chybám a závěry hodnocení	27
1.3 Systém řízení odměňování	27
1.3.1 Prvky řízení odměňování	28
1.3.2 Faktory ovlivňující úroveň mezd a platů	29
1.3.3 Strategie odměňování	29
1.3.4 Politika odměňování	30
1.3.5 Přístupy k řízení odměňování	31
1.3.6 Mzdové / platové struktury	34
2. Analytická část	38
2.1 Představení společnosti	38
2.2 Předmět podnikání	39
2.3 Filosofie společnosti.....	40
2.4 Krátká finanční analýza.....	41
2.5 Organizační struktura společnosti	44
2.6 Současný stav motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců	45
2.7 Pracovní doba, evidence docházky	47
2.8 Dotazníkové šetření.....	48
2.9 Shrnutí a) – s) a vlastní návrhy	67
3. Závěr.....	75

4. Seznam použité literatury	76
5. Seznam použitých internetových zdrojů	77
6. Seznam tabulek, grafů a obrázků.....	78
7. Seznam příloh.....	80

Úvod

Dříve, ve starověku, byla práce chápána jako snaha o uživení a postarání se o sebe a své rodiny. Lidé díky lovu, sběru plodů a jiným činnostem mohli přežít. V postupu času začalo docházet k barterovému obchodu, kdy výsledky práce jednoho člověka byly směňovány za výsledky práce jiného člověka. S příchodem peněz se začala práce chápat jako snaha o získání peněžních prostředků, za které si již každý mohl koupit, co bylo dostupné. To však stále znamenalo chápání práce jako nutného prostředku k uživení se. Až v poslední době se práce stává nejen prostředkem k uživení, ale také prostředkem k dosažení určitého uspokojení. Lidé pracují nejen pro zisk peněz, ale také pro to, aby si získali nějaké společenské postavení, uznání, nebo aby dosáhli nějakého prospěšného výsledku.

Stejně jako vývoj chápání práce, se musel vyvíjet také systém řízení pracovníků v podnicích. S řízením pracovníků úzce souvisí problematika motivování, hodnocení a odměňování, kterou jsem si vybrala jako téma diplomové práce. Motivace, hodnocení a odměňování pracovníků je velmi důležitými pojmy v oblasti řízení a fungování podniků. Ať už se jedná o společnost s jedním nebo stem zaměstnanců, je vždy důležité se věnovat systému motivování, hodnocení a systému odměn. Konkrétně v období finanční krize se snaží všechny podniky za každou cenu ušetřit a nevěnují se této problematice.

Na tato témata byla napsána velká spousta odborných knih, v každé je vše zkoumáno z nejrůznějších pohledů, ale v konečném důsledku si každý člověk vyžaduje individuální přístup k motivování, hodnocení a v závěru i v odměňování. To, co jednoho zaměstnance motivuje a vede k lepším výkonům, může druhého demotivovat.

V této diplomové práci jsem se zabývala tématy, jako jsou teorie motivace, hodnocení a systém řízení odměňování. Nejprve jsem je probrala po teoretické stránce a po získání potřebných podkladů od ředitele obchodní sekce pana inženýra Romana Palatina jsem analyzovala současnou situaci ve společnosti Brněnských vodáren a kanalizací, a.s., konkrétně obchodní sekce. Již z rozhovorů jsem věděla, že vedení nevyužívá žádných dokumentů pro hodnocení zaměstnanců, proto jsem se po zhodnocení dotazníků soustředila na doporučení právě v oblasti hodnocení zaměstnanců.

Cílem mé práce tedy bylo především zanalyzování současného stavu motivace, hodnocení a odměňování v obchodní sekci Brněnských vodáren a kanalizací, a.s. a následně doporučit případná zlepšení.

Analýzu jsem prováděla nejprve obecně na základě výročních zpráv a následně pro obchodní sekci na základě podkladů od vedení sekce a dotazníků, které jsem vypracovala a zaslala v elektronické podobě. Poté jsem mohla přistoupit k mým návrhům na změny v oblasti hodnocení a motivování zaměstnanců.

1. Teoretická část

„Pracovníci jsou chápáni jako aktivum, jako bohatství organizace nebo jako lidský kapitál, ...“ (1, str. 27)¹

Výše zmíněnou citaci jsem vybrala z důvodu, že poukazuje na důležitost lidí v organizacích. Aby mohla organizace vzniknout a nadále fungovat, vždy bude potřebovat lidi, kteří ji založí, povedou a budou ji rozvíjet a pracovat na jejím úspěchu. V této práci se však nebudu věnovat přímo řízení lidí, ale pouze některými jeho částmi. Většina organizací, které chtějí dosáhnout trvale vysoké úrovně výkonu svých pracovníků a tím uspět na trhu, by se měly zajímat o to, jak svých cílů dojit. Tyto společnosti by měly věnovat zvýšenou pozornost motivaci lidí za pomoci nástrojů, jako jsou nejrůznější stimuly, odměny, práci, kterou vykonávají a podmínky, ve kterých pracují. (1)

1.1 Teorie motivace

Teorie motivace se zabývá procesem motivování, snaží se vysvětlit, proč se lidé nějak chovají, proč vyvíjejí úsilí, a to jak v běžném životě, tak především v organizaci. Dále se snaží popsat, jak mohou organizace podpořit své pracovníky, aby napomohli splnění cílů organizace a uspokojení vlastních potřeb. (1)

Ač se někdy může proces motivace jevit jako jednoduchý, v realitě se jedná o velmi komplikovaný proces. Protože lidé nejsou stroje a každý z nás máme jiné potřeby a priority. Každý z nás se tak může snažit dojit svých cílů a přání jiným způsobem a s vynaložením jiných sil. Proto není vhodné se domnívat, že využitím jednoho druhu motivace, nebo přístupu k motivaci, bude vyhovovat všem.

Podle pana Michaela Armstronga jsou nejvlivnějšími teoriemi motivace následující:

- Teorie instrumentalisty – aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem, je zapotřebí odměn a trestů, neboli politiky cukru a biče.

¹ (1) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Překlad Josef Koubek.

Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

- Teorie zaměřené na obsah – jinak známá jako teorie potřeb. Zde je důležitý obsah motivace. Podstatou je identifikace potřeb, podnikání kroků s cílem dosažení jejich uspokojení. Mezi tyto teorie je možné zařadit například Maslowova hierarchie potřeb, ERG teorie a jiné.
- Teorie zaměřené na proces – jsou zaměřeny na psychologické procesy, které ovlivňují motivace a souvisí s očekáváním, cíli a vnímáním spravedlnosti. K těmto teoriím je možné přiřadit například teorii expektační, teorii cíle a teorii spravedlnosti. (1)

1.1.1 Typy motivace

Jsou dva možné typy motivace:

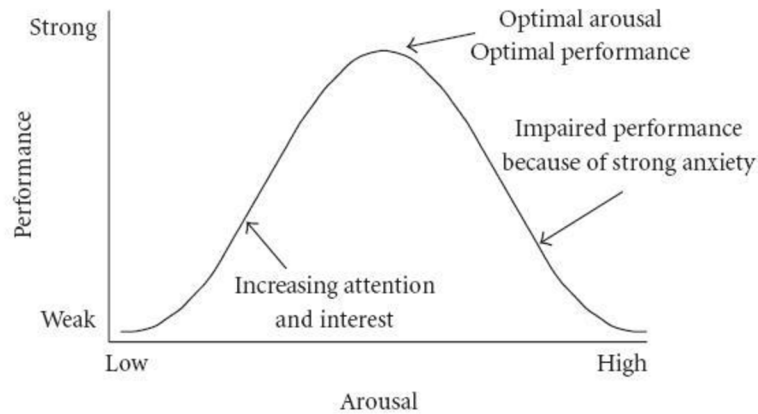
- Vnitřní motivace – je brána jako motivace faktory, které si lidé sami vytvoří a kterými jsou ovlivňováni tak, aby se jejich chování ubíralo pro ně žádoucím směrem. Těmito faktory může být například odpovědnost, volnost jednat, možnost využívat a dále rozvíjet své schopnosti a dovednosti, zajímavá práce a nové příležitosti. Vnější motivace je většinou dlouhodobější, protože je součástí osobnosti každého člověka.
- Vnější motivace – znamená ovlivňování lidí zvenčí, tak aby se chovali, jak požaduje motivující. Tyto faktory mohou být různé typy odměn, ale stejně tak možné tresty. Díky určité míře vnucení motivace je většinou krátkodobější, ale o to může mít výraznější účinek. (1)

1.1.2 Vztah mezi motivací a výkonem

Podle knihy pana Patricka Forsytha je důležité, aby manažer dosahoval vytyčených cílů, a to dobrovolně, nikoliv donucením. Protože faktor odporu zde má příliš silný význam. Lidé se vždy postaví proti tomu, co považují za neoprávněné a díky tomu klesne jejich výkon na minimum, na úroveň o níž se domnívají, že ji vedení ještě přežde.

Na lidi se můžeme spolehnout, že budou svoji práci konat dobře jen tehdy, pokud budou chtít pracovat a my je k tomu povedeme – motivace je právě tím důvodem, proč podávat dobrý výkon. (4)

Zároveň však dle paní Ireny Wagnerové je důležité určité optimum motivace pro výkon každé práce, činnosti. Závislost motivace a výkonu není lineární, jak by se mohlo zdát, ale má podobu obráceného písmene „U“. (7)



Obrázek 1 - Závislost motivace a výkonu (11)

Na obrázku je možné vidět právě závislost motivace (arousal) na výkonu (performance). Pokud bude motivace nízká, jinými slovy budeme podmotivováni, bude náš výkon na nízké úrovni. To stejné platí i o přesném opaku, tedy o přemotivování. K maximálnímu výkonu tedy povede optimální motivace.

1.1.3 Koncepty motivační teorie

Teorie X a teorie Y (McGregorova teorie pracovní motivace X a Y)

Pan Douglas McGregor definoval chování lidí v organizaci dvěma způsoby:

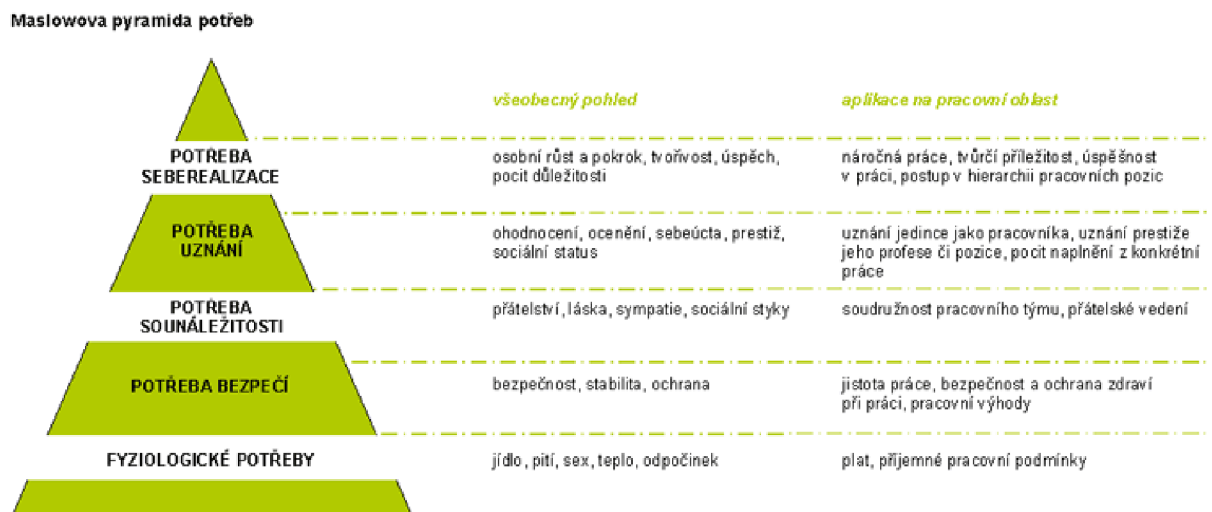
- Teorie X předpokládá lidskou lenost, nezodpovědnost a nezájem o práci, z čehož vyplývá, že má-li být něčeho dosaženo, musí k tomu být tlačeni a ponoukáni a k tomu mohou být podpořeni například odměnou.
- Teorie Y zastává opačný názor. Předpokladem je, že lidé pracovat chtějí, mají radost ze svých výsledků, uspokojuje je odpovědnost a od přírody táhnou k tomu, aby jim práce dala pozitivní zkušenost.

Podle této teorie tvoří motivace proces, který vede k lepším výkonům. Díky motivaci se může podařit přenést lidi, kteří odpovídají teorii X blíže nebo úplně do situace k teorii Y. To znamená, že i z nezáživné a stereotypní nudné práce je možné určitou motivací přimět lidi k vyššímu výkonu a tím udělat jejich práci nejen pro ně zajímavější.(4)

Maslowova hierarchie potřeb

Tato teorie bývá považována za nejslavnější. Pan Maslow se domníval, že existuje 5 hlavních kategorií potřeb, které mají společné prvky u všech lidí. (4)

Tyto potřeby je možné zakreslit do pyramidy a se vším se postupuje od nejnižší úrovně směrem k vrcholu. Nejdříve je nutné uspokojit vlastní fyziologické potřeby, dále potřebu bezpečí, sounáležitosti, uznání a na závěr potřebu seberealizace. Od výše postavených potřeb je vždy nutno se opětovně vracet k potřebám na nižších úrovních. Potřeba sebeznání je podle pana Maslowa neuspokojitelná, protože člověk je živočich s přáními a pouze neuspokojená potřeba může motivovat. Na internetové stránce ITSolution se mi podařilo najít Maslowovu pyramidu potřeb aplikovanou na oblast práce, jak je možné vidět na obrázku 2. Nicméně byl tento koncept často kritizován za svoji nepružnost a neschopnost reagovat na rozdílnost priorit jednotlivých lidí. (1)



Maslowova pyramida zobrazuje hierarchii lidských potřeb tak, jak jsou uspokojovány, resp. jak se posouvá jejich náboj od stupně stimulačního k motivačnímu. Skupiny potřeb fungují souběžně a překrývají se. Frustrace z neuspokojení potřeby nižší úrovně může vyvolávat různé formy agresivního chování a uspokojení nadstavbové potřeby pak nedosahuje možné kvality. Lidé jsou různí, a proto i obsah konkrétních typů potřeb není u každého stejný. Motivační program musí brát ohled na řadu zjevných a skrytých zájmů jednotlivých cílových subjektů a na jejich osobnostní charakteristiku. Musí být natolik obsérny, aby dokázal pokrýt co nejširší škálu osob lišících se mezi sebou věkem, zkušenostmi, vzděláním, povahou, kulturním a sociálním zázemím atd.

Zdroj: Maslow, Mullins, TALLA.

Obrázek 2 - Maslowova pyramida potřeb pro pracovní oblast (10)

Hertzbergovy motivační a hygienické faktory

V této teorii se pracuje se dvěma skupinami faktorů. Jednou skupinou jsou faktory hygienické a druhou motivační. Faktory hygienické lze jinak nazvat negativní, jedná se o faktory vnější, jinak také faktory prostředí. Pokud jsou tyto oblasti v pořádku, motivační pocity jsou bez problému. Pokud však nastanou problémy, motivace bude oslabena. U motivačních faktorů se jedná o faktory vnitřní povahy. (4)

Motivační faktory

Faktory hygienické, které mohou negativně ovlivnit motivaci, jsou:

- Politika
- Administrativní postup společnosti
- Dohled
- Interpersonální vztahy
- Pracovní podmínky
- Osobní život
- Bezpečnost
- Společenský status
- Plat
- ...

Opakem negativních faktorů jsou faktory motivační (pozitivní), mezi něž můžeme zařadit například:

- Dosažení cíle
- Uznání
- Uznání prostřednictvím odměn
- Práce sama o sobě
- Odpovědnost
- Postup
- Růst
- Kombinace výše jmenovaných faktorů
- ... (4)

ERG teorie

Teorie ERG se snaží vycházet ze 3 typů potřeb. První jsou existenční potřeby, vztahy a poslední pak růst. (7)

Expektační teorie (Vroomova teorie)

Jinými slovy je to teorie očekávání, jež je součástí původní teorie valence - instrumentalista – expektace (VIE), kterou definoval právě pan Vroom. Valence symbolizuje hodnotu, instrumentalista pak přesvědčení, že provedením jedné činnosti to

povede k jiné a expektace (očekávání) je pravděpodobností, že čin nebo nějaké úsilí povede k určitému výsledku. Pan Vroom pojetí očekávání popsal následovně:

„Kdykoliv jedinec volí mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, zdá se jasné, že jeho chování je ovlivněno nejen jeho preferencemi týkajícími se těchto výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že tyto výsledky jsou možné. Očekávání je definováno jako momentální přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek.“ (1, str. 164)²

Základním předpokladem pro fungování této motivační teorie je však vnímaný a použitelný vztah mezi výkonem a výsledkem a je-li výsledek zároveň nástrojem pro uspokojení potřeb. (1)

Teorie cíle (Lathamova a Lockova teorie cíle)

Pro teorii cíle je důležité stanovení specifických cílů, které jsou přijatelné a také následná zpětná vazba na výkon – díky tomu jsou výkon a motivace vyšší. (1)

Teorie spravedlnosti (Adamsova teorie)

Základem teorii spravedlnosti je vnímání jednotlivých lidí toho, jak se s nimi jedná v porovnání s lidmi jinými. Spravedlnost znamená totožné zacházení člověka s odpovídající osobou nebo skupinou. V knize pana Michaela Armstronga je uvedeno, že existují 2 formy spravedlnosti. Tou první je spravedlnost distributivní (týká se toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni dle svého přínosu v porovnání s ostatními) a druhou spravedlnost procedurální (jak lidé vnímají spravedlnost postupů jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti). (1)

1.2 Hodnocení

Hodnocení výkonu pracovníků může být jedním ze způsobů, jak motivovat zaměstnance a tak zvyšovat produktivitu jejich práce. Hodnocením výkonu tak dáváme pracovníkům zpětnou vazbu ohledně jejich provedené práce. Pokud je hodnocení

² (2) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Překlad Josef Koubek.

Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

prováděné chybně, může vést však k naprosté demotivaci. V knize paní Margaret Foot a Caroline Hook stojí definice:

„Hodnocení pravidelně poskytuje informace o pracovním výkonu zaměstnance, jeho potenciálu a budoucích potřebách. Hodnocení dává možnost se celkově podívat na náplň, zatíženost a množství práce. Dále umožňuje zpětný pohled na to, čeho bylo v průběhu hodnoceného období dosaženo, a možnost dohodnout se na příštích cílech.“
(3, str. 232)³

Dalším velmi důležitým pojmem je řízení výkonu. Tento pojem má daleko širší obsah než hodnocení výkonu. Řízení se nezabývá pouze hodnocením a zlepšováním výkonu jednoho zaměstnance, ale především zvyšováním výkonu celého týmu (dívá se nejen na výsledky, ale také na aspekty chování). Hodnocení výkonu je však základem pro následné řízení výkonu manažery. (3)

Obecným významem pracovního hodnocení mohou být tyto důvody:

- Funkce poznávací
- Funkce motivační
- Funkce personální
- Zlepšení výkonu
- Stanovení odměny
- Rozhodování o pracovním zařazení
- Potřeby odborného školení a přípravy
- Mentální hygiena

Dále to může být v ideálním případě také:

- Připomenutí zaměstnanci, co se od něj očekává vzhledem k jeho výkonu a pracovnímu chování
- Motivace zaměstnance k nejvyššímu a nejkvalitnějšímu výkonu
- Definice cílů pro další vzdělávání

³ (3) FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. 1. vyd. Překlad Jiří Bláha, Zdeňka Kaňáková, Aleš Mateicius. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-722-6515-6.

- Ujasnění rozdílů ve vnímání výkonu mezi hodnotícím a hodnoceným
- Tvorba podkladů pro mzdové odměňování (7)

Pracovní výkon je třeba hodnotit komplexně. Proto je důležité definovat také pojmy pracovní způsobilost, kvalifikace a kompetence.

Pracovní způsobilostí rozumíme poměr nároků a požadavků na straně pracovního výkonu a na druhé pak odpovídajících kapacit a vlastností osobnosti. V podstatě se jedná o komplexní připravenost člověka pro pracovní činnost (fyzické, psychické, odborné a morální předpoklady). Pracovní způsobilost však nemusí nutně znamenat dobrý výkon, ale pouze to, zda je člověk k něčemu vhodný.

Kvalifikace je pak souhrnnou připraveností pro daný výkon, která zahrnuje jeho schopnosti, dovednosti, znalosti, vzdělání a získanou praxi.

Kompetence je pak žádoucím stavem vývoje pracovních předpokladů v daném pracovním umístění a při konkrétních podmínkách. Jinými slovy je to schopnost člověka chovat se dle požadavků práce v prostředí organizace tak, aby přinášel požadované výsledky. Zde by bylo namístě zmínit tzv. Peterův princip, který spočívá v tom, že pracovníci, kteří se osvědčí, jsou povyšováni až na úroveň, kdy by vyšší úroveň nezvládli, tedy by byli nekompetentní.

Kompetence můžeme dělit na 2 druhy – sociální a pracovní.

- a) Sociální – jinak bývá nazývána behaviorální nebo personální. Vyjadřuje schopnosti zvládnání situací interpersonálního charakteru. Těmi mohou být například vnímavost, srdečnost, otevřenost, flexibilita, iniciativa a jiné.
- b) Pracovní – bývají většinou ovlivněny osobnostními faktory (labilita, neprůbojnost, ...). Často snižuje motivaci například pasivita nebo spokojenost s již dosaženým, naopak pro výkonnost je příznivá činorodost, loajalita s podnikem. Týkají se výsledků, nikoliv samotného úsilí.

Kompetence jsou úzce spjaty se získáváním a výběrem pracovníků, s řízením lidských zdrojů, s řízením výkonu a také s řízením odměn. (7)

1.2.1 Kritéria hodnocení

Definovat kritéria hodnocení je poměrně složitou záležitostí. Je pro ni důležitá analýza pracovní činnosti a definice pracovního úspěchu s cílem vytvořit dostatečně diferenční a celkové kritérium úspěchu. Výkonnost je pak součtem nebo průměrem výkonnosti v jednotlivých klíčových kritériích.

Jsou 4 základní požadavky na standardy výkonnosti:

- Strategická relevance
- Nedostatek kritéria
- Kontaminace kritéria
- Reliabilita hodnocení.

Pro kritéria je doporučeno následující:

- Preference objektivitu před subjektivitou
- Ve vztahu k práci a k popisu práce
- Chování, ne vlastnosti
- Musí to být v moci hodnoceného
- Se vztahem ke specifickým funkcím
- Zaměstnanci musí být včas a předem obeznámeni
- Liší se podle kategorie zaměstnanců. (7)

Oblasti, které bývají hodnoceny, mohou být například pracovní výkon, normy, cíle, osobnost, odbornost, vztah k firmě, u řídicích pracovníků oblast řízení, atd.

V knize Řízení lidských zdrojů pana Koubka jsou uvedena následující kritéria pro hodnocení pracovního výkonu:

a) „Výsledky

- *prodej výrobků a služeb*
- *Množství vyrobených výrobků*
- *Kvalita výrobků*
- *Zmetkovitost*
- *Úrazovost*
- *Množství obslužených zákazníků*

- *Spokojenost zákazníků*
- *Množství reklamací*

b) Chování

○ *Pracovní*

- *ochota přijímat úkoly*
- *úsilí při plnění úkolů*
- *dodržování instrukcí*
- *ohlašování problémů*
- *hospodárnost*
- ...

○ *Sociální*

- *Ochota ke spolupráci*
- *Jednání s lidmi*
- *Vztahy ke spolupracovníkům*
- *Vztah k zákazníkům*
- *Chování k nadřízeným / podřízeným*
- *Styl vedení lidí*

c) Dovednosti, znalosti, potřeby a vlastnosti

- *Znalost práce*
- *Fyzická síla*
- *Vzdělání*
- *Diplomy a osvědčení*
- *Ctižádostivost*
- *Samostatnost*
- *Čestnost*
- *Tvořivost*
- ... “ (6, str. 172)⁴

I přes velké úsilí věnované neustálému zdokonalování hodnocení, bývá často kritizováno a odborníky zpochybnováno. Je zde uváděn pojem validita hodnocení, která

⁴ (6) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998, 350 s. ISBN 80-859-4351-4.

je zde sporná. Výsledky hodnocení jsou často nepoužitelné, protože se nedají stanovit jednotná kritéria hodnocení. V hodnocení bývají zohledněny subjektivní pocity hodnotitele k hodnocenému. Validita se vztahuje ke skutečnosti, nakolik hodnocení práce měří reálnou pracovní výkonnost v dané pozici. (7)

1.2.2 Metody hodnocení

Obecně bývají metody klasifikovány:

- Měření vlastností – jestli má hodnocený vlastnosti jako je spolehlivost, iniciativa a jiné
- Měření chování – jaké chování se má v průběhu pracovní činnosti objevovat a jaké ne
- Měření výsledků (7)

1.2.3 Typy hodnocení

a) Dle kritéria

1) Systémy založené na měření vlastností

Tento systém je používán nejčastěji. Tyto systémy obsahují seznam vlastností a rysů a od hodnotitele se očekává hodnocení v každém z těchto rysů. Může ještě být rozděleno na grafické škály, kombinované škály, nucený výběr, skórovací systém (škála většinou s 3 – 5 stupni od vynikajícího až po neuspokojivé) a posudek (psaná zpráva hodnotitele na zhodnocení pracovníka). Celkově jsou tyto systémy velmi subjektivní a dochází tak často k mnoha hodnotitelským chybám.

2) Systémy založené na porovnávání

Systémy porovnání jsou založeny na principu srovnání zaměstnance s jinými pracovníky a tak vytvoření žebříčku podle jejich výkonnosti. Konkrétně to může být hodnocení podle výkonnosti, metoda nucené volby a párové srovnání. (7)

b) Behaviorální systémy – zde jsou zaměstnanci hodnoceni podle toho, jak projevují úspěšné pracovní chování. Tyto systémy bývají objektivnější, více validní, bez zaujatosti a hodnotitelské chyby se objevují málokdy.

1) Technika kritického incidentu (CIT = Critical incident technique)

Jinak je možno tuto metodu nazývat metodou kritických nebo klíčových událostí. Je třeba stanovit výkonnostní incidenty, které odlišují od sebe úspěšný a neúspěšný výkon. Hodnotitel pak hodnotí zaměstnance podle toho, jak často projevují které chování. Je však velmi náročný jak časově, tak i na zpracování, bývá validní, ale nelze vyloučit hodnotitelské chyby.

2) Stupnice požadavků na schopnosti (7)

Jedná se o soubor stupnic, které poskytují strukturovanější přístup k požadavkům determinujícím schopnosti. Rysy, které se hodnotí na stupnici požadavků na schopnosti, jsou například porozumění řeči, porozumění psanému, ústní vyjadřování, plynulost myšlenek, originalita, memorování, uvědomování si problému, prostorová orientace, časový smysl, míra kontroly a mnoho dalších. (7)

3) Behaviorálně zakotvené hodnotící škály (BARS = Behaviorally Anchored Rating Scales) a behaviorálně expektační škály (BES = Behaviorally Expectation Scale)

Vychází z techniky kritického incidentu. Nutné je stanovení pracovního chování, které je efektivní, neefektivní a neutrální. Chování je pak zařazeno do kategorií nebo dimenzí, které jsou také definovány. Každá dimenze má pak svoji hodnotící škálu. Díky skutečnému pozorovatelnému chování jsou vysoce objektivní. Nevýhodou je složitost konstrukce a potřeba tvorby pro každou práci zvlášť. (7)

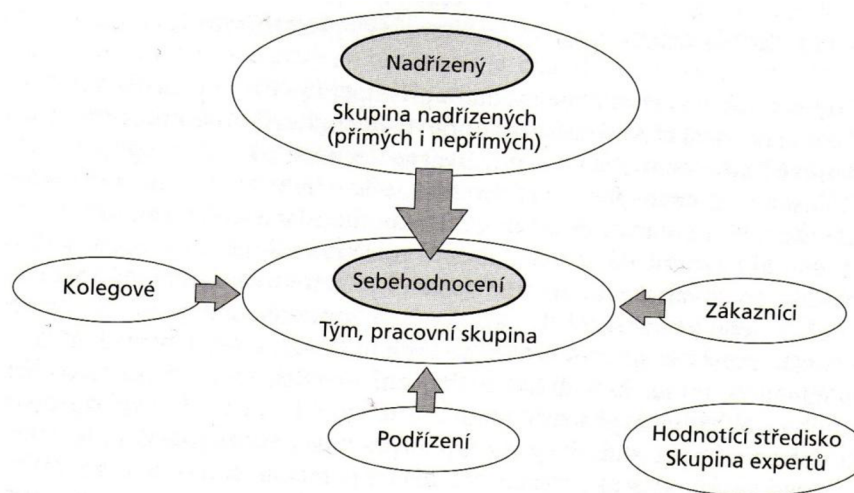
4) Behaviorálně obzervační škály (BOS = Behavioral Observation Scales)

Zaměřují se na vyjmenování příkladů chování s dobrou pracovní výkonností pro rozdílné pracovní dimenze. Hodnotitel bodově ohodnocuje výkony zaměstnanců v každém pracovním chování, podle toho, jak často tak zaměstnanec pracuje. Body z každé dimenze jsou následně sečteny a zprůměrovány, a tím poskytují celkové hodnocení. Hodnotitel je spíše pozorovatelem než soudcem, proto poskytuje konstruktivnější zpětnou vazbu. (7)

c) Řízení podle cílů (metoda MBO) – dnes bývá nejčastěji používána pro hodnocení zaměstnanců na vyšších pozicích. Výkon bývá hodnocen vzhledem ke strategicky plánovaným cílům. Počátkem období stanoví zaměstnanec a

nadřízený cíle, které jsou v souladu se strategickým plánem, a zaměstnanec je musí splnit během sledování. Dále jsou stanoveny také akční plány, tedy kroky pro dosažení cílů a harmonogram. Po ukončení sledovacího období napíše zaměstnaný zprávu a nadřízený ohodnotí zaměstnancovu úspěšnost ve splnění cílů. Tato metoda je oblíbená a úspěšná díky tomu, že podporuje dobré vztahy nadřízených a podřízených. Pro zaměstnance je výhodou přesné a jasné stanovení cílů a tak možnost splnění požadavků. Nevýhodou je náročnost, především časová. Dále pak také to, že se hledí na splnění cílů, nikoliv na to, jak jich bylo dosaženo a za jakého chování. Proto bývá často tato metoda kombinována s jinými. (7)

- d) Dle zdroje – Vzhledem k tomu, že u ostatních systémů bývá hodnocení nadřízenými svých podřízených velmi komplikované, zavádí se další metoda hodnocení, ve které jsou do role hodnotitelů postaveni ti, kdo mají nejlepší přehled o faktorech, které ovlivňují hodnoceného a jeho výkon. Tím mohou být například u zaměstnanců, kteří přichází do styku se zákazníky, samotní zákazníci, v jiných pozicích pak spolupracovníci nebo podřízení. Nejčastěji se však využívá metod hodnocení nadřízenými a sebehodnocení.



Obrázek 3 - Schéma hodnocení pracovníků dle zdroje (7)

1) Sebehodnocení

Cílem této metody je pootočení se za svou prací, svým výkonem, příprava podkladů pro hodnocení a také srovnání možných rozdílů v hodnocení nadřízeného a podřízeného. Díky tomu si může pracovník uvědomit některá

fakta a tak se namotivovat pro lepší výkon. Jistou výhodou spatřuji v zapojení zaměstnance, ale zároveň i nevýhodu, že každý sám sebe bude raději prezentovat v lepším světle, proto bude při sebehodnocení na sebe mírnější.

(7)

2) Hodnocení podřízenými

3) Hodnocení spolupracovníků

- e) Třistašedesátistupňová zpětná vazba – Tato metoda se snaží poskytnout všestranné hodnocení. Spočívá v hodnocení libovolným počtem jedinců, se kterými je hodnocený ve styku. Počet hodnotitelů se do jisté míry odvíjí od výše pozice a úrovně vlivu hodnoceného. Dotazovaní (hodnotitelé) jsou udržováni v anonymitě. Díky tomu jsou výsledky a zpětná vazba upřímnější a použitelnější. (2)

1.2.4 Proces hodnocení pracovníků

Samotný proces hodnocení pracovníků má asi 9 fází, které se dají rozdělit do 3 časových období.

1) „Přípravné období má 4 fáze:

- Rozpoznání a stanovení předmětů hodnocení, stanovení zásad, pravidel a postupu hodnocení a vytvoření formulářů používaných k hodnocení.
- Analýza pracovních míst
- Formulování kritérií
- Informování pracovníků

2) Období získávání informací a podkladů má 2 fáze:

- Zjišťování informací
- Pořízení dokumentace

3) Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu má 3 fáze:

- Vyhodnocování pracovních výsledků
- Rozhovor s hodnoceným pracovníkem
- Následné pozorování (6, str.)

1.2.5 Chyby při hodnocení

Proto, aby bylo hodnocení úspěšné je zapotřebí důvěryhodného hodnotitele. Pokud hodnotitel provádí svoje hodnocení pravdivě, objektivně a správnou technikou, pak je jeho posudek přijímán a proces hodnocení vnímám jako spravedlivý. Zajímavý je například tzv. Matoušův efekt, který tvrdí, že zaměstnanci mají stejné hodnocení z roku na rok. To znamená, že pokud se jim dařilo dobře, bude se jim dobře dařit i nadále a pokud měli špatné výsledky, budou jimi blokováni budoucí snahy o lepší výkon.

Podle jednoho výzkumu je prý možné zaměstnance rozdělit do 2 skupin, a to na ty, kteří jsou preferováni a ty, kteří jsou v nemilosti. I od toho se může odvíjet hodnocení, kdy bude nadřizený mírný vůči svým oblíbeným a naopak až příliš kritický na úkor nefavorizovaných. Z toho plyne frustrace pro ty, jež jsou znevýhodňováni.

Dalším faktorem špatného hodnocení může být nálada hodnotitele. Pokud bude mít pozitivní náladu, odrazí se to kladně a příznivě i v jeho hodnoceních. Naopak špatná nálada povede k pesimistickému a přísnému hodnocení.

Kromě výše vyjmenovaných chyb se můžeme setkat s následujícími chybami:

- Zaujatost – pozitivní nebo negativní postoj k zaměstnanci
- Kontrast – srovnávání zaměstnance s jinými zaměstnanci namísto se standardy výkonnosti
- Centrální tendence – manažeři hodnotí všechny zaměstnance průměrně, nejčastěji tam, kde se požaduje odůvodnění hodnocení pouze u velmi dobrá, nebo velmi špatná. (7)

Další chyby jsem pro přehlednost uvedla do tabulky.

<i>Chyba</i>	<i>Příčiny, důvody</i>
Metodické chyby	hodnocení osoby ne výkonu, ovlivnění náladou, nedostatek informací
Politikaření, zvýhodnění přátel a známých	záměrné zkreslení
Chyba časového sledu	podobné hodnocení po sobě jdoucích kritérií

Sériový efekt	snižování diferencí při velkém množství kritérií
Předčasné závěry	předsudky
Nesprávná měřítka	příliš mírná nebo příliš přísná měřítka, tendence k průměrnému hodnocení
Egocentrická chyba	hodnocení dle vlastních měřitel, nám podobné lidi hodnotíme pozitivně
Kumulativní chyba	dobry výkon dříve = dobrý výkon i nadále a naopak
Efekt nedávnosti	hodnocení podle nedávných výsledků ne celého období
Aroganční chyba	tvrdohlavé a neústupné hodnocení
Přehlušovací efekt	menší počet dojmů přehluší ostatní podstatnější
Haló efekt	hodnocení podle celkového dojmu ne výsledků
Efekt svatozáře	ne/oblíbenost hodnoceného se přenáší na hodnotitele
Vliv cizích názorů	osobní slepota hodnotitele, vliv řeči
Posuzovatel je "dobrotisko"	soucit se špatnými zaměstnanci, zkreslené hodnocení
Sympatie-antipatie	zkreslené hodnocení osobním vztahem

Tabulka 1 - Hodnotitelské chyby (vlastní zpracování podle) (7)

1.2.6 Možnosti předcházení chybám a závěry hodnocení

Důležité je soustředění se na pečlivou přípravu, kvalitu všech získaných informací a fázi hodnocení, nenechat se ovlivňovat subjektivitou, vyhnout se ukvapeným závěrům, naslouchat a být „fair“.

Hodnocení by mělo sloužit jako podklad pro stanovování potřeb vzdělávání pracovníků, plánování kariéry, i když méně často i pro zlepšování organizace práce, nejčastěji však pro rozhodování o odměňování pracovníků.

1.3 Systém řízení odměňování

Je to systém složený ze vzájemně propojených politik, procesů a praktik využívaných při odměňování zaměstnanců organizace v souladu s jejich přínosem, dovednostmi,

schopnostmi a jejich tržní hodnotou. Zabezpečuje a udržuje vhodné typy mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a dalších forem odměn. (1)

1.3.1 Prvky řízení odměňování

- Základní peněžní odměna – jinými slovy základní mzda nebo plat. Jedná se o pevný plat nebo mzdu, jenž je tvořena sazbou za určitou práci nebo pracovní pozici (u manuálních pracovníků to může být časová nebo denní sazba). Tato forma odměny bývá základem pro určování dodatečných odměn odvislých od výkonu, schopností, nebo dovedností. Úroveň peněžních odměn se nejčastěji odvíjí od pohybu tarifů na trhu, od vývoje inflace nebo na základě vyjednávání. Tento typ odměny může být vyjádřen jako roční, měsíční, týdenní nebo hodinová sazba a dále může být upravován například podle výkonu.
- Dodatečné odměny k základní peněžní odměně – Tyto odměny se vztahují k základní peněžní odměně a jsou vázány na výkon, dovednosti, schopnosti nebo zkušenosti. Pokud nejsou zahrnuty do základní peněžní odměny, jsou označovány jako pohyblivé složky mzdy nebo platu. Hlavní formy dodatečných odměn jsou:
 - Individuální výkonnostní odměny – hodnocení výkonu
 - Mimořádné odměny (bonusy) – hodnocení výsledků
 - Prémie – hodnocení splnění stanovených cílů
 - Provize – hodnocení podle procenta objemu uskutečněných prodejů
 - Odměna závisující na délce zaměstnání – v závislosti na délce výkonu dané práce
 - Odměna podle dovedností – hodnocení dosažených dovedností
 - Odměna podle schopností – hodnocení schopností
 - Příplatky - závislé na přesčasech, na pracovní pohotovosti, bydlení v hlavním nebo jiném velkém městě
 - Odměna podle přínosu – hodnocení přínosu
- Celkové výděvky – je součtem základní peněžní odměny a všech dodatečných odměn. Je to částka, která je zaměstnanci vyplácena v podobě peněz.
- Zaměstnanecké výhody – jinými slovy nepřímé odměny. Zahrnují pro příklad nemocenské dávky, úhradu pojištění a služební auta.
 - Hlavní typy zaměstnaneckých výhod

- Celková odměna – Je součtem celkových výdělků a zaměstnaneckých výhod.
- Nepeněžní odměny – jsou jakýkoliv druh nepeněžní odměny, který je zaměřen na potřeby zaměstnanců a je vázán třeba k výsledkům, uznání, odpovědnosti, vlivu a osobnímu růstu. (1)

1.3.2 Faktory ovlivňující úroveň mezd a platů

- a) Trhy práce
- b) Nabídka a poptávka
- c) Teorie mzdové efektivnosti
- d) Teorie lidského kapitálu
- e) Teorie zprostředkování

Cíle řízení odměňování – systém odměňování by měl vyjadřovat, čeho si organizace váží a za co je ochotna platit, tj. odměnit správné činy a tím ukázat, co je pro ni důležité. Obecným cílem je podpora dosažení strategických cílů tak, aby byla zabezpečena kvalifikovaná, schopná a správně motivovaná pracovní síla, bez které se organizace neobejde. Dále to mohou být specifické cíle, a to sdělování hodnot, představ o výkonu, očekávání organizace; podpora produktivního chování; podpora organizačních změn; zabezpečení zisku určité hodnoty pro organizaci.

Výše jmenované cíle jsou brány z pohledu organizace. Druhým pólem jsou cíle odměňování z pohledu zaměstnance. Těmi mohou být zapojení zaměstnanců do tvorby politiky odměňování jako zainteresovaných osob a partnerů; naplňování jejich očekávání; transparentnost. (1)

1.3.3 Strategie odměňování

Mzdové náklady společnosti tvoří často až 70% celkových nákladů, a proto je nutné, aby byl uplatněn strategický přístup, který organizaci zajistí, aby se každá vložená investice do mezd a platů vrátila v podobě přidané hodnoty. Aby strategie odměňování byla úspěšná, měla by být založena na podnikových hodnotách a přesvědčeních, vycházet z celopodnikové strategie a být ve vztahu k dalším strategiím, je spojením schopností organizace i jednotlivců, měla by zajišťovat odměňování podle výsledků a chování, zajišťovat společnosti konkurenceschopnost, být proveditelná a podobně.

Dále by měla obsahovat konkurenceschopnou odměnu, spravedlivost a definovaný systém odměňování, podporu organizačních změn, motivační faktor odměny, zainteresovanost pracovníků do oblastí odměňování. (1)

1.3.4 Politika odměňování

Je jakýmsi návodem pro rozhodování a jednání. Zaměřuje se například na záležitosti, které jsou uvedeny v knize pana Michaela Armstronga Řízení lidských zdrojů.

- a) *Konkurenceschopná peněžní odměna – „mzdová politika“ nebo „mzdové postavení“ organizace ukazuje, nakolik chce být „vedoucí na trhu“, tj. jaký vzájemný vztah mezi svou úrovní mezd a platů a tržními sazbami si přeje udržovat.*
- b) *Vnitřní spravedlnost – tato politika ukazuje míru, v jaké je vnitřní spravedlnost prvořadým hlediskem, a okolnosti, za jakých je třeba být konkurenceschopný, může převážit nad principem vnitřní spravedlnosti.*
- c) *Odvozenost či zásluhovost odměny – míra, v jaké firma považuje za účelné, aby se odměny diferencovaly v závislosti na výkonu, schopnostech, nebo dovednostech (kvalifikaci).*
- d) *Pohyblivá odměna – míra, v jaké by zásluhová odměna měla být vystavena riziku, tj. nebyť zahrnuta do základní odměny.*
- e) *Individuální nebo týmové odměňování – potřeba orientovat odměny na individuální nebo týmový výkon.*
- f) *Zaměstnanecké výhody – typy a úrovně zaměstnaneckých výhod, které mají být poskytovány, a míra, v jaké si mohou pracovníci vybírat výhody, o které mají zájem.*
- g) *Složení celkové odměny – podíl základní odměny, pohyblivé odměny a nepřímé odměny (zaměstnanecké výhody) v celkové odměně a využití nepeněžních odměn, přičemž se bere v úvahu, že je vždy možnost výběru v rámci portfolia forem odměny.*
- h) *Struktura – míra, v níž chce organizace uplatnit hierarchickou a relativně formální strukturu nebo strukturu, která je flexibilní a používá pásma širokého rozpětí.*

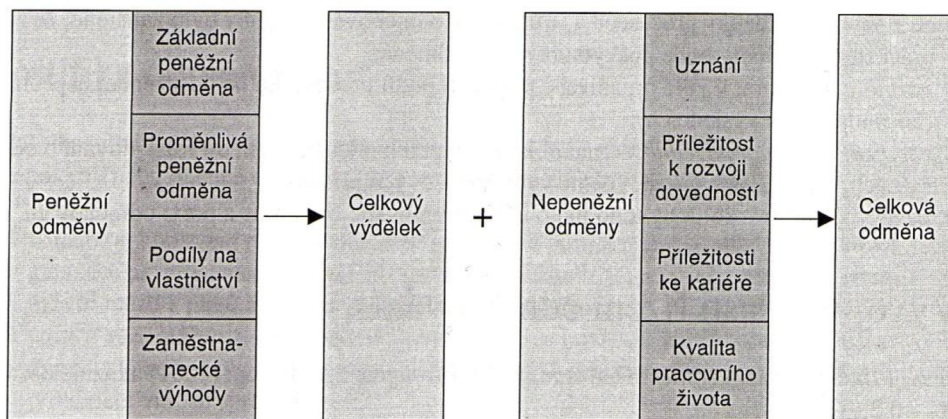
- i) *Priority odměňování – stupeň, v němž se chce organizace zaměřit na „hromadění odměn do výše“ pro relativně malý počet klíčových hráčů, nebo uznávat potřebu poskytovat odměny, které budou podporovat neustálé zlepšování mnoha lidí.*
- j) *Diferenciace – úroveň odměny na vrcholu organizace v porovnání s průměrnými a minimálními úrovněmi odměn.*
- k) *Flexibilita – míra přípustné flexibility při uplatňování systému odměňování; stupeň důslednosti žádoucí při uplatňování politiky; rozsah kontroly vykonávané z centra.*
- l) *Uniformita – míra, v níž by měly být mzdové / platové struktury a politika odměňování uplatňovány v celé organizaci nebo být přizpůsobeny pro různé úrovně nebo kategorie pracovníků.*
- m) *Postoupení pravomocí – množství pravomocí týkajících se rozhodování o odměňování, které bude přeneseno na liniové manažery.*
- n) *Kontrola – nakolik by mělo být uplatňování politiky odměňování řízeno a kontrolováno z centra.*
- o) *Neutralita z hlediska pohlaví – přístup, který bude uplatněn v zájmu vyloučení diskriminace z důvodu pohlaví v procesech a strukturách odměňování tak, aby bylo zajištěno, že za práci stejné hodnoty bude poskytnuta stejná odměna.*
- p) *Partnerství – míra, v jaké organizace připouští podíl pracovníků na dosaženém úspěchu.*
- q) *Zapojení a spoluodpovědnost – nakolik budou pracovníci zapojeni do rozhodování o odměnách, které se jich týkají, včetně vytváření nových přístupů.*
- r) *Transparentnost – kolik by toho mělo být zveřejňováno o politice a praxi odměňování.“ (1, str. 562 – 563)⁵*

1.3.5 Přístupy k řízení odměňování

Orientace na celkové odměny

⁵ (1) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

Tento pojem je výstižně znázorněn na obrázku č. 3. Zaměřuje se na vzájemný vliv různých forem odměn a snaží se tak vytvořit integrovaný soubor procesů, které budou pozitivně ovlivňovat individuální, týmovou i podnikovou efektivnost.



Obrázek 4 - Schéma orientace na celkové odměny (1)

Strategické odměny

Tento typ odměn se snaží reagovat na strategický program organizace, důležité pro ně je zaměření se na chování jednotlivců i celé organizace, které zapříčiňují organizaci úspěch.

Podnik a podnikání odrážející odměny

Vyjadřuje postavení systému odměňování jako součásti podniku. V dnešní době už není izolováno.

Flexibilní systémy peněžních odměn

V poslední době se preferují svobodnější struktury odměňování. Díky tomu se vytváří širší pásma a druhy prací. Hodnocení výkonu stojí v pozici podpůrného nástroje namísto dominantního při tvorbě mzdových a platových stupňů.

Integrace odměňování s procesy řízení lidských zdrojů

Jde o vzájemnou souvislost a integraci odměňování se systémy řízení lidských zdrojů a jejich hodnocení. Díky strukturám odměňování je možné reagovat na politiku organizace týkající se osobního rozvoje, kariéry a schopností.

Orientace na soustavný rozvoj

Ve strukturách, které jsou mnohastupňové, hierarchicky řazené, dochází k manipulaci při přeřazování pracovníků ze skupiny do skupiny, aby tak byl často odůvodněn přesun. V organizacích, kde jsou struktury odměňování plošší, zúžily se možnosti povyšování pracovníků a tím se rozšířil prostor pro rozvoj.

Odměňování podle přínosu

Jde o kombinaci odměňování jak za výstupy, tedy výsledky, tak i za vstupy, tedy schopnosti. To je změnou oproti hodnocení buď jen výstupů, nebo jen vstupů. To znamená ohodnocení nejen za to, co dělají, ale i za to, jakým způsobem toho dosahují.

Orientace na trh

Organizace by měly věnovat optimální soustředění nejen na vnitřní spravedlnost odměn, ale i na jejich konkurenceschopnost. Protože je častý souboj o nedostatečné pracovníky, společnosti se musí uplatňovat politiku odměn, která je ovlivněna trhem.

Odměňování orientované na lidi

Jedná se o přístup, který je založen na ocenění lidského kapitálu, nikoliv práce. K lidem musí být přístupováno individuálně a s úctou, ne jako ke zboží. Organizace se snaží ocenit pracovníky za to, jak pracují a ne za to, jakou vykonávají práci (ta jim byla přidělena a úkoly stanoveny na základě popisu pracovního místa).

Nejlepší přizpůsobení / soulad

Podle tohoto přístupu by systémy odměn měly být v souladu s podnikem, se současnou podnikovou strategií, kulturou.

Přenesení pravomocí na liniové manažery

Jde o snahy přenesení větší odpovědnosti za řízení odměňování na liniové manažery. Dříve bylo oddělení personalistiky odpovědné za vše a linioví manažeři se tak této odpovědnosti mohli zříci. V zásadě jsou linioví manažeři nejbližší lidem v daných pracovních pozicích, a proto mají nejlepší informace pro rozhodování o odměnách.

Širokopásmové nebo druhům prací odpovídající struktury

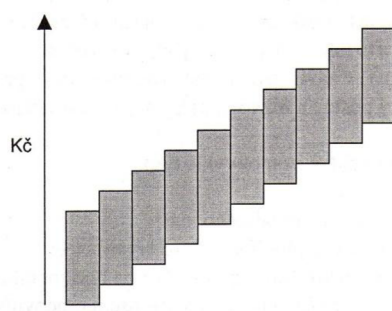
Mnoho faktorů přispělo k odklonu od mzdových / platových stupnic a mnohastupňových struktur. Těmi faktory je například flexibilita, omezení byrokracie, odměňování rozvoje, reakce na změny, větší zapojení manažerů do systémů odměňování. (1)

1.3.6 Mzdové / platové struktury

Jsou to struktury, které poskytují rámec pro řízení odměňování. Je pár společností, které nevyužívají žádné mzdové / platové struktury a své zaměstnance tak odměňují pouze podle vlastního mínění o jejich významu. Ostatní společnosti využívají mzdové struktury, které určují mzdová rozpětí nebo stupnice pro práce sestavené do stupňů, pásem nebo skupin prací, poskytují prostor pro pohyblivé odměny odvislé od výkonu, dovedností nebo praxe, specifikují pravidla pro přesun pracovníků mezi jednotlivými stupni struktury. (1)

Typy mzdových struktur

- *Stupňovité mzdové struktury* – jsou nejtypičtější pro soukromý podnikatelský sektor. Názorně je zobrazena na obrázku č. 4. Do jednotlivých stupňů jsou zařazeny zhruba stejné druhy prací. Ke každému stupni je přiřazeno mzdové rozpětí. Mzdová rozpětí bývají určována procenty. Umožňuje tak růst nebo zvýšení odměny. Počet stupňů je většinou závislý na velikosti organizace. (1)

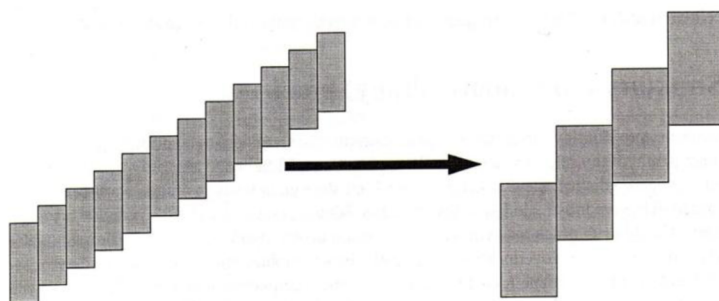


Obrázek 5 - Stupňovitá mzdová struktura (1)

- *Širokopásmové mzdové struktury* – tyto struktury dnes už velmi často nahrazují tradiční stupňovité. V této struktuře je snížen počet stupňů, znázorněno na obrázku č. 5. V jednotlivých pásmech je větší možnost řídit pružněji

odměňování a bývá více orientováno na vývoj trhu. Lze je využít ve flexibilnějších podnicích, kde není přílišná hierarchie řízení, pracovního procesu a kde věří v neustálý rozvoj. Cílem je dosažení větší flexibility, plošší struktura přizpůsobená struktuře organizace, důraz na horizontální procesy, tvorba vztahu mezi odměnou a přínosem zaměstnance (nikoliv jeho pracovním postavením).

(1)



Obrázek 6 - Přechod od stupňovité k širokopásmové struktuře (1)

Struktury pro skupiny prací

	<i>Tradiční stupňovitá</i>	<i>Širokopásmová</i>	<i>Skupin (druhů) prací</i>	<i>Směšený model</i>	<i>Bodové stupnice</i>
<i>Rysy</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Posoupnost tříd práce, 12 nebo více • Úzká mzdová rozpětí, např. 20–40 % • Zvýšení obvykle souvisí s výkonem 	<ul style="list-style-type: none"> • Řada často 5 nebo 6 širokých pásem • Šíře pásem obvykle mezi 50 a 80 % • Zvýšení souvisí s přínosem a schopnostmi 	<ul style="list-style-type: none"> • Oddělené mzdové struktury pro skupiny prací tvořené podobnými pracemi • Zvýšení souvisí se schopnostmi a/nebo přínosem 	<ul style="list-style-type: none"> • Buď skupiny prací zařazené do širokopásmové struktury; nebo široká pásma vložená do struktury pro skupiny prací • Zvýšení souvisí se schopnostmi a/nebo přínosem 	<ul style="list-style-type: none"> • Řada zvyšujících se bodů pokrývajících všechny práce • Lze připojit stupně • Zvýšení souvisí s délkou zaměstnání
<i>Výhody</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Jasně ukazuje relace mezi odměnami • Uspodňuje kontrolu a řízení • Snadno srozumitelné 	<ul style="list-style-type: none"> • Pružnější • Odměňuje laterální rozvoj a růst schopností 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyjasňuje dráhy kariéry • Uspodňuje diferencovat odměny mezi skupinami pracovníků podle jejich výskytu na trhu 	<ul style="list-style-type: none"> • Může spojovat výhody širokopásmových struktur se strukturami pro skupiny prací 	<ul style="list-style-type: none"> • Snadno se řídí • Zvýšení platu není založeno na úsudku manažerů
<i>Nevýhody</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Vytváří strmé hierarchie • Náchylná k nekontrolovatelnému růstu mezd • Nevhodná pro plochou organizaci 	<ul style="list-style-type: none"> • Vytváří nerealistická očekávání, pokud jde o prostor pro růst mezd • Zdá se, že omezuje prostor pro povýšení • Obtížně srozumitelná 	<ul style="list-style-type: none"> • Může bránit laterálnímu rozvoji kariéry • Může být obtížné udržet vnitřní spravedlnost mezi skupinami (druhy) prací 	<ul style="list-style-type: none"> • Může obsahovat nevýhody jak širokopásmové struktury, tak struktury skupin prací • Může být složitá pro uplatňování i pro pochopení 	<ul style="list-style-type: none"> • Žádný prostor pro diferenciaci odměn podle výkonu • Může být nákladná kvůli tomu, že personál se nekontrolovaně pohybuje vzhůru
<i>Kdy</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ve velkých byrokratických organizacích s dobře definovanými hierarchiemi • Když se vyžaduje důkladná a přísná kontrola • Když je zapotřebí určitý, ale nepřilíhš velký prostor pro zvýšení na základě výkonu 	<ul style="list-style-type: none"> • V plochých, na procesech založených, flexibilních organizacích • Když je zapotřebí více flexibility při stanovování mezd • Tam, kde je zájem o soustavné zlepšování a laterální rozvoj 	<ul style="list-style-type: none"> • Kde jsou v druhých prací odlišné skupiny prací • Když se věří, že je třeba jasněji definovat dráhy kariéry, pokud jde o požadavky na schopnosti • Když na trhu práce existují různé skupiny, které je třeba různě odměňovat 	<ul style="list-style-type: none"> • Když jsou příznivé podmínky buď pro široká pásma, nebo skupiny (druhy) prací a když se zdá, že výhody převažují nad nevýhodami 	<ul style="list-style-type: none"> • Ve veřejném sektoru nebo v dobrovolných organizacích je to tradiční přístup • Když se věří, že je nemožné správně a důsledně měřit rozdíly v úrovni výkonu

Obrázek 7 - Přehled struktur (1)

Mzdové struktury pro manuální pracovníky

- Ujednání o výkonu – víceméně vyjadřuje dohodu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, ve které je stanoveno, jaké množství práce se má za stanovenou mzdovou/platovou sazbu vykonat. Pro efektivní plnění stanovených úkolů je však třeba dosáhnout oboustranné spokojenosti a spravedlnosti.
- Mzdové sazby – tato sazba závisí na úrovni práce (kvalifikace,...) a počtu odpracovaných hodin pracovníkem. Může být motivován stanovení určitého výstupu, výkonu.
- Časové sazby – jsou to sazby, které jsou předem stanovené a pracovníkům jsou vypláceny za určité období skutečně odpracovaných hodin. Mzda se nemění podle výkonu, ale pouze podle času.
- Příplatky – bývají využívány jako příplatky za dovednosti nebo neobvyklé nároky na pracovníky (za nevhodnou pracovní dobu, za zdraví škodlivé pracovní podmínky a jiné). (1)

Zásluhová odměna

Jsou to odměny, které se vztahují k individuálním výkonům, schopnostem, výkonu týmu, organizace nebo jejich přínosu. Důvodem pro zásluhové odměňování bývá především motivace pracovníků, pak také sdělení organizace, že si váží jejich práce a často také spravedlnost (propojení odměny a výkonu, přínosu, schopností). Proto, aby zásluhové odměňování však mělo pro organizaci smysl, musejí být všichni pracovníci seznámeni s cíly a požadavky a normami výkonu; musejí se nacházet v situaci, kdy je možné ovlivnit svým chováním nebo přístupem svůj výkon; odměna by měla být dostatečně vysoká, aby pracovníkovi stálo za to, něco chtít dělat správně a odměna by měla následovat ihned po výkonu, jakmile je to možné.

- Odměňování podle výkonu – zde jsou v souvislosti navýšení mzdy nebo bonusy a výkon pracovníka, tím se snaží zvýšit produktivitu pracovníka a zlepšit jeho výkon.
- Odměňování podle schopností – zvýšení mzdy závisí na posouzení schopností dosažených pracovníkem (tzn. Schopnost pracovat, nikoliv jejich práci). Porovnává se většinou jedinec s předem vytvořeným profilovým jedincem s definovanými schopnostmi pro danou pozici.

- Odměňování podle dovedností – závisí na druhu, rozsahu a hloubce dovedností využívaných jedincem. Tento typ odměny neodměňuje za to, jak pracovníci své dovednosti využívají, ale pouze podle toho, jestli je mají a jestli je rozšiřují.
 - Odměňování podle přínosu – jde o smíšený model hodnocení podle schopností a výkonů. Přínos je charakterizován jako činnost, která přináší výsledek; v systému hodnocení a odměňování je brán spíše jako úloha daného pracovníka, kterou plní při dosahování výsledků (základna dovedností a schopností a jejich využívání). Hodnocení pak probíhá na základě hodnocení vstupů i výstupů.
 - Týmové odměňování – se zaměřuje na odměňování týmů a skupin, které odvádějí podobnou nebo příbuznou práci. Odvozuje se od výkonu (výstup nebo splnění norem poskytování služeb). Většinou mají podobu bonusů pro celou skupinu a její následné přerozdělení podle jejich základního mzdového tarifu.
- (1)

2. Analytická část

2.1 Představení společnosti

Společnost Brněnské vodárny a kanalizace, a.s. byla založena dne 1. 5. 1992. Brněnské vodárny a kanalizace, a.s. se zaměřují na provozování vodovodů a kanalizací pro veřejnou potřebu, výrobu a dodávku pitné vody, dále také na zabezpečování odvodu odpadních a dešťových vod, jejich čištění v Čistírně odpadních vod Brno, kromě jiného také na provádění rozborů pitných a odpadních vod. (8)

Společnost Brněnské vodárny a kanalizace, a.s. je rozdělena do několika organizačních složek. Sídla těchto složek a hlavní činnost jsou uvedeny v tabulce.

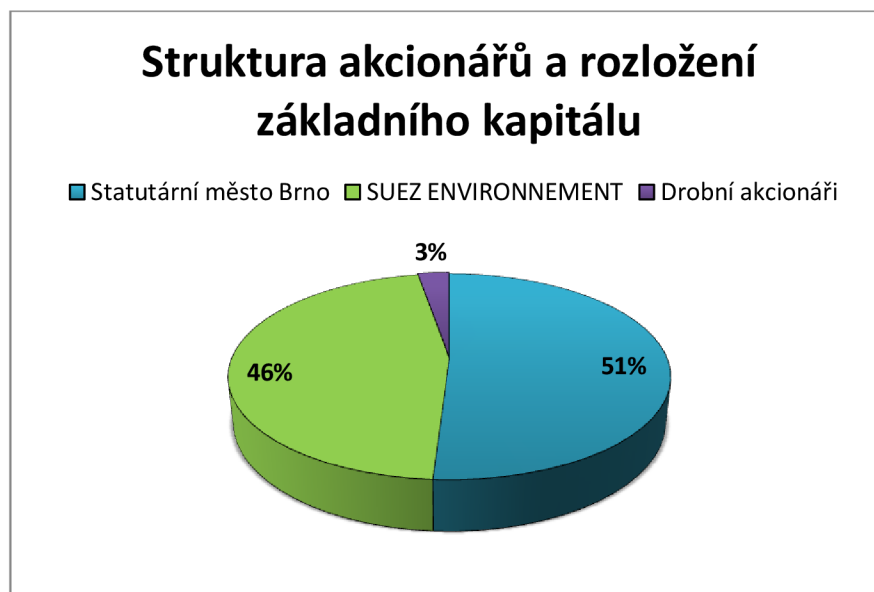
Brno, Pisárecká 1	výroba a rozvod vody
Koroužné – Švařec, okr. Žďár n. Sázavou	výroba a rozvod vody
Březová nad Svitavou, Hradecká 349	výroba a rozvod vody
Brno, Hády 1a	odkanalizování a čištění odpadních vod
Modřice, Chrlická 552	odkanalizování a čištění odpadních vod

Tabulka 2 - Adresy organizačních složek

Společnost byla založena v roce 1992 jako akciová společnost. Základní kapitál byl tvořen 984 942 kusy akcií na majitele ve jmenovité hodnotě 500,- Kč v zaknihované podobě, tedy celkem 492 471 000,- Kč. Zakladatelem společnosti je Fond národního majetku ČR. (8)

Majitel	% základního kapitálu	Počet akcií
Statutární město Brno	51,004	502 362
SUEZ ENVIRONNEMENT	46,272	455 748
Drobní akcionáři	2,724	26 832
Celkem	100	984 942

Tabulka 3 - Struktura akcionářů a rozložení základního kapitálu



Graf 1 - Struktura akcionářů a rozložení základního kapitálu

2.2 Předmět podnikání

Předmětem podnikání společnosti Brněnské vodárny a kanalizace, a.s. podle záznamu v Obchodním rejstříku jsou následující činnosti:

- vodoinstalatérství
- projektová činnost ve výstavbě
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
- opravy silničních vozidel
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- výroba elektřiny
- kovářství, podkovářství
- zámečnictví, nástrojářství
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí.

2.3 Filosofie společnosti

1. *„Kvalitní a spolehlivé služby veřejnosti*

Smyslem existence společnosti a náplní její činnosti je služba veřejnosti v oblasti zásobování pitnou vodou a čištění odpadních vod. V její veškeré činnosti usiluje o to, aby zákazníci shledávali její služby hodnotné, kvalitní a spolehlivé. Chtějí si dále zasloužit důvěru svých zákazníků profesionalitou a příkladným vystupováním na všech úrovních vzájemného styku. Za tímto účelem zavádí a uplatňuje v nejvyšší dostupné míře soudobé poznatky technologie, ekonomiky a řízení.

2. *Citlivý vztah k životnímu prostředí*

Ve vztahu k životnímu prostředí se činnost společnosti vyznačuje citlivým přístupem, respektujícím příslušné zákony, nařízení a řídicím se poznatky moderní vědy. Společnost je toho názoru, že při hospodaření s vodou, jako cenným přírodním zdrojem, je nutno minimalizovat ztráty ve všech fázích jejího využití a že je povinností usilovat o její navrácení do přírodního koloběhu v co nejčistší formě.

3. *Zodpovědné hospodaření s majetkem*

Svěřený majetek provozuje se snahou o jeho vysokou dlouhodobou efektivnost s důrazem na provozní spolehlivost a s ní spojenou odpovídající úroveň údržby a obsluhy.

4. *Zvyšování kvalifikace a motivace zaměstnanců*

Svým zaměstnancům umožňuje společnost kontinuální zvyšování kvalifikace tak, aby byl každý přiměřeně kvalifikován pro výkon své funkce. Vytváří prostředí, v němž svědomití pracovníci jsou řádně odměněni za svoji práci a které je schopno ocenit zvláštní a mimořádný přínos jednotlivců.

5. *Informovanost veřejnosti*

Zákazníky a širokou veřejnost průběžně informuje o všech závažných otázkách a rozhodováních v oblastech zásobení vodou a kanalizací, zejména pokud jde o plánování nových objektů a zařízení a o tvorbu cen za poskytované služby.

6. *Využívání předností tržního hospodářství*

Hospodaření společnosti je založeno na principech tržního zajišťování vstupů a jejich efektivním zpracování. Ceny služeb jsou odrazem skutečných nákladů vynaložených společností na jejich poskytování.“⁶

2.4 Krátká finanční analýza

Společnost Brněnských vodáren a kanalizací, a.s. by bylo možné hodnotit a analyzovat z mnoha směrů, ať už z hlediska služeb, zásob, finančních toků a podobně. Pro účely mé práce bude stačit zběžné nahlédnutí do výkazu zisků a ztrát ve výročních zprávách společnosti. Ohledně společnosti mě zajímalo pouze, jakého dosahovala hospodářského výsledku a jaké měla náklady a výnosy. Tyto údaje jsem získala z výročních zpráv společnosti.

Nyní se podíváme na výši nákladů a výnosů v letech 2007 až 2011, které jsou důvodem předchozích hodnot hospodářských výsledků.

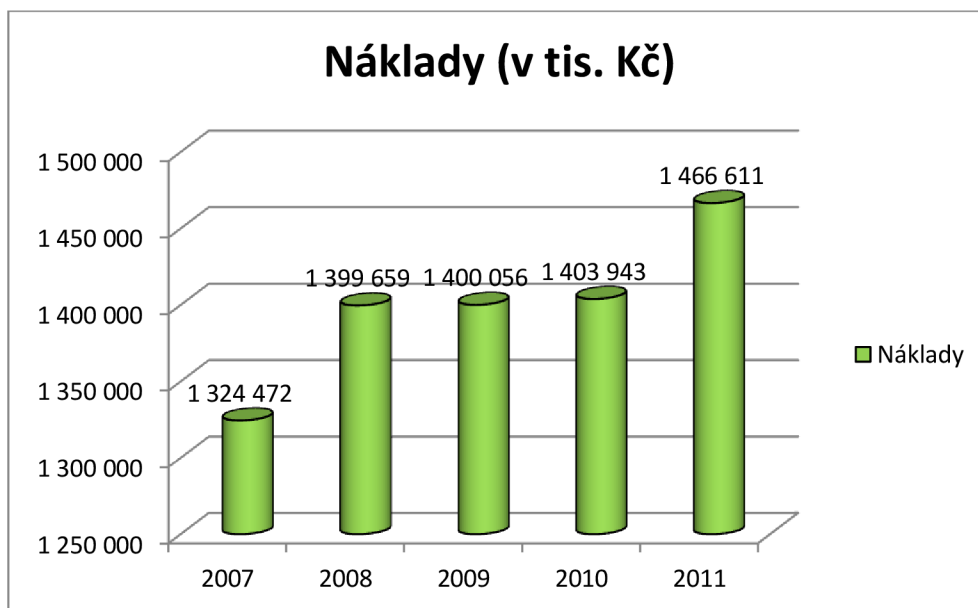
Nejdříve náklady společnosti.

v tis. Kč	2007	2008	2009	2010	2011
Náklady	1 324 472	1 399 659	1 400 056	1 403 943	1 466 611

Tabulka 4 - Náklady (vlastní zpracování)

Jak je patrné v tabulce, náklady se neustále zvyšují. To může být zapříčiněno různými okolnostmi, jako nepravděpodobnější se mi však jeví neustále se zvyšující ceny všech materiálů a vstupů, z čehož vyplývá zdražování všeho a všude. Každá oprava nebo výstavba bude společnost zákonitě stát více peněz, protože každý dodavatel musí zvýšit ceny svých produktů a služeb. Můžeme hodnoty z tabulky převést do podoby grafu. I z grafu jsou patrné neustále narůstající náklady společnosti.

⁶ (9) Brněnské vodárny a kanalizace, a. s.: Filozofie společnosti. *Brněnské vodárny a kanalizace, a. s* [online]. 2005-2013, 4.4.2013 [cit. 2013-03-07]. Dostupné z: <http://www.bvk.cz/o-spolecnosti/filozofie-spolecnosti/>

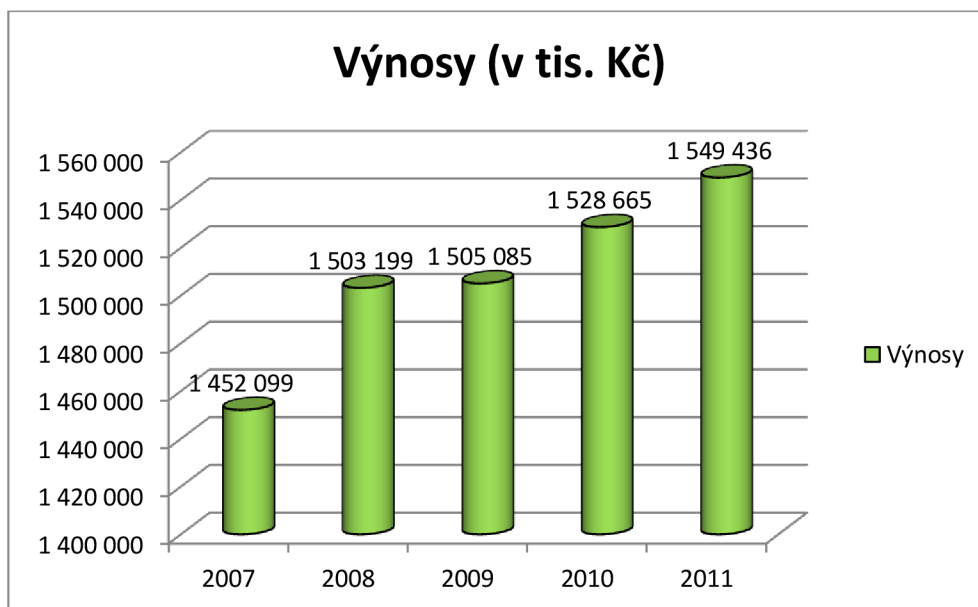


Graf 2 - Náklady (vlastní zpracování)

Nyní se jako na poslední podívejme na výnosy společnosti Brněnských vodáren a kanalizací, a.s..

v tis. Kč	2007	2008	2009	2010	2011
HV po zdanění	108 889	82 892	84 141	100 395	66 332

Tabulka 5 - Výnosy (vlastní zpracování)



Graf 3 - Výnosy (vlastní zpracování)

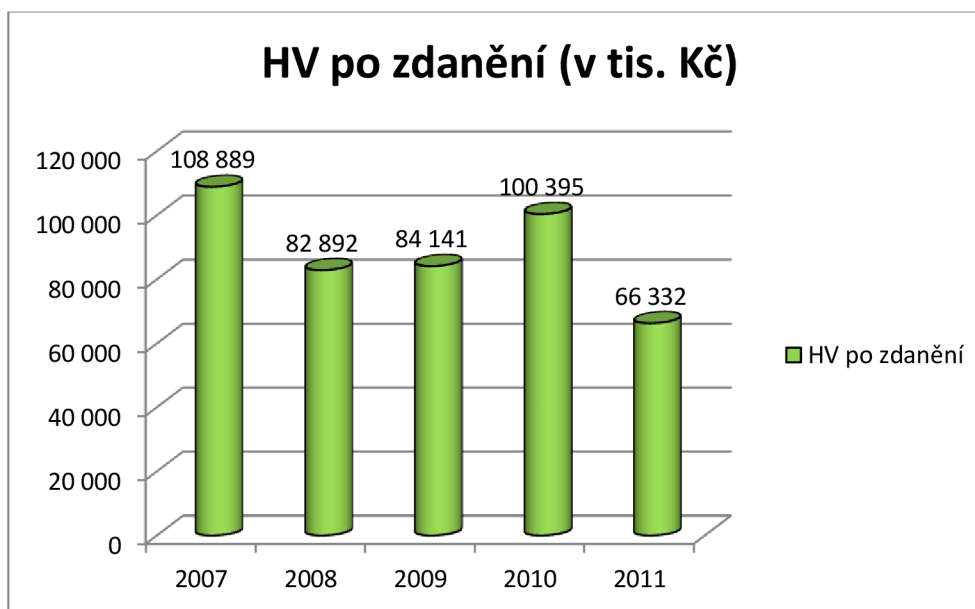
Stejně jako u nákladů jsou i výnosy neustále rostoucí s postupem let. Dobré však je, že jsou stále vyšší než náklady v příslušném roce. To vypovídá o hodnotách hospodářského výsledku.

Hospodářský výsledek před zdaněním vypovídá a o činnosti společnosti, zda se jí daří nebo zda je ve ztrátě. Společnost Brněnské vodárny a kanalizace, a.s. má za poslední roky hodnoty hospodářského výsledku před zdaněním následující:

v tis. Kč	2007	2008	2009	2010	2011
HV po zdanění	108 889	82 892	84 141	100 395	66 332

Tabulka 6 - Hospodářský výsledek po zdanění

Pokud si hodnoty uvedené v tabulce převedeme pro lepší přehlednost do sloupcového grafu, dostaneme graf:

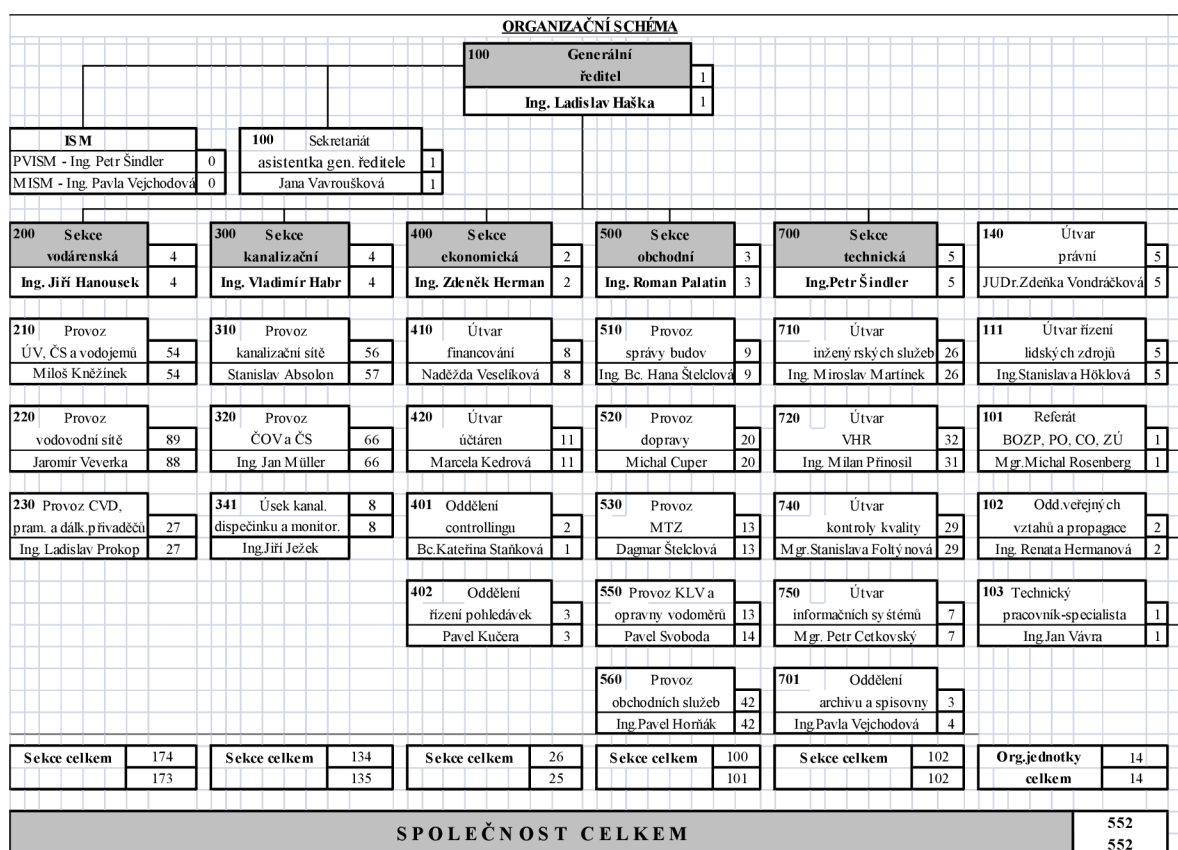


Graf 4 - Hospodářský výsledek po zdanění (vlastní zpracování)

Z tabulky i z grafu vyplývá, že v letech 2007 až 2011 má společnost Brněnské vodárny a kanalizace, a.s. kladný hospodářský výsledek po zdanění. Z uvedených hodnot je nejlepší výsledek v roce 2007. V letech 2008 a 2009 může být pokles způsoben přicházející finanční krizí, nebo například zvýšením nutných oprav stávajících vodovodních a kanalizačních sítí. Nejnižšího výsledku však společnost dosáhla v roce 2011.

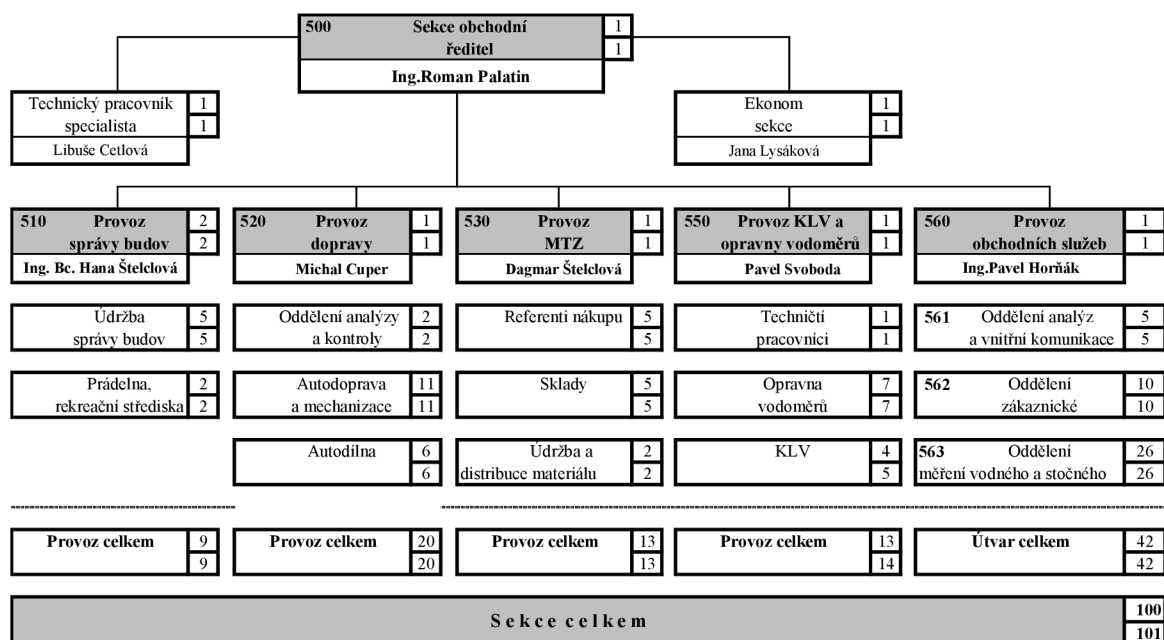
2.5 Organizační struktura společnosti

Ve společnosti pracuje podle údajů z roku 2012 celkem 552 zaměstnanců. V čele společnosti na pozici generálního ředitele stojí pan inženýr Ladislav Haška. Společnost je rozdělena na sekce, a to kanalizační, vodárenskou, ekonomickou, obchodní a technickou a v neposlední řadě také právní útvar. Dále jsou jednotlivé sekce děleny na provozy a útvary. Na následujícím obrázku je možné vidět organizační schéma společnosti Brněnských vodáren a kanalizací, a.s. a jsou tam přehledně také zapsány počty zaměstnanců v jednotlivých sekcích a útvarech. Ve větším měřítku je schéma připojeno v přílohách.



Obrázek 8 - Organizační schéma společnosti

Protože se jedná o velkou společnost, rozhodla jsem se analytickou část své práce zaměřit pouze na jednu její sekci, a to obchodní. Sekci obchodní řídí pan inženýr Roman Palatin. Na následujícím obrázku je znázorněna organizační struktura této sekce.



Obrázek 9 - Organizační struktura obchodní sekce

Jak můžete na obrázku vidět, sekce obchodní se skládá z 5 provozů – provoz správy budov, provoz dopravy, provoz materiálového zabezpečení, provoz kalibračních laboratoří a opraven vodoměrů a provoz obchodních služeb. Mimo tyto provozy jsou součástí sekce také technický pracovník specialista a ekonom. V následujících podkapitolách popíšete momentální stav motivace, hodnocení a odměňování jednotlivých pracovníků této sekce.

2.6 Současný stav motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců

V současné době probíhá motivace zaměstnanců společnosti Brněnských vodáren a kanalizací, a.s. v mnoha formách. Pro některé zaměstnance to mohou být například uvolněné finance pro zvelebení kancelářských prostor v areálu společnosti. Pro jiného mohou k motivaci pro lepší pracovní výkon být například příplatky, které jsou pro určité pozice ve společnosti stanoveny procentem z jejich mzdy, dále třeba odměny z fondu ředitele nebo benefity. Mezi ně patří příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na životní pojištění, rozbor vody pro zaměstnance zdarma, příspěvky na stravování, zajištění ochranných pomůcek pro výkon práce, služby prádelny, možnost využívání firemní autodílny po pracovní době, možnosti nákupu náhradních dílů za

velkoobchodní ceny nebo také využití techniky a náradí společnosti za smluvní ceny, nebo možnosti využívání firemních rekreačních chat a chatek za zvýhodněné ceny. Pro každého z nás je motivem něco jiného – co vyhovuje jednomu a pomáhá mu k lepším výkonům, druhý nemusí cítit shodně.

Hodnocení v obchodní sekci společnosti Brněnské vodárny a kanalizace, a.s. pod vedením pana inženýra Romana Palatina probíhá následovně: sekci si můžeme rozdělit do několika úrovní, z nichž každá je hodnocena jinými hodnotiteli a následně odměněna jinými procenty ze základní zaručené mzdy. Tou první úrovní je samotný ředitel obchodní sekce pan Palatin, který je hodnocen ročně vedením společnosti. Dále pak je to úroveň pod ředitelem obchodní sekce – technický pracovník specialista a ekonom sekce, ti jsou hodnoceni čtvrtletně panem Palatinem. Další úrovní jsou vedoucí jednotlivých provozů. Ti jsou hodnoceni také panem inženýrem Palatinem, ale v ročním intervalu. Poslední úroveň tvoří dělnické profese pod vedením mistrů v jednotlivých provozech. Ti jsou hodnoceni vedením provozů ve vzájemné shodě dohromady s panem Palatinem, a to měsíčně. Tímto hodnocením myslím konečné zhodnocení jejich výkonů jako podkladu pro udělení příplatků. Jinak hodnocení ve společnosti probíhá každých 14 dní, kdy se konají porady a probírají se provedené práce, nesplněné úkoly a náhradní termíny pro dosud nesplněné, nebo odebrání zadaných úkolů.

System odměňování je ve společnosti Brněnských vodáren a kanalizací, a.s. v sekci obchodu složen z několika částí – tu první tvoří pevná základní zaručená mzda. Tu obdrží zaměstnanec každý měsíc bez ohledu na jeho výkon, zohledněna je samozřejmě dovolená nebo jiná nepřítomnost v práci. Další část tvoří příplatky v podobě procent ze základní mzdy, které jsou přidělovány právě na základě výsledku hodnocení. Pro první úroveň – pan ředitel obchodní sekce – mi není výše příplatku známa, ale je vyplácen až po zhodnocení předchozího roku. Na úrovni pod ředitelem sekce jsou příplatky vypláceny čtvrtletně a to do výše 33% ze základní mzdy. V další úrovni, tedy vedoucích jednotlivých provozů, jsou možné příplatky vypláceny ročně, a to do výše 40% základní mzdy. Protože se jedná o poměrně dlouhý interval vyplácení, dochází k placení záloh. První zálohu může zaměstnanec obdržet v 6. měsíci roku (červnu), výše zálohy je maximálně 30% z možných příplatků. Další záloha pak následuje v 11. měsíci roku

(listopadu) a je opět ve stejné výši jako ta předchozí. Poté dochází k hodnocení, a pokud zaměstnanec splnil všechny požadavky a vedení bylo s jeho výkonem spokojené, dostane ve 4. měsíci dalšího roku zbytek příplatku, tedy 40%. Na nejnižší dělnické úrovni probíhá vyplácení příplatků každý měsíc. Výše příplatku je zde 22% ze základní mzdy.

Další odměnou může být i 13. plat, to vše ale závisí na zhodnocení uběhlého roku – kolik finančních prostředků přiteklo do pomyslného měšce obchodní sekci a kolik z nich bylo vyčerpáno.

Potřeba je také zmínit, že jsou zaměstnanci ve společnosti, kteří musí držet tzv. pohotovost. Spočívá v tom, že zaměstnanec je doma, ale musí být na telefonu mimo pracovní dobu (i v noci) a být také připraven, že v momentě problému, bude muset zakročit. Tyto hodiny držení pohotovosti byly dříve placeny pevným měsíčním příplatkem 10% ze základní mzdy. To však bylo omezeno, protože tak zaměstnanci přicházeli k nemalým finančním sumám a v podstatě za nic, pokud se nestalo něco, co si žádalo jejich pomoc. Proto vedení rozhodlo o změně a dnes je hodina držení pohotovosti zaplácena 4 Kč až 6 Kč. Pokud dojde k potížím a zaměstnanec musí pracovně opustit bydliště, pak je placen stejně jako za přesčasy.

2.7 Pracovní doba, evidence docházky

Ve společnosti Brněnských vodáren a kanalizací, a.s. jsou dva druhy pracovní doby. Tím prvním a rozšířenějším druhem je pevná pracovní doba. Zaměstnanec přichází na 7 hodinu ráno a pracovní doba mu končí v 15 hodin. Druhou možností je pružná pracovní doba, kdy je zaměstnancům povolen příchod do firmy do 8 hodin ráno a v práci musí být minimálně do 13 hodin. Za týden je nutno splnit časový fond 37,5 hodin, pokud zaměstnanec má hodin více, může si tyto hodiny vybrat, ale pouze v rámci toho měsíce.

Každý zaměstnanec je povinen se při příchodu do práce přihlásit čipovou kartou na vrátnici. Pokud je zaměstnanec potřebný na jiné adrese společnosti, platí to stejné. Při odchodu z práce se opět odhlašuje čipovou kartou. To vše se zapisuje do elektronického systému, kam jsou zaměstnanci také povinni si zapisovat dny dovolené, služební cesty a lékaře. Ne všichni zaměstnanci však mají pro pracovní účely přístup k počítači, a tím pádem i k tomuto docházkovému systému – ti kteří přístup nemají, řeší zápisy a

problémy se svým nadřízeným. Díky tomuto systému si mohou zaměstnanci hlídat odpracované hodiny a zjišťovat, kolik ještě musí odpracovat v týdnu, aby splnili požadovaný fond pracovní doby 37,5 hodin týdně.

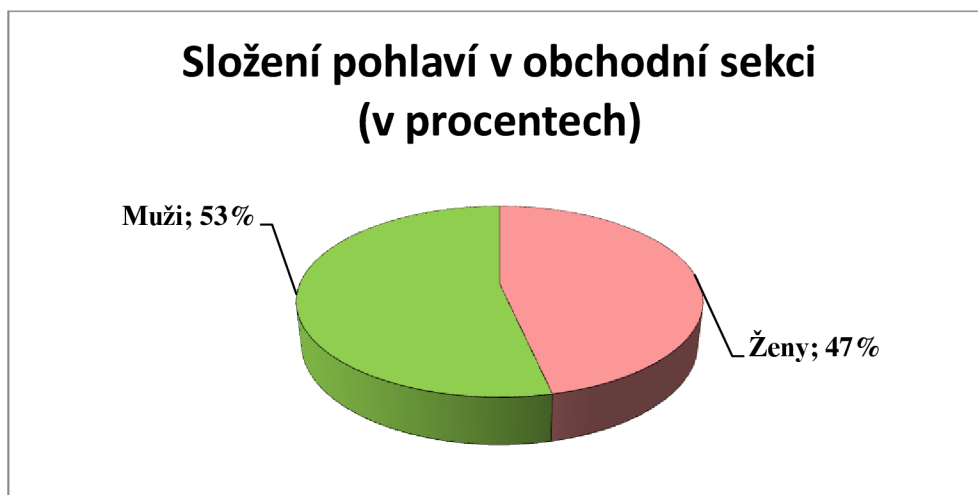
2.8 Dotazníkové šetření

Abych zjistila spokojenost zaměstnanců se stávajícím systémem zavedeným ve společnosti Brněnské vodárny a kanalizace, a.s., sestavila jsem dotazník, který je složen z 19 otázek. Byl zasílán v elektronické podobě. Díky dotazníku, který je anonymní jsem se snažila zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni, jaké převládají pocity během pracovní doby a také to, co by si zaměstnanci představovali jinak. Struktura dotazníku však byla sestavována tak, aby zaměstnanci neměli strach odpovídat a ke mně se tak dostaly odpovědi upřímné a pravdivé.

Nyní se budu věnovat zhodnocení každé otázky z dotazníku. Nejdříve se zaměřím na odpovědi a jejich procentuální zastoupení, grafické znázornění a možný výklad nebo mé hodnocení.

a) Jaké je Vaše pohlaví?

Tuto otázku jsem si částečně zpracovala sama ještě před obdržetím odpovědí od zaměstnanců společnosti. Díky panu Palatinovi jsem se dostala k výpisu jmen u jednotlivých pozic v obchodní sekci. Počet mužů v obchodní sekci téměř rovná počtu žen. Konkrétně zde pracuje 54 mužů a 47 žen. Pokud se tyto hodnoty převedou na procenta, pak je ze 100% osob 53% mužů a 47% žen.



Graf 5 - Složení pohlaví v obchodní sekci

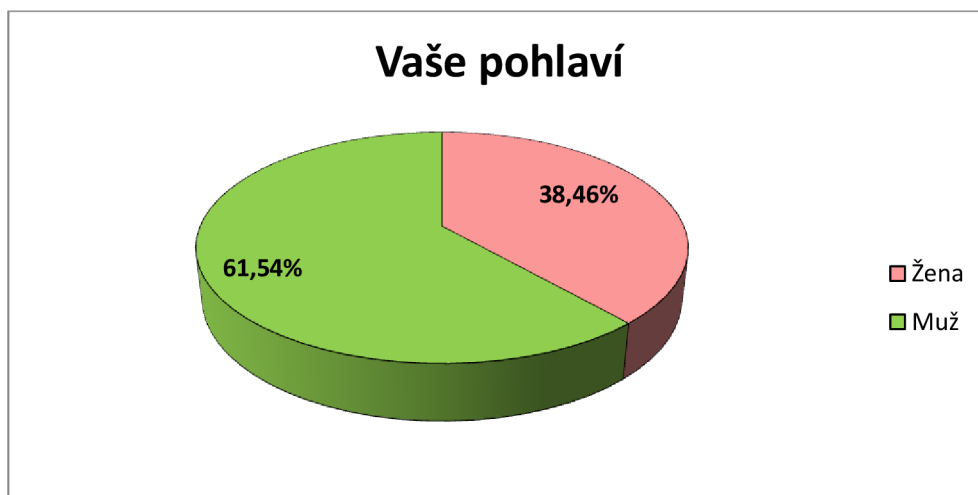
Ženy dominují nejvíce na odděleních prádelna a rekreační střediska, jako referentky na oddělení materiálového zabezpečení a dále také na oddělení analýz a vnitřní komunikace a na oddělení zákaznickém. Převaha mužů je typická pro oddělení údržby a správy budov, na oddělení autodopravy a mechanizace, v autodílně a na oddělení měření vodného a stočného. Na ostatních odděleních jsou muži se ženami víceméně ve stejném počtu.

Během dotazníkového šetření mi odpovídal následující počet mužů a žen.

Odpověď	Počet	Podíl
Žena	15	38,46%
Muž	24	61,54%

Tabulka 7 – Vaše pohlaví

Jak je z tabulky patrné, ze 39 respondentů mi zodpovědělo dotazník více mužů než žen. Nicméně z toho neusuzuji žádný závěr, protože to může znamenat pouze to, kdo měl chvíli a byl ochotný vyplnit dotazník, nebo ke komu se dostal po rozeslání.



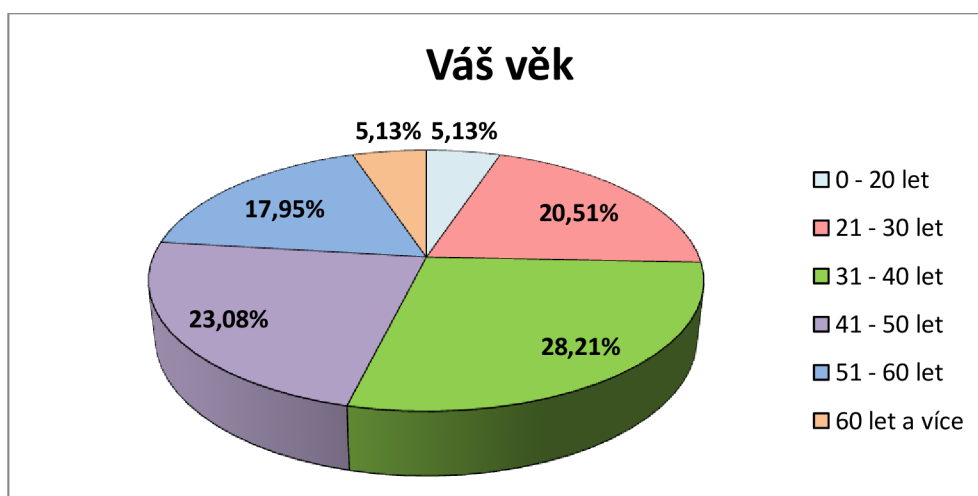
Graf 6 - Vaše pohlaví

b) Váš věk

Touto otázkou jsem sledovala generační složení pracovníků Brněnských vodáren a kanalizací, a.s.. Z dotázaných respondentů je nejvíce mezi lety 31 – 40. Nejméně z dotázaných se přihlásilo k věku pod 20 let a nad 60 let. To však není až tak směrodatné, protože zbylých 62 zaměstnanců, kteří můj dotazník nezodpovídali, mohou tato čísla výrazně změnit.

Odpověď	Počet	Podíl
0 - 20 let	2	5,13%
21 - 30 let	8	20,51%
31 - 40 let	11	28,21%
41 - 50 let	9	23,08%
51 - 60 let	7	17,95%
60 let a více	2	5,13%

Tabulka 8 - Váš věk



Graf 7 - Váš věk

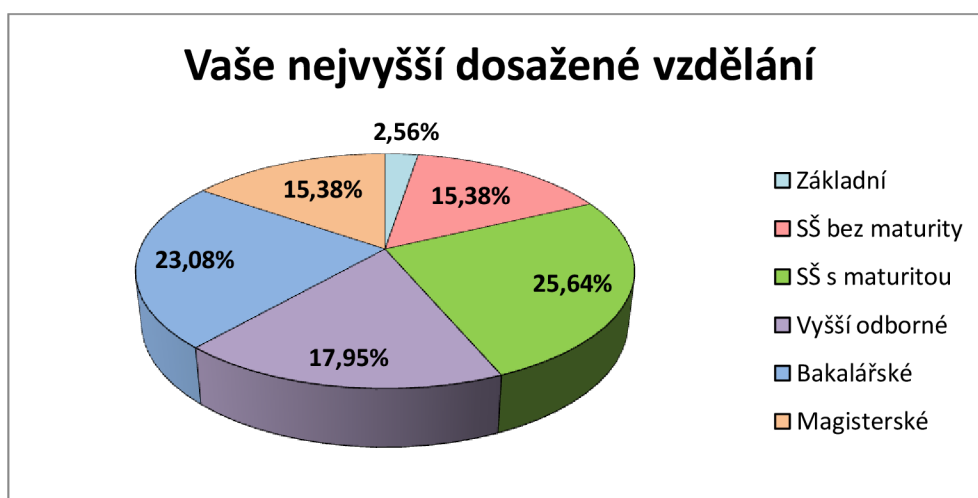
c) Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

Otázkou na nejvyšší dosažené vzdělání jsem mířila ke zjištění, kolik zaměstnanců má vysokoškolský titul, kolik maturitu a kolik méně než to. Z výsledků vyplývá poměrně vyrovnaná čísla s tím, že nejvíce respondentů má vystudovanou střední školu ukončenou maturitou. Dále jsou pak lidé s titulem bakalář.

Odpověď	Počet	Podíl
Základní	1	2,56%
SŠ bez maturity	6	15,38%
SŠ s maturitou	10	25,64%
Vyšší odborné	7	17,95%
Bakalářské	9	23,08%
Magisterské	6	15,38%

Tabulka 9 - Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

Vůči věkovému složení respondentů z minulé otázky se domnívám, že tyto úrovně odpovídají věku respondentů. Stejně jako v mnoha dalších společnostech je požadována na určité pozice jistá úroveň dosaženého vzdělání, například vysokoškolské nebo při nejmenším středoškolské s maturitou. Na pozice, kde se vyžaduje manuální zručnost zase naopak výuční list ze střední školy.



Graf 8 - Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

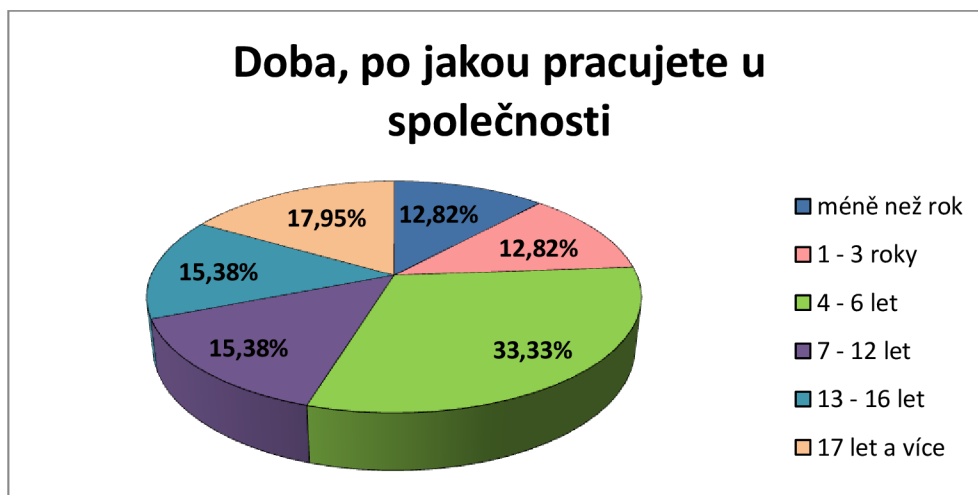
d) Doba, po jakou pracujete u společnosti

Z této otázky jsem chtěla získat přibližný počet let, po která respondenti pracují u společnosti Brněnských vodáren a kanalizací, a.s.. Intervaly působení u společnosti jsem rozdělila následovně:

Odpověď	Počet	Podíl
méně než rok	2	12,82%
1 - 3 roky	5	12,82%
4 - 6 let	13	33,33%
7 - 12 let	6	15,38%
13 - 16 let	6	15,38%
17 let a více	7	17,95%

Tabulka 10 - Doba, po jakou pracujete u společnosti

Jak je z tabulky patrné, kromě 4 – 6 let, kde je počet nejvyšší, jsou si ostatní intervaly v podstatě rovny počtem respondentů. Právě interval od 4 do 6 let práce u společnosti byl označen nejvíce dotázanými. Vzhledem ke srovnatelným číslům se domnívám, že ve společnosti jsou jak dlouholetí zaměstnanci, kteří usilují o udržení zaměstnání, tak i novější zaměstnanci, kteří zde buď vystřídali zaměstnavatele, kteří odešli do důchodu, byli z nějakého důvodu vypovězeni nebo sami podali výpověď. Domnívám se, že taková statistika je pro společnost kladná, protože se v jejich řadách nachází loajální dlouholetí zaměstnanci i nověji příchozí, kteří mohou společnosti předat nové myšlenky.



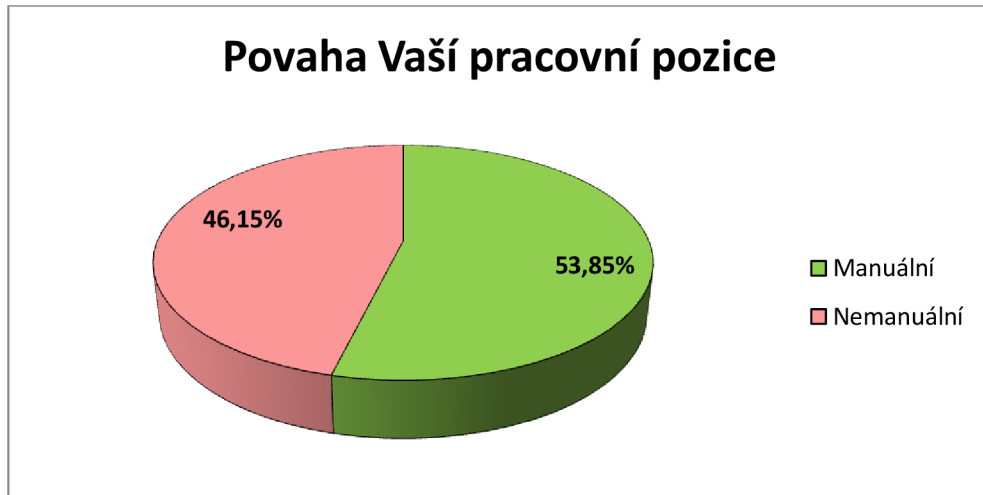
Graf 9 - Doba, po jakou pracujete u společnosti

e) Povaha Vaší pracovní pozice

Touto odpovědí jsem chtěla pouze zjistit, jaké procento respondentů pracuje na jaké pozici. Domnívám se, že počet respondentů s povahou práce manuální odpovídá téměř počtu respondentů s nemanuální prací proto, že nemanuální pracovníci mají snadnější přístup k počítači a internetu, jehož prostřednictvím jsem dotazník zaslala.

Odpořed'	Počet	Podíl
Manuální	21	53,85%
Nemanuální	18	46,15%

Tabulka 11 - Povaha Vaší pracovní pozice



Graf 10 - Povaha Vaší pracovní pozice

f) Jste spokojeni se stávajícím systémem motivace?

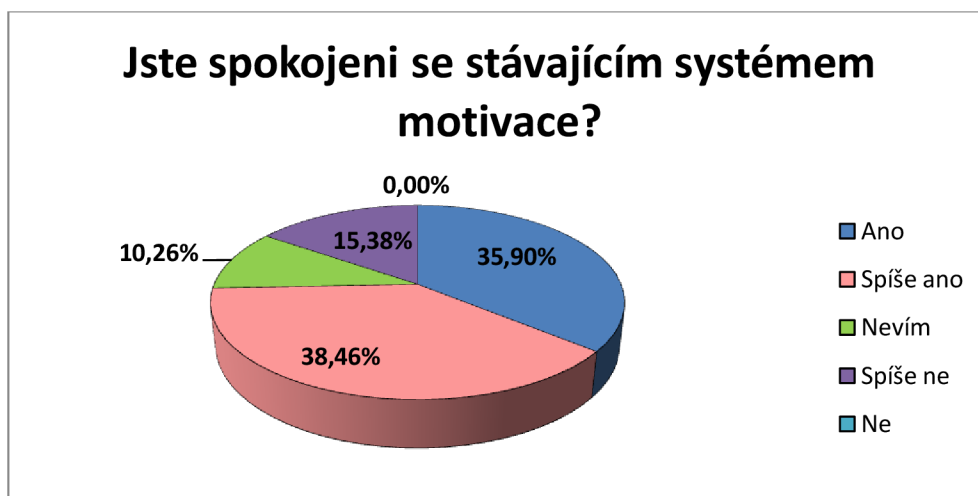
Zda jsou zaměstnanci spokojeni se stávajícím systémem motivace, který je ve společnosti Brněnských vodáren a kanalizací, a.s., jsem se snažila zjistit v této otázce. Spektrum odpovědí jsem se snažila více rozdělit, než jen na pouhé „Ano“, „Ne“, „Nevím“, protože se domnívám, že ne každý z nás jsem stoprocentně schopni své pocity nebo názory určit. V každém z nás může občas vzplanout mírná nespokojenost nebo nesouhlas, proto jsou odpovědi následující:

Odpořed'	Počet	Podíl
Ano	14	35,90%
Spíše ano	15	38,46%
Nevím	4	10,26%
Spíše ne	6	15,38%
Ne	0	0,00%

Tabulka 12 - Jste spokojeni se stávajícím systémem motivace?

V tabulce můžeme vidět, že nejvíce respondentů se vyjádřilo kladně, konkrétně 74,36% respondentů z dotázaných je spokojených. Zbylých 25,64% dotázaných neví, nebo je nespokojeno. Společnost se snaží zaměstnance motivovat různě, nabízené možnosti jsou vypsány v kapitole před dotazníkovým šetřením. Z ní je patrné, že možností je mnoho a že každý zaměstnanec si může najít to, co ho motivuje nejvíce. Bohužel stejně jako všude jinde nejde vždy namotivovat úplně všechny zaměstnance, protože každý člověk

je jedinečný. Někoho může postrčit k lepším výkonům nějaký bendit, jiného pouze vyšší plat, jinému by stačilo například pochválení od nadřízeného. Ale k tomu se dostanu v otázkách, které budou následovat.



Graf 11 - Jste spokojeni se stávajícím systémem motivace?

g) **Vyberte, jaké zaměstnanecké benefity ve společnosti využíváte.**

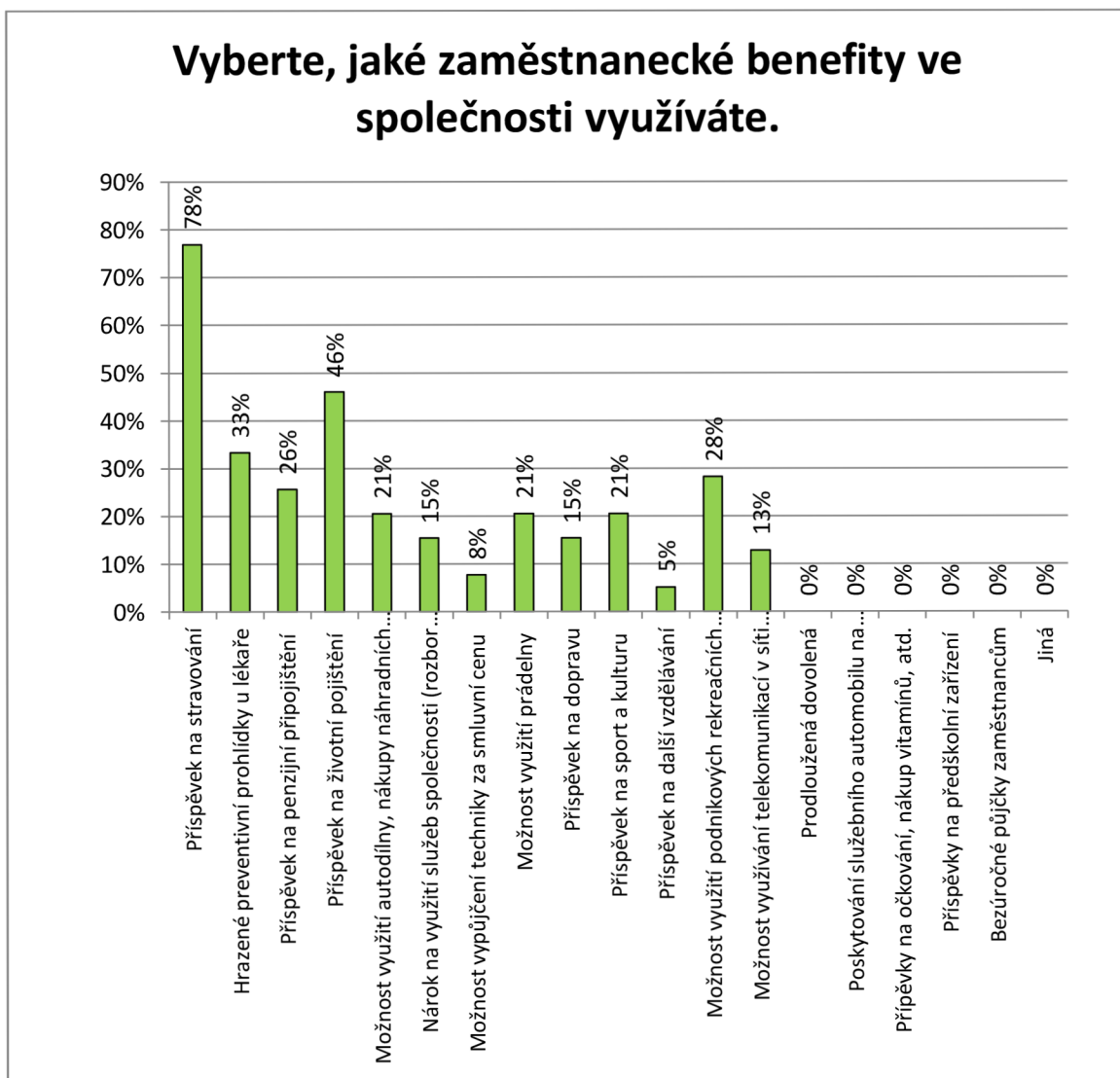
V této otázce jsou zmíněny zaměstnanecké benefity, jaké společnost svým zaměstnancům nabízí. Vůči jiným společnostem, o kterých jsem slyšela se domnívám, že Brněnské vodárny a kanalizace, a.s. se snaží o své zaměstnance pečovat poskytovat jim co nejširší škálu benefitů. Na zaměstnancích je pak možnost volby, co využít a co ne.

Odpověď	Počet	Podíl
Příspěvek na stravování	30	76,92%
Hrazené preventivní prohlídky u lékaře	13	33,33%
Příspěvek na penzijní připojištění	10	25,64%
Příspěvek na životní pojištění	18	46,00%
Možnost využití autodílny, nákupy náhradních dílů za lepší ceny	8	20,51%
Nárok na využití služeb společnosti (rozbor vody,...)	6	15,38%
Možnost vypůjčení techniky za smluvní cenu	3	7,69%
Možnost využití prádelny	8	20,51%
Příspěvek na dopravu	6	15,38%
Příspěvek na sport a kulturu	8	20,51%
Příspěvek na další vzdělávání	2	5,13%
Možnost využití podnikových rekreačních středisek - Karlov, Jedlová	11	28,21%
Možnost využívání telekomunikací v síti zaměstnavatele	5	12,82%

Tabulka 13 - Vyberte, jaké zaměstnanecké benefity ve společnosti využíváte

Každý z respondentů mohl označit více položek, proto neodpovídají počty počtu dotázaných respondentů.

Z tabulky jasně vyplývá, že nejvíce respondentů využívá příspěvek na stravování. Dále je hojně čerpán příspěvek na životní pojištění a hrazení preventivních prohlídek u lékařů. Nejméně je využívána možnost zapůjčení techniky za smluvní cenu a příspěvek na další vzdělávání.



Graf 12 - Vyberte, jaké zaměstnanecké benefity ve společnosti využíváte.

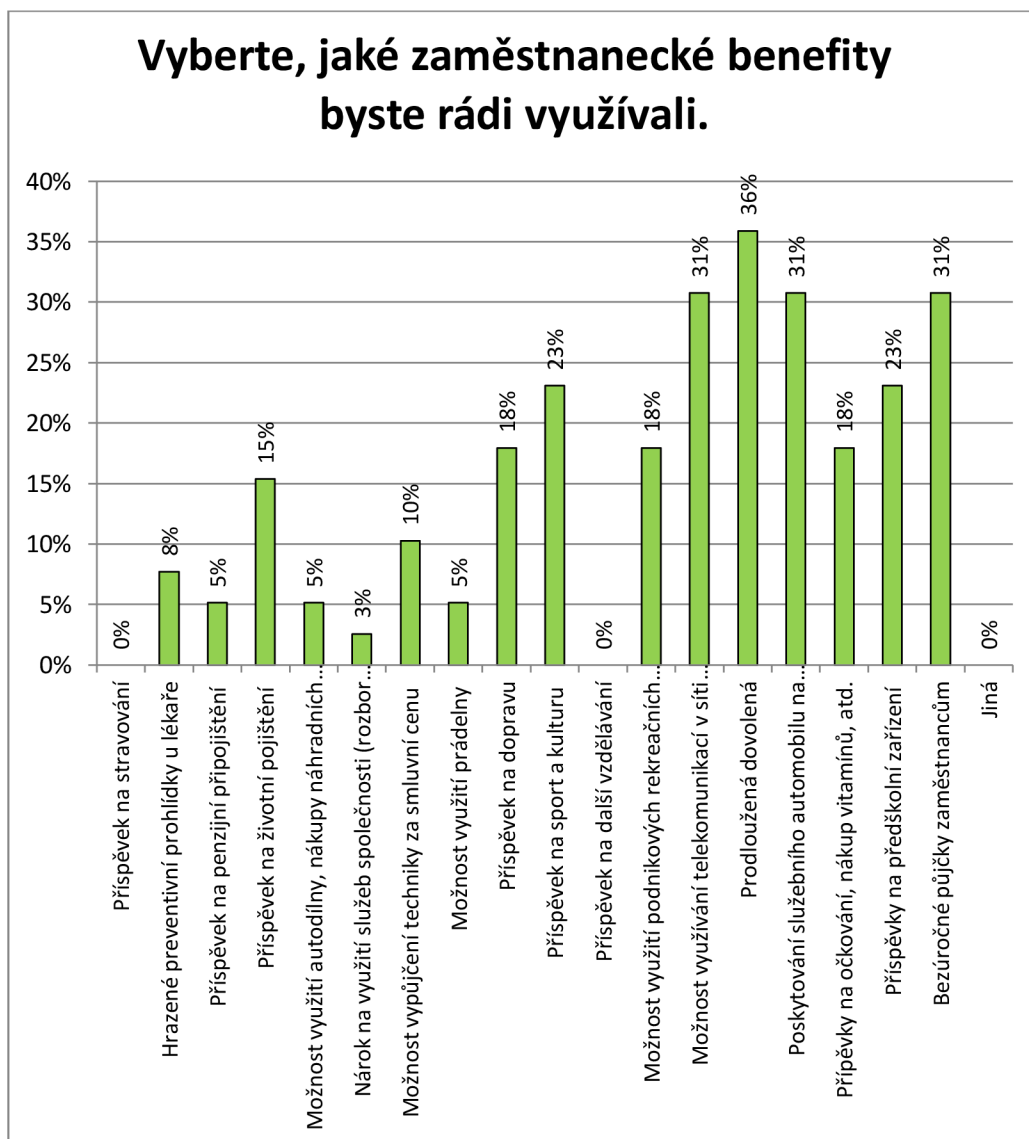
h) Vyberte, jaké zaměstnanecké benefity byste rádi využívali.

Touto otázkou jsem směřovala k tomu, co by si případně zaměstnanci přáli začít využívat a co by společnost případně mohla mezi zaměstnanecké benefity přidat. Opět měl každý možnost označit více odpovědí.

Odpověď	Počet	Podíl
Příspěvek na stravování	0	0,00%
Hrazené preventivní prohlídky u lékaře	3	7,69%
Příspěvek na penzijní připojištění	2	5,13%
Příspěvek na životní pojištění	6	15,38%
Možnost využití autodílny, nákupy náhradních dílů za lepší ceny	2	5,13%
Nárok na využití služeb společnosti (rozbor vody,...)	1	2,56%
Možnost vypůjčení techniky za smluvní cenu	4	10,26%
Možnost využití prádelny	2	5,13%
Příspěvek na dopravu	7	17,95%
Příspěvek na sport a kulturu	9	23,08%
Příspěvek na další vzdělávání	0	0,00%
Možnost využití podnikových rekreačních středisek - Karlov, Jedlová	7	17,95%
Možnost využívání telekomunikací v síti zaměstnavatele	12	30,77%
Prodloužená dovolená	14	35,90%
Poskytování služebního automobilu na soukromé účely	12	30,77%
Příspěvky na očkování, nákup vitamínů, atd.	7	17,95%
Příspěvky na předškolní zařízení	9	23,08%
Bezúročné půjčky zaměstnancům	12	30,77%
Jiná	0	0,00%

Tabulka 14 - Vyberte, jaké zaměstnanecké benefity byste rádi využívali

V tabulce dominuje hned několik čísel u odpovědí „Prodloužená dovolená“, „Poskytování služebního automobilu na soukromé účely“, „Možnost využívání telekomunikací v síti zaměstnavatele“ a „Bezúročné půjčky zaměstnancům“. Z tohoto a ostatních čísel usuzuji, že zaměstnanci by stáli o rozšíření motivačního programu zaměstnaneckých benefitů například o příspěvky na předškolní zařízení, nebo příspěvky na sport a kulturu. Ne všechny uvedené možnosti jsou samozřejmě pro společnost přijatelné, ale například využívání telekomunikační sítě zaměstnavatel umožňuje, jen se tato informace nedostala ke všem zaměstnancům, nebo ji nevyužili, když jim byla nabízena. Dále se mi jeví jako perspektivní právě příspěvek na předškolní zařízení dětí, díky čemuž lze umožnit zaměstnaným maminkám návrat do pracovního procesu.



Graf 13 - Vyberte, jaké zaměstnanecké benefity byste rádi využívali.

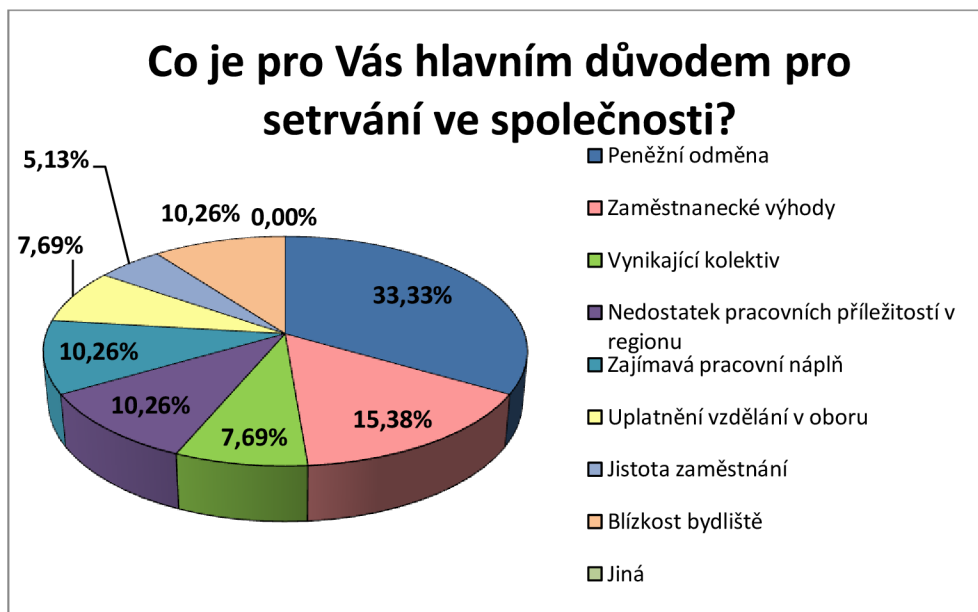
i) Co je pro Vás hlavním důvodem pro setrvání ve společnosti?

Zde je uvedena tabulka znázorňující důvody zaměstnanců pro setrvání ve společnosti.

Odpověď	Počet	Podíl
Peněžní odměna	13	33,33%
Zaměstnanecké výhody	6	15,38%
Vynikající kolektiv	3	7,69%
Nedostatek pracovních příležitostí v regionu	4	10,26%
Zajímavá pracovní náplň	4	10,26%
Uplatnění vzdělání v oboru	3	7,69%
Jistota zaměstnání	2	5,13%
Blízkost bydliště	4	10,26%
Jiná	0	0,00%

Tabulka 15 - Co je pro Vás hlavním důvodem pro setrvání ve společnosti?

Nejvíce zaměstnancům se zamlouvá peněžní odměna, dále pak zaměstnanecké výhody. V dnešní době je velmi těžké si získat věrné zaměstnance, kteří budou svědomití, loajální, výkonní a navíc ještě spokojení. Ve společnosti Brněnských vodáren a kanalizací, a.s. se projevuje víceméně všeobecná spokojenost a dobré vztahy na pracovišti.



Graf 14 - Co je pro Vás hlavním důvodem pro setrvání ve společnosti?

j) Jsou podle Vás kritéria pro stanovení mzdy spravedlivá?

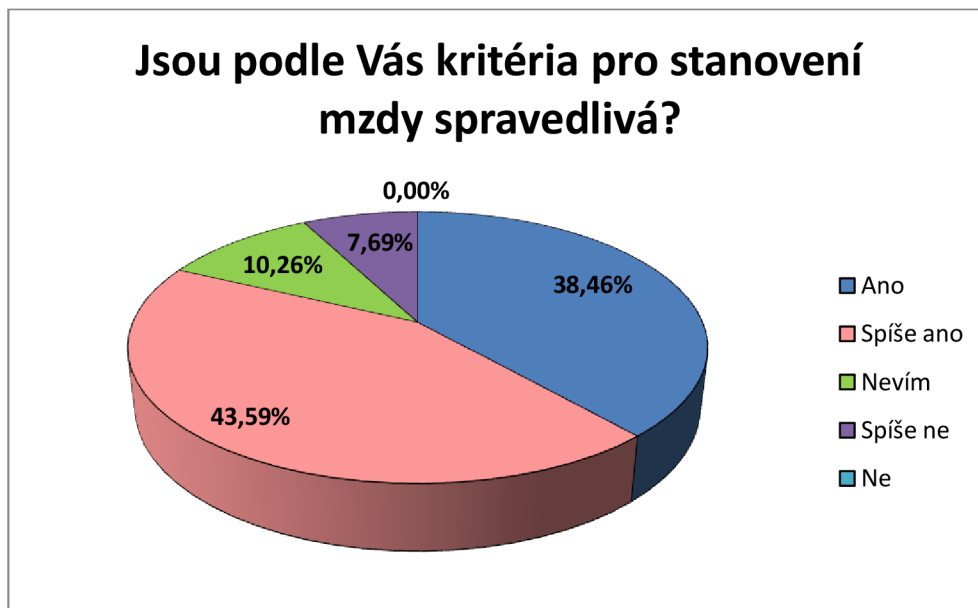
Zda jsou podle respondentů kritéria stanovení mzdy spravedlivá, jsem se dotázala v této otázce. Opět jsem formulovala odpovědi nejen do striktních Ano – Ne – Nevím, ale také mezistupeň Spíše ano – Spíše ne.

Odpověď	Počet	Podíl
Ano	15	38,46%
Spíše ano	17	43,59%
Nevím	4	10,26%
Spíše ne	3	7,69%
Ne	0	0,00%

Tabulka 16 - Jsou podle Vás kritéria pro stanovení mzdy spravedlivá?

V tabulce je možno vidět, že 82,02% respondentů je spíše nebo úplně spokojeno se stávajícími kritérii pro stanovení mzdy. Tyto odpovědi se částečně shodují s výsledky minulé otázky ohledně důvodů pro setrvání u společnosti. Protože pro mnoho dotázaných bylo důvodem pro setrvání právě finanční odměna, dá se předpokládat, že

jsou se stanovenými kritérii spokojeni, že jim vyhovují. U dotázaných, kteří neví, nebo jsou spíše nespokojeni, může být důvodem například nižší pracovní pozice.



Graf 15 - Jsou podle Vás kritéria pro stanovení mzdy spravedlivá?

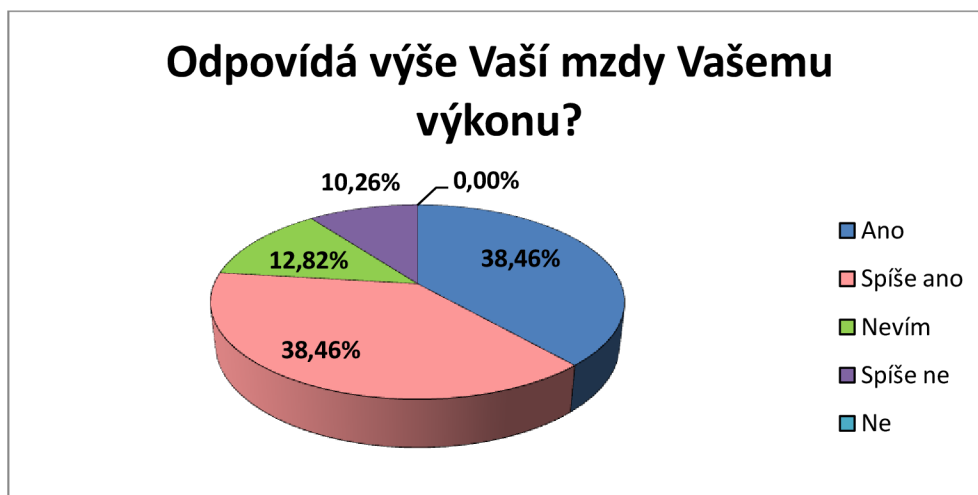
k) Odpovídá výše Vaší mzdy Vašemu výkonu?

V této otázce jsem se snažila rozšířit dotaz ohledně spokojenosti s kritérii stanovování mzdy také na oblast spokojenosti s vlastní mzdou.

Odpověď	Počet	Podíl
Ano	15	38,46%
Spíše ano	15	38,46%
Nevím	5	12,82%
Spíše ne	4	10,26%
Ne	0	0,00%

Tabulka 17 - Odpovídá výše Vaší mzdy Vašemu výkonu?

Ač jsou podle většiny kritéria spravedlivá, našli se dva lidé z odpovídajících, kteří se přiklonili k variantě „Nevím“ a „Spíše ne“. To může být způsobeno například pečlivostí daného zaměstnance, jeho přístupem a objektivitou. Ač v malém, může z toho vyplývat i mírná nespokojenost při srovnání předem stanovených kritérií pro určování mzdy a procesu hodnocení zaměstnance, díky kterému je mu přidělována dle kritérií mzda. Do určité míry jsem přesvědčená, že i když zaměstnanci jsou víceméně spokojeni, může tento systém být zavádějící.



Graf 16 - Odpovídá výše Vaší mzdy Vašemu výkonu?

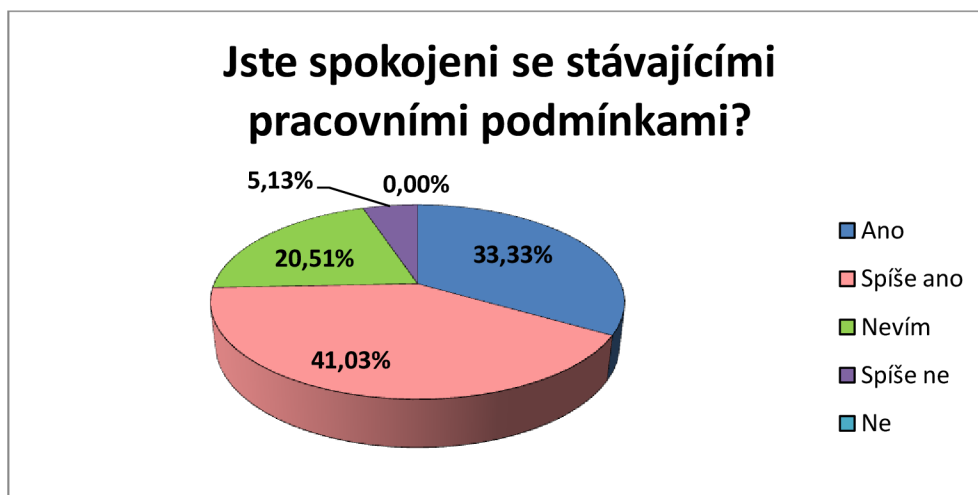
1) Jste spokojeni se stávajícími pracovními podmínkami?

V této otázce jsem mířila ke všeobecnému klimatu a atmosféře ve společnosti.

Odpověď	Počet	Podíl
Ano	13	33,33%
Spíše ano	16	41,03%
Nevím	8	20,51%
Spíše ne	2	5,13%
Ne	0	0,00%

Tabulka 18 - Jste spokojeni se stávajícími pracovními podmínkami?

Z tabulky jasně vyplývá, že nadpoloviční většina je spokojena. Necelých 30% z dotázaných pociťuje nespokojenost, nebo nedokáže definovat. Stejně jako v jakémkoliv jiném prostředí se vždy najdou lidé, kteří budou přátelští, bude se jim líbit prostředí jako takové a tak z nich bude vyzařovat pozitivní energie i navenek. Zároveň s nimi však v takové společnosti zajisté najdeme i náročnější nebo možná naopak lhostejné lidi, kteří nebudou spokojeni nikdy a nikde, neradi jsou konfrontováni, neradi se projevují. Tomu se však nedá nijak zabránit. U společnosti Brněnských vodáren a kanalizací, a.s. ale převládá pozitivní hodnocení, což je velmi žádoucí.



Graf 17 - Jste spokojeni se stávajícími pracovními podmínkami?

m) Jste dostatečně informováni o dění ve společnosti?

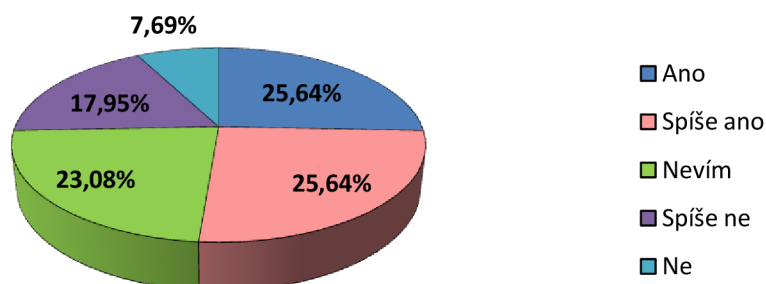
V mnoha společnostech se firemní vize, cíle a strategie probírají na všech úrovních, v jiných je naopak zná jen vedení společnosti. Závisí na nich často loajalita zaměstnanců a jejich zanícenost pro práci. Ve společnosti Brněnských vodáren a kanalizací, a.s. se situace u dotázaných má následovně:

Odpověď	Počet	Podíl
Ano	10	25,64%
Spíše ano	10	25,64%
Nevím	9	23,08%
Spíše ne	7	17,95%
Ne	3	7,69%

Tabulka 19 - Jste dostatečně informováni o dění ve společnosti?

Z odpovědí je zřejmé, že informace se ve společnosti šíří buď nerovnoměrně, nebo může být zapříčiněna i nezájmem ze strany některých zaměstnanců. To však nemění nic na situaci, že by se společnost mohla pokusit lépe šířit informace skrz celou společnost. Díky tomu by dodala pocit potřeby a zainteresovanosti i zaměstnancům z nižších pozic, což by mohlo vést například ke zvýšení jejich výkonnosti.

Jste dostatečně informováni o dění ve společnosti?



Graf 18 - Jste dostatečně informováni o dění ve společnosti?

n) Organizuje společnost mimopracovní setkání (teambuilding)?

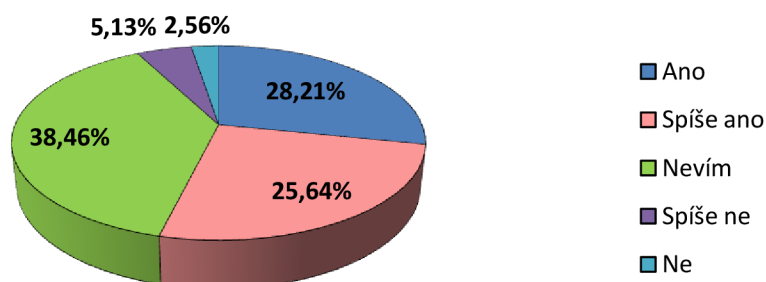
Zda společnost pořádá teambuilding, bylo další otázkou. Odpovědi se zde maličko lišily.

Odpověď	Počet	Podíl
Ano	11	28,21%
Spíše ano	10	25,64%
Nevím	15	38,46%
Spíše ne	2	5,13%
Ne	1	2,56%

Tabulka 20 - Organizuje společnost mimopracovní setkání (teambuilding)?

Podle odpovědí zaznačených v tabulce usuzuji, že společnost pořádá teambuildingové akce. Samozřejmě se nemusí jednat o akce pořádané celou společností, ale například jen obchodní sekci nebo menšími útvary. Pro pocit sounáležitosti a dobrý kolektiv jsou podle mého názoru takové akce téměř nezbytné. Člověk může poznat své kolegy i z jiných stránek, než jen z pracovních a upevnit tak vztahy na pracovišti.

Organizuje společnost mimopracovní setkání (teambuilding)?



Graf 19 - Organizuje společnost mimopracovní setkání (teambuilding)?

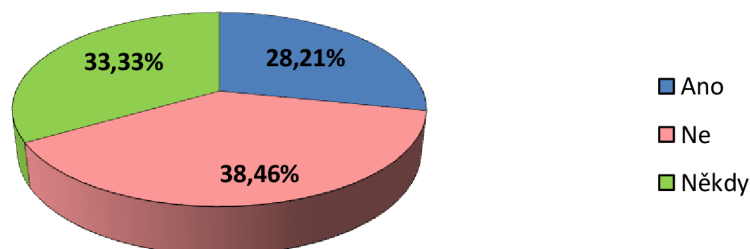
o) Pokud ano, účastníte se? Pokud ne, účastnili byste se?

Odpovědi v této otázce mě mírně zaskočily, ale na druhou stranu se daly i očekávat. Z vlastní zkušenosti vím, že mnoho zaměstnanců upřednostní v čase po práci rodinu před firemní akcí. To je pochopitelné, pokud se na tuto situaci podíváme tak, že v práci strávíme 1/3 celého dne, 1/3 pak prospíme a tu zbylou by člověk rád věnoval svým nejbližším a přátelům. Nicméně se i přesto domnívám, že lidé, kteří nepodporují teambuildingové akce se o mnoho ochuzují – jak po stránce pracovních vztahů, tak i mezilidských.

Odpověď	Počet	Podíl
Ano	11	28,21%
Ne	15	38,46%
Někdy	13	33,33%

Tabulka 21 - Pokud ano, účastníte se? Pokud ne, účastnili byste se?

Pokud ano, účastníte se? Pokud ne, účastnili byste se?



Graf 20 - Pokud ano, účastníte se? Pokud ne, účastnili byste se?

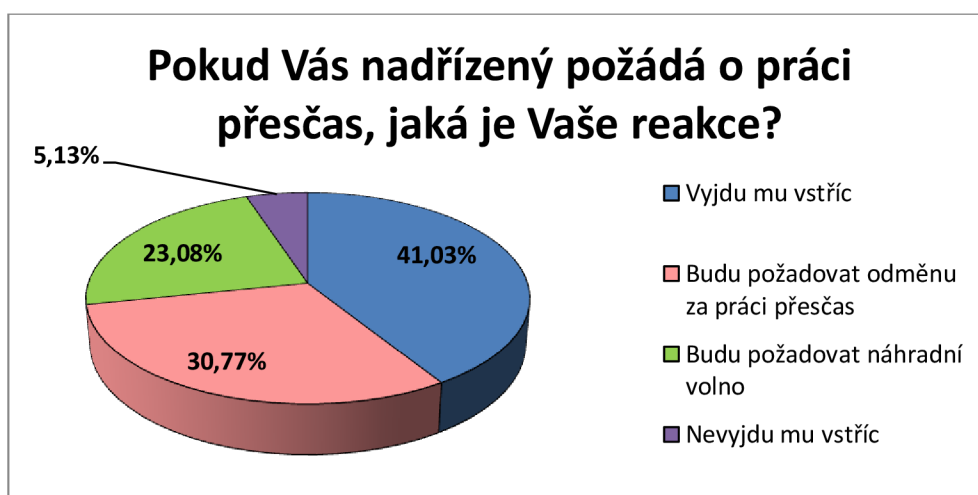
p) Pokud Vás nadřízený požádá o práci přesčas, jaká je Vaše reakce?

V této otázce respondenti odpovídali, jakým způsobem se zachovají, pokud budou požádáni o práci přesčas.

Odpověď	Počet	Podíl
Vyjdu mu vstříc	16	41,03%
Budu požadovat odměnu za práci přesčas	12	30,77%
Budu požadovat náhradní volno	9	23,08%
Nevyjdu mu vstříc	2	5,13%

Tabulka 22 - Pokud Vás nadřízený požádá o práci přesčas, jaká je Vaše reakce?

Odpovědi z této tabulky se shodují se zjištěními z předchozích otázek a jejich vyhodnocení. Ve společnosti Brněnských vodáren a kanalizací, a.s. je mnoho spokojených zaměstnanců, kteří jsou ochotni pracovat i práci přesčas. Část zaměstnanců by požadovala odměnu, jako protihodnotu za čas strávený v práci na místo se svojí rodinou. Jiní by požadovali náhradní volno.



Graf 21 - Pokud Vás nadřízený požádá o práci přesčas, jaká je Vaše reakce?

q) Umí Vám Váš nadřízený naslouchat?

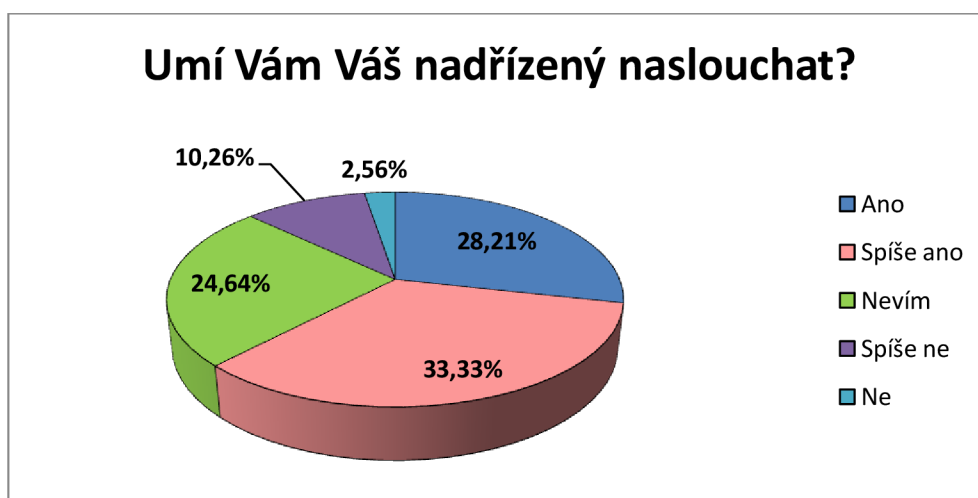
Tento problém bývá často dosti opomíjen. Nadřízení jsou přesvědčeni, že když zadají práci podřízenému, že tím jejich role končí a není třeba o ničem dalším hovořit. Často však dochází k tomu, že lidé potřebují s něčím poradit, ujistit se, že zadaný úkol dělají správně, nebo prostě úplně obyčejně chtějí vědět, že nadřízený o nich ví. Do jisté míry toto může souviset s pocitem nadřazenosti – proč by se nadřízený měl bavit s podřízeným, nebo mu vůbec naslouchat. To vede ale ke špatnému klimatu a stresujícím situacím. Už jen takové maličkosti, jako že Vám nadřízený při setkání na Váš pozdrav odpoví, ve Vás zajisté nechá pozitivní pocit. Pokud se bude však navíc

zajímat i o Vaši práci a chvíle, kdy potřebujete pomoci, pak to povede k nejlepším výsledkům.

Odpoověď	Poččet	Podíl
Ano	11	28,21%
Spíše ano	13	33,33%
Nevím	10	24,64%
Spíše ne	4	10,26%
Ne	1	2,56%

Tabulka 23 - Umí Vám Váš nadřízený naslouchat?

Z výsledků v tabulce je patrné, že něco málo přes 50% dotázaných je spokojeno se současným stavem. 24,64% respondentů si nebylo jistých odpovědí a necelých 13% je přesvědčeno, že jim nadřízený neumí naslouchat. Samozřejmě netvrdím, že nadřízený musí chodit neustále mezi své podřízené a vyptávat se jich a být až přehnaně ochotný, ale je dobré poskytnout alespoň podanou ruku. To, jestli ji zaměstnanec přijme a v případě potřeby půjde za nadřízeným a bude chtít vyslechnout, nebo se radši s problémem popere sám, to už je na něm. Pokud však ze strany zaměstnance snaha je nebo byla a nebyla bohužel kvitována s povděkem nadřízeného, může vést k nesympatiím, ke ztrátě motivace a snahy.



Graf 22 - Umí Vám Váš nadřízený naslouchat?

r) Jste při práci dostatečně chváleni?

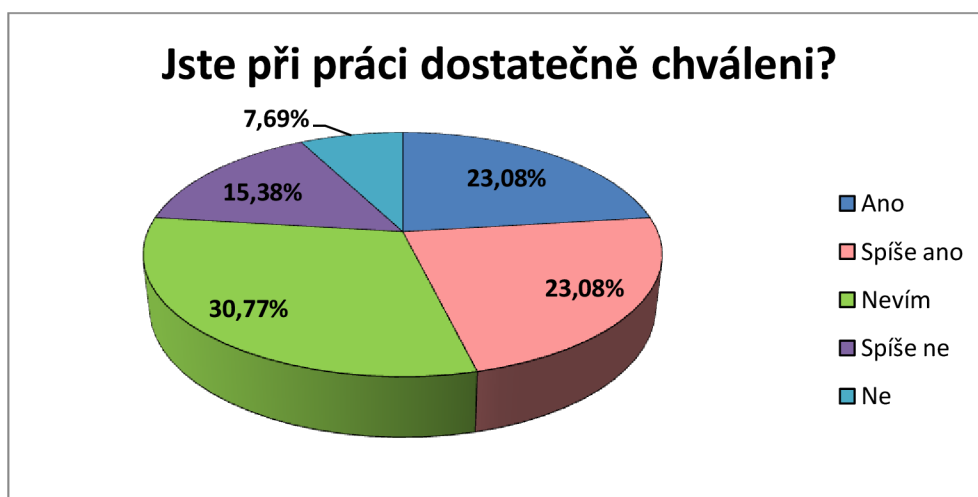
Tato otázka opět částečně souvisí s předchozím dotazem. Většina z nás tvrdí, že snese kritiku, že si z ní vezme to, co může, že nám kritika nevádí, ale sáhněme si do svědomí, komu z nás je dobře, když jen poslouchá kritiku, i když nakrásně konstruktivní? Asi málo z nás by v tuto chvíli zvedlo ruce. Proto je třeba střídat kritiku s pochvalou.

Samozřejmě neříkám, že to má být vyvážené, protože čeho je moc, toho je příliš a navíc si člověk snadno zvykne. Ale na druhou stranu je potřeba za dobrý výsledek být alespoň slovně doceněn. To jsem se snažila zjistit v této otázce – zda mají zaměstnanci pocit, že jsou chváleni při práci.

Odpověď	Počet	Podíl
Ano	9	23,08%
Spíše ano	9	23,08%
Nevím	12	30,77%
Spíše ne	6	15,38%
Ne	3	7,69%

Tabulka 24 - Jste při práci dostatečně chváleni?

V této tabulce se již odpovědi mírně liší, už to není až tak jednoznačné. Sice se počet spokojených respondentů opět blíží 50%, ale velké množství z nich také nedokázalo svůj názor zařadit, a to přes 30%. Zbylých 23% dotázaných je přesvědčeno, že nejsou chváleni dostatečně.



Graf 23 - Jste při práci dostatečně chváleni?

s) Máte obavu o ztrátu Vašeho zaměstnání?

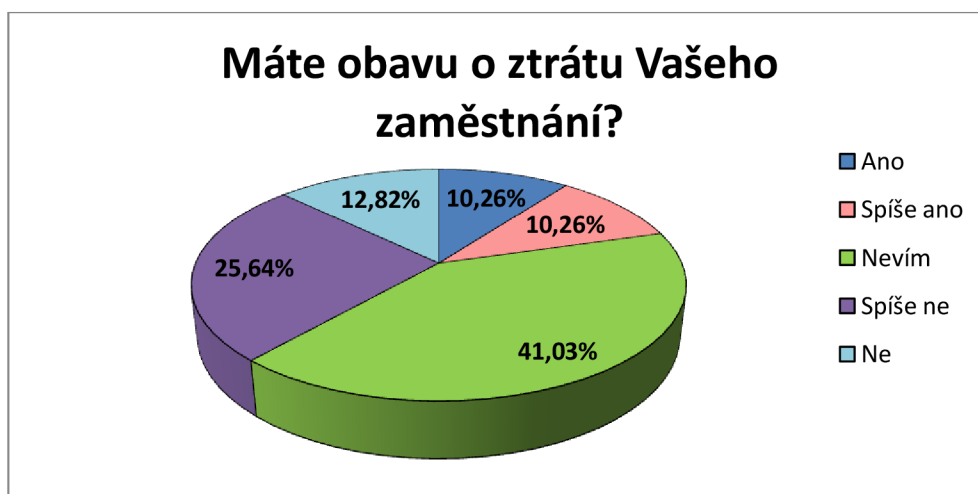
Touto otázkou jsem směřovala ke zjištění, zda ve společnosti převládá strach ze ztráty zaměstnání, nebo zda jsou si lidé svým místem jistí. Tato problematika je dosti rozporuplná. Pokud bude převládat strach ze ztráty zaměstnání, mohou nastat dvě situace – zaměstnanci se budou o to více snažit dosáhnout lepších výsledků, aby nebyl důvod pro jejich propuštění, nebo je tato obava naopak stáhne ke lhostejnosti a k horším výsledkům, protože jim to bude jedno, když jsou stejně přesvědčeni, že je vedení propustí. Opačný případ je ten, kdy jsou lidé si svým místem příliš jisti. To může vést

opět ke spokojenosti a podávání stabilních výkonů, ale také k „lajdáctví“, kdy si zaměstnanec přece nebude zbytečně přidávat práci a honit se, když má práci jistou. Proto by mělo k úspěchu vést něco mezi tím – lidé se nesmí vyloženě bát, ale nesmí být přesvědčeni ani o tom, že jim nic nehrozí.

Odpověď	Počet	Podíl
Ano	4	10,26%
Spíše ano	4	10,26%
Nevím	16	41,03%
Spíše ne	10	25,64%
Ne	5	12,82%

Tabulka 25 - Máte obavu o ztrátu Vašeho zaměstnání?

Z odpovědí v dotazníku jsem zaznamenala, že se respondenti dělí na 3 skupiny, z nichž nejméně početná je ta, kde se lidé bojí o ztrátu zaměstnání. Další skupinu tvoří již víc dotázaných, kteří se o své místo ve společnosti nestrachují a poslední pak i, kteří nejsou schopni identifikovat, zda se bojí, nebo ne. Z toho usuzuji, že ve společnosti je víceméně zachována rovnováha v této situaci.



Graf 24 - Máte obavu o ztrátu Vašeho zaměstnání?

2.9 Shrnutí a) – s) a vlastní návrhy

Pokud bych tedy měla celkově shrnout výsledky dotazníku ohledně situace ve společnosti, výsledky jsou pozitivní. Lidé se ve společnosti cítí dobře a spokojeni, jsou zapojeni do dění, mají zájem o společnost. Z vlastní zkušenosti po předchozím zaměstnání mohu konstatovat, že ne v každé společnosti by byly výsledky takové.

Pokud jsou lidé nespokojeni, v mnoha otázkách v dotazníku by se to projevilo v daleko větší míře. Na druhou stranu musím také poznamenat, že jsem zde zkoumala pouze část společnosti Brněnských vodáren a kanalizací, a.s., a to obchodní sekci, kde je samozřejmě díky menšímu počtu lidí a jejich organizačnímu začlenění menší pravděpodobnost, že budou opomíjeni a jejich nadřízený nebude pro velký počet podřízených znát ani jejich jméno.

- Benefity

Vzhledem k odpovědím v dotaznících bych se možná přiklonila k návrhu o rozšíření už i tak široké nabídky benefitů pro zaměstnance například o možnosti bezúročných půjček v menších sumách (dle možností společnosti, řekněme například do 30 000,-) nebo o příspěvky na předškolní zařízení. V dnešní době se stává trendem být doma s dítětem kratší čas, než bylo dříve běžné, protože si maminky nevystačí se státními příspěvky v době mateřské dovolené nebo rodičovské. Jejich snaha o návrat do zaměstnání však bývá často dost komplikovaná, protože je třeba najít nějaké zařízení pro dítě (jesličky, mateřská školka, soukromá školička, atd.), což bývá v mnoha situacích nadlidský výkon a navíc, když už se povede dítě někam zapsat, stojí to nemalé peněžní prostředky. Díky tomuto druhu benefitů by tak společnost mohla motivovat část svých zaměstnanců, kteří mají děti předškolního věku. Jinak se domnívám, že společnost nabízí svým zaměstnancům opravdu širokou škálu benefitů a že v této oblasti je vše na velice dobré úrovni.

Dalším bodem motivace je také motivace po stránce psychické a nejen materiální v podobě benefitů. To myslím například pracovní prostředí, to jak přistupuje vedení ke svým zaměstnancům. Co jsem z rozhovorů s panem inženýrem Romanem Palatinem pochopila, jedná se o velmi vstřícného muže, u kterého již od pozdravu víte, že ho zajímáte. Je velmi komunikativní a příjemný člověk, díky čemuž se domnívám, že stejným způsobem se snaží na profesionální úrovni jednat i se svými podřízenými.

Přesto, že pan inženýr Palatin je obdařen schopnostmi správného manažera a navíc působí velmi přirozeně a příjemně jako člověk, navrhovala bych se zaměřit více na podřízené zaměstnance, kteří však vedou další lidi nebo celé skupiny. K tomuto závěru jsem dospěla díky výsledkům u otázek m) Jste dostatečně informováni o dění ve

společnosti?; q) Umí Vám Váš nadřízený naslouchat?; r) Jste při práci dostatečně chváleni?. U těchto tří otázek bych se chtěla zde zaměřit na možná řešení. Pokud si člověk sečte procenta odpovědí „Nevím“, „Spíše ne“ a „Ne“, dostane se k číslům necelých 48% u m), necelých 38% u q) a přes 53% u r).

Nepatrně mne zarazila procenta těch, kteří u těchto i u mnoha jiných otázek odpověděli, že neví. Tato skutečnost může vyplývat z několika příčin. Tou první je neochota sdělovat své názory a pocity. Další může být možnost, že je daleko snazší zaškrtnout odpověď „Nevím“, než aby se pokusili zamyslet a zformulovat svoje pocity. Bohužel s touto skutečností nelze nic moc dělat, lidé si vše rádi usnadňují a neradi se svěřují veřejně se svými názory a pocity, protože mají například strach z potrestání, kritiky nebo nepřátelství.

- Párminutový proslov ohledně dění ve společnosti na pravidelných poradách

Pro zlepšení situace u otázky m), bych navrhovala na zavedených poradách se vždy v pár minutách zaměřit na dění ve společnosti a na operativní plány a cíle pro nejbližší období. Tyto plány a cíle pak přetlumočit i dalším zaměstnancům například formou cca 3 minutových proslovů, řekněme na konci nebo naopak na začátku měsíce. Zajistilo by se tak šíření správného povědomí o dění ve společnosti a kromě chvilky času by to pro společnost neznamenal žádné zvýšení nákladů, naopak možné zvýšení zapojení zaměstnanců z důvodu lepšího pocitu sounáležitosti se společností.

- Knihy

Pokud se zaměřím na otázky pod písmeny q) a r), jsem přesvědčena, že je možné na těchto oblastech zapracovat. I když je téměř každý přesvědčen, že umí správně jednat s lidmi a ví, co je konstruktivní kritika a myslí si, že umí chválit, opak je ve většině případů pravdou. Na toto téma se zaměřuje mnoho knih, mezi ty známější z české produkce se řadí kniha „Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců“ od paní Yvety Rychtařikové, ve které promlouvá ke čtenáři v tom duchu, aby si uvědomil, jakým způsobem jedná, kritizuje a chválí a snaží se o zlepšení v těchto oblastech. Kniha dokáže otevřít oči a Vy si vlastně uvědomíte, co je špatně a jak by to mělo být. Tato kniha je k dostání v mnoha prodejnách a internetových obchodech, a to za cenu od 70

Kč. Pokud by měli možnost zaměstnanci si tuto knihu přečíst a získat tak povědomí o této problematice a začali pracovat na svém zlepšení, mohlo by to vést k velmi pozitivním výsledkům.



Obrázek 10 - Kniha Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců

- Kurzy, e-learning

Další možností, avšak dražší, která se nabízí, je kurz ohledně kritiky, chválení, motivace a hodnocení. Nabídka kurzů je v dnešní době velmi rozmanitá, každý si jistě najde své. Nicméně se jedná o nákladnější variantu, než jsou knihy, protože cena kurzů se pohybuje cca od 3 000 Kč výše. Tuto formu zapracování na „manažerských dovednostech“ bych doporučovala kvůli vyšším nákladům spíše jen u těch, kteří vedou větší skupiny zaměstnanců. V dnešní době jsou k dispozici už i kurzy v podobě e-learningu, které jsou nepochybně levnější, ale není zde jistota, že probíraná problematika bude „posluchačem“ plně pochopena a na rozdíl od kurzů s osobní účastí nedojde k aplikaci získaných vědomostí do praxe v podobě různých cvičení s dalšími účastníky. Každý, kdo má pocit, že mu jeho nadřízený rozumí a vychází s ním na profesionální úrovni správně, bude pracovat lépe, než člověk, který se cítí opomíjený a bezcenný.

- Knihy, kurzy, e-learning – vyčíslení případných nákladů

Pokud bych se tedy pokusila tyto tři varianty vyčíslit, musím vzít v úvahu počet zaměstnanců v obchodní sekci, kteří dále řídí a dohlíží na další zaměstnance. Z organizační struktury jsou to zaměstnanci v šedých políčkách ve vedení jednotlivých úseků, tedy 6 osob (2 ze z provozu správy budov, 1 z provozu dopravy, 1 z provozu

materiálového zabezpečení, 1 z provozu kalibračních laboratoří a opravy vodoměrů a 1 z provozu obchodních služeb) a dále pak ještě 1 mistr v údržbě správy budov, 1 mistr v oddělení analýzy a kontroly, 2 vedoucí referenti nákupu, 1 vedoucí oddělení analýz a vnitřní komunikace, 1 vedoucí zákaznického oddělení a 1 vedoucí v oddělení měření vodného a stočného, což je celkem dalších 7 osob. Dohromady se tedy jedná o 13 pracovníků, kteří dále vedou jiné osoby. Pokud začnu od varianty poslední, tedy e-learningu, jedna licence stojí podle různých bodů zaměření kurzu v cenovém rozmezí od 2 500,- výše. Pokud bychom tedy vzali tedy tuto cenu, pak by náklady na vzdělání vedoucích pracovníků v oblasti motivování, kritiky a komunikace s podřízenými zaměstnanci vyšlo na $13 \times 2\,500,-$, což je 32 500,-.

Druhou variantou je kurz s osobní účastí, který se na internetu vyskytuje v mnoha nabídkách, a to od ceny 3 000,- až po poměrně vysoké částky. Vezmu tedy opět v úvahu tuto nejnižší částku. Pro 13 pracovníků bude tedy tento kurz stát $13 \times 3\,000,-$, což je celkem 39 000,-.

Poslední variantou je kniha, například výše zmíněná „Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců“, kterou lze přes internet objednat za cenu od 70,-. Pokud bychom knihu zakoupili 13 zaměstnancům, pak by celková cena byla $13 \times 70,-$, což je dohromady 910,-.

Chápu, že obchodní sekce Brněnských vodáren a kanalizací, a.s. má omezený přísun peněžních prostředků, proto bych se osobně přikláběla k variantě s knihou, která je vůči poměrně nízkým nákladům víceméně zanedbatelnou položkou. I když vím, že ne každý zaměstnanec bude číst knihu s nadšením a bude se snažit si odnést nějaké poznatky a následně je pak aplikovat v praxi, věřím, že alespoň polovinu zapojených zaměstnanců kniha zaujme a bude mu přínosem.

- Systém hodnocení

Co bych si dovolila dále podotknout, i když to z dotazníků přímo nevyplývá, je skutečnost, že společnost nevyužívá žádných hodnotících formulářů nebo pohovorů. Díky zavedenému systému hodnocení, který jsem popsala v kapitole nad dotazníkovým šetřením, může často docházet ke zkresleným nebo subjektivním hodnocením. Vzhledem k tomu, že na některých úrovních obchodní sekce jsou zaměstnanci hodnoceni za delší časová období a dle toho jim je přidělována odměna, doporučovala

bych jako část hodnotícího systému zavést hodnotící formulář nebo také hodnotící pohovor. Protože jsou tyto metody poměrně dosti časově náročné, další možností by bylo také sebehodnocení zaměstnanců. To by mohlo dát základ dalším průběžným hodnocením a tak do jisté míry hodnocení zaměstnanců podložit fakty, nebo teda spíše dokumentací. Spojením všech tří navrhovaných metod by byla zaručena větší objektivita.

Celý systém hodnocení je nutné přizpůsobit potřebám organizace. Ať už se bude jednat o kteroukoliv z těchto tří variant, je potřebné stanovit účel hodnocení, kritéria, která budou při hodnocení využívána, samotný postup při vyplňování formulářů a postup pohovoru. Dále také to, jak budou výsledky zpracovávány, evidovány a jiné.

- Hodnotící formulář

Cílem této metody je, aby si hodnotitel ujasnil a zmapoval postoj hodnoceného k vykonávaným činnostem. Má posloužit jako hodnocení toho, kdo rozumí těmto činnostem a ví, jaké jsou jejich výstupy – zda je zaměstnanec plní v plném rozsahu a jak k nim přistupuje dle jeho názoru. Protože se jedná o poměrně náročnou metodu, jak z hlediska časového, tak i z důvodu znalostí – je třeba času na vyplnění dotazníku a především znalost činností a úkolů hodnoceného a i jeho samotného. Pro to, aby metoda splnila požadavky společnosti, musí být hodnotitelé opravdu svědomitě obeznámeni s celým procesem hodnocení a s postupem vyplňování a vyhodnocování formulářů. Pokud budou lidé připraveni na to, co je čeká, bude pro ně samotné hodnocení jednodušší.

Pro ukázkou jsem vypracovala návrh hodnotícího formuláře, který by však bylo zajisté v případě budoucího využití nutno doplnit o další údaje a kritéria, která například panu inženýru Palatinovi budou připadat důležitá a nutná pro zapojení do hodnocení. V mém návrhu se vyskytují například hodnocení pracovní role, kvalita odvedené práce, výkonnost a efektivita – zde by se hodnotitel měl zaměřit především na charakteristiky jako je zodpovědnost, vlastní iniciativa, ochota, kvantita, spolehlivost, včasnost a podobné. Dále pak chování během pracovního procesu, kde se objevuje například iniciativa, vycházení s kolegy, obětavost, disciplína a jiné. V bodě zaměřujícím se na osobní a charakterové rysy se pak objevují pro příklad rysy jako poctivost, týmová práce, loajalita, schopnost nést zodpovědnost a další. V neposlední řadě jsou v návrhu

samozřejmě i body ohledně stanovených cílů a dosažených cílů. Návrh hodnotícího formuláře je přiložen v příloze.

- Sebehodnocení zaměstnanců

Díky metodě sebehodnocení by měli zaměstnanci možnost se zamyslet nad svým fungováním ve společnosti, nad tím, jak odvádějí svoji práci a jak by ji mohli zlepšit. Mohou popsat sami sebe a svůj přínos organizaci. I díky faktům z dotazníkového šetření (o něco výše jsem se zabývala neochotou se zamýšlet a vyjadřovat své pocity a názory) se lehce obávám, že ne všichni pracovníci by byli schopni a ochotni se sami ohodnotit, ale na druhou stranu, protože toto hodnocení by mělo sloužit jako základ pro hodnotící pohovor, mohli by zaměstnanci cítit jakousi snahu vedení o jejich zapojení do dění ve společnosti, o zájem o jejich osobu a to, zda pracují dobře a pokud ne o případné nápravy. Můj návrh zahrnuje například pracovní náplň a kompetence zaměstnance, cíle, silné a slabé stránky zaměstnance, jeho vzdělávání, budoucí cíle, pracovní podmínky a jaké vidí silné a slabé stránky společnosti (obchodní sekce). Návrh formuláře pro sebehodnocení je přiložen v příloze.

- Hodnotící pohovor

Tato metoda hodnocení zaměstnanců je sice časově náročná (na přípravu i na průběh), ale zároveň poskytuje velmi objektivní výsledky. Mimo jiné také zahrnuje částečně předchozí dvě metody – sebehodnocení a hodnotící formulář. Před pohovorem je nutná příprava obou zúčastněných, a to nejen v podobě vyplnění dokumentů – nadřízeného i podřízeného. Důležité je také proškolení hodnotitelů, aby věděli, co je jejich cílem, jakým způsobem má pohovor probíhat, jak mají k hodnocenému přistupovat. Prvním krokem je důkladná příprava hodnotícího i hodnoceného na pohovor – díky vyplnění formulářů dostane prostor i hodnocený, který se tak snáze zapojí pak do hodnocení a nemuselo by pak v průběhu samotného pohovoru docházet až k takovým nesouhlasům a odporu z jeho strany. Pro správný průběh pohovoru je zajisté také důležité zajištění nerušeného prostředí, vhodné chvíle, dostatečného času – vše musí být dopředu plánováno a oznámeno. Dále může dojít k pohovoru, kde si vyjasní cíle, představy a očekávání, která kdo má. Poté je možné pokračovat sebehodnocením hodnoceného. Sám by měl zhodnotit, čeho měl dosáhnout a dosáhl, co se mu podařilo, co ne a podobné. Dalším krokem je porovnání hodnotitele sebehodnocení zaměstnance

s vlastními názory. Pokud vše proběhne ve vzájemném souhlasu obou zúčastněných, pak je možné stanovit cíle pro následující období a shrnout vše probrané. To proto, že kdyby zaměstnanec neakceptoval výsledky tohoto pohovoru, mohlo by a nejspíš i došlo k jeho demotivaci, což je to poslední, čeho by společnost mohla chtít dosáhnout. Cílem pohovoru je tedy především získat zpětnou vazbu a moci tak v budoucnu reagovat snáze na různé situace. Důležitým bodem po provedení pohovoru je vyhodnocení výsledků, díky kterým vedoucí získá lepší přehled a bude moci budoucí cíle lépe přizpůsobit nebo napravit ty stávající.

Tento postup by měl poskytnout ucelené informace pro budoucí rozhodování o odměnách, o pracovním přeřazení, povýšení, pro odkrytí talentu a schopností hodnoceného a podobných. Pohovor se soustředí nejen na cíle a představy, ale také na pracovní výkon, pracovní podmínky a prostředí. Proto je nutné celý proces hodnocení podporovat, monitorovat a vyhodnocovat.

3. Závěr

Závěrem bych chtěla říci, že zpracování této diplomové práce mi umožnilo poznání nových lidí, pomohlo mi, se zorientovat v oblasti motivování, hodnocení a odměňování zaměstnanců, jak obecně, tak i v konkrétním případě ve společnosti Brněnských vodáren a kanalizací, a.s., u které jsem získávala podklady pro svoji práci.

Cílem této práce bylo nejprve z teoretického hlediska popsání systémů motivace, hodnocení pracovníků a jejich odměňování, následně pak v praktické části zanalyzování části společnosti Brněnských vodáren a kanalizací, a.s. nazvané obchodní sekce. V praktické části jsem kromě hovorů s ředitelem obchodní sekce využila jako základ pro hodnocení také dotazníkového šetření, které v konečném důsledku potvrdilo spokojenost zaměstnanců ve společnosti. Některé otázky však ukázaly mírnou nespokojenost s některými skutečnostmi, pro které jsem navrhla řešení v podobě odborných knih či kurzů, které by pomohly zlepšit dovednosti vedoucích pracovníků, kteří řídí lidi, měli by je chválit, kritizovat a rozhodují o velikosti jejich odměny.

Po rozhovorech s panem inženýrem Palatinem jsem však dospěla k závěru, že by pro společnost mohlo být nemalým přínosem podložit hodnocení zaměstnanců dokumentací, konkrétně hodnotícím formulářem, sebehodnocením zaměstnanců a hodnotícím pohovorem, který využívá předchozích dvou metod. Domnívám se, že v dnešní době až takto pečlivý systém hodnocení zaměstnanců není příliš často využíván, na druhou stranu umožňuje komplexní posouzení zaměstnanců a následné spravedlivé určení mzdy a odměn. Pokud by z časových možností nebyla možná plná aplikace mnou navrhovaných metod hodnocení, doporučuji alespoň stávající systém hodnocení sepisovat a archivovat, provádět průběžně, aby byla zajištěna alespoň částečná objektivita a v případě možnosti, také větší komunikace se zaměstnanci kvůli zpětné vazbě na hodnocení. To poskytne společnosti, obchodní sekci, podklady pro budoucí rozhodování v těchto oblastech.

4. Seznam použité literatury

- (1) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- (2) ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Překlad Daniel Hradilák. Praha: Grada, 2010, 160 s. Management. ISBN 978-80-247-2937-4.
- (3) FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. 1. vyd. Překlad Jiří Bláha, Zdeňka Kaňáková, Aleš Mateicius. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-722-6515-6.
- (4) FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. 1. vyd. Překlad Vilém Jungmann. Praha: Computer Press, 2000, 121 s. ISBN 80-722-6386-2.
- (5) HAGEMANNOVÁ, Gisela. *Motivace*. 1. vyd. Překlad Karel Kvapil. Praha: Victoria publishing, 1995, 212 s. ISBN 80-858-6513-0.
- (6) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998, 350 s. ISBN 80-859-4351-4.
- (7) WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

5. Seznam použitých internetových zdrojů

- (8) Brněnské vodárny a kanalizace, a.s. [online]. 2005-2013, 4.4.2013 [cit. 2013-03-07]. Dostupné z: <http://www.bvk.cz/>
- (9) Brněnské vodárny a kanalizace, a. s.: Filozofie společnosti. Brněnské vodárny a kanalizace, a. s [online]. 2005-2013, 4.4.2013 [cit. 2013-03-07]. Dostupné z: <http://www.bvk.cz/o-spolecnosti/filozofie-spolecnosti/>
- (10) HebbianYerkesDodson. In: Wikipedia: The free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001 [cit. 2013-01-09]. Dostupné z: <http://en.wikipedia.org/wiki/File:HebbianYerkesDodson.JPG>
- (11) Talla: Maslowova pyramida potřeb. Talla: ...zvyšovat výkon a kvalitu [online]. 2006, 2012 [cit. 2013-01-09]. Dostupné z: http://www.talla.cz/graf_pyramida.html

6. Seznam tabulek, grafů a obrázků

Tabulka 1 - Hodnotitelské chyby (vlastní zpracování podle) (7)	27
Tabulka 2 - Adresy organizačních složek.....	38
Tabulka 3 - Struktura akcionářů a rozložení základního kapitálu	38
Tabulka 4 - Náklady (vlastní zpracování).....	41
Tabulka 5 - Výnosy (vlastní zpracování).....	42
Tabulka 6 - Hospodářský výsledek po zdanění	43
Tabulka 7 – Vaše pohlaví	49
Tabulka 8 - Váš věk	50
Tabulka 9 - Vaše nejvyšší dosažené vzdělání.....	51
Tabulka 10 - Doba, po jakou pracujete u společnosti	52
Tabulka 11 - Povaha Vaší pracovní pozice	53
Tabulka 12 - Jste spokojeni se stávajícím systémem motivace?	53
Tabulka 13 - Vyberte, jaké zaměstnanecké benefity ve společnosti využíváte	54
Tabulka 14 - Vyberte, jaké zaměstnanecké benefity byste rádi využívali.....	56
Tabulka 15 - Co je pro Vás hlavním důvodem pro setrvání ve společnosti?	57
Tabulka 16 - Jsou podle Vás kritéria pro stanovení mzdy spravedlivá?.....	58
Tabulka 17 - Odpovídá výše Vaší mzdy Vašemu výkonu?	59
Tabulka 18 - Jste spokojeni se stávajícími pracovními podmínkami?	60
Tabulka 19 - Jste dostatečně informováni o dění ve společnosti?	61
Tabulka 20 - Organizuje společnost mimopracovní setkání (teambuilding)?	62
Tabulka 21 - Pokud ano, účastníte se? Pokud ne, účastnili byste se?.....	63
Tabulka 22 - Pokud Vás nadřízený požádá o práci přesčas, jaká je Vaše reakce?	64
Tabulka 23 - Umí Vám Váš nadřízený naslouchat?	65
Tabulka 24 - Jste při práci dostatečně chváleni?	66
Tabulka 25 - Máte obavu o ztrátu Vašeho zaměstnání?	67
Graf 1 - Struktura akcionářů a rozložení základního kapitálu	39
Graf 2 - Náklady (vlastní zpracování)	42
Graf 3 - Výnosy (vlastní zpracování)	42
Graf 4 - Hospodářský výsledek po zdanění (vlastní zpracování)	43

Graf 5 - Složení pohlaví v obchodní sekci.....	49
Graf 6 - Vaše pohlaví.....	50
Graf 7 - Váš věk.....	50
Graf 8 - Vaše nejvyšší dosažené vzdělání	51
Graf 9 - Doba, po jakou pracujete u společnosti.....	52
Graf 10 - Povaha Vaší pracovní pozice	53
Graf 11 - Jste spokojeni se stávajícím systémem motivace?	54
Graf 12 - Vyberte, jaké zaměstnanecké benefity ve společnosti využíváte.....	55
Graf 13 - Vyberte, jaké zaměstnanecké benefity byste rádi využívali.	57
Graf 14 - Co je pro Vás hlavním důvodem pro setrvání ve společnosti?	58
Graf 15 - Jsou podle Vás kritéria pro stanovení mzdy spravedlivá?	59
Graf 16 - Odpovídá výše Vaší mzdy Vašemu výkonu?.....	60
Graf 17 - Jste spokojeni se stávajícími pracovními podmínkami?	61
Graf 18 - Jste dostatečně informováni o dění ve společnosti?.....	62
Graf 19 - Organizuje společnost mimopracovní setkání (teambuilding)?	63
Graf 20 - Pokud ano, účastníte se? Pokud ne, účastnili byste se?	63
Graf 21 - Pokud Vás nadřízený požádá o práci přesčas, jaká je Vaše reakce?.....	64
Graf 22 - Umí Vám Váš nadřízený naslouchat?	65
Graf 23 - Jste při práci dostatečně chváleni?	66
Graf 24 - Máte obavu o ztrátu Vašeho zaměstnání?.....	67
Obrázek 1 - Závislost motivace a výkonu (11).....	14
Obrázek 2 - Maslowova pyramida potřeb pro pracovní oblast (10).....	15
Obrázek 3 - Schéma hodnocení pracovníků dle zdroje (7).....	24
Obrázek 4 - Schéma orientace na celkové odměny (1).....	32
Obrázek 5 - Stupňovitá mzdová struktura (1).....	34
Obrázek 6 - Přejít od stupňovité k širokopásmové struktuře (1).....	35
Obrázek 7 - Přehled struktur (1)	35
Obrázek 8 - Organizační schéma společnosti	44
Obrázek 9 - Organizační struktura obchodní sekce	45
Obrázek 10 - Kniha Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců	70

7. Seznam příloh

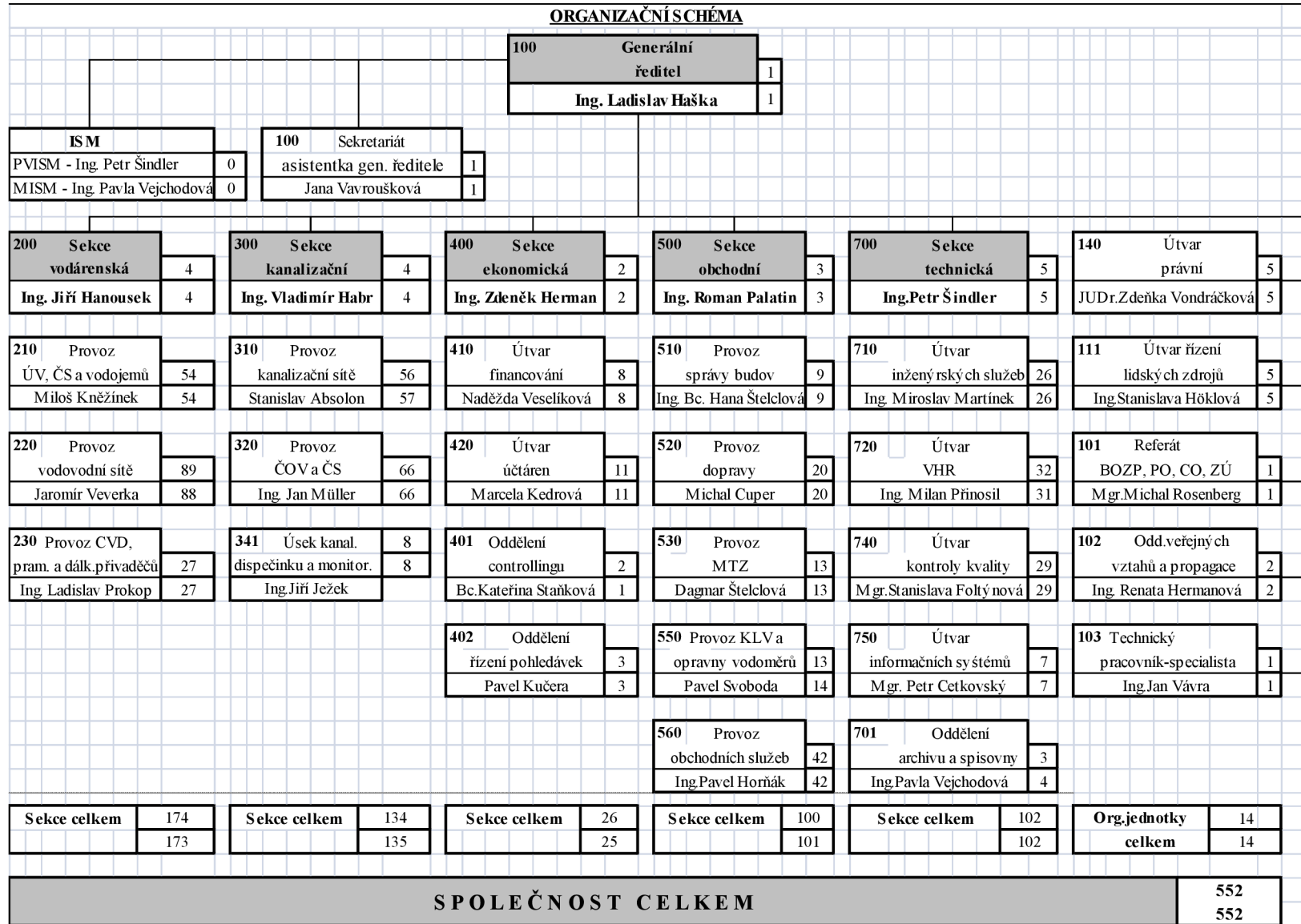
Příloha č. 1 – Organizační struktura společnosti

Příloha č. 2 – Organizační struktura obchodní sekce

Příloha č. 3 – Hodnotící formulář

Příloha č. 4 – Sebehodnocení zaměstnance

Příloha č. 5 – Výroční zprávy společnosti Brněnské vodárny a kanalizace, a.s. 2007 – 2011 (vloženo na přiložené CD)



		500 Sekce obchodní ředitel		1							
		Ing.Roman Palatin		1							
Technický pracovník specialista		1				Ekonom sekce		1			
Libuše Cetlová		1				Jana Ly sáková		1			
510 Provoz správy budov		2		520 Provoz dopravy		1		530 Provoz MTZ		1	
Ing. Bc. Hana Štelclová		2		Michal Cuper		1		Dagmar Štelclová		1	
Údržba správy budov		5		Oddělení analýzy a kontroly		2		Referenti nákupu		5	
Prádelna, rekreační střediska		2		Autodoprava a mechanizace		11		Sklady		5	
		2		Autodílna		6		Údržba a distribuce materiálu		2	
		5				6		KLV		4	
		5				6		Opravná vodoměrů		7	
		5				11		561 Oddělení analýz a vnitřní komunikace		5	
		5				11		562 Oddělení zákaznické		10	
		5				11		563 Oddělení měření vodného a stočného		26	
		5				11				26	
Provoz celkem		9		Provoz celkem		20		Provoz celkem		13	
		9				20		Provoz celkem		14	
		9				20		Útvar celkem		42	
		9				20				42	
Sekce celkem										100	
										101	

Hodnocení zaměstnance

Jméno a příjmení zaměstnance:

Pracovní zařazení:

1) *Hodnocení pracovní role, kvalita práce, výkonnost a efektivita*

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| - Zodpovědnost | - Vlastní iniciativa |
| - Ochota | - Kvantita |
| - Spolehlivost | - Včasnost |
| - Efektivní využití pracovní doby | - Zpracování dokumentace |
| - Důslednost | - Nápaditost |

Komentář:

2) *Chování během pracovního procesu*

- | | |
|--------------|----------------------|
| - Iniciativa | - Vycházení s kolegy |
| - Obětavost | - Inovativní činnost |
| - Disciplína | - Pořádnost |

Komentář:

3) *Osobní a charakterové rysy*

- | | |
|---------------|-------------------------------|
| - Poctivost | - Týmová práce |
| - Loajalita | - Schopnost nést zodpovědnost |
| - Svědomitost | - Snaživost |
| - Čestnost | - Komunikativnost |

Komentář:

4) Dosažení stanovených úkolů

- a)
- b)
- c)

...

5) Stanovení úkolů pro další období

- a)
- b)
- c)

...

Jméno a příjmení hodnotícího pracovníka: _____

Pracovní zařazení: _____

Zaměstnanec byl seznámen s hodnocením a úkoly pro další období: _____

Vyjádření hodnoceného: _____

Vyjádření ředitele sekce: _____

Podpis hodnoceného pracovníka: _____

Podpis hodnotícího pracovníka: _____

Datum: _____ Místo: _____

Sebehodnocení zaměstnance

Jméno a příjmení zaměstnance: _____

Pracovní zařazení: _____

- 1) **Pracovní náplň a kompetence** – zda odpovídá popisu práce, které úkoly jsou v souladu, které ne, které případně chybí.

Komentář:

- 2) **Cíle** – byly stanoveny cíle? Došlo k jejich splnění? Překážky, důvod vzniku překážek, jejich odstranění.

Komentář:

- 3) **Silné stránky zaměstnance** – dosažené úspěchy, co Vás nejvíce baví z Vaší práce, co se Vám podařilo.

Komentář:

- 4) **Slabé stránky zaměstnance** – neúspěchy, co k nim vedlo, co Vás na Vaší práci nebaví, co se Vám nepodařilo, co Vám dělá obtíže při práci.

Komentář:

- 5) **Vzdělávání** – oblasti samostudia, oblasti vědomostí, které byste chtěl/a dále rozšiřovat, plánujete kariérní postup?

Komentář:

6) **Budoucí cíle** – jaké cíle si stanovíte pro další období, potřebujete něco pro jejich realizaci?

Komentář:

7) **Pracovní podmínky** – obtíže při práci a možné nápravy, co Vám práci usnadňuje.

Komentář:

8) **Silné a slabé stránky společnosti (obchodní sekce)** – co Vás drží u společnosti, co by Vás přinutilo k odchodu, co byste ve společnosti změnil.

Komentář:

Datum: _____ Místo: _____

Podpis zaměstnance: _____