

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení



Motivace a systém hodnocení zaměstnanců

bakalářská práce

Autor: Alena Tlamsová

Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph. D.

Místo: České Budějovice

Rok: 2007

Děkuji doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odborné vedení a konzultace při zpracování této práce. Děkuji také Ing. Milanu Mrkvičkovi, personálnímu řediteli společnosti ČSAD JIHOTRANS a. s., panu Václavu Ficlovi, řediteli nákladní divize, a vedoucím podnikatelských středisek nákladní divize panu Františku Švecovi a Ing. Radku Mrkvičkovi za ochotu a vstřícnost nezbytných pro zpracování této práce.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „**Motivace a systém hodnocení zaměstnanců**“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Českých Budějovicích dne 18. 4. 2007

.....
Alena Tlamsová

Obsah

1. Úvod	7
2. Literární přehled	9
2.1 Vymezení pojmu motivace	9
2.1.1 Dimenze motivace	9
2.2. Vymezení pojmu pracovní motivace	10
2.2.1 Vnější a vnitřní motivace	10
2.2.2 Klasifikace motivace k práci	11
2.3 Proces motivace	11
2.4 Vybrané teorie motivace	12
2.4.1 Maslowova pyramida potřeb	12
2.4.2 Alderferův modifikovaný model hierarchie potřeb	14
2.4.3 Herzbergova teorie motivace a hygieny	15
2.4.3.1 Faktory hygieny a motivace	15
2.4.4 Teorie spravedlnosti (rovnováhy)	15
2.4.5 Vroomova exspektanční teorie (Teorie očekávání)	16
2.5 Hodnocení pracovníků	17
2.5.1 Cíle a zásady hodnocení pracovníků	18
2.5.2 Proces hodnocení	19
2.5.3. Druhy hodnotitelů	20
2.6 Hodnocení práce	21
2.6.1 Metody hodnocení práce	22
2.6.1.1 Neanalytické (sumární) metody	23
2.6.1.2 Analytické metody	25
2.6.1.3 Hodnocení založené na dovednostech	27
2.6.1.4 Hodnocení založené na schopnostech	27
2.6.1.5 Tržní oceňování	28
2.7 Vymezení pojmu stimulace	28
2.7.1 Stimulační prostředky	29
3. Metodika	34
4. Charakteristika společnosti	35
4.1 Základní údaje	35

4.1.1 Základní předmět činnosti společnosti ČSAD JIHOTRANS a. s.	35
4.2 Obecná charakteristika	35
4.2.1 Vize společnosti	36
4.3 Jakost a péče o životní prostředí	37
4.3.1 Politika jakosti a ochrany životního prostředí	37
4.4 Zaměstnanci podniku	39
4.4.1 Odchody zaměstnanců	40
4.5 Organizační struktura podniku	42
4.5.1 Orgány společnosti	43
4.6 Divize nákladní dopravy	45
4.6.1 Fluktuace v divizi nákladní dopravy	48
4.7 Motivační prostředky podniku	49
4.7.1 Péče o zaměstnance	50
4.7.1.1 Sociální fond	50
4.7.1.2 Penzijní připojištění	53
4.7.1.3 Podniková spořitelna	53
4.7.1.4 Další neformální výhody	53
4.7.2 Nepeněžní faktory motivace	54
4.7.3 Sounáležitost pracovníků s podnikem	54
4.8 Hodnocení a odměňování pracovníků v divizi nákladní dopravy	55
4.8.1 Mzda řidičů a závozníků	56
4.8.1.1 Pevná složka mzdy	57
4.8.1.2 Výkonová prémie	57
4.8.1.3 Středisková odměna	57
4.8.2 Kritéria pobídkové složky mzdy	58
4.8.3 Průběh hodnocení	58
4.9 Shrnutí a návrh na zlepšení	61
4.9.1 Silné a slabé stránky motivace a systému hodnocení	62
4.9.2 Návrh na zlepšení	63
5. Závěr	65
6. Přehled použité literatury	67
7. Abstract, key words	68
8. Přílohy	69

1. Úvod

Aristoteles kdysi řekl: „Jakmile člověk utiší hlad a žízeň, začne hledat především štěstí.“

V dnešní době lidé vnímají práci nejen jako zdroj finančních prostředků potřebných k životu, ale i jako zdroj realizace svých ostatních potřeb. Tráví v zaměstnání spoustu času, práce pro ně představuje součást jejich života a má svou vlastní hodnotu.

Na to, aby se lidé v práci cítili dobře, musí ve svém vlastním zájmu reagovat i podniky. Všechny organizace by měly věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí. Dobře motivovaní pracovníci lépe a více pracují a větší produktivita většinou znamená i větší zisk. Dobrá motivace se projevuje nejen v chování zaměstnanců k zákazníkům, ale i v loajalitě k firmě. Pokud se cítí zaměstnanci v podniku spokojeni, neuvažují o odchodu. Čím více pak rostou jejich pracovní zkušenosti, tím se také stávají pro své zaměstnavatele cennějšími. V neposlední řadě se, díky stálému složení zaměstnanců, snižují náklady na získávání a zaškolování nových pracovních sil.

Pro firmu je prvotně důležité poznat své zaměstnance, vědět, co je žene kupředu, zda se ztotožňují s cíli podniku, zda důvěřují svým nadřízeným, zkrátka zda jsou v podniku spokojeni a co je příčinou této spokojenosti či nespokojenosti.

Motivování lze provádět pomocí různých stimulů, odměn, způsobů vedení lidí, práce, kterou mají zaměstnanci vykonávat, a podmínek v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají.

Jedním z nejvýznamnějších faktorů motivace je peněžní faktor. V podniku je proto velmi důležité hodnocení pracovníků. Hodnocení zahrnuje informování pracovníka o tom, jak je jeho výkon hodnocen a sděluje zaměstnanci, zda je možné jeho výkon zlepšit a jakými způsoby je toto zlepšení možné.

Vzhledem k tomu, že se hodnocení týká i posuzování postojů pracovníků, jejich vlastností, názorů, jednání a vystupování, kladných a záporných stránek, automaticky zde vyvstává otázka spravedlnosti a stejného přístupu k lidem.

Má-li být hodnocení pracovníků úspěšné, musí vzít v úvahu v něm obsažený lidský prvek. I přesto hodnocení nebude nikdy zcela objektivní, protože ne vždy je možné pracovní výkon nebo jeho jednotlivé složky spravedlivě změřit a ocenit.

Pokud se bude pracovník cítit spravedlivě ohodnocen, bude spokojený a tudíž motivovaný k dalšímu svědomitému vykonávání své práce, případně i ke kreativnímu využívání získaných znalostí a dovedností, např. ve formě různých inovací, adaptací apod.

Snahou každého podniku by tedy mělo být vytvoření takového systému hodnocení, který by byl co nejjednodušší, nejprůhlednější a nejobjektivnější.

Cílem této práce je analyzovat systém hodnocení a motivace zaměstnanců v konkrétním podniku a navrhnout jejich případné změny.

2. Literární přehled

2.1 Vymezení pojmu motivace

Pojem motivace má původ v latinském „movere“ - hýbat, pohybovat. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004)

Podle Všeobecné encyklopedie DIDEROT (1999) je motivace souhrn dynamických, aktivačních činitelů, které určují ráz a intenzitu chování a jednání jedince. Motivace se projevuje ve vztahu k podnětům, na něž jedinec reaguje podle svého vnitřního, motivačního zaměření a „nastavení“.

Podle BEDRNOVÉ A NOVÉHO (2004) pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnosti člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.

Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často nějakému výkonu či typu chování. Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek – tedy skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho působí), stejně jako fakt, že něco existuje (konkrétně onen zmíněný pozitivní přístup). (PLAMÍNEK, 2007)

2.1.1 Dimenze motivace

Významným rysem motivace je skutečnost, že působí současně ve třech rovinách, ve třech dimenzích. Těmi jsou podle BEDRNOVÉ A NOVÉHO (2004) dimenze směru, intenzity a stálosti.

Dimenze směru motivaci člověka a následně i jeho činnost určitým směrem zaměřuje, orientuje, naopak od jiných možných směrů jej odvrací, resp. odvádí.

Dimenze intenzity. Činnost člověka v daném směru je v závislosti na síle – intenzitě jeho motivace vždy více či méně prostoupena úsilím jedince o dosažení cíle (určeného směrovou dimenzí), v jehož rámci vynakládá více či méně energie.

Dimenze stálosti (vytrvalosti, perzistence) se projevuje mírou schopnosti jedince překonávat nejrůznější – vnější i vnitřní překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti. Vysoká perzistence znamená, že motivovaný jedinec pokračuje ve své motivované činnosti v původním směru a v podstatě s nezměněnou intenzitou i v situaci, kdy se setkává s nejrůznějšími překážkami, dílčími nezdary či neúspěchy.

2.2 Vymezení pojmu pracovní motivace

Motivací k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k jeho práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004)

Motivace pracovního jednání se bezprostředně odráží v pracovním výkonu člověka. Při stejné pracovní způsobilosti lidé s příznivější motivací pracují usilovněji a podávají vyšší výkon než lidé s nepříznivou motivací. (HORALÍKOVÁ, 1999)

2.2.1 Vnější a vnitřní motivace

Podle DĚDINY A CEJTHAMRA (2005) se **vnější motivace** vztahuje k hmotným odměnám jako je plat nebo sociální výhody, zajištění, podpora, pracovní smlouva, pracovní prostředí a podmínky práce – tyto odměny mohou být často mimo přímou kontrolu jednotlivých manažerů.

Vnitřní motivace pak souvisí s „psychologickými“ odměnami jako je příležitost využít své schopnosti, smysl pro vyhledávání úkolů a jejich plnění, patřičné ocenění a uznání a také to, zda je s pracovníky nakládáno přiměřeným způsobem. Tyto odměny jsou většinou pod kontrolou jednotlivých manažerů.

2.2.2 Klasifikace motivace k práci

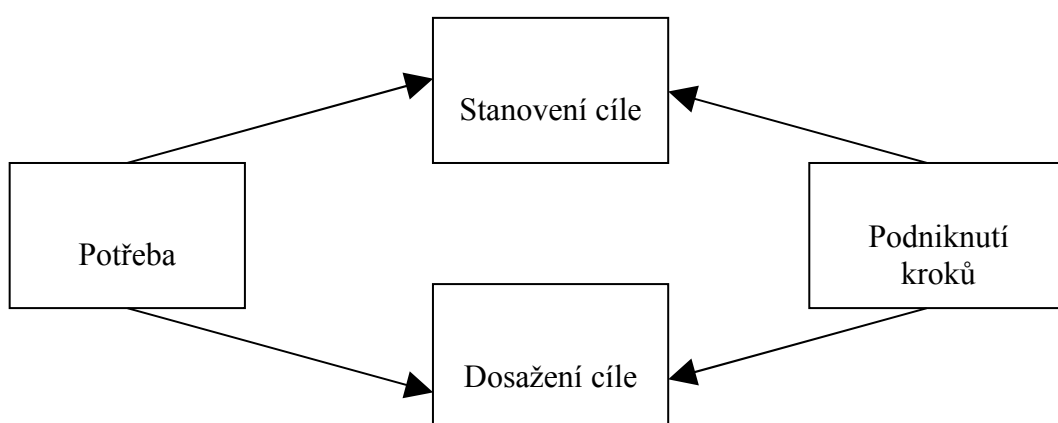
Klasifikace motivace k práci je dle DĚDINY A CEJTHAMRA (2005) následující:

- **Ekonomické odměny** – plat, sociální výhody, právo na důchod, materiální výhody a zajištění (materiální pojetí)
- **Vnitřní uspokojení** – vyplývá z povahy vykonávané práce, zájmu o práci a z osobního růstu a rozvoje (osobní pojetí)
- **Sociální vztahy** – přátelství, práce ve skupině, touha po sdružování, prestiži a závislosti (vztahové pojetí).

2.3 Proces motivace

Motivování jiných lidí je podle ARMSTRONGA (2002) uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chceme, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny, která uspokojí jejich potřeby. Model motivace související s potřebami ukazuje obrázek 1.

Obrázek 1: **Proces motivace**



Zdroj: ARMSTRONG (2002)

Tento model naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo

něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání, a volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat. (ARMSTRONG, 2002)

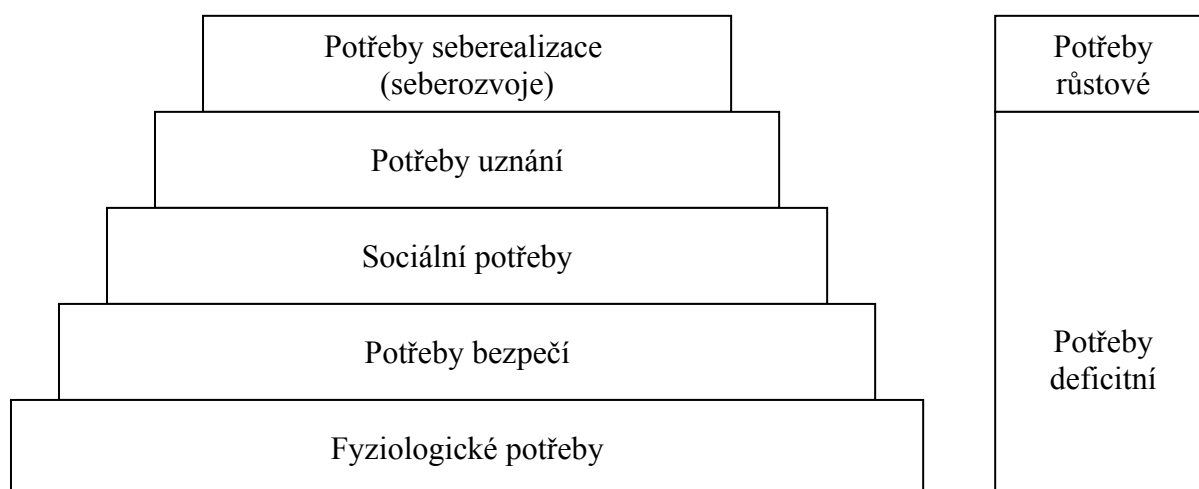
2.4 Vybrané teorie motivace

Existuje velké množství výroků a modelů motivačních teorií, které vždy směřují k vysvětlení jen zcela určitých aspektů motivace a které všechny jsou více či méně dány vědeckým postojem jejich „tvůrců“, příp. závisí na „obrazu člověka“, který je jim vlastní. (DEIBLOVÁ, 2005)

2.4.1 Maslowova pyramida potřeb

BEDRNOVÁ A NOVÝ (2004) uvádějí, že z řady různých teorií motivace lidského chování a vývoje motivační substruktury osobnosti se jako nejucelenější ukazuje teorie amerického psychologa Abrahama Maslowa. Podle této teorie se motivace člověka utváří v rámci obecné struktury lidských potřeb, tj. pociťovaných nedostatků, které se v životě každého jedince objevují v určitém pořadí.

Obrázek 2: Pyramida potřeb podle A. Maslowa



Zdroj: BEDRNOVÁ, NOVÝ (2004)

Fyziologické potřeby (potřeby výživy, spánku, sexuality, zdraví atd.) slouží přežití, sebezáchově i zachování rodu, jejich naplnění je životně důležité a řídí se principem homeostáze, tj. vytvářením určité rovnováhy.

Potřebami bezpečí rozumíme: úsilí o pracovní jistotu, ochranu před nebezpečím a škodami, udržení schopnosti být výdělečně činný, péči ve stáří atd.

Sociální potřeby zahrnují touhu po dobrých mezilidských kontaktech („potřebu pospolitosti“), sympatií, přátelství, příslušnost ke skupině, komunikaci s jinými lidmi atd.

Potřeby uznání se týkají příznivého sebehodnocení, snahu o uznání ostatními (sociální prestiž), o moc a vyšší statut apod.

Nejvyšší stupeň pyramidy, potřeby seberealizace (sebeaktualizace) obsahují vše, co slouží rozvoji vlastní osobnosti, tedy realizaci „vlastního potenciálu“ také na pracovišti.

Člověk usiluje o rozvoj všeho, co „v něm je“. (DEIBLOVÁ, 2005.)

Jakmile je uspokojena potřeba nižší úrovně, přestane fungovat jako motivátor a motivátorem se stávají potřeby z následující vyšší úrovně. Člověka motivují pouze neuspokojené potřeby. (DĚDINA, CEJTHAMR, 2005)

V uvedené Maslowově teorii hierarchického uspořádání potřeb upozorňují BEDRNOVÁ A NOVÝ (2004) na důležitou skutečnost, že ne každý jedinec se ve svém životě musí (může) dostat až k úrovni nejvyšší – k potřebám seberealizačním. Dosažená úroveň motivace je reprezentována nejsilněji působícími motivy tj. tou skupinou potřeb, které jsou v psychice jedince vyjádřeny nejsilněji. Tyto skupiny potřeb – subjektivně prožívané jako „chci“, „potřebuji“, „toužím“, „rád bych“ atd. – se pak projevují v chování jedince, determinují jednání konkrétního člověka.

Maslow zásadně rozlišuje mezi deficitní motivací a růstovou motivací. Při neuspokojení deficitních motivů může dojít k psychickým a fyzickým poruchám. Především fyziologické potřeby se řídí principem homeostáze a slouží nastolení „příznivé rovnováhy.“

Tento princip neplatí pro růstovou motivaci, zde se v souvislosti se seberozvojem nemusí objevit žádné životu nebezpečné stavy nedostatku. Je to svým způsobem „luxus“, který si může dovolit ten, kdo již uspokojil nižší potřeby. (DEIBLOVÁ, 2005)

2.4.2 Alderferův modifikovaný model hierarchie potřeb

Alderfer vyšel z Maslowovy teorie potřeb. Pět Maslowových úrovní potřeb redukoval pouze na tři.

Obrázek 3: **Potřeby podle Alderfera**

Potřeby růstové
Potřeby vztahové
Potřeby existenční

Zdroj: BĚLOHLÁVEK (1996)

Potřeby existenční jsou veškeré materiální a fyziologické potřeby.

Potřeby vztahové zahrnují veškeré vztahy k lidem, se kterými se stýkáme: hněv i nenávisť stejně jako lásku a přátelství. Neuspokojení nezpůsobuje ani tak nepřátelství jako spíše emocionální odstup a opomíjení jedince.

Potřeby růstové spočívají v tvořivé práci jedince na sobě a svém okolí. (BĚLOHLÁVEK, 1996)

BĚLOHLÁVEK (1996) dále uvádí, že na rozdíl od Maslowa Alderfer popíral hierarchii potřeb. DĚDINA A CEJTHAMR (2005) popisují, že jedinec postupuje od uspokojování potřeb nižší úrovně k potřebám vyšší úrovně. Spíše než o hierarchii se tedy jedná o přímku, protože ve stejném čase může být aktivováno více potřeb. Může také dojít k frustračně-regresnímu procesu, kdy jedinec postupuje hierarchií směrem dolů.

Výsledky Alderferovy práce ukazují, že potřeby na nižší úrovni nemusejí být uspokojeny před tím, než se potřeby vyšší úrovně stanou motivátory.

Jsou-li potřeby na určité úrovni zablokovány, může být pozornost obrácena k jiným potřebám.

2.4.3 Herzbergova teorie motivace a hygieny

Původní Herzbergova studie byla založena na interview s 203 účetními a inženýry, kteří získávali stále důležitější postavení v obchodním světě v oblasti Pittsburghu. Dotazovaní se měli zamyslet nad obdobím, kdy se ve své práci cítili nejlépe a kdy nejhůře a také se měli pokusit uvést důvody, které k těmto pocitům vedly. Po zpracování údajů se ukázalo, že v podstatě existují dva typy faktorů, které ovlivňují pracovní motivaci.

2.4.3.1 Faktory hygieny a motivace

Faktory „hygieny“ jsou spojeny s kontextem dané práce, s jejím okolím a jsou vnější. Slouží k prevenci pocitu nespokojenosti.

Druhá skupina faktorů slouží k motivaci jedince k vyššímu úsilí a výkonu. Je spojena s náplní dané práce. Jsou to motivátory či růstové faktory. Ovlivňují pocity a uspokojení, ne však nespokojenost.

Faktory hygieny odpovídají zhruba Maslowovým potřebám nižší úrovně, motivátory potřebám vyšší úrovně. Zaměření se na faktory hygieny je sice prevencí nespokojenosti, samo o sobě ale nevede k pozitivnímu přístupu k práci nebo k motivaci, jde spíše o nulový stav.

Faktory hygieny jsou nezbytné k odstranění nepříjemnosti práce a neférového jednání. Motivátory se vztahují k tomu, co lidé mohou dělat a ke kvalitě jejich pracovní zkušenosti. (DĚDINA, CEJTHAMR, 2005)

Herzberg upozornil na to, že není možné motivaci zvyšovat pouze zlepšováním vnějších podmínek, ale že značný motivační potenciál leží především v úpravě vnitřních podmínek – v obsahu práce. (BĚLOHLÁVEK, 1996)

2.4.4 Teorie spravedlnosti (rovnováhy)

Podle BEDRNOVÉ A NOVÉHO (2004) je základem této koncepce fenomén sociálního srovnávání. Člověku – pracovníkovi je vlastní tendence srovnávat jednak svůj vklad do práce s vkladem svých spolupracovníků vykonávajících srovnatelnou činnost,

jednak efekty, které přináší práce jemu, s efekty, které srovnatelná práce přináší jeho kolegům. Přitom „efektem“ mohou být jak např. peníze, které člověk za svou práci dostává, tak i uznání či přízeň nadřízeného, kvalita pracovního prostředí, možnost zvyšování kvalifikace, postup apod.

V případě, že pracovník nabude dojmu, že vklady a efekty nejsou v rovnováze, resp. že není rovnováha v interindividuálním srovnání, dostavuje se zpravidla tendence (motivace) tuto nerovnovážnost (nespravedlnost) odstranit.

Dle ARMSTRONGA (2002) se teorie spravedlnosti zabývá tím, jak lidé vnímají, jak se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem zacházeno stejně jako s jinou skupinou lidí (referenční skupinou) nebo jako s odpovídající jinou osobou. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání a vždy jde o porovnání. Není to synonymum pro rovnost, která znamená zacházet se všemi stejně, protože to by bylo v případech, kdy si lidé zasluhují diferencované zacházení, nespravedlivé.

S těmito názory se shodují KOONTZ A WEIHRICH (1993), kteří je vyjádřili vztahem:

$$\frac{\text{Výsledky sledované osoby}}{\text{Vstupy sledované osoby}} = \frac{\text{Výsledky jiné osoby}}{\text{Vstupy jiné osoby}}$$

Požadavkem je, aby poměr mezi výsledky a vstupy u sledované osoby byl stejný jako u kterékoli jiné osoby.

ARMSTRONG (2002) i KOONTZ A WEIHRICH (1993) tvrdí, že pokud budou mít lidé pocit, že se s nimi zachází nespravedlivě, budou demotivováni, a mohou tak snižovat množství či kvalitu výsledků nebo organizaci opustit. Pokud se však budou cítit spravedlivě, je pravděpodobné, že i nadále budou pracovat se stejnými výsledky.

2.4.5 Vroomova expektanční teorie (Teorie očekávání)

Dalším přístupem je teorie očekávání. Je jasné, že než lidé něco uskuteční, uvažují o tom. KOONTZ A WEIHRICH dodávají, že pokud lidé věří, že dosáhnou

hodnotného cíle, a mohou si ověřit, že to, co dělají, jim pomáhá cíle dosáhnout, budou v tomto jednání lépe motivováni.

BEDRNOVÁ A NOVÝ vyjadřují tuto teorii vztahem:

$$M = f(V * E),$$

kde V značí **valenci**, což je uspokojení, které člověk prostřednictvím svého jednání očekává a E je **expektance**, což je očekávání, že člověk svým jednáním dosáhne předpokládaného výsledku. Výsledné M pak znamená **sílu motivace**.

2.5 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je jednou z nejsložitějších a nejcitlivějších personálních činností. Je zdrojem poznání kladných a záporných stránek osobnosti, představuje základ pro lepší využití profesní kvalifikace pracovníků, vhodný pro rozvoj jejich profesní kariéry, motivaci a spravedlivé odměňování. Zároveň je hodnocení podkladem pro jmenování do vyšších funkcí, převedení na jinou práci nebo jiné pracoviště, pro zvyšování kvalifikace, rekvalifikaci či uvolnění pracovníka. (HORALÍKOVÁ, 1999)

S tímto názorem souhlasí i KOUBEK (2004), který uvádí, že hodnocení pracovního výkonu je poněkud obtížnou a problematickou záležitostí, protože ne vždy je možné pracovní výkon nebo jeho jednotlivé složky, popřípadě výsledky práce spolehlivě měřit.

Podle BEDRNOVÉ A NOVÉHO (2004) znamená hodnocení pracovníků posuzování jejich vlastností, postojů, názorů, jednání, vystupování a výsledků práce vzhledem k určité situaci, ve které se pracovník pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu.

V činnosti každého podniku patří hodnocení pracovníků mezi významné úkoly. Jeho výsledek je součástí celkové charakteristiky a dosahovaných výsledků podniku. Pracovní hodnocení se každého zaměstnance osobně týká.

Podle DĚDINY A CEJTHAMRA (2005) můžeme hodnocení pracovníků rozdělit na **formální** a **neformální**. **Formální** hodnocení probíhá podle přesně zvolených kritérií. Jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematičnost. Záznamy o formálním hodnocení se ukládají do osobních materiálů pracovníků. **Neformální** hodnocení pracovníka se naopak provádí průběžně jeho nadřízeným pracovníkem během vykonávání práce. Nebývá zpravidla nikam zaznamenáno a má příležitostnou povahu.

2.5.1 Cíle a zásady hodnocení pracovníků

Obsah a funkce pracovního hodnocení vyplývá z celkové koncepce personálního řízení podniku.

Cílem hodnocení pracovníků dle HORALÍKOVÉ (1999) je:

- Posoudit úroveň a kvalitu jednotlivých složek osobnosti pracovníka včetně jeho chování a porovnat ji s požadavky, které na něj klade určitá pracovní činnost, určitá vhodnost pracovníka pro tuto, případně jinou činnost a stanovit podmínky, za kterých ji může vykonávat.
- Podat obraz o vývoji a perspektivách pracovníků, ukázat jim jak pracují, upozornit je na chyby a dát jim důvěru a jistotu.
- Podat přehled o výsledcích práce s lidmi v podniku a získat objektivní podklady pro další perspektivní rozvoj kvalifikace pracovníků.

Cílem hodnocení z hlediska zaměstnavatele je, jak tvrdí DĚDINA A CEJTHAMR (2005), zjistit, do jaké míry zvládá pracovník nároky svého pracovního místa, jaká je možnost jeho dalšího využití v podniku a co je potřeba pro to udělat. Hodnocení také seznamuje pracovníka s jeho perspektivou v podniku a diferencuje odměňování.

BEDRNOVÁ A NOVÝ (2004) uvádějí, že hodnocení pracovníků může být v rámci podniku účinné, jen když je uskutečňováno jako přirozená součást v rámci celého souboru profesionálních činností. Významný je při tom požadavek, aby hodnotící pohled na různé pracovníky byl srovnatelný a aby hodnocení bylo pro všechny vedoucí závazné. Kladou důraz na zásady, kterých je třeba dbát:

Zásady pro hodnocení pracovníků

- 1) Hodnocení pracovníků je personální činnost, která přísluší výhradně řídicímu pracovníkovi.
- 2) Hodnocení pracovníků uskutečňované jednotlivými vedoucími pracovníky musí být vzájemně srovnatelné.
- 3) Hodnocení pracovníků je úkol průběžný, procesuální.
- 4) Při každém hodnocení je třeba stanovit jasná kritéria hodnocení vztahující se k požadavkům práce a k cílům, které má pracovní činnosti naplňovat.
- 5) Základní hodnotící kritéria mají odpovídat charakteristikám vykonávané práce a funkčnímu zařízení.
- 6) Východiskem při hodnocení pracovníka je posuzování jeho výkonu, tedy to, jak se podílí na dosahování cílů podniku.
- 7) Hlavní pozornost je orientována na aspekty pracovního jednání a na posuzování výsledků práce.
- 8) Je třeba stanovit i kritéria hodnocení profilu osobnosti člověka.
- 9) Použití hodnotících kritérií je třeba vázat na specifické znaky profese a pracovní pozice, resp. na specifické znaky převažujících profesionálních činností.

HORALÍKOVÁ (1999) klade důraz také na tyto zásady:

- 1) Systém hodnocení musí být znám pracovníkovi před hodnocením.
- 2) Hodnocení se smí vztahovat jen na nároky příslušného pracovního místa.
- 3) Hodnocení musí být projednáno s pracovníkem, aby ho stimulovalo k dalšímu rozvoji.
- 4) Hodnocení musí být nezávislé na hodnocení předchozím a musí se týkat celého období od posledního hodnocení nebo od převzetí nových činností.

Je důležité si také uvědomit, že účinnost a celková úroveň pracovníků jsou do značné míry závislé na použité metodě.

2.5.2 Proces hodnocení

DĚDINA A CEJTHAMR (2005) uvádějí, že proces hodnocení se skládá vždy ze čtyř fází.

- 1) Přípravná etapa
- 2) Etapa sběru informací
- 3) Projednávání získaných informací
- 4) Hodnotící pohovory

V **přípravné etapě** se vybírají hodnotící kritéria výkonu a nejvhodnější metody. Kritéria hodnocení se týkají pracovního a sociálního chování.

V **etapě sběru informací** sbírá pověřený pracovník informace týkající se výsledků práce a chování pracovníka. Je zde kladen velký důraz na objektivitu a přesnost informací.

Při **projednávání získaných informací** se porovnávají dosažené výsledky práce s normami výkonu nebo s očekávanými výsledky práce. Chování pracovníků se pak porovnává se standardními požadavky na chování a schopnosti a další vlastnosti pracovníků s požadavky pracovního místa. Výsledky této fáze musejí mít písemnou podobu.

V **hodnotících pohovorech** jde o setkání, při němž je zaměstnanci sděleno konečné hodnocení a závěry, které z tohoto hodnocení pro zaměstnance vyplývají.

2.5.3 Druhy hodnotitelů

- **Přímý nadřízený** – je to nejkompetentnější osoba pro hodnocení pracovníka. Provádí závěrečné vyhodnocení informací a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení.
- **Nadřízený bezprostředně nadřízeného** – funguje jako ověřovatel a schvalovatel hodnocení, ale může je také provádět.
- **Pracovník personálního útvaru** – hodnotí tehdy, pokud nejsou k dispozici výše uvedení nadřízení nebo pokud má hodnocení sloužit účelům rozvoje pracovníků či vyhledávání pracovníků pro nové úkoly.
- **Nezávislý externí hodnotitel** – provádí hodnocení některých zvláštních aspektů pracovníka, jeho výkon, potenciál, chování. Může to být např. psycholog.
- **Zákazník** – hodnotí pracovníky, se kterými přichází do styku.
- **Spolupracovník nebo skupina spolupracovníků** – jejich hodnocení bývá spolehlivé, ale pracovní skupina není ochotná se v něm angažovat.

- Hodnocení podřízeným – používá se málo, a to pouze k hodnocení pracovního chování nadřízeného.
- Sebehodnocení – představuje zapojení zaměstnance do procesu hodnocení. Je vhodný jako příprava na hodnotící rozhovor nebo jako jeden z pohledů, který může být konfrontován s ostatními hodnotiteli.

2.6 Hodnocení práce

Podle DĚDINY, CEJTHAMRA (2005) je hodnocení práce nástroj, který zajišťuje, aby se požadavky, náročnost a složitost práce na pracovním místě promítly do mzdové diferenciaci. Hodnocení práce slouží k určování její hodnoty. Požadavky na práci se nesmí příliš diferencovat.

V roce 1950 bylo přijato Ženevské schéma vycházející ze šesti skupin požadavků:

- 1) duševní požadavky,
- 2) tělesné požadavky,
- 3) duševní nároky,
- 4) tělesné nároky,
- 5) odpovědnost,
- 6) pracovní podmínky.

Hodnocení práce představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci. (ARMSTRONG, 2002)

Účel hodnocení práce dle ARMSTRONGA (2002):

- 1) poskytnout racionální základnu pro vytvoření a uplatňování spravedlivé a obhajitelné mzdové struktury
- 2) pomáhat v řízení relací existujících mezi pracemi v rámci organizace
- 3) umožnit přijímat důsledná a logická rozhodnutí o mzdových tarifech a tarifních stupních
- 4) stanovit, nakolik je hodnota prací navzájem srovnatelná, aby bylo možné zajistit, aby za práce stejné hodnoty byla vyplácena stejná odměna

Základní metodologie hodnocení práce

Proces hodnocení práce začíná určením toho, které práce mají být do hodnocení zahrnuty, a jaký celkový počet prací bude hodnocen. Je také třeba rozhodnout, zda bude použito jedno schéma pro všechny pracovníky nebo zda pro různé úrovně nebo kategorie lidí budou použita odlišná schémata. Dalším krokem je vybrat jednu z metod hodnocení práce.

Závěrečné fáze jsou pak podle ARMSTRONGA (2002) tyto:

- vybrat reprezentativní "typické" či "vzorové" práce, které budou použity jako základna pro porovnávání;
- rozhodnout o faktorech, které budou použity při hodnocení prací;
- analyzovat práce (pracovní místa) a role;
- určit pomocí procesu hodnocení relativní hodnotu prací;
- vytvořit mzdovou strukturu

2.6.1 Metody hodnocení práce

DĚDINA, CEJTHAMR (2005) uvádějí, že k hodnocení práce se využívá řada metod. Jsou dva principy kvalitativní analýzy práce. Popis práce se provádí buď sumárně, nebo analyticky. Při **sumární metodě** je práce hodnocena jako celek, stupeň obtížnosti se hodnotí souhrnně. Jednotlivé požadavky jsou brány pouze globálně.

U **analytické metody** se pracovní postupy rozdělí na jednotlivé druhy požadavků. Pro každý druh požadavků je stanovena hodnota a ze součtu hodnot potom vyplývá hodnota práce. Kvantitativní hodnocení uplatňuje dva principy: princip pořadí a princip odstupňování. V prvním případě se stanoví pořadí, kdy práce s nejvyšším stupněm obtížnosti je zařazena na první a s nejnižším stupněm obtížnosti na poslední místo. V druhém případě se stanoví požadavky stupňovitě. Pracovní postupy se stejnou obtížností se přiřazují stejným stupňům. Kombinací kvalitativních a kvantitativních metod vznikají čtyři základní metody hodnocení práce.

Metody hodnocení práce mohou být podle ARMSTRONGA (2002) rozděleny také na kromě již zmíněných neanalytických (sumárních) a analytických metod na metody jednofaktorové, založené na dovednostech a schopnostech, a na metody tržního oceňování.

Neanalytické (sumární) metody porovnávají práce jako celek navzájem aniž by

se snažily rozlišovat mezi faktory obsaženými v jednotlivých pracích, které práce navzájem odlišují. Metoda pořadí prací, párového porovnávání a klasifikační (katalogová) metoda se obvykle považují za tři hlavní neanalytické metody, přestože metoda párového porovnávání je pouze statistickou metodou stanovení pořadí.

Analytickými metodami jsou bodovací metoda a metoda faktorového porovnávání. Pro svou složitost a řadu dalších základních vad, se metoda faktorového porovnávání ve své tradiční podobě málo používá.

Tržní oceňování se používá spolu s jinými interně orientovanými metodami hodnocení k ocenění prací s ohledem na tržní sazby.

Metody založené na dovednostech nebo schopnostech hodnotí spíše lidi než práci, a to v podobě jejich vlastností a schopností.

2.6.1.1 Neanalytické (sumární) metody

Metoda pořadí prací

ARMSTRONG (2002) uvádí, že metoda pořadí je nejjednodušší a nejrychlejší metodou hodnocení práce. Porovnává práce jako celek a nesnaží se odděleně hodnotit různé stránky prací. Určuje pořadí prací v hierarchii tím, že je sestaví do řady podle vnímání jejich relativního významu. Nevýhodou je, že neexistují žádné důvody k obhájení pořadí – nejsou stanovena žádná pravidla pro posuzování relativního významu.

Podle FALTOVÉ-LEITMANOVÉ, VOLKA (2003) jsou pozitiva této metody:

- nízké nároky na čas a administrativu,
- jednoduchost a srozumitelnost,
- uspokojivé výsledky při hodnocení malého okruhu prací.

A negativa:

- malá přesnost,
- riziko subjektivismu,
- neposkytuje základnu pro převod hodnoty do mzdového tarifu.

Klasifikační metoda (katalogová metoda)

Podle ARMSTRONGA (2002) je klasifikační metoda jednoduchá, rychle a

snadno použitelná pro vytváření skupin prací na základě předem dané struktury. Díky své jednoduchosti a snadnosti je vhodná pro rozsáhlé soubory prací a pro decentralizované operace, u nichž by bylo obtížné uplatnit složitější systémy.

Je založena na principu odstupňování prací, přičemž každý stupeň, který je doplněn systémem směrných příkladů, určuje jinou složitost práce. (FALTOVÁ-LEITMANOVÁ, VOLEK, 2003)

ARMSTRONG (2002) doplňuje, že definice stupňů se snaží brát v úvahu rozpoznatelné rozdíly v dovednostech, schopnostech nebo odpovědnosti. Ty se mohou týkat i specifických kritérií, jako je např. úroveň rozhodování, znalosti, používané zařízení a vzdělání a výcvik požadované pro výkon práce. Práce jsou řazeny do stupňů na základě porovnání popisu práce s vymezením stupně.

Výhody metody podle FALTOVÉ-LEITMANOVÉ, VOLKA (2003):

- relativní jednoduchost, srozumitelnost,
- snadná realizace.

Nevýhody:

- katalogy neinformují o kritériích zařazování, uživatelé katalogů musí tedy poznat správnost zařazení příkladu do stupňů bez prověření,
- nárůst problémů s odstupňováním prací s rozsahem platnosti katalogu,
- nezohlednění různorodosti pracovních podmínek.

Vnitřní poměřování (benchmarking)

ARMSTRONG (2002) zařazuje vnitřní poměřování do analytických metod, protože toto poměřování se dělá na základě práce jako celku, aniž by se postupně analyzovaly jednotlivé faktory prací.

Vnitřní poměřování je jednoduché a rychlé. Sledovaná práce se porovná s jakoukoliv modelovou prací existující v podniku, která je uznávána za správně zařazenou a odměňovanou, a zařadí do stejného stupně, jako je práce sloužící za vzor.

Vnitřní poměřování je mnohem přesnější a přijatelnější, je-li založeno na porovnávání definic rolí, které ukazují hlavní oblasti výsledků a znalostí, dovedností a schopností požadovaných k dosažení konkrétních výsledků.

Závisí také na identifikaci vhodných modelových či vzorových prací, které jsou správně zařazené a odměňovány.

2.6.1.2 Analytické metody

Bodovací metoda

Podle ARMSTRONGA (2002) je metoda založena na rozčlenění prací na faktory či požadavky práce. Každý z těchto faktorů přispívá k hodnotě práce. Tyto faktory jsou v různé míře součástí všech prací, které mají být hodnoceny. Každému z faktorů jsou přidělovány body podle míry, v jaké je tento faktor v hodnocené práci obsažen. Bodové hodnoty jednotlivých faktorů se poté sčítají tak, aby vyjádřily celkovou hodnotu, která představuje hodnotu práce.

Bodovací metoda je založena na faktorovém schématu, které obsahuje:

1) Výběr faktorů

Faktor je vlastnost, která se vyskytuje v různém stupni v pracích, které mají být hodnoceny, a která může být použita jako základna pro ocenění relativní hodnoty prací.

Bodovací schémata mohou mít libovolný počet faktorů, které mohou být roztrženy do tří skupin:

- Vstupy – patří sem znalosti a dovednosti a jakékoliv jiné osobní vlastnosti potřebné pro výkon práce. Obsahují takové aspekty jako jsou technické nebo odborné znalosti, manuální nebo duševní dovednosti, interpersonální dovednosti a dovednosti potřebné pro vedení týmu. Za faktor může být rovněž považováno vzdělání, výcvik a zkušenosti potřebné k rozvoji znalostí.
- Proces – jsou to požadavky kladené prací na pracovníka, který ji vykonává. Zahrnují takové aspekty jako duševní úsilí, řešení problémů, složitost, originalita, kreativita jednání s lidmi a fyzické faktory, jako je fyzické úsilí, pracovní podmínky a nebezpečí nebo rizika spojená s prací.
- Výstupy – označuje se tak přínos pracovníka ke konečným výsledkům. Bere v úvahu aspekty jako odpovědnost za výsledky, kvalitu, prodej, zisk, odpovědnost za zdroje (lidé, jmění, peníze), pravomoci k rozhodování a důsledky možných chyb.

Při vypracovávání faktorového schématu by měly být brány v úvahu hlavně takové požadavky, které klade práce na pracovníka, jako je například námaha (úsilí),

dovednosti a rozhodování.

Výběr faktorů a váha, která je k nim přiřazena, budou ovlivněny hodnotami organizace v tom, co je považováno za důležité.

2) Stupnice pro hodnocení faktorů

Stupnice pro hodnocení faktorů se skládají z definic úrovní. Do těchto úrovní se přiřazují práce, které mají být hodnoceny, podle faktorů, které obsahují. Maximální počet bodů za faktor je určen vahou faktoru a ke každé úrovni může být přiřazen určitý počet bodů nebo jejich rozpětí.

Počet úrovní nebo stupňů u každého faktoru závisí na rozsahu prací, který má být hodnocen, a na míře citlivosti schématu, která má být dosažena.

Cílem definování úrovní faktoru je vytvořit stupňovitou řadu definic, které vytvoří jasné vodítko k tomu, jak by měl být daný faktor oceněn. V praxi se většinou definice porovnávají s modelovými, vzorovými či klíčovými pracemi.

3) Váhy faktorů

Faktorové schéma obsahuje rozhodnutí o relativní důležitosti různých faktorů. Tuto důležitost vyznačují jejich váhy. Většina bodovacích systémů přisuzuje jednotlivým faktorům různé váhy.

Přiřazení váhy je důležité, protože faktor, který je nadhodnocen oproti svému skutečnému významu, může způsobit zkreslení celého hodnocení.

Stanovení váhy faktorů má důsledky i pro otázku stejné hodnoty práce. Nadhodnocení např. takového faktoru, jako je fyzická námaha, ke které dochází u prací vykonávaných muži, může být považováno za diskriminaci vůči ženám.

Některé výhody bodovací metody:

- Bodovací systémy nabízejí hodnotitelům definovaná měřítko, která by jim měla pomoci dosáhnout při rozhodování určitého stupně objektivity a důslednosti.
- Bodovací systémy vyvolávají dojem, že jsou poctivé a spravedlivé, a to i v případě, že nejsou.
- Poskytují základ pro vytváření mzdových struktur.
- Jsou vhodné pro počítačové zpracování.
- Jsou použitelné v případech, kdy je třeba řešit otázku prací stejné hodnoty.

Některé nevýhody bodovací metody:

- Jsou složité při vytváření, zavádění a udržování.
- Podávají poněkud falešný dojem vědecké přesnosti – přitom je stále důležité užívat vlastního úsudku při výběru faktorů, definování úrovní apod.
- Jsou založeny na předpokladu, že vážení faktorů lze dělat u všech prací stejně.

2.6.1.3 Hodnocení založené na dovednostech

Tato metoda zařazuje práce podle úrovně dovedností nebo zkušeností, které jsou vyžadované k jejich vykonávání. Zaměřuje se na jedince a vstupy, které jsou lidé schopni poskytnout. Předpokládá se, že nároky kladené na pracovníka mohou být měřeny úrovní požadovaných vstupů. Jedná se tedy o přístup k hodnocení orientovaný spíše na osoby než na samu práci.

Toto hodnocení je flexibilní a může reagovat rychleji na požadavky na nové dovednosti, jejichž získání nebo rozvoj je třeba podpořit a odměnit.

Někdy důraz na vstupy vytváří dojem, že se odměňují dovednosti, i když se nedosahuje výsledků. To však nedává smysl. Dovednosti by měly být oceňovány pouze pokud jsou produktivně využívány.

2.6.1.4 Hodnocení založené na schopnostech

Tato metoda měří náročnost prací ve vztahu k úrovni schopností potřebných pro jejich úspěšné vykonávání. Měřítkem relativní hodnoty prací je zde úroveň schopností požadovaná pro efektivní vykonávání těchto prací.

Stejně tak jako hodnocení založené na dovednostech se i hodnocení založené na schopnostech zaměřuje na lidi.

Soustřeďuje se na vstupy a procesy. Někdy se ozývají námitky, že postrádá ocenění přínosu. Je to z toho důvodu, že schopnost jako taková se bere jako schopnost úspěšně využívat znalosti a dovednosti, nejsou to však znalosti a dovednosti jako takové.

2.6.1.5 Tržní oceňování

Mnohé organizace zakládají svá rozhodnutí o hodnotách práce na „tržním ocenění“, což znamená porovnávání interních mzdových sazeb se sazbami na trhu. Předpokládají, že „práce má takovou cenu, jakou uzná trh“.

Tržní sazby jsou však kolísavé a nepředvídatelné. Spoléhání jen na porovnávání s tržními sazbami nemusí nezbytně poskytnout dostatečně spolehlivou nebo stabilní základnu.

Dalším problémem je, že se dají získat údaje o tržních sazbách jen pro některé práce v organizaci. Organizace, které spoléhají na tržní oceňování, musejí rozhodovat také o tom, jak tyto práce sladit do mzdové struktury.

Hodnocení práce se pokouší vnést objektivitu do procesu subjektivního posuzování. V tomto úkolu však nemůže nikdy plně uspět. Přesto je nezbytné ho provádět a nelze se mu vyhnout. Je tím, co děláme, kdykoliv se rozhodujeme o tom, kolik má být zapláceno za jednu práci v poměru k jiné.

2.7 Vymezení pojmu stimulace

Podle všeobecné encyklopedie DIDEROT je stimulace podněcování, povzbuzování jedince, popř. kolektivu k vyššímu výkonu.

BEDRNOVÁ, NOVÝ (2004) vysvětlují stimulaci jako vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny motivace. Stimulace představuje působení na psychiku jedince z vnějšku, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka.

Stimulaci lze tedy chápat jako proces vědomého a záměrného ovlivňování činnosti (motivace) druhého člověka. Stimulem je přitom jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka.

Jak říká PLAMÍNEK (2007), stimulace je poměrně jednoduchá. Dokud vyplácíme odměnu, dokud krmíme a napájíme, prostě dokud kompenzujeme nepohodlí

spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Ovšem v okamžiku, kdy takové hodnoty (vnější stimuly) přestaneme poskytovat, se práce zřejmě zastaví. Nevýhodou stimulace tedy je, že práce probíhá jen po tu dobu, po kterou působí stimuly.

2.7.1 Stimulační prostředky

Čím lépe poznáme relativně stálou motivační strukturu člověka, jehož chceme ovlivňovat, tím snadněji se nám podaří vybrat z množství stimulačních podnětů právě ty, které budou v danou chvíli nejúčinnější. Elementem stimulace je stimul.

Stimulem může být v zásadě vše, co je pro pracovníka významné, vše, co může podnik svému zaměstnanci nabídnout. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004)

Stimuly jsou záležitosti, které povzbuzují individuální výkonnost. Lze je ztotožnit s odměnami nebo pobídkami, které stupňují snahu po uspokojení přání. Mohou také představovat prostředky, za jejichž pomoci je možné odstraňovat konfliktnost potřeb nebo jim dávat různou prioritu. (KOONTZ, WEIHRICH, 1993)

BEDRNOVÁ, NOVÝ (2004) uvádějí výčet stimulačních prostředků podle závažnosti z podnikového a psychologického hlediska:

- 1) **Hmotná odměna** bývá považována za hlavní stimulační prostředek, zejména proto, že je zdrojem existenčních prostředků důležitých pro život pracovníka i jeho rodiny. Může být nejen peněžní (jako je např. mzda, plat, prémie, odměny za vyšší výkony apod.), ale také nepeněžní, kdy tato forma odměny nabývá osobitějšího rázu a tím pracovníka hlouběji stimuluje, avšak je méně univerzální.

Pro všechny odměny platí pravidla, která zvyšují jejich stimulační účinnost:

- Nutný je přímý vztah hmotné odměny k výkonu.
- Pracovník by měl být odměněn co nejdříve po dokončení úkolu, ale nikdy ne předem.
- Pracovník by měl přesně vědět jaký je vztah mezi vynaloženým úsilím a odměnou. Také by měl být informován o tom, za který výkon odměnu dostává.
- Předem by měla být stanovena závazná pravidla, která vztah mezi výkonem a odměnou vymezují.

Spravedlnost v přidělování hmotných odměn v pracovních skupinách je základní podmínkou nejen pro vlastní stimulaci, ale i pro tvorbu bezproblémových mezilidských vztahů na pracovišti.

Hmotná odměna působí především na pracovníky, kteří mají ve svém motivačním profilu orientaci právě na ni. Spravedlnost a dodržování pravidel působí bez výjimky na všechny pracovníky.

- 2) **Obsah práce** je dalším významným faktorem stimulace. Ne na všechny pracovníky však působí stimulační aspekt vlastní činnosti stejně. Některý je oslovuje více a některý méně. Mezi apely, které mají vliv na obsah práce, patří například:
- **Apel na tvořivé myšlení** – práce vyžaduje hledat nová řešení, reagovat na měnící se podmínky, dává možnost uplatňovat vlastní nápady, člověk si při ní nevystačí jen s navyklymi stereotypy.
 - **Apel na samostatnost, autonomii** – v práci vystupuje člověk samostatně, zodpovědně, nevykovává jen něčí příkazy, ale sám určuje, co, kdy a jak bude vykonávat.
 - **Apel hrdosti na práci** – práce má pro pracovníka smysl, je užitečná, vytváří všeobecně oceňované hodnoty.
 - **Apel hrdosti na vlastní schopnosti** – práce je náročná a může v ní uspět pouze ten, kdo prokáže výjimečné kvality, jako jsou dovednosti, schopnosti a znalosti.
 - **Apel na prestiž** – práce je společensky oceňovaná ve smyslu „módně atraktivní“.
 - **Apel na sebezvoj** – tento apel se týká práce v oboru, který se rychle rozvíjí a vyžaduje proto zvládat stále nové a náročnější úkoly.
 - **Apel moci** – některým lidem dává práce pocit nadřazenosti a nadvlády nad druhými.
 - **Apel společenský** – práce umožňuje kontakt s lidmi a díky tomu i rozvoj mnoha lidsky kvalitních vztahů.
 - **Apel péče o přírodu** – práce, které napravují škody civilizace na přírodě nebo se snaží těmto škodám předcházet.
 - **Apel jistoty a perspektivnosti jistot** – práce v oboru, který má ze současného pohledu dlouhodobou perspektivu.

3) **Povzbuzování pracovníků** je významným nástrojem stimulování v rukách řídicích pracovníků. Jde především o neformální hodnocení, v němž jsou zvýrazněny pozitivní prvky. Neformální hodnocení ovlivňuje racionální a prožitkovou rovinu.

- V racionální rovině jde o zpětnou vazbu. Vedoucí průběžně informuje pracovníka o tom, jak jeho výkon odpovídá nebo neodpovídá očekávání vzhledem ke stanovenému cíli.
- V rovině prožitkové pracovník cítí, že je pro podnik důležitý a pocítuje uspokojení z dobře vykonané práce. Zároveň se zvyšuje jeho sebedůvěra a přesvědčení, že je schopen podat ještě lepší výkon.

Formalizované hodnocení má však také svůj význam. Na jedné straně vytváří předpoklady pro spravedlivé odměňování a zakládá tak možnost vytváření profesní kariéry všech pracovníků podniku. Na druhé straně může být součástí podnikových rituálů profilujících kulturu podniku.

Obecně se tedy dá říci, že výrazné stimulační účinky mají ty aktivity podniku, které zaměstnancům dávají najevo jejich důležitost pro podnik a které vyjadřují uznání jejich práci.

4) **Atmosféra pracovní skupiny** – výrazné stimulační účinky v sobě obsahují také všechny sociální faktory. Sociální skupina má svá vlastní pravidla, normy a projevy, které se utvářejí a vyvíjejí v závislosti na její skladbě a aktivitách. Vedoucí samozřejmě nemůže skupině nařídít, jak se má chovat, ale i tak může svým působením na ni ovlivnit to, jak skupina zachází se svými členy. Řídící pracovník může na skupinu působit například formální i neformální autoritou. Podmínkou snadnějšího ovlivňování řídicího pracovníka je také to, aby se mezi ním a skupinou vytvořil vztah důvěry.

V rámci pracovní skupiny si lidé vzájemně porovnávají své pracovní výkony. Z výsledků porovnávání v dobré pracovní skupině si člověk posílí své sebevědomí, pokud je výsledek pozitivní. Pokud je výsledek negativní, povzbuzuje pracovníkovu ochotu zlepšit se. Jestliže se to pracovníkovi povede, skupině selepší ocenění.

Na druhou stranu špatná pracovní skupina působí na individuální výkon negativně. Stává se, že dobrý výkon člena skupiny se posuzuje nepříznivě jako šplhounství, nepřiměřená horlivost atd. Toto nepřátelské chování ostatních členů vytváří umělé překážky a problémy nejen v práci, ale i v komunikaci mezi pracovníky.

Mezi skupinami navzájem obvykle panuje soutěživost. Ta se zde chápe jako pozitivní prvek podněcující motivaci lidí dosáhnout lepších výkonů. Tento druh

soutěživosti vyvolává soudržnost skupiny. Na soutěživost by se však neměl klást moc velký důraz, aby v rámci podniku nepřerostla do soupeření a řevnivosti. To může nastat v případě, když ustoupí do pozadí společný zájem a prosperita podniku, do kterého skupiny náležejí.

Sociální stimulace je velkou silou, která má jak svou pozitivní, tak svou negativní stránku. Vedoucí pracovník by měl citlivě vnímat sociální jevy a vztahy na pracovišti a tím využívat spíše pozitivní stránku a tu negativní omezovat.

- 5) Dalšími stimulačními prostředky jsou **pracovní podmínky a režim práce**. Je jasné, že člověka nedokáže uspokojit jen skutečnost, že pracuje v dobrých tepelných, zvukových, světelných aj. podmínkách. Avšak zájem podniku vytvářet pracovníkům lepší podmínky pro jejich práci se projeví nejen ve zlepšení výkonu, ale také i v lepších vztazích mezi podnikem a zaměstnanci. Touto péčí dává podnik najevo, že si jejich práce váží, že jsou pro něj zaměstnanci důležití a že mu na nich skutečně záleží.

Ne všichni zaměstnanci vnímají stejně citlivě tyto signály. Někteří vnímají pozitivně i malé změny, u jiných musí jít o změnu velkou, aby ji dokázali zaznamenat. Péče o pracovní podmínky se tedy nemusí vždy okamžitě projevit.

Rozhodně se však vždy projeví nezájem zaměstnavatele o pracovní podmínky, nulová aktivita při jejich zlepšování a nerespektování zaměstnaneckých stížností v tomto směru. V této situaci zcela zákonitě roste nespokojenost a snižuje se motivace k práci.

Nezájem podniku působí proto vždy distimulačně, a to i v těch případech, kdy jsou hmotné odměny vysoké.

6) Identifikace s prací, profesí a podnikem

Identifikace s prací znamená, že člověk přijal práci jako nedílnou součást svého života. Úspěchy, kterých v práci dosahuje, jsou proto pro něj důležitým kritériem jeho vlastního sebehodnocení.

Identifikace s profesí vyjadřuje to, že člověk svou profesi považuje za součást své osobní charakteristiky. Identifikace s profesí záleží jak na schopnosti správně zvolit svoji profesi, tak na schopnosti přizpůsobit se rozdílu mezi původní představou o ní a její reálnou podobou.

Identifikace s podnikem vyjadřuje ztotožnění pracovníka s organizací. Je charakterizováno přijetím cílů podniku. U člověka, který se sžije se svým podnikem,

nedochází k vnitřnímu rozporu, zda preferovat cíle osobní nebo podnikové, protože cíle osobní jsou chápány jako cíle vlastní.

Pokud se tyto tři identifikace u zaměstnance spojí, vede to k tomu, že jeho pracovní výkon je dlouhodobě vysoký, zaměstnanec pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům.

Vybrání správné profese a zvolení vhodného podniku je však obtížné a mnohdy se stane, že se to lidem na první pokus nepovede. Je proto důležité měnit zaměstnání tak dlouho, dokud nedojde k optimální shodě. Vyskytuje se zde však nebezpečí, že se někomu přehnaně vybíravému toto místo nepodaří za celý svůj život najít.

- 7) **Externí stimulační faktory.** Pracovní ochotu ovlivňují také faktory, které přesahují podnikový rámec. Jde o celkový image podniku, jak je vnímán v celospolečenském kontextu, jakou má pověst a prestiž. Čím společensky uznávanější a prestižnější je podnik, tím více stimuluje tento fakt k práci a naopak.

Stimulačně z vnějšku působí také makroekonomická situace. Očekávání ekonomického růstu je stimulující, pracovní nadšení proto roste, očekávání stagnace a recese je naopak nemotivující.

Dalším vnějším faktorem majícím svůj vliv je politická situace. Do oblasti externích stimulačních faktorů patří i mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů, dále pak očekávání, která jsou na člověka kladena i v rámci jeho širšího sociálního, nikoliv jen pracovního, okolí.

3. Metodika práce

Cílem této práce je provést analýzu hodnocení a motivace zaměstnanců společnosti ČSAD JIHOTRANS a. s. Po dohodě s personálním ředitelem společnosti jsem se zaměřila pouze na řidiče nákladních automobilů v divizi nákladní dopravy.

Dílčími cíli bakalářské práce jsou analýza prostředků působících na zaměstnance podniku a jejich využití, analýza způsobu hodnocení pracovníků, kritérií pro hodnocení a pravomocí vedoucích pracovníků.

Hlavním zdrojem potřebným pro provedení výzkumu byly řízené rozhovory s personálním ředitelem společnosti, ředitelem divize nákladní dopravy a vedoucími podnikatelských středisek divize nákladní dopravy. Dalšími prameny pak byla kolektivní smlouva, interní šetření podniku, vnitropodnikové směrnice a výroční zprávy společnosti. Základní údaje o společnosti jsem si zjistila na internetu. Pro literární přehled této práce byla zdrojem informací odborná literatura.

Metodický postup

Nejprve jsem si prostudovala odbornou literaturu týkající se motivace, stimulace a hodnocení pracovníků. Vybrané poznatky jsou uvedeny v teoretické části této práce.

Dále jsem vypracovala charakteristiku firmy ČSAD JIHOTRANS a. s. a popsala činnost divize nákladní dopravy.

Informace o motivačních faktorech jsem čerpala hlavně z kolektivní smlouvy společnosti a doplňující údaje jsem získala z řízených rozhovorů.

Systém hodnocení pracovníků je popsán díky vnitropodnikovým směrnícím „Odměňování řidičů a závozníků vnitrostátní dopravy a řidičů mezinárodní kamionové dopravy“ a „Poskytování pobídkové složky mzdy“. Podstatné informace o hodnocení jsem získala z řízených rozhovorů s vedoucími podnikatelských středisek. Každý tento rozhovor trval přibližně jednu hodinu.

Na základě informací získaných z řízených rozhovorů jsem definovala silné a slabé stránky systému. Výsledkem této analýzy je návrh na zlepšení systému hodnocení zaměstnanců.

4. Charakteristika společnosti

4.1 Základní údaje

Obchodní název:	ČSAD JIHOTRANS a.s.
Sídlo:	Pekárenská 255/77, České Budějovice 370 21
IČ:	251 71 216
Právní forma:	akciová společnost
Datum vzniku:	1. leden 1998

4.1.1 Základní předmět činnosti společnosti ČSAD JIHOTRANS

- a) Provozování veřejné linkové osobní a nákladní dopravy tuzemské a zahraniční
- b) Provádění oprav a údržby dopravních prostředků
- c) Logistické služby, přeprava kusových zásilek a celní služby

4.2 Obecná charakteristika

Společnost ČSAD JIHOTRANS je dopravní firma s dlouholetou tradicí, systémem a zkušenostmi v oblasti silniční dopravy a opravárenství, která se traduje od roku 1949. V novodobé historii prošla smysluplným a cíleným vývojem od delimitace z bývalého krajského podniku ČSAD v roce 1991, přes privatizaci v roce 1996, až po následné zefektivnění všech činností a celkovou konsolidaci firmy.

ČSAD JIHOTRANS se věnuje tradičním oborům podnikání v dopravě, jako je zejména veřejná silniční osobní doprava, silniční nákladní doprava tuzemská i zahraniční, opravárenství, celní služby, tuzemská a mezinárodní přeprava kusových zásilek, logistika, provozování cestovní kanceláře a spediční kanceláře a řadě dalších doplňkových služeb.

K významnému rozvoji společnosti a rozšíření zejména logistických činností došlo odkoupením části společnosti ČSAD České Budějovice a.s. v dubnu 2003. Stávající činnosti se tak rozšířily o mezinárodní přepravu kusových zásilek, sběrnou službu Transportexpres, skladování a celní služby.

V červenci 2001 byl úspěšně dovršen proces privatizace ČSAD Strakonice a došlo k přetransformování státního podniku na akciovou společnost ČSAD STTRANS, kde ČSAD JIHOTRANS vlastní 50% podíl. Tato společnost si již rovněž vytvořila předpoklady pro dlouhodobý rozvoj a pro poskytování kvalitních dopravních služeb.

Jako jedna z prvních dopravních firem v ČR zavedla a certifikovala již v roce 1998 společnost ČSAD JIHOTRANS pro trvalé zvyšování kvality a jakosti poskytovaných služeb systém jakosti podle norem ČSN EN ISO 9001. V roce 2002 byl pro zlepšení systémů řízení ve vztahu k životnímu prostředí zaveden a certifikován systém environmentálního managementu podle normy ČSN EN ISO 14001.

Společnost se podílí na trhu dopravních služeb v Jihočeském kraji 31 % v osobní dopravě a 35 % v nákladní dopravě.

Kromě základní lokality v Českých Budějovicích má ČSAD JIHOTRANS samostatné divize v Týně nad Vltavou, Kaplici, Vimperku a Volarech, detašovaná pracoviště dopravní obsluhy v Dubí a Novém Sedle a sběrné služby – Transportexpres v Táboře, Pelhřimově, Jindřichově Hradci a Strakonících.

Podnikatelské uskupení ČSAD JIHOTRANS – ČSAD STTRANS svým potenciálem, kapacitou a rozsahem poskytovaných služeb, je největším dopravcem v Jihočeském kraji. Uskupení disponuje 348 nákladními vozidly, 326 návěsy a přívěsy, kolonou 250 vozidel smluvních dopravců, 192 autobusy a zaměstnává téměř 1 100 pracovníků.

V závěru roku 2005 byla odprodána Cestovní kancelář JIHOTRANS.

K 31. 12. 2006 měla společnost ČSAD JIHOTRANS a. s. 877 pracovníků.

Výše základního kapitálu je v současnosti 157 mil. Kč.

4.2.1 Vize společnosti

Z dlouhodobého hlediska je hlavní strategií společnosti především trvale zvyšovat svou tržní hodnotu, neustále posilovat postavení na regionálním, tuzemském i evropském trhu s dlouhodobou orientací na zájmy a spokojenost zákazníka.

Neméně důležitý je i úkol budovat pozitivní firemní kulturu a pečovat o spokojenost zaměstnanců.

4.3 Jakost a péče o životní prostředí

Od roku 2002 je společnost ČSAD JIHOTRANS certifikována na aktualizovanou normu ČSN EN ISO 9001:2001. Mimoto má zaveden a certifikován systém ochrany životního prostředí podle normy ČSN EN ISO 14001. Oba systémy zahrnují mezinárodní a tuzemskou silniční nákladní dopravu, kusovou přepravu zásilek, veřejnou linkovou osobní a zájezdovou dopravu, opravy silničních vozidel, prodej pohonných hmot a olejových náplní včetně výměny, mytí vozidel, pneuservis, měření emisí, vyprošťovací a odtahové služby. Byly ověřeny nezávislým certifikačním orgánem CQS Praha, který je členem mezinárodní certifikační organizace IQNet. V roce 2004 byla do systémů řízení kvality a ochrany životního prostředí zahrnuta a certifikována nová pracoviště, jakou jsou divize sběrné služby, divize Kaplice a Vimperk. Dále byly tyto systémy rozšířeny o činnosti „Kusová přeprava zásilek“ a „Ověřování tachografů“.

K prvnímu září 2005 došlo v akciové společnosti ČSAD JIHOTRANS k úspěšné recertifikaci obou již zavedených systémů podle norem ČSN EN ISO 9001:2001 a ČSN EN ISO 14001:2005.

4.3.1 Politika jakosti a ochrany životního prostředí

Politika jakosti je stanovena vedením společnosti jako nezbytná součást plánu strategického rozvoje celé společnosti.

Vrcholové vedení společnosti si v plné míře uvědomuje odpovědnost za existenci a další rozvoj společnosti, který je závislý na plnění požadavků a očekávání zákazníků a ostatních zainteresovaných stran s minimálním dopadem na životní prostředí, při vytvoření bezpečných a zdravých pracovních podmínek pro zaměstnance.

Společnost se proto zavazuje:

- udržet, rozvíjet a zlepšovat systém managementu jakosti, ochrany životního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců,
- vytvořit potřebné organizační, personální a finanční zdroje pro udržení a rozvíjení systému managementu jakosti, ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce, zdraví zaměstnanců a sociálních podmínek zaměstnanců,

- vytvářet obchodní partnerské vztahy s dodavateli a zákazníky na bázi oboustranně výhodné spolupráce s cílem zvyšovat úroveň jejich environmentálního chování a kvalitu dodávek,
- své služby a činnosti provádět tak, aby byly minimalizovány dopady na životní prostředí, snižována spotřeba energií a materiálů a bylo zlepšováno pracovní prostředí,
- neustále zlepšovat své činnosti s ohledem na uspokojování potřeb zákazníků a prevenci znečišťování, ochrany životního prostředí a ochraně zdraví zaměstnanců,
- sledovat právní předpisy a zákonné normy, vytvářet podmínky pro jejich dodržování a důrazně na jejich dodržování trvat,
- zvyšovat povědomí zaměstnanců v jakosti, ochraně životního prostředí a bezpečného chování zaměstnanců a informovat veřejnost i obchodní partnery o našem úsilí dodržovat zásady ochrany životního prostředí,
- zvyšovat odbornou kvalifikaci zaměstnanců a jejich odpovědný přístup ke kvalitě procesů , aby si byli vědomi dopadu své činnosti na životní prostředí a ohrožení zdraví svým chováním na pracovišti,
- rozvíjet otevřený dialog se zaměstnanci, dodavateli, zákazníky, státní správou a veřejností přijímáním a reagováním na jejich podněty.

Od zaměstnanců společnost očekává:

- ztotožnění se se strategickými záměry společnosti a iniciativu při zdokonalování managementu řízení jakosti a ochrany životního prostředí,
- odpovědný přístup k vykonávané práci, a dodržování pracovní kázně,
- znalost Politiky jakosti a ochrany životního prostředí a navazujících cílů,
- dodržování právních a interních předpisů,
- trvalé zvyšování kvalifikace a dovedností,
- zvyšování dobrého jména společnosti svým vystupováním, jednáním a odváděním kvalitní práce.

4.4 Zaměstnanci podniku

K 31. 12. 2006 pracovalo ve společnosti ČSAD JIHOTRANS a. s. 877 zaměstnanců, z toho 136 řidičů autobusové dopravy, 288 řidičů nákladní dopravy, 133 opravářů a 320 ostatních pracovníků. Do kategorie ostatních pracovníků se řadí administrativní pracovníci, pracovníci dispečinku, účetní apod.

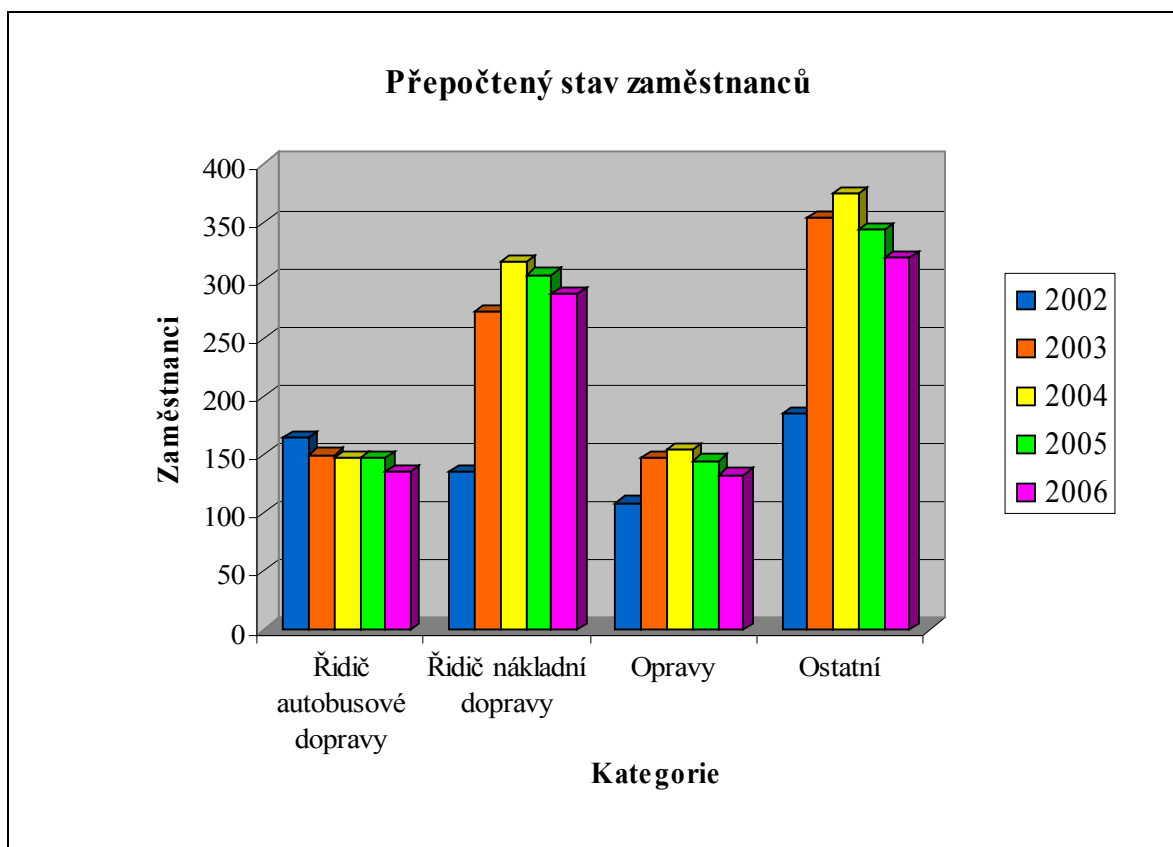
Jak je vidět z následující tabulky a jejího grafického vyjádření, z roku 2002 na rok 2003 společnost zaznamenala u řidičů nákladní dopravy nárůst přibližně o 102 %. Bylo to z důvodu převzetí části podniku ČSAD České Budějovice a. s., ČSAD Prachatice a. s., a jejich lokalit Českého Krumlova, Písku, Kaplice, Milevska, Prachatic, Českých Budějovic a Volar.

Tabulka 1: Přepočtený stav zaměstnanců v období 2002 – 2006

	Řidič autobusové dopravy	Řidič nákladní dopravy	Opravy	Ostatní
2002	165	135	109	185
2003	150	273	147	354
2004	147	316	155	375
2005	147	305	145	343
2006	136	288	133	320

Zdroj: ČSAD JIHOTRANS a. s.

Graf 1: Přepočtený stav zaměstnanců v období 2002 – 2006



Zdroj: ČSAD JIHOTRANS a. s.

V roce 2006 nastal mírný pokles stavu zaměstnanců. Společnost ČSAD JIHOTRANS a. s. založila totiž dceřinnou společnost JWE a. s., do které část svých pracovníků převedla.

4.4.1 Odchody zaměstnanců

V roce 2003 odešlo ze společnosti 81 řidičů nákladní dopravy. Odchod těchto i ostatních pracovníků byl způsoben do značné míry akvizicí částí podniků ČSAD České Budějovice a. s., ČSAD Prachatice a. s. Někteří pracovníci měli problém s dojížděním, jiní se stali nadbytečnými. Podnik měl také snahu zvyšovat svoji produktivitu snižováním stavu zaměstnanců.

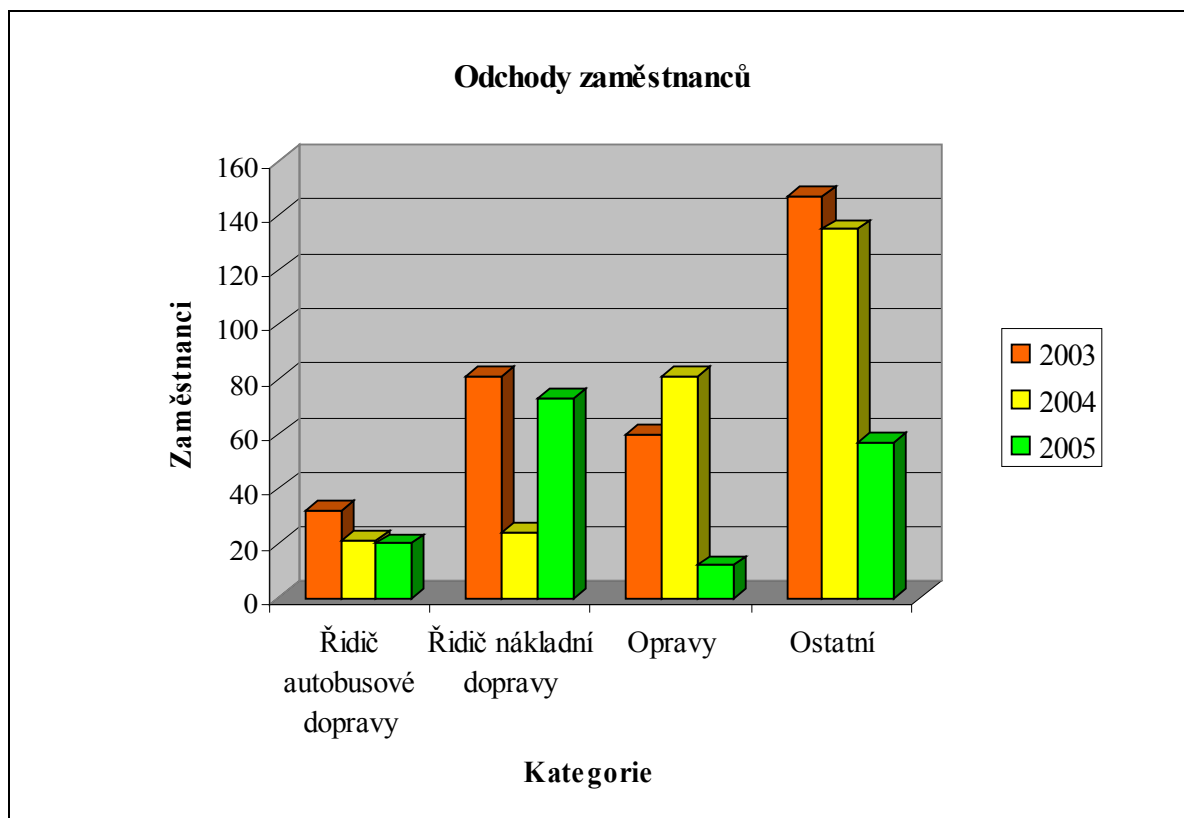
Nejčastější formou opuštění podniku bylo ukončení poměru po dohodě obou zúčastněných stran.

Přehled odchodů je uveden v následující tabulce a grafu.

Tabulka 2: **Odchody zaměstnanců ze společnosti**

	Řidič autobusové dopravy	Řidič nákladní dopravy	Opravy	Ostatní	Celkem
2003	32	81	60	147	320
2004	21	24	81	135	261
2005	20	73	12	57	162

Graf 2: **Odchody zaměstnanců ze společnosti**

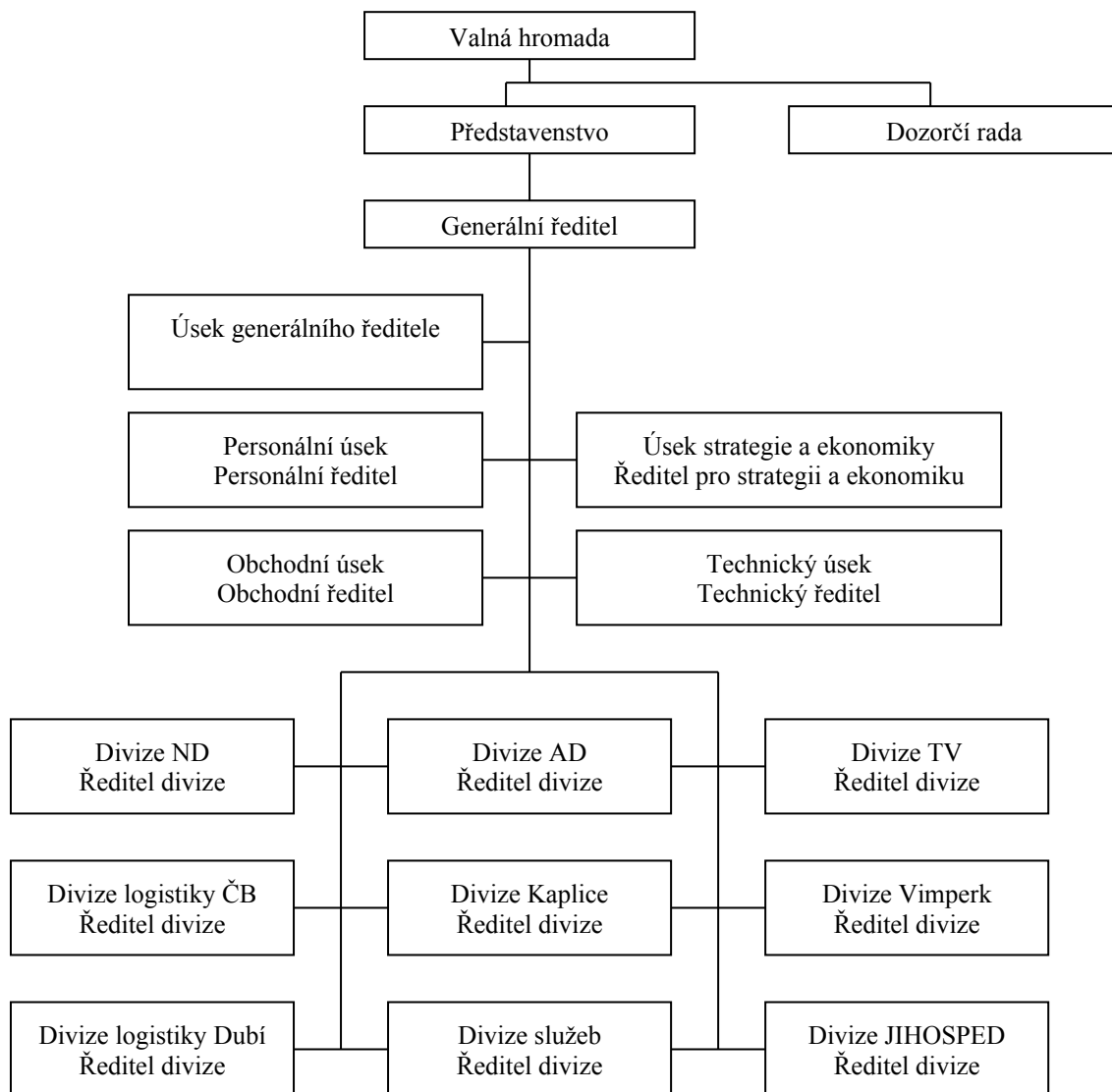


Zdroj: ČSAD JIHOTRANS a. s.

Společnost se potýká s vysokým počtem odchodů řidičů nákladní dopravy. Tímto tématem se více zabývám v podkapitole „Fluktuace v divizi nákladní dopravy.“

4.5 Organizační struktura podniku

Obrázek č. 4: Schéma organizační struktury společnosti ČSAD JIHORANS a. s.



Zdroj: ČSAD JIHOTRANS a. s.

Správa organizace je uspořádána v liniově-štabní struktuře, podle odborných činností do jednotlivých úseků.

Vrcholové vedení společnosti je složeno z 16 řídicích pracovníků: generální ředitel, personální ředitel, ředitel pro strategii a ekonomiku, technický ředitel, obchodní ředitel, asistent generálního ředitele a ředitelé 10 provozních divizí. Vedoucími pracovníky jsou mimo výše uvedených dále vedoucí středisek a mistři.

4.5.1 Orgány společnosti

Valná hromada

Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti a všichni akcionáři mají právo zúčastnit se jejího jednání.

Představenstvo

Představenstvo je statutárním orgánem společnosti.

Představenstvo rozhoduje o všech záležitostech společnosti v rozsahu platných stanov, pokud nejsou zákonem nebo stanovami vyhrazeny do působnosti valné hromady nebo dozorčí rady podle obchodního zákoníku.

předseda představenstva: Ing. Miloslav Mrkvička

člen představenstva: Robert Krigar

člen představenstva: Ing. František Lafata

Dozorčí rada

Dozorčí rada dohlíží na výkon působnosti představenstva a podnikatelskou činnost.

Působnost dozorčí rady se řídí schválenými stanovami společnosti.

předseda dozorčí rady: Ing. Miroslav Dvořák

člen dozorčí rady: Petr Kocar

člen dozorčí rady: Vojtěch Beneš

Generální ředitel

Generálnímu řediteli organizace přísluší operativní řízení organizace v rozsahu pravomocí udělených mu představenstvem, je oprávněn činit veškerá rozhodnutí, která nejsou zákonem nebo stanovami společnosti svěřena do působnosti orgánů společnosti. Jeho jmenování provádí představenstvo.

Generálnímu řediteli organizace přísluší zejména:

- vykonávat usnesení představenstva v souladu se stanovami společnosti,
- zabezpečovat operativní řízení společnosti,
- předkládat představenstvu návrhy,
- rozhodovat v zaměstnaneckých otázkách společnosti,
- jmenovat vedoucí vnitřních útvarů společnosti,
- po předchozím projednání s představenstvem jmenovat z členů vedení svého zástupce,
- podepisovat za společnost v rámci své působnosti.

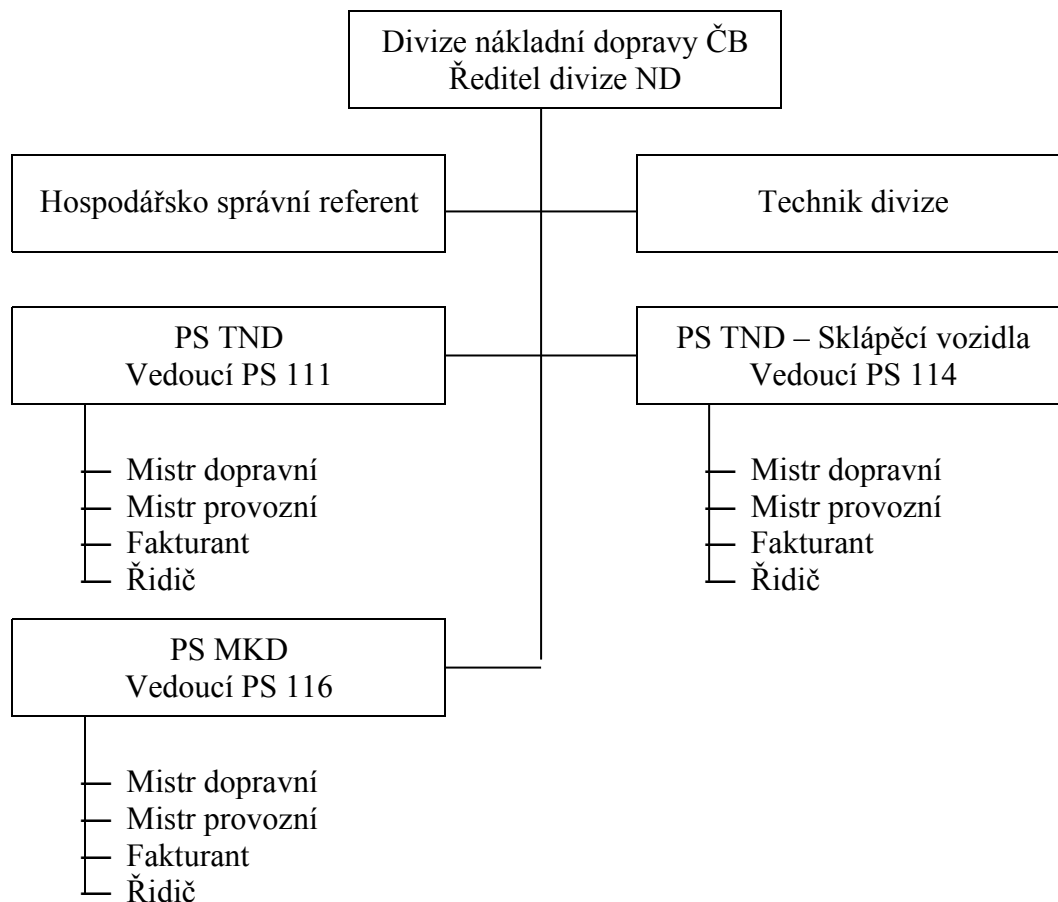
Generální ředitel je jmenován a odvoláván představenstvem.

Není-li generální ředitel zároveň členem představenstva, účastní se zasedání představenstva s hlasem poradním.

Generálním ředitelem ČSAD JIHOTRANS a. s. je v současné době Robert Krigar.

4.6 Divize nákladní dopravy

Obrázek 5: Schéma organizační struktury divize nákladní dopravy



Zdroj: ČSAD JIHOTRANS, a. s.

Divize nákladní dopravy se podílí 35 % na trhu dopravních služeb v Jihočeském kraji.

Vedoucím pracovníkem divize nákladní dopravy je ředitel divize, který je plně zodpovědný za její činnost. Je přímým nadřízeným vedoucích podnikatelských středisek, mistrů a dalších TH pracovníků, kterým rozděluje úkoly. Mezi jeho povinnosti patří např. dohlížet na dodržování bezpečnostních, hygienických, požárních a jiných předpisů, na dodržování stanovených limitů, kontroluje vybavení řidičů a zodpovídá za provádění kontrol na pracovištích před výjezdem vozidel.

Vedoucím podnikatelského střediska je přímým organizátorem pracovního procesu na svém středisku, řídícím pracovní kolektiv a individuálně pracující zaměstnance.

Mistři se dělí na dopravní mistry (dispečery) a provozní mistry (garážmistry). Provozní mistr se stará a odpovídá za technickou stránku vozidel a přiděluje vozidla řidičům, mistr dopravní přijímá objednávky a určuje úkoly jednotlivým vozidlům, tzv. je „vytěžuje“. Každý dispečer se stará v průměru o 20 vozidel.

Divize nákladní dopravy je rozčleněna podle její specializace a zaměření na:

- Tuzemskou nákladní dopravu (TND)
- Mezinárodní kamionovou dopravu (MKD)

TND má 117 řidičů, MKD 156 řidičů.

Tuzemská nákladní doprava se dělí na podnikatelská střediska:

- 111 – Tuzemská nákladní doprava
- 114 – Sklápěcí vozidla, návěsy

Mezinárodní kamionová doprava má pouze jedno podnikatelské středisko označené číslem 116.

Divize nákladní dopravy má uzavřené určité dlouhodobé smlouvy s různými firmami (např. s Budějovickým pivovarem Samson), na jejichž základě provádí svou činnost. Dále se zabývá vnitropodnikovou dopravou v divizi logistiky a mimo to dispečeri přijímají různé další jednorázové zakázky od dalších firem.

Nákladní doprava také např. zajišťuje:

- zpracování přepravního plánu nákladní dopravy a denních přepravních plánů,
- kalkulace přepravného,
- sjednává obchodní smlouvy na přepravu,
- vytěžování vlastních vozidel,
- vydávání příkazů k jízdě a dalších nezbytných dokladů,
- vyřizování reklamací a stížností podle směrnice Řízení neshod, nápravná a preventivní opatření,
- vyhodnocování spotřeby pohonných hmot a náhradních dílů na vozidlech,
- kontrolu technického stavu, vybavení vozidel a způsobilost řidiče k jízdě,
- plánování pravidelné údržby,

- plnění činností vyplývajících z dokumentace systému jakosti, systému environmentálního řízení a bezpečnosti práce společnosti,
- plnění požadavků podle evropské dohody o mezinárodní přepravě nebezpečných věcí (ADR),
- technickou pomoc vozidlům na cestě a zajištění náhradní dopravy,
- prošetřování pracovních úrazů,
- prvotní opatření a likvidace ropných havárií,
- povolení jízd do zahraničí, karetů, jejich evidenci a rozdělování,

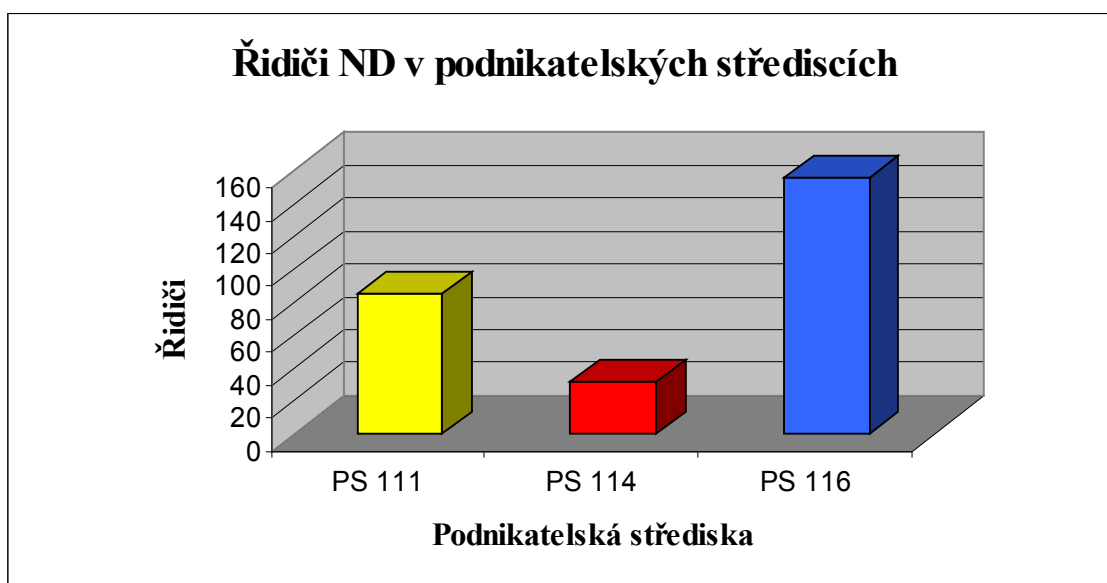
Podnikatelské středisko Tuzemská nákladní doprava (111) operuje s 80 vozidly, má k dispozici 85 řidičů, 2 dopravní mistry (dispečery) a 2 provozní mistry (garážmistry).

Podnikatelské středisko Sklápěcí vozidla, návěsy (114) se zabývá kusovou přepravou, převáží např. dlažební kostky do Německa, vyváží šterky a písky do Rakouska apod. Disponuje 30 vozidly a je zde zaměstnáno 32 řidičů, 1 garážmistr a 1 dispečer.

Podnikatelské středisko 116 – Mezinárodní kamionová doprava je založeno na stejném principu jako tuzemská nákladní doprava. Spolupracuje se stálými zákazníky a vyhledává si příležitostné objednávky. Podnikatelské středisko má k dispozici 150 vozidel, 156 řidičů, 10 dispečerů a 4 provozní mistry.

Počet pracovníků jednotlivých středisek zobrazuje následující graf.

Graf 3: Počet řidičů v podnikatelských střediscích



Zdroj: ČSAD JIHOTRANS a. s.

4.6.1 Fluktuace v divizi nákladní dopravy

Společnost se v posledních letech potýká s velkou fluktuací řidičů nákladních automobilů.

Tabulka 3: **Koeficient fluktuace řidičů ND za období 2003 - 2005**

	2003	2004	2005
Odchody	81	24	73
Stav	273	316	305
Koeficient fluktuace	29,67%	7,59%	23,93%

Zdroj: ČSAD JIHOTRANS

Podle ředitele divize nákladní dopravy byla v roce 2006 fluktuace řidičů 26%.

Podle vedoucích středisek je migrace řidičů způsobena hlavně lákavějšími mzdovými podmínkami, ačkoliv ne ve všech případech si pracovník polepší. Řidiči si neumějí spočítat a porovnat mzdové podmínky ČSAD JIHOTRANS a. s. s podmínkami jiných firem. Z řidičů, kteří si změnou zaměstnavatele pohoršili, se ale většina odmítá vrátit. Obvykle je k tomu vede jejich hrdost – nechtějí přiznat, že udělali chybu a raději pracují jinde za méně peněz a v horších pracovních podmínkách.

Dalším důvodem, který vedoucí uvádějí, je neznalost uchazečů a potenciálních pracovníků. Lidé chtějí dělat řidiče kamionu v mezinárodní dopravě, ale neví, co tato práce obnáší. Ačkoliv tyto uchazeči o práci absolvovali autoškolu, schází jim praxe. V České republice neexistuje vzdělávání řidičů jezdících do zahraničí – chybí zde mezičlánky. Společnost si musí řidiče nejprve zacvičit a teprve po nějaké době se ukáže, zda je řidič schopný tuto práci vykonávat. Pokud není, buď odejde sám, nebo s ním rozváže pracovní poměr firma.

Podniku chybí dostatečné prostředky na zavedení nějakého dlouhodobějšího školicího programu pro nové zaměstnance. A i kdyby tyto prostředky společnost získala, vyvstává otázka, zda by pracovníci po absolvování tohoto programu zůstali. Sice se nabízí možnost uzavření smlouvy s příslibem uzavření pracovního poměru na určitý počet let s pohrůzkou pokuty při opuštění podniku, ale stále zde zůstává vysoká pravděpodobnost nezaplacení této sankce.

Společnost uvažovala i o zřízení nového školního oboru „řidič mezinárodní dopravy“. S tím je ale spojen problém spočívající v tom, že po ukončení vzdělání je absolventům 18 či 19 let, ale mezinárodní řidičský průkaz platí v zahraničí až od 21 let, v některých zemích dokonce od 23 let.

Příčinou velké fluktuace může být také nepravidelná pracovní doba – řidiči musí jezdit i v sobotu a v neděli, v noci. Někdy jsou pryč i několik dní, což ovlivňuje také jejich osobní život. S tímto faktem se musí vypořádat nejen oni, ale i jejich manželky, popř. partnerky a děti. Tuto skutečnost podporuje i fakt, že nejvíce ve společnosti fluktuují pracovníci do 35 let věku, od 35 let je fluktuace nízká.

Ředitel divize i vedoucí podnikatelských středisek si myslí, že firma poskytuje dostatečné technické i sociální zázemí. Záleží samozřejmě na jednotlivých pracovnících, jak tyto výhody budou přijímat.

4.7 Motivační prostředky podniku

Společnost rozvíjí motivaci pracovníků prostřednictvím sociálních výhod a poskytováním některých služeb hrazených ze sociálního fondu společnosti. Tyto prostředky se využívají zejména na osobní účty zaměstnanců, příspěvky na stravování, sociální výpomoc a na přepravu zaměstnanců na akce pořádané společností. Společnost pro zaměstnance organizuje především zájezdy, kulturní a sportovní akce.

ČSAD JIHOTRANS a. s. také pořádá vánoční večírky a různé společenské akce.

Všechny tyto prvky mají pomoci zaměstnanci uvědomit si svoje postavení ve společnosti a navodit určitou sounáležitost s podnikem jako celkem. Zaměstnanec má ale také možnost poznat své spolupracovníky i nadřizené z jiného pohledu než pracovního, více se s nimi seznámit. To umožňuje vytvoření lepší a přátelštější atmosféry pracovního prostředí.

Společnost organizuje pro své zaměstnance jednou ročně školení o jakosti, sociálních výhodách, odborných výhodách a bezpečnostní školení, ve kterých pracovníky informuje o změnách, které nastaly, a o výhodách, které zaměstnanci mají.

4.7.1 Péče o zaměstnance

ČSAD JIHOTRANS a. s. poskytuje svým zaměstnancům osobní ochranné pracovní pomůcky a stejnokrojové součástky v souladu s organizační směrnicí a čistící prostředky podle směrnice o poskytování ochranných pomůcek.

Společnost také zabezpečuje a platí předepsané periodické lékařské prohlídky provozních pracovníků podle platných právních předpisů. Zaměstnanec je povinen tuto lékařskou prohlídku absolvovat u určeného smluvního lékaře.

ČSAD JIHOTRANS a. s. dále hradí zaměstnanci náklady spojené se zvyšováním a rozšiřováním kvalifikace. Společnost si však vyhrazuje právo uzavřít s pracovníkem písemnou dohodu o setrvání v pracovním poměru po určité období.

4.7.1.1 Sociální fond

Pro své zaměstnance zřídila společnost sociální fond, do kterého přidělila pro rok 2006 částku 4 770 000,- Kč.

Peněžní prostředky se rozdělují do čtyř hlavních skupin, a to:

- Osobní účty zaměstnanců
- Příspěvek na stravování
- Sociální výpomoc
- Převazy na organizované akce

O tvorbě rozpočtu sociálního fondu a hospodaření s ním spolurozhoduje společnost ČSAD JIHOTRANS a. s. s odborovou organizací ZV OSD. Nevyčerpané zůstatky sociálního fondu se převádějí do následujícího roku.

Finanční prostředky fondu lze použít pro zaměstnance, kteří mají uzavřen hlavní pracovní poměr, a jejich rodinné příslušníky. Za rodinného příslušníka se pro účely tohoto fondu považují manžel, manželka, děti žijící se zaměstnancem trvale ve společné domácnosti, které skončí do konce kalendářního roku povinnou školní docházkou a poté do dosažení věku 26 let, pokud se soustavně připravují na budoucí povolání studiem, a dále děti, které se nemohou připravovat na budoucí povolání nebo být zaměstnány pro nemoc, tělesné, smyslové nebo mentální postižení.

Osobní účty zaměstnanců

Osobní účet se zřizuje těm zaměstnancům, kteří mají se společností navázán hlavní pracovní poměr (rozumí se zaměstnanec se statutem běžného pracovního poměru a statutem pracující důchodce, tzn. netýká se mateřské dovolené – těm se zůstatek osobního účtu převádí do doby nástupu do aktivního pracovního poměru) k 1. pracovnímu dni příslušného kalendářního roku.

Pro rok 2006 byla stanovena výše osobního fondu na 5 000,- Kč. Prostředky na osobním účtu nejsou majetkem zaměstnance, ale jsou majetkem organizace. Zůstatek na účtě se převádí do dalšího období.

Prostřednictvím těchto účtů lze zaměstnancům a rodinným příslušníkům přispívat na následující výdaje:

➤ Zdravotní péče:

- ~ lázeňská péče (i ambulantní) a rekondiční pobyty včetně dopravy, pokud je součástí ceny,
- ~ léčebné pobyty dětí (i ambulantní) a rekondiční pobyty včetně dopravy, pokud je součástí ceny,
- ~ nadstandartní zdravotní péče, která není hrazená v rámci povinného zdravotního pojištění, např. brýle, protetické pomůcky, stomatologická péče, rehabilitační a zdravotní pomůcky na doporučení lékaře, nadstandartní pobyt v nemocnici,
- ~ úhrada poplatků na povinné psychologické a neurologické vyšetření včetně vyšetření EEG řidiče.

➤ Příspěvek na rekreace včetně dětské, zájezdy, léčebné pobyty, letní a zimní dětské tábory

- ~ tuzemská a zahraniční - na pobyt včetně dopravy, pokud je součástí poukazu

➤ Kultura a tělovýchova

- ~ příspěvek na kulturní pořady a sportovní akce (sportovní a výcvikové kurzy, členské příspěvky ve sportovních klubech a sdruženích, startovné za účast na závodech a sportovních akcích, vstupenky na sportovní utkání včetně dopravy a ubytování, vstupenky na kulturní pořady včetně dopravy a ubytování)
- ~ na používání tělovýchovných a sportovních zařízení (pronájem tělocvičny, posilovny, permanentky do sportovních a kulturních zařízení, pronájem sportovních

potřeb na základě smlouvy o pronájmu)

- **Příspěvek na úhradu nákladů v předškolních zařízeních (jesle, mateřské školky)**
- **Příspěvek k úhradě nákladů na pohřeb zaměstnance**

Příspěvek na stravování

Každý zaměstnanec platí za oběd pouze 20,- Kč, zbytek je hrazen ze sociálního fondu společnosti.

Cestovní náhrady

Při vykonávání práce v zahraničí přísluší zaměstnanci ze zákona cestovní náhrady. Sazby jsou stanoveny podle jednotlivých zemí (Německo např. 36 EUR) a podle doby, po kterou se pracovníci v dané zemi nacházejí. Pokud se pracovníci zdržují v cizí zemi 1-6 hodin, dostanou $\frac{1}{4}$ denní sazby, za 6-12 hodin $\frac{1}{2}$ denní sazby a za více jak 12 hodin v zahraničí obdrží celou sazbu diety.

Díky zabudovanému satelitnímu systému ve vozidlech odpadají nesrovnalosti s počtem hodin a cestovní náhrady jsou vypláceny podle skutečnosti.

Sociální výpomoc

Žádost o sociální výpomoc může zaměstnanec podat nejdříve po 2 měsíční pracovní neschopnosti. Žádost posuzuje ředitel podniku po poradě se ZV OSD. Odměnu lze přiznat do výše 5 000,- Kč.

Přepravy na organizované akce

Veškeré přepravy na organizované akce ZV OSD (sportovní a kulturní akce, zájezdy a pohřby) hradí společnost ČSAD JIHOTRANS a. s.

4.7.1.2. Penzijní připojištění

Společnost ČSAD JIHOTRANS a. s. se zavazuje přispívat každému zaměstnanci na penzijní připojištění částkou 3 % měsíčně z jeho vyměřovacího základu i bez podmínky příspěvku zaměstnance. Příspěvek se poskytuje pouze zaměstnancům, kteří jsou v hlavním pracovním poměru.

Zůstatek na fondu penzijního připojištění je majetkem zaměstnance a lze s ním disponovat podle smluvních podmínek penzijního fondu.

Zaměstnanci by ocenili tato 3 % v peněžitě formě na výplatní pásce. Je to z toho důvodu, že většina z nich žije přítomností a nestará se o budoucnost. Společnost tímto způsobem myslí za ně a stará se o jejich zabezpečení i v poproduktivním věku.

4.7.1.3. Podniková spořitelna

Podniková spořitelna poskytuje peněžní služby zaměstnancům podniku. Vede účty zaměstnanců, které slouží k převodu mzdy nebo její části, cestovních náhrad, příp. jiných plateb podniku ve prospěch zaměstnance. Umožňuje výběr hotovosti přímo na pracovišti, a umožňuje výhodné spoření zaměstnanců.

Služby podnikové spořitelny jsou zaměstnancům podniku poskytovány bezplatně. Činnost podnikové spořitelny se řídí podnikovou směrnicí „Pravidla podnikové spořitelny.“

4.7.1.4. Další neformální výhody

ČSAD JIHOTRANS a. s. poskytuje svým zaměstnancům v případě potřeby právní pomoc.

Společnost půjčuje svým zaměstnancům vozidla a nářadí.

Zaměstnanci a jejich rodinní příslušníci mohou také využívat ročního předplatného na jízdné u linkových autobusů, a to ve výši 300 Kč pro dospělého a 200 Kč na dítě. Toto předplatné je uznáváno ve společnostech ČSAD JIHOTRANS a.s., ČSAD STTRANS a.s. a DOPRAVA ZÁRUBA M&K s.r.o.. Společnosti uzavřely dohodu o vzájemném uznávání ročního předplatného jízdného.

4.7.2 Nepeněžní faktory motivace

Chválit či nechválit pracovníky? Oba dva vedoucí PS se shodují v tom, že pracovníky chválí a děkují jim, když udělají něco navíc (vezmou si navíc službu, noční apod.) Rozcházejí se však v tom názoru, zda jsou tyto slovní pochvaly k něčemu dobré. Jeden věří, že jsou tyto pochvaly hodně důležité, i když ne všichni pracovníci to ocení. Většina by raději dostala peníze. Druhý tuto problematiku shrnul větou: „Od té doby, co byly vynalezeny peníze, mi nemusíte děkovat.“

Vedoucí pracovníci také zaměstnance upozorňují na chyby, které způsobili.

4.7.3 Sounáležitost pracovníků s podnikem

Podle mínění vedoucích PS nežijí zaměstnanci pro firmu, nejsou hrdí na to, že v ní pracují. Proto je také těžké vytvářet jim rodinné prostředí a motivovat je jinak než penězi.

4.8 Hodnocení a odměňování pracovníků v divizi ND

Z řízených rozhovorů vyplynulo, že nejdůležitějším faktorem motivace je plat.

Společnost ČSAD JIHOTRANS a. s. vyplácí svým zaměstnancům mzdu za vykonanou práci. Jednotné formy mzdy a zařazení jsou v souladu s Jednotným katalogem prací a zákonem o mzdě.

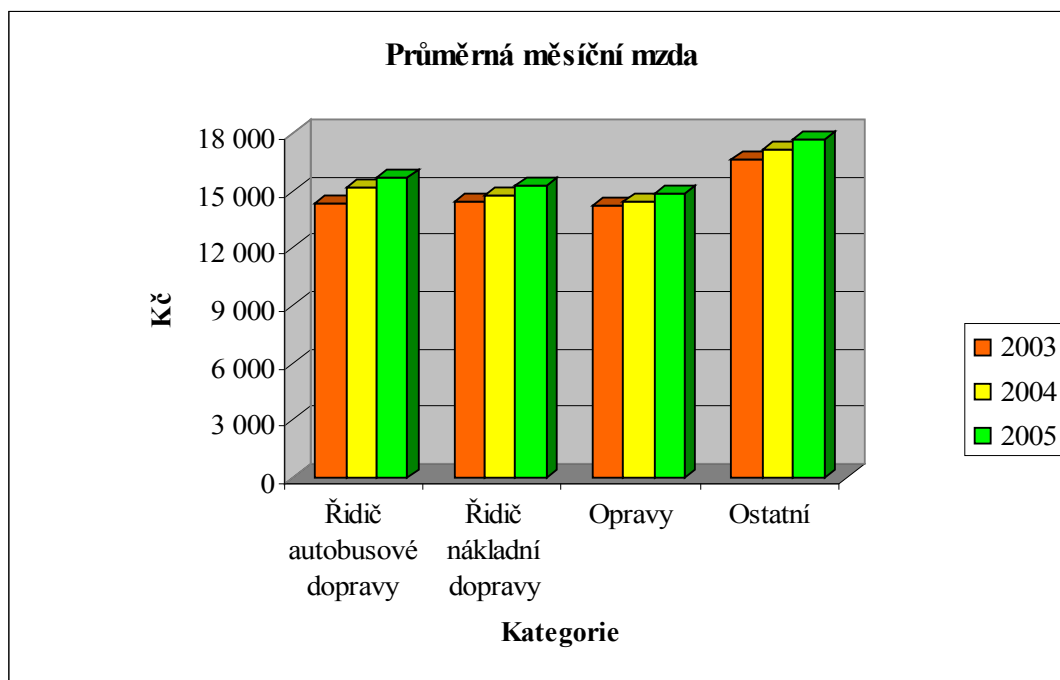
Tabulka 4: Průměrná měsíční mzda zaměstnanců

	Řidič autobusové dopravy	Řidič nákladní dopravy	Opravy	Ostatní
2003	14 308	14 426	14 214	16 646
2004	15 175	14 776	14 418	17 157
2005	15 678	15 269	14 898	17 651

Zdroj: ČSAD JIHOTRANS, a. s.

Jak je patrné z grafu 4, mzda všech zaměstnanců podniku v průběhu let stoupá.

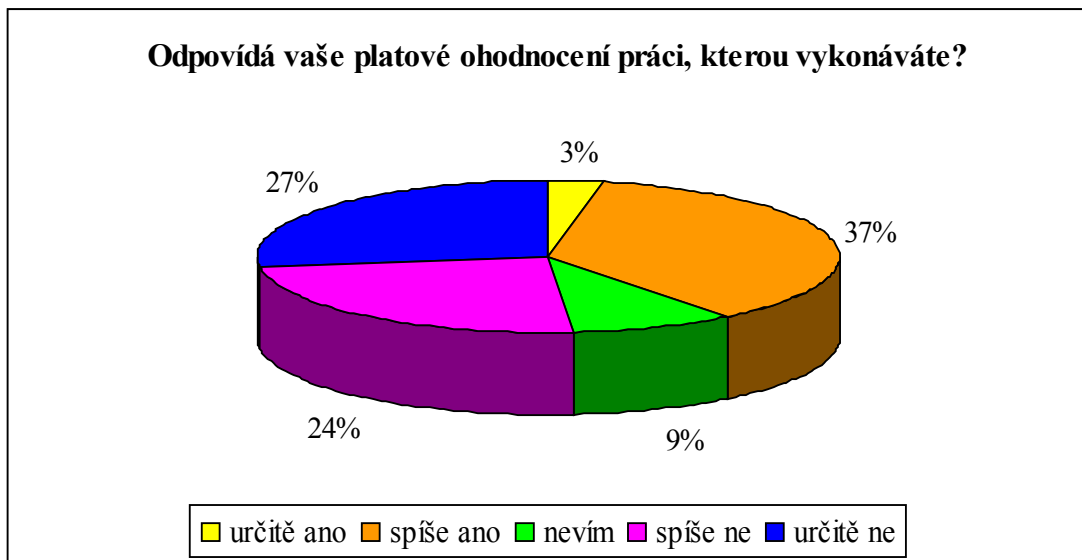
Graf 4: Průměrná měsíční mzda zaměstnanců



Zdroj: ČSAD JIHOTRANS a. s.

Přesto si 27 % zaměstnanců myslí, že jejich platové ohodnocení neodpovídá práci, kterou vykonávají, a 24 % pracovníků se k tomuto názoru kloní, jak ukazuje následující graf.

Graf 5: Názor pracovníků na jejich ohodnocení



Zdroj: ČSAD JIHOTRANS, a. s.

4.8.1 Mzda řidičů a závozníků

Mzda řidičů a závozníků má tři složky:

1. pevná složka mzdy, kterou zaměstnanci dostanou vždy,
2. výkonová prémie (záleží na počtu ujetých kilometrů) a
3. kvalitativní prémie - střediskové odměna.

Mimo příplatků, které jsou součástí měsíční mzdy, se poskytují mzdové příplatky:

- za práci přesčas 30 % průměrného výdělku a
- za práci ve svátek 100 % průměrného výdělku.

4.8.1.1 Pevná složka mzdy

Pevná složka mzdy je stanovena s přihlédnutím k práci přesčas:

- řidiči 5.000,- Kč
- závozníci 4.000,- Kč

Pevná složka mzdy zahrnuje:

- Odměnu za nakládku a vykládku, denní ošetření a denní kontrolu vozidla (DODK), opravy, mytí, mazání, připojení a odpojení návěsu či přívěsu, ostatní práce, čekání, pracovní pohotovost na pracovišti nebo na jiném dohodnutém místě, kdy je zaměstnanec připraven, že bude povolán k výkonu práce, bezpečnostní přestávky, pravidelné profesní školení a nařízené psychologické vyšetření.
- Příplatky za vlek, za práci v sobotu a neděli, za práci v noci.

4.8.1.2 Výkonová prémie

Výkonová prémie se vypočte ze skutečného a uznaného počtu ujetých kilometrů násobeného sazbou za jeden ujetý kilometr podle přepravních systémů. Sazba se pohybuje od 0,70 Kč/Km do 1,60 Kč/km podle typu přepravy.

Při jízdě ve dvou řidičích se každému z nich přizná 100 % výkonové prémie.

4.8.1.3 Středisková odměna

Stanovení střediskové odměny

Středisková odměna se vyplácí podle směrnice Poskytování pobídkové složky mzdy. Střediskovou odměnu přiznává jednotlivým střediskům generální ředitel po projednání na operativní poradě na základě celkového hodnocení:

- 1) ekonomických výsledků měsíčních i kumulativních od začátku roku,
- 2) plnění plánovaných úkolů,
- 3) komerčních výsledků střediska,
- 4) platební bilance (pohledávek),
- 5) zhodnocení vývoje majetku a
- 6) ostatních vlivů na hospodaření střediska

Tento obnos je stanoven jako fixní částka násobená počtem pracovníků daného střediska.

Rozdělení střediskové odměny

Rozdělení částky střediskové odměny na jednotlivé zaměstnance provádí vedoucí podnikatelského střediska ve spolupráci s ředitelem divize.

Společnost nemá na přiřazování pohyblivé složky mzdy vytvořena žádná pravidla. Toto rozhodnutí je vědomé a úmyslné. Vše záleží pouze na rozhodnutí vedoucího podnikatelského střediska, který má k dispozici doporučená kritéria, podle kterých se může řídit. Kromě níže uvedených kritérií přihlíží vedoucí také k nemocnosti zaměstnanců. Ti zaměstnanci, kteří v měsíci nebyli nemocní nebo na dovolené, dostanou více. Je to proto, že měli na ekonomickém výsledku střediska větší podíl.

4.8.2 Kritéria pobídkové složky mzdy

Při přiznávání prémie a střediskové odměny se přihlíží k pozitivnímu i negativnímu hodnocení zaměstnance za uplynulý měsíc jako např.: ekonomické výsledky vozidla či pracoviště, spotřeba PHM, spotřeba materiálu, náklady na telefon, kvalita práce, pracovní morálka, ochota a vstřícnost při plnění pracovních úkolů, pozdní příchody, pozdní přistavení vozidla, komerční závady, chování k zákazníkům – cestujícím, čistota a technický stav vozidla, vzhled a vystupování zaměstnance, apod.

4.8.3 Průběh hodnocení

Podnikatelské středisko Mezinárodní kamionová doprava

Vedoucí jednotlivých podnikatelských středisek nejdříve vyhodnotí docházku zaměstnanců. Zjistí, jak dlouho byl kdo nemocný, zda měl či neměl řidič dovolenou apod. O dobu absence pak poměrově sníží částku střediskové odměny, kterou měl pracovník dostat. Díky tomu zbude určitý obnos, který se může přerozdělit těm zaměstnancům, kteří odpracovali dobu navíc.

Pracovníci jsou posuzováni i podle jednotlivých kritérií. K těmto kritériím však nebyly stanoveny parametry, které by hodnocení zpřesnily. U některých kritérií si je proto vedoucí pracovníci na základě analýz a průzkumů museli vytvořit sami. Tyto parametry byly schváleny ředitelem nákladní divize.

Největší nákladovou položkou je spotřeba pohonných hmot. Bere se proto i jako nejdůležitější kritérium. Spotřeba nafty se od počátku roku kumulativně načítá, aby se mohl objektivněji posoudit způsob jízd jednotlivých pracovníků. Pokud se objeví velký rozdíl ve spotřebě na dvou vozidlech stejného typu, bude to zapříčiněno způsobem jízdy řidiče.

Normy spotřeby:

Do 31 l2 000 Kč

30 l – 32 l1 500 Kč

32 l – 32,5 l1 000 Kč

35 l – 36 lzkrácení prémie o 1 000 Kč

36 l – 38 lzkrácení prémie o 1 500 Kč

nad 38 lřidič nedostane žádné prémie

Částka, která se získá za nedodržení parametrů, je poskytnuta k přerozdělení provozním mistrům a dopravním mistrům, kteří posuzují řidiče podle dalších, již výše zmíněných, kritérií. Během měsíce si zapisují pracovníky, které chtějí odměnit, či naopak sankciovat a důvod, proč to tak chtějí učinit (např. řidič přetankoval vozidlo nebo ho naopak nedotankoval, neodevzdal tankovací lístky, neměl zašněrovanou plachtu na vozidle, vzal si směnu navíc, měl noční, apod.).

Podnikatelská střediska Tuzemská národní doprava a Sklápěcí vozidla, návěsy

V těchto podnikatelských střediscích probíhá hodnocení na stejném principu jako u podnikatelského střediska MKD. Jsou zde pouze jinak nastaveny parametry norem u kritéria spotřeba pohonných hmot a to z důvodu povahy vozidla. Pokud vozidlo jezdí po městě, má větší spotřebu, než kdyby jelo dlouhou trať. Při hodnocení je velice důležité rozčlenění podle povahy práce. Vedoucí podnikatelského střediska k tomu musí přihlížet a podle toho také přidává či ubírá prémie.

Vedoucí podnikatelského střediska také odměňuje řidiče, kteří během práce zaškolují kolegy – nováčky.

Podle vedoucích podnikatelských středisek je důležité, aby dispečeři i garážmistři posuzovali řidiče také sami – přicházejí s nimi do každodenního kontaktu a znají je.

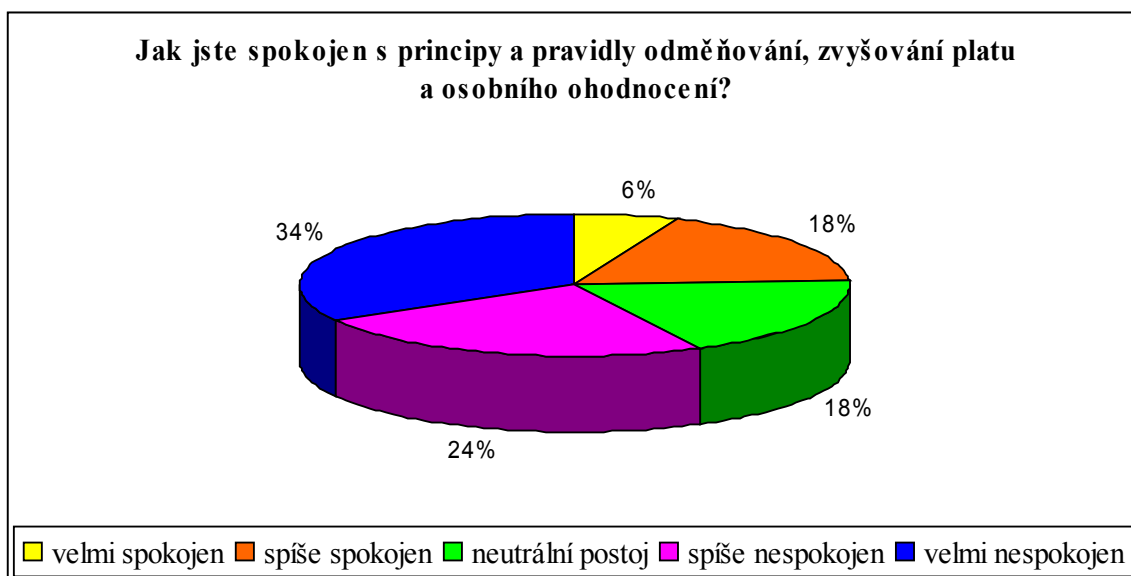
Návrh prémie pracovníků schvaluje ředitel divize. Má to opět své pro a proti. Na jedné straně je to dobře, protože ředitel zodpovídá za ekonomický výsledek střediska a je odpovědný majitelům firmy, na druhou stranu řidič není přímým podřízeným ředitele divize, ale vedoucího střediska a ředitel nepřichází s řidičem do každodenního kontaktu. O řidičích by proto měli rozhodovat pouze provozní mistři, dopravní mistři a vedoucí středisek a ti by se pak měli zodpovídat řediteli divize, který má pravomoc je odměňovat za jejich práci.

Z řízených rozhovorů vyplynulo, že hodnocení pracovníků působí vedoucím podnikatelských středisek problémy. Vedoucí by ocenili, kdyby se přesně stanovily parametry, podle kterých by mohli zaměstnance hodnotit. Usnadnilo by jim to vysvětlování, z jakého důvodu sebrali zaměstnancům prémie. V některých případech musí čelit i nařčení, že se rozhodují pouze podle svých subjektivních pocitů.

Přínosem by také byla zpětná reakce zákazníků. Důležitý je totiž i dojem, který zaměstnanec udělá – jeho oblečení, vystupování. A vzhledem k tomu, že společnost ČSAD JIHOTRANS klade důraz na kvalitu svých služeb, by toto kritérium bylo nanejvýš vhodné.

S pravidly hodnocení a odměňování jsou nespokojeni i zaměstnanci. Vyplývá to z již dříve uvedených důvodů. Samozřejmě, že přibližně vědí, podle čeho jsou hodnoceni, ale ne vždy jim toto hodnocení připadá objektivní.

Graf 6: Spokojenost zaměstnanců s pravidly odměňování



Zdroj: ČSAD JIHOTRANS, a. s.

Z grafu 6 je patrné, že 34 % tázaných bylo velmi nespokojeno, 24 % řidičů bylo spíše nespokojeno a 18 % tázaných zachovávalo neutrální postoj, nebyli tedy ani spokojeni, ale ani nespokojeni. 18 % řidičů se klonilo k tomu názoru, že jsou hodnoceni dobře a pouhých 6 % tázaných bylo s výsledky hodnocení velmi spokojeno.

4.9 Shrnutí a návrh na zlepšení

Společnost rozvíjí motivaci pracovníků prostřednictvím sociálních výhod a poskytováním některých služeb hrazených ze sociálního fondu společnosti. Tyto prostředky se využívají zejména na osobní účty zaměstnanců, příspěvky na stravování, sociální výpomoc a na přepravu zaměstnanců na akce pořádané společností.

Všechny tyto prvky mají pomoci zaměstnanci uvědomit si svoje postavení ve společnosti a navodit určitou sounáležitost s podnikem jako celkem.

Přesto ale, podle mínění vedoucích podnikatelských středisek, nežijí zaměstnanci pro firmu, nejsou hrdí na to, že v ní pracují. Proto je také těžké vytvářet jim rodinné prostředí. Dokud si pracovníci nebudou schopni uvědomit svou sounáležitost s podnikem, nebudou zde mít žádné faktory, kromě peněžních, takový motivační účinek, aby oslovily všechny, nebo alespoň většinu zaměstnanců.

Nejdůležitějším faktorem motivace řidičů nákladních automobilů je tedy mzda. Pokud se pracovníci necítí dostatečně a spravedlivě ohodnoceni, ze společnosti odcházejí. Z vnitropodnikových zdrojů vyplývá, že ve společnosti ČSAD JIHOTRANS a. s. si 27 % řidičů myslí, že jejich platové ohodnocení neodpovídá práci, kterou vykonávají, a 24 % řidičů se k tomuto názoru přiklání.

Díky této nespokojenosti zaměstnanců se u řidičů nákladní dopravy projevuje vysoká míra fluktuace, která v roce 2005 byla téměř 24 % a v roce 2006 vzrostla dokonce na 26 %. Dalšími příčinami fluktuace jsou např. nevědomost uchazečů a potenciálních pracovníků o obsahu práce řidiče nákladní dopravy nebo nepravidelná pracovní doba.

Podniku chybí dostatečné prostředky na zavedení nějakého dlouhodobějšího školicího programu pro nové zaměstnance. A i kdyby tyto prostředky společnost získala, vyvstává otázka, zda by pracovníci po absolvování tohoto programu u společnosti zůstali.

Mzda řidičů nákladních automobilů je rozdělena na tři části – pevnou složku mzdy, výkonovou prémii, která je závislá na počtu ujetých kilometrů, a pohyblivou složku mzdy (střediskovou odměnu), kterou jednotlivým střediskům přiznává generální ředitel společnosti podle ekonomických výsledků daného střediska.

Střediskovou prémii rozdělují mezi jednotlivé zaměstnance vedoucí podnikatelských středisek ve spolupráci s ředitelem divize. Společnost úmyslně nevytvořila na přiřazování pohyblivé složky mzdy žádná pravidla. Vše záleží pouze na rozhodnutí vedoucího podnikatelského střediska, který má k dispozici doporučená kritéria, podle kterých se může řídit. Vedoucí podnikatelských středisek by však ocenili propracovanější systém hodnocení.

Ani zaměstnanci nejsou spokojeni se způsoby hodnocení a odměňování. Vnitropodnikové zdroje ukazují, že přibližně 34 % tázaných je s principy a pravidly hodnocení a odměňování velmi nespokojeno a 28 % pracovníků je také tomuto názoru náchylných.

4.9.1 Silné a slabé stránky motivace a systému hodnocení

Pro ucelenější dojem svého výzkumu jsem použila silné a slabé stránky SWOT analýzy, které mají vliv na motivaci a systém hodnocení zaměstnanců společnosti ČSAD JIHOTRANS a. s. Výstupem je pak několik návrhů, jejichž realizace by měla přispět ke zlepšení situace ve společnosti.

Tabulka 5: SWOT analýza motivace a systému hodnocení ČSAD JIHOTRANS a. s.

Silné stránky (strenghts)	Slabé stránky (weaknesses)
S1: Jasně stanovené pravomoci vedoucích pracovníků	W1: Nedostatečně propracovaný systém hodnocení
S2: Dobrá pověst podniku	W2: Špatná sounáležitost zaměstnanců s podnikem
S3: Jistota práce	W3: Nízká loajalita zaměstnanců
S4: Propracovanost sociálního systému	W4: Nižší platy a horší podmínky oproti některým podnikům
S5: Průběžně obnovovaný vozový park	W5: Nedostatek prostředků na zaškolovací program
S6: Moderní vybavení	

Zdroj: Vlastní výzkum

4.9.2 Návrh na zlepšení

Nedostatečně vypracovaný systém hodnocení má na zaměstnance negativní účinek. Pracovníci mohou získat pocit, že jsou hodnoceni podle subjektivních dojmů vedoucích pracovníků, i když to ve skutečnosti nebude pravda. Tento jev lze zmírnit přesným stanovením parametrů k jednotlivým kritériím. Díky tomuto opatření budou také každému zaměstnanci známy okolnosti, za kterých mu bude zvýšen či snížen plat, což jej bude motivovat k lepším výsledkům.

Je důležité, aby se zachovala stejná kritéria jak pro řidiče tuzemské národní dopravy, tak pro řidiče mezinárodní kamionové dopravy. Pouze parametry by měly být jiné s přihlédnutím na povahu pracovní náplně jednotlivých řidičů.

Vedení podniku by mohlo uspořádat schůzku vedoucích, kde by tuto situaci vyřešili zpřesněním systému hodnocení.

Společnost ČSAD JIHOTRANS a. s. by si také mohla zajistit hodnocení zaměstnanců pomocí svých zákazníků, kteří by mohli za určité období posuzovat chování a vystupování jednotlivých řidičů.

Zaměstnanci necítí sounáležitost s podnikem a nejsou k němu ani loajální. Společnost by se proto měla zaměřit na vytváření takových podmínek, které by k této sounáležitosti vedly.

5. Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu hodnocení a motivace zaměstnanců ve vybraném podniku a navrhnout jejich případné změny. K tomuto účelu byla vybrána společnost ČSAD JIHOTRANS a. s. s 877 zaměstnanci, ve které jsem se po dohodě s personálním ředitelem společnosti zaměřila na divizi nákladní dopravy.

Nejdříve bylo potřeba nastudovat si základní teoretické poznatky o motivaci, stimulaci a hodnocení pracovníků. Tyto poznatky jsou shrnuty v literárním přehledu této práce.

Na základě teoretických znalostí byly vypracovány otázky k řízeným rozhovorům s personálním ředitelem podniku, ředitelem divize nákladní dopravy a vedoucími podnikatelských středisek divize nákladní dopravy. Řízené rozhovory měly za úkol analyzovat systém motivace a hodnocení pracovníků ve společnosti. K doplnění výsledků těchto rozhovorů mi byly poskytnuty materiály s interními šetřeními podniku o spokojenosti zaměstnanců, dalším zdrojem informací pak byly vnitropodnikové směrnice, výroční zprávy, kolektivní smlouva a internet.

Po provedení výzkumu systému motivace a hodnocení zaměstnanců v divizi nákladní dopravy jsem dospěla k určitým doporučením, které by mohly přispět ke zjednodušení a objektivizaci systému hodnocení a následnému snížení fluktuace řidičů tuzemské nákladní a mezinárodní kamionové dopravy.

Systém hodnocení se jeví jako velmi dobrý, přesto bych doporučovala zaměřit se na prohloubení sounáležitosti mezi zaměstnanci a podnikem. Právě větší sounáležitost zaměstnanců s podnikem by měla vést k výraznému poklesu fluktuace.

Rozhodně bych nepřestávala s nepeněžními faktory motivace, jako např. chválami. Z dlouhodobého hlediska se může začít zvyšovat loajalita zaměstnanců vůči podniku.

Oblastí, která dle mého názoru zasluhuje největší pozornost, je systém hodnocení pracovníků. Vzhledem k tomu, že zde nejsou úmyslně stanovena žádná pravidla, může docházet u zaměstnanců k pocitům nespravedlivého a subjektivního ohodnocení jejich práce.

Tento jev by bylo možné eliminovat stanovením parametrů k jednotlivým kritériím s přihlédnutím na povahu a činnost vozidla. Zavedením tohoto opatření budou každému zaměstnanci známy okolnosti, díky jejichž splnění mu bude zvýšen plat, což jej bude motivovat k lepším výsledkům.

Společnost by také mohla stanovit nová kritéria, například posouzení chování a vystupování řidičů ze strany zákazníků. Vzhledem k tomu, že ČSAD JIHOTRANS a. s. klade důraz především na kvalitu, by toto kritérium bylo nanejvýš vhodné.

Všeobecně lze říci, že lidé jsou nejdůležitějšími zdroji podniku. Přinášejí sem nové zkušenosti a přístupy, které jsou důležité pro úspěšnou existenci a rozvoj.

Čím jsou zaměstnanci zkušenější, tím větší mají pro podnik hodnotu. Hlavním úkolem organizací by tedy mělo být udržení svých zaměstnanců vysoce motivovaných a naladěných ve prospěch záměrů společnosti.

6. Přehled použité literatury

- 1) **ARMSTRONG, M.** Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing, a. s., 2002. 856 s. ISBN: 80-247-0469-2.
- 2) **BEDRNOVÁ, E.- NOVÝ, I. a kol.** Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vyd. Praha : Management Press, 2004. 586 s. ISBN: 80-7261-064-3.
- 3) **BĚLOHLÁVEK, F.** Organizační chování. 1. vyd. Olomouc : Rubico, s.r.o., 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- 4) **DĚDINA, J., CEJTHAMR, V.** Management a organizační chování. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2005. 320 s. ISBN 80-247-1300-4.
- 5) **DEIBLOVÁ, M.** Motivace jako nástroj řízení. Praha : LINDE nakladatelství s.r.o., 2005. ISBN 80-902105-8-9.
- 6) **FALTOVÁ-LEITMANOVÁ, I., VOLEK, T.** Mzdové soustavy. 1. vyd. České Budějovice : JČU, 2003. 53 s.
- 7) **HORALÍKOVÁ, M.** Personální řízení. 3. vyd. Praha : CREDIT, 1999. 254 s. ISBN 80-213-0562-2.
- 8) **KOONTZ, H., WEIHRICH, H.** Management. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, a. s., 1993. 662 s. ISBN 80-85605-45-7.
- 9) **KOŠTURIK, J., GREGOR, M.** Podnik v roce 2001: revoluce v podnikové kultuře. 1. vyd. Praha : Grada a.s., 1993. ISBN 80-7169-003-1.
- 10) **KOUBEK, J.** Řízení pracovního výkonu. Praha : Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- 11) **PLAMÍNEK, J.:** Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- 12) **VŠEOBECNÁ ENCYKLOPEDIE DIDEROT: svazek 5.** 1. vyd. Praha : DIDEROT, 1999. 507 s. ISBN 80-902555-7-4.
- 13) **VŠEOBECNÁ ENCYKLOPEDIE DIDEROT: svazek 7.** 1. vyd. Praha : DIDEROT, 1999. 428 s. ISBN 80-902555-9-0.
- 14) **Interní materiály** společnosti ČSAD JIHOTRANS a. s.
- 15) **Výroční zprávy** společnosti ČSAD JIHOTRANS a. s.
- 16) **Internet**

7. Abstract

The main goal of my bachelor work is to analyse staff motivation and assessment in the company ČSAD JIHOTRANS a. s.

Keeping staff motivated is good for business. Staff who are well motivated are more likely to stay with the company. They grow in experience and become more valuable to their employer. If a business successfully keeps the staff it has, the cost of recruiting and training new staff is reduced.

In the first part of my bachelor work I deal with basic characteristics of motivation, theories of motivation, staff assesment and stimulation.

In the second part of my bachelor work I describe the situation of the company ČSAD JIHOTRANS a.s. and analyse staff motivation and assessment there. The analysis provides information about higher rate of staff turnover and about unfinished system of staff assessment.

Key words

Motivation, stimulation, staff assesment, staff turnover

8. Přílohy

- Příloha 1** Základní otázky k řízenému rozhovoru s personálním ředitelem podniku
a ředitelem nákladní divize
- Příloha 2** Základní otázky k řízenému rozhovoru s vedoucími podnikatelských
středisek

Příloha 1.

Základní otázky k řízenému rozhovoru s personálním ředitelem podniku a ředitelem nákladní divize

- 1) Jak probíhá hodnocení zaměstnanců?
- 2) Kteří řídicí pracovníci ovlivňují výši mzdy?
- 3) Mají řídicí pracovníci dostatečné pravomoci k tomu, aby mohli ovlivňovat platy svých podřízených?
- 4) Má společnost stanovená kritéria, podle kterých se při hodnocení řídí? Jaká?
- 5) Od r. 2006 se změnila předpisy o cestovních náhradách, jak jsou vnímány tyto změny?
- 6) Jaký má společnost motivační systém?
- 7) Jak si podle vás zaměstnanci cení systému motivace?
- 8) Udělují se zaměstnancům sankce za nesplnění úkolů?

Příloha 2.

Základní otázky k řízenému rozhovoru s vedoucími pracovníky podnikatelských středisek

- 1) Jak probíhá hodnocení zaměstnanců?
- 2) Hodnotíte sám nebo přihlížíte k názorům podřízených pracovníků?
- 3) Přihlížíte k ostatním kritériím (hospodárnost, včasnost,..) nebo hodnotíte pouze na základě subjektivního pocitu? (k čemu nejraději)
- 4) Vyhovuje vám tento způsob hodnocení?
- 5) Máte dostatečné pravomoci k ovlivňování odměn?
- 6) Ocenil byste, kdyby společnost zavedla určitá pravidla na hodnocení pracovníků?
- 7) Udělujete sankce za nesplnění úkolů?
- 8) Jak si podle vás zaměstnanci cení systému motivace?
- 9) Motivujete i nepeněžními faktory? Např. slovní pochvalou?