



# HODNOCENÍ A MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V SECO GROUP A. S.

## Diplomová práce

*Studijní program:* N6208 – Ekonomika a management

*Studijní obor:* 6208T085 – Podniková ekonomika

*Autor práce:* **Bc. Kateřina Plecháčová**

*Vedoucí práce:* doc. Ing. Václav Urbánek, CSc.





# EVALUATION AND MOTIVATION OF EMPLOYEES IN SECO GROUP A. S.

## Diploma thesis

*Study programme:* N6208 – Economics and Management

*Study branch:* 6208T085 – Business Administration

*Author:* **Bc. Kateřina Plecháčová**

*Supervisor:* doc. Ing. Václav Urbánek, CSc.



**ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a.příjmení: **Bc. Kateřina Plecháčová**  
Osobní číslo: **E12000134**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Název tématu: **Hodnocení a motivace pracovníků v Seco GROUP a. s.**  
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky**

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

1. Hodnocení a motivace jako součást personální práce.
2. Hodnocení pracovníků a motivační programy v Seco GROUP a. s.
3. Návrhy na hodnotící program a motivační prvky v Seco GROUP a. s.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby dokumentace**  
Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:

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

**KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.**

**PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. Praha: Grada publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.**

**SCHULER, R., V. HUBER. Personnel and Human Resource Management. Fourth edition. West Publishing Company, 1990. ISBN 0-314-56277-X. Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)**

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Václav Urbánek, CSc.**  
Katedra podnikové ekonomiky  
Konzultant diplomové práce: **JUDr. Přemysl Bilanský**  
vedoucí personálního úseku, Seco GROUP a. s.  
Datum zadání diplomové práce: **31. října 2013**  
Termín odevzdání diplomové práce: **7. května 2014**

doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan



prof. Ing. Ivan Jác, CSc.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2013

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

## **Poděkování**

Děkuji doc. Ing. Václavu Urbánkovi, CSc. za vedení mé diplomové práce a cenné rady. Poděkování patří též JUDr. Přemyslu Bilanskému za jeho vstřícnost a poskytnutí množství potřebných informací. Stejně tak děkuji vedoucímu obrobny vložených válců za informace směřující k pochopení současné situace fungování systému hodnocení a motivace pracovníků a zaměstnancům Seco GROUP a. s., kteří se podíleli na dotazníkovém šetření.

Velké poděkování v neposlední řadě patří také celé mé rodině a partnerovi za podporu v průběhu mého studia.

## **Anotace**

Diplomová práce je zaměřena na hodnocení a motivaci pracovníků ve společnosti Seco GROUP a. s. Jejím předmětem je analýza systému motivace pracovníků a návrh efektivnějšího systému hodnocení pracovníků ve společnosti. Účelem práce je návrh vhodných řešení vedoucích ke zlepšení stávající situace v této personální oblasti. Teoretická část je tvořena literární rešerší. Praktická část obsahuje charakteristiku organizace a systému hodnocení a motivace pracovníků, analýzu systému provedenou na základě dotazníkového šetření a vlastní návrh autora. Navržená inovace přinese společnosti spokojenější, motivované a loajální pracovníky, kteří budou vykazovat vyšší produktivitu práce.

## **Klíčová slova:**

hodnocení pracovníků, motivace pracovníků, systém hodnocení, metody hodnocení pracovního výkonu, hodnotící rozhovor, motivační systém, analýza, dotazníkové šetření

## **Abstract**

The diploma thesis deals with the evaluation and motivation of employees in the Seco GROUP a. s. company. The subject of the thesis is to analyse the employee motivation system and to propose more efficient evaluation system. The main objective of the thesis is to propose an appropriate solution which would improve the current situation in the field of human resource management. The theoretical part consists of a literature review. The practical part contains the characteristic of the company, its evaluation and motivation system, the analysis of the system based on questionnaire survey and author's own proposal. This innovation provides the company with more satisfied, motivated and loyal employees who will increase their labour productivity.

## **Keywords:**

employee evaluation, employee motivation, evaluation system, performance appraisal methods, appraisal interview, motivation system, analysis, questionnaire survey



# Obsah

Seznam ilustrací.....	11
Seznam tabulek.....	12
Seznam použitých zkratk ..... 13	13
Úvod.....	14
1 Hodnocení pracovníků.....	16
1.1 Charakteristika řízení pracovního výkonu .....	16
1.2 Zásady organizace systému hodnocení pracovníků .....	17
1.3 Proces hodnocení pracovníků.....	18
1.4 Metody řízení pracovního výkonu .....	20
1.5 Metody hodnocení pracovníků.....	20
1.6 Hodnotící rozhovor .....	25
1.7 Implementace systému hodnocení pracovníků .....	27
1.8 Časový průběh hodnocení .....	28
1.9 Trendy v hodnocení pracovníků.....	29
2 Motivace pracovníků .....	32
2.1 Pojem motivace .....	32
2.2 Proces motivace.....	33
2.3 Pravidla motivace.....	34
2.4 Teoretické principy motivace.....	35
2.4.1 Maslowova teorie potřeb .....	36
2.4.2 Herzbergův dvoufaktorový model.....	38
2.4.3 McGegorova teorie X a teorie Y.....	40
2.5 Spokojenost pracovníků, motivace a výkon.....	40
2.5.1 Zkoumání spokojenosti pracovníků.....	41
2.6 Systém pracovní motivace .....	42
2.6.1 Pracovní prostředí a systém odměn .....	43
2.6.2 Možnosti postupu při tvorbě motivačního programu.....	45
2.7 Motivace a peníze.....	46
2.7.1 Úkolová mzda.....	48
2.8 Motivace očima finalistů soutěže Manažer roku.....	49
3 Seco GROUP a. s. ....	50
3.1 Informace z obchodního rejstříku .....	51

3.2	Historie a vývoj společnosti .....	52
3.3	Organizační struktura společnosti .....	54
3.4	Ekonomické výsledky společnosti od roku 2007 .....	55
3.5	Vztah společnosti k životnímu prostředí .....	56
3.6	Obroba vložených válců .....	57
4	Hodnotící a motivační systém Seco GROUP a. s. ....	59
4.1	Systém hodnocení pracovníků D ve společnosti .....	59
4.1.1	Hodnocení pracovníků D nadřízeným pracovníkem .....	59
4.1.2	Hodnotící rozhovor .....	61
4.1.3	Další formy hodnocení pracovníků D .....	61
4.2	Systém motivace pracovníků D ve společnosti .....	62
4.2.1	Úkolová mzda, příplatky a odměny .....	62
4.2.2	Dovolená .....	64
4.2.3	Další motivační faktory a zaměstnanecké benefity .....	64
4.3	Analýza hodnotícího a motivačního systému .....	66
4.3.1	Dotazníkové šetření .....	66
5	Vlastní návrh řešení .....	76
5.1	Systém hodnocení pracovníků D .....	76
5.1.1	Hodnocení pracovního výkonu .....	77
5.1.2	Hodnocení pracovníků D nadřízeným pracovníkem .....	78
5.1.3	Hodnotící rozhovor .....	79
5.2	Motivační systém .....	80
5.2.1	2 dny volna pro vyřízení osobních záležitostí .....	81
5.2.2	Sportovní firemní akce .....	81
5.2.3	Informativní nástěnka .....	82
5.2.4	Motivační soutěž .....	82
5.3	Ekonomické vyhodnocení .....	83
	Závěr .....	85
	Seznam použité literatury .....	87
	Seznam příloh .....	90

## Seznam ilustrací

Obr. 1: <i>Posuny v hodnocení pracovníků</i> .....	30
Obr. 2: <i>Systém 360° zpětné vazby</i> .....	31
Obr. 3: <i>Proces motivace</i> .....	33
Obr. 4: <i>Maslowova hierarchie potřeb</i> .....	37
Obr. 5: <i>logo společnosti</i> .....	50
Obr. 6: <i>Zjednodušená struktura Seco GROUP a. s.</i> .....	54
Obr. 7: <i>Vývoj výše zisku po zdanění v letech 2007 – 2012</i> .....	56
Obr. 8: <i>Vývoj objemu prodeje vložených válců v letech 2007 – 2012</i> .....	58
Obr. 9: <i>Nejvyšší dosažené vzdělání pracovníků</i> .....	67
Obr. 10: <i>Délka pracovního poměru v Seco GROUP a. s.</i> .....	68
Obr. 11: <i>Spokojenost pracovníků v zaměstnání</i> .....	68
Obr. 12: <i>Spokojenost pracovníků s finančním ohodnocením práce</i> .....	69
Obr. 13: <i>Hodnocení komunikace s přímým nadřízeným</i> .....	70
Obr. 14: <i>Informovanost pracovníků</i> .....	71
Obr. 15: <i>Hodnocení motivačního systému ve společnosti</i> .....	71
Obr. 16: <i>Preferenze hmotné nebo nehmotné motivace</i> .....	72
Obr. 17: <i>Účinnost motivačních faktorů</i> .....	73
Obr. 18: <i>Preferenze navržených motivačních faktorů</i> .....	74
Obr. 19: <i>Přínos procesu hodnocení pro pracovníky</i> .....	75
Obr. 20: <i>Zájem pracovníků o častější hodnocení</i> .....	75

## Seznam tabulek

Tab. 1: <i>Metody hodnocení pracovníka</i> .....	21
Tab. 2: <i>Rámcový postup při tvorbě motivačního systému organizace</i> .....	46
Tab. 3: <i>Slovní charakteristika hodnotící stupnice</i> .....	79
Tab. 4: <i>Celkové roční náklady na realizaci změny</i> .....	83

## Seznam použitých zkratk

AC	Assessment Centre
BARS	Behaviorally Anchored Rating Scale
CNC	Computer Numeric Control
ČR	Česká republika
D	Pracovník na pozici dělníka
EU	Evropská unie
ISO	International Organization for Standardization
MBO	Management by Objectives
TH	Technicko-hospodářský pracovník

# Úvod

**„Manipulace je ovlivňování za účelem mého osobního prospěchu. Motivace je ovlivňování za účelem společného prospěchu“**

Fred Smith

Hodnocení pracovníků je důležitou činností v oblasti řízení lidských zdrojů. Jedná o komplexní proces zabývající se všemi faktory ovlivňujícími výkonnost organizace. Výstupem tohoto procesu jsou významné informace o pracovním výkonu, schopnostech, dovednostech a pracovním profilu hodnocených pracovníků. Cílem celého procesu je kromě zhodnocení výkonu pracovníka také motivace pracovníka k rozvoji svých schopností a dovedností, spoluúčasti na formulaci pracovních cílů a řešení problémů, které se vyskytnou při realizaci stanovených cílů.<sup>1</sup>

Motivace je důležitá všude tam, kde hraje roli pracovní výkon. Ten je významný především ve výrobních organizacích. Jinak tomu není ani v Seco GROUP a. s., společnosti zabývající se výrobou zemědělské a strojírenské techniky. Pro vytvoření účinného motivačního systému je nezbytné porozumět potřebám pracovníků a sledovat současné trendy. Doby, kdy se využívala jednostranná motivace prostřednictvím hmotných stimulů, jsou již v nedohlednu.<sup>2</sup>

Diplomová práce je zaměřena na hodnocení a motivaci pracovníků ve společnosti Seco GROUP a. s. Toto téma bylo zvoleno především z důvodu jeho aktuálnosti. Systém hodnocení pracovníků je v organizaci zaveden a beze změny využíván již několik let. V poslední době se jeho účinnost stala častým předmětem diskuzí vedení společnosti, v rámci nichž byl odsouhlasen požadavek na změnu současného systému. Současně byla vyslovena žádost o provedení analýzy systému motivace pracovníků a případné návrhy na změnu systému. **Cílem diplomové práce je návrh efektivního systému hodnocení pracovníků a analýza systému motivace pracovníků ve společnosti Seco GROUP a. s. a návrh řešení na zlepšení stávajícího motivačního systému.**

---

<sup>1</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Management lidských zdrojů*. 2007, s. 252. ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>2</sup> STÝBLO, J. *Management současný a budoucí*. 2008, s. 95. ISBN 978-80-86946-67-2.

Z důvodu širokého předmětu podnikání společnosti a rozdílnosti charakteru jednotlivých činností je diplomová práce orientována pouze na jedno výrobní středisko, kterým byla zvolena obrobna vložených válců. V rámci tohoto střediska byla na základě dotazníkového šetření realizována analýza systému.

Teoretická část je tvořena literární rešerší. Vysvětluje pojmy nezbytné pro pochopení řešené problematiky a popisuje proces hodnocení a motivace pracovníků. Předmětem praktické části je charakteristika organizace a zavedených systémů hodnocení a motivace pracovníků. Na výsledcích analýzy a úsudcích autora jsou postaveny návrhy vedoucí ke zlepšení současné situace. Závěr přináší zhodnocení navržené změny a doporučení nezbytná pro zajištění efektivity nového systému i pro nadcházející období.

# 1 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je důležitým procesem v oblasti řízení lidských zdrojů. Duda<sup>3</sup> uvádí, že smyslem hodnocení je „přiřadit lidem takovou pracovní pozici, která odpovídá jejich schopnostem a charakterovým vlastnostem tak, aby je motivovala k odvádění ekonomicky efektivní práce a zvyšovala jejich potenciál.“ Každá organizace by měla disponovat účinným systémem hodnocení pracovníků, který zabezpečí pravidelnou komunikaci vedení společnosti se svými zaměstnanci, bude podkladem pro kariérní plánování a stanoví objektivní a jednoznačná pravidla mzdového ohodnocení pracovníků. Od tohoto procesu se odvíjí také zvyšování pracovního výkonu.<sup>4</sup>

Pojem hodnocení pracovníků však současné době zastarává a bývá nahrazován „modernějším“ pojmem řízení výkonnosti. Jedná se o širší pojem, než je hodnocení pracovníků. Zahrnuje např. motivační soutěže, které mají podnítit výkonnost pracovníků. Na druhé straně hodnocení pracovníků přesahuje pojem řízení výkonnosti, jelikož hodnocení používáme např. i při výběru pracovníků. Oba pojmy jsou právoplatné a jejich významy se nepatrně odlišují. Jsou předmětem činnosti nejen personalistů a specialistů zabývajících se lidskými zdroji, ale především také manažerů.<sup>5</sup>

## 1.1 Charakteristika řízení pracovního výkonu

Jak uvádí Koubek<sup>6</sup>, „pracovní výkon pracovníků byl a je hlavním smyslem personální práce.“ Organizace si najímá pracovníky, aby odváděli žádoucí pracovní výkon, čímž zabezpečí naplňování cílů organizace. V současné době je pracovník součástí celého procesu řízení pracovního výkonu. Podílí se na činnostech, jako je např. stanovení pracovního úkolu, hodnocení dosažených výsledků a rozvoj vlastních schopností.

Uzavírání dohod o stanovení a plnění pracovních cílů a zabezpečení podmínek pro jejich plnění je novým prvkem v tomto pojetí. Pracovní výkon již není chápán pouze jako

---

<sup>3</sup> DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2008, s. 76. ISBN 978-80-87071-89-2.

<sup>4</sup> STÝBLO, J. *Management současný a budoucí*. 2008, s. 107-112. ISBN 978-80-86946-67-2.

<sup>5</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 2006, s. 12-13. ISBN 80-247-1458-2.

<sup>6</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2006, s. 190. ISBN 80-7261-033-3.



kvantitativní výsledek práce. Zahrnuje i širší prvky pracovního jednání (iniciativu či aktivitu při rozvoji svých znalostí a schopností) a sociálního jednání ve vztahu k spolupracovníkům, cílům organizace i veřejnosti, se kterou přichází v rámci svých pravomocí do styku. V širším pojetí se řízení pracovního výkonu odráží i v systému odměňování pracovníků.<sup>7</sup>

Pro efektivní řízení pracovního výkonu má mimořádný význam soustavná a efektivní komunikace mezi pracovníkem a jeho nadřízeným v průběhu celého procesu. Manažer svým podřízeným průběžně poskytuje zpětnou vazbu týkající se jejich pracovního výkonu i plnění vzdělávacích a rozvojových plánů. Měl by svým podřízeným dávat najevo, aby za ním neváhali kdykoliv přijít a řešit záležitosti týkající se jejich práce. Měl by umět naslouchat a umožnit podřízeným vyslovit své náměty a připomínky. Zvláště důležité je včas odhalovat a řešit problémy týkající se pracovního výkonu.<sup>8</sup> Pracovní výkon zahrnuje pracovní výsledky – zvláště množství a kvalitu výkonu, pracovní chování a další atributy související s prací, mezi něž se řadí např. iniciativa či týmová spolupráce. Tyto atributy jsou předmětem hodnocení, které se provádí různými metodami.<sup>9</sup>

Jak uvádí Armstrong<sup>10</sup>, mezi hlavní složky řízení pracovního výkonu patří „dohoda, měření, zpětná vazba, pozitivní povzbuzování a dialog.“ Je to trvalý, flexibilní proces, který směřuje k fungování manažerů a jejich podřízených jako partnerů v rámci systému, který říká, jak společně co nejefektivněji pracovat za účelem dosažení žádoucích výsledků.

## 1.2 Zásady organizace systému hodnocení pracovníků

Aby byl systém hodnocení pracovníků účinný, je zapotřebí dodržovat zásady organizace hodnocení pracovníků a zabezpečit kvalitu procesu od přípravy až po jeho realizaci. Mezi tyto zásady patří:

- Hodnocení pracovního výkonu provádí přímý nadřízený/liniový manažer.

---

<sup>7</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Management lidských zdrojů*. 2007, s. 252. ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>8</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2006, s. 193. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>9</sup> SCHULER, R., V. HUBER. *Personnel and human resource management*. 1990, s. 190. ISBN 0-314-56277-X.

<sup>10</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 2007, s. 414. ISBN 978-80-247-1407-3.

- Přímý nadřízený průběžně sleduje pracovní výkon pracovníka, z těchto průběžných výsledků pak stanovuje hodnocení za celé období.
- Kladení důrazu na sdílení cílů a hodnot organizace. Je důležité pracovníkům i manažerům tyto hodnoty vštípit.
- Řízení pracovního výkonu vytvářet „na míru“ dané organizaci, útvaru a v podstatě při každém vyjednávání o smlouvě o pracovním výkonu, vzdělávání a rozvoji pracovníka.
- Nejčastější forma hodnocení je hodnotící rozhovor. Hodnocený může bezprostředně reagovat na hodnocení, má možnost vyjádřit se k návrhům hodnotitele, společně stanoví závěry hodnocení. Výsledky rozhovoru jsou zpravidla zaznamenávány do připraveného formuláře.
- Součástí hodnotícího procesu je projednání stručných závěrů s hodnoceným pracovníkem, ke kterým nadřízený pracovník dospěl.
- V opakovaných cyklech hodnocení se hodnotí i stanovisko hodnotitele a hodnoceného k doporučením z předcházejícího období.<sup>11 12</sup>

### 1.3 Proces hodnocení pracovníků

Proces hodnocení pracovníků můžeme podle Koubka<sup>13</sup> rozdělit do tří časových období. Každé období je rozděleno do několika fází. Celý proces má zhruba devět těchto fází:

#### a) Přípravné období:

1. Rozpoznají se a stanoví se předměty hodnocení. Stanoví se zásady, pravidla a postupy hodnocení. Vytvoří se formuláře pro hodnocení.
2. Zanalyzují se a specifikují se pracovní místa – pro lepší vytvoření představy o typech výkonu na jednotlivých pracovních pozicích a kategoriích pracovníků a pracovních místech, na které se hodnocení zaměří.
3. Zformulují se kritéria výkonu a jeho hodnocení. Stanoví se normy pracovního výkonu, zvolí se metody hodnocení a stupnice pro rozlišování různé úrovně pracovního výkonu. Určí se rozhodné období pro zjišťování informací.

<sup>11</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Management lidských zdrojů*. 2007, s. 258-260. ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>12</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2006, s. 192. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>13</sup> Tamtéž, s. 202-203.

4. Pracovníci jsou informováni o připravovaném hodnocení a jeho účelu. Podání informací o kritériích hodnocení a normách pracovního výkonu. Projednání otázek s pracovníky.

**b) Období získávání informací a podkladů:**

5. Kompetentní osoba provádí zjišťování informací např. pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce.
6. Dokumentace o pracovním výkonu by měla být pořizována jednotným způsobem a jednotným způsobem by měla být i ukládána. K záznamům se pak můžeme kdykoliv vrátit. Dokumentace omezuje pozdější spory a je nástrojem zpětné vazby mezi hodnoceným a hodnotitelem.

**c) Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu:**

7. Vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování a schopností pracovníků se musí provádět podle standardního postupu a výstupy musí mít písemnou podobu. Porovnávají se zpravidla skutečné pracovní výsledky se stanovenými normami výkonu či očekávanými výsledky práce; chování pracovníků se standardními požadavky na chování a další vlastnosti pracovníků s požadavky pracovního místa. Vyskytuje se zde vysoké riziko subjektivního přístupu.
8. Provedení rozhovoru s hodnoceným pracovníkem. Jedná se o rozhodující fázi pro zlepšování pracovního výkonu pracovníka, na níž záleží, zda bude mít hodnocení pracovníka motivační efekt. Hovoří se o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích, která z hodnocení vyplývají a o možných variantách řešení problémů.
9. Prověřování efektivnosti hodnocení. Pozorování, zda pracovník řeší zjištěné problémy, v případě potřeby poskytování pomoci pracovníkovi.

## 1.4 Metody řízení pracovního výkonu

Podle odlišných stylů vedení pracovníků rozlišujeme různé metody řízení pracovního výkonu. **Direktivní styl** je založen na příkazech a pevně stanovených postupech v pracovní činnosti s minimální účastí pracovníků v celém procesu.<sup>14</sup> Pracovní úkoly ukládané pracovníkům formálně vycházejí z průměrného výkonu pracovníků. V praxi však organizace často pracovníkům předkládají, že žádoucí je takový pracovní výkon, jaký odvádějí špičkoví pracovníci. Příliš se nepřihlíží k možnosti rozdílnosti pracovníků (např. pohlaví, věk, zkušenosti, vrozené schopnosti, zdravotní stav aj.).<sup>15</sup>

Opakem je **demokratický styl** řízení pracovního výkonu. Pracovníci a pracovní týmy mají vysokou rozhodovací autonomii. Pracovník je zapojen do řešení problémů spojených se stanovením úkolů, s průběhem plnění těchto úkolů i s hodnocením výsledků. V praxi se obvykle volí kombinace těchto dvou metod, ve vyšší míře však převažují prvky demokratického stylu.<sup>16</sup>

Moderní metodou je tzv. **řízení pracovního výkonu**. Jedná se o přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem. Je to dohoda o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností k tomu nezbytných. Na základě této dohody dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, jeho hodnocení a odměňování.<sup>17</sup>

## 1.5 Metody hodnocení pracovníků

Existuje velké množství metod hodnocení pracovníků, které ještě mívají řadu variant. Můžeme je rozdělit do dvou skupin (viz tab. 1) podle toho, zda posuzují už vykonanou práci (orientované na minulost) nebo zda identifikují rozvojový potenciál pracovníka (zaměřené do budoucnosti).<sup>18</sup> V rámci této podkapitoly budou vybrané metody hodnocení pracovníků stručně charakterizovány.

---

<sup>14</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Management lidských zdrojů*. 2007, s. 254. ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>15</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2006, s. 190. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>16</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Management lidských zdrojů*. 2007, s. 254. ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>17</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2006, s. 190. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>18</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Management lidských zdrojů*. 2007, s. 263. ISBN 978-80-7179-893-4.

Tab. 1: *Metody hodnocení pracovníka*

<b>Metody hodnocení pracovníka</b>	
<b>orientované na odvedený pracovní výkon</b>	<b>orientované na budoucnost</b>
Řízení podle stanovených cílů (MBO)	Sebehodnocení
Srovnání se standardním pracovním výkonem	Assessment centre/development centre
Testování a pozorování pracovního výkonu	360° zpětná vazba
Hodnotící dotazník	
Hodnotící stupnice	
Metoda BARS	
Metoda kritických případů	
Hodnotitelské zprávy	
Srovnání pracovníků	

Zdroj: DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Management lidských zdrojů*. 2007, s. 263.

ISBN 978-80-7179-893-4. Vlastní zpracování

### **Srovnání se standardním pracovním výkonem**

Skutečný výkon pracovníka je porovnáván s výkonovými normami či s požadovaným pracovním výkonem odpovídajícím obvyklé intenzitě práce, kterou lze stanovit např. průměrem pracovního výkonu všech pracovníků nebo odhadem intenzity práce konkrétního zaměstnance.<sup>19</sup>

### **Řízení podle stanovených cílů (Management by Objectives, dále jen MBO)**

Pracovník uzavře se svým nadřízeným dohodu o hlavních cílech své práce na určité období a stanoví se plán, jak a kdy má být cílů dosaženo. Je zapotřebí vytvořit takové pracovní podmínky, aby pracovník mohl daný plán realizovat. Nadřízený průběžně měří a posuzuje plnění cílů, v případě potřeby podniká opatření ke zlepšení.<sup>20 21</sup> MBO v určité

<sup>19</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Management lidských zdrojů*. 2007, s. 264. ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>20</sup> Tamtéž, s. 263.

<sup>21</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2006, s. 206. ISBN 80-7261-033-3.

míře umožňuje pracovníkům zapojit se do stanovení cílů, což zvyšuje jejich motivaci.<sup>22</sup> Současně se zvyšuje i produktivita práce a spokojenost pracovníků a snižuje se množství stížností zaměstnanců.<sup>23</sup>

### **Testování a pozorování pracovního výkonu**

Pracovník je hodnocen na základě testování specifických znalostí a dovedností nebo na základě ověřování dodržování pracovněprávních předpisů. Testovány mohou být jazykové znalosti, znalosti počítačových programů nebo přítomnost návykových látek v těle pracovníka.<sup>24</sup>

### **Hodnotící dotazník**

Hodnotící dotazník obsahuje charakteristiky jednání. Manažer z určených stupňů (vždy, velmi často, často, příležitostně, nikdy) zaškrtně ten, který nejlépe vystihuje daného pracovníka. Jednotlivé stupně jsou obodovány, součet těchto bodů je výsledkem hodnocení pracovníka.<sup>25</sup>

### **Hodnotící stupnice**

Hodnocení pomocí stupnice je nejčastěji používanou metodou. Tato metoda umožňuje jak souhrnné hodnocení výkonu, tak i hodnocení jednotlivých kritérií výkonu, které ukáže, v jakých oblastech je pracovníkův výkon lepší a v jakých horší. Stupnice může být vymezena číselně, slovně nebo graficky a slouží k hodnocení schopností pracovníků, úrovně výkonu či pracovního a sociálního chování.

Následující text bude zaměřen na číselnou stupnici, kterou společnost charakterizovaná v praktické části využívá pro hodnocení svých zaměstnanců. Urban<sup>26</sup> usuzuje, že nejvhodnějším typem hodnotící stupnice je stupnice s čtyřbodovou škálou, která zamezuje hodnocení pracovníků jako průměrných. Dodává, že součástí posuzovací škály by měl být prostor pro komentář k danému hodnocení. Pokud mají nadřazení sklon ke stejnému

---

<sup>22</sup> URBAN, J. *Management lidských zdrojů*. 2013, s. 59. ISBN 978-80-905247-4-3.

<sup>23</sup> SCHULER, R., V. HUBER. *Personnel and human resource management*. 1990, s. 190. ISBN 0-314-56277-X.

<sup>24</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Management lidských zdrojů*. 2007, s. 264. ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>25</sup> Tamtéž, s. 265.

<sup>26</sup> URBAN, J. *Management lidských zdrojů*. 2013, s. 60. ISBN 978-80-905247-4-3.

hodnocení všech pracovníků, lze použít metodu nuceného rozdělení, v rámci které se předem určí procento pracovníků, které může dosáhnout určitého bodového hodnocení na posuzovací stupnici. Hroník<sup>27</sup> uvádí, že u čtyřdílné stupnice je nejnižší hodnota využívána velmi zřídka (méně než 10 % případů), tudíž ve většině případů nepřináší větší diferenciaci než třídílná stupnice, kterou hodnotí pro praxi jako nevhodnou. Pětídílnou stupnici označuje jako stupnici s dostatečným prostorem pro diferenciaci, která je potřebná pro firemní praxi. Je vhodná i pro méně zkušené hodnotitele. Přidání slovních komentářů k jednotlivým stupňům může rušit středovou hodnotu – středová hodnota může být slovně charakterizována jako kvalita mírně pod středem. Středovému hodnocení se však úplně vyhýbá stupnice šestidílná. Sedmidílná stupnice je často využívána a řadou autorů doporučovaná. Přináší však efekt spíše zkušeným hodnotitelům. Desetidílná stupnice má velké množství stupňů diferenciaci, což může vyústit v rozdílné vnímání jednotlivých stupňů, pokud je hodnotitelů více. Proto je vhodné stupně opatřit slovním komentářem. Protože není možné mít dostatečně diferencující slovní komentář pro všechny stupně této stupnice, označují se jím pouze krajní hodnoty, středová hodnota a hodnoty mezi středem a krajními hodnotami. Koubek<sup>28</sup> jako výhodu číselné škály označuje snadné porovnávání výsledků ohodnocených pracovníků. Další výhodou je možnost přiřazovat jednotlivým kritériím hodnocení různou bodovou váhu, čímž lze rozlišovat sílu významu jednotlivých kritérií na celkovém hodnocení. Nevýhodou je, že si hodnotitel mnohdy nedokáže představit, kolik bodů pracovníkovi za určité kritérium udělit.

Pro tuto metodu hodnocení je vhodné použít standardizovaný firemní formulář. Tento formulář by měl kromě uvedených stupnic zahrnovat i identifikaci hodnoceného pracovníka (jméno a příjmení hodnoceného, jeho pracovní pozici v organizaci, aj.), prostor pro doporučení, která z hodnocení vyplývají a podpisy hodnotitele i hodnoceného. Na jeho vzniku by se měli podílet personalisté i manažeři, kteří budou hodnocení provádět. Hodnotitelé musí být rádně proškoleni, aby jednotlivým kritériím hodnocení jednotně porozuměli.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 2006, s. 42-45. ISBN 80-247-1458-2.

<sup>28</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2011, s. 132. ISBN 978-80-247-3823-9.

<sup>29</sup> BLÁHA, J., et al. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 2006, s. 148. ISBN 80-251-0374-9.

### **Metoda Behaviorally Anchored Rating Scale (dále jen BARS)**

Podle Dvořákové<sup>30</sup> „princip spočívá v tom, že pracovní jednání je zařazeno do několika hodnotících stupňů v rozmezí od „vynikající“ až po „nepřijatelné“. Výhodou pro hodnotitele je, že každý stupeň hodnocení obsahuje i slovní charakteristiku znaků pracovního jednání odpovídající danému stupni.“ Stupně hodnocení jsou vytvářeny pro jednotlivá hlediska pracovního jednání na jednotlivých pracovních pozicích ve spolupráci s manažery, specialisty a pracovníky samotnými. Metoda BARS je náročná na přípravu, přináší však zpětnou vazbu, je srozumitelná a jednoduchá na používání.

### **Srovnávání pracovníků**

Pracovní výkon jednotlivce je srovnáván s výkony jeho kolegů ve skupině. Podle Bláhy<sup>31</sup> nemají být lidé „odměňováni za to, že splnili svou práci, ale za to, že ji odvedli mnohem lépe, než ostatní spolupracovníci.“ Manažer hodnotí podřízené podle svého subjektivního názoru, nevýhodou tedy může být osobní zaujatost k některým pracovníkům. Použití této metody je vhodné k vytvoření soutěživého prostředí a zlepšování pracovního výkonu.<sup>32</sup>

Pracovníci mohou být srovnáváni čtyřmi způsoby:

- **prostým stanovením pořadí** od nejefektivnějšího po nejméně produktivního pracovníka podle předem stanovených kritérií,
- **bodováním**, přičemž manažer má určitý počet bodů, které přiděluje pracovníkům,
- **nuceným rozdělením** pracovníků do předem určených kategorií pracovního výkonu – např. maximálně 30 % nejlepších pracovníků, 60 % pracovníků střední kvality a 10 % ostatních pracovníků nebo
- **párovým srovnáním**, kdy jsou srovnáváni vždy dva pracovníci mezi sebou, každý s každým v dané pracovní skupině. Efektivnější pracovník dostane 2 body, pokud jsou vyrovnání, dostanou oba po jednom bodu. Nejefektivnější je ten pracovník, který získal nejvyšší počet bodů.

<sup>30</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Management lidských zdrojů*. 2007, s. 266. ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>31</sup> BLÁHA, J., et al. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 2006, s. 149. ISBN 80-251-0374-9.

<sup>32</sup> DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2008, s. 85. ISBN 978-80-87071-89-2.



## **Sebehodnocení**

Pracovníci hodnotí sami sebe, jejich výsledky jsou srovnávány s výsledky hodnocení vedoucím pracovníkem a mohou být předmětem hodnotícího rozhovoru. Nevýhodou může být sklon pracovníků k podhodnocování či nadhodnocování se.<sup>33</sup> Sebehodnocení vede pracovníky k seberealizaci, plnění stanovených cílů a osobnímu růstu.<sup>34</sup>

### **Assessment centre (dále jen AC)**

Služeb AC je využíváno nejen při hodnocení pracovníků, ale také při výběru pracovníků a tréninku či rozvoji jejich dovedností. Kvůli časové a finanční náročnosti se AC využívá zejména u manažerů a specialistů. Jednotlivci nebo týmy řeší modelové situace či případové studie apod.<sup>35</sup> Metody zařazené do AC se velmi blíží skutečné pracovní realitě. Nejedná se o přímé hodnocení pracovníků, nýbrž o nepřímé posouzení schopnosti podat pracovní výkon.<sup>36</sup>

## **1.6 Hodnotící rozhovor**

Hodnotící rozhovor je nejdůležitější a vrcholnou činností procesu hodnocení pracovníků především při participativním stylu vedení lidí. Pracovníci jsou seznámeni s výsledky hodnocení, tyto výsledky se dále projednávají a pracovníci mají prostor k osobnímu vyjádření. Rozhovor bývá v některých organizacích označován jako motivační rozhovor, protože má směřovat k hledání motivace u pracovníka. V malých firmách bývá veden nejčastěji majitelem nebo nejvyšším vedoucím pracovníkem, zatímco ve středních a velkých firmách přímým nadřízeným nejlépe za přítomnosti o stupeň vyššího nadřízeného. Je rozdělen do tří fází, kterými jsou příprava, průběh a ukončení.

---

<sup>33</sup> BLÁHA, J., et al. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 2006, s. 144. ISBN 80-251-0374-9.

<sup>34</sup> SCHULER, R., V. HUBER. *Personnel and human resource management*. 1990, s. 197. ISBN 0-314-56277-X.

<sup>35</sup> URBAN, J. *Management lidských zdrojů*. 2013, s. 60. ISBN 978-80-905247-4-3.

<sup>36</sup> VACULÍK, M. *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. 2010, s 13. ISBN 978-80-903858-8-7.

Aby rozhovor přinesl požadovanou efektivitu, je důležité, aby hodnotitel nezanedbal přípravu, která zahrnuje:

- objektivní průběžné hodnocení pracovního výkonu hodnocených,
- vyhodnocení formulářů pracovního hodnocení jednotlivých pracovníků,
- definování cíle rozhovoru s vyzdvižením hlediska podpory rozvoje pracovníků,
- připravení stručné osnovy rozhovoru,
- zajištění místnosti a potřebného času pro rozhovor,
- informování pracovníků o konání hodnotícího pohovoru a
- připravení otázek, kterými zajistí zpětnou vazbu pracovníků na sdílení a znalost strategie a kultury organizace.<sup>37 38</sup>

V průběhu hodnotícího rozhovoru by se hodnotitel měl držet následujících pravidel:

- zahájit rozhovor pozitivními skutečnostmi (např. pochvalou za dosažené výsledky) a k negativním pomalu přecházet v průběhu rozhovoru,
- hovořit s hodnocenými ve věcné, nikoli osobní rovině, raději konstruktivně, nežli kriticky,
- argumentovat na základě konkrétních zkušeností s hodnoceným místo obecného konstatování,
- dávat hodnocenému najevo, že účelem hodnocení je snaha pracovníkovi pomoci,
- povzbuzovat hodnoceného k hovoru a naslouchat mu,
- informovat se, jak hodnocený pracovník vnímá rozsah svých odpovědností a pravomocí, co ho motivuje a jak by mohl zvýšit svůj výkon,
- shrnout rozhovor a společnými silami stanovit konkrétní cíle směřující ke zlepšení.<sup>39 40</sup>

Hodnotící rozhovor by měl trvat zhruba půl hodiny. Poté, co hodnotitel a hodnocený společně určí cíle do dalšího období a jejich termíny splnění, hodnocený podepíše

---

<sup>37</sup> BLÁHA, J., et al. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 2006, s. 150-151. ISBN 80-251-0374-9.

<sup>38</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Management lidských zdrojů*. 2007, s. 272-274. ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>39</sup> Tamtéž, s. 272-273.

<sup>40</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2003, s. 145. ISBN 80-86395-46-4.

hodnotící formulář. Hodnotitel předá personálnímu útvaru formulář s aktualizovanými osobními údaji pracovníka, požadavky na jeho vzdělávání či školení a informacemi, které firemní hodnoty jsou u hodnocených pracovníků problematické.<sup>41</sup>

Účelem hodnotícího rozhovoru je:

- zhodnotit výkon pracovníka za sledované období,
- identifikovat jeho pracovní problémy, příležitosti a faktory negativně ovlivňující jeho výkon,
- povzbudit komunikaci mezi pracovníkem a vedením firmy,
- dát pracovníkovi najevo, že jeho názor firmu zajímá,
- zajistit podklady pro odměňování,
- rozeznat pracovníkův potenciál pro případnou možnost povýšení nebo převedení na jinou práci,
- rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníka a
- stanovit plán vedoucí ke zlepšení pracovního výkonu.<sup>42</sup>

## 1.7 Implementace systému hodnocení pracovníků

Chce-li organizace implementovat systém hodnocení pracovníků, nejprve si musí zodpovědět následující otázky:

- Koho a co bude hodnotit?
- Jak a čím bude hodnotit (systém a metody)?
- Jak bude systém zaváděn (postupně nebo najednou)?
- Kdo a jak bude kvalifikován?
- Jak zajistit spravedlivost systému hodnocení (nezávislost a nestrannost)?
- Jak zajistit přijetí systému a důvěru v tento systém?
- Jak hodnocení dokumentovat?
- Kdo a jakým způsobem bude kontrolovat kvalitu systému?

---

<sup>41</sup> BLÁHA, J., et al. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 2006, s. 153. ISBN 80-251-0374-9.

<sup>42</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2011, s. 133. ISBN 978-80-247-3823-9.

Po jejich zodpovězení je nutná formulace kroků rozvoje systému hodnocení, mezi něž patří:

- stanovení oblastí hodnocení a požadavků na výkon,
- výběr vyhovujících metod hodnocení,
- prodiskutování těchto metod s pracovníky,
- příprava hodnotitelů k hodnocení a
- hodnocení podle stanovených kritérií.<sup>43</sup>

Zavedení efektivního systému hodnocení pracovníků je proces, který trvá dva až tři roky. Zpravidla není možné zavést systém kompletně se všemi metodami, které podporují cíle hodnocení. Metody jsou obvykle implementovány postupně s budováním důvěry v systém. Systém se zavádí u některých pracovních skupin dříve, u jiných později. Doporučuje se začínat u top managementu.<sup>44</sup>

Při zavádění systému je nezbytné stanovit jeho smysl a cíl, vysvětlit ho pracovníkům a umožnit jim podílet se na tomto procesu. Součástí procesu je průběžné řízení pracovního výkonu a kontrola průběhu všech činností. Způsob a míra kontroly by pracovníkům neměla dávat najevo nedůvěru nebo vysoký stupeň podřízenosti. Měla by být závislá na kvalitě pracovníka a jeho pracovních zkušenostech. Je důležité trvale sledovat, plní-li systém své cíle.<sup>45</sup>

## 1.8 Časový průběh hodnocení

Jak často provádět hodnocení pracovníků záleží na typu hodnocení. Rozlišujeme průběžné a pravidelné hodnocení, hodnocení při ukončení projektu či hodnocení během a před ukončením zkušební doby.<sup>46</sup> Následující text bude zaměřen na pravidelné hodnocení pracovníků.

---

<sup>43</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 2006, s. 88-89. ISBN 80-247-1458-2.

<sup>44</sup> Tamtéž, s. 88.

<sup>45</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Management lidských zdrojů*. 2007, s. 255-256. ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>46</sup> URBAN, J. *Management lidských zdrojů*. 2013, s. 61. ISBN 978-80-905247-4-3.

Hodnocení pracovníků je nepřetržitý proces. Formální pravidelné hodnocení by mělo mít půlroční nebo roční frekvenci. Bláha<sup>47</sup> uvádí, že frekvence hodnocení je závislá na možnostech organizace a doporučuje hodnotit pracovníky minimálně jednou za dva roky. Toto formální hodnocení prováděné prostřednictvím výše zmíněných metod musí být provázáno se situačním hodnocením, které představuje pochvaly či kritiku na místě a poskytnutí zpětné vazby.<sup>48</sup> Slouží ke zhodnocení a dokumentaci pracovního výkonu za uplynulé období a stanovení výkonových i osobních cílů na období příští.

Armstrong<sup>49</sup> uvádí, že formální hodnocení se provádělo na příkaz personálního útvaru. Provedení bylo často povrchní a ledabylé, hodnocení poté upadlo v zapomnění, manažeri z jeho výsledků dále nevycházeli a hodnotící formuláře zapadly mezi ostatní spisy personální evidence. „Aby se zajistilo vybudování a udržování kultury řízení pracovního výkonu, musí být řízení pracovního výkonu aktivně podporováno a povzbuzováno vrcholovým managementem, který musí jasně dávat najevo, že je považuje za životně důležitý nástroj trvalé úspěšnosti organizace.“ Řízení pracovního výkonu by mělo být každodenní činností každého dobrého manažera. Formální, zpravidla roční hodnocení zůstává důležitou, ne však nejdůležitější součástí systému hodnocení.

## 1.9 Trendy v hodnocení pracovníků

Trendem v hodnocení pracovníků (viz obr. 1) se stává orientace systému hodnocení do budoucnosti prostřednictvím motivace namísto registrování toho, co se stalo v minulosti. Od hodnocení minulosti se přechází k řešení problému a od papírového hodnocení k hodnocení „tváří v tvář“. Doby, kdy byl hodnotitel v roli učitele, se stávají minulostí. Hodnocený je součástí celého procesu hodnocení. Je třeba dát mu prostor pro různé návrhy cílů a cest vedoucích k jejich dosažení a vést vzájemnou komunikaci.<sup>50</sup>

Doba informačních technologií a systémů proniká i do oblasti hodnocení pracovníků a přichází s novými podněty. Tzv. e-assessment, nebude-li pouhou kopií papírového

---

<sup>47</sup> BLÁHA, J., et al. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 2006, s. 142. ISBN 80-251-0374-9.

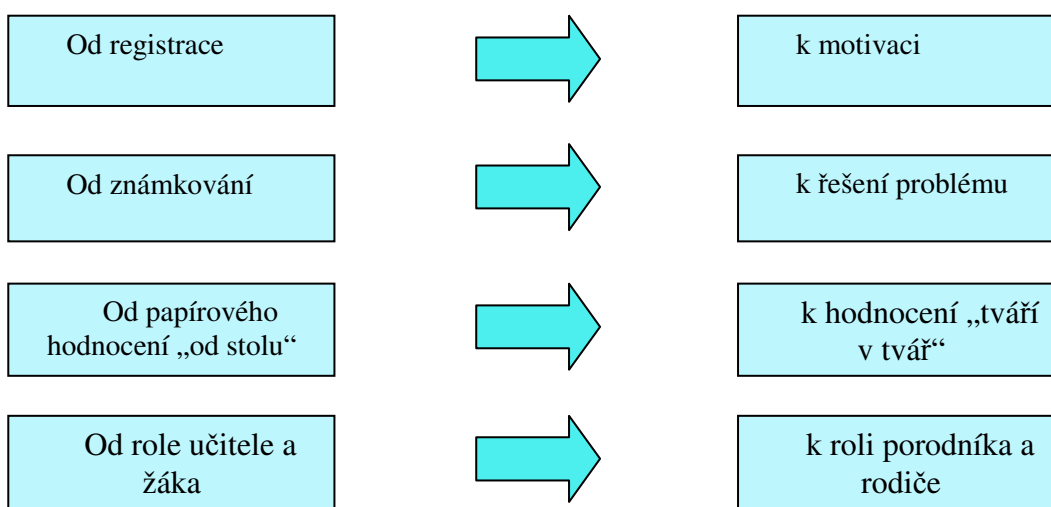
<sup>48</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 2006, s. 88. ISBN 80-247-1458-2.

<sup>49</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 2007, s. 423. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>50</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 2006, s. 18. ISBN 80-247-1458-2.

hodnocení, může znamenat obrovský pokrok v této oblasti. Jak uvádí Hroník<sup>51</sup>, „elektronické prostředí umožní, aby se hodnocení stalo permanentním procesem.“

Jelikož hodnocení pracovníka přímým nadřízeným je velmi subjektivní a může být poznamenáno osobními vztahy či sympatiemi nebo pouhým přehlédnutím nějakého aspektu pracovníkova jednání, trendem se stává vnášení objektivity do tohoto procesu. Objektivita může být do procesu vnesena rozšířením zdrojů pro získání informací o hodnoceném pracovníkovi. Vhodnou a nejčastěji používanou metodou je systém 360° zpětné vazby (viz obr. 2). Princip metody spočívá v hodnocení pracovníka nejen přímým nadřízeným, ale také jeho spolupracovníky, podřízenými, vnitřními zákazníky nebo externími partnery, kteří přicházejí s hodnoceným pracovníkem do styku. Nevýhodou této metody je její administrativní náročnost. Pokud je však úspěšně implementována, organizace získá kvalitní podklady pro hodnocení pracovníků.<sup>52</sup>

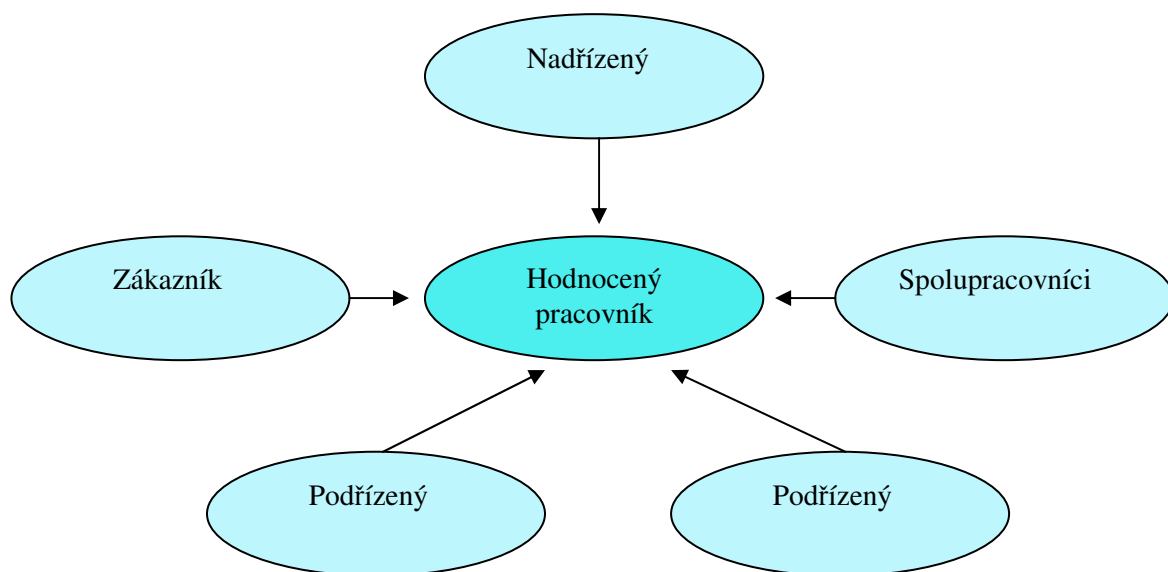


Obr. 1: Posuny v hodnocení pracovníků

Zdroj: HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 2006, s. 18. ISBN 80-247-1458-2. Vlastní zpracování

<sup>51</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 2006, s. 19. ISBN 80-247-1458-2.

<sup>52</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Management lidských zdrojů*. 2007, s. 277-278. ISBN 978-80-7179-893-4.



Obr. 2: *Systém 360° zpětné vazby*

Zdroj: DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Management lidských zdrojů*. 2007, s. 277.

ISBN 978-80-7179-893-4. Vlastní zpracování

## 2 Motivace pracovníků

Základem dosahování vysoké produktivity práce, jež je cílem výrobních organizací, je motivace pracovníků. Podle Plamínka<sup>53</sup> „motivace často pomáhá tam, kde selhávají direktivní řízení, autoritativní výchova, psychický nátlak, fyzické násilí, manipulativní techniky a populistické triky.“ Je-li motivace správně a s citem aplikována, vnáší do pracovních vztahů důvěru. Jak uvádí Urban<sup>54</sup>, „otázka, jak zaměstnance účinně motivovat, zaměstnává manažery od dob, kdy management vznikl.“ Realita 21. století s sebou přináší nezbytnost hledání nových způsobů motivace pracovníků. Úspěch manažerů závisí na správné reakci na tyto trendy. Nestačí spoléhat pouze na své formální pravomoci, je zapotřebí využívat sílu své osobnosti a své představy budoucího vývoje podniku. Vytváření prostředí podporujícího motivaci a tvořivost pracovníků nahrazuje tresty a zastrahování pracovníků.

### 2.1 Pojem motivace

V současné době se s pojmy motiv a motivace setkáváme čím dál častěji jak v odborné, tak i v hovorové formě jazyka. Slovo motivace pochází z latinského „movere“, což v překladu znamená hýbat, pohybovat. Motivaci tedy můžeme chápat jako hybnou sílu chování. Představuje souhrn vnitřních podnětů, které ovlivňují lidi k určitému jednání. Tyto vnitřní hybné síly působí v lidské psychice a lidé si je mnohdy ani neuvědomují.

Motivace působí ve třech dimenzích zároveň. **Dimenze směru** udává činnosti jedince určitý směr nebo ho od určité činnosti odrazuje. **Dimenze intenzity** určuje sílu motivace. Je vyjádřena úsilím, které je člověk ochoten pro dosažení cíle vynaložit. **Dimenze vytrvalosti** ukazuje míru schopnosti člověka čelit nejrůznějším překážkám – vnitřním i vnějším bariérám, které provádění motivované činnosti znesnadňují.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2007, s. 11. ISBN 978-80-247-1991-7.

<sup>54</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2003, s. 89. ISBN 80-86395-46-4.

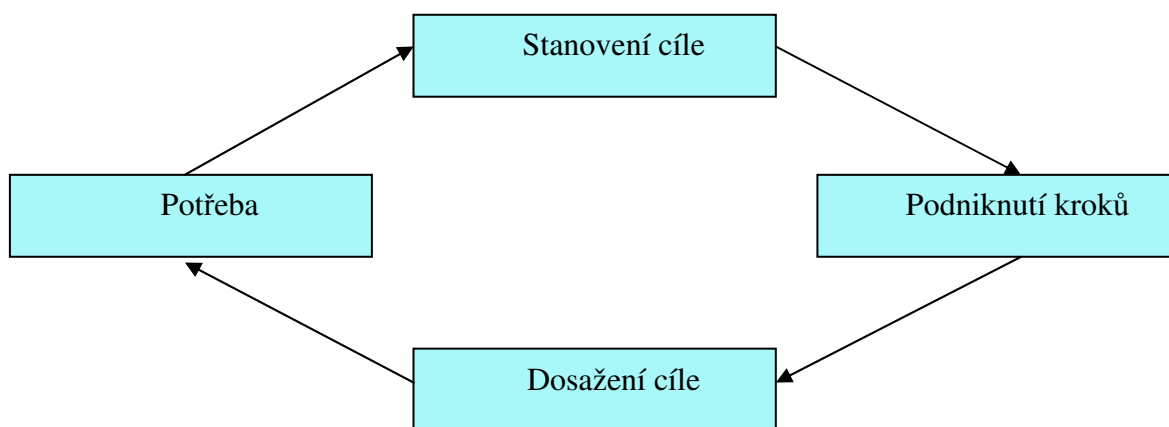
<sup>55</sup> PROVAZNÍK, V., R. KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2004, s. 23-24. ISBN 80-245-0703-X.



## 2.2 Proces motivace

Motivování pracovníků je proces, jehož smyslem je uvést pracovníky do pohybu v takovém směru, který povede k dosažení požadovaného pracovního výsledku. Podle Armstronga<sup>56</sup> jsou lidé motivovaní, „když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby.“ Lidé, kteří mají jasně stanovené cíle a jsou ochotni vynakládat potřebné úsilí, které povede k dosažení těchto cílů, jsou dobře motivovaní lidé. Tito jedinci mohou být motivováni sami od sebe – jedná se o **vnitřní motivaci**. Vnitřně motivovaní lidé vidí ve své práci smysl, práce je baví a naplňuje. Tito lidé mají zájem rozvíjet své znalosti a dovednosti, chtějí se chopit příležitosti k postupu v hierarchii pracovních funkcí.

Druhým typem motivace podle Herzberga a kol. je **vnější motivace**. Většina pracovníků potřebuje být motivována zvnějšku. Tento typ motivace je tvořen odměnami – zvýšení platu, finanční odměna, pochvala či povýšení, a tresty – odepření platu, kritika nebo disciplinární řízení. Hlavní roli zde hrají manažeři. Musejí co nejlépe využít svých dovedností motivovat pracovníky, aby podávali co nejlepší pracovní výkony. Vnější faktory motivace mohou působit bezprostředně a výrazně, ovšem jejich účinnost nemusí být dlouhodobá.



Obr. 3: *Proces motivace*

Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007, s. 219. ISBN 978-80-247-1407-3. Vlastní zpracování

<sup>56</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 2007, s. 219.

ISBN 978-80-247-1407-3.

Proces motivace je zobrazen na obr. 3. Motivace je iniciována zjištěním neuspokojených potřeb. Lidé si stanoví cíle, které by měly zabezpečit uspokojení těchto potřeb a přání, a volí způsoby chování, prostřednictvím kterých vytyčených cílů dosáhnou. Pokud člověk dosáhne svého cíle, potřeba je uspokojena. V případě, že se v budoucnu vyskytne podobná potřeba, je pravděpodobné, že člověk bude své úspěšné chování opakovat, tzv. upevňování přesvědčení nebo zákon příčiny a účinku.<sup>57</sup>

## 2.3 Pravidla motivace

Plamínek<sup>58</sup> ve své publikaci popisuje sedm pravidel úspěšné motivace:

### Pravidlo 1: **Nepřizpůsobujte lidem úkolům, ale úkoly lidem.**

V pracovním procesu může nastat situace, kdy si pracovník a úkol vzájemně „nesednou“. V tomto případě je lepší přizpůsobit úkoly lidem než lidem úkolům, což by vyžadovalo značnou míru vnější motivace. Nejlepší cesta je přidělování úkolů lidem „na míru“, ovšem ne vždy je tato varianta možná. Důležitá je proto i forma zadání úkolu – zvolená slova, tón řeči, mimika.

### Pravidlo 2: **Lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím.**

Pokud člověka na práci alespoň něco baví, existuje značná naděje, že se i s ostatními povinnostmi smíří. To, co člověka při práci naplňuje, představuje pomyslnou kotvu, která jej poutá k výkonu a zamezuje okolním proudům, aby jej odnesly do jiných vod. Tzv. pravidlo motivační kotvy.

### Pravidlo 3: **Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy.**

Lidé mají různé povahy, city, touhy, proto je mylné domnívat se, že to, co by motivovalo nás, bude motivovat i ostatní jedince. Pro manažera je důležité vyzorovat, na které podněty jsou jednotliví pracovníci citliví.

---

<sup>57</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 2007, s. 220-221.

ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>58</sup> PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2007, s. 15-24.

ISBN 978-80-247-1991-7.

**Pravidlo 4: Obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném.**

Člověk může být motivován tím, že mu něco nabízíme – odměnu. Člověk přizpůsobí své chování tomu, aby odměnu získal. Na druhé straně existují podněty, kterým se člověk vyhýbá. Tyto nepříjemné podněty také motivují člověka k určitému způsobu chování. Snaží se těmito situacím vyhýbat.

**Pravidlo 5: Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit.**

Příčina chybějící motivace pracovníka může tkvět v nedostatečném pochopení úkolu nebo jeho smyslu, které může být spojeno s nedostatkem relevantních informací. Takovými situacím můžeme předcházet poskytováním dostatečných informací pracovníkům a průběžnou kontrolou jejich odváděných výkonů.

**Pravidlo 6: Při motivaci myslte na druhého, ne na sebe.**

Klíčovou podmínkou úspěšné motivace je myslet na člověka, kterého chceme motivovat, nikoliv na sebe. Snažit se o to být lidsky přijatelným manažerem, práci lidem zpříjemnit a usnadnit.

**Pravidlo 7: Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace.**

Aktuální motivační pole konkrétního pracovníka je charakterizováno třemi složkami, které se neustále mění a vzájemně se ovlivňují. Jedná se o motivační založení, jež souvisí s naší osobností. Dále o motivační polohu, která je dána životními podmínkami člověka a v neposlední řadě také o motivační naladění, které je nejvíce proměnlivou složkou. Může se měnit i z minuty na minutu v závislosti na podnětech, které aktuálně na člověka působí.

## **2.4 Teoretické principy motivace**

Přístupy k pracovní motivaci jsou založeny na teoriích motivace, kterých existuje celá řada. Jednotlivé teorie přinášejí různé poznatky a hypotézy o faktorech, kterými je jednání člověka v pracovním procesu ovlivňováno. Tyto teorie se často liší specifikacemi příčin jednání pracovníků v určitých situacích. Při rozhodování o volbě vhodné metody motivace

pracovníků je možné využít odborných rad specialistů, např. psychologů, nicméně za konkrétní volbu nese odpovědnost příslušný vedoucí pracovník.

Podle Armstronga jsou nevlivnějšími teoriemi teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces. Myšlenkou **teorie instrumentality** je skutečnost, že pracovníci jsou motivováni v případě, že odměny a tresty jsou přímo provázány s jejich výkonem. **Teorie zaměřené na obsah** se zaměřují na obsah motivace. Podle profesora Kosa se snaží rozpoznat příčinu vyvolání určitého chování.<sup>59</sup> Jsou založeny na tvrzení, že obsah motivace pracovníků je tvořen jejich potřebami. Mezi tyto teorie patří např. Maslowova teorie potřeb. **Teorie zaměřené na proces** kladou důraz jak na psychologické procesy či síly ovlivňující motivaci, tak i na základní potřeby. Jejich smyslem je poznávání vnímání pracovního prostředí pracovníky. Podle profesora Kosa tyto teorie vysvětlují, jak je chování pracovníků vyvoláváno, řízeno, udržováno a ukončeno.<sup>60 61</sup>

#### 2.4.1 Maslowova teorie potřeb

Podle Dvořákové i Armstronga je Maslowova hierarchie potřeb nejslavnější koncepcí motivace lidského jednání. Dvořáková<sup>62</sup> tvrdí, že „podstatou této teorie je vymezení rozhodujících potřeb člověka jako zdroje základních motivů jeho jednání.“ Potřeby jsou rozděleny do pěti hlavních kategorií, které jsou společné všem lidem. Jsou seskupeny do pyramidy (viz obr. 4). Ve spodní části pyramidy jsou umístěny základní fyziologické potřeby lidí, které se postupně se zužováním pyramidy zvyšují. Maslow ve své teorii tvrdí, že po uspokojení nižší potřeby se pro člověka stává dominantní potřebou potřeba vyššího řádu. Potřeba seberealizace na vrcholku pyramidy nemůže být nikdy naplněna. Jedině neuspokojená potřeba může motivovat lidské chování.<sup>63</sup>

---

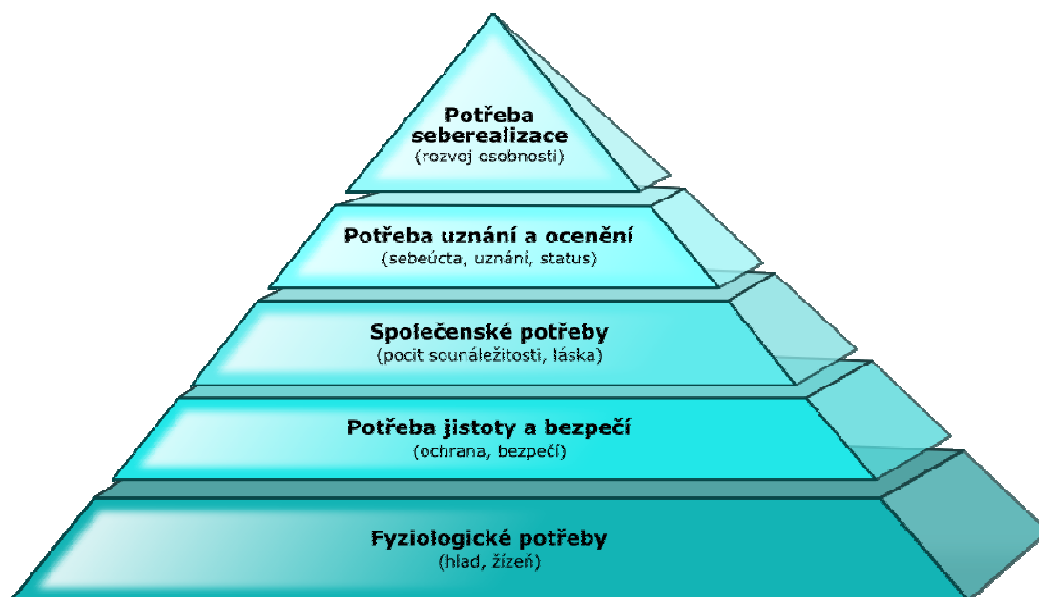
<sup>59</sup> KOS, Z. ČVUT v Praze: on-line přednášky a cvičení. *Motivace* [online], s. 4. Datum neuvedeno, [vid. 2014-02-01]. Dostupné z: [http://storm.fsv.cvut.cz/on\\_line/rpz/Motivace.pdf](http://storm.fsv.cvut.cz/on_line/rpz/Motivace.pdf).

<sup>60</sup> Tamtéž, s. 4.

<sup>61</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 2007, s. 221-224. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>62</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Management lidských zdrojů*. 2007, s. 169. ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>63</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 2007, s. 223-224. ISBN 978-80-247-1407-3.



Obr. 4: Maslowova hierarchie potřeb

Zdroj: Hálek, V. Prezentace ke cvičení z předmětu marketing. *Nákupní chování spotřebitelů* [online]. Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové, 2014, [vid. 2014-02-11]. Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/marketing-cviceni4/mcyp4-print.php?projection&l=05>.

Mezi potřeby řazené do Maslowovy pyramidy patří:

**1. Fyziologické potřeby** zahrnují základní existenční potřeby jako je např. potrava, voda, bydlení, ošacení nebo spánek.

**2. Potřeba jistoty a bezpečí** ve smyslu bezpečí fyzického i ekonomického.

**3. Společenské potřeby** jsou realizované vztahem a komunikací s okolím – např. příslušnost k určitým skupinám lidí, komunitám, týmu či rodině. Těmito vztahy uspokojujeme potřebu lásky a přátelství – neuspokojení těchto potřeb může vyvolat frustraci.

**4. Potřeba uznání a ocenění** sebe sama a na druhé straně také potřeba být respektován a uznáván druhými. Tyto potřeby chtějí uspokojit zejména lidé s vysokými pracovními ambicemi.

**5. Potřeba seberealizace** je potřeba člověka neustále rozvíjet své schopnosti, dovednosti, získávat nové znalosti. Maslow patří mezi početnou skupinu psychologů, kteří předpokládají, že hlavní hybná síla osobnostního rozvoje pramení uvnitř člověka.<sup>64 65</sup>

<sup>64</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Management lidských zdrojů*. 2007, s. 169. ISBN 978-80-7179-893-4.

Maslowova teorie potřeb se však nevyhnula kritice. Podle Dvořákové se objevily pochybnosti o přenesení této teorie do motivační praxe kvůli vysoké míře obecnosti.<sup>66</sup> Podle Armstronga je předmětem kritiky její nepružnost a nekompromisnost – každý člověk může mít jinak seřazené priority. Už i sám Maslow vznesl určité pochybnosti o nekompromisním uspořádání potřeb.<sup>67</sup> Udechukwu kritizuje, že se teorie zaměřuje pouze na stupně potřeb, nikoliv na typy potřeb.<sup>68</sup> Plamínek tvrdí, že pokud odlišnost hierarchie uspokojování potřeb vůbec existuje, má s největší pravděpodobností jiný než psychologický důvod – domnívá se, že sociologický. Jako příklad uvádí tlak kmenových zvyklostí. Uvádí také, že v Maslowově hierarchii potřeb chybí něco, co tvoří nulté patro hierarchie, které nazývá příjemné pocity. Někteří lidé jednájí v rozporu se svými potřebami – přejídají se, opíjejí se, kouří, berou drogy, čímž se vědomě ohrožují. Z uvedeného vyplývá, že lidé jsou ovlivňováni především pocity. Příjemné chtějí zachovat, nepříjemným se vyhýbají.<sup>69</sup>

## 2.4.2 Herzbergův dvoufaktorový model

Podle Udechukwu Herzberg v této teorii tvrdí, že pracovní spokojenost a nespokojenost pramení z odlišných příčin. Pracovní spokojenost závisí na motivátorech, na druhé straně nespokojenost je výsledkem faktorů hygieny.<sup>70</sup> Armstrong uvádí, že Herzberg dospěl ke

---

<sup>66</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 2007, s. 224. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>66</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Management lidských zdrojů*. 2007, s. 169. ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>67</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 2007, s. 224. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>68</sup> UDECHUKWU, I. *Correctional Officer Turnover: Of Maslow's Needs Hierarchy and Herzberg's Motivation Theory*. In: ProQuest Central [online]. 2009, s. 7, [vid 2014-2-2]. ISSN 0091-0260. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/215950421/EF1D2C07A34C42F2PQ/1?accountid=17116>.

<sup>69</sup> PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2007, s. 76. ISBN 978-80-247-1991-7.

<sup>70</sup> UDECHUKWU, I. *Correctional Officer Turnover: Of Maslow's Needs Hierarchy and Herzberg's Motivation Theory*. In: ProQuest Central [online]. 2009, s. 7, [vid 2014-2-2]. ISSN 0091-0260. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/215950421/EF1D2C07A34C42F2PQ/1?accountid=17116>.

své teorii průzkumem příčin pracovní spokojenosti a nespokojenosti účetních a techniků, přičemž tito pracovníci průběžně sdělovali, z jaké situace jejich stavy spokojenosti či nespokojenosti pramení.<sup>71</sup> Spokojenost byla nejčastěji spojována s obsahem práce, byla následkem úspěchu, uznání, odpovědnosti, možnosti rozvoje či povýšení. Dvořáková tyto faktory nazývá **motivátory vnitřních pracovních potřeb (satisfactory)**. Nespokojenost pocházela z okolností a souvislostí práce, byla vyvolávána podnikovou politikou a správou, personálním řízením, vztahy na pracovišti, mzdou či pracovními podmínkami. Dvořáková tyto faktory nazývá **faktory hygieny (dissatisfactory)**.<sup>72</sup>

Ani Herzbergova teorie se nevyhnula kritice. Podle Armstronga je kritizována metoda výše zmíněného výzkumu, na němž je teorie postavena, protože nebyl změřen vztah mezi spokojeností a výkonem. Výzkum byl realizován na příliš malém a specifickém vzorku respondentů, na jejichž základě byly vyvozeny bezdůvodné závěry.<sup>73</sup> Dvořáková zmiňuje, že tyto dvě dimenze motivace k práci nemají pevné hranice. Jako příklad uvádí mzdu. Herzberg ji zahrnul mezi dissatisfactory, zatímco některé výzkumy prokázaly, že mzda může působit i jako motivátor. Náleží-li pracovníkovi za pracovní výkon odpovídající mzda, pak tato mzda působí zprostředkovaně jako podnět k výkonu.<sup>74</sup>

Herzbergova teorie popisuje spokojenost horizontálně. Poukazuje na odlišnost mezi typy spokojenosti. Tvrdí, že pokud pracovník pociťuje nízkou úroveň spokojenosti, neznamená to, že je nespokojený. Stejně tak, pokud pociťuje nízkou úroveň nespokojenosti, neplyne z toho, že je spokojen. Naopak Maslowova teorie popisuje spokojenost vertikálně. Je nutné považovat každou potřebu za zcela splněnou nebo zcela nesplněnou, být výhradně spokojený nebo nespokojený.<sup>75</sup>

---

<sup>71</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 2007, s. 227. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>72</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Management lidských zdrojů*. 2007, s. 172. ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>73</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 2007, s. 228. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>74</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Management lidských zdrojů*. 2007, s. 172-173. ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>75</sup> UDECHUKWU, I. *Correctional Officer Turnover: Of Maslow's Needs Hierarchy and Herzberg's Motivation Theory*. In: ProQuest Central [online]. 2009, s. 7, [vid 2014-2-2]. ISSN 0091-0260. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/215950421/EF1D2C07A34C42F2PQ/1?accountid=17116>.

### 2.4.3 McGegorova teorie X a teorie Y

Ačkoliv zařazení této teorie mezi motivační teorie není jednoznačné, ve vysoké míře však ovlivňuje i oblast motivace.<sup>76</sup> Teorie X je založena na skutečnosti, že lidé mají odpor k práci, nenesou odpovědnost, je potřeba je vést. Vyžaduje centrální princip vedení lidí, který je založen na příkazech, stimulaci pracovníků prostřednictvím odměn a trestů a neustálé kontrole. Vyžaduje autoritativní, direktivní řízení. Tzv. teorie krátkého vodítka. Teorie Y předpokládá zodpovědné pracovníky, pro které je práce přirozenou aktivitou, ztotožňují se s cíli organizace. Pracovníci jsou vedeni demokratickým stylem, vlastní iniciativou se snaží dosáhnout stanovených cílů, k čemuž mohou využít svoji kreativitu či inovační přístupy. Tzv. teorie dlouhého vodítka.

## 2.5 Spokojenost pracovníků, motivace a výkon

Urban<sup>77</sup> uvádí, že „účinně motivovat lze pracovníky většinou jen tehdy, netrpí-li nespokojeností, která jejich motivaci brání.“ Svou spokojenost či nespokojenost dávají pracovníci najevo postoji a pocity, které pramení z jejich vztahu k práci. Hledání efektivnějšího způsobu motivace pracovníků by proto měla předcházet analýza spokojenosti pracovníků. Spokojenost může být snižována faktory, které jsou poměrně snadno odstranitelné. Patří mezi ně např. kvalita řízení, jednání přímých nadřízených nebo motivační faktory.

Pracovníci mohou ztrácet motivaci i díky nespravedlivému finančnímu či slovnímu hodnocení nebo nedůvěře k jejich schopnostem. Nespravedlivé hodnocení bývá způsobeno nedostatkem objektivních informací o výkonu pracovníků, odměňováním, které neváže odměnu na výkon, strachem z případných konfliktů s pracovníky nebo subjektivním nedopatřením. Projev důvěry je pro většinu pracovníků také faktorem motivace. Jak zmiňuje Urban, důvěra však nemá nic společného s kontrolou pracovníků. Manažer ji provádí proto, že je náplní jeho práce, nikoliv proto, že by svému podřízenému nedůvěřoval. Chyby se může dopustit každý, ovšem přílišná kontrola zkušených

---

<sup>76</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Management lidských zdrojů*. 2007, s. 175. ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>77</sup> URBAN, J. *Management lidských zdrojů*. 2013, s. 76. ISBN 978-80-905247-4-3.



pracovníků může být vnímána jako projev nedůvěry.<sup>78 79</sup>

Tvrzení, že s růstem spokojenosti pracovníků se zlepšuje jejich pracovní výkon, je všeobecně uznávané. Výzkum však neprokázal žádný silný pozitivní vztah mezi těmito veličinami. Brayfield a Crockett přispěli poznatkem, že veličiny by spolu mohly navzájem nesouviset nebo by mezi nimi mohl být negativní vztah – byl by to naopak vysoký výkon, který by vedl člověka k pracovní spokojenosti.<sup>80</sup> Kromě spokojenosti a výkonu spolu souvisí také pojmy motivace a výkon. Motivace je zapotřebí všude tam, kde je předmětem činnosti výkon. Úroveň výkonu (V) bývá označována jako funkce úrovně motivace (M) a úrovně schopností jedince (S):  $V = f(M * S)$ . Existuje však názor, že je-li motivace příliš silná, může v člověku vyvolat příliš vysoké psychické napětí, které bude příčinou slabšího výkonu. Proto je vhodné využití nižší úrovně motivace pro náročnější úkoly a naopak vyšší úrovně motivace pro úkoly jednodušší.<sup>81</sup>

### 2.5.1 Zkoumání spokojenosti pracovníků

Úroveň spokojenosti pracovníků je možné zkoumat prostřednictvím anket, které mohou být uskutečněny čtyřmi metodami:

- **Strukturované dotazníky**, které mohou být předloženy všem pracovníkům nebo pouze určitému vzorku. Jsou buď standardizované, vytvořené speciálně pro danou organizaci nebo standardizované s přidanými otázkami specifickými pro danou organizaci. Je to relativně levná forma dotazování.
- **Rozhovory** mohou být realizovány otázkami s otevřeným koncem, mohou směřovat více do hloubky (volná diskuse) nebo mohou být polostrukturované. Individuální rozhovory přináší skutečné názory, jsou však drahé a časově náročné. Skupinové rozhovory jsou náročnější na vyvození závěrů a někteří lidé mohou mít potíže s vyjadřováním se před celou skupinou.

---

<sup>78</sup> URBAN, J. *Management lidských zdrojů*. 2013, s. 76-77. ISBN 978-80-905247-4-3.

<sup>79</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 2007, s. 228-229. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>80</sup> Tamtéž, s. 229.

<sup>81</sup> PROVAZNÍK, V., R. KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2004, s. 41-42. ISBN 80-245-0703-X.

- **Kombinace dotazníku a rozhovoru** je ideální vzhledem ke kombinaci kvantitativních údajů z dotazníku s kvalitativními údaji z rozhovorů. Lidé mají prostor se k zodpovězeným otázkám hlouběji vyjádřit.
- **Diskusní skupinu** tvoří reprezentativní vzorek pracovníků, který se orientuje na určité záležitosti. Vyznačuje se strukturovaností, informovaností, konstruktivností a důvěrností.

Mnozí lidé na otázku, zda jsou spokojeni se svou prací, odpoví, že vcelku ano, ačkoliv spokojenost není stoprocentní a ke své práci mají nejrůznější stížnosti. Někteří se se svou prací již smířili, jiní si nechtějí připustit nespokojenost s prací, ve které chtějí setrvat. Proto je důležité zkoumat konkrétní stránky spokojenosti nebo nespokojenosti prostřednictvím diskusí, které umožňují sledovat problematiku do hloubky.

## 2.6 Systém pracovní motivace

Chce-li organizace disponovat motivovanými pracovníky, vedle manažerských motivačních schopností je zapotřebí implementovat určitý motivační systém, který bude posilovat takové chování pracovníků, které od nich organizace vyžaduje.<sup>82</sup> Aby byl motivační systém efektivní, je důležité lidem porozumět, neboť každý jedinec má různé potřeby, vytyčuje si různé cíle vedoucí k uspokojení svých potřeb a vytyčených cílů se snaží dosáhnout různými způsoby. Proto není možné, aby jeden způsob motivování vyhovoval všem pracovníkům.<sup>83</sup>

Cílem systému motivace je aktivní ovlivňování pracovního výkonu a vytvoření či upevnění pozitivního postoje pracovníků směrem k organizaci.<sup>84</sup> Účinný motivační systém je tvořen pracovním prostředím, které podporuje motivaci pracovníků, a systémem odměn, díky kterému pracovník může dosáhnout odpovídající odměny za dosažení stanoveného cíle nebo osvojení si určitého způsobu chování.<sup>85</sup> Současně by měl vycházet z vnitřních

<sup>82</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2003, s. 93. ISBN 80-86395-46-4.

<sup>83</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 2007, s. 219. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>84</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Management lidských zdrojů*. 2007, s. 181. ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>85</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2003, s. 93. ISBN 80-86395-46-4.

potřeb a motivů pracovníků, strategie lidských zdrojů a celkové strategie organizace.<sup>86</sup> Účinnost zavedeného systému je potřeba neustále kontrolovat a v případě potřeby jej upravovat.

### 2.6.1 Pracovní prostředí a systém odměn

**Pracovní prostředí** souvisí s manažerským stylem, sociálním prostředím a firemní kulturou. Působí-li tyto faktory na pracovníky pozitivně, povzbuzují jejich motivaci a mohou snižovat náklady na finanční odměňování. Podle Urbana<sup>87</sup> mezi nejdůležitější z nich řadíme:

- **Pozornost vůči úspěchům.** Dotazníkové průzkumy pravidelně přináší výsledek, že více než polovina dotázaných pracovníků nedostává vůbec nebo pouze zřídkakdy za dobře provedený výkon osobní poděkování od manažera. Toto ocenění však většina pracovníků řadí mezi nejdůležitější faktory motivace. Manažeři často využívají negativní motivaci – upozorňování na chyby, které může odstranit nežádoucí chování, nicméně zpravidla nepodníí chování žádoucí.
- **„Presumpce neviný“.** Pracovníci zpravidla nevykonávají svou práci úmyslně špatně. Manažer by měl pracovníkům pomoci vykonávat jejich práci správně – trénovat je, povzbuzovat a podporovat.
- **Omezení obav z neúspěchu.** Chybuje každý a chybami se člověk učí. Manažer by měl vést své podřízené k tomu, aby se nebáli ho informovat o svém neúspěchu. Docílí toho, pokud nebude trestat pracovníka za každou chybu.
- **Důvěra a respekt ve schopnosti pracovníků.** Věřící-li manažer v úspěch svých pracovníků, uvěří v něj zpravidla i pracovníci sami. Důvěra jejich nadřízeného v nich vzbudí vyšší pracovní nasazení. Jsou motivováni provést zadaný úkol správně a nezklamat svého nadřízeného.
- **Otevřená komunikace.** Manažer by měl vyzývat pracovníky k otevřené a vzájemné komunikaci. Pracovníci by měli být vedeni nenechávat si věci pro sebe, nebát se přicházet se svými nápady či překonávat organizační bariéry.

---

<sup>86</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Management lidských zdrojů*. 2007, s. 181-182. ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>87</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2003, s. 93-95.

ISBN 80-86395-46-4.

- **Rozvoj zaměstnanců.** V dnešní době jeden z nejsilnějších motivačních faktorů. Manažer by měl podporovat pracovníky k prohloubení svých znalostí a zlepšení svých schopností, což povede k naplnění cílů organizace. Měl by jim podávat pomocnou ruku a jejich pokroky řádně odměňovat.

**Systém odměn** je účinnějším nástrojem motivace nežli tresty. Odměny by měly být pracovníkům poskytovány za dosažení určitého cíle či osvojení si určitého způsobu chování. Podle Urbana<sup>88</sup> by měl systém odměn respektovat následující zásady:

- **Vztah k cílům organizace.** Efektivní systém odměn podněcuje pracovníky k dosahování výkonnostních cílů organizace a omezuje výskyt nežádoucích jevů. Měl by vycházet z toho, že každý pracovník může zvýšit svůj výkon, stanovené cíle by měly být dosažitelné a právo na odměnu by měli mít všichni pracovníci, např. i ti, kteří pracují v administrativě. Odměny by měly být vázány více na výkon, a to jak výkon kvantitativní – pokles zmetkovosti, roční růst objemu prodeje či snížení administrativních nákladů oproti rozpočtu, tak i kvalitativní – implementace nového systému archivace materiálů, který urychlí vyhledávání dokumentů.
- **Spoluúčast pracovníků.** Je důležité pracovníky se systémem odměn seznámit, zdůvodnit jim případné dotazy, objasnit nejasnosti. Pro podporu tohoto systému pracovníky je vhodná jejich přímá účast při navrhování i implementaci systému.
- **Frekvence odměn.** Měli by být pracovníci odměňováni za své jednotlivé úspěchy nebo až při dosažení velmi významného úspěchu? Zde závisí na povaze práce. Jedná-li se o každodenní rutinní činnost, kde pracovníci zřídka dosáhnou významných úspěchů, měli by být odměňováni i za menší úspěchy.
- **Sledování efektivity odměn.** Je zapotřebí neustále kontrolovat, zda systém odměn přináší žádoucí výsledky. Sebeúspěšnější motivační systém po čase ztrácí svou efektivnost. Pro zaměstnance se odměny stávají samozřejmostí. Neúčinné formy odměňování je nutné nahrazovat formami novými a účinnými.

---

<sup>88</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2003, s. 95-97. ISBN 80-86395-46-4.

## 2.6.2 Možnosti postupu při tvorbě motivačního programu

Jak je již zmiňováno výše, účinný motivační systém by měl vycházet ze strategie lidských zdrojů organizace a celkové strategie organizace. Dvořáková<sup>89</sup> popisuje možnosti postupu tvorby motivačního systému:

1. Odhalení stavu a účinnosti faktorů, které pracovníky motivují k práci, a faktorů pracovní spokojenosti nebo nespokojenosti.
2. Ze zjištěného stavu vychází charakteristika motivačního klimatu organizace, která specifikuje příčiny spokojenosti nebo nespokojenosti pracovníků se zaměstnáním, a celkové vnitřní klima v oblasti mezilidských vztahů.
3. Vytyčení cílů motivačního systému, které pomohou přispět ke splnění cílů organizace.
4. Volba nástrojů, prostřednictvím kterých organizace zabezpečí dosažení určených cílů systému motivace pracovníků. Jsou to opatření a postupy, jejichž cílem je růst výkonnosti organizace. Tato opatření lze členit do několika oblastí, např.:
  - zvýšení kvality výběru a hodnocení pracovníků,
  - vytvoření účinného mzdového systému a zaměstnaneckých výhod akceptující výkon pracovníka i kvalitu jeho osobnosti,
  - utváření vztahů k zaměstnavateli či
  - rozvoj sociálních dovedností a schopností pracovníků.
5. Zpracování motivačního programu ve formě uceleného dokumentu. Určení postupu realizace, jeho rozvržení v čase a stanovení odpovědnosti za realizaci.

Součástí realizace motivačního systému je seznámení manažerů s tímto systémem, koučování, jak reagovat na nejrůznější situace v oblasti řízení pracovníků a jak provádět motivační rozhovory s podřízenými. V tabulce 2 jsou popsány jednotlivé kroky vytváření a realizace motivačního systému a jejich výstupy.

---

<sup>89</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Management lidských zdrojů*. 2007, s. 182-183. ISBN 978-80-7179-893-4.

Tab. 2: *Rámcový postup při tvorbě motivačního systému organizace*

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

Zdroj: DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Management lidských zdrojů*. 2007, s. 183.

ISBN 978-80-7179-893-4. Vlastní zpracování

## 2.7 Motivace a peníze

Finanční odměňování je významné z hlediska získání pracovníků, motivace k pracovnímu výkonu a zajištění spokojenosti, které vede ke stabilitě a udržení pracovníků. Motivace a finanční odměňování se tedy částečně překrývají.<sup>90</sup> Podle Armstronga<sup>91</sup> však špatně vytvořený a řízený systém odměňování může demotivovat. „Odměna by měla být jasně provázána s úsilím nebo s mírou odpovědnosti a lidé by neměli dostávat méně peněz, než si v porovnání se svými spolupracovníky zaslouží.“

<sup>90</sup> URBAN, J. *Management lidských zdrojů*. 2013, s. 65. ISBN 978-80-905247-4-3.

<sup>91</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 2007, s. 232.

ISBN 978-80-247-1407-3.

Nedostatek peněz může způsobit nespokojenost, na druhé straně jejich dostatečné množství nevede k trvalé spokojenosti. Lidé s pevným platem nebo platovým tarifem nejsou bezprostředně ovlivňováni motivačním systémem. Dostanou-li přidáno, uvědomí si, že si jich zaměstnavatel váží, ale tento pocit netrvá věčně. Někteří lidé jsou penězi ovlivňováni více, jiní méně. Není tudíž možné očekávat, že implementace systému odměňování vázaného na výkon učiní každého pracovníka vysoce motivovaným a výkonným. Penězi však uspokojujeme velké množství potřeb, takže všichni pracovníci jsou v určité míře finanční odměnou zajisté motivováni.<sup>92</sup>

Lidé jsou silně motivováni vydělat takové množství peněz, které jim zajistí uspokojení jejich základních potřeb. Pokud této úrovně dosáhnou, další finanční motivace se stává méně intenzivní, zatímco na významu začínají nabývat nefinanční motivační faktory vztahující se k obsahu práce, pracovnímu prostředí, uznání ze strany manažera a spolupracovníků, možnostem osobního uplatnění aj. Tyto faktory motivace vyžadují vynaložení většího úsilí manažera, např. větší pozornost k výkonu pracovníků a iniciativu při jejich oceňování.<sup>93</sup> Spousta manažerů si neuvědomuje, jak moc může pracovníka motivovat „pouhé“ vyřčení pochvaly za dobře provedený výkon.

Koubek řadí odměňování pracovníků mezi nejefektivnější nástroje motivace pracovníků. Dodává, že odměna udělená pracovníkovi za vykonanou práci determinuje i kvalitu a množství práce, které pracovník odvede v budoucnu. V personální praxi je u nás nejčastěji nebo dokonce výhradně využíváno právě výše zmíněné peněžní odměňování. Všeobecně se tvrdí, že odměna by měla být závislá na odvedeném výkonu. Toto přesvědčení však mnohé odměny, které poskytují společnosti svým zaměstnancům, nesplňují. Příležitostí k povýšení pracovníka nebývá v některých organizacích mnoho, tudíž jako odměna jedinci za odvedenou práci a k motivování jeho výkonu se nabízí peněžní odměna.

Peněžní odměny dělíme na základní mzdu a plat a pobídkové neboli výkonové formy. Mezi základní mzdové formy řadíme časovou mzdu a plat, úkolovou mzdu, podílovou neboli provizní mzdu, mzdu za očekávané výsledky práce nebo mzdu za znalosti a dovednosti. Dodatkovou mzdovou formou jsou prémie, odměny, osobní ohodnocení,

---

<sup>92</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 2007, s. 231.

ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>93</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2003, s. 97. ISBN 80-86395-46-4.

odměna za úsporu času, podíl na výsledku hospodaření, příplatky, odměňování zlepšovacích návrhů, zaměstnanecké akcie aj.<sup>94</sup>

### 2.7.1 Úkolová mzda

Podle d'Ambrosové<sup>95</sup> „úkolová mzda je forma mzdy, při níž je výdělek zaměstnance závislý na výkonu vyjádřeném stupněm plnění stanovené normy výkonu. Její použití je vhodné na pracovištích, kde převládá zájem zaměstnavatele na množství vyrobené produkce a kde pracovníci mohou toto množství svým výkonem ovlivnit a kde je možná spolehlivá evidence a kontrola množství a kvality práce.“ Tato forma mzdy je vhodná zejména pro odměňování práce dělníků. Pracovník je placen za každou odvedenou jednotku práce stanovenou částkou – sazbou za jednotku práce. V tomto případě se jedná o **úkolovou mzdu s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu**. Pokud se sazba za jednotku práce zvýší, překročí-li množství vyrobených výrobků pracovníkem výkonovou normu, jde o **úkolovou mzdu s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu**. Naopak však také může dojít k penalizaci nedostatečného plnění výkonové normy. Kromě **individuálního úkolového odměňování** existuje i **skupinové úkolové odměňování**.<sup>96</sup> Odměňovány mohou být jak malé skupiny – pracovní skupiny, projektové týmy či oddělení, tak i velké skupiny – velké počty pracovníků nebo všichni pracovníci ve společnosti. Motivace velkých skupin mívá podobu jednorázové částky vyplacené pracovníkům na konci úspěšného období jako výraz uznání pracovního úsilí. Výše bonusu je stanovena určitým procentem ze základní mzdy a nerozlišuje přínosy jednotlivých pracovníků.<sup>97</sup>

---

<sup>94</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2006, s. 266-272. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>95</sup> D'AMBROSOVÁ, H., et al. *Abeceda personalisty*. 2007, s. 104. ISBN 978-80-7263-395-1.

<sup>96</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2006, s. 290. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>97</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2003, s. 97. ISBN 80-86395-46-4.



## 2.8 Motivace očima finalistů soutěže Manažer roku

Z šetření, které se uskutečnilo mezi stovkou finalistů různých ročníků soutěže Manažer roku, vyplývá, že silným motivačním faktorem je pochvala – nejlépe pokud je zveřejněna mezi ostatní pracovníky. Na druhé straně pracovníky silně motivuje i osobní kritika. Drtivá většina dotázaných se však shodla na finančních stimulech (prémie, bonusy, podíly na zisku) a téměř 90 % dotázaných i na stimulech nefinančních (stravenky, kulturní a sportovní akce, možnost vzdělávání či kariérní růst). Jako další motivační faktory dotázaní nejčastěji uváděli důvěru zaměstnanců ve vedení firmy, prostor pro tvůrčí iniciativu pracovníků, různorodost práce a vzájemnou komunikaci ve firmě. Polovina manažerů uvedla i průběžné informování pracovníků o výsledcích firmy a jejím výhledu do budoucna. Dvě třetiny dotázaných uvádějí, že manažer motivuje pracovníky tehdy, jde-li jim příkladem, tedy např. svou pracovitostí, společenským uznáním či spolehlivostí, a více než desetina uvedla stabilní práci jako faktor motivace.<sup>98</sup>

Manažer roku je nejprestižnější soutěž manažerů v ČR, jejímž úkolem je vyhledat, objektivně zvolit a zviditelnit nejlepší manažery, jejich metody a přínos nejen pro rozvoj firem, nýbrž i celé ekonomiky. Soutěž každoročně vyhlašuje Svaz průmyslu a dopravy ČR, Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR a Česká manažerská asociace. V roce 2014 se uskuteční již její 21. ročník.

---

<sup>98</sup> BusinessInfo. *Čeští manažeři: motivujte zaměstnance vlastním příkladem* [online]. Svaz průmyslu a dopravy ČR, 2013-12-19 [vid. 2014-3-18]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/cesti-manazeri-motivujte-zamestnance-vlastnim-prikladem-44242.html#p-content>.

### 3 Seco GROUP a. s.

Praktická část diplomové práce je zaměřena na charakteristiku společnosti, hodnocení pracovníků a motivační programy v Seco GROUP a. s., analýzu zavedeného systému a návrh směřující ke zlepšení současného stavu. Informace jsou čerpány z webových stránek společnosti, vnitřních směrnic, kolektivní smlouvy, výroční zprávy a dalších podnikových materiálů.

Společnost Seco GROUP působí na trhu již od roku 1888 jako výrobce zemědělské a strojírenské techniky. Hlavní sídlo společnosti je v Praze, sídlo vedení společnosti a výrobní závody se však nacházejí v Jungmannově ulici v Jičíně, doprava a logistika sídlí v Kosmonosích. Posláním společnosti Seco GROUP zní: Být pro obchodní partnery preferovanou a opakovanou volbou. Vizí společnosti je získání dominantní pozice v České republice (dále jen ČR) a významné pozice v Evropě. Cílovou skupinou jsou nároční uživatelé, kterým společnost nabízí především kvalitu a flexibilitu.

Společnost využívá jednoduchý, avšak osobitý vizuální styl, kterým se prezentuje na veřejnosti i uvnitř společnosti. Firemní design zahrnuje např. název společnosti, logo společnosti (viz obr. 5), vizitky, webové stránky, brožury či hlavičkový papír a je tvořen odstínem modré a oranžové barvy na bílém podkladu.



Obr. 5: logo společnosti

Zdroj: SECO GROUP a. s. *Ke stažení: loga* [online]. [vid. 2013-11-16]. Dostupné z: <http://www.secogroup.cz/underwood/download/files/Seco-Logomanual.pdf>.

### 3.1 Informace z obchodního rejstříku

**Obchodní firma:** Seco GROUP a.s.

**Právní forma:** akciová společnost

**Sídlo:** Šaldova 408/30, 186 00 Praha 8

**Identifikační číslo:** 60193450

**Datum zápisu:** 1. 1. 1994

#### **Předmět podnikání:**

- silniční motorová doprava – nákladní,
- zámečnictví a nástrojařství,
- slévárenství a modelářství,
- obráběčství,
- opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů a
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 – 3 živnostenského zákona.

**Jmění:** základní

**Vklad:** 314 649 100 Kč

**Splaceno:** 100 %

#### **Akcie:**

- 58 790 ks kmenových akcií na majitele v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 500,- Kč,
- 225 629 ks kmenových akcií na majitele v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 400,- Kč,
- 155 ks kmenových akcií na majitele v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 23 000,- Kč a
- 3 750 ks kmenových akcií na majitele v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 51 050,- Kč.<sup>99</sup>

---

<sup>99</sup> OBCHODNÍ REJSTRÍK. *Obchodní rejstřík: Seco GROUP a. s.* [online]. Datum neuvedeno, [vid. 2013-11-01]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/seco-group-a-s-60193450/>.

## 3.2 Historie a vývoj společnosti

Společnost působí na trhu jako výrobce zemědělské a strojírenské techniky již od r. 1888, kdy František Knotek založil v Jičíně továrnu na výrobu hospodářských strojů a nářadí Knotek a spol. Tato soukromá firma byla dne 27. 12. 1945 znárodněna a začleněna do národního podniku Agrostroj, závod Knotex. R. 1950 byl změněn název podniku na Agrostroj Jičín, národní podnik, který byl r. 1983 opět pozměněn, tentokrát na Agrozet Jičín, k. p. Agrozet Jičín podléhal generálnímu ředitelství v Brně. V r. 1990 vznikl samostatný státní podnik Agrostroj Jičín a následujícího roku byla změněna právní forma podnikání z národního podniku na státní akciovou společnost. R. 1995 byla společnost privatizována a podnik se tak stal po padesáti letech opět soukromým majetkem. Rok 1996 přinesl společnosti nový název – AGS Jičín, a. s. R. 2001 proběhla fúze akciových společností AGS, Seco, Seco Trans, Seco GROUP a Eligius. Fúze výše uvedených společností byla schválena na valných hromadách jednotlivých společností a k zapsání fúze do obchodního rejstříku došlo dne 4. 2. 2002. Vytvořená jedna společnost dostala název Seco GROUP a. s.

Postupem času se vyvíjela také činnost společnosti. Od počáteční výroby pluhů, mlátiček, obracečů a secích strojů na konci 19. století, kdy podnik zaměstnával asi sto zaměstnanců, přes výrobu nárazníků a zdvihátek ventilů pro Škodovy závody r. 1931, zbrojní výrobu během druhé světové války, výrobu šestiválcových obracečů sena, strojů pro sklizeň obilovin či výrobu vložených válců pro spalovací motory r. 1967, kdy podnik zaměstnával už téměř 2 500 pracovníků, až do dnešní podoby: výroba žací a půdní techniky, odlévání a obrábění odlitků z tvárné litiny, odlévání a obrábění vložených válců a výroba forem, modelů a nástrojů. Společnost zajišťuje také dopravní činnost pro společnost ŠKODA a. s. – rozvoz náhradních dílů.

Seco GROUP je dominantním výrobcem žacích traktorů v ČR a významným dodavatelem této techniky nejen do zemí Evropské unie (dále jen EU), ale od r. 2010 také na Nový Zéland a do Austrálie. V r. 2011 byla ve Spojených státech amerických založena sesterská firma Seco GROUP USA, jejímž cílem je prosadit traktory typu Crossjet na tamějším trhu. Sečením se společnost nepřetržitě zabývá již od r. 1895. Patří k vedoucím slévárnám v ČR v oblasti menších přesnějších odlitků z tvárné litiny určených zejména pro evropské výrobce osobních a nákladních automobilů, traktorů a stavebních strojů. Je dominantním výrobcem vložených válců do dieselových motorů v ČR a významným

dodavatelem renomovaných výrobců motorů zejména v EU. Slévárna je od r. 2011 hlavním ekonomickým tahounem společnosti. Mezi největší odběratele se řadí nizozemská společnost Brabant – dodavatel BMW, americká společnost AGCO – jeden z největších výrobců zemědělské a stavební techniky na světě a společnost Valeo – výrobce kompresorů pro klimatizace. V r. 2012 se novým významným odběratelem odlitek stává italská společnost Gnutti. Vedle společnosti AGCO se téhož roku stává druhým největším odběratelem vložených válců švédská společnost Scania.

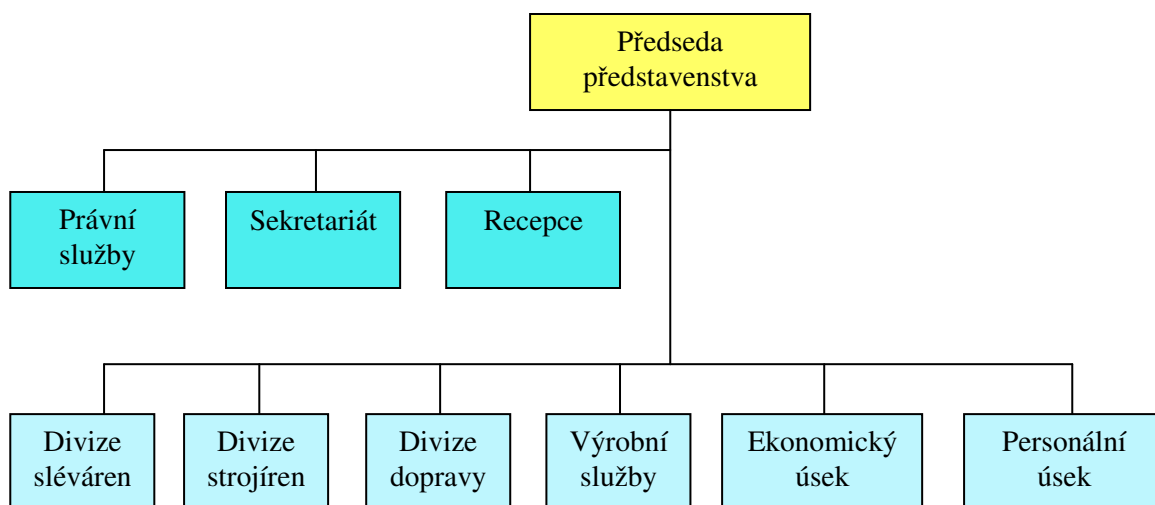
Počet zaměstnanců rostl od doby vzniku společnosti až do r. 1933, kdy došlo k propouštění zaměstnanců v důsledku poklesu objemu výroby, který byl zapříčiněn vyvrcholením hospodářské krize. R. 1936 došlo k oživení společnosti a k jejímu dosud největšímu rozmachu. Počet zaměstnanců se zvyšoval až do r. 1938, kdy bylo ve společnosti zaměstnáno už téměř 750 zaměstnanců. Během druhé světové války však jejich počet klesl zhruba na polovinu. Po válce začal podnik opět vzkvétat a v r. 1950 už zaměstnával 1 317 pracovníků s průměrnou mzdou 1 235 Kč, v r. 1965 čítal 2 416 zaměstnanců s průměrnou mzdou 1 572 Kč a o čtyři roky později 2 611 zaměstnanců s průměrnou mzdou 1 979 Kč. V následujících letech rostl jak počet zaměstnanců, tak i výše průměrné mzdy. Nejvyššího počtu zaměstnanců v historii bylo dosaženo r. 1986 – 3 120 zaměstnanců s průměrnou mzdou cca 3 000 Kč. Od tohoto roku se počet zaměstnaných ve společnosti začal snižovat, průměrná mzda se stále zvyšovala. R. 1992 podnik zaměstnával 1 770 pracovníků s průměrnou mzdou 3 777 Kč. R. 2008, kdy bylo ve společnosti zaměstnáno 660 pracovníků, oslavila společnost 120 let od jejího založení a významné akce Dnu otevřených dveří se zúčastnilo na 3 000 návštěvníků. V následujícím roce bylo 168 pracovníků propuštěno v důsledku finanční krize. V r. 2010 byla výroba opět oživena, počet pracovníků se vrátil téměř na úroveň r. 2008 a průměrná mzdy činila 23 058 Kč. V r. 2012 společnost zaměstnávala 631 pracovníků, jejichž průměrná výše mzdy činila 24 130 Kč.<sup>100</sup>

---

<sup>100</sup> SECO GROUP a. s. *Historie společnosti* [online]. Datum neuvedeno, [vid. 2014-3-27]. Dostupné z: <http://www.secogroup.cz/o-firme/historie-firmy-knotek-a-spol/>.

### 3.3 Organizační struktura společnosti

Společnost Seco GROUP využívá liniově štábní organizační strukturu. V čele společnosti stojí předseda představenstva. Právní služby zajišťuje podnikový právník a dalšími štábními útvary jsou sekretariát a recepce. Společnost se skládá ze šesti základních organizačních úseků, mezi něž patří divize sléváren, divize strojíren, divize dopravy, výrobní služby, ekonomický úsek a personální úsek (viz obrázek 6). Tyto útvary jsou dále členěny na jednotlivé činnosti.



Obr. 6: Zjednodušená struktura Seco GROUP a. s.

Zdroj: Firemní materiál, vlastní zpracování

Do divize sléváren spadá slévárna odlitků, slévárna vložených válců, obrobna vložených válců, obrábění odlitků, prodej odlitků a vložených válců, nákup, technická kancelář, řízení a kontrola jakosti. Divize strojíren zahrnuje strojírenskou výrobu včetně vývoje a rozvoje, prodej strojírenské výroby, nákup a skladování, formy, modely a nářadí, řízení a kontrolu jakosti včetně měrového střediska a ekonomiku. Do divize dopravy patří činnosti skladování a rozvoz náhradních dílů. Výrobní služby zahrnují energetiku, investice a ekologii a závodovou dopravu.

Ekonomický úsek je členěn na oddělení financí, kde sídlí pokladní a referentka financí, která má na starosti především správu účtů společnosti. Dále se zde nachází oddělení účetnictví, jehož chod zabezpečují dvě účetní, a oddělení informatiky, které čítá tři zaměstnanci – vedoucího analytika, správce systému a referenta. Pod personální úsek

spadá osobní oddělení a oddělení mezd, kde sídlí dvě pracovnice – personalista a mzdový referent a personalista a mzdová účetní. Dalším oddělením personálního úseku je oddělení bezpečnosti práce a požární ochrany, jehož zaměstnanec na pracovní pozici referent bezpečnosti práce má za úkol provádět školení všech zaměstnanců z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany.

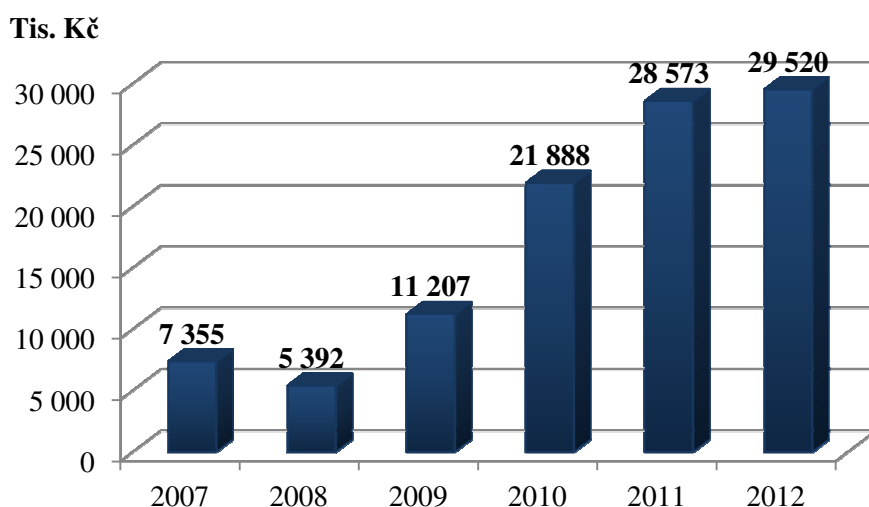
### **3.4 Ekonomické výsledky společnosti od roku 2007**

Za výsledek hospodaření r. 2007 byla v r. 2008 poprvé v historii společnosti vyplacena akcionářům dividendy. Rok 2008 lze hodnotit z pohledu objemových ukazatelů jako nejúspěšnější v novodobé historii, tzn. od privatizace v r. 1995.

Finanční krize, která byla zaznamenána již v závěru r. 2008, se plně projevila v r. 2009. Slévárenské provozy napojené na automobilový průmysl klesly pod 50 % výkonů r. 2008 a dostaly se tak pod hranici rentability. Strojírenská výroba skončila na 77,1 % plánovaných výkonů díky nutnosti sekání trávy a také díky pokračování projektu výroby traktorů pro firmu Briggs & Stratton.

V r. 2010 se objem výroby začal vracet na výši před krizí. Ve výrobě odlitků byla poprvé v historii firmy překročena hranice 5 000 tun odlitků v roce. Úsporná opatření v době krize a také zvyšující se výroba byly základem pro dosažení zisku ve výši téměř 22 mil. Kč. Objem investovaných prostředků v tomto roce dosáhl 75 mil. Kč. Rok 2011 se nesl také ve znamení úsporných opatření zejména v oblasti úspory energií, k čemuž společnost využila program s dotací z EU. Celková hodnota investic v tomto roce činila 62 mil. Kč, zisk dosahoval 28 753 tis. Kč. V r. 2012 měla dopad na činnost společnosti krize států EU. Prodej travních strojů klesl na 75 %, prodej odlitků na 88 % a prodej opracovaných odlitků na 69 %. Na 106 % vzrostl pouze prodej vložených válců. Výraznému zhoršení hospodářského výsledku však zamezila opatření vedoucí ke zvýšení produktivity práce. Celková hodnota investic dosáhla 65 mil. Kč. Společnost v tomto roce vykázala zisk ve výši 29 520 tis. Kč (viz obr. 7).

### Ekonomické výsledky Seco GROUP a. s. v letech 2007 - 2012 (v tis. Kč)



Obr. 7: Vývoj výše zisku po zdanění v letech 2007 – 2012

Zdroj: Výroční zprávy Seco GROUP a. s., vlastní zpracování

### 3.5 Vztah společnosti k životnímu prostředí

Životní prostředí je oblastí, která v Seco GROUP nezůstává v pozadí. Na tuto oblast vedení společnosti klade veliký důraz, jelikož si uvědomuje rizika, která z její činnosti vyplývají. Vývoj a výroba výrobků šetrných k životnímu prostředí jsou záměrem společnosti. Její prioritou je nepřetržité zlepšování systému environmentálního managementu a prevence znečišťování.

Činnost společnosti je vykonávána v souladu s environmentálními právními předpisy a dalšími předpisy, ke kterým se společnost zavázala. V zájmu společnosti je také snižování negativních dopadů na životní prostředí a trvalé zvyšování úrovně environmentálního podvědomí svých zaměstnanců. Svým odběratelům poskytuje společnost informace k poptávaným výrobkům a službám a v případě potřeby vzdělává zákazníky, distributory a veřejnost na bezpečnost používání, distribuci, skladování a likvidaci svých produktů. Společnost dokonce prověřuje vztah svých smluvních dodavatelů k životnímu prostředí. Ačkoliv společnost dbá na prevenci vzniku havarijních případů, disponuje připravenými havarijními plány.



Od r. 2008 má Seco GROUP schválený systém environmentálního managementu společností Lloyd's Register Quality Assurance podle standardů systému environmentálního managementu ISO 14001:2004.<sup>101 102</sup>

### 3.6 Obrobna vložených válců

Slévárenská výroba má v Seco GROUP tradici ve výrobě vložených válců od roku 1967, ve výrobě odlitků z litiny již od roku 1888. Tato podkapitola je věnována obrobně vložených válců – úseku, který spadá do divize sléváren, v němž bylo provedeno dotazníkové šetření (viz dále).

Na činnost obrobny vložených válců dohlíží vedoucí provozu, jehož podřízeným je jeden technicko-hospodářský pracovník – technolog obrábění vložených válců a 50 pracovníků na dělnických pozicích. Předmětem činnosti tohoto pracovního útvaru je obrábění vložených válců pro dieselové motory. Obrábění vložených válců, stejně tak, jako jejich výroba, je vykonáváno v nepřetržitém provozu. V r. 2012 bylo vyrobeno 531 945 ks těchto výrobků, což je největší množství v historii společnosti. Objem prodeje vložených válců do r. 2008 rostl, v r. 2009 však klesl téměř na polovinu, což byl důsledek výše zmíněné hospodářské krize. V následujícím roce se objem prodeje vrátil téměř na úroveň roku před krizí. Od r. 2010 má objem prodeje vložených válců opět rostoucí tendenci (viz obr. 8).

Vložené válce jsou vyráběny dle přesných požadavků zákazníka a obráběny na dvou klasických obráběcích linkách složených z computer numeric control (dále jen CNC) soustruhů Hyundai hit, SP 30 CNC a Haas. Pracovní plocha válců je honována na strojích Nagel a další nářadí potřebné k obrábění výrobků vyrábí podniková modelárna a nástrojárna. Výrobky jsou testovány a kontrolovány v laboratořích a měřeny ve vlastním měřícím středisku. Kvalita produkce je zabezpečena certifikovaným systémem kvality

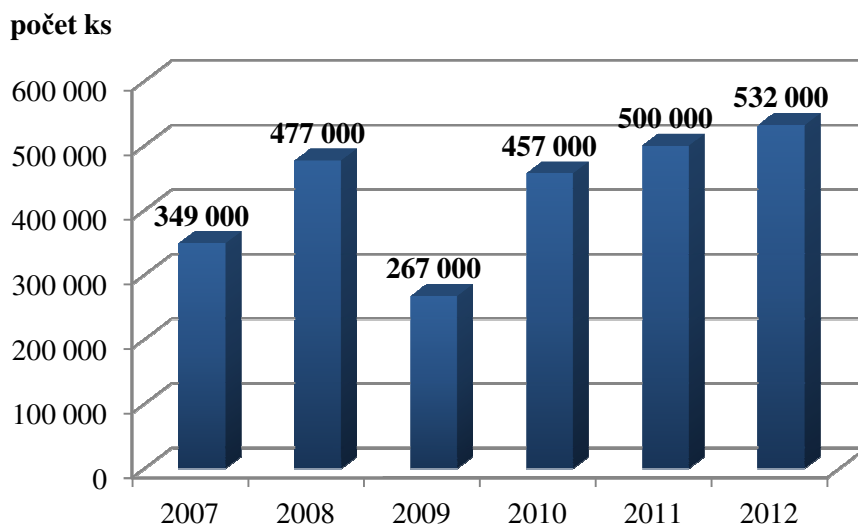
---

<sup>101</sup> SECO GROUP a. s. *Environmentální politika seco GROUP a. s.* [online]. 2007-5-23, [vid. 2014-3-28]. Dostupné z: [http://www.secogroup.cz/underwood/download/files/Politika\\_environment.pdf](http://www.secogroup.cz/underwood/download/files/Politika_environment.pdf).

<sup>102</sup> SECO GROUP a. s. *Vývoj společnosti Seco GROUP a. s. ve vztahu k životnímu prostředí* [online]. 2009-5-12, [vid. 2014-3-28]. Dostupné z: [http://www.secogroup.cz/underwood/download/files/V\\_voj\\_spole\\_nosti.pdf](http://www.secogroup.cz/underwood/download/files/V_voj_spole_nosti.pdf).

produkce dle mezinárodní organizace zabývající se tvorbou norem (dále jen ISO). Vložené válce jsou určeny pro výrobu osobních i nákladních automobilů, vozíků, traktorů, lodí, lokomotiv a kompresorů. Z 91 % jsou exportovány, pouze 9 % jich končí na tuzemském trhu, zejména v oblasti náhradní spotřeby motorů firem Liaz, Zetor či Daewoo-Avia. Nejdůležitějšími obchodními partnery v této oblasti jsou AGCO Power Inc. (Finsko a Brazílie), Scania CV AB (Švédsko), Zetor Tractors a. s. (Česká republika) a Minský motorový závod (Bělorusko).<sup>103</sup>

### Vývoj objemu prodeje vložených válců v letech 2007 - 2012



Obr. 8: Vývoj objemu prodeje vložených válců v letech 2007 – 2012

Zdroj: Prezentace společnosti 2013, vlastní zpracování

<sup>103</sup> SECO GROUP a. s. *Vložené válce* [online]. Datum neuváděno, [vid. 2014-3-30]. Dostupné z: SECO GROUP a. s. *Environmentální politika seco GROUP a. s.* [online]. 2007-5-23, [vid. 2014-3-28]. Dostupné z: <http://www.secogroup.cz/slevarna/vlozene-valce/>.

## **4 Hodnotící a motivační systém Seco GROUP a. s.**

Zavedený systém hodnocení pracovníků je ve společnosti beze změny využíván již 15 let. Technicko-hospodářští pracovníci (dále jen TH pracovníci) i pracovníci na dělnických pozicích (dále jen pracovníci D) jsou hodnoceni průběžně svým přímým nadřízeným. Pracovníci TH jsou pravidelně hodnoceni jedenkrát ročně příslušným ředitelem daného úseku jedenkrát za rok, zatímco pracovníci D jsou hodnoceni jednou za dva roky.

Systém motivace pracovníků ve společnosti je poměrně obsáhlý. Popis jednotlivých motivačních faktorů i hodnotících činností je předmětem této kapitoly. Diplomová práce je zaměřena na hodnocení a motivaci pracovníků D. Systém hodnocení pracovníků D a motivační systém bude nejprve charakterizován a následně analyzován na základě dotazníkového šetření. Analýza i navržené změny jsou zaměřené na divizi sléváren, konkrétně na obrobnu vložených válců. Na základě výsledků získaných z dotazníkového šetření bude zhodnocena stávající situace v této personální oblasti a budou předloženy návrhy směřující ke zvýšení efektivnosti stávajícího systému hodnocení a motivace pracovníků.

### **4.1 Systém hodnocení pracovníků D ve společnosti**

V této části diplomové práce je charakterizován systém hodnocení pracovníků D ve společnosti. Tato podkapitola je zaměřena na jednotlivé činnosti v oblasti hodnocení, mezi které patří pravidelné hodnocení pracovníků D nadřízeným pracovníkem, hodnotící rozhovor a další formy hodnocení pracovníků D – průběžné hodnocení pracovníků a vyhodnocení nejlepších pracovníků jednotlivých dílen.

#### **4.1.1 Hodnocení pracovníků D nadřízeným pracovníkem**

Každý pracovník D je hodnocen svým přímým nadřízeným, tedy liniovým manažerem (mistrem dílny). Nadřízený pracovník obdrží hodnotící formuláře v tištěné podobě – Hodnocení pracovníků D nadřízeným pracovníkem (viz příloha A). Hodnocení probíhá ve IV. čtvrtletí kalendářního roku, vždy jednou za dva roky. Hodnotí se přecházející období,

v rámci kterého přímý nadřízený průběžně sleduje a kontroluje odvedenou práci svých podřízených a na tomto základě později hodnocení vykonává.

Hodnoceno je pět oblastí, z nichž v jedné se stává hodnotitelem pracovník, který v této části hodnotí svou spokojenost v zaměstnání. Hodnotitel jednotlivé formuláře vyplní, poté předá formuláře hodnoceným pracovníkům, kteří také vyplní příslušnou část hodnocení a formulář vrátí zpět svému nadřízenému. Na základě vyplněného a vyhodnoceného formuláře se následně odehrává hodnotící rozhovor mezi pracovníkem D a jeho nadřízeným. Kompletně vyplněné formuláře předá liniový manažer řediteli společnosti, který s částí, kde zaměstnanci hodnotí svou spokojenost v zaměstnání, nadále pracuje, jelikož vedení společnosti projevuje zájem o spokojenost svých pracovníků. Hodnotící formuláře jsou archivovány ve firemním archivu po dobu pěti let.

V záhlaví formuláře se nachází kolonka pro vyplnění jména a příjmení hodnoceného pracovníka, jeho profese a období, za které je daný pracovník hodnocen. V první části formuláře hodnotí nadřízený pracovník výsledky práce dělníka za uplynulý rok s možností osobního vyjádření se, v čem případné rezervy či příčiny problému spočívají, jeho odbornost/kvalifikaci a osobnost, pod čímž se skrývá adaptabilita pracovníka ke změnám pracovního zařazení. Hodnocení probíhá pomocí hodnotící stupnice v desetistupňové škále. Konce této škály jsou ohraničeny bipolárními pojmy hodnotící dimenze, např. nedostatečně připraven – zcela připraven nebo zcela nedostatečná – na vysoké úrovni.

Ve druhé části je hodnocena efektivnost výcviku, který byl specifikován a naplánován během hodnotícího rozhovoru nadřízeného s hodnoceným pracovníkem v předcházejícím období. Hodnotí se odborný růst/víceprofesnost/zaškolení v oboru, dále úroveň povědomí o potřebách a důležitosti plnění požadavků na jakost a hospodárnost a také připravenost dělníka pro pokrytí specifických požadavků na profesi dle aktuálních požadavků.

Ve třetí části hodnotí nadřízený pracovník zlepšovací aktivity, konkrétně otázku, zda hodnocený projevuje iniciativu na neustálém procesu zlepšování se. Ve čtvrté části dělníci, jak je již zmíněno výše, hodnotí svou spokojenost v zaměstnání, svoji spokojenost s bezpečností a hygienou, podmínkami pracovního prostředí, mezilidskými vztahy na pracovišti, vztahem k nadřízenému, dostatečností/nedostatečností ohodnocení za vykonanou práci a skutečností, jestli pracovníka svěřená funkce dostatečně uspokojuje. Ke každému z těchto bodů hodnocení může pracovník napsat svůj návrh na zlepšení dosavadní situace.

Poslední část formuláře se týká hodnocení efektivnosti personálního procesu a stanovení cílů a úkolů hodnocenému pro nadcházející období. Hodnotí se zde plnění kvalifikačních požadavků na profesi a hodnotitel po provedení hodnotícího rozhovoru s hodnoceným v této části stanoví pracovníkovi úkoly a cíle, které má za úkol splnit do určitého termínu následujícího období.

#### **4.1.2 Hodnotící rozhovor**

Hodnotící rozhovor vedoucího pracovníka s hodnoceným pracovníkem se koná jednou za dva roky, vždy po provedení hodnocení pracovníků D. Vedoucí pracovníci se v průběhu roku účastní různých školení zaměřených nejen na asertivní komunikaci, tudíž by měli mít určitou úroveň komunikačních schopností a dovedností. Rozhovor trvá přibližně 15 minut a je završením celého procesu hodnocení pracovníků. V posledních letech se však z rozhovoru stává víceméně pouhé sdělení výsledků hodnocení hodnocenému a společné stanovení cílů pro nadcházející období včetně termínů jejich splnění a podpisu hodnotitele i hodnoceného.

#### **4.1.3 Další formy hodnocení pracovníků D**

Vedoucí pracovník průběžně sleduje pracovní výkony svých podřízených. Je-li zapotřebí a uzná-li za vhodné, provádí se svými podřízenými neformální hodnotící rozhovory i během roku. Větší úsilí nadřízený pracovník vynakládá na hodnocení nově přijatých zaměstnanců, zejména těch, kteří jsou ve zkušební době. V průběhu zkušební doby jsou pracovníci svým přímým nadřízeným průběžně hodnoceni v oblasti plnění zadaných požadavků. Po uplynutí zkušební doby nadřízený dokumentuje rozhodnutí o způsobilosti pracovníka na příslušném formuláři.

Další pravidelnou formou hodnocení pracovníků D a zároveň i motivačním faktorem je vyhodnocení a slavnostní vyhlášení nejlepších pracovníků jednotlivých dílen, která se koná každým rokem. Vedoucí pracovníci jednotlivých středisek navrhnou nejlepší pracovníky z řad svých podřízených. Jejich počet je stanoven v závislosti na velikosti střediska, např. ve středisku s padesáti pracovníky jsou vybráni dva zaměstnanci. O kvalitě pracovníků je

rozhodováno na základě odvedených pracovních výkonů, vlastní iniciativy pracovníka v pracovním procesu či dodržování pracovního řádu v průběhu roku. Vybraní pracovníci obdrží pozvánku na slavnostní předání ocenění a odměn za účasti nejvyššího vedení společnosti.

## **4.2 Systém motivace pracovníků D ve společnosti**

V této části diplomové práce je charakterizován systém motivace pracovníků D ve společnosti. Tato podkapitola je zaměřena na jednotlivé motivační faktory, jejichž úkolem je motivovat pracovníky k vyšší produktivitě práce a určitému požadovanému chování. Seco GROUP motivuje své zaměstnance především prostřednictvím úkolové mzdy. Pracovníci také mohou získat určitý počet dnů dovolené navíc, splní-li některou ze stanovených podmínek. Společnost motivuje své pracovníky i dalšími motivačními faktory a zaměstnaneckými benefity, kterými jsou např. poskytování zdravotní péče, zvyšování a prohlubování kvalifikace či nejrůznější formy příplatků.

### **4.2.1 Úkolová mzda, příplatky a odměny**

Jak vyplývá z teoretické části diplomové práce, nejvíce pracovníky motivují peníze. Zaměstnancům přísluší za vykonanou práci mzda, čímž se rozumí peněžité plnění, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci za vykonanou práci. Výše mzdy je stanovena podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce zaměstnance. Pracovníci D jsou odměňováni na základě úkolové mzdy. Úkolová mzda odpovídá třídě práce a tarifu, který je stanoven v technologických postupech za odpracovanou normohodinu. V jednotlivých divizích podniku je úkolová mzda stanovena příslušným mzdovým předpisem. Pohyblivou složkou mzdy je diferenciacní složka mzdy. Zaměstnavatel vyplácí svým zaměstnancům také příplatky a odměny.

Mzdové zásady společnosti definují zaručenou a nezaručenou mzdu. Nezaručenou mzdu tvoří příplatky stanovené vnitřními pravidly jednotlivých divizí, jenž nejsou součástí zaručené mzdy, diferenciacní složka mzdy a odměny. Mzda zaměstnance je regulována na základě dosažených výsledků. Nezaručená mzda je motivační složkou mzdy.

Pracovníci si každý den zaznamenávají svůj pracovní výkon do měsíčního výkazu práce, který slouží jako podklad pro výpočet mzdy. Na konci každého měsíce odevzdají vyplněný výkaz svému nadřízenému ke kontrole a zpracování. Tento druh mzdy by měl motivovat pracovníky k odvádění co nejlepšího pracovního výkonu, tedy k maximálnímu využití pracovní doby a zároveň co nejvyššímu vyrobenému množství jednotek v požadované kvalitě. Každý výrobek je označen a v případě nekvality je možné identifikovat jeho výrobce. V případě většího množství či opakovaného výskytu takovýchto výrobků následuje postih daného pracovníka v podobě snížení mzdy.

Diferenciační složka mzdy může mít podobu osobního ohodnocení za výkon, prémie či odměny dle vnitřních pravidel jednotlivých divizí. Výše finančních prostředků na osobní ohodnocení je závislá na měsíčním ekonomickém výsledku dílny. Tato částka se následně rozděluje mezi jednotlivé pracovníky v závislosti na faktorech, kterými je např. kvalita odvedené práce, ochota k přesčasové práci či dodržování pracovního řádu. Příplatky poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům za:

- přesčasnou práci ve výši 25 % průměrného výdělku,
- odpracovanou noční směnu ve výši 10 % průměrného výdělku,
- odpracovanou odpolední směnu ve výši 7 Kč za každou odpracovanou hodinu,
- práci ve svátek ve výši 100 % průměrného výdělku,
- práci o sobotách a nedělích ve výši 25 % průměrného výdělku a
- práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí ve výši 6 Kč na hodinu za jeden škodlivý vliv (hluk, vibrace přenášené na ruce, zátěž teplem, lokální svalová zátěž či celková fyzická zátěž).

Vyplácení odměn schvaluje představenstvo společnosti a přiznává je svým zaměstnancům za splnění jednorázového pracovního úkolu ve zkráceném termínu či za splnění pracovního úkolu nad rámec běžných pracovních povinností. Mimořádné odměny jsou vypláceny určeným zaměstnancům v závislosti na úspěšných výsledcích společnosti. Jako projev uznání a ocenění dlouholeté práce ve společnosti jsou vypláceny také odměny u příležitosti významných pracovních i životních jubileí.

#### **4.2.2 Dovolená**

Seco GROUP poskytuje svým zaměstnancům čtyři týdny dovolené za kalendářní rok. Ženy mají nárok na dovolenou o jeden den delší. Společnost však pracovníky motivuje k určitému pracovnímu chování a při splnění některé z podmínek stanovených v kolektivní smlouvě pracovníkům umožňuje si dovolenou ještě o nějaký den prodloužit. Zaměstnanec má nárok na další dny dovolené, pokud:

- žena odpracuje alespoň 500 hodin v odpoledních nebo nočních směnách, pokud jí nevznikne nárok na dovolenou podle třetího uvedeného bodu (1 den dovolené) – ohled na vyšší zatížení ženského organismu při výkonu fyzicky náročné práce,
- zaměstnanec, který v průběhu roku dovrší alespoň 25 let trvání pracovního poměru u zaměstnavatele a jeho právních předchůdců (1 den dovolené),
- zaměstnanec, který odpracuje alespoň 320 hodin v nočních směnách ve výrobě v jičínském závodě a zaměstnanec, který nesplňuje tuto podmínku, avšak odpracuje alespoň 1 000 hodin jako obsluha licího karuselu v divizi sléváren (3 dny dovolené).

Na druhé straně společnost využívá i negativní motivační faktory v této oblasti. Pokud pracovník zamešká svou směnu bez předchozí omluvy absence svému přímému nadřízenému, zaměstnavatel zaměstnanci zkrátí dovolenou o 2 dny.

#### **4.2.3 Další motivační faktory a zaměstnanecké benefity**

Pokud zaměstnanec odpracuje ve společnosti nepřetržitě 20 let, vztahuje se na něho zvýšená ochrana, tzn., že zaměstnanec nesmí být propuštěn bez předchozího projednání a souhlasu odborové organizace.

V prostorách společnosti platí přísný zákaz kouření. Kouření je povoleno pouze v době přestávek na vyhrazených místech. Pracovníci jsou negativně motivováni k využívání pracovní doby výhradně k pracovním záležitostem a dodržování těchto bezpečnostních podmínek, jelikož porušení této podmínky je postiženo v souladu se zákoníkem práce.

Seco GROUP nabízí svým pracovníkům také zdravotní péči. Závodní zdravotní péče zabezpečuje prevenci včetně ochrany zdraví před nemocemi z povolání a poškozením



zdraví a také prevenci úrazů. Zaměstnavatel uhradí vstupní prohlídky zaměstnancům, kteří setrvávají po uplynutí zkušební doby i nadále v pracovním poměru u zaměstnavatele. Uhradí také výstupní prohlídky zaměstnancům, kteří pracovali na rizikových pracovištích, a preventivní prohlídky související s výkonem zaměstnání, které nehradí zdravotní pojišťovna.

Pracovníkům je zajištěno zvyšování a prohlubování jejich kvalifikace. Zvyšování a prohlubování kvalifikace vyplývá z pravidelného hodnocení zaměstnanců a navazujícího plánu přípravy zaměstnanců. Zaměstnavatel také svým zaměstnancům přispívá na závodní stravování. Zaměstnavatel hradí svým zaměstnancům příspěvek na penzijní připojištění ve výši 3 % ze základu pro odvod sociálního pojištění zaměstnance. Na tento příspěvek mají nárok zaměstnanci, kteří jsou v pracovním poměru u zaměstnavatele nepřetržitě 1 rok a musí se o něj sami přihlásit.

Při narození dítěte poskytne zaměstnavatel zaměstnanci příspěvek ve výši 2 500 Kč. Pokud má zaměstnanec děti ve věku 6 – 15 let a je ve společnosti zaměstnán po dobu delší než dva roky, poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci příspěvek na tábory mládeže či soustředění ve výši 1 200 Kč na jedno dítě na rok. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům také příspěvek na ozdravný pobyt na odborářských chatách, které se nacházejí v Peci pod Sněžkou, Velké Úpě a Nové Žihovošti. Výše příspěvku je 100 Kč na osobu na jeden den, zaměstnavatel přispívá maximálně na jednotýdenní pobyt. Zaměstnavatel poskytuje odborové organizaci bezplatnou přepravu na výletní zájezdy, maximálně v celkové výši 120 000 Kč za rok. Pro členy odborové organizace jsou pořádány zájezdy na divadelní představení, muzikály a další kulturní akce. V případě úmrtí zaměstnance poskytuje zaměstnavatel příspěvek na květinový dar do výše 500 Kč a v případě, že byl zaměstnanec zaměstnán ve společnosti nepřetržitě deset let, poskytne zaměstnavatel přímému pozůstalému příspěvek ve výši 5 000 Kč.

### **4.3 Analýza hodnotícího a motivačního systému**

Analýza hodnotícího a motivačního systému společnosti je provedena prostřednictvím dotazníkového šetření. Analyzovat stávající systém na základě informací získaných přímo od pracovníků, na které má tento systém dopad, se jevílo jako vhodná metoda s dostatečnou vypovídací hodnotou. Metoda dotazování byla díky své snadné proveditelnosti jasnou volbou. Písemná forma dotazování byla zvolena z důvodu zachování anonymity respondentů a poměrně nízké časové náročnosti.

Dotazníkové šetření bylo provedeno v rámci jednoho střediska, kterým byla zvolena obrobna vložených válců, která zaměstnává 50 pracovníků D. Vyšší návratnost dotazníků byla podpořena osobním vysvětlením účelu dotazníku a žádostí o jeho vyplnění.

#### **4.3.1 Dotazníkové šetření**

Dotazník (viz příloha B) obsahuje typově 13 uzavřených otázek a 1 polouzavřenou, přičemž 12 otázek je výběrových, kde respondent volí jednu ze dvou či pěti nabízených alternativ a zbývající 2 otázky jsou výčtové. U výčtových otázek je možné zvolit více možných alternativ zároveň. Jedna z výčtových otázek je polouzavřená a respondent má možnost zaznamenat vlastní odpověď.

V první části dotazníku respondenti uvádějí své pohlaví a věk, dále následují dotazy na nejvyšší dosažené vzdělání a délku pracovního poměru ve společnosti, otázky z oblasti pracovní spokojenosti a pracovní motivace, na jejichž základě je motivační systém analyzován a v případě potřeby budou doporučeny změny systému. V závěru dotazníku jsou položeny dvě otázky z oblasti hodnocení pracovníků.

O vyplnění dotazníku bylo požádáno 50 pracovníků D, navráčeno bylo 35 vyplněných dotazníků. Dotazník vyplnilo 6 žen a 29 mužů, přičemž 6 respondentů bylo ve věkové kategorii do 25 let včetně, 6 respondentů v kategorii 26 – 35 let, nejobsáhlejší věkovou kategorií byla věková kategorie 36 – 45 let, do které spadalo 12 respondentů. Dále 6 respondentů uvedlo kategorii 46 – 55 let a 5 respondentů kategorii 56 let a více. Ze získaných údajů vyplývá, že tyto pracovní pozice zaujímají převážně osoby mužského pohlaví. Věková struktura pracovníků je velmi pestrá, zastoupeny jsou všechny věkové kategorie, nejvíce pracovníků (34,29 %) je však ve věku 36 – 45 let. Při 70% návratnosti

byly vyhodnoceny jednotlivé otázky:

### 1. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Základní vzdělání mají 3 dotázaní, střední vzdělání s výučním listem 27 dotázaných a střední vzdělání s maturitou 5 dotázaných. Žádný z respondentů neuvedl vyšší odborné ani vysokoškolské vzdělání (viz obr. 9), které není pro dělnické pracovní pozice požadováno. Obvyklým požadavkem na tyto pracovní pozice je střední vzdělání s výučním listem v oboru, kterým disponuje 77,14 % respondentů.

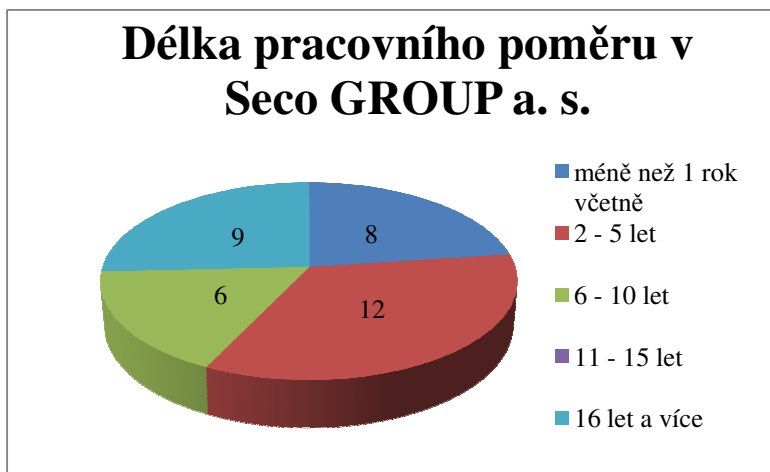


Obr. 9: Nejvyšší dosažené vzdělání pracovníků

Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

### 2. Jak dlouho jste zaměstnán/(a) v Seco GROUP a. s.?

Osm respondentů je ve společnosti zaměstnáno méně než 1 rok včetně, 12 dotázaných 2 – 5 let, 6 dotázaných 6 – 10 let a 9 dotázaných již 16 let a více. Žádný z respondentů neuvedl délku pracovního poměru ve společnosti 11 – 15 let (viz obr. 10). Více než jedna pětina respondentů (22,86 %) pracuje ve společnosti poměrně krátce, méně než 1 rok včetně, což je do určité míry zapříčiněno fluktuací pracovníků, která v r. 2012 činila 7 %, ale především také zvyšujícím se objemem výroby v r. 2013 a s tím související potřebou většího počtu pracovníků.

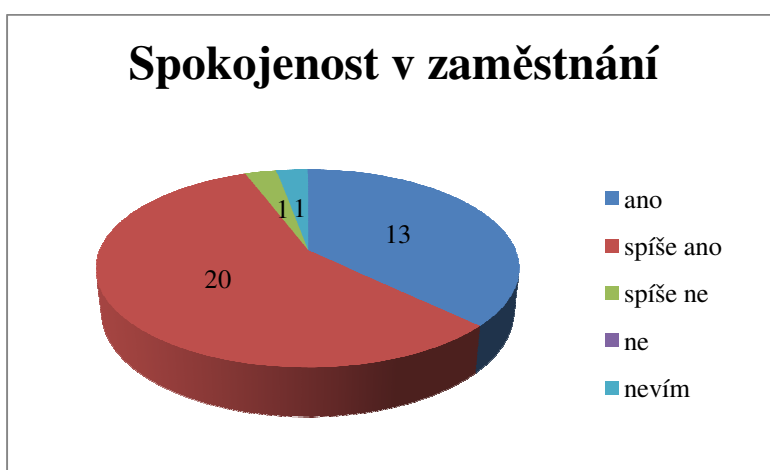


Obr. 10: Délka pracovního poměru v Seco GROUP a. s.

Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

### 3. Jste spokojen/(a) ve svém zaměstnání?

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 13 respondentů (37,14 %) je v zaměstnání spokojeno, 20 respondentů (57,14 %) spíše spokojeno, pouze jeden respondent je spíše nespokojen a jeden uvedl možnost nevím. Alternativu nespokojen neoznačil žádný z respondentů (viz obr. 11). Vyhodnocení této otázky přináší poměrně příznivé výsledky a pouze jednoho spíše nespokojeného dotázaného. Ovšem tento výsledek není uspokojivý a je podnětem pro předložení návrhu, který povede ke zlepšení stávající situace. V zájmu společnosti je udělat i ze spíše spokojených a spíše nespokojených pracovníků pracovníky spokojené.



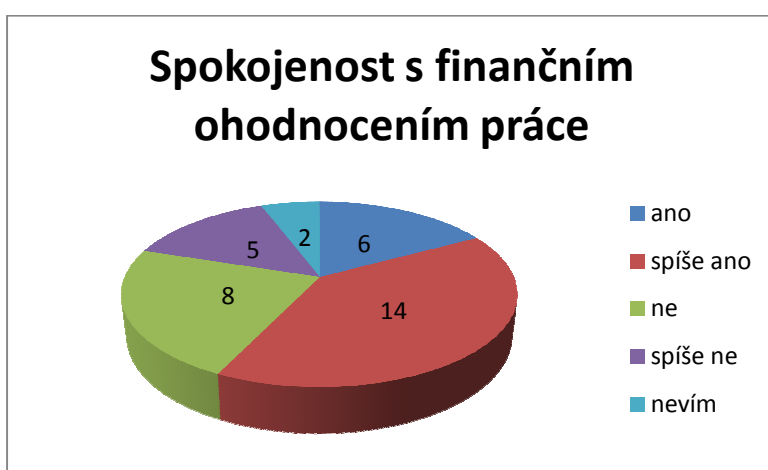
Obr. 11: Spokojenost pracovníků v zaměstnání

Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

#### 4. Je Vaše práce dostatečně finančně ohodnocena?

Na tuto otázku zodpovědělo kladně 6 respondentů, 14 respondentů uvedlo odpověď spíše ano, 5 respondentů spíše není spokojeno, 8 respondentů není spokojeno s finančním ohodnocením své práce a 2 respondenti zvolili alternativu nevím (viz obr. 12). Odpovědi na tuto otázku jsou rozmanité. Nespokojenost projevilo 16,67 % z respondentů zaměstnaných ve společnosti 2 – 5 let, 16,67 % ze zaměstnaných ve společnosti 6 – 10 let a 22,22 % ze zaměstnaných 16 let a více. Spíše nespokojeno je 33,33 % ze zaměstnaných 2 – 5 let, 33,33 % ze zaměstnaných 6 – 10 let a 22,22 % ze zaměstnaných 16 let a více.

Všichni dotázaní, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni méně než 1 rok včetně, jsou s finančním ohodnocením spokojeni nebo spíše spokojeni. Z uvedeného lze soudit, že pro nově přijaté zaměstnance je práce ve společnosti ohodnocena finančně na stejné úrovni nebo dokonce lépe než u jejich předchozího zaměstnavatele nebo je Seco GROUP jejich prvním zaměstnavatelem, u kterého jsou s finančním ohodnocením práce spokojeni. U déle zaměstnaných respondentů se projevuje zhruba 50% nespokojenost či spíše nespokojenost u každé z uvedených skupin podle délky zaměstnání ve společnosti (2 – 5 let, 6 – 10 let a 16 let a více). Každý z déle zaměstnaných pracovníků vnímá situaci jinak. Vedení společnosti každoročně navyšuje mzdy svých zaměstnanců o 3 % a pracovníci mají možnost zvýšit svou mzdu růstem produktivity práce či prací o víkendu, v odpoledních a nočních směnách, za což jsou odměňováni příplatkem. I přes tyto motivační faktory se ve společnosti najdou pracovníci, kteří vykonávají práci pouze do stanovené normy.

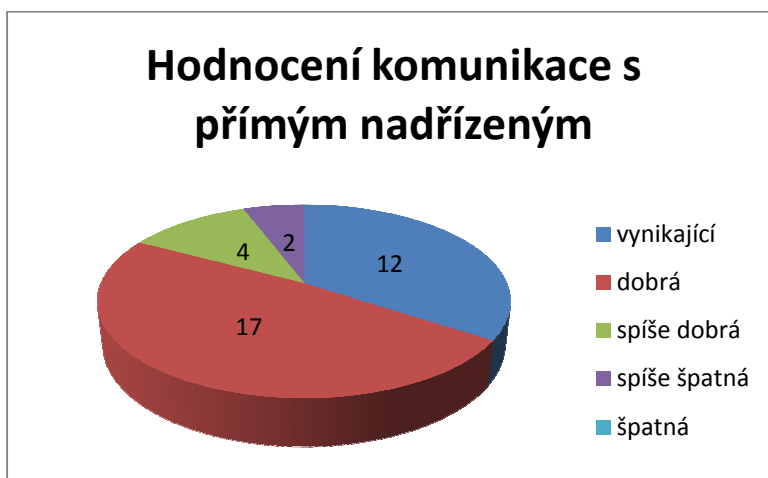


Obr. 12: Spokojenost pracovníků s finančním ohodnocením práce

Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

## 5. Jak byste hodnotil/(a) celkovou úroveň komunikace s Vaším přímým nadřízeným?

Většina dotázaných hodnotí komunikaci s přímým nadřízeným kladně. Dokonce 12 respondentů ji hodnotí jako vynikající, 17 jako dobrou, 4 jako spíše dobrou a pouze 2 jako spíše špatnou. Žádný z dotázaných neuvedl špatnou úroveň komunikace (viz obr. 13). Vyhodnocení této otázky přináší uspokojivé výsledky. Bylo by však i nadále přínosné podporovat a rozvíjet komunikační schopnosti vedoucího pracovníka.

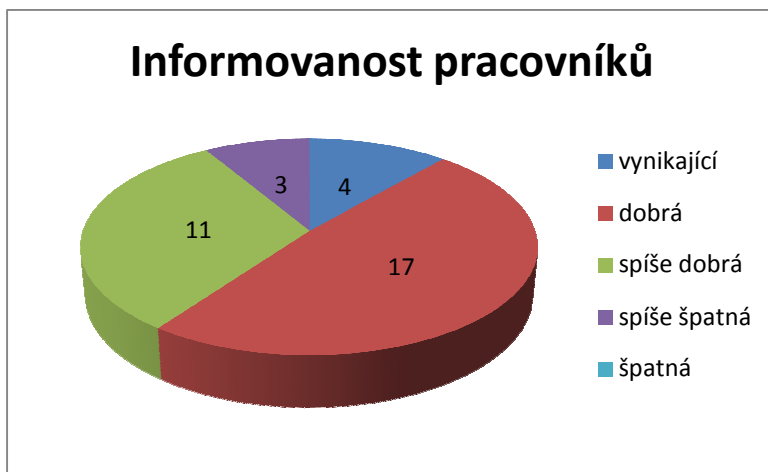


Obr. 13: Hodnocení komunikace s přímým nadřízeným

Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

## 6. Jak byste hodnotil/(a) informovanost pracovníků v Seco GROUP a. s.?

Tato otázka se týká skutečnosti, jak jsou pracovníci ve společnosti informováni ohledně pracovních záležitostí, pracovních výsledků aj. Pouze 4 respondenti považují situaci ve společnosti za vynikající, 17 respondentů za dobrou, 11 za spíše dobrou a 3 za spíše špatnou. Žádný z respondentů neohodnotil tuto situaci jako špatnou (viz obr. 14). Ačkoliv 60 % dotázaných hodnotí informovanost ve společnosti jako vynikající nebo dobrou, zbylých 40 % ji považuje pouze za spíše dobrou nebo spíše špatnou, z čehož lze soudit, že v této oblasti se vyskytují určité mezery. Bylo by vhodné zavést určitá opatření, jelikož i informovanost o pracovních výsledcích a jiných pracovních záležitostech může povzbudit pracovníky a zvýšit jejich motivaci.



Obr. 14: *Informovanost pracovníků*

Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

### 7. Považujete motivační systém v Seco GROUP a. s. za vyhovující?

Téměř 72 % respondentů považuje zavedený motivační systém za poměrně vyhovující – 5 respondentů uvedlo odpověď ano a 20 respondentů spíše ano. Jeden respondent shledává motivační systém spíše nevyhovujícím a zbylých 9 respondentů nevyhovujícím. Alternativa nevím nebyla využita (viz obr. 15). Motivační systém je tedy hodnocen spíše kladně, nicméně tato situace poukazuje na skutečnost, že každý člověk je jiný, každý jedinec má jiné priority a vnímá danou skutečnost jiným způsobem. Proto jsou také motivačnímu systému ve společnosti přisuzovány různé úrovně hodnocení.

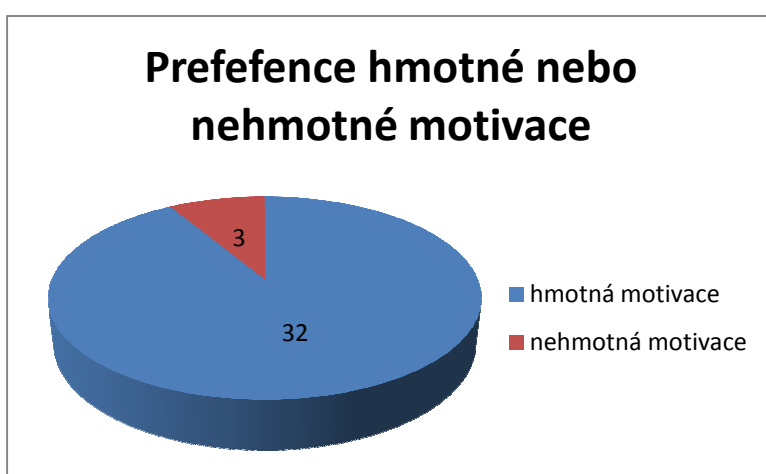


Obr. 15: *Hodnocení motivačního systému ve společnosti*

Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

## 8. Co Vás motivuje více – hmotná nebo nehmotná forma motivace?

Odpověď na tuto otázku se shoduje u téměř 92 % respondentů. Většina z dotázaných (32) preferuje hmotnou formu motivace. Pouze 3 respondenti jsou více motivováni nehmotnými faktory, kterými jsou např. pochvala či dobré pracovní podmínky (viz obr. 16). I výsledky této otázky dávají za pravdu tvrzení řady teoretiků, že lidé jsou motivováni spíše hmotnými motivačními faktory, především pak penězi. Vedení společnosti tato teorie není cizí, jelikož motivační systém společnosti zahrnuje řadu hmotných motivačních faktorů.



Obr. 16: *Preferece hmotné nebo nehmotné motivace*

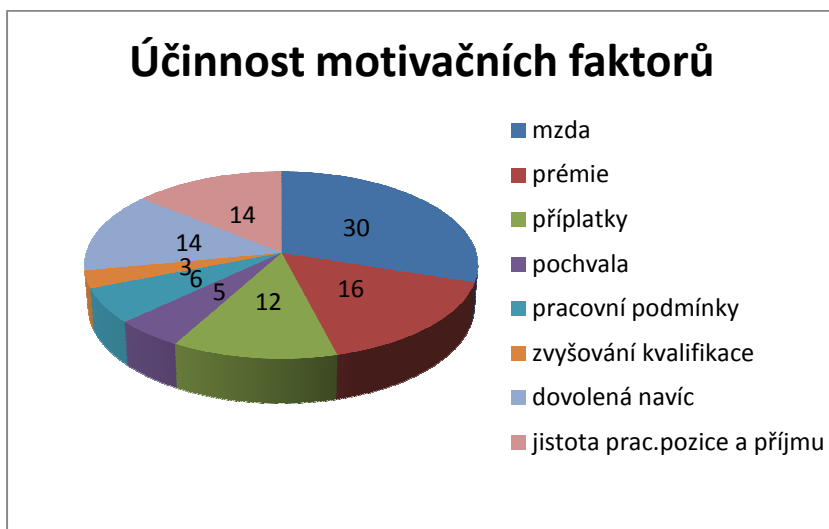
Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

## 9. Vyberte z následujícího seznamu maximálně 3 položky, které Vás nejvíce motivují.

Z vybraných osmi motivačních faktorů mohli respondenti zvolit až tři alternativy, které je nejvíce motivují. Žádná z alternativ nezůstala neoznačena, z čehož plyne, že každý prvek motivačního systému ve společnosti plní svou motivační funkci. Opět z šetření vyplývá, že pracovníci jsou nejvíce motivováni penězi. 30 respondentů (85,71 %) uvedlo jako účinný motivační faktor mzdu, 16 respondentů (45,71 %) prémie, 14 respondentů (40 %) motivuje k práci vidina udržení si pracovní pozice a s tím spojené i udržení trvalého příjmu a shodný počet respondentů označil dovolenou navíc za určitý počet odpracovaných hodin v odpoledních a nočních směnách. Společnost poskytuje svým zaměstnancům nejen příplatky plynoucí ze zákona, tudíž i na 12 dotázaných (34,29 %) působí tento faktor motivačním efektem. Zbylé 3 alternativy označilo 17,14 % dotázaných či méně –



6 dotázaných pracovní podmínky, 5 dotázaných pochvalu a 3 dotázaní zvyšování kvalifikace (viz obr. 17). Tyto výsledky zcela potvrzují výsledky otázky č. 8. Většina pracovníků dává přednost hmotným motivačním faktorům.

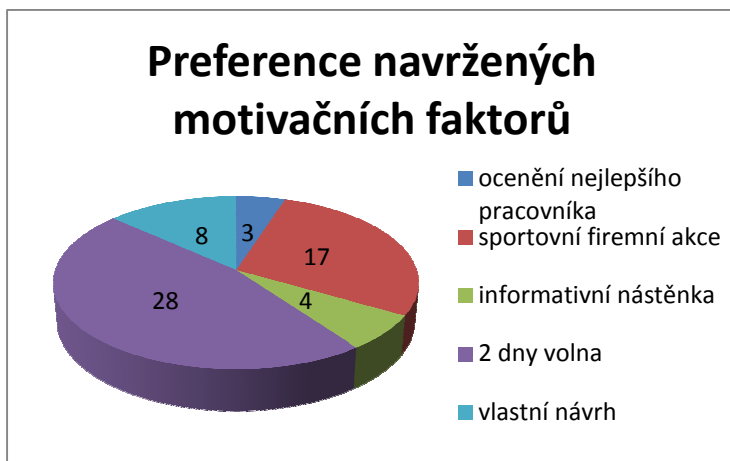


Obr. 17: Účinnost motivačních faktorů

Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

**10. Vyberte z následujícího seznamu maximálně 2 položky, které by Vás motivovaly.**

Alternativami tohoto výčtu jsou 4 návrhy motivačních faktorů, které by se mohly stát součástí motivačního systému společnosti. Pátou možností je zaznamenání vlastního návrhu motivačního faktoru. Dokonce 28 respondentů (80 %) by bylo motivováno dvěma dny volna navíc pro vyřízení osobních záležitostí, 17 respondentů (48,57 %) zaujala sportovní firemní akce, 8 respondentů (22,86 %) podalo vlastní návrh, 4 respondenti zvolili informativní nástěnku na pracovišti a 3 ocenění nejlepšího pracovníka (viz obr. 18). Lze usuzovat, že poslední zmíněná možnost měla nejmenší počet příznivců z důvodu, že ocenění by byli pouze ti nejlepší. Mezi vlastními návrhy byla z 50 % hmotná finanční motivace (3 respondenti uvedli zvýšení mzdy a 1 respondent peníze na ruku za práci přesčas) a překvapivě z 50 % nehmotná motivace. Návrhem na nehmotnou motivaci bylo zlepšení kvality pracovního prostředí, kvalitní a férová komunikace na pracovišti, zamezení náladovosti mistra a jeden z respondentů uvedl, že ho motivuje skutečnost, že ho v zaměstnání nikdo nerozčiluje, jako tomu bývalo jinde.



Obr. 18: *Preference navržených motivačních faktorů*

Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

### 11. Je pro Vás hodnocení pracovníků nadřízeným pracovníkem, které se v Seco GROUP provádí jednou za dva roky, přínosné?

Hodnocení by mělo pracovníkům přinášet zpětnou vazbu a zároveň je motivovat k rozvoji svých schopností, dovedností a k růstu produktivity práce. Výsledky dotazníkového šetření přinášejí rozličné odpovědi. Pro 4 respondenty (11,43 %) je hodnocení přínosné, pro 11 respondentů (31,43 %) spíše přínosné, pro 5 respondentů (14,29 %) spíše nepřínosné, pro 8 respondentů nepřínosné (22,86 %) a 7 z dotázaných (20 %) neví, pravidelné hodnocení pracovníků se jich zatím netýkalo, protože jsou ve společnosti zaměstnání teprve krátce (viz obr. 19). Této oblasti je zapotřebí věnovat pozornost, jelikož hodnocení pracovníků D by mělo být kromě vedoucích pracovníků a vedení společnosti přínosem i pro pracovníky samotné, čemuž tak na obrobně vložených válců zcela není.



Obr. 19: Přínos procesu hodnocení pro pracovníky

Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

## 12. Uvítal/(a) byste, kdyby hodnocení pracovníků probíhalo ve Vaší firmě častěji?

O častější hodnocení projevovalo zájem pouze 5 dotázaných (14,29 %) a další 2 dotázaní by se k této variantě spíše přiklonili. Znatelně větší množství respondentů označilo negativní odpověď – 10 respondentů (28,57 %) spíše ne a 17 respondentů (48,57 %) ne. Pouze 1 respondent zvolil alternativu nevím (viz obr. 20). Tento výsledek může být poznamenán tím, že pro část respondentů není hodnocení přínosné nebo dosud hodnoceni nebyli a nevědí, co od něho lze očekávat (viz obr. 19). Může jít však také o nezájem pracovníků, pro které je práce nutným zlem a předmětem jejich zájmu je odpracovat jen to, co je nutné pro udržení pracovní pozice zabezpečující jejich trvalý příjem.



Obr. 20: Zájem pracovníků o častější hodnocení

Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

## 5 Vlastní návrh řešení

Na základě podnětů ze strany vedení společnosti, výsledků dotazníkového šetření a vlastních úsudků autora je v rámci této kapitoly předložen návrh na zlepšení hodnotícího a motivačního systému v Seco GROUP a. s. Navržená změna by měla vést ke zvýšení motivace pracovníků D na obrobně vložených válců, jejich spokojenosti v zaměstnání a v neposlední řadě také k růstu efektivity práce.

### 5.1 Systém hodnocení pracovníků D

Stávající systém hodnocení pracovníků D je ve společnosti zaveden a využíván beze změny již 15 let. Vedení společnosti vzneslo návrh na změnu tohoto systému, jelikož během let se hodnocení pracovníků stalo víceméně rutinní záležitostí. Tato skutečnost vyplynula také z rozhovoru s mistrem sledovaného střediska. Co se týká hodnocených pracovníků, výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že stávající systém není pro poměrně značnou část dotázaných přínosný – pro téměř 15 % dotázaných je spíše nepřínosný a pro téměř 23 % dotázaných nepřínosný. Ačkoliv nepatrně větší část respondentů uvedla, že je pro ně stávající systém spíše přínosný (téměř 32 %), nelze považovat toto označení za uspokojivé. Z hodnocení plyne přínos pouze necelým 12 % respondentů. Aby se stal systém hodnocení ve společnosti fungujícím, je zapotřebí provést určité změny.

Hodnocení pracovníků prostřednictvím hodnotící stupnice na standardizovaném formuláři je metoda, která je pro hodnocení pracovníků na dělnických pozicích vhodná a poměrně jednoduše aplikovatelná. Standardizovaný formulář je možné využít na velký počet pracovníků pracujících na obdobné pozici, jako tomu je i na obrobně vložených válců. Stejně tak příhodné je i využití hodnotícího rozhovoru. Aby hodnocení přinášelo hodnotu i hodnocenému, je zapotřebí mu výsledky hodnocení komunikovat, společně se nad nimi zamyslet a stanovit případná opatření proti negativním zjištěním a naopak dále podporovat a rozvíjet kladné stránky hodnoceného. Metody jako MBO, AC či 360° zpětná vazba se využívají spíše pro hodnocení TH pracovníků. Ovšem další metodou, která by pro hodnocení pracovníků D připadala v úvahu, je metoda srovnání se standardním pracovním výkonem. Pracovní výkon je u zaměstnance pracujícího ve výrobním středisku tou nejdůležitější veličinou. Pracovní výkon je ve společnosti odměňován, ale není dostatečně

hodnocen. Hodnocení pracovního výkonu se objevuje v oblasti hodnocení pracovníka na standardizovaném formuláři. Výkon pracovníka se hodnotí na stupnici od 1 do 10, přičemž levá strana stupnice je uzavřena výrokem *má problémy v plnění pracovních úkolů* a pravá strana *vykazuje trvale efektivní pracovní výkon*. Pro pracovníky by bylo přínosné a zároveň i motivující hodnotit jejich pracovní výkon v poměru se stanovenou normou pracovního výkonu nebo třeba i s průměrným pracovním výkonem daného střediska. Aby hodnocení plnilo svůj účel, je nezbytné zvýšit jeho periodicitu.

Hodnocení pracovníků D nadřazeným pracovníkem by mohlo zůstat zachováno v případě, že se zvýší jeho periodičita a hodnocení tak bude prováděno častěji. Standardizovaný formulář projde určitými úpravami (viz dále) a rozsah hodnotící stupnice bude zúžen. Rozpětí desetibodové stupnice, která byla využívána dosud, je příliš rozsáhlé a jednotlivé body nejsou opatřeny slovním komentářem, tudíž každý hodnotitel může jednotlivé body vnímat jinak. V této situaci je hodnotitelem všech pracovníků daného střediska jedna osoba – vedoucí střediska, ale na zmíněný problém narážíme už při hodnocení spokojenosti zaměstnanců, kde je vysoký předpoklad, že z padesáti zaměstnanců bude mít každý jiné vnímání bodů, které hodnotící stupnice nabízí. Hodnocení bude završeno hodnotícím rozhovorem mezi hodnotitelem a hodnoceným i nadále. Součástí systému se stane i méně formální hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků, které bude prováděno s tříměsíční periodicitou.

### **5.1.1 Hodnocení pracovního výkonu**

Hodnocení pracovního výkonu pracovníků metodou srovnání se standardním pracovním výkonem bude probíhat kvartálně. Pro vedoucího pracovníka nebude příliš časově náročné, jelikož podkladem tohoto hodnocení bude měsíční výkaz pracovního výkonu, do kterého pracovníci zaznamenávají každý den svůj pracovní výkon. Výkony jednotlivých pracovníků budou porovnávány s výkonovými normami, které jsou v rámci střediska již stanoveny a s nimiž jsou pracovníci řádně seznámeni. Úkolem vedoucího pracovníka bude výpočet průměrného denního výkonu hodnoceného pracovníka za předcházející 3 měsíce a následné porovnání tohoto skutečného pracovního výkonu se stanovenou normou. Výsledné hodnoty budou zaneseny do příslušného formuláře (viz příloha C), který bude po jeho vyhotovení vyvěšen v prostorách obrobny vložených válců. Zveřejnění výsledků by

mělo vyvolat soutěživost mezi pracovníky, zvláště bude-li podpořeno odměnou pro pracovníky s nejlepšími pracovními výsledky.

### 5.1.2 Hodnocení pracovníků D nadřízeným pracovníkem

Tato metoda hodnocení zůstane zachována, zvýší se však její periodicita. K pravidelnému hodnocení pracovníků D nadřízeným pracovníkem bude docházet každoročně, nikoliv jednou za dva roky, jak tomu bylo dosud. Pro zabezpečení efektivního pracovního výkonu je důležité poskytovat zaměstnancům zpětnou vazbu. Na druhé straně je pro společnost potřebné získávat informace o svých pracovnících a jejich zaměstnanecké spokojenosti. Zvýšení periodicity hodnocení bude přínosné jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance. Z dotazníkového šetření je patrné, že většina pracovníků je spíše proti zvýšení periodicity hodnocení. Tato skutečnost může být zapříčiněna jejich obavami z hodnocení, jelikož si uvědomují, že by byli schopni odvádět lepší pracovní výkony a využívat pracovní dobu efektivněji. Ovšem někteří zaměstnanci vyrobí takové množství výrobků, kterým splní stanovenou normu, čímž je pro ně práce splněna. Odpracují pouze to nejnútnejší a o další rozvoj nejeví zájem. Komunikace s přímým nadřízeným byla hodnocena zcela kladně, proto by mohl v rámci pravidelného hodnocení v pracovnících tento zájem vzbudit.

V rámci změn v systému hodnocení pracovníků došlo k inovaci formuláře Hodnocení pracovníků D nadřízeným pracovníkem (viz příloha D). Desetibodová hodnotící stupnice bude z výše zmíněných důvodů zredukována na stupnici šestibodovou, která se vyznačuje dostatečnou diferenciací pro potřeby společnosti a její rozpětí je jednoznačnější než u stupnice s deseti body. Pro snadnější orientaci hodnotitelů budou jednotlivé body stupnice charakterizovány (viz tab. 3). Z důvodu dosavadního hodnocení pracovníků spíše kolem průměru či nad průměrem byl průměr posunut níže, což umožní hodnotiteli více diferencovat v úrovních nad průměrem.

Oblasti hodnocení zůstaly zachovány. Z oblasti hodnocení efektivnosti výcviku bylo odstraněno hodnocení, zda pracovník pro pokrytí specifických požadavků na profesi dle aktuálních požadavků/požadavků zákazníka *potřebuje zdokonalit – je zcela připraven*. Požadavky odběratelů se neustále mění, a tudíž není vhodné zahrnovat hodnocení aktuálních požadavků do pravidelného ročního hodnocení. Tuto oblast není možné

zhodnotit v rámci ročního hodnocení. Naopak do oblasti hodnocení pracovníka byla tři hodnocení přidána – hodnocení flexibility, ochoty pracovat přesčas a využití pracovní doby. Tyto aspekty jsou pro společnost z hlediska neustále se měnících požadavků trhu velice důležité.

Tab. 3: *Slovní charakteristika hodnotící stupnice*

Stupeň hodnocení	Slovní charakteristika
1	nízká úroveň
2	mírně podprůměrná úroveň
3	průměrná úroveň
4	mírně nadprůměrná úroveň
5	vysoká úroveň
6	velmi vysoká úroveň

Zdroj: vlastní

### 5.1.3 Hodnotící rozhovor

Pravidelný hodnotící a motivační rozhovor mezi pracovníkem D a jeho přímým nadřízeným bude vykonáván jednou za rok a bude završením ročního hodnocení pracovníků. Nadřízený pracovník z hodnocení vyvodí patřičné závěry, které budou, kromě dalšího, předmětem hodnotícího rozhovoru. Hodnotitel si připraví stručnou osnovu rozhovoru a případně i otázky, které hodnocenému během rozhovoru položí a stanoví si cíl, kterého chce rozhovorem dosáhnout. Hodnocený bude o konání rozhovoru informován s předstihem, aby se mohl na rozhovor také dopředu připravit.

Hodnotící rozhovor bude trvat přibližně 25 minut a účastníky budou hodnotitel a hodnocený. Hodnotitel bude komunikovat hodnocenému pracovníkovi výsledky hodnocení, zhodnotí jeho pracovní výkon, vyzdvihne jeho silné stránky a pochválí ho za dosažené výsledky nebo ho naopak upozorní na jeho slabé stránky a sdělí mu své názory

a připomínky. Stejně tak dostane hodnocený pracovník prostor pro vyslovení svých návrhů, názorů a připomínek. Následně oba účastníci společně stanoví cíle do následujícího období a určí termíny jejich splnění, které v závěru rozhovoru oba stvrdí svým podpisem.

V rozhovoru je třeba dát hodnocenému pracovníkovi více prostoru, než tomu bylo doposud. Pracovník uvidí, že není jen pouhým dělníkem, ale i osobou, která participuje na procesu řízení pracovního výkonu, a jejíž názor firmu zajímá. Uvědomí si svou hodnotu a přínos pro společnost, což by mělo pracovníka povzbudit a motivovat k usilovnějšímu výkonu.

## **5.2 Motivační systém**

V rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 14,29 % dotázaných pracovníků shledává motivační systém vyhovujícím, 57,14 % dotázaných spíše vyhovujícím, 2,86 % dotázaných spíše nevyhovujícím a 25,71 % dotázaných nevyhovujícím. Pracovníci preferují hmotnou formu motivace (především mzdu, prémie, dovolenou či nejrůznější příplatky) před nehmotnou motivací ve formě pracovních podmínek, pochvaly od nadřízených či možnosti zvýšení kvalifikace. Pracovní podmínky jsou pro většinu pracovníků jistě důležité, pochvala také mnoho z nich určitě potěší, ovšem pokud si mají vybrat, dají přednost penězům.

Z šetření vyplynulo, že pracovníci jsou v zaměstnání převážně spokojeni, což je dobrým předpokladem pro účinnost motivačního systému. Spokojenost se současným systémem není zcela uspokojivá, proto budou navrženy změny, jejichž cílem bude zvýšení motivace pracovníků. V rámci dotazníkového šetření pracovníci projevili zájem především o 2 dny volna pro vyřízení osobních záležitostí (80 % dotázaných) a sportovní firemní akci (48,57 % dotázaných). Tyto motivační nástroje může společnost jistě využít, uzná-li za vhodné. Pracovníci si je přejí a jejich zavedení povede ke zvýšení zaměstnanecké spokojenosti.

Vhodně umístěná informativní nástěnka by mohla podnítit zájem pracovníků daného střediska o činnost a úspěchy organizace. Pracovníci vykonávají činnost, která jim byla zadána a jejíž řádné splnění vede k výplatě mzdy a udržení pracovní pozice. Pokud bude pracovníkům vštěpována i skutečnost, jak moc jsou pro existenci společnosti důležití



a jakých úspěchů společnost s jejich spoluúčastí dosahuje či plánuje dosáhnout, mohl by se změnit postoj některých pracovníků. Ti, pro které je práce „nutným zlem“, zjistí, že jejich činnost má smysl, že jsou součástí celku, který by bez jejich spolupráce nemohl fungovat. Pokud si to pracovníci skutečně uvědomí, je pravděpodobné, že kromě většího odhodlání do práce se zvýší i jejich pracovní úsilí.

Pracovníci projeví zájem kromě finančních odměn spíše o zaměstnanecké benefity. Zaměstnanecké benefity, jsou-li poskytovány každému pracovníkovi bez ohledu na jeho pracovní výkon, mohou zvýšit spokojenost pracovníka v zaměstnání, nepůsobí však přímo na jeho pracovní výkon. A takováto forma motivace, opomene-li se úkolová mzda a každoroční vyhodnocení nejlepšího pracovníka střediska, ve společnosti chybí. Vhodnou formou motivace je motivační soutěž pracovníků. Tato soutěž by byla napojena na čtvrtletní hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří by dosahovali v poměru se stanovenou výkonovou normou nejlepších výsledků, by byli odměněni.

### **5.2.1 2 dny volna pro vyřízení osobních záležitostí**

Dovolená navíc se stává oblíbeným zaměstnaneckým benefitem. Zaměstnanci by si tak včetně dovolené za splnění stanovených podmínek mohli přijít až na 5 týdnů dovolené. Volno bude poskytováno ve formě dovolené, bude však určeno pro vyřízení osobních záležitostí nebo si ho bude moci pracovník vybrat, pokud se po zdravotní stránce nebude cítit zcela nejlépe. Bude komplikované uhlídat účelovost tohoto volna. Jeho využití bude záviset na domluvě s vedoucím pracovníkem.

### **5.2.2 Sportovní firemní akce**

Velké množství dotázaných pracovníků tuto myšlenku podpořilo. Společná akce pro všechny pracovníky obrobny vložených válců bude událostí směřující nejen k utužení pracovního kolektivu, ale také pro společnou zábavu a duševní odpočinek. Pro konání této akce bude pronajata část sportovního areálu, který kromě fotbalového a volejbalového hřiště nabízí i prostor pro posezení, grilování a odpočinek a je umístěn v blízkosti sídla společnosti. V závislosti na počet přihlášených účastníků bude stanoven celodenní

program, který bude zahrnovat volejbalový a fotbalový turnaj zakončený společným posezením a grilováním za zvuku reprodukované hudby. Aby měli možnost zúčastnit se této akce všichni pracovníci, bude její termín stanoven v závislosti na celozávodní dovolené.

### 5.2.3 Informativní nástěnka

Nástěnka umístěná na obrobne vložených válců bude zdůrazňovat cíl, poslání a vizi společnosti, informace o úspěších organizace, střediska vložených válců či jednotlivých pracovníků nebo informace o plánovaných společenských akcích, kterých se mohou pracovníci zúčastnit. Na nástěnku budou vyvěšovány výsledky čtvrtletního hodnocení pracovního výkonu pracovníků, jelikož jejich zveřejnění mezi ostatní pracovníky daného střediska a možnost porovnání se s ostatními podpoří soutěživost pracovníků. Vyvěšovány zde budou také výsledky motivační soutěže.

### 5.2.4 Motivační soutěž

Výsledky motivační soutěže se budou odvíjet od čtvrtletního hodnocení pracovního výkonu pracovníků. Oceněno bude např. 10 pracovníků, kteří podají nejlepší pracovní výkon za hodnocené období. Podmínkou získání odměny bude dodržení pravidel pracovního řádu během hodnoceného období. Návrhem odměny pro nejúspěšnější pracovníky jsou poukázky Flexi Pass od společnosti Sodexo. Tyto poukázky je možné využít v oblasti kultury, sportu, relaxace a cestování, zdraví a prevence či v oblasti osobního rozvoje. Poukázky jsou vydávány v nominálních hodnotách 100 Kč, 200 Kč, 500 Kč a 1000 Kč a jsou platné vždy 2 roky. Přináší výhodu jak společnosti, tak i zaměstnancům. Díky daňovému zvýhodnění poukázek ušetří oproti odměně např. ve formě prémie obě strany. Z poukázky se neodvádí sociální a zdravotní pojištění ani daň z příjmu. Využitím poukázek Flexi Pass ušetří zaměstnavatel třetinu výdajů oproti běžným finančním odměnám.<sup>104</sup>

---

<sup>104</sup> Sodexo. *Řešení zaměstnaneckých benefitů: Flexi Pass* [online]. Praha: Sodexo Pass Česká republika a. s., datum neuvedeno [vid 2014-4-7]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/benefity/flexipass>.

### 5.3 Ekonomické vyhodnocení

Systém hodnocení pracovníků D ve společnosti prošel drobnými úpravami (hodnocení pracovníků D nadřazeným pracovníkem a hodnotící rozhovor) a zůstal zachován. Délka hodnotícího formuláře se nezměnila, zvýšil se však čas potřebný pro vykonání důkladnějšího hodnotícího rozhovoru z 15 minut na 25 minut. Systém byl rozšířen o pravidelné čtvrtletní hodnocení, na které vedoucí pracovník vynaloží přibližně 2 hodiny svého času za jedno čtvrtletí. Aby hodnocení pracovníků bylo efektivnější, vedoucí pracovník by se měl zúčastnit kurzu vedení, hodnocení a motivace zaměstnanců. Cena dvoudenního kurzu zahrnujícího praktické nácviky se pohybuje od 8 000 Kč. Vynaložením těchto nákladů (viz tab. 4) společnost získá kvalitnější systém hodnocení pracovníků, zkušenější hodnotitele a pevnější pracovní vztahy.

Tab. 4: Celkové roční náklady na realizaci změny

Předmět investice	Poznámka	Roční náklady
Hodnotící rozhovor	o 9 h/rok více než dosud	1 980 Kč
Čtvrtletní hodnocení	2 h 1/3 měsíce	1 760 Kč
Vzdělávací kurz	1/rok	8 000 Kč
2 dny volna	800 h	96 000 Kč
Sportovní akce	1/rok	10 000 Kč
Informativní nástěnka	jednorázová investice	1 000 Kč
Motivační soutěž	1/3 měsíce	34 932 Kč
<b>Celkem</b>	<b>x</b>	<b>153 672 Kč</b>

Zdroj: vlastní

Poznámka: náklady na práci TH pracovníka jsou počítány ve výši 220 Kč/h, náklady na práci pracovníka D ve výši 120 Kč/h (tj. průměrný hodinový výdělek)

V systému motivace pracovníků ve společnosti byly předloženy návrhy na dosud nevyužité motivační faktory. Pracovníci projevili zájem především o 2 dny volna pro vyřízení osobních záležitostí. Společná sportovní akce se bude konat v prostorách

sportovního oddílu, který společnost Seco GROUP dlouhodobě sponzoruje. Sportoviště bude proto pronajaté na celý den zdarma. Společnost poskytne 10 000 Kč na zajištění občerstvení pro zúčastněné. Informativní nástěnka bude zahrnovat pouze náklady na pořízení nástěnky, které se pohybují kolem 1 000 Kč. Nákladem motivační soutěže bude odměna nejlepším pracovníkům. Bude-li oceněno 10 pracovníků – první 3 obdrží poukázku Flexi Pass v nominální hodnotě 1 000 Kč, další 3 v nominální hodnotě 700 Kč a zbylí 4 v nominální hodnotě 500 Kč, čtvrtletní náklady na odměny nejlepších pracovníků budou činit 8 733 Kč. Náklady na pořízení poukázek činí 23 % z nominální hodnoty poukázky. Vynaloží-li společnost tyto náklady (viz tab. 4), získá takový motivační systém, jaký si její pracovníci žádají. Zajistí si tak jejich loajalitu, zvýší se informovanost pracovníků a motivační soutěž vzbudí soutěživost mezi pracovníky, kteří pro dosažení odměny zvýší svůj pracovní výkon.

## Závěr

Na základě žádosti vedení společnosti byl vypracován návrh na efektivnější systém hodnocení pracovníků D na obrobně vložených válců v Seco GROUP a. s. Navržený systém se vyznačuje vyšší periodicitou pravidelného hodnocení pracovníků, strukturovaným hodnotícím pohovorem a především hodnocením pracovního výkonu, jenž je ve výrobním podniku nejdůležitějším aspektem. Pro vedoucí pracovníky byl navržen přehlednější a srozumitelnější hodnotící formulář s hodnotící stupnicí, která disponuje nižším bodovým rozpětím, než měla doposud a stupně hodnocení jsou opatřeny slovním komentářem, který zabezpečí jednotnost vnímání jednotlivých stupňů všemi hodnotiteli. Strukturovaný hodnotící rozhovor poskytne pracovníkům více prostoru pro vyjádření svých postojů, názorů či návrhů a čtvrtletní hodnocení pracovního výkonu vyvolá soutěživost mezi pracovníky, jejímž důsledkem bude zvýšení produktivity práce. Nově vytvořený systém hodnocení pracovníků přinese výše zmíněné výhody, utuží vztahy mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízenými a poskytne pracovníkům zpětnou vazbu.

V rámci diplomové práce došlo také k analýze motivačního systému ve společnosti. Analýza byla provedena prostřednictvím dotazníkového šetření na obrobně vložených válců při 70% návratnosti dotazníků. Na základě výsledků analýzy byly předloženy návrhy motivačních faktorů, které zvýší motivaci pracovníků sledovaného střediska. Respondenti jsou nejvíce motivováni penězi. Uvítali by tedy především zvýšení mzdy, což společnost každoročně realizuje – zvýšení mzdového tarifu o 3 %, prémie či osobní ohodnocení. Návrhy jsou však zaměřeny na nemzdové faktory motivace a zaměstnanecké benefity, které společnosti zajistí spokojenější, informovanější a loajální zaměstnance. Odměny pro 10 nejlepších pracovníků v rámci motivační soutěže budou zaměstnance motivovat k vyššímu pracovnímu výkonu.

Celkové roční náklady na změnu obou systémů na obrobně vložených válců byly vyčísleny na 153 672 Kč. Pro společnost, jejíž výše zisku v posledních třech letech přesáhla 20 mil. Kč, je tato výše nákladů realizovatelná. Vynaložením nákladů společnost získá již zmíněné přínosy.

Pro zabezpečení efektivity navržených systémů bude zapotřebí pravidelná kontrola funkčnosti těchto systémů. Zpětnou vazbu budou pracovníci poskytovat společnosti i nadále prostřednictvím hodnocení zaměstnanecké spokojenosti, která je součástí

formuláře hodnocení pracovníků D. Motivační systém by mohl být předmětem motivačního rozhovoru, eventuálně by mohlo být např. jednou za 5 let realizováno rozsáhlejší dotazníkové šetření, zabývající se efektivitou systému hodnocení a motivace pracovníků ve společnosti. Potřeby lidí se neustále vyvíjí a mění a proto také to, co motivuje pracovníky dnes, může být za pár let již minulostí. Navržené systémy budou tedy v budoucnosti upravovány a měněny tak, aby vyhovovaly současným aktuálním požadavkům a potřebám vedení společnosti i pracovníků.

## Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, J., et al. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, a. s., 2006. ISBN 80-251-0374-9.

BusinessInfo. *Čeští manažeři: motivujte zaměstnance vlastním příkladem* [online]. Svaz průmyslu a dopravy ČR, 2013-12-19 [vid. 2014-3-18]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/cesti-manazeri-motivujte-zamestnance-vlastnim-prikladem-44242.html#p-content>.

DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: KEY Publishing, s. r. o., 2008. ISBN 978-80-87071-89-2.

D'AMBROSOVÁ, H., et al. *Abeceda personalisty*. 1. vyd. Olomouc: Nakladatelství ANAG, 2007. ISBN 978-80-7263-395-1.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. ISBN 80-247-1458-2.

KOS, Z. *ČVUT v Praze: on-line přednášky a cvičení. Motivace* [online]. Praha: České vysoké učení technické v Praze. Datum neuvedeno, [vid. 2014-02-10]. Dostupné z: [http://storm.fsv.cvut.cz/on\\_line/rpz/Motivace.pdf](http://storm.fsv.cvut.cz/on_line/rpz/Motivace.pdf).

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

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.

OBCHODNÍ REJSTŘÍK. *Obchodní rejstřík: Seco GROUP a. s.* [online]. Datum neuvedeno, [vid. 2013-11-01]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/seco-group-a-s-60193450/>.

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

PROVAZNÍK, V., R. KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica 2004. ISBN 80-245-0703-X.

SECO GROUP a. s. *Environmentální politika seco GROUP a. s.* [online]. 2007-5-23, [vid. 2014-3-28]. Dostupné z: [http://www.secogroup.cz/underwood/download/files/Politika\\_environment.pdf](http://www.secogroup.cz/underwood/download/files/Politika_environment.pdf).

SECO GROUP a. s. *Historie společnosti* [online]. Datum neuvedeno, [vid. 2014-3-27]. Dostupné z: <http://www.secogroup.cz/o-firme/historie-firmy-knotek-a-spol/>.

SECO GROUP a. s. *Vložené válce* [online]. Datum neuvedeno, [vid. 2014-3-30]. Dostupné z: SECO GROUP a. s. *Environmentální politika seco GROUP a. s.* [online]. 2007-5-23, [vid. 2014-3-28]. Dostupné z: <http://www.secogroup.cz/slevarna/vlozene-valce/>.

SECO GROUP a. s. *Vývoj společnosti Seco GROUP a. s. ve vztahu k životnímu prostředí* [online]. 2009-5-12, [vid. 2014-3-28]. Dostupné z: [http://www.secogroup.cz/underwood/download/files/V\\_voj\\_spole\\_nosti.pdf](http://www.secogroup.cz/underwood/download/files/V_voj_spole_nosti.pdf).

SCHULER, R., V. HUBER. *Personnel and human resource management*. 4th ed. St. Paul: West Publishing Company, 1990. ISBN 0-314-56277-X.



Sodexo. *Řešení zaměstnaneckých benefitů: Flexi Pass* [online]. Praha: Sodexo Pass Česká republika a. s., datum neuvedeno [vid. 2014-4-7]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/benefity/flexipass>.

STÝBLO, J. *Management současný a budoucí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-67-2.

UDECHUKWU, I. *Correctional Officer Turnover: Of Maslow's Needs Hierarchy and Herzberg's Motivation Theory*. In: ProQuest Central [online]. 2. vyd. Thousand Oaks: SAGE PUBLICATIONS, INC., 2009, [vid 2014-2-2]. ISSN 0091-0260. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/215950421/EF1D2C07A34C42F2PQ/1?accountid=17116>.

URBAN, J. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, o. p. s., 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, s. r. o., 2003. ISBN 80-86395-46-4.

VACULÍK, M. *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. 1. vyd. Brno: NC Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-903858-8-7.

## **Seznam příloh**

Příloha A: Hodnocení pracovníků D nadřazeným pracovníkem (2 strany)

Příloha B: Dotazník (2 strany)

Příloha C: Čtvrtletní hodnocení pracovního výkonu (1 strana)

Příloha D: Inovace hodnocení pracovníků D nadřazeným pracovníkem (2 strany)



#### 4. Hodnocení spokojenosti zaměstnance – vyplňuje zaměstnanec

##### Bezpečnost a hygiena:

Zcela nedostatečná	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Na vysoké úrovni
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------------

Navrhuji zlepšit:

##### Podmínky pracovního prostředí (hlučnost, prašnost, teplota):

Zcela nedostatečná	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Na vysoké úrovni
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------------

Navrhuji zlepšit:

##### Mezilidské vztahy na pracovišti:

Špatná prac. atmosféra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Velmi dobré
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------

Navrhuji zlepšit:

##### Vztah k nadřízenému:

Má značné rezervy	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Velmi dobrý
-------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------

Navrhuji zlepšit:

##### Za vykonanou práci v určené profesi jsem ohodnocen:

Nedostatečně	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Velmi dobře
--------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------

##### Práce ve svěřené funkci mne uspokojuje:

Zcela nedostatečně	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Velmi dobře
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------

Navrhuji zlepšit:

Výsledky hodnocení												Celkem bodů
--------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------

#### 5. Hodnocení efektivnosti personálního procesu; cíle a úkoly pro období .....

##### Hodnocení plnění kvalifikačních požadavků na profesi:

	Splňuje	Nesplňuje	Nepožadováno
1. Odborné znalosti			
2. Vyučen v oboru			
Zaškolen v oboru			
Zaučen v oboru			
3. Požadovaná praxe			

##### Specifikace akčních plánů v bodech 1-4:

Úkoly a cíle do dalšího období:	Termín:	Spoluúčast:
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

Výsledky hodnocení												Celkem bodů
--------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------

Podpis hodnoceného:

Podpis nadřízeného pracovníka:

Datum:

## Příloha B: Dotazník

Vážení zaměstnanci,

jsem studentkou Technické univerzity v Liberci a v rámci studia zpracovávám diplomovou práci na téma Hodnocení a motivace pracovníků v Seco GROUP a. s. Tímto bych Vás ráda požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který bude podkladem pro vypracování mé diplomové práce. Dotazník je anonymní. Správnou odpověď, prosím, zakřížkujte. Předem děkuji za Vaši ochotu a vyplnění dotazníku.

Kateřina Plecháčová

---

### Pohlaví

- muž  žena

### Věk

- do 25 let (včetně)  46 – 55 let  
 26 – 35 let  56 let a více  
 36 – 45 let

### 1. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní vzdělání  vyšší odborné vzdělání  
 střední vzdělání s výučním listem  vysokoškolské vzdělání  
 střední vzdělání s maturitou

### 2. Jak dlouho jste zaměstnán/(a) v Seco GROUP a. s.?

- méně než 1 rok (včetně)  11 – 15 let  
 2 – 5 let  16 let a více  
 6 – 10 let

### 3. Jste spokojen/(a) ve svém zaměstnání?

- ano  ne  
 spíše ano  nevím  
 spíše ne

### 4. Je Vaše práce dostatečně finančně ohodnocena?

- ano  ne  
 spíše ano  nevím  
 spíše ne

### 5. Jak byste hodnotil/(a) celkovou úroveň komunikace s Vaším přímým nadřízeným?

- vynikající úroveň  spíše špatná úroveň  
 dobrá úroveň  špatná úroveň  
 spíše dobrá úroveň

**6. Jak byste hodnotil/(a) informovanost pracovníků v Seco GROUP a. s.?**

(o pracovních záležitostech, pracovních výsledcích aj.)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> vynikající úroveň  | <input type="checkbox"/> spíše špatná úroveň |
| <input type="checkbox"/> dobrá úroveň       | <input type="checkbox"/> špatná úroveň       |
| <input type="checkbox"/> spíše dobrá úroveň |  |

**7. Považujete motivační systém v Seco GROUP a. s. za vyhovující?**

- |                                    |                                |
|------------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano       | <input type="checkbox"/> ne    |
| <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> nevím |
| <input type="checkbox"/> spíše ne  |                                |

**8. Co Vás motivuje více – hmotná nebo nehmotná forma motivace?**

- |  |
|--|
| <input type="checkbox"/> hmotná motivace (mzda, prémie, odměna)                |
| <input type="checkbox"/> nehmotná motivace (pochvala, dobré pracovní podmínky) |

**9. Vyberte z následujícího seznamu maximálně 3 položky, které Vás nejvíce motivují.**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> mzdové ohodnocení  | <input type="checkbox"/> pracovní podmínky  |
| <input type="checkbox"/> prémie   | <input type="checkbox"/> zvyšování kvalifikace                                    |
| <input type="checkbox"/> příspěvky na stravování, penzijní<br>přípojištění, rekreaci, aj. | <input type="checkbox"/> dovolená navíc za odpracované<br>odpolední a noční směny |
| <input type="checkbox"/> pochvala od nadřízených  | <input type="checkbox"/> udržení prac. pozice a trvalého příjmu                   |

**10. Vyberte z následujícího seznamu maximálně 2 položky, které by Vás motivovaly.**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> měsíční vyhodnocení a ocenění<br>nejlepšího pracovníka                      | <input type="checkbox"/> 2 dny volna navíc k vyřízení<br>osobních záležitostí |
| <input type="checkbox"/> sportovní firemní akce  | <input type="checkbox"/> vlastní návrh, prosím, uveďte:<br>.....              |
| <input type="checkbox"/> informativní nástěnka o výsledcích<br>společnosti a nejlepších pracovnících | .....   |

**11. Je pro Vás hodnocení pracovníků nadřízeným pracovníkem, které se v Seco GROUP provádí jednou za dva roky, přínosné?**

- |                                    |  |
|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> ano       | <input type="checkbox"/> ne  |
| <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> nevím, dosud jsem nebyl/(a)<br>hodnocen/(a) |
| <input type="checkbox"/> spíše ne  |  |

**12. Uvítal/(a) byste, kdyby hodnocení pracovníků probíhalo ve Vaší firmě častěji?**

- |                                    |                                |
|------------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano       | <input type="checkbox"/> ne    |
| <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> nevím |
| <input type="checkbox"/> spíše ne  |                                |



## Příloha D: Inovace hodnocení pracovníků D nadřízeným pracovníkem

Jméno a příjmení hodnoceného:

Profese:

Hodnocené období:

6. Velmi vysoká úroveň  
5. Vysoká úroveň  
4. Mírně nadprůměrná úroveň  
3. Průměrná úroveň  
2. Mírně podprůměrná úroveň  
1. Nízká úroveň

### 1. Hodnocení pracovníka

Pracovní výkon	1	2	3	4	5	6
----------------	---	---	---	---	---	---

V čem jsou rezervy/příčiny problému?:

Flexibilita	1	2	3	4	5	6
Ochota pracovat přesčas	1	2	2	3	5	6
Využití pracovní doby	1	2	2	3	5	6
Odbornost/kvalifikace	1	2	2	3	5	6
Adaptibilita ke změně pracovního zařazení	1	2	2	3	5	6

Celkem bodů: _____						
--------------------	--	--	--	--	--	--

### 2. Hodnocení efektivnosti výcviku dle plánu předcházejícího období

Odborný růst/víceprofesnost/zaškolení v oboru	1	2	3	4	5	6
Úroveň povědomí o potřebách a důležitosti plnění požadavků na jakost a hospodárnost	1	2	3	4	5	6

Celkem bodů: _____						
--------------------	--	--	--	--	--	--

### 3. Zlepšovací aktivity

Vlastní iniciativa na neustálém zlepšování	1	2	3	4	5	6
--	---	---	---	---	---	---

Celkem bodů: _____						
--------------------	--	--	--	--	--	--

### 4. Hodnocení spokojenosti zaměstnance – vyplňuje zaměstnanec

Bezpečnost a hygiena	1	2	3	4	5	6
----------------------	---	---	---	---	---	---

Navrhuji zlepšit:



Podmínky pracovního prostředí (hlučnost, prašnost, teplota)	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

Navrhuji zlepšit:

Mezilidské vztahy na pracovišti	1	2	3	4	5	6
---------------------------------	---	---	---	---	---	---

Navrhuji zlepšit:

Vztah k nadřízenému	1	2	3	4	5	6
---------------------	---	---	---	---	---	---

Navrhuji zlepšit:

Spokojenost s fin. ohodnocením práce v určené profesi	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

Míra uspokojení z práce ve svěřené funkci	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

Navrhuji zlepšit:

Celkem bodů: _____						
--------------------	--	--	--	--	--	--

## 5. Hodnocení efektivity personálního procesu; cíle a úkoly pro období .....

### Hodnocení plnění kvalifikačních požadavků na profesi:

Požadavek	Splňuje	Nesplňuje	Nepožadováno
1. Odborné znalosti			
2. Vyučen v oboru			
Zaškolen v oboru			
Zaučen v oboru			
3. Požadovaná praxe			

### Specifikace akčních plánů v bodech 1-4:

Úkoly a cíle do dalšího období:	Termín:	Spoluúčast:
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Celkový součet bodů: _____						
----------------------------	--	--	--	--	--	--

Podpis hodnoceného:

Podpis nadřízeného pracovníka:

Datum: