

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2012

Michaela Janoušová

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Hodnocení a motivace zaměstnanců ve vybrané firmě

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jaroslav Vrchota

Autor:

Michaela Janoušová

2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela JANOUŠOVÁ**
Osobní číslo: **E10216**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Hodnocení a motivace zaměstnanců ve vybrané firmě**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat a charakterizovat hodnocení a motivaci zaměstnanců ve vybrané firmě. Zvolit způsoby zjišťování a měření této oblasti lidských zdrojů, s následným vyhodnocením a popsáním stávající situace ve společnosti. Navrhnout vhodné postupy pro zlepšení motivace a zkvalitnění hodnocení zaměstnanců ve vybrané firmě.

Metodika:

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení podrobné analýzy hodnocení a motivace zaměstnanců, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a navržení možných alternativ k dalšímu rozvoji a zlepšování v rámci společnosti.

Osnova:

Úvod

Literární přehled

Metodika

Vlastní práce

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 30 - 50 str.
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

DIANE, A., *70 tipů pro hodnocení pracovníků*, 1.vyd, Praha: Grada Publishing, 2010, 160s., ISBN: 978-80-247-2937-4

DONNELLY, J. H. *Management*, Praha: Grada Publishing, 2004. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

Periodiky: Moderní řízení, HN

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslav Vrchota
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 21. března 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2012


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
L.S.
Fakulta
Studená 13
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci s názvem „Hodnocení a motivace zaměstnanců ve vybrané firmě“ vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění, s použitím literatury a materiálů, které uvádím v přehledu literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 10. dubna 2012

.....

Michaela Janoušová

Děkuji panu Ing. Jaroslavu Vrchotovi, vedoucímu práce, za odbornou pomoc, hodnotné rady a připomínky při vypracování bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti Motorpal, a. s. za spolupráci a veškeré poskytnuté materiály a podklady pro tvorbu bakalářské práce.

Obsah

1. ÚVOD.....	9
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	11
2.1 Motivace.....	11
2.1.1 Motiv	12
2.1.2 Nežádoucí motivace	13
2.1.3 Teorie motivace	14
2.2 Teorie instrumentality	14
2.3 Teorie zaměřená na obsah.....	14
2.3.1 Maslowova hierarchie potřeb	15
2.3.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie	17
2.4 Teorie zaměřená na proces.....	18
2.5 Expektační teorie.....	18
2.5.1 Teorie spravedlnosti	19
2.5.2 Teorie cíle	19
2.6 Vztah mezi motivací a výkonem.....	19
2.7 Jak udržet motivaci	20
2.8 Hodnocení zaměstnanců.....	20
2.9 Metody hodnocení pracovníků.....	24
2.9.1 Základní metody hodnocení pracovníků	24
2.9.2 Motivačně-hodnotící pohovor	24
2.9.3 Management by Objectives	25
2.9.4 Kdo hodnotí pracovníky	25
2.9.5 Uplatnění zásad manažerské motivační strategie firmy	26
3. METODIKA A CÍL PRÁCE.....	28
4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU	31
4.1 Historie a současnost podniku.....	31
4.2 Produkce a systém jakosti	32
4.3 Pracovně-právní nároky	33
5. ANALÝZA MOTIVAČNÍHO PROGRAMU	34
5.1 Motivačně odměňovací program.....	34
5.2 Motivačně sociální program.....	35
5.3 Motivačně vzdělávací program.....	37
5.4 Motivačně informační program.....	37
5.5 Motivačně zlepšovací program	38
6. HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	39
7. VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	41
8. NÁVRH ZMĚN.....	42
9. ZÁVĚR.....	43

10. SUMMARY	45
11. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	46
12. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	48
12.1 Obrázky	48
12.2 Tabulky.....	48
12.3 Grafy.....	48
13. SEZNAM PŘÍLOH.....	49

1. Úvod

V současné době je velmi obtížné pro podnikatelské subjekty udržet si své místo na trhu. Neustále musí vytvářet nová řešení, přizpůsobovat se podmínkám na trhu. Ke kvalitnímu vedení a prosperitě firmy přispívají zejména dobrý marketing, efektivní způsob řízení, kvalitní technická vybavenost, využití moderních technologií, znalost prostředí na trhu atd.

Neméně důležité pro firmu a to přímo zásadní je efektivní využití lidského potenciálu. V dnešní době kvalifikovaný a kvalitní zaměstnanec je nedostatkovým zbožím. Každá firma vynakládá nemalé náklady do oblasti lidských zdrojů. V tvrdém konkurenčním prostředí je obtížné získávání kvalitních zaměstnanců a zvláště pak jejich udržení. Jen spokojený zaměstnanec je přínosem pro společnost. K tomu, aby firma prosperovala a zaměstnanci neměli potřebu odcházet za „lepším“ je nutné je efektivně motivovat.

Bohužel v mnoha případech perfektně vytvořený motivační program – „na papíře“ není zárukou úspěchu. Hlavní roli v motivaci zaměstnanců hrají manažeři a vedoucí pracovníci firmy. Pokud motivační program vytváří manažer firmy a dále se pak na něm nepodílí, může to být pro pracovníky firmy spíše demotivující. Manažer by měl ctít zásady firmy a ztotožňovat se zájmy a strategií firmy a měl by být příkladem pro ostatní pracovníky.

Motivace zaměstnanců není krátkodobá záležitost, jedná se o dlouhodobou, cílevědomou práci vedení společnosti. S motivací je úzce spojené hodnocení. K tomu mohou ve velké míře pomoci různá dotazníková šetření nebo pohovory se zaměstnanci. Jen tímto způsobem je možné zjistit, jak jsou pracovníci ve firmě spokojeni s tou, či jinou oblastí. Na základě výsledků je potom patrné, na co se má firma ve svém motivačním programu zaměřit, co je potřeba vylepšit a jakou cestou se má motivace ubírat.

Cílem mé bakalářské práce s názvem „Hodnocení a motivace zaměstnanců ve vybrané firmě“ je zjistit současný stav v oblasti motivace a hodnocení zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření a navrhnout řešení ke zlepšení stavu, protože pomocí úspěšného motivačního programu můžeme zvyšovat odbornou způsobilost pracovníků, zvyšovat efektivnost zaměstnanců v pracovním procesu a v neposlední řadě můžeme zabránit fluktuaci kvalitních a kvalifikovaných pracovníků. Vysoká míra fluktuace s sebou přináší řadu problémů. Jedním z nich je možná ztráta zaškolených zaměstnanců. Dalším vážným problémem může být případný únik informací a obchodních tajemství, popřípadě i ztráta zákazníků. Fluktuace zaměstnanců s sebou přináší zvýšení nákladů. V první fázi jsou to náklady spojené již se samotným podáním výpovědi zaměstnance, kdy ve většině případů odcházející pracovník přestává řešit svoji výkonnost. Dalšími náklady jsou náklady na dočasně neobsazené pracovní místo, dále pak náklady na nábor a výběr zaměstnanců a na zaškolení nových zaměstnanců.

Pro zpracování své bakalářské práce jsem si vybrala strojírenský podnik Motorpal, a. s., který je jedním z předních výrobců zařízení pro vznětové motory. Práce se skládá z teoretické a praktické části. První část se zabývá popisem motivace, nežádoucí motivace, radami jak udržet motivaci zaměstnanců, teoriemi motivace zaměřené na obsah a na proces, metodami hodnocení zaměstnanců a dalšími důležitými pojmy k danému tématu. V druhé části bakalářské práce je stručně popsána charakteristika společnosti a její historie, motivační program a systém hodnocení. Dále pak následuje vyhodnocení dotazníkového šetření s konkrétními připomínkami.

2. Literární přehled

2.1 Motivace

„Motivace má původ v latinském „movere“ - hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání. „ [4]

„Motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly neboli pohnutky, motivy. Ty činnost člověka určitým způsobem směřují a aktivizují ho a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.“ [4]

Motivaci lze definovat jako cílově orientované jednání. K motivaci dochází, když se lidé domnívají, že určité akce pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny jsou takové, které uspokojují jejich individuální potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž, očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. [1]

„Motivace je proces, který má složky psychické i fyziologické, vědomé i nevědomé. Motivory znamenají vnitřní důvody či podněty pro chování člověka, které jsou spojené s uspokojováním potřeb. Jednání člověka není určováno působením jednoho motivu, ale celého souhrnu navzájem propojených motivů. Uvnitř motivačních procesů pak rozeznáváme složku aktivační, která je vlastně určitým spouštěcím mechanismem jednání, složku směrovací a udržovací“. [19]

„Motivací člověka jsou vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují lidské jednání.“ Motiv jsou vnitřní specifické podmínky, které vzbuzují a udržují činnost člověka a zaměřují se k určitému cíli. Motivem se mohou stát potřeby, zájmy, city, ideály, pudy, hodnoty, postoje, přání apod. [8]

Osoba, která je motivována, musí mít jasně vytyčené cíle, měla by pracovat pilně. Tato osoba by měla být také vytrvalá. V motivaci je touha člověka odvádět výkon. Tento výkon je to, co v neposlední řadě také mohou hodnotit manažeři, kteří se snaží rozpoznat ambice a touhy pracovníků. Pokud pracovní výkon pracovníka je neuspokojivý, závisí to především na nedostatečné motivaci jedince. Problémy při výkonu práce nebývají automaticky způsobovány nízkou úrovní motivace. Špatný výkon může být spojován i s jinými faktory, jako jsou např. nedostatek zkušeností a dovedností, či nedostatek příležitostí. Nelze tedy dělat ukvapené závěry, že problémy související s výkonem pracovníka jsou problémy v motivaci. [6]

Jeden z nejdůležitějších faktorů, který ovlivňuje činnosti organizace je úroveň motivace pracovníků k co nejlepšímu využití vlastních schopností. Mzda v tržním hospodářství je cenou výrobního faktoru práce, ve vztahu k jednotlivým pracovníkům. Představuje především jeden z nejdůležitějších motivů k práci, protože zajišťuje životní potřeby pracovníka a jeho rodiny. [16]

2.1.1 Motiv

„Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku, která člověka určitým směrem orientuje, která ho v daném směru aktivizuje a která vzbuzenou aktivitu udržuje. Motiv tedy představuje psychologickou pohnutku, příčinu či důvod určitého lidského chování či prožívání, dává mu psychologický smysl.“ [15]

Motiv může být vysvětlen jako psychologická příčina, či důvod určitého jednání a chování člověka. Každý člověk může motiv prožívat a dávat jeho činnosti jiný psychologický smysl. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého konečného psychického stavu nasycení. To zpravidla mívá podobu pocitu naplnění, vnitřního uspokojení z dosažení cíle motivu. Motivy orientované stejným směrem, se vzájemně seskupují, a tím podporují vznik a průběh motivované činnosti, naopak motivy odlišné se mohou vzájemně oslabovat a tak motivovanou činnost narušovat a v určitých situacích dokonce znemožňovat. [4]

2.1.2 Nežádoucí motivace

Pracovníci v organizacích mohou být vystaveni různým ovlivňujícím faktorům, které u nich vyvolají v konečném důsledku negativní impulsy k jednání. Můžeme hovořit o tzv. nežádoucí motivaci nebo též o demotivaci.

Nežádoucí motivační důsledky mohou mít různý původ:

- nepřítomnost některých řídicích aktů, která je lidmi negativně vnímána,
- chybně vybrané motivační nástroje, jejichž výsledkem je kontraproduktivní chování pracovníků,
- špatné řídicí praktiky,
- lhostejnost vůči různým vnitřním nebo vnějším faktorům, které vyvolávají u pracovníků zklamání, nevšímavost a rozčarování.

V prvním případě jde o situaci, kdy manažeři dostatečně nesdělují své záměry, vize a představy o budoucnosti. Může jít, ale také o jiný problém, kdy manažeři filtrují informace postupované podřízeným. Tento problém, bychom zařadili také do této skupiny.

V druhém případě nemusí jít přímo o chybně zvolený motivační nástroj, ale mnohdy obvyklejší problém je nedocenění, nedomyšlení, jakým způsobem může být interpretován či použit v praxi.

Mezi špatné řídicí praktiky mohou patřit:

- Tajnůstkařství, uzavřenosti, subjektivismus při přijímání rozhodnutí od manažerů, ale i při řešení problémů či hodnocení dosažených výsledků.
- Upřednostňování některých pracovníků před ostatními. Manažer by měl mít ke všem pracovníkům stejný přístup.
- Nejasné, zmatečné příkazy, které spíše u pracovníků vyvolají nejistotu a dohady, jak správně postupovat dále v práci.

Do poslední skupiny faktorů, které v pracovnících mohou vyvolat zklamání, frustraci, rozčarování, patří všechny případy, kdy manažeři jsou neteční a liknaví v určitých situacích, které by potřebovaly rychlejší zásah a včasnou reakci. [18]

2.1.3 Teorie motivace

Existuje mnoho teorií motivace, díky kterým dokážou manažeři mnohem lépe pochopit, jak se lidé chovají. Žádná ale z nich neposkytuje univerzálně přijatelné řešení lidského chování. Mezi hlavní teorie motivace patří:

- teorie instrumentality
- teorie zaměřené na obsah
- teorie zaměřené na proces [14]

2.2 Teorie instrumentality

Instrumentalita je přesvědčení, že pokud učiníme jednu věc, povede to k věci druhé. Z velké části teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Tato teorie vznikla v druhé polovině 19. století v souvislosti s důrazem na ekonomické výsledky a s důrazem na potřebu zracionalizovat práci. Teorie instrumentality předpokládá, že člověk bude motivován k práci, jestliže tresty a odměny budou přímo provázány s jeho výkonem. Teorie má své kořeny v Taylorových metodách vědeckého řízení. Taylor v roce 1911 napsal: „Je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim nezajistíme značné a permanentní zvýšení jejich platu.“

Tato teorie vychází z principu posilování přesvědčení člověka. Motivování pracovníků tímto způsobem bylo, a ještě je, velmi používáno. Tato teorie motivace je výhradně založena na systému vnější kontroly a nerespektuje mnoho dalších lidských potřeb. Je silně ovlivňována a narušována neformálními vztahy mezi pracovníky. [3]

2.3 Teorie zaměřená na obsah

Základem teorií zaměřených na obsah je přesvědčení, že neuspokojená potřeba u jedince vyvolává napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému návratu do rovnováhy je potřebné rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit vhodný způsob chování, který povede k dosažení cíle. Každé naše chování je motivováno neuspokojenými

potřebami. Každý člověk má jiné potřeby, které se mění v čase. Některé potřeby mohou vyvolávat větší úsilí k dosažení cíle než jiné. Záleží zde i na prostředí, z něhož jedinec vyšel, na jeho současné situaci, na jeho výchově. Mezi teorie zaměřené na obsah patří Maslowova hierarchie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie. [2]

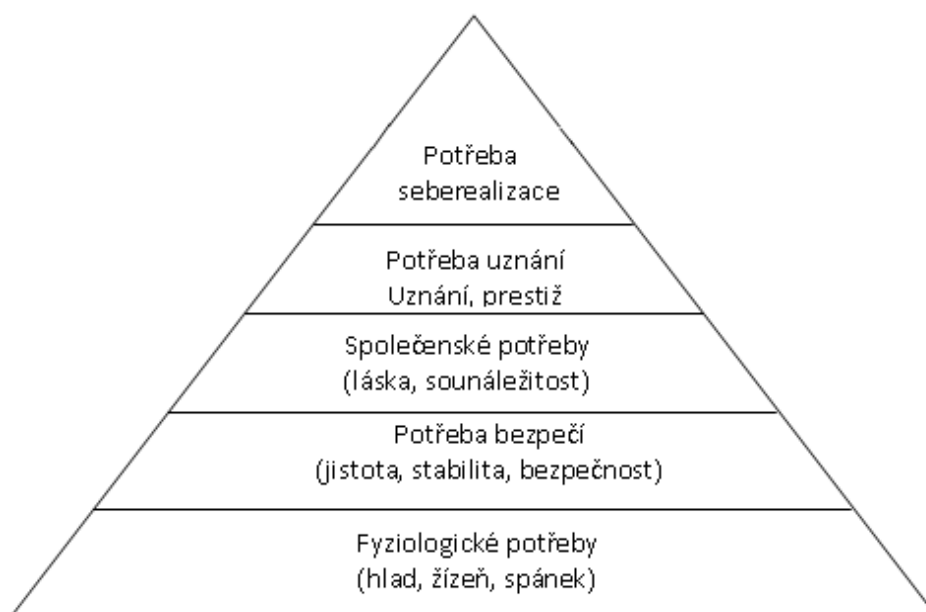
2.3.1 Maslowova hierarchie potřeb

Tato teorie motivace má dva **základní předpoklady**:

1. Naše potřeby závisejí na tom, co již máme. Pouze naše neuspokojené potřeby mohou ovlivňovat chování. Jinak řečeno, uspokojená potřeba není motivátorem.
2. Naše potřeby jsou uspořádány podle svého významu hierarchicky. Jakmile jedna potřeba je uspokojena, objevuje se další, která vyžaduje také uspokojení. [6]

Americký psycholog Abraham Maslow (1908 - 1970) v roce 1954 vydal knihu *Motivace a osobnost*, kde poprvé uvedl svou hierarchii potřeb. Zde především poukázal na skutečnost, že hlavním motivátorem není pouze finanční odměna, ale také naše neuspokojené potřeby. V knize *Motivace a osobnost* rozdělil potřeby do pěti úrovní. Vyšší potřeby v tomto systému, musí být uspokojovány pouze jen tehdy, pokud jsou uspokojeny potřeby nižší. [14]

Obrázek č. 1: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: [14]

- **Fyziologické potřeby:** Tyto potřeby jsou pro lidský organismus nezbytné. Skládají se z primárních potřeb lidského těla. Zahrnují potřebu vody, potravin, spánku a dalších nezbytných potřeb, aby lidské tělo fungovalo.
- **Potřeba bezpečí:** Pokud jsou fyziologické potřeby uspokojeny, mohou být uspokojeny potřeby z vyšší úrovně potřeb. Mezi potřeby bezpečí patří ochrana před nemocemi, ekonomickým strádáním, před tělesným poškozením a nečekanými katastrofami. Z pracovního hlediska se potřeba bezpečí u zaměstnanců projevuje jako jistota stálé práce a zaměstnaneckých výhod.
- **Společenské potřeby:** Tyto potřeby představují touhu začlenit a přátelit se. Záleží především na společenské povaze člověka. Neuspokojení této potřeby může ovlivnit psychický stav jedince.
- **Potřeby uznání:** Představují potřebu uznání od ostatních lidí. Uznání od lidí musí být zasloužené a vážné. Pomocí těchto uspokojených potřeb se zvedá sebedůvěra a prestiž člověka.
- **Potřeba seberealizace:** Potřebu sebenaplnění definoval Maslow slovy: „Touhu člověka být víc a víc než je, být vším, čím je člověk schopen se stát“ [6]

Úplné chápání těchto funkcí v jejich dynamice znamená uvědomit si několik skutečností:

- pokud plně uspokojíme potřebu, ztratí svojí naléhavost a tím i další motivační sílu a je nahrazena jinou potřebou většinou vyšší,
- skladba potřeb u jednotlivců a skupin může být různorodá s rozdílnou váhou,
- motivace trvá, dokud není potřeba uspokojena, avšak dlouhodobé nedosažení cílů může přeměnit chování v nežádoucí. Toto nežádoucí chování může odvádět úsilí a pozornost pracovníka nesprávným směrem,
- některé potřeby mohou kolísat v závislosti na vlivu módy, okolí, stavu společnosti apod. [10]

2.3.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

V roce 1959 Frederick Herzberg založil svou teorii na pozorování 200 techniků a účetních, u kterých se zabýval studií uspokojování potřeb. Při výzkumu mezi techniky a účetními se Herzberg tázal na okamžiky, kdy se pozorovaní lidé cítili šťastnými, spokojenými, či naopak nešťastnými. Dalšími pokládanými otázkami byly například: Kdy se cítil dotazovaný obzvláště dobře či nikoliv, co motivuje člověka k výkonu atd. Přišel na jednoduché, ale hluboké závěry. Jedním z těchto závěrů je, že člověk se snaží vyhnout bolesti a nepohodlí a snaží se být šťastný a mít radost. Na základě tohoto výzkumu rozdělil Herzberg tuto skutečnost na faktory udržovací a na faktory motivační. [17]

Mezi hlavní důvody rozdělení faktorů do těchto dvou skupin jsou přání zaměstnanců. Motivační faktory se točí kolem potřeby rozvíjet povolání a kvalifikaci člověka. Udržovací faktory fungují jako důležitá základna pro motivační faktory a jsou spojeny se slušným chováním v oblasti vztahů s nadřízenými, odměňováním, pracovními a administrativními podmínkami. Udržovací faktory nemotivují jedince k vyššímu pracovnímu výkonu ani k vyšší míře uspokojení práce. Uspokojení udržovacích faktorů přispívá k prevenci proti nespokojenosti zaměstnanců a jejich špatnému pracovnímu výkonu. [2]

Tabulka č. 1: Udržovací a motivační faktory

Udržovací faktory	Motivační faktory
Podniková politika a správa	Dosažení cíle
Odborný dozor	Uznání
Vztahy s nadřízeným	Povýšení
Vztahy s pracovníky stejné úrovně	Práce sama
Vztahy s podřízenými	Možnost osobního růstu
Plat	Odpovědnost
Jistota práce	
Osobní život	
Pracovní podmínky	
Postavení	

Zdroj: [6]

Tato teorie je silně kritizována především kvůli metodě výzkumu, protože nikdo se nepokusil změřit vztah mezi výkonem a spokojeností. Navzdory této kritice má Herzbergova teorie úspěch, protože je pro laika snadno srozumitelná a je založená na opravdovém životě nikoliv na teoretických abstrakcích. [2]

Motivace a peníze

Peníze ve formě mzdy nebo jiného druhu odměny jsou nejobvyklejší odměnou za provedenou práci. Herzberg zpochybňuje účinnost peněz tím, že zatímco jejich nedostatek vyvolá nespokojenost, jejich dostatek nemusí nutně zajistit trvalou spokojenost. Lidé se mohou cítit dobře, když dostanou přidáno a mají pocit, že si jich nadřízený váží, ale tato euforie však netrvá dlouho. Je nutné uvést, že každý člověk má jiné potřeby a každého peníze jinak motivují. Nicméně, peníze nám uspokojují naše potřeby, abychom dosáhli různých cílů, a mohou také uspokojovat naši potřebu sebeúcty. Peníze nás mohou odlišovat od ostatních pracovníků a zvyšovat určitým způsobem prestiž. [2]

2.4 Teorie zaměřená na proces

Teorie zaměřené na proces kladou důraz na psychologické procesy nebo síly, které působí na motivaci. Jsou to poznávací teorie, jelikož se zabývají tím, jak lidé chápou své pracovní prostředí. Tyto teorie na proces jsou pro manažery mnohem užitečnější než teorie zaměřené na obsah. Mezi teorie zaměřené na proces patří expektační teorie, teorie cíle, teorie spravedlivosti.

2.5 Expektační teorie

Tato teorie motivace byla poprvé formulována v roce 1964 psychologem Victorem Vroomem. Vroom ve své práci o teorii motivace vysvětluje, že jedinci jsou při práci motivováni k tomu, aby si vybrali mezi různými způsoby chování a vykonávání různých úrovní úsilí. Každý pracovník si může vybrat své tempo práce. Pokud pracovník věří, že jeho pracovní píle bude přiměřeně odměněna, bude motivován ke zvýšení úsilí.

Expektační teorie motivace má tři primární proměnné:

- volba
- očekávání
- preference

Proměnná volba dává svobodu jedinci vybrat si z řady určitých chování. Např. člověk může pracovat pilněji, či méně pilně, rychle nebo pomalu. Očekávání je důvěra, že určité chování bude úspěšné či nikoliv. Preference, označována někdy jako valence, jsou hodnoty, které pracovník připisuje různým výsledkům (trestům nebo odměnám). [6]

2.5.1 Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají, jak se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Za spravedlivé chování se považuje, pokud se manažer chová ke všem jedincům ve skupině stejně. Tato teorie tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, pokud se s nimi bude jednat spravedlivě. [2]

2.5.2 Teorie cíle

Tato teorie cíle prezentována Lathamem a Lockem v roce 1979 říká, že výkon a motivace jsou vyšší, pokud jsou pracovníkům stanoveny jasné cíle. Důležité je, aby se člověk mohl na stanovení cílů podílet, protože je to způsob jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů. Náročné cíle by pak měly být nejprve projednány a odsouhlaseny vedením. Pro udržení motivace a dosahování stále vyšších cílů je především zapotřebí dobré zpětné vazby. [2]

2.6 Vztah mezi motivací a výkonem

Spokojenost pracovníka s prací může ovlivňovat vyšší plat, spravedlivé odměňování, ohleduplné a participativní řízení, možnost k povýšení, rozmanité a zajímavé úkoly. Míra uspokojování pracovníků však závisí do určitého rozsahu na jejich vlastních potřebách a na prostředí, kde vykonávají svou práci. Podle výzkumů však neexistuje výrazně pozitivní vazba mezi spokojeností a výkonem. Není vždy

pravidlem, že spokojený pracovník je nutně velkým pracantem a velký pracant není nutně spokojeným pracovníkem. Většinou ale spokojenost pracovníka se odvíjí od jeho dobrého výkonu. [2]

2.7 Jak udržet motivaci

Důležitým faktorem pro udržení motivace je dostatečná komunikace mezi pracovníky a odděleními. Volný prostor pro komunikaci uspokojí potřebu sociální interakce. Kdekoli a kdykoliv by měli řídicí pracovníci vytvořit pro komunikaci optimální podmínky. Aby motivace neměla klesající tendenci, je vhodné vytvořit příjemné a stimulující pracovní prostředí. Negativně na výkonnost a náladu působí na zaměstnance hluk, zářivé barvy, neútluný nábytek. Důležité je zaměstnancům vytvořit příjemné a povzbudivé prostředí, ale občas i jeho tvář změnit např. vymalováním pracoviště. Dalším faktorem k udržení motivace je podpora profesionálního růstu pracovníka. [13]

2.8 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovníků představuje hodnocení pracovního výkonu jednotlivce. Popisuje i informování pracovníka, jak výkon pracovníka je hodnocen a zvažování, zda lze výkon zlepšit. Jako prostředek kontroly při efektivním hodnocení pracovníků jsou k dispozici normy výkonu, informace o výkonu a nástroje zlepšení výkonu. Hodnocení pracovníků je proces plný emocí. To má za následek, že do hry vstupují představy a vnímání, týkající se spravedlnosti a stejného zacházení k lidem. [6]

„Hodnocení zaměstnanců je jednou z nejcitlivějších a nejnáročnějších činností v řízení lidských zdrojů. Představuje základ hodnocení osobnosti pro vhodný rozvoj jejich profesní kariéry, pro lepší využití profesní kvalifikace pracovníků, motivaci a spravedlivé odměňování. Současně je hodnocení podkladem pro jmenování do vyšších funkcí, pro převedení na jinou práci nebo jiné pracoviště, pro zvyšování kvalifikace, rekvalifikaci, či uvolnění pracovníka.,, [12]

Pracovní hodnocení je klíčovou činností personálního managementu. Jeho cílem je poskytnout přesný obraz minulého či budoucího pracovního výkonu zaměstnance.

K tomuto účelu jsou vytvořeny pracovní normy. Normy jsou založeny na profesně zaměřených kritériích, které nejlépe určí úspěšně vykonanou práci. Je-li to možné, měří se skutečný výkon přímo a objektivně. Nezbytným požadavkem je, aby pracovní hodnocení poskytovalo zpětnou vazbu prostřednictvím hodnotících pohovorů. [21]

Hodnocení zaměstnanců je velmi důležitá personální činnost, která se zabývá:

- a) zjišťováním toho, jak pracovník plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jak vykonává svou práci, jak se na pracovišti chová a jaké má vztahy ke svým spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž při svém výkonu práce přichází do kontaktu,
- b) sdělováním výsledků jednotlivým pracovníkům a prodiskutováním těchto výsledků s nimi a
- c) hledáním cest k vylepšení pracovního výkonu a provedením opatření, která tomu mají napomoci. [11]

Můžeme rozlišovat dvě podoby hodnocení pracovníků:

1. Neformální hodnocení je plynulé hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během pracovního výkonu. Vyskytuje se příležitostně a je vymezováno spíše situací daného okamžiku, dojmem hodnotícího, pocitem i momentální náladou. Jde vlastně o součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Toto neformální hodnocení nebývá většinou zaznamenáváno a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí.
2. Formální hodnocení je někdy také nazýváno jako systematické hodnocení. Většinou je racionálnější, periodické, a jeho charakteristickými rysy jsou systematickosti a plánovitost. Vytvářejí se z něj dokumenty, které slouží pro další personální činnosti týkající se jednotlivých pracovníků či skupin.

Systém hodnocení je úspěšný, pokud se dodržují určité zásady organizace hodnocení pracovníků. Hodnocení pracovníků provádí jejich přímý nadřízený, který pak vychází z průběžného sledování pracovního výkonu během hodnoceného období. Hodnocení pracovního výkonu se realizuje podle jednotlivých metodických zásad a pro

výběr vhodné metody hodnocení je nutné dbát na velikost, situaci a podmínky firmy. Hodnocení se nejčastěji provádí formou hodnotícího pohovoru na základě předešlé přípravy hodnotitele. Velkou výhodou této metody je, že hodnocený může okamžitě reagovat na hodnocení, doplnit či zpřesnit svůj názor k návrhu hodnotitele. [18]

Aktivita spojené s hodnocením pracovníků můžeme rozdělit do několika etap:

- příprava hodnocení
- hodnotící pohovor
- vyhodnocení a využití výsledků

Příprava úspěšného průběhu hodnocení pracovníků vyžaduje informovanost všech pracovníků o zavedeném systému hodnocení pracovníků a o jeho cílech. Další důležitá věc je příprava hodnotitelů, jejich seznámení s technikou hodnocení, obeznámení s obsahem hodnotitelských dokumentů atd. Důležitou zásadou je, aby hodnotící disponoval příslušnými informacemi o hodnoceném pracovníkovi.

Hodnotící pohovor je nejdůležitější aktivitou v systému hodnocení. Úspěšný hodnotící pohovor vyžaduje:

- mít k dispozici fakta a informace o výkonu pracovníka a chování během hodnoceného období,
- průběžné hodnocení výkonu,
- hodnocení musí být objektivní na základě podkladů a konkrétních informací o celém hodnoceném období,
- aktivní spoluúčast hodnoceného a vyjádření hodnotitele poskytnout pomoc hodnocenému a nikoli ho pouze kritizovat,
- přesvědčení hodnoceného do budoucna, že cílem hodnocení je pomoci jemu v jeho rozvoji,
- aby hodnotící začal nejprve pochvalou a vyslovením spokojenosti s některými činnostmi, je-li to možné, a teprve potom přejít ke kritickým výhradám,
- dát pracovníkovi možnost se vyjádřit k hodnocení.

Nejúčinnější je hodnocení, na kterém se podílel pracovník sám, kdy si sám stanovil své zaměření do budoucnosti. V závěru hodnotícího pohovoru jsou zapsány výsledky hodnocení do hodnotícího dokumentu a jsou potvrzeny pracovníkovým podpisem, že byl seznámen se závěry uvedenými v něm.

Vyhodnocení a využití výsledků je jedním z předpokladů úspěšného hodnocení. Velmi oblíbenou metodou při hodnocení pracovníků je metoda BARS. Tato metoda je založena na vymezení žádoucího chování pracovníka na specifickém pracovním místě jako předpokladu efektivního výkonu pracovní činnosti. V této metodě je pracovní chování zařazeno do několika hodnotících stupňů v rozmezí „vynikající“ až „nepřijatelné“. [18]

Výhody metody BARS:

- objektivní hodnocení jednotlivých hlavních činností popsanych v popisu pracovního místa,
- jednoduché použití,
- souhlas s vhodnými tvrzeními pro každou kategorii chování,
- užitečné, pokud má hodně lidí stejný popis pracovního místa, proto se množství spotřebovaného času na návrh systému vyplatí,

Nevýhody metody BARS:

- časově náročné,
- bere v úvahu jen existující pracovní výkon, nedovoluje diskusi o budoucím potenciálu. [7]

Aby hodnocení pracovníků bylo efektivní a mělo smysl ve firmě provádět, musí mít podnik vytvořenou správnou organizační kulturu a komunikační strategii. Bez komunikace bychom nemohli řešit, o co podniku jde, a co je pro něj prioritou.

Každá firma má přesně vymezené strategické cíle a strategie. Potřebuje, aby její zaměstnanci tyto cíle a strategie plnili a hodnocení je jeden z možných nástrojů, jak přimět lidi ke sladění těchto zájmů a cílů. [18]

2.9 Metody hodnocení pracovníků

Podle časového horizontu rozlišujeme tři skupiny metod.

- *Metody zaměřené na minulost* – tyto metody jsou orientované na ty aktivity, které se už staly. Tato metoda má ale v sobě zahrnutou i budoucnost. V minulosti proběhnou jak negativní tak pozitivní události. Do budoucnosti se budeme snažit vyvarovat negativním událostem, a co bylo hodnoceno jako pozitivní, v tom budeme chtít nadále pokračovat.
- *Metody zaměřené na přítomnost* – tato metoda je zaměřená především na zhodnocení současné situace.
- *Metody zaměřené na budoucnost* – tyto metody jsou zaměřené zejména k určité prognóze toho, co se může stát. Metody zaměřené na budoucnost se neobejdou bez minulosti, z které vycházíme.

2.9.1 Základní metody hodnocení pracovníků

Mezi základní metody hodnocení zaměstnanců patří tyto metody:

- **Motivačně-hodnotící pohovor**
- **MBO (řízení podle cílů)**

2.9.2 Motivačně-hodnotící pohovor

Tato základní metoda hodnocení pracovníků je rozdělena na dvě části. V první části pracovník hodnotí sám sebe. Ohlíží se do minulosti, co se stalo, ale nezůstává pouze u minulosti. Následně se více orientuje na budoucnost, k jeho pracovišti, firmě apod. Nadřízený připraví hodnocenému otázky, na které se zaměstnanec může připravit týden či 14 dnů dopředu. V druhé části nastává hodnocení nadřízeným. Jestliže motivačně-hodnotící pohovor navazuje na předchozí položené otázky, je v takovém hodnocení zahrnuta kontrola plnění a splnění. Výhodou motivačně-hodnotícího pohovoru je dostatečný prostor pro kvalitní záznam pohovoru a jeho zhodnocení. [9]

V hodnotícím rozhovoru je velmi důležitá příprava, dobrá dotazovací technika, respektování soukromí, důvěryhodnost, vyhnutí se zaujatosti, pečlivé záznamy a pozornost věnovaná stylu rozhovoru. [7]

2.9.3 Management by Objectives

Management by Objectives je styl nebo systém managementu, který se snaží spojit cíle organizace s individuálními výkony podřízených.

Základem systému MBO je:

- určování cílů a plánů,
- účast jednotlivých manažerů na schvalování cílů a kritérií výkonu jednotlivých jednotek,
- průběžné posuzování a vyhodnocování výsledků.

Základem cyklu aktivit MBO je zjednodušení organizačních cílů, které by měly být všem zaměstnancům sdělovány jasně a být jimi pochopeny.

Důležité u systému MBO je:

- Potřeba mít flexibilní strukturu, která by napomáhala k efektivnější komunikaci, rychlejšímu rozhodování a k informacím se zpětnou vazbou v čase.
- Zapojit zaměstnance, tak aby nastala jejich dobrovolná podpora cílů, klíčových oblastí a měření výkonu.
- Dohoda na plánech zlepšení výkonu, které napomůžou ke splnění vlastních cílů a plánů zaměstnance tak ke zlepšení výkonu organizace.
- Zavedení kontrolního systému.
- Kontrola výkonu organizace v porovnání se stanovenými cíli. [5]

2.9.4 Kdo hodnotí pracovníky

Nejčastější osobou, která hodnotí pracovníka, je jeho bezprostřední nadřízený. Ten vede hodnotící pohovor, vyhodnocuje veškeré podklady pro hodnocení a rozhoduje o dalších opatřeních vyplývajících z výsledků hodnocení. Hodnocení, které provádí přímo nadřízený má své výhody. Přesně zná postup práce pracovníka a jeho podmínky. Často zná i jeho zázemí a tím i možné vlivy, které mohou ovlivňovat práci pracovníka. Provádí se zde zpětná vazba.

Hodnotit pracovníka můžou také ale i jiné osoby. Nadřízený bezprostředního nadřízeného může kontrolovat práci jak svého podřízeného tak i pracovníka. Výhodou tohoto hodnocení je, že vyplňuje případný prostor nedostatečné autority bezprostředně podřízeného. Nevýhodou tohoto hodnocení je komunikace s pracovišti a jednotlivými pracovníky. Mezi další hodnotitele můžeme zařadit nezávislé externí hodnotitele. Většinou jde o psychology, kteří mají pouze hodnotit určité aspekty pracovního výkonu. Hodnocení zákazníky se používá u pracovníků, kteří se dostávají do blízkého kontaktu se zákazníky nebo u výrobků či služeb, ze kterých je patrné, že je vykonal konkrétní zaměstnanec. Mezi další metodu hodnocení můžeme zahrnout hodnocení prováděná skupinou spolupracovníků či spolupracovníkem. Výhodou této metody je, že spolupracovníci přesně znají postup pracovního výkonu, jsou neustále na pracovišti a mají přehled o pracovní činnosti ostatních pracovníků. Toto hodnocení pracovníků by bylo asi nejefektivnější, jelikož nadřízení nemají čas stát u pracovníka a dívat se, zda pracuje. Nevýhodou a asi největším problémem je, že spolupracovníci nejsou ochotni do tohoto druhu hodnocení se angažovat. [11]

2.9.5 Uplatnění zásad manažerské motivační strategie firmy

Existuje celá řada teorií pracovních motivací, které dokážou vysvětlit, proč a jak se chovají lidé v různých podmínkách pracovního procesu a jak tuto skutečnost ovlivňuje jednotlivec sám. Teorie pracovní motivace znázorňuje souhrn teoretických poznatků, které ovlivňují účinně kvalitu vedení lidí, musí být znalostí řídících pracovníků, manažerů. V kvalitně fungujících organizacích manažeri spolupracují s profesionály psychology.

Pro manažerskou motivační strategii je typické:

- spojení krátkodobých a dlouhodobých stanovisek,
- použitelnost metod i pro laika v oblasti psychologie,
- možnost používání odborných poradenských služeb organizací. [9]

Faktory ovlivňující pracovní výkonnost

Pro pracovní motivaci je důležité zjistit, které hybné síly ovlivňují pracovní chování lidí. Intenzita pracovního chování a kvalita práce je ovlivněna dvěma složkami lidského chování. Těmito dvěma složkami jsou vnější bezprostřední pobídky (stimuly k činnosti) a působení vnitřních podnětů (vnitřní motivátory pracovních potřeb). Tyto dvě složky motivace mohou působit v souladu nebo rozporně.

Změna tohoto jevu žádoucím směrem je možná při vytvoření správného postupu řízení pracovníků. Nesmíme ale zapomenout, že jedince můžeme motivovat pouze do úrovně jeho schopností a znalostí. Nanejvýš můžeme počítat s postupným zlepšováním pracovníků.

Sledování a hodnocení pracovního výkonu

Pozorování a sledování pracovního výkonu nám umožňuje získat přehled o výkonu pracovníka a tím můžeme vytvořit základnu pro plány do budoucna. Důležitou roli při sledování a hodnocení výkonu pracovníka hraje diskuze. Pomocí diskuze musí hodnocení pracovního výkonu splňovat tyto základní prvky:

- Měření – měření provádíme podle norem, předem domluvených cílů atd.
- Zpětná vazba – zpětná vazba je velmi důležitá při hodnocení pracovního výkonu. Poskytuje informace jednotlivým zaměstnancům, jak pracovali a jak je s nimi nadřízený spokojený.
- Pozitivní posílení vědomí - poukazuje na činnosti, které byly provedeny správně a dobře. U této metody hodnocení se pouze používá konstruktivní kritika. To je taková kritika, která pouze ukazuje cesty ke zlepšení.
- Výměna názorů – zajištění, aby bylo dosaženo, co je potřeba udělat, v čem se můžeme zlepšovat, co si pracovníci myslí o své práci, jak jsou vedeni a řízeni atd.
- Dohoda – společné dorozumění o tom, co musí obě strany učinit, aby neustále docházelo ke zlepšování výkonu. [1]

3. Metodika a cíl práce

Cíl a obsah práce

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zjistit a popsat skutečný stav motivačního a hodnotícího systému pracovníků a navrhnout kroky, které povedou k jeho zlepšení.

V úvodu praktické části jsem popsala skutečný stav motivačního a hodnotícího programu v podniku a pomocí dotazníkového šetření zjistila, jak jsou zaměstnanci ve výrobní a administrativní sféře s tímto systémem spokojeni, a co by na něm chtěli změnit. V závěru jsem na základě zjištěných skutečností navrhla kroky k jeho zlepšení.

Předmět zkoumání

Pro zpracování bakalářské práce jsem si vybrala podnik Motorpal, a. s. - pobočný závod v Batelově. Podnik je výhradním výrobcem vstřikovacích zařízení pro vznětové motory do traktorů, nákladních automobilů, stavebních strojů a lodí. Společnost jsem si zvolila díky dostatečnému počtu zaměstnanců, ale především kvůli praktickým zkušenostem, které jsem získala během brigád v letních měsících, kdy jsem pracovala jak ve výrobní tak i administrativní sféře.

Metodický postup

Postup při zpracování bakalářské práce jsem si rozdělila do tří částí: přípravná část, sběr dat a zpracování a vyhodnocení dat.

Přípravná část

Informace pro zpracování teoretické části jsem získala především z odborné literatury, která se zabývá motivací a hodnocením zaměstnanců. Veškerá literatura použitá v této práci je vypsána v části s názvem Seznam použité literatury. Obsah teoretické části práce je vymezen několika stěžejními pracemi od [1], [2], [6]. Další

teoretické poznatky jsem čerpala z odborných časopisů a z internetových zdrojů. Pro formální zpracování práce jsem čerpala z knihy s názvem Technika zpracování bakalářských a diplomových prací [20].

Základní informace o podniku jsem čerpala z interních dokumentů podniku, výročních zpráv a dokumentů získaných prostřednictvím personálního oddělení. Mezi nejdůležitější zdroje informací patří samotní zaměstnanci, kteří se podíleli na vyplnění dotazníků a poskytli důležité údaje pro návrh na zlepšení motivačního programu.

Sběr dat

K provedení výzkumu jsem využila dotazníkovou metodu. Výhodou této metody při oslovení větší skupiny lidí je její časová nenáročnost na rozdíl od řízeného rozhovoru. Při sestavování dotazníků je nutné promyslet a přesně určit hlavní cíl dotazníkového průzkumu. Před provedením dotazníkového průzkumu je výhodné provést předběžné ověření dotazníku na malém vzorku zkoumaných osob, které nám umožní prověřit srozumitelnost a vhodnost formulací.

Z důvodu rozdílných pracovních podmínek jsem dotazník zaměřila na dvě cílové skupiny – technickohospodářské pracovníky a dělníky. Dotazník se skládá jak z otevřených otázek, kdy otázky jsou v podobě dotazu s možností vyjádřit své názory, tak otázky uzavřené, kde byl uveden dotaz a varianty možné k výběru, a též otázky pootevřené, kde mimo jiné mohl respondent připsat svůj názor.

Dotazník obsahuje 20 otázek, které jsou zaměřeny na průzkum motivace a hodnocení zaměstnanců. První tři otázky v dotazníku jsou všeobecného charakteru, týkající se pohlaví, nejvyššího dosaženého vzdělání a profese zaměstnanců. Další otázky se týkaly pracovní motivace, hodnocení, benefitů, komunikace, finančního ohodnocení, dodatečného vzdělávání, vybavení pracoviště, pracovního režimu apod.

Dotazníkový průzkum byl prováděn u 110 zaměstnanců v listopadu roku 2011 a jeho návratnost činila 93 %. Dotazníky v tištěné podobě byly rozdány zaměstnancům přímo na pracovištích během pracovní přestávky a byly jim dány instrukce k jejich správnému vyplnění. Většina pracovníků vyplnila dotazníky ještě během mé

přítomnosti a využila tak možnosti se dotázat na případné nejasnosti. V úvodních pokynech dotazníku byla zdůrazněna anonymita z důvodu větší objektivnosti na kladené otázky.

Zpracování a vyhodnocení dat

Při fázi zpracování dat je nutné překontrolovat dotazníky, zda jsou všechny vyplněny úplně a věrohodně. Poté může následovat statistické zpracování. Každá otázka v dotazníku je v bakalářské práci pro snazší a rychlejší orientování u jednotlivých odpovědí vyobrazena graficky v podobě grafu či tabulky. V závěru bakalářské práce jsou navrženy jednotlivé návrhy řešení pro zlepšení situace podniku v motivační a hodnotící oblasti.

Data získaná z dotazníku jsou zpracována za pomoci programů Microsoft Word a Microsoft Excel.

4. Charakteristika vybraného podniku

Společnost Motorpal, a. s. sídlí v Jihlavě, Humpolecká 313/5, 587 41. Je zapsaná v obchodním rejstříku vedeném krajským soudem v Brně, oddíl B, vložka B 5156. Předsedou představenstva a generálním ředitelem společnosti je RNDr. Milan Medonos. Motorpal je výhradním výrobcem vstřikovacích zařízení pro vznětové motory do traktorů, nákladních automobilů, stavebních strojů a lodí. Motorpal, a. s. je firma s dlouholetou tradicí. Byla založena již v roce 1946. Dosavadní historie podniku je dokladem neobyčejně rychlého rozvoje této výroby. Během své historie prošel podnik celou řadou proměn, které se týkaly velikosti výroby, právní formy podnikání a zaměření na různé odbytové trhy.

4.1 Historie a současnost podniku

Historie Motorpalu se začíná psát v Jihlavě v roce 1946, kdy vznikl na základech textilní a stavební firmy nový strojírenský podnik pod názvem PAL Jihlava, který byl původně pobočným závodem stejnojmenné firmy se sídlem v Českých Budějovicích a později v Praze. Jihlavský závod se v roce 1949 osamostatnil a v roce 1950 se na základě rozhodnutí Ministerstva průmyslu ČSR přejmenoval na Motorpal Jihlava, národní podnik. Začátky výroby nebyly vůbec jednoduché, neboť šlo o naprosto nový výrobní program, který kladl vysoké nároky na přesnost a kvalitu výroby.

Firma během své historie vystřídala snad všechny formy právních podob. V roce 1989 se Motorpal přeměnil na státní podnik a o dva roky později na akciovou společnost v držení státu a v roce 1992 byl zcela privatizován. V roce 1995 Motorpal získal první soukromý majitel a z důvodu udržení konkurenceschopnosti na nejnáročnějších trzích byla zahájena restrukturalizace firmy.

Některé výroby byly vyčleněny a Motorpal opustilo od roku 1990 do roku 1995 dva tisíce zaměstnanců a jeho produkce se soustředila pouze na Vysočinu. Finální restrukturalizace proběhla už s novými soukromými investory, kteří jsou akcionáři Motorpalu dosud.

Následující pasáž o rozsahu 1/2 strany obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na ekonomické fakultě JU.

V současné době je výrobní program zajišťován ve čtyřech závodech na Vysočině a to v Jihlavě, Batelově, Jemnici a ve Velkém Meziříčí. Podnik má cca 1900 zaměstnanců. Dotazníkové šetření bylo provedeno pouze v jednom pobočném závodě Motorpal, a. s., kde pracuje zhruba 300 zaměstnanců. V dělnických kategoriích pracuje okolo 240 zaměstnanců a počet technickohospodářských pracovníků se pohybuje okolo 60 zaměstnanců. Výrobní závod v Batelově se zabývá výrobou pístů a válců do vstřikovacích čerpadel, hlavním know-how je broušení a honování ve velmi přesných tolerancích, tj. v tisícinách mm. V Jemnici je výrobní program zaměřen na výrobu spojek, regulátorů, přesuvníků, zvedáků, rotorů a podsestav do vstřikovacích čerpadel. Ve Velkém Meziříčí se dlouhodobě specializují na výrobu otvorových a čepových vstřikovacích trysek. Jihlavský závod provádí konečnou montáž čerpadel.

4.2 Produkce a systém jakosti

Výrobky značky Motorpal jsou svojí kvalitou ve všech směrech plně srovnatelné s výrobky tradičních světových firem. Dobře slouží nejenom tuzemským uživatelům, ale i odběratelům téměř ve všech kontinentech. Více jak 85 % celkové produkce je určeno na export. Motorpal, a. s. vyváží své výrobky do 40 zemí celého světa, což je známkou, že se Motorpalu podařilo obstát v tvrdé zahraniční konkurenci. Motorpal slaví úspěchy i při dobývání asijských trhů, zejména Číny a Indie. Mezi nejznámější odběratele patří věhlasné firmy John Deere, Deutz, Steyr, Delphi, Volkswagen, Škoda, Tatra, Zetor aj.

Vstřikovací čerpadla pod značkou Motorpal je možné najít v osobních a nákladních automobilech, autobusech, těžké zemědělské technice – v kombajnech, traktorech, ale i lodích, generátorech a ve stavebních strojích. Jedním z výrobních programů, na který se Motorpal nově orientuje je výroba autodílů, především pístních čepů, hydraulických zdvihátek, vyvažovacích hřídelí pro koncern VW. Pro firmu WABCO vyrábí komponenty pro brzdové systémy, pro ZF STEYR dílce pro převodovky.

Současné výrobky splňují nej přísnější normy emisních limitů a norem pro automobilový průmysl – TIER III a EURO IV. Schopnost nabídnout nová inovativní řešení je důležitá pro zajištění dlouhodobé perspektivy firmy.

Systém jakosti byl poprvé certifikován v roce 1994 na ISO 9001. Jihlavský závod od roku 2000 splňuje normu ISO 9001, VDA 6.1, a QS 9000. V roce 2002 byly certifikovány i pobočné závody a o rok později proběhla recertifikace všech závodů. V současné době je Motorpal držitelem těchto certifikátů: ISO 9001:2008, ISO/TS 16949:2002, ISO 14001:2004. Certifikáty jsou pravidelně obnovovány.

4.3 Pracovní-právní nároky

Pracovní doba je stanovena v délce 37, 5 hodiny týdně, jelikož se pracuje v podniku ve tříměnném režimu. U společnosti Motorpal, a. s. působí odborová organizace a na základě vyjednávání se zaměstnavatelem jsou vymezeny práva a povinnosti zaměstnanců v kolektivní smlouvě.

Způsob a forma odměňování jednotlivých zaměstnanců jsou upravovány ve mzdovém předpisu. Z důvodu nestabilní zakázkové náplně se pracovní smlouvy ve všech případech uzavírají na dobu určitou s tříměsíční zkušební dobou. Společnost by jinak musela v případě propouštění zaměstnanců vynakládat nemalé mzdové náklady na odstupné.

Následující pasáž o rozsahu 1/4 strany obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na ekonomické fakultě JU.

Dovolená na zotavenou

Do roku 2008 činila základní výměra dovolené na zotavenou pět týdnů v kalendářním roce. Snížení výměru dovolené na čtyři týdny podle zákoníku práce bylo jedním z opatření ke zmírnění dopadu krize.

5. Analýza motivačního programu

Hlavním cílem motivačního programu je vyvolat uspokojení u zaměstnanců z vykonané práce. Zaměstnanci, kteří jsou spokojeni, se více snaží zapojit do spolupráce k dosažení vytyčených cílů podniku a jsou více ochotni zvyšovat svoji kvalifikaci. Za pomoci motivačního programu se podnik snaží zvyšovat výkonnost zaměstnanců, podporovat iniciativu a tvořivost zaměstnanců.

Motivační program společnosti se zaměřuje na následující oblasti:

- odměňování
- sociální program
- vzdělávání
- informovanost
- zlepšování

5.1 Motivačně odměňovací program

Odměňování pracovníků pro podnik je velmi důležité, jelikož nám pomáhá si udržet kvalifikované a motivované pracovníky, kteří jsou nezbytní pro dosažení strategických cílů podniku. K motivaci nestačí pouze základní mzda, podnik musí nabídnout svým zaměstnancům nějakou přidanou hodnotu například ve formě odměn či prémie. Motorpal, a. s. využívá k motivaci zaměstnanců v oblasti odměňování tyto nástroje:

- **fond vedoucího**

Fond vedoucího je nenároková složka mzdy, kterou má možnost vedoucí využít k ocenění mimořádných výkonů pro své podřízené.

- **zvýšené příplatky na rámec zákoníku práce za práci v sobotu a neděli a za práci přesčas,**

Za práci přesčas přísluší zaměstnanci dosažená mzda zvýšená o 35 % průměrného výdělku. Za práci přesčas u nepřetržitého provozu náleží zaměstnanci příplatek ve výši 43 % průměrného hodinového výdělku. Při práci v noci

(mezi 22.00 a 06:00 hodinou) přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 20 % průměrného výdělku za každou odpracovanou hodinu, a to za podmínky, že práce v noci trvá alespoň tři hodiny. Za práci v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 20 % průměrného výdělku. Za nedělní směnu není považována směna nastoupená v neděli ve 22:00 hodin. V tomto případě se jedná o pondělní směnu.

- **odměna za odpracování plného měsíčního fondu**

Z důvodu častých výkyvů v pravidelnosti docházky podnik zavedl motivační složku - mzdu s vazbou na odpracování plného měsíčního fondu. Bonus ve výši 500 Kč mohou obdržet zaměstnanci, kteří jsou zaevidováni v kategorii dělníci a odpracují plný měsíční fond a zároveň nemají sjednanou kratší pracovní dobu.

- **odměny za zaučení nového zaměstnance**

Každý nově nastupující zaměstnanec má přiděleného garanta. Adaptační proces je závislý na obtížnosti vykonávané práce a délka zaškolení se zpravidla pohybuje v rozmezí jednoho až třech měsíců. Garantovi za zaškolení nového zaměstnance náleží každý měsíc odměna ve výši 300 až 500 Kč podle náročnosti práce.

5.2 Motivačně sociální program

Cílem motivačně sociálního programu je stabilizovat pracovníky pomocí sociálních výhod a vytvářet příznivé podmínky k výkonu práce. Podnik využívá k motivaci zaměstnanců v sociální oblasti tyto nástroje:

- **zvýšený rozsah nároku na pracovní volno s náhradou mzdy při důležitých osobních překážkách v práci**

Každý zaměstnanec má právo na pracovní volno s náhradou mzdy při důležitých osobních překážkách. Podnik na základě kolektivního vyjednávání zvyšuje volno na:

- šest dnů při úmrtí manžela, manželky, druha, družky nebo dítěte a další den k účasti na pohřbu těchto osob oproti dvěma dnům dle nařízení,
- dva dny k účasti na pohřbu rodiče a sourozence zaměstnance, rodiče a sourozence jeho manžela, manželky, a další den jestliže zaměstnanec obstarává pohřeb těchto osob oproti jednomu dni dle nařízení,

- dva dny při účasti na pohřbu prarodičů zaměstnance a další den, pokud zaměstnanec obstarává pohřeb oproti jednomu dni dle nařízení
- tři dny na vlastní svatbu, z toho jeden den k účasti na svatebním obřadu oproti dvěma dny dle nařízení
- dva dny na svatbu vlastního dítěte, z toho jeden den k účasti na svatebním obřadu oproti jednomu dnu dle nařízení. [23]

Další možné překážky při práci na straně zaměstnance se řídí nařízením vlády č. 590/2006 Sb.

- **pružná pracovní doba**

V rámci zefektivnění práce je pro většinu technicko-hospodářských pracovníků zavedena pružná pracovní doba, kde pevnou část tvoří doba od 8:00 do 13:00 hodin, kdy zaměstnanec musí být na svém pracovišti a zbytek své pracovní doby si může uzpůsobit svým potřebám.

- **zajištění závodního stravování**

Zaměstnancům je umožněno se stravovat v závodní jídelně, kde stravování je zajišťováno externí společností Eurest, s. r. o. Podnik přispívá zaměstnancům na závodní stravování na jedno hlavní jídlo denně ve výši 55 % z ceny obědu. Zaměstnanci si mohou vybrat z nabídky čtyř jídel, kde hodnota obědu pro zaměstnance činí 24 Kč a s polévkou 26 Kč.

- **sociální výpomoc v případě úmrtí zaměstnance**

Pokud zaměstnanec zemře následkem pracovního úrazu nebo nemoci z povolání přísluší nad rámec zákona nároků vyplývající ze zákoníku práce finanční výpomoc ve výši trojnásobku průměrné měsíční mzdy pozůstalým. Za pozůstalé se považuje manžel/ka, druh, družka a dítě, které má nárok na sirotčí důchod.

- **odměny při odchodu do důchodu**

Odměna při prvním odchodu zaměstnance do starobního nebo invalidního důchodu náleží zaměstnancům ve výši 700 Kč za každý celý odpracovaný rok.

- **nápojové automaty**

V areálu podniku jsou umístěny nápojové automaty s výhodnými cenami nápojů. V nabídce je několik druhů kávy, čaje a instantní polévky. Zaměstnanci si mohou nápoje zakoupit za zvýhodněnou cenu 5 Kč.

- **pracovní obuv a pracovní oděvy pro všechny dělníky a vybrané skupiny technicko-hospodářských pracovníků**
- **reprezentační plesy a setkání zaměstnanců u příležitosti ukončení roku**
- **zvýhodněné telefonní paušály**

Každý zaměstnanec má možnost využívat zvýhodněného paušálu na mobilní telefon.

5.3 Motivačně vzdělávací program

V dnešním moderním světě se neustále mění požadavky na schopnosti a znalosti pracovníků, aby mohli pracovníci fungovat jako pracovní síla, musí neustále své znalosti a schopnosti rozšiřovat a prohlubovat. Hlavním cílem je zvyšování kvalifikace pracovníků, která přispívá ke zvýšení produktivity a kvality práce. Motorpal v této oblasti nezůstává pozadu a snaží se zavádět nové trendy do výroby. Jedním z nich je zavedení štihlé výroby a k tomu směřuje převážná část vzdělávacích aktivit, jakou jsou:

- **systém pravidelného vzdělávání typu Q**

Jedná se o školení zaměřená na oblast kvality z důvodu certifikace ISO a QS (Fmea, SPC, 5xWhy, 8D-report, metrologické zabezpečení firmy atd.)

- **vzdělávání mistrů**
- **zajišťování další kvalifikačních akcí dle aktuálních potřeb**

5.4 Motivačně informační program

Prvním předpokladem pro motivaci pracovníka je důležitá znalost strategie, plánů a očekávání podniku. Motorpal využívá ke zvýšení motivace v oblasti informovanosti tyto nástroje:

- **porady vedení společnosti a porady v jednotlivých útvarech**
- **vydávání podnikového informačního časopisu Tryska**

Podnik vydává jednou za dva měsíce podnikový časopis Tryska. Tento časopis slouží k informovanosti zaměstnanců o aktuálním stavu společnosti, připravovaných změnách a nových projektech.

- **pravidelné mítinky se zaměstnanci**

Zaměstnanci mají možnost se dvakrát ročně zúčastnit mítinků s vrcholovým vedením.

- **interní databáze**

Databáze slouží k rychlejší a snadnější komunikaci a informovanosti mezi zaměstnanci.

- **informační tabule**

K další informovanosti slouží informační tabule umístěné na jednotlivých pracovištích.

5.5 Motivačně zlepšovací program

Cílem systému zlepšování je podpora kontinuálního zlepšování všech procesů a motivace zaměstnanců k osobní účasti na zvyšování konkurenceschopnosti společnosti.

- **systém pro podávání zlepšovacích návrhů**

Tento systém je založen na trvalém zlepšování pomocí hledání a realizování nových technických zlepšení. Za technické zlepšení se považuje takové zlepšení, které má za následek konstrukční či technologickou změnu v pracovním procesu a její přínos je možné ekonomicky vyhodnotit. Pokud tento přínos je vyšší než 10 000 Kč za rok, náleží zlepšovatelovi odměna až ve výši 15 % čistého přínosu zlepšení za jeden kalendářní rok.

- **kontinuální zlepšování**

Podnik úspěšně zavedl a udržuje zásady metody 5S, která přispívá k udržování pořádku na pracovišti. Pomocí metody 5S dochází k minimalizaci jakýchkoliv prostojů v důsledku vyhledávání předmětu na pracovišti. Tato metoda přispívá i ke zvýšení bezpečnosti a snížení rizika úrazů. Metoda 5S má dopad na pracovní prostředí a celkovou spokojenost a pracovní pohodu zaměstnanců. [18]

6. Hodnocení zaměstnanců

Důležitou a někdy i opomíjenou aktivitou manažerů je hodnocení zaměstnanců. Hodnocení se považuje z hlediska náročnosti na psychiku za nejtěžší činnost vedoucího pracovníka, jelikož sdělování výsledků a následné projednávání těchto výsledků nejsou pro manažery někdy příjemné. Hodnocení zaměstnanců slouží především jako nástroj pro získávání podkladů pro spravedlivé odměňování, dosažení vyššího pracovního nasazení, zlepšení podnikové kultury a komunikace.

Systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti Motorpal, a.s. je založen na průběžném hodnocení, kdy nadřízený komunikuje s podřízenými o plnění jednotlivých dílčích cílů. V podniku se hodnotí technicko-hospodářští pracovníci dvakrát ročně.

Systém hodnocení se skládá ze tří na sebe navazujících aktivit:

1. Sebehodnocení zaměstnance
2. Hodnocení zaměstnance nadřízeným
3. Osobního pohovor mezi zaměstnancem a nadřízeným

Cílem systému hodnocení je zlepšení manažerské práce vedoucích zaměstnanců, zlepšení komunikace mezi vedoucími a jejich podřízenými, zvýšení motivace zaměstnanců a v konečném důsledku i zvýšení produktivity práce zaměstnanců. Výstupem z hodnocení jsou vyplněné elektronické dotazníky a vytištěný a podepsaný záznam o hodnocení provedeném nadřízeným.

Jedním z hodnocení, které se v podniku využívá, je hodnocení nastupujících zaměstnanců. Vedoucí nadřízený hodnotí zaměstnance cca 1 měsíc před uplynutím jeho zkušební doby a na jeho základě se ve spolupráci s personálním oddělením rozhoduje, zda bude, či nebude pracovní poměr se zaměstnancem rozvázán.

Zaměstnanci, kteří jsou ve zkušební době, provádějí hodnocení, jak jsou v podniku spokojeni. Cílem dotazníku je zjistit první dojmy pracovníka na novém pracovišti, případné nedostatky a na základě připomínek zajistit nápravná opatření. V dotazníku jsou otázky zaměřeny na spokojenost zaměstnance s péčí garanta, přístup vedoucích k podřízeným, organizaci práce a přidělování práce, vztahy v kolektivu,

výdělek, pracovní prostředí, sociální zařízení, technické zařízení a informovanost o dění v akciové společnosti.

Mezi další hodnocení, které podnik provádí je hodnocení zaměstnanců v dělnické kategorii, kdy se sleduje pracovní výkon celého střediska v návaznosti na výkonové normy.

Dále v podniku dochází k pravidelnému ročnímu šetření spokojenosti zaměstnanců, kdy se zaměstnanci mají možnost vyjádřit k 11. základním oblastem jako je znalost cílů společnosti, náplň práce, osobní rozvoj, informovanost, systém odměňování, image firmy, sociální program, pravomoci a odpovědnosti, styly vedení, vztahy na pracovišti, pracovní prostředí. Zaměstnanci porovnávají ideální stav, který je popsán u každé oblasti se stavem skutečným a zakroužkují odpověď s odpovídající mírou shody ideálního stavu a skutečností. Cílem tohoto dotazníkového šetření je získat informace o spokojenosti zaměstnanců. Šetření se opakuje pravidelně každý rok, meziroční výsledky jsou porovnávány a jsou podkladem pro rozhodování v oblasti řízení lidských zdrojů. Dotazníky jsou anonymní a slosovatelné o věcné ceny.

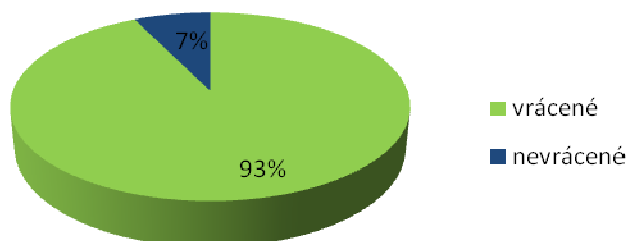
7. Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo provedeno u společnosti Motorpal, a. s., které bylo distribuováno 110 zaměstnancům. Na dotazník odpovědělo 102 zaměstnanců, z toho 29 technicko-hospodářských pracovníků (THP) a 73 dělníků. Zpracování výsledků je rozděleno do dvou skupin THP a dělníci. Návratnost dotazníků je znázorněna na grafu číslo jedna.

Dotazník obsahuje dvacet otázek, které byly zaměřeny na průzkum motivace a hodnocení zaměstnanců. První tři otázky v dotazníku jsou všeobecného charakteru týkající se pohlaví, nejvyššího dosaženého vzdělání a profese zaměstnanců.

Data získaná z dotazníku jsou zpracována za pomoci programů Microsoft Word a Microsoft Excel.

Graf č. 1 – **Návratnost dotazníků**



Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č. 1: **Ve společnosti zastáváte funkci?**

Mezi zaměstnanci, kteří odpověděli na dotazníkové šetření, bylo 72 % dělníků a 28 % technicko-hospodářských pracovníků.

Následující pasáž o rozsahu 14 stran obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na ekonomické fakultě JU.

8. Návrh změn

Hlavní vizí Motorpalu, a. s. je udržení se na předních pozicích ve výrobě vstřikovacích zařízení a to vše v duchu motto: tradice, přesnost, kvalita. Je proto velmi důležité zajímat všechny zaměstnance, aby právě lidský činitel mohl přispět ke splnění vytyčených cílů podniku. Především díky přínosu každého pracovníka ke kvalitnímu plnění všech pracovních úkolů a požadavků zákazníků se podnik může udržet v tvrdém konkurenčním prostředí.

Po zjištění skutečností vyplývajících z dotazníkového průzkumu a motivačně-hodnotícího programu podniku bych navrhla vyvinout větší úsilí v oblasti snižování nákladů. Hlavním cílem níže uvedených návrhů je zvýšení výkonnosti zaměstnanců a nikoliv pouhé zvýšení nákladů na zaměstnance bez zpětné reakce v podobě produktivity práce.

Následující pasáž o rozsahu 5 stran obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na ekonomické fakultě JU.

Návrh č. 1 - Provádět pravidelné hodnocení zaměstnanců

Návrh č. 2 – Zlepšení pracovního prostředí

Návrh č. 3 - Pozitivně ovlivňovat pracovní motivaci a výkonnost pracovníků

Návrh č. 4 - Zajištění větší objektivnosti výkonových norem

Návrh č. 5 – Zlepšení technického vybavení

Návrh č. 6 – Větší kontrola u dodržování pracovních postupů

Návrh č. 7 – Zlepšení benefitního programu

Návrh č. 8 – Zlepšení informovanosti zaměstnanců kategorie DJ

Návrh č. 9 – Sledovat výkon jednotlivce

9. Závěr

V současné době si společnosti musí uvědomit, že pokud chtějí obstát v tvrdém konkurenčním prostředí, nesmí podceňovat význam lidských zdrojů, jelikož lidské zdroje představují pro podnik nejcennější kapitál a významně se podílejí na úspěchu a výsledcích celé společnosti.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit současný stav v oblasti hodnocení a motivace zaměstnanců ve společnosti Motorpal, a. s. a navrhnout řešení ke zlepšení stavu.

Ze zjištěných skutečností z dotazníkového průzkumu vyplývá, že zaměstnanci jsou v oblasti hodnocení a motivace spíše nespokojeni. Je zřejmé, že za nespokojeností zaměstnanců stojí především nedostatek finančních prostředků. Podnik zasáhla v roce 2008 ekonomická krize a z důvodu nižší zakázkové náplně se dostal do ztráty. Vedení společnosti muselo podniknout kroky ke zmírnění dopadu této krize řadou opatření a to i v oblasti poskytovaných zaměstnaneckých benefitů.

Převážná část zaměstnanců dnes chodí do práce jen proto, že musí, aby zajistila své materiální potřeby, a ne proto, že je to baví a naplňuje. Za dobře odvedenou práci očekávají adekvátní finanční ohodnocení. Nyní jsou ale mzdy ve společnosti hluboko pod celostátním průměrem. Významnou měrou by k celkovému zvýšení spokojenosti zaměstnanců a ke zvýšení firemní image přispělo postupné navyšování mezd. Kde však „brát“ finanční prostředky, když se výrobní náplň výrazně nenavyšuje a vlivem okolních vstupů se zvyšují náklady na její zajištění? Zaměstnavatel se postupnému navyšování mezd nebrání, ale musí si na něj vydělat. Je proto nezbytně nutné podniknout kroky k celkovému snižování všech nákladů spojených s výrobou a především pak využívat způsoby nepeněžní motivace.

V oblasti nepeněžní motivace musí sehrát zásadní roli manažer. Na jeho kvalitách závisí úspěch každé firmy. Dobrý manažer by měl umět pomocí pozitivní motivace využít kvalit lidského potenciálu a vytěžit z něho pro firmu maximum, avšak s ohledem na spokojenost zaměstnance. Náplň práce manažera není vůbec jednoduchá. V oblasti

řízení lidských zdrojů to platí dvojnásob. Bohužel právě tato oblast bývá v praxi často podceňována. Správný manažer by se měl zajímat o své podřízené, pravidelně je hodnotit, dodávat jim odvalu, pokud ji potřebují a umět jim projevit úctu a uznání a v případě neplnění povinností je potrestat. Motivace a s ním související hodnocení zaměstnanců se musí provádět pravidelně a dlouhodobě a jen tehdy můžeme mluvit o pozitivním vlivu na výkon zaměstnanců. Správný manažer by měl k řízení lidských zdrojů používat jak pozitivní, tak negativní formy motivace a přistupovat k nim s rozvahou. Pokud manažer používá k řízení převážně negativní formy motivace - odebrání peněz, potrestání a buzení hrůzy u zaměstnanců, pak na pracovišti vytváří nejistotu a strach. Takto motivovaný zaměstnanec nebude nikdy pracovat, že chce, ale že musí. K práci je zapotřebí respekt z vedoucího, ale nikoliv strach. Strach na pracovišti může vyvolávat problémy mezi zaměstnanci a vytvářet negativní atmosféru. Je fakt, že se všemi pracovníky nelze vycházet pouze po dobrém a tak negativní motivace je jediný způsob jak je přinutit k práci a k plnění povinností s ní spojených.

Ke zvýšení motivace mohou přispět i zaměstnanecké benefity. Manažeri si však musí uvědomit, že zaměstnanci berou tyto benefity jako samozřejmost, ne jako výhodu, kterou dostanou, když jejich práce bude nadstandardně odvedena. Proto je nesmírně důležité, aby zaměstnanecké benefity byly rozdělovány spravedlivě, protože pokud jsou rozdávány zaměstnancům bez rozdílů jejich pracovního výkonu a jejich výsledků, ztrácejí pak svůj smysl.

Věřím, že pokud podnik odstraní nedostatky zjištěné z průzkumu pomocí navrhovaných řešení, dojde ke zvýšení motivace zaměstnanců a všeobecně k větší spokojenosti všech zaměstnanců. Společnost, která chce obstát v tvrdém konkurenčním prostředí, musí pracovat s tím nejcennějším, co má a co se nedá koupit penězi – se silou lidského potenciálu.

10. Summary

This bachelor work “Evaluation and motivation of employees in chosen company” is trying to find out how the motivation and the evaluation of employees is today through a questionnaire and it is also suggesting a helpful solution. We can get better specialized qualification and efficiency of employees and we can also prevent fluctuation of quality and qualified employees because of successful motivation program. I have chosen engineering company Motorpal, a.s., for my bachelor work, which is one of the leading producer of devices for diesel engine.

The work is divided into practical and theoretical part. First part describes motivation, unwanted motivation, advices how to keep motivation of employees, motivation aiming to content and to process, methods of evaluation of employees and other important terms of this theme. Second part describes feature of the company and its history, motivation program and system of evaluation. At the end is a revaluation of questionnaire research with specific comments.

Suggestions for motivation's improvement of employees in company are:

- periodical evaluation of employees
- iImprovement of a working environment
- positive influence of a working motivation and a productivity of employees
- objectivity of performance standards
- improvement of a technical equipment
- better control of a fulfillment of working procedures
- improvement of a benefit program
- improvement of a foreknowledge of employees

Key words: evaluation, motivation, care of employees, motivational programme, remuneration, questionnaire.

11. Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, M., *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5
- [2] ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 10 vydání, Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- [3] ARMSTRONG, M., *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th edition, London: Kogan Page, 2006. 982 p. ISBN 0 7494 4631 5
- [4] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol., *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. 558 s. ISBN 80-85943-57-3
- [5] CEJTHAMR, V.; DĚDINA J, *Management a organizační chování*, 2. aktualizované vyd., Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN: 978-80-247-3348-7
- [6] DONNELLY, J.H. a kol. *Management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3
- [7] FOOT, M., HOOK C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN80-7226-515-6.
- [8] HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 3. vydání. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU, 1999. 254 s. ISBN 80-213-0562-2
- [9] HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2
- [10] KLEIB, J. a kol. *Metody personální práce*. 1. vydání. Praha: VŠE v Praze, 1996. 160 s. ISBN 80-7079-413-5
- [11] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 3. vydání, Praha: Management Press, 2004. 367 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- [12] KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: JČU v Českých Budějovicích, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3
- [13] MISKELL, J., MISKELL, V. *Pracovní motivace*. Praha: Grada, 1996. 80 s. ISBN 80-7169-317-0
- [14] PLHÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2005. 472 s. ISBN80-200-1387-3

- [15] PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE v Praze, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3
- [16] SYNEK, M a kol. *Ekonomika a řízení podniku, učební texty pro inženýrské studium*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997. 446 s. ISBN 80-7079-273-6
- [17] TIMMRECK C. T., *Motivation - Hygiene Theory Adapted for Education*, The High School Journal, Vol. 61, No. 3 (Dec., 1977), pp. 105-110 , Published by: University of North Carolina Press
- [18] VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2006. 700 s. ISBN 80-7261-029-5
- [19] VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Slovník základních pojmů z marketingu a managementu*. 1. vydání. Praha: Fortuna, 1998. 48 s. ISBN 80-7168-504-6
- [20] VANĚČEK, D., BUNEŠOVÁ, M., *Technika zpracování bakalářských a diplomových prací*, 1. vydání. České Budějovice: EF JCU, 2009, 46 s. ISBN 978-80-7394-151-2
- [21] WEATHER, W. B., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. 1. vydání, Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X.
- [22] [Průměrná měsíční mzda v České republice]. [cit. 2012-01-23]. Dostupné z: <http://zpravy.kurzy.cz/312463-cr-prumerna-mzda-ve-4q-realne-poklesla-o-0-4/>
- [23] [Nárok na pracovní volno s náhradou mzdy]. [cit. 2012-03-14]. Dostupné z: <http://www.uplnezneni.cz/narizeni/590-2006-sb-kterym-se-stanovi-okruh-a-rozsah-jinych-dulezitych-osobnich-prekazek-v-praci/>
- [24] [Průměrná nezaměstnanost]. [cit. 2012-02-21]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/>

12. Seznam obrázků, tabulek a grafů

12.1 Obrázky

Obrázek č. 1: Maslowova hierarchie potřeb

12.2 Tabulky

Tabulka č. 1- Udržovací a motivační faktory

Tabulka č. 2 - Porovnání průměrné hrubé měsíční mzdy mezi podnikem a průměrem ČR

Tabulka č. 3 - Motivátory

12.3 Grafy

Graf č. 1 – Návratnost dotazníků

Graf č. 2 – Pracovní zařazení

Graf č. 3 – Nejvyšší dosažené vzdělání

Graf č. 4 – Zastoupení žen a mužů

Graf č. 5 – Důvod vykonávání profese

Graf č. 6 – Jsou pro Vás stávající výhody dostatečně motivující?

Graf č. 7 – Které z benefitů byste nejvíce ocenili do budoucna?

Graf č. 8 – Jste dostatečně motivováni nadřízeným?

Graf č. 9 – Úroveň komunikace s nadřízeným

Graf č. 10 – Čím může přispět Váš nadřízený ke zlepšení Vašeho výkonu?

Graf č. 11 – Zdroj informací o dění podniku

Graf č. 12 – Hodnotí Váš vedoucí pravidelně Vaše výkony?

Graf č. 13 – Máte respekt z Vašeho nadřízeného?

Graf č. 14 – Máte strach z postihů za nekvalitně odvedenou práci?

Graf č. 15 – Máte možnost se zúčastnit školení a kurzů ke zvýšení kvalifikace?

Graf č. 16 – Úroveň technického vybavení

Graf č. 17 – Úroveň pracovního prostředí

Graf č. 18 – Jsou výkonové normy objektivní?

Graf č. 19 – Ocenili byste mzdové zvýhodnění za univerzálnost a zastupitelnost?

Graf č. 20 – Chtěli byste ve Vašem podniku něco změnit?

13. Seznam příloh

1. Dotazníkové šetření

Příloha č. 1: Dotazníkové šetření

Jmenuji se Michaela Janoušová a jsem studentkou ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Obracím se na Vás s žádostí o spolupráci při vyplnění dotazníku, který je zaměřen na motivaci a hodnocení zaměstnanců a je součástí mé bakalářské práce.

Veškeré informace jsou anonymní a budou použity výhradně pro mou práci.

Předem děkuji za čas, který jste věnovali tomuto dotazníku.

1. Ve společnosti zastáváte funkci?
 - a) dělník
 - b) technicko-hospodářský pracovník
2. Nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a) základní
 - b) úplné střední bez maturity
 - c) úplné střední s maturitou
 - d) vyšší odborné
 - e) vysokoškolské
3. Pohlaví?
 - a) žena
 - b) muž
4. Proč pracujete v této společnosti? (lze vybrat více možností)
 - a) jistota práce
 - b) dobré finanční ohodnocení
 - c) možnost seberealizace
 - d) dosažitelnost k mému bydlišti
 - e) ze zvyku
 - f) dělám, to co mě baví
 - g) z nedostatku jiných pracovních příležitostí
5. Co by Vás nejvíce motivovalo? (odstupňujte pořadí od 1 do 5 podle důležitosti, 1 – nejvíce motivující, 5 – nejméně motivující)
 - a) uznání a pochvala
 - b) lepší pracovní podmínky
 - c) možnost povýšení
 - d) zvýšení mzdy
 - e) mimořádné odměny

6. Jsou pro Vás stávající výhody dostatečně motivující? (např. příspěvek na závodní stravování, odměny při odchodu do důchodu, bonus 500 Kč za odpracování plného fondu atd.)
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
7. Který z benefitů byste nejvíce ocenili do budoucna?
- a) týden dovolené navíc
 - b) příspěvek na závodní stravování
 - c) penzijní připojištění
 - d) dary k životním a pracovním výročím
 - e) vyšší příplatky (než je dáno zákonem)
8. Jste dostatečně motivováni nadřízeným?
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
9. Komunikace s vedoucím pracovníkem je:
- a) na dobré úrovni
 - b) dostačující
 - c) na nízké úrovni
 - d) téměř žádná
10. Čím může přispět Váš nadřízený ke zlepšení Vašeho výkonu? (lze vybrat více možností):
- a) pravidelným hodnocením výkonu
 - b) lepší komunikací
 - c) lepší organizací práce
 - d) spravedlivým finančním ohodnocením
 - e) jinak
- uveďte jak

.....

.....

11. Kdo Vás informuje o aktuálním dění a strategii v podniku? (lze vybrat více možností)

- a) přímý nadřízený
- b) spolupracovník
- c) podnikový časopis
- d) meetingy s top managementem
- e) nejsem informován/a

12. Hodnotí Váš vedoucí pravidelně Vaše výkony?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

13. Máte respekt z Vašeho nadřízeného?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

14. Máte strach z postihů za nekvalitně odvedenou práci?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

15. Máte možnost se zúčastnit školení a kurzů ke zvýšení kvalifikace?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

16. Na jaké úrovni je technické vybavení v podniku?

- a) na výborné
- b) na dobré
- c) na špatné
- d) na velmi špatné

17. Pracovní prostředí (sociální zařízení, osvětlení, parkoviště, svačinové kouty) je:

- a) výborné
- b) dobré
- c) špatné
- d) velmi špatné

18. Jsou výkonové normy objektivní?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

19. Ocenili byste mzdové zvýhodnění za univerzálnost a zastupitelnost? (schopnost pracovat na více strojích)

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

20. Chtěli byste ve Vašem podniku něco změnit? Pokud ano, uveďte co:

- a) ano
- b) ne

.....
.....
.....

