

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Vliv systému hodnocení zaměstnanců na kvalitu pracovního výkonu

Tereza Nachtigalová

Bakalářská práce

2014

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Tereza Nachtigalová
Osobní číslo: D11242
Studijní program: B3709 Dopravní technologie a spoje
Studijní obor: Management, marketing a logistika ve spojích
Název tématu: Vliv systému hodnocení zaměstnanců na kvalitu pracovního výkonu
Zadávací katedra: Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky

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

Úvod

1. Význam a funkce motivování zaměstnanců
2. Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců České pošty, s.p. a jeho vliv na kvalitu pracovního výkonu
3. Návrhy a doporučení na změny v systému hodnocení zaměstnanců

Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucího**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucího práce

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaroslav Morkus**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **29. listopadu 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. května 2014**


prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.


doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 29. listopadu 2013

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 5. 2014

Tereza Nachtigalová

Na tomto místě bych ráda poděkovala za pomoc, věcné připomínky a odborné vedení vedoucímu této práce Ing. Jaroslavu Morkusovi. Dále děkuji Bc. Václavovi Kopečkovi za poskytnuté informace, za osobní konzultace a za jeho cenné připomínky, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá vlivem systému hodnocení zaměstnanců na jejich pracovní výkon. Tato problematika je aplikovaná na podnik Česká pošta, s. p. Cílem práce je návrh na zefektivnění pracovního výkonu pomocí systému hodnocení zaměstnanců. K tomuto účelu bylo nutné provedení dotazníkového šetření. Využití výsledků průzkumu následně sloužilo k vytvoření návrhu na zlepšení systému hodnocení.

KLÍČOVÁ SLOVA

hodnocení zaměstnanců, motivace, systém odměňování, Česká pošta, s. p.

TITLE

The influence of employees' evaluation system on their work effectiveness

ANNOTATION

This thesis is focused on the influence of employees' evaluation system on their work effectiveness. This issue is applied to a company Czech Post, s. p. e The main goal of this work is to suggest a proposal for increasing work efficiency by using employees' evaluation system. Therefore it has been necessary to conduct a survey. The results of the survey have been used for creating a proposal how to improve the mentioned system.

KEYWORDS

evaluation employee, motivation, reward system, Czech post, s. p.e

Obsah

Úvod.....	9
1 Význam a funkce motivování zaměstnanců.....	11
1.1 Motivace zaměstnanců.....	11
1.1.1 Vymezení pojmů motiv, stimul a stimulace.....	11
1.1.2 Proces motivace.....	12
1.1.3 Typy motivace.....	13
1.1.4 Spokojenost s prací a motivace k výkonu.....	13
1.2 Hodnocení zaměstnanců.....	14
1.2.1 Cíle hodnocení.....	14
1.2.2 Kritéria hodnocení.....	15
1.2.3 Metody hodnocení.....	15
1.2.4 Proces hodnocení.....	17
1.3 Odměňování zaměstnanců.....	18
1.3.1 Cíle odměňování.....	18
1.3.2 Faktory ovlivňující odměňování.....	19
1.3.3 Typy odměn.....	20
1.4 360° zpětná vazba.....	21
1.4.1 Proces 360° zpětné vazby.....	22
1.4.2 Přínosy 360° zpětné vazby.....	24
2 Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců České pošty s. p., a jeho vliv na kvalitu pracovního výkonu.....	26
2.1 Představení podniku.....	26
2.1.1 Základní údaje.....	26
2.2 Systém hodnocení v podniku Česká Pošta s. p.	27
2.2.1 Metody hodnocení zaměstnanců.....	27
2.2.2 Kritéria hodnocení zaměstnanců.....	28
2.2.3 Způsob hodnocení.....	29
2.2.4 Výsledky hodnocení.....	30

2.3	Systém odměňování v podniku Česká pošta s. p.....	30
2.3.1	Typové pozice	30
2.3.2	Formy mzdy	31
2.3.3	Benefity.....	34
2.4	Dotazníkové šetření.....	34
2.4.1	Výsledky odpovědí na jednotlivé výzkumné otázky	35
3	Návrhy a doporučení na zlepšení hodnocení zaměstnanců	41
3.1	Rozšíření okruhu účastníků pro hodnotící pohovory	41
3.2	Dostatečná informovanost o zaměstnaneckých výhodách	43
3.3	Minutová pochvala a minutová kritika.....	44
3.4	Zhodnocení navrhovaného řešení.....	47
	Závěr.....	48
	Použitá literatura.....	50
	Seznam tabulek.....	52
	Seznam obrázků	53
	Seznam příloh.....	54

Úvod

Pro zpracování mé bakalářské práce jsem si vybrala rozsáhlé téma Vliv systému hodnocení zaměstnanců na jejich pracovní výkon s aplikací na státní podnik Česká pošta, konkrétně na SPU Praha. V této práci se snažím o řešení problematiky vlivu hodnocení zaměstnanců a souvisejících aspektů na pracovní výkon s následnou aplikací ve zmiňovaném podniku.

V současné době je v každé organizaci kladen velký důraz na personální řízení, jehož významnou součástí je hodnocení zaměstnanců. Lidský kapitál je nejdůležitějším výrobním faktorem, kterým společnosti disponují. To je důvod, proč by zaměstnanci měli být v podniku spokojeni. Spokojenost dále vede k lepšímu pracovnímu výkonu, větší motivaci, potřebě se dále vzdělávat či kariérně růst. Tyto faktory poté pomáhají k efektivnějšímu dosažení podnikových cílů.

Hodnocení zaměstnanců nemá význam pouze pro organizaci, ale i pro samotného zaměstnance. Jedná se o hlavní informační zdroj poskytující výsledné zprávy o realizování pracovní náplně zaměstnance a o plnění požadavků na danou pracovní pozici. Naopak zaměstnancům poskytuje možnost zpětného ohlednutí na své výsledky, výkonnost nebo na svůj osobní rozvoj. Podnik by proto měl dbát na pravidelnost těchto hodnocení, na jejich formu a na správné vyhodnocení.

Obsah této bakalářské práce je směřován na podnik Česká pošta, s. p., která v současné době zaměstnává 32 163 pracovníků (stav ke dni 1. 1. 2013). V analýze vycházím z formálních dokumentů a informací, které mi byli poskytnuty, ale také z odpovědí z připraveného dotazníku, který byl vyplněn zaměstnanci organizačního útvaru SPU Praha.

Cílem práce je analýza systému hodnocení v podniku Česká pošta, s. p., komparace s odbornými poznatky a návrh na zefektivnění pracovního výkonu pomocí systému hodnocení zaměstnanců.

Práce se skládá ze tří částí: z teoretické, praktické a z návrhových opatření. V teoretické části se věnuji zpracování obecných poznatků a formulaci východisek, které jsou úzce spjaty s hodnocením zaměstnanců a vedou ke zpracování části praktické. V první kapitole je charakterizována motivace zaměstnanců, její typy a samotný proces motivování. Druhá kapitola se zabývá teoretickým rozбором hodnocení zaměstnanců – procesem, cíli, kritérii a metodami hodnocení. Třetí kapitola je zaměřena na odměňování zaměstnanců a v poslední kapitole teoretické části se věnuji 360° zpětné vazbě.

V praktické části bude nejdříve popsán profil státního podniku Česká pošta. Další kapitoly by měly obsahovat charakteristiku konkrétního systému hodnocení a odměňování, který je nyní v podniku používán. Poslední kapitola praktické části bude zaměřena na dotazníkové šetření. Před sestrojením a vyhodnocením dotazníku byl vytvořen soubor domněnek, které sloužily jako předpokládané cíle dotazníku a poté probíhalo zjišťování a ověřování jejich specifik:

D1: Největší vliv na kvalitu pracovního výkonu má peněžitá forma odměňování.

D2: Současný systém hodnocení a informovanost o něm má za důsledek negativní dopad na pracovní výkon zaměstnanců.

D3: Hodnotící pohovory jsou účinnou motivační složkou pro kvalitní pracovní výkon.

V části návrhových opatření budou doporučeny řešení, která by mohla vést ke zlepšení efektivity hodnocení, pracovního výkonu nebo informovanosti o odměňování zaměstnanců. Návrhy vznikly na základě výsledků z porovnání domněnek s vyhodnocením dotazníkového šetření.

1 Význam a funkce motivování zaměstnanců

Před samotnou analýzou současného systému hodnocení zaměstnanců by měli být představeny nástroje, díky kterým bude analýza vykonána. Účelem tedy této části práce je seznámení s teoretickými pojmy a nástroji, které zaměstnance vedou ke zvyšování svého pracovního výkonu.

1.1 Motivace zaměstnanců

Motivace je z pohledu řízení zaměstnanců velmi důležitá. Je nezbytné rozumět faktorům, které lidi motivují a zvyšují tím pracovní angažovanost, oddanost a pozitivní chování. Teorie motivace se zabývá tím, co vede lidi k tomu, aby něco dělali nebo se nějakým určitým způsobem chovali. Zkoumá proces motivování, proces utváření samotných motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Nabízí také návod pro praktické kroky potřebné k vytvoření efektivních systémů odměňování. Tento proces je mnohem komplikovanější, než se mnozí lidé domnívají. Lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, aby své potřeby uspokojili, a podnikají různé kroky směřující ke splnění těchto cílů. Je mylné se domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem lidem. To je důvod, proč předpoklady, na nichž je založena víra o tom, že odměna odrážející výkon účinkuje jako motivátor, jsou zjednodušující.

1.1.1 Vymezení pojmů motiv, stimul a stimulace

Motiv představuje určitou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl. (1 str. 242)

Stimul je jakýkoliv podnět, po kterém následuje motivace člověka. Můžeme je dělit podle vzniku:

- vnitřní – tzv. impulsy, jedná se o podněty, které značí nějakou změnu v těle nebo mysli člověka (např. nervozita před zkouškou);
- vnější – tzv. incentivy, jde o vnější podněty, které aktivují určitý motiv.

Zda se daný stimul stane motivem nebo ne, záleží na vnitřní části prostředí, motivační struktuře konkrétního člověka. (1 str. 243)

Stimulace je chápána jako cílevědomé a usměrňované jednání lidí. Jedná se o vnější působení na motivaci člověka a představuje soubor vnějších podnětů, pobídek či incentívů (odměny, pochvaly atd.), které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníka, působit na jeho motivaci. Stimuly nemohou působit trvale a podmiňovat žádoucí jednání člověka. ((2 str. 16)

1.1.2 Proces motivace

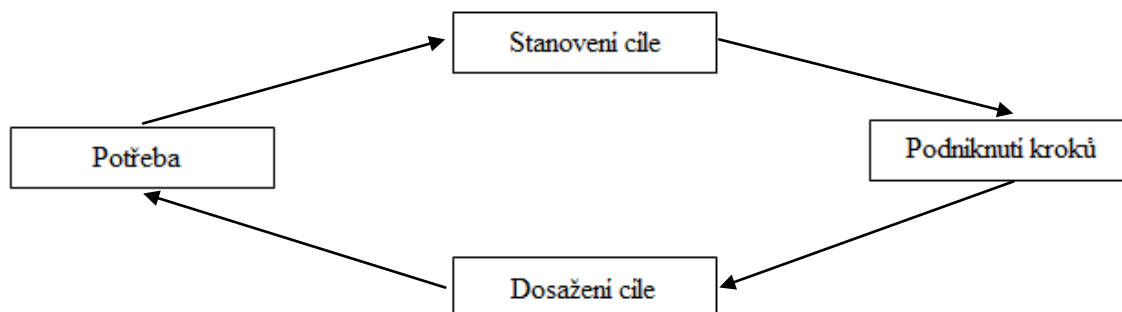
Definice motivace podle Armstronga (2007, str. 109) je:

Motivace je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů.

Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Tři složky motivace podle Arnolda a kol. (*Work Psychology*, 1991) jsou:

- směr – co se nějaká osoba pokouší dělat;
- úsilí – s jakou pílí se o to pokouší;
- vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší. ((3 str. 219)

Obr. 1 Proces motivace



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007.

1.1.3 Typy motivace

V souvislosti s prací se rozlišují dva typy motivace, motivace vnější a vnitřní.

Vnitřní motivace to jsou faktory, které si člověk stanoví a vytváří sám. Souvisí s prací a s jejím vnitřním obsahem. Vzniká, když lidé cítí, že práce, kterou vykonávají, je vnitřně zajímavá, podnětná, důležitá a je v ní obsažena pravomoc a odpovědnost.

Vnější motivace chápe práci jen jako prostředek k uspokojování našich potřeb, které leží mimo pracovní oblast. To, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, uznání, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika. ((4 str. 110)

1.1.4 Spokojenost s prací a motivace k výkonu

Nástroje vedoucí ke spokojenosti s prací jsou různé, mohou to být např. reálné příležitosti k povýšení, vyšší plat či prémie, zajímavé a rozmanité úkoly, vysoký stupeň autonomie atd. Míra uspokojení člověka se ale odvíjí od jejich vlastních potřeb a představ pracovního prostředí.

Pracovní spokojenost vyjádřil F. Luthans jako *příznivý nebo pozitivní emocionální stav, který vyplývá z hodnocení práce nebo pracovních zkušeností*. ((5 str. 114) Organ a Bateman charakterizují pracovní spokojenost jako *postoj k práci jako k celku a k jednotlivým jejím komponentám, jímž jedinec přisuzuje určitou váhu a význam*. ((6 str. 340)

Spokojenost s prací je chápána jako psychologická kategorie, která se akceptuje ve dvou odlišnostech:

- v širším smyslu zahrnuje rysy osobnosti pracovníka, vztahující se k pracovním podmínkám tj. *spokojenost v práci*;
- v užším smyslu se jedná o *spokojenost s prací*, tj. o nároky na plnění pracovních úkolů a o pracovní úkoly zvláště, ale také o odměnu za vykonanou práci, o její prestiž atd. ((7 str. 111)

V odborné literatuře se odlišují různé znaky spokojenosti s prací, které jsou důležité pro poznání rozmanitosti tohoto jevu, ale i z praktických hledisek. Rozlišují tak:

- **celkovou a dílčí spokojenost** – celková spokojenost vyjadřuje obecnou míru vztahu k vykonávané pracovní činnosti. Dílčí spokojenost se vztahuje

k jednotlivým faktorům ovlivňujícím práci, jejichž úroveň může být velmi rozmanitá. Soubor dílčích spokojeností či nespokojeností se v individuálním uspořádání projevuje v celkové spokojenosti;

- **intenzitu spokojenosti** – vyjadřuje intenzitu prožitku, která se může pohybovat od maximální spokojenosti k maximální nespokojenosti;
- **stálost spokojenosti** – vyjadřuje stabilitu či proměnlivost prožitků. Spokojenost je považována za jev snadno ovlivnitelný různými faktory;
- **spokojenost jako stav a proces** – spokojenost můžeme vyjádřit jako aktuální stav a jako vyvíjející se proces, na nějž lze působit vnějšími intervencemi. ((8 str. 47)

Vztah pracovní spokojenosti a produktivity je velmi nevýrazný. Luthans uvádí výsledky srovnávací metaanalýzy výzkumů zaměřených na tento vztah, zjištěna byla průměrná korelace 0,17 mezi spokojeností a produktivitou. Spokojený pracovník tedy nemusí být nezbytně vysoce výkonný. Předpokládá se, že existují zprostředkující proměnné, které vstupují do vztahu spokojenost – výkonnost a ovlivňují dosažené výsledky. ((9 str. 118)

1.2 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení práce má pro podnik i pro hodnoceného pracovníka obrovský význam. Je základem pro rozhodnutí, jaká má být peněžní odměna, aby bylo rozhodnuto spravedlivě. Slouží i například pro rozpoznání silných a slabých stran pracovníka a k hledání cest ke zlepšení a zvýšení pracovního výkonu. Platí pravidlo za stejnou práci stejná odměna.

Definice hodnocení práce podle Michaela Armstronga: *„Představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových či platových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých míst těchto struktur, pro řízení relací mezi pracemi či pracovními místy a odměnami a pro zajišťování zásady stejné odměny za práci stejné hodnoty.“* ((4 str. 136)

1.2.1 Cíle hodnocení

Jako každé cíle, a ne pouze cíle hodnocení práce, musí být měřitelné, dosažitelné a hlavně konkrétní.

Pro hodnocení práce jsou cíle následující:

- stanovení hodnoty práce, která je založena na spravedlivém a důsledném posouzení;
- poskytnutí informací potřebných k vytvoření a udržování mzdových a platových stupňů a struktur;
- poskytnutí co nejobjektivnější základny pro zařazení práce do tříd (stupňů) a umožňovat tak jednotný přístup při rozhodování o zatřídění prací;
- umožnění správného porovnávání s tržními sazbami prací nebo rolí se srovnatelnou složitostí nebo množstvím práce;
- transparentnost – východiska, kritéria pro definování stupňů a zařazování prací by měla být jasná;
- zajištění, aby organizace plnila svou povinnost poskytovat stejnou peněžní odměnu za práci stejné hodnoty. ((4 str. 136)

1.2.2 Kritéria hodnocení

Tradičně se hodnotí množství a kvalita práce, v moderním pojetí se ale může hodnotit práce komplexně. Nehodnotí se pouze pracovní výkon ale i pracovní chování a to předem jasně danými kritérii, které jsou příhodné k odvedené práci – nehodnotí se schopnosti pracovníka, které při řešení úkolu nevyužívá.

Nejčastěji používanými kritérii jsou **výsledky práce** (patří mezi tzv. měřitelná kritéria), **včasnost plnění úkolu**, **pracovní chování** (ochota úkol přijmout, dodržování pravidel) **sociální chování** (vztahy ke kolegům), **dovednosti**, **znalosti** a **vlastnosti** (tyto kritéria jsou tzv. neměřitelná – subjektivní přístup hodnocení).

Dbát by se mělo i na různé faktory, které s pracovníkem přímo nesouvisí, ale mohou jeho výkon či jeho samotného ovlivňovat – např. prostředí pracoviště, životní podmínky zaměstnance, nedostatečná informovanost.

Před hodnocením pracovního výkonu by se měli jasně stanovit normy a pojmy, jako jsou např. žádoucí pracovní výkon, přijatelný či nepřijatelný pracovní výkon, atd.

1.2.3 Metody hodnocení

Dělení metod hodnocení existuje spousta, nejhlavnější bývá dělení na hodnocení **analytické**, **neanalytické** a **tržní oceňování**. Také se rozdělují z hlediska **časového horizontu**, kdy je zaměstnanec hodnocen (průběžné či pravidelné hodnocení, hodnocení po

ukončení projektu nebo hodnocení pracovníka ve zkušební době). V mé práci uvedu alespoň několik známějších a používaných metod.

Metody hodnocení pracovního výkonu se mohou dělit: ((10)

a. podle stanovených cílů (výsledků);

Používá se častěji pro hodnocení specialistů, manažerů či v dělnické sféře (např. hodnocení výsledku práce na konci termínu odevzdání). Aby byla metoda úspěšná, je zapotřebí, aby cíle byli měřitelné, dosažitelné a hlavně reálné.

b. na základě plnění stanovených norem;

Metoda se používá nejčastěji pro hodnocení výrobních pracovníků. Musí se nejprve stanovit dané normy.

c. volný popis;

Zde je vyžadován popis (posudek) pracovního výkonu a popis zaměstnance, který musí vypracovat hodnotitel.

d. hodnocení na základě kritických případů;

Tato metoda spočívá v písemných záznamech o případech, které se udály během vykonávání práce. Popisuje pracovní chování zaměstnance.

e. hodnocení pomocí číselných, grafických nebo slovních stupnic;

Zde se hodnotí jednotlivé či souhrnné pracovní výkony (např. kvalita a množství odvedené práce, absence, samostatnost, znalost práce atd.)

f. checklisty;

Checklist je svou strukturou podobný dotazníku, který vyplňuje hodnotitel a odpovídá na otázky odpověďmi typu ano/ne.

g. metoda BARS;

Metodu BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) můžeme chápat jako klasifikační stupnici pro hodnocení pracovního chování. Vychází z tvrzení, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce.

h. assessment centre.

Tato hodnotící metoda se používá i k výběru a vzdělávání pracovníků. Informuje o momentálním výkonu pracovníka v uměle vytvořených podmínkách, hodnotí pracovní výkon, schopnosti a rozvojový potenciál. Používá se převážně pro hodnocení manažerů a specialistů.

1.2.4 Proces hodnocení

Proces hodnocení pracovníků se může nazývat velmi propracovaným postupem. Rozděluje se na tři časová období (přípravné období, období získávání informací a následné období vyhodnocování) a poté z nich i na devět fází. ((11 str. 130)

a) Přípravné období se skládá ze čtyř fází:

1. rozpoznání a stanovení předmětů hodnocení, stanovení pravidel a zásad postupu hodnocení a tvorba formulářů či dotazníků;
2. analýza pracovních míst – popřípadě kontrola existujících popisů;
3. stanovení norem pracovního výkonu, formulování kritérií, zvolení metod hodnocení a klasifikace úrovně pracovního výkonu;
4. upozornění pracovníků na připravované hodnocení, informování o jeho účelu, kritériích a normách pracovního výkonu apod.

b) Období získávání informací a podkladů má dvě fáze:

5. zjišťování informací o pracovním výkonu (pozorování pracovníků při práci, zkoumání výsledků jejich práce atd.);
6. pořízení dokumentace o pracovním výkonu – tato fáze je velmi důležitá, vznikají podklady pro následné hodnocení (důležitá je i jednotnost pořízení a ukládání dokumentů).

c) Období vyhodnocování informací obsahuje další tři fáze:

7. koncové vyhodnocování pracovních výsledků, chování, schopností zaměstnance a dalších sledovaných vlastností pracovníků;

8. rozhovor s hodnoceným zaměstnancem o výsledcích a o rozhodnutích vyplývajících z našeho hodnocení (tato fáze je také důležitá – podněcuje ke zlepšování pracovního výkonu pracovníka);
9. pozorování následujícího pracovního výkonu, poskytnutí opory a výpomoci při zlepšování výkonu a zkoumání efektivnosti našeho hodnocení.

1.3 Odměňování zaměstnanců

Vhodně nastavený systém odměňování je jedním z nejeftivnějších nástrojů stimulu zaměstnance, které má společnost k dispozici. Ve velké míře se setkáváme se situací, kdy výkon pracovníka je přímo úměrný jeho spokojenosti s finanční odměnou, která přispívá k uspokojování jeho potřeb. Právě díky této skutečnosti má odměňování velký význam jak pro zaměstnance, tak i pro vedení společnosti.

Definice odměňování zaměstnanců je nemalé množství, podle mého mínění ji nejlépe vystihl Koubek:

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznámá pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé. ((10 str. 265)

1.3.1 Cíle odměňování

Obecným cílem odměňování je podnět zaměstnanců k pracovnímu výkonu a tím i k rozvoji podniku. K tomuto cíli patří i podporování dosažení organizační strategie tím, že odměňování zaručuje kvalifikovanou, oddanou a řádně motivovanou pracovní sílu, která je v organizaci potřeba.

Konkrétní cíle odměňování se rozdělují podle dvou hledisek – z hlediska organizace a samotného zaměstnance.

Specifickými cíli z **hlediska organizace** jsou:

- hrát významnou úlohu při sdělování hodnot, norem, výkonu a očekávání organizace;
- podporovat program organizačních změn, týkající se kultury, struktury a procesů;
- podporovat uskutečňování základních hodnot organizace v takových oblastech, jako je kvalita, péče o zákazníky, týmová práce, inovace, flexibilita apod.;

- zabezpečit, aby podnik za své peníze získal potřebnou hodnotu – zjednodušeně řečeno: žádná přidaná hodnota, žádná odměna.

Z hlediska zaměstnanců by systém odměňování měl:

- naplňovat jejich očekávání spravedlivého a slušného jednání s přihlédnutím k práci, kterou dělají;
- jednat s nimi jako se zainteresovanou stranou a partnery, kteří mají právo být při vytváření politiky odměňování, která se jich týká;
- být transparentní – měli by vědět, jaká je politika odměňování v podniku a jaký má na ně dopad. ((12 str. 599)

1.3.2 Faktory ovlivňující odměňování

Faktory, které ovlivňují odměňování zaměstnanců, jsou různorodé a mají velký vliv na měření pracovního výkonu a následující přizpůsobení výši odměn. Na výši mzdy se nejvíce promítá aktuální situace na trhu práce v daném regionu či v profesním poli působení, zákonné normy (např. minimální mzda), ovlivňují i mimořádné okolnosti (např. nepříznivé pracovní podmínky) apod.

Faktory se mohou rozdělit na čtyři skupiny (vnější faktory, faktory související s organizací, související s prací a individuální faktory).

Mezi **vnější faktory** jsou zahrnuty:

- tržní faktory, a to především nabídka pracovních sil a poptávka po nich, vzdělávací instituce, ekonomické podmínky a míra nezaměstnanosti;
- odbory, jejich postavení v jiných organizacích;
- regionální rozdíly ve výši odměn;
- státní regulace a zákony;
- obvyklá očekávání, např. zvyky ve společnosti.

Jako součást **faktorů souvisejících s organizací** se zmiňují:

- odvětví, v němž podnik působí;
- ziskovost a platební schopnost;
- velikost podniku;

- filozofie organizace (úsilí podniku být v čele z hlediska výše odměn, orientace na zaměstnávání pracovníků na plný či částečný úvazek, apod.).

Faktory související s prací jsou:

- kvalifikace pracovníka (dovednosti) – praxe, požadavky na osobní způsobilost, schopnost rozhodovat se, manuální zručnost nebo pohybové schopnosti, tvořivost, iniciativa, vzdělání, spolehlivost apod.;
- odpovědnost za finanční prostředky, hmotná odpovědnost, odpovědnost za styky s veřejností, zákazníky atd.;
- úsilí, např. fyzické požadavky, pracovní zatížení, vyžadovaná pozornost apod.

Individuálními faktory se rozumí:

- produktivita, výkon;
- zkušenosti;
- věk pracovníka, délka zaměstnaneckého poměru;
- potenciál či schopnost povýšení;
- osobní preference (postoj k práci, postavení, pracovní doba, pracovní cesty apod.).

1.3.3 Typy odměn

V této podkapitole jsou popsány příklady prvků systému odměňování pracovníků.

Peněžní odměna

Peněžní odměna je základem odměňování zaměstnance. Jedná se o pevný plat či mzdu a tvoří ji sazba (tarif) za určitou práci nebo pracovní místo. Tato sazba může být časová (hodinová, týdenní nebo měsíční), podílová (podle prodaného zboží) nebo úkolová. K pevnému platu je v současnosti trendem přidávat i variabilní složku mzdy související s odměňováním dle výkonu, jinak řečeno prémie. Tato pohyblivá složka mzdy, která bývá vázána na předem stanovené cíle, zaměstnance více motivuje k lepšímu výkonu. Hlavní zásadou jsou reálné cíle – v opačném případě ztrácí motivační charakter.

Prémie mohou být vázané či nevázané na dosažené výsledky. Účelem prémie vázaných na dosažené výsledky je pozitivní odměna za konkrétní výkon (nejčastěji se tento bonus objevuje u komerčních pracovníků, kteří se orientují na obrat). Prémie nevázané na dosažené

výsledky mohou kompenzovat těžké či zdraví škodlivé pracovní podmínky (tyto náhrady jsou dané zákonem – např. příplatky za víkendové směny, za práci ve znečištěném prostředí atd.) nebo jsou cílené na realizaci určitého chování (prémie vázané na docházku apod.).

Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké výhody (benefity) zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům navíc ke mzdě či platu. Snaží se jimi získat a udržet kvalitní pracovníky, pečovat o jejich pohodu a uspokojovat jejich osobní potřeby.

Některé tyto benefity podléhají zdanění z příjmu, např. poskytnutí služebního mobilního telefonu či automobilu k soukromým účelům. Zaměstnanecké výhody, jako např. příspěvek na vzdělávání či stravování, dani z příjmu nepodléhají. ((4 str. 372)

Nepeněžní odměny

Peněžní odměnu obohacuje a doplňuje i odměna nepeněžní, která podle Armstronga (2009) zahrnuje systém uznání a pochval od nadřízených, uznání od kolegů, zpětnou vazbu o výsledcích práce zaměstnance, příležitost rozvíjet se a zdokonalovat, příjemné pracovní prostředí nebo různá jiná ocenění (malá pozornost, čestné uznání apod.)

Nejefektivnější uznání a pochvaly jsou ty, které udělí nadřízený svému zaměstnanci neformálně během každodenního styku na pracovišti. Na efektivitě se také podílí hmatatelné nástroje uznání v podobě různých poukázek či dovolených, které se dotknou i blízkého okolí pracovníka (partnera nebo rodiny).

1.4 360° zpětná vazba

Zpětná vazba jako taková, je velmi důležitou jednotkou ve vztahu mezi podřízeným a nadřízeným. Dokáže poskytnout nejen nadřízenému, ale i samotnému zaměstnanci přímý a jasnější náhled na jeho práci, a to díky zvolené metodě hodnocení více stranami. Každý člověk potřebuje mít k dispozici relevantní zpětnou vazbu, která mu umožní lépe posoudit jeho subjektivní pocity a umožnit mu dále se zlepšovat v tom, co dělá.

O motivaci jsem psala z kraje mé práce, ale i zde hraje velkou roli. Nemotivovaný zaměstnanec zpětnou vazbu těžko přivítá, neboť pravděpodobně ani nebude chtít sám sebe a své výkony vylepšovat.

360° zpětná vazba se v poslední době umístila mezi nejvíce využívané metody pro hodnocení zaměstnanců. V různých literaturách jí můžete nalézt pod pojmy vícenásobné hodnocení, vícezdrojové hodnocení nebo pod anglickým názvem Multi-Source Feedback (MSF).

Pro tuto zpětnou vazbu jsem vybrala definici od Urbana:

„360° zpětná vazba je hodnocení manažerů a pracovníků z více stran (ze strany podřízených, kolegů na stejné úrovni, případně vnějších zákazníků). Důležitou součástí je také sebehodnocení. 360° zpětná vazba je doplňková metoda, která umožňuje vedoucímu či ostatním zaměstnancům získat zpětnou vazbu od ostatních spolupracovníků směrem k jejich pracovnímu chování.“ ((13 str. 126)

Jako nástroj 360° zpětné vazby pro sběr dat se nejvíce využívá dotazníků, které obsahují položky představující různé varianty manažerského chování. Hodnotitelé by měli posuzovat každé chování jednotlivě na vícebodové stupnici.

1.4.1 Proces 360° zpětné vazby

Jestliže se rozhodneme použít 360° zpětnou vazbu, znamená to, že budeme muset podniknout větší množství kroků, které nás povedou k očekávanému výsledku. Tyto kroky musí být samozřejmě velmi dobře připraveny a také zrealizovány, abychom dosáhli efektivního účinku. V této podkapitole tyto fáze stručně zcharakterizují.

1. Informování organizace

Je důležité zaměstnance informovat jaký je důvod a cíl celého procesu. Měli bychom jim sdělit následující kroky procesu, koho a jakých oblastí se bude proces týkat, a které vlastnosti či dovednosti budou posuzovány.

Do tohoto kroku bych zahrнула i nominování řídicího týmu, tedy hodnotitelů. Hodnotitele je nutné obeznámit s tím, co má toto hodnocení přinést hodnoceným pracovníkům, jim samotným i celému podniku. Měli by být informováni o tom, že bez jejich hodnocení nedostává hodnocený pracovník úplný obraz o své činnosti a že vyplnění dotazníku je pro něj velká příležitost k tomu, aby mohl dál profesně růst či aby potvrdil své kvality.

2. Sestrojení dotazníku

Druhým krokem je samotné zkonstruování hodnotícího nástroje – tedy dotazníku. Zde se rozhoduje o tom, co se vlastně bude 360° zpětnou vazbou měřit. Dotazníky jsou tvořeny z projevů chování zaměstnanců a ty nejčastěji vycházejí z manažerských kompetencí. Prvotním úkolem by mělo být zvážení, které projevy chování jsou pro naši organizaci žádoucími. Měli bychom mít na paměti, že dobře sestavený dotazník je základem úspěchu.

3. Sběr dat

V momentě kdy je hotov dotazník a jsou nominováni hodnotitelé, začíná se se sběrem dat. Dotazníky se předávají všem hodnotitelům a požaduje se od nich kvalitní vyplnění. Po shromáždění všech údajů se vytváří zprávy. Mezi základní výstupy patří individuální zpráva pro každého hodnoceného, tu charakterizuje další krok procesu.

4. Výsledné individuální zprávy

Jak bylo zmíněno v předchozí části procesu, individuální zpráva je primárním výstupem tohoto hodnocení. Obsahuje základní statistické zpracování hodnocení, porovnávání, taktéž i slovní (anonymní) výpovědi hodnotitelů. Zpráva by měla obsahovat mnoho podnětů pro rozvoj zaměstnance. Cílem této výsledné zprávy je informovat hodnoceného jak o svých silných stránkách, tak i o oblastech, ve kterých by byla potřeba dalšího rozvoje.

5. Práce s výstupy

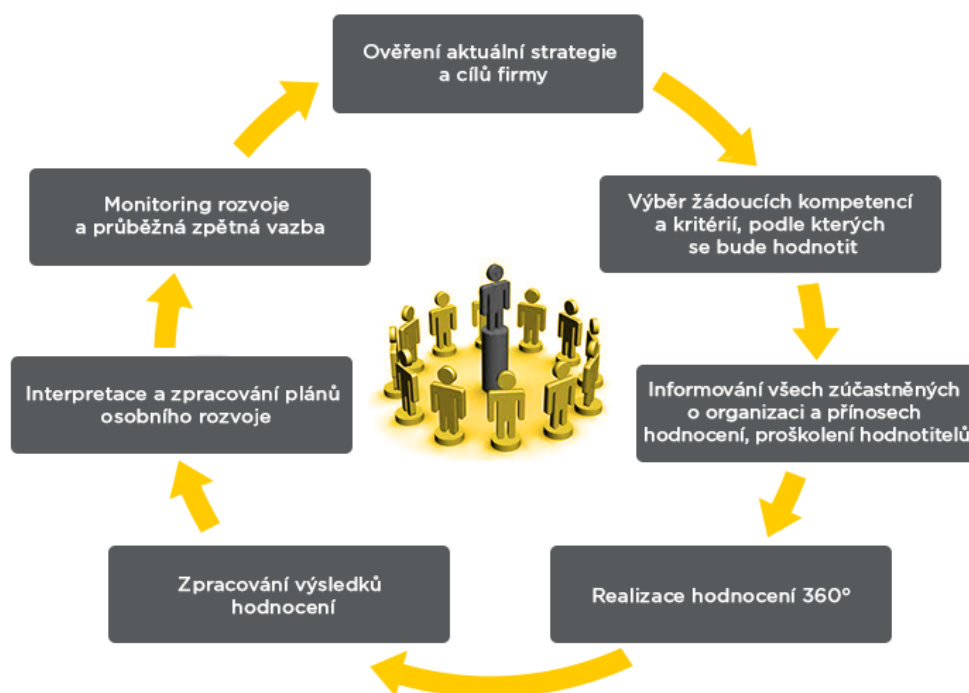
Aby byl přínos této zpětné vazby maximální, musí se dále pracovat s výstupními daty. Ve většině případů následuje rozhovor facilitátora (nadřízený či externí konzultant) a pracovníka, kterého se hodnocení a výsledná zpráva týká. V závěru konzultace by měla vzniknout dohoda a plán pro následující období, ke kterému se při dalším hodnocení oba vracejí jako k výchozímu materiálu.

Pro tento krok je důležité, aby se hodnocený zaměstnanec ztotožnil s hodnocením, vytvořil si svůj vlastní závěr a tím se motivoval pro další osobní rozvoj svých dovedností. Jelikož se jedná o důvěrná data, závěrečná zpráva by měla patřit hodnocenému pracovníkovi.

6. Následující rozvoj

360° zpětná vazba může být použita jednorázově, ale to není zpravidla doporučováno, protože její síla spočívá právě v opakovanosti hodnocení. Proto po uplynutí určitého času,

nedoporučuje se dříve jak po roce, bývá tato zpětná vazba opakována. V nejlepším případě



zajistíme u hodnocených stejné hodnotitele, a tím se snižuje riziko zkreslení výsledku při porovnávání obou hodnocení. Následuje zjištění, zda došlo v krizových oblastech k nějakému zlepšení či posunu. Nadřízený je pro hodnoceného zaměstnance koučem a měl by svého pracovníka v rozvoji podporovat. ((14 stránky 25-26)

Obr. 2 Proces 360° zpětné vazby

Zdroj: EVERESTA (<http://park.everesta.cz/clanky/360-zpetne-vazby-21.html>)

1.4.2 Přínosy 360° zpětné vazby

Zásadní úlohou v celém procesu 360° zpětné vazby je to, co následuje po dotazníkovém šetření. Tedy pozitivní přístup hodnoceného i nadřízeného, zdůrazňování silných stránek hodnoceného, reálné a jasné vytyčení cílů a samotná praktická realizace rozvoje hodnoceného pracovníka i organizace. Jestliže se těchto kroků podnik drží, má potom z celého procesu mnohonásobný užitek.

Zpětná vazba poskytuje přesnější, jasnější a bohatší náhled na práci a to zaměstnanci i nadřízenému. Zhodnocuje potenciál, který se v zaměstnanci skrývá a čeká na své objevení. Odhaluje specifičnost chování pracovníka v různých situacích takovým stylem, jaký tradiční hodnocení pouze se strany nadřízeného nemůže nikdy poskytnout.

Lidé, kteří se setkali s úspěšně zavedenou zpětnou vazbou, se nadále nebojí pojmenovat své vlastní slabé místa, nebojí se slyšet kritiku – naopak, mají k ní pozitivní postoj, protože se díky ní dokázali posunout dál. Ve většině případů pracovníci aktivně žádají o zpětnou vazbu a hodnotitele vnímají jako ty, kterým na nich záleží.

Vícenásobné hodnocení se snaží o změnu systému podniku přes rozvoj jednotlivce. Dochází ke zlepšení dobrých vztahů na pracovišti, k posunu směrem k větší otevřenosti a vzájemné důvěře. ((14 str. 26)

2 Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců České pošty s. p., a jeho vliv na kvalitu pracovního výkonu

2.1 Představení podniku

Česká pošta, s. p., která u nás už tradičně zastřešuje poskytování univerzální poštovní služby, má velmi významné společenské postavení a sociální odpovědnost. To je právě jeden z důvodů, proč se snaží být velmi efektivním zaměstnavatelem. Díky už zmiňované tradici Česká pošta obdržela poslání, kterým je zejména důvěryhodné poskytování kvalitních služeb v oblasti zprostředkování informací, plateb a zboží. V současné době se snaží pružně reagovat na nové trendy, které ovlivňují jak trh, tak i konkurenční prostředí. Těmito trendy jsou např. liberalizace poštovních služeb, měnící se poptávka zákazníků, změna způsobu komunikace díky internetové poště či přicházející nové technologie.

2.1.1 Základní údaje

Česká pošta s. p. se sídlem v Praze, Politických vězňů 909/4, je právnickou osobou ve smyslu ustanovení § 18 zákona č. 40/1964 Sb., občanského zákoníku, v platném znění. Právní a majetkové postavení státního podniku České pošty je upraveno zákonem č. 77/1997 Sb., o státním podniku, v platném znění. Založena byla Ministerstvem hospodářství České republiky v souladu se zákonem č. 111/1990 Sb., o státním podniku, a to s účinností od 1. 3. 1993. S účinností od 1. 7. 2003 v souladu s § 3. odst. 1 zákona č. 77/1997 Sb. o státním podniku, vydalo Ministerstvo informatiky zakládající listinu státního podniku Česká pošta s. p. přizpůsobenou novému zákonu o státním podniku.

Statutárním orgánem České pošty je v současné době generální ředitel Ing. Martin Elkán, který má právo jednat jménem podniku a rozhodovat o veškerých záležitostech. Na činnosti generálního ředitele dohlíží dozorčí rada, která se skládá z dvanácti členů, z nichž osm členů je jmenováno a odvoláváno zakladatelem a čtyři členové jsou voleni a odvoláváni zaměstnanci podniku. Dozorčí rada zřizuje výbory dozorčí rady, ty slouží k předběžnému a podrobnějšímu projednávání materiálu pro dozorčí radu. Členové výborů jsou jmenováni a odvoláváni samotnou dozorčí radou.

Z důvodu orientace České pošty na trhu, spolupracuje s celou řadou státních orgánů a institucí – mezi nejvýznamnější patří Ministerstvo průmyslu a obchodu či Ministerstvo vnitra. ((15)

2.2 Systém hodnocení v podniku Česká Pošta s. p.

Hodnocení zaměstnance v podniku České pošty s. p. probíhá zpravidla jedenkrát ročně a výsledná data slouží jako podklad pro úpravu výše základní mzdy.

Systém hodnocení bychom mohli nazvat jedním ze základních nástrojů manažerského řízení, na základě kterého je prováděno rozhodnutí o stanovení výše výkonové mzdy, změně výše základní mzdy, osobním a profesním rozvoji a o pracovním zaměření zaměstnance.

Cílem tohoto hodnotícího systému je podporovat dosahování cílů České pošty prostřednictvím zvyšování výkonu a úrovně profesního jednání hodnocených zaměstnanců. Hodnocení pracovní výkonnosti a pracovních výsledků zaměstnanců je povinností všech vedoucích zaměstnanců České pošty.

2.2.1 Metody hodnocení zaměstnanců

V rámci systému hodnocení jsou realizovány dvě varianty – „průběžné hodnocení“ a „hodnocení zaměstnance“.

Než se budu věnovat charakteristikám těchto variant, je potřebné vymezit role, které jsou v systému hodnocení základem – hodnocený a hodnotitel.

Hodnotitelem nazýváme příslušného vedoucího zaměstnance. V případě početných kolektivů, kde jsou zřízeny pozice pro operativní řízení práce na daném pracovišti, musí hodnotitel při provádění hodnocení spolupracovat se zaměstnanci na těchto pracovních pozicích.

Role **hodnoceného** se rozlišuje podle varianty hodnocení. Pro účely průběžného hodnocení jsou hodnocenými ti zaměstnanci, kteří mají stanovené ukazatele pro výplatu výkonové mzdy. Pro účely varianty hodnocení zaměstnance, jsou hodnocenými zaměstnanci v pracovním poměru na dobu neurčitou nebo na dobu určitou v délce minimálně jednoho roku. Vedoucí zaměstnanec může, s ohledem na další personální záměry, provést hodnocení zaměstnance v pracovním poměru i na dobu určitou, kratší než jeden rok.

Průběžné hodnocení zaměstnanců

Tato varianta hodnocení probíhá v měsíční, čtvrtletní, pololetní nebo roční časové periodě, která je stanovena pro příslušnou typovou pozici (viz kapitola 2.3.1). Pracovní výkon zaměstnance je posuzován na základě předem stanovených ukazatelů, které jsou pro jednotlivé typové pozice specifikovány v předpisu Stanovení a vyhodnocení ukazatelů – zde jsou též stanoveny výše výkonové mzdy, hodnocené období, pravidla stanovení a vyhodnocení ukazatelů či postup administrace průběžného hodnocení. Výsledkem průběžného hodnocení je stanovení procentuální výše výkonové mzdy za hodnocené období.

Hodnocení zaměstnanců

Jedná se o hodnocení zaměstnance, které probíhá zpravidla jedenkrát ročně a slouží jako podklad pro úpravu výše základní mzdy (např. úprava základní mzdy k 1. 1. nebo 1. 4., ukončení zkušební doby, dlouhodobé zlepšení nebo zhoršení pracovního výkonu). Předmětem tohoto hodnocení je zhodnocení celkového pracovního výkonu zaměstnance a jeho profesního jednání zpravidla za uplynulý kalendářní rok. Tento proces je zdokumentován formulářem „Hodnocení zaměstnance“. Hodnotitel předá vyplněný formulář ve dvou vyhovoreních k podpisu hodnocenému zaměstnanci. Jedno vyhotovení zůstává hodnocenému a druhé si ponechá hodnotitel. Jelikož se Česká pošta častěji přiklání k tomuto typu hodnocení zaměstnance, budu se věnovat více rozebrání této varianty (viz další kapitoly).

2.2.2 Kritéria hodnocení zaměstnanců

Hodnocení probíhá prostřednictvím kritérií profesního jednání, která jsou odvozena od firemních hodnot České pošty.

Tab. č. 1 Firemní hodnoty a kritéria České pošty s. p.

Firemní hodnota	Kritérium	Popis kritéria
Spokojený zákazník je náš cíl	Klientský přístup	Aktivní přístup a profesionální chování k vnějšímu a vnitřnímu zákazníkovi
Kvalita a výkon rozhodují o úspěchu	Výkonnost	Plnění úkolů vyplývajících ze sjednaného druhu práce v požadované kvalitě a termínu
Odpovědnost je pro nás samozřejmostí	Odpovědnost	Dodržování předpisů, stanovených postupů a technologické kázně
Hledáme nové cesty	Flexibilita	Ochota přizpůsobit se změnám a aktuálním požadavkům na výkon
Jsme loajální tým	Spolupráce	Aktivní komunikace, sdílení informací a spolupráce s kolegy

Zdroj: interní materiál České pošty s. p.

2.2.3 Způsob hodnocení

Hodnotitel zhodnotí hodnoceného zaměstnance v jednotlivých kritériích tak, že pro každé kritérium použije dílčí známku. Česká pošta zvolila pro toto hodnocení škálu čtyř dílčích známek, které jsou charakterizovány v následující tabulce.

Tab. č. 2 Škála dílčích známek v hodnocení zaměstnance

Dílčí známka		Popis dílčí známky
A+	Převyšuje požadavky	Profesní jednání je příkladné. V mnoha projevech soustavně převyšuje požadované úrovně.
A	Splňuje požadavky	Profesní jednání zaměstnance odpovídá požadované úrovni ve většině projevů.
B	Potřebuje zlepšení	V některých projevech nedosahuje požadované úrovně profesního jednání.
C	Nedosahuje požadavků	Ve více projevech nedosahuje požadované úrovně. Profesní jednání zaměstnance neodpovídá nárokům.

Zdroj: interní materiály České pošty s. p.

2.2.4 Výsledky hodnocení

Výsledkem hodnocení zaměstnance je stanovení celkové známky, které se opírá o výsledky hodnocení v jednotlivých kritériích. Pro stanovení celkové známky, platí zpravidla podmínky, které Česká pošta charakterizuje v následující tabulce.

Tab. č. 3 Podmínky pro stanovení celkové známky

Celková známka		Popis celkové známky
A+	Převyšuje požadavky	je-li v alespoň 2 kritériích hodnocen A+ a v žádném dalším není hodnocen hůře než A
A	Splňuje požadavky	je-li v alespoň 3 kritériích hodnocen nejhůře A a v žádném dalším není hodnocen hůře než B
B	Potřebuje zlepšení	je-li v alespoň 4 kritériích hodnocen nejhůře B
C	Nedosahuje požadavků	je-li ve 2 a více kritériích hodnocen C

Zdroj: interní materiály České pošty s. p.

Hodnocený zaměstnanec má vždy právo se k výsledkům hodnocení vyjádřit. Jestliže s výsledkem nesouhlasí, má právo se obrátit na přímého nadřízeného svého hodnotitele, který ve lhůtě 10 dní rozhodne. V případě, že nebude stížnost zaměstnance ohledně jeho hodnocení uzavřena ani po projednání u tří liniově navazujících nadřízených hodnotitele, bude stížnost předána k posouzení výkonnému řediteli ÚLZ, který rozhodne. ((16))

2.3 Systém odměňování v podniku Česká pošta s. p.

Systém odměňování zaměstnanců České pošty se řídí ustanovením, zákonem č. 1/1992 Sb., zákoník práce v platném znění, nařízením vlády č. 333/1993 Sb. a Zásadami pro odměňování zaměstnanců, které jsou součástí podnikové kolektivní smlouvy České pošty.

2.3.1 Typové pozice

Typová pozice je základní jednotkou pro zajištění rovnosti odměňování stanovené zákoníkem práce. Systém typových pozic tvoří průběžně aktualizovaný soubor informací, které usnadňují srovnávání obsahu práce, hodnoty a ceny práce a nároků na zaměstnance.

Pro stvoření typové pozice v České poště je užívána metoda analytického hodnocení prací, kde se třídí práce do tarifních stupňů a zároveň je základem pro tvorbu příkladů prací

a systému odměňování. Tato metoda si zakládá na posouzení složitosti, namáhavosti, odpovědnosti práce a klasifikace její náročnosti na organizaci a řízení. Pro posuzování konkrétní pozice existuje mnoho dalších kritérií jako např. fyzická a intelektuální zátěž či bezpečnost práce. Podle toho, zda skupina pracovních pozic vykonává pracovní činnost shodného nebo podobného charakteru, je jim přiřazena stejná typová pozice identifikovaná názvem a numerickým kódem. Tyto typové pozice jsou dále začleněny do profesních skupin. V současnosti má Česká pošta pět základních profesních skupin (management, správní aparát, vedoucí provozu, provozní pracovníci a pracovníci v pomocných a obslužných činnostech).

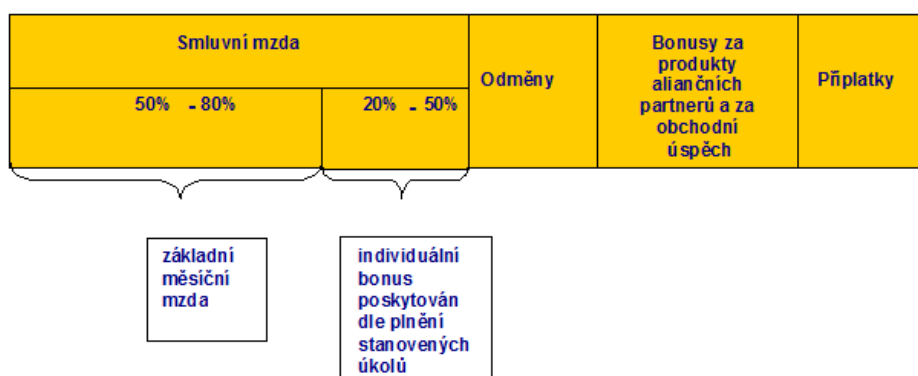
2.3.2 Formy mzdy

Mzda zaměstnance České pošty se skládá ze dvou základních forem:

- tarifní nebo smluvní mzda, která se uplatňuje v důsledku zařazení typové pozice (základní peněžní odměna);
- doplňkové formy mzdy a příplatky (dodatečné odměny).

Převažující část zaměstnanců je zařazena do typových pozic s formou odměňování tarifní mzdou v rámci dvanáctistupňového tarifního systému. Pouze specifické typové pozice obchodník, manažer apod. jsou odměňovány smluvní mzdou.

Obr. 3 Zaměstnanci se smluvní mzdou



Zdroj: interní materiál České pošty (ABC personalisty)

2.3.2.1 Tarifní mzda

Tarifní mzda bývá zpravidla udělena jako základní mzdová forma (časová nebo smíšená mzda). Nejčastěji je v podniku České pošty poskytována mzda časová, která je součinem mzdového tarifu a odpracované doby. Část tarifní mzdy je spojena s plněním úkolů

vyplývající z popisu náplně pracovní činnosti. Jestliže zaměstnanec neplní své pracovní povinnosti v požadované kvalitě, jeho přímý nadřízený má možnost na základě odpovídajícího zdůvodnění navrhnout v příslušném měsíci vyplacení pouze její části, či nulové vyplacení této části mzdy. Část tarifní mzdy vázané na plnění pracovních úkolů je 10 až 20 % z tarifní mzdy v návaznosti na profesní skupinu. U provozních pracovníků se jedná o 10 % tarifní mzdy, avšak u vedoucích provozu je vázaná část tarifní mzdy 20 %.

Obr. 4 Zaměstnanci s tarifní mzdou



Zdroj: interní zdroj České pošty (ABC personalisty)

Výše tarifní mzdy je vypočítána díky výsledku hodnocení zaměstnance přímým nadřízeným za předchozí kalendářní rok v rámci rozpětí výše tarifní mzdy pro typové pozice. Při nástupu zaměstnanců přísluší tarifní mzda nejméně ve výši minima pro typovou pozici, avšak po zhodnocení plnění kvalifikačních požadavků mohou nadřízení pracovníka přiznat tarifní mzdu až do výše 15 % nad minimum stanovené pro příslušnou typovou pozici. ((17)

2.3.2.2 Doplnkové formy mzdy

V podniku České pošty jsou k základní peněžní odměně komplementární dodatečné odměny tzv. doplňkové formy (odměny), příplatky a bonusy.

Výkonného a produktivního zaměstnance lze odměnit prostřednictvím výkonové mzdy nebo individuálního bonusu a některým z typů odměn a bonusů.

Mezi doplňkové formy mzdy jsou zahrnuty:

- *Mimořádné odměny* – odměna se zaměstnancům poskytuje za mimořádné pracovní úsilí, nebo za iniciativní přístup při plnění úkolů, které se vyskytly jednorázově;
- *Odměny za požární prevenci* – tato odměna je poskytována zaměstnancům, kteří vykonávají požární prevenci na svěřených pracovištích, jsou k těmto úkonům písemně zmocněni od zaměstnavatele a současně nemají tuto činnost v náplni své práce;
- *Odměny za projekty* – odměny jsou zaměstnancům poskytnuty pouze v případě realizace zadaných projektů. Odměny jsou stanoveny před začátkem celého projektu a vyplácejí se na základě vyhodnocení celého projektu;
- *Bonusy za produkty aliančních partnerů* - poskytují se zaměstnancům za kvalitní obstarání vybraných produktů pro alianční partnery (ČSOB, Poštovní spořitelna);
- *Bonusy za obchodní úspěch* – souvisí se splnění veškerých kritérií při plnění produktů pro alianční partnery;
- *Odměna za zástup* – zaměstnancům lze přiznat odměnu v případě zastupování a to až do výše 60 % tarifní mzdy zaměstnance. Podmínkou je, že zástup musí být po dobu nejméně 20 dnů a nesmí se jednat o zástup v řádně čerpané dovolené;
- *Odměna při ukončení pracovního poměru v souvislosti s prvním přiznáním důchodu*;
- *Odměny za dosažení významných životních a pracovních jubileí* - odměny jsou poskytovány jako uznání a ocenění dlouhodobé záslužné práce zaměstnancům v pracovním poměru a při příležitostech 25 let doby zaměstnání v pracovním poměru u zaměstnavatele, nebo životního jubilea 50 let věku.
- *Příplatky* – za práci přesčas, za práci ve svátek, v noci, v sobotu a neděli, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí, za práci v dělených směnách, za řízení a údržbu motorového vozidla či režimový a stabilizační příplatek.

Za založení produktů aliančních partnerů náleží zaměstnanci bonusy za produkty aliančních partnerů – druhy produktů a výše bonusu jsou vyhlašovány každoročně formou rozhodnutí generálního ředitele.

Příplatky dostává zaměstnanec vyplacené na základě konkrétního vykázání odpracovaných hodin v režimu s příplatkem v pracovním výkazu (např. dělená směna, přesčas). Zaměstnanec České pošty sám odpovídá za správné vykázání odpracovaných hodin.

V případě neplnění pracovních úkolů, vyplývajících z popisu pracovní činnosti a nekvalitního pracovního výkonu, naopak nemusí být výše uvedené mzdové složky za hodnocené období zaměstnanci přiznány částečně nebo vůbec (týká se především výkonové mzdy).

2.3.3 Benefity

Zaměstnanci České pošty mohou dále čerpat i z počtu zaměstnaneckých výhod. Tyto benefity mají za primární cíl zvýšit spokojenost a pracovní stabilitu zaměstnanců.

Česká pošta poskytuje konkrétně tyto zaměstnanecké výhody:

- zkrácená pracovní doba;
- dovolená nad rámec základní výměry;
- příspěvek na penzijní pojištění;
- příspěvek na životní pojištění;
- příspěvek na stravování;
- příspěvek na rekreaci a zájezdy;
- příspěvek na kulturní a sportovní akce;
- slevy na produkty aliančních partnerů;
- bezúročná půjčka;
- pomoc v hmotné nouzi (nevratná půjčka max. ve výši 15 000 Kč).

2.4 Dotazníkové šetření

Na jaře roku 2014 jsem provedla dotazníkové šetření vybraného vzorku zaměstnanců jednoho z SPU České pošty, zaměřené na průzkum vlivu hodnocení zaměstnanců na jejich pracovní výkon. Na dotazník mi odpovědělo 104 respondentů z různých pracovních pozic – vedoucí pracovníci, řidiči, třídíči balíků či dopisů a technicko-hospodářští pracovníci.

Tab. č. 4 Rozdělení počtu odpovědí respondentů podle pracovních pozic

Pracovní pozice	Odpovědi	Podíl
Řidič, třídíč balíků či dopisů	49	47,12%
Vedoucí pracovník	34	32,69%
THP (technicko-hospodářský pracovník)	16	15,38%
Ostatní	5	4,81%

Zdroj: vlastní zpracování

Pro analýzu současného systému jsem zvolila kvantitativní výzkum, proto byl nejdříve vytvořen výčet domněnek, které slouží jako předpokládané cíle dotazníku. U nich jsem poté zjišťovala a ověřovala jejich specifika. Připraveny byly tři ověřované domněnky.

D1: Největší vliv na kvalitu pracovního výkonu má peněžitá forma odměňování.

D2: Současný systém hodnocení a informovanost o něm, má za důsledek neefektivní pracovní výkon zaměstnanců.

D3: Hodnotící pohovory jsou účinnou motivační složkou pro kvalitní pracovní výkon.

Dotazník obsahoval otázky, které zkoumali důležitost motivačních činitelů, zaměstnaneckých výhod či prověřoval spokojenost se systémem odměňování atd. Vzorovou dotazníkovou podobu jsem připojila k této bakalářské práci jako přílohu č. 1. V následující podkapitole se budu věnovat konkrétním výsledkům dotazníku a poté srovnáním se stanovenými domněnkami.

2.4.1 Výsledky odpovědí na jednotlivé výzkumné otázky

První otázkou jsem se již zabývala v úvodu popisu mého dotazníkového šetření, věnovala se rozdělení respondentů podle pracovních pozic.

Druhá otázka byla směřována přímo na téma bakalářské práce, na vliv systému hodnocení zaměstnanců na jejich pracovní výkon. Nejčastěji se objevovala kladná odpověď, 72 respondentů (69,23 %) má pocit, že systém hodnocení ovlivňuje pracovní výkon. Naopak 32 respondentů (30,77 %) si nemyslí, že by s pracovním výkonem nějak hodnocení zaměstnanců souviselo.

V třetí otázce jsem se věnovala důležitosti různých motivačních činitelů v očích zaměstnanců. Tyto odpovědi slouží ke zjištění, které aspekty práce hodnotí zaměstnanci jako nejdůležitější, tj. které je motivují k dobrému pracovnímu výkonu a k tomu, že si své práce váží. Mezi základní kritéria, která by podle zaměstnanců jejich práce měla splňovat, patří dostatečné platové hodnocení, jednání s respektem a úctou a jistota zaměstnání.

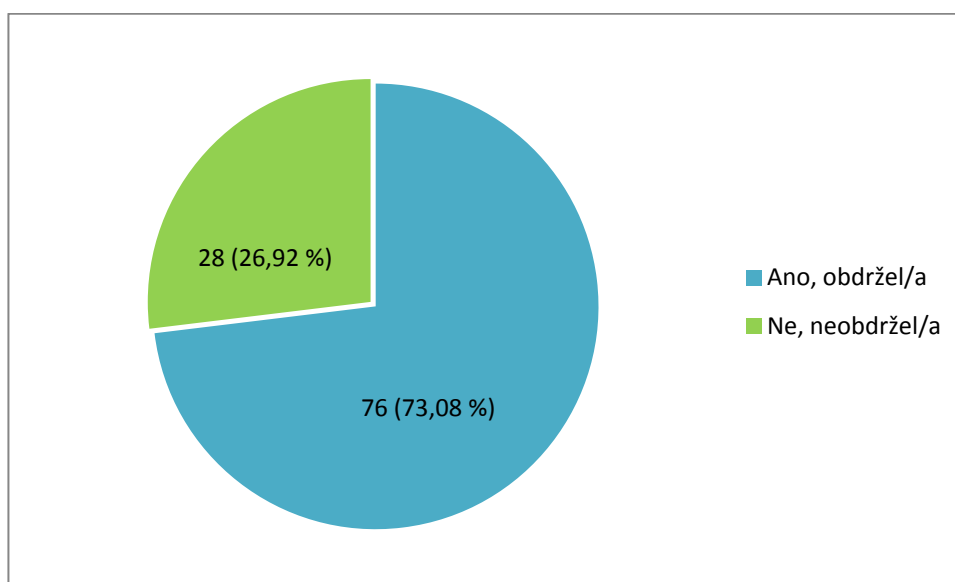
Obr. 5 Zobrazení odpovědí na otázku č. 3: Pokud jde o práci obecně, jakou důležitost přiřkládáte následujícím položkám?

Odpovědi	Velmi důležité	Spíše důležité	Ani důležité, ani nedůležité	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité
Jistota zaměstnání	65 (62,50 %)	39 (37,50 %)			
Dobré mezilidské vztahy	50 (48,08 %)	46 (44,23 %)	8 (7,69 %)		
Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátelé a koníčky	71 (68,27 %)	22 (21,15 %)	4 (3,85 %)		7 (6,73 %)
Platové ohodnocení	80 (76,92 %)	24 (23,08 %)			
Jednání s respektem, úctou	75 (72,12 %)	29 (27,88 %)			
Užitečnost práce	57 (54,81 %)	40 (38,46 %)	7 (6,73 %)		
Odborný růst	28 (26,92 %)	56 (53,85 %)	12 (11,54 %)	8 (7,69 %)	
Zaměstnanecké výhody	49 (47,12 %)	47 (45,19 %)	4 (3,85 %)	3 (2,88 %)	1 (0,96 %)
Možnost vzdělávání a rozvoje	16 (15,38 %)	72 (69,23 %)	9 (8,65 %)		7 (6,73 %)
Možnosti povýšení	28 (26,92 %)	37 (35,58 %)	15 (14,42 %)	24 (23,08 %)	
Kariéerní růst ve Vašem životě	39 (37,50 %)	33 (31,73 %)	18 (17,31 %)	14 (13,46 %)	

Zdroj: vlastní zpracování

Další, v pořadí čtvrtá, otázka se věnuje informovanosti o výhodách podniku. Zaměstnanců, kteří obdrželi dostatečné informace o všech výhodách společnosti, bylo 76 (73,08 %). Naopak neinformovaných zaměstnanců je 28 (26,92 %).

Obr. 6 Zobrazení odpovědí na otázku č. 4: Obdrželi jste dostatečné informace o všech výhodách naší společnosti?

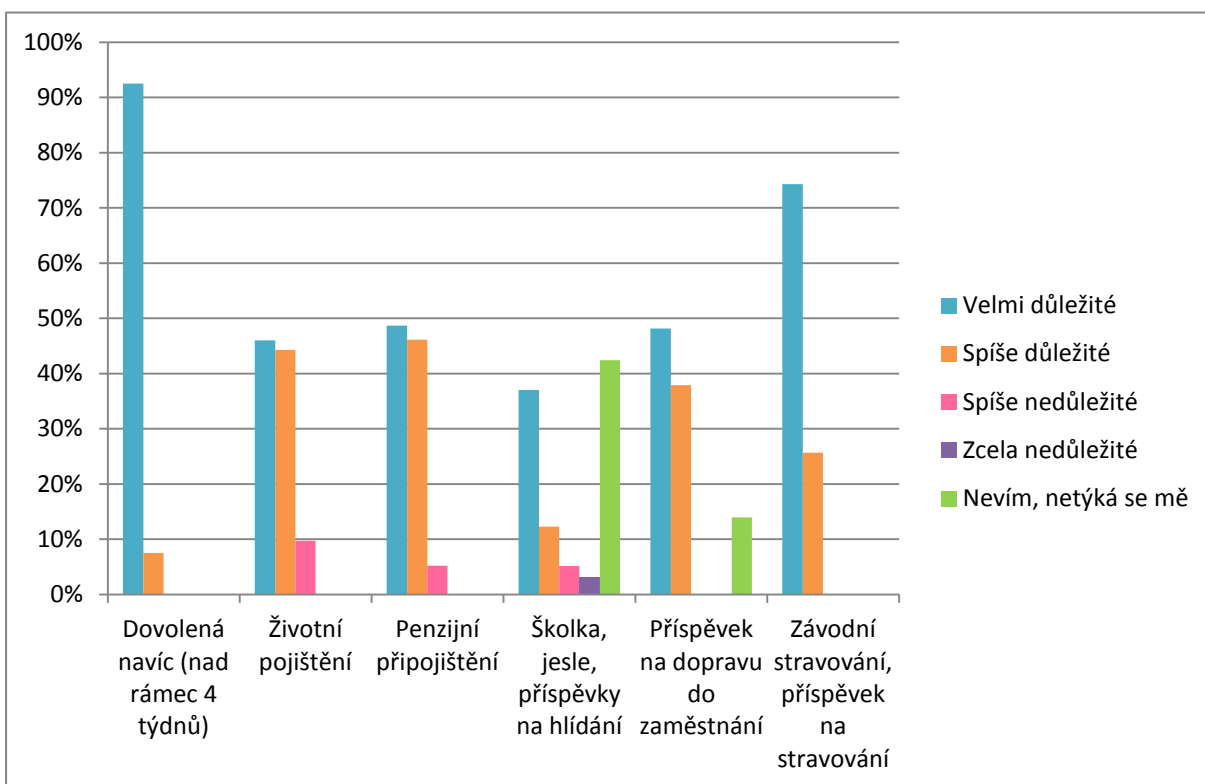


Zdroj: vlastní zpracování

Pátá otázka logicky navazuje na otázku předešlou, zjišťuje, které konkrétní benefity zaměstnanci znají. Otázka je otevřená, proto jsem nečekala 100% zpětnou vazbu, ale nakonec mi odpovědělo na tuto otázku celých 84 % respondentů. Větší množství odpovědí obsahovalo opakující se výhody – týden dovolené navíc, stravenky, příspěvek na penzijní a životní připojištění, příspěvky na kulturní akce, atd. V žádné z odpovědí se neobjevila bezúročná půjčka apod.

Šestou otázkou jsem zjišťovala, které z uvedených zdrojů odměn vnímají zaměstnanci jako nejdůležitější. Preference zaměstnaneckých výhod většinou závisí na jejich individuálních potřebách a samotné realizaci distribuce těchto odměn ze strany zaměstnavatele. S velkým ohlasem se setkala první možnost odměny a to dovolená navíc (nad rámec 4 týdnů) a poté příspěvek na stravování či závodní stravování.

Obr. 7 Zobrazení odpovědí na otázku č. 6: Za jak důležité považujete následující zaměstnanecké výhody (i když je třeba nemáte)?

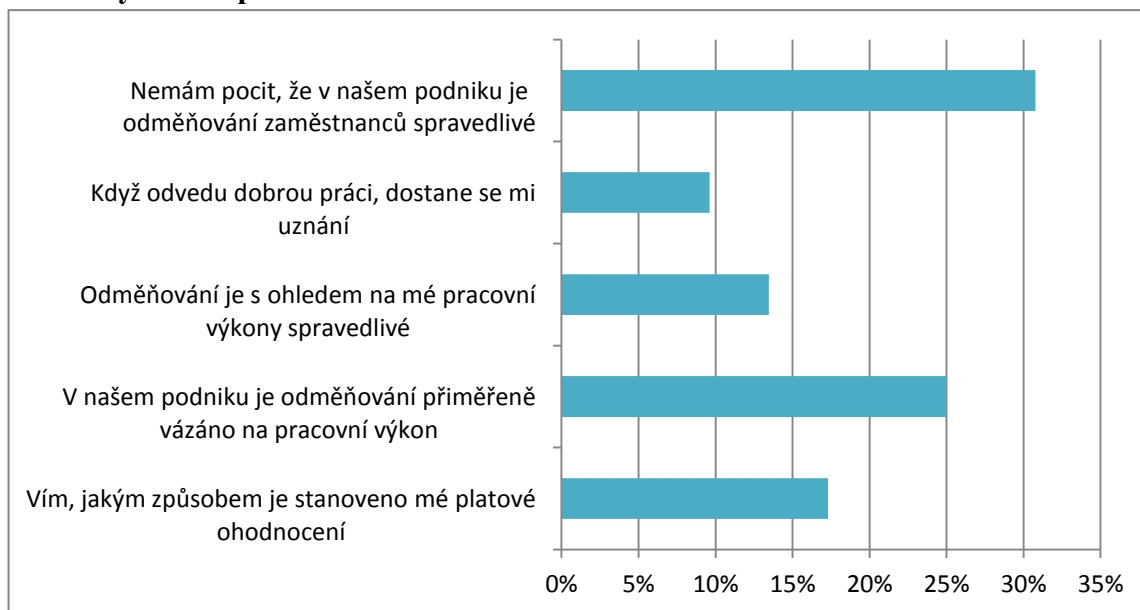


Zdroj: vlastní zpracování

Následující sedmou otázkou se dostáváme k tématu odměňování zaměstnanců. Respondenti dostali na výběr z pěti tvrzení a měli vybrat to tvrzení, se kterým se nejvíce ztotožňují. Z výsledků můžeme pozorovat, že až 30,77 % zaměstnanců nemá pocit, že je

odměňování v podniku České pošty spravedlivé. Tento výsledek je překvapující, dokonce se pár jedinců k tomuto problému vyjádřilo na konci dotazníku. Stížnosti byly směřovány na nedostatečné příplatky k nočním či víkendovým směnám. Na druhém místě s četností odpovědí je tvrzení o spravedlivosti odměňování s ohledem na pracovní výkony a to celých 25 %. Zde můžeme pozorovat menší rozdíl odpovědí, která se promítla i v následující otázce. Nejméně četná odpověď se týkala uznání za dobře provedenou práci, tuto variantu zvolilo 9,62 %.

Obr. 8 Zobrazení odpovědí na otázku č. 7: Je systém odměňování ve Vašem podniku spravedlivý a transparentní?

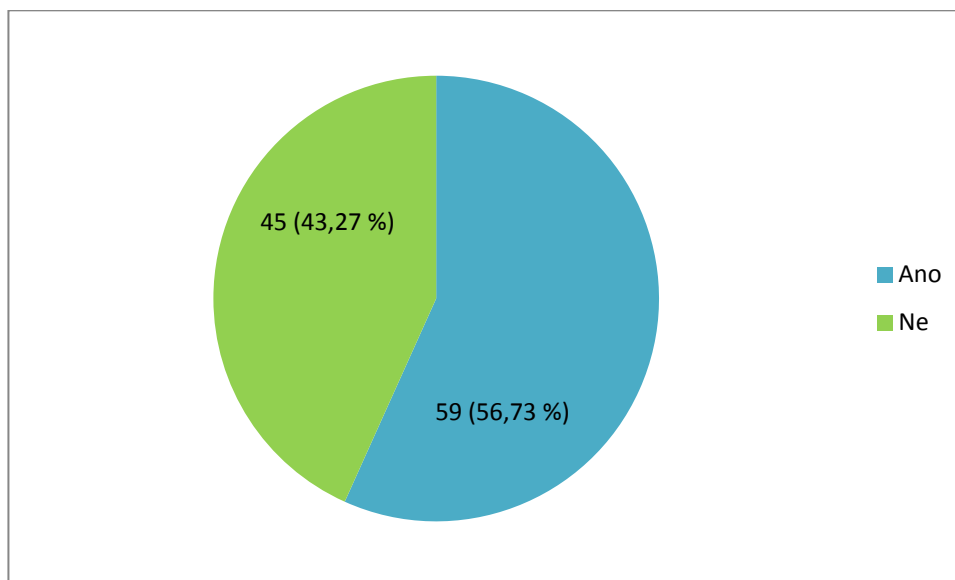


Zdroj: vlastní zpracování

Osmá otázka logicky navazuje na předchozí otázku, zjišťuje spokojenost zaměstnanců s jejich platovým ohodnocením. Zde odpovídají výsledky s nespokojeností z předchozí otázky. Spokojenost se svým platovým ohodnocením vyjádřilo 48 respondentů, tedy 46,15 %. S nespokojeností se ztotožnilo 56 respondentů, to odpovídá 53,85 % zaměstnanců.

Ústní či písemnou pochvalou se zabývá devátá otázka. Za svůj pracovní výkon bylo v posledních dvou měsících pochváleno 59 zaměstnanců (56,73 %), naopak nepochváleno je 45 zaměstnanců (43,27 %).

Obr. 9 Zobrazení odpovědí na otázku č. 9: Byl/a jste v posledních 2 měsících pochválen/a za svůj pracovní výkon? (ústní či písemná pochvala)



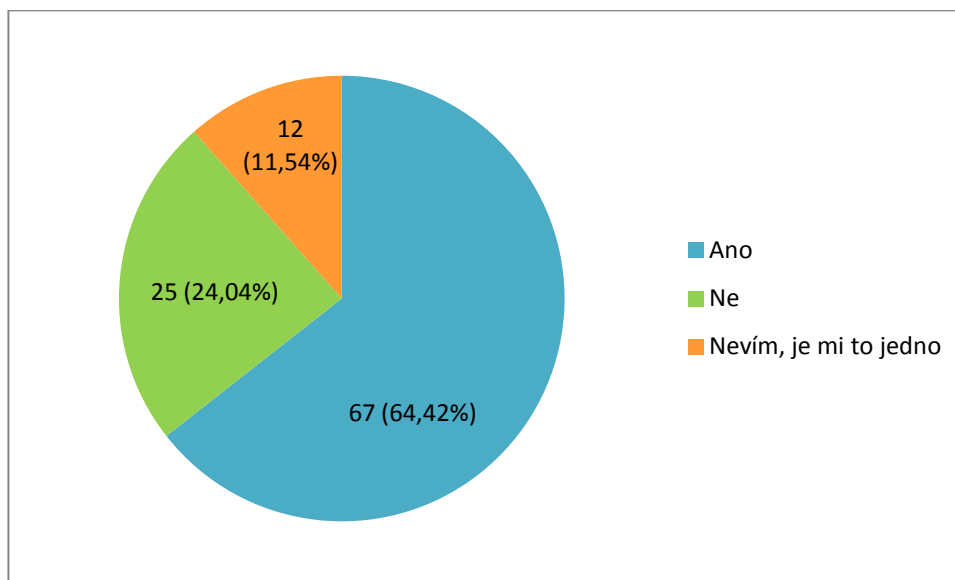
Zdroj: vlastní zpracování

Desátá otázka je otevřená a dotazuje se respondentů, co by jim pomohlo k dosažení vyšší produktivity. 43,25 % respondentů zmínilo lepší finanční ohodnocení, tento návrh se díky nespokojenosti s platovým ohodnocením, dal očekávat. Dále bylo navrženo: zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti, větší motivace k práci a několik respondentů si přálo více času na plnění pracovních úkolů.

Dalšími otázkou se dostáváme k hodnotícím pohovorům, které Česká pošta užívá jako nástroj hodnocení. Na otázku, zda v podniku probíhají hodnotící pohovory, odpovědělo kladně 63 respondentů, záporně 17 a s odpovědí „Nevím, žádného jsem se neúčastnil/a“ se ztotožňovalo 24 respondentů.

Dvanáctá otázka zjišťuje zájem zaměstnanců o hodnotící pohovory, i v případě, že se takových to pohovorů neúčastní. Z odpovědí je patrné, že zaměstnanci vnímají hodnotící pohovor jako vlivný nástroj, který vede ke zlepšení jejich pracovního výkonu. Kladně odpovědělo 64 zaměstnanců (64,42 %), záporných odpovědí bylo 25 (24,04 %) a 12 respondentů (11,54 %) zaujalo k hodnotícím pohovorům neutrální postoj.

Obr. 10 Zobrazení odpovědí na otázku č. 12: Má (případně měl by) hodnotící pohovor vliv na Váš pracovní výkon?



Zdroj: vlastní zpracování

Třináctá otázka zjišťuje, zda se zaměstnanci cítí dostatečně informováni o systému hodnocení v podniku. Kladně odpovědělo 54 zaměstnanců (51,92 %) a naopak 50 (48,08 %) respondentů by uvítalo více informací.

V poslední otázce mého dotazníkového šetření jsem nechala zaměstnancům příležitost se vyjádřit, napsat svou připomínku či návrh ke zlepšení. Otevřené otázky bývají u respondentů nepopulární, proto jsem použila pouze dvě. Díky minimálnímu množství těchto otázek, bylo dosaženo více jak padesát procent odpovědí. Respondenti navrhovali např. meziroční růst mzdy alespoň ve stádiu inflace, modernizaci podniku jako celku (motivační programy apod.), zlepšení informovanosti o benefitech či zlepšení vztahů vedoucí – podřízený.

3 Návrhy a doporučení na zlepšení hodnocení zaměstnanců

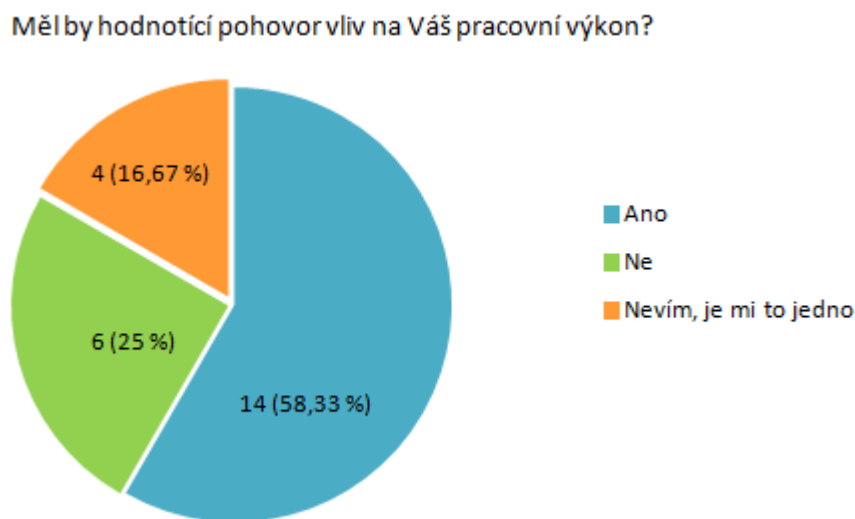
Tato poslední kapitola se zabývá návrhy na doporučené řešení, které směřují ke zlepšení nedostatků v oblasti hodnocení a motivace zaměstnanců a s tím související vyšší efektivitě pracovních výkonů. Každé navrhované řešení se opírá o výsledek z porovnání domněnek s výslednými hodnotami z provedeného výzkumu.

3.1 Rozšíření okruhu účastníků pro hodnotící pohovory

V podniku České pošty probíhá hodnotící pohovor zpravidla jedenkrát ročně. Tímto pohovorem ovšem neprochází všichni zaměstnanci, ale pouze ti, kteří byli na základě Hodnocení zaměstnance (kapitola 2.2.1) ohodnoceni známkou B nebo C. Touto problematikou se také zabývala třetí domněnka.

Na otázku, zda v podniku probíhají hodnotící pohovory, odpovědělo 63 respondentů (60,58 %) kladně a 17 respondentů (16,35 %) záporně. Celkem 24 respondentů (23,08 %) nevědělo, že nějaké hodnotící pohovory existují. Většinou se jedná o zaměstnance z pozice řidič, třídič balíků či dopisů. Tato skupina zaměstnanců, která se pohovorů neúčastnila a ani nevěděla, že podnik tuto variantu hodnocení provozuje, se stala pro tuto domněnku zajímavou. To je důvod ke zkoumání odpovědí na další otázku ohledně hodnotícího pohovoru – Měl by hodnotící pohovor vliv na Váš pracovní výkon či motivaci? Z 24 respondentů se 14 domnívalo, že by hodnotící pohovor na jejich pracovní výkon vliv měl, jedná se o 53,33 %, tedy více než polovina zaměstnanců, kteří o pohovorech nevěděli.

Obr. 11 Odpovědi respondentů, kteří v otázce č. 11 odpověděli „Nevím, žádného jsem se neúčastnil/a“



Zdroj: vlastní zpracování

Návrh řešení:

Z porovnání této domněnky s výsledky dotazníku je zřejmé, že hodnotící pohovory mají vliv na pracovní výkon většiny zaměstnanců. Navrhuji, aby se pohovorů zúčastnili všichni zaměstnanci, nejen ti, kteří byli na základě Hodnocení zaměstnance ohodnoceni známkou B nebo C. K hodnotícím pohovorům by nemělo docházet pouze po nedostatečném ohodnocení, ale naopak i za hodnocením velmi kladným. Každý člověk rád uslyší kladnou zpětnou vazbu od svého nadřízeného, proto nevidím důvod, proč by se měli ústně hodnotit jen ti s nedostačujícím pracovním výkonem.

Mezi náklady na hodnotící pohovory jsou zahrnuty pouze náklady na administrativu a na zaškolení vedoucích pracovníků (jelikož už v podniku hodnotící pohovory v menším množství probíhají, bude se týkat méně zaměstnanců).

Hodnotící pohovor by měl být v režii hodnotitele, ale hodnocený by se měl ve velké míře do pohovoru zapojit. Měl by probíhat v uzavřeném a nikým nerušeném prostoru. Termín pohovoru by měl zaměstnanec znát s dostatečným předstihem, tím vynikne důležitost hodnocení a respekt k hodnocenému. Hodnotit by se měli konkrétní výsledky nebo chování, ne samotný pracovník. Musí se dbát na důsledky hodnotících pohovorů – tedy dát si pozor, aby pohovor pracovníka motivoval, ne naopak.

Velkou roli pak hraje informovanost. Před vyhlášením termínů pohovorů je doporučeno souhrnně zaměstnance informovat – o důvodu zřízení těchto pohovorů, o jejich průběhu a jejich četnosti.

Dobře provedený hodnotící pohovor by pak měl mít velký efekt na motivaci a následný pracovní výkon zaměstnance, s porovnáním s vynaloženými náklady.

3.2 Dostatečná informovanost o zaměstnaneckých výhodách

Informovanost zaměstnanců podniku České pošty, ať už o systému hodnocení nebo o benefitech, není zcela dostatečná. Touto problematikou se zabývá druhá domněnka, tedy vlivem informovanosti zaměstnanců o systému hodnocení a odměňování na jejich pracovní výkon.

Pro dosahování efektivnějšího pracovního výkonu je velmi důležité, aby zaměstnanci měli dostatečné informace jak o systému odměňování a hodnocení zaměstnance, tak o benefitech, kterých má zaměstnanec právo využít.

Z dotazníkového šetření je zřejmé, že je větší množství zaměstnanců nedostatečně informováno jak o systému hodnocení, tak o zaměstnaneckých výhodách, které podnik nabízí.

Díky odpovědím na čtvrtou otázku z dotazníku bylo zjištěno, že o nabízených výhodách společnosti se zdá neinformováno 26,92 %. Neinformovaných zaměstnanců o systému hodnocení je o poznání více, a to 48,08 % respondentů.

Tato domněnka by mohla být vyhodnocena jako potvrzená, protože informovanost zaměstnanců je na nedostačující úrovni a je pravděpodobné, že má za důsledek negativní dopad na pracovní výkon zaměstnanců.

Návrh řešení:

Z důvodu nedostatečné informovanosti zaměstnanců je navrženo opatření, které by tento problém mohlo vyřešit a tím zvýšit spokojenost zaměstnanců.

Jedná se o zavedení e-mailového firemního newsletteru, který by každý měsíc informoval zaměstnance o benefitech, kterých mohou využít. K zavedení tohoto řešení je potřeba vytvořit databázi s e-maily zaměstnanců a pověřit specializovaného zaměstnance, či využít služeb externí firmy, která by měla rozesílání ve své režii. Každý měsíc by se tento firemní zpravodaj zaměřil na jeden z nabízených benefitů, ovšem nemusel by se věnovat pouze zaměstnaneckým výhodám, ale i dalším potřebným informacím.

Náklady by se týkali sběru e-mailových adres – tedy administrativy a pověření zaměstnance, a dále jen náklady na vytvoření elektronické formy zpravodaje.

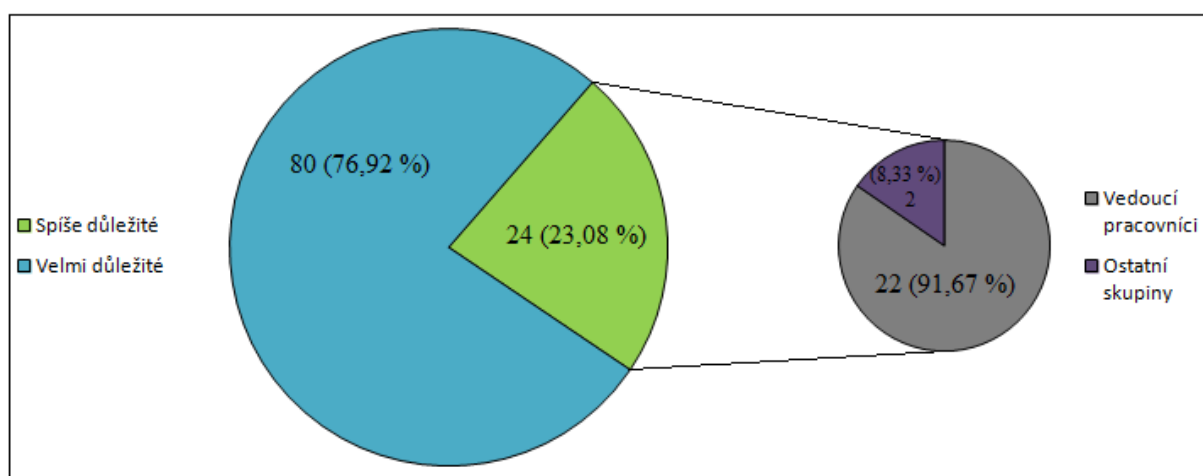
Tímto navrhovaným řešením by se mohl stav zaměstnanecké informovanosti zlepšit a mohl by to být jeden z podnětů, který by zvýšil spokojenost pracovníků.

3.3 Minutová pochvala a minutová kritika

Problematikou vlivu na pracovní výkon zaměstnanců se zabývala první domněnka, její porovnání s výsledky výzkumu, které byly uvedeny v druhé části práce, jsou oporou pro další návrhy řešení.

Pro porovnání prvního předpokládaného cíle s výsledky výzkumu bylo využito odpovědí na otázky č. 1 a 3. V porovnání důležitosti jednotlivých aspektů práce (viz otázka č. 3) bylo nejčastěji vybráno platové ohodnocení, 76,92 % dotázaných zvolilo odpověď velmi důležité a 23,08 % platové ohodnocení považuje za spíše důležité. Z průzkumu vychází, že peněžitá forma odměňování je důležitější pro podřízené pracovníky. Z odpovědí spíše důležité souhlasilo 91,67 % vedoucích pracovníků a zbylá procenta zvolili podřízení zaměstnanci.

Obr. 12 Zobrazení odpovědí na otázku č. 3 (Platové ohodnocení) a struktura odpovědí podle pracovních pozic



Zdroj: vlastní zpracování

K vyvrácení či potvrzení této domněnky pomáhá Herzbergova dvoufaktorová teorie. Tato teorie je založena na předpokladu, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb. Pracovní spokojenost tedy ovlivňují dvě odlišné skupiny faktorů, a to hygienické faktory a motivátory.

Hygienické faktory jsou brány jako vnější faktory motivace – jedná se o mezilidské vztahy na pracovišti, plat, kontrola, politika organizace a vedení či pracovní podmínky. Jestliže je jich nedostatek nebo jsou méně kvalitní, jedná se o zdroj nespokojenosti. Naopak jejich přítomnost přímý vliv na spokojenost nemá, jedná se o ne-nespokojenost.

Motivátory úzce souvisí s pracovní spokojeností, jsou vnímány jako vnitřní motivační faktory – uznání, úspěch, práce samotná, odpovědnost či možnost postupu. Vztahují se k psychologickému náhledu na práci. Pokud tyto faktory přítomny jsou a jsou v žádoucí kvalitě, jsou zdrojem pracovní spokojenosti a motivace.

Podle Herzberga nemůže být pracovní spokojenost vyvolána vnějšími podmínkami. Zdrojem pracovní spokojenosti se mohou stát pouze motivátory. Hygienické faktory plní úlohu vyhýbání se nepříjemnostem. ((18 str. 269)

Naplnění motivačních faktorů je tedy nezbytnou podmínkou pro motivaci k vyšším a kvalitnějším pracovním výkonům a jejich účinek na motivaci je dlouhodobý. Plat je tedy podle Herzbergovy teorie brán jako satisfaktor – nízký plat vyvolává nespokojenost, ale samotné vyšší platové ohodnocení není důvodem ke spokojenosti a tudíž pro motivaci ke kvalitnějším pracovním výkonům. Pro nízkopříjmové skupiny zaměstnanců je zvýšení platového ohodnocení velkou motivací, ale po dosažení platové úrovně, která pokrývá jejich fyziologické potřeby, je pro kvalitu pracovního výkonu důležitější sociální faktor.

Ačkoliv výsledek není jednoznačný, mohlo by se jednat o vyvrácenou domněnku. Peněžítá forma odměňování patří mezi významné motivační prostředky, ale pro vedoucí pracovníky je považován pouze za motiv k práci.

Návrh řešení:

Z předešlého přiblížení této problematiky v podniku České pošty je jasné, že by měl další návrh obsahovat nějaký motivační stimul, který podpoří pracovní výkon zaměstnanců. Ačkoliv je peněžítá forma odměňování podstatná, návrh na zvýšení platového ohodnocení by byl nereálný a tím i zbytečný. Proto je zde návrh minutové pochvaly a minutové kritiky.

Aplikace tohoto řešení v České poště se liší podle pracovních pozic, u vedoucích pracovníků by se mohla uplatnit např. na ranních poradách. U pracovníků z nižších pozic je možné využití při týmovém svolání zaměstnanců, nebo při osobním kontaktu např. při zadávání dalšího pracovního úkolu, nebo jeho kontroly.

Minutová pochvala

Se zvýšením a zefektivněním pracovního výkonu zaměstnanců, úzce souvisí motivační faktory, a pochvala je jedním z nich. Uznáním se vyjadřuje souhlas s provedením zadaného úkolu či činnosti. V každém managementu společnosti by se nemělo zapomínat, že zaměstnanci jsou lidé, kteří potřebují povzbudit, potřebují vědět, že práci dělají dobře.

Minutová pochvala by mohla probíhat následovně:

- vedoucí pracovník seznámí své podřízené hned na začátku s faktem, že je bude kontinuálně konfrontovat s tím, jak spokojen je s jejich výkony;
- pokud je koho pochválit, je potřeba to udělat okamžitě;
- vedoucí říká svým podřízeným, co udělali dobře (potřebná je konkrétnost a detailnost);
- vedoucí sděluje svým podřízeným, jak velmi ho těší jejich dobře odvedená práce (jejich úspěch je velmi důležitý pro chod podniku);
- využití vzorové situace – „Jen tak dál...“;
- podání ruky.

Minutová kritika

Nespokojenosti s pracovníkem, by se měla dát také vhodně najevo. Kritika by měla přijít ve vhodném okamžiku a vhodnou formou. Rozděluje se na dvě fáze:

První polovina kritiky:

- pokud je potřebné někoho pokárat, pak ihned;
- konkrétnost, co se chyb týče;
- jasné a srozumitelné sdělení zaměstnanci co se stalo a jaké je stanovisko vedoucího k celé záležitosti, emocionální i profesionální;
- používání několikasekundových přestávek během kritiky, ticho v určitých intervalech zvýší trapnost situace a kritika bude brána na větší váhu.

Druhá polovina kritiky:

V druhé fázi se musí dát zaměstnanci najevo, že i přes vzniklý problém vedoucí za svým podřízeným stojí. Je potřeba vyzdvihnout fakt, že si zaměstnance stále vážíme, ale nikoli však jeho momentálního výkonu v dané situaci.

3.4 Zhodnocení navrhovaného řešení

Návrhy ohledně hodnotících pohovorů, minutové kritiky či pochvaly jsou závislé na subjektivním pohledu vedoucího pracovníka. Tato práce se již bohužel nezabývá problematikou, která by zajišťovala, aby tyto nástroje byly prováděny kvalitně. Vzhledem k povolenému rozsahu práce jsem se touto problematikou nemohla zabývat podrobněji, ale myslím, že se jedná o zajímavý námět na diplomovou práci.

Z výše uvedeného důvodu si myslím, že nejkvalitnějším návrhem je firemní newsletter a to nejen díky prakticky nulovým nákladům, ale především díky nízké personální náročnosti. K vytvoření tohoto elektronického zpravodaje by postačil minimální počet pracovníků z personálního oddělení, u kterých můžeme odbornost v této oblasti předpokládat.

Závěr

Každá organizace usiluje o kvalitní lidský kapitál, tedy zaměstnance, kteří budou výborně plnit své pracovní povinnosti a budou oddaní své společnosti, pro kterou pracují. Společnost s těmito cíli ale musí vědět, jak si tyto zaměstnance udržet. Musí se proto zaměřit na personální řízení. Jednou z velmi důležitých složek tohoto řízení je hodnocení zaměstnanců. Toto hodnocení je velice prospěšné z hlediska zlepšení pracovních výkonů zaměstnance, jeho motivace, vztahů mezi nadřízenými a podřízenými. Výsledky hodnocení také pomohou hodnotitelům určit ambice zaměstnance, jeho rezervy či nutnost vzdělávání. Jedná se zkrátka o všemožné hlediska spojené s pracovním výkonem zaměstnance. Toto hodnocení by mělo být zejména efektivní. Každá společnost si proto musí vybrat metody, které jsou svou povahou nejlepší pro různé pozice ve firmě.

Hlavním cílem této bakalářské práce byla analýza systému hodnocení v podniku Česká pošta, s. p., komparace s odbornými poznatky a návrh na zefektivnění pracovního výkonu pomocí systému hodnocení zaměstnanců. Bakalářská práce byla rozdělena na teoretickou, praktickou část a na část s navrhovaným řešením.

Teoretická část se zaměřila na vysvětlení základních nástrojů, které ovlivňují zaměstnance a jejich pracovní výkon. Jednalo se o motivaci, odměňování, 360° zpětnou vazbu a samotné hodnocení práce.

V praktické části byla nejdříve představena analyzovaná společnost a poté i její aktuálně využívaný systém hodnocení a odměňování. Pro zaměstnance tohoto podniku byl připraven anonymní dotazník, jehož účelem bylo zjistit informovanost a spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním, s motivací ve firmě, se zaměstnaneckými výhodami, a zjistit jaký má zaměstnanec na systém hodnocení náhled. Před vytvořením dotazníku byl vytvořen soubor domněnek, který měl pomoci plně pochopit daný systém a přístup zaměstnanců v podniku. Dále byla vyhodnocena data získaná tímto dotazníkovým šetřením, následně doplněna o grafy a komentáře. Bylo zjištěno, že v podniku panují dobré mezilidské vztahy. Také vyšlo najevo, že ne všichni zaměstnanci jsou svými nadřízenými hodnoceni, systém hodnocení není zcela efektivní a byly zjištěny menší nedostatky v oblasti informovanosti o zaměstnaneckých výhodách a už zmíněných hodnotících pohovorech.

Třetí část bakalářské práce se zabývala navržením doporučených řešení, která by směřovala ke zlepšení již zmíněných nedostatků v oblasti hodnocení a motivace zaměstnanců a s tím související vyšší efektivitě pracovních výkonů.

Myslím si, že data, která byla získána pomocí dotazníkového šetření a jejich vyhodnocení, by mohla být užitečná pro podnik České pošty, s. p., která by z nich mohla čerpat informace o spokojenosti zaměstnanců.

Za pomoci analýzy současného systému hodnocení zaměstnanců v podniku České pošty, s. p. jsem hlavní cíl bakalářské práce částečně splnila a s využitím výsledků dotazníkového šetření spokojenosti se stávajícím systémem, byly stanoveny návrhy ke zlepšení systému hodnocení a informovanosti zaměstnanců v podniku.

Použitá literatura

- (1) BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- (2) PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-7.
- (3) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN: 978-80-247-2890-2.
- (4) ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN: 978-80-247-2890-2.
- (5) LUTHANS, F. *Organizational behavior*. 6. vydání. New York : McGraw-Hill, 1992. ISBN: 007-039-166-1.
- (6) ORGAN, D. W. a Th. S. BATEMAN *Organizational behavior*. Boston : IR WIN, 1991. ISBN 0-256-06667-1.
- (7) NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace* . Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 978-80-247-3651-8.
- (8) VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK *Aplikovaná sociální psychologie I. Člověk a sociální instituce*. Praha : Portál, 1998. ISBN 2-7227-0068-9.
- (9) ŠTIKAR, J., M. RYMEŠ, K. RIEGEL a J. HOSKOVEC *Psychologie ve světě práce*. Praha : Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
- (10) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : MANAGEMENT PRESS, 1995. ISBN 80-85943-01-8.
- (11) KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. str. 288. ISBN 978-80-247-3823-9.
- (12) ARMSTRONG, M. *Personální management*. [překl.] Berka J. Koubek J. Praha : Grada Publishing, 1999. ISBN: 80-7169-614-5.
- (13) URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha : ASPI, 2004. ISBN 80-7357-019.
- (14) KUBEŠ, M. a L. ŠEBESTOVÁ *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2314-3.
- (15) KOPEČEK, V. *Motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců u České pošty, s. p.* Praha, 2013. Univerzita Jana Amose Komenského, Vedoucí práce: Martin Brych. Bakalářská práce.
- (16) Česká pošta. *Hodnocení zaměstnanců. interní směrnice*. 2011.

(17) Česká pošta, interní materiály. *ABC personalisty*.

(18) BEDRNOVÁ, E., I., NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

Seznam tabulek

Tab. č. 1 Firemní hodnoty a kritéria České pošty s. p.	29
Tab. č. 2 Škála dílčích známek v hodnocení zaměstnance	29
Tab. č. 3 Podmínky pro stanovení celkové známky	30
Tab. č. 4 Rozdělení počtu odpovědí respondentů podle pracovních pozic	34

Seznam obrázků

Obr. 1 Proces motivace.....	12
Obr. 2 Proces 360° zpětné vazby.....	24
Obr. 3 Zaměstnanci se smluvní mzdou.....	31
Obr. 4 Zaměstnanci s tarifní mzdou	32
Obr. 5 Zobrazení odpovědí na otázku č. 3: Pokud jde o práci obecně, jakou důležitost přikládáte následujícím položkám?.....	36
Obr. 6 Zobrazení odpovědí na otázku č. 4: Obdrželi jste dostatečné informace o všech výhodách naší společnosti?.....	36
Obr. 7 Zobrazení odpovědí na otázku č. 6: Za jak důležité považujete následující zaměstnanecké výhody (i když je třeba nemáte)?.....	37
Obr. 8 Zobrazení odpovědí na otázku č. 7: Je systém odměňování ve Vašem podniku spravedlivý a transparentní?	38
Obr. 9 Zobrazení odpovědí na otázku č. 9: Byl/a jste v posledních 2 měsících pochválen/a za svůj pracovní výkon? (ústní či písemná pochvala).....	39
Obr. 10 Zobrazení odpovědí na otázku č. 12: Má (případně měl by) hodnotící pohovor vliv na Váš pracovní výkon?.....	40
Obr. 11 Odpovědi respondentů, kteří v otázce č. 11 odpověděli „Nevím, žádného jsem se neúčastnil/a“	42
Obr. 12 Zobrazení odpovědí na otázku č. 3 (Platové ohodnocení) a struktura odpovědí podle pracovních pozic	44

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník

Vliv systému hodnocení zaměstnanců na jejich pracovní poměr

Dobrý den,

dostává se k Vám anonymní dotazník, který má za cíl zjistit, zda je současný systém hodnocení zaměstnanců ve Vaší společnosti efektivní, zda má vliv na Váš pracovní výkon, a na základě jeho analýzy doporučit možná zlepšení. Vyplněním tohoto dotazníku tak poskytnete užitečnou zpětnou vazbu Vašemu zaměstnavateli a zároveň přispějete ke zvýšení kvality Vašeho hodnocení.

Prosím Vás, proto o pravdivé a pečlivé vyplnění. Současně bych Vás chtěla ujistit, že dotazníky jsou zcela anonymní a data z nich získaná budou zpracována pouze hromadně.

Výsledky dotazníkového šetření budou zpracovány do bakalářské práce studenta Dopravní fakulty Jana Pernera v Pardubicích, do jejíž finální podoby bude možné nahlédnout.

Dotazník se skládá z uzavřených i otevřených otázek, odpověď zvolte prosím vždy pouze jednu.

Předem Vám děkuji za Váš čas.

1. Do které skupiny zaměstnanců patříte?

- Řidič, třídíč balíků či dopisů
- Vedoucí pracovník
- THP (technicko-hospodářský pracovník)
- Jiné:

2. Myslíte si, že má hodnocení zaměstnanců vliv na pracovní výkon?

- Ano
- Ne

3. Pokud jde o práci obecně, jakou důležitost přikládáte následujícím položkám?

	Velmi důležitě	Spiše důležitě	Ani důležité, ani nedůležité	Spiše nedůležité	Zcela nedůležité
Jistota zaměstnání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobré mezilidské vztahy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Platové ohodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jednání s respektem, úctou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Užitečnost práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odborný růst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaměstnanecské výhody	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost vzdělávání a rozvoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnosti povýšení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kariérní růst ve Vašem životě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Obdrželi jste dostatečné informace o všech výhodách společnosti?

- Ano, obdržel/a
- Ne, neobdržel/a

5. Jaké výhody (benefity) Vám Váš podnik nabízí? Vypište prosím všechny, o kterých víte.

6. Za jak důležité považujete následující zaměstnanecké výhody (i když je třeba nemáte)?

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité	Nevím, netýká se mě
Dovolená navíc (nad rámec 4 týdnů)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Životní pojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Penzijní připojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Školka, jesle, příspěvky na hlídání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Závodní stravování, příspěvek na stravování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Je systém odměňování ve Vašem podniku spravedlivý a transparentní? Vyberte tvrzení, se kterým se nejvíce ztotožňujete.

- Vím, jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení
- V našem podniku je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon
- Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé
- Když odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání
- Nemám pocit, že v našem podniku je odměňování zaměstnanců spravedlivé

8. Jste spokojen/a s Vaším platovým ohodnocením?

- Ano, jsem spokojen.
- Nejsem spokojen, mám pocit, že by můj pracovní výkon měl být lépe ohodnocen

9. Byl/a jste v posledních 2 měsících pochválen/a za svůj pracovní výkon? (ústní či písemná pochvala,..)

Ano

Ne

10. Co by Vám pomohlo k dosažení vyšší produktivity?

11. Probíhají ve Vašem podniku hodnotící pohovory?

Ano

Ne

Nevím, žádného jsem se neúčastnil/a

12. Má (případně měl by) hodnotící pohovor vliv na Váš pracovní výkon, motivaci,..?

Ano

Ne

Nevím, je mi to jedno

13. Cítíte se dostatečně informován/a o systému hodnocení ve Vašem podniku?

Ano

Ne, uvítal/a bych více informací

14. Místo pro Vaše připomínky či návrhy:

Děkují Vám za vyplnění a za čas, který jste u dotazníku strávili.

Zdroj: vlastní zpracování