

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Hodnocení zaměstnanců a systém odměňování v oddělení logistiky

Bc. Alan Pitek

Diplomová práce
2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Alan Pitek**
Osobní číslo: **D15504**
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Hodnocení zaměstnanců a systém odměňování v oddělení logistiky**
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. Principy hodnocení a odměňování zaměstnanců
2. Metody používané při hodnocení a odměňování zaměstnanců v oddělení logistiky
3. Návrhy na zlepšení systému hodnocení a odměňování zaměstnanců v oddělení logistiky
4. Zhodnocení návrhů na zlepšení hodnocení a odměňování zaměstnanců

Závěr


Rozsah grafických prací: dle doporučení vedoucí/ho
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Pojkarová, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **26. května 2017**


doc. Ing. Lišer Svadlenka, Ph.D.
děkan

L.S.


doc. Ing. Jaroslava Hynílová, Ph.D.
pověřená vedením katedry

V Pardubicích dne 12. dubna 2017

Prohlašuji:

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

Byl jsem seznámen 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47 b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 16. 1. 2018

Alan Pitek

Rád bych poděkoval vedoucí práce Ing. Kateřině Pojkarové, Ph.D. za vstřícný přístup a cenné rady při zpracovávání diplomové práce.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zaměřuje na hodnocení a odměňování zaměstnanců v oddělení logistiky. Cílem této práce bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci této společnosti spokojeni s procesem hodnocení a systémem odměňování na tomto oddělení, a navrhnout vhodné řešení, které by přispělo ke spokojenosti těchto pracovníků.

KLÍČOVÁ SLOVA

hodnocení, odměňování, zaměstnanci, průzkum, rozhovor, dotazníkové šetření

TITLE

Employee Ratings a Reward System a Logistics Department

ANNOTATION

This thesis focuses on the evaluation and remuneration of employees in logistics department. The aim of this study is to determine whether the employees of the department are satisfied with the process of evaluation and with remuneration system in the department, and suggest appropriate solutions that would contribute to the satisfaction of these employees.

KEYWORDS

Evaluation, compensation, employee survey, interview, questionnaire

OBSAH

ÚVOD	10
1. PRINCIPY HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ	11
1.1 Hodnocení zaměstnanců.....	11
1.1.1 Hodnotitelé zaměstnanců	11
1.1.2 Typy hodnocení.....	12
1.1.3 Forma hodnocení zaměstnanců	13
1.1.4 Systémy hodnocení	13
1.1.5 Hodnotící rozhovor	15
1.1.6 Problémy a chyby hodnocení pracovníků a cesty jejich překonávání.....	16
1.1.7 Vztah hodnocení a odměňování	17
1.1.8 Úloha vedoucích pracovníků a úloha personálního oddělení.....	18
1.1.9 Trend systému hodnocení zaměstnanců.....	18
1.2 Odměňování zaměstnanců	19
1.2.1 Strategický systém odměňování a celková odměna	20
1.2.2 Strategický význam celkové odměny.....	20
1.2.3 Individuální zásluhové odměňování.....	21
1.2.4 Odměňování na základě výkonu-pobídkové odměny	21
1.2.5 Odměňování na základě kompetencí.....	22
1.2.6 Odměňování na základě přínosu	22
1.2.7 Metriky v oblasti odměňování	22
1.2.8 Trendy v systému odměňování zaměstnanců.....	23
1.3 Motivace zaměstnanců.....	24
1.3.1 Vnější motivace.....	24
1.3.2 Vnitřní motivace.....	25
1.4 Formy odměny zaměstnanců.....	26
1.4.1 Časová mzda	27
1.4.2 Úkolová mzda	27
1.4.3 Osobní ohodnocení.....	27
1.4.4 Prémie	27
1.4.5 Provize	27
1.4.6 Bonus	28
1.4.7 Ostatní výplaty	28

1.4.8	Účast na výsledcích.....	28
1.4.9	Zaměstnanecké výhody.....	28
2.	METODY POUŽÍVANÉ PŘI HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ V ODDĚLENÍ LOGISTIKY	30
2.1	Charakteristika společnosti.....	30
2.2	Analýza hodnocení pracovníků v oddělení logistiky	30
2.2.1	Průběh hodnocení pracovníků.....	30
2.3	Analýza odměňování pracovníků ve vybrané společnosti.....	31
2.3.1	Mzdové formy	31
2.3.2	Příplatky za práci přesčas.....	32
2.3.4	Zaměstnanecké benefity.....	34
2.4	Cíle pro dotazníkové šetření.....	35
2.5	Dotazníkové šetření, struktura dotazníku a rozhovoru.....	35
2.6	Realizace dotazníkového šetření	36
2.7	Zpracování dat získaných z dotazníků.....	36
2.8	Vyhodnocení otázek z dotazníků odměňování a hodnocení zaměstnanců.....	36
2.9	Vyhodnocení rozhovoru s vedoucí personálního oddělení.....	48
2.10	Závěr a kritické zhodnocení autora	50
3.	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ VE ZVOLENÉ SPOLEČNOSTI	52
3.1	Návrhy na zlepšení systému hodnocení zaměstnanců v oddělení logistiky	52
3.1.1	Kroky hodnotícího procesu	54
3.1.2	Úprava dotazníku pro hodnocení zaměstnanců.....	56
3.1.3	Úprava hodnotící škály	61
3.2	Návrhy na zlepšení systému odměňování zaměstnanců.....	62
3.2.1	Návrhy odměn pro zaměstnance s vnější motivací.....	62
3.2.2	Návrhy odměn pro zaměstnance s vnitřní motivací	64
3.2.3	Pracovní prostředí pro vnitřně motivované pracovníky	69
3.3	Závěr návrhů na zlepšení systému hodnocení a odměňování zaměstnanců.....	71
4	ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ NA ZLEPŠENÍ HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ	72
4.1	Roční odhad ekonomických dopadů hodnocení zaměstnanců.....	72
4.1.1	Současné náklady na hodnocení zaměstnanců na oddělení logistiky 1x za rok.....	72
4.1.2	Nové náklady na hodnocení zaměstnanců na oddělení logistiky 2x za rok	74

4.1.3	Přínos navrženého systému hodnocení	76
4.1.4	Shrnutí navrženého řešení hodnocení zaměstnanců.....	77
4.2	Roční odhad ekonomických dopadů na odměňování zaměstnanců	77
4.2.1	Výpočet nákladů na odměňování zaměstnanců	78
4.2.2	Přínos navrženého systému odměňování	83
4.2.3	Shrnutí navrženého řešení v odměňování zaměstnanců.....	85
ZÁVĚR		87
POUŽITÁ LITERATURA.....		89
SEZNAM TABULEK.....		91
SEZNAM OBRÁZKŮ		93
SEZNAM ZKRATEK.....		94
SEZNAM PŘÍLOH.....		95

ÚVOD

V diplomové práci se bude autor věnovat dvěma prioritním hodnotám, tedy hodnocením a odměňováním zaměstnanců, které pracovníci výrazně vnímají. Hodnocení pracovníků patří mezi základní personální činnosti každého vedoucího pracovníka, a musí být prováděno pravidelně a průběžně. Hodnocení by také mělo být objektivní, přehledné, spravedlivé a motivující. Na hodnocení přímo navazuje odměňování pracovníků. Když jsou stanovena pravidla hodnocení pracovníků, je poměrně jednoduché na ně provázat zásady odměňování. Není vůbec jednoduché zaměstnance hodnotit a správně je odměňovat. Při špatném hodnocení či odměňování může docházet k demotivaci pracovníka, a tak k poklesům jeho pracovního výkonu, což nechce žádný podnik, proto by se společnost měla zaměřit na to, aby zavedla vhodný systém hodnocení a odměňování, který by byl v souladu s firemní kulturou společnosti a odpovídal jejím potřebám a cílům. Takto propracovaný systém by pak sloužil nejen ke zvyšování výkonnosti jednotlivých pracovníků, ale hlavně k jejich větší motivaci, neboť pouze motivovaný zaměstnanec je schopen dosahovat lepších pracovních výsledků.

Cílem této diplomové práce bude zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni se systémem hodnocení a systémem odměňování, a navrhnout vhodná doporučení, které povedou na základě návrhů ke zlepšení systému hodnocení a odměňování v oddělení logistiky.

První část diplomové práce se bude věnovat teorii hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Druhá část bude věnována charakteristice společnosti, která byla vybrána pro tuto diplomovou práci, hlavně pak metodám hodnocení a odměňování v oddělení logistiky. V této druhé části bude provedeno dotazníkové šetření u zaměstnanců, kteří pracují v oddělení logistiky a dále k následnému vyhodnocení. Aby analýza byla kompletní, požádá autor diplomové práce o rozhovor a vyplnění dotazníku vedoucí personálního oddělení, aby autor získal přehled o tom, jak vidí hodnocení a odměňování zaměstnanců personálního oddělení. Odpovědi vedoucí personálního oddělení i řadových zaměstnanců budou porovnány a výsledky dílčích částí tohoto šetření budou slovně i graficky zpracovány.

Ve třetí části dojde na základě vyhodnocení dotazníkového šetření k návrhům, které zlepší systém hodnocení a odměňování v oddělení logistiky, čímž bude cíl této diplomové práce naplněn.

Čtvrtá část bude patřit zhodnocení návrhů na zlepšení hodnocení a odměňování zaměstnanců. Tato část bude doplněna o roční odhad ekonomických dopadů na hodnocení a odměňování zaměstnanců v oddělení logistiky.

1. PRINCIPY HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ

Teoretická část se bude zabývat definicemi a vysvětlením základních pojmů v oblasti hodnocení a odměňování zaměstnanců.

1.1 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je důležitá personální činnost, která se zabývá, jak uvádí Koubek (2006).

- Zjišťováním toho, jakým způsobem zaměstnanec vykonává svou práci, jak plní své pracovní úkoly a požadavky svého pracovního místa.
- Sdělováním výsledků jednotlivým zaměstnancům a projednávání těchto výsledků s nimi.
- Hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu jednotlivého zaměstnance.

Při hodnocení zaměstnanců je velmi důležité, jak uvádí Šestáková (2016) nezapomínat na to, že pracovníci se chovají tak, jak je vedoucí pracovníci motivují, jak je hodnotí, odměňují a jak si jich váží. Dále tato autorka nabádá, že je třeba dbát na to, aby hodnocení nepůsobilo v očích hodnoceného jako nespravedlivé, neboť na nespravedlivé hodnocení reagují lidé omezením pracovního úsilí, případnou ztrátou zájmu o práci, snížením výkonu, rezignací, nebo dokonce výpovědí.

1.1.1 Hodnotitelé zaměstnanců

Teorie i praxe ukazuje, že nejkompentnější osobou pro hodnocení zaměstnance je jeho bezprostřední nadřízený. Hodnocení pracovníka však provádějí i jiné osoby, popř. je můžeme provádět kolektivním způsobem. Dalšími hodnotiteli může být:

- nadřízený bezprostředně nadřízeného,
- pracovník personálního útvaru,
- nezávislý externí hodnotitel (např. psycholog),
- zákazník,
- spolupracovník,
- podřízený.

Dále lze provádět, jak ve své knize líčí autoři Mohelská, Rošický a Šabatová (2003)

- sebehodnocení (vlastní hodnocení),
- týmové hodnocení,

- assessment center.

Bernardová (2015) líčí, že mohou hodnotit všichni, kdo se dostávají s hodnoceným zaměstnancem na jeho pracovní pozici pracovní do kontaktu. Hodnotit tak mohou všichni, kteří jsou výše popsáni, a to najednou. Takové hodnocení se nazývá 360° hodnocení, a je popsáno v následující kapitole věnované metodám hodnocení pracovníků.

1.1.2 Typy hodnocení

Průběžné hodnocení

Součástí práce ve společnostech, jak uvádí Plamínek (2007) je zejména průběžné hodnocení, které souvisí s průběžnou kontrolou jednotlivých pracovních výkonů případně se splněním konkrétního jednorázového úkolu. Toto hodnocení probíhá vždy, když je co hodnotit. Vedle tohoto hodnocení je ovšem vhodné se sejít jednou za čas k pravidelnému systematickému zhodnocení pracovních výkonů, kterých pracovník dosahuje a zdrojům, které do společnosti přináší, tím pak dochází ke vzniku periodických hodnotících rozhovorů.

Krátkodobé hodnocení

Plamínek (2007) se zabývá také tímto typem hodnocení, které probíhá obvykle po několika týdnech v práci, například jedenkrát za měsíc. Posuzuje se při něm pouze pracovní výkony, zdrojům se věnuje jen zřídka, jen je-li to nutné. Výstupy z tohoto hodnocení pak slouží jako podklad pro hodnocení dlouhodobé. Krátkodobé hodnocení umožňuje drobné úpravy na úrovni výkonu a obvykle napomáhá udržet kontinuální zpětnou vazbu a vztah mezi hodnoceným a hodnotitelem.

Dlouhodobé hodnocení

Toto hodnocení je dle tohoto autora pravidelné a v ideálním případě probíhá jednou za půl nebo čtvrt roku, a v mnoha společnostech to bývá jen jednou ročně. Při dlouhodobém hodnocení se posuzují pracovní výkony i zdroje a postupuje se podle jednotlivých úloh a kompetencí.

Mimořádné hodnocení

Plamínek (2007) ve své knize popisuje, že jde o nepravidelný typ hodnocení, které se vyskytuje příležitostně. Toto hodnocení přichází na řadu tehdy, pokud se hodnocený a hodnotící neshodnou v názoru na kompetence hodnoceného, nebo vznikne nějaké podezření, že požadavky na kompetence a realita nejsou v harmonii.

1.1.3 Forma hodnocení zaměstnanců

Rozlišujeme neformální a formální hodnocení zaměstnanců, a to podle toho jakým způsobem společnost hodnocení zaměstnanců provádí.

Formální hodnocení

Tento typ hodnocení se zpravidla uskutečňuje formou hodnotícího pohovoru, kdy vedoucí pracovník projednává se zaměstnancem oficiálně jeho dosažený pracovní výkon, přičemž výstupem z tohoto pohovoru je zpráva, která slouží jako podklad v dalších oblastech personálních činností jako je např. odměňování, vzdělávání či rozmisťování pracovníků, jak uvádí Šikýř (2012). Tato forma hodnocení vychází z minulosti, ale směřuje do budoucnosti.

Autoři Mohelská, Rošický a Šabatová (2003) ve své knize uvádí, že k tomuto hodnocení dochází spíše jen tehdy, nejsou-li k dispozici aktuální výsledky běžného periodického hodnocení, nebo došlo-li od posledního hodnocení u pracovníka k velkým změnám v pracovním výkonu.

Neformální hodnocení

Tato forma hodnocení nebývá zdokumentována a jde spíše o součást každodenního vztahu nadřízeného a podřízeného. Jak líčí Šikýř (2012) tato forma hodnocení se uplatňuje průběžně při zkoumání a posuzování pracovního výkonu pracovníka v průběhu určitého období, kdy vedoucí pracovník zaměstnance vede k vykonávání sjednané práce a dosahování pracovního výkonu, který je požadován. Účelem této formy je včasné rozpoznání a řešení případných odchylek skutečného pracovního výkonu od požadovaného pracovního výkonu a určení vhodného způsobu napravení. Uvedený postup se opakuje, dokud není problém vyřešen. Důležité je, aby vyřešení problému bylo společným cílem zaměstnance i vedoucího pracovníka.

1.1.4 Systémy hodnocení

Systémů hodnocení pracovníků je celá řada. Každý systém je navíc založen na rozdílných hlediscích a pravidlech, a každý také využívá rozdílné principy a kritéria. V této kapitole budou uvedeny ty, se kterými se můžeme nejčastěji setkat v personální praxi.

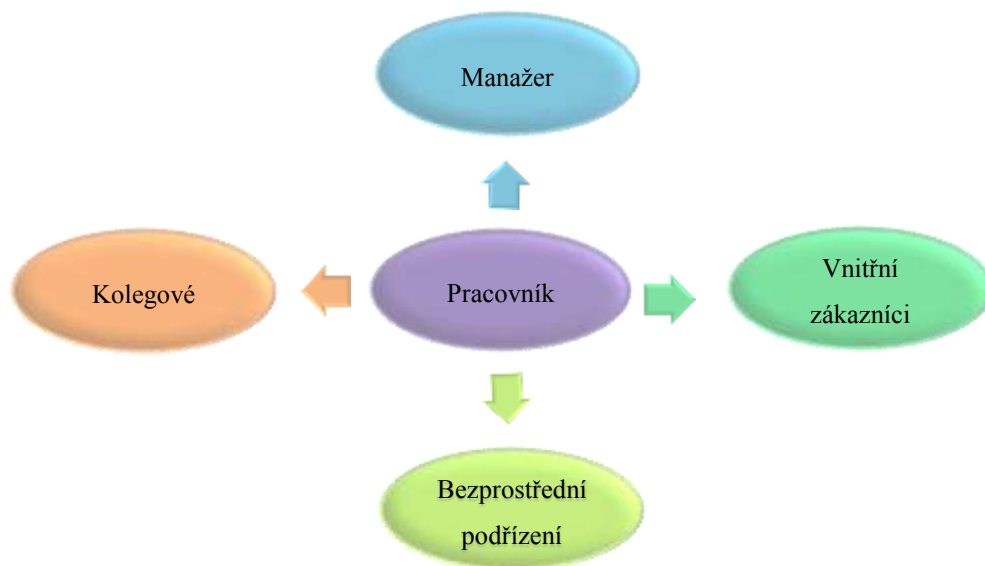
Hodnocení přímým nadřízeným

Jak uvádějí ve své knize autoři Žufan, Hán a Klímová (2013) jedná se o systém hodnocení, který patří k nejčastějším způsobům hodnocení pracovníků. Tento systém je vázaný na metodu hodnotícího rozhovoru, což není podmínkou. Výstupy z tohoto hodnocení by měly mít spíše podobu dohody než charakter jednostranného pohledu hodnotitele, který je hodnoceným vyslechnut, ne však akceptován. Tento systém je vhodný zejména proto, že hodnocení provádí přímý nadřízený, který zná pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců a ví

také, jakým způsobem k zaměstnanci přistupovat, neboť ke každému pracovníkovi se musí přistupovat jinak, vždy jde však o motivaci a o případné zvýšení pracovního výkonu.

Metoda 360°

Současné uplatnění několika hodnotících metod prováděné pravidelně nebo občasně bývá označováno jako metoda 360° zpětná vazba. Metoda předpokládá vypracování relevantních kritérií hodnocení a jejich vysvětlení zaměstnancům. Toto hodnocení je efektivní zejména v situaci, kdy osoby, které působí jako hodnotitelé, znají odpovědnosti a cíle pracovníků, které hodnotí a mají dostatečnou možnost jejich výkonnost porovnat. Na obrázku 1 je tato metoda znázorněna. Dále Urban (2013) popisuje, že důležitou součástí této hodnotící metody je předání výsledku hodnocení. Výsledky mohou být hodnocenému poskytnuty buď přímo, nebo prostřednictvím nadřízeného či personalisty. Také Koubek (2004) se věnuje této metodě, a ve své knize uvádí, že tato metoda umožňuje pracovníkovi zjistit rozdíl mezi tím, jak vidí sebe i svou práci on, a tím, jak vidí jeho a jeho práci jiní lidé. Podle něho tato metoda otevírá cestu ke zlepšování pracovního výkonu zaměstnance.



Obrázek 1 - Model třistašedesátistupňové zpětné vazby (Armstrong, 1999)

Bars metoda

Jedná se o metodu, která hodnotí chování, které je požadováno vzhledem k vykonávané práci. Dle autorů Mohelská, Rošický a Šabatová (2003) není tato metoda zaměřena na výsledky práce, ale na přístup k práci, a to dodržování určitého postupu při práci a účelnosti výkonu, tedy na pracovní chování. Metoda vychází z toho, že žádoucí pracovní chování má za následek efektivně vykonávaná práce. Výhodou této metody je především to, že na přípravné fázi se podílejí také pracovníci, kteří jsou hodnoceni. To zvyšuje pravděpodobnost, že hodnocení bude pro pracovníky přijatelné. Tato metoda má dostatečnou zpětnou vazbu na pracovní výkon

jednotlivého pracovníka. Nevýhodou této metody je její náročnost na čas při přípravě, tedy na hodnotící proces.

Hodnocení spolupráce

Tento systém je vhodný zejména v projektových týmech, jak uvádí ve své knize Žufán, Hán a Klímová (2013) tedy všude tam, kde se vyžaduje úzká spolupráce jednotlivých zaměstnanců. Jedná se tedy o hodnocení spolupráce, kdy všichni hodnotí standardizovaným způsobem všechny, tedy hodnotí se navzájem. Výstupem tohoto systému pak hodnotitelé naznačují slabším členům, že mají zvýšit své pracovní výkony, případně že mají v extrémním případě opustit tým sami.

Týmové hodnocení

Jedná se o hodnocení, které se používá k překonání úskalí subjektivity a hodnocení. Tým bývá složen ze spolupracovníků, přímého nadřízeného, psychologa případně dalších osob, jak uvádí autoři Mohelská, Rošický a Šabatová (2003). Hodnocení zaměstnanci se přitom spolupodílejí na práci týmu, popř. se zúčastňují výběru členů týmu i výběru kritérií.

Hodnocení zákazníky

Toto hodnocení je dle autorů Žufán, Hán a Klímová (2013) založeno na jednoduchých anketách, případně sbíráním bodů přidělených zákazníkem. Tento systém je vhodné využít u těch zaměstnanců, kde je pracovní náplní neustálý styk se zákazníkem, a to např. stravovací služby, přímý prodej, delegáti cestovních kanceláří apod. Mezi jeho nebezpečí patří, jak uvádí autoři Mohelská, Rošický a Šabatová (2003) nespokojenost zákazníka s výrobkem či službou. Pravděpodobnost, že se častěji vyskytnou negativní a často i vůči hodnocenému zaměstnanci neobjektivní a nespravedlivá hodnocení je dost velká.

Sebehodnocení

Význam a používání sebehodnocení neustále stoupá, jak ve své knize popisují autoři Mohelská, Rošický a Šabatová (2003). Je vhodné zejména jako příprava zaměstnance na hodnotící rozhovor, případně jako jeden z několika pohledů, které lze navzájem konfrontovat. Nejčastější formou je zpráva, o výsledcích práce či vyplnění hodnotícího formuláře.

1.1.5 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor se skládá ze tří částí: úvodu, hlavní části a závěru, jak líčí Pilařová (2008) ve své knize. Hlavním cílem úvodu, je navodit přátelskou atmosféru, případně opětovně vysvětlit účel setkání, resp. účel hodnocení pracovníka, dále by mělo dojít k seznámení se strukturou tohoto hodnocení a také s časovým rámcem. Hlavní část hodnotícího rozhovoru, jak dále Pilařová uvádí, by se měla držet předepsané struktury hodnocení, a to především následujících pravidel:

- Hodnotící vede hodnotící pohovor.
- Hodnocení je dialogem dvou stran, nikoliv monologem hodnotícího.
- Nejdříve je potřeba se ptát hodnoceného zaměstnance, pak předkládat vlastní názor.
- Nejdříve mluvit o shodách, pak o mluvit o rozdílech.
- Poskytovat vyváženou zpětnou vazbu.
- Analyzovat objektivně příčiny neúspěchu.
- Akceptovat názor druhé strany.
- Přijmout otevřeně kritiku ze strany hodnoceného.
- Usilovat o dohodu.
- Být transparentní.
- Rozhovor ukončit pozitivně.

Šikýř (2014) uvádí, že hodnotící pohovor vede vedoucí pracovník se zaměstnancem v rámci formálního hodnocení pracovního výkonu, a to za uplynulé období, zpravidla za předešlý rok. Závěrem rozhovoru je důležité shrnout dohodnuté cíle, opatření a závazky.

Výsledky hodnocení musí být, jak uvádí Koubek (2007) jednotlivému zaměstnanci sděleny formou hodnotícího rozhovoru a musejí být s ním projednány. Hodnocení zaměstnanci mají právo se k těmto výsledkům vyjádřit. Je vhodné najít i způsob nápravy nedostatečného výkonu či některých problémů, které se při hodnocení objevily.

1.1.6 Problémy a chyby hodnocení pracovníků a cesty jejich překonávání

Dvořáková (2012) popisuje, že nejčastější chyby vyskytující se v systému hodnocení, můžeme charakterizovat takto:

- Chyby zakotvené v systému hodnocení.

V tomto případě se jedná o chybně stanovená kritéria hodnocení, špatně zvolenou metodikou hodnocení, případně nedostatečnou metodickou přípravu hodnotitelů. Jako další důvody této chyby pak uvádí autorka uspěchanost a formálnost hodnocení.

- Chyby na straně hodnocených zaměstnanců.

Důvody pramení z nedostatků v metodice a přípravě systému hodnocení, dále pak nedostatečného zprostředkování smyslu a účelu hodnocení managementem společnosti.

- Chyby hodnotitelů vyplývající nedodržení formálních případně obsahových zásad a cílů hodnocení.

Nejčastěji chyby vyskytující se při hodnocení jsou znázorněny v tabulce č 1. Jak uvádějí ve své knize autoři Mohelská, Rošický a Šabatová (2003) jsou všechny tyto chyby v rozporu se smyslem a účelem hodnocení zaměstnanců, neboť znemožňují srovnatelnost hodnocení

v různých částech společnosti a také narušují i úspěšné provádění personálních činností, které se o hodnocení zaměstnanců opírají. Problémem bývají také postoje hodnocených zaměstnanců k hodnocení.

Tabulka 1 Chyby v hodnocení

Přílišná shovívavost	Tendence hodnotit lidi příliš shovívavě. Zaměstnanci jsou hodnoceni vyšším stupněm, než by měli být.
Přílišná přísnost	Tendence hodnotit lidi příliš přísně. Všichni zaměstnanci jsou hodnoceni nižším stupněm, než by měli být.
Hodnocení pracovníků hodnotami ze středu stupnice	Všichni zaměstnanci jsou hodnoceni jako průměrní.
Hodnocení zaměstnanců dle vlastních měřítek	Preferovat u hodnocených ty stránky pracovního výkonu a ty způsoby a přístup k práci, který sám preferuje.
Tendence nechat se ovlivňovat svými osobními sympatiemi, antipatiemi či předsudky	
Halo efekt	Hodnotitel se nechá unést některým pozitivním či negativním rysem hodnoceného (první dojem, vystupování, vzhled).
Přihlížení k sociálnímu postavení	Sociální příslušnosti, příbuzenství a známostem, stranické příslušnosti, pohlaví apod.
Přílišné přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení	Např. snaha nepoškozovat podřízené v případě, že hodnocení je nástrojem snižování počtů pracovníků aj.
Výrazně kritická forma hodnocení	Ta je kontraproduktivní, protože postaví hodnoceného do opozice. Nutno namíchat pochvalu s kritikou.
Nestejná náročnost a nestejný přístup k hodnocení	Uplatňovaný jednotlivými hodnotiteli (vyvolává to nespokojenost, neboť pracovníci porovnávají přístupy jednotlivých hodnotitelů)

Zdroj: Mohelská, Rošický a Šabatová (2003)

1.1.7 Vztah hodnocení a odměňování

Koubek (2007) uvádí, že odměňování pracovníků má významné vazby s jinými personálními činnostmi. Mezi nejvýznamnější patří určitě vztah hodnocení a odměňování, neboť hodnocení je nejdůležitějším podkladem pro odměňování, protože kritéria hodnocení jsou i kritéria odměňování pracovního výkonu. Žufan, Hán a Klímová (2013) ve své knize sdělují, že hodnocení zaměstnanců má transparentní vazby na systém odměňování a rozvoj pracovníků. Hodnocení tak sleduje nejen plnění pracovních cílů a norem, ale také dosahovanou úroveň požadovaných kompetencí pracovníků či jejich tvůrčí potenciál. Koubek dále uvádí, že úroveň odměňování tak může ovlivnit hodnocení zaměstnanců, protože společnost, která špatně odměňuje své zaměstnance, nemůže dost dobře trvat na důsledném hodnocení pracovníků a zejména vyvíjet důrazný tlak na zaměstnance v zájmu zlepšování pracovního výkonu jednotlivého pracovníka. Plamínek (2007) popisuje tento vztah jako prostý a pochopitelný, ale přesto bývá ve firmách poměrně často problém je dosáhnout. Dále píše, že lidé i skupiny jednájí podle toho, jak a podle čeho jsou hodnoceni, a to zejména tehdy, když je hodnocení spojeno s

nějakou odměnou. Hodnocení zaměstnanců je v neposlední řadě i tím, co dělá rozdíly v odměňování, a to na základě definovaných cílů či vhodně zvolenými metodami hodnocení.

1.1.8 Úloha vedoucích pracovníků a úloha personálního oddělení

Hodnocení zaměstnanců vyžaduje úzkou spolupráci s personálním oddělením společnosti a také vedoucích pracovníků, zejména pak liniových manažerů. Společnost, kde se uplatňuje koncepce řízení pracovního výkonu, posiluje významně pravomoci a odpovědnost bezprostředních nadřízených, kteří se podílí na přípravě hodnocení zaměstnanců, především pak na výběru kritérií a metod. Personální oddělení má na starosti odbornou, organizační a kontrolní stránku hodnocení pracovníků, jak uvádí ve své knize Mohelská, Rošický a Šabatová (2003), kteří dále uvádějí, že toto oddělení navrhuje systém formálního hodnocení na základě konzultací s vedoucími pracovníky. Další činností personálního oddělení je provádět školení vedoucích pracovníků o tom, jak správně provádět hodnocení zaměstnanců a vést hodnotící rozhovor a zpracovává k tomuto účelu písemné směrnice. Dále pak uchovává záznamy o hodnocení jednotlivých zaměstnanců a provádí výzkum a rozvíjí metody, které směřují ke zlepšení hodnocení zaměstnanců a zjištění jeho objektivitu a spravedlivosti.

1.1.9 Trend systému hodnocení zaměstnanců

Dvořáková (2012) líčí ve své knize, že nový přístup v hledání způsobu hodnocení zaměstnance a zvyšování jeho objektivitu a efektivnosti pro společnost, a spočívá v rozšíření zdrojů, které vedou k získání informací o hodnoceném zaměstnanci. Autorka dále popisuje, že existence jediného zdroje, kterým je nadřízený hodnoceného zaměstnance přináší určitá rizika spojená s možností subjektivního zkreslení, nebo i případné zaujatosti, proto se snaží základnu pro získání informací o zaměstnancovi rozšířit o další zdroje. Určitým řešením je přenést spoluúčast na hodnocení na další subjekty, které mohou posoudit jednotlivé aspekty jednání hodnoceného zaměstnance. Dalším prvkem, který vnáší do požadavků na uplatňování systému hodnocení, je snaha odstranit nárazovitost a kampaňovitost v tomto systému, a nahradit je principem trvalého průběžného hodnocení, které se stává součástí řízení pracovního výkonu zaměstnance, a je založeno na vzájemné interakci hodnoceného zaměstnance s hodnotitelem. Dále sděluje, že tento přístup je označován jako zpětná vazba 360°, která je podrobněji rozebrána v kapitole 1.1.4 Systémy hodnocení. V současné době došlo v systému hodnocení k výrazným změnám, a to především v tom, že hodnocení bylo zaměřeno více na minulost. Cílem vedoucího pracovníka bylo eliminovat chyby jednotlivého pracovníka. Nyní je hodnocení zaměřeno spíše na budoucnost, zejména pak na motivaci, tedy na zlepšení

pracovních výsledků prostřednictvím motivace, dále pak zaměření se na cíl, a hlavně dodávání zaměstnanci dostatečnou zpětnou vazbu.

1.2 Odměňování zaměstnanců

Odměňování pracovníků patří mezi nejdůležitější a neúčinnější nástroje, kterým jsou pracovníci motivováni a rovněž nástrojem, kterým se dá ovlivnit pracovní výkon. Častoral (2013) popisuje, že cíle odměňování musí vycházet z podnikových strategií a musí být jasně definované a provázené.

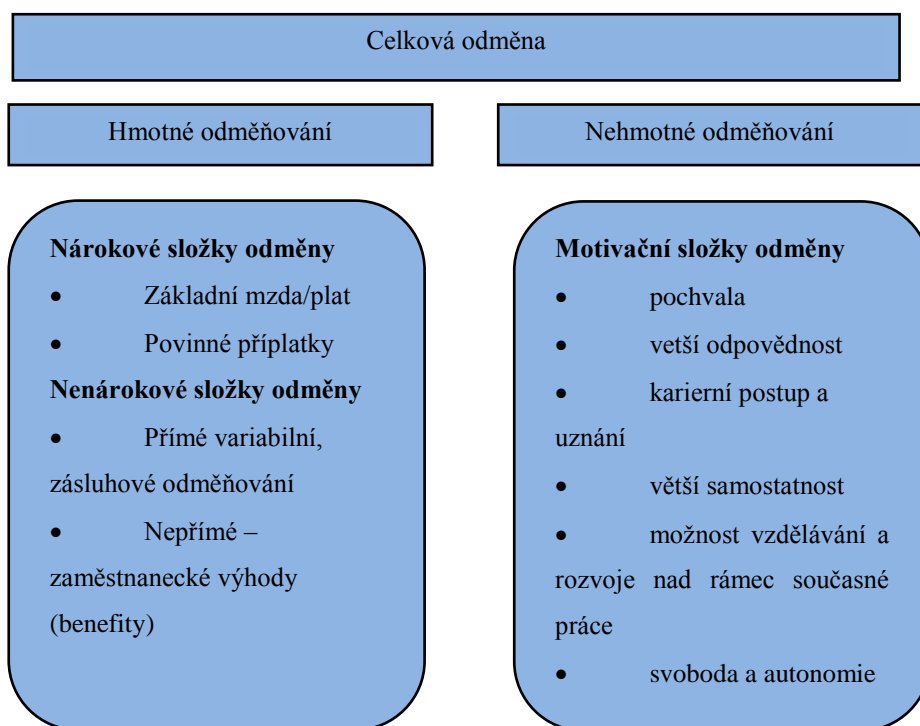
Urban (2013) píše ve své publikaci, že cílem odměňování je také získat a udržet kvalitní a výkonné pracovníky, přispívat k růstu jejich produktivity či výkonu a současně zajistit nákladovou konkurenceschopnost společnosti, dále pak zajišťovat, aby podniková produktivita práce rostla rychleji než mzdy. K dalším požadavkům na odměňování patří zpravidla i tzv. vnitřní spravedlnost. K zajištění těchto funkcí slouží různé nástroje odměňování. Tyto nástroje jsou pak podrobněji rozebrány v kapitole 1.4 Formy odměny zaměstnanců.

Bláha (2013) uvádí, že vytvoření účelného, motivujícího, transparentního a spravedlivého systému odměňování bývá nejnáročnější výzvou, se kterou si musí vedoucí pracovníci a pracovníci personálního oddělení kterékoli společnosti úspěšně poradit. Odměňování bývá také jednou z nejhůře řízených částí ve struktuře nákladů organizace. Zpravidla bývá tvořeno až 70 % jejich celkových nákladů, a vzhledem k této skutečnosti by měla každá společnost pečlivě sledovat a vyhodnocovat, zda mají skutečně nastavený efektivní systém odměňování. V praxi se pro toto hodnocení užívá řada měřítek, mezi které patří např. fluktuace zaměstnanců, mzdy (platy) a benefity, jako procento provozních nákladů. Dále také lidská přidaná hodnota, návratnost investovaného lidského kapitálu a faktor nákladů na zaměstnance. Dále tento autor uvádí, že sem patří také zlepšení výkonu pracovníků, zvýšení úrovně kompetencí zaměstnanců a v neposlední řadě zlepšení kvality odvedené práce. Faktory ovlivňující odměňování se dělí na:

- **Vnější faktory**-podmínky na trhu práce, úroveň zaměstnanosti, tarify, sazby, populační vývoj, platné zákony a předpisy, sociální politika a v neposlední řadě volný pohyb pracovních sil v rámci EU.
- **Vnitřní faktory**-formy, které ovlivňují hodnocení práce uvnitř společnosti. Častoral (2013) sem řadí úroveň mezd ve společnosti, kvalitní personál, požadavky pracovního výkonu apod.

1.2.1 Strategický systém odměňování a celková odměna

Bláha (2013) popisuje, že strategický systém odměňování zaměstnanců by měl zaměstnance motivovat a měl by být srovnatelný s odměnou, kterou nabízejí jiné společnosti. Dále by tento systém měl být spravedlivý, tzn., že by měl zaměstnanci dávat pocit, že není v poměru k jiným pracovníkům, kteří pracují na stejné pozici, a kteří mají stejné kompetence, finančně znevýhodněn, a že je odměňován podle toho, jakým způsobem pracoval. Dále, jak zmíněný autor uvádí, by měl být tento systém transparentní, tzn., že musí být založen na známém mechanismu, který chápou všichni pracovníci. Společnost by měla použít vhodný systém odměňování, který by zaměstnance v jejich konání motivoval za dobře vykonanou práci, a také na základě toho spravedlivě odměnil. Jedině tak je možno dosáhnout toho, že lidé budou pracovat pro společnost co nejefektivněji a jak nejlépe to dovedou. Složky celkové odměny jsou znázorněny na obrázku 2.



Obrázek 2 Složky celkové odměny (Bláha, 2013)

1.2.2 Strategický význam celkové odměny

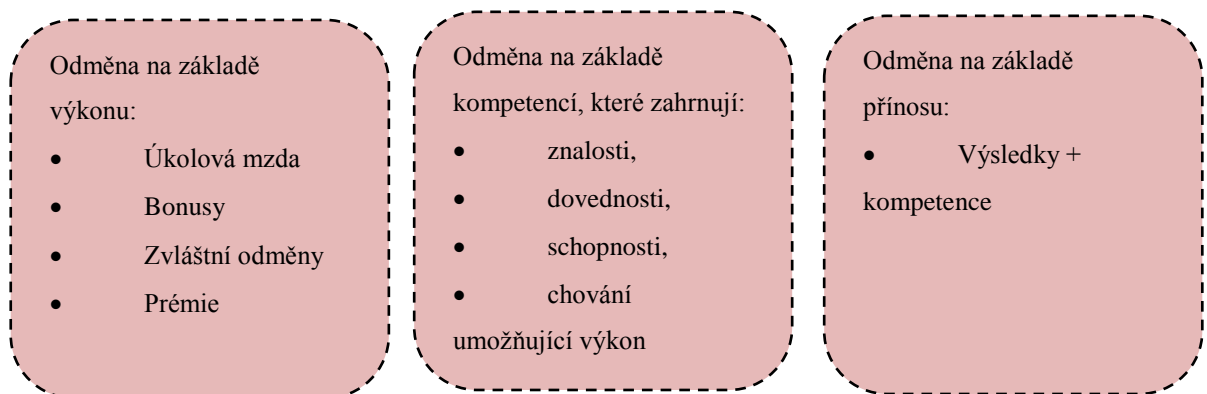
Celkový systém odměňování Bláha (2013) líčí tak, že může do značné míry ovlivnit i konečný výsledek hospodaření společnosti, a to prostřednictvím nákladů vynaložených právě na odměňování, neboť právě náklady na odměňování se značnou měrou podílí na celkových nákladech společnosti. Udržení těchto nákladů na nízké úrovni může mít zásadní význam na výsledku hospodaření celé společnosti, zejména pak v období hospodářské krize, kdy u

společností dochází k poklesu zisku, nebo kdy se dokonce dostávají do existenčních problémů. Zaměstnavatelé se musí snažit, aby byli všichni pracovníci adekvátně odměněni a ohodnoceni za jejich kompetence a dosahovaný výkon. Společnosti mohou své náklady na odměňování udržet na akceptované úrovni dvěma způsoby, a to změnou mzdového mixu, nebo posílením nehmotného odměňování.

1.2.3 Individuální zásluhové odměňování

Bláha (2013) uvádí, že tyto odměny jsou spojeny s výkonem jednotlivého zaměstnance, jeho přínosem a kompetencemi, jak je vidět na obrázku 3. Zásluhová odměna může být poskytována tím, že dojde k navýšení základní mzdy, nebo druhou možností je vyplacení bonusů tzv. variabilní odměny, případně jako kombinace těchto dvou uvedených možností. Podoba, v jaké jsou tyto odměny vypláceny, jak autor dále uvádí, se odvíjí od jednotlivých forem individuální zásluhové odměny, kterými jsou:

- Odměňování dle výkonu zaměstnance.
- Odměňování dle kompetencí zaměstnance.
- Odměňování dle přínosů zaměstnance.



Obrázek 3 Individuální zásluhová odměna (Bláha, 2013)

1.2.4 Odměňování na základě výkonu-pobídkové odměny

Koubek (2004) uvádí, že při odměňování podle výkonu jsou zvýšení platu, nebo bonus (jednorázová odměna), závislé na hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Dále tento autor uvádí, že hlavními rysy tohoto způsobu odměňování podle výkonu jsou:

- Mzdová struktura, která je navržena tak, aby poskytovala prostor pro navyšování mzdy v rámci mzdového rozpětí příslušného k dané třídě, nebo danému stupni práce.
- Růst platu a výkonu, kdy dochází k růstu mezd v rámci mzdového rozpětí, a jsou určeny dosaženou klasifikací výkonu, tedy např. bodovou hranicí výkonu.

- Zpomalující se zvyšování odměňování, které je vázané na výkon a je obvykle plánováno tak, aby v rámci stupně došlo ke zpomalení, protože se podle teorie učení argumentuje, že růst mezd by měl být větší v průběhu počátečního období vykonávání dané práce pracovníkem, kdy učení bývá nejintenzivnější.

1.2.5 Odměňování na základě kompetencí

Základem tohoto systému odměňování je, jak uvádí Armstrong, Murlis (2007), že pracovníci bývají odměňováni podle toho, jakou úroveň kompetencí mají, a které při vykonávání svých pozic demonstrují. Pracovníci jsou odměněni za jejich schopnost pracovat nejen v přítomnosti ale i budoucnosti.

V praxi se často používá kombinace odměny dle výkonu a odměny dle kompetencí, neboť odměňování na základě kompetencí se stává pro firmy stále dražší.

1.2.6 Odměňování na základě přínosu

Bláha (2013) ve své knize sděluje, že základem odměňování na základě přínosu je to, že pracovníci dostanou odměnu, jejíž získání je navázáno nejen na hodnocení výsledků práce vykonané jednotlivcem, ale i na posouzení toho, co jednotlivý pracovník do své práce dává, a to v podobě úrovně kompetencí, které ovlivňují tyto výsledky. Pracovníci jsou tak odměněni nejen za to, čeho dosáhli, ale i za to, jak nebo jakým způsobem toho dosáhli. Ve své podstatě jde podle Koubka (2004) o jakýsi smíšený model, tedy o kombinaci rysů odměňování podle výkonu a odměňování podle schopností.

1.2.7 Metriky v oblasti odměňování

Každá společnost se sama rozhodne, jakým způsobem své zaměstnance bude odměňovat, zda bude uplatňovat odměňování na základě výkonu, přínosu či na základě kompetencí. Každá tato forma má pak určité výhody i nevýhody, což je velmi přehledně znázorněno na obrázku 3. Vždy, když se společnost rozhodne pro sestavování systému odměňování, musí pozorně zvážit, která forma nejlépe vyhovuje dané společnosti, neboť je potřeba zvážit to, že každé společnosti vyhovuje jiná varianta přístupu k odměňování.

Bláha (2013) uvádí, že za odměňování zaměstnanců utrácejí zaměstnavatelé obrovské sumy peněz. Každá společnost by měla vyhodnocovat náklady na odměňování, a tím společnost zjistí, zda jsou pro společnost efektivní či nikoliv.

Opatření na redukci nákladů se tak realizuje mimo jiné také v řízení lidských zdrojů, jak popisují ve své knize Žufan, Hán a Klímová (2013) a to především v oblasti odměňování pracovníků. Hodnocení pracovního výkonu bez následků ve formě změn v odměnách pak nemusí mít dostačující motivační význam pro zaměstnance.

Dále pak Bláha (2013) uvádí, že při tvorbě systému odměňování by měla být stanovena přesná kritéria, tedy různé metriky nebo měřítka úspěšnosti, jako základna pro jeho vyhodnocení. Tyto kritéria by měla vyjít z cílů, které by měl daný systém odměňování ve společnosti splňovat. Je však velký problém stanovení míry, v jaké lze nastavení systému odměňování přičíst splnění již zmíněných kritérií. Pro toto hodnocení existuje spousta měřítek, kterými jsou např.

- Míra odchodu pracovníků.
- Získání i udržení si vysoce kvalifikovaných a výkonných pracovníků.
- Zlepšení pracovního výkonu zaměstnance.
- Zvýšení úrovně motivace pracovníků.
- Zvýšení úrovně kompetencí pracovníků.
- Zlepšení kvality odvedené práce ve společnosti.
- Zvýšení produktivity práce ve společnosti.

Nejpoužívanějším měřítkem v praxi je míra odchodu zaměstnanců. Častá fluktuace nevyovídá o dobrém klimatu společnosti. V tomto případě, by se měla společnost zamyslet nad tím, proč zaměstnanci odcházejí, případně proč odejít chtějí. Je proto velmi důležité provádět výstupní pohovor se zaměstnancem. Tímto pohovorem získá společnost informaci o tom, z jakého důvodu zaměstnanec odchází, a co může udělat podnik pro to, aby zaměstnanec zůstal dále ve společnosti. Je potřeba zaměstnance motivovat. Uvedená měřítka i to, jak jsou počítána, je znázorněna v tabulce 2 Měřítka odměňování.

Tabulka 2 Měřítka odměňování

HR oblast výkonu	Metody výpočtu
Mzdy (platy) a benefity jako procento provozních nákladů	Výdaje na celkové mzdy (platy) / Celkové provozní náklady
Lidská přidaná hodnota	Příjmy-Provozní náklady-mzdy (platy) a benefity = upravený zisk/ zaměstnanci.
Návratnost investování lidského kapitálu	Příjmy-Provozní náklady-mzdy (platy) a benefity = upravený zisk / mzdy/ a benefity.
Faktor nákladů na zaměstnance	Celkové odměňování a benefity/ FTEs (Faktor nákladů na zaměstnance (pozn.: FTEs – faktor nákladů na zaměstnance je měřítko rovno jednomu zaměstnanci pracujícímu na plný úvazek jeden rok.

Zdroj: Bláha (2013)

1.2.8 Trendy v systému odměňování zaměstnanců

Urban (2013) uvádí požadavky, které společnost na odměňování a jeho nástroje kladou a odvíjí se v dlouhodobějších trendech odměňování. Patří k sem, jak uvádí tento autor:

- Rostoucí význam odměňování na základě znalostí a schopností pracovníků, nebo jejich rozvojového potenciálu, který se opírá mimo jiné o modely kompetencí pracovních míst.
- Rostoucí význam výkonového odměňování, který je rozšířen na většinu pracovníků, založeného na plnění osobních cílů pracovníků.
- Diferencovaný rozdíl a odlišná frekvence vyplácení motivačních složek v závislosti na významu a hierarchické postavení pozice.
- Rostoucí význam ročně vyplacených výkonových odměn, a to především u manažerů a specialistů.
- Rozšiřování tarifních pásem, resp. spojení tarifních stupňů.
- Individualizované poskytování zaměstnaneckých výhod nabízí zaměstnancům možnost vybrat si zaměstnanecké výhody, které odpovídají jejich potřebám.
- Mezinárodní standardizované odměňování probíhající v důsledku internacionalizace společnosti a zvyšující se mezinárodní mobility pracovníků.

1.3 Motivace zaměstnanců

Motivace zaměstnanců se dělí na vnitřní a vnější. V této dílčí části se autor této diplomové práce bude těmito motivacemi zabývat.

1.3.1 Vnější motivace

Zajistit základní životní potřeby souvisí s vnější motivací, které se věnuje dílčí část této kapitoly. Na obrázku 4 Hierarchie potřeb dle Maslowa, jsou tyto potřeby vidět na dvou prvních spodních příčkách, jedná se o zajištění fyziologických potřeb (jídlo, pití, bydlení atd.) a potřeby jistoty a bezpečí (jistota práce, mezilidské vztahy atd.) které jsou označeny jako potřeby nižšího řádu. Tato motivace má určitě svoji sílu, a obvykle se pojí se slovesem „musím“. Zaměstnanec tak pociťuje určitou povinnost, které se nemůže jen tak vyhnout, a mysl tak reaguje automaticky odporem. Jestliže se dělá něco z povinnosti, a člověka to nebaví, musí zapojit vůli, aby se tato povinnost splnila. Takové jednání se samozřejmě odrazí na pracovním výkonu zaměstnance.

Vnější motivace je natolik silná, že se proti ní málokdo vzepře, protože člověk musí chodit do práce, aby vydělal peníze, kterými bude schopen zajistit tyto základní potřeby. V okamžiku, kdy má zaměstnanec zajištěné základní životní potřeby, přichází na řadu to, že se může přejít z „musím“ na „chci“ nebo ještě lépe „toužím“, tedy snažit se u zaměstnance o přechod z vnější motivace na vnitřní.



Obrázek 4 Hierarchie potřeb podle Maslowa (publi.cz, 2016)

1.3.2 Vnitřní motivace

Autor této diplomové práce získal inspiraci o této motivaci v knize Pohon autora Daniela H. Pinka (2011), která vychází z moderního přístupu, který se zaměřuje na autonomii, mistrovství a smysl. Autonomie má velký vliv na individuální výkon a postoj zaměstnance, na vůli i volbu pracovat dobře.

Zastaralý přístup managementu se zaměřoval na poslušnost zaměstnanců a na to přimět lidi, aby se podřídili.

Nový moderní přístup vychází z toho, že lidé chtějí být zodpovědní, tím, že jim bude umožněno mít plnou kontrolu nad daným úkolem, tedy nad způsobem, jakým úkol provedou, časem, za jaký úkol zvládnou a nad týmem lidí, se kterými to provedou, se dostanou zaměstnanci ke splnění stanového cíle.

Moderní přístup managementu se zaměřuje na hledání aktivního zájmu, tím zaměstnanec může dosáhnout mistrovství, kterého může člověk dosáhnout v hlavě, neboť mistrovství je způsob myšlení. Člověk se musí chtít neustále zlepšovat v tom, na čem mu záleží. Problém je v tom, že na jednotlivých pracovištích či pozicích je neustále vyžadováno příliš mnoho poslušnosti a málo aktivního zájmu, kdy se postupuje stále podle zastaralého přístupu managementu, kdy člověk nemá možnosti se zlepšovat v tom, co ho baví, protože k tomu nemá např. podmínky. Každý jedinec touží po něčem jiném, proto by správný vedoucí pracovník měl zjistit, co je pro každého zaměstnance důležité. V případě, že to vedoucí pracovník zjistí, dokáže s tímto pracovníkem efektivně pracovat, a dokáže mu přidělit úkoly, které zvládne daleko rychleji a se zájmem, neboť takto vnitřně motivovaný zaměstnanec totiž věnuje práci, která mu dává smysl větší úsilí. Pravdou je, že mistrovství nelze dosáhnout úplně, a proto je snad přitažlivé, neboť člověk se může stále zlepšovat, a dávat si vyšší a vyšší cíle.

Příkladem vnitřní motivace je např. pocit uspokojení z dobře vykonané práce, seberealizace, uznání od ostatních pracovníků i nadřízeného, ovlivnění pracovních výsledků,

radost z práce, a to bez ohledu na to, jaký z toho je hmotný prospěch, proto dle moderního přístupu managementu autor této diplomové práce navrhuje, aby si každý zaměstnanec stanovil cíl, který mu dává smysl, neboť v okamžiku, kdy se cíl daří naplnit, cítí zaměstnanec míru uspokojení a subjektivní pohody, které opět přispívá k příznivému klimatu na pracovišti, a dokáže pozitivně ovlivnit další členy týmu i spolupracovníky. Správný vedoucí pak ještě podpoří úspěch z pozitivního vývoje, který vede ke splnění cíle, a zaměstnanec pak získává uznání z dobře odváděné práce i seberealizace.

1.4 Formy odměny zaměstnanců

Zde především pracovníci citlivě vnímají spravedlnost zavedeného systému. Jde o ocenění přínosu zaměstnance pro zaměstnavatele, a jak je toto ocenění nastaveno. Autor Pozdnicěk (2016) se na toto podívá například z pohledu fixní mzdy a pohyblivých složek mzdy v návaznosti na možnost ovlivnit profit společnosti. Nutný je úhel pohledu srovnáním důležitosti pracovních rolí pro společnost, a to z hlediska fungování a růstu. Také spektrum pohyblivých, tzv. nenárokových složek mzdy by se měli používat uvážlivě cíleně (osobní ohodnocení, prémie, příplatky aj.) a nastavit je tam, kde mají smysl a budou vnímány pozitivně.

„Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených tímto zákonem, nestanoví-li tento zákon nebo zvláštní právní předpis jinak. Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak. Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je:

- a) stát,*
- b) územní samosprávný celek,*
- c) státní fond,*
- d) příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů,*
- e) školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona nebo,*
- f) regionální rada regionu soudržnosti,*

s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky“ (Česko, 2006).

Zásady pro poskytování mzdových forem jsou plně v pravomoci společnosti. Mohou být zakotveny např. ve vnitřním předpisu či v kolektivní smlouvě v její mzdové části. Jednotlivé formy jsou níže popsány, a také znázorněny na obrázku 5 Formy odměňování.

1.4.1 Časová mzda

Tento druh mzdy je v praxi nejpoužívanější. Kaesler a Kaesle-Probesová (2013) píšou ve své knize, že tato mzda je tím vyšší, čím je daný výkon pro firmu důležitější. Dále tito autoři uvádí, že k časové mzdě se přistupuje, když:

- Pracovní výkon není možno měřit.
- Pracovník nemůže ovlivnit množství práce.
- Kvalita práce je pro společnost hodně důležitá.

1.4.2 Úkolová mzda

Koubek (2007) uvádí k této mzdě, že se jedná se o nejjednodušší a také o nejpoužívanější typ pobídkové mzdy, neboť výše této mzdy je závislá na počtu jednotek vykonané práce, a tak určitým způsobem motivuje pracovníky k vyšším pracovním výkonům, neboť čím vyšší pracovní výkon mají, tím více si vydělají.

1.4.3 Osobní ohodnocení

Tato forma, jak uvádí autorka Dvořáková (2012) se používá k ohodnocení náročnosti a složitosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce zaměstnanců. Je zpravidla vypočítávána určitým procentem základního platu, přičemž je stanoveno procentuálně maximum, jehož ohodnocení může dosáhnout.

1.4.4 Prémie

Jedná se o formu mzdy, která doplňuje časovou případně úkolovou mzdu, jak uvádí ve své knize Dvořáková (2012) a to v závislosti na splnění jednotlivých úkolů. Prémie jsou zaměstnanci přidělovány pravidelně, nebo i jednorázově. V některých podnicích můžou být prémie získány na základě nulové pracovní neschopnosti či se může jednat o věrnostní prémie za počet odpracovaných let např. za 5, 10 či 20 let. Jedná se o formu mzdy, která je mezi zaměstnanci velmi oblíbená.

1.4.5 Provize

Dle autora Šikýř (2012) se jedná se o doplňkovou mzdovou formu, která se obvykle používá při odměňování zaměstnanců v obchodě a ve službách, tedy všude tam, kde je mzda závislá zcela nebo z části na prodaném množství nebo poskytnutých službách. Tato forma může být určena procentem z obrátu, tržeb či pevnou sazbou za jednotku prodeje. Provize má za úkol stimulovat k nadstandardnímu výkonu. Pracovníkům je poskytnuta jako doplněk základní

složky mzdy, případně jako jediná složka mzdy, ale i v tomto případě pracovníkovi vzniká právo na nejnižší úroveň zaručené mzdy podle složitosti a odpovědnosti vykonávané práce.

1.4.6 Bonus

Tato forma odměňování patří mezi nejoblíbenější doplněk ke mzdě, a je zpravidla poskytována při dosažených mimořádných výsledků, jak píše Dvořáková (2012) ve své publikaci. V praxi obecně znamená tato forma „něco navíc“ a může se jednat o prémie, odměnu případně příplatek.

1.4.7 Ostatní výplaty

Pod tuto formu odměny se řadí např. 13 plat, náborový příspěvek či příspěvek na dovolenou, jak uvádí Koubek (2007). Jedná se tedy o výplaty, které určitým způsobem představují zvýhodnění zaměstnance společnosti. Zpravidla se jedná o nenárokovou složku mzdy.

1.4.8 Účast na výsledcích

Účast na výsledcích představuje formu mzdy, jak popisuje autorka Dvořáková (2012), kterou může společnost poskytovat pracovníkům za přínosy k dosažení hospodářských výsledků. Společnost tím sleduje jednak zvýšení produktivity, získávání a stabilizaci pracovníků či snížení nákladů.



Obrázek 5 Formy odměňování (Kaesler, 2013)

1.4.9 Zaměstnanecké výhody

Koubek (2007) ve své knize píše, že se jedná se o takové formy odměn, které společnost poskytuje zaměstnancům pouze za to, že pro ni pracují. Na rozdíl od předchozích uvedených forem odměňování nebývají vázány na výkon pracovníka. Jestliže společnost chce, aby měly

zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci zaměstnanců, jejich spokojenost i stabilitu, měla by se zajímat o to, které zaměstnanecké výhody zaměstnanci preferují a které jsou pro ně zajímavé. Zaměstnanecké výhody mohou být rozděleny dle (Armstronga, 1999) do následujících kategorií:

- Finanční výpomoc: půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování a slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované společností.
- Osobní potřeby: oprávnění, která jsou uznáním vzájemného vztahu mezi prací a domácími potřebami nebo povinnostmi např. dovolená na zotavenou a jiné formy dovolené, péče o děti, přerušování kariéry (období, kdy zaměstnanec přerušuje kariéru v souvislosti se studiem nebo mateřstvím a poté se vrací na stejnou práci), poradenství při odchodu do důchodu, finanční poradenství a osobní poradenství v období krize, posilovny a rekreační zařízení.
- Osobní jistoty: jedná se o výhody, které posilují osobní jistoty zaměstnance a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění.
- Jiné výhody: které zvyšují životní úroveň zaměstnanců, jako jsou dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony.
- Nehmotné výhody: charakteristiky organizace, které přispívají ke kvalitě pracovního života a činí ji atraktivním místem, kde stojí za to být zaměstnán.

2. METODY POUŽÍVANÉ PŘI HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ODDĚLENÍ LOGISTIKY

V této kapitole bude nejprve stručně představena vybraná společnost, která si nepřeje uvádět jméno v této diplomové práci. Dále bude popsáno, jak probíhá hodnocení zaměstnanců a systém odměňování v této společnosti, a to včetně používaných metod. V další části této kapitoly autor provede dotazníkové šetření, které bude zaměřené na hodnocení a odměňování zaměstnanců v oddělení logistiky. Pro porovnání s dotazníky bude proveden rozhovor s vedoucí personálního oddělení této společnosti. Následující dvě části této kapitoly budou věnovány vyhodnocení dotazníkových otázek a rozhovoru. Každá otázka bude slovně rozebrána a doplněna tabulkou i grafem pro lepší přehlednost.

Cílem tohoto průzkumu bude zjistit, jaké metody hodnocení a odměňování se používají na oddělení logistiky, dále pak zjistit z dotazníků, co by přispělo k lepší spokojenosti oslovených respondentů a také to, jak vnímá hodnocení i odměňování zaměstnanců vedoucí personálního oddělení, která je prostředníkem mezi zaměstnanci a vedením společnosti.

2.1 Charakteristika společnosti

V České republice má tato vybraná společnost více než 300 zaměstnanců, a to ve dvou závodech. Tato společnost se zaměřuje na díly pro automobilový průmysl.

2.2 Analýza hodnocení pracovníků v oddělení logistiky

Společnost provádí formální hodnocení zaměstnanců v oddělení logistiky 1x ročně, a to pouze u THP, např. u pozice Referent expedice či Referent logistiky, dále u vedoucích pozic apod. V případě dělnických pozic jako je např. Manipulant expedice či Obsluha vysokozdvížného vozíku se neprovádí hodnocení zaměstnanců vůbec. V rámci formálního hodnocení u THP používá společnost jako základní metody hodnocení hodnotící dotazník a následně hodnotící pohovor. V rámci těchto metod se využívá také metoda sebehodnocení, kde THP zaměstnanci hodnotí sami sebe. Hodnotící dotazník je základní metodou hodnocení zaměstnanců v této společnosti, a je důležitým nástrojem pro následný hodnotící pohovor.

2.2.1 Průběh hodnocení pracovníků

Vedoucí zaměstnanec, který bude provádět hodnocení u svých podřízených zaměstnanců, v tomto případě THP obdrží mailem informaci o tom, že bude probíhat hodnocení zaměstnanců. Součástí těchto informací je také uvedení termínu začátku a konce hodnocení. Toto hodnocení zaměstnanci provádí elektronickou formou, a to tak, že každému zaměstnanci je umožněn přístup na počítač, kde je připraven hodnotící formulář zaměřený na hodnocení pracovního výkonu. Zaměstnanec tak nejprve provede sebehodnocení, to znamená, že zhodnotí

svůj dosavadní pracovní výkon, uvede silné i slabé stránky, kde je u něho potenciál ke zlepšení apod. Po provedení sebehodnocení zaměstnanec zašle mailem tento vyplněný dotazník svému přímému nadřízenému, který provede hodnocení zaměstnance. Dalším krokem je pak to, že dochází k hodnotícímu rozhovoru, kde jsou diskutovány především sporné otázky týkající se pracovního výkonu zaměstnance, zde je myšleno v případě neshody v některých bodech hodnocení. V průběhu tohoto rozhovoru vznikne výsledná podoba hodnocení, a zaměstnanci se tak dostane zpětné vazby, jak jeho pracovní výkon hodnotí jeho přímý nadřízený. Zaměstnanec se tak dozví, co je potřeba zlepšit, kde je potřeba přidat na pracovním výkonu apod. Toto hodnocení má vliv na případné celoroční navýšení platu a také na případný karierní postup na vyšší pozici. Samozřejmě je potřeba počítat s náklady na celý proces hodnocení. Je potřeba brát nejen čas pracovníka personálního oddělení na stanovení termínu hodnocení, ale také samotného hodnoceného zaměstnance, hodnotícího pracovníka, ale i na čas strávený personálním oddělením na zanesení údajů o hodnocení do IS.

2.3 Analýza odměňování pracovníků ve vybrané společnosti

Vybraná společnost provádí odměňování zaměstnanců jinou metodou u THP a jinou metodou u dělnických pozic, mezi které patří např. Manipulant expedice, Obsluha VZV apod. Tato kapitola se bude věnovat analýze odměňování všech pracovníků.

2.3.1 Mzdové formy

Měsíční mzda je dána mzdovým tarifem a pohyblivou složkou mzdy, a je stanovena na období kalendářního měsíce. Tarif a pohyblivé složky mzdy je stanovena ve mzdovém předpise, a zaměstnanci předána formou Mzdového výměru. Mezi zaměstnance odměňované měsíční mzdou patří všichni pracovníci kategorie-T, tedy THP, a to včetně vedoucích pracovníků. Hodinová mzda – mzda za měsíc je dána mzdovým tarifem a pohyblivou složkou v Kč za hodinu a počtem odpracovaných hodin. Mezi zaměstnance odměňované touto mzdou patří všichni pracovníci kategorie-D, tedy zaměstnanci pracující na dělnických pozicích.

- Mzdové tarify a pohyblivé složky jsou definovány do čtyř stupňů pro skupiny pracovních pozic srovnatelné míry náročnosti a odpovědnosti. V popisu pracovního místa, který zaměstnanec při nástupu obdrží, je uvedeno, do kterého tarifního stupně konkrétní pracovní pozice spadá.
- Smluvní mzda je používána v případech, kdy funkci nelze vhodně zařadit do tarifního systému, a zaměstnavatel má na jejím výkonu speciální zájem.
- Smluvní mzda nesmí být nižší než mzdový tarif.
- Smluvní mzda obsahuje i mzdu za případnou práci přesčas a odměnu za pohotovost.

Mzda THP

Přehled rozmezí pohyblivých složek mzdy a příklady zařazení jednotlivých funkcí do mzdových tarifů u THP jsou vidět v tabulce č 3.

Tabulka 3 Výše mzdového tarifu pro THP-mzdové pásmo

Stupně tarifní mzdy a pohyblivé složky pro kategorii THP	Rozmezí tarifní mzdy a pohyblivé složky v Kč
Tarifní stupeň T1	Tarif 11 500-14 500 PS 0-14 000
Tarifní stupeň T2	Tarif 15 000-19 000 PS 0-15 000
Tarifní stupeň T3	Tarif 19 500-24 400 PS 0-18 000
Tarifní stupeň T4	Tarif 24 500-36 500 PS 0-40 000

Zdroj: mzdový předpis společnosti (2017)

Přehled rozmezí pohyblivých složek mzdy a příklady zařazení jednotlivých funkcí do mzdových tarifů u dělnických pozic jsou vidět v tabulce č 4.

Mzda dělnické pozice

Tabulka 4 Výše mzdového tarifu pro dělnické pozice-mzdové pásmo

Stupně tarifní mzdy a pohyblivé složky pro kategorii D	Rozmezí tarifní mzdy a pohyblivé složky v Kč
Tarifní stupeň D 1	Tarif 61-66 PS 0-17
Tarifní stupeň D 2	Tarif 66-75 PS 0-27
Tarifní stupeň D 3	Tarif 75-84 PS 0-33
Tarifní stupeň D 4	Tarif 84-96 PS 0-45

Zdroj: mzdový předpis společnosti (2017)

Pohyblivá složka mzdy

Pohyblivá složka mzdy se stává nárokovou složkou, pokud jsou splněny následující podmínky: Dodržování pracovních povinností a dodržování platných vnitřních předpisů společnosti. Pohyblivá složka mzdy je vyplácena na základě měsíčního vyhodnocení, kdy kritériem pro přiznání této složky mzdy je např. kvalita odvedené práce, pracovní výkon, produktivita, bezchybnost prováděných úkonů apod. Tato individuální kritéria stanovuje přímý nadřízený. Tato základní pohyblivá složka může být na základě vytýkacího dopisu, který je zaměstnanci dán v případě neuspokojivých pracovních výsledků odebrána.

2.3.2 Příplatky za práci přesčas

Za přesčasovou práci lze uznat práci, kterou vedoucí zaměstnanec svému přímému podřízenému prokazatelně schválí v docházkovém informačním systému. Za přesčasovou práci přísluší zaměstnanci čerpání náhradního volna. V případě, že zaměstnavatel v období do 3

kalendářních měsíců z provozních důvodů nemůže zaměstnanci umožnit čerpání náhradního volna, jsou odpracované hodiny nad rámec fondu pracovní doby považovány za přesčas. Nařízení těchto přesčasových hodin je vidět v tabulce č 5.

Tabulka 5 Přesčasové práce

Přesčasová práce			
Platí pro	Hodnoty	Odkaz na zákon	Vnitropodniková norma
Všichni zaměstnanci	Do 150-ti hodin lze nařídit nad 150 hod se souhlasem zaměstnance. Celkový rozsah nesmí činit v 26-týdenním průměru víc než 8 hod. týdně.	Zákoník práce § 93	Směrnice č. S 6 / 7 Pracovní řád firmy

Zdroj: mzdový předpis společnosti (2017)

V tabulce č 6 jsou vidět příplatky, které hradí zaměstnavatel zaměstnanci za práci přesčas.

Tabulka 6 Příplatky za práci přesčas

Příplatky za práci přesčas			
Platí pro	Hodnoty	Odkaz na zákon	Vnitropodniková norma
Všichni zaměstnanci	Po – Pá = 25 % So, Ne, tento příplatek se skládá ze 30 % (SO) a 50 % (NE) příplatek za přesčas a 10 % příplatek za práci v So a Ne) Svátek-tento příplatek se skládá z 50 % příplatek za svátek (SV) a 100 % příplatek za práci ve svátek	Zákoník práce § 114	Směrnice č. S 6 / 9 Mzdový předpis

Zdroj: mzdový předpis společnosti (2017)

2.3.3 Práce ve směnách

V tabulkách č 7 a 8 je vidět práce ve směnách při rovnoměrné a nerovnoměrné pracovní době. Je zde vidět, že práce ve směnách se řídí zákoníkem práce a vnitropodnikovou normou společnosti.

Tabulka 7 Rovnoměrná pracovní doba

Práce ve směnách			
Platí pro	Hodnoty	Odkaz na zákon	Vnitropodniková norma
1 směna	37,5 hod / týdně	Zákoník práce § 79	Směrnice č. S 6 / 7 Pracovní řád firmy
2 směny	37,5 hod / týdně		

Zdroj: mzdový předpis společnosti (2017)

Tabulka 8 Nerovnoměrná pracovní doba

Práce ve směnách			
Platí pro	Hodnoty	Odkaz na zákon	Vnitropodniková norma
3 směny	37,5 hod / týdně	Zákoník práce § 79	Směrnice č. S 6 / 7 Pracovní řád firmy
Nepřetržitý provoz	37,5 hod / týdně		

Zdroj: mzdový předpis společnosti (2017)

V případě, kdy zaměstnanec pracuje na noční směnu, je mu předělen příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku, minimálně však 9 Kč na hodinu, jak ukazuje tabulka č 9.

Tabulka 9 Příplatky za práci na směnách

Příplatky za práci ve směnách			
Platí pro	Hodnoty	Odkaz na zákon	Vnitropodniková norma
Noční všichni zaměstnanci	10 % průměrného výdělku, minimálně 9 Kč/hod	Zákoník práce § 116	Směrnice č. S 6 / 9 Mzdový předpis

Zdroj: mzdový předpis společnosti (2017)

2.3.4 Zaměstnanecské benefity

Každá prosperující společnost si velmi dobře uvědomuje, že mít kvalitní zaměstnance je to nejdůležitější, proto je potřeba o zaměstnance řádně pečovat a nabídnout jim to, co jinde nemají a nezískají. Tato vybraná společnost nabízí svým zaměstnancům velmi širokou nabídku zaměstnanecských benefitů. Mezi tyto benefity patří:

- **Příspěvek na oběd**

Zaměstnavatel přispívá zaměstnancům na stravování prostřednictvím příspěvku na oběd v kantýně společnosti. Společnost poskytuje zaměstnancům příspěvek na stravování ve výši 55 % z ceny oběda.

- **Dovolená navíc**

Každý zaměstnanec má nárok na týden dovolené navíc, dovolenou nad rámec Zákoníku práce, tedy 5 týdnů za kalendářní rok.

- **Odměna při životním jubileu 50 a 60 let a při odchodu do důchodu**

Všichni zaměstnanci společnosti, kteří dovrší věku 50 a 60 let, a kteří odchází do důchodu, získají na základě mzdového předpisu společnosti odměnu ve výši 5 000 Kč.

- **Bonus za odpracované roky**

Jestliže zaměstnanec pracuje pro společnost nepřetržitě 5-10 let, získává 2 dny dovolené navíc za kalendářní rok. Jestliže zaměstnanec pracuje pro společnost nepřetržitě 10 a více let,

má nárok na 5 dnů navíc za kalendářní rok, tedy 6 týdnů dovolené.

- **Levné telefonní tarify – T Mobile benefit**

Zaměstnanci mají možnost využívat levné telefonní tarify a přidání do skupiny 4 lidí. Informaci o ceníku a postupu, jak tento benefit využít, získávají zaměstnanci z personálního oddělení společnosti.

- **Jazykové vzdělávání**

Tento benefit se uděluje zaměstnanci na základě nominace manažera, např. když potřebuje znalost cizího jazyka ke své práci.

- **Bonus za docházku**

V případě, že zaměstnanec daný měsíc není nemocen, a má 100 % docházku, má nárok na vyplacení bonusu ve výši 1 000 Kč.

- **Flexibilní pracovní doba u THP**

Velkým benefitem je pro THP pružná pracovní doba. Zaměstnanci pracující na pozicích THP nemají pevně stanovenou dobu začátku pracovní doby. Do práce můžou THP přijít nejdříve na 6 hodinu ránní, a nejpozději na 8 hodinu ránní, a odejít pak můžou nejdříve ve 13 hodin odpoledne. V případě, že nedodrží tuto stanovenou dobu, je jím odejmut bonus za docházku. V případě, že zaměstnanec určitý den odejde z práce po 5 hodinách, je nutné si chybějící hodiny vždy nadpracovat, a mít tak vždy na konci měsíce splněn fond pracovní doby.

- **Čerpání volnočasových aktivit na náklady zaměstnavatele**

Zaměstnanci společnosti mají možnost různého sportovního vyžití. Zaměstnanci můžou mimo pracovní dobu navštívit bowling, tenis či masáže u smluvních partnerů.

2.4 Cíle pro dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo:

- Zjistit, zda u zaměstnanců převládá vnitřní nebo vnější motivace v zaměstnání.
- Zjistit, zda je hodnocení pracovníků prováděno u všech zaměstnanců společnosti.
- Zjistit, zda pracovníkům vyhovuje odměňování, které společnost nabízí, a to včetně benefitů, a které benefity by pracovníci chtěli, aby společnost zavedla.
- Zjistit, zda vedoucí personálního oddělení nahlíží na proces hodnocení i odměňování pracovníků stejně jako zaměstnanci společnosti.

2.5 Dotazníkové šetření, struktura dotazníku a rozhovoru

Průzkum hodnocení i odměňování zaměstnanců byl proveden pomocí dotazníku, který byl zaměřen na oblast hodnocení, motivaci a odměňování. Pro porovnání odpovědí uvedených v dotazníku bude požádána o rozhovor a vyplnění dotazníku vedoucí personálního oddělení

této společnosti. Tento rozhovor i dotazník bude v závěru této kapitoly také vyhodnocen. Cílem je získat přehled o tom, jak tyto již zmíněné systémy vidí personální oddělení, které mnohdy dokáže ovlivnit fungování systému hodnocení i odměňování. Dotazník (viz Příloha 1 Odměňování, motivace a hodnocení zaměstnanců) je složen celkem z 22 otázek, které jsou rozděleny na 20 uzavřených otázek, kde si respondenti mohou vybrat z nabízených odpovědí, a 2 otázky jsou pak otevřené, na které mohou zaměstnanci odpovídat vlastními slovy.

Dotazník určený pro vedoucí personálního oddělení na téma hodnocení a odměňování zaměstnanců je složen z 10 uzavřených otázek na téma hodnocení a odměňování zaměstnanců, a rozhovor, který obsahuje 22 otázek taktéž na toto téma.

2.6 Realizace dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření proběhlo v oddělení logistiky ve vybrané společnosti v období od 21 listopadu do 28 listopadu 2017. Dotazníky určené pro zaměstnance autor této diplomové práce osobně roznesl mezi zaměstnance, kteří pracují v oddělení logistiky, a které požádal o vyplnění tohoto dotazníku. Do oddělení logistiky v této vybrané společnosti patří také úsek nákupu a expedice. Celkem tedy v oddělení logistiky pracuje 28 zaměstnanců. Na dotazník odpovědělo 21 z 28 zaměstnanců. Celková úspěšnost vyplnění tak byla 75 %. Jako cílová skupina dotazníkového šetření byli vybráni zaměstnanci na oddělení logistiky. Vyplnění těchto dotazníků bylo dobrovolné a anonymní.

2.7 Zpracování dat získaných z dotazníků

Po ukončení dotazníkového šetření došlo ke grafickému zpracování jednotlivých otázek, na což byl použit program Microsoft Office Excel 2010, ve kterém pak byly vytvořeny pro lepší přehlednost grafy, a to u každé položené otázky, a program Microsoft Office Word 2010, ve kterém byly vytvořeny tabulky.

2.8 Vyhodnocení otázek z dotazníků odměňování a hodnocení zaměstnanců

V této části jsou uvedeny výsledky dotazníkového šetření. Přesná podoba dotazníku, který se zaměřuje na hodnocení a odměňování zaměstnanců, je přílohou 1 této diplomové práce.

Hodnocení zaměstnanců

Při vyhodnocení otázek, které jsou zaměřené na hodnocení je potřeba si uvědomit, že ve vybrané společnosti i v oddělení logistiky nejsou pracovníci na dělnických pozicích vůbec hodnoceni. Hodnocení se týká pouze THP pracovníků, proto budou v této části brány v potaz právě odpovědi těchto zaměstnanců. Jedná se o 10 zaměstnanců ze všech 21 zaměstnanců, kteří odpověděli na tento dotazník.

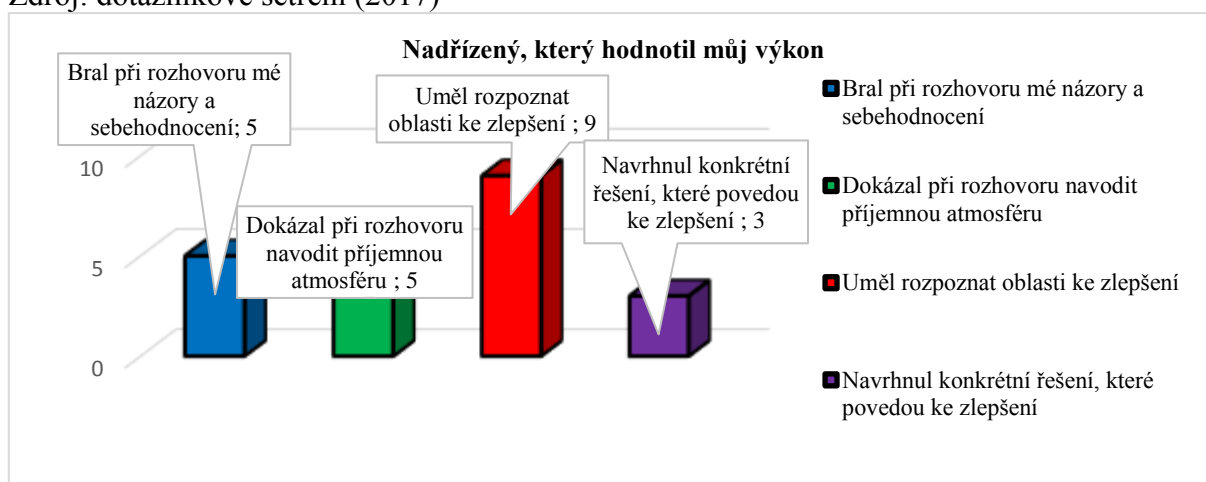
1. Nadřízený, který hodnotil můj výkon

Cílem otázky bylo zjistit, jakým způsobem hodnotí nadřízený pracovník pracovní výkon zaměstnance na pozicích THP, a jak se při samotném hodnocení vedoucí pracovník chová.

Tabulka 10 Hodnocení pracovního výkonu

Odpovědi	Počet odpovědí
Bral při rozhovoru mé názory a sebehodnocení	5
Dokázal při rozhovoru navodit příjemnou atmosféru	5
Uměl rozpoznat oblasti ke zlepšení	9
Navrhnul konkrétní řešení, které povedou ke zlepšení	3
Celkem	22

Zdroj: dotazníkové šetření (2017)



Obrázek 6 Hodnocení pracovního výkonu (dotazníkové šetření, 2017)

Zaměstnanci si vybrali více možností z nabízených odpovědí. Z grafu vyplývá, že nejvíce zaměstnanců zvolilo odpověď, že hodnotící pracovník uměl rozpoznat oblasti ke zlepšení.

2. Je pro Vás systém hodnocení zaměstnanců jasný a srozumitelný?

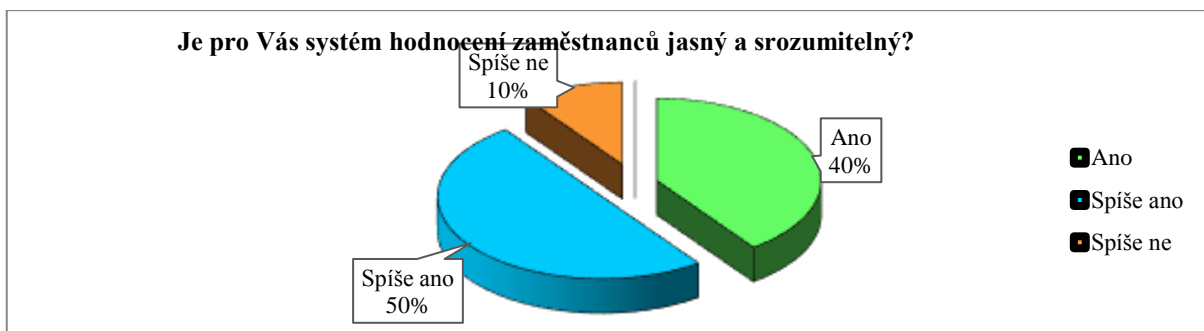
Tato otázka měla za cíl zjistit, zda je pro zaměstnance jasný a srozumitelný systém odměňování.

Tabulka 11 Srozumitelnost hodnocení

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	4	40 %
Spíše ano	5	50 %
Spíše ne	1	10 %
Ne	0	0
Celkem	10	100 %

Zdroj: dotazníkové šetření (2017)

Podle výsledků z výše uvedeného grafu i tabulky je zřejmé, že většina pracovníků si myslí, že současný systém odměňování je jasný a srozumitelný.



Obrázek 7 Srozumitelnost hodnocení (dotazníkové šetření, 2017)

3. Motivuje Vás hodnotící rozhovor k vyššímu pracovnímu výkonu

Otázka měla za cíl zjistit, zda zaměstnanci motivuje hodnotící pohovor k vyššímu pracovnímu výkonu.

Tabulka 12 Motivace hodnocení k vyššímu pracovnímu výkonu

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	2	20 %
Spíše ano	8	80 %
Spíše ne	0	0
Rozhodně ne	0	0
Celkem	10	100 %

Zdroj: dotazníkové šetření (2017)



Obrázek 8 Motivace hodnocení k vyššímu pracovnímu výkonu (dotazníkové šetření, 2017)

Podle výsledků z výše uvedeného grafu i tabulky je zřejmé, že zaměstnanci motivuje hodnotící rozhovor k vyššímu pracovnímu výkonu.

4. Co od hodnocení očekáváte?

Odpovědi zaměstnanců:

- Pohled na moji práci od nadřízeného.
- Motivaci, zpětnou vazbu.
- Rozpoznání silných a slabých stránek.
- Navržení dalšího vývoje.
- Rozhovor s nadřízeným vedoucí k zefektivnění vykonávané práce.
- Skutečné ohodnocení + odpovídající finanční ohodnocení.

MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Tato sada otázek se týká všech pracovníků na oddělení logistiky, a zabývá se motivací zaměstnanců.

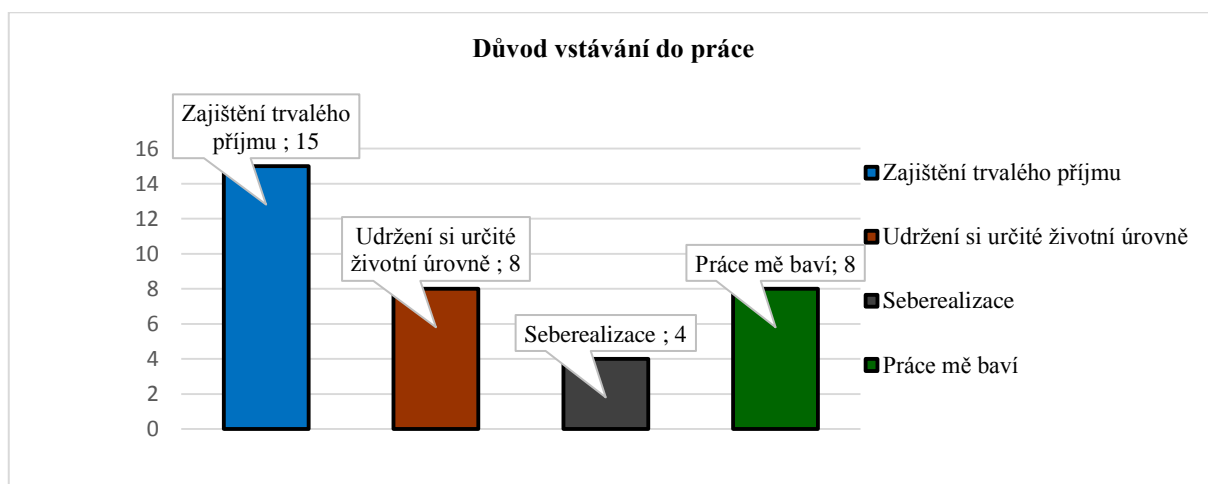
1. Jaký je váš důvod, že vstáváte do práce

Cílem otázky bylo zjistit, jaký mají pracovníci na oddělení logistiky důvod, že vstávají do práce. Respondenti měli na výběr z několika možných odpovědí.

Tabulka 13 Důvod vstávání do práce

Odpovědi	Počet odpovědí
Zajištění trvalého příjmu	15
Udržení si určité životní úrovně	8
Seberealizace	4
Práce mě baví	8
Celkem	35

Zdroj: dotazníkové šetření (2017)



Obrázek 9 Důvod vstávání do práce (dotazníkové šetření, 2017)

Jak vyplývá z grafu i tabulky u většiny respondentů důvod vstávání do práce zajištění trvalého příjmu, dále pak udržení životní úrovně a to, že je práce baví.

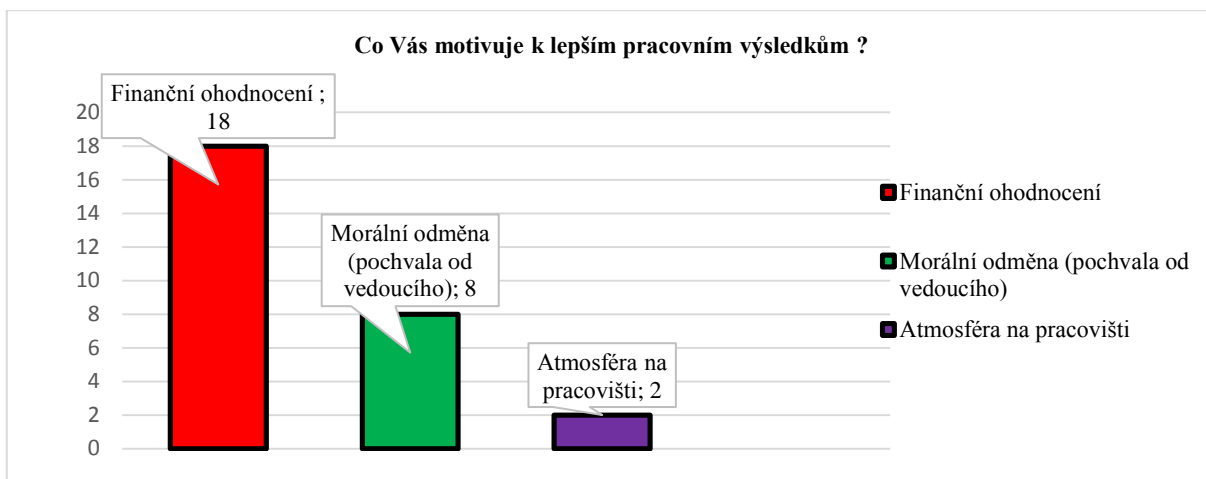
2. Co Vás motivuje k lepším pracovním výsledkům?

Cílem této otázky bylo zjistit, co zaměstnance motivuje k tomu, aby odváděli lepší pracovní výsledky. Zaměstnanci si vybrali více možností z nabízených odpovědí.

Tabulka 14 Motivace k lepším pracovním výsledkům

Odpovědi možnosti	Počet odpovědí
Finanční ohodnocení	18
Morální odměna (pochvala od vedoucího)	8
Zaměstnanecké výhody	0
Atmosféra na pracovišti	2
Nic	0
Celkem	28

Zdroj: dotazníkové šetření (2017)



Obrázek 10 Motivace k lepším pracovním výsledkům (dotazníkové šetření, 2017)

Podle výsledků z výše uvedeného grafu i tabulky je zřejmé, že zaměstnance motivuje nejvíce k vyšším pracovním výsledkům finanční ohodnocení.

3. Pokud nepracujete rychle, zodpovědně a spolehlivě, hledá Vás nadřízený důvod, proč se tak chováte?

Tato položená otázka měla za cíl zjistit, zda nadřízený zjišťuje u zaměstnance důvody poklesu pracovního výkonu.

Tabulka 15 Zjišťování důvodu chování zaměstnance

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	16	76 %
Ne	5	24 %
Celkem	21	100 %

Zdroj: dotazníkové šetření (2017)



Obrázek 11 Zjišťování důvodu chování zaměstnance (dotazníkové šetření, 2017)

Podle výsledků z výše uvedeného grafu i tabulky je zřejmé, že nadřízený zjišťuje důvody, proč zaměstnanec nepracuje rychle, zodpovědně a spolehlivě.

4. Prestiž mého zaměstnání a uznání s ním spojené stavím před mzdové ohodnocení

Tato otázka měla za cíl zjistit, zda zaměstnance upřednostňuje uznání a prestiž před mzdovým ohodnocením.

Tabulka 16 Prestiž a uznání v zaměstnání

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	3	14 %
Spíše ano	3	14 %
Spíše ne	11	53 %
Ne	4	19 %
Celkem	21	100 %

Zdroj: dotazníkové šetření (2017)



Obrázek 12 Prestiž a uznání v zaměstnání (dotazníkové šetření, 2017)

Podle výsledků z výše uvedeného grafu i tabulky je zřejmé, že více než polovina zaměstnanců nestaví prestiž a uznání před mzdové ohodnocení.

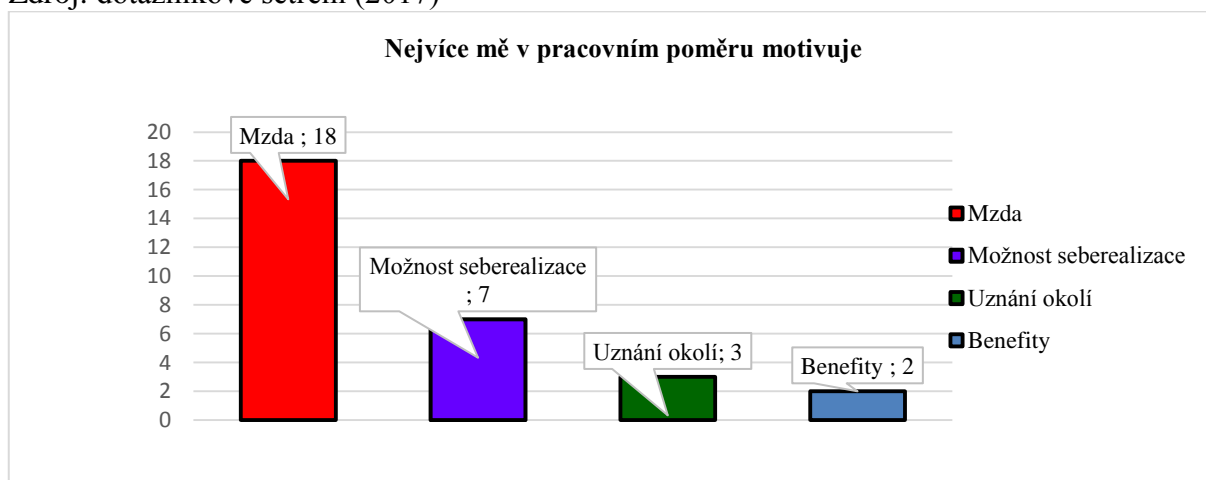
5. Nejvíce mě v pracovním poměru motivuje

Tato otázka měla za cíl zjistit, co zaměstnance v pracovním poměru nejvíce motivuje. Zaměstnanci si vybrali více možností z nabízených odpovědí.

Tabulka 17 Motivace v pracovním poměru

Odpovědi	Počet odpovědí
Mzda	18
Možnost seberealizace	7
Uznání okolí	3
Benefity	2
Celkem	30

Zdroj: dotazníkové šetření (2017)



Obrázek 13 Motivace v pracovním poměru (dotazníkové šetření, 2017)

Podle výsledků z výše uvedeného grafu i tabulky je zřejmé, že nejvíce motivuje zaměstnance mzda.

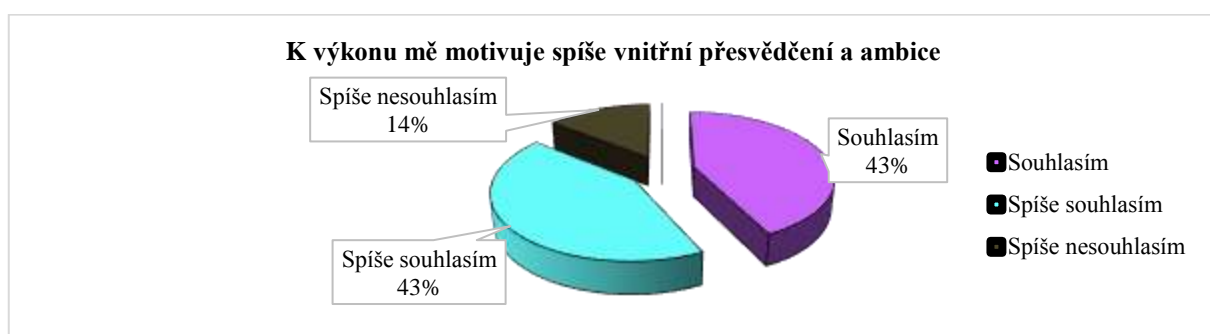
6. K výkonu mě motivuje spíše vnitřní přesvědčení a ambice

Cílem této otázky bylo zjistit, zda zaměstnance motivují k výkonu spíše vnitřní přesvědčení a ambice.

Tabulka 18 Motivace k výkonu

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Souhlasím	9	43 %
Spíše souhlasím	9	43 %
Spíše nesouhlasím	3	14 %
Nesouhlasím	0	0
Celkem	21	100 %

Zdroj: dotazníkové šetření (2017)



Obrázek 14 Motivace k výkonu (dotazníkové šetření, 2017)

Podle výsledků z výše uvedeného grafu i tabulky je zřejmé, že zaměstnance k výkonu motivuje vnitřní přesvědčení a ambice.

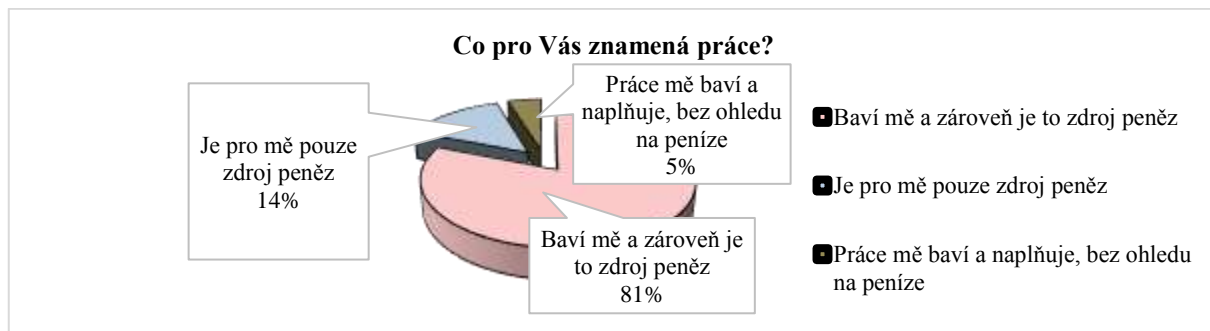
7. Co pro Vás znamená práce?

Tato otázka měla za cíl zjistit, co pro zaměstnance znamená práce.

Tabulka 19 Význam práce

Odpovědi možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost
Baví mě a zároveň je to zdroj peněz	17	81 %
Je pro mě pouze zdroj peněz	3	14 %
Práce mě baví a naplňuje, bez ohledu na peníze	1	5 %
Celkem	21	100 %

Zdroj: dotazníkové šetření (2017)



Obrázek 15 Význam práce (dotazníkové šetření, 2017)

Podle výsledků z výše uvedeného grafu i tabulky je zřejmé, že práce zaměstnance baví, a zároveň je to zdroj peněz.

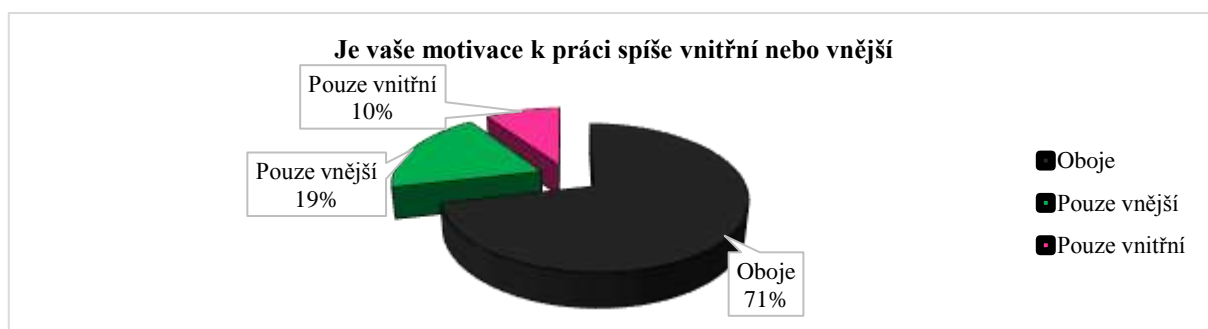
8. Je vaše motivace k práci spíše vnitřní nebo vnější?

Tato otázka měla za cíl zjistit, zda je motivace k práci zaměstnance vnitřní nebo vnější.

Tabulka 20 Druh motivace

Odpovědi možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost
Oboje	15	72 %
Pouze vnější	4	19 %
Pouze vnitřní	2	9 %
Celkem	21	100 %

Zdroj: dotazníkové šetření (2017)



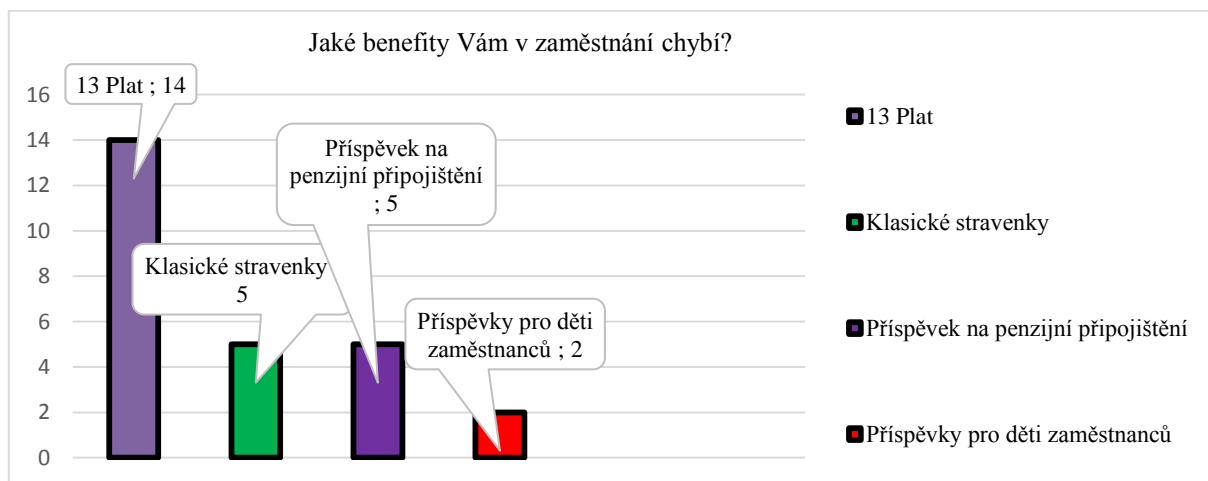
Obrázek 16 Druh motivace (dotazníkové šetření, 2017)

Podle výsledků z výše uvedeného grafu i tabulky je zřejmé, že u většiny zaměstnanců je motivace k práci vnější i vnitřní záležitostí.

9. Jaké benefity Vám v zaměstnání chybí, prosím vyjmenujte?

Odpovědi zaměstnanců:

- Klasické stravenky.
- 13 plat.
- Příspěvek na penzijní připojištění.
- Příspěvky pro děti zaměstnanců.



Obrázek 17 Chybějící benefity (dotazníkové šetření, 2017)

ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Poslední část dotazníku patří také všem zaměstnancům, a je zaměřena na odměňování zaměstnanců.

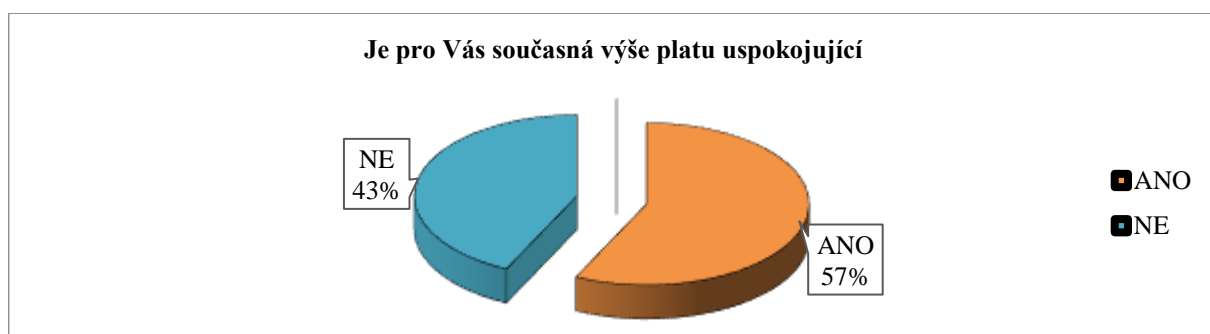
1. Je pro Vás současná výše platu uspokojující

Tato otázka měla za cíl zjistit, zda je současná výše platu uspokojující.

Tabulka 21 Spokojenost s výší platu

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	12	57 %
Ne	9	43 %
Celkem	21	100 %

Zdroj: dotazníkové šetření (2017)



Obrázek 18 Spokojenost s výší platu (dotazníkové šetření, 2017)

Podle výsledků z výše uvedeného grafu i tabulky je zřejmé, že pro více než polovinu zaměstnanců je současná výše platu uspokojující.

2. Je Vaše finanční ohodnocení adekvátní k Vámi vykonané práci

Cílem této otázky bylo zjistit, zda je finanční ohodnocení adekvátní k vykonané práci.

Tabulka 22 Adekvátnost finančního ohodnocení

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	12	57 %
Ne	9	43 %
Celkem	21	100 %

Zdroj: dotazníkové šetření (2017)



Obrázek 19 Adekvátnost finančního ohodnocení (dotazníkové šetření, 2017)

Podle výsledků z výše uvedeného grafu i tabulky je zřejmé, že pro většinu zaměstnanců je finanční odhodnocení adekvátní k vykonávané práci.

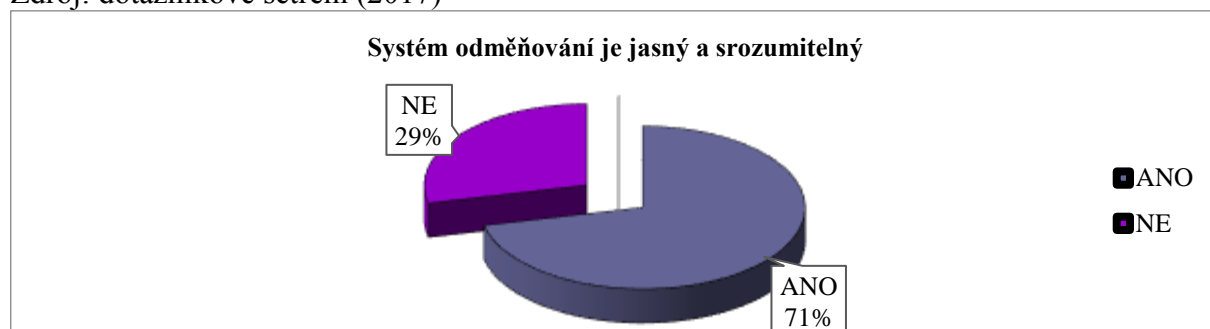
3. Systém odměňování je jasný a srozumitelný

Tato otázka měla za cíl zjistit, zda je systém odměňování z pohledu zaměstnanců jasný a srozumitelný.

Tabulka 23 Jasnost a srozumitelnost odměňování

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	15	71 %
Ne	6	29 %
Celkem	21	100 %

Zdroj: dotazníkové šetření (2017)



Obrázek 20 Jasnost a srozumitelnost odměňování (dotazníkové šetření, 2017)

Podle výsledků z výše uvedeného grafu i tabulky je zřejmé, že většině zaměstnanců je systém odměňování jasný a srozumitelný.

4. V našem oddělení je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon

Tato otázka měla za cíl zjistit, zda je odměňování v tomto oddělení přiměřeně vázáno na pracovní výkon.

Tabulka 24 Vázanost odměňování na pracovní výkon

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	19	90 %
Ne	2	10 %
Celkem	21	100 %

Zdroj: dotazníkové šetření (2017)



Obrázek 21 Vázanost odměňování na pracovní výkon (dotazníkové šetření, 2017)

Podle výsledků z výše uvedeného grafu i tabulky je zřejmé, že většina zaměstnanců souhlasí s tím, že odměňování zaměstnanců je přiměřeno vázáno na pracovní výkon.

5. Odměňování je s ohledem na mé pracovní výsledky spravedlivé

Cílem této otázky bylo zjistit, zda je odměňování s ohledem na pracovní výsledky zaměstnanec spravedlivé.

Tabulka 25 Spravedlnost odměňování

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	13	62 %
Ne	8	38 %
Celkem	21	100 %

Zdroj: dotazníkové šetření (2017)



Obrázek 22 Spravedlnost odměňování (dotazníkové šetření, 2017)

Podle výsledků z výše uvedeného grafu i tabulky je zřejmé, že většina zaměstnanců souhlasí s tím, že odměňování za jejich pracovní výsledky je spravedlivé.

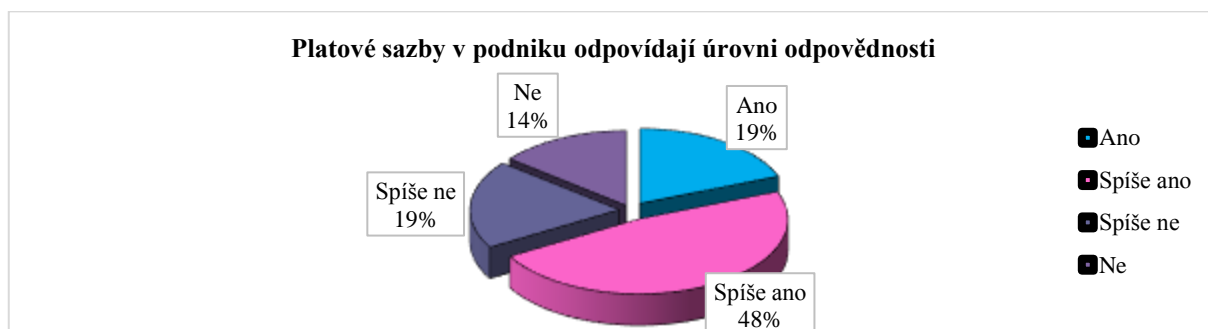
6. Platové sazby v podniku odpovídají úrovni odpovědnosti

Cílem této otázky bylo zjistit, zda se zaměstnanci domnívají, že platové sazby v podniku odpovídají úrovni odpovědnosti.

Tabulka 26 Platové sazby v podniku

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	4	19 %
Spíše ano	10	48 %
Spíše ne	4	19 %
Ne	3	14 %
Celkem	21	100 %

Zdroj: dotazníkové šetření (2017)



Obrázek 23 Platové sazby v podniku (dotazníkové šetření, 2017)

Podle výsledků z výše uvedeného grafu i tabulky je zřejmé, že většina zaměstnanců se domnívá, že platové sazby v podniku odpovídají úrovni odpovědnosti.

7. Moje platová sazba je příznivější než platové sazby mimo podnik

Cílem této otázky bylo zjistit, zda se zaměstnanci domnívají, že jejich sazba je příznivější než sazby mimo podnik.

Tabulka 27 Příznivost platové sazby

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	11	52 %
Ne	8	38 %
Nevím	2	10 %
Celkem	21	100 %

Zdroj: dotazníkové šetření (2017)



Obrázek 24 Příznivost platové sazby (dotazníkové šetření, 2017)

Podle výsledků z výše uvedeného grafu i tabulky je zřejmé, že většina zaměstnanců si myslí, že jejich platová sazba je příznivější než platová sazba mimo podnik.

8. Je systém odměňování špatně nastavený?

Tato otázka měla za cíl zjistit, zda je systém odměňování špatně nastavený.

Tabulka 28 Nastavení systému odměňování

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	8	38 %
Ne	12	57 %
Nevím	1	5 %
Celkem	21	100 %

Zdroj: dotazníkové šetření (2017)



Obrázek 25 Nastavení systému odměňování (dotazníkové šetření, 2017)

Podle výsledků z výše uvedeného grafu i tabulky je zřejmé, že většina pracovníků se domnívá, že systém odměňování není špatně nastavený.

9. Jsem odměněn na základě pozitivního hodnocení nadřízeného

Tato otázka měla za cíl zjistit, zda je zaměstnanec odměněn na základě pozitivního hodnocení nadřízeného.

Tabulka 29 Odměna na základě pozitivního hodnocení nadřízeného

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	16	76 %
Ne	5	24 %
Celkem	21	100 %

Zdroj: dotazníkové šetření (2017)



Obrázek 26 Odměna na základě pozitivního hodnocení nadřízeného (dotazníkové šetření, 2017)

Podle výsledků z výše uvedeného grafu i tabulky je zřejmé, že většina zaměstnanců si myslí, že jsou odměňováni na základě pozitivního hodnocení nadřízeného.

2.9 Vyhodnocení rozhovoru s vedoucí personálního oddělení

Závěrečná část této kapitoly je věnována výsledku dotazníku a rozhovoru s vedoucí personálního oddělení této společnosti, který byl zaměřen na systém odměňování a hodnocení v oddělení logistiky této vybrané společnosti. Přesná podoba dotazníku i rozhovoru, je přílohou 2 této diplomové práce.

Z dotazníku s vedoucí personálního oddělení vyplynulo, že:

Do systému hodnocení jsou zapojeni pouze THP, ne pracovníci, kteří pracují na dělnických pozicích. Při hodnocení THP je poskytována zaměstnancům zpětná vazba ze strany hodnotícího. Další důležitou informací je pak to, že společnost provádí hodnocení 1x ročně, a že toto hodnocení považuje společnost jako přínos. Při hodnocení zaměstnanců se používá hodnotící pohovor, a po tomto hodnotím pohovoru je výstupem motivace, vzdělávání, nominace na vyšší pracovní pozici či případné zvýšení mzdy. Vedoucí personálního oddělení si myslí, že výše platu není pro zaměstnance uspokojivá, a že případná nespokojenost s výší mzdy by mohla vést k nedostatečné pracovní motivaci, neboť pracovník potřebuje vědět, že si

společnost jeho práce váží. Vedoucí personálního oddělení se domnívá, že současný systém odměňování je pro zaměstnance jasný a srozumitelný.

Dále bylo položeno vedoucí personálního oddělení několik otevřených otázek, na které bylo ochotně odpovězeno, a které jsou níže uvedeny.

Rozhovor s vedoucí personálního oddělení

1. Jak vnímáte u zaměstnanců vnitřní motivaci? *Pro zaměstnance může být vnitřní motivací to, že vykonává práci, která je přesně specifikována, měla by být přiměřeně dosažitelná a motivačně ohodnocená se zpětnou vazbou od nadřízeného.*
2. Kterou motivaci u zaměstnanců preferujete vnitřní nebo vnější a proč? *Pro seberealizaci preferuji vnitřní motivaci (člověk by měl dělat takovou práci, která jej naplňuje), ale ne vždy je to reálné, proto přichází na řadu i ta motivace vnější, která vychází z toho, že práci odvést musíme, abychom dostali mzdu a zaplatili nájem atd.*
3. V případě že preferujete vnitřní motivaci, jakým způsobem tuto motivaci u zaměstnanců udržujete? *Pravidelnými hodnotícími rozhovory s podřízenými, kde je prostor pro komunikaci a případné návrhy na zlepšení.*
4. Které benefity si myslíte, že chybí zaměstnancům? *13. plat*
5. Myslíte si, že jsou spokojeni zaměstnanci s benefity, které nabízí Vaše společnost? *Ano*
6. Jsou vedoucí pracovníci Vaší společnosti proškoleni k tomu, že mají u zaměstnanců hledat vnitřní motivaci? *Ne*
7. Upřednostňují vedoucí před odměnami, pochvalou a uznání z dobře odvedené práce. *Podle mého obojí, a to by mělo jít ruku v ruce.*
8. Považujete současný systém hodnocení a odměňování ve vaší společnosti za dostatečně účinný a motivující ke zvyšování a zkvalitňování pracovního výkonu. *Ano, ale vždy je prostor pro zlepšení.*
9. Chtěli byste zlepšit motivaci Vašich zaměstnanců? *Neustále je co zlepšovat.*
10. Domníváte se, že vztahy mezi lidmi ve firmě jsou dobré? *Ano.*
11. Máte nějaký motivační systém, kterým motivujete své zaměstnance? *Momentálně se více zaměřujeme na nábor zaměstnanců, takže je zde motivační program za doporučení nového kolegy.*
12. V případě vnitřní motivace, provádíte školení vedoucích pracovníků na téma, jak pracovníky vnitřně motivovat? *Ne.*
13. Co si myslíte, že nejvíce motivuje zaměstnance k práci? *Pro zaměstnance ve výrobě je kromě motivujícího finančního ohodnocení zajímavá dobrá pověst firmy, ve které pracují. Pro THP pracovníky je velkou motivací pružná pracovní doba, příležitost k ovlivnění*

důležitých procesů ve firmě a také a možnost kariérního postupu.

14. Provádíte ve společnosti anketu spokojenosti zaměstnanců, pokud ano, jaké jsou její výsledky? *Ano provádíme. U poslední bylo výsledkem zmapování spokojenosti s benefity.*
15. Kdy jste naposledy zásadně aktualizovali mzdový systém? *Před více než 5 lety.*
16. Jaký vliv má podle Vás pracovní kolektiv na individuální výkon zaměstnance? *Velký, v příjemném pracovním kolektivu podávají zaměstnanci lepší výkony.*
17. Jaké formy nepeněžního odměňování používá Vaše společnost? *1 týden dovolené navíc, flexibilní pracovní doba u THP, sleva na stravování v areálu firmy, firemní akce, čerpání volnočasových aktivit na náklady zaměstnavatele – bowling, tenis, cvičení, wellness, atd.*
18. Co motivuje konkrétně Vás samotné? (Napište Váš názor, co by Vás v práci motivovalo k lepším výsledkům.) *Motivuje mě možnost vytvoření si vlastního systému organizace práce.*
19. V čem spatřujete rizika zavedení systému motivace zaměstnanců nefinančními stimuly ve společnosti? *Velké riziko vidím v odpovědnosti a důslednosti vedoucích pracovníků. Ve chvíli, kdy zavedu nefinanční stimul – Informovat pracovníky o firemních cílech a politice, aby věděli, kam podnik směřuje, a mohli podávat adekvátní výkony, tak jejich vedoucí nesmí na tuto část zapomenout a skutečně být důsledný a seznámit je s konkrétními daty.*
20. Co od hodnocení pracovníků očekává personální oddělení? *Očekává spokojené zaměstnance a fungující oddělení. Případně očekává návrhy na zlepšení od vedoucích pracovníků.*
21. Jaký je Váš názor na potřebu pravidelného hodnocení pracovníků? *Vnímám to jako manažerský nástroj pro motivaci podřízených, který vede ke zlepšení komunikace na pracovišti.*
22. Co myslíte, že by zaměstnance nejvíce motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu? *Každý pracovník má motivaci jinou, proto nutné se zaměstnanci komunikovat a snažit se zajistit jejich co nejvyšší motivaci k práci.*

2. 10 Závěr a kritické zhodnocení autora

Z informací od společnosti vyplynulo, že hodnocení zaměstnanců probíhá pouze u THP, a to jedenkrát do roka, což dle autora této diplomové práce není správné, neboť hodnocení zaměstnanců by mělo probíhat napříč celým oddělením, celou společností, tedy i na pozicích dělnických, a to minimálně dvakrát do roka. V části dotazníku zaměřeného na motivaci, v otázce č. 2 Co Vás motivuje k lepším pracovním výsledkům, odpovědělo 18 zaměstnanců

z 21 dotazovaných, že finanční ohodnocení, na otázku č. 4 Prestiž mého zaměstnání a uznání s ním spojené stavím před mzdové ohodnocení, odpovědělo 15 lidí, že spíše nestaví, nebo nestaví prestiž a uznání před mzdové ohodnocení, na otázku č. 5 Nejvíce v pracovním poměru mě motivuje mzda, odpovědělo 18 lidí. Dle odpovědí na část dotazníku zaměřeného na motivaci se autor domnívá, že zaměstnanci v oddělení logistiky mají převážně vnější motivaci k práci, což není dle autora dobře, neboť u těchto zaměstnanců se musí vhodným způsobem probudit vnitřní motivace, na kterou je zaměřena také část 3 kapitoly této diplomové práce.

Většina zaměstnanců v oddělení logistiky je spokojena se systémem hodnocení i odměňování, nicméně jsou i takový, kteří jsou spokojeni méně, či vůbec. Je potřeba si uvědomit, že je vždy možnost co zlepšovat, a tak by dle názoru autora měla společnost udělat vše pro to, aby i ten poslední a třeba i jediný zaměstnanec byl s tímto systémem spokojen.

3. NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE ZVOLENÉ SPOLEČNOSTI

3.1 Návrhy na zlepšení systému hodnocení zaměstnanců v oddělení logistiky

Cílem této kapitoly je stanovit návrhy na zlepšení systému hodnocení zaměstnanců v oddělení logistiky.

V předchozí kapitole bylo z dotazníku, na který odpovídala vedoucí personálního oddělení zjištěno, že společnost provádí hodnocení zaměstnanců 1x do roka, a to pouze u THP.

Autor této DP práce navrhuje hodnocení zaměstnanců 2x do roka, a to u všech zaměstnanců, tedy i zaměstnanců na dělnických pozicích.

Hodnocení zaměstnanců se provádí proto, aby se zaměstnanec motivoval ke zlepšení pracovního výkonu, a nemělo by být rozhodující, jestli zaměstnanec pracuje na pozici THP nebo na pozici dělníka. Dle autora je důležité pro správné hodnocení zaměstnance alespoň trochu znát, hodnotící zaměstnanec by měl znát potřeby zaměstnance, musí vědět, jak se v práci cítí apod. teprve poté se dá správně zvolit způsob hodnocení, a také to, jak správně zaměstnance motivovat. Při studiu vůdčích osobností a společností, kterými byl ovlivněn celý svět, zjistil autor knihy *Začněte s Proč* Simon Sinek (2013), že všichni osvícení vůdci komunikovali a jednali stejným způsobem, a to tak, že vždy začali otázku proč, a až poté řešili jak a co realizovat. Autor tento model nazývá Zlatý kruh. Již zmíněným modelem se autor této diplomové práce inspiroval.

Moderní přístup hodnocení začíná již při prvotním kontaktu lidí se společností např. při pracovním pohovoru, kdy se zjišťuje důvod, proč zaměstnanec chce u společnosti pracovat, hledají se podněty, zda práce zaměstnance bude bavit, zda je bude motivovat práce samotná, a nikoliv finanční prostředky, které bude od společnosti dostávat za odvedenou práci. Potencionální zaměstnanec musí být motivován již při nástupu do nového zaměstnání, musí mít silnou osobní vizi, která bude v souladu s vizí společnosti. Je potřeba si uvědomit, že vnitřní motivace vychází ze člověka samého, a udělat nějakou změnu musí být vždy vnitřní impuls. Motivace je cílem, vizí, která musí být velmi silná, neboť pokud člověk není motivován, není zde pravděpodobně dostatečně silná vize, nebo cíl. Cílem tak není najmout lidi, kteří potřebují práci, ale najmout lidi, kteří věří tomu, čemu věří společnost, u které se ucházejí o práci. Cílem je najít loajální zaměstnance, kteří jsou ochotni pracovat pro společnost, i když jiná společnost

jím nabídne více peněz, jiné zajímavější benefity apod.

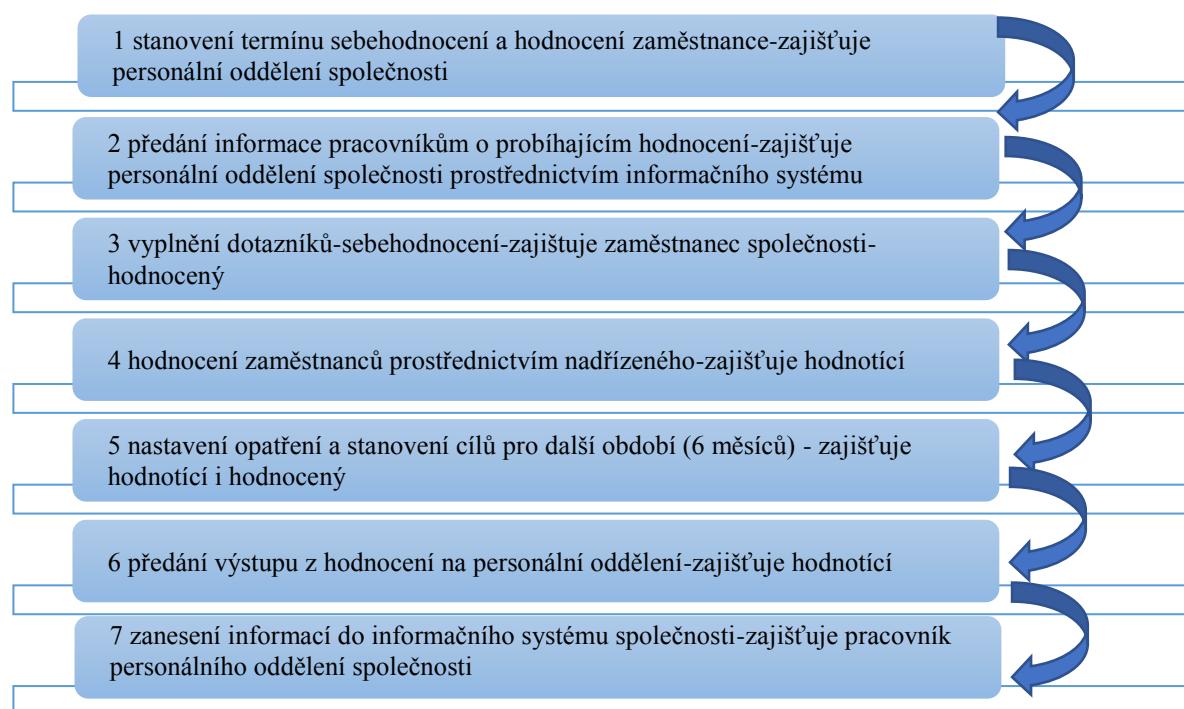
Pokud se vedoucí pracovník ohlíží na motivaci jako na věc, kterou lze zajistit pouze hmotnými finančními prostředky, dostane se společnost velmi brzy do stavu, kdy budou finanční prostředky omezené a společnost pak stejně musí přistoupit k vnitřní motivaci, což bude problém pro lidi, kteří žádnou vizi shodnou se společností nemají. Takový lidé neznají důvody, proč se mají v práci zlepšovat apod. Když společnost zjistí, že jediným faktorem pro člověka jsou peníze, zjistí se časem, že tento člověk není pro společnost stabilní, a zpravidla odchází za lepšími finančními podmínkami do jiné společnosti. Správný vedoucí pracovník, který hodnotí pracovní výkon zaměstnance, musí hledat odpovědi: Proč má zaměstnanec zvyšovat pracovní výkon, proč zaměstnancům neustále vysvětlovat pracovní povinnosti, a také důvody, proč musí svou práci odvádět dobře. Zaměstnanec, který má vedoucího, který ho nutí se zamyslet nad svým proč, si uvědomí důvody, proč musí práci vykonávat svědomitě a zodpovědně. Vedoucí pracovník musí zaměstnanci vysvětlit, co je vyšší princip jeho práce, co je náplň pozice, kterou vykonává, a jak je tato pozice pro společnost důležitá. Správný vedoucí pracovník si musí pokládat otázky typu, proč někteří zaměstnanci pracují pod vedením jiného vedoucího pracovníka v klidu, proč jiní pracovníci mají informace o svých pracovních výkonech, proč lidé pod jiným vedením mají lepší výsledky při stejných pracovních podmínkách apod. Díky odpovědím na otázku, proč se tak děje, bude schopen vedoucí zjistit, jak pracovníky lépe motivovat. Při odpovědích by zjistil, že pracovníci, kteří pracují pod jiným vedoucím jsou chváleni za dobře odvedený výkon, že dostávají informace od vedoucího, který poskytuje zaměstnancům zpětnou vazbu, že je o ně ze strany vedoucího zájem, že s nimi komunikuje, a to nejen po pracovní stránce. Správný vedoucí zaměstnance nestresuje, a řeší se zaměstnancem případné problémy v klidu, a dokáže zaměstnancům naslouchat, vyslechne jejich názor, který může mnohdy přispět k vyřešení problému apod. Vždy je třeba začít s otázkou proč? Pak řešit otázku co? Tedy co udělat pro zlepšení situace, co udělat proto, aby zaměstnanec odváděl lepší pracovní výkon, a nakonec si položit otázku jak? Tedy jak zaměstnance motivovat, jak docílit zlepšení procesu apod.

Autorem této diplomové práce je navrhováno pravidelně s pracovníky komunikovat, vždy začít otázkou proč, řešit s nimi na denní bázi problémy. Při zadávání úkolů zjistit, zda všemu rozumí, ideálně když zadaný úkol zaměstnanec znovu celý zopakuje, tím se nadřízený ujistí, zda rozumí tomu, jak úkol provést. Zásadní je, aby komunikace byla zevnitř ven, pak hovoříme k té části mozku, která kontroluje chování, a potom dovolíme lidem si své počínání racionalizovat pomocí konkrétních věcí, které člověk říká. Lidé musí věřit v to, v co věří člověk, který k těmto lidem promlouvá. Důležité je také zaměstnance informovat o jeho

pracovních výsledcích, zjistit, jak snáší pochvalu i kritiku, jak moc je pro něho důležité uspokojení z práce, případně jak moc velkou roli v jeho životě hrají peníze apod. Jde o to vždy zaměstnance poznat, zjistit jaký typ motivace je po ně nejvhodnější, a to bez pravidelné komunikace ze strany vedoucího pracovníka nejde. Podaří-li se toto vedoucímu pracovníkovi, pravděpodobně dojde ke zvýšení produktivity práce u tohoto zaměstnance.

3.1.1 Kroky hodnotícího procesu

Autor souhlasí s kroky hodnotícího procesu, které provádí společnost. Tyto kroky jsou vidět na obrázku č 27 Kroky hodnotícího procesu.



Obrázek 27 Kroky hodnotícího procesu (interní data, 2017)

Časová dotace na kroky hodnotícího procesu jsou vidět v tabulce č 30 Časová dotace na kroky hodnotícího procesu 2x do roka. Je zde vidět celková časová dotace na systém hodnocení. Dvakrát do roka je potřeba počítat s časovou dotací 20 minut, na stanovení termínu sebehodnocení a hodnocení zaměstnance, a časovou dotací 10 minut na předání informace pracovníkům o probíhajícím hodnocení. Celková dotace na hodnocení zaměstnanců je 150 minut na každého zaměstnance, včetně osobní předání výstupu z hodnocení na personální oddělení. Tedy za oddělení logistiky, kde pracuje 28 zaměstnanců je časová dotace 70 hodin za rok. Dalších 120 minut, tedy 2 hodiny ročně potřebuje personalista na administrativní činnost spojenou se systémem hodnocení tedy na zanesení údajů z hodnotících formulářů s průměrnou dotací 2 min na jednoho zaměstnance, za celé oddělení logistiky. V současné době je při hodnocení zaměstnanců prováděn hodnotící pohovor, který vede přímý nadřízený. S tímto

postupem autor této diplomové práce souhlasí. Aby hodnocení splnilo svůj účel je nutno jej provádět častěji a v pravidelnějších intervalech, než společnost dosud prováděla, a hlavně je potřeba provádět hodnocení u všech zaměstnanců, tedy i u zaměstnanců pracujících na dělnických pozicích. Pravidelnost tohoto hodnocení musí být nedílnou součástí života každého zaměstnance a součástí každodenního života ve společnosti, na jehož vrcholu stojí hodnotící pohovor, uzavírající jedno hodnotící období a zároveň otevírající a ukazující cestu a směr do dalšího hodnotícího období, ve kterém by se měl zaměstnanec na základě určení správného způsobu motivace posunout dále ve svých pracovních výsledcích.

Tabulka 30 Časová dotace na kroky hodnotícího procesu 2x do roka

Úkol hodnocení	Potřebný čas pro hodnoceného pracovníka	Potřebný čas pro hodnotícího pracovníka	Potřebný čas pro personalistu za rok
Stanovení termínu sebehodnocení a hodnocení zaměstnance-provede personalista			20 minut
Předání informace pracovníkům o probíhajícím hodnocení-provede personalista			10 minut
Vyplnění dotazníků-sebehodnocení – provede hodnocený zaměstnanec	60 minut		
Hodnocení zaměstnanců prostřednictvím nadřízeného + nastavení opatření a stanovení cílů pro další období (6 měsíců) + předání výstupu z hodnocení na personální oddělení za celé oddělení logistiky-provede hodnotící		90 minut	
Zanesení údajů o hodnocení do informačního systému společnosti – provede personalista			cca 120 minut

Zdroj: autor

Je potřeba si uvědomit, že hlavním smyslem hodnocení zaměstnanců je především motivovat zaměstnance ke zlepšení stávajících výsledků, a to použitím vhodné vnitřní nebo vnější motivace. Toto je také důvod navržení četnosti hodnocení dvakrát do roka i hodnocení zaměstnanců na všech pracovních pozicích, což může vést ke sladování dostupných informací, a na těchto základech je pak možno průběžně zvyšovat výkonnost zaměstnance. Výhodu autor vidí v tom, že zaměstnanec i zaměstnavatel získají přehled o tom, zda navržený systém odměňování v kratším časovém horizontu přináší lepší pracovní výkon zaměstnance pro společnost. Metodika hodnocení by měla být závazná pro všechny pracovníky, protože pokud jsou zaměstnanci hodnoceni rozdílně, může to vést k tomu, že bude toto hodnocení vnímané

jako nespravedlivé, což může mít za následek demotivaci a následně selhání celého procesu hodnocení.

Autor této diplomové práce navrhuje úpravu otázek v dotazníku pro hodnocení zaměstnanců a nové definování kritérií hodnocení. Autor navrhuje zaměstnance hodnotit dle stanovených kritérií do nově navrženého formuláře, který je popisován v dílčí kapitole 3.1.2 Úprava dotazníku pro hodnocení zaměstnanců, a to dle hodnotící škály, tak jak je to popsáno v dílčí kapitole 3.1.3 Úprava hodnotící škály.

Přímý nadřazený bude hodnotit přístup zaměstnance k práci, dodržování pracovního postupu i jeho chování. V případě, že zaměstnance bude znát, dokáže vybrat vhodný způsob, jak zaměstnance motivovat k lepšímu pracovnímu výkonu zaměstnance, neboť výkonu zaměstnance předchází přístup zaměstnance k práci, dodržování pracovního postupu i jeho chování. Společnost má správně zvolenou metodu hodnocení, neboť tato metoda je založena na předpokladu, že z chování jednotlivého zaměstnance vyplývá efektivní pracovní výkon, a čím více bude tento zaměstnanec motivován, tím více se pracovní výkon zaměstnance bude zvyšovat. Výhodou této metody je její zpětná vazba na pracovní výsledky zaměstnance, jednoduchost i srozumitelnost používání.

3.1.2 Úprava dotazníku pro hodnocení zaměstnanců

V této dílčí části autor navrhuje úpravu formuláře, který je určen pro hodnocení zaměstnanců, neboť ve stávajícím dotazníku jsou otázky, které se nevztahují ke konkrétním činnostem, což dle autora diplomové práce není úplně vhodné, už vzhledem k tomu, že ve společnosti pracují zaměstnanci na různých pracovních pozicích, a složení otázek by mělo odpovídat pracovním činnostem jednotlivých pracovních pozic. Tato úprava hodnotícího dotazníku se od stávajícího dotazníku liší vhodnější skladbou položených otázek. Původní hodnotící formulář je přílohou č 3 této diplomové práce.

Nyní budou v dílčí části analyzovány jednotlivé části upraveného formuláře, který je určen pro hodnocení zaměstnanců.

- **Část A-Sebehodnocení zaměstnance**

V této části provede zaměstnanec vlastní hodnocení pracovního výkonu. Hodnotí zde čtrnáct oblastí, mezi které patří např. kvalita odvedené práce, týmová práce, komunikativnost, osobní rozvoj apod. a to dle nabízené stupnice, která je od 1 do 4, tak jak je vidět v tabulce č 31 část A Sebehodnocení zaměstnance, přičemž zvolení stupně 1 znamená nevyhovující plnění. Zaměstnanec tak dává najevo, že si uvědomuje, že jednotlivé hodnocené oblasti je nutné neustále zvyšovat, zdokonalovat se a zvyšovat si neustále kvalifikaci. Hodnocení stupněm 2 znamená dobré plnění s dílčími výhradami, kdy si zaměstnanec myslí, že hodnocenou oblast

ovládá na úrovni, kterou zaměstnavatel požaduje. Hodnocení stupněm 3 znamená velmi dobré plnění kritérií, a zaměstnanec si při hodnocení tímto stupněm myslí, že má nadprůměrnou úroveň hodnocených oblastí. Při zvolení stupně 4 si zaměstnanec domnívá, že má vynikající plnění jednotlivých kritérií.

Tabulka 31 Část A Sebehodnocení zaměstnance

Sebehodnocení zaměstnance za minulé období 6 měsíců: Označte dle nabízené stupnice: Stupeň 1 – nevyhovující plnění, Stupeň 2 – dobré plnění s dílčími výhradami, Stupeň 3 – velmi dobré plnění kritérií, Stupeň 4 – vynikající plnění.		
Body hodnocení pracovního výkonu	Hodnocení úrovně (škála 1 až 4)	Komentář k bodového hodnocení
Pracovní výkon (rychlost složení kamionu)		
Kvalita odvedené práce		
Plnění zadaných termínů		
Hospodárnost-šetření nákladů společnosti (např. náklady na VZV)		
Bezpečnost při práci (bezpečná jízda na VZV)		
Kázeň na pracovišti – Chování zaměstnance		
Pracovní schopnosti – PC, skener		
Osobní rozvoj (snaha učit se AJ)		
Týmová práce-pomoci v týmu		
Flexibilita – ochota přijít na jinou i mimořádnou směnu		
Plnění docházky – včasnost příchodů do práce		
Aktivní zájem o práci		
Snaha zapracování nového kolegy		
Komunikativnost – jednání s lidmi		

Zdroj: autor

Dále má u této části formuláře zaměstnanec možnost doplnit bodové hodnocení komentářem případně vysvětlením, proč zvolil toto hodnocení, což zůstalo zachováno z původní verze hodnotícího formuláře.

• **Část B-Hodnocení přímého nadřízeného**

V této části dochází k hodnocení přímým nadřízeným. Zde hodnotí zaměstnanec přímý nadřízený dle stejné škály, jako tomu bylo u sebehodnocení zaměstnance, tentokrát z pohledu přímého nadřízeného, tak jak vidíme na tabulce č 32 část B Hodnocení přímého nadřízeného. Také zde má přímý nadřízený možnost se vyjádřit u jednotlivých oblastí hodnocení, a to

případným komentářem, při kterém dochází k porovnání výsledků vlastního hodnocení s výsledky sebehodnocení hodnoceného pracovníka.

Tabulka 32 Část B Hodnocení přímého nadřízeného

Hodnocení přímého nadřízeného za minulé období 6 měsíců: Označte dle nabízené stupnice: Stupeň 1 – nevyhovující plnění, Stupeň 2 – dobré plnění s dílčími výhradami, Stupeň 3 – velmi dobré plnění kritérií, Stupeň 4 – vynikající plnění.		
Body hodnocení pracovního výkonu	Hodnocení úrovně (škála 1 až 4)	Komentář k bodovému hodnocení
Pracovní výkon (rychlost složení kamionu)		
Kvalita odvedené práce		
Plnění zadaných termínů		
Hospodárnost-šetření nákladů společnosti (např. náklady na VZV)		
Bezpečnost při práci (bezpečná jízda na VZV)		
Kázeň na pracovišti – Chování zaměstnance		
Pracovní schopnosti – PC, skener		
Osobní rozvoj (snaha učit se AJ)		
Týmová práce – pomoci v týmu		
Flexibilita – ochota přijít na jinou i mimořádnou směnu		
Plnění docházky – včasnost příchodu do práce		
Aktivní zájem o práci		
Snaha zapracování nového kolegy		
Komunikativnost – jednání s lidmi		

Zdroj: autor

Hodnotící pracovník spolu s hodnoceným zaměstnancem posoudí a zhodnotí dosažené výsledky a výkon zaměstnance i jeho chování. Dále prodiskutují úspěchy, neúspěchy a stanoví způsoby a cesty, jak odstranit zjištěné nedostatky. Přímý nadřízený by nově hodnotil zaměstnance za uplynulé období 6 měsíců. Vedoucí pracovník seznámí hodnoceného pracovníka s tím, ve kterých bodech hodnocení se oba shodují a ve kterých bodech se liší. Hodnocený pracovník na základě stávajících kompetencí navrhne svůj osobní rozvojový plán, navrhne školení, kurzy, případně další vzdělávání.

Je téměř jisté, že sebehodnocení a hodnocení nadřízeným nikdy nebude identické. Hlavním cílem by měl být konsenzus, kdy by se měl hodnotící pracovník i hodnocený pracovník shodnout. Hodnotící může navrhnout nabídku možných opatření, případně si sám

hodnocený navrhne opatření, které bude plnit a které samozřejmě povedou ke zkvalitnění jeho práce i osobnímu rozvoji.

- **Část C-Vyhodnocení úkolů, cílů zaměstnance za minulé období 6 měsíců**

V následující části hodnotícího formuláře, který vidíme na tabulce č 33 část C Vyhodnocení úkolů, zaměstnanec i přímý nadřízený vyhodnotí úkoly i cíle za uplynulé období. Hodnotící pracovník popíše cíl, který měl být splněn, i termín do kdy měl být splněn, následně dojde k samému vyhodnocení, kdy se zjišťuje, zda cíl byl splněn. V případě, že cíl splněn nebyl, zjišťují se důvody nesplnění cíle a stanoví se opatření, za jakých k tomuto splnění dojde.

Tabulka 33 Část C Vyhodnocení úkolů

Vyhodnocení úkolů, cílů zaměstnance za uplynulé období 6 měsíců			
Popis cíle	Termín plnění	Cílový stav	Termín splnění nápravného opatření-poznámka

Zdroj: autor

- **Část D-Stanovení úkolů, cílů zaměstnance na dalších 6 měsíců**

Část formuláře, který je vidět v tabulce č 34 část D Stanovení úkolů slouží ke stanovení nových úkolů na dalších 6 měsíců. Zaměstnanec i přímý nadřízený si stanoví cíl. Dále pak termín splnění a cílový stav, čímž se rozumí splnění celého cíle v případě, že dojde ke stanovení dílčího cíle, případně poznámka, kde bude uvedeno, co vše bude potřeba ke splnění stanoveného cíle. Cílem je např. dosažení žádoucího pracovního chování a jednání.

Tabulka 34 Část D Stanovení úkolů

Stanovení úkolů, cílů zaměstnance na období dalších 6 měsíců			
Popis cíle	Termín plnění	Cílový stav	Termín splnění nápravného opatření-poznámka

Zdroj: autor

- **Část E-Shrnutí hodnocení zaměstnance**

Jedná se o část, kde dojde ke shrnutí výše uvedených částí hodnotícího formuláře. V této části se uvede jméno a příjmení hodnoceného i hodnotícího, dále pak základní podmínky pro zařazení, a to dle bodové stupnice, která je od 1 do 4 tak, jak je vidět v tabulce č 35 část E Shrnutí hodnocení zaměstnance. V závěru hodnocení zaměstnance dojde ke shrnutí celého hodnotícího systému, kde v případě výběru z bodové stupnice bodu 4 se jedná o předpoklad

např. manažerský potenciál (případný postup na vedoucí pozici). Zaměstnanec s tímto mimořádným hodnocením je potřeba posunout dále v kariéře, neboť je velká pravděpodobnost, že je tento zaměstnanec zodpovědný a spolehlivý. Vedení společnosti by s tímto pracovníkem měla dále pracovat, a zjistit, zda má pracovník předpoklady stát se dobrým manažerem.

Tabulka 35 Část E Shrnutí hodnocení zaměstnance

Shrnutí hodnocení zaměstnance				
Hodnocený zaměstnanec		Hodnotitel-přímý nadřízený		
Příjmení:		Příjmení a jméno hodnotitele:		
Jméno:		Pracovní místo hodnotitele:		
Pracovní místo:		Název oddělení:		
Základní podmínky pro zařazení: 4) manažerský potenciál (postup na vedoucí pozici) 3) vysoká výkonnost a potenciál dovedností 2) schopnosti a dovednosti pro stávající pozici 1) přeřazení na nižší pracovní pozici, nebo na jinou méně náročnou pracovní pozici				
Návrh kariérového plánu				
Kariérní návrh	Označení stupně	Na jakou pozici?	Do jakého útvaru či útvarů?	Kdy?
Vyšší pozice				
Jiná pozice vyžadující odborné znalosti, kterými pracovník disponuje				
Stejná pozice				
Přestup na méně náročnou pozici				
Hodnocený potvrzuje, že byl seznámen a souhlasí s celým svým pracovním hodnocením.				
..... podpis hodnoceného	 podpis hodnotitele		
V		Dne:		

Zdroj: autor

Hodnocení stupněm 3 vyznačuje vysokou výkonnost a potenciál dovedností, kdy může být zaměstnanci nabídnuto místo na jiné pozici, které vyžaduje odborné znalosti, kterými zaměstnanec disponuje. Hodnotící stupeň 2 je pak předpokladem schopností a dovedností pro stávající pracovní pozici a stupeň 1 přeřazení na nižší pracovní pozici, neboť zaměstnanec nevyhovuje požadavkům na danou pozici.

Poté dojde k předání výsledků tohoto pohovoru v písemné podobě. Výsledek a získaná data pak hodnotící pracovník předá na personální oddělení společnosti, které zanesou data z hodnocení do HR portálu. Výsledek celého hodnotícího rozhovoru ovlivní to, zda tomuto zaměstnanci bude zvýšena základní mzda či pohyblivá složka mzdy, a v případě, že dojde

k otevření či uvolnění jiné pracovní pozice zařazení pracovníka do výběrového řízení, či přeřazení na nižší pracovní pozici.

3.1.3 Úprava hodnotící škály

Výběr jednotlivého stupně ukazuje dlouhodobou situaci pracovního výkonu v době hodnocení zaměstnance. Pro efektivitu hodnocení je důležité, aby se kritéria hodnocení pracovního chování zaměřovala na pro společnost důležité projevy chování zaměstnanců. Součástí posuzovací škály chování pracovníka by měl být i prostor pro případné slovní vyjádření, kde bude moci jak zaměstnanec, tak i hodnotící pracovník doplnit tuto hodnotící škálu slovním vyjádřením, tak jak je to navrženo v upraveném formuláři, v dílčí části 3.1.2 Úprava dotazníku pro hodnocení zaměstnanců. Ve stávající hodnotící škále je nejnižší úroveň základní, tedy v případě výběru stupně 1. Není zde uveden případ, kdy zaměstnanec nedosahuje ani základní úrovně, což se také v praxi běžně stává, ani doporučení, jak s takovým zaměstnancem dále pracovat. Toto je hlavním důvodem úpravy hodnotící škály. Nyní k jednotlivým navrženým stupňům hodnocení:

Stupeň 1 – nevyhovující plnění-znalosti a předpoklady na danou pozici jsou z hlediska organizace při výběru tohoto kritéria nedostačující. Pracovní výkon zaměstnance je nestabilní, a při plnění pracovních úkolů dochází k častým chybám. Doporučení hodnotitele: Přestup na méně náročnou pracovní pozici.

Stupeň 2 – dobré plnění s dílčími výhradami – znalosti a předpoklady na danou pozici jsou z hlediska organizace při výběru tohoto kritéria dostačující. Zaměstnanec ovládá svou odbornost, která odpovídá základním požadavkům pracovního místa. Jeho pracovní výkon je stabilní, bez větších chyb při plnění úkolů. Doporučení hodnotitele: Setrvání na stávající pracovní pozici.

Stupeň 3 – velmi dobré plnění kritérií – znalosti a předpoklady na danou pozici jsou z hlediska organizace při výběru tohoto kritéria nadprůměrné. Jedná se o zaměstnance, jehož pracovní výkon je stabilní a vykazující mimořádnou odbornost při plnění pracovních povinností. Doporučení ze strany hodnotitele: Jiná náročnější pracovní pozice s ohledem na schopnosti a zkušenosti zaměstnance.

Stupeň 4 – vynikající plnění – znalosti a předpoklady na danou pozici jsou z hlediska organizace při výběru tohoto kritéria excelentní. Úroveň plnění kritérií je vynikající na velmi vysoké kvalitě. U takto hodnoceného zaměstnance ze strany hodnotícího se doporučuje dále zkoumat různými metodami, např. pohovorem, dotazníkem zaměřeným na vedoucí pracovníky, zda má zaměstnanec předpoklady vykonávat vedoucí pozici, zda má vlastnosti, které má mít

správný manažer např. organizační schopnosti, komunikační dovednosti, jednání s lidmi apod. Doporučení hodnotitele: Nominace na vyšší a třeba i manažerskou pozici.

3.2 Návrhy na zlepšení systému odměňování zaměstnanců

System odměňování je v oddělení logistiky zaveden již řadu let. Společnosti si stále více uvědomují, že to nejcennější, co mají, jsou jejich zaměstnanci. Sehnat šikovné, pracovité a loajální zaměstnance nikdy nebylo jednoduché. Dnes, v době rekordně nízké nezaměstnanosti, je to ještě těžší, proto firmy chtějí být pro tyto zaměstnance ještě atraktivnější. Společnosti se předhánějí v tom být zajímavým a atraktivním zaměstnavatelem, proto se snaží neustále měnit benefity a nabízet to, co jiný zaměstnavatel nenabízí, a činí tak proto, aby přilákal spoustu nových a kvalitních zaměstnanců. Proto by bylo vhodné navrhnout určité změny. Tyto změny jsou vhodné především pro udržení stávajících zaměstnanců, a také k tomu, aby zaměstnavatel byl ještě atraktivnější a zajímavější, a to bude tehdy, když bude hledat své proč. Na trhu by společnost měla umět nabídnout své proč. Hledat důvody proč se mají zaměstnanci ucházet o práci u této společnosti, proč má být společnost atraktivnější a zajímavější zaměstnavatel, než jsou jiné společnosti apod. Takto smýšlející společnost nemá totiž potřebu se zaměstnanci manipulovat, ona je inspiruje. Společnost potřebuje takové zaměstnance, kteří jsou v souladu s jejich vizí či hodnotami. Pokud bude zaměstnanec v souladu s vizí a hodnotami společnosti, budou tyto zaměstnanci vnitřně motivováni, budou pro společnost zapáleni, a bude tak pro ně mnohem důležitější, co společnost dělá, jaké má hodnoty než to, jakou dostanou mzdu. Takový zaměstnanec musí věřit ve společnost, pro kterou chce pracovat, nebo již pracuje, ale ne protože práci potřebuje, ale protože pro ni pracovat chce, a to z výše uvedených důvodů. Teprve potom bude pracovníka práce bavit, přinášet mu radost, bude se do práce těšit, a hlavně v ní bude spatřovat smysl. Zaměstnanec tak bude hrdý, že může pro společnost pracovat. Vždy je nejdůležitější zajistit, aby byla základní odměna, ať už se jedná o mzdu či benefit adekvátní a spravedlivá, neboť bez zdravého základu je jakékoliv nastavení motivace náročné a nemožné.

3.2.1 Návrhy odměn pro zaměstnance s vnější motivací

Tato dílčí část navazuje na kapitolu 2.8 Vyhodnocení otázek z dotazníku, který se týkal otázek motivace a odměňování zaměstnanců, a má za cíl stanovit návrhy a doporučení, které by mohly vylepšit stav provázanosti odměňování a výkonnosti na oddělení logistiky s cíli společnosti. Zaměstnanecké benefity se obvykle poskytují z toho důvodu, aby si společnost udržela kvalitní zaměstnance, které se snaží současně motivovat k dobré pracovní kázní a vyšším pracovním výkonům. Dalším důvodem je pak spokojenost zaměstnanců, neboť to vede k větší motivaci a následně pak k lepšímu pracovnímu výkonu, který požaduje od svých

zaměstnanců snad každá společnost.

Tato část slouží k návrhům odměn, které patří do vnější motivace, a které si přejí zaměstnanci oddělení logistiky. Jedná se o:

- **13 Plat**

Nejvíce zaměstnanců na oddělení logistiky by si přálo zavedení 13 platu, proto autor navrhuje zavedení tohoto mimořádného platu, a to ve výši 50 % z hrubé mzdy zaměstnance, přičemž by tento 13 plat byl vyplácen ve mzdě za měsíc listopad, tedy v prosinci. Autor dále navrhuje krácení tohoto platu v závislosti na odpracované době zaměstnance.

- **Stravenky**

Zaměstnavatel svým zaměstnancům přispívá na oběd, a to 55 % z ceny oběda, zaměstnanci by ale dle vyplněných dotazníků raději uvítali klasické stravenky, kde by mohli v případě, že nepůjdou na oběd využít stravenku na nákup v prodejnách potravin. Autor tedy navrhuje zavedení klasických stravenek, a to ve výši 80 Kč.

- **Příspěvek na penzijní připojištění ve výši 500 Kč.**

Ne všechny zaměstnanecké benefity mohou být využity ihned. Společnosti mohou zaměstnancům také poskytnout příspěvek na životní pojištění nebo penzijní připojištění jako investici do budoucnosti. Společnost, o které je tato diplomová práce, neposkytuje svým zaměstnancům životní pojištění ani penzijní pojištění. Jelikož pracovníci oddělení logistiky si přejí, aby jim zaměstnavatel přispíval na penzijním připojištění, navrhuje autor této diplomové práce zavedení tohoto benefitu. Autor se dále domnívá, že tento benefit bude pro zaměstnance velmi zajímavý. V další části této diplomové práce je toto zavedení z hlediska nákladů přehledně zobrazeno. Nárok na tento příspěvek by vznikl nejdříve po jednom roce trvání pracovního poměru.

Vnější odměny mohou fungovat jako motivující tehdy, když zaměstnanec pracuje na nezajímavé a rutinní práci, tedy na takové práci, která má jasnou cestu. V okamžiku kdy je ale práce zajímavá, různorodá, a zaměstnanci přináší pocit uspokojení a seberealizace, nastupuje motivace vnitřní, kterou se zabývá další dílčí část této kapitoly.

Nevýhodou vnější odměny je, že tyto odměny jsou návykové, neboť pokud je jednou nabídnuta za splnění požadovaného úkolu, stává se podmíněnou odměnou, tzn. zaměstnanec bude tuto odměnu očekávat při každém splnění zadaného úkolu, což nutí vedoucího pracovníka používat odměny pořád dokola. Zanedlouho už není stávající odměna dostatečná, a brzy může přijít situace, kdy tato odměna není chápána jako bonusová. Od vedoucího se bude očekávat, že odměnu bude stále zvyšovat, aby byla více motivační.

3.2.2 Návrhy odměn pro zaměstnance s vnitřní motivací

Navržené odměny pro vnitřně motivované zaměstnance budou nejvíce motivovat pracovníky, jejichž práce souvisí s jejich profesním zájmem, a kteří mají potřebu pozitivního sebehodnocení, které si na základě výsledků odvedené práce o sobě vytvářejí. Jelikož se jedná o vnitřně motivované zaměstnance, jsou tyto návrhy spíše pro udržení vnitřní motivace. Některé navržené odměny mohou ovšem motivovat i zaměstnance, kteří mají jednotvárnou práci, neboť je to o vnitřním pocitu z dobře odvedené práce, a tu může mít i člověk, který má rutinní práci. Jelikož u zaměstnanců by měl udržovat vnitřní motivaci vedoucí pracovník tak, jak je výše popisováno, navrhuje autor této diplomové práce zajištění pravidelného školení vedoucích pracovníků na téma Jak vnitřně motivovat zaměstnance. Nyní k jednotlivým návrhům:

- **Školení vedoucích pracovníků na téma: Jak vnitřně motivovat zaměstnance**

Každý vedoucí pracovník by měl dokázat vzbudit u zaměstnance vnitřní motivaci k tomu, aby zaměstnanec dobře odváděl svoji práci, a pokud možno udělal i práci navíc aniž by očekával, že za to dostane odměnu či prémie, proto autor této diplomové práce navrhuje provádět s vedoucími pracovníky školení externí firmou, na téma Jak vnitřně motivovat zaměstnance. Samozřejmě pokud zaměstnavatel přistoupí k tomuto návrhu, musí počítat s tím, že vzniknou náklady na toto školení.

Cílem školení by bylo pochopení principů vnitřní motivace a naučit se je používat v různých každodenních situacích. Umět vést rozhovor se spolupracovníkem tak, aby pracovník odcházel s příkazem ke splnění úkolu s pocitem, že chce, ne že musí úkol splnit. Dále by se toto školení mělo zaměřit na následující témata.

- Proč a jak motivovat zaměstnance jinak než penězi-uvědomění si důležitějších a smysluplnějších věcí, než je jen finanční stránka.
- Motivace dle typu osobnosti jednotlivého zaměstnance.
- Trendy v odměňování zaměstnanců.
- Odměňujte jinak a buďte výjimečným zaměstnavatelem.
- Jak to s motivací nepřehnat.
- Motivace k osobnímu rozvoji i zvyšování kvalifikace.
- Nastavení vzdělávání jednotlivce podle jeho postavení a funkce, kterou ve společnosti zastává.
- Motivování týmů, jak dosáhnout společnými silami co nejlepších pracovních výsledků.
- Chování a činy vedoucího, který přirozeně motivuje zaměstnance.

- Identifikace talentů a práce nimi, jak tyto talenty dále rozvíjet a posouvat dále po pracovní stránce.

- **Motivační odměna ze strany spolupracovníků jako pocit uznání**

Vzhledem k tomu, že úsek expedice, který patří, do oddělení logistiky provádí 1x týdně porady s THP i dělníky, které jsou zaměřené na úspěchy a neúspěchy uplynulého týdne, a novinky, které se v nejbližší době očekávají, navrhuje autor, aby každý zaměstnanec měl pomyslných 500 Kč, které může přidělit svému kolegovi za odvedený pracovní výkon za předchozí pracovní týden. Vedoucí, který poradu povede, si jména zapíše, a jméno člověka, který je nejčastěji nominován odmění částkou 500 Kč za měsíc. Tomuto zaměstnanci se dostane okamžitému uznání od svých spolupracovníků, a to během několika minut, neboť tento člověk je zpravidla porady přítomen.

- **Dalším návrhem je tyto zaměstnance motivovat k lepším pracovním výsledkům tak, že jim bude umožněno:**

- **Pracovat na rozmanitějších a kreativnějších úkolech-pro které má zaměstnanec předpoklady, a které nejsou v jeho náplni práce.** (např. vytváření nových a přepracování starých pracovních postupů, zefektivnění počítačového systému, přidání nových funkcí do skenerů apod.)
- **Pracovat na samostatných úkolech** (např. zpracovat inventuru ve skladu, vyřešit reklamaci se zákazníkem, vedení projektu apod.)
- **Využívat toho, v čem jsou zaměstnanci dobří** (např. využít počítačových znalostí, umožnit zaměstnanci v případě, že je vůdčí typ a má předpoklady organizovat práci jiným zaměstnancům, využít dobrých znalostí jazyka, vyjednávat se zákazníky apod.)
- **Uplatnit lépe své vlastní schopnosti** (např. schopnosti, které zaměstnanec získal v minulém zaměstnání či které získal vzděláním, a dále tyto schopnosti rozvíjet.
- **Získávat nové zkušenosti**-na jiných pozicích či jiných odděleních např. v pomoci při otevření nových logistických centrech, zapojení se do přestaveb skladu apod. (zvláště pro lidi, kteří se chtějí posunout profesně dále).

- **Návrh, jak vnitřně motivovat zaměstnance**

- **Začněte motivací u sebe**

Je hodně důležité, aby vedoucí pracovník byl vnitřně motivován a vnitřně přesvědčen, že to, co dělá, ho vnitřně naplňuje. Tento pracovník musí mít vizi, víru i hodnoty stejné, jako má společnost, pro kterou pracuje. Správně motivovaný vedoucí pak předává vnitřní motivaci svým podřízeným, a to především svým jednáním a chováním.

- **Musíte vytvořit atmosféru a důvěru, která motivuje**

Potřeba si uvědomit, že z velké části tvoří atmosféru na pracovišti vedoucí pracovník, který velkou měrou přispívá k tomu, jak se tým lidí na pracovišti cítí. Zaměstnanci musí svému nadřízenému důvěřovat, musí mu říci o problémech, které se v případě, že jsou v zárodku, dají řešit. V okamžiku, kdy se zaměstnanci vedoucího bojí, pro příliš velkou autoritu, stává se docela často, že vedoucí pracovník o problémech neví, a dozví se o nich, až už je pozdě, a mnohdy se s tímto problémem nedá již nic dělat. Na druhou stranu vedoucí se musí umět dokázat svých podřízených u vedení společnosti zastat, což také zaměstnanci mnohdy řádně ocení.

- **Nastavte pravidla a zajišťujte jejich dodržování**

Vedoucí pracovník musí jít příkladem, tzn. pravidla musí dodržovat sám, a dodržování vyžadovat i u svých podřízených. Zaměstnanci potřebují řád a pořádek. Chaos a nepořádek vede k demotivaci a poklesu pracovního výkonu. Zaměstnanci musí znát přesná pravidla a požadované výsledky práce.

- **Bud'te férový, a snažte se dodržet, co slíbíte**

Chová-li se vedoucí ke svým zaměstnancům férově, a sliby které dá, se snaží splnit, pak by měl vyžadovat to stejné od svých podřízených. Zaměstnanci musí cítit, že vedoucí požaduje splnění slibu, a že je daný slib pro vedoucího závazný.

- **Delegujte úkoly**

Delegování motivuje tým, že práci zaměstnanců urychluje a nenutí je čekat, až jejich nadřízený udělá rozhodnutí, kterým se budou zaměstnanci řídit. Předpokladem úspěšného delegování je jasné stanovení úkolů, o kterých může zaměstnanec rozhodnout sám. Delegovat je pochopitelně třeba postupně, tak jak rostou schopnosti i zkušenosti jednotlivých zaměstnanců.

- **Pomáhejte zaměstnanci zhodnotit sama sebe**

Kdykoli je to možné, je dobré se zeptat zaměstnance na jeho vlastní sebehodnocení. Příklad: „Jak jste spokojený s dnešní prací?“ Je důležité se zaměstnanců ptát na jejich vnitřní zážitky. Zeptat se zaměstnance, jak on vidí daný problém, zda má nějaký nápad, který by pomohl danou situaci vyřešit. Jen málo věcí dokáže tolik podpořit sebeúctu zaměstnance a tolik obohatit vztah s ním, jako zájem o jeho/její vnitřní pohled na danou věc.

- **Používejte výroky s „Já“**

Uznání ze strany vedoucího pracovníka se jednotlivého zaměstnance dotkne hlouběji, když nadřízený se vyjádří k pracovnímu výkonu zaměstnance pomocí svých pocitů. Příkladem: „Líbí se mi, jak jsi vyřešil ten problém s tím skladovacím místem“, nebo: „Těší mě, že jsi zvládl tuto situaci, sám, a nepotřeboval jsi moji pomoc“, namísto: „Ty jsi dobrý zaměstnanec.“ Výrok

s „Já“ pomůže udržet pozici moc nad zaměstnancem. Využití tohoto způsobu výroků dokáže vytvořit mezi zaměstnancem upřímné a naplňující spojení. Zaměstnanec má pak pocit naplnění z práce, kterou odvedl, a bude mít chuť do práce další, s tím, že se bude těšit na to, až přijde další uznání ze strany nadřízeného. Uznání je jiné než pochvala, protože není manipulativní. Když je zaměstnanec vnitřně motivovaný, není potřeba finanční odměna, stačí uznání a poděkování za dobře odvedenou práci.

- **Usnadňujte pracovní postupy**

Každý vedoucí pracovník by se měl snažit o to, aby byla práce snadno vykonatelná. Čím lépe se lidem pracuje, tím méně jím práce vadí, a pak v ní o to více mohou nalézat pocit uspokojení a určitým způsobem i smysl.

- **Chvalte před ostatními**

Chvála je výborná a důležitá, když se nepoužívá manipulativně. Odměny by například neměly být slibovány dopředu, ani by neměly být garantovány pokaždé, když zaměstnanec udělá něco, co se líbí, neboť to pak ztrácí smysl. Pozitivní zpětná vazba nejvíce prospívá vztahu se zaměstnancem, musí být ovšem vyjádřena spontánně. Chvála musí pramenit z nitra, ze srdce, a ne jako úmyslný manévr sloužící k tomu, aby se od zaměstnance získalo více toho, co by vedoucí od něho chtěl. Je důležité chválit i před ostatními zaměstnanci, neboť je to motivační i pro ostatní. Příkladem: „Dnes chválím p. Nováka, jak správně vyhodnotil reklamaci naší společnosti, jen tak dále“ Pochvala a uznání ze strany vedoucího za dobře odvedenou práci je nejúčinnější, když je konkrétní, a když je provedena hned po tom, co zaměstnanec úkol splnil. Chválení a odměňování jsou zvyky, které jsou hluboce vžité u každého člověka, a to zejména proto, že tak většina z nás byla vychovávána. Nahradit je uznáním může vyžadovat cvik, ale výsledek je více naplňující a může zaměstnance ještě více sblížit, a dát mu najevo, že vedoucímu na zaměstnanci záleží, a že si nadřízený velmi dobře uvědomuje dobře odvedenou práci. Tímto způsobem je zaměstnanec motivován dále zvyšovat pracovní výkon.

- **Dávejte volnost při rozhodování**

Dalším doporučením je, dávat zaměstnancům v některých situacích volnost při rozhodování, avšak nepřebírat negativní dopady jejich rozhodnutí. Je nutností dát zaměstnancům prostor a svobodu, byť v jistých mantinelech. Nechat na zaměstnance dopadnout důsledky jejich rozhodnutí. Nicméně je zaměstnanci dáno najevo, že je mu důvěřováno, že nerozhodne špatně.

- **Nepřikazujte, ale žádejte**

Každý správný manažer musí umět požádat o splnění zadaného úkolu. Příkladem „Petře chtěl bych Vás požádat o převezení tohoto balíčku“ Při zadávání úkolu je také velmi důležité

umět poprosit o splnění vzneseného požadavku, příkladem „Jano prosím vytiskněte na tento díl dodací list“, neboť toto by mělo patřit mezi slušné jednání, které by měl mít každý vedoucí pracovník. Další nutností v jednání s lidmi, je umět poděkovat za splnění požadovaného úkolu.

- **Naslouchejte názorům a nápadům podřízených**

Velmi důležité je také umět naslouchat, a chtít slyšet názor podřízených pracovníků. I když pracovník nepracuje na žádné vysoké pozici, tak může mít názor, který pomůže některé problémy vyřešit. Příkladem „Máš nějaký nápad, jak tuto situaci řešit?“ Samozřejmě je na vedoucím, jestli tento názor použije k vyřešení problému apod. V každém případě je tento způsob chování motivační, neboť zaměstnanec bude mít pocit, že může společnosti svým názorem pomoci, a že jeho názorem se vedoucí zabývá, že je pro vedoucího názor jeho podřízených důležitý. Dále se tím posílí loajalita zaměstnanců ke společnosti, zlepší to komunikaci a firemní kulturu ve společnosti, ale také získáme přehled o názorech svých zaměstnanců a informace o tom, co zaměstnance motivuje.

- **Vyjadřujte se k chování zaměstnance**

Zpětná vazba a uznání patří mezi nejdůležitější vnitřní motivace zaměstnance. Představte si, že vám zaměstnanec vytvořil nový pracovní postup na balení výrobků. Místo toho, abyste řekli: „Ty jsi ale šikovný logistik!“, byste mu mohli říci, jak moc se vám líbilo to, že pracovní postup zvládl vytvořit rychle a bez problémů. Nebo ještě lépe: buďte konkrétní, a řekněte mu, co konkrétně se vám na jeho práci líbilo (např. nadšení při pracování na tomto postupu, obrovský zájem a snahu získat potřebné informace k tomuto pracovnímu postupu, nebo např. kreativita a smysl pro detaily).

- **Jedněte s druhými tak, jak chcete, aby oni jednali s Vámi**

V žádném případě by se neměl vedoucí pracovník nad svými podřízenými povyšovat. Měl by se ke každému zaměstnanci chovat, jako k rovnocennému partnerovi, měl by mít kus empatie, a dokázat se vcítit do kůže zaměstnance, jak se mu např. bude dařit splnit požadovaný úkol.

- **Vytvořte si vizi o ideální podobě Vašeho oddělení, a s touto Vaší představou zaměstnance postupně seznamujte**

V okamžiku, kdy se zaměstnanci ztotožní s vizí vedoucího, půjdou zpravidla za ním, budou ho následovat, pomohou mu sen uskutečnit“. Tyto zaměstnanci budou mít stejnou vnitřní motivaci jako má vedoucí pracovník.

- **Jděte příkladem v chování a jednání**

Jedině vedoucí, který umí práci, kterou dělají jeho podřízení si snadněji získá autoritu, a jediné tak ho budou podřízení následovat. Vedoucí pracovník by uměl ukázat zaměstnanci

cestu splnění úkolu. Správný vedoucí, by se měl přesvědčit, že úkol, který zadal jde splnit. Nadřízený musí ukázat, jak úkol zvládnout a pomoci zaměstnanci v případě, že si neví rady s tím, jak úkol splnit.

- **Přiznejte chybu a omluvte se za ni**

Každý správný vedoucí zaměstnanec si musí uvědomit, že přiznáním vlastní chyby neztrácí, ale získává. Lidé na tuto omluvu pak budou nahlížet velmi pozitivně, a budou ji vnímat tak, že si vedoucí na nic nehraje, a o to mu budou více důvěřovat. Nikdo přeci není neomylný. Příkladem „Omlouvám se Vám, nestihl jsem Váš požadavek na dovolenou zadat do IS“.

- **Používejte odstrašující příklady**

V okamžiku, kdy vedoucí pracovník používá jako motivaci odstrašující příklady, může to u zaměstnanců vyvolat velmi mocné přesvědčení, že nechtějí, aby dopadla situace podobně jako v uvedeném příkladu. Tento druh motivace může být u mnoha zaměstnanců účinnější než jiný. Pro udržení vnitřní motivace je také velmi důležité mít vhodné pracovní podmínky, kterými se zabývá poslední dílčí část této kapitoly. (Filosofie úspěchu, 2018)

3.2.3 Pracovní prostředí pro vnitřně motivované pracovníky

Logistika je rychle rostoucím odvětvím, které potřebuje zkušené odborníky i pracovníky na nižších pracovních pozicích např. skladníky, obsluhu VZV apod. Aby společnost dosahovala dobrých výsledků, potřebuje vnitřně motivované pracovníky. Pro takto motivované zaměstnance musí zajistit kvalitní, motivující a inspirující pracovní prostředí, kterým dává společnost najevo, že jí na zaměstnancích záleží, a že se nebojí do nich investovat. Takto připravené pracovní prostředí není důležité jen proto, aby se zaměstnanci lépe soustředili na práci, ale slouží také jako vizitka společnosti, kterou se prezentuje např. při náboru nových vnitřně motivovaných zaměstnanců. Pro vytvoření motivačního prostředí, které je tvořeno jak tvrdými faktory, kam patří např. manipulační technika, stohovací regály ve skladu apod. tak i faktory měkkými, kam patří např. uznání, ocenění či důvěra, tedy vše, co udrží v zaměstnanci vnitřní motivaci, která je rozhodující pro spokojenost jednotlivých zaměstnanců. Při budování takto motivačního prostředí je potřeba sladit jak tvrdé faktory, tak také faktory měkké. Zaměstnanci musí mít pracovní prostředky, díky kterým půjde dobře odvést práce, např. funkční a čisté vysokozdvizné vozíky, stejně tak mít na pracovišti ovzduší, které způsobuje u zaměstnanců dobré pocity, které budou mít např. z toho, že je dokáže nadřízený ocenit nebo poděkovat za dobře odvedenou práci, neboť to vše vede k vyšším pracovním výkonům u vnitřně motivovaného zaměstnance.

Právě společnost musí zajistit to, aby pracovní podmínky pro zaměstnance byly inspirativní, a aby zaměstnanec v takovém prostředí dosahoval co nejlepších pracovních

výsledků. V pracovním prostředí, ve kterém se zaměstnanci dlouhodobě necítí dobře, nebudou dosahovat vynikajících výsledků, které si přeje snad každá společnost. Prostředí, ve kterém se zaměstnanci necítí dobře, nejen že zaměstnance nepodpoří a neocení, ale dokonce brání kvalitním pracovním výsledkům. Krátkodobě se takové nemotivující prostředí dá vydržet, a pro někoho může být takové prostředí i výzvou, s tím, že dokáže pracovat i v podmínkách které nejsou ideální pro vytváření dobrých pracovních výsledků. Do pracovního prostředí patří také vytvoření motivačního klimatu v kolektivu, neboť kolektiv je součástí pracovního prostředí, který vykazuje snahu a vůli dosáhnout lepších výsledků, a který vtáhne do takto motivovaného kolektivu ihned vnitřně motivovaného jedince, který lehko do kolektivu zapadne, neboť bude chtít dosáhnout tak skvělých výsledků, jakých dosahuje kolektiv, a určitě tento zaměstnanec nebude chtít brzdit výsledky kolektivu tím, že se nebude snažit odvádět dobře svou práci.

Dobře vytvořené pracovní podmínky zaměstnancům zajistí se plně soustředit do dobře odváděnou práci. Zaměstnanci se budou nejlépe cítit, tehdy nebudou-li nemocní, proto je hodně důležité, aby bylo vytvářeno pracovní prostředí s požadavky zdravého životního prostředí, s dostatečnou cirkulací čistého vzduchu, dále pak s tepelnými, světelnými či akustickými podmínkami. V okamžiku kdy tyto požadavky na příjemné pracovní prostředí nebudou splněny, vzniká prostředí, ve kterém se zaměstnanci nebude dobře pracovat, a už vůbec pro něj nebude inspirativní a motivující, neboť pracovníci nebudou mít dostatek čistého vzduchu, budou pracovat v prostředí, které je špatně osvětlené či hlučné. Díky takovému prostředí mohou ztrácet koncentraci, budou unaveni, a pracovní výkon jednotlivce i kolektivu půjde dolů. V horším případě může u těchto zaměstnanců dojít i k zhoršení zdravotního stavu, a následně pak k práci neschopného zaměstnance, což určité nikdo ze zaměstnavatelů nechce.

Pro vytvoření optimálního prostředí na pracovišti je potřeba vytvořit příjemnou atmosféru, a to třeba i tím, že pracovníkům bude umožněno na chvíli se uvolnit, odpočinout si a odpoutat se od práce, což jim umožní získat chuť do práce. Proto je velmi dobré mít v prostorách skladu oddechové místnosti tzv. „relaxy“, ve kterých se zaměstnanci uvolní, popovídají si o jiných věcech, např. o dovolené, o koníčcích apod. než jen o práci. Dále je vhodné v takové místnosti umístit automat s cukrovinkami či např. umožnit zaměstnanci se občerstvit např. kávou či vodou. Je také při vytváření takového pracovního prostředí vycházet z přání potřeb samotných zaměstnanců, kteří sami nejlépe ví, co jim pomůže se od práce odreagovat, a načerpat tak nové síly pro další část pracovní doby, kdy musí dosahovat kvalitních výsledků.

3.3 Závěr návrhů na zlepšení systému hodnocení a odměňování zaměstnanců

Zaměstnanci, u nichž je špatně rozpoznáno to, co by je nejlépe motivovalo, přestanou mít z práce radost a dojde k poklesu pracovního výkonu, což nechce žádná společnost. Je potřeba si uvědomit, že lidí, které nelze motivovat žádným z motivačních nástrojů, které v této kapitole uvádím, není mnoho, ale v případě, že se skutečně takový člověk najde, je lepší s tímto člověkem dále nespolupracovat, neboť v žádném případě u něho nebude docíleno zvýšení pracovního výkonu.

4 ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ NA ZLEPŠENÍ HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ

4.1 Roční odhad ekonomických dopadů hodnocení zaměstnanců

K tomu, aby bylo možno správně posoudit navržené opatření dopadů hodnocení zaměstnanců je potřeba vždy porovnat nejenom přímé náklady, které jsou spojené s novým navrženým systémem hodnocení, ale také je velmi nutné posoudit i náklady nepřímé. Některé tyto náklady můžou být stanoveny odhadem. Tyto náklady bývají velmi často podceňovány s tím, že je společnost již má. Každý pracovník, který hodnotí jiné pracovníky, ale i pracovníci, kteří jsou hodnoceni, se potřebují věnovat určitou dobu samotné přípravě celého tohoto hodnotícího procesu. Této přípravě se zpravidla věnují během své pracovní doby. Pro odhad ekonomických dopadů hodnocení zaměstnanců vznikají tak společnosti náklady, ale vzhledem k tomu, že hodnocení provádí vlastní zaměstnanci, bude se jednat o náklady interní. Dále je nutné porovnat současné interní náklady na hodnocení oproti nově vzniklým interním nákladům, které vzejdou z nové četnosti hodnocení i rozšíření hodnocení mezi pracovníky pracující na dělnických pozicích.

4.1.1 Současné náklady na hodnocení zaměstnanců na oddělení logistiky 1x za rok

V současné době je potřeba počítat se stanovením termínu hodnocení zaměstnanců, což zabere cca 10 minut, dalších 5 minut je potřeba na předání informací zaměstnancům prostřednictvím IS společnosti o tomto probíhajícím hodnocení.

Časová dotace na samotné hodnocení, které je prováděno osobně, zabere maximálně 30 minut pro hodnoceného zaměstnance, tzv. sebehodnocení a 45 minut pro hodnotícího pracovníka, tedy včetně vedení rozhovoru, v tomto případě nadřízeného pracovníka, a předání výstupu z tohoto hodnocení na personální oddělení. Tedy za oddělení logistiky, kde pracuje 28 zaměstnanců je dosud prováděno hodnocení u 16 zaměstnanců, kteří jsou na pozicích THP, časová dotace je tak 20 hodin za rok. Tato časová dotace zahrnuje i rozbor sebehodnocení zaměstnance a zpětnou vazbu toho, jak vidí zaměstnance hodnotící. Samozřejmě může být délka hodnotícího pohovoru rozdílná u každého zaměstnance, a to dle závažností řešených a probíraných situací. V neposlední řadě se nesmí zapomenout na čas, který pracovník personálního oddělení stráví zanesením výstupu, z hodnocení do IS společnosti. Autor na zanesení výstupu z hodnocení počítá s dotací 2 minuty na jednoho zaměstnance, což je 32 minut na zanesení všech údajů do IS, tak jak je vidět v tabulce č 36 Čas strávený při hodnocení zaměstnanců 1x do roka. Pro jednodušší propočtení zde autor zaokrouhlil tuto časovou dotaci na 30 minut.

Tabulka 36 Čas strávený při hodnocení zaměstnanců 1x do roka

Úkol hodnocení	Potřebný čas pro hodnoceného pracovníka	Potřebný čas pro hodnotícího pracovníka	Potřebný čas pro personalistu a hodnotícího zaměstnance
Stanovení termínu sebehodnocení a hodnocení zaměstnance-provede personalista			10 minut
Předání informace pracovníkům o probíhajícím hodnocení-provede personalista			5 minut
Otevření dotazníků v počítačovém systému a umožnění vyplnění dotazníků-sebehodnocení – provede hodnocený pracovník	30 minut		
Hodnocení zaměstnanců prostřednictvím nadřízeného + nastavení opatření a stanovení cílů pro další období 6 měsíců včetně předání výstupu z hodnocení na personální oddělení-provede hodnotící pracovník		45 minut	
Zanesení údajů o hodnocení do informačního systému společnosti – 2 min na jednoho zaměstnance-provede personalista-(16 zaměstnanců)			cca 30 minut

Zdroj: autor

Výpočet současných nákladů na hodnocení zaměstnanců 1x do roka

Náklady na hodnocení pro THP

Hodnocení zaměstnanců se provádí 1x ročně a pouze u THP. Průměrná mzda THP v roce 2017 je 187 Kč na hodinu. Čas strávený hodnocením jednoho zaměstnance na této pozici je 30 minut za rok, což by znamenalo při 16 zaměstnancích, u kterých se hodnocení provádí interní náklad ve výši **1 496 Kč**.

Náklady na hodnocení pro hodnotícího zaměstnance

V roce 2017 je průměrná hrubá mzda vedoucího pracovníka, který hodnocení provádí 230 Kč. Čas strávený hodnocením je 45 minut, které ročně věnuje hodnotící zaměstnanec na hodnocení zaměstnanců, v tomto případě THP, čímž vzniká náklad ve výši **172,50 Kč**. Při hodnocení 16 zaměstnanců se autor dostane na interní náklad ve výši **2 760 Kč** při hodnocení 1x do roka u THP.

Náklady na hodnocení pro pracovníka personálního oddělení

Čas, který věnuje personalista hodnocení zaměstnanců je cca 45 minut na stanovení termínu hodnocení a předání informací zaměstnancům o tomto probíhajícím hodnocení a na zanesení výstupu z hodnocení všech zaměstnanců do IS. Jelikož pracovník personálního oddělení je THP je počítáno s průměrnou mzdou také 187 Kč na hodinu, což by při 45 minutách znamenal interní náklad ve výši **140,30** za celý rok při hodnocení THP 1x do roka.

Celkové náklady na hodnocení zaměstnanců za celé oddělení logistiky 1x ročně

Po sečtení nákladů za hodnocení 1x ročně pouze u THP, hodnotícího pracovníka i pracovníka personálního oddělení se autor dostal na interní náklad v celkové výši **4 396 Kč**.

4.1.2 Nové náklady na hodnocení zaměstnanců na oddělení logistiky 2x za rok

Dle nového návrhu, tedy 2x roka se výsledná časová dotace zdvojnásobí. Nový návrh hodnocení se týká všech 28 zaměstnanců, kteří pracují na oddělení logistiky, a je navržena četnost hodnocení 2x ročně. V případě stanovením termínu hodnocení zaměstnanců, se časová dotace zdvojnásobí, a zabere tak cca 20 minut, dalších 10 minut je potřeba na předání informací zaměstnancům prostřednictvím IS společnosti o tomto probíhající hodnocení.

Časová dotace na samotné hodnocení 2x ročně zabere maximálně 60 minut pro hodnoceného zaměstnance, tzv. sebehodnocení a 90 minut pro hodnotícího pracovníka, tedy včetně vedení rozhovoru, v tomto případě nadřízeného pracovníka, a to včetně předání výstupu z tohoto hodnocení na personální oddělení. Časová dotace na hodnocení všech zaměstnanců na oddělení logistiky 2x ročně je tak 70 hodin za rok. Tato časová dotace zahrnuje i rozbor sebehodnocení zaměstnance a zpětnou vazbu toho, jak vidí zaměstnance hodnotící.

Tabulka 37 Čas strávený při hodnocení zaměstnanců 2x do roka

Úkol hodnocení	Potřebný čas pro hodnoceného pracovníka	Potřebný čas pro hodnotícího pracovníka	Potřebný čas pro personalistu a hodnotícího zaměstnance (za všechny zaměstnance)
Stanovení termínu sebehodnocení a hodnocení zaměstnance-provede personalista			20 minut
Předání informace pracovníkům o probíhající hodnocení-provede personalista			10 minut
Otevření dotazníků v počítačovém systému a umožnění vyplnění dotazníků-sebehodnocení – provede hodnocený pracovník	60 minut		
Hodnocení zaměstnanců prostřednictvím nadřízeného + nastavení opatření a stanovení cílů pro další období (6 měsíců) včetně předání výstupu hodnocení na personální oddělení-provede hodnotící pracovník		90 minut	
Zanesení údajů o hodnocení do informačního systému společnosti – provede personalista (28 zaměstnanců)			2 hodiny

Zdroj: autor

Dále se musí počítat s časem, který pracovník personálního oddělení stráví zanesením výstupu, z hodnocení do IS společnosti, autor zde počítá s dotací 2 minuty na jednoho zaměstnance, což je 112 minut za rok na zanesení všech údajů za hodnocení zaměstnanců do IS za rok, při četnosti hodnocení 2x ročně. Pro snadnější výpočet nákladů, se tato časová dotace zaokrouhlí na 2 hodiny potřebné pro pracovníka personálního oddělení, jak ukazuje tabulka č. 37 Čas strávený při hodnocení zaměstnanců 2x do roka. Autor této diplomové práce se domnívá, že čas 2 minuty na zanesení údajů z dotazníků za jednoho zaměstnance je vzhledem k jednoduchosti nově navržených dotazníků dostačující.

Hodnocení zaměstnance patří do pracovní náplně hodnotícího pracovníka, ale i do pracovní náplně pracovníka hodnoceného, a tak náklady, které vznikají během tohoto hodnocení, jsou zahrnuty v pravidelné měsíční mzdě obou pracovníků. Pro výpočet ročního ekonomického dopadu hodnocení zaměstnanců je použita průměrná hrubá mzda pracovníků na dělnických pozicích, ať už na pozici Obsluha vysokozdvizného vozíku či Manipulanta expedice, dále pak mzda THP včetně hodnotícího pracovníka, který je také zařazen jako THP, a konečně i pracovníka personálního oddělení. Při těchto výpočtech autor vychází vždy z mzdového předpisu společnosti. Tato hrubá mzda pracovníků v logistice ať už na dělnických pozicích či na pozicích THP se skládá ze základního platu a pohyblivé složky mzdy.

Výpočet nově vzniklých nákladů na hodnocení zaměstnanců 2x do roka

Náklady na hodnocení pro dělnické pozice

V roce 2017 je průměrná hrubá mzda Manipulanta expedice či Obsluhy vysokozdvizného vozíku 105 Kč na hodinu. Čas strávený hodnocením by tedy byla 1 hodina za rok, tedy 2 x 30 minut, které by Manipulant expedice a Obsluha vysokozdvizného vozíku potřeboval na přípravu svého hodnocení, a znamenal by pro oddělení interní náklad ve výši **105 Kč**. Při 12 pracovnících na této pozici, by byl celkový náklad na hodnocení **1 260 Kč** při četnosti hodnocení 2x ročně.

Náklady na hodnocení pro THP

Průměrná mzda THP v roce 2017 je **187 Kč** na hodinu. Čas strávený hodnocením jednoho zaměstnance na této pozici by byla 1 hodina za rok, tedy 2x30minut, což by znamenalo při 16 zaměstnancích, kteří pracují na této pozici interní náklad ve výši **2 992 Kč**.

Náklady na hodnocení pro hodnotícího zaměstnance

V roce 2017 je průměrná hrubá mzda vedoucího pracovníka, který hodnocení provádí 230 Kč. Čas strávený hodnocením by byl 90 minut, tedy 2 x 45 min, které by ročně věnoval hodnotící zaměstnanec na hodnocení zaměstnanců, tedy 1,5 hod x 230 Kč, je celkem suma **345 Kč**. Při hodnocení 28 pracovníků, by znamenal pro oddělení interní náklad ve výši **9 660 Kč** za rok při hodnocení 2x do roka.

Náklady na hodnocení pro pracovníka personálního oddělení

Čas, který by věnoval personalista hodnocení zaměstnanců by byl 30 minut ročně na stanovení termínu hodnocení a předání informací o tomto probíhající hodnocení. Dále pak 2 hodiny, tedy 2x do roka po 1 hodině, na zanesení výstupu z hodnocení všech zaměstnanců do IS. Jelikož pracovník personálního oddělení je THP je počítáno s průměrnou mzdou také 187 Kč na hodinu. Jednalo by se tedy o celkovou dotaci 2,5 hodiny, což by znamenal interní náklad ve výši **468 Kč** za celý rok při hodnocení 2x ročně.

Celkové náklady na hodnocení zaměstnanců za celé oddělení logistiky 2xročně

Po sečtení nákladů za hodnocení 2xročně u dělnických pozic, THP, hodnotícího pracovníka i pracovníka personálního oddělení se autor dostal na interní náklad v celkové výši **14 380 Kč** za celé oddělení logistiky. Přehledně jsou výpočty vidět v tabulce 38 Náklady na hodnocení zaměstnanců 2x do roka.

Tabulka 38 Náklady na hodnocení zaměstnanců 2x do roka

Pracovní pozice	Část strávený hodnocením za rok na 1 zaměstnance	Hodinová sazba	Náklady na hodnocení	Celkové náklady za celé oddělení
Pracovník obsluhující VZV, skladník-hodnocený 12 pracovníků	1 hodina	105	105 Kč	1 260 Kč
THP-hodnocení 16 pracovníků	1 hodina	187	187 Kč	2 992 Kč
Hodnotící pracovník	1,5 hodiny	230	345 Kč	9 660 Kč
Pracovník personálního oddělení	2,5 hodiny	187	468 Kč	468 Kč
Celkové náklady za celé oddělení logistiky				14 380 Kč

Zdroj: autor

V případě, že by hodnocení prováděla externí firma, museli bychom vzít v úvahu další náklady např. na prostory na hodnocení mimo areál společnosti, personální náklady externí firmy, která by hodnocení prováděla apod.

Společnost doposud žádné formální hodnocení svých zaměstnanců od externí firmy zabývající se hodnocením neprováděla. Částka uvedená v tomto ročním ekonomickém dopadu na oddělení logistiky není nijak závratná, a společnost by měla uvažovat o zavedení systému hodnocení dvakrát za rok, a u všech zaměstnanců, neboť pokud je hodnocení prováděno pravidelně a správně může se tento náklad vrátit společnosti například tím, že při hodnocení může hodnotící pracovník odhalit talenty, potenciál zaměstnance, může na základě správného hodnocení zaměstnance posunout dále v kariéře apod.

V případě, že se hodnocení dělá nevhodným způsobem, nemusí společnosti nic přinášet, a dokonce může způsobit firmě škody, a to např. poklesem pracovního výkonu zaměstnance, demotivací apod.

4.1.3 Přínos navrženého systému hodnocení

Přínos tohoto navrženého hodnocení, tedy hodnocení dvakrát do roka, vidí autor v tom, že hodnocený bude vnitřně motivovaný nejen úkol splnit, ale bude se snažit chovat tak, aby zlepšení bylo vidět na jeho pracovním výkonu. Navržené hodnocení umožní vyjasnění případných problémů, čímž se zajistí lepší klima na pracovišti. Hodnocený pracovník si také bude spíše pamatovat to, zda se promítne zlepšení či zhoršení jeho pracovního výkonu do

odměňování, které je úzce provázané právě s hodnocením. Pro hodnotícího je přínosem to, že získá lepší přehled o pracovních výkonech jednotlivých zaměstnanců, a může je tak častěji a pravidelněji motivovat k lepším pracovním výsledkům, ať už motivací vnitřní či vnější, které jsou podrobněji popisovány v kapitole 3.1. Návrhy na zlepšení systému hodnocení. Další výhodou je to, že hodnocený dostane častěji zpětnou vazbu, jak ho vidí hodnotící, který je s tímto pracovníkem takřka v denním kontaktu, vidí tak během plnění pracovních povinností jeho nedostatky, rezervy, ale v případě skvělých pracovních výsledků, možnost profesního růstu apod. Hodnotící pohovor je také podkladem pro další plánování pracovního uplatnění pracovníka ve společnosti. V dnešní době, kdy míra nezaměstnanost v ČR klesá, je tak velmi důležité mít přehled o potenciálu jednotlivých zaměstnanců a mít tak nejčerstvější informace o tom, zda se zaměstnanec ve svém pracovním výkonu posouvá dále, a navrhnout tak profesní růst tohoto zaměstnance. Přínos v upravením dotazníku, který je zaměřen na hodnocení zaměstnanců vidí autor v tom, že jsou vhodněji položeny otázky, které se vztahují k jednotlivým činnostem pracovních pozic. Hodnotící i hodnocený se tak lépe orientuje na položenou otázku, na kterou snadněji dokáže odpovědět, neboť se otázky týkají činností, se kterými pracovníci v rámci svých pracovních povinností přichází do styku.

4.1.4 Shrnutí navrženého řešení hodnocení zaměstnanců

Při nově navrženém řešení by interní náklady na hodnocení zaměstnanců na oddělení logistiky vzrostli o **9 984 Kč**, neboť by společnost zvýšila četnost hodnocení na 2x do roka, a navíc by prováděla hodnocení u všech zaměstnanců na oddělení logistiky. Je potřeba brát v úvahu, že pravidelné hodnocení zaměstnanců má vliv na pracovní výkon zaměstnance. Častější doba hodnocení také může přispět k tomu, že zaměstnanec bude mít pocit, že zvýšení jeho pracovního výkonu se odrazilo v jeho odměňování, což může mít vliv také na fluktuaci zaměstnanců a potažmo i na náklady na výběr a adaptaci nových zaměstnanců.

Dle informace personálního oddělení je reálná šance na uvedení do praxe návrhu na četnost hodnocení 2 x do roka, a také to, že budou hodnoceni všichni zaměstnanci společnosti, tedy i zaměstnanci na dělnických pozicích. Personální oddělení také souhlasí s úpravou dotazníků pro hodnocení zaměstnanců, neboť otázky jsou více zaměřeny na jednotlivé pracovní činnosti hodnocených pracovníků.

4.2 Roční odhad ekonomických dopadů na odměňování zaměstnanců

V této dílčí části poslední kapitoly bude proveden výpočet dopadů navrhovaných změn v oblasti odměňování. Pro roční odhad je k dispozici mzdový předpis společnosti, kterým se

řídí odměňování zaměstnanců v celé společnosti, o které je psána tato diplomová práce. Pro výpočty jsou použity reálné mzdy zaměstnanců na oddělení logistiky.

4.2.1 Výpočet nákladů na odměňování zaměstnanců

Mezi odměňování zaměstnanců patří, kromě pocitu z dobře odvedené práce a seberealizace u vnitřně motivovaného zaměstnance také zaměstnanecké benefity či prémie, které tvoří nezanedbatelnou část nákladů pro zaměstnavatele. Pro zaměstnavatele je hodně důležité najít u zaměstnanců vnitřní motivaci, a odměňování na základě prémie či nových benefitů by mělo být spíše doplňkem, než hnací silou a důvodem, proč by zaměstnanci měli pro společnost pracovat. Autorovi je z praxe známo, že tento doplněk k vnitřní motivaci, je také hodně důležitý, proto si dovolí v této části uvést náklady na navrhované benefity, a také to, co by pro zaměstnavatele mělo být na prvním místě před tím, než se rozhodne nový benefit zavést. Aby byl navržený zaměstnanecký benefit zajímavý nejen pro zaměstnance, ale i pro zaměstnavatele, musí se dostat do daňového optimálního režimu. Pro zaměstnance by měly představovat příjem osvobozený od daně, který nepodléhá odvodům na sociální a zdravotní pojištění.

Cílem by tedy mělo být, aby byl benefit daňově uznatelným výdajem. Daňově uznatelné výdaje jsou výdaje podnikatele, které snižují základ daně, a tedy výslednou daňovou povinnost. Společnost je motivována jejich výši v rámci zákonů zvyšovat, aby platila co nejnižší daň z příjmů. Aby mohlo dojít k tomu, že bude výdaj odečten z daní, musí být splněny ze strany zaměstnavatele určité podmínky, a to:

- Výdaje musí být prokazatelné.
- Výdaje musí souviset se zajištěním, dosažením a udržením příjmu.
- Uznatelnost výdajů není výslovně vyloučena. (Portál veřejné správy, 2017)

Ze zaměstnaneckých benefitů poskytuje společnost, o které je tato diplomová práce spousta zaměstnaneckých výhod, které jsou blíže popisovány v kapitole 2.3.3 Zaměstnanecké benefity. Z dotazníkového šetření vyplývá, že podle zaměstnanců není současný systém odměňování špatně nastavený. Smyslem navrženého systému odměňování by mělo být to, aby zaměstnanci byli spokojeni ve společnosti, ve které pracují, a aby se společnosti, která do svých zaměstnanců investuje, vložené peněžní prostředky vrátila, a to v podobě co nejlepšího hospodářského výsledku. Při posouzení dopadů konkrétního zaměstnaneckého benefitu je nutné znát odpovědi na následující otázky.

- Jedná se z pohledu zaměstnavatele o daňově uznatelný výdaj?
- Jedná se z pohledu zaměstnance o zdanitelný příjem?

- Je nutné odvádět z hodnoty zaměstnaneckého benefitu pojistné na sociální a zdravotní pojištění?

V další části autor uvádí návrhy nových možných benefitů, které společnost nemá zavedené. Odpovědi na otázky, které se týkají dopadů konkrétního benefitu jsou uvedeny v tabulce č 47 Shrnutí navrhovaných benefitů z pohledu nákladů, která je uvedena v závěru této kapitoly. V této tabulce jsou také uvedeny celkové náklady na tyto benefity.

Návrhy benefitů z pohledů nákladů:

Pro lepší přehled jsou návrhy benefitů doplněné o tabulky, kde je vidět, jak se promítne navrhovaný příspěvek do nákladů zaměstnavatele a čisté mzdy zaměstnance. Výpočet této čisté mzdy ukazuje vzorec 3.

Výpočet čisté mzdy

Hrubá mzda - Sociální pojištění + Zdravotní pojištění - 15 % ze Superhrubé mzdy + 2 070 Kč sleva na poplatníka (3)

13 plat – náklady zaměstnavatele

Tabulka 39 Náklady zaměstnavatele na 13 plat u dělnické pozice

	Měsíční mzda	Mzda s 13 platem ve výši 50 % z HM	Navýšení nákladu zaměstnavatele
Hrubá mzda	17 640 Kč	26 460 Kč	8 820 Kč
Odvod SZ 25 %	4 410 Kč	6 615 Kč	2 205 Kč
Odvod ZP 9 %	1 588 Kč	2 381 Kč	793 Kč
Celkem odvody na 1 zaměstnance	5 998 Kč	8 996 Kč	2 998 Kč
Celkem zvýšení nákladů na 1 zaměstnance			11 818 Kč
Celkem navýšení nákladů u 12 zaměstnanců na dělnické za rok			141 816 Kč

Zdroj: autor

Tabulka 40 Náklady zaměstnavatele na 13 plat u pozice THP

	Měsíční mzda	Mzda s 13 platem ve výši 50 % z HM	Navýšení nákladu zaměstnavatele
Hrubá mzda	31 420 Kč	47 130 Kč	15 710 Kč
Odvod SZ 25 %	7 855 Kč	11 783 Kč	3 928 Kč
Odvod ZP 9 %	2 828 Kč	4 242 Kč	1 414 Kč
Celkem odvody na 1 zaměstnance	10 683 Kč	16 025 Kč	5 342 Kč
Celkem zvýšení nákladů na 1 zaměstnance			21 052 Kč
Celkem navýšení nákladů u 16 zaměstnanců na pozicích THP za rok			336 832 Kč

Zdroj: autor

Celkové roční náklady na oddělení logistiky z pohledu zaměstnavatele by v případě zavedení tohoto benefitu v podobě 13 platu činili **478 648 Kč**, jak ukazuje tabulka 39 a 40.

13 plat v čisté mzdě zaměstnance

Tabulka 41 Čistá mzda zaměstnance na dělnické pozici s 13 platem

	Měsíční mzda	Mzda s 13 platem
Hrubá mzda	17 640 Kč	26 460 Kč
Odvod SZ 6, 5 %	1 147 Kč	1 720 Kč
Odvod ZP 4,5 %	794 Kč	1 191 Kč
Celkem odvod SP a ZP	1 941 Kč	2 911 Kč
Superhrubá mzda 1,34 z HM	23 640 Kč	35 456 Kč
Záloha na daň 15 %	3 546 Kč	5 319 Kč
Čistá mzda	14 223Kč	20 300 Kč
Navýšení čisté mzdy zaměstnance		+ 6 077 Kč

Zdroj: autor

Tabulka 42 Čistá mzda zaměstnance na pozici THP s 13 platem

	Měsíční mzda	Mzda s 13 platem
Hrubá mzda	31 420 Kč	47 130 Kč
Odvod SZ 6, 5 %	2 042 Kč	3 064 Kč
Odvod ZP 4,5 %	1 414 Kč	2 121 Kč
Celkem odvod SP a ZP	3 456 Kč	5 185 Kč
Superhrubá mzda 1,34 z HM	42 103 Kč	63 154 Kč
Záloha na daň 15 %	6 316 Kč	9 473 Kč
Čistá mzda	23 718 Kč	34 542 Kč
Navýšení čisté mzdy zaměstnance		+ 10 824 Kč

Zdroj: autor

Nyní autor nabízí pohled na to, jak se tento navržený benefit promítne do čisté mzdy zaměstnance.

Tabulka č 41 i 42 ukazuje, že 13 plat se promítne do čisté mzdy zaměstnance tak, že bude mít v případě dělnické pozice o 6 077 Kč vyšší čistou mzdu než v případě, kdy tento mimořádný plat neobdrží. V případě pozice THP si tento zaměstnanec polepší o 10 284 Kč.

- **Stravenky**

Zaměstnavatel by hradil 55 % z ceny stravenky, tedy 44 Kč a zbytek tedy 36 Kč by hradil zaměstnanec ze své mzdy. Nárok na tuto stravenku by vznikla na základě odpracované směny. Novinkou o oblasti stravování je také e-stravenka, která má podobu bezkontaktní karty. Výhodou této karty je, že zabírá méně místa v peněžence, a navíc usnadní práci s počítáním hodnoty stravenek. Další výhodou této e-stravenky je odstranění problému s nevracením na stravenky. Tyto stravenky jsou tak nahrány na tuto elektronickou kartu. Touto bezkontaktní kartou by šlo platit jak v kantýně společnosti, tak v prodejnách potravin. V případě, že by zaměstnanec čerpal dovolenou, nebo byl nemocen apod. nenáležel by mu příspěvek na tuto stravenku. Celkové náklady na příspěvek jsou vidět v tabulce č 43 Příspěvek na stravenky ve výši 44 % z hodnoty stravenky.

Tabulka 43 Příspěvek na stravenky ve výši 44 % z hodnoty stravenky

	1 zaměstnanec	28 zaměstnanců (celé oddělení logistiky)
Příspěvek měsíc-21 pracovních dnů	924 Kč	25 872 Kč
Příspěvek rok	11 088 Kč	310 464 Kč

Zdroj: autor

- **Příspěvek na penzijní připojištění ve výši 500 Kč měsíčně**

Zaměstnavatel v současné době nepřispívá zaměstnancům na penzijním připojištění. Dle vyplněných dotazníků si zaměstnanci přejí zavedení tohoto benefitu, proto je autor této diplomové práce zahrnul do návrhů na zlepšení stávajících benefitů. Pokud tento příspěvek nepřesáhne 50 000 Kč za rok celkem v součtu za penzijní připojištění, je jeho velkou výhodou, že tento příspěvek nepodléhá zdanění. V případě penzijního připojištění však musí být splněny předem stanovené podmínky. Ve smlouvě musí být uvedeno, že k výplatě plnění dojde nejdříve po 60 kalendářních měsících a zároveň také nejdříve v roce dosažení věku 60 let. Musí dojít také k plnění dalších podmínek, které jsou stanoveny zákonem, např. zaměstnanci musí počítat s tím, že bonus nebudou mít k dispozici ihned. Příspěvky přesahující stanovenou hranici 50 000 Kč ročně pak již podléhají dani z příjmu a také odvodům na sociální a zdravotní pojištění, a to jak na straně zaměstnance, tak i na straně zaměstnavatele.

Tabulka 44 Příspěvek na penzijní připojištění 500 Kč měsíčně

	1 zaměstnanec	28 zaměstnanců (celé oddělení logistiky)
Příspěvek za měsíc	500 Kč	14 000 Kč
Příspěvek za rok	6 000 Kč	392 000 Kč

Zdroj: autor

Tabulka č 44 ukazuje celkové roční náklady zaměstnavatele v případě, že by tento benefit zavedl, je vidět, že by došlo k celkovému zvýšení nákladů o 392 000 Kč za všechny zaměstnance, kteří pracují na oddělení logistiky.

- **Školení vedoucích pracovníků na téma: Jak vnitřně motivovat pracovníky**

Pokud zaměstnavatel přistoupí k tomuto návrhu, musí počítat s tím, že mu vzniknou náklady na toto školení. V oddělení logistiky pracují 3 lidé na vedoucí pozici, a to vedoucí logistiky a nákupu, vedoucí expedice a manažer nákupu junior. Samozřejmě cenu tohoto školení ovlivňuje následující:

- Rozsah školení.
- Počet účastníků.
- Další požadavky (příjezd lektora do společnosti).

Cena takového školení se pohybuje v řádu okolo 10 000 Kč. Informaci o ceně školení jsem obdržel od personálního oddělení společnosti, o které je psána tato diplomová práce.

- **Motivační odměna ze strany spolupracovníků jako pocit uznání**

Autor počítá se nákladem na tuto motivační odměnu 500 Kč za měsíc. Jak se tato odměna promítne do nákladu zaměstnavatele ukazuje tabulka č 45 Náklady na motivační odměnu z pohledu zaměstnavatele.

V tabulce je vidět, že náklady zaměstnavatele se zvýší o 8 040 Kč za rok. Tato částka, kterou zaměstnavatel vyplatí navíc ve formě nákladů se určitě zaměstnavateli vrátí, neboť je tato částka motivační, a u zaměstnance vyvolá spíše pocit uznání z dobře odváděné práce než nějaký velký finanční příspěvek, a právě s tímto cílem je tato odměna navržena. Zaměstnanec tak bude ještě kvalitněji odvádět svoji práci.

- **Motivační odměna – náklady zaměstnavatele**

Tabulka 45 Náklady na motivační odměnu z pohledu zaměstnavatele

	Měsíční mzda	Mzda s odměnou 500 Kč	Navýšení nákladu zaměstnavatele
Hrubá mzda	17 640 Kč	18 140 Kč	500 Kč
Odvod SZ 25 %	4 410 Kč	4 535 Kč	125 Kč
Odvod ZP 9 %	1 588 Kč	1 633 Kč	45 Kč
Celkem odvody na 1 zaměstnance	5 998 Kč	6 168 Kč	170 Kč
Celkem zvýšení nákladů na 1 zaměstnance			670 Kč
Celkem navýšení nákladů za rok			8 040 Kč

Zdroj: autor

Jak je vidět v tabulce č 46 Čistá mzda zaměstnance s motivační odměnou, polepší si zaměstnanec o 341 Kč, což není mnoho, ale účelem je, aby tato odměna byla motivační, a zaměstnanec cítil pocit uznání ze strany svých kolegů.

- **Motivační odměna v čisté mzdě zaměstnance**

Tabulka 46 Čistá mzda zaměstnance s motivační odměnou

	Měsíční mzda	Mzda s odměnou 500 Kč
Hrubá mzda	17 640 Kč	18 140 Kč
Odvod SZ 6, 5 %	1 147 Kč	1 180 Kč
Odvod ZP 4,5 %	794 Kč	816 Kč
Celkem odvod SP a ZP	1 941 Kč	2 000 Kč
Superhrubá mzda 1,34 z HM	23 640 Kč	24 308 Kč
Záloha na daň 15 %	3 546 Kč	3 646 Kč
Čistá mzda	14 223Kč	14 564 Kč
Navýšení čisté mzdy zaměstnance		+ 341 Kč

Zdroj: autor

- **Návrh, jak vnitřně motivovat zaměstnance**

Náklady na tyto návrhy se nedají vyčíslit, neboť nestojí zaměstnavatele žádné finanční prostředky, které se v této dílčí části analyzují.

4.2.2 Přínos navrženého systému odměňování

Přínosy pro zaměstnance, kteří mají vnější motivaci

- **13 plat**

Přínosem navrženého 13 platu je:

Pro zaměstnance: Více finančních prostředků.

Pro zaměstnavatele: Zaměstnavatel se tak stane ještě atraktivnějším na trhu práce pro případné další potencionální zaměstnance. Tento benefit nenabízí každá společnost, proto by určitě přilákal spoustu kvalitních potenciálních zaměstnanců.

- **Stravenky**

Přínosem navržení klasických papírových stravenek či e stravenek je:

Pro zaměstnance: V případě, že zaměstnanec nebude během pracovní doby chtít na oběd, nebo si nevybere z nabídky jídel, které jídelna nabízí, měl by možnost tuto stravenku uplatnit v prodejnách potravin či restaurací, kde by s ní mohl zaplatit.

Pro zaměstnavatele: Jedná se o daňově uznatelný náklad, tzn. že si jej zaměstnavatel může odečíst z daní.

- **Příspěvek na penzijní připojištění ve výši 500 Kč měsíčně**

Přínosem navrženého příspěvku na penzijní připojištění ve 500 Kč měsíčně je:

Pro zaměstnance: Příspěvek připsaný na účet penzijního připojištění, tedy pro zaměstnance, který využije tohoto příspěvku v důchodovém věku, kdy tento příspěvek bude čerpat.

Pro zaměstnavatele: Do výše 50 000 Kč, je pro zaměstnavatele náklad daňově uznatelný, tzn. že si může tento náklad odečíst z daní.

Přínosy pro zaměstnance, kteří mají vnitřní motivaci

- **Školení vedoucích pracovníků na téma: Jak vnitřně motivovat zaměstnance.**

Přínosem navrženého školení vedoucích pracovníků je:

Pro zaměstnance: Zaměstnanci, kteří mají vnitřně motivovaného vedoucího se cítí lépe, neboť vedoucí projde školením, ve kterém se naučí, jak přistupovat k těmto zaměstnancům, aby si uvědomili, že důležitější, než peníze je pocit z dobře odvedené práce, která by jednotlivému zaměstnanci měla dávat smysl, že je důležité si stanovit cíl, na jejichž splnění bude tento zaměstnanec aktivně pracovat, a že právě to postupné plnění cíle udělá zaměstnance spokojenějšího a nastartuje ho tak ke stanovení dalšího a třeba i náročnějšího cíle.

Pro zaměstnavatele: Vnitřně motivovaný zaměstnanec nepotřebuje k tomu, aby dobře odváděl práci neustále zvyšovat mzdu, prémie apod. čímž samozřejmě nezvyšuje náklady zaměstnavatele.

- **Motivační odměna ze strany spolupracovníků jako pocit uznání**

Pro zaměstnance: Hlavní motivace je v pocitu uznání toho, že si některých z kolegů uvědomuje, že zaměstnanec dobře odvádí práci, že si někdo z kolegů všímá jeho aktivity, což ho posouvá dále, a motivuje ho být ještě aktivnější, aby tento pocit uznání přišel i při příští poradě. Odměna ve výši 500 Kč, je tak spíše bonusem.

Pro zaměstnavatele: Takto motivovaný zaměstnanec se snaží odvádět kvalitněji svou práci, čímž samozřejmě přispívá k lepším výsledkům celého oddělení, potažmo celé společnosti.

- **Návrhy, jak vnitřně motivovat zaměstnance**

Ve 3 kapitole této diplomové práce jsou uvedeny návrhy, jak by se měl vedoucí pracovník, který by měl zaměstnance vnitřně motivovat chovat. Toto jeho chování se pak odráží na tom, jak se chová a cítí samotný zaměstnanec. Dle uvedených rad motivovaný zaměstnanec:

- Cítí uspokojení z dobře vykonané práce-práce, která mu dává smysl, navíc ho práce baví. Takto motivovaný zaměstnanec má svou práci rád, protože ze sebe vydává to nejlepší.
- Motivuje sám sebe-vnitřně je pobízen k lepším pracovním výsledkům, ze kterých pak cítí uspokojení.

Pro zaměstnavatele:

- Zaměstnanec dobře odvádí svou práci-přispívá tak k lepším pracovním výsledkům celé společnosti.
- Hledá nové a efektivnější způsoby, jak odvádět dobře svou práci-tyto nové a efektivnější způsoby pak může zaměstnavatel použít při práci i pro ostatní zaměstnance.
- Nemotivují ho vyšší odměny, aby lépe odváděl práci-zaměstnavatel nemusí vynakládat vyšší náklady na odměny, na neustálé zvyšování platu apod.
- Nemusí ho vedoucí neustále vybízet k dalším činnostem-vedoucí nemusí za tímto zaměstnancem stát, a neustále ho kontrolovat, zda pracuje. Zaměstnanec je vnitřně motivován, a splnění pracovního úkolu považuje za samozřejmost.
- Nepotřebují ani pobídky ani hrozby-vedoucí pracovník takovému zaměstnanci nemusí hrozit potrestáním, sankcemi apod. v případě, že by si neplnil své pracovní povinnosti. Mají pozitivní vliv na své okolí-takto motivovaný zaměstnanec jde příkladem i pro ostatní zaměstnance, a vytváří na pracovišti atmosféru, která pozitivně dokáže ovlivnit pracovní výkony ostatních zaměstnanců, např. tím, že pracuje s radostí, dokáže pomoci ostatním apod.
- Řeší sám problémy a přijímá výzvy-většinou je takový zaměstnanec samostatný, a vedoucího si zavolá jen v případě, kdy si neumí poradit, nebo když potřebuje svolení, aby mohl

splnit úkol nestandardním způsobem. Navíc nový úkol je pro něj výzva, aby ukázal, že umí řešit úkoly samostatně a správně, a většinou se snaží najít nejlepší řešení, jak splnit nový úkol co nejefektivnějším způsobem. Vedoucí má tak více času se věnovat méně vnitřně motivovaným zaměstnancům, u kterých by se měl snažit o nalezení vnitřní motivace.

- Nehledá nejpohodlnější, ale nejlepší řešení-takto motivovaný zaměstnanec hledá řešení, kterým by co nejlepším způsobem mohl úkol splnit, a nesáhne po nejpohodlnějším řešení.

4.2.3 Shrnutí navrženého řešení v odměňování zaměstnanců

Náklady na nově navržené benefity pro všechny pracovníky oddělení logistiky by tak činily:

- 13 plat **478 648 Kč**
- Stravenky **310 646 Kč**
- Penzijní připojištění ve výši 3 % z měsíční hrubé mzdy **392 000 Kč**
- Zajištění školení vedoucích pracovníků **10 000 Kč.**
- Odměna ze strany spolupracovníků jako pocit uznání **8 040 Kč**

Náklady na nově navržené benefity pro celé oddělení logistiky by tak činily celkem **1 199 334 Kč** za rok, jak je vidět v tabulce č.47 Shrnutí navrhovaných benefitů z pohledu nákladů.

Větším přínosem pro společnost jsou vnitřně motivovaní zaměstnanci, neboť vnitřně motivovaní zaměstnanci jsou příkladem i pro ostatní zaměstnance, a navíc dokáží vytvářet příznivé klima na pracovišti, a tím zvyšovat pracovní výkony ostatních zaměstnanců. Je hodně důležité, aby vedoucí pracovník byl sám vnitřně motivovaný, a aby se snažil tuto motivaci nalézt u svých podřízených.

Autor této diplomové práce pracuje u této společnosti na pozici vedoucí expedice v oddělení logistiky, kde ze své pozice již uvedl do praxe jeden z návrhů na vnitřní motivaci, a to odměnu ze strany spolupracovníků, jako pocit uznání pro nejlépe pracujícího zaměstnance. Autor vidí, že tato odměna přináší větší uspokojení z práce a pocit seberealizace odměněného zaměstnance, který odvádí ještě kvalitnější pracovní výkon. Na základě této zkušenosti bude autor v této motivaci i nadále pokračovat. Autor dále konzultoval s vedoucí oddělení logistiky i možnost nominovat vedoucí zaměstnance na školení, které by se zabývalo tématem: Jak vnitřně motivovat zaměstnance. Dle reakce ze strany vedoucí logistiky je tento návrh reálný a žádoucí, proto bude také realizován.

O napsanou diplomovou práci byl velký zájem ze strany personálního oddělení i vedení společnosti, proto autor věří, že by se mohl uplatnit další z předložených návrhů na zlepšení systému hodnocení a odměňování v oddělení logistiky. Dle informace personálního oddělení je reálná šance na uvedení do praxe návrhu benefitu příspěvek na penzijní připojištění, což samozřejmě uvítají jak zaměstnanci v mladším, tak také lidé v předdůchodovém věku.

Tabulka 47 Shrnutí navrhovaných benefitů z pohledu nákladů zaměstnavatele

Nově navržené benefity	Daňově uznatelný neuznatelný Náklad		Náklad na rok	
	Zaměstnavatel	Zaměstnanec	Na zaměstnance	Za celé oddělení logistiky
13 plat – 50 % z HM	Daňově neuznatelný náklad	Zahrnuto do vyměřovacího základu	Dělníci 11 818 Kč a THP 21 052 Kč	478 648 Kč
Klasické stravenky-e stravenky-hodnota 80 Kč	Daňově uznatelný náklad	Osvobozen	924 Kč	310 464 Kč
Příspěvek na penzijní připojištění 3 % z hrubé mzdy	Daňově uznatelný náklad	Osvobozen	500 Kč	392 000 Kč
Zjištění školení vedoucích pracovníků	Daňově uznatelný náklad	Osvobozen		10 000 Kč
Motivační odměna 500 Kč	Daňově neuznatelný náklad	Zahrnuto do vyměřovacího základu	500 Kč	8 040 Kč
Celkem				1 199 334 Kč

Zdroj: autor

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo navrhnout zlepšení stávajícího systému hodnocení a odměňování v oddělení logistiky a také ekonomicky zhodnotit navržené zlepšení stávajícího systému hodnocení a odměňování v tomto oddělení. Splnění hlavního cíle vycházelo z dotazníkového šetření, kterým bylo potřeba zjistit:

- Zda u zaměstnanců převládá vnitřní nebo vnější motivace v zaměstnání.
- Zda je hodnocení pracovníků prováděno u všech zaměstnanců na oddělení logistiky.
- Zda pracovníkům vyhovuje odměňování, které společnost nabízí, a to včetně benefitů, a které benefity by chtěli, aby společnost zavedla.
- Zda vedoucí personálního oddělení nahlíží na proces hodnocení i odměňování pracovníků stejně jako její zaměstnanci.

K zjištění odpovědí na tyto otázky bylo využito polo strukturovaného dotazníku pro zaměstnance, dotazníku a rozhovoru s vedoucí personálního oddělení, které pomohly k celistvému pohledu na danou problematiku. Na základě odpovědí z těchto dotazníků bylo možné stanovit určité návrhy na zlepšení systému hodnocení a odměňování v oddělení logistiky.

První část této diplomové práce se věnuje teorii čerpané z odborné literatury, která se zabývá problematikou hodnocení a odměňování pracovníků.

Druhá část je nejobsáhlejší, neboť jí byla věnována analýza současného systému hodnocení a odměňování v oddělení logistiky. V této části došlo také k vyhodnocení polo strukturovaných dotazníků, i rozhovoru s vedoucí personálního oddělení. Tyto výsledky jsou v této diplomové práci pro lepší přehlednost slovně i graficky zpracovány.

Třetí část je zaměřena na návrhy a opatření, které povedou ke zlepšení efektivnosti daného systému ve společnosti. Bylo navrženo několik změn, které mohou dopomoci k celkovému zlepšení a zefektivnění těchto systémů.

Poslední čtvrtá část je zaměřena na zhodnocení návrhů na zlepšení hodnocení a odměňování ve vybrané logistické společnosti. V této kapitole je udělán roční odhad ekonomických dopadů na hodnocení a odměňování.

Cíl dotazníkového šetření byl splněn, neboť na základě vyplněných dotazníků bylo zjištěno:

- Že u většiny zaměstnanců pracujících na oddělení logistiky převládá vnější motivace, a upřednostňují tak finanční ohodnocení před vnitřní motivací, tedy např. před pocitem uznání či seberealizací.

- Že na oddělení logistiky je prováděno pouze hodnocení THP.
- Že zaměstnancům oddělení logistiky vyhovuje odměňování, a že pro ještě lepší spokojenost si přejí, aby společnost zařadila mezi benefity, které dosud nabízí i příspěvek na penzijní připojištění, 13 plat, a klasické stravenky.
- Že vedoucí personálního oddělení nahlíží na proces hodnocení i odměňování stejně jako její zaměstnanci.

Na základě těchto zjištění došlo k návrhům jak v systému hodnocení, tak v systému odměňování. Mezi tyto návrhy patří:

Hodnocení zaměstnanců

- Hodnotit zaměstnance 2 x ročně.
- Hodnotit všechny pracovníky oddělení logistiky, tedy i pracovníky pracující na dělnických pozicích.
- Změnu otázek v hodnotících formulářích, které budou více zaměřeny na činnosti jednotlivých pracovních pozic.
- Úprava nastavení hodnotící škály.

Odměňování zaměstnanců

- 13 plat – 50 % z HM.
- Příspěvek na penzijní připojištění ve výši 500 Kč měsíčně pro každého zaměstnance.
- Stravenky v papírové podobě, případně e-stravenky, kterými mohou zaměstnanci v případě, že nepůjdou v pracovním dnu na oběd platit v prodejnách potravin.
- Školení vedoucích pracovníků na téma: Jak vnitřně motivovat zaměstnance.
- Motivační odměna ze strany spolupracovníků jako pocit uznání.
- Návrhy, které vychází z chování vedoucích pracovníků.

Tyto uvedené návrhy mohou pomoci ke zlepšení stávajícího systému hodnocení i odměňování v oddělení logistiky, čímž byl cíl diplomové práce naplněn.

Je potřeba si uvědomit, že dobře nastavené hodnocení, má následný vliv na odměňování jednotlivých zaměstnanců, posun na jinou pracovní pozici a také vliv na další motivaci k práci.

Autor se domnívá, že společnost, která má oddělení logistiky, o které je tato diplomová práce, si uvědomuje důležitost a provázanost systému hodnocení a odměňování, a také toho, že uvedené systémy napomáhají naplňovat strategické cíle společnosti. Samozřejmě je autorovi známo, že všechny uvedené návrhy na zlepšení systému hodnocení i odměňování jsou limitovány tím, co si může společnost dovolit, jinak by se dostala do velmi složité finanční situace, která může dostat společnost do dluhové pasti, ze které je potom velmi složité se dostat.

POUŽITÁ LITERATURA

- ARMSTRONG, M., 1999 *Personální Management*. 1. vyd. Praha: Grada. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- BLÁHA, Jiří. 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika. 264 s. ISBN 978-80-266-03.
- BERNARDOVÁ, Dana. 2015. *Základní činnosti v personálním řízení*. 1 vyd. Olomouc: MVŠO. 82 s. ISBN 978-80-7455-052-2.
- ČASTORÁL, Zdeněk. 2013. *Management lidského faktoru*. 1 vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. 336 s. ISBN 978-80-7452-038-9.
- ČESKO, 2006. Zákon č. 262/2006 zákoník práce [online]. [cit. 2016-11-29]
Dostupné z: <http://www.pracepropravniky.cz/zakony/zakonik-prace-uplne-zneni>.
- ČSU, 2017. Struktura mezd zaměstnanců [online]. [cit.2017-07-18]
Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/struktura-mezd-zamestnancu-2016>.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, a kol. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1 vyd. Praha: C. H. Beck. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FILOSOFIE ÚSPĚCHU [online]. [cit.2018-12-01]
Dostupné z <http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance.cz>
- KOUBEK, Josef. 2004. *Řízení pracovního výkonu*. 1 vyd. Praha: Management Press. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- KOUBEK, Josef. 2006. *Řízení lidských zdrojů*. 3 vyd. Praha: Management Press. 194 s. ISBN 80-7261-033-3
- KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 4 vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KAESLER, Clemens, Frauke KAESLE-PROBESOVÁ, 2013. *Praktická podniková personalistika*. 1 vyd. Praha: Wolters Kluwer. ČŘ, a.s. 144 s. ISBN 978-80-7357-913-5.
- MOHELSKÁ, Hana, Stanislav ROŠICKÝ a Marcela ŠABATOVÁ. 2003. *Personální Management*. Hradec Králové: Gaudeamus. 147 s. ISBN 80-7041-485-5.
- Mzdový předpis společnosti.
- POZDNIČEK, Vladimír. *Spokojený zaměstnanec-spravedlivě hodnocený a ohodnocený?*
- HRNEWS. [online]. [cit. 2016-08-19]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/spokojeny-zamestnanec-spravedlive-hodnoceny-a-ohodnoceny-id>.
ISSN 2831-242

- PILAŘOVÁ, Irena. 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Grada. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PINK, Daniel. H. 2011. *Pohon*. 1 vyd. Olomouc: Anag, spol. s. r. o. 187 s. ISBN 978-80-7263-671-6.
- PLAMÍNEK, Jiří. 2009. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1 vyd. Havlíčkův Brod: Grada. 120 s. ISBN 978-80-247-2796-7.
- PORTAL VEŘEJNÉ SPRÁVY, 586/1992 Sb. [online]. [cit. 2017-12-10]
Dostupné z <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=586~2F1992&rpp=15#seznam>.
- PUBLI.CZ Maslowova pyramida potřeb[online]. [cit.2017-12-10]
Dostupné z: <https://publi.cz/books/171/images/pics/1.jpg>
- SINEK, Simon. 2013. *Začněte s proč*. 1 vyd. Jan Melvil publishing, 256 s. ISBN 978-80-87270-55-4
- ŠESTÁKOVÁ, Pavlína. 2015 *Praktická personalistika*. vyd. Anag, spol. s. r. o., roč. 2015 č. květen-červen, 18 s. ISSN 2336-5072.
- ŠIKÝŘ, Martin. 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada. 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- ŠIKÝŘ, Martin. 2014. *Nejlepší práce v řízení lidských zdrojů*. 1 vyd. Praha: Grada. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- URBAN, Jan. 2013 a. *Management lidských zdrojů*. 3 vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, o. p. s. 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.
- URBAN, Jan. 2013 b. *Řízení lidí v organizaci*. 2 vyd. Praha: Wolters Kluwer, ČR a.s. 275 s. ISBN 978-80-7357-977-7.
- ŽUFAN, Jan, Jan HÁN a Monika KLÍMOVÁ. 2013. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, ČR a.s. 140 s. ISBN 978-80-7478-328-9.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Chyby v hodnocení	17
Tabulka 2 Měřítko odměňování	23
Tabulka 3 Výše mzdového tarifu pro THP-mzdové pásmo	32
Tabulka 4 Výše mzdového tarifu pro dělnické pozice-mzdové pásmo	32
Tabulka 5 Přesčasové práce	33
Tabulka 6 Příplatky za práci přesčas	33
Tabulka 7 Rovnoměrná pracovní doba	33
Tabulka 8 Nerovnoměrná pracovní doba.....	34
Tabulka 9 Příplatky za práci na směnách	34
Tabulka 10 Hodnocení pracovního výkonu.....	37
Tabulka 11 Srozumitelnost hodnocení	37
Tabulka 12 Motivace hodnocení k vyššímu pracovnímu výkonu	38
Tabulka 13 Důvod vstávání do práce	39
Tabulka 14 Motivace k lepším pracovním výsledkům.....	39
Tabulka 15 Zjišťování důvodu chování zaměstnance	40
Tabulka 16 Prestiž a uznání v zaměstnání	41
Tabulka 17 Motivace v pracovním poměru	41
Tabulka 18 Motivace k výkonu	42
Tabulka 19 Význam práce	42
Tabulka 20 Druh motivace	43
Tabulka 21 Spokojenost s výší platu	44
Tabulka 22 Adekvátnost finančního ohodnocení	44
Tabulka 23 Jasnost a srozumitelnost odměňování.....	45
Tabulka 24 Vázanost odměňování na pracovní výkon.....	45
Tabulka 25 Spravedlnost odměňování.....	46
Tabulka 26 Platové sazby v podniku	46
Tabulka 27 Příznivost platové sazby	47
Tabulka 28 Nastavení systému odměňování	47
Tabulka 29 Odměna na základě pozitivního hodnocení nadřízeného	48
Tabulka 30 Časová dotace na kroky hodnotícího procesu 2x do roka	55

Tabulka 31 Část A Sebehodnocení zaměstnance	57
Tabulka 32 Část B Hodnocení přímého nadřízeného	58
Tabulka 33 Část C Vyhodnocení úkolů	59
Tabulka 34 Část D Stanovení úkolů	59
Tabulka 35 Část E Shrnutí hodnocení zaměstnance	60
Tabulka 36 Čas strávený při hodnocení zaměstnanců 1x do roka	73
Tabulka 37 Čas strávený při hodnocení zaměstnanců 2x do roka	74
Tabulka 38 Náklady na hodnocení zaměstnanců 2x do roka	76
Tabulka 39 Náklady zaměstnavatele na 13 plat u dělnické pozice	79
Tabulka 40 Náklady zaměstnavatele na 13 plat u pozice THP	79
Tabulka 41 Čistá mzda zaměstnance na dělnické pozici s 13 platem	80
Tabulka 42 Čistá mzda zaměstnance na pozici THP s 13 platem	80
Tabulka 43 Příspěvek na stravenky ve výši 44 % z hodnoty stravenky	81
Tabulka 44 Příspěvek na penzijní připojištění 500 Kč měsíčně	81
Tabulka 45 Náklady na motivační odměnu z pohledu zaměstnavatele	82
Tabulka 46 Čistá mzda zaměstnance s motivační odměnou	82
Tabulka 47 Shrnutí navrhovaných benefitů z pohledu nákladů zaměstnavatele	86

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Model třistašedesátistupňové zpětné vazby	14
Obrázek 2 Složky celkové odměny	20
Obrázek 3 Individuální zásluhová odměna.....	21
Obrázek 4 Hierarchie potřeb podle Maslowa	25
Obrázek 5 Formy odměňování	28
Obrázek 6 Hodnocení pracovního výkonu	37
Obrázek 7 Srozumitelnost hodnocení	38
Obrázek 8 Motivace hodnocení k vyššímu pracovnímu výkonu.....	38
Obrázek 9 Důvod vstávání do práce	39
Obrázek 10 Motivace k lepším pracovním výsledkům	40
Obrázek 11 Zjišťování důvodu chování zaměstnance	40
Obrázek 12 Prestiž a uznání v zaměstnání.....	41
Obrázek 13 Motivace v pracovním poměru	41
Obrázek 14 Motivace k výkonu.....	42
Obrázek 15 Význam práce.....	42
Obrázek 16 Druh motivace	43
Obrázek 17 Chybějící benefity	43
Obrázek 18 Spokojenost s výší platu	44
Obrázek 19 Adekvátnost finančního ohodnocení	44
Obrázek 20 Jasnost a srozumitelnost odměňování	45
Obrázek 21 Vázanost odměňování na pracovní výkon	45
Obrázek 22 Spravedlnost odměňování	46
Obrázek 23 Platové sazby v podniku.....	46
Obrázek 24 Příznivost platové sazby	47
Obrázek 25 Nastavení systému odměňování	47
Obrázek 26 Odměna na základě pozitivního hodnocení nadřazeného	48
Obrázek 27 Kroky hodnotícího procesu	54

SEZNAM ZKRATEK

IS	Informační systém
HM.....	Hrubá mzda
SP.....	Sociální pojištění
ZP.....	Zdravotní pojištění
THP.....	Technicko-hospodářský pracovník

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Dotazník hodnocení, motivace a odměňování zaměstnanců

Příloha 2 Dotazník a rozhovor s vedoucí personálního oddělení

Příloha 3 Stávající dotazník hodnocení zaměstnanců

PŘÍLOHA 1

DOTAZNÍK HODNOCENÍ, MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

1. Nadřízený, který hodnotil můj výkon?

- Bral při rozhovoru mé názory a sebehodnocení
- Dokázal při rozhovoru navodit příjemnou atmosféru
- Uměl rozpoznat oblasti ke zlepšení
- Navrhnul konkrétní řešení, které povedou ke zlepšení mých pracovních výkonů

2. Je pro Vás systém hodnocení zaměstnanců jasný a srozumitelný?

- ANO Spíše ano Spíše ne NE

3. Motivuje Vás hodnotící rozhovor k vyššímu pracovnímu výkonu

- ANO
- Spíše ano
- Spíše ne
- NE

4. Co od hodnocení pracovníků očekáváte?

MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

1. Jaký je váš důvod, že vstáváte do práce

- zajištění trvalého příjmu
- udržení si určité životní úrovně
- Seberealizace
- Práce mě baví

2. Co Vás nejvíce motivuje k lepším pracovním výsledkům

- finanční ohodnocení
- morální odměna (pochvala od vedoucího)

- zaměstnanecké výhody
- atmosféra na pracovišti
- nic

3. Pokud nepracujete rychle, zodpovědně a spolehlivě, hledá Vás nadřízený důvod, proč se tak chováte?

- ANO NE

4. Prestiž mého zaměstnání a uznání s ním spojené stavím před mzdové ohodnocení

- ANO
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

5. Nejvíce mě v pracovním poměru motivuje

- mzda
- možnost seberealizace
- uznání okolí

6. K výkonu mě motivuje spíše vnitřní přesvědčení a ambice.

- souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

7. Co pro Vás znamená práce?

- baví mě a je to zároveň zdroj peněz
- je pro mě pouze zdroj peněz
- práce mě baví a naplňuje, bez ohledu na peníze

8. Je Vaše motivace k práci spíše vnitřní nebo vnější:

- oboje
- pouze vnější

- pouze vnitřní

9. Jaké benefity Vám v zaměstnání chybí, prosím vyjmenujte?

ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

1 Je pro Vás současná výše platu uspokojující?

- ANO NE

2 Je Vaše finanční ohodnocení adekvátní k Vámi vykonané práci?

- ANO NE

3 Systém odměňování je jasný a srozumitelný

- ANO NE

4. V našem oddělení je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon

- ANO NE

5. Odměňování je s ohledem na mé pracovní výsledky spravedlivé

- ANO NE

6. Platové sazby v podniku odpovídají úrovni odpovědnosti

- ANO Spíše ano Spíše ne NE

7. Moje platová sazba je příznivější než platové sazby mimo podnik

- ANO NE NEVÍM

8. Systém odměňování je špatný, a je třeba jej revidovat

- ANO NE NEVÍM

9. Jsem odměněn na základě pozitivního hodnocení nadřízeného?

- ANO NE

PŘÍLOHA 2

Dotazník a rozhovor s vedoucí personálního oddělení

1. Jsou do systému hodnocení zapojeni všichni zaměstnanci společnosti?

- ANO NE

2. Hodnocení zaměstnanců je zaměřeno na měření výkonnosti a kvality práce, máte stanovená měřitelná kritéria a můžete porovnávat výkonnost a kvalitu mezi jednotlivci?

- ANO NE

3. Poskytujete při hodnocení zaměstnancům zpětnou vazbu?

- ANO NE

4. Považujete hodnocení zaměstnanců za přínosné nebo spíše jako formalitu

- přínos formalitu

5. Jak často provádíte hodnocení zaměstnanců ve Vaší společnosti?

- Každý den v měsíci
 Jedenkrát týdně
 Jedenkrát měsíčně
 Jedenkrát ročně
 Neprovádíme hodnocení zaměstnanců

6. Jakou formou hodnotíte zaměstnance?

- Hodnotící pohovor
 Hodnocení metodou 360°
 Cílové hodnocení
 Výkonnostní hodnocení
 Jiné

7. Jaké výstupy po hodnocení nastupují?

- Motivace Zvýšení mzdy
 Vzdělávání Převedení na jinou pobočku

- Nic se nezmění Výpověď
- Povýšení
- Přeřazení na jinou pozici

8. Myslíte, že je současná výše platu pro zaměstnance uspokojující?

- ANO NE

9. Myslíte si, že případná nespokojenost s výší mzdy by mohla vést k nedostatečné pracovní motivaci? Jestli ano, tak proč?

- ANO NE

10. Myslíte si, že je pro zaměstnance systém odměňování jasný a srozumitelný?

- ANO NE

Rozhovor s vedoucí personálního oddělení

- 1. Jak vnímáte u zaměstnanců vnitřní motivaci?**
- 2. Kterou motivaci u zaměstnanců preferujete vnitřní nebo vnější a proč?**
- 3. V případě že preferujete vnitřní motivaci, jakým způsobem tuto motivaci u zaměstnanců udržujete?**
- 4. Které benefity si myslíte, že chybí zaměstnancům?**
- 5. Myslíte si, že jsou spokojeni zaměstnanci s benefity, které nabízí Vaše společnost?**
- 6. Jsou vedoucí pracovníci Vaší společnosti proškoleni k tomu, že mají u zaměstnanců hledat vnitřní motivaci?**
- 7. Upřednostňují vedoucí před odměnami, pochvalou a uznáním z dobře odvedené práce.**
- 8. Považujete současný systém hodnocení a odměňování ve vaší společnosti za dostatečně účinný a motivující ke zvyšování a zkvalitňování pracovního výkonu**

- 9. Chtěli byste zlepšit motivaci Vašich zaměstnanců?**
- 10. Domníváte se, že vztahy mezi lidmi ve firmě jsou dobré?**
- 11. Máte nějaký motivační systém, kterým motivujete své zaměstnance?**
- 12. V případě vnitřní motivace, provádíte školení vedoucích pracovníků na téma jak pracovníky vnitřně motivovat? Co si myslíte, že nejvíce motivuje zaměstnance k práci?**
- 13. Co si myslíte, že nejvíce motivuje zaměstnance k práci?**
- 14. Provádíte ve společnosti anketu spokojenosti zaměstnanců, pokud ano, jaké jsou její výsledky?**
- 15. Kdy jste naposledy zásadně aktualizovali mzdový systém? 16.**
- 16. Jaký vliv má podle Vás pracovní kolektiv na individuální výkon zaměstnance?**
- 17. Jaké formy nepeněžního odměňování používá Vaše společnost?**
- 18. Co motivuje konkrétně Vás samotné? (Napište Váš názor, co by Vás v práci motivovalo k lepším výsledkům)**
- 19. V čem spatřujete rizika zavedení systému motivace zaměstnanců nefinančními stimuly ve společnosti?**
- 20. Co od hodnocení pracovníků očekává personální oddělení?**
- 21. Jaký je Váš názor na potřebu pravidelného hodnocení pracovníků?**
- 22. Co myslíte, že by zaměstnance nejvíce motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu?**

PŘÍLOHA 3 Stávající dotazník hodnocení zaměstnanců

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE ZA ROK S VÝHLEDEM NA ROK

electropoll

Hodnocený zaměstnanec		Hodnotitel - přímý nadřízený		
Příjmení :		Příjmení, jméno hodnotitele :		
Jméno :		Pracovní místo hodnotitele :		
Pracovní místo:		Název oddělení:		
Identifikace talentů (potenciálních manažerů, NE expertů)		Základní podmínky pro zařazení: 1) manažerský potenciál a ambice růst do manažerských pozic 2) vysoká výkonnost a potanosti dovedností 3) schopnosti a zaujetí přesahující úroveň ostatních		
Identifikace expertů		Základní podmínky pro zařazení: 1) mají unikátní a pro společnost nepostradatelné know-how 2) nejsou motivováni pouze manažerskou kariérou 3) mají zájem se neustále odborně rozvíjet a prohlubovat si svoje znalosti 4) ochota a schopnost předat know-how a zaučovat nové juniorní zaměstnance		
Návrh kariérového plánu				
Kariérní návrh	Označení	Na jakou pozici?	Do jakého útvaru či útvarů?	Kdy? / Za jak dlouho?
Postup na vyšší pozici				
Rotace na jinou pozici				
Zůstat na pozici	X			
Zůstat na pozici pod podmínkou zlepšení		Akční plán (kroky) pro zlepšení a uvést do kdy:		
Přestup na méně náročnou pozici				
Hodnocený potvrzuje, že byl seznámen a souhlasí s celým svým pracovním hodnocením za rok 2015 v rozsahu stran 1. - 3.				
..... podpis hodnocaného	 podpis hodnotitele		
V		Dne:		

HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCE OD PŘÍMÉHO NADŘÍZENÉHO

HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCE OD PŘÍMÉHO NADŘÍZENÉHO

Vysvětlivka - bodová škála 1 - 4: 1 – oblast hodnocení je rozvinuta na základní úrovni; 2 – oblast hodnocení je rozvinuta na požadované úrovni; 3 – oblast hodnocení je rozvinuta na nadprůměrné úrovni; 4 – oblast hodnocení je rozvinuta na excelentní úrovni

Oblast hodnocení prac. výkonu	Požadovaná /cílová úroveň - škála 1 až 4	Skutečná úroveň škála 1 až 4	Možnost přidat vlastní komentář k bodovému hodnocení	
1. Pracovitost, aktivní přístup k úkolům, tvůrce zlepšení ve firmě /dobré nápady			Oceňuji nejvíce:	
			Kde vidím prostor pro zlepšení:	
2. Splnění úkolů v požadovaném rozsahu, čase a kvalitě, produktivita pracovního výkonu			Oceňuji nejvíce:	
			Kde vidím prostor pro zlepšení:	
3. Úroveň spolupráce v týmu, předávání informací a zkušeností kolegům a úroveň komunikace mezi kolegy ve firmě			Oceňuji nejvíce:	
			Kde vidím prostor pro zlepšení:	
4. Komunikace směrem ven z firmy - se zákazníkem, s dodavatelem, s jinými externími subjekty			Oceňuji nejvíce:	
			Kde vidím prostor pro zlepšení:	
5. Ochota a aktivní přístup k dalšímu vzdělávání a rozvoji, uplatňování získaných poznatků v praxi			Oceňuji nejvíce:	
			Kde vidím prostor pro zlepšení:	
6. Spolehlivost, zvládnutí svěřené odpovědnosti			Kde vidím prostor pro zlepšení:	
			Kde vidím prostor pro zlepšení:	
7. Časová flexibilita (setrvaní v práci v případě potřeby i nad rámec pracovního rozvrhu) a schopnost efektivně řídit svůj čas			Oceňuji nejvíce:	
			Kde vidím prostor pro zlepšení:	
8. Zvládnutí pracovní zátěže, stresu a konfliktů			Oceňuji nejvíce:	
			Kde vidím prostor pro zlepšení:	
9. Práce s PC - MS Office a firemní programy			Oceňuji nejvíce:	
			Kde vidím prostor pro zlepšení:	
10. Znalost angličtiny / němčiny / francouzštiny - je-li na pozici vyžadována			Oceňuji nejvíce:	
			Kde vidím prostor pro zlepšení:	
Celkové hodnocení nadřízeného na škále 1 až 4 - označte pomocí "X"			1 - nevítejte pouze základní vyře uvedení oblasti hodnocení	2 - oblast hodnocení je rozvinuta na požadované úrovni
			3 - nadprůměrná úroveň oblasti hodnocení	4 - excelentní úroveň této oblasti hodnocení
Konkrétní doporučení, kroky ke splnění (především u nízké úrovni hodnocení):				

Vyhodnocení úkolů, cílů zaměstnance za uplynulý rok

Stanovujeme cíle tak, aby byly:

1. Konkrétní, 2. Měřitelné, 3. Zaměřením pochopené a přijaté, 4. Reálné, splnitelné, 5. Termínované

Popis úkolu / cíle	Termín splnění	Cílová hodnota, cílový stav	Stav splnění cíle, dosažená hodnota	Nápravná opatření	Termín splnění nápravného opatření
Stanovení úkolů, cílů zaměstnance na rok					
Popis úkolu / cíle	Termín splnění	Cílová hodnota, cílový stav	Způsob/zdroj hodnocení	Kdo hodnotí splnění	Poznámka k vyhodnocení cíle (kvalita a produktivita výkonu)

SEBEHODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

SEBEHODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

Vysvětlivka - bodová škála 1 - 4: 1 – oblast hodnocení je rozvinuta na základní úrovni; 2 – oblast hodnocení je rozvinuta na požadované úrovni; 3 – oblast hodnocení je rozvinuta na nadprůměrné úrovni; 4 – oblast hodnocení je rozvinuta na excelentní úrovni

Oblast sebehodnocení	Hodnocení na škále 1 - 4	Možnost doplnit bodového hodnocení komentářem	
1. Pracovitost, aktivní přístup k úkolům, tvůrce zlepšení ve firmě / dobré nápady		Nejvíce se mi daří:	
		V čem bych se chtěl/a zdokonalit:	
2. Splnění úkolů v požadovaném rozsahu, čase a kvalitě, produktivita pracovního výkonu		Nejvíce se mi daří:	
		V čem bych se chtěl/a zdokonalit:	
3. Úroveň spolupráce v týmu, předávání informací a zkušeností kolegům a úroveň komunikace mezi kolegy ve firmě		Nejvíce se mi daří:	
		V čem bych se chtěl/a zdokonalit:	
4. Komunikace směrem ven z firmy - se zákazníkem, s dodavatelem, s jinými externími subjekty		Nejvíce se mi daří:	
		V čem bych se chtěl/a zdokonalit:	
5. Ochota a aktivní přístup k dalšímu vzdělávání a rozvoji, uplatňování získaných poznatků v praxi		Nejvíce se mi daří:	
		V čem bych se chtěl/a zdokonalit:	
6. Spolehlivost, zvládání svěřené odpovědnosti		Nejvíce se mi daří:	
		V čem bych se chtěl/a zdokonalit:	
7. Časová flexibilita (setrvání v práci v případě potřeby i nad rámec pracovního rozvrhu) a schopnost efektivně řídit svůj čas		Nejvíce se mi daří:	
		V čem bych se chtěl/a zdokonalit:	
8. Zvládání pracovní zátěže, stresu a konfliktů		Nejvíce se mi daří:	
		V čem bych se chtěl/a zdokonalit:	
9. Práce s PC - MS Office a firemní programy		Nejvíce se mi daří:	
		V čem bych se chtěl/a zdokonalit:	
10. Znalost angličtiny / němčiny / francouzštiny - je-li na pozici vyžadována		Nejvíce se mi daří:	
		V čem bych se chtěl/a zdokonalit:	
Můj největší úspěch (co se mně za uplynulý rok nejvíce podařilo):			
Další komentář:			

