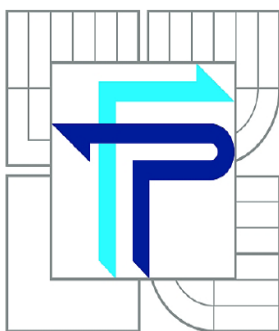


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ AUTODOPRAVA JOSEF DRDA

EVALUATING AND REWARDING OF EMPLOYEES IN THE AUTODOPRAVA JOSEF DRDA
COMPANY

BAKALÁRSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

Miroslav Drda

AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

SUPERVISOR

BRNO 2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Drda Miroslav

Management v tělesné kultuře (6208R168)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Hodnocení a odměňování zaměstnanců ve firmě AUTODOPRAVA Josef Drda

v anglickém jazyce:

Evaluating and Rewarding of Employees in the AUTODOPRAVA Josef Drda Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M., T. STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- HANNAGAN, T. Management. Concept and Practices. London: Perason Education, 2002, 655 s. ISBN 0-273-65189-7.
- HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2006, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 2004, 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2.
- RAŠTICOVÁ, M. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích. Brno: Cerm, 2012. ISBN 978-80-7204-809-0.

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 20.05.2013

Abstrakt

Předmětem bakalářské práce je návrh hodnotícího nástroje pro zaměstnance vybrané firmy z více různých hledisek. Dále se bude jednat o návrh jak zaměstnance odměňovat, a v neposlední řadě se zmíním o motivaci. Finální návrh bude předložen majiteli firmy.

Klíčová slova

Hodnocení, odměňování

Abstract

The topic of this bachelor thesis is to design an evaluation tool for employees selected companies from many different perspectives. Further, it will be a proposal for remuneration and finally mention motivation. The final proposal will be presented to the owner of the company.

Keywords

Evaluation, rewarding

Bibliografická citace práce

Hodnocení a odměňování zaměstnanců. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 45 s. Vedoucí bakalářské práce Mgr. Štěpán Konečný.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Sokolnicích 12. listopadu 2012

Podpis

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucímu práce, panu Mgr. Štěpánu Konečnému za příjemný přístup a cenné rady poskytnuté při odborném vedení práce. Velké poděkování také patří mé rodině za podporu při studiu.

Obsah

Úvod.....	10
1 Teoretická část	12
1.1 Hodnocení pracovníků.....	12
1.1.1 Funkce a cíle hodnocení pracovníků	13
1.1.2 Pravidla hodnocení	15
1.1.3 Oblasti hodnocení a kritéria.....	16
1.1.4 Systémy hodnocení	17
1.1.5 Metody hodnocení pracovníků	19
1.2 Odměňování pracovníků.....	22
1.2.1 Funkce a cíle hodnocení pracovníků	22
1.2.2 Složky odměňování.....	23
1.2.3 Motivace	24
2 Praktická část	32
2.1 Charakteristika firmy	32
2.2 Dotazníkové šetření	32
2.2.1 Metodika	32
2.2.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	34

2.3	Návrh metod (hodnotících nástrojů a metod odměňování)	46
2.3.1	Zaměstnanecké výhody.....	47
2.3.2	Hodnocení zaměstnanců	49
2.3.3	Časové zhodnocení	51
2.3.4	Riziková analýza.....	53
2.3.5	Finanční zhodnocení	55
3	Závěr	58
4	Seznam použitých zdrojů.....	60
5	Seznam použitých zkratk a symbolů.....	62
6	Seznam příloh	63
7	Přílohy.....	64

Úvod

Tématem této závěrečné práce je hodnocení a odměňování zaměstnanců. Někdo toto téma může považovat jednoduché nebo nudné, není to však pravda. Lidské zdroje jsou něčím, co nelze exaktně změřit, nelze jasně určit jejich výkonnost, nelze podle tabulek hodnotit loajalitu. Jedná se o oblast, která se stále vyvíjí a proto je třeba jí věnovat dostatečnou pozornost.

Jen zaměstnanec, který je ve svém zaměstnání spokojen s co nejvíce atributy svého pracovního života, může odvádět kvalitní práci. Někteří ze zaměstnanců si jen chtějí odbýt co nejrychleji svou pracovní dobu, dostat mzdu a jít domů; a dále existují zaměstnanci, kteří se chtějí profesionálně rozvíjet, kteří hledají možná vylepšení a kteří chtějí odvádět co nejlepší práci. Každá firma by samozřejmě chtěla mít jen zaměstnance druhého typu, to ale bohužel není možné. Proto se firma musí snažit všechny zaměstnance motivovat k co nejlepšímu pracovnímu výkonu.

V dnešní době se pracovní trh potýká s problémem vysoké nezaměstnanosti. Tato nezaměstnanost je důsledkem ekonomické a hospodářské krize, firmy musely propustit mnoho zaměstnanců, zrušit výrobní závody. A čím vyšší je na trhu nezaměstnanost a čím vyšší je počet uchazečů na jedno pracovní místo, tím více se pomíjí spokojenost zaměstnanců. Nelíbí se Vám v naší firmě? Máte pocit, že máte nízký plat? Tak běžte! Na Vaše místo čeká 20 dalších! Takto se zaměstnavatelé chovají a neuvědomují si, že svým chováním mohou svou vlastní firmu dovést do problémů, protože zaměstnanci ve firmě sice zůstanou, ale nebudou odvádět dobrou práci a dělat firmě dobré jméno na veřejnosti.

Existuje celá řada nehmotných motivačních prvků, které jsou spojeny s nulovými nebo velmi nízkými finančními náklady. A právě tyto benefity by firmy měly nabízet co nejvíce. Pro firmu znamenají malý náklad, ale pro zaměstnance znamenají motivaci a snahu firmy poskytnout obyčejným zaměstnancům něco navíc. Pochvala a uznání kvalitně odvedené práce je také zdarma, pro některé zaměstnance je však nezaplacená. Za nejvhodnější se proto považuje kombinace hmotných a nehmotných motivačních prvků.

Také hodnocení zaměstnanců je prvkem, který by v žádné firmě neměl nikdy chybět. Nadřízení by měli své zaměstnance pravidelně hodnotit, protože jinak nemohou vědět, který zaměstnanec má potenciál pro růst a pro povýšení, a který zaměstnanec chodí do práce jen, aby si jednoduše vydělal na své životní náklady, a práce ho ve skutečnosti nebaví a nezajímá. A naopak – také zaměstnanec potřebuje zpětnou vazbu od svého zaměstnavatele.

V mojí bakalářské práci se zaměřím na hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané firmě. Práce bude členěna na teoretickou a praktickou část. Do teoretické části budu čerpat poznatky z odborné literatury. V praktické části se budu zabývat hodnocením vlastností zaměstnanců a jejich pohledu na firmu formou dotazníku. A provedu zde také vlastní průzkum. Dále bych se zaměřil na možné metody (formy) odměňování.

Cílem mojí bakalářské práce je návrh a případné zavedení systému hodnocení a odměňování zaměstnanců. Tímto bych chtěl dosáhnout větší výkonnosti zaměstnanců a zajistit hladký průběh služeb, které tato firma poskytuje.

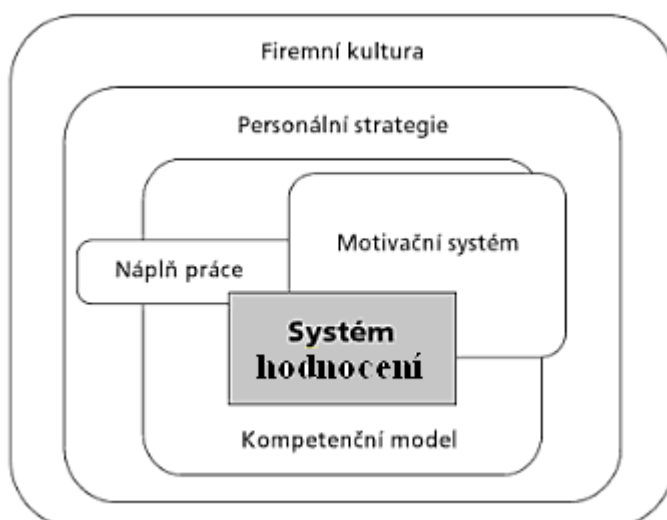
1 Teoretická část

V teoretické části bude čerpáno z odborné literatury a důvěryhodných internetových zdrojů. Za pomoci analýzy budou nastudovány potřebné informace a ty posléze budou syntézou poznatků zpracovány do přehledně a logicky členěných kapitol souvisejících s tématem práce.

1.1 Hodnocení pracovníků

Existuje pravidlo, že co není možné změřit, to současně není možné řídit.¹ A měřit v personalistice lze jen málo prvků. Sice je možné určitým způsobem poměřovat, očíslovat a určitým způsobem některé jevy ohodnotit, ale je možné se snadno zmýlit, protože se jedná o subjektivní měření.² Systém hodnocení musí vždy být součástí firmy, není možné, aby ho firmy ignorovaly, zapomínaly na něj.

Obr. 1. Kontext systému hodnocení³



Systém hodnocení musí dbát na to, aby byl provázán s náplní práce konkrétních zaměstnanců a neopomíjel smysl daných pozic. Také musí být v souladu s motivačním systémem a všemi dalšími personálními aspekty. Důležité je také, že si nesmí protiřečit

¹ HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 2006. S. 11.

² HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 2006. S. 11.

³ Tamtéž. S. 16.

s personální strategií, firemní kulturou a celkovou firemní strategií a jejími cíli, vizemi a posláním.⁴

Každá firma prochází určitým vývojem, ten je spojen se zaměstnanci firmy. Ty chce firma využívat co nejefektivněji, chce, aby zaměstnanci odváděli maximální výkon. Hodnocení patří k velmi účinným motivačním nástrojům a zaměstnanci mohou zvyšovat svou výkonnost jen tehdy, kdy jsou dostatečně motivovaní. Často je tomu ale naopak – zaměstnanci vnímají hodnocení jako demotivační. Je to obvykle tím, že firma zvolila špatnou implementaci systému hodnocení, špatná kritéria hodnocení, chybí zpětná vazba, hodnotící rozhovor je veden neprofesionálně. Systém hodnocení musí být zpracován tak, aby byl kvalitní, aby hodnocení probíhalo ve správnou dobu, aby byla vhodně navázána zpětná vazba po hodnocení.⁵

1.1.1 Funkce a cíle hodnocení pracovníků

Je důležité také popsat, proč hodnocení pracovníků ve firmách probíhá. Existují určité funkce, které hodnocení má:

- poznávací funkce: vedoucí pracovníci mají příležitost analyzovat své podřízené a lépe je poznat. Také si mohou ověřit to, zda při svém rozhodování volí správné postupy a styly,
- motivační funkce: běžný zaměstnanec si po hodnocení uvědomí, že vykonává důležitou a závažnou práci a že je důležité, aby bylo jeho pracovní úsilí vysoké. Zároveň může konfrontovat svou pracovní aktivitu s tím, jak ho vidí nadřízený a jak by měl správně jednat a pracovat,
- personální funkce: zde se hodnotí spíše vedoucí pracovník a to, jak jedná se svými podřízenými, jak přistupuje k práci s nimi a jak je schopen využívat hodnocení a další motivační prvky.

Pracovní hodnocení je spojeno s celou řadou cílů, které by mělo splňovat tak, aby to vedlo ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců:

⁴ HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 2006. S. 16, 17.

⁵ PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 2008. S. 11.

- zlepšení výkonu – na základě hodnocení může zpětná vazba umožnit to, že zaměstnanec zlepšuje svůj pracovní výkon. To je možné jen tehdy, kdy spolu správě spolupracuje hodnocený zaměstnanec, hodnotitel, personální úsek a nadřízený,
- stanovení odměny – i přesto, že v České republice to není příliš časté, v USA je běžné, že se odměna stanovuje právě na základě pracovního hodnocení. Výsledky pracovního hodnocení pak mohou být podnětem k platovým změnám – zaměstnanec dostane zvýšenou základní mzdu, získá mimořádnou prémii, nebo naopak o prémii přijde. Získá-li zaměstnanec výjimečně dobré hodnocení, pak může také získat podíl na zisku apod.,
- rozhodování o pracovním zařazení – díky pracovnímu hodnocení může pracovník být zařazen na jinou pracovní pozici. Takže buď získá lepší pozici a je povýšen, nebo naopak získá horší pracovní pozici. Jsou-li zjištěny závažné nedostatky v práci zaměstnanců, pak může nadřízený zvolit napomenutí zaměstnance nebo dokonce i výpověď z pracovního poměru (je nutno splnit a respektovat zákonné normy),
- potřeby odborného školení a přípravy – díky hodnocení může být zjištěno, že zaměstnancům chybí dostatek informací v určité oblasti znalostí. Hodnocení se tedy může stát podnětem pro realizaci nějakého školení, tréninkového programu apod.,
- mentální hygiena – díky hodnocení si spolu zaměstnanec a jeho nadřízený promluví a mohou si vyříkat případné konflikty a situace a vztahy se tak mohou vylepšit,
- zaměstnanci si osvěží paměť v oblasti svých pracovních práv a povinností, zjistí, jaké přesně požadavky na ně nadřízený klade, jaký by měl být jeho pracovní výkon a chování,
- ujasnění si rozdílů mezi vnímáním dobrého pracovního výkonu – zaměstnanec si může myslet, že odvádí kvalitní pracovní výkon, ale zaměstnavatel je jiného názoru.⁶

⁶ WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 2008. S. 60, 61.

Ne vždy jsou ale splněny všechny cíle a funkce hodnocení, protože manažeři a vedoucí pracovníci často ani neví, jaké cíle a funkce by hodnotící proces měl splňovat. Často je také hodnocení ve firmách úplně opomíjeno.

1.1.2 Pravidla hodnocení

Každý manažer by si měl být vědom toho, že nemůže hodnotit nárazově např. jednou ročně, ale že musí být se svými zaměstnanci ve styku stále. Musí je koučovat průběžně, radit jim kdykoliv radu potřebují a být jim k dispozici k řešení jakýchkoliv pracovních problémů. Protože jen tak si připravuje úrodnou půdu pro vhodné posuzování výkonu při kompletním hodnocení. A i pokud toto vše splňuje, stejně nesmí zapomínat na to, že při hodnocení by měl dodržovat následující tři důležitá pravidla:

- hodnotící pohovor nemá být překvapením, zaměstnanec musí vědět, kdy a kde hodnotící pohovor proběhne, co se na něm bude probírat, jaké mohou být důsledky hodnocení atd.,
- hodnotící nadřízený zaměstnanec musí umět správně chválit i kritizovat. I kritika a pochvala mají určitá pravidla a podle nich by měli probíhat,
- vše by mělo být náležitě zdokumentováno, takže pokud bude nadřízený kárat zaměstnance za nějaké pochybení, pak musí mít k dispozici dokumenty, které to potvrzují a popisují.

Zaměstnanci by měli dopředu zhruba tušit, jaké bude jejich pracovní hodnocení. To vyplývá z toho, že nadřízený by měl zaměstnance průběžně neformálně chválit nebo je kritizovat. I zaměstnanec, který si plní vždy všechny úkoly na výtečnou, chodí do práce vždy včas, plní termíny apod., by si měl při hodnocení vyslechnout výtku. I když se to zdá nelogické, i takový zaměstnanec má vždy ještě skryté rezervy a může být ještě lepší – například díky školení, dalšímu vzdělávání apod. Záznamy z hodnocení a dokumenty, které jsou podkladem pro hodnocení, mohou být formální nebo neformální, mohou být založeny na hodnocení pomocí číselných škál nebo jen slovního popisu. To vše je na interním rozhodnutí firmy a manažerů.⁷

⁷ ARTHUR, D. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. 2010. S. 38 – 44.

1.1.3 Oblasti hodnocení a kritéria

Snad nejdůležitější u hodnocení je to, jaké oblasti se hodnotí, jaká jsou kritéria a jak jsou kritéria stanovena. To bude stručně popsáno v této podkapitole.

Doporučení, jak stanovovat kritéria a jaká by měla být, jsou následující:

- kritéria hodnocení by měla být stanovena tak, aby byla objektivní, nejen čistě subjektivní,
- také je podstatné stanovit kritéria, která souvisí přímo s prací a s náplní práce daného zaměstnance. Je proto možné stanovovat kritéria zvlášť pro jednotlivé pracovní pozice,
- kritéria musí hodnotit pracovní chování a pracovní morálku hodnoceného, nikoliv jeho osobní vlastnosti,
- kritéria musí být v moci hodnoceného, nemůžeme hodnotit ženu za to, že ve skladu odmítla přenášet těžké krabice,
- všechna kritéria musí být zaměstnanci včas dopředu sdělena.

Oblasti hodnocení mohou být následující:

- pracovní výkon zaměstnance, zda plní stanovené cíle, zda respektuje pracovní a firemní normy,
- osobnost zaměstnance,
- odbornost zaměstnance,
- vztah k firmě – loajalita, snaha respektovat firemní zájmy, vyvíjení osobního úsilí ku prospěchu firmy,
- oblast řízení u řídicích pracovníků.

Konkrétní kritéria, která lze hodnotit například na stupnici od 1 – 5 (jako známky ve škole), mohou být následující:

- „výkon člověka (množství práce),
- kvalita práce (jakost),
- samostatnost,

- iniciativnost,
- pracovní spolehlivost a ukázněnost,
- vytrvalost,
- přizpůsobivost,
- poměr k práci a pracovní ochota,
- dodržování pracovní doby,
- smysl pro spolupráci,
- smysl pro osobní odpovědnost,
- organizování vlastní činnosti,
- poměr k závodu“.⁸

Všechna kritéria i to, jak se hodnotí, musí být předem pečlivě stanoveno. Samozřejmě při samotném hodnocení může někdy hodnotící pohovor mírně odvést jiným směrem, ale v základu by se měl držet předem stanovených kritérií.

1.1.4 Systémy hodnocení

Existuje celá řada různých hodnotících systémů, které se odlišují principy, pravidly, postupy, metodami nebo kritérii hodnocení.

Můžeme jednoduše rozčlenit hodnocení na systematické a nesystematické. Za důležité lze považovat systematické hodnocení, které probíhá v pravidelných intervalech, které jsou předem určeny (1x ročně, 1x za půl roku, 1x za čtvrtletí) a také za předem určených okolností (hodnocení na základě toho, že nadřízený chce zaměstnance povýšit) a předem definovaných postupů (kdo koho hodnotí, jaká jsou kritéria, metody apod.). Takové hodnocení je vždy písemné a bývá zařazeno do osobní složky daného zaměstnance.

Naopak nesystematické hodnocení je nahodilé, probíhá podle aktuální situace, nejsou předem stanoveny postupy, kritéria, metody apod. Takové hodnocení je jen ústní, nevzniká z něj žádný písemný výstup, je neformální.⁹

⁸ WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 2008. S. 65.

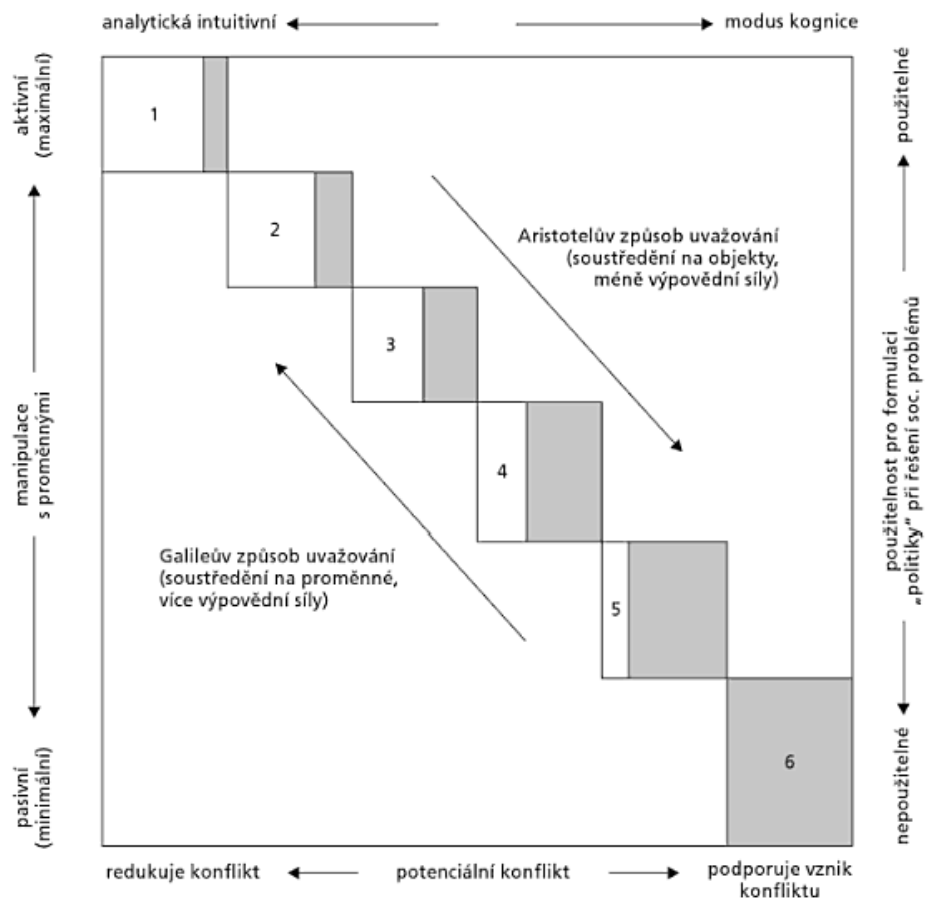
⁹ PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 2008. S. 11, 12.

Jak dosáhnout poznání nám může napomoci Hammondova matice. Ta obsahuje vše, co je třeba, aby nadřízený dostatečně poznal a mohl ohodnotit každého zaměstnance. Díky analytickému experimentu (obsaženému v matici) může nadřízený vše zpětně kontrolovat a zopakovat si zjištěná fakta. Také díky ní může předejít stereotypům nebo špatným předpokladům. K hodnocení může být také použito určitých statistických analýz (průměr, směrodatná odchylka) nebo simulací. Jak již bylo zmíněno, hodnocení je často subjektivní, je jen velmi těžké, hodnotit každého zaměstnance čistě objektivně s vyloučením naprosto všech emocí a osobních sympatií a antipatií.

Je naprosto jedno, zda používáme starý výraz (hodnocení zaměstnanců) nebo nový výraz řízení výkonnosti zaměstnanců. Hodnocení (řízení výkonnosti) by mělo být spravedlivé a motivující, proto je třeba zvážit všechny možné metody, které mohou napomoci vyloučit subjektivitu a neobjektivnost.¹⁰

¹⁰ HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 2006. S. 11.

Obr. 2. Hammondova matice poznání ¹¹



1.1.5 Metody hodnocení pracovníků

Existuje celá řada metod hodnocení, které mohou napomoci hodnotiteli s tím, jak objektivně ohodnotit všechny zaměstnance. Mezi nejčastěji využívané metody patří následovně vypsané.

Volný popis

Hodnotitel v rámci této metody zpracuje kompletní písemný popis hodnoceného zaměstnance a jeho pracovního výkonu. Může vycházet z předem stanovené osnovy a kritérií hodnocení. Jedná se o univerzální metodu, která je nejhodnější pro hodnocení kreativních pracovníků a manažerů. Zde je ale bohužel vysoká míra subjektivity hodnocení.

¹¹ HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 2006. S. 12.

Hodnocení pomocí stupnice

Jedná se o nejčastější metodu hodnocení, kdy se stanoví různé aspekty práce a každý z nich se hodnotí zvlášť. Tato metoda je výhodná v tom, že je velmi jednoduchá, univerzální a objektivní. Je možno použít číselnou stupnici, kdy se stanoví číselné hodnoty, které mají určitou váhu a na závěr se sečtou a je známo kompletní hodnocení zaměstnance. Dále je to grafická stupnice, kdy se na úsečce graficky vyznačují hodnoty, všechny body se pak spojí a výsledek ukazuje klady a zápory zaměstnance. Poslední metodou je slovní stupnice, kdy se hodnotí jako na vysvědčení ve škole (výborně, chvalitebně). Tato metoda vyžaduje pečlivou přípravu před samotným hodnocením.

Hodnocení srovnávací

Jedná se o metodu, která hodnotí jednotlivé zaměstnance mezi sebou. Vedoucí všech zaměstnanců porovná navzájem jejich výkony a tak může pracovníky zařadit do určité stupnice od nejlepšího po nejhoršího pracovníka. Je ale možné hodnotit zaměstnance jen z určité skupiny, pracovního týmu. Může se jednat o střídavé porovnávání nebo o párové porovnávání. Zde je ale velká míra subjektivity, tato metoda hodnocení také vyvolává atmosféru soutěživosti.

Hodnocení podle cílů

Zde se zaměstnanci hodnotí jednoduše podle toho, zda byly splněny cíle, které daný zaměstnanec na určité období měl. Cílů může být celá řada, jako dosažení určitého zisku, obrátu, počet uzavřených smluv, počet prodaných výrobků. Východiskem je stanovit pro každého zaměstnance cíle, které jsou reálné. Na těchto cílech by se měl zaměstnanec s nadřízeným dohodnout již na počátku hodnoceného období. Stanovené cíle musí splňovat určité zásady: zaměstnanec je musí chápat, musí být zřejmý význam cílů, cíle musí být rozčleněny do dílčích úkolů, cíle musí být SMART (specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické, terminované).

Assessment Centre (AC), Development Centre (DC)

Jedná se o diagnosticko-výcvikové metody, které neslouží jen k hodnocení výkonu, ale také k výběru a vzdělávání zaměstnanců. Jedná se o určitou zkoušku, kdy se hodnotí to, jak v ní zaměstnanci dopadli. Zaměstnanci hrají různé manažerské hry, řeší případové úkoly, řeší různé pracovní problémy a podle toho, jak je vyřeší, tak jsou hodnoceni. Jedná se ale o časově a finančně náročnou metodu, proto není příliš často využívána, zvláště v podmínkách ČR.

Sebehodnocení

V tomto případě se sám zaměstnanec zamýšlí nad tím, jaký pracovní výkon odvádí, zda pracuje poctivě a plní si všechny své povinnosti. Sám pracovník může sebe ohodnotit nejlépe, protože sám sebe nejlépe zná. Pak může uznat, že by se měl zlepšit a zlepšit se. Protože pokud sám zaměstnanec nebude chtít zlepšit svůj pracovní výkon, pak ho nikdy nezlepší, je to jen na vůli jeho samotného. Obvykle se pak pracovní hodnocení zaměstnance samotného porovnává s hodnocením od nadřízeného.

Motivační hodnotící pohovor

Jedná se o pohovor, kdy v první části hovoří zaměstnanec a ve druhé části hovoří nadřízený. Tak oba uvedou svůj názor na práci, popíší své představy do budoucna. Mohou konfrontovat své odlišné názory a vyjasnit si neshody.

Metoda klíčové události

Tato metoda spojuje formální a neformální hodnocení. Nadřízený si v určitém časovém intervalu zaznamenává všechny události kolem zaměstnanci, jak pozitivní, tak i negativní. Každé události přisoudí určitou váhu a podle toho pak zaměstnance ohodnotí.

Třistašedesátistupňová zpětná vazba

Jedná se o nový moderní systém, kdy je zaměstnanec hodnocený více lidmi dle stále stejných kritérií. Takže zaměstnance například ohodnotí nadřízený, podřízený, kolega, zákazník, personalista atd., přičemž součástí je také sebehodnocení. Samotné hodnocení probíhá anonymně za pomoci dotazníku. Výhodou je zde možnost širokého porovnání,

kdy zaměstnanec zjistí, jak ho vidí jiní lidé a získá tak také zpětnou vazbu.

Metoda BARS

Jedná se o behaviorální hodnotící škály, kdy se hodnotí chování zaměstnance, jeho přístup k práci, dodržování pracovních norem. V tomto případě se vezmou jednotlivé pracovní úkoly a u každého se splnění úkolu hodnotí body na škále. Hodnocení tedy probíhá pozorováním chování zaměstnanců. Metoda je však velmi časově a nákladově náročná.¹²

1.2 Odměňování pracovníků

„Odměňování (označované také jako „kompenzace/náhrada“ za práci) je velmi významnou personální oblastí pro organizaci i pro pracovníka. Odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněží nebo nepeněžní odměny, je kompenzací za vykonanou práci. Odměna za odvedenou práci a další odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce. Odměňování je tak jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici“.¹³

Řídit odměňování není jednoduché, je nutno brát v úvahu podnikovou strategii, politiku, výrobní procesy, personální řízení atd. Je nutno rozhodnout, jak zpracovat, realizovat a udržet systém odměňování tak, aby byli zaměstnanci odměňováni na základě slušného chování, spravedlnosti a hodnot práce pro firmu. Je nutno ihned na úvod této části uvést, že odměňování není jen měsíční peněžní mzda. Jedná se o celou řadu zaměstnaneckých výhod, o hmotné a nehmotné odměňování, o uznání a pochvalu, o možnosti vzdělávání a postupu zaměstnanců atd.¹⁴

1.2.1 Funkce a cíle hodnocení pracovníků

Mezi cíle odměňování patří následující:

- snaha odměnit lidi podle hodnoty jejich práce, kterou odvádějí,

¹² WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 2008. S. 67 – 80.

¹³ KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. 2010. S. 160.

¹⁴ ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 2009. S. 20.

- propojit odměňování, cíle podniku, potřeby zaměstnanců navzájem tak, aby byli všichni spokojeni,
- jednorázově odměňovat správné chování a dobře odvedenou práci, aby bylo naprosto všem úplně jasné, co je to správné chování a co ne,
- získávání nových vysoce kvalitních pracovníků s výjimečnými schopnostmi a dovednostmi a tyto pracovníky si dlouhodobě udržet,
- motivace zaměstnanců, získání loajality a oddanosti,
- snaha dosahovat co největšího výkonu všech zaměstnanců.

Filozofií odměňování by měla být slušnost, spravedlivost, důslednost, logika, transparentnost, provázanost a snaha o dosažení spokojenosti všech.¹⁵

System odměňování má také své úkoly a funkce. Mezi ně patří:

- stabilizování potřebných pracovníků (snižování fluktuace),
- dosažení konkurenceschopnosti na trhu díky schopnostem a dovednostem pracovníků,
- vytvoření firemní kultury, systému, který je racionální a který uspokojuje potřeby,
- snaha, aby pracovníci firmu akceptovali,
- být v souladu se zákony, veřejnými a morálními normami,
- stimulovat touhu pracovníku zvyšovat svou kvalifikaci a zlepšovat své schopnosti,
- práci kontrolovat a hodnotit.¹⁶

Funkcí a cílů odměňování je celá řada, důležité je, aby bylo odměňování založeno na tom, že má motivovat zaměstnance k odvádění co nejkvalitnější práce.

1.2.2 Složky odměňování

Odměňování zahrnuje čtyři základní složky: základní a dodatečnou peněžní odměnu (jedná se o pevnou mzdu a pohyblivé složky jako odměny a prémie), zaměstnanecké

¹⁵ Tamtéž. S. 20.

¹⁶ SRPOVÁ, J; ŘEHORĚ, V. Základy podnikání. 2010. S. 277.

výhody (stravenky, nákup firemního zboží se slevou), nepeněžní odměny (uznání, pochvala, ocenění), procesy řízení pracovního výkonu. Odměna za práci zahrnuje transakční odměny (hmotné) a relační odměny (nevhodné). Součástí odměn mohou být prémie (periodicky přiznávaná odměna za určité období, jednorázová odměna), osobní ohodnocení (osobní příplatek za výborné výsledky práce), odměna za vylepšovací návrh, podíly na zisku či na výnosu, získání zaměstnaneckých akcií, Scanlonův systém (prémie za to, že zaměstnanec svou prací či nápadem ušetřil firmě náklady), příplatky (příplatky povinné ze zákona – práce přesčas, práce ve svátek, práce ve ztížených podmínkách), ostatní příplatky (příspěvek k životnímu jubileu, odstupné).¹⁷

Obr. 3. Faktory ovlivňující výši odměn¹⁸

<ul style="list-style-type: none"> ■ analýza a úsudek ■ bystrost ■ dělání chyb a jejich dopad ■ dovednosti ■ duševní úsilí ■ duševní zátěž ■ fyzické požadavky ■ hospodaření se zdroji ■ iniciativa ■ komplexnost v přístupu ■ kontakt s lidmi a diplomacie ■ obratnost ■ obtížnost práce ■ odborná příprava a zkušenosti ■ odpovědnost za peníze, materiál, informace zařízení, evidenci a zpracování hlášení ■ odpovědný přístup k práci 	<ul style="list-style-type: none"> ■ plánování a koordinace ■ plnění úkolů ■ pracovní podmínky ■ přesnost ■ rizikovost práce ■ rozhodování ■ řešení problémů ■ řízení a kontrola lidí ■ sociální dovednosti ■ soudnost (rozháznost) ■ stresující povaha práce ■ tvořivost ■ úsilí ■ vzdělání ■ znalost práce ■ znalosti všeobecně
--	---

1.2.3 Motivace

Motivace je pojem, který slyší všichni zaměstnanci velmi rádi. Být dobře motivovaný je pro každého zaměstnance velkou výhodou. Podniky chtějí mít motivované, aktivní a iniciativní zaměstnance, avšak aby tomu tak bylo doopravdy, pak se musí vedoucí pracovníci snažit zaměstnance motivovat. Ti musí mít schopnost motivovat k práci sám sebe, ale i ostatní. Většina běžných zaměstnanců nepocítuje dostatečnou motivaci.

¹⁷ KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. 2010. S. 163.

¹⁸ SRPOVÁ, J; ŘEHOR, V. Základy podnikání. 2010. S. 278.

Obvykle o tom nadřizení ví, a přestože jsou si vědomi toho, co to motivace je a jak funguje, nesnaží se zaměstnance dostatečně motivovat. Někteří z manažerů stále považují za platné některé ze zastaralých tvrzení: někdo prostě motivovaný je, někdo ne; motivace = manipulace; nic nemotivuje lépe než peníze. Všechny tyto mýty jsou špatné a dávno vyvrácené.¹⁹

S motivováním jsou spojeny dva základní pojmy a to motivace a stimulace. Tyto pojmy se v praxi často zaměňují, splývají. Toto splynutí není žádnou závažnou chybou, základem je si uvědomit, že zaměstnanec plní pracovní úkoly z určitých příčin. Tou může být to, že splnění úkolu je spojeno se ziskem nebo je spojeno s vnitřním uspokojením člověka. To znamená, že pracovní povinnosti zaměstnanci plní buď na základě vlivu vnějších podnětů (stimulů) nebo naopak vnitřních podnětů (motivů). Obojí je provázané, působí společně a ovlivňuje se.

Stimulace má tu výhodu, že je v podstatě velmi jednoduchá. Prostě lze říci, že dokud zaměstnavatel vyplácí odměnu, kterou kompenzuje nepohodlí a nepříjemnost spojenou s výkonem práce, pak práce probíhá. V okamžiku, kdy takový stimul přestane zaměstnavatel poskytovat, práce se zastaví. Tudíž práce probíhá pouze po dobu, kdy působí stimuly.

Motivace má tu výhodu, že pokud se motivující správně trefí do motivů, které působí na toho konkrétního zaměstnance, pak práce bude pokračovat i bez toho, aniž by byly třeba vnější silné podněty. Zaměstnanec je pak ochoten práci vykonávat proto, že ji považuje za významnou, že ho baví a uspokojuje. Základem je vědět, co na daného zaměstnance působí. To, co motivuje jednoho, nemusí naprosto vůbec působit na jiného. Motivace tedy není jedinou cestou, jak ovlivňovat lidi.

„Zaměstnance motivuje k nadprůměrnému výkonu možnost podílet se na něčem významném, šance odlišit se, přispět svým dílem ke společnému úsilí, možnost prosadit se a vyniknout. Chcete-li své zaměstnance motivovat k mimořádnému výkonu, musíte

¹⁹ NIERMEYER, R; SEYFFERT, M. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. 2005. S. 15, 16.

jim dát nejen možnost vyniknout, ale také poskytnout prostředky a vědomosti potřebné pro to, aby mohli tuto možnost využít.“²⁰

Důležité je to, že člověk a jeho pracovní povinnosti si musí navzájem „sedět“. Pokud se zaměstnanci jeho pracovní úkoly hnusí, jsou mu nepříjemné a plní je nerad, pak je velká šance, že je časem plnit přestane. Vedoucí pracovníci musí myslet na to, že je nutno vyjít vstříc buď lidem, nebo úkolům. Není vhodné přizpůsobovat lidi úkolů, protože to znamená tlak na člověka. Lepší je, když se úkoly přizpůsobí lidem tak, aby každý člověk plnil takový úkol, se kterým je vnitřně ztotožněný. A stále nesmíme zapomínat na to, že je nutné zaměstnance motivovat.²¹

Cafeteria motivační systém

„Cafeteria systém nebo anglicky Cafeteriaplan je jedním z nejpoblárnějších způsobů zaměstnaneckých benefitů. Skutečný benefit si totiž volí zaměstnanec sám, podobně jako na jídelním lístku v bufetu či jídelně, ze které si tento systém volitelných zaměstnaneckých výhod také vypůjčil svůj název.

Cafeteria systém, jak bylo řečeno již v úvodu, je systém volitelných zaměstnaneckých výhod. Je to vlastně takový „věrnostní program“ pro zaměstnance, ve kterém zaměstnanci sbírají body či kredity, které následně můžou utratit za libovolný zaměstnanecký benefit z katalogu odměn. Zaměstnavatel v něm předem stanoví výčet odměn i jejich cenu.

Implementace Cafeteria systému ve firmě se skládá celkem ze tří kroků. Tím prvním, nejzásadnějším, je nastavení systému přidělování bodů a případně i slev na výrobky. Podobně jako ve věrnostních programech bank či operátorů je totiž i u Cafeteria systému velice oblíbená možnost kombinace bodů a peněz pro nákup jednotlivých odměn. Zaměstnanec tak defakto získá místo bezplatné odměny jen slevu na nákup, což nijak nesnižuje motivační složku systému, pakliže je ovšem tato cena postavena na reálném základu a snížená cena je znatelně nižší než cena za obdobné zboží v internetových obchodech.

²⁰ KIM, S. Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé. 1999. S. 51.

²¹ PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace. 2010. S. 14 – 16.

Druhým krokem je výběr odměn, které budou do systému zahrnuty. V této fázi se vyplatí třeba i udělat si průzkum mezi zaměstnanci a hlavně být připraven složení odměn měnit podle jejich aktuálních potřeb.

Konečně posledním krokem je pak realizace samotného podpůrného IT systému. I pro ten lze v podstatě využít standardní často i open-source systém internetového obchodu. Problém je však v tom, že je do systému nutné nějakým způsobem doimplementovat ještě systém správy a přidělování bodů, za které budou zaměstnanci moci nakupovat, i systém dvojích cen – zcela za body a částečně za body.“²²

Motivační teorie

Za léta zkoumání řízení lidských zdrojů vznikla celá řada různých motivačních teorií, lze je rozlišit podle kategorií. Rozdělujeme tři základní druhy teorií motivací, přičemž do každé z těchto skupin patří velmi mnoho jednotlivých teorií.²³

Teorie motivace zaměřené na obsah:

- Maslowova teorie hierarchie potřeb,
- Alderferova teorie tří kategorií potřeb,
- Herzbergova teorie dvou faktorů,
- McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu.

Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu:

- Vroomova teorie očekávání,
- Porterův a Lawlerův rozšířený model teorie očekávání,
- Adamsova teorie spravedlivé odměny,
- Skinnerova teorie zesílených vjemů.

Moderní teorie motivace:

- Teorie aktuálních zájmů,
- Kuhlova volní teorie.

²² ZIKMUND, M. Cafeteria systém – odměny pro zaměstnance podle jejich gusta. 2010.

²³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. S. 221, 222.

Maslowova teorie hierarchie potřeb

Maslowova hierarchie potřeb je neužívanější a neznámější teorie, která je založena na lidských potřebách. Ty lidé staví do úrovní podle důležitosti. Do pyramidy se postaví následující potřeby (bráno od zdola nahoru):

- fyzické potřeby – potřeba uspokojit hlad, žízeň, sexuální touhu apod.,
- potřeba jistoty – ochrana před nebezpečím a nedostatkem,
- potřeba lásky – touha cítit lásku, přátelství, pocit sounáležitosti,
- potřeba vážnosti – cítit úctu sám k sobě a zároveň také úctu ostatních lidí,
- potřeba seberealizace – snaha rozvíjet svůj vlastní potenciál, plnit tvůrčí úkoly.

Člověk plní nejdříve nejnižší potřeby a poté postupuje stále nahoru. Naplní-li své fyzické potřeby, pak tyto potřeby již nefungují jako motivátor a jako motivátor funguje potřeba vyšší úrovně.²⁴

Alderferova teorie tří kategorií potřeb

Tato teorie popisuje tři základní potřeby, nazývané ERG, které jsou následující:

- existenční potřeby – člověk touží po naplnění materiálních potřeb, které naplňuje plat, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky,
- vztahové potřeby – proces sdílení, vzájemnosti, pochopení,
- růstové potřeby – snaha vnitřně růst, být tvůrčí a vyvíjet produktivní úsilí.

Hodnotí se zde subjektivní pocit uspokojení potřeb a přání. Záleží na vnitřním rozpoložení člověka a na tom, co považuje za správné a co ne.²⁵

Herzbergova teorie dvou faktorů

Tato dvoufaktorová teorie rozlišuje dissatisfactory (nespokojenost) a satisfactory (spokojenost). Zaměstnavatel nemůže svou motivační strategii založit pouze na tom, že

²⁴ CEJTHAMR, Václav. Management a organizační chování. 2005. S. 145.

²⁵ KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. 2010. S. 28, 29.

vyloučí přítomnost dissatisfaktorů. Ale musí také dbát na to, aby byly přítomny satisfaktory.²⁶

McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu

McClellandova teorie (stejně jako mnohé další) navázala na Maslowovu hierarchii potřeb. Tato teorie identifikuje potřeby manažerů, nikoliv běžných zaměstnanců. Podle něj jsou manažerské potřeby založeny na třech jevech:

- sounáležitost – přátelské a kooperativní vztahy,
- prosazení se a touha mít vliv – mít dominantní a významné postavení,
- úspěšné uplatnění – potřeba rozhodovat, být inovativní.²⁷

Vroomova teorie očekávání

Teorie očekávání je založena na tom, že v každém člověku stále probíhá určitý proces predikce budoucnosti. Člověk přemýšlí nad tím, co se stave v budoucnu, přemýšlí nad tím, jaké budou jeho potřeby. Tak se rozhodne, že chce dosáhnout určitého cíle nebo výsledku a pro dosažení tohoto cíle musí absolvovat určitou cestu. Člověk je po tomto rozhodovacím procesu motivován cíle dosáhnout a absolvovat i nepříjemné situace. Motivační síla je založena na třech jevech: valence (přesvědčení o tom, že cíle opravdu touží člověk dosáhnout), instrumentalisty (jistota toho, že pokud se člověk zachová určitým způsobem, pak cíle dosáhne), expectancy (přesvědčení, že člověk se umí zachovat tak, aby cíle dosáhl).²⁸

Porterův a Lawlerův rozšířený model teorie očekávání

Tento model vychází z teorie Vrooma. Autoři vychází z toho, že jedinec vynakládá úsilí z důvodu, že chce dosáhnout subjektivně silně vnímaného cíle. Člověk také posuzuje pravděpodobnost, zda cíle dosáhne nebo ne.

$$\dot{U} = E * (V_1 * I_1 + V_2 * I_2 + \dots + V_k * I_k)$$

²⁶ KELLER, K. *Marketing Management*. 2007. S. 223.

²⁷ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010. S. 29.

²⁸ ŠAMÁNKOVÁ, M. *Lidské potřeby ve zdraví a nemoci*. 2011. S. 28.

Ú = úsilí – je předpokládané snažení zaměstnance, které vyplývá z vypočítaných hodnot dle uvedeného vzorce.

E = expektance – očekávané představy zaměstnance o výsledku svého snažení v podobě odhadu (v rozmezí od 0,0 do 1,0 – čím vyšší číslo, tím je očekáván lepší výsledek).

V = valence – je vyjádřením hodnoty toho, co zaměstnanec získá za pracovní výkon jako odměnu (v hodnotách – 10 až + 10).

I = instrumentalita – pravděpodobnost, s jakou očekává zaměstnanec odměnu za odvedený výkon (vyjadřuje se také v dimenzích hodnot od 0,0 do 1,0).²⁹

Adamsova teorie spravedlivé odměny

Teorie spravedlnosti se zakládá na tom, že lidé chtějí pociťovat poctivost a spravedlnost. Každý porovnává to, jak se s ním zachází a jak se k němu lidé chovají v kontrastu s jinými. V tomto případě lidé porovnávají výši své odměny a výši odměny svých kolegů s tím, jakou a kolik práce odvádí. Pokud člověk např. očekává povýšení jako odměnu za své pracovní výkony a povýšení se nedostane jemu, ale jinému zaměstnanci (který neodvádí tak dobré pracovní výkony), pak člověk cítí nespravedlnost. To vede k tomu, že člověk nepociťuje dále žádnou motivaci k odvádění dobrých pracovních výkonů.³⁰

Skinnerova teorie zesílených vjemů

Skinnerova teorie je založena na prvcích stimul → reakce. Člověk získává zkušenosti a předpokládá, že co se stalo v minulosti, bude následovat i v budoucnosti. Mohou nastat čtyři situace: pozitivní motivace (pozitivní dojem na základě pozitivní zkušenosti), negativní motivace (negativní dojem na základě negativní zkušenosti), utlumení určité aktivity (snaha zaměstnance je ignorována, zaměstnanec se už v budoucnu nebude snažit), plné negativní trestání (zaměstnanec se chce vyhnout jednání, po kterém následuje trest).³¹

²⁹ TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 2004. S. 63.

³⁰ CEJTHAMR, Václav. Management a organizační chování. 2005. S. 145.

³¹ KOSÍKOVÁ, V. *Psychologie ve vzdělávání a její psychodidaktické aspekty*. 2011. S. 49, 50.

Teorie aktuálních zájmů

Teorie aktuálních zájmů je založena na posunu vědomých myšlenek. Ty se v jednom okamžiku přesunou jinam, podle toho, jaké jsou aktuální cíle a potřeby člověka. V jednu chvíli touží člověk po něčem, v druhou chvíli však touží po něčem naprosto jiném. Tato teorie se rozvinula do teorie určitých procesů, přičemž tato teorie se zaměřuje na dosahování cílů.³²

Kuhlova volní teorie

Jak již vypovídá název této teorie, tak ta souvisí s vůlí člověka. Každý člověk má jinak silnou vůli a čím má člověk vůli silnější, tím je větší pravděpodobnost, že dosáhne svých dílů. Existuje také celá řada možných cvičení, díky nimž se vůle posiluje: snaha udržet cíl v paměti co nejdéle, potlačit předčasné nežádoucí jednání, potlačit nutkavé impulsy, umět se vyrovnat se stresem a s napětím.³³

³² KLEIBL, J; KOUBEK, J. *Metody personální práce*. 1995.

³³ KLEIBL, J; KOUBEK, J. *Metody personální práce*. 1995.

2 Praktická část

V praktické části bude zpracováno dotazníkové šetření v konkrétní firmě a následně bude zhodnoceno, jak v této firmě probíhá řízení lidských zdrojů. Napomohou tomu pracovní hypotézy, které budou stanoveny tak, aby odhalily slabé a silné stránky hodnocení a odměňování zaměstnanců v dané firmě. Budou navržena doporučení na vylepšení stávající situace.

2.1 Charakteristika firmy

Firma, která bude v praktické části charakterizována, je autodoprava Josef Drda. Jedná se o firmu, která se zabývá dopravou mražených a chlazených výrobků, většinu zaměstnanců tedy tvoří řidiči nákladních automobilů. Přirozeně se jedná spíše o muže, na administrativních pozicích, kterých je méně, pracují ženy. Firma má 50 zaměstnanců a i přesto, že se jedná o malý podnik, bylo by vhodné zavést alespoň menší, motivační systém.

2.2 Dotazníkové šetření

Pro účely tohoto dotazníkového šetření bylo osloveno celkem 37 zaměstnanců, vrátilo se vyplněných 22 zaměstnanců, což je návratnost 59 %. Bylo osloveno celkově 44 % všech zaměstnanců firmy, z čehož plyne, že se jedná o reprezentativní vzorek, z jehož názorů lze činit závěry. Pokud by se jednalo o větší firmu, pak by přirozeně muselo být osloveno více zaměstnanců.

2.2.1 Metodika

Cílem této části práce je zhodnotit, zda v dané firmě probíhá správně odměňování a motivování zaměstnanců, zda jsou zaměstnanci správným způsobem hodnoceni a zda jsou zaměstnanecké výhody považovány za jednu z důležitých forem odměňování.

Pro účely této práce byly stanoveny následující hypotézy.

H1: Většina respondentů je ráda, že může ve společnosti pracovat.

H2: Ve firmě neprobíhá žádné hodnocení zaměstnanců (plyne ze znalosti toho, že zde neexistuje systém řízení lidských zdrojů).

H3: Většina zaměstnanců není spokojena s výší svého finančního ohodnocení.

H4: Nikdo ze zaměstnanců by nevedl, že zavést motivační a hodnotící systém je zbytečné.

Pro ověření platnosti hypotéz byla zvolena metoda kvantitativního výzkumu, protože tento výzkum napomáhá získávat velké množství informací. Jedná se o standardizovaný vědecký postup, díky kterému jsou získány proměnné znaky, za pomoci kterých je možno měřit určité vlastnosti, pozorované charakteristiky. Poté jsou výsledky zpracovány za pomoci statistických metod. Kvantitativní výzkum se zaměřuje na rozsáhlejší počet otázek, má za úkol získat větší okruh informací. Metod kvantitativního výzkumu je celá řada.

Jako konkrétní nástroj byl zvolen dotazník, který je asi nejběžnějším nástrojem, díky kterému lze získat velký počet dat. Dotazník je založen na sérii otázek, které mohou být různého typu. Pro účely této práce byly zvoleny otázky identifikační, otázky uzavřené a jedna otázka otevřená. Celkem se jedná o 11 otázek, z toho 4 otázky identifikační, 1 otázka otevřená a 5 otázek zabývajících se samotným tématem práce. Výhodou dotazníku je snadnost získání informací, rychlost a jednoduchost vyhodnocení. Naopak nevýhodou je nechuť respondentů vyplňovat dotazníky, z čehož plyne také malá návratnost. Důležité je správné sestavení otázek, aby byly otázky relevantní, zaměřené na téma práce a odpovědi nebyly zavádějící.

Pro účely této práce bylo nejdříve stanoveno, co je cílem práce a poté byly definovány hypotézy. Poté byla zvolena výzkumná metoda, která může hypotézy nejlépe potvrdit nebo vyvrátit. Byl zvolen dotazník. Dotazník byl pečlivě zpracován a vytištěn v dostatečném počtu.

Pro dotazování byla zvolena osobní forma, neboť tento způsob byl zhodnocen jako nejvhodnější. V průběhu měsíce března byl dotazník rozdán zaměstnancům, kteří ho mohli vyplnit a vyplnění zpět odevzdat na vyhrazené místo ve firmě.

Po měsíci byly dotazníky vyzvednuty a vyhodnoceny. Použity byly matematicko-statistické metody, četnost odpovědí byla přehledně vyjádřena tabulkami a grafy. Pro účely této práce není nutno zpracovávat vyhodnocení za pomoci složitých statistických metod, jako jsou indexy či korelace apod. V tomto případě stačí vyhodnocení absolutních a relativních četností a správné pochopení výsledků dotazníku. Výsledky je vždy nutno také slovně okomentovat a následně popsat ověření hypotéz. Na základě toho je možno následně navrhnout možná vylepšení, která by mohla napomoci odstranění slabých stránek v oblasti řízení lidských zdrojů.

2.2.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Otázka č. 1.

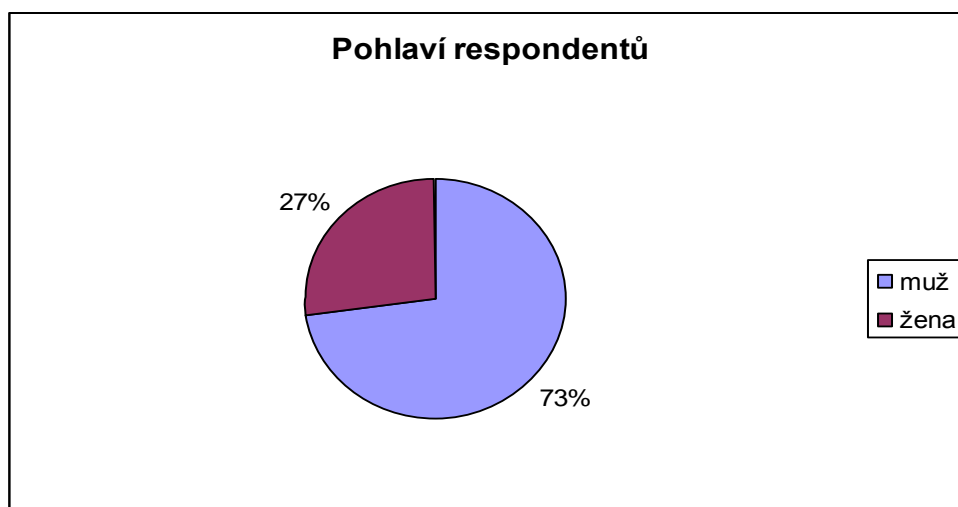
První otázka se zabývala pohlavním respondentů. Tato malá firma nevede žádnou evidenci zaměstnanců, kdy by existovaly ucelené tabulky, grafy nebo jiné výstupy, které by dávaly přehled o lidských zdrojích, o tom, jací lidé ve firmě pracují. S ohledem na to, že se nejedná o velkou firmu s tisícovkou zaměstnanců, by zpracování statistiky o zaměstnancích nebylo složitou záležitostí. V rámci této práce ale nebylo toto možné, protože zaměstnanci vyplňovali dotazníky dobrovolně, na základě vlastní vůle. Pokud nechtěli, dotazník nevyplnili. V případě zpracovávání statistiky a údajích o lidských zdrojích, by každý zaměstnanec musel uvést požadované údaje o sobě.

Tab. 1. Vyhodnocení otázky č. 1.

Uveďte, prosím, Vaše pohlaví.	Počet odpovědí
muž	16
žena	6

Tato otázka zjistila, že bylo osloveno celkem 16 mužů a jen 6 žen. Ve firmě celkově pracuje více mužů, než žen, takže byl osloven reprezentativní vzorek zaměstnanců.

Graf 1. Grafické vyhodnocení otázky č. 1.



Otázka č. 2.

Další otázka zjišťovala věkovou skladbu respondentů. Někdy mohou mít mladí lidé odlišný názor, než lidé staří a je nutno tuto rozdílnost brát v úvahu při hodnocení a odměňování zaměstnanců. Avšak faktem je, že v rámci malých firem není dostatek finančních prostředků na zpracování uceleného motivačního systému, například za pomoci cafeteria systému. Ten nejvíce respektuje odlišnosti a různá přání jednotlivých zaměstnanců. Je však velmi nákladný a složitý, proto by bylo nerealistické jej navrhovat pro tuto firmu.

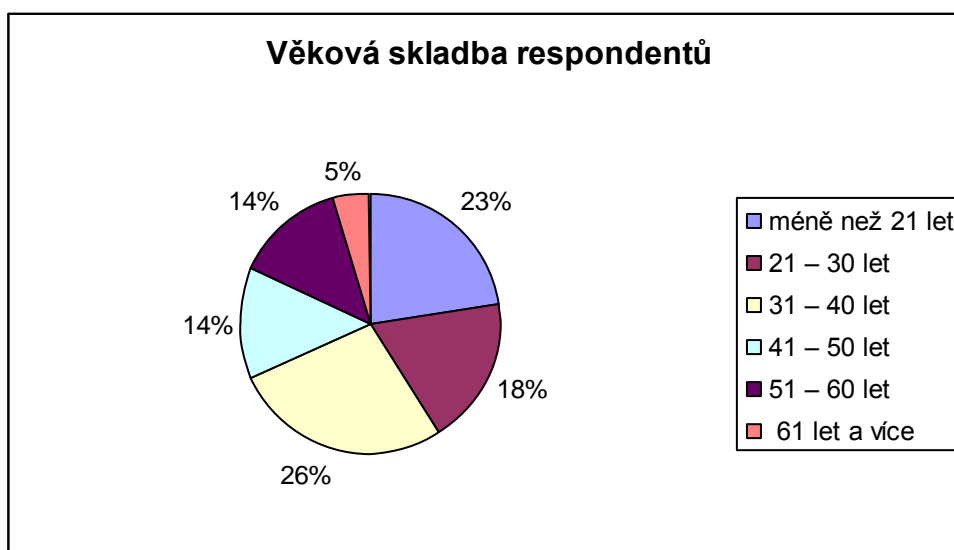
Tab. 2. Vyhodnocení otázky č. 2.

Uveďte, prosím, Váš věk	Počet odpovědí
méně než 21 let	5
21 – 30 let	4
31 – 40 let	6
41 – 50 let	3
51 – 60 let	3
61 let a více	1

Ve firmě pracují spíše zaměstnanci do 40 let, jen jeden zaměstnanec je starší 61 let.

Nejvíce zaměstnanců je ve věkové skupině 31 – 40 let.

Graf 2. Grafické vyhodnocení otázky č. 2.



Otázka č. 3.

Délka toho, jak dlouho zaměstnanci ve společnosti pracují, odráží také jejich spokojenost a loajálnost. Pokud zaměstnanci po krátké době ve firmě odchází a je třeba přijímat nové zaměstnance stále dokola, pak to svědčí o tom, že je někde v řízení lidských zdrojů nějaká chyba.

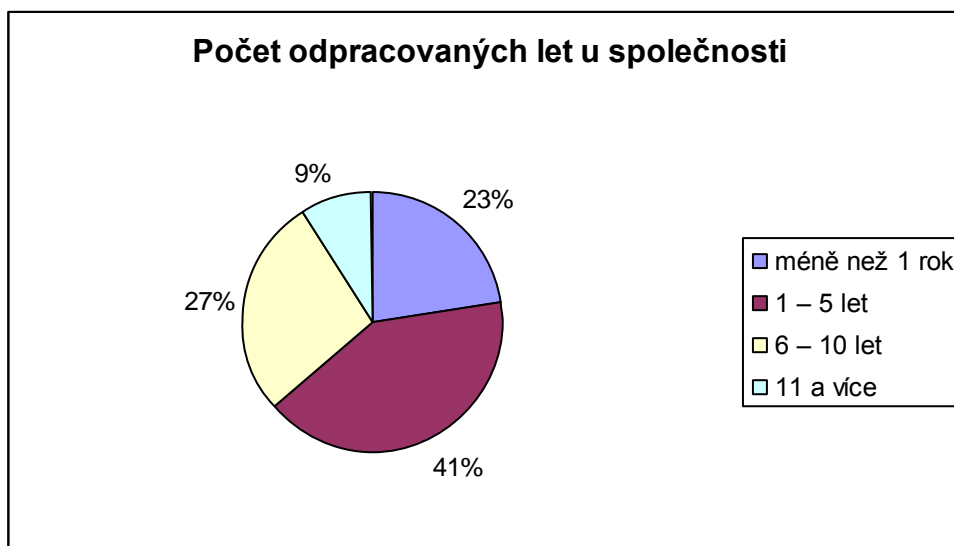
Tab. 3. Vyhodnocení otázky č. 3.

Uveďte, kolik let již ve společnosti pracujete:	Počet odpovědí
méně než 1 rok	5
1 – 5 let	9
6 – 10 let	6
11 a více	2

V tomto případě se potvrdilo, že poměrně vysoký počet zaměstnanců ve firmě nepracuje dlouho. Jen 8 zaměstnanců zde pracuje více než 6 let, naopak 14 zaměstnanců zde pracuje méně než 5 let. Je zde velký podíl těch, kteří jsou ve firmě méně než 1 rok. Z toho plyne, že ve firmě se objevuje fluktuace zaměstnanců, což může být jedním ze

znaků nespokojenosti.

Graf 3. Grafické vyhodnocení otázky č. 3.



Otázka č. 4.

To, jaké mají zaměstnanci nejvyšší dosažené vzdělání je důležité, protože zaměstnanci s vyšším vzděláním mají obvykle vyšší požadavky na řízení lidských zdrojů. Faktem ale je, že v tomto typu firmy není třeba mít mnoho vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců. Řidiči nákladních automobilů nepotřebují ke kvalitnímu odvádění svých pracovních povinností diplom.

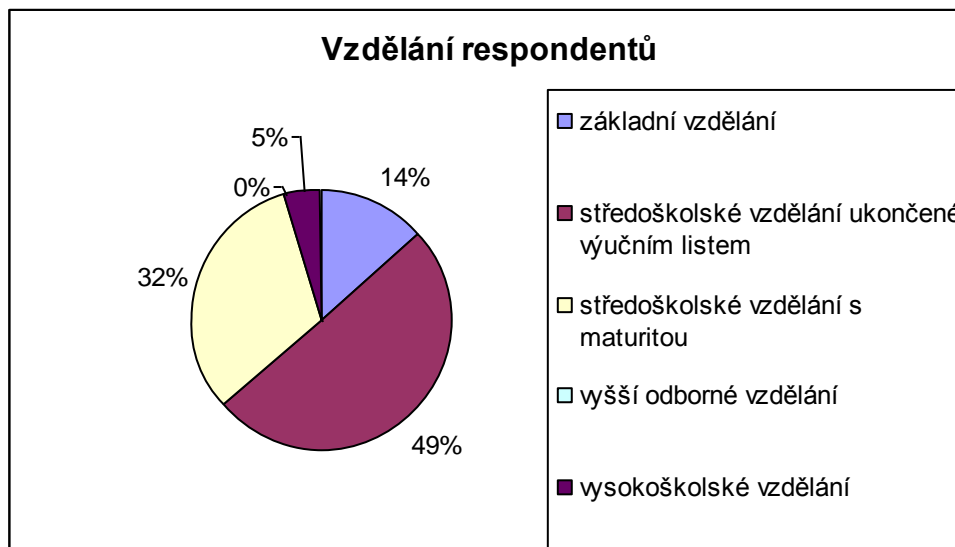
Tab. 4. Vyhodnocení otázky č. 4.

Uveďte Vaše nejvyšší dosažené vzdělání	Počet odpovědí
základní vzdělání	3
středoškolské vzdělání ukončené výučním listem	11
středoškolské vzdělání s maturitou	7
vyšší odborné vzdělání	0
vysokoškolské vzdělání	1

Bylo zjištěno, že většina zaměstnanců má středoškolské vzdělání ukončené výučním

listem, 7 zaměstnanců má středoškolské vzdělání s maturitou a jen 3 zaměstnanci mají pouze základní vzdělání a 1 zaměstnanec dosáhl vysokoškolského vzdělání.

Graf 4. Grafické vyhodnocení otázky č. 4.



Otázka č. 5.

Další otázka již je velmi důležitá pro účely návrhové části této práce. Spokojenost se zaměstnáním je velmi důležitá, jak již bylo zmíněno, nespokojenost s prací může vést k mnoha negativním dopadům. Tyto negativní dopady mají vliv především na fungování společnosti, protože nekvalitně poskytované služby vedou k odlivu zákazníků.

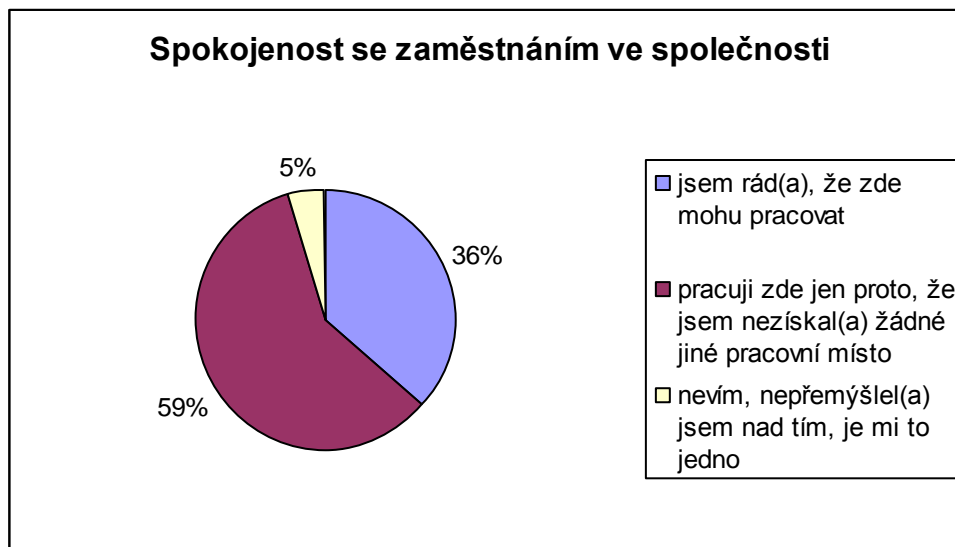
Tab. 5. Vyhodnocení otázky č. 5.

Jak jste spokojen(a) se svým zaměstnáním ve společnosti	Počet odpovědí
jsem rád(a), že zde mohu pracovat	8
pracuji zde jen proto, že jsem nezískal(a) žádné jiné pracovní místo	13
nevím, nepřemýšlel(a) jsem nad tím, je mi to jedno	1

Bohužel bylo zjištěno, že většina zaměstnanců zde pracuje jen z toho důvodu, že nezískali jiné pracovní místo. V dnešní době, kdy je na trhu práce vyšší poptávka než nabídka, jsou lidé rádi, že mají jistotu pracovního místa a již dále neřeší, zda

jsou v práci spokojeni, zda si zaměstnavatel jejich práce váží. Jen 8 zaměstnanců uvedlo, že jsou rádi, že zde mohou pracovat.

Graf 5. Grafické vyhodnocení otázky č. 5.



Otázka č. 6.

Odměňování a motivování zaměstnanců je úzce spojeno také s hodnocením zaměstnanců. To může probíhat různými způsoby a vždy je nutno dbát na to, aby bylo hodnocení spravedlivé. Tato otázka měla za úkol zjistit, zda ve firmě probíhá hodnocení zaměstnanců.

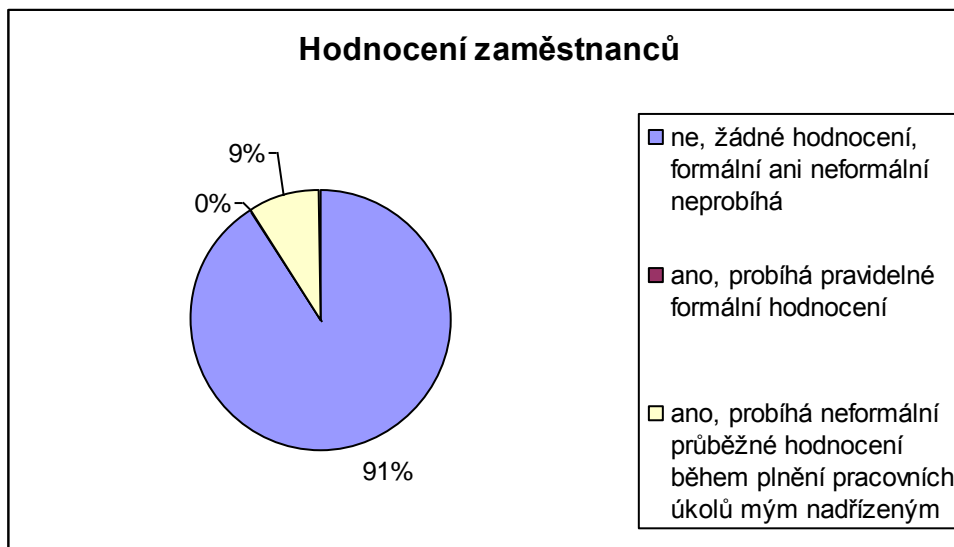
Tab. 6. Vyhodnocení otázky č. 6.

Probíhá u Vás ve firmě pravidelné hodnocení zaměstnanců?	Počet odpovědí
ne, žádné hodnocení, formální ani neformální neprobíhá	20
ano, probíhá pravidelné formální hodnocení	0
ano, probíhá neformální průběžné hodnocení během plnění pracovních úkolů mým nadřízeným	2

Bylo zjištěno, že zaměstnanci ve firmě nejsou formálně hodnoceni. Sice 2 zaměstnanci uvedli, že jsou neformálně průběžně hodnoceni svým nadřízeným, avšak toto neformální hodnocení ve skutečnosti vůbec nemusí být hodnocením. Možná se jedná jen o běžnou kontrolu odvedené práce, zjištění, zda pracovní povinnosti byly

odvedeny včas a řádně. Valná většina zaměstnanců uvedla, že žádné hodnocení ve firmě neprobíhá.

Graf 6. Grafické vyhodnocení otázky č. 6.



Otázka č. 7.

Spravedlivé a stejné zacházení se zaměstnanci je velmi důležité. Nadřízený by neměl mít své oblíbené nebo neoblíbené zaměstnance a neměl by se chovat na základě subjektivních sympatií. To může na zaměstnance a jejich práci působit velmi nepříznivě.

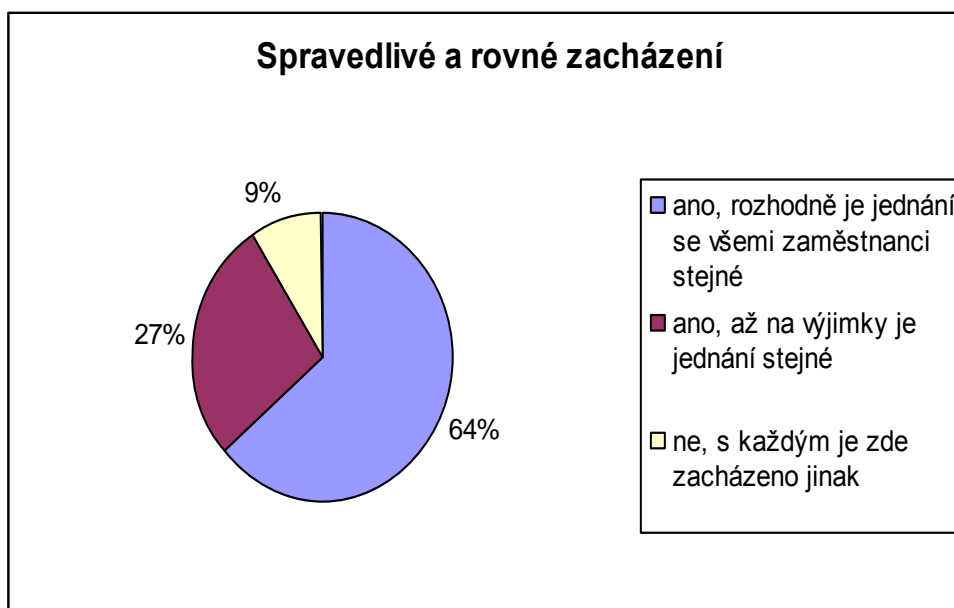
Tab. 7. Vyhodnocení otázky č. 7.

Myslíte si, že je se všemi zaměstnanci (na stejné pracovní úrovni) zacházeno stejně a spravedlivě?	Počet odpovědí
ano, rozhodně je jednání se všemi zaměstnanci stejné	14
ano, až na výjimky je jednání stejné	6
ne, s každým je zde zacházeno jinak	2

Bylo zjištěno, že dva zaměstnanci si myslí, že se firma nechová ke všem zaměstnancům stejně, že je vše spravedlivé a poctivé. Podle 14 zaměstnanců je tomu naopak, jednání se všemi zaměstnanci je podle nich stejné. 6 zaměstnanců se také přiklání tomu, že jednání

se zaměstnanci je spravedlivé, avšak je možno nalézt určité výjimky.

Graf 7. Grafické vyhodnocení otázky č. 7.



Otázka č. 8.

Výše finančního ohodnocení je velmi důležitá, zaměstnanci do práce chodí právě proto, aby si vydělali na své životní potřeby. Pokud odměna za práci nepokryje účty a další výdaje zaměstnance, pak zaměstnanec s nejvyšší pravděpodobností začne hledat jiné zaměstnání, ve kterém mu bude poskytnuta větší odměna.

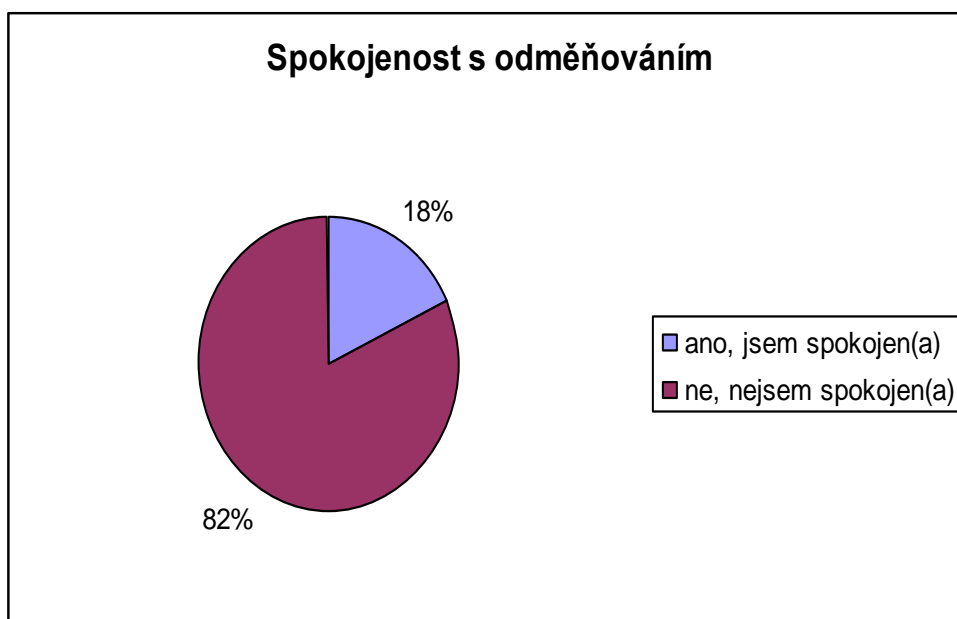
Tab. 8. Vyhodnocení otázky č. 8.

Jste spokojen(a) s výší svého finančního ohodnocení?	Počet odpovědí
ano, jsem spokojen(a)	4
ne, nejsem spokojen(a)	18

Podle vyhodnocení této otázky jsou 4 zaměstnanci s výší svého finančního ohodnocení spokojeni, avšak 18 zaměstnanců je nespokojeno. S ohledem na to, že se jedná o malou firmu, majitel nemůže vyplácet vysoké mzdy tak, aby uspokojil požadavky všech zaměstnanců. Proto by měly být zvoleny jiné benefity, které taktéž mohou velmi úspěšně zvýšit spokojenost zaměstnanců, avšak nejsou pro firmu finančně náročné

a nesníží žádným rapidním způsobem ziskovost firmy.

Graf 8. Grafické vyhodnocení otázky č. 8.



Otázka č. 9.

Další otázka měla potvrdit to, co bylo zjištěno při analýze řízení lidských zdrojů v této společnosti. Jak již bylo několikrát zopakováno, společnost nemá zpracovaný žádný systém hodnocení, odměňování nebo motivování zaměstnanců.

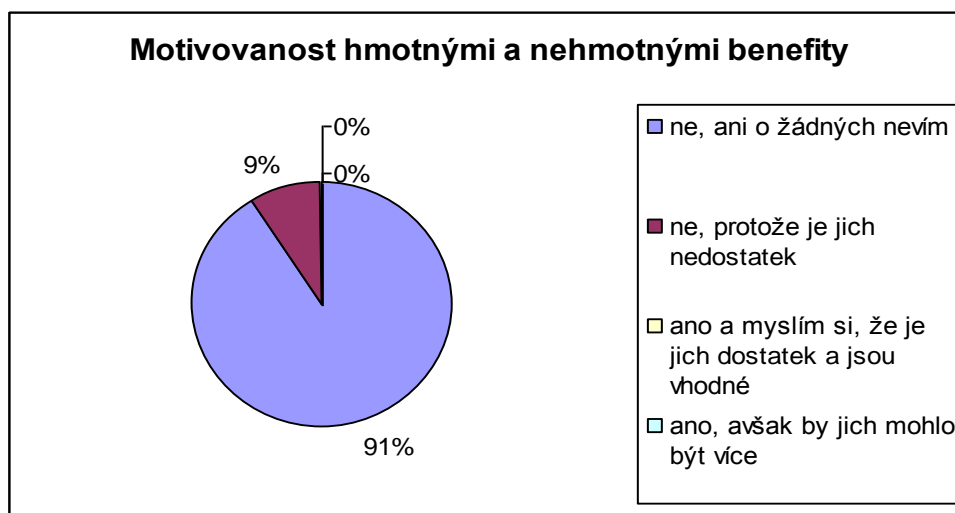
Tab. 9. Vyhodnocení otázky č. 9.

Cítíte se motivován(a) hmotnými i nehmotnými prvky výhod, které Vám společnost nabízí?	Počet odpovědí
ne, ani o žádných nevím	20
ne, protože je jich nedostatek	2
ano a myslím si, že je jich dostatek a jsou vhodné	0
ano, avšak by jich mohlo být více	0

Je přirozené, že nikdo ze zaměstnanců nemohl odpovědět ano, když žádné nehmotné ani hmotné benefity ve firmě neexistují. Dva zaměstnanci uvedli, že se necítí motivováni, protože je ve firmě nedostatek benefitů. Zbytek respondentů uvedl, že o žádných

výhodách neví, což je správná odpověď, protože žádné benefity neexistují. Zaměstnanci, kteří uvedli, že je nedostatek benefitů, nejspíše našli nějaké nehmotné výhody v rámci své práce (pracovní prostředí, pracovní době pro ně příznivá apod.).

Graf 9. Grafické vyhodnocení otázky č. 9.



Otázka č. 10.

Zpracovat ucelený motivační a hodnotící systém, který by všechny zaměstnance spravedlivě odměňoval, není jednoduché. V menší firmě je nutno tento systém přizpůsobit především finančním možnostem a fungování firmy.

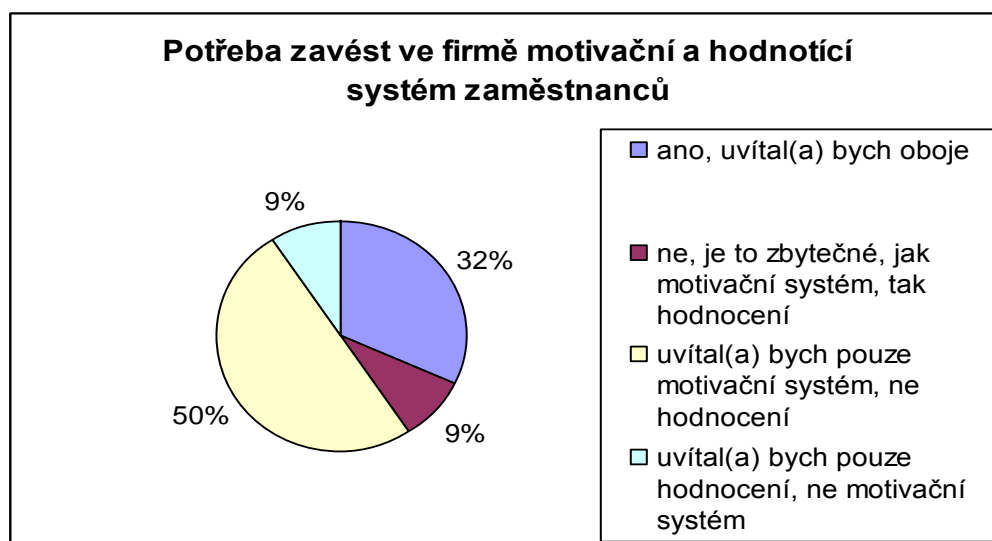
Tab. 10. Vyhodnocení otázky č. 10.

Chtěl(a) by jste, aby pro Vás firma připravila motivační systém a aby Vaše práce byla pravidelně a spravedlivě hodnocena?	Počet odpovědí
ano, uvítal(a) bych oboje	7
ne, je to zbytečné, jak motivační systém, tak hodnocení	2
uvítal(a) bych pouze motivační systém, ne hodnocení	11
uvítal(a) bych pouze hodnocení, ne motivační systém	2

Bylo zjištěno, že celkem 7 zaměstnanců by uvítalo jak motivační, tak i hodnotící systém. To je spravedlivé, protože za dobré ohodnocení by zaměstnanec byl adekvátně odměněn. Několik zaměstnanců poněkud pohlíželo jen na vlastní výhodu, tudíž by

chtěli motivační systém, ale nepřejí si být hodnoceni. Pracovat s takovými zaměstnanci je těžké, protože tito zaměstnanci chtějí dostávat odměny a benefity navíc, ale nechtějí, aby někdo kontroloval a hodnotil jejich práci. Takovým lidem je nutno vysvětlit, že hodnotící systém je důležitou součástí řízení lidských zdrojů a že na základě pozitivního hodnocení mohou ve firmě postoupit na lepší pracovní pozici nebo získat nějakou odměnu navíc. Naopak 2 zaměstnanci by uvítali hodnotící systém, mají pocit, že se firma nechová k zaměstnancům spravedlivě. Jen 2 zaměstnanci nepožadují ani jeden ze systémů.

Graf 10. Grafické vyhodnocení otázky č. 10.



Otázka č. 11.

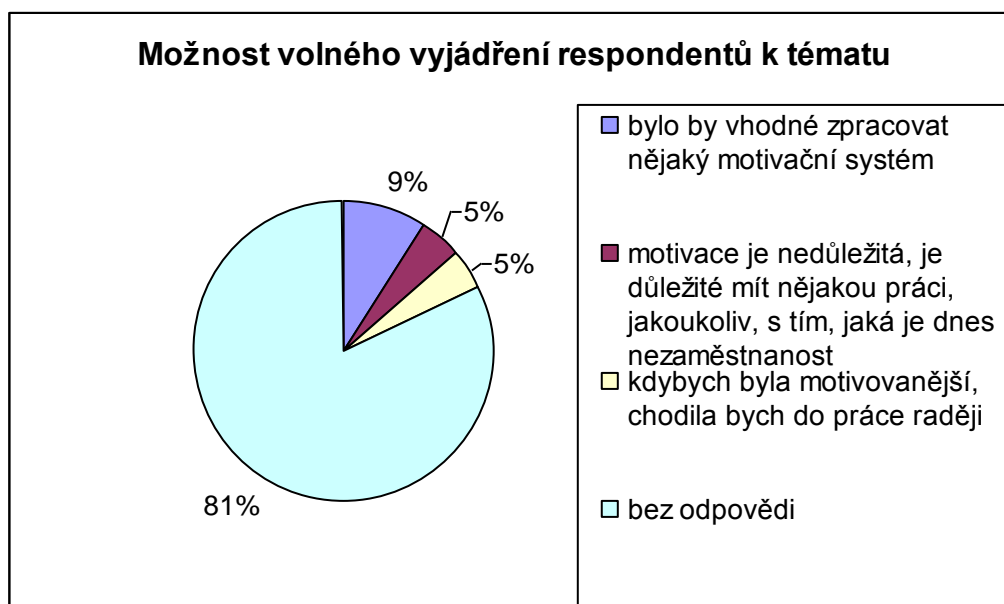
Poslední otázka byla otázka volná, ve které měli zaměstnanci možnost se jakkoliv k dané problematice vyjádřit. Na volnou otázku obvykle respondenti nemají chuť odpovídat, musí zde totiž sami rozepisovat svůj názor, myšlenky, nejen zakroužkovat nabídnutou odpověď.

Tab. 11. Vyhodnocení otázky č. 11.

Volná otázka	Počet odpovědí
bylo by vhodné zpracovat nějaký motivační systém	2
motivace je nedůležitá, je důležité mít nějakou práci, jakoukoliv, s tím, jaká je dnes nezaměstnanost	1
kdybych byla motivovanější, chodila bych do práce raději	1
bez odpovědi	18

Na volnou otázku odpověděli jen 4 zaměstnanci, odpovědi byly přepsány do gramaticky správné a vhodně formulované odpovědi, které jsou vypsány v předchozí tabulce. 18 zaměstnanců nechalo volnou otázku bez odpovědi.

Graf 11. Grafické vyhodnocení otázky č. 11.



Díky předchozím otázkám byly potvrzeny dvě hypotézy, naopak dvě hypotézy byly vyvráceny.

H1: Většina respondentů je ráda, že může ve společnosti pracovat. Hypotéza byla vyvrácena za pomoci otázky č. 5. Z té plyne, že jen 36 % respondentů je rádo, že mohou ve společnosti pracovat, jsou se zaměstnáním ve společnosti spokojeni. Naopak 59 % respondentů ve firmě pracuje jen z toho důvodu, že nikde nezískali pracovní místo.

Z toho plyne, že většina zaměstnanců není ve společnosti spokojena, tudíž může také klesat pracovní výkonnost a loajalita zaměstnanců. To je možno odstranit za pomoci dobře zpracovaného systému benefitů. Důležité je zaměstnance také pravidelně hodnotit, protože pokud je zaměstnanec nespokojen velmi a jeho pracovní výkonnost je nízká, pak pro firmu není přínosem, spíše naopak.

H2: Ve firmě neprobíhá žádné hodnocení zaměstnanců (plyne ze znalosti toho, že zde neexistuje systém řízení lidských zdrojů). Hypotéza potvrzena, podle otázky č. 6. uvedli jen 2 respondenti, že probíhá neformální hodnocení. Avšak neformální hodnocení je něčím jiným, než formální hodnocení se standardizovaným výstupem a s vyvozením důsledků. Žádné hodnocení a hodnotící proces ve firmě tedy neprobíhá.

H3: Většina zaměstnanců není spokojena s výší svého finančního ohodnocení. Tato hypotéza plyne z teoretických znalostí, kdy většina lidí chce mít co nejvyšší plat, avšak takový plat nemá. Hypotéza potvrzena, 82 % respondentů opravdu není spokojeno s odměňováním. Jen 18 % respondentů je spokojeno. Tato nespokojenost také může znamenat snížení pracovního výkonu, stejně jako se to lze vyvodit z hypotézy č. 1.

H4: Nikdo ze zaměstnanců by nevedl, že zavést motivační a hodnotící systém je zbytečné. Hypotéza za pomoci otázky č. 10. byla vyvrácena. Dva zaměstnanci si myslí, že je existence motivačního i hodnotícího systému zbytečná. Naopak 7 zaměstnanců by uvítalo oba systémy. Někteří zaměstnanci by chtěli existenci pouze motivačního systému, nikoliv systému hodnocení.

2.3 Návrh metod (hodnotících nástrojů a metod odměňování)

V této podkapitole bude navrženo, jak zaměstnance správně motivovat a správně hodnotit. Vše musí být přizpůsobeno realitě, skutečnému fungování firmy, tomu, jaké jsou možnosti hodnocení a odměňování. Ty bohužel nejsou vysoké, protože malá firma nemá velké zisky a nemá tolik prostředků pro odměny.

Chválení a kritizování patří mezi způsoby odměny zaměstnance, která sice není hmotná nebo finanční, avšak může působit velmi motivačně. Majitel firmy by měl zaměstnance chválit a kritizovat a to podle určitých pravidel. Kritika musí být oprávněná a musí

proběhnout v soukromí, zatímco pochvala musí být veřejná a musí být slyšet. Jedná se o prvek odměny, který je bez finančních nákladů, ale na mnohé zaměstnance může uznání, úcta a pochválení práce samotným majitelem firmy působit lépe, než několik stovek korun jako prémie navíc.

2.3.1 Zaměstnanecké výhody

Mezi zaměstnanecké výhody by bylo vhodné zařadit následující hmotné a nehmotné benefity.

Finanční motivy

S ohledem na to, že velká část zaměstnanců není spokojena s výší finančního ohodnocení, mohlo by být zaměstnancům nabídnuto, že za odvedení mimořádného úkolu získají prémie navíc. Například v okamžiku, kdy je v některém ročním období moc práce a zaměstnanec musí zůstat v práci přesčas, je nutné je dostatečně a vhodně stimulovat. Tím může být odměna navíc, která v měsíční výplatě zaměstnance nejen potěší, ale také motivuje.

Dovolená

Mezi nehmotnou odměnu je možno nabídnout pět dnů dovolené ročně navíc. To může být velmi silným prvkem odměny a motivace. Mnoho lidí se potýká s tím, že 20 dnů dovolené ročně je málo, že nemohou jet v létě k moři a v zimě lyžovat. Nabídnout 5 dnů dovolené navíc je sice finančním nákladem, ale může se jednat o silně působící druh odměny.

Taktéž by měli mít zaměstnanci co nejvíce volnosti při volbě termínu dovolené. Zaměstnavatel má sice podle zákona možnost přikázat termín dovolené, ale to může působit na zaměstnance špatně. Naopak to, že si zaměstnanec může vybrat dovolenou tehdy, kdy potřebuje, patří mezi podstatnou nehmotnou odměnu.

Příspěvek na dopravu

Pokud zaměstnanec do práce musí dojíždět a centrála firmy je daleko od jeho domova, pak musí každý měsíc vydat značnou finanční částku na dopravu. Přispět takovému zaměstnanci na dopravu může být výraznou odměnou, která povede k loajalitě a spokojenosti zaměstnance. Příspěvek na dopravu může být například ve výši dle následující tabulky:

Tab. 12. Příspěvek na dopravu

Vzdálenost pracoviště od bydliště v km	Měsíční příspěvek na dopravu v Kč
0 – 20	0
26 – 50	250
50 km a více	500

Pro zhodnocení nákladů na tento benefit a nároku zaměstnanců na příspěvek je nutno vést evidenci zaměstnanců a jejich trvalého bydliště.

Společenské akce

Firma by měla každý rok uspořádat nějakou společenskou akci, například firemní vánoční večírek, oslavu ku příležitosti výroční založení firmy, sportovní odpoledne a další. Jedná se o nehmotnou odměnu, benefit, který bude podnik stát náklady na pohoštění, nápoje a zábavu zaměstnanců. Výhodou je to, že se utuží vztahy mezi zaměstnanci, stoupne loajalita zaměstnanců vůči podniku.

Bezúročná půjčka

Významným benefitem může být to, že firma nabídne zaměstnancům, kteří jsou ve složité životní situaci, bezúročnou půjčku. Zaměstnanec o ni požádá, zdůvodní potřebu této půjčky a majitel firmy půjčku schválí. Pro účely této půjčky je nutno sepsat smlouvu, návrh smlouvy je zpracován v následujících odstavcích. Tento benefit může působit velmi motivačně, firmu přitom nebude stát žádné finanční zdroje, protože půjčené peníze zaměstnanec vrátí. Zároveň bude jistota toho, že zaměstnanec bude pracovat kvalitně a bude k firmě loajální.

Smlouva o poskytnutí bezúročné půjčky

Společnost XYZ, sídlo společnosti, IČ

(dále jen zaměstnavatel)

pan(i), RČ

trvalé bydliště (dále jen zaměstnanec)

**se v souladu s ustanovením vyhlášky Ministerstva financí ČR č. 114/2002 Sb.,
o FKSP ze dne 27.3.2002 dohodli na poskytnutí bezúročné půjčky.**

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci bezúročnou půjčku ve výši Kč.

Bezúročná půjčka bude zaměstnanci vyplacena do 10 dnů po podpisu této smlouvy na účet č.

Zaměstnanec se zavazuje ke splacení půjčky do měsíců, s tím, že minimální měsíční splátka činí Kč a první splátka musí být uhrazena do posledního dne v měsíci následujícím po vyplacení půjčky. Termín pravidelné měsíční splátky určuje zaměstnanec.

Zaměstnanec může půjčku splácet také pomocí mimořádných splátek a půjčku tak doplatit před uplynutím doby, do které je nutno celou půjčku splatit.

V případě ukončení pracovního poměru se zaměstnanec zavazuje uhradit celý zbytek půjčky do 6. měsíců od ukončení pracovního poměru.

V dne

Podpis zaměstnavatele

Podpis zaměstnance

2.3.2 Hodnocení zaměstnanců

Každý rok by měl majitel firmy ohodnotit každého zaměstnance. Na konci kalendářního roku by měl vést půlhodinový rozhovor s každým zaměstnancem a výstupem by byl hodnotící formulář, který může vypadat podle následujícího návrhu.

Hodnotící formulář zaměstnance za rok 2013

Zaměstnanec:

Pracovní umístění:

Plnění pracovních povinností

Pracovní činnost	Hodnocení (známky jako ve škole)				
	1	2	3	4	5

Osobnostní vlastnosti zaměstnance

Osobnostní vlastnosti	Hodnocení (známky jako ve škole)				
	1	2	3	4	5
Spolehlivost					
Flexibilita					
Ochota					
Chování ke spolupracovníkům					
Rozhodnost					
Loajálnost vůči firmě					
Aktivita a iniciativa					
Komunikativnost					

Celkové hodnocení

Hodnocení (známky jako ve škole)				
1	2	3	4	5

Komentář k hodnocení

Datum hodnocení:

Podpis majitele:

Podpis zaměstnance:

2.3.3 Časové zhodnocení

Aby mohl být projekt realizován, pak musí jeho implementaci do praxe předcházet několik různých činností a aktivit, díky kterým proběhne celé zavedení systému bez problémů. V následující tabulce jsou popsány procesy, které je nutno realizovat, dobu jejich trvání ve dnech a posloupnost činností. Tato posloupnost je velmi důležitá, díky ní je možno projekt zhodnotit vědeckou metodou CRM.

Tab. 13. Aktivity projektu

Značení procesu	Proces	Doba trvání procesu ve dnech	Předcházející činnost
A	Zpracování celkového projektu	4	
B	Zjištění informací a názorů zaměstnanců	2	A
C	Navržení hmotných a nehmotných benefitů	2	A
D	Navržení hodnotícího systému	2	B, C
E	Propočet nákladů na projekt (finanční plán)	4	A, B, C, D
F	Zhodnocení rizik projektu	4	E
G	Informování zaměstnanců o novinkách	6	F
H	Zhotovení nových vnitropodnikových směrnic	3	G
I	Zpětné zhodnocení splnění časového a finančního plánu	3	G
J	Po 6 měsících – zhodnocení fungování projektu	2	I

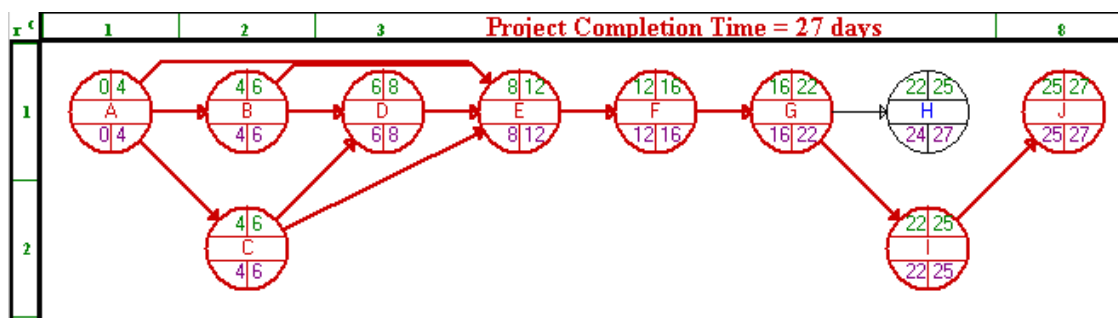
Tento projekt byl následně pomocí programu WinQSB analyzován, aby mohlo být zjištěno, jaká bude celková doba realizace vypočítaná tímto programem. Bylo zhodnoceno, že v případě výpočtu programem, který počítá časové rezervy a bere v úvahu to, že se jednotlivé činnosti mohou překrývat, by byla doba trvání projektu 27dnů (nejsou zde brány v úvahu víkendy). Výpočet programem je tedy přesnější a spolehlivější a díky němu by bylo možno celý projekt uspišit.

Tab. 14. Časové rezervy projektu

	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	4	0	4	0	4	0
2	B	Yes	2	4	6	4	6	0
3	C	Yes	2	4	6	4	6	0
4	D	Yes	2	6	8	6	8	0
5	E	Yes	4	8	12	8	12	0
6	F	Yes	4	12	16	12	16	0
7	G	Yes	6	16	22	16	22	0
8	H	no	3	22	25	24	27	2
9	I	Yes	3	22	25	22	25	0
10	J	Yes	2	25	27	25	27	0
	Project	Completion	Time	=	27	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	5			

Díky grafu z programu WinQSB také víme, že zde existuje jen jedna cesta, která není kritická a to cesta G → H. Tudíž je nutno všechny ostatní procesy pečlivě hlídat, aby nedošlo ke zpoždění ani o jediný den.

Obr. 4. Časové rezervy projektu



Je nutno vždy zpracovat u každého projektu časovou analýzu, protože každý projekt je spojen s časovými náklady. Bez časové analýzy pak projektant neví, jak dlouho bude která činnost trvat a bez toho se mohou zvýšit rizika projektu.

2.3.4 Riziková analýza

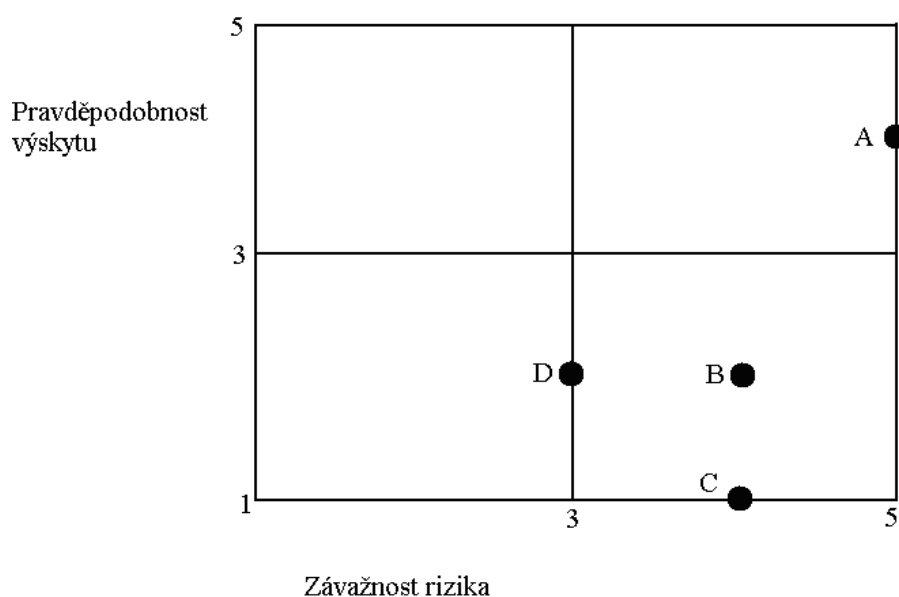
Naprostu každý projekt se spojuje s nějakými riziky, která by měl majitel podniku nebo člověk, který projekt realizuje, vždy identifikovat. Rizika, která jsou spojena s tímto projektem, jsou následující:

- A – nechť majitele firmy investovat finance do lidských zdrojů,
- B – možnost, že projekt bude dražší, než se předpokládalo,
- C – zaměstnanci nebudou využívat odměny, hodnocení je bude obtěžovat,

- D – cíle projektu nebudou naplněny.

Rizika je nutno zpracovat podle pravděpodobnosti výskytu a také podle závažnosti daného rizika. To je možno přehledně udělat za pomoci matice rizik projektu, jejíž zpracování je velmi jednoduché.

Obr. 5. Riziková matice projektu



Proti rizikům je nutno bojovat, v tomto případě to je možno za pomoci následujících možností:

- vysvětlení důležitosti existence takového systému majiteli podniku,
- inspirování se jinými firmami, které také implementovali nějaký projekt řízení lidských zdrojů,
- pečlivé studium teoretických zdrojů souvisejících s daným tématem,
- podrobná příprava projektu, každý prvek se musí dopředu analyzovat, spočítat,
- předchozí pečlivé analyzování zaměstnanců, jejich názorů, spokojenosti,
- po určité době fungování projektu hodnocení fluktuace, nemocnosti, vybírání

dovolených, dodržování pracovní doby apod.

Rizik může být samozřejmě mnohem více, zde byla vypsána jen nejpodstatnější rizika, která by mohla projekt ohrozit.

2.3.5 Finanční zhodnocení

Pro majitele podniku je vždy důležitou informací to, kolik finančních prostředků ho bude řízení lidských zdrojů stát. Faktem je, že tento systém byl záměrně navržen tak, aby stál co nejméně finančních prostředků. Některé prvky budou stát spíše časové náklady, kdy samotný majitel podniku musí investovat čas na pochvalu zaměstnanců, na jejich zhodnocení atd.

U nákladů nikdy není možno přesně odhadnout, jaká bude jejich konkrétní výše. V současné době totiž nevíme, kolik zaměstnanců do firmy dojíždí, jak velkolepý večírek bude chtít majitel podniku uspořádat. Také nevíme přesně, jaké jsou mzdy zaměstnanců, tudíž nelze přesně určit, jaké budou náklady na 5 dnů dovolené navíc a na finanční odměny za mimořádnou práci. Částky jsou tedy odhadem nákladů. V následující tabulce jsou zobrazeny roční náklady na hodnotící systém a odměňování zaměstnanců.

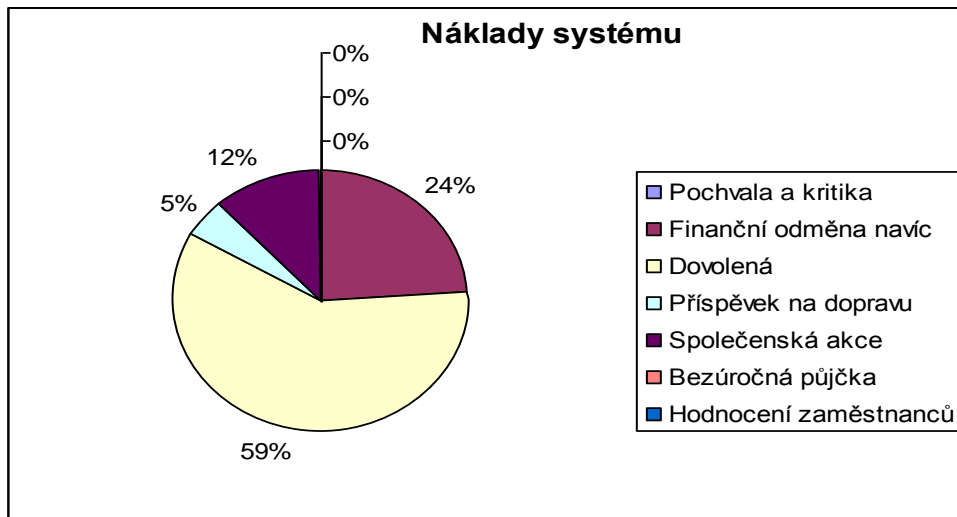
Tab. 15. Finanční analýza projektu

Faktor	Náklady v Kč
Pochvala a kritika	0
Finanční odměna navíc	100 000
Dovolená	250 000
Příspěvek na dopravu	20 000
Společenská akce	50 000
Bezüročná půjčka	0
Hodnocení zaměstnanců	0
Celkem	420 000

Jak již bylo zmíněno výše, celý systém bude stát spíše čas a námahu majitele a toho, kdo mu bude s projektem pomáhat. Celkové finanční náklady nejsou vůbec

vysoké. Samozřejmě majitel může doplnit další výhody, jako stravenky, příspěvek na dovolenou, třináctý plat apod. Avšak i v tomto případě je vhodné pracovat spíše pomalu, aby se nejednalo o velký skok. Tedy ze současného neexistujícího systému řízení lidských zdrojů na propracovaný a vysoce nákladný nový systém. Pokud majitel uvidí, že zaměstnancům se systém líbí, že se snižuje jejich nemocnost nebo fluktuace a že se nejedná o zbytečně vynaložené náklady, nýbrž o užitečně vynaložené investice, jistě časem bude sám chtít systém rozšířit.

Graf 12. Procentuální vyčíslení nákladů projektu



Zaměstnanci v rámci dotazníku projeví nespokojenost, uvedli, že nejsou motivováni, že ve firmě pracují jen proto, že musí. Je tedy vhodné je nějakým způsobem motivovat, odstranit jejich frustraci a zvýšit jejich spokojenost a výkonnost. Pokud zaměstnanci, kteří zde pracují již delší dobu, byli zvyklí, že neexistují žádné odměny a benefity, pak je každý nový (i když malý a nepodstatný) benefit velmi potěší. Zaměstnavatel bude odměněn vysokou angažovaností zaměstnanců a jejich chutí kvalitně pracovat.

Návratnost projektu není možno vyčíslit za pomoci jasných finančních ukazatelů, protože se jedná o lidské zdroje, které se nehodnotí v konkrétní částce. Důležité je porovnávat údaje v rámci určité časové přímky. Výhody, které mohou ze systému

vyplýnout, jsou následující:

- zvýšení spokojenosti zaměstnanců,
- snížení počtu chyb,
- zvýšení loajality, důvěryhodnosti a angažovanosti zaměstnanců vůči firmě,
- zvýšení výkonnosti, kvality práce,
- snížení počtu nemocí a délky nemocí,
- snížení počtu výpovědí podaných zaměstnanci,
- zvýšení počtu zaměstnanců pracujících ve firmě dlouhodobě.

3 Závěr

Úspěšnost firem spojujeme s tím, jak firma vystupuje na trhu, jak kvalitní výrobky nebo služby nabízí, jaký je její obrat. To vše, každý výrobek, každá služba, naprosto vše, je produktem lidské snahy, práce. Bez zaměstnanců nemůže žádná společnost existovat, je to nemožné. A firma nesmí opomíjet to, že lidé jsou osobnosti, které mají emoce, cítí, hodnotí, mohou být smutné nebo veselé, spokojené nebo nespokojené. Stroj funguje bez toho, aniž by ho musel někdo motivovat, chválit nebo o něj jinak pečovat. Avšak lidé jsou specifickým zdrojem, ke kterému je třeba přistupovat individuálně. Z toho důvodu vznikla motivace, aby lidé měli důvody, proč odvádět svou práci kvalitně. A motivace je složitá, protože každý zaměstnanec je jiný, to, co motivuje jednoho, nemotivuje druhého. Z toho důvodu je nutno nabídnout zaměstnancům více benefitů, aby každý zaměstnanec byl spokojen alespoň s jedním prvkem systému.

Motivace není ničím novým, již před stovkou let Tomáš Baťa nabízel svým zaměstnancům výhody, aby zaměstnanci věděli, že si jich firma váží a oni tak byli naopak k firmě loajální a chtěli ji rozvíjet a vylepšovat. Tomáš Baťa neměl k dispozici celou řadu teorií, odborných publikací, článků, příkladů ze zahraničí nebo internet. Ale obyčejným lidským rozumem usoudil, že bez motivace zaměstnanců firma nemůže fungovat. A dnes, když už existují tisíce výzkumů, které potvrzují prospěšnost hodnocení a kvalitního odměňování zaměstnanců, vrcholoví manažeři zapomínají na kvalitní řízení lidských zdrojů. Zhodnotit, proč tomu tak je, je složité. Možná manažeři nepovažují zaměstnance za důležité, možná využívají situace na trhu práce, možná jen raději finanční zdroje použijí sami pro sebe, pro své vlastní výhody, než pro výhody řadových zaměstnanců.

Chce-li společnost plnit své cíle, dosahovat trvale udržitelného růstu a rozvoje a úspěšně na trhu prosperovat, pak musí kvalitně řídit lidské zdroje. Lidé vnímají vztahy na pracovišti, komunikaci, přístup nadřízených a to je silně ovlivňuje. Je proto třeba je motivovat. Protože člověk v práci tráví mnoho hodin denně, týdně, měsíčně v důsledku i ročně, je nutné dbát na to, aby se tam člověk cítil jen příjemně a nikdy naopak. Ač někdo může být jiného názoru, firma by si měla svých zaměstnanců a jejich práce vážit.

Protože bez nich by nikdy nemohla dosáhnout úspěchu, konkurenceschopnosti na trhu a kvalitních výrobků nebo služeb.

I přesto, že někteří zaměstnanci svou nespokojenost s prací nebo pracovními podmínkami nedávají najevo nahlas, ale nechávají si ji jen pro sebe, nespokojenost cítí. A až dosáhne určitého stupně, pak dojde k tomu, že kvalitní a loajální zaměstnanci firmu opustí. Ve firmě pak zůstanou jen zaměstnanci, kterým je jedno, zda jsou vnitřně svou prací uspokojeni, stačí jim, že získávají mzdu a mohou tak pokrýt své životní náklady. A tito zaměstnanci nemají zájem na tom, aby firma prosperovala, je jim to jedno. A proto musí firma dbát na spokojenost a motivaci všech zaměstnanců.

Tato práce obsahuje teoretickou i praktickou část. Teoretická část je stručným shrnutím teoretických poznatků v oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřením na hodnocení a odměňování. Tato témata by vydala na mnoho publikací, zde byl ovšem jen omezený počet stran pro popis problematiky. Praktická část obsahuje popis konkrétní firmy, je za pomoci dotazníkového šetření zhodnoceno řízení lidských zdrojů. Na základě toho byl navržen systém hodnocení a odměňování. Každý projekt, nový systém, musí obsahovat nejen popis samotných prvků, ale také časové, rizikové a také finanční zhodnocení. Lze konstatovat, že cíl této práce byl splněn. Firma samotná se může touto prací inspirovat a implementovat tento systém do podmínek svého fungování.

4 Seznam použitých zdrojů

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2010. 160 s. ISBN 978-80-247-2937-4.
- [4] CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2005. 339 s. ISBN 978-80-247-1300-7.
- [5] DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. 1. vyd. Praha: Linde, 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
- [6] DĚDINA, Jiří; ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: GradaPublishing, 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [7] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2006. 126 s. ISBN 978-80-247-1458-5.
- [8] KELLER, Kevin Lane. *Marketing Management*. 12. vyd. Praha: GradaPublishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [9] KIM, Sang. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. 162 s. ISBN 80-85943-96-4.
- [10] KLEIBL, Jiří; KOUBEK, Josef. *Metody personální práce*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1995. 165 s. ISBN 80-7594-411-5.
- [11] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-24973.
- [12] KOSÍKOVÁ, Věra. *Psychologie ve vzdělávání a její psychodidaktické aspekty*.

1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2011. 265 s. ISBN 978-80-247-2433-1.
- [13] NIERMEYER, Rainer; SEYFFERT, Manuel. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2005. 109 s. ISBN 978-80-247-1223-9.
- [14] PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [15] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. 2. vyd. Praha: GradaPublishing, 2010. 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- [16] SRPOVÁ, Jitka; ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [17] ŠAMÁNKOVÁ, Marie. *Lidské potřeby ve zdraví a nemoci*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2011. 134 s. ISBN 978-80-247-3223-7.
- [18] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2004. 168 s. ISBN 978-80-247-0405-0.
- [19] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.
- [20] ZIKMUND, Martin. Cafeteria systém – odměny pro zaměstnance podle jejich gusta. *BusinessVize* [online]. 2010 [cit. 2013-01-25]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>.

5 Seznam použitých zkratek a symbolů

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
ČR	Česká republika
např.	například

6 Seznam příloh

Příloha A – Motivační profily

Příloha B – Maslowova pyramida potřeb

Příloha C – Dotazník

7 Přílohy

Příloha A – Motivační profily³⁴

Motivační faktor	Vysoká potřeba	Nizká potřeba
Zájem	Potřeba dělat zajímavou a užitečnou práci.	Jedinec pracuje stejným způsobem bez ohledu na zajímavost práce.
Dosažení cílů	Potřeba dosáhnout určitých osobních cílů. Potřeba stálé stimulace.	Neexistuje potřeba dosáhnout nějakých cílů.
Poznání	Potřeba stálého poznávání a potřeba uznání od druhých. Může být na obtíž produktivě práce.	Lhostejný postoj k tomu, co o nás soudí druhí. Jistá necitlivost vůči ostatním lidem.
Seberealizace	Potřeba růstu a rozvíjení osobního potenciálu. Jednotlivec hodnotí práci podle toho, jak jej rozvíjí.	Jedinec udělá, co je požadováno. Neposuzuje, zda jej vykonávaná práce posouvá dál.
Variabilita a změna	Potřeba stálé variability, změny a stimulace. Vysoká míra bdělosti.	Spokojenost se zavedeným pořádkem.
Kreativita	Zkoumavý, kreativní, zvědavý a otevřený jedinec.	Malá potřeba kreativního myšlení, nedostatek zvědavosti.
Moc a vliv	Silná touha ovládat ostatní, potřeba moci v charakteristice osobnosti převládá.	Jedinec bez jakýchkoliv mocenských ambicí.
Sociální kontakty	Potřeba sociálních kontaktů se širokým okruhem lidí.	Je schopen pracovat v týmu, ale potřeba sociálních kontaktů téměř neexistuje.
Peníze a hmotné statky	Potřeba vysokých výdělků a hmotných statků. Zaměření na hmotné odměny.	Nevěnuje příliš energie na přemýšlení o odměňování. Peníze nejsou motivující.
Struktura	Potřeba pravidel, struktury, procedur, zpětné vazby a informací.	Pravidla a struktury jej omezují, potřeba svobody. Neexistuje potřeba harmonie s organizací.
Vztahy	Potřeba vytváření a udržování stabilních dlouhotrvajících vztahů s malým okruhem lidí.	Necítí potřebu vytvářet hluboké vztahy. Je schopen pracovat s lidmi, pokud je to nutné.
Pracovní podmínky	Potřeba kvalitních pracovních podmínek. Při nesplnění dochází ze strany jedince ke stížnostem.	Téměř lhostejný vůči pracovním podmínkám.

³⁴ DĚDINA, J.; ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. 2007. s. 67.

Příloha B – Maslowova pyramida potřeb³⁵



³⁵ DEIBLOVÁ, M. Motivace jako nástroj řízení. 2005. 127 s.

Příloha C – Dotazník

Vážení spolupracovníci,

dovolte, abych Vám předložil následující dotazník, který se týká hodnocení a odměňování zaměstnanců ve Vaší firmě. Tento dotazník bude sloužit pouze jako podklad pro vypracování závěrečné vysokoškolské práce. Je anonymní a proto Vás prosím o jeho pravdivé vyplnění.

Děkuji a přeji příjemný den.

1. Uveďte, prosím, Vaše pohlaví:

- a) muž
- b) žena

2. Uveďte, prosím, Váš věk:

- a) méně než 21 let
- b) 21 – 30 let
- c) 31 – 40 let
- d) 41 – 50 let
- e) 51 – 60 let
- f) 61 let a více

3. Uveďte, kolik let již ve společnosti pracujete:

- a) méně než 1 rok
- b) 1 – 5 let
- c) 6 – 10 let

d) 11 a více

4. Uved'te Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- a) základní vzdělání
- b) středoškolské vzdělání ukončené výučním listem
- c) středoškolské vzdělání s maturitou
- d) vyšší odborné vzdělání
- e) vysokoškolské vzdělání

5. Jak jste spokojen(a) se svým zaměstnáním ve společnosti?

- a) Jsem rád(a), že zde mohu pracovat.
- b) Pracuji zde jen proto, že jsem nezískal(a) žádné jiné pracovní místo.
- c) Nevím, nepřemýšlel(a) jsem nad tím, je mi to jedno.

6. Probíhá u Vás ve firmě pravidelné hodnocení zaměstnanců?

- a) ne, žádné hodnocení, formální ani neformální neprobíhá
- b) ano, probíhá pravidelné formální hodnocení
- c) ano, probíhá neformální průběžné hodnocení během plnění pracovních úkolů mým nadřízeným

7. Myslíte si, že je se všemi zaměstnanci (na stejné pracovní úrovni) zacházeno stejně a spravedlivě?

- a) Ano, rozhodně je jednání se všemi zaměstnanci stejné.
- b) Ano, až na výjimky je jednání stejné.
- c) Ne, s každým je zde zacházeno jinak.

8. Jste spokojen(a) s výší svého finančního ohodnocení?

- a) Ano, jsem spokojen(a).
- b) Ne, nejsem spokojen(a).

9. Cítíte se motivován(a) hmotnými i nehmotnými prvky výhod, které Vám společnost nabízí?

- a) Ne, ani o žádných nevím.
- b) Ne, protože je jich nedostatek.
- c) Ano a myslím si, že je jich dostatek a jsou vhodné.
- d) Ano, avšak by jich mohlo být více.

10. Chtěl(a) by jste, aby pro Vás firma připravila motivační systém a aby Vaše práce byla pravidelně a spravedlivě hodnocena?

- a) ano, uvítal(a) bych oboje
- b) ne, je to zbytečné, jak motivační systém, tak hodnocení
- c) uvítal(a) bych pouze motivační systém, ne hodnocení
- d) uvítal(a) bych pouze hodnocení, ne motivační systém

11. Zde máte prostor se jakkoliv vyjádřit k problematice hodnocení a odměňování zaměstnanců ve Vaší firmě.

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